

平成27年度市町村トップセミナー

「ワーク・ライフ・バランスから考える  
女性の活躍促進」

開催日：平成28年2月2日（火）

会 場：シティプラザ大阪 2階 旬

講 師：公益財団法人21世紀職業財団 会長、株式会社資生堂 顧問  
岩田 喜美枝 氏

## 平成27年度市町村トップセミナー

## 「ワーク・ライフ・バランスから考える女性の活躍促進」

岩田 喜美枝 氏

(公益財団法人21世紀職業財団 会長/株式会社資生堂 顧問)

## はじめに

皆さん、こんにちは。今日は大阪府内の市町村の首長さんご自身にも多数参加いただいておりますし、議会の議長さんをはじめ関係者の皆さん、行政トップでお仕事されている皆さまなど、多くの皆さまの前でお話しさせていただく機会を頂戴して、本当にありがとうございます。

今日の最も大きな私からのメッセージは、やはり働き方改革、働き方の常識を変えるということが女性活躍のための最大の課題であり、一番難しい課題だということです。ここを乗り越えることができれば、あとは放っておいても女性は活躍するようになるというのが私の持論です。

今ご紹介いただきましたように、私は行政での経験と経営者としての経験の両方を持っていますが、その二つの経験を踏まえて今日はお話しすることになると思います。話の中で、企業や社員という言葉がすぐ出てくると思うのですが、私は自分の経験からいって、このテーマは行政も民間企業も課題の本質は全く同じだと思っています。そして、打たないといけない手も全く同じです。ですから、私が企業と言ったときには、皆さまの自治体の中で事業活動をしている企業の問題であると同時に、それぞれ公務員を雇っている自治体、行政の公務員の問題でもあると二重に考えていただきたいと思います。

ご存じのように、今の安倍政権発足直後から、成長戦略の一環として女性の活躍推進を説いています。今年の施政方針演説の中で、「一億総活躍社会」づくりと言われましたが、その一億総活躍というコンセプトの中でも、引き続き女性活躍推進はその真ん中にある課題だと思っています。そして、こうした政権の働き掛けがあって、2013年度から首都圏の大手企業のトップの方、経営者の方々の意識が本当に変わったと私は実感しています。それは、従来の女性

活躍推進の理由付けが変わったからだと思います。

例えば30年前に男女雇用機会均等法ができたときの議論は人権の議論なのです。職場でも差別があってはいけないという、人権とか女性の労働権の議論だったのです。これはもちろん今でも有効な議論で、大事な点ですが、そのときは自分の課題として受け止めてもらえなかった経営者の皆さんが多かったという感じがします。それからしばらくして、なぜ女性の活躍が必要かという議論は、人権の議論から労働力政策の議論になっていきました。労働力人口の減少局面に入り、不足する労働力をどう確保していくかという観点から女性の活躍が議論になってきたのです。しかしながら、もうそのときにはバブルが崩壊していたので、個々の企業からいくと足元は雇用余剰なのです。バブルが崩壊してから10～20年、企業経営者はずっと余剰感に悩まされてきたわけです。しかし、労働力人口が減少しているから女性の活躍を本気でやりなさいと言ったって、すぐ今のことは思えなかったことがあると思います。

そして、今回の切り口とは、人権の切り口とか労働力政策の切り口ではなくて、主として質的な活躍です。女性が活躍をすれば企業が活性化する、そしてその総体としての日本経済が復興するという切り口だったのです。女性の活躍が企業の成長につながる、地域経済、日本経済全体の成長につながるという切り口だったので、経営者の胸にすんと落ちたのだと思います。ですから、かれこれ3年くらい前になりますが、2013年くらいから首都圏の経営者は本当に変わった、本気だと感じるが多くなりました。ただ、残念ながらその当時は首都圏の経営者の温度と、大阪も含めた首都圏以外の地域の温度は相当違っている感じがしたのです。ところが、1年前の2015年から大阪の温度が上がってきたのです。大阪の経営者が本気になってきたという感じがします。今は、ひょっとしたら大阪の温度の方が東京よりも高いかもしれません。しかし、残念ながら、東京と大阪以外の地域はまだまだ温度が低いというのが、私の現状の見立てです。

## 1. なぜ女性の活躍が必要か

### (1) 女性活躍のための二つの軸

さて、政権が本気になって女性活躍ということを推進しているのですが、まずお話ししたいのは、女性の活躍とは何か、何を目指したコンセプトなのかと

ということです。私は、日本の現状を踏まえると、女性の活躍で二つのことが実現できると考えています。

一つは仕事が続けられるかどうかという軸です。妊娠して出産して、子育てのために仕事が続けられないという女性がまだまだ多いのですが、仕事が続けられるかどうか、望めば長い期間男性と同じように働き続けることができるかどうか、これが一つの軸です。

もう一つの軸は、仕事が続けられることと、女性が活躍できることにはやはり質的な乖離（かいり）があると思うのです。活躍するということは、単に仕事が続けばいいということではないと思うのです。活躍するためには仕事の継続以外にもう一つの軸が要ると思いますが、それを私はキャリアアップと言っています。これは、実力を付けて、その実力を公平に評価してもらって、その結果として登用されるというキャリアアップです。仕事の継続とキャリアアップ、この二つが達成できてはじめて女性が活躍できていると言えると思います。日本の社会は企業も行政も、仕事の継続の方から着手をしたのです。仕事の継続のための取り組みは相当進んでいったと思います。

一方、キャリアアップの方は遅れていたのがこれまでだと思います。特に、自治体について言えば、先ほど、八尾市の田中市長からおっしゃっていただいたように、女性の活躍推進という面では二つの役割があります。一つは公務員の使用者責任からくる役割で、もう一つは自治体が所管する地域の経済界における女性の活躍の推進という役割です。従来は、この二つの役割においていずれも女性の仕事の継続の方が先行していたわけですが、公務員は出産・育児で女性が辞めずに、長く仕事を続けられるという点については非常に長い歴史があります。相当前からこれは実現できていると思うのです。それから、地域経済における女性の活躍推進のための対策でも、ほとんどの自治体に取り組んでおられたのは、仕事と子育ての両立支援です。しかし、キャリアアップの方について経済界を後押しするような施策を取っている自治体は本当に少ないのです。ですから、日本の行政も企業も仕事の継続という方は早めに手を打たれているのですが、キャリアアップの方はまだまだだと思います。

こういう状態が続くとどうなるか。仕事は継続するようになります。ですから、ワーキングマザーは今、どんどん増えていると思います。しかし、活躍というレベルにはいかないのです。女性の採用もすごく増えて、この人たちが辞

めることなく、出産後も仕事を継続してくれていることはいいのですが、活躍ができていないのです。例外はもちろんありますが。言葉は悪いのですが、ほどほどに仕事をして、何とか仕事は継続しているのですが、活躍しているという、キャリアアップができていないということではないのです。ですから、こういうワーキングマザーがどんどん増えるということは、行政にとっても、企業にとっても、社会全体にとっても、困った問題だと思うのです。ですから、これからは、仕事の継続はもちろん大事な課題ですが、それは当たり前のこととして、キャリアアップの方を本気でやっていただかないといけません。

## (2)「女性活躍推進法」のポイント

平成27年の8月、「女性活躍推進計画」という法律ができて、平成28年4月1日から施行になるのは、ご存じのとおりです。ここでの自治体の役割は二つあります。一つは行政の主体として、その地域における女性活躍を推進するために何をやるかということで、「女性活躍推進計画」を策定することになっています。これは、自治体にとっていわば努力義務ですが、行政の主体として地域の女性活躍推進を引っ張っていく。そのために、どんな目標を作ってどういう行政ツールを使って施策を進めていくかという計画を作ることが求められています。

もう一つは使用者としての責任です。役所の中で女性公務員の皆さんの活躍を進めていくために、「特定事業主行動計画」を作ることが求められています。ここに具体的に盛り込まれないといけないことが三つあります。

一つは現状分析と課題分析で、これが三つの中で一番大事なのです。皆さんの役所の中で、人事課が持っている人事データを、全て男女別に一度見てみてください。いかに格差が大きいか。格差のない人事データなんてないのです。そこにある男女間格差の原因は何なのか、どうやれば格差がなくなるのか、こういう状況把握と課題分析をしていただくのが最初です。二つ目は、数値目標を作って、どういう具体的な対策を打つかという行動計画を作り、それを公表することです。そして三つ目は、毎年毎年の進捗状況の情報を公表することが求められています。この三つとも最初の一回目の手を3月末までに打つことが、法律で求められているわけです。

