事例No.	3239
公表年度	R6
団体の属性	一般市
団体名	神奈川県小田原市

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・組織改革

事例種類	女性職員の活躍推進

事例内容・タイトル

小田原市における女性職員の
活躍推進について

出典

地方公務員月報2024年11月号（連載）

神奈川県

小田原市における女性職員の活躍推進について

小田原市企画部職員課

一　女性活躍推進を本格始動

小田原市は、神奈川県の西部に位置する人口約一八万六〇〇〇人の市です。職員数は約二二〇〇人。令和三年度から女性職員活躍の取組を本格的に推進しています。

これは「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」を受けて策定した「小田原市特定事業主行動計画（第二次計画）」に基づき取り組んでいるもので、職員が安心して子育てと仕事を両立でき、年齢や性別にも捉われず、全ての職員が働きやすい職場環境を実現することを目的としています。

本市では、平成二七年度に成立した女性活躍推進法に基づき、翌平成二八年度に「小田原市における女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画（第一次計画）」を策定しました。令和二年度までに、㈠女性主査の昇任希望率七〇％以上・副課長級職員の昇任希望率三〇％以上、㈡男性職員の配偶者出産休暇取得率七五％以上・育児参加のための休暇取得率二〇％以上、を目標に掲げましたが、達成できたのは、女性の副課長級職員の昇任希望率のみに留まりました。

二　第二次計画実現に向けて外部人材を登用

令和三年度から令和七年度までの五年間を計画期間とする第二次計画は、神奈川県の指標等を参考に、第一次計画よりさらに高い、㈠女性主査・副課長級職員の昇任希望率をそれぞれ八〇％以上、㈡年次休暇取得日数一五日、㈢男性職員の配偶者出産休暇取得率八〇％以上・育児参加のための休暇取得率三〇％以上・育児休業取得率三〇％以上、を目標としています。なお、本市では本人

の昇任意欲を向上させるという取組を推進させるといった観点から、登用率ではなく昇任希望率を指標としています。

第一次計画の結果を踏まえ、目標の実現に向けて、既存の行政の考え方に捉われない、民間の発想や知見を取り入れ、スピード感をもって課題解決を図るために外部の専門人材の力を借りることにしました。

令和三年六月、「市役所内の女性活躍推進プロデューサー」として、副業兼業限定の外部人材を募集し、一一七人という想定を超える応募の中から、民間企業でダイバーシティ推進の部長を務めた方を同年一〇月に登用しました。

三　女性活躍推進チームを設立

取組に当たって、「女性活躍推進は組織変革の一丁目一番地であり、組織全体の働きやすさ向上による多様な意見の創出と組織活性化のための取組である」という女性活躍推進プロデューサーの考えの下、㈠継続的・自立的に推進できる体制づくりと㈡ビジョンづくりに着手し、その上で㈢粘り強く適切な施策を展開することとしました。

「女性活躍推進は、一過性のプロジェクトではない。組織全体の働きやすさにもかかわることから、何年もかかって実現する取組である」という女性活躍推進プロデューサーの言葉を受け、一朝一夕で解決できる課題ではないことを再認識し、そのためには、課題を自立的に解決できる体制づくりが不可欠であり、女性活躍推進プロデューサーの登用期間が満了した後も、その熱量が継続されるものでないといけないという共通意識を女性活躍推進プロデューサーと職員で共有しました。

ビジョンについては、決定打になるような一つの施策を練りに練るのではなく、様々な施策が一人でも多くの職員に届くよう多様な施策を展開するという方向性の下、目標達成に向けて職員が思いを共有し、立ち戻る拠り所とするために必須のものでした。

体制づくりでは、特定事業主行動計画を策定し

た職員課を事務局に、庁内公募で集まった八名の職員が加わり、〝女性活躍推進チーム〟として活動を開始しました。さらに、そのチームは、ビジョン作成グループと施策立案グループに分かれて、少人数グループで活動することとしました。まずは両チームで、年齢・性別・職種に捉われない様々な職員を対象に、女性活躍推進や男性育休、年休取得に関するヒアリングやアンケート調査などを行いました。

