

『WLB実現のための各職員への働きかけ方』



北九州市の概要 ～地理的優位性、恵まれた自然～



関門海峡・交通の結節点

～昭和38年に五市対等合併により誕生～
(五大市に次ぐ全国6番目の政令市)

北九州市 基礎データ

- ・面 積：491.95km²
- ・人 口：954,751人
- ・世帯数：427,297世帯
(平成29年2月現在)



- 日本列島の西端、九州の最北端に位置 ⇒ アジアのゲートウェイ
- 産業集積と技術力を誇るモノづくりのまち ⇒ 鉄鋼、化学、機械、窯業、I C等
- 豊かな自然に恵まれたまち ⇒ 210kmの海岸線、市域約40%が森林



北九州市の特色

～世界に認められた環境の取り組み～



■ 公害を克服した技術力を世界へ

1960年代

現在

■ 公害克服の経験と高い国際評価



- 1990年 国連「グローバル500」受賞
- 1992年 「国連自治体表彰」（日本初）受賞
- 2000年 国連ESCAP環境大臣会議
「クリーンな環境のための北九州にシフト」採択
- 2002年 「地球サミット2002持続可能な開発表彰」受賞
- 2011年 OECDグリーン成長都市に選定



公害のまちから“環境のトップランナー”へ
2011年12月、国の新たな成長戦略
「国際戦略総合特区」「環境未来都市」
にダブル選定！！

3

「住みよいまち・北九州市」



子育てしやすいまち ⇒ **政令市 第1位**

- ・ 次世代育成環境ランキング 1位(5年連続)
(NPO法人エガリテ大手前が主要60都市、東京23区を対象に調査実施)
- ・ 合計特殊出生率 1.59(平成27年)政令市 第2位

物価が安いまち ⇒ **政令市 & 都道府県庁所在地 第1位**

全国平均100 北九州市97.1 横浜市104.8 東京都区106.1
(総務省統計局平成26年平均消費者物価地域差指数より)

災害リスクが比較的少ないまち

・ 震度1以上の地震回数 3回(平成23年度)

(大都市比較統計年表2011年 大都市比較統計年表より)

【参考】

2007年から2013年までの震度3以上の地震回数

北九州市: 0回(北九州市大手町) 東京都: 50回(千代田区大手町)

4

観光都市へ 有形・無形2つの世界的遺産のある街



世界文化遺産

「官営八幡製鐵所関連施設」



市官営八幡製鐵所旧本事務所（非公開）



同旧鍛冶工場（非公開）



同旧修繕工場（非公開）

ユネスコ無形文化遺産

山・鉾・屋台行事

「戸畑祇園大山笠行事」



戸畑祇園大山笠

5

にぎわいの創出 TGC、ポップカルチャー



takagi presents

TGC KITAKYUSHU 2016
by TOKYO GIRLS COLLECTION

- ・史上最大級のファッションフェスタ
「東京ガールズコレクション」の
地方創生プロジェクトとして開催

- ・来場者数 延べ約12,900人
- ・経済波及効果等 17億752万円
- ・LINE生中継視聴者数 約57万人



北九州ポップカルチャーフェスティバル2016

KITAKYUSHU POP CULTURE FESTIVAL 2016 with Anzu City



- ・「あるあるCity」とタイアップ
した、漫画・アニメ等ポップカルチャー
をテーマとした九州最大級のイベント

- ・来場者数 12万人
- ・経済波及効果 10.7億円

6

～本日の説明内容～

- ① 北九州市の女性活躍・W L B 推進体制
- ② 女性活躍・W L B「一体」の取り組み開始
- ③ 更なる取り組みの必要性（第2期）
 - ③-1 イクボス養成
 - ③-2 働き方改革の強化
 - ③-3 第2期の主要指標の進捗
- ④ 取り組みにあたっての考え方

7

～本日の説明内容～

- ① 北九州市の女性活躍・W L B 推進体制
- ② 女性活躍・W L B「一体」の取り組み開始
- ③ 更なる取り組みの必要性（第2期）
 - ③-1 イクボス養成
 - ③-2 働き方改革の強化
 - ③-3 第2期の主要指標の進捗
- ④ 取り組みにあたっての考え方

8

市長公約（H26.12抜粋）



3. まちづくりの方向性を決める市の審議会等において女性委員の比率を3年以内に50%に引き上げます。

4. 女性の活躍を推進するため、女性の就業・キャリアアップ・再就職支援をトータルでサポートする「女性活躍推進センター」を設置し、ワンストップで対応します。

また、市役所に「女性活躍推進課」を新設し、能力開発や出前セミナーの実施など企業における女性活躍の取組を積極的に支援します。

6. 市役所の女性役職者比率（平成26年：16.2%）を将来30%に引き上げることが目標に、まず、平成30年に20%以上をめざします。

8. 育児支援などを積極的に行い、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を推進します。また、男性の家事・育児参画と、女性の活躍を推進するため、部下の子育て環境などを理解し、積極的に応援する上司「イクボス」を養成します。

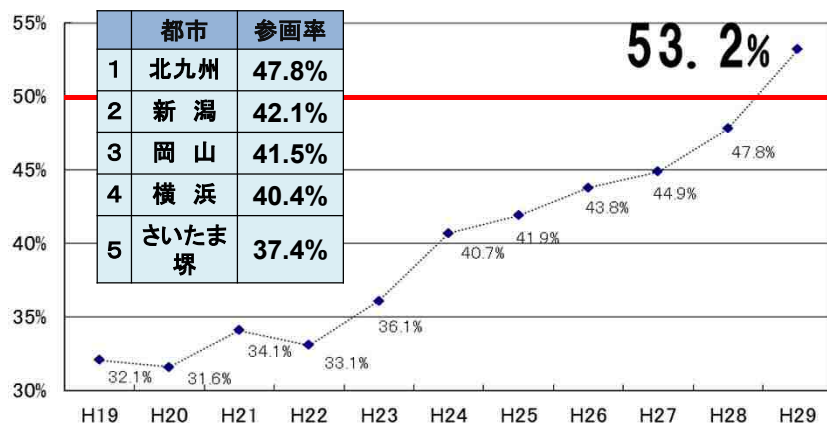
9. 配偶者の転勤先での再就職の相互受入態勢を、地方銀行を参考に、例えば保育士のような専門職について、政令指定都市・中核市など自治体間で検討します。9

審議会等における女性議員の参画状況



【目標：公約事項】
平成29年7月1日時点で50%

【政令市の状況：H28】



市役所の女性活躍・WLBの取組経過

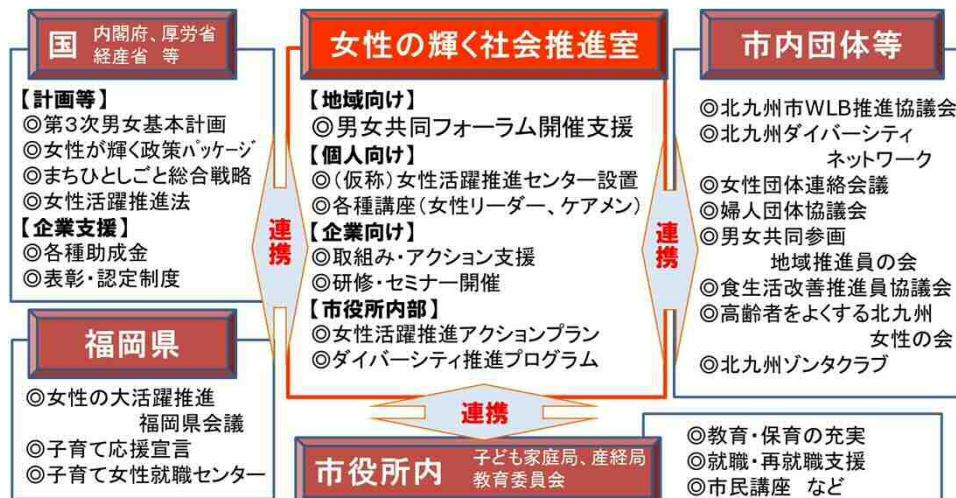


- * H19年 2月 北橋市長就任
- * H19年10月 **本市初の女性副市長就任(厚労省職業家庭両立課長)**
- * H20年 2月 **「女性活躍推進! 本部」設置**
(本部長:市長、本部員:副市長、局長、総務課長等総勢21名で構成)
- * H20年3~7月 WGの設置、プラン検討(全6回)
- * H20年 4月 **「人事部 人材育成・女性活躍推進課」設置**
- * H20年 4月 職員アンケートの実施
- * H20年 8月 **「女性活躍推進アクションプラン」策定**
- <各種研修の実施> 管理職向け(小室 淑江氏)
男性職員向け(安藤 哲也氏) など
-
- * H26年 4月 **「女性活躍推進アクションプラン第2期計画」スタート** 11

本市の体制の特徴



市政運営の総合調整機能を担う総務局に設置



世界遺産のある街
北九州市
官営八幡製鐵所関連施設



世界遺産のある街
北九州市
官製八幡製鐵所跡建造物群

-

[illegible]

～本日の説明内容～

- ① 北九州市の女性活躍・W L B 推進体制
- ② **女性活躍・W L B「一体」の取り組み開始**
- ③ 更なる取り組みの必要性（第2期）
 - ③-1 イクボス養成
 - ③-2 働き方改革の強化
 - ③-3 第2期の主要指標の進捗
- ④ 取組みにあたっての考え方

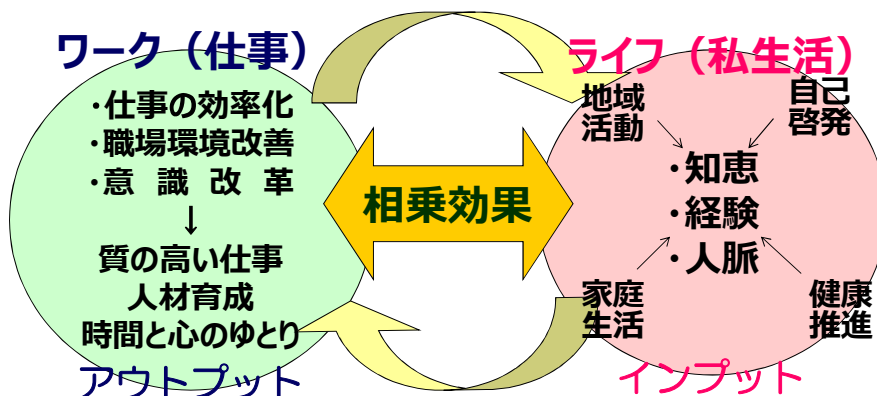
15

ワーク・ライフ・バランスと人材育成



本市におけるW L Bとは

⇒市職員が、自らの職務を積極的に果たしつつ、人生の各段階に応じて、仕事と家庭や地域社会における様々な活動を融和させ、ワークとライフの双方を充実させる（H21.6開催「北九州市WLB推進協議会」にて）



16

女性活躍推進本部の設置（H20年2月）



目的

意欲・能力ある女性職員
が活躍できる職場の実現
「女性活躍推進アクション
プラン」の策定・実行

構成員（21名）

本部長 市長
副本部長 麻田副市長
橋本副市長
総括部員 総務市民局長
子ども家庭局長
本部員 局・区総務課長

活動内容

Plan

女性活躍推進アク
ションプラン策定

- ①人材育成・登用
 - ・職域拡大
 - ・計画的なジョブロー
テーション
 - ・能力開発研修
- ②組織風土改革
 - ・女性の役割の固定的
な考え方の払拭
 - ・女性職員自身のチャ
レンジ
 - ・WLB推進
- ③支援体制確立

