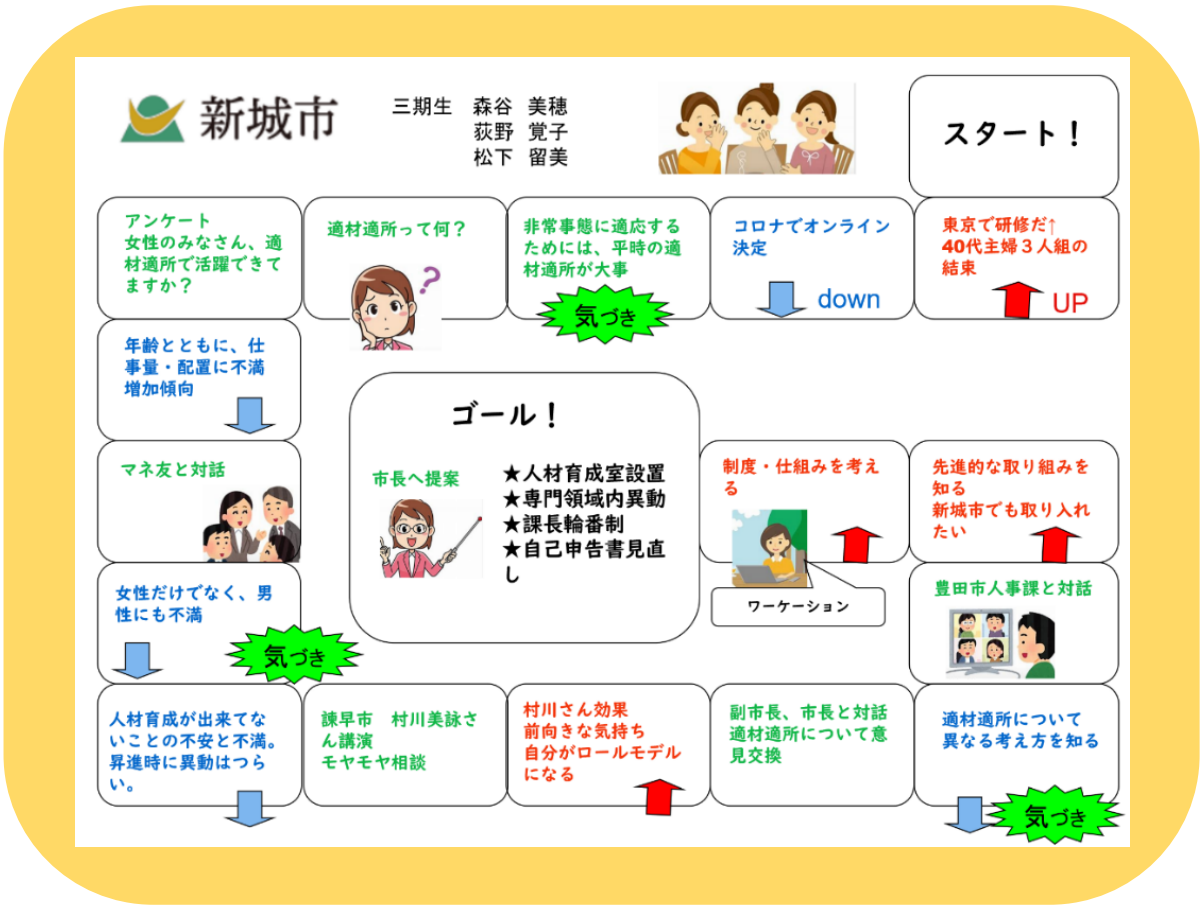
新城市人マネ３期生

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2020 年度　共同論文



２０２１年３月

新城市　第３期研究生

企画部まちづくり推進課　森谷　美穂

健康福祉部保険医療課　荻野　覚子

教育部教育総務課　松下　留美

目　　次

1　はじめに　1

2　テーマからみえた課題　1

3　女性職員向けアンケート実施　2

4　これまでの学び　3

5　ありたい姿への向けての提案　8

6　所感　10

補足資料

女性職員向けアンケート結果　12

1　はじめに

新城市では、2018 年から早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に参加しており、今回で 3 期目となる。

過去 2 年間に参加した 6 人はいずれも男性職員であったが、今回は初めて女性職員 3 人で参加した。

我々 3 人の共通点は、子育て真只中の 40 代女性共働き職員である。役職を任されるようになった今、30 代までには感じなかった将来への不安が突如襲ってきた。現在は家族に支えられながら仕事をしているが、この先、このまま子育てをしながら働き続けられるかという生活面からの不安がある。そしてそれ以上に、昇任試験を実施しない本市において、今まで経験した部署が少なく、このまま経験の無い部署で昇任し、部下を持つことになることへの不安が大きい。これから先を想像したときに不安しかない。

本市では、現在これまでにない数の職員が育児休暇中であり、近年は職員採用における女性の割合も高く、この先、我々のような気持ちを持つ職員が増えていくことが考えられる。

女性職員が不安なく働き続けられる組織にしていきたい。そのような組織とはどのような状態なのか、全国の自治体の事例から学び、研究してみたいという思いで参加した。

2　テーマから見えた課題

ちょうど新型コロナウイルス感染症が世界中で猛威を振るう中、マニフェスト研究所事務局から与えられたテーマが「緊急時に効果的に対応できる自治体組織」であった。自然災害への対応が緊急時であることがほとんどであった時代から一変し、今回の新型コロナウイルスが引き起こした急な小中学校の休校措置やこども園の登園自粛措置は、我々にとってまさに緊急事態であった。

