

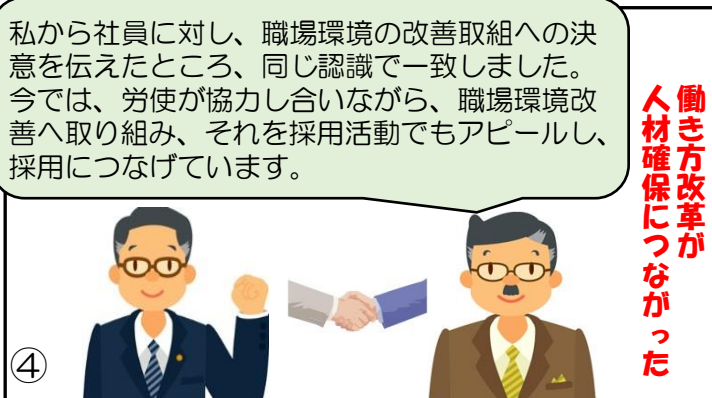


愛知労働局

働き方改革応援レシピ ～人材育成編～

1. 人材確保のため、働き方改革の扉を開けてみませんか
2. 人材定着のための効果的な人材育成とは
3. 企業間交流制度で視野を広く
4. 労使会議の開催で幅広く意見を聴きましょう
5. ポリテクセンターを活用しよう！
6. ITスペシャリストによる働き方改革
7. IT教育にポリテクセンター活用のすすめ
8. 中小企業大学校による指導力強化訓練
9. 長く休んでもリカレント教育で安心復帰

～労働時間(残業)を短くする工夫～



取組事例紹介

業種：建設業 従業員数：71名

初めて新卒採用を行ったが、合同企業説明会でブースに学生が集まらなかった。建設分野において人材確保のためには、職場環境の改善が必要と考えたことをきっかけに働き方改革に取り組んだ。

- トップ自身が「長時間労働削減のための業務効率化やワークスタイル変革推進」を経営課題と掲げ、それを認識してもらうため、トップから随時メッセージを発信した。
- 経営課題に具体的な数値目標を掲げ、目標の設定には、労働時間等設定改善委員会等の労使による協議の場を活用した。

- 使用者が職場改善へ取り組む姿勢を示すことで、労働者の理解が得られ、信頼関係が構築された。
- 就業時間内に仕事が終わるよう、労働者側は業務効率化を考え、使用者及び管理職も必要以上の仕事を与えないような配慮がなされる体制となった。
- これらの取組みの結果、残業時間が短縮した。



取組事例紹介

業種：建設業 従業員数：15名

業界未経験の若手従業員に対する教育訓練制度が不十分であったため、早期離職者が多かった。人材定着のため、新入社員教育制度や資格取得のための講習受講など教育訓練制度の見直しを行った。



<新たな教育訓練制度の導入>

- ・新たに、新入社員研修を含む雇用管理制度を導入した。

<技能実習の受講>

- ・雇用する建設労働者（雇用保険被保険者）に対し、有給で登録教習機関等で行う技能実習を受講させる。



- ・会社としての教育訓練制度がなかったことから、従業員の成長速度に差が出ていたが、研修を制度化したことで、皆が一定水準以上の能力に達するようになった。
- ・適切な時期に研修や実習を受講させることで、従業員のキャリアビジョンが明確になった結果、離職率の低下にもつながった。

①

また若手社員が東京にある会社に転職するといっ
て退職してしまった。

なぜ、東京に行くの
でしょうか。

なんとかならないものか

②

従業員にその理由を聞いてみたら、IT業界は都心部に
いた方が業界内の人との交流が多くできるし、「自
分のスキルは社外でも通用するのか」ということを考
えたようだ。

バイトリテイが高い
のは良いことだけど

③

従業員が自身のキャリアアップに不安を感じているの
であれば、たとえば、**企業間交換留学制度**を導入して
みてはどうでしょうか。
制度を利用すれば、本人のスキルアップにつながりま
すし、企業にとっても良い影響を与えるはずですよ。

それは
おもしろそうですね

④

都心部にある企業との交換留学制度を導入した
ところ、従業員のスキルアップにつながりまし
た。また、新しい視点を持ち帰ってもらうこと
で、周囲のメンバーに好影響を与えるなど、社
員・企業共に成長することができました。

