



# 女性国家公務員の活躍事例集



総務省

## はじめに

昨年度に引き続き、「女性国家公務員の活躍事例集」（平成24年度版）を作成しました。

この活躍事例集は、各府省庁の御協力により、女性国家公務員のロールモデル（お手本）を推薦いただき、本人をはじめ同じ職場で働く上司、同僚、部下など周辺の皆様や人事担当者へのインタビューを中心にまとめたものです。

ロールモデルとなる本人へのインタビューに当たっては、ロールモデルとして、これまでどういったキャリア・パスをたどって来られたのか、どういった意識を持って働いているのか、具体的にどういった行動で困難を乗り越え御自身の成長に結び付けてきたか、などに焦点を当ててインタビューを行いました。分野や専門を越えて、ロールモデルたる方々に共通する意識や行動なども感じ取っていただけましたら幸いです。

また、ロールモデルが経験した仕事内容にも詳しく触れることで、各府省庁の仕事紹介にも資する内容となっております。これから国家公務員を目指す女性の方々にとって、公務の魅力についてさらに一層の理解を深めていただければと思います。

最後に、御多忙の中、本事例集の作成に御協力いただきましたロールモデルの皆様をはじめ周辺の皆様、各府省庁人事担当者の皆様に厚く御礼申し上げます。

平成25年3月

総務省 人事・恩給局

# 目 次

はじめに

インタビュー概要・・ 1

本活躍事例集の活用の仕方・・ 2

ロールモデル要素・・ 4

    (1) キャリア・パス上の要素・・ 4

    (2) 意識上の要素・・ 8

    (3) 行動特性における要素・・ 10

    (4) 環境要素・・ 15

## 女性国家公務員の活躍事例（敬称略）

■ 人事院・・ 19

元井 昌枝                      東北事務局長・・ 19

押田 彰子                      事務総局調査職（職員福祉局付）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 28

■ 内閣府・・ 37

中垣 陽子                      経済社会総合研究所景気統計部長・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 37

大竹 和美                      賞勲局審査官付審査第1係長・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 45

■ 金融庁・・ 53

八木 瑞枝                      監督局総務課協同組織金融室調整官・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 53

■ 法務省・・ 61

菅沼 登志子                      近畿地方更生保護委員会事務局長・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 61

藤原 幸喜子                      さいたま地方法務局法人登記部門登記官・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 67

■ 外務省・・ 75

四方 明子                      経済局国際貿易課政府調達協定主任交渉官・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 75

森 万希子                      欧州局アジア欧州協力室首席事務官・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 84

■ 財務省	92
奥田 寿子	神戸税関尼崎税関支署長 92
内住 歩美	横浜税関調査部審査部門上席調査官 98
■ 文部科学省	106
山田 素子	大臣官房政策課課長補佐(命)税制専門官 106
鈴木 規子	大臣官房国際課課長補佐 115
■ 厚生労働省	121
安里 賀奈子	労働基準局監督課中央労働基準監察監督官 121
佐藤 千恵子	立川労働基準監督署第3方面主任監督官 130
■ 農林水産省	138
西 経子	食料産業局企画課食品企業行動室長 138
三奈木 智巳	北陸農政局生産部園芸特産課課長補佐 149
■ 環境省	158
行木 美弥	慶応義塾大学環境情報学部准教授(水・大気環境局総務課課長補佐) 158
湯本 淳	大臣官房廃棄物・リサイクル対策部企画課リサイクル推進室室長補佐 (適性処理・不法投棄対策室併任) 167
■ 防衛省	175
廣瀬 律子	大臣官房文書課環境対策室長 175
寺井 優子	陸上自衛隊東部方面混成団女性自衛官教育隊長 1等陸佐 183
木間 恵美子	海上自衛隊システム通信隊群司令部システム通信隊群先任伍長 192
長友 裕美	航空自衛隊航空開発実験集団司令部研究開発部開発課 電子班長 3等空佐 201

## 参考資料

(資料 1) ライフラインチャート	211
(資料 2) キャリア・アンカー及びそのアセスメント	212
(資料 3) 平成 23 年度「仕事と家庭の両立支援関係制度の利用状況調査」結果	215
(資料 4) 国際的な視点における日本の男女共同参画の状況の位置づけ	217

## インタビュー概要

今回作成した女性国家公務員の活躍事例集のインタビューは、11府省庁から推薦があった全国に勤務する計23人のロールモデルに対して実施されました。また同時に、ロールモデルの日頃の働きぶりや強み、職場の組織風土や課題などについて、できるだけ客観的な視点を取り込むため、その周辺の方々複数名（上司、同僚、部下）や人事担当者に対してもインタビューを行いました。インタビュー時期は平成24年10月から12月第1週までで、役職はその当時のものとなります。

なお、インタビュー実施にあたって、ロールモデルとなった御本人には2つの事前作業（ライフラインチャート及びキャリア・アンカー・アセスメント）をお願いしました。これらは、限られた時間内でのインタビューを円滑にかつ効果的にを行い、より深い話を聞くことができるツールです。詳細については巻末の参考資料を御覧下さい。

### 【ライフラインチャート】

横軸に時間軸を、縦軸に充実度を取り、自身に起こったイベントを意識しながらその時々の気持ちの上がり下がりをつなげるものです。これを書くことによって、今までのキャリアにおける転換期が明らかになります。また、仕事と生活と両方のイベントを書き込むことによって、ワーク・ライフ・バランスを含めた内面的なキャリア・パスの可視化を行うことができます。

### 【キャリア・アンカー・アセスメント】

米国組織心理学者エドガー H. シャインが開発したアセスメントで、キャリア・アンカーとは、米国マサチューセッツ工科大学（MIT）スローン経営大学院卒業生の追跡調査をもとに8つに分類された、キャリア選択において各自が最も大切にしているであろう価値観や動機であり、ライフ・スタイルと密接に関連する自己理解を深める上で役に立つものとなります。

キャリア・アンカー・アセスメントを実施することで、自分でも見えなかった価値観や動機が見えてくることもあり、職務と照らし合わせることによって、自分の強みの発見にもつながります。また、職業全般に通じる概念を導入することによって、女性国家公務員のロールモデルの「働く」ことに対する「意識上の」位置づけを明らかにすることができます。しかし、アセスメントの結果にとらわれることなく、あくまでもこれを基にインタビューでお話いただく内容を深めていくことに重点を置いております。

## 本活躍事例集の活用の仕方

本活躍事例集に掲載されている女性国家公務員のロールモデル本人へのインタビューは、国家公務員になったきっかけを始めとして自身のキャリアを振り返りながら、仕事の内容やその魅力、キャリアを含めた人生の転機などを聞きながら、働くことへの意識や価値観など人間性の部分に焦点を当てました。また、困難な課題に直面したことがあったときにそれをどう乗り越えたかなど、具体的に起こした行動について語っていただくことで、参考になるところが大きいのではないかと思います。

まずは、各府省庁から推薦があった各ロールモデルの素晴らしい人となりを感じていただきたいと思います。

また、ロールモデルを選ぶときの要素として、(1) キャリア・パス上の要素、(2) 意識上の要素、(3) 行動特性における要素、(4) 環境要素、を挙げて分類しました。

「キャリア・パス上の要素」は、業務経験、専門分野、自己研鑽、管理職経験、ワーク・ライフ・バランスなど、ロールモデル選択に最も役立つ項目となります。

「意識上の要素」は、働く動機や使命感と、ワーク・ライフ・バランスの2つに大別し、キャリア・アンカーと照らし合わせて紹介しています。

「行動特性における要素」については、ロールモデルとなった方々が実際に取られた行動と周辺の方々の話を基に抽出しました。こういった行動特性を持って、目の前の問題を解決し、さらに発展させてキャリア形成につなげているのか、重要と思われる行動特性を取り上げ、リーダーシップ、コミュニケーション、エネルギー、能力、その他パーソナリティに分けて整理しました。

「環境要素」については、組織としての取組、職場風土、家族の協力が挙げられます。組織としての取組では、両立支援制度のほか多種多様な取組が実施されておりますが、その全てではなく、インタビューを通じて得たものについてのみ紹介しています。職場風土についても、ロールモデル及び周辺の方々が感じた話を紹介しております。

本活躍事例集の活用に当たっては、ロールモデル本人に着目し、これまでのキャリア形成を自らのキャリア形成と照らし合わせる方法のほか、上記の分類に基づき、ロールモデルが経験した様々な事例からキャリア形成を図る上で生じうる個々の問題や不安要素に着目し、多くの読者自身に最も近似した事例を見つけて活用する方法も可能としております。また、取り上げた行動特性を例示するために、該当するロールモデルの回答及び周辺の方々のコメントを参照しています。ただし、参照されていないロールモデルにその行動特性がないということではありません。

本事例集では、ロールモデル対象者を次頁の対応表のとおり、【モデル1】から【モデル23】と簡便に表記することとします。また、各ロールモデルのインタビューの回答の各項目に番号を付しており、例えば、【モデル1】の1番目の回答を「※1-1」とし、併せて該当ページ数を記載しております。

ロールモデル要素の各項目に着目した活用に当たっては、例えば、「キャリア・パス上の要素」にお

ける「新しい環境や未知の分野の仕事への戸惑い、不安など」について見たい場合、モデル1の7番目などの回答が該当し、すぐに該当箇所が参照できるよう工夫しました。

### ○各ロールモデルの参照の仕方：

文中の索引で、【モデル●】は下記の方々を参照しております。

【モデル1】	元井 昌枝	人事院東北事務局長
【モデル2】	押田 彰子	人事院事務総局調査職（職員福祉局付）
【モデル3】	中垣 陽子	内閣府経済社会総合研究所景気統計部長
【モデル4】	大竹 和美	内閣府賞勲局審査官付審査第1係長
【モデル5】	八木 瑞枝	金融庁監督局総務課協同組織金融室調整官
【モデル6】	菅沼 登志子	法務省近畿地方更生保護委員会事務局長
【モデル7】	藤原 幸喜子	法務省さいたま地方法務局法人登記部門登記官
【モデル8】	四方 明子	外務省経済局国際貿易課政府調達協定主任交渉官
【モデル9】	森 万希子	外務省欧州局アジア欧州協力室首席事務官
【モデル10】	奥田 寿子	財務省神戸税関尼崎税関支署長
【モデル11】	内住 歩美	財務省横浜税関調査部審査部門上席調査官
【モデル12】	山田 素子	文部科学省大臣官房政策課課長補佐（命）税制専門官
【モデル13】	鈴木 規子	文部科学省大臣官房国際課課長補佐
【モデル14】	安里 賀奈子	厚生労働省労働基準局監督課中央労働基準監察監督官
【モデル15】	佐藤 千恵子	厚生労働省立川労働基準監督署第3方面主任監督官
【モデル16】	西 経子	農林水産省食料産業局企画課食品企業行動室長
【モデル17】	三奈木 智巳	農林水産省北陸農政局生産部園芸特産課課長補佐
【モデル18】	行木 美弥	慶応義塾大学環境情報学部准教授 （水・大気環境局総務課課長補佐）
【モデル19】	湯本 淳	環境省大臣官房廃棄物・リサイクル対策部企画課 リサイクル推進室室長補佐（適性処理・不法投棄対策室併任）
【モデル20】	廣瀬 律子	防衛省大臣官房文書課環境対策室長
【モデル21】	寺井 優子	防衛省陸上自衛隊東部方面混成団女性自衛官教育隊長 1等陸佐
【モデル22】	木間 恵美子	防衛省海上自衛隊システム通信隊群司令部システム通信隊群 先任伍長
【モデル23】	長友 裕美	防衛省航空自衛隊航空開発実験集団司令部研究開発部 開発課電子班長3等空佐

### ○インタビュー記事の参照の仕方：

文中の索引で、例えば、「※1-7（P22）」は「【モデル1】」の7番目の質問に対する回答もしくは周辺からのコメントで、22ページに記載されていることを示します。

## ロールモデル要素

### (1) キャリア・パス上の要素

#### ■ 多様な部署・組織における幅広い業務経験

女性国家公務員の登用の拡大に向けた取組として、多様な職務経験の付与、女性が就いたことのない又は少ないポストへの女性職員の配置が挙げられています。全てのロールモデルに共通しているのは、転勤や出向などにより、いろいろな部署・組織で幅広い業務を経験し専門性を深めていることです。人事制度の一環として、今までと違う環境で自らの能力を磨き広い人脈を形成することによって人材育成を図る人事交流制度を設けている府省庁もあります。

インタビューの中でも、国家公務員の仕事の魅力として、業務の幅の広さや多様な経験が挙げられていました。「幅広い仕事の中には自分が取り組みたい分野が必ず見つかる」、「多様なキャリアの中で、オリジナルの自分の核を作り上げることができる」といった声も聞かれ、「もっと外に出ていろいろな人と関わりたい」ことがきっかけでキャリアアップを図った事例もありました。

とはいえ、異動などにより新しい環境に入ったときの戸惑い、未知の分野の仕事を担当することになったときの不安など、共通の悩みが見受けられ、場合によって重責によるプレッシャーを感じて悩む姿もありました。しかし、それを粘り強く乗り越え、さらに困難な状況をポジティブに捉えて次のステップへの糧とし、ほぼ全てのロールモデルが、「振り返ってみればこの経験が後で活かしていることが分かった」と話しています。

また、「管理職として期待されている人には、どんどん新しい業務をさせて経験を積ませて伸ばそうとする」、「新しいポストで次々に新しい仕事に携わるのは管理職としての宿命」といった周辺からのコメントにもあるように、ジェネラル・マネージャーとしての管理職へのキャリア・パスとして、多様な業務での幅広い経験が必要なものであることが分かります。

#### ・多様な部署・業務経験：

【モデル1】、【モデル2】、【モデル3】、【モデル4】、【モデル8】、【モデル9】、【モデル12】、【モデル13】、【モデル14】、【モデル16】、【モデル18】、【モデル19】、【モデル20】、【モデル21】、【モデル22】、【モデル23】

#### ・全国転勤の経験：

【モデル1】、【モデル6】、【モデル7】、【モデル10】、【モデル15】、【モデル17】、【モデル21】、【モデル23】

#### ・他府省庁・関連機関へ出向：

【モデル1】、【モデル3】、【モデル4】、【モデル5】、【モデル16】、【モデル20】

#### ・地方自治体へ出向：

【モデル12】、【モデル16】

#### ・大学・研究機関へ出向、教務経験など：

【モデル3】、【モデル6】、【モデル13】、【モデル18】

- ・海外勤務、国際機関へ出向：  
【モデル8】、【モデル9】、【モデル13】、【モデル18】
- ・女性初のポストなど：  
【モデル4】、【モデル5】、【モデル10】、【モデル12】、【モデル16】、【モデル20】、  
【モデル21】、【モデル22】、【モデル23】

- ・新しい環境や未知の分野の仕事への戸惑い、不安など：  
※1-7 (P22)、※1-8 (P22)、※1-11 (P25)、※2-7 (P31)、※4-6 (P47)、  
※5-6 (P55)、※10-3 (P93)、※11-4 (P99)、※13-5 (P117)、※17-4 (P150)、  
※20-5 (P177)、※20-6 (P177)
- ・ポジションの配置に伴うプレッシャー：  
※1-10 (P24)、※5-7 (P55)、※9-8 (P87)、※12-9 (P109)

#### ■ スペシャリストとしての専門性の追求

幅広い業務経験がある一方で、スペシャリストとして専門性を高めることによってキャリア・アップを図ってきた多くのロールモデルも見受けられました。決して現状に満足しない向上心があり、職責を全うするため、仕事に関わる知見やスキルをつけるために必要な勉強や努力をしています。事例からは、**自分の興味がある専門的な仕事をする**ことへ満足感やわくわく感が感じられる一方で、必ずしも最初から順調なケースばかりでなく、思ったより高度な業務であったため、プレッシャーを感じたり、時には適性に悩んだり苦しみながらも、専門職としての仕事に携わることの喜びや達成感を得る過程が見受けられます。

- ・外務専門職：【モデル8】、【モデル9】
- ・保護観察官：【モデル6】
- ・労働基準監督官：【モデル15】
- ・自衛官：【モデル21】、【モデル22】、【モデル23】
- ・税関職員：【モデル10】、【モデル11】
- ・登記官：【モデル7】

- ・専門性の向上やスキル・アップのために自ら異動を希望：  
※7-6 (P69)、※11-4 (P99)、※13-3 (P116)、※13-4 (P116)

- ・高度な業務におけるプレッシャー、求められている能力とのギャップに関する悩みなど：  
※8-13 (P80)、※9-7 (P86)、※11-4 (P99)、※18-7 (P161)

## ■ 自己研鑽の機会

国家公務員の研修制度は充実しており、多くの自己研鑽の機会が設けられています。女性国家公務員の登用の拡大に向けた取組として、女性の研修参加機会の確保が挙げられており、自己研鑽の機会は男女に関係なく平等に与えられています。

研修内容は多岐にわたり、専門性の向上だけでなく、管理職研修や横断的な人事交流を行うことによってより広い視野を養うことを目的としたものもあります。また、短期及び長期の留学制度や資格取得制度なども充実しています。

### ・長期海外留学：

【モデル8】、【モデル9】、【モデル13】、【モデル16】、【モデル18】、【モデル20】

### ・短期海外留学、海外研修：【モデル6】、【モデル7】、【モデル14】

### ・大学・大学院に通学：【モデル1】、【モデル20】

### ・人事院研修（インタビューで話題になったもののみ）：

【モデル2】、【モデル7】、【モデル19】

### ・労働基準監督官研修：【モデル15】

### ・自衛官研修：【モデル21】、【モデル22】、【モデル23】

### ・外部講習会、資格取得制度の活用：

【モデル10】、【モデル11】、【モデル22】、【モデル23】

## ■ 管理職としての役割、マネジメント経験

女性国家公務員の登用の拡大に向けた取組として、管理職への登用の機会を男女平等に与えるよう取組が推進されておりますが、絶対数として管理者が少ないため、ロールモデルが身近にいない場合がありますので、組織の長としての経験を積まれた今回のロールモデルをぜひ参考にしてください。

職務権限が広がることによって、自分が思ったように仕事を進めることができる喜びがある一方で、昇進などに伴って仕事上の職責が増したときの不安もあります。また、マネジメントに必要な能力・資質は、「どう仕事をしていくか」という個人的な能力とはまた別のもので「どう仕事をしてもらうか」の視点が必要となるため、その気持ちの切り替えに戸惑う様子も伺えます。

さらに、省全体の取組として、組織改革・業務改革のためのプロジェクト・チームが生まれ、そういったプロジェクトに積極的に参加したロールモデルの事例もありました。

### ・組織の長としての経験：

【モデル1】、【モデル3】、【モデル6】、【モデル10】、【モデル12】、【モデル16】、

【モデル20】、【モデル21】

### ・横断的な組織改革推進の経験：【モデル14】

### ・管理職として心がけていること、管理職となって意識が変わった点：

※1-8（P22）、※2-13（P34）、※3-10（P41）、※6-10（P65）、※9-11（P88）、

※9-12 (P89)、※10-9 (P95)、※11-11 (P103)、※12-10 (P110)、  
※13-10 (P119)、※14-5 (P123)、※16-11 (P144)、※17-7 (P151)、  
※17-15 (P153)、※18-7 (P161)、※19-15 (P172)、※20-15 (P181)

## ■ ワーク・ライフ・バランスが困難な時期、状況（子育て時期、転勤など）

育児や介護を担いながら勤務を続けることは、精神的にも肉体的にも相当な負担となります。特に育児においては、子育て時期を一時的なものと捉えると、その期間だけ業務の負担を軽くすることが組織にとっても得策と言える場合があります。「**長期的な視点での人材戦略を考えると、辞めずに長く活躍した方が組織のためである**」、とする考え方で、人事担当者を始めとする周辺の方々の話で触れられていました。

育児休業を始めとする各種両立支援制度の取得が推進されています。各府省庁では、**個々のケースに応じて、子育て時期を負担の軽いポストに配置する**などの工夫をしています。ずっと第一線で走っていくのではなく、そういった選択肢を取りながら、子育て時期を経た後にまた第一線に戻って仕事をしているロールモデルをぜひ参考にいただけたらと思います。子育て中のため働ける時間は短くても、仕事内容を充実したものとするために、**時間外を二人体制にして決裁が滞らないように工夫された事例**もありました。その間も本人の専門的能力を活かされており、スムーズにキャリア・パスに戻ることができます。

また、自分や配偶者が転勤や遠距離勤務になった場合、家族としてどう動くかは大きな問題です。子どもを夫に預けて自身が単身赴任をした事例、夫を残し子連れで海外赴任をした事例、夫に遠距離通勤をしてもらって何とか乗り切った事例、家族で人生設計を立てて転勤時期を見極めて乗り切った事例、などがありました。

### ・ 子育て時期の配置など：

【モデル1】、【モデル2】、【モデル12】、【モデル18】、【モデル21】

### ・ 子育て時期の時間外などの二人体制：【モデル14】

### ・ 転勤や遠距離通勤への対応：

【モデル6】、【モデル12】、【モデル15】、【モデル17】、【モデル19】、【モデル21】

### ・ 育児休業明けにおける不安や苦勞など：

※5-9 (P56)、※6-5 (P63)、※17-11 (P152)、※18-2 (P159)

### ・ 子どもの病気や突発的な出来事への対応：

※1-5 (P21)、※1-6 (P22)、※2-9 (P32)、※3-11 (P42)、※5-10 (P56)、  
※6-2 (P62)、※8-7 (P77)、※10-5 (P94)、※11-7 (P101)

### ・ 転勤の悩み：

※17-13 (P153)

### ・ 遠距離通勤のつらさ：

※6-4 (P63)、※21-7 (P185)

・宿直を伴う勤務、研修など：

※22-6 (P195)、※23-9 (P203)

## (2) 意識上の要素

### ■ 働く動機や使命感

何のために働くのか、その動機や使命感が強いほど、生き生きと働くことができますし、何か困難なことが起こったとしてもそれに打ち勝つことができます。キャリア・アンカー・アセスメントの結果を基にして、今までのキャリア・パスを振り返りながら、各ロールモデルが何のために、こういった気持ちで仕事をしてきたのかを共に探っていきました。

圧倒的に多かった答えが、「自分が仕事をすることで、何か社会のためになるという実感が持てる」ことにやりがいを感じているというものであり、これは社会貢献によって価値あるものを実現し、他人に奉仕するというカテゴリーである「奉仕・社会貢献」に該当します。民間企業も社会貢献をしていますが、やはり利潤追求が一義的となり、それに比べると、国家公務員の仕事は直接「国のため、国民のため」となる仕事となります。また、女性が少ない分野において、自分が道を開こうという信念を持って働いているロールモデルもありました。

・キャリア・アンカー「奉仕・社会貢献」に該当する意識：

※2-14 (P35)、※3-2 (P38)、※5-2 (P54)、※5-11 (P57)、※8-2 (P75)、  
※8-17 (P81)、※12-15 (P112)、※14-2 (P122)、※15-15 (P135)、  
※16-12 (P145)、※18-9 (P162)、※18-13 (P165)、※20-1 (P175)、  
※21-5 (P185)、※22-9 (P198)、※23-13 (P205)

2番目に多かった答えが、「国レベルの大きな仕事ができる」、「幅広い仕事にチャレンジできる」ことに喜びを感じるといった気持ちであり、これはキャリア・アンカーにおける解決不可能と思われる問題を解決し、困難な障害を乗り越えようとする強さを示す「純粋挑戦」に該当します。簡単な仕事に何か物足りなさを感じてしまうことがあるかもしれませんが、そういった気持ちを汲んでより高度な仕事ができるよう人事配置がされた事例もありました。

・キャリア・アンカー「純粋挑戦」に該当する意識：

※6-9 (P64)、※9-13 (P89)、※11-4 (P99)、※14-13 (P127)、  
※16-12 (P145)、※19-2 (P168)、※19-12 (P171)、※20-15 (P181)、  
※21-5 (P185)

また、「得意な専門分野を持ちたい」、「自分が勉強するべきことを見つけたときに充実感がある」といった気持ちも出ていました。自分が持つ分野や領域において、自分の技能や能力が活かされ、それらを常に高いレベルに向上し続ける機会を喜びと捉えるキャリア・アンカーは「専門・

職能的能力」です。特に30代から40代前半の方に多く見られました。

・キャリア・アンカー「専門・職能的能力」に該当する意識：

※7-12 (P71)、※9-13 (P89)、※11-9 (P102)、※11-11 (P103)、  
※13-9 (P118)、※18-10 (P163)、※23-12 (P205)

#### ■ ワーク・ライフ・バランスにおける気持ち (前向きな決意、葛藤、周りへの気遣いなど)

子どもを持つ女性国家公務員のほとんどが、ワーク・ライフ・バランスを重視しており、自分の仕事だけでなく、家族のニーズも満たそうとバランスを取りながら進めていこうとしているのが分かります。これは、単なるキャリア上の成功というよりは、人生全体において統合を図るタイプの「生活様式 (ライフ・スタイル)」に該当します。

「仕事も家庭もどちらも私にとっては大切」、「子どもを言い訳にして仕事を怠げたくないし、仕事を言い訳にして子どもをないがしろにたくない」、といった気持ちが出ていました。さらに、「子どもにも働く意味を伝えたい」、「子どもがいるから頑張れる」といった前向きな気持ちもありました。

しかし、現実には「綱渡り状態」で、特に子どもが小さいときには急に熱が出たりするなどの突発的な病気もありがちです。また、仕事においても、突発的なことが起きると無理をしても対応せざるを得ない状況も発生し、周りの協力を得ながら何とかやりくりしながら乗り越える姿がある一方で、自分も子どもも疲弊してしまう例も見受けられました。

さらに、両立支援制度利用や配置などにおける配慮を受けて、「有り難いけれど、周りに対して申し訳ない」という気持ちも強く出ていましたし、「果たして第一線に戻れるのだろうか」と自分のキャリア・パスに対する不安も出ていました。ただ、子育て期間を終えて第一線に戻ったロールモデルの話からは、「子育て時期に精一杯子育てをしたので、悔いなく仕事に打ち込める」「恩返しの気持ちで仕事をしたい」といった気持ちが出ています。

ワーク・ライフ・バランスは、子育て中の女性に限ったことではなく、今後は介護とのバランスも大きな比重となることが予想されます。離れたところに住む親の介護のために週末の行き来をしている事例も見られました。仕事の様子を見ながら土日を挟んで計画的に休みを取り、その期間介護に集中することで、「メリハリが出て仕事も介護も充実している」といった気持ちも見受けられました。

また、苛酷な業務量についての話題も出ています。国会対応や海外とのやり取りなどで、終電に間に合わない日が続くといった状況も見られました。また、何か突発的な天災、事故、事件などが起こると、国家公務員として緊急的な対応が求められることもあります。

・キャリア・アンカー「生活様式 (ライフ・スタイル)」に該当する意識：

※1-12 (P25)、※4-10 (P50)、※15-14 (P135)、※17-16 (P154)

・仕事を続けられるのか不安、やめようか迷ったことなど：

※1-10 (P24)、※11-7 (P101)、※14-9 (P125)、※17-12 (P152)、  
※21-11 (P187)、※22-5 (P195)、※23-9 (P203)、※23-10 (P204)

・ワーク・ライフ・バランスをとる一方で職場に対して申し訳ないと思う気持ち：

※4-10 (P50)、※17-11 (P152)、※18-3 (P159)

・ワーク・ライフ・バランス上業務を全うできないジレンマ：

※4-8 (P49)、※14-11 (P126)、※18-3 (P159)、※21-14 (P188)

・膨大な業務量によるプレッシャー：

※5-6 (P55)、※5-7 (P55)、※12-4 (P107)、※14-4 (P122)、※16-4 (P139)、  
※16-6 (P140)、※18-3 (P159)、※23-9 (P203)

(注：キャリア・アンカー及びキャリア・アンカー・アセスメントの詳細については、巻末の参考資料を御覧下さい。)

### (3) 行動特性における要素

#### ■ リーダーシップ

##### 【率先垂範】

自ら進んでお手本となり、自身の「こうあるべき姿」を見せることによって、部下との信頼を築き、部下の行動に影響を与えるリーダーシップ・スタイルです。特に組織の長となった方に見られたスタイルです。

・率先垂範の例：

※6-10 (P65)、※10-11 (P96)、※16-12 (P145)、※21-18 (P189)

##### 【エンパワメント】

部下に仕事を任せ、肯定的なフィードバックを積極的に行うことによって、部下のモチベーションを上げるリーダーシップ・スタイルです。対人感受性と合わせて発揮されるスタイルで、一般的に女性としての強みが活かせるリーダーシップと言えます。

・エンパワメントの例：

※1-1 (P19)、※3-10 (P41)、※14-13 (P127)、※16-11 (P144)、  
※20-14 (P181)、※21-2 (P184)、※22-1 (P192)

##### 【発信力・表明力】

組織のビジョンや指針を組織の内外に明確に発信することで、組織の方向性や仕事の意義を共有することができます。組織内での強い発信力・表明力によって、目標に向かって一致団結して取り組むことができますし、組織外への発信・表明力によって部下もやりがいを感じることができます。また、行政の方針や施策など、国民に対する説明の機会も多

くなります。

・ 発信力・表明力の例：

※3-9 (P40)、※12-10 (P110)、※16-13 (P146)、※17-17 (P155)、  
※19-13 (P171)、※21-2 (P184)

## ■ コミュニケーション

### 【調整・説得力】

相手を納得させる説得力があり、意見の対立があっても落とし処をつかんでうまく調整する力です。特に国家公務員の仕事において、組織間の調整能力を発揮することが重要になります。また施策や行動計画の策定など、有識者、関係府省庁との調整や取りまとめの能力が求められます。

・ 調整・説得力の例：

※3-8 (P40)、※8-14 (P80)、※9-2 (P84)、※12-13 (P111)、  
※13-1 (P115)、※14-8 (P124)、※16-6 (P140)、※18-3 (P159)、  
※19-13 (P171)、※20-10 (P179)、※22-8 (P197)

### 【広い人的ネットワークの形成】

人当たりが良く、積極的に人脈を広げることで、最新情報を広く鋭くキャッチする力です。また誰に聞けば分かるか、この分野は誰が得意か、などの情報を的確に把握しており、特に規模が大きな仕事や自分にはない専門性を必要とする仕事をするのに必要な行動特性となります。

・ 広い人的ネットワークの形成の例：

※7-13 (P72)、※8-11 (P79)、※9-2 (P84)、※12-16 (P113)、  
※14-13 (P127)

### 【対人感受性】

他人に対する配慮が細やかであり、他人の感情を理解し、周りとうまく協調できる行動特性です。

・ 対人感受性の例：

※1-1 (P19)、※2-10 (P33)、※4-7 (P48)、※5-12 (P57)、※8-18 (P82)、  
※10-11 (P96)、※12-13 (P111)、※14-13 (P127)、※17-17 (P155)、  
※18-7 (P161)、※21-2 (P184)、※22-1 (P192)、※23-15 (P207)

### 【チーム・ビルディング】

同じ目標に向かって進む同志という意識や連帯感を持たせる力であり、周辺も巻き込んで協力を得ながら、物事にチームとして対処していく行動特性となります。ムードメーカー

一でもあります。仕事以外においても、困ったときに家族や近所や地域の方々に助けを求めて快く引き受けてくれる体制を作ることができます。

・ **チーム・ビルディングの例：**

※1-9 (P23)、※5-7 (P55)、※10-9 (P95)、※16-12 (P145)、  
※19-15 (P172)、※22-1 (P192)、※23-13 (P205)

**【情報共有・自己開示力】**

仕事の進捗状況についても互いに見える化をすることによって、突発的なことが起こってもチームとして対応できるような体制を取ることができます。また、自分のつらい状況や気持ちを開示することによって、一人で抱え込まない行動特性です。

・ **情報共有・自己開示力の例：**

※1-10 (P24)、※4-7 (P48)、※7-13 (P72)、※8-19 (P82)、  
※9-11 (P88)、※10-9 (P95)、※11-10 (P103)、※17-12 (P152)、  
※19-12 (P171)、※23-13 (P205)

■ **エネルギー**

**【達成意欲】**

目的達成に向けて、情熱を持ってあきらめずに取り組む力です。目標に向かってエネルギーに組み込み、困難にも打ち勝とうとする強さがあります。

・ **達成意欲の例：**

※2-10 (P33)、※7-12 (P71)、※8-6 (P77)、※9-11 (P88)、  
※11-8 (P102)、※14-6 (P123)、※19-12 (P171)、※21-8 (P186)、  
※23-3 (P202)

**【革新性・改革】**

現状に満足することなく、常に改善や変革を求めて改革を推進する力です。慣習や伝統をただ踏襲するのではなく、道理に適った判断や行動をすることによって、組織に「風穴」を開ける力となります。

・ **革新性・改革の例：**

※12-11 (P110)、※14-10 (P125)、※15-16 (P135)、※16-7 (P141)、  
※19-13 (P171)、※20-8 (P178)、※21-18 (P189)

**【推進・行動力】**

決断が早く、イニシアティブを発揮し、率先して行動する力です。施策の策定や事業の推進など、何か形にすることが求められている場合に必要な行動特性となります。また、フットワークが軽く、外に向かって積極的に行動する力でもあります。

・ **推進・行動力の例：**

※1-8 (P22)、※6-9 (P64)、※7-13 (P72)、※8-12 (P79)、※11-5 (P100)、  
※12-13 (P111)、※13-10 (P119)、※14-13 (P127)、※15-16 (P135)、  
※16-9 (P141)、※18-3 (P159)、※20-10 (P179)、※21-16 (P188)

**【集中力・効率化】**

特に育児期間中は限られた時間で成果を上げるため、極力無駄を省いて集中して働くことが求められます。メリハリをつけて対処しているようです。

・ **集中力・効率化の例：**

※4-8 (P49)、※7-11 (P71)、※8-7 (P77)、※9-12 (P89)、※11-10 (P103)、  
※12-13 (P111)、※13-10 (P119)、※15-9 (P133)、※17-11 (P152)

**【粘り強さ】**

困難な課題があっても、粘り強くそれを解決しようとする姿勢です。すぐにあきらめず、努力し続ける力であり、また対人関係における粘り強さは、交渉や調整の局面でその力が発揮されます。

・ **粘り強さの例：**

※2-11 (P33)、※9-2 (P84)、※13-10 (P119)、※16-6 (P140)、  
※17-17 (P155)、※18-3 (P159)

**【品質志向・緻密さ】**

目標と品質水準に気を配り、求められた水準を満たすように努め、緻密で丁寧な仕事をする力です。

・ **品質志向・緻密さの例：**

※2-10 (P33)、※9-13 (P89)、※13-1 (P115)、※18-10 (P163)

■ **能力**

**【計画性】**

目的に向かってリソースや手順を体系化し、計画を立てて、事前に周りと共有しながら進めていく力となります。用意周到さも計画性があるからこそその行動となります。また、進捗管理も怠りません。

・ **計画性の例：**

※9-2 (P84)、※15-9 (P133)、※17-11 (P152)、※18-3 (P159)、  
※19-12 (P171)、※23-13 (P205)

### 【情報収集力】

的確に必要な情報を素早く収集する力となります。難しい交渉に立ち向かうときにも、相手をよく知ることが必要となります。また、客観的な根拠として必要なデータを収集し、提示することも求められます。特に海外とのやり取りの場合には、現地の政治、経済、文化などの情報が必要となり、それに基づいた的確な判断が求められます。

#### ・情報収集力の例：

※3-6 (P39)、※4-4 (P46)、※6-10 (P65)、※8-11 (P79)、※9-2 (P84)、  
※15-12 (P134)、※18-10 (P163)

### 【発想力・創意工夫】

伝統的な概念にとらわれることなく、新しい切り口や発想で工夫する力です。オリジナルのアイデアを積極的に出していきます。

#### ・発想力・創意工夫の例：

※14-13 (P127)、※16-9 (P141)、※19-13 (P171)、※20-7 (P178)、  
※22-1 (P192)

### 【論理性・分析力】

論理性は物事を客観的に捉え、筋道を立てて自分の考えを展開する力であり、関連情報から論理的な判断を下す力でもあります。問題分析には、構成要素に分けて考えるシステムの思考や論理性が必要となります。

#### ・論理性・分析力の例：

※3-6 (P39)、※5-12 (P57)、※7-12 (P71)、※9-12 (P89)、  
※10-9 (P95)、※11-11 (P103)、※13-10 (P119)、※20-14 (P181)

## ■ その他パーソナリティ

### 【ストレス耐性・セルフコントロール】

常に冷静で、障害やプレッシャーがあっても仕事に対する姿勢が変わらないパーソナリティです。困難な状況でも感情的にならず、冷静に対応することができます。

#### ・ストレス耐性・セルフコントロールの例：

※5-12 (P57)、※11-13 (P104)、※15-14 (P135)、※20-10 (P179)、  
※22-1 (P192)

### 【思い切りの良さ・大胆さ】

細かいところにあまりこだわらず、大局を見て英断を下すことができる思い切りの良さです。限られたリソースの中でやりくりするには、どこかで割り切って「えいや」と決断

しなければならぬ状況が出てきます。

・思い切りの良さ・大胆さの例：

※4-8 (P49)、※6-9 (P64)、※8-12 (P79)、※12-10 (P110)、  
※13-10 (P119)、※15-16 (P135)

#### (4) 環境要素

##### ■ 組織としての勤務環境整備への取組

###### 【両立支援制度の取得促進】

各府省庁とも、仕事と育児・介護の両立をするための支援制度の周知に力を入れており、独自の冊子を作成したり、ホームページやイントラネットに情報を掲載しています。防衛省では、特に女性自衛官の両立支援制度の取得促進に向けて、幹部に制度の周知を図っています。

###### 【男性職員の育児休業の取得促進】

平成32年までの男性の育児休業取得率13%を目標にしており、各府省庁では「育メンの会」の掲示板を立ち上げて体験談を掲載するなど、その取組に力を入れています。文部科学省では、独自に「おやじの会」を結成して活動しており、今後は「子育てとの両立の会」にすることを検討しています。厚生労働省では、毎月19日に人事課から職員全員に子育てに関するメールマガジンが発信されています。

###### 【長時間労働削減に向けた取組】

定時退庁日にメール・放送等で注意を喚起しており、府省庁独自の定時退庁日も設定されています。定時消灯日を設定し、課長自ら施錠を徹底している局もありました。

###### 【若手職員との意見交換会など】

職場環境改善のために若手職員が参加する取組も行われております。厚生労働省では、「厚生労働省業務改善推進プロジェクトチーム・業務改善具体化チーム」、「明るく楽しい職場づくり」検討チームなどを立ち上げて、省内公募による参加者によって職場改善策を検討しています。また、金融庁では、月1回育児をしている若手職員との意見交換会を行っています。

##### ■ 職場風土

各府省庁とも業務内容については、男女平等で全く差異はないという意見がほとんどでした。育児だけでなく介護も含めて両立支援制度を取ることに關しても、周囲の理解が得られている様子が伺えます。

また、職場で良き相談相手が持てることも励みになるようで、育児やワーク・ライフ・バランスに関する情報共有も盛んに行われています。ランチ・タイムの交流は息抜きの一コマのようです。府省庁規模でメーリング・リストを作成して活発に情報交換をしている事例もありました。