本市においても、在宅勤務制度、時差通勤制度を始め、子の看護のための特別休暇などが導入されたが、新型コロナ対応による業務が増加しているうえ、女性職員の多くが基幹系端末を使用する窓口業務に携わっており、在宅勤務制度を一番利用したい子育て中の職員の多くが在宅勤務をできる状況にはなかった。また、課内に同じような境遇の職員が多く、同時に職場を空けることに気が引けていた。

3 人で職場の現状を話し合う中で、平時からバランスのよい職員の配置となっているのか、一人で仕事を抱え他の人ではわからないような状態になっていないか、適材適所の配置がされているのかなどの平時におけるさまざまな課題があがってきた。そして、平時にできないことは緊急時にできるはずがないとの思いから、緊急時のあるべき姿を描くと同時に、平時の理想の姿を描きながら対話を進めてきた。

3　女性職員向けアンケート実施

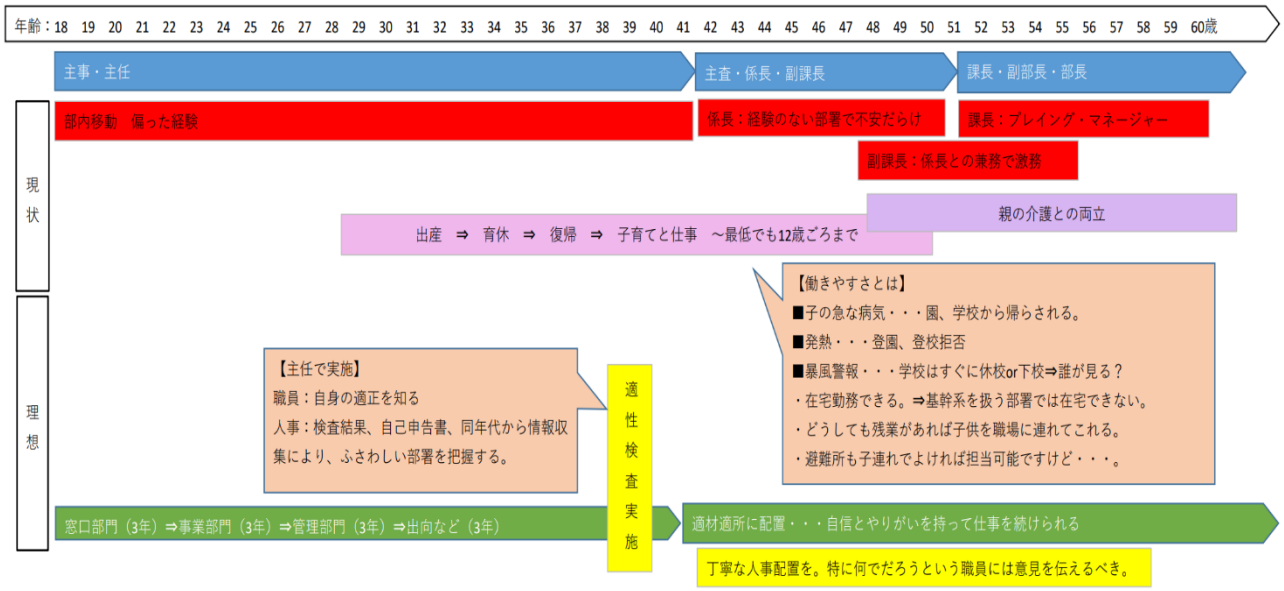
現状を把握するため、「女性職員向けアンケート」を全女性行政職員に対し実施した。家庭と仕事の両立で多くの困難を抱えている女性職員が、どうしたら緊急時に効果的に活躍できるのかということを探ることはもちろんのこと、女性職員が普段から感じている本音を知りたいとの思いから実施した。

公務員として、全体の奉仕者として、災害時や緊急時には職務に努めなくてはならないことは百も承知であるが、実際のところ、小さな子どもを自宅において出動できるのだろうか。近年、女性職員の割合が増えているが、同じような境遇の職員が増えた時に、市役所はきちんと機能するのであろうか。課題は非常に多いという実感である。

アンケート結果としては、年代が上がるごとに不安を抱く職員が多いことが明らかになったが、我々が想像していたよりも、現状に不満を抱いていない職員が多いことも明らかになった。市役所で働くことに希望を持っている若手職員が多いことに喜びを感じる一方、個別インタビューでは、多くの先輩職員が不安と悩みを抱えていた。さらには昇進意欲もなく、いつ辞めてもいいと思っている人が多くいることもとても残念に思った。女性活躍という言葉から随分かけ離れたところに女性職員の心が置き去りにされているかのようである。

人マネの研究会では、他自治体に対し、将来働き続けたいと思える組織かどうかインタビューし、他自治体の事例を知ることに力を入れた。多くの自治体では人材育成計画に沿って若年期はさまざまな部署を経験し、自己の適材適所を知り、自信を持って係長になっているところが多いということに驚いた。先進的なのかそれが普通のことなのかわからないが、人口規模の小さな自治体でも実施していたため、本市でもできるのではないかと希望を抱いた。

■組織の理想と現実



4　これまでの学び

5月

第０回研究会　『人材マネジメントセミナー　スタート！』 2020．5.14

東京での育児を忘れた出張を楽しみにしながら、女性職員の働きやすい職場を実現したいとの思いで研究を始めるも、コロナの影響でオンラインでの部会が開催されることに。ズームという新しい仕組みにも触れ、時代の移り変わりを感じながら部会がスタートした。

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」が全自治体統一テーマとなる旨の発表あり。新型コロナウイルス感染症の感染拡大による小中学校の休校、こども園の登園自粛・・・。コロナ対応で業務が増える中、子どもは家に・・・我々にとってはまさに緊急事態であった。

