

# 指定都市市長会シンポジウム in 北九州 働き方改革の先進都市へ

## 講演録概要

平成29年11月15日（水）  
ステーションホテル小倉 飛翔の間

主催：指定都市市長会      共催：北九州市

# 次 第

## 【基調講演】

テーマ：「今、なぜダイバーシティ・働き方改革か？」

講演者：日産自動車株式会社 取締役 志賀 俊之 氏

## 【パネルディスカッション】

テーマ：はじめよう働き方改革

ファシリテーター：川島 高之 氏

(NPO 法人ファザーリング・ジャパン 理事)

## パネリスト

志賀 俊之 氏 (日産自動車株式会社 取締役)

濱村 美和 氏 (株式会社不動産中央情報センター 代表取締役社長)

芳野 元 氏 (医療法人 寿芳会 芳野病院 理事長・院長)

北橋 健治 (北九州市長)

## 開 会

○司会（高見真智子）

「指定都市市長会シンポジウム in 北九州 働き方改革の先進都市へ」を開会いたします。

はじめに、本シンポジウムを主催する指定都市市長会についてご紹介いたします。

政令指定都市は、現在全国に 20 市存在し、日本の人口の 5 分の 1 に当たる多くの市民が暮らしています。指定都市市長会は、そのような大都市が持つ特有の都市課題を解決していくための取組みとして、大都市行財政のあり方などについて共同で調査・研究を行うとともに、国家予算や大都市制度の見直し、大都市の財源拡充などについて、20 市共同で政策提言を行っております。

この指定都市市長会シンポジウムは、指定都市の市民を始め、様々な分野・階層の方々に、そのような大都市の課題や考え方への理解と関心を深めていただきますとともに、地方分権や地方創生の促進につながるような議論の活性化を図っていく目的で各地の政令指定都市で開催されているものです。

開式に先立ちまして、主催者挨拶を北九州市長北橋健治より行います。

### 【主催者挨拶】

○北橋健治北九州市長

指定都市の市長会におきまして、横浜市の林市長が会長をされているのですが、女性活躍・働き方改革の特命を担当するようにとお話がございました。林会長を支える一人として、ご指導をいただきながら努めてまいりました。

平成 28 年に 20 人の市長が全員集まって、イクボス宣言を行いました。名古屋市での総会のときだったと思います。そうやって今回、働き方改革をテーマにシンポジウムを、北九州市で開催させていただきまして、大変光栄に思っております。今日は、地元各界をはじめ、指定都市のそれぞれ幹部職員の方も、ご臨席をいただいておりますが、ようこそお越しくございました。

さて、国では、女性活躍推進法が、今年の 4 月に全面施行となりました。現在、国も自治体も女性の職業生活における活躍をバックアップするため、様々な政策を進めております。また、今年の 3 月には、国におきまして働き方改革実行計画を閣議決定いたしました。女性、若者の人材確保など様々な取組みを進めることとなっております。

そんな中、北九州市の例でございますが、全国初めての試みとなる、ウーマンワークカフェ北九州という取組みをスタートさせました。国県市がそれぞれに運営してきた窓口を、ワンストップ、1 本化をするという試みであります。

また、全ての管理職がイクボス宣言をいたしました。私も、翌日サインをいたしました。

成果の1つをご紹介します。自治体、国もそうですが、ビジョン、まちづくりの方向性を決めるときに、いわゆる審議会という場が非常に大事になってまいります。私どもの市では、10年位前は、女性委員は3割ちょっとでした。どこに行きましても、女性委員をお願いしましても、社長さんや団体の長の方は男性が多くて、もう悪戦苦闘であります。でもその中で、無我夢中で頑張ってきて、今年53%が女性委員にやっとなりました。これを後ずさりしないように、続けていきたいと思っております。

また、最初は企業のみなさまにも、役所はいいですね、いろんなことが出来ますね。でも、民間企業は競争で、とにかく納品を間に合わせるために大変だというお話も聞いておりました。

