

2021年3月26日

No. 21-087

株式会社いよぎん地域経済研究センター

愛媛における多様な働き方の現状と取組みのポイント

～多様な働き方への対応は人材確保の次なる一手～

株式会社いよぎん地域経済研究センター（略称IRC、社長 重松 栄治）では、このたび下記のとおり、愛媛における多様な働き方の現状と取組みのポイントについての調査結果を取りまとめましたので、お知らせいたします。

なお、詳細は2021年4月1日発行の「IRC Monthly」2021年4月号に掲載いたします。

記

【調査概要】

- ・ 多様な働き方とは、子育てや介護など従業員の生活環境の変化に応じて、企業がさまざまな働き方に対応することである。「多様」が指すものは、時間、場所、雇用形態など多岐にわたり、明確な定義や基準はないが、従来の一律・一定の働き方とは異なるものだ。
- ・ 今後、愛媛の就業者数は大きく減少することが見込まれており、過去と比較にならないほどの人手不足に陥る恐れがある。一方、共働き世帯の増加などから、多様な働き方を希望する人が増えている。企業において、多様な働き方に取り組む必要性が高まってきている。
- ・ 多様な働き方に取り組む企業では、「離職抑制」「従業員満足度の向上」「採用力の向上」といった人材確保において効果が現れている。それにより、既存事業の継続性が高まったり、新たな事業の展開につながっていたりする企業が複数あった。
- ・ 愛媛は、子育て・介護など家庭事情で前職を辞めた割合が高い（都道府県別でワースト2位）。従業員の生活環境の変化に柔軟な対応ができていない企業が多い可能性がある。また、多様な働き方への取組みは、規模の小さい企業ほど遅れている。
- ・ 中小企業で多様な働き方を進めるにあたっては、先を見据えた、人材戦略の策定、現場の意見の吸い上げと、その対策を実現できる体制づくり、業務の見える化・細分化、がポイントになる。多様な働き方が広まることで、企業と地域に活力がもたらされることを期待する。

以上

はじめに

規模や資金力にかかわらず、安定して人材を確保できている企業がある。それらの企業に共通する特徴は、時代の変化にあわせて“働きやすさ”を追求するなか、従業員の状況に応じて多様な働き方に取り組んでいることだ。

今回は、人材紹介会社や県内企業への取材を通して、多様な働き方における現状を整理したうえで、その取組みを進めるためのポイントをまとめた。

1. 多様な働き方とは

多様な働き方とは、子育てや介護など従業員の生活環境の変化に応じて、企業がさまざまな働き方に対応することである。「多様」が指すものは、時間、場所、雇用形態など多岐にわたり、明確な定義や基準はないが、従来の一律・一定の働き方とは異なるものだ。

2. 多様な働き方が求められる背景

(1) 人手不足の深刻化

今後、愛媛の就業者数は大きく減少する見通しである。労働政策研究・研修機構によると、県内の就業者数は2020年の65.2万人から、30年には58.6万人(20年比 10.1%)、40年には51.9万人(同20.4%)になると推計されている。

近年、女性や高齢者の労働参加が進んだことで、一次産業を除いた県内の就業者数は横ばいを維持してきた。しかし、同推計では今後、女性の就業者数は最も労働参加が進んだシナリオでも減少が見込まれている。

(2) 就業者の働き方に対するニーズは多様化

(a) “柔軟な働き方”を意識する求職者が増加傾向

“柔軟な働き方”に関連するキーワードの検索数が増加傾向にある。求人検索サイト「Indeed」における2019年1月の関連キーワードの検索数は、13年1月比で2.8倍となっている(図表-1)。

図表-1 “柔軟な働き方”関連キーワードの検索数の推移(全国)

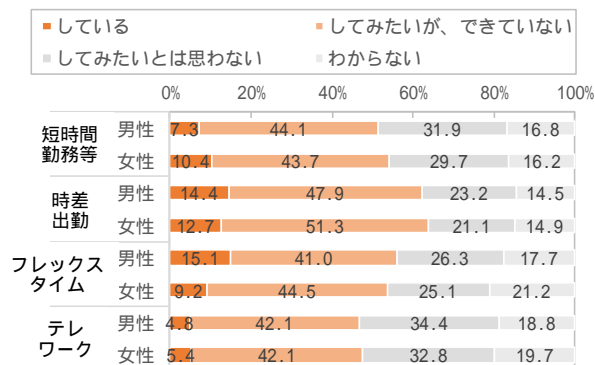


資料：Indeed「柔軟な働き方に関する求職者の意識調査」をもとにIRC作成
注：求人検索サイト「Indeed」で柔軟な働き方の関連キーワード(時短勤務、フレックスタイム、在宅勤務、テレワーク、副業など)の検索数で2013年1月1日を100として指数化。