事前課題１　新型コロナ対応を調べる（組織の現状把握）

【組織全体の取り組み】

・新型コロナウイルス感染症対策特別チーム発足

・時差通勤制度・・・勤務シフトで混雑を避けた。

・在宅勤務　4 月 23 日～5 月 29 日（23 部署 108 人 328 日）

・子の看護のための特別休暇

　3 月 2 日～3 月 24 日（19 部署 28 人 55 日 108 時間）

　4 月 7 日～5 月 29 日（48 部署 185 人 677 日 1,568 時間）

【聞き取った実情】

・多くの女性が窓口業務や基幹系パソコンを使用する業務で在宅には無理がある。

・所属内に同じ境遇の職員が多く、休みを取りづらい。

【疑問】職員配置に偏りがあるのでは？

6月

第１回研究会（オンライン） 2020．6．3

【組織の現状把握について対話】

対話自治体の静岡県藤枝市と対話の時間を持った。男性 2 名、女性 1 名のグループで、その後の研究会ごとに心の友として気軽に相談できる相手となった。

【今後の取組みにあたっての視点】

・組織の健康とは何か

・現状から目指す姿を描く

・横の連携の難しさ

・トップの意識と部下の意識の差

・職員のモチベーション

・観察する

・今を落ち着いて見る、知る、経緯を知る

・常識を疑う

・平時にできていないことは有事にもできない。

事前課題２　緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切なこと

【対話して出てきた要素と優先順位】

①職員の柔軟な配置と協力体制・・・制約職員が集中している部署がある

②決定事項の素早い徹底・・・災害対策本部の内容が全職員に周知されない

③事業仕分け・・・BCP の継続する業務に緊急性のないものがある

④緊急時用の勤務制度の確立・・・サテライト、テレワーク、託児室など

【人事課へのヒアリング】

10 年前の体制と比較すると災害対策本部や避難所に全部署で協力して対応するようになってきており一部の職員に業務が集中することがないよう改善はみられていた。しかし、近年の職員採用の男女比をみると女性の採用が多く、今回のコロナ禍でも多くの職員が育児休業中だったり学校休校に伴い看護休暇が必要になったりという現状があった。緊急時を乗り越えるためには平時から職員の適正な配置やテレワークができる仕組みの導入などが必要だと感じた。

7 月

第２回研究会（オンライン）2020．7．3

【緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とはどんな状態か】

・発生直後・・・全職員の安否が確認できる。被害状況の情報が収集できる。

・復旧・復興に向けて・・・自宅周辺や最寄りの支所で勤務できる。自宅から離れられない職員は在宅勤務。子供の預け先がない職員は子連れで勤務ができる。

【緊急事態から平時の理想の状態を考える】

・避難所や役所内に託児室がある。
（平時は市民会議で利用。育休中の職員研修も可）

・在宅勤務が可能・・・道路が遮断されても働ける。

・最寄りの支所で勤務可能・・・道路が遮断されても働ける。平時では勤務時間短縮

活動１　女性職員を対象にアンケートを実施

市役所に勤務している一般行政職の女性職員を対象にアンケートを実施。

緊急事態での対応について、そして平時のあり方について中心に現状を知りたいと思い実施した。年代が上がるごとに不安を抱く職員が多いことが明らかになったが、私たちが想像していたよりも、現状に不満を抱いていないことも明らかになった。そこには、年代の差がある。市役所での希望を持っている若手職員の気持ちを大切にしたいと 3 人で共有した。

8 月

第３回研究会（オンライン）2020．8．26～27

【緊急事態に対するあるべき姿を考える】
・職員の柔軟な配置と協力体制
・素早い意思決定、素早いアクション
・各職員の役割把握
・部局内外の横の連携、情報共有が取れている組織
・自分事として捉える職員の意識
【緊急時に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿】
・適材適所の職員配置（女性視点：子育てや介護しやすい配置か）
・在宅勤務が可能（女性視点：子育てや介護しやすい配置か）
・業務の複数担当制
・職員の評価の把握と本人へのフィードバック
・職員の常日頃からの協力体制

活動２　マネ友とのランチミーティング

9 月

第 2 期生の声掛けで、月 1 回のランチミーティングを実施した。今年度の活動状況を報告しながら、本市の現状について意見交換をした。女性 3 人での話し合いが常であったため、1 期生、2 期生の男性職員の話はとても参考になった。迷いながら仕事をしているのは女性だけではなく男性も一緒。女性が働きやすい職場は、イコール（＝）男性にとっても働きやすい職場であることが分かった。

活動３　キーパーソンへのインタビュー

10 月

研究を進めていく中で、“適材適所の人事配置”が KEY であることを認識した。そこを追求していくには、人事課との意見交換を行い、副市長、市長との対話が必要であると考え、面談の機会を設けていただいた。私たちの考えている適材適所と、市幹部の考える適材適所には乖離があることが分かった。また、市の規模によっては、人事異動にも限界があるとのことであった。

私たちの考えがまとまらないままでの対話であったため、内容を深めることが出来なかった。対話の重要性を再認識した。

事前課題３　あるべき姿を実現するためのアクションプランをたてる

【まず取り組むアクション】

女性職員意識調査、マネ友との情報交換、若手職員への聞取り、人事部局との意見交換　⇒アウトカム：職員の状況把握

【次に取り組むアクション】

アンケート調査の分析、マネ友との連携、職員配置の分析

⇒アウトプット：働きやすい環境の提案　アウトカム：マネジメント力の向上

【更に取り組むアクション】

キャリアプランを立てる提案（自己分析の機会、自己の中長期的な展望）

⇒アウトプット：人材育成の確立　アウトカム：組織力向上、職員満足度向上

第４回研究会（オンライン）2020．10．23

【丸森幹事によるフィードバック】

これからの組織のあり方には女性の視点は大事である。女性を守るために職場を変えることは男性にもよいことである。何歳までも働き続けたいと思える職場、育休から復帰した時にまんざらでもないと思える職場が必要。働き方を変える時期である。

