

指定都市市長会シンポジウム in 岡山

ワーク・ライフ・バランスの実現で地方創生へ  
～広げよう！働き方改革～

## 講演録

日時：平成27年11月16日（月） 13:30～16:00

会場：岡山コンベンションセンター イベントホール

### 基調講演（第1部）

テーマ：「結果を出して定時で帰るチーム術 ～秘訣はワーク・ライフ・バランス～」

講師：大塚 万紀子（㈱ワーク・ライフバランス パートナーコンサルタント）

### パネルディスカッション（第2部）

テーマ：「隗より始めよ！働き方改革」

コーディネーター：阿部 宏史（岡山大学理事（企画・総務担当）・副学長、ダイバーシティ推進本部長）

パネリスト：※五十音順

岡崎 双一（イオン㈱執行役、イオンリテール㈱代表取締役社長）

北橋 健治（北九州市長）

林 文子（横浜市長）

大森 雅夫（岡山市長）

主催：指定都市市長会

共催：岡山市

## 【挨拶】

### 大森 雅夫（岡山市長）

皆さん、こんにちは。岡山市長の大森でございます。きょうはようこそ、指定都市市長会のシンポジウムにお越しいただきました。また、全国から来られた皆さん、心から歓迎を申し上げたいと思います。実は先日、若い人たちと飲む機会がありまして、若い人に「家事はちゃんと手伝っているか？」っていう話を聞きました。そうしたら、「市長、手伝っているかなんて表現っていうのを、今そんなこと言ったら奥さんに怒られちゃいます」と、「もう家事は分担するのが当然になっている」。これは、多分、少子化の影響もあると思います。経済のグローバル化によっての給与の問題等々もあると思います。だから、意識の変化もあるのではないか、と思っております。

そういう面では、組織としても個人としても、ワーク・ライフ・バランスを考えていくことは、もう当たり前の状況になっていると思います。組織に関しても、これだけ雇用が流動化してきている。こういう中でワーク・ライフ・バランスは、もう当然の前提になってきている。それが守れないと、やっぱり、人がなかなか自分の所に来ない。来ても、遅くまで働いていただけない。そんな情勢になっているのではないのかと思います。そういう面で、指定都市市長会でも、このワーク・ライフ・バランスは、きょうパネラーとしてご出席いただいている、林横浜市長の下で何人かと議論させていただいております。

その中でも、きょう、北橋北九州市長が来られていますが、実は私、前回、話を伺って、これはすごい取り組みをされているというように伺いました。そういう面で、きょう、話を聞いていただければ本当に参考になるのではないのかなと思っております。豊富な経験を持つ大塚先生のお話の下、岡山大学の阿部副学長にコーディネーターをお願いすることになっております。それから、イオンモールの生みの親、育ての親の岡崎社長も来ておられます。こういう中で、皆さんがたとのワーク・ライフ・バランスのご重要性と、そして、これから具体的にこうやったらいいのではというようなことを少し頭の中で整理していただければ、すごくありがたいなと思っております。これからの時間、一生懸命、ワーク・ライフ・バランスについて学びたいと思います。よろしくお願い申し上げます。

## 【基調講演】(要旨)

テーマ:「結果を出して定時で帰るチーム術 ～秘訣はワーク・ライフ・バランス～」

講師:大塚 万紀子(株)ワーク・ライフ・バランス パートナー・コンサルタント)

- 人口ボーナス期とは、人口の構造が、その国の経済にボーナスをくれる時期だといわれており、ある社会が多産多死社会から少産少死の社会に切り替わる際に、人口構成比の子どもが減り生産年齢の人口が多くなった状態を指すと、さらに高齢者が少なくて労働力が豊富なことも特徴だといわれているが、その国で人口ボーナス期が終わってしまうと、もう二度と人口ボーナス期はやって来ないといった特徴がある。これは日本だけではなく、どの国にも等しく訪れる。この人口構造を、意図的に変化を加えていかない限りは、人口ボーナス期が再びやってくるといったことは期待できない。
- 人口オーナス期の特徴について、働く人よりも支えられる人のほうが多くなるといった状況を指している。日本が特異だったのは、この人口ボーナス期からオーナス期に入るスピードが、どの国も押しのけて速かった。この原因が大きく二つあり、待機児童ゼロ

対策に今まで本気で取り組んでこなかったことで仕事を持っていた女性が子どもを預けられずやむなく退職してしまった（現在の労働力を維持できなかった）ことと、長時間労働環境を企業と国が一丸となって改善してこなかったことによって、キャリアを続けたい女性たちが子どもを産むという選択肢を諦めてしまった（未来の労働力を生み出せなかった）ことだ。

- これから先は、本当に限られた人たちを、いかに有効に能力活用していくか、人口ボーナス期のルールにのっとった経営を進めていかないと、事業が回らなくなるといった時期に突入をしていく。
- 人口ボーナス期のルールは、重工業が中心な中、筋肉量の多い男性がなるべく働くこと、人件費が安かったことからコストへの影響が小さいのでなるべく長時間働くこと、マネジメントコストをなくすため画一的な人材をそろえ、転勤出張残業でふるいにかけていくことが重要だった。しかし、人口ボーナス期に入り、人材奪い合い時代に突入する中、これらのルールのままだと誰も働けなくなってしまい、事業継続が困難となる。
- そこで人口ボーナス期のルールに転換することが求められる。人口ボーナス期のルールは、知的労働の割合が増えたことと労働力不足があいまってなるべく男女共に働くことと、人件費の高騰でコスト増であることや介護と仕事の両立を迫られる40代男性が増加することからなるべく短時間で高い成果を出す働き方に変えるといったこと、多様化する市場のニーズにあわせて、なるべく多様な人材を自社にそろえることだ。育児、介護、難病、障害、そういったことは、労働する上での障壁ではないんだという働く環境づくりを進めていくことが、とても重要だ。
- 経営陣から、人口ボーナス期から人口オーナス期に変わったんだということを伝え、発信していく必要がある。
- 経営者としては、時間制約があることが一般的であると頭を切り替えて、それでも成果が上がる仕事の進め方とはどのようなものか、どんなルール設定が、これからの働き方の中で必要なのかということを一社一社、自分の会社に合った形で考えを進めていくことが大変重要になっていく。
- 現在の仕事の進め方を徹底的に見直していくということが求められている。経営戦略上、ワーク・ライフ・バランスは欠かせない、ということを知り、チームワークやチームプレーで乗り越えていけるチームづくりを意識し、自分一人で仕事を抱え込むというスタイルから脱却し、オープンマインドで、みんなで仕事を分け合っていく、共有化していくというやり方に変えていく必要がある。
- お互いの制約といったものを理解しておくことも大事。どのような制約があっても、働き続けられる環境を用意していくこと。そして、一人一人の個の力を高め、さらに、その個の力を結集したチームワークで戦っていくことが、求められている。
- まずは、現在の働き方をしっかり確認して、課題から目をそらさないといったところから一歩踏み出してほしい。
- ワーク・ライフ・バランスの本質は、ワークとライフをシナジーさせていくこと。ライフで得られた人脈、経験、さまざまなインプット、こういったものをしっかりとワークに生かしていく。ライフそのものがワークで成果を出していくための重要な要素なんだといったことを、念頭に置き、このワークとライフがグルグルと回り、お互いに好循環

をもたらし合うシナジーをダイナミックに起こしていく、このための潤滑油のような役割がワーク・ライフ・バランスだ。

- ライフが充実すれば人脈、アイデア、スキルが得られ、結果的にワークの質と効率が高まっていく。ワーク・ライフ・バランスに積極的に取り組み、勝てる組織、地域と充実した人生をつくってほしい。

## 【パネルディスカッション】

テーマ:「隗より始めよ！働き方改革」

コーディネーター:阿部 宏史(岡山大学理事(企画・総務担当)・副学長、ダイバーシティ推進本部長)

パネリスト: ※五十音順

岡崎 双一(イオン(株)執行役、イオンリテール(株)代表取締役社長)

北橋 健治(北九州市長)

林 文子(横浜市長)

大森 雅夫(岡山市長)

