

豊岡市役所

キャリアデザイン

(後期) アクションプラン

2023年3月策定

豊岡市



豊岡市役所キャリアデザイン後期アクションプランの策定にあたって

プランの最上位目標、「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」の実現のために必要な取組みを、後期アクションプランとして改訂しました。

特に、2020年度から感染拡大した新型コロナウイルス感染症への対応については、市民のためという志のもと、全職員の日々の頑張りに心から感謝します。

市役所では、2019年1月、キャリアデザイン前期アクションプランを策定し、目標の一つとして、「男性の育児休業取得」の推進に取り組んできました。

目標の取得率100%には届きませんでした。職員意識調査から、ほとんどの職員に、その必要性和価値の理解が格段に進んだこと、何よりも職場の理解と応援風土は組織としての貴重な文化として根付いてきました。

また、性別による職場の配属や仕事の配分については、この4年間で、リーダー層の意識化が進むとともに、女性の経験も徐々に広がり、多くの女性が抱える「自信のなさ」を解消する環境が、改善されつつあると認識しています。

市役所の女性管理職比率は、2018年4月、7.7%から2022年4月、17.6%に上昇し、職場におけるジェンダーギャップ解消の実現に一步踏み出しています。

しかし残念ながら、無意識の思い込み（アンコンシャスバイアス）による性別役割分担意識は根強く残っている上に、「女性だけではなく男性もつらい」という本音も聞こえてきました。

全職員の3分の1は女性です。もしも、本来有している能力を発揮できない状況に置いているとすれば、公正さを率先垂範すべき立場にある市役所にとっては、大きな問題と言えます。加えて現在、公務員の定年延長が実施されるという大きな転換点を迎えており、60歳以降の「働きがい」、「働きやすさ」などを維持するための新たな対策も喫緊の課題です。

市役所は、単に女性管理職比率を上げることを目指しているわけではありません。プランには、職員の成長支援による自己研鑽意識の向上、働きやすさや働きがいを感じる組織となるために必要な実践内容を込めました。

プラン実現の先には、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、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。

2023年3月

豊岡市長 関 貫 久仁郎

目 次

第1章 前期プランの取組から	4
1 豊岡市役所とジェンダーギャップ解消.....	4
プランで目指すこと	4
2 日本の男女格差	6
3 豊岡市役所の現状と前期プラン期間中における変化	7
4 職員意識調査 主な指標の推移と分析	11
(1) 職員意識調査（アンケート）実施	11
(2) 定期的な職員意識調査実施による課題抽出	11
(3) 前期プラン推進期間中に明確になった市役所職員がかかえる課題	12
(4) キャリアサポートシート作成と上司との面談でありたい姿を明確に	13
(5) 男性の育児休業取得促進	14
(6) その他調査等	19
5 後期アクションプラン検討に向けて.....	20
第2章 一人ひとりの成長をまちの成長につなげる	22
1 強化すべき課題	23
(1) 自律的なキャリア形成を支援する仕組みの充実	23
(2) 部長級（管理職）を中心とした人材育成体制の構築	24
(3) キャリア形成機会の男女格差の可視化	24
(4) ハラスメントのない職場づくり（消防職場の環境改善事業を通じて）	25
2 5つの重点目標と11具体的なアクション	26
(1) 職員の自律的なキャリア形成支援	26
(2) スキルアップのための平等な機会の提供	26
(3) 部長級（管理職）を中心とした人材育成体制の充実	29
(4) 働きやすい職場風土の実現	31

(5) キャリア形成機会の男女格差の解消	32
3 キャリアデザイン後期アクションプランの目標と計画期間の設定	34
4 推進体制	35
5 豊岡市ワークイノベーション戦略との連携	35
6 目指す将来像と戦略の全体像	36
7 プランの進め方	37
8 事業概要（目標達成のためのアクション）	38
9 主な用語の解説	39
10 参考資料	42
(1) 調査・研修・ヒアリング	42
(2) 職員によるキャリアデザイン事業懇談会	42
(3) 第5次男女共同参画基本計画とジェンダーギャップ解消	43
(4) 女性版骨太の方針 2022（女性活躍・男女共同参画の重点方針 2022）	44
(5) 豊岡市人材育成基本方針 戦略体系	47

第1章 前期プランの取組から

1 豊岡市役所とジェンダーギャップ解消

プランで目指すこと

根強い男女格差（機会・役割）の解消

2018年、市役所の女性職員は全職員のおよそ約3割で、管理職（課長級以上）に占める女性の比率は7.7%に過ぎないという状況だった。

併せて、性別ごとの職員数に占める管理職の割合は、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%という実態だった。

このまま何も手立てをせず放置すると、配属の男女割合の格差は拡大し、女性職員の能力や視点を政策決定等に十分活かす機会の喪失、政策視点における公正さに欠けることになりかねない状況にあった。

要 因

2020年から2021年にかけて、国の第5次男女共同参画基本計画改定時に、女性活躍機会や役割について調査された。その結果、組織における男女格差は、豊岡市役所に限ったことではなく、日本社会の構造的慣習が基になっており、さらに問題が根深いのは、「無意識による思い込み」が強く働いていることが要因であることが分かった。

「以前からこうしていた」「これがあたりまえ」という考えが定着している社会で、止む無く「我慢」してきた女性は多いと言える。

一方、男性も、「男だから頑張らなければならない」という「呪縛」に苦しんできたことも事実である。

また、静岡県立大学准教授 国保祥子¹さんが、国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査」を基に、女性がキャリアをあきらめたり、停滞させる要因が、①出産・子育て期（子の年齢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り、家事育児は女性が担うべきという無意識のバイアスにより、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と述べている。

¹ 国保祥子 静岡県立大学経営情報学部准教授 著書「働く女子のキャリア格差」

多様性を受け入れ、認める

意欲を持ち、入庁してきた女性職員にとって、資質や実績がありながらも活躍の機会が失われている「ガラスの天井」²が立ちほだかるとすると、女性を不本意な状態に置いているとともに、有能な人材を活かし切れていないことになり、市役所や市民にとっても大きな損失につながる。

併せて、年々多様化する市民ニーズ、危機（財政・災害・経済・コミュニティ）や社会変化へ対応するためには、より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、女性に自律意識を高めるという努力を求める以前に、持ち前の意欲や強みを発揮できるよう、キャリア形成支援のための仕組みの再構築を優先すべきと考える。

そこで、後期アクションプランでは、前期プラン推進期間中に改善・発展したこと、新たに表出した課題に対して、その実態把握と原因の分析、問題・課題の整理を行い、2027年度までの5年間で推進すべき目標を戦略体系図に反映し、「すべての職員が、能力を発揮し、市民の暮らしを支える」ために必要な対策としてまとめた。

² ガラスの天井（ガラスのてんじょう、[英語](#): glass ceiling)

資質・実績があったとしても女性や[マイノリティ](#)を一定の職位以上には昇進させようとしない組織内の障壁を指す。女性やマイノリティが実績を積んで昇進の階段をのぼっていくと、ある段階で昇進が停まってしまい先へ進めなくなる現象。鉄でなくてガラスであるのは「目では見えない障壁に阻まれている」ことからの表現。

当初は企業・政府機関で働く女性に対して用いられていたが、現在は男女を問わず[マイノリティ](#)の地位向上を妨げる慣行に対しても象徴的に用いられている。また企業だけでなく学術・スポーツの分野、政治の世界で指導的立場につく女性が少ないことにも、しばしばこの表現が用いられる。

2 日本の男女格差

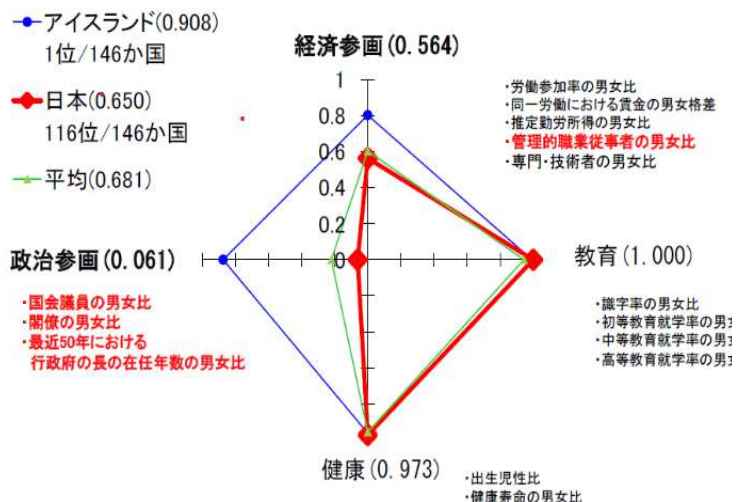
世界経済フォーラムは、毎年、政治・経済・教育・健康の4つの領域での男女格差を測り、ジェンダーギャップ指数³（ジェンダー平等度ランキング）を公表している。2022年のランキングでは、日本は116位。（表1）

前期プラン策定時の2018年度は、110位で、さらに下がったことになる。

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、政策予算等を決める政治の場への女性の登用や就任が極めて少ない状況である。

表1 ジェンダーギャップ指数（2022）国の順位（抜粋）

順位	国名・地域名	男女格差指数
1	アイスランド	0.908
2	フィンランド	0.860
3	ノルウェー	0.845
4	ニュージーランド	0.841
5	スウェーデン	0.822
6	ルワンダ	0.811
7	ニカラグア	0.810
8	ナミビア	0.807
9	アイルランド	0.804
10	ドイツ	0.801
99	韓国	0.689
110	スリランカ	0.670
111	バヌアツ	0.670
112	セネガル	0.668
113	グアテマラ	0.664
114	タジキスタン	0.663
115	ブルキナファソ	0.659
116	日本	0.650
...
145	パキスタン	0.564
146	アフガニスタン	0.435



(備考) 1. 世界経済フォーラム「グローバル・ジェンダー・ギャップ報告書(2022)」より作成
 2. スコアが低い項目は赤字で記載
 3. 分野別の順位: 経済(121位)、教育(1位)、健康(63位)、政治(139位)

3 ジェンダーギャップ指数

経済・教育・政治参加などの分野で世界各国の男女間の不均衡を示す指標である。非営利財団の世界経済フォーラムが2006年から世界男女格差レポート（英語版）にて公表している。

3 豊岡市役所の現状と前期プラン期間中における変化

前期アクションプラン策定から4年。その間、戦略に沿って取り組みを進めた。

特に、前期プランを推進する中で、職員に、想像以上のキャリアに対する意識差、基礎スキルに差があることが判明したことから、やむを得ず、職員のスキル・知識の平準化に向けた研修を優先せざるを得なかった。

一方、公務員キャリアの大きな制度改正として、退職年齢が順次引き上げられる「定年延長」制度が導入されることになり、10年後には65歳にまで延長される。

このことは、職員一人ひとりの人生設計も変更せざるを得なくなるなど、仕事のキャリアに大きな影響を及ぼすことが考えられる。

さらに、新型コロナウイルス感染症対応のワクチン接種業務、経済対策、給付金支給事務など様々な業務が連続的に増え続けた期間だった。

職員の変化を測る、あるいは課題を確認する指標として、毎年、職員意識調査を実施している。

2020・2021年度の意識調査では、全体的にあまり変化が見られなかったものの2022年度調査で、働きやすさ、働きがい、働き続けたい、の質問に対して、前年比20ポイントも大幅に下回った職場が複数あった。

