

「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会」（第3回）【議事要旨】

1 日 時 平成28年7月29日（金） 15:30～17:30

2 場 所 総務省共用会議室3

3 出席委員（五十音順）

荒田 すみ子 鳥取県総務部行財政改革局職員人材開発センター所長

池戸 淳子 横浜市旭区長

（前横浜市女性活躍・男女共同参画担当理事）

稲継 裕昭 早稲田大学政治経済学術院教授

上浦 善信 大阪府池田市人材育成推進参与

江木 忍 カルビー(株)執行役員人事総務本部長

折笠 浩幸 宮城県利府町総務課長

川田 琢之 国立大学法人筑波大学ビジネスサイエンス系教授

権丈 英子 亜細亜大学経済学部教授

（座長）辻 琢也 一橋大学副学長・大学院法学研究科教授

藤田 由紀子 学習院大学法学部教授

前浦 穂高 (独)労働政策研究・研修機構総合政策部門副主任研究員

4 議事次第

- (1) 開会
- (2) 地方公共団体における女性職員の活躍推進
- (3) 多様な職員の活躍・人材育成の推進
- (4) 事例発表
- (5) 意見交換
- (6) 閉会

5 議事の経過

○ 事務局より、「(2) 地方公共団体における女性職員の活躍推進」及び「(3) 多様な職員の活躍・人材育成の推進」についての説明がなされた。

○ 委員（横浜市及びカルビー株式会社）より、それぞれ事例発表がなされた。各委員からの主な発表内容は以下のとおり。

【横浜市（池戸委員）】

- ・ 市長が女性職員の活躍に関し強いメッセージを発信しており、女性職員の係長試験受験率が伸びていることにもつながっている。
- ・ 将来的に職員の男女比がほぼ同数になるであろう本市においては、女性管理職の育成は、組織上の必須課題であり、課長研修においても、女性職員を将来のリーダーとなるよう育て

ていく必要性和、そのための心構え等を盛り込んでいる。

- ・ 一昨年には、男女共同参画の体制強化のために、組織変革を行った。また、管理職における女性の割合の目標を高めにおいた計画の策定や、テレワーク・フレックスタイムといった働き方改革促進の部署も新設した。
- ・ 女性職員の人材育成のためには、早期育成と、メンターの活用等の伴走型の人材育成、ロールモデルや女性管理職と直接話をする機会の充実、が大事ではないかと考えている。
- ・ 女性管理職を、例えば財政部門や、議会对応、組織管理、人事など、かつては男性管理職の定位置であったポストにも積極的に登用している。女性ならではの観点で効率的に仕事を進め、超過勤務の削減効果も出ている。今春、土木職の女性局長が誕生したが、職域の拡大は進んでいる。
- ・ 女性のキャリア形成においては、出産・子育てといったライフイベントが来る前の早いうちから経験を積ませることが大事であると考えており、採用後10年間で3つの部署を経験させるほか、研修やメンターの活用、ロールモデルとの意見交換会等を実施している。
- ・ 女性の活躍支援(例:管理職の意識改革とチャレンジ・キャリア形成支援、ワーク・ライフ・バランスの推進)と人事評価との連動の取組も必要。

#### 【カルビー株式会社（江木委員）】

- ・ 会社が革新を続けるためには、個人の成長が必須であり、個人の成長は、「ライフワーク・バランス」と、「効率よく仕事をして結果を出している人を評価する成果主義」の2つがベースとなってこそ、実現できると考えている。
- ・ 家庭と仕事の両立の充実を図るために、やむを得ず退職を選択した人も、再び働けるように門戸を広げたりするなど、育児や介護、配偶者の転勤等が活躍の阻害要因とならないように支援している。
- ・ 女性管理職の3割を占めるワーキングマザーは、時短勤務を利用していることが多いが、時短勤務の中で非常に効率的な仕事をしている。そのような人が増えて評価につながることで周りにいい影響を与えていると考えている。
- ・ 新たに課長に任用された全ての女性職員に対して、執行役員、本部長クラスが中心となってメンターをつけてサポートし、また、女性管理職同士での勉強会、定期的なミーティングを行う“アネゴネットワーク”で連携を図っている。
- ・ 社員のキャリア形成支援に対するスタンスは、早く仕事を終えて学びの時間を作り、自ら成長し、次のキャリアにチャレンジしてもらうこと。そのため、全200コースの講座を用意し、正社員・有期社員の区別なく社員の関心に応じた自主学習を支援する自己啓発制度の仕組みを設けている。
- ・ オフィスに縛られない多様な働き方支援として、オフィスのフリーアドレス化を実施。机の整理整頓、ペーパーレス化が進んでおり、また、いろいろな部署のメンバーと役職と部門を超えたコミュニケーションが促進され、様々な気づきや学びを情報交換できるようになった。
- ・ 在宅勤務制度(テレワーク)については、対象者は限定していないものの、自宅で集中して

行うことによって成果が上がる業務に限定しており、その判断も人事は関与せず上司が行っている。

○ 事務局からの説明及び委員からの事例発表を踏まえて、意見交換が行われた。委員からの主な意見は以下の通り。

- ・ 超過勤務の縮減等、働き方改革の取組を進めるに当たっては、議会や市民にどう理解してもらか、という点もポイントになる。
- ・ 現場でコミュニケーションをとりながら、女性職員や多様な職員の活躍を拒んでいるものが何かということを確認にして、それを個別に解決していくということが必要であり、そのためには上司やメンターを通じて問題点を聞き出していくことが重要。
- ・ 女性の活躍推進、管理職登用を考えた上での育成や登用については、情報を共有していくことが重要で、これらの取組みが不十分な団体は他の自治体の取組みも参考にすべきではないか。
- ・ 若い時期から、将来は責任のある職に就くことを目指す方向付けをしていくことが、人材プールの充実につながるのではないか。
- ・ 臨時職員・任期付職員についても、自分の能力を高めていく手段が与えられているかどうかでモチベーションがかなり違ってくるのではないか。
- ・ 効率的な仕事を進めていくためには、職場の環境やトップの意識の変革といったものが重要である。
- ・ 管理職から再任用になったときに、役職や職責が下がってしまい、ギャップが生じることとなるため、意識改革を目的とした説明会等の研修は単発ではなく、数多く実施していくことが重要ではないか。
- ・ テレワークについて、子育てや親の介護を抱えている職員にとっては非常に意義のあるものではないか。
- ・ 女性職員に対しては、10年先、20年先を考えたときのことを助言してくれる「後押し」と、継続した「キャリアサポート」が意識的に必要ではないか。
- ・ 再任用職員の人数が今後増えてくることを考えると、再任用のモチベーションの低下や能力が十分に発揮されないことは、組織全体に与える影響が大きいいため、大きな課題として認識する必要があるのではないか。

以上

文責：総務省自治行政局公務員部給与能率推進室（速報のため事後修正の可能性あり）