職務に關しても、上司や同僚など男女問わず相談できる相手がいるのも重要な要素となります。

管理職としての悩みを相談、共有している事例が見受けられます。人事課主導でメンター制度を設けている府省庁もあります。

・尊敬できる上司、頼りになる相談相手など：

※7-4 (P68)、※9-12 (P89)、※12-9 (P109)、※13-10 (P119)、※16-11 (P144)、  
※17-12 (P152)、※18-11 (P164)、※21-11 (P187)、※22-5 (P195)

## ■ 家族・近所からの協力

育児や介護などに係る負担を家族で分担することも大きな要素となります。夫からは、子どもの保育園の送り迎えや家事の協力が得られている様子が伺えます。掃除や洗濯など、「私より夫の方が上手」といった声も挙がっていました。夫が育児休業を取得した事例もありました。

また、子どもが急に熱を出したときなど、自分の両親、夫の両親、近所からの助けも得られるよう日頃からの交流を大事にしている事例も見受けられました。転勤先に両親も一緒に引っ越し、育児への協力が得られた事例、地方に住む両親が子育てを一手に引き受けてくれたので仕事に集中できたという事例もありました。

いずれの場合にも、仕事をするものの意義を周囲が認めていることが大きな要因で、本人もそういう確固たる意志を持ち、それを周囲にしっかりと表明していることが伺えました。

・夫が育児休業を取得した例：

※12-7 (P108)、※17-10 (P152)、※19-6 (P169)

# 女性国家公務員の活躍事例



## 元井 昌枝 (もとい まさえ)

人事院

東北事務局長

(昭和 47 年度採用)



- ・人事院で数少ない女性地方事務局長に就任
- ・長いスパンで見たワーク・ライフ・バランスの実践（2男の母）

「コミュニケーションのとれた風通しの良い、人間関係が構築された職場づくりを目指してきました。厳しい時代だからこそ何より、みんなが「お互い様」の精神で助け合う気持ちが大事だと考えます。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1～5年目	庶務業務等（職員局能率課）（官房部局管理課調整班）	～2年目から4年間、業務と大学通学を両立
6～8年目	課内の庶務業務等（給与局給与第2課基準班）	～この間に結婚
9～14年目	各省庁の官署における給与簿の監査（給与局給与第2課給与監査室）	～この間に第1子、第2子出産
22～24年目	職員団体との会見に関わる業務、資料の収集等（職員局職員団体課職員団体調査官）	
26～28年目	外郭団体への転勤、研修業務に関する事務、研修教材の開発、研修講師 （公務研修協議会総務部長、研究部長）	
29～31年目	会計事務等、庁舎移転にかかる業務（官房部局会計課長補佐（経理班））	
32～34年目	関東事務局（さいたま市）に転勤、採用試験の実施等（関東事務局第1課長、第2課長）	
35～36年目	国家公務員の給与実態調査（給与局給与第1課長補佐（調査第2班））	
37年目	給与局全体の業務総合調整、給与勧告及び国会業務（給与局給与第1課長補佐（総括））	
38年目	前職業務に加え独立法人の給与に関する調査・集計及び研究 （給与局給与第1課法人給与調査室長（事務取扱：給与第1課長補佐（総括）））	
39年目	国家公務員の採用及び任用業務、女性国家公務員の採用・登用の拡大等に関する指針の改定 （事務総局調査職（事務取扱：企画課長補佐（任用班）））	
40年目	会計機関の書類審査、内部経理監査の立案実施等 （会計課上席経理監査官（事務取扱：会計課長補佐（総括）））	
41年目～現在	東北事務局（仙台市）に転勤、東北事務局業務全般の指揮、統括（東北事務局長）	

Q：まず、現在のお仕事についてお聞かせください。

A：（※1-1）赴任してまだ1年足らずですが、人事院の地方支分部局である東北事務局の局長をしております。ここでは、東北6県を管轄区域として、採用試験、任用事務、国の地方機関職員の研修、民間給与実態調査、給与支給状況の監査、苦情処理、職員団体の登録の他、本院が決定した諸制度の周知や指導を行うなど、公務員制度の適正な運営の維持を任務としています。特に今は、東日本大震災後の復旧・復興に全力を傾け頑張っている国家公務員の勤務状況に留意しながら業務を行っています。小さな組織ですが、職員一同、協力しながら着実に業務を遂行しています。局長として気にかけていることは、事務局職員が心身ともに健康で楽しく仕事ができる環境づくりでしょうか。組織の中では日々のコミュニケーションを大切にしています。その一方で、常に社会の動きや国民の目線を意識した行政事務

を行うために、適度な緊張感が持てるようにとも考えています。組織はこじんまりとして雰囲気も良く、できの良い兄弟や子供達に囲まれ、とても居心地の良い大家族のお母さんになったような感じです(笑)。

今は配偶者を東京の自宅に置いて単身赴任です。転勤の話があったときにはもちろん家族に相談をしましたが、配偶者も子供も賛成してくれました。私にとって人生で初めての一人暮らしで当初不安もありましたが、職場環境はもちろん、仙台の街がとても住みやすくて良いところなので楽しんでます。東京からも近いので、できる限り週末には自宅に戻り、月曜日の早朝に新幹線で職場に直行したりもしています。

### 【元部下の女性のコメント】

東北事務局に異動される前の部署で、大変お世話になりました。元井局長は、常に全体の状況を見渡しながら仕事をされていました。また、職員個人に対しての心配りもきめ細かく、私が育児との両立で悩んでいたときには、様子を見た元井局長が声をかけて下さり、アドバイスをいただきました。東北に異動された後も、時々メールで様子を聞いて下さって、本当に有難く思っています。

また、何事にも判断がぶれず、素早い決断をされていました。現状に甘んじることなく、常に仕事の合理化や改善を考えていらっしゃいました。他の同僚と、どの上司と仕事したときが良かったという話になると、元井局長のときが良かったと話す職員がたくさんいます。私も、元井局長ともっと長くお仕事を御一緒したかったです！

Q：国家公務員になったきっかけ、人事院を選んだ理由は何ですか。

A：(※1-2) 実はあまりはつきりと覚えていないのです(笑)。何が何でも国家公務員になろうとは思っていませんでしたし、特にこれといった理由もありませんでした。あえて言うならば人事院の「人」という文字に惹かれたのかなという感じです。

Q：2年目から働きながら大学に通う生活をされました。

A：(※1-3) 受験が嫌で仕事をしようと思ったのに(笑)、職場の上司に、若いうちは勉強しなければ駄目だと言われ受験することになってしまいました。当時の霞ヶ関は今のようないくつかの忙しさはなく、全体的にもう少し余裕があった時代で、人事院の中にも通学している人が既に何人かいて、この間の残業などは配慮していただきました。早稲田大学社会科学部在学中は、平日は5時に仕事を終えて後半の2コマの講義を受け、土曜日は昼から受講していました。2足のわらじでしたが、当時は体力もあったのでしょうね。卒業をしたら、すぐに繁忙部署に異動になりました(笑)。でもその職場もとても活気があって仕事は楽しかったですね。休日はスキーやテニスもして、仕事も遊びも目一杯で、プラス結婚もして、とても充実していました。

Q：最初のお子さんを出産されるときには、退職しようと思われたそうですが。

A：(※1-4) そういった時代でもありましたし、子供が生まれたら、当然仕事は辞めるんだろうなと漠然と思っていました。もともと家事も好きでしたし。ただ人事院の中には、出産後も仕事を継続されていた先輩達が多くいて、大変そうだけれど皆さんが生き生きとやっているし、自分も頑張れるのではないかと思いました。配偶者も、「やってみたら」と背中を押してくれました。

Q：当時の環境で、仕事と子育ての両立は厳しかったのではないですか。この間、同じ部署（給与局給与2課給与監査室）で6年間勤務されました。

A：(※1-5) 子供が生まれてからは、仕事中心の生活から一転して子供中心の生活にシフトしました。当時は育児休業の制度もなく、産後6週間での職場復帰でした。公立保育園は生後8か月からしか入園できなかったのので、最初は無認可保育園で預かってもらい、その後公立に転園。ただ預かってくれる時間が、朝8時半から4時までだったので、知り合いの伝手で送り迎えの方を探して、二重保育をしていました。当時は育児短時間制度もなかったですからね。二人目の子供のおときも同じように無認可保育園を経て公立に転園、でも朝7時半から夕方6時まで預かってもらえるようになっていたので、その範囲で何とかやっていました。

子供の体調などで、いつ何時保育園から呼び出しがかかるのか分からない状態なので、仕事の進捗状況も含め情報を共有するため、周囲とのコミュニケーションは大事にしてきました。また、この時期異動がなく同じ部署で慣れた仕事でもあり、常に早め早めの事務処理を心がけていました。振り返ってみると、2、3年のサイクルでの異動が繰り返されたなかで、6年間も長く同じ部署にいられたのはここだけです。子供が小さい時期、長く同じ部署で仕事できたのはとても助かりました。ただ、各府省の給与簿の監査の仕事なので、外に出ることが多く、長期の出張などもありました。そんなときは、子供の食事は数日分作って冷凍し、保育園の送りは配偶者がし、迎えをお願いする方の手配などしっかり準備をしました。夜、配偶者がどうにもならないときは、母に来てもらったり、その時々でいろいろな方々をお願いしていました。近所に住む職場の友人、保育園の友達のお母さん、日頃から親しくお付き合いのあった御近所のおばさん、本当にたくさんの方々に応援していただきました。感謝、感謝です。また、当然のことではありますが、精神的支えも含め配偶者の協力なくしてはとてもできなかったと思っています。

給与監査室の仕事では、数多くの現場に出向き各職員の給与簿監査をさせていただくと共に、その職務内容をお聞きし、現場を拝見させていただくこともありました。中にはあまり国民には知られていない業務もあり、まさに縁の下の力持ち的な業務を多くの国家公務員が黙々と支えているんだなと感心しました。それと同時に、人事院はこうして頑張っている国家公務員の人事行政を支える仕事をしている大切な組織であるということも改めて認識できました。

#### 【元部下の女性のコメント】

元井局長が、お子さんの遠足のお弁当を作るのを忘れてしまって、急遽お友達のお母さんに頼んだこともあると聞きました。このように、安心して頼める関係を築けるのは、元井局長のお人柄だと思います。また、私は育児のために勤務時間に制限があるのですが、仕事をたくさん抱えて困っていたと

きに、元井局長がさりげなくフォローをしてくださったこともありました。私の状況を見て、励ましてくださる方がいらっしゃるということが本当に心強く、今も仕事を続けるモチベーションになっています。

Q：2番目のお子さんが3歳のときに原因不明の病気をされて、1か月以上の入院をされたそうですが。

A：(※1-6) 入院中に後遺症が残る可能性があると言われ、そうなれば保育園には預けられないし、仕事は辞めて子育てに専念しなければと覚悟しました。原因は結局分からずじまいでしたが、自分がもう少ししっかりと子供の様子を見ていればこんなことにはならなかったはずだと、子供に対する自分の姿勢に深く反省しました。結果として、幸い後遺症もなく、元の生活に戻ることができました。入院中も職場の仲間の応援をいただき、毎日午後休暇をいただいで何とか乗り越えることができました。

Q：二人のお子さんが大きくなられて、精神的にも肉体的にも少し楽になってきたところで、幅広いお仕事の経験をされています。

A：(※1-7) 職員局職員団体課（当時）では、各府省の職員団体等の要望や意見を聴取する場を調整する仕事をしました。それまでは各省の人事担当者の方々と相手になることが多かったのですが、職員団体の役員の方々と打ち合わせをするなど、やや雰囲気異なる仕事でしたが、勉強させられることも多く、また皆さんとも良い人間関係を構築することができたと思っています。

また、初めて本院を出て外郭団体（財団法人公務研修協議会）に転勤し、公務員向けの研修教材の開発や地方公共団体での研修講師も行いました。待遇、倫理、セクハラに関する研修教材として、ビデオの企画・制作したことも印象に残っています。公務の仕事とは異なり、営業もありますし、良い企画・立案であれば、すぐに実現できてしまうところが新鮮でした。

これまで数えると19回の異動をしています。数年単位で異動が頻繁にあり、しかもそれまでの業務とはあまり関係のない新しい仕事にどんどん変わるので、常に出たところ勝負という感じでした（笑）。異動があるたびに不安や緊張がありました。でも時間の経過と共に、職務内容や職場環境に慣れてくると仕事を楽しめるようにもなりました。

毎日が終電の繁忙部署に配属されたときは本当につらいなと思ったこともありました。子供の手がかからなくなったとはいえ、受験期と重なったりして、何もしてあげられない負い目やジレンマにも悩みました。ただ、子供が小さい頃、人事の配置については配慮していただいたことを考えると、今は頑張らなければならないときだなとも思いました。

Q：部下を持つことがキャリアの転機となったそうですね。膨大な業務量と戦い、泊り込みで庁舎移転業務を指揮されたそうですが。

A：(※1-8) 会計課での経理班長（課長補佐級）のときに初めて6名の部下を持ちました。一般的に

は、係長のときに部下を持つ経験をすることが多いのですが、私は専門官的なポジションが多かったのでそれまで部下を持ったことはありませんでした。上司の補佐に加えて、班全体の目配り、業務の配分、進捗状況、部下の育成、チーム内のコミュニケーション等気を配らなければなりません。不安ではあったのですが、やっていくうちに、職場での母性が芽生え、部下を守ることや育てることにやりがいを感じていくようになりました。職場には、親のような私の他に兄や姉のような係長がいて、ある程度そうした人に任せて観ていけば係員も少しずつ成長するし、少し危ないようなときに手助けすればいいのかな、と思うようにしました。

さらに、今までの事務とは少し内容が異なる会計事務も初めてで、過去の経験が通用せず、これも一から学ばなければならない。最初は、この先どうしようと腰が引けてとても憂鬱だったのです（苦笑）。でも、それぞれのポジションには仕事を熟知しているベテランがいるもので、そうした人に教えてもらいながら一つ一つ着実に業務処理をしていけば、大きな問題も起こさず前に進めるのではないかと考え直して、少し気持ちが軽くなりました。

会計課は、とにかく休みなく毎日大量の書類が回ってくる、膨大な業務量を抱える部署です。超過勤務を減らそうと工夫し、かなりの無駄を排除して、急ぎのものとそうでないものの優先順位を徹底しました。それでもなかなか超過勤務は縮減できませんでした。それから、なぜか庁舎移転に係る業務も担当しましたね。ついついあれこれ口を出してしまうからでしょうかねえ（笑）。500名が勤務する庁舎全体の引越しを段取りして、チーム一丸となってまさに引越し大作戦（笑）。移転期間中は毛布にくるまって泊り込み、3日間24時間体制で成し遂げました。今でも、当時のメンバーとこの話題で盛り上がります。

Q：その後、関東事務局（さいたま市）に転勤し、ここでもチーム一丸となって採用試験に取り組まれたそうですね。

A：（※1-9） 地方事務局では、年度当初に大きな業務として採用試験の実施があります。関東事務局は霞ヶ関の本省庁分も含まれるので、地方事務局の中でも最大規模の試験実施をしています。試験業務では、決められた期日に合わせて、短期間で膨大な量の事務を間違いなく処理し、緻密な作戦と周到な準備を経て当日を迎え事故なく実施する使命があります。

そのためには職員の心を一つにまとめる必要がありました。事務局の経験も初めてでしたし、試験業務のノウハウもなかったのですが、業務に熟知している良き参謀が部下にいて共に相談しながら、またそれぞれの責任者を信頼しつつ、結果としてチームとしてやり遂げたという達成感がありました。

#### 【元部下の男性のコメント】

試験業務は、みんなで一斉に処理しないとできない仕事です。各人が自分の担当の仕事を手伝ってほしい日をあらかじめ計画しておいて、全体の業務予定表によって情報共有していました。ただ、自分の仕事だけして、そういった全体作業に入らない人もいましたね。元井課長（当時）が、なぜやらないのか、サポートするのが優先ではないのか、と激を飛ばすこともありました。すると、チームの中でそういった意識が生まれてきましたね。本来はそういった立場の方ではないのですが、課長御自

身が率先して作業に関わることもあったので、我々も頑張らないと、と思いましたね。基本的に担当に任せて、細かいことはあまり言わない方でした。じっと我慢して見ていらっしやるなあと感じることもありました（笑）。あくまでも担当主体で、自分で考えて仕事をさせる、というタイプでしたね。

アフターファイブのお酒の席は和やかで楽しいですよ。お子さんや御自分の経験を出して遠まわしに話してくれるので、聞く方も客観的に聞けて、改めて考えさせられる機会となります。違う方面から攻めていてうまいな（笑）、と思いました。さばさばしたお母さんのような感じです。

Q：本省に戻られてから、今までにも増して忙しくなられました。次々にジャンルが違う部署に異動となり、さらに多様な経験を積まれています。

A：（※1-10）東北事務局に赴任するまでの5、6年は、ほぼ毎年異動をしていました。なぜこんなにいろいろな仕事をするようになったのか、どの点が使い勝手が悪かったのか、一度人事に聞いてみたい気がします（笑）。約30万人の国家公務員の給与実態調査、給与局給与第1課の総括補佐として給与勧告作業や国会業務のとりまとめ、独立行政法人の給与に関する調査・集計及び研究業務、採用試験合格者の採用候補者名簿の管理等の任用事務、特命事項としての女性国家公務員の採用・登用の拡大等に関する指針の改訂、そして会計課に異動しました。なかには自分が苦手としているデータ分析やプログラムが中心の仕事もあり、異動するたびに悩み、緊張しました。どの部署も本当に忙しい日が続きました。

そのなかで印象に残った業務は、女性国家公務員の採用・登用の拡大等に関する指針の改訂です。5年に一度の改訂作業で、通常のルーチンの業務とは異なり、新たな発想や取組が必要とされました。職員の意識調査や民間企業の取組状況のヒアリング、参考資料の作成など、新たな発想で材料を準備し有識者の方々に検討いただいて取りまとめをする仕事でした。初めはどうなるかと思いましたが、上司やプロジェクトのメンバーに支えていただきながら、何とか形になったときはほっとしました。

実は、この業務がほぼ終了したときに、初めて自らの意志で仕事を辞めたいと思ったのです。過去の経験がない分野において短期間のうちに成果を出さなければならなかったもので、仕事の量、責任の重さで緊張の連続、加えて自分の能力のなさを改めて自覚させられたような気持ちになりました。肉体的にも精神的にも追い込まれていたのです。そして、家族に相談しました。「お母さん、今まで頑張ったから、それも良いんじゃない。」と言ってくれました。

そのうえで人事当局に相談しました。人事当局からは励ましの言葉と私の今までの仕事の評価の言葉をいただきました。そして、頑張りすぎなくていいから、もう少しゆっくり考えるようにとも言われました。だんだんと責任のあるポジションとなり、自分では平常心で仕事を続けていたつもりでも、どこかに気負いがあったのかかもしれません。家族や職場に声を出して相談したことでずいぶんと心が楽になり、今に至っています。

Q：今までの御自身のキャリア・パスを振り返られてのお気持ちはいかがですか。

A : (※1-11) 予測不能な異動の連続でとても目まぐるしかったのですが、その都度良い上司や同僚、部下に恵まれました。本来であれば、自分でじっくり勉強して研究していくのが正しい方法だと思いますが、まるで手抜き突貫工事の連続のようで、怖くてあまりしっかりと振り返れません (笑)。つらいこともありましたけれど、いつも仕事は新鮮で面白かったですし、人事院というところは人が皆優しいです。何とか今ここにいられるのは、人事院の組織風土、職場風土が温かかったからだと思います。

ここ(東北事務局)に来て、会計、研修、職員団体、給与、公平、任用そして採用試験など今まで関わってきたいろいろな仕事が、結果的にきれいに集約されて全部が今に役に立っているのが実感できます。なんか今まで味わったことのない不思議な感覚です。そして、今、私は東北事務局でサッカーのゴールキーパーのような立場で、信頼するプレイヤーの動きをしっかりと見つめつつ、危ない場面では自分自身で正しく迅速に判断して動かなければいけないという責任を担っていると自覚しています。大変重いです。ただ、私自身があまり肩に力が入り過ぎて緊張しすぎても職員の方が疲れてしまうので、深呼吸をしつつ平常心でリラックスして対応しようと心がけています。あまり気張らず、仕事もそれ以外の生活も今までと変わらないスタンスでやっていることで、「仕事の仕方はいろいろあるんだ、あの人もやれるんだ。」というメッセージを、周りの人にそしてこれからの人に、伝えることができるのではないかなと思います。

#### 【元部下の男性のコメント】

事務局は本院のミニチュア版ですので、あらゆる仕事が集まっています。事務局のトップに立つ人間は、ある分野には精通しているけれど全く分からない分野が多いとなると、全体が見渡せなくなります。元井局長は、幅広く経験されているので、まさに適任なのではないかと思います。

Q : キャリア・アンカー・アセスメントでは、最も「生活様式 (ライフ・スタイル)」が高くなっており、次に「奉仕・社会貢献」「純粹挑戦」が高い結果となっております。

A : (※1-12) 前半の子育て時代は、完全に家庭中心でしたね。ただ後半は仕事にどっぷりです (笑)。子育てする時期に精一杯子育てしたつもりなので、悔いなく仕事に打ち込めるのだと思います。人事院職員として働くことは少しでも国民のため、公務員のために貢献できるような仕事をしなければならいわけですが、私にとっては、家で働くこと、家族のために働くことも同じようにしっかりとやるべき仕事だと思っています (家のことは時に手を抜くことはありましたが・・・)。仕事も家庭もどちらも私にとっては大切に、そのときそのときを全力投球してきたつもりですし、トータルで私の人生です。

#### 【元部下の男性のコメント】

常に部下の家庭も大切にするように配慮されていましたね。家庭が不安定だったらいい仕事はできない、とよく仰っていました。子供に何かあったときは早く帰りなさい、何かあったらみんながサポートするから、と伝えてくれました。女性だから云々、ではなく、男性も含めて、困ったことがあったら周りでサポートすることを徹底していましたね。

### 【元部下の女性のコメント】

私は子供がまだ幼いため、育児短時間勤務制度を利用しています。上司や同僚に負担を掛けてしまうことが心苦しく、申し訳なく思っていますが、元井局長からアドバイスをいただき、前向きな気持ちになれました。常に周囲への感謝の気持ちを忘れず、いつかは私も元井局長のように「お互い様」の精神で、後進の方の力になって恩返しをしたいです。

Q：プライベートな楽しみはありますか。

A：(※1-13) 子育てが一段落した頃から東京の地元のママさんバレーボールチームに入れていただき、毎週日曜日に汗をかいています。15年間続いています。残業が続いたり仕事のストレスがあったときでも、全く違った環境に身をおくことで心が軽くなりました。体育館という「空間」、すてきな「仲間」、そこで共に過ごす「時間」、私にとってかけがえのない3つの「間」です。仙台に単身赴任してからはなかなか毎週練習に行けないのが残念ですが、現状の体力を維持するように心がけています。

旅行も楽しみの1つです。温泉も大好きなので仙台赴任を好機とし地の利を活かし、東北管内の温泉を巡っています。自然の中に身をおいて、山や海を眺めながら温泉につかり、東京とは一味違う空気を思いっきり吸い込み、ゆっくりと自分の呼吸を感じることは、心身のリフレッシュになります。大好きなお酒もさらに美味しくなります(笑)。

Q：後輩の女性職員や女子学生に向けてのメッセージをお願いします。

A：(※1-14) 子育て世代へのメッセージとしては、ある意味割り切るしかない、ということです。今の方々は優秀で何でもできる方が多いですね。でも身体が2つあるわけではないのです。「今は子育ての時期」と自分の心の中で宣言する。そうしないと自分が苦しくなります。子育ては期限が決まっていて、やがて子供の方から離れていく時期が来るけれど、辞めなければ仕事のチャンスはいくらでもあるし、組織の方でも手ぐすね引いて待っている(笑)、と思います。育児休業期間中などに仕事を振り返ったり、自分や組織を少し離れたところから見たり、生活を見直したりする経験は後できっと活きてきます。私も、子育て時代に配慮していただいたことがあったから、今は仕事を頑張ろうと思えたとし、子育てや家庭のことを精一杯やってきたからこそ仕事に打ち込めるのです。途中で辞めることは組織にとっての損失です。自信を持って臨んでほしいですね。

人事院は、他府省と比べると、小さくて家庭的な雰囲気があり、女性の登用状況は、平成24年1月の地方機関課長・本省課長補佐相当職以上の割合が16.9%と圧倒的に高い数字です。これはなぜか。長く働き続けている女性が多いからです。女性が働きやすい職場ということは、裏を返せば男性にとっても働きやすい職場ということではないでしょうか。この良き伝統を長く続けていってほしいと思います。

また、これからは介護の問題が深刻になってくると思います。男性でしかも役職者が介護に関わるケースが増加していると聞きます。男女関係なく子育てや介護などで、一時職場を離れなければならないような状況がやってくる可能性があるということです。一時あいた穴を、これからは職場のメンバーが

アイデアを出し合い工夫をして、「お互い様」の精神でサポートし乗り越えていく必要があると考えます。職員一人一人が他人事でなく、いつかは自分事になる可能性があることを忘れてはいけないと思います。

#### 【元部下の男性のコメント】

定員削減の一方で、業務も複雑化してきました。誰かが退職してぽっかり穴があいた分は、結局周りで埋めなければならないのです。途中でペースダウンしたとしても、組織としては長く働いてもらった方がいいですよ。みんながいつまでも働いてもらうためには周りでサポートする体制ができていくことが大事で、そのためには本人も協力を得られるように努力をしなければならないと思います。

#### 【元部下の女性のコメント】

人事院は一人一人の顔が見える職場です。また、「女性のチャレンジサポーター」という制度があり、先輩職員にキャリアや職場での悩み事に関する相談、育児や介護と仕事の両立に関する相談等を行うことができます。ロールモデルとなる女性職員がいらっしゃるのでも心強いです。本人の努力と覚悟があれば、職場の皆さんもサポートして下さいます。両立支援の制度が整っているのでも、上手に活用して、仕事も家庭も満喫して下さい！



<人事院東北事務局主催の蔵王スキーにて>

## 押田 彰子 (おしだ あきこ)

人事院

事務総局調査職(職員福祉局付)

(昭和 54 年度採用)



- ・準課長級の役職に就任、責任感のある丁寧な仕事ぶりで人望も厚い
- ・仕事と育児の両立 (1 女 1 男の母)

「上司や周囲の信頼を得て、仕事を任せられることは、職業人として幸せだと思っています。  
一つ一つの仕事を丁寧にこなしていくことを大事にしています。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1～2年目	秘書官の下の補助的な事務 (管理局管理課秘書室)	
3～6年目	職階制に関する業務 (管理局職階課)	
		～結婚
7～9年目	各種手当制度の担当 (給与局給与第3課)	
10～13年目	公平審査に関する事務手続き (公平審査局調整課)	～第1子出産
	法規係長に昇任	
13～19年目	研修制度の企画・立案を担当 (人材局研修企画課研修企画官)	～「本省庁研修」を受講
		～第2子出産、育児休業 (1年)
20年目	民間企業における給与制度を研究 (給与局給与第4課企画班主査)	～「行政研修」を受講
21～22年目	人事評価制度の導入を検討 (管理局総務課専門官)	
23年目	企画研究官 (総務局)	～「女性研修 (エンパワーメント・セミナー)」を受講
24～26年目	手当制度に関する企画・立案を担当 (給与局給与第3課専門官)	
27～29年目	能率厚生管理室課長補佐として職員の研修、福利厚生などを担当 (官房部局人事課)	
30～31年目	給与班課長補佐 (官房部局人事課)	～「総務省管理者要員啓発課程」を受講
32～33年目	課のマネジメント部分を担当 (給与局給与第1課総括課長補佐)	
34年目～現在	事務総局調査職 (職員福祉局付)	

Q：現在のお仕事についてお聞かせください。

A：(※2-1) 職員福祉局において、国家公務員の育児休業制度などの仕事と家庭生活との両立支援制度、ハラスメントの防止などの業務を行っています。

国家公務員の仕事と育児等の両立に関する制度として、現在、育児休業は子が3歳になるまで取得することができますし、子が小学校に入学するまで使用することができる育児短時間勤務制度などもあり、制度としては進んでいると思います。ただ、実際の取得状況を見ると、育児休業は男女問わず取得できるにもかかわらず、昨年度の女性の育児休業の取得率が 97.2%であるのに対し、男性の取得率は 3.7%と、非常に低い結果となっています。男性が親として育児に積極的に関わり、その一環として育児休業を取得することは、結果として女性の雇用継続を促進することにつながると思いますので、男性が育児休業を取得しやすい職場環境の整備を各府省と共に図っていく必要があると思っています。

職員がその能力を存分に発揮するためには、安心して職務に取り組むことができる職場環境であるかどうか大きな条件として関わってきますが、セクシュアル・ハラスメントや、最近問題となっているパワー・ハラスメントが職場で発生すれば、仕事への影響ばかりでなく、心身への深刻な影響をも及ぼすこととなります。そこで、職場のハラスメントを防止するための施策の検討などを行っています。セクシュアル・ハラスメントについては既に人事院規則で防止のために取るべき方策等が定められており、職場内でも浸透してきていますが、昨今の報道の中では、いまだにこのようなハラスメントが職場内で行われているのか、といった事例が見られますので、今後も引き続き防止に向けた取組を行っていくことが必要だと思っています。人事院では、毎年12月4日から10日までをセクシュアル・ハラスメント防止週間とし、セクシャル・ハラスメントをはじめ、職場におけるハラスメント防止のためのシンポジウム・講演会を開催することとしています。

Q：国家公務員を志望した理由や人事院に入られたきっかけをお聞かせください。

A：(※2-2) 私が就職したのは、男女雇用機会均等法の制定以前でしたので、民間企業に就職した場合、女性は主に男性社員のアシスタントで、結婚退職も一般的な時代でした。漠然と仕事は長く続けたいと思っていましたので、それなら公務員がいいのではないかと、思いました。ただ、私の周りには国家公務員の方はいなかったので、公務員のイメージは、学校の先生とか市役所の住民サービス窓口の方などでした。ですので、具体的に〇〇省に入ってこういう仕事をして国民生活を良くしようとか、国家のために尽くそうとか、そういう強い気持ちがあったわけではありません(笑)。ですから、どこの省庁にしたらよいのかも分からなかったのですが、一番初めに面接を受けたのがたまたま人事院でした(笑)。面接して下さった方も自分のことを分かってくださる感じがしましたし、人事院の仕事として、公務員の勤務条件に関わり、そういった仕事を通じて公務員自体の能率を高めるとはどういうことなのかと興味が湧きました。

Q：最初のお仕事はいかがでしたか。管理局管理課(当時)秘書室、次に職階課(当時)に配置されました。

A：(※2-3) 最初は、総裁付の秘書室に配属されました。秘書室で秘書官や秘書の方の下で補助的な事務をしていました。そこに2年いた後、職階課に異動しました。今はもう職階制というものが法律からも消えてなくなっていますが、職階制とは公務員の仕事を職務の複雑さ、困難さ、責任の重さにより分類することで、その分類を基礎として処遇等を決めていくということになっていました。初めての異動でしたので、最初は不安でしたが、上司や先輩からいろいろ指導を受け、業務に馴れるにつれ、仕事の面白さを自覚していきました。上司等には、人それぞれにいろいろな意見を持っており、それをどう活かすかが重要であること、広く様々なことを見たり学んだりすることで仕事にも幅が出ることを、日々の仕事や時間外の懇親会を通じて教えていただきました。その当時は分かりませんでしたが、現在の自分の基礎がここで培われたと思っています。

Q：次に、給与局給与第3課に異動されました。

A：(※2-4) 国家公務員の給与は大きく「俸給」と「手当」に分けられますが、給与第3課は、手当制度についての企画・立案を行っている部署になります。

私は扶養手当、通勤手当など、主に国家公務員の生活に関連する制度を担当していました。給与第3課では経験豊富な上司や、同年代の同僚多数に恵まれて、忙しくはありましたが、充実した毎日を過ごしていました。この頃は係員でしたが、後に専門官として勤務することになり、係員時代の経験が非常に役に立ちました。

Q：この頃御結婚されて、忙しい部署からの異動を希望されたそうですが。

A：(※2-5) 給与第3課に異動した年の前年に結婚しました。人事院は毎年国家公務員の給与について国会と内閣に報告及び勧告（人事院勧告）を行うのですが、人事院勧告の時期や予算関連業務を行う時期は、夜遅くまで仕事をする日も多くあります。結婚によって、例えば家事をしなければならないから早く帰宅しなければならないといったような仕事への影響はありませんでしたが、現在のように育児休業などはなかったので、子どもを生み育てるとしたら、給与第3課で仕事をするのは難しいのではないかと思います。上司（課長）との面談の機会が年に1回ありますが、そこでそのことを率直に話し、異動をお願いしました。それを聞き入れて下さったのか、そういう巡り合わせだったのかは分かりませんが、次の年に公平局（当時）調整課に異動になりました。公平局は不利益処分審査などを行っている部署で、はじめは事案係に配属されました。給与第3課と比べると、遅くまで残って仕事をするのは少なくなりましたし、出張などのスケジュールもかなり前から把握することができます。とはいっても、やはり仕事の内容は専門用語なども給与とは全く違うので、馴れるまではそれなりに時間がかかりました。

Q：公平局調整課に異動されて間もなく、初めのお子さんを出産されました。

A：(※2-6) 調整課に異動して2年目に長女を出産しました。当時は育児休業というものがなかったので、産前産後で約3か月の休暇を取り、職場に復帰しました。子どもは自宅近くの保育園に預けましたが、自宅は都内ではなく通勤に時間がかかるため、少しでも職場を出る時間が遅くなると保育園の閉園に間に合わなくなります。そういうときは、近くに住む両親や夫にお迎えを頼むのですが、今のようには携帯電話は普及していませんでしたので、連絡するのはなかなか大変でした。また、子どもは小さいときにはたびたび熱を出すものですが、保育園に預けて出勤したものの、役所に着いた途端に子どもの熱が出たと保育園から電話があり、出勤簿に判を押さずにそのままとんぼ帰りをしたこともありました（笑）。でも、夫は協力してくれましたし、両親も自宅から比較的近いところに住んでいたのも、恵まれていた面はあったと思います。

Q : 公平局調整課のお仕事についてお話し下さい。産休明けと法規係長への昇任が同じ時期で大変だったそうですが。

A : (※2-7) 公平局は、懲戒処分などの不利益処分を受けた職員がその処分を不服として審査請求をした場合の審査など（公平審査）を行っています。法規係は、公平審査に必要な手続を定めた人事院規則など、公平審査の制度に関する事務を行います。また、公平審査に関する裁判に関する事務も行っていました。実際に法廷に入る機会はめったにないことですので、貴重な経験をすることができました。

法規係は係長の私と係員の二人でしたが、初めての係長ポストで、部下にうまく指示ができない、仕事を深く掘り下げられないなど、実力が伴わず、落ち込むことも多々ありました。また、育児もあり、勉強の時間が十分に取れないなど、なかなか思うように進まないことも多くありました。仕事に慣れるにしたがい、上司の信頼も得られると感ぜられるようになり、そうすると自信もついてくるようになりました。法規係での最後の方は、検討ペーパーを書いたりすることも楽しいと思えるようになりました。

Q : 次に、研修審議室（当時）に研修企画官として配属となりました。また、この頃から後にかけて、御自身でもいくつか研修を受けられていますね。

A : (※2-8) 研修審議室（後に研修企画課）では、最初は、行政官のための在外研究員制度、いわゆる長期や短期の留学制度を担当していました。各省の研修員の応募審査や、留学に必要な予算、諸手続に関する事務を行っていました。また、後半は、研修制度の企画・立案や、実際に各府省の職員を集めて行う研修の実施に関する事務を行っていました。

研修といえば、私自身もこの頃から最近まで、各府省の職員を集めて行う研修を受ける機会がありました。自省庁だけでなく、いろいろな省庁の方と受ける研修は、各府省のいろいろな方の考えや意見に触れることができ大変刺激を受けますし、横のつながりができ、ネットワーク作りに役立ちます。研修後の今でも懇親会などで交流を持ったりしています。

人事院では本院、研修所等で各府省の職員を集めて行う研修を他種類実施しているのですが、そのうち私は本省庁係長研修、行政研修基礎課程（係長級）、女性研修（エンパワーメント・セミナー）を受けました。また、総務省人事・恩給局が主催している啓発課程にも参加させていただきました。女性研修は第1回に参加しましたが、各府省の係長級の女性職員が3日間を人事院の研修所に泊まり込みで共に過ごし、ディベートやグループ討議などを行いました。行政研修では、3週間のうち1週間地方に行き、グループで実際の政策を研究するという実践的なプログラムでした。また、総務省の啓発課程では、海外で外国の制度を研究するという機会も与えていただきました。いずれの研修等も、講義を聴くというより、討論や、グループでの研究を行うという参加型のものが中心で、これらを通じて、様々な体験をすることができました。こうした研修は、今後も多くの人に経験していただきたいです。

### 【上司の女性のコメント】

各府省庁から集まった係長、課長補佐などの階層別研修や、女性研修、登用研修（将来の幹部候補となる方の研修）など、国家公務員の研修制度は充実しています。男女関わらず、人事課から声がかかって、そのときの業務に支障がない限り参加することができます。

Q：研修企画官時代には、二人目のお子さんが生まれていらっしゃいます。育児休業から復帰されていたかがでしたか。

A：（※2-9）人事院では多くの先輩方がお子さんを2人、3人と育てていらしたので、自分も頑張れば仕事と子ども二人の育児を両立することができるのではないかと思います。平成4年に一般の職員も子どもが満1歳になるまで育児休業をすることができるようになりましたので、今度は、1年間の育児休業を取りました。育児休業中は、もちろん下の子の養育が中心となるのですが、上の子どもにも密に過ごすことができたことが良かったと思います。

育児休業からの復職後は、また仕事の中身が変わりました。ちょうど採用1年目の職員を対象とした研修である「初任行政研修」の検討を行っている時期で、予算の要求や、カリキュラムの作成などを行いました。また、この頃は研修のあり方についての議論もなされている時期で、制度担当として人事院の意見を整理したり、取りまとめる事務なども行いました。

子どもの世話は朝早くから待たなして、仕事で夜遅くなるときもあり、体力的に厳しいときもありました。保育園から子どもの体調が悪いといった連絡があり、すぐに帰れないときなどは、その当時からまだ携帯電話はそれほど普及していなかったため、役所の玄関にある公衆電話から、夫や両親に子どものお迎えをお願いすることもありました。夫にも両親にもなかなか連絡のつかないときは、本当に困りました。夜遅くなるときは、当時は庁舎が祝田橋にあったのですが、そこからタクシーを拾ってJRの駅に行って電車に乗り、電車から降りるとまたタクシーで両親の家に行って、寝ている子ども達を抱えてタクシーで自宅まで帰るという日も多くありました。タクシー代はかなり使いましたね（笑）。長男が病気で入院したり、私自身もけがや病気で入院したりしたこともあり、仕事は充実していましたが、子どもを二人育てながら、ちょっと無理をしていたのかもしれない。

その後、給与局給与第4課に異動になり、民間企業における給与制度の研究などを担当しました。給与第4課での勤務は1年2か月という比較的短い期間でしたが、自分のペースで仕事をさせていただき、余裕があった時期でした。残念ながら、すぐに異動になってしまいましたが（笑）。

