

女性公務員のキャリア形成 —先輩管理職からのメッセージ—

片岡 晃 恵 旭川市女性活躍推進部長

白川 幸子 苫小牧市福祉部長

前田 真子 札幌市市民文化局長

(司会) 山崎 幹 根 北海道大学公共政策大学院教授・当研究会主査

(オブザーバー) 馬場 香 織 北海道大学公共政策大学院准教授・
当研究会メンバー

座談会にあたって

山崎 本日はお暑い中、またお忙しい中お集まりいただきありがとうございます。北海道地方自治研究所では二〇二一年度からダイバーシティ研究会を立ち上げ、女性の政治参加や社会参加をどのように広げていくのかについて、そして政治参加における多様性を多角的に調査・研究しています。

二〇二一年から二〇二二年にかけては地方議会の女性議員にフォーカスしまして、女性議員が少ない理由、増やすための現状及び課題を把握する目的で議員アンケートを実施しました。この結果を踏まえ、いくつかの自治体議会の議長及びすべての女性議員にヒアリング調査も行い、この結果及び分析につきましては『北海道自治研究』の二〇二二年一二月号に掲載しているところです。

今年度は、道内自治体において女性管理職が極めて少ない点に注目し、女性公務員や職員の方々のキャリアの形成を調査・研究することになりましたが、まずは現状を把握するべく、この座談会を企画した次第です。

本日はまず、①自治体の女性幹部職員が少ない現状とその背景を明らかにしたいと考えています。その上で、②ダイバーシティの観点から女性幹部職員を増やすために求められている方策について展望できればと思います。さらに今回の内容は後日、当研究所が発行している『北海道自治研究』に掲載します。自治体職員や労働組合の皆さま

んに広く読んでいただいておりますので、これから頑張ろうという女性の公務員の方々に対する先輩からのメッセージにも期待しています。

さて、最初に自己紹介を兼ねまして、市職員としてのキャリアを振り返っていただき、その上で管理職のやりがいや苦労をお話いただけますでしょうか。それでは片岡部長からお願ひできますか。

1 これまでの職務経験

地元での就職を考え、旭川市役所に入庁

片岡 旭川市女性活躍推進部長の片岡です。一九九一（平成三）年度の採用です。私が就職活動をしていた時代は、女性は自宅通勤者しか採用しないという民間企業がほとんどでしたので、首都圏では内定を貰えませんでした。調べてみると地元旭川市役所に募集があり、採用試験を受験し入庁しました。

最初に配属されたのは総務部文書係でした。市役所の郵便物や国、道からの通知などが集まる部署で、文書管理など役所の基本を学びました。その後、秘書課に異動し、五年間勤務し、その後は自分でも想定していませんでしたが、通商産業省（現…経済産業省。以下、「通産省」とする）企業行動課に二年間の派遣研修を命ぜられました。当時の上司から「東京勤務は可能か」と聞かれ「通産省」と言われ驚いた記憶があります。旭川市役所から中央省庁への派遣はありましたが女性は初めてで、役所同期や友人が背中を押してくれました。

通産省では企業の労働、人材育成をはじめ、確定拠出年金制度の準備、税制改正などのチームの一員でした。その後、東京事務所を経て、戻って配属された商工観光部では、国の緊急雇用対策として、地元の雇用確保のために事業者や団体への補助金事務を担当しました。また、ものづくりなども所管する部署で、旭川市のものづくりを知ることになりとも面白い現場だったのですが、二年で財政課に異動となりました。財政課では環境部と保健所、福祉保険部と子育て支援部を各二年担当しながら、地方財政の基礎を学びました。その後、議会事務局で調査を担当し、旭川市議会基本条例制定の準備のため、事務局として携わる機会となりました。

管理職となつて以降のキャリア形成

片岡 管理職になつて初めて配置されたのは政策調整課で、政策や公約など全庁を調整する仕事でした。次の教育委員会学校教育部では部の庶務を担当しました。市長部局とは違い、教育委員会と学校現場、子ども達のことを一番大切に仕事をしましたが、本当に学ぶことが多い職場でした。在籍中に学校の統廃合がいくつかあり、閉校・開校式典、現業職廃止、教育委員会制度改正、小中連携、一貫教育など教育行政の変化を実感しました。次の広報広聴課では、市長記者会見、広報誌、市民アンケートや市民の対話集会などの担当です。この間に胆振東部地震があり、緊急時の情報発信、報道対応を経験しました。自治体が公式LINEやイ

ンスタグラムなどSNSで情報発信し始めた時機でもあり、新型コロナウイルス感染拡大の情報提供、報道対応では更なる応用力が求められました。

総務部行政改革担当として部長職となり、行政改革、情報政策、公共施設マネジメントを統括し、外部人材CDOの指導の下でDXを進めました。

現在は、部長職としては二か所目です。管理職のやりがいは、配属先の新たな仲間と協力して仕事ができることです。三〜四年くらいのペースで異動しているので全庁に仲間ができること、困難な事案もこれまでの経験とチーム力を結集して進めていけることです。

山崎 通産省で二年間働いたとのことで、大変だったのではないかと思うのですが。

通産省派遣で学んだ文章作成や交渉能力

片岡 自分でも「できるだろうか」と不安でした。最初の面接で「市職員で、事業経験もない私に務まるか」と単刀直入に伝えたとこ、「自分たちも異動すると一から勉強なので、自然体で臨んでください。どんな小さなことでも分からないことは聞いてください。」と言っていたきました。配属された部署には銀行員や公認会計士、弁護士、隣の課には他市の研修生もいましたので、情報交換できたこともよかったですと振り返っています。とは言え、恥ずかしくない程度に勉強はするのですが、国の制度、海外事例、法解釈など分からないことだらけです。自分なりに整理して質問すると、私の疑問点を理解した上で解説してくれました。また、上司の働く姿

や説明・説得するのを見聞きしているうちに、論点整理の方法や多角的な物の見方、資料の作り方などが少し分かるようになりました。

山崎 中央省庁と言うと、昼夜なく働かされるイメージがあるのですが。実際はどうなのでしょう。

片岡 確かに昼夜なく働きました。

山崎 それは事実なんです。であれば苦勞もたくさんあったと思いますし、経歴を聞いていると、女性は片岡部長だけという部署を回っているようすが。

片岡 通産省では男女を意識することなく、研修職員である私まで情報共有ができていて、常にチームで意見や考え方を交わす機会がありました。また「この本は参考になるよ」「新聞記事を読み比べてみて」などアドバイスがあり、報告書などの文章や資料を添削してくれるなど公務員として働く上で必要な心構えやスキルを二年間びっちり指導していただきました。財政課でも女性職員の配置は初めてでしたが、ここでも男女を意識することなく、課内で協力し合い仕事ができました。私自身は子育てや介護などなく自分の時間は全て仕事に使えたので、結果的にこのような異動の機会を得たと思っています。

山崎 そして、片岡部長の経歴を伺っていると、行政改革や教育委員会といった利害調整をする結構大変な部署も経験されていると思うのですが、管理職としての苦勞について教えていただけますか。

片岡 私が管理職になったころは、女性管理職も少なく、管理職同士で色々な話する機会はあり



片岡晃恵(かたおか あきえ)

