

地方公共団体における 女性職員の活躍推進 のためのガイドブック

令和5年4月



総務省

MIC

Ministry of Internal Affairs
and Communications

はじめに

少子高齢化や生産年齢人口の減少が進み、更には共働き世帯が増加する我が国においては、地方公共団体においても、育児や介護等の事情で時間制約のある職員を含め、職員が家庭と仕事を両立できる職場環境を整備することが喫緊の課題となっています。

そのような状況の中、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ことを目的とした、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成27年法律第64号。以下「女性活躍推進法」という。）が、平成28年に施行されました。同法は、令和7年度までの時限立法となっており、ちょうど中間年を折り返したところです。

また、「第5次男女共同参画基本計画」（令和2年12月25日閣議決定）でも、女性の採用・登用等に関する令和7年度までの成果目標が掲げられており、来年度は計画の中間年にあたります。

このため、各地方公共団体においては、これまでの女性活躍に関する取組の進捗状況を振り返る良い機会になるものと考えられます。

総務省では、こうした機会を捉え、地方公共団体における女性活躍に関する課題や取組状況が、近年どのように変化しているかを把握するため、地方公共団体の人事担当課及び職員に対し、女性活躍に関する取組状況等について調査を実施し、その結果から明らかになった、主に人事管理面に関する課題や、各団体の取組事例などを紹介するガイドブックを作成しました。

各地方公共団体におかれては、自団体における課題の把握や、実施すべき施策を検討する一助として、本書を活用いただければ幸いです。

令和5年4月 総務省自治行政局公務員部

目次

第1章. 女性活躍推進の意義・現状・課題	2
1-1.女性活躍推進の意義	2
1-2. 女性職員の活躍における取組のポイント	2
1-3.女性職員の活躍を推進する上での課題	3
第2章. 女性活躍推進を巡る課題と事例紹介	5
2-1.女性の応募者数が少ない	5
2-2.女性職員の配置に偏りがある	7
2-3.出産・育児・介護と仕事の両立が難しい	9
2-4.管理職を希望する女性職員が少ない	13
PICKUP！ 山梨県	16
2-5.育休等により昇任要件を満たす女性職員が少ない	17
コラム1. 職場の意識改革も重要です	19
コラム2. 性別にとらわれない視点も	20
PICKUP！ 小田原市	21
PICKUP！ 豊岡市	23
第3章. その他調査結果概要	25



1-1.女性活躍推進の意義

これまで政府は、「女性が輝く社会」をつくることを最重要課題の一つとして位置付け、女性活躍推進法の制定や見直しなど様々な取組を進めてきました。

平成28年度に施行された女性活躍推進法においては、女性活躍に関する状況把握・分析、定量的目標や取組内容を定めた事業主行動計画の策定、女性の職業選択に資する情報公表が義務付けられました。

複雑化・多様化する社会課題を解決するためには、多様な人材の知識や経験が必要であることはもちろんのこと、生産年齢人口の減少が進み、地方公共団体にとって、優秀な人材の確保が喫緊の課題である中、今後は、民間企業も含め横並びで、組織における女性活躍や働き方改革の状況をこれまで以上に比較される傾向が強まることも考えられます。

このため、多様な職員がその能力を十分に発揮できる職場環境の整備を、組織全体で進めていくことが求められています。

1-2.女性職員の活躍における取組のポイント

女性職員の活躍の推進にあたっては、自団体における女性職員の活躍の現状を定量的に把握することが重要です。そのためには、女性活躍推進法に基づき把握することとされている数値等を確認し、自団体の現在地を確認しましょう。

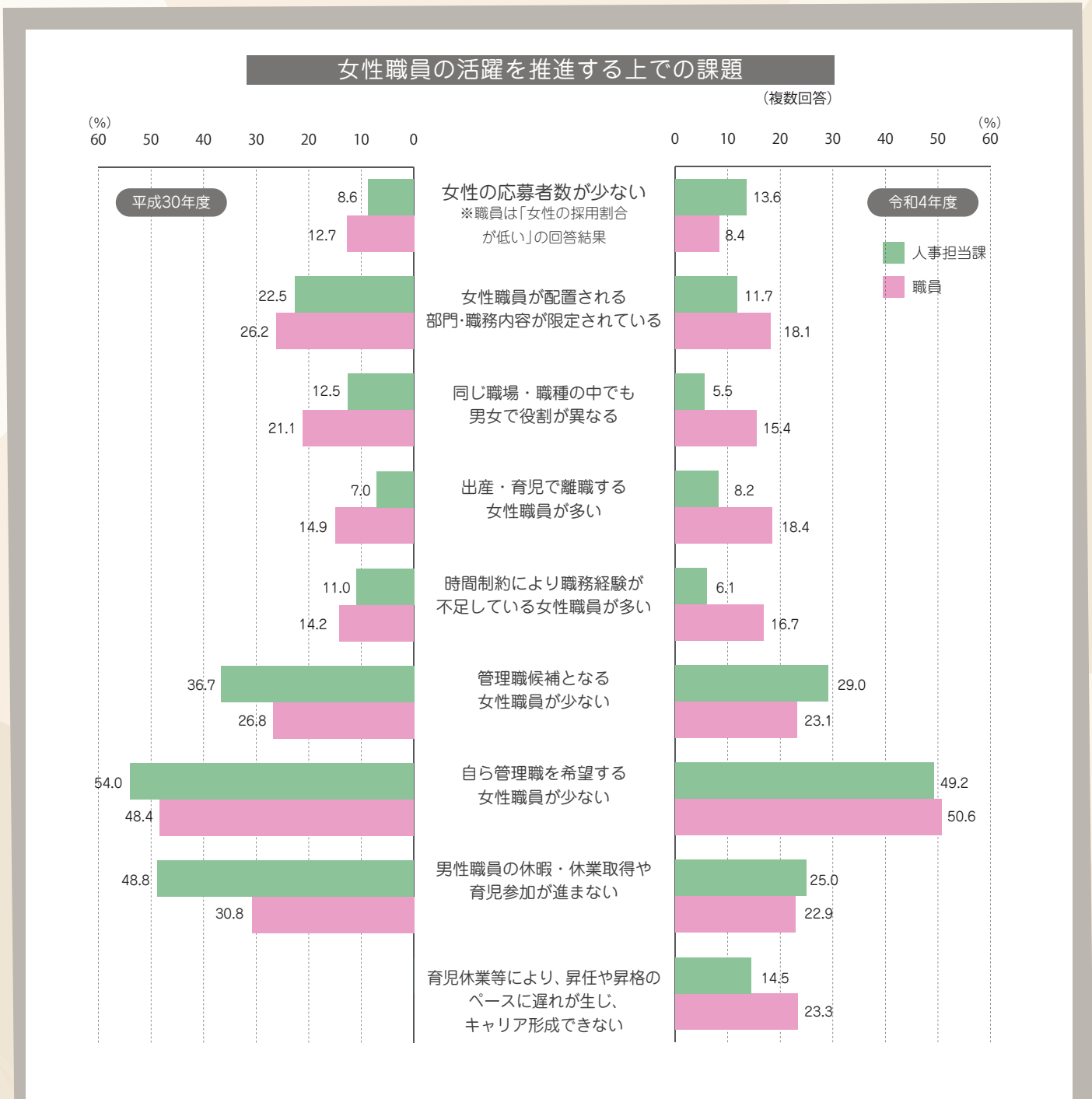
また、男性職員も含め全職員が感じている課題や要望等を定性的に把握することが重要です。そのためには、定期的に職員に対してヒアリングやアンケートを実施することが効果的です。

その際、特定のグループ（若手職員、育休中の職員、管理職昇任前の女性職員等）を対象にヒアリングを実施することで、施策のターゲットとする職員の生の声を聞くことが可能となります。

また、施策の実施後も取組状況の振り返り・評価が必要となります。トップのリーダーシップの下、全庁を挙げて継続的に取り組むことが重要です。

1-3.女性職員の活躍を推進する上での課題

ここでは、令和4年度に実施した、地方公共団体における女性職員の活躍に関する取組状況調査の結果のうち、女性職員の活躍を推進する上での課題について紹介します。



注) 平成30年度：総務省「女性地方公務員活躍・働き方改革推進に関する実態調査」(平成30年度)

※ 人事担当課及び職員を対象として、今回と同様の項目について実施した調査



前ページのグラフは、人事担当課及び職員に対し、「女性職員の活躍を推進する上での課題」と考えている項目について、複数選択で回答を求めた結果です。平成30年度に同様の項目について調査（以下「前回調査」という。）を実施しており、両者を比較する形で示しています。

課題ごとに見ると、人事担当課・職員ともに「自ら管理職を希望する女性職員が少ない」、「管理職候補となる女性職員が少ない」、「男性職員の休暇・休業取得や育児参加が進まない」ことを課題であると回答した割合が高くなっています。人事担当課・職員ともに、いずれの項目も前回調査と比べ課題であると回答した割合は概ね低くなっていますが、多くの人事担当課・職員が、依然としてこれらを課題として認識していることが読み取れます。

また、「育児休業等により、昇任や昇格のペースに遅れが生じ、キャリア形成できない」については、前回調査にはない選択肢ですが、特に職員において、課題であると回答した割合が高くなっています。育児休業等により昇任試験や選考の対象となる機会を逸してしまうため管理職候補層（課長補佐級・係長級等）の役職に就けない女性職員の存在がうかがえます。

「女性の応募者数が少ない」については、人事担当課では、前回調査と比較して課題であると回答した割合が高くなっており、女性の応募者・採用者の確保が引き続き課題として認識されていると読み取れます。

「女性職員が配置される部門・職務内容が限定されている」及び「同じ職場・職種の中でも男女で役割が異なる」については、人事担当課・職員ともに、前回調査と比較して課題であると回答した割合は低くなっています。ただし、これらの課題に問題意識を持っている職員は、依然として一定程度存在しています。

最後に、「出産・育児で離職する女性職員が多い」及び「時間制約により職務経験が不足している女性職員が多い」については、前回調査と比較して、課題であると回答した割合が概ね高くなっており、出産・育児と仕事の両立が難しいことがうかがえます。

次章では、調査結果から見てきた主な課題について、課題解決に向けた取組のポイントや、自治体による先進事例を紹介しています。ここで取り上げたものだけが課題解消へ向けた正解ではありませんが、これらを参考にいただき、各自治体の実情やニーズにあった方法で取組を検討しましょう。



地方公共団体における女性職員の活躍に関する取組状況調査の概要

① 地方公共団体向け調査概要

- (1) 調査の対象
全都道府県、全市区町村の人事担当課
- (2) 主な調査項目
女性活躍推進に関する課題認識と取組状況
- (3) 調査実施方法
WEB調査
- (4) 実施時期
令和4年11月22日～12月12日
- (5) 回収状況
回収数：1,603団体

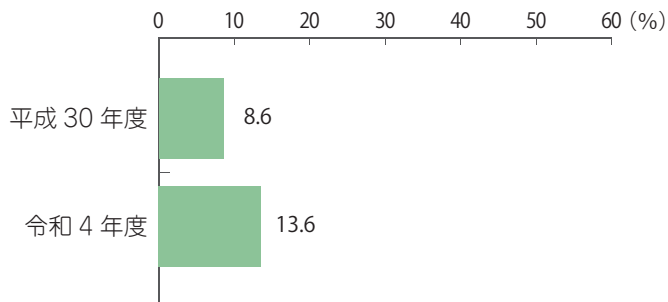
② 職員向け調査概要

- (1) 調査の対象
57市町村(※)の職員(男女問わず)
※ 前回調査の対象と同一の市町村
- (2) 主な調査項目
1. 昇進等について
2. 女性活躍に関する課題、要望等
- (3) 調査実施方法
WEB調査
- (4) 実施時期
令和4年11月22日～12月12日
- (5) 回収状況
回収数：861人

2-1. 女性の応募者数が少ない

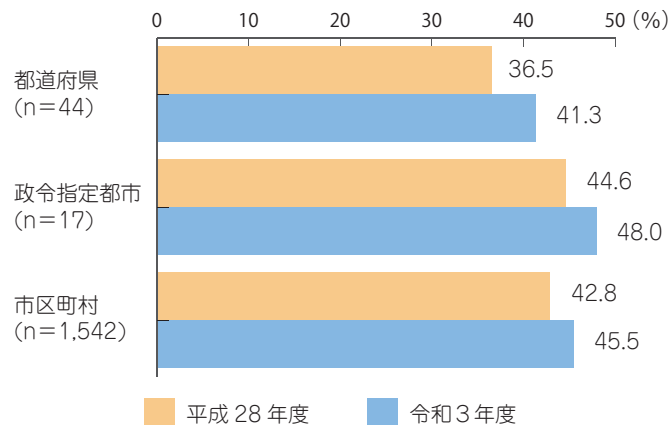
調査結果

女性職員の活躍を推進する上での課題
「女性の応募者数が少ない」の回答結果
(人事担当課)