Do

実施・行動
周知・徹底

Check

進捗把握
成果測定

Act

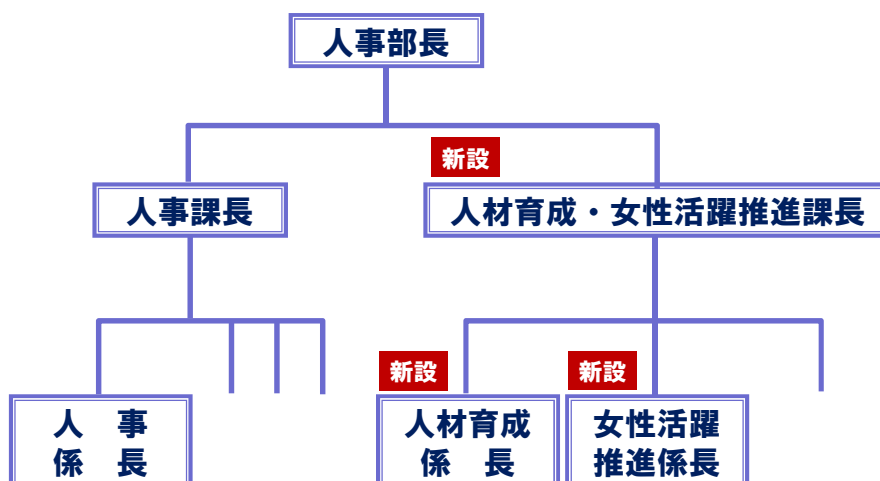
プランの見
直し

+

実行部隊の強化

17

実行部隊の新設（H20年4月）



18

AP策定当時の女性管理職の登用状況



男女別・階層別職員構成（全職種、H20年4月1日時点）

●女性役職者比率：12.1%（第15位／17政令市）
●女性管理職比率：6.2%（第13位／17政令市）

	局長級	部長級	課長級	課長以上 小計	係長級	係長以上 小計	主任・係 員	合計
女 性	0人 (0.0%)	6人 (3.8%)	47人 (7.2%)	53人 (6.2%)	255人 (15.0%)	308人 (12.1%)	2,651人 (40.0%)	2,959人 (32.2%)
男 性	44人 (100%)	150人 (96.2%)	606人 (92.8%)	800人 (93.8%)	1,448人 (85.0%)	2,248人 (87.9%)	3,978人 (60.0%)	6,226人 (67.8%)
計	44人	156人	653人	853人	1,703人	2,556人	6,629人	9,185人

※企業管理者3名を除き、教育長を含む

19

AP策定当時の係長試験受験・合格率



（平成19年度実績）

男 性		女 性		合格者に占め る女性比率
受験率	合格率	受験率	合格率	
63.5%	5.6%	33.1%	2.6%	9.0%

- ◎ 女性の受験率は男性の半分
- ◎ 女性の合格率は男性の半分以下

20

AP策定時での職員の意見の把握



項 目	活動概要
女性活躍推進！本部 (全3回開催)	①現状及び課題の把握、これまでの取組総括とアクションプランの方向性等を検討 ②アクションプラン骨子 ③アクションプラン素案
ワーキンググループ (全6回実施)	①「女性活躍推進！本部」における内容検討(骨子及び素案の検討など) ②職員アンケートの考案 ③女性職員へのヒアリング実施
女性職員ヒアリング	女性係長、主任、係員を対象にグループヒアを実施
女性活躍推進アンケート	第1期プラン策定に向けて(H20年4月)

21

女性活躍推進！本部での主な意見



- **育児休業取得＝区役所**という風土や考え方を変えたい
- 女性管理職と女性職員が触れあう機会の増加
- 管理職、若手、男性といった階層ごとの意識改革が必要
- **同じ採用試験で入職した男女が、その後の育成や仕事の経験によって管理職登用などで格差が生じている**
- **成績・能力主義は重要だが、能力伸長のための機会平等が前提**
- 市民や企業に対して決意を示すためにも、まずは市役所から変わる、自分自身が変わる決意を持つこと

22

ワーキンググループでの主な意見



- 管理職登用に向けた部下の指導・育成（背中を押す、適切な業務分担などの人事投資）は上司の仕事
- 子育てが一段落した職員を戦力と捉えて育成する
- 男性職員のワーク・ライフ・バランス（子育て参加等）が重要
- 管理職が男女分け隔てなく育成しているかを、部下目線で評価すべき
- 子育て期と受験期が重なるのがネック。試験があるから登用が進まないというのは本末転倒
- 育児・介護など、捨てられない私生活が不利にならないよう配慮

23

女性職員ヒアリングでの主な意見



【係長】

- 子どもを誰が育てるのかという葛藤が常にある
- 庶務・経理ばかり担当で、抜け出すには昇任しかないと思った
- 昇任後の不安を解消には仕事を通じた経験の男女差をなくすことが大切

【主任・係員】

- 与えられた仕事はきっちりしたいが、家庭も大事にしたい
- 区役所が長いとチャレンジ精神が薄らいでいく
- 出産が先か？ 昇任試験へのチャレンジが先か？ 悩む
- 異動の度に通勤時間や残業の有無で不安
- 授業参観、PTA等で夫の協力が得られたら負担は半減するので、時間外削減や男性の働き方の見直しを考えるべき

24

女性活躍推進アンケートの主な項目



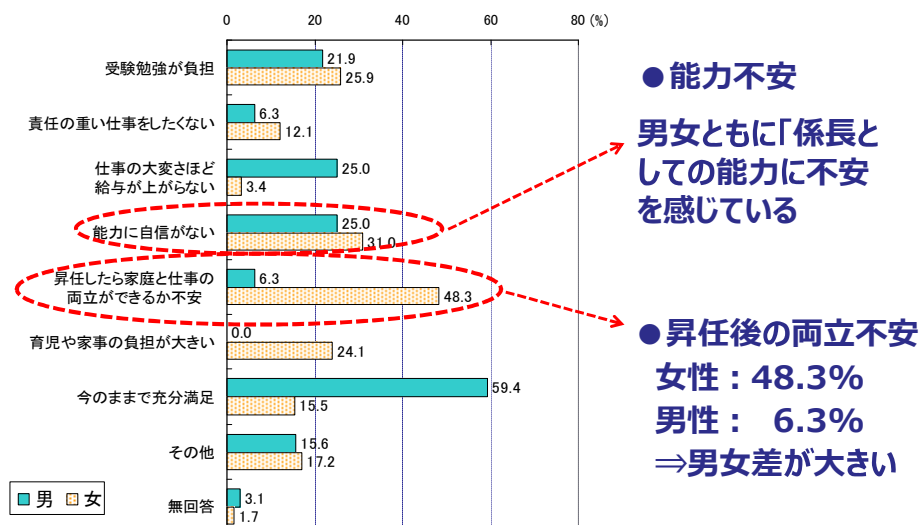
- ① 係長試験を受験しない理由は？
- ② 仕事と家庭の両立をどう感じているか？
- ③ 上司から期待され指導・育成されているか？
- ④ 昇任を可能にした重要な要因は何か？

25

女性活躍推進アンケート①



？係長試験を受験しない主な理由とは？



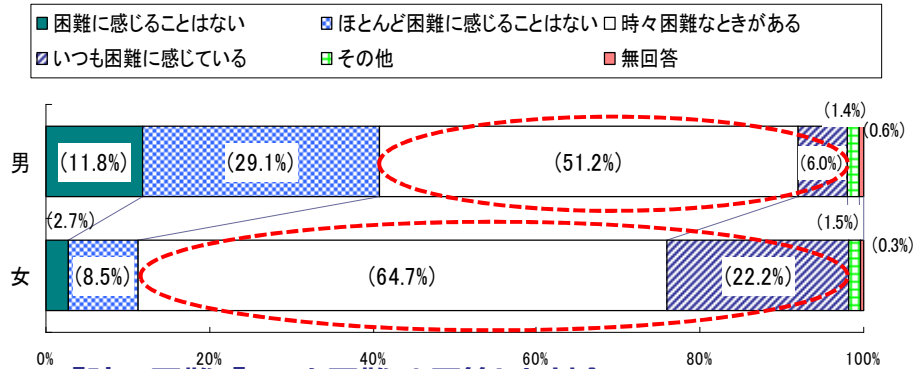
26

女性活躍推進アンケート②



？仕事と家庭の両立についてどう感じているか？

対象：18歳以下の子の養育や介護等を担っている職員等



「時々困難」「いつも困難」と回答した割合

⇒男性：57.2% 女性：86.9%

女性のほうが、仕事と家庭の両立が困難だと感じている割合が高い

27

女性活躍推進アンケート③



？上司から期待され指導・育成されていると思うか？

		そう思う	どちらか と言えば思う	あまり 思わない	そう 思わない	無回答	
全体	女性	7.8%	28.4%	11.2%	8.6%	11.4%	
	男性	22.0%	33.4%	5.4%	5.4%	5.4%	
年代別	女性	20代	13.5%	36.0%	4.5%	1.1%	7.9%
		30代	7.1%	31.7%	8.2%	9.3%	9.3%
		40代	3.8%	34.6%	19.2%	12.5%	7.7%
		50代	8.2%	9.3%	14.4%	10.3%	20.6%
	男性	20代	32.8%	31.3%	0.0%	3.1%	3.1%
		30代	31.1%	35.9%	4.2%	0.0%	3.6%
		40代	10.2%	38.0%	6.5%	11.1%	7.4%
		50代	9.0%	22.4%	9.0%	11.9%	9.0%

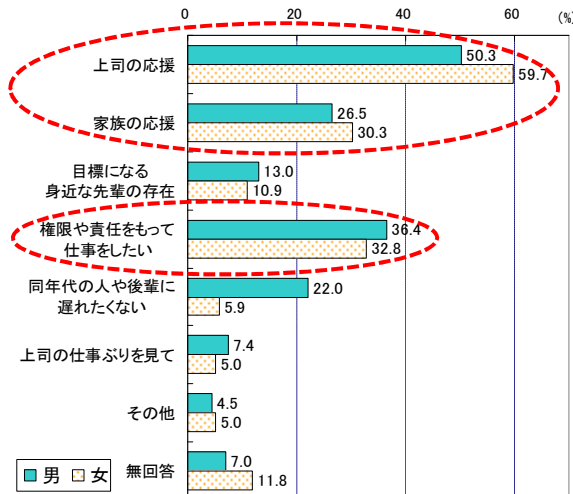
20代、30代といった若手職員で、上司の期待を感じる割合に男女差あり

28

女性活躍推進アンケート④



？昇任を可能にした重要な要因は何か？



主な要因としては、

- ① 上司の応援 (59.7%)
 - ② 権限や責任 (32.8%)
 - ③ 家族の応援 (30.3%)
- が上位を占める

29

AP第1期計画の3つの視点



① 政策決定の場における活躍の推進

⇒女性職員は第一線では既に活躍しているが、**政策決定**
(意思決定) レベルにいないと多様性のメリットはない

② 男女間の「育成」格差の是正

⇒同じポテンシャルで入職しているが、入職後の年数経過で
活躍度合いに大きな格差。**経験と上司の指導等育て方の**
格差是正に重点

③ 女性が能力を発揮しやすい職場風土づくり

⇒上司、同僚、女性自身の固定的な考え方の払拭、WLBの実現
等様々な生活背景を持つ職員が能力を発揮しやすい職場環境
づくり、組織風土づくりに重点

30

3つの重点を実現するための4つの柱



① 計画的・意識的な人材育成と登用

② 女性のチャレンジを応援する組織風土への改革

③ ワーク・ライフ・バランスの推進

→ 翌年度の第2期次世代育成Pで増補

④ 推進体制の確立

31

推進計画の主要指標（第1期）



● 女性活躍推進アクションプラン第1期計画

指 標	20年度実績	25年度目標
女性役職者比率	12.1%	16%
女性管理職数（行政職）	26人	40人
女性の係長試験受験率（行政職）	33.1%	55%
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	40.7%	70%

● 第2期北九州市職員の次世代育成支援プログラム

指 標	21年度実績	26年度目標
男性の育児休業等取得率（育休、育短、部分休業）	1.6%	10%

32

計画的・意識的な人材育成と登用①



- 職域拡大の加速、企画立案部署等への早期配置
- 管理監督者による職場での幅広い業務経験の付与
- 育成を重視した子育て期職員の配置

『実行のためのWLB推進、 実行を通して進むWLB』

- 管理監督者の勤務評定等への女性活躍推進の視点の導入
局長級の業績目標管理制度、部課長級の多面評価シート、係長～部長級の定期評定の評定要素の定義と着眼点に女性活躍推進の視点を導入

