

推進期間

平成29年度から31年度までの3年間

策定の背景

本道は、全国を上回るペースで人口減少や少子高齢化が進行し、将来にわたり生産年齢人口の減少が見込まれることから、人手不足の一層の深刻化による地域産業の停滞が懸念されるとともに、働く意欲や能力のある人々がいきいきと働くためには、仕事と生活の調和した働き方(ワーク・ライフ・バランス(WLB))の実現が求められている。このため、「多様な人材の活躍」、「就業環境の改善」、「生産性の向上」を3つの柱とする本方策を策定し、本道における働き方改革の取組の方向性を示すことにした。

概要

多様な人材の活躍	就業環境の改善	生産性の向上
<p>1 女性のライフステージに応じた職業生活における活躍の推進</p> <p>企業の取組事例紹介、女性の活躍支援センター等による各種支援、就業支援、起業化支援 など</p>	<p>1 就業環境の改善や非正規雇用労働者の働き方に合った処遇の確保と正社員化の促進</p> <p>長時間労働の是正や勤務間インターバル制度の導入等の普及啓発、働き方改革推進企業の認定、非正規雇用労働者の正社員化や同一労働同一賃金、働き方改革支援センターの相談体制充実 など</p>	<p>1 新商品・新サービス開発による付加価値の向上、イノベーションの担い手創出</p> <p>新商品・新サービス創出のための研究開発支援、事業化支援及び担い手となる創業者の創出支援、イノベーションを支える担い手創出支援 など</p>
<p>2 高齢者雇用確保措置の職場の拡大や障がい者の特性・能力に応じた就業支援</p> <p>高齢者雇用確保措置の働きかけや65歳を超えて働くことのできる職場の拡大、職業訓練などによる知識・技能の習得支援、障がい者就業・生活支援センター等による就業支援、 など</p>	<p>2 36協定などの労働に関する制度や関係法令の遵守に向けた普及啓発の推進</p> <p>労働問題セミナーの開催や労働に関する基礎知識をまとめたガイドブックの配布 など</p>	<p>2 マーケット開拓、道内投資呼び込みの推進</p> <p>中小企業の海外事業展開に向けた支援、食の輸出拡大、企業や試験研究機関の誘致を促進する等、道外からの投資の加速化、新分野進出等、中小企業の経営基盤強化に向けた支援 など</p>
<p>3 在学時からのキャリア教育など若者の早期離職の防止と地元定着の促進</p> <p>学校でのキャリア教育充実や新規卒者の就職支援、離職防止、若年無業者等の職業能力開発 など</p>	<p>3 多様な正社員制度やテレワークなど多様な働き方の導入の推進</p> <p>多様な正社員制度の普及啓発や国の支援制度等の周知、テレワークの導入促進 など</p>	<p>3 業務の効率化の推進、コストの削減</p> <p>業務の標準化や、IT活用による効率化等中小企業の経営改善に向けた支援、製造業やサービス産業等におけるAIやIoT等新たな技術の活用拡大による省力化の推進、AIやIoTを活用した産学官による共同研究開発等、省エネ機器導入によるコスト削減 など</p>
<p>4 U・Iターンの推進など道外人材の誘致や外国人留学生の道内企業就職の促進</p> <p>道外からの人材、若者の呼び込み・呼び戻しや外国人留学生の道内企業への就職支援 など</p>	<p>4 仕事と子育て・介護等を両立できる就業環境整備の促進や子育て・介護支援の充実</p> <p>育児・介護休業制度等の活用促進、保育サービスの提供や子どもの放課後の居場所の確保 など</p>	<p>4 効率性の向上に向けた人材育成</p> <p>官民が連携した人材の育成、次世代産業を見据えた産業人材の育成、産業の発展の基礎となる優れた技能の維持・継承、働き手のスキルアップに向けた研修やセミナーの実施 など</p>

目指す姿

WLBの実現と人手不足の解消

(人手不足解消による企業の持続的発展 及び 働く意欲や能力のある人々がいきいきと働ける環境)

本道の「働き方改革」を推進する拠点として、平成28年12月20日に、就業環境の改善に取り組む企業の相談にワンストップで対応する「ほっかいどう働き方改革支援センター」を開設した。