×男性社会　⇒　〇感情を大切にする社会

×ロジカルに。感情は批判的　⇒　〇互いの弱みを見せ合える組織（心理的安全性）

×できる男だ！＝チャレンジは避けたい。抱えて倒れてしまう。

×プライベートは仕事に持ち込まない　⇒　〇プライベートを含めて人間

・キャリア的に若いうちからさまざまな経験をするべき（窓口、計画、事業部門）

・丁寧な人事であるべき。昇進試験がないのであれば相応しいところへ配置する。

・なんでだろうと思える人事異動には、丁寧に意見を伝えるべき。

活動４　川崎市主催“幸夢員　村川美詠さん”（長崎県諫早市役所）のインタビュー

11 月

川崎市の人マネメンバーが、諫早市役所障害福祉課長の村川美詠さんにインタビューをされる機会を聴講させていただいた。女性として、また上司としてもとても魅力的な方で、「一緒に働いてみたい」と強く思わせてくれる方であった。出版されている本を即購入。気持ちが高まる機会を得ることが出来た。ここが、私たちのエンジンがかかるきっかけにもなった。

12 月

活動５　豊田市人事課職員から“人材育成”についてインタビュー

豊田市が取り組んでいる人材育成に魅力を感じ、オンラインで話を聞く機会を設けた。同じ県内の中で、このような取り組みができていることがすごくうらやましく感じるとともに、本市の在り方を抜本的に変えないと人材育成にはつながらないことが明らかになった。人材育成は、仕事をしていくうえでモチベーションにもつながるとても重要なことであると再認識した。

活動６　ストレングス・ファインダー2.0 の実施

ストレングス・ファインダー2.0 をそれぞれ実施し、34 の資質の中から自己の強みトップ５を知った。3 者とも似たようなタイプであることがわかったと共に、現在の人事配置が向いていないと改めて知ることとなった者もいた。弱みを克服することよりも、強みを生かして働くことがやりがいにつながり、組織力も上がるとのこと。適材適所の配置の重要性を再認識した。

1 月

2021．1．28～29　第５回研究会（オンライン）

・3 人で一年間の活動の振り返り、市への提案について話し合った。
・各自治体の取組みについて 3 人で共有し、組織のあるべき姿について学んだ。
・東村山市、横手市、一関市と 1 年を振り返る対話
・管理職部会に参加している自治体は庁内での対話も取りやすくなっている。
　⇒本市も管理職部会に参加してはどうか。組織を変えるのは管理職。
・同じ考えの人で参加しても意味がない。
　⇒取り掛かりは同じ意見を持っている職員同士で活動し、そこからさまざまな意見の職員を巻き込んでいくことの方が効果的ではないか。
・活動の時間軸を長く見る。
　⇒成果を直ぐに求めない。活動し続けることの大切さ。
・優秀自治体の発表を聞く

５　ありたい姿へ向けての提案

平時に出来ないことは、緊急時にも出来ない。職員のモヤモヤ解消と、やる気を引き出すためには人事制度改革が必要であると考えた。

採用した「人材」を、育成して「人財」にできるか「人在」（ただ在るだけの人）もしくは「人罪」（組織にとってマイナスな人）にするかは、組織の力量である。

人事制度改革として必要であると思うことについて提案したい。

１　人材育成室の設置

豊田市では、職員個人の経験部署だけでなく、従事してきた業務まで細かく管理している。その細かいジョブデータをもとに、その職員が次に身に着けてほしい能力を決め、配置を決定する。そこには「職員を育成する」というぶれない筋が通っており、当然本人に説明しても納得いくものである。

さらに驚いたのは、人事課が異動する職員の、異動先の上司に育成プランを説明し、「このように考えているから窓口業務ではなく内務をさせてほしい」と指示までしているということ。

職員にとって、人事課が自分を大切にしてくれていると感じられることこそ、組織への愛着につながる。

２　専門分野内異動

すでに取り組んでいる市町村もあるが、おおむね３５歳までは能力育成期として様々な分野を経験し、自己を見つめ自分の強みを知る。その後、係長級になる頃（能力発揮期）に、適材適所の配置となるようにマネージャー系もしくはエキスパート系に進むかを選べるシステムを構築したい。

数年で変わりゆく制度や、複雑化する制度に向き合い、市として適切な判断を下すためには、その分野に長けたエキスパート人材をそろえるべきではないか。

新城市の規模では部ごとにエキスパート人材を置くと異動が限られてしまうので、例えば税のエキスパートの場合は税に関わる部署には全て異動の可能性があるというように、部課単位ではなく業務内容で異動をするのが理想である。

３　自己申告書の見直し

現行の申告書では、現部署に残りたいか、異動したいかの欄はあるが、中長期的なビジョンを描かせる欄がない。自分はどのようなキャリアを積んでいきたいのか、５年後１０年後の展望を描けることが必要だと考える。人事サイド、つまり人材育成面からも、中長期的視点は必要ではないか。

４　昇級試験

係長以上に昇級試験を導入することを希望する。望まない昇進はモチベーションを下げることにもつながり、組織にとってマイナスとなることも考えられる。市の財政や各分野の基本的な制度を理解していることも必要であると考える。

また、係長の年齢になると、勤務年数の長さから「市役所の当たり前」が慣習となり、改善する機会を失っていることもある。昇級試験が市職員としての自覚や志を見直すきっかけにもつながると考える。