33

計画的・意識的な人材育成と登用②



- 係長昇任試験の見直し
係長試験の出題科目の削減、受験資格要件（在職期間）に育休期間を100%カウント
- 係長昇任猶予制度の新設 ※男女とも対象
係長試験一次合格者に対し、子育て等を理由に、二次試験の受験を最大3年間猶予
- 試験会場への託児所の設置

『子育てを機会格差としない人事制度 （子育てがあって当然というメッセージ）』

34

女性自身のチャレンジ応援



- メンター制度
- キャリアアップ研修及び先輩女性係長との意見交換会
- 庁内イントラによる情報発信
＊「ワーク&ライフ いきいき応援サイト」
- 育休取得職員への一貫した相談支援
出生予定連絡票、育休中の情報交換、復帰後OJTの制度化

35

ワーク・ライフ・バランスの推進



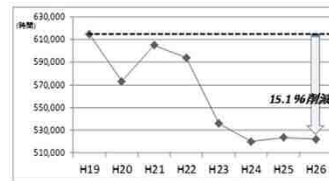
- 時間外勤務削減計画の策定・実施
- ワーク・ライフ・バランス研修・推進月間の継続実施
- 年休・子育て支援等各種制度の取得推進啓発
- 子どもが生まれる予定の職員への情報提供
出生予定連絡票等による子育て支援制度の周知と計画的な制度取得促進

36

時間外勤務削減に向けた取り組み



- 1 指針・計画の策定
 - H21.8 「時間外勤務削減のための指針」策定
 - H22.8 「時間外勤務削減計画(局別)」策定
- 2 過重労働対策(メンタルヘルス等)
 - H23～ 新年度面接
 - H24.10 長時間残業が続く職員に関するヒアリング
- 3 「ノー残業」の取り組み
 - H23.7 本庁部門一斉ノー残業マンス実施(7～8月)
 - H23.12 所属単位でのノー残業マンス(冬季)実施
- 5 管理職への意識付け
 - H22.10 局長級の業績目標に削減項目を設定
 - 〃 部・課長級の勤務評定に削減の視点追加



37

WLB研修・推進月間



●WLB研修

- H20 係長級 H21 主任・係員
- H22～ 新採はじめ各階層別・新任研修で実施
- H24～ 管理監督者のマネジメントを研修内容に
- H22、H25は係長以上全員を対象に実施 (→イクボス研修へ)

●WLB推進月間

- H21から毎年11月に実施
- ・「市役所カエルデー(職員定時退庁日)」
- ・「ハッピーライフ休暇(年次休暇)」の取得奨励
- ・市長メッセージの庁内放送(H26は新規採用職員もメッセージ)
- ・WLB実践職員リレーメッセージ(庁内イントラに掲示)
- ・男性育休等関係者(本人、家族、上司、同僚等)の声(庁内イントラに掲示)
- ・特別講演会 など

38

取組みの成果（第1期）



● 女性活躍推進アクションプラン第1期計画

指 標	20年度実績	25年度実績
女性役職者比率	12.1%	15.6%
女性管理職数（行政職）	26人	55人
女性の係長試験受験率（行政職）	33.1%	31.6%
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	40.7%	57.7%

● 第2期北九州市職員の次世代育成支援プログラム

指 標	21年度実績	26年度実績
男性の育児休業等取得率（育休、育短、部分休業）	1.6%	6.1%

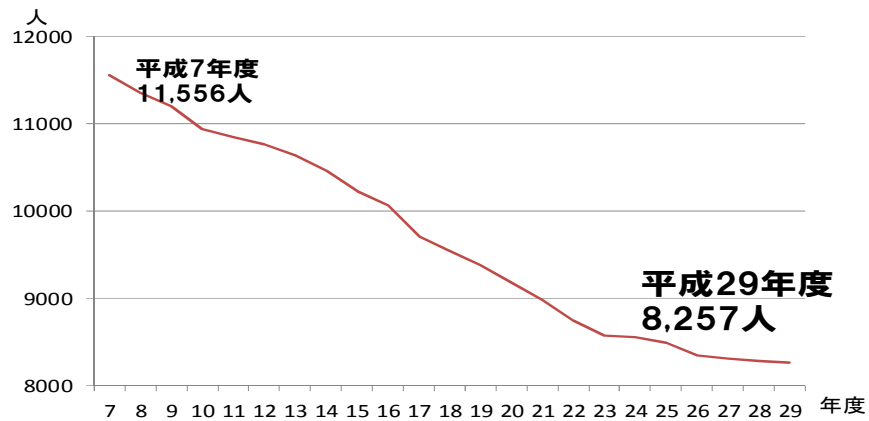
39

～本日の説明内容～

- ① 北九州市の女性活躍・WLB推進体制
- ② 女性活躍・WLB「一体」の取り組み開始
- ③ 更なる取り組みの必要性（第2期）
 - ③-1 市役所内のイクボス推進
- ⑤ 市役所内のイクボス推進の仕掛け
- ⑥ むすび

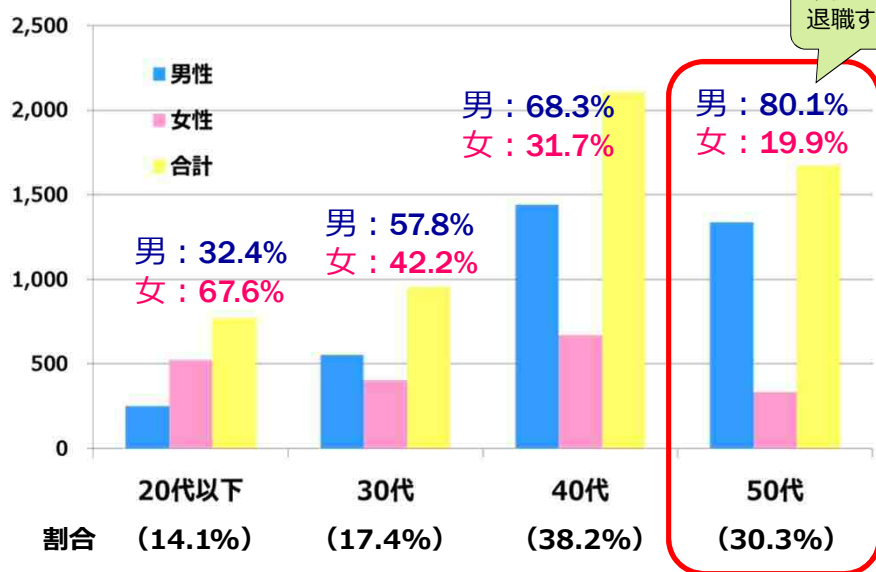
40

職員数の推移



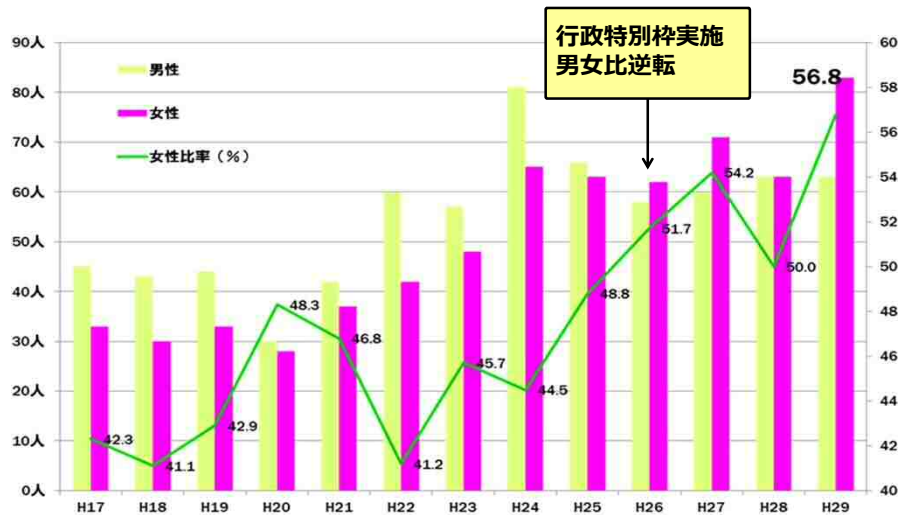
職員数については、人口 1 万人当たりの職員数を、現在の 87.7 人（20 政令市中 10 位）から、上位の 70 人台を目指すべきである。
北九州市行財政改革調査会答申（H25.10）⁴¹

職員の男女・年齢別構成（28.4.1行政職）



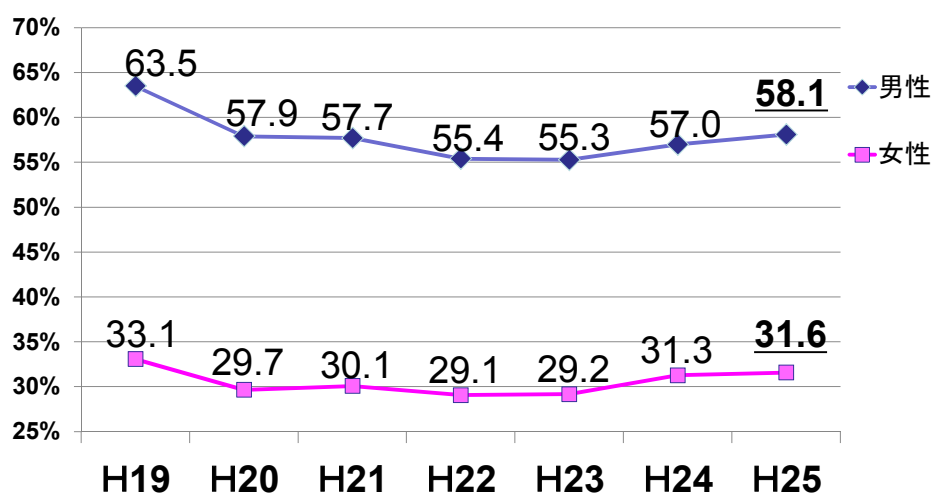
42

新規採用職員の男女比の推移



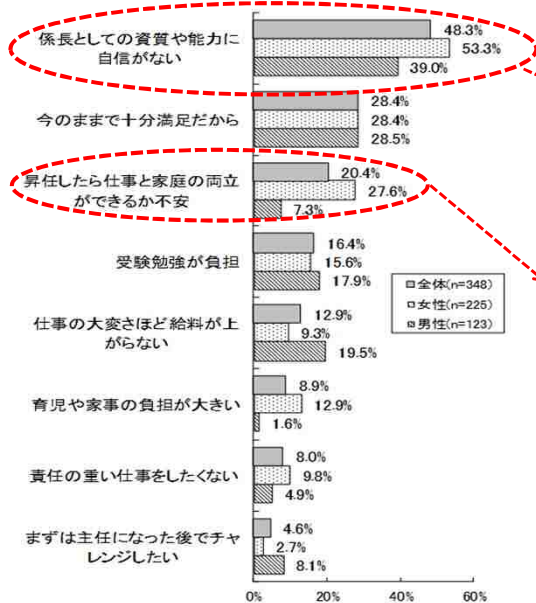
43

行政職係長試験受験率の推移



44

係長昇任試験を受験しない理由



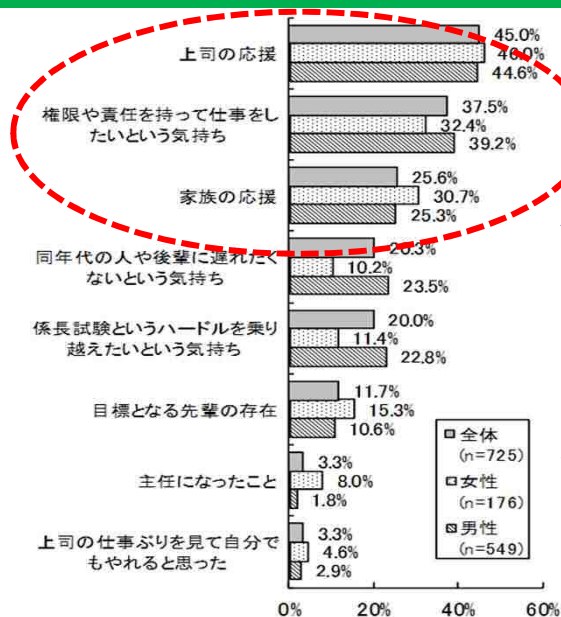
●能力不安
女性の半数以上が、「係長としての能力」に不安を感じている。

●昇任後の両立不安
女性：27.6%
男性：7.3%
⇒男女差が大きい。

※H25年2月職員アンケートより

45

自身の昇任を可能とした要因



係長級以上になることを可能にした重要な要因については、

- ①上司の応援（45.0%）
 - ②責任を持ちたい（37.5%）
 - ③家族の応援（25.6%）
- が上位を占める。

※H25年2月職員アンケートより

46

昇任を上司から応援されていると思うか？



			思う	どちらかとい えれば思う	どちらとも いえない	あまり 思わない	全く 思わない
全 体	女性		26.2%	31.5%	28.3%	8.5%	5.5%
	男性		37.8%	26.7%	22.8%	6.2%	6.4%
年 代 別	女 性	20代	26.2%	31.0%	26.2%	9.5%	7.1%
		30代	25.5%	39.6%	23.4%	8.9%	2.6%
		40代	33.3%	30.9%	22.8%	9.3%	3.7%
		50代	13.2%	13.2%	52.6%	5.3%	15.8%
	男 性	20代	50.0%	27.3%	22.7%	0.0%	0.0%
		30代	48.2%	29.3%	17.1%	3.2%	2.3%
		40代	34.6%	28.3%	22.0%	9.3%	5.9%
		50代	13.6%	17.0%	37.5%	10.2%	21.6%