ほっかいどう 働き方改革支援センター

- **設置場所** 札幌市中央区北1条西7丁目 プレスト1・7 3F
北海道中小企業団体中央会内
- **利用時間** 午前9時～午後5時（土・日・祝を除く）
- **組織体制** 常勤：センター長、次長、事務員 計3名体制
非常勤：アドバイザー（社会保険労務士、中小企業診断士）
- **出張相談会** 函館、旭川、室蘭、帯広、北見、釧路 <毎月開催>
各振興局管内（上記6市が所在する振興局を除く） <年1回程度開催>
- **主な機能** **【企業に対する総合相談窓口】**
 - ・相談業務（電話相談、出張相談会等）
 - ・アドバイザー派遣**【人手不足が深刻な業界団体*と連携した改革プランの作成・普及】**
 - ・実態調査
 - ・処遇改善策の提案
 - ・個別企業の改革プランの作成

* 宿泊業、IT産業、運輸業、食料品製造業

承認

H28.8.10

北海道働き方改革・
雇用環境改善推進会議
[地方版政労使会議]
(事務局：北海道労働局)

道、札幌市、道経連ほか経済3団体、
連合北海道、道経産局、道労働局、
北洋銀行、北海道銀行

・H27.12.24 共同宣言を採択
⇒共同宣言賛同団体（H30.3.8現在）
市町村 178（札幌市を除く）
業界団体等 102

地域雇用ネットワーク会議

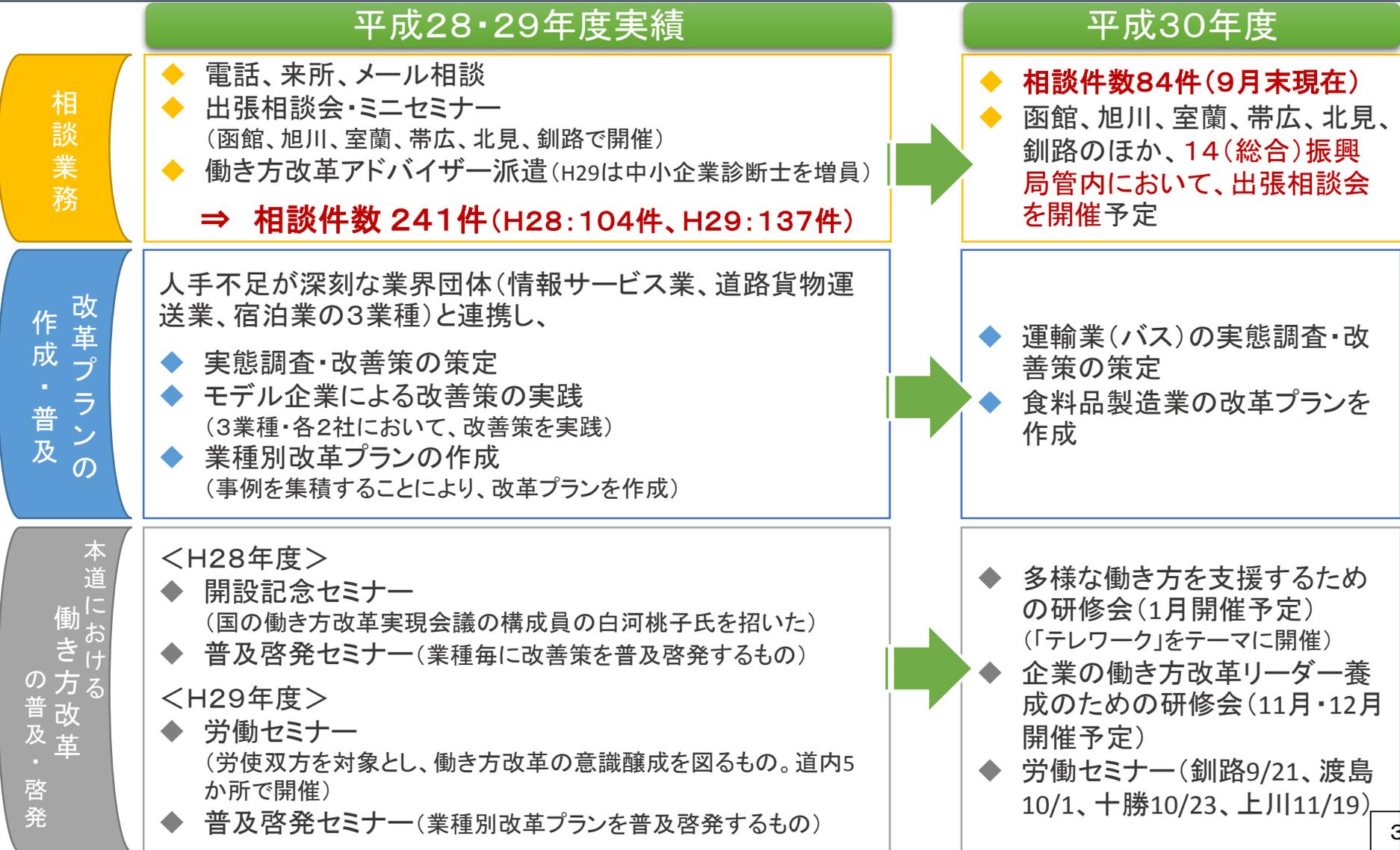
各振興局（道出先機関）に設置

<構成> 経済団体、労働団体、教育機関、行政 等
<役割> 雇用創出、就業支援、若者等の離職防止、
両立支援、働き方改革推進 等

普及

※地方創生推進交付金（補助率1/2）を活用し、平成30年度までの3か年事業

平成30年度は、14(総合)振興局管内で出張相談会を開催するほか、企業等が自ら働き方改革の取組を推進できるよう、研修会を開催するなど、本道における「働き方改革」の普及・啓発を強化する。



主な相談事例

- ✓ 従業員の長時間労働の改善について
- ✓ 多様な勤務形態の導入のノウハウについて
- ✓ 育児との両立の実現について
- ✓ 有給休暇取得の促進策について
- ✓ 高齢者の活用・有効な雇用管理について
- ✓ 在宅勤務・テレワークについて
- ✓ パートタイマーの雇用管理・留意点について
- ✓ 就業規則の内容の見直しについて
- ✓ ハラスメント対策について

主に
社会保険労務士が対応

-
- ✓ 売上・利益を伸ばすためのアドバイスについて
 - ✓ 客単価がアップするメニューブックの作り方について

主に
中小企業診断士が対応

具体的な相談事例