５　課長の輪番制

厚生労働省はじめ多くの研究機関の発表であるように、うつ病にかかる人が増えている。市役所内でも中間管理職のうつ病が後を絶たない。

仕事量の多さと職員不足から、プレイングマネージャーとなりストレスを溜め込む管理職が増えている。周りの職員も目指すべき姿を失い、モチベーションの低下につながる。

そこで、相談できる組織体制を目指して、課長の輪番制導入を提案する。同じ部に所属する課長が定期的に（数カ月や半年ごとに）持ち場（担当課）を変えて決裁を行う。そこで生じた疑問や不明点は課長同士が聞きあい補いあう仕組みである。

そうすることで、課長の孤独解消になりストレスを溜めずに業務に遂行できると考える。また、他課の事情は知らぬ振りだった課長も、数か月後には配属されることになるため、注意をして見るようになることを期待する。

６　複数担当制の徹底

一人の担当者が一つの業務を抱えるところが多い。複数担当制を徹底し、本人が不在であっても、もう一人が対応できるようにすることにより、柔軟な勤務体制が取れ、心に余裕も生まれると考える。

７　職場内託児所の設置

どんな境遇の職員でも、公務員として、全体の奉仕者として、災害時や緊急時には登庁し公務にあたるべきであるが、実際のところ、幼い子どもを家庭に残していくことは不安である。だからと言って、制約のない職員に緊急対応を任せっぱなしにすることは気が引けるし避けたい。そこで、緊急時には、職場内に託児所を設置し、安心して職務にあたれる環境があると活躍できる職員が増えると考える。

平時においても、どうしても残業をしないといけない時期もあるため、学童保育へ子どもを迎えに行き、子どもを同伴して残業ができるような仕組みがあると、他の職員に遠慮せずに担当業務を遂行できる。

人口減少、労働力減少時代の中、人材は常に取り合いであることを肝に銘じて採用活動及び人材育成をしなければ、市役所人材のレベルの低下はもとより市の衰退が加速するであ

ろう。OJT という名のもとに、人材育成を配属部署へ押し付けていないか。形骸化した研修を受けさせて満足していないか。小さな市だからこそ、大きな市よりも早く、そして職員のモチベーションの上がる人材育成をしなければ本市は生き残れないと考える。

6 所感

【健康福祉部　保険医療課　荻野　覚子】

仕事と育児の両立の中で、悩める 40 代女性 3 人で参加したこの部会。当初は、現実から離れ、東京での研究を楽しみにしていたが、今年はコロナ禍で異例の状況になってしまった。

女性の働き方について研究を深めたいと思っていたが、テーマが決められたことによって、当初は試行錯誤の日々であった。その中で、やはり初志貫徹の思いで、女性の働きやすい職場に焦点を当てることにした。しかし、研究を進めていく中で、悩んでいるのは女性だけでなく男性も同じであること、また、女性が働きやすい職場は男性にとっても同様であることが明らかとなった。

職員が元気でなければ、市民サービスの向上にはつながらないということも分かった。職員満足度の向上が、本市には必要であると感じた。

この部会で、『対話』の大切さを学んだ。対話は、相手をよく知る機会となり、人と人とをつなぐ大切なツールとなる。対話を深めるためには、傾聴の姿勢が不可欠となる。現状をより良くするためには、まずは気づいた人が小さな一歩でよいので進むことが大切であると思う。その中で、同じ思いの仲間が増え、小さな一歩が大きな変化へとつながっていくことになると信じたい。

【教育部　教育総務課　松下　留美】

この研究会が自分の組織を客観的に見直す良い機会となりました。

民間企業から転職した当初は市役所の仕事、組織について違いを感じていたはずが、時の経過とともに、当たり前になりつつあったことを改めて考える機会でした。

例えば、キャリアが生かされない人事異動や、仕事が人についていて、上司が自分の仕事を把握していないこと等は、私だけでなく全国の職員が抱いている不満であり、課題であることがわかりました。

そのような課題を幹部職員と共有し、解決に導いて行きたいと思っていましたが、幹部の考えが私たちとは少し異なることが分かりました。

人材マネジメント研修を受けた今の気持ちは、大きな改革は難しいけれど、私は自分の周りから変えていこうと思っています。そして、この研修を是非管理職にも受けていただきたいと感じています。

【企画部　まちづくり推進課　森谷　美穂】

経験のない部署に異動になったり、向いていない業務の担当になったりで、もがき苦しんでいる同世代の仲間がいた。自分よりも優秀だし、アイディアが豊富で、何よりもまじめである。彼女らの強みが生かせる適材適所な部署に配属になっていれば、もっと生き生きと仕事が続けられただろうに、大きな損失である。

公務員は紙一枚で異動するのが当然と言われるかもしれないが、このままでは良い人材がどんどん離れていくのではないかと心配である。人材不足にも関わらず、多くの若者は東京などの大都市で働きたいとよく聞く。東京ではなくても、ココで働きたいと若者に選んでもらえる職場にしていきたいと強く思う。

この悩みは全然解決していないが、人材マネジメント部会に参加し、全国の先進的な人事制度を知ることができ、公務員の働き方にも少し明るい兆しがあるように思えた。これから活躍する若い世代のためにも、ココで働き続けたいと思える職場づくりに貢献したい。

－補足資料－

女性職員向けアンケート結果

（育児休暇中の職員 12 名（26 歳～36 歳）を含まない）

（１）回答者情報

	主事主任	係長主査	管理職	合計
25 歳以下	13 人（17%）			13 人（17%）
26 歳～35 歳	26 人（34%）			26 人（34%）
36 歳～45 歳	12 人（16%）	5 人（6%）		17 人（22%）
46 歳以上	3 人（4%）	5 人（6%）	13 人（17%）	21 人（27%）
合計	54 人（70%）	10 人（13%）	13 人（17%）	77 人

