

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

平成 30 年 3 月

京都市

「働き方改革」推進プロジェクトチーム

目 次

第1章 調査概要	1
1. 背景と目的 「人を大切にする京都ならではの働き方改革」	1
2. 調査手法	2
第2章 働き方改革に関する現状分析	3
1. 国における働き方改革の動向	3
2. 京都を取り巻く状況	7
第3章 京都ならではの働き方改革に向けた意見交換会	20
1. 開催概要	20
2. 話題提供の要旨	22
3. 第4回意見交換会の要旨	32
4. 意見交換会における議論について	35
第4章 京都ならではの「働き方改革」に向けて	38

第1章 調査概要

1. 背景と目的 「人を大切にする京都ならではの働き方改革」

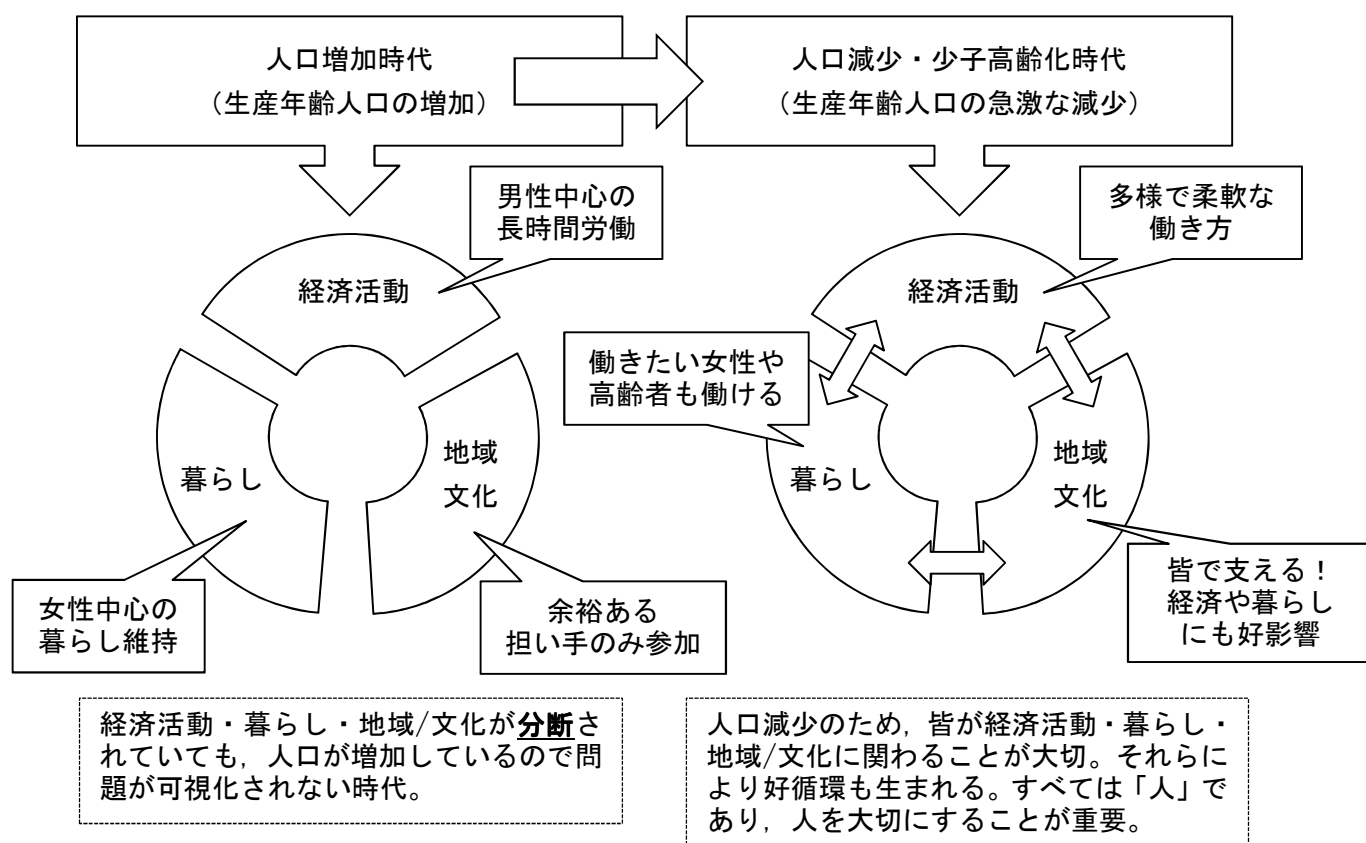
少子高齢化に伴う生産年齢人口の急速な減少局面を迎える中であって、京都が長年にわたり培ってきた住民自治の伝統を守り、衣・食・住をはじめとする暮らしの文化を次代に継承していくためには、担い手となる現役世代の役割が重要となる。

それには、長時間労働を前提としたこれまでの働き方を見直し、多様で柔軟な働き方の選択を可能とすることで、市民の皆様一人ひとりが心豊かに暮らす「真のワーク・ライフ・バランス」を実現し、京都の強みである「地域力」や「文化力」により一層の磨きをかけることが必要である。

地域を支え、文化を担い、経済活動において生産を担うのはすべて「人」であり、これを消費するのも「人」に他ならない。

京都ならではの働き方改革とは、それぞれが当事者としての視点を持ち、市民ぐるみで「人を大切にする働き方」を実践することを通じて、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、あらゆる方面へ良い影響を及ぼし、「人」を中心とした仕事・生活・社会の好循環を生み出すことにより、京都の魅力をさらに高めていこうとするものである。

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整理や課題、京都の特性等を分析・把握することにより、「人を大切にする京都ならではの働き方改革」に向けた基礎資料とするものである。



2. 調査手法

下記の方法により、働き方改革をめぐる現状と課題、京都の特性等を分析・把握する。

(1) 既存の統計・指標等を通じたデータ解析，文献等の整理（第2章）

京都市を取り巻く「働き方改革」に関する現状や課題を浮き彫りにし，その特性を把握するため，既存の統計や指標，文献等を整理・解析する。

(2) 意見交換会を通じた現場の声の収集（第3章）

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，全4回にかけて，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，「働き方改革」推進プロジェクトチームとの意見交換を通じて，現場の課題や取組などの「生」の声を収集する。

第2章 働き方改革に関する現状分析

ここでは、働き方改革に関して2つの視点から分析を行う。1つ目は、わが国における働き方改革の現状を整理することである。2つ目は、京都の働き方改革のこれまでの取組を確認しながら、京都市の産業及び労働構造を把握することである。

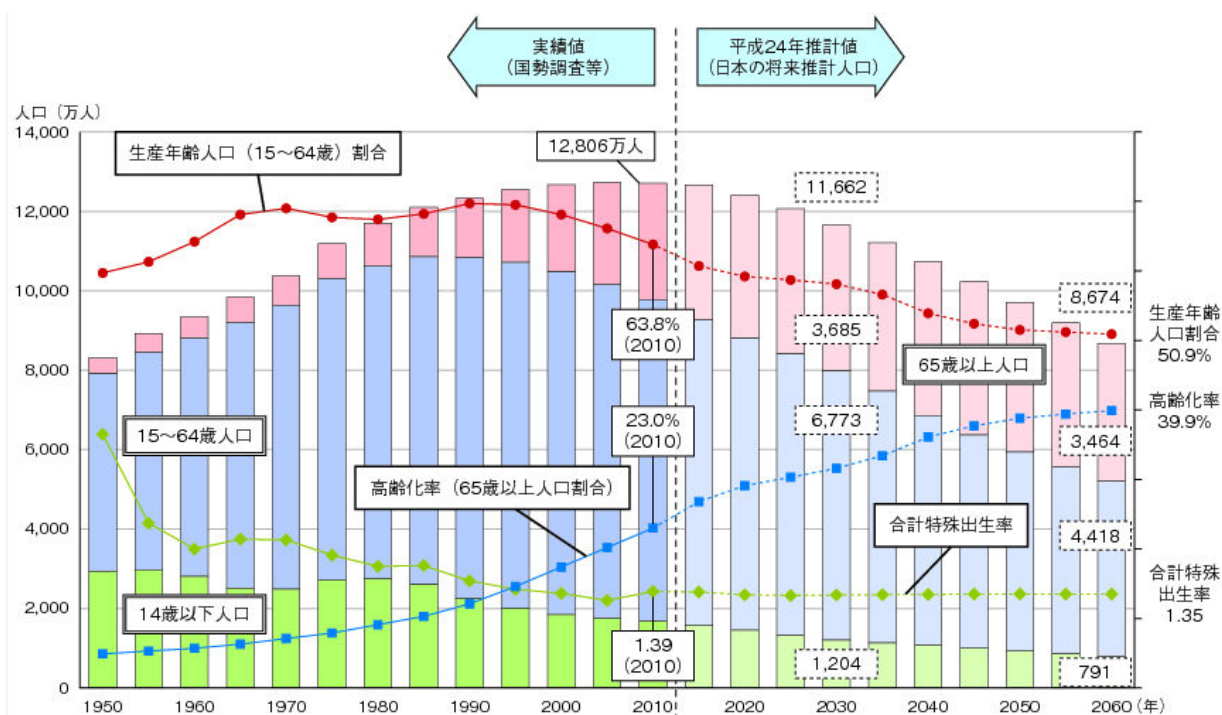
1. 国における働き方改革の動向

(1) 働き方改革が必要とされる背景と目的

- 背景には、少子高齢化による生産年齢人口（労働人口）の減少がある。
- また、高齢化の進展に伴い、働きながら介護をするケースも増加し、介護離職の問題も顕在化していることが挙げられる。
- 働き方改革の目的は、生産性を向上させ、女性や高齢者の活用、柔軟な働き方の実現等により、こうした変化に対応する新しい社会を実現しようとするものである。

社会的背景として、まず、少子高齢化の進展による生産年齢人口（労働人口）の減少が挙げられる。2010年時点では、日本の総人口は約1億2,800万人であり、労働人口の割合は63.8%、高齢化率（65歳以上の割合）は23.0%であった。これが2060年には総人口は約8,600万人、労働人口の割合は50.9%へ低下する一方で、高齢化率は39.9%に上昇するとされている。

〔日本の人口推移（1950～2060年）〕



〔出所〕 総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）：出生

中位・死亡中位推計」（各年10月1日現在人口）、厚生労働省「人口動態統計」

また、高齢化の進展に伴い、働きながら介護をするケースも増加している。介護をしながら働いている年代層は、男女ともに40代から増加傾向が顕著となり、50～60代でピークを迎える構造となっている。

〔働きながら介護をしている人の割合（平成24年）〕

	～29歳	30代	40代	50代	60代	全体
総数	0.9%	1.6%	3.7%	9.2%	8.3%	4.6%
男性	0.7%	1.3%	2.6%	6.7%	7.1%	3.6%
女性	1.1%	2.2%	5.1%	12.4%	10.0%	5.9%

〔出所〕総務省 平成24年就業構造基本調査より作成

仕事と介護の両立が困難となり、退職を余儀なくされるケース（＝介護離職）も増えている。介護を理由に離職した人数は、2007年10月～2008年9月においては8.85万人であったのに対して、2011年10月～2012年9月では10.11万人に増加している。

また、男女別でみた場合、女性の離職者数が圧倒的に多い。

〔介護離職者数の推移〕（単位：万人）

	総数	男性	女性
2007年10月～ 2008年9月	8.85	1.71	7.15
2008年10月～ 2009年9月	8.19	1.61	6.57
2009年10月～ 2010年9月	9.86	2.09	7.77
2010年10月～ 2011年9月	8.42	1.84	6.59
2011年10月～ 2012年9月	10.11	1.99	8.12