20代、30代といった若手職員で、上司の期待を感じる割合に男女差あり

※H25年2月職員アンケートより 47

職員の介護従事者の状況



H26.11職員アンケート（抽出調査）

職員全体	介護あり	介護なし
	18.7%	80.1%

	介護あり	介護なし
全体	14.1%	84.6%
20代	14.7%	83.8%
30代	9.1%	89.9%
40代	15.7%	83.2%
50代	37.0%	59.3%

	介護あり	介護なし
全体	23.3%	75.5%
20代	13.0%	86.2%
30代	15.9%	82.7%
40代	28.1%	70.2%
50代	44.7%	55.3%

- ・介護率：18.7%（職員換算すると約1,500人）
- ・H20年度の調査では15.3%（6年間で3.4Pの上昇）
- ・団塊の世代が今後5～6年で後期高齢者に

48

第2期に向けた課題の整理



- ◎職員数が減少、職員一人あたりの人口数は増加
 - ・簡素で効率的な組織・人員体制の推進
 - ・少数精鋭のもと職員の意欲と能力を最大限発揮
 - ◎女性職員の比率が上昇
 - ・性別を問わず職員の意欲と能力発揮の必要性
 - ◎ライフスタイルの変化（共働き増加、大介護時代）
 - ・持続可能な働き方への改革
- ⇒性別、年齢、生活背景など、多様な個性を活かした、
職員全員が活躍できる職場づくり
- ⇒そのキープレイヤーとなる管理職のレベルアップ

49

推進計画の主要指標（第2期）



● 女性活躍推進アクションプラン第2期計画

指 標	25年度実績	30年度目標
女性役職者比率	15.6%	20%
女性管理職比率	12.0%	15%
女性の係長試験受験率（行政職）	33.1%	55%
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	57.7%	70%

● 第3期「北九州市職員ダイバーシティ推進プログラム」

指 標	26年度実績	31年度目標
男性の育児休業等取得率（育休、育短、部分休業）	6.1%	20%
イクボス10か条を実践できている管理職（多面評価）	—	90%
両立しながら新たな業務等にチャレンジしたいと思う職員	69.9%	75%

50

第2期の重点施策



①職員の能力開発・キャリア形成支援

若手のうちから多様な業務経験の付与、ロールモデルの見える化によるキャリア形成支援

■ 育成期の短期ジョブローテーション ■ ロールモデルの見える化 ■ メンター拡充

②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

育て方における男女差を解消し、職員の成長を支援する組織風土を実現するとともに、上司の指導・育成力の向上

■ 管理監督者研修の実施 ■ 女性役職者ネットワークの立ち上げ
■ 各局区等における自主取組み ■ 本部体制の見直し

③ワーク・ライフ・バランスの推進

子育て等との両立支援により不安を払拭と働き方改革の推進

■ WLB実践モデル部署 ■ 男性の育児参加促進 ■ テレワークの実証実験
■ 管理職のイクボス養成

51

職員の能力開発・キャリア形成支援①



職域拡大に向けた取り組み（男女別職務分担）

●H20年度

局・室名(計24)	議会担当	人事担当	予算担当
会計室	●	—	○
秘書室	○	—	●
広報室	○	—	○
契約室	○	—	●
技術監理室	○	—	●
企画文化局	○	●	●
総務市民局	○	○	●
財政局	○	●	○
保健福祉局	○	●	○
子ども家庭局	○	○	●
環境局	○	○	○
産業経済局	○	○	○
建設局	○	○	○
建築都市局	○	○	○
港湾空港局	○	○	○
消防局	○	○	○
水道局	○	○	○
交通局	○	○	○
病院局	○	○	○
市議会事務局	—	○	○
教育委員会	○	○	○
選挙管理委員会	○	—	○
人事委員会	○	—	○
監査事務局	●	—	●

女性比率
19%⇒39%

●H29年度

局・室名(計23)	議会担当	人事担当	予算担当
会計室	●	—	●
危機管理室	○	●	●
秘書室	●	—	●
広報室	○	○	○
技術監理局	○	○	●
企画調整局	○	○	○
総務局	●	○	○
財政局	○	●	○
市民文化スポーツ局	○	●	○
保健福祉局	●	○	●
子ども家庭局	○	●	●
環境局	○	○	○
産業経済局	○	●	●
建設局	●	○	○
建築都市局	○	●	○
港湾空港局	○	●	○
消防局	○	○	○
上下水道局	○	○	●
交通局	○	○	○
病院局	○	●	○
市議会事務局	—	●	●
教育委員会事務局	○	●	○
行政委員会事務局	○	○	○

※○男性 ●女性

52

職員の能力開発・キャリア形成支援②



女性管理職のポスト拡大（主な配置例）

<局長級>

- ◎ 会計室長
- ◎ 市民文化スポーツ局長
- ◎ 門司区長

<部長級>

- ◎ 企画調整局国際部長
- ◎ 保健福祉局総務部長 ほか 9 名

<課長級>

- ◎ 企画調整局政策調整課長 ◎ 財政局財政課長
- ◎ 総務局給与課労務・厚生担当課長
- ◎ 保健福祉局介護保険課長
- ◎ 教育委員会教職員課人事制度担当課長 ほか 5 4 名

53

リーダーシップのタイプ



- ・決断力がある
- ・分析的
- ・積極的
- ・引っ張る
- ・頼もしい

- ・共感的
- ・重んじる
- ・柔軟
- ・合理性
- ・表現力

あすばる「男性管理職のための女性活躍推進セミナー（H27.10.15）」受講資料より

54

職員の能力開発・キャリア形成支援③



短期間ジョブローテーション

概要

女性職員は、「出産・子育て期」と「職員としての能力を高める育成期」が重なる場合が多いため、早期に多様な業務経験や知識を習得させ、能力開発・キャリア形成を図る必要がある。

育成期の女性職員を対象に、業務内容や習熟度に応じて、短期間でのジョブローテーション（在課2年での人事異動）を実施

実施内容

◎対象職員：育成期職員（採用後10年間）で在課が2年の一般事務員

① 育成期(採用後10年間)の在課2年目の女性職員の数	108人
② ①のうち育休中等異動困難職員の数	22人
③ 対象となる職員数(①－②)	86人
④ 短期間ジョブローテーション実施職員数(割合)	19人 (22%)

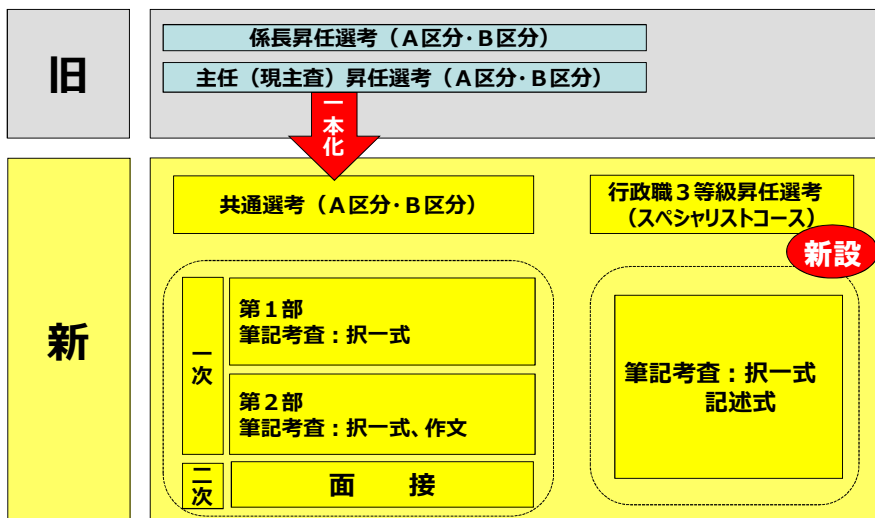
※すでに育児・介護で配置を配慮している職員を除く

55

職員の能力開発・キャリア形成支援④



昇任試験制度見直し（試験の一本化）



56

性別を問わず成長支援する組織風土①



■ 概要

キャリア研修では、キャリア形成の意義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、意欲の向上を図るもの。また、女性幹部職員の講話や女性係長との意見交換会など、女性役職者との交流（ロールモデルの見える化）を通じて、キャリア形成を支援。

■ 受講人数

73名（H28）

■ 研修内容

- ・女性幹部職員による講話
- ・グループワークによる振り返り
- ・女性係長との意見交換会 等



57

性別を問わず成長支援する組織風土②



毎年、市長を本部長とした「女性活躍推進！本部」を開催。
各局区独自の女性活躍取組みを公表・発表（マスコミオープン）

＜取組み事例の紹介＞

◎「チャレンジ小倉南！」の発行（小倉南区役所）

区長の激励メッセージや係長試験合格者のアドバイスを発行

◎「女性係長パネルディスカッション」（産業経済局）

局内の女性係長がパネラーとして登壇し、これまでの体験談や苦勞話などを通じて、女性職員と意見交換等を実施

◎「女性管理職(民間企業)の講話」（会計室）

民間企業で活躍している女性管理職を招き、講話及び意見交換会を実施



58

性別を問わず成長支援する組織風土③



- ◆指導・育成力向上に向けた管理監督者研修
→ イクボスの推進へ（後ほど、詳しく説明）
- ◆管理監督者の勤務評定等への女性活躍推進の視点追加
- ◆女性活躍推進！本部の体制強化
（本部員のメンバー：各局総務課長→各局長） など

59

ワーク・ライフ・バランスの推進



◆WLB研修、推進月間、啓発活動

◆イクボスの養成

◆時間外勤務削減計画の改訂

◆WLB実践モデル部署

次章で

60

WLBの研修・啓発活動①



■ パパママ応援～子育て＆仕事サポート研修とは

子育て期や今後子育てを迎える職員を対象に支援制度の習得やキャリア形成の意識付け、意見交換を通じて両立不安の解消や男性職員の積極的な子育て参加につなげる。

◎平成22年度からスタート

◎対象者

- ・男性：配偶者が出産予定、1歳未満の子を持つ職員
- ・女性：出産休暇の取得予定、育児休業を取得している等

◎研修内容

- ・子育て支援制度、子育て＆仕事サポートの講義
- ・育児休業取得経験者との意見交換会

◎参加者（平成28年度）

- ・年2回開催 計21名（男性：9名 女性：12名）



61

WLBの研修・啓発活動②



■ 子ども参観日とは

市職員の子どもが親の働く姿を見て、家庭でのふれあいやコミュニケーションを促進するとともに、職場における育児への理解を深めることで、市職員のワーク・ライフ・バランスを推進するもの。