この結果は、職員の職場環境の厳しさや、先の見えないキャリア不安への裏返しのSOSともとれる。

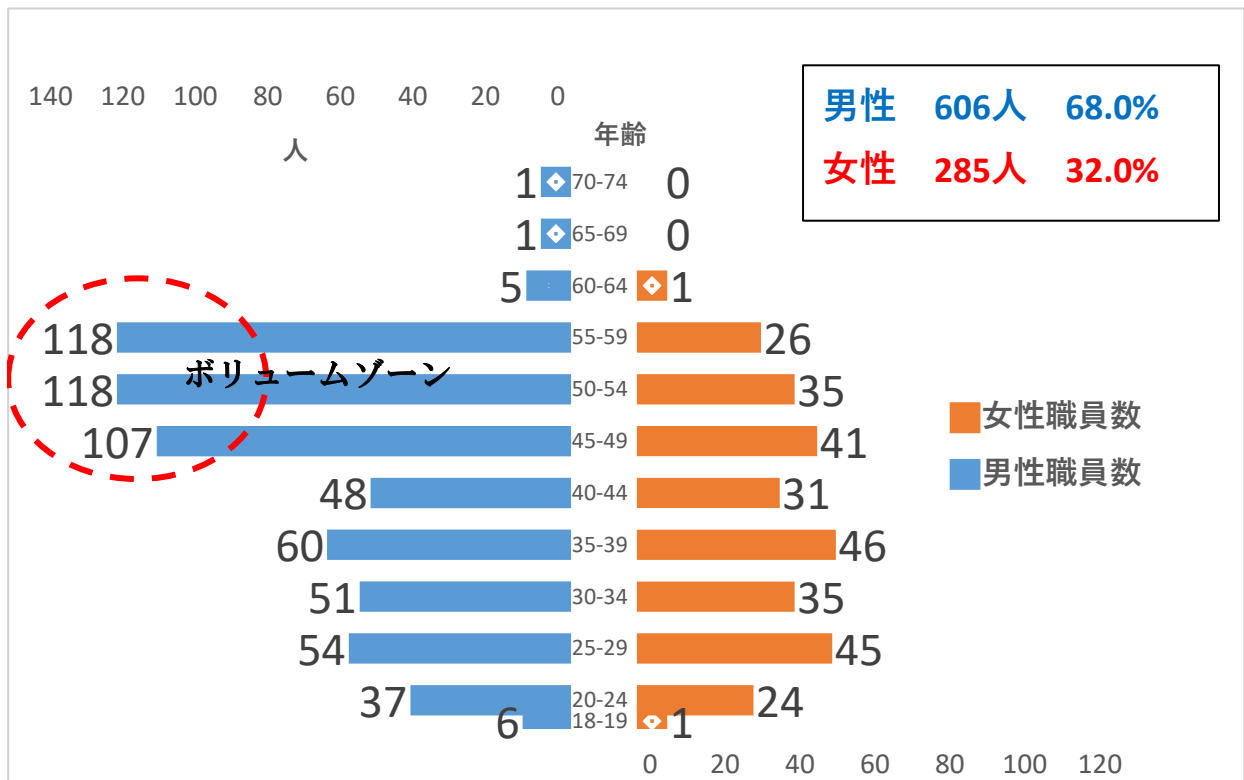
男女別職員構造（グラフ1）のとおり、変わらず45歳以上の男性数が多く、この傾向は、今後10年以上続く上に、定年延長で60歳以上の職員数が増え続けることとなる。