(b) 正社員の約半数が“柔軟な働き方”を希望

内閣府の報告書(2019年)によると、短時間勤務やフレックスタイムなど“柔軟な働き方”をしている正社員は1割前後にとどまる。しかし、それらを「してみたい」とする割合は、男女ともに約半数いる(図表-2)。

図表-2 “柔軟な働き方”に対する正社員の意識(全国)



資料：内閣府「企業等における仕事と生活の調和に関する調査研究報告書(2019年3月)」
注：母数は男女ともに1,500人。

3. 多様な働き方への取組みによる効果

(1) 人材確保に効果を実感

一口に多様な働き方と言っても、対応可能な取組みは業種・職種などによって異なる。

取材した多様な働き方に取り組む企業(19社)においても、各社の実情に応じて取組み内容はさまざまだった。しかし、内容こそ違っても、人材確保に多くの企業が効果を実感していた。

具体的には、「(子育て・介護などによる)離職抑制」に19社中14社、「従業員満足度の向上」に13

社で効果が現れているとした。また、「採用力の向上」につながったとする企業も10社あった(図表-3)。

図表-3 多様な働き方に取り組む企業への取材で、効果があったとする項目(ヒアリングベース)

会社	業種	従業員数(人)	離職抑制	採用力の向上	従業員満足度の向上	長時間の労働是正	従業員の健康増進
A社	建設業	29以下					
B社	建設業	30-99					
C社	製造業	30-99					
D社	製造業	30-99					
E社	製造業	30-99					
F社	製造業	30-99					
G社	製造業	30-99					
H社	製造業	30-99					
I社	製造業	30-99					
J社	製造業	100-299					
K社	情報通信業	30-99					
L社	運輸業	29以下					
M社	運輸業	30-99					
N社	卸売・小売業	30-99					
O社	卸売・小売業	30-99					
P社	卸売・小売業	30-99					
Q社	飲食・宿泊業	100-299					
R社	サービス業	30-99					
S社	サービス業	100-299					

該当企業数 14/19社 10/19社 13/19社 3/19社 3/19社

取材先の抽出方法:愛媛県が認定する「えひめ仕事と家庭の両立応援企業」のうち、同制度を紹介する県ホームページに掲載している企業紹介シートで多様な働き方に関連する記載がある企業の中から、IRCニュー・リーダー・セミナー参加企業を中心に抽出。

(2)人材の安定確保によって事業が維持・発展

多様な働き方に取り組む企業において、生産性の向上やコストの削減に直接的な効果があったと話す経営者はいなかった。

しかし、人材の安定確保につながったことで、以下のとおり既存事業の継続性が高まっていたり、新たな事業の展開につながっていたりする事例が複数あった。

- 事業への効果(事例) -

- 若い社員が定着するようになったことで、知見・ノウハウの伝承が図れている(建設業)
- 定着率の向上などで社員数が増え、業務領域が拡大できるようになった(製造業)
- 関東在住のIT人材を完全テレワークの勤務条件で採用し、ネット販売のプロジェクトを進めている(小売業)
- 定休日の変更、パートのみの店舗など多様な働き方に対応することで、店舗数の拡大を実現できている(サービス業)

(3)“潜在的な就業者”の掘り起こしが期待できる

リクルートワークス研究所の調査(2019年)によると、出産・子育て・介護・家事など家庭の事情で働けない人は全国で381万人いる。人口構成比で単純計算すると、愛媛は約4万人となる。これは、愛

媛で働いている人(679,200人・2017年)の約6%に相当する。

多様な働き方への取組みが広がれば、それら“潜在的な就業者”の一定数を掘り起こすことが可能となってくるだろう。

4.多様な働き方に関する県内企業の現状

多様な働き方への就業者のニーズは高まっており、それに対応できている企業は経営にも一定の効果が現れている。多様な働き方への取組みが広がれば、地域活力の底上げにつながることも期待される。

以下からは、多様な働き方に関する県内の現状を分析する。

(1)結婚・子育て・介護などで離職する割合が高い

愛媛は、結婚や子育て、介護などを理由に退職する人の割合が高く、全国ワースト2位となっている。保育や介護の施設数、人生観など多くの事柄が影響すると考えられ、また都道府県間の差も決して大きいものではない。

しかし、従業員の生活環境の変化に柔軟な対応ができていない企業が多いために、結果的に辞めざるを得ない人の割合が高くなっている可能性がある。

(2)規模の小さい企業ほど取組みが進まず

県内企業において、具体的にどのような勤務体系・制度が導入されているのだろうか。愛媛県法人会連合会の調査(2020年10月)によると、「短時間勤務」が31.3%と最も多く、次いで「時差勤務」(28.4%)、「テレワーク(在宅)」(17.8%)となっている。特徴的なことは、企業の規模によって導入状況に差があることだ。

