



職員数の削減、コロナ禍による急激な社会環境の変化などにより、地方自治体の職場環境は厳しい状態が続いている。ダイバーシティの視点から考えても、より効率的に業務を進め、成果をあげるためには、変化に柔軟に対応し、男女ともに働きやすい職場づくりが必要である。その実現の鍵を握っているのは、「管理職」のマネジメント能力。

平成27年、自治体で初めて全管理職が「イクボス宣言」を行い、管理職の意識変革により“働き方”改革に実績をあげている北九州市を取材した。

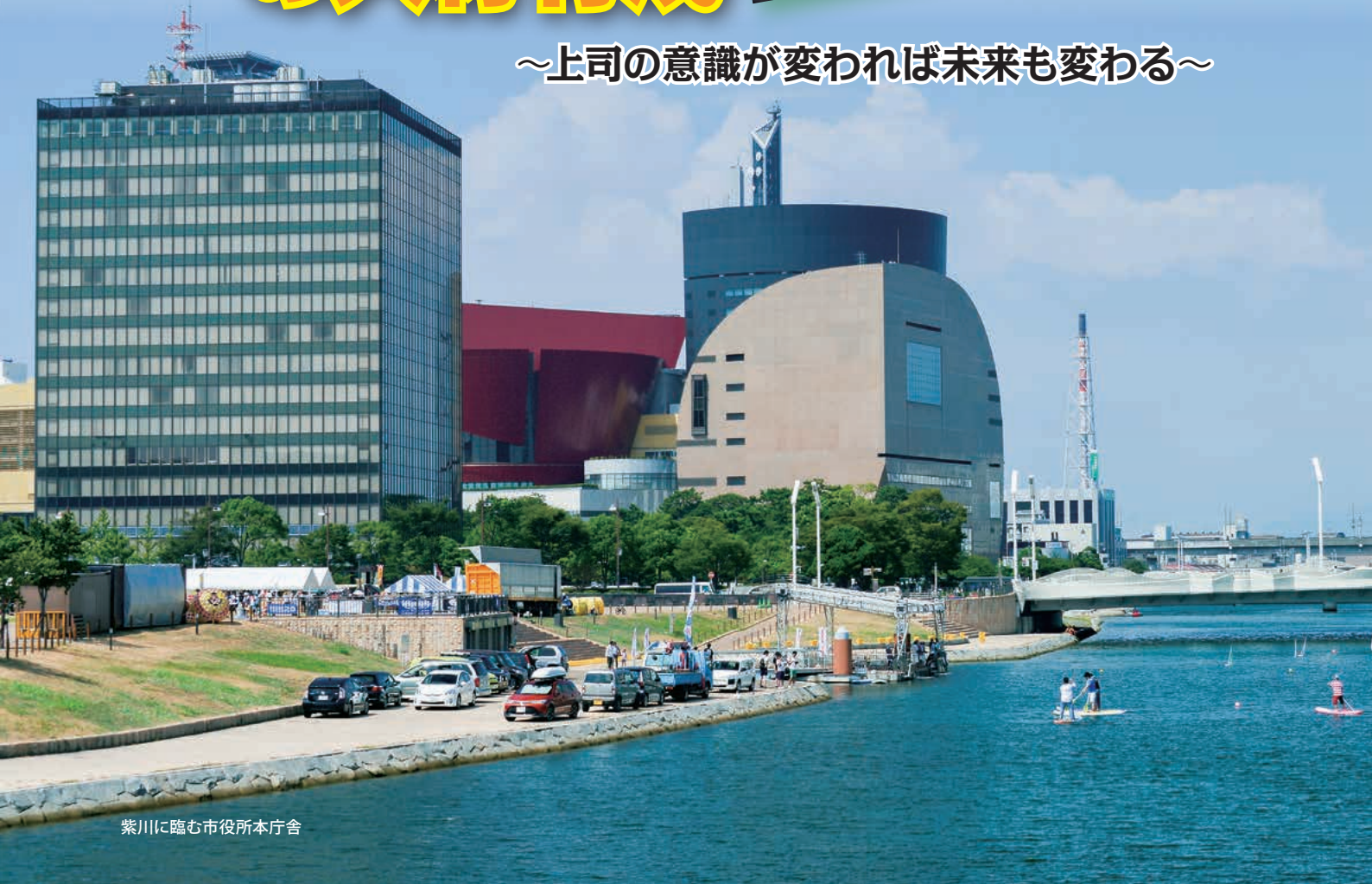
福岡県北九州市

イクボス 宣言都市 の人材育成



イクボス先進企業の
パネルディスカッション

～上司の意識が変われば未来も変わる～



北九州市 人口 929,113人、世帯数 435,916戸（令和4年2月1日現在）九州最北端に位置する国際産業貿易都市。アジア諸国に近い立地を生かし空港や港湾などの都市基盤を構築、世界に誇る産業の技術集積地となっている。官営八幡製鐵所に代表される工業都市として発展してきたが、近年では、OECDからアジア地域で初の「SDGs推進に向けた世界のモデル都市」に選ばれたほか、文化・芸術でさらに輝く創造都市を目指したまちづくりを推進している。