◎平成25年度からスタート

◎内容

- ・議会棟などの庁舎を見学
- ・局長や所属長と名刺交換や面談を実施

◎参加者（平成28年度）

- ・総勢211名の子ども達

◎各区役所や出先機関でも実施
（平成28年度：17箇所）



62

～本日の説明内容～

- ① 北九州市の女性活躍・W L B 推進体制
- ② 女性活躍・W L B「一体」の取り組み開始
- ③ 更なる取り組みの必要性（第2期）
 - ③-1 **イクボス養成**
 - ③-2 働き方改革の強化
 - ③-3 第2期の主要指標の進捗
- ④ 取り組みにあたっての考え方

63

管理職の役割（人材育成基本方針より）



- 職員の「自学」の場として最も大切なのが職場です。新たな知識や技能、態度を身につけていくこと、自らの能力を省みて今後伸ばすべき点を見定めていくこと、これらの機会具体的な仕事の経験によって与えられるものです。
- 職員の成長を後押しする上で、仕事を管理し、組織をマネジメントする管理監督者は極めて大きな力を持っています。
- O J Tにおいては、
 - ① 人にとって成長の機会となる仕事を選び、与える
 - ② 指導・助言を通じて本人の気づき・学びを促し、次の仕事につなげるという役割がとりわけ重要です。
- 「昇任にチャレンジする」、「研修成果を職場で実践する」等の場面においても、職員の日々の仕事ぶりを見ている「上司の一言」は大きな力を及ぼします。

64

「イクボス」とは何か



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（仕事と私生活の両立）
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ができる**

上司のことをいう。

単に優しい、甘い上司ではない

制約社員が増加する中で業績と組織力の両方を向上させるリーダー

65

北九州市のイクボス10か条



1. 部下が、子育て・介護・地域活動等のライフに時間を割くことへ理解を示すこと
2. 子育てや介護など、両立しながらがんばっている部下を応援し、勤務時間内でいかに成果をあげているかを正に評価していること
3. 両立のための支援制度などを知っており、自ら部下に取得を促すこと
4. 管轄している組織全体に、ライフを軽視せず積極的に時間を割くことを推奨し広めていること
5. 異動や業務分担など、部下のライフに大きく影響を及ぼすものについて、遠慮ではなく配慮をしていること
6. 両立支援制度の取得者などがいても、業務が滞らないよう、情報共有やチームワーク醸成など管理職に求められるマネジメントを講じていること
7. 部下がライフの時間を取りやすいよう、会議の短縮や書類の削減、意思決定の迅速化、業務改善などを進めていること
8. 自分の上司や人事部門などに対し、職員のライフを重視したマネジメントをすよう提言していること
9. ボス自らが、仕事、私生活、社会貢献というWLBを重視し、楽しんでいること
10. 組織の長として求められる責務を果たし、成果を上げていること

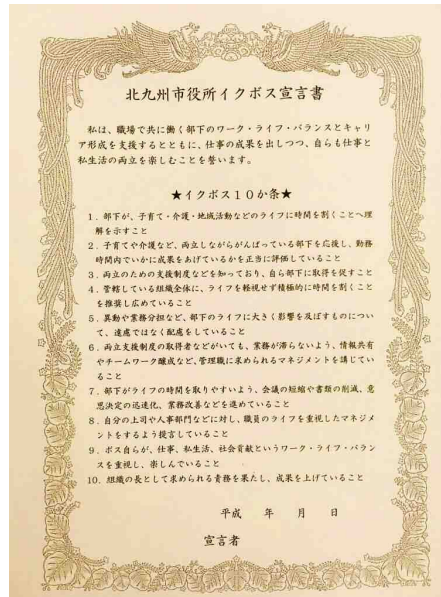
66

イクボス宣言書（全管理職が署名）



ファザーリングジャパンの 10か条に準拠した宣言

1. 理解
2. ダイバーシティ
3. 知識
4. 組織浸透
5. 配慮
6. 業務
7. 時間捻出
8. 提言
9. 有言実行
10. 塊より始めよ



67

イクボス宣言の広がり



トップがまずイクボス宣言！

- ◎ **市長、副市長、局長級がイクボス宣言**
(H26.12実施。イクボス宣言書に署名)
市幹部会において F J 安藤代表が講演
市長・副市長・局長がイクボス宣言に署名



全管理職 615 名も宣言！

- ◎ 局内幹部会等で幹部職員の取り組みを部課長職員に伝達
- ◎ 各管理職が自主的に宣言を実施「イクボスは人材育成の取り組み」
- ◎ **全管理職が宣言を完了(H27.4自治体初)**
- ◎ **「管理職イクボス実践！宣言式」(H27.5)**
“宣言”を“実践”に移すことを誓い開催！



68

全管理職対象の「イクボス実践研修」



“宣言”を“実践”に移す！

全管理職による「イクボス実践！研修」

◎日時

H27年7月（全10回）2H

◎内容

- F J 安藤氏によるイクボス講義
- 「イクボスアンケート」による成功事例・課題事例の共有
- ロールプレイングを通じた部下とのコミュニケーション



◎研修結果

Q) イクボスは必要か？⇒ A「必要だと思った」（98.7%）

Q) 自分はイクボスカ？⇒ A「思う」（69.8%）

69

当時の職員の声



これぞイクボス！

- 「いつも時間をうまく使って帰れるように頑張っているね。」と声をかけてもらい、評価してくれていることを感じた。今後も頑張ろうと思った。
- 職員個人の性格等を把握して、その職員にあった接し方ができること。チームワークが引き出せるよう、日ごろから雰囲気づくりができています。
- 100点が必要なものを見極め、そこに全力投球し、その他については、100点でなくてもいいと考え、指示してくれる。

これはダメボス？

- 子育て職員が不在時に、他の職員に「大変だよね」「ごめんね」。そばで聞いていた他の子育て職員が「自分も迷惑を掛けている」と落胆
- 課長が決断すべき内容と思うが「上に相談しよう」と上司に委ねるのが早い。追加資料の作成にさらに時間が。意思決定も遅れる。
- 「残業200時間、減私奉公あたりまえの・・・」という過去の実例を頻繁に話題にする。意図は不明だが、配慮が足りない。

70

イクボス実践の人事評価とのリンク



イクボス実践度をボーナスに反映！

“実践”を“担保”するための仕組みづくり！

【目標管理】

- ・管理職の「業績目標」の一つに「イクボス実践」を必須設定
- ・上司が実践度合いを評価し、勤勉手当に反映

【多面評価】

- ・部下が上司を評価する「多面評価制度」にイクボス実践10項目を追加し、人事評価の参考とする

目標値を設定

管理職のイクボス実践度：H31年度までに90%！

71

目標管理制度で「イクボス目標」設定



イクボス10か条に基づく組織力向上の目標設定を必須化

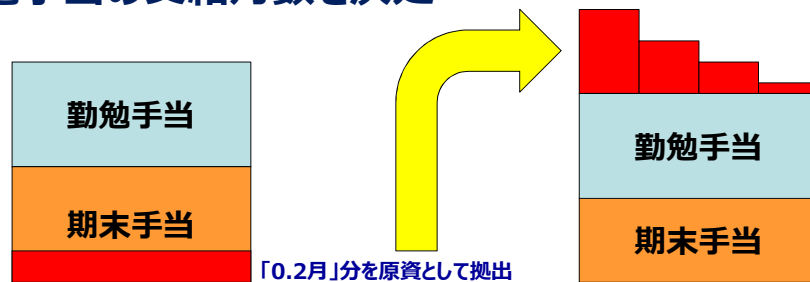
項目	内容（指標及び水準）	目標		アクションプラン（AP）
		指標	期日	
1	【結果】 組織力を向上させる	組織力を向上させる （人事評価を向上させる）	1 27年 3月	①チームワークの向上を図る。新たな異業種チームを構築する。 ②チームの体制に力を入れ、結果として成果を上げる。③チームの体制に力を入れ、結果として成果を上げる。④チームの体制に力を入れ、結果として成果を上げる。
2	【改善・革新】 人事評価を向上させる	人事評価を向上させる （人事評価を向上させる）	2 27年 3月	①人事評価を向上させる。人事評価を向上させる。②人事評価を向上させる。人事評価を向上させる。③人事評価を向上させる。人事評価を向上させる。
3	【結果】 チームワークを向上させる	チームワークを向上させる （チームワークを向上させる）	3 27年 3月	①チームワークを向上させる。チームワークを向上させる。②チームワークを向上させる。チームワークを向上させる。③チームワークを向上させる。チームワークを向上させる。
4	【改善・革新】 チームワークを向上させる	チームワークを向上させる （チームワークを向上させる）	4 27年 3月	①チームワークを向上させる。チームワークを向上させる。②チームワークを向上させる。チームワークを向上させる。③チームワークを向上させる。チームワークを向上させる。
5	【結果】 チームワークを向上させる	チームワークを向上させる （チームワークを向上させる）	5 27年 3月	①チームワークを向上させる。チームワークを向上させる。②チームワークを向上させる。チームワークを向上させる。③チームワークを向上させる。チームワークを向上させる。

72

目標管理の評価を「勤勉手当」に反映



目標管理制度の評価結果に基づき、 勤勉手当の支給月数を決定



※平成27年度夏季一時金からの改正

- ① 決定要素を「定期評価」から「目標管理制度の評価結果」に変更
- ② 上乗せ月数の拡大（最大0.25月 ⇒ 最大0.38月）

73

評価結果による年収比較（課長級試算）



人事評価結果に応じ昇給や勤勉手当に反映させる仕組みをより充実させるべきである。また、個人の頑張りだけでなく、職責や職位の違いをより明確に給与に反映させるべきである。【北九州市行財政改革調査会答申（H25.10）】

合 計	職務評価 (管理職手当・加算)	目標管理 (勤勉手当※上乗せ)	定期評定 (昇給)
A課長	I群	0.28月	定期評定「A」 (6号昇給)
約30万円	約14万円	約11万円	約5万円
B課長	Ⅲ群	0.18月	定期評定「C」 (3号昇給)

※勤勉手当は年額（夏季・冬季の合計）で計算

74

多面評価の状況（H27定期評定時点）



	イクボス10か条	そう思う	そう思う+どちらかといえば
1	部下が、子育て・介護・地域活動などのライフに時間を割くことへ理解を示している。	74.4%	97.2%
2	子育てや介護など、両立しながら頑張っている部下を応援し、勤務時間内でいかに成果をあげているかを正當に評価している。	59.7%	92.3%
3	両立のための支援制度などを知っており、自ら部下に取得を促している。	44.3%	84.2%
4	管轄している組織全体に、ライフを軽視せず積極的に時間を割くことを推奨し広めている。	51.2%	88.8%
5	異動や業務分担など、部下のライフに大きく影響を及ぼすものについて、遠慮ではなく配慮をしている。	51.4%	89.2%
6	両立支援制度の取得者などがいなくても、業務が滞らないよう、情報共有やチームワーク醸成など、管理職に求められるマネジメントを講じている。	43.0%	76.7%
7	部下がライフの時間をとりやすいよう、会議の短縮や書類の削減、意思決定の迅速化、業務改善などを進めている。	48.8%	84.8%
8	自分の上司や人事部門などに対し、職員のライフを重視したマネジメントをするよう提言している。	32.8%	76.7%
9	ボス自らが、仕事、私生活、社会貢献というワーク・ライフ・バランスを重視し、楽しんでいる。	55.9%	90.0%
10	組織の長として求められる責務を果たし、成果を上げている。	57.6%	92.0%
	計	51.9%	87.2%

課長級の多面評価の集計

1人の課長を、
部下の係長及び
同僚の課長の計
3人が評価

意識は浸透して
おり、今後はマネ
ジメント面のレベ
ルアップがカギ

75

北九州市役所イクボス表彰の実施



- ◎ 平成27年度から実施
- ◎ 部下から「これぞイクボス！」と思われる上司を推薦してもらい、推薦者ほか候補者の関係者へのヒアリングを経て表彰
- ◎ 平成27年度：応募34件／表彰10名
平成28年度：応募30件／表彰13名
- ◎ 表彰者・推薦者のペアで表彰式に出席



76

北九州市イクボス表彰の表彰事例



○タイミングよく幹部の方針決定を取り付けるので仕事が回る。双子が生まれた男性職員にみんなの前で育休取得を促す。周囲の理解進み、育休取得へ。

○部下に任せるところは任せ、ここぞというところでは妥協がない。仕事の先の成果、市民の満足度にどうつながるかを意識させる。職員の身の丈にあったアドバイス。

○部内各ラインの業務・繁忙状況をよく把握。新規案件に早い段階で納得感のある割り振り。物事の本質を押さえて合理性・効率性を念頭に置いた指示。しっかりやってくれるので部下も支えたいと思う。忙しい部署だが明るく仕事ができる。

77

「女性活躍推進！本部」での報告



マスコミオープンの「女性活躍推進！本部」において、各局区独自のイクボス推進取組みを公表・発表（H27～）

＜各局のイクボス取組み事例＞

- 部下に「記念日」の定時退庁、年休取得を促す
- 年末年始リフレッシュ連休（大型連休）の実施
- ノー残業マンスの拡大実施（2か月→3か月）
- 局内プロジェクトチーム（若手職員勉強会）の参加職員への配慮（本来業務との調整）
- 局内幹部会議にて、イクボスアンケート（成功編・課題編）の事例を共有



78

イクボスランキングで1位に！



NPO法人ファザーリング・ジャパンが
平成29年3月末までにイクボス宣言を
行った180自治体を対象に「第1回イク
ボス充実度アンケート調査」を実施

本市が市区町村ランキング 1 位に!!