〔出所〕総務省 平成24年就業構造基本調査より作成

以上のような背景から、平成29年3月28日に発表された政府の「働き方改革実行計画」では、その目的について、以下のように述べられている。

〔働き方改革の目的〕

一人ひとりの意思や能力、そして置かれた個々の事情に応じた、**多様で柔軟な働き方を選択可能とする社会を追求する**。働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革を行い、**企業文化や風土を変えようとするものである**。改革の目指すところは、働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにすることである。多様な働き方が可能な中において、自分の未来を自ら創っていくことができる社会を創る。意欲ある方々に多様なチャンスを生み出す。

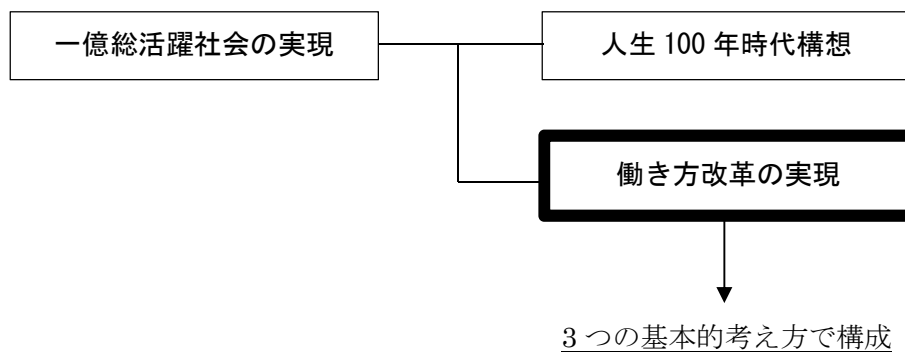
〔出所〕働き方改革実行計画（平成29年3月28日働き方改革実現会議決定）より

(2) 働き方改革の位置付け

- 国の働き方改革は「一億総活躍社会の実現」に向けた 2 本柱の 1 本。
- 働き方改革は、3 つの基本的考え方で構成。

働き方改革は、「一億総活躍社会の実現」に向けた 2 本柱の 1 本にもなっている。また、「働き方改革実行計画」では、働き方改革は、3 つの基本的考え方で構成されている。

〔一億総活躍社会のイメージ〕



〔3 つの基本的考え方〕

- ① 日本経済再生に向けて、最大のチャレンジは働き方改革。働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土も含めて変えようとするもの。働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにする。
- ② 働き方改革こそが、労働生産性を改善するための最良の手段。生産性向上の成果を働く人に分配することで、賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長を図る「成長と分配の好循環」が構築される。社会問題であるとともに経済問題。
- ③ 雇用情勢が好転している今こそ、政労使が 3 本の矢となって一体となって取り組んでいくことが必要。これにより、人々が人生を豊かに生きていく、中間層が厚みを増し、消費を押し上げ、より多くの方が心豊かな家庭を持てるようになる。

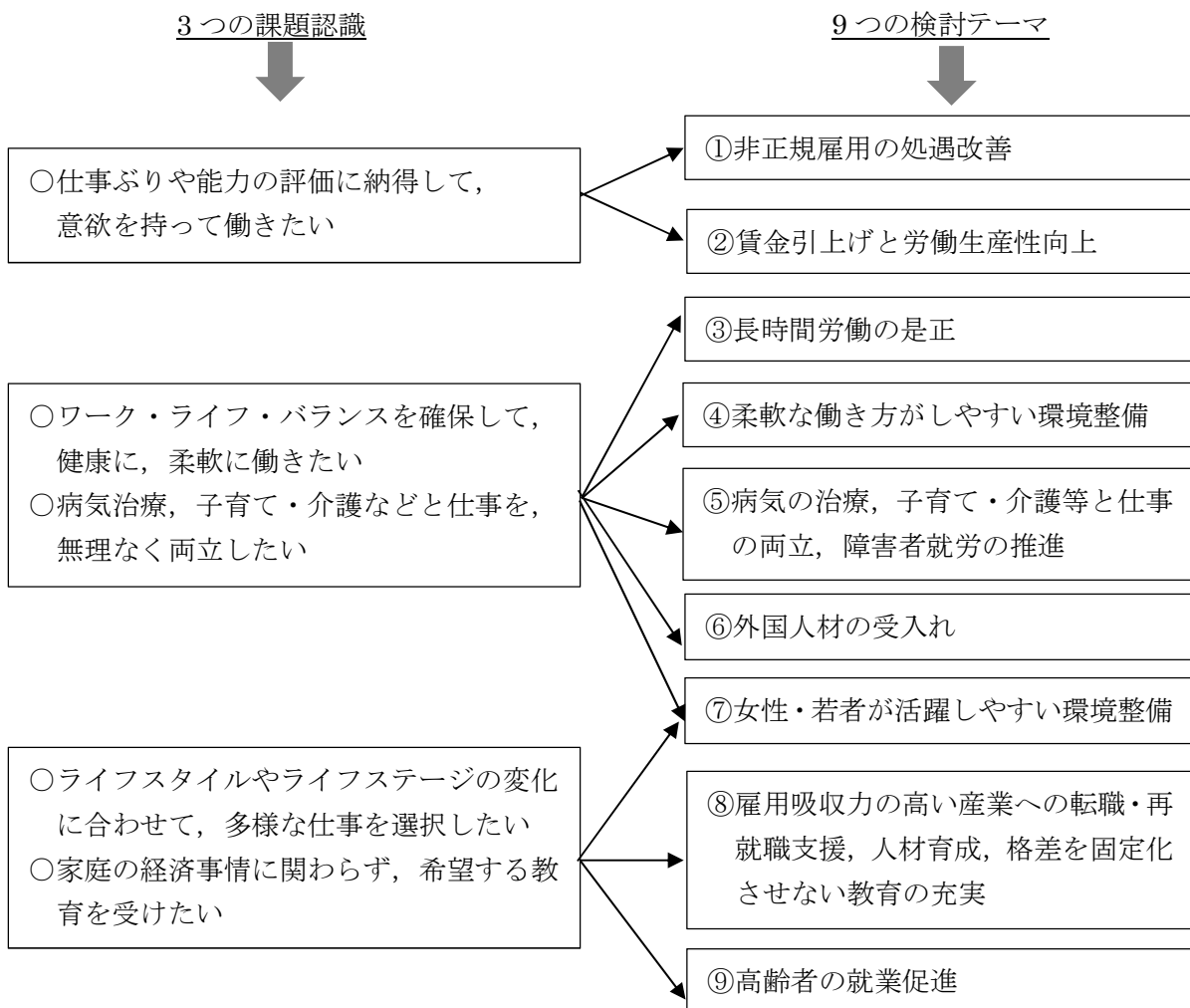
〔出所〕 働き方改革実行計画（平成 29 年 3 月 28 日働き方改革実現会議決定）より

(3) 働き方改革のポイント

- 働き方改革では、3つの課題認識に基づき、9つの検討テーマが設定。
- 検討テーマの内容は「雇用環境」、「労働生産性」、「ワーク・ライフ・バランス」、「ダイバーシティ」、「職業選択の柔軟性」、「高齢者の就業促進」など多岐に及ぶ。

「働き方改革実行計画」では、働き方改革の実現に向けて、3つの課題認識をもとに、9つの検討テーマが設定されている。

【働き方改革における課題認識と検討テーマ】



【出所】働き方改革実行計画（平成29年3月28日働き方改革実現会議決定）より作成

検討テーマを大まかに分類すると、①～②は「雇用環境」や「労働生産性」の向上に係るもの、③～⑦は「ワーク・ライフ・バランス」や「ダイバーシティ」の促進に係るもの、⑧～⑨は「職業選択の柔軟性」や「高齢者の就業促進」の実現に係るものであり、働き方改革は非常に多岐にわたる課題に対応しようとするものであることが分かる。

2. 京都を取り巻く状況

(1) 働き方改革に向けたこれまでの取組

- 平成 22 年に、オール京都で取り組む「京都版 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）行動計画」を策定。
- 同年、「はばたけ未来へ！ 京プラン（京都市基本計画）」において、11 の重点戦略の一つとして「真のワーク・ライフ・バランス」を掲げ、翌年度には、分野別計画として、「真のワーク・ライフ・バランス」推進計画を策定。

平成 19 年、国において「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及びその行動指針が策定されたことを受けて、平成 20 年度から、京都雇用創出活力会議（構成：京都府知事，京都市長，京都労働局長，連合京都会長，京都経営者協会会長）の下にワーク・ライフ・バランス専門部会を設置し、オール京都で推進する行動計画を策定した（第 1 期：平成 22 年度～24 年度，第 2 期：平成 25 年度～27 年度）。

現在、平成 28 年 8 月に「輝く女性京都応援会議」の事務局機能を統合し、女性活躍支援の拠点として開設した「京都ウィメンズベース」をワーク・ライフ・バランスセンターに位置づけ、オール京都で女性活躍に向けた企業支援や人材の育成，ワーク・ライフ・バランスの実現・働き方改革の実現への支援に取り組んでいる。

また、京都市でも 2001 年から 2025 年までの 25 年間における京都のグランドビジョンを描いた「京都市基本構想」において、すべての人がいきいきと暮らし、一人ひとりが相互に支え合う「安らぎのある暮らし」と、活力にあふれ、市民それぞれが自分を生かし、ゆとりを持って生活を楽しむことで市民文化を成熟させる「華やぎのあるまち」をまちづくりの目標として掲げている。

これに基づく「はばたけ未来へ！ 京プラン（京都市基本計画）」では、11 の重点戦略の一つとして、人間らしくいきいきと働き、家庭・地域で心豊かに生活できる「真のワーク・ライフ・バランス」を掲げ、これを具体化する分野別計画として、4 つの重点項目で構成する「真のワーク・ライフ・バランス推進計画」（平成 24 年度～32 年度）を策定し、あらゆる政策を連携・融合させながら、様々な取組を進めている。

(2) 京都市を取り巻く社会状況

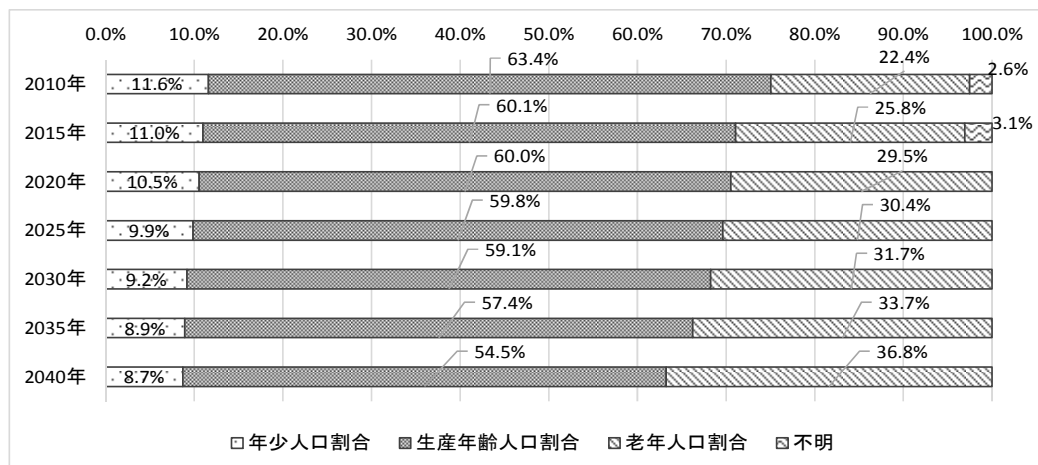
① 人口減少と少子高齢化が進展している。

- 2010年と2040年の比較では、総人口で約20万人減少する見込みである。また、年少人口と労働人口は減少する一方で、老年人口は約14万人増加する。高齢化率は22.4%→36.8%まで上昇すると予測されている。
- 合計特殊出生率は、近年は上昇傾向にあるものの、1.30と依然として低い。