（２）生活状況

	①仕事中心	②育児又は介護と仕事の両立	③育児と介護と仕事の両立	合計
25 歳以下	13 人（17%）			13 人
26 歳～35 歳	24 人（31%）	2 人（3%）		26 人
36 歳～45 歳	4 人（5%）	13 人（17%）		17 人
46 歳以上	9 人（12%）	8 人（10%）	4 人（5%）	21 人
合計	50 人（65%）	23 人（30%）	4 人（5%）	77 人

（３）全問（２）で②・③と回答された方は、育児介護の協力者はいますか。

	いる	いない	合計
25 歳以下			
26 歳～35 歳	2 人		2 人
36 歳～45 歳	13 人		13 人
46 歳以上	11 人	1 人	12 人
合計	26 人	1 人	27 人

（４）現在の災害時の役割は何ですか。

	①初動班	②災害対策本部	③避難所	④特に配置なし	
25 歳以下	3 人	3 人	2 人	5 人	38.4%
26 歳～35 歳	4 人	3 人	5 人	14 人	53.8%
36 歳～45 歳	7 人	3 人		7 人	41.1%
46 歳以上	7 人	7 人	2 人	5 人	23.8%
合計	21 人	16 人	9 人	31 人	40.2%

（5）全問（4）で④と回答された方、①～③を担当することができますか。

	担当可能	勤務時間により担当可能	内容等により担当可能	担当不可能
25 歳以下	3 人	1 人	1 人	
26 歳～35 歳	5 人		4 人	5 人
36 歳～45 歳		3 人		4 人
46 歳以上		4 人	1 人	
合計	8 人	8 人	6 人	9 人

（6）もし家庭にいるときに災害が発生した際、すぐに登庁できない理由は何ですか。

	特にない	交通手段がない	看護を必要とする家族がいる	自分自身の健康不安	その他
25 歳以下	7 人	6 人			
26 歳～35 歳	14 人	4 人	3 人	2 人	1 人
36 歳～45 歳	4 人		10 人		3 人
46 歳以上	10 人	2 人	4 人	2 人	5 人
合計	35 人	12 人	17 人	4 人	9 人

（その他）

・家の近くが土砂崩れの危険区域になっており、家で子どもだけになることは避けたい。
・子ども 2 人が書学生の時に避難所担当で、泊まりだったため翌朝の小学生の急遽の弁当づくりで大変だった。
・子どもが小さい時は、夫も職員として登庁しなければいけないため自分が職場に行くことができるかどうかわからない。
・高齢の両親もおり、家族をおいて行くことに抵抗がある。
・山道で遠距離の登庁。現在は解消しているが、家族を残して登庁することが心配だった。
・子どもが幼いため、年老いた家族の元へずっと預けっぱなしにできない。

（7）災害時に必要な考え方、必要なことは何ですか。

	何があっても登庁すべき	必ずしも登庁せず近場で対応	家庭優先	こども園等を開設し預ける	子連れ勤務	その他
25 歳以下	1 人	5 人	8 人	6 人	3 人	
26 歳～35 歳	3 人	8 人	18 人	8 人	4 人	
36 歳～45 歳	1 人	10 人	9 人	10 人	2 人	1 人
46 歳以上	1 人	11 人	12 人	4 人	4 人	2 人
合計	6 人	34 人	47 人	28 人	13 人	3 人

（その他）

・全体の奉仕者としては、何があっても登庁すべきとは思うが、現実は難しい。危機管理として自分がすぐに登庁できる体制を日ごろから考えておく必要があると考えます。

・配偶者や親族に子を預けてから災害対応にあたりたい。発災してすぐは難しいかもしれないが、定期的に自宅等子どもの預け先へ帰る時間がもらえたらないよい。

・育児・介護が必要な家族がいる場合、登庁することが無理なことは、職員全体が認識を統一していないと不公平感を持つ職員の不満となる。

（８）市役所全体の仕事についてどう思いますか。

	とてもやりがいがある	やりがいがある	つまらない	とてもつまらない	合計
25 歳以下	1 人	10 人	2 人		13 人
26 歳～35 歳	1 人	18 人	5 人	2 人	26 人
36 歳～45 歳		14 人	3 人		17 人
46 歳以上	2 人	15 人	4 人		21 人
合計	4 人	57 人	14 人	2 人	77 人

（９）現在の課での仕事についてどう思いますか。

	とても満足している	満足している	やや不満である	不満である	合計
25 歳以下	3 人	9 人	1 人		13 人
26 歳～35 歳	2 人	11 人	13 人		26 人
36 歳～45 歳	3 人	9 人	2 人	3 人	17 人
46 歳以上		13 人	7 人	1 人	21 人
合計	8 人	42 人	23 人	4 人	77 人

（10）市役所の人事配置のあり方について

	異を唱えない	適材適所	自分で選ぶ	合計
25 歳以下	1 人	11 人	1 人	13 人
26 歳～35 歳	2 人	23 人	1 人	26 人
36 歳～45 歳	1 人	16 人		17 人
46 歳以上	1 人	20 人		21 人
合計	5 人	70 人	2 人	77 人

（11）安心して働くために必要なこと

	職員の配置を考慮	在宅勤務の制度化	複数担当制の制度化	特別休暇の拡大	職場の理解	家庭の理解
25 歳以下	76.9%	46.2%	30.8%	23.1%	76.9%	46.2%
26 歳～35 歳	69.2%	38.5%	15.4%	23.1%	76.9%	23.1%
36 歳～45 歳	76.5%	41.2%	23.5%	11.8%	82.4%	47.1%
46 歳以上	66.7%	28.6%	38.1%	19.0%	66.7%	42.9%
合計	71.4%	37.7%	26.0%	19.5%	75.3%	37.7%