◎ 評価された点

- ・調査項目の全般にわたって取組み
- ・イクボス実践による改善点
(女性管理職比率、男性育休取得率等)
- ・北九州都市圏域共同イクボス宣言

イクボス充実度 全国一は？
三重県と北九州市 NPO調査

「イクボス」の考え方を広めるために、NPO法人ファザーリング・ジャパンが、平成29年3月末までにイクボス宣言を行った180自治体を対象に、「第1回イクボス充実度アンケート調査」を実施した。その結果、三重県が全国一、北九州市が三地方圏域で最も高い結果を示した。調査結果は、ファザーリング・ジャパンのホームページで公開されている。

イクボス充実度 調査結果

順位	自治体	順位	自治体
1	三重県	1	北九州市
2	広島県	2	千葉市
3	高知県	3	山口県周南市
4	神奈川県	4	奈良県生駒市
5	愛媛県	5	さいたま市
6	埼玉県	6	東京都目黒区
7	栃木県	7	山梨県北杜市
8	愛知県	8	静岡県裾野市
9	滋賀県	9	岡山県倉敷市
10	福岡県	10	福岡県

(ファザーリング・ジャパン調べ)

調査結果によると、三重県が全国一、北九州市が三地方圏域で最も高い結果を示した。調査結果は、ファザーリング・ジャパンのホームページで公開されている。

(H29.6.17 東京新聞)

79

～本日の説明内容～

- ① 北九州市の女性活躍・WLB推進体制
- ② 女性活躍・WLB「一体」の取り組み開始
- ③ 更なる取り組みの必要性（第2期）
 - ③-1 イクボス養成
 - ③-2 働き方改革の強化**
 - ③-3 第2期の主要指標の進捗
- ④ 取り組みにあたっての考え方（My theory）

80

時間外勤務削減①



- 全庁的な取組みにより、26年度はピーク時（H11）の25.6%を削減（全会計・係員のみ）
- それでもなお、全庁で100万時間超の実態（職員1人当たり＝148時間）

平成28年度の目標

「平成26年度比で20%減」

- ・局単位の「しごと改革」
- ・ノー残業マンズの拡大（年3ヶ月）
- ・予算事務・議会事務の見直し
- ・課長級向け研修の実施（事業スクラップなど）
- ・勤務時間の臨時的な割振り変更の活用

81

時間外勤務削減②



H28年度 ○〇局 「しごと見直しカルテ」～総括シート～ 様式2

< 総括表 ... 目標、実績、評価、改善 >

局長 ○〇 ○〇
総務部長 ○〇 ○〇

局内の実績
☐ 仮目標
☐ 仮実績
☐ 本目標
☐ 仮26年度実績
☐ 仮27年度実績
☐ 本実績

★局全体の目標・実績
 ■目標 I（全局共通）
 26年度（実績） 27年度（目標） 増減率（目標）
 時間外勤務時間数（総数） ○時間 ○時間 ○時間 #DIV/0!
 時間外勤務時間数（一人あたり） #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!
 目標の達成状況（実績）⇒
 26年度（実績） 27年度（目標） 増減率（実績）
 ○時間 ○時間 ○時間 #DIV/0!
 #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!
 人 人
 ※係長以下の職員数（6年度4月25日現在）を記入してください。

◆第1四半期、第2四半期の実績（H28年度四半期との比較）
 第1四半期（4～6月分） 26年度（実績） 27年度（目標） 増減率
 時間外勤務時間数（総数） ○時間 ○時間 ○時間 #DIV/0!
 時間外勤務時間数（一人あたり） #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!
 第2四半期（7～9月分） 26年度（実績） 27年度（目標） 増減率
 時間外勤務時間数（総数） ○時間 ○時間 ○時間 #DIV/0!
 時間外勤務時間数（一人あたり） #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!

■目標 II（局独自設定）
 26年度（実績） 27年度（目標） 増減（目標）
 目標の達成状況（実績）⇒
 26年度（実績） 27年度（目標） 増減（実績）
 27年度（実績） 28年度（目標） 増減（目標）
 目標の達成状況（実績）⇒
 27年度（実績） 28年度（目標） 増減（実績）

★局内の実績
 ■一人あたりの時間外勤務
 氏名（または課名） 26年度（時間） 27年度（時間） 増減率（%）
 1. ○○○○ #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!
 2. ○○○○ #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!
 3. ○○○○ #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!
 4. ○○○○ #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!
 5. ○○○○ #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!
 6. ○○○○ #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!
 7. ○○○○ #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!
 8. ○○○○ #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!
 9. ○○○○ #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!
 10. ○○○○ #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!
 0 0.2 0.4 0.6 0.8 1 1.2

★局全体の評価
 ●目標 I（時間外勤務削減）の達成状況に対する評価 ※達成できなかった場合、その理由
 ●上記の評価を踏まえた、今後の取組み

82

時間外勤務削減③



H28年度 ○○局 「しごと見直しカルテ」 ～取組シート～						様式3
＜ 具体的な取組内容 ＞			☐ 計画目標 ☐ 計画実績 ☐ 計画目標 ☐ 計画実績 ※計画する内容に書き込んでください。	・目標(計画目標・計画実績)の記入の際は、明細の欄(黄色セル)のみを記入。 ・実績(計画実績・計画実績)の記入の際は、すべての欄を記入。		
項目	取組事項	具体的内容	進捗状況	取組結果	評価	評価(良かった点、反省点、次年度に向けてやってみようと思っていること)
① 仕事削減	仕事の進め方の見直し					
	仕事の進め方の見直し					
	仕事の進め方の見直し					
	仕事の進め方の見直し					
② 時間外削減	時間外削減					
	時間外削減					
【時間外勤務の増加要因】			↓ 対策(その理由、効果)			
＜自覚設定時＞			①			
＜実績評価時＞			②			
			③			

83

時間外勤務削減④



全課長を対象とした時間外削減研修

H27 時間外勤務削減研修

H28 時間外勤務削減に資する研修 (1 科目選択)

- ① マネジメント実践
- ② 管理職のタイムマネジメント
- ③ 事業のスクラップ
- ④ モチベーションマネジメント

84

WLB実践モデル部署①



コンサルタントの支援による職場単位の仕事の見直し

(2~3部署)

8/20	導入研修 (3h)	業務分析の視点 事業管理と業務管理の違い 時間管理のポイント など
8/21	職場ヒアリング (3h)	実施部署の業務内容説明 問題点の洗い出し 改善の方向性・イメージの導出 今後の作業確認
10/21	Follow up① (1.5h)	作業の進捗確認 改善アイデアの磨き上げ（実 施効果の最大化） 職場メンバー、関係部署のキー パーソンの巻き込み方 検証の仕組みの組み込み方 次回までの到達点の確認
11/20	Follow up② (1.5h)	
12/24	Follow up③ (1.5h)	



上司・部下、職場のメン
バーによるワーキング

関係者で共有する
から実行に移せる

職員向け成果発表会で
水平展開

85

WLB実践モデル部署②



コンサルタントのサポート効果

管理職として当然やるべきマネジメント を再認識

◆ 大切だがつい先送りしがちなマターをそのままにしない（次回の宿
題に設定するなど）。

現状（職場の雰囲気、職員のレベル
など）を踏まえつつ、民間や他自治体
での事例を参考にゴール（仮ゴール
も）を導く

◆ 断片レベルの構想が対話の中で明確化・立体化されていく

86

WLB実践モデル部署③



コンサルタントのサポート効果

アウトプット、目標等の提示、データ処理・データ管理の重要性を知る

- ◆ P D C Aが自然に機能するよう、検証しやすいゴール（指標）や無理なく検証データが集まる仕組みを提案してくれる

小改善に満足せず、改善しきれるところまで徹底的に追求する姿勢

87

WLB実践モデル部署④



事業担当者が感じたこと

取っ掛かりはWLB、業務改善。

が、検討を重ねる中で、仕事そのものの見直しや、メンバーの人材育成まで包含したアクションが生まれてきた。

- ◆ おそらく、一体的な取組みが有効なのは？

本腰で職場をレベルアップさせたい管理職におすすめ。

- ◆ いかに本腰を入れてもらうか？

88

WLB実践モデル部署⑤



平成28年度のモデル部署の実例

○実施しようと思ったのは？

慢性的な残業&疲弊感が課内に充満

○目的は？

時間外の削減&新規事業へのマンパワー・財源の確保

○具体的に何をした？

①事業のスクラップ

⇒事業の統一、契約の一本化等で業務量の削減に成功！

②事務改善会議での情報共有

⇒計画的・実効的な会議の実現！

③終礼の実施

⇒定時退庁の意識付けと習慣化の促進等！ 他

89

WLB実践モデル部署⑥



◎取り組みの成果・効果

時間外の削減、新規事業へのマンパワー・財源の確保、
ライン間の相互理解促進、課内コミュニケーションの向上 ほか

※参考：時間外の削減時間数（H28とH27の比較）

係長 ▲490H 職員 ▲2,020H

90

～本日の説明内容～

- ① 北九州市の女性活躍・WLB推進体制
- ② 女性活躍・WLB「一体」の取り組み開始
- ③ 更なる取り組みの必要性（第2期）
 - ③-1 イクボス養成
 - ③-2 働き方改革の強化
 - ③-3 第2期の主要指標の進捗**
- ④ 取り組みにあたっての考え方

91

推進計画の主要指標の進捗（第2期）①



● 女性活躍推進アクションプラン第2期計画

指 標	25年度実績	最新値	30年度目標
女性役職者比率	15.6%	18.3% (H29)	20%
女性管理職比率	12.0%	14.8% (H29)	15%
女性の係長試験受験率（行政職）	33.1%	54.3% (H28)	55%
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	57.7%	65.3% (H28)	70%

● 第3期「北九州市職員ダイバーシティ推進プログラム」

指 標	26年度実績	最新値	31年度目標
男性の育児休業等取得率（育休、育短、部分休業）	6.1%	13.2% (H28)	20%
イクボス10か条を実践できている管理職（多面評価）	—	93.4% (H28)	90%
両立しながら新たな業務等にチャレンジしたいと思う職員	69.9%	今後調査	75%

92

推進計画の主要指標の進捗（第2期）②



男女別・階層別職員構成（全職種、H29年4月1日時点）

女性管理職比率 6.2% (H20) ⇒ 14.8% (H29)

女性役職者比率 12.1% (H20) ⇒ 18.3% (H29)

	局長級	部長級	課長級	課長以上	係長級	係長以上	主査主任係員	合計
女性	3人 (10.0%)	15人 (10.3%)	98人 (16.0%)	116人 (14.8%)	318人 (20.0%)	434人 (18.3%)	2,536人 (43.1%)	2,970人 (36.0%)
男性	27人 (90.0%)	129人 (89.7%)	514人 (84.0%)	670人 (85.2%)	1,270人 (80.0%)	1,940人 (81.7%)	3,350人 (56.9%)	5,290人 (64.0%)
計	30人	145人	611人	786人	1,588人	2,374人	5,886人	8,260人