### 【上司の女性のコメント】

押田さんは、一言で言えば真面目な頑張りやさんで、仕事に対してものすごく責任感がある方です。二人のお子さんがいらして、そのころは下のお子さんがまだ小さくて、熱があると保育園からよく電話がかかってきていました。こちらは事情が分かっているので気にしていないのですが、申し訳ないといいながら遠慮がちに帰っていかれました。御自分も体調が悪く入院されたこともありましたが、周りに心配をかけないようにと気を使われる方なので、御自身の体調のこともあまり言わず、明るく振舞われていましたね。

Q：その後、管理局で、人事評価という新しいジャンルの仕事をされています。

A：（※2-10）公務員には勤務評定という評価の制度はあったのですが、それがあまり活用されていないのではないかという議論がありました。民間企業では、仕事の成果などの評価によって給与等の処遇を決めるという制度が定着し始めていた時期でしたし、公務員にも人事評価制度を導入すべきではないかということで、人事評価制度の導入の検討を行うことになりました。有識者による研究会などを行い、私もそれに事務方として参加しました。この頃には子どもも少し大きくなっていましたので、子育てにも少し余裕が出てきました。とはいえ、長女の中学受験などもあり、長女には自分はどうして他のお母さんみたいにきめ細かく対応してもらえないのとか、長女の通う中学ではフルタイムで働いているお母さんが少なく、ママはどうして働くの、と言われたりもしました。

### 【上司の女性のコメント】

人事評価の検討は、特命で、急に決まった臨時的組織でした。私が補佐で押田さんが係長で、最初は二人だけの組織で、一緒に人事評価の研究会を立ち上げました。押田さんは人脈も広いし、人当たりも柔らかいので、押田さんが言えば周りが進んで協力してくれるので、すぐに備品の調達もできて体制が整いました。

研究会の立ち上げの前に勉強会を開いて、大急ぎで準備をしていました。勉強会の議事録をその日のうちに起こそうとしていたのですが、議事録用の録音テープが突然切れてしまったことがありました。私は他の仕事があるから何とか議事録の形にはしてくれと投げてしまったのですが（笑）、押田さんは必死でテープをつないで、録音から議事録をちゃんと取ってくれていました。そこまで苦勞をかけて悪いことをしたなど後で反省しました（笑）。押田さんは、本当に仕事に対して真摯に取り組んでいます。育児が大変だから、仕事を犠牲にするなんてことは、私が一緒に仕事をしたときには全くありませんでした。一方でパソコンの待ち受け画面に子どもさんの写真が載っていたりして、御家庭を大事にしているのが分かります。

Q：次に、再び手当制度を担当する給与局給与第3課に専門官として配属されました。係員時代と比べて仕事の内容は変わりましたか。

A：（※2-11）2回目の給与第3課では、自分が受け持っている制度について自分の意見をかなり反

映させて仕事を進めることができたと思います。担当していた扶養手当、住居手当などは多くの国家公務員が受給しており、手当額を改定することは影響がとても大きいのです。手当額は、民間企業の支給額に合わせて改定することが基本となりますが、この頃は、民間の給与と国家公務員の給与を比較した場合、民間の給与が低いという状況であり、民間に合わせて公務員の給与を下げなければならない時期でした。それまで手当額については引き下げを行ったことがなかったので、その検討のためにいろいろな方の意見を聞いたり、かなりの資料の作成が必要でしたが、結論が出て、人事院勧告という形になったときには非常に達成感がありました。



**Q：人事課では、どのような仕事をされましたか。**

**A：(※2-12)** 人事課での5年間のうち、前半の3年間で担当したのは、人事院の職員に対する研修の企画・実施、健康管理などの福利厚生、勤務評定、それに人事評価の試行などです。また、後半の2年間は給与に関する仕事を行っていました。それまでは内部管理系の仕事をほとんどしたことがなかったのですが、仕事の進め方や着眼点がそれまでの仕事とは違うと思いました。制度の担当は、国家公務員全体について、そのバランス等をも見ながら考えていく仕事だと思いますが、人事課の仕事は一人一人の職員について、丁寧に接しながら進めていくことが必要だと思います。制度は使うものですが、職員が仕事をしやすいように、制度の趣旨を最大限活かして運用していくことが必要であると思いつつ、仕事をしていました。人事課では、以前に担当していた人事評価制度について、その試行を行うことができましたし、研修企画課での経験も役立てることができました。



**Q：給与局給与第1課で総括補佐になられました。仕事の内容がマネジメントに移行されたそうですが。**

**A：(※2-13)** 総括補佐は、自分で何かを進めていくというよりは、局の仕事や課の仕事がうまく回るように課長を補佐していく、マネジメント中心の仕事です。もともと自分は、マネジメントには向かないのではないかと感じていましたが、人事課での5年間と給与第1課での総括の経験は、組織を円滑に機能させるためのマネジメントの重要性について、深く考えることとなりました。

その後、現職の職員福祉局に異動になりました。今は、担当の係長1名と係員などと一緒に仕事をしています。メンバーは皆とても積極的に意見を言ったり、提案もどんどんしてくれるので、大変心強く、毎日楽しく仕事をしています。

#### **【上司の女性のコメント】**

現在、職員福祉局でも一緒に、押田さんとは今まで合わせて4回一緒に仕事をしています。気心も知れているし、本当に頼もしい部下で信頼しています。最初は戸惑いもあったかもしれませんが、他の補佐の良き相談役になって、管理職（準課長）として役割をしっかりと果たしてくれています。

### 【部下の女性のコメント】

現在の部署での御担当をされたことがなかったと最初不安にされていたのですが、他の部署での経験も幅広い方なので、的確な御意見やアドバイスをいただき、尊敬できる上司です。仕事を任せていただけるので有り難いです。仕事を丸投げするのではなく、御自身もチェックして下さっているので安心です。残業があるときはあるのですが、メリハリをつけて仕事ができる職場です。

Q：お仕事を振り返ってみていかがでしょうか。キャリア・アンカーは「奉仕・社会貢献」が一番高い結果となっています。

A：（※2-14）「奉仕・社会貢献」が高いといわれても、自分ではよく分らないです。採用されてからこれまで、与えられた仕事を淡々と行ってきただけですから（笑）。その結果として、上司や周りの信頼を得ることができて、仕事を任せられてきたのであれば、それが職業人としての幸せだと思っています。仕事のやる気が起きるのは、上司や周りの方たちに仕事のやり方や結果を認めてもらうことが一番だとよく言われています。私もそうだと思います。ただ、一人ではよい結果は出せないのも、周囲とのコミュニケーションが大切だと思います。そうして、一つ一つ丁寧に仕事を進めていくことを心がけてきました。

人事院は公務員の人事管理制度に関連する仕事を行う役所です。部署と部署同士は、どこに行っても何らかのつながりがあります。例えば、給与の検討を行う場合、給与だけでなく、任用や勤務時間制度なども大いに関わってきます。人事管理というカテゴリーの中で、色々な仕事ができますし、専門性を深めることもできます。私は専門性が身についたというよりは、広くいろいろな仕事のできたのではないかと思います。

自分の強みについてはあまり思い浮かばないのですが、人事院の仕事を通じて、国家公務員の人事制度を良いものとし、国家公務員が生き生きと働くことにつなげたい、それがひいては国民のためになる、という思いを持ちつつ、働くことができているということなのではないかと思います。それが「奉仕・社会貢献」でしょうか（笑）。

Q：人事院は、女性が働きやすい職場でしょうか。

A：（※2-15）私が人事院に入ったときには既に多くの女性の職員が生き生きと働いていらっしゃいました。また、お子さんがいる方も多くいらっしゃいました。かつては総務的な仕事を担当する女性が多いということがありましたが、今は男性も女性も関係なく配置されているので、やる気さえあればどんどん仕事の幅が広がります。また、人事院自体が国家公務員の両立支援制度を担当しているので、育児や家庭との両立支援制度を使いにくいという雰囲気は全くなく、皆さん理解がありますし、応援してくれます。ですから、女性にとって働きやすい職場だと思います。ただ、そういう雰囲気に甘んじることなく、周囲への気配りや、積極的に仕事への取組努力を続けることは大切なことだと思います。

最終的には、今回の企画のように「女性の」という冠がつかないような職場、社会になるのが理想だと思います。環境整備は引き続き必要だと思いますが、意識の改革というのも重要なことなのではないでしょうか。

**【上司の女性のコメント】**

人事院はそもそもそういった制度を作るところです。今は男性育児休業取得率を上げようと、人事課が「育メン」の掲示板を作って育児休業をとった人の体験談を載せていますし、連絡課長会議でも話題に上がっています。まずは上司から、「育児休業はどう？」と声をかけることや、有給休暇の消化率を上げることを徹底するようにしています。女性の育児休業の取得はもう当たり前です。当課でも19名のうち女性が半分で、そのうち二人が現在育児休業を取っています。

**【部下の女性のコメント】**

女性が半分いるので、明るく和やかな職場ですよ。

Q：これから国家公務員を目指す女子学生に向けてのメッセージがあればお願いします。

A：(※2-16) 国家公務員の仕事は幅が広いので、その中には必ず取り組んでみたい分野、仕事が見つかると思います。任せられる範囲も広く、他府省などへの出向や様々な研修を受ける機会もあり、いろいろな経験を積むことができ、自分を高めるためにお得感満載だと思いますので、ぜひ多くの皆さんに応募・チャレンジしていただければと思います。仕事の範囲やその影響の大きいことを考えると責任は重く、仕事が厳しい面はありますが、その分仕事をやり遂げたときの気分は最高です。意欲のある多くの女性と一緒に働くのを楽しみにしています。

**【部下の女性のコメント】**

採用の説明会で女子学生と話す機会も多いのですが、国家公務員だと転勤があって、結婚、出産などを考えると、地方公務員のほうがいいのではという声を聞きます。でも、国家公務員の仕事は幅が広いので、そういったことも含めて選びようです。各府省によって転勤などの事情もそれぞれ異なります。

## 中垣 陽子 (なかがき ようこ)

内閣府

経済社会総合研究所景気統計部長

(昭和 62 年度採用)



- ・ 大学准教授・他省庁勤務などの経験を活かし、組織の要として明快に情報を発信
- ・ 家庭では夫と自然体で役割分担（1女の母）

「『国民の笑顔を増やす仕事だ』という気持ちで取り組んできました。それぞれの職場での経験から、徐々に核となる部分ができてきたように思います。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1 年目	旧経済企画庁入庁	
3 年目		～結婚
5～7 年目	政府経済見通しの作成（旧経済企画庁調整局）	
7～9 年目	国内の人口移動に関する研究（旧国土庁に出向）	
9～11 年目	保育サービス等に関する価格構造の調査（旧経済企画庁物価局）	
14～15 年目	国民生活白書の作成（内閣府国民生活局）	
16～19 年目	少子化や社会保障に関する研究（財団法人世界平和研究所に出向）	
20 年目		～出産、育児休業
21～24 年目	准教授として男女共同参画や少子高齢化等の人口構造変化を講義	
24～26 年目	課長として男女共同参画社会の形成の促進に関する業務（男女共同参画局調査課）	
26 年目～現在	部長（経済社会総合研究所景気統計部）	

Q：現在のお仕事についてお聞かせください。

A：（※3-1）経済社会総合研究所景気統計部長として、景気に関する統計の作成と公表を担当しています。景気の政策判断のベースとなる統計を作り上げる仕事です。約 20 名のメンバーで、月次の景気動向指数、機械受注統計、消費動向調査、四半期の法人企業景気予測調査（財務省との共管）、年次の企業行動に関するアンケート調査を作成・公表しています。それぞれの統計の担当班がまとめてくれた数字やその背景にある経済状況の資料を基にして、それを世の中に対してどのように発信していくかを検討し、また、実際に記者さんをはじめとする方々に説明をしていく、というのが主な私の役割です。部の皆さんが細心の注意を払って精魂込めて作り上げた数字が、日本経済全体の状況をどのように表しているのか的確に発信していくため、勉強の毎日です。また、各々の統計について、どうしたらより実態を適切に把握するものができるのか、改善のための様々な検討も部内で行っています。

Q：旧経済企画庁に経済職として入庁されていらっしゃるんですね。国家公務員になりたいと考えたきっかけなどお聞かせください。

A：(※3-2) 以前、同僚が、「我々の役目は国民の笑顔を増やすことだ」と定義してくれて、それが、「ああ自分がこれまで仕事してきたのはそういうことだったんだ」と、ストンと腑に落ちたんです。そして、そう考えると、とても気持ちよく仕事ができるんです（キャリア・アンカー・アセスメントでは、「奉仕・社会貢献」、「純粋挑戦」が同点1位）。

大学では経済学部におりましたので、経済という観点から国全体をみることができるということも魅力だと思っています。

Q：今までの業務の中で印象の強かったものについてお聞かせいただけませんか。

A：(※3-3) 少子化に関心を持って以来、次第にそれが社会保障や男女共同参画にも広がりました。今回キャリア・パスを紹介する中でも、これらにつながるのある業務に就いていた時期を中心にピックアップしました。最初から意識していたわけではないのですが、気がついたいろいろな部署で取り組んできたことが次第に一つのつながりになってきたのかなと思います。

Q：国土庁への出向のことを挙げていらっしゃいますね。

A：(※3-4) 90年代半ばに国土庁に出向し、国内の人口変化を担当しました。少子化という言葉がちょうど生まれ始めた頃でした。合計特殊出生率、つまり、一人の女性が生涯に産む平均的な子どもの数が、高度成長期の2に近い水準、つまり人口を維持できる水準から、次第に低下し、1989年には1.57まで落ちたことから、社会問題化しつつありました。当時は、少子化に関して色々な見方があって、例えば、女性の晩婚化が進んでいる中で出産の先送りが生じているため、一時的に出生率が低下しているだけではないか、つまり、将来的には晩産化が定着して、出生率も回復するのではないか、という見方もありました。

国は、いわゆる「エンゼルプラン」を策定し、子育てを従来のように夫婦や家庭だけの問題にとらえるのではなく、国や地方公共団体をはじめ企業・職場や地域社会も含めた社会全体で支援していくという基本的方向や重点施策を定めました。

私はちょうど地域毎の人口の予測をしていたので、この問題には、とても関心を持ちました。

Q：その後、国民生活白書の執筆や、少子化や社会保障に関する研究をされていらっしゃいます。

A：(※3-5) 国民生活局で国民生活白書を担当しましたが、そのときのテーマが「家族の変化」でしたので、その中でも少子化や女性の働き方等を扱うことになりました。

また、翌年、財団法人世界平和研究所（会長：中曽根康弘元内閣総理大臣）に主任研究員として3年間出向しました。ここでは、少子化や社会保障制度を自分の研究テーマとして、所内外で発表していました。その成果を出版する機会にも恵まれました。

Q：大学で教鞭をとられていた時期もありました。どんな授業をされていましたか。

A：(※3-6) 埼玉大学経済学部で男女共同参画や少子高齢化等の人口構造変化などについての講義を3年間担当しました。学生たちに、どうすれば効果的にメッセージを伝えられるのか、工夫を重ねる日々でした。

例えば、OECD 諸国のデータで見ると、1980 年では、女性の働いている国ほど出生率が低いという関係にありました。しかし、その後、少子化が急速に進んだ中で、女性の働き方と少子化との関係が変化しました。この結果、最近のデータでみると、女性が働いている国ほど子どもも生まれています。これは日本の都道府県でみても同様です。

埼玉大学には、もちろん地元埼玉県出身の学生さんが多かったのですが、南東北地方や北陸地方出身の学生さんも多かったのです。そして、埼玉出身の学生さんと南東北や北陸出身の学生さんの考え方には違いがみられました。その背景には、地域における家庭の状況の違いがあると考えられます。

例えば、子育て年齢と考えられる 25～44 歳の既婚女性について、福井県では労働力人口の占める比率が 74%であるのに対して、家事に専念している方は 24%です。これに対して、埼玉県では、労働力人口は 54%で、42%の方が家事に専念しています。

一方、女性が働いている地域のほうが出生率が高いと先程申し上げたとおり、福井県の合計特殊出生率は 1.56、埼玉県の合計特殊出生率は 1.28 となっています。

こうした違いがでてくる背景には何が考えられるでしょうか？

一例をあげますと、埼玉県の家庭では、父親が東京で働いていて通勤時間が長いことも多く、6歳未満のお子さんのいる夫婦の世帯では、週平均での父親の仕事時間と通勤時間を足すと、1日当たり9時間26分になります。他方、福井県では8時間10分です。

また、福井県では全世帯の32%が夫婦プラス子の世帯、23%が夫婦と子どもに加えて祖父母の両方かまたはそのいずれかがいる、いわゆる3世代同居となっています。埼玉県では、夫婦プラス子の世帯が48%と全体の半数近くを占める一方、3世代同居は8%に過ぎません。

さらに、埼玉県の働く女性では、卸売業・小売業で働いている方が全体の20%で一番多く、次いで医療・福祉の16%、製造業の12%となっています。福井県では、医療・福祉で働いている方が全体の20%、次いで製造業の19%、卸・小売の18%となっています。

概して、埼玉県では、父親が家にいない時間が長く三世代同居の割合も低い中で、母親は専業主婦になることが多くて出生率が低い一方、福井県では、結婚していても働いている女性が多く、また出生率も相対的に高いのです。

そうした違いが学生さんの考え方にも影響を与えていて、女性が働くのを当たり前だと思っている学生さんと、母親が働いては子どもがかわいそう、と考える学生さんとが、一つの教室にいるわけです。その中で、各地域や各国の状況を様々なデータで示しつつ、ディスカッションを続けていくと、皆に様々な気づきがあります。自分自身、授業をやっている、とても楽しかったです。



Q：大学では、留学生に対する授業も担当されていたようですが、日本人との意識の違いがありました

か。

A：(※3-7) 日本人学生と外国人留学生に向けて、日本の社会状況を題材にして英語で行う授業を、これも3年間担当していました。留学生の方々は、来日以来、日本社会について色々な驚きや疑問を蓄積しているので、議論は往々にして日本人では考え付かないような方向に進んでいきました。ただ、何しろ自分自身、準備はとても大変でした。日本語だと、自分の説明時間の調整などいくらかでも臨機応変にできる場所、なかなかそうはいかなくて。

Q：その後男女共同参画局調査課長になられました。

A：(※3-8) 2010年の春に大学から内閣府に戻りました。男女共同参画局は、ちょうど第3次男女共同参画基本計画（2010年12月閣議決定）の策定作業が佳境となっている時期でした。男女共同参画に関わる行政は、分野が多岐にわたっており、関係省庁も多くあります。内閣府はその全体を取りまとめる立場です。男女共同参画会議の先生方や関係省庁をはじめとする多くの方々と議論を重ねて一つの計画を局全体で作上げていく作業に参画できたのは、得難い経験でした。

また、ちょうど、「女性の参画促進を通じた経済の活性化」の視点が国際社会で大きく取り上げられるようになりました。日本においては、現在、女性の参画の水準が他の先進国と比べて低いです。ですが、逆にいえばそれは、日本には女性という大きな潜在力があることだ、と前向きに捉えることができるはずであり、まずは、そのような社会的合意を形成しなくてはならない、という問題意識から、様々なデータの作成や発信を行うことも、調査課時代の大きなミッションでした。

Q：一貫して情報発信をするお立場ですね。

A：(※3-9) 現在は、景気統計の発信を行っているわけですが、これまでの様々な経験がその際にも生きています。

国家公務員として働いていると、政治家の方に御説明する機会も多いですし、また、世界平和研究所では、会長をはじめとするこれまでの日本を支えてこられた幹部の方々に、自分の研究成果を御説明する機会が多くありました。一方、大学では当然留学生を含めた若い人たちが主な相手でした。さらに、次第に、各種の講演や国際会議のプレゼンテーションなどをさせていただくことも増えました。そうした中で、発信というのは、相手のバックグラウンドや何をどのような目的で欲していच्छるか、そして、それを理解するためにとれる時間はどのくらいなのか、等々、相手の気持ちを第一に考えながら行う双方向のコミュニケーションであるということを、こうして言葉にすれば当たり前のことではありますが、実感してきました。

どのような主体においても、正しい十分な情報があつてはじめて的確な判断を下すことができるはず。相手の求めているものを過不足なくお示しすることで、結果的にそれが、国・地方、企業等の組織、そして各個人のよりよい意思決定につながれたらと思います。

### 【上司の男性のコメント】

若い頃から彼女のことはよく知っていました。あまり細かいところにこだわらず率直に自分を出していけるので、各省とのやりとりの中で最初のブレークスルーになる力があります。責任あるポストになっていくと、対外的に物を言っていかなければならないわけです。後ろに控えている部下がやってくれたことを外に出していくときに、彼女の発信力、突破力が大きな力となりますね。

### 【部下の女性のコメント】

毎月3回ほどの統計公表時には幹部への御説明のほか、記者に対する説明があります。専門性の高い内容でもあり正確な情報発信は難しいのですが、部長は丁寧に準備される上、とにかく単調になりがちな公表内容を部の看板として上手にプレゼンされ、分かりやすい説明で記者さんたちの心を捉えていらっしゃると思います。答えにくい質問が飛んでくることもあります。うまく対応していただいて、やり取りを横で伺っていて非常に勉強になります。

部長はよく「仕事は楽しくなきゃだめ」と仰います。仕事を楽しむということは、頭では大事だと分かっているけど現実にはなかなか実現できることではないです。でも部長はいろいろな仕事の中で「これが面白い」とか「私はここが好きだ」という視点を持って取り組まれていて、またそうした御自分の感性を口にされるので、聞いていてこちらもやる気になります。男性の方はあまりこういうことは仰らないように思います。

Q：管理職としてマネジメントで心がけていらっしゃることはありますか。

A：(※3-10) 今の部署は、職務に自律的に前向きに取り組む方ばかりで、しかも、自分の強みや持ち味を活かした自分なりの仕事の仕方を既に確立していらっしゃる方が多くて、むしろこちらが勉強になる毎日です。なので、私としては、できるだけ皆さんが気持ちよくやっていただけるよう、皆さんの成果を最大限に生かすよう考えていくことが大切だと思っています。

### 【部下の女性のコメント】

一言でいえば、非常に明るくて前向きな方です。20名ぐらいの大きな部なのですが、部長のお声が響いているという感じで、上司としてのリーダーシップがある方だと思います。部長がこう思っているのだなということを皆が分かるし、引っ張っていただいている感じで、魅力的です。部内の歓送迎会などでも、例えば新しく部にいらした方に対して、その方が来てくださって何が嬉しいか、何を期待しているのか、それを一人一人に対して適切に仰っているので、素晴らしいなあと思います。また、ちょっとした仕事が終わったときなど、折に触れて褒め言葉をいただくので、部員のモチベーションも上がります。

### 【同僚の男性のコメント】

年次が近いので、隣の部屋とかいつもちょっと近くにいる感じです（笑）。中垣部長のセクションは非常に和んでいる雰囲気だなあとと思います。女性が多いセクションで、その中に女性の長がいるということで、和気あいあいという感じで羨ましく思っています。太陽の陽子さんなので、昔からとても明るい方です（笑）。

### 【上司の男性のコメント】

部員の皆さんが積み上げてくれた成果をちゃんと発信していくことが上の役目です。結果として、部員の方々は自分達のやった仕事に対してやりがいを感じるのではないかと。部員にあの部長についていけば自分達が地道にやっていることが評価されると思われることが、リーダーの役割となっていくのではないかと思います。彼女は発信力がすごくありますね。

Q：御家庭での男女共同参画はいかがでしょうか。

A：（※3-11）入庁3年目、20代の半ばで結婚しましたが、それから20年近く、夫婦二人の暮らしで、それぞれ自由に時間を使っていました。特に分担云々を意識する必要もない日々でした。

しかし、6年前の8月に娘を産み、状況が大きく変わりました。翌年の3月まで産前産後休暇と育児休業を取得、4月からは大学に出向になり、娘を保育園に預ける毎日が始まりました。夜間の講義も担当していたのですが、そのときは夫が子どもの面倒を見てくれました。うちは「夫の協力や手伝い」という次元を超えていまして、娘は休日におなかがすくとまず夫のところに行って「パパ、おなかすいたー」というぐらいなのです（笑）。夫にはとても感謝しています。

大学から内閣府に戻ると、やはり時間的には忙しくなり、夫婦のどちらかが保育園に娘を迎えに行くのか、日々調整が必要になるようになりました。

どうしても仕方がないときには、夜や休日に娘を職場に連れてきたりしたこともありましたが、娘の3歳の誕生日には職場で当時の局長が音頭をとってハッピーバースデイを歌って下さったり（笑）、職場の皆様にはとても温かくしていただきました。

また、仕事を通じて知り合った素敵な方々と業務を離れてお会いする際にも、時々娘を連れて行きます。「ロールモデル中のロールモデル」といえるような方々と直に会えるのは、娘にとってもいい経験だと思うので。

娘が生まれてから、自由になる時間はほとんどなくなりましたが、保育園に迎えに行くと、子ども達が元気に騒いでいて、仕事とはまるで違う世界なので、否応なく気分転換できています。また、保育園などで子どもを通じてできた親同士のつながりも、とても新鮮です。

子どもが生まれる前はスポーツ・ジムでエアロビクスなどをやって気分転換と体力維持を図っていたのですが、今は決まった時間に決まった場所に行くというのが難しく、していません。代わりに、空いた時間にいつでも自分のペースでできるランニングを始めました。先週末は娘も皇居ランにデビューしました。半周でギブアップしてしまいましたけど（笑）。

Q：国家公務員としての仕事や人間の魅力はどういったところにありますか。

A：(※3-12) 国家公務員というのは、女性にとってはやはり働きやすい職場なんだろうと思います。実際のところ、最近、優秀な女性の多い職場が続いています。そして、彼女たちは皆、それぞれの多様なキャリアの中で、様々経験をしつつ、オリジナルの自分の核を作り上げてきています。また、自分の強みや弱みを客観的に捉えられ、その上で自分を高める努力を続けられる方は、結果として組織にとって欠くべからざる存在になっていきます。

役所では、必ずしも自分の意思とは関係なく異動があるわけですが、異動の度に、それぞれの部署で自分はこういった貢献ができるのか、こういった立ち位置にいればいいのか、それをまず良く見極めるのだ、と、お子さんのいる同僚の女性が言っていました。時間の制約があるなかで、どのように働き続けるかを考え抜いてきた方のその言葉には、組織と自分の間にいかに「win-win」の関係を作っていくかのカギがあるように思います。

#### 【上司の男性のコメント】

何かこれをしたというものがあってこの役所に入ってくるのだけれど、必ずしも自分の意図したところには行かないわけですよ。例えば上の方の時代の人は、経済企画庁で経済をやっていきたくて入ってきている人が多いけれど、必ずしもそうはなっていないところがあります。そのときにどう感じるか、これを新しいこととしてチャレンジして身につけて勉強していこうと取組んでいくと、行った先々でステップアップできるしキャリアアップにもなる。ただその逆もあるわけで、こんなことをやりに来たのではないと思うとその数年は空白期間となりうるわけです。

彼女の場合は何でも取り込んでいこうとするポジティブな姿勢があって、また彼女のキャリアである男女共同参画や少子化というのは幅が広がっていく世界でもあるので、それでどんどんキャリアアップしてきたといえますね。

Q：現在の職場は女性にとって働きやすい職場だと思いますか。

A：(※3-13) 景気統計部は、基本的には事前にスケジュールの決められる仕事なので、女性にとっては働きやすい職場だと思います。子育てとの両立も図りやすい職場であると思います。

しかしながら、そうでない職場も、日本にはまだまだ多いわけです。近年、育児休業制度や短時間勤務等はだいぶ普及してきましたが、長時間労働が常態化した職場では、例えば短時間勤務などの制度を利用している女性は、どうしても業務にコミットしにくくなります。そうしたことが、女性の活躍を妨げ、ひいては少子化にもつながっているわけです。内閣府では、社会全体の働き方を変えていく取組も進めていますが、これは、日本の中長期的な持続可能性を考える上でも大変重要だと考えています。

**【同僚の男性のコメント】**

経済社会総合研究所は内部部局に比べて自分の裁量で仕事がしやすい部署なので、短時間勤務の方も比較的多いですね。国会対策もあまりないので、そういう方を受け入れやすい部署ではあるかもしれませんが。実は仕事と家庭を両方しなければならないのは男性も一緒だったようで（苦笑）、最近家庭において少し肩身が狭い思いをしています（笑）。

**【上司の男性のコメント】**

経済企画庁で彼女の同期は10人中3人女性だし、その前にも女性が2名採用されています。その時代のときにもっと早く男女共同参画を率先垂範していれば、状況は変わったかもしれないとは思いますが、30代の半ばから後半にかけて国会対応などの責任を持たされハードな時代となりますが、その時期は普通の女性にとっては家庭においても出産育児で忙しくなる時期ですよね。そこをどう越えていくのか。家庭での男女共同参画の部分でもあります。いずれにしろ、男女に限らず優秀な人が活躍できる組織を作るのが大事なのだと思います。

Q：国家公務員を志望する女子学生へのメッセージをお願いします。

A：（※3-14）国際通貨基金（IMF）及び世界銀行グループの2012年度総会が10月に日本で開催されましたが、その際、IMF ラガルド専務理事の来日に合わせて、「Can women save the Japan?」というIMF ディスカッション・ペーパーが発表されました。専務理事は、日本の現下の困難な状況の打破には、人口の半分を占める女性の力が是非必要だということを力説されました。「国民の笑顔を増やす」ため、皆さんも一緒に働きませんか。

## 大竹 和美 (おおたけ かずみ)

内閣府

賞勲局審査官付審査第1係長

(平成 15 年度採用)



- ・衆議院、内閣官房への出向等による幅広い経験
- ・従来男性が配置されていた担当の総括ポストへの就任

「今まで似たような業務は一つとしてありません。まっさらな状態からコツコツとやってきました。子どもが生まれても、仕事に責任を持ってやりたいと思っています。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1～2年目	閣議の準備や閣議にかかる業務（内閣官房内閣総務官室に出向）	
3～6年目	認可法人の監督業務、企画調整業務（大臣官房企画調整課）	
6～8年目	衆議院議員の依頼による調査業務 （衆議院事務局調査局内閣調査室に出向）	～この間結婚
9～10年目	青年国際交流事業で企画・連絡（政策統括官（共生社会政策担当））	
10年目～現在	勲章等の授与の審査（内閣府賞勲局）	～妊娠

Q：国家公務員、内閣府を希望した理由をお聞かせください。

A：（※4-1）父親が地方公務員だったので、公務員は身近でした。民間企業は受けていません。実家は新潟で大学が法律学科でしたので、地方公務員や、裁判所の事務官なども受けました。最終的には、大学が東京だったので東京の方になじみがあったし、大きな枠組み、大きな視点で仕事ができるという意味で国家公務員を志望しました。官庁訪問、合同説明会や内閣府の先輩から内閣府の話聞く機会があり、内閣府は本当にいろいろなことをしていることを知りました。少子化対策、男女共同参画、経済、色々な視点が持っていて行政の仕事に携われるのかなど、内閣府を志望しました。

Q：入省してすぐに出向されましたね。

A：（※4-2）内閣官房内閣総務官室に出向しました。出向ですが、建物は内閣府と一緒になのであまり出向という感じはありませんでした。閣議の準備や閣議にかかる業務が主な仕事でした。閣議は毎週火曜日、金曜日の2回行われるのですが、閣議の資料を整えて控えていました。右も左も分からない状態でしたね。閣議は通常 10 時からですが、国会の開会中は8時から始まる時もあったので、朝が早く体力的につらかったこともあります。閣議が始まる1時間前くらいに来て準備をしていました。各省庁から上がってきた資料を取りまとめて閣議の席上に置く資料を整えるのですが、総理以下全ての大臣がいらっしやる席上で何か間違いがあってはいけないので、とても緊張しました。ただそういった場にいるといった経験はなかなかありません。最初の職場ということでやる気もありましたが、落ち込むこと

も多々ありました。仕事を覚えたてで要領が分からないし、官邸とのやり取りもあって気をつけなければならないことが多かったのです。週2回の閣議に合わせて、いつまでにどの資料が必要かといったスケジュールに合わせなければならない。1つ遅れると全体のスケジュールが遅れてしまうのですが、目の前のことに精一杯で次のことが考えられず、段取りがうまくできませんでした。

**【上司の男性のコメント】**

私はこの頃にも大竹さんと一緒に仕事をしたことがあります。1年目から難しい仕事についてなと思いましたね。直接内閣に直結するので、ミスがあってはならないところだし、段取りが物をいう世界でした。1年目で厳しかったかもしれませんが、段取りとかもちゃんとされていましたよ。

Q：次に内閣府に戻られ、企画調整課に配置されました。

A：(※4-3) 内閣府大臣官房企画調整課で認可法人の監督業務を行いました。法人の予算、決算などの数字や役員の交代などについて届出や報告を受け取ってチェックをします。内閣府は2年から3年で異動するのですが、異動して気分はリセットされました。総務官室では外出などで席を外すことが多かったのですが、席に座って作業ができるし、対応する相手が決まっているので落ち着いて仕事ことができました。ちょうど認可法人から財団法人に組織替えをする過渡期でしたので、動きがあって貴重な体験だったと思います。認可法人から財団法人への移行が落ち着いた後、課内異動で内閣府内の調整がある業務に担当が変わりました。他省庁から計画などについて協議がきたときに内閣府の中のいろいろな部局に照会をかけて、それを取りまとめる窓口です。ほんの数か月でしたが、意見を調整する難しさを感じました。

Q：その後また出向で衆議院に行かれることになりました。

A：(※4-4) 衆議院の内閣調査室に出向しました。内閣委員会にかけられる法律に関する参考資料を作ったり、議員からの依頼により調査をする部署です。衆議院はそもそも国会であって、行政である内閣府とは全く違う組織です。そのため、形式上退職し国会職員として勤務することになります。議員から内閣委員会でこういう質問をしたいのだけど、関係資料がないかという問い合わせが来て、書籍や雑誌、新聞などを国会図書館やインターネットを利用して調べて分かれば回答するのですが、分からなければ関係省庁に問い合わせをして資料を作成し、御説明をします。内閣委員会は所掌範囲が広いので、そのための準備として議員からの質問は多種多様で幅広い分野から投げかけられてきます。議員の特に関心のある、経済、科学技術、少子化問題、男女共同参画に関することなどでしょうか。今までだと、他にいろいろな業務がありながらだったので調べ物に時間がかけられませんでした。調査室では調べること自体が仕事です。調査に時間をかけることができるので、深く追求することができて、とても勉強になりました。法律や計画の成立の経緯や背景を調べてほしいという依頼もあります。内閣調査室では調べるツールも充実していて、関係する書籍も多く取り揃えてありましたし、昔の新聞を検索するツールもありました。省庁の担当者にも丁寧に対応していただきました。自分では、こつこつと調べてい

くのが好きでしたね。腰を据えていろいろな事を調べることが出来ました。

Q：その後内閣府の政策統括官（共生社会政策担当）に配属となり、国際企画担当主査として女性として初めての総括ポストに就任されました。

A：（※4-5）青年国際交流事業で行っている「東南アジア青年の船」事業などの仕事でした。内閣府はあまり事業を持っていないのですが、そのなかで青年国際交流事業は事業規模も大きく、内閣府としては他の事業と比べ異質な事業です。次世代のリーダーとなりうる各国の有望な若者と日本の青年たちが交流することで相互理解と友好を深めることにより、国際的視野を養う機会を提供し、社会の様々な分野で活躍する青年を育成することを目的としています。日本の既参加青年の中には、秋篠宮妃殿下のほか、国会議員や地方議員として、またNPOなどで活躍している方も多数いらっしゃいます。

青年国際交流事業について、今後どのように進めたらよいか事業全体の見直しをしており、通常の事業を動かしていくのと同じに見直し作業を進めなければならないので忙しかったです。予算業務、事業に参加する青年の選考、既参加青年の事後活動（フォローアップ）のサポートなどを行いました。特に予算削減のなか、予算を要求するに当たって根拠となる資料作成が重要でした。また、事業には志が高い人に参加してもらいたいため、その選考も大切です。まず各県から推薦をもらって、応募書類を確認し、筆記試験、面接、英語面接を行います。海外からの参加者には、日本の良さを知ってもらうために、東京や地方における各種プログラムがあります。私は、このうち「世界青年の船」事業における地方プログラムにおいてスリランカとインドの青年と一緒に福井に行ったこともありました。福井県庁の方や既参加青年に協力してもらい、県知事との懇談や地元の青年たちとの交流などを組み込んだ福井県の良さを知ってもらうプログラムにも参加しました。また、日本人参加者の事後活動（フォローアップ）のサポートも重要な仕事です。今までに日本人参加青年は延べ1万5千人ぐらいですが、各県にOB組織ができていて独自の交流事業を行っています。そういったOB組織の意見を次年度の事業に反映するための取組も行いました。

Q：そして現在のお仕事となりますが、お仕事の内容についてお聞かせください。

A：（※4-6）今年4月に賞勲局に異動となりました。毎年春と秋に行われる叙勲（春秋叙勲）の審査が主な仕事です。他には危険業務従事者叙勲、高齢者叙勲、死亡叙勲、外国人叙勲などがあり、これらは栄典業務と言われています。各府省庁から上がってきた候補者について、推薦理由とその根拠について事実確認を行い、基準に照らし合わせていく仕事ですが、数も多く、いつまでに何をしなければならぬというのが決まっているので、忙しい時期は大変です。昔からある制度なので、仕事の流れは決まっていますが、賞勲局は初めての部署で、今まで全く経験したことがない仕事なので、まずは仕事を理解するのが大変でした。

### 【上司の男性のコメント】

担当省庁ごとに9つの係があって、春秋叙勲は全部で4,000名をこなしていくこととなります。特異な業務で他との共通点がありません。明治時代から続いている制度なので、それを今に当てはめて審査をするのが難しい仕事です。大竹さんは非常に前向きで積極的に仕事に取り組んでくれましたね。

### 【上司の男性のコメント】

局議（賞勲局の会議）で説明して了解を得るために、相手省庁との交渉ごと、資料づくり、データとして間違っていないかどうかの検証など、細かい準備がたくさんあります。大竹さんの資料は万全だったし、十分な説明に結びつきました。

### 【同僚の男性のコメント】

賞勲局の仕事は経験がものをいうところですよ。審査は過去の先例と比較してどう判断するかという仕事です。係長で初めて賞勲局に来て、審査業務の「いろは」から学ばなければならない苦労があったのではないかと思います。一概に一つの基準でその方の功績を評価できない難しさもありますし、データの裏づけも必要で、細かくひとつひとつ確認していかなければなりません。関係省庁との細かいやり取りが必要で、コミュニケーション能力が大事になってきます。

### 【部下の男性のコメント】

関係書類も膨大で場所の把握だけでも大変です。異動されてきて間もないということで、なるべく自分から積極的にお声がけしてお伝えするよう心がけてきました。上司の立場から聞きにくいところがあったかもしれないけれど、フランクなスタンスを取って下さったので、コミュニケーションがうまく取れました。

Q：今までいろいろなお仕事をされていて、政治家の方々、国内外の次世代リーダー、地方の青年の船OBの方々など、役所以外のいろいろな方との接点がたくさんおありでしたね。

