

豊岡市役所

キャリアデザインアクションプラン

豊岡市ワークイノベーション戦略豊岡市役所版

2019年1月策定

豊岡市



豊岡市役所キャリアデザインアクションプランの策定にあたって

本プランは、「すべての職員が能力を発揮し、市民の暮らしを支えている姿」の実現を目指すために必要な取組みを定めたものです。

日々の暮らしや職場において、無意識バイアスに伴う性別役割分担意識は根強く残っており、多くの人が、女性の価値や活躍にブレーキをかけていることに気づかずにいます。この行動は、若い女性たちをまちから遠ざける要因の一つになっていると考えられ、意欲ある女性がいきいきと輝くためにも、ジェンダーギャップ解消の取組みは避けては通れない課題です。

一方、市役所の現状は、女性の管理職比率（2018年4月1日時点）が7.7%となっており、女性が女性であるという理由だけで、本来有している能力を発揮できない状況にあるということを反映していると言えます。

このような現状は、市役所にとっても大きな損失と言わざるを得ません。

しかも、現在の年齢構成を見ると、40歳以上の職員が64.0%を占めており、40代50代が多数退職する20年後には、市役所を支えるリーダー確保が困難になることも予想されます。

すべての職員がこの危機的な状況を共有し、対応を急がねばなりません。

市役所は、単に女性管理職比率を上げることを目的とするのではなく、職員一人ひとりの成長が支援される仕組みや、自己研さん意識の向上など、働きやすさや働きがいを感じる組織・意識改革に向けた取組みを新年度からスタートさせます。

実現の先には、多様な視点が政策に活かされ、様々な変化や多様性への柔軟な対応や、さらなる市民サービスの向上につながることを期待できます。

今後、職員一人ひとりが、プランの内容・必要性を十分理解し、積極的に目標の達成に向けて取り組んでいくことを期待します。

2019年1月

豊岡市長 中 貝 宗 治

目 次

第1章 プランの基本的な考え方と現状.....	4
1 女性も暮らしやすいと感じるまちを目指して.....	4
プランが目指すこと.....	4
2 女性の活躍推進をめぐる国等の動向.....	5
(1) 国における女性活躍促進の動き.....	5
(2) 公務員における女性の採用・登用の拡大等の取組の促進.....	5
(3) 国家公務員における女性職員採用・登用の拡大.....	5
(4) 女性活躍推進法の施行後3年の見直し.....	6
3 日本の男女格差.....	6
4 豊岡市役所の現状.....	7
5 職員意識調査と結果.....	11
(1) 職員意識調査(アンケート)実施.....	11
(2) 意識調査における課題の仮説設定.....	11
(3) 調査分析.....	11
(4) その他調査.....	13
第2章 さらなる働きがいと成長のために.....	15
1 強化すべき課題.....	15
(1) 自律的なキャリア形成を支援する仕組みの不足.....	15
(2) 性別によって「働きやすさ」に差がある.....	16
(3) キャリア形成機会の男女格差の解消.....	16
(4) 上司による部下育成と支援スキルの向上.....	17
2 3つの重点目標と具体的なアクション.....	17
(1) 職員の自律的なキャリア形成支援.....	18
(2) 働きやすい職場風土の実現.....	23

(3) 性別役割分担意識（ジェンダーギャップ）の解消	25
3 本プランにおける目標と計画期間の設定	28
4 推進体制	28
5 豊岡市ワークイノベーション戦略との連携	28
6 目指す将来像と戦略の全体像	29
7 戦略の進め方	30
8 主な用語の解説	31
9 参考資料	32
(1) 調査・研修・ヒアリング	32
(2) 豊岡市役所キャリアデザインアクションプラン庁内検討委員会活動	33
10 事業概要（目標達成のための16のアクション）	34

第1章 プランの基本的な考え方と現状

1 女性も暮らしやすいと感じるまちを目指して

プランが目指すこと

根強い男女格差

2018年4月1日現在、市役所の女性職員は、全職員の約3割という状況にある。

管理職（課長級以上）について見ると、男性120人に対し女性10人で、女性の比率は7.7%に過ぎない。また、性別ごとの職員数に占める割合は、男性は120人/624人=19.2%であるのに対し、女性は10人/262人=3.8%にとどまっている。

役職者（係長級以上）についても、男性371人に対し女性90人で、女性の比率は、19.5%となっている。

また、性別ごとの職員数に占める割合は、男性は371人/624人=59.4%であるのに対し、女性は90人/262人=34.4%という状況である。

これでは、政策を決定する場や配属の男女割合に格差が生じ、女性職員の能力や視点が十分活かされているとは言えない状態にある。

要 因

この要因として、①女性は出産・子育て期（0歳～18歳）と、職員としての能力を高める時期が重なりやすく、結果的に多様な業務経験や幅広い能力を習得する期間が狭まり、男女でキャリア形成機会に差が生じていること、②固定的な男女の役割分担意識による無意識バイアスにより、女性が本来有する能力を十分に発揮する機会が奪われていること、などが考えられる。

多様性の獲得に向けて

このような事態は、意欲を持って入庁してきた女性職員にとって不本意な状態であるということはもちろん、有為な人材を活かし切れていないとすると、市役所や市民にとって大きな損失でもある。

年々多様化する市民ニーズ、様々な危機（財政・災害・経済・コミュニティ）へ対応するためには、多様な人材が行政の意思決定に関与することが不可欠である。

そのためには、女性もさらに能力を高め、発揮できるよう、キャリア形成支援をはじめ、組織全体としての意識改革が喫緊の課題と言える。

そこで、本プランでは、市役所の実態を把握するとともに、職員が、性別に関わりなく能力を発揮し、市民の暮らしを支えることにより、女性にとっても暮らしやすいまちの実現に向けて、必要な手立てを講じることとした。

2 女性の活躍推進をめぐる国等の動向

(1) 国における女性活躍促進の動き

2013年6月に策定された国の「成長戦略」では、「女性の活躍」を中核に位置づけ、翌年の改訂においても新施策を打ち出すなど、「女性の活躍促進」は少子化と生産年齢人口の減少が進むなか、喫緊の課題として位置づけられている。

とりわけ我が国最大の潜在力である「女性の力」を最大限発揮できるようにすることは、人材の確保にとどまらず、企業活動、行政、地域等の現場に多様な価値観や創意工夫をもたらし、家庭や地域の価値を大切にしつつ社会全体に活力を与えることにもつながるものである。

(中略)

「2020年に指導的地位に占める女性の割合30%」を達成するために、国、自治体、企業が果たすべき役割を定め、女性の活躍を促進することを目的とする新法の提出に向けて検討を開始することとした。

「日本再興戦略」改訂2014より（2014年6月24日閣議決定）

(2) 公務員における女性の採用・登用の拡大等の取組の促進

「隗より始めよ」の観点から、女性の採用・登用の促進や、男女の仕事と子育て等の両立支援について、まずは公務員から率先して取り組むこととされている。

「日本再興戦略」（2013年6月14日閣議決定）

(3) 国家公務員における女性職員採用・登用の拡大

政策・方針決定過程への女性の参画拡大等の観点から、国が率先して女性職員の採用・登用の拡大に取り組むこととし、職員の仕事と生活の調和も併せて推進していく。

そのため、新設された内閣人事局が取組みの中核となり、政府一体として責任をもって取り組むための推進体制（全府省等の事務次官級から成る会議の設置等）を整備し、総合的かつ集中的な取組みを進める。

また、仕事と家庭の両立支援制度を利用しやすい環境整備や、テレワークの普及・拡大など、職員の状況に応じた柔軟な働き方を推進するとともに時間外勤務の縮減についても、関係機関の理解と協力も得ながら、より効果的に取組みを進める。

「日本再興戦略」改訂 2014（2014 年 6 月 24 日閣議決定）

（4）女性活躍推進法の施行後 3 年の見直し

女性活躍推進法に基づく推進計画・行動計画の策定促進と、計画策定後の次のステップとして、それぞれの計画が実行性をもって確実に取り組まれるよう、女性活躍情報の「見える化」を深化させる。

女性活躍推進法について、附則に基づく「施行後 3 年の見直し」に着手し、2018 年度中に結論を得る。見直しにおいては、管理職への女性の登用、多様で柔軟な働き方の導入、仕事と家庭生活との両立やキャリア形成への支援等について、数値目標設定や情報開示の拡大、取組み状況に応じた企業へのインセンティブの充実等について検討する。

すべての女性が輝く社会づくり本部（2018 年 6 月 12 日）

3 日本の男女格差

世界経済フォーラムは、政治、経済、教育、健康の 4 つの領域での男女格差を測り、ジェンダーギャップ^{注 1} 指数（ジェンダー平等度ランキング）を発表している。2018 年のランキングでは、日本は 110 位となっている。（表 1）