### 阿部副学長

ご紹介いただきました岡山大学の阿部でございます。これから『隗より始めよ！働き方改革』ということで、4時までの予定でパネルディスカッションを進めさせていただきます。先ほど、基調講演者の大塚万紀子先生から、『結果を出して定時に帰るチーム術～秘訣はワーク・ライフ・バランス～』と題しまして、非常に示唆に富むお話をいただきました。特に人口ボーナス期から人口オーナス期への移行という大きな変化の中で、日本の経済社会が持続的に発展していくためには、ワーク・ライフ・バランスの視点に立った働き方の見直しが不可欠であるということ、それから、ワーク・ライフ・バランスの確立が企業や組織の活力を高め、ひいては経済の活性化にもつながるというお話をいただきまして、大変印象に残るご提言でございました。また、働き方の見直しにつきまして、職場における具体的な取り組みの方法についても、ご説明いただき、各機関において、これから取り組んでいく上でも大変有益なご講演であったと思っております。

きょうのパネルディスカッションでございますけれども、この後、各パネリストから、それぞれの組織における取り組み、そして地方創生との関連等についてコメントをいただきたいと思っております。まずはご登壇いただいております4人のパネリストから、大塚先生の基調講演をお聞きになってのご感想・ご意見、そして、ご自身のワーク・ライフ・バランスに対する考え方などにつきまして、お一人3分程度で、ご発言をいただければと思っております。それでは最初にイオンリテール株式会社の岡崎社長からお願いいたします。

### 岡崎社長

まずは、イオンの概要についてご説明させていただきます。イオンは、グループ全体で現在13カ国に約1万9000の店舗や事業所を持っておりまして、従業員が約44万人います。この岡山につきましても、ショッピングセンターや、山陽マルナカの店舗等を含めて、現在71店舗を営業させていただいております。私は、新入社員の時たまたま青江のジャスコに赴任をいたしました。そして昨年は、イオンモール岡山を開業させていただきました。

その節は、大森市長をはじめ、県や行政の方、そして商工会議所の方、そして何より市民の皆さまに多大なご支援を頂戴いたしましたこと、あらためて御礼を申し上げます。ありがとうございました。

さて、本題のワーク・ライフ・バランスでございますが、私は青江のジャスコ以降、香港に5年ほど赴任した後、中国に約3年、マレーシアに8年ほどおりましたので、約16年海外で勤務していました。その後、10年ほど前に日本に帰国したのですが、その際に大きな違和感を覚えました。海外の各国では、幹部の過半数が女性でしたが、日本では幹部のほとんどが男性だったのです。私は、帰国後の約10年間、海外の時と同じように経営（マネジメント）をしているのですが、どうしても日本は海外と同じようにはなりません。スクリーンに3人の女性の写真があります。彼女たちは今、私が社長をしてきた企業のトップを務めています。この違いはやはり、国の仕組みや社会の仕組みが違い過ぎるということだと思います。会社の経営は変わってはいないわけですから。有能な女性が働き続けられるためには、日本の社会常識を変えなければいけないと思います。そのキーワードは先ほど大塚先生から教えていただいている、このワーク・ライフ・バランス。恐らく、ダイバーシティ経営をやろうとするときの土台になるものだと思います。

入社して、10年、20年ぐらいたつと、その人は責任が大きい役職に就き、一番忙しくなってきました。会社の中核にいて意思決定に大きく影響する仕事をしている時に、仕事へのめり込み、周りが見えなくなると、お客さまの変化や購買行動の変化が見えなくなってしまう。これは、最も生活者に近い事業を営む小売業にとって重要な判断を誤ってしまうことにつながり、企業として危機を招きかねません。会社の経営が悪化すると、経営者は必ず「お客さまとズレが生じた」とエクスキューズをいいます。ワークだけでなく、ワークとライフをバランスさせるのが経営上も重要なことであると考えております。日本において女性が活躍できる会社を作りあげるためにもまずは、ワーク・ライフ・バランス実現の打ち手を一つ一つ実行することから始めたいと考えています。

## 阿部副学長

どうもありがとうございました。それでは続きまして、北九州市の北橋市長さんからお願いたします。

## 北橋市長

きょうはお招きいただきましてありがとうございました。北九州市は四大工業地帯の一つとして重化学工業を中心に発展をしてきた町でありまして、人口オーナス期の典型のようなどの歴史を持っております。昭和54年に人口106万人のピークになりまして、それから現在まで一貫して人口が減り続けていると。それでしたら、極めて珍しい所でありまして。しかも、若者の流出が多いものですから、高齢化率は28パーセント台ということで少子高齢化の典型のような町でございます。地方創生という大きなウエーブの中で、若者、女性が定着する魅力的な地域社会をどう築けばよいかということで、日夜奮闘しているところです。きょうは大塚先生のお話を聞きまして、大変有意義で、また、若干ブレッシャーも感じております。

先生のお話の中で、まず、マネジメント層の理解が不足している。この1、2、3、4のう

ち 4 から始めてはという問題提起は全く同感でございます。私どもはプランを立てて、さまざまな目標に向かって努力はしているんですが、やはり、マネジメント、トップ自ら、イクボス宣言をすることによって、そして意識改革をきっちりしないといけないと気付かしまして、1年前私も震える手でイクボス宣言に署名をいたしました。そしたら、課長以上の管理職全員が自発的に署名をいたしまして、教育委員会では学校の校長先生も全員署名を終えたということで、今年の春には、日本で一番早くやったのではないかと感じております。同時に管理職の評価は部下が上司を評価するという多面的なものを持っておりまして、その中で、このイクボス宣言、ワーク・ライフ・バランスということも含めて、きっちりやっているかどうかをボーナスに反映させるという試みも、この度スタートをしたところ です。

もう一つ、長時間残業の恒常化というテーマが大塚先生は大事だとおっしゃいましたが、実は残業を 3 割減らすという目標を立てたのは7年前なんですが、なかなか思うように減らせませんでした。ところが原発事故が起こりまして、節電に必死に取り組んでいたときに、7月、8月は、残業ノーマンスだと決めたんです。それまでは毎週水曜日のノー残業デーでやっておりました。この7月、8月に、思い切って減って、9月のリバウンドを心配したんですが、やはり、この効率的に働くという風土が着実に定着をしたんだなど、今、振り返っておりまして、目標の 3 割減のうち半分は達成しております。ぜひとも、これを短期間に、数値目標を明確に、みんなが意識をして達成することと、そういうふうな、今、進んでいるわけですが、きょうは大塚先生のお話を聞きまして、4番、3番と進んでいるんだなど、これからが正念場だなど感じております。

## 阿部副学長

どうもありがとうございました。それでは続きまして、横浜市の林市長さん、お願いいたします。

## 林市長

皆さま、こんにちは。『指定都市市長会シンポジウム in 岡山』ということで、今日は本当にたくさんの方にご来場いただき、ありがとうございます。ただ今、大塚先生のお話を伺いまして、やはり北橋市長がおっしゃるように、マネジメント層の意識改革が大事だということは、全く同感です。私は 18 歳のときに社会に出まして、自動車の業界、それから、本日はイオン様がいらっしゃいますけども、総合スーパーのダイエーでも経営に参画していました。いってみれば、男性優位の社会でずっと仕事をしてまいりました。

その間に、私自身、もっと、この経営の中に女性の視点、女性の考え方が入れば、成果がはるかに上がるのに、という思いをずっと抱いてやってきました。女性というのは、感性のアンテナをパツと張り巡らすのが非常に得意です。いろいろなものに素早く反応ができる。それから、わりと人見知りをしない。もっとよく言ってしまえば、非常に受容力があるというか包容力がある。初対面の方にも臆せず話ができる。特に小売業をやっていると、そういう女性の持っている特性が効果的だと思っていたのです。ところが、なかなか男性ばかりの世界ですし、自動車業界はいまだに女性の執行役員の方はごく少ないと思います。だいぶ出てまいりましたが、やはり、ほとんど自動車のメーカーさんは、役員

クラスは男性が圧倒的ですし、小売業界なども、女性の役員はそれほど多くないかと思えます。

逆に言うと、日本の社会は男性だけに背負わせてきてしまった。戦後の復興期というか右肩上がりの経済成長を、ほとんど男性に押し付けてしまって、女性はいつも神々しいというか、職場に出ても、男性と同じような仕事はさせてもらえなかった。男女のバランスは極めて悪いですし、男性に全部押し付けてしまったという歴史が、ワーク・ライフ・バランスを本当に悪くしてしまったと思います。北橋市長がイクボスのお話をされましたけれども、家庭を持ち、様々な人間関係の中で生きている部下を、1人の人間として見つめ、企業の中でどう育てていくのかという視点がない。企業戦士といわれ、仕事で精いっぱいの中で、そういう風土が出てきてしまったのではないかなと思います。