したがって、イクボスの取組みをどうやって、民間企業に広げていくかということが、大変大事だということを感じておりました。幸い商工会議所の幹部のみなさまに、大変深いご理解をお示しいただきまして、今年の8月、「働きやすいまち北九州」を目指して、商工会議所と連携して北九州イクボス同盟を設立することが出来ました。設立してから2ヶ月であります。趣旨に賛同いただいた企業、団体は70社を超えて、皆さま方の意識の高さを、今、感じております。

今日は働き方をキーワードにして、先進的な取組みを実践されております日産自動車の志賀取締役役に基調講演をお願いしております。そしてまた、市内事業所の代表者のみなさまによるパネルディスカッションも行います。

それぞれの自治体において、働き方改革のために懸命なご努力をされていると思いますが、今日は皆さまとご一緒に、さらに一歩、前に進んでいく契機となればと思っております。

皆さま方のますますのご活躍をお祈りしております。ありがとうございました。

## ○司会

基調講演「今、なぜダイバーシティ・働き方改革か？人生を豊かに！」を開始いたします。基調講演では、日産自動車株式会社取締役志賀俊之様にお話しいただきます。

### 基調講演概要

なぜ、働き方改革かということ、生産性を引き上げるためだからです。

この仕事を好きだという働きがいと、家族と共にいる、あるいは友人と共に自分の時間を大切に生きていく。正にワーク・ライフ・バランスですが、働きがいと生きがいの両立を図る、そのために働き方改革があって、その働きがいと生きがいの両方を満足できる幸せな人生を送るために、一日24時間

という決まった枠の中で、会社に言われたから、国に言われたからではなくて、働きがいと生きがいのために、生産性を上げるという、自主的な活動を是非していただきたいと思います。

私は、多様性、流動性、柔軟性というものは働き方改革の中で、ものすごく重要な言葉だと考えています。

今、日本は、徐々に変わりつつありますが、まだ多様性に欠けた社会です。流動性も、徐々に変わりつつありますが、まだまだです。柔軟性は、残念ながらいまだにない。せつかく今、第4次産業革命といわれる、IoT、ビッグデータ、AIという限界費用ゼロのツールが世の中にいっぱいできてきました。こいうったツールで生産性を上げる。そして、生活を豊かにし、豊かな心を育む。こういうことではないのかなと思います。

最後に、決して、従来と同じように会議の根回しをさせ、会議資料をたくさん作らせて、そういう仕事をそのままにしたまま、うちも働き方改革だぞ、残業ゼロだぞ、としたところで、本人に負担がいつているだけですし、もしかしたら管理職の知らないところでサービス残業をしているだけかもしれません。

仕事の仕方を変えて、そして時間で評価するという考え方に変える。いまだにあるのは、従業員の評価会議のときに、同じくらいの成績の男女がいたときに男性は夜中の深夜まで仕事をしているのに、女性のほうを昇格させるのは、不公平ではないですか、という声を聞く。深夜まで仕事をしているということで、評価してしまうことを変えていかないと、基本的に働き方改革は進まないだろうと思います。

## ○司会

お時間となりましたので、これにて基調講演を終了いたします。

続きまして、パネルディスカッション「はじめよう働き方改革」を行います。

本日は、「働き方」をキーワードに、数々の実績のあるパネリストのみなさまをお迎えしております。

早速ですが、パネリストのご紹介を行います。みなさまから向かって左手から順に、日産自動車株式会社 取締役 志賀 俊之様。

株式会社不動産中央情報センター 代表取締役社長 濱村 美和 様。

医療法人 寿芳会 芳野病院 理事長・院長 芳野 元 様。

北橋 健治 北九州市長。

パネリストのみなさま、よろしくお願ひ致します。

続いて、このパネルディスカッションのファシリテーターを元祖イクボス NPO 法人ファザーリング・ジャパン理事 川島 高之様にお願ひしております。

## パネルディスカッション概要

### ○川島氏

こういう行政主催のパネルディスカッションって、台本を用意されるケースが多いのですが、今日は台本無しで、ずばり、ずばりと本音トークを早速始めたいと思います。

それではまずは、どんなことを働き方改革等でやってこられたかというのを、簡単にご紹介いただきたいと思います。

### ○濱村氏

20年前私が入ったときは、営業会社なので、とにかく実績を上げなくてはならない。上げるまでは帰らない、もしくは帰れないという社風。私は会社のビジョンも、方針もすごく好きで、会社のことはすごく好きだったのですが、片や正直、長く働くことができず、男性も女性も辞めてしまうという状況でした。とても優秀で、コミュニケーション能力も高い女性の先輩や、同期、後輩が辞めていく姿を見て、ずっともったいないと思っていたことを覚えています。

