

持続可能な霞が関に向けて

－子育て等と向き合う女性職員の目線から－

平成 26 年 6 月

霞が関で働く女性有志

(女性職員管理職養成研修(人事院主催)第 1 期生有志)

はじめに

- ▶ 私たちは、平成 26 年 2 月に初めて行われた、人事院の女性職員管理職養成研修の第 1 期生で、霞が関で働く女性職員の有志です。

それまで一人ひとりで悩んできた「霞が関的働き方」に対する限界について、各府省庁の女性職員で認識を共有し、議論することにより、この問題は子育て中の女性職員の問題であることを超え、すべての職員の問題であり、さらに霞が関の組織全体の持続可能性に関わる問題であると考えに至りました。

- ▶ 私たちは、行政官としての高い使命・やりがい・責任に大きな誇りを持っています。自分たちの個人的事情により、国民に対する成果を疎かにすることはあってはならないと日々感じています。

- ▶ 一方で、現在の長時間労働を当然の前提とした「霞が関的働き方」の改革は、必ずしも政策のクオリティを下げるものでなく、むしろ向上させ、組織としての持続可能性を高めていくものです。

- ▶ 以下は、「霞が関的働き方」を変えるための私たちの提案です。

また、まず私たち自身が、自らのチームの働き方を変えていきたいと考え、『「隗より始める」18の事項』を併せて示しました（p 28）。働き方の改革は、しつこいトップダウン（p 12）に加え、仲間同士の横展開が欠かせません。ご一読いただいた皆さんの御協力により、男女を通じたすべての職員の働き方の改善へ、そして政策を通じた国民への貢献へ、少しずつつながっていけば、大変に幸いです。

霞が関で働く女性有志

※注 幹事

石川真由美（外務省）*	河村のり子（厚生労働省）*	倉田佳奈江（文科省）*
坂本斉子（会計検査院）	杉山典子（法務省）	田中麻理（内閣府）
内藤冬美（環境省）*	中西佳子（財務省）*	永山玲奈（金融庁）
山田素子（文部科学省）*	山本圭子（厚生労働省）	

(50音順)

- ▶ 本提言に当たっては、霞が関内外の多数の方々のご協力・ご助言・応援をいただきました。とりわけ、厚生労働省の村木厚子事務次官には、霞が関で働く女性の大先輩として、数多くのアドバイスをいただき、勇気づけていただきました。

そして、小川要さん（経済産業省）、小澤研也さん（首相官邸）、城田郁子さん、高田英樹さん（財務省）、辻恭介さん（内閣人事局）(50音順)をはじめとする霞が関のたくさんの仲間に本活動を支えていただきました。

また、私たちが省庁の垣根を越えて、これからの働き方を真剣に考えるネットワークを作ることができたのは、初めての試みである人事院の女性職員管理職養成研修に参加させていただけたおかげです。心より厚く御礼を申し上げます。

目 次

1 霞が関で働く女性職員の現状 【p 4】

- (1) 女性採用の現状
- (2) 子育て中の女性職員の働き方の現状
- (3) 仕事と家庭の両立に対する不安・その原因
- (4) 女性職員たちの不安・葛藤と希望

2 解決に向けた方向性（霞が関の「働き方改革」）【p 9】

- (1) 子育て中の女性職員への「配慮」による対処は限界があり持続可能でない
- (2) 霞が関の「働き方改革」は避けて通れない課題
- (3) 霞が関の「働き方改革」の効果

3 霞が関の「働き方改革」実行に向けた10の提言【p 12】

- (提言 1) 働き方改革のための PDCA 体制の確立
- (提言 2) 「霞が関的働き方」の根っこにある価値観の変革
- (提言 3) 価値観の変革に向けた人事評価軸の転換
- (提言 4) 価値観の変革に向けた管理職研修の実施
- (提言 5) 政府部内（省庁間）の仕事の仕方に対するチェック体制の確立
- (提言 6) 査定に伴う勤務時間外の待機・対応の改善
- (提言 7) 法律等立案作業の改善
- (提言 8) テレワークを「当たり前」に
- (提言 9) 子育て女性に対する雇用管理（女性職員に対する育成・年次管理の柔軟化等）
- (提言 10) 国会質疑関係業務の改善

【コラム】 ～諸外国の国会事情／地方自治体の議会事情～

4 私たち自身が「隗より始める」18の事項（「働き方改革」に向けて）【p 28】

- «① チームの意欲の喚起・向上編»
- «② チームマネージャーとしての基礎的態度編»
- «③ チーム全体の効率性アップ・生産性向上編»

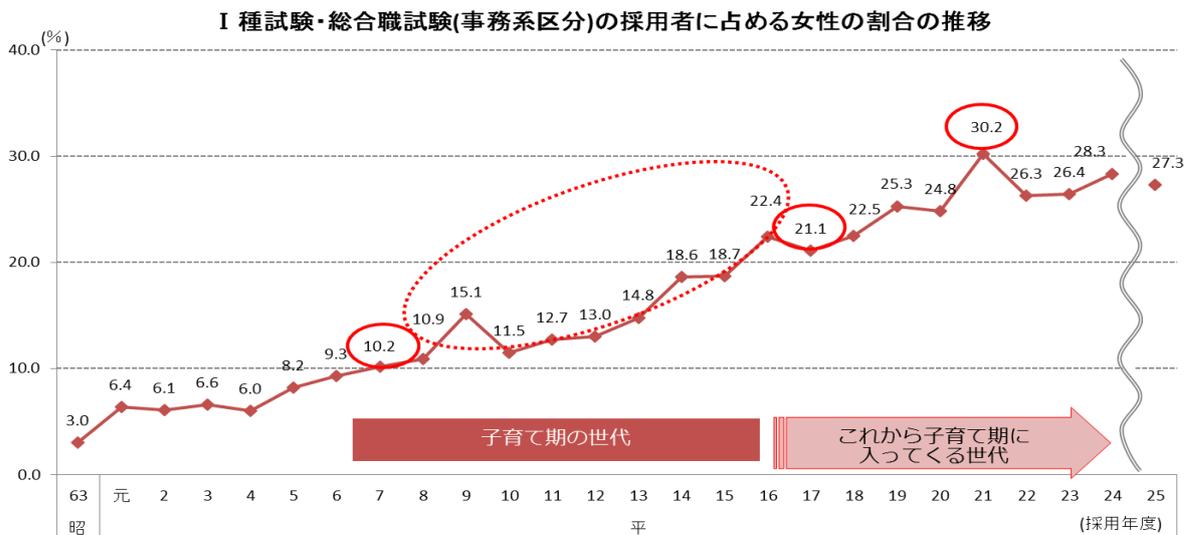
5 女性職員として心がけるべきこと【p 30】

- (1) 仕事に対する責任感
- (2) 配慮に対する感謝
- (3) 組織に対する貸し借りの意識と他のモデルの尊重

1 霞が関で働く女性職員の現状

(1) 女性採用の現状

- ▶ 今の次官級の職員が採用された頃は、各府省庁の女性採用はほとんどないに等しい状況でした。（※厚労省の村木事務次官が採用された昭和 53 年で 3%（のちの I 種に相当する「上級甲種（全区分計）」の採用者数に占める女性割合））
- ▶ その後、各府省庁の女性採用は着々と増加し、現在、室長級である入省 20 年目の世代で、約 1 割に到達。そして、2004 年（平成 16 年）には 2 割を超え、今、その世代が入省 10 年目を超え、子育て期に入ってきています。
- ▶ そして今後、女性採用がさらに増え全体の 3 割に達した世代（≒2009 年(平成 21 年～)）が子育て期に入っていきます（※いずれも I 種（総合職）事務系区分による数字）。



