

静 岡 県 議 会  
多様な働き方推進特別委員会  
報 告 書

平成 31 年 2 月 13 日

# 目 次

1	調査の概要	1
2	委員会の運営方針	1
3	調査の観点	1
4	本県における取組状況	3
5	先進地調査	1 1
6	参考人の意見	1 4
7	提言	2 8
<b>【資料編】</b>		
・	委員会の活動状況 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">別表 1</span>	3 4
・	委員名簿 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">別表 2</span>	3 5

## 1 調査の概要

当委員会は、「ライフステージに応じた働き方ができる社会の実現に関する事項」を付託調査事項として平成30年5月18日に設置されて以来、別表1「委員会の活動状況」に記載のとおり、6回にわたり委員会を開催した。

委員会では、現在執行部が行っている関係施策等について調査を行ったほか、京都府他において、多様な働き方の推進に向けた取組などについて現地調査を行った。

また、健康経営推進団体や事業者、学識経験者等の関係者を参考人として委員会に招致し、多様な働き方に関する現状や課題、県の役割に関する意見などを聴取した。

## 2 委員会の運営方針

第1回委員会において、次の2点を運営の方針として設定した。

- ・ 執行機関に対する調査に偏ることなく、委員間討議や参考人の意見聴取、先進事例の現地調査等を積極的に実施する。
- ・ 調査結果は、委員会の提言等として報告書にまとめ速やかに議長に提出する。また、直近の本会議で報告書を議場配付し、委員長報告を行う。

## 3 調査の観点

経済のグローバル化やI o T、A I等の導入により、産業構造とともに、職業や就業形態も大きく変化することが予想される中、健康寿命の延伸等に伴う定年の引き上げやライフスタイルの多様化により、性別や年齢を問わず働く意欲のある者が活躍可能な労働環境の実現が望まれている。

しかし、我が国の労働環境には、長時間労働や「正規」・「非正規」労働者における待遇の差、子育てや介護等と仕事との両立、副業・兼業など働き方の多様化等の様々な問題が存在している。

このため、国では、一人一人が、より良い将来の展望を持つことができる、多様で柔軟な働き方の選択が可能な社会の実現を目指した「働き方改革」に取り組んでいる。

このような状況の中、人口減少社会の中でも全ての事業所において生産性の向上を図りつつ、誰もが個人の事情やライフステージに応じた働き方を選択し、ワーク・ライフ・バランスを実現しながら活躍することができる労働環境や教育環境の整備のための方策等について調査し、人生100年時代において、全ての県民が生涯にわたって多様な働き方ができる静岡県の実現に向けた提言を行うこととした。

なお、調査に当たっては、以下の点に着目した。

- ・ 生産性の向上を図りつつ、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方の促進

- ・健康経営を取り入れた働き方
- ・子育てや介護、病気の治療等と仕事との両立
- ・職場復帰訓練やリカレント教育の充実などによる女性、若者、高齢者、障がい者の活躍支援
- ・互いに支え合う地域社会づくり

#### 4 本県における取組状況（平成 30 年 7 月 13 日時点）

当委員会では、執行部から事業の取組状況等の説明を受けるとともに、質疑を行った。委員会において、執行部から説明のあった本県の取組のうち主なものを掲げる。

##### （1）経済産業部

- ・ 雇用情勢の改善が進む一方で、多くの産業で人材不足が顕在化し、人材確保が喫緊の課題であるとともに、経済構造の変化や技術革新に柔軟に対応できる人材の育成、長時間労働の是正や生産性の向上などの働き方改革が急務となっている。
- ・ 人材確保のための緊急対策を実施するとともに、中長期的な対策として、社会総がかりで取り組むべき人材の確保・育成施策の方向性を示す「静岡県産業人材・確保育成プラン」を策定した。生産年齢人口が減少する中で、本県産業が将来にわたり持続的に発展していくためには、女性や高齢者など、多様な人材が活躍できる環境の整備が必要である。
- ・ 本プランに、多様な人材の活躍を促進するための施策を盛り込むとともに、その推進に当たっては、産業界、労働界、教育界等で構成する「静岡県産業人材・確保育成対策県民会議」と連携、協働し、社会総がかりで人材の確保・育成に取り組んでいる。
- ・ 県内 3 か所の静岡ジョブステーションにおいて、女性、高齢者、外国人に対する就職支援として、相談員によるキャリアカウンセリングや臨床心理士による相談を実施。また対象者別に各種セミナーを開催し、就職活動のスキル向上を図っている。
- ・ 各市町のシルバー人材センターが、60歳以上の高齢者を対象に、多様な就業の機会を提供。県は、静岡県シルバー人材センター連合会に対して、自立化支援を目的とした補助を実施するとともに、本年度は新規事業として、未就労会員への新たな就労機会の提供と人手不足業界の人材確保を図るべく、県内 3 か所に開拓員を配置し、仕事の開拓及び会員とのマッチングを実施。
- ・ 障がいのある人の企業等への就労を支援するため、障害者雇用推進コーディネーターを配置して、求人開拓からマッチング、定着までを一元的に支援するとともに、精神保健福祉士の資格を有する精神障害者雇用推進アドバイザーを配置。また、本年度から精神障がいのある人の雇用を予定している企業等に対して、精神障害者職場環境アドバイザーを派遣し、研修会や相談会を実施。
- ・ 障がいのある人の職業生活の安定を図るため、個々の障がい特性を踏まえた、きめ細かな支援のため、ジョブコーチを派遣し、職場定着の支援を実施。
- ・ 静岡 U・I ターン就職サポートセンターによる個別相談や企業説明会等の開催、本県出身者の多い県外大学と就職支援協定の締結、「30歳になったら静岡県！」をキャッチフレーズとした SNS での情報発信などにより、首都圏等から本県に学生や社会人を呼び込む U I J ターン就職の促進に取り組んでいる。
- ・ 育児等により離職した女性の復職を含め、求職者を支援するために、沼津、

- 清水、浜松の各技術専門校において、多様な職業訓練を実施。育児中の女性が受講しやすい環境整備のため、従来から母子家庭の母親が優先的に受講できるコースを設定し、平成28年度からは全てのコースに託児サービスを付加した結果、平成27年度には6人だった託児サービスの利用が、平成28年度には24人、平成29年度には26人と増加して育児中の女性の再就職を支援した。
- ・ 障がいのある人の自立生活支援のため、あしたか職業訓練校と各技術専門校で、一般就労を目指した職業訓練を実施。あしたか職業訓練校では、コンピュータ科と生産・サービス科を設置して、1年間の訓練を実施。また、各技術専門校とあしたか職業訓練校では、民間教育機関に委託して、3から6か月の企業実習付の職業訓練や事業主委託訓練を実施。更に、企業に在職している障がいのある人に対しては、職場定着や職域拡大のための在職者訓練も実施している。
  - ・ 定住外国人向け職業訓練について、本県では、年々増加している定住外国人の就労支援のために、民間教育機関等に委託して、日本語能力等に配慮した職業訓練を実施。平成29年度までは、特に定住外国人が多い県西部地域で、定住外国人向け職業訓練を重点的に実施していたが、平成30年度からは、東部・中部地域にも拡大する。また、浜松技術専門校には、定住外国人職業訓練コーディネーターを配置し、関係機関、企業、訓練生との調整のうえ円滑な訓練実施に努めている。
  - ・ 外国人技能実習生定着支援事業について、外国人技能実習生は、1年目の実習終了時に、技能検定基礎級に合格すると、滞在期間が2年間延長される。この延長期間の終了時に、技能検定3級に合格すると、更に2年間滞在期間が延長され、最長で5年間の在留が可能となる。本県の外国人技能実習生については、この基礎級の合格率が全国平均を下回っている。学科試験に対応する日本語能力が不足していることが原因であると考えられることから、県では、平成28年度から、外国人技能実習生向けの日本語研修を実施し、技能検定合格を支援しており、昨年度は、東部・中部・西部の地域で実施して、173人が研修を受講した。
  - ・ 長時間労働の是正等の働き方改革や、女性・高齢者等、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めるため、経営者の意識改革を図り、企業の自主的な取組の促進が重要である。県では、経営者等の意識改革を図るセミナーを経済団体と共催で開催。また、働き方改革を推進する企業内リーダーの養成や専門家派遣、優良事例の表彰、その情報発信により各企業の主体的、継続的な取組を促している。
  - ・ 多様な人材が働きやすい職場環境づくりについては、取り組む企業の状況に応じ、アドバイザーを派遣し、働く人それぞれの就労スタイルに合った、多様で柔軟な職場づくりを支援するほか、女性、高齢者、外国人が活躍している先進企業の取組事例を情報発信している。
  - ・ 企業における女性の活躍促進については、女性自身の意欲、能力の向上を図り、管理職への登用を促進するため、経済団体と連携して、女性の人材育成を目的とするセミナーを開催している。女性管理職候補者向け、女性管理職向けのほか、女性を部下に持つ上司・経営者向けの3階層でセミナーを実施

し、継続的な人材の育成を通じて、女性の更なる活躍を支援している。

- ・ 本県は、在留外国人のうち、日系人等の定住外国人の割合が全国で一番高いという地域特性がある。定住外国人は、在留資格において、就業についての制限がなく、日本人と同様に働くことができるため、その更なる活躍が期待されている。静岡県型定住外国人就業・定着システム構築事業では、就職前の労使双方への教育訓練、就職後のOJT訓練やアドバイザー派遣などにより、正社員としての就職から定着までを一貫して支援するとともに、県内企業で活躍している外国人ロールモデルを情報発信し、外国人の意欲の向上と、企業の理解促進を図ることにより、定住外国人の活躍を支援する。