業務も効率化され、
長時間労働も解消した

取組事例紹介

業種：情報通信業 従業員数：133名

地方のIT企業は、都心部より同業界の企業との接点が少なく、キャリアアップの機会が減ると思われ、人材が定着しないことから、「企業間交換留学制度」の導入に取り組んだ。

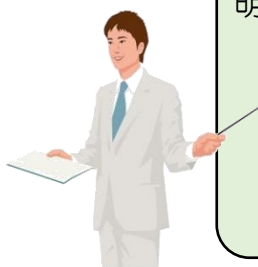
<クロスターンシップ（企業間交換留学制度）の導入>

- 社員の成長機会を積極的に提供できる職場環境の整備を目指し、都心部にある企業との交換留学制度を締結。
- 留学期間中は日報や週報を通じて活動内容を報告。
- 留学終了後には、自社と留学先企業に向けての課題と改善提案のプレゼンを行い、その後1年間の活動計画を発表。

- ・留学制度を利用した従業員にとっては、あたかも転職したかのような環境に身を置くことで、自身のスキルや考え方の確認ができ、キャリアアップにつながった。
- ・企業にとっても、留学制度を利用した従業員が留学先で得た気づきや新しい視点を持ち帰り、周囲のメンバーに好影響を与えるなどのメリットがあった。

企業間交換留学制度
（転籍等を含めた留
学先での取扱い）に
ついては就業規則に
明記

就業規則



～時短・生産性を向上させる工夫～

①

私の力不足だ

従業員の残業削減のために頭をひねらせているけど、なかなか良い考えが思い浮かばないなあ。

お困りですね。例えば、従業員の方から意見を聞いたことはありますか。

②

とてつもないコソコソ

そんな聞いたことないよ。すべて私が決定して、従業員に命令を出しているよ。残業削減についても私が考えるよ。

③

それもどうだなあ

トップダウンも必要ですが、時には従業員から幅広い意見を聞くことも大切です。例えば、労使会議を開いてみてはどうでしょうか。従業員自身が提案し、決まった制度やルールは各自が責任を持って守るようになります。

④

全従業員が集まり会議を実施したところ、労働時間削減に関する様々な意見や要望が出て、大変有意義なものになりました。今では月に1回会議を開き、従業員からの意見に基づいて労働時間削減に取り組んでいます。

従業員の経営参加意識も向上し、風通しの良い職場になりました！

取組事例紹介

業種：情報通信業 従業員数：80名

従来はトップダウンのみで企業の制度や仕組み等を決定していたが、一部の従業員にはその方式に不満が出ており、早期離職やモチベーション低下につながっていたことから、職場風土の改善に取り組んだ。

<労使会議の開催>

- 全従業員が参加する会議を月に1回程度の頻度で開催し、議題についてはジャンルや内容を問わないようにした。
- 会議は労使が対等の立場で、また、従業員が意見を言いやすいものとなるように、経営陣が極力口を挟まず、従業員の意見を尊重するように心がけた。
- その場で意見が言いにくい従業員は目安箱やメール等で事前に意見を言えるようにした。
- 会議で決まったことは即座に実行をモットーにした。

- ・労使会議で決定したことが即座に実行されることで、従業員のモチベーションが向上し、従業員全体の働き方改革への機運が醸成された。
- ・従業員が決定した制度は従業員各自が責任をもって守るようになったことから、実効性が高いものとなった。

【労使委員会で決まったこと一例】

- ・配偶者誕生日休暇の創設
- ・業務効率化のための新設備導入
- ・サマータイム
ウィンタータイムの導入
- ・全社禁煙
- ・職場内にドリンクバーの設置



～多様な人材活用のすすめ～

①

うちの業界はどれも人手不足だ。どこかに優秀な人材はいないだろうか。

お困りのようですね。いまや空前の人手不足ですし、経験者であればなおさら採用が難しいのではないのでしょうか。

経験者がほしい！

④

訓練生は即戦力であるという期待を込めて試用期間を設けない条件で募集したところ、多くの訓練生から申込みがありました。実際、訓練生は業務に必要な資格も有しており、即戦力となってくれたおかげで、研修費用や資格取得費用を抑えられたので、その分を人材活用に使用しています。