(注) 1 採用者は、当該年度採用者数（過年度合格者等を含む）の割合。
 2 平成25年度採用は平成25年3月31日現在の採用（内定）数に締める割合であり、防衛省を含む。
 3 I種試験は行政区分、法律区分及び経済区分の合計であり、総合職試験は院卒者試験（行政区分）及び大卒程度試験（政治・国際区分、法律区分及び経済区分）の合計である。（図出典：人事院「平成24年度年次報告書」）

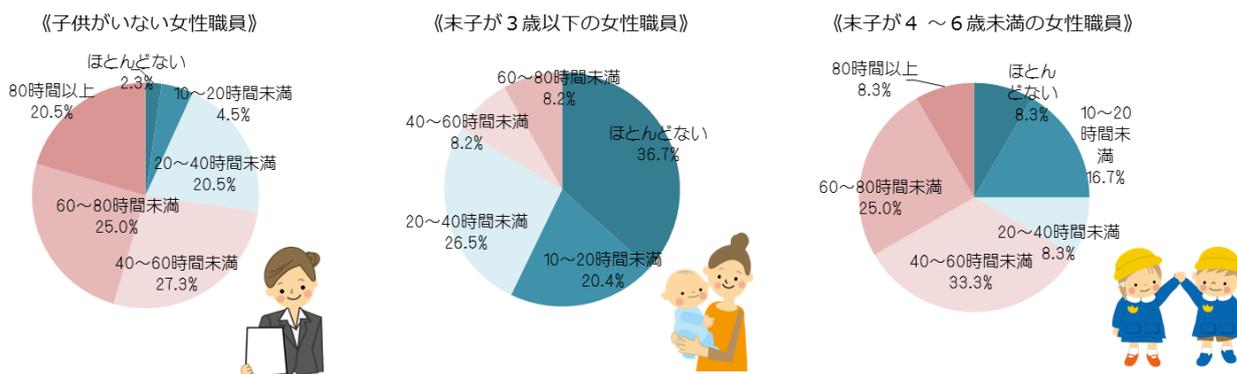
(2) 子育て中の女性職員の働き方の現状

- ▶ 私たちはこの度、霞が関の女性職員の仕事と子育ての現状を把握するため、子育て期の女性を対象に、「霞が関における仕事と子育てに関するアンケート」調査(※)を行いました。【全体の集計結果は別冊参照】

※) 2014年4月に、各府省庁のI種採用のおおむね入省10～20年目の女性職員を対象に実施

- ▶ その結果を見ると、子どもがいない女性職員の場合、約半数は月60時間以上の残業を行っている現状にあり、霞が関の仕事は、職員の恒常的な長時間残業を前提として成り立っていることが解ります。
- ▶ 一方で、子育て中の女性職員のうち末子が3歳以下の場合、半数以上が残業月20時間未満となっており、他の職員と比べ配慮を受けている場合が多くなっています。
- ▶ ところが、末子が4歳以上になると月40時間以上の残業を行っている女性職員が約7割となり、多くの子育て中の女性職員は、長期にわたっては配慮を受けていない状況もうかがわれます。

現実には、末子が4歳以上になったとしても、恒常的な長時間の延長保育・夜間保育の利用は、幼い子どもにとって大きな負担であることに変わりありません。また、小学校就学後は、一般的に放課後児童クラブの方が保育園よりも預かり時間が短いこともあり、かえって職場と子育てとの板挟みになっている可能性もうかがわれます。



(3) 仕事と家庭の両立に対する不安・その原因

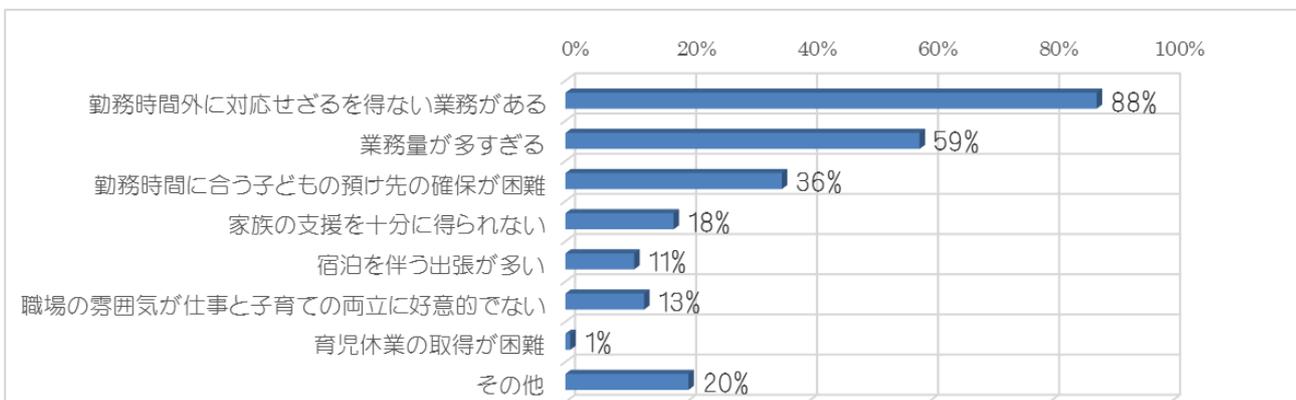
- ▶ 子どものいる女性職員の場合、アンケート回答者のすべて(100%)が、仕事と家庭の両立について困難や不安を感じたことがあると回答しており、うち約6割は困難や不安を「強く感じたことがある」と回答しています。
- ▶ また、子どものいない女性職員であっても、約8割が、仕事と家庭の両立について困難や不安を感じたことがあるのが現状です。

～霞が関女性職員の声～ (アンケート自由記述欄より抜粋)

○ 業務量の多さ、他省庁との調整業務、国会対応の多さなどに鑑みると子育てとの両立には大きな不安があります。また、子供ができた場合、子育てについて配慮されたポストの方が望ましいと思いつつも、子育てのためにやりがいのあるポストにつけないのではないかという不安もあります。

- ▶ こうした仕事と子育ての両立に対する困難・不安の原因は、約9割が「勤務時間外に対応せざるを得ない業務があるため」としています。
また、「業務量が多すぎる」とする回答も約6割に上ります。

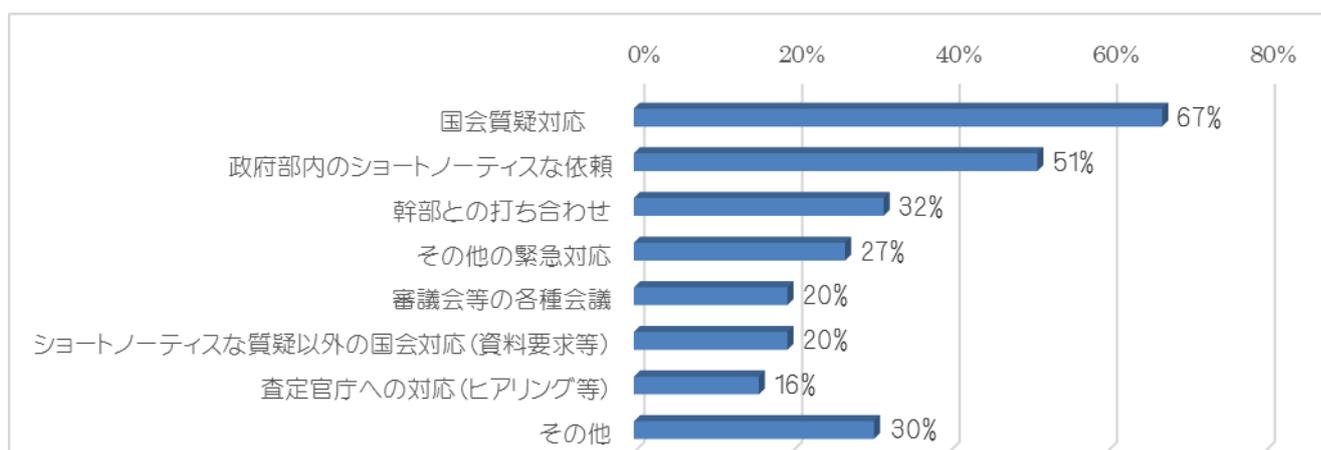
Q 仕事と家庭の両立に不安を感じる原因は何ですか？（強く該当する順に3つまで複数回答）