今、2月に入りましたが、皆さま方の自治体では、「女性活躍推進計画」を

作ろうとされている自治体もあると思います。しかし、全ての自治体ではないかもしれません。「特定事業主行動計画」については、全ての自治体で3月末までに作らなければいけないので、今、本当に検討していらっしゃる段階かと思っています。

この「女性活躍推進法」は、法律として非常にソフトで、どういう目標を作るか、どういう行動計画の中身にするかについて自由度が非常に高いのです。ですから、こんなソフトな法律で効果があるのかというむきもあるのですが、私は絶大な効果を持つと思っています。それは、この法律が情報開示とセットになっているからです。どういう目標でも、どういう行動計画の中身でもいいのですが、それを世の中に開示することが義務付けられているのです。これが非常に効いてくると思います。ですから、就職活動をする女子学生さん、転職を考えている女性社員の皆さん、女性公務員の皆さん、あるいはマスコミの皆さんが、少し調べようと思うと、もう開示されている情報にアクセスできるわけです。ですから、自治体間の比較、あるいは自治体と企業の比較をしながら、自分の就職先を決めていくことになります。また、マスコミの方は関心があれば、自治体間の比較をして、ランキング付けをすることもいとも簡単にできるようになるわけです。ですから、世の中が見ている、注視している、注目をしているという中での取り組みなわけです。

ですから、法律は自由度があって、どんなものでもいいとされているのです。世の中が見ている中ですから、目標は絵に描いた餅では仕方がないので、できるだけチャレンジングな目標にさせていただきたいのです。また、目標は達成できなければペナルティーが掛かるという性格のものでは全くありませんが、いったん作った目標は最大限の努力で達成するという意気込みで取り組んでいただく必要があると思っています。

ここで、民間企業はどうなっているかを見てみます。民間企業で301人以上の社員を雇っているところは事業主行動計画を作ることが義務付けられています。300人以下は努力義務です。努力義務とは、放っておくとまずやりません。ですから、役割の1番と2番と分けて考えるとすると、役割の1番として、今日お集まりの自治体の皆さまに期待することは、300人以下の中小企業への働き掛けです。法律で義務付けられているので、301人以上の企業はそれなりにやると思います。ですが、300人以下は放っておくとやりません。ということで、

中小企業です。中小企業で、女性活躍推進について経営者の理解を得て、それぞれの企業らしい計画を作るといことがどれくらい進むかということです。これは多分自治体の支援、自治体の関与なくしては実現できないことではないかと思っていますので、それを期待しています。

### (3) 第4次男女共同参画基本計画

時がたまたま重なったのですが、今年から「男女共同参画基本計画」が改定になって、第4次の計画になります。私も男女共同参画会議の議員をしますので、この第4次の計画策定に関わりました。この第4次の計画の中には数値目標を掲げているのですが、その中で自治体に関するものについて幾つかここで抜き出しています。

まず、市町村の本庁の部局長・次長相当職の女性の比率は、現在6.9%が全国平均なのですが、これを平成32年までに、つまり5年後までに、10%程度にするという目標です。そして、その下に課長相当職があり、課長補佐相当職があり、係長相当職があるということになっています。

2020年までにあらゆる分野における指導的な地位に占める女性の比率を30%以上にするという従来から政府が掲げているビジョンがあるのですが、そのビジョンの旗を降ろしたわけではありません。しかし、市町村の公務員について言えば、現状から言って無理だと判断したわけです。この指導的な地位にあるポストとは、市町村で言うと、本庁課長相当職以上だと思います。今それが6.9%とか、14.5%といった数字ですから、5年後にこれを30%以上にするのは無理だと判断したわけです。ですから、課長相当職は30%にはいかなくとも、20%にはしてもらいたい、できると見ているわけです。また、その課長相当職の一つ下のランキング、課長補佐相当職は、30%までいける、いってほしいと思ったわけです。

ですから、今回初めて導入したのが「人材プール」という概念です。女性の課長をつくるためには、その下の課長補佐の層を厚くしないと、女性の課長は生まれません。課長補佐の女性を生み出そうと思えば、その下の係長相当職をもっと厚くしないと生まれないと判断したわけです。これを「人材のパイプ」と言うのですが、人材のパイプラインの、それぞれのレベルで計画的に増やしていないと、いきなり課長相当職は増えないということです。ですから、5年後

に課長相当職は20%までしかいかなないかもしれないが、その下の課長補佐相当職は30%までいく。数年遅れるかもしれませんが、課長相当職についても必ず30%は達成できるという計画になっているわけです。さて、皆さんの自治体の現状はこの数字と比べてどうでしょうか。

そして、その下に書いてあるのは、公務員そのものではないのですが、市町村の審議会の委員です。もうこれは30%にきているところが多いと思うのですが、30%以上。それから市町村の防災会議です。今、女性が1人もいないという防災会議は全国で515あるのですが、それはゼロにする、全ての防災会議で女性は1人はいるようにする。加えて女性比率を、今7.7%ですが、これを5年後は30%にするという目標を掲げています。

それから、男性の育児休業の取得率を象徴的に取ってあります。男性の育児休業の取得率は、今は地方公務員の方は1.5%なのですが、これを13%に思い切って増やそうという目標を立てています。

これらも参考にしていただきたいと思います。これは第4次の国の計画に盛り込んでいる数字ですが、これを念頭に置いて、皆さんのそれぞれの市役所なり役場の現状を踏まえて、どんな目標を立てる必要があるかを考えていただきたい。これが皆さんの役割で言うと、2番目の役割に関するものです。

行政の主体としての1番目の役割については、この4次計画では二つの目標を作っています。一つは、「男女共同参画基本法」に基づくものです。地方自治体が男女共同参画の計画を作ることが前々から求められているのですが、都道府県はもちろん早くから全ての都道府県でできています。また、市区では97%はできているのですが、まだ100%にはっていないのです。それから町村になると、計画ができているところが52.6%にすぎません。これを70%までにしたいと思っています。

今日お集まりの皆さんで、「男女共同参画基本計画」を持っていない自治体の方、ちょっと手を挙げていただいていいでしょうか。大阪府下は全て持っているのですか？ それとも、自分の自治体にあるかどうか分からない？ どちらでしょうか。もし全て持っていらっしゃるのだとしたら、よかったです。これは従来から、基本法で求めていることなのです。こちらは新しい法律に基づいて、その地域における企業や大学や病院など、いろいろな組織体における女性活躍を推進するための計画を作ってくださいということです。これは



新しいことで、市区では100%、町村でも7割は持ちましょうということです。また、推進法に基づく計画も、ぜひ全ての町村で作っていただきたいと思いません。

なお、これは私個人の意見なのですが、これは領域が非常に広いわけです。女性活躍推進というのは、経済活動ですから、このうちの一部の領域なのです。この二つ計画を作るということが想定している姿なのですが、私はこれは一つにしてもいいのではないかと考えています。ですから、次に参画計画を改定するときに、そのうちの大きなウエートを担う一部にこの「女性活躍推進法」に基づく推進計画も吸収していただいて、一体の計画を作るというのも一つのやり方だと思います。あるいは、次の計画策定が少し先だという自治体は、今回は参画計画の一部改定をしていただいて、この「女性活躍推進法」に基づく計画の部分膨らませてこの参画計画の一部改定ということで実施するののも一つのやり方だと思います。

#### (4) 最近の行政の動き

さて、自治体でどんな取り組みの事例があるかということです。これからは、先ほど申し上げましたように、情報開示が付いてきますので、自治体間の比較が本当に簡単にできるようになるわけです。就職先としてどこを選ぶかかといったときにも、自治体の皆さんは競争関係にさらされるわけです。それから、行政の主体としての自治体がしていることも簡単に比較ができるようになります。女性活躍推進に熱心に取り組んでいる自治体と、普通程度、あまり取り組まれてない自治体が、多くの方からよく分かるようになります。熱心に取り組んでいるところは、本当にそのことが自治体のブランド価値の大事な一部になっていくと思います。

今日は、よく取り組んでおられると思うところを4か所書いてきています。特に京都府・京都市などは参考になるかと思います。1年前から始めていらっしゃるのですが、京都府と京都市と京都労働局が中心になって、経済団体と連携して、地域としての目標を決めて、地域を挙げて女性活躍を推進していこうとされています。今は京都府、京都市だけになっていますが、できれば他の自治体もどんどんここに入っていただいて、全ての自治体と多くの企業が参画するような推進体制ができればいいと思います。

