

地方公共団体による成果連動型民間委託契約方式に  
係る事業案件形成支援業務

報告書

令和6年3月

EY 新日本有限責任監査法人

# 目 次

I. 業務の全体概要 .....	1
II. 業務の具体的検討内容 .....	4
1. 対象とする社会課題と事業目標の設定 .....	4
(1) 対象とする社会課題 .....	4
① 働きやすい職場環境づくり .....	4
② 子育ての負担軽減 .....	4
(2) 事業目標の設定 .....	5
① 働きやすい職場環境づくり .....	5
② 子育ての負担軽減 .....	5
2. 事業内容の検討の流れ .....	5
3. ロジックモデルと成果指標の検討 .....	6
(1) ロジックモデルの作成 .....	6
(2) 成果指標の設定 .....	7
4. 有識者ヒアリングとマーケットサウンディング .....	11
(1) 有識者ヒアリング .....	11
(2) マーケットサウンディング .....	12
5. 委託業務の内容 .....	14
(1) 事業概要 .....	14
(2) 事業内容 .....	14
① 契約期間、業務実施期間、評価時期 .....	14
② 業務の対象範囲及び対象者 .....	14
③ 目指す成果 .....	14
④ 業務の内容 .....	14
⑤ 成果指標 .....	16
6. PFS 事業効果の算出、評価 .....	20
7. 成果指標の上限値、下限値の設定 .....	24
8. 支払上限額、最低支払額及び支払上限の設定 .....	29
9. 契約期間の設定 .....	33
10. 実施体制の設定 .....	33
11. 事業実施に向けた課題・留意点 .....	35
(1) 事業の有効性の検討 .....	35
(2) 目標設定の妥当性の検討 .....	35
(3) 成果指標と支払条件の見直し .....	35
(4) 事業実施のスケジュール .....	36
III. PFS/SIB 事業案件形成における課題と対応 .....	37

（１）介入と成果の因果関係の明確化 .....	37
（２）組織を対象とする介入方法.....	37
（３）広域自治体が実施主体となる場合の介入方法 .....	37
<参考> .....	39
1. 2年目以降の支払条件について .....	39
2. 有識者ヒアリングとマーケットサウンディングで得られた意見.....	43

## 1. 業務の全体概要

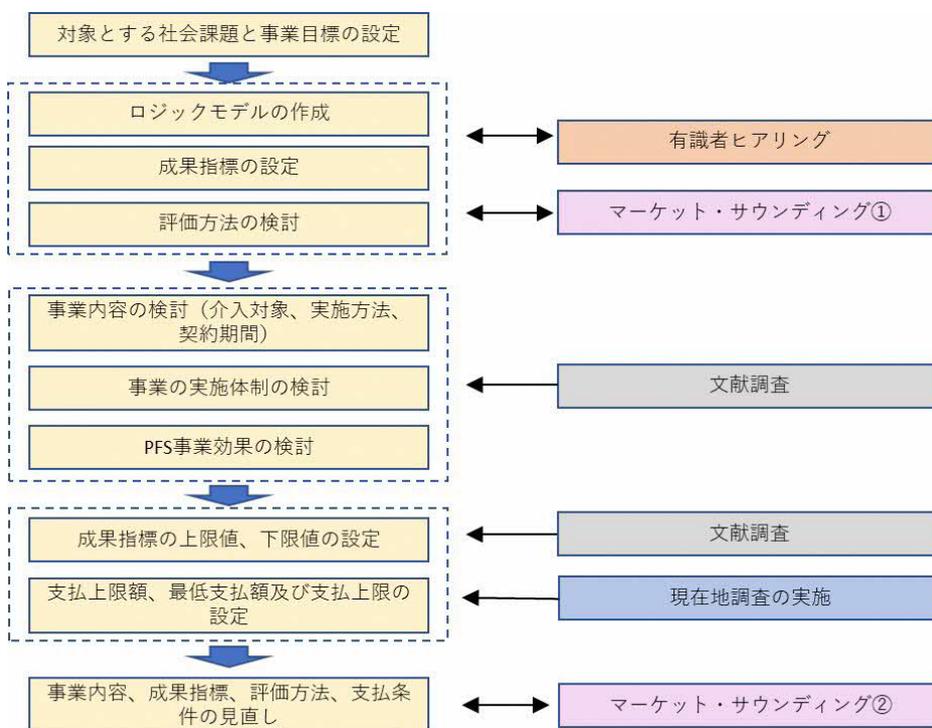
内閣府においては、公共サービスに民間セクターのノウハウ等を引き出し、個々の事業の費用対効果を高める仕組みとして、「成果連動型民間委託契約方式の推進に関するアクションプラン」（令和5年3月2日成果連動型民間委託契約方式の推進に関する関係府省庁連絡会議決定）に基づき、成果連動型民間委託契約方式（以下、「PFS」という。）の普及促進に取り組んでいる。同アクションプランにおいて、令和7年度末までの間に、PFS事業案件数の増加、重点3分野（医療・健康、介護、再犯防止）における新規実施団体数の増加、及び先導的なPFS案件の組成を促進していくこととしている。

本業務は、特に先導的な案件の組成を期し、地方公共団体におけるPFS事業の案件形成支援を実施する中で、以下のような事項について調査を実施し、PFSの普及促進に資するノウハウを抽出することを目的とする。

支援は以下のフローに沿って実施した。

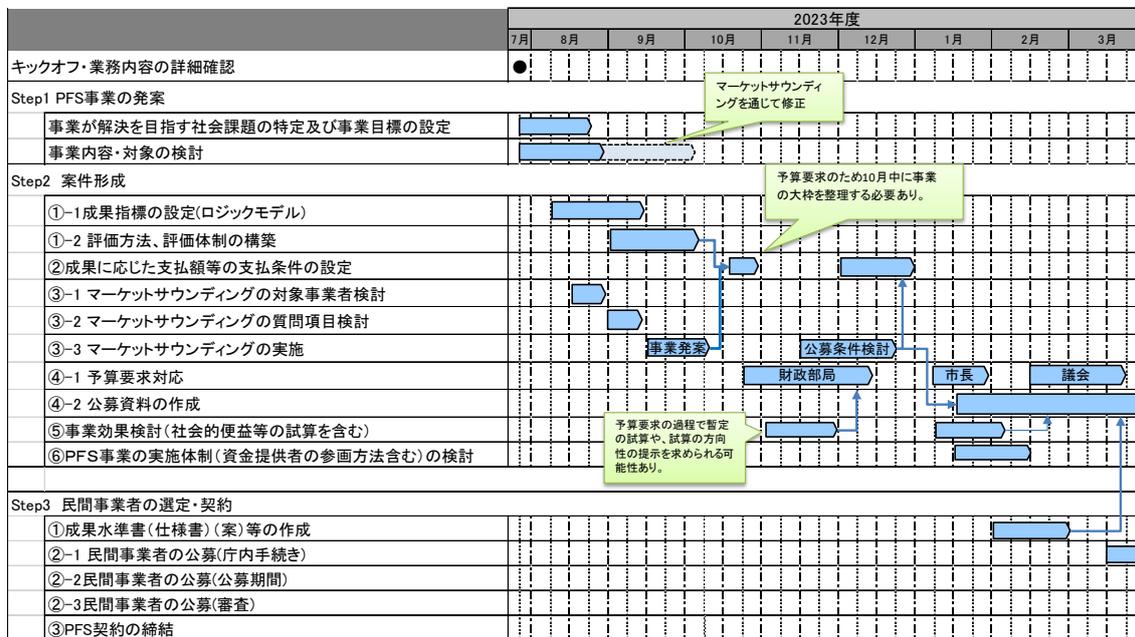
本報告書においては、今後PFSの活用を検討している地方公共団体の参考となるよう、その各段階における検討過程がわかるように取りまとめた。

図表1 案件形成支援の検討フロー



以下は、案件形成支援業務の全体スケジュールである。

図表 2 案件形成支援業務の全体スケジュール (2022年7月時点の当初予定)



図表3 案件形成支援業務の全体スケジュール（実際のスケジュール）

日程	ミーティング	主な検討内容
2023年7月26日	第1回ミーティング (三者) (※)	キックオフ、スケジュール、事業目的、解決すべき社会課題の共有
2023年8月10日	第2回ミーティング (三者)	ロジックモデル・成果指標・事業効果の検討、マーケットサウンディング対象者抽出
2023年8月28日	第3回ミーティング (三者)	ヒアリング対象有識者の抽出・選定、質問項目の検討
2023年9月7日	第4回ミーティング (三者)	有識者ヒアリング・マーケットサウンディングの進め方、質問項目の設定
2023年9月15日	有識者ヒアリング	事業スキーム、介入対象者、成果指標・効果測定、ロジックモデルについて
2023年9月20日	第5回ミーティング (三者)	有識者ヒアリング振り返り、事業内容、介入対象、成果指標の検討
2023年9月28日	有識者ヒアリング	事業スキーム、介入対象者、成果指標・効果測定、ロジックモデルについて
2023年9月29日	第6回ミーティング (三者)	有識者ヒアリング振り返り、マーケットサウンディングの進め方、現在地調査の検討
2023年10月11日	マーケットサウンディング	事業スキーム、支払条件、成果指標・効果測定方法、現在地調査について
2023年10月20日	マーケットサウンディング	事業スキーム、支払条件、成果指標・効果測定方法、現在地調査について
2023年10月31日	第7回ミーティング (三者)	事業内容、支払条件、事業スケジュール、現在地調査の検討
2023年11月21日	第8回ミーティング (三者)	事業内容、成果水準書の検討、現在地調査項目の確定
2023年12月20日	第9回ミーティング (三者)	成果水準書の検討、マーケットサウンディングの進め方の確認
2024年1月31日	第10回ミーティング (三者)	成果水準書の検討、報告書骨子案の検討
2024年2月28日	マーケットサウンディング	事業スキーム、成果水準書等について
2024年3月7日	第11回ミーティング (三者)	成果水準書の修正案の検討、報告書内容・スケジュール等の確認

※島根県、内閣府、EY 新日本有限責任監査法人の三者による定例ミーティング

## II. 業務の具体的検討内容

### 1. 対象とする社会課題と事業目標の設定

#### (1) 対象とする社会課題

島根県では、「人口減少に打ち勝ち、笑顔で暮らせる島根」の実現に向けて取り組んでおり、若い人達が安心して島根で暮らし続け、子どもを産み育てたいと思ってもらうためにも仕事と子育ての両立を図ることが不可欠であり、その課題を乗り越えるためのカギとなるのが、「働きやすい職場環境づくり」と「子育ての負担軽減」と考えている。

#### ① 働きやすい職場環境づくり

島根県は、令和3年の合計特殊出生率が全国第4位、また、子育て世代の女性の労働力率は全国第1位と、働きながら子育てをしている女性が多く、企業に対し誰もが安心して働き続けられる環境づくりを働きかける必要があるが、島根県における男性の育児休業制度を利用した割合は、2.5%（令和2年9月時点）<sup>1</sup>となっており、集計方法が異なるため一概には言えないが、全国平均の17.13%（令和4年10月1日現在）<sup>2</sup>と比較して、必ずしも高い水準にはなく、女性活躍や仕事と生活の両立支援に向けた働きやすい職場環境づくりを進めていくことが課題である。

#### ② 子育ての負担軽減

島根県においては、「男は外で働き、女は家庭を守る」といった固定的な役割分担意識にとらわれない人の割合は8割を超えている一方で、家庭における家事や育児・介護時間については、男性は女性の約3割しかなく、また「働き続けにくい」と感じる女性の割合は約6割と高い水準にある<sup>3</sup>。

他方、島根県における「係長以上の役職への女性の登用割合」は、18.4%（令和2年9月時点）となっており、全国平均の14.7%（令和4年10月1日現在）<sup>4</sup>と比較すると若干高い水準にあるが、男性の育児等への主体的な参加を促すことによって、女性に偏って

---

<sup>1</sup> 「島根県第4次島根県男女共同参画計画」

[https://www.pref.shimane.lg.jp/life/jinken/danjo/danjo/4th\\_plan.html](https://www.pref.shimane.lg.jp/life/jinken/danjo/danjo/4th_plan.html)

<sup>2</sup> 「令和4年度雇用均等基本調査」結果

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r04/07.pdf>

<sup>3</sup> 「島根県第4次島根県男女共同参画計画」

[https://www.pref.shimane.lg.jp/life/jinken/danjo/danjo/4th\\_plan.html](https://www.pref.shimane.lg.jp/life/jinken/danjo/danjo/4th_plan.html)

<sup>4</sup> 「令和4年度雇用均等基本調査」結果

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r04/07.pdf>

いる子育ての負担の軽減を進めることにより、女性活躍の推進を図ることが求められている。

こうした背景を踏まえ、本事業で解決すべき社会課題を、「働きやすい職場環境づくり」及び「子育ての負担軽減」とした。

## (2) 事業目標の設定

### ① 働きやすい職場環境づくり

県の上位目標の島根創生計画では、出生率の増加・人口の社会増減ゼロを掲げているので、「働きやすい職場環境づくり」という社会課題を解決したことで達成することを目指す最終的な目標については、これを目指すという点では間違っていないが、本事業を実施することにより、限られた期間で最終的にそこまでもっていくことは難しいと考えられる。

また、女性が働きやすい環境を作ることで、性別に関わらず誰もが個性と能力を発揮して働き続けることができるため、働きやすい職場環境づくりに取り組む企業を増やすということを事業目標とする。

### ② 子育ての負担軽減

「子育ての負担軽減」については、男性が家事・育児をすることが当たり前となり、家庭の中で役割を果たすことを当然として捉える機運を醸成していくことを目指している。そのため、県民への意識啓発を図っていくことが重要であるが、どのくらい女性の負担が軽減されたかを測ることは難しいため、家事・育児時間の男女差等を縮めることを事業目標とする。

## 2. 事業内容の検討の流れ

事業内容の検討の流れは以下に示す通りとなっている。

最初に、事業を実施することで創出される効果と、達成したい事業目標を設定し、ロジックモデルを作成した。ロジックモデルの作成においては、女性が働くことで生み出す価値、企業経営に与える価値、ワークライフバランスを実現することで得られる価値として何が考えられるかを検討して、アウトカムを設定した。