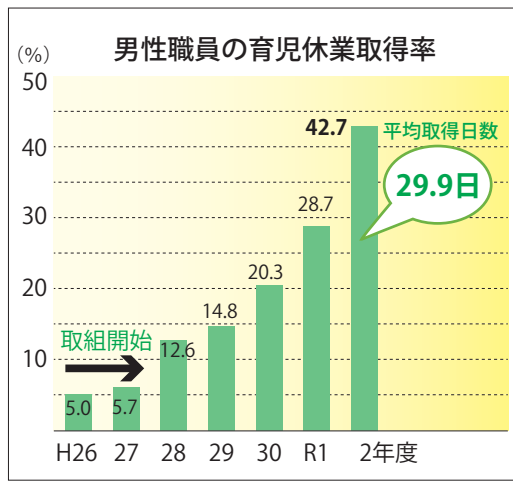
● **男性職員の育休取得激増の理由**

右の表は、北九州市における男性職員の育児休業取得率の推移を示したものである。取り組みを開始してから5年ほどで42.7%と8倍に急上昇し、国が定めた「令和7年度30%」を2年前倒した目標もすでに達成した。

急増のキーワードは“イクボス”。イクボスとは、部下や同僚のワーク・ライフ・バランス（WLB）の向上を目指し、個人のキャリアを育て、働きやすい職場に変え、組織の成果を引き出す上司のこと。

「イクボスという言葉は、北九州に来て初めて聞きましたが、女性の活躍や男性の育児参画のため、管理職の意識改革に真剣に取り組んでいる姿勢には、新鮮な感動を覚えました」と話すのは、令和2年に人事院から出向した女性活躍推進課長の谷内絵理さん。男性育休の意義や制度等を理解し、部下を思い、良好な職場づくりに取り組む上司を育成したことが、男性職員の育休取得率の向上を導き出したと言う。「管理職は昇任時に必修の“イクボス研修”を受け、『北九州市役所イクボス宣言書』に署名します」。宣言書は、共に働く部下のワーク・ライフ・バランスとキャリア形成を支援するとともに、仕事の成果を出しつつ、自らも仕事と私生活の両立を楽しむことを謳い、部下の生活への協力や組織の責務を果たすための具体的な“イクボス10か条”を列挙している。

「職場に育休をとりやすい空気が醸成されな



北九州市の男性職員の育児休業取得率は、取組開始時から5～6年のうちに約8倍に急上昇している。令和5年度の目標30%を前倒して達成。

ければ、男性職員は育休をとりたくてもとれません。『妻が専業主婦なので育休は必要ない』と考える男性職員もいます。そのため市では、これからパパになる男性職員と上司の面談を実施し、報告書を提出することを義務付けています」と話す谷内さん。庁内では、年間100～150名ほどがパパ職員となる。上司は男性職員に育休の必要性や適切な取得時期を説明し、育休取得を促す（次ページ図）。

しだいに育休をとる男性職員が多くなり、周囲にも男性職員の育休取得が当たり前といった空気が醸成され、取得率は一気に上昇した。

一方で、育休中の業務分担等の検討は、「こ

北九州市役所のイクボス10か条（イクボス宣言書）

- 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当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



