

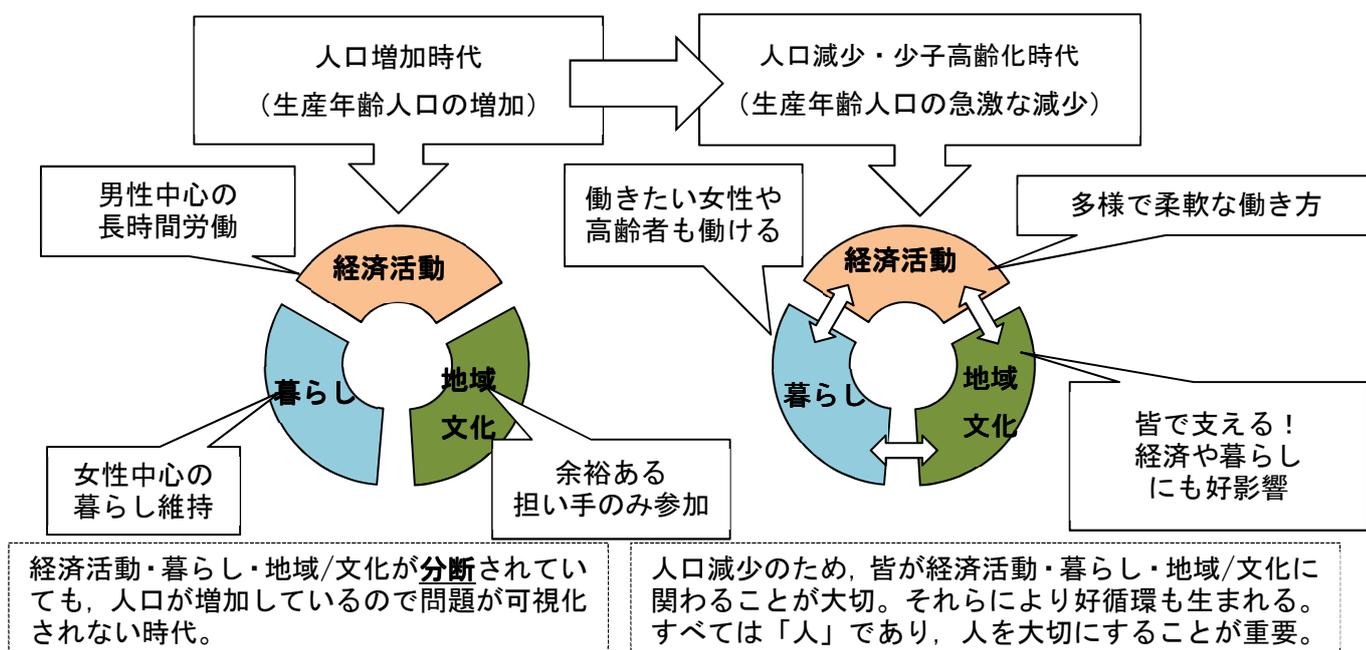
京都ならではの「働き方改革」に向けた現状分析・調査報告書（概要版）

京都市「働き方改革」推進プロジェクトチーム

第1章 調査概要

(1) 背景

少子高齢化に伴い、生産年齢人口が減少する中であって、京都が長年に渡り培ってきた住民自治の伝統を守り、衣・食・住をはじめとする暮らしの文化を継承するには、担い手となる現役世代の役割が重要となる。そのためにも、長時間労働を前提とした男性中心の働き方を見直し、誰もが多様で柔軟な働き方の選択を可能とし、能力を發揮できる環境づくりが、喫緊の課題となっている。



京都市では、これまでから、人間らしくいきいきと効率的に働き、同時に育児や介護等の家庭生活も大切にし、さらに地域活動や社会貢献活動が調和することで、市民の皆様一人ひとりが心豊かに暮らすことができる「真のワーク・ライフ・バランス」の実現に向けた取組を進めてきた。

