

第2部

背景、課題、活躍推進のための取組事例

1 活躍推進が求められる背景と意義

(1) 背景

①国等の動向

ア 政府

政府は、平成22年12月に『第3次男女共同参画基本計画』を閣議決定し、公表した。この計画では、基本的な考え方として、「少子高齢化による労働人口の減少が進む中で、女性を始めとする多様な人材を活用することは、我が国の経済社会の活性化にとって必要不可欠である。」と述べ、女性の活躍によって経済社会が活性化することを強調している。また、今後5年間の計画期間において取り組むべき喫緊の課題として、『2020年30%目標』（※「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する。」と定めた目標のこと。）の達成に向けて、実効性のある積極的改善措置を推進するとしている。

平成24年12月に成立した第2次安倍内閣では、『日本再興戦略』の中に女性の活躍促進のための具体的な施策を盛り込んだ。その中で、女性の活躍を成長戦略の中核として位置付け、「保育の受け皿の整備などにより夫婦が働きながら安心して子供を育てる環境を整備すると同時に、育児休業後の職場復帰の支援、女性の積極登用などを通じて、女性の労働参加率を抜本的に引き上げることを目指す。」としている。

イ 国・地方自治体

『第3次男女共同参画基本計画』は、第1分野（政策・方針決定過程への女性の参画の拡大）において、「行政分野における女性の参画の拡大」を掲げ、具体的施策の中で、女性国家公務員及び女性地方公務員の採用・登用の促進を挙げている。

こうした公務における女性の採用・登用の拡大を促進すべく、人事院は、平成23年1月に『女性国家公務員の採用・登用の拡大等に関する指針』を改定した。この指針では、各府省に対して、平成27年度までの目標を設定した計画を策定し、女性国家公務員の採用・登用の拡大に取り組んでいくことが求められている。各府省はこの要請に基づき、「採用者に占める女性の割合を30%程度にする」「本省課室長相当職以上に占める女性の割合を5%程度にする」等の目標をそれぞれ定めるとともに、女性職員を対象とした業務説明会等の実施、女性が就いたことの少ないポスト・管理職ポストへの積極配置及び勤務環境の整備等に取り組んでいるところである。

地方自治体においては、都道府県において、平成24年現在、32都府県が採用目標を設定するとともに、20府県が管理職登用目標を設定し、取組を行っているところである。また、政令市においては、目標の設定や採用・登用の

拡大における取組を行っている自治体はまだ少数という状況であるが、横浜市において『女性ポテンシャル発揮プログラム』、北九州市において『女性活躍推進アクションプラン』を定めるなど、取組を行っている自治体もある。

ウ 民間企業

内閣府『平成25年版男女共同参画白書』によると、民間企業における役職別管理職に占める女性割合は、長期的には上昇傾向にあるものの、低い水準にとどまっている。

こうした中で、日本経済団体連合会は、平成25年9月に女性の活躍支援・推進に関する企業の取組状況を確認し、事例集としてとりまとめるなど、日本経済の持続的発展の実現に向けた女性の活躍支援・推進に取り組んでいる。また、東京証券取引所は、平成25年2月に経済産業省と共同で、女性の活躍推進に優れた上場企業を『なでしこ銘柄』として選定・公表した。様々な企業が管理職登用目標の設定、女性が活躍できる環境づくり等に取り組んでいる。

②特別区の状況

ア 社会情勢等の変化

少子高齢化が進み、生産年齢人口が急速に減少していく中で、特別区においても今後、職員の確保が難しくなっていくことも想定される。一方で、地方分権の進展に伴い、特別区は地域を担う基礎自治体として、地域の様々な課題を迅速かつ的確に解決していかなければならない。

イ 管理職及び係長職の職責の高まり

迅速かつ的確な課題解決や事業に対する説明責任がこれまで以上に求められるなど、特に組織の長を務める管理職及び係長職の役割や職責が高まっている。

ウ 職員意識等の変化

社会があらゆる面で多様化し、職員個人の価値観も多様化する中、「責任が重くなり職責を全うできるか不安」「係長職（管理職）の仕事に魅力が感じられない」「ワーク・ライフ・バランスを確保したい」「職責に対し給与処遇が見合っていない」等の理由から、昇任を希望しない職員が増えている。

(2) 意義

東日本大震災において、災害対応や避難所運営等の防災・減災の分野で、女性視点の重要性がクローズアップされた。また、高齢者や児童の虐待防止対策の分野においては、女性区民が抱え込む声なき声を女性職員がキャッチし、きめ細やかな対応を図ることで、納得性や説得性の高い行政サービスの展開を可能にし

ている。さらに、まちづくりの分野においても、男性職員とともに女性職員が対応することで、日中、地域に暮らす子育て中の女性等の意見を施策に反映している。

これからの区政は、地域住民との協働なくして運営することはできない。協働により地域の諸課題を解決していくためには、地域と職員双方がともに知恵を出し合い、多様な価値観を施策に反映することが求められる。これまで女性職員が少なかった企画・財政といった政策部門も含めたあらゆる分野において、女性の視点、目線による発想や価値観を施策に反映していくことが求められている。

特別区は、国や他の政令市等に比べ、事務職における女性職員の割合が高い。しかしながら、管理監督者に占める女性職員の割合は全職員に占める女性職員の割合に比して低くなっており、多様な価値観を施策に反映する観点では、女性職員の能力活用が十分とは言えない。

特別区を取り巻く環境等が変化する中で、特別区が引き続き基礎自治体としての責務を果たしていくためには、女性職員の活躍を推進し、男女問わず、全ての職員が能力を最大限に発揮できる職場を目指す必要がある。

2 活躍推進の効果

(1) 組織活力の向上

経済産業省『企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会』の報告によると、女性役員比率が高い企業のほうが、利益率などの経営指標により傾向がみられるとされている。女性役員比率が直接的に企業経営にプラスの影響を及ぼしているかどうかの検証は今後の課題であるが、こうした結果の背景には、多様な人材を育成・活用するための取組があることが考えられる。

特別区においても同様に、多様な人材を育成・活用することにより、行政経営にプラスの影響をもたらすことが期待される。また、前項「(1)背景」で述べたとおり、特別区では昇任を希望しない職員が増えている。女性職員の活躍を推進し、男女を問わず能力を最大限発揮できる職場を目指すことにより、積極的に昇任を望む職員が増加することは、組織全体の活力の向上に繋がる。

なお、活躍推進の取組を学生等にPRすることによって、学生等の特別区への関心や応募へのインセンティブを高め、意欲が高い人材が特別区に応募し、優秀な人材の確保に繋がることも期待できる。