次に、ロジックモデルに基づいて成果指標の検討を行い、測定が可能でかつ設定した成果の測定をするのに相応しいと考えられる成果指標の設定を行った。

ロジックモデルと成果指標の設定を行った上で、目指す成果を上げるために必要と考えられる事業内容の検討と支払い条件の設定を行った。事業内容を検討するために、有識者にヒアリングを行うとともに、行政を対象に働き方改革やワークライフバランスの推進にか

かるセミナーやコンサルティングを実施している事業者の調査を行い、事業内容と得られる効果、成果指標等に関するサウンディングを実施し、仮説の修正を行った。

この検討結果をもとに、具体的な事業内容や成果指標の精査と支払条件等の設定を行い、再度、マーケットサウンディングを実施して、事業内容や成果指標、支払条件のブラッシュアップを図った。

### 3. ロジックモデルと成果指標の検討

事業を実施することで創出される効果と、達成したい事業目標をもとに、ロジックモデルを整理した。

#### (1) ロジックモデルの作成

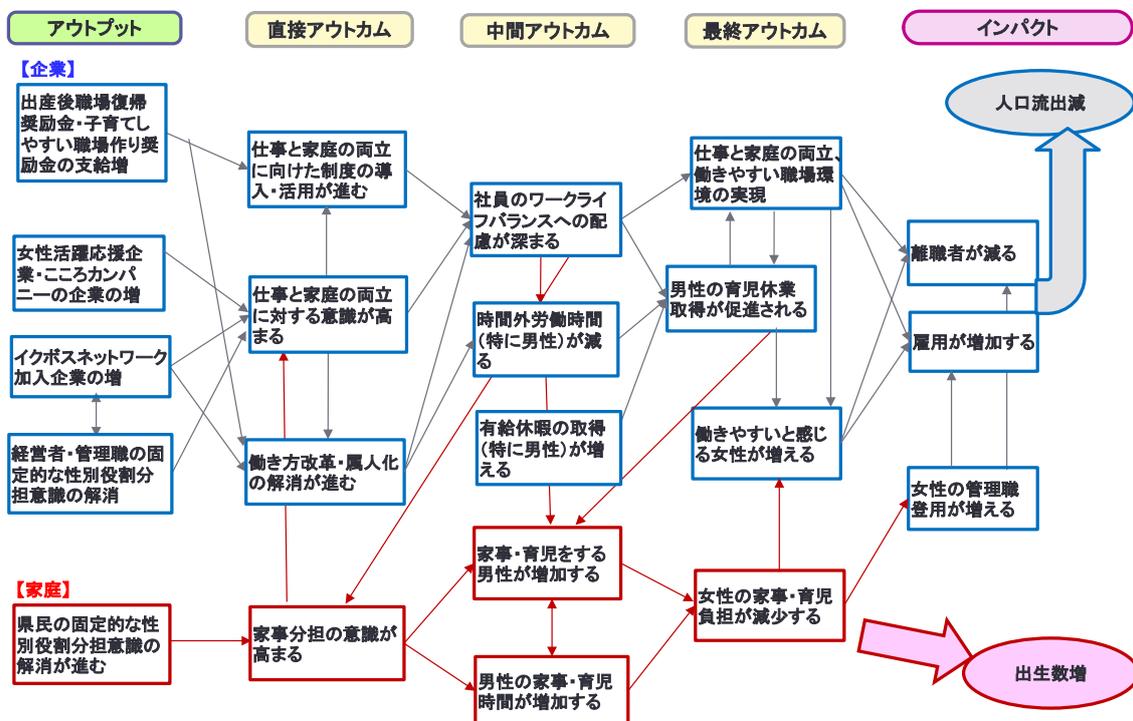
ロジックモデルの作成においては、事業を実施することで直接的に上げられる効果だけではなく、それらの効果が波及していった、最終的に達成したい事業目標の全体を示すこととした。

ここでは、特に、男女ともに働きやすい職場環境を実現することの価値、企業経営に与える価値、ワークライフバランスを実現することで得られる価値として何が考えられるかを検討して、アウトカムを設定した。この段階では、セミナーを実施することは前提として想定するが、具体的な事業内容は設定しない形でロジックモデルを作成した。

また、当初は、企業を対象に、働きやすい職場環境づくりの事業目標を、家庭を対象に、子育ての負担軽減の事業目標を達成すべく、企業と家庭の両方の対象にアプローチすることを想定していた。

図表 4 島根県 柔軟な働き方の推進事業のロジックモデル

(働きやすい職場環境づくりと子育ての負担軽減)



(2) 成果指標の設定

上記で作成したロジックモデルのアウトプットとアウトカムについて、以下の通り成果指標の検討を行った。

最初に、ロジックモデルで設定したアウトプットやアウトカムすべてについて、成果指標を検討し、定義/計算式、計測タイミング、エビデンス/データ、評価デザインを検討した上で、マーケットサウンディングを通じて、事業を実施することで達成できる成果を絞り込み、成果を測るのに適切で測定可能な成果指標としてブラッシュアップすることとした。

図表5 島根県 柔軟な働き方の推進事業の成果指標（案）【アウトプット】

ロジックモデル内のアウトプット/アウトカム			指標名	定義/計算式	計測タイミング	エビデンス/データ (目標達成を測る根拠資料)	評価デザイン (事前・事後比較、対照群との比較)	
アウトプット	1	企業	出産後職場復帰奨励金・子育てしやすい職場作り奨励金の支給増	出産後職場復帰奨励金・子育てしやすい職場作り奨励金の支給実績	出産後職場復帰奨励金・子育てしやすい職場作り奨励金の支給を受けた企業数の増加	毎年度末	実績データ(島根県及び各種団体の認定企業等の保有データ)	事前・事後比較
	2	企業	女性の活躍応援企業・こころカンパニーの企業の増	女性の活躍応援企業・こころカンパニーの企業数	女性の活躍応援企業数・こころカンパニーの企業数の増加	毎年度(当該年度3月時点)	島根県女性活躍推進課「県政世論調査」統計データ No.3、4	事前・事後比較
	3	企業	イクボスネットワーク加入企業の増	イクボスネットワーク加入企業数	イクボスネットワーク加入企業数の増加	毎年度末	実績データ(島根県及び各種団体の認定企業等の保有データ)	事前・事後比較
	4	企業	経営者・管理職の固定的な性別役割分担意識の解消	経営者・管理職の固定的な性別役割分担意識の解消度	性別の役割分担意識が解消されたと回答した経営者・管理職の割合(アンケート項目で、4段階評価で上位2段階になった回答者の割合)	毎年度末	経営者・管理職(対象は要検討)を対象としたアンケート結果	事前・事後比較
	5	家庭	県民の固定的な性別役割分担意識の解消が進む	県民の固定的な性別役割分担意識の解消度	固定的な性別役割分担意識に否定的な人の割合の増加	毎年度(当該年度3月時点)	島根県女性活躍推進課「県政世論調査」統計データ No.11	事前・事後比較
	性別の役割分担意識が解消されたと回答した県民の割合(アンケート項目で、4段階評価で上位2段階になった回答者の割合)				毎年度末	県民(対象は要検討)を対象としたアンケート結果	事前・事後比較	

注) 計測タイミングとエビデンス/データにオレンジ色の網掛けをしているのは、統計データや各種レポートから入手可能なデータ、島根県独自に調査しているデータを示す。

図表6 島根県 柔軟な働き方の推進事業の成果指標(案)【直接アウトカム、中間アウトカム】

ロジックモデル内のアウトプット/アウトカム				指標名	定義/計算式	計測タイミング	エビデンス/データ (目標達成を測る根拠資料)	評価デザイン (事前・事後比較、対照群との比較)
直接アウトカム	7	企業	仕事と家庭の両立に向けた制度的活用が進む	仕事と家庭の両立に積極的に取り組んでいる企業数	仕事と生活の両立に資する職場づくり制度(男性社員の時短勤務・育児休暇制度等)が整備・運用されている企業の割合	毎年度末	企業(対象は要検討)を対象としたアンケート結果	事前・事後比較
	8	企業	仕事と家庭の両立に対する意識が高まる	仕事と家庭の両立に対する意識向上度	仕事と家庭の両立に対する意識が高まったと回答した企業・社員の割合(アンケート項目で、4段階評価で上位2段階になった回答者の割合)	毎年度末	企業及びその社員(対象は要検討)を対象としたアンケート結果	事前・事後比較
	9	企業	働き方改革・属人化の解消が進む	働き方改革・属人化の解消推進度	働き方改革・属人化の解消が進んだと回答した企業・県民の割合(アンケート項目で、4段階評価で上位2段階になった回答者の割合)	毎年度末	企業及び県民(対象は要検討)を対象としたアンケート結果	事前・事後比較
	10	家庭	家事分担の意識が高まる	家事分担の意識向上度	家事分担意識が高まったと回答した県民の割合(アンケート項目で、4段階評価で上位2段階になった回答者の割合)/または家事分担意識が高まったと回答した県民の割合の増加分	毎年度末	県民(対象は要検討)を対象としたアンケート結果	事前・事後比較
中間アウトカム	11	企業	社員のワークライフバランスへの配慮が深まる	社員のワークライフバランスへの配慮の実効性向上度	社員のワークライフバランスへの配慮が深まり、実効性が確保されたと回答した企業、社員の割合(アンケート項目で、4段階評価で上位2段階になった回答者の割合)	毎年度末	企業及びその社員(対象は要検討)を対象としたアンケート結果	事前・事後比較
	12	企業	時間外労働時間(特に男性)が減る	時間外労働時間削減度	社員(正規)一人当たりの時間外労働時間の減少時間・割合	毎年度末	企業(対象は要検討)を対象としたアンケート結果	事前・事後比較
	13	家庭	家事・育児をする男性が増加する	男性の家事負担度	家事を負担する男性の増加割合	毎年度末	県民を対象としたアンケート結果	事前・事後比較
	14	家庭	男性の家事・育児時間が増加する	男性の家事・育児時間	男性と女性の家事・育児時間の差異=男性の家事・育児の平均時間/女性の家事・育児時間の平均時間	毎年度末	県民を対象としたアンケート結果	事前・事後比較

注) 計測タイミングとエビデンス/データにオレンジ色の網掛けをしているのは、統計データや各種レポートから入手可能なデータ、島根県独自に調査しているデータを示す。

図表7 島根県 柔軟な働き方の推進事業の成果指標(案)【最終アウトカム、インパクト】

ロジックモデル内のアウトプット/アウトカム				指標名	定義/計算式	計測タイミング	エビデンス/データ (目標達成を測る根拠資料)	評価デザイン (事前・事後比較、対照群との比較)
最終アウトカム	15	企業	仕事と家庭の両立、働きやすい職場環境の実現	働きやすい環境の実現度	働き方改革を実施して一定の成果を上げた企業数の増加	毎年度末	企業を対象としたアンケート結果	事前・事後比較
	16	企業	男性の育児休業取得が促進される	男性社員の育児休暇制度の利用度	男性の育児休業制度を利用した割合の増加	3年毎：R5、R8年度調査予定(当該年度9月時点)	島根県「労務管理実態調査」統計データNo.6	事前・事後比較
	17	企業	働きやすいと感じる女性が増える	働きやすいと感じる女性の増加度	女性が働き続けやすいと感じる女性の割合の増加	毎年度(当該年度8月時点)	島根県女性活躍推進課「県政世論調査」統計データNo.7	事前・事後比較
	18	家庭	女性の家事・育児負担が減少する	女性の家事・育児・介護時間	女性の家事・育児・介護時間の削減率	毎年度末	県民を対象としたアンケート結果	事前・事後比較
インパクト	19	企業	離職者が減る	離職者の減少	離職者(特に女性)の減少数・割合	毎年度末	厚生労働省 雇用動向調査	事前・事後比較
	20	企業	雇用が増加する	働き方改革をした企業の雇用の増加	働き方改革をした企業の雇用者数の増加	毎年度末	企業を対象としたアンケート結果	事前・事後比較
	21				働き方改革をした企業の非正規社員から正規社員への転換人数	毎年度末	企業を対象としたアンケート結果	事前・事後比較
	22				女性の正規の職員・従業員の割合の増加	毎年度10月	島根県「県政世論調査」統計データNo.4	事前・事後比較
	23	企業	女性の管理職登用が増える	女性の管理職の増加数	非管理職から管理職への転換人数	毎年度末	企業を対象としたアンケート結果	事前・事後比較
	24				管理的職業従事者(会社管理職、管理的公務員等)に占める女性の割合の増加	毎年度10月	島根県「県政世論調査」統計データNo.7	事前・事後比較
	25				係長以上の役職への女性の登用割合の増加	3年毎：R5、R8年度調査予定(当該年度9月時点)	島根県「労務管理実態調査」統計データNo.2	事前・事後比較

注) 計測タイミングとエビデンス/データにオレンジ色の網掛けをしているのは、統計データや各種レポートから入手可能なデータ、島根県独自に調査しているデータを示す。

#### 4. 有識者ヒアリングとマーケットサウンディング

次に、女性活躍推進やワークライフバランスの有識者に対してヒアリングを実施し、上記で作成したロジックモデルが仮説として妥当であるか、また、成果を測るために作成した成果指標（案）が適切か、他に成果を測るのに適切な成果指標がないか等について、意見を求めた。また、ロジックモデルで設定した成果を達成するために、どのような介入方法が有効かを確認した。

##### (1) 有識者ヒアリング

事前に準備をした有識者ヒアリングの質問項目は以下のとおりである。

図表 8 有識者ヒアリングの質問項目

<p>1 島根県の取組について 島根県の男女共同参画推進のための制度やセミナーについて、企業・県民の具体的な行動変容に繋げていくにはどのような工夫が考えられるか。</p> <p>2 事業スキームについて (1)本事業で実現を目指す成果を達成するためにはどのような取組内容が必要か。 ①広報活動や研修会、セミナーという取組内容だけで、どの範囲の成果が達成できると考えられるか。 ②成果を達成するために、上記のほかにどのような取組が可能であるか。 ③成果を達成するために、どの程度のコスト、期間が必要と想定されるか。 ④検討中の事業スキームでは、単年度ではなく、複数年度、同一事業者に継続して取り組んでもらうことを想定する。これによって可能になる長期的な取組があるか。 (2)介入対象者（企業、県民）についてはどのような層に、どのような方法でアプローチすることが有効と考えるか。 (3)女性活躍推進を進める（望ましい変化を促す、望ましいアクションを起こしてもらう）上で難しい点は何か。 ①企業における女性の正社員化や管理職登用を促すために有効な働きかけは何か。女性の意識改革を図るためにどのような働きかけが有効か。 ②家庭におけるワークライフバランスを実現するために、特に男性の意識・行動を変革するためにどのような働きかけが有効か。</p> <p>3 PFS 事業について (1)関連事業者を PFS 事業に巻き込むため、どのような事業スキームが望ましいか。 (2)PFS 事業として実施する場合に、どのようなことが懸念されるか。</p> <p>4 成果指標・効果測定について どのような成果指標が事業効果を計測するのに適切と考えられるか。</p> <p>5 ロジックモデルについて ロジックモデル案で表現されているアウトカム等について、違和感等はないか。</p>
--