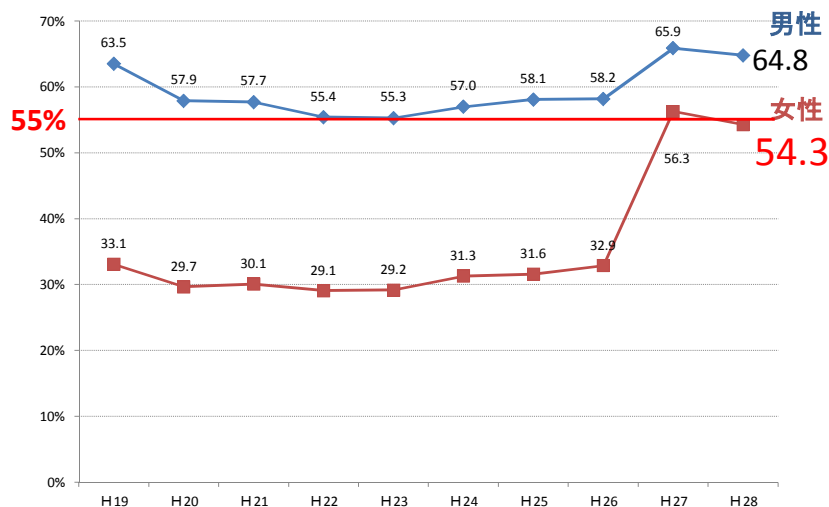
※企業管理者3名を除き、教育長を含む

93

推進計画の主要指標の進捗（第2期）③



係長試験受験率の推移（H19⇒H28年度）

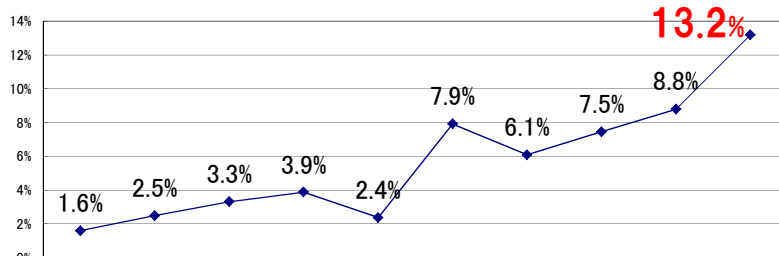


94

推進計画の主要指標の進捗（第2期）④



男性の育児休業等取得率の推移（H19⇒H28年度）



	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
取得率	1.6%	2.5%	3.3%	3.9%	2.4%	7.9%	6.1%	7.5%	8.8%	13.2%
育児休業	3人	2人	5人	6人	2人	11人	6人	10人	9人	19人
育児短時間勤務	—	3人	1人	1人	1人	0人	1人	0人	0人	0人
部分休業	1人	1人	2人	1人	2人	5人	3人	5人	5人	1人
合計	4人	6人	8人	8人	5人	16人	10人	15人	14人	20人

95

推進計画の主要指標の進捗（第2期）⑤



男性の育児休業等取得促進

- パパ職員と市長の育児対談
育児休業を取得した男性職員と市長が対談。市長が育児の大切さ、大変さを再確認して男性職員に育休を広めていくことを約束。

- パパ職員・イクボス面談
子どもが生まれる男性職員と所属長が子育て支援制度の利用について面談を実施。積極的な利用を促す。



「パパ職員と市長の育児対談」を開催しました	
参加者関係者	北九州市女性活躍推進課
育児取得者	上 司
西さん	西田課長
伊藤さん	伊藤課長
水戸さん	水戸課長
中島さん	中島課長
橋本さん	橋本課長



96

～本日の説明内容～

- ① 北九州市の女性活躍・WLB推進体制
- ② 女性活躍・WLB「一体」の取り組み開始
- ③ 更なる取り組みの必要性（第2期）
 - ③-1 イクボス養成
 - ③-2 働き方改革の強化
 - ③-3 第2期の主要指標の進捗
- ④ 取組みにあたっての考え方

97

#1

WLBの意義を 理解する

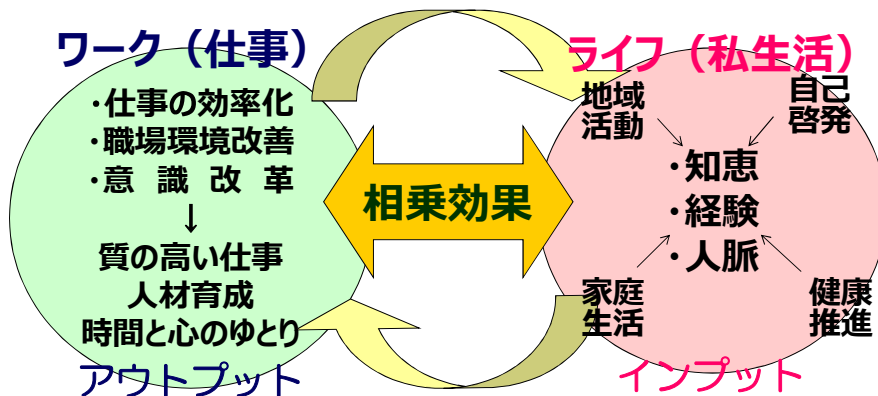
98

ワーク・ライフ・バランスと人材育成①



本市におけるWLBとは

⇒市職員が、自らの職務を積極的に果たしつつ、人生の各段階に応じて、仕事と家庭や地域社会における様々な活動を融和させ、ワークとライフの双方を充実させる（H21.6開催「北九州市WLB推進協議会」にて）



99

ワーク・ライフ・バランスと人材育成②



北九州市若松区の医療法人 「芳野病院」の取組み

厚生労働省 イクボスアワード2015グランプリ
厚生労働省 キャリア支援企業表彰2015
ほか多数受賞



**57 種類の勤務シフトや、マニュアル整備
による業務の標準化など、職員の多様性
に対応しながら業務効率を上げる取組を
推進**

100

芳野院長の説明

- WLBは仕事を減らし余暇を増やすという大きな誤解。院内ではワークライフマネジメントに用語変更。
- キャリア形成支援が手薄だと、ぶらさがり社員やマミートラックに。
- 教育・目標管理が重要。

「水曜日ならフルタイムできます」「私、週3でフルタイムできます」
昨年、資生堂ショックを取り上げた「週刊ニュース深読み」で
参考事例として紹介

101

日産自動車(株) 「ワークライフマネジメント」

ワークもライフもどちらの時間も質が向上し、より充実できるよう業務の効率化や生産性の向上に取り組み、ワークライフマネジメントを推進

働き方改革 “Happy8”活動

ひとりひとりの意欲と時間を大事にして、
働き方を見直し、時間の質を向上させよう！

Happy8活動とは … 1日1時間勤務を意識し、働き方を見直すことで
8つの項目のKPI-1を目指して活動します。



① 仕事への意欲	⑥ IT、ファシリティ、制度の活用
② チームへの貢献意識	⑦ 心身の健康
③ 時間あたり生産性	⑧ 管理職自身のワークライフマネジメント
④ 業務の透明性	
⑤ 協業の風土	

もっとコア業務に
時間を割こう！

仕事も 私生活も

平日もライフを
充実させよう！

Supported by Diversity Steering Committee members



日産自動車(株)ホームページより 102

WLBという用語の妥当性



川島 高之氏

ファザーリングジャパン理事
(元三井物産ロジスティクスパートナーズ 社長)

「WLBとは会社を与えてくれるものではなくて、自分から取りにいくもの」



WLBという新しい権利を得たら、その裏には「それでも成果を出すこと」という新しい責務が生まれます。

WLBはある意味厳しいチャレンジであり、自分がそうしたいからという「自分ごと」の意識がなければできない。

ただ、実はWLBを意識して仕事していくと、今まで10かかっていた時間を5にしようとか、絶対この案件は取ってやろうとか、仕事に対する気迫や集中力が増して、生産性が高まるんですね。

川島高之 official blogより 103

個人と組織の共生（人材育成基本方針）



●キャリアの形成においても一つポイントとなるのが、個人と組織の共生です。市が前例にとらわれない独自性ある政策を立案し実行していくためには、それを支える職員の一人ひとりの個性や多様性を認め、その強みを伸ばすことが大切です。

●その一方で、職員の成長は組織の成長につながっていくものでなければなりません。自分の能力を伸ばしたいという個人の思いと、与えられた使命・目標の達成に向けた職場の取組み、双方の方向性が一致することで、北九州市役所が、そして市民が頼りとする人材が育っていきます。

⇒ では、北九州市の人事部門（制度）は、どれだけ職員の声を聞き、どれだけメッセージを発信しているか？

104

職員と人事部門の接点強化



- 新年度面接（H23～）
- 自己申告書の様式改正（H26～）
→ 具体的な異動希望先・その理由の申告
- 6年次面談（H26～）
→ 人事部職員が面談。H27から3年次職員にも拡大
- 改訂人材育成基本方針（H26）
→ 人事異動作業の流れ
職種別ジョブローテーションモデル（14種類）
昇給制度の性格（能力開発は職員の使命）
- 出前型女性活躍研修（本格実施H26～）

⇒ 国の法改正・組合交渉だけでなく、職員との様々な接点を持ち、人事制度全体でPDCAサイクルを回すことが必要

105

#2 自ら実践・実感する

106

毎年の目標管理で目標設定



**所属職員について、時間外勤務を対前年マイナス、
年休を対前年プラスにする。**

そのために、

↓
**自前の計算シートを
作成し、毎月、対前
年とチェック**

↓
効果を実感

↓
仕事見直しカルテへ

〇〇〇〇課 時間外勤務実績													
25年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
A係長	20	34	43	0	0	46	63	21	31	48	87	41	434
B係長	14	40	34	3	0	40	36	26	25	48	41	9	316
C係長	0	0	18	21	0	23	0	0	12	74	5	6	159
D職員	8	4	14	22	0	23	0	3	12	63	3	7	159
E職員	0	5	12	3	0	0	0	0	0	0	0	4	24
F職員	44	5	12	3	0	0	0	0	2	3	0	2	71
G職員	44	0	14	3	0	0	7	5	0	0	0	26	99
H職員	2	13	15	8	3	29	0	7	5	14	28	0	124
合 計	132	101	162	63	3	161	106	62	87	250	164	95	1386
26年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
A係長	0	0	0	0	0	23	6	5	6	36			76
B係長	6	15	54	0	0	57	26	25	6	24			213
C係長	0	0	14	0	0	21	28	7	23	19			112
D職員	0	20	14	5	0	18	13	0	11	0			81
F職員	23	0	0	0	0	0	0	0	0	0			23
G職員	22	0	0	0	0	10	6	0	0	0			38
H職員	44	0	6	0	0	4	0	0	0	0			54
I職員	2	2	2	0	0	0	9	10	0	0			25
合 計	97	37	90	5	0	133	88	47	46	79	0	0	622

107

朝メールの実施



**出勤後、各職員が
1日の予定を入力**

↓
**全員が入力したも
のを各自に配布、
内容を確認**

↓
**16時過ぎに実績を
見え消しで記入**

↓
**全員記入後、再度
各自に配布、内容
を確認**

10月1日	C	星之内	名前	右田	名前	田澤	名前	河野	名前	河津
時間	内容	内容	内容	内容	内容	内容	内容	内容	内容	内容
8:30~8:45	○企画、決裁、調整	○メールチェック								
8:45~9:00	○基本計画作業									
9:00~9:15	○労働局に電話									
9:15~9:30	○アビ仕事 2 の検討									
9:30~9:45										
9:45~10:00	○原稿作成									
10:00~10:15	○女活法説明会検討									
10:15~10:30										
10:30~10:45										
10:45~11:00										
11:00~11:15	○企画、決裁、調整									
11:15~11:30										
11:30~11:45										
11:45~12:00										
休 止										
13:00~13:15	○基本計画勉強	○メールチェック								
13:15~13:30	○予算作業									
13:30~13:45										
13:45~14:00										
14:00~14:15										
14:15~14:30										
14:30~14:45										
14:45~15:00										
15:00~15:15	○社労士説明資料の作成	○女活法学習								
15:15~15:30										
15:30~15:45										
15:45~16:00										
16:00~16:15	○企画、決裁、調整									
16:15~16:30										
16:30~16:45	○メールチェック									
16:45~17:00										
17:00~17:15										