実は「女性活躍推進法」の中にも、「地域が地域ぐるみで女性活躍を推進するための推進協議会を設けることができる」という規定があります。京都府・京都市はその条文に基づく協議会として位置付けることにしていると思います。ですから、大阪府内の自治体も、できれば、大阪府、大阪市、堺市などを含めて、今日お集まりの全ての自治体、それから経済団体などでこういう推進協議会をつくるのは非常にいいことかと思えます。特に先ほど言いましたように、300人以下の中小企業は手を打たないと何も動きませんので、こういう推進協議会をつくって、その中に中小企業の皆さんに入ってきていただいて、皆さんでお互いに励まし合いながら、好事例をお互いに学び合いながら推進していくというやり方がいいのではないかと思っています。以上、最近の行政の動きについて解説しました。

#### (5) 女性の活躍の現状

これから女性の活躍について、現状どうなっているかというお話と併せて、企業や使用者責任としての自治体がどんな課題を持っているのかというあたりのお話に進んでいきたいと思えます。

女性の活躍は地域によって少し差があります。スライド12の「都道府県別M字の深さ、管理職比率、出生率」というグラフの横軸は、育児期に仕事が続くやすいかどうかを見えています。M字型カーブといわれているのですが、今、30代の女性の就業率が下がるのです。女性の就業率は、若いときと子育てが一段落したときに上がるのですが、30代の出産、子育て期に下がるのです。そのM字型の底の深さを比べているのがこの横軸です。ゼロの位置が全国平均です。右に行けば行くほどM方型の底が浅い、つまり仕事と子育ての両立がしやすいと見てください。ですから、これは仕事の継続の軸だと思っていただきたいのです。

縦軸はキャリアアップの軸で、これは管理職に占める女性職員比率を見えています。民間企業も公務員も合わせた統計ですが、大阪はどこにあるかということです。仕事の継続も全国平均よりもできる、管理職に占める女性比率、すなわちキャリアアップも全国平均よりもできるという第1象限(+・+)が望ましい象限なのですが、大阪は第2象限(-・+)です。大阪だけではなくて東京や京都なども同様で、この象限は大都市型なのです。すなわち、管理職に占

める女性比率は全国よりは高いが、M字型の底は全国よりは深いという特徴があるのです。ですから、仕事と子育ての両立が全国平均よりは難しいのです。ですから、独身者が多いのかもしれませんが。あるいは、結婚してもお子さんがいない方が多いのかもしれませんが。しかし、管理職で活躍している女性は全国と比べると多いと思われます。

また、全国平均よりも女性管理職比率が高いからいいかというところ、この水準自体が国際的に見ると恐ろしく低いわけです。ですから、安住してはいけません。

スライド10は管理職に占める女性比率を国際比較したのですが、日本は、11%ぐらいです。似たようなのが韓国なのですが、2014年には韓国にも少し負けました。それまでは日本の方が少し良かったのです。グラフには欧米だけではなくてアジアも交ざっていますが、他の国々はどうでしょうか。黄色い棒グラフが管理職に占める女性比率です。大体3割はいいのですが、管理職3人いれば1人が女性であるという、これがグローバルな常識です。ところが日本は1割ぐらいなのです、これが日本の姿です。ですから、グローバルで見ると本当に特異で、日本は後れているのです。

## (6) 女性の活躍はなぜ必要か

ここで、女性の活躍はなぜ必要かということについて、あらためて整理を試みたいと思います。三つ掲げています。

一つは、人材プールのお話が出ています。労働力人口が減少局面に入っていると申し上げました。今、人口ピラミッドで若い層の人口の規模がどんどん減っているわけです。何もしないでおくと、人材の質を下げなければ規模が維持できないのです。例えば皆さんの自治体で毎年30人、新規学卒者を採用しているとします。この30人の規模はずっと維持したいと思うと、行動様式、価値観を変えなければ、質を落とさなければ30人は採れなくなるわけです。全体の労働力人口、特に新規学卒の人口がどんどん小さくなっていますから、採用規模を維持しようと思えば人材の質を下げなければ維持できないのです。

やはり人材の質を下げることはやりたくないと思います。そうすると、やるべきことは、人材のプールをいかに広げることができるかです。つまり、候補者として考えられ得る対象者をどれだけ広げることができるかです。今、既に

採用のところは、自治体の場合、女性の採用比率が4割を超えたり、5割を超えたりというところにかけていますから、ここは十分できていると思いますが、やはり本気で男女含めて、あるいは学校も、これまでターゲットにしていたような学校、大学以外にも広げて人材を探さなければ、だんだん質が落ちていくということです。よく民間企業の方にも、本気で女性人材を探さなければ、従来のような採用行動をしていたらだんだん採用する人の質が落ちていきますよ、そうでないと採れなくなりますよと申し上げています。

それから、人材の完全活用です。これは、男性人材と女性人材を比べるとこの組織も女性人材は活躍できていません。女性であるからという理由なのか、子どもがいるからという理由なのか、あるいはその両方なのか、男性人材と女性人材が同じように活躍できているという企業は日本には一社もありません。そのような自治体は一自治体もありません。どこの自治体も女性人材はもっと活躍できます。もっと活躍するのに十分に活躍できていない、これが現状です。人材の無駄遣いをしているということです。男性と同じように、女性ももっと活躍できるようになれば、人材の完全活用に近づくということですから、人材の無駄遣いをしないということが女性の活躍が必要な二つ目の理由です。

そして三つ目の理由は、今日、最も強調したいことです。人材の多様性を組織の力にするということです。人材の多様性については、今日は男女についてお話ししますが、男女に限りません。年齢の違い、学歴の違い、職歴の違い、国籍の違い、それから、障がいがあるかないかなど、いろいろな切り口があります。多様性を力にするというのは、差別をしないというレベルではありません。差別をしないというのは当たり前です。女性であるからという理由で男性と差別をしない、機会均等を保障する、これは当たり前ですが、そういうレベルのお話ではありません。違いを力にするということです。それはどういうことかについて、簡単にご紹介したいと思います。

まず、「①国民（住民）の理解」と書きました。これは企業ですと、消費者の理解、お客さまの理解ということになると思います。お客さまが持っているニーズ、特にまだ顕在化していない潜在ニーズは多様です。消費者にはいろいろな属性があって、いろいろな嗜好がありますから、お客さまのニーズは多様です。その多様な市場を本当に理解するためには、社員も市場と同じように多様しておいた方がよく理解ができるということです。これはものすごくシン

ブルな真理です。女性のお客さまのことは、男性社員が理解できないことはありませんが、一般的には女性社員の方が本当によく理解できるということです。行政にとってのお客さまは住民ですから、住民の多様性を鏡のように職員の多様性に反映する方が住民のニーズをよくくみ取ることができるということだと思います。

民間企業では、それがすごく具体的な例として見えるのです。女性があまり活躍できていなかった企業で女性の活躍が始まりますと、それまで見逃していたような女性のお客さまのニーズに着目したような新しい商品や新しいサービスが生まれて、それがヒットして、新しいビジネスのチャンスになるということは、いろいろな業界、いろいろな企業でもう日常的に起きていることです。行政も同じことが必ずあると思うのです。女性のニーズは女性社員の方が本当によく分かります。女性の住民のニーズをしっかりとくみ取るという意味で、女性の公務員がいろいろな分野で、いろいろな階層で活躍することが必要だと思うのです。

次に、「②変化・リスクへの対応」です。行政を取り巻く環境は日々変化していますし、想定外のリスクを行政が受けることがあると思います。それを乗り越えることができるかどうか。変化する環境に行政が自らを変えていけるかどうかです。それができない行政、そうでない自治体は淘汰されるわけです。生き残ることができるかどうかは、変化する環境に自らを合わせるかどうかだと思うのです。

次に、「③新たな価値創造」。これは自治体として発展することができるか。新しい価値を行政サービスに加えて、それが住民に支持されるサービスを生み出すことができるかどうかです。

この②と③に共通することは、新しいアイデアが要るということです。それぞれの自治体が長い行政の歴史の中で培ってきた、組織の中に蓄積されているものが多くあると思うのです。ノウハウ、いろいろな情報、知識など、蓄積されてきているものはとても大事だと思います。それは大事にしないといけないのですが、それだけでは、この②や③はできないのです。新しいアイデアが出るかどうか、ここが勝負です。それがなければ、②や③はできない。新しいアイデアが出る職場はどういう職場か。これは、モノカルチャーな職場ではないと思うのです。金太郎あめのように、どこを切っても同じような顔しか出てこ