	カテゴリ	相談内容	助言内容	業種	従業員
1	ハラスメント	ハラスメントを防止するための方法や、起こってしまった場合の対処法を教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・ハラスメント等が発生した際の初動とリスクマネジメントについて、各部署の管理職を集めての研修・説明会を実施するとよい。 ・その際、ヒアリングシートを配布し、相談があった際は記録に残すよう指示すること。 	水産加工	101名～300名
2	人材定着	業界として「土日に休めない」「賃金が安い」などのマイナス要因が多く、人材が不足しているので、採用及び人材定着についてアドバイスをほしい。	<ul style="list-style-type: none"> ・ハローワークや求人雑誌の活用だと画一的なフォームの募集となりがちで、他社との差は給与面が着目されやすい。 ・企業独自の特色を配した形、一見すると就職においてハードルとなりそうな部分を逆手にとるなどの手段を取るとよい。 ・例えば、応募者がイメージしやすいよう一日の業務例を掲載する、語学力が必要であれば、教育訓練制度を設けPRする。 	宿泊業	5名以下
3	有給休暇の取得	残業が多い社員に指導しているが、なかなか伝わらず、労働時間に社員間のばらつきがある。また、休暇取得を促進しているものの、「仕事がある」などを理由に、取得しない従業員がいる。これらについて、アドバイスがほしい。	<ul style="list-style-type: none"> ・有給休暇取得促進策として、いきなり十分なものを求めるのではなく、第一段階として、比較的業務が閑散する5月～9月に、全社員に「夏休み」を取得させるとよい。 ・具体的には、所属ごとに「休暇予定表」を作成し、リーダーが取りまとめる。次に、職階にとられない優先順位(例：小学生の子がいる者を優先)でスケジュールを決める。 ・労働時間を合理的に管理するため、①部署毎の所定労働時間設定 ②個人ごとの労働時間の繰上げ・繰下げ ③フレックスタイム制 等について検討するとよい。 	電気・ガス業	51名～100名
4	労働生産性	小型案件の受注が増え、長時間労働が多くなっている。労働生産性を上げるためには、どのようなことをすべきか教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・長期的には、小型案件を捨て、大型案件に特化していくこと。 ・短期的には、ファシリテーション技法を用いることで、会議時間の短縮や内容の充実化を図り、生産性を上げること。 	建設 コンサル タント業	51名～100名