(2) 区民福祉の増進

特別区の責務は、区民福祉の増進を図ることである。活躍推進の取組により、女性職員が今まで以上に能力を発揮できるようにすることで、女性の視点、女性目線による新たな発想や価値観を施策に反映し、区民サービスを向上させ、ひいては、区民福祉の増進に繋げていく。

第2章 特別区における現状と課題

1 現状

特別区では、職員構成比や昇任選考の受験率等について、現状として、以下のとおり男女差が生じている。

(1) 職員構成比（事務）について ※数字は、平成25年4月1日現在

- ☞ 管理監督職に占める女性職員の割合は、全職員に占める女性職員の割合と比較して低い。
 - ・ 全職員に占める女性職員の割合：41.7%
 - ・ 係長職に占める女性職員の割合：24.0%
 - ・ 管理職に占める女性職員の割合：11.5%

(2) 昇任選考受験率等について

①係長職昇任選考 ※数字は、平成24年度係長職昇任選考（一般）

- ☞ 女性の受験率は、男性と比較して低い。
 - ・ 女性の受験率：9.2%
 - ・ 男性の受験率：23.2%
- ☞ 女性の合格率は、男性と比較して低くなっているが、女性（事務）の合格率については高くなっている。
 - ・ 女性の合格率：39.9%
 - ・ 男性の合格率：62.0%
 - ・ 女性（事務）の合格率：76.0%

②管理職選考 ※数字は、平成24年度管理職選考（I類事務）

- ☞ 女性の申込率は、男性と比較して低い。
 - ・ 女性の申込率：0.8%
 - ・ 男性の申込率：6.1%
- ☞ 合格率については、男女で大きな差は見られない。
 - ・ 女性の合格率：23.3%
 - ・ 男性の合格率：23.4%

※データの詳細は、P29「特別区・他団体等における登用状況等」参照

2 原因分析

職員構成比や昇任選考受験率等の男女差が生じている原因について、以下のとおり分析する。

(1) 「昇任に関する職員意識調査」の結果から浮かび上がった原因

本委員会では、平成 22 年度に約 3,000 人の職員（職種：事務）を対象に「昇任に関する職員意識調査」を実施した。（回答数：2,581 人、回答率：87.8%）

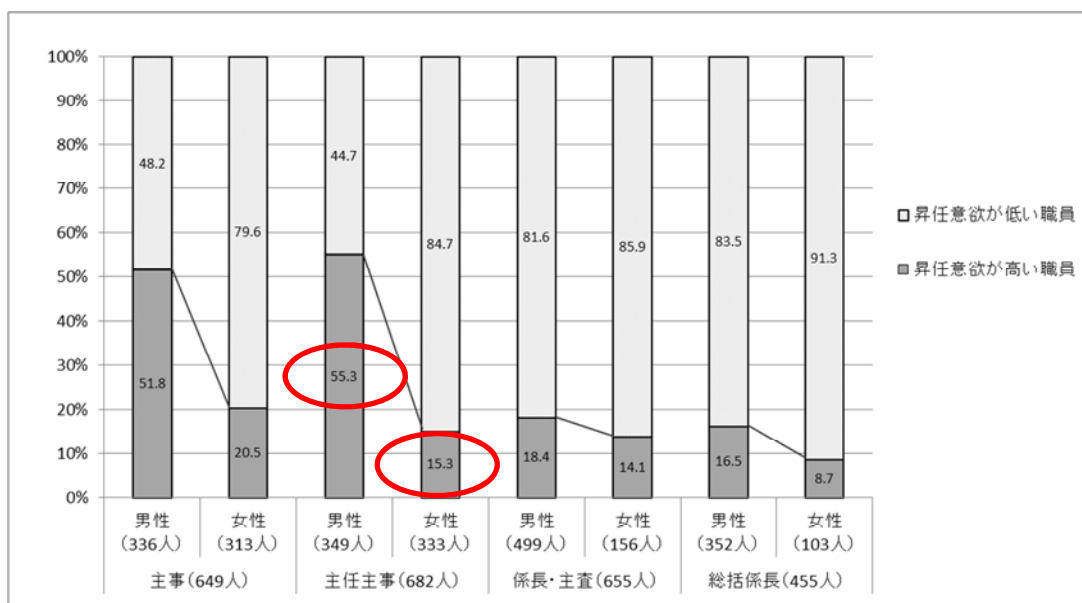
ここでは、その調査結果から浮かび上がった原因を挙げる。

※「昇任に関する職員意識調査」の詳細は、P51「平成 22 年度昇任に関する職員意識調査＜男女別分析結果＞」参照

①昇任意欲

☞ 全ての職層において、女性の昇任意欲は男性よりも低い結果となり、特に主任主事において差が大きい。【図 1】

【図 1】 昇任意欲男女別職層別割合



※昇任意欲が低い職員・高い職員の定義

『あなたは係長職・管理職（※）昇任選考受験を考えていますか（または、すでに受験していますか）。』という質問に対する回答により、下記のとおり分類し、定義づけをした。

（※主事、主任主事は係長職昇任選考、係長・主査、総括係長は管理職選考）

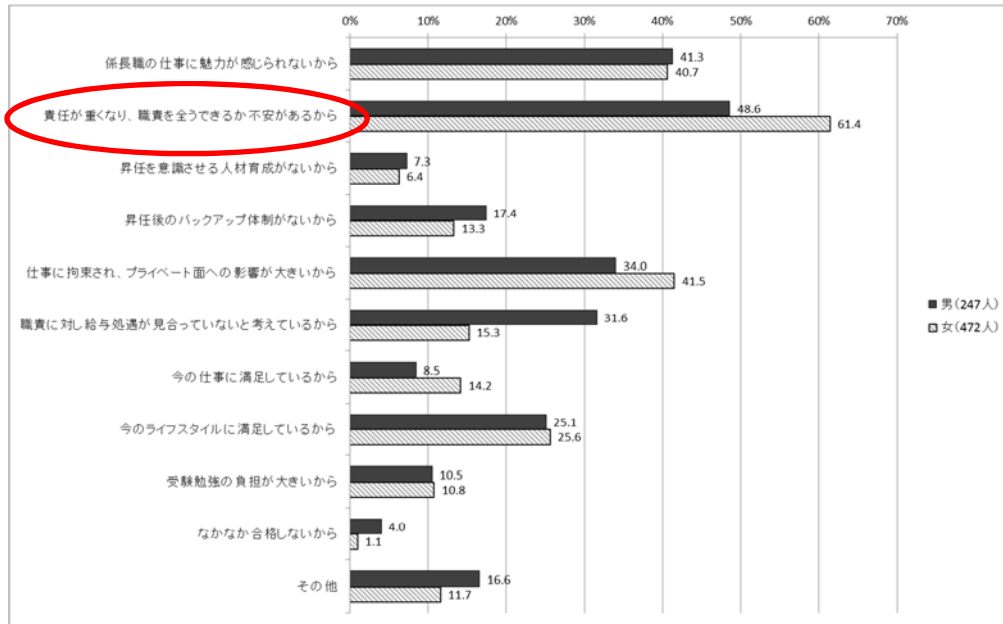
回答	定義
「受験は考えていない」又は 「過去に受験したが、今後の受験は考えていない」と回答	昇任意欲が低い職員
「受験を考えている」又は 「既受験しており、今後も受験する」と回答	昇任意欲が高い職員

