

テーマ 働き方改革と都市自治体

北九州市における女性職員の活躍推進の取組みについて

北九州市長 北橋健治

女性職員の活躍の是非は、その組織が培ってきた組織風土に大きく関わってくる。旧来の働き方を改め、誰もが活躍できる組織を実現するためには、トップが一貫したビジョンを示し行動することを通して、意識改革や組織風土改革を実行する必要がある。

北九州市が全国に先駆けて女性職員の活躍推進に取組み始めて10年を迎えようとしている。女性管理職比率の向上等、目に見える形での成果が表れており、これまでの取組みを振り返るとともに、現在の政策についても述べていきたい。

1 女性職員活躍推進の背景

私が市長に就任した平成19年当時、組織で女性がいきいきと活躍することが経営に与える影響については、まだ国の議論においても緒に就いたころであった。しかし、市民ニーズは複雑化・多様化しており、これらの行政課題を的確に解決していくには、多様な人材によりスピード感をもって新たな政策を立案し実行することが求められるとの思いから、女性職員の活躍推進を念頭に、選挙公約へ本市初の女性副市長の選出を掲げた。

実際に市長に就任してみると、北九州市は全職員の3割が女性であるにもかかわらず、女性役職者比率（係長職以上の比率）が11.5%、女性管理職比率（課長職以上の比率）が5.3%と政策決定ボードに参画する女性職員の割合が著しく低く、他の指定都市と比べても最低レベルという状況であった。組織風土にもそれが表れており、例えば、政策的に

重要な事業は男性が中心といった男女の役割分担意識があり、女性職員は仕事で活躍しにくい環境にあると感じた。

より良い市政を作っていくためには、性別にかかわらず職員の能力を引き出すことが重要であるとの信念から、男性中心の組織から誰もが活躍できる組織へと舵を切るため、取組みをスタートさせた。

2 アクションプラン第1期

女性副市長の任命に続き、平成20年2月に市長を本部長とする「女性活躍推進！本部」を立ち上げるとともに、同年4月に女性活躍を専従的に担当する「人材育成・女性活躍推進課」を人事部内に設置するなど、矢継ぎ早に取組んだ。同課を中心に、女性職員の活躍推進の基本計画となる「女性活躍推進アクションプラン（以下、「アクションプラン」という。）」を策定したのである。

アクションプラン策定にあたっては、女性職員へのヒアリングや職員アンケートの実施など、職員の声を丁寧に聞き取ることにした。ヒアリングを通じて、例えば「男女の育成や仕事の経験により管理職登用の格差が生じている」「部下の指導・育成は上司の仕事であり、男女分け隔てなく育成すべき」「配偶者の協力が得られれば家事・育児の負担は半減する。男性職員のワーク・ライフ・バランスを図ることも重要」など、アクションプラン策定に関わる非常に有用な意見も得られた。

女性職員が政策決定ボートに参画する割合が低いことの背景に、仕事の経験や育成における男女差や固定的な役割分担意識など、女性職員がその能力を十分に發揮しにくい環境があったため、アクションプラン第1期（平成20年度から平成25年度まで）では、「計画的・意識的な人材育成と登用」「女性のチャレンジを応援する組織風土への改革」「ワーク・ライフ・バランスの推進」「女性活躍の推進体制の確立」を柱に、29のアクションに取組むこととし、その成果を測るための11の指標も盛り込むこととした。

ここでポイントのひとつは、女性職員の活躍推進を図る取組みとワーク・ライフ・バランスの実現の取組みの双方向からのアプローチであると考えている。女性職員の多くは、従来の男性社会での働き方のような長時間労働には否定的であり、また、結婚している場合は配偶者の家事・育児への参画なしには女性職員の活躍はあり得ないからである。

一方、アクションプラン策定当初は、好意的な意見ばかりではなかった。平成20年当時、女性職員の活躍が市のためにも組織のためにも必要であると十分理解している職員は少数であり、男女問わず否定的な受け止めをしている様々な声が私の耳にも届いた。しかし、女性職員の活躍が絶対に必要であるとの確信

