

# ワーク・ライフ・バランス実現のための 管理職の育成

— 北九州市役所におけるイクボス実践の事例 —

中京大学経営学部准教授 櫻 井 雅 充  
九州工業大学教養教育院准教授 小 江 茂 徳

## Developing Middle Managers for Realization of Work-Life Balance:

A Case of IKUBOSS Practices in Kitakyushu City Hall

Sakurai, Tadamitsu (Associate Professor, Chukyo University)  
Oe, Shigenori (Associate Professor, Kyushu Institute of Technology)

キーワード ワーク・ライフ・バランス, イクボス, 管理職の育成, 管理職研修, 人事評価, 表彰制度

### 1. はじめに

2007年12月18日、日本においてワーク・ライフ・バランス<sup>1</sup> (Work-Life Balance: WLB) 憲章が制定された。これは、これまで是とされてきた日本企業の働き方を変え、一人ひとりが仕事にやりがいや充実感を感じながら、子育てや介護、趣味などの生活部分にも十分な時間をもてる社会を官民一体となって作っていくことを目指す、極めて大きな動きであった。

しかしながら今日、多くの日本企業がWLB支援制度を積極的に導入し、従業員の両立支援をサポートしているものの、必ずしも大きな進展を見せている訳ではない。例えば、日本の平均年間実労働時間は1970年には2,243時間と先進7ヵ国において最も多かったが、2017年

には1,710時間にまで減少し、アメリカやイタリアよりも少なくなっている<sup>2</sup>。ただし、正社員に限定すれば2017年は2,025.6時間となり、いまだ長時間労働から脱し切れていないのが現状である<sup>3</sup>。さらには長時間労働のみならず、硬直的な働き方も課題として指摘される。例えば佐藤(2009)は、9ヵ国を対象とした調査を通じて、日本が最も就業時間内の自由度が少なく、仕事の進め方の裁量度も低く、また出退勤時間の裁量度も低いことを示している。

こうした課題の解決のためには、管理職の役割が重要となる。企業がWLB支援制度を導入しても、職場の管理職の理解を得られなければその利用は困難になる。例えば、坂爪(2007)は、部下に対する配慮を自らの役割として認識している管理職ほど、両立支援の取り組みに積極的であり、その結果としての部門の業績や成果の

向上を感じやすいことを明らかにしている。また、細見（2015）は、担当職務の自由度が高く、上司からの支援を受けやすい状況にある管理職ほど、部下の個人生活や家庭生活に対する寛容度が高くなることを示している。

以上のように、WLB 支援における管理職の役割と、そうした管理職となるための条件についての研究が蓄積されている。しかしながら、実際に WLB 管理職<sup>4</sup>を育成する仕組みについては、考察が進んでいるとは言い難い。

こうした問題意識に基づいて、本稿では北九州市役所の事例を取り上げる。北九州市役所は、市長によるイクボス宣言に続いて、管理職たちが自らイクボス宣言を実施するなど、自発的な WLB 管理職を生み出している。また、イクボス充実度ランキングにおいて市区町村部門でトップに輝くなど<sup>5</sup>、WLB 推進のための管理職育成の先進事例として位置づけられる。本稿では、WLB 管理職を育成するための仕組みとして、北九州市役所におけるイクボス実践の事例を取り上げる。

なお、本稿の事例は、2017 年 11 月 2 日および 2018 年 11 月 7 日に実施した 2 回のインタビュー調査に基づいている。1 回目の調査では、女性活躍推進課の担当者 2 名に対して 90 分のインタビューを実施した。2 回目の調査では、人事課の担当者 2 名と女性活躍推進課の担当者 1 名に対して 95 分のインタビューを実施した。また、内部資料・二次資料にあるデータも参照した。