- ▶ なお、「勤務時間外に対応せざるを得ない業務」の内容として、最も多く挙げられているのは「国会質疑対応」(67%)です。次いで「政府部内のショートノーツ※)な作業依頼」(51%)、「幹部との打ち合わせ」(32%)となっています。

(※依頼から切までの期間が短い作業依頼)

Q (「勤務時間外に対応せざるを得ない業務」が週1日以上あると回答した場合)その具体的業務をご回答下さい。(頻度の高い順に3つまで複数回答)



- ▶ 「勤務時間外に対応せざるを得ない業務」の頻度は、子どもがいる女性職員であっても、半数近くが週2～3日以上あると回答しています。

- ▶ また、「勤務時間外に対応せざるを得ない業務」の対処方法としては、約半数が「家族へ子どもの世話を依頼し、自分で対応」し、約3割が「上司・部下等へ対応を依頼し、自分は帰宅」しています。

- ▶ 一方で、こうした勤務時間外に対応せざるを得ない業務に対して、家族等へ子どもの世話を依頼する等により自分で対応している職員の大多数(86%)が「家族への負担が過大になっていると感じる」と回答しており、また、「上司・部下へ対応を依頼し、自分は帰宅」している職員の約6割が「周囲に対して心苦しい」と回答しています。

～霞が関女性職員の声～ (アンケート自由記述欄より抜粋)

- 現在は周囲に配慮してもらい、時間外業務となりがちな予算要求、国会対応等は免除してもらっているが、大変心苦しいです。

(4) 女性職員たちの不安・葛藤と希望

- ▶ 今回実施したアンケート結果と寄せられた多数の自由記述を見ると、勤務時間外に対応せざるを得ない業務（以下「残業前提型業務」）が厳然としてある現状の中、「残業前提型業務」が少ないポストへ配置してもらおうという形の「配慮」を非常に有難く思う一方で、行政官として十分に貢献できないことへの葛藤を感じ、また、そうしたポストの連続は将来の霞が関を担う責任あるポストへ就くために必要な経験を十分に積むことが難しい可能性が高いことから、自分自身のキャリア形成に大きな不安を感じているケースが多く見られました。
- ▶ また、「残業前提型業務」自体はある部署だが、周囲の職員へ負担してもらおうことにより自分自身は免除・軽減してもらおうといった形の「配慮」の場合、周囲への心苦しさに加え、今後、女性採用が飛躍的に増えた世代が、次々と出産・子育て期に入っていた時代において、組織としての持続可能性に懸念を持つ声が寄せられました。
- ▶ そして、以下のように、子育て女性だけの特別配慮では解決は見いだせず、男性を含めた霞が関全体の働き方の見直しが不可欠という意見が多数寄せられました。

～霞が関女性職員の声～ （アンケート自由記述欄より抜粋）

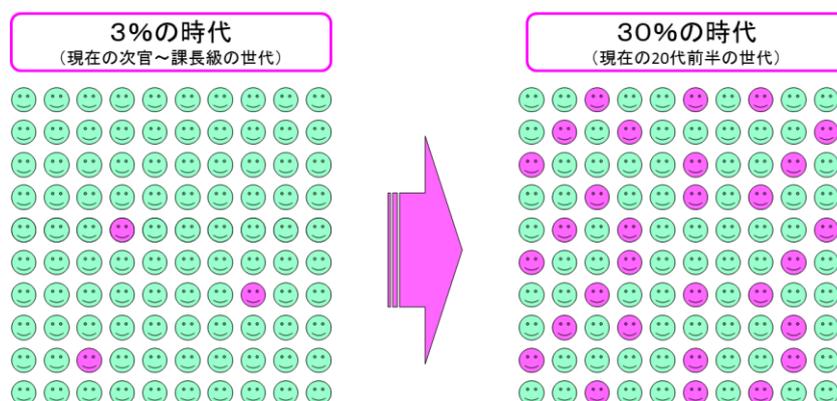
- 子育てだけでなく介護等もあり、仕事に対して専念できる時間が限られている職員は多く存在します。子供が何歳になろうとも、家事と育児をこなさねばならないこと、また、家族と過ごす時間が大切であることは変わりません。
- 残業ありきの働き方の改革は、男性女性問わず、人生の豊かさにつながるものであり、それが仕事の効率化や発想の柔軟性などの効果を生み、結果的にはプラスになるものではないかと強く感じます。
- 子育て中の女性が働きやすい職場環境を追求した結果、男性や独身女性にとって働きづらい職場環境となってしまっては根本的な解決にならない。
- 結局、社会全体が、男性も含めて残業しない社会になることが「女性が輝く社会」の実現に必須と考えます。現在多くの男性が残業しているのは、少なくともその時間、家庭を守っている配偶者がいるか、子供に負担をかけて子供だけで親を待たせているかどちらかです。男女ともに家庭を守り、男女ともに仕事をするには、皆が残業しない社会を実現するしかありません。

【ほか同旨意見多数】

2 解決に向けた方向性（霞が関の「働き方改革」）

(1) 子育て中の女性職員への「配慮」による対処は限界があり持続可能でない

- ▶ 前述のとおり、女性職員の採用数は、現在の次官～課長級の世代の「3%」から、現在の20代前半世代の「30%」へ飛躍的に増大し、これからは「30%」の世代が子育て期に入っていく時代です。また、女性職員の採用数を確保することは、多様な視点を行政に反映させるという観点からも重要なことであり、今後とも変わらないと考えられます。
- ▶ このように飛躍的に女性職員が増加する中で、「残業前提型業務」（勤務時間外に対応せざるを得ない業務）を改善しないまま、子育て中の女性職員に対し、
 - ① 「残業前提型業務」が少ないポストへ配置する、あるいは
 - ② 「残業前提型業務」自体はある部署へ配置するが、周囲の職員へ負担させることにより女性職員自身は免除・軽減するという形の「配慮」により対処することは、これまで子育てによる強い時間制約におかれた女性職員が少なかったから成り立ってきたといえます。



- ▶ しかしながら、こうした「配慮」による対処は、さらに女性職員が増えていくこれからの時代、以下の観点で限界があり、組織として持続可能でないと考えます。

- i) ポスト不足…子育て中女性の増加に伴い、配慮可能なポスト（「残業前提型業務」が少ない部署）が組織内で足りなくなってくる（既になっている）
- ii) 子育て期は意外と長い…小学校就学後も、むしろ放課後児童クラブ等で預かってもらえる時間が短くなる一方（概ね18時前後）、子どもだけで過ごさせるのはしばらく困難。また、2人・3人と出産した場合、第1子の出産から末子が一定程度自立するまでには10～15年かかることが想定され、その期間を通じて、子育て中の女性職員に「配慮」し続けることは組織としても現実的でない。

iii) 「マミートラック」からの復帰後の両立困難・・・現状として、子どもが一定年齢（例：小学校入学）に達すると「配慮」の対象外となり、通常の「残業前提型業務」が恒常化した働き方へ戻らざるを得ないケースが多いが、途端に仕事と家庭の両立困難にさらされる。

iv) 周囲の職員への過大な負担・・・子育て中女性の増加に伴い、当該女性がこなせない分の「残業前提型業務」をこなさなければならない周囲の職員へ負担がどんどん過大になっていく（既になっている）

v) 人材育成が十分にできない職員の増加・・・長期にわたり「残業前提型業務」が求められるポスト（例：管理職への重要なキャリアパスとされてきた局総括補佐、法改正のある部署等）がこなせない場合、いくら勤務時間内に努力を重ねたとしても省幹部に足るキャリア形成ができなくなってしまう。