のもと、強い信念をもってやり続けた。現在、本市は自治体の女性活躍の分野でフロントランナーであると自負しているが、これもトップとして prez にコミットしてきたからだと考えている。

3 アクションプラン第1期の成果と課題

アクションプランの達成度を測る11の成果指標のうち、「女性役職者比率」「昇任へのチャレンジを上司に応援されていると感じる女性の比率」「ワーク・ライフ・バランスがとれていると感じる職員の比率」等、10の成果指標で数値を上昇させることができた。

しかし、女性の係長試験受験率については、アクションプラン策定時（平成19年度実績）が33.1%であったのに対し、平成24年度実績が31.3%と下降し、目標の55%には及ばなかった。なお、男性職員の係長試験受験率にも同じ傾向が見られ、63.5%から57.1%に下降した。

平成25年2月に、取組みの成果と課題を把握するため、職員アンケートを実施したが、これによると、女性職員が係長試験を受験していない理由として、係長としての資質や能力に自信がない（53.3%）、昇任したら仕事と家庭の両立ができるか不安（27.6%）、という理由が上位となっていた。また、仕事と家庭の両立に不安を感じている割合は、男性は7.3%であるのに対し、女性が27.6%、育児や家事の負担が大きいと感じているため受験しないと答えた割合は、男性は1.6%に対し、女性が12.9%と男女間の感じ方に大きな開きが見られた。

こうしたことから、アクションプラン第2期において取り組むべき課題を「係長としての資質・能力に対する不安の解消」「業務経験や指導・育成における格差の是正」「仕事と家庭の両立に対する不安の解消」とした。

4 アクションプラン第2期における取組み

アクションプラン第2期のスタートとなる平成26年度は、本市の新規採用職員の男女比率が初めて逆転し、女性職員の方が多くなった。それ以降もこの傾向が続いているということから見ても、女性職員の活躍の必要性はより一層高まっていると言える。

アクションプラン第2期においては、前述の課題を踏まえ「職員の能力開発・キャリア形成支援」「性別にかかわらず職員の成長を支援する組織風土の実現」「ワーク・ライフ・バランスの推進」を3本柱に29のアクションを実施することにした。ここでは、代表的なアクションについて掘り下げて解説したい。

(1) イクボス実践の取組み

本市では、平成26年12月に私が「隗より始めよ」の思いでイクボス宣言することを決めたことに呼応して幹部職員全員もイクボス宣言し、翌年4月には、自治体で初めて管理職全員がイクボス宣言をするにいたった。イクボスとは、職場でともに働く部下やスタッフのワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績や結果も出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことのできる上司を指す。上司のマネジメントが部下のワーク・ライフ・バランスに及ぼす影響は大きく、私がイクボス宣言をしたことに続いて、自発的に管理職全員がイクボス宣言をしてくれたことは非常に喜ばしいと感じている。

また、宣言することによる意識改革にとどまらず、実践に移すことを担保する制度として、管理職の「目標管理制度」の項目のひとつに、「イクボスの実践」を必須として設定し、他の項目と併せて上司が実践度合いを評価したうえで勤勉手当に反映させることや、部下が上司を評価する「多面評価制度」でも

実践度を測定している。

その他、部下からイクボスと思う管理職を推薦してもらう「市職員イクボス表彰」も実施しており、平成27年度は34名の推薦から10名を、平成28年度は30名の推薦から13名を、平成29年度は47名の推薦から12名を表彰した。なお、平成29年度から学校長等も含めて実施したところである。

イクボス表彰を受けた管理職のマネジメントの一例として、仕事のマネジメント面では「積極的に仕事をシェアして係を超えて業務量を平準化しており、課全体での分担・協力体制を構築している」、部下との関わり方では「部下の特徴や家庭状況を把握して、学校行事などライフに関する細やかな気配りをしている」等がある。総じて見ると、前例にとらわれない業務改善や風通しのよい職場の実現、部下の私生活に寄り添った行動や発言等が受賞者の共通したマネジメントとなっている。このような好事例を全管理職に紹介し、各々が実践することで、優れたイクボスが市役所内に広まることを期待している。