A：（※4-7）確かにいろいろな方と関わっていますね。自分では特段社交的とは思わないのですが、分からないときには躊躇せずにいろいろな人に聞いていきます。仕事をしていくうえでコミュニケーションは大事だと思うので。振り返ってみると、今まで仕事の中で似たような業務はありませんでした。最初にいろいろな仕事がしたいと思っていたとおりにになりましたね（笑）。それぞれのところでの面白みがあります。異動する度に、まっさらな状態で始めてきました。自分でできるだけ調べてから取り組みますが、細かいところは前任者や詳しい方の一から聞くしかないなと思います。直接話をすることで分かることも多いです。また、自分だけで情報を持たないようにも気をつけています。良いことも悪いことも情報共有が大事だと思っています。情報を共有することにより、周りが自分の気づかなかった点を指摘してくれたり、事前に間違いに気づいてくれることで、お互いに困ることも防ぐことができますし、無駄もなくなります。

**【上司の男性のコメント】**

部下の方が1年近く前からいる初めての部署に係長として着任したわけですが、栄典行政は他に共通点がある仕事ではなく、独特の用語や処理の仕方等非常に細かい話が多く、それらを周りに確認しながら進めなければなりません。最初は部下に聞きにくいところがあったのかもしれませんが、うまく聞き出して吸収していました。

**【上司の男性のコメント】**

現場と管理側など、業務を進めるなかで、相手方と温度差があることがあります。取りまとめや調整業務が多いなか、大竹さんは、うまくソフトに両者の間にいい関係を築いて、自分の主張するところは主張しつつ、最後にきちんと仕事を収めるという感じでしたね。彼女とだとお互いにいい気持ちで仕事を進めることができるのだと思います。

**【同僚の男性のコメント】**

係員時代を一緒に部署で過ごしたこともありましたが、そのときの働きぶりから見ても、相手に打ち解けて話していてコミュニケーションが得意な方だと思いました。聞き上手、話し上手ですね。上の年齢の方とも気兼ねなく話ができる。人間関係を大事にしているのだなと思いました。

Q：現在御妊娠されていらっしゃるようですが。

A：(※4-8) 1月21日の予定で出産を控えています。妊娠が分かったのは、賞勲局に異動した直後でした。賞勲局は初めての部局である上に異動したてだったので、正直妊娠のことは言いにくかったです。しかし、賞勲局では春と秋の叙勲に向けて仕事のサイクルが決まっているため、早く言わないと周りに迷惑をかけるので、すぐに直属の上司に話をしました。秋の叙勲に向けて一番忙しい夏の時期がちょうどつわりがひどいときと重なってしまったので、申し訳なかったです。暑いのもつらかったし、2年目であれば業務のやり方で工夫のしようもあったのですが、周りに聞きながらで要領も悪かったので。足りない部分は補佐や係員がサポートしてくれました。夜遅くても何時までには切り上げると決めて集中して仕事をしていました。時短の制度はありましたが、それは取らずに、体調が悪くつらいときには休んだり、定時に帰るようにして乗り切りました。

**【上司の男性のコメント】**

彼女の口から弱音を聞いたことがないですね。とても頑張り屋です。夜遅くなってしまったときに大竹さんに早く帰るよう言っても、大竹さんはまだ仕事が残っていて帰れる状態でないと言って帰ろうとしなかった。責任感や使命感が強いと思います。

**【上司の男性のコメント】**

大竹さんの仕事の進め方はかっこいいというか、「男前な感じ」ですね。大きく全体を見て進めていて、一つが終わると次に集中する。どうでもいいことはどうでもいいと割り切って仕事をしているような感じです。声をかけてはいけないかなと思うくらいものすごい集中力がありますね。そういった集中力で忙しい時期を乗り越えられたのだと思います。

Q：仕事と子育てについて、御家族の協力体制はいかがですか。

A：(※4-9) 夫は同じ国家公務員で、結婚前には同じ部局にいたこともあります。4期上で社会人としても公務員としても先輩で、いろいろな部署で大変なところも回っているし、経験も豊富です。仕事で悩んだときや迷ったときには夫に相談をします。どうしたらうまく回せるか、こういうときにはどんな段取りが必要か、など。とても頼りになります。夫の方が仕事が忙しいので、私が様子を見ながら1年ぐらい育休を取る予定です。子どもが小さい時期は2度と来ない貴重な機会なので、夫も育休を取って1か月とか2週間とかでも子どもと接する機会を与えてあげられたらいいなと思います。自分の両親は地方で、夫の両親が東京在住なので、いざとなったら夫の両親に協力をお願いする予定です。

Q：キャリア・アンカー・アセスメントでは、「生活様式（ライフ・スタイル）」が一番高く、次に「専門・職業的能力」が高くなっています。

A：(※4-10) 仕事と生活のバランスをとりながらやっていきたいと思います。ただ、「生活様式（ライフ・スタイル）」が一番高いという結果になって、周りの方々に少し申し訳ないなという気持ちです。ずっと仕事を続けていきたいという理由で公務員を選んだので、育休後は復帰したいと思っていますが、本当にできるのだろうかという不安もあります。子どもができたからといって仕事がおろそかになるのは問題だと思いますし、自分としても責任を持ってやりたいと思っています。それでも、周りの人に迷惑をかけてしまうこともあるかもしれないし、仕事としては十分にできないこともあるかもしれないなというところで、葛藤があります。上司をはじめ職場の同僚はとても気遣ってくれます。夜遅いと声をかけてくれ、上司や係員は私の業務を引き受けてくれました。一番忙しかった夏には体調も悪く、まだ慣れていない仕事で自分にノウハウもないし、一緒に仕事をしている係員には非常に負担をかけてしまいました。係長として自分の職責を果たしているのかという悩みがあります。周りの方々もおめでたいことだから気にする必要はないと言ってくれますが、子どもを持つのは自分達の選択であって、その結果として皆さんにしわ寄せが行くのが非常に申し訳ないとか、本当にこれでいいのかなと思うこともあります。

「専門・職業的能力」について、確かにこつこつと調べていくのは好きです。ただ、今まで仕事を覚えることに精一杯でしたね。その時々で場所で自己研鑽を積んできたという感じです。内閣府には、自分で手を挙げれば語学、経済といろいろなメニューの研修があります。以前に衆議院に出向していたときに、議員から経済に関する依頼が来て困ったこともあったので、機会があれば経済の基本から学んでみたいと思います。

### 【上司の男性のコメント】

業務に支障が出たという印象は一切ありません。逆に非常に大変な時期にもかかわらず、一生懸命きちんと成果を出しつつ頑張ってもらったという感じがあります。彼女の今までのやり方から見て、手を抜いてもいいよといっても、ぎりぎりまで力いっぱいやるのかなと思います。出産を控え、自分と自分の中の命ときちんと話をしながら、相談しつつ頑張ってくれればと思います。決して無理はしないように。

### 【上司の男性のコメント】

周りに迷惑をかけているなどということは決してありません。真面目にきちんと手を抜かないで仕事をしています。出勤する最後の日まで吸収するところは吸収しようとする積極的に動いている姿勢を高く評価したいと思います。彼女にとって初めての出産なので、不安もあるとは思いますが、母子ともに健康な赤ちゃんを産んでほしい。1年ぐらいお休みされると思いますが、その間はそちらに全力投球して頑張ってもらいたいと思います。

### 【部下の男性のコメント】

妊娠される前に、一度お酒を飲んだことがありました。大竹さんは新潟出身ということもあってお酒は強かったのですが、場が柔らかくなります。職業人としてまずは仕事というところがあるとは思いますが、仕事以外のそういった交流やバランスも大事だと思います。4月から半年しかたっていないので、もっと長く一緒に仕事をしていたかったなと思います。

Q：現在の職場はワーク・ライフ・バランスが取りやすい職場ですか。

A：(※4-11) 仕事を覚えることは大変ですが、やるべきことが決まっているので、自分でスケジュール管理がしやすい職場なのではないかと思います。春秋叙勲の大きな2つの山があるので、それに合わせて忙しいときには忙しいのですが、それが越せば早く帰ることができます。

### 【同僚の男性のコメント】

職場の雰囲気としては、お子さんがいらっしゃる職員にとって子どもの送り迎えや学校行事等で休まなければならないときに、仕事を職員同士フレキシブルでお願いしやすい部署なのではないでしょうか。国会対応もないので、泊まりがけの業務もなく、仕事が半年ぐらいの長いスパンで動くので、計画的に休みやすい職場なのではないかと思います。夏休みも互いが重ならないように調整して計画的に取っています。

### 【上司の男性のコメント】

女性が半分もいるので、女性男性と意識して作業を進めたり、男女を分けて考えて計画を立てるようなことはありませんでした。男性も女性も同じ立場です。特に大竹さんは女性とか妊婦さんだということを感じさせないキャラクターでしたので、逆に今になってみればもう少し配慮をすべきだったのかなと、少し反省しています。

### 【部下の男性のコメント】

制度は充実しており、希望すれば男性でも育児休業を取ることができますし、実際に取っている方もいます。自分には子どもがいますが、育児休暇を取るといった意識はありませんでした。自分としては、育児休暇よりも、仕事をしながら育児をする日常をどう回していくの方が重要な課題です。例えば、子どもが急に熱を出したときにお休みを取れるように、日々の業務の中でスケジュール管理や前倒しにやっておくよう心がけています。そういった日頃の積み重ねで休めるようにしておくことが大事だと思います。人対人で仕事をしているわけだから、日頃頑張っておけば、周りの人たちも快く休みを認めてくれる。また、今自分は何をやっていて、どこまで進んでいて、それはいつまでに終わらせなければならないのか、などが見えるようにしておいて、ラインの中で共有しておく。きれいなピラミッド型にラインが決まって組織化されている職場なので、子育てなどはしやすいと思います。



<1月22日に誕生した陽菜（ひな）ちゃん>

## 八木 瑞枝 (やぎ みずえ)

金融庁

監督局総務課協同組織金融室調整官

(平成 11 年度採用)



- ・金融庁総合職女性の 1 期生として金融の最前線で活躍
- ・仕事と家庭の両立 (1 男の母)

「仕事で何よりもやりがいを感じた点は、自分が携わった仕事が世の中で活用され社会に役立つことにつながっているところです。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1 年目	係員 (検査局総務課)
2 年目	係員 (検査局審査課)
3 年目	検査官 (証券取引等監視委員会証券検査課)
4～5 年目	係長として法令改正を担当 (総務企画局市場課)
6～7 年目	調査官・上席調査官 (関東財務局に出向)
8～9 年目	課長補佐 (監督局総務課信用機構対応室)
10 年目	総括補佐 (監督局総務課協同組織金融室)
11 年目	
13 年目～現在	協同組織金融監督調整官 (監督局総務課協同組織金融室)

～出産、育児休業 1 年半

Q : まず、現在のお仕事についてお聞かせ下さい。

A : (※5-1) 金融庁監督局総務課協同組織金融室において、信用金庫、信用組合などの協同組織金融機関の監督業務に携わっています。こういった協同組織金融機関は全国で合わせて 400 以上の機関があり、直接的に監督業務を行うのは地方の財務局なのですが、財務局に対し、例えば、その時々必要な業務を依頼しその取りまとめや分析を行ったり、さらに必要があれば追加的な対応を検討する、といった業務を行っています。

また、地域金融機関の監督を所管する銀行第 2 課と一緒に、地域密着型金融の推進や中小企業金融の円滑化に関する業務にも携わっています。地域の取引先の規模やニーズ、ライフステージ (創業段階、成長段階、経営改善が必要な段階、抜本的な事業再生等が必要な段階) などに応じて、それぞれ取引先が必要とする支援が積極的に行われるよう、地域金融機関に様々な形で促しています。また、地域活性化のためにどういった施策が考えられるかについて、金融機関の方々と議論し、施策を考えるといった取組も行っています。地域経済は厳しい状態が続いていますが、私が入庁した時期と比較し地域金融機関の財務基盤は大きく改善しており、地域活性化に向けた前向きな姿勢や取組が増えてきていると実感しています。



Q：国家公務員になったきっかけ、金融庁を選んだ理由を教えてください。

A：(※5-2) 入省する前に2年半、証券会社に勤めていました。民間企業でしたので、会社の利益を第一にせざるを得ない場面もありました。自分としては、そのような現状に葛藤を覚え、純粋に社会のためになるような仕事がしたいと思って、国家公務員になりました。金融庁を志望したのは、当時は、バブル崩壊後に市場が低迷が続いている時期であり、市場の活性化に関わる仕事がしたいと思ったからです。証券会社への勤務経験の中で、個人投資家を育成して市場活性化につなげていくためには、仲介者たる証券会社のあり方について問題意識を持っていたので、それを政策的に解決していくための仕事に携われるのは、金融庁しかないと考えました。

Q：入庁した頃のお仕事についてお聞かせ下さい。

A：(※5-3) 入庁後3年間は、検査部門に配属されました。1年目は検査局総務課で検査の企画を担当し、2年目は審査課で検査結果の審査を担当しました。また、3年目は証券取引等監視委員会の証券検査課に異動になり、証券会社に対する検査の担当となりました。検査部門は専門的な部分も含めて非常に勉強になることが多く、本当に毎日が勉強でした。1年目には初任検査官用の研修を受ける機会をいただき、しっかり1か月間受けてから現場に出る機会をいただいたのですが、それでも現場で知ることの方がたくさんあり、大変勉強になりました。時間を見つけては先輩のベテランの検査官に、質問を繰り返し、何とかついて行きました。いろいろなことを急ピッチで吸収した3年間でした。

Q：その後、総務企画局市場課に異動になり、法令改正を手がけられたそうですが。

A：(※5-4) 経済職で入ったので、ほとんど法律の知識がないまま、法令担当の部門に、しかも係長での配属となりました。最初は法令独特の言い回しの一つ一つに慣れずに苦勞しましたが、分かってくるとやりがいがあることに気付きました。条文を作る過程において、どのような文言を組み合わせれば政策目的とマッチするのか、といったことを論理的に考えるのは意外と面白い作業でしたし、何よりもやりがいを感じた点は、法令改正により新たな制度を作ることによって、それが世の中で活用され社会に役立つことにつながっているところです。当時は証券取引法（現在の金融商品取引法）の規制緩和に携わることが多かったのですが、当時手がけた制度改正の中で、例えば、証券仲介業（証券会社の代理店のような制度）の解禁では大手のコンビニエンスストアが手を挙げることとなりましたし、銀行と証券会社の共同店舗解禁では、今では多くの共同店舗を見かけるようになりました。

Q：その後、関東財務局に出向されて、監督現場を経験されました。

A：(※5-5) 財務局は財務省の地方組織ですが、金融庁の業務についても、主に地域の金融機関等の監督業務が委任されています。1年目は地方銀行の監督で、2年目は貸金融業者の監督を担当していました。

同じ監督業務でも、地方銀行と貸金融業者では、業務内容も規制内容も全く異なるので、監督の目線も変わります。銀行は預金を預かっているため破綻があっては困るので、監督上、財務の健全性に重きが置かれます。同時に、地域銀行は地域と密接した金融機関であり、地域の活性化の観点からも大きな役割を期待されていることから、地域密着型金融の推進についても重要な業務になります。一方で、貸金融業については、取立て回収行為に違法性がなかったかなどに重点が置かれます。

地域金融機関を直接監督しているのは地方の財務局であり、私がいま所属する協同組織金融室では、金融機関に直接ヒアリングする機会はあまり多くありません。よって、金融機関と常に接点のある財務局にいたときの経験は、今も活かされています。直接現場で話をすることはとても有益です。

Q：本庁に戻られ、監督局総務課信用機構対応室の課長補佐として、金融破綻に関する仕事をされました。大変なお仕事だったそうですね。

A：(※5-6) 本庁での経験が浅いまま課長補佐になり、自分がどこまで何をしたらよいか、といった基本的な仕事の仕方についても最初は悩みました。そのような中、着任後半年ほど経った頃から、破綻して一時国有化していた足利銀行の受け皿選定の業務に携わることとなりました。破綻した金融機関のスポンサー選定を、預金保険機構と共に官主導で実施したという点は、これまでにないケースでした。本当に激務で、帰りはいつも夜中の2時3時でした。大詰めの段階では徹夜もありましたし、土日出勤も多かったです。1年半走りながら学んでいきました。このような状況を何とか頑張って乗り切れたのは、一緒に苦勞を共にする仲間がいたからこそだと思います。最後は何とか終結し、大きな達成感も味わうことができました。

#### 【人事の男性のコメント】

このとき、同じ課にいたのですが、本当に大変そうに見えました。とにかく業務量が非常に多い状況でした。

Q：その後、監督局総務課協同組織金融室に異動になり、総括業務とリーマンショックで、ここでも激務だったそうですね。

A：(※5-7) 協同組織金融室で総括補佐に配置になった直後にちょうどリーマンショックが発生したため、激務が続くこととなり、また慣れない総括業務にかなり疲労困憊していました。国会対応のための業務も急増し、自分が中心になって指示をしなければならない立場です。何とか業務を回さないといけないのですが、室員の皆さんの帰りが遅い日が続いてしまい、部屋全体に疲労感が漂っていたのが非常に申し訳なく、つらかったです。皆さんに助けられて何とかやりこなしていましたが、自分自身もこの先続けていけるかどうか不安になったものです。

#### 【後輩の女性のコメント】

リーマンショック後は、当庁各部署がてんやわんやの状況で、八木さんのいらっしゃった課も大き

く影響を受けた部署でした。金融庁は金融機関、弁護士、会計士、他省庁の方など、様々なバックグラウンドを持った方と協働する官庁です。大きな課題に直面した際も、そういった方々と共に、金融のあるべき姿を模索しながら、いかにチームとしての力を最大限発揮するかというところが重要になってきますが、八木さんは、鮮やかにこなされていました。

Q：ちょうどその頃に御結婚され、すぐに御妊娠されました。

A：(※5-8) 結婚をして4か月ほど経った頃に妊娠が発覚しました。当庁の通常の異動期は7月のため、妊娠発覚後も数か月はそのまま総括補佐の業務を続けましたが、異動期に合わせて総括ではない課長補佐業務に移してもらい、その後産前産後休暇と育児休業を合わせて1年半ほど休暇をいただきました。結婚した歳が遅かったため早め子どもができればと思っていたので、妊娠が分かったときはとても嬉しかったですね。激務がずっと続いており、仕事に行き詰まりを感じていた時期でもあったので、私の人生の一つの転換期になるかなとも思いました。別に計画していたわけではなく、たまたまこういったタイミングになったというだけですが(笑)。

妊娠後は上司も考慮して下さり、本当に必要なとき以外はそれまでよりも早く帰ることができました。育児休業期間はたっぷりと子育てに没頭しました。ただ、子どもだけとずっと一緒にいることもなかなか大変で(笑)、でも限られた貴重な時間だと思って楽しませていただきました。夫には育児休業を取ってもらおうとは思っていませんでした。子供とずっと一緒にいてあげられる機会は他には考えられないので、むしろ、「私が入りますから!」という感じでしたね(笑)。

Q：職場復帰をされてから、いかがでしたか。

A：(※5-9) 職場復帰をして2か月ほど監督局総務課郵政参事官室におり、その後現職ポストに移って約1年半経ちました。育児休業中の1年半は完全に仕事から離れていて、この期間に何が起きていたかさえも分からないまま復帰しました(苦笑)。子育ては思っていた以上に大変で、仕事関係の勉強やフォローアップはできなかつたですね。当庁のホームページくらいはチェックしておけばよかったと後悔しました。また、復帰直後の半年ぐらいは仕事の勤がなかなか取り戻せなかつたので、苦しい思いをしました。少しずつやっているうちに徐々にペースが戻り、今はもう大丈夫です。帰宅時間や仕事の量を配慮していただいているので、非常に仕事はやりやすいです。

Q：ワーク・ライフ・バランスの面ではいかがでしょうか。

A：(※5-10) 子どもは認可私立保育園に入り、2時間の延長保育も含めて20時15分まで預かっています。自分としてはワーク・ライフ・バランスが実現できてちょうどいいペースだと思っていたのですが、遅くまで毎日残っているのは私の子どもだけのようで、他の子どもたちが帰ってしまうと、自分だけ取り残されたような気持ちになるようです。まだ小さいので、親のペースに合わせるの

も可哀相な気もします。

夫も同じ庁内なので仕事への理解もあり、週末の食事を作ってくれるなど協力的なので助かります。料理は私より上手です（笑）。基本的に、朝保育園に送っていくのは夫で、お迎えは私となります。夫は忙しい部署にいますので、お互いに調整しながら何とかやっています。子どもが熱を出したりすると、静岡の実家の母に来てもらっていますし、とても家族の協力がないとやっていけないですね。主人と母の協力があってこそ、仕事を続けることができていると思っています。また、職場の皆さんにも御理解していただいておりますし、とても感謝しています。業務量も考慮いただいておりますし、保育園から子どもの具合が悪いと連絡が入れば快く帰らせていただいております。また、室内だけでなく、カウンターパートの部署の方まで考慮して下さっていますので、非常に助かっています。その分、自分の与えられた仕事に精一杯取り組むという当たり前のことはきちんとやりたいと思います。そして、可能な限り、仕事は続けていきたいと思っています。

### 【部下の女性のコメント】

お子さんのお話をされるときは本当に嬉しそうです。ただ、「平日は一緒にいる時間の方が短いので子どもに申し訳ないと思うのですけれどね」と仰っていました。せめて御帰宅直前のお電話の取次ぎは、緊急の場合以外は極力配慮するようにしています。

お忙しく遅くまで残っているときに、大丈夫ですかとお聞きしたら、今日は御主人がお迎えにいらっしゃっているとか、お母様が来て下さっているとお話されておりました。そういったところの連携体制もしっかり取られているようです。

Q：御自身にとって、働くことの意味とは何でしょうか。キャリア・アンカー・アセスメントの結果では、「奉仕・社会貢献」が最も高く、「自律・独立」、「生活様式（ライフ・スタイル）」の順に高くなっています。

A：（※5-11）公務員になったきっかけが、社会の一員として社会のために働きたいと思ったことなので、まさに、少しでも自分が携わった仕事が、社会のために役立っていると実感できることが、働く意味になると思っています。「自律・独立」については、自分でもよく分かりませんが、何か自分で提案や企画をしたり、発信していくことはやっていきたいと思っています。現在は制度改正の部署ではないのですが、もう少しこの制度を変えたらこういうことができるのに、という声があれば、そういう要望も聞き流すことなく前向きに検討をしていきたいと思っています。

Q：御自身の強みはどこだと思いますか。

A：（※5-12）ストレスをためないことだと思います。一晩寝れば、気持ちの切り替えはできています。1日はくよくよするのですが、一晩たてば大丈夫です（笑）。それと、子どもの顔を見れば嫌なことも忘れますね。子どもの顔を見ることがストレス発散になります。子どもと話をしたり、寝る前に本を読んであげたり、そういった時間をとても大事にしています。

### 【人事の男性のコメント】

八木さんの強みは冷静なところだと思います。理路整然と話ができて、説明能力があります。公平で客観的な見方ができるのも仕事での強みとなるのではないかと思います。評価や審査をするのに、当然恣意的ではいけないし、公平な判断が必要なわけですから、八木さんの冷静さが発揮されているのではないかと思います。大局的にもものを見て、合理的に仕事をさばくタイプだと考えます。

### 【後輩の女性のコメント】

私が入庁したときに、(私の部署は八木さんがいらっしゃる部署に、事実確認をしたり、作業をお願いする部署でした)、八木さんは1つの部屋の総括補佐として、御多忙であるにもかかわらず、近くを通るたびに優しく声をかけて下さったので、とても心強かったのを覚えています。物腰柔らかい印象でありつつ、理路整然と話される姿はとてもかっこよく、ああいうふうになりたいと思う存在です。頭脳明晰な方ですが、思いやりがあり、その場の空気に合わせてお話をされる方だと思います。

### 【部下の女性のコメント】

女性で調整官のポストなので、最初はひたすらバリバリ仕事をされているイメージがありました。しかし、とても気さくで、上司とのコミュニケーションも自然体でとられています。また、部下をほめるのが上手です。「こんな短時間でここまでやってくれてありがとう！」といった感じで、心からポジティブなフィードバックをされています。

八木さんはいい意味で、取捨選択されていると思います。スケジュールボードは予定で埋め尽くされて、常に忙しくされていますが、いつも冷静で、焦っているところが全く見られません。力の抜き加減がお上手なのだろうと思いますし、楽観的なのかもしれません(笑)。ストレスの発散法などメンタルな面でのコントロールに長けていらっしゃるような気がします。

Q：何か御趣味はお持ちですか。

A：(※5-13) 出産する直前までは、裏千家の茶道のお稽古に月3回通っていました。仕事とは全く違う世界なので、気持ちも落ち着くし、気持ちの切り替えにもなります。私も小さい頃から母に連れられてお茶会に行っていましたので、子どもが落ち着いて座れるようになれば、子どもと一緒にまたお稽古を再開できればと思っています。

Q：金融庁の魅力はどういったところにあると思いますか。

A：(※5-14) 金融庁の魅力は、平成10年にできた比較的新しい役所なので、非常に風通しがいいところです。金融を取り巻く環境は動きが早いので、柔軟な対応が求められる場面が多いと思いますが、組織の柔軟性もあり、また若手の方々もどんどん意見が言えるような風土があると思います。

### 【後輩の女性のコメント】

金融庁の魅力は、経済の血液とも例えられる金融を相手にしているので、地域経済の現場での問題提起から国際的議論の交渉まで幅広く仕事があることです。これらの業務においては、世の中のおよそあらゆる経済活動への好奇心が必要になるので、新しいことが好きで好奇心のある人にはいい職場です。

数字だけを追うのではなくて、ルールを変えることによる影響の大きさやその内容などは、好奇心だけでなく、いかに実体経済に想像力を働かせられるかという部分に大きく依存するのではないかと思います。また一方で緻密な議論のためにも、法律、会計、経済学などの専門的な知識も必要になってくるので、常にお互いの知見を磨いていく必要があります。

Q：金融庁は女性にとって働きやすい職場ですか。

A：(※5-15) 金融庁では、子どもを生むまでは男性女性の区別はないと思います。自分自身も大変な思いはしましたが、やりがいがある仕事を与えていただきましたし、男性と区別されたという認識は全くありませんし、適性に合った場所に配置をしていただいていたと思います。子どもが生まれてからのワーク・ライフ・バランスは難しいと思いますが、家族にきちんと自分の状況を相談して助けを借りたり、職場にどこまでなら働けるかを示しつつ、限られた時間は精一杯仕事に取り組むという姿勢でやっていくことが大事だと思います。

### 【人事の男性のコメント】

金融庁としての職場環境の向上のため、月1回程度、育児をしている若手職員と話し合っただけ意見交換会をしています。毎回違ったメンバーに声を掛け、男性職員の育児経験者も参加しています。組織の中長期的な戦略として職員には長く働き続けてほしいので、育児休業が取れなかったり、早く帰れないために仕事を辞めざるを得ない、という状況は避けたいと思っています。

各課で業務改善の取組が行われるよう、庁内全課室で1年間の業務改善の目標を立てて自分達で評価を行うというPDCAの取組を徹底させています。成功した事例は庁内で共有しています。成果を共有することによって、上司と部下の対話も増えてきますね。仕事はちゃんとシェアしましょう、前もって上司に相談しましょう、という声を掛けています。また、早出遅出勤務制度などの制度全般の周知を図っていますし、水曜日の全省庁一斉定時退庁日を徹底させています。

一方で、こういった取組は決して慈善活動でやっているわけではないことは強調しています。よりよく働いて成果を挙げるための取組であり、短い時間でも仕事の時間内は集中して、密度が濃い仕事をしてほしいと思います。

### 【部下の女性のコメント】

前の部署では、産前産後休暇・育児休業の復職支援もしていましたが、復帰する女性の方々が意外と多く、逆に、退職された方の方が少ないように感じていました。人事交流の一環として地方の財務局に転勤する場合や海外勤務もあり、転勤と家庭の事情が合わない場合は、仕事を続けることが難しいかもしれません。

**【後輩の女性のコメント】**

総合職の女性の採用は、だんだん増えてきています。女性の採用を意識しているというよりも、人物本位で採用した結果、今年は17人の採用のうちの7人が女性です。

だからこそ、ワーク・ライフ・バランスをとりやすい環境にしていくことは、当庁のベストエフォートを発揮するためにも必要なことだと思います。



## 菅沼 登志子 (すがぬま としこ)

法務省

近畿地方更生保護委員会事務局長

(昭和 52 年度採用)



- ・近畿管内の更生保護行政の要職を務める豊富な管理職経験の持ち主
- ・育児（3男の母）、介護をしながら中部・中国・近畿地方の転勤を乗り越えた  
タフネス・ウーマン

「好奇心を持って仕事をしています。勉強することが自分の強みだと思います。  
うるさいと思われても、疑問に思ったことはとことん追求します。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1～17 年目	保護観察官（名古屋、中部地方更生保護委員会勤務）	
		～この間、第1子、第2子、第3子出産 ～12年目ぐらいから大学でのゼミを担当、断続的に合計10年間継続 ～15年目に英国短期在外派遣 ～17年目に法務総合研究所にて法務研究
18～19年目	保護観察官（津保護観察所）	
20年目	保護観察官（名古屋保護観察所）	
21～22年目	総務課長補佐（中部地方更生保護委員会）	
23～24年目	事件管理課長（大阪保護観察所）	～両親の介護
25～26年目	更生保護振興課長（京都保護観察所）	
27年目	更生保護調査官（近畿地方更生保護委員会）	
28年目	更生保護振興課長（名古屋保護観察所）	～単身赴任
29年目	審査第1課長（中国地方更生保護委員会）	～単身赴任
30年目	総務課長（中国地方更生保護委員会）	～単身赴任
31～32年目	所長（松山保護観察所）	～単身赴任
33年目	次長（大阪保護観察所）	
34～35年目	事務局長（中国地方更生保護委員会）	～単身赴任
36年目～現在	事務局長（近畿地方更生保護委員会）	

Q：国家公務員を志望された動機は何でしょうか。今までお仕事を続けられての充実度は如何でしたか。

A：（※6-1）大学での専攻は文学部社会学専攻でしたが、学校の先生にはなりたくなくて、残った選択肢が国家公務員でした。法律学でなく社会学で採用してくれる省庁に法務省があったのも理由です。仕事は最初から充実していました。もちろん、仕事はずっと続けるつもりでした。つらいことはなかったけど、子育ては苦勞したかな。継続できたのは、女性でも仕事を持って稼ぐ、自立したいという動機があったからです。当たり前の理由ですけど（笑）。まあ、心身共に健康であることも大事です。子どもも丈夫に育ってくれたしねえ。人間が前向きに働けるのは、健康だからです。

Q：保護観察官のお仕事の内容をお聞かせ下さい。

A：(※6-2) 保護観察官は、地方更生保護委員会や保護観察所に勤務し、心理学、教育学、福祉及び社会学等の更生保護に関する専門的知識に基づき、社会の中において、犯罪をした人や非行のある少年が社会の中で自立できるよう、彼らを取り巻く地域の力を活かしながら、その再犯・再非行の防止と社会復帰のための指導や援助を行う「社会内処遇」の専門家です。個々の問題性に応じて、面接指導を行ったり、家庭を訪問し、家族の協力を求めたりするほか、専門的処遇プログラムを実施するなど様々な処遇を行います。また、自立を支援するため、就労支援や住居確保に当たったり、高齢又は障害により自立が難しい場合には、福祉的な支援が受けられるよう関係諸機関との調整を行ったりします。

地方更生保護委員会に勤務した場合は、刑事施設からの仮釈放や少年院からの仮退院に関する審理のために必要な調査を行うほか、仮釈放の取消しや仮退院中の者の退院、保護観察付執行猶予者の保護観察の仮解除等に関する事務に従事します。

保護観察所に勤務した場合は、家庭裁判所で保護観察処分を受けた少年や仮釈放者等を対象とする保護観察を実施するほか、矯正施設被収容者の出所後の住居や就業先等の生活環境の調整、犯罪予防活動、犯罪被害者等の施策に関する業務に従事します。

保護観察官は、保護観察対象者に対して、生活指導・援助のために面接をしたり、親に面会し、必要に応じて就職先の上司に会ったりするなど、書類仕事だけでなく、外へ出て問題に対処する仕事です。単なる事務仕事ではないことを分かってほしいです。原則定時内の仕事ですが、外に出て人に会うわけですから、どうしても夜になることもあります。やむを得ず、3人の子どもを自家用車の後部座席に乗せて、家庭訪問したこともあります。

Q：管理職になられてから、頻繁に御転勤を繰り返していらっしゃいますね。

A：(※6-3) キャリアを積んで、直接の対人援助業務から管理職や行政関係の仕事に移りました。採用から20年目くらいで管理職になりましたが、子どもが大きくなるまでは転勤もできないので、名古屋市や津市で中部圏の現場の保護観察官を務めました。単身で広島2年、松山2年、大阪1年、また広島から大阪と赴任して、近畿地方更生保護委員会はまだ半年ですが、日本一事件数の多い大阪保護観察所をはじめ各庁繁忙で処遇困難な事件も多く忙しいです。ここでも、保護観察や仮釈放などの措置の判断にも関わっており、事件書類には目を通していますし、現場のケースを見えています。

#### 【上司の女性のコメント】

菅沼さんのことは同じ職場でなかった頃から知っていました。研究熱心ですし、意見交換とかもやりましたよ。5年前に菅沼さんが松山の保護観察所勤務のときに、私も四国地方更生保護委員会です務局長を務め、同じ四国での単身赴任を経験した縁もあります。その後、私が京都の所長時代を経由し、中国地方更生保護委員会の委員を務めたときに菅沼さんが同委員会の事務局長でしたので、1年間職場で御一緒しました。

Q：御家族のことをお聞かせください。お子さんを預けて単身赴任をされた経験もおありだそうですね。

A：(※6-4) 学生時代から知り合いだった夫も公務員で、仕事には理解があって協力的です。仕事を控えろ、とかはまったく言いませんよ。夫も私もポスト全共闘みたいところがあって、考えもリベラルで男女平等は当たり前といった考えに賛同してました(笑)。夫には、仕事に専念したいので、「残業権確立」を申し出て、週に1度は残業させて下さいと申し出たこともありますよ(笑)。子供は3人、男の子です。3人の子どもが高校生になって、単身赴任、というか子連れで夫置き去り赴任も経験しました。入省20年くらいで両親の介護も加わって、大垣に住んでいる両親の面倒を見るため、とりあえず新幹線の駅のある滋賀県の米原に住んで、大阪に新幹線で通うといったハードな暮らしを経験しました。次男は大垣の高校、三男は京都の高校に通う生活でした。中国・四国への単身赴任以降は、夫が家庭を守っていますよ。

#### 【部下の男性のコメント】

菅沼事務局長は家族を非常に大事にしています。旦那さん、お子さんやお孫さんの写真を大事に机に飾られて、携帯電話の待ち受け画面にもされています。現在、生活は別々でも旦那さんに会うときはとても嬉しそうです。

Q：とても前向きにお仕事されていらっしゃるようですが、今まで仕事をしていて、つらいと思ったことはありましたか。

A：(※6-5) 3人目の出産のときには、夫が昇任試験のために家事や育児を手伝ってくれないので苦労しました。ここが一番落ち込んだときです。研修にも参加できず、この先どうなるのか不安でした。当時は育児休業もなく、産前5週間のお休みだけで、産後6週間で職場復帰しました。今の人には参考にならないかもしれないかな。

#### 【上司の女性のコメント】

子育て時代は、お子さん3人を抱えて、苦労されたかなと思います。でも、私達の時代も産後6週間でしたから、小さい子どものうちに実家に預けることも経験しています。今の人達を、うらやましくも感じます(笑)。

Q：保護観察所や地方更生保護委員会でのお仕事は女性に向いているのでしょうか。

A：(※6-6) 更生保護官署の女性は、結婚時に退職される方も少なからずいますが、ほとんどの方が仕事を続けています。また、上司代わりになってくれた女性の先輩が職場にもいましたし、女性の保護観察官はずっと一定数いましたので、女性だからということや、私がフロントランナーという気負いはないです。入省当時はまだ福祉職といった職場は多くはなかったのですが、卒論のテーマに「家族の問題」を取り上げました。私自身は社会の中で人に会って対人援助の仕事をするという職場環境に向いていたと思います。

### 【部下の女性のコメント】

菅沼事務局長はおしゃれです。服装もセンスよく、普段からパリっとされていますので、女性の私から見てもカッコいいです。先輩としても仕事と子育てや家庭を両立されておられる姿を見て、立派だなと感じます。でも、とても気さくな方ですよ。

Q：御家族の協力があっても、3人の育児と仕事の両立は大変ではなかったですか。

A：(※6-7) 子どもが幼いときは学童保育所に行かせたけど、中・高校生時代は正直不安でした。そうした難しい時期も徹底的に話し合っ、家族で乗り切りました。子供が好きになれない勉強の意義も伝え、徹底討論しました。子どもの進学の悩みも聞いたし、就職相談にも真剣に向かい合ったのです。仕事も家庭生活も自分で工夫することが重要です。工夫すればなんとかなると思います。

Q：お仕事の中で、印象深い経験はありますか。

A：(※6-8) 1988年から10年間、福祉系大学でゼミを受け持っていました。社会福祉士向け講座です。平日夜間二部と土曜日にゼミを受け持って学生とワイワイやっていました。これは私自身の勉強にもなりましたし、面白かったです。当時でも、少年非行やいじめの問題があり、ゼミの題材も豊富でした。

Q：キャリア・アンカー・アセスメントでは、「純粋挑戦」と「奉仕・社会貢献」が非常に高い結果でしたが、御自身の職業選択、仕事への価値観などと照らし合わせていかがでしょうか。

A：(※6-9) 好奇心を持って、仕事をしています。「純粋挑戦」の欄に当てはまるが多かったですが、これも好奇心と言い換えて良いと思います。好奇心が自分の強みです。自分の資質で良いところは、勉強することと、常に好奇心があることだと思います。周りにも、そうした点は評価されているのではないかと思います。

### 【部下の男性のコメント】

出身もそうですし、近畿・中部の生活も長く、確かにキャラクターには「関西のおばちゃん」が入っていますねえ(笑)。厳しい中にも、親しみやすい、砕けた面もあります。この半年のお付き合いですが、若い人を大事にしてくれます。仕事でも経験に裏付けされたアドバイスがあり、「こうやったら、エエよ」という風にソフトにしてくれます。

### 【上司の女性のコメント】

菅沼さんは、一言で言えば果敢です。情報収集しながら、判断も早い。色々と手を打つのも行動的で、女性には珍しくテキパキと仕事をするタイプです。しかし、まああえて厳しい言い方をすれば、若干、できない人に対する理解が乏しい、つまり厳しいといえます（笑）。私達が法務省に入省した昭和50年代は、保護観察官の世界は完全な男性社会で、保護観察官になる女性が少ない時代でした。そのような中保護観察官でやっていったので、男性社会ではしごかれたと思います。女性としてのびのびと仕事をやらせてもらった面もあるかもしれませんが。

Q：お仕事のやり方、特にマネージャとしての心構えを教えてくださいませんか。

A：（※6-10）管理職でも処遇系と総務系とがありますが、どちらも仕事を早く、深く理解することが大事です。処遇系では、制度の変更に際しては早急に対応しなければならないです。また、総務系では、会計や庶務の経験はないですが、こういったことをよく知っている部下からある意味盗む、あるいは教えてもらうことが必要です。専門の方のほうが熟知していますから。聞かれて初めて気がつくポイントや、うるさがられてもよくぞ聞いてくれたと喜んで教えてくれることも多いです。また、その根拠を細かく問い合わせることで、改めてその背景事情を理解できた、と感謝されることもあります。うるさいと思われても、聞くことが大事です。段々と、知識を積んで、次はその知識を応用できます。所長といえども総務系だけでなく、処遇系のプレイングマネージャーとしての役割の方が圧倒的に多いですね。

