HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	「女性活躍」から「ダイバーシティ推進」に向けた研修の取り組み ： 国土交通省北海道開発局の事例から
Author(s)	駒川, 智子
Citation	北海道大学大学院教育学研究院紀要, 140, 81-96
Issue Date	2022-06-25
DOI	https://doi.org/10.14943/b.edu.140.81
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/86257
Type	departmental bulletin paper
File Information	07-1882-1669-140.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

「女性活躍」から「ダイバーシティ推進」に向けた研修の取り組み

―国土交通省北海道開発局の事例から―

駒　川　智　子*

【目次】

1．はじめに
2．考察対象と方法
3．北海道開発局の研修の取り組み
（1）女性職員への研修――キャリア形成からWLBへ
（2）管理職への研修――女性の部下の育成
（3）中堅職員への研修――仕事と暮らしのキャリアプラン
4．むすびに
参考文献

【キーワード】女性活躍，ダイバーシティ，ワークライフバランス（WLB），研修

1．はじめに

経済のグローバル化のもと，地球規模で取り組むべき課題が噴出している。国連は「持続可能な開発目標（SDGs）」（2015年）を採択し，人権の尊重と環境の保護を主眼においた17のゴールを設定している。

企業・組織はSDGsの重要なパートナーである。グローバル企業はSDGsを経営の意思決定に据え，社会課題を解決することで伸びるビジネスを模索しており，公的要素の強い組織は社会の模範となるべく，持続可能な社会に向けた取り組みを策定・実行させている。SDGsの取り組みは，企業・組織の内部にも向けられている。すなわち従業員・職員の多様性を尊重するとともに，その多様な価値観を活かすことを目指し，雇用管理を平等で働きがいをもたらすものへと転換しようとしている。今や世界の雇用管理の潮流は，ジェンダー，LGBTs，人種・民族，宗教，障がいなどの多様性を重視する，ダイバーシティマネジメントさらにはインクルージョン（D&I）にあるのである。

日本においても，研修を軸にして，D&Iを重視した企業・組織に生まれ変わる取り組みが進められている。日本の企業・組織は長年にわたり，男性を長期雇用が見込まれる基幹労働者，女性を短期勤続の補助労働者として扱う，慣習化された性別雇用管理をとってきた。このため，ダイバーシティマネジメントのビギナーズコースとされる女性の管理職登用も進んでいない[1]。政府は「第 5 次男女共同参画基本計画」において，「指導的地位に占める女性の割合が 2020

* 北海道大学大学院教育学研究院　准教授

DOI：10.14943/b.edu.140.81

年代の可能な限り早期に 30%程度となるよう目指して取組を進める。」としているが〔内閣府, 2020：13-14〕, 2021年の厚生労働省「令和 2 年度雇用均等基本調査」によれば，課長相当職以上の管理職に占める女性割合は12.4%と，目標値を大きく下回っている。そもそも政府は2003年に「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%程度となるよう期待する」との目標を掲げ，第 2 次男女共同参画基本計画に同目標を盛り込んだものの，期限までに達成できず目標達成を先延ばししている現実がある。

女性の管理職登用が進まない背景には,女性を配慮の必要な存在として「特別扱い」するジェンダーバイアスがある。こうしたジェンダーバイアスは，制度のみならず，意識や職場文化においても見られる。例えば，育児等による短時間勤務の働き方を，仕事内容や成果に比して低く評価する管理職の意識などである[2]。こうした意識・文化でのジェンダーバイアスは，個々人の無意識のレベルに潜み，きわめて根深い。そのため世界の価値観の変化に鋭敏な企業等ではジェンダーバイアスの解消に向けた研修を進めており,「女性活躍」を促す女性向けキャリア研修から，管理職を含む全員を対象としたダイバーシティ研修へと内容を変更させているのである。

そこで本研究は，女性を対象としたキャリア研修と，管理職および中堅職員を対象としたダイバーシティ研修を対象に，各研修の目的，内容，効果を考察する。そして「女性活躍」から「ダイバーシティ推進」へと研修内容が変化する過程を追うことで，男女がともにワークライフバランス（WLB）を保ちつつ能力を発揮する職場文化となるために，必要な事柄を明らかにすることを課題とする。

2．考察対象と方法

考察対象は，国土交通省の地方支分部局である北海道開発局である。北海道開発局は，北海道の河川，道路，港湾，空港，農業基盤，漁港などの国の基幹的な社会資本の整備・管理を行うほか，都市計画行政，建設産業行政，官庁営繕等を担う，総合行政機関である。北海道内に，札幌，函館，小樽，旭川，室蘭，釧路，帯広，網走，留萌，稚内の10の開発建設部を擁する。職員数は約4,200人で（2021年現在），事務系職員である事務官が約1,700人，技術系職員である技官が約2,500人という構成である。女性比率は約14%で，事務官約28%，技官約 5 %である。全体として技官が半数以上を占め，男性比率が高いのが特徴である。

---

[1] 谷口真美は，ダイバーシティマネジメントに段階があるなら，女性の管理職登用は「比較的簡単なもの，いわばビギナーズコースである」と指摘する〔谷口，2005：32〕。男性が多数派である管理職に女性を増やすなどのジェンダー多様性の取り組みは，制度面の課題はすでに指摘されており対応方法も考えやすい。一方，人種や国籍の多様性は，定義や分類自体が難しいのに加え，それらがビジネスに与える影響を勘案し，違いを活かした管理を編み出すには多くの労力を必要とするためである。

[2] 管理職の無意識のジェンダーバイアスは，業務と直接関係のない「女性らしさ」を含み，女性の低評価をもたらしている。例えば男性なら「頑張り屋」「リーダー的存在」と高評価になる要素が,女性の場合は「生意気」「どこに行っても浮いてしまう」というように,「女性らしさ」に問題があるとして低評価になっている〔駒川, 2016〕。

