

2022.03.25

健康経営インフォメーション <2021 No.5>

地方創生における働き方改革と健康経営の推進事例 ～ 愛媛県新居浜市の取組 ～

【要旨】

- 働き方改革や健康経営の取組みは、大企業・中小企業にかかわらず拡大し続けている。その一方で、特に中小企業において取組みの実効性を高めることが地方創生の課題となる。
- 本稿では、愛媛県新居浜市の企業支援の企画を紹介する。
- 本企画は、企業が抱える3つの課題の解消（実効性の向上、人材不足・情報不足および相談先不足の解消）に向けて設計され、進められた。
- 今後、地域内において更に取組む企業が拡大しネットワークを形成することが期待される。

1. 地方創生における働き方改革と健康経営の状況

中小企業経営者の間では、SDGs に対する認知度が2年間で3倍となり、半数以上が認知するようになったとの調査結果*1がある。同調査では、SDGs の取組みテーマ（予定含む）として、健康経営が最も多く、半数以上の企業が選択している。経済産業省の健康経営優良法人認定制度（中小規模法人部門）では、2021年の申請企業数が12,849社となり、直近3年間では、毎年約3,000社以上増え続けている。SDGs と健康経営を紐づけて捉える企業が一定数いることが、申請企業数の増加の一因となっていることが考えられる。

またここ数年、新型コロナウイルスの流行をきっかけとして、働き方に関する急激な変化が求められることとなった。リモートワークの必要性から Web 会議やペーパーレス化などの働き方改革も進み、企業や従業員において、これらに対し更なる関心が高まっている。

しかしながら、これらの取組みについてまだ十分な成果につながっているとは言えない。特に中小企業は、これらに取組むための十分なリソースの確保が難しく、地域において効果的に普及するためには自治体の支援策が期待される。今回、このような背景も踏まえ、愛媛県新居浜市における中小企業向けの地方創生の取組みを紹介する。中小企業といっても、各社各様の課題がある中で、自治体としてどのような支援が有効なのか、また、中小企業の立場ではどのような推進上のポイントがあるのか、いずれにも参考にできる点があるのではないだろうか。

2. 愛媛県 新居浜市の「働き方改革推進企業認定制度 アドバンス企画」

(1) 新居浜市のこれまでの企業支援の取組みと3つの課題

新居浜市は、「働き方改革推進企業認定制度」「女性活躍等推進事業所認証制度」「SDGs 推進企業登録制度」などの認定制度・登録制度を設けて、それぞれのテーマで推進を行ってきた（図1）。

図1 新居浜市の認定制度・登録制度



そして、これらの運営を通じ、地元の企業の取組み状況や取り巻く環境、課題について把握してきた。

〈 新居浜市における3つの課題 〉

- ① 企業により課題が異なり、自治体として画一的なテーマでの支援が難しい
企業毎に異なる関心、課題の重要度の差異 等
- ② 企業において、課題に取り組めない
取組むための人材・知識の不足 等
- ③ 企業において、取組みを始めても続かない
経営層の関心、相談先および情報交換できる先の不足 等

新居浜市はこのような課題を踏まえた上で、地域企業の取組みへの意欲を醸成し、地域全体の活性化・人材確保等へ寄与することを目的として、追加の支援事業を企画した。

(2) 新居浜市「働き方改革推進企業認定制度 アドバンス企画」概要

本企画では、前出の課題を踏まえた上で、次の「目的」「方針」「進め方」を定めて、進めることとなった。

〈 目的 〉

- ① 本企画を通じて、真に、企業の人材確保、企業価値向上に貢献する。
- ② 先んじて取り組む企業を支援することで、好取組みを創出し、地元企業に伝播させる。
- ③ 関心を持ち、取組みを始める企業が増えることで、企業間の交流を促し、地域の活性化につなげる。