まず、人口の増減をみると、2010年と2040年を比べると、総人口は約147.4万人から128.1万人へ約20万人減少すると予測されている。年齢3区分別では、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14万人増加すると予測されている。

[京都市における人口減少と少子高齢化の進展（2010～2040年）]

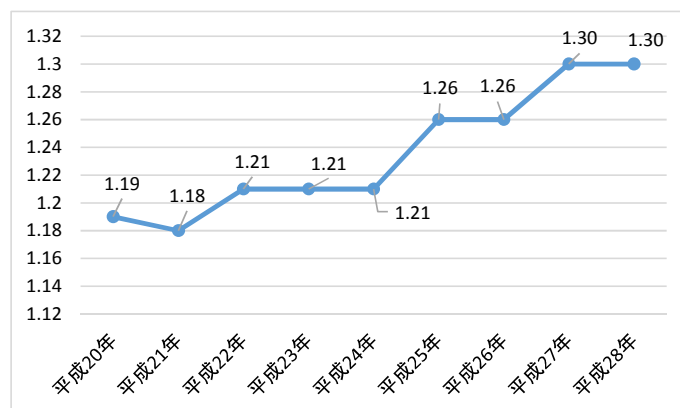
	総人口(人)	年少人口(人)	生産年齢人口(人)	老年人口(人)
2010年	1,474,015	171,090	935,200	330,047
2015年	1,475,183	162,141	886,422	381,132
2020年	1,453,125	153,275	871,364	428,486
2025年	1,421,963	140,226	849,838	431,899
2030年	1,382,430	127,217	816,458	438,755
2035年	1,335,272	118,790	765,936	450,546
2040年	1,281,381	111,654	698,660	471,067
2010→2040年増減	-192,634	-59,436	-236,540	141,020



[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」より作成

また、合計特殊出生率は近年、上昇傾向にあるものの、依然として低い状況にある。

[京都市における合計特殊出生率の動向]



[出所] 京都市統計 行政区別、母親の年齢（5歳階級）別合計特殊出生率の推移より作成

② 社会増・自然減／若者・現役世代の転出が多い。

- 平成20年から29年までの人口動態をみると、平成20年から22年では自然動態と社会動態ともに減少。平成23年以降は、社会動態は増加だが自然動態では減少している。
- 年齢階級別純移動数では、「10～14歳→15～19歳」と「15～19歳→20～24歳」で転入者が上回る。一方、「20～24歳→25～29歳」では転出者が大きく上回る。

平成20年から29年までの京都市における人口動態をみると、平成20年から22年では自然動態と社会動態ともに減少となっている。平成23年以降は、社会動態は増加となる一方、自然動態では減少となっており、合計ではマイナスとなっている。

[京都市における人口動態（平成20年～29年）]

(単位:人)

	増減	自 然 動 態			社 会 動 態		
		増減	出生	死亡	増減	転入	転出
平成29年	-2,708	-3,905	10,677	14,582	1,197	105,512	103,464
平成28年	-448	-2,807	11,323	14,130	2,359	107,186	104,150
平成27年	-611	-2,898	11,300	14,198	2,287	106,801	103,522
平成26年	-1,489	-3,072	11,212	14,284	1,583	105,882	103,137
平成25年	-1,836	-2,716	11,418	14,134	880	105,715	103,235
平成24年	-838	-2,795	11,277	14,072	1,957	104,448	102,883
平成23年	-599	-2,222	11,593	13,815	1,623	105,016	103,998
平成22年	-2,360	-1,761	11,616	13,377	-599	104,928	106,215
平成21年	-1,497	-1,271	11,794	13,065	-226	107,050	108,260
平成20年	-1,275	-952	11,972	12,924	-323	108,197	109,818

[出所] 京都市統計 行政区、支所及び国勢統計区ごとの自然動態並びに社会動態の推移より作成

また、年齢階級別純移動数（転入者－転出者）をみると、平成12年から17年、平成17年から22年のいずれの期間においても、「10～14歳→15～19歳」と「15～19歳→20～24歳」で転入者が上回っている。一方で、「20～24歳→25～29歳」では大きく転出者が上回る結果となっている。大学や専門学校等への進学に伴い、京都へ転入した若者の多くが卒業後に市外へ流出していることが伺える。こうした傾向は、関西の政令指定都市では神戸市も同様の傾向となっているが、京都市の場合は40歳まで転出超過が継続している。

[京都市における年齢階級別純移動数]

(単位:人)

	平成12年→平成17年(人)	平成17年→平成22年(人)
0～4歳→5～9歳	-2,116	-159
5～9歳→10～14歳	-1,295	908
10～14歳→15～19歳	16,067	14,128
15～19歳→20～24歳	33,360	23,837
20～24歳→25～29歳	-31,327	-31,358
25～29歳→30～34歳	-8,211	-7,743
30～34歳→35～39歳	-4,318	-2,665
35～39歳→40～44歳	-1,445	497
40～44歳→45～49歳	-732	1,655
45～49歳→50～54歳	53	1,919
50～54歳→55～59歳	71	2,167
55～59歳→60～64歳	704	3,113
60～64歳→65～69歳	487	1,427
65～69歳→70～74歳	476	977
70～74歳→75～79歳	144	354
75～79歳→80～84歳	18	-207
80～84歳→85～89歳	-301	-480

いずれの期間も
40歳までは転出
超過

[出所] 総務省「国勢調査」、厚生労働省「都道府県別生命表」に基づきまち・ひと・しごと創生本部作成したものを一部改変

〔関西の政令指定都市における年齢階級別純移動数〕

〔大阪市〕

(単位:人)

	2000年 →2005年	2005年 →2010年
0～4歳→5～9歳	-6,084	-5,606
5～9歳→10～14歳	-259	692
10～14歳→15～19歳	11,766	8,152
15～19歳→20～24歳	30,156	27,602
20～24歳→25～29歳	2,909	20,443
25～29歳→30～34歳	-10,178	1,320
30～34歳→35～39歳	-8,267	-2,334
35～39歳→40～44歳	-2,880	2,629
40～44歳→45～49歳	1,267	3,832
45～49歳→50～54歳	1,421	3,304
50～54歳→55～59歳	2,245	2,729
55～59歳→60～64歳	1,799	1,237
60～64歳→65～69歳	2,833	-1,042
65～69歳→70～74歳	1,771	-2,537
70～74歳→75～79歳	1,037	-3,622
75～79歳→80～84歳	74	-2,786
80～84歳→85～89歳	11	-2,066

〔堺市〕

(単位:人)

	2000年 →2005年	2005年 →2010年
0～4歳→5～9歳	602	778
5～9歳→10～14歳	-222	21
10～14歳→15～19歳	117	703
15～19歳→20～24歳	-1,086	742
20～24歳→25～29歳	-3,039	639
25～29歳→30～34歳	-1,548	1,804
30～34歳→35～39歳	-1,085	1,909
35～39歳→40～44歳	-442	1,191
40～44歳→45～49歳	-631	611
45～49歳→50～54歳	-870	239
50～54歳→55～59歳	-433	478
55～59歳→60～64歳	45	297
60～64歳→65～69歳	330	-401
65～69歳→70～74歳	228	-434
70～74歳→75～79歳	526	-362
75～79歳→80～84歳	437	-90
80～84歳→85～89歳	260	154

〔神戸市〕

(単位:人)

	2000年 →2005年	2005年 →2010年
0～4歳→5～9歳	3,139	2,015
5～9歳→10～14歳	1,827	1,970
10～14歳→15～19歳	5,276	5,507
15～19歳→20～24歳	5,991	3,125
20～24歳→25～29歳	-10,198	-8,955
25～29歳→30～34歳	670	143
30～34歳→35～39歳	2,860	2,690
35～39歳→40～44歳	2,345	3,115
40～44歳→45～49歳	110	2,436
45～49歳→50～54歳	365	1,674
50～54歳→55～59歳	2,001	2,507
55～59歳→60～64歳	2,608	3,271
60～64歳→65～69歳	2,033	1,811
65～69歳→70～74歳	2,304	1,157
70～74歳→75～79歳	2,126	116
75～79歳→80～84歳	1,213	191
80～84歳→85～89歳	918	140

〔出所〕総務省「国勢調査」、厚生労働省「都道府県別生命表」に基づきまち・ひと・しごと創生本部作成したものを一部改変

就職に伴い、市外へ若者が流出することは、大学のまちである京都の特徴ともいえるが、学生の地域別就職状況をみると、就職に伴い大多数が他府県へ流出し、特に、東京都（31.5%）と大阪府（20.8%）への流出が半数と集中していることが分かる。

〔地域別就職状況（2016年度卒業生）〕

(単位:人)

	就職者数	就職先							
		近畿		京都府		大阪府		東京都	
		人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
同志社大学	5,370	1,822	33.9%	461	8.6%	1,064	19.8%	2,399	44.7%
立命館大学	6,204	2,101	33.9%	612	9.9%	1,086	17.5%	2,493	40.2%
京都産業大学	2,403	1,246	51.9%	437	18.2%	567	23.6%	663	27.6%
龍谷大学	3,754	2,089	55.6%	681	18.1%	918	24.5%	936	24.9%
佛教大学	1,246	890	71.4%	342	27.4%	319	25.6%	158	12.7%
京都橘大学	874	634	72.5%	209	23.9%	192	22.0%	83	9.5%
大谷大学	530	364	68.7%	193	36.4%	93	17.5%	74	14.0%
京都外国語大学	746	383	51.3%	101	13.5%	209	28.0%	217	29.1%
京都光華女子大学	289	259	89.6%	144	49.8%	67	23.2%	7	2.4%
京都ノートルダム女子大学	247	155	62.8%	66	26.7%	48	19.4%	62	25.1%
池坊短期大学	89	63	70.8%	26	29.2%	19	21.3%	17	19.1%
華頂短期大学	243	218	89.7%	122	50.2%	35	14.4%	4	1.6%
龍谷大学短期大学部	109	85	78.0%	36	33.0%	31	28.4%	5	4.6%
大谷大学短期大学部	80	73	91.3%	49	61.3%	7	8.8%	3	3.8%
京都外国語短期大学	23	12	52.2%	4	17.4%	5	21.7%	6	26.1%
京都文教短期大学	396	339	85.6%	186	47.0%	48	12.1%	20	5.1%
京都光華女子大学短期大学部	71	64	90.1%	41	57.7%	14	19.7%	0	0.0%
計	22,674	10,797	47.6%	3,710	16.4%	4,722	20.8%	7,147	31.5%

〔出所〕大学ポータルより作成

注1 地域別就職状況が公表されている大学のみ掲載

注2 就職先は本社の所在地

(3) 京都市の産業・労働構造等の特徴

① 市内の 99%が中小企業／製造業，卸売・小売業，宿泊・飲食サービス業が多い。

- 事業所数及び従業者数の構成比について，総数に占める割合がともに 10.0%を超える産業は，「製造業」，「卸売業，小売業」，「宿泊業，飲食サービス業」の 3つである。
- 市内事業所の 99%が中小企業（大規模事業所以外）となっている。

全産業の事業所数は約 7.4 万ヵ所で，従業員数は 74.6 万人となっている。事業所数及び従業者数について，総数に占める割合がともに 10.0%を超える産業は，「製造業（12.7%）」，「卸売業，小売業（22.7%）」，「宿泊業，飲食サービス業（12.9%）」の 3つである。