## (2) 経営管理部

- ・ 県職員の働き方について、業務の見直し・効率化、職場環境の改善、多様な働き方の実現、健康増進・生活面の不安解消の4項目を柱として改革を進めている。
- ・ 業務の見直し・効率化については、ICTを活用した業務の効率化を重点取組と位置づけ、具体的には、RPA (Robotic Process Automation)、従来、我々人間が行っていたコンピュータの画面上の操作を、ソフトウェアの力を借りて、自動的に再現する技術で、このRPAについて、今年度、複数のモデル化による試行を実施し、その効果の検証を進め、全庁的な導入について検討している。
- ・ 次に、職場環境の改善については、職場が狭い、書類が多く片付かないといった職場環境に起因して、職員間のコミュニケーションがとりづらいなどの状況が見られることから、文書の共有化や電子化により、文書量を削減することでスペースを創出し、机のレイアウトを工夫するなどのワークプレイスの改善を進めるほか、朝礼・夕礼などのコミュニケーションの場を創出し、風通しのよい職場環境づくりを進める。
- ・ 多様な働き方の実現については、働く場所の多様化として、昨年度から本庁と浜松総合庁舎で試行するサテライトオフィスを、平成30年度、沼津の東部総合庁舎と東京事務所にも拡大する準備を進めている。また、働く時間の多様化として、この7月から、全職員を対象に、勤務形態をこれまでの4パターンから9パターンに拡大した時差勤務の試行を始めた。これらの多様な働き方への取組により育児、介護など制約のある者を含めた全ての職員が能力を十分発揮できる職場環境を整備していく。
- ・ 健康増進・生活面の不安解消については、職員個人に対する健康増進の意識付けやストレスチェックの結果が優良であった所属の取組を共有するほか、介護相談の充実などにより生活面での不安が解消できる体制を整える。
- ・ 各事業の推進に当たっては、行政経営課に設置した働き方改革チームを中心に内容の検討や進捗管理を行いながら、吉林副知事をリーダーとするイクボス会議を通じて、全庁的に展開していく。
- ・ サテライトオフィスの取組について、子供連れでの勤務や出張前後の時間の活用、通勤に要する時間の短縮が可能となるような環境整備により、業務効率性の向上や職員のワーク・ライフ・バランス推進を図るため、平成29年8

月から、本庁及び一部出先機関において、サテライトオフィスを設置し、試行中。サテライトオフィスには、庁内ネットワーク、SDOに接続できるパソコンのほか、共用のプリンター、電話を設置しており、通常の職場と同様に仕事ができる環境としている。現在は、県庁本庁舎及び浜松総合庁舎の2か所に設置しているが、平成30年8月を目途に東部総合庁舎及び東京事務所での開設に向け準備を進めている。

- 育児や介護、遠距離通勤など、様々な事情を抱えながら働いている職員が、個々の事情に合わせ、働く時間を選択できるよう、時差勤務を試行している。平成30年6月までは4通りの選択肢であったところ、7月から通常勤務に加え、早出4通り、遅出4通りの合計9通りから選択できるようにして、試行している。
- 心身両面の状態を改善する取組を職員一人一人が行い、職員自身の健康管理を図ることは、公務能率の向上と仕事のやりがいにも寄与すると考えられるため、県職員の健康増進への意識付けとして、階層別の研修での啓発、健康相談を通じた助言や指導、庁内LANを利用した健康情報の発信などに取り組む。
- ストレスチェックを基にした優良事例の共有による職場環境の改善にも取り組んでいる。ストレスチェック事業は平成28年度から行っており、職員自身のストレスへの気付きと対処への支援、そして職場環境の改善により、メンタルヘルス不調を未然に防止することを目的として、各個人と所属ごとの分析結果が出力される。昨年度、各所属の集団分析結果を踏まえ、職場支援が良好であると分析された所属から、工夫している点を聞き取り調査し、今年度、その中から、他の所属でも参考となりそうなものについて管理監督者研修などで情報提供した。7月の職員労働安全衛生月間で優良事例を参考にした各所属での職場環境改善の取組を特に呼びかけている。

### (3) 文化・観光部

- 「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の改正により、平成27年度から、知事と教育委員会で組織する静岡県総合教育会議を設置し、その会議における協議に、より社会全体の意見を反映させるため、多様な分野の有識者による「地域自立のための「人づくり・学校づくり」実践委員会」を設置し、社会総がかりの教育の実現に向けた取組を進めている。
- 総合教育会議における主な成果としては、社会総がかりで行う「技芸を磨く実学」の奨励の中では、教育委員会で行っている就職コーディネーターによる高校生就職マッチング対策事業、経済産業部で行っている「生きる道」としての仕事を学ぶ環境づくり事業など、また、社会総がかりで取り組む教育の向上については、地域の教育力を活用し、放課後における学習支援を行う「しずおか寺子屋」創出事業などの新たな事業が具現化された。
- 平成30年3月に策定した静岡県教育振興基本計画では、産業社会の担い手の育成、特別支援教育の充実、家庭における教育力の向上、地域・企業等と学校との連携・協働の充実など、働き方改革の推進に関連する教育施策も盛り込まれた。



#### (4) 健康福祉部

- ・ 豊かな経験と知識、技能を生かしながら、生涯を健康で、生きがいを持って社会活動ができるよう、高齢者の健康と生きがいづくり、スポーツ活動及び健康づくりの活動を推進している。「ふじのくに型人生区分」の中で、まだまだ元気な世代で、今、団塊の世代の方々全てが含まれる66歳から76歳までの壮年熟期の方を対象に、健康長寿の3要素、運動・食生活・社会参加の1つである社会参加を促進するため、就労も含む生きがいづくりで、壮年熟期なっても活躍するいきいき長寿社会づくり事業を実施している。
- ・ 講演や活動発表により、参加者の社会参加への意欲向上を図り、そして参加者が社会参加の場を見つけることを支援するため、実際に活動する団体の出展ブースを設け、マッチングまでを狙って社会参加フェアも開催し、自分がやりたい社会参加の場を見つけることにつなげている。更にフェアの後、講習体験会を開催し、社会参加活動に必要な技術や技能の習得等を通じて、次の一步を踏み出せるよう支援している。また、今後の自主的な活動を促すための成果発表、名刺の作成や壮年熟期の活躍宣言などにより次のステップへ進んでもらうことを促している。
- ・ 県が調べた高齢者と生活の意識に関する調査結果から、働くことに対する意識が非常に高いことが読み取れる。ホームヘルパーも今後必要になってくるので、介護分野へ様々な方が参入してもらえよう取り組んでいる。
- ・ 経済4団体と連携して、企業等における子育てに優しい職場環境づくりを促進するため、部下の子育てなどの私生活と仕事との両立に配慮でき、また業務効率を上げる工夫にも取り組む経営者や管理職であるイクボスの普及と育成を図ってきた。平成27年12月には、経済4団体の会長の同席のもと、知事が「ふじのくにイクボス推進宣言」を行い、ワーク・ライフ・バランスの啓発とイクボスの普及養成に取り組むことを静岡県の意気込みとして、全国に示した。
- ・ 子育てに優しい職場環境づくりを推進するため、優れた取組を行っている企業等を募集して、子育てに優しい企業の表彰を行うとともに、イクボスの養成講座を開催した。子育てに優しい企業の表彰については、企業の各種休業制度とその活用状況、出産・子育てに関する企業独自の経済的支援や企業内で活躍するイクボスの状況などについて有識者や経済4団体などで構成している「子育てに優しい企業表彰選考委員会」において審査を行い、8つの企業等を選考・表彰する。企業の表彰については、平成25年度から平成29年度までの5年間で、計48社を表彰。また、イクボス養成講座については、平成27年度から平成29年度までの3年間で、計175人のイクボスを養成した。
- ・ ひとり親の自立を支援するため、母子家庭等就業・自立支援センターを運営し、就職を希望するひとり親に対して、東部・中部・西部、3つの支所において、職種、勤務時間など、個々の希望に添った求人情報の提供や、求人開拓等を行っている。企業とは、勤務時間等の勤務条件の交渉を行うなど、ひとり親の希望に出来る限り添った就職に結び付けることができるよう、調整している。
- ・ 資格取得の支援として、講座受講料の一部を助成する事業や、看護師等の養

成学校に通学している期間、毎月の生活費を支給する等の事業を実施している。このほかにも、ひとり親家庭の放課後児童クラブの利用料を減免する市町に、平成29年度から県独自の助成をして、子供の健全育成と、ひとり親が安心して就業できる環境を整えている。

- 一般の企業への就職を希望しても、全ての障がいのある人が、企業で就労できる状況ではないため、障害者総合支援法に基づいて、福祉的就労の場を整備し、障がいのある人が地域で働き、自立した生活を送ることができるよう、就労訓練等を行っている。
- 就労訓練を行う障害福祉サービスには、一般企業等への就労を目指す就労移行支援、一般就労が難しい方に対して、働く場を提供する就労継続支援があり、障がいのある人と事業者が雇用契約を結ぶA型と、契約に基づかないB型の二つのタイプがある。
- 平成22年に福祉と産業界、地域をつなぐ拠点施設として障害者働く幸せ創出センターを設置した。障がいのある人を対象にした就労相談のほか、企業に対して障がいのある人の受け入れ体制についての助言、授産製品の販路拡大などを促進し、障がいのある人の工賃向上及び一般就労を進めている。
- 静岡県工賃向上計画については、就労継続支援B型事業所の更なる工賃向上に向けた取組を推進するため、計画期間を平成30年度から32年度までとして、新たな計画を策定した。障がいのある人が、地域で自立した生活を送るために必要な工賃水準の目標を月額3万円と対前年伸び率5%として、企業等からの受注機会の拡大など、収益向上につなげるための事業所支援などに取り組んでいる。
- 障害者就労施設等への発注拡大に向けた取組については、今年度の調達目標を、物品、役務を合わせて、過去実績の最大値である平成28年度実績の6,000万円以上とした。障害者働く幸せ創出センター等を共同受注に関する窓口として、県庁の各部局、市町へ紹介するとともに、学校や警察署などの出先機関を含め、各所属で少なくとも1つの発注を行うなど、全庁を挙げて、障害者就労施設等への発注拡大に取り組んでいる。
- 近年、労働力の高齢化が進行し、治療と仕事の両立への対応が必要となる場面が増加している。一方、医療の診断治療の技術の進歩により、治療と仕事の両立が可能となってきた、病気治療と仕事の両立支援に向けて、取組を強化している。
- 事業所における治療と職業生活の両立支援のためのガイドラインを、平成28年3月に国が定めたほか、事業所や医療機関などの関係者がそれぞれの立場からの支援を行い、関係者との調整の役割を担う両立支援コーディネーターの養成の取組が示された。
- 県内でも、静岡労働局が事務局となり、産業保健総合支援センターや県社会保険労務士会、がん拠点病院、県医師会等を構成メンバーとして、静岡県地域両立支援チームを設置し、疾病対策課も参画して、地域の関係機関の情報交換や顔の見える関係づくりを進めている。
- 障害者雇用安定助成金は、治療と仕事を両立させるための制度を事業主が設置し、両立支援に関する専門人材を新たに配置した場合、国からの助成金が