〈 方針 〉

- ① 認定企業を中心に、実効性向上に向け、計画的に推進する企業を支援・奨励する。
- ② 各社の実情・課題に基づき、改善指標を定め、定量的な改善を促し、成果につなげる。
- ③ 取組みプロセスや成果等の実践事例を発信することで、地域企業に伝播させ、地域の活性化につなげる。

〈 進め方 〉 3つのステップを設けて推進 (図2)。

① 計画検討

働き方改革の目標や具体的指標の検討にあたって、まずは自社の状況を振り返ることから行った。自社の経営方針・戦略、人材戦略(社員のあるべき姿)、企業を取り巻く環境を整理し、

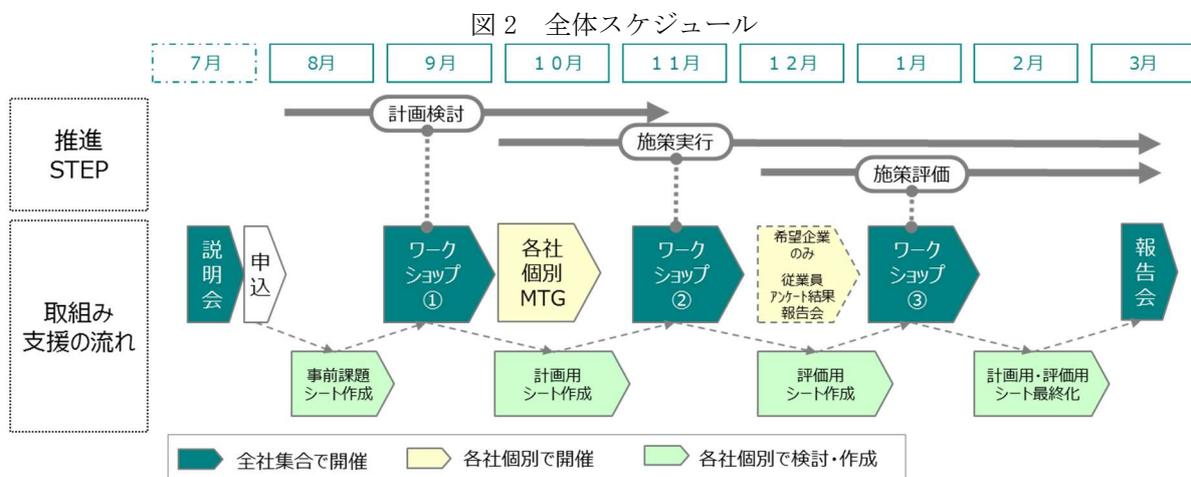
その上で、目標や具体的指標・計画を検討した。ワークショップの場では、参加企業がお互いの検討状況を共有し、他社の情報も参考にしながら自社の内容についてブラッシュアップした。

② 施策実行

計画を実行に移す段階で、参加企業同士が進捗状況を共有し、お互いにコメントし合える場を設けた。実行にあたっての不安を取り除き、推進のヒントを得ることを目的としたワークショップを実施した。そこでは、参加企業同士による活発な質問や意見交換が行われた。

③ 施策評価

各社は、実施した施策について効果測定する方法を学び、その後、取組みの自己評価を行った。完了した施策については、事前に定めた指標に対してどの程度の達成できたかを確認した。実行中の施策についても、進捗状況を可能な限り定量的に把握し、達成状況の見える化を行った。また、評価結果を踏まえて、次の取組みの検討も併せて行うことで、継続的な改善につながるように支援を行った。



(3) 実効性を高めるポイント「定量評価」と実践ワークショップ

本企画では、企業の取組みの実効性を高めることを意図して、各社の活動に「定量評価」を取り入れるよう促した。経営学の分野では、「No Measure, No Control.」という言葉がある。数値で測れないことは管理できないという考え方である。定量的に評価できる指標を定めることで、客観的に達成度を評価できるようになり、具体的な目標値とセットで改善方法を検討できるようになる。