## 2. 北九州市役所の概要

北九州市は、1963 年に 5 市（小倉市、門司市、八幡市、若松市、戸畑市）を合併して誕生した人口 945,291 人（2018 年 12 月時点）を有する福岡県の政令指定都市である<sup>6</sup>。合併以前より北九州一帯は工業都市として栄えており、明治期より官営八幡製鐵所を中核とする北九州工業地帯と呼ばれ、日本の 4 大工業地帯の一つとして認知されてきた。しかしながら現在では、北九州地域の重化学工業も以前に比べ衰退すると

ともに、市発足時点で約 103 万人いた人口は、1979 年には 106 万人まで増加したものの、その後は減少を続けている<sup>7</sup>。

こうした市の産業・人口構造の大きな変化を背景に、行政機関としての北九州市役所もスリム化をはかっている。職員数は 1967 年の 12,971 人をピークとして減少し続け、2017 年 4 月 1 日時点において全職種ベースで 8,257 名となっている<sup>8</sup>。

このような状況の中、今後の北九州市の行政を担う重要な役割を期待されているのが、女性職員である。女性職員の比率は年々増加しており、2014 年のデータにおいて行政職の女性職員は 1,625 名で行政職全体の 30.1% を占め、世代別では 50 歳代における女性比率は 19.2% であるのに対し、40 歳代では 27.8%、30 歳代では 41.9% と増え、20 歳代に至っては 50.2% と過半数を占めるに至っている<sup>9</sup>。こうした市職員の男女構成の転換もあり、北九州市役所では、女性が活躍できる職場を構築することが急務となっている。

## 3. 北九州市役所におけるイクボス実践の背景

北九州市役所は、イクボス実践に取り組む前から WLB 推進を積極的に進めてきた。例えば、2003 年 7 月制定の「次世代育成支援対策推進法」に基づき、特定事業主行動計画を 2005 年度から現在まで策定し取り組んでいる<sup>10</sup>。具体的には、第 1 期計画（2005～2009 年度）として「北九州市職員の子育て支援プログラム」を策定し、職員が子育てを楽しみながら仕事ができるよう、職場環境や雰囲気作りに職員全員で取り組むことを目的として、子育て支援制度や経済支援措置等の周知徹底を行なうとともに、男性職員の育児参加促進のための特別休暇を 2009 年 11 月に新設している。続く第 2 期計画（2010～2014 年度）では、「北九州市職員の子育て支援プログラム」を策定している。この計画では、男性職員も育児休業を取得できる組織風土改革、勤務時間内に成果を出すための

マネジメントや働き方、子育て支援制度を取得しやすい職場環境の整備、および職員への支援の推進に重点が置かれた。そして現在は第3期計画（2015～2020年度）として、「北九州市職員ダイバーシティ推進プログラム」を策定し、WLBの実践と生産性の向上に向けた働き方改革、男性職員が安心して家事・育児に参画できる職場風土の醸成と環境整備、育児・介護等と両立できる職場環境作りを重点に現在取り組んでいる。

こうしたWLB実現の制度を充実させていく背景には、既述のように、北九州市役所の職員構成上の課題が存在する。20歳代ではすでに女性職員の割合が約半数を占める状況となっており、2016年・2017年には一般事務員において女性の新規採用職員数が男性のそれを上回っている。これまで女性職員が就いたことが少ないケース・ワーカーや議会担当などの仕事も、男女を問わず配置せざるを得ない状況となっており、将来的には女性がこれまで以上に活躍できる職場にしていく必要があることは明らかである。

「前はここは男性じゃないとみたいな人事要求をたぶんしてたと思うんですね。でも、（今は）そういうのはないので、男性とか女性とか関係ないですね。」（女性活躍推進課 A氏）

さらには北九州市役所が2014年に職員に実施したアンケートにおいて、仕事と私生活のバランスをどのように実現したいか、その希望と現実について聞いたところ、「仕事も私生活も同じ程度重視したい」との希望が61.4%であったのに対し、実際に「同じ程度重視できている」と回答した職員は35.0%に留まっており、希望と現実との間に差が存在している<sup>11</sup>。こうした背景の下、職員のWLB実現に理解を示す管理職の育成が極めて重要となっている。