1967年北海道旭川市生まれ。

略歴：1991年鶴見大学文学部卒業、同年旭川市役所に入庁。99年通商産業省(現・経済産業省)派遣研修、02年商工観光部総務労政課主査、04年企画財政部財政課主査、08年議会事務局総務調査課課長補佐、12年教育委員会学校教育政策課課長、17年総合政策部広報広聴課次長、20年総務部行政改革担当部長、23年女性活躍推進部長。

ませんでした。そういう意味でも恵まれた環境で管理職になったと実感しています。

先輩保健師が部長となり、恵まれた環境で昇任できた

白川 恵まれた環境だったと言えるのにはもう一つ理由があつて、保健師の先輩が苫小牧市役所の女性部長となっていました。部長でもあり先輩でもあるので、新米管理職の私はすぐ質問をしたり相談できるともいい環境にあつたと思います。ただ、他部署の女性管理職と話をすると、男性の部下からなかなか支持されない、あるいは課長補佐から課長になった時の引継ぎがなされず、細かいことは自分でやっつてね、という嫌がらせに近いことがあつたとも聞いていて、結構衝撃を受けたのも事実です。そう考えると、私はそういった人間関係で苦勞せず、本当に恵まれた環境で管理職になったと思います。そうした一方で苦勞したのは、専門職であるがゆえに財政面とか事務的なことを一から学ばなければならなかつたことです。

管理職としてのやりがいですが、元々在籍していた部署に戻っていますので、長年の懸案事項がすぐ見えるわけです。スクラップしたいこと、新しい事業の立ち上げなど、以前はできなかったことも自分が管理職になることで実現できたかなと思つています。さらに、政策提案の中に保健師の視点で意見することができるようになったこともやりがいと言えるところです。

山崎 白川部長は子育てと並行しながら公務員

ませんでした。そういう機会があれば、もう少し要領よくできたのではないかなと思つています。自分がそうした苦勞をしたので、同僚の管理職や後輩とは気軽に情報交換しよう心がけています。

山崎 いろいろな経験をされ、ご苦勞もありませんがそれが次につながる良き経験となつたということですね。それでは白川部長、お願いいたします。

保健師としてキャリアをスタート

白川 苫小牧市福祉部長の白川です。今片岡さんの経歴を聞きながら「すごい経験を持つている」と驚きました。私はシンプルなキャリアでして、一九八七(昭和六二)年度に苫小牧市役所に採用され、三六年になろうとしていたところですが、そのうち三分の二は保健師として勤務しております。なので、専門職の立場で行政の中にいたこととなります。保健師が配属される職場は子育て関係、成人の指導、介護とありますが、専門職であるがゆえに行政の管理職になるイメージを持た

ず、保健師としてのキャリアを上げるための研修や自己研鑽などに費やしてきました。

そんな私が介護福祉課に異動した際、初めて管理職となつたのですが、管理職と言つても専門職の延長、専門職のリーダーという立ち位置と考えていて、管理職の意識はあまりありませんでした。今思えば、当時、私の周りにいた人々には本当に申し訳なかつたなど反省しているところです。

その後、健康部門に戻つて課長となりました。自分が二〇年くらいいた場所に戻つて課長となりましてので、業務面では非常にやりやすかつたのですが、課長が何をしているかあまり意識して働いていませんでしたので、前任者から引継ぎを受け、関係団体との交渉や人事的なことなど、課長の業務が多岐にわたることを知り正直驚きました。

ただ、人事担当の方も私が保健師からの登用と分かつていましたので、私の補佐には片岡さんのような仕事ができるスーパー行政職員を配置してくれましたよね。課長と課長補佐の関係ではありますが、二人三脚でやつてきたので苦勞は感じ

としてのキャリアを形成されてきたと思うのですが、そのあたりでのご苦労だとか、どうやって乗り切ったのかなどについて教えていただけますか。

子育てと仕事の両立経験から伝えたいこと

白川 子どもは二人おりまして、産前産後休暇と育児休業は二回取得しました。一人目の時は平成五年（一九九三年）で、ちょうど育児休業が一年間まで取得できるようになった時期でしたので、労働組合の女性部からは「絶対一年間取りなさいよ」と言われ、最初に一年近く取得した職員

だったかもしれません。ですが、その時は後ろめたい気持ちでいっぱいでした。と言うのも、代替職員は臨時職員で正職員ではありませんし、私の業務を全て引き継ぐわけではないので他の職員に負担をかけます。また、復職しても保育園から電話が来るたびに帰宅しなければならず、同僚たちには「ごめんね」と言いながら、仕事を他の人に回す。すごく申し訳ないなと思っていました。そ

れでも子育てしながら勤務できたのは、保健師という仲間がいて、理解もあつたからこそで、事務職の人たちしかない職場では仕事を続けていなかったかもしれません。

でも、こうした経験をしてきたからこそ、育児休業を取る職員に対し「あなたにはしっかり休んでもらいたい。休み明け出てきたときにはいろいろな仕事をお願いしたいと思ってるから、ぜひ子育てに向き合うときは向き合ってほしい。その代わり、必ず苫小牧市に貢献してね」と言って送り出しています。

一方、残っている職員に対しても「すごく苦労をかけるけども、彼女が戻ってきたときには頑張ってくれるから、今はみんなで頑張ろうね」とフォローすることも意識しました。男性管理職がこうした声掛けをするのはなかなか難しいと思いますし、私が女性かつ経験者の管理職だからこそできているのではと考えています。

山崎 ちなみにお一人目とお二人目では、産前産後休暇と育児休業取得について違いはありまし

たでしょうか。

白川 違いましたね。二人目の時は平成一〇年（一九九八年）で、産前産後休暇と育児休業の取得が普通になっていましたし、一年間取るのが当たり前になっていました。ちなみに、現在は三年間取るのが当たり前になっています。二度目の時は、子育てはその時期しかできないことだからありがたく休暇を取得しますという気持ちになりました。

山崎 やはり保健師さんという女性比率が多い職場かつ保健福祉部門であることがプラスに作用したと理解してよろしいでしょうか。

白川 そのように思います。
山崎 それでは前田局長お願いします。

キャリアイメージを持たないまま札幌市役所に入庁

前田 札幌市市民文化局の前田と申します。一九九〇（平成二）年度採用です。私も片岡さんと同じ事務職ですので、いろいろな部署を渡り歩いてきました。ご存じのように、札幌市の場合は区役所がありますので、大まかに言えば半分は地域や住民に密着した区役所関係の仕事、残り半分は市役所本庁舎にあるような管理・事業部門というイメージです。

最初に配属されたのは区役所の固定資産税課で、償却資産税の担当でした。そこから本庁の納税課や広報課に異動し、厚別区役所の市民部庶務係で一般職を終えたのですが、母親が専業主婦だったこともあり、私自身も仕事を長く続けようとか、



白川幸子(しらかわ さちこ)

1965年北海道芦別市生まれ。

略歴：1986年天使女子短期大学衛生看護学科卒業、87年北海道立衛生学院保健婦科卒業後、同年苫小牧市役所に入庁。2006年保健福祉部健康管理課母子保健係長、10年保健福祉部高齢者支援室介護福祉課主査、12年保健福祉部高齢者支援室介護福祉課課長補佐、15年健康子ども部健康支援課長、19年健康子ども部次長、22年福祉部長。