有識者ヒアリングを実施した結果、事業目標として、当初、家庭を対象とした子育て負担の軽減も視野に入れていたが、家庭や地域を単位とした取組は参考にできるモデルがなく、県全体の数字に反映させるには、事業のボリュームが足りないため、今回、家庭を対象とした子育て負担の軽減は事業目的から外し、働き方改革・柔軟な働き方の実現を事業目的とすべきであるという結論に至った。

また、働き方改革・柔軟な働き方について、成果指標を設定しようとしても、そもそも企業の置かれている現状が分からないため、島根県内の企業に対して調査をすることにより、各企業の所在地を確認し、目指すべき到達点（成果指標）を設定することとした。働き方改革・柔軟な働き方については、業種や規模、事業内容の異なる企業においては、企業ごとに取組や状況が様々であると考えられるため、現在地調査の結果をもとに、働き方改革を進める上での課題や状況が似ている企業をグルーピングし、グループごとにアプローチすることがよいという示唆が得られた。

## （２）マーケットサウンディング

次に、働き方改革やワークライフバランスというテーマで、行政機関に対するセミナーやコンサルティング、アドバイザリー業務を実施している事業者に対してマーケットサウンディングを実施し、有識者のヒアリングで確認した内容と同様のことについて確認を行った

事前に準備をしたマーケットサウンディングの質問項目は以下のとおりである。

図表９ マーケットサウンディングの質問項目

- |  |
|--|
| <p>1 本事業の実施に当たっての現況調査について</p> <p>(1)本事業の実施に際しては、介入対象となる企業の働き方に係る制度等を調査する必要があると考えているが、どのような調査項目が有効と考えられるか。</p> <p>2 事業スキームについて</p> <p>(1)本事業で実現を目指す成果を達成するためにはどのような取組内容が必要か。</p> <p>①広報活動や研修会、セミナーという取組内容だけで、どの範囲の成果が達成できると考えられるか。</p> <p>②成果を達成するために、上記のほかにもどのような取組が可能であるか。</p> <p>③成果を達成するために、どの程度のコスト、期間が必要と想定されるか。</p> <p>④検討中の事業スキームでは、単年度ではなく、複数年度、同一事業者継続して取り組んでもらうことを想定する。これによって可能になる長期的な取組があるか。</p> <p>(2)介入対象者（企業、県民）についてはどのような層に、どのような方法でアプローチすることが有効と考えるか。</p> <p>(3)女性活躍推進を進める（望ましい変化を促す、望ましいアクションを起こしてもらう）上で難しいと考えられる点は何か。</p> <p>①企業（特に中小企業）については、独自にワークライフバランスにかかる制度設</p> |
|--|

- 計・運用をしていくことは可能か。ワークライフバランス専門人材を養成したり、ワークライフバランス・アドバイザー等を派遣したりすることが必要か。
- ②企業における女性の正社員化や管理職登用を促すために有効な働きかけは何か。女性の意識改革を図るためにどのような働きかけが有効か。
  - ③家庭におけるワークライフバランスを実現するために、特に男性の意識・行動を変革するためにどのような働きかけが有効か。
- (4) 島根県の事業者とコンソーシアムを組んで事業を実施することを要件とすることについてはどう考えるか。その場合、広報や研修等を担当する事業者が想定される。
- 3 PFS 事業について
- (1) 貴社は PFS 事業に関心があるか。どのような事業スキーム、支払条件、成果指標・効果測定方法であればやってみたいと考えるか。
  - (2) PFS 事業として実施する場合に、どのようなことが懸念されるか。
  - (3) 貴社の官公庁から委託等を受けて実施したワークライフバランス関連事業の実績（取組内容と成果）を教えてください。
- 4 成果指標・効果測定について
- 成果指標を設定する場合に、どのような成果指標が事業効果を計測するのに適切か。

マーケットサウンディングでは、以下のような示唆が得られた。

事業内容については、具体的な成果を出し、測定するためには、企業向けのセミナーを実施するだけでなく、直接的なコンサルテーションやセミナー後のフォローアップが必要であること、個別のコーチングを行い、企業が変わるまで伴走し、いずれは自走するようにできることが重要であること。事業の実効性を上げるためには、業務改革も必要である（業務が属人化していて休めなければ、制度を作っても使われないことがあるため）。

指標については、対象者をすべて同じ指標・目標値で測るより、細かい設定（企業の属性・レベル・積極性等に応じた指標・目標値の設定）とする方が取り組みやすい。

指標設定のためには、現所在地調査が大事であり、働きやすい制度や運用となっているかを把握することが必要であること。指標を設定する際には、長期指標（女性管理職比率など）と短期指標（働き方）を組み合わせるべきである。

契約期間については、複数年契約の方が受託者としてはやりやすいこと。指標によって短期間で成果が出るもの（時間外労働削減、有給取得率）もあれば、長期間かかるもの（育休取得日数、女性管理職比率）もある。

## 5. 委託業務の内容

有識者のヒアリング結果とマーケットサウンディングの結果を踏まえ、事業内容及び成果指標について、以下のとおり設定することとした。

### (1) 事業概要

「イクボス・女性活躍企業拡大促進事業」企画運営業務（柔軟な働き方の推進事業）

### (2) 事業内容

#### ① 契約期間、業務実施期間、評価時期

##### 1) 契約期間

契約締結日から令和7年3月末までを予定。

上記期間は、各業務の実施及び評価までを含む期間とする。

##### 2) 業務実施期間

契約締結日から令和7年3月22日までを予定。

##### 3) 評価時期

令和7年2月末を予定。

#### ② 業務の対象範囲及び対象者

島根県内企業・団体等の経営者・管理職またはその候補者等

#### ③ 目指す成果

本業務では、職場における働き方改革に積極的に取り組み、従業員がいきいきと活躍できる職場を実現する経営者・管理職である「イクボス」や、女性活躍等に積極的に取り組む企業の取組や精神の普及により、誰もが安心して働き続けることができる職場環境づくりの推進を図る。

働きやすい職場環境づくりに取り組む企業を県内に浸透させていく。イクボスネットワーク加入企業数の増加を図り、現在取り組んでいる各種の登録・認定企業、奨励金の申請件数を着実に増やしていくことにより、時間外勤務の縮減、有給休暇取得の増加、男性育児休業取得率の増加を目指す。

#### ④ 業務の内容

##### 1) 業務の実施方法

事業の実施にあたり必要となる業務全般を実施すること。なお、i) ii) iii) の業務は必

須であるが、iv) と v) については、前年度の事業を参考として挙げており、より成果を上げられる業務を提案してもよい。ただし、その場合においても、参加企業に対する成果測定のためのアンケート及びフォローアップを行うことは必須とする。

i) 経営者・管理職の意識改革セミナー（イクボスセミナー（意識編））

- ・島根県内2会場で、1回ずつ合計2回のセミナーを実施（※セミナーの開催回数・開催場所については提案で変更可能）。
- ・これまでに柔軟な働き方に関する制度の導入や活用が進んでいない事業者・団体を中心に、働き方改革を進める上で必要となる意識の改革を目的とする。セミナーの内容及び実施方法については提案すること。最初の回に知事が登壇予定。
- ・開催時間は150分～180分を想定。
- ・島根県内企業・団体等の経営者・管理職またはその候補者等を対象とし、幅広い業種・地域を対象に多数の応募を促すような参加者募集を行うこと。
- ・参加企業に対する成果測定のためのアンケート及びフォローアップを行うこと（個別相談業務を含む）

ii) 経営者・管理職の行動改革セミナー（イクボスセミナー（行動編））

- ・島根県内3会場で、3回ずつ合計9回のセミナーを実施（※セミナーの開催回数・開催場所については提案で変更可能）。
- ・働き方を変える中心人物を養成し、組織のなかでその人物が中心となって変革の働きかけを行えるようにすることを目的とする。セミナーの内容や実施方法については提案すること。
- ・開催時間は120分～150分を想定。
- ・i) 経営者・管理職の意識改革セミナー参加者を対象とし、参加者募集を行うこと。島根県内企業・団体等の経営者・管理職またはその候補者（働き方改革の担当者を含む）等を参加対象とする。
- ・参加企業に対する成果測定のためのアンケート及びフォローアップを行うこと（個別相談業務を含む）
- ・i) 経営者・管理職の意識改革セミナー（イクボスセミナー（意識編））で確認されたセミナー参加者の課題内容を踏まえて、セミナーのプログラム及び参加者のフォローアップに活かすこと。

iii) 広報業務

- ・自らもイクボス宣言を行い、「イクボス」の取組を県内全体に広めるという趣旨に賛同する「しまねイクボスネットワーク」への加入促進に資するよう、広報業務を行い、参加者募集を行うこと。

- ・ i) ii) のセミナー参加企業及びしまねイクボスネットワーク加入企業を増やすための効果的な広報業務を行う提案を行うこと。
- ・その他、これまでに「しまねイクボスネットワーク」への加入者が少なかった地域や業種を中心に広く参加者を集めることができる方法を提案すること。

#### iv) しまねイクボスネットワーク企業交流会（参考）

- ・自らも「イクボス宣言」を行い、「イクボス」の取組を県内全体に広めるという趣旨に賛同する島根県内の企業の代表者で構成する「しまねイクボスネットワーク」加入企業を対象に、取組事例の共有や改善に向けた意見交換などを含む企業交流会を実施する。
- ・開催時間は 150 分～180 分を想定。
- ・「しまねイクボスネットワーク」加入企業の代表者等及び当該企業で働く従業員を対象とし、参加者募集を行うこと。
- ・参加企業に対する成果測定のためのアンケート及びフォローアップを行うこと（個別相談業務を含む）
- ・イクボスネットワーク企業交流会の代わりに、「イクボス宣言」をした企業同士の交流を図ることで、より成果を上げられるように、参加企業の取組を見直してもらう提案を行うことを妨げない。

#### v) 先進企業視察付きセミナー（参考）

- ・「イクボス」や女性活躍に積極的に取り組む企業を会場に、取組視察や従業員との意見交換を交えた視察付きセミナーを開催する。
- ・視察先企業において2回実施すること（県東部1回、県西部1回実施すること）。
- ・セミナー時間は、進行等を含めて 90 分～120 分を想定。
- ・島根県内企業・団体等の経営者・管理職・総務、人事担当者を対象とし、参加者募集を行うこと。
- ・参加企業に対する成果測定のためのアンケート及びフォローアップを行うこと（個別相談業務を含む）
- ・先進企業視察付きセミナーの代わりに、i) や ii) のセミナー参加企業の取組の見直しを促すために、より成果を上げられる方法を提案することを妨げない。

### ⑤ 成果指標

有識者ヒアリングとマーケットサウンディングの結果を踏まえて、3.（1）で設定した成果指標のうち、支払いに紐づける成果指標として、以下を設定した。

#### 1) セミナー参加企業数

本事業が単年度であり、働きやすい環境づくりの成果を上げていくには、一定の時間が

かかることを勘案し、アウトプット指標であるセミナー参加企業数を成果指標として設定した。

柔軟な働き方に関する制度の導入や活用が進んでいない事業者・団体を中心に、幅広く参加者を集めて、働き方改革を進める上で必要となる意識の改革を図ることが狙いである。介入対象の事業者を集めることがまずは重要であり、特に、柔軟な働き方に関する制度の導入や活用が進んでいない事業者を集めること自体に困難を伴うことから、当該指標をアウトプットの成果指標として設定した。

## 2) しまねイクボスネットワーク加入企業数

i) 経営者・管理職の意識改革セミナーと ii) 経営者・管理職の行動改革セミナーの実施を通して、職場での働き方改革に積極的に取り組み、従業員がいきいきと活躍できる職場を実現する「イクボス」の取組を宣言する企業を広げる「しまねイクボスネットワーク」への参加事業者を増加させることを狙いとしているため、当該指標をアウトプットの成果指標として設定した。

## 3) 制度導入企業数

島根県では、労働者の職業生活と家庭生活の両立に資する制度や女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に資する制度を未導入の事業者も多く、働きやすい職場環境づくりを進めていく上で重要と考えられることから、これらの制度を導入した企業数を直接アウトカムの成果指標として設定した。

## 4) 制度活用企業数

労働者の職業生活と家庭生活の両立に資する制度や女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に資する制度を導入していても、形骸化していて制度の利用がなされていない場合は、成果につながらないため、これらの制度を活用した企業数についても直接アウトカムの成果指標として設定した。

セミナー参加後に事業者の導入したいいずれかの制度について、1人でも利用者があった場合は、活用した企業としてカウントすることとした。また、制度はあったがこれまで活用が進まなかった企業がセミナー参加後に初めて活用が進んだ場合もカウントすることとした。

## 5) 時間外勤務の縮減

働き方改革にかかる取組の成果として、時間外勤務の縮減を設定した。この指標は、本事業の成果を客観的に測定できることから、中間アウトカムの成果指標として設定した。

時間外勤務については、季節性があり、また、成果が出るのに一定の期間が必要と考えられることから、測定時期については、セミナー実施後3ヶ月のデータを同時期の前年

度データと比較することとした。

成果指標の定義については、i) かつ ii) のセミナー参加企業全体を対象に、セミナー参加前後の時間外勤務時間（3ヶ月間の1人当たり平均）の縮減時間とした。会社単位で時間外勤務時間の平均を取ると、従業員数が多い会社と少ない会社の状況が指標に正しく反映されないため、セミナー参加企業全体の従業員数ベースで平均を取ることにしたものである。

#### 6) 有給休暇取得の増加

働き方改革にかかる取組の成果として、有給休暇取得の増加を設定した。この指標も5) 時間外勤務の縮減と同様に、本事業の成果を客観的に測定できることから、中間アウトカムの成果指標として設定した。

有給休暇取得についても、5) 時間外勤務と同様に、季節性があり、また、成果が出るのに一定の期間が必要と考えられることから、測定時期については、セミナー実施後3ヶ月のデータを同時期の前年度データと比較することとした。

