

女性リーダーシップ研修ワーキンググループ提言書

平成 26 年 12 月 10 日

わたしたちの提言

「『誰もが働きやすく、管理職を目指したくなる国立市役所になる！！』

～女性パワーを引き出す組織に向けて～」

はじめに

私たち女性リーダーシップ研修ワーキンググループ（以下WG）は、国立市人材育成基本方針の内容（女性が管理職になりやすい環境の整備）を具体化していくため、平成25年11月に実施された女性リーダーシップ研修の受講者から結成されました。

現在、国立市は女性の管理職が少なく（約7.5%）、また、管理職を志望する女性職員も多くありません（平成24年度人材育成基本方針改定時のアンケート結果では、女性職員のうち86%は管理職への昇任を「あまり望んでいない」又は「望んでいない」と回答）。職場を見渡してみると、同僚、上司、部下...一生懸命業務に取り組んでいる、素晴らしい女性職員はたくさんいます。女性職員という貴重な人材が、何らかの要因で管理職を目指すことを躊躇している、または諦めてしまっているのであれば、それは組織として甚大な損失であり、そうした現状が、組織の発展や活性化を足止めしています。

女性職員が安心して働き、管理職を目指したくなるような、働きやすく、やりがいのある職場にすることが、組織としての重要課題であると認識し、環境整備を進める必要があります。

女性職員が主体となって問題に向き合い、「男性職員も働きやすくなることで女性職員も働きやすくなること」と捉え、より良い国立市役所にしていくために提言することが、このWGの意義となっています。女性職員が発信源となって、職員の意識改革をしていく、この新しい取り組みの活力を、国立市役所全体に波及していけたらと考えています。

WGの実施目的

平成25年11月の研修時より、「女性が管理職を目指すためには」という命題について検討し、そこからWGの実施目的を次のように設定しました。

.女性職員が管理職になりやすい、なりたいと思えるような働きやすい職場づくりをする。

.多様な価値観を認め合いながら、個人が過剰な負担を感じることはないよう、ディーセントワーク（働きがいのある人間らしい仕事）ワークライフバランス（仕事と生活の調和）を実現する。

.国立市として、職員が高いモチベーションを維持し、健康的に働ける環境を目指す。

これらの命題と実施目的に基づいて、平成25年11月より、「女性が管理職を目指すため」の提言づくりを目指し、WGの活動が始まりました。

提言とは、国立市第四次男女平等推進計画（女性職員の積極的な登用）や、国立市人材育成基本方針（女性が管理職になりやすい環境の整備）を実現可能なものにするための土壌づくりを目的とした、職員課が作成するアクションプランにつなげるものです。

職場には既婚・未婚、子どものあり・なし、病気を抱えている、家族に介護の状況があるなど、様々な年代・立場の職員がいます。それらをふまえ、WGメンバーが意見を持ち寄り、多角的に検討することで、どのような立場にあっても、誰かに極端な負担がかかることなく、誰もが働きやすいと感じられる職場づくりのアイデアが入った提言がつくられます。

中間報告

平成26年2月の中間報告では、WGの実施目的やそれまでの活動内容、具体的には、どのようにすれば安心して働き続けることができるか、仕事のモチベーションを上げるにはどのような取り組みがあれば良いか意見を出し合ったものを、女性職員を対象に報告し、提言をまとめることを周知しました。

また、中間報告後の意見交換会で、WGメンバー以外の女性職員から各職場の状況や個別の課題について聴取し、WG内部だけでは見えてこなかった問題についても、検討していくこととしました。

中間報告後は、各自治体の女性職員を中心とした取り組みを、資料を通して学習したり、子育て世代の職員（女性管理職、男性職員）を招いた座談会を開催したりするなど、WGの外の情報を積極的に吸収し、中間報告までの内容を振り返りながら、どのように提言をまとめていくか話し合いました。

提言の3本柱

そして、それまでのWGの中で重要視してきた、女性が管理職を目指すために必須と思われる事項について、次のようにWGの「提言の3本柱」としました。

職場内環境の整備

職場のオープン性の確保、職員間のコミュニケーション・情報共有

コミュニケーションのある職場づくりで、居心地の良い空間で、安心感を持って生き生きと働く

例えば...