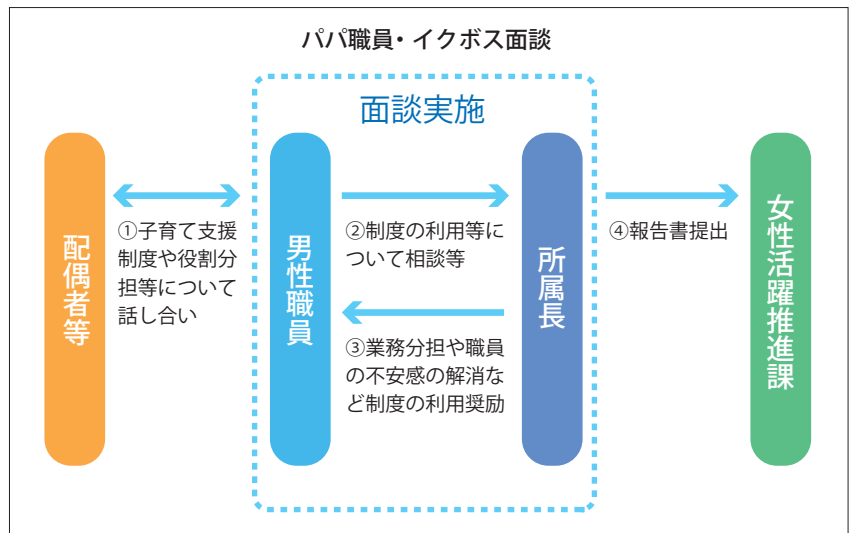
北九州イクボス同盟
～働き方改革の先進都市へ～

の仕事必要?」という見直しの機会にもなっているという。これらの取り組みは、令和2年にNPO法人ファザーリング・ジャパンが実施した「第2回イクボス充実度アンケート調査」において、市区町村部門1位(2連覇)となる評価を得た。

●部下からのイクボス推薦

北九州市では、平成19年の北橋健治市長就任以降、平成20年4月に「人事部人材育成・女性活躍推進課」を設置、26年に市長のトップダウンによる市職員のイクボス推進、翌27年4月、総務局に「女性の輝く社会推進室」を置くなど、女性の活躍推進のためのプログラムに力を入れてきた。その施策実践の要となる女性活躍推進課では、女性職員が自信をもって働くための研修をはじめ、イクボス研修、職員向けの各種研修を実施しているほか、平成29年に北九州商工会議所と連携して設立した「北九州イクボス同盟」(令和3年現在の加盟企業数200社超)では市内企業の取り組みを推進し、学生や求職者を主な対象とした業界研究会を開催するなど、内外に向け活動のウイングを広げている。

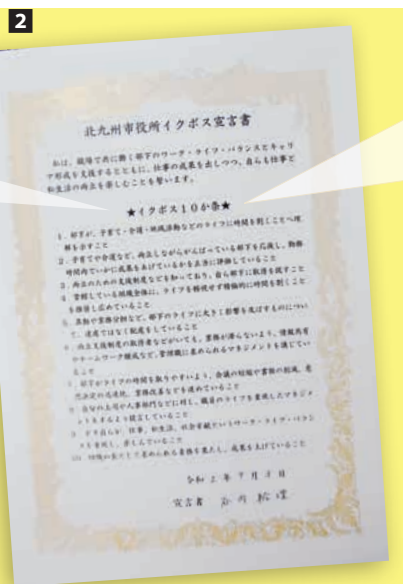
「実際育休をとっても、何もせず、配偶者の邪魔になるだけというおそれもあるので、きちんとした家事・育児の分担ができるように、パートナーシップ研修において、ご夫婦で講師をされている方から体験談を語ってもらい、実際に夫婦で話し合う機会をつくるなど、工夫をしています」と谷内さん。



業務の中でも、特に印象的なのがイクボス表彰だという。市では平成27年度から、イクボスの実践ができている管理職を、部下からの推薦をもとにイクボス優秀事例として市長表彰している。「部下からの推薦があると、推薦者からヒアリングを行うとともに、推薦対象者の上司からの情報も得て、表彰判断を行っています」。

これまで年間8~17名のイクボス上司が表彰されており、現在、600人超の管理職のうち約1割強に当たる79名が表彰されている。受賞者には、イクボス研修の講師を担う職員もおり、イクボスたちが、男性職員の育休取得率を向上させ、女性職員の働く環境や活躍の場づくりに貢献している。

パパ職員・イクボス面談
職員の職務遂行・キャリア形成に最も影響を与える上司(イクボス)が男性育休の意義を認め、仕事の配分方法も含め男性職員と話し合う機会を設けるもの。対象職員は、子どもが生まれた(生まれる予定の)男性職員とその所属長。



1 北九州イクボス同盟設立記念式典。2 北九州市役所イクボス宣言書には「イクボス10か条」が列記されている。3 イクボス研修の様子。4 市内企業を中心に開催される業界研究会の様子。5 総務局女性の輝く社会推進室女性活躍推進課長・谷内絵理さん。人事院採用。平成24年に内閣府男女共同参画局に2年間出向。「北九州に赴任した当初は、市議会の委員会で女性課長たちが堂々と答弁されていて、国よりも女性が活躍しているように思いました。ただ、女性の活躍を目指す施策はいろいろあっても、女性の育成の機会そのものが決して多くないなどの課題も見えてきて、そこに潜在的な可能性があると考え、仕事に取り組みました」。