成果指標の定義については、5) 時間外勤務と同様の考え方で、i) かつ ii) のセミナー参加企業全体を対象に、セミナー参加前後の有給休暇取得率（3ヶ月間の1人当たり平均）の増加ポイントとした。

#### 7) 男性育児休業取得率の増加【参考】

働き方改革の結果、育児休業を取得して、育児に携わる男性がどれだけ増加したかを測る指標として、男性育児休業取得率の増加を、最終アウトカムよりの中間アウトカムの成果指標として設定した。

男性育児休業取得率の増加についても、5) 時間外勤務及び6) 有給休暇取得と同様に、季節性があり、また、成果が出るのに一定の期間が必要と考えられることから、測定時期については、セミナー実施後3ヶ月のデータを同時期の前年度データと比較することとした。

成果指標の定義については、5) 時間外勤務及び6) 有給休暇取得と同様の考え方で、i) かつ ii) のセミナー参加企業全体を対象に、セミナー参加前後の男性育児休業取得率（3ヶ月間の1人当たり平均）の増加ポイントとした。

なお、本指標については、マーケットサウンディングにおいて、男性育児休業取得の対象となる従業員がいる企業しか測定対象にならず、対象となる企業がセミナーに参加するかどうか事前に把握できないこと、また、本指標は単年度事業の短い期間において達成することは難しいという指摘があった。そのため、初年度は、成果連動払いに紐づける指標からは外して、モニタリング指標として位置づけ、2年日以降の成果連動払いに紐づける指標として検討していくこととした。

図表 10 島根県 柔軟な働き方の推進事業の成果指標（案）

成果指標	定義	測定方法
1) セミナー参加企業数	i) ii) いずれかのセミナー参加企業数(重複は除く)	受注者による実績報告
2) しまねイクボスネットワーク加入企業数	令和6年度新たにしまねイクボスネットワークに加入した企業数(実数)	島根県女性活躍推進課の加入企業名簿
3) 制度導入企業数	i) かつ ii) のセミナー参加企業におけるセミナー参加後にいずれかの制度を導入した企業数(実数)(※1)	受注者による実績報告(アンケート) 2025年2月末時点
4) 制度活用企業数	i) かつ ii) のセミナー参加企業における、セミナー参加後にいずれかの制度を導入した後当該制度を活用した企業数、又は制度はあるが活用実績がなくセミナー参加後に初めて制度を活用した企業数(実数)(※2)	受注者による実績報告(アンケート) 2025年2月末時点
5) 時間外勤務の縮減	i) かつ ii) のセミナー参加企業全体におけるセミナー参加前後の時間外勤務時間(3ヶ月間の1人当たり平均)の縮減時間	受注者による実績報告(アンケート) セミナー実施後3ヶ月のデータを同時期の前年度データと比較
6) 有給休暇取得の増加	i) かつ ii) のセミナー参加企業全体におけるセミナー参加前後の有給休暇取得率(3ヶ月間の1人当たり平均)の増加ポイント	受注者による実績報告(アンケート) セミナー実施後3ヶ月のデータを同時期の前年度データと比較
7) 男性育児休業取得率の増加【参考】	i) かつ ii) のセミナー参加企業全体におけるセミナー参加前後の男性育児休業取得率(3ヶ月間の1人当たり平均)の増加ポイント	受注者による実績報告(アンケート) セミナー実施後3ヶ月のデータを同時期の前年度データと比較

(※1) 以下の制度の未導入企業が、以下のいずれかの制度を導入した場合を対象とする。

【労働者の職業生活と家庭生活の両立に資する制度】

1. 時間単位の年次有給休暇制度、2. 法定を超える短時間勤務制度、3. 法定を超えるフレックスタイム制度、4. 法定を超える始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ制度（時差出勤）、5. 勤務間インターバル制度、6. 在宅勤務・テレワーク制度、7. 法定を超える男性育児休業制度

【女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に資する制度】

1. 職種又は雇用形態の転換制度、2. 退職者の再雇用制度、3. 女性従業員に対する教育訓練・研修制度、4. 女性従業員に対するキャリアコンサルティング制度、5. 育児休業等を取得しても処遇上の差を取り戻すことのできる昇進基準及び人事評価制度

(※2) セミナー参加後に導入したいいずれかの制度について、1人でも利用者があった場合は、活用した企業としてカウントする。ただし、上記の「7. 法定を超える育児休業制度」については、法定を超えなくとも「これまで男性の育児休業取得の実績がない企業であって、セミナー参加後に初めて男性の育児休業取得の実績のあった企業数」もカウントする。

## 6. PFS 事業効果の算出、評価

今回の事業に当てはまるようなセミナー等の働き方改革の取り組みとそれによって得られる定量的な事業効果を示したレポートや統計データなどのエビデンスとして利用できるものはないが、働き方改革の取り組みとそれによって得られる効果に関して、何らかの因果関係を示すデータはいくつかある。

「令和2年度 年次経済財政報告」令和2年11月（内閣府）によれば、経営者や管理職による有給休暇取得促進の定期的なアナウンスを行った企業群はそうでない企業群と比べ、有給休暇取得日数に有意な影響はないものの、前者の離職率は1.1%ポイント低下、全要素生産性（TFP）上昇率は3年間で10.0%の差が生じている。

また、「有給休暇取得目標を設定した企業群では、そうでない企業群よりも、年間有給休暇取得日数が0.5日程度増加していた。また、正社員の一か月当たり総労働時間は3時間程度減少していた。」

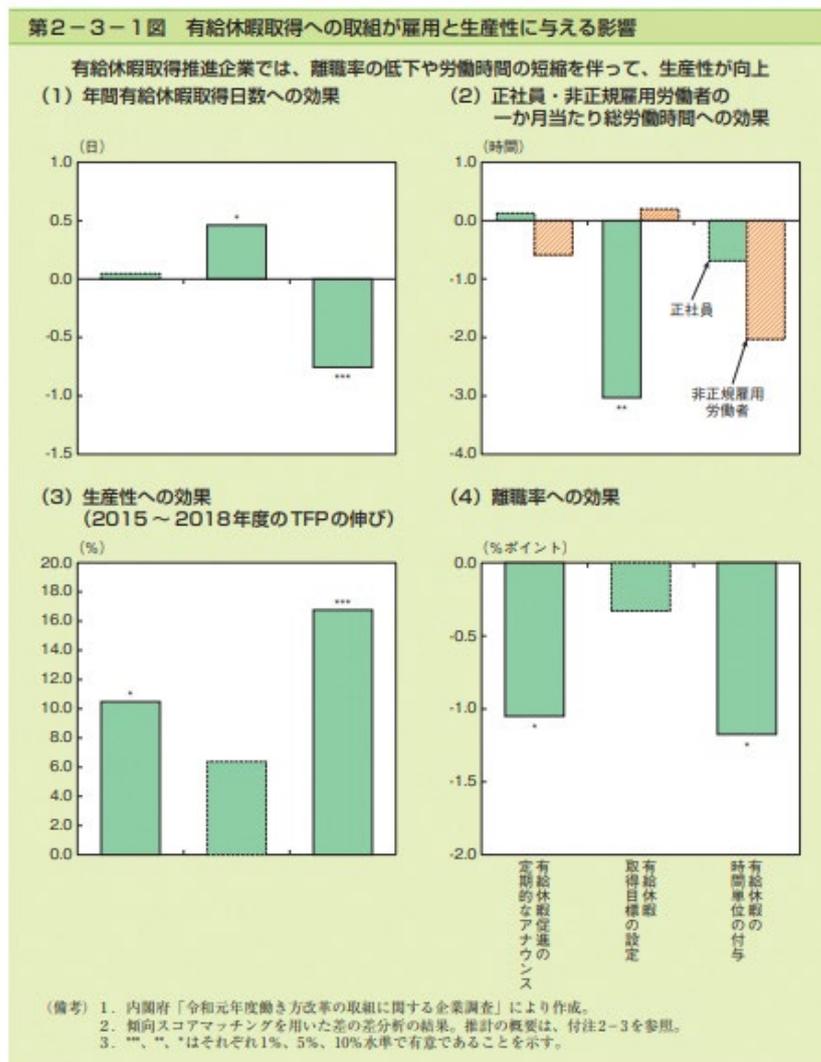
「残業時間を人事評価項目に追加する企業群では、正社員の一か月当たり総労働時間が有意に減少（2.9時間）していた。また、非正規雇用労働者の総労働時間についても有意ではないが、減少傾向にある。離職率も低下（2.1%ポイント）しており、残業時間の少なさを積極的に評価することが労働環境の改善につながり、離職を防ぐ要因になりえることが示唆される。」

上記のことから、有給休暇取得促進のアナウンスや有給休暇取得目標の設定など、有給休

暇取得にかかる制度の活用を進めることが、時間外勤務の縮減や有給休暇取得の増加、離職率の低下につながるなど、因果関係があることが分かる。

また、時間外勤務の縮減に取り組むことが、総労働時間の減少や労働環境の改善、離職率の低下につながる事が分かる。

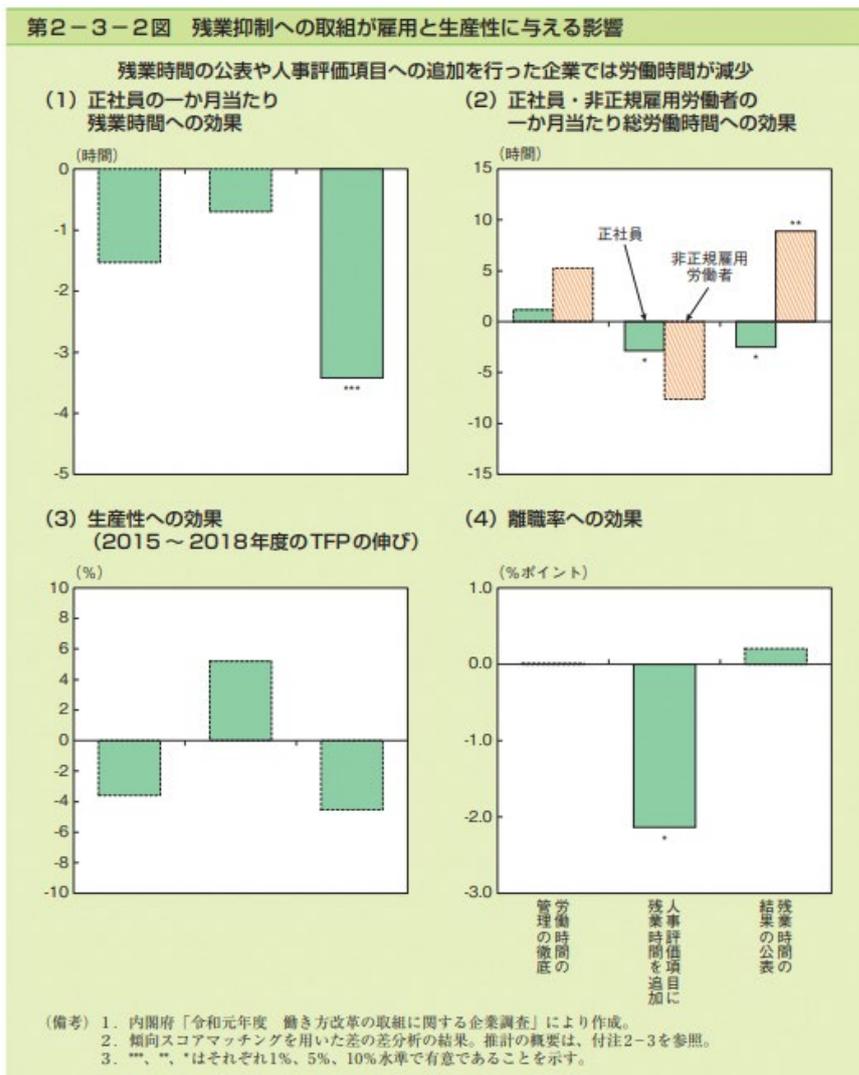
図表 11 有給休暇取得への取組が雇用と生産性に与える影響



資料)「令和2年度 年次経済財政報告」令和2年11月(内閣府)

[https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je20/index\\_pdf.html](https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je20/index_pdf.html)

図表 12 残業抑制への取組が雇用と生産性に与える影響

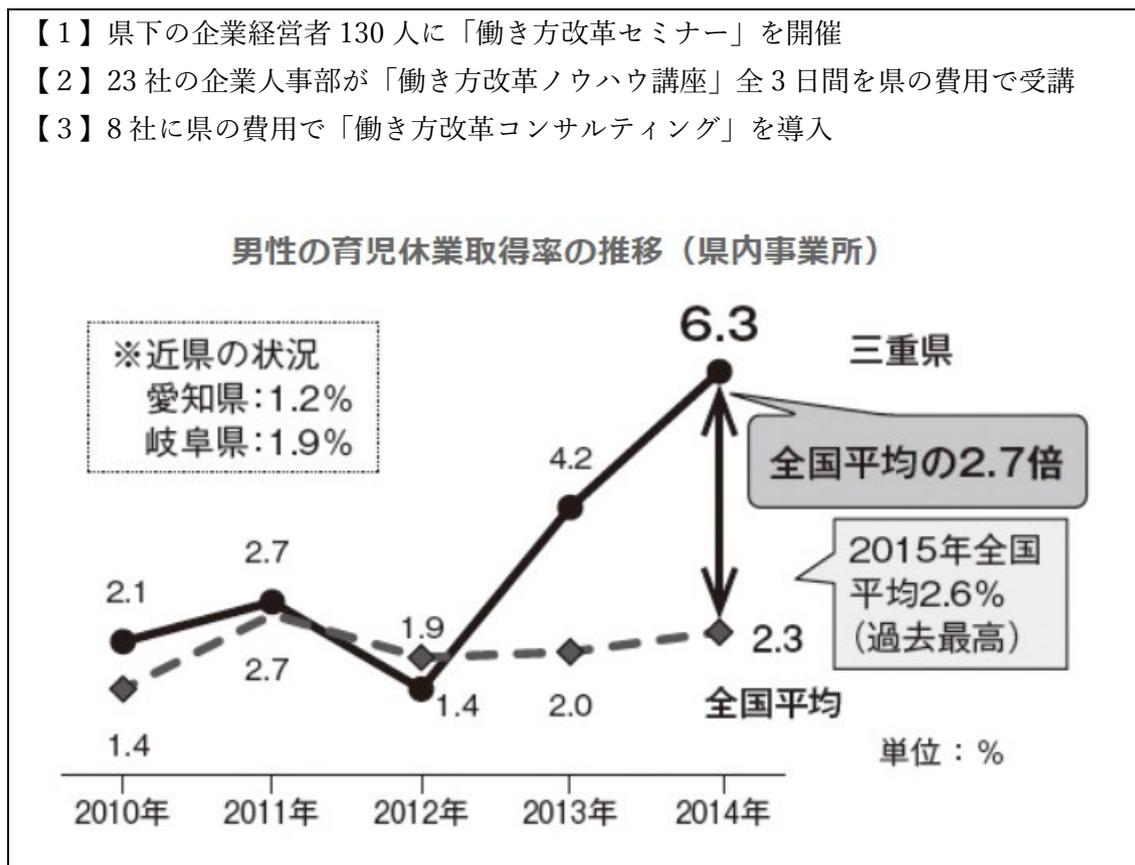


資料) 「令和2年度 年次経済財政報告」令和2年11月(内閣府)