現在、国においても平成29年3月に決定した「働き方改革実行計画」に基づき、様々な取組や議論が重ねられているが、こうした取組をさらに一歩進め、地域を支え、文化を担い、経済活動において生産・消費を担う「人」を大切にす「京都ならではの働き方改革」を、市民ぐるみで実践することにより、地域コミュニティの活性化や文化の振興、地域経済の発展などあらゆる方面へと良い影響を波及させていかなければならない。

(2) 目的

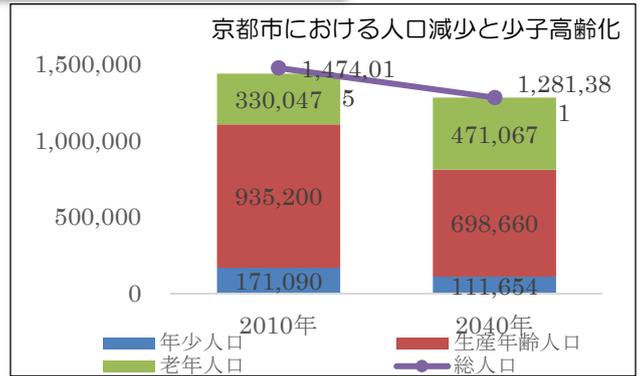
本調査は、平成29年4月に設置した京都市「働き方改革」推進プロジェクトチームにおいて、働き方改革をめぐる現状の課題や京都の特性等を分析・把握することで、「人を大切にす京都ならではの働き方改革」に向けた基礎資料とすることを目的とする。

第2章 働き方改革に関する現状分析（京都を取り巻く状況）

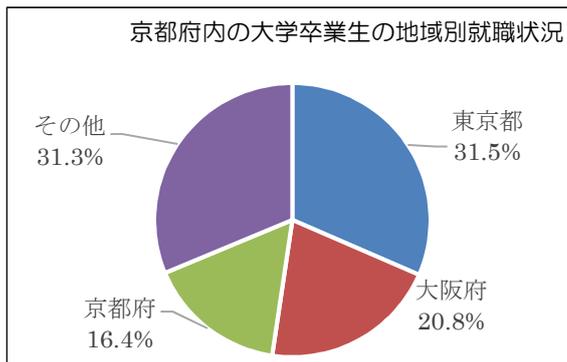
○ 少子高齢化と生産年齢人口の減少

まず、課題として挙げられるのは生産年齢人口・現役世代の減少である。京都市の合計特殊出生率は依然として低く、社会増と自然減の合計ではマイナスとなるなど、2040年には、2010年と比較して総人口で20万人減少する見込みの中、年少人口と生産年齢人口は減少する一方で、老年人口は約14万人増加する。

また、高齢化の進展に伴い、「介護離職」の増加も潜在的なリスクとして意識されてくる。



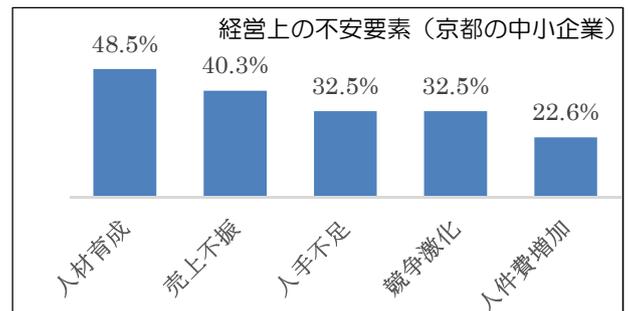
[出所] 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より