まず2007年、社長に就任した時です。働き方改革の第一歩は、何はともあれ定着率を上げていく、これが第一の目的でスタートしました。

あと大切にしていたことは、生産性の向上や、目標達成をするためには、社内の人間関係、信頼関係が非常に大事だというふうに考えており、従業員相互理解の促進の他、創業理念研修を行いました。これは、経営陣であるトップと従業員が、企業理念という1つのベクトルに向かって歩調を合わせないといけないという考えからスタートしたものです。

### ○川島氏

反対する方をシフトさせていくのに、何が一番苦勞しましたか。

### ○濱村氏

当初から伝えていたのは、ワーク・ライフ・バランスというのと、女性と育児というのがフォーカスされがちですけれども、北九州市は非常に高齢化率も高いことから、これからは女性も男性も、育児に限らず、「介護」というテーマが出てきますので、それに向かって中小企業としては、今のうちから「制度」と「風土」の両方を準備しておきたいというお話をしました。

とにかく伝え続けたり、理解を求め続けたりと、諦めないことが大事だと思います。

○川島氏

それでは続いて、芳野病院の芳野院長に、簡単な説明をお願いしたいと思います。

○芳野氏

大きく 2 つのことを考えておまして、まず働き方改革の第一歩は、今後介護の問題が出てきますので、男女関係なくライフイベントに合わせた多様な働き方を提供しようということです。

2 点目はキャリア形成の支援です。今、労働時間削減とか有給消化率のことが、ものすごく前面に出ていますけれども、そのためには、仕事量を減らすわけにはいかないので、効率を上げる、生産性を上げるしかないと思います。生産性を上げるには、キャリア形成支援を行い人材育成を行うことが非常に重要であります。ですから、多様な働き方とキャリア形成の両方をやっけていかないと絶対いけないということで取り組んできました。

こういう 2 つのことをやって、E S（職員満足度）が向上すると良いサイクルが生まれます。よく C S（顧客満足度）の向上が第一という人がいますが、私は E S の向上から絶対始めないといけないと思っております。E S が向上すると、人材の確保、定着、スキルアップが出来て、生産性が向上します。そうすると医療の質が向上し、安全で質の高い医療が提供でき、そこで始めて C S が向上し、患者さんから選ばれる施設となり、経営が安定化し、勤務環境改善に向けた投資が出来、E S が向上し、というサイクルが回り始めると思っております。

また、改革が成功するには、トップが強いリーダーシップを持って推し進めるということが非常に大事だと思っております。

○川島氏

病院というと最も働き方改革が難しい職種といわれていて、年間の残業時間 1,200 時間を越えると病院をよく見たりしますけれども、そういう一般的な病院と芳野病院と何が一番違うと思えますか。

○芳野氏

やはりチームワークが一番です。短時間勤務の人に、残る人から早く帰るよう声を掛ける雰囲気があります。ともかく制度が充実している、多様なシフトを組んでいるので、逆に残業しなくて済むようになります。

○川島氏

それでは、最後にイクボス度、市町村ではナンバーワンの北九州市の北橋市長から、ナンバーワンについての中身をお聞きしたいと思います。よろしくお

願いたします。

○北橋氏

男女の役割分担意識も全国平均と比べると極端に、男性は男性らしく、女性は女性らしくと、そういう意識の強かった地域であったわけです。したがって、働き方改革をするときには、女性の活躍という視点が非常に重いと思いました。

振り返ってみて、いろんな試行錯誤がありました。やはり厚生労働省のワークライフ担当の課長さんを副市長に登用できたということが、今から思うと大きかったように思います。そして、女性の管理職も非常に少なかったのですが、時間はかかっても、計画的に女性を大事にしていこうという、そういう認識の共有をしたということがありました。