得られるというシステム。

- ・ 静岡県がん患者就労支援協議会を平成28年2月に設置し、事業所や従業員、県民一般に関する啓発、相談支援の充実を推進し、がん患者の就労環境の向上を図るため、患者団体や事業所、医療機関等を委員として設立。以降、定期的に開催している。
- ・ 平成28年10月に協議会から受けたがん患者（体験者）の就労支援策の方向性として理解と対応の促進、相談支援の充実、インセンティブの付与、ネットワークの構築、特定のがんや年代の患者の特性を踏まえた対策の推進という5つの方向性があり、その具体的な取組も示されている。
- ・ その提言を踏まえ、平成28年から29年度にかけて、ネットワークの構築・参画として浜松・湖西地区のがん患者就労支援協議会を立ち上げ、平成29年2月に第1回会議を開催し、キックオフイベントとして、講演やパネルディスカッションを浜松市内で開催するとともに、平成29年度からがん相談支援センターの相談員向けの専門研修会を実施している。
- ・ 平成17年12月に設置した静岡県難病相談支援センターにおいて、難病相談支援員を配置し、両立支援を含む就労相談に対応している。平成29年度は1,492件の全相談のうち、第2位の16%が就労に関する相談だった。また、毎月1回、ハローワークに配置されている難病患者就職サポーターが、相談支援センターに来所して、就職相談や情報交換を実施。また、県内3か所で医療・生活福祉・就労に関しての合同相談会を開催している。
- ・ 健康経営の概念は、1990年代にアメリカで生まれた。日本では、平成20年ぐらいから取り組まれ、現在、経済産業省と厚生労働省、内閣府が中心になって、健康経営に取り組んでいる。静岡県では、「まるごと健康経営プロジェクト」として、従業員だけでなく、地域、家庭を巻き込んだ形で行っている。平成28年度の健康経営をやっている事業所のアンケートでは、中小企業では6.7%。対象約三千件で回収率が50%程のアンケートで、健康経営をやりたいとの回答が72%だった。
- ・ 事業所は、まず、事業所の健康課題を理解して、取組を宣言してもらう。そして具体的にどのように進めていくかという解決方法をネットワーク会議で検討することでヒントを得ることができる。就業時間を1時間減らしたことで、雇用の幅が広がったり、エレベーターをとめる日を設けた事業所でメタボの人が減少したなど健康課題が改善されたり、社員食堂のヘルシーメニューの提供とか、働く環境を変えて健康になるなどの効果が出ている。
- ・ 従業員の平均年齢がこの7年間で3年ぐらい上がっているなので、今後、生産性などを考慮すると、健康経営に着手して、元気に生産性が上がるような活動を経営者が考えていけないといけない。

## （5）教育委員会

- ・ 子供や家庭を取り巻く環境が複雑化、多様化する中、社会総がかりで行う教育を推進するため、地域における活動の核となる人材を養成することが重要。このため、学校と地域をつなぐコーディネーターとしての役割を担い、放課

後子供教室等の企画・運営を行う地域学校協働活動推進員（地域コーディネーター）のほか、親を対象とした講座や相談などを行う家庭教育支援員、子ども読書アドバイザー、ケータイ・スマホルールアドバイザー、青少年ピアカウンセラー等の人材を養成している。

- 市町において、共働き世帯を含む全ての子供たちを対象に、安全安心な居場所を無償で提供し、様々な体験や交流等の活動を通して、社会性、自主性、創造性、コミュニケーション能力を育むことを目的に実施されている放課後子供教室への支援をしている。
- 経済的な事情により塾に通えなかったり、家庭の学習環境が十分でなかったりすることにより、家庭における学習習慣が身に付いていない児童生徒が見られることから、主体的に学習に取り組む習慣を身に付けることができるよう、教員OBや大学生などの地域の人材を活用した学習支援「しずおか寺子屋」を実施している。現在、三島市、袋井市、島田市において、3年間のモデル事業を実施しており、再来年度からこの成果や課題を検証した上で、県下全域に拡大していく。
- 全ての親が安心して子育てを行うため、企業における家庭教育支援の機運を醸成することも重要であり、平成26年に制定された静岡県家庭教育支援条例にも、事業者は仕事と家庭生活の両立に必要な環境の整備に努めることが規定されている。これを推進するため、企業を訪問し、家庭の日を設けることや、家庭教育講座の実施を促すとともに、家庭教育支援を積極的に行っている企業に対して、「ふじのくに家庭教育支援推進企業教育長表彰」を行っている。
- ICT化が進む中、家庭教育支援に関する幅広い情報をより多くの方々に届けるため、平成28年、県ホームページに「つながるネット」を開設した。子育てに悩む親がスマートフォンなどを使い、いつでも、どこからでも、必要な情報や資料を得たり、相談できる仕組みを整備した。
- 県民が、いつでも、誰でも、どこでも、生涯にわたって学び続けることができるよう、生涯学習関連講座の情報を一元化し、静岡県生涯学習情報発信システム「まなぼっと」により、インターネットを通じた情報を発信している。
- しずおか県民カレッジについては、市町、大学、民間教育事業者、各種学校等と連携し、多様化、高度化した県民の学習意欲に応えるための情報や機会を提供するとともに、所定の単位数を修得した学習者には、ふるさと博士等の称号を付与している。

## 5 先進地調査

当委員会では視察先として、京都府において業務へのRPA導入に伴う効果検証を行った「京都府庁」、大阪府において紙と場所に縛られない、いつでもどこでも誰でも働ける環境づくりに取り組む「コニカミノルタジャパン株式会社」の2か所での調査を行った。

なお、2日目以降（9月4、5日）は愛媛県において調査の予定であったが、台風21号の接近により、予定をキャンセル。2日目の午前中で視察終了となった。

### (1) 京都府庁（京都府京都市）

庁内業務に対するRPAの導入検討について説明を受けた。

#### 《概要》

京都府では、働き方改革推進の一環として、「事務手続きの効率化」の実現を目指すべく、作業負荷の高い定型的な事務手続きなどについて、作業負荷の軽減を目的として、事務手続きの自動化、業務の効率化や時間短縮を実現できるRPA（Robotic Process Automation＝ソフトウェア型ロボット）に着目し、その導入に関しての提案を広く募集し、検証を行った。

【業務名】：「RPA導入に伴う効果検証に関する業務」

【業務委託期間】：平成29年7月～同年11月30日

- ・ 府における働き方改革の歴史は古く、前知事のトップダウンの指示で平成16年から取り組んでいる。またボトムアップでの課題解決も併せて進めている。
- ・ 京カグランプリ（職員による業務改善提案制度）、オフサイトミーティング（若手職員と知事の会話の場）、セルフアセッサ（仕事の状況をアセスメントする職員）の創出の3点がこれまでの成果。
- ・ 当該取組は、RPAの導入推進というよりも、庁内業務の自動化（IT化）できるところの見極めが目的であり、人員の削減が目的ではない。
- ・ RPAの利用が適していた業務の一例としては、
  - ①府のオープンデータポータルサイト（新しく整備）へのオープンデータのアップ事業
  - ②府内の市町村に交付する補助金の実績報告確認業務 などがある。
- ・ 全体の予算は、調査費用として1事業当たり100万円の4事業（導入支援）分とRPAのライセンス購入費600万の全体額で1,000万円。京都府としてはRPAの導入という捉え方はしておらず、業務効率化のためのIT化の中の一手段としてRPAがあるという位置付けをしている。
- ・ RPAの導入により業務によっては系統的に使い回しが出来るようになった。
- ・ 事業に対する現場担当者の評判はすこぶる良いが、管理職からは、あれだけの業務整理に時間を費やして減った時間がこれだけかという感じで評判は

- いま一つ。数字で示された実績結果では、一人分は減っていない。
- ・ 今後の方針としては、IT化については、市町村とのシステムの共同利用ということで、既にあるシステムを有効に活用しようという考えの他、情報共有については、進化したシステムを活用しようという方針は持っている。
  - ・ 作業手順の明確化と共有、RPA・エクセルの活用による自動化は業務改善に確実に効果があるが、そのためには阻害要因となる問題をBPR（業務見直し）により全部局において洗い出し、取り除いておく必要がある。
  - ・ 自動化のための作業工程の明確化と評価（BPR）やエクセル等のOAの活用は知識とスキルが必要で、時間もかかり、現行業務を変更（変革）するためのエネルギーをどう引き出すかが課題となる。

## （2）コニカミノルタジャパン株式会社関西支社（大阪府大阪市）

職場環境やペーパーレス化を通じた働き方改革の取組について説明を受けた。

### 《概要》

コニカミノルタジャパンでは、2013年より働き方改革を実践している。本社オフィスの移転、フリーアドレスの採用、コアタイムのないフレックス制度の導入、保管文書ゼロ化、全社員対象のテレワーク制度の導入など、「紙と場所に縛られない」をテーマに、いつでもどこでも誰でも働ける環境づくりを実現している。

#### （1）183%（2014年対比）……営業マンの顧客訪問件数の増加

2016年に全社員向けのスーパーフレックス（コアタイムなしのフレックス）制度の導入や、テレワークのトライアルを実施し、各社員がその日の業務内容に合わせて働き方を無駄なく選択できるようになった。例えば顧客訪問の隙間時間や移動時間にもスマートフォンやモバイルPCを利用して業務が進められることで、時間を有効活用することができ、顧客接点数の増加に結び付けることができたと考えている。

#### （2）5,412時間……無駄な会議室のコスト削減

以前より「会議室が足りない」という声が多かったものの、「予約されている会議室が本当に使われているのかどうか」というのは分からなかった。会議室予約システムを導入したことで、予約した会議室が10分以上使われなかった場合に自動キャンセルとなり、他の人が使うなど有効活用できるようになった。

#### （3）2,900万円……交通費の削減（2016年度上期と2017年度上期の比較）

2017年度よりテレワークの全社運用を開始。ウェブ会議の活用によるコミュニケーションやワークフローの見直しによる決裁業務の効率化が進み、真のテレワーク活用が実現し、結果、諸費交通費が大幅に削減された。

#### (4) 2,000万円/年……本社オフィスの組織変更などによる費用の削減

大規模な組織変更の際（浜松町オフィス：約1,000人勤務）には、LANケーブルや電源タップの変更、机のレイアウト変更などにより、年間約2,000万円程のコストが発生していた。フリーアドレスにすることで、配置換えが不要となり、レイアウト変更のための費用を削減できた。