## 4. 北九州市役所におけるイクボス実践の取り組み

北九州市役所では、イクボスを育成し機能させる取り組み全般を「イクボス実践」と称して推進に努めている。以下では、北九州市役所におけるイクボス実践を、イクボス宣言、イクボス研修、目標管理におけるイクボス項目の設定、多面評価におけるイクボス実践の評価、イクボス表彰、の5つの項目に分けて論じる。

### 4.1 イクボス宣言

北九州市役所のイクボス実践は、まず管理職によるイクボス宣言から始まる。イクボス宣言とは、管理職自身がイクボスであることを対外的に示すことを意味し、イクボス宣言書に署名する形で実施される。この宣言は、NPO法人ファザーリング・ジャパンが推進しているものである<sup>12</sup>。北九州市役所におけるイクボスは、ファザーリング・ジャパンによる定義に基づき、「職場でともに働く部下のワーク・ライフ・バランスを考慮し、また、その人のキャリアを応援しながら、仕事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管理職」と定義されている。イクボスの「イク」とは、育児の「イク」に限らず、広くWLBが実現できるような部下や組織を育成するという「イク」を意味し、またそれを可能にする職場環境を整え、かつ組織としても成果をあげることができる上司を意味している。

イクボス宣言書に署名する際には、ファザーリング・ジャパンが定めて北九州市役所が独自にアレンジした「イクボス10か条」を満たすことが求められる（表1）。

北九州市役所では、2014年12月26日に北橋健治市長や当時の副市長、局長級の幹部職員がイクボス宣言をしている<sup>13</sup>。そして翌年の2015年4月17日には、北九州市役所の全管理職（課長職以上）615名がイクボス宣言を自治体として初めて実施している。当時の全管理職によるイクボス宣言は、特に上層部からの指示

表1 北九州市役所のイクボス10か条

|    |  |
|----|--|
| 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上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 |
| 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るよう提言していること                     |
| 9  | ボス自らが、仕事、私生活、社会貢献というワーク・ライフ・バランスを重視し、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                                      |

出所：北九州市総務企画局女性の輝く社会推進室女性活躍推進課「IKUBOSSpress」（2018年12月14日閲覧）  
<http://wlb-kitakyushu.jp/document/ikuboss/ikuboss.pdf>

で実施されたものではなく、管理職が自発的に行ったもので、市長や各局長の宣言に続く形で賛同者が増え、実施したものである。

「管理職が全員イクボス宣言するのも、別に我々がイクボス宣言しましょうと言った訳じゃなくて、みなさんが自発的にして。」  
 (女性活躍推進課 B氏)

「(イクボス宣言を)市長と局長がやったよというところがあって、じゃあ(我々も)みたいなの、色んな局でそんな話が出てきて、じゃあもうみんなで作るかみたいな感じになったと聞いています。」(女性活躍推進課 A氏)

「北九州市は2008年から女性活躍に関する取り組みをずっとやってて、女性活躍をしなくちゃいけないというのを国とかが始める前からうちの市長がずっと言い続けてきたんですよ。その延長ではないですけど、方向性としては似ていて、たぶんそういう素地がもしかしたら出来ていたのかもしれない。」(女性活躍推進課 B氏)

北九州市役所では、2008年4月当時、係長以上の女性の割合が12.1%であり17政令指定都市中で15位と、女性の活躍に大きな課題を抱えていた<sup>14</sup>。そこで2008年に北橋市長を本

部長として、副市長、担当局長、局総務課長等による総勢21名から成る「女性活躍推進！本部」を立ち上げて「女性活躍推進アクションプラン」を策定するとともに、人材育成・女性活躍推進課(現女性活躍推進課)を設け、全国に先駆けて女性の人材育成や意識改革、WLBの推進など、女性職員の活躍推進に向けた取り組みを積極的に推進してきた。