北九州イクボス同盟が出来て、すごく嬉しかった。企業の中でもイクボスに理解をもたれる会社がたくさん出てきたことを、私も追い風に、心強く感じております。

結びに、女性の管理職を出来るだけ大事に作ろうと思っておりますが、こればかりは、なかなか難しいところがあります。男性も納得できるような人事でないと組織のパフォーマンスが下がるわけでありまして、女性があまりやらなかったことにも、どんどん平等に配置をしていく、その代わりに登用するチャンスをどんどん作っていくということを進めております。これは時間がかかりますが、全力で頑張っていきたいと思っております。

○川島氏

北九州市役所というと、本当にフロントランナーです。そんなほかの自治体よりも、相当進んでいる北九州市ですが、何が他の市役所さんと一番の違いだと思いますか。

○北橋氏

おそらく、どこも働き方改革や女性活躍は一生懸命取り組んでいると思いますが、多少疎まれても、やはり、やろうというそのイニシアティブは、小さくはないように思います。

もう一つ、北九州の非常に素晴らしいところは、男性社会のように思われてきたのですが、その社会をしっかりと支えてきたのは、実に女性であった。公害克服も、女性の市民団体が先頭をきって取り組んできた。そういった意味で、女性の多くの方々が、そういうことに対しても、暖かいエールをいろんなところで送っていただいた。この追い風が大きかったように思います。

○川島氏

先ほど志賀さんからもお話いただきました、生きがい、働きがいというキー



ワード、そのことが働き方改革の大きな目的であって、そのためにはライフシフト的な考え方、人生 100 年の考え方が必要だという話も出まして、我々も今、ライフシフトをどんどん進めているところです。

そこで志賀さんにお伺いしたいのですが、多くの男性、特に我々中高年男性は、そうは言いながら、俺は仕事だけでいいんだという方に、どんなメッセージを送ることが必要だと思いますか。

#### ○志賀氏

まずは、ベストセラーになったライフシフトを読まれると良いなと思います。あれを読んで、60 歳で引退した後の人生がまだ 40 年ある。人生を豊かにしているのは、結果的に無形資産であって、お金を儲けたことでも、家を建てたことでも、財産を作ったことでも、子どもに相続をいっぱいしたことでもなくて、やはり、家族との時間、友人との時間、趣味に費やした時間など、それがやはり人生を豊かにしていると思います。

#### ○川島氏

芳野院長、医療というのは、いわゆる、自分がやりたい感で長時間労働になっている医者は非常に多いと思うのですが、どういう働きかけをしますか。

#### ○芳野氏

私も医者になったときは、むちゃくちゃ働いて、夜 10 時、11 時の帰宅が当たり前だと思ってきました。

私の大きな転機は、アメリカに留学したときで、私は研究室で研究していたのですが、向こうの医者や職員は、普通に 5 時に帰っていたし、残業する人は、あの人は能力がないので 5 時までに終わらなくて、残業しているなどネガティブに見られていた。帰国後は、さっさと仕事を終わらせて、早く帰ろうよと仲間呼びかけていました。アメリカでの生活が間違いなく転機になっています。

#### ○川島氏

長時間労働っていうと、どうしても役所の方を思い浮かべてしまって、一般的には帰れない。帰りづらい。1つの要因が、いわゆる内向きの会議とか、根回しとかが非常に多いというのが一般論だと思うのですが、北九州市役所はいかがですか。

#### ○北橋氏

市長室にもヤギ 2 頭ほどほしいと思うくらい市役所は紙社会です。出来るだけペーパーレスにしようとしていますが、やはりセキュリティも考えると紙が主体となっています。

そう簡単には上から変えられるものではありませんが、時間外を何%減らそうと目標を立てて、努力をしているところです。仕事を抱えて、一生懸命職員はやっている中で、長時間残業をどう減らすかが北九州市役所の次の大きなテーマであると自覚しています。

○川島氏

民間だったからできたことですが、こんなの理論の積み上げではなかなかうまくいかないことですし、どれだけ減らせるかを考える作業自体が無駄だと思いますので、直感で実行したことがあります。何かそのような、ズバツと言うやり方は、なかなか難しいでしょうか。