[https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je20/index\\_pdf.html](https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je20/index_pdf.html)

三重県では、株式会社ワーク・ライフバランスの支援を受けて、以下のような働き方改革の取組を実施することにより、超勤者（年間の残業時間が500時間、月平均41.67時間超える人）が3割減となるとともに、県の合計特殊出生率は1.56と過去20年間で最高になった。上昇幅は1.1で全国3位となり、前年度から大きく飛躍した。男性の育休取得率も6.3%（全国の2.7倍）、女性管理職の比率や県民の幸福度も年々上昇している。

図表13 三重県の働き方改革の取組



資料) 株式会社ワーク・ライフバランス HP

<https://work-life-b.co.jp/case/mie.html>

上記のデータから、今回の PFS 事業の実施によって、セミナーの受講後に、労働者の職業生活と家庭生活の両立に資する制度<sup>5</sup>もしくは女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に資する制度<sup>6</sup>の導入や活用を図るなど、働き方改革を進める企業が増加すると、

<sup>5</sup> 1. 時間単位の年次有給休暇制度、2. 短時間勤務制度、3. フレックスタイム制度、4. 始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ制度（時差出勤）、5. 勤務間インターバル制度、6. 在宅勤務・テレワーク制度

<sup>6</sup> 1. 職種又は雇用形態の転換制度、2. 退職者の再雇用制度、3. 女性従業員に対する教育訓練・研修制度、4. 女性従業員に対するキャリアコンサルティング制度、5. 育児休業等を取得しても処遇上の差を取り戻すことのできる昇進基準及び人事評価制度

①時間外勤務の縮減が進み、②有給休暇取得、引いては、③男性育児休業の取得が増加すると考えられる。これらにより、働きやすい職場環境が実現して、④離職率が低下するという効果が得られる。

離職率が低下することにより、①人材採用現場における競争力が高まること、②企業全体の生産性が向上する、③人材採用・育成に必要な追加的なコストがかからない、という経済的効果が考えられる。

活用できるデータやエビデンスの制約により、今回、PFSの事業効果を定量的に算出することはできないが、介入によってロジックモデルで設定した成果が得られるものと考えられる。

## 7. 成果指標の上限値、下限値の設定

成果指標の上限値については、社会課題の解決に関し、政策的に達成が必要な目標値を考慮して設定していくことが望ましいが、島根県においていずれ成果指標についても目標値が定められていないため、実績値があるものについては、実績値を踏まえて上限値を設定し、実績値がないものについては、島根県として達成目標として妥当と考えられる数値を上限として設定することとした。

成果指標の下限値については、現状値や、既存事業がある場合はその実績値で設定することとした。現状地や実績値がない場合は、島根県として最低限達成することが必要と考える水準で設定することとした。

### 1) セミナー参加企業数

セミナー参加企業数については、令和5年度に実施した、i) 経営者・管理職の意識改革セミナーの参加企業数が78社であったことから、下限値を80社とした。

令和5年度に実施した企業を対象とした「働きやすい職場環境づくりに関するアンケート調査」(2023年12月)(以下、「現在地調査」という)によると、アンケート回答者のイクボスセミナー参加経験は、「ある」6.6%、「ない」93.4%、イクボスセミナーの参加意向は、「セミナーに参加したことがある」と回答した人の「参加したいと思う」55.6%、「セミナーに参加したことがない」と回答した人の「参加したいと思う」11.0%となっている。

この結果をもとに、下限値である80社をセミナーに参加させようとした場合、約580社を勧誘する必要がある。この計算については、まず、現在地調査の結果(セミナー参加経験)を活用して、580社を勧誘した場合の勧誘対象者に占める、セミナー参加経験別の社数を算出する。

580社×6.6%(現在地調査で参加経験ありと回答した会社の割合) = 38社

580社×93.4%(現在地調査で参加経験なしと回答した会社の割合) = 542社

次に、現在地調査の結果（セミナー参加意向）を活用して、参加経験ありと参加経験なしの勧誘対象者の内、参加したい会社の数を算出する。

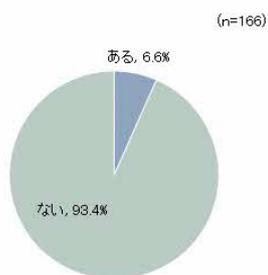
参加経験あり 38 社 × 55.6%（参加経験がある会社が参加したいと回答した割合） = 21 社  
 参加経験なし 542 社 × 11.0%（参加経験がない会社が参加したいと回答した割合） = 59 社

以上のように、580 社勧誘した場合、80 社（21 社 + 59 社）のセミナー参加が見込める。（図表 16 参照）

同様に、勧誘対象を 100 社増やして、約 680 社を勧誘した場合、95 社のセミナー参加が見込める。（図表 17 参照）

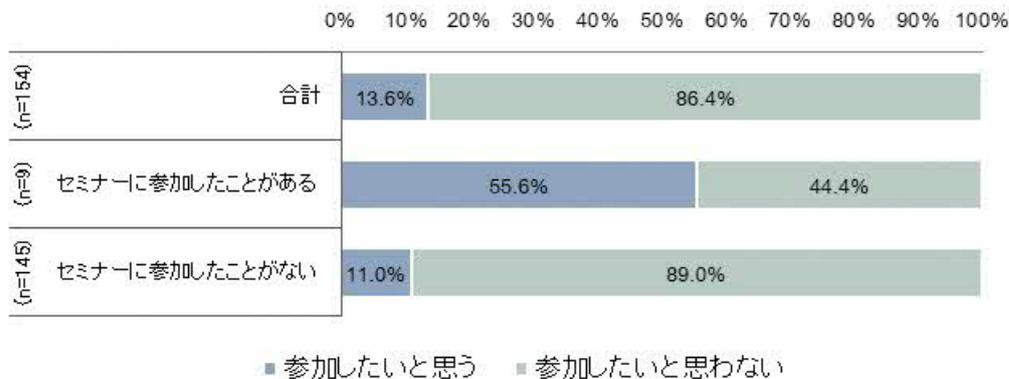
i) 経営者・管理職の意識改革セミナーの参加企業については、その後の個社へのフォローアップを通じて、ii) 経営者・管理職の行動改革セミナーへの参加につなげていく必要があることから、適正規模とすることを勘案して、上限値を 95 社とした。

図表 14 Q:「イクボスセミナー」に参加されたことがありますか (SA)



資料) 島根県「働きやすい職場環境づくりに関するアンケート調査」(2023 年 12 月)

図表 15 Q:「イクボスセミナー」に参加したいと思えますか (セミナー参加経験別) (SA)



資料) 島根県「働きやすい職場環境づくりに関するアンケート調査」(2023 年 12 月)

図表 16 580 社を勧誘した場合のセミナー予想参加社数

セミナー参加経験	割合	社数	セミナー参加意向	割合	社数
参加経験あり	6.6%	38	参加したい	55.6%	21
参加経験なし	93.4%	542	参加したい	11.0%	59
合計		580			80

資料) 島根県「働きやすい職場環境づくりに関するアンケート調査」をもとに作成

図表 17 680 社を勧誘した場合のセミナー予想参加社数

セミナー参加経験	割合	社数	セミナー参加意向	割合	社数
参加経験あり	6.6%	45	参加したい	55.6%	25
参加経験なし	93.4%	635	参加したい	11.0%	70
合計		680			95

資料) 島根県「働きやすい職場環境づくりに関するアンケート調査」をもとに作成

## 2) しまねイクボスネットワーク新規加入企業数

しまねイクボスネットワーク新規加入企業数については、令和5年度当初34社であったが、現状51社となっており、イクボスセミナーを実施した結果、1年間に17社増加している。イクボスネットワークは新規加入企業数の目標値を設定していないが、セミナー実施による新規加入実績を踏まえて、下限値を20社とした。

上限値については、達成目標として妥当と考えられる数値を上限として設定することとし、令和5年度当初の加入企業数と同じ水準となる35社とした。

## 3) 制度導入企業数

制度導入企業数については、セミナーを実施したことによって、どれだけの参加企業が制度の導入をしたかのデータがないため、下限値はなしとした。

令和5年度に ii) イクボスセミナー（行動編）に参加した人が24名、i) イクボスセミナー（意識編）に参加した人が74名であったことから、歩留まり率が30.8%とすると、i) イクボスセミナー（意識編）に参加した人が上限値の95名であったとすると、ii) イクボスセミナー（行動編）に参加する人は29名になると考えられる。上限値については、達成目標として妥当と考えられる数値を上限として設定することとし、ii) イクボスセミナー（行動編）参加者29名の約半数が、自社の制度導入に向けて働きかけてもらうことを目標として、上限値を15社とした。

## 4) 制度活用企業数

制度活用企業数についても、制度導入企業数と同様に、セミナーを実施したことによって、

どれだけの参加企業が制度の導入を行い、活用したかのデータがないため、下限値はなしとした。

上限値については、制度導入企業数の 15 社のうち、3分の2の 10 社に制度活用に向けて働きかけてもらうことを目標として、上限値を 10 社とした。

#### 5) 時間外勤務の縮減

時間外勤務の縮減についても、セミナーを実施したことによって、参加企業がどれだけの時間外勤務の縮減を実現したかのデータがない。

月間実労働時間数における所定外労働時間については、厚生労働省の統計調査によると調査産業計で 10.3 時間<sup>7</sup>となっている。これを 3 ヶ月にすると、30.9 時間（約 30 時間）となる。下限値については、調査産業計で 30 時間の所定外労働時間の 3分の1を縮減することを目標として、10 時間とした。

上限値については、調査産業計で 30 時間の所定外労働時間の 3分の2を縮減することを目標として、20 時間とした。

#### 6) 有給休暇取得の増加

有給休暇取得の増加についても、セミナーを実施したことによって、参加企業がどれだけの有給休暇取得日数の増加を実現したかのデータがない。

令和 4 年の 1 年間に企業が付与した年次有給休暇日数（繰越日数を除く）は、労働者 1 人平均は 17.6 日、このうち労働者が取得した日数は 10.9 日）で、取得率は 62.1%<sup>8</sup>となっている。島根県の現在地調査では、調査対象企業の年次有給休暇取得率は 54.4 %であった。下限値については、有給休暇取得率の全国平均を上回る水準を達成することを目標として、10%とした。

上限値については、有給休暇取得率の全国平均を 10%上回る水準を達成することを目標として、20%とした。

---

<sup>7</sup> 厚生労働省「毎月勤労統計調査」令和 5 年 11 月分結果確報

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/monthly/r05/2311r/2311r.html>

<sup>8</sup> 厚労省「令和 5 年就労条件総合調査」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/23/dl/gaikyou.pdf>

図表 18 アンケート回答企業の1年間の年次有給休暇日数

	Q8_1.1 年間の年次有給 休暇日数（延べ付与日数 （繰越分を除く））	Q8_2.1 年間の年次有給休暇日数 （延べ取得日数（看護休暇等独 自の有給休暇を含む））
回答企業数	85 社	85 社
回答企業従業員数 合計	2,053 人	2,053 人
合計	23,309 日	12,628 日
平均値（※）	11.4 日／人	6.2 日／人
年次有給休暇取得率 （＝取得日数／付与日数）		54.4 %

（※）合計値を回答企業の全従業員数で除した数値。

資料）島根県「働きやすい職場環境づくりに関するアンケート調査」（2023 年 12 月）

## 8. 支払上限額、最低支払額及び支払上限の設定

島根県では、本事業の予算額を総額で 1,200 万円と考えており、単年度の事業を複数年継続して実施していくことを想定している。

初年度は、介入効果がどれくらい見込めるのか判断できないため、受託事業者のリスクを下げて、参入のインセンティブを与えるため、固定支払い部分を厚めにして、成果連動払い部分を低めに抑えることとし、固定支払額を 1000 万円、成果連動払額を 200 万円と設定した。

成果連動払額の成果指標ごとの配分については、本来、最終アウトカムに近い成果指標の配分を厚めにして目標達成に向けたインセンティブを高くすることがよいが、今回、初年度ということもあり、マーケットサウンディングでセミナー参加者の開拓を重視すべきという指摘を踏まえて、アウトカムよりもアウトプット寄りの成果指標に成果連動払額を厚めに配分することとした。また、アウトカム寄りの成果指標においても、中間アウトカムよりも直接アウトカムにやや厚めに配分することにより、事業者の参入のハードルを下げることにした。

### 1) セミナー参加企業数

セミナー参加企業数については、介入対象をできるだけ多く集めて、その後の成果につなげるという観点から、最も重要な指標である。ここでは、単に参加企業数を集めるのではなく、これまで島根県の開催するイクボスセミナーに参加してきた企業よりも、柔軟な働き方に関心がない企業や取組ができていない企業（ハイニーズ企業）の掘り起こしを重視する観点から、過去にセミナーに参加したことがある企業よりも、新たにセミナーに参加した企業でハイニーズ企業に対する配分を多くすることとした。ハイニーズ企業の定義については、セミナー実施前のアンケート等の結果をもとに島根県と受託事業者で協議の上で決定することとした。

島根県の意向により、セミナー参加企業数についての配分額を成果連動支払額全体の 30%の 60 万円とし、下限値を達成した場合はその半額の 30 万円を支払い、下限値を達成できなかった場合は成果連動支払額を支払わないこととした。下限値の 80 社については、過去にセミナーに参加したことがある企業か新たにセミナーに参加した企業でハイニーズ企業かは問わないこととした。