北海道開発局を考察対象とするのは，研修内容を「女性活躍」から「ダイバーシティ推進」へと発展的に展開しているためである。すなわち北海道開発局は，国土交通省が2015年に発表した「女性職員活躍と職員のワークライフバランスの推進のための国土交通省取組計画」に則り，同年に「女性職員キャリア形成支援研修」を設置してキャリア研修を開始し，2021年にキャリア形成を組み込んだワークライフバランス（WLB）研修へと発展的に解消したうえで，階層別研修の「中堅職員研修」に組み込んでいる。その際，女性職員研修では希望者のみだったのを，概ね入局５年目の男性と女性の全職員を対象とし，多様性の視点から性別役割分業への潜在意識を問い直す内容に変更している。このように国土交通省の計画を基にしながら研修内容を発展させている背景には，北海道開発局の充実した研修体制とこれまで培った実績がある。北海道開発局は自前の研修センターを持ち，１年を通じて事務系，技術系，階層別等の研修を幅広く行っている。そして研修前後の受講者のレポートを分析し，受講者の意見を反映した効果的な研修へと随時変更させているのである。このように北海道開発局は女性向けのキャリア研修を，男性と女性を対象にしたダイバーシティ視点のWLB研修へと変化させており，本稿の課題を考察するうえでふさわしい。

分析にあたり，北海道開発局職員研修室から提供いただいた研修案内，参加者人数，研修後アンケートなどの資料を用いる。資料は個人を特定されない形で提供いただいている。また北海道開発局職員研修室の室長を含む３名を対象に，2021年12月に約１時間半の聞き取り調査を実施している。内容は各研修の目的，内容，効果・課題などである。なお本稿が取り扱う研修は，その一部について筆者が講師を務めている。そのため北海道開発局職員研修室とで行われた，事前打ち合わせや事後評価等についても分析対象に含めている。執筆にあたっては，許可を得たうえで組織名を明記させていただき，調査に協力いただいた３名は匿名として，Ａ氏，Ｂ氏，Ｃ氏と記載させていただいた。この場を借りて，多大なご協力をいただいたことに心から御礼申し上げる。

３．北海道開発局の研修の取り組み

(1) 女性職員への研修――キャリア形成からWLBへ

女性職員への研修が開始されたのは，先述したように2015年に国土交通省が発表した「女性職員活躍と職員のワークライフバランスの推進のための国土交通省取組計画」を受けてのことである。同計画では，女性活躍とワークライフバランス推進の基本的考え方が示されている。一つ目の柱である女性活躍については，「女性の活躍推進のための改革」として，①女性の採用の拡大，②女性の登用目標達成に向けた計画的育成，③女性職員のキャリア形成支援と意欲向上，の３点が述べられており，具体策のひとつに研修への参加があげられている。すなわち「女性職員の意識の啓発，意欲の増進のための研修等を実施し，継続的な参加を促します」とし[3]，女性職員のキャリア形成支援と意欲の向上に向けて，まず本省において「入省後早い段階でライフイベントを踏まえたキャリア形成について考えるための研修等を実施します」とされている[4]。二つ目の柱であるワークライフバランス推進については，「働き方改革」と「育児・

[3] 同p.12。

[4] 同p.13。

介護等と両立して活躍できるための改革」があげられているが，この時点では研修の実施は言及されていない。そのため北海道開発局においても，まずは女性のキャリア形成支援に主眼をおいた研修が企画された。

表１は，2015年度に北海道開発局で初めて行われた，女性職員を対象とした研修の概要である。研修名は「女性職員キャリア形成支援研修」であり，研修目的は「女性職員の意識の啓発，意欲の増進及び能力の向上を図る」ことである。対象は「女性職員でキャリアアップを目指す職員」で，受講者は希望者を募る方法がとられた。講師は国土交通省の職員や外部の専門家である。研修の構成は「両立支援」や「キャリア形成」だけでなく，「先輩職員との意見交換」も設けられている。先の国土交通省取組計画で，女性職員が仕事と家庭の両立や将来のキャリアへの悩み等を相談できるネットワーク形成に言及しているのを受けてのものである。初年度は期待の高さからか，計画人数が30人のところを36人で実施された。

表１　女性職員キャリア形成支援研修（2015年度）の概要

研修名	女性職員キャリア形成支援研修
目的	女性職員の意識の啓発，意欲の増進及び能力の向上を図る
対象	女性職員でキャリアアップを目指す職員
計画人数	30人
期間	２日間
教科目	講話（コンプライアンスを含む）
	コミュニケーションとチームワーク
	先輩職員との意見交換
	両立支援
	女性のキャリア形成支援に向けて：職場の仕組みと職員の意識

出典：北海道開発局提供資料より作成

受講者の研修前の期待を自由記述からみる。第一に，先輩や職員間の交流である。「女性ならではの苦労や悩みなどを先輩職員から聞き参考にしたかった」「女性職員とのネットワークを持ちたいと思っていた」という声がそれである。研修では，道内各地から受講者が研修センターに集まってくる。そのため職場では少数派で，ロールモデルとなる同性に会いづらい女性にとって，研修は各地にいる女性たちと繋がる機会として期待されていたことがわかる。第二に，知識やスキルの習得である。「コミュニケーションのスキルを上げたい」「両立支援制度について学ぶ」「キャリア形成とは何かを知りたくて受講した」という声が寄せられた。それらの知識や情報をもとに「仕事と生活をうまく両立させたい」「業務に役立てたい」と考えてのことである。第三に，意識の向上である。「今後の職業人としての人生の中で，目指す姿が浮かんでくるようなきっかけとなるよう」という想いである。