「やっぱりトップのふれぬい姿勢というか、トップが言い続けるというのは大事ですね。色んな企業でも流行りだからということやられるところは多いと思うんですけど、やっぱりずっと本気になって取り組んでいかないと、なかなか組織の風土としては変わっていかないかなというのはありますね。」(女性活躍推進課 A氏)

こうしたWLBに関する問題意識の共有や長年の取り組みもあり、自然な形で全管理職がイクボス宣言を行うことに繋がった。2016年以降は、毎年実施される新任課長研修内で実施されるイクボス研修において、新任課長がイクボス宣言書に署名する形となっている。

#### 4.2 イクボス研修

北九州市役所では、新任課長研修の中にイクボス研修を設け、イクボスへの理解を深める取り組みをしている。まず、新任課長研修では、

女性活躍推進課によるイントロダクションとして、イクボスや女性活躍・WLBに関する1時間程度のレクチャーを実施している<sup>15</sup>。また、毎年5月から6月の間の4日間実施される研修のうち、3時間をイクボス研修の時間に割り当てている<sup>16</sup>。

イクボス研修では、ファザーリング・ジャパンの安藤哲也氏がまず80分程度のセミナーを行う。このセミナーでは、日本における社会変動や働き方の変化、日本企業が抱える働き方に関わる課題、他の企業の事例、上司としての心得等について講演する。

安藤氏のセミナーの後には、イクボス表彰を受けた管理職を講師として、イクボスの実践例が紹介される。後述するように、北九州市役所ではイクボスとして優れた取り組みを行った管理職を表彰しており、2018年の研修では2名の表彰者が自身の取り組みについて紹介を行っている。内容としては、イクボス自身のWLB、部下の育成、女性職員に対するフォローに関する持論やマネジメント上の成功・失敗例、困難事例、新任課長へのメッセージなどである。

また講演のみならず、ケースメソッドを用いた研修も取り入れている。例えば、選挙日と子供の入学式が重複した部下をもった経験のある上司などに、イクボスとして講師役を務めてもらっている。選挙はその時期になれば当該職員が一斉に取り掛かる業務であるが、一方の入学式は保護者として参加が求められる行事であり、親として子供の晴れ姿を見たい貴重な機会である。こうした板挟み状態をどのようにマネジメントしたのか、などが研修の課題として用いられる。また、具体的な気付きを得るために、上司・部下・判定の3役を設けてロールプレイングを実施している。

そして、残りの時間を使って北九州市役所のイクボス10か条に署名を行った上で、管理する組織におけるイクボスとしての具体的なアクションについて、新任課長自身に検討してもらう<sup>17</sup>。

#### 4. 3 目標管理におけるイクボス項目の設定

北九州市役所は、管理職（局長、部長、課長）に対する人事評価の方法として目標管理を用いており、その運用においてイクボスとしての取り組みを必須の評価項目としている（表2）。目標管理において、各管理職は、3～5つの「使命」とその使命を実現するための「目標」を定める。使命は、その職に求められる役割を意味し、「成果」「ビジョン・戦略・計画」「改革・革新」「外部関係」「業務改善」「組織力向上」の中から、担当する業務内容や職位に合わせて選択し、具体的な項目を定める。そして、その使命を達成するための目標を設定する。使命は、市長の出す公約を前提として局長レベルで設定した目標を基に、面談を通じてその部下である部長の目標が定められ、さらにその部下である課長の目標が定められる。そして、これらの目標を実現するためのアクションプランを具体的に設定する。それぞれの目標は、上司と相談の上で10%を最小値として100%をそれぞれに配分する形で重み付けがなされる。