ですから、今こそ、思い切った転換が必要であり、働き方を変えなくてはいけない、まさにワーク・ライフ・バランスなのだという、今日の講演には全く同感です。ピンチはチャンスとよく言いますが、私たちの生き方、働き方として、もっと幸せに生きる、仲間と共に一緒に働く喜びを感じられるようになる。そういう意味のワーク・ライフ・バランスもつくっていかねばいけないと思っております。横浜市の調査でも、男性、女性の7割に近い人が仕事と家庭生活や地域活動を両立することを理想としているのです。しかし、それが実際にできている人は4割しかいないという現実を抱えております。ですから、みんなでそこを解決していきたいと思っております。大変素晴らしい基調講演、ありがとうございます。

## 阿部副学長

ありがとうございました。それでは、最後になりますけれども、岡山市の大森市長、お願いいたします。

## 大森市長

大塚さん、本当にありがとうございました。大塚さんのおっしゃった人口オーナス期で、本来取り組まなければならないことを、われわれが怠った点、2点挙げられていました。一つが待機児童をゼロに本気で取り組まなかった。林市長就任されて、本気で取り組まれてゼロを達成されたわけですが、この問題は20年とか30年前からずっと言われていたこと。これを政府および各自治体が本気で取り組まなかったというのは事実ではないかと思っております。特に、岡山市でも、この5年で保育需要が1000人ぐらい増えています。この少子化の中で増えている。潜在需要って、どこまであるのだろうと思って、少し怖いところもあるんですけど、やはり女性が働くためには、保育環境は整備していかなくちゃいけない。ここだけは、よく理由を把握してやっていかなくちゃいけないと思います。

それから、もう一つの点、長時間労働の労働環境を改善しなかったことについて、挙げられていますが、この働く環境の改善も不可欠だろうと思っています。では、どう改善するかというのは、将来的なイメージを持つことが重要だと思います。GGI指数っていう、ジェンダーギャップ指数っていうのが、OECDの調査では142カ国中、日本は104位であります。こういう少子高齢化になって、成熟社会を迎えて、何もしなくても変わっていくことだけは間違いない。こういう中で女性が活躍していく場面を先ほどの岡崎さんのマレ

ーシア、香港などの例をイメージしながらも、女性が働いていく、活躍していく、その姿をイメージしながら、いろいろな前提条件を作っていかなかいけない、変えていかなきゃいけないのではないかと考えております。そういう意味では、さまざまな各論を引き出していくための大きな視点を大塚さんに整理いただいたと考えております。本当にありがとうございました。

## 阿部副学長

どうもありがとうございました。4人のパネリストから、ご発言をいただきました。皆さん、いずれも、今、時代が大きな転換期にあって、その中で女性の活躍促進、それから、ワーク・ライフ・バランスを考えた働き方の改革が必要であるということでは一致していたように思います。それぞれの企業、あるいは組織におけるワーク・ライフ・バランスの取り組みに関して、この後、具体的にご紹介いただければと思います。お一人、約7分をめどにご紹介いただければと考えております。まずは岡崎社長からお願いいたします。

## 岡崎社長

イオンは2013年の株主総会で、『日本一女性が働きやすく、活躍できる会社にする』その数値目標として、『女性の管理職比率を2020年に50パーセントにする』と宣言し、積極的にダイバーシティ経営を進める判断をしました。この目的はもちろん、「企業を強くするため」でございます。具体的な取組みとしては、たとえばイオンリテールの今年の政策では、「女性が参加しない会議は開催しない」というルールを作りました。女性の参加が会議における議論の質やアウトプットの質を高めて、結果、企業が強くなることを目指しており、今年、どの会議においても、女性の参加がなかったら、すぐ会議は中止をしております。

そして、次にイクボスです。先ほど北橋市長のほうからもありましたけれども、イクボス企業同盟に加盟をさせていただいております。今年6月に、小売業として初めて加盟をさせていただきましたが、その目的は大きくは二つ。一つはダイバーシティ推進を加速するためであり、もう一つは企業の競争力向上のためです。まずは、イオン(株)として加盟しているのですが、今後はグループ各社にも、このイクボス企業同盟に加盟してもらおうと考えております。

このイクボスの一例として、イオンリテールの副社長と部下に関する非常にいい話がありますのでご紹介したいと思っております。彼の部下であるヘルス&ビューティーケアの商品本部長の女性が産休を取得することになりました。その際に、彼女は復帰後も同様の仕事を頑張りたいと申しまして、そういう意志であれば支援するというので、彼女のポストを埋めずに空けたままにして、副社長が業務フォローをしたのです。副社長は、彼女が休んでいる間、常に仕事の情報を伝え、彼女の部下とともに業務をサポートしながら彼女の復帰を待ったのです。彼女は出産後に無事復帰をし、復帰後は両立しながら活躍できるよう搾乳室を作ったり、子どもを保育園に送ってそのまま通勤できるよう駐車場を確保したり会社としても両立をサポートする環境整備に取り組みました。彼女は、これまで通り仕事をし、現在では常務取締役まで昇格して活躍しています。また、副社長と共に彼女を支えた部下たちも、一つ上の仕事をすることで成長し、現在は商品部長にまで昇格して活躍して



いる人もいます。このような成功事例を基にして、イオンリテールでは、出産によってキャリアを中断するということがないよう、そして活躍し続けられるよう、出産する女性が継続して活躍することを希望すれば、一定期間はポストを埋めずにそのポストを上司がサポートし、復帰後は同じ部署、ポジションに復帰できるようにしていきたいと考えております。せつかくのキャリアや能力を維持できるということは、会社にとっても大きなメリットです。まずは、役員が子育てと業務執行の範を示せたということは大きな意義があると思っております。

そして、もう一つ、両立しながら活躍し続けられる企業づくりの具体的取組みの一つとして、昨年開園した事業所内保育園があります。産休・育休からの早期復帰、育児と仕事の両立のためには、やはり保育園が必要です。この保育園には三つの「ふ」を解消する目的があります。一つ目の「ふ」は不安。出産後の従業員が復帰したくても預ける場所がなく復帰できず、いつ復帰できるか分からない不安を解消するためです。結果、本人だけでなく、会社としても復帰時期が見えることで人員計画が立てやすくなるメリットがあります。二つ目の「ふ」は負担です。われわれ小売業は 365 日、朝から晩まで営業しております。子育てと仕事を両立する従業員が現状の保育園の運営時間に合わせて働くのではなく、自身の働き方に合わせて自由に保育園を使いながら活躍し続けられることができる運営にしました。この保育園は、365 日、朝から晩まで開園しておりまして、土曜も日曜も祝日、そして早朝や夜間の割増料金はありません。月間の預け時間のみで料金設定することで、土日に働くための保育園やベビーシッターを探す時間と金銭的負担を解消していきます。

そして、三つ目の「ふ」は不満です。子育てと両立している従業員、特にフルタイムで働く従業員は、子どもの習い事やスポーツクラブの送迎ができないために、子育てにおいて諦めなければいけないことが多く発生します。この不満を解消すべく、このイオンのショッピングセンター内にある英会話教室や学習塾等と連携して、預けながら子どもが学べるように進めているのです。このような策を講じながら、従業員が働きやすいと感じ、さらには活躍し続けていただける会社づくりを目指しています。

## 阿部副学長

ありがとうございました。まさにマネジメントからの改革にも取り組んでおられるということで、大変参考になる事例紹介でございました。続きまして、北九州市の北橋市長さんからお願いいたします。

## 北橋市長

きょう、イクボス実践というテーマで少し報告をさせていただきますが、私、平成 19 年 2 月に市長に着任をいたしました。当時、9000 人を超える職員がいて、助役・局長級が 30 人余りおりました。ところが、皆さん男性でございまして、それを見て驚きました。そこで、男女共同参画、ワーク・ライフ・バランスは大事だと思っております、どこから始めるかということで、市役所は昭和 38 年に旧 5 市が対等合併してできた町なんです、厚生労働省の事務次官、昔から懇意だったので、ぜひ、今でいう副市長を派遣してくださいと、割愛させていただきますとお願いに行きまして、「いや、それはちょっとどうか」と言われたんですが、お願いしました。当時、ワーク・ライフ・バランス担当課長、福岡市出身