私も訓練で学んだことを仕事で生かしています

即戦力を確保したことにより人手不足も解消した

②

そうは言っても、うちみたいな小さな会社では十分な研修をする余裕なんてないよ。職務経験とまではいかないけど、少なくとも一定の資格や能力がある人に来てほしいんだ。

1から全部を教えるのは難しいよ

③

それでは、ポリテクセンターの訓練生を採用されてはいかがでしょうか。ポリテクセンターでは実践的な研修も多く取り入れられていることから、即戦力として期待できます。訓練生へのアピールに評価制度を見直しましょう。

それは素晴らしい

ポリテクセンターを活用してみよう

◇：職業能力開発促進センターのこと。職業に必要な技能と知識を習得できる訓練が国等の支援により受けられる仕組み。ポリテクセンターは愛称。

取組事例紹介

業種：製造業 従業員数：15名

業界経験者を優先して採用を行いたいが、企業規模からどうしても大手企業に流れてしまう状況である。そのような状況下で、即戦力としての期待が見込めるポリテクセンターの訓練生を採用のターゲットに絞り、訓練生に対し、企業をアピールできるよう人材登用・教育訓練制度を整備した。

- ・ポリテクセンターで訓練を受けた者は、製造現場に必要なスキルや資格を有していたことから、新入社員向けの教育の一部を節約することができ、費用や時間をかけずに戦力となってくれた。
- ・訓練生は「〇〇業界に就職する」という明確な目標をもって訓練を受けている者が多く、かつ、訓練で企業実習を受け、その業界の基本知識を習得しているため、仕事への適応も早く、長く勤めてくれる者が採用できた。

- <評価・登用制度の見直し>
- ポリテクセンター訓練生は、業界での勤務経験がなかったとしても、経験者として取扱い、初任給や配置などを決定する。
 - 面接時の技能テストにおいて、一定の能力を保有していることが認められる訓練生に対し、試用期間を設けない正社員登用を可能とする。
- <教育訓練制度の見直し>
- 入社後も本人の希望に応じた社内教育や外部研修を受講させ、スキルアップが行える環境とする。



訓練生が安心して働ける環境を整備！！

～時短・生産性を向上させる工夫～

この前「働き方改革」と題した企業展示会に行ったんだけど、どこの企業もITを活用した生産性の向上をアピールしていたな。

IT化といっても、事務処理の効率化であったり、採用や人事管理にRPA[■]を活用しようというものであったり、千差万別ですね。

そうなんだよ。どの企業の製品にも魅力を感じるんだけど、どれを選べばいいかわからないんだ。それに、導入したはいいけど、うまく使いこなせないんじゃないかという心配もある。

IT機器を導入しても、急に生産性が上がったり残業時間が減ったりするほど単純なものではありませんからね。

ITを活用した働き方改革を進める上で、特に経営者や人事部をはじめとする管理部門の人たちは、高いITリテラシー[◇]を持つことが必須です。IT化を図るのに併せ、ITのスペシャリストを育成しましょう！！

① わが社もIT化を園りたい



② うちの中でITスキル社員を保持しているがいないんだ



③ ITスペシャリストじゃないか



労務管理担当者をITスペシャリストへと育成しました。すると、その担当者は当社の問題点とそれを解決するための最善のIT機器を提案し、それを導入することによって、労働生産性が飛躍的に向上しました。保守についてもその担当者に管理してもらっています。

ITリテラシーの向上が働き方改革への第一歩となった



- ：「Robotic Process Automation」の略。設定した処理内容（シナリオ）に従って定型業務を自動処理し、業務生産性を高める仕組みのこと。
- ◇：ITをうまく利用する能力。様々なアプリケーションソフトを使いこなし効率的に業務を行うなど、ITに関して広い意味での利用能力のこと。

取組事例紹介

業種：製造業 従業員数：40名

自社の労務管理機器や設備などのIT化を推し進めたいが、自社の中でITに関するスキルやノウハウを有する労働者がいないことから、IT化に二の足を踏んでいる状況であった。

外部機関を利用し、管理部門や労務担当者に対するITリテラシーに関する職業訓練を実施！

- ・訓練を実施したことで、ITスキルの向上した労働者が育成され、その労働者は自社の労務管理上の問題点からどのようなIT機器を導入すべきかを提案してくれた。
- ・提案されたIT機器を導入したところ、自社の問題を見事に解決し、労働者の生産性が向上するとともに、労働時間が削減されたことから36協定の上限を引き下げた。



～時短・生産性を向上させる工夫～

① 先日参加したセミナーで働き方改革ではRPAを導入することが不可欠と説明されていたけど、RPAっていったい何なのかしら。

最新技術に疎くて...