[出所] 大学ポートレートより作成

○ 学生や若年層の市外への転出

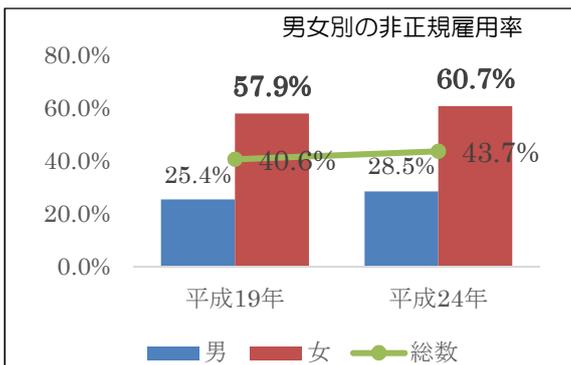
「大学のまち」である京都には、多くの学生や若者が進学を機に京都に転入してくるが、卒業後も市内に留まり、就職する学生は少なく、大半が東京都や大阪府などに流出している。また、現在、新卒者の多くは大手企業を志向していると言われていたが、京都市は事業所の99%を中小企業が占める等、就職先として京都の中小企業が選ばれにくい状況となっている。



[出所] 京都市中小企業経営動向実態調査（第125回）、平成26年経済センサス

○ 中小企業における担い手不足

労働市場が空前の「売り手市場」の様相を示す中、一部の業界では特に担い手確保が困難となっている。企業にとって人手不足感は一層深刻であり、経営上の不安要素として「人手不足」を挙げる京都の中小企業も32.5%と過去最高水準となっている。



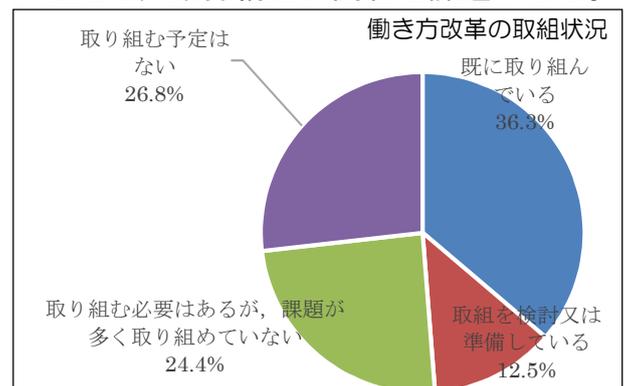
[出所] 京都市の就業構造の概況 平成24年就業構造基本調査集計結果

○ 非正規雇用と労働生産性の低さ

京都市では「製造業」「卸売業・小売業」「宿泊業・飲食サービス業」を担う中小企業が多く、一部のサービス業では労働生産性が低い。また、全国平均よりも非正規雇用者の割合が高く、特に女性の非正規雇用の割合は男性の2倍以上である。さらに、「宿泊業・飲食サービス業」では非正規雇用者の割合が75.2%となるなど、労働生産性の低さに加えて、業界構造に関わる課題がある。

○ 中小企業における働き方改革

多くの大企業が働き方改革に積極的に取り組む中、中小企業については、7割以上が働き方改革に前向きに検討している一方で、既の実施しているのはその半数程度に留まるなど、中小企業においては働き方改革が広がりにくい状況が浮き彫りとなっている。



[出所] 京都市中小企業経営動向実態調査（第123回）付帯調査より作成

第3章 京都ならではの働き方改革に向けた意見交換会

(1) 概要

働き方改革を実践する方や、働き方改革の当事者として課題を有する方等から、御自身の取組や課題について話題提供をいただくとともに、京都市「働き方改革」推進プロジェクトチーム（PT）との意見交換を通じて、現場の課題や取組など、「生の声」を収集するため、平成30年1月から3月までに、4回の意見交換会を開催した。

(2) 参加者

【意見交換会メンバー】（五十音順（座長を除く）、敬称略）

氏名	所属
岡田 知 弘	京都大学大学院 経済学研究科 教授 《座長》
伊豆田 千 加	NPO法人子育ては親育て・みのりのもり劇場 理事長
井上 誠 二	建都住宅販売（株）代表取締役
小野 雅 世	綿善旅館 若女将
河合 隆	NPO京都西陣会 理事長
源野 勝 敏	社会福祉法人京都社会事業財団 京都厚生園 園長
中村 朱 美	（株）minitts 代表取締役
廣岡 和 晃	連合京都 事務局長
藤井 正	晶和電気工業（株）代表取締役
二九 良 三	二九精密機械工業（株）代表取締役
三嶋 一 枝	（株）有喜屋 専務取締役