なお、このような取組みにより、NPO法人ファザーリング・ジャパンが行った「第1回イクボス充実度アンケート調査」において、本市が市区町村ランキング1位の評価を得たことは身の引き締まる思いであり、イクボス実践をとおした職員のワーク・ライフ・バランスの実現に努めてまいりたい。

(2) 男性職員の育児参加の促進

男女による役割分担意識がまだ残っている現状においては、男性職員が積極的に家事や育児に参加することが、女性が仕事と子育てを両立させながらいきいきと働くことを後押しすることにつながり、男性自身も質の高い仕事につながるマネジメント力、広い視野を得られるなど、「ダイバーシティ経営」や「働

き方改革」を推進する上で重要な意義を有している。特に本市では、結婚している女性職員のおよそ半数が市職員と結婚しており、男性職員の家事・育児への参画による家庭内のジェンダー平等の実現は、女性活躍に直結するものである。

男性職員が育児休業を取得しない理由を調査してみると、「必要性を感じない」「職場に迷惑をかける」「給与への影響」等が主な理由であることが判明した。そこで、男性職員の育児休業取得が十分に進んでいない状況を改善するため、それまでの育児休業等の取得を促す啓発的な取組みを、より実践的なアプローチによる手法に改めた。

(ア) 男性職員との育児対談の実施

私と育児休業を取得した男性職員及びその上司とが育児休業による体験や心境の変化について語る「パパ職員と市長の育児対談」を実施した。

対談では、職員から「育児休業を取得したことで、仕事以外で自分の軸を得た」「何時に帰ろうと決めて業務をするため、メリハリが生まれ、これまで以上に生産性が向上した」との意見のほか、「当初は育児休業を取得するという選択肢が全くなかったが、上司の強い勧めで取得にいたった。いまは育児休業を取得してほんとうによかったと思っている」との意見があった。また、上司からは「庶務担当係長というポジションでも育児休業を取得していく」というメッセージを発信できることや、他の職員のいい経験になったことが収穫」といった意見があった。

私がこのような対談を実施したのは、組織のトップが「男性も家事や育児に大いに参画し、ワーク・ライフ・バランスを実現しよう」とのメッセージを発信することで、男性が育児休業を取得する意義等について理解を深め

てもらうと同時に、組織風土を大きく転換させたいとの思いがあったからである。

この取組み後、本市の男性職員の意識が大きく変わっていくこととなる。

写真1 パパ職員と市長の育児対談の一コマ



出典：筆者提供

(イ) 「パパ職員・イクボス面談」の実施

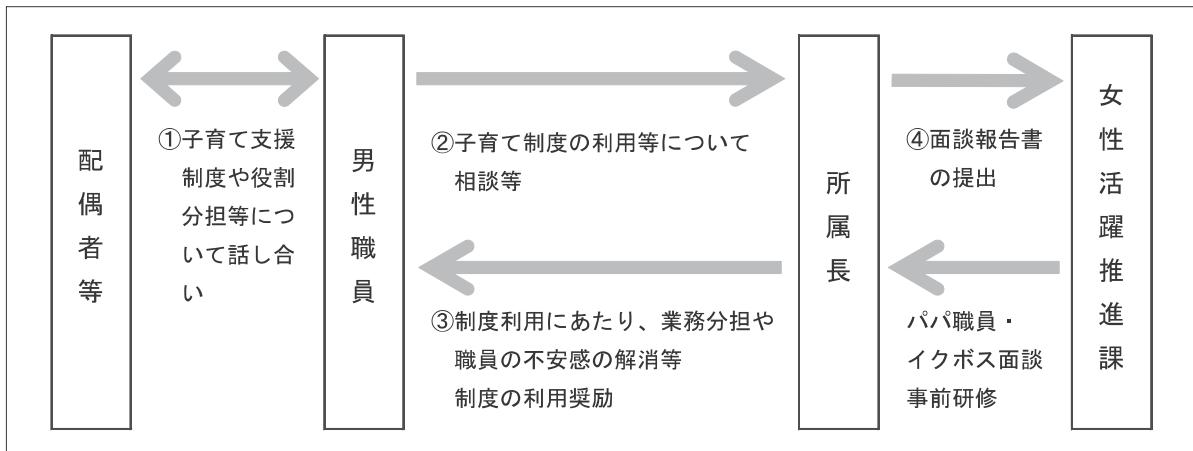
男性職員が育児休業の意義を再認識する機会等として、子どもが生まれる予定の男性職員を対象に、育児参加について本人と上司が話し合う「パパ職員・イクボス面談」を実施（年2回）することとした。