※ ちなみに、現在、省幹部になっている育児経験のある女性達の多くは、やむなく祖父母やベビーシッターの全面的支援に頼ることにより、男性職員と同等の深夜残業をこなしてきたことに留意。

※ なお、民間企業を対象とした大規模調査では、現在の大企業の管理職の女性は子どもがいない人が6割以上を占める（男性の場合は2割）。（出典：「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」（独立行政法人労働政策研究・研修機構））

(2) 霞が関の「働き方改革」は避けて通れない課題

▶ 前掲の「霞が関女性職員の声」で指摘されているとおり、子育て中の女性職員が抱えている課題、すなわち、強い時間制約がある中で「残業前提型業務」に対処することが困難であるという点は、本来、子育て中の男性職員（とりわけ共働きである男性職員）、介護すべき家族を抱える職員、持病を抱えながら働く職員など、男女を問わず様々な職員に共通する課題です。

▶ 例として、共働きである男性職員について考えてみると、社会全体では既に専業主婦世帯よりも共働き世帯の方が上回っており、霞が関においても、本来は相当程度の家事・育児参加を求められる男性職員が多数いるはずですが、共働きである男性職員に対する配慮は、特に家事・育児参加が求められる子どもが小さい間に限っても、ほとんど行われていない状況にあります。こうした現状は、その男性職員とその「妻」である女性の仕事と家庭の両立を困難にさせ、多大な負担を強いている可能性があり、本来、「隼より始める」べき行政府として恥ずかしい事態でもあります。

▶ こうした状況の中、以下のような霞が関の「働き方改革」は、避けて通れない課題であると考えます。

(i) 勤務時間内への業務の「濃縮」

① 「残業前提型業務」のできる限りの縮減

…まず、短時間での作業依頼（夕方発注、翌朝締め作業依頼等）、勤務時間外の会議など、残業を行って当然との発想を基に行っている業務を最大限減らしていく必要があります。

② 最大限の効率化による業務量自体の圧縮

…業務量自体が過大であることは紛れもない事実です。これまでも見直し、効率化の努力は続けられてきましたが、さらに踏み込んだ圧縮努力を続けなければなりません。

(ii) それでも勤務時間内に収まらない業務はテレワークを「当たり前」に

…現在の霞が関が抱える業務量から考えると、①・②の努力を行ってもなお、すべての業務を勤務時間内に処理し切るとは困難な場合が多いと考えます。こうした現状からは、定時でいったん退庁し、各個人の事情に応じた時間（子どもを寝かしつけた後など）に自宅で処理することが可能な職場である必要があります。

(3) 霞が関の「働き方改革」の効果

- ▶ 上記のように霞が関全体の働き方を改革することは、
 - ◆ 霞が関で働く女性職員の仕事と子育ての両立を支え、将来的に、意思決定層へ参画していける女性職員の人材育成を可能とするだけでなく、
 - ◆ 霞が関で働く男性職員の育児参画も可能とし、その配偶者の仕事と子育ての両立を支えることにより、日本社会全体の男女共同参画に向け、「隗より始める」べき国として貢献することができ、
 - ◆ 霞が関で働く様々な事情（介護・持病等）を抱える多様な職員が、能力を最大限に発揮することを可能とし、
 - ◆ 組織としての持続可能性を高めることに加え、
 - ◆ すべての職員が、心身の健康に必要な休養をとるとともに、自己研鑽や家庭・地域での貢献など霞が関を離れて仕事を相対化できる時間を確保することを通じ、前例に囚われない柔軟で新しい発想、生活者としての視点を十分に持った発想により、政策の質を向上させる
 - ◆ 国民の税金が充てられている残業に伴う各種経費を減らすことができる
- 等の効果を持つと考えます。

3 霞が関の「働き方改革」実行に向けた10の提言

(提言1)「働き方改革」のためのPDCA体制の確立

- ▶ 霞が関の働き方の問題点・解決策等は、これまでに各府省庁において、幾度となく提言されてきました(※)。そのいずれもが素晴らしい内容を持っており、既に「解」は多数盛り込まれています。

※) 近年の提言例

- ◆ 「財務省が変わるための50の提言」(平成22年4月財務省改革プロジェクトチーム)
- ◆ 「-しなやかに働き、活力ある外交を-外務省勤務環境改善のための具体的改善策」(平成22年6月外務省女性職員の勤務環境改善のためのタスクフォース)
- ◆ 「業務改善・効率化に係る提言」(平成22年7月厚生労働省改革若手PT Aチーム)
- ◆ 「文部科学省女性職員の活躍推進プログラム」(平成26年4月文部科学省人事課)

- ▶ 今は既に、「実行」のステージです。

「働き方」のような一人ひとりの職員の意識・無意識に強く結びついた慣行を変えていくには、組織のトップが強いメッセージを発しながら、しつこく、しつこく、しつこく、日々の仕事の仕方の検証・改善を訴え続けていただく必要があります。

- ▶ 民間企業におけるダイバーシティの推進においては、組織のトップが「経営戦略として」その必要性を発信するということが、重要なポイントとされています。

霞が関においても同様です。霞が関の働き方を改革し、様々な事情を持った多様な職員が共に能力を発揮し貢献できる組織へと変革していくことは、組織の持続可能性を高め、将来にわたり国民生活へのパフォーマンスを向上させるための「組織戦略」として必要だということ、組織のトップ自ら語り続けていただく必要があります。

- ▶ このため、各府省庁において、事務次官のリーダーシップの下に、現状の働き方に強い問題意識を持つ男女職員有志を公募により組み入れながら、大臣官房等を中心とするPDCA体制を設け、この問題を持続的に推進していくべきと考えます。

(提言 2) 霞が関の働き方の根っこにある価値観の変革

- ▶ 現在の霞が関の働き方の背景になっている従来の価値観として、私たちはしばしば以下のような価値観に遭遇します。

こうした価値観・使命感の下、身を粉にして働いてきた職員達が、これまでの霞が関を支えてきたことは事実です。

しかしながら、こうした価値観は、「男性は仕事、女性は家庭」が一般的だった時代に形成された仕事や人事の仕組みが維持され、長時間勤務をいとわない働き方により成り立ってきたものです。これからの時代は、組織全体の真の生産性・持続可能性を高める観点から、子育て・介護等の時間制約を抱える男女職員も共に組織に貢献し、「全員を戦力」としていくことが必要です。このため、価値観を以下のように転換していく必要があると考えます。

«従来の価値観 その①»

『役人たるもの、すべての時間を仕事に捧げる覚悟でなければいけない。』

(注:しばしば無意識的)

«これからの価値観 その①»

行政官として仕事に対し最大限の貢献をすべき点は変わりません。

また、緊急事態など 24 時間全力で対応に当たるべき時もあります。

しかし、日常的な業務遂行において、組織全体の真の生産性・持続可能性を高めるためには、時間制約のある職員も共に貢献できるよう、チームとともに行う業務は勤務時間内に濃縮し、最大限の効率化で業務量自体を減らし、それでも勤務時間内に処理しきれない業務は、自宅でのテレワークで処理できるようにすることが必要です。

«従来の価値観 その②»

『完成度を高める or リスクをゼロに近づけるためには、どこまでも努力しなければならない』

«これからの価値観 その②»

法律の条文など、最大限の精査が必要な業務があります。

一方で、本質的ではない部分についても完璧さを求めることや、想定しがたいような質問まで念のため事前準備をすること等は、必ずしも国民生活への「真の」成果につながるものとは言えません。

職員の労働コストは国民の税金により賄われており、投入できる時間は有限です。一人ひとりの限られた「時間」を、国民生活への「真の」成果へより多くつなげるものへ、選択と集中の下、振り向ける必要があります。