【京都市「働き方改革」推進PTメンバー】 17名

○ リーダー

中西 朋子（文化市民局共同参画社会推進部 真のワーク・ライフ・バランス推進・働き方改革担当部長）

○ サブリーダー

亀永和彦（産業観光局産業戦略部 ひと・しごと環境整備担当部長） ほかに15名



【意見交換会の風景】

(3) 第1回～第3回：話題提供の要旨（抄）



藤井 正 氏 / 晶和電気工業株式会社 代表取締役

- 中小企業が受注を競うには人件費を抑制するしかない。こうした公共調達の仕事は、ワーク・ライフ・バランスとは矛盾すると感じている。
- 「働く」とはどういうことか。働く人の立場に立って、根源的なことを考えるべきだと思うが、これまでに、経営者が考える機会や場所は果たしてどれだけあったらだろうか。
- 京都に文化庁が来る。人はなぜ働くのかといった本質的な部分を、文化性も踏まえて考え直すことで、京都らしさ、京都ならではのところがでてくるかもしれない。
- 採用のスタンスは「来るもの拒まず」で、自社に合わない方であったとしても、手にしっかりと職を付けて、業界に残っていただけるよう教育をしている。人を育てることが中小企業の社会への貢献だと考えている。



井上 誠二 氏 / 建都住宅販売株式会社 代表取締役

- 学生や親にとって、そもそも中小企業で働くという選択肢がない。大企業の下請けというイメージが先行し、新卒者の就職先として選ばれていない。
- 経営理念として「地域貢献」を掲げており、中小企業で働くことは、地域に密着した働き方ができるということである。京都は芸術、文化、歴史などの蓄積において大きなアドバンテージがあり、人を呼び込む面では魅力的なまちである。
- 「働かされている」という感覚があるときは、人は力を発揮できない。経営方針、思いを社員と共有し、5年後、10年後のビジョンを示して、社員の育成とモチベーションアップにつなげていくことが必要である。
- 少子化で人が減る中で、意欲のある高齢者の活用も重要になる。当社では72歳まで現役で営業として活躍した女性もいる。
- 他社の働き方改革を知らない経営者は多いだろう。先進的な取組を広く紹介するなどにより、取組の輪を広げて行くことができるのではないだろうか。



三嶋 一枝 氏 / 株式会社有喜屋 専務取締役

- 他店の跡継ぎとなる方や、独立を望む方など、様々な将来像を持っている社員がおり、希望に応じた教育を行っている。調理師免許や技能士免許の取得も積極的に薦めている。
- 75歳以上の方にも数名働いてもらっている。高齢者の方でもできる仕事はたくさんあり、働きたい意欲のある方を上手く活用できるとよい。
- 職場に子どもを連れてくることも認めている。今後、需要が増えてくれば、ベビーシッターを雇うなども検討している。
- SNS等を活用して、経理状況や店舗の状況等を共有し、社員の意識改革を促すとともに、休暇が取りやすい環境づくり等に努めている。
- 中小企業の経営者自身が、働き方改革について自主的に学ぶ必要がある。今の時代に即した働き方を学ぶ機会をつくるのが大事だと考えている。



小野 雅世 氏 / 綿善旅館 若女将

- 宿泊関係の学校の生徒でさえ、9割が「宿泊業はブラックだ」と考えている。
- 従来は、非正規雇用で働いている方を正規採用するという流れであったが、思いきって新卒採用を開始した。子連れ出勤も出来るようにし、正社員として外国人留学生の採用も行う等、経営者の理解を得ながら、少しずつ改革を行っている。
- 「生産性＝生産量／労働量」という図式で考える。生産量が大きくなり、労働量が小さくなれば生産性は上がる。
- 整理整頓を行うことでビル一棟分の倉庫を片付けてゲストハウスを開業したほか、情報共有、業務の標準化、人事査定などを行った。ヒアリングを行う機会を作ることで、突然辞めるといふようなことはなくなり、働く意識も向上したと実感している。
- 修学旅行を扱う旅館は一段下げて見られる風潮があるが、当館では「修学旅行を扱う一流旅館」を目指している。旅館の価値向上、京都の魅力向上に寄与していきたい。