RPAとは、定型業務を自動処理し、業務生産性を高めるIT技術のことですよ。最近注目されています。

② うちにも受発注業務や経理業務などがあるんだけど、もしかして、そういったものもRPAで自動化できるのかしら。

可能性は十分にありますね。

でも、RPAなんてよく分からないし、うちの会社で扱える人はいるのかしら。

③ それでは、一度、ポリテクセンターの「生産性向上支援訓練」を受けてみてはどうでしょうか。ポリテクセンターでは、ITに関する基礎的な研修から、実務者レベルの上級者向け研修まで様々な研修が受けられます。

もちろん、RPAに関する研修内容も充実しています

一度、みんなまで受けてみようかしら

一度、ポリテクセンターに相談したところ、担当の方から、自社の課題にマッチしたRPAの研修を提案していただきました。社内研修の一環として、私も含め、全員で受講したところ、RPAへの理解も深まりましたので、導入を進めていきたいと思えます。

RPA導入には、ITリテラシー向上が不可欠!

◇：職業能力開発促進センターのこと。職業に必要な技能と知識を習得できる訓練が国等の支援により受けられる仕組み。ポリテクセンターは愛称。

取組事例紹介

業種：小売業 従業員数：40名

RPA等のIT技術を習得し、労務管理やビジネスに活用したい。しかし、社長含め、従業員全員のITスキルが不足していることから、まずは研修を受けたいと考えていた。

＜ポリテクセンターのIT支援訓練の受講＞
ポリテクセンターを利用し、ITリテラシーに関する座学や演習を受けることで従業員のITリテラシーが向上!



- 訓練を実施したことで、従業員のITリテラシーが向上するとともに、RPAなどのIT設備（システム）の導入が進んだ。
- IT化が進んだ結果、従業員の業務負担が減少し、労働時間が削減され、36協定の上限を引き下げた。



ロボット部下が現実に

～技能継承を円滑に行うための工夫～

① 熟練者から若手への技能継承を進めていきたいが、思うようにいかない。良い方法はないものか。

当社の技術は遠くまで伝承してほしい。

技能継承の手法として、熟練者と若手がペアを組んで、直接指導するという方法もありますよ。

② そういった方法も含めて、いろいろ考えてはみたんだけどね。そもそも熟練者自身が他人に教えるノウハウがないから、直接指導といっても、うまくいかないんだよ。昔のように「仕事は見て盗め」じゃ、いかないしね。