- ・ひとり担当制を廃止して、分業からチームワークへ、職場の体制を整える。
- ・係や課を越えて対応できるしくみをつくり、市役所全体、職員同士の助け合いをする。
- ・休暇が取りやすい人員体制と、理解を得られる職場風土をつくる。

ワークライフバランスの実現

ワークライフバランスを大切にし、モチベーションにつなげる

「職場の自分」も「職場外の自分」もたいせつにする

例えば...

- ・ワークライフバランスの意識啓発をし、男女ともに家庭の状況を考慮しながら働くことができるようにする。
- ・健全に働き続けるために、計画的な休暇取得、リフレッシュのための休暇取得を促進するとともに、休暇、休業制度の周知の徹底をする。
- ・不安や負担を強いられることなく産休・育休に入り、また本人も職場も安心して復帰を迎えられるように、産休・育休にかかる情報提供の徹底と、復帰計画など職場のフォロー体制を整える。

女性職員の意識改革・管理職を目指すための啓発

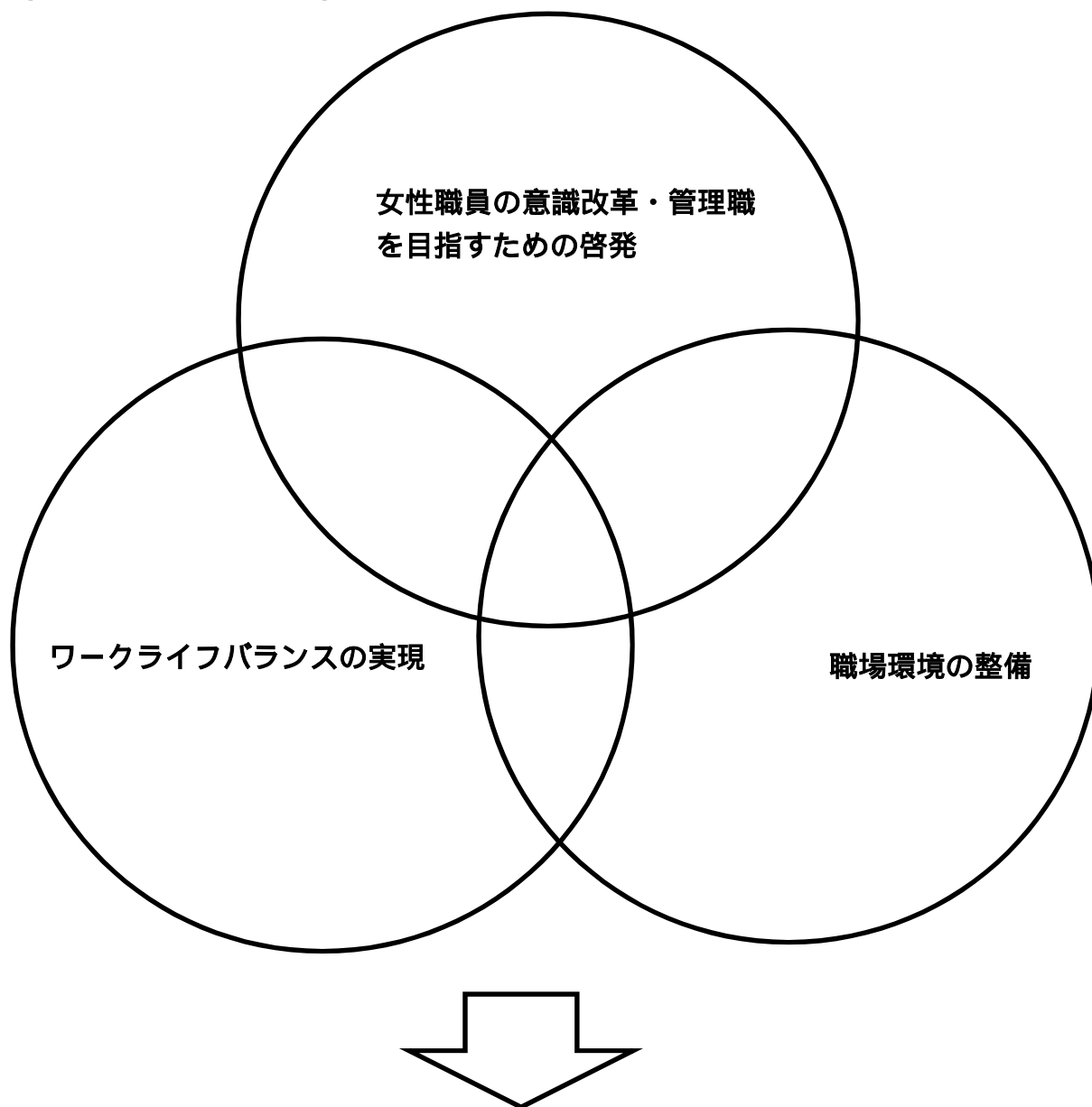
管理職になるイメージをもつためのきっかけづくり

知らない・わからない不安を解消して、誰もが管理職を目指せるように
仕事のやりがいを管理職への意欲に繋げる

例えば...

- ・「管理職になる自信がない」を解消する。管理職を身近に感じるため、管理職の仕事を
知るための機会を設定し、自分が管理職になるイメージを持つ。
- ・管理職のロールモデルを発見し、「仕事のやりがい」に重点を置いた個人のキャリアプラン
を形成する。

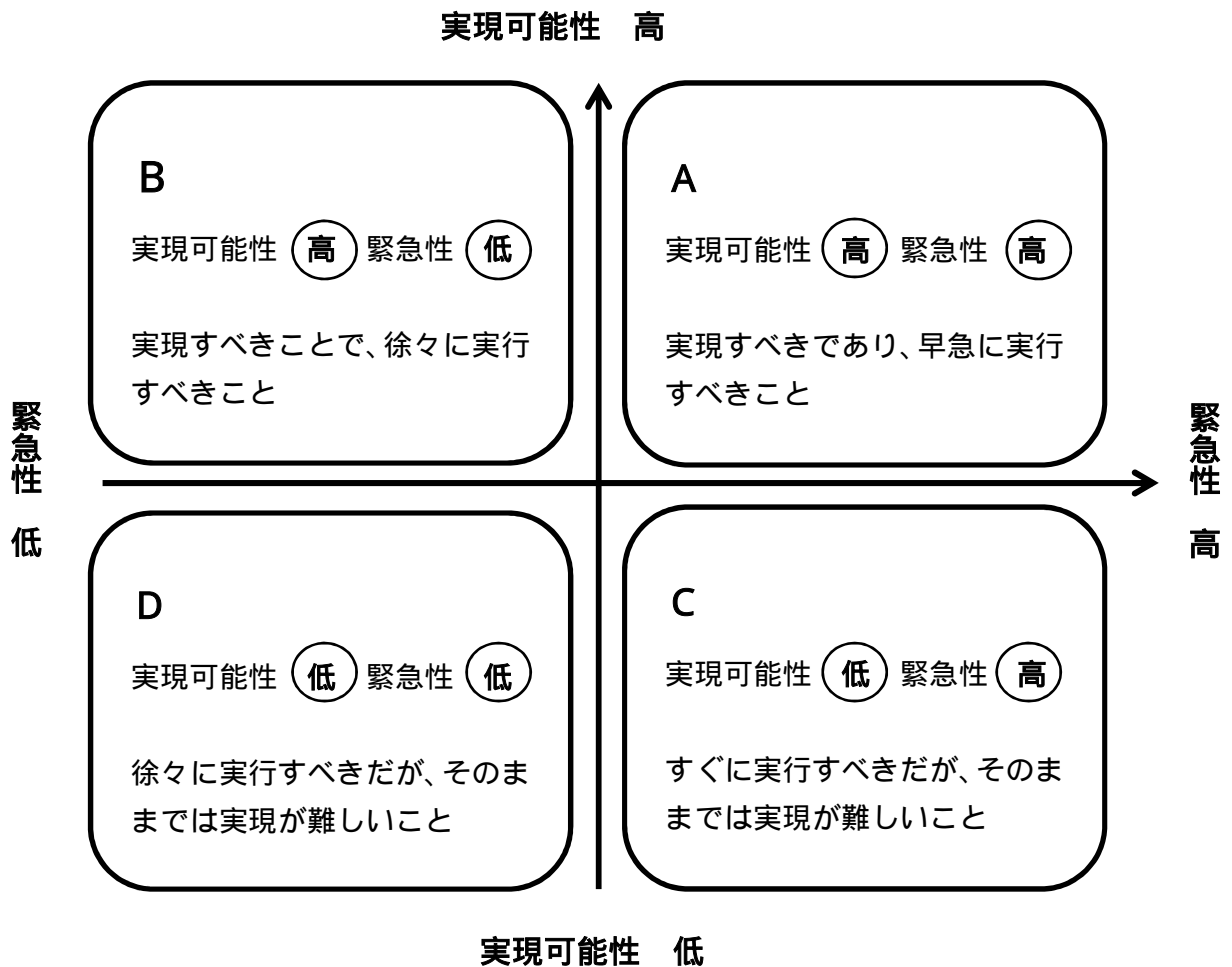
(提言の3本柱イメージ図)