日本は、雇用、昇進、賃金等の経済領域で男女格差が大きく、法律、政策予算等を定める政治の場に女性が極めて少ない状況である。

注 1 男女格差。男女間の性差に基づく社会的文化的な違い。

表1 ジェンダーギャップ指数（2018）主な国の順位

順位	国・地域名	指数
1	アイスランド	0.858
2	ノルウェー	0.835
3	スウェーデン	0.822
4	フィンランド	0.821
5	ニカラグア	0.809
6	ルワンダ	0.804
7	ニュージーランド	0.801
8	フィリピン	0.799
9	アイルランド	0.796
10	ナミビア	0.789
11	スロベニア	0.784
12	フランス	0.779
13	デンマーク	0.778
14	ドイツ	0.776
15	イギリス	0.774
16	カナダ	0.771
19	南アフリカ共和国	0.755
23	キューバ	0.749
51	アメリカ	0.72
58	モンゴル	0.714
70	イタリア	0.706
75	ロシア	0.701
103	中国	0.673
108	インド	0.668
110	日本	0.662
115	韓国	0.657
122	ブータン	0.638
130	トルコ	0.628
149	イエメン	0.499

4 豊岡市役所の現状

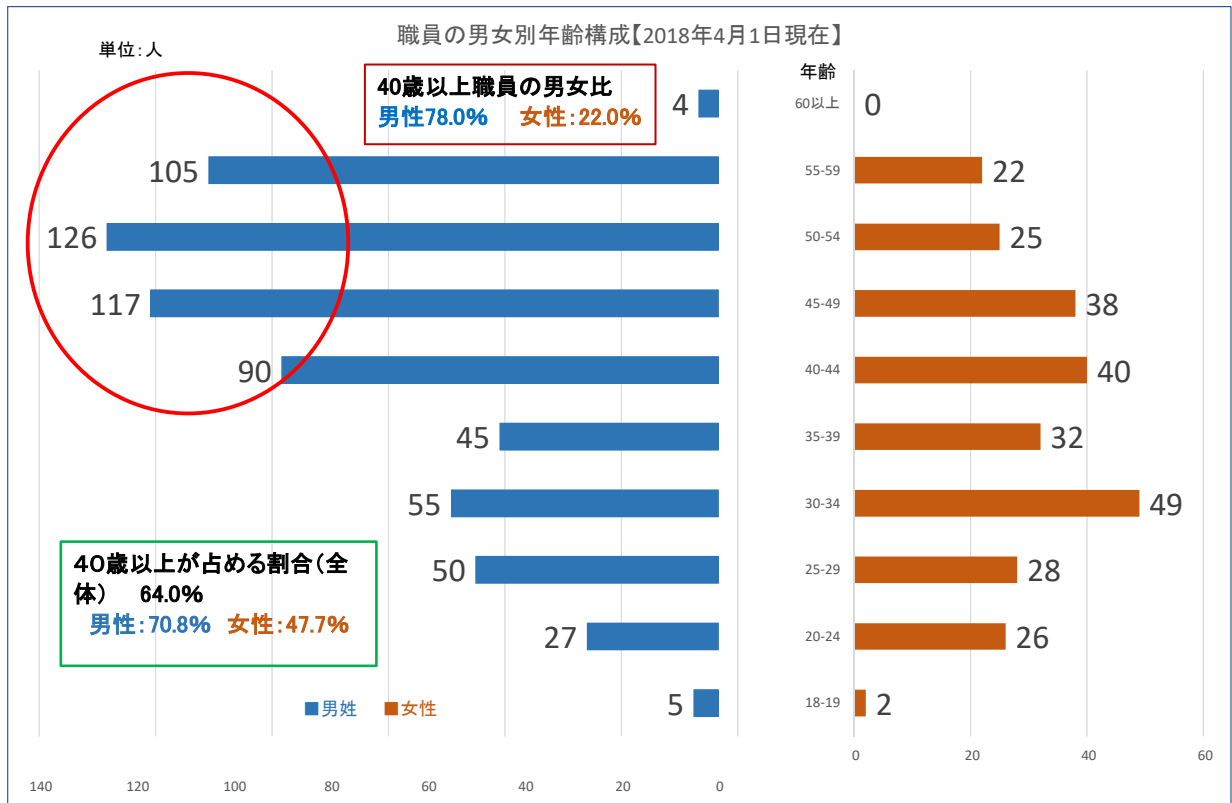
2005年の市町合併から13年が経過した。市では、2006年度から行政改革大綱定員適正化計画に基づき、市職員の新規採用者を抑制するという方針により、2014年度までの9年間に194人を縮減した。

しかし、結果的に40代50代の職員が全体の64.0%を占めることになり、若年層が極端に少なくなるなど、職員構成にバランスを欠く状態となった。

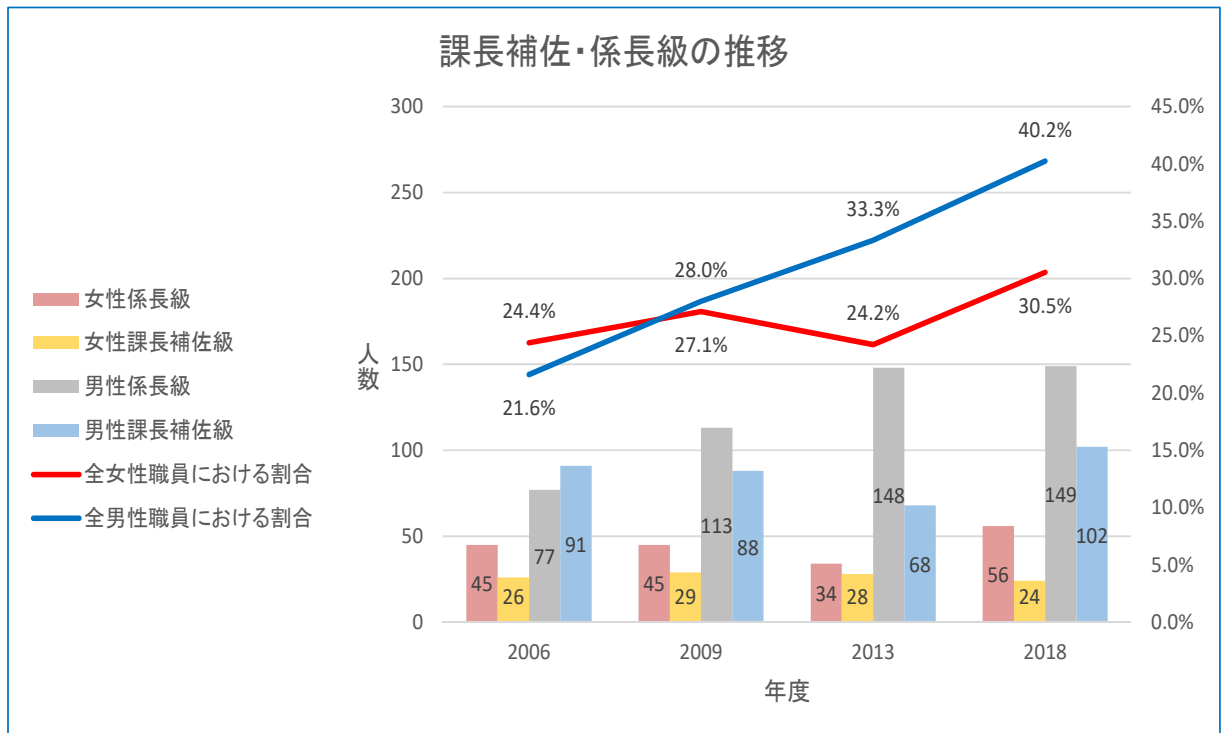
すでに、人数が少ない30代を補完する採用の取組みは行っているが、10年後20年後、現在の40代50代が多数退職するという状況から、市役所を担うリーダー確保の取組みを早急に進める必要がある。

豊岡市が、持続可能であり続けるためには、長期的視点に立ち、性別、世代に関わらず、職員一人ひとりが意欲・能力を十分に発揮する必要があり、そのための人材育成は喫緊の課題である。