②受験しない理由

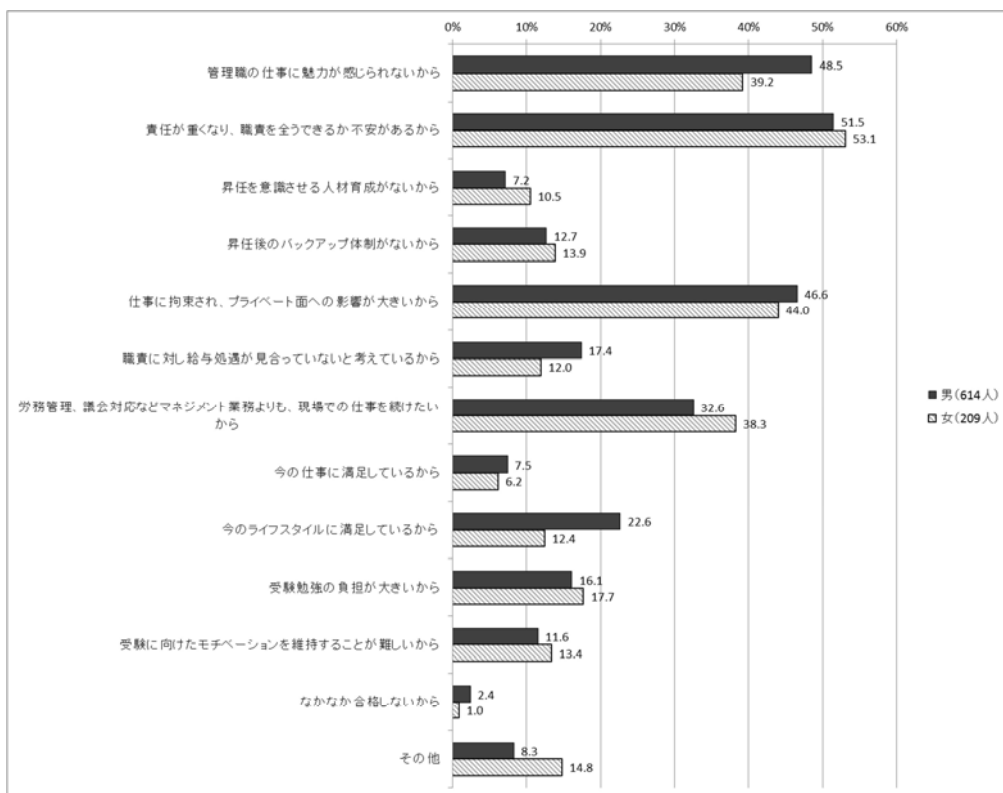
※主事、主任主事は係長職昇任選考、係長・主査、総括係長は管理職選考

☞ 女性は、特に主事・主任主事において、「責任が重くなり、職責を全うできるか不安があるから」の割合が男性と比較して高い。【図2】【図3】

【図2】受験しない理由（主事、主任主事）



【図3】受験しない理由（主査・係長、総括係長）

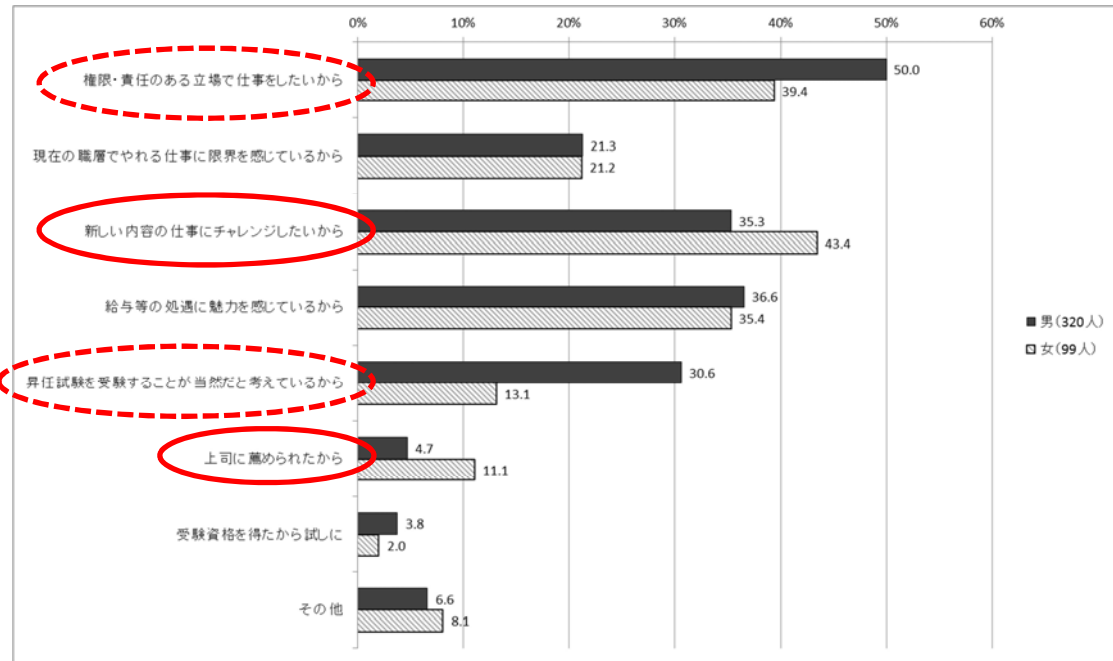


【参考】受験する理由

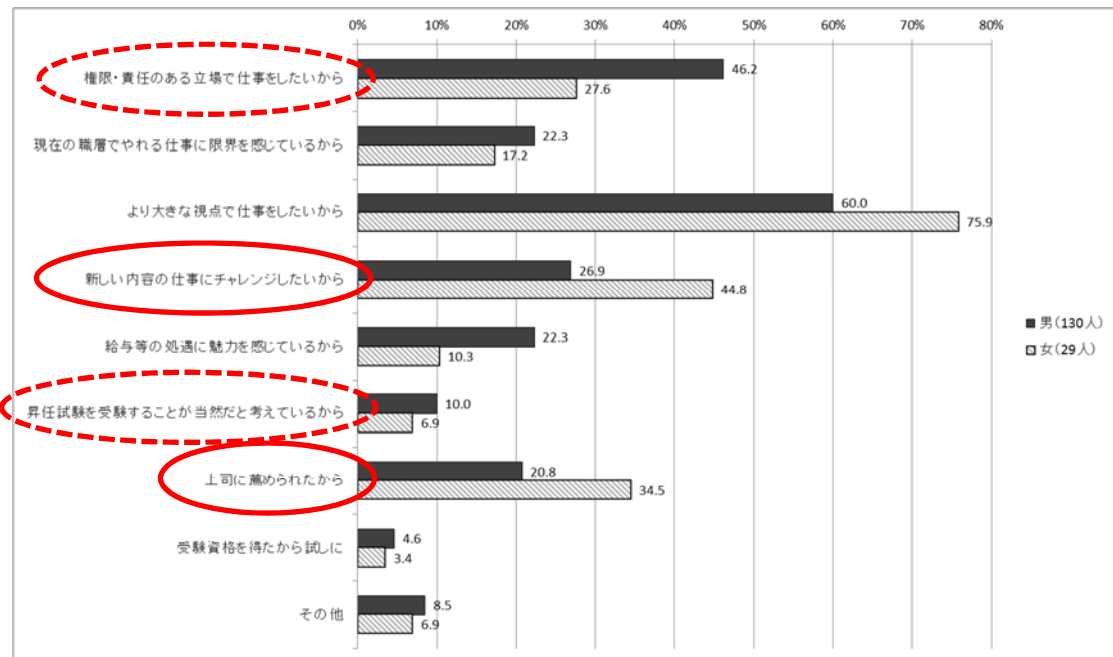
※主事、主任主事は係長職昇任選考、係長・主査、総括係長は管理職選考

- ☞ 女性は、「新しい仕事の内容にチャレンジしたいから」「上司に薦められたから」の割合が男性と比較して高い。【図4】【図5】
- ☞ 女性は、「権限・責任のある立場で仕事をしたいから」「昇任試験を受験することが当然だと考えているから」の割合が男性と比較して低い。【図4】【図5】

【図4】受験する理由（主事、主任主事）



【図5】受験する理由（主査・係長、総括係長）

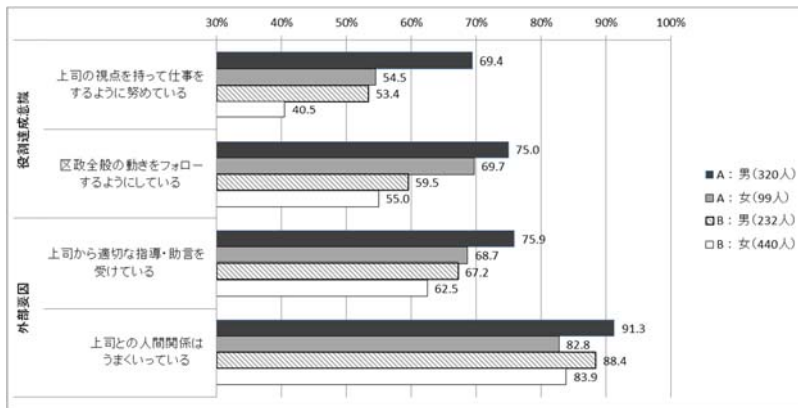


③役割達成意識・外部要因

※各質問について、「そう思う」「まあそう思う」と答えた職員の割合

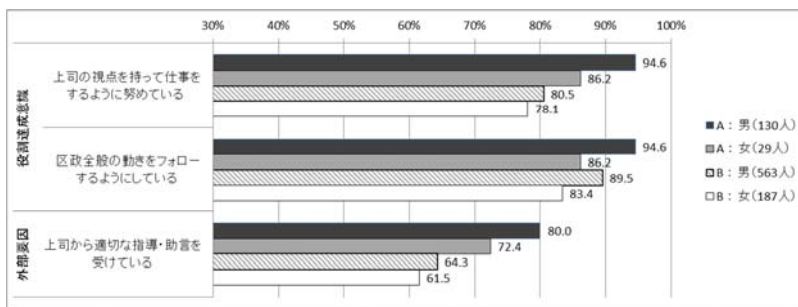