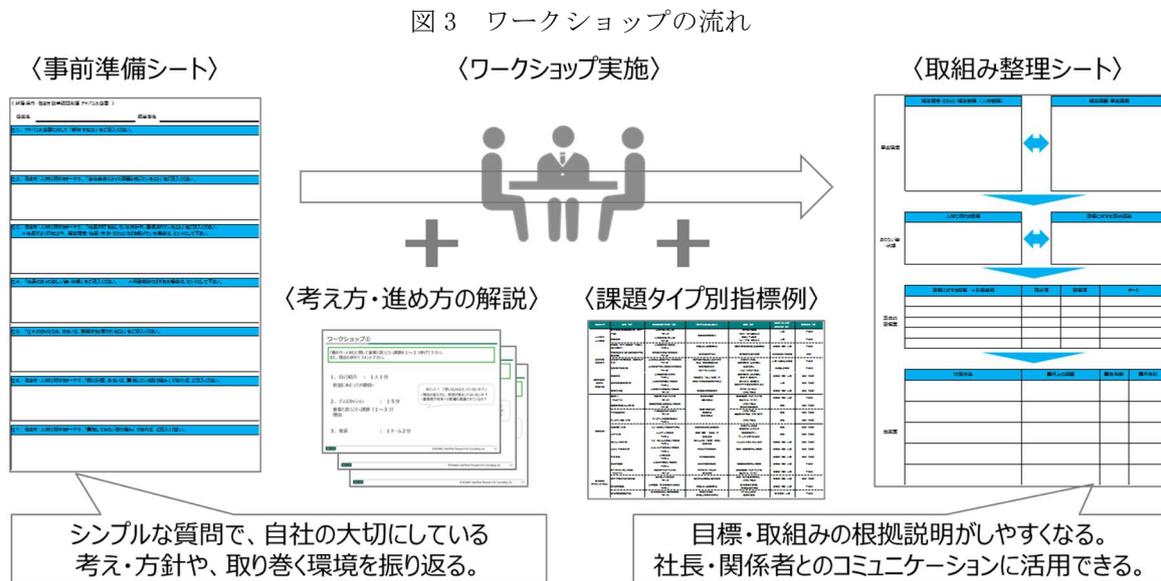
「定量評価」の実践のために、「検討手順」「指標例」を解説し、検討のためのサポートを実施した。また、正しい順番で必要な事項を漏れなく検討するために、「ワークシート」を活用した。参加者は、まずワークショップの参加前に、事前配布された「ワークシート」に沿った検討を行う。その上で、ワークショップの場では、講師や他の参加者からのコメントをもらい、検討してきた内容をブラッシュアップさせることができた。

また、「定量評価」のための指標検討には、「課題タイプ別指標例」という資料を活用した。「課題タイプ別指標例」は、働き方改革に関連する分野を5つに分けて、代表的な指標例を掲載している（①人材採用・人材定着 ②技能継承・継続雇用 ③働き方改革・長時間労働対策 ④健康経営 ⑤女性活躍・ワークライフバランス）。

指標の検討順番は、「課題」→「指標」→「取組み」が正しい流れとなる。しかし、よくある間違いとして、検討順番が、「取組み」→「指標」となってしまう、本質的な「課題」を見失うことも多い。「取組みから考えた指標」と、「課題から考えた指標」は、検討の起点が異なる。「取組みから考えた指標」に改善が見られても、本来解決すべき課題に対しては十分な効果が得られないこともあ

る。したがって、これらの検討の順番は実効性を高める上で重要なポイントとなる。「課題タイプ別指標例」は、具体的な検討のヒントを提供すると同時に、「課題」を起点とした思考の順番をサポートするツールにもなっている。

このように本企画のワークショップでは、参加者が「ワークシート」や「課題タイプ別指標例」を活用することで、「定量評価」の考え方を正しく実践できるようにサポートを行った。(図3)