一方、職員採用に関しては、毎年の退職者を補充する方針の基に採用しているが、男女でどちらかに大きく偏った採用になったという事実はない。

近年の一般事務職の採用者数をみると、40代以上の男性職員が多い構造とは対照的に、男女のバランスは整いつつある。（グラフ2）

(1) 職員の状況【2022年4月1日現在】

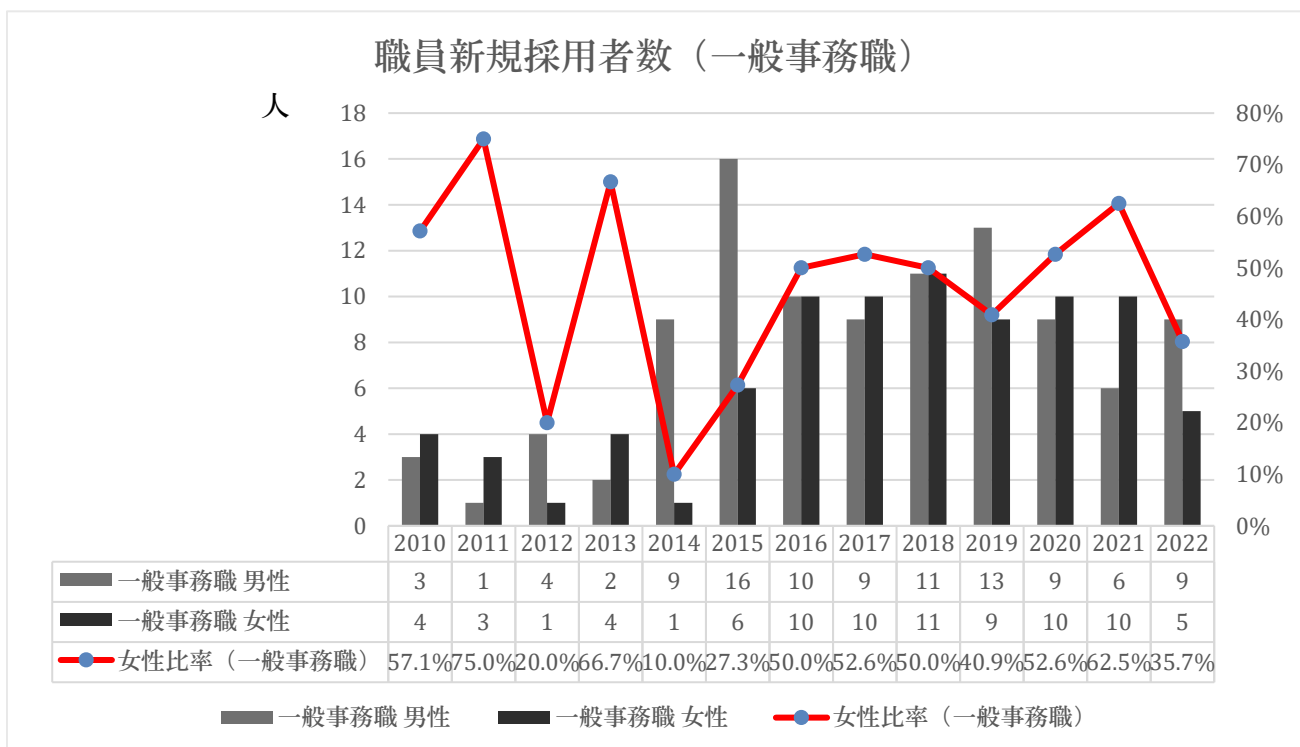
グラフ1 職員構成の状況



(2) 職員の男女別採用・配属・管理職登用の実態

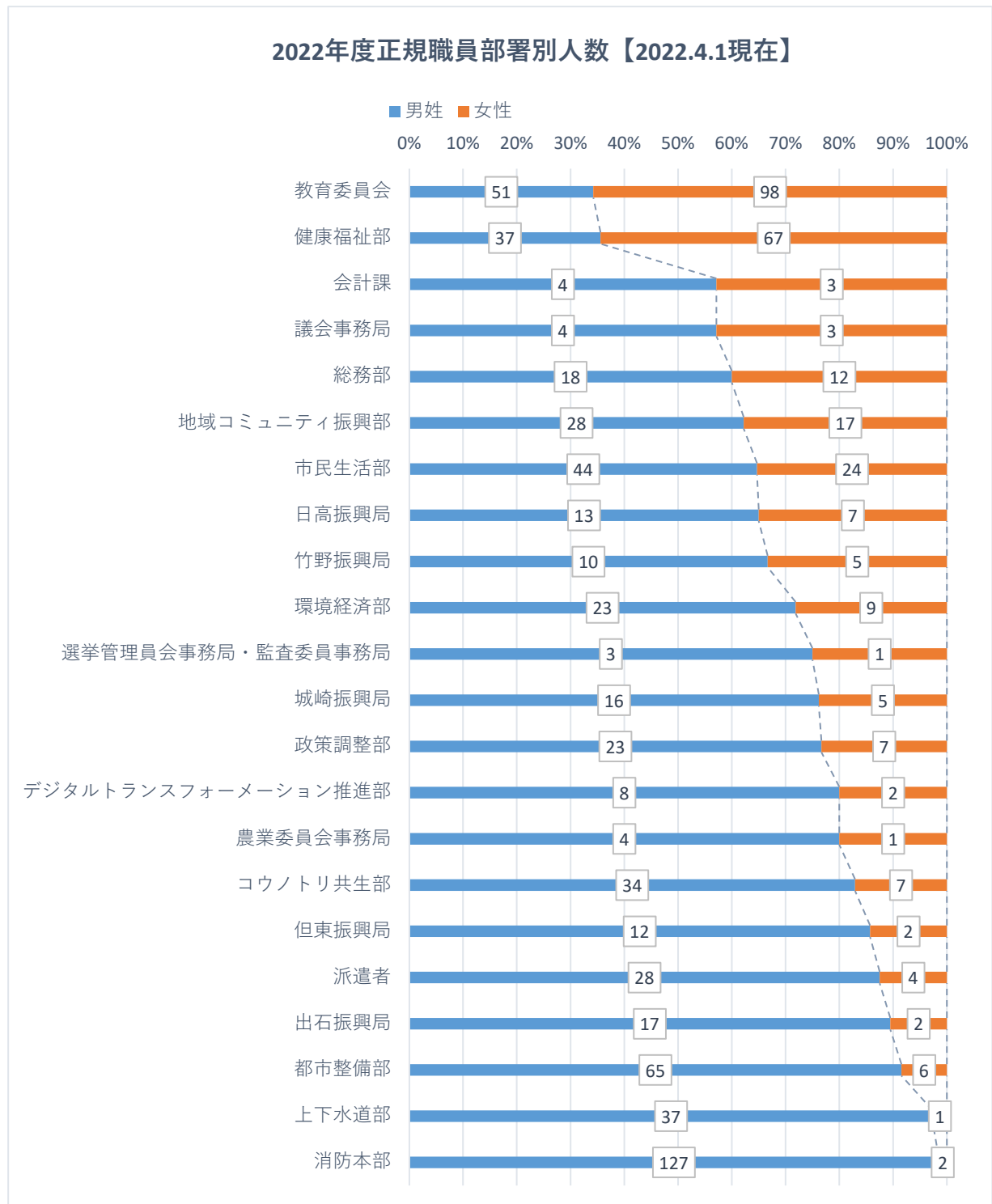
グラフ2 【男女別職員新規採用者数（一般事務職）の推移】

～採用におけるジェンダーギャップの現状～



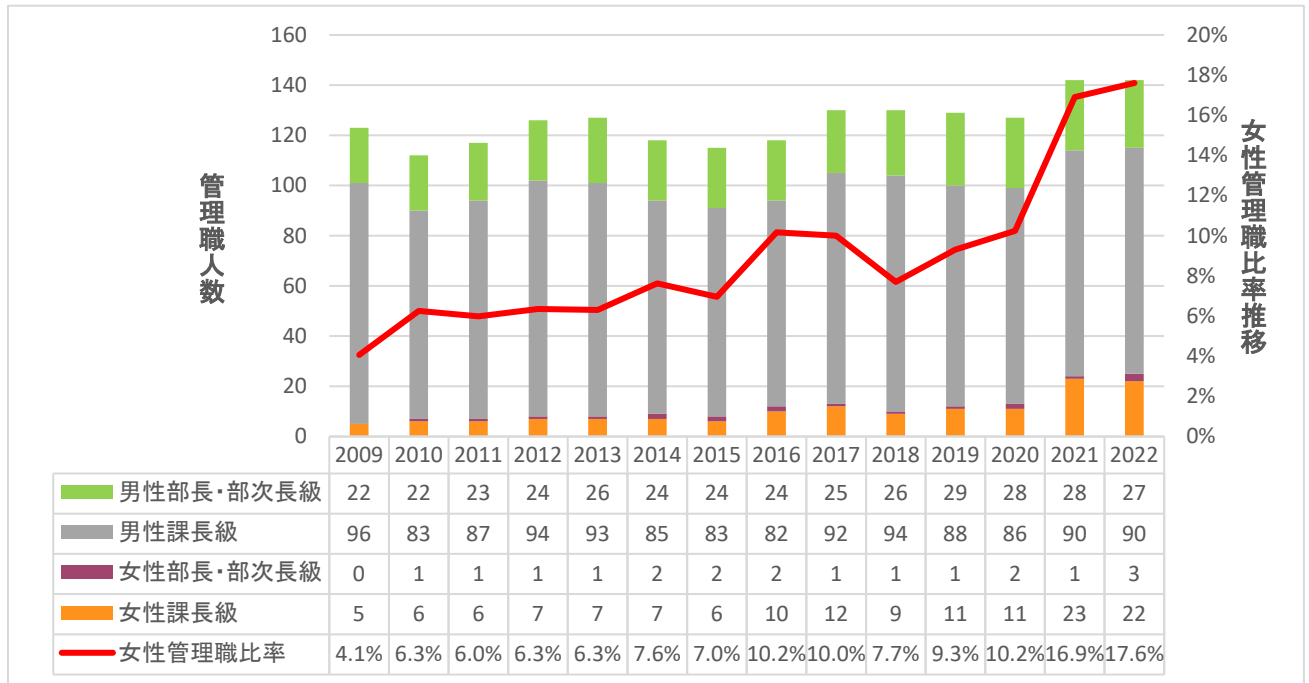
グラフ 3【正規職員部署別人数】

～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～

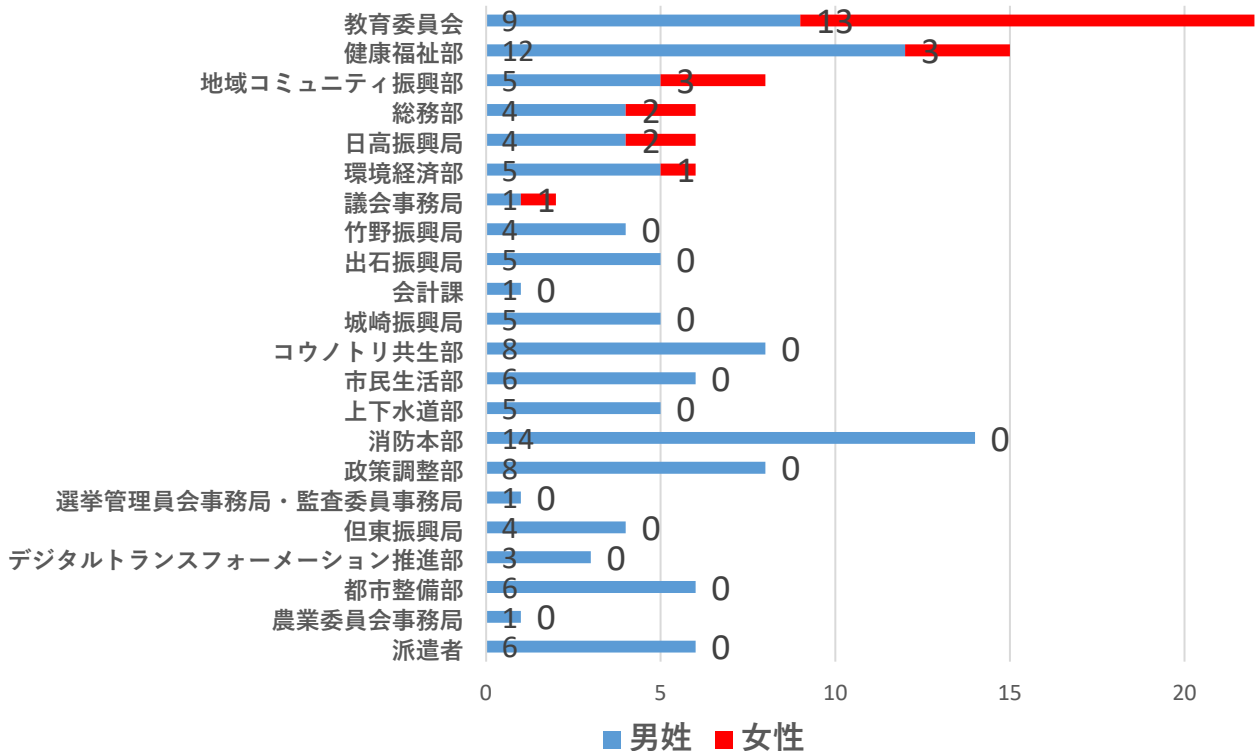
2022年度は、2018年度と比較し女性管理職の比率は 2.3倍



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

2022年度 部署ごとの女性管理職登用状況



4 職員意識調査 主な指標の推移と分析

(1) 職員意識調査（アンケート）実施

毎年度全正規職員を対象に実施。

回答率：2019 年度	86.9%
2020 年度	82.0%
2021 年度	75.0%
2022 年度	77.6%

(2) 定期的な職員意識調査実施による課題抽出

毎年 10 月から 11 月をめどに、正規職員全員を対象に職員意識調査を実施している。

2019 年度から 2021 年度までの 3 年間は、各項目とも、微増微減をくり返していたが、2022 年度は、大幅にポイントを落とした職場が発生した。

影響を及ぼしたと考えられる原因

① ワークライフバランス ② 社会の急激な変化 ③ 職場環境悪化

2020 年度以降、国内外で新型コロナウイルス感染症が急拡大したことにより、市民の暮らしと命を守るための対応として、ワクチン接種業務による時間外勤務の増加、行動制限などに伴い制約された生活全般のストレスの増加などが影響している可能性が高く、これらが強いストレスサーとなり、2022 年度の調査結果に影響を及ぼしたのではないかと思われる。

調査結果からも、仕事と家事・育児の両立が困難な状況に対して対策を講じなければ、今後も職員の仕事のモチベーションにマイナスの影響を及ぼす可能性が高いと考えられる。

また、2022 年度は、新たに学び直し（リスキリング）についての現状を把握した。集計結果は、全体の 8 割もの職員が「学び直しは必要」と回答。

その内、4 割あまりの職員が何らかの学び直しに取り組んでいることも確認できた。

多忙な中でも個々のスキルアップや、将来のキャリアを考えた学び直しに取り組んでいると思われ、キャリア形成意識に対する変化の表れととらえることができる。

については、様々な現状確認や社会変化の情報を参考とし、市役所全体を俯瞰したうえで、後期アクションプランの重要な柱を、働きやすさ、働きがい、ジェンダーギャップ解消に加え、現在注目すべき項目である「学び直し」と置き、施策を検討することとした。

以下、意識調査において特筆すべき変化は次のとおり。

男性の育児休業取得

- ・「取得は難しいという思い込み」から、「取得するもの」へ確実に意識が変化。
- ・2018年度は、女性の中にも、男性の取得に消極的な考えを示した職員が1割程度存在していたが、2022年度は、3.2%と減少しており、取得の意義と必要性が徐々に理解されている結果と考えられる。

中堅女性の意識変化

- ・男性は、年代が上がるにつれ、働きがいが増しているが、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。
また、より高い役職を「担いたくない」と感じている割合も、男性よりも女性が20ポイント上回り、2022年度調査では、担いたくないと考える女性がさらに増加し、男性を25ポイント上回る結果で、差はさらに拡大した。
- ・市役所職員は、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」という貢献意識が強く、それが働きがいにつながっ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が喫緊の課題となっている。

(3) 前期プラン推進期間中に明確になった市役所職員がかかえる課題

前期プラン期間中に実施した、女性のためのリーダーシップ研修の成果として、無意識ではあるものの、人事政策において、性別による職場の配属や役割配分を行ってきたという事実の可視化につながった。

また、毎年定期的に実施している職員意識調査は、組織ごとの変化や、見落とされがちな問題を発見する機会となるなど、職場の実態把握につながっており、組織の健康診断とも言える貴重な機会となっている。

一方、「個人が特定されるのでは」と思い込んでいる職員も一定数存在していると考えられることから、調査の意義や疑問に答えるなど、引き続き理解を求めていくこととする。

当然ながら、部署ごとに、業務・職場環境に違いがあり、課題は一律ではない。

仮に、組織の属性を除いての調査となると、部署単位で明らかになる重要な課題を見落とす可能性が考えられ、慎重に対応していくべきと考える。

【前期プラン取組の振り返り】

前期では、女性の活躍を阻害する要因が、①一人ひとり違い、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」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、などを検討の重要な要素としてプランの策定にあたった。

併せて、調査結果をもとに課題仮説を設定し、16のアクションの取組みを進めた。

しかし、取組を実践する中で、スキルの差を解消するために、研修中心の取組となったこと。誰もが想像もしなかった、新型コロナウイルス感染症対策に追われたこと、等により、時間外勤務が増加するなど働き方の改善が進まず、結果的に、改革に向けたマインドセットに時間を要することとなった。

(4) キャリアサポートシート作成と上司との面談でありたい姿を明確に

職員の大半から「コミュニケーションが苦手」という調査結果を受け、日ごろの上司と部下の関係づくりにも課題が生じていると仮説を置いた。

コミュニケーションが少ない関係にある上司と部下には、その機会の創出を、またコミュニケーションはあるが、事務的だという、質の問題を解決するための手立てと、併せて自分自身のキャリアプランを描く習慣化を促すことを目的に、キャリアサポート制度の取組を推進した。

年に2回（年度当初と年度末）キャリアサポートシートに記載した内容を基に上司との面談を実施している。

部下側の意識変化として、「期待されていると感じた」「親身になって相談に乗ってもらえた」「きちんと見てくれていた」などの意見があった。一方で、「キャリアの話はなかった」「ちゃんと聞いてもらったという満足感はなかった」「上司が自分の話ばかりしていた」など、面談の目的を達成できていないと考えられる意見もあった。

面談時に一番気を付けなければならない上司の態度は、「傾聴」だが、その理解が不十分、もしくは形式的な面談で終わっている可能性も否めない。

管理職の大きな役割は人材育成であることの自覚がまだ十分ではないと考えられることから、引き続きその役割の重要性について伝え、理解を深める機会を設ける必要がある。

2019年度、キャリアサポートシートを導入した際、「キャリア」について考えたことなどない。ましてや3年～5年後に目指すありたい姿など考えたことがない。何を書いたらいいかわからない。と回答した職員が大半だった。

職員には、アクションプラン開始時からキャリアサポートシートの作成を義務化し

ており、1年に1回でも自分の将来を考える機会は、不確実な時代（VUCA）と言われる中で、ありたい自分のキャリアイメージをブラッシュアップするための重要な機会であることから、社会の変化に呼応した項目の見直しを含め、キャリアサポート制度の改善を続ける必要がある。

（5）男性の育児休業取得促進

前期アクションプラン策定時、2013年度以降、男性の育児休業取得者がいないという状況が続いていた。このことから、男性の育児休業取得を通じて、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ことを目的に、トップメッセージと管理職からの「育児休業いつ取るの？」という職員への声かけ啓発による取得促進に取り組んだ。

1年目の2019年度は、7人/13人（対象者）、2020年度14人/26人、2021年度12人/24人、2022年度8人/（対象者未確定）と、取得率が5割を超えるようになった。

さらに、取得直前には、市長や副市長から休業辞令の交付と家事育児への積極的なかわりへの応援メッセージの伝達が、上司立ち合いのもとで行われている。

取得目標は、2022年度100%と定めていたが、残念ながら目標には達しなかった。

職員意識調査を通して確認できた、取得しづらい原因として（複数選択）、①職種・仕事内容・部署によって、仕事と育児との両立のしやすさが異なる（71.5ポイント）、②職場の理解・賛同・協力を得ることが難しい（31.6ポイント）、③管理職の理解・賛同・協力を得ることが難しい（15.9ポイント）、という結果だった。