ないような職場ではないと思うのです。職場の一人ひとりが個性的、多様で、違うという職場が新しいもの、新しいアイデアを生み出す力があるということは企業も行政も同じだと思います。なぜかという一人ひとりが違うと、そこにもたらされる価値観が違うからです。発想法が違います。持っている情報や人的ネットワークが違います。そういうものが豊かに持ち込まれている自治体の方が新しいアイデアが出るといいますので、そういう意味で、女性に限りませんが、多様な方が活躍した方が自治体が強くなる、活性化するということだと思います。

## 2. 女性の活躍推進のために組織が取り組むべき課題

### (1) 女性の活躍の3段階

皆さんの役割は二つあると申し上げました。行政課題の中で、例えば保育所行政をどうするか、小学校の子ども放課後対策をどうするかという課題はあると思うのですが、時間の都合で、そこには触れる余裕がありません。今日お話しする内容は、私がいつも民間企業の経営者にお話をしていることです。それを聞いて参考にさせていただきたいのは、社長と同じように、皆さんが自治体の長として、自治体で働く職員の問題として何ができるかということです。もう一つは皆さんが管轄している地域の中に企業や病院など、いろいろな組織がありますので、皆さんが管轄している組織の中で女性をもっと活躍するために、組織の経営者にやってもらわないといけないことを今からお話ししたいと思います。

まず、女性の活躍は、日本の場合は一足飛びにはいかないのです。この3段階があります。これは冒頭に私が申し上げた女性の活躍とは何かと関係しているわけです。

第1段階は、先ほど申し上げた女性の活躍の二つの軸、仕事が継続できるかどうか、キャリアアップができるかどうか、この二つともできていないという段階です。結婚したら女性は辞める、妊娠、出産で女性は辞めるという段階です。少し前まで、日本の民間企業は、ほとんどがこの第1段階でした。辞めてしまうので、女性は勤続年数が短い、キャリアアップのような議論までいかないというのが第1段階です。

ところが、育児介護休業法ができたり、次世代育成支援対策推進法ができた

り、もちろん保育所待機児童ゼロ作戦ができたり、いろいろな手立てを行政も企業も打ったことで、今、第2段階に到達し始めています。育児休業を取るのが当たり前になって、そこから復帰をして、子育てをしながら、仕事が継続できるようにするというのが第2段階です。しかし、もう一方のキャリアアップがまだできていないのが第2段階なのです。公務員の皆さまは第2段階に早くから到達されています。これは民間企業よりも随分早かったわけです。しかし、第2段階で随分長い間足踏みをしているのが自治体です。そして、民間企業はここに到達するのは遅かったのです。今はどういう段階にあるか。大手企業の特に正社員は、もう第2段階までは行っています。大手企業の正社員は、育児休業を取って仕事に復帰して、仕事を続けるようになって、ワーキングマザーはどんどん増えてきています。しかし、大手企業でも、非正規の皆さんは、育児休暇が取れたりするのは、まだごくごく一部です。非正規はやはり妊娠・出産で仕事を辞める、あるいは中小企業はまだまだ正社員も含めて第1段階のところもあります。

皆さんは第2段階に早くから到達していながらずっとここで足踏みをしている。民間企業は、第2段階への到達は遅かったのですが、その中の先進的な企業は今、第3段階に向かって猛烈に歩き始めているのです。こういう先進的な企業に比べると自治体は後れています。いまだに第2段階でじっくりしているところが多いように思うのです。ですから、今日、皆さんには、皆さんは確実に第2段階にはいるので、この第3段階に進んでもらわなくてはならないと申し上げたいと思います。すなわち、仕事が続けばいいというのではなくて、育成して、評価して、登用するというキャリアアップを本格的に進めてもらわなくてはいけないということです。この第3段階は男性公務員から見るとどういう段階か。男性公務員は仕事が継続するのは当たり前です。男性公務員はキャリアアップするのも当たり前のこととして期待されます。男性公務員の課題は、家庭生活を担うということです。妻と一緒に、当たり前のこととして育児をやる、家事をやる、親の介護をやるようになるという、これが男性職員にとって第3段階なのです。

この第2から第3段階に進むに当たって大きな課題が三つありますので、この三つの課題についてこれからお話をしていきたいと思います。

行政や企業は、この第2段階に到達するために、例えば育児休業制度、短時

間勤務制度などの手を打ってきました。その結果、第2段階には来ているのですが、これまでのような両立支援策は、第2段階まではいっても、第3段階にはいかないということに気が付いたわけです。ですから、これまでの両立支援策を変えなければいけないのです。育児期の両立支援策の質を変えないといけないということをこれからお話ししていきます。そうしないと、ワーキングマザーはいっぱい増えるのですが、活躍できないことになります。

二つ目が今日一番お話ししたかったところで、全ての職員の働き方についての常識、働き方についての価値観を変えるということです。これがなければ、ワーキングマザーが増えても第3段階にはいかないのです。なぜか。ワーキングマザーは今の働き方の基準に合わないからです。今の働き方の基準は、正規の社員は何時間でも働けます、いつでも働けます、いつもどこでも転勤できますという基準なのです。正社員であればそれができて当たり前だろうという価値観です。これは昔からあったのですかね、そうではないと思うのです。高度経済成長期です。高度経済成長期とは初めて専業主婦世帯が社会のマジョリティーになったときなのです。そのときにできた働き方だと思います。

高度経済成長期よりも前は、女性はみんな働いていたのです。農業をやったり、家業の商業をやったり、町工場をやったり。社会の本当に上澄みの上級の階層にだけ奥様という専業主婦がいたのですが、それ以外の人はみんな働いていました。ところが高度経済成長期になって、地方の若者がどんどん都心に出て行って、地方出身の男女が結婚するわけです。親が近くにいませんので、核家族になって、専業主婦が生まれるわけです。育児をする人が誰かいないと、大家族や地域社会がないので子育てができないのです。それで専業主婦ができたのです。そして高度経済成長のおかげでサラリーマンの所得が上がってきましたので、何とか夫の給料で家族がかつかつ養えるというところまでいったため、専業主婦が大変な勢いで増えていくわけです。それで歴史上初めて専業主婦がマジョリティーになったのです。

妻は専業主婦ですから、夫は何時間でも働けるわけです。まだまだ貧しかったので、少しでも残業して実収入の追加があれば生活に経済的にゆとりができたというので、何時間でも働きました。そしてまたそれが会社にも貢献できたのです。国内の市場がまだまだ大きくなっている、海外にも市場が待っているという時代ですから、長い時間働けば働くほど、物をたくさん作れば作るほど



売れたのです。そして、会社が成長するという時代だったと思うのです。そのときの価値観、長く働くことはいいことだ、会社に貢献できることなのだ、それが一人前なのだという、それがずっと尾を引いているように思います。

しかし、本当は変わらなくてはいけないと思うのです。今は専業主婦世帯がマイノリティーで、共働き世帯がマジョリティーになりました。また、長時間働けば働くほど会社に貢献する、組織に貢献するというものではありません。今は、何をすればいいのかが分からない時代なのです。従来作っていたものを作り続ければ会社は衰退する一方です。ですから、新しい価値をどうやって見つけて、それを商品化するかという競争をしているわけですから、新しいアイデアを生み出す商法をしている時代は、長く働けば貢献できるという時代とは違うのです。しかし、価値観としては昔の考え方をずっと引きずっているのです。この男性型価値観といいますか、専業主婦を持っている男性型の働き方、これが今まだスタンダードなのです。それに合わない人、特に子育て中の女性は規格外なのです、評価されないということがあると思います。これが2番目の課題です。

3番目の課題は、女性管理職登用のための育成強化で、これはポジティブアクションと呼ばれていることです。これはどういうことか。機会均等を保障する、性差別を禁止する、それだけで女性の管理職は増えますかということです。増えないということが分かりました。これは日本だけではなくてどこの国もそうなのです。日本は30年前に「男女雇用機会均等法」ができて以降、公務員の場合はもっと昔から、例えば地方公務員法で性差別は明確に禁止されています。ですから、公務員の場合は30年とは言わないですね。何十年前前から差別はなくて、形の上では機会均等なのです。では男女格差はなくなっていますか。少しずつは縮小していますが、本当に微々たるものです。このペースでいくと、格差がなくなるのに100年かかるでしょう。ですから、格差縮小を急ぐためには、機会均等、差別禁止だけでは駄目だということです、特別な意識的な取り組みが要るのです。それをポジティブアクションと言います。ポジティブアクションがなければ、女性のキャリアアップはできない、女性の活躍はできないというお話を最後にしたいと思います。