女性の管理職を増やし、「管理職だからできること」を実現し、組織を改善・改革していく！
「女性が管理職を目指すため」の提言

提言の3本柱を実現するための具体案について、緊急性と実現可能性を考慮し、次の表A～D群に当てはめて検討します。ここでいう緊急性とは、女性が管理職を目指すために重要な策であり、早急に行うべきことを言い、実現可能性とは、実際の、実施に向けての取り組みやすさを言います。とくに緊急性と実現可能性がともに高いA群については、実現に向けて早急に取り組むよう、関係部署と協力して進めていくよう検討します。

(提言の具体案 マトリックス表)



1 職場環境の整備

女性が自発的に管理職を目指すことができるようにするためには、まず、女性職員自らが主体性をもって、女性職員同士の横の繋がりを築きながら働きやすい職場づくりをしていく必要があります。「働きやすい職場」をつくるには、「安心・安全感」をもって働き続けることができることが重要となります。WGでは、良い職場環境＝女性の働きやすい職場は、男性も働きやすい職場でなければいけないと考えます。誰もが疎外感を感じることなく、先輩・後輩、男女、在職年数、正規・非正規という立場を超えて話し合える環境にし、コミュニケーションを充実、徹底していきます。それぞれの立場にとらわれすぎず、柔軟で建設的なコミュニケーションをとることで、風通しを良くし、居心地の良い職場になり、仕事も効率よく進められるようになります。良い職場環境をつくるためには、このような職員間のコミュニケーション、情報共有の徹底、職員同士がお互いの思いや考えを意見交換できるような風通しの良い風土づくり、雰囲気づくりが重要だと考えます。

また、これまで見直されてこなかった古い慣習や考え方、とくに「女性の仕事」と見なされて、女性が負担を感じざるをえなかった風潮を一掃し、女性職員も男性職員も同等のひとりの職員として尊重され、働きがいを感じられる職場づくりを実現します。

さらに、働き続けていくためには、職員の健康も考えていく必要があります。過度の残業がある職場については、残業時間をコントロールし、不必要な残業を発生させない環境をつくることも重要です。個別の業務が個人任せになっている状態については、組織としての危機管理意識を持って改善に取り組みます。

なにより、女性が安心感を持って仕事に取り組めるかどうかが重要となるので、職場で、身近に女性がいてくれる、体調面の変化に気付いてもらえると思えるようなサポート体制の整った「安心・安全感」のある職場環境づくりをします。

具体案

[A 実現可能性 高 緊急性 高]

- ・職場のチームワークを前提とした、個人に頼らない業務管理体制（ひとり体制から複数共有体制への改善）をつくり、職場内で業務分担や進行管理を行う。

- ・職員間のコミュニケーション、仕事の進捗状況の共有、とくに報告、連絡、相談を徹底する。

- ・係長、課長が職員の仕事状況を把握し、どのような業務で残業しているか（不必要な残業をしていないか）具体的に上司に確認する。残業が長時間になっている職員には、上司がヒアリングして積極的にフォローする等の体制づくりを周知徹底していく。業務管理を徹底することで、仕事の割り振り等を考え、同じ職場の中で、残業が特定の職員に偏らないよう、職場内で仕事の偏りを調整していく。