結婚した後のキャリアイメージについてもほぼないまま、日々の仕事を一生懸命やっている状況でした。

係長試験の受験を決意した本当の理由

前田 札幌市役所では係長試験を受験し合格しなければ管理職になりませんので、私がなぜ係長試験を受けることになったのかをまずお話ししたいと思います。広報課にいたころ係長試験の受験資格が得られたのですが、周りの職員を見ると、何となく忙しい仕事の中でも勉強している雰囲気職場の中にあるんです。そうしたこともあって、私も勉強しなければダメなのかなと思うようになりました。だからといって真剣に勉強していたかと言われるとそうではなく、試験対策本も買ってみました、という程度でした。

その後、先ほど話した厚別区役所へ異動となりました。年齢は三三〇三四歳ころだったと思います。一緒に異動してきた二〇三歳下の職員から、職場での懇親会後、いきなり「話がある」と言われ、二人で新札幌駅にあったミスタードーナツに行きました。そして「俺は早く係長になって、元の職場に戻ってやりたいことがある。だけど同じ係にお前がいたら俺に順番が回ってこない」と言われました。

確かに、先輩や上司からは「勉強しろよ」「頑張れよ」と言われることはありましたが、私は動機付けとして言っているに過ぎないのだからと思っていたので、先輩からの一言はいろいろな意味で驚きま

した。けれども「そうか、先輩から言われる年齢になつたんだ。長くこの組織にいて、一定の年齢になれば周囲は管理職になることを期待しているのか。ならば真剣に勉強しなければ」と考えるきっかけになり、本格的に勉強を始め、区役所二年目で係長試験に合格して係長職となりました。

係長職時代は研修センター、その後、本庁で地域福祉を担当し、その時初めて保健師さんと一緒に仕事をする経験がありました。その後異動した市政推進室では、職員の業務改善や風土改革の業務に携わりました。当時は若手職員が各職場で業務改善に取り組んだ事例を発表する「元気の種コレクション」という発表会の運営等もやっていました。課長職としては三か所経験しており、最初は秘書課でした。随行の係長と分担しながら、市長の出席するいろいろな打ち合わせにも同席して、情報や課題を整理しながら、必要に応じて各所管部局と調整したりする業務を三年ほど経験しました。その後、まちづくりセンターに異動しました。

ここはこれまでの職歴の中で唯一、希望して行った職場でした。配属されたのは中央区のすずきのにほど近いエリアだったのですが、都心近くでありながら、昭和の香りのする人情味溢れる下町イメージもあるような地域で、町内会を始めとする地域の方々と接する仕事を二年間担当しました。ここから保健福祉局の総務課に行き、初めて予算や人事、機構、議会対応などいわゆる役所内部のお作法的な仕事に一通り触れました。今振り返ってみても、経営層の考えに接することができた秘書課、地域の皆さんがどのように生活をし

て、どのような活動をしているのかを肌で教えてもらったまちづくりセンター、役所で必要な庶務を経験できた保健福祉局総務課、と課長職として回った三部署は、それぞれにありがたい経験をさせてもらったと思っています。

管理職だからこそ出会い、学びがある

前田 その後、部長職となつてからは南区の保健福祉部、市民文化局文化部、総務局国際部に行きました。実はそれまで庶務的な仕事が多く、部長職となつてイベントや事業にかかわる機会が増えたと感じました。その後は、厚別区長を経て市民文化局長となっています。

先ほどからお二人の話を聞いていて、片岡さんは役所組織の中核と呼ばれる職種をほぼ全て経験されている上、中央省庁の経験も有していますし、白川さんも専門職としてのゆるぎない知識と経験を持っていて、本当に素晴らしい職歴で感動しました。それと比べると私の場合は、何も系統立っていないいまま、ここまで来てしまったなと感じているのですが、階級が上がるたびに職場内はもちろん、職場外でも地域、企業の方とお会いする機会が増え、自分に専門的な経験はなかつたとしても、チームのメンバーの力も借りて、できることが増えていく、という感じがありました。

例えば国際部長時代、国際プラザの中に「さっぽろ外国人相談窓口」を立ち上げたのですが、そもそも、英語がほとんど話せない私がなぜ国際部に行くのだろうかとの疑問がありました。外国

人住民が暮らしやすい札幌をどう作るかということでは、これまで私が経験してきたこと、様々な知識や経験を持つ職員とチームを組むことでいろいろな事業ができるんだと気づきました。一担当者では難しいですが、管理職だからこそできた経験だと思っています。

管理職としてのやりがいをも一つ挙げるとすれば、一緒に仕事をしてきた若手職員が活躍している話を聞くと嬉しいんですね。若手には「年を取らないと分からない楽しみがあるのだよ」と言っているのですが、こうした気持ちになれるのも管理職の醍醐味ですし、それは今までの間に出会った後輩、若手職員の皆さんのおかげだと思っています。

山崎 係長試験はどのくらい大変なのでしょう。

前田 先輩からは「とにかく毎日最低一時間はやれ」と言われました。私は「二時間でいいんですか」と聞き返したのですが、「仕事や飲み会で一時間できないときは次の日二時間。土日は数時間固

めてやるというくらいのイメージ」と言われました。私は家に帰るとダラダラしてしまうので、仕事終わりにコーヒージョップに行つて、一時間勉強しよう決めて、一〜二年間くらいやりました。

山崎 逆にそれくらい勉強しなければ合格できないということですよ。あと、慣例として試験を受ける職員は時間に余裕のある部署に配属など考慮されるのでしょうか。

前田 忙しいと言われている部署からも合格者はいます。一方、残業などが少ない、と言われていた職場から多数合格しているのかと言われればそうとも言えません。時間のある部署の職員ほど合格しているという印象は持っていません。ただ、係長試験の負担が大きいのではないかの理由で、今年から試験制度を変えろという話は聞いています。

山崎 ペーパー試験の負担を軽くするというところでですね。

前田 そうです。例えば、若い職員であれば知識が必要ですが、経験値が多い職員は試験よりも選考がいいのではないかと言った観点です。

山崎 対外的にも対内的にもいろいろなことを調整しなければいけないのが管理職です。前田局長は課長や部長のほか区長も経験されていますので、管理職の大変さは結構あったのではないかと思うのですが。

管理職経験を重ねることのできる判断もある

前田 そうですね、調整という点については早い段階から、職務を通じて先輩たちに教えてもらったなど思っています。あと自分では出来ないかもしれないかもしれませんが、先輩たちを見ていて感じたことは、完璧な正解が分からなくても、リーダーシップに基づく判断を求められる場面もあるという事です。

また、窓口に来た住民に対してできないことを説明するとき、若い担当者場合は知識や理屈だけで「できないからできないんです」と言ってしまうことがあります。しかし、住民はその答えを望んでいるわけではないので、何に困っているのか、他に良い方法はないのかなど、気持ちの部分で寄り添って一緒に考えることも必要になるのですが、これを自然にできるようになるのも管理職ではないかと思えます。それは係長や課長と職階が上がっていく中で経験を積んで、広い視野で物事をみる事ができるようになるからではないでしょうか。

山崎 お伺いしていると、管理職だから大変というだけではないようにも思えます。

前田 課長や部長になったから大変とか、どう



前田 真子(まえだ なおこ)

1966年北海道札幌市生まれ。

略歴：1990年北海道大学法学部

卒業、同年札幌市役所に入庁。

2009年市長政策室秘書部秘書課調整担当課長、12年中央区市民部曙まちづくりセンター所長、14年保健福祉局総務部総務課長、15年南区保健福祉部長、17年市民文化局文化部長、19年総務局国際部長、21年厚別区長、23年市民文化局長。