## (2) 育児期の職員の働き方改革

まず、育児期の働き方の改革です。自治体のトップも会社のトップもこれまでは間違っていたのです。育児休業は長ければ長いほどいいのではないかと、短時間勤務を認める年数も長ければ長いほど女性が活躍できる職場になるのではないかと思っていたのです。そして、その長さを競っていたのです。資生堂などもそうです。3年間も育児休業できるということを売りにしていたのです。こういう両立支援策では駄目だということに多くの企業が今、気付いています。なぜかというと、今の両立支援策は、仕事を免除して子育てを支援するタイプの両立支援なのです。こういうタイプの支援策では女性はキャリアアップができない。第2段階まではいっても第3段階まではいかないということに気が付いたのです。

それはどうしてかということ、女性をキャリアアップさせる、女性に実力を付けるのは、本格的な仕事体験そのものなのです。ところが仕事を免除するタイプの両立支援がこれほど手厚くなった今、この両立支援策を使うのはほとんど女性です。男性は使いません。こういうふうになると、育児期の女性の働き方、30代が多いのですが、それが普通の働き方ではないのです。長い間休んだり、長い間短時間勤務をしたりとなると、この30代という大事な時期に大きな仕事を任せてもらっていない、責任ある仕事を任せてもらっていないということが起こってきます。これでは女性の実力が付かない、伸びないということになります。

ですから、仕事免除型の両立支援策は最低にした方がいいのです。育児休業からはなるべく早く復帰した方がいい。そして、短時間勤務はなるべくしないでフルタイムに早く復帰した方がいいと思います。しかし、育児もしっかりしないといけない。そのためには両立支援策を方向転換するということです。仕事免除型のもはミニマムにして、普通に仕事をしながら両立ができるようにするためには何をすればいいか。

一つのタイプは、例えばいつでも仕事に復帰できるように事業所内の託児施設をつくるとか、あるいは、仕事に復帰すると子どもがよく病気になるのでベビーシッターを雇わなければならない。あるいは、残業になったりするとベビーシッターを雇わないといけない。そのベビーシッターの費用を助成するというのも両立支援です。

それから、最も私がお願いしたいのは労働条件のフレキシビリティ化です。フルタイムで働くのだけれども、それをフレキシブルにするということです。いつ働くか、どこで働くかについて、どれだけフレキシブルにできるかということです。在宅労働とか、裁量労働とか、フレックスタイムとか、どれだけ幅の広い職員に認めることができるかということです。そちらの方に転換しないといけないと思います。幾つかの会社はもうそういう方向で動かしています。

例えば育児休業の長さを競っていたようなところは、育児休業の期間を今むしろ短縮する方向にあります。それから短時間勤務を認めている企業でも、短時間勤務中であっても、残業ができるとか、短時間勤務の時間も例えば6時間勤務を7時間勤務に延ばせるとか、もっとしっかり働く方向で、今、短時間勤務も制度の柔軟化が行われています。

大阪の地域で、私が感心して見ているのはダイキン工業です。ダイキン工業は明確なのです。ダイキン工業では育児休業は原則1年です。保育所に入れないなどという事情がある場合には、1年6か月まで認めているのですが、会社としてはできれば1年も休まないで6か月で復帰してもらいたいと考えているのです。そして、こういうことを入れたわけです。この会社は育児期の社員に6か月手当を出しているのです。ベビーシッターを雇ったりしないといけないので、それを補助するための手当を出しているのですが、6か月より前に仕事に復帰すればその手当を倍額にするというので、結構な金額を出しています。この会社はそういった手当を出して、だから早く帰ってきてねというメッセージを出しているのです。

こういうふうに関心するに、両立支援の在り方は変わっています。しかし、これを言うためには、残業がない職場にしないと無理です。育児休業から早く戻ってほしいとか、短時間勤務を辞めてフルタイムに戻ってほしいとか、そういうことを言うためには残業のない職場にするという、これが大事なことだと思います。

2番目に大事なことは男性の育児参加です。さっき申し上げたように、男性にとっての第3ステップ、第3ステージは育児に参加することです。育児を妻と一緒にやるということです。出産は女性の仕事ですが、育児は父親と母親二人の仕事です。妻の仕事であって、夫はそれを手伝うなんていうのはけしからん話だと私は思います。育児は、妻と夫が二人で協力してやるということです。

それで現状はどうかというと、ほとんど女性が担っています。それはどうし

でかという、男性が悪いのではないのです。男性も、若い父親たちの意識を調査しますと、もっと育児に関わりたい、もっと家庭生活を大事にしたいと思っているのです。育児は妻に任せて、自分は仕事一本でいきたいと思っている人は本当に少数です。1割ぐらいしかいません。多くの若いパパたちはもっと家庭生活に責任を果たそう、果たしたいと思っているのです。ところが、ほとんどそれができていません。それはどうしてかという、これまた長時間労働が原因だと思います。ですから、残業がないというのを当たり前にしないと、父親の育児参加は進まないということだと思のです。

父親の育児参加が進まなければ、妻たちは第2段階まではいけても、第3段階はいけません。行政の支援、企業の支援があれば、育児休暇から復帰して、ワーキングマザーとして、子育てしながら何とか仕事は続けられるのですが、活躍というレベル、キャリアアップというレベルにはいきません。育児を全部自分で背負っていれば無理です。ですから、自分の妻に、仕事はほどほどにすればいいというのではなくて、キャリアアップしてほしい、本当に活躍してほしいと夫が願うのであれば、夫は妻と一緒にやはり育児・家事をやらないと無理なのです。育児・家事を女性が1人で担って、それで活躍してほしい、第3ステージに行ってほしいといっても、これは無理です。企業がいくら支援しても、行政がいくら支援しても、家庭の中での役割分担が変わらなければ無理だと思います。

3番目は仕事と介護の両立支援です。今、育児支援は、さまざまな手立てを講じてきましたので、これ以上はいいと思います。しかし、介護の方はまだ、いろいろと知恵を出さないといけないと思っています。今、50代の職員の1割は介護を担っています。ただ、育児と違って、介護はあまり職場で話題にしないという傾向があります。しかし、1割の人が担っています。育児と少し違うのは、介護は結構男性が主たる担い手になっているというケースも多いのです。

この介護と仕事の両立の問題は、今は50代の1割ですが、これから私のような団塊の世代が後期高齢者になっていくと、50代で介護を担う人がもっと増えていくと思います。また、子どもを出産する時期がだんだん遅くなっていますので、今は介護の問題は50代の問題ですが、そのうち40代で介護するという人たちが出てくると思います。ですから、育児と似ているところもあるのですが、介護と仕事の両立のために打たないといけない手、導入すべきメニューは、育

児と同じではありません。介護のための工夫はまだ少し後れています。

今、仕事と子育て、介護との両立支援、方向転換をしてほしいとお話ししましたが、その大前提は長時間労働をなくすということです。働き方の常識を変えろということです。これは変えられないことは決してないと思います。というのは、他の国は残業がないのが当たり前です。そして日本の企業の中でも残業がないのが当たり前になっている企業が出てきましたので、やろうと思えばできると思っています。

残業は残念ながらゼロにはならないと思います。臨時的なこと、緊急事態が起きたとき、季節的なこと、こういうときには残業が発生すると思いますが、残業があるというのがスタンダードではない、残業がないのが普通であるという職場に変えるという、これが大きな課題だと思います。

見ていただいているのは民間企業のデータです。何時に会社を出ているかという日米比較です。アメリカが点線、日本が実線です。男女で色を変えています。アメリカの男女はこれです。気付いていただきたいことが二つあって、一つは男女で変わらないということです。何時に会社を出ているかという分布は、男女で変わらないということです。そして二つ目には、ピークは夕方5時であるということです。もう3時くらいから退社する人が出てきます。3時、4時、5時、6時。ですから、5時前後に男性も女性も会社を出ているということなのです。