グラフ 1 職員の男女別年齢構成の状況



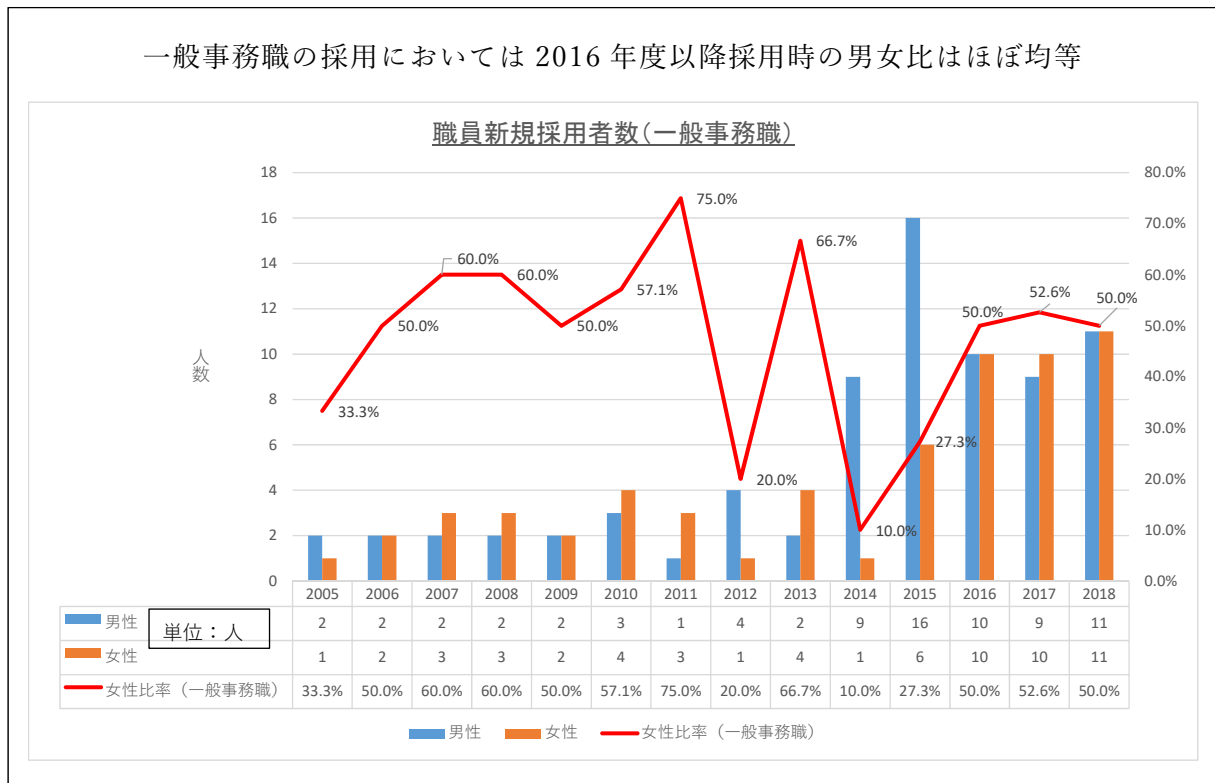
(参考) 課長補佐・係長級の状況



(2) 職員の男女別採用・配属・管理職登用の実態

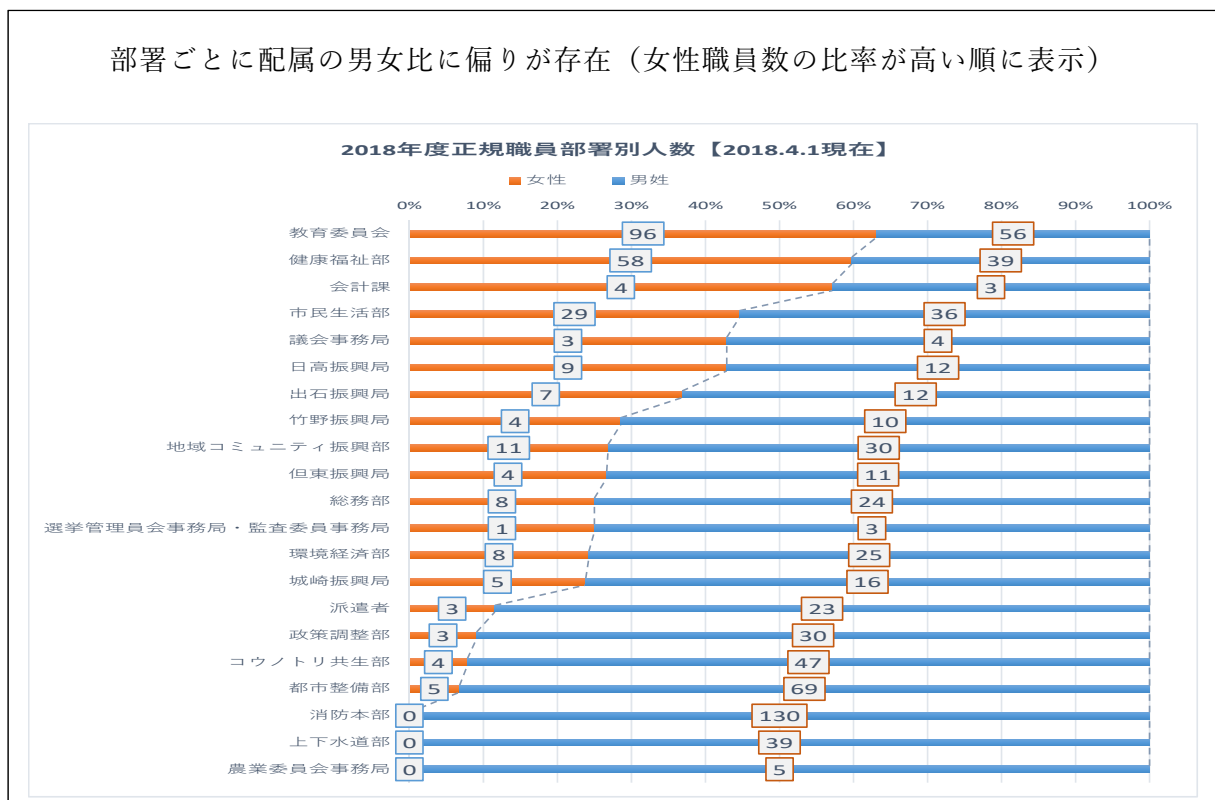
グラフ2 【男女別職員新規採用者数（一般事務職）の推移】

～採用におけるジェンダーギャップの現状～



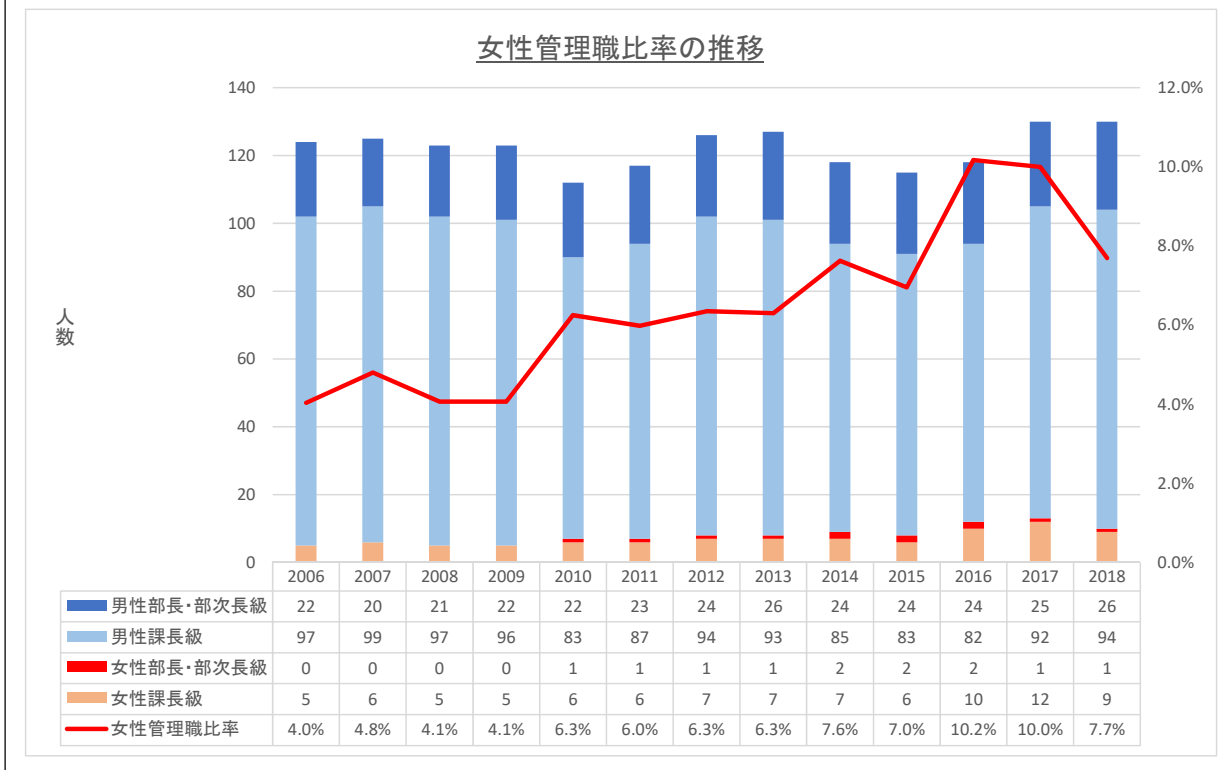
グラフ3 【現時点の正規職員部署別人数】

～配属におけるジェンダーギャップの現状～



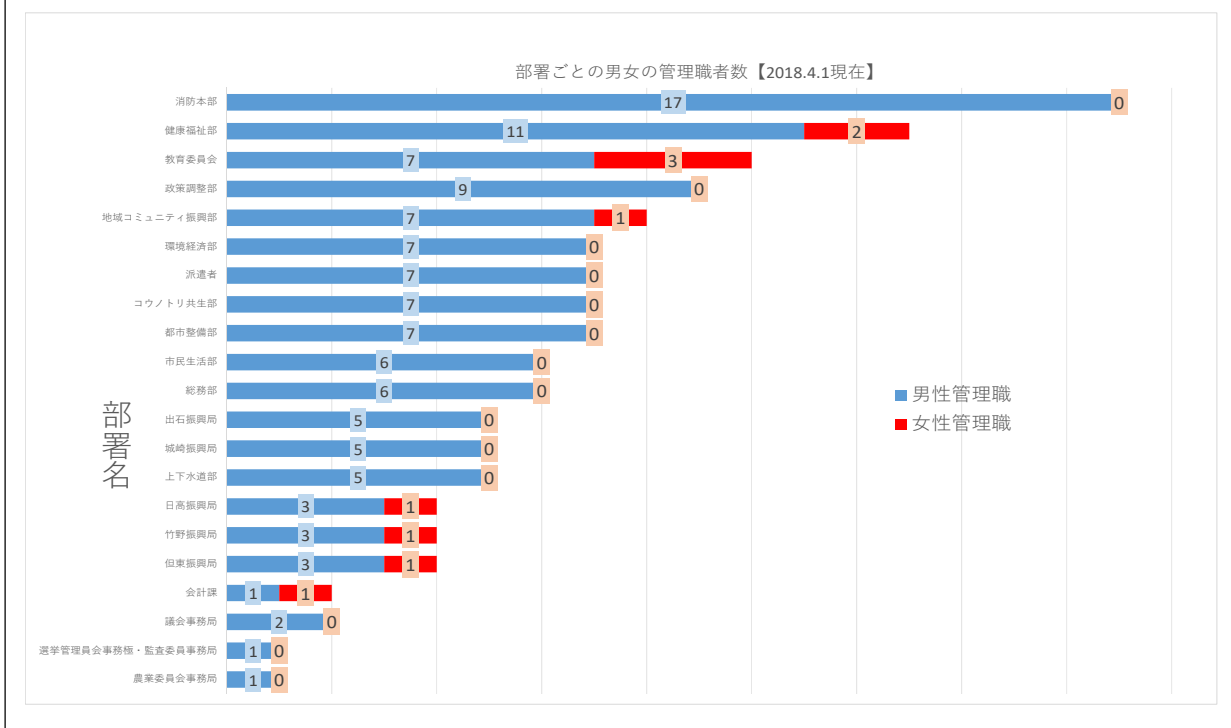
グラフ4【女性管理職比率の推移】～登用におけるジェンダーギャップの現状①～

2018年度は、2006年度と比較し、女性管理職の比率はほぼ2倍



グラフ5【部署別の女性管理職登用状況】～登用におけるジェンダーギャップの現状②～

女性管理職の配属においても男女で偏りが存在（管理職数が多い部署順に表示）



5 職員意識調査と結果

(1) 職員意識調査（アンケート）実施

対 象：一般事務職員全員 468 人

期 間：2018 年 8 月 13 日～24 日

回答率：89.5%

(2) 意識調査における課題の仮説設定

市役所において女性が意思決定の場に少ない現状を「課題」と置き、主な要因を

- ア これまで、女性に対して限られた部署と慣例による配置を行ってきた。
- イ 無意識バイアスが働いており、女性の育成や登用過程において男女の機会格差があった。
- ウ 女性は出産・子育てのライフイベントと、キャリア形成の時期が重なり、キャリアが描きにくい。
- エ ア・イにより経験が不足している。
- オ ロールモデルがない。

などの仮説を立てたうえで、「働きがい」や「働きやすさ」をどう感じているかを柱に、職員意識調査（アンケート）を行った。

(3) 調査分析

プラン検討開始時は、市役所の女性職員の能力や視点を活かすために、阻害する要因の確認や必要な対策について検討を進めることとしていた。

しかし、職員意識調査や職員インタビューなどを実施し、庁内検討委員会で検証した結果、①女性の活躍を阻害する要因が、一人ひとり違い、幾重にも重なっていること、②女性に限らず男性自身もキャリア形成プランが十分ではないこと、

③「性別役割分担意識」^{注2}が根底にあること、④組織全体で職員の成長意識が低いこと、などが検討の重要な要素であることが浮かび上がってきた。

^{注2} 男性だから（女性だから）こういった仕事が向いている。男性は仕事、女性は家庭と、性別により役割を決めつけること。

【アンケートから見えた主なポイント】

■性 別

- ・男性は、年代が上がるにつれ、働きがいが増すが、女性は40代を境に、働きがいが増減するとともに「自信がない」と感じる職員が増加している。
→男女のキャリアプランに差がある可能性がある。

■世 代

- ・50代男性は、管理職の割合が高く、調整などのマネジメント業務が主になることから、勤務時間は比較的縮減傾向にある。
- ・40代は管理・監督職が中心の世代で、責任が重くなるうえに仕事量も増大し、時間外勤務が増加するなど、一人ひとりに負荷がかかる傾向にある。
- ・40代女性は、子どもの有無を問わず、配属、仕事の配分自体に課題がありそうである。

■働きやすさ

- ・職員意識調査では8割近くの職員が、働きやすい・やや働きやすいと感じて（78.7%）いる。しかし、男女別にみると、女性（71.5%）は男性（81.7%）に比べ、10.2ポイント低い結果で、長時間勤務や仕事と家庭の両立の難しさなど、多くの課題が潜んでいると考えられる。