### 【男性部下のコメント】

菅沼事務局長は、パワフルの一言に付きます（笑）。職場を仕切ってくれています。目も行き届いて、みんなを引っ張ってくれる存在です。残業も厭わず、率先して仕事をされます。仕事には厳しい。ビシビシ・バンバシとはっきりした言い方ですが、いいところはいい、ダメなところはダメとはっきりしていますので信頼できます。何事につけてもメリハリをつけておられます。採用面接などを見ても、厳しい面があります。マネージャーとして現場感覚を大事にされています。

Q：自己研鑽へのお考えを教えてくださいませんか。

A：（※6-11）仕事のスキルは、初・中等研修や特別研修などでも習得しましたが、現場ごとに会う人もいろいろでしたので、対応したケースは全部違います。人事院の在外研究制度による海外への英国留学のチャンスもあって面白かったです。イングランド南部の大学とスコットランドの大学で犯罪者・非行少年処遇の専門家の指導の下、半年間現地での保護観察所と刑務所の調査・見学などをしましたので、勉強になりました。たまたま日本に講演に来た専門家に直接手紙で頼み込み、ともかくイギリスの保護観察所の現場を見たいということでプログラムを特別に組んでもらいました。

Q：公務員を志望する女子学生や後輩へのアドバイスをお願いします。

A：(※6-12) 女子学生に限らず、公務員希望者には、自分の興味のあることを仕事として考えてほしいです。採用面接もしますが、どこを見るかといえば、志望動機です。他人の考えや参考書から持ってきた内容でなく、保護観察業務や福祉業務へのきちんとした考えを持った人を選びます。そういったことは面接ですぐ分かります。大学時代にちゃんと勉強して、もっと現場のことも知ってほしいと思います。現実に大学で学習した内容が、社会の仕組みや仕事の中でどう使われているのかを知るべきです。好奇心や興味・関心を持ってほしいのです。その好奇心や関心のない人はダメです。ちょっとした手がかりで、理論や勉強に興味や関心を持ち、実践の場でそれを深めていくことを大学生に期待します。私も卒論のテーマに家族の関係を選んだときは、家庭裁判所に通い詰めて、判決文や参考文献を閲覧しました。

#### 【上司の女性のコメント】

今の人達を見ていて、残念と思うのは管理職になりたがらないことです。確かに、転勤が多いので異動による家族の問題が起こるのもありがちですが、女性が家事を担うことで仕事に専念できない社会が問題です。こうしたケースワーカー的な仕事は、福祉の面もあり女性の視点が重要です。管理職として事件全体を把握して、政策の遂行に関与してほしいです。もっと若手の女性にチャレンジしてほしい。その意味で、菅沼さんは模範的な立場です。素晴らしい方です。

保護観察官も変わりました。以前は、保護観察官を続けていかれる方は独身ばかりでしたが、今は家庭やお子さんをお持ちです。時代も変わったなと思いますが、みんなにも頑張してほしいです。

## 藤原 幸喜子 (ふじわら ゆきこ)

法務省

さいたま地方法務局法人登記部門登記官  
(平成6年度採用)



- ・幅広い業務経験と勤務地、登記官としての豊富な専門的知識
- ・仕事と家庭の両立（長年にわたる母親の看護）

「人との出会いを大事にしていきたいです。出会いがチャンスにつながることを経験してきましたから。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1～7年目	旭川地方法務局 登記部門（本局） 登記係・総務係で登記、戸籍・国籍、人権擁護、供託、総務を担当（名寄支局）	～初等科研修、中等科研修 ～人事院中堅係員研修（北海道ブロックでの他省庁との交流）
8～14年目	人権擁護課（本局） 登記事務（土別出張所） 札幌法務局 登記部門（苫小牧支局） 総務課で戸籍・国籍、人権擁護、供託、訟務、総務を担当（苫小牧支局） 法人登記部門（本局） 登記事務（白石出張所）	～高等科研修（3か月）
15～17年目	不動産登記事務（南出張所） 東京法務局 供託課（本局） 電話相談室の立ち上げ（本局） 不動産登記部門（本局）	
18年目～現在	法人登記部門（さいたま地方法務局（本局））	～日韓パートナーシップ研修（日本・韓国共同開催の相互研修） ～人事院係長研修（関東ブロックでの他省庁との交流）

Q：まず、現在のお仕事についてお聞かせ下さい。

A：（※7-1）法人登記部門で登記官として商業・法人登記業務を行っています。「登記官」という役職には、会社などの法人の登記事項証明書（「登記簿」と一般的に呼ばれているものです）や印鑑証明書の中身を作るための書類の審査をして受理・却下をする最終的な決定の権限があります。登記簿は、会社名や所在地、目的、資本金、役員の名前などが記載されており、法人としての身分証明となる書類で、広く一般に公示されるものです。取引相手にとって、今後取引を進めていかどうかの一つの目安ともなる、とても大事な書類になります。

Q：法務局の主なお仕事として、他にどのようなものがありますか。

A：(※7-2) 商業・法人登記のほかにも、不動産登記、供託、人権擁護、戸籍・国籍、訟務などがあります。不動産登記事務は、主に国民の重要な不動産の現況と権利関係を登記簿に記録して公示する仕事です。供託とは、金銭、有価証券などを国の機関である供託所に提出することによって国が管理を行い、最終的にその財産の権利者に取得させることによって、法律上の目的を達成させる仕組みです。人権擁護事務は、人権擁護委員さんと協力しながら人権に関する相談を受けたり、いじめや体罰の通報を受けて実際に学校に出向き調査救済を行ったり、人権啓発などを行う仕事です。戸籍・国籍事務は、戸籍事務を扱う市区町村に対して助言・指導等行ったり、外国人が日本国籍を取得する場合の帰化に関する手続き、日本国籍の認定等に関する仕事です。訟務事務は、国の利害に関係する争訟について、国の代理人の立場になって、裁判所の法廷等で訴訟活動を行ったりしています。

法務局に入ると、大体が登記業務中心の仕事となります。登記業務に関して、経験を重ね、専門性を高めた上で、複雑・困難な事案に対して適切な判断ができる能力を身に付けた段階で、登記官という役割に充てられます。

Q：国家公務員を志望した理由、法務局を選んだ理由をお聞かせください。

A：(※7-3) 私の採用時はバブルが崩壊した直後で、いわゆる就職氷河期でした。民間企業も受けましたが、履歴書だけで大卒女子は門前払いだった時代です。公務員は試験が通れば門が開かれていました。大学では法律を専攻していたので、大学での専門（刑法）を活かせる場所として法務省が一番近いところにあり、官庁訪問も法務関係に的を絞っていました。

私は札幌出身で、北海道に戻って就職しようと考えていました。母が長年重い病気を患っていたので、最終的には札幌に通える範囲だったらどこでもいいと思っていました。最初に勤務した旭川地方法務局は札幌から約130キロ離れていて車で片道2、3時間の距離でしたが、毎週末は実家に戻って看病をしていました。

Q：最初は旭川局管内での勤務でしたが、いかがでしたか。

A：(※7-4) 旭川局管内で7年間勤務しました。最初の勤務地では、その後の私の仕事に対する人格みたいなものを形成するのに大きな影響を与えてくれた先輩に出会いました。その先輩は、私の良いところも悪いところもはっきりと意見を伝えてくれる存在であり、仕事をしていく上で、公私ともに安心して相談ができるキーパーソンを見つけることは、とても重要ではないかと思います。特に、転勤が多い職場環境にあっては、なかなか最初から身近に相談できる相手を見つけることは難しいので、このようなキーパーソンになる存在の方との出会いは職場が離れてからも大事にしていきたいですね。

法務局・地方法務局には本局を筆頭に支局・出張所があり、男女を問わず、必ず人事異動がありますし、北海道内では、転居を伴う転勤も多いです。最初は全てが覚えることばかりで、新しい仕事に携わることへの期待感もあり、覚えたときの充実感もありました。また、地方法務局は人数も少なく規模も小さい分、若い頃から、いろいろな職種を経験できる魅力がありました。

採用3年目に、法務省以外の各省庁と交流が持てる人事院の研修がありました。1週間ぐらいの泊まりがけで行う北海道ブロック内の研修で、部外講師を招いて、自己紹介、プレゼンテーションの仕方など、研修内容は実践的なものが多かったです。中でも、実際に車椅子に乗って、障害のあるお客様が来庁したときにどれだけ不便かを身をもって体験しました。法務局の仕事には、直接お客様と接する窓口業務を持つ仕事が多いので、お客様対応マナーを身に付けることも非常に重要だと感じています。窓口を利用された方々の印象が、そのまま「国家公務員」への印象につながると思うので、その中の一人として、国の機関が利用しやすいイメージを持っていただけるようにしたいと思います。

Q：その後、札幌局管内に異動になりました。高等科研修も受けられて、充実されていたそうですね。

A：(※7-5) 採用8年目に札幌局に異動になりました。実家にも近くなって楽になりました。また、管区局の本局ですと、一層専門性の高い情報に接する機会も増え、仕事のモチベーションも更に上がりました。

採用13年目に高等科研修を受けました。高等科研修は現場職員のキャリア・アップのための重要な研修です。北海道ブロックからは3名の参加でした。年齢も経歴も似た者同士が多数いますので、今でも良きライバルであり相談相手になってもらっています。

高等科研修は、浦安市にある法務総合研究所で3か月間の合宿形式で行われるものですが、ほぼ毎週試験があり、民法、商法、民事訴訟法など合わせて12科目の試験がありました。他に共同研究もあり、夜は試験勉強と共同研究のための打ち合わせをして、土日もほとんどない状態でした。

Q：高等科研修がきっかけとなって、その後東京法務局（本局）に異動されたそうですね。

A：(※7-6) 高等科研修でずっと尊敬していた方に直接お会いすることができました。講師としていらしていた方なのですが、直接お話することができて、いろいろお話を伺うなかで、やはり中央で仕事がしたいと思うようになりました。母の看護のことは気掛かりでしたが、家族の理解と周りの方の後押しなどもあって、北海道を離れ東京での勤務希望を出す決意をし、東京法務局で勤務することになりました。

Q：東京法務局でのお仕事はいかがでしたか。

A：(※7-7) 地理的に東京法務局は本省に近いことから、本省の方々と接する場面が多くなりました。地方局にいるときには、本省は別の組織で政策を作るところで、自分たちは現場の局として決められた仕事をこなしているという意識が強かったのですが、同じテーマで議論をする場面を経験していくうちに、徐々にその意識が変わりました。法務局という現場の声と法務省の声が合致して初めて良い政策が作れ、実現可能になるのだと思えるようになったのです。

また、地方と東京では、同じ業種でも扱う案件の規模も内容も異なるものが多いです。大企業が東京、

大阪に集中していることもあり、弁護士と広範囲にわたる法律の解釈等について直接協議をする場面にも遭遇しました。確かにとても高度な専門的知識を要求されて大変でしたが、それ以上の大きなやりがいや達成感も得られる職場だと感じました。

また、執筆の機会をいただくことによって、自らの能力を高めることができ、結果として仕事の幅も広がりました。

東京法務局電話相談室の立ち上げ時期には、相談室の一員として参画する機会を得ました。立ち上げ当時は 21 名のメンバーでしたが、とても身の引き締まる思いでした。立ち上げ時期でもあったので、何とかこの制度を成功させ継続に導いていかなければならないという責任感がメンバーのそれぞれにあり、一体感と緊張感を共有できました。

Q：東京法務局に移られて以降のお母様の看護はどうされましたか。

A：(※7-8) 母の近くに住むのが得策だと思っていたのですが、むしろ東京に出てきてからの方が仕事と生活のバランスが取れるようになりました。なるべく連休を利用して、月に 1 日 2 日休暇をいただいて 4、5 日まとめて札幌に帰り、たっぷりと母と過ごす時間を取っています。その間父親と弟には少しでも看護を休んでもらうことができるようになりました。仕事が充実すると気持ちに張りが出てきて、母と一緒にいるときには心底面倒を見ようという気持ちになります。公私のメリハリがつかえました。もちろん、職場の皆さんの御理解と御協力なしには、気持ちよく看護をさせていただくことはできなかったと思っています。その感謝の気持ちは決して忘れてはいけませんよね。

#### 【人事担当者の男性のコメント】

さいたま局でも、休暇は仕事を見ながら計画的に取ってほしいということは所属長を通じて職員に伝えていきます。藤原さんは仕事の流れが分かっているので、仕事に影響がないスケジュールでお休みいただいていると思います。

Q：その後、さいたま局に異動になりました。

A：(※7-9) 全国的な異動は、次へのステップアップの機会となります。私も含め人事交流者は、東京法務局からの場合は、さいたま局、千葉局、横浜局への異動となり、ほかの地方局からは東京局への異動となることが多いようです。法人登記業務は、5 年ぶりでした。また、商業・法人登記事務の集中化作業という、さいたま局内 17 庁で取り扱っていた商業・法人登記業務のうち登記申請業務を本局の 1 庁のみに集中させる大作業にも携わることもできました。

#### 【人事担当者の男性のコメント】

藤原さんは、北海道から東京に来た後に、東京からさいたまに人事異動で来ています。法務局では、全国的な大きな異動をさせて、今までと違う環境で自らの能力を磨き、また、若手職員の育成を図るなどし、各種の取組を行って、そこで得たものをふるさとにフィードバックして組織の活性化を図る

といった取組も行っています。いわば、若い職員の人事を活発にさせて異なる環境で武者修行をさせて、さらなるステップアップを図ってもらうための取組といえます。ただし、この取組は職員全員に対して行われるものではなく、今までの研修の成績や勤務態度、仕事に対する姿勢など総合的な視点から判断し、将来法務局を引っ張ってほしい職員を対象に行われるものです。

Q：日韓パートナーシップ研修にも参加され、最高の充実感を味われたそうですが。

A：(※7-10) 日韓パートナーシップ研修は、韓国の研修生5人、日本の研修生5人が参加し、互いの国を行き来して一緒に生活をしながら、互いの関係機関の見学を行ったり制度について研究したりする研修です。日本と韓国は似たような経緯で似た制度となっているものも多いので、それを比較することはとても有意義なことです。私は商業・法人登記担当として、韓国の方とペアになって共同研究を進め、両国の比較から、商業・法人登記申請形態について効率や利用率の向上につながる提言を行い、報告書として取りまとめました。この報告書は冊子になって、各関係機関あてに配布される予定で、今後の事務改善等につながればと願っています。

【人事担当者の男性のコメント】

日韓パートナーシップ研修は、法務局の職員のなかでもごく限られた数人の選抜メンバーが参加することができる制度です。

Q：研修中の日常会話は韓国語で通されたそうですね。

A：(※7-11) 私は、ふとしたきっかけから、独学で韓国語を学んでみようと思い立ち、いつか自分も仕事を通じて日韓の架け橋になりたいという漠然とした夢を持ち続けていたのですが、2年くらいたって、それを日韓パートナーシップ研修というステージで実現できたのが、夢のようでとても嬉しかったです(笑)。日韓パートナーシップ研修でお世話になった韓国側の指導教授を始めとする法院(日本の裁判所に該当します)職員の方々と出会えたことも私にとっての宝物の一つです。国は違えども、国家公務員としての共通の立場から、その姿勢や考え方など学ぶことも多かったです。

【部下の男性のコメント】

日韓パートナーシップ研修に行く前の準備や努力をものすごくされていました。韓国語の勉強や情報収集や資料の点検など、時間の合間を見て当たり前のようにやっていました。時間の隙間も無駄にせず、そういった努力は惜しまない方です。

Q：御自身で今までのお仕事を振り返られて、いかがですか。キャリア・アンカー・アセスメントでは、「専門・職業的能力」が最も高く、次に「純粹挑戦」、「生活様式(ライフ・スタイル)」と続いています。

A：(※7-12) 国家公務員の道を選んだときに覚悟はしていましたが、やはり転勤が多いですね(笑)。

18年の中で12回人事異動を経験してきました。私の場合は、法務局職員の中でもサイクルが短い方だと思います。1、2年のペースで異動しています。自分で未経験の仕事がしたいという理由で異動の希望を出していたこともありますが、能力を発揮できる場を提供していただいているのかなと有り難く思っています。

今までにいろいろな業務を経験してきましたが、初めての業種に携わるときには、がむしゃらに勉強します。登記業務でも分野が違えば全く違う業務となりますが、専門的なものを一つ挙げるとすると、商業・法人登記でしょうか。どの分野も勉強すればするほど、その奥深さと難しさを知る毎日です。だからこそ、法務局の仕事はやりがいと魅力があるのだと思います。

#### 【同僚の女性のコメント】

登記官は書類の受理・却下の決裁権を持ちます。先ほど供託事務の話がありましたが、供託における供託金の分配や利息の判断など関係者の利害が直接絡む業務となるので、プレッシャーもあります。そういった判断をするためには、かなりの専門知識が求められ、日々の勉強、研鑽が必要となります。それがやりがいにつながる場所でもあります。

#### 【部下の男性のコメント】

藤原さんは、そういったボーダーラインの判断がしっかりできる方だと思います。

Q：仕事をする上で、心がけていらっしゃることは何ですか。また、今後の働き方についてお聞かせください。

A：(※7-13) 人との出会いを大事にすることです。人との出会いがチャンスにつながることを経験してきました。挨拶でも何か一言でも印象に残るような言葉が残せたらいいなと思います。

何か依頼があれば、どんなに忙しいときでも断らずに受けるようにしています。大変ですけれど、そこから得るものは後になって大きく返ってきますから。

また、自分の意見は周りに率直に伝えることを心がけています。そのことによって、周囲の方々からも率直な意見をいただくことができると思うからです。自分自身では思いもつかないはっとさせられる指摘、アイデアや意見を聞くことによって、仕事の幅や視野も随分広がると思うのです。

あえて自分自身の目標は決めていません。目標に到達したところで満足してしまわないかと思うからです。いろいろなチャンスをいただいたことによって、10年前の自分には想像できなかったような今の自分がいます。

#### 【人事担当者の男性のコメント】

藤原さんの強みは、頑張り屋というところと、いろいろなものに興味を持ち、探求心があってそれを貫いていく行動力にあります。物怖じせず、社交的なところもあり、最近おとなしい職員が多いなかで、とても存在感があります。ただ、新しいことに向かって突き進むことは大事ですが、組織の中堅として唯我独尊にならないよう、自らを第三者として見つめるような意識も育んでいると思います。

### 【同僚の女性のコメント】

藤原さんは、常に問題意識を持っていて仕事の先読みができるところがすごいと思います。目の前のことだけでなく広い視野があって、自分の意見をしっかり発信しています。

頭の回転が早く、仕事が早いです。でも、人を見てペースを合わせてくれる優しさがあります(笑)。

### 【部下の男性のコメント】

専門的な知識を持ち、それに則った対応ができるところが素晴らしいところです。ときどき高圧的な態度の年配の男性の相談に対応することがあるのですが(笑)、全く臆することがなく、きちんとした知識に基づいた意見で冷静にしっかり対応されています。

日韓パートナーシップ研修の写真を拝見しても、皆さんと打ち解けていらっしゃいました。コミュニケーション能力が高いのではないかと思います。藤原さんはたくさんの人脈をお持ちで、広くアプローチしていています。さばさばとした性格なので、個人対個人としてざっくばらんな話ができるからではないでしょうか。

Q：御趣味もたくさんお持ちだとお聞きしましたが。

A：(※7-14) 共通の趣味を持っていると会話が弾みますし、話の引き出しがいろいろあると、相手の方に合わせた話題が提供できますよね。また、スポーツも好きで、職場仲間と皇居マラソンをしていた時期もありました。そのお陰で、仕事上の有意義な意見交換の場にもなりましたし、健康維持にも役立ちました。

Q：法務局は女性が働きやすい職場だと思いますか。

A：(※7-15) 制度や意識の部分では男女の差異はありません。ただ、地方への転勤がきっかけで辞めてしまう方もいるので、それはものすごくもったいないと思います。北海道では、同じ局管内でも、転居を伴う人事異動が多いのが現実です。一方、関東地方では転居を伴わない異動は可能です。実際に、東京局やさいたま局では、たくさんの女性職員が、産前産後休暇制度等を有効活用されて、立派に育児と仕事の両立をされています。全国的にそうなってほしいと願っていますが、難しい問題も含まれていますよね。

また、キャリアの節目に長期研修が入ることが多く、その研修を受けないと次のステップに進めないことが多いです。私が参加した高等科研修では、3か月間の合宿生活という環境の中にあっても、全体で70名近くいた研修生のうち14名の女性研修生、そしてその数名は子育て真最中でした。その方々は、御家族の理解と協力もあってのこととは思いますが、お子さんの心配をしながらの研修生活を送っていたことでしょう。そんな心境の中でも頑張っている姿を見て、研修生同士で心から応援し合っていたことを思い出します。

### 【人事担当者の男性のコメント】

以前の法務局は女性職員が少ない職場だったのですが、さいたま局では30%近くが女性職員です。女性職員のトップとして支局長の方もいらっしゃいます。人事としては、なるべく個々の事情に応じて、本人の能力が向上し、また発揮できるような配置を心がけています。

出産・子育て中の職員が職場に戻った場合には歓迎して、そのときに適材と思われる場所に配置し、職務に一早く復帰して、能力を発揮していただくようにしています。次に後輩の職員がそうなったときに、今度はそれを補う役目となるような循環が続いていけば、仕事の体制も守れるのではないかと思います。長い間男性職員が多かったのですが、どんどん女性の意見も取り入れて新たな行政需要に対応できる組織にしていきたいと思っています。

これらを踏まえて、平成24年度には、30代の女性職員を対象に能力開発研修を行いました。女性支局長の経験談をお話いただき、女性職員のライフプランの参考になったのではないのでしょうか。職業人、家庭人としての将来像について考えてもらうきっかけとしてほしいと思います。

### 【同僚の女性のコメント】

女性でもやる気次第、能力次第でいくらでも上に行くことができます。男性と女性の視点は違ったところがあって、女性は人に対する配慮ができるのではないかと思います。そういった強みが活かされれば、働きやすい国ができるのではないかという期待もしています。



＜日韓パートナーシップ研修のメンバーと＞

## 四方 明子 (しかた あきこ)

外務省

経済局国際貿易課政府調達協定主任交渉官  
(昭和 61 年度採用)



- ・スペイン語圏(主に中南米)の専門家であり、国際貿易分野の多国間交渉(マルチ)でも活躍
- ・仕事と家庭の両立(1男の母)、子連れ海外単身赴任の経験

「今までずっと充実した仕事に恵まれてきました。どんな困難な交渉の局面でも、それが国や社会の役に立つと思えば楽しく前向きになれます。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1 年目	スペイン語の専門職、中南米局中南米第 2 課 (研修員として勤務)	
2～4 年目	在外研修員 (スペイン)	
4～5 年目	在メキシコ大使館勤務 (広報文化)	
5～9 年目	中南米局中南米第 2 課 (中米担当)	～結婚、出産
9～13 年目	スペイン・ポルトガル担当として日本との文化交流を促進 (西欧第 2 課)	
13～16 年目	経済協力開発機構 (OECD) 日本政府代表部 (パリ) 勤務 (総務、広報)	
16～19 年目	在メキシコ大使館勤務 (政務班長)	～子連れ単身赴任
19～23 年目	中南米局南米課 (アンデス班長、二国間経済協定の締結)	
23 年目～現在	経済局国際貿易課 (WTO 関連業務、WTO 政府調達協定改正交渉)	

Q：現在のお仕事についてお聞かせ下さい。

A：(※8-1) 現在の仕事の中で一番比重が大きいのは WTO 協定の一つである政府調達協定の交渉官としての仕事です。他国との交渉の場では交渉官として立ちますが、本省では、国内で協定が遵守されていることを確保し、関係機関からの相談にも乗ります。2011 年 12 月まで世界貿易機関 (WTO) 政府調達協定の改正交渉をしていましたが、交渉妥結までは 1、2 か月に 1 回のペースで WTO 本部 (ジュネーブ) に出張し交渉を行っていました。交渉において大きな課題が生じたときには特定の国に足を運ぶこともあります。国内での調整も必要で毎回準備も忙しかったですね。政府調達協定は政府全体の話ですし、地方公共団体、独立行政法人、特殊法人も対象になっているので、関係者の意見を聴取するやりとりも多かったです。

他に国際機関としての WTO が順調に機能を継続することを確保するための活動を担当しています。例えば、WTO に加盟を希望する国に対する審査や、加盟国が WTO 協定の下での約束を遵守しているかどうかを含め貿易政策を検討するための審査会合があり、その関連の業務の課内取りまとめも行っています。

Q：外交官になられた理由、きっかけは何でしょうか。

A：(※8-2) 特に直接海外と関係のある家庭ではなかったのですが、父親が途上国に短期で単身赴任

していたことがあり、幼少時から途上国に関心がありました。高校では毎年5人途上国から留学生が来ていて、3年間クラブや授業を共にしました。そんなところから、大学では外国語学部で途上国に関する言語としてスペイン語を選び、国際関係論も学びました。仕事でもスペイン語を使いたいと思って就職先を探したのですが、当時そもそも女性が海外に派遣される仕事は本当に限られていたのです。男性が海外に出張し赴任している間、女性は国内に残りその補助をするというのはちょっとしっくり来ないというのが率直な思いでした。男女雇用均等法の施行間もない頃でしたが、公務員なら女性も対等の扱いを受けるので、海外に行って仕事をするチャンスもあり、外務省が一番そのイメージに近いのではないかと思いました。公僕として社会に役立つ仕事がしたいという気持ちが強く、また、一生を通じて幅広い分野の仕事に携わることができるのではないかという期待も、公務員を選んだ理由でした。

Q：入省してから、中南米第2課に配属され、その後スペインに在外研修に行かれました。

A：(※8-3) スペイン語の専門職として中南米第2課に配属され、1年目は研修員として過ごしました。2年目から外務省専門職員の研修制度でスペインのマドリッドで在外研修に2年間従事しました。具体的には、大学院レベルの学校2校に1年ずつ、1年目は外交官学校で国際関係を学び、2年目は、ちょうどスペインがEU(欧州連合、当時のEC)に加盟したばかりでしたので、法的・経済的な側面を一通り勉強する社会人用のコースに入りました。もちろん授業はすべてスペイン語ですし、スペイン語でレポートを書きました。

Q：最初のメキシコでの在外勤務は、覚えることが多かったそうですね。

A：(※8-4) 主な業務は広報文化、儀典(大使の秘書的業務)でした。至らないところが多かったのですが、一番若い館員の一人として可能な限り何でもやるように努めたつもりです。スペインで2年間スペイン語を勉強したのですが、やっぱりそれでは足りなくて、在外公館勤務で広報資料や書簡を作成したり、文化行事を実施したり現地の学校で講演したりする中で、実践的なスペイン語が身についたと思います。また、社会人としての経験においても、ここで覚えたことは本当に多いと思います。スペインで学生として学んだのとは全く異なる経験でしたね。在メキシコ大使館には他省庁も含めて日本から20名程度が派遣されていましたが、様々なバックグラウンドの人が集まる職場で、大使の仕事がスムーズに運ぶよう段取りをしていくのは、良い勉強になりました。また、対外的にも、広報文化担当として、メキシコの文化人、文化機関や新聞社の方など、多様な方々とお話をする機会に恵まれました。

Q：帰国され、中南米第2課に戻りました。御結婚もされて、仕事のやる気も上昇されたとのことですが。

A：(※8-5) そうですね(笑)。中米6か国と共同して行うプログラムを担当したり、相手国の大統領が訪日されたときに日本の要人にブリーフィングを行うための資料の案を作成したりしました。充実し

た結果を出すためには、その国の情勢や日本との二国間の関係を広く詳細に把握しなければなりません。在外研修前の本省勤務では指示どおりに仕事をするのが中心でしたが、今度は自分で立案することも多く、その仕事がすごく楽しいものを感じました。政治的、文化的な関係強化に加えて、当時はまだ中米には内戦中の国もある時代で、内戦後の復興のための経済協力について、他の先進国や国際機関と協調しながら政策を立てる仕事に携わることができました。内戦終結後初めて民主的に選挙を行うにあたり、日本から選挙監視団を派遣する準備まで行ったところで、出産しました。結婚してから出産するまでの時期は、本当に数多くのことを学び、今の仕事の基礎となった時期でもあります。上司や同僚も上手に励ましてくれて、とてもやる気に溢れていました（笑）。



**Q：御出産後、育児休業をとらずに復職されていらっしゃいます。**

A：（※8-6）産前産後休暇を2か月半取っただけで、育児休業は取りませんでした。選挙監視団を送り出したのに自分が現地に行けなかったことがとても悔しくて悔しくて（笑）、選挙監視団が帰国してからのフォローアップは何が何でも自分でやりたかった（大笑）。当時の育児休業は最大1年取ることができましたが、1年経って戻ったときにどういう処遇となるか不安もありました。次にどこに配置されるか分からない状態で育児休業はとれないと思いました。当時、出産し子育てされている先輩は何人かいらしたのですが、まだそれは稀なケースで、私の近くにはあまりいらっしゃらなかったですね。



**Q：復職後の仕事と育児の両立はいかがでしたか。**

A：（※8-7）育児休業を取らなかったもので、ゼロ歳児保育で夜8時まで預かってくれる無認可の保育園を見つけました。とても良い保育園で恵まれていましたね。仕事で突発事項が発生し8時までに迎えにいけないときには、園長先生が御自宅に子どもを連れていき面倒を見て下さいました。

出産の前後では仕事の仕方を大幅に変えましたね。以前はとても仕事が楽しかったので、夜中まで好きなだけ資料を読み漁り、大きなおなかで終電までということもありました（笑）。子どもができてからはそういった仕事の仕方はせず、必要なことを選択し短時間に圧縮して集中的にやって8時に子どもを迎えに行くというスタイルに変わりました。当時の同僚が、猛烈な勢いでワープロを打っている夕方の私には恐ろしくて声もかけられない程だった、と最近教えてくれました（苦笑）。

子どもが10か月のときに、とても大事な通訳の仕事でスペインに10日間ぐらい出張したことがありましたが、そのときは、私の母や夫の母に協力を頼んで交替で来てもらいました。どちらも住まいが遠かったので、頻繁には手伝いを頼めませんでした。子どもが3歳まではよく熱を出していたので、そういったときには助けを頼んでいました。始発の飛行機や新幹線で飛んで来てもらうのを待って、後はお願い、という感じで家を出ていました。



**Q：その後、西欧第2課に配属され、スペイン、ポルトガルを担当されました。**

A : (※8-8) 当時は、日本とスペインの間で人的交流、文化交流を活発化させる動きが高まっていたときでしたので、創造的な仕事で、とても期待に満ち溢れていました。一からやらなければならない仕事が多く、例えば両国の有識者によるシンポジウムの立ち上げや、互いの国に文化センターを設立し、交流の枠組みを作っていく仕事を手がけました。大掛かりな仕事でしたので、大勢の方々と関わって仕事をしていました。今は街にスペインバルが溢れ、スペインは身近な存在ですが、当時は遠くて珍しい存在で、そういった中でシンポジウムに参加していただける知識人、文化人を探すのが大変でした。参加していただきたい方々のことも隅々まで知らないとお声もかけられませんので、早く帰宅できる「特権」を生かして夜中に候補者の著書を片っ端から読んで、日中はアポをとって御協力のお願いに出掛けたのが良い思い出です。

Q : その後、パリに転勤されています。

A : (※8-9) OECD 代表部の総務班に派遣されました。そこではスペイン語は全く使いませんでしたね。総務関係の仕事ではフランス語を使う相手も多く、その他の仕事は英語と日本語でした。英語は研修語ではなく、フランス語は全く初めてでしたので、自分が一番得意なことをしているという感覚はなく、語学の重要性が身にしみました。ただ、経済、そして国際機関の仕事は私にとって新しい仕事でしたので興味深く、会議にも出席しマルチの国際機関がどういったものかを肌で感じる事ができたのは、後々大変役立ちました。

Q : パリでの子育てはいかがでしたか。

A : (※8-10) ちょうど子どもが幼稚園から小学校3年生の途中までのときでしたね。この間大部分は夫も同じ任地となり単身赴任ではありませんでした。フランスの育児環境は素晴らしい、と言われていますが、全くそのとおりでした。さすが出生率が上がった国で、とにかく子育てのための制度が充実していました。先にフランスに赴任されていた方の奥様から情報収集して、できるだけ楽に子育てできるように、例えば給食があること等を考慮して学校を選んだ結果、日本人学校ではなくてフランスの小学校となりました。子どもは言葉も通じず最初の半年ぐらいは泣きっぱなしでした(苦笑)が、働く親にとっては普通の小学校が夕方まで子どもを預かってくれるのは有り難かったです。また、夏休みなどの長期休暇のときも公立の小学校が朝8時半から5時半まで預かってくれて遠足にも連れて行ってくれる制度がありました。社会が子育てを応援していることがあちこちで感じられ、同じ年齢を日本にいて過ごすよりも子育てはしやすかったと思います。かといって夕方6時に帰宅できる状況でもありませんでしたので、自宅では、私が帰宅する時間まで、日本人の成人の方に居ていただいて、子どもの世話をさせていただきました。西洋ではオペアと呼ばれています。フランスの後メキシコに続けて赴任したので、結局合計4人のオペアに助力をお願いしました。4人ともとてもいい方で今でも交流があります。

### 【人事担当の男性のコメント】

外務省には在外公館の勤務があるので、御家庭との関係が時として難しい面はあるかもしれませんが、状況によって必ずしも御希望どおりとはいかない場合もありますが、人事当局としては子育て等には最大限の配慮をしています。

Q：フランスから日本に帰国せず、そのままメキシコに転勤されています。メキシコでのお仕事はいかがでしたか。

A：(※8-11) メキシコにはフランスから直接転勤しました。最初のメキシコ勤務以来いつかは再度勤務したいと考えていましたので、喜んで行きました。政務班長として、メキシコの政治・外交に関する調査・分析及び政党関係者や有識者とのお付き合いをしながら情報収集をする仕事をしました。日本の外交政策についてメキシコへの働きかけを行うことも仕事の一つでした。研修語としてしっかり勉強させられたスペイン語を使う仕事の充実感はひとしおです(笑)。丁度、日本・メキシコ経済連携協定(EPA)の交渉が行われた時期でした。交渉に直接関係する仕事を行うのは経済班でしたが、議会や有識者への働きかけは普段の接触も生かして政務班も分担しました。政務班長の仕事は大変充実していました。これがまさに私がやりたかった仕事だと感じながら仕事をしていました。相手の国の成り立ちや事情が良く理解できていないと、さまざまな働きかけもうまくいきませんし、例えばメキシコに進出したい日本企業から今後のメキシコの政治情勢はどうなるかという問い合わせがあれば、できる限り丁寧に対応したいと心がけます。大使館であるからこそ収集できる情報もありますので、そういった情報を常にアップデートして知っていることは大使館として大事な仕事だと思っています。メキシコも人づての繋がりが重視される社会で、有識者から議会関係者を、その人から更に関連団体のキーパーソンを紹介していただくといった機会も多かったです。

Q：メキシコでは子連れで単身赴任されていらっしゃいましたね。

A：(※8-12) 長いスパンで見ると、メキシコの治安はちょうどある程度安定していた時期でした。ただ特に子どもは自由に遊べる環境ではなかったです。フランスでも家の中では日本語を使っていましたが、子どもの日本語が不自由になりそうでしたので、今度は日本人学校に通わせました。日本人学校と同じ敷地内にメキシコの学校もあったので両校の間に行事などの交流もありました。仕事相手の子どもがそのメキシコの学校に通っていたりして、親同士の交流もあり、そういった交流を通して料理に目覚めました(笑)。もともと食べる事が好きですし、細かい作業も苦にならないし、創造的な作業もあるので、料理を好きにならないはずはないとは思っていたのですが(笑)。メキシコ料理は幅が広く大好きです。でも現地では材料もわりと手に入りやすかったので、日本料理も良く作っていました(笑)。メキシコでは日本食は大人気で、世界的な日本食ブームより随分前に火がついていました。今も料理は好きで趣味として習っています。

### 【同僚の女性のコメント】

四方さんはとても大らかな方ですね。ぎすぎすしているところが全くありません。在外公館の赴任先でお子さんをシッターさんに預けてそこから2週間出張に出るなど、とても懐の広さや器の大きさを感じます。友達もたくさんいらっしゃるようで、週末の生活もエンジョイされているようです。フランス語や料理も習っていて楽しそうにしています。いつもおしゃれで、ただ仕事だけ頑張っているという感じではなく、可愛いと思うところもたくさんあります。

Q：帰国された後は、南米課に配属されています。ちょうど大変な時期だったそうですね。

A：(※8-13) 南米課に配属された頃、日本との二国間関係がぎくしゃくしていた国を担当していました。前向きな話が一切ないことは辛かったですね。私の仕事は現地の大使館の情報収集に基づき、対応を考え、状況が悪化しないように対策を立てることでした。今までの自分の仕事の中ではかなり責任が重く、気分も重かったのを覚えています。どんどん上に上げていって組織としてあり得べき対応につき最終的な判断を仰ぐのですが、その際の判断材料を客観的に出していく必要があります。考えられるオプションのメリット、デメリットを緻密に分析して上層部に諮る必要がありました。

Q：その後、同じ課で二国間経済関係の協定を担当しました。

A：(※8-14) ある日、二国間関係が改善するきっかけができました。今までの「負の遺産」を解消し方向転換するための手段として有効だったのが、先方の国も望んでいた経済協定の交渉開始でした。そんなに急に上手くいかないのではないかとの意見もありましたが、協定の交渉の開始を直属の上司と共に提案し、交渉の後、最終的には協定の締結まで漕ぎ着けることができました。経済交渉になると、相手が中南米の国でも、交渉は英語になるのです。例えばメキシコの議会への働きかけはスペイン語だったのですが、日・メキシコ EPA の交渉は英語で行われました。南米課でもスペイン語でなく英語での交渉となり、内心、これは大変なことになった、との危機感もありましたが(笑)、交渉の仕事自体は充実していて楽しかったです。とにかく前向きな仕事に携わることができたのがとても嬉しかった。南米は鉱山が多く、日本の会社も鉱山を買ったり開発計画に参加して投資するということもありますので、経済関係の協定により投資が保護されたり、ビジネス上の問題があっても協議により解決する場が設けやすいという利点があります。民間のお仕事の環境整備に少しでも役に立つのであれば、公務員としてこんなに嬉しいことはないと思いました。

Q：その後、希望を出されて経済局に移られました。

A：(※8-15) 経済協定関係の仕事が大変充実していたので、経済、出来れば資源関連の仕事がしたいとの希望を上司に伝えました。南米課での仕事を通じて、日本は特に資源を産出する国々との関係を幅広く良くしていくことが必要で、日本の企業が一番いい状況で現地の活動を展開できるように環境を

整える手助けをすることは、政府の重要な仕事の一つだと考えたからです。相手国の経済開発に手を差し延べつつ、日本の企業も気持ちよく働けるようになるのが理想でしょうし、経済・政治の両方で相手国とのパイプを持つ外務省であるからこそお役に立てることも多いのではないかと感じます。