※平成 30 年度は「女性の採用割合が低い」の回答

一般行政職採用者に占める女性職員の割合
(平成 28 年度・令和 3 年度)



(注) 採用期間は平成 28 年度：平成 28 年 4 月 1 日から 29 年 3 月 31 日
令和 3 年度：令和 3 年 4 月 1 日から 4 年 3 月 31 日

女性職員の活躍推進において、女性職員の確保は重要なポイントです。今回、一般行政職採用者に占める女性職員の割合について調査したところ、平成 28 年度と比較して、令和 3 年度は、都道府県、政令指定都市及び市区町村のいずれも増加しています。一方、「女性の応募者数が少ない」ことが課題であると回答した人事担当課の割合は、前回調査から増加しており、採用段階における女性職員の確保は、引き続き、一定程度、課題として認識されていることがわかります。

女性の応募者数を増やすためには、積極的な採用の周知・広報が必要不可欠と言えます。また、周知の際には、働きやすさや働きがいなど、魅力的な職場であることを説明することが重要です。利用可能な各種両立支援制度のほか、若年期や子育て期に活躍する女性職員の様子を紹介するなど、実際に生き生きと働くイメージを持ってもらうことも大切です。

女性応募者数拡大に向けてできること

採用イベントの実施

- 女性職員による業務説明
- パネルディスカッション

採用ホームページやパンフレットの積極的な活用

- 活躍する女性職員の紹介記事掲載

大学との連携

- 大学のキャリアセンター等を通じた女子学生向けの説明会の実施
- 技術系など、特定の対象者に向けた重点的な広報活動の実施



取組事例

千葉県

一般行政職員数：7,670人
 採用者数に占める女性の割合(%)：43.0%
 (令和4年4月1日時点)

女性職員による働き方ガイダンスを実施

千葉県では、各役職段階における人材確保が重要だと考えています。“入ってから”だけでなく、“入り口”でのコミュニケーションを強化して、大学生をはじめ県の業務に関心のある方を対象に開催している千葉県職員しごとセミナー内で、平成28年から「女性職員による働き方ガイダンス」を実施しています。

ガイダンスには、マネジメント層の職員や、育児中の職員、技術系職種の職員など、部署や経験が多岐にわたる女性職員3名をパネラーとして招き、女性の立場から仕事のやりがいや働き方について発信しており、毎年約40名の方が参加しています。



働く姿を想像させる採用サイトをオープン!

豊中市では、女性も含め、幅広く多様な人材を採用するために、令和4年12月に「とよなかではたらく、とよなかでくらす」をコンセプトにした「豊中市職員採用サイト」を新設しました。新しくなったホームページでは、豊中市で「働きながら暮らす」イメージを持っていただけるよう、複数の職種の職員のスケジュールや業務内容、職場の雰囲気等に加えて、休日の過ごし方や職員が実際に利用している福利厚生制度等の紹介もしています。もちろん職員の掲載には男女バランスも意識しています。

豊中市

一般行政職員数：1,730人
 採用者数に占める女性の割合(%)：74.2%
 (令和4年4月1日時点)



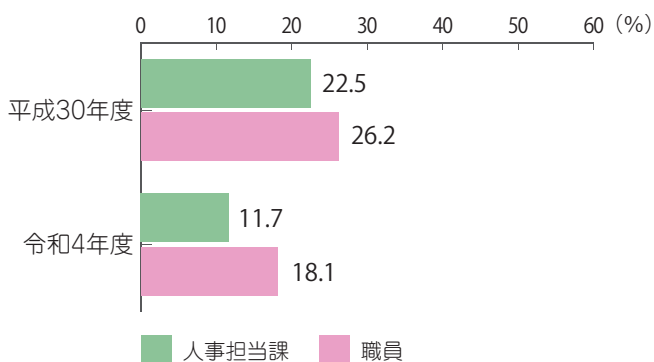
豊中市職員採用サイト <https://toyonaka-saiyou.jp/>



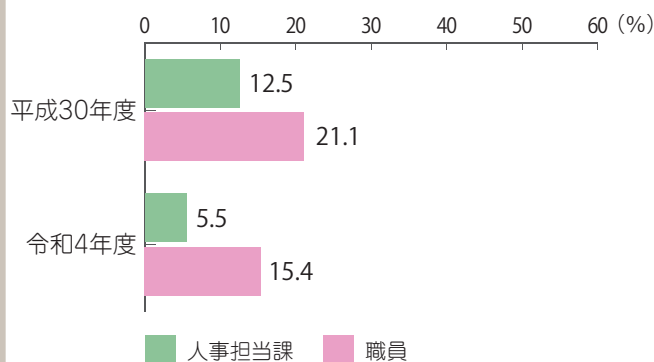
2-2. 女性職員の配置に偏りがある

調査結果

女性職員の活躍を推進する上での課題
「女性職員が配置される部門・職務内容が限定されている」
の回答結果（人事担当課・職員）



女性職員の活躍を推進する上での課題
「同じ職場・職種の中でも男女で役割が異なる」
の回答結果（人事担当課・職員）



調査結果を見ると、「女性職員が配置される部門・職務内容が限定されている」及び「同じ職場・職種の中でも男女で役割が異なる」の各項目が課題であると回答した割合は、人事担当課・職員とも前回調査から減少しており、職員の配置や職員が担う役割について、性別による差異は小さくなってきていることがうかがえます。ただし、職員については、依然として2割程度が課題であると回答しています。また、これらの課題については、前回調査と比べ、人事担当課と職員との認識差が広がっています。

女性職員の配置に関する課題を解決するためには、慣例的に女性職員が多い部署や少ない部署がないか改めて見直し、該当する部署がある場合は、その要因を分析することが必要です。「この管理職ポストは女性には務まらない」「女性にはこの部署が向いている」といった性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）は潜んでいないか確認してみましょう。また、女性職員が配置されてこなかった要因が、長時間労働などの職場環境にある場合は、まずは、時間制約のある職員も含め、全ての職員が働きやすく、能力を発揮できる職場づくりから始める必要があります。

男女問わず、全ての職員が幅広い業務経験を積めるような配置の工夫が必要ですが、特に、若手職員の段階から幅広い職務を経験することは、職員の自信やキャリア形成に対する意欲向上にもつながります。

性別にとらわれない配置に向けてできること

女性職員への業務経験付与

- ・ 入庁後の早期段階での幅広い業務経験の付与
- ・ 幅広い職務経験を積めるような配置や異動の計画
- ・ 女性職員の少ない部門・職種への積極的な配置



取組事例

埼玉県

一般行政職員数：7,195人
 管理職に占める
 女性の割合(%)：13.2%
 (令和4年4月1日時点)

本庁全ての部局に女性課長を配置！ 管理職人材育成のため若手職員の配置にも配慮

埼玉県では、女性職員が将来的に管理職として必要になる知識を培えるよう、若手のうちから県庁全体が見渡せる部署や、指導力のある上司のもとに配置する等、キャリア形成に資する人事配置を積極的に実施しています。その結果、令和4年度からは本庁全ての部局に女性の課長を配置することができました。単に女性の課長を増やすのではなく、女性課長が更に上位職（副部長や部長）を目指せるよう、部局長がサポーターとなり、経験を積むための後押しや人脈作り支援等を行っています。

あらゆる職場に女性がいて、管理職にも男性と同じように女性がいて、多様な女性職員が管理職としていろいろな形で活躍しているというように、現実の姿を変えていくことで、職場の空気も変えていくことができると考えています。

宇部市

一般行政職員数：879人
 管理職に占める
 女性の割合(%)：26.1%
 (令和4年4月1日時点)

入庁後10年間で3つの部署を経験する ジョブローテーションで能力開発を促進！

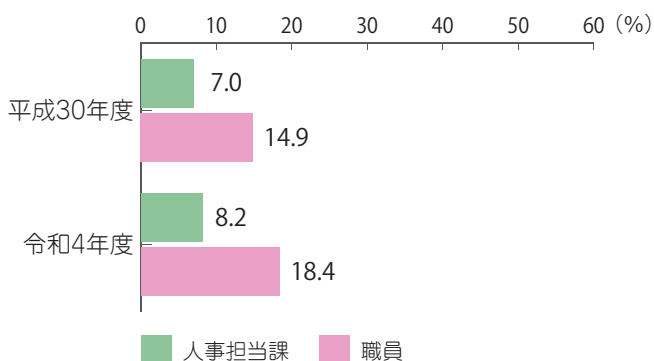
宇部市では、入庁後の10年間で企画・立案、事業、窓口の3つの部署を経験できるジョブローテーションを組んでいます。性別を問わず、出産や育児などのライフイベントを経験する前の早い段階で多様な業務を経験してもらうことで、個人が自身の能力開発やキャリア形成を意識してもらうことができている。「得意」や「やりたい」を経験の中から自発的に見つけ出すことで、ゆくゆくは自主的に管理職を目指してもらえたらと思っています。

組織の中に女性職員が増えることで管理職になる女性も必然的に増えると考えていますが、“女性だから”と性別で優遇するのではなく、能力や実績を評価する基本はそのままに、前向きに管理職を目指せる女性職員が増えるようなサポートが大事だと考えています。

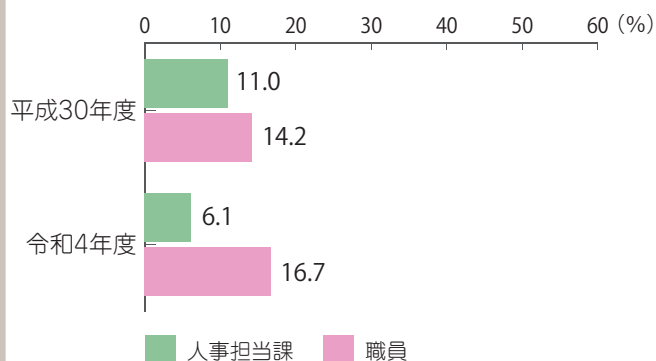
2-3. 出産・育児と仕事の両立が難しい

調査結果

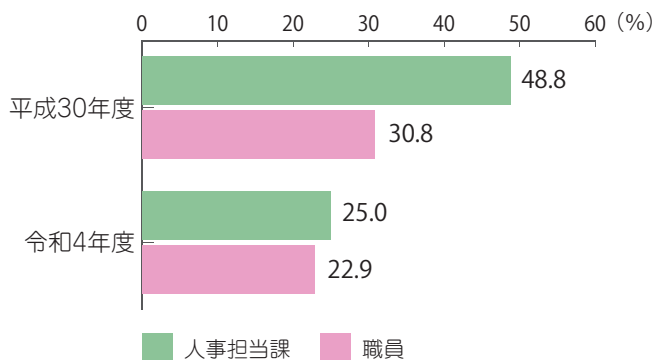
女性職員の活躍を推進する上での課題
「出産・育児で離職する女性職員が多い」
の回答結果（人事担当課・職員）



女性職員の活躍を推進する上での課題
「時間制約により職務経験が不足している女性職員が多い」
の回答結果（人事担当課・職員）



女性職員の活躍を推進する上での課題
「男性職員の休暇・休業取得や育児参加が進まない」
の回答結果（人事担当課・職員）



調査結果を見ると、「出産・育児で離職する女性職員が多い」及び「時間制約により職務経験が不足している女性職員が多い」の各項目について、課題であると回答している人事担当課や職員の割合は、前回調査から概ね増加しています。人事担当課・職員ともに、出産・育児期の職員が家庭生活と仕事を両立することや、キャリアアップを図ることについて、依然として難しさを感じていることがうかがえます。

また、「男性職員の休暇・休業取得や育児参加が進まない」については、前回調査から、課題であると回答している人事担当課や職員の割合は減少しているものの、2～3割程度は引き続き課題であると回答しており、依然として課題であると回答した割合が高い項目の一つとなっています。