さて、日本はどうでしょうか。既婚女性が青、既婚男性が赤です。これを見てください。日本の既婚女性はアメリカの男女に似ていますね。少し先端の尖り方が違いますが。日本の既婚男性は全然違ってきます。8時に会社を出る人が一番多いということになっています。そうすると、通勤時間がありますから、9時に家に帰ってそれから遅い夕飯を食べるということになると、もう家事や育児を頼めないのです、それはもう期待できません。私が主張するのは、男性の働き方を女性の働き方に重ねるということです。アメリカの働き方に重ねると言ってもいいのですが、日本では今は男性の働き方がスタンダードで、既婚女性はそこから離れているのです。しかし、目指さないといけないのは、この既婚女性の働き方をスタンダードにすることです。質は違いますが、働く時間、何時に退社するかということでは既婚女性の方をスタンダードにする、男性の働き方を女性化するという、これが働き方改革の命題だと思います。

### (3) 全職員の働き方改革—ワーク・ライフ・バランス—

さて、どうすればそれが実現できるかです。これが全社員の働き方改革、言葉を換えれば、ワーク・ライフ・バランスです。ワーク・ライフ・バランスがなぜ必要か。ワークは仕事ですが、ライフは人によって違います。また同じ人でも、ライフステージによって違うのです。育児は大事なライフですが、育児だけがライフではありません。学び直しをしたいという欲求とか、趣味の活動とか、スポーツとか、そういう個人のための時間があります。それから、育児とか、介護とか、家族との団らんとか、そういう家庭生活を営むための時間もあります。そして、PTA活動をしたり、町内会活動、社会貢献活動など社会の一員としての時間もあります。人によって何を優先したいかはいろいろあると思うのですが、仕事だけという人は1人もいません。皆、仕事以外にやりたいこと、あるいは仕事以外にやらないといけないことを抱えているということです。ですから、全ての職員が時間制約職員であるという、ここが最初の出発点だと思います。

それではどうやって働き方を変えたらいいか。働き方の変え方には、二つのアプローチがあります。一つは、1人当たりの労働時間を短くする、長時間労働を是正するということです。これは残業時間の短縮や年休の取得率の向上であったりするわけです。この長時間労働の是正は簡単にできるやり方があります。それは職員の数を増やすことです。残業が多いところ、忙しい職場に職員の数を増やすことです。ですが、それはどこの自治体もできないことではないですか。定員管理はしっかりしてほしい。むしろ今よりも定員は減らすということが求められていることですから、職員を増やして残業をなくすという手段は取れないということです。職員は増やさないが、長時間残業をなくす。そのためにはどうしたらいいかということです。

答えは一つしかなくて、1時間当たりの労働生産性をどうすれば高めることができるか、1時間当たりの労働生産性の高い働き方にどうすれば変えられるかという課題です。具体的なお話はこの後でします。

もう一つのやり方は労働の柔軟化です。育児期の子育て支援の在り方を変えてほしいというところで、フレキシビリティの話をしました。育児期に限らず、全ての職員にとって、もう一つのやり方は労働時間の柔軟化です。もし仮に労働時間の削減ができなかったとしても、労働時間が柔軟化すれば、つま

り、いつ働くか、どこで働くかということの個人の選択肢が増えれば、ワークとライフの両立、バランスはできやすくなるのです。

ですから、長時間労働の是正と労働の柔軟化という二つのやり方があります。そして、どちらが難しいかといえば、前者が難しいのです。後者は、市長さんや町長さんが、「うちの市役所、うちの町役場はそれをやる」と決めて制度化すれば、すぐ実現できるのです。しかし、前者は、制度の問題ではなくて、実態の問題なので、この方が難しいというのが私の認識です。

さて、その難しい方です。残業がないのを当たり前職場にするにはどうしたらいいのかということ。これは本当に難しいのです。しかし、成功している会社も出てきています。多くの企業、多くの自治体では働き方改革でどういふことをやるのでしょうか。一般的なものはノー残業デーを設ける、オフィスの消灯時間を決める、あるいは、伊藤忠商事から始まって、政府もゆう活という名前で平成27年から旗振りしていますが、夜の残業を朝に回して朝方にするのです。これらはもちろんいいことですし、ぜひやっていただきたいのですが、問題はこれで止まってしまうことです。ですから、働き方改革は途中で終わって成功しないのです。

今言ったようなノー残業データイプの取り組みは、「③職員の時間意識の変革」に当たります。この効果は、残業の1割削減までしかありません。それはどうしてかということ、会社の方、あるいは役所の方はルールを決めるだけで、あとは個人に丸投げしているからです。ルールを決めるといふのは、例えば水曜日はノー残業デーにしましょう。水曜日は働いてはいけませんというルールを決める、あるいは8時に消灯します、8時以降残業してはいけませんというルールを決めるのです。しかし、他には何も手を打たないのです。では水曜日に残業しなくても済むようにするにはどうしたらいいのか。8時以降残業しなくてもいいようにするにはどうすればいいのか。それは個人が皆勝手に考えなさいということなのです。そうすると、個人は努力しますが、それで削減できる残業は1割くらいです。他のことを全てやっていただかないと残業がない会社にはならないのです。

特に大事なのが「①業務の廃止」や「②業務プロセスの簡素化」です。①②は言葉を換えれば業務改革なのです。業務改革をしていただかないと働き方改革は完成しないということです。

## ①業務の廃止

もう少し具体的なお話をします。特にこの「①業務の廃止」とは、仕事をやめるということです。皆さんの役所もそうだと思うのですが、新しい行政課題が生まれますので、それに対応するための新しい政策が毎年次から次へと生まれると思うのです。では、古い政策は整理しているかということ、ほとんどがそのまま残っています。古い仕事は根雪のようにそこに解けずに残るのです。その上に新しい雪がどんどん積もっていくので、どこの自治体も仕事は増える一方です。企業もそうです。一方で、人は減らされているわけです。ですから、残業になるのは当たり前なのです。

仕事をやめるということを仕組み化しないとダメです。少なくとも1年に1回、できれば1年に2回、上期と下期に、それぞれのレベルで、それぞれの部署で、仕事を全て棚卸しして、優先順位を付ける。そして、優先順位が高いところにはひょっとしたら今よりもっと人手を掛けてもいいかもしれない。しかし、優先順位が低いところについては思い切ってやめてしまう、それを仕組み化しないとダメです。それを全てのレベルと言ったのは、市町村長のレベル、部長のレベル、課長のレベル、係長のレベル、個人のレベルまで全てのレベルでやるのです。レベルによってやれることが違うからです。課長の責任と権限でやれることは課長の責任と権限でやればいいのですが、課長がやれないことは部長のレベルでやらないといけないし、部長だけではやれないことは市町村長のレベルでやらなければならないのです。

例えば、私が課長で、課の中に仕事が10個あったとします。私の課の仕事は毎年毎年、予算で決まっている、事業計画で決まっている、そして定員も決まっている。そして、課の仕事が10個あったとすると、それを今年度の事業計画、あるいは役所の中の自分の課のミッションに照らして、優先順位を付けて、優先順位が低いものは思い切ってやめる、8番目の仕事、9番目の仕事、10番目の仕事ぐらいはやめてしまうということです。そうすると、そこでマンパワーができますので、浮いたマンパワーの一部はもっと優先順位が高い仕事に振り向ける、残りの一部は残業を減らすことに使うということだと思います。そういうことで、行政を単に縮小するのではなくて、行政の質を上げながら残業を減らしていくことができると思います。要は選択と集中です。



## ②業務プロセスの簡素化

同じ成果を出すために、そのプロセスで投入する職員の数、労働時間数をどうすれば最小化できるか、そのために仕事のやり方、プロセスの見直しをしましょうということです。一番分かりやすいのは、決裁権限を下ろすということです。決裁とは組織としての方針を決めるという行為ですが、それをなるべく現場に近いところに下ろすと決裁までの時間が短縮できるということです。

それから、分かりやすいのは会議の持ち方、会議に先立っていわゆる根回しとか事前調整をやるところがまだまだ多いと思いますが、そういう調整の仕方、資料の作り方、そういうところでまだまだ工夫の仕方はたくさんあるのです。

## ③職員の時間意識の変革

企業でうまくやっているところがあります。そういう例を少しお話ししたいと思います。資料に掲げてある企業は、私が知っている企業で残業がもうほとんどなくなっている企業です。これらの企業には共通点が三つあるのです。ですから、皆さんの自治体でもこの三つのことを実行してもらいたいのです。

一つは、残業ゼロの目標を掲げているということです。残業削減の目標では駄目だということです。後で詳しくお話しします。二つ目は、ノー残業タイプの取り組みではなくて、業務改革のレベルに踏み込んでいるということです。三つ目は、トップが誰よりも本気で引っ張っているということです。この三つがそろえば残業のない会社になります。