#### 【人事担当の男性のコメント】

四方さんは中南米の大国であるメキシコで活躍されて、中南米全体の地域の政治、経済、社会、文化等全ての分野で知見を深められて経験を積まれました。そして途中からは、国際貿易にも取り組まれて専門性を高められている。外務省人事としてもその知見を活用させていただきたいという思いがあります。地域局と機能局（注：経済局、国際法局等）両方で素晴らしい活躍をされています。パーソナリティの点でも、組織の中で周りの人との協調性を保ちながらしっかりやっつけらっしゃる素晴らしい方だと思います。

Q：WTOの政府調達協定の改正交渉は多国間ということで、EPAとは違った難しい局面があったのではないかと思います。

A：（※8-16）複数国間で行う交渉に特有の難しい局面は確かにありました。国内の事情を抱えて譲れない部分はどこの国にもありますし、国によって制度が少しずつ違っていますので、それぞれの国が自国の制度が一番だと言い張ったところで、着地点が見出せるわけではなく、交渉はまとまりません。複数国間で交渉する場合、どういう形でお互い何を譲るのかというところを考えて落とし処を見出すのが二国間より一層難しいように思います。交渉参加国には利害関係がそれぞれあって、事情も背景もいろいろです。ただ、こういった複数国間の交渉で面白いのは、二国間で話し合ってもどうしても一致する点が見いだせない場合、他の国が助け舟を出すこともあったことです。いずれの交渉参加国もこの協定の改正交渉をどうしても妥結させたいと思っていたので、譲り合えない2つの国の両方が受け入れられる案を、他の国の交渉官達が裏で一晩かけてひねり出したこともありました。こういうことが複数国間交渉の醍醐味なのかな、と思います。こうして、何とか妥結に至りました。

Q：キャリア・アンカーでは「奉仕・社会貢献」が圧倒的に一番高く、次に「純粋挑戦」が来ています。

A：（※8-17）もともと人や社会に役に立ちたいという気持ちが強かったので、大きな目標が明確になれば困難な仕事でも乗り越えられるように思います。また、振り返ってみると、いつも自分の実力より上の仕事があるので、どうにかそのレベルに追いついて最終的なつじつまを合わせる必要があり、そういう意味で「純粋挑戦」のポイントが高くなったのだと思います。この間、入省2年目の若い方と話していて、四方さんは楽しい仕事ばかりやってきましたね、と言われました（笑）。振り返ってみて本当にそうかもしれないと思いました。簡単な仕事ばかりではありませんでしたが、充実度が全く感じられなかったことは不思議とありませんでした。いい仕事に恵まれてきましたね。運が良かったのだと思

います。

**【同僚の女性のコメント】**

四方さんは経験がものすごく豊富で業務上の知識もたくさんお持ちです。また、御家庭もありお子さんもいらして、出張にも在外にもどんどん行かれる、バイタリティというか持っていらっしゃるエネルギーがすごく大きいです。今は制度も充実していますし、最近ではそういった方も増えていますが、あの時代で女性の専門職でそこまで頑張られていた方は数少ないのではないのでしょうか。

Q：後輩の方からも御相談を受ける機会が多いのではないのでしょうか。

A：(※8-18) 省内全体でも、今は子育てをしている女性もたくさんいて、インフォーマルなネットワークもあり、お互い相談に乗ったりしています。在外公館に赴任するときの子どもの世話をどうするのか、とか、病児保育所についての情報や保育園のお迎えはどうするのか、希望を上司にどのように伝えたらいいのか、などですね。女性だけではなくて、これからどういった職業人生を送ろうかということについて、男性から相談を受けたこともあります。

**【同僚の女性のコメント】**

一緒に出張に行っても、周りの方にも細やかな配慮をされていて、知らないところで私の仕事のフォローもして下さっているのととても感謝しています。職場でのコミュニケーションを気にかけていらして、食事会などでは、御自分で同僚に声をかけてお店を選んで予約を取ってと、とにかくとても気遣いをされる方です。当課には出向されていらっしゃる方も多いのですが、そういった方々もなじめるように声をかけたり、若い人もどんどん巻き込んでいます。見習うところが多すぎます。

**【人事担当の男性のコメント】**

省員は、所属課の上司との面談の機会は少なくとも年2回あり、その他人事課の人事担当者との面談を希望される方もあり、そういった機会はいろいろなお話を聞くきっかけにもなります。他にも心身の病気の相談、介護、御自分のキャリア、配置面での悩みなどいろいろなケースで人事担当者に相談にいらしています。

Q：外務省は女性にとって働きやすい場所だと思いますか。

A：(※8-19) 女性には大変働きやすいと思いますね。国際貿易課の本体の13人のうち現在5人が女性で、女性は多い方だと思います。国家公務員はまず制度面が充実しており、特にこの10年間で女性の勤務環境を改善する制度改革がなされて、私が子育てしていた時代よりは断然女性が働きやすくなったのではないかと思います。でも私の場合は制度が整っていなかった分、周りの方が配慮してくださり、例えば夜の当番も免除していただきました。制度で決まっていたわけではないのですが、夜の1回分の代わりにその分昼当番を2回やってね、という感じでしたね。そういう柔軟性を組織として保ち続けることができるかどうかですね。配慮が行き届いた方々に囲まれて、本当に私は恵まれていたと思います。

女性が数的にも比率的にも多くなり、どのように仕事を分担し補い合っていくのかは引き続き課題の一つだと思います。

仕事として相手の国があり、また、突発性の事件などもあります。最近では情報通信手段の発達によりオフィスを離れてもある程度の連絡はとれるようになりましたが、それでも一部の人に負担がかかりがちになるので、公平感が持てるような心がけが必要だと思います。普段からコミュニケーションを円滑にしておいて、自分の状況を分かってもらうことも重要ですね。職場の中で議論をして知識や考え方を共有することも大切でしょう。普段のコミュニケーションを通じてある程度の知識や考え方が備わっていれば、担当が不在でも対応の始動が早く、代理の方の負担感も軽減されると思いますので、普段からそういう環境を作ることができると良いですね。男女で基本的に違いがあるとは思っていないのですが、あえて問われれば、女性のほうが自分をオープンにし、意見交換を頻繁にしているような気はします(笑)。

#### **【同僚の女性のコメント】**

外務省は男性も女性も完全に平等です。他省庁から来られた方の中には、女性が多いのに驚かれて、男子校から共学に来たようだと言っている方もいます。育児休業を取って復帰する方も、育児短時間勤務制度を使って働いている方も多いです。それが普通のことなので、育児短時間勤務で早く帰られる方について悪く思う人はおらず、取りにくいといったこともないと思います。むしろ短時間に非常に効率的に業務を終わらせて、定時に帰る方が多いので、見習わなければならない点も多いです。男性でそういった制度を利用される方もいらっしゃいますよ。

#### **【人事担当の男性のコメント】**

外務省は他の省庁と比べて、職種を問わず女性がとても活躍されています。大学生向けの就職説明会を開きますと、参加者の7割ぐらいが女性であり、女性の関心が高いのに驚きます。外務専門職の場合は専門の言語を持つようになりますが、入省される方は皆さん非常に熱意のある方で、積極的に手を挙げて現地に行かれますね。待遇面でも、昇進、給与、人事面等において男女全く同等にやっています。御家庭を持たれた場合、確かに在外公館勤務については制約があることもありますが、我々人事担当もそれは最大限に配慮しています。産前産後休暇、育児休業、育児短時間勤務制度等を取ったからといって、それで特別視することは全くありません。女性職員のかかなりの数の方が実際にそういった制度を活用しています。復帰されてからまた活躍されることを大いに期待しています。



## 森 万希子 (もり まきこ)

外務省

欧州局アジア欧州協力室首席事務官

(昭和 62 年度採用)



- ・ドイツ語圏の専門家であり、国際法、経済協力、アジア欧州会合（ASEM）など多彩な業務で活躍
- ・緻密な情報分析力と幅広い人的ネットワーク

「自分の適性に迷いながら試行錯誤を繰り返すなかで、仕事の中の意外な面白さや思いがけない自分を発見してきました。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1 年目	ドイツ語の専門職員として（本省大臣官房儀典官室）
2～4 年目	在外研修員（ドイツ）
4～7 年目	在ドイツ総領事館勤務
7～10 年目	知的交流・青年交流事業ほか（欧州局）
10～13 年目	国際法（特に海洋法）に関する業務（条約局法規課）
13～17 年目	開発途上国への技術協力（経済協力局）
17 年目	在スイス大使館勤務（政務班）
18～22 年目	在ドイツ大使館勤務（政務班）
22～24 年目	社会分野の条約・協定の締結など（国際法局社会条約官室）
24 年目～現在	アジア欧州会合（ASEM）に関する外交政策の企画立案（欧州局アジア欧州協力室）

Q：現在のお仕事についてお聞かせ下さい。

A：（※9-1）アジア欧州協力室はアジア欧州会合（ASEM）という国際的な対話のフォーラムに関する外交政策の企画立案などを行う部署です。ASEM はアジアと欧州との間にある唯一の対話の枠組みであるという特徴があり、先般の首脳会合や外相会合など閣僚級の会合のほか、いろいろ幅広く活動しております。日本はアジアの一員として、また欧州とも基本的価値を共有している国として、イニシアティブをとる立場となります。シンガポールにアジア欧州財団（ASEF）という知的交流、文化交流などを行う財団があり、そこが中心となって原子力安全、人権分野、テロ分野などの様々な分野でのアジア欧州間の定期的な会合やセミナーを開催しています。そういった専門分野の会合に際しては、省内の関係部局だけでなく各府省にも協力をお願いして、良い協力案件を作り上げていくための仕事をしております。このほかにもいろいろな活動を通じてアジアと欧州間の交流の裾野が広がったところを、首脳会合、外相会合で集約するという流れになっております。

Q：先般のラオスにおける ASEM の首脳会合についてお聞かせいただけますか。

A：（※9-2）ASEM では首脳会合と外相会合が毎年交互に開催されるのですが、今年は首脳会合がラオ

スで開催されました。ラオスが ASEM 首脳会合を主催するのは初めてのことです。総理の訪問に当たって、通常は現地の大使館が中心になって受け入れ準備をするのですが、在ラオス大使館は規模が小さいので、応援出張者を送り込んで体制を強化しなければならない状況でした。要人の外国訪問を準備する儀典外国訪問室はそういったノウハウが蓄積されている部署ですが、そこはかなり早い段階から密接な協力関係を作り、準備を進めることができました。

#### 【上司の男性のコメント】

森さんの長期的なスパンで見通しを立ててその計画を着実に実行していくところに感心しています。森さんを中心に今回の首脳会議の準備を進めてきました。開発途上国における大きな会合でしたので、周りからの相当数の応援を得なければならないのですが、森さんは、過去の会議に携わって活躍された人、つまりその道の達人を丹念に調査して 40 人ぐらい集めて成功に導きました。それぞれが自分の業務に忙しい中での協力ですので、これはなかなか例を見ないことです。森さんの人徳だと思います。積み上げてきた省内のネットワークや人間関係がなければ難しいことですし、非常に説得力があるので、森さんだったら協力しようと思わせるところがありますね。

#### 【同僚の男性のコメント】

森さんは持ち前のネットワークをフルに使い、直接コンタクトをして応援出張を何回も頼んでいました。何度断られても、粘り強く説得を続けていました。朗らかなので、相手も気さくに引き受けもするし、あるいは気兼ねなく断ることもできるのではないのでしょうか。

#### 【部下の男性のコメント】

ラオスには 50 か国に及ぶ各国の首脳等が集まりました。この首脳会合に向け、どういう作業をどのタイミングで準備すべきかについて、森首席が過去数回分の資料を調べ上げ、あらかじめリスト化していたこともあり、準備も本番もつつがなく実施することができました。また、私が現地に行って、日本にいる森首席と連絡調整をしていたのですが、実は首脳会合直前まで成果文書のとりまとめ作業が難航しました。準備会合の最終日はほぼ 24 時間ぶっ通しで成果文書の調整が行われたのですが、日本では、土日を返上し、森首席には省内外のいろいろな関係部署と連絡・調整を図って頂いたので、無事、文書の取りまとめ作業を終えることができました。

Q：外交官を目指された理由、きっかけを教えてください。

A：(※9-3) 理由はきわめて単純でして (笑)、外国語学部でドイツ語を専攻していたので、ドイツ語が使える職業につくことが最大の目的でした。ただ、ドイツ語を使う仕事というのはなかなかありません。大学から定期的に外務省に何人か入省していましたので、学内で外務省に入るための勉強会も行われていました。また、大学 3 年生のときに 8 週間ほどドイツでホームステイをする機会があり、そこでドイツと日本の交流が図れる仕事がしたいという気持ちを強めました。

Q：ドイツ語を専攻したきっかけは何でしょうか。

A：(※9-4) 高校がリベラルなところで、高校2年生ぐらいからNHKのラジオ講座を活用していろいろな言語を勉強することが流行っていました。英語が得意だったので、私も他の外国語も習ってみようと、フランス語、スペイン語、ドイツ語、ロシア語など一通り学んでみましたが、その中で自分の性に合ったのがドイツ語でした。ドイツ語は規則正しくて、発音も文法もきっちりしているところが良かったのかもしれませんが。また、私は札幌出身なのですが、札幌はミュンヘンと姉妹都市だったことも若干影響しているのかなと思います。

Q：外務省に入省されて、最初はいかがでしたか。

A：(※9-5) 最初は、国賓や公賓の受け入れを行う儀典官室に配属になりました。1年目は仕事を覚えるのに精一杯だったですね。入省してすぐに全体研修があったのですが、周りの同期の人たちの意識がハイレベルで、日本の安全保障などに関する熱い議論もあって、ちょっと場違いのところに入ってしまったのかなと思いました(苦笑)。私はどちらかというと国際交流という何となくふわっとしたマインドで、海外の人たちに日本のことをもっと良く知ってもらおうという発想で入省しましたので。

Q：2年目から2年間ドイツで在外研修をされました。

A：(※9-6) ドイツが好きだったので、またドイツに来られただけで嬉しかったですね。大学の政治学科に入り、ドイツ語を実務で使えるレベルまで引き上げることを目的として、ドイツの政治・経済・文化・社会についてあまねく勉強しました。ただ、私はドイツ語が既習だったので楽しく過ごしてしまい、その後でとても苦勞をすることになりました。

Q：その後、そのままドイツの在ハンブルグ総領事館に勤務されています。ここで苦勞されたのですね。

A：(※9-7) 最初の館務でしたが、自分の能力と求められている能力のギャップに悩み、自分の適性についてとても不安を持ちました。外交官は、政治・経済いろいろな分野の方たちの話を聞いてその国の情勢を分析していかなければならないのですが、最初はほとんど何もできませんでした。総領事館の仕事は、もともとパスポート・査証などを扱う領事業務と日本の文化交流に関する広報業務が中心なのですが、ドイツは連邦制なので、各総領事館が管内の政治経済情勢を把握する必要がありました。本来、研修時代にその国の政治・経済の基礎知識をしっかりと身につけなければならなかったのですが、その感覚があまりないまま館務についてしまったのですね。

当時、調査分析のプロフェッショナルな上司がいらして、仕事の基本の部分の細かい指導を受けました。言われていることは実に当たり前のことだったのですが、それができていなかった。次にどういう情報調査分析を行うのかを確認して、その分野の知識を蓄えて対応できる状態に自分を持っていく努力が必要でした。毎日泣きそうになっていましたが、ここでめげてはいけないと、ひたすら上司に食らいついて、何とか踏ん張っていました。ただ、その後5年10年経ってみて、ここで培った調査分析に関

する基礎能力がとても役に立っていることを実感しました。できの悪い部下を一から指導するのは大変だったと思うのですが、良く面倒を見てくれたなあとは今では本当に感謝しています。

Q：帰国され、欧州局配属の後、条約局（現在の国際法局）に異動になりました。初めて国際法に携わることになりました。

A：（※9-8）当時の条約局には、条約課（2国間条約の取扱）、国際協定課（多国間協定の取扱）、法規課の3つの課があり、私は法規課に配置になりました。法規課は慣習国際法に基づいた判断を行う部署ですが、慣習国際法は成文法ではなく各国が法的な義務と考える国際慣行です。分野としては海洋法などを担当しました。国際法は外務省の入省試験科目に含まれていましたが、試験対策の知識でしかなかったもので、ここでも非常に苦労しました。

配属になって3日目に海上で事件が起き、すぐに政府としての対応を考えなければならない状態になりました。いきなりハードルがとても高かったです。関係部署からの相談に対して担当のほぼ即時の判断が求められていて、非常にやりがいはあるのですが、責任が重くつらかったです。

全ての案件について前例や参考事例が必ずあるので、それに基づいた判断を行うことになるのですが、最初はそれを調べ上げるのが大変でした。海洋調査船の問題など、海の事件や事故は多発していましたし、その対応には緊急性があるため、何か事件が起きると週末返上で対応しました。当時はとても忙しく、毎日ほとんど終電での帰宅でしたし、金曜日は朝の4時5時まで仕事をするのはしょっちゅうでした。まさにOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）で、ひたすら積み重ねていくしかなかったですね。

Q：その後、経済協力局（当時）に配属になり、ここでアジアの国々との経験を積まれました。

A：（※9-9）ここでの3年半は本当に充実していて、毎日職場に来るのがとても楽しかったです（笑）。

経済協力局では、開発途上国に対する技術協力を担当する部署に所属していました。例えば農村開発では、日本から専門家を派遣してその国の農業生産性を上げ、また、途上国から研修員を受け入れて日本で技術を学んでもらい、本国に戻った後に、現地で技術指導者になって農業の発展に貢献してもらうといった仕組みです。インドやカンボジアなどに行って、技術協力の具体的な案件に関する協議を行いました。

また、開発途上国の将来のリーダーを受け入れる大学院（政策研究大学院大学）のプログラムの立ち上げの時期で、これに携わることになりました。日本に留学して国を開発するための知見を習得していただき、帰国後はその国のリーダーとして日本との間の架け橋になっていただくことを目的としたものです。インドネシア、中国、フィリピン、ミャンマーなど、日本がODAを供与するほとんどのアジアの国に出張し、ぜひ良い方を派遣してほしいという要請を行いました。

Q：その後、在スイス大使館、続いて在ドイツ大使館の勤務となりました。

A：(※9-10) それまで国内勤務が長かったので、そろそろ海外に出る時期だなと思っていました。在スイス大使館は10名ほどのこじんまりとした規模で、情報収集と分析調査を一手に担当しました。久々の外国勤務だったので最初は戸惑いましたが、以前ドイツで鍛えられたことを思い出しました。本当にあのときの経験は貴重でしたね。

次の在ドイツ大使館勤務も同じようなポストでした。以前から行きたかったところでしたので嬉しかったですし、スイスで基礎固めができていたので仕事もスムーズに行えました。ドイツ大使館はスイス大使館の約3倍の規模で、政務班のなかでもそれぞれの役割分担がはっきりしており、自分の立ち位置に悩むところはありませんでしたが、振り返ってみるといい仕事ができただろうと思います。ドイツではちょうどメルケル政権が立ち上がろうとする時期で、その選挙の分析を行った報告書が実際に本省で活用されたことが喜びにつながりました。駆け出しの頃に苦手感があった情報調査分析は、実は自分には合っていたのかもしれないと今では思います。大使や次席、上司や同僚に育てていただき、人に恵まれてきた職業人生だったと思います。

何度も日本とドイツを行ったり来たりしているうちに、自分の中でドイツの外国性が薄れ、日本に住むのと大きな差異はなくなりました。制度や生活習慣が違っていても、ドイツ語圏で生活することは全く苦にならなくなりました。



Q：帰国され、再び本省の国際法局に戻られました。以前とギャップを感じつつも大きな成果を出されたそうですが。

A：(※9-11) しばらくぶりに国際法局に戻り、仕事のスタイルが変わっていて少しギャップを感じるところもありました。昔はある程度本人の自助努力に力点を置き、上の人たちはあまり手助けをせず、本人の成長を促すものだったのですが、簡単に手助けしてしまうなど（苦笑）。自分が育てられてきたプロセスを振り返ると、非常につらかったけれど自分で克服することによって成長してきたので、人材育成としてはどうなのだろうと疑問に思うこともありました。ただ、残業過多の問題もありますし、個々人で何を重視するのかなどメンタリティも変わってきています。私は、結構職人気質なところがあるのですが、最終的には上の方の判断なのだと思います。自分の仕事の成果を追求することに力点を置くようにしました。

一方で、仕事は面白かったですし、大きな成果も出ました。社会分野の条約の締結等に関する仕事でしたが、実はこの分野で何十年もの懸案があったのですが、それをとてもいい形で解決できました。私の中で最大と言ってもいいくらいの成果で、やりきった感があります。また、日本の国益にからむ重要な案件で厳しい状態に追い込まれたのですが、局全体の上司に支えていただきました。成功の秘訣は、信念です。かなり上層部の方々までこの信念を共有し後押ししていただいたので、堂々と表に立って交渉することができました。



Q：現在の欧州局では管理職としての仕事もされています。管理職として心がけていることなどお聞か

教えてください。

A：(※9-12) 首席事務官になって初めての管理ポストにつきました。外務省専門職員は専門家になることがより期待されており、管理職を意識していなかったため、初めはものすごく戸惑いがありました。とにかくやってみるしかないと思いましたが、最初はできるだけソフトランディングすることを心がけました。私がこの室に来たことによって、室員の仕事がしにくくなる状況だけは避けたい、仕事がしやすい環境・雰囲気を作ることが第一だと考えました。

首席事務官として同じような管理ポストに就いた先輩からアドバイスをいただいたことが、とても大きかったです。このポストに就いて初めて知る手続などもあり、上司、室員との関わり方などの細かい話を含め、何度か相談しました。とても感謝しています。

3か月くらいたって少し様子を見たところで、徹底した合理化を進めました。参照するデータや文書を整理し、決裁プロセスも簡素化しました。私自身は超合理主義的な人間で(笑)、やらなければならないことは何十時間かけてでもやりますが、無駄なことは一切やりたくないし、人にさせたくもないですね(笑)。

また、室の規模が小さいので、一人一人の個性に合わせて柔軟に対応するよう心がけています。室全体として外から評価されるよう一定の成果は出したいですね。小さくてもキラリと光る室を目指しています。日頃の小さな仕事の積み重ねが、全体の底上げにつながっていくものだと思います。

#### 【上司の男性のコメント】

私は他の課と兼務しておりますので、森さんが実質的な室長代行としてアジア欧州協力室のマネジメントをしています。自分は成果に注目してしまうのだけれど、森さんは人間としてトータルで見て人事管理をしています。そこは女性の強みかなとも思います。

#### 【同僚の男性のコメント】

部下への指導も徹底されています。それぞれの適性に配慮した仕事の配分を心がけていて、細やかに指導されている感じがします。自分でも仕事をとことんやるけれども、部下にも任せています。

#### 【部下の男性のコメント】

室の要として、全体を総括した上での見通しがあり、細かく目を配らせてみてくださっていると思います。イニシアティブを取って大まかな方向性を出して明確に指示してくれるので、我々は手足となって動くことができます。尊敬できるところは、事前の緻密な情報収集や判断や指示がぶれないところです。

Q：お仕事に対する思いをお聞かせ下さい。キャリア・アンカー・アセスメントでは、「純粹挑戦」が最も高く、次に「奉仕・社会貢献」、「専門・職業的能力」が高い結果となっています。

A：(※9-13) 仕事をする以上は、同じ時間を使うのであれば、自分が満足できる結果を残したいと思っています。周りから評価されるかどうかは、私にとって、実はそれほど重要ではなく、自分が満足する結果そのものを出すことに喜びを感じています。何度か挫折しそうになっても、ひたすら努力で克服してきました。

外交官に求められている専門能力は、まずは専門言語を持ち専門地域に精通することですが、それに加えて分野としての専門性を持つことも推奨されています。実は開発途上国への経済協力を専門分野としたいと思っていたのですが、今では国際法、条約の比重が高くなって、自分のなかの大きな引き出しとなっています。とても苦しんだ分野ですが、職人的なノウハウやそれなりの知見が必然的に身につけてしまいました（笑）。

#### 【上司の男性のコメント】

外務省は非常に間口の広い役所で、経済、法律、領事、文化、開発協力などいろいろな分野があります。管理職として期待されている人には、どんどん新しい業務をさせて経験を積ませて伸ばしているようにしています。新しいポストで次々に新しい仕事に携わるのは管理職としての宿命ですね。それは確かに簡単ではありませんが、更なるステップアップを期待されてのことなのです。

Q：御自身の強みについてどうお考えですか。

A：（※9-14）どんな仕事であっても新しい発見や面白みを見出せるのが私の強みなのではないかと思います。どんなに面倒で目立たない地道な仕事でも、与えられた仕事は何でもやるべきだと思いますし、与えられた仕事にどんな気持ちで取り組むかが重要なのではないかと思います。私も自分の適性に迷いながら試行錯誤を繰り返すなかで、仕事の中の意外な面白みや思いがけない自分を発見してきました。つらい仕事でも楽しみを見つけてそれをすることによって、職業人生の充実度が変わってくると思います。

#### 【同僚の男性のコメント】

森さんの強みとして3つ挙げられます。1つ目は用意周到で徹底的に仕事を進めるところで、とても計画性があります。2つ目は業務に対して躊躇せずに積極的に関わっていくところで、何でも厭わずやる姿勢があります。3つ目は人間関係を大事にしているところで、省内での知り合いも多いところです。持ち前の積極性で、どんどんネットワークを開拓して行って、それが今回のラオスでの首脳会議を成功に導いたのではないのでしょうか。

#### 【部下の男性のコメント】

何でも徹底して楽しんでいるところはあるかもしれません。忘年会の主幹事を引き受けられたときに、レクリエーションを企画されました。参加者一人一人についての3択問題を作ってみんなで当てるのですが、本人も覚えていないような細かい選択肢も用意されていました。前にいた部署を通じて人となり調べていたようです。外務省内のネットワークはかなりすごいのではないかと思います。かなり緻密な調査をされていました（笑）。場は結構盛り上がりましたね。

Q：お仕事以外の楽しみはありますか。

A：（※9-15）フィギュア・スケートをしています。北国育ちなので、子どもの頃から生活の中にス

ケートがあったのですが、フィギュア・スケートを始めたのは大学的时候了。十数年前ぐらいから何か運動した方がいいなと思い、週に1回クラスに通っています。フィギュア・スケートは何歳までもできるスポーツで楽しいですよ。意外と頭脳スポーツで、新しい技を習得するには基礎の積み重ねがあり、それができたときの達成感が魅力です。

Q：今後外務省専門職員を目指す女子学生に向けてのメッセージがあればお願いします。

A：(※9-16) 私が入省した頃は男女雇用機会均等法が施行された直後ぐらいのタイミングだったと思います。普通に大学で学んだことをいかしたいということでこの仕事を選んだので、肩に力が入らない感じで入省してしまって、後で驚くこともありました。公務員は男女の別はないと言われていてもそれなりにあるのではないかと思っていたのですが、外務省は本当に全く男女の別がなく、容赦なく働かされます(笑)し、全く同等な機会が与えられています。

**【上司の男性のコメント】**

逆に、女性の事務官の仕事が深夜だろうが徹夜であろうが、そういった配慮は全くありません。他省から出向されている方がびっくりすることもあります。ただ、出産、子育てに関する配慮をしていますが、それは女性への配慮ではなくて、お子さんを育てることへの配慮ですね。

**【同僚の男性のコメント】**

女性だからと意識することはありません。産休、育児休業などへの協力はあり、わずかですが男性で育児休業を取られている方もいらっしゃいます。体制として育児休業を取られたあとの後任がすぐ就くように改善されたらいいなと思います。

**【部下の男性のコメント】**

女性の割合も増えていて、女性が働きやすい職場なのではないでしょうか。また、文化、環境などの分野や語学力も含めて女性の感性や能力を活かせる職場だと思います。

## 奥田 寿子 (おくだ としこ)

財務省

神戸税関尼崎税関支署長

(昭和 49 年度採用)



- ・神戸税関初の女性支署長、組織の重要なポストを経験
- ・仕事と育児の両立（1男1女の母）、中国地方の単身赴任も経験

「落ち込むことや不安な時でも、見方を変えることによって、早く気持ちを切り替えるようにしています。職員とコミュニケーションを図りながら、明るく活気のある職場づくりを目指します。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1～14年目 税関係員（神戸税関）

～財務省新規採用者研修

～この間結婚、第1子（4年目）、第2子（8年目）出産

～税関研修所神戸支所・各種事務研修

15年目 税関主任

～税関研修所・管理者研修

～阪神・淡路大震災で被災、新庁舎に移転

～税関研修所・管理者研修

～人事院・係長研修

25年目 税関課長補佐

～この間夫が単身赴任（広島）

～健康管理関係研修

29年目 広島に単身赴任、税関支署統括（広島税関支署）

～税関研修所・管理者研修

～税関研修所・統括官研究科研修

～人事院・リスクマネジメントの研修

～自己啓発研修（情報共有化、ビジネスマナー等）

32～36年目 神戸で勤務

～夫が単身赴任

～税関研修所・マネジメントリーダー研修～

37年目 広島尾道に単身赴任、尾道糸崎出張所長（福山税関支署）

38年目 東播磨出張所長（姫路税関支署）

39年目～現在 尼崎税関支署長（尼崎税関支署）

～その他、個人で、通信制の大学卒業、大学の短期公開講座（リスク管理、組織心理学、コーチング等）を受講

Q：まず、これまでのお仕事の間、経緯などについてお聞かせ下さい。

A：（※10-1）公務員を希望したのは、小さな頃から就職するのは公務員で、女性も長く仕事を続けるものだ、と思っていたからです。漠然とですが、地方公務員より国家公務員の方が仕事の範囲が広いのではないかと感じ、志望が固まりました。最初の赴任地は神戸です。職場で丁寧に指導をいただきながら、自分なりに一生懸命やっていたつもりです。神戸税関の女性採用は同期が5人でしたが、当時は出産を機に辞めることが多かったです。色々な職場を経験していくうち、段階に応じ研修参加の機会も

ありまして、キャリア形成と仕事への意欲を高めるのに役立ちました。単身赴任も経験しまして、港町の広島市と尾道市で勤務しました。

Q：税関のお仕事の内容についてお聞かせ下さい。

A：(※10-2) 税関は、安全・安心な社会の確保、関税等の適正・公平な課税、貿易の円滑化の3つの使命を達成するため、輸出入貨物の通関、関税等の徴収、密輸の取締りなど、秩序ある貿易の発展に努めています。輸出入貨物の通関業務とは、貨物を輸出や輸入しようとするときは、税関に申告して許可を受けることが必要ですが、その申告が正しく行われているかどうか審査し、貨物について必要な検査を行う業務です。また、監視・密輸の取締りとしては、我が国の経済・社会秩序を守るため、港や空港で国民の安全・安心を脅かす麻薬や覚せい剤などの不正薬物やけん銃などの密輸を取り締まっています。税関は、財務省の地方支分部局として、全国に8の税関及び沖縄地区税関を置き、9つの区域に分けて管轄しています。神戸税関は、兵庫県、山口県を除く中国4県及び四国4県の計9県を管轄しており、尼崎税関支署は管内におかれた15の支署の1つです。

Q：とても前向きにお仕事されていらっしゃるようですが、今まで仕事をしていて、つらいと思ったことはありませんでしたか。

A：(※10-3) 新しい職場に配置になったときに仕事を覚えていくのは大変ですが、経験を積み重ねることによって力になると思っています。気持ちが落ち込むことは少なかったのですが、何かあれば気持ちを早く切り替えるよう心がけました。統括官として広島への単身赴任を経験しましたが、赴任後間もなく、業務処理が困難な事案が発生しまして、当事者間の意見が対立して、互いに一歩も引かずプレッシャーに苦しみました。上司や、本関担当部署から指導や助言をいただき何とか乗り越えましたが、このときはつらかったですね。

**【上司の男性コメント】**

奥田さんは、女性職員が少ない時代の入関で、当時は職場環境も厳しかったですよ。単身赴任中で統括官としての責任もあり、自分で問題に対処しなければならない厳しさもあったはずですよ。

**【部下の男性コメント】**

奥田署長は、明るい方で苦勞しているような面は見えないです。いい意味で「署長」らしくなく、話をしても気さくです。女性だからという訳でもないでしょうけれど。

Q：御家族のお話をお聞かせ下さい。

A：(※10-4) 職場で知り合った夫と結婚し、子どもも早い時期に生まれました。育児休暇などの支援制度がない時代でしたが、幸い健康に恵まれましたので妊娠中も悩むことなく過ごせました。出産前に保育所探しをした際には苦勞しましたが、先輩からの「なんとかできるし、仕事を続ける人もいるか

ら」との助言が頼もしく思えました。夫に仕事を続ける方向で相談しましたら、最初は「えっ？仕事辞めるのと違うの？」といった反応でしたが、結局、産前産後には家事を分担してくれました。

### 【上司の男性コメント】

御主人も私の先輩でしたが、育児には協力的でしたよ。今でいう「イクメン」です。税関は公務員の中でも地方勤務が多い職種ですので単身赴任や子どもの転校もあり得ます。職場結婚も多いですが、お互いの職場環境を理解するという点でいいのかなあとも思います。

Q：御家族の協力があっても、二人のお子さんの育児と仕事の両立は大変ではなかったですか。

A：（※10-5）子どもが病気になったときが一番大変で、年次休暇を頂いたり、両親の手助けを受けて回復を待ちました。同じ職場の方からは、仕事の区切りをつけやすいように「もう迎えの時間でしょう」と声をかけていただいたこともあり、ありがたかったです。二人目の妊娠時には多忙が重なって体調不良になった時期がありましたが、このときも長男の保育所の送迎を夫と交替しました。子育て中は子供の急な発熱などで年次休暇を取得するときなど、心苦しく思ったものですが周りの協力で乗り切れました。今では育児支援制度が充実してきているので、制度を利用しながら上手く両立させるといいと思います。今思い出してみると、最初に仕事を続けられるか心配していたときに先輩が言ってくれた「何とかなるわよ」という励ましが頼りでした。温かい気持ちに私も落ち着くことができ、「頑張ってみよう」という気持ちになれました。もちろん、御近所の方にも感謝しています。子どもが小さい頃には、同じ官舎の人には、子どもがいる家に呼んで頂いたり、クリスマスパーティを一緒にしたりとお世話になりました。共働きでしたので、普段は気付かない子どもの生活ぶりを御近所の方から教えていただき、安心できました。

Q：振り返ってみて、今でも忘れられない体験はありますか。

A：（※10-6）阪神・淡路大震災のときでしょうか。職場に到着して、最初に事務室のドアを開けようとしたところ、内側の書棚が倒れて入口を塞いでいました。一時は断水や停電などもありましたし、職場では税関業務の窓口対応のために、職員が交替で毎晩遅くまで勤務していた時期もありました。震災で税関庁舎も建て替えが必要になり、一時はプレハブの仮設事務所で頑張りました。当時は、「皆で頑張ろう」という意識が張り詰めていたのと、上司のリーダーシップもよかったので、苦労したという認識はなかったです。

Q：キャリア・アンカー・アセスメントでは、「経営管理能力」が最も高く、「奉仕・社会貢献」「純粋挑戦」が続きますが、御自身の職業選択、仕事への価値観などと照らし合わせていかがでしょうか。

A：（※10-7）公務員としての典型的なタイプということなのかなあ。若いときなら、また違った回

答の傾向になると思いますが。



Q：仕事をしていく上で、御自身の強みや今まで心がけてきたことはどういったことでしょうか。

A：(※10-8) 強みというものではありませんが、落ち込むことや不安なときもあるけど、見方を変えることによって、早く気持ちを切り替えるように心がけています。性格的に脳天気なのでしょう。



Q：お仕事のやり方、特にマネージャーとしての心構えを教えてくださいませんか。

A：(※10-9) 初めて主任となったときは、部下がいなかったのが個人での仕事を中心でした。係長時代には事務処理の電子化やシステム処理が始まり、システムの使用方法について皆で勉強会をしました。その後管理者としての仕事も出てきて、異動の際に、まず職場で何が求められているかを考え、皆で取組内容を把握し仕事を進めていくことが大切だと思いました。心構えとしては、部下の努力を理解することでしょうか。幹部の方針を全員で理解していくよう、コミュニケーションをとることを心掛けています。年齢が上の人とも一緒に仕事をするがありますが、経験を積んだ方のスキルを共有してもらうために、指導役を願ったこともあります。そうすることで、皆のレベルアップややる気につながると思っています。

**【上司の男性コメント】**

平成 17 年頃でしたが、事務管理室でネットワークの管理を行う部署で一緒に仕事をしていました。仕事のアプローチの仕方では、現状分析、問題の発見、改善といった作業を基本に忠実にやっていました。彼女は気が長い！じっくりと話を聞いて、判断して進めるといった取組です。慎重な点では女性特有かなと思います。専門技術や知識じゃなくて、全体の問題点や解決への最適なアプローチを判断する能力が高いです。畑違いの分野でもつらかったらうけれども、奥田さんは勉強家ですよ。

**【部下の男性コメント】**

強い性格で努力家です。人には得意・不得意があるでしょうし、奥田署長は、不得意な点もあるでしょうが、努力でカバーされていると思います。

本来、私達が業者さんと話をして、情報を収集したり、帳票を集めたりといった業務も、これまでの経験などを活かしてサッと対応されたりと仕事を円滑に進められます。トップダウンで指示するタイプでなく、率先して現場と向き合うといったタイプでしょうか。マイナス 23 度の保冷庫の検査や輸出品のスクラップ置き場にも、「現場を知っておかないとね」と行かれます。しかし、その下では我々もサボれないです（苦笑）。

職場は明るくなった気がします。接しやすく壁を感じないです。



Q：自己研鑽へのお考えを教えてくださいませんか。

A：(※10-10) 課長補佐として福利厚生を担当したときは、関連する情報を収集したり、大学の通信教育でも関連する講座を受けたりしました。また、職場で紹介している自己啓発研修（通信講座が中心）では、マネジメントやメンタルヘルスの分野の受講をしました。すぐには仕事に結びつかないかなと思えるものでも幅広く学んでおけば、ゆっくりとでも実になると思っています。研修の機会があれば、積極的に取り組んでいきたいものです。もちろん、職場での OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）も重要と思っています。

Q：公務員を志望する女子学生や後輩へのアドバイスをお願いします。

A：(※10-11) 公務員も多様な業務があり、皆さんの力を存分に発揮でき活躍できる場があると思いますので、ぜひ頑張ってください。

子育ても気になると思いますが、一時期のことです。相談できる先輩や上司を見つけていくと心強いですし、育児支援制度も充実しています。家族とも問題を共有してみんなで助け合い、仕事と両立していきましょう。産後の職場復帰のときに少し不安感を持つ場合も出るようですので、職場の先輩や同僚と密に連絡を取るのも効果的です。職場の方でもサポートが行われますし、相談員制度も利用すれば気持ちが楽になると思います。

#### 【部下の女性コメント】

今のような子育て支援制度がない時代に仕事と子育てを両立させた方です。まさに、女性先輩の見本です。

#### 【上司の男性コメント】

女性職員には、自分の仕事を背中で見せるタイプなので、女性の後輩に頑張ってもらいたいというメッセージを感じます。まさにフロンティアですので、管理職になっても、仕事のキャリアにプライドというか自信を感じます。頼もしいです。また、後輩の面倒見という点では、一人で悩んでいる入りたての女性に話を聞いてあげる存在です。男同士であれば、「ちょっと飲みに行こうか」と話を聞けますが、女性には「ちょっと飯でも」と声をかけられない御時世ですので、貴重です。人を大事にしますねえ。「組織は人なり」を心掛けています。職場の女性率が3割に達しても、悩みの相談や指導などは女性が担わなければならないということは今後も大事です。