- ・子育てに関わる休業や休暇制度の男性の認知度が10.9ポイント低いという結果（知っている・やや知っている：男性74.6%・女性85.5%）から、制度への関心が低い職員が存在する可能性がある。

■働きがい

- ・職員意識調査で、働きがいが高い職員は、働き続けたくないうえに、より高い役職も担いたくないという結果が得られた。
このことは、働きがいや仕事や生き方に対するモチベーションに深く関係していると考えられる。

■より高い役職

- ・「担いたくない」と感じているのは、男性19.6%、女性33.3%で、男女で13.7ポイントという大きな差が見られた。
- ・「どちらかという担いたくない」を含めると、男性48.3%、女性68.3%と、その差は拡大した。

担いたくない理由のベスト3(男女合わせて)

- ① 高いミッション・役職を担うことに自信がない
- ② リーダーシップをとることが苦手
- ③ ワークライフバランスが取れなくなりそう

■ 性別役割分担意識

	(賛成・どちらかと言えば賛成)	(反対・どちらかと言えば反対)
女性	19.5%	80.5%
男性	35.2%	64.8%

(4) その他調査

職員インタビュー (2018年8月27日・28日)

対象者：20代～40代 男女各5人 10人
(未婚者、子育て世代、管理・監督職)

20代

(男性)

- ・日々の仕事に追われてキャリアイメージを考える余裕がない。
- ・人事評価のしっかりした基準が不明確である。
- ・若い間に事務だけではなく多様な仕事をさせてほしい。

(女性)

- ・すべての人が不平等を感じずに働けるようになってほしい。
- ・男性の家事育児への参加について、正直、男性が休むことに抵抗がある。

30代

(男性)

- ・キャリア設計の壁は上司によって大きな違いがある。
- ・経験はスキルにつながる。いろんな部署の経験が必要である。
- ・ワークライフバランスと仕事の効率化が課題である。

(女性)

- ・いろいろな部署で実務を経験し、知識の幅を広げたい。
- ・特に女性だからという理由で、管理職を目指さないといけないのか。
- ・子育て中であっても、その人らしい働き方ができるような環境が望ましい。

40代

(男性)

- マネージャーとしてのスキル、人材育成力を身に付ける必要がある。
- 適材適所の仕組みがあるのか、あってもどう運用されているのかわからない。
- 部長級になる魅力がない。

(女性)

- 役職になると相談されることが多くなるため、リーダーシップや役割に応じたスキルが必要である。
- 今はまだ長期的なキャリアを具体的に考えられない。
- 数を重視するあまり、女性だから昇任したと思われたくない。
- 自信がない。

第2章 さらなる働きがいと成長のために

今回の職員意識調査やインタビューの結果から、職員は、①地域に貢献している、②豊岡市に愛着をもっている、など、「市民のために」という貢献意識が高く、それが働きがいに結びついていると考えられる。

しかし、限られた職員数、減らない時間外勤務、増える事務事業と、職場環境は年々厳しくなっていることから、職員個人のスキルアップだけではなく、構造的な改革とともに、働きやすい組織風土づくりを進める必要がある。

今後さらに強化すべき課題を次の4項目とし、3つの重点目標と16の具体的アクションにまとめた。

1 強化すべき課題

(1) 自律的なキャリア形成を支援する仕組みの不足

自己申告制度の運用見直し

自分自身の意思を具体的に伝える手段として「自己申告制度」を設けているが、2018年度に申告書を提出した職員は483人/886人という状況である。

このことは、提出しない理由の確認作業や、理由によっては、運用も含めた見直しが必要である。

また、記載内容の性質上、現在の自己申告制度は人事担当課への申告にとどまっているため、職員の情報を上司が共有する仕組みがなく、上司の職員への支援や育成に結びつかないという実態がある。