出産・育児などの家庭生活と仕事の両立に関する課題の解決には、出産・育児期の職員が両立支援制度を利用しやすい職場環境の整備が必要です。そのためには、まず管理職層が、フルタイムでなければ役割を果たせないといった考え方や、長時間労働を是とする価値観を改めることが不可欠です。そして、出産・育児の各段階において利用できる両立支援制度は様々あることから、それらをわかりやすく職員に示す必要があります。このような取組を行うことにより、両立支援制度の周知や利用の呼びかけがより有効になるものと考えられます。

また、家庭生活と仕事の両立に関して、出産・育児期の職員の不安を払拭するためには、同様の不安を抱える職員同士のコミュニティづくりや相談体制の構築が効果的です。そのほか、職場の上司が職員の希望や必要としている支援を把握できるよう、定期的に面談などを実施することも有効と考えられます。育休中の職員も対象とすることで、違和感なく育休から復帰することも期待できます。

女性職員のワークライフバランスへの不安解消に向けてできること

育休中・育休明けの不安を払拭する取組

- ・両立支援制度に関する制度説明会の実施
- ・育休明け職員との交流会やキャリア等について意見を交換する場の設置
- ・育休中の市政情報の共有や希望者に対する研修の実施

両立支援制度を利用しやすい環境整備にむけた取組

- ・イントラネットを活用した制度周知
- ・ライフイベントのタイミングでの上司との面談の義務化
- ・上司から両立支援制度の利用呼びかけ
- ・男性職員への育休取得推奨
- ・トップからの発信の強化



取組事例

神奈川県

一般行政職員数：7,707人
管理職に占める
女性の割合(%)：21.3%
(令和4年4月1日時点)

複雑な両立支援制度を 「イクボスポータル」サイトに一元化！ 幹部向け研修で制度の理解促進

神奈川県では全職員が閲覧できるイントラネットに「イクボスポータル」という専用ページを作成し、知事・副知事・局長によるイクボス宣言や行動計画を掲載することで全職員に対しワークライフバランスの意識醸成を行っています。令和3年度には、介護支援制度や子育て支援制度などの休暇制度を、専用ページを見るだけでワンストップで確認できるよう、わかりやすく改修しました。申請様式を使用する際にも必ず使用するサイトなので、イクボス宣言や行動計画の周知もしやすくなっています。

また、上司の意識を啓発するために、リーダー向け研修に子育て制度の内容や、外部講師によるワークライフバランスに関する講義を盛り込んでいます。職員には十分に様々な制度を活用してもらいたいですし、制度を実際に活用しやすい風土づくりのためにも、上司の意識啓発も重要な取組だと考えています。

大分県

一般行政職員数：3,845人
管理職に占める
女性の割合(%)：10.2%
(令和4年4月1日時点)

人事課と悩みの共有・解決を目指す 「キャリア形成支援研修」

大分県では、育休中・育休明けから概ね1年以内の職員を対象に、希望者に向けて「キャリア形成支援研修」を実施しています。大きくは悩みの共有が目的で、グループワークでそれぞれの悩みを共有する形式をとっています。はじめに人事課から各種制度について説明した上で、各職員の悩みについて制度等で解決できる場合には、人事課からもアドバイスをしています。参加者からは意見交換に対する評価が特に高いです。また、オンラインでも参加できるハイブリッド型も参加しやすいと好評です。

神戸市

一般行政職員数：7,800人
管理職に占める
女性の割合(%)：17.6%
(令和4年4月1日時点)

育休前・中・後でのフォロー体制を強化 不安解消につなげる

神戸市では平成27年から、子どもの生まれる職員が職務での能力発揮・キャリア形成と家庭での子育ての両立をデザインできるよう、上司が職員を積極的に応援する取組み「仕事と子育ての両立を上司が応援するプログラム」を実施しています。

プログラムでは、上司が対象職員に対して、休暇制度等の情報冊子である「応援手帖」や出産予定日をもとに休暇取得希望を検討する「デザインシート」を専用封筒に入れて手渡し、デザインシートをもとに休暇の取得希望や復帰後の働き方に関する面談を実施することを義務化しています。面談の機会を設けることで、男性職員の育児休業等取得への理解が進み、取得促進の機運を高めるきっかけになっていると感じます。女性職員からは、「復帰後の勤務形態や勤務先の希望を所属長と話し合える良い機会になった」「キャリアに関して前向きになることができた」などの感想も出ています。

加えて、同年より育休中の職員と育休復帰後1年以内の職員を対象に交流会を実施しています。育休中は、市政の情報が取れずに職場との距離を感じがちです。交流会では休業中の市政・業務関係の最新情報や復帰後の支援制度を紹介しています。同じ境遇の職員と交流することで不安を共有・解消しながら、育休をひとつの契機として前向きにキャリアプランを考えてもらえたらと思っています。

金沢市

一般行政職員数：1,714人
管理職に占める
女性の割合(%)：14.0%
(令和4年4月1日時点)

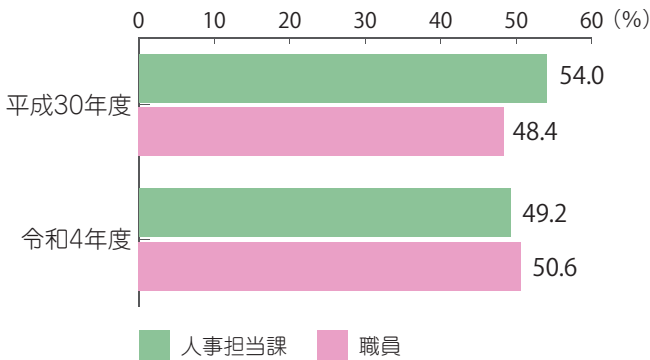
ロールモデルの体験談でキャリアを前向きに考える 「ワークライフバランス研修」を実施！

金沢市では、育休中に一方通行にならないよう、所属部署と常に連携を取りながら、職員が復帰にあたって活用できる情報の提供などに努めています。また、育休から復帰した職員に対しては「ワークライフバランス研修」を実施しています。出産後に職場で活躍している女性職員の体験談をロールモデルとして聞く機会をつくることで、昇任に対する考えや、家庭と仕事の両立についての方向性について考えるきっかけができるのではないかと考えています。まだまだロールモデルが少ない中ではありますが、今後も前向きなイメージ作りができるように検討していきます。

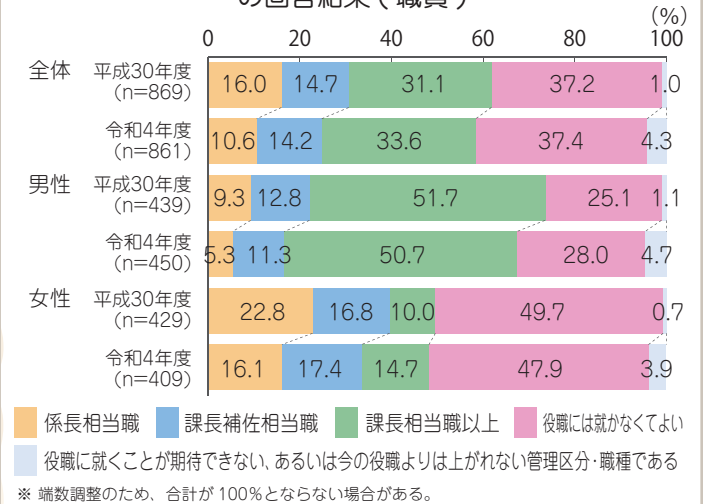
2-4. 管理職を希望する女性職員が少ない

調査結果

女性職員の活躍を推進する上での課題
「自ら管理職を希望する女性職員が少ない」
の回答結果（人事担当課・職員）



「あなたは今後、どの役職まで目指したいと考えていますか」
の回答結果（職員）



調査結果を見ると、人事担当課・職員ともに「管理職を希望する女性職員が少ない」ことに対する課題意識が強く、前回調査と比較しても依然として高い割合となっています。

また、職員に対し、「あなたは今後、どの役職まで目指したいと考えていますか」と質問した結果を見ると、女性の5割近くが「役職には就かなくてよい」と回答しており、前回調査からも変化は見られないところです。男性よりも女性のほうが、この割合が高いことについても、前回調査と同様です。具体的な目指す役職についても、「課長相当職以上」とした回答が男性職員は5割以上なのに対し、女性職員は前回調査より若干増加したものの1割強となっており、女性職員のほうが管理職に対して消極的な傾向がうかがえるところです。

これには様々な背景があると考えられますが、例えば、女性職員が管理職になるイメージを持つことができない、管理職としての必要な知識・経験が取得できていないと考えている、といったことなどが要因と考えられます。

これらの問題を払拭する取組を通じて、管理職に対して前向きなイメージを持ってもらうことが重要です。

女性の管理職希望者を増やすためにできること

管理職になることへの不安を払拭する取組

- 管理職の女性職員との交流会の実施
- 仕事と育児を両立しながら活躍している女性職員との交流会の実施
- 上司や人事担当課との定期的なキャリア面談の実施と後押し
- 現所属内での昇任など、昇任時に仕事内容が大きく変わらないような配置の配慮

管理職に必要な知見の習得

- 管理職登用に向けた意識付けやマネジメント能力の向上を目的とした研修の実施
- 外部講師による講演・研修等の実施
- 管理職に必要な知識習得を目的とした研修の実施
- ライフステージや経験年数に合わせたキャリア形成を考える機会の提供



取組事例

神戸市

一般行政職員数：7,800人
管理職に占める
女性の割合(%)：17.6%
(令和4年4月1日時点)

現所属内で課長へ登用し、 マネジメントスキルの向上を図る

神戸市では、令和3年度から、過去の出産・育児の影響等による経験不足を補うため、女性係長級職員を現所属にて1つ上の役職である課長級へ登用する取組を始めました。所属内で昇任し、事務の所掌範囲はそのままに、上司の助言・指導を受けながら管理職としての業務を経験することで、管理職に必要なマネジメントスキルの向上を図ることができると考えています。

埼玉県

一般行政職員数：7,195人
管理職に占める
女性の割合(%)：13.2%
(令和4年4月1日時点)

手厚い研修体制でキャリアを考える機会を提供 先輩職員との人脈づくりもサポート

埼玉県では、主任級と主査・主幹級に分けてそれぞれ15名程度を対象に、「女性職員のためのキャリアデザイン研修」を実施しています。3日間の研修では、自身のキャリアを考えるとともに、組織における役割、社会環境の変化に伴う働き方等を学ぶカリキュラムを組んでいます。

また、「育児休業等復帰支援研修」も実施しており、育休取得者や取得予定者に対して、今後の働き方に備えたキャリア形成について考える機会を提供しています。研修では、育休を取得した先輩職員や研修生同士の意見交換などにより、今後のより良い働き方などについて考えるとともに、メンタルヘルス等の必要な知識・スキルの習得を通じて、円滑な職場復帰を支援しています。

小田原市

一般行政職員数：937人
(令和4年4月1日時点)

昇任前の予算・議会研修で不安を解消

小田原市では女性職員にヒアリングした際に、昇任を阻む要因として予算と議会对応についての不安が挙げられました。そこで、令和4年には「先輩職員から学ぶ議会実務研修」「予算実務研修」を実施しました。先輩職員から学ぶ議会実務研修では、先輩講師として部長・副部長・再任用職員に参加してもらい、実務的なプロセスをレクチャーしてもらいました。“正しい答え”の共有だけでなく、失敗談も共有することで、昇任に対する不安を抱える職員に安心感を与える場にできるよう工夫しました。

その他にも、多くの女性職員が上司との面談で、上司が昇任に対し背中を押してくれたことがやる気につながったことや、昇任を不安に感じる原因として職場のフォロー体制が不足していることが分かったので、メンター制度や先輩女性職員とのトークセッションなども実施しています。

大分県

一般行政職員数：3,845人
管理職に占める
女性の割合(%)：10.2%
(令和4年4月1日時点)

年齢に合わせた キャリア形成支援の実施で 家庭との両立に対する不安を解消

大分県では、年齢にあわせたキャリア形成支援をしています。25歳の職員には、「若手職員キャリア形成支援研修」として、キャリアプランだけでなく、今後のライフイベントを踏まえた研修を実施しています。実際に結婚や出産といった経験がリアルになってくる30歳のタイミングでは、この先どの分野でキャリアを進めたいか、23の職務分野を提示しながら考える研修を実施しています。普段の忙しい業務の中で、一日かけてじっくりと自身のキャリアの方向性を考えるいい機会になっています。これらの研修は、「これからどういう仕事をしたいか」を考えることをメインにしているので管理職になることへの強制感はなく、前向きなキャリア形成に活かしてもらっています。

また、全国的に活躍されている講師をお招きし、講演していただく「女性職員キャリアアップ促進セミナー」では、当初から対象としていた新任の係長級～課長補佐級の女性職員に加え、男性の統括推進員（各所属で人事・労務管理等を担当する職）にも参加してもらい、女性職員が活躍することへの理解促進につなげています。

幅広い役職を対象に 自発的なキャリア形成を促進

豊中市

一般行政職員数：1,730人
管理職に占める
女性の割合(%)：24.2%
(令和4年4月1日時点)

豊中市では、管理職などのベテラン職員が講師となり、自らの経験や仕事に対する価値観などを語る「キャリアアップ講座」を開催しています。役職は問わず、希望者に対し実施しつつ、録画映像をEラーニングで配信し、後日幅広い職員が視聴できるようにしているのもポイントです。女性職員だけでなく男性職員にとっても自分のキャリアを考える機会になっています。

このほか育児休業から復帰して間もない職員を対象としたキャリア研修や、他団体の職員と交流できる外部研修など、自身のキャリアプランを描く機会を複数用意し、職員が自分らしくいきいき働けるように支援しています。

次のページでは、女性職員の管理職登用を段階的に進めている自治体の事例を紹介しています



PICKUP!