しようというよりか、片岡さんもおっしゃっていたように、初めての部署に異動して仕事を覚えることのほうが大変だったと思います。

山崎 まちづくりセンターはいろいろな住民の方が行くところでず。

前田 ただ、私が市役所の中で経験してきた仕事すべての中でも、まちづくりセンターの経験は仕事の根幹となっていますし、面白かった。職業人としての血肉を作ってくれたのはまちづくりセンターだったと思います。

山崎 正に転機となる職場だったのですね。もう一つお伺いしたいのが、異動するたびに女性ひとりだけという職場だったのでしょうか。また、前田局長が初めての女性部長や区長だったのでしょうか。

前田 最初配属された係には職員が二人くらいいましたが、女性は一人で、その係に初めて来た女性職員と言われましたね。振り返ると、机を拭いたり、お茶を出したりとかやりました。固定資産税の評価は暑い時期にやりますので、外回りから帰ってきたら、冷たいおしぼりを出すとか。言われたわけではないのですが、自主的にやっていました。

山崎 やらざるを得なかったということでしょうか。

前田 女性だからというより、新米職員として、そういうことをすべきなのかなと思っていました。今では考えられないかもしれませんが、なにせ三〇年以上前ですからね。その後も男性ばかりの職場であっても、保健師の皆さんと一緒に仕

事をするなど、女性職員との繋がりには、どの職場でもそれなりにありました。また、女性部長や局長は過去に何人もいらっしゃいましたので、私が初めてではありません。ただ、女性区長や局長が同時に複数人いることはあまりなくて、せいぜい一人か二人とかです。

山崎 側聞したところによれば、札幌市では女性職員が管理職になろうとしない。昇任試験を受けようとしないうという現実があると聞いています。なぜ、女性管理職が少ないのか。どのような制約や障害があり少ないのか。お三方には今までの経験や見聞に即してお話をいただければと思います。

2 なぜ、女性管理職が増えないのか

本人の意向を聴くことの重要性

片岡 旭川市役所では昇任試験はありません。

適任者が昇任し適材適所に配置されていますが、人事面談で「子育てがあるので」あるいは「介護があり職責のある管理職は無理です」と言われたことがあります。昇任する年次であっても、プライベートの事情と重なって不安になるのは当然です。もちろん、そうした中でチャレンジする職員、家族と相談して辞退する職員など様々で、人事課には情報提供しています。結果、時間外が少ない部署や比較的休みやすい部署に配置されることはあります。

山崎 まずは事前の面談、面接のところでした。

かり受け止めた上で、辞令を発令するということですね。

片岡 お子さんの健康状態や入学や受験の年など事情は様々で、家族の環境が変わるときは、職員にも影響がありますから、そうした点も確認していました。このように細かく聞くことで、悩みなどを話しやすくなり、的確なアドバイスもできます。以前、部下から、勤務時間後、一度、家に帰って子どもにご飯を食べさせた後に戻って仕事をしたいかと相談されたときには、何とかできないものかと色々考えました。

山崎 通常の人事管理の中で、職員の環境をきめ細かく配慮しながらやっているといるということですね。

片岡 全体調整の参考になるように伝えていました。

山崎 他の自治体でもそこまで細かくやっているのででしょうか。

片岡 他は分かりませんが、旭川市役所でも部局によって違いがあると思います。

山崎 それでは白川部長お願いします。

出産・子育て・介護が昇任時期と重なる現実

白川 苫小牧市役所も昇任試験はありませんので、試験を受けることにはないのですが、自己申告制度はあって、人事異動に関して自分はこのような能力を持っている、こういう仕事をしてみたいと申告すると同時に、昇任したい・したくないと意思表示する項目もあります。そこではつきり

「昇任したくない」と自己申告してくる人が少なからずいます。

この件について、人事を担当する総務部とも話をしたのですが、ライフステージの中で結婚や出産・子育てといったいろいろなイベントが女性にはありますので、それが影響しているのではないかと分析しているようです。それ以外の理由としては、昇任せずのまま責任が少ない中で働きたいという意向を持つ人が大多数ではありませんが、一定数いるのではないかと聞きました。確かに、市役所は男女関係なく給料がたいと同じですから、責任を増やしてまで給与を増やそうとは思わないとの意識が依然として根付いているのかもしれない。

また、昇任するタイミングはだいたい四〇代から五〇代くらいですから、親の介護があったりします。私はそうということが全くなかったのですが、スムーズに行ったのですが、管理職になって一年くらいして、やっぱり親の介護があり無理でしたと辞めた方もいました。現在は介護休暇など様々な



(司会) 山崎 幹 根
北海道大学公共政策大学院教授・
当研究会主査

制度がありますが、管理職になると介護休暇を取りにくいといった課題はあると思います。

山崎 そうした点が障害、制約になっているということですね。札幌市役所はどうなのでしょう。

管理職⇨大変だと認識されている

前田 札幌市役所では全職員を対象として、仕事の目標や進捗、異動の希望や仕事のやりがい、家庭の状況などをシートに書き、それをもとに直属の上司との面談を年二回程度実施しています。

山崎 きめ細かいですね。

前田 部下の多い管理職は、その時期、職員面談がびつり入って大変ですが、職員のことを知るよい機会になっていると思います。私が経験した例で言えば、お子さんに発達の課題があり、ある一定の期間は親の手厚いサポートが必要なので、残業がない職場に異動したいと申し出がありました。この話を面談で聞いて希望を実現させたことがあります。



(オブザーバー) 馬場 香 織
北海道大学公共政策大学院准教授・
当研究会メンバー

また、白川さんも話していましたが「管理職の仕事が大変そうだから昇任したくない」という話も聞いています。確かに、窓口でトラブルがあれば係長や課長が対応しますし、災害が起きればまず駆け付けるのは管理職です。また、マスコミ対応も管理職の仕事です。女性・男性問わず真面目な方であればあるほど大変だと感じるでしょうし、その気持ちもよく分かります。

また、お二人からもありましたが、女性特有のライフイベントは大いに関係していると思います。仕事と家庭のどちらを優先するかと言われるば、ご自身の家族・家庭を優先する方が多い印象を受けますが、実際、子どもが小学校を卒業したので、係長試験を受けてみようと思った、というような話も聞きましたし、逆に子育てをしている私が係長となることに意味があると思つて頑張りました、という人もいました。仕事と家庭、子育てや介護が重なった時に何を選択するのが正しいのか。決まった正解があるわけではなく、なかなか難しい課題と言えるのかもしれない。

山崎 女性管理職が増えない理由は見えてきませんが、女性が少数であればジェンダーに関する働きにくさやハラスメントなども作用しているということはないのでしょうか。

ハラスメント⇨管理職として問題の重要性を認識し向き合ふべき

前田 札幌市役所の場合、組織がたくさんあり、私も全部把握しているわけではないと前置きした



上ですが、受け止める側が「これは厳しい」と感じればハラスメントですから、無いことはないと思います。でも実際に、ハラスメントをしていると思われる人に「ハラスメントです」と直接言うのもなかなか難しいですし、当事者はそうした意識が欠如していることも多い。言うことでトラブルが大きくなることも考えられます。ただ、この問題は男性・女性関係なく管理職が解決するという意識は持つべきだと思っています。一人で解決するのが難しければ、古くから信頼を寄せている先輩の力を借りるなど、いろいろな方法を模索しながら、アプローチしていく必要があると思います。私は少なくとも解決方法を考えることは管理職の役割だと思っています。