河合 隆 氏 / NPO法人京都西陣会 理事長

- 雇用にはなじまない障害者もあるが、すべてがそうではない。身体障害者は残存している機能の力が発達することも多く、能力をいかに伸ばし、しっかり使っていくかということは、本人にとっても働き甲斐を感じることであり、重要である。
- 障害者が提供するサービスの価値を引き上げていかなければいけない。しっかりと投資をして、儲かる仕事を取ってくるという、考え方の転換が必要である。
- 西陣織など伝統産業では後継者不足が大きな課題となっている。一方で、能力はあるが良い仕事がない障害者がいる。これらを上手くマッチングする「伝福連携」を行うことで、伝統産業の課題と福祉の課題の双方の解決に向けた取組を進めている。行政を含めて連携を進め、作ったものをしっかり売るところまで持っていきたい。



源野 勝敏 氏 / 京都厚生園 園長

- 中小の社会福祉法人をグループ化するという生き残りのための戦略をとっている。一つの事業所ではできない事業も、グループで補い合いながらできることもある。
- 市内の61%の事業所で人員不足を感じている。建物とベッドがあっても、職員が不足しているためにベッドが埋まらないという状況も起こっている。新卒が入らない法人も多い。
- 介護職に関するイメージを払拭したい。子どもが介護職をやりたいと言っても親が駄目だという場合もある。また、結婚したら働けないというイメージもあるがそうでもない。
- 入職いただいた全員が介護福祉士などの国家資格を取れるよう、キャリアアップを図るサポートをしている。また、働くことの価値観は人によってそれぞれ異なり、定着のためにはコミュニケーションが大事である。面談を行うことで職員ごとの意向や状況の把握等に努めている。
- 京都に憧れ、京都で暮らしたい・働きたいという思いを持って、府外から就職される方も多い。施設名に「京都」の名前が付いていて良かったと感じている。

伊豆田 千加 氏 / NPO法人子育ては親育て・みのりのもり劇場 理事長



- 地元の幼稚園の集まりから発展したNPO法人である。子育て世代をターゲットとした活動を中心に、地域や商店街の活性化等にも取り組んでいる。地域全体で子育てをし、見守っていくということがますます重要になってきている。
- ワーク・ライフ・バランスという言葉がある一方で、良い意味で仕事と生活を切り分けず、「ワーク・ライフ・ミックス」という関係もありうるのではないかと感じている。
- 近隣学区1,500世帯を対象としたアンケートでは、隙間時間をうまく活用したいという思いを持っている人が多いことが分かった。ちょっとした人手を求めているお店もあるので、そうした需要と供給を踏まえて、色々な活動と組み合わせることも可能である。
- 求人にとっては、活動理念に賛同された方やインターンがそのまま就職するケースが多く、募集をかけて採用したケースはほとんどない。



中村 朱美 氏 / 株式会社 minitts 代表取締役

- 当社はランチ営業のみ、1日100食限定という戦略を採っている。1日100食と決まっているのでロスが出ないし、営業時間を限定しているので人件費も固定できる。「圧倒的な商品」を開発することで、長時間労働が当然という飲食業界の常識を覆し、「短時間で稼ぎ切る」ことを実現している。
- 子育て世代や介護世代、障がい者など様々な家庭環境の方が働いており、どんな人でも働ける環境を作る、ダイバーシティ経営を目指している。有給休暇の消化率も100%である。
- 最低限必要な労働力よりも1~2名くらい多めに採用している。常に100%以上で働いていると疲弊してしまう。社員に心の余裕ができると、結果的に良いパフォーマンスにつながる。
- 毎年プラス成長を目指すのではなく、安定的な「経常利益」を生み出すことが大事だと考えている。そして、出た利益は社員へ還元するようにしている。