女性職員の管理職登用を段階的に進めるための取組計画を策定

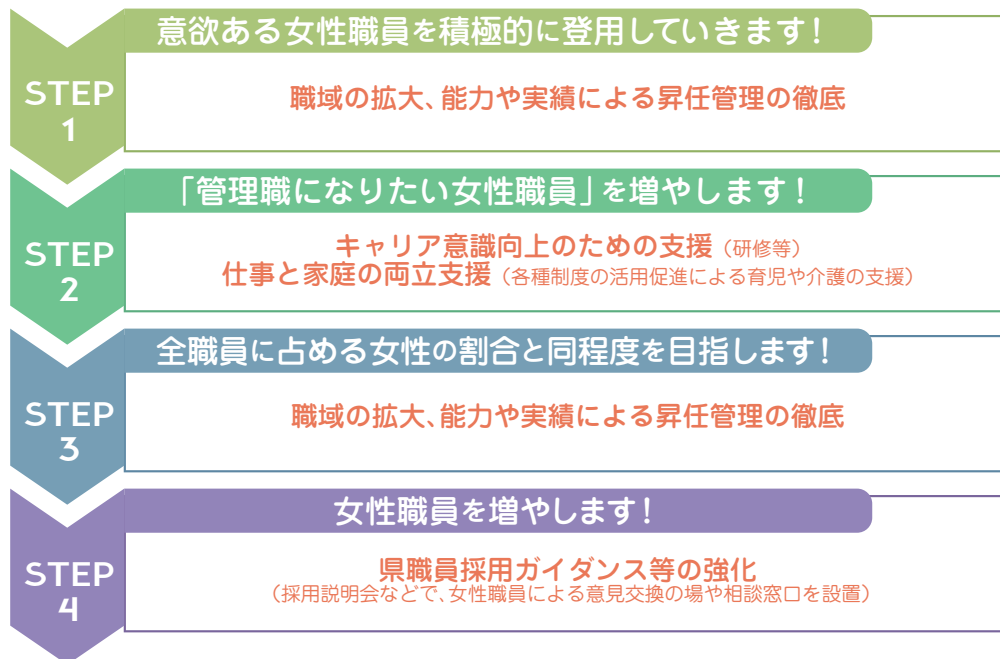
山梨県 一般行政職員数：3,013人 管理職に占める女性の割合：13.1%（令和4年4月1日時点）

取組の背景

山梨県では、令和2年度に管理職に占める女性職員の割合について5カ年計画で数値目標を設定しました。しかしなかなか成果を出すことができず、表面的な取組ではこの目標を達成できないということを痛感しました。そこで令和4年1月に、管理職に占める女性職員の割合向上の実現に向けて、4つのステップにより取り組んでいくことにしました。

取組の進め方

女性管理職登用のための「4つのステップ（取組方針）」を策定



- ・ 管理職になることの押しつけや、性別を問わないという考え方を前提に、県オリジナルの「4つのステップ（取組方針）」を策定
- ・ ステップごとの取組内容を検討するにあたり、人事課と女性職員との座談会を開催。職員と意見交換をしながら、施策を改善・見直し

主な取組内容

「管理職になりたい女性職員」を増やす

- ・ 採用5年目の女性職員に対してキャリア意識向上のための研修を実施
- ・ 仕事上での不安や働き方に関する悩みを相談できる場として、イントラネット上に女性相談窓口を設置し、相談員を2名選定（管理職1名、人事課の課長補佐級1名）

管理職に占める女性の割合を、全職員に占める女性の割合と同程度に

- ・ 職員配置と職域を拡大し、これまで女性職員が配置されていなかった部署にも積極的に配置
- ・ 育児等で時間的な制約がある職員についても、早期にキャリア形成できるよう人事配置を工夫
- ・ 若手のうちから多様な職務経験を付与

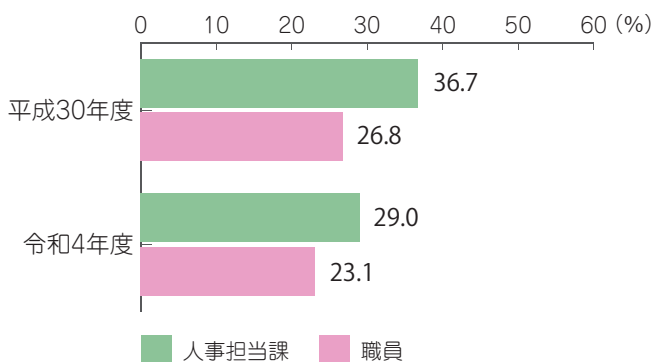
女性職員を増やす

- ・ 県主催の就活ガイダンスにおいて女性職員との意見交換実施
- ・ 採用パンフレットに女性職員を掲載

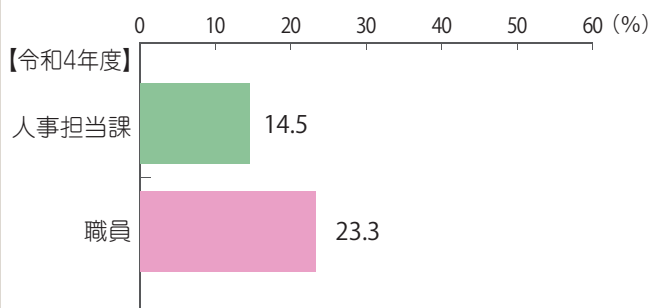
2-5. 育休等により昇任要件を満たす女性職員が少ない

調査結果

女性職員の活躍を推進する上での課題
「管理職候補となる女性職員が少ない」
の回答結果（人事担当課・職員）



女性職員の活躍を推進する上での課題
「育児休業等により、昇任や昇格のペースに遅れが生じ、
キャリア形成できない」の回答結果（人事担当課・職員）



調査結果を見ると、「管理職候補となる女性職員が少ない」ことを課題と回答した割合は、人事担当課・職員とも、前回調査から継続して、2～3割程度となっており、全体的に見て高い割合を維持していることが分かります。

また、「育児休業等により、昇任や昇格のペースに遅れが生じ、キャリア形成できない」ことを課題と回答した割合も、特に職員においては2割程度となっています。出産・育児等のライフイベントとの重複により、女性職員が昇任試験を受験するタイミングを逃したり、必要な資格要件を満たせないケースがあることが考えられます。あるいは、資格要件を満たしていても試験対策をすることに負担を感じるケースも考えられます。

これらの課題に対しては、受験に必要な資格要件の見直しや、昇任試験の見直しなどに取り組むことにより、女性職員の昇任意欲の喚起と受験率向上を図ることが考えられます。また、それだけではなく、職員が昇任した後に、昇任後の役職において必要となる経験や知識をフォローする必要性にも目を向けるべきです。

女性の管理職候補の拡大に向けてできること

資格要件の見直し

- ・各昇任試験の年齢資格要件の見直し
- ・育休取得期間の配慮

試験の見直し

- ・昇任試験から選考方式へ変更



取組事例

神戸市 係長昇任試験を選考形式に切り替え 必要な知識習得は研修でフォロー

神戸市

一般行政職員数：7,800人
管理職に占める
女性の割合(%)：17.6%
(令和4年4月1日時点)

神戸市では、平成30年度から係長への登用において昇任試験を廃止し、日頃の勤務成績がより評価される選考に切り替えました。係長昇任のタイミングは、結婚や出産といったライフイベントに重なる場合が多いのですが、試験勉強に相当な時間を要するため、職員の負担を軽減し、昇任について前向きに捉えてもらえたらと考えました。加えて、昇任選考や係長の仕事内容に関する疑問や、仕事と子育ての両立に関する不安等を解消することを目的に「係長と担当者の意見交換会」を実施し、係長への昇任意欲の醸成に取り組んでいます。

一方、自治法や公務員法など、係長になるうえで備えておくべき知識がないまま昇任することへの不安の声もあったので、登用後には研修でこれらの知識を補えるようにフォローしています。女性職員が積極的に係長にチャレンジできる環境を作ることで、その後の課長級以上への意向を地道に育てていく予定です。

豊中市

一般行政職員数：1,730人
管理職に占める
女性の割合(%)：24.2%
(令和4年4月1日時点)

能力・意欲ある女性職員の 管理職等への積極的登用

豊中市では、管理職等への昇任の基準として、一定の必要経験年数があり、育休を取得することで、そのタイミングが遅れるケースがありました。令和2年度からは、育休を取得したことにより、上記の年数を満たさない場合でも、意欲・能力がある職員については「特別内申」により昇任が可能となるように制度を見直し、管理職等への積極的な登用を進めています。また、係長級への昇任については、昇任試験を実施しており、育休中でも受験可能としているほか、試験前に受講する研修プログラムは、Eラーニングを活用することで、職員の好きなタイミングで受講できる環境を整えています。

育休取得者に対し、 昇任試験の受験要件を見直し

金沢市

一般行政職員数：1,714人
管理職に占める
女性の割合(%)：14.0%
(令和4年4月1日時点)

昇任試験を受けられる30～40代は、出産子育ての時期と重なります。二人目や三人目を妊娠し、継続して育休を取得する職員はその期間中昇任試験を受けることができず、昇任の機会が少なくなっていました。金沢市では、ダイバーシティを目指す中で、受験機会の均等が有効だと考え、令和3年度に育児休業中で受験できなかった年度がある職員に対し、復職後に受験できなかった回数分の受験を認めるなどの受験要件の見直しを行いました。昇任試験の見直し内容はイントラネットに掲載し、該当の職員を部下として抱える上司への共有も徹底しています。

CHECK!!