地域における働き方改革の推進について

- ・道が設置した「ほっかいどう働き方改革支援センター」(以下「センター」という。)は、平成28年12月20日に開設して以来、道内企業の働き方改革に関するワンストップ相談窓口としての役割を果たしてきたところ。
- ・センターは地方創生推進交付金を活用した事業であるが、平成30年度までの3カ年事業(平成31年3月末廃止)となっており、平成31年度以降、その機能は振興局が主催する地域雇用ネットワーク会議へ承継し、これまでのノウハウ等を地域に普及することとしている。
- ・一方、国では、平成30年度に「働き方改革推進支援センター」を全ての都道府県に設置しており、本道においても「北海道働き方改革推進支援・賃金相談センター」を札幌市(センター)と旭川市(出張所)に設置している。

H28

H29

H30

H31～

ほっかいどう 働き方改革支援センター

- **設置場所** ・札幌市中央区北1条西7丁目 プレスト1・7 3F
- **利用時間** ・午前9時～午後5時 (土・日・祝を除く)
- **組織体制** ・常勤: センター長、次長、事務員 計3名体制
非常勤: アドバイザー(社会保険労務士、中小企業診断士)
- **出張相談会** ・函館、旭川、室蘭、帯広、北見、釧路、各(総合)振興局
- **主な機能** ・相談対応、アドバイザー派遣、改革プラン作成、労働セミナー開催など

地域雇用ネットワーク会議

- 各振興局(道出先機関)に設置
- <構成> 経済団体、労働団体、教育機関、行政 等
- <役割> 地域における雇用創出、就業支援、若者等の離職防止、両立支援、働き方改革推進 等

普及

連携

北海道働き方改革推進支援・賃金相談センター(国)

- **設置場所** ・札幌市(センター)、旭川市(出張所)
- **利用時間** ・午前9時～午後5時 (土・日・祝を除く)
- **組織体制** ・常駐型専門家: 社会保険労務士、弁護士 計2名体制
・派遣型専門家: 社会保険労務士、中小企業診断士、弁護士
- **主な機能** ・相談対応、アドバイザー派遣、セミナー開催など

「ほっかいどう働き方改革支援センター」はH30年度終了

「ほっかいどう働き方改革支援センター」の機能を、地域雇用ネットワーク会議へ承継するとともに、国が設置する「北海道働き方改革推進支援・賃金相談センター」と連携することにより、本道における働き方改革の相談体制をH31年度以降も維持する。

国との連携と振興局の相談機能の強化

就業状況実態把握調査

北海道の情報サービス業の課題

- 特定スキルを持った人材(SE(システムエンジニア)・プログラマ・プロジェクトマネージャー等)が不足している
- 「業務が特定の個人に集中すること」が事業者にとっては働き方改革の障害に、また、従業員にとっては最も改善してほしい事項となっており、業務の集中が所定外労働時間の長さに関わり、労働環境の悪化を招いている

課題に対する改善策

【改善策1】社内における意識改革の推進	経営者・管理職の理解と実践 等
【改善策2】職務の組み替え・再構築	職務内容を分解・再構築し、組織開発・チーム型のプロジェクト管理を実践 等
【改善策3】人材の確保・育成	人材育成の仕組みづくりと賃金・評価体系との連動 等
【改善策4】外部の理解促進	発注側への取組の理解促進 等