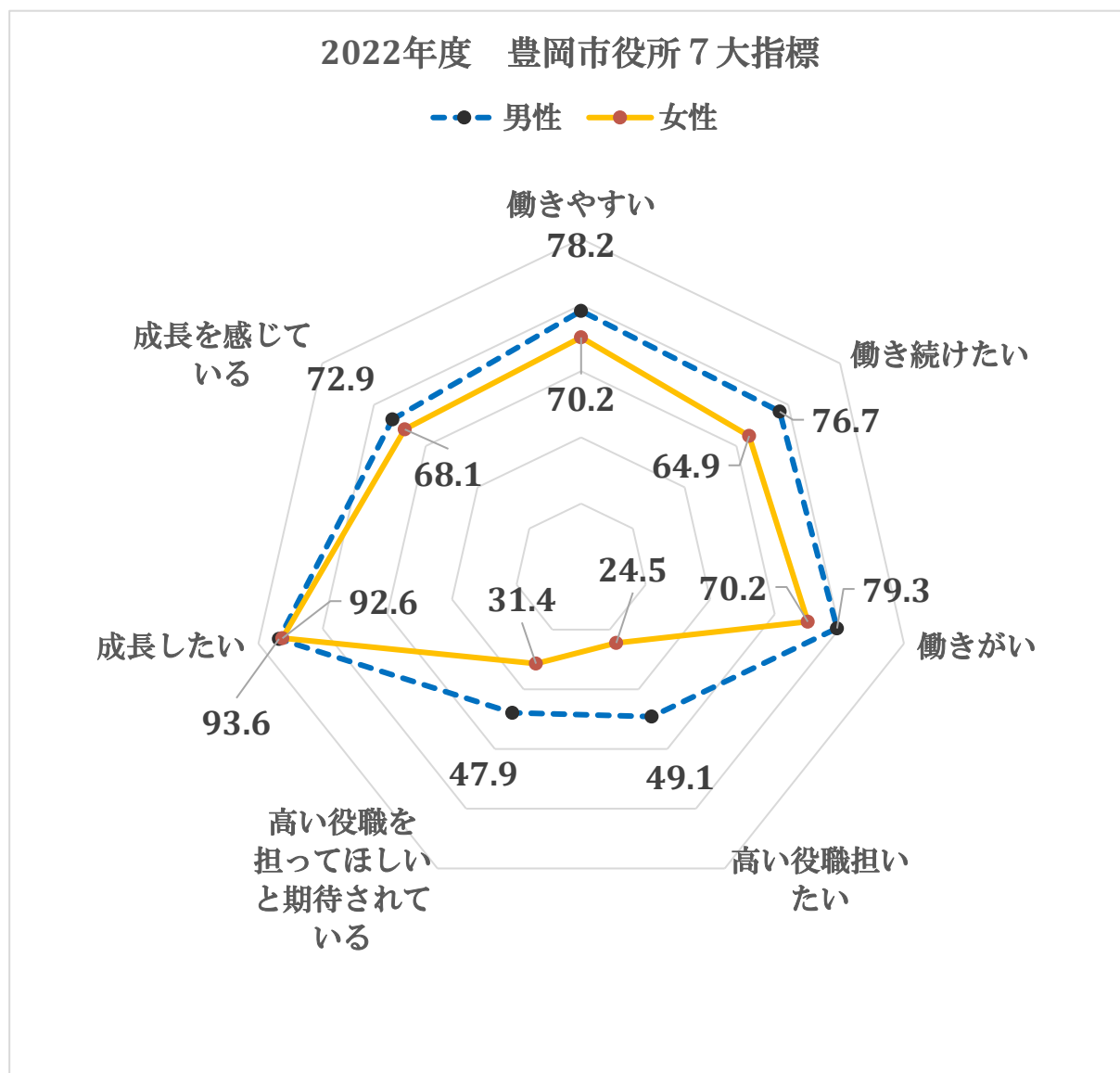
上司の理解、キャリアサポート面談時などによる情報の共有、日ごろからの声かけの重要性などについて、引き続き啓発していくことが重要と考える。併せて、休業中の職場のフォローの在り方についても、さらなる工夫が必要である。

【2022 年度調査結果のポイント】

意識変化のポイントとして7つの指標の変化を注視

■2022 年度調査 7つの指標（グラフ内項目）

グラフ6 【職員の意識傾向ポイント】



【意識調査結果における最も大きな変化】

<20 ポイントもの差>

これまでの調査においても、部署ごとに多少の差はみられたが、2022年度は、7つの指標ほぼすべて、他部署と比べ、大きくポイントを下回った部署があり、詳しい原因調査とともに何らかの対策が必要と考えられる。

【属性ごとの分析ポイント】

■性 別

＜キャリアの考え方の違い＞

研究者⁴が「働く意欲の違いが10年おきのグラデーション、世代間ギャップが起きる」と解説しているが、豊岡市役所においても、意識調査やヒアリング等で同様の傾向が明らかになっている。

言いかえれば、支援内容や提供機会は「全職員ひとまとめ」とはいかないという以下のような状況が確認できた。

男 性

この5年間で、大きな変化は見られなかったが、50歳以上の世代になると、家族の介護にあたる職員が増えているが、性別にかかわらず、単身で家族の介護にあっている職員もおり、子育て中の世代だけではなく、シニア層の介護の課題も浮き彫りになった。

女 性

50代・40代は、男性職員に対して、女性職員割合が極端に少ない世代で、経験機会が偏るなど、管理職に向けての教育機会が奪われていた世代である。

「思っているも言い出せなかった」、「遠慮」、「過ぎたる配慮」、「女性は一步下がるのが美しい」など、日本社会固有の文化や風土が、組織においても大きく影響していると思われる。

一方、30代は仕事と家庭の両立に悩んでおり、先のキャリアを描く時間確保が難しい世代である。

20代は、このままでいいのかと、自分のキャリアに不安を抱えており、仕事面においては物足りなさを感じている。

■世 代

50代

多くの職員が介護へ直面しつつある。

40代男性

業務負荷率が高い（監督職としてのマネジメントと実務量が増加）やりたいことが明確にならないあせりを感じている。

⁴ 国保祥子 静岡県立大学経営情報学部准教授

職場全体で知識や技術の向上を促進する働き方の見直しが必要と感じている。

40代女性

仕事と家事、子育てに追われている（子育ては長期間続く）。

業務量の増加、やりがいの喪失等、気持ちと体のバランスが難しい。

役職が上がるにつれ精神的負担が増し、心身ともに健康でいられる自信がない。

組織の中で専門性を発揮することへの限界を感じている。

20・30代男性

所属に後輩と呼べる職員が少なく、指導力を積む機会が少ない。

働き続けたいが、同じように志を持つ職員が少ないと感じている。

採用や労働条件に疑問を持っている。

自分が憧れたり、自分に気づきを与えてくれる人が身近に少ない。

20・30代女性

育児休業または、育児休業からの復職、部分休業取得が多い世代。

30代後半になると責任分担も増大し、後輩の指導役も担う。

ルーティンワークが多く、自分の意見を反映することも難しく、達成感を感じにくいと思っている。

業務量も難易度も物足りない。目の前にある仕事を淡々と片づけていることが多く、自分が何を目標としてどう成長したらいいかわからないと悩んでいる。評価はされず、出来ていないことを指摘されるだけなので、成長していると感じにくく不安を抱えている。

■働きやすさ

職員意識調査では75%の職員が、働きやすい・やや働きやすいと感じている。しかし、男女別にみると、女性（70.2%）は男性（78.2%）に比べ、8ポイント低い結果で、仕事と家庭の両立の難しさなど、改善が進まない状況にあると考えられる。

■働きがい

働きがいが低い職員は、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傾向は2018年度と同様で、毎年微増微減を繰り返している。

全体結果など照らし合わせると、働きがいが、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22.6%、女性37.8%と、男女で15.2ポイントの差、「どちらかという担いたくない」を加えると、男性50.9%、

女性 75.5%と、プラン策定時は 20 ポイントの差だったが、24.6 ポイントと、男女差はさらに拡大した。

特徴としては、担いたくないと考える理由の一つに、「管理職になるメリットを感じられない」という、やりがい、役割への魅力に欠けるなど、役割で担う責務と自分が得たいと考える価値のずれなどの意識が強くなっている可能性が高い。

一方、前期プラン期間中、性別にかかわらず、市の職員としてのスキルアップを求めるメッセージを伝え続けており、リーダーシップの必要性について、一定の理解は進んでいると認識している。

担いたくない理由のベスト3(男女別) * 同順位は同率

理 由	女性	男性
管理職になるメリットがない	③	①
管理職になることに自信がない	①	②
リーダーシップをとることが苦手	②	①
仕事と仕事以外の両立が困難になりそう	②	③

■ 成長したい・成長を実感している

全体として、成長したいと考える職員は 93.1%と高く、ほとんどの職員の意識が高いことがうかがえる。しかし、成長を実感していると感じている職員は 71%と 20 ポイントあまりの差があり、気持ちは前向きでありながら、実感できていないと感じており、生産性の面でも損失につながると考えられる。

■ 学び直し（リスキリング）

学び直しが必要と回答した職員は 8 割強で、学び直しが必要と考える理由としては、①多様な知識を身につけ視野を広げたい ②新しい知識・技術等を体系的に学びたい ③専門性を身につけたい の順となった。

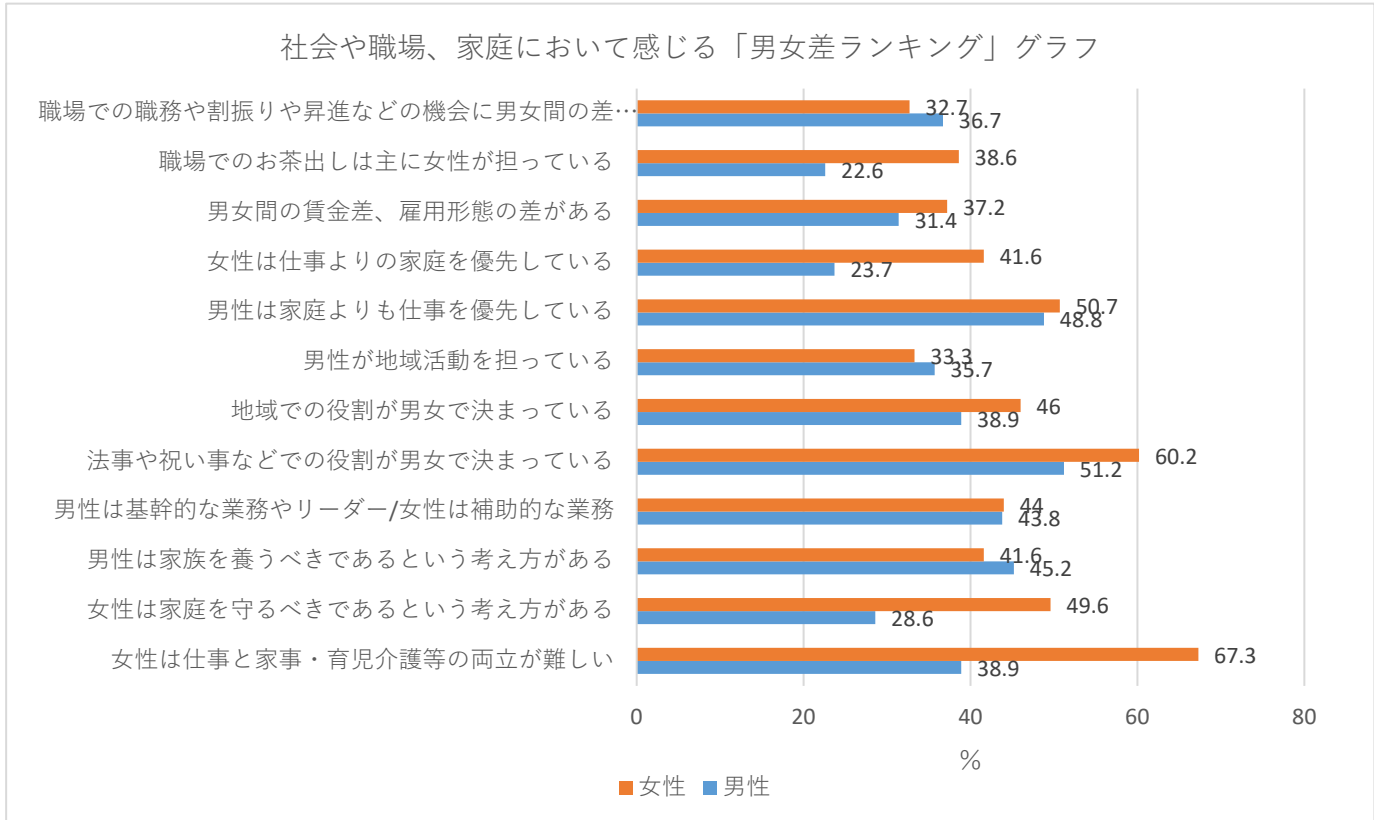
また、取組みたいと考えてはいるものの、6 割の職員が実践できていないと回答しており、その主な理由は、①時間がないから ②何を学んでいいかわからないから ③お金がないからという理由が上位を占めた。