職場の意識改革も重要です

女性活躍を推進していくためには、管理職を含めた職場の意識改革が重要です。今回の調査結果においても、女性職員のキャリア形成支援に関する取組として、人事担当課において「全職員を対象とした女性活躍推進に関する意識改革の取組」や「管理職を対象とした女性活躍推進に関する意識改革の取組」を実施していると回答した団体が、特に、都道府県及び政令指定都市においては多くなっており、既に様々な取組が実施されていることが見受けられます（P.29 参照）。一方、職員からは、女性活躍推進の課題を解決するために必要な工夫として、「全職員を対象とした女性活躍推進に関する意識改革の取組」や「管理職を対象とした女性活躍推進に関する意識改革の取組」と回答する割合が一定程度あり、こうした取組がまだ十分ではないと考える職員も見受けられるところです（P.34 参照）。

また、女性活躍に対する意識は組織としてその必要性を共有することが重要です。人事担当課は、女性活躍の必要性について職員一人ひとりの理解を促す取組が求められますが、その際、トップのリーダーシップが不可欠となります。トップが女性活躍の必要性を、管理職を含めた職員に継続的に直接発信することが効果的です。

例えば、以下のような取組事例を参考にしてみましょう。



取組事例

知事や部局長から職員に向けたメッセージの発信

埼玉県では、女性が働きやすい職場は全ての人にとって働きやすい職場であると考え、テレワークの推進や男性の育児休業の取得促進等に取り組み、制度面において女性が不利な職場ではないと考えています。一方で、女性職員の活躍においては目には見えない、潜在化した障壁が根強く存在しています。この見えない障壁を打破するためには、職員全体の意識を変えることが必要です。

そのために、令和2年度から、知事自らが女性活躍に向けた職員向けのメッセージを発信するとともに、副知事と各部局長も、女性活躍のための働きやすい職場づくりに向けた宣言をするなど、全庁をあげて意識改革に取り組んでいます。

埼玉県

一般行政職員数：7,195人
 管理職に占める女性の割合(%)：13.2%
 (令和4年4月1日時点)

宇部市

一般行政職員数：879人
 管理職に占める女性の割合(%)：26.1%
 (令和4年4月1日時点)

市長との対談と情報誌の発行で意識共有

若手職員の希望者を集めて、市長と対談する「圭二の部屋」を実施し、市長の考えを若手職員から共有するような取組も実施しています。トップの想いを職員が理解し、共通の認識を持つことで女性職員の活躍にいい影響が生まれると考えています。

また、平成28年から「しょくぷら(職員が集うプラザ)」という名称で職員の意識啓発を目的に情報誌の発行を行っています。内容は、各課の紹介記事や、職員のインタビュー記事、効率よい働き方に関する記事などさまざまです。職員アンケートで読みたい記事のトピックをヒアリングして検討することもあります。堅苦しくなく、楽しく読んでもらえるような見せ方の工夫や、PDF化してメール配信をすることで、職員間のコミュニケーションツールとしても活用してもらっています。

CHECK!!



性別にとらわれない視点も

最近、女性職員に特化した取組を実施したり、「女性活躍」という単語を使用すると、男女を分けて考えることに違和感を覚えたり、女性を優遇しているといった逆差別の印象を受けたりする職員もいるようです。

“女性だから”と特別扱いするのではなく、全ての職員の働きやすさを見据えて女性職員の活躍を推進していることについて、職員の理解を深めてもらうことが大切です。また、女性活躍の取組を進める中で、女性職員のみを対象とするのではなく、全職員に波及すべきだと感じることもあるようです。例えば、女性職員のみを対象に実施していた研修でも、アンケートで男性にも参加してほしいという声があったことを受けて、男性職員も対象とすることにした団体も見受けられます。

次ページ以降では、人事担当課が中心となり、職員を巻き込んで組織全体で女性活躍の推進に向けて取り組んでいる自治体の事例を紹介しています。一つひとつの施策はもちろん、取組の進め方や女性活躍に対する担当者の考え方など、参考にしてみてください。



PICKUP!

女性活躍の推進はダイバーシティへの足がかり

小田原市 一般行政職員数：937人（令和4年4月1日時点）

取組の背景

小田原市では、平成28年に特定事業主行動計画第一次計画を策定しましたが、計画終了時には未達成となった項目も複数あり、抜本的にテコ入れが必要だと感じました。この反省を受け、令和3年からスタートした第二次計画では、3つの柱として①「組織の体制づくり」、②「ビジョンづくり」、③「施策を回すこと」を設定し、数々の施策を実行しています。

取組の進め方

内部・外部を巻き込んで女性職員の活躍を推進

1

「女性活躍推進プロデューサー」の登用と「女性活躍推進チーム」の結成（令和3年10月～）

「女性活躍推進プロデューサー」の登用

- ・ "公民連携" を市として取り組んでいたこともあり、民間の外部専門人材として「女性活躍推進プロデューサー」を登用。プロデューサーによる助言を元に、自走できる組織作りに取り組む

「女性活躍推進チーム」結成

- ・ 庁内公募によりメンバーを募集。定員を上回る様々な職種、年代、性別の職員から応募があった
- ・ 半年間かけてビジョンと施策の立案を実施
- ・ 女性活躍推進チームが週に1度実施するミーティングでは、メンバーが企画を作り込み、女性活躍推進プロデューサーのアドバイスを受けている

2

職員ヒアリング

- ・ 属性別（年齢、性別、配偶者や子の有無、職種など）にヒアリングを実施
- ・ ヒアリングでは昇任を希望する（しない）理由、管理職を見て思うこと、昇任する前にどのような経験を積んでおきたいか、などを聞き取り
- ・ 副課長、係長にもアンケートを実施。上司との面談で、昇任に対して上司から背中を押されたことがやる気につながったことや、昇任に不安を感じる原因として、職場のフォロー体制が不足していることなどが分かった

3

施策の立案

- ・ ヒアリングから、昇任希望率を上げていくためには、自分自身の仕事に自信を持ち、「管理職」へのイメージが湧き、昇任に対して不安が軽減されている状態を目指すことが重要であると分析
- ・ 50個ほど施策を立案して、それらを重要度 × 難易度でマトリックスをかけ可視化し、初年度は重要度が高く、取り組みやすいものをピックアップしてメンター制度、予算・議会関係の研修を実施した

主な 取組内容

職場全体の意識改革

- 女性職員活躍のビジョンを作成
 - －ビジョンのポスターやステッカーを作成し、執務室、洗面所等に掲示し、庁内全体で女性活躍に取り組む意識を共有



管理職を希望する女性職員を増やす

- クロスメンター制度を実施
 - －新任・2年目の副課長と主査を対象とし、半年間、月に一度、他部署の先輩との1on1を実施
- 議会・予算研修の実施
- Woman's Career Cafe（トークセッション）の実施
- キャリア面談の見直し
 - －昇任に対する希望等を確認するキャリア開発シート及びキャリア面談の見直し

? 担当者からひと言！

Q 女性活躍推進プロデューサーを登用したことで、
どんなメリットがありましたか？

A 行政の事例を参考にするだけでなく、民間の経験・知見を活用して取組みを強力に推進することを狙いとして、民間企業でダイバーシティ推進に長年取り組まれてきた専門人材の方に女性活躍推進プロデューサーに就任していただきました。プロデューサーを登用したことで、民間の知見を得られたことはもちろん、取組を通して、組織として一丸となって女性活躍推進に取り組んでいくメッセージが職員に伝わったと思います。



Q “女性”職員の活躍を推進するうえでどんな苦労がありますか？



A 女性活躍推進が、多様な意見を創出し、組織を活性化させることで組織全体の働きやすさを向上させるための取組みであることを、いかに分かりやすく職員に伝えられるかに難しさを感じています。“女性”という言葉に必要以上にとられることのないよう、ビジョンを描いたポスターやステッカーを掲示したり、ロゴマークを庁内コンペにより作成したりと、“職員全体”の取組みとして進めていくことを心掛けています。

PICKUP!

職員への意識調査は組織の健康診断

豊岡市 一般行政職員数：535人 管理職に占める女性の割合：17.6%（令和4年4月1日時点）

取組の背景

豊岡市では大学進学を機に市外に出る学生が多く、その後、都市部で就職するなど、特に女性にその傾向が顕著でした。これは自分がやりたい仕事がないなど、様々な理由が考えられますが、このまちではジェンダー規範や、無意識とはいえ、性別役割分担意識が根強く残っており、女性が帰ってきたいとは思えなかったのではないかと考えています。人口減少の急激な加速は、少子化・高齢化を招き、出産世代の減少をも意味します。これは大変だということに気づき、平成30年度からジェンダーギャップ解消へ向けた取組をスタートさせました。

取組の進め方

意識改革を中心に女性職員の活躍を長期目線でサポート

1

職員の自律的なキャリア形成意識の醸成（令和元年～）

- ・ 女性職員のためのキャリア研修や管理職のマネジメント研修を実施

2

（平成30年6月～）

民間の外部人材の知見

- ・ ジェンダーギャップの解消等の社会課題の解決に携わるコンサルタント事業者がパートナーに

専門部署の設置

- ・ 「ワークイノベーション推進室」を設置
- ・ 市内の事業所に企業が集まり、女性のためのセミナーや管理職セミナーを実施

3

職員の意識調査実施

- ・ 平成30年10月に一般事務職を対象に意識調査を実施（その後、毎年実施）
- ・ 内容は、働きやすさ、働き続けたいか、成長したいか、成長を感じるか、高い役職に就くことを期待されているか、高い役職に就きたいか、などの40項目程度
- ・ 結果から分析した課題はアクションプランに反映

4

キャリアデザインアクションプランスタート（平成31年1月～）

- ・ 16のアクションを盛り込んだキャリアデザインアクションプランを策定
- ・ 計画期間は平成30年度～令和4年度。令和5年4月からは後期プランがスタート
- ・ 社会の変化、民間企業の先進事例なども参考にしながら豊岡モデルとしてまとめた

主な 取組内容

▶ 考え方と行動のマインドセット

➡ 取組当初は女性活躍への抵抗感をなくするための研修を実施

- 女性職員のためのキャリア研修
 - －女性職員が自身のキャリアデザインについて考える機会の提供
- 管理職のマネジメント研修
 - －組織としてアンコンシャスバイアスや女性活躍に関する理解を促進

▶ 女性職員もより高い役職を担いたいと思えるように

➡ キャリアデザインアクションプランを策定

- 「キャリアサポートシート」の導入
 - 1年に2回、上司との面談を定例化
- キャリアデザイン研修
 - －3年先のキャリアを考えることなど、目標を持つことを習慣化
- 職員意識調査の実施
 - －職員の声を聞き、どのような研修や取組が必要か分析
 - －職員の負担になる取組は保留にするなど内容を改良

? 担当者からひと言！

Q 意識調査を毎年実施することでどんなメリットがあるのでしょうか。

A 意識調査は、コストや手間がかかる面もありますが、毎年実施することで、ハラスメントやメンタルなど、“気づきにくい問題”の発見、課題の確認、職場の風土など些細な変化が浮き彫りになります。職員の意識を毎年調査することは、組織の健康診断としての役割を果たしています。また、職員に納得してもらうためにも「何のために取り組むのか」を大切にしており、意識調査によるエビデンスは大変貴重な存在となりました。



Q 女性活躍を推進する上でどのような苦労がありましたか。

A 残念ながら豊岡市では、性別役割分担意識はまだ根強く残っています。「女性活躍」という表現自体に反発を感じる人もいます。また無意識ではありますが、女性は男性に比べ多様な機会が与えてこられなかったことで、経験を積む機会も少なく、自信を高める機会が奪われていたと言わざるを得ません。しかし、アクションプラン策定を機に、事実や課題が可視化されたことから、現在は、女性の配属・仕事の配分など改善に努めています。一方、責任の重い役割を担うことでやりがいを感じている女性職員もいますが、以前は無意識のうちに配置に偏りがでていたり、配属先でも同じ仕事の繰り返しになったりということがありましたので、「何年先に自分がどうなりたいか」を考えている人も少ないというのが実情でした。セミナーや研修を実施しても、最初は戸惑いの声もありました。しかし、取組を通して少しずつ職員の意識も変わってきており、意識改革の足掛かりになったと感じています。





調査結果

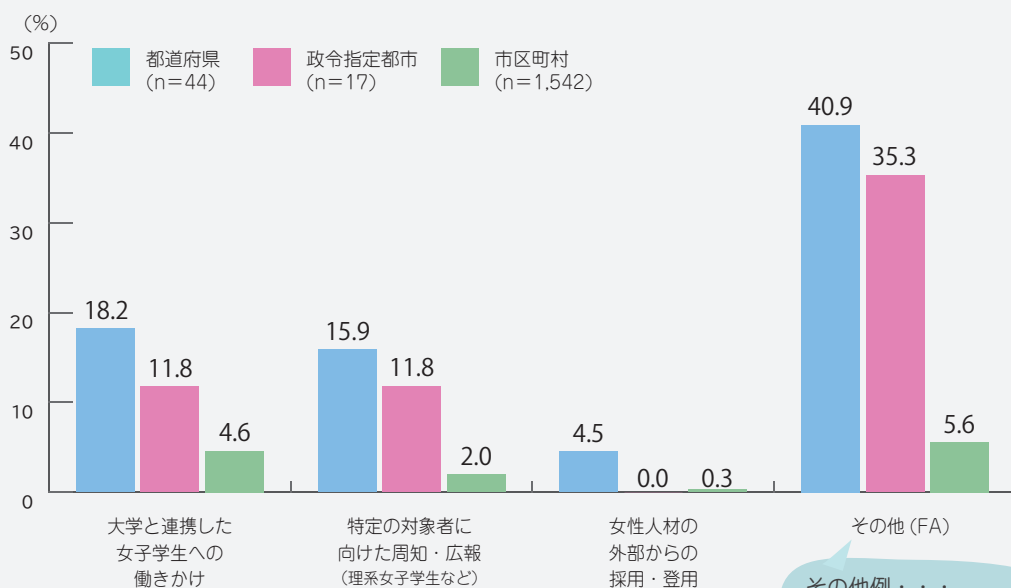
ここでは、第1章及び第2章に掲載したもの以外の調査結果を掲載しています。
(特に記載のないものは、令和4年度の調査結果です。)