ただし、イクボス実践に関する使命は、すべての管理職に設定が義務付けられている。イクボス実践は6つの使命のうち「組織力向上」に位置付けられ、「イクボス10か条にのっとり、時間外勤務削減など働きやすい職場環境を整備するとともに、性別に関わりなく職員の能力を向上させる」ことが使命としてあらかじめ定められている。この使命に基づいて各部や課レベルで具体的な目標を設けており、例えば時間外勤務削減や有給休暇取得率向上、安心して育児休業が取得できる職場環境の整備、などの内容が並ぶ。窓口業務のように時間外勤務が発生しにくい部署などは、時間外勤務削減以外の目標（業務削減など）が設けられる傾向にあるが、基本的には数値化しやすい目標（時間外勤務削減や有給休暇取得率向上など）が設けられることが多い。

目標管理制度のスケジュールは、まず2月に上司と面談を行い、翌年度の仮目標を定める。そして年度が明けて4月に入り、改めて本目標を決定する。4月に多くの職員の人事異動が行



表2 北九州市役所の目標管理シート

| 使命 | 目標  | アクションプラン   | 評価  |              |      |
|----|---|--|---|--------------|------|
|    |   |  | 自己評価<br>(理由)  | 1次評価<br>(所見) |      |
| 1  |   |  | (理由)  | (所見)         |      |
| 2  |   |  | (理由)  | (所見)         |      |
| 3  |   |  | (理由)  | (所見)         |      |
| 4  |   |  | (理由)  | (所見)         |      |
| 5  | <p>【組織力向上】<br/>イクボス10か条に<br/>のっとり、時間外勤<br/>務削減など働きやす<br/>い職場環境を整備す<br/>るとともに性別に関<br/>わりなく職員の能力<br/>を向上させる</p> | <p>時間外勤務を対前年〇%削減。<br/>在職2年目以降の職員の能力<br/>を、一職位上の水準で職務遂行<br/>が可能な状態に高める。<br/>転入職員については、次年度以<br/>降、独力で業務遂行が可能な状<br/>態とする。</p> | <p>①時間外削減アイデアを各職員1つずつ出してもらい、かつ<br/>一定期間実践する。<br/>②①の実践結果を踏まえ、有効な削減策を構築する。<br/>③職務分担について係長と協議し、職員のステップアップに<br/>つながるよう前年度から変更する。<br/>④各職員の育成計画を係長と協議して作成する。<br/>⑤新年度面接において、キャリアアップについて職員の思い<br/>を聞き、ステップアップに向けた動機づけを行う。</p> | (理由)         | (所見) |

※目標欄およびアクションプラン欄の内容は、参考例として記載してある。

出所：内部資料を基に筆者作成。

われるため、異動になれば異動先の前任者が定めていた仮目標を基に本目標を定め、目標達成のための職務を遂行する。その後、10月に中間面談が実施される。それまでの進捗状況や、今後の課題について上司と話し合い、必要に応じて目標の再設定を行う。最終的に、2月に1年間の成果に関して評価を行う。評価の際に、被評価者本人による自己評価と、直属の上司による1次評価が実施される。自己評価では、自身の立てた目標に対して自ら評価を下す。1次評価は、被評価者が課長であれば部長が、被評価者が部長であれば局長が、被評価者が局長の場合は副市長がそれぞれ評価者となって実施する。双方の評価は、5つの目標に対してそれぞれ適切に実行できているかどうかを1～5までの5段階で評価し、それぞれについて理由・所見を記載する。自己評価と1次評価を実施することで、被評価者自身の成果に対する認識と、上司による評価の認識のギャップを顕在化し、それを今後の人材育成に繋げる。そして課長の評価は局長、部長の評価は副市長、局長の評価は市長が調整する。

イクボス項目を含めた目標管理の評価結果は、職員の賞与査定（勤勉手当分）に反映される形になっている。北九州市役所の賞与は、他の公務員同様、勤勉手当と期末手当によって構成されるが、期末手当の0.2月分を目標管理の評価分の原資として拠出している。そして、賞与のうち、目標管理の評価分で最大約11万円の差（課長級の試算、夏季・冬季の合計）がつく仕組みとなっており、目標管理の評価が高い職員は他の評価区分である定期評価なども良い評価となる場合が多いことから、それらを含めて年収で最大約30万円の差（課長級の試算）がつく仕組みとなっている。