○北橋氏

イデオロギーの中で、精査を続けていきますので、この会議をああしろ、こうしろというのは、上手くいく場合もあるかも知れませんが、役所の場合、なかなかそういう意思形成のシステムをとっておりますので、限界があるかも知れません。でも、今日、いいお話が聞けましたので、チャレンジしてみようかなと思います。

○川島氏

是非、強烈なトップダウンをどこかで実行してください。駄目だったら戻そうとそんな感じでもいいのかもしれない。

濱村さん、不動産会社で女性なんてこんな仕事できないだろうというようなことを感じたことがありますでしょうか。

○濱村氏

定期的に業界団体の会合に出席しておりますが、この20年でずいぶん意識は変わってきたと思います。しかし、まだまだベースには、残念ながら女性に対する従来の意識が残っていると感じています。

ただ、今までとものさしが全く変わっていくので、世の中の流れや、女性に対するいろいろな考え方は、現在の状況に焦点を当ててではなくて、これからの10年、20年、ひょっとしたら100年という先に焦点を当てて、未来に求められるものから逆算して情報を選別していく。まわりの情報に惑わされずどこにフォーカスしていくのかということがとても大事になってくるのではないかと感じています。

○川島氏

市役所だと、ジョブローテーションするわけですが、例えば昨日まで土木課にいたのが、今日からいきなりダイバーシティの分野、3年後には全く違う分野

というように。一般的にはそういうようなジェネラリストを育てているような感が否めないわけですが、北九州市はいかがですか。

○北橋氏

市役所も仕事の幅が広くて、土木職とか事務職とか、そういうのは分けずに出来るだけ色々な仕事を経験するというを基本にしているように思います。その中で当市の場合、今、8,300人くらいの職員が居りますが、10年間で1,000人の職員を純減しております。300人辞めるところを、100人しか補充しないというやり方です。各職場は、一昔前と比べて、非常に厳しくなっていると思います。これは実際に見てそのように感じているところです。

○川島氏

最後にみなさんから一言だけ、メッセージをお願いしたいと思います。

○濱村氏

どう働くかは、どう生きるかにつながります。働き方改革においては、経営者と現場と管理職、この3者による、ハイブリッドでの連携と強調がないと進まないと思います。弊社もまだまだですが、北九州、また地元で皆さんと情報共有しながら、進めていきたいと思います。

○芳野氏

よく働き方改革というと、コストがかかるのでしないほうがいいのではないかと言われますが、経営戦略の一つとして、非常に重要なことです。当院は早くから始めて、色々なメリットがありましたので、みなさんも、一刻も早く始められてください。

取組むことで職員の満足度が上がって、働きがいが出てくると生産性も上がりますし、自然とCSも向上してきますので会社にとってもプラスです。ですから、働き方改革をどんどん推し進めていかれるのがいいのではないかと考えております。

○北橋氏

様々な改革というのは、そこで働く職員のみなさんに、より充実感を持って頑張ってもらおうというきっかけではあるのですが、それによって、行政サービスを受けている市民の皆さんが、最近少し変わってきたね、親切だなとか。そういう良い雰囲気をもって、役所の働き方改革を見守っていただける。それが民間の皆さま方においても、自分の会社も、より働きやすいようにしていこうということにつながる。そういう意味では、非常に重いものを背負っているし、やりがいもあることだと思っています。

○志賀氏

経営の利益率だったり、売上高だったり、ROE（自己資本利益率）だったり、そういうような財務的な指標ではなくて、従業員の働きがいや好奇心や生きがいなど、そういった従業員が持つイメージ（満足度）が高いほど、実は業績が上がるという。

日本はいまだに利益だとか、ROE（自己資本利益率）だとか財務指標にとらわれている。もう1回経営の視点を変えて、そういう非財務指標である従業員がどのくらい幸せなのか、顧客価値を引き上げているのか。

そういう非財務指標に焦点を絞った、経営を是非していただきたいと思いません。

○川島氏

これでパネルディスカッションは終わらせていただきます。

○司会

それでは以上を持ちまして、「指定都市市長会シンポジウム in 北九州働き方改革の先進都市へ」を終了させていただきます。