[京都市における産業別の事業所数・従業者数]

(単位：人，%)

事業所数	事業所数		従業者数	
	総数	構成比	総数	構成比
A～R 全産業(S公務を除く)	74,419	—	746,742	—
A～B 農林漁業	75	0.1%	1,071	0.1%
A 農業，林業	72	0.1%	1,050	0.1%
B 漁業	3	0.0%	21	0.0%
C 鉱業，採石業，砂利採取業	2	0.0%	6	0.0%
D 建設業	4,473	6.0%	29,619	4.0%
E 製造業	8,252	11.1%	94,934	12.7%
F 電気・ガス・熱供給・水道業	24	0.0%	1,787	0.2%
G 情報通信業	795	1.1%	12,656	1.7%
H 運輸業，郵便業	1,222	1.6%	34,374	4.6%
I 卸売業，小売業	19,804	26.6%	169,548	22.7%
J 金融業，保険業	1,017	1.4%	21,021	2.8%
K 不動産業，物品賃貸業	6,168	8.3%	23,949	3.2%
L 学術研究，専門・技術サービス業	3,147	4.2%	20,719	2.8%
M 宿泊業，飲食サービス業	10,963	14.7%	96,348	12.9%
N 生活関連サービス業，娯楽業	5,545	7.5%	29,586	4.0%
O 教育，学習支援業	2,177	2.9%	49,056	6.6%
P 医療，福祉	5,301	7.1%	98,538	13.2%
Q 複合サービス事業	286	0.4%	3,324	0.4%
R サービス業(他に分類されないもの)	5,168	6.9%	60,206	8.1%

[出所] 総務省 経済センサス（平成 26 年基礎調査）より作成

産業別に事業所規模（従業者数による分類）をみた場合、「大規模事業所」は「電気・ガス・熱供給・水道業」を除くと、いずれの産業でも3%未満となっている。全体では大規模事業所はわずか0.8%であり、京都市内の企業の99%が中小企業であることを示している。

〔京都市における産業別の事業所規模〕

（単位：所，％）

	事業所数			構成比	
		小規模事業所	大規模事業所	小規模事業所	大規模事業所
全産業計(公務を除く)	74,419	50,833	574	68.3	0.8
農林漁業	75	67	1	89.3	1.3
鉱業、採石業、砂利採取業	2	2	—	100.0	0.0
建設業	4,473	4,208	—	94.1	0.0
製造業	8,252	7,435	26	90.1	0.3
電気・ガス・熱供給・水道業	24	15	3	62.5	12.5
情報通信業	795	655	3	82.4	0.4
運輸業、郵便業	1,222	866	16	70.9	1.3
卸売業、小売業	19,804	11,759	127	59.4	0.6
金融業、保険業	1,017	707	6	69.5	0.6
不動産業、物品賃貸業	6,168	5,996	1	97.2	0.0
学術研究、専門・技術サービス業	3,147	2,161	27	68.7	0.9
宿泊業、飲食サービス業	10,963	6,209	45	56.6	0.4
生活関連サービス業、娯楽業	5,545	4,205	18	75.8	0.3
教育、学習支援業	2,177	1,150	58	52.8	2.7
医療、福祉	5,301	1,921	141	36.2	2.7
複合サービス事業	286	70	7	24.5	2.4
サービス業(他に分類されないもの)	5,168	3,407	95	65.9	1.8

〔出所〕総務省 経済センサス（平成26年基礎調査）より作成

注1：小規模事業所は従業者数19人以下（ただし、卸売業、小売業、サービス業は4人以下）の事業所

注2：大規模事業所は従業者数300人以上（ただし、卸売業、サービス業は100人以上、小売業は50人以上）の事業所

② 相対的に宿泊・飲食サービス業が多く、サービス業関連の生産性が低い。

- 事業所及び従業者の特化係数では、「宿泊業、飲食サービス業」は相対的に高い。
- 労働生産性の低い産業は、宿泊業、飲食サービス業（216 万円）、サービス業（他に分類されないもの）（249 万円）、複合サービス業（327 万円）となっている。

産業大分類別に事業所及び従業者の特化係数をみた場合、その両方で指数 1.00 を超えている（＝全国平均よりも高い）産業は、「小売業、卸売業」、「不動産業、物品賃貸業」、「宿泊業、飲食サービス業」の 3 つとなっており、特に、「宿泊業、飲食サービス業」が高い。

[京都市における産業別特化係数]

産業大分類	事業所数	従業者数
A 農業、林業	0.18	0.26
B 漁業	0.06	0.04
C 鉱業、採石業、砂利採取業	0.08	0.02
D 建設業	0.65	0.60
E 製造業	1.26	0.79
F 電気・ガス・熱供給・水道業	0.40	0.70
G 情報通信業	0.89	0.60
H 運輸業、郵便業	0.68	0.81
I 卸売業、小売業	1.05	1.08
J 金融業、保険業	0.87	1.07
K 不動産業、物品賃貸業	1.20	1.23
L 学術研究、専門・技術サービス業	1.03	0.89
M 宿泊業、飲食サービス業	1.13	1.35
N 生活関連サービス業、娯楽業	0.85	0.91
O 教育、学習支援業	0.95	2.09
P 医療、福祉	0.94	1.05
Q 複合サービス事業	0.61	0.49
R サービス業(他に分類されないもの)	1.07	0.99

[出所] 総務省 経済センサス（平成 26 年基礎調査）より作成

関西における政令指定都市との比較をした場合でも、事業所数・従業者数ともに「宿泊業、飲食サービス業」の数値が高く、また、事業所数において「製造業」の数値も高い。

[関西の政令指定都市における特化係数比較]

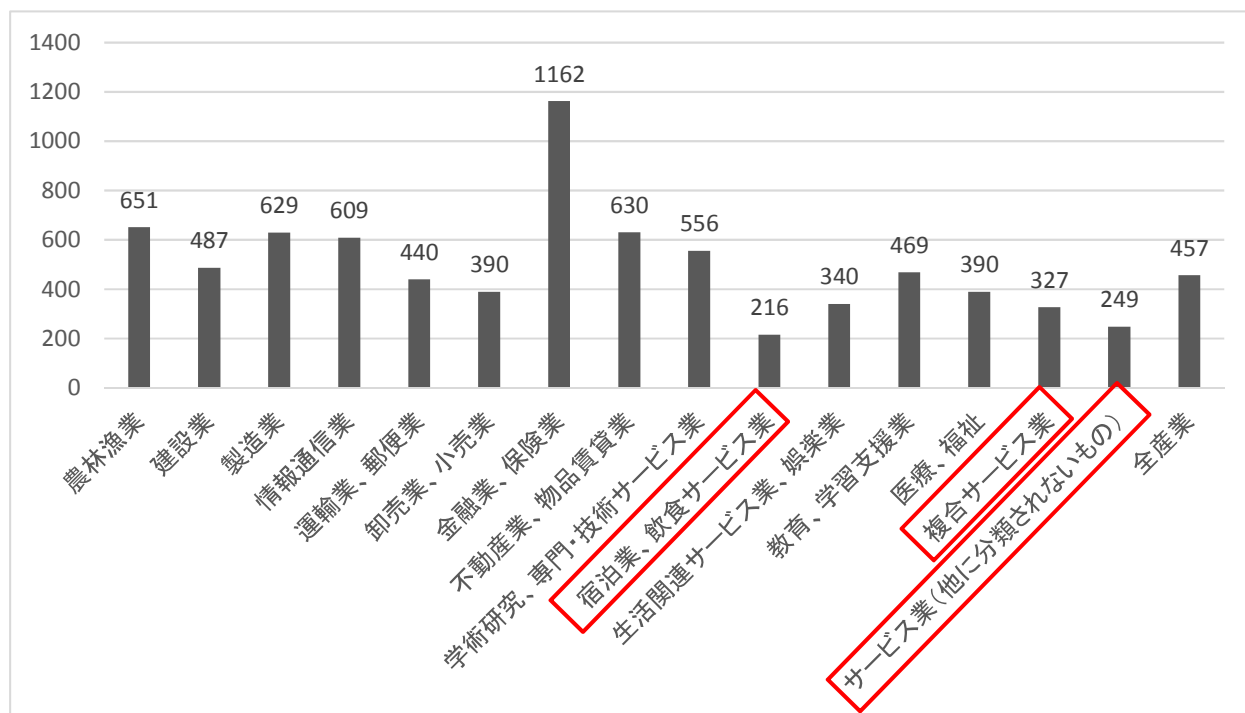
	京都市		大阪市		堺市		神戸市	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
A 農業、林業	0.18	0.26	0.05	0.03	0.13	0.10	0.25	0.18
B 漁業	0.06	0.04	0.01	0.00	0.00	0.00	0.04	0.10
C 鉱業、採石業、砂利採取業	0.08	0.02	0.13	0.05	0.00	0.00	0.12	0.13
D 建設業	0.65	0.60	0.53	0.83	0.90	0.94	0.59	0.59
E 製造業	1.26	0.79	1.10	0.63	1.23	1.19	0.69	0.78
F 電気・ガス・熱供給・水道業	0.40	0.70	0.50	1.30	0.70	0.98	0.61	0.73
G 情報通信業	0.89	0.60	2.15	2.06	0.44	0.15	0.96	0.70
H 運輸業、郵便業	0.68	0.81	0.96	0.85	1.66	1.09	1.27	1.28
I 卸売業、小売業	1.05	1.08	1.08	1.15	0.92	0.97	1.02	1.05
J 金融業、保険業	0.87	1.07	1.04	1.40	0.81	0.70	0.89	0.89
K 不動産業、物品賃貸業	1.20	1.23	1.29	1.47	1.00	0.89	1.14	1.18
L 学術研究、専門・技術サービス業	1.03	0.89	1.60	1.43	0.78	0.59	1.14	1.07
M 宿泊業、飲食サービス業	1.13	1.35	1.14	1.03	1.00	1.00	1.33	1.23
N 生活関連サービス業、娯楽業	0.85	0.91	0.70	0.85	0.97	0.94	0.90	0.99
O 教育、学習支援業	0.95	2.09	0.65	0.71	1.05	1.00	1.15	1.23
P 医療、福祉	0.94	1.05	0.89	0.71	1.36	1.40	1.14	1.11
Q 複合サービス事業	0.61	0.49	0.38	0.60	0.74	0.74	0.55	0.58
R サービス業(他に分類されないもの)	1.07	0.99	0.89	1.46	0.89	0.81	1.00	1.10

[出所] 総務省 経済センサス（平成 26 年基礎調査）より作成

産業別の労働生産性をみた場合、全産業平均は 457 万円である。労働生産性の低い産業（下位 3 つ）は、宿泊業、飲食サービス業（216 万円）、サービス業（他に分類されないもの）（249 万円）、複合サービス業（327 万円）となっている。サービス産業を中心に労働生産性が低い状況にある。

〔京都市における産業別労働生産性〕

（単位：万円）



〔出所〕 総務省 経済センサス（平成 24 年活動調査）より作成

③ 非正規雇用の割合が高く、特定の業種に特に多い

- 京都市の労働構造の特徴として、全国平均よりも非正規雇用者の割合が高い。
- 正規雇用者の割合が全国平均を上回る年齢層は、75歳以上のみである。
- 男女別の非正規雇用の割合では、男性が約3割であるのに対して、女性が約6割と2倍ほどのひらきがある（平成24年時点）。
- 産業別の非正規雇用者の割合では、宿泊・飲食サービス業（75.2%）が圧倒的に高い。