「従来の価値観 その③」

「完成度の高い状態にしてから案件をあげてくるべきだ」

「これからの価値観 その③」

組織全体のパフォーマンスを向上させるには、事前の作業方針の相談・粗々の状態での相談を行う方が多い場合があります。

「従来の価値観 その④」

「仕事は優秀な人間・いつでも即応してくれる人間に頼むのが一番だ」

「これからの価値観 その④」

特定の人材に仕事が過度に集中している姿は、霞が関ではよく見られる姿ですが、それはマネジメント不足の象徴でもあります。

すべてのメンバーの適性や置かれた状況を見極め、それぞれの能力を引き上げながら、全員を戦力化し、チーム全体のアウトプットを最大化するようなマネジメントが求められます。

(提言 3) 価値観の変革に向けた人事評価軸の転換

▶ 人事評価は、組織が求める人材の姿に関するメッセージです。

まず、すべての職階の職員の能力評価基準に対し、従来の評価項目に加えて①が、部下を持つ係長級以上の職員には①～③が明確に位置付けられる必要があると考えます。

- ① 「期間内」の成果ではなく、「時間当たり」の成果を最大化させたか
- ② 部下が最小の負担でチームとして最大の成果が上げられるような指示・指導を行ったか
(やむを得ない案件を除き) 勤務時間外に対応せざるを得ないような進捗管理・打ち合わせ等はなかったか
- ③ 優先度の低い業務・予算・人員の削減、多忙な他課・他係への応援を行ったか

- ▶ また、既に、外務省や経済産業省においては、360度評価(部下から上司に対する評価)が実施されていますが、こうした先進的取組は、チームの効率的・効果的運営に対する真の評価を行うために、大変効果的な取組と考えます。上司にとって、部下がさらにその部下に対して、日常的にどのように指示・指導を行っているかは、なかなか見えづらいものだからです。とりわけ、普段個室にいる部局長級ともなれば、課長以下の部下がさらにその部下に対して、どのようなマネジメントを行っているかは、ほとんど自分の目で見ることにはできません。

360度評価の実施は、従来より議論されながら、職員自身の反対等により導入されてこなかったものですが、まずは、チーム全体の効率的な運営に関する評価項目(上記②)に絞り、上司が部下の評価を行うに際しての補助的評価としての位置づけから導入することも考えられます。

(提言4) 価値観の変革に向けた管理職研修の実施

- ▶ 個々の職場の雰囲気は、管理職のあり方が相当部分を左右します。すべての管理職が、上述の(提言3)の評価項目にあるようなチームの効率的運営に関する実践的な研修を受けられるようにすべきです。

上述(提言1)の府省庁内のPDCA体制の指揮の下、まずは1時間から(時間の確保が困難ゆえ研修の受講が進まないという事態にならないよう)、具体的事例(職員アンケート等で「有難い指示・指導」「困る指示・指導」の実例を収集)を通じた実践的な研修を行うべきと考えます。

(提言5) 政府部内(省庁間)の仕事の仕方に対するチェック体制の確立

- ▶ 前述のとおり、「残業前提型業務」(勤務時間外に対応せざるを得ない業務)として、最も多く挙げられているのは「国会質疑対応」(67%)ですが、次いで多いのは「政府部内のショートノーティス(※)な依頼」(51%)となっています。

(※依頼から〆切までの期間が短い作業依頼)

- ▶ こうしたショートノーティスな依頼は、緊急事態の発生に伴うものは当然必要であるものの、多くは発注元府省庁における進捗管理が不十分であることに起因すると考えられます。(例：政策決定に向けた会議の日程セット自体が遅く、直前になって会議資料準備や幹部対応を求めるケース等)

- ▶ 発注先の府省庁内においては、関係部署が多岐に及ぶ場合、更なるショートノータイスな依頼の連鎖が起きることになり、1つのショートノータイスな依頼が多数の関係者の残業を生み出すことにつながります。

- ▶ 省庁を超えて作業依頼が発生する案件の担当府省庁においては、多数の関係者へ多大な影響を与えることを自覚し、十分な余裕を持ったスケジュールリングを行うべきです。特に、大臣など政務の判断を得る必要がある案件については、多忙な政務のスケジュールにより判断を得るプロセスだけで相当程度の時間を要することを考慮し、最低でも、担当者における作業日数+3日間程度のメ切設定を行う必要があります。

- ▶ また、フォローアップや検討作業として、個別事業に対する膨大な個票の作成を求めながら、発注元府省庁において提出された個票が実際には有効に活用されていないといったことも見受けられます。こうした真に必要ではない作業を課すような仕事の仕方は効率的とは言い難いものです。

- ▶ このような日常的な政府部内の仕事の仕方の問題については、各府省内で問題のある具体的な作業を把握する仕組み（メール等による「ご意見箱」システム等）を設け、各府省庁のPDCA体制（前述 p 12）による一定のスクリーニングの下、事務次官会議等の府省庁横断的な場において、互いに注意喚起を行い合いながら改善を図る仕組みを設けることが霞ヶ関全体としても有効と考えます。

（提言6）査定に伴う勤務時間外の待機・対応の改善

- ▶ また、以前は、査定官庁とのヒアリングの過程で、深夜に及ぶ待機指示がかかり、結果として空振り（翌日以降に延期）ということもしばしばありましたが、既に財務省においては、予算ヒアリングは原則として勤務時間内に終わるようにセットするよう申し合わせがなされ、改善に向けた取組が始まっています。

- ▶ こうした取組が政府全体として広がり、守られていくことは、すべての職員の働き方の改善にとって大変重要な取組と考えます。

- ▶ 査定官庁自体が多忙を極めている事情は十分に推察されるものの、対面説明を求める事項の絞り込み等によりできる限り勤務時間内に対応可能なスケジュールリングとすべきと考えます。

- ▶ また、各省内部においても、待機の必要性を吟味する等の取組が求められると考えられます。

(提言7) 法律等立案作業の改善

- ▶ 直接携わる者の範囲は広くないものの、法律等立案作業は、深夜・早朝・休日まで及ぶことの多い非常に負担の大きい業務の一つです。特に法案提出に向けた準備が集中する年末～3月頃にかけては、法制局審査等により連日深夜に及ぶ多大な負担がかかっています。

- ▶ 最終的な法律等の条文については、政策担当者自らが検討することが必須であり、また、国民の権利義務等へ直接的影響を与えるものであることから、最大限の精査を欠かすことができません。

一方で、現行の条文と改正後の条文とをつなぐ「改める文」については、いわば改正のための「道具」ですが、その独特のルール等ゆえ、作成・審査に莫大な労力を要しています。また、習熟が容易でない技術であることから、ミスが発生しやすい実情にもあります。

- ▶ 一時期、この「改める文」の要否について検討がなされた経緯がありますが、改めて検討経緯の確認等を行い、仮に廃止が困難なのであれば、各担当における作成は「新旧対照表」（現行の条文・改正後の条文の表）までとし、「改める文」の作成については、習熟した職員が集中的に処理する体制を設けること等を検討すべきと考えます。

(提言8) テレワークを「当たり前」に

- ▶ 前述のとおり、現在の霞が関が抱える業務量から考えると、「残業前提型業務」の縮減や、最大限の効率化による業務量の圧縮の努力を行ってもなお、すべての業務を勤務時間内に処理し切ることは困難な場合が多いと考えます。こうした現状からは、定時でいったん退庁し、各個人の事情に応じた時間（子どもを寝かしつけた後など）に自宅で処理することが普通に許容される職場である必要があります。

- ▶ しかしながら、各府省庁によりばらつきが大きいものの、多くの職場は、
 - ・技術的ハードル（例：職場パソコンの持ち帰りが必要、情報セキュリティ上のリスク、添付ファイル利用の可否等）
 - ・手続的ハードル（例：煩雑な事前申請、自宅における複雑なセッティング等）