人事担当課

① 採用に関する取組の実施状況

Q. 採用にあたり実施している取組についてお答えください。(複数回答)

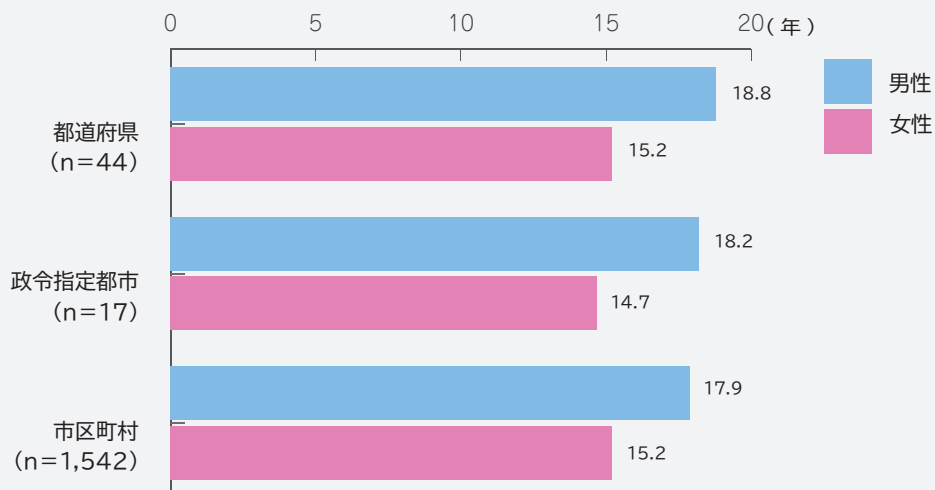


その他例・・・

- HP やパンフレットで女性職員を紹介
- 女性面接官の積極採用

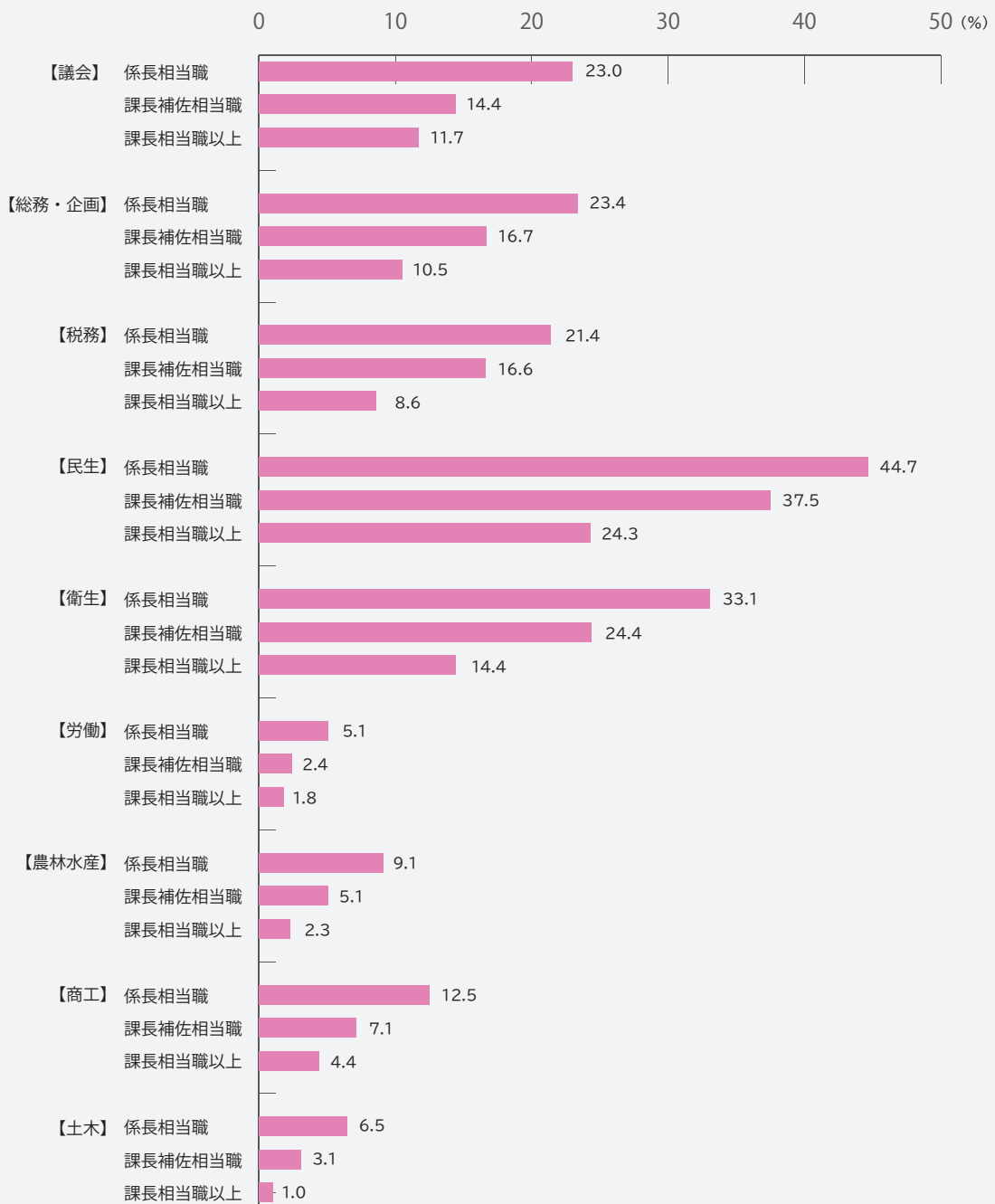
② 平均勤続年数

Q. 一般行政職員の平均勤続年数をお答えください



③一般行政部門の各部門・各役職段階に占める女性職員の割合

Q. 一般行政部門の各部門について各役職段階に占める女性職員の割合を教えてください。



※ 令和4年4月1日時点または把握している直近の数値



調査結果

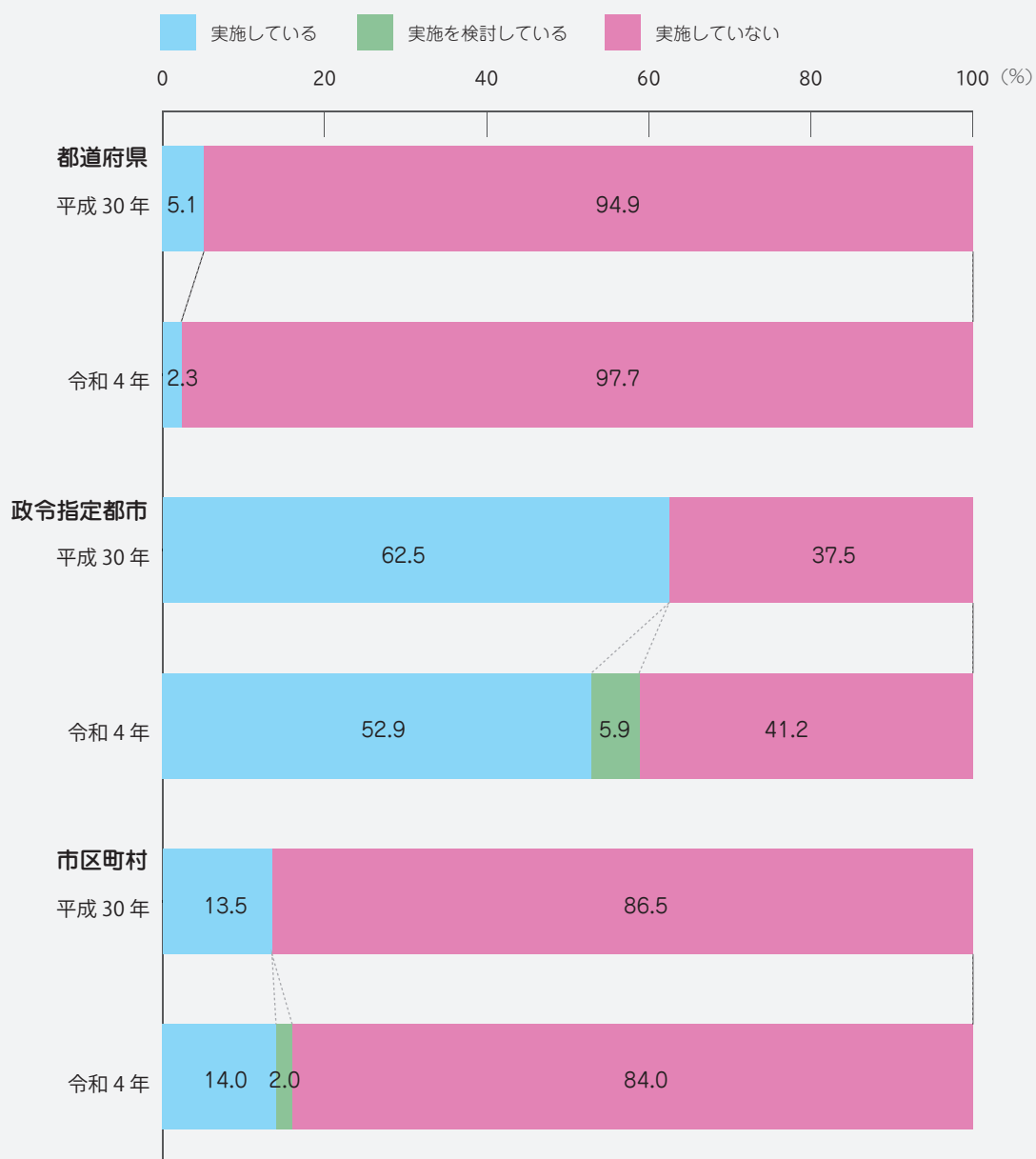


人事担当課

④昇任試験の実施状況【係長級】

Q. 各役職段階への登用に際して、昇任試験を実施していますか。
それぞれの役職段階についてお答えください

※ 平成30年度は、「実施を検討している」の選択肢は設けていない。

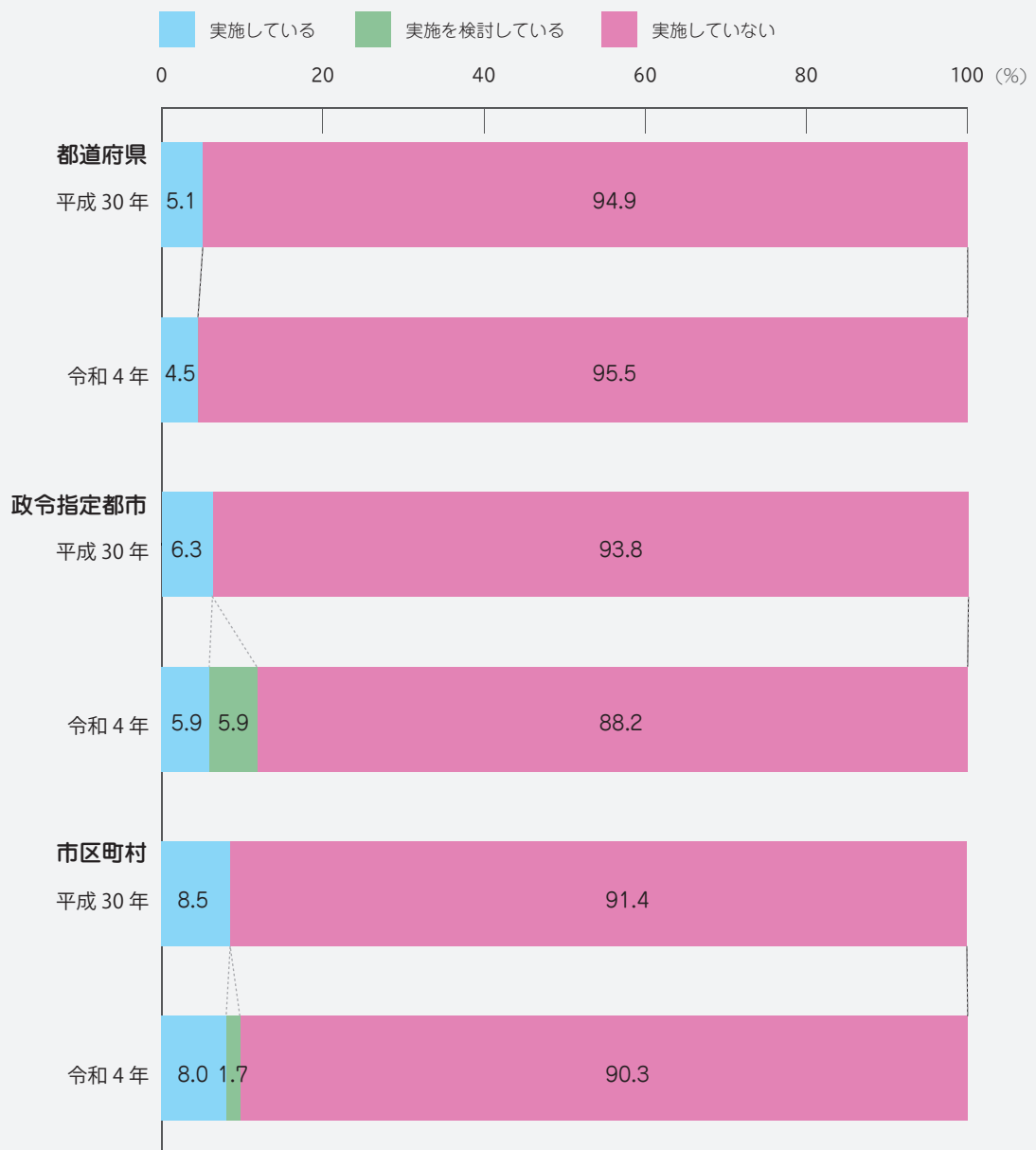


※ 端数処理のため、合計が100%とならない場合がある。

⑤昇任試験の実施状況【課長級】