図１～４で，研修後の評価をみる。研修全体に対する評価は，「満足」と「おおむね満足」が合わせて80.0％であり，全体的な満足度は比較的高い（図１）。具体的には，図２の「受講者相互の人間関係の向上」で，「図られた」「多少図られた」の合計94.3％，図３の「自己啓発の動機づけ」で，「なった」「多少なった」の合計91.4％，図４の「研修で理解，習得したもの

を職場で活用」で，「できる」「多少できる」の合計88.6%となっている。

図１　全体を通して、この研修に満足していますか

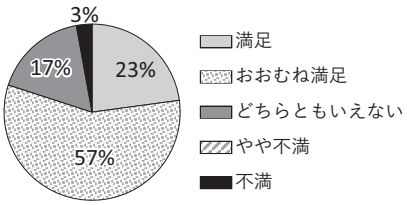


図２　この研修を通じて、受講者相互の人間関係の向上が図られましたか

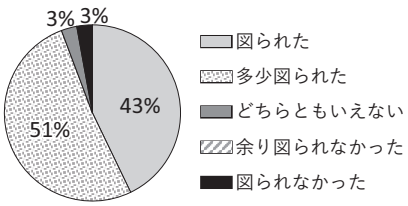


図３　この研修は、今後の自己啓発の動機づけとなりましたか

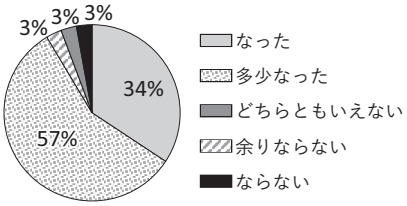
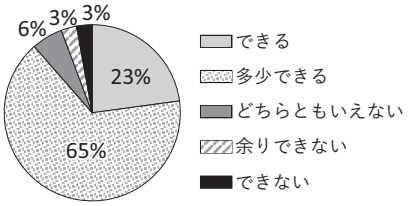


図４　この研修で理解、習得したものを職場で活用できると思いますか



とはいえ自由記述からは，同研修に対する課題も見られた。一つ目の課題として，「男性職員や管理職を含め，幅広い職員が受けるべき」という意見である。この意見は多く，理由は大きく３つに分けられる。第１に「女性職員だけで話をしてもそこで終わってしまう」「同様の研修が男性職員にもあれば意識の共有が高まる」という声に代表されるもので，職場全体で女性活躍への意識を向上させるためには，男性職員や管理職の理解が不可欠である，というものである。第２に「女性職員限定の研修に乗り気でなかった」という声で，女性職員が特別扱いされる違和感が透けて見える。第３に「両立支援に関する内容は，男女問わず対象となる話題」という声で，全職員を対象とした育児・看護・介護等を含むWLB研修が未整備である問題を浮かび上がらせている。女性活躍においても，WLB推進においても，女性だけを研修対象とすることの不十分さが，初回の研修で明らかにされたといえる。

二つ目の課題として，キャリア形成に対する受講者の戸惑いである。「キャリア形成という言葉に，ややプレッシャーを感じた」「役職が上になることばかりがキャリアではない」という声からは，管理職への昇進を目指すことに何らかの理由で躊躇している様子がうかがわれる。この研修はキャリアアップを目指す人を対象とした希望者制ではあるが，なかには上司が管理職候補と目する女性に受講を勧めたケースもあり，それが受講者のしんどさにつながったものと想像される。勤続年数は長いが，業務経験の大半が庶務であるという女性は多い。そのためＡ氏は，そうした女性は自分の専門性に自信を持てず，「自分は管理職の枠の人ではない」と思うのだろうと慮る。職場においては，長年にわたり管理職になることを期待されず，昇進を意識した働き方をしてこなかったという女性は少なくない。また生活においては，たとえフルタイムの仕事をしていても，家事・育児・介護等の責任が女性に課せられがちで，自身をみつめる時間と精神的余裕を持ちにくい。これらの女性のキャリア目標は，昇進ではなく定年まで

働き続けることとなりやすい。こうした状況にある女性に向けて，どのような研修をすれば，自身の仕事にやりがいを感じ，キャリア形成に前向きな意識を啓発できるのか，研修の内容や方法に課題があることが示されたといえる。

そこで二つ目の課題について，具体的な教科を取り上げ，受講者の反応を掘り下げる。対象とする教科は，「女性のキャリア形成に向けて：職場の仕組みと職員の意識」である。

まず受講前に提出された事前課題シートをもとに，「キャリア形成」に対する受講者の意識を見る。事前課題シートの項目は，「１．この研修に期待していることや学びたいこと」「２．今後のキャリアを形成していくのに向けて，仕事や生活などで心配なことや不安なこと」「３．意見・質問・要望」の３点である。

記載内容から浮かび上がるのは，「キャリア」「キャリア形成」という言葉から想起される，昇進への不安や忌避感である。例えば「女性の登用，活用と言われてはいても，男性が多い建設業という職場で，技術職の女性の先輩も少ない中で，自分の将来像が想像しづらい」という声は，組織にロールモデルとなる女性が少ないことを背景に，職業人生での長期的目標を持ちづらいことを示している。そのため「女性登用と騒がれているため，経験不足だろうとお構いなしに登用されていくことに不安」という声のように，自身の知識・経験不足への不安が表され，さらに女性活躍推進の方針とともに，突然に昇進を求められるようになった不信感が吐露される。すなわち「北海道開発局における女性のキャリアとは何なのか？　（中略）転勤して役職を上げること？　人事評価でSやAの評価をもらうこと？」という声である。