ほとんどの勤務体系・制度において、従業員が少ない企業ほど実施率が低くなっている。「いずれかの1つ以上は導入」とする割合は、従業員300人以上の企業が92.9%であるのに対し、同99人以下の企業は半数にとどまる(図表-4)。

図表-4 新たなワークスタイルの導入状況（愛媛、複数回答）

	全体 (n=342)	従業員規模別			
		29人以下 (n=152)	30～99人 (n=71)	100～299人 (n=72)	300人以上 (n=42)
いずれかの1つ以上は導入	59.6	50.0	50.7	68.1	92.9
短時間勤務	31.3	24.3	28.2	41.7	42.9
時差勤務	28.4	17.1	22.5	36.1	61.9
テレワーク（在宅）	17.8	13.8	9.9	20.8	42.9
副業・兼業の許可・促進	13.7	13.8	12.7	12.5	14.3
みなし労働制（裁量労働制など）	10.2	7.2	16.9	8.3	11.9
フレックスタイム制度	9.4	11.2	1.4	8.3	19.0
テレワーク（モバイル）	6.4	2.6	5.6	8.3	16.7
テレワーク（施設利用）	5.8	2.0	4.2	11.1	14.3
地域限定正社員制度	5.0	1.3	1.4	4.2	26.2
勤務間インターバル	5.0	2.0	1.4	9.7	11.9
その他	1.5	2.0	0.0	1.4	2.4

は全体より10ポイント、は全体より5ポイント以上高い項目

は全体より10ポイント、は全体より5ポイント以上低い項目

資料：愛媛県法人会連合会「新たなワークスタイルに関する調査」

注：法人会メールマガジンの配信先を中心とした愛媛県内企業1,312社にアンケートを実施（2020年10月22日～11月17日）。該当設問の選択肢の一部を編集して表示。

5 中小企業で多様な働き方を進めていくために

多様な働き方に取り組むことで、離職の抑制や採用力の向上といった人材確保に関して特に効果が現れている。しかし、県内全体でみると、多様な働き方への取組みは遅れており、特に中小企業で顕著だ。

以下では、多様な働き方に取り組む企業への取材を通して、推進のポイントとなることをまとめた。

(1) 先を見据えた、人材戦略の策定

「退職者が出たから採用する」という欠員の補充の発想では、これからの人材確保において間違いなく行き詰まる。そのような“場当たりの”な採用は、他社と比べて待遇面で明らかな優位性がなければ難しい。そのため、戦略的に人材を確保していく発想が欠かせない。

多様な働き方に取り組む企業への取材では、将来ビジョンが明確でそれに沿った人材戦略を持っている企業が多くみられた。将来ビジョンの実現のために、いつまでに、どのような人材（能力）が必要なのか、それはフルタイムでないといけないのか、事務所内でないといけないのかなどを整理していくことで、多様な働き方の糸口がみえてくる。

(2) 現場の意見の吸い上げと、その対策を実現できる体制づくり

多様な働き方の起点となるのは、従業員のニーズである。多様な働き方で効果が現れている企業では、従業員の声を広く吸い上げ、それを働き方に反映させる仕組みを作っていた。

具体的には、「役員会議で働き方も含めた部門毎の問題点を毎回議論している」「幹部会議で、社員一人ひとりの状況を確認している」など雇用の維持を重要項目として管理し、経営上の優先順位を上げることによって早期対応につなげていた。

(3) 業務の見える化・細分化

多様な働き方を進めるなかで、課題だったこととして多く聞かれたことは「業務の属人化の解消」だ。

誰が、何を、どのタイミングで、どのくらいの時間をかけて、どのように処理しているのか、前後の業務フローはどうなっているのかについて、一つひとつの作業を表などに書き出す。それをもとに業務を細分化していき、付加価値が低い業務はアウトソーシングをしたり、社内で業務分担を見直して効率化したりする一方、重要度が高い業務は複数人が担えるようにすることで、フォロー体制を充実させていくことがポイントとなる。

おわりに

多様な働き方に消極的な経営者からは「当社では無理だ」との声を聞く。確かに、業種・職種によっては不可能な場合もあるだろう。だからといって、何もしないのでは人材確保がますます難しくなる。

企業の持続性を高めるには、有能な人材を確保することが欠かせない。ヒト、モノ、カネといった経営資源が限られる中小企業において、多様な働き方に取り組むことは企業の成長のチャンスとなりうるものだ。

愛媛で多様な働き方への取組みが広まることで、企業と地域にさらなる活力がもたらされることを期待する。

（土岐 博史）