Q. 各役職段階への登用に際して、昇任試験を実施していますか。
それぞれの役職段階についてお答えください

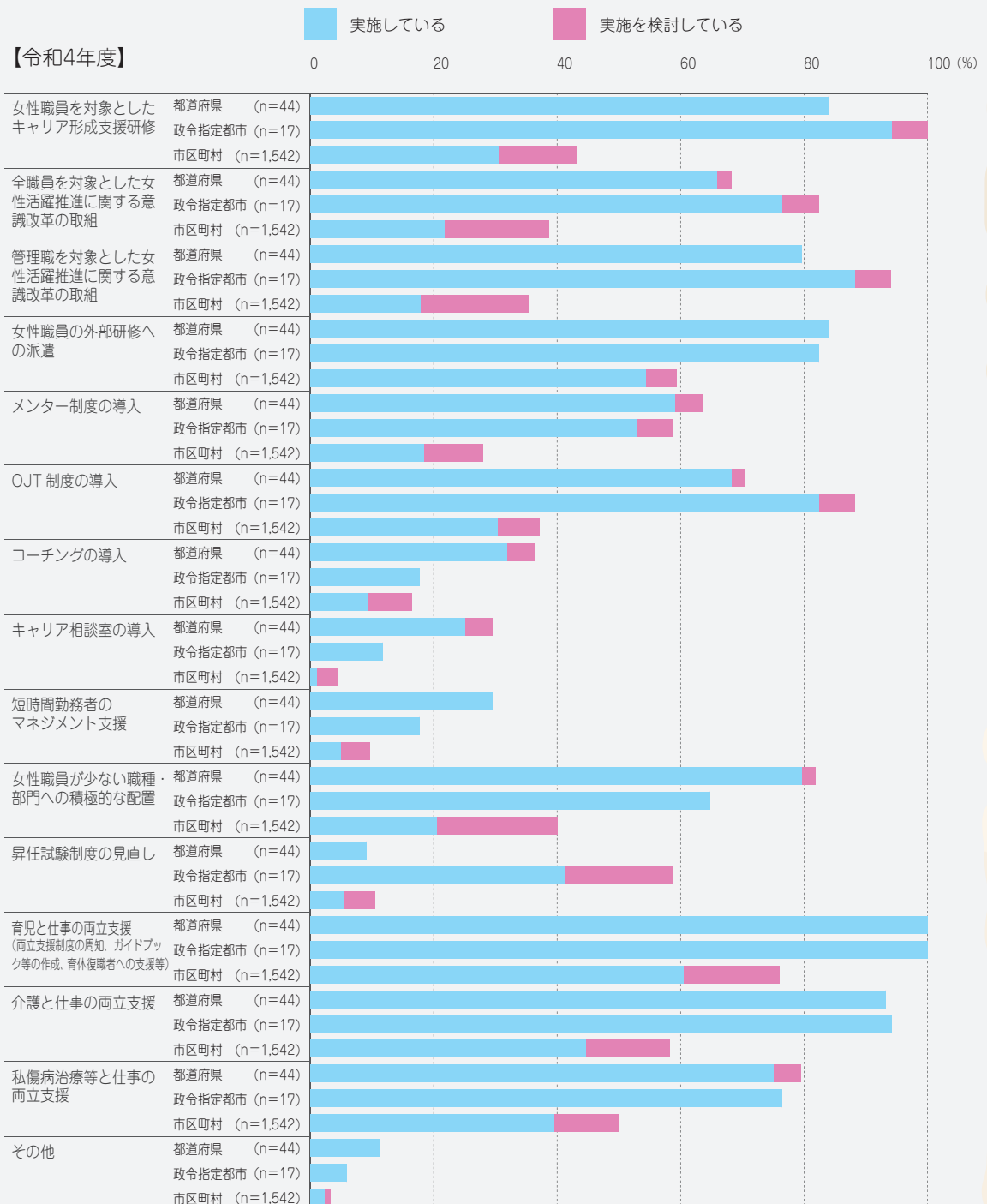
※平成30年度は、「実施を検討している」の選択肢は設けていない。



※ 端数処理のため、合計が100%とならない場合がある。

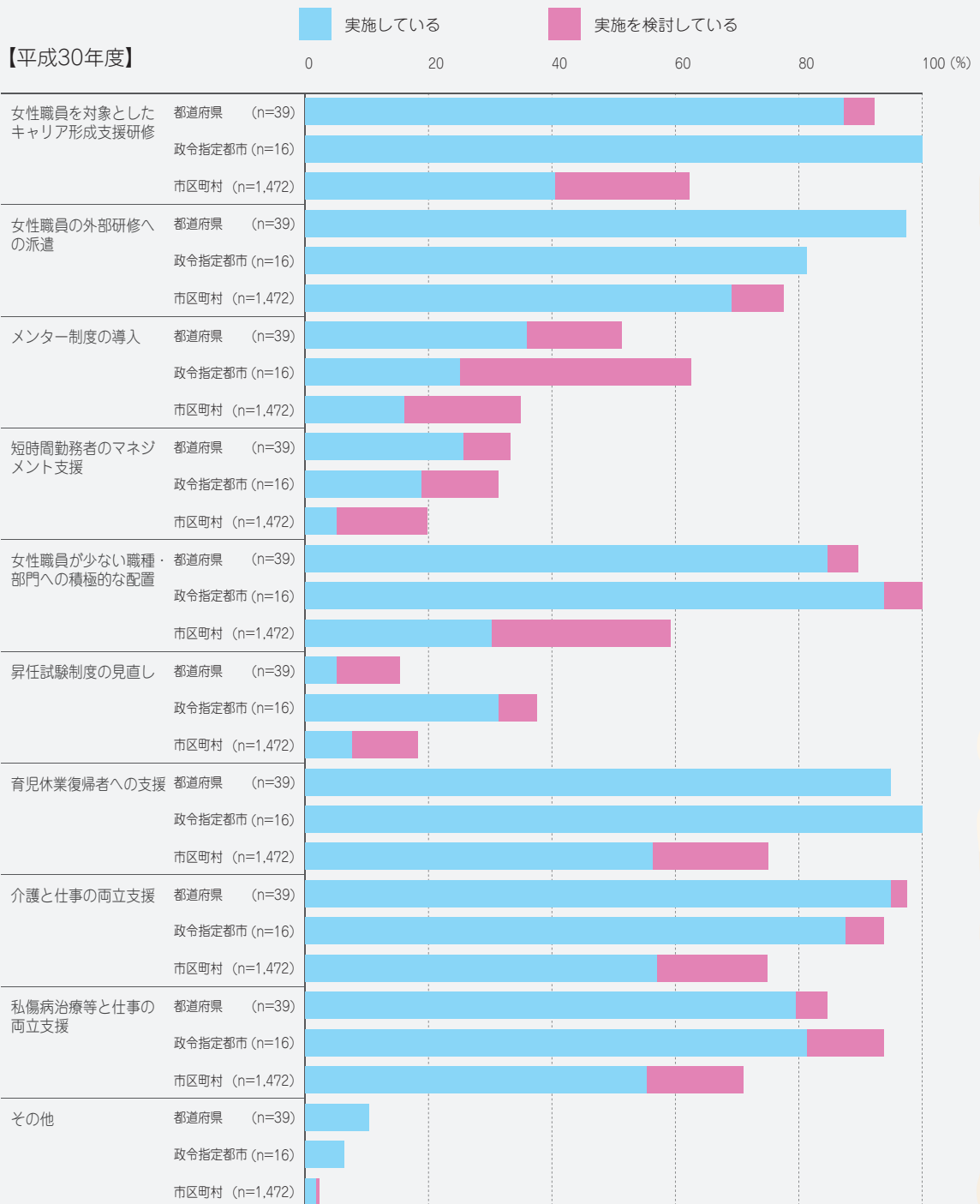
⑥女性職員のキャリア形成支援に対する取組実施状況

Q. 貴団体では、女性職員のキャリア形成を支援する下記の取組を実施していますか。(複数回答)



⑥女性職員のキャリア形成支援に対する取組実施状況

Q. 貴団体では、女性職員のキャリア形成を支援する下記の取組を実施していますか。(複数回答)





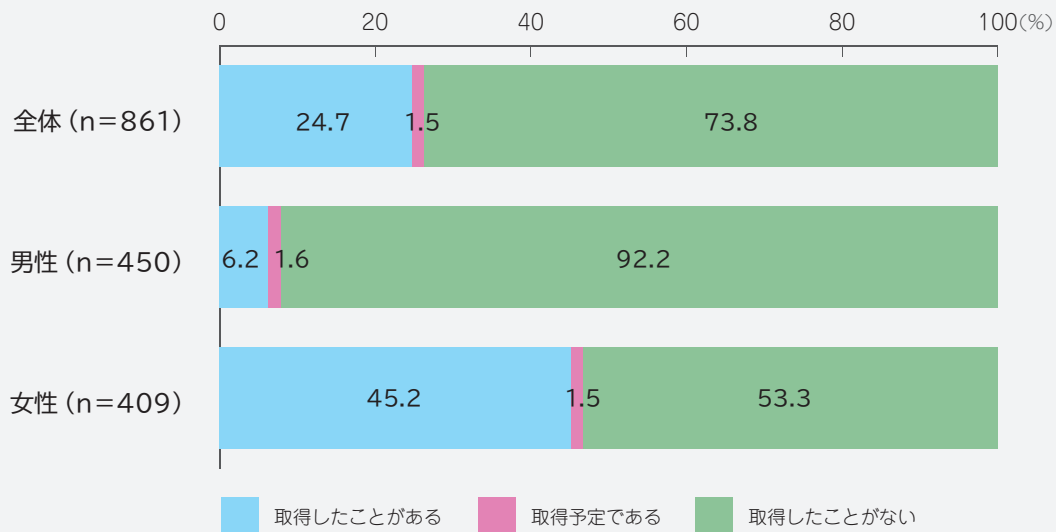
調査結果



職員

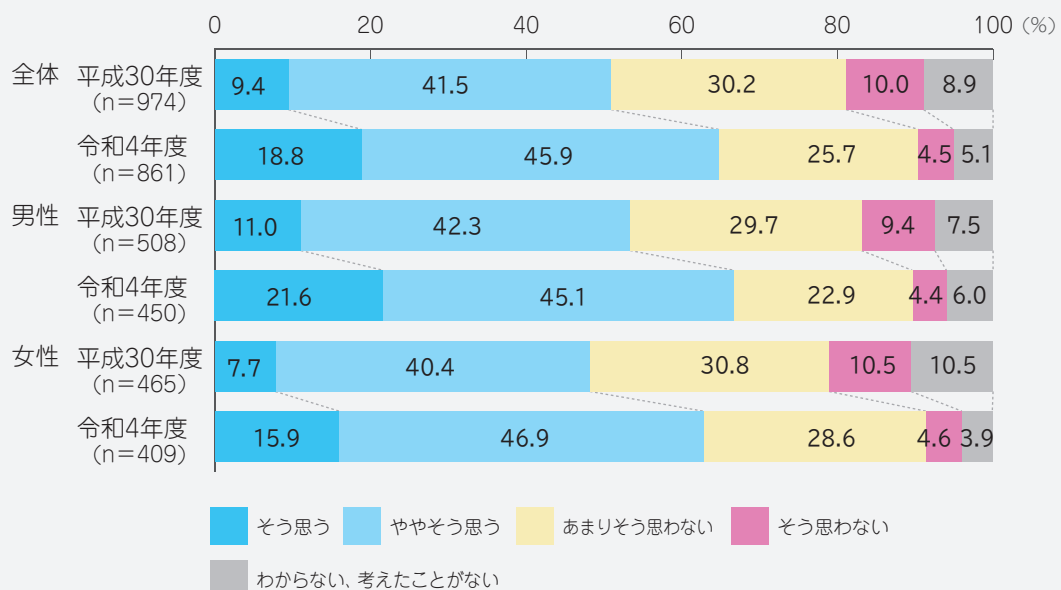
① 育休取得状況

Q. あなたは育児休業（育児短時間勤務、育児部分休業を含む。）を取得したことがありますか。



② 女性職員の活躍推進状況

Q. あなたの所属する組織では女性活躍が推進されていると思いますか。

