

働き方改革企業コンサルティング効果の検証結果について

平成 28 年 11 月 18 日
商 工 労 働 局

1 趣旨

共感企業（働き方改革にまだ取り組んでいないが、取組に関心と意欲がある企業）に対して、モデル的に実施した専門家による働き方改革企業コンサルティング効果の実証事業について、本事業が終了したことから、その有効性の検証を行った。

【実証業務の概要】

実証期間	平成 28 年 4 ～ 9 月（6 か月）
受託業者	株式会社ワーキングエージェント（所在地：広島市内）
実証企業	1 社（卸売業・小売業，従業員 130 人，広島市内）
検証の 進め方	改革の初期段階として期待される，意識の変化・業務改善等の発現が見られるかどうか 重点を置いた検証を実施

2 コンサルティング内容

(1) 前期の取組(4～6月)

- 「現状把握」で抽出した課題について，経営者層の理解・承認を得ながら「しくみ」をつくることを重視
- 従業員意識調査や社内推進チーム会議の立ち上げなどを実施

(2) 後期の取組(7～9月)

- 前期の取組の成果（課題認識・しくみ）を活かして「行動支援」することを重視
- 研修等による従業員の意識醸成や，非効率な業務の改善支援などを実施

【コンサルティング内容】

段階	項目	内容	スケジュール					
			4月	5月	6月	7月	8月	9月
経営者層の意識 (現状把握)	社長等の理解・承認	経営者層面談	→					
		従業員意識調査，従業員面談	→					
		課題分析・抽出	→					
		調査報告・改善提案・目標設定・取組状況報告	→	→	→	→	→	→
しくみづくり 社内推進体制	社長 メッセージ発信	社長から従業員への強い意思表示	→	→				
		パンフレット作成・配布(社長インタビュー・社内説明)			→	→		
	社内推進体制 立ち上げ	従業員が自ら考え，自発的に働き方改革に取り組むため，目的に応じた関係社員で構成	→	→				
行動支援	周知・啓発	研修等による従業員の意識醸成				→	→	
	ルール	改善促進のルール運用	→	→	→	→	→	
	業務改善	業務分析ツールの導入・運用	各自が毎日，業務計画(出社時)と業務結果(終業時)をシステム入力し，計画と実績の差見える化	→	→	→	→	→
		社内推進チーム会議 運営支援(指導・助言)	非効率な業務の原因・改善策の実行支援(非効率な業務内容の抽出→原因→改善策への指導・助言)				→	→
	実態把握・管理	従業員への事後アンケート調査等	従業員の意識・行動変容の確認				→	→
経営者層事後面談		従業員の意識・行動変容結果に応じた，今後の取組方針の確認					→	

3 成果等

(1) 前期の取組 《主に「現状把握」→「しくみづくり」》

- 外部視点から、従業員意識調査等によって経営者層と従業員の認識差が見える化しながら課題抽出したことで、経営者層が考えていた程度よりも、
 - ・ 従業員の時間管理意識が低いこと
 - ・ 従業員の仕事と生活の両立意識が低いこと
 などの課題が明らかになり、具体的な取組の契機となった。

- 社長自身が、「会社は何を考え、社員にどのようなようになって欲しいのか」を具体的に分かりやすく、従業員に共感できるよう明確で強いトップメッセージを発信したことで、仕事と生活の両立を実現しようとするなど、従業員の意識や行動に変化の発現が見られた。

(2) 後期の取組 《主に「しくみづくり」→「行動支援」》

- トップダウンだけでは取組が停滞する中で、社内推進者に寄り添いながら、長時間労働の原因を整理した上で、効果の度合いと時間軸による優先順位を踏まえて改善策を考えていく手順を助言・指導することで、従業員自らが働き方を見直しながら業務改善を考えていく環境を醸成できた。

- 前年よりも一定程度、時間外労働の削減や年次有給休暇の取得が進んでいる。

- 一方で、こうした取組を深化させていくためには、トップダウンだけでなく社内推進者が経営者層に改善提案するなど、社内推進体制のしくみを活かしながら、自律的な取組を継続していく必要がある。