ここに組織が広域にまたがる北海道開発局ならではの問題として，昇進には転居をともなう転勤が生じるものの，健康面や生活面等において要請に応えられない苦しさが潜む。「転勤となると単身赴任となる」「転居をともなう異動に応じるべきか否か，小学生の子どもの生活も考え合わせると判断がつかない」「毎年，人事の時期になると転勤の話になる。いつまで断り続けられるのか，断り続けて良いものなのか，このまま仕事を続けていけるのか」という数多の声はどれも切実である。

女性活躍推進を図るならば，女性を基幹的人材に位置づけた計画的な育成と，仕事と家庭を両立しやすい職場づくりが，同時に進められなければならない。それらが不十分なまま，女性のキャリア形成に向けた意識啓発を図るとしても，女性から反発されるだけである。受講者の「『登用』『昇進』的な考え方ばかりが強調されているように見え，女性が働きやすい社会，職場を目指しているのか，はなはだ疑問」という声は，当を得ている。これは北海道開発局に限った話ではない。長年にわたり，男性の「いつでも・どこでも・どれだけでも」働くという，制約の少ない働き方を前提にしてきた，日本社会の共通問題といえる。従来の男性の働き方に女性を合わせるのではなく，男女がともにWLBを確保できる職場を前提に，性別に関係のない公正な雇用管理をすることが求められるのである。そうでなければ，女性の意識はキャリ形成に後ろ向きのままとなるだろう。

こうした受講者の意識は，研修を通じて変化したのか。表２は，「女性のキャリア形成に向けて：職場の仕組みと職員の意識」の内容構成である。データ紹介と民間企業の事例説明を行う講義につづき，グループワークで２つの課題に取り組み，最後に各班の発表と講評を行う構成である。グループワークは１班６人で，司会，記録，報告２名，時間管理，シート記載の役割を決めて進められた。

本教科終了後のアンケート結果から，受講生の感想と意識変化を確認する。まず感想として

は，講義内容から知識を得られたことがあげられた。「民間企業の先進的な話を聞くことができ，参考になった」という声である。グループワークに対する感想は，受講者間の交流を評価する声と，議論から報告までの一連の作業を評価する声が聞かれた。交流については，多くの人の様々な意見を聞き刺激を得たこと，事務官と技官の違いに気づかされたこと，問題共有ができたことなどが寄せられた。議論から報告までの作業については，限られた時間で意見をまとめる大変さと大切さが，多く聞かれた。

表２　「女性のキャリア形成に向けて」の内容構成

講義 （30分）	「女性のキャリア形成に向けて：先進事例をもとに」
	1　なぜ女性活躍なのか
	2　民間企業が女性活躍を推進する要因
	3　先進事例にみる女性活躍
	4　まとめ
グループワーク （80分）	「女性にとってやりがいのある職場とは？」
	Q１　職場で不安・不満に思うこと
	Q２　Q１での課題の１つについて解決策を提示
	※１・３・５班：職場の仕組み（制度，運用）に注目 ２・４・６班：職員の意識（上司，男性，女性）に注目
	各班の発表と講評

出典：研修資料より作成

これらを通じて，受講者に意識変化が見られた。大きくは，第１に女性のキャリア形成に対する前向きな意識の醸成であり，第２に女性限定の研修に対する違和感の低下である。女性のキャリア形成への前向きな意識としては，「女性，男性問わず，自分らしく仕事をしていきたいと思った」という声のほかに，自分自身の立場を意識して，「国家公務員である私たちの職場が，性別問わず誰もが自分の権利を主張し，働きやすい環境を率先して作っていくことが大切であると強く思った」「理不尽な思いを次の世代にさせないことが，自分たちの役割なのかな，と思わされた」という声が聞かれた。女性限定の研修に対する違和感は，「受講前は女性限定であることに抵抗があったが，過渡期である今，少しだけ我慢という言葉が印象的だった」「（女性活躍に向けた）『今は過渡期』であることを忘れず，『女性だから』といって諦めることなく，主張することは声を出していきたい」「女性活躍の制度設計にするためには，お仕着せではなく，女性の立場からの意見を基にした制度じゃないと失敗するだけだと思った」といった声として表れた。同時に，「女性だけであれこれ語るのはもう出尽くした感がある」という声や，「この議論の場に幹部が入ることが，組織の意識改革につながると思った」という声に示されるように，女性だけで問題を解決させられないことも意識された。

これらの成果と課題を踏まえ，「女性職員キャリア形成支援研修」に変化が施された。まず対象者は「女性職員でキャリアアップを目指す職員」から，次年度に「入局後，概ね10～20年位の女性職員」とし，応募のハードルを下げた。また「キャリア形成」という言葉への女性職員の戸惑いを受けて，2018年に名称を「女性職員WLB支援研修」に変更した。これらの変更で，

管理職志望者向けの研修というイメージを払拭し，より多くの女性の能力向上の機会にすることが目指された。しかしながら，女性職員限定の研修であることの課題は残った。すなわち，女性活躍に向けては男性や管理職を含めた理解が不可欠であることと，男性を含めた全職員がWLBを確保できる職場づくりが必要であることである。そこでまず，管理職を対象とした研修に，女性の部下の育成に関する研修が組まれることとなった。事項でみてゆく。

(2) 管理職への研修――女性の部下の育成

表 3　新任課長級研修（2018年度）の概要

研修名	新任課長級研修
目的	職員管理及び業務運営推進の責任者としての自覚と資質・能力の向上を図る
対象	開発建設部における本部課長，事業所長及びこれと同等の職にある者（ただし，技術検査官等部下職員のいない者は除く）で，本年度に昇任したすべての職員
計画人数	57人
期間	3 日間
教科目	講話（コンプライアンスを含む）
	職場のメンタルヘルス
	女性職員の活躍
	ハラスメントの防止
	コーチング
	地方自治体から見た北海道開発局
	入札・契約をめぐる諸問題
	独占禁止法と入札談合問題
	北海道開発行政に望む
	北海道総合開発計画の推進について
	情報セキュリティ
	発注者綱紀保持，障害者差別解消法
	職員管理の適正化
	ワークライフバランス推進取組計画及び両立支援
	人事評価の効果的推進
	課題研究（マネジメント 1）（班別討議）
	課題研究（マネジメント 2）（全体発表）