(4) 実施状況と成果

以上のように、参加企業は、自社の経営方針・戦略や事業環境を踏まえて課題を定め、定量的指標の設定と施策の検討を行った。人材の採用・定着や業務効率化は、各社共通のテーマとなり、離職率低下、残業時間削減、Web会議システムの活用機会・回数増加などが指標として設定された。しかしながら共通したテーマであっても、各社固有の状況を踏まえた検討が行われた。同じ「人材採用」という課題でも「地元出身の人材」、「理系の人材」など、各社にとって重視すべき点は異なり、これらを踏まえて必要な指標の設定が行われた。

全3回のワークショップを終えた後に実施したアンケートでは、「自社のありたい姿と現状を踏まえ、社内で解決すべき課題を発見する手法が分かった」「運営者（講師等）から貰った指摘・コメントが参考になった」との回答がそれぞれ8割に上った。本企画の意図した成果につながっていることが伺える。

また、「他参加企業・参加者の事例が参考になった」と全ての参加者が回答し、「他参加企業・参加者から貰った指摘・コメントが参考になった」との回答も8割に上った。今回、ワークショップによる運営により、参加企業がお互いにコメントし合う形式が有効だと示された。

(5) 課題

一方で、運営においては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、当初予定より3か月遅れてのスタートとなった。そのため、十分な活動期間を確保できず、成果が出ている取組みもあるが、2022年3月の時点では、各社にて継続中の取組みも多い。

また、ワークショップは、3回とも参加者全員が対面しての開催を予定していたが、参加者の感染防止のため、3回中2回はオンラインでの開催となった。結果として、「参加者同士のネットワーク形成」という点については、課題が残る状況となった。アンケートでは、「他参加企業・参加者との

つながりを持つきっかけはできた」と全ての参加者が回答していたが、あくまで「きっかけ」の段階にとどまり、「つながりの活用」の段階までには至っていない。参加者同士のコミュニケーションを促す仕組みづくりは2022年度以降への継続課題となった。

なお、企画を主催した新居浜市産業振興課では、今回の成果と課題を踏まえつつ、次の2022年度は、今回の参加企業だけでなく、地域の企業がより広くネットワークを形成できるような企画を検討している。

3. 今後に向けて

政府にSDGs推進本部が設置されて6年、また、経済産業省でも健康経営優良法人認定制度が開始されて同じく6年が経つ。働き方改革関連法が施行されて3年経ち、2年後には5年間の猶予のあった建設業や運送業等にも適用となる。SDGs・健康経営・働き方改革、いずれの取組みも、大企業先行で普及し、現在は中小企業の間でも着実に広まりつつある。

今回、新居浜市の取組みでは、これらに取組む企業の実効性を高め、これを地域に伝播させること等を目的とした。その中で、企画に参加する企業は定量評価などのプロセスを組み込み、各社が取組み内容を共有し合い、協力し合い、支援し合うことを試行した。コロナ禍における運営面での課題等もあるものの、本企画は、自治体における今後の地方創生の推進について検討する上で先駆的な事例となるのではないだろうか。

以上

MS & ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第四部 健康経営サービスグループ
上席コンサルタント 西田耕太郎

参考文献

- *1 「2020年度 中小企業のSDGs認知度・実態等調査 概要版」一般財団法人日本立地センター（2021,7）
<https://www.jilc.or.jp/files/libs/1079/202107161054021737.pdf>

MS & ADインターリスク総研株式会社は、MS & ADインシュアランスグループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。

健康経営、メンタルヘルス、両立支援に関するコンサルティング・セミナー・アンケート調査等を実施しております。

お問い合わせ・お申込等は、下記の弊社お問い合わせ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

MS & ADインターリスク総研(株)

リスクマネジメント第四部 健康経営サービスグループ

千代田区神田淡路町2-105 TEL:03-5296-8950/FAX:03-5296-8941

<http://www.irric.co.jp/>



本誌は、マスメディア報道など公開されている情報に基づいて作成しております。

また、本誌は、読者の方々に対して企業のRM活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製/Copyright MS & ADインターリスク総研 2022