労働構造の特徴としては、全国平均よりも非正規雇用者の割合が高いことが挙げられる。総数では、京都市における正規雇用者は25.4%、非正規雇用者は19.7%であるのに対して、全国平均ではそれぞれ29.9%と18.4%となっている。また、京都市における正規雇用者の割合が全国平均を上回るのは、75歳以上だけになっている。

非正規雇用者の割合では50～54歳、60～64歳以外の年齢層で、全国平均より大きくなっている。特に20～24歳では、全国平均で正規雇用者が35.5%、非正規雇用者が28.6%であるのに対し、京都市では正規雇用者が19.5%、非正規雇用者が32.3%となっており、非正規雇用者の割合が上回るという逆転現象が生じている。

●京都市 [15歳以上人口に対する有業者、正規・非正規雇用者の割合]

(単位：%)

	総数	15～19歳	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳
有業者	56.7	15.0	52.7	82.9	79.8	80.0	80.1
正規雇用者	25.4	1.0	19.5	52.0	48.5	45.1	39.9
非正規雇用者	19.7	13.7	32.3	27.9	25.3	24.3	23.2
	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳以上
有業者	80.5	81.5	75.7	60.0	41.4	22.4	11.6
正規雇用者	43.0	39.9	32.0	12.4	5.3	2.2	1.4
非正規雇用者	20.5	23.2	25.0	26.4	17.3	7.8	1.5

●全国平均

(単位：%)

	総数	15～19歳	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳
有業者	58.1	15.5	65.1	82.0	80.4	80.5	82.1
正規雇用者	29.9	4.0	35.5	56.4	53.7	51.9	50.0
非正規雇用者	18.4	11.3	28.6	23.1	21.7	21.3	22.7
	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳以上
有業者	84.0	83.0	77.3	59.8	39.0	24.7	10.0
正規雇用者	48.8	46.6	39.1	14.3	5.3	2.6	0.9
非正規雇用者	24.2	23.2	22.3	27.5	1.8	7.6	1.4

[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を一部改変

男女別の非正規雇用の割合をみると、女性の方が圧倒的に高く、平成24年時点では、男性28.5%に対して、女性が60.7%となっている。また、平成19年と平成24年を比較すると、男女ともに非正規雇用の割合は上昇している。

[京都市における男女別の非正規雇用の割合]

	平成19年	平成24年	平成19年 →24年増減
男性	25.4%	28.5%	+3.1%
女性	57.9%	60.7%	+2.8%
総数	40.6%	43.7%	+3.1%

[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

また、産業別の非正規雇用者の割合をみると、宿泊、飲食サービス業で75.2%となっており、全産業平均の38.0%を大きく上回る結果となっている。宿泊、飲食サービス業は地域の雇用を支える重要な産業であるが、非正規雇用者の割合が高いという課題を抱えている。

[京都市における産業別の非正規雇用者の割合]

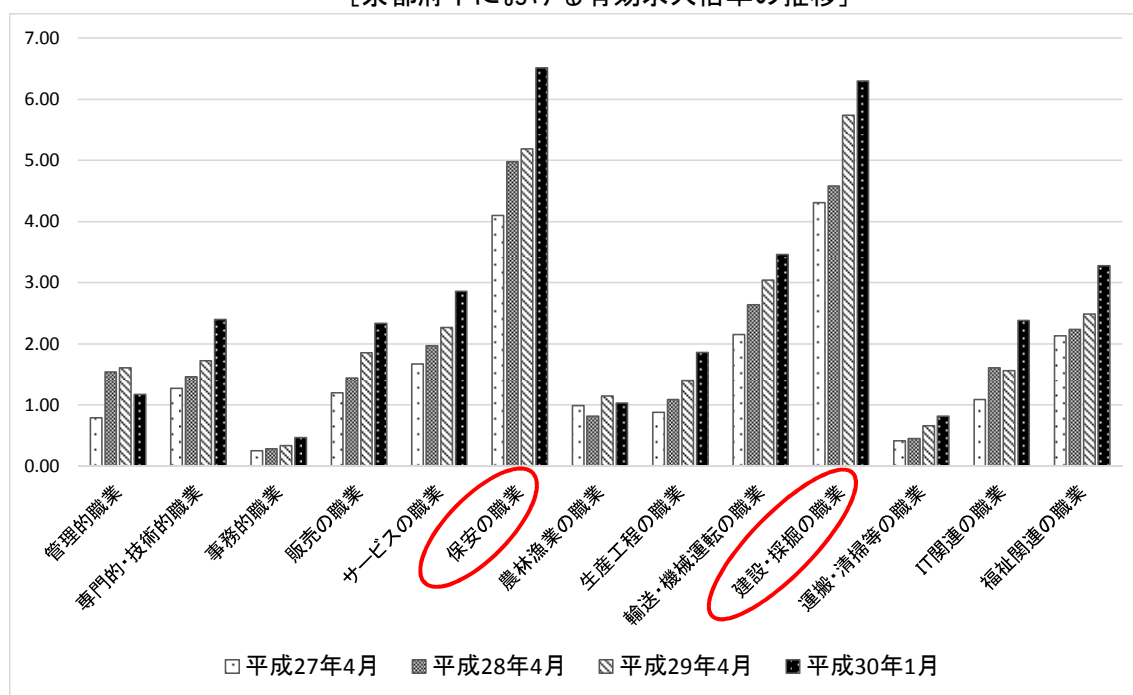
	有業者	会社などの役員 を除く雇用者	非正規雇用者	
			人数	構成比(%)
A 農業, 林業	7,600	1,700	300	17.6%
B 漁業	-	-	-	-
C 鉱業, 採石業, 砂利採取業	-	-	-	-
D 建設業	39,400	22,900	5,300	23.1%
E 製造業	112,500	90,300	27,200	30.1%
F 電気・ガス・熱供給・水道業	1,900	1,900	300	15.8%
G 情報通信業	17,400	15,100	6,300	41.7%
H 運輸業, 郵便業	33,600	29,500	9,600	32.5%
I 卸売業, 小売業	127,000	100,200	50,200	50.1%
J 金融業, 保険業	17,600	16,700	4,300	25.7%
K 不動産業, 物品賃貸業	16,900	9,700	3,400	35.1%
L 学術研究, 専門・技術サービス業	29,800	17,400	6,000	34.5%
M 宿泊業, 飲食サービス業	57,200	45,600	34,300	75.2%
N 生活関連サービス業, 娯楽業	27,400	17,200	10,900	63.4%
O 教育, 学習支援業	48,300	43,300	20,500	47.3%
P 医療, 福祉	77,900	71,500	29,700	41.5%
Q 複合サービス事業	3,900	3,900	700	17.9%
R サービス業(他に分類されないもの)	45,600	39,700	22,200	55.9%
[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を一部改変			全産業平均:	38.0%

④ 労働市場は「売り手市場」、人手不足が一層深刻になっている。

- 京都府下の有効求人倍率は近年、ほぼ全ての職業で右肩上がりに上昇している。
- 特に、「保安の職業」と「建設・採掘の職業」では有効求人倍率が6.0を超えており（平成30年1月時点）、人材確保がより難しくなっている。
- 京都市の中小企業において、「人手不足」を経営上の不安要素として挙げている事業者は、宿泊業、飲食サービス業や建設業に多い。

京都府下における有効求人倍率は、平成27年4月以降、ほぼ全ての産業で右肩上がりに上昇する結果となっている。特に、「保安の職業」と「建設・採掘の職業」では、平成30年1月時点で倍率が6.0を超えており、こうした業界では担い手確保がより難しくなっているものと推測される。

〔京都府下における有効求人倍率の推移〕



〔出所〕 京都労働局 求人・求職バランスシート&グラフより作成

また、京都市中小企業経営動向実態調査（第125回）において、経営上の不安要素として、「人手不足」を挙げた事業者を業種別にみると、宿泊業、飲食サービス業（63.6%）や建設業（48.6%）が高い結果となっている。

〔人手不足と感じている割合（業種別）〕

	人手不足を不安要素として挙げた割合	全産業に占める構成比（従業員ベース）
宿泊業、飲食サービス業	63.6%	12.9%
建設業	48.6%	4.0%
情報通信業	45.0%	1.7%
サービス業（※含む医療・福祉）	35.6%	13.2%
製造業	26.5%	12.7%
卸売業、小売業	25.2%	22.7%

〔出所〕 「人手不足を不安要素として挙げた割合」は、京都市中小企業経営動向実態調査（第125回）。

「全産業に占める構成比」は、平成26年経済センサスより。

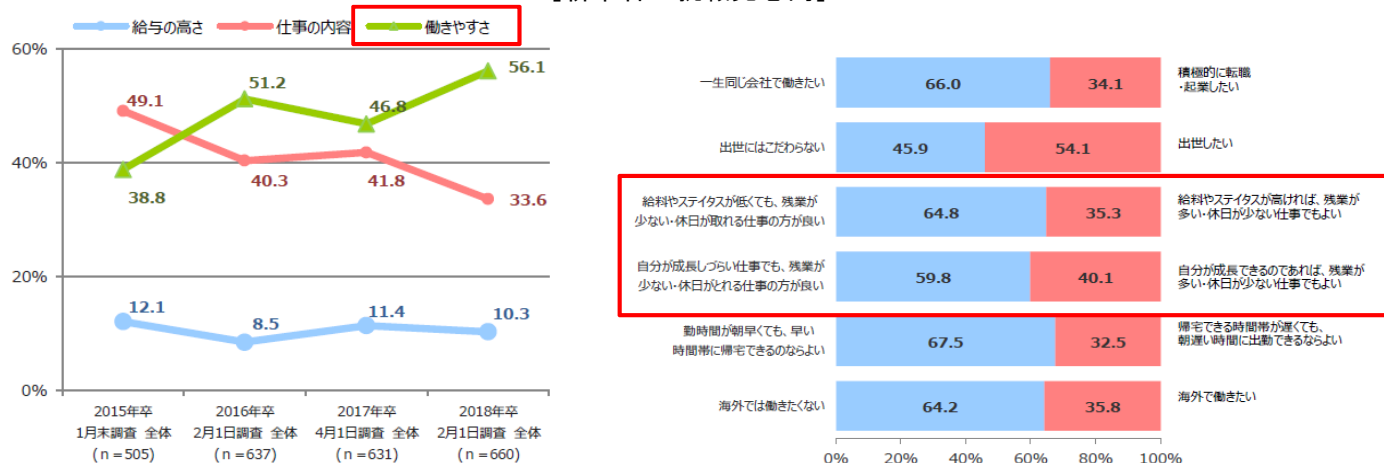
⑤ 新卒者は働きやすさを重視も、中小企業には課題も。

- 新卒者は仕事の内容、給与の高さよりも働きやすさを重視する「ホワイト」就職へ。
- 働き方改革が企業の人材確保においても有利に働くと推測されるが、一方で、中小企業では働き方改革が広がりにくい状況も明らかに。

民間事業者による全国の新卒者を対象とした就職活動に関するアンケート調査において、仕事の内容、給与の高さよりも「働きやすさ」を重視する傾向が急速に強まっているとされる。

「給料やステイタスが低くても、残業が少ない・休日が取れる仕事の方が良い」と回答した学生は 64.8%, 「自分が成長しづらい仕事でも、残業が少ない・休日がとれる仕事の方が良い」は 59.8% となっており、働き方改革に向けた取組が進んでいる企業が就職先として選ばれやすいものと推測される。