出典：北海道開発局提供資料より作成

北海道開発局では，幹部・管理職を対象とした研修として，組織マネジメントに関する管理研究会が職位別に 3 コース設定されている。そのうちの本局課長・開発建設部次長級のコースで，2016年に女性の部下の育成が初めてテーマに組まれた。これは単発的なものだったが，当該コースでの実施をきっかけに，2018年から新任課長級研修において同テーマの講義が恒常的に組まれるようになった。

表 3 は，「新任課長級研修」の概要である。管理職として身に付けるべき職員管理ならびに

業務運営の知識と，その基礎となる法律・政策について幅広く学ぶ構成となっている。「女性活躍」に関する教科は，「WLB推進」などとともに職員管理上の必要知識として組まれており，これらの教科が管理職に昇任した全職員を対象に実施される意義は大きいといえる。

表４で，「女性職員の活躍」に関する教科の内容構成を見る。タイトルは「組織運営と女性活躍推進の取り組み」である。まず１で管理職に占める女性比率などのデータから，日本は経済領域での女性活躍が国際的に見劣りすることを確認し，２で政府の施策等から管理職として女性部下の育成に責務があることを理解する。次いで３で民間企業等での先進事例を学んだ後，４で北海道開発局の女性職員のキャリア形成に対する不安を知り，５で管理職には「支援と育成の視点」「コミュニケーション」「公正な人事評価」が重要であることを理解する，という流れである。４で扱われる不安は，先の「女性職員キャリア形成支援研修」の受講生から寄せられたもので，個人が特定されない形で紹介される。

表４　「女性職員の活躍」に関する教科の構成

タイトル	組織運営と女性活躍推進の取り組み
時間	90分
形態	講義方式
構成	1　データで確認する女性活躍の現状
	2　政府の施策
	3　企業等による先進的取り組み
	4　女性活躍推進への女性の意識 北海道開発局の女性職員ほか
	5　女性を育てる管理職になるために

出典：研修資料より作成

管理職にとって部下の育成・管理は重要な責務であるが，育成対象の部下に女性職員も入ることは理解されるだろうか。研修後のアンケートからは，「女性職員の活躍」については概ね「重要性は理解できる」としながらも，管理職としての複雑な胸中が見てとれる。

第１に「女性職員が少なく実感が沸かない」という複数の声である。女性職員が配置されていないか，いても「職場の補助者」であって「対等な職場仲間」と認識されていないのだと推察される。管理職にとって，女性はあたかも「見えない存在」となっている可能性がある。そのため女性活躍推進の意義は総論として理解できるものの，管理職として実際に何をすべきかが見出しづらいのであろう。「もっと具体的な内容が聞きたかった」という要望は，その反映と思われる。

第２に，女性活躍に向けて管理職の認識は重要としつつも，「女性職員の意識を変えるのが前提ではないか」とする声である。確かに，女性の意識はキャリア形成に前向きなものばかりではない。キャリアを支える知識や経験も個人差が大きい。そのため女性は男性以上に，各人が様々な意識や反応を示すのであり，それが管理職に女性部下の育成の「やりにくさ」「わかりにくさ」を感じさせるのだと推察される。

注意したいのは，そうした感情が「女性は男性とは違う」という意識を芽生えさせ，女性に

対する「過度な配慮」や男性の「被害感情」をもたらしうることである。それは，例えば転勤をめぐって表れる。道内各地に拠点をもつ北海道開発局では 2 〜 3 年ごとに転勤があるが，家族的事由をもつ女性は「転勤不可」を申し出ることもあり，ケア役割が比較的軽い男性や女性が遠隔地に異動になりやすい。転居をともなうことも単身赴任となることもあり，自身や家族の生活は大きな影響を受けるといえる。そうした不満や苦労が募ると，転勤不可の理由は，個人の事情から男女の二項対立へと単純化され，「転勤したくないから昇進しなくていいという女性の甘えが，男性の地方転勤という不公平をもたらしている」と，シンプルに理解されやすくなる。問題の根源は，男女がともにWLBを確保しづらい職場状況にある。しかし一旦そうした意識が流布すると，身近に女性の管理職が少なく，自身も転勤しながら昇進した管理職は，転勤に難色を示す女性を心情的に理解しがたくなり，「女性の意識に問題がある」と考えがちとなるのである。

これらの管理職の声は，女性部下の育成に向けて次の 2 点が重要であることを浮かび上げる。第 1 にキャリアに対する意識や反応は個別性が高いことを前提に，コミュニケーションを十分にとる必要性と，第 2 に職場のあり方を，制約の少ない男性の働き方を前提としたものから男女がともにWLBを確保できるものへ変容させる必要性，である。

(3) 中堅職員への研修――仕事と暮らしのキャリアプラン

2015年に始まった女性職員対象の研修は，2018年に「女性職員WLB支援研修」に名称変更して2019年まで続けられたが，2020年は新型コロナウィルス感染症の拡大のもとで実施が見送られた。その後，実施方法などについて検討された結果，2021年からは内容の大部分を「中堅職員研修」に組み込んで実施されることとなった。女性職員研修を廃止して中堅職員研修に発展的に改組した理由を，北海道開発局職員研修室は次のように説明する。まず実際上の問題として，該当する勤続年数の女性に未受講者が少なくなったことである。対象者の幅を広げることも検討されたが，女性職員数がそもそも少ないこともあって，やがて先細りすることが懸念された。次に今後を見据え，WLB研修を男女を含んだ中堅世代に広げることで，組織文化を変えてゆけると考えられたことである。女性職員向け研修の参加者からの「男性の意識が変わらないと職場は変わらない」との声も考慮されてのことである。その際，階層別研修とし，同世代間で話して理解を深めることも期待された。B氏は上司の立場になる前に男女関わらず全員がキャリアとWLBの研修を受けることに意味があるとし，研修を通じて「10年先を意識してほしい」とその意図を語る。