(6) その他調査等

■ 性別役割分担意識

グラフ7

*市民を対象としたジェンダーギャップに関する意識調査（2021年7～8月実施）



調査では、社会や職場、家庭において感じる「男女差ランキング」としてまとめられているが、特に、「女性は、仕事と家事・育児・介護等の両立が難しい」と回答した割合が高いうえに、男女で28.4ポイントもの差があった。また、「法事や祝い事の場においても男女で役割が決まっている」と答えた割合も高い結果となった。

もう一つの特徴として、「家事育児は女性が担うべきと考える」女性の割合が高いことだった。両立が難しいを選択した人が多かったことから、性別による役割分担意識がなお高いことが考えられる。日中、男性と同じ時間仕事をしたうえで、帰宅後、家事・育児の大半を女性が担っているとすると、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、女性が仕事でより高い役割を担いたいと考えることにつながりにくいと考えられる。

現状を改善するためには、引き続き、家庭における男性の家事・育児・介護等への積極的なかかわりや、市役所における時間外勤務の縮減など、働き方の具体的な見直しが必要不可欠である。

5 後期アクションプラン検討に向けて

1 職員によるキャリアデザイン事業懇談会

「豊岡市役所 ひと みらい ビジョン会議」の実施

実施日：2022年7月27日

対象者：20代・30代・40代・50代の男女 34人

(主事級・主任級・係長級・課長補佐級・課長級)

内 容：キャリアデザイン前期アクションプラン策定からの4年間の取組や市役所内、社会の変化などを確認した上で、2030年(後期アクションプラン期間の少し先)を見据え、市役所が目指す姿を描くとともに、課題の可視化について、年代ごとのグループでワークショップを実施。

【5年後の自分たちのありたい姿】

20代・30代のグループ

- ・期待に応え、求められる職員を目指す
- ・コミュニケーションが取りやすく、働きやすい環境づくりに貢献している
- ・自ら成長しようとしている。ともに成長でき、実感できている
- ・組織の一員として力を発揮できている
- ・職員の思いが実現出来、職員が楽しく働いている
- ・改善意識、コミュニケーションが活発になっている
(必要な知識・技術の向上、他人ごとから自分ごとへ)

40代のグループ

- ・職員の思いが実現でき、職員が楽しく働いている(自己実現)
- ・専門知識と様々な分野の知識をバランスよく持ち合わせた職員になっている
- ・市民に頼られる存在になっている

50代のグループ

- ・職員同士のコミュニケーションの活性化で、風通しの良い職場づくりと市民との絆づくりに取り組んでいる
- ・「Change」=自らも変化しようとしている
時代の流れや変化に対応できる柔軟な組織であり続けたいといけない。
そのために、変わる=Change

2 「豊岡市役所 ひと・みらい ビジョン会議」参加者及び管理職追加インタビュー

実施対象：13人 20代～50代の男女

実施時期：2022年8月～10月

（男性）

- ・男性の育児休業取得が進むことはいいが、期間が長くなった場合の職場のフォロー体制が難しい
- ・40歳以上の女性の中には、経験が少なくスキル習得を逃した人がおり、上位の職に就くのをためらうということにつながっている
- ・庁内の各種委員会などのメンバー選考時に同一の人に集中しがち
- ・上司のマネジメント意識がますます重要になっている
- ・何事も自律的に考えるという習慣を身につける必要があると実感している
- ・研修と実践の両輪を整える必要がある＝管理職の役割
- ・勤務評定へは目標設定がマスト
- ・人材育成のゴールは、持続可能な市役所
- ・定年延長とDX推進に注目

（女性）

- ・時間外勤務の常態化が気にかかる
- ・公務の世界は、民間の先駆け、お手本になるべきという考えがあったが、今は民間の方が先行していることが多い。このままでは、市役所は魅力のない職場として就職希望者がいなくなるのではと感じる
- ・まだまだ、男性中心に書かれている公文書があり、違和感がある
- ・男性の家事育児について、正直、男性が休むことに抵抗がある
- ・ライフイベントと仕事の両立が難しいと感じている
- ・会議等も多く、休みがとりにくい
- ・変わりつつあるのかもしれないし、無意識だと思うが、伝票起票、電話対応、お土産配りは女性の仕事ととらえている人が多い
- ・「力仕事＝男性」。特に男性は頑張らないといけないという呪縛にとらわれている
- ・仕事の割り振りや配分は、男女差というより個人差と考える
- ・休憩スペースの少なさは、リフレッシュに影響
- ・育児休業から復職、時短勤務と続く現在、子育て環境の充実の一方で、逆に仕事への姿勢やモチベーションにマイナスの影響を及ぼしている可能性があるのでは
- ・マミートラックに乗ってしまう職員を生まないための対策が必要では？
- ・多様な経験は価値が高い

第2章 一人ひとりの成長をまちの成長につなげる

前期プラン策定に向けた 2018 年度職員意識調査、女性管理職インタビュー、職員ヒアリングで、「キャリアデザインなんて聞いたことがない」という状態から、この 4 年間で、少しずつ、「キャリアを考えるというマインドセットが進んだ」ととらえている。

特に若手は、意識調査やヒアリングから、確実に自分のキャリアを描こうと努力していることが確認できた。

一方、40 歳以上の職員は、年々増大・複雑化する業務、仕事と家庭の両立が困難と訴えており、「先を考える時間なんてない」というのが本音という印象が強い。

また、女性管理職層は、配分業務に起因すると考えられるが、管理職になる以前から、男性と比べて外部とのネットワークを構築する機会が少なく、経験値において差を感じたり、外部からは管理職の扱いを受けられないような場面に遭遇したりと、市役所内に加え、社会における無意識の思い込みによるジェンダーギャップの壁にも遭遇している。

2022 年度の職員意識調査において、初めて、学び直し（リスキリング）の項目を設けた。併せて、学び直しをしたいと考えているが、取り組めていない主な原因も確認することができたが、市役所が、自己研鑽を職員個人の意欲の問題だと一方的に決めつけ、何の措置もしないならば、職員は、市役所が人材育成に対して無関心ととらえる可能性が高いと認識しなければならない。

職員の能力やモチベーション向上は、職場全体の風土を活性化するとともに、市民の暮らしを支える土台ともいえる。

そのために必要な手立てとして、仕事と人生のキャリアの悩みなどを解決する糸口としての相談機能、市役所内におけるセルフ・キャリアドック⁵的なきくみについても研究・検討を進める必要があると考える。

その上で、相談体制や自ら学べる環境確保のために強化すべき課題を次の 4 項目とし、5 つの重点目標と 11 の具体的なアクションとして整理した。

⁵「セルフ・キャリアドック」 企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取り組み、また、そのための企業内の「仕組み」のことを言う。入社時や役職登用時、育児休業からの復職時など、企業ごとに効果的なタイミングでキャリアコンサルティングを受ける機会を従業員に提供することにより、従業員の職場定着や働く意義の再認識を促すといった効果が期待されるほか、企業にとっても人材育成上の課題や従業員のキャリアに対する意識の把握、ひいては生産性向上につながるといった効果が期待される。（厚生労働省HPから）

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充実

～キャリアサポート（シート・面談）制度と勤務評定の統合～

キャリアサポートシートの意義・・・ありたい自分を明確に

目標や暮らし方、生き方は様々で、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理解し、目標を明確にした上で仕事に取り組むことが重要である。

2019年度から、キャリアサポート制度の導入に踏み切り、年度初めのシートを作成し、上司とキャリアビジョンを共有し、部下の目指す姿を上司が応援する機会として、部下はサポートを得る大切な機会と位置付け実施している。

一方、これまで面談を行う管理職から出されていた意見として、①部署によっては課長級が面談する職員数が多いことに伴う負担、②勤務評定時の育成面談者とのずれ、③面談回数増で時間確保が困難、などの声が上がっていた。

この課題を解決するために、後期アクションプランがスタートする2023年度から、勤務評定と統合していくことを前提に、今まで業績評定部分が1項目しかなかった勤務評定に、キャリアサポートシート中の当該年度の「業務目標」を取り込み、改良を進める。

【変更点】

- ・キャリアサポートシート作成時に、現在記載している短期の目標と合わせ、年間業務の業績目標を追加する。（勤務評定の業績評定に反映する）
- ・面談者：CS面談は、これまでどおり課長級が実施し、1次勤務評定者と業績目標を共有。※勤務評定の評定者や育成面談はこれまでどおりで変更しない。
- ・キャリアサポート面談回数 年間1回（年度当初CS面談4月～5月上旬）
 - *年度末面談は行わない
 - *勤務評定育成面談は変更なし（10月）

(2) 部長級（管理職）を中心とした人材育成体制の構築

～上司の重要な役割 部下育成に対する意識格差解消と支援スキルの向上～

これまで、豊岡市人材育成基本方針に基づき、人事課が中心となり市職員として身につけるべき基礎知識や行動、能力やスキルアップを図ることを目的に、幅広く必要な研修を実施してきた。一方、年々公務員に求められるスキルも多様となる中で、配属先によっては、専門的な知識の習得も求められている。

現実的には、人事課ですべての職員の育成支援やフォローは難しいことから、解決策として、職員の能力や強みの確認、職員のキャリア形成意識の醸成などについては、部署ごとに部長級のリーダーシップのもと支援環境を整える必要があると考える。

(3) キャリア形成機会の男女格差の可視化

前期では、仮説として女性職員の①配属先の偏りに加え、限られた分野の仕事任せら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異動者が女性の場合、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を女性職員が研修を通して可視化した。

無意識であったものの、明らかに、女性のキャリア形成機会が奪われていたと言える。

可視化した手順としては、女性のためのリーダーシップ研修で①スキルを磨くこと、②自分の強みを知ること、③アート表現で自分の内面に気づくこと、などのワークを行ったうえで、自分たちが市役所で働きやすく、働きがいを得るために必要な取組課題を検討した。

グループメンバーでプレゼンテーション資料を作成し、自分たちの言葉で提案するという初めての経験をし、問題意識が芽生えるきっかけとなった。

自信を得るためには、さらに経験を積むことが必要だが、受講者のアンケートや発言などから、前向きに変化した様子を実感することができた。

なお、事実の可視化を受け、その後の人事配置や仕事の配分については、改善が進められている。しかし、業務分担については、配属された部署で決定されることから、ジェンダーギャップ解消の必要性の認識度など、部署ごと、管理職ごとに差異があると思われることから、引き続き無意識の思い込み（アンコンシャスバイアス）について理解を深める意識啓発が必要である。