	女性職員	男性職員	管理職など
採用 キャリア形成	ワーク&ライフデザイン研修 女性職員が、自身のキャリアを発展させるための考え方や等について学ぶとともに、女性役職者との意見交換会等を通じてロールモデルの見える化を図り、将来の方向性を考える機会の提供、意欲向上に繋げるもの	メンター研修 先輩(メンター)・後輩(メンティー)の関係で仕事上の相談(能力開発、家庭との両立など)に乗る「メンター制度」を活用することで、メンティーの自発的な成長やキャリア形成を支援するとともに、併せてメンターの意識改革や育成能力向上を図るもの	ブレイクボス研修 R1~ 係長級職員が「イクボス」の意義等を学ぶことで、職場のWLBを推進するとともに、係長級のマネジメント能力の向上を図るもの
	パートナーシップ研修 R2拡充 出産予定又は育児中の職員等(職員でない配偶者も含む)が、働き方や家事・育児等について夫婦で話し合う「夫婦会議」の手法により、仕事と家庭の両立の質を高めるもの	パススイッチ研修 R2新規 両立支援制度や出産・育児に係る実情について学ぶことで、男性職員の育児等家庭への参画の質を高めるもの	イクボス研修 課長級職員が「イクボス」の意義や実践のノウハウ等を学ぶことで、職場のWLB推進や部下のキャリア形成支援を促すとともに、管理職のマネジメント能力の向上を図るもの
出産・育児			



1



2



3

1 パススイッチ研修。子育て期の「働き方」「家事・育児の協力的体制づくり」をイメージする研修。育休取得者との座談会の実施や産後の妻の状態や乳児のお世話を学ぶ。**2** ワーク&ライフデザイン研修。女性の「働き方」や「生き方」について先輩に学ぶ研修。ライフステージの変化とどう向き合っていくのかを考える。**3** イクボス研修。課長職に必要なイクボスの基礎知識を習得し、イクボス実践のノウハウを学ぶ。マネジメント力の向上や職場で働く部下のワーク・ライフ・バランスとキャリア形成支援に資する。

4 北九州都市圏域共同イクボス宣言(平成29年5月9日。17市町による共同イクボス宣言)。北九州市を中心にイクボスは広がりを見せている。



● 管理職から全職員へ広がる意識改革

令和3年11月1日、北九州市は、課長級以上の管理職に占める女性の割合を「2030年までに30%程度」とする目標を定め公表した。この数値は、マイノリティ(少数派層)が全体の30%を超えると組織の意思決定に影響をもつという「黄金の3割」理論に基づいており、国・民間等の女性登用目標も30%を目指す動きがある。

数値の公表前に、市長をはじめ、商工会議所、地元新聞社、国際労働機関(ILO)等の有識者による女性活躍の必要性についての意見交換会を実施した。会では、主要ポストに女性が登用されていない、他の政令市より女性の割合が低いなどの指摘もあったが、自治体が先頭に立って女性を登用し、企業をリードしてほしいという前向きな意見も多く、「職員の理解があり、多様な取り組みを行えば実現可能」(谷内さん)と、30%実現に向けてスタートを切った。

「30%という数値は、管理職以上にイメージをつかんでもらうもの。加えて、これまで継続して「イクボス」の意義や内容を訴求してきたことで、職員にもその考え方が根付いてきました。今後は、職員全体が

「イクボス」を目標に働き方を変えていく流れができれば」と語る。市が率先して男女の区別なく働き方を変えていくことができれば、市内企業にも大きな影響力を及ぼすことができる。そのためにも、制度や支援に精通するのはもちろんのこと、成果が見えにくい公務員の仕事に携わっている部下にきちんと評価を伝えることができ、かつ部下の意見を聴くことのできるイクボスの存在が不可欠だという。

「コロナ禍でいろいろなことが見えてきました。ある日突然、職員が自宅待機となっても、日頃からコミュニケーションができていたイクボスは、急な変化に即応することができました。育休のために働き方を見直した経験も活かされたようです」と谷内さん。

イクボス表彰される上司がもっている共通点を問うと、返ってきた答えは「コミュニケーション能力と謙虚さ」。部下との良好なコミュニケーションが保たれていれば、プライベートな相談への流れも自然につくられる。自分は必要なことをやっているだけと考える謙虚な姿勢は、部下との壁を取り除いてくれる。

日々刻々と変化する状況に柔軟に対応し、多様な価値観を受け入れながら、最終責任を伴う決断ができる上司。北九州市ではそんなイクボスたちが、確実に職場環境を変革しつつある。

【取材・写真協力 北九州市総務局女性の輝く社会推進室】