モデル企業における改善策の実践

平成28年度に提案した「改善策」をモデル企業2社が実践し、その結果等も含めて「働き方改革」プランを作成

情報サービス業における働き方の特徴

1 仕様変更や手戻りの発生	2 プロジェクトチームでの仕事
3 顧客先への常駐	4 人材の確保

働き方改革プランの作成

※ 個社別に取り組むべき事項のみ対象とする。

① 現状の把握と作業の「見える化」	
意識調査(定性的把握)	従業員との個別面談、webアンケート調査の実施
業務量や勤務時間の「見える化」(定量的把握)	各従業員が作業に要した時間の記録 等
従業員の声への真摯な対応	社長からの全従業員への説明
目標とする指標の設定	生産性の目標値と達成時期の設定 等
② 「帰りづらい」「休みづらい」雰囲気の解消	
経営トップからのメッセージの発信	社長から全従業員への説明
経営側と従業員側が一体となった取組	働き方改革推進チームの設置
ノー残業デーや職場巡回	週1回のノー残業デーの導入、定期的な職場巡回
計画休暇制度等各種休暇制度の導入	計画休暇、連続休暇、記念日休暇、有給休暇一斉付与 等
経営会議等での議案化や個別面談	経営会議での議案化・対応、個別面談
③ 人材の確保・定着・育成	
短時間勤務制度等の導入	短時間勤務制度や在宅勤務制度の導入 等
人事制度の見直し・評価項目の見直し	キャリアパスの複線化や評価項目の見直し
働きやすい環境づくり	休憩室の設置、上司以外への相談窓口の設置 等
公的認証取得によるイメージアップ	「北海道あったかファミリー応援企業」への登録 等
④ 業務の効率化	
業務の見直しと業務量の平準化	現状分析と業務の平準化
ビジネスモデルの見直し	ビジネスモデルの変更
⑤ 社外に対する理解の促進	
顧客への理解の促進	取引先への周知

見込まれる効果

- 労働時間の削減
- 有給休暇取得率の上昇
- 離職率の低下
- 新規人材の獲得
- 生産性の向上
- 等

就業状況実態把握調査

北海道の道路貨物運送業の課題

- 取引先の都合や手待ち時間の発生等により、労働時間が長くなり、単位時間あたりの生産性を落としている
- 若年者の採用が進まず、従業員の高齢化が進んでおり、業界としての人手不足が深刻

課題に対する改善策

【改善策1】社内における意識改革の推進	経営者・管理職の理解と実践 等
【改善策2】業務の見直し・再構築	運転や作業時間などの精緻な把握 等
【改善策3】人材の確保・育成	人材確保・育成の仕組みづくり(キャリアートの構築)と賃金・評価体系との連動
【改善策4】荷主の理解促進	荷主との協業・情報共有化による業務改善の推進

モデル企業における改善策の実践

平成28年度に提案した「改善策」をモデル企業2社が実践し、その結果等も含めて「働き方改革」プランを作成

道路貨物運送業における働き方の特徴

1 法令など各種ルールによる規制	2 進まないドライバーの処遇改善
3 ドライバーの高年齢化	4 手積み作業や手待ち時間などの発生

働き方改革プランの作成

※ 個社別に取り組むべき事項のみ対象とする。

① 現状の把握と業務の「見える化」	
デジタコなど各種データを活用した「見える化」による業務の最適化	デジタコや乗務台帳などの整理・分析
手待ち時間の「見える化」による荷主への削減働きかけ(的確な配車、ムリのない運行計画の実現)	手待ち時間などの「見える化(記録)」
② 会社の今後のあるべき姿の設定(社是や企業理念など)	
社是や企業理念などの見直し、再構築	自社の基本的な方向性の明確化、企業理念の策定
コンプライアンスの徹底など内外アピール	HPやSNSなどによる社内外への情報発信
③ 生産性向上	
高速道路の利用促進(燃費改善による原資確保)	支店や事業所単位で全便高速道路利用に切り替え
輸送全体の効率化	混載の推進、経路の最適化、無人航走の推進 等
輸送頻度の効率化	集荷回数の減少・集約化、輸送頻度の管理
④ 多様な人材の確保・育成・活用	
ウェブやSNS、動画などを使った新規採用の促進	特に若年層をターゲットとしたPR動画の配信
人材の確保・育成に向けた環境の整備	女性ドライバーや新卒採用に向けたトイレ等各種環境整備、高齢者や女子に対する体力差等への配慮 等
キャリアパスプランづくりに対する各種サポートの実施	従業員のキャリアパスプラン作成に向けたサポート、キャリアパスプラン実現に向けた各種サポート
有給休暇取得促進に向けた手当制度の創設	有給休暇を取得しやすくなるような制度の見直し 等
⑤ 各種環境整備	
ITなどを活用したマニュアル化の推進	各種マニュアルの整備、マニュアルの動画化
地域や荷主を含めた役割分担と情報共有による効率化	共同輸送の推進、求荷求車システムなど各種情報システムの共同利活用