上限値の 95 社と下限値の 80 社の差分の 15 社について、下限値を達成した場合の支払額の 30 万円を除いた残り 30 万円分を、参加事業者が 1 社増加するごとに 2 万円支払うこととした。さらに、新たにセミナーに参加した企業でハイニーズ企業を勧誘することに対するインセンティブを付与するために、新規かつハイニーズ企業については、参加事業者が 1 社増加するごとに 3 万円支払うこととした。

## 2) しまねイクボスネットワーク新規加入企業数

島根県では、自らも「イクボス宣言」を行い、「イクボス」の取組を県内全体に広めるという趣旨に賛同する企業の代表者等で構成する「しまねイクボスネットワーク」に加入する企業を募集している。島根県として、しまねイクボスネットワーク新規加入企業数を増加させることが、働き方改革を推進し、女性活躍の推進にもつながると考えている。そこで、企業がセミナーに参加し、働き方改革の必要性を認識し、働き方改革に向けた行動変容を促す主体を増やすことの重要性に鑑み、島根県の意向により、1) セミナー参加企業数に準じた成果連動支払額を配分することとした。

具体的には、しまねイクボスネットワーク新規加入企業数について、しまねイクボスネットワーク新規加入企業数についての配分額を成果連動支払額全体の25%の50万円とし、下限値を達成した場合はその40%の20万円を支払い、下限値を達成できなかった場合は成果連動支払額を支払わないこととした。

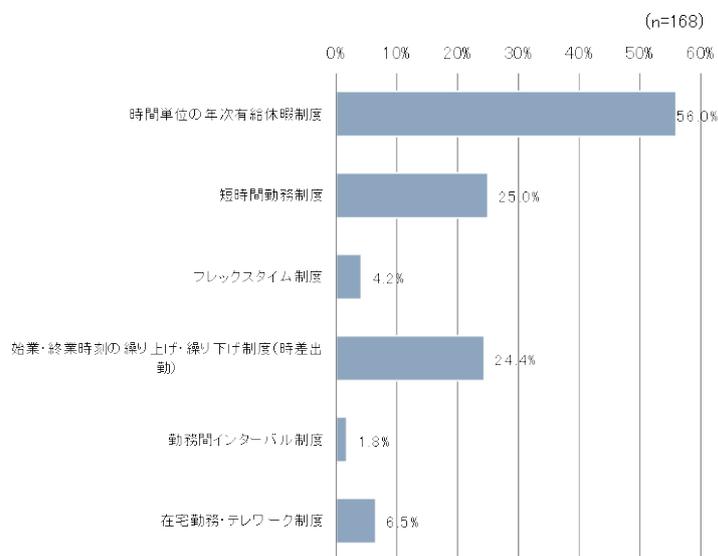
上限値の35社と下限値の20社の差分の15社について、下限値を達成した場合の支払額の30万円を除いた残り20万円分を、1) セミナー参加企業数と同様に、参加事業者が1社増加するごとに2万円支払うこととした。

しまねイクボスネットワークへの加入には、働き方改革に向けた行動変容が求められるため、1) セミナー参加企業数と異なり、下限値を超えた加入事業者の増加分について、新規かつハイニーズ企業とそれ以外の企業との間で、支払額の差は設けていない。

## 3) 制度導入企業数

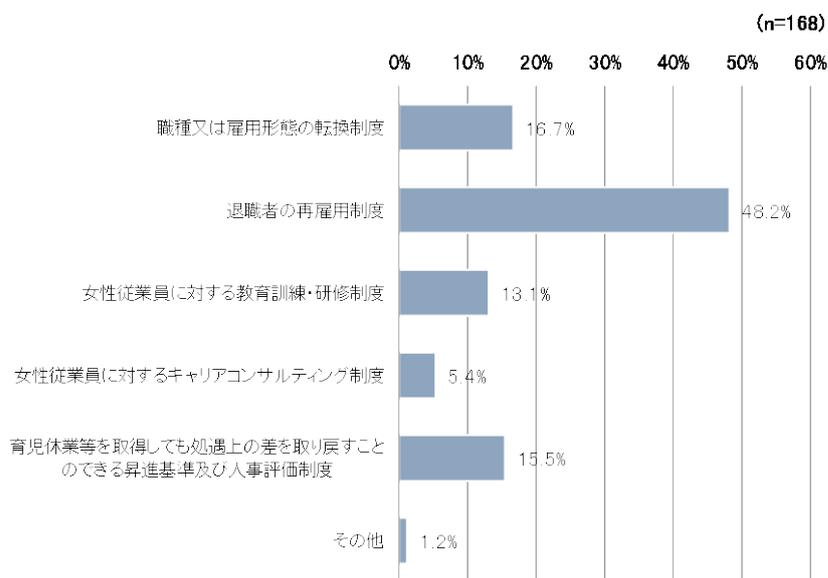
制度導入企業数については、以下の現在地調査の結果からも分かる通り、労働者の職業生活と家庭生活の両立に資する制度の導入状況と女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に資する制度の導入状況はそれほど高い水準にあるとは考えられない。これらの状況も踏まえて、制度導入企業数についての配分額は、成果連動支払額全体の15%の30万円とし、2) しまねイクボスネットワーク新規加入企業数と同様に、参加事業者が1社増加するごとに2万円支払うこととした。

図表19 Q. 取り入れている制度（労働者の職業生活と家庭生活の両立に資する制度の導入状況）（MA）



資料) 島根県「働きやすい職場環境づくりに関するアンケート調査」(2023年12月)

図表20 Q. 取り入れている制度（女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に資する制度の導入状況）（MA）



資料) 島根県「働きやすい職場環境づくりに関するアンケート調査」(2023年12月)

#### 4) 制度活用企業数

制度活用企業数については、働き方改革の実効性を測る成果指標としては、3) 制度導入企業数よりも事業目標の達成に近い成果指標という観点から重要な指標であるが、初年度ということもあり、制度導入企業数についての配分額は、制度活用企業数についての配分額よりも抑えて、成果連動支払額全体の10%の20万円とし、3) 制度導入企業数と同様に、参加事業者が1社増加するごとに2万円支払うこととした。

#### 5) 時間外勤務の縮減

時間外勤務の縮減については、介入の効果が出るのに一定の時間がかかり、初年度の達成は難しい場合があると考えられることから、時間外勤務の縮減についての配分額を成果連動支払額全体の10%の20万円とし、下限値を達成した場合はその半額の10万円を支払い、下限値を達成できなかった場合は成果連動支払額を支払わないこととした。

下限値を超えて時間外勤務の縮減を達成した場合は、時間外勤務の縮減が1時間増加するごとに2万円支払うこととした。

#### 6) 有給休暇取得の増加

有給休暇取得の増加については、5) 時間外勤務の縮減と同様に、介入の効果が出るのに一定の時間がかかり、初年度の達成は難しい場合があると考えられることから、有給休暇取得の増加についての配分額を成果連動支払額全体の10%の20万円とし、下限値を達成した場合はその半額の10万円を支払い、下限値を達成できなかった場合は成果連動支払額を支払わないこととした。

下限値を超えて有給休暇取得の増加を達成した場合は、有給休暇取得率が1%増加するごとに2万円支払うこととした。

図表 21 成果連動支払額の支払条件

成果指標	支払条件	
	基準値	支払額
1) セミナー参加企業数	80 社	基準値達成で 300,000 円 基準値を超えて 1 事業者増加毎に + 20,000 円 1 事業者（新規かつハイニーズ層（※））増加毎に + 30,000 円 （最大）600,000 円
2) しまねイクボスネット	20 社	基準値達成で 200,000 円

ワーク新規加入企業数		1 事業者増加毎に + 20,000 円 (最大) 500,000 円
3) 制度導入企業数	なし	1 事業者増加毎に + 20,000 円 (最大) 300,000 円
4) 制度活用企業数	なし	1 事業者増加毎に + 20,000 円 (最大) 200,000 円
5) 時間外勤務の縮減	平均 10 時間削減	基準値達成で 100,000 円 1 時間増加毎に + 20,000 円 (最大) 200,000 円
6) 有給休暇取得の増加	有給休暇取得率 10%増加	基準値達成で 100,000 円 1%増加毎に + 20,000 円 (最大) 200,000 円

(※) ハイニーズ層の企業の定義については、アンケート等結果をもとに島根県と受託事業者で協議の上で決定する。

## 9. 契約期間の設定

契約期間については、アウトプットとして設定した「イクボスネットワーク加入企業が増える」や直接アウトカムである「仕事と家庭の両立に向けた制度の導入・活用が進む」については単年度で一定の成果が見込める。他方、「時間外労働時間が減る」、「有給休暇の取得が増える」、「男性の育児休業取得が促進される」については、効果が発現するまでに一定の期間が必要と考えられる。

単年度契約で PFS 事業を実施し、事業終了後もその効果検証を行った上で、事業の見直しや契約期間の見直しの判断も含め、その後の事業実施に関する検討を行うこととする。

なお、単年度契約で事業を実施することで、年度ごとに受託する事業者が変わる可能性があるため、事業者が変更される場合は、事業の継続性や成果を向上させるために、島根県が間に入って、受託した事業者との間で、介入対象企業の指標データなど、事業実施や成果評価に必要なデータに加えて、事業実施上の工夫や留意点等も含めた情報連携を行うことが必要であると考えられる。

## 10. 実施体制の設定

本事業は、基本的にはセミナーを実施して、参加者の働き方改革に向けた意識啓発や行動変容を図るものであるが、マーケットサウンディングで指摘を受けたように、セミナー実施のフォローアップとして、事業者に対する伴走支援や相談対応が必要になると考えられる。セミナーにおいては、自分の会社で働き方を変える中心人物を養成し、組織のなかでその人

物が中心となって変革の働きかけを行えるようにすることを目的としているが、会社全体の意識改革や行動変容を促すことは簡単なことではないためである。

島根県内には、セミナーや広報業務を行う事業者は存在しているが、伴走支援やコンサルティング業務を行う事業者は少ないため、本事業を実施する際には、このようなスキルや実績を有する県外の事業者と連携して事業を実施していくことが必要と考えられる。

成果評価の実施にあたり、実績データの収集や分析に高度な専門性を有する必要はないと考えられる。

以上から、事業実施に係る費用対効果の観点から、本事業の実施体制は、島根県を委託者、サービス提供事業者を受託者とした体制を原則とし、中間支援団体や外部評価期間の参画は想定しない。なお、県内事業者の育成の観点から、県外の事業者がサービス提供事業者の場合は、県内の事業者や団体等と共同で実施体制を構築することとする。

## 11. 事業実施に向けた課題・留意点

ここまで、島根県の PFS による柔軟な働き方の推進事業について検討を行ってきたが、実際に事業を発注するにあたり、検討すべき課題や事業を実施する際に留意すべき事項について整理する。

### (1) 事業の有効性の検討

本事業の最終的な目的は、ロジックモデルのインパクトに挙げられている、「離職者が減る」こと、「雇用が増加する」こと、「女性の管理職登用が増える」ことを通じて、人口の流出減や出生数の増加を達成することであるが、本事業で設定したセミナーの実施という取組内容からは、成果波及の観点から離れている（貢献度が低い）と考えられるため、今回、働きやすい職場環境づくりを事業目標としている。

今回の事業において、介入内容が成果の実現にどの程度有効かどうかを客観的なデータで検証することで、事業内容の見直しを図ることが重要である。単年度事業ではあるものの、継続的に事業を実施して成果指標のモニタリングを行っていくことで、事業の効果を検証して、より成果の上がる取組へとブラッシュアップしていくことが求められる。

### (2) 目標設定の妥当性の検討

働き方改革を社会課題として PFS の手法を用いた行政委託事業を実施した例は、国内では確認できておらず、働き方改革を進めるための介入の効果を定量的に研究している事例も限られているため、本事業で想定している事業内容の実施が、働きやすい職場環境づくりにどの程度寄与するかについては、客観的な根拠となり得る先行事例や参考資料が極めて限られていると言える。

今回、アウトプットから、直接アウトカム、中間アウトカムに至るまで様々な段階で複数の成果指標を設定している。アウトプットの成果指標の下限值については事業実績をもとに設定しているが、直接アウトカムや中間アウトカムの成果指標の下限值については、全国データや島根県の意向をもとに決めている。このため、本事業の実施を通じて、成果指標に関わる実績データだけではなく、働き方改革に関連する実績データの蓄積を行い、データ分析を進めることにより目標設定の妥当性を継続的に検討し、必要に応じた見直しを行うことにより、行政と民間の適切なリスク分担に基づく妥当な目標の設定を図ることが望まれる。

### (3) 成果指標と支払条件の見直し

今回、先行事例のない先導的な PFS 事業の初年度ということもあり、受託事業者のリスクの低減を図る観点から、アウトプットを成果指標に加えて、支払条件においても厚めに配分をしている。

初年度で、事業実施にかかる実績データを得られることから、次年度以降は、実績データを踏まえて、成果指標と支払条件の見直しを図ることが必要となる。初年度は成果指標とすることを見送った男性育児休業取得率の増加を成果指標に加えるとともに、セミナー参加企業数等は成果指標から外す、もしくは、成果連動支払額の比重を下げるということが考えられる。また、最終的な事業目的を達成するためのアウトカムに近い成果指標の配分を厚くすることで、事業目標の達成に向けたインセンティブを付与することが考えられる。

固定支払額と成果指標支払額の内訳も、初年度は、固定支払額 10,00,000 円と成果連動支払額 2,000,000 円としたが、これについても見直しを行う余地があると考えられる。次年度以降は、固定支払額を圧縮して、成果連動支払額を増額することにより、受託事業者の創意工夫を促し、より成果の上がる取組内容にシフトすることが期待できる。マーケットサウンディングでは、セミナーの実施だけでは成果を上げることは難しく、一定の時間をかけてコンサルティングや伴走支援が必要であるという指摘があった。この指摘を踏まえると、今後、事業費の増額や事業内容の見直しを検討することも必要ではないかと考えられる。

また、本事業を継続的に実施していく際には、社会環境や事業環境も変化していくことから、それらを踏まえて成果指標と支払条件の見直しをしていく必要がある。

#### (4) 事業実施のスケジュール

事業実施のスケジュールについては、11 月以降のスケジュールの実施に当たり、当初計画と比べて遅れが生じた。

当初の事業計画では、2 回目のマーケットサウンディングの実施時期について、成果水準書（案）を作成した段階で、11 月中旬から 12 月下旬に実施することを想定していた。