山崎 実際のハラスメント対応はあるんですね。

白川 思い出したのですが、マタハラがあったと聞いています。上司である課長に「妊娠しました」と言ったら、「また妊娠したのか」「また休むのか。仕事どうするのよ」と言われた女性職員がいたと聞いたことがあります。これを言われた本人はすごくショックですよ。

このように軽はずみな気持ちで傷つくことを言ってしまう管理職がいたせいかは分かりませんが、苫小牧市役所では総務部に両立支援のために女性相談窓口を設けているほか、両立支援ハンドブックを作成し管理職にも配布しています。この中では「職員から妊娠しましたと報告を受けたら、まず最初は『おめでとう』と言いましょ」と書いてあります。こうしたハンドブックもありますので、管理職の意識も変わってきているはずですよ。

山崎 そうしたガイドブックを作成し管理職に配布しているんですね。旭川市役所ではどのような対応をされていますでしょうか。

片岡 こんな話があると聞くことはありますが、パワハラには至っていないと思います。職員同士、言動などに気をつけていますし、パワハラかもしれない情報があれば、組織で事実確認や対応をしています。以前、複数の職員から「人間関係がもつれて日常の業務に支障があるので、何とかならないか」という相談があり、事実関係を整理し、当事者を含めた関係者を集め、「そういう環境ではいい仕事ができないよね」と話したことがありました。最初は「何言っているんだ」という雰囲気でしたが、組織の皆で声を掛け合い、乗り越えたことがありました。

山崎 馬場先生から質問はありませんか。

馬場 本日一緒に参加させていただいております北海道大学の馬場と申します。では一点伺いたいのですが、最近、男性の育児取得も増えているとよく聞きますが、実際、どのような変化を感じているのか雰囲気も含めて教えていただけますでしょうか。

男性の育児休業取得は増加傾向にある

前田 取得数や割合などの資料は手元にあります。男性職員でも数年に渡って育児休業を取得している人もいて、区長時代、一度も会わなかった職員もいたと記憶しています。職場の雰囲気としても「ぜひ男性も取った方がいいよね」となっ

ていますし、男性職員が育児休業を取得することは女性職員にとっても育児休業を取りやすい方向に作用しますので、全体としてもプラスになっていると思います。

白川 私の感覚でも男性職員の育児休業は増えてきている感じはしています。国の目標には全くほど遠いのですが、この一〇年くらいでは増えたと感じています。手元に二〇二二（令和四）年度のデータを持っていますが、苫小牧市役所の男性職員では一九人が育児休業を取得していて、平均取得日数は八九日となっています。長い方では一年～一年半取っている方が二人いました。福祉部でも去年は育児休業を取得した男性職員が三人ほどおり、年度途中から復帰した職員もいました。福祉職場は職員の数が多いこともありますが、他部署と比較しても取得している人は多いのではないかと感じています。

片岡 同じ職場の男性職員の中ではないんですけど、実際に増えています。旭川市役所では庁内揭示版で、育児休業取得した男性の座談会や取得した感想などをいつでも見ることができるので、これから取得してみようと思う職員もいると思います。一方、女性職員も含めて若い職員の中には、育児休業に関する必要な情報が圧倒的に足りないと感じています。女性活躍の部署としても今後、人事課や職員厚生課などと協力して、育児休業の取得に向けた情報発信ができないかと考えています。

馬場 関連してもう一点質問なのですが、若い世代で管理職はちょっと遠慮したいという思考が増えているとの報道があります。男性も女性も育

児休業を取りましようという流れはすごく良いことなのですが、管理職登用を避ける理由と若干重なってしまっているのではないかと感じています。実際の現場ではどのようにワークライフバランスを進めているのでしょうか。

育児・子育てと管理職登用の時期が重なる実態

白川 総務部からは男女共に晩婚化が進み、管理職適齢期の方が育児休業を取るケースがあると聞きました。それによって昇任のタイミングから外れてしまうことはあるようですが、両立支援の面談は必ず実施していますので、本人の希望や復帰後どういった仕事をしたのかを聞きながら総務部が判断しているのですが、どちらかと言えば昇任を見送っている傾向にあるようです。

私の周りにも課長となつてから子育てしている男性がいたのですが、部下のみんなに私は「課長の子どもはまだ小さいので、周りはなるべく負担かけないように早く帰るように」と伝えていましたね。純粹に応援したいという気持ちもありますが、イクメンを作つて若い人たちに仕事と子育ての両立ができることを意識してほしいという想いもありました。私のところは福祉や子育ての部署だから理解者も多いのですが、ほかの部署だと違うのかもしれない。ただ、理解者が増えない限り、管理職と子育ての両立は難しいのかなと感じています。

馬場 なるほど、ありがとうございます。

山崎 札幌市役所は試験があるから顕著に表れ

るのかもしれませんがね。

前田 難しいですね。札幌市役所でも職員向けのイントラホームページにロールモデルのような情報を提供していますが、男性でも女性でもそれを見て「よし、管理職になろう」と思ってくれている人がどれだけの人はよく分かりません。個人的にはいるいるな人が係長試験に挑戦してほしいと思うのですが、管理職にもなりたいけど子育てもあるからどうしようと思つているのと、そもそも管理職になりたくないと思つている人では大きく異なりますし、なりたくないと思つている職員に「とにかくなつてよ」というのはちょっと違いますよね。

一方で、白川さんがおっしゃつたような子育てしている方を職場が支えるとか、ご本人の希望をかなえようという動きは必要ですし、それがきちんと職員に伝わるようなメッセージも大事だと思います。管理職ができることは「個人の選択を応援するよ」と発信すること、管理職として楽しんで仕事をして、管理職になることが魅力的だと感じてもらうようにしていくことくらいしかないのでかなと思つています。むしろ、よい考えがあれば教えてほしいくらいです。

普段から職員同士のコミュニケーションを重視

片岡 職員は、意欲的に学んでいて、それが組織の中で役立っていること、市民のためになっていることにやりがいを感じ、向上心を持つている

ように思います。ただ、同じ事案であっても、立場や役職によって視点が違うので、いろいろな悩みが生じますし、苦しいことや愚痴なども出てくることもあります。そんな職員に共感し、自ら考えるきっかけになればという思いで、部下が時間外に仕事をするとき、たまに一緒におやつを食べながら声を掛けています。そこで出てきた小さな課題などを部内で共有するようにして、日々の仕事のモチベーションを上げていくことも大切なのではないかと思っています。

馬場 職場内のコミュニケーションですね。それは女性だけではなく、男性にも行っているのでしょうか。

片岡 はい。職場では男女を意識することなく話しています。ざくばらんに話すことで組織の中で自分の役割を意識してもらったりことや様々な気づきにも繋がります。また、共働きの職員は、可能な限り配偶者との調整などを薦めていますし、できない場合はフォロー体制をとれるように管理職同士やチームで共有しています。旭川市役所では三年前からビジネスチャットを導入したので、業務のほかに面と向かって話せないこともチャットであれば話すことができ、役職に関係なくコミュニケーションが取りやすくなりました。