男性職員の中には、前述のように、子育てでは配偶者が行うため必要性を感じないという考え方や、仕事を休んでまで育休等を取得することに対する職場への気兼ね等の理由から、育児休業を取得しない者がいる一方、対象者の3割は「育児休業を取得したいと思った」と考えていることがアンケート調査で判明している。

そのため、育児休業の意義や父親としての役割を考えると同時に、子育て支援制度の利用について、上司とのコミュニケーションの機会を設けることにした。

なお、当該上司に対しては、パパ職員・イクボス面談の前に女性活躍推進課による研修を実施し、育児休業取得の意義等について理

図1 パパ職員・イクボス面談 フロー図



出典：筆者作成

解を深めてもらうことや、男性職員が気兼ねなく育児休業を取得するには上司の積極的な声かけやマネジメントが必要なことを学ぶ場を設定している。

これらの取組みにより、平成28年度の男性職員の育児休業取得率は5.7%から12.6%と飛躍的に向上した。

(3) 働き方見直し実践研修による業務改善の実施

職場の業務改善や効率化などについて、直接コンサルタントによる指導やアドバイスを受けながら見直しを行うことで、専門家の客観的な見地から働き方の見直しを推進するものである。

研修を希望する部署を募集し、コンサルタントと合同で職場の課題の整理を行い、改善の方向性や解決イメージを導き出した後、5ヶ月間にわたり月に1度のペースでコンサルタントがフォローアップを実施。改善の実施効果を最大にできるようブラッシュアップしていく。

当該研修での成果の一例として、係長以下14人の職場で、時間外勤務が前年度比▲2,500時間を達成したことに加え、生産性の向上や

コミュニケーションの活性化等の効果が出た部署もあり、大きな成果を得ている。

(4) 短期間ジョブローテーションの実施

女性職員は職員としての能力を育成する時期と、出産・子育ての時期が重なる傾向にあることから、育成期間（採用後10年間）である時期に様々な業務経験を積み、知識を習得する必要がある。そのため、本人の業務習得状況等に配慮しながら、通常3年から4年サイクルで行っている人事異動を2年間でローテーションさせるのと同時に、企画立案等の部署へ早い時期に配置している。平成29年度は、育成期の女性職員で在課が2年の一般事務職員のうち22%の女性職員が短期間ジョブローテーションで異動している。

(5) 女性職員ワーク＆ライフデザイン研修の実施

女性職員ワーク＆ライフデザイン研修は、キャリア形成の意義やキャリアを発展させるための考え方等について学ぶとともに、将来の方向性を考える機会を持ち、意欲の向上を目的として実施している。研修では、女性係長との意見交換会（ロールモデルの見える化）

を実施し、仕事や両立での悩みを直接聞ける場を設けている。参加者からは「女性係長に憧れを持て、昇任試験のモチベーションになった」「仕事と家庭を両立している姿が頼もしかった」との声を聞くことができた。女性職員は、ロールモデルとなる女性役職者がまだ少ないとことから、このような交流の場の創出によりキャリア形成を支援していくことが必要である。