- ☞ 女性は、「上司の視点を持って仕事をするように努めている」「区政全般の動きをフォローするようにしている」「上司から適切な指導・助言を受けている」の割合が男性よりも低い。【図6】【図7】
- ☞ 昇任意欲の高い女性「A」と低い女性「B」を比較すると、「上司の視点を持って仕事をするように努めている」「区政全般の動きをフォローするようにしている」「区の中に、目標となる上司や先輩等がいる」の割合について差が大きい。【図8】

【図6】役割達成意識等（主事、主任主事）：女性が男性より特に低かった項目



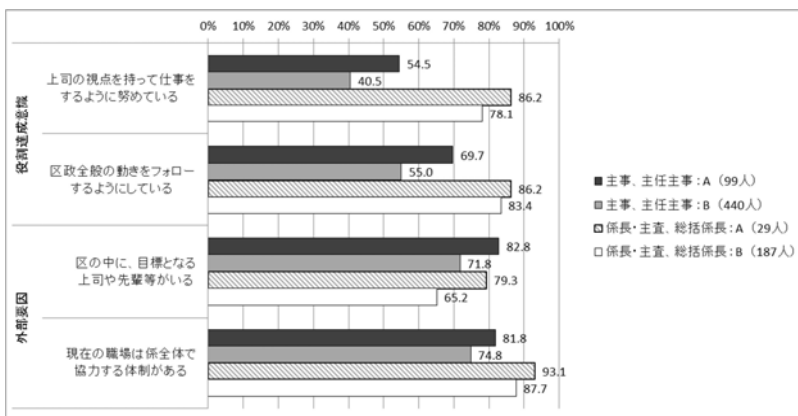
「A」：昇任意欲が高い職員
「B」：昇任意欲が低い職員

【図7】役割達成意識等（係長・主査、総括係長）：女性が男性より特に低かった項目



「A」：昇任意欲が高い職員
「B」：昇任意欲が低い職員

【図8】昇任意欲が高い女性「A」と低い女性「B」で差が大きい項目（A>B）



「A」：昇任意欲が高い職員
「B」：昇任意欲が低い職員

(2) 意見交換会から浮かび上がった原因

本委員会では、平成 25 年度に「女性職員の昇任意欲について」というテーマで、各区の女性職員による意見交換会を行った。(実施回数：4 回、参加者数：23 人、対象：主事、主任主事、係長級職員)

また、同テーマで、人事担当課長との意見交換会を行った。(実施回数：1 回、参加者数：5 人)