これらのヒアリングから、ビジョン作成グループでは、女性の活躍だけでなく、全ての職員が働きやすい職場環境とは、〝市民のため〟はもちろん、〝自分らしく〟働くことも大切にできる職場、との意見等が得られ、それらを踏まえビジョンを検討することにしました。そして「人生に、仕事に、もっと〝らしさ〟を。市ゴト＝私ゴト×志ゴト」をビジョンスローガンとしました。また、ロゴデザインを庁内コンペティション形式で募集し、多数の応募があり、それらの中から選考できたことで、女性活躍推進チームだけでなく庁内職員と共に作り上げたビジョンとすることができました。その後、ポスターやステッカーを作成し、令和四年四月から庁内施設や執務室に掲示して職員へ周知を図りました。

四　令和四年度は一一施策を実施

施策立案チームにおいては、ヒアリングやアンケート結果を基に、二五の施策案を提案し、それぞれを「実現難易度」「優先度」を軸に四象限マトリクス化し、その中から取り組みやすく、重要度の高いものを抽出しました。さらに、令和四年度の育児・介護休業法改正の機を捉え、女性の昇任希望率向上と男性職員の育児参加・育休取得の推進に係る施策を重点的に進めることとしました。

令和四年度は一一の施策を展開し、このうち女性の昇任希望率向上では五施策を実施しました。はじめに、五月から半年間、「クロスメンター」、女性職員（メンティー）が自らの仕事やキャリア等について先輩職員（メンター）に相談できる関

係を作ることで、「昇任に対する不安」を取り除いていく取組を実施しました。メンティーは昇任希望率向上の対象である主査・副課長級の女性で、指名するメンターは男性女性でどちらでも良いこととし、四四名が参加しました。

また、それと併行し「Woman's Career Café」と題し、クロスメンターのメンティーの女性職員が、女性の先輩職員から管理職の仕事上の体験や思い、心掛け等の話を聴き、参加者同士で仕事に対する思いを率直に共有できる座談会を開催しました。「Woman's Career Café」を通して「管理職」、「監督職」へのイメージがわき、昇任に対しての不安が少しでも軽減されることが目的でしたが、当日は、終了後も参加者たちの話が止まらなくなるくらいの盛り上がりを見せました。

これら二つの取組は、女性職員がいつでも誰かに相談ができる関係づくりや、現役管理職の実体験を聴くことで、私にもなんとかできるのではないかと思ってもらうきっかけづくりを担いました。クロスメンターやWoman's Career Caféの参加者からは「女性管理職と接する機会が少ないので、直接話を聞くことができ、仕事に対する考え方や理解が深まった」、「困難に直面しても、一人で乗り越えようとするのではなく、周りの人の力を借りながら、迂回しながらでもゴールにたどり着けば良いなど、これからの仕事に対する取組み方のヒントになった」など前向きな感想がありました。

次の施策として、最初の活動で行ったヒアリング等を通じて、職員の中には配属された部署、産休・育休による長期の職場離脱等様々な要因で、未経験の事務も多く、特に管理監督者に求められる「議会対応」と「予算事務」が昇任を躊躇させる要因の一つであることが明らかになりました。そこで、「私はやったことがないから今の課長のような対応はできない」、「予算事務を経験したことがなく、学ぶ機会もなかった」といった声を参考に「ホンネの議会実務研修」と「予算実務研修」を開催しました。ホンネの議会実務研修では、副課長級職員を対象とし、先輩である部長・副部長

から議員との折衝や答弁の作成方法、議会・委員会対応などの実務を学んでもらいました。ホンネと言うだけあって、部長・副部長の建前ではない本音のノウハウや考え方、失敗談等を直接聴くことで、「厳かな」印象のある議会対応のイメージ払拭を図ることができました。また、予算実務研修では、財政事務に精通する職員を講師とし、新人職員が学ぶような概要的なものではなく、より実践的な予算事務スキルを身に付けられる場を設けました。議会研修後のアンケートでは、「先輩職員もドキドキしているし、同じ気持ちであることが分かった。」「慣れることが重要で、慣れるまでは不安を抱いていて当然だということが認識できた。」といった声があり、議会対応や予算編成に携わる職員が決して特別なのではなく、失敗しながら、周りの職員に助けられながら取り組んでいるという実感を持ってもらえました。

　これらの施策を実施してみて、仕事への自信を高め、昇任への不安を解消するには、研修によって実務を学ぶと同時に、実際に経験している先輩と話す場づくりが効果的であるということがわかりました。

五　休みやすい職場風土の醸成も

　職員の年休取得の促進では、ゴールデンウィークと年末年始での年休取得促進の通知を発出したほか、一〇月を「年休取得促進強化月間」に設定して、休暇を取りやすい職場風土づくりを進めました。