の女性の方にお越しをいただきまして、半世紀余りの歴史の中で初めての副市長でございました。女性副市長です。そこからスタートをいたしました。

目標を立ててもらったんですが、まず、身内の意識改革っていうのは結構大事なことです。やっぱり今、行政改革で 8300 人ぐらいになっておりますが、大所帯でございます。市内では一番大きな事業所になるわけでありまして。末端まで、この意志を伝えていくということは、いろんな工夫が必要ですが、組織改革ということを一盛り込みました。それが、女性の輝く社会推進室と、室長は担当部長級なんですけれども。つまり、いろんな目標を立てるんですけども、工程どおり進んでいるか、PDCA が大事でありまして、作戦指令塔のような所でございます。ここがワーク・ライフ・バランスを含めて全体の官庁を引っ張っていくという部署を設けました。設けますと、みんな、なんで作るんだろうと思いますので、もう一度、ワーク・ライフ・バランスをはじめとして、目標を達成するためだと申し上げております。

次に、初めての試みをやってみようと 1 年前に思いました。それは女性が働く、あるいは創業したいという、いろんな仕事に関わるときに、いろんな問題意識を持って役所を訪ねますが、国はマザーハローワークがあります。県は就職相談、私どもは、いろいろと子育て支援などをやっております。ところが、事務所はタクシーでワンメーター以上かかる所に、それぞれ分かれております。それで、ワンストップサービスでやったほうが女性の、訪ねてこられる方のためにいいと。われわれも情報交換が、国・県・市が密接にいきますので、そこで国や県にお願いしましたところ、来年度早々にはできそうな雰囲気になってまいりました。国・県・市が一体になってワンストップで、就業支援・キャリアアップ・創業支援・子育て支援というものを、相談カウンターを作るということで、何でも、日本で初めての試みだそうでございます。

次に、イクボス宣言でございます。今も忘れもしません。イクボス宣言を明日する前の晩に、私は妻にこう申しました。つまり、記者発表しますと、新聞に出ますので、言行不一致だと言われぬように事前に仁義を切ったわけでございます。で、子育てから、家事から、親の面倒から、もう本当に申し訳なかったと、きょうから私は生まれ変わると。ということで、温かく見守ってほしいと、まず、妻に仁義を切らせていただきまして、そして早速、何も言われぬまま、皿洗いをその場で始めまして。そうして、洗濯機を回しました。まず、そこから始めたわけです。さすがに署名をするときには手が震えてどうにもならなかったのですが、それから始まって、先ほど申し上げたように、教育委員会の教育長がやろうと自発的に早い段階で言ってきてくれまして、何でも校長さん、みんなサインしたよっていう話になって、それは局長級も「こらあ、すごいな」となって、どんどん広がっていきました。で、全管理職 615 名が宣言をしたわけですが、やはり経済界の一部には、「そうは言っても役所はいいね」と、「残業しないと納期に間に合わないとか、もう中小企業も大変なんだ」と、「まあ、1 年後、市役所はどれだけ変わってるんだろうか。楽しみだね」って、今度、皮肉を言われたりして、ますますプレッシャーに感じながら、これはやっぱり宣言から実践に移すことが大事だと、この 1 年間考えてまいりました。

そこで、いろんな、まず、研修を行いました。宣言だけではいかんのだと、実践に移そうということでもあります。全 10 回に分けて、みっちり勉強会やりまして、ファザーリング・

ジャパンの安藤さんにもお越しいただきました。いろいろないい事例も紹介いただきました。そして、研修の結果、やっぱりイクボスは大事なことだと、管理職は98.7パーセントがそう思ったんです。それから、自分はイクボスかと答えて、そう思うというのが約7割。これは、ちょっと自己採点甘いかもしれませんが、そういうふうになんがこの意識を持つようになりました。

次に、隗より始めでございます。目標を定めて達成するためには、まあ気持ちの上では、あまり、こういうことをするのは、自分は最初は乗り気じゃなかったんですが、やってるかどうかによって、ボーナスに反映をさせる。実践を担保するための仕組みづくりにしたわけでございます。上司が部下を評価することは、どこでもやりますが、私どもは部下が上司を、同僚が評価をするということも併せてやっておりまして、その中で、みんなイクボス宣言を感じよくしておりますので、やってるかどうかをきっちり評価をしてもらうということです。その中で人事評価の参考にいたしまして、ボーナスに反映させるということでございます。目標値は平成31年度までに9割がイクボス実践度でしっかりと達成すると、このように、今、考えております。

さて、課題は、やはり、国際競争の中で大変なご苦勞の多い企業の立場でございます。私どもの町は鉄鋼化学の発祥の地でもあります、海外のお客さまが多いわけで、円高で本当にひどい目に遭ったわけです。それでも勝ち抜かねばならないということで、企業もどうしても本当苦難の道のりを20年やりました。かつては八幡製鉄所は4万人いた時代もあります、今、4千人ぐらいです。どこの会社も3割とか4割とかりストラをして、何とか黒字に持たせて、今、生き残ってるという状況なんです。日本、大体どこも同じだろうと思います。そういう中において、特に中小企業の皆さんがたが、ワーク・ライフ・バランス、あるいは、こういう、さまざまな働きやすい職場づくりにどれだけご理解いただけるかというのが最大のポイントでございます。そういった意味では、時間がかかるかもしれませんが、まず、市役所の中で、みんながいい仕事をしっかりしようと。そして、市民の皆さんがたから「最近の市役所は、やっぱりパフォーマンスが上がったね」と、「サービスも良くなったし、キッチリ対応してくれるね」と、こういう評価をいただいて、われわれ、こういうワーク・ライフ・バランスに取り組んだからこそ、いい仕事もできるんだという、そのお手本を示そうじゃないかということで、みんなで声を掛け合っているところでございます。企業に対しては、研修、その他、いろいろな情報提供で、多少言われても粘り強く頑張っていきたいと思っております。時間がまいりましたので、以上、ご報告にさせていただきます。

## 阿部副学長

どうもありがとうございました。北橋市長さんからは、組織改革、それからイクボス宣言、そしてイクボス実践度の評価まで、非常に踏み込んだ体制を取られているという様子がよく分かりました。ありがとうございました。続きまして、横浜市の林市長さんからお願いいたします。

## 林市長

今、北橋市長がいろいろな例をお話しいただいたのですが、私もいくつかの事例をお話

ししていきたいと思います。

私が、市長になって一番驚いたのは、市役所が男性の文化だったことです。何か言い方は悪いのですけれども、民間企業からいきなり行政の世界に入りましたので、上から目線の物言いや、「いらっしゃいませ」「ありがとうございます」という言葉がほとんど聞こえなかったことに驚きました。私は小売業をやっておりましたから、当然、お見えになった方に「いらっしゃいませ」とか「お元気ですか」とか声を掛けるのですが、役所はそんなことは全くなかった。そこで、最初にやった意識改革が「おもてなしの行政サービス」です。18ある区役所を回って、職員の皆さんに、市民の皆様はお客さまですから、ぜひ、「いらっしゃいませ」、「お待たせいたしました」、雨が降ってきたら「お足元お気を付けください」という一声を掛けてくださいというような声掛けをずっとやらせていただきました。初めは、職員にとってショックだったと思います。窓口はいろいろな事務がございますから、そのうえ、さらにこれだけ声を掛けるのはちょっと負担だと職員は感じるかなと思っていたのですが、やってみると、市民の方の反応も良くなって、市民の方と職員の相互がハッピーになってきたのです。ですから、区役所の窓口サービス満足度調査、多分、他都市でも行われていると思いますけれども、今は18区の区役所平均で満足度が約95パーセントにまで向上しています。6年前の数字から年々上がっており、それだけ、いかに笑顔で声を掛けるということが大事かということです。