しかし、成果水準書（案）で成果指標及び支払基準を設定するに当たり、企業を対象とした現在地調査を実施して、その調査結果を踏まえて成果水準書（案）を見直した方が、マーケットサウンディングでより実態に即した有効なアドバイスが得られるであろうという考え方により、2 回目のマーケットサウンディングの実施時期が 2 月末にずれこむことになり、事業の検討スケジュールを圧迫することになった。

それらを踏まえて無理のないスケジュールで案件形成を行うには、ロジックモデルや成果指標の検討段階から、データの取得方法等を具体的に検討しておく必要があったと考えられる。サウンディングをうけて事業方針を変更することも想定されるため、一度目のマーケットサウンディング時期を早めることも有効であったと考える。

### III. PFS/SIB 事業案件形成における課題と対応

#### (1) 介入と成果の因果関係の明確化

企業に対して法律で義務付けられていること以上の働き方改革を求めるためには、企業にとってどのようなメリットがあるかを視覚的に見せる必要がある。

働き方改革に関する現状のデータは多数存在しているが、どのような取組を実施したことで、働き方改革がどれくらい進んだか、効果があったかについて定量的に示すデータを見つけることが難しい。なかには、行政から委託を受けた事業者が、特定の事業者を対象に働き方改革のコンサルティングを行い、その効果を定量的に示しているケースもあるが、投入したリソースや具体的な介入内容までの詳細については公表していないため、事業効果の検討の参考情報として活用することが難しい状況である。

そのため、今後、島根県が働き方改革を進めるための事業を実施して、その効果にかかるデータを継続的にモニタリングして、分析・公表していくことで、働き方改革の効果やメリットを視覚的に示し、他の地方公共団体においても事業効果の検討を行うことが可能になるようにすれば、PFS 事業として取り組みやすくなると考えられる。

#### (2) 組織を対象とする介入方法

これまでの PFS 事業は、介入対象として個人を対象に実施するものが多く、今回の島根県の事業のように、組織としての意識や行動の変容を促す事業の場合は、単にセミナーを実施するだけではなく、組織の変革を促す中心人物（キーマン）を育成した上で、キーマンを中心に組織の変革を行うことが効果的な手法の一つであると考えられる。

セミナーを実施することで、働き方改革のキーマンの意識や行動の変容を促すことはできるが、規模や業種、事業内容の異なる諸企業において、組織全体の変革を行っていくには、セミナーで身に着けた一般的な知識やスキルだけではなく、実践の中で開発されていくノウハウや対応策の蓄積が必要と考えられる。そのためには、専門的知識と経験が豊富なアドバイザーによるコンサルティングに近い個別相談や伴走支援を一定期間継続して行っていく必要がある。特に、柔軟な働き方に関心がない企業や取組ができていないハイニーズ層の企業について、組織としての意識や行動の変容を促すためには、柔軟な働き方に関心が高い企業を対象とするのに比べて、相当大きな労力と創意工夫が必要になることが想定される。

今後、組織を対象とした PFS 事業については、どのような介入方法が有効であるか、ケースを積み重ねて検証をしていくことで、他の地方公共団体が参入しやすくなることが求められる。

#### (3) 広域自治体の実施主体となる場合の介入方法

今回、基礎自治体ではなく、広域自治体である県が単独で事業主体となる PFS 事業ということで、対象とするエリアを県全域とした。本事業の案件組成の当初から、事業の対象者

は誰なのか、どうやってアプローチをすべきかということが議論されてきた。これまで県主催の働き方改革のセミナーに参加するのは意識の高い企業が多く、真に意識と行動の変容が必要な柔軟な働き方に関心がない企業や取組ができていないハイニーズ層の企業の参加は少なかった。そのため、それらの対象にどのようにアプローチして、事業に参加させるかということが重要な論点となった。島根県では、ハイニーズ企業にセミナーへ参加してもらうことも成果指標として設定して、事業者の創意工夫をもとに、介入の必要な層の事業への取り込みを図っている。

今回のような広域エリアを対象とする場合は、対象とする企業を網羅することが難しいが、商工組合や業種別団体など、ハブとなっている機関や組織を巻き込んで事業の広報の協力をしてもらったり、対象とする企業の抽出・勧誘に協力してもらったりする方法も検討する必要がある。

島根県では、今回、「働きやすい職場環境づくりに関するアンケート調査」を実施し、県内企業の働き方改革における現在地を調査することで、アプローチすべき対象がどれくらいいるのか、どのような水準・段階にあるのかを把握しようとした。対象層の状況について分からない状況でPFS事業を設定する際には、事業者にとってのリスクも大きくなるため、島根県のように現在地調査を実施して、指標設定や支払条件に活かしたり、予め応札者に現在調査の結果を共有したりすることで、事業者の判断の参考にしてもらうことが考えられる。

<参考>

1. 2年目以降の支払条件について

2年目以降の支払条件について以下のとおり検討を行った。年度ごとの支払総額は一定として、年を経るごとに、固定支払額の配分を減らし、成果連動支払額を増えるような設計とした。これはあくまでも一つの考え方であり、1年目の成果指標の達成度をもとに、支払条件を検討することが必要である。

図表 22 固定支払額と成果連動支払額の配分推移

	固定支払額	成果連動支払額	支払総額
2年目	9,000,000円	3,000,000円	12,000,000円
3年目	8,000,000円	4,000,000円	12,000,000円
4年目	7,000,000円	5,000,000円	12,000,000円
合計	24,000,000円	12,000,000円	36,000,000円

成果指標ごとの配分については、年を経るごとに、アウトプットについての条件（最大支払額及び最低支払額の基準値）を見直し、達成する成果当たりの配分を減らすとともに、直接アウトカムと中間アウトカムの成果指標の配分を増加するような設計とした。

2年目は、1) セミナー参加企業数と2) しまねイクボスネットワーク新規加入企業数の最低支払額と最大支払額を減額した。3) 制度導入企業数、4) 制度活用企業数については、最大支払額を増額した。5) 時間外勤務の縮減と6) 有給休暇取得の増加については、最低支払額と最大支払額を増額した。また、新たに、7) 男性育児休業取得率の増加を、支払に紐づく成果指標として設定した。

図表 23 成果連動支払額の支払条件【2年目】

成果指標	支払条件	
	基準値	支払額
1) セミナー参加企業数	80社	基準値達成で200,000円 基準値を超えて 1事業者増加毎に +20,000円 1事業者（新規かつハイニーズ層（※））増加毎に +30,000円 （最大）500,000円

2) しまねイクボスネットワーク新規加入企業数	20 社	基準値達成で 100,000 円 1 事業者増加毎に + 20,000 円 (最大) 400,000 円
3) 制度導入企業数	なし	1 事業者増加毎に + 20,000 円 (最大) 500,000 円
4) 制度活用企業数	なし	1 事業者増加毎に + 20,000 円 (最大) 400,000 円
5) 時間外勤務の縮減	平均 10 時間削減	基準値達成で 200,000 円 1 時間増加毎に + 20,000 円 (最大) 400,000 円
6) 有給休暇取得の増加	有給休暇取得率 10%増加	基準値達成で 200,000 円 1%増加毎に + 20,000 円 (最大) 400,000 円
7) 男性育児休業取得率の増加	男性育児休業取得率 10%増加	基準値達成で 200,000 円 1%増加毎に +20,000 円 (最大) 400,000 円

3 年目は、1) セミナー参加企業数と 2) しまねイクボスネットワーク新規加入企業数の最低支払額の基準値を最低支払額を上げて、より多くのセミナー参加者を勧誘することで、3) 制度導入企業数と 4) 制度活用企業数の最大支払額を増額（40 社達成の場合に最大支払額支払い）した。5) 時間外勤務の縮減、6) 有給休暇取得の増加、7) 男性育児休業取得率の増加については、最低支払額を増額（最低支払額の基準値は据え置き）した。

図表 24 成果連動支払額の支払条件【3 年目】

成果指標	支払条件	
	基準値	支払額
1) セミナー参加企業数	90 社	基準値達成で 300,000 円 基準値を超えて 1 事業者増加毎に + 20,000 円 1 事業者（新規かつハイニーズ層（※））増加毎に + 30,000 円 (最大) 500,000 円
2) しまねイクボスネットワーク新規加入企業数	30 社	基準値達成で 200,000 円 1 事業者増加毎に + 20,000 円

		(最大) 400,000 円
3) 制度導入企業数	なし	1 事業者増加毎に + 20,000 円 (最大) 800,000 円
4) 制度活用企業数	なし	1 事業者増加毎に + 20,000 円 (最大) 800,000 円
5) 時間外勤務の縮減	平均 10 時間削減	基準値達成で 200,000 円 1 時間増加毎に + 20,000 円 (最大) 500,000 円
6) 有給休暇取得の増加	有給休暇取得率 10%増加	基準値達成で 200,000 円 1%増加毎に + 20,000 円 (最大) 500,000 円
7) 男性育児休業取得率の増加	男性育児休業取得率 10%増加	基準値達成で 200,000 円 1%増加毎に +20,000 円 (最大) 500,000 円

4 年目は、1) セミナー参加企業数と 2) しまねイクボスネットワーク新規加入企業数の最低支払額の基準値を上げ、最低支払額も増加するとともに、より多くのセミナー参加者を勧誘することで、3) 制度導入企業数と 4) 制度活用企業数の最大支払額を増額 (55 社、50 社達成の場合に最大支払額) した。5) 時間外勤務の縮減、6) 有給休暇取得の増加、7) 男性育児休業取得率の増加については、最低支払額は据え置きで、最大支払額を可能と考えられる限度まで上げた (平均 30 時間削減、有給休暇取得率 30%増加、男性育児休業取得率 30%増加)。

図表 25 成果連動支払額の支払条件【4 年目】

成果指標	支払条件	
	基準値	支払額
1) セミナー参加企業数	120 社	基準値達成で 400,000 円 基準値を超えて 1 事業者増加毎に + 20,000 円 1 事業者 (新規かつハイニーズ層 (※)) 増加毎に + 30,000 円 (最大) 600,000 円
2) しまねイクボスネットワーク新規加入企業数	40 社	基準値達成で 300,000 円 1 事業者増加毎に + 20,000 円

		(最大) 500,000 円
3) 制度導入企業数	なし	1 事業者増加毎に + 20,000 円 (最大) 1,100,000 円
4) 制度活用企業数	なし	1 事業者増加毎に + 20,000 円 (最大) 1,000,000 円
5) 時間外勤務の縮減	平均 10 時間削減	基準値達成で 200,000 円 1 時間増加毎に + 20,000 円 (最大) 600,000 円
6) 有給休暇取得の増加	有給休暇取得率 10%増加	基準値達成で 200,000 円 1%増加毎に + 20,000 円 (最大) 600,000 円
7) 男性育児休業取得率の増加	男性育児休業取得率 10%増加	基準値達成で 200,000 円 1%増加毎に +20,000 円 (最大) 600,000 円

## 2. 有識者ヒアリングとマーケットサウンディングで得られた意見

### 有識者 A 氏に対するヒアリング（2023 年 9 月 15 日）で得られた意見

#### ■ 事業内容

- ・島根県全体に事業を実施すると、アウトカムを可視化するところまで持って行くのは大変なので、特定の地域に絞るか、県内の特定の自治体と連携して実施する方がよい。
- ・一定期間で成果を出すことを目指す場合、柔軟な働き方の推進を中心に、以下のような取組が考えられる。
  - 育児中の女性の所定外労働制限・短時間勤務等の対象拡大（法令上は3歳までの子供を持つ母親を対象にすればよいことになっているが、これを就学前まで拡大させる。）。短時間勤務等について、制度は導入済でも運用ルールは存在しない中小企業が多いので、運用ルールを作成し、それを企業内で周知・運用することを支援する。
  - 男性の育児参加については、企業においては働き方の柔軟化やテレワークの推進などが有効。また、女性のキャリアを尊重し、デュアルキャリアを考えさせるような普及啓発や、アンコンシャスバイアスを解消し男性が地域で育児に参加しやすくなるような取り組みもありうる。
- ・働き方改革の方が短期的な結果は出しやすい。ただ、企業の好事例を引き出すことはできるが、県全体の底上げとなると難しさがある。「残業が減る」よりも「柔軟な働き方」なら取り組みやすい。
- ・これまでの女性関連施策で、唯一効果が出たと言ってもいいのが、短時間勤務・所定外労働の制限が効いて、女性正社員女性が、妊娠・出産で辞めなくなったということである。成果は一定出尽くした感はあるが、技術職等一部の職種についてはまだ伸びしろがある。そこに絞れば何かできるかもしれないし、その先に女性の管理職登用の改善も期待できるかもしれない。比較的短期に結果が出せるとすればこのあたりではないか。

#### ■ ロジックモデル

- ・ロジックモデルについて、「経営者・管理職の固定的な性別役割分担意識の解消」が一番左のアウトプットにあるが、これが一番難しい。北欧ですら苦労しており、まず働き方を変え、今は男性の育休を同じ時間にすることを目指している。日本においても、就職氷河期が特に雇用の男女差が生じてしまったりと、意外とぶり返しがあって進まない。地域でいろんなメニューでアプローチして頂くのが大事である。本当に大事なテーマだが、改善はかなり難しい。ロジックモデルのもっと右の方ではないか。

#### ■ 評価方法

- ・個々の企業単位では、男女共同参画関連の取組の効果をそこそこ可視化できるが、地域単位になると難しい。こども家庭庁の「こども大綱」も膨大な文書量であり、そこまでやらないと、面的（地域全体）な底上げを目に見えるところまで持って行くことは難しい。10年後でもどうなるかわからないほどなので、数年間で県全体で結果を出すのは難しい。成果を挙げると企業が無茶をしだすと危険である。島根県の一部に絞って実施するなどが必要ではないか。

#### ■ 成果指標

- ・成果指標については、出産後の女性の就業継続率やその他意識調査ではないか。我々は、「時間的制約があっても活躍できると思うか」という質問をよく使う。その他、中小企業だと管理職比率等。
- ・どこでも普及啓発はやっていると思うが、育児短時間勤務について、制度は導入しても運用ルールはまだ作っていないところが多い。例えば、何歳までの子どもがいれば対象になるのか、何時間の短時間勤務を認めるのか、基本給・賞与はどう変わるか、人事評価の扱い、など。管理職の場合は、昇進の条件は、短時間勤務の人と同じになるのか、等。運用ルールをまず決め、それを企業で周知してしっかり運用する、というのが大事である。これは大企業の方が大変である。制度がもうある中小企業の場合は、運用を決めるだけなので、取り組みやすいはずである。代替要員の補助もスキーム化するので、それらも活用して進めればよい。