大川 智司 氏 / 二九精密機械工業株式会社 執行役員社長室室長

- 当社では「家庭がしっかりしていないと良い仕事ができない」という考えをトップがしっかり示すことにより、経営理念として、短時間勤務制度、産休・育休の取得支援、時間単位の取得が可能な看護休暇・介護休暇などワーク・ライフ・バランスに積極的に取り組んでいる。
- かつては長く働く者が偉いという風潮があったが、そうした視点で評価される時代ではなくなっている。
- 採用については、民間の大手人材会社は利用していない。教育機関との関係を築き、当社のワーク・ライフ・バランスに向けた取組がメディア等で取り上げられたことで、働き手の確保には苦勞していない。直近3年間で新卒採用者の離職率は0である。
- 当社の教育方針は、得意な分野を伸ばすこと。他の業界や会社で経験を積んだ方を中途採用することもあるが、年齢はハンディキャップではなく、蓄積された知恵と技能の結集であると考えている。得意とする分野は、年齢に関係なく伸びるものである。



- 京都の企業における労働組合の組織率は全国平均よりも低い。京都は中小零細企業が多く、また、京都市の産業の特徴として、製造業よりもサービス業で働く方が多い。
- 京都に本社を置き続ける会社も多く、京都に本社があることにより世界のトップも来てくれる。大学と共同での製品開発等も盛んで、100年を超える歴史ある企業も数多い。
- 連合京都では、労働相談を行うフリーダイヤルを設置している。各種ハラスメントに関する相談が多いが、最近では、雇用形態や賃金格差の問題に関する相談も増えている。
- 有期期間雇用で働いておられる方で、無期雇用への切替えを希望する方からの相談等もある。原則的に、一定の条件を満たした労働者が無期雇用を希望する場合、企業側はこれを受け入れないといけないが、認識が十分浸透していない場面も見られる。
- 学生などの就労希望者に対しても、労働条件や働く環境はしっかりと自分の目で確かめるようにアドバイスしている。最近の学生の傾向としては、仕事内容よりも、休日や福利厚生がしっかりとしているなど、働きやすい環境を重視する傾向がある。
- 多様な働き方という意味では、働きたい時間に働く場所があるということが大事である。フレキシブルな働き方が今後ますます大事になってくるだろう。

(4) 第4回：「京都ならではの働き方改革」に関する更なる議論

第4回意見交換会では、第3回までの話題・議論を踏まえて、特に「京都ならではの働き方改革」とは何かについて、更に議論を進めた。

地域に密着した企業経営

- 京都の場合、中小企業が地域を支えているといっても過言ではなく、職住も接近しており、企業と地域の結びつきは他よりも強いのではないかと考えている。こうした部分が「京都らしさ」にも関わってくる。地域の中に、地域の中小企業がもっと参画することも重要だと考えている。

好事例の波及・働き方改革の「見える化」

- 「働き方改革」はノウハウがない、効果が見えにくいといった課題がある。上手くいった事例を行政にPRしていただき、広く波及できるとよい。
- 給料の高さだけが幸せの度合いを測る尺度ではなくなっている。「働きがい」や「やりがい」など、目に見えない価値が大事になってくる。また、自分の仕事が社会とどうつながり、どう貢献しているのか、見えるようにすることも大事である。
- 求職者に向けて、その企業の仕事のやりがい、働き方などが一覧でみえるサイトがあるとよい。加えて、「この会社は信頼して大丈夫」という行政の認証があるとなお良い。
- 「働きたい企業ランキング」のように、京都市版として「働きやすさランキング」のようなものを作ってはどうか。中小企業を学生だけでなく、地域に知ってもらうことにもつながるだろう。行政が成功事例やモデルケースを紹介することが必要である。