スライドをご覧ください。向かって左側で私がしゃべっておりますが、これは、市の責任職といわれている方を対象にした研修で、私が直接語りかけているところです。私の後のプログラムで、企業の社長さん等に来ていただいて、マネジメントやどうやってお客さまと向き合うのかという話をいろいろしてもらいますけれども、その前に、私が必ず「おもてなし」ということと、それから、まさに全ての基本は人ですので、あなたはそこのポジションを変わられたとき、誰を推薦できるか。実際には推薦された人が、その後を必ず埋めるわけではありませんけど、「あなたは『この人だったら、このポストできるよ』という人を育てられましたか、しっかりと育ててください」ということを語りかけています。そういう研修をずっと続けております。

次のスライドは、女性の責任職比率のグラフです。オレンジ色が課長級以上、ブルーが係長級以上です。責任職の最初の段階である係長級以上だと20.7パーセントですが、課長級以上だと13パーセントという状況です。これを平成32年、2020年には30パーセントにする。先ほど、50パーセントという目標をイオンさんが立てたのも偉大な目標だと思います。政令指定都市20市みんな30パーセントにしましょうという目標を立てましたが、やはり目標は高く持ったほうがいいと思います。私が就任したのが、平成21年、2009年ですから、段々上がってまいりました。横浜市では係長に昇任する場合、基本的には試験を受けなくてはいけないのですが、この受験率が女性職員はすごく悪かったのです。しかし、女性である私が市長をやっているということで、受験率がすごく上がってきまして、そして試験に受かる方も大変増えてきました。男性もやっぱり係長の試験を受けたがらなかったのですね。あまりにも忙しいものですから。おかげさまで、男性も増えてきました。

次のページなのですが、これはロールモデルの人たちと意見交換をしている場面です。庁内の女性責任職に出てきてもらって、みんなで意見交換をして、「ぜひ、係長昇任試験を受けて、こういう責任職を目指してください」ということで、いろいろなお悩み相談やア

ドバイスをしているところです。

それから、右側はライフタイムキャリア研修です。若手の職員、特に 26 歳前後を対象にライフイベントを踏まえたキャリア形成、仕事とプライベートの両立、ワーク・ライフ・バランスをこうした年代からしっかり考えるという研修をやっております。また、市役所の先輩パパ職員とランチミーティングをすとか、市内企業のイクメン社員の皆さんと情報交換を行うイクメンフェスタなどもやっております。

次のスライドでございますが、ともかく残業をやめましょうということで、基調講演にもありましたけど、市役所でも残業が多い部署もあります。そこで、各局でノー残業デーを設けています。スライドの写真ではいろいろな格好をしておりますけれども、左側の写真は、局長が自分でたすきを掛けて、職場を回って「定時退庁をしよう」という呼びかけをやっているところです。これは環境創造局です。環境創造局はものすごく職員の数が多いのですが、頑張っています。それから、向かって右側のポスターですが、これは職員が自分たちで作りました。これは資源循環局です。子どもと遊びましょう、というコンセプトですね。こうした取組を職員が自分たちでモデルになって一生懸命取り組んでいます。

そして、市民向けの取組といたしましては、左側のパパブック、それから、右側はヨコハマダディという取組です。また、市内全 18 区に地域子育て支援拠点があるのですが、ここでお父さま向けの育児講座もやっております。こういった講座をきっかけに、参加したお父さん同士のグループができて、例えば、地域子育て支援拠点でボランティア活動をしたり、絵本の読み聞かせ活動を行ったりして、子どもを育てることの楽しさ、父親の役割、そういうことも感じていただいています。

それから、市内企業向けの取組でございますが、特に、奏功しておりますのは、スライド左側の「よこはまグッドバランス賞」です。これは、とても働きやすく子育てしやすい中小企業を表彰・認定するものです。年々受賞企業が増えていて、昨年度は 43 事業所、累計では 180 事業所が認定されました。受賞企業の方からは、「会社が従業員のワーク・ライフ・バランス推進やキャリアアップ支援をしていることが明確になって、従業員の意欲向上につながった」、「女性の登用に積極的であることが伝わって優秀な人材の定着に結び付いた」というような声をいただいております。また、受賞企業には、インセンティブとして低利の融資もご用意しています。さらに、こうした受賞企業の取組を役所の方でも発信するというインセンティブも励みになっていると伺っております。

私は、国内外のさまざまな会議やイベントの場において、女性の活躍推進に向けた取組、ワーク・ライフ・バランスの重要性、こうしたことはトップが責任を持ってやることだ、という発信をしております。APEC 首脳会議が 2010 年に横浜で開催されて以来、APEC 関連会合「女性と経済フォーラム」に、日本政府代表団の一員として継続的にお招きをいただいております。このスライドは、この間、マニラでやった APEC のハイレベル政策対話で基調講演をさせていただいたところでございます。それから、横浜女性ネットワーク会議とあって、横浜市内外の働く女性たちが集まって、講演会や分科会をやって、最後にパーティーで名刺交換したりしてネットワークを作るといった取組も行っています。それから、起業家を育てるということを生産者やってしておりますので、今日は時間の関係で省略しますが、起業家の皆さまに集まっていただいて、出展していただいたり、ビジネ

スアイデアのショートプレゼンテーションをしていただいたりして、ビジネス支援と人を育てるということもやっております。

基礎自治体というのは、市民や企業の皆様と直接触れ合いながら、いろいろな政策をやっておりますけれど、やはり、実行していくことが重要だと思います。方向性や理念を掲げるだけではなく、細かい政策をきっちりやってくことが非常に大切です。以上でございます。

## 阿部副学長

ありがとうございました。横浜市の非常に多彩な取り組みをご紹介いただきました。また、女性市長ならではの視点も加味されていたかと思います。それでは最後に、岡山市の大森市長さんからよろしく願いいたします。

## 大森市長

ワーク・ライフ・バランスの実現の意義と書いていますが、個人にとっては、より豊かな人生へ、組織にとっては、より高いパフォーマンスへ。個人にとっては男女共に働いていく、特に若い人たちにとっては、それがもう当たり前の人生になってきて、組織にとっても非常に職員、社員の流動性が高くなっています。非常にプライベートな話ですが、きょう、私の娘の第2の職場の初めての出勤日なんです。私自身、娘は何の問題もなく大手に勤めていましたが、急に「お父さん、もう、この会社でやるべきことはやった」と言って、7年間勤めた企業を辞めて、きょう新しい職場に勤めだしました。非常にやはり流動性は高くなっています。そういう意味からいくと、企業それぞれも、やっぱり、これからの動きをきちっと見て処遇を考えていかなければならないと思います。私も岡山の企業の方から、よく聞きます。「なかなか人が集まらなくなった」。確かに有効求人倍率、岡山、非常に高い。ですから、今うなずいておられる方もおられますけれども、ぜひ、このワーク・ライフ・バランスを考えていっていただきたいなと思います。

その次で、隗より始めよ、なんです、今、岡山市の一つの売りは男性の子育て休暇取得率100パーセントを目指しますということで、実は今まで25パーセントぐらい取っていたわけですけども、それを100パーセントにしよう。今年からやっています、ここはちょっと自慢ですが、今まで対象者ほぼ100パーセント。誰一人男性の子育て休暇を取っていない職員がいない。なぜそれができるかっていうことですが、所属長に任せていたのでは、「まあいいや。今ちょっと忙しいし、いいじゃないか」となるので、これを人事課がチェックする。もう、そろそろ期限が来そうだなと思ったら、所属長に言って「取らしてないじゃないの？」と、その一言が効いて、この取得率100パーセントということになっています。

その後の女性管理職について、平成27年4月1日で8.4パーセントとなっていますが、先ほど、林市長によると、横浜市は13.0パーセントということなので、もう随分違います。これも、どうしてこういう状況になったのか調べてみましたら、育児休暇を承認するときに経験年数を考慮します。経験年数の中に育児休暇の部分を含めて外してたんですね。となると、当然ながら、男性に比べて遅れていく。2人になれば、1人、例えば2年取れば、もう4年になってくる。3年取れば6年になり、男性と差がついてしまって、モチベ

ーションも相当下がってしまう。これは、他の政令指定都市、横浜市も北九州市も、そうなんですけども、随分前から、このシステムはやめていました。岡山市は遅れていたわけです。これをやめてはいますけれども、すぐには、うまくいかない。将来的には30パーセントを目指すものの、やっぱり40代後半からの女性層が非常に少ない。こういう悩みがあるということです。