ここでは、その意見交換会から浮かび上がった原因を挙げる。

※意見交換会の詳細は、P81「平成 25 年度女性職員による意見交換会実施結果報告書」参照

①ライフイベント等による仕事への影響

- ☞ ライフイベントで昇任を諦めているケースがある。
- ☞ 係長職・管理職への昇任は、家族の理解や支援がなければ難しいと感じている。

《女性職員による意見交換会：主な意見》

- ・ 子どもが小さいと、育児や家庭が大変なので、係長になろうとは思えない。
- ・ 子育て期は、昇任については考えられない。
- ・ 本人はやる気や昇任意欲があっても、家庭の環境（育児等）が許さないということもあるのではないかな。
- ・ 自分のライフイベント等で、家庭の環境が変わる可能性があるうちは、昇任することに躊躇する。
- ・ 子育て時期は、職場に迷惑がかかるので、本人だけでなく周り（職場）も昇任する時期ではないと思っていると思う。
- ・ 共働きで夫の帰宅が遅いと、家事は女性がやらないといけなくなるので、あきらめる人もいるのかもしれない。
- ・ 家族の理解、支援がなければ昇任は難しい。

《人事担当課長による意見交換会：主な意見》

- ・ 子育て時期の女性職員に対して、面談の場で受験勧奨をしても、「家庭の事情で受験することはできない。」と言われることがある。
- ・ 女性に限ったことではないが、係長職昇任選考における長期区分の対象者は、親の介護というライフイベントが昇任への障壁となっていることがある。
- ・ 管理職に対しても、家庭の事情等で職場配置を配慮することがある。状況に応じた配慮を行っているという PR も必要かもしれない。

②ロールモデルの存在

- ☞ 係長職・管理職と育児を両立している者等のロールモデルが少ないため、イメージが持てない。
- ☞ 昇任試験を受験する女性が少ないため、昇任試験を受験する女性は特別と見られてしまうケースがある。

《女性職員による意見交換会：主な意見》

- ・ 女性の係長や管理職が家事や育児をこなしながら、どのように仕事をこなしているかわからない。
- ・ 女性の管理職が少ないので、憧れの人がない。自分もこんな管理職になりたいと思えるような人がいれば、昇任に対する意識も違ってくるのかもしれない。
- ・ 係長職・管理職でも、小さい子どもを育てていて、時間休もよくとっている人みたいなロールモデルがたくさんいて、それが当たり前という風潮になれば、昇任に対する意識も変わってくるかもしれない。
- ・ 理想とする方に管理職の方はいても、なりたいと思う理想像は管理職ではないことが多いのではないかと。自分自身もなりたいと思う理想の人は、役職についていない方で、係の中の雰囲気を良くしてくれる方などである。
- ・ 女性は係長職や管理職になって、育休をとったりすることは難しいと思う。そのようなロールモデルも見ることがない。
- ・ 0～2歳児くらいの子どもの育てている女性係長は今まで見たことがない。
- ・ 子育て期の女性でも、係長職や管理職になってもいいという職場の雰囲気や風土になればいいと思う。
- ・ 昇任試験を受けるというだけで、「あの人は特別」という目で見られることになる。そのような風土からも、昇任試験受験を躊躇してしまう。

《人事担当課長による意見交換会：主な意見》

- ・ 私たちは「管理職は特別」とは思っていないが、職員がそのようなイメージを持っているようであれば、払拭しなければいけないと思う。
- ・ 当区では、企画・総務系の職場の係長に子育てをしている女性係長がいる。そのようなロールモデルがあれば「昇任試験を受験する女性は特別」という考えを払拭できるのかもしれない。
- ・ 女性管理職は、経験している部署が企画や財政などが多いようである。企画立案や庁内調整等の経験を女性に積極的にさせることも必要かもしれない。

③仕事の分担、職場配置に関する男女差

- ☞ 仕事の分担に関する男女の差が存在し、男性側の配慮が女性の意向に沿わないケースがある。
- ☞ 個々の能力等に着眼せず、性別による職場配置を行うケースがある。

《女性職員による意見交換会：主な意見》

- ・ 育休等で抜けられては困る部署に女性が配属されないケースがあり、悔しいと感じたが、仕方がない事かとも思った。
- ・ 育休後の職場配置について、本人の意向を聞かず、負担が少ない職場に異動したというケースを何件か聞いた。
- ・ 仕事の向き不向きは、男女差はあまり関係ないと思う。
- ・ 男性が多い職場は、男性でない出来ない仕事なのかもしれないと思ったことがある。例えば、他部署と関わることが多い職場だと、女性が子どもの都合などで休むと、影響が大きい。
- ・ 女性だから出来ない仕事というものは原則ないと思う。仕事は1人でやっているわけではないので、周りのフォローなどもあればできると思う。
- ・ 部下に対して、男女で仕事の分担に差をつけることはないが、そのようなケースは見たことはある。
- ・ 女性管理職等のポストが固定化されていたりすることがある。
- ・ 仕事の分担に関する男女差は、女性ということで配慮をしてくれたり、女性の特性を生かせる職場に配置してくれているのかもしれないので、それが不満かと聞かれると、何とも言えない。

《人事担当課長による意見交換会：主な意見》

- ・ 男女で差をつけて人事配置を行うことはないが、意識していなくてもどこかで男女差を作ってしまったのかもしれない。
- ・ 女性職員による意見交換会の意見を見ると、女性の認識と私たち（男性側）の認識でギャップがあると感じた。
- ・ 忙しい職場には、子育て中の女性職員を配置することを躊躇してしまうことがある。

3 課題

職員構成比や昇任選考受験率等における男女差は、様々な原因が複合的に作用しているためと考えられる。

原因と同様に、課題も多岐にわたると考えられるが、ここでは、当面取り組むべき課題として、以下の6つの課題を設定する。

現状（「1現状」より）

- ☞ 管理監督者に占める女性職員の割合は、全職員に占める女性職員の割合と比較して低い。
- ☞ 昇任選考（係長職・管理職）の受験率について、女性は男性と比較して低い。