- テレワーク推進に伴い、上司と部下とのコミュニケーションの時間が以前よりも少なくなったことで、コミュニケーションの時間を努めて確保する必要性が出ている。フリーアドレスも良い面と悪い面があることから、局面に応じて働き方を使い分ける必要がある。上司部下の関係も週1回程度ワンオンワンの個人面談などを実施し、コミュニケーションを向上させるようにしている。
- テレワークをする場合、具体的な今日の目標を先に示して明確にさせて、就業時に達成内容を申告してもらっている。テレワーク時の義務として、ネットワークにつないで、チャットの状態にして、弊社の作ったソフトにより、赤（離席）、緑（在籍）、社内であれば居る階数を示すなどで、パソコンと職員の位置関係を示すようにさせている。
- 会社の労務管理や給与計算をする職員もテレワークに対応している。基本的には紙ベースで業務をすることはほとんど無いため、ネットワークにつながっていれば、どこでも同じことができる。業務管理は性善説に立って、今日の成果を明確にしながら、職員の良識に任せている部分はある。日単位だけでなく、月や半期の成果を見ながら管理している。
- 社員のやりがい等の意識の評価は、業績評価制度により個人ごと、半期ごとに目標の達成度を見ている。その他、個人面談やイベント等を通して関係づくりをしていく必要はある。
- 「紙に縛られる＝時間・場所に縛られる」と捉え、システムの整備と併せて、ルールの整備を進めてきた。
- 効率的なスペース活用により、座席数45%削減、収納庫数70%削減。一人当たり坪数は2.6坪から1.6坪に削減し、コミュニケーションスペースを増やしつつも、総オフィススペースは38%削減を実現。
- 仕掛かり中は紙があっても構わないが、保管については極力ペーパーレス化を推進。そのため、「ルール・システム・人」の各要素を三位一体と捉えて、働く仕組みを変えた。

## 6 参考人の意見

### (1) 全国健康保険協会（協会けんぽ）静岡支部長 長野 豊 氏

委員会における長野氏の意見の概要は、次のとおりである。

- ・ 協会けんぽは、平成20年の10月1日に設立された非公務員型の民間法人。以前は、政府管掌健康保険、「政管健保」といって、東京の本部と各都道府県に1つずつ支部がある。10人未満の被保険者数の事業所が、全体の8割を占めており、全国も同様で、主に中小企業を対象にした公的な医療保険。
- ・ 健康保険組合は、大企業もしくは同種同業の会社が集まって組合を作っている。共済組合は、主に公務員、県庁職員や国機関の職員が構成員。
- ・ 県と市町で運営されている国民健康保険は、従来、自営業等の方が中心だったが、今は自営業の方が減ってきて、会社勤めの方も、非正規雇用や、会社が社会保険に入っていないところが国民健康保険に加入して、全体の3割ぐらいが国民健康保険に加入している。
- ・ 事業所数が、県内の事業所数6万社、加入者数が103万人ぐらい。数年前まで国保の被保険者が100万人超えに対し、協会けんぽが九十何万人だったが、最近、逆転して、協会けんぽの被保険者、加入者のほうが国保の被保険者よりも多くなってきている。短時間労働者の厚生年金の適用拡大等に伴い、被保険者が国保から協会けんぽに移ってきて、逆転現象が起きている。
- ・ 働き方改革を成功させるための「カギ」が健康経営と考えている。社員が健康であることによって企業の生産効率が上がる。社員の仕事へのやる気も出てくる。つまり社員の健康は、企業にとって重要な経営資源であることを企業のトップの方々に分かってもらいたいという趣旨で、この活動を3年前にスタートした。
- ・ 事業所が健康宣言をした後の健康経営に取り組む事業について、まず、ファクスで健康宣言をしたいという意思表示をしてもらう。協会けんぽでは、その会社の健診データや、医療機関から医療費の支払いを行う明細（レセプト）をもとに事業所健康度チャートを作成する。健康度チャートは、現在、健康宣言をした事業所だけに作成している。事業所カルテと呼んでいるが、一言でいうと社員の健康状態を数値化したもの。そのチャートを持参して、事業所に協会けんぽ職員が訪問して、相談をしながら宣言内容を決定するという手順。
- ・ 宣言された事業所の名称と宣言内容については、協会けんぽのホームページで公表。協会けんぽでは、他の宣言事業所の取組内容を好事例として紹介しており、1年に1回振り返りシートを宣言事業所に送付して、1年間を振り返ってもらい、翌年の取組方針を決めてもらうなど、PDCAに沿った継続的な事業を展開している。
- ・ 他の都道府県においては、宣言をした後は事業所にお任せというところが多いようだが、宣言させっ放しにしないで、事業の継続性を重視してアフターフォローもしっかりやるというのは、我々のモットーであり、これが静岡支部の特徴になっている。
- ・ 事業所の健康度を見える化したふじのくに健康度チャートは、健康宣言をし



た全ての事業所に配布している。事業所の中には、この資料が欲しくて健康宣言をしたというところもあるぐらい非常に喜ばれている資料となっている。

- ふじのくに健康度チャートでは、健診結果から分析した健康リスクの度合いや、社員と家族でどれぐらい医療費がかかっているかのほか、生活習慣の状態が記載されており、事業所の健康度が一目で分かるデータになっている。
- 最近、国レベルでも健康保険組合に対して、スコアリングレポートという形で組合員単位の健康度が分かる資料を出すようになっている。もともとは、協会けんぽからスタートしたものであり、今後、この内容をもっと充実させていきたい。
- 顔の見える訪問サポート体制。宣言をした事業所には職員が必ず一度は訪問をしている。健康経営は、今では協会けんぽを中心に全国的に行われているが、ここまで徹底して事業所に寄り添った形でサポートしているのは、恐らく静岡支部だけだろうと自負をしている。実際に現場を見てみないとその事業所の課題や、社員を健康にしようとする本気で考えているのかは分からないので、必ず訪問して、現場を見て、その上で健康宣言を何にするかを相談して決めていく。だからこそ、事業所に最も適した提案を行うことができると考えている。
- 数多くの事業所訪問によって、豊富な取組事例を情報として有している。宣言はしたけれども、あるいはこれからしたいが、何から始めてよいか分からないという事業所がほとんどであり、そういう事業所に対しては、取組事例集を使って事業所へのアドバイスを行っている。事業所の生の声を集めて編集したもののため、これからやってみたいという事業所にも説得力のある内容になっている。
- ステップ1が、取組を始める環境の整備。ステップ2が、時間、場所の確保による取組の充実。ステップ3が、全社で取り組む事業の実施方法。1、2、3は難易度別になっており、まず最初に、何をやっていいか分からないというところは、ステップ1から始め、健康経営を何年もやっていて、慣れてくるとステップ2、ステップ3へ進んでいく。そういう方針でこの事例集を作成している。事例集は冊子だけでなく、動画も用意している。健康経営に取組やすいよう配慮したコンテンツも提供している。
- 取組開始後におけるPDCAとして、宣言事業所の中には、宣言したときには大いにやる気だったのだが、だんだんとやる気がしぼんでしまうということも当然出てくるので、そうならないよう毎年1回振り返りシートを提出してもらっている。
- 健康経営は、1年ではなくて、長い期間継続して会社全体で取り組むことに意味がある。1年で終わってしまったのでは健康づくりにならないので、当然のことながら健康宣言事業所は、これからますます増えてくる。現在、宣言した事業所は1,200社くらいだが、協会けんぽでの事務負担も増える一方になる。我々としては、名目的にただやったということではなく、実質的に企業と社員の方に健康になってもらわないとやる意味がないと思って取り組んでいる。

- ・健康経営の効果は健診リスクの比較となっている。健康経営は、社員の健康を通して企業の生産性を上げるといった目的があるが、社員が健康にならなければ、企業の業績だけが上がっても何の意味もない。企業・会社にとっても、社員にとっても、協会けんぽにとっても、それぞれがウイン・ウインになる関係を目指している。みんなが得をするという、健康宣言を今やっている。
- ・健康宣言をして健康づくりに取り組んだ事業所とそうでない事業所を比較した調査結果では、腹囲のリスク、血圧リスク、代謝リスク、脂質リスク、それぞれのリスクが、たった1年で全てにおいて下がってきている。
- ・健康宣言、健康経営を一切やらなかった事業所について比較してみると、全ての項目についてリスクが上がってきている。たった1年やったかやらないかでも、これだけの差が出てきている。
- ・中小企業の場合、健康経営の特徴は、大企業と違って短期間で効果が出るということ。大企業の場合は、社内で全体の構成員の総意を得て、マニュアルを作って一斉にやって、効果が出るまでに2年も3年もかかるというケースが一般的。中小企業の場合は、トップの人がやろうと言ったら、次の日からできる。効果がすぐに出るのが中小企業の場合の特徴だと言われている。
- ・しずてつストアの事例では、社長がとて健康経営に熱心で、健康宣言を契機として、健康に配慮した商品の特設コーナーの設置や、健康によくないものは販売できないという理由でたばこの販売を中止した。たばこの販売をやめることによって1億円ぐらいの減収になったが、それでもやっぱり置けないということでやめられた。
- ・運輸支局との取組で、運輸業は他業種と比較して、特に健康状態が良くない。頻発する事件を契機に国土交通省も危機感を持って、運輸支局と協会けんぽの職員が合同で、問題があると思われる事業所を訪問し、共同で健康宣言をやりませんかという勧奨をした結果、ごく短期間、数か月以内に146社が健康宣言をした。この取組については、全国初ということもあって、全国の業界誌に静岡県が取組が取り上げられた。それぐらい反響があった。
- ・運輸業が非常に健康状態が良くない原因は、とにかく時間に追われて早食いの人が多いとか、就寝前の2時間以内に食事をとるという方が非常に多く、そのことがメタボ率の高さにつながっていることが、調査研究の結果によって明らかになった。その調査結果を、日本人間ドック学会で発表した。保険者が発表したということが大変反響を呼んで、評価をいただいた。
- ・経済団体・自治体との連携体制で、協会けんぽは、企業の従業員や県民の健康づくりのために、商工会議所や自治体等と協定を結んで、健康経営などの取組を共同して実施している。そのおかげで現在、県内の健康宣言事業所は1208社に達している。具体的な事業所名は、協会けんぽ静岡支部のホームページに掲載してある。
- ・協会けんぽは平成24年6月にまず静岡県と協定を結んだ。その後、県内の主要な都市とも協定を結び、住民の健康づくりと一緒にやっという協働で実施している。
- ・地域金融機関との連携として、協会けんぽでは、静岡銀行とも協定を締結している。健診を受けた協会けんぽ加入者を対象に、通常の40倍という金利に