あと、育児休業からの復帰を支援しますということで、定期メール便を送っています。文例で、「さて、これから、私から、職場からの定期便をメールさせていただきます。きっと育児が忙しく、なかなか自分の時間が持てないと思いますが、時間があるときに読んでもらえればと思います。必要な情報や研修の受講希望があれば遠慮なくメールしてくださいね」と、こういうメールを送っていくと、やっぱり出産を控え、ないしは育児をされている方も安心していくのではないかと。次に、育カフェとあって、交流会や相談会、職場への復帰についてはどうしても不安が残る、そういったことをみんなで一緒になって話し合う。

ちなみに、この3ページにわたるものは、私が発案したものではありません。うちの市民協働局長や人事課長といった女性陣が男性と共に「こういうことやっていいんじゃないか」ということで発案していただいたものであります。私は最初聞いたときに、子育て休暇100パーセントと、「そんなこと、できるのか」ということを逆に話ししたぐらいで。「いや、大丈夫です」と「システムを変えますから」というふうに言ってくれたんです。やっぱり職員が率先してやっていこう、システムを変えようという意欲が素晴らしかったんじゃないかと思います。これが岡山市の話であります。ここからが、次の問題なんです。岡山市の企業で働く企業の女性割合、これは全国が13.4パーセントに対して、岡山市10.7パーセント。これ、ちょっと神戸市とか高過ぎたり、横浜市もそれほど高くなかったり、少しよく分からないところもあるのですが、一つの統計としてこういうものがあるんだろうと思います。ただ、先ほど言ったように、全国的な、わが国全体の他の国に比べると相当遅れている。それに対して岡山市はもっと遅れている。これは、ある面ビジネスチャンスを失っているということにもなるのではないのかなという気がいたします。

次のページで、これは企業側の女性の雇用についての基本スタンスなのですが、これではあんまり傾向がありませんが、企業側の経営者にアンケートをすれば、ある程度のプラスの答えが返ってくるのですが、私が気になったのは女性の意識の問題。なかなか、女性のほうが「もういいや」という雰囲気になっているところがあります。やるぞっていう意識を持って、ただ、そういう意識を持たせるための環境づくりが、本当に私は重要ではないのかなと思っているところでもあります。

最後のペーパーですが、これが林市長、北橋市長と、今、一緒になって政令指定都市で、全体でワーク・ライフ・バランスを進めていくための施策を講じようと思っているところです。私が、この前、会議で一つ感動したのは、北橋市長のイクボス宣言。イクボス宣言というのはどうしてもスローガニックになって、パフォーマンスになっていく。私はこういう面でイクボスをやっていきますよという意志のパフォーマンスになってしまうところがある。それを615名の管理職全員、そして教育長、教育現場にも波及していただいて。そういう積み重ねっていうか、そういうのがすごい重要なんじゃないかなと思っていて、これ政令指定都市20市合わせると、人口が2500万以上いるわけで、われわれが、そういうことをやっていくと、非常に効果があるのではないかと。まず、隗よりは始めろ

という中で、それぞれ、これからのイクボスならイクボスについての考えを、地に足がついたものにしていかなければいけないと考えているわけであります。そして、目標も高く持って、それらを実践していく必要があるだろうと思っています。

もう一つは、企業に今もお願いしているわけですが、これはお願いする仕掛けも必要ではないかと思っていて、国に例えば企業が、こういうように女性の活躍を推進する仕掛けを考えたときに、例えば交付金をお願いできないだろうかとか、今、話題になっていますけれども、配偶者の税制の問題、これらは今、国で頑張っておられます。こういうように国も、今いろんなことを考えられているので、いろんな制度の拡充なんかも、できればいいかなと思って、行動をさせていただければと思っていますところであります。最後申し上げた話は、まだ、政令指定都市の中の議論の途中でありますけれども、政令指定都市全体となれば、大きな影響力を持ち得るんだらうと思っていますので、われわれとしては、そういうふうに動いていきたいなというところであります。以上です。

## 阿部副学長

ありがとうございました。大森市長さんからは、岡山市の取り組み、地域の現状、さらには政令指定都市としての取り組みの方向性等について、ご発言をいただきました。実は私も岡山大学で、女性支援、それから、ダイバーシティ推進に取り組んでおります。事務局からそれも紹介してくださいということで、大学という少し特殊な組織で、場違いの雰囲気もございませうけれども、簡単にご紹介させていただきたいと思えます。

このスライドは岡山大学の男女共同参画次世代育成支援の取り組みです。岡山大学という組織ですが、教職員数は、パートで雇用している方も含めて6400人ほどおります。それ以外に、学生が約1万3000人ということで、合わせますと約2万人の組織です。国立大学は、皆さんも、ご存じのように、2004年4月に法人化されまして、国立大学法人という独立した組織に移行しております。それまでは文部科学省の1機関ということで、大学としての主体性はそれほど問われない組織であったということです。2004年4月の法人組織移行後は、自分たちで岡山大学という組織を主体的に運用しながら、特に学長のリーダーシップが問われるようになってきております。それから、国から多額の財政支援を受けておまして、岡山大学の年間予算は700億円ぐらいですけれども、そのうち、約4分の1は国から運営費交付金という形で支援を受けております。そういうことで、国の基本的な方針については、国立大学として率先して取り組まないといけないということで、ここに書いております男女共同参画参画ですとか次世代育成支援についても、実質的な取り組みが問われておるということです。

左のほうに、大学全体の組織図を載せております。2009年1月にダイバーシティ推進本部を設置いたしまして、その下に小さくて恐縮ですが、男女共同参画、次世代育成支援、障がい者雇用、高齢者雇用という四つの部門を設けて取り組んでおります。特に子育て支援につきましては、学内保育施設として乳幼児保育施設、病児保育施設、学童保育施設という三つの施設を設けて学内教職員の子どもさんを中心に受け入れをしています。それから、右のほうに、次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画の内容について示しております。これまで、2014年12月に、くるみんマークを取得し、今年の6月にも新くるみんマークを取得したところです。具体的には、先ほど申し上げた保育体制



の充実ということで、学内に三つの組織を設けています。それから、特に男性職員を中心にワーク・ライフ・バランスの推進、あるいは子育て支援に対する意識啓発といったことでいろんな取り組みをしております。

ただ、大学というのは非常に特殊な組織でありまして、教職員の層が研究者・教育者としての教員、事務職員、病院で働いている看護師さんのような実務の職員というように多様です。それぞれによって置かれた立場、それから、ワーク・ライフ・バランスの考え方が違うということで、大学全体として統一的な対応が取りにくいということがございます。そうした中で、私がダイバーシティ推進本部の本部長ということで日夜努力しておるといふ状況です。それから、最近の大学にとって一番大きな関心事は、国の指示もございまして、女性の研究者を増やすということです。現在の岡山大学の状況でいきますと、大体 18 パーセントです。これを平成 35 年までに 25 パーセントにしたいということです。この女性研究者、それから女性教員の比率は、大学内の部局によって相当の違いがあります。特に、少ないのは、理学部、工学部といった理工系の分野でありまして、これは全国的に見ましても、例えば、工学部ですと、教授が 3.6 パーセントぐらいといわれておりまして、極めて少ない状況です。これを着実に増やしていかないといけないということで、岡山大学は特別な採用のシステムとして女性専用の採用制度であるウーマン・テニユア・トラックといったものを創設しています。また、准教授ですとか教授への特別昇任制度といったものも女性に対しては設けて、管理職に向けた登用の拡大に努めているところです。これが、現在進めている全体的な流れであり、学内の子育て支援の充実を含めて女性教員の雇用促進を図っておるといふところでございます。以上、簡単ですけれども、岡山大学の取り組みについて、ご紹介させていただきました。

それでは、このパネルディスカッション、4 時までということで、かなり限られた時間であり、時間が押しているということもございますので、第 3 の論点であります働き方改革と地方創生ということで、それぞれのパネリストから働き方改革の考え方、そして地方創生につなげる考え方についてご発言いただければと思います。