「中堅職員研修」は入局 5 年目の全職員を対象とした階層別研修で，2008年に開始され，新規採用者の抑制による中断期間を経て，2018年に実施が再開されている。研修の目的は，実務的知識を修得して職務遂行能力を向上させることにある。表 5 は,「中堅職員研修」の2021年度・第 1 回の概要である。同研修は同じ内容を 2 回に分けて実施しており，第 1 回はリモート形式で行われた。「女性職員WLB支援研修」における「女性のキャリア形成に向けて：職場の仕組みと職員の意識」の内容は，キャリア形成とWLBを扱う教科として「これからの10年のキャリアプラン：仕事と暮らしの視点から」に変更されて組み込まれた。

表５　中堅職員研修（2021年度・第１回）の概要

研修名	中堅職員研修
目的	北海道開発行政に関する広範な知識及び中堅職員として必要な実務的知識を修得させ，職務遂行能力の向上を図る。
対象	平成29年度一般職採用職員の全て（入局５年目）並びに平成28年度一般職採用職員で当該研修を未受講の者
計画人数	41人
期間	４日間
教科目	講話（コンプライアンスを含む）
	メンタルヘルス，ストレス対策，ハラスメント防止
	第８期北海道総合開発計画における人材育成の取組（ほっかいどう学）
	コミュニケーション（対人対応）
	ワークライフバランス推進取組計画及び両立支援
	これからの10年のキャリアプラン：仕事と暮らしの視点から
	独占禁止法と入札談合問題
	情報セキュリティ
	アイヌ施策
	仕事の進め方と人事評価
	プレゼンテーション技法

出典：北海道開発局提供資料より作成

当該教科の事前アンケートをもとに，これからの10年を想像した時の仕事・キャリア上と生活上の不安を見る。受講者は担当業務を一通りこなせるようになり，次の目標を考え始めている時期と推察される。とはいえ「普段は未来のことを少しも考えずに生きている」というのが率直なところで，「想像が出来ないということに心配」と，心情が明かされる。

そうしたなかでも不安に感じることは，大きく３つある。第一に，業務量の多さである。「職員が減るなかで，業務量は減らない。どのように効率的に業務を進めるか」といった声は多く，「10年後，自分が上司となったときにもっと大変な状況になるのではないか」と不安視させている。第二に，役職に就くことである。「部下をうまく使って仕事を回せるか」「（失敗した時などの）部下の指導の仕方」というように，上司としての部下への接し方への不安があがる。また「実力を伴わないまま役職についてしまい，周りに迷惑をかけないか」というように，実力不足を心配する声も聞かれる。同じ部署に後輩がいない場合は特に顕著で，役職に就く前にプロジェクトリーダーのような役割を経験することが重要と思われる。第三に，転勤である。「転勤が多いため，私生活の人間関係が仕事の関係者ばかりにならないか不安」「今後，家族と一緒に暮らすことができるのか。子どもができた場合，どんな生活をすることになるのか」というように，自身の生活や家族との暮らしに不安を抱く声があがる。また転勤の可否がキャリア形成に及ぼす影響も不安視される。「出産・子育て等により，転勤が難しい状況になった場合，どのようにキャリアアップしていけばよいか」という声である。

これらの声に少しでも応えるべく，教科内容が編まれた。表６は，「これからの10年のキャリアプラン：仕事と暮らしの視点から」の内容構成である。グループワークの前後に講義を挟

む形式で，講義で知識を得るとともに，グループワークで気づきを得てもらうのが狙いである。まず講義内容をみる。前半は，1で当該教科の目的を「これからの10年の過ごし方を，仕事と暮らしの両面から思い描く」ことと説明する。その理由を20代後半〜30代は仕事も暮らしも自分の人生を方向づける重要な期間であるとし，主体的に過ごすことを妨げる，無意識の性別役割分業意識に気づくことが重要と伝える。2では，仕事での無意識の性別役割分業意識が，女性のキャリア抑制と男性の過重労働をもたらすことを理解する。後半は，3で日本の女性の家事・育児時間は国際的に長いことをデータで確認し，性別役割分業意識が女性には家族のケアを，男性には稼得責任を求めること，そしてその弊害が妻の夫への愛情低下として表れることを知り，WLB確保に向けた効率的な業務実践と両立支援制度について理解する。4では部下を育てるポイントと悩んだ時の相談先を学ぶ。グループワークは，自分の仕事の魅力を理解し，今後の仕事・技術の広げ方を考える機会にすることを目的としている。1班6〜7人とし，各人が3つの内容について話してコメントをもらい，最後に得られた発見を班ごとに発表する，という流れである。

表6　「これからの10年のキャリアプラン」の内容構成

講義（40分）	1　はじめに
	2　仕事を考える
グループワーク（55分）途中休憩含む	①　自己紹介（名前・所属・現在の仕事の内容とおもしろさ）
	②　関心を持った人に質問して，聞かれた人は応答
	③　これから挑戦したい仕事と，そのためにしておきたいこと
	各班の発表
講義（40分）	3　暮らしを考える
	4　部下を持った時/悩んだ時