- ・勤務時間管理上のハードル（例：勤務時間管理の方法、通常の勤務時間内かつ一日単位の運用、子どもを寝かしつけた後の業務処理等が想定されていない、等）
- ・心理的ハードル（例：職場に貼り付いていないことに対する無理解等）

等により、テレワークによる自宅での業務処理が機動的に行える環境とは言いがたいのが実情です。

- ▶ 前述の各府省庁における PDCA 体制（p 12）において、それぞれの役所ごとのハードルについて検討し、テレワークによる自宅での業務処理が「当たり前」に行える環境を整えることがまずは必要と考えます。

なお、本来は、テレワークによる自宅での業務処理を「業務」として勤務時間にカウントすべきではありますが、それに向けた第一歩として、まず技術的ハードルを下げることは大変有効と考えられます。例えば財務省や外務省では、個人の所有する端末において、容易に職場メールの閲覧が可能なシステムが既に導入されており、自宅での事実上の業務処理がスムーズになっています。

また、総務省においては、既に上述のような様々なハードルに対する課題整理を行い、改善に向けた検討を本格化させています。

こうした先進的取組を各府省庁において共有しながら、霞が関すべての職場において、テレワークによる自宅での業務処理を容易にしていくことが望まれます。

（提言9）女性職員に対する雇用管理

① 女性職員に対する育成

- ▶ 配置・育成・昇進などの個々の雇用管理は、性別によらずに行うことが基本姿勢です。

しかしながら現実的問題として、女性には妊娠・出産の可能性があり、その後の育児においても、特に乳児の間は授乳の面から育児休業取得が女性主体になることが多いため、男性に比べ、女性は職場を離れざるを得ない期間・時間制約のある働き方をせざるを得ない期間が長期にわたる可能性が高いという特質があります。

- ▶ 一般に、産前産後休暇・育児休業・その後の育児期で多くの業務がこなせない時期は、30歳前後～40歳前後までと、係長後半から課長補佐時代に重なることが多くなっていますが、この時期は、将来、責任あるポストへ就くために必要な経験を積む重要な時期でもあります。

- ▶ この時期に、子育て中の女性職員に対する「配慮」として長期にわたり通常のキャリアパスと異なる「閑職」に就けることは、前述（p 10）のとおり、本人の人材育成の面からも問題があり、「残業前提型業務」の縮減・最大限の効率化による業務量の圧縮等と同時並行で、通常のポストへの配置を行うことを目指す必要があります。
- ▶ それでもなお、各府省庁の特性により、法改正を行う部署など、どうしても過大な業務量を抱えざるを得ないが人材育成上一度は経験すべきというポストもあります。そうしたポストについては、女性職員の職場を離れざるを得ない期間等が長期にわたる可能性が高いという特質にかんがみ、なるべく早い時期（20代頃）にそうした経験が積めるよう、配慮することも有益と考えます。

② 年次管理の柔軟化

- ▶ また、個々の女性職員により、出産・子育ての有無、職場を離れる期間・勤務時間上の負荷の大きな職責につけない期間の長短（子どもの数・育児休業取得期間の長短）は様々です。

職場を離れる期間等が長かった女性職員であっても、後にキャッチアップが可能となるよう、例えば局の総括補佐業務など、キャリアパス上重要とされている職責については、そのポスト自体の負荷に対する手当（併任による複数担当制等）を行いつつ、育児休業等でいわば「適齢期」を過ぎた場合であっても、特定の年次にとらわれずに配置されるべきと考えます。また、介護等による休職等も考慮すれば、各府省庁における人事配置・人事管理全体を、年次にとらわれない柔軟な姿に変えていくことが必要です。

③ 定員管理上の配慮

- ▶ 現在、育児休業取得中の職員については、欠員として、各課室の定員にはカウントされない取扱いとなっているため、人事異動の一環として後任が手当されるのが一般的な取扱いになっています。

一方で、育児休業復帰後の職員が育児時間の取得(※1)や短時間勤務(※2)を行ったり、時間外勤務の免除により他職員のような負荷の高い業務を行えない場合、実態上は周囲の職員が業務の一部を代替せざるを得ませんが、こうした場合における定員上の配慮はありません。

※1) 育児時間…始業時・終業時に2時間以内で勤務短縮 / ※2) 短時間勤務…1週に24時間35分未満の勤務

- ▶ 今回実施したアンケート調査においては、子育て中の女性職員のうち、育児時間の取得者は約1割、短時間勤務を行っているのはわずか1%でしたが、こうした制度があまり利用されていない背景には、周囲の負荷に対する定員上の配慮が行われないことによる利用しづらさが少なからず影響していると考えます。育児時間の取得者や短時間勤務者の数等に応じ、定員上の加算等に対する予算上の措置が行われることが必要と考えます。

(提言10) 国会質疑関係業務の改善

① 国会質疑関係業務の改善の重要性

▶ 既に述べたように (p10~11)、子育てをしながら霞が関で働く女性が、仕事との両立を図っていく上で、「残業前提型業務」(勤務時間外に対応せざるを得ない業務)の圧縮を図ることは必須ですが、今回実施した「霞が関における仕事と子育てに関するアンケート」(詳細別冊)において、「勤務時間外に対応せざるを得ない業務」で頻度が高いものとして最も多く(67%)挙げられたのは国会質疑対応業務でした。

▶ 国会質疑関係業務は、関係する職員が非常に広範囲であり、業務量としても大きく、頻度も高いものです。子育て中の女性職員のみならず、すべての職員のワーク・ライフ・バランスに多大な影響を与えています。一方、将来、責任ある職責を担う上で経験すべき重要な業務でもあります。