(4) ハラスメントのない職場づくり（消防職場の環境改善事業を通じて）

職員意識調査では、働きやすい職場の視点として欠かせない「ハラスメント」の有無について、意識啓発も兼ねた調査項目を設けている。

実際、調査がきっかけとなり、消防職場における事実確認に至り、職場の環境改善事業に取り組むきっかけになるなど、意識調査は重要なツールととらえている。

併せて、職員が、ハラスメントとは何かについての理解が十分ではなかった可能性があることに気づかされるなど、一人ひとりが自分ごとになっていなかったと言える。

2020年4月、ハラスメント防止法が施行され、対策が事業主に義務化された。

公務職場においても人事院からハラスメントに対する指針が出され、市でも、「豊岡市ハラスメントの防止及び対応指針」を策定している。

残念ながらハラスメントをゼロにすることは難しい。職員一人ひとりがハラスメントはあってはならないこととして、ハラスメントの芽を摘むことを意識することで、被害に悩む職員を減らすことは可能だと考えられる。

誰もが被害者にも加害者にもなり得るという自覚を持つためにも、繰り返し学ぶことや、相談体制の充実が必要である。

2 5つの重点目標と11具体的なアクション

(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～

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わけではない。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アップにつながるものと考ええる。職員は自ら考え、行動し、一人ひとりが役割に応じたスキルを身につける。

上司は、コミュニケーションの質を高めるために必要なスキルの向上に取り組み、部下のキャリア形成や成長を支援するなど、お互いに高めあっていくことが重要である。

【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し、目標の共有が図られることで、仕事と生活のバランス構築に好影響が期待できる。
- 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。
- 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つけるなど、管理職のマネジメント能力が養われる。
- 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。

(2) スキルアップのための平等な機会の提供

近年、学習管理システムを備えた「eラーニング」を導入する企業・自治体が増加している。

eラーニングによる研修手法の導入は、これまでの対面研修における課題と認識してきた、①受講人数制限、②コスト面、③受講の進捗や成果確認の可視化、④職員のモチベーションや能力アップ、に効果が期待できるなど、結果的に市民の暮らしを支えていくことにつながると考える。

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） 【勤務評定シート ⁶ との統合促進】	拡大
<p><u>*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</u> <u>*年間の業務目標を決め、その実現にむけた取組みに努力する</u></p> <p>（目的）</p> <p>キャリアサポートシートの作成目的は、ありたい自分の姿、身につけたいスキルを自分自身で明確にし、上司との面談（コミュニケーション）を通して共有することで、信頼関係の構築と支援を受ける環境を整備する。 併せて、目標設定を習慣化する。</p> <p>*勤務評定シートに、業績評定に活用するための1年間の業績目標を設定</p> <p>（取組概略）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・仕事を通じて実現したいこと、できるようになりたいこと、仕事の役割りとして何を求められているかなどについて、上司と共有する。 ・その年度における休暇・休業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になるよう、職場との調整に活用し、休暇・休業の取得促進を図る。 <p>① 毎年度当初</p> <p>全職員記入 → キャリアサポート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 → 面談を実施した課長級が業務目標項目を勤務評定の1次評定者と共有</p> <p>② <u>半年後（10月）勤務評定育成面談時に目標設定に対しての振り返り（自己評価）、上司評価とアドバイス・支援面談</u></p>		

⁶ 勤務評定の目的 人材の育成及び公正な人事管理の基礎資料を作成するとともに、自学を促して職員の能力の開発と発揮を図ることを目的とする。

③ 年度末（目標が大きく達成できなかった場合）

1年間の目標達成結果を受け、課題が考えられる場合は、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。

■半年（10月勤務評定育成）面談時、概ね年間目標を達成することが見越せない場合は、年度末面談の実施を否定するものではない。

*2023年4月～ シート一部変更

②	セルフ・キャリアドック等、相談支援体制の検討	新規
<p>(目的)</p> <p>キャリア形成意識を身につける組織をあげての手段として、よりよい相談体制の研究を進め、効果的なタイミングでキャリアコンサルティングなどを受けられる機会を職員に提供することで、働く意義の再認識を促すといった効果が期待される。</p> <p>(取組概略)</p> <ul style="list-style-type: none">・ハラスメントの外部相談窓口設置・キャリア相談の仕組みの研究と構築		

II 若手職員の育成支援、階層別に必要なスキルの習得支援

③	eラーニングによる研修受講環境の整備	新規
<p>(目的)</p> <p>ありがたい職員像へ向け、年齢、階層ごとに必要なスキルを身につける。 2023年度は試行年として意識調査や勤務評定等で評価し、2024年度から本格運用とする。</p> <p>(取組概略)</p> <ol style="list-style-type: none">① 各階層のスキル習得に必要な研修項目を指定し、必須受講とする② 職務との両立が可能な範囲で、自己研さんとして身につけたいスキルについても受講できる環境とする		

- ③ 2023年度は300人程度実施 2024年度以降は受講人数拡充の調整を行う
- ④ 業務中の受講に対する所属の理解・協力と環境確保のための啓発

Ⅲ 職員の意識調査(市役所の働きやすさ・働きがいの向上は組織の役割)

④	職員意識調査	継続
<p>(目的)</p> <p>キャリアデザイン後期アクションプランで定めた、指標の進行管理及び意識変化や表面化しづらい問題を可視化し、改善の取組へつなげる。</p> <p>(取組概略)</p> <p>必要な調査項目設計→実施→検証→項目見直し→実施(繰り返す)</p> <p>年1回の職員意識調査実施</p> <p>時 期 10月～12月</p> <p>対 象 全正規職員</p>		

(3) 部長級(管理職)を中心とした人材育成体制の充実

豊岡市人材育成基本方針及び、キャリアデザイン前期アクションプランに基づき、市職員として身につけるべき基礎知識や行動などのスキルアップに必要な研修を実施してきた。

一方、年々公務員に多様な対応が求められているが、人事課施策に加え、各配属先で身につけるべき能力向上に必要な経験機会を創出するなど、部長級など管理職が中心となった育成実践力が求められている。

IV 部下の成長を支援する管理職の育成

⑤	管理職のマネジメント力の向上（キャリアサポート・人材育成スキル）	継続
<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つける。</p> <p>（取組概略）</p> <p>講義・ワークショップ</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 人事異動時の、部下へのジョブアサイン実施の定着 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つける 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 style="text-align: center;">対 象 部長・課長級</p>		

⑥	無意識の思い込み（アンコンシャスバイアス）の理解促進	継続
<p>（目的）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 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それにつながる。 そのために必要となる高いマネジメント意識と、部下の目指す姿や成長を応援・育成する意識を有する管理職の育成を行う。 2 無意識の思い込み（アンコンシャスバイアス）が自分自身にもあることを理解し、多様な人材のマネジメントに活かす。 <p>（取組概略）</p> <p>eラーニングの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・無意識の思い込み（アンコンシャスバイアス）の理解と自分自身の思い込みに気づき、行動や考え方を変えて行くよう意識を高める。 		

(4) 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、風通しのよい職場・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。以上のことから、次の取組みを強化する。

ア DX推進等、時間外勤務を縮減するための業務改善の推進

イ 休暇・休業が取得しやすい職場環境づくり

⑦	業務の効率化を図るツールの導入促進	継続
<p>(目的)</p> <p>効率性を高めるツールや機器の導入、DX推進による事務処理の簡素・効率化により、時間のゆとり確保を図り、業務の幅を広げ、質の向上を図る。</p> <p>(取組概略)</p> <ul style="list-style-type: none">・業務効率化のための事務処理の簡素化 (会議招集・会議録フォーマット統一など)・リモート会議を可能とするツールの整備・ノートパソコンへの更新で、会議中に記録作成を可能にするなど、業務処理時間の短縮 *会議記録のフォーマット化などの統一化		

⑧	休暇・休業取得の促進	継続
<p>(目的)</p> <p>日ごろの上司からの声かけはもちろん、キャリアサポートシートによる上司との面談時、当該年度に予定している休暇等取得希望などを確認し合う機会と位置づけ、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を活用して休暇等取得計画に反映させる。</p>		

(5) キャリア形成機会の男女格差の解消

前期プラン期間中、無意識ではあったものの、女性のキャリア形成機会が奪われていたことが可視化された。

長年、無意識の思い込み（アンコンシャスバイアス）によって、女性の仕事の配分や成長機会が奪われたことにより生じた、様々な**成長の差**を埋めるためには、組織・職員それぞれに、無意識の思い込み（アンコンシャスバイアス）が存在することを、理解・自覚し、長期的視点に立ったジェンダーギャップ解消の継続的な取組みが欠かせない。

引き続き、性別にかかわらず職員一人ひとりが、自分自身のありたい姿を描き、その実現に向け、前向きな意識が醸成されるよう取り組む。

V 男女の機会格差、性別役割分担意識を解消

⑨	リーダーシップ研修（中堅職員等）	新規
<p>(目的)</p> <p>自信がないと考えている職員（特に女性）が自信を高め、スキルアップするなど、ジェンダーギャップ解消へ一歩踏み出すためのマインドセットの機会を設ける。</p> <ul style="list-style-type: none">・任用格差の解消・自分自身が「まずは、バッターボックスに立ってみる」・職員が抱える「自信のなさ」を克服する・スキルを活かし、リーダーシップを発揮できる環境と機会を創出する・互いに切磋琢磨できるネットワーク構築にもつなげる。 <p>(取組概略)</p> <ol style="list-style-type: none">①研修によってマインドセット及びスキルアップ②社会の変化を俯瞰して理解する（ネガティブイメージの払拭）③自己理解を深める（自分の will を考える）④苦手と甘えの克服（交渉・説得）⑤ネットワークづくりなど		

⑩	育児休業後の職場復帰に向けた支援	継続
<p>(目的)</p> <p>育児休業期間が長くなればなるほど、復帰に際して、不安が拡大する傾向にある。また復帰後も育児等に伴う部分休業や育児短時間勤務などでフルタイムとならない職員も多い。</p> <p>キャリアを描きづらく、能力を発揮することが困難な環境におかれがちな女性職員への寄り添い支援を行う。</p> <p>(取組概略)</p> <p>復帰半年前くらいをめどに、希望者にeラーニングによる研修機会を提供するなど、復帰へ向け、気持ちを整える機会の提供などを検討。</p>		

⑪	男性職員の育児休業の取得促進	継続
<p>(目的)</p> <p>育児休業制度の改革が進められ、男性の育児休業がより利用しやすくなるよう法律が改正された。引き続き、男性職員の家事・育児・介護への積極的ななかかわりを通じて、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> <ol 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 上司の制度理解の促進 ③ 上司や同僚からの声掛け徹底・・・「育児休業いつとるの？」 ④ 上司に相談しながら休業時期や期間を計画し、取得する手順の確認を行う ⑤ 休業中の業務調整は上司と相談の上、決定する ⑥ その他、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 <p>(取組課題)</p> <p>休業取得中における代替職員の確保</p>		

3 キャリアデザイン後期アクションプランの目標と計画期間の設定

(1) 豊岡市人材育成基本方針との連携

2020年度に改訂した豊岡市人材育成基本方針において、目指す将来像を、キャリアデザインアクションプランと同様「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」と置き、戦略体系図として具体の取り組みをまとめ、KPI（目標値）を設定した。

今回、同時改訂となること、本プランと人材育成基本方針と目指す目標を同じくすることから、KPIを揃えることとした。

(2) 計画年度（変更なし）

2018年度～2027年度の10年間

前期 2018年度～2022年度

後期 2023年度～2027年度

4 推進体制

豊岡市人材育成基本方針との連動

前期のキャリアデザインアクションプランでは、市内事業所のジェンダーギャップ解消を目的とした、ワークイノベーション事業と協働し、市内一の事業所である市役所内のジェンダーギャップ解消の取り組みを進めてきた。