熟練者自身は見て盗んで覚えていたから教え方が分からないんだよ。

③ 熟練者の指導力不足でお悩みであれば、一度、「中小企業大学校」を利用されてはいかがでしょうか。指導力強化のための教育訓練も実施しているんですよ。

指導力強化のための研修機関があるんですよ。

そんなの利用しなきゃもったいないじゃないか。

④ 熟練者向けの研修を中小企業大学校で受講させました。その結果、熟練者は人に教えるノウハウを得られ、効果的な技能継承を行えるようになりました。

技能継承も安心！

熟練者の指導力向上により、若手の技術力向上となった。

座学や実践により、体系的に指導力の向上を図る！！

取組事例紹介

業種：製造業 従業員数：43名

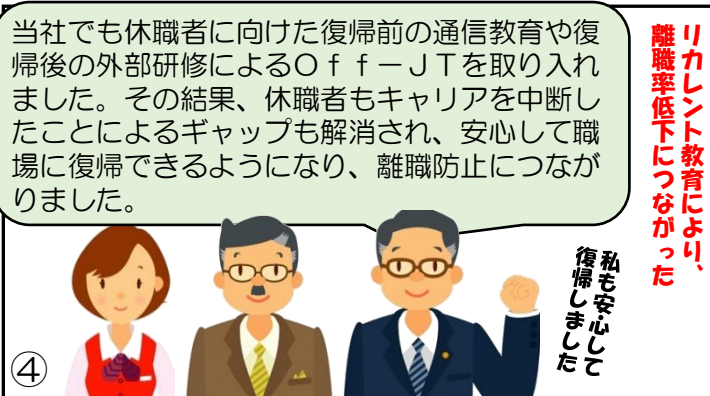
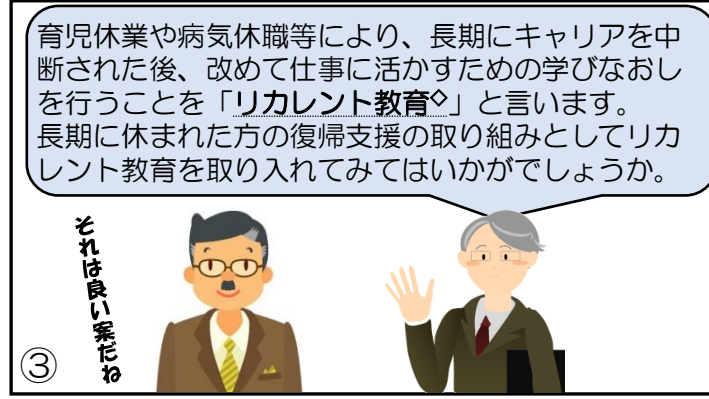
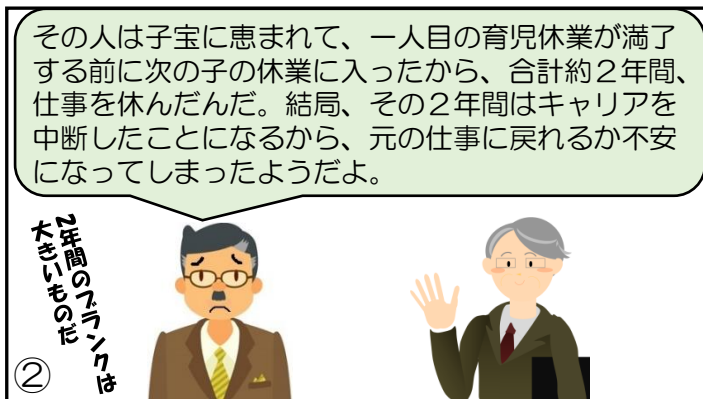
熟練者から若手への技能継承を進めていきたいが、熟練者には技術はあっても、人に教えるノウハウ等がなかったことから、熟練者の指導力強化を図りたい。

＜熟練者に対する指導力強化研修の実施＞

○外部機関（中小企業大学校等）を利用し、雇用している熟練者に対して、技能者育成のための指導力を強化する訓練の実施。

- 訓練を実施したことで、熟練者の指導力が向上し、若手に対し、より効果的な訓練を行えるようになった。
- 効率的な訓練にもつながり、技能継承に要していた労働時間が削減され、_36協定の上限を引き下げた。
- 熟練者の指導力向上は、若手への技能継承のみならず、若手との円滑なコミュニケーションにもなり、熟練者と若手との信頼関係構築にもつながった。

～技能継承を円滑に行うための工夫～



リカレント教育により、離職率低下につながった

◇：就職した後、育児休業等によりキャリアを中断した労働者が職場復帰・キャリアアップのために学び直しができる仕組みのこと。

取組事例紹介

業種：情報通信業 従業員数：75名

育児休業や病気休職により、長期休職した労働者が職場に戻ることに躊躇し、そのまま復帰せず離職してしまうことが多いことから、休職者向けの復帰支援プラン策定に取り組んだ。

<休職者向けの職場復帰支援制度の創立>

- 休職中の労働者に対し、eラーニングによる通信教育を行い、最新技術の動向やプログラミング研修などを通じたキャリア維持教育を実施。
- 復職後に外部機関や外部講師を活用し、キャリアアップ訓練を実施。



継続した訓練を受けることで、職場に安心して復帰できる！

- ・職場復帰支援制度によって、育児休業や病気休職が長くなったとしても、安心して復帰ができる風土が醸成されたため、離職率低下につながった。
- ・また、復帰者を受け入れる職場にとっても、一定の能力が維持された状態での復職が期待できることから、リカレント教育は評判の良い制度となった。