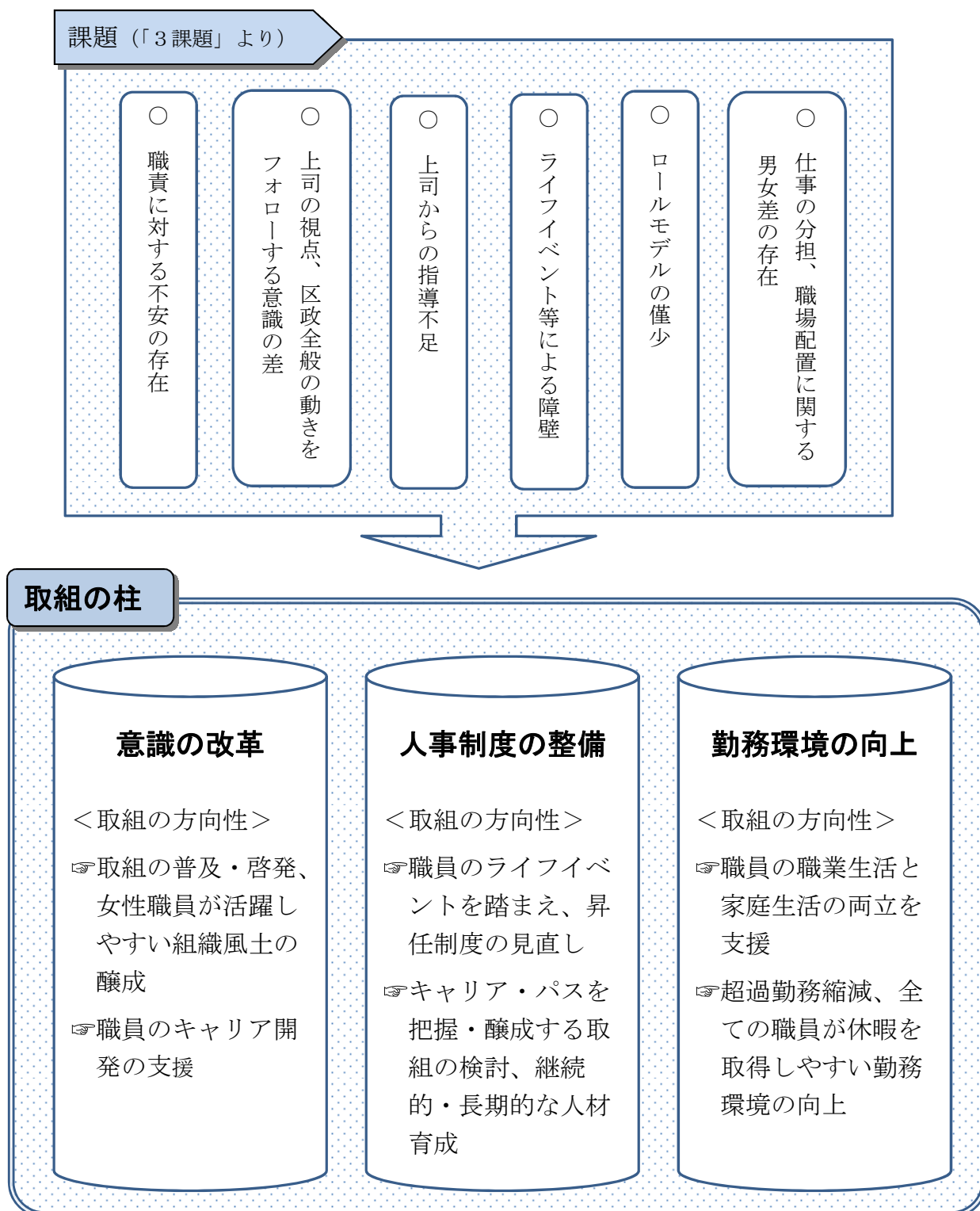
課題	原因（「2原因分析」より）
(1) 職責に対する不安の存在	☞ 女性は受験しない理由として、「責任が重くなり、職責を全うできるか不安があるから」の割合が男性と比較して高い。(P10)
(2) 上司の視点、区政全般の動きをフォローする意識の差	☞ 女性は、「上司の視点を持って仕事をする」「区政全般の動きをフォローする」の割合が男性と比較して低い。(P12)
(3) 上司からの指導不足	☞ 女性は、「上司から適切な指導・助言を受けている」と感じている職員の割合が男性よりも低い。(P12)
(4) ライフイベント等による障壁	☞ ライフイベントで昇任を諦めているケースがある。(P13) ☞ 係長職・管理職への昇任は、家族の理解や支援がなければ難しいと感じている。(P13)
(5) ロールモデルの僅少	☞ 係長職・管理職と育児を両立している者等のロールモデルが少ないため、イメージが持てない。(P14) ☞ 昇任試験を受験する人が少ないため、昇任試験を受験する人は特別と見られてしまうケースがある。(P14)
(6) 仕事の分担、職場配置に関する男女差の存在	☞ 仕事の分担に関する男女の差が存在し、男性側の配慮が女性の意向に沿わないケースがある。(P15) ☞ 個々の能力等に着眼せず、性別による職場配置を行うケースがある。(P15)

4 今後の取組

本委員会は、6つの課題を解決するためには、「意識の改革」「人事制度の整備」「勤務環境の向上」の3点を柱として、総合的かつ継続的な取組が必要であると考えている。

今後は、この3点を取組の柱として、各区と連携を図りながら、具体的な取組について検討、実施をしていく。

なお、第3章「活躍推進のための取組事例」にて、この3点を踏まえた取組事例を紹介しているため、各区における取組にご活用いただきたい。



第3章 活躍推進のための取組事例

本章は、取組の柱ごとに「取組事例」「効果」「他団体等の取組」(※)等を紹介する。各区における取組にご活用いただきたい。

※「他団体等の取組」は、特別区、国、政令市の取組を紹介

1 取組事例一覧（総括表）

取組の柱	取組事例	取組主体 ※1	
A 意識の改革	1 多様な職務経験の付与	各区	
	2 ロールモデルの紹介	各区、特人委	
	3 女性職員を対象とした研修等の実施	各区	
	4 管理監督者等を対象とした研修等の実施	各区	
	5 相談支援体制の整備	各区、特人委	
B 人事制度の整備	1 昇任制度の見直し	各区、特人委	
	2 キャリア・パスを把握・醸成する仕組みの整備	各区、特人委	
C 勤務環境の向上	1 子育て期職員への支援体制の整備	各区	
	2 超過勤務の縮減	各区	

※1 特人委：特別区人事委員会

※2 「第2章 特別区における現状と課題」－「3課題」より

	課題（※2）に対応する効果					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	職責に対する不安の存在	上司の視点、区政の動きをフォローする意識の差	上司からの指導不足	ライフイベント等による障壁	ロールモデルの僅少	仕事の分担等に関する男女差の存在
	○	○				○
	○				○	
	○				○	
			○			○
	○					
				○		
	○	○	○			
	○			○		
				○		