出典：研修資料より作成

本教科で，受講者は何を得ることができただろうか。受講後アンケートの自由意見を見てゆく。まず本教科の目的である，これからの10年の過ごし方を仕事と暮らしの両面から思い描くことについては，「10年後という自分を想像したことがなかったが，これを機に考え，仕事に取り組んでみようと思う」というように，その重要性に気づいたとの声が多く寄せられた。そうした想いは，グループワークで他の受講者の話を聞くなかで強まったようである。「自分は中堅というほど仕事も覚えていないし，同期も同じようなものではないかと楽観視して講義を受けたが，技術の人の仕事内容を聞いて，まさに中堅として活躍しているのを知り愕然とした。（中略）今後の10年で追いつけるようにキャリアプランを形成したいと思った」という声，「（これからの10年について）正直あまり明確なイメージがなかったが，他のメンバーは明確なイメージが出来ていたため，今後時間をかけて考えたいと感じた」という声などである。また「仕事と家族と過ごす時間の両方のバランスを大事にしなければならないと感じた」というように，事前アンケートでは言及が少なかった暮らしについてのコメントも見られた。なかには「結婚，育児の不安は女性だけが持っているものだという認識だったが，男性には男性の不安があることを知り，新しい意識を獲得できた」というように，性別役割分業意識の点から暮らしを捉え

なおす受講者も見られた。受講者の多くが，研修をこれからの10年を考える契機にできたと考えられる。

不安視されていた業務量への対応についても，合わせて思考されている。「仕事だけに集中して自分の時間を疎かにしてしまっていた時期があったが，この講義を受けて，充実した生活を送るために無駄な仕事を見つけて省き，効率的な働き方をする必要があると感じた」「仕事のスキル向上＝勤務時間という認識があり，残業も仕方ないことと思っていたが，これからのライフイベントのためにも仕事のやり方を考えさせられた」という声は，仕事と暮らしの両方の大切さを知ることで，むしろ仕事の進め方に磨きがかかるであろうことを予感させる。役職に就くことについては，「どのように接すれば信頼される上司になれるのか知ることができたので，上司になったら実践しようと思った」という声が聞かれたほか，昇進という言葉こそ出てこないものの，今後のキャリア形成に前向きな言葉が見られた。なお転勤については，本教科でほとんど扱えなかったため，アンケートへの記述も見られなかった。

自由意見でもっとも多かったのは，「グループワークでは，他部門で働いている同期の話を聞くことで，良い刺激となった」「将来への不安を他の受講生も感じていることが分かって，安心した」「メンバーの意見を聞いて，これから自分がやりたいこと，そのために何をする必要があるか再認識できた」という声が示す，同期との交流で得られたものの大きさである。階層別研修によって，自分と他者の現在地を知り，未来を考え始める，という意識変化が生じたものと考えられる。グループワークは苦手な人もいるほか，メンバー構成によっては自由に話しづらいこともある。そのためか，グループワークの必要性に疑問を投げかける声も聞かれたことは付記しておきたい。とはいえ北海道開発局職員研修室が企図した，本教科を中堅職員研修に組み込み，同世代間で話してキャリアとWLBへの理解を深めるという狙いは，十分に果たされたといえる。

図５　全体を通して、この研修に満足していますか

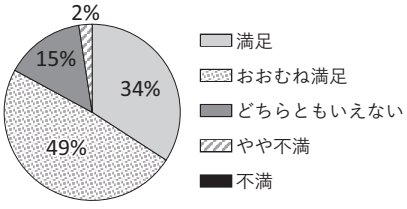


図６　この研修を通じて、受講者相互の人間関係の向上が図られましたか

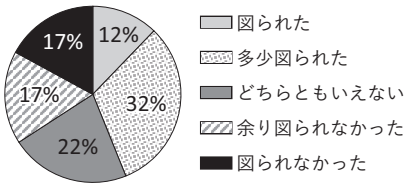


図７　この研修は、今後の自己啓発の動機づけとなりましたか

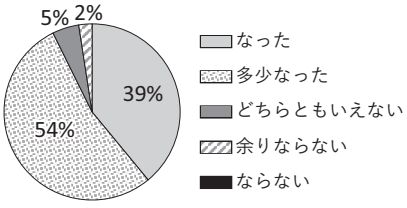
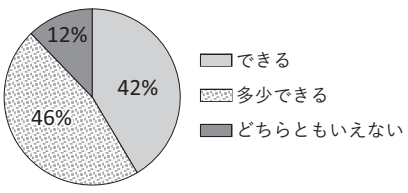


図８　この研修で理解、習得したものを職場で活用できると思いますか



「中堅職員研修」全体に対する評価は，図５～８の通りである。リモート形式だったためか，「受講者相互の人間関係の向上」で，「図られた」「多少図られた」の合計が43.9％と低く，「どちらともいえない」22.0％,「あまり図られなかった」「図られなかった」の合計が34.2％となっている（図６）。今後，リモート形式の研修が増えることも予想されるなか，直接会わなくても受講者間の交流を図れるよう，工夫する必要があるといえる。研修全体に対する評価は，「満足」と「おおむね満足」が合わせて82.9％であり，全体的な満足度は高い（図５）。図７の「自己啓発の動機づけ」で，「なった」「多少なった」の合計は92.7％，図８の「研修で理解，習得したものを職場で活用」で「できる」「多少できる」の合計87.8％となっている。「中堅職員研修」全体は，概ね高評価であったといえる。

これからの企業・組織は，各人の多様性を重視したダイバーシティ＆インクルージョンが基本的考え方になると思われる。多様性の視点から，仕事と暮らしでの無意識の性別役割分業意識を問う本教科が，受講者それぞれの価値観を示し合うことを通じて，「女性活躍」から「ダイバーシティ推進」への道筋を自ら探ることを促すものになるならば，北海道開発局が研修を発展的に改組した真の目的が果たされることになるといえるだろう。