よる短期のスーパー定期預金を商品化させてもらった。これは健診を受けた協会けんぽの加入者であれば、誰でも参加できるというもの。結果、700人以上の方に御利用いただいた。

- ・ 静岡信用金庫と合同で事業所を訪問して、経済産業省の健康経営優良法人の認定を受けるための申請のアドバイスなども協働でやらせてもらっている。
- ・ 静岡新聞・静岡放送との連携。健康経営の推進に取り組始めた3年前から静岡新聞・静岡放送も健康経営に深く理解を示していただき、静岡県と協会けんぽと、それからSBSの三者による主催で「ふじのくに健康事業所応援キャンペーン」を展開している。
- ・ 平成28年度には、まず、セミナーを何回か開催して、経済団体組織の、経営層、企業のトップの方を中心に周知活動を行った。平成29年度にはそれを受けて、健康経営をやってみようという会社が幾つか現れたので、好事例を新聞やテレビで発信した。平成30年度は、健康経営の付加価値ということで、就職活動中の学生に対して、県内には社員の健康を大事に考えているホワイト企業がこんなにたくさんあるというPR活動を通してもっと県内の企業に目を向けてくださいという趣旨で、SBSと県労働局等と連携をしている。
- ・ 学生がどのような企業で働きたがっているかという経済産業省の調査結果では、従業員の健康、働き方に配慮している、あるいは福利厚生が充実しているという企業を希望している方が4割を超えている。
- ・ 学生の親については、子供を働かせたい企業として、従業員の健康や働き方に配慮しているというのが子供より多い5割、それから雇用が安定しているというのが4割を超えるという結果になっていて、これを見る限り、給料が高いということよりも、働き方や福利厚生などを重視している。そういう学生や親の方が多くなっている。
- ・ 就職活動中の学生などに向けて、健康経営に取り組む企業を新聞での広告や就活フェア、あるいは就活セミナーなどにおいてホワイト企業として紹介する。県内のホワイト企業を知りたかったら、まず協会けんぽのホームページを見てくださいというふうに言っている。
- ・ 静岡県で現在推進している「しずおかまるごと健康経営プロジェクト」について、協会けんぽも協力して、成功させたいと思っている。
- ・ これから企業における働き方を見直して、生産性を高めていく、社員の残業を無くすなどで、余暇の部分をもっと増やすことによって県民の暮らしを豊かにして、会社を退職した後も元気で明るい老後を迎えていただく。そのことが、本県が再び健康長寿日本一に返り咲く1つの方向性と考えている。
- ・ 多様な働き方の推進のための最も有効な手段として、健康経営をひとつ位置づけて、今以上に県内に定着させていくことが重要ではないかと考えている。

## (2) 株式会社お仏壇のやまき 代表取締役社長 浅野 秀浩 氏

委員会における浅野氏の意見の概要は、次のとおりである。

- ・ 静岡市に本社がある仏壇小売店で、従業員は35名、小さな会社だが、こだわ

- りがあり、国内の部門は50名を上限に店を運営している。海外には約450名ほどのスタッフがいたので、グループ全体で約500名弱という規模になる。
- 働き方に関しては、2010年に、静岡市からワーク・ライフ・バランス大賞を、2013年には、男女共同参画の部分で県知事褒賞を受賞した。また、2年前には、日本生産性本部からワーク・ライフ・バランス大賞を受賞した。更に、昨年は、高齢者の雇用開発の部分で、厚生労働大臣表彰を受賞した。このような形で働き方に関しては、評価を受けている。
  - 2010年、最初の足がかりは、中小企業雇用環境高度化奨励金を受けて、主にハードの整備を進めてきた。また、2013年には、高障機構の助成を得ながら高齢者就業形態開発支援事業として、ソフトづくり、いろいろな勤務制度や人事評価制度、あるいは作業マニュアルの作成とかいうものを有識者や研究機関とタッグを組んで、1年かけて開発していった。弊社1人の力ではなく、いろいろな国の機関やその他の補助を受けながら進めてきた。
  - 弊社の1つの特徴として、全ての社員が全ての業務ができる、「多能職化」と言っているが、それがキーになって、いつでも休める、いつでも出勤できる、いつでもカバーができるという新しい仕組みをこの組織再編で作ることができた。
  - 2013年当時の課題は、お仏壇は、購買層は50代から60代、70代になっているので、販売する側も同年代の従業員、同じ目線でいろいろと話ができるベテラン社員が必要になってきた。また、仏壇は、仏具の知識が幅広く、静岡県全体の仏具を習得するためには、非常に時間がかかる。これに至るまで長期勤務ができるような会社の風土を作っていかなければいけないことが2つ目の課題。
  - 弊社は、全て有給休暇100%消化。残業も1か月当たり約3時間ぐらい。3時間というと1日当たりに直すと約15分。服を着替えたり、タイムカードを押すために移動したりという時間のみの残業時間なので、ほぼゼロということが言える。
  - ところが、実際は、お昼の時間に1時間休憩をとれていなかった。お昼休みをしっかりと1時間とるために、そこに入るヘルプの誰かが必要だという課題もあった。更に、夏の繁忙期、お盆の時期には、ふだんより2倍ぐらいのお客様が来店するので、そういう時期にはどういう人たちをヘルプにつけるかという課題もあった。
  - 接客力の向上、仏具の知識、お昼休み、あと繁忙期の対応というものを全て高齢者の活用で改善しようと、まずは高齢者の雇用を確実にするために、高齢者が望む勤務制度をしっかりと調べて、例えば当時は、週休2日の1日8時間、週40時間勤務だったけれども、これは高齢者に関しては週20時間、そこまで負担を減らして、短時間勤務制度という新しい制度をつくりながら高齢者に配慮する働き方を作ってきた。
  - 65歳定年だったものを70歳、あるいは75歳、80歳まで継続して雇用をするために高齢者の活用を前提とした新しく就業規則もしっかり作成して、居心地のいい職場づくりにも挑戦してきた。
  - 会社全体のモチベーションを維持していかなければいけないので、高齢者の

雇用制度を作る際には、高齢者も特別扱いはせずに他の従業員との整合性を持ちながら制度を作っていく。

- 昼休みも社員が働いているので、その1時間に高齢者の短時間スポット勤務を当てれば良いのではと、昼休みを意識したシフトも確立してきた。
- 更に、夏の繁忙期に対して1日4時間勤務だった高齢者は、その特定の期間だけ多目に働いてもらう形で対応して、高齢者を戦力として捉える施策もとってきた。
- 結果的には、いろいろな勤務制度ができ、また一般従業員と高齢者との整合性を保ちつつ、先ほどの多能職化を実現しながら、更に作業性を高めるためにITの技術も投入してきた。
- 例えば、会計の際に使うレジをタッチパネル化し、助成金で開発。毎月の棚卸しという商品のチェックには、全部バーコードをしたハンディーターミナルによる管理にして、紙処理で2日間ぐらにかかっていた時間が半日で終わるようになった。墓石のソフトも社員全員が使えるように簡易にしたソフトを開発して、いろいろな形で生産性を高めるIT技術を使いながら導入を図っている。
- 弊社のワーク・ライフ・バランスの推進には、会社にいる時間を最小化させたいという私の思いがある。なぜ最小化させたいかという、9時から18時まで仕事をするわけだが、通常のメールチェックから始まり、掃除をしたり、いろいろな毎日のルーティン作業をしながら接客をして、競争に勝つためには新しい商品やサービスをどんどんこの時間の中で開発していかなければいけないが、勤務時間中にそれを行うのも難しい部分がある。家でゆっくり休んでる時間帯とか、付加価値がつかないと言われてる時間帯は、実は付加価値の源泉。職場以外のプライベートな時間は、アイデアの巣であり、会社の中ではなく、外で考えてきてくださいということで、有給休暇も20日間、しかも手当をつけて進めている。
- 人材の不足により、運輸業からはじまり、ファミリーレストランも24時間から深夜はもう営業しないようになっている。東京オリンピック等により建築業も人がいないし、待機児童問題や高齢化問題、また医療問題、居酒屋では、人がなくなって、企業は時給を上げたりして人を寄せるだけではなく、待遇を改善しながら人材の確保を行っていかなければならない時代になっている。
- ことし生まれた人の寿命は何歳かという、「ライフ・シフト」というベストセラーでも、優に100歳は超える時代になっており、今までの3ステージモデルからマルチステージモデルに変えていかないといけない。長く働ける仕組みづくりをしないと経済は破綻してしまうという危機感からも、企業は継続するためには、アイデアをどこから生み出すか、また人材を確保するには、そして生涯活躍するためには、企業としてもしっかり仕事とプライベートの両立を図りながら、働き方を直していかなければいけないと考え、進めている。
- いわゆるワーク・ライフ・バランスとか働き方改革というのは、昔に言われた企業の社会的貢献という部分の意味ではなくて、確実に経営戦略の1つと