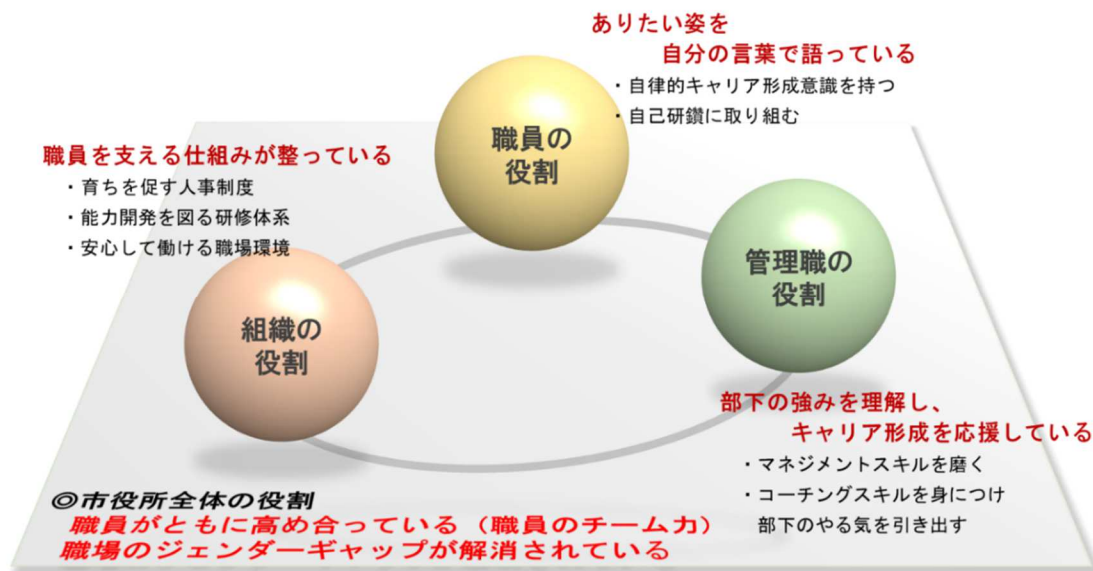
2023年4月からは、市役所組織改編に伴い、キャリアデザイン推進業務を人事課に移管し、市役所のジェンダーギャップ解消を含め、人材育成体制の強化を図ることとした。

職員が、①より主体的に自ら成長する意識を高めるための人材開発、②勤務評定制度とキャリアサポート制度の一体化、③一人ひとりの成長をまちの成長に活かすための学び直しを推進していく。

今後5年間で、職員と組織が、変化に強く柔軟な思考を身につけ、DX推進による市役所の働きやすさの確保と、成長意識向上へ向けた業務改善を進めるための期間と位置づける。

そのために必要な自主性を重視した研修のしくみを構築し、職員の学び直し、自律的なキャリア形成意識醸成に必要な環境整備と啓発に取り組んでいく。

豊岡市人材育成基本方針から



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市役所女性職員が感じている課題感は、市内事業所も同様に有していることなどから、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、前期に引き続き連携して取り組む。

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 ・成長を実感する職員の割合 71.3% (男性 72.9% 女性 68.1%) →90%

・自律的な学びを実践する職員の割合

37.3% (男性 36.7% 女性 37.4%) →70%

・リーダーシップを発揮する職員の割合

*新規項目につき基準値を有していない。2023年度の意識調査結果を基準とする

手段

01 職員の成長を支える仕組みが整っている（組織・働きがい）

0101 めざす職員像が示されている

0102 採用や昇任・昇格基準、人事異動の仕組みが可視化されている

0103 悩みや不安を相談できる仕組みが活用されている

0104 職員の成長を支援する教育体系が整っている

0105 休暇・休業が取得しやすい職場になっている

02 管理職が部下のキャリア形成を応援している（管理職・働きやすさ）

0201 マネジメントスキルを磨く管理職が増えている

0202 管理職がコーチングスキルを身につけ、部下のやる気を引き出している

0203 キャリアサポートシートが、勤務評定に活用されている

03 職員が自律的に自らのキャリア形成を実践している（職員・働きがい）

0301 職員が自らのありたい姿を描いている

0302 自らの成長目標の実現に向けて学び直しに取り組む職員が増えている

0303 リーダーシップを発揮している職員が増えている

04 職場のジェンダーギャップ解消と多様性の価値が理解されている

0401 無意識の思い込みに気づき、克服しようとしている

0402 性別による偏った配属が解消され、多様な経験を積んだ職員の視点が政策にいかされている

0403 男性職員も、休暇・休業を取得し、育児・介護等を担っている

7 プランの進め方

職員意識調査結果総括において明らかになったのは、業務が多様化する環境で、忙しさのあまり、人間関係にも悪影響を及ぼすなど、やりがいを感じるができないと考えている職員が一定程度存在すると見受けられる。

後期アクションプランを進めるにあたり、前期プラン推進期間中の課題を抽出し、プランの推進に必要なKPIを見直し、現状に合った目標設定を行い推進する。

8 事業概要（目標達成のためのアクション）

5年間のプラン推進のロードマップは次頁のとおり

キャリアデザイン後期アクションプラン 戦略体系図

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 成長を実感している職員の割合 71.3%（男性：72.9%・女性68.1%）⇒ 90%（5年後）

自律的な学びを実践している職員の割合 37.3%（男性：36.7%・女性37.4%）⇒ 70%（5年後）

リーダーシップを発揮している職員の割合（新規項目につき基準値を有していない。2023年度の意識調査結果を基準とする）

【キャリアデザイン事業における、学び・学び直しの定義】
 仕事に直結するスキルアップのための学び、人生を豊かにする学びなど。
 大学等の学校に通う、通信教育やオンライン講座を受ける、セミナーに参加する、独学など、さまざまな方法による学習。

2ケタ	4ケタ	目指す状態	6ケタ	具体的施策	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	進捗	個別目標値
01	職員の成長を支える仕組みが整っている										
	01	めざす職員像が示されている	01	(啓発) 人材育成基本方針の周知						継続・強化	—
	02	採用や昇任・昇格基準・人事異動の仕組みが可視化されている	02								—
	03	悩みや不安を相談できる仕組みが活用されている	03	CSシート内容再整備、自己申告書の重要性周知、ハラスメント外部相談窓口確保						強化	—
	04	職員の成長を支援する教育体系が整っている	04	効率的な研修システムの導入（eラーニング）	試行導入	本格稼働				強化	100%
	05	休暇・休業が取得しやすい職場になっている	05	・庁内業務のDX推進 ・柔軟な人事配置の仕組みの構築（職員・会計年度任用職員） ・出産育児・介護に関連する休暇・休業取得等情報の周知	検討					継続	年次有給休暇年間5日以上
02	管理職が部下のキャリア形成を応援している										
	01	マネジメントスキルを磨く管理職が増えている	01	部長級を対象とした対面研修で、マネジメント・コーチングスキルを向上						強化	60%
	02	管理職がコーチングスキルを身につけ、部下のやる気を引き出している	02	・1on1ミーティング技術習得と向上(eラーニング活用) ・人事異動時のジョブアサイン（担当：異動先管理職）						継続 新規	80%
	03	キャリアサポートシートが勤務評定に活用されている	03	・CSシートの作成、面談 ・業績評定につなげる目標設定の義務化、勤務評定とのシート統合により人材育成の一体感を図る ・面談回数・面談時期の統合。面談者の調整	見直し 習慣化	様式統合				新規	100%
03	職員が自律的に自らのキャリア形成を実践している										
	01	職員が自らのありたい姿を描いている	01	市役所内のキャリア支援の仕組み整備・活用 (相談体制強化：メンター制度の改修・内、外部相談機能)	仕組み 整備	実施				新規	—
	02	自らの成長目標の実現に向けて学び直しに取組む職員が増えている	02	自分のありたい姿の言語化と「学び」の実践（相談・情報及び研修機会の提供）						新規	70%
	03	リーダーシップを発揮している職員が増えている	03	自律意識向上と一歩踏み出すために必要なマインドセット研修等の実施 (主なターゲット=30代職員)						新規	—
04	職場のジェンダーギャップ解消と多様性の価値が理解されている										
	01	無意識の思い込みに気づき、克服しようとしている	01	意識啓発や学習の積み重ねで、無意識の思い込みを克服 *eラーニング活用						継続	100%
	02	性別による偏った配属が解消され、多様な経験を積んだ職員の視点が政策にかかされている	02	・人事異動、配置等における、無意識の思い込みの解消と公正性の確保 (配属・仕事の配分・役割)						強化	100%
	03	男性職員も、休暇・休業を取得し、育児・介護等を担っている	03	・取得しやすい環境づくりと管理職や職場への情報提供による啓発 (子育て支援プラン推進委員会との協働)						継続	男性育児休業取得率 100%

9 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」など。

❖ 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。

出展：デジタル大辞林（小学館）

⑥心理的安全性

「心理的安全性 (psychological safety)」とは、組織の中で自分の考えや気持ちを誰に対してでも安心して発言できる状態のこと。

組織行動学を研究するエドモンドソンが 1999 年に提唱した心理学用語で、「チームの他のメンバーが自分の発言を拒絶したり、罰したりしないと確信できる状態」と定義している。

メンバー同士の関係性で「このチーム内では、メンバーの発言や指摘によって人間関係の悪化を招くことがないという安心感が共有されている」ことが重要なポイント。心理的安全性が高い状況であれば、質問やアイデアを提案しても受け止めてもらえると思えることができ、思いついたアイデアや考えを率直に発言することができる。

例えば、旧来の手法への提言や革新的なアイデアについてオープンに話し合える雰囲気がある組織は、心理的安全性が高いといえる。

Google が「生産性が高いチームは心理的安全性が高い」との研究結果を発表したことから注目されており、心理的安全性を高めることで個人や組織の効果的な学習や革新につながると期待されている。

出典：リクルートマネジメントソリューションズ
人材育成・研修・マネジメント用語集

⑦1 on 1 ミーティング

1on1 ミーティングとは、上司と部下が 1 対 1 で行う定期的な個別面談のことで、米国のシリコンバレーが発祥で、優秀な人材の流出を防ぐための手法として広まった。

上司と部下とで定期的にコミュニケーションをはかり、部下の育成をサポートして業務の効率化やチームの目標達成につなげるためのミーティング。

⑧学び直し (リスキリング)

新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で求められるスキルの大幅な変化に適應するために、必要なスキルを獲得する／させること。

出典：リクルートワークス研究所

⑨アンコンシャスバイアス

アンコンシャスバイアスとは、「無意識のうちに“こうだ”と思う」こと。

日常にあふれていて、誰にでもあるもの。日本語では、「無意識の思い込み」「無意識の偏見」「無意識の思い込み (アンコンシャスバイアス) ・思い込み」などとも表現されている。

無意識がゆえに、完全になくすことはできないものの、「アンコンシャスバイアス

に気づこう！」と意識することで、モノの見方が変わる、とらえ方が変わる、他の可能性を考えてみようと思う、一歩踏み出してみようという勇気もてる、一歩踏みとどまってみることができる。といったように、様々な変化がおとずれる。

出典：一般社団法人 アンコンシャスバイアス研修所

⑩ダイバーシティ&インクルージョン

「（組織の人材がお互いに）多様性を受け入れ認め合い、それぞれの良い部分を活かしていくこと」を意味する用語。

年齢や性別、国籍、学歴、特性、趣味嗜好、宗教などにとらわれず、多種多様な人材が自らの能力を最大限に発揮し活躍できる。そのような理想的な組織作りに欠かせない概念として注目されている。

出典：マイナビHP

⑪パワーハラスメント

次の①～③の要素をすべて満たすものを職場のパワーハラスメントの概念と整理。

① 優越的な関係に基づいて（優位性を背景に）行われること ②業務の適正な範囲を超えて行われること ③身体的若しくは精神的な苦痛を与えること、又は就業環境を害すること。

出典：厚生労働省 HP

⑫ジョブアサイン

一人ひとりの従業員（社員・職員）に対して行われる、仕事の振り分けのこと。アサイン（assign/assignment）は「割り当て」や「任命」といった意味で、昇給昇格や配置転換などによって役割が変わったときなどに、誰にどんな仕事を担当してもらうかを考えることを指す。チームリーダーやマネジャーなどのマネジメント層が、チームメンバーや部下に対して行うことが多い。