Q：これからの生活についてお聞かせ下さい。

A：(※10-12) 数年前から子育てから、親の介護の時期を迎えました。ちょうど、尾道への単身赴任が始まった頃ですが、介護保険制度を利用しながら自分にできることをやっていこうと思い、明るい介護を目指しています。また、趣味も大事にしたいです。二人目の子どもが生まれるまでは、夫と共通の趣味で弓道を続けていました。休日は子ども連れで練習していたときもあります。また、元の職場のメンバーのキャンプに参加したり、数年前からはハイキングや家庭菜園を始めています。仕事を離れて自然に触れたり、地域の人と付き合うのも楽しいものです。

**【部下の女性コメント】**

家庭菜園で育てたきゅうりの塩麹漬け、職場に差し入れて頂いたけど美味しかったです。



<執務室にて>

## 内住 歩美 (うちずみ あゆみ)

財務省

横浜税関調査部審査部門上席調査官

(平成6年度採用)



- ・税関職員として積極的な仕事への取組、徹底した専門性の追求
- ・仕事と家庭の両立（1男の母）

「私は何か新しいものを見つけて勉強しているときに充実感があるようです。税関の仕事は本当に幅が広く、いろいろな経験ができて楽しいです。」

### ＜これまでの主なキャリア・パス＞

1～3年目	通関業務（輸入貨物の審査・検査・許可）食品担当（本牧埠頭出張所通関部門） ～3年目にロシア語の研修を1年間受講
4～5年目	財務省に出向、輸入貨物の品目分類の検討、分類会議の準備 （財務省本省関税局業務課品目分類係、東京税関付） ～この間に結婚
6年目	貨物、船、人の監視（監視部監視取締情報部門）
7～8年目	化学品・繊維関連の通関業務（大黒埠頭出張所通関部門） ～この間に出産、育児休業（1年）
9～12年目	マニュアル通関業務（本牧埠頭出張所通関部門）
12～15年目	輸入者への立入調査（事後調査部門）
15～16年目	課税価格の評価（評価部門）
16～19年目	輸入者への立入調査、補佐職として課長を補佐（事後調査部門）
19年目～現在	高額もしくは重大な申告漏れ事績の審査、調査担当部門からの相談受付（審査部門）

Q：現在のお仕事についてお聞かせください。

A：(※11-1) 事後調査部門で審査の上席調査官をしております。海外から貨物を輸入するためには輸入(納税)申告が必要です。申告の内容が審査・検査された後に関税等を納付していただき輸入の許可がされるのですが、輸入された後にその申告内容が適正であったかを確認することを「事後調査」といいます。事後調査の担当者が輸入者に出向いて調査を行い、適正に行われていた、申告漏れによる税額の不足があった、などの結果が出るとその報告書が「事績」として審査部門に回されてきます。調査の担当部門がまとめた報告内容、税額の計算書、証拠書類をチェックすることが審査部門の役割となります。私は、特に意図的に税額を低くするような行為があった重加算税賦課を検討する事績や増差税額が高額となる事績の審査を担当しております。

関税等を計算するための要素はたくさんあって全て法律で決まっています。請求書にある請求額だけでなく、運賃、保険料、国内外から無償提供しているもの、ロイヤルティなど、どういう費用が法律のどの条項に当てはまり、計算に含めるのか又は含めないのかを見る必要があります。取引の全体を見つ、証拠書類の確認をして税額の計算を確認していきます。輸入者によって書類が違うので都度対応しながら、事績の内容に間違いがないかを二重三重にチェックしていきます。

Q：国家公務員、中でも横浜税関を希望した理由をお聞かせください。

A：(※11-2)「貿易」をキーワードとして、職業選択をしました。商社、会計事務所、なども考えたのですが、親からの勧めがあって公務員となりました。安定しているし、女性が働きやすいのではないかという理由からです。

そもそも高校は普通科ではなく、貿易外語科でした。学区ごとの普通科の高校と全県一区（神奈川）の貿易外語科との選択において、普通じゃつまらないかな、と思いました。高校で英語とスペイン語を中心に勉強し、大学は経済学部で貿易学科を専攻しました。

Q：最初に研修があり、本牧埠頭出張所に配置されました。語学研修も受けられたそうですね。

A：(※11-3) 採用研修が2か月ほど泊り込みでありました。充実した内容だったのですが、当時は早く現場に出て働きたい思いが強かったです（笑）。本牧埠頭出張所通関部門に配属され、輸入貨物の申告があったときに審査・検査を行い、許可をする仕事を担当しました。周りの方に丁寧に教えていただき、仕事にも慣れました。慣れてくるうちに、やっていることは本当に楽しいのだけれど、このままでいいのだろうか、何かもうちょっとやりがいが見出せるものがほしいと思うようになりました。ちょうど3年目に語学研修のお話をいただき、1年間フルタイムで専門学校に通い、ロシア語を学びました。スペイン語で留学するお話もあったのですが、現地の治安も考え、新しい言語を学ぶことにしました。税関は研修制度がとても充実しています。

Q：次に財務省本省の関税局に転勤になり、より高度な仕事を経験されました。この間御結婚もされています。

A：(※11-4) 本牧で働いているときに、業務に慣れてきて少し物足りなさを感じていました。どうしてこういう仕組みで動いているかの本質的なところが知りたいという話を上司にしたので、それを聞いて出向させて下さったのだと思います。本省関税局業務課品目分類係に配属になりました。輸入貨物が該当する品目によって関税率が違ってくるので、品目の分類は大事な要素になってきます。例えばりんご一つとっても生鮮食品、種、加工品などいろいろな側面があり、品目分類表の中のどれかに当てはめなければなりません。WTO加盟国は条約を結んでいて、同じ分類に基づいています。どちらに分類すべきか微妙な貨物についても理論立てて分類する必要があります。

税関で分類困難なものは品目分類センターに問い合わせをするのですが、それでも微妙なものは本省の関税局に協議されます。日本で分からない場合には海外ではどう扱われているのか確認したり、また海外との会議を持つこともありました。本牧では食品担当の2年間の経験しかなかったので、今度は仕事が難しすぎました（苦笑）。もちろん自分で判断することはできないので、どこで何を聞いたらいいいのか、聞く際にはどういう書類が必要かななどを周りの方に教わりながら仕事をしました。まず中身が分

からないとうまく聞けないし、返ってきた回答も理解できない。分類は奥が深くて、知識をたくさん得なければならなかったですね。

海外とのやりとりもあったので、会議に必要な資料の準備も大変でした。分厚い英語の資料を読んでまとめ、関係府省庁から意見をいただいて取りまとめていかなければなりませんでした。やることも多かったですし、責任が伴う場所だったので、毎日がこわかったです。帰りは12時過ぎになることが多かったです。でも、1年間で流れが分かったので、2年目は自分で動けるようになりました。

この間に結婚したのですが、結婚1年目で私の帰りが遅いので、家庭の中が少しぎすぎすしていました。夫は学生時代からの知り合いでとても家庭を大事にする人だったので、お互いにワーク・ライフ・バランスが取れる職場を選んでいるはずなのに、なぜこんなに遅くまで働くのかという気持ちがあったようです（苦笑）。でも、私が働くことには賛成してくれていました。

### 【人事課のコメント】

若いうちから見識を広めさせるために、毎年、財務省本省に職員を出向させています。関税局だけではなく、金融庁など他の部署への出向を行う場合もあります。本人の希望だけでなく、組織側から見てそういった経験をさせたい職員にはこちらからオファーをしています。本省の勤務は、よりハードな部分があるので、それに耐えられる人材を選出し出向させることも必要であると考えています。

Q：2年の勤務を経て、横浜税関に戻っていらっしゃいました。現場に戻られていかがでしたか。

A：（※11-5）まず、監視部監視取締情報部門に1年おりました。税関というと、空港などのブースに立って手荷物検査をするイメージが強かったので、実は入関当初には監視を希望していました。横浜では船の監視取締りがメインでブースに立つ機会はあまりありませんでしたが、船や船員を見る仕事は動きがあって、それまで動きがない貨物しか見てこなかったもので面白かったです。想定外なことたくさんありました。この頃は8時くらいに家に帰れるようになりました。

1年後に大黒埠頭出張所の通関部門に異動になりました。通関部門の仕事のほかに、本省の関税局にいたときの仕事の関係で海外出張に行く機会が何度かありました。まず、ヨルダンで分類に関する国際セミナーがありました。初めての海外出張でしたし、当時、横浜税関からそういった形で海外の仕事に携わるのは珍しかったようです。国際セミナーで日本の制度を紹介する役をいただきました。英語でプレゼンしなければならず、とにかく事前の準備が大変でしたが、とても名誉なことでしたし、日本の紹介ができることは意義のあることだと思い、張り切りました。その後インドネシアで行われた分類の会議にも参加させていただきました。語学ができる方ではなかったのですが、携わった仕事に関わる内容でしたので、やっていることは分かりました。海外出張は良い経験だったのですが、大きな舞台と通関部門でやっている現場の末端の仕事にギャップを感じていました。自分の中での切り替えがなかなかできなかったのです。

そんなときに、現場の若い方が一生懸命勉強する姿を見て、とても刺激を受けました。自分でもまだまだ勉強しなければならないことを見つけたのです。化学と暫八（ざんぱち）の勉強です。暫八は関税暫定措置法第八条の略で、加工再輸入減税制度のことで、例えば日本からの生地を使って、加工だけ海

外で行い衣類を輸入した場合に、日本からの生地分は減税できるという法律です。手続きや減税の計算がとても複雑なので、どう管理すればよいのかをみんなで検討する勉強会を開きました。

化学は関税局にいたときの担当分野だったのですが、誰に確認するかをアレンジすることが中心で、自分自身が内容を理解するための勉強は正直追いついていませんでした。ここでもう一回やろう、と俄然前向きになりました。化学の専門の方に構造式から考えることを教えていただき、これなら素人にも分かるだろうというマニュアルを作りました。税関では多岐にわたる物品を扱うので、化学、機械、農業、獣医などの専門知識を持つ方がたくさんいらっしゃいます。知識を深めようと思えばいくらでもチャンスはありました。

Q：仕事面で充実されていたときに、お子さんを出産されて、人生最高の気持ちだったとか。

A：(※11-6) 出産は、嬉しいのと大変なのと両方でしたが、自分の人生の中では特別な出来事で、これ以上ないくらいの充実度を感じました。最高です。

国家公務員は制度がしっかりしていたので、このときは親のいうことを聞いて本当によかったと思いました(笑)。復帰できる保証はあるし、自分が仕事を抜けた後のバックアップ体制もしっかりしていました。育児休業は1年間取りました。3年取ろうとも思ったのですが、後から考えると1年で復帰してよかったなと思いました。3年取っていたら、ずるずると仕事に戻る気になれなかったかもしれません。

Q：育児休業から復帰されて、仕事と家庭の両立はいかがでしたか。

A：(※11-7) 育児休業中に本牧埠頭出張所に異動になりました。子どもが風邪をひきやすかったので、何かと心配でした。風邪をひいたら自分で休まなければいけないし、仕事も中途半端になるし、どうしようかと悩んでいました。両親は近くに住んでいましたが、子どもが辛いときに必要なのは母親だと思いました。仕事は楽しいけれど家のことが気になるし、家にいると仕事のことが気になるし、どっちつかずのところがありました。一時期は仕事を辞めてパートなど短時間で家に近い仕事の方がいいの难道うかとも考えました。職場の大先輩ももっと大変なところで頑張っていたと伺ってはいたのですが、どうやって乗り越えられたのか、お話を聞く余裕もなかったです。夫は基本的には働いてほしいと言っていました。

仕事はマニュアル担当で、主に個人の輸入者の方の対応をしていました。大多数の輸入申告は輸入者から税関手続きを依頼された通関業者によりNACCSという専門のシステムで行われるのですが、個人の方ですと通関業者を使わず、また輸入が初めての方も多く、そういった方々への御案内をしていました。英語圏でない外国の方が来たり、珍しい貨物があつたりと毎日いろいろなことが起こるので、仕事の内容は面白かったのですが、仕事が楽しければ楽しいほど葛藤がありました。育児短時間勤務制度を使って2時間早く帰れるようにしていましたが、イレギュラーなときの対応で遅くなることはありました。

Q：3年後、横浜税関本関に異動になりました。事後調査という新たな分野を担当され、通信教育で簿記まで学ばれたそうですね。

A：(※11-8) 本関に異動になって事後調査部門に配属になり、調査を担当しました。この頃はもう子どもは4歳になっていたのので、大分丈夫になって風邪もひきにくくなってきており、家庭の方も落ち着いてきました。

事後調査の仕事内容も自分に合っていると思いました。今までは輸入申告があったときに審査をしますという受身の姿勢だったのですが、事後調査は自分から出向いて帳簿や支払い内容を確認しに行くところで、積極的な行動となります。部門の統括官（課長）がスケジュールを組んでくださるのですが、相手があることなので、2か月分ぐらいの予定が予め決まっていました。大きな案件のときには残業もありましたが、あらかじめ分かっていることが多いので、夫とやりくりできました。

調査のコツや帳票の見方も学びました。この仕事をするためには簿記の知識が必要だと思い、勉強をして3級をとりました。簿記の勉強には通信教育の制度を利用しました。研修制度が充実していて本当に有り難いです。勉強する時間が取れなかったのので、試験までの2か月間は、朝4時に起きて2時間、行き帰りの電車の中30分ずつ集中して行いました。

Q：その後、評価部門に異動になりました。専門性のところで発起されたそうですね。

A：(※11-9) 評価部門は、以前は調査部にあったのですが、今は業務部にあります。自分から評価部門への異動を希望してそれがかないました。事後調査は申告漏れがあるかどうかを見ますが、評価部門ではそれが申告漏れにあたるかどうかを勉強できるので、評価の知識があれば、より効果的に事後調査が行えるのではないかと思い希望しました。人事に関する希望などについては、1年に1回上司を通じて人事課に身上申告書を提出することになっています。

私は何か新しいものを見つけて勉強しているときに充実感があるようです(笑)。このときにものすごく仕事ができる部下がいました。今まで人に対してライバル心を持ったことなどなかったのですが、このときばかりは、心ひそかにメラメラしましたね。評価は知識以外にも論理的な考え方のセンスが問われてきます。調査の実践的経験だけではやりきれないところがあるし、学術的なところも問われていて、その方と自分では圧倒的な差がありました。落ち込みましたね。もっと勉強しなくてはと思いました。

その方はすごく控え目で、私に相談するときにも、いくつかの結論のオプションを説明してくれた上で、自分はこういった理由でこれを推したいのですがいかがでしょう、と言って下さるのですね。かなわないものはかなわないので、この方の知識を利用させていただこうと頭を切り替えました。きっとこういうやり方が管理職としてのやり方なのだなと思いました。

#### 【上司の男性のコメント】

内住さんは、とても几帳面で常に問題意識を持っている方です。また、向学心もあります。いろいろなことに興味をもたれていて、敏感にそういうものをキャッチする力があるのだと思います。

Q：そして、事後調査部門に戻られました。ここで、職責が増えて悩まれたそうですが。

A：(※11-10) 仕事の内容は分かっていたので、自信満々で戻ったのですが(笑)、新たに補佐級になったことで悩みました。今までとは、仕事の仕方が変わりました。上司を補佐する仕事が増えられたのですが、最初はどうか分りませんでした。そのうちに、そうだ、判断のための材料をそろえて上司がスムーズに判断できるようにすればいいのだ、と思いつきました。私のライバルがやっていたやり方です(笑)。

#### 【上司の男性のコメント】

内住さんは、いつも口癖のように、効率的に、と言いながら仕事をしています(笑)。無駄を排除して仕事を進めようとしているところが見られますね。かなりの仕事の量をこなしているのですが、仕事が早く短時間によくここまで仕事をこなしているなと思います。先読みができていて、こちらから何か頼むときにはある程度のものができていることが多いです。

特にすごいと感じるのは、文書管理能力です。調査事績の整理ができていて、すぐに関連性がある資料が出てくる。上司から見たら有り難い部下です。また、内住さんの進行中の案件が誰にでも見えるようにフォルダの整理がされているので、御家庭の事情などで休まれても周りが困らないように配慮されています。緻密で細やかな配慮があります。仕事がきっちりしているので、むしろ無理がないように配慮をして声をかけているつもりです。

#### 【部下の男性のコメント】

内住さんは、行動力があって、一緒に仕事をされていて素晴らしいなあとと思います。時間の使い方をよく考えられていて、優先順位をつけて効率的に進められていると思います。

Q：その後、現在の審査部門に移られています。今までを振り返って、いかがですか。キャリア・アンカー・アセスメントでは、「専門・職能的能力」が最も高く、「純粹挑戦」「生活様式(ライフ・スタイル)」が続いています。

A：(※11-11) 審査部門では、表彰業務など今まで目に見えていない仕事があって、一から模索中です。調査は追求する仕事ですが、審査は調査と違いコントロールの部分が大きいというアドバイスをいただきました。税関と一口にいても仕事の幅は本当に広く、いろいろな経験をさせていただいているなと思います。私は飽きっぽい性格なので、いろいろな仕事できて楽しいです(笑)。仕事を楽しむためには、楽しめるようにやっぱり勉強は必要なのだと思います。また、今までは自分が仕事をするこゝばかりを考えていたのですが、今後は後輩の育成を考えていかなければならないなと思っています。優秀な部下がたくさんいることが組織のためでもあり、自分にとっても助かることを実感しています。

今は10歳になった子どもに感謝しています。頑張っていて聞き分けがいいし、私が働くことをよく理解してくれています。子どもは心の支えであり、癒しですね。「この子がいるから頑張れる！」という気持ちにさせてくれます。

#### 【部下の男性のコメント】

調査と審査は表と裏というぐらいに違う仕事です。他の部署が作ってきたものを客観的に見るポジションで、法律に照らし合わせた判断が必要です。内住さんは決断が早いし、その判断がぶれない方ですね。駄目出しをするにしても、もっと事実確認をするべきだ、とか、計算の根拠をもっと明らかに、といったヒントを下さるので、他の部署からも慕われています。

Q：気分転換のための御趣味はありますか。

A：(※11-12) 学生時代から合気道や中国武術をやっていて、これは夫と共通の趣味です。子どもも見よう見まねで遊んでいます。夫とは、あえてこちらからは習わせずに、本人がやりたいと思ったときに習わせようと話をしています。合気道は武道ですから礼法も身につきます。大学での稽古に時々参加しています。中国武術は激しい動きで、また違ったものですが、子どもはチャンバラのつもりでまねをしています。

Q：これから税関を目指す女子学生へのメッセージをお願いします。税関は女性が働きやすい職場だと思われませんか。

A：(※11-13) 制度がしっかりしていて女性が働きやすい職場だと思います。また、職種がいろいろあって選択の幅があるので、自分がやりたい場所が必ず見つかると思います。横浜税関といっても、管轄は広くて仙台もあります。財務省本省への転勤もありますし、そこから他の府省庁への出向や海外に出ることも可能です。転勤に関しては身上申告書で希望を出すことができます。公務の要請なので100%かなうというわけではありませんが、なるべく希望に沿うよう配慮して下さっていると思います。

一方で、空港だと24時間勤務のところもありますし、調査では緊迫する場面もあります。輸入者の方たちからは最初から敵対視されることも多く、怒鳴られることもありました。でもだんだん耐性はできますよ(笑)。

#### 【部下の男性のコメント】

内住さんは、今まで困難な相手と対峙してきた経験もあるのでハートが強いです(笑)。動じず、気持ちに余裕を持って受け止めてくれるので、安心して話ができます。最近、男性よりもむしろ女性のほうが元気がいいし、根性があるような気がします(笑)。

#### 【部下の男性のコメント】

横浜税関は、職員数も1,100人ぐらいでそれほど大きくないので、職場の人間関係の絆は強いし、お互いに助け合う気持ちがあります。育児や何か突発的な病気が起きても周りがカバーし合える体制があり、気兼ねなく仕事が頼める雰囲気があります。他の部門からの助けを得てやりくりをすることもあります。税関というと固そうなイメージがありますが、全般的にとってもフレンドリーです。

### 【部下の男性のコメント】

いろいろな経験ができるバラエティ富んだ職場です。監視部門にいた頃は船の免許も取りました。麻葉犬の世話といった業務もあります。やりがい非常にありますよ。

### 【上司の男性のコメント】

事後調査部門の約3割が女性です。皆さん、やる気もあり、仕事もきちんとされている。皆さんに頑張ってもらいたいですね。それには職場での配慮も必要だし、家庭での協力もお願いしたいです。以前は女性のポストも限られていたのですが、職域も随分と広がってきました。

### 【人事課のコメント】

私が入省した昭和50年代は、横浜税関の女性の採用は少なく1割程度でした。平成11年くらいから、女性の採用割合は概ね3割程度となっています。女性の職域も広がりましたが、横浜税関では、現在、女性の宿直勤務者はありません。しかし、そういった業務ニーズもあることから、このような仕事を希望する職員がいれば、他の税関で宿直勤務を行っている職場と人事交流をするなどにより、経験を積む機会はいくらでもあります。税関では多岐に及ぶ業務が経験できることが魅力だと思います。最近では、世界経済から見てどういった流通があるのかを見たい、とか、水際での社会悪物品の流入を阻止して国内の安心、安全を守りたい、といった志望者も見られます。人事としては、個人の希望を加味しながら配置を行っています。

毎年1月に身上申告書を提出してもらい、人事配置の参考にしています。身上申告書の内容には、現在の仕事をどう考えるか、現在の勤務場所についてどう思うかについて希望をとるような内容となっております。現在携わっている仕事や勤務場所について、5段階（ぜひ継続したい（変わりたくない）、場合によっては変わってもよい、変わってもよい、できれば変わりたい、ぜひ変わりたい）の区分で意思表示させ、どこを希望するのか、なぜそこを希望するのかの理由についても記載するようになっていきます。必ずしも希望どおりに行かない場合もありますが、極力配慮することとしています。小さいお子さんがいらっしゃる場合には、育児時間などの育児短時間勤務制度が取りやすい部署への配置も検討しています。身上申告書の他にも、職場の上司が部下と面談をし、身上把握を行うこととしています。

子育てと仕事の両立支援策として、イントラネットを利用し、「カスタム・キッズ」というサイトを設けて制度の認知を図ったり、相談員制度も立ち上げました。子育てと仕事を両立している経験者から現在6名を相談員として登録しております。人事では今年度はそういったところも見直して、子育てと仕事のフォローアップについて積極的に取り組んでいます。



## 山田 素子 (やまだ もとこ)

文部科学省

大臣官房政策課課長補佐(命)税制専門官

(平成 11 年度採用)



- ・教育分野を中心に他省庁や自治体といった多様なキャリア・パスを経験
- ・仕事と育児の両立（1男1女の母）、夫の育児休業取得

「中学校、高校での転校経験による学校教育に対する疑問などから、国レベルで教育を良くしていくための仕事に携わりたいと思いました。市の教育長という現場の経験を経て、自分が携わってきた教育改革が現場を改善してきているのを実感し、やりがいを感じています。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1 年目	奨学金関係（高等教育局学生課）	
1～2 年目	教育改革国民会議報告書の取りまとめ（内閣官房教育改革国民会議担当室）	～結婚
2～3 年目	教育基本法改正の下作業（大臣官房総務課）	
3 年目		～育児休業
4～5 年目	議員立法の制定に係る業務（参議院法制局に出向）	
6 年目		～産休、夫の育児休業
6～9 年目	難民支援など（内閣官房に出向）	
9～11 年目	静岡県磐田市教育長（磐田市教育委員会に出向）	
12～14 年目	学習指導要領の改訂（初等中等教育局教育課程課）	
14 年目～現在	省内税制改正等の企画立案・連絡調整（大臣官房政策課）	

Q：国家公務員になりたいと思ったきっかけ、文部省（当時）を選んだ理由をお聞かせください。

A：(※12-1) 中学校・高校で神戸と北九州への転校を経験したことがきっかけと言えると思います。それまでずっと東京に住んでおり、毎日当たり前のように楽しく学校に通っていました。校則もほとんどない自由な公立学校だったのですが、転校先では男の子は丸坊主だし、制服検査はあるので、とてもカルチャーショックを受けました。転校したての頃は思春期だったこともあり集団になじむのも難しく、鞆を黒板消しでたたかれて暴言をはかれるなどのいじめも受け、学校が当たり前に通える場所ではなくなりました。そんなことを経験しているうちに、教育や学校とはなんだろうということを高校のときから考え始めていました。次第に、一つの学校や一つの地域の子どもにとってよりよい学校にしていくのではなく、国レベルでそういうことに携わりたいと思うようになり、大学で教育学部に入り、大学院で教育行政を学びました。国レベルで教育に関わる仕事ができるのは、文部省、マスコミ、研究者かなと思いました。外側からではなく内側から実際に学校や教育を良くしていきたいということで文部省を志望しました。



Q：入省されて、すぐのお仕事はいかがでしたか。

A：(※12-2) 今と違って男女共同参画が浸透しておらず、課に初めて女性が職員として配属されたということで、立ち振る舞いなどにもすごく気を使うことが求められる時代でした。仕事では、まだまだ中身にはタッチさせてもらえず、「このコピーを何部！」と言われるままに大量のコピーをして上司や関係各課に走って持っていき、というようなものが仕事の中心でした。最初は、思い描いていた理想と現実とが違っていったような気がして、これから先やっていけるのかとても不安になったものです（苦笑）。

Q：まる1年たたない間に内閣官房の教育改革国民会議に異動になり、教育改革に携わりました。

A：(※12-3) 当時の小渕総理の教育に対する強い思い入れの下、国家の礎となるのは教育である、戦後の教育をもう一度根本から見直して改革していくべきだということで立ち上げられた組織です。1980年代に中曽根総理が立ち上げた臨時教育審議会以来の教育に関する総理直属の組織で、文部省とは離れた組織となります。マスコミの報道も頻繁で、社会的な反響が大きい仕事にやりがいを感じつつも、今やっていることは、机上の空論にすぎないのではないか、これのどこが教育現場の良さにつながっていくのだろうという疑問もありました。報告書を取りまとめて約1年で国民会議は終了しました。後に現場に出たときに、確かにこの10年で教育が良くなっていると実感できるようになったのですが、その礎になったのはこの教育改革国民会議だったと感じるようになり、仕事にとってもやりがいを持てるようになりました。

Q：その後御結婚されて、教育基本法の改正に携わりました。忙しい時期に御妊娠されました。

A：(※12-4) 戦後60年手付かずだった教育基本法の改正下作業をしていました。前職の内閣教育改革国民会議で基本法改正が提言されましたので、引継ぎを踏まえた配置だったと思います。今振りかえってみれば充実していた時期でしたが、当時もまだ、全体像はよく分からないまま、基礎資料作成やデータ収集などの仕事をこなし、終電で帰るようなことも多々ありました。夫も同じ省内の人で、毎朝一緒に通勤するのですが、電車の中でお互いにため息をつきながら、よく「このまま二人で乗り過ぎてどこかに行ってしまうたいね」と言っていました（笑）。3年目ぐらいだと、まだまだ自分がやっている仕事が、どう現場につながっていくのかがよく分からない中で忙殺されるつらさがあります。データの収集ひとつを依頼されても、どこに行けばその情報があるのかなども、よく分からないまま、あちこち聞きにいった情報収集していました。ただ、このときの経験は確実に後で役に立っています。どこにどういった情報があって、誰に何を聞けばいいかの勘所がつかめました。第1子を妊娠した当時はまだまだ、上司が遅くまで残っているときは部下が先に帰りづらい雰囲気があったように思います。つらいときには医務室に行って休んだりしていましたが、さすがに臨月のときには深夜勤務がつかなくて、「2時までには帰りたい」とお願いをした記憶があります（苦笑）。

Q：育児休業中はいかがでしたか。

A：(※12-5) 産前産後休暇（6週8週）のあと育児休業を8か月取りました。最初の子どもだったし、自分で育てたかったので、このときをとっても楽しみにしていました。でも生まれてきた息子は起きている間はほとんど泣いている赤ちゃんで、抱っここの仕方も大人が立ち上がって縦抱きにしてゆらさないと泣き止まず、夜泣きもほぼ1時間に1回。育休中は社会との接点もほとんどなく、子育てが中心の生活はつらい、早く仕事に戻りたい、と思うようになりました。

Q：職場復帰に不安はなかったですか。

A：(※12-6) 育児休業明けから実家に同居し、保育園もスムーズに見つかりました。人事課の方も配慮して下さったようで、国会対応がない参議院法制局に出向になりました。国会対応があると、遅い場合には夕方頃に議員さんからの質問が判明し答弁を作成、夜中まで調整の上、朝早くからの大臣への説明にも対応しなければなりません。その点、参議院法制局は、国会議員からの「こういう法律を作りたい」とのオーダーを受けて法律案作成をサポートするという仕事（議員立法）なので、ある程度計画的に先の見通しが立ちやすく、こちらのコントロールが利きやすい雰囲気なので助かりました。

**【同僚の女性のコメント】**

省内結婚の場合、交代で忙しい部署、そうではない部署に配置していただくことを人事にお願いすることはできます。

Q：その後二人目のお子さんを出産されて、今度は御主人が育児休業を取られました。

A：(※12-7) 産前産後休暇を取ったあと、このときは夫が育児休業を7か月取りました。最初の子どもについては私が育児休業を取ったので、当然のように「今度はどうぞ」（笑）という感じでしたし、私が出向の身分だったので、長期で休みにくいという事情もありました。文部科学省は男女共同参画の旗振り役でもあり、男性も育児休業を取る大義名分があります。

夫に育児休業を取ってもらって、専業主婦(夫)がいるおうちはこんなに楽なんだなと思いました(笑)。残業も気兼ねせずに出ましたし、ちょうど法律立案の面白さに目覚めたところだったので、仕事も充実していました。私の両親と同居しておりましたが、夫はこんなときぐらいは自分で御飯を作るといって、料理本を買って凝った料理も作ってくれました。夫は夫で、せっかくの長期休暇なのでいつもはできないことを…と、スキンヘッドでひげ面にしていて、それではママ友ができるわけもなく(笑)、全くのマイペースで子育てをしていたようです。今でも、「二人目の子の方が育てるのが楽だったね」と言うと、「いやいや、二人目も大変だった」という反論が返ってくるなど、子育ての大変さは共感できています(笑)。あとになって、「おやじの会」（男性の育児休業取得アップのために結成された会で会員は40～50名、現在は女性を含めた「子育てとの両立の会」にすることを検討中）からは育児に関する経験談を話してほしいという依頼もあったようです。

**【部下の男性のコメント】**

文部科学省では育児休業を取る男性は多いですし、取りやすい環境だと思います。

Q：次に内閣官房に出向されています。

A：(※12-8) ここも国会対応がほとんどないポストで、日本に来た難民の日本語習得や住宅などの生活支援を担当し、子育てに関しては、当時出来たばかりの早出遅出勤務制度を利用しました。保育園に送って行くのは夫の役目で、私は朝早く職場に出て保育園のお迎えに間に合うよう仕事を切り上げました。夫は育児休業明けで復帰したてだったからか、仕事はとても忙しかったようです。私達は省内での職場結婚ですが、人事では、子育て夫婦の忙しきなるべくかぶらないような配置上の配慮をしてもらっているように思います。

Q：この後静岡県磐田市の教育長をされています。地方への転勤や重責でプレッシャーはなかったですか。

A：(※12-9) お話をいただいたときには、さすがに転居を伴うので無理だろうと思っていたのですが、夫が「2時間ぐらいの通勤なら何とかなるよ」と背中を押してくれ、家族そろって、新幹線の浜松駅に近い磐田市内に引っ越しました。ちょうど私の着任後2ヶ月のタイミングで、実家の父が退職しましたので、私の両親もサポートしてくれるなど、本当に子育て環境は恵まれていると思います。

教育長は教育委員会事務局のトップなので、教育現場で何かあったら自分が責任を負わなければならない。そのプレッシャーはものすごく大きかったです。子どもの身に危険が及ぶような事件が磐田市で起きたら大変だと常に緊張していないとならない感じでした。幸い赴任期間にそういった事件は発生しなかったのも、本当に良かったと思います。現場ってやはり面白いです！日々、顔が見える子どもや保護者、先生のニーズに応じて、必要な仕事をしている実感が伴っています。文部科学省にいと、悪い事件ばかりがクローズアップされますが、現場の先生方は子どものために一生懸命やっつけやっつけし、子どもの興味を引きつけ、理解を促すような授業を日々実践しているということを目の当たりにしました。まさに以前関わった教育改革が根付いてきていることを実感できたのです。このポストのお話をいただいたときに、先輩女性で教育長の経験がある方にすぐに相談しましたが、「大変だろうけど、貴重な経験だから、ぜひやるべきだ」と仰っていただいたのです。本当に現場での経験は何にも代え難く貴重でした。

市の教育長はたいてい校長先生が退職してからつくようなポストなので、60から70歳ぐらいの方が多く、堂々としていなければならないと最初は緊張の連続で気張っていたのですが、2、3週間もすると、これでは続かないと（苦笑）。自分のペースで自分らしく、自然体でやるのが大事ではないか、と都合良く捉え直しました。

Q：地方の教育長のポストに若い年齢の女性が就いたことで、苦勞された点はありませんでしたか。

A：(※12-10) まだまだ男性社会の中、男性だと「若いくせに偉そうに何だ」と言われることがあったかもしれませんが、女性ゆえ「こいつとは同じ土俵でない」という感じがかえって良かったのかもしれないです(笑)。初めて全体を指揮するという立場に立ちましたので、担当レベルの細かいところから物事を見るのではなく、全体像を俯瞰し大きな方向性を示す、ということで仕事を進めてきました。部署間の縦の壁などよりも、とにかく全体として皆で前に進もうよ、というスタンスです。お陰様で、磐田で出会った方々には本当に温かく受け入れ、接していただき、嫌な思いをするようなことはありませんでした。

苦勞した点としては、スピーチ関係です。それまでは、机上でペーパーを作る仕事を中心でしたので、大勢の前で話すといった経験はほとんどなかったところ、会議や式典などでの挨拶、議会での答弁など外で話すことが仕事の中心になりました。紙に書いてでもいいから、自分の思いをきちんと自分の言葉で話したいと思い、この経験で少しは話す力が鍛えられたように思います。

Q：教育長として成し遂げた成果や、現場に出られて良かったと思われた点はどのようなところですか。

A：(※12-11) 磐田市はそもそも改革のレールが敷かれていた場所でした。着任数年前の5市町村合併の目玉の一つとして少人数学級の推進があり、小学校から中学校までの全学年で実現させました。また磐田市は大きな工場とその下請け会社が多く、外国人労働者が多い場所でしたので、多くの外国人の子供たちが公立学校にも通っていました。そういった子どもたちが言葉の壁、文化の壁を乗り越えて日本の生活になじむための初期支援教室を作りました。少人数学級や初期支援教室の先生は市独自の予算で雇わなければならないのですが、磐田市はジュビロ磐田、ヤマハ発動機の本社などがある地域で財源にも恵まれており、やりたいことの多くができる環境にありました。また、学童クラブは市長部局の管轄でしたが、実際のところ学校に関係する部分が大きいため、教育委員会で持つようにしました。

現場に出るまでは、国がやっていることは何の役に立つのだろうか、お題目だけを報告書にまとめてそれが現場を良くすることにつながっているのだろうかなどと疑問に思っていました。現場に行ってみて、国での緻密な理論的積み上げが、長い目で見れば、現場の実践を良くすることにきちんとつながっているのだ、ということを感じることができました。

Q：教育が変わってきたという実感は、具体的にどこにありますか。

A：(※12-12) ここ数十年来、「開かれた学校づくり」ということで、地域や保護者の意見を取り入れ、地域の中の学校としてやっていこうという方向性があり、教育改革国民会議などの提言を受けて、地域、保護者の力を借りながら学校を運営するコミュニティスクールが登場しました。私の子ども時代は、まだまだ学校というのは、閉じられた空間で既存の知識を教え込むというイメージがありましたが、今学校を見てみると、地域や保護者の協力を得つつ、子ども達が卒業して地域や社会に出て行くときに必要となる、生きる力を総合的に身につけることができるよう、様々に工夫した授業を、展開

していると感じます。

また、教育基本法の改正で初めて示されたように、家庭教育の重要性ということも、大きな転換の一つだったように思います。この点については、実際に子育てをしてみて、むしろまだまだ改善の余地があると感じています。子どもの家庭や地域での遊びがゲーム依存となっており、非常に貧弱になっているなど感じます。同年齢はもちろん異年齢の子どもたちが、地域で自分たちの遊びを工夫しながら創り出せるよう、家庭や保護者同士のネットワークにより環境を作ってあげることが大事だろうと思います。

Q：現在のお仕事の内容をお聞かせください。

A：(※12-13) 大臣官房政策課というところで、文部科学省に関する税制改正要望を行い、税制当局である財務省・総務省との折衝を経て、毎年の税制改正をとりまとめていきます。また、昨年は省内の復興政策のとりまとめにも携わりました。文部科学省が取り扱う、教育、文化、スポーツ、科学技術分野には、国民が支援したいと思う取組が多く、民間からの寄付が原動力の一つとなり、取組が進んでいます。そこで、文部科学省では、寄付文化醸成に資するような税制要望などを毎年行っています。教育など、公的セクターが中心の取組には、そもそも税金がかかかっていなかったり、既に税制優遇されている場合が多いため、省内全体として、予算には一生懸命だが、税となると熱心に対応してもらえないという課題があります。一方で国会議員の方々にとって、国民生活と直結する税は重要であり、皆さんとても詳しいです。様々な国会議員の方々や関係団体などにお会いして、税制改正要望を企画立案し、その要望を省内のどの部署で担当してもらうことが実現のために必要ななどを調整することが仕事です。

#### 【上司の男性のコメント】

山田さんは、大臣官房政策課の課長補佐として、課を総括して私を支えてくれています。税制専門官を併任していて、税金制度の創設、改編を担当しています。税制は複雑で多岐にわたっていて、豊富な知識と調整能力が必要とされていますが、その両面で優れています。まさに税制専門官として要求される能力を遺憾なく発揮しているといえます。

調整能力の中には、各部局とどう改善していくのかを話し合い全体を調整して取りまとめる能力と対外的な説明能力があります。税制は予算と違って国会との調整が必要になってきますので、国会議員相手に説明をしなければなりません。外に対してきちんと説明してさらに納得していただくかなければならないのですが、そういったところで、山田さんは市の教育長の経験も生かされているのでしょうね。相手の懐に入れるようでないと今のポストにはつけないですよ。

#### 【部下の男性のコメント】

山田さんはとにかく行動が早いですね。判断力も早くどんどん上に掛け合って進めていただけています。指示も的確で、いつまでに何を、がはっきりしています。資料をゼロから作らせるのではなく、土台をある程度作ったうえで、具体的な指示が出ます。方向性がはっきりしているのです。下から見たら仕事がとてもやりやすいです。