馬場 正に働きやすさですね。そうした試みがなされているんですね。ありがとうございます。
山崎 今までのところでのどのような実態、現状で苦勞された点など、理解することができました。そうした点を踏まえて、女性の管理職が増えることよって、どのような変化が期待できるか、あるいは

は増えることでどういったところが変わっていくのかについて皆さんの考えを聞かせてください。

3 女性管理職が増えることへの期待

コミュニケーションが円滑となり、働きやすい職場環境へ

片岡 実は座談会のお話をいただいたときから、女性管理職が増えたらどうなるだろうと考えていました。冒頭で話したように、私は比較的男性が多い職場が長くて、今回初めて女性が多い職場になりました。改めてこれまでの職場と何が違うのかを考えてみると、普段から職員同士で話をする機会が多く、自然に情報共有ができていように感じています。こういった状況は対外的な業務にも効果が出ていると感じています。

職場のコミュニケーションが円滑になると、人事評価の面接に上手くつなげることができ、職員が安心して話をしてくれ、本音を言ってくれるようになり、得られた情報を踏まえてマネジメントすることが可能になります。女性管理職が増えると、管理職全体で気軽に近況報告や情報共有ができるようになるのではないかと考えています。

山崎 既に目に見える変化があつて、女性管理職が増えればコミュニケーションがもっと円滑になるのではないかと期待しているということですね。

女性管理職だからこそ進めることができた受動喫煙防止条例

白川 この点も、総務部に女性管理職を増やすことでどのような効果を期待しているのか聞いてきました。総務部長からは女性管理職が増えたこと为例として、これまで市議会の休憩は質疑が終わるタイミングでいつ休憩になるかわからなかったのですが、きちんと時間を決めて休憩を入れるようになったこと、また本庁舎と公共施設で生理用品の配置を開始したのですが、女性管理職がいることで女性の視点で導入ができていると教えてくれました。

さらに、男性管理職が言いたくても言えなかった職場の禁煙についても女性管理職がいることで実現しました。山崎先生たちがアンケート調査をしたあとになります。苦小牧市では二〇一九（令和元）年一二月に公共施設を全面禁煙とし、喫煙所の設置も一切不可とした受動喫煙防止条例を制定、翌年四月施行しました。この条例は私が課長時代に担当したもので、実務的な担当をしたのも女性、私の上司である部長も女性という女性だけで取り組んだとも言える条例になりました。

山崎 この前、仕事で苦小牧市役所に行ったのですが、駐車場にあつた喫煙所が無くなつていましたね。

白川 ご存じでしたか。当初は設置していたのですが、条例で不可としたので撤去しました。これよって勤務中に抜け出して吸いに行く職員が減るといふ効果もありました。なので、喫煙者からすごく恨まれていると思うのですが、誰も反対

もしませんでしたし、議会でも女性議員の方から支持いただき、反対もなく通りました。はじめのうちは、市民から「なぜ喫煙所がないんだ」との声があつたようですが「条例です」と言つて説明ができたという事例もありました。私はあまり意識していなかったのですが、女性管理職が増えることで男性管理職ではなかなか声に出せない政策が実現できるようになるのかもしれない。

山崎 面白いですね。でも複雑ですね。男性が言えないことを女性に言ってもらおうということですよ。

白川 山崎先生のアンケートにもありましたが、喫煙する職員は二〜三割だつたんですね。一方で受動喫煙を不快だと思つている職員はたくさんいましたので、吸う人二〜三割を守るのか、嫌だと思ふ人を守るのか。健康上の問題から受動喫煙を無くしていくの方が重要でしたので、私たちは喫煙所の設置をしないとすると条例を制定しました。

山崎 受動喫煙の政策と女性管理職の効果が重なつてるところが面白いですね。駐車場にあつた喫煙所の煙が流れて、執務室に入つてくるといふ苦情もありました。

白川 夏場は窓を開けていますので、煙が入つてくることがありました。

女性管理職に対する地域からの期待感

前田 今の話を聞いていて、女性管理職が増えることで政策が前進したり、政策の内容に変化が出てくるんだと感じました。また、女性だから

というわけではありませんが、管理職自身が生活につながる政策を強く実感することが大切だと再確認できました。自治体にとって法律なども大事なのですが、生活の実感是非常に大事なことで、その意識が管理職の中に増えてくると、市民に近しいところでのいろいろな判断ができるようになるのかなと考えています。

あと、区長や局長として地域を訪問すると「女性の区長さんだ」と喜んでくれるんですね。中でも年配の女性からは「頑張つてね」と声を掛けていただきます。恐らく、ご自身が仕事をしてきた時代には女性管理職は少なかつたのでしょから、期待感があるのだと思えますし、地域としても女性管理職がたくさん出て活躍してくれることを求めているのではと感じています。

山崎 この研究会では複数の女性議員にもインタビューをしているのですが、女性議員だから相談しやすいとか、コミュニケーションしやすくなつてよかつたという声を聞く機会がありました。女性の課長さん、部長さんだから言えた、相談できたということを書いてくる市民の方はいらっしゃるのでしょうか。

前田 まちづくりセンターにいたときは、女性の所長さんだから来やすいわ、話やすいわと言われたことはあります。

片岡 確かに、胆振東部地震のブラックアウトの時、女性支所長が声を掛けてくれて安心したと地域の方から聞いています。

白川 私はどちらかというと、女性が多い職場にいるのと、元々相談を受ける仕事だったので、

女性だから男性だからとあまり言われませんね。
山崎 性差関係なく相談を受けるといふことですね。

前田 保健師の皆さんのコミュニケーション能力は非常に高いと思います。認知症の方が区役所近くで迷つていらして、どうしていいかわからなかつた時にも、保健師職の係長が、まずご本人を安心させて、あつという間に住所から名前まで聞き取つた上で、施設への引き継ぎもしてくれたことがあつて、横で見ているすごいスキルだと思いました。

白川 そういう声はうれしいですね。

4 女性管理職を増やすための取り組み

山崎 ここからは、それぞれの自治体で行われている女性管理職を増やす取り組みについて、教えてください。私も三市のホームページを見ましたが、対市民に向けた男女平等参画室や男女共同参画室などはあるのですが、庁内で女性管理職を増やす取り組みが今一つ分り兼ねるところがあります。

他自治体を調査してみると、例えば神奈川県小田原市では女性管理職を増やすために、リクルート社から部長経験のある方を登用し、市役所内にプロジェクトチームを作つて取り組みをしていたり、静岡県藤枝市では市内にプロジェクトチームを立ち上げて、特定の課題を掘り下げながら障害要因を洗い出すことで女性管理職を増やす取り組み

みをしていきます。こうした体系立っての取り組みだけではなくとも、ご紹介いただければと思っております。

合わせて、どのような取り組みをすれば女性管理職が増えるのか。また女性職員が働きやすい職場環境を実現させるために必要な制度とは何か。皆さまのお考えをお聞かせください。

制度ではなく、自然なかたちで職員同士が集まる場をつくりたい

片岡 人事課に確認しました。旭川市役所では女性管理職を増やすための取り組みは特段していませんが、係長職研修や課長職研修の中で学ぶ機会を設けています。女性活躍推進部では、実際に移っていかない点が課題であると感じており、これまで関係部署だけが参加していた男女共同参画推進本部会議を今年度は全庁に広げて、全ての部署で男女共同参画を考えていけるようにしました。また、できるところから始めようということで、人事課、行政改革課、女性活躍推進課と三課でワーキンググループを作りました。担当者レベルではありますが、どのように実効性のある取り組みを進めていくかを検討していきます。