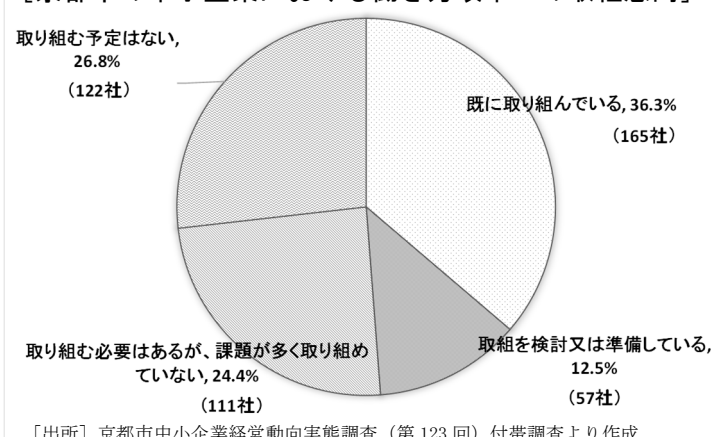
〔新卒者の就職先志向〕



〔出所〕 アイデム 人と仕事研究所 2018 年卒就職・採用活動に関する調査

また、京都市中小企業経営動向実態調査（第 123 回）付帯調査によると、働き方改革に取り組む予定がないと回答したのは 26.8% で、7 割以上の企業が働き方改革に前向きに検討している一方、「既に取り組んでいる」と回答しているのは半数程度（36.3%）に留まり、中小企業において働き方改革が広がりにくい状況も明らかになっている。

〔京都市の中小企業における働き方改革への取組意向〕



【小括】京都における「働き方改革」を取り巻く課題

1 労働人口・現役世代の減少

社会動態についてみると、合計特殊出生率は依然として低い状況にあり、人口も社会増と自然減の合計ではマイナスとなるなど、全国的な傾向と軌を一にするが、今後も、少子高齢化に伴う労働人口の減少は続くものと思われる。

また、高齢化の進展に伴い、介護を理由に退職を余儀なくされる「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。

2 学生や若者の京都への定着

さらに、「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しまっている。

現在、新卒者の多くは大手企業を志向し、また、給与の高さより働きやすさや休日の取りやすさを重視すると言われているが、京都は事業所の99%を中小企業が占めており、また、個々の発信力の相対的な弱さから、就職先として京都の中小企業が選ばれていくなくなっていると推測される。

3 担い手不足の深刻化

一方で、労働市場は空前の「売り手市場」の様相を示しており、ほぼ全ての職業で有効求人倍率が右肩上がりに上昇するなど、一部の業界では特に担い手確保が困難となっている中、企業にとって人手不足感は一層深刻になっており、経営上の不安要素として「人手不足」を挙げる中小企業も32.5%と過去最高水準となっている。

4 京都の雇用を支える産業における構造的な課題

産業・労働構造に関する課題を振り返ってみると、「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、京都の特徴を形づくるとともに、地域の雇用を支える重要な産業であると言える。また、京都市は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%と非常に高く、労働生産性の低さに加えて、業界構造に関わる課題となっている。

5 中小企業における働き方改革の課題

持続可能で活力のある社会づくりには、地域や文化の担い手となる現役世代の役割が重要であるが、多くの大企業が働き方改革に積極的に取り組む中、中小企業では7割以上が働き方改革について前向きに検討している一方で、既に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になっている。

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. 開催概要

(1) 目的

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、各回ごとに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、「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。

(2) 参加者

① 意見交換会メンバー（9名）

- ・ 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 （建都住宅販売株式会社 代表取締役）
- ・ 岡 田 知 弘 （京都大学大学院経済学研究科 教授） ※ 座長
- ・ 小 野 雅 世 （綿善旅館 若女将）
- ・ 河 合 隆 （NPO法人京都西陣会 理事長）
- ・ 源 野 勝 敏 （京都厚生園 園長）
- ・ 中 村 朱 美 （株式会社 minitts 代表取締役）
- ・ 廣 岡 和 晃 （日本労働組合総連合会京都府連合会 事務局長）
- ・ 二 九 良 三 （二九精密機械工業株式会社 代表取締役）
- ・ 藤 井 正 （晶和電気工業株式会社 代表取締役）
- ・ 三 嶋 一 枝 （株式会社有喜屋 専務取締役）

② 京都市「働き方改革」推進PTメンバー

(3) 開催状況

平成30年1月から3月に掛けて、4回の意見交換会を開催した。第1回～第3回は、それぞれ意見交換会メンバーから3名が自身の取組や課題等について話題提供をいただき、それに関する質疑等を行った。第4回では、労働者の立場からの話題提供をいただいたうえで、これまでの話題提供や議論を踏まえ、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。

「2. 話題提供の要旨」では、メンバーからのそれぞれの話題提供の内容と、その後の質疑における発言をまとめている。

[第1回 意見交換会]

- 日 時 平成30年1月24日（水）10:00～12:00
- 会 場 中京区役所 4階第一・第二会議室
- 話題提供
- ・晶和電気工業株式会社 代表取締役 藤井 正 様
 - ・建都住宅販売株式会社 代表取締役 井上 誠二 様
 - ・株式会社有喜屋 専務取締役 三嶋 一枝 様

[第2回 意見交換会]

- 日 時 平成30年2月15日（木）13:00～15:00
- 会 場 コーポイン京都 2階会議室
- 話題提供
- ・綿善旅館 若女将 小野 雅世 様
 - ・特定非営利活動法人京都西陣会 理事長 河合 隆 様
 - ・京都厚生園 園長 源野 勝敏 様

[第3回 意見交換会]

- 日 時 平成30年2月23日（金）10:00～12:00
- 会 場 京都市男女共同参画センター ウィングス京都 2階ビデオシアター
- 話題提供
- ・NPO 法人子育ては親育て・みのりのもり劇場 理事長 伊豆田 千加 様
 - ・株式会社minitts 代表取締役 中村 朱美 様
 - ・二九精密機械工業株式会社 執行役員社長室室長 大川 智司 様

[第4回 意見交換会]

- 日 時 平成30年3月22日（木）15:00～17:00
- 会 場 コーポイン京都 2階会議室
- 話題提供
- ・日本労働組合総連合会京都府連合会 事務局長 廣岡 和晃 様



[意見交換会の風景]

2. 話題提供の要旨

藤井 正 氏 / 晶和電気工業株式会社 代表取締役



公共調達方法と働き方改革

- ・ 行政からの工事や物品の発注（公共調達）は，中小企業にとっては大きなウェイトを占めることがあるが，仕入れの原価は各社で大差はないため，中小企業が受注を競うには，人件費を抑制する他はない。公共調達で人件費の抑制を促す仕組みは，ワーク・ライフ・バランスとは矛盾すると感じている。
- ・ また，特に公共工事に関しては，現場調査等をしっかりできないまま価格を競わせた結果，発注内容と現場の状況がフィットしないことも多々あり，残業や休日出勤で対応することも常態化している。適正な価格で適正な仕事ができるという状況にはなっていない。

官公需適格組合の活用

- ・ 価格競争だけではなく，業界に対して発注をするという形を考えてほしい。そのためにも，官公需適格組合の活用を提案したい。中小企業単独では受注できないような案件も，事業協同組合では複数の組合員が協力して履行することができる。自治体によっては，中小企業を育成するという観点から，官公需適格組合への発注を積極的に促す仕組みを導入しているところもある。

「働く」ということについて

- ・ まず，そもそも「働く」とはどういうことか。働く人の立場に立って，こういった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含めて，「ハウツー論」ではなく，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見えてくるかもしれない。

人材採用

- ・ ハローワークを通じて募集を行っているが，基本的なスタンスとして「来るもの拒まず」であり，面接せずとも採用する。入社したものの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，電気工事業界には残っていただけるよう教育をしている。そうした人のつながりが重要であり，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

中小企業に対するイメージ

- ・ 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。中小企業は大企業の下請けと言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。

地域に密着した働き方

- ・ 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。大企業であれば、転勤もあり、1つの地域や地元で働き続けることは難しい。
- ・ 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る。「京都で働きたい」という人を呼び込むという面では魅力的なまちでもある。

社員の育成

- ・ 経営計画を立てるとき、SWOT 分析をしっかりとやっている。また、「働かされている」という感覚があるとき、人は力を発揮できない。経営方針、思いを社員と共有することで、他社とは違うサービスを提供し、その質も上がる。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。
- ・ 経営方針を社員に浸透させるため、3ヶ月に1回の経営会議での周知、経理状況の公開をしている。

多様な働き手の確保

- ・ 働き手の確保は大きな課題。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歳まで現役で営業職として働いた女性もいる。
- ・ 新卒の求人に当たっては、単独ではコストが掛かるため、50社くらいと共同で説明会の開催を行っている。大学のキャリアセンターとも連携しながら、人材確保に努めている。
- ・ 経営理念として「地域貢献」を掲げており、そうした部分に魅力を感じて当社を選んでいただけることも多い。毎年、職場改善計画を見直すなど、社員と一緒に、より良い職場づくりに努めている。

中小企業の働き方改革

- ・ 他社がやっている働き方改革を知らないという経営者は多いだろう。先進的に取り組んでいる中小企業の取組を広く紹介するなど、取組の輪を広げていくことができるのではないだろうか。



飲食店における育成と定着の課題

- ・ 職人の世界は、技術は先輩から「盗む」というが一般的な世界である。また、飲食店の現状として長時間労働が課題となっている。厳しい環境のため、若手がなかなか定着しないということが課題であった。

働き手の確保・定着に向けた工夫

- ・ 当社の場合、他店の跡継ぎとなる方が修行に来られていたり、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、その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も積極的に取得するよう薦めており、離職率は比較的低い。
- ・ 長時間労働を抑制するため、社員の仕事とそうでない部分を上手く切り分けて、繁忙期にはアルバイトを増員するなどして対応しているが、最近はアルバイトの学生も「働きたいときに働く」という考え方に変わってきており、人が集まりにくい。
- ・ 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。
- ・ 職場に子供を連れてくることも認めており、乳幼児向けの遊び道具なども準備している。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。

生産性向上の取組

- ・ 原材料費や賃金の上昇を価格にうまく転嫁できていない。生産性・効率を上げる工夫が必要である。
- ・ 全店舗の経理状況を社員にみえるようにしており、社員の意識改革を促している。また、月に1回は全員が集まる機会をつくり、欠席した社員にもSNS等を通じて、情報は必ず共有している。
- ・ 急な休みなど、突発的な事態に対応できるよう、LINE等を使いながら、店舗を跨いで状況が分かるようにしている。人員を上手にやりくりすることで、休暇が取りやすい環境づくりに努めている。
- ・ 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ことが大事だと考えている。



小野 雅世 氏 / 綿善旅館 若女将

宿泊業の実態・ブラックイメージ

- ・ 綿善旅館は創業200年に満たない旅館で、父が社長である。ファミリービジネス特有の課題（甘え）を含め、様々な課題が山積していた。
- ・ 宿泊関係の学校の生徒にアンケートを取ると、9割の学生が「宿泊業はブラックだ」と思うと回答した。このようなイメージの中で、働き手を確保し、育てる必要があった。

多様な働き手の確保に向けた取組

- ・ 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。2015年に生産性向上モデル旅館に選出されたことを受けて、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。

生産性向上の取組

- ・ 「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。

- ・ 具体的には

⇒ 整理整頓（ビル一棟分の倉庫を片付け、ゲストハウスを開業）

⇒ 情報共有（タブレットとラインの導入）

⇒ 業務の標準化（分かりやすいマニュアルの作成）

⇒ 人事査定（賞与に査定内容を還元し、個人目標を立てる等）

などを行った。個人に対して顔を見てヒアリングを行う機会を作ることで、突然辞めるという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。

