

第4章 人事研修担当者との検討会

1. 講義の要点

講義：「女性の活躍推進をより一層進めるために」で示されたのは以下のとおり

(1) 情報提供

- 自治体における女性活躍推進状況
- 女性の登用・採用、働き方改革に関する、これまでの取組と把握している課題のギャップについて

(2) 女性活躍・働き方改革推進の必要性

- 優秀な人材の確保・定着や、職員の意欲を向上する必要がある。
- 多様な価値観をもつ、多様な人材の活躍により行政サービスの質を向上する必要がある。
- 人材を新たに確保することは難しく、投資効果の大きい人材育成施策という側面もある。

(3) 女性活躍・働き方改革推進の問題点

- 女性のライフステージ・ワークスタイルに沿って昇進意欲への配慮をしているか。
- 特定の職員のみを対象として、周囲の職員の協力を得ない取組になっていないか。
- 推進部署や管理職が、職場の状況や職員のニーズを十分に確認したか。
- 好事例があっても規模や地域性の特性に帰着させて活用を避けていないか。
- ロールモデルを1つに捉えて、現実性がないと諦めていないか。
- イクボスといった「きっかけ」導入後に制度改革など、次の段階の取組を展開しているか。

(4) 女性活躍・働き方改革推進のポイント

- 職場の幅広い職員の声を収集して、全職員を対象に取組を実施する。
- 取組についてはトライアル(試行)を行い、アンケート等で効果を検証して、合意形成が図れたら水平展開する。
- 日本の得意とする製造業での工程の見直しから学んで、ホワイトカラーの働き方改革を進める。
- 先進事例を1つだけそのまま採り入れるのではなく、実態に沿うように組み合わせるいいところ取りをする。
- 関係者の利害が一致するポイントを探し、横並びでのイコールではなく、皆が公正・満足できるフェアな方法を目指す。

2. 女性活躍推進の問題点

討議1 女性活躍、多様な働き方推進の現場レベルでの取組に向けた課題で報告された要旨は以下のとおり

図表Ⅱ-32 討議1 女性活躍、多様な働き方推進の現場レベルでの取組に向けた課題

- 行政サービスを維持する必要があるが、業務負担増大や人員不足によって、女性活躍のための諸制度が機能していない。
- 業務負担を調整するためや、女性活躍のための業務効率化や平準化を志向する組織文化がなく、適切な組織体制の構築も過渡期となっている。
- コミュニケーションの不足が各職員相互の理解不足につながっており、組織体制の構築が遅れている。
- 人材育成の観点から、職員の志向を把握した上で、休暇取得と業務付与のバランスに留意せねばならない。
- コミュニケーションをとろうにも、男性の参画の意識が低く、女性活躍・ワーク・ライフ・バランスの必要性が理解されていない。
- 意識醸成には管理職マネジメントが重要であるが、職場での遠慮がコミュニケーションを阻害している。
- 結果として、女性活躍を促進するための管理職の魅力が創出されておらず、制度が整っていても、昇任意欲が醸成されていない。

3. 女性活躍推進の方策

討議2 現場の意見を反映した女性の活躍及びワーク・ライフ・バランスの推進で報告された取組の方向性の要旨は以下のとおり。

図表Ⅱ-33 討議2 現場の意見を反映した女性の活躍及びワーク・ライフ・バランスの推進

- トップの意識改革と職員の意識把握、トップ主導による職員の意識啓発が必要である。
- 業務量の横断的な把握と優先順位の見直し、スケジューリングを通じた業務効率化が必要である。そのためには管理職マネジメント能力の向上が必要である。
- 業務量の配分を見直し、それに応じた適切な人員配置が必要である。
- 場所や時間を自由に選べる柔軟な働き方ができる制度づくりが必要である。
- さらに、男女含めて、さまざまなライフステージにおけるキャリア形成・キャリアアップを支援する、ロールモデル研修やメンター制などが必要である。特に休暇取得と復帰支援のためには、職場における相互理解のコミュニケーションや人事制度が重要である。
- こうした取組を促進するため、働き方改革における時間外勤務縮減等の取組を人事評価に反映することが必要である。

4. 分科会の検討内容

分科会で報告された、調査への提言の要旨は以下のとおり

(1) 分科会1 人材育成、人事評価のあり方

(研修のあり方、ミッションの見直し、組織・人員の評価のあり方 など)