5 その他の取組み

(1) 北九州イクボス同盟の設立

人口減少や高齢化により働き手が減少し、介護等で働き方に制約のある社員も増加しており、また、若者は就職先である企業に働きやすさを求めている。そのような中で、企業が優秀な人材を確保し、社員がいきいきと働き続けるためには経営者や上司がイクボスである必要がある。

そのため、商工会議所と連携し、市内企業のトップが女性活躍や働き方の見直しに関する行動宣言を行い、同盟を組むことで、相互に連携しながら生産性の向上や多様な働き方を推進するため「北九州イクボス同盟」を設立した（平成30年1月現在、77社が加盟）。

本市には、経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選」や厚生労働省の「イクボスアワード」を受賞した、社員の働きやすさに関しての先行企業・団体等がある。このような企業等とも協力しながら、同盟企業のネットワークづくりやセミナーの開催など、同盟企業のニーズに合わせて支援を行っていくこととしている。

この取組みを市全体に拡げ、働く人の幸せ、生産性・業績の向上、人材確保へと繋げ、その先にある「働きやすいまち北九州市」をめざしている。

写真2 北九州イクボス同盟設立記念式典の一コマ



出典：筆者提供

(2) 付属機関等の女性割合の向上

地方自治体における付属機関等は、まちづくりの方向付けを行ったり、行政に市民の意見を反映させたりという意義を有しているため、その方針決定の場に男女が対等に参画し、男女の意見が共に反映されることが重要である。

しかし、本市の付属機関等の女性委員比率は、私が市長に就任した平成19年当時は32%程度と非常に低く、女性委員比率を向上させることが喫緊の課題であった。

付属機関等の委員の多くは、関係団体等から委員候補者の推薦を受けて就任いただいている。女性の登用が難しい分野の関係団体においても、一歩一歩対話を重ね理解を得た結果、積極的に女性の推薦をいただけるようになってきた。

その結果、平成29年度に指定都市で初めて50%を超える53.2%とすることができた。このような取組みをとおして、組織の重要なポストは男性であるべきという社会的価値観の変化を促すことも公務員としての大きな役割であり、引き続き付属機関等における方針決定の場に男女が対等に参画することを促進していきたい。

6 終わりに

女性の活躍推進は、現在、自治体のみならず日本の多くの企業が抱える課題である。本市は女性活躍推進法に先駆けて時代の変化にいち早く対応し、グランドデザインとなる「女性活躍アクションプラン」を策定・実行してきた。この10年を振り返ると、一定の成果を上げてきたと自負している。

しかし、女性職員の活躍がゴールではない。性別に関わらず誰もがいきいきと活躍できることにより、職員のモチベーションを向上させ、その先にある質の高い行政サービスに繋げることが必要である。「北九州市役所は親切だね、とてもいいね」と市民の皆様から信頼を得ることは、本市の魅力向上にも資するものである。

そのため、現状に満足することなく取組みを進め、平成31年度からのアクションプラン第3期に向け、現在、課題を整理しているところである。

また、本市は近隣5市11町とともに連携中枢都市圏「北九州都市圏域」を形成しており、地方創生の観点からも、この北九州都市圏域へも取組みを広めるとともに、市内企業へも取組みを進めてまいりたい。

最後に結びに変えて、現在、製造業の誘致に携わっている女性管理職の声をお伝えしたい。これまでの本市の取組みについて、女性職員はどのように感じてきたのかお分かりいただけたと思う。

産業経済局企業立地支援課 ものづくり産業担当課長 小石 富美恵

「女性活躍の取組みをPRしたい」

つい先日、ある大手製造業の企業に伺った際、社長から声をかけられた。よりよい人材を確保する上で大きなインセンティブとなるということがその理由だった。

男性が大多数を占める製造現場で、女性の視点で様々な改善提案を一つひとつ実現していくことで、性別にかかわらず働きやすい職場に変わっていった。そして性別にかかわらずメンバーの声を聴き、チャンスを与え評価する職場風土は、皆が活躍したいと感じる組織へと成長した。