- ・お茶出しなどの特定の仕事が女性職員だけの負担にならないよう、どの職場であっても徹底する。

- ・定期的な職場会（ランチミーティングや週明けの朝礼等）を通して積極的な職場内のコミュニケーションを目指す。また、週の予定打ち合わせ等を短時間で実施する。

- ・各職場（課・係）で1年間の具体的な業務スケジュールを作成し、業務量と残業の把握や、業務分担の調整等に活用する。

- ・出先機関を所管する部署の管理職は、定期的に出先機関に行く回数を増やし、状況を実際に見て把握し、所属長と出先機関の職員との円滑なコミュニケーションをより図る。

[B 実現可能性 高 緊急性 低]

- ・ファシリテーション研修（係長以上の職員を対象）で、コミュニケーションスキルを習得する。

- ・職場で残業時間の上限目標を月単位で独自に設定する。

- ・女性職員の横の繋がりをづくり、女性同士が相談しやすい、何でも言いやすい環境をつ

くるために、女性職員の集まりを公式で開催する。

- ・安全で衛生的な職場環境を保つため、労働安全衛生委員会の内容について、委員は責任を持って職場に報告を行う。労働安全衛生委員会を通して、産業医の役割が全職員にわかるように周知していく。

[C 実現可能性 低 緊急性 高]

- ・それぞれの職場の業務量、状況に応じた人員配置をし、一時的に忙しい（人員が足りていない）部署には、他の部署からの職員の配置（課内異動、部内異動）等、柔軟な対応をする。

- ・各職場の過去1年間の残業時間数が、年間の職員1人あたりの勤務時間数を超えるようであれば、定数の見直しを検討する。

- ・課長の係長兼任をなくし、必要な役職に必要な人数を適正に配置する。

[D 実現可能性 低 緊急性 低]

- ・男性だけ、女性だけの職場をつくらないように、男女比を考慮した人員配置に配慮する。

- ・中途採用職員や、出先機関の職員、人数の少ない職種の職員が孤立しないように、在職年数や職種などの枠を超えた職員交流の場をつくる。

- ・自己申告票の提出についての周知、呼びかけを積極的にする。また、職員の具体的な意見を反映できるよう、自由記入欄の拡大をする等、様式の変更を検討する。

- ・業務の委託など、広い視野で業務の効率化を検討する。

- ・繁忙期に特定の職員に負担がかかることを避けるため、部署の繁忙期を避けて人事異動を行う。

- ・ノー残業デーが形骸化していることを見直し、職場の状況に応じて「必ず定時で帰る日」を課ごと（難しい場合は係ごと）に設定し、定時退庁を実効性、強制性のあるものにする。

- ・ひとつの係に係長を2人配置（もしくは係長と主査を配置）し、係内の業務分担と管理職の補助的業務を行い、一方の係長が休暇、休業を取得しても、もう一方の係長がフォローできるようにする。

- ・2人（以上）1組で仕事をする仕組みをつくり、ペア（グループ）の中で、業務の効率、分担を考えて業務にあたることで、全体の残業を減らす。また、ペア（グループ）の中で負担なく休暇を取得できるよう協力体制をつくる。

2 ワークライフバランスの実現

女性が管理職になりやすい環境の整備を実現可能なものにするための土壌づくりとして、ワークライフバランスの実現は必須です。家事、子育て、介護といった「家庭での仕事」はまだ女性の負担となっていることが多く、さまざまな家庭の事情を背負って働く女性は

少なくないですが、そのような家庭の事情は女性だけの問題ではありません。従来の「休まない」「体力、気力の限界まで働く」「家庭を顧みる時間がない」というような男性型の働き方に女性が合わせるのではなく、男性も女性も、どのような状況でもワークライフバランスが保たれるように、職場側がどうサポートしていくかが重要です。

単に仕事と生活（家庭）の時間的バランスだけではなく、精神的・体力的に安定して働きつづけるためのワークライフバランスが求められています。このような、ワークライフバランスの実現が伴った新しい働き方は、職員ひとりひとりのパフォーマンス性能が上がり、結果的に業務の効率化に繋がります。