また、順番に岡崎社長から、よろしく願いいたします。

## 岡崎社長

先ほど大森市長が最後に、女性の意識の問題もあるとおっしゃいました。環境改善や福利厚生充実、保育園設置や勤務時間を短くするなど会社として当然やるべきことでは、それ以上に必要なのは、女性に生き生きと働き甲斐をもてる「仕事」をアサインするということだろうと思います。先ほど、弊社の商品企画本部長が産休取得の時に、「復帰後も今と同様に今の仕事を頑張りたい」と言ったことをお話ししました。この言葉を言ってもらわなければ、会社としてはそのポジションで活躍し続けてもらうことは難しいのではないかと思います。先ほど講演された大塚先生は、どこから見てもイキイキされていてキラキラ輝いて見えるわけです。やりがいのある仕事をされていて、大変楽しそうに仕事していらっしゃいます。やりがいのある仕事を従業員にアサインするということを、会社としてはもっと一生懸命やらなければならないと思っています。実現することは難しいのですが、弊社で始めていることは、新しいプロジェクトのメンバーを社内公募し、やりたい人にやりたい仕事をやってもらうということです。そうすることで、最終的には

産休や育休から復帰した後も、「これまで同様にこの仕事を続けたい」という言葉が出てくるのではないかと考えております。

今イオンが目指している理想の姿を実現するためには、「人生における働き方の改革」「日常における働き方の改革」の双方が必要であると考えています。まず「人生における働き方改革」の方ですが、多様な価値観を持つ人材が活躍し続けられる企業の実現に向けて、今イオンは人事制度を変えようと考えております。現状のイオンの人事ルールは、いつでもどこでもどれだけでも働くという日本型の労働常識をベースにしています。まずはこの考え方を壊していかなければならないと思います。イオンの制度に合わせて各個人が人生設計を変えるのではなくて、個人の人生設計に合わせて人事制度が設計されている企業になりたいと考えています。

今、大切なものはなんですか？というアンケートを実施した会社がありまして、当然多くの方が「家族」と答えました。他にも「愛する人」などを答えるのですが、その次に多かった答えが、実は「地域」だったのです。そのような時代になったのだということです。従って、就職先も「地域」で選ばれるケースが非常に多くなり、大変人気が出ているのが信用金庫です。多くの転勤エリアがなく、広い転勤エリアがないということで選ばれているのです。小売業界でも、イオンのように全国区で事業展開している企業よりも、ある一定の地域だけに展開するスーパーの人気が上がってきております。今のイオンの制度でいきますと、東北にも転勤するし、インドネシアにも転勤する人が高いポジションを保ちやすいのですが、そうではなく、ある一定の地域から転勤できなくても、きちんと処遇をされる制度をこの春から施行する予定です。

あと1つの「日常における働き方の改革」ですが、あらゆる最新技術を活用して、作業の機械化、自動化、省力化を実現した効率経営を目指していきたいと考えています。これにより、減らすことができた作業時間をお客さまのおもてなしの時間にしたいと考えています。われわれの業界はセルフサービスを主体に成長してきた産業なのですが、今後はお客さまの多様性に対応するためにも、接客・対話というものが必要になると考えます。その時間を拡大し、お客さまの暮らしをサポートしていきたいと考えております。

最後に、非常に大きな課題ですが、この働き方改革と地域創生をどう結び付けるかということです。小売業だからこそできる地域創生ということで、会社方針全体を地域密着というふうに舵を切っているのですが、やはりイオンの特徴は中国や ASEAN などに店舗網を拡大していることです。TPP の話が昨今出てきますが、輸入食材等々の関税について関心が行きがちです。しかし、輸出のほうも TPP なのです。従いまして、イオンは海外に販売拠点がたくさんございますので、今回大変お世話になった岡山にある観光や物産、果物などをぜひ、多くの国へ輸出をしていきたいと考えております。これこそイオンだからできる恩返しであり、岡山の産業振興にも大きく寄与できると考えております。このような活動の積み重ねが、日本における地域創生につながると確信をしております。イオンも頑張っていて、岡山の産業振興に貢献したいと思っておりますので、ぜひ、皆さまのご協力をお願いしたいと思います。

## 阿部副学長

ありがとうございました。続いて、北橋市長からお願いいたします。

## 北橋市長

3、4年前に地元経済界のトップを務められた社長さんたち、今OBになられたんですが、来られまして、つらづら今の世の中を見ていて、教育も含めて、やっぱり働き蜂のように一生懸命頑張り過ぎたかな。もう土日になっても、会社のためならば、それが家族のためになると思って一生懸命やってきて、この現実は何であろうかと。従って、小学校の子ども教育も含めて、企業も協力していこうという有志を募っていくからと、突然そういうお話をいただいたんです。それを機会に私どもは、民間の校長2人の枠を初めて設けたんですが、企業の中に、やっぱり社員の人が、きょうは子どもの大事なイベントがあるところには、早く、仕事もあるけど、できるだけ家庭を大事にするようにとか、やっぱり経営者も変わっていかないといけないんじゃないかという風向きが生まれてきたと思います。

最近、多くの企業で人手が集まらないんだと、確かに今、景気回復の影響があると思うんですが、見てるとやっぱり非正規よりも正規雇用の道が開かれる所とか、いい所に人が集まっているんです。私ども、ワーク・ライフ・バランスのときに、当時の女性副市長と何ができるかなと、企業社会変えるのは大変だから、まず、われわれがお手本示すことだけでも、何か企業の皆さんがたにインパクトある方法ないだろうかというんで表彰制度を、月並みですけど、始めました。でも、表彰して、マスコミのかたがたも朝駆け夜討ちで、ほとんどワーク・ライフ・バランスどころか大変な仕事されてる方が、いつも原稿書いてるわけですから。やっぱり、この程度の記事なのかなと思ってたんです。でも、それを何年も続けるうちに、首相官邸で表彰を受けたり、病院だとか、女性1級建築士の会社だとか、そのワーク・ライフ・バランスが結構、日本的に有名な会社が幾つも出てきたんです。従って、本当に先が見えないままにスタートしたんですけれども、やはり風向きは良くなってきているのではないかなと今感じております。ですから、例えば分かりやすいのは、審議会でも男女比率を出しても3割台だったんです、ずっと。5割にしようと思って数年頑張っているんですけど、どこに行っても社長さん、男性のほうが多いもんですから、困って。それでも、44~45パーセントまで来ました。これを5割にするっていうのは、非常に分かりやすい市民へのメッセージになるわけです。

私、きょう、岡山にまいりまして、いつも議会で質問受けるときに、横浜さんどうしてるかな、岡山さんどうしてるかって実は一番気にしてるんです。ESDという世界的に注目される環境教育プログラムでナンバーワンは岡山市なんです。大森市長さんのイニシアチブ、もちろんそうです。これは、やっぱり、ずっと、市民各界で一つの理想目標に向かって、すごくフレンドリーなネットワークをお持ちなんです。きょう大森市長さんがおっしゃったのは、男性の育休の話が話題たまたま控室で出ました。実は、これはなかなか進まなくて悪戦苦闘してるんです。マスコミがいらっしゃる場合、なかなか言えないんでしょうけど、私ども本当ぎりぎりまで一生懸命もう市長の顔色といいますか気迫といいますか、やっぱり部下の方に伝わってると思うんです。僕、そういうところのイニシアチブが大事だなって、きょう感じた次第でございます。そういった他の都市のいいところも学ばせていただいて、これは、きょうの大塚先生の話にありましたように、日本全体が大きな課題に直面しておりますので、いい知恵を出しまして成果を上げていきたいと思っております。

## 阿部副学長

ありがとうございました。それでは、林市長さん、お願いいたします。

## 林市長

今、働き方改革と地方創生というお話がございましたけども、横浜市は、よく皆さまから、「財政的にはまあまあいいのではないですか」と言われるのですが、大変に厳しい状態です。東京一極集中という言い方はあんまりしたくないのですが、実際はそういう状態なのですね。例えば、法人税収入は、私どもは371万の人口で640億円ぐらいです。大阪市は260万の人口に対して、法人税収入は1350億円です。やはり、東京は上場企業の数が非常に多い。横浜は東京の隣でございますけども、戦後、接収が長引く過程で、戦後復興が東京よりはるかに遅れてしまったなど、いろいろな状況があるのですが、上場企業が大変少ない。中小企業が99パーセントを占め、こうした企業に横浜経済を大変支えていただいているのですが、いかんせん、従業員の数が多くて利益をたくさん出すような企業が少ないものですから、法人税収入が非常に少ない。医療とか福祉、子育て支援にもすごくお金がかかるわけで、やはり何としても法人税が入ってこないと厳しい。