図表 II-34 分科会1 人材育成、人事評価のあり方

- インセンティブを高めることについては、大半の方が方向性については賛成であった。ただし、インセンティブをあげるために、人事評価と結びつけることについては心配があるという意見が多くなった。
- まず、部署によって業務の内容・量が違う、人手不足、業務の困難さも異なる中で公平性をどう担保するのが心配とされている。そういった部署間での状況が異なる中で公平な評価をどのように行うかわからない。
- また、部署内で個々人をどのように評価すべきか、どうすれば適正な評価につながるのかが心配との意見が出た。能力、仕事への関わり方、残業や時短勤務等の働き方が異なる中でどう評価を行うのが難しいのではないか。また評価の内容としては、日々どんなに頑張っても結果が出ないときにプロセスは全くみてもらえず、処遇や賃金に反映されるのは不安である。
- その背景は、民間企業とは異なり、数値では評価しづらい業務が多いことである。頑張っている人は評価し、頑張っていない人にはもう少し頑張っていこうと働きかけをしていくためのインセンティブの大きさをどうつけるのが難しい。インセンティブの大きさは、第三者が評価軸を設定することが必要ではないか。また、管理職は結果重視、一般職はプロセス重視といった評価方法もあるのではないか。

(2) 分科会2 柔軟な人材確保・職員配置

(会計年度任用職員の活用、勤務時間の制限がある職員の活用、再任用制度の効果的な活用、機動的な職員配置 など)

図表 II-35 分科会2 柔軟な人材確保・職員配置

- 部署、個人の能力によって状況が異なるため、対応することが難しいとの意見が多くなった。特に育休、産休の際の人員配置は予算・定数の制約があり難しいと考えられる。非常勤職員を充当するにしても、正規職員と同じ業務を担うことは望めないため、遠慮してしまう。そして、他の正規職員の負担が大きくなるという問題がある。能力だけではなく、個人情報、責任、意思決定に権限上携われない問題もある。非常勤職員を充てても本当の解決にはなっていないと考えられる。
- 取組として、職員課に一度配属することで正規職員を充てている団体が多くある。しかし復帰後の支援をどう行うか、といった指摘もあった。また育休が2人以上出たら定数を1人増やして職員を充てる団体もみられた。
- 正規職員以外のミッションの定義づけや、定型業務を再任用の人が後輩に教える文化をつくりモチベーションを高めるといったことも行うべきではないか。
- 会計年度任用職員の導入については、フルタイム勤務となるため、今の短時間勤務の方向性と合わせて期待・不安、何が望ましいかについて、整理する必要がある。

(3) 分科会3 組織文化の醸成

(働き方についての考え方、職場のコミュニケーション、検討体制の構築 など)

図表Ⅱ-36 分科会3 組織文化の醸成

- まずワーク・ライフ・バランス、女性活躍推進の余裕が足りないという意見が出された。職員数の不足、構成のいびつさにより業務が減らない状況下で、これらをどのように行うべきかでスタックしている。
- コミュニケーションについては、業務以外のコミュニケーションが減っているという意見があった。今まではちょっとしたおしゃべりの時間もあったが、そういった機会がなくなっている。また若者、30代を中心に昇任意欲がないようだ。理由として、特に部長職が忙しそうで、自分たちもこうはなりたくないと感じるためである。
- こういった意見を受け、市町村でやってみたいことをあげていった。共通点1つ目は係長のマネジメント力向上である。部長職ではなく、現場を知っている係長がワーク・ライフ・バランスについて重要な役割を果たすのではないかと。2つ目は、目標管理・人事評価をワーク・ライフ・バランスに導入していくことである。目標を設定してマネジメントしていく。また人事評価にコミュニケーションやワーク・ライフ・バランスの項目を追加し、それを推進していく。最後にチームビルディングについては、メンター制度の導入等の意見が出た。
- それらを推進していくための具体的な取組として、係長のマネジメント力については、係長が重要なアクターであることが評価されていないため、係長が重要な役割を果たすのではないかと、といったことを明示的に示す、議論していくことが重要である。しかしプレイングマネージャーになっており、忙しい人はどうすべきかが課題である。
- 目標管理・人事評価の課題は、客観的に分析するための指標の設定が難しいことである。そのため、多面評価を活用し、上司・部下にコミュニケーションがとれているかを聞き、その差異をみていくのは1つの指標になるのではないかと。
- チームビルディングについては、メンター制度の導入ができていない、相談先がないことが課題である。そのメンター制度や堅苦しくない座談会、チーム会議といったソフトな場をつくるべきではないかと。