このように、管理職の目標管理において必ずイクボス実践が評価対象となっていることや目標管理や進捗に関する上司との面談が年間3回も実施されるため、個々の管理職は成果を上げるためには必ず部下のWLBを意識せざるを得ない状況となっている。

「年度当初に目標を設定して、年度の途中・終わりぐらいにヒアリングがありますので、やってるかということ必ずチェックするので、意識せざるを得ないですね、ちゃんと取り組んでいるのかということをおね。」（女性活躍推進課 A氏）

「やっぱり意識はするんですね。良い評価を取るためにというよりは、意識するところが大事かなと思っています。」（女性活躍推進課 A氏）

さらに、目標管理シートで定めた各目標やアクションプランは、部下とも共有することとされている。多くの管理職は、部下との面談などを通じて管理職として自身が定めた使命・目標について公表している。管理職ではない一般職員もイクボス実践に関する上司の目標を知ることができ、職場全体でより一層WLBを実現しやすい環境となっている。

#### 4.4 多面評価におけるイクボス実践の評価

北九州市役所では、目標管理においてイクボスの取り組みが評価されるのみならず、多面評価においてもイクボス実践が評価される仕組みを導入している。北九州市役所の多面評価では、被評価者である部長・課長が直属の部下や同僚の計3名から評価される。評価項目は、「リーダーシップ」「計画性・責任感」「指示・判断の的確性」「部下の能力開発」「良好な職場環境の保持」に加え、「イクボス実践度」に対する評価がある。イクボスに関する具体的な項目は、「イクボス10か条」の10項目をそのまま評価項目としている。評価は、「そう思う」「どちらかと言うとそう思う」「どちらかと言えばそう思わない」「そう思わない」の4段階である。

評価自体は10月から11月にかけて実施され、その結果は被評価者の上司と人事部に提供される。評価結果がそのまま直接本人にフィードバックされることはないが、結果を得た上司はその後の被評価者の管理・育成の参考にし、また人事部は被評価者の異動や昇任の評価の際

に参考にする。多面評価は定期評価を補完するものとして位置づけられているため、その評価結果が給与等の処遇に直接反映されることはない。あくまでも参考資料としての利用に限られており、実際には部下や同僚などの評価者は「意見者」の位置付けとなっている。

#### 4. 5 イクボス表彰

北九州市役所では、2015年度より優れたイクボスを表彰する「イクボス表彰」を行っている。毎年10月頃に表彰にふさわしい優れたイクボスを各部署から募り、イクボスの部下として働く職員が自らの上司をイクボスとして推薦する仕組みになっている。その後、女性活躍推進課の職員が推薦した部下に対してヒアリングを行い、事実確認を行う。そして、局長や女性の輝く社会推進室長、女性活躍推進課長や人事課長等、6名程度で構成される審査委員会によって、表彰者が決められる。毎年、およそ30名程度の推薦があり、最終的に10名程度がイクボス表彰者に選出される。これまでのイクボス表彰者の主な取り組みは、業務の徹底的な見直しによる改善や、積極的な育児休業取得の奨励と業務のフォロー、部下全員に年休取得ランキングを作って独自の表彰制度を設けたことなど、多種多様である。

イクボス表彰に関しては、あくまで表彰だけで賞金等の副賞はないが、直属の部下からの推薦を受けること自体が管理職としての榮譽となっている。また、表彰結果は人事評価に直結する訳ではないが、評価の際の参考資料として活用される場合がある。

イクボス表彰の役割は、イクボスとして顕著な取り組みを行っている管理職を慰労することに限らない。表彰結果とその取り組みを全職員に周知することで、北九州市役所としてどのようなイクボスを求めているのか、そのロールモデルや彼らのイクボスとしてのベストプラクティスを組織全体で共有することも目的である。これによって、管理職にイクボスとしての取り組みの重要性をさらに意識づけることができる。