例えば、昼夜間人口の比率でいいますと、横浜市は91.5です。昼間は91.5しか人がいないということは、みんな東京の方へ働きに出ているということです。理想的には、横浜市にお住まいの方は、横浜の企業で働いていただく。そうすれば通勤距離も短いですから、通勤で苦勞することも減るわけです。そういう矛盾を、今、抱えているわけです。ですから、「地方創生」と国は言っていておられますけれども、それぞれの地域の事情によって、バランスが非常に悪い状態は確かにあるのです。それを本当にしっかり考えていかなくてはいけないと思います。

ただ、政令指定都市20市を見ますと、今日、お話を聞いていただいたと思いますけど、今日のこの3人もそうですが、実にそれぞれ個性があると思うのです。全ての市の市長さんが、本当にすごく情熱があって、何とか現状を打開していきたいと強く思っています。というのは、政令指定都市は地方6団体の中に入れておりません。ですから、政府との正式なテーブル、対話の場所が今までなかったのです。20市で2500万人以上の人口がいるわけで、結局、経済をけん引しているのは、どうしても大都市になるわけです。ですから、中国地方で本当に中心として頑張っていたのは岡山であるし、九州地方で一生懸命頑張っていたのは北九州です。横浜も関東で頑張らなくちゃいけないということになるのです。20市それぞれに、ものすごく個性があって、土地の文化があります。この20市が手を携えて、本当にいいところ、お互いに成功したところや失敗したところも出し合って、本気になって市長がディスカッションして、実行していこうと頑張っているわけです。

ですから、今年は岡山市長に「女性の活躍・働き方改革プロジェクト」のリーダーをやっていただいておりますが、政府に対しても提言が大変多いし、会としての発信力も出てきております。今日は指定都市市長会シンポジウムということで、ぜひこの政令指定都市の状況をご理解いただきたいと思います。政令指定都市は人口が70万人以上でございますが、基本的には、市町村の枠組みの中に入っています。けれども、やはり政令指定都市が大都市であるが故に抱えている問題、福祉や医療、そういった問題で非常に厳しい局面に

立ちながらも私たちが頑張っていることを、ぜひご理解いただきたいと思うのです。私たちが発信することは、ものすごく影響力があるというふうに思っております。そういう意味で、地方創生では、大都市が抱える問題を逆手に取って、それを逆にビジネスチャンスにつなげていきたいと思っております。例えば、我々はインフラ関係のスキルも高いので、そうした技術を外国に売り出そうということもやっています。

最後に申し上げたいのですが、イオンさんとは、横浜市として包括連携協定を結ばせていただいています。今の時代は、地域ということがすごく大事になってきています。皆さんも、自助、共助、公助という言葉をよく聞くかもしれませんが、いつ起こるか分からない大災害に対しても、地域で結び付き、助け合わなければいけないという時代です。イオン様のような、物を売る、つまり、市民の皆様の、生まれてから亡くなるまでの一生の生活をお支えするような役割を担っていらっしゃる企業が、積極的に地域貢献に参画されるということがすごく多くなってきております。そして、企業の皆様の力を我々もお借りして、いろいろなことをご一緒にやるということが増えている、まさに、共存共栄の時代だと思います。

## 阿部副学長

ありがとうございました。それでは最後に大森市長さん、お願いいたします。

## 大森市長

実はアベノミクスの効果が地方に及んでないというのが、よく経済界で言われます。一方では本を読んでいますと、アベノミクスの効果は輸出型の産業にだけ効果が及んでいて、中小企業においては東京も地方も同じだ、及んでないのだからという議論がありました。私は、どちらが正しいのかということで、自分で考えてもいい知恵が出ないですから、日銀の岡山支店に「ちょっと資料を整理してくれないか」という話をしました。その結果がこの資料であります。見ていただきますと、一番上が東京都の労働生産性です。1人当たりの付加価値額です。青が全国で、下が岡山県なのですけれども、そういう面で見ると、やっぱり東京に比べて労働生産性、相当落ちている。従って、まだまだ岡山の中小企業は、そういう面での生産性は高まっていない。だから、大塚さんの最初の話にありましたように、まだ、旧来型のやり方をしている。一人一人の知恵が生産性と付加価値に結び付いてないという面があるのだらうと思います。

ただ、これは生産性の向上意欲の問題だけじゃなくて、多分パイの問題もマーケットの問題もあるのだらうと思っております。そういう面でも岡山としてもマーケットを増やしていかなければいけない。そういう意味で、先ほど、岡崎社長が言われましたように、市としてもできるだけサポートをしたいということで、海外については強いイオンさんにもお願いできないかなということで、今、いろいろな話をさせていただいているところであります。どうぞよろしくお願いいたします。

次ですけれども、日本人が、どういうふうに見られているか。実は、今、北橋市長からESDの話がありましたけど、私、先日メキシコシティに行ってきたんですけど、OECDの課長が持ってきた資料によると、日本人の能力、これは読解力、数的思考力、問題解決能力、全体に、この先進諸国の中で一番です。それが、次の資料を見ていただきますと、この一番

最後の問題解決能力ということになりますと、日本はすごく劣っています。次の資料で見ますと、この調整した三角の所を見ていただければと思いますが、三角の日本はここです。やはり、他の国に比べて労働生産性は低い。それから、読解力の活用頻度と言っていますが、全体的にやはり高くない。この OECD の課長さんいわく、やっぱり女性の活躍の度合いが、こういう結果になっているんだと。私は断定しすぎではないかと思ったんですけども、OECD はそういうことを言っています。従って、われわれは能力がある。能力があるんだけど、それが発揮できてないということだろうと思います。従って、それぞれやっていけば、必ず次の道、次のステップが出てくるだろうということでもあります。

最後、ちょっと見ていただきたいと思いますが、やっぱり、この雇用形態が変わっているというのは非常に大きな話でして、女性の、特に重要な 25 歳から 34 歳の非正規職員の列が平成 26 年では 42 パーセントにまで上がってきているということでもあります。それから、35 歳から 44 歳でいくと、55.4 パーセント。で、また、男性の 25 から 34 で 16.9 パーセント。子どもを育てる頃の非正規率非常に高くなっている。これ、ある面グローバル化していますから、やむを得ないところもありますが、こうなったら先ほど言っているようにワーク・ライフ・バランスも必要だ。これが、私は、やっぱり教育の問題に相当影響しているのではないかと。欧米は確かに男女働いているわけですけども、夜は早く帰ってきて、家事も分担している。それから、何よりも夏休みも長く取って、子どもと接触をしている。こういったところが、子どもに対する教育について、追いついていないところがあるので、やっぱりこのシステムは何とか変えていかなければいけないと思っております。

横浜市長からお話ありましたように、政令指定都市の市長会議、この話題、今回、全体会議でも多くの議論が出ました。北橋市長のイクボス宣言についても、みんな、できるのかなというような雰囲気もあって、皆さんも手が震えるのかもしれませんが、一步一步前に進んでやっていきたいと思っております。ぜひ、企業の皆さんも、これからの時代の流れを感じ取っていただいて政策を講じていただければと思います。以上です。ありがとうございました。

## 阿部副学長

どうもありがとうございました。コーディネーターの勝手際もございまして、かなり忙しいパネルディスカッションとなりましたけれども、4 人のパネリストから大変示唆に富むご提言をいただいたと思っております。基調講演を含め、お話を伺っておりますと、ワーク・ライフ・バランスによる働き方の改革を考える上では、マネジメント層からの取り組みの重要性、それから、一人一人の意識改革が重要であることを痛感いたしました。その過程で、働く人、一人一人を尊重し、人としての成長を意識していくということが重要ではないかと思っております。また、地域に密着した行政や企業の側から率先して取り組んでいただいて、地域に対してモデルを示して、地域の他の企業や住民を巻き込んだ形で活動を展開していく必要があると思っております。

以上、簡単なまとめでございますけれども、これでパネルディスカッション終了させていただきます。最後まで熱心にご聴講いただきまして、大変ありがとうございました。