【成果検証項目・結果】

成果検証項目	結果									
従業員の仕事と生活の両立意識の醸成	従業員の意識変化	<ul style="list-style-type: none"> ○会社(社長)の考え方を理解できた(88.9%) ○仕事と生活の両立を実現しようとする意識が高まった(74.1%) ○プライベートタイムの過ごし方の質を高めたい(63.0%) 	【参考】取組前の従業員の意識 ・私生活を犠牲にすることなく仕事に取り組むことができている(41.1%) ・仕事と私生活は両方とも充実している(39.7%)							
非効率な業務内容の改善	従業員の意識変化	<ul style="list-style-type: none"> ○効率的な仕事をするよう心掛けるようになった(77.8%) ○時間管理意識が高まった(74.1%) ○今後も継続した取組の必要性(88.9%) 	【参考】取組前の従業員の意識 ・職場では効率的に仕事が進められている(42.3%)							
	業務改善	<table border="1"> <thead> <tr> <th>長時間労働となる原因</th> <th>改善策</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>時間管理意識不足</td> <td>残業・勤務状況の見える化(共有ホワイトボードへの記入)</td> </tr> <tr> <td>目的や時間が曖昧な会議がある</td> <td>会議運営の見直し(必要性, 時間設定等)</td> </tr> <tr> <td>各自の作業に重複がある</td> <td>作業実績のデータベース化(見積, 仕入れ先情報等)</td> </tr> </tbody> </table>	長時間労働となる原因	改善策	時間管理意識不足	残業・勤務状況の見える化(共有ホワイトボードへの記入)	目的や時間が曖昧な会議がある	会議運営の見直し(必要性, 時間設定等)	各自の作業に重複がある	作業実績のデータベース化(見積, 仕入れ先情報等)
長時間労働となる原因	改善策									
時間管理意識不足	残業・勤務状況の見える化(共有ホワイトボードへの記入)									
目的や時間が曖昧な会議がある	会議運営の見直し(必要性, 時間設定等)									
各自の作業に重複がある	作業実績のデータベース化(見積, 仕入れ先情報等)									
時間外労働時間の削減	取組全部署の実績	<table border="1"> <thead> <tr> <th>I 実証前 (前年の実証期間同期)</th> <th>II 実証期間</th> <th>差引 II-I</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2,894.8時間/月 (29.2時間/人月)</td> <td>2,663.7時間/月 (26.9時間/人月)</td> <td>▲231.1時間/月 (▲2.3時間/人月)</td> </tr> </tbody> </table>	I 実証前 (前年の実証期間同期)	II 実証期間	差引 II-I	2,894.8時間/月 (29.2時間/人月)	2,663.7時間/月 (26.9時間/人月)	▲231.1時間/月 (▲2.3時間/人月)		
I 実証前 (前年の実証期間同期)	II 実証期間	差引 II-I								
2,894.8時間/月 (29.2時間/人月)	2,663.7時間/月 (26.9時間/人月)	▲231.1時間/月 (▲2.3時間/人月)								
年次有給休暇の取得促進	取組全部署の実績	<table border="1"> <thead> <tr> <th>I 実証前 (前年の実証期間同期)</th> <th>II 実証期間</th> <th>差引 II-I</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>34.9%</td> <td>41.8%</td> <td>+6.9%</td> </tr> </tbody> </table>	I 実証前 (前年の実証期間同期)	II 実証期間	差引 II-I	34.9%	41.8%	+6.9%		
I 実証前 (前年の実証期間同期)	II 実証期間	差引 II-I								
34.9%	41.8%	+6.9%								

4 企業コンサルティングの有効性に関する評価

- 働き方改革に関する企業コンサルティングは、取組ノウハウ不足の課題を抱えている企業に対して、「課題分析等 → しきみづくり → 行動支援」という手順により、今回の実証期間よりも少し長い期間をかけて、経営者だけでなく社内推進者に寄り添いながら取組方法を指導・助言していくことで、取り組み始めている状態への移行にとどまらず、さらに、その取組を軌道に乗せP D C Aを回しながら自律的に取り組んでいる状態にステップアップするところまで有効に機能すると考えられる。
- 短期間（6か月）では、働き方改革に取り組む中で明らかになった経営面や人事労務面の個別課題（短期的にコスト増につながったり、経営方針に深く関わる課題）の解決策を検討した上で、改善に向けた取組の道筋をつけていく対応までは困難である。
なお、こうした個別課題の見直しは高度な専門知識を要することから、取組に当たっては産業支援機関等の各分野の専門家につなげていくことも必要となる。

5 今後の対応

- 実証企業に対して、社内の自発的な取組が継続されてレベルアップが図られているか今後も確認していくとともに、実証企業の協力を得ながら、この度明らかになった効果的な取組過程やその取組事例を県内企業に広めていけるよう取り組んでいく。
- 県内企業の働き方改革取組実態調査結果や、今回の検証結果も踏まえながら、県内企業の優良事例の創出・見える化や、実施企業の裾野を拡大していくための効果的な施策を今後検討していく。