して考えていかなければいけない。成果・パフォーマンスを貪欲に追求していかなければ絶対続かないということは分かってきた。

- 農林水産業、製造業、サービス業、小売業等の業種、また従業員や運営の規模によっても施策の導入パターンは全然違う。例えば300人以上の大企業、製造業がやっている施策は、10人以下の第三次産業にも同じように応用できるかといったら、それは少し難しい。製造業の小さい企業がやっている施策を小売業で同じようにやるというのもなかなか難しく、定着しにくい。つまり、独自性が強いので、そこも留意して施策を考えていかなければいけない。また、女性が多い職場といっても、看護職などや、スーパーマーケットのようなパートが多い職場、携帯販売店のような若い女性の社員が多い職場では、それぞれ企業の特性は違うので、これも導入パターンが異なる。
- 残業を少なくしようという話を経営者が打ち出しても、企業活動の中身を何も変えずに成果だけを期待すると、結果的には収益力が低下して、長続きしない状況に陥る。残業を制限する、有給の取得を義務化するというのを企業の経営者が言ったら、企業活動の中の仕組みを変えていかなければいけないということ。制度や新しい決まり、ルールをつくっただけでは定着しない。必ずこの中の仕組みを変えていかなければいけない。
- 働き方のイメージとして、若い世代は、月曜日から金曜日までフルタイムで精力的に働きたい。子育て世代は、保育所に預けている時間帯だけ仕事をして、土日のどちらかは旦那さんに見ていただけるという配慮のもと、出勤する形を希望される方が多い。高齢者は、短時間で一日、余り休みは多くなくてもいいから、細く長く働きたいという形で、この働き方を希望される人たちが同じ一つの企業の中において、業務の仕組みをこの人たちに合わせていく。要するに整合性を持った形で表していくかということが大変難しい要素にもなっている。
- 導入のイメージとしては、製造業・販売業・サービス業に分けた。製造業はワーク・ライフ・バランスの導入レベルは極めて高い。なぜかというと、今月造る車の台数、機械の台数等が、大体決まっている。あしたは何台造るから何人の社員が必要、来週は何台だから何が必要というのが分かる。しかし、販売業とサービス業は、あした来るお客さんの数が不確定でつかめない。そういう面では製造業はすごく導入が図りやすい。
- 静岡市では、販売員とサービス業でのワーク・ライフ・バランスが進んでいる。本来だと、浜松地区は、この製造業が牽引していかなければいけないが、なかなかできていない。もし今後検討するのであれば、やはり浜松地区の製造業が一番導入しやすいことがわかっているので、製造業が牽引をして、いろいろな働き方改革への打ち出し方を進めるのが有効ではないかと思っている。
- 異業種間で共有が可能ないろんな制度があって、この2階建てになった上の部分というのは模倣できない。つまり企業ごとに独自性が必要な施策であるというところ。何でもまねができるとなると中途半端になってしまうのは、こういう理由で、先ほどの多能職化というのはまさに独自性の部分。短時間勤務制度など、異業種間で共有できるというのは、つまり模倣ができ

- るという部分に相当する。
- 進めるイメージとして、やはりリーダーシップ、トップダウンが必要だということもあるけれども、休みをとりましょう、残業しないでくださいという話をすると、社員からは、早く帰ってもやることがないと、なかなか時間短縮に結びつかなかった。でも、会社のポリシーとして進めるという考えでいたので、まず就業規則を改定した。うちの会社は休むこと、残業しないことが会社のルールということをも文化して、人事評価も、休まない人、残業する人はマイナス評価にした。報酬も、休まない人、残業する人は給与が上がらないという形で、徹底的にトップダウンを推進していったのが、まず初期の段階。
  - 2階建ての部分のワーク・ライフ・バランスの導入については、様々な就業規則を変更したり、ノー残業デーをつくったりなどを制度の中で一つ一つ、こつこつと積み上げた。それによって導入レベルが若干高くなっていくけれども、ただ、この制度だけでやっていくと組織が廃れてしまう。業務の仕組みを改善して、独自性が強い部分——ビッグステップと言っているが、これは企業ごとに進めていかなければいけないという部分を逃してはいけない。その後、またこのようにスモールステップが続いていくという形でイメージしてもらおうとよい。
  - ワーク・ライフ・バランスとか働き方改革というのは、業務の改善なくして定着はないと言うことができる。業務の仕組みを専門職から誰でもできる多能職へ変えたということ。全員が同じ仕事ができれば何でも助け合えて、いつでも休みがとれる。
  - 2017年の働き方改革で、ここまで制度を拡充しておきながら、2017年の終わり頃に65歳の従業員が定年退職を迎え、そのまま継続雇用すると思ったら退職届を持ってきた。自分の時間を確保しつつ、体力に応じた仕事がしたいと本人が理由を言った。そういう制度はあるのにと訳を聞くと、自分の体力に合った云々は、週20時間の固定勤務、週休2日の4時間勤務などではなく、その日のお客さんの入り方によって、自由に自分が退社時間を決めるようにしてもらいたいということ。例えば、お店の中で忙しくほかの社員が接客をしているのに、そこで帰るわけにはいかない、帰りたくないというような理由であった。
  - 我々は従来の雇用の組織起点での制度というものを考えていたのだが、これは個人の判断による個人起点に変化しなければいけないと、すぐ、フレキシブル勤務制度——4時間から8時間の間、本人の裁量の中で一日の勤務時間を決めて良いという形に変更した。
  - 時間的なゆとりがないと言った意味を我々が履き違えていた。フルタイムで仕事をしてきたのを、高齢者の働き方に合わせて勤務時間を短縮していったが、柔軟性を持った勤務にしてもらいたいという意図だった。時間的なゆとりという意味ではなく、精神的なゆとりを望んでいたということ。
  - 更に、週休3日あれば、例えば農作業も園芸も十分できると思っていたが、そういうわけではなく、65歳以上が考えている農作業というのは、3か月手塩にかけていろいろと育てていきたいということ。

- ・ 退職届を出した65歳の社員は、絵を描くことが好きだったのだが、絵というのは一日少しずつ、3、4か月かけてじっくり仕上げていくという話だった。それでできた勤務制度が、1年12か月のうち9か月を休んで出勤は3か月だけでいい。要するに、まとめて休んでまとめて働くという制度。現役時代の休みというのは週の中での休みの日を多くすることだけれども、65歳で考える休みというのは、まとめた休みが欲しいと。絵を描いたり旅行をしたり、農作業をしたり。うちの会社は、他社への勤務も可能にしている。休んでいる時期は他の会社にも勤めて良いという形に変えていった。
- ・ 1人の社員が1月から始めて5月辺りまでで仕上げた絵画を二科展に出したらNHK局長賞を受賞した。その後に勤務を始めて、また9月になったら次の5月、6月まで自由な時間を持てる。これをうちではセカンドライフ勤務制度と言って、先ほどの厚生労働大臣賞を受けた1つの制度。
- ・ 就労型の労働と社会参加型の労働、2つの労働を高齢者は期待している。私は仏壇屋なので、終活をいろいろやっているけれども、葬儀屋が言う終活と本当の終活は全然違うもの。葬儀屋は、高齢者の死後の準備のために葬儀はどうする、誰を呼ぶ、どれぐらいの規模にするとか、遺産はどのように分配するかとか、お墓はどうするかなどを、エンディングノートなどにまとめて準備をさせるような行為を終活と称してやっている。実はこれは、葬儀を事前決定させる、つまり葬儀社の顧客の囲い込みのためのマーケティング活動であって本来の終活ではない。
- ・ 本来の終活というのは、悔いのない最期を送るため、迎えるために、今生きているときにやるべきことというのが本当の終活の定義。高齢になるにつれて体力が消耗していくため、できるスポーツ、やり残したスポーツをして体を動かす。味覚や聴覚、視覚等も衰えていくので、五感をしっかり使って生活をする。また年賀状の枚数を減らしていったり、預金もある程度、分配をしながら減らしていったりなどして、人生を少しずつ削っていく、こういう活動をするのが実は終活。実際、こういうことに気が付いて終活をやっている高齢者も大分多くなってきている。
- ・ こういう終活がある中で、どのようにして高齢者が就労するかということだが、厚労省や県市、企業が進めているのが就労型、つまり65歳の定年になる人に、現役世代と同じように、もっと働いてもらうためにどうしたらいいかということ。つまり、ここで働く高齢者も報酬を、生活の糧を得ていかなければいけないので、今までと同じように働けるという前提条件の中で、いろいろな勤務制度や働き方が出てくるけれども、終活という目線で見ると、例えば80歳まで生きるという1つの目的を決めた場合に、その中で終活、悔いない人生を送るために、どういう生活をしながら就職、就業していくかということ。報酬を1つの軸足として置くのではなく、終活や生きがいを組み入れながら、どうやって就業をしていくか。社会に参加していくという言い方で社会参加型としているが、実は、こちらの働き方を求める潜在ニーズというのはすごく高い。
- ・ 高齢者で、今ある生活を、ある程度維持しながら社会へ参加するような就労の仕組みを整えていきたいという部分で、この働き方というのを、今後は考



えていかなければいけないと思う。

- ・ 就労型というのが、組織起点。要するに企業が決めた働き方でいく。つまり労働者からしたら報酬が主な目的という着眼しかないが、社会参加型の働き方は個人に軸足を置いた個人起点の、いわゆる人生の良い最期を送るための1つの就労という形での解釈。この2つがある。

### (3) 関東学院大学 講師 谷 俊子 氏

委員会における谷氏の意見の概要は、次のとおりである。

- ・ なぜ自治体として労働環境とワーク・ライフ・バランスを整備する必要があるのかというと、地域の活性化のため。そして働く人を増やし税収入を確保する。
- ・ 労働力減少を食い止めるためには環境を整えないと人材が集まらない。
- ・ オリンピックが終わると仕事が減って人手不足も解消すると楽観視する人もいるが、人口減少が加速するので人手不足は変わらない。
- ・ 平成30年9月の失業率は2.3%。失業率3%を切ると、働ける若年層はほぼ全員働いている状況であるので、新たな若年層の雇用は難しくなる。ただ、女性やシニアは採用できるチャンスがある。
- ・ 女性の就業率のM字カーブは以前よりも回復したが、子育て中は仕事をしていなかった人、これから復帰して働きたい人はまだいる。
- ・ シニアは定年を迎える60歳～65歳で就業率は落ちるが、仕事のノウハウがあり、まだまだ元気なのでフルタイムで働きたいという意欲のある方が多い。
- ・ 勤務時間の希望は個人によって様々。女性、シニアを活用するには、家庭や趣味との両立ができるよう、勤務時間の柔軟性が必要。
- ・ 退職者に離職理由を聞くと、家庭の事情等、無難に回答するが、それだけを信じてしまうと真の改善はできない。
- ・ リクナビで退職理由のアンケートを取ったところ、人間関係の不満、労働時間、環境の不満が多いことが分かった。人間関係、長時間労働を改善すべき。
- ・ 一方で、安心して働ける職場が理想だという結果も出ている。
- ・ コミュニケーションを大切にし、仕事も生活も大切にする。家庭の都合や子供の病気等で突発的に休まなければいけないときも職場の理解があれば気兼ねなく休める。
- ・ 制度だけ整備しても休暇を取得しにくい職場ではだめ。イクボス的な配慮が必要。
- ・ 介護との両立整備も課題。介護は育児よりも問題は大きくなる。介護する人は50歳以上の1割に。
- ・ 育児は、いつ生まれるとか、何年間お休みするとか、事前の予測が可能。そして、数年で復帰できることが分かっている。介護は、いつまで続くか分からない。一番脂の乗っている40代、50代が抜けてしまう。介護生活が長く続くと、心身ともに疲弊した従業員が増加する。
- ・ ベテランの働き手を失うことで経営上のリスクも出てくる。生産性の低下、技術や技能の継承の断絶、マネジメント機能の低下等。