職員一人ひとりが目指すキャリアプランを描き、実現するためには、新たなフレームや仕組みの再構築が必須である。

ありたい自分を明確に

目標や暮らし方、生き方は千差万別である。したがって、一人ひとりが自らの考えで「キャリアプランを描く」ためには、周囲の指示を待つのではなく、まずは、自分は何を実現したいか、自分に課せられている役割は何かなどについて考え、目標を明確にした上で取り組む必要がある。

(2) 性別によって「働きやすさ」に差がある

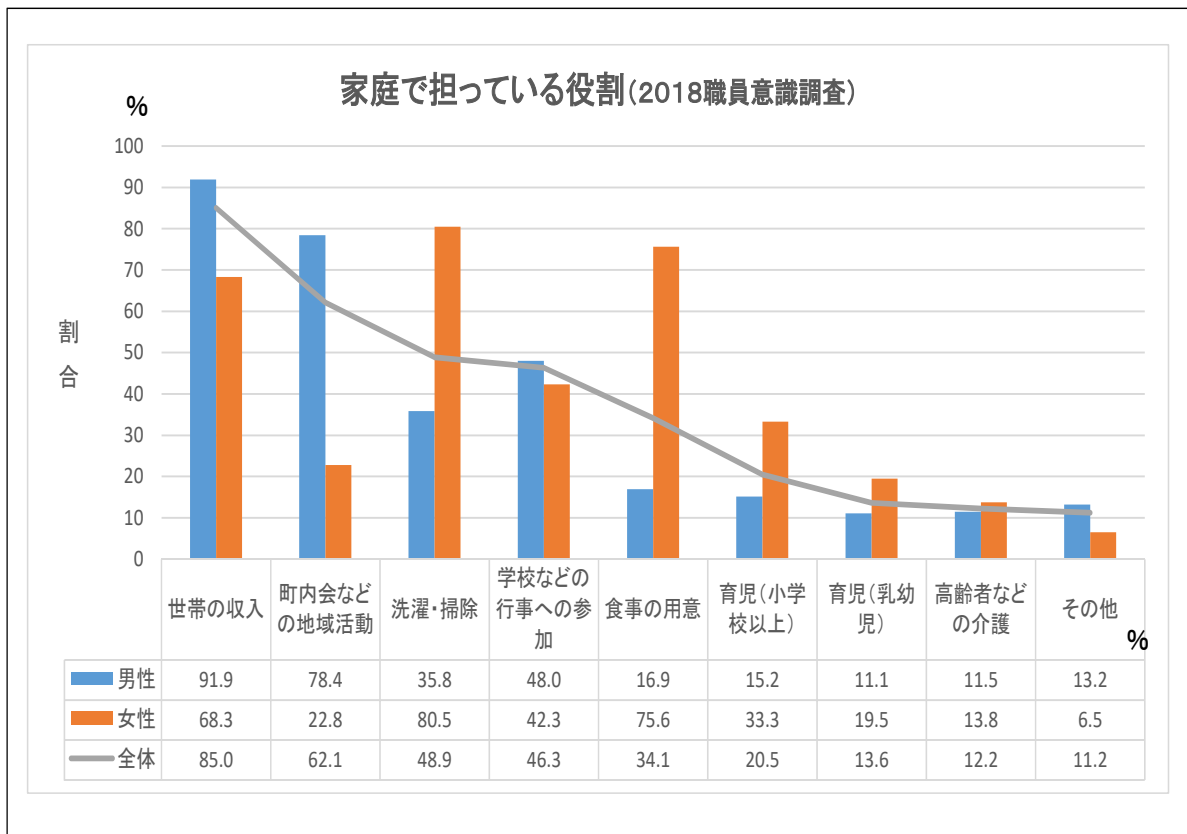
職員意識調査では、仕事と家庭の両立に不安を感じている女性（39.3%）は、男性（15.4%）の2倍を超える結果になった。

女性は男性に比べ、家庭における家事・育児を担う割合が高いという職員意識調査結果に符合している。

勤務中は、男性と同じように仕事をしたうえで、家庭では家事・育児の大半を女性が担っている実態は、意識調査からも明らかである。仮に、女性が仕事でより高い役割を担いたいと考えていても、時間的にも体力的にも厳しいと感じていることが読み取れる。

現状の改善には、家庭における男性の家事・育児・介護等への積極的な参画や、市役所における働き方改革を通じた業務改善や時間外勤務の縮減が欠かせない。

グラフ6 家庭での主な役割



(3) キャリア形成機会の男女格差の解消

これまで市役所では、女性職員は、①配属先に偏りがあり、限られた分野の仕事に任されることが多かったこと、②政策決定の場への参画の機会が少なかったこと、③異動の後任も女性を配置するという人事配置が行われてきたこと、などから、女性

のキャリア形成機会が奪われていたと考えられる。

このことは、より高い役職を担いたくないと回答した職員のうちで、その理由として「自信がない」ことを挙げた職員の割合が、男性（39.2%）に比べ女性（63.1%）が23.9ポイントと高いという実態からも読み取れる。

今後、さらなる配属の見直しとともに、管理・監督職1年目の職員への支援・相談体制の整備が不可欠である。

（4）上司による部下育成と支援スキルの向上

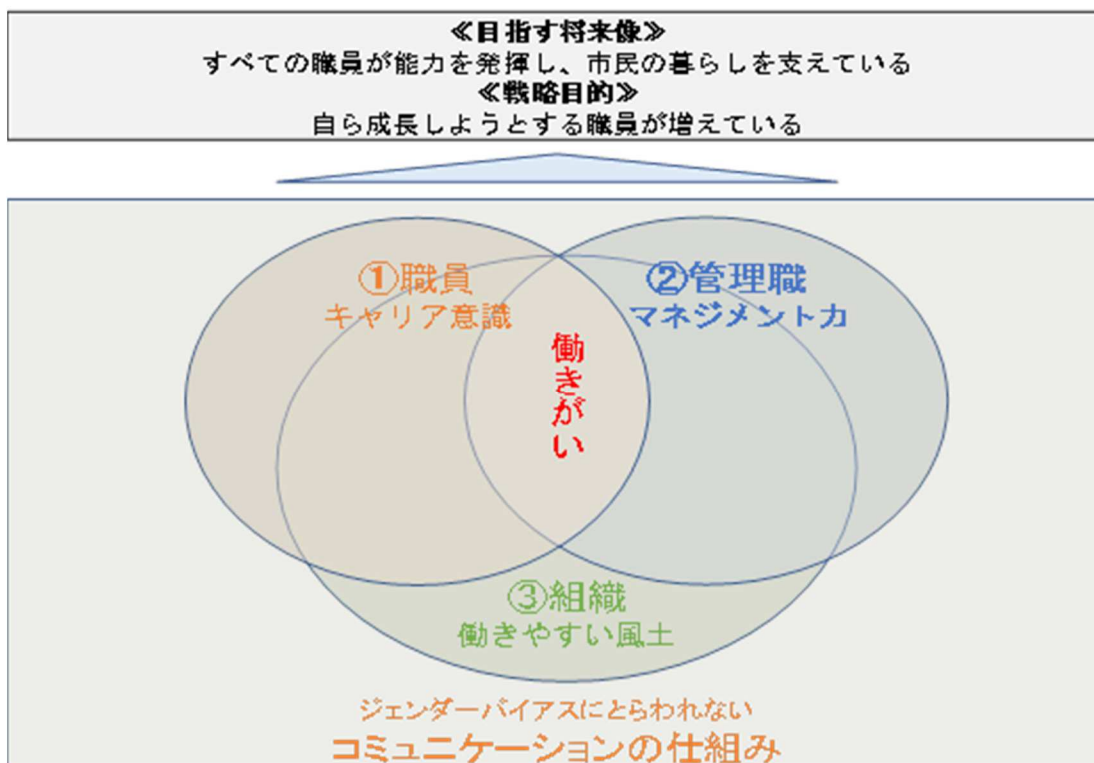
職員意識調査で、「上司から、より高い役職を担ってほしいと期待されているか」あるいは、「上司から、最近良い仕事をしたと認められたり、褒められたりしたことがあるか」について尋ねたところ、「あまり思わない」「思わない」を合わせると、68.1%という高い結果となった。

→ 上司と部下の関係も、モチベーションに大きな影響を与えられられる。

部下のキャリア形成支援における管理職のスキルアップが求められる。

2 3つの重点目標と具体的なアクション

図1 アクションイメージ



(1) 職員の自律的なキャリア形成支援

コミュニケーション（意思疎通）の質の向上と充実を図り、組織・職員が成長する仕組みの構築を図る。

これまでからコミュニケーションが「重要」と言われ続けていたが、単に時間と回数を増やせば意思疎通が可能になるとは言えない。その質を高めてこそ上司と部下の信頼関係が深まり、職員の仕事へのモチベーションにつながるものと考えられる。

①職員自ら考え行動する、②一人ひとりが役割に応じたスキルを身に付ける、など、コミュニケーションの質を高めるために、以下の取組みを強化し、職員のキャリア形成や成長を支援する。