## 5. 北九州市役所におけるイクボス実践の現状と課題

北九州市役所のイクボス実践は、様々なポジティブな結果をもたらしている。所内アンケートの結果によると、多面評価の「イクボス実践度」の項目について「実践できていると思う」と回答した割合は2017年度に94.0%となっている。また、2011年度には3.4%であった時間外勤務削減率（2007年度の時間外勤務に対する前年度削減率）は、2017年度には36.5%にまで向上している。さらに、男性職員の育児休業取得率は2017年度に14.8%と高い数値を示している。

「男性も育休を取るのが、そんなにこう、「えっ」という感じではなくなってきたなと。」（女性活躍推進課 A氏）

このように男性職員の育児休業は十分に高い取得率を示している。しかし、2014年に職員に実施したアンケートでは、小学生以下の子供を持つ男性職員の33.1%が「育休を取得したいと思った」と回答しており、まだ取得率向上の余地はある。そこで北九州市役所では、子供が生まれたばかりの男性職員と管理職が子育てへの関わり方について話し合う面談を制度化し、組織として育児休業取得等を応援することを明確化している。また、面談実施にあたり、当該管理職に対して、男性が育児休業を取得する意義や給与等への影響、職場への効果等を伝える研修会を実施している。

さらに、2016年には市長と男性育児休業取得者とその上司による座談会を開催し、その内容を職員向け広報誌『ひびき』の臨時号として掲載して、周知を図っている。同誌によれば、上司の勧めで男性職員が育児休業を取得できたというケースもある。

以上のような取り組みを通じて、部下からは「突発的に生じる子供の世話や家事へと対応していくことで、段取り力が高まった」、上司か



らは「エース級が抜けても大丈夫なように課内の仕事のやりかたそのものを見直す良いきっかけとなった」との声がある。このように、北九州市役所では、イクボスを育成するだけでなく、そうしたイクボスの取り組みを職場内に共有することで、職員のWLB支援を実現しようとしている。

育児休業に対しては、休業期間を事前に把握することができるため、それに向けた準備がしやすく、それに伴って仕事の整理もしやすい側面がある。一方で、介護休暇の場合は、期間の把握が本人にとっても難しいため、育児休業に比べて対応が困難な状況にある。介護休暇も育児休業と同様に、制度の利用を促進するためにはイクボスによる風土づくりが重要となる。

「制度はそろってきているので、それがちゃんと利用できるような風土をつくっていかないといけないなあというところですね。」  
（女性活躍推進課 A 氏）

以上のように、北九州市役所のイクボス実践は、職員のWLB支援に一定の効果をもたらしたと言えるだろう。ただし、こうした取り組みはまだ発展の途上にあり、少なからず課題が残ることも確認できる。将来的にはこうした課題が解消され、いずれは女性活躍推進課が不要になることが1つの理想形でもある。

「究極の目標はうちの組織（女性活躍推進課）がなくなる。いい意味で。」（女性活躍推進課 A 氏）

## 6. おわりに

本稿では、北九州市役所のイクボス実践の事例を取り上げた。北九州市役所では、イクボス宣言、イクボス研修、目標管理におけるイクボス項目の設定、多面評価におけるイクボス実践の評価、イクボス表彰の5つから成るイクボス実践を通じて、WLB推進のための管理職育成に取り組んでいた。こうした取り組みは職員の

WLBを実現するためには不可欠な取り組みであり、今後のWLB研究ではWLB管理職を育成する仕組みについて解明することが課題となるだろう。

## 謝辞

インタビュー調査にご協力いただいた北九州市役所の女性活躍推進課 A 氏と B 氏、および人事課 C 氏と D 氏には、ここに記して深く御礼申し上げます。なお、本研究はJSPS 科研費 JP17K13784, JP18K12863 および中京大学企業研究所働き方改革研究プロジェクトの助成を受けたものです。