- ・ 上司に介護をしていることを打ちあけやすい雰囲気があることが大事。言えないと介護離職になりやすい。
- ・ 定期的な両立支援制度の情報発信をする。イントラネットの活用、ハンドブックの作成、セミナーや交流会の開催など。
- ・ 介護との両立を企業側も積極的に支援しているのだというメッセージにもなる。
- ・ 長時間会社にいる人が評価される時代はもう終わり。かけた時間ではなく、成果を出した人を評価していく。
- ・ 若者の働き方、キャリアのイメージが変化している。「仕事中心の生活」を希望する人は1割。
- ・ ワーク・ライフ・バランスを理想としつつ、仕事のやりがいを重視し、成長意欲は高い。長時間残業はしたくないが、多忙時は30時間程度までならOK。メリハリを大事にしている。
- ・ 裏を返すと、やりがいがなく、自分の希望する働き方ができなければ、すぐに辞める。転職先もいくらでもある。
- ・ この10年でワーク・ライフ・バランスの概念が浸透し、新卒も入社前から「子育てと両立できる企業」を希望。ブラック企業を非常に恐れている。
- ・ 全ての世代に共通なのは生活と両立できる環境、ワーク・ライフ・バランスが実現できる環境を整えること。
- ・ 一方、家庭を持つ人のワーク・ライフ・バランス支援が進むと、人材不足のため結婚前の若い人にしわ寄せがいく。休日出勤・突発的業務を丸投げすると若い人は業務量の調整に慣れていないので、頑張っつづけて退職のパターンが多い。
- ・ 一度メンタル課題を抱えると、快復には時間がかかる。社会的にも大切な若い人材を失うことになる。
- ・ 若者が間違ったワーク・ライフ・バランス、ブラック企業の知識を持たないよう、働き方を学ぶ場を作る。高校・大学でのキャリア教育、ブラックな働き方から身を守るための正しい知識の伝達など。
- ・ 働き方改革の実例は、まず短時間勤務の人を採用し、正社員の仕事を分ける。そうすることで正社員の長時間勤務も解消。
- ・ 企業からの押し付けではなく、働く人のニーズに耳を傾ける。働く人の声は大切なヒントの宝庫。
- ・ 介護休職に備える。メイン、サブ担当者の制定、誰もが担当できるようマニュアルの整備等も。
- ・ 働く人のダイバーシティ、働き方のダイバーシティの推進
- ・ 従来型の精力的に長時間働きたい人も認める。それもダイバーシティの1つ。ただし健康チェックは忘れずに。
- ・ 行政としてできることは、働き方改革は一企業だけの取組では限界があるので、ノウハウや事例の共有をすること。
- ・ 若年層の働き方支援として高校・大学でのキャリア教育を行ったり、ブラックな働き方から身を守るための基礎知識を教えたりすること。
- ・ 身体、知的、精神障がいのある人は、行政が支援することで雇用の可能性が

- 広がる。社会的企業との連携。
- ・出来る仕事の開拓、支援者の確保・育成。それによって障がいのある人それぞれの特性に配慮が可能。
  - ・様々な事情、健康面などで不安を抱えた人材が眠っている可能性がある。行政が支援する余地がある。
  - ・県として特色を出す、他と違う戦略も。
  - ・若年層は人口が少ない。若い人だけではなく、60歳以上も雇用できる環境を整えることも大事。
  - ・むしろ「若い人支援」より「60歳以上シニア支援」の先陣を切ることは戦略的に有利なのでは。
  - ・企業に、採用したい人材について聞くと45歳以下までと答えるところがほとんど。45歳以上の雇用を促進することもねらい目。
  - ・働き方改革の9つのテーマ
    - ・同一労働同一賃金 → 女性の年収を上げる、シングルマザーの課題は、福祉的な取組につながる
    - ・賃上げと労働生産性 → 日本のホワイトカラーは利益を上げない仕事に多くの時間を割いている。会議が単なる情報共有の場となっている。意識改革が必要
    - ・長時間労働の是正
    - ・転職・再就職支援、格差を固定させない教育
    - ・テレワーク、兼業、副業の支援・推進
    - ・働き方に中立な社会保障制度、税制
    - ・高齢者の就職支援
    - ・病気の治療、介護、子育てとの両立
    - ・外国人労働者の受け入れ

#### **(4) 日本テレワーク学会 副会長 小豆川 裕子 氏**

委員会における小豆川氏の意見の概要は、次のとおりである。

- ・テレワークとは、在宅勤務だけでなく、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務の総称。
- ・徹底したICT利活用により、社会変革を促す。
- ・テレワークによる働き方改革の推進と地方創生の実現で、個人・企業・社会の持続可能な成長・発展に期待。
- ・テレワークツールの劇的な変化により、リモートアクセス機能、コミュニケーション機能、マネジメント機能、セキュリティ機能が向上し、できることが増え、普及が進んでいる。
- ・少子高齢化に伴う労働力人口の減少による課題は、従来の働き方では解決できない。現在、非労働力化している人たちがいかに労働力化するか（人材の維持、確保）、今いる人たちに対してはワーク・ライフ・バランスを保って持続可能な働き方にしていく、人口が減るので生産性向上の課題もある。こ

これらの働き方改革に対してテレワークは先導的な役割を果たすという認識が高まっている。

- ・ 就労継続の危機の1つは、介護・看護と仕事の両立。現在介護を行っている人、将来的に介護を行う可能性がある人の割合は半数を超える。それだけの人が離職の可能性があるということ。
- ・ 就労継続の危機の2つ目は、治療と仕事の両立。近年、労働環境の変化などにより脳・心臓疾患や精神疾患などを抱える従業員が増加してきていることや、医療技術の進歩によりこれまで予後不良とされてきた疾病の生存率が向上していることなどを背景に、治療をしながら仕事を続けることを希望する従業員のニーズが高くなってきている。
- ・ テレワークは、エネルギー危機、マイカー通勤による大気汚染緩和などのためにアメリカで始まり、日本では1980年代に第1次ブームがあった。2次～5次ブームを経て、今は、世界最先端デジタル国家創造宣言などにより第6次ブームが起こっているのではないかと。
- ・ テレワークに関する様々な閣議決定の中でも、この働き方が社会変革をもたらしていくことが述べられている。
- ・ 現在テレワークを導入している企業の割合は、13.9%。目標数値は平成32年に35%なので、まだまだ。
- ・ 今、導入している企業に関して、モバイルワークは非常に進んでいて半数以上、在宅勤務が3割くらい。サテライトオフィスが1割。
- ・ テレワークの制度があっても、利用は出産育児期の女性に限るとか、介護など特定の理由がないとやってはいけないということでは、かえってその人たちが利用しにくい。男性も女性も中高年も管理職も、みんなが導入することによってその人たちも利用しやすくなる。
- ・ 総務省の平成27年度モデル実証事業の調査では、就労継続支援に対して、テレワークの効果を評価する回答が6割以上を占め、特に上司からの支持率が高い。
- ・ テレワーク政策は、各省が連携して進めている。
- ・ 今年度のテレワーク・デイズでは地方の幅広い企業、自治体も参加し、従業員99名以下の小さい企業が半数近くを占めた。
- ・ 多くの企業・団体が、移動時間の短縮、生産性の向上、生活環境の改善に効果を感じた。
- ・ 身障者、高齢者、育児者、介護離職者等への対応に効果があったとの回答も多い。
- ・ 静岡県からは幾つかの自治体がテレワーク・デイズに参加。企業は浜松市を中心に参加があった。とくに浜松市の企業が協働で実施した取組は先進的で注目されている。
- ・ テレワークによる働き方改革は、土台として情報通信環境を整備する。その上に、組織風土の革新、業務プロセスの革新、労務管理制度・ルールの整理、オフィスの改革の4つの視点で進めていくことが大事。
- ・ 組織風土の革新は、組織の相互フォロー、相互支援をする風土を作る。育児や介護、いろいろな個人の事情による変化への対応ができる。

- 業務プロセスの革新は、無駄な業務を削減したり短縮したりする。また業務の可視化を行って、知識や情報の共有を行うこと。
- 労務管理面では、適正な人事評価、分析の評価、そして適正な勤怠管理。
- オフィスの改革は、ABW（アクティビティー・ベースド・ワーキング、自由に場所を選択し働くことによってより成果を出す仕組み）によって自分の働き方のデザインを行っていく。
- 静岡県におけるテレワーク、働き方改革は、首都圏、中京圏の間に位置し、豊富な資源を有する立地特性を活かしたテレワークの普及展開ができる。産業クラスター×リゾート等、「×テレワーク」で特色を出す。
- ふだんからいろいろな場所で仕事ができるという環境整備をしておく、いざというときすぐに対応できる。自然災害やインフルエンザへの対応など。
- 新たな街づくりに向けて、若年層からシニア層まで、I J Uターンのニーズを把握し、テレワークの利活用による交流人口の拡大、移住・定住促進など様々な好事例の発掘と発信。
- 静岡の特色を活かして、持続可能な個人・企業・社会の実現へ。

## 7 提 言

以上の調査結果を踏まえ、当委員会に付託された「ライフステージに応じた働き方ができる社会の実現に関する事項」について以下のとおり提言する。

### 提言1 多様な働き方に対応する意識改革

#### (1) 企業経営者などの意識改革

人口減少が進み、生産年齢人口の増加が見込めない将来を見据えて、企業や事業所等（以下、「企業等」とする。）が従業員の多様な働き方を実現し、働く人にとっても魅力ある働き場所になることは、企業等の生産性の向上や多様で優秀な人材の確保等につながることから、正に経営戦略として実行されるべき取組である。

県は、企業等において従業員のライフステージに応じた多様な働き方の実現に向けた取組を促進するため、経営者が集まる機会を捉え、先進事例の情報発信に努めるなど、企業経営者などの更なる取組を促す施策を充実、強化すべきである。

#### (2) 自分らしい働き方への意識醸成

平均寿命、健康寿命が延びて、人生100年時代とも言われる社会においては、働くことは長い人生の大きな部分を占めることから、自分らしく生きるためには、自らに合った働き方が選択できることが重要である。

特に就労前の若者に関しては、働く意義を正しく理解し、自分の望む人生設計をしっかりと立てられるよう、高校や大学などにおけるキャリア教育の中で学ぶ場を設ける必要がある。