また、個人を尊重し、ハラスメントのない（尊重しつつ、協力して働きあうことができる）職場をつくるための意識化を行っていきます。ハラスメントを防止し、安心して休暇休業の取得、出産、子育てができるようにすることで、女性職員のワークライフバランスが達成できると考えます。

具体案

[A 実現可能性 高 緊急性 高]

- ・ワークライフバランスの研修を行う。
- ・セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、マタニティハラスメント、モラルハラスメントを許さない風土にし、ハラスメント防止のための研修を行う。
- ・管理職にワークライフバランス、ハラスメント、の研修を定期的実施する。
- ・ハラスメントなどの相談に対応できる職員を男女とも育成し、とくに女性職員の悩み、ハラスメント等については女性職員が相談対応をできるようにする。また、相談窓口（どこで、どのような相談を受け付けているか）の周知徹底をしていく。
- ・誰もが、家庭の状況とのバランスを取りながら働き続けられるように、現在の休暇制度の周知し、看護休暇等の特別休暇制度や部分休業等の休業制度を、必要なときに取得できるようにする。
- ・業務上の負担や精神的な負担を感じることなく、休暇の申請・取得ができるようにする。
- ・所属長や職員課から、休暇取得の少ない職員にヒアリングを行い、取得しない（できない）理由、状況を確認をし、休暇の取得率が低い職場には、職員課から面談を行う等して、休暇取得できる環境づくりを進める。
- ・長期休暇に入っている職員だけでなく、健康に問題があったり、働き方に不安を抱えていたりする人が産業医や保健師、メンタルヘルス相談窓口の健康アドバイスの制度を積極的に活用できるようにする。
- ・休暇を利用して家族に関わる時間を増やしたり、地域の活動に参加したりすることを推進する。

[B 実現可能性 高 緊急性 低]

- ・生活の質 = quality of life (仕事以外の経験や、家族との時間、自分の趣味の時間、職場外の人間関係等を含めた良質なライフスタイル)を大切にするため、リフレッシュするための休暇も積極的に取得できるような風土づくりをする。
- ・マタニティハラスメント、モラルハラスメントなど、防止対策等を例規等で定める。
- ・管理職が進んで休暇を取得し、また部下に休暇取得を促す。
- ・夏季休暇は「夏季のリフレッシュのための休暇」であることを周知し、連続取得を推奨する。また、夏季休暇の連続取得がしやすいよう、職場内の業務と休暇の調整を図る。
- ・男性の育児休業取得を推進し、積極的に育児参加できる環境づくりを進める。
- ・「いざというときは家庭の事柄に対応したい」というような考えも、職場の中で話し合えるような雰囲気づくりをし、ワークライフバランスを保って負担なく業務が進められるようにする。

[C 実現可能性 低 緊急性 高]

- ・休暇・休業に入るときの不安などを解消し、安心して休むことができるように、職場の人員確保(補充)を保障できるしくみをつくる。
- ・係長職や管理職でも、不安や負担を感じることなく、産休・育児休業が取得できるようにする。
- ・男性職員が配偶者の出産立ち合い、産後の育児をするための特別休暇をつくる。(子どもの介護休暇とは別の理由でも、特別休暇を取得できるようにする)

[D 実現可能性 低 緊急性 低]

- ・一部の職員に極端な仕事の負担がかからないよう、育児時間や部分休業を取得している職員が一部の職場に集中しないように人員配置に配慮する。
- ・自分のライフスタイルを大切にできるような適正な勤務時間にし、時差出勤等の措置を推進する。
- ・小学生の子対象の部分休業や特別休暇(看護休暇)をつくる。
- ・生理休暇を「体調管理休暇」に名称変更し、特別休暇の申請が言い出しやすいように工夫する。
- ・更年期障害の発症時に取得できる特別休暇の創設を検討し、年代ごとの体調とうまく付き合いながら仕事ができるようにする。
- ・健康的に働き続けるために、日々の食事を重視し、ヘルシーメニュー等の健康企画を取り入れた、職員の食堂を拡充する。