【期待できる効果】

- ①職員自らが、ありたい自分を明確にし、上司とのコミュニケーションが充実することで目標の共有が図られ、目標や仕事と生活における優先順位を決めることができるようになること。
- ②キャリア形成の目標設定・自己研さんなどを通じて、コミュニケーションスキルやマネジメントスキルが磨かれ、リーダーとなる人材が育成されること。
- ③管理職が、日常的に部下の仕事に対してアドバイスを行うスキルを身に付けるなど、管理職のマネジメント能力が養われること。
- ④取組みの実現により、職員一人ひとりの働きやすさ、働きがいに結び付くこと。
などが考えられる。

I キャリア形成支援策

①	キャリアサポートシート（CSシート）導入【義務化】
*職場における質の高いコミュニケーションを実現するためのツール	
（目的） 管理職のマネジメント力を磨く。 職員の自律的なキャリア形成意識の醸成を図る。	
（取組概略） 職員自身が実現したいこと、今後活かしたい自分の強みや克服したい課題、	

能力開発につながるミッションや休暇取得計画等について職員が記入したキャリアサポートシートをもとに、上司と面談し完成させる。

職員自身が、それぞれ仕事によって何を実現したいか、何ができるようになるかならなければならないかを、上司とすり合わせる。

また、その年度における休暇取得計画やライフイベント（出産・育児・介護・療養）などの共有を行い、育児のための休暇・休業や、自己研さんのための休暇取得等がスムーズとなるよう、職場との調整に活用し、休暇・休業の取得促進を図る。

① 毎年度当初

全職員記入 → キャリアサポートシート（CSシート）をもとに上司（課長級）と面談 → 目標確認・休暇取得等について面談し共有

② 半年後

年度当初に確認した目標などの進捗について報告 → 課長は報告に対してアドバイスを行う（第三者から指導を仰ぐこともある）。

③ 年度末

1年間の目標達成状況と結果を受けての課題について上司と話し合い、成果共有と評価検証を行い、次年度の目標設定に引き継ぐ。

***シート様式は、毎年見直しを行い、改善する。**

②	全職員キャリアデザイン研修（正職員全員受講必須）
<p>(目的)</p> <p>全職員が、プランの目指す姿や重要性を共有し、自律的なキャリア形成意識の醸成を図る。</p> <p>(取組概略)</p> <ol style="list-style-type: none">① プランの概要・策定経過・アンケート等の分析結果と課題の理解・共有を図る。② 市役所の取組内容と第1期計画の進め方について理解・共有を図る。③ キャリアサポートシート（CSシート）の活用方法の理解を促進する。④ プランが目指す姿、目指したい職員像を確認する。 <p>時 期 4月～5月</p> <p>時 間 半日（3時間）講話中心研修</p> <p>対 象 全職員 年代別</p> <p>*2019年度全員。次年度以降は、必要に応じ回数・対象者を検討</p>	

③	ロールモデルとの出会い支援
<p>(目的)</p> <p>自分が配属されたフロア・職場以外の職員との日常的な交流が難しいことから、目標とする先輩との出会いや、悩みを相談できるような人間関係が生まれる場を設ける。</p> <p>(取組概略)</p> <p>① 部署を越えた職員間の学び合いの機会のあり方を検討し試行する。 ② より良い支援に向けたブラッシュアップを行う。</p>	

II 部下の成長を支援する管理職の育成

④	キャリアサポート管理職マネジメント研修
<p>(目的)</p> <p>管理職が、性別にかかわらず部下のキャリア支援を行う能力を身に付ける。</p> <p>(取組概略)</p> <p>講義・ワークショップ</p> <p>① 自分の無意識バイアスに気づく。 ② 部下のキャリア形成のためのマネジメントスキルを磨く。 ③ 上司と部下の間の対話の頻度と質を高めるスキルを身に付ける。 ④ 部下のありたい姿を引き出すコーチング、メンタリングを理解する。 ⑤ 管理職の目標宣言（所属する部署の経営方針宣言）を行う。 ⑥ 管理職と部下の信頼関係の構築とスキルアップにつなげるための、部下からの上司評価の在り方について研究を行う。</p> <p>時 期 4月～6月 時 間 1日研修 対 象 部長・課長級</p>	

⑤	新任管理・監督職フォロー制度の創設
<p>(目的)</p> <p>キャリア形成を現実のものとするために、庁内メンターを育成し設置する。</p> <p>(取組概略)</p> <p>メンター研修を受講したメンター^{注3}が、職員であるメンティ^{注4}からの要請に応え、アドバイスする。</p> <p>1年目は、3名～5名程度のメンターを育成する。</p>	

注3 Mentor。「助言者」「相談相手」「師匠」を意味する。新入社員や後輩に対し、職務上の相談にとどまらず、人間関係、身の処し方など個人的な問題まで広く相談に乗り、助言を与える人。1980年代にアメリカで人材育成の手法として制度化され、日本でも導入が進んでいる。

注4 Mentee。被育成者。支援を受ける側。

Ⅲ 若手職員の育成支援

⑥	実践力強化研修
<p>(目的)</p> <p>ありたい職員像へ向けて不足するスキルを身に付ける。</p> <p>(取組概略)</p> <ol style="list-style-type: none">① 戦略的思考を身に付ける。② 課題を設定し、解決策を打ち出す力を磨く。③ 自ら考え説得する力を養う。④ 質の高いコミュニケーション能力を養う。 <p>時 期 7月～9月</p> <p>時 間 2日研修（7時間×2回） 2回目は1か月後</p> <p>対 象 若手～中堅</p>	

Ⅳ 職員間の共有

⑦	「シェアラボ」（仮称）の開催
<p>(目的)</p> <p>属人的になりがちな重要な事柄について、若い世代に引継ぐ機会を創設する。</p> <p>(取組概略)</p> <ol style="list-style-type: none">① 職員間の暗黙知を共有する。② 中堅職員を講師として、業務経験を共有する。③ キャリア形成のヒントを先輩から学ぶ（職員自主運営）。	

V 部署ごとに進捗状況の把握

⑧	職員アンケート調査
<p>(目的) キャリアデザインアクションプランの指標設定に伴う目標の進行管理を行う。</p> <p>(取組概略) 年1回、アンケート（職員の意識調査）を実施する。</p> <p>時 期 1月～3月 対 象 全職員</p>	

(2) 働きやすい職場風土の実現

働きやすさは、働きがいに通じる重要な位置付けであり、職場・風土づくりの実現のためには、市役所・職員双方が努力していくことが重要である。

よって、次の3点を達成するための取組みを推進する。

- ・ 部下の目指す姿（キャリア目標）を理解して成長を応援する管理職育成
- ・ 時間外勤務を縮減するための業務改善の推進
- ・ 休暇・休業が取得しやすい職場環境づくり

VI 働きやすい職場風土への改善

⑨	管理職の組織運営のためのマネジメント力アップ
<p>(目的) 働きやすさの推進には、時間外勤務の縮減はもちろん、限られた時間を効率的に活用することも必要となる。 そのためには、高いマネジメント意識と、部下の目指す姿や成長を応援・育成する意識を持つ管理職の育成を行う。</p> <p>(取組概略) キャリアサポート管理職マネジメント研修時に併せて研修を実施。</p>	

上司が、部下の勤務時間状況を把握するなど、一人の職員に業務が集中しすぎていないか、疲れていないかなど、職員の仕事を観察しつつ、対話の頻度や質を高め、所属の業務負担のバランスを調整し、時間外勤務の縮減と業務改善に努めるための研修を実施する。

⑩	業務の効率化を図るツールの導入促進
<p>(目的)</p> <p>効率性を高めるツールの導入により業務の効率化を図る。</p> <p>(取組概略)</p> <p>ITツールなどを導入することで、効率性を高めるとともに業務の幅を広げ、質の向上を図る。</p> <p>例) ・各部署でリモート会議を可能とするツールを整備する。 ・ノートパソコンによる会議の議事記録などを、会議中にパソコンに要点筆記(メモ)することで、処理時間の短縮を図る。</p>	

⑪	休暇取得の促進
<p>(目的)</p> <p>キャリアサポートシートを活用し、上司と部下が半年ごとに面談を行い、年度当初に計画した休暇等取得状況を確認し、取得促進と改善を図る。</p> <p>(取組概略)</p> <p>キャリアサポートシート(CSシート)を活用して次期の休暇計画に反映させる。</p>	

(3) 性別役割分担意識（ジェンダーギャップ）の解消

長年、無意識のバイアスによって女性の仕事の配分や成長機会が奪われてきた。その格差を解消するためには、長期的な視点に立ち、組織・職員それぞれが無意識バイアスが自分たちに存在することを理解し、解消に向けた地道な取組みが重要である。

職員の意識調査によると、女性は、世帯の収入を支えていると答えた割合（男性 91.9%、女性：68.3%）が男性同様に他の役割に比べて高いにもかかわらず、家事・育児：〈食事＝男性 16.9%・女性 75.6%、洗濯・掃除＝男性 35.8%・女性 80.5%、乳幼児育児＝男性 11.1%・女性 19.5%〉と、女性に、家事・育児全般の負担が重くのしかかっている様子が見て取れる。