こうした観点から、私たちは、国会質疑関係業務の改善は、可能な限り早期に、具体的改善を図るべき重要な課題と考えます。

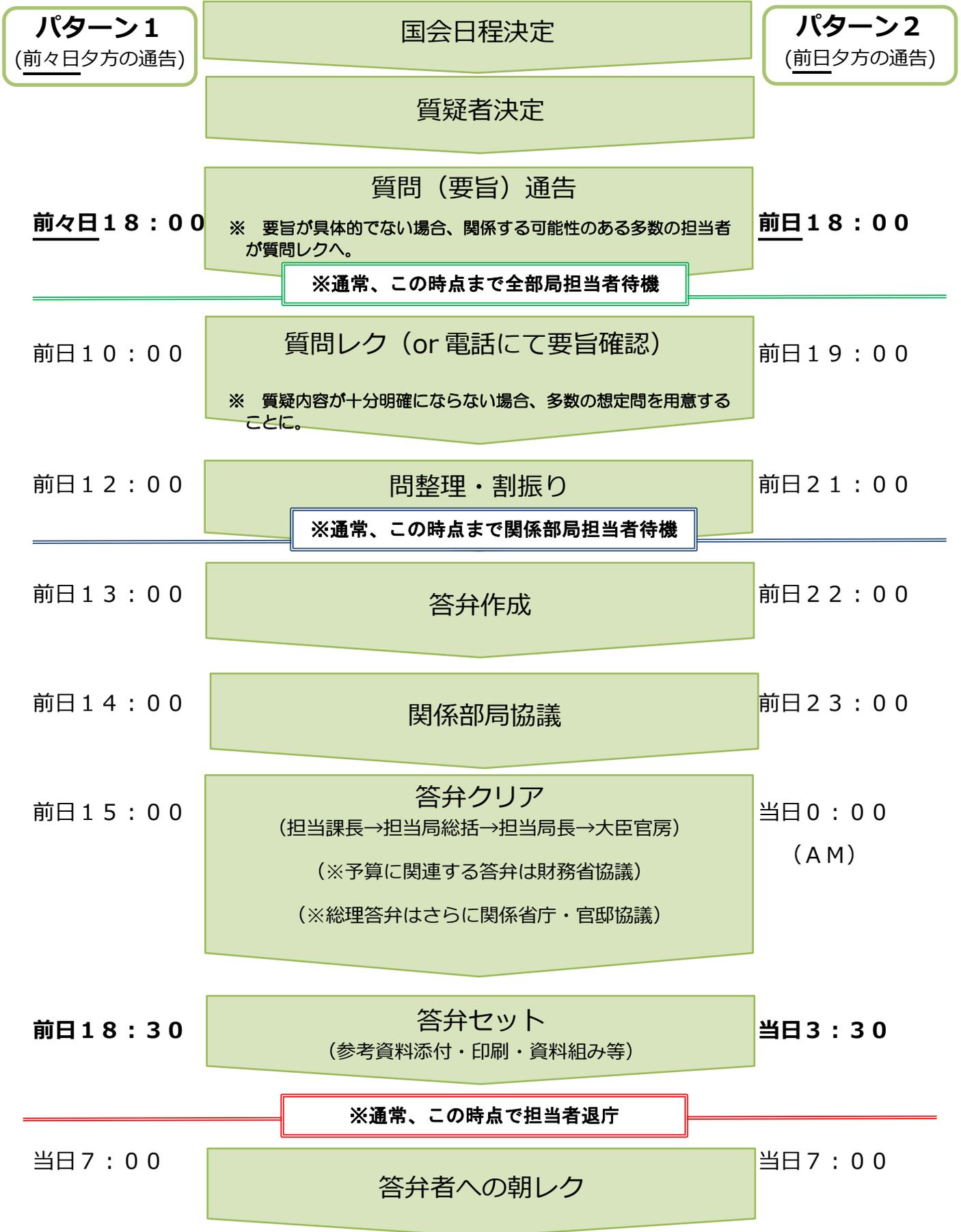
② 国会質疑関係業務の流れ・問題点

▶ 国会質疑関係業務のプロセスを整理すると、次ページのような流れになっています。答弁作成後にも、関係者との協議等、政府として責任を持った見解を確定するために重要な多数のプロセスがあり、開始から終了までに、おおよそ8~9時間かかるのが一般的とされています。

※ 一般的な大臣答弁作成所要時間
(質問レクから8~9時間)を基に作成

国会質疑関係業務のプロセス

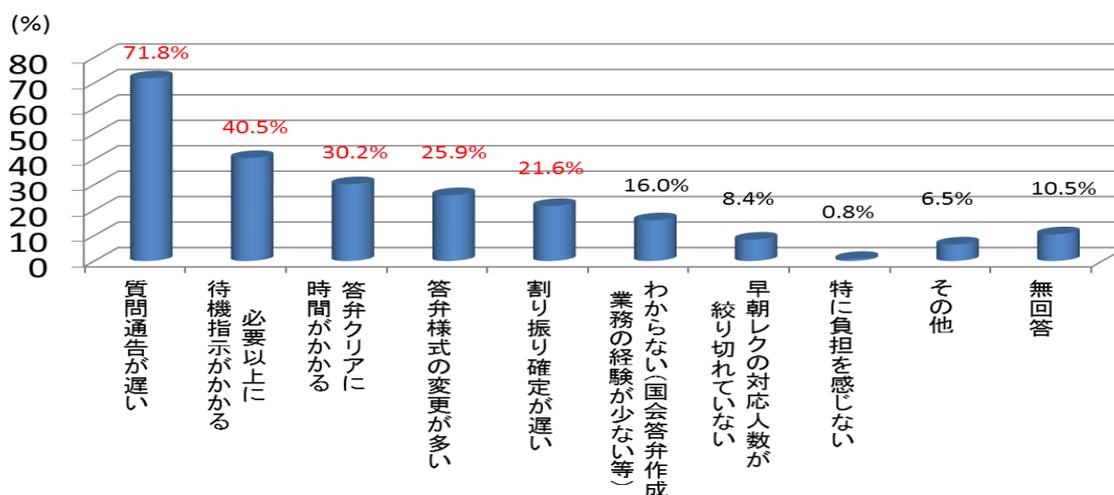
～質疑通告の時間帯による違い～



- ▶ 過去に職員に対して行ったアンケート結果（下記参照）によると、国会質疑関係業務が負担である原因として最も上位なのは、「質問通告が遅い」（71.8%） こととなっています。（これについては「③ 国会の先生方をお願いしたいこと」で詳述。）

次いで多い原因が「必要以上に待機指示がかかる」（40.5%）、「答弁クリアに時間がかかる」（30.2%）となっています。

国会答弁作成業務の負担と考えられる原因（複数回答）



出典)「業務改善・効率化に関する提言」(平成 22 年厚生労働省改革若手プロジェクトチーム)より抜粋

③ 国会の先生方をお願いしたいこと

i) 質疑要旨通告・質問レクの早期実施

- ▶ 上述のとおり、国会質疑関係業務の負担が重い最も大きな要因は、前日夕刻等の遅い時間の質疑要旨通告・質問レクにより、作業のスタート時刻が遅くならざるを得ない点にあります。
- ▶ 効率的な処理に努めたとしても、標準的なケースで質疑前日の定時(18:15 頃)に作業を完了するには、質疑要旨通告が前々日 18 時頃には行われ、質問レクが前日の朝 10 時頃には行われないと難しいのが実情です。
- ▶ そうした状況の中、先日、自民党において、質疑前々日の 18 時までに質疑要旨通告を行うよう、国対委員長から御指示いただきました。こうした取組が広がれば、

すべての職員の負担が大幅に軽減されます。この取組を是非、すべての国会議員の間に広げていただきたいというのが、私たちの切なる願いです。

- ▶ しかしながら、委員会の開催日程・質疑者が直前に決まった場合、質疑の前々日までの通告が困難な場面も想定されます。

通常、霞が関では、最後の1人の質疑者の質疑要旨通告が行われるまで、広範囲（予算委員会の場合は全省庁全部局、所管委員会の場合は担当府省庁）の職員の国会待機が必要です。

こうした場合であっても、できる限り質疑要旨通告・質問レクが前日16時頃までに行われれば、広範囲にわたる職員の国会待機はなくすることができます。（ただし、この場合、答弁作成担当課の深夜残業は改善できません。）これは、子育て中の女性職員のみならず、様々な事情を抱えるすべての職員にとって、非常に大きな意義のあることです。

ii) 質疑時間に対応した必要数の質問通告

- ▶ 時に、質疑時間に比して非常に多数の質問通告がなされ、結果として大量の「空振り」が発生することがあります。

こうした場合、答弁作成担当課が大量の国会答弁資料を用意し、大臣等の答弁者も大量の国会答弁資料を確認する必要が生じる等、大きな負担が発生しています。また、これら業務に伴い発生する各種経費（残業代、電気代、タクシー代等）は、国民の税金から賄われているものでもあります。

必要数の質問を吟味して通告していただくことは、無用な時間外勤務を減らす上で大きな効果があります。

④ 霞が関で変えるべきこと

i) 効率的処理のためのルールの徹底

- ▶ 国会質疑関係業務の作業自体の効率化に向けては、これまでも各府省庁において、以下のような効率的処理のためのルールが幾度も提言されてきました。
 - ・ 割振り揉めの早期解決（問整理後 1 時間経過時点での官房裁定等）
 - ・ 幹部による答弁方針の事前指示、幹部同士の直接話し合い
 - ・ 決裁ルートの簡素化
 - ・ 合議受けの迅速な回答（30 分以内等）