3 女性職員の意識改革・管理職を目指すための啓発

古い慣習から脱却して偏ったものの見方や考え方をなくし、将来に希望が持てるキャリアプランのイメージを持つことで、女性が管理職を目指したくなるような意識啓発を広めていきます。

女性職員が管理職を目指すことを躊躇している理由のひとつに、「自分が管理職になることに自信が持てない、不安がある」という声があります。管理職になることへの不安感を解消するため、管理職とはどういうものか(どういう職責なのか、どういう仕事をするのか)を知るための機会を設定します。例えば、管理職自ら、ふだんどのような仕事をしているかを説明し、自身の体験をもとに管理職のやりがいを女性職員に伝えたり、管理職と女性職員の意見交換の場を設けたりすることで、管理職になるイメージを持ち、「自分にも管理職ができる!」という自信に繋げることができるようになります。

女性管理職を増やすことで、男性だけでは気付きにくかったり解決が難しかったりした問題にも対応し、課題解決に向けて多角的に取り組むことで、多様な市民ニーズに応えられる職員体制を目指します。

具体例

[A 実現可能性 高 緊急性 高]

- ・「仕事のやりがい」に重点を置いて、「年先の働く自分」が見えるような女性職員のキャリアプラン研修を実施する。
- ・管理職になってはじめて議会对応を学ぶのではなく、一般職のうちから議会对応について学べるよう勉強会や研修を実施し、若い段階から、管理職になるための知識の習得と心構えを醸成する。
- ・再任用職員が若手職員に経験を伝える講演会を実施し、職員としての成功体験を引き継いでいくことで、若手職員の育成、モチベーションの向上を図る。
- ・人事評価の面談を必ず実施するようにし、職員個人の能力や得意分野、希望のジョブローテーション等を所属長に伝えられるようにする。

[B 実現可能性 高 緊急性 低]

- ・他部署の管理職、とくに女性の管理職経験者の話を聞くイベントを実施する。内容としては、若手職員が「どうやって仕事を進めていけばいいか(事務的な部分ではなく、キャリアプランに基づいて)」アドバイスを与えられるような話を管理職がする。
- ・自分のキャリアプランについて長期的に検討計画したものを、ジョブローテーションに役立つように所属長または職員課に提出できるようにし、必要であれば面談を行うなど、職員ひとりひとりのキャリアに対する考えを反映できる仕組みづくりを検討する。
- ・係長以下も人事査定を行うなど、がんばりが給料に反映されるような仕組みを作ることで、業務に対するモチベーションを高める。

[C 実現可能性 低 緊急性 高]

該当なし

[D 実現可能性 低 緊急性 低]

・早めにジョブローテーション（職員の能力開発のため、人材育成計画にもとづいた定期的な人事異動や職務の変更）をする。また、希望する職場へのジョブローテーションができるようにする。

おわりに

WGでは、活動当初より、「WGは女性職員のみで構成されているが、国立市役所全体を変えていくためには、男性職員の理解も必須であり、また男性職員自身も働きやすいと感じられることが重要である」という認識を持ち続けていました。

WG内や、メンバー以外との座談会、意見交換会等を通じて、職員誰も、自分の仕事のあり方や昇任について考えるターニングポイントがあるということを知り、悩んでいるのは自分だけではない、という安心感と、これからいくつものターニングポイントがあるのだろう、という心構えが生まれたと思います。

もしかしたら、私たちの上司、先輩は、それぞれのターニングポイントにおいて、個人的な事情等で管理職になることを諦めてこられたこともあったかもしれません。組織改革と職員ひとりひとりの意識啓発で、「諦めなくてもよい」「意欲を持って働き続けられる」「大丈夫だと思える」職場を実現していくことが、このWGの使命です。

また、市役所職員の本旨を念頭に置きながら、3本柱を実現して、「理想の働き方ができる国立市役所」になることで、行政組織として活性化、効率化ができ、内部からだけでなく、外部からも信頼される市役所となり、ひいては市民の生活へ還元することができます。

全ての女性職員が、自分らしく働きがいを感じることができるために、このWGが主体となって、女性職員のパワーを職場全体に活力として広げていきます。そして、今後も女性職員の繋がりを大切にしながら、女性の管理職を増やすことで、益々、女性の働きやすい国立市役所を実現します。