- ・ 配布したタブレットでは、業務マニュアルや旅館に関する口コミサイトを見られるようにしている。隙間の時間でチェックをすることで、効率化や意識の向上につなげている。

「旅館」のブランディング

- ・ 当館では修学旅行を扱っている。昔と比べたら原価や仕入値等は上がっているが、修学旅行は学校の予算の都合等もあり、なかなか価格に反映できていない。
- ・ 業界では、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。質を上げて客単価も見直し、従業員にも還元しながら、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

障害者雇用の課題

- ・ 一定以上の規模の企業では、障害者を雇い入れることが法律で義務付けられている。障害者にとって、最低賃金は保障されるが、一般職員が嫌がる掃除・雑用を担うなど、その能力を十分に発揮できているとは言い難い。
- ・ 一方、就労継続支援 B 型事業所では、利用者の平均収入は 15,000 円程度であり、最低賃金には遠く及ばない。元手が掛からない内職や袋詰などの簡単な作業が多い。事業所の職員も福祉系の出身であることもあり、商売に関する関心が薄い。仕事内容を高めて、産業レベルにしようという発想がない。

障害者の教育・育成

- ・ 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（視覚だったら耳や指，聴覚だったら目など）することも多い。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。教育や育成，あるいは機械の導入などに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。
- ・ 障害者は道を作ったらしっかりついてくる。障害者が伝統産業の技術をじっくり学べるような学校を作るなど，障害者の能力を伸ばす方法はあると考えている。

人材不足に悩む伝統産業への参入

- ・ 現在，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し，「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。
- ・ 例えば，西陣織では年金をもらいながら安い工賃で仕事を受ける 80 歳以上の職人も多くいる。こうした高度な技術を持つ職人が指導員という形で福祉事業所に入っていたりなど，利用者の能力を伸ばす仕組みづくりを進めていきたい。
- ・ 制度的にも，高い付加価値を生み出す事業所が上手く回る状況ではないので，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

グループ化による生き残り戦略

- ・ 中小の社会福祉法人が沢山ある状況で、当法人では、生き残りのため、中小の法人をグループ化するという戦略をとっている。企業内保育所の設置・運営など、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。

介護分野の人手不足

- ・ 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。介護を学ぶ学生以外や中高生にも目を向けたい。外国人労働者の確保・育成にも可能性があると思う。外国にとっては、今後迎える高齢化社会に向けたトレーニングとして、高齢化が進んでいる日本で学び、それを持って帰っていただくという循環もできるのではないかな。
- ・ 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。グループの中には昼間だけのデイサービス等もある。これもグループ化のメリットである。

育成・定着

- ・ 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。
- ・ 働くことの価値観は人によってそれぞれ異なる。人材定着のためには、コミュニケーションが大事である。人事考課制度を取り入れて、一人ひとりにあう目標を立てて、年に2回、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。
- ・ 一方で、利用者家族からお叱りを受けることも多いので、メンタルケアが大切であるが、難しいことも多い。
- ・ 年度の途中で当初予定していなかった産休や育休に入る職員もいる。可能な限り、年度当初に余裕を持って雇用するようにしている。
- ・ 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。



地域に密着した活動

- ・ 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。老若男女を問わず、参加しやすく、親しみやすい取組を行っている。
- ・ 地域の方や大学生等の協力も得てイベントを行っており、地域の鉄道事業者と連携してラッピング電車を走らせる等の企画も行っている。
- ・ また、地域情報を「右京じかん」というフリーペーパーにまとめて発行している。この取組は他の地域にも「〇〇じかん」という形で広がってきている。

ワーク・ライフ・ミックス

- ・ 地域のイベントに参加していた子どもが、大きくなってイベントを支える側として帰ってくる。こうした方をみていると、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ない、「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。
- ・ 自分たちで仕事・働き方を作ってきたという自負がある。スタッフは非常に前向きに、それぞれの特長を生かして活動してくれている。業務時間は夕方5時までであるが、それ以降に自分の関心があることを調べたり、資料を作ったりすることもあるし、職員の都合のより働く時間帯を調整したりしている。
- ・ 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て働きたい、何か活動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。商店街には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。
- ・ 求人に当たっては、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

飲食業界の働き方

- ・ 飲食業界には「長時間労働」、「土日もない」、「子どものイベントにも出られない」というイメージがある。両親がホテルの飲食部門で働いていたが、事実、そうであった。
- ・ 飲食業界が長時間労働になる原因は、家賃等が一定である以上、夜間や土日も含めてできるだけお店を開けて営業する傾向があるためだと考えている。

生産性向上の取組

- ・ 当社はランチ営業のみ、1日100食限定という、飲食業界の常識を覆す戦略を採っている。
- ・ 事前に整理券を手渡しで配布することで飲食店の課題であるキャンセルを回避し、お客様には確実に食べられるという安心感を提供している。近年は外国人客も増えており、約4割が外国人となっている。
- ・ 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。1日100食で利益が出すための工夫である。また、当社は、「圧倒的な商品」を開発することで、「短時間で稼ぎ切る」ことを実現している。

ダイバーシティ経営の実現

- ・ 勤務形態として正社員と短時間正社員を設けており、年末年始やGW、お盆の休暇なども設定している。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%であり、計画的に取得できるようにしている。
- ・ 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。

五方よしの経営の実践

- ・ 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。人を雇用することは、その人の人生と家族の面倒をみるということである。経営者には、それくらいの責任がある。
- ・ ①会社、②働く人、③客、④仕入れ先、⑤環境のすべてに優しい「五方よし」をモットーにしている。働き手にとっては「頑張れば早く帰ることができる」という形で成果を実感していただいている。



従業員の立場に立ったワーク・ライフ・バランスの実践

- ・ 経営理念の1つとして、ワーク・ライフ・バランスに積極的に取り組んでいる。
- ・ 具体的には、①子どもが小学校を卒業するまでの短時間勤務制度、②産休・育休の取得支援、③時間単位の取得が可能な看護休暇・介護休暇、④マタハラ・ケアハラ・パタハラの防止教育、規則制定などである。
- ・ 従業員が自分を大切にできる環境づくりのために、①ハラスメント・嫌がらせ対策、②ワーク・ライフ・バランス教育、③長時間労働抑制、④健康づくり支援などを行っている。
- ・ 残業時間も、30分単位から1分単位の集計に変更し、生産性を強く意識させ、向上に努めている。生産性の向上と長時間労働の抑制は、表裏の関係にあると考えている。
- ・ 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。上司が部下に仕事を配分する際にも、作業時間の試算をしっかりとやってから渡すように徹底している。
- ・ トップがしっかりと考え方を示すことが重要である。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」という考えをもとに、働き方改革を進めている。

新卒採用・研修

- ・ 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。
- ・ 最近では、博士号取得者や京大、阪大の学生も入社するようになっている。新卒採用者の教育は、試行錯誤を繰り返しており、先輩社員が研修プログラムも策定している。

長所を伸ばす育成

- ・ 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。



京都の特徴

- ・ 京都の企業における労働組合の組織率は 16.5% で全国の 17.1% よりも低い。背景として、京都は中小零細企業が多いことが関係している。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ということも挙げられる。
- ・ 京都には観光産業やサービス産業の従事者が多い。また、市民 1 人当たりの医療機関等が豊富である。
- ・ 製造業の中には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ある。100 年を超える歴史ある企業も多い。

労働相談の状況

- ・ 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。相談内容としては、各種ハラスメントに関するものが多いが、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ませんが、認識が十分浸透していない場面も見られる。

雇用環境の動向

- ・ 近年の働き方改革をめぐる法制については、「雇用対策法」や「労働基準法」の改正に向けた議論がなされている。
- ・ 例えば、中小企業では月 60 時間超の時間外労働に対する割増賃金率の適用は猶予されていたが、こうした猶予措置も廃止に向けて議論がなされている。また、いわゆる 36 協定については、時間外労働の限度時間や過半数代表者の選出に関する課題等も議論されている。
- ・ 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。

3. 第4回意見交換会の要旨

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。ここでは、その概要をまとめている。

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。こうした部分が「京都らしさ」にも関わってくる。
- ・ 一方で、地域に自営業者が減っていることが地域との結びつきを弱めている側面がある。どうしても、会社勤めでは地域との結びつきが弱くなる印象である。
- ・ 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。
- ・ そうしたPRは、学生が就職先として中小企業を選択するきっかけにもなりうる。大学、企業、行政の三者が上手く連携することで、企業の人材確保等にも役立つ。
- ・ 当法人では広報誌を活用して職員の活躍を「見える化」することを心がけている。
- ・ 女性や障害者の雇用に向けて、会社全体で議論している。また、そうした背景を持った方を受け入れ、実習も行っている。
- ・ 働き方、生き方という意味では、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よい。こうした価値を数値で測ることは難しいかもしれないが、検討いただきたい。
- ・ 行政による認証・お墨付きがあれば大変有り難い。また、そうした実績を見てマスコミが採り上げてくれる機会もあったが、当社の多様な社員、働き方を知ってもらいきっかけとなった。
- ・ 学生アンケートでは「働きたい企業ランキング」のようなものがあるが、あれを京都市版として「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。

- ・ 当社では新入社員に対して、会社は誰の為にあるか、どう働くかということを一人ひとりに考えてもらうようにしている。

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。
- ・ 京都の建設業界でタイムカードを押して働いているケースは1割もないという印象である。当社が所属する組合には約1,600社が参加しているが、法人化されているのは数パーセント程度であり、当然、36協定や休日出勤手当も知らない人が多い。業界全体として変わるきっかけを作る必要がある。また、行政からの発注の多くが3月竣工の案件であり、3月は休みもないが、4月は途端に暇になる。季節的な偏りを解消することで、働き方も変わるのではないだろうか。
- ・ 公共案件については、季節的な偏りを解消することは必要である。産業政策の一環にもなるが、小規模な公共事業案件を区役所レベルに落とすなどの工夫も考えられるが、まずは季節性の問題も含めて、課題があることをしっかりと認識する必要がある。
- ・ 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。
- ・ 日本全体として、事業や法人の立ち上げに当たっての支援は手厚いが、その後の発展のための支援は弱い。

働き手と地域や生活文化とのかかわり

- ・ 近年の京都市の施策は、元気なリタイア層に地域を支えてもらう方向にシフトしている印象である。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、持続的に枠組みを運営していくことが大事となる。そこにおいては、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。
- ・ 高齢化社会では、地域全体で高齢者を支える必要があるが、自身の将来のためにも、どのように地域と関わっていくか、ということを早い段階から考えておく必要もある。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いる。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。
- ・ 陸前高田市の事例だが、近年は、男性の高齢者の「引きこもり」が増えていると聞く。家事や身の回りのことができず、地域社会にもなじめない方も多く、非常に難しい課題が生じている。

- これまでの意見交換会を受けて、「地域事業参画休暇」の導入を検討している。地域の祭りやイベントに参加するための休暇である。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よい。企業が社員と地域の橋渡しをできるとよい。
- 地域貢献を目的とした休暇という意味で、休むためではなく地域に貢献してさらにパワーを蓄えるという「モア・チャージ休暇」を設けている。地域貢献を目的とした休暇を制度化することで、企業と地域の距離が縮まることを期待している。
- 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く、地域との距離が生じているとされる。
- 先日、京北町の自治会に呼ばれて講演をしてきたが、同自治会の運営の中心は、現役世代の男性が多かった。過疎化に対応したまちづくりとして、祭りや直売所経営、公共バスの運営などについて、部会を設けるなどしっかりとした組織を構築し、議論をしている。
- 自治会活動については、むしろ、市内の市街地の方が難しくなっている印象である。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く、従来の活動を維持することが難しい状況である。