県は、県民が様々なライフステージにおいて自らの事情に合った働き方を選択できるという意識が持てるよう、職業能力開発の支援や職場環境整備の促進に積極的に取り組むべきである。

## 提言2 労働生産性の向上に向けた職場環境づくり

### (1) 健康経営の強力な推進

企業等にとって従業員は重要な経営資源であり、その健康管理を配慮の視点から経営的視点で捉え直し、戦略的に実践する健康経営は、多様な働き方推進のための基盤となる重要な取組である。

県は、経営者が健康経営を企業等の戦略として捉え、広く実践できるよう支援するとともに、その取組が評価され県内全ての事業所でその活動を実践されるよう促すべきである。

具体的には、健康経営の推進に取り組んでいる全国健康保険協会等と連携し、県内の健康経営のデータを統合し、分析することで効果的な施策展開に活用するほか、業種や分野ごとの企業等の成功事例を取りまとめた情報の提供、県内事業所への指導活動に対する市町の保健師の協力要請などにより健康経営を強力に普及推進するべきである。

なお、健康経営を実践している企業等には、県税や県発注事業への入札参加時の優遇措置を講じることなどにより、企業等の健康経営の取組を促進するインセンティブとするなどの対策も研究すべきである。

### (2) ICT、AI等の技術革新の進展に対応した生産性向上の取組

#### ア イノベーションの推進

急速に進展する少子高齢化により人手不足が慢性化しつつある中で、労働生産性を維持、向上させるためには、第4次産業革命と呼ばれるモノのインターネット化（IoT）やビッグデータ、人工知能（AI）、ロボットなどに代表される産業・技術革新（イノベーション）を加速させ、その進展に適切に対応することが重要である。

県は、企業等が生産性の向上を図りつつ多様な働き方が実現できる職場環境を整備できるよう、ICT人材の育成等を強力に推進するなど、科学技術の著しい進展に的確に対応するとともに、県内企業等のイノベーションへの対応を支援すべきである。

## イ 手段活用の促進

ICT技術等の急速な進展により、テレワークやネット会議の普及が進んでおり、テレワーク等を活用することで育児や病気治療、療養、親の介護などと仕事を両立できる可能性が高まるほか、通勤に長い時間を要する人にとっては、通勤の負担を減らして、労働生産性の向上につながる。

しかし、その普及には設備投資などに一定以上の費用負担や制度導入に伴う就業規則等の変更が必要となるなど、クリアすべき課題も少なくない。

県は、企業等において、ライフステージに応じた働き方を実現するための手段として、新技術や新たな仕組み等の積極的な導入を支援すべきである。

### (3) 業務の効率化

長時間にわたる会議の開催や組織内部のための資料の作成などの業務を見直し、生産性向上を図ることが重要である。

例えば、業務全体を俯瞰的、抜本的に見直し作り変える BPR (Business Process Re-engineering=業務改革) を行うことは、会議有効性のチェックや資料の電子ファイル化による共有の推進など、非効率的な業務を縮小させる取組や、働きやすい職場環境に向けたペーパーレス化による文書の減量等に効果的である。

県は、BPR やペーパーレス化等による生産性を向上させた企業等の取組事例等を紹介するなど、業務の効率化により多様な働き方を実現しようとする企業等の取組を支援するべきである。

## 提言3 ワーク・ライフ・バランスの更なる推進

### (1) 介護や子育て等と仕事との両立支援

介護や子育て等と仕事の両立は多くの人が直面する課題である。特に、介護は、期間の見通しが立ちやすい育児と異なり、対応が長期にわたり、仕事をこれまでどおり続けられずに離職の危機に直面することもある。

このため、県は、突発的な休暇が必要となるなど、働く人の多様なニーズに応じ、柔軟に対応できる休暇・休職制度や、イクボス的な職員の配置等により、日頃から休暇が取得しやすい職場環境を実現した事例の紹介などを通して、企業等における介護や子育て等と仕事との両立支援の取組を、今後も強力に促進



すべきである。

また、既に介護等を理由に離職してしまった人の再就職や職業能力の開発支援、リカレント（学び直し）教育等の充実を図るべきである。

## （２）働き方の改革に取り組む企業等の掘り起こし

多様な働き方を推進する取組は業種や事業所の規模等の違いなどにより、異なる手法が求められる場合も少なくない。

県は、地域の特性なども考慮のうえ、産業分野や企業規模などが異なる成功事例を整理、分析して情報発信し、これから改革に取り組む企業等を掘り起こし、その取組を加速させるべきである。

## （３）働き方に関する相談や支援制度の整備・拡充

多様な働き方の実現の必要性を感じている企業等を後押しするためには相談窓口の存在が重要である。

そこで対応するアドバイザーには、中小企業診断士や社会保険労務士などの経営改革や労働管理の専門知識を持つ人材とともに、支援先の企業等において実践的な助言ができる人材を加えたアドバイザーチームなどを組織して効率的な支援を行うことが効果的である。

また、情報通信技術の進展に伴う新しい課題の解消に向けた方策には、経済的な負担が伴うことから、特に中小企業における取組の推進のためには助成制度の拡充等が重要である。

県は国や関係機関などと連携を強化し、県内企業等のための相談や支援制度の一層の充実努めるべきである。

## 提言４ ライフステージに応じて活躍できる環境の整備

### （１）高齢者の活躍支援

少子高齢化が進行する中では、高齢者の働き手が相対的に増加する傾向にあり、慢性的な人手不足の中で労働力を確保するために、高齢者の雇用を推進する企業等も少なくない。

高齢者の働くことに対するニーズは様々で、現役時のようにフルタイムで働

きたい人や、趣味などに費やす時間と仕事との調和を図りたい人など、それぞれのライフスタイルに合った就労ができるような勤務制度が整備されることが求められる。

県は高齢者が活躍している企業事例の紹介等を通じて、その様々なニーズに合った働き方の実現に向けて、企業等の職場環境の整備を支援するべきである。

## **(2) 障がいのある人の活躍支援**

障がいのある人が働く際には、分かりやすく適切な指示を受けるなど、その人が必要とするサポートや、働きやすい職場環境が整備されていれば、自分の能力を十分に発揮して働くことは可能であり、実際に多くの障がいのある人がそれを実現している。また、これまで就労が難しかった職種や場所であっても、ICT、IoTなどの新たな技術等の導入により働くことが可能となるフィールドが広がり、一人でも多くの障がいのある人の就労につなげることができる。

県は、障がいのある人が働くうえで、必要な時に適切なサポートが受けられるようジョブコーチ制度や、公的なサービスと民間のサービスの組み合わせによる支援等を拡充していくべきである。

## **(3) 働きたくても働けない人への支援**

健康上の理由や精神的な理由により仕事に就けない人々について、行政やNPOなどの支援機関が手助けすることで社会に復帰し、就業の可能性が広がることが十分に考えられる。本県には静岡方式と呼ばれる伴走型で実践的に就労しながら支援する活動や、富士市で取り組まれている、悩みを抱えるそれぞれの状況に応じて、その人と企業等を仲介しサポートするオーダーメイド型のいわゆるユニバーサル就労などの支援活動が存在する。

県は働きにくさを抱える人への支援が県内全域に広がるよう、支援機関と企業等の調整などにより受入企業等の拡大等を進めることや、民間と行政の支援策を効果的に組み合わせることなどにより、一人でも多くの人が自己の能力を発揮して働けるよう支援に努めるべきである。

## **(4) その他（雇用によらない働き方の研究）**

情報通信技術の発展によりシェアリングエコノミー（共益経済）などの雇用によらない働き方は、今後ますます増加することが予想される。雇用によらな

い働き方は、前項までに述べてきた様々な制約によって従来の雇用の枠組みに入りにくかった人々に、場所や時間を自由に選択できるという点で有効に作用するものと期待される。

県は、雇用によらない働き方の実態を把握するため、調査研究を進めるべきである。

## 提言5 人生100年時代における活力ある静岡県の実現

働くことは、収入を得るためだけでなく、その人の生きる理由にもなり得る活動であることから、多様で柔軟な働き方が実現することは、人生100年時代とも呼ばれる今後の時代においては、多くの県民にとって、働くことが、今まで以上に大きな意味を持つ重要なものとなっていく。

誰もが、自らの意思に基づいて、能力や技術を生かし、健康や家庭の状況などライフステージに応じた働き方を選択して活躍できることが、社会にとって大いにプラスとなり、快適で暮らしやすい地域社会を実現することにつながっていく。

県としては、活力ある静岡県の実現に向けて、県民が自分らしく働くことのできる環境の実現に向けた施策を強力に進めていくべきである。

## 委員会の活動状況

回数等	開催日	調査の概要
第1回	30. 5. 18	委員協議（調査運営方針、年間スケジュール等）
第2回	30. 6. 18	委員協議（調査内容の整理、視察先、説明員等）
第3回	30. 7. 13	調査事項に関する関係部局からの説明と質疑応答 委員協議（視察先、参考人等）
先進地調査	30. 9. 3～4	1 京都府庁 RPA（ソフトウェア型ロボット）導入による事務手続きの効率化の検証 2 コニカミノルタ・ジャパン株式会社 「いつでもどこでも誰でも働ける環境づくり」をコンセプトとしたオフィスインフラ整備と紙文書の削減・電子化 ※台風の接近により2日目午前（9/4）で視察切上げ
第4回	30. 10. 5	参考人招致 ・全国健康保険協会静岡支部長 長野 豊 氏 ・(株)お仏壇のやまき 代表取締役社長/静岡大学地域創造教育センター特任教授 浅野 秀浩 氏 委員間討議等（報告書作成に向けた討議等）
第5回	30. 11. 28	参考人招致 ・関東学院大学経営学部 講師 谷 俊子 氏 ・日本テレワーク学会副会長/常葉大学経営学部准教授 小豆川 裕子 氏 委員間討議等（報告書作成に向けた討議等）
第6回	31. 1. 15	報告書作成に向けた委員間討議

## 多様な働き方推進特別委員会委員名簿

職 名	委 員 名	所 属
委 員 長	野澤 義雄	ふじのくに県民クラブ
副委員長	相坂 摂治	自民改革会議
副委員長	河原崎 聖	自民改革会議
委 員	天野 一	自民改革会議
委 員	深澤 陽一	自民改革会議
委 員	江間 治人	自民改革会議
委 員	中田 次城	ふじのくに県民クラブ
委 員	佐野 愛子	ふじのくに県民クラブ
委 員	田口 章	ふじのくに県民クラブ
委 員	早川 育子	公明党静岡県議団