（その他）

・複数担当を制度化するのは重要だと思う。部分休業をいただいても職員が単独でいくつかの事務を担当すると時間内に業務を終えることが難しい。

・育児等がある職員だけが在宅勤務を選べるのではなく、職員全員が働き方を選択できる在宅勤務の制度化であるべき。

・業務量が多く、他の職員への負担増が懸念され、時短勤務等の申し出をしにくい雰囲気があった。自分は申し出ることができなかったが、子どものことを考え申請すべきだったと思う。

（12）職場復帰するにあたって感じたこと

	不安だった	不安を感じなかった	楽しみだった	その他	対象者数
25 歳以下					0 人
26 歳～35 歳	1 人		1 人		2 人
36 歳～45 歳	9 人		1 人	1 人	11 人
46 歳以上	12 人	1 人	1 人	1 人	15 人
合計	22 人	1 人	3 人	2 人	28 人

（その他）

・久しぶりの職場にわくわくする一方で、仕事と育児と家事の両立ができるのか不安だった。

・第 1 子は産休のみだったので、第 2 子の際、8 か月も取れてありがたかった。

（13）復帰者を支援するにあたり

	職場情報共有システム	育休中の自宅で仕事	復帰前のパソコン研修	復帰後在宅勤務	その他
25 歳以下	75.0%	25.0%	62.5%	37.5%	
26 歳～35 歳	64.7%	35.3%	41.2%	41.2%	
36 歳～45 歳	78.6%	14.3%	64.3%	57.1%	21.4%
46 歳以上	83.3%	16.7%	50.0%	38.9%	5.6%
合計	75.4%	22.8%	52.6%	43.9%	7.0%

（その他）

・パソコン等の研修で特にシステム操作研修は必須と思う。復帰したら即業務にあたるので、育休中に各種システム改修などがあった場合は特に。

・業務上必要な事項で大幅な変更があったことなども復帰前に共有が必要。

・復帰後は、産前と同じ業務のままがよい。育児との両立が不慣れなうえ、職場でも新しい業務に携わるのは負担が大きいと感じる。

・人手不足によるためだと思うが、育休を取ることに職場の理解が得られず、育休中に強いストレスを感じ復帰の不安も大きかった。復帰しやすい職場の雰囲気、職場の理解が必要である。

・市役所内に託児制度があるとよい。（市民病院に含めてもらうなど）

【自由記述】

・人事において、若い頃さまざまな課を経験していたら違った考えになっていたかもしれないが、20 年近くで 2～3 課しか経験したことのない者にとって、全く経験のない業務の係長として異動するのは不安であり意欲がなくなる。主事主任の間に、窓口、現場、管理部門など多分野をコンスタントに経験すれば自分の適材適所もわかってくると思う。10 年ぐらい経験した後、各職員やその上司に適材適所の調査をするなどし、その後のキャリアに生かせれたらと思う。

　また、社会人枠で採用された職員には、その民間でのキャリアを生かせる業務についてもらう方が市にとって有益だと思う。民間経験者が辞めてしまう現実をみると、貴重な人材を損失してしまった気がしてならない。（36 歳～45 歳）

・人事は希望を全く聞いてくれないとよく聞きます。そうすると、いったい何のための申告だろう？と不思議に思いますし、異動は毎年運試しでしかないと感じます。（25 歳以下）

・災害時の対応については、実際起きたときに市職員として自分がどこでどんな役割を担うべきなのか全くわかっていないので、実践的な研修を定期的に受けたいです。（25 歳以下）

・昔と比べると市外に住む職員が増えている。災害時には家庭に留まらざるを得ない職員（子どもが小さい、介護が必要な家族がいる等）もいるため、避難所等で活動する職員の人数を確保することができるのか（避難所生活が長引くと特に）、活動する職員へ負担が偏るのではないかと思う。（36 歳～45 歳）

・「ノー残業デイ」とは別に「今日は家庭の日です。仕事を早めに切り上げ、おうち時間を楽しみましょう！」「今日は家族の日です。皆さんの帰りを誰かが必ず待っています！」といった放送が入ると帰りやすい。（36 歳～45 歳）
・部分休業が取りづらい。今の新城市では、部分休業の制度はあまり意味がない。子どものお迎えに行こうとすると上司から仕事の話を振られたりする。部分休業という制度が上の人たちに浸透されていないのか。子どものお迎えを誰にも頼めず自分で行くしかないが、その日までに片付けなければいけない仕事があるとき、許されるなら、1 時間でも子どもを職場に連れてきて仕事ができればと思う。職員の子ども用のフリースペースがあるといい。（36 歳～45 歳）
・女性職員は、家庭や家族を犠牲にしながら残業していることを分かって欲しい。（36 歳～45 歳）
・男女平等と言われて久しいものの依然として無意識の偏見も多くある。自覚がないため変わらずに存在する。女性には女性だから大目に見て欲しいという気持ちがある点も問題がある。男女に関係なく出来ることは、出来る者が行うことを意識した方がいいと思う。無意識の偏見を意識できるようにすることが必要だと思う。（46 歳以上）
・災害について　災害時の動きについて実際どのようになるのか不安だけが大きいところがあります。自分がどの班に属しているか、非常配備体制のどの段階で動くようになるのか、というのは事前に確かめられますが、実際はどのような動きになるのか漠然とした不安があります。新人で入ったころに大きな防災訓練に参加したことがありました。こういう感じなのかなーと肌で感じるいい機会でした。最近は地区の防災訓練や、校区の防災フェスタに出るくらいですがそちらは住民目線での参加ですので、職員として災害時の初動を体験するなど、職員目線での防災訓練があるといいのではないかと思いました。（36 歳～45 歳）
・仕事と家庭とのバランスが難しい。（46 歳以上）
・窓口業務は女性職員の割合が圧倒的に高く感じます。虐待案件など関係する課は、もう少し男性の割合を増やすなどの対応があってもいいかと思います。災害時は、せめて小学生の子を持っている女性職員は避難所担当からはずすなどの配慮が必要だと感じます。経験したものからの切実な意見です。（46 歳以上）
・男女の働き方もそうですが、今の市役所は人事配置が適正ではないと感じる。担当係長がおらず、主事の上がいきなり参事という係配置もある。教えてくれる人もいないため仕事がしづらい。（26 歳～35 歳）
・災害時に職種の差がありすぎると思う。ひっきりなしに被害報告が入り現地調査に行こうにも行くまでに新たな被害を見付けたり、それを吸い上げようにも電話を受けて状況をまとめる人も少ない。同じ市内でも雨量が違うように被害量も違いまるで雨など降っていないかのように職員から急でもない電話が入ると怒りを感じる。
・災害時に現地で調査ができる女性職員でありたいとは思うが、実際のところはなかなか難しくせめて状況把握し周知できるようにありたいとは思う。それでも子どもが小さいと