山崎 最初から制度ではなく、徐々に徐々に進めているということですね。

片岡 組織が縦割りになっているとなかなか進みませんので、全庁でできることは何か、どう進めるべきか、今、検討しています。

山崎 そうした取り組みも含めて、片岡部長自

身はどういった制度の導入や改革が必要と考えていますでしょうか。

片岡 経験を重ねてリーダーあるいは管理職になっていく男性・女性のどちらにも言えることですが、いろいろなことを相談できる先輩が必要だと思っております。私は幸い新規採用時から気にかけてくれる先輩がいたことで、懇親会などの場で、先輩が話してくれた経験談やアドバイスは管理職になった今でも心の支えです。

今は懇親会などが難しい働き方になっているのも事実です。私自身はそうした状況だからこそ、あえてぎつくばらんに話ができる場で、職員が気分転換や考えるきっかけになる時間を作る必要があるのではないかと感じています。

山崎 先進自治体の事例を見ると、「メンター制度」を導入している自治体もあるようです。片岡 ただ、メンター制度では日常的な「仕事」になってしまう恐れがあります。そうした制度としての導入ではなく、相談ができるのがいいのではと思っております。

山崎 つまり、ルーティンではなく、昭和の居酒屋でやっていたようなことをどうやって現代の職場で実現するかということですね。

片岡 そうですね。何気ない雑談の中で参考になることが沢山あります。管理職の立場でもいろいろなことを吸収できますし、ぎつくばらんに話をすることが上司と部下の双方にプラスになると思います。

昇任のタイミングと家庭・育児の両立支援をどうするか

白川 これも総務部所管なので聞いてきました。先ほども言いましたが、苫小牧市役所では総務部の中に両立支援女性活躍相談窓口を設置して、そこで女性の働きやすい環境づくりに取り組んでいるところで。相談窓口には子育て経験のある女性が二人配置され担当しています。先ほどメンター制度の話がありましたが、子育て世代のメンター制度を実施して、育児経験がある先輩がこれから妊娠・出産を迎える方に対していろいろ相談に応じることを登録制で行っています。登録者数は少数なのですが、希望する方がいると聞いています。

なぜ、この取り組みに力を入れるかというと、子育てをきっかけとして辞めてしまう女性職員がいるからです。なので、育児と仕事の両立に対する不安感みたいなものを取り除いて、様々な制度もあるので仕事も継続していきますよ、という道筋をつけることは大事なかなと思っています。ちなみに、総務部からは今度男性・女性問わずキャリア支援に特化したメンター制度を拡大していくと聞きました。私も先輩としてできること、言えることは言っておきたいなと思っております。

女性の管理職を増やすための方策ですが、まず女性の係長職を増やさなければなりません。しかし、先ほど言ったように係長職となる時期は育児のタイミングと重なってしまつて、昇任を見送る

実態があるので、なんとかして両立ができるような仕組みを作ることが必要だと感じています。あと、自分自身も経験していることになりましたが、コロナ前は先輩職員との懇談会や女性管理職の集まり、最初に部長になった女性に講話してもらったなど交流が多かったのですが、コロナによって中断してしまっただけで、どう再開していくのか課題であると感じています。

山崎 その中で、白川部長が一番大事だと思っている制度改革は何でしょうか。

白川 繰り返しになりますが、係長職を増やすことですね。採用数で見れば女性も一定数いるのですが、係長になる手前で辞めてしまうということもあります。私たち管理職から「昇任を避けず、係長になればこんなやりがいがあるよ」と教えていかなければならないと感じています。

あと、管理職が疲弊していると思われないうようにすることでしょうか。私自身は健康で病気もしていませんし、「適度なストレスは楽しいもんだよ」と部下に声を掛けながら働いています。どうも管理職のイメージが「大変」と思われがちなので、管理職の健康管理やメンタル的な管理も重要となりますね。私自身も十分とは言えませんが、やっぱり生き生きと働く管理職の姿を見せることが一番大事なのかもしれません。

管理職になりたいと思ってもらうことが重要

前田 お二人の言っていることは本当にその通

りだと思えます。私も職員部に行って聞いたのですが、二〇二〇（令和二）年度に子育て職員応援プランが更新されていますし、女性管理職についても、庁内ネットワークシステムの中でロールモデルが、自分の経験から仕事と家庭の両立のコツなどを紹介しています。

制度の話で言えば、出産や育児における係長試験の一次試験免除期間を延長していますし、一次試験会場に託児サービスを設けたりもしています。また、市の取り組みではありませんが、子育てに関わる職員が集まり「おやまな部」という自主研究グループがあります。二〇二三（令和五）年五月一六日現在、メンバーは一六〇人おり、情報交換をするともに、ランチ会なども開催しているそうです。子育てしている同士でのつながりで、苦労話など気軽に話ができる場となっているので、こうした活動はとても良いのではないかと感じています。

そうした活動がある上で、どうすれば女性管理職が増えるのか。先ほど白川さんが話していたことの繰り返しになりますが、「管理職になりたいな」と思ってもらうことが女性だけではなく男性にも必要だと感じています。そのためには若い職員に一番近く、影響を持つ係長たちが「うちの組織、なかなかイケてるよね」「ちよつと大変だけど面白い仕事だよ」と思って、生き生きと仕事をしてもらえることが大事ではないかと考えています。そのためにも、更にその上の管理職が、困ったときのサポートもしつつ、職場内の意見をまとめ、政策形成に結び付けていく。こうしたことを

組織的にできるといいのではないかと思います。

山崎 制度ではないところで話がだんだんとまとまってくる。示唆に富むところが大きい勉強になりますね。馬場先生、何か追加質問はありませんか。

馬場 お三方ともご自身のご経験から、制度ではないところの大事さについてお話しただいたことが大変興味深いところです。私は制度を作れば増えるだろうという発想だったのですが、そこからこぼれるところ、見えないところでも普段のコミュニケーションが非常に大事であることに気づかされました。

確かに、自分自身のことを考えても、男性の同僚や先輩にも相談することはありますが、話しやすさとか、気軽に相談できるのは女性の同僚かもしれません。先ほど白川さんから課長補佐が女性だったことでコミュニケーションが取りやすかったという話があり、管理職になっても相談できる相手がチームの中に複数いる環境はすごくいいなと思っただけなのですが、それに向けて何か取り組みされていることがあればお教えいただけますでしょうか。

組織運営には男女のバランスが必要不可欠

白川 私が課長になった時の課長補佐は最初が男性、次が女性でした。どちらも事務のスペシャリストとして私を支えてくれたのですが、どちらかというと女性同士の方が家庭の話はしやすかったですね。さらに、私のところには女性管理職がもう一人いたので、女性管理職が三人配置されて

いたんです。なので、周りから見たらコミュニケーションの取りすぎで「やかましい」と思われていたかもしれませんし、男性が入りにくい雰囲気になつていたかもしれませんので、そういう経験から女性ばかりが集まるもの良くない、適度なバランスが必要だと思っています。

片岡 私は男性ばかりの職場で、女性は私一人ということもありましたが、私自身は特段意識することはありませんでした。旭川市役所では女性管理職育成することを目的に定期人事異動のヒアリングの際、人事課に申し出る機会があります。今までは男性が異動することが多かった部署や管理部門に女性職員が異動するケースが見られるほか、育成したい女性職員の配置をお願いすることもあります。