#### 有識者 B 氏に対するヒアリング（2023 年 9 月 28 日）で得られた意見

- 事業内容
  - ・人事担当者にセミナーに出てもらうのはよいと思う。他社がやっていることを聞くことは参考になるので、企業向けセミナーはいいと思うが、それだけではなく、横並びに状況が見える化されているという場があればよい。自社もやらなければ他社に負ける、非常にまずい状態になるということを知ってもらう。
  - ・セミナーに参加した担当者はやる気で帰っても、自社に帰って伝えると他の社員からは煙たがられる状況が多いと思うので、この取組を進めたい人が社内で当たる壁を考えると、横並びの状況が分かるような説得材料は必要だと思う。
  - ・例えば、首都圏の大学に行っている人たちが島根の求人を探す際に、求人一覧を出していないのか。もしあるのであれば、そこに男性の育児休暇取得率 100%ということに記載する。企業側も他の企業が 100%なのであれば、自社もやらなければという意識になるのではないかと。また、県への登録（こころカンパニーなど）がある企業には印がついているなど、他社と差異化できる仕組みが必要である。
  - ・企業をそこまでの土俵にあげるために、女性の活躍推進企業データベースの島根県版を作成するかではどうか。
  - ・お金があれば、補助金など資金面での支援をすればいいが、それだけでは解決しない。柔軟な働き方をしたいというニーズがある人に対して、情報が届きやすい、見える化する、わかりやすくすることが必要。やはり、制度でいい状態が作れるということが 1 番望ましい。
  - ・最近の政府の政策では、お金で解決するものが多く出ているが、制度化、情報の見える化がよいのではないかと。
- 成果指標
  - ・企業ごとになら、継続就業率、育児休暇取得率、時間外労働の減少などと全国平均とすぐに比較ができるから分かりやすい。それだけではなく、県として実現したいこととして県全体としての人口流出や出生率などがあるのではないかと。
- 計測方法

- ・指標について、県内で短期間に取れる指標を考えると、アンケートを取るしかないのではないか。
- ・アンケートは社長に取るのがよいのではないか。セミナー時にアンケートを取る旨を伝えておけば、人事担当者は自社に帰ったあときちんと社長への説明責任があるし、社長としても、アンケートが来るのであれば、きちんとしなければという意識が働くはずである。
- ・そもそもセミナーに参加しない層については、女性活躍推進課だけでは無理なので、商工会や産業部門に協力を仰ぐ必要がある。セミナーに来なかった企業も含めて、社長にもアンケートを出す。なぜ来なかったのか、という選択肢も必要。知事が女性活躍推進に対して積極的なのであれば、知事から他部局への声掛けもしてもらえないか。
- ・アンケートによって、各企業の現在地を確認し、目指す到達点を設定。課題や状況が似ている企業をグルーピングし、グループごとにアプローチを考える必要があるそう。

#### C 社に対する 1 回目のマーケットサウンディング（2023 年 10 月 11 日）で得られた意見

- 事業内容
- ・働き方改革に向けた意識向上のために、最近では、県の事業を使って直接企業にコンサルを送り込む傾向になっている。
- ・育休や有給休暇の取得などは大企業では福利厚生で対応するのが当たり前だが、中小企業では福利厚生で対応することは難しい。まずは業務改革をすることが必要であり、制度の導入・運用に当たりどんな取組をしているかという調査も必要。経営者としては、利益を上げることに目が行きがちで、福利厚生の充実をしている場合ではないという感覚がある。経営の意識啓発も重要で、こうすれば会社にもプラスになるということを示して理解してもらう必要がある。
- ・コンサルの直接派遣が無理なら、セミナーに無料コンサルを併用させるのはどうか。セミナーをしたことによるアフターケアが大事だと考える。
- ・県が業界団体（建設業協会等）にコンサル派遣費の助成をする方法もある。助成を受けた業界団体が各企業にコンサルを派遣するため、県の個別コンサルが直接派遣することにはならない。
- ・成果連動型とすると長期契約（4～5年）となる。その方が企業としてはやりやすい。やはり1年で成果を出すのは難しい。
- ・例えば、某市の事例だが、数年継続して市に入ってコンサルをしている。主に時間外労働の削減を目指している。そのために業務改善、タスク管理などを行い、実際に結果が出ている。また、メンタルヘルスのチェックや、マネジメントの改善をすることによって、時間外労働の削減がみられた。
- ・制度が業務改善が先かという点、業務改善が先だと思う。制度を入れても実際には使われていない。例えば、経営者として、時間休暇か半日休暇、どちらが得なのか考えた時に、休みを与えることをマイナスト考えている経営者が多い。必要時間分の休暇を取って効率よく働いてもらった方がいいが、経営者の実感がない。これは、好事例を作り、浸透させていくことが大事である。
- ・短時間正社員を導入すること。副業や兼業も可能とする。島根県での事例はないが、某県では実際に導入している企業がある。導入には5年かかった。
- ・短時間正社員かパートの区別は、社員のスキル次第である。短期間正社員とすることで、高いスキ

ルの社員を残していくことも可能。

#### ■ 成果指標

- ・1つは、男性の育児休暇取得が分かりやすい。取得できない原因は、会社に迷惑がかかる、経営者側も休まれると困っていると思っていること。その点を変える必要がある。現在、島根県のセミナーで実施しているのは、経営者の意識の部分。それも大事だが、業務改善がポイントとなる。
- ・実際の成果は3年ぐらいで出せると思う。男性の育児休暇取得率100%を会社の宣伝材料にしているところがあるが、1週間程度の育休取得では何もできないので、それはやめたほうがいい。
- ・時間外労働削減の成果は、半年、早ければ3か月で出る。その成果が出た後に、本当の業務改善が始まる。
- ・経営者の有給に対する法律理解も必要である。そもそも有休を取得する際に理由を聞くのはNGだが、このことを分かっていない経営者は多数いる。ただし、法律理解度は指標として測りにくいため、育休取得率で測ることになると思う。また、有給が取りにくいのも業務改善が原因だと考えている
- ・成果指標の数字がざっくりしたものだと厳しいので、割と細かい指標設定にしてもらった方がやりやすい。まずは、現地の数字をあらゆる視点から分析をした上で、指標を作っていく必要がある。
- ・対象とする企業の属性・レベルに応じて、指標を区分するなど、様々でよいと思う。
- ・積極的ではないところの成果のポイントを少し高くすることもいいのではないか。
- ・育休取得の対象年齢ごとの取得率が大事である。その場合、属性に分けて取得率のポイントの付与を変えることなどが考えられる。

#### D社に対する1回目のマーケットサウンディング（2023年10月20日）で得られた意見

#### ■ 現所在地調査

- ・Beforeを取っておくためにも調査をかけるべき。踏み込んだ項目だと、勤務間インターバルが何時間取れているかという点も考えられる。その人が本当に家事育児をする時間を取れているのか。勤怠管理のシステムは入っていると思うので、ライフの時間がきちんと取れる状況にあるかということを把握することも必要である。
- ・また、モバイルワークができる状況になっているかという視点もある。これは、制度があるだけでなく、現実的にどれくらい縛りなく使えるものかという点が大事。コロナが終わったから出社するという会社が増えてきている。コロナ等関係なく、現在も運用できているかどうかを把握する必要がある。
- ・有給休暇は1日単位ではなく、時間単位で取れているか。育児休業の取得率に加えて、取得日数の部分も大事である。
- ・その他にも女性管理職比率や男女の勤続年数などくみんの基準になっているようなものは調査項目として考えられる。
- ・どれくらい使えているか、実態はどうかというところを調査すべきである。実際に制度がなくてもできている中小企業はあるため。ただ、取りやすい制度になっているかのチェックはしていただきたい。
- ・勤務間インターバル制度は取り入れた方がよい。就労規則に勤務間インターバルの項目を入れてなくても実際に11時間空いているという企業は多い。そのような実態があるなら導入したほうがよい。

・勤務間インターバル制度は、採用の際にホワイトさをアピールするにはとても良い。近年は、採用者が見る視点となっている。

#### ■ 事業内容

・身近に変わる企業を作らなければ、全体的な変革は難しい。そのためには、企業の中まで入り込んだ変革の支援が必要である。・企業に対して戦略コンサルのようなことはやっておらず、あくまでコーチングというイメージである。

・県として個別コンサルが難しいのであれば、そのキーワードを使わなければいいのではないか。例えば、頑張る企業を応援するプログラムなど、ネーミングや枠組みの工夫が必要だと思う。

・現場が求めていることを管理職にも話すことができるようなマネジメントや手法を伝えている。お互いの意見が言い合える場の創出をすることで、企業全体としていい方向に向かっていく。ワーク・ライフバランスとしては伴走してお尻たたきしてあげているというイメージである。

・同じ地域や業種のなかで変化があると、それを見てうらやましいと思う企業や、他がやっているならやらなければいけないという意識になってムーブメントが起きる。ファーストペンギンになってもらう企業が必要である。

・少なからず介入しても伴走していかないとなかなか前に進まないのが実際のところ。企業が変わるところまで伴走することが重要である。

・企業を選定する際の基準として 3 社はやる気のある企業、2 社はこの企業は変わらないといけないと客観的に見て思われているところがいいのではないかと思う。

・成果連動方式を入れることによって、企業だけでなく県が本気になってくれることが重要。対象となる企業や従業員が得をする仕組みを作ることに県がコミットしてもらうことも重要である。

#### ■ 成果指標

・長期と短期の成果指標を組み合わせて持っておくべき。

・経験上、女性の管理職比率は 3 年ぐらいの介入で変わってくる。

・徹底した働き方改革をしていないところは、本人も会社側もしんどい。働き方を変えずに女性を管理職に引き上げてうまく回らない。

・短期としては、働き方が変わっているかを指標とし、その後、長期として女性の管理職比率を成果指標としてはどうか。

・育児休業取得率は短期指標で入れてよいと思う。短期指標に入れないと一歩目が始まらない。取得率については、数日の休暇でも結果として上がるので、取得率を増やすことはそこまで難しいものではない。・しかし、取得日数については、誰が休んでも回る職場にならないと増えない。誰が休んでも回るような仕組み作りが必要である。

### C 社に対する 2 回目のマーケットサウンディング（2024 年 2 月 28 日）で得られた意見

#### ■ 事業内容

・業務①のセミナーは、成果指標を達成するうえであまり重要でないように見えるが、②のセミナーにどれだけ企業誘致できるかという点ではすごく大事な部分。セミナーの中身については、事業者の提案

に委ねられる部分だが、その辺りを仕様書に記載しておくが良い。

- ・業務②のセミナーも 1 番大事なものはフォローアップ。評価基準の項目の目標を達成するために企業の個別対応が必要。電話やメールでは難しいので、直接訪問する必要がある。
- ・個別コンサルをすれば確実に達成できるが、かかるコストが問題である。どのくらいの人員を抱えていて、その人員がうまく使えるかというところに業者選定はかかってくる。
- ・セミナーに参加してもらう企業の選定も必要。男性育休の取得率上げると言っても、男性育休取得対象者がいないところが来ても意味がない。
- ・業務④は企業の交流のみに視点を当てた方が良い。
- ・業務⑤は、これまでの実績から先進企業視察はやらなくても良いと思う。

#### ■ 成果指標

- ・指標③の制度導入企業数の指標に、周知までを入れるとよい。
- ・指標⑦の男性育児休業の指標は 1 年では無理だと思うので、外した方がよい。

#### ■ 実施体制

- ・コンサルは広報業務は行わない。ただ広報にお金をかけても来ないことが分かっている。そこで、80 社、20 社に対して個別訪問をし、セミナーの参加を促す必要がある。しかし、それは地元企業でないとできないため、地元企業と県外のコンサルがジョイントベンチャーの形で受注するのが 1 番良い形である。

#### ■ 支払条件

- ・今回は 1,000 万円の固定部分がかなり大きいので、受託者によっては、成果連動分はいらないと思う事業者もいると思う。ただしそのようなところは、提案ができないからプロポーザル選定で負ける。そうすると県内企業の意識を変えていくことができるのではないか。
- ・地元の広告代理店が受注される場合には、1,000 万円が良いと思うと思うが、コンサルが JV でやるとなると、200 万円分はコンサルでやるから、200 万円分プラスでもらう、という形になる。
- ・ただし、初年度は 200 万円もらっても黒字にはならないと思うが、複数年度を見越すと、初年度は 2 割ぐらいの成果分で適当ではないか。

### D 社に対する 2 回目のマーケットサウンディング（2024 年 2 月 28 日）で得られた意見

#### ■ 事業内容

- ・セミナーを実施するだけでは、指標の達成は難しい。業務②については、個別コンサルが必要となるが、成果水準書では個別コンサルが行えると読み取れない。他の自治体で 8 カ月をかけてコンサルティングを実施しているケースがある。それより短くなって 6 カ月ということもある。
- ・業務①のセミナーは多くの企業が対象になる。業務②のセミナーはターゲットにした企業を対象とするということか。それが現在の説明からでは分かりにくかった。
- ・業務②のセミナーは、他の自治体ではコンサルタントを養成する講座を実施している。働き方を変える中心人物を養成し、その人物を中心に企業のなかで変革の働きかけを行うことを目指している。
- ・業務②のセミナーでは、担当者を育成するという方がよい。某県では、コンサルティングを受けた方が

当該企業の社長となり、変革をしている。ただし、その年に変化をできたかどうかはわからない。

- ・年度の初めから企業に深く入れるモデルであれば、年度内に効果を把握することはできる。とはいえ、養成講座だけでは年度内で効果を上げるまではいかない。養成講座を受けた人が会社の中で効果が出せるまでには多くの時間がかかるのが実態である。

■ 成果指標

- ・複数の企業で成果を上げるのは大変であるので、入札する側の負荷を考えると、手を挙げないということもあり得る。ビッグビジョンがありながらも、初年度はシンプルな方法にすることが良いのではないかな。

■ 支払条件

- ・業務②で個別コンサルを行うのであれば、固定費 10,000,000 円の大半の金額が投入することになる。その金額でも成果を上げるためのコンサルは難しいと考えられる。

■ 実施体制

- ・県庁や知事との連携をして、企業が来たくするようなセミナーにできるかどうか次第である。経済団体との連携ということも考えられる。