家庭も心配で学校は容赦なく引き取りの連絡が入る。

・コロナの自粛期間中、こども園・児童クラブの開設は本当にありがたかった。（36 歳～45 歳）

・個人情報も大事ですが、休みやすい環境を作るには、育児や介護で大変な事情を話しやすい環境を整えることも大事ではないかと思います。
一部の人だけが知っていて、知らない人がいると、あらぬ誤解を招くことにもなりかねません。また、育児や介護の両立で悩んでいる職員もいると思うので、こんな時どうしたか、こうするといい、というような話をできる機会を、配属する課を超えて話せる機会（座談会）があると有意義な気がします。（そういう人は忙しいので実際は難しいでしょうが）（46 歳以上）

・災害時の職員の登庁については、仮眠室の整備、交代制の徹底など職員の待遇を明確にするべき。知られたくない家庭の事情や健康状態がある場合もあるので慎重にするべきだが、災害時等に登庁できる状態なのか、夜勤ができるのかなど、職員への確認が必要かと思う。

・「女性活躍」「女性登用」について・・・ロールモデルがない、そもそも、そのような教育がされていないなどの問題がある。人材育成を考慮した人事異動が必要かと思う。（46 歳以上）

・行政サービスも少ない頃に子育てと仕事を両立してきた私たち世代から見ると今はとても恵まれていると思います。今のサービスを活用しながら、市の職員として、全体の奉仕者として、地域住民のために長く働き続けていただきたいと思います。（46 歳以上）

・扶養家族や要介護者が身近にいないため、勤務・私生活ともにある程度自由のきく立場からの意見になってしまいます。家庭や諸事情により非常時の勤務が難しい方は男女関係なくいらっしゃると思います。それとは対照的に、自分のように災害時でも対応が可能な職員も男女問わずに存在していると思うので、性別を前提に除外するよりは、全職員に照会をかけるのも有用ではないかと考えることがあります。（25 歳以下）

・男女参画、平等と言われてはいるが、実際は育児も介護も女性に負担がかかっていることは否めない。女性も男性同様、社会の一員として責任を持ったやりがいのある仕事ができるし、するべきだと思う。育児も介護もその家庭のことだからではなく、社会のこととして考えていくべきだと思う。そのためには、市役所に子どもと一緒に出勤し一緒に帰れる市役所の託児所制度（病院にはあるので、そこに預けるのもいいのでは）や、介護休暇が家族の誰でも（夫や孫でも）取れるような制度が充実したら仕事がしやすいと思う。家庭と仕事が両立でき、生き生きと仕事ができるような支援を望みます。（46 歳以上）

・職場のスケジュールや人事配置（在席職員の経験年数の少なさ等）をみて、自身の妊娠出産をするタイミングを、遠慮してしまった経験があり、若い職員やこれから入庁する職員に対し、必要以上に遠慮させないような職場環境にしたいです。（26 歳～35 歳）

・育児休暇をはじめ特別休暇や時短勤務の取得については、取得しやすい状況にするために、取得する側の姿勢も大事であると思う。権利だとは思うが、職務を全うすることを 1

番に考えてからの権利だと思うので、そうした姿勢が見受けられると自ずと特別休暇を取得するように促すことになるし取得することにためらうことがなくなると思う。
そもそも家事や育児などが女性が行うことという前提でのアンケートに問題があるのでは？
家事、育児、介護などは、性別により得意な部分不得意な部分はあるので、家庭内でうまくやればいいと思っている。そのうえで、職場の環境を自分なりにバランスをとるようにすることが大事。
生活の中においての優先順位が仕事になっている人が多いのではないか。（家族より仕事の方が長い時間になるから仕方ないのか）
「女性だからできること」は平時でも災害時でも職務にも大いにあると思う。そこを活かせると女性の社会進出が功を奏するのではないかと思う。（46 歳以上）

・様々な地域から職員が勤務しています。避難所の配置職員で、台風など前もってわかって避難所等を設置する場合は、勤務地から遠い職員でも配置できると思うので積極的に配置すべきだと思います。　そして、避難所担当職員も担当地域によっては女性職員が配置になっています。その差をなくしてほしいです。（26 歳～35 歳）
・ハラスメントへの対策が不十分（26 歳～35 歳）