## 注

- 1 以下、本稿では、女性活躍推進や両立支援を含めた広義の意味での「ワーク・ライフ・バランス (WLB)」を捉えていくこととする。
- 2 OECD. Stat “Average annual hours actually worked per worker” (2018年10月31日閲覧) <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ANHRS>
- 3 厚生労働省 (2018) 「毎月勤労統計調査 平成29年分結果確報」 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/monthly/29/29r/29r.html>
- 4 WLB管理職とは、「部下の業務遂行を把握し支援することができ、自分自身の生活にもコミットしてメリハリをつけた働き方をしている管理職」(高村, 2017) を指す。
- 5 ファザーリング・ジャパンホームページ「第一回イクボス充実度アンケート調査結果を発表」(2019年1月24日閲覧) <https://ikuboss.com/pdf/nr-20170616.pdf>
- 6 北九州市ホームページ「推計人口、及び推計人口異動状況」(2018年12月14日閲覧) [http://www.city.kitakyushu.lg.jp/soumu/file\\_0373.html](http://www.city.kitakyushu.lg.jp/soumu/file_0373.html)
- 7 北九州市ホームページ「人口」(2018年12月14日閲覧) [http://www.city.kitakyushu.lg.jp/soumu/file\\_0317.html](http://www.city.kitakyushu.lg.jp/soumu/file_0317.html)
- 8 北九州市 (2017) 「平成28年度北九州市人事行政の運営等の状況等 (平成29年12月)」(2018年12月14日閲覧) <http://www.city.kitakyushu.lg.jp/files/000789089.pdf>

- 9 北九州市「北九州市職員ダイバーシティ推進プログラム」(2018年12月14日閲覧) <http://www.city.kitakyushu.lg.jp/files/000770896.pdf>
- 10 北九州市「北九州市職員ダイバーシティ推進プログラム」(2018年12月14日閲覧) <http://www.city.kitakyushu.lg.jp/files/000770896.pdf>
- 11 北九州市「北九州市職員ダイバーシティ推進プログラム」p. 13. (2018年12月14日閲覧) <http://www.city.kitakyushu.lg.jp/files/000770896.pdf>
- 12 ファザーリング・ジャパンホームページ (2018年12月14日閲覧) <http://fathering.jp/ikuboss/>
- 13 日本で初めてのイクボス宣言は、2014年11月の大阪府堺市の竹山市長によるものである。北橋市長は、2014年12月26日に政令指定都市で2番目のイクボス宣言を行った。
- 14 北九州市(2008)「女性活躍推進アクションプラン：女性職員を育て、いきいきと活躍できる職場づくりを実現する」p. 6. (2018年12月14日閲覧) <http://www.city.kitakyushu.lg.jp/files/000717729.pdf>
- 15 新任係長研修においても、同様のレクチャーを実施している。
- 16 イクボス研修に加えて、WLBに関する研修も1時間設けている。新任課長研修におけるコンテンツの中でメディアトレーニングに次いで2番目に多く時間を割いていることから、北九州市役所のWLBに対する積極的な姿勢が読み取れる。
- 17 イクボス同士の情報共有は特にしていないが、2017年度からは係長研修(昇任5年以内)で情報共有・話し合いの場を設けている。

#### 参考文献

- 坂爪洋美(2007)「管理職の両立支援策への理解が部門に与える影響：「役割受容」を中心に」『組織科学』第41巻第2号、5-18頁。
- 佐藤博樹(2009)「企業の人材活用とワーク・ライフ・バランス支援：働き方の改革と管理職の役割」『クォーターリー生活福祉研究』第18巻第1号、21-37頁。
- 高村静(2017)「ワーク・ライフ・バランス管理職と組織の支援：変化する管理職」佐藤博樹・武

石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用：多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会、185-209頁。

- 細見正樹(2015)「ミドルマネジャーの職場環境と従業員のワーク・ライフ・バランス：部下の家庭生活・個人生活の充実に対する寛容度についての実証分析」『経営行動科学』第28巻第1号、19-38頁。