【参考例：「国会及び質問主意書関係業務の見直しについて」（平成 21 年厚生労働省大臣官房総務課総括調整官事務連絡）】

- ▶ こうした効率的処理のためのルールは大変重要であり、すべての当事者に遵守されるべき事項ですが、提言がなされても、ほとぼり冷めると元通りということを繰り返している感もあります。
- ▶ こうした効率的処理のためのルールについては、他の業務の効率的処理に関する事項と併せ、上述（p12）の各府省庁における PDCA 体制において、定期的にリマインドし、遵守状況を確認することが必要と考えます。

ii) テレワークによる処理の推進（職場貼り付き慣行の是正）

- ▶ 「待機」に関する課題は、「③」で詳述した質問通告の時間が前倒しされ、すべての質疑者（議員）の質問レク（と連続して行われる問整理）が前日の勤務時間内に完了するようになれば、ほぼ解決される問題です。
- ▶ しかしながら、現実問題として、勤務時間終了後（前日夕刻以降）に質問レクが行われることもしばしばある現状においては、待機範囲・体制について、以下のような合理化を進めるべきと考えます。
- ▶ まず、担当者が霞が関にいないければ物理的に処理不可能な業務は「問取り」（と連続して行われる問整理）のみです。
- ▶ 新たな「問取り」の必要性がなくなった時点（通常、質問要旨通告を受けた時点）で待機は解除し、（問取り対応部局以外の担当課が処理すべき問が問取り現場において発生した場合であっても）担当課における答弁作成以降の処理は、セキュリテ

ィに配慮した上で、自宅でのテレワークによる処理を積極的に認めるべきと考えます。

- ▶ 子育て中の女性職員の場合、帰宅途上（子どもの迎え含む）や帰宅後は、どうしても手を離せない瞬間はあるものの、必ずしも一晩中ではありません。一方で、特に協議・答弁クリア以降のプロセスは、所要時間自体は長くない作業が断続的に発生する（相手のある話のため待ち時間が多い）ものであることから、個々の事情にもよるものの、自宅でのテレワークで処理できるケースが多いと考えられます。
- ▶ また、これに伴い、財務省協議・官邸協議についても、セキュリティに配慮した上で、担当者の自宅からのメール・電話による対応を可能とすべきと考えます。
- ▶ さらに、テレワークによる処理は、答弁作成担当者だけでなく、答弁のチェックを担当する多数の審査者（担当課長・局総括・局長・大臣官房担当者・財務省協議担当者・官邸協議担当者）の負担軽減に対しても、有効ではないかと考えます（特に残りのチェックすべき答弁数が少ない場合等）。

«※テレワークによる国会答弁関係業務の処理について»

以下の条件が揃えば、国会答弁関係業務であっても、自宅から十分処理可能ではないかと考えます。

- ✎ 関係者（合議先部局責任者・答弁クリア過程の決裁者・財務協議先担当者・官邸協議先担当者）のメールアドレス（職場・自宅・携帯）と連絡先電話番号（職場・自宅・携帯）が整理されていること
- ✎ 必要な参考資料等を自宅で参照できる環境を整えること（職場の共有フォルダへのアクセス、USB等による電子的な資料保存等）。
- ✎ 最後の答弁セット作業（印刷等）のみ、局単位等で担当者が職場に残っていること

《コラム》 諸外国の国会事情 ～質問通告の時期～

◆アメリカ◆

その時々状況による

◆イギリス◆

3営業日前まで

◆ドイツ◆

通常2週間前～前週の金曜日まで

(※前日の場合、委員会では答弁せず、後日書面回答)

◆フランス◆

8～10日前が通常

出典)「財務省が変わるための50の提言」(平成22年4月財務省プロジェクトチーム)

《コラム》 地方自治体の議会事情 ～質問通告の時期～

◆ 2～3日程度前に通告を求めている自治体が多い。

◆ 例えば埼玉県の場合、以下のルールを設定。

- ・ 前々日(休日を除く)の正午までに通告書を提出
- ・ やむを得ない理由がある場合は、前日(休日を除く)の正午までの間、通告事項を変更することができる

出典)「埼玉県議会先例集(第12版)」(平成23年3月埼玉県議会事務局)

◆ 例えば岡山市の場合、以下のルールを設定。

- ・ 3日前(休日を除く)の午後5時までに詳細な質問要旨を提出
- ・ 代表質問・個人質問に当たっては、通告内容を厳守する

出典)「平成26年2月定例会市議会の運営について」(平成26年2月岡山市議会事務局)

4 私たち自身が「隗より始める」18の事項（「働き方改革」に向けて）

- ▶ ここまで、霞が関全体で進めるべき課題について述べてきましたが、私たち自身でチーム全体の環境を改善できることが多数あります。以下、私たち自身が霞が関の働き方の改革に向けて率先して実行していくべき事項について、主に課長補佐級以上を念頭に記載しました。私たちは、こうしたことを日々念頭に置きながら、今後仕事に携わっていきたいと考えています。

«① チームの意欲の喚起・向上編»

- チームのミッションを常日頃から語る
(語らなければ伝わらない。伝わっていなければ同じ方向性を向いて成果を上げることはできないため。)
- 「あるべき姿」と「現実」の距離、それに向けた解決方策（両者を埋める「階段」の作り方）を具体的に伝える
- 部下の努力・成果に目を配り、きちんと感謝・評価を伝える

«② チームマネージャーとしての基礎的態度編»

- 部下の退庁時間を把握する
- 時間外勤務が多い場合、その原因を部下と共に分析し、解決策を共に考える
- 自らが時間外勤務せざるを得ない場合、部下が「付き合い残業」しないよう、具体的に意思表示する
- 各人が今日一日で進める業務内容をチーム内で共有する
- 負担の重い業務・重要業務は、複数担当制や交替制をとる
- 下に任せることと、自らに上げるべきことを指示する
- 「任せる」という名で「丸投げ」しない

«③ チーム全体の効率性アップ・生産性向上編»

- 個々の業務について、その業務を通じた国民生活への真の「成果」は何かを常に意識する
- 作業に入る前に、まず、基本の方針を相談し（案件に応じ幹部まで）、決定してから着手する（させる）
- 一人で抱え込ませず、こまめに相談させイメージを擦り合わせながら作業してもらう姿勢をとる
- 作業の優先順位・求める精度（作業目安時間）・〆切を明確に伝える
- 時間外勤務とならざるを得ないような指示をしない
- 不必要な資料・想定・発言メモ・議事メモ等を作成させない
- 日々、優先度の低い業務を縮減する努力をする
- 打ち合わせ開始時に「目標終了時間」や「成果」を決める。開始時刻は、勤務時間内に十分終わるよう設定する

5 女性職員として心がけること

- ▶ 霞ヶ関の働き方を変えるとともに、そこで時には配慮の下で働く女性側も心がけたいことがあります。各自の状況に応じ、以下のことを意識しながら仕事に臨みたいと考えます。

① 仕事に対する責任感

- ▶ 子育てなど一定の制約があっても、各個人の状況下でどこまで何ができるのか、上司や同僚に自分の意向・状況を明確に伝えた上で、限られた時間の中で最大限責任を全うすること。
- ▶ 限られた時間内で最大の成果を達成できるよう、各人が創意工夫により業務の効率化を図ること。
- ▶ 人事配置や同僚の働きやすさという観点からも、子どもの病気等やむを得ない場合に備えて自分の側でもバックアップ体制確保に努力すること。

② 配慮に対する感謝

- ▶ 子育て中はどうしても人事配置で配慮を受けることや上司や部下、同僚に日々の業務で助けてもらうことが多くなるため、周囲への感謝の念を忘れないこと。

③ 組織に対する貸し借りの意識と他のモデルの尊重

- ▶ 組織に負うばかりでなく、女性特有のライフイベントの制約がないうちに、できる限り経験を積み、組織に積極的に貢献できるよう最大限努力しておくこと。
- ▶ また、育児や介護にも様々なモデルがあるため、互いの多様性を尊重すること。