　男性職員の育児参加促進では、令和四年四月一日からの育児・介護休業法改正は、全庁へ男性育休の取得促進を図る絶好の機会であったため、令和三年度の施策検討段階から確実に後押しをしようという意識を持って、改正へ向けて準備をしました。改正に合わせて所属長向けの説明会を行ったほか、出産・育児に関するハンドブックをリニューアルし、妊娠から育休復帰までのスケジュールをイメージできる「育児参加計画書」を作成しました。また、育休に関心のある男性職員を対象に、育休を取得した先輩男性職員から体験

を聞く「パパ&ママCafé」を開催しました。

令和四年度は、これらの取組の成果として、活動開始一年で、男性職員の配偶者出産休暇取得率は前年度比一〇・六%アップの八一・六%（目標は八〇%）、育児参加のための休暇取得率は前年度比三三・七%アップの七〇・八%（目標は三〇%）、育児休業取得率は前年度比三七・五%アップの五八・五%（目標は三〇%）と男性育休関係すべての目標を早々に達成することができました。職員からも「職場の上司を含め、広く男性育休の周知があったことなどから理解が進み、取得する職員も増えてきたので、育休が取りやすくなった」との声が聞かれました。

六　分岐点の二年目へ、立ち止まることなく新たな施策を

男性の育児参加において早期に目標達成をした一方で、女性職員の昇任希望率や年休取得日数の向上については目標達成に向けてさらなる課題の深掘りや推進強化の必要性が明確になってきました。そこで、活動当初に行った女性の働き方やキャリアに関するアンケート結果をさらに詳細に分析し、施策の強化・追加を図ることとしました。

アンケート結果を整理してみると、主査が係長職を希望しない理由として、若い世代の職員からは仕事と家事・育児・プライベートとの両立に対する不安の声が多い一方、年齢が上がるに連れて、さらに自身の健康面の不安や家族の介護による時間的制約などの理由が加わり、同じ主査の中でも課題や悩みが変化していくこと。副課長が課長職を希望しない理由として、リーダーとしての資質や組織をまとめる力量に対し、自信のなさを感じていると見えてきました。それまで「女性職員」として一括りにしていた昇任希望に関する課題の解像度が上がり、よりクリアな形で戦略を立てることが可能になりました。令和五年度は、令和四年度の施策に加え、この分析結果に基づき、役職や年齢のほか職員一人ひとりの事情に寄り添った施策を展開していくことにしました。

令和五年度の新たな施策として女性主査と副課

長を対象にキャリアデザイン研修を実施しました。主査については、年齢の幅が広く、年齢層により課題やモチベーションも異なることから年齢別に開催しました。

まず、若手主査（四四歳以下）は家事・育児と仕事の両立に不安があるものの昇任への意欲が高い傾向にあることから、今のモチベーションを維持し、係長へスムーズな昇任を促していくことを目指し実施し、ライフとワーク、双方の観点から自分のキャリアを主体的に考える機会を与えることで、壁にぶつかった時の乗り越え方やフォロワーシップについて学びました。

四五歳以上の主査は年齢も幅広く、病気や家庭（育児・介護）と仕事の両立を希望する職員が増えることから、他県の市役所において部長職を務める女性職員を研修講師として依頼し、他自治体の女性職員が経験された介護と仕事の両立の話を聴き、これから起こる自身の体調や環境の変化について知り、心構えや制度について理解を深めました。また、自分の価値観や大切にしたいことを振り返ることで、今一度、キャリアを諦めないモチベーションを醸成しつつ、係長に求められるスキルとのギャップを認識し、前向きな解決方法を考える機会としました。

一方、女性副課長の多くは昇任をためらう理由として、課長としての資質がないことや管理職の職責の重さ、家族の介護などを挙げていることから、研修でキャリアの棚卸しをすることで、「実は自分ができていることが多い」ことへの気づきから、課長へのハードルが高くないことを認識してもらい、昇任希望率の向上につなげたいと考え、また他自治体の女性管理職の話を聞くことで、新たな視点で自分自身をとらえ直し、プライベートとの両立を目指そうとするマインドの醸成を目指しました。

さらに新たな施策として、なかなか昇任希望率に変化が見られない女性副課長級職員に対しては、職員課長らが対面やメールで話を聞く場を設け、昇任や職責に対する不安を取り除くサポートも行いました。