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。他府県から治療に来られる方も多いと聞く。これは京都の大きな強みである。
- 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。

4. 意見交換会における議論について

ここまで、全4回の意見交換会における概要を紹介したところであるが、意見交換会の参加者は、多様な働き方が求められている時代の変化を強く実感しながら、働き手の立場に立った取組を進めていることが分かった。

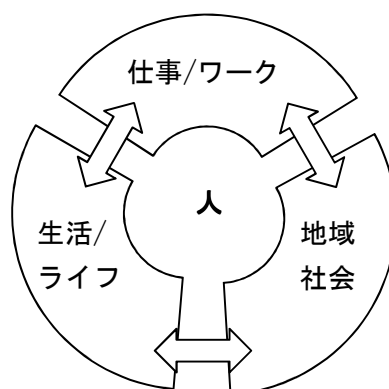
意見交換会の議論に当たっては、まず、プロジェクトチーム事務局から、京都ならではの「働き方改革」により実現される将来像を『市民が人間らしくいきいきと働き、家庭・地域で心豊かに生活するまち』と仮定したうえで、課題認識と取組内容について、話題提供という形で各参加者に発言いただき、その内容を分野・方向性ごとにプロットしながら、議論を進めていった。

次のページに示すのは、意見交換会において使用したプロット図をもとに、「課題認識」「取組内容」「展開方法」を取りまとめたものである。

第2章では、今日の京都を取り巻く状況を概観することで、今、働き方改革が求められている背景となるデータを紹介したが、ここで示されているのは、率先して働き方改革に取り組むリーダーが、現場ではどのような課題を捉え、具体的にどのような実践へとつなげているかである。

ここから、常に働く人の立場に寄り添って、かつ、これを経営上の戦略として位置づけて様々なアプローチで改革を実践し、さらに、地域や社会に良い影響を及ぼそうとする姿が浮かび上がってくる。

以下に示したモデルは、第1章において「人口増加時代」と「人口減少・少子高齢化時代」の社会構造の違いを示したモデルの流用であるが、より生活に根差し、働き手の立場に立った働き方改革を考えるために、「経済活動」を「仕事／ワーク」に、「暮らし」を「生活／ライフ」に、「地域文化」を「地域社会」にそれぞれ読み替えている。



中心にあるのは常に「人」であり、今日的な課題を解決するための国を挙げて取り組む「働き方改革」であるが、その実践においては、目的・手段・結果のいずれの段階においても「人」を中心として進められるべきものであることが、意見交換会を通じて浮かび上がってくるのではないだろうか。

また、この意見交換会の開催を通じて得た我々PTの「新たな気づき」として、次のとおり紹介する。

- 当たり前の取組が、働き方改革の実践につながることを。

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。

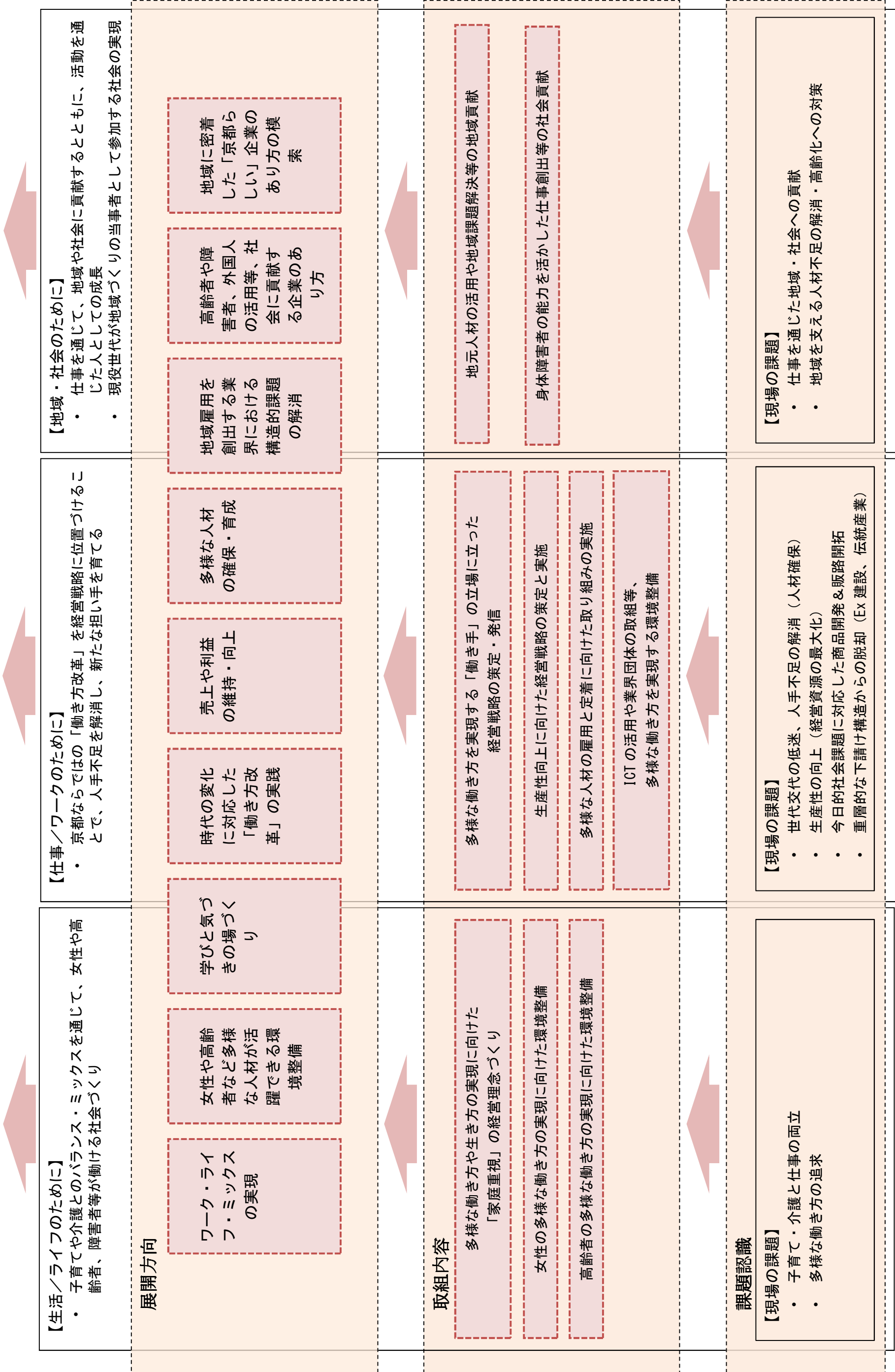
「伝福連携」や「営業時間や商品の提供数の限定」、「ブラックというイメージの業界でも働き方改革は実践できること」など、これまでの常識からの脱却により、新たな価値や働き方改革を創出している。

- 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。

【京都ならではの「働き方改革」により実現される将来像】

市民が人間らしくいきいきと働き、家庭・地域で心豊かに生活するまち



第4章 京都ならではの「働き方改革」に向けて

第2章では、既存の統計・指標等を通じた現状の分析を通じて、京都におけるこれまでの取組や課題を把握し、第3章では、意見交換会を通じて経営者やリーダーという視点からの課題認識と、その解消に向けた先進的な取組を伺うことができた。

本章では、今回の調査のしめくくりとして、「人を大切にする京都ならではの働き方改革」を進めるに当たって、調査を通じて得られたヒントを示すこととする。

1 担い手不足への対策

意見交換会において意外だったのは、「実は働き手の確保には困っていない」という声が多く聞かれたことであった。

これは、中小企業においてはなかなか取組が広がりにくいという実態はあるものの、率先して働き方改革を実践し、働き手にとって「働きやすい」「働きがいのある」職場をつくる工夫をすることが、担い手不足を解消するための最適解となりうる必要条件であり、第一歩であることを示すものである。

一方で、特に新卒求職者にとって、中小企業や介護業界が就職先としての選択肢にそもそも入っていないという声も聞かれるなど、学生や若者の京都への定着という視点も含めて、いかに地域の企業の魅力を向上させ、どのように求職者に発信・訴求するかという課題は残されている。

2 育成・定着への取組

企業の成長や継続のためには、労働人口が減少し、労働市場が「売り手市場」となる中、いかに働き手を育成し、定着できるかが鍵となる。

「働かされている」という感覚では人は力を発揮しない。常に経営方針や経理状況などを経営者と働き手が共有することでやる気を引き出し、また、コミュニケーションをしっかりと取りながら、働き手の価値観や将来像などの希望に寄り添ったサポートを行うことが、企業への働き手の定着につながる。

同時に、様々なバックボーンを抱える働き手に対応するため、休暇制度や勤務時間などの工夫による子育てや介護等との両立など、制度的な環境の充実も必要である。

3 生産性の向上

生産性は「生産量／労働量」という図式で示すことができる。いかに労働量を上げずに生産量を増やすか、あるいは生産量を維持したまま労働量を減らすかが、生産性向上の取組である。

業務の標準化や、それぞれの役割や仕事の棚卸を行うことで徹底的な業務の見直しを行い、必要な投入量（時間や人員）が見える化し、常に一定の余裕を確保することで、柔軟な組織運営が可能になり、パフォーマンスの向上も図ることができる。

これには、トップの役割・姿勢も重要である。経営者やリーダーが、働き方改革を「働き手の満足度を高めながら生産性を向上させる経営戦略」と捉えて、しっかりと学び、明確なメッセージを出していかなければならない。

4 地域と企業・働き手のかかわり

京都は職住が近接し、地域と企業の結びつきが強い土地が多く、100年を超える企業も多い。企業が地域に参画し、企業自身が地域の担い手となることはもちろん重要だが、企業で働く働き手一人ひとりも、自らが住む地域の担い手であることも忘れてはならない。

これまで地域が担ってきた様々な自治・生活の文化の継承はもとより、子育てや高齢者支援についても、地域が担う役割は非常に大きい。そうした中、可能な限り、現役時代の働き手が地域に入って地域を支える側になれるよう、企業としてもサポートすることが求められる。

また、働き手のみならず、住民、学生、企業を当事者として巻き込むことが地域の活性化の成功の秘訣である。そのためには、地域自治連合会等の地域団体がこれまでから果たしてきた役割に加え、地域で活動するNPO法人や、これらをバックアップする行政のオーガナイザー／コーディネーターとしての役割等が益々重要となる。

5 構造的な課題へのまなざし

例えば公共調達の季節的な偏り、介護業界における慢性的な人手不足、特定の業界の固定したイメージに加え、建設関連業界における重層的な下請構造や、需要の低迷により産地としての持続性に危機を迎えている西陣織など、各業界や業態、あるいは組織や運営形態ごとに異なる、固有の課題があることも忘れてはならない。

業界の常識を覆すためには、しっかりとした構想と戦略が必要となる。また、業界内、あるいは経営者のみでは解決できない構造的な課題については、行政等とも連携しながら、解決を模索する努力が必要となる。

6 京都の強みと行政の役割（まとめにかえて）

意見交換会に参加いただいたリーダーたちは、様々な課題を抱えながら、働き方改革をはじめ様々な実践を通じて、その課題に立ち向かっている

京都は、長きに渡って培ってきた地域自治の伝統や生活の文化、文化や伝統産業を誇りながら、絶えずイノベーションを繰り返してきた「地域力」を誇り、その根底にある「人間力」を強みとするまちであるが、人口減少・現役世代の減少はその根底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、経営者、働き手、業界、地域団体や住民、行政など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、まさに働き方改革の主役である経営者や働き手の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、文化庁の京都への全面的な移転や2020年東京オリンピック・パラリンピック等の開催も追い風としながら、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。