2 取組事例（個別項目）

A 意識の改革

項目	A-1 多様な職務経験の付与	主体	各区
内容 (例)	<p>女性が就いたことの少ないポストへの積極配置や、女性が行うことが少なかった業務の割り当て等、多様な職務経験を付与する。</p> <p>《取組例》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 区政全般を俯瞰できる職場（政策立案業務等）への積極配置を行う。 ・ 職員のライフイベントを踏まえ、早期（新採時等）配置や子育てが落ち着いた時期等を意識して行う。 ・ 係内の仕事を分担する際に、女性が行うことが少なかった業務の割り当てを積極的に行う。 		
効果	<p>職員の成長に繋がるとともに、職員のキャリア開発の支援ができる。また、仕事の分担や職場配置に関する男女差の解消に資することができる。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課題【(1)職責に対する不安の存在】⇒不安の軽減 ・ 課題【(2)上司の視点、区政全般の動きをフォローする意識の差】⇒意識の向上 ・ 課題【(6)仕事の分担、職場配置に関する男女差の存在】⇒男女差解消 		
他団体等の取組	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 国の17府省等において、女性が就いたことの少ないポストへの女性職員の配置を行っている。 ➤ 福岡市において、女性職員の配置数が少ない職域への積極的な配置を行い、女性職員が配置されていない職域を解消している。 		

事例	A-2 ロールモデルの紹介	主体	各区、特人委
内容 (例)	<p>ロールモデルとなる管理監督者を紹介する。</p> <p>《取組例》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理監督職である女性職員の体験談（昇任選考受験のきっかけ、仕事と家庭の両立、管理監督職の魅力等）を、小冊子、動画配信、講演会、研修又は意見交換会等により紹介する。 ・ キャリアが異なる多様なモデルを紹介する。 		
効果	<p>ロールモデルの考え方や行動を規範や模範とすることで、職員の成長に繋がるとともに、キャリアが描きやすくなることにより、職員のキャリア開発の支援ができる。</p> <p>また、多様なモデルを紹介することにより、管理監督者像の多様化、魅力の向上に資することができる。</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課題【(1)職責に対する不安の存在】⇒不安の軽減 ・ 課題【(5)ロールモデルの僅少】⇒僅少の解消 		
他団体等の取組	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 特別区において、昇任選考受験にあたり、「先輩からのアドバイス集」を作成し、その際に女性職員からの声を積極的に取り上げようとしている区がある。 ➤ 特別区人事委員会事務局において、「明日の区政を担う管理職員を目指して」を作成し、管理職の魅力語るページを掲載している。 ➤ 総務省において、各府省の女性国家公務員の活躍ぶりを紹介する「女性国家公務員の活躍事例集」(※)を作成している。 <p>※11府省庁における全国に勤務する計23人の職員に対して、本人をはじめ同じ職場で働く上司、同僚、部下など周辺の職員や人事担当者へのインタビューをまとめた冊子</p>		

項目	A-3 女性職員を対象とした研修等の実施	主体	各区
内容 (例)	<p>女性職員を対象に、キャリアアップのための研修、意見交換会や交流会等を実施する。</p> <p>《取組例》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ライフイベントを含めたキャリアプランを作成する等の研修を実施する。 ・ 同じ職層の女性職員同士または異なる職層の女性職員同士で、「働き方」や「昇任」等をテーマに、意見交換会や交流会を開催する。 ・ 意見交換会や交流会等を通じて、他部署・他職種等の職員によるネットワークづくりを促進する。 		
効果	<p>適切な時期に今後のキャリアについての意識づけや方向づけを行い、経験談や考え方等を共有することで、職員の成長に繋がるとともに、職員のキャリア開発の支援ができる。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課題【(1)職責に対する不安の存在】⇒不安の軽減 ・ 課題【(5)ロールモデルの僅少】⇒僅少の解消 		
他団体等の取組	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 特別区において、女性リーダーの育成にかかるPTを設置し、女性職員のキャリア形成や昇任意欲向上等に向けた取組を行っている区がある。 ➤ 特別区において、女性職員を対象とした研修計画を策定している区がある。 ➤ 特別区において、異なる職層の女性職員による意見交換や交流会を実施している区がある。 ➤ 人事院において、女性職員の相互啓発等により能力伸長を図ること等を目的とした「女性職員研修」を実施している。 ➤ 横浜市、名古屋市、神戸市、北九州市等において、女性職員を対象としたキャリアアップ研修を実施している。 ➤ 横浜市において、女性職員を対象に、先輩責任職の経験談をもとにした座談会を実施している。 ➤ 神戸市において、女性管理職との座談会を実施している。 ➤ 広島市において、自治大学校等の研修機関への女性職員の派遣や女性職員のスキルアップを支援する講座の開催を行っている。 		

項目	A-4 管理監督者等を対象とした研修等の実施	主体	各区
内容(例)	<p>管理監督者等を対象に、意識改革を促す研修、部下の指導・育成の手法等を学ぶ研修等を実施する。</p> <p>《取組例》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 講演会や少人数での事例研究を継続的に実施し、意識改革を進める。 ・ 部下の指導・育成の効果的な手法等について、昇任時等の機会をとらえ、悉皆研修として行う。 		
効果	<p>意識改革を促進するとともに、部下の指導・育成の手法等を上司が理解し、実演することにより、職員の育成を図ることができる。また、仕事の分担や職場配置に関する男女差の解消に資することができる。</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課題【(3)上司からの指導不足】⇒上司の指導力向上 ・ 課題【(6)仕事の分担、職場配置に関する男女差の存在】⇒男女差解消 		
他団体等の取組	-		

項目	A-5 相談支援体制の整備	主体	各区、特人委
内容(例)	<p>キャリアアップや仕事と家庭の両立等の相談ができる体制を整備する。</p> <p>《取組例》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 他部門等の複数の先輩女性職員が後輩女性職員の将来のキャリアや仕事と家庭の両立などに関する相談に乗り、幅広く助言等を行う。 ・ 23区のスケールメリットを生かし、他区の複数の女性職員とマッチング調整をした相談制度を導入する。 		
効果	<p>後輩職員のキャリア開発の支援や意識改革を促すことによって、人材育成を図ることができるとともに、後輩職員の不安軽減に繋がる。</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課題【(1)職責に対する不安の存在】⇒不安の軽減 		
他団体等の取組	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 国土交通省において、気軽に相談に行けるよう、身近に女性相談員を配置している。 ➤ 堺市において、女性職員を対象としたメンター制度(※)の実施を行っている。 <p>※上司とは別に指導・相談役となる先輩職員が後輩職員をサポートする制度</p>		