108

朝メールの効果



- 「上司に相談するタイミング」や「指示した仕事の取組状況」が見える
 - 決裁・意思決定が滞らない
 - 適切な時機・内容で部下をフォローできる
 - 不要な「仕事のあたため」の防止
- 朝メール・夕メールの表は通常勤務時間（8:30～17:15）のみ記載
 - 時間内ですべき事をする意識が根付く（延長戦はない）
 - 未達状況は夕メールで把握できるため、業務分担の一時見直しなど上司が介入しやすい
- 時には朝メールに「背伸びして」業務予定を書きこむ
 - 周囲に表明している手前、その達成に全力を挙げる
 - 処理スピードのアップ、「決めるべき時に決める」能力の向上

昨年度の北九州市職員提案に入賞。

109

「イクボス実践研修」での出来事



- ◎日時
H27年7月（全10回）2H
- ◎内容
 - F J 安藤氏によるイクボス講義
 - 「イクボスアンケート」による成功事例・課題事例の共有
 - ロールプレイングを通じた部下とのコミュニケーション



担当係長の子どもが発熱。配偶者（同じ市職員）は仕事の手が離せず、担当係長が休暇取得。

女性活躍推進課は、課長と職員（短時間勤務）の2人で研修を運営。

110

#3

トップに気持ちを 持ち続けてもらう

111

指定都市市長会での活動



H27.4

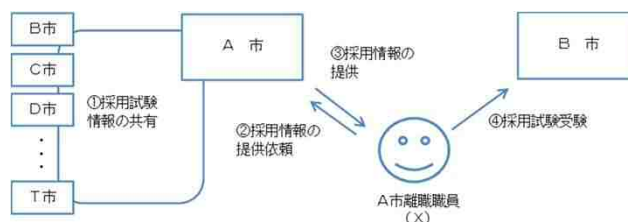
指定都市市長会「女性の活躍・働き方改革プロジェクト」
に参加。

(担当市長) 岡山市長

(参加市長) 横浜市長 (市長会会長)

新潟市長、広島市長、北九州市長

※市長公約（配偶者の転勤等に伴う離職職員の支援）
もにらんだ参加



112

女性の活躍・働き方改革Pでの議論



H27.7

プロジェクト会議で、北九州市の全管理職イクボス宣言の取組みが注目。

H27.11

指定都市市長会シンポジウムに北九州市長がパネラーで参加。イクボスの取組みをプレゼン。

H27.12

指定都市市長会で、「20指定都市合同イクボス宣言」の検討がスタート。



113

指定都市連携の働き方改革へ



指定都市市長会イクボス宣言

・H28.5.31

・指定都市サミットin名古屋



特命担当「女性活躍・働き方改革担当」：北九州市長

・指定都市自らの取り組みを推進

①イクボス宣言後のフォローアップ

i) 20都市合同イクボス研修

ii) 働き方改革・イクボス実践事例集の作成

②配偶者の転勤等に伴う離職職員の支援

114

指定都市合同イクボス研修in北九州



各指定都市の実効性ある取り組みを促進するため、**特命担当の北九州市において、各都市の推進担当者が一同に会し、イクボスの趣旨・理念、実践例等を学ぶ研修会を開催**

平成28年6月27日～28日

27名参加（各指定都市の人事・人材育成担当課長等）

- ①上司が変われば働き方が変わる・社会が変わる！
（講師：ファザーリングジャパン代表理事 安藤 哲也 氏）
- ②北九州市役所におけるイクボス推進の取り組み
（講師：北九州市総務局女性の輝く社会推進室）
- ③実践力向上演習～北九州市イクボス表彰の受賞事例をもとに～
（講評：ファザーリングジャパン代表理事 安藤 哲也 氏）
- ④職員 1 人ひとりの意欲と能力を引き出す仕組みづくり
（講師：医療法人寿芳会芳野病院院長 芳野 元 氏）



報道機関の取材多数

115

北九州都市圏域でも働き方改革推進



北九州都市圏域共同イクボス宣言（H29.5.9）

- ・北九州都市圏域の構成自治体が連携して行う「働き方改革推進事業」の一環として実施
- ・都市圏域全首長による宣言



北九州都市圏域共同イクボス研修（H29.6.22）

- ・各自治体のイクボス推進部署の課長級職員を対象

【研修内容】

- ①ファザーリングジャパン安藤代表のセミナー
- ②北九州市イクボス表彰者の実践例紹介



116

#4 職員を その気にさせる

117

公開の場の活用



毎年、市長を本部長とした「女性活躍推進！本部」を開催。
各局区独自の女性活躍取組みを公表・発表（マスコミオープン）

<取組み事例の紹介>

◎「チャレンジ小倉南！」の発行（小倉南区役所）

区長の激励メッセージや係長試験合格者のアドバイスを発行

◎「女性係長パネルディスカッション」（産業経済局）

局内の女性係長がパネラーとして登壇し、これまでの体験談や苦勞話などを通じて、女性職員と意見交換等を実施

◎「女性管理職(民間企業)の講話」（会計室）

民間企業で活躍している女性管理職を招き、講話及び意見交換会を実施



両面からの市長コメント

118

頑張っている人に光を当てる



「結果に関わらず、職員が推薦してくれたことが今後の励みになります。職員がライフ＆ワークバランスを正しく理解してくれていることに感謝したいです。」

「自分自身、素晴らしい上司のもとで、厳しくも伸び伸びと仕事に取り組ませていただいたからこそ今があるものと感謝しています。だから、自分自身が部下を持ったときには、こうありたいとの理想を持っていますが、皆さんから今回のような評価をいただいたこと、正直驚きました。」

「今回の件で、本人が部下からどんなに慕われているかが良く分かりましたし、何よりも、本人自身がイクボスとして部下に配慮してきた甲斐があったと思われたのではないのでしょうか（照れていました）。」

・イクボス表彰ノミネート案件のコメント

119

表彰事例を合同研修の題材に①



③実践力向上演習

～北九州市イクボス表彰の受賞事例をもとに～

ケースの説明①

平成X年1月、あなたはA区役所の総務課長に配属されました。

（総務課の担当）

- ・区役所の庶務、職員の人事管理
- ・区の災害対応 ・選挙 ・統計

（課の体制）

- ・課長（あなた）
- －庶務係長 一職員4（男2・女2）
- －選挙統計係長一職員4（男2・女2）

ケースの説明②

4月の第2週の日曜日に県知事・県議会の選挙が予定されており、来年度初めの大きな仕事となります。課長としてあなたは何に気をつけて、またそのためにどのような事をして業務に臨みますか？

**当該受賞者に登壇してもらい、実際の対応を研修受講者（新任課長）に説明。
これ以外にも寄せられた部下の感謝の声を紹介。**

120

表彰事例を合同研修の題材に②



堤課長の対応①

- ・平成27年4月の福岡県知事・県議選挙投票日の前々日は、市内小学校の入学式の日でもあり、子女が入学という係員が4人中2人いた。
- ・選挙前は準備に忙しく、また期日前投票や不在者投票にも対応しなければならないことから、慣例として“休まない(休めない)”ということになっていたが、課長は早くから休暇取得について該当する職員に勧め、“休めるよう”に業務計画をたてさせた。

私のモットー

- ① 「仕事・職場」は、楽しくやりたい。
 - ・明るくあいさつ
 - ・無駄な仕事はしたくない
- ② 誰もが「家庭」では、悩みを抱えている。
 - ・若手職員・・・子育て
 - ・40歳以上・・・親の世話、子どもの受験
- ③ 男性や女性で、配慮しても特別扱いしない。

堤課長の対応②

- ・また、業務が滞らないよう、他係の職員に事情を説明し、該当日の人手不足の状況に理解と協力を求めた。他係にも子女が入学という職員が複数いたため、当日は少ない人数での対応となったが、課長が全体をコーディネートする形で問題なく終了した。

日頃から取組んでいること

- ① 家族構成やその状況を、あらかじめ把握
 - ② 声かけとアドバイス
 - 「子どもは夜泣きせんね」
 - 「お父さんの病状はどうね」
 - 「試験勉強はうまく進んでる？」など、
- ↓
- 日頃からのコミュニケーションで、働きやすく！
とくに災害職員や選挙時の対応は、円滑に！

121

人事制度でのプラス要素



イクボス実践度をボーナスに反映！

“実践”を“担保”するための仕組みづくり！

【目標管理】

- ・管理職の「業績目標」の一つに「イクボス実践」を必須設定
- ・上司が実践度合いを評価し、勤勉手当に反映

【多面評価】

- ・部下が上司を評価する「多面評価制度」にイクボス実践10項目を追加し、人事評価の参考とする

プラス幅は小さくとも、人事制度で「市役所はその行動を認めます」という意思を示す。

122

#5

草の根で 働きかける

123

キャリア研修の実施①



■ 概要

キャリア研修では、キャリア形成の意義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、意欲の向上を図るもの。また、女性幹部職員の講話や女性係長との意見交換会など、女性役職者との交流（ロールモデルの見える化）を通じて、キャリア形成を支援。

■ 受講人数

73名（H28）

■ 研修内容

- ・女性幹部職員による講話
- ・グループワークによる振り返り
- ・女性係長との意見交換会 等



124

キャリア研修の実施②



■ 研修内容（つづき）

・管理職向け研修の実施

→ 1日の研修の最後に、管理職向けの研修を1時間設定

→ 上司の関わりの重要性を説明＋グループワーク

とらえ方の違い（その1）

○ 自信がない＝能力不足ではない

A社管理職候補データ（温美 由美氏 調査・作成）

	男性候補	女性候補
昇進基準ポイントの平均得点（10点満点）	6.3p	7.8p
自分は管理職に相応しいと思う者の割合	84%	29%

130

研修後、お願したい関わり

① どんな研修だったか訊ねる

・キャリアデザインの講義や女性係長との意見交換会を通して、自分のなかでどのような変化があったか？

② 研修後のフォロー（自信の“芽”を育てる）

・職員の成長には上司のフィードバックが重要
⇒ 勤務時間に制約（子育てとの両立等）がありながらも、アウトプット（高い生産性）を発揮していることを正当に評価する。
⇒ 生活環境に配慮しながらも、職員の成長に必要な業務体験を与える（期待感の表れ）。

③ 研修に送り出してくれた同僚への感謝

・“貢献”なくして“支援”なし。支援されたら感謝の気持ち。

125

各局独自の取組みに参加



毎年、市長を本部長とした「女性活躍推進！本部」を開催。
各局区独自の女性活躍取組みを公表・発表（マスコミオープン）

<取組み事例の紹介>

◎「女性係長パネルディスカッション」（産業経済局）

局内の女性係長がパネラーとして登壇し、これまでの体験談や苦労話などを通じて、女性職員と意見交換等を実施

→ 女性活躍推進課長が司会進行役

◎「女性管理職（民間企業）の講話」（会計室）

民間企業で活躍している女性管理職を招き、講話及び意見交換会を実施

→ 女性活躍推進課長が導入でAPを説明



126

女性職員との個別面談



■ 概要

女性職員が係長試験を受験しない理由として「能力不安」が大きな理由に上がっており、男性職員と比べて自己評価が厳しい傾向が見られる。

このため、キャリアアップが望まれる女性職員に対し、組織（人事部）として昇任への期待を伝え、意欲を喚起するとともに、合わせて今後の施策展開に向けた意見を聴取する。

■ 面談人数

平成27年度：38名、平成28年度：40名

127

ご清聴、ありがとうございました

北九州市女性活躍推進課のHPをご参照ください

北九州市 女性活躍推進アクションプラン

検索

http://www.city.kitakyushu.lg.jp/soumu/file_7212.html



世界遺産のある街
北九州市
官営八幡製鐵所関連施設

128