加えて、研修だけでなく永続的に、「モチベーションを維持し続けられる」文化を醸成できないかと考え、全職員が昇任や配属の希望等を記載するキャリア開発シートと、それを基に上司と行う面談方法を全面的にリニューアルしました。キャリア開発シートは、職員一人ひとりが本来持っている自分の資質、過去（経験してきた仕事）・現在・未来を俯瞰して、「自分軸」を考えられる「キャリアデザインシート」としました。面談が単なる業務の進捗、異動の意思確認の場ではなく、たとえ上司が面談に不慣れであっても、キャリアデザインシートに沿って面談をしていくと、その職員の「軸」、考え方、成長意欲のポイントが確認できる様式としました。また、上司は部下の話をキャリアデザインシートに従ってまず聞き、そのキャリアプランや思い、考えを、現状の業務と接続させることを面談の狙いとし、職員が「自身のキャリアを考えていける」場として自らのキャリアを上司と一緒に考えることで、現職場で働く意味をも見出し、自分軸をもって主体的に働くきっかけとできるようなものとしました。

また、リニューアルの意図を的確に伝え、運用の浸透を図るため、全所属長を対象に説明会を実施し、上司が職員の考えや思いを引き出せるよう、面談のロールプレイを行うなど実践的な研修も行いました。また、キャリアデザイン面談をより分かりやすく説明する面談動画を全職員に公開することで、面談の早期定着を目指しました。動画は職員課の職員がシナリオ作成から面談の実演、編集まで行い「あるある」NG例をあえて示して、面談について考えてもらえるようにしました。

年次休暇の取得促進については、組織全体としての取得日数を上げるためには、多くの部署で取得率を大幅に増やす必要がありました。交代勤務のシフト制で業務をしている消防職員やクラス担任を持つ保育園・幼稚園などは取得日数を大幅に増やすことは難しく、取り組んでみて年一五日取得という目標がとても遠く感じられました。それでも達成へ向け、できることはやるという思いで様々な施策を行いました。

まず、取得日数の可視化を行い、各部局の取得状況を部局長・副部局長に通知し、マネジメントをしてもらう仕組みを作りました。年休が取れていない部署＝忙しい部署という誤解を生まないよう全庁掲示はせず、あくまでもマネジメントの材料ということに留意しました。

また、繁閑の時期は各部署で異なることから、各課もしくは係ごとに年二回の年休取得促進月間を設定してもらい、部署ごとのメリハリをつけた働き方を推進したほか、仕事納めの日に実施していた、出先機関や本庁舎内の市長巡回のスケジュールを前倒ししたり、仕事始め式を動画でも配信することで、年末年始につなげて年次休暇を取りやすい環境づくりを行いました。さらに女性活躍推進プロデューサーと市長による「年休について考える」という対談動画を作成し、市長から職員へメッセージを発信することで、「休んでいい」風土を組織全体に積極的に広げていきました。

結果としては、令和五年度も女性の昇任希望率と年次休暇取得日数の目標を達成することはできませんでしたが、主査は六八・一％、副課長は六九・二％となり、特に副課長級は取組を始めた令和三年度から二年間で一五％上昇しました。年次休暇取得日数も一四．二日と達成まであと一歩に迫り、ここまでの取組の効果が着実に見え始めていると実感しています。

七　女性活躍推進プロデューサーから学んだこと

令和五年度末で、女性活躍推進プロデューサーの任期が満了し、今後、小田原市がどうやってこの二年半の経験を活かしていくかが問われています。『女性活躍推進』という言葉だけでも庁内で様々な思いがあり、「なぜ女性だけなのか」「女性ばかり頑張れと言われているみたい」と感想が上がることもあります。あくまで女性活躍推進は組織変革の一丁目一番地であり、組織全体の働きやすさ向上につなげる取組の、第一歩目であるということ忘れずに推進を続けていきます。また、自治体は計画を策定することを重視しがちですが、

女性活躍推進プロデューサーの結果の数字を取りに行くという熱意はものすごく刺激的なものでした。目標は達成するために設定するもので、高すぎる目標も現実味がなく取組を阻む要因であることもわかりました。これらの視点を持ちながら、本当の進化は今日明日で得られるものではなく、ＫＰＩに照らし合わせた検証を行い、その都度コンテンツを改善し、粘り強く適時に適切な施策を打ち続けることで、女性活躍推進プロデューサーの力を借りずに自走できる組織を目指してまいります。五年後、一〇年後、女性に限らず多くの職員が働きやすい小田原市役所を目指して、今できることにコツコツと取り組んでまいります。

（記　小田原市企画部職員課　塩野聖知）