出典：『日本の人事部』編集部

10 参考資料

(1) 調査・研修・ヒアリング

ア ヒアリング実施日：2022年7月4日

【先進事例】

事例① 【ジェンダーギャップの取組と女性のネットワーク】

ヒアリング対象者：独立行政法人 国立女性教育会館

理事長 萩原 なつ子さん ほか

事例② 【人材育成支援（メンター、キャリア相談）】

ヒアリング対象者：株式会社 スリーアウル 代表取締役 蒲生智会さん

イ 先進企業・研究所ヒアリング実施日：2022年7月5日

事例③ 【リスクリングとDXについて】

ヒアリング対象者：リクルートワークス研究所 主任研究員 大嶋 寧子さん

事例④ 【人材育成戦略・シニア世代のキャリア支援】

ヒアリング対象者：エーザイ株式会社 グローバルHRストラテジー部

部長 新庄浩子さん

ウ 職員インタビュー実施日：2022年7月16日～10月7日

内容：前期キャリアデザイン事業に関連した感想意見。職責を通しての人材育成感など。

ヒアリング対象者：20代～50代 男女13人（各階層）

(2) 職員によるキャリアデザイン事業懇談会

・「豊岡市役所 ひと みらい ビジョン会議」の実施

実施日：2022年7月27日

対象者：20代・30代・40代・50代の男女 34人

内 容：社会変化の実態把握と、2030年の未来、私たちの在りたい姿を描くワークショップを実施。どんな職場にしたいか、どんな職員になりたいかなどについて、バックキャスト手法を活用した意見交換と各階層からの提言を共有。

国内の変化「女性の活躍から、ダイバーシティ&インクルージョンへ」

(3) 第5次男女共同参画基本計画とジェンダーギャップ解消

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（概要）

自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性の個性と能力が十分に発揮されることが一層重要。このため、以下を基本原則として、女性の職業生活における活躍を推進し、豊かで活力ある社会の実現を図る。

* 女性に対する採用、昇進等の機会の積極的な提供及びその活用と、性別による固定的役割分担等を反映した職場慣行が及ぼす影響への配慮が行われること

* 職業生活と家庭生活との両立を図るために必要な環境の整備により、職業生活と家庭生活との円滑かつ継続的な両立を可能にすること

* 女性の職業生活と家庭生活との両立に関し、本人の意思が尊重されるべきこと

第5次男女共同参画基本計画

男女共同参画基本計画の目指すべき社会男女共同参画社会基本法 1 は、その前文において、「日本国憲法に個人の尊重と法の下での平等がうたわれ、男女平等の実現に向けた様々な取組が、国際社会における取組とも連動しつつ、着実に進められてきたが、なお一層の努力が必要とされている」とし、「男女共同参画社会の実現を21世紀の我が国社会を決定する最重要課題と位置付け、社会のあらゆる分野において、男女共同参画社会の形成の促進に関する施策の推進を図っていくことが重要である」としている。その上で、同法においては、「男女共同参画社会の形成」を、「男女が、社会の対等な構成員として、自らの意思によって社会のあらゆる分野における活動に参画する機会が確保され、もって男女が均等に政治的、経済的、社会的及び文化的利益を享受することができ、かつ、共に責任を担うべき社会を形成すること」（第2条）と定義し、その促進に関する基本的な計画として、男女共同参画基本計画を定め、施策の総合的かつ計画的な推進を図ることとしている（第13条）。第5次男女共同参画基本計画（以下「5次計画」という。）においては、我が国における経済社会環境や国際情勢の変化を踏まえ、我が国が主体的に参画してきたジェンダー平等に係る多国間合意2の着実な履行の観点から、目指すべき社会として改めて以下の4つを提示し、その実現を通じて、男女共同参画社会基本法が目指す男女共同参画社会の形成の促進を図っていく。①男女が自らの意思に基づき、個性と能力を十分に発揮できる、公正で多様性に富んだ、活力ある持続可能な社会 ②男女の人権が尊重され、尊厳を持って個人が生きることのできる社会 ③仕事と生活の調和が図られ、男女が共に充実した職業生活、その他の社会生活、家庭生活を送ることができる社会 ④あらゆる分野に男女共同参画・女性活躍の視点を取り込み、

SDGs で掲げられている包摂的かつ持続可能な世界の実現と軌を一にした取組を行い、国際社会と協調する社会こうした目指すべき社会においては、当然のことながら、女性に対する暴力は根絶されている。また、「昭和の働き方」ともいうべき「男性中心型労働慣行」から脱却し、女性が健康的に活躍できる社会である。

(4) 女性版骨太の方針 2022 (女性活躍・男女共同参画の重点方針 2022)

前文抜粋

我が国の現状と課題 男女共同参画は、日本政府の重要かつ確固たる方針であり、国際社会で共有されている規範である。また、個性と多様性を尊重する社会の実現、我が国の経済社会の持続的発展において不可欠な要素でもある。しかしながら、令和 3 年 3 月に世界経済フォーラムが公表した「ジェンダー・ギャップ指数」では 156 か国中 120 位 (*2022 年 116 位) であることに表れているように、我が国の男女共同参画の現状は諸外国に比べて立ち遅れていると言わざるをえない。また、長引く新型コロナウイルス感染症の影響は、男女共同参画の遅れを改めて顕在化させた。その背景には、昭和の時代に形作られた各種制度や、男女間の賃金格差を含む労働慣行、固定的な性別役割分担意識など、制度・慣行・意識の 3 つの要素が相互に強化し合っているという構造的な問題があると考えられる。とりわけ、人生 100 年時代を迎え、女性の人生と家族の姿は多様化しており、もはや昭和の時代の想定が通用しないのが実態である。

このような課題への対応の鍵となるのが「女性の経済的自立」である。これを「新しい資本主義」の中核と位置付け、女性が直面する課題を一つ一つ解決し、令和の時代において女性が経済的に自立して生きられる社会を実現する必要がある。また、若い世代の身近な問題として顕在化したアダルトビデオ出演被害は、被害者の心身や私生活に長期間にわたって悪影響を与える重大な人権侵害であり、被害の発生・拡大防止に徹底した措置を講ずることが性を巡る個人の尊厳を保持するために不可欠である。性犯罪・性暴力や配偶者暴力等への対策、困難な問題を抱える女性への支援等を通じ、女性が尊厳と誇りを持って生きられる社会を実現する必要がある。さらに、諸外国の女性は普通に手にしているのに、我が国の女性には手に入らないと指摘されている事柄についても、速やかに改善が図られるべきである。男性もまた男女共同参画社会の主役である。これまで、男性は、長時間労働等の昭和時代から続く慣行に阻まれ、家庭や地域における活躍の機会が相対的に少なかった。女性の社会における活躍と歩調を合わせて、男性の育児等への参画や地域活動への参加を促し、男性ものびのびと生きやすい社会を実現する必要がある。政府は、一丸となって、男女共同参画社会基本法に基づく「第 5 次男女共同参画基本計画～すべての女性が輝く令和の社会へ～(令和 2 年 12 月 25 日閣議決定、

以下「5次計画」という。)」を着実に実行していく。特に、5次計画の中間年に当たる令和5年度に向けて、取組を更に加速させていく必要がある。

このため、5次計画に掲げられた具体的な取組については、本重点方針における記載の有無にかかわらず、着実に実施する。その上で、5次計画で決定した成果目標の達成や施策の実施に向けた取組の更なる具体化を行うとともに、新たにに取り組む事項として、

I 女性の経済的自立

II 女性が尊厳と誇りを持って生きられる社会の実現

III 男性の家庭・地域社会における活躍

IV 女性の登用目標達成（第5次男女共同参画基本計画の着実な実行）

について、政府全体として今後重点的に取り組むべき事項を定める。政府は、本重点方針に基づき、横断的な視点を持って、速やかに各取組を進める。

ア 政治分野

○政治分野における男女共同参画の推進令和4年4月に公表した政治分野におけるハラスメント防止のための研修教材について、各議会等における積極的な活用を推進するとともに、令和4年度以降、その活用状況等について、定期的に把握し、「見える化」を図る。【内閣府】

議員等に対する性的な言動等に起因する問題に係る相談体制の整備等の取組について、諸外国における具体的な取組事例に関する調査研究を行い、その結果について、各議会等に対し広く情報提供を行う。【内閣府】

地域における人口減少や高齢化が進行する中で、地方議員のなり手不足の解消にも資する女性の政治参画の拡大に向けた方策について、地方議会の関係者等とも連携しつつ、様々な観点から議論し、広く発信するシンポジウムを開催する。【内閣府総務省】

イ 行政分野

○国家公務員の女性職員の職域の拡大に向けた取組働き方について社会全体における固定的な性別役割分担意識や無意識の思い込み（アンコンシャスバイアス）の存在が指摘されていることを踏まえ、能力及び実績による人事管理を前提としつつ、従来の人事慣行を見直し、女性職員の職域の拡大に取り組むとともに、重要な職務経験の付与、研修機会の付与等により、女性職員の積極的かつ計画的な育成を図る。【内閣官房、全府省】

○国家公務員の女性職員の登用拡大に向けた取組行政分野においては、国家公務員の各役職段階に占める女性の割合（令和3年：係長相当職（本省）27.7%、係長相当職（本省）のうち新たに昇任した職員25.5%、地方機関課長・本省課長補佐相

当職 13.3%、本省課室長相当職 6.4%、指定職相当 4.2%)を令和7年度末までに引き上げる目標(係長相当職(本省)30%、係長相当職(本省)のうち新たに昇任した職員 35%、地方機関課長・本省課長補佐相当職 17%、本省課室長相当職 10%、指定職相当 8%)を掲げているところ、これらの目標を達成するため、男性職員のみが配置されてきた管理職ポスト等に女性職員を配置するに当たって工夫した事例等、各府省等における女性職員の登用拡大に向けた取組について把握・分析し、優良事例の横展開を行う。【内閣官房】

○男女問わず働きやすい環境整備 ①転勤に関する配慮 育児、介護等以外の時期に転勤等をさせて必要な職務経験を積ませ、登用に向けた育成を行うことや、育児、介護等による時間制約のある職員に対しては、職員本人の希望を踏まえて、転勤を所属の管区内等で行うことなど、転勤の多様性を確保するための各府省等における人事上の取組の工夫について把握・分析し、優良事例の横展開を行う。

すべての女性が輝く社会づくり本部・男女共同参画推進本部決定

(2022年6月3日)

(5) 豊岡市人材育成基本方針 戦略体系

上位目的 「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」

手 段

0 1 職員を支える仕組みが整っている（組織）

- 01 めざす職員像が示されている
- 02 採用や昇任・昇格基準、人事異動の仕組みが可視化されている
- 03 意見や悩みを伝える仕組みが活用されている
- 04 業務の共有が進み、暗黙知が解消されている
- 05 職員の成長を支援する教育体系が整っている

0 2 管理職が部下の強みを理解し、キャリア形成を応援している（管理職）

- 01 マネジメントスキルを磨く管理職が増えている
- 02 上司と部下のコミュニケーションの質が向上している
- 03 管理職がコーチングスキルを身につけ、部下のやる気を引き出している

0 3 職員がやりたい姿を自分の言葉で語っている（職員）

- 01 職員が自らのやりたい姿を描いている
- 02 職員が自分の強みと弱みを知っている
- 03 やりたい姿の実現へ向けて自己研鑽する職員が増えている

0 4 職員がともに高めあっている（職員のチーム力）

- 01 自己理解、他者理解が深まり、職員の共感力が高まっている
- 02 職員が目標達成に向けて活発な議論を行っている

0 5 職場のジェンダーギャップが解消されている

- 01 無意識の偏見・思い込みに気づき克服しようとしている
- 02 性別による偏った配属が解消され、経験を積み自信につながっている

豊岡市役所キャリアデザイン後期アクションプラン

策 定 2023年3月

計画期間 2023年度～2027年度

所 管 総務部 ジェンダーギャップ対策室