性別役割分担意識の解消と、性別にかかわらず職員一人ひとりが、ありたい自分の実現に向けた前向きな意識が醸成されるよう取組みを進める。

Ⅶ 男女の機会格差、性別役割分担意識を解消

⑫	無意識バイアスの理解促進ワークショップ
<p>(目的)</p> <p>無意識バイアスが自分自身にあることを理解し、多様な人材のマネジメントに活かしていく。</p> <p>(取組概略)</p> <p>*キャリアサポート管理職マネジメント研修時に併せて研修を実施。</p> <p>①無意識バイアスを理解する。</p> <p>②自分自身の無意識バイアスに気づくワークショップを実施する。</p> <p>③ロールプレイングを活用した研修で、マネジメントスキルやコミュニケーション能力の向上を図る。 など</p>	

⑬	女性のリーダーシップ研修
<p>(目的)</p> <p>女性職員に多く見られる「自信のなさ」を克服し、スキルを活かしてより高いミッションを担いたいと感じ、職場でリーダーシップを発揮できる女性職員を増やすほか、互いに切磋琢磨できる女性のネットワーク構築にもつなげる。</p> <p>(取組概略)</p> <p>研修実施</p> <ol style="list-style-type: none"> ①働く女性を取り巻く現状を理解する。 ②国内外の状況の把握・理解を進める。 ③無意識バイアスを理解する。 ④リーダーとして必要なマインドとスキルを身に付ける。 ⑤ありたい姿の言語化とプレゼンテーションを行う。 ⑥変化の激しい現状に対処できるスキルを身に付けるため、クリティカルシンキング（自ら目指すものを設定しその目標を戦略的に達成していく思考技術）を磨く。 	

⑭	女子 cafe（カフェ）ミーティング（仮称）
<p>(目的)</p> <p>出産・子育て等のライフイベントにより、男性職員よりも横断的なネットワークを創出する機会が少ない女性職員のために、部署や世代を越えた女性のネットワークを構築する。</p> <p>(取組概略)</p> <ol style="list-style-type: none"> ①多様な女性のロールモデルとの座談会を実施する。 ②女性のライフ&キャリアは多様であるため、複数の多様なロールモデルとの出会いを通し、自分らしいライフ&キャリアを見出す場を作る。 	

⑮	復職後研修
<p>(目的)</p> <p>復職後、家事・育児と仕事の両立への悩みや、上司の過剰な配慮によるモチベーション低下により、一人で不安を抱え自信を無くすることがないよう、サポート体制を整え、復職後も働きやすさや働きがいを感じる支援体制を定着させる。</p> <p>(取組概略)</p> <p>年間1回 復職者に対する次の集合研修を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①復職者が陥りがちな状況を理解する。 ②復職し、キャリアを形成した先輩職員との対話を行う。 ③中長期でキャリアを考えるワークショップを実施する。 など。 	

⑯	男性職員の育児休業の取得促進
<p>(目的)</p> <p>男性職員の家庭参画を通じて、家庭と職場におけるジェンダーギャップの解消につなげる。</p> <p>(取組概略)</p> <ul style="list-style-type: none"> ①キャリアサポートシート等を活用して育児休業の予定を事前に申告し、上司や職場の理解と応援を進める。 ②上司とすり合わせをしながら休業時期や期間を計画し、休業を取得する手順の確認を行う。 ③休業中の業務調整は上司と相談の上、決定する。 ④その他 <ul style="list-style-type: none"> 配偶者出産休暇、男性職員の育児参加休暇についても、計画的な取得を促進する。 	

3 本プランにおける目標と計画期間の設定

(1) 計画年度

2018年度～2027年度の10年間

1期 2018年度～2022年度

2期 2023年度～2027年度

(2) 戦略目的とKPI

目指す将来像：すべての職員が能力を発揮し、市民の暮らしを支えている

戦略目的：自ら成長しようとする職員が増えている

KPI：働きがいを感じる職員の割合

*現在「働きがいを感じる」は、男性 23.3% 女性 26.0%

→男女ともに**35.0%**を目指す

*参考 感じる・やや感じるを合わせると 男性 80.4% 女性 71.8%

(3) 目標値

2019年度 27.0%

2022年度 30.0%

2027年度 35.0%

4 推進体制

市役所に新たな組織を設置し、推進体制を強化する。

今後3年間は強化期間と位置付け、市役所の働きやすさと成長意識向上へ向けた業務改善の取り組みを進めるとともに、職員の自律的なキャリア形成意識醸成に必要な体系的な教育プランを推進し、全職員の意識改革に取り組む。

5 豊岡市ワークイノベーション戦略との連携

市役所は、①市内の一事業所であること、②市役所職員意識調査の結果、女性が感じる働きがいについては市内事業所と同様の課題があること、などから、豊岡市ワークイノベーション戦略を市内事業所と共有し、連携して取り組む。

6 目指す将来像と戦略の全体像

目指す将来像 すべての職員が能力を発揮し、市民の暮らしを支えている

戦略目的 自ら成長しようとする職員が増えている

KPI 働きがいを感じる職員の割合

*現在、「働きがいを感じる」 男性23.3%・女性26.0%

→ 10年後（2027年度）、男女共に35.0%を目指す

*参考 感じる・やや感じるを合わせると 男性80.4% 女性71.8%

手段

01 働きやすいと感じる職員が増えている（働きやすさ）

01 管理職が部下の目指す姿を理解し、応援している

02 時間外勤務が少なくなっている

03 休暇・休業が取得しやすい職場になっている

02 働きがいを感じる職員が増えている（働きがい）

01 職員が、市の目指す姿を理解し、自分の言葉で語っている

02 職員の成長を支援する教育体系が整っている

03 職員が自らのキャリアプランを描き、自己研さんしている

04 より高いミッションを担いたいと感じる職員が増えている

05 働きがいを(組織ごとに)評価・促進する仕組みができています

03 性別役割分担意識にとらわれない職員が増えている（ジェンダーギャップ解消）

01 女性職員の能力や視点が活かされている

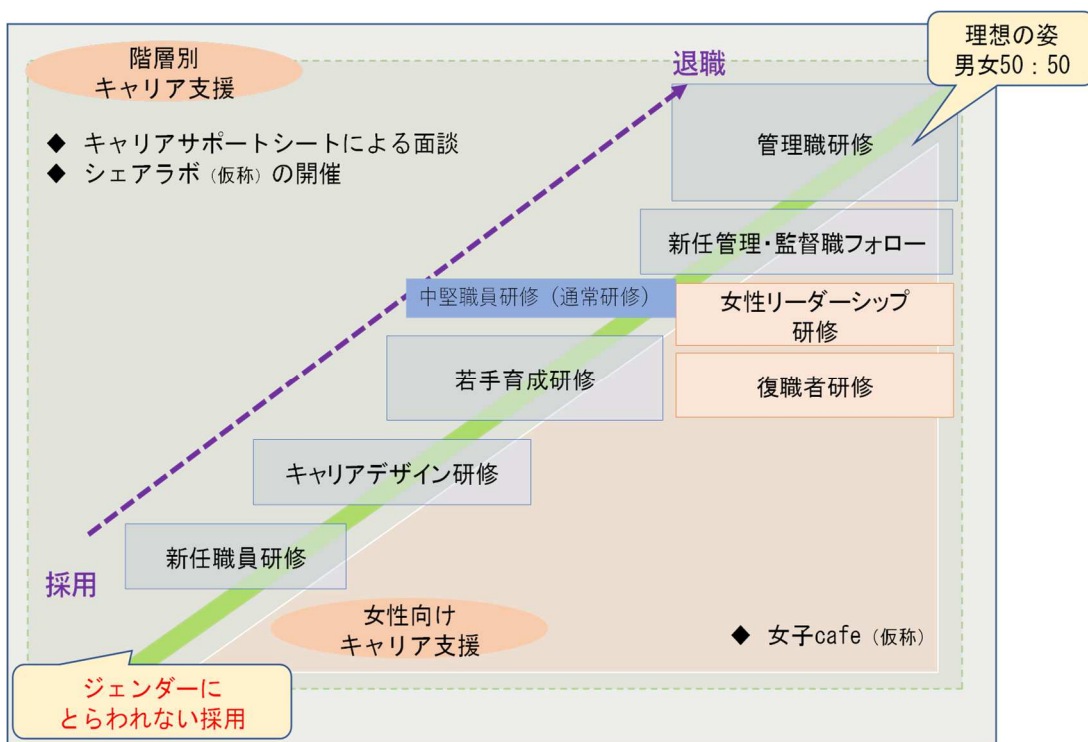
02 男性職員も、休暇・休業取得により、育児・介護等を行っている

7 戦略の進め方

世代・性別・ステージ、それぞれに必要なキャリア形成が可能となるよう育成支援制度をシステム化する。

また、女性が出産・育児のため、キャリア形成機会が奪われることが無いよう、採用後のジョブローテーションの在り方など、育成方針を明確にする。

図2 推進イメージ



8 主な用語の解説

①ワークイノベーション（豊岡市の定義）

働きがいと働きやすさの向上

②キャリア

「キャリア」（career）という言葉は、現在のビジネス社会の中で、その人の過去・現在・未来へと続く長期的な仕事の積み重ねによって形成される「仕事（＝働くこと）を軸とした人生」として認識されている。