見込まれる効果

労働時間(手待・運転時間等)の削減
・
定着率の改善
・
イメージアップ
・
生産性の向上
等

就業状況実態把握調査

北海道の宿泊業の課題

- 労働力は不足しており、離職率が高い
- 給与水準の低さ、有給休暇のとりにくさなどが従業員の働き続ける意欲の低下を招いている

課題に対する改善策

【改善策1】長時間労働の解消	労働時間の把握、ムダの削減、応援態勢の整備、業務改革の実施 等
【改善策2】休暇の取得	休暇を確実に取得する
【改善策3】仕事に対する意識付けの強化	将来のキャリアパスを明確にした人事制度の導入 等
【改善策4】経営の安定	客室稼働率・顧客単価の向上、人材の安定的な確保

モデル企業における改善策の実践

平成28年度に提案した「改善策」をモデル企業2社が実践し、その結果等も含めて「働き方改革」プランを作成

宿泊業における働き方の特徴

1 過酷な勤務形態	2 働き方のローテーション勤務が行われない
3 マンパワーに依存する運営形態	

働き方改革プランの作成

※ 個社別に取り組むべき事項のみ対象とする。

① 現状分析と課題の把握	
アンケート調査や意識調査の実施	従業員に対するアンケート・面談の実施
ファシリテーション技法の習得	部署横断型の改革チームの編成と技法の習得
目標とする指標の設定	生産性の目標値と達成時期の設定
② 長時間労働の解消	
労働時間の見える化、ムダの削減	各従業員の作業時間の記録、ムダな作業の洗い出し 等
従業員のマルチタスク化	マルチタスク型人材の育成 等
変形労働時間制の導入	1ヶ月単位の変形労働時間制の導入
業務の標準化・マニュアル化	業務の標準化とマニュアルの作成
テクノロジーの導入	現場分析と必要な業務のIT化
③ 休暇の取得	
有給休暇取得を前提としたシフト編成	有給休暇取得を前提としたシフトの設定・運用 等
各種休暇制度の導入	病気休暇制度の導入、リフレッシュ休暇・記念日休暇等の設定
休館日の設定	休館日の設定
④ 仕事に対する意識付けの強化	
従業員間のコミュニケーションの強化	「プロフィールカード」の設置
将来のキャリアパスを明確にした人事制度の導入	等級制度・永年勤続表彰制度の導入
評価の見える化、教育研修制度の導入	オープンでフェアな評価・表彰制度の導入 等
⑤ 経営の安定	
客室稼働率の引き上げ・維持、客単価の引き上げ	サービスレベル向上を通じたリピーターの獲得 等
人材の安定的な確保	新規採用者の雇用形態を契約社員から正社員へ転換 等

見込まれる効果

- 労働時間の短縮
- 有給休暇取得日数の増加
- 人材の定着
- サービスの向上
- 等

「働き方改革プラン」

を活用し、働き方改革に取り組みませんか？

道では、人手不足が特に顕著な「情報サービス業」、「道路貨物運送業」、「宿泊業」の3業種について、事業主の方々が、働き方改革として取り組むべき具体的な項目やその目的、標準的な手法を示した「働き方改革プラン」を作成しました。

ぜひ、職場環境の整備、業務改革などを実践するための手引書としてご活用ください。

情報サービス業

業務が特定の個人に集中



道路貨物運送業

労働時間が長い

宿泊業

離職率が高い

例えば、このようなお悩みを解決するためには・・・

(例)
業務分担の見直し
など業務量の平準化
を図りましょう



働き方改革プラン
(情報サービス業)

(例)
手待時間を「見える化」し、
荷主の理解・協力のもと
効率化を図りましょう



働き方改革プラン
(道路貨物運送業)

(例)
従業員の
マルチタスク化を
図りましょう



働き方改革プラン
(宿泊業)