前田 確かにバランスは大事ななと思います。私が新人だったころ、女性は配属されない職場が結構あったんですね。例えば、外勤が主体の職場は男性しかいませんでした。今はそうしたことはほぼないと思いますし、男女がミックスされることは大事だと思っています。ただ、一時的に偏ることはありますので、そうした時に相談したり話したりできる、制度ではないネットワークをどう構築するかも大事だと思っています。

女性同士だから話せること、共感できる こともある

前田 先ほど、白川さんから女性同士の方が家庭の話がしやすかったとありましたが、私も同じ

ような経験があります。かなり昔になりますが、親の介護について、介護事務を担当したことのあの同期の女性職員に話したところ、「介護保険制度があるのだから、ケアとかは全部専門家に任せ方がいって。あなたが大変ならそうしなさい。家族ができるのは唯一、そばにいて笑顔でいることよ」と言われ、こうした話は女性同士だからこそできたと思いますし、「なるほど、代わりが効かないということなんだ」と教えてもらいました。

その話はずっと心に残っていて、先日、子育てをしながら仕事も頑張っている職員が慌ただしく決裁に来たので、私は「忙しい時には仕事休んでいいんだよ。私も昔言われたんだ。家族は代わりがないって。仕事の代わりは誰かが出来ても、母親の代わりは誰もできないんだから」と話したところ、その職員は目の前で泣き出してしまいました。これまでの職務経験の中で教わったことを、お互いに誰かに伝えていくことも大事だと思いますし、ひとつの職場ですべて叶わなくても、ネットワークを組み合わせながら、組織全体として上手く回していければいいのではないかと考えています。

山崎 地方議会において女性議員が少ない現状と課題についてもご意見を伺えればと思っております。旭川市議会には女性議員の数は多いように見受けられますが、片岡部長はどうお考えでしょうか。

求む、子育て世代の女性議員

片岡 今回の地方選で、旭川市議会は女性議員

が三四名中六名から一〇名に増え、女性議員割合は約三割となりました。また、女性副議長であったとき、私が議会事務局員として東京出張に随行したことがありましたが、会議主催者が女性二名での参加を歓迎してくれ、当時、うれしく誇り思った記憶があります。

山崎 増えたことで何か変化みたいなのはありましたでしょうか。

片岡 私自身は特段、変化というのは感じていませんが、議会の運営も過渡期にあるように思います。女性議員が増えましたので、質疑を通して、旭川市への想い、子育てや女性活躍の考えや施策などを伺いたいと思っています。

山崎 現場で見聞きしなければ分からないところがありますからね。

白川 苫小牧市議会は二八人のうち女性議員は四人です。割合で言えば一四・二%なので、非常に少ないと思います。今回の統一選では女性が一人引退し、新しく一人入ったので、結局四人のままです。また、苫小牧市の女性議員は皆さん年齢が高いので、旭川市議会のように子育て世代の議員が出て、平均年齢が若返ってくれば、これまでの違った取り組みが出てくるのではないかと期待しています。ちなみに、今年当選した女性議員は市役所OGでして、私の大先輩にあたる方です。しかも、ついこの間まで次長として理事者側にいた方なので、私たちは戸惑いを感じている状況ですが、彼女が新たな革命を起こすかもしれません。

山崎 苫小牧市くらいの規模で、女性議員が四人しかないのは少なすぎるような気がします。

立憲や公明、共産と言った女性候補者が多く出る政党はどうしているのでしょうかね。

白川 それは私も感じています。議員活動に時間的な制約があることがその理由ではないかと考えています。土日に予定が入っていたり、議会が延長することもありますが、保育園に入れていようなお母さんではサポートがなければなかなか難しいかもしれません。ただ、先ほど話したように議会中に休憩を何度か入れるなど、議会自体も変化してきていますので、子育て世代の議員が入ればまた変わってくると思うんですね。次の選挙では子育て世代の立候補を期待していますし、そうした人が出てきたときには応援したいですね。

前田 そうですね。札幌市議会は少なすぎるということはないと思います。いろいろなことで女性議員と接しますが、皆さん熱心で少し勉強もしています。あと、女性だからか議員だからかは分かりませんが、共感力が高いですね。市民の皆さん、地域の皆さんの声を聴くという共感力ももちろんですが、場面によっては理事者側への共感力も持っていて、非常にいい議論をさせていただけますし、時には本音を言えたりします。そういう意味では心強いパートナーと言えるかもしれません。あと、女性に限らず子育て世代の議員が増えてきた印象がありますので、いろいろな意見を聞かせていただきたいというのが率直なところでです。

山崎 札幌市議会は割と政党色が強いところですが、党派によって付き合い方の濃淡はあるのでしょうか。

前田 それはあまりないですね。むしろ区、地域の仕事やお祭りなどイベントと一緒に活動した議員との付き合いは強いと思います。あと女性議員を見ていて、男性議員よりは党派を超えたつながりと言いますか、女性議員同士のネットワークがあるのかなという雰囲気を感じるときがあります。

おわりにー若い世代へのメッセージ

山崎 最後に読者、特に若い世代への励ましの言葉をせひ、一言お願いできますでしょうか。

片岡 私自身、就職したときはこんなに長く働き、そして部長になるとは思っていませんでした。多くの方が育ててくれて、チャンスを与えてくれて、応援してくれて今があると心底思っています。もちろん仕事なので、苦しいことも大変なこともあるのですが、皆で積み上げてきた経験と知識、そしてチームワークで何とか乗り越えてきた結果、仕事で関わった職員は今でも大切な仲間です。この先は、若い職員を全力で応援していきたいと思っています。また、今日、話を聞きながら横のつながりと言いましようか、積極的にいろいろな自治体の女性管理職と情報交換してみたいと思っています。

白川 私も片岡さんと同じように管理職になるなんて思っていませんでした。でも気づいたらなっていたという感じです。若い人たちは「自分には管理職なんてできない」と言いますが、管理職だって最初は新米です。周りから育てられて

やつと一人前になっていっているので、臆することなくチャンスが来た時には引き受けていただきたいと思っています。苫小牧市役所は昇任試験を受けるのではなく、誰かがその人を認めてくれているからこそ昇任していくので、「認めてくれたんだ」と引き受けてもらえたらと思います。

前田 昔、先輩から「前田さん、人間ってかかとをちよつとだけ上げていたら地面がついてくるんだよ」と言われたことがあります。要はそんなに頑張らなくていい。できることを少しずつすればいいんだよ、という意味です。最初から何でもできる人は誰もいませんし、自治体職員として仕事をしていく中では上司や同僚だけではなく、地域の人などいろいろな人が助けてくれます。なので無理をせず、楽しみながら働いてほしいと思います。また、管理職になれば、そうした経験で得たものを次の世代に引き継げる楽しみもありますので、ぜひチャレンジしてほしいですね。

山崎 お三方から非常にいい言葉をいただいで、まとめることができました。本日はお忙しい中、お暑い中お集まりいただき、また有意義な話を伺えたことをあらためて感謝申し上げます。閉じさせていたいただきたいと思います。ありがとうございました。

本稿は、二〇二三年八月一日に開催した夕イバーシティ研究会の座談会をまとめたものです。

文責・編集部