③キャリアデザイン

「キャリアデザイン」とは、自分の職業人生を自らの手で主体的に構想・設計＝デザインすること。自分の経験やスキル、性格、ライフスタイルなどを考慮した上で、実際の労働市場の状況なども勘案しながら、仕事を通じて実現したい将来像やそれに近づくプロセスを明確にすることが、キャリアデザインの要諦（ようたい：物事の肝心なところ）。

④キャリアプラン

仕事を軸とした人生（キャリア）において、「会社や組織の中で担いたい役割や業務」、「仕事を通じて実現したいこと」など、自分自身の将来を具体的に言葉で表したもの。すなわち、自分が将来どのようなになりたいかという具体的な目標を持ち、そのための計画を立てることが、キャリアプラン。

今日では、社員一人ひとりのキャリアにおける明確な未来像を定めることが、企業において人材育成サイクルの重要な要素として位置付けられている。企業にとって社員一人ひとりが主体的にキャリアプランを考える機会を設けることは、重要課題の一つといえる。

②③④出展：『日本の人事部』／人事労務用語辞典

⑤コミュニケーション

❖ 社会生活を営む人間が互いに意思や感情、思考を伝達し合うこと。言語・文字・身振りなどを媒介として行われる。「コミュニケーションをもつ」「コミュニケーションの欠如」

❖ 動物同士の間で行われる、身振りや音声などによる情報伝達。

⑤出展：デジタル大辞林（小学館）

9 参考資料

(1) 調査・研修・ヒアリング

ア ヒアリング実施日：2018年7月19日

【先進自治体・地域ヒアリング レポート1】

先進事例① 【女性の活躍推進福岡県会議】

ヒアリング対象者：女性の活躍推進福岡県会議
共同代表 久留百合子氏

先進事例② 【北九州市／ワークライフバランス推進協議会】

ヒアリング対象者：・北九州市女性の輝く社会推進室
・株式会社ゼンリン
本社統括本部ダイバーシティ推進部 土谷和子部長

イ 先進企業ヒアリング実施日：2018年8月24日

ヒアリング対象者：トッパン・フォームズ株式会社

総務本部ダイバーシティ推進部 錢谷真由美 部長

ヒアリング対象者：株式会社リクルートホールディングス

財団・ギャラリー推進部 花形照美 部長

ウ 職員インタビュー実施日：2018年8月27日・28日

20代～40代 男女10人

エ 女性管理・監督職キャリアビジョンセミナー実施日：2018年8月27日

参加者38人／対象者42人中

オ 女性管理職座談会実施日：2018年8月28日

対象者：女性管理職11人

(2) 豊岡市役所キャリアデザインアクションプラン庁内検討委員会活動

委員名簿及び活動記録

豊岡市役所キャリアデザインアクションプラン庁内検討委員会委員名簿

任期：2018年6月1日～プラン策定完了まで

No.	職名等	氏名	性別	備考
1	税務課主事	寺田 拓弥	男	主事級
2	防災課主事	植田 結衣	女	
3	竹野振興局地域振興課主任	山川 正朝	男	主任級
4	コウノトリ共生課主任	兵藤 未希	女	
5	都市整備課主任	飯田 里美	女	
6	健康増進課係長	澤口久美子	女	係長級
7	総務課係長	福田 一成	男	
8	スポーツ振興課係長	岡本 環	男	
9	大交流課課長補佐	吉本 努	男	課長補佐級
10	こども教育課主幹	坂本英津子	女	
事務局 総務部職員課				

委員会開催実績

- 第1回庁内検討委員会 2018年6月19日
- 第2回庁内検討委員会 2018年7月31日
- 第3回庁内検討委員会 2018年8月28日
- 第4回庁内検討委員会 2018年9月12日
- 第5回庁内検討委員会 2018年10月23日
- 第6回庁内検討委員会 2018年11月26日
- 庁内検討委員会懇談会 2018年12月27日

10 事業概要（目標達成のための16のアクション）

次ページ一覧

豊岡市役所キャリアデザインアクションプラン

＜目指す将来像＞

すべての職員が能力を発揮し、市民の暮らしを支えている

＜戦略目的＞

自ら成長しようとする職員が増えている

計画期間

2018年度～2027年度

1期 2018年度～2022年度

2期 2023年度～2027年度

市役所の現状

- ・男女の割合は、女性3割・男性7割。
- ・女性の管理職比率（課長級以上）は、7.7%。
- ・40代50代の職員が全職員の64.0%を占めている（職員構成の歪）。
- ・限られた人員で市民の暮らしを支えていくためには性別、世代に関わらず、一人ひとりが意欲を高め、能力を十分に発揮することが必要。

主な課題

◎自律的なキャリア形成を支援する仕組みの不足

・環境が、自らキャリアを形成できる環境であると感じる職員が少ない。（※インタビュー、ワークショップより）

◎性別によって「働きやすさ」に格差

・家庭と仕事の「両立不安」を感じている女性は男性の2倍。
・育児休業を取得したいが、取得しづらいと感じている男性職員が51.7%。

◎キャリア形成機会に男女格差

・女性は、出産・子育て期と、職員としての能力を育成し高める時期が重なりやすく、多様な業務経験や幅広い能力を習得する機会に男女の差が生じている。
・「より高いミッションを担いたい」と回答する女性の割合が圧倒的に低い。理由として「自信のなさ」「リーダーシップへの不安」、家庭と仕事の「両立不安」などが挙げられている。また、身近に女性役職者が少ないため、キャリアイメージをもちにくいことも要因となっている。

柱

目標達成のための16のアクション

職場における質の高いコミュニケーション（意思疎通）を重視

職員の自律的なキャリア形成支援

- キャリア形成支援策
 - 「キャリアサポートシート（CSシート）」導入【義務化】
 - ・管理職と部下のコミュニケーション強化と支援ツールとして活用
 - 全職員キャリアデザイン研修の実施
 - ・プランの目指す姿の実現に向けて、自律的にキャリア形成、自己研さんを促す
 - ロールモデルとの出会い支援
 - ・多様なロールモデルとの出会いの場を提供、部署を越えた職員間の学び合いを支援。
- 部下の成長を支援する管理職の育成
 - キャリアサポート管理職マネジメント研修の実施
 - 新任管理・監督職フォロー制度（メンター等）
- 若手職員の育成支援
 - 実践力強化研修の実施
 - ・自ら課題設定し、解決する力を学ぶ
- 職員間の共有
 - 「シェアラボ」（仮称）の開催
 - ・職員間のコミュニケーション強化、暗黙知のシェア
 - ・中堅職員を講師に業務経験を共有する機会を提供
 - ・キャリア形成のヒントを学ぶ（職員の自主運営）
- 部署ごとに進捗状況の把握
 - 職員のアンケート調査の実施

働きやすい職場風土の実現

- 働きやすい職場風土への改善
 - 時間外勤務の縮減・休みを取りやすい環境
 - *市役所の構造的な改革については別途計画推進
- 管理職の組織運営のためのマネジメントカアップ（再掲 ④管理職研修ほか）
- 業務の効率化を図るツールの導入促進（IT機器等）
- 休暇取得の促進
 - ・所属の繁閑と個人の事情をもとに上司と休暇計画を立案
 - ・半期ごとにCSシートを活用しPDCAを実施

ジェンダーギャップの解消

- 男女の機会格差、性別役割分担意識を解消
 - 無意識バイアスの理解促進ワークショップ（再掲 ④管理職研修内）
 - 女性のリーダーシップ研修の実施
 - 「女子Cafeミーティング」（仮称）の実施
 - ・数少ない女性ロールモデルと出会う機会を提供
 - 復職後研修の実施
 - 男性職員の育児休業の取得促進（CSシート活用）

指標

戦略指標：働きがい

指標	基準 2018	第1期目標値 2022
働きがいを感じる職員の割合	男性 23.3%	男女共に 30.0%
	女性 26.0%	

注：感じる・やや感じるを合わせると
男性 80.4% 女性 71.8%

キャリア形成・人材育成

指標	基準 2018	第1期目標値 2022
キャリアプランを描く職員の割合（CSシート）	0%	100%
チャレンジを応援されていると感じる職員の割合	16.5%	30.0%

ワークライフバランス（WLB）

指標	基準 2018	第1期目標値 2022
年次有給休暇取得日数	(2017実績)	(2021実績)
1人5日以上取得を目標	8.4日	10日
WLBが取れていると感じる職員の割合	30.1%	50.0%

ジェンダーギャップ

指標	基準 2018	第1期目標値 2022
より高いミッションを担いたいと感じる女性職員の割合	5.7%	15.0%
男性の育児休業取得率	0%	100%