今日はこの中で、無印良品の例が分かりやすいので、無印良品の例をお話しします。この会社は目標として残業ゼロを掲げているのです。今、どのくらいのレベルかというと、残業ができる回数を勤務日数の10%以下にしています。例えば勤務日数が10日間あると、残業は1日だけできるということです。勤務日数10日とは2週間です。ですから今、無印良品が到達しているのは、残業はあるが2週間に1回だけというレベルです。

なぜ、残業削減では駄目なのか。私も資生堂で取り組んだのですが、残業削減という目標を掲げるのではなく、残業ゼロにすべきだったと今にして思います。なぜか。残業削減という目標を掲げるとノー残業データイプの取り組みしかかかないのです。残業ゼロという目標を掲げると、ノー残業データイプの取

り組みだけでは不十分だとすぐ気が付くので、業務改革のレベルにいくのです。

これが二つ目の共通点につながるのですが、業務改革のレベルにいくかどうかです。無印良品が業務改革として行っているのは、仕事の全てを標準化してマニュアル化したということです。ものすごい数の種類のマニュアルを持っています。多くの会社はこれをやるのです。すごい時間とエネルギーを掛けてマニュアルを作るのですが、そのマニュアルを改定するのを怠るので、そのうちマニュアルはどこか書庫に納められて、実際はマニュアルからだんだん乖離していくこととなります。しかし、無印良品は、現場の社員から日常的にマニュアルの改善提案を募っているわけです。このマニュアルどおりやると、ここが不便だ、もっとこういうふうになれば簡単にできるとか、そういう提案を日常的に社員から募っているのです。そして毎月1回、このマニュアルを見直すための委員会を設けています。毎月、現場の意見に基づいて変えているという業務改革です。そして、この業務標準化委員会の委員長を人事部長に任せているのではなくて、社長なのです。これは松井さんという方が社長時代におやりになられたのですが、松井さんはその後会長になられて、今年お辞めになったと思います。松井さんが社長だったときに、誰よりも社内で業務改革に熱心で、そのときにこれをやられたのです。

ですから、さっき言った三つのことを実践すると、残業がない会社にできるし、残業がない自治体になるのです。

#### ④在宅勤務

そして、もう一つフレキシビリティの方です。例えばフレックスタイム制度を認めるとか、時差出勤を認めるとか、在宅勤務を認めるということです。今日お話ししたいのは在宅勤務です。私は在宅勤務は公務員は非常に広範囲にできると思っています。

在宅勤務の利点は、通勤時間が不要になるということです。そして、1人で集中して、仕事ができるということです。これ以上でも、これ以下でもありません。結果として、育児や介護を担っている人は、時間制約が非常に強いですから、通勤時間がなくなるとか、1人で集中して仕事ができるようになるのはすごくありがたいことです。ですから、在宅勤務で、非常に大きな効果というか、効用、恩恵を被っているのは、育児・介護を担っている人なのですが、そ

これは結果として恩恵を被るということであって、育児・介護を担っている人に限って在宅勤務を認めるというのは、理屈に合わないことです、それはやらない方がいいと思います。というのは、ながら在宅勤務というのはできないのです。病気の子どもの見ながら在宅勤務をすとか、親の介護を自分1人でやりながら在宅勤務をすとか、それは能率が落ちるので認めるべきではないのです。ですから、育児・介護を担っている人に限らず、これは1人でできるデスクワークがあれば、どんな人にも認めるべきだと思います。

そういうことを主張すると、不安な声が出てくるのです。2種類あります。かつてよく言われていたのは、情報セキュリティーです。在宅勤務を認めるからには、自宅から会社の情報にアクセスできるようにならなければ、自宅で仕事ができないのです。会社の情報にアクセスできることを認めることによって、会社の情報が漏えいするのではないかという情報セキュリティーの問題から、在宅勤務は認められないとかつて言われていました。ところが今、いろいろなIT技術の進歩があったことから、今この情報セキュリティーのことはほとんど言われなくなりました。在宅勤務を認めても、情報セキュリティーのレベルを落とさないでできるようになりましたので、情報セキュリティーに関する問題はほとんど言われません。

逆に言われるようになったのは、管理職からの不安の声です。例えば目の前の部下がないのに、勤務時間の管理ができるだろうか、評価がしっかりできるだろうか、あるいは部下とコミュニケーションが取れるだろうかを不安視する声があります。しかし、それを不安視する人は、そもそも管理職としてのマネジメント能力が低いのだと思うのです。目の前にいるから、きちんと部下のマネジメントができていますか？ たまたまできていない人が、部下が目の前からいなくなるということで、その不十分さが際立つだけであって、在宅勤務になったからマネジメントが急に難しくなるということではありません。しかし、いろいろ聞いていると不安になるので、在宅勤務を認めると、1時間ごとに作業計画を出させて報告もさせているなんていう上司がいるのですが、少しやり過ぎだと思うのです。1時間ごとに、目の前の部下でも本当にマネジメントしていますか？ そんなことはないと思います。

私は、1人でできるデスクワークで、できれば1日単位のデスクワークがあれば、なるべく広く認めていいと思っています。民間企業で今、どんどん普及

していますが、実態を見ると、ほとんどが週に1回程度です。在宅勤務をやるといったって在宅勤務が主ではないのです。やはり職場に出てきて皆で一緒に働くのが主なのですが、1週間に1回くらいは通勤時間を省いて、通勤ラッシュからも解放されて、集中して、例えばプレゼンの資料を作ることを集中してやるという、これだったら何の問題もないと思いますので、公務員の皆さんはやりやすいのではないかと思います。

### ⑤評価の軸を変える

さらに働き方改革を本格的にやっていただくためにお勧めしたいのが、評価の軸を変えるということです。今更、長い時間働く人が職場に貢献している人で、その人を高く評価するということはやっていないし、そういう意識はないと思うのですが、実は今の評価制度の中には長時間労働を優遇する要素がビルトインされていることに気付いていただきたいと思うのです。今、目標管理制度で、目標に照らしてどういう成果が出せたかということで、上司と部下が面談して目標を作り、一緒に評価するというのをやっていらっしゃると思うのです。

これは長時間労働を誘導します。どうしてかということ、もし複数の社員がいて、残業が長い社員、定時で帰る社員、短時間勤務する社員がいたとして、もし、目標が同じで、職員の能力も全く同じだとすると、誰が高い評価を受けるかということです。今は、何時間働いているかが評価項目に入っていないので、目標が同じで能力が同じであれば、長い時間働けば働くほどアウトプットは大きくなって、目標に近づくか、あるいは目標を超えるわけです。ですから、長い時間働いた方が評価が高くなるのが今の評価制度です。

私は、それを時間当たりの評価に変えたらどうですかと提案したいと思います。やり方は非常にシンプルです。所定労働時間を1にします。その職員が働いた時間を、その1に照らしてどのくらいになるかという指標を計算するという、これはすぐに計算できます。ある人は残業をたくさんしたので、所定労働時間に比べて1.2働いたとしますと、今の評価を1.2で割り引くべきなのです。長い時間働いて割増賃金まで払っているのにそんな能率の悪い仕事をすることによって、その人は1.2で割り引くべきなのです。短時間勤務をしている人は、所定労働時間に比べて、0.75しか働かなかったということであれば、0.75で割

り増すのです。これが働き方改革のポイントだと思うのです。そうすると、どんな変化が職場に起こるでしょうか。役所を挙げて、全ての職員が1時間当たりの生産性をいかに高めるかという方向にベクトルが合うということなのです。1時間当たりでどれだけアウトプットが出せるかということで、みんな頑張るといことです。

それから、時間制約があって残業ができない人、あるいは子育て中のため、介護のために短時間勤務をしている人も、1時間当たりの生産性を高めれば高い評価が得られる、そして、登用できる、活躍できるということです。これがやられないと働き方改革の仕上げにはならないと思います。

そろそろ時間が来ていますが、もう一つ、最後にポジティブアクションのことを簡単にご説明して終えたいと思います。

#### (4) 女性の育成・登用のためのポジティブアクション

先ほど、機会均等の保障、差別禁止だけでは女性活躍は進みませんと申し上げました。そして、現実の男女間格差を埋める、できるだけ格差縮小をスピードアップするためには特別な取り組みが必要だということを申し上げました。それをポジティブアクションと言います。「格差是正のための積極的な措置」と訳したらいいと思います。

ポジティブアクションにはいろいろな種類の取り組みがあります。例えば、管理職の意識を変えるための管理職研修をするというのも、ポジティブアクションです。今日は代表的なポジティブアクションで、数値目標についてお話ししたいと思います。