４．むすびに

本研究は，女性を対象としたキャリア研修と，管理職および中堅職員を対象としたダイバーシティ研修を対象に，各研修の目的，内容，効果を考察してきた。そして「女性活躍」から「ダイバーシティ推進」へと研修内容が変化する過程を追うことで，男女がともにWLBを保ちつつ能力を発揮する職場文化となるために，必要な事柄を明らかにすることを目指した。

研修内容の変化を見るなかで浮かび上がったのは，対象者を女性限定とすることのメリットとデメリットである。まずメリットとしては，男性よりも機会に恵まれにくい女性に研修機会を与えるものであること，女性ならではの悩みを安心して語れる場を提供すること，があげられる。デメリットとしては，男性を中心とした上司や同僚にとって「女性活躍」が他人事となりがちで，彼らの意識と行動の変化を促すことが難しいことである。このデメリットを解消するためには，管理職向けにも同内容の研修を組む必要がある。もっとも女性向け研修を廃止しても，管理職が女性活躍やWLBについて学ぶ機会は継続させる必要がある。職場の責任者である管理職が，組織の目指す方向を正しく理解し，ダイバーシティ＆インクルージョンの推進者となる必要があるためである。

男女がともにWLBを保ちつつ能力を発揮する職場文化となるためには，若手・中堅と呼ばれる層が自身の仕事と暮らしを主体的に考え，既存の職場文化を変革させてゆく必要がある。そうした点で，男女関わらず全員が受ける中堅職員研修に，多様性の視点からキャリア形成とWLBを扱う教科が組まれた意義は大きい。職場の変化の兆しは，中堅職員研修後の受講者の声から確認できる。同期とはいえ，部門も職務も異なる仲間の仕事や暮らしについての考えを聞くことは，時に職場の雰囲気に流されがちな自身の生き方を見つめ直し，主体的に生きる意識をもたらしている。この傾向は前向きに捉えられている。研修後のアンケートを取りまとめたC氏は，職員の意見は多様化していると言う。そのうえで「それぞれの価値観があるからこそ，強い組織」なのだと語り，各自の良いところを伸ばす研修を行ってゆく必要があるとする。

得られた示唆をまとめる。第１に，女性限定の研修にはメリットとデメリットがある。女性の能力発揮が低調な組織では，メリットの方が大きい。そのため女性向け研修を実施して，組織が女性活躍に真剣に取り組んでいる姿勢を示し，女性にも男性にも意識変革を促す必要がある。その際には女性活躍が他人事とならないよう，職場の責任者である管理職にも「女性活躍」に関する研修を実施する必要がある。第２に，若手・中堅層にはキャリア形成とWLBを学ぶ研修がふさわしい。その際に，多様性の視点で職場と暮らしの問題を捉え直す内容にすることで，組織全体のダイバーシティ推進を促すことが可能となる。第３に，鍵となるのは管理職への研修である。男女がともにWLBを確保したうえでキャリアを形成するためには，職場の責任者である管理職の働きが重要となる。具体的には，効率的な業務推進，生活を前提としたキャリアプランの構築，コミュニケーションの必要性を意識し，実践できることが求められる。今後は，そのための管理職向け研修が必要と考えられよう。

［参考文献・参考資料］

厚生労働省（2021）「令和２年度雇用均等基本調査」

国土交通大臣・観光庁長官・気象庁長官・運輸安全委員会委員長・海上保安庁長官（2015）「女性職員活躍と職員のワークライフバランスの推進のための国土交通省取組計画」（平成27年１月29日発表）

駒川智子（2016）「地域経済における女性活躍推進―福岡県の中小企業の取り組みと『女性の大活躍推進福岡県会議』」『日本労働社会学会年報』第27号

谷口真美（2005）『ダイバシティ・マネジメント―多様性をいかす組織』白桃書房

内閣府（2020）「第５次男女共同参画基本計画―すべての女性が輝く令和の社会へ」（令和２年12月25日閣議決定）

内閣府（2005）「第２次男女共同参画基本計画」（平成17年12月27日閣議決定）

Expansion from "Career Advancement for Women" to "Promoting Diversity and WLB for All" in Training Programs

KOMAGAWA Tomoko

Key Words

Women's career advancement, Diversity management, Work-life balance, Training programs

Abstract

This study examines the purpose, content, and effects of career training for women and diversity training for managers and mid-level staff. By tracing the process of changing the content of the training from "women's career advancement" to "diversity management," I aim to clarify the necessary factors in creating a workplace culture where both men and women can demonstrate their abilities while maintaining work-life balance (WLB).

This study takes the Hokkaido Regional Development Bureau, Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism as the subject because this bureau has developed a training program on "women's career advancement" into a "women's human resource development" program for managers and subsequently into a "diversity management" program on work and life for mid-level staff.

Three points can be highlighted. First, the women-only training has advantages and disadvantages. In organizations where women's performance is sluggish, the advantages are greater. Therefore, training for women must be conducted to demonstrate that the organization is serious about women's activities and to encourage both men and women to change their attitudes. Moreover, training on women's human resource development must be provided to managers in charge of workplaces, so that women's activities do not become just another issue. Second, training on career development and WLB is appropriate for young and mid-career workers. In doing so, diversity throughout the organization can be promoted by providing content that rethinks the workplace issues and daily life from the perspective of diversity. Third, the key is training for managers. For both men and women to develop their careers while ensuring WLB, managers responsible for the workplace must act. Specifically, they need to promote an efficient workplace, build a career plan based on the premise of life, and be aware of and practice the need for communication. To achieve this, managers must be provided with appropriate training in the future.