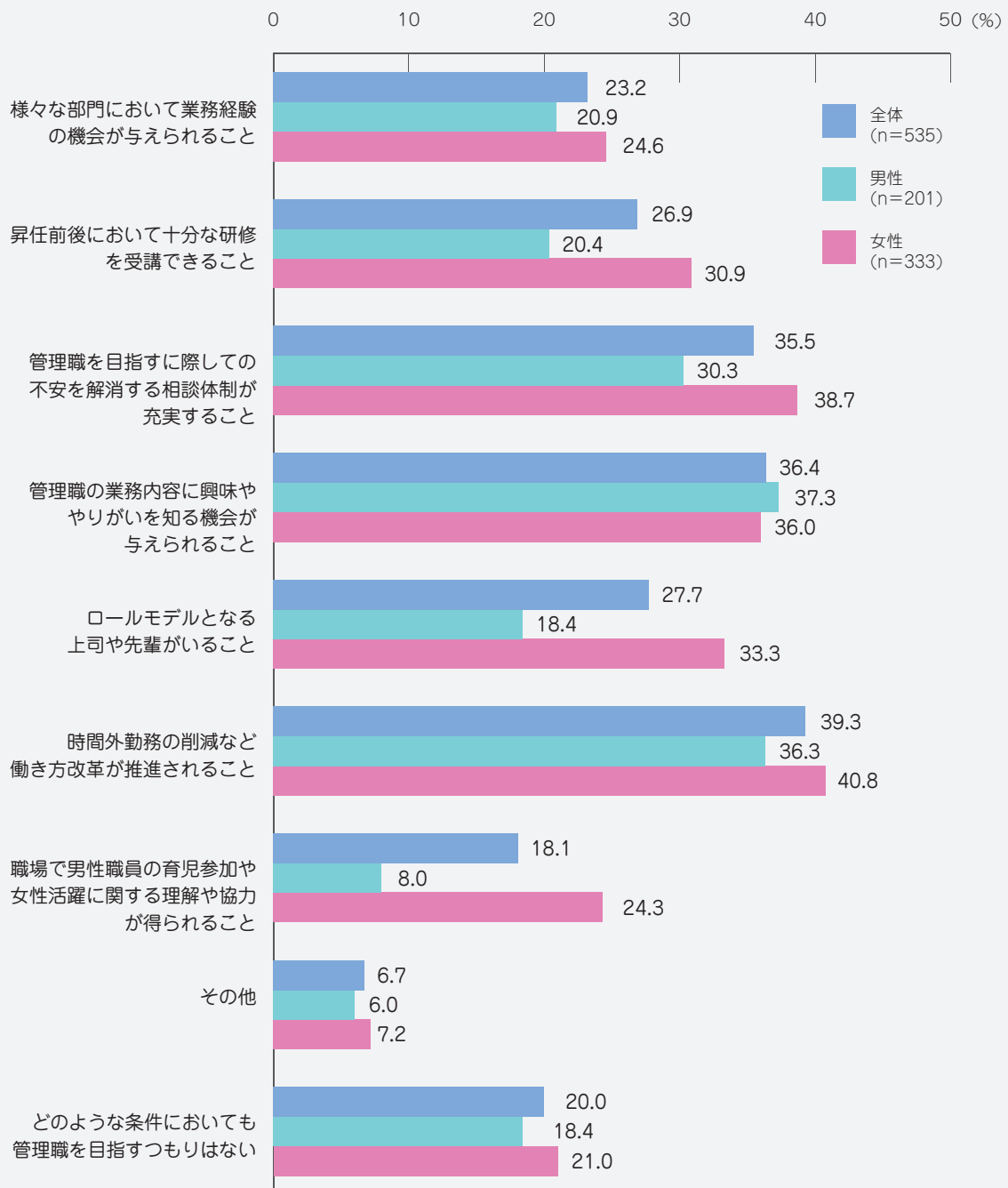


※ 端数処理のため、合計が100%とならない場合がある。

③管理職を目指す条件

Q. どのような条件が整えば、管理職（課長相当職以上）を目指したいと思いますか。（複数回答）

※「あなたは今後、どの役職まで目指したいと考えていますか」（P.13）に対して「係長相当職」「課長補佐相当職」「役職にはつかなくてよい」と回答した人を対象





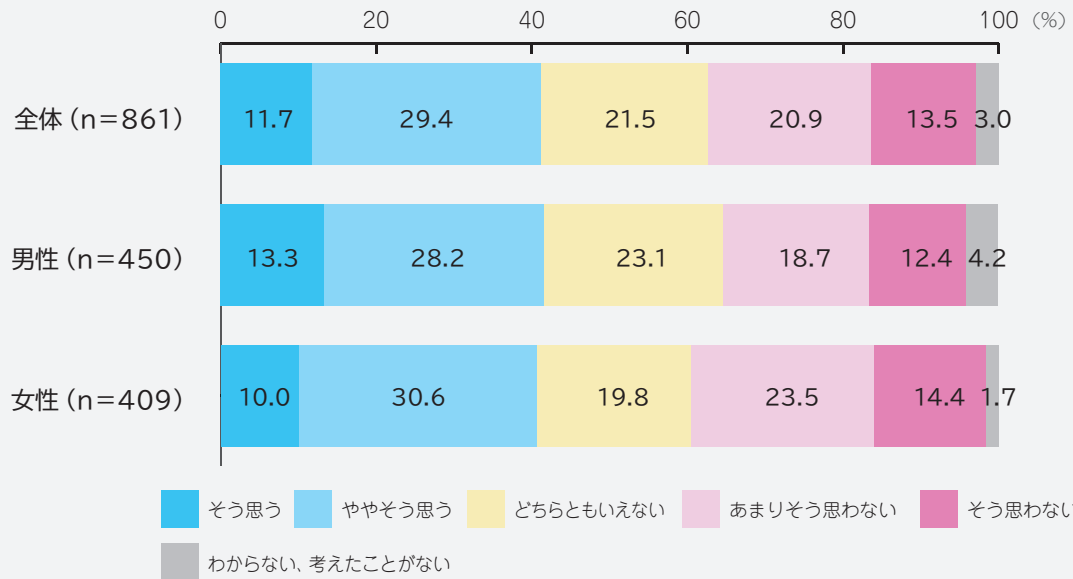
調査結果



職員

④男性の育休取得推進状況

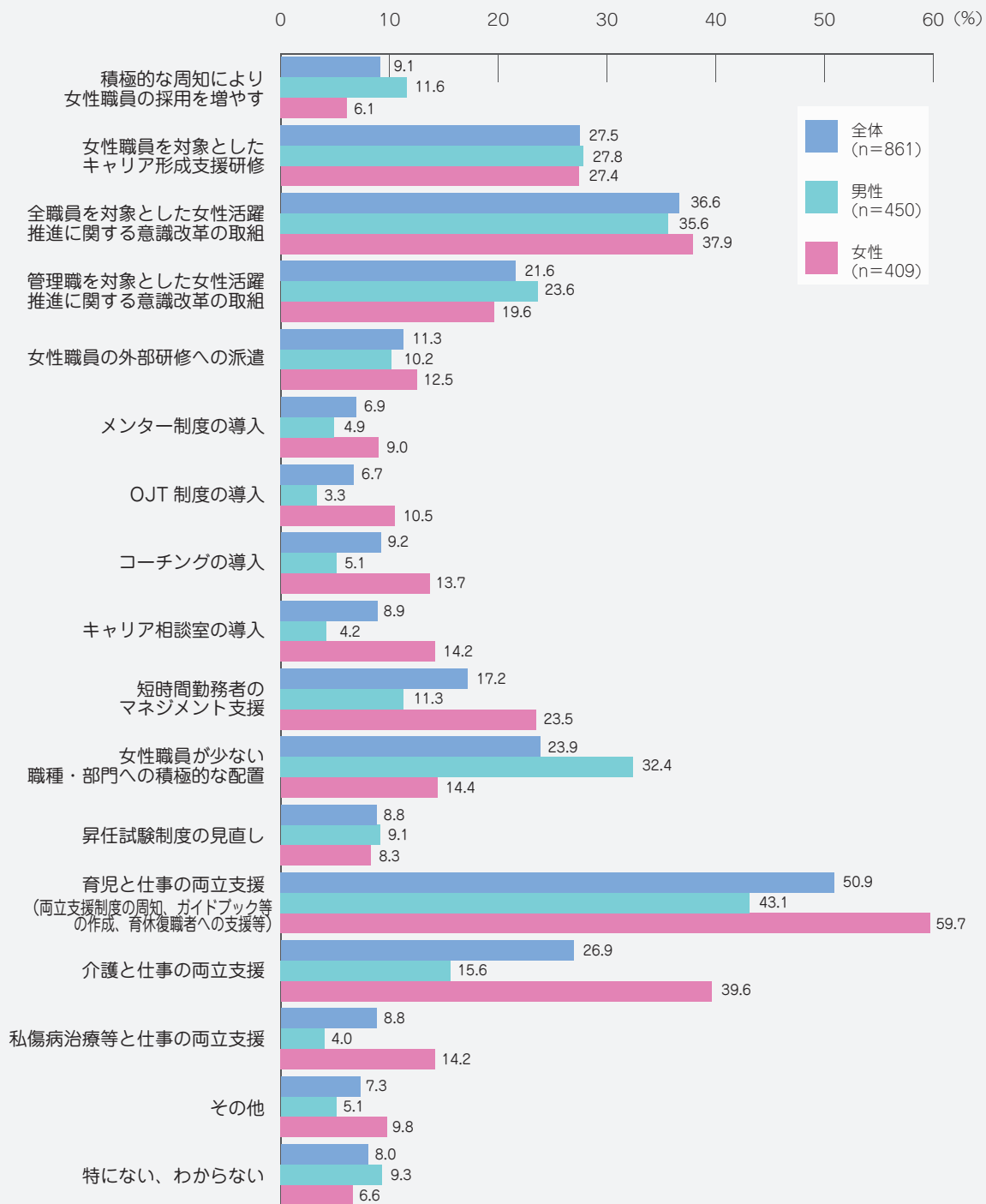
Q. あなたの勤務先では男性の育児休業（育児短時間勤務、育児部分休業を含む。）が推進されていると思いますか。



※ 端数処理のため、合計が100%とならない場合がある。

⑤ 女性職員の活躍における課題に対する解決策

Q. 女性活躍推進の課題を解決するためにはどのような工夫が必要だと思いますか。(複数回答)



令和4年度 総務省委託調査
地方公共団体における女性職員の活躍推進のためのガイドブック

令和5(2023)年 4月

作成：総務省自治行政局公務員部女性活躍・人材活用推進室

株式会社矢野経済研究所