数値目標には、実は二つの違ったタイプの数値目標があるのです。一つはクォーター制、もう一つはゴール・アンド・タイムテーブル方式です。クォーター制とは、国が一律の目標を強制するやり方です。これは今、ヨーロッパの国々で導入されています。フランスもドイツもスペインも皆クォーター制を持っているのです。代表的なものとしてよく例に出されるのはノルウェーのクォーター制です。ノルウェーは北欧の中で一番女性活躍が後れていたのです。しかし、それでは国力の競争に負けると気が付いたノルウェー政府が、産業界を説得して2004年にクォーター制を入れたのです。どういうクォーターだったかということ、上場企業に絞りましたが、上場企業は取締役の4割以上を女性に

しないと上場廃止というペナルティーを付けたのです。何年か猶予期間はありましたが、あっという間に世界一になりました。北欧で一番後れていたのが、今、世界一です、上場企業の取締役はもう5割が女性です。これは強制されるから、これをやらないと上場を廃止されるのだから無理してでもやるわけです。こういうふうにくォーター制というのは、短時間の間にドラスティックに社会変革ができるという意味で、非常に魅力的な手法です。

一方で副作用があります。女性の育成が追い付かないと、女性優遇をせざるを得ないということです。女性に下駄を履かせて、まだ取締役には本当は適さないのだけど、女性をとにかく取締役4割以上にしないと上場廃止にされるということで、女性を優遇して取締役に登用するということが往々にして起こるのです。

私はクォーター制には反対で、従来からゴール・アンド・タイムテーブル方を主張していました。クォーター制に比べるとゴール・アンド・タイムテーブル方は少し時間がかかるのですが、女性優遇をしなくても目標に到達できるやり方です。クォーター制と何が違うかということ、一つは目標が一律ではなくて、独自の目標でいいということです。つまり、冒頭申し上げました、「女性活躍推進法」に基づいて、皆さんの自治体も民間企業も目標を作らなければならないのですが、あれはゴール・アンド・タイムテーブル方式です。クォーター制ではないのです。ですから、独自の目標でいいのです。管理職に占める女性比率を決めなくてはならないという自治体が多いと思いますが、それをいつまでに何%にするかは自由に決めていいということになっているのです。もし管理職に占める女性比率の問題ではなくて、そもそも女性社員が少ない、ほとんど女性社員がいないという業種、企業もあります。そういうところはいきなり管理職目標を作っても仕方がないので、採用に占める女性比率を何年までに何%にするという目標の方がいいわけです。何をインディケーターにするか、あるいは何%にするか、いつまでの目標にするかについては自由に決めていいというのが、ゴール・アンド・タイムテーブル方式です。

もう一つは、このクォーター制は目標を達成しなければペナルティーが付くのですが、ゴール・アンド・タイムテーブル方式はペナルティーはありません。達成できなかったからというので、何かペナルティーがかかるということはないのです。いわゆる努力目標というよりは、私は女性育成目標と考えていただ

きたいと思います。何年までに管理職の何%が女性になるように女性の育成を急ぐということです。数値目標を作っても、女性の育成を急がなければ事態は何も変わりません。ですから、大事なことは女性の育成を急ぐということです。これがゴール・アンド・タイムテーブル方式です。

大手企業を中心に、女性の活躍推進法を待たずに、2年ほど前から、自発的に数値目標を決めて、開示する企業がどんどん出てきました。私が資生堂に入ったのは2013年の12月だったのですが、その時点でのラインの管理職（リーダー）に占める女性比率は10.0%だったのです。それで、2013年度末までにそれを30%にするという数値目標を決めて、翌年の2015年度まで取り組んだのです。結果はどうだったのか。2013年度末には、到達できませんでした。しかし、27%ぐらいまではいったのです。数値目標を作って女性の育成を急いだから、ここまでいったのです。もしそれをやらなければとても27%まではいっていません。ですから、ゴール・アンド・タイムテーブル方式は、私は十分効果が出ると思うのです。

そのときに女性の育成を急ぐと申し上げましたが、これはどういうことかについてお話ししたいと思います。まずその前に、男性、女性に関係なく、育成には時間がかかるというのは当たり前のことだと思います。今日採用した人が管理職になるのに20年かかるわけです。ですから、20年覚悟した方がいいのです。もっと早めに効果はいろいろ出ると思うのですが、2、3年たって変化がないのではないか、こういう取り組みをやっても効果が出ないのではないかなどとは思わないでください。やり始めたら決してやめないこと、効果が出るまでやり続けることが大事です。ちなみに、「女性活躍推進法」は10年の時限立法です。10年たって世の中が全く変わっていなければ、また次の10年ということになると思います。

女性の育成を急ぐということはどういうことか。登用では女性優遇はしないというのが私の主張です。しかし、育成のプロセスは女性優遇に変えるということです。それが女性の育成を急ぐということです。これまでは、どこの企業でもどこの自治体でも、育成は男性優遇だったのです。それを女性優遇に変えるということです。育成では、もちろん研修も大事なのですが、どんな仕事を担当するか、これで育成は決まります。今はどうでしょうか。私が課長だとします。課の中にはいろいろな仕事があります、定型的な仕事もあれば、新しい

政策もあって、一から考えないといけない仕事もあります。それを誰に担当させるかを課長が決めるわけですが、従来はややもすると定型的、補助的な仕事は女性職員の担当、難易度の高い仕事は男性職員の担当となっていました。これを逆転しない限りは、男女間格差は埋まりません。目標を決めても駄目です。ですから、難易度は高く大変なのだけでも、これをやり遂げてくれたら職員は成長するという仕事は意識的に女性に担当させる、これが女性優遇です。

異動もそうです。職場の中に男性が多い職場、女性が多い職場、男仕事、女性仕事というのが残っていませんか。そして、女性は異動でも、女性の仕事とされていたところにまた後任も女性が行く。こういう異動をしていたのでは女性がステップアップするはずがないのです。だから、女性の職域を広げるような異動をするということです。例えば自治体の中で、財務・経理の担当という領域を考えてみますと、財務・経理の責任者になる、部長になる。そのためにはどんな経験を積ませたらいいかというのがあってはいませんか。係長時代にはこういう経験をさせた方がいいとか、課長としてはこういうポストを経験させた方がいいとか、そういうふうにして財務・経理の責任者を作っていくのですが、そういうポストにはこれまでほとんど男性しかいません。

ですから、行政を本当に担ってもらって中核の職員を育成するために必要なポストがあると思うのです。そういうところには男性ではなくて、意識的に女性を配置するという事です。そういうことをしないと数値目標を作っても女性比率は上がっていきません。こういうことをポジティブアクションとしてお願いしたいと思います。

### 3. トップの役割

そろそろ時間ですのでここでお話を終わりにしたいと思います、今日はトップの方がおいでになっていますので、最後に本当に組織のトップの方にお話ししたいことを述べて終わりにしたいと思います。

日本は残念ながら、どこの組織も今トップのほとんどが男性です。自治体のトップも男性です。あるいは企業のトップも男性です。大学のトップ、病院のトップ、ほとんど男性です。この男性のトップの価値観が変わる、行動が変わる、心の底から女性の活躍が必要であると認識して、そのために行動するということがなければ、女性の活躍は進みません。働き方改革もそうです。トップ



が本気になって引っ張っていかないと変わらないのです。ですから、女性の活躍とか働き方改革におけるトップの役割は本当に不可欠です。人事担当者だけがいくら努力をしても駄目なのです。

ですから、まずは、トップの皆さま方が誰よりも先頭に立ってやっていただくということです。そして、本当に熱心にご協力いただく自治体が生まれれば、他の自治体のトップに対して良い影響を及ぼす、あるいは自治体が管轄中の企業の経営者に良い影響を及ぼすことができると思います。

そして、今日は時間がなくてお話しできなかったのですが、女性の活躍、働き方改革というのは、制度改革も必要などありますが、ほとんど制度改革の問題ではないのです。人の意識だったり、人の行動だったり、慣習だったり、そこを変えないといけません。職場の風土を変える、職員の意識を変える、管理職の意識を変える、女性職員の意識を変える、こういうところまで踏み込まなければいけないのです。そして、それができるのはトップだけなのです。職場の風土を変えることができるのはトップだけです。そういう意味で特に男性のトップのリーダーの皆さまに期待することが大きいので、ぜひ、よろしくお話ししたいと思います。

少し長いお話になってしまったのですが、ご熱心に聴いていただいて本当にありがとうございました。