そして、このような多様性を活かせる企業が、働きやすくかつ競争力もあると評価される時代となっている。掛け声だけではない「女性活躍推進」の効果を実感しているからこそこの言葉に、どこの組織でも共通するものなのだと感じ入った。

本市においても女性活躍推進アクションプランを策定し、制度と意識改革の両輪で様々な取組みを実施してきたことで、この10年で大きく変容してきたが、私がとりわけ感じている2つの変化について述べさせていただく。

まず1点目は、女性の管理職が格段に増え、女性職員にとって「昇任」が自分のキャリア形成の線上にあることを身近に感じられるようになったことだ。

以前は課長以上の管理職の女性は一握りであり、女性が管理職をめざすという意識そのものが、女性職員自身にも組織にも希薄であったように感じる。実際、やる気・能力がある女性職員に、昇任試験への受験を薦めても「自分には無理である」としり込みされることが多々あった。今でもたまに経験するが、これは男性職員にはまず見られない反応である。

上司・組織の側も固定的な性別による役割分担意識からか、女性職員に補助的な業務を担当させることが多かったように感じる。

私自身も30代中頃、係長昇任試験を受験しようとすると「(昇任すると) 大変だから、無理をしなくてもいいよ」と直接の上司に言われたことがある。上司は悪気があるわけでなく「むしろかばっている」感覺だと感じた記

憶がある。組織の雰囲気自体、女性が昇任していくことを特別なものとして捉えていたのだろう。

しかし、アクションプランにより性別に関わらない配置、育成、評価、処遇を積み重ねてきたことで、女性の役職者が徐々に増え、特別なものではなくなってきている。

そして、若い職員は、様々なタイプの役職者を目にすることで、自分なりの強味を肯定的に受け止めることができ、経験を積みスキルを磨けば、自分の力を更に發揮できると、自然体で考えられるようになっている。

男性管理職も、以前は女性職員にどう声かけしていいものか不安がっていたが、個別事情への配慮はするが、過度な遠慮はせず昇任への声かけをするようになった。

私は、この「特別なものでなくなる」ということがポイントだと考えている。誰もがチャレンジしやすい組織風土ができるということは、男女を問わず若い職員の芽を育て、さらに将来の組織活力につながる基盤となるものであり、10年継続してきたという成果が実を結び始めていると感じている。

2点目は、ワーク・ライフ・バランスが組織に浸透してきている点である。

以前は長時間労働に対し、「よく頑張っている」とむしろ評価される風潮があったように感じる。

また、家事や子育ての主要な担い手は女性という意識が根強かった。とりわけ長時間労働が困難な育児期の女性は、「仕事でのやりが

いや成果」より「家事・育児と仕事をなんとか両立する」ことで精一杯で、孤軍奮闘が数年続けば、子育てが終わっても、もう仕事でチャレンジをしようとは思わないという声をよく聞いた。

反対に男性職員が育児休暇を数日取っただけで、評価が下がるような発言をしていた上司もいたほどだ。

長時間労働の削減や仕事以外の人生も大切にする様々な取組みがなされたことにより、仕事人間を自他ともに認める男性役職者からも「親の介護で時間給を取るよ」「子供の部活の手伝いがあり、就業後すぐに帰るからね」等の声が聞かれはじめ、組織風土が徐々に変わってきたことを実感している。

また、若いうちから育成することで、長いスパンでキャリア形成を考えることができるようになり、女性職員が出産・子育て期を終えた後からでも仕事でのチャレンジがスムーズにできるようになりつつある。

元来、北九州市役所の組織としての良さは風通しが良く、チャレンジする姿勢が評価される組織風土であることと感じてきたが、女性活躍推進のきめ細やかな取組により、まだまだ足りてない部分に気づかされ、皆で取り組んできた10年だったと思う。

一人ひとりが大切にされ、力が発揮できる組織へと成長を続けるためには、不断の取組が必要である。この成果を確かなものとできるよう、また、一人ひとりが実感できるよう今後も皆で力を合わせたい。