B 人事制度の整備

項目	B-1 昇任制度の見直し	主体	各区、特人委
内容	<p>職員のライフイベントを踏まえた昇任制度のあり方について、制度全般にわたって検討を行い、昇任制度の見直しを図る。</p> <p>《見直しの視点》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 出産・育児、介護等のライフイベントにより、不利な昇任選考制度となっていないか等を調査・研究し、受験資格等の見直しを検討する。 ・ 昇任体系の複線化を図るなど、複線型人事制度の方法や必要性等を検討する。 ・ 昇任選考合格後、ライフイベント等の事情により、昇任を猶予できる制度の導入を検討する。 ・ 育児休業者が昇任選考を受験できる制度を検討する。 		
効果	<p>職員のライフイベントを踏まえた昇任制度とすることにより、昇任選考を受験しやすい環境の創出や、昇任を希望する職員の増加に繋がる。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>・ 課題【(4)ライフイベント等による障壁】⇒障壁の低減</p>		
他団体等の取組	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 特別区において、本人の事情等により、昇任選考合格後に昇任を猶予できる制度を導入している区がある。 ➤ 京都市において、女性職員の受験機会の拡大を図ることを目的として、係長能力認定試験の受験資格取得に要する年数を1年短縮している。 ➤ 神戸市において、考査の免除期間内に産前・産後休暇又は育児休業により次段階の考査を受験できない場合、本人の希望により、受験できない年数に応じて、3年を上限として免除期間を延長することができる制度を導入している。 ➤ 北九州市において、出産、育児（未就学児）等がある場合に、係長昇任試験の1次試験（筆記考査）合格者に対して、2次試験（面接）の受験を最大3回まで猶予する制度を実施している。 		

項目	B-2 キャリア・パスを把握・醸成する仕組みの整備	主体	各区、特人委
内容	<p>特別区人事委員会が平成25年の「職員の給与に関する報告及び勧告」別紙第3「人事制度、勤務環境の整備等に関する報告（意見）」で言及した、キャリア・パス（※）を把握・醸成する仕組みを整備する。</p> <p>※キャリア・パスは、職員が職務に取り組むうえでの今後の方向性等の絵姿をいい、管理監督者と職員が面談等を通じて毎年作成（更新）する。両者がこれを共有し、積み重ねていく。</p>		
効果	<p>人事異動時もキャリア・パスを引き継ぐことにより、継続的・長期的な人材育成を図ることができる。</p> <p>また、本人の意向を踏まえた、納得性の高い人事評価や目標管理、若年時から将来像を共有することによる昇任試験の受験勧奨等に活用することができる。</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・課題【(1)職責に対する不安の存在】⇒不安の軽減 ・課題【(2)上司の視点、区政全般の動きをフォローする意識の差】⇒意識の向上 ・課題【(3)上司からの指導不足】⇒上司の指導力向上 		
他団体等の取組	<p>➤ 特別区において、制度やアプローチは異なるものの、4区が取り組んでいる。</p>		

C 勤務環境の向上

項目	C-1 子育て期職員への支援体制の整備	主体	各区
内容 (例)	<p>子育て期職員へのフォローや、サポートなど、子育て期職員への支援体制を整備する。</p> <p>《取組例》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 子育て中の係長級職員への支援体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> ☞ 係長級の職員が子育て期にあたる場合、部分休業や休暇を取得しやすいよう、同じ係に主査を配置するなど、支援体制を整備する。 ・ 係長級の育児休業職員代替制度の検討 <ul style="list-style-type: none"> ☞ 係長級の職員が育児休業をとった際に、主査の配置を工夫する等柔軟な人事配置により、係長級での代替職員を配置できる体制を整備する。 ・ 育児休業等取得者に対するサポート <ul style="list-style-type: none"> ☞ 育児休業や妊娠出産休暇中の職員に対して、上司又は職場から、電話、電子メール等の方法により定期的な情報提供を行う。(情報の内容：庁内報の情報等) ☞ 育児休業後（又は育児休業復帰直前期）の職員を対象に、区の政策等、区職員、組織人としての感覚を取り戻せるセミナー等を行う。 		
効果	<p>子育て期の職員の不安解消、休暇や育児休業等を取りやすい環境の創出に繋がる。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課題【(1)職責に対する不安の存在】⇒不安の軽減 ・ 課題【(4)ライフイベント等による障壁】⇒障壁の低減 		
他団体等の取組	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 国土交通省において、育児休業中の情報提供のほか、育児休業中のコミュニケーション、職場復帰講習など、職場全体で育児休業前から職場復帰までを支援していくプログラムの作成・実施をしている。 ➤ 福岡市において、育児休業者の職場復帰前研修（リラックス研修）、育児休業中の希望する職員を対象に、eラーニングによるキャリアデザイン研修を実施している。 		

項目	C-2 超過勤務の縮減	主体	各区
内容 (例)	<p>超過勤務の縮減に向けた対策に取り組む。</p> <p>《取組例》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一時的に多忙になっている部署に迅速に応援要員を配置するなどの対策により、庁内の業務量の平準化、超過勤務の縮減を図る。 ・ 管理職による超過勤務縮減への取組を奨励するとともに、管理職の縮減努力が人事評価に反映されるようにする。 ・ 上司が部下を評価する際、業務の効率性を一層重視することにより、超過勤務の縮減を促進する。 		
効果	<p>職員が心身ともに健康で、高い労働意欲を保ちながら安心して職務に励むことが出来る環境の創出に繋がる。</p> <hr/> <p>・ 課題【(4)ライフイベント等による障壁】⇒障壁の低減</p>		
他団体等の取組	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 特別区において、ノー残業ウィークや一斉定時退庁日の設定、庁内放送による喚起等の取組を行っている区がある。 ➤ 国の17府省等において、定時退庁日・定時退庁期間の設定、実施を行っている。 ➤ 横浜市において、職員一人ひとりが毎週1回の定時退庁日（「マイ定時退庁日」）を設定する取組を行っている。 		

『他団体等の取組』の参考文献

- 人事院人材局企画課「女性国家公務員の採用・登用の拡大等に関する指針 参考資料（平成23年1月）」
- 人事院・総務省「女性国家公務員の採用・登用の拡大状況等のフォローアップの実施結果（平成24年9月11日）」
- 内閣府「地方公務員における女性の採用・登用等に関する事例集（平成21年7月）」
- 内閣府「平成25年版男女共同参画白書」
- 横浜市総務局「平成22年度総務局運営方針期末振り返り」
- 横浜市「やります！4つの「Do! プラン Plus☆」～」
- 名古屋市「男女平等参画基本計画2015 推進状況報告書（平成23年度事業実績）」
- 京都市「平成24年度京都市人事行政白書」
- 神戸市「平成24年度神戸市男女共同参画年次報告書」
- 神戸市「平成21年度神戸市男女共同参画年次報告書」
- 広島市「第2次広島市男女共同参画基本計画の推進状況（平成23年度）」
- 北九州市「第2次北九州市男女共同参画基本計画」平成23年度実施報告書」
- 福岡市「福岡市職員の人材育成・活性化プラン（平成22年5月）」