業界と行政とのかかわり

- 業界の構造改革には、行政によるサポートが必要不可欠な面がある。業界全体が変わっていくためにも、**企業、業界団体、行政の三者の関係において、しっかりと議論していくことが大事**である。
- 京都はNPO法人の数が多いが、法人によって様々な段階である。それぞれの**段階に応じた、きめ細かい行政支援も必要**となってくる。

働き手と地域や生活文化とのかかわり

- 従来、地域の活動は女性中心のボランティアに支えられてきたが、**今後は、これまで社会で活躍してきた男性に参画いただくことも、ますます重要**となる。
- **働き方改革で生まれた時間を活用し、地域に入って活動する機会を作る**ことが必要である。自治会・町内会の役割も重要になっており、リタイアした後に、そうしたところにスムーズに入っていけるようにすることも大事である。
- 地域の商売人や学校教員の方などは地域とつながりが深い**が、そうでない方も、現役時代から地域と何らかのつながりがあった方が**良い。企業が社員と地域の橋渡しをできるとよい。
- 文化庁移転とも関連して、**京都は文化的な豊かさがある一方で、文化の承継**という意味では課題もある。現役世代の方は、伝統芸能や祭りに参加する時間も少ない。
- 自治会活動については、**担い手不足や高齢化に加え、地域住民の入れ替わりも激しい市内の市街地の方が難しくなっている**印象である。

医療に恵まれた地域特性

- 医療面では京都は非常に恵まれていると感じている。**働きながら治療ができる環境が京都にはある。**
- **若年性認知症などの課題**も出てきている。そうした方を早期発見することも大事であるが、**見つけたうえでどう支援するかがより重要**となる。そうした部分のサポートなども**社会全体で考えていかなければならない。**

(5) 意見交換会における新たな気づき

本章では、京都ならではの働き方改革に向けた意見交換会について、概要、参加者、話題提供の要旨及び「京都ならではの働き方改革」に関する更なる議論の結果をとりまとめた。

本意見交換会の結果、判明した「新たな気づき」は、次のとおり。

- **当たり前の取組が、働き方改革の実践につながる**こと。
意欲のある高齢者や女性の活用など、企業の状況に応じて、**当たり前に取り組んできたことが、結果として、働き方改革の実践**となっている。
- **これまでの常識からの脱却が、新たな価値や働き方改革を創出**すること。
「伝福連携」や「営業時間や商品の提供数の限定」、「ブラックというイメージの業界でも働き方改革は実践できること」など、**これまでの常識からの脱却により、新たな価値や働き方改革を創出**している。
- **京都の強みは、働き方改革や担い手の確保にも生かせる**こと。
「京都に憧れる求職者が多いこと」や「医療機関が充実し、働きながら治療できる環境が整っている」など、**働き方改革のみならず、担い手の確保においても、京都には強みがある。**

第4章 京都ならではの「働き方改革」に向けて

人口減少・現役世代の減少は、京都の強みである「地域力」や「人間力」を揺るがしかねない危機でもある。「人を大切にする」という原点をしっかりと踏まえ、多様な主体がそれぞれ当事者となり、市民ぐるみで働き方改革を進めることで、あらゆる方面へと良い影響を及ぼし、来る危機を乗り越える智恵としなければならない。

そのためにも、様々な成功事例やモデルケースを広く波及することにより、生産性の向上や担い手の確保・育成などの地域経済を活性化へつなげるとともに、働き方改革により生まれる時間や余裕を地域コミュニティの活性化や暮らしの文化の振興へとつなげていく仕組みづくりや気運の醸成を行う役割が行政には求められている。

- 「働き方改革」の実践は、企業の担い手不足解消に向けた最適解となりうる必要条件であり、第一歩である。
- 働き手に寄り添い、経営者と働き手のコミュニケーションを深化させることが企業の担い手の育成や定着の鍵である。
- 「働き方改革」は「働き手の満足度を高めながら生産性を向上させる」ための経営戦略と捉え、実践していかなければならない。
- 地域が担ってきた自治・生活の文化を継承し、活性化するためには、働き手・住民・学生・企業を当事者として巻き込むことが不可欠である。