### 【同僚の女性のコメント】

山田さんは、いつもきばきと仕事をしています。お子さんは小学生とはいえまだ小さいので、いつまでも残業するわけにはいかず、常に時間を気にして仕事をされています。夕方ぐらいから、今日終える仕事と明日に回す仕事を判断して、早く帰るようにしていると聞きました。仕事ぶりは、集中力があって気を抜いている様子がまったく見られず、ストイックで、気迫を感じます(笑)。山田さんのポストは、今まで男性がついていて、バリバリやっていくポストで、本来残業がすごく多いポストなのです。ただ自分の仕事だけを早く終わらせるだけでなく、面倒見がよくて他のラインの人の相談にも乗っていらっしゃるし、私もお手伝いいただいたことがあります。本来他のラインのお手伝いをしている場合ではないかもしれませんが(苦笑)。課内のいろいろな人に気配りされながら、御自分の仕事もきちんとこなされていて、すごいと思います。

Q：文部科学省のお仕事は、教育、文化、スポーツ、科学技術と多岐にわたっていますね。

A：(※12-14) 自分自身のライフワークとしては、常に教育と関わっていたいと思います。今の仕事は省内や他省庁とのやりとりが中心で、教育現場からは離れているので、子どもの学校でPTAをやり、まだまだマイノリティである働くママとして格闘しています(苦笑)。文部科学省の仕事の分野は広いですが、やっている業務は、予算と法律などを中心に、大きな枠組みは概ね同じではないかと思います。ただ、分野による違いとしては、文化、スポーツ、科学技術は日本が持続的に成長・発展していくために、今やっていることを盛り上げようという「振興」がメインの分野ですが、教育は誰もが専門家で百人百様の意見があり、現場関係者も何千万人と非常に多い中、きちんと現場がワークするよう、時には「守り」が必要な分野であるという点に違いがあるように思います。

### 【上司の男性のコメント】

税制をやっていくには、教育だけでなく、文化、科学技術、芸術についても知らなければならないですね。今の部署は大臣官房なので、ある側面から現局全体を見ていかなければなりません。外向き、前向き、現場主義の3つは、当省にとって大切なコンセプトで、これがないと今後の教育行政はやっていけないですよ。山田さんはまさにそれを貫いていらっしゃる。信念にしたがって仕事をいただいています。

Q：御自身のキャリア・アンカー・アセスメントの結果は、「奉仕・社会貢献」が最も高く、次に「生活様式(ライフ・スタイル)」が高くなっています。御自身の働く姿勢と照らし合わせていかがでしょうか。

A：(※12-15) 教育に対する思い、世の中の役に立ちたいという思いは強いだろうと思います。現場に関係する少しでも多くの人が、「この教育を通じて子どもが幸せになった」と言ってもらえるような仕事をしたいです。ただ家族の身に何かあったら、仕事を変えることは仕方ないという覚悟はあ

ります。経済的に自立して生活していくことは生きていく上で非常に重要で、家事だけに専念するという選択肢はないけれど、教育に関係する仕事は他にもあるだろうとは思いますが。一つ自分で決めた目標があるのなら、大変なときももちろんあるけれど、続けてみないと結果は分からない。こう思うようになったのは、同じく公務員だった父の影響があるかもしれません。今までの仕事も大変なこともあったけれど、大変だからこそやりがいも大きいというのが常だったように思います。

#### 【同僚の女性のコメント】

山田さんはお子さん二人を育てながら第一線で仕事をされています。お子さんが小さいときにはそれほど忙しくないポストにいらっしゃいましたが、お子さんが手を離れた後は前線に復帰されて、普通のキャリア・パスに戻りました。他の男性と変わらないポストで、しかも成果を出して人並み以上に活躍されています。女性としても国家公務員としても両方頑張っていて、後輩から見ると、どちらも諦めなくて大丈夫というメッセージを感じます。山田さんのやり方、山田さんの例はまさにロールモデルだと思います。

Q：文部科学省は女性にとって働きやすい職場ですか。

A：(※12-16) 働きやすい職場と言えると思います。制度は整っているし、男女共同参画の旗を振る立場ですから、大手を振って制度を活用できる雰囲気もあります。国会対応など、生活が不規則になりがちな業務が中心という部署で、家庭を顧みずに仕事第一優先でやっていこうと思うと、家庭生活とのバランスが難しいところはありますが、人事は、子育て職員に対してある程度、配置上の考慮をしてくれています。留学、海外勤務、地方出向などをしている職員もいるので、同じような感覚で、育児休業をとっている職員もいるという感じです。女性のネットワークについても、自然とつながりが増え、100人近く参加している職場のママたちのネットワーク（メーリングリスト）もあります。いろいろな悩み、意見が発信されていますが、同じ組織の中で働く人同士のネットワークですので、「その気持ち分かる！」と共感することが多いです。夫も利用したことのある、テレワークなどの制度もあります。様々なバックグラウンドを持った多様な人材こそが、世の中を改善する力になっていると思います。

#### 【同僚の女性のコメント】

課には女性が多いし、育休明けの人もあります。私自身も2歳の子どもがいるけれど、ほとんど定時に帰らせていただいています。子どもの具合が悪いときにも周りの方に温かく仕事を引き受けていただいています。ママ友メーリングリストは山田さんに教えていただいたのですが、情報交換の場で、例えば定時に帰るためのコツ、人事課や上司に事前に言うべきこと、家事を効率的にするためのノウハウなど、家庭との両立のためのいろいろな働き方の工夫が満載です。

#### 【部下の男性のコメント】

職場の雰囲気は忙しくでも和気あいあいしていて、ぎすぎすしていないですね。ハードな職場ではあるけれど、民間企業に比べたら制度もしっかりしているので、女性の能力が活かせる場所だと思います。

### 【上司の男性のコメント】

文部科学省は女性が多い職場で、当課も4割が女性です。ただ、山田さんのように女性に総括をしていただいたのは初めてです。女性の上司だと何かと相談しやすくいいのではないのでしょうか。仕事の内容自体は女性男性の別はないですが、管理職としての立場では、男性にはない視点があって良いと思いますよ。業務を効率的に行うことは男女一緒ですが、心のケアも大事です。私は月1回有給休暇を必ず取らせるようにしています。

私が望むのは、勤務形態の多様化です。7年間は休める、とか、半日勤務を続けられる、などそういった一人一人が選べるメニューを増やしてほしいと思います。個人の家庭の背景とマッチングできるような勤務形態の多様化のメニューが増えてこない、特に女性の負担が大きくなってしまわないかと思っています。



## 鈴木 規子 (すずき のりこ)

文部科学省  
大臣官房国際課課長補佐  
(平成3年度採用)



### ・豊富な国際経験と専門知識、多角的なキャリア・パスを持つグローバル人材

「少し手を伸ばして難しいものにチャレンジできる機会があるなら、そうすべきだと思い手を挙げて臨んできました。何か自分で得意な専門的分野を持って、最大限の貢献ができるのが理想です。」

#### <これまでの主なキャリア・パス>

1～4年目	文部省宇宙科学研究所に入所し、庶務、広報等を担当
5～6年目	文部省本省に転任（国際企画課ユネスコ係）
6年目	米国メリーランド大学にて国際業務研修
7年目	（国際企画課ユネスコ係）
8～9年目	（生涯学習局男女共同参画学習課）
10～11年目	係長として学術研究における国際活動の支援業務を担当（科学技術学術政策局国際交流官付）
12～14年目	米国現地事務所の立ち上げ、広報活動など（独立行政法人日本学術振興会米国西海岸事務所）
15～16年目	OECDの教育事業を担当（大臣官房国際課）
17～20年目	総長秘書室次長、企画課長として（国立大学法人東京大学）
20年目～現在	OECDほか国際機関における教育事業に関する業務（大臣官房国際課）

Q：まず、現在のお仕事についてお伺いいたします。

A：（※13-1）OECD（経済協力開発機構）、APEC（アジア太平洋経済協力機構）、国連大学等、教育を経常的に扱っている国際機関との窓口の業務を行っております。OECDは教育局がとても充実していて、PISA（生徒の学習到達度調査）を始めとする幅広い教育に関する事業を展開しています。APECもアジア太平洋域内での教育協力を熱心なところですが、日本国内に本部を置く唯一の国連機関で、大学という名前がついたシンクタンク的な組織です。これらの機関の海外とのカウンターパートとのやり取りもありますが、日本で関連している方たちとの調整も数多くあります。関係府省庁の中では、外務省との連携の機会がとても多いですね。ちょうど先週、OECD教育局において、教育分野で最も総括的な定例の会議があり、出席して参りました。会議で出席者として対応するにあたっては、当課だけでなく関係している他局とのすり合わせも行わなければなりませんし、また、他の関連省庁の施策との整合性をきちんと行った上で臨まなければなりません。国内で起こっていることやOECD加盟国のホットトピックを情報収集して、どの方向に向かっていくのかを見ながら、日本として高度な対応が求められています。国際機関が教育に関して持っている知見を日本国内で使えるように、また国際社会に、日本の教育の優れた点を発信していくなど、橋渡しをすることができる役割に、とてもやりがいを感じます。

### 【上司の男性のコメント】

先週は、私と鈴木さんともう一人の3人でフランスでのOECDの会議に出席するために1週間出張してきたところです。鈴木さんは予想される会議の流れを全て把握し、多角的な視点から発言内容を用意してくれました。英語もとても自然なもので、助かりましたよ。そういった内容の面だけでなく、また、スケジュール管理や交通手段、ホテルなどロジスティクス面でも、しっかり準備をしてくれましたね。細かい心配りができて、こちらの立場に立って進めてくれる。責任感も強いので、安心して一緒に仕事をすることができます。

Q：国家公務員になった理由、文部省（当時）に勤務されるようになった経緯についてお聞かせ下さい。

A：（※13-2）安定しており自立につながると思って公務員試験を受けて、文部省の傘下の宇宙科学研究所に就職しました。最初は文部省に入ったという意識はなかったです（笑）。宇宙科学研究所は、自宅から近いところにありまして、夢がある研究所なので面白そうな感じがしました。今は小惑星探査機「はやぶさ」で有名な研究所ですが、当時はまだまだ将来計画の絵にすぎない状態でした。最初は何が何だか分からない状況でしたが、庶務のほか広報も担当し、慣れてくるにしたがってだんだん仕事が面白くなってきました。特に広報は面白かったですね。分からないなりに「小惑星サンプルリターンという将来計画が、」などと説明していました（笑）。ここでずっと面白いことをやっていけるならそれでも良かったのですが、小さな研究所だったので、当時は女性のポストが何となく決まってしまう状態で、先がある程度見えてしまうこともありまして。また、その当時はまだ数の少なかった、女性の管理職の方に出会うことができ、その方と話をするうちに、自分も頑張ろうという気持ちになりました。地方の研究所から中央の文部省に来るのはよほど気概がないとできないことに思われたのですが、一方で少し手を伸ばして難しいものにチャレンジできる機会があるなら、そうすべきだと思い、自らの希望で文部省に転任しました。

Q：文部省の本省に転任され、国際企画課のユネスコ係に配属されました。もともと海外志向があったのですか。

A：（※13-3）特に強い海外志向があったわけではないです。特に英語が得意というわけではなかったのですが、大量の英語のレポートを読んで概要をまとめる仕事があったりして、当初は難しく感じました。

Q：その後、御自身で希望されて米国メリーランド大学に赴任されました。

A：（※13-4）1年間メリーランド大学に赴任する機会がありました。ちょうど文部省で国際業務担当職員の育成のために、大学職員向けの国際研修プログラムを作ろうという動きがあり、そういった機会があるのならばぜひ行きたいと手を挙げました。現在は確立された国際研修プログラムになっていますが、それを作る前のテストパターンとして海外に出していただきました。

メリーランド大学の中には、多文化教育のためのセンターがあり、日本はその中でスタディ・ケースの材料として扱われていました。そのリソース・センターの仕事をしながら、英語の勉強もしました。ダイバーシティというか、多様なものの価値をそのまま受け入れるアメリカの文化にじかにふれたことはとてもいい経験だと思っております。

Q：帰国後、いったん元の部署に戻った後、全く今までと異なった部署に異動しました。係長昇進と同時に新しい仕事内容だったので、御苦労されたそうです。

A：(※13-5) 1年ユネスコ係に戻り、その後、生涯学習局男女共同参画学習課に配属され、係長となりました。それまでは学術振興に関連する局にあって国際関係の仕事をしてきましたが、ここで局が変わり、仕事も組織の雰囲気もがらりと変わりました。分からないことばかりで、自分自身を仕事で活用できていないという気持ちが強く、苦しい時期でもありましたね。ただ、今振り返ってみると、すごく色々なことが勉強できて、その経験がものすごく今の業務に役に立っているものが多いのです。公務員の基本的な仕事である概算要求などを学ぶことができたほか、厚生省、総理府など他府省の男女共同参画に関連した部署と協力して政府の方針を作るという仕事にも参画できました。国際関係に携わる職員には、局を越えた人事配置というのはあまりなかったのですが、今思うといろいろな業務ができるように考えて配置して下さったのだなと感謝しております。

Q：文部科学省となり、科学技術、学術研究分野の国際関係業務を担当されました。再び渡米され、新しい事務所の立ち上げに貢献されました。

A：(※13-6) その後、省庁再編があり、文部省は科学技術の分野も統合された文部科学省になりました。そのタイミングで科学技術、学術研究分野の国際関係を扱う国際交流の部署に配置されました。とても忙しかったのですが、自分の興味、関心や経験した分野にとっても近かったので、充実して楽しく仕事ことができました。大学の研究を支援する中で、特に国際的な活動への支援という位置づけで、日本学術振興会及び科学技術振興事業団（当時）という大きなファンディング・エージェンシーの国際業務などを担当しました。

その後、日本学術振興会のサンフランシスコの事務所の立ち上げで、米国に参りました。すでに日本学術振興会はワシントンD.C.に東海岸事務所があったのですが、西海岸にも事務所を立ち上げることになったのです。日本学術振興会の海外事務所は、それまでその国の学術政策について現地で情報収集をするという目的で、設置国の首都に置かれていたのですが、アメリカでは、スタンフォード大学やU.C.バークレー大学やシリコンバレーがある、学術研究が最も盛んな西海岸にも事務所を置こうということになりました。ですので、今までの海外事務所とは違う目的や役割を整理していくことから、手探りの状態で始めました。まずは事務所としての立ち上げ、体制整備、現地大学等への宣伝活動など、多岐にわたった仕事をしておりました。日本では当たり前のことがうまく動かないことも多く、いろいろなことが起きましたが、2回目の渡米だったので動じずに済みました（笑）。

Q：帰国され、現在と同じ部署で係長として勤務されていたかがでしたか。

A：(※13-7) 帰国してから大臣官房国際課に配属になり、現在と同じ部署の係長として、OECD の教育事業を担当しました。ちょうど PISA という学習到達度調査が話題となり、OECD の教育事業が注目された頃でした。係長で仕事をしていたときは、会議出席の準備や OECD 関係者の来日への対応、セミナーの開催など、目の前のことをこなすのに精一杯だったと思います。現在、課長補佐として同じ部署にいて、意識がその頃と全く違っているのを感じます。今は、日本の教育政策にどのように活かしていくかを考えながら、日々の仕事に取り組む、という意識が高くなったと思います。OECD の教育事業を日本でどう使うか、国内での行政にどうつないでいくかを念頭において仕事ができるようになりました。同じ仕事を再びすることができた私は幸せ者だなと思います。

Q：その後、大学法人に出向されて、大学総長秘書室で企画業務をされています。

A：(※13-8) 東京大学の総長秘書室の担当課長として企画を担当しておりました。ここでも上司やスタッフの方に恵まれ、たいへん勉強になりました。秘書室は、総長の日程調整だけでなく、総長が対外的に発信するメッセージをきちんと構築するなど、責任の重い部署でした。ちょうど国立大学が法人化して少したった時期で、当時の小宮山総長が大がかりな大学改革を推進されており、公式の大学法人としての中期計画とは別に、大学独自の小宮山アクション・プランという計画を作成し、その推進や進捗管理も担いました。会議でたいへんチャレンジングな議論を聞いて目を丸くしていたら、「あなたがやるんだよ」と言われてハッとしたりして(笑)、とても刺激になりました。大学全体が、前例にとらわれずに効率的に仕事に取り組むことを推進しており、その旗振り役的な立場でしたが、私自身の意識や仕事の仕方も、相当鍛えられたように感じます。その後、現在の業務に就きました。

#### 【同僚の男性のコメント】

ちょうど同じ頃、私も東京大学に国際課長として出向していたので、時々意見交換をしていました。鈴木さんは、学長の意を汲んだ特命事項をさばく仕事をされていて、上からの指示をどう具体化するかというところの仕事でしたね。当省では、人材育成という観点で、職員の適性に合わせて、外部組織に出向させて職員を育てています。鈴木さんが限られた業務でなく、多様なキャリア・パスを経験できたのは、仕事のバランス感覚があり、そういった資質を持っていると判断されたからなのではないかと思います。

Q：キャリア・アンカー・アセスメントの結果として、「専門・職能的能力」が圧倒的に高く、「自律・独立」が2番目に来ています。今までのお仕事を振り返ってみて、いかがでしょう。

A：(※13-9) 理想としては、何か自分で得意な専門的分野を持って、最大限の貢献ができればというのが願いです。なので、「専門・職能的能力」を持っていたいという気持ちが表れたのではないかと

思います。ただ、実際の国際関係の仕事は、自分が専門的であるというよりは、専門家とつながって国際プラットフォームとして対応する業務といえます。長崎出島のような感じでしょうか（笑）。

国際関係の仕事のほかに、もう一つ、私の中には学術研究の振興というテーマが気持ちのベースにあります。宇宙科学研究所に勤務していたときからの意識なのでしょうか、あのときは絵にすぎなかった「はやぶさ」が実現されていったのを見ると、とても感慨深いものがありました。西海岸の事務所の立ち上げには、そういった思いや経験の両方を活かすことができました。

「自律・独立」というところでは、係長、課長補佐と上に行くにつれて、責任も重くなるけれど、判断できる範囲が広がることから、自分のペースで仕事ができ、結果的にとても楽になったと感じています。

#### 【上司の男性のコメント】

国際課は国際経験が豊富な人が多いのですが、もちろんそれだけでは十分ではありません。鈴木さんのように、幅広い興味や関心を持っていることはとても大切なことです。

Q：お仕事を上での御自身の強みはどういったところだと思われますか。また今までの経験を今後どう活かしていきたいとお考えですか。

A：（※13-10）強みですか・・・。重要なポイントを捉えて理解することと、難しいことを簡単なものにするのは得意です（笑）。難しいことでも、細かくブレイクダウンすると、一つ一つは取り組むことがたやすくなるように思います。結局、仕事はそのような一つ一つの積み重ねだと思うのです。

私は、今まで素晴らしい方々と仕事できて、とても恵まれていたと思います。女性の上司にも3回お世話になったのですが、3人とも素晴らしい方で、学ぶこともとても多く、その時々、私自身を伸ばしていただいたという思いがあります。どちらかと言えば女性の上司の方が厳しい面もあり、時にはつらいと思ったこともありましたが、今振り返るとその経験がなければ今の私はなかったと思います。それぞれタイプが違うのですけれど、時にはお手本として、また時には相談相手になって下さいました。

自分が仕事の指示をするときは、効率を大事に、無駄なこと、無理なことはさせないように心がけていますが、一方で必要な努力を怠らない、という意識は常に持ってもらうようにしています。たまたま、今の部下は女性で、いい雰囲気の中かで楽しく仕事をしていますが、親しくするだけでなく、いいところを伸ばしつつも、注意すべきところは注意して、自分が上司の方に育てていただいたことを伝えていきたい、と思っています。きっとそれでも私は甘いのかもしれないですが（笑）。そんなことで、できるだけ若い方にも「おばさんのお節介」をしています（笑）。

#### 【上司の男性のコメント】

鈴木さんは、国際経験を含めて専門知識と経験が豊富です。そういった自信に基づいて仕事を進められるのが強みだと思いますね。国際関係では省の中でも中心的な存在だと思います。他に生涯学習局で男女共同参画の経験もありますし、東京大学でも総長の秘書として企画担当課長をしていました。このときの経験が、ステップアップの一つの契機となったのかもしれません。

**【同僚の男性のコメント】**

仕事に対する姿勢に見習うべきところが多いですね。取組が真摯ですし、何か困難な問題が起こっても、粘り強く解決していこうとする姿勢があります。また、各ラインに書類を提出するようにお願いする場合でも、鈴木さんのところが一番早く、また的確に対応して下さいます。行動が早いですね。

**【部下の女性のコメント】**

仕事面では、粘り強い一方で、思い切りがある方です。的確に、かつ、素早く意思決定されています。部下としては、何でもきちんとした言葉で説明していただけるのは助かります。少し前に自分の人事評価がありましたが、どういう基準でどう判断したか、明確に話して下さいるので、分かりやすいです。もちろん反論も受け入れて下さります。ただ、仕事はきっちりされていますが、アイスを買ってきて、みんなで食べよう、という可愛い一面もあります（笑）。

Q：今後文部科学省を目指す女子学生さんへのメッセージをお願いします。

A：(※13-11) 私自身、男性と比較してどうだ、ということをはほとんど気にせずに、これまで働いてこれました。自己実現という意味で、男性も女性も、安心して充実した仕事ができる職場だと思います。ちょうど私ぐらいの年代から女性が増え、環境整備もどんどん進んでいますので、益々女性が働きやすい職場になってきているのではないかと思います。お母さんで働いていらっしゃる方もたくさんいらっしゃいますよ。

**【上司の男性のコメント】**

文部科学省の中でも国際課は女性の方が多いい職場です。6割ぐらいでしょうか。だからかえって女性だから云々、ということもないですね。ワーク・ライフ・バランスや、育児、介護などについて、女性、男性関係なく最大限配慮することが大事だと思いますが、当省は全体としてそのような環境や雰囲気を整っていると思います。

## 安里 賀奈子 (あさと かなこ)

厚生労働省

労働基準局監督課中央労働基準監察監督官

(平成12年度採用)



- ・厚生系、労働系両方の幅広い業務経験、省内の組織改革プロジェクトに貢献
- ・仕事と家庭の両立（1男1女の母）、二人ライン体制

「何かを新たに立ち上げて形にするときや小さくても何か改善を行うときに、とても充実感があります。子育て中で時間は限られているけれど、内容的に充実した仕事がしたいと思います。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

- 1～2年目 児童虐待防止対策、認可外保育施設対策など（雇用均等・児童家庭局）
- 3年目 法令審査業務（官房総務課）
- 4～5年目 独立行政法人 雇用能力開発機構の中期目標の策定など（職業能力開発局）  
～自発的に「人材育成ペーパー」を作成  
(※「人材育成ペーパー」は仕事をする上での留意事項のチェック・リスト)
- 6年目 原爆症認定訴訟の担当（健康局総務課）
- 7年目 がん対策推進基本計画策定に向けた準備作業（健康局総務課がん対策推進室）
- 8年目 人事院短期在外派遣（英国保健省）
- 9年目 新型インフルエンザ対策に関する法改正（健康局結核感染症課）  
～第1子出産、育児休業1年半
- 10～12年目 省内の政策評価の推進、厚生労働省独立行政法人評価委員会の事務局（政策評価官室）  
～若手PT（プロジェクトチーム）に参加  
～「明るく楽しい職場づくり」検討チームに参加  
～第2子出産、育児休業1年弱
- 13年目 労働基準監督行政の企画・窓口業務（人事課を経て労働基準局監督課）

Q：まず、現在のお仕事の内容をお聞かせください。

A：(※14-1) 労働基準局監督課において、外部からの問い合わせや作業依頼への対応、労働基準法に関する疑義照会への対応など、企画・法規としての窓口業務を行っています。国会で質問が出たときの対応や外部団体から陳情の窓口になりますので、局内他課や他部局、関係他省庁との調整も行います。

労働基準局監督課は全国の労働基準監督署を統括する位置づけであり、何か事案が生じたとき、例えば、最近の事案では、高速ツアーバス事故への対応や、印刷業における胆管がんの問題がありましたが、そうした場合に立ち入り調査の指示を出すのも監督課の仕事です。ここで決定したことが全国の監督行政に直接影響を与えますので、常に現場とのずれがないか、監督課内で共に働いている労働基準監督官の方々へ確認・調整をしながら進めていきます。



Q：国家公務員を志望した理由、厚生省（当時）を選んだ理由をお聞かせ下さい。

A：(※14-2) 高校生の頃から、公益を効率的に生み出すことに関心がありました。私は沖縄出身なのですが、当時、隣町に大きな町営住宅があって空き家が多いことが話題になっていました。適正な規模にする、入居者の募集の仕方を工夫するなどすればいいのに、もったいないなと思ったのです。また、高校の現代社会の授業で教材として取り上げられていたNHKスペシャルにも触発され、私も社会的な問題の解決に取り組んでみたいと思いました。私にとってはそれが「かっこいい」ことだったんですね。そして、公務員として社会的な問題の解決に取り組むこと、また、一步進んで、問題を生まないような効率的・効果的な仕組みを作ることができたら「かっこいい」と思い、国家公務員を志望しました。

厚生省・労働省を官庁訪問したときに（両省は平成11年度入省者から合同で採用活動を実施）面接官の方とお話をして、身近な生活や人の命に関わり、人の幸せの底支えをしているところだということを知りました。社会保障制度、生活保護など、いざというときの生活のピンチを救う仕組みを作っているのが厚生省でした。ここだったら、自分がおばあさんになったときに、孫に誇れる仕事ができるのではないかと思い（笑）、入省を決めました。

Q：入省されて、最初の頃のお仕事はいかがでしたか。

A：(※14-3) 社会人1年目は、とにかく人と一緒に働くことが楽しかったです。上司や同僚にも恵まれていました。当時の直属の上司（係長）がマネジメントにとっても長けていた人でしたので、その後参考になるところも多かったです。

2年目で認可外の保育施設対策に関する議員立法に関わるチームに入れていただきました。認可外保育施設の実態を自治体が把握し、公表することで、親御さんたちに施設を賢く選んでもらい、それによって、認可外保育施設の質の向上を図ろう、保育施設内の虐待を防止しようとする仕組み作りでした。認可外保育施設の見学にも行くなど現場にも足を運びましたし、局長が出席して方針を決める会議にも出席させていただき、議員の方に対する説明会でもそれなりの役をいただきました。法改正後の政省令の策定も担当し、大変でしたけれど充実していました。

Q：次に官房総務課に異動になり、忙しくなりました。

A：(※14-4) 官房総務課では担当部局の法律、政省令などを審査する業務でした。持ち込まれた条文について、読み手に文意が正確に伝わる書きぶりとなっているか、他の条文と整合性が取れているかなどのチェックをしました。業務に馴れるまで時間がかかり、ボリューム的にも多く長時間労働が続くときもありました。体力的にもものすごくハードでしたね。そのときまで長時間労働は気合で乗り切れると思っていたのですが、限界を越えると頭が働かなくなること、人間も動物であり、物理的存在であり、活動するためには睡眠や栄養が必要であることを身を以って知ることができました（笑）。このときに省内で部局を超えた知り合いができ、それはその後の財産になりました。

Q：その後、労働省系の職業能力開発局に異動になりました。部下を持つ係長となり、仕事の視点も変わったそうですが。

A：(※14-5) 入省したときは厚生省と労働省に分かれていたのですが、その後組織が統合されて厚生労働省になりました。ここで初めて労働省系の業務に就き、また係長として初めて部下を持ちました。慣れない業務で、さらに部下を持つことで戸惑いもありました。ただ、これまでの業務に比べてゆとりがあったので、この機会にと、マネジメントや人材育成について考えてきたことをチェック・リスト形式で「人材育成ペーパー」と題して、まとめました。私は幸い、最初の上司に恵まれていたのですが、そうでない場合にも、このリストを見れば、自分で不足点に気付いて成長のきっかけとできるもの、また、部下の指導にも役立つものを目指しました。仕事を個人プレーとチーム・プレーに分けて、仕事の基礎、仕事の効率化、上司との対人関係、部下の指導、メンタルヘルスなどについて気を付けるべき項目を整理しています。このリストを使って、楽しみながら上司と部下のコミュニケーション活性化が図れば良いなと思ったのですが、賛同者も多く、同期や先輩方、他職種の方も含め、多くの方の意見を集約し、形とすることができました。転送自由、改良も自由として、配布しました。今も思い出したときに配布しています。

#### 【上司の男性のコメント】

男性女性に限らず、キャリア・パスの中で係長が1つのハードルになっており、ここが1つのターニングポイントとも言えます。係員時代は上司から言われたことをやっていたら良いのですが、係長になると自ら主体的に取り組むことが求められてきます。また、部下からの質問に答えられなければならない立場にもなります。

Q：次に健康局（厚生省系）に異動になり、原爆認定訴訟やがん対策推進法に係る仕事をされました。

A：(※14-6) 健康局総務課では局の筆頭課の法令係長として局内の調整を行う役割となるとともに、原爆症認定訴訟の担当になりました。放射線の影響で健康に害が及んでいるかどうか原爆症の認定の基準になるので、医師、歯科医師の方とチームで対応をしました。厚生労働省の中には、そういった専門家の職員もいます。結果として訴訟には負けてしまったのですが、外部の専門家の方とも相談しながら、反論を一つの意見書にまとめきった経験、また、ハードワークで精神的にも厳しい状況でしたが、困難な案件にも逃げずにやり切った経験は貴重なものでした。

1年後、がん対策推進室に異動となりました。がん対策推進法が通り、新しい法律をもとにがんの基本計画を策定するための準備の時期でした。基本計画の素地作りのために医療関係者だけでなく、当事者である患者さんや家族の方にも加わっていただいた協議会を開催し、実情に合った政策立案を模索しました。がん対策推進室内の医師や、仕事で関わった医療関係者の方々が、熱心に勉強され、自己研鑽を積まれていたことに刺激を受けました。自分もしっかりと勉強しなければと発奮しました。がん対策推進室での仕事の内容は、何かを作り出すぞという前向きなものだったので、とてもやりがいを感じましたね。

Q：その後、英国保健省に5か月の研修で行かれています。英国と日本の違いから学んだことも大きかったそうですね。

A：(※14-7) 人事院の短期在外派遣制度を使い、英国保健省で健康増進施策を学びました。保健省職員や地域ごとの医療を取り仕切っている国民保健サービス（NHS）の方へのインタビューも行いました。イギリスの公務員の働き方も参考になりましたね。個々の仕事の分担もはっきりしていて、各人が専門家として働いている様子でした。早く帰る日、遅く残る日とメリハリをつけている方、在宅勤務が進んでいて、特定の曜日のみ出勤する方もいらっしゃいました。定期的な長期の休みも定着していました。

イギリスではソーシャル・マーケティングを推奨していました。日本にも考え方として導入されていますが、ターゲットを全人格的に捉えた上で、その行動促進のための働きかけを効果的に行うにはどういうアプローチしたらいいのかを考えていきます。当時の英国では「5 a day」（1日に5品目の果物や野菜を食べましょう）というキャンペーンが行われていましたが、例えば、「5 a day」を浸透させるために、スーパーで「5 a day」看板を立てて果物・野菜のコーナーを置いてアピールしたり、メーカーと協働して商品の糖分を減らしてヘルシーマークをつけたりと、民間と協働した手法は面白かったですね。

現場を巻きこんだ計画策定の手法も参考になりました。問題発掘のために、保健省担当課長、学者、関係財団、助成金の出資者、NPO 法人など多種多様な人で構成されたワーキング・グループを立ち上げ、自由闊達に議論していました。みんながわいわい言っているのをファシリテータが取りまとめて進めていく。学級会のような感じです。何が問題かを吸い上げるところから現場の人を巻き込むことが新鮮でした。現場を巻き込むことが、現場に動いてもらう上で重要なのだ、トップダウンの指示より、結果的にその方が早いのだという思想に基づいた取組とのことでした。

組織マネジメントのあり方も日本とは違いました。仕事の分担がはっきりしていることの裏返しだと思うのですが、職員に対する情報提供や職員同士の交流が充実していました。所掌を超えて互いの仕事についてコメントし合う機会なども設けられていました。事務を補佐する人員も豊富に配置されていて職場を支えていました。職員の出入りが多いせいか、研修も充実していました。平日に泊まりがけで課内研修に行き、そこに専門の講師の方が入って、個人の性格分析を行いながらこういうところを互いに補えばチームとして成り立つよね、ということも話し合っていました。首相が保健省を訪問して職員をねぎらうことや、一般市民に対する職場開放もありました。後に職場環境改善についての提案を行うことになるのですが、ここでの経験がとても活きました。

Q：帰国後、健康局結核感染症課に配属になり、新型インフルエンザの発生に備えた法改正を担当されたそうですね。

A：(※14-8) 新型インフルエンザの発生に備えた法改正は、どのような法案にするのか白紙からの

検討でした。新たな公衆衛生上の規制を行うのであれば、それを法律で定めなければなりません。医学的立場と法律上の規制のバランスが難しいところでしたが、感染症の研究者の方や、実際に発生した場合に水際対策を指揮することとなる検疫所長の方々の意見を聞きながら、現実的な案としてまとめていきました。間違いなく社会の役に立っている実感があり、とても濃密な8か月間でした。自分では議論の整理役としての強みを発揮できたのではないかと思います。このとき妊娠していたのですが、大きいおなかを抱えて肉体的にはつらかったけれど、気持ちが充実していたので胎教には問題ないと信じていました。無事にとっても明るく元気な男の子が産まれました（笑）。

Q：初めてのお子さんを無事出産し、育児休業を取られて1年半職場を離れました。育児休業中はいかがでしたか。

A：（※14-9）新型インフルエンザの法案で力を出し切ったところでしたので、仕事に対して達成感がある中で、安心して出産し育児休業に入ることができました。楽しかったとはいえ、疲れはたまっていたのでいい休養になりましたし、家事能力がかなり向上しました（笑）。ただ、復帰後の働き方については不安もありました。ハードワークに戻っていいのか、戻りたいのか。そんなとき、育児休業期間中の職員として採用パンフレットの原稿を依頼され、思いをめぐらせながら書いたことで、自分の気持ちが整理できました。厚生労働省の仕事が好きだということ、厚生労働省の中でしかできない仕事にやりがいを感じていることなどを再確認しました。そして、子どもがいることを言い訳にして、仕事を怠けることはしまいと思いましたし、一方で仕事があることを理由に子どもをないがしろにもすまいと思いました。どうすれば実現できるのか、何かを掴んでいたわけではありませんでした。とにかく目指してみようという決意をしました。

Q：復帰後、政策評価官室に配属になりました。省全体の組織改革に係るプロジェクトにも積極的に参加されました。

A：（※14-10）時間的な制約があるからこそ、生産性を上げるぞという気合いを入れて働きました。比較的余裕のある部署でしたので、両立していくことができました。

この期間中、業務のほかにも、省全体のマネジメントに関わるプロジェクトにも参加しました。当時の長妻大臣の発案により「厚生労働省に改善を志す若者よ集まれ！」と、若手PT（プロジェクトチームの略）が立ち上げられることになり、若手職員を対象とした公募があったので思い切って手を挙げました。以前「人材育成ペーパー」を書いたように、厚生労働省の組織管理にずっと思うところがありました。省内の公募に応じた34人（平均年齢33.2歳）が6チームに分かれ各チームで議論をかわしてレポートを作成しました。私が所属したAチームでは「業務改善・効率化に係る提言」をまとめました。50ページほどの報告書ですが、その中で、国会業務の改善、資料の共有化、能力向上のためのキャリア・カルテの導入など業務改善に係る具体的な提案を行っています。

その後細川大臣に替わり、細川大臣の指示のもと、当省の労働環境を改善しようという「明るく楽し

い職場づくり」が始まりました。指定休暇制度（年に6日の休暇を予め指定し、指定した日は確実に休もうという取組）や節目休暇制度（5年目、10年目といった節目ごとに有休を1週間以上連続で取得しようという取組）の導入などがすぐに始まったのですが、更なる活動内容を検討するために官房長を中心にチームが編成され、子育て中の人をメンバーにしようということで人事課から声がかかり、これに参加しました。これまで自分が持っていた問題意識を全部ぶつけて形にすることができました。職場の実態を明らかにしたいと全職員に対するアンケート調査を実施し、そのアンケート結果をまとめたところで2番目の子どもの産休に入りました。この「明るく楽しい職場づくり」は現在もメンバーを替えながら続いています。また、業務改善の取組も継続しています。

Q：2番目のお子さんを出産され、育児休業から復帰されました。御自身の仕事の進め方の工夫、職場からの御協力についてお聞かせ下さい。

A：（※14-11）復帰してまずは人事課に2か月間配属となり、ペースに慣れたところで現在の労働基準局監督課に配属となりました。希望通りの配属で非常に嬉しく、有り難く思っています。今回は、育児休業から復帰するときに、今後の自分のキャリアについても考え、現場の政策に触れたいと、原局原課への配属を希望していました。そしてできれば、国民の人生の質を高める上で大変重要だと考えており、かつ、今まで携わったことのない労働基準行政への配属を希望していたのです。「明るく楽しい職場づくり」のなかでも、子育て中で勤務時間は限られているけれども内容的に充実した仕事ができるような体制を提案していました。わがままかもしれないけれど、これは大事なことなのではないかと思えます。

なおかつ、二人補佐（私の役職は中央労働基準監察監督官という役職名ですが、通常の課でいうと課長補佐に当たります。二人補佐とは、通常は1名の補佐とするところに2名配置しているという意味です）という非常に手厚い体制での配置でした。今は、もう一人の監察官が長期研修で空席であるため、忙しくなっておりますが、ここでも、課長の指示で、課内の調査官がラインに入って下さったので、私の退庁後も仕事の流れが止まることはありませんし、子どもの急な発熱があった場合などでも対応できる体制となり、安心して働いています。

ただ、自分の気持ちとしては、どこまで頑張ればいいのか、力の出し具合について迷いがあります。これ以上労働時間が増やせない状態のなか、仕事が滞ることなく進むように、細かい部分などはあえて捨象して仕事を進めることなどを心がけており、それでどうにか回っていますが、一件一件に深く関わっていない中、理解不足だなど思ったり、また、対象業務を限定した結果、私に関わらなくても進んで行く案件を横目で見たりすると、また、朝出てくると、案件が片付いていたりすると、これでよいのかと少し戸惑いも感じます。自分の生産性を上げるのはもちろんなのですが、生産性を高めるだけでは対応できない局面に至っている、何かしらを切り捨てなければならぬ場面なのだなということを感じています。取捨選択が必要になってきているのですね。捨て過ぎてやいないかと思ったりしていましたが、そんななか、先日、上司との面接で、しっかり対応してくれていると言っていただけで、気持ちが軽くなりました。周りの方の気遣いもありますし、上司や職場の皆さんにとっても感謝しています。

**【上司の男性のコメント】**

子育てをしながらしっかり仕事と両立をしているところが素晴らしいと思いますよ。良いロールモデルとなっていて、若い人からも頼りにされているのではないかと思います。

同じ課長補佐、同じ職制をダブルで置くことによって、勤務時間の短さやお子さんの体調などで急にお休みされるときも気兼ねがないようにしました。今は企画法規班のラインの中に調査官(室長級)に入っていて、安里さんが退庁した後の業務を引き継いでいただいています。

**【部下の男性のコメント】**

協力といったほどたいそうなことではないですが、お子さんが小さいので、前倒して作業の引き継ぎや、調整をしています。適宜電話で御判断を仰げるようにして頂くなど、安里さんの方でも我々の負担がないように気配りをいただいています。



Q：御家族の協力体制はいかがですか。

A：(※14-12) 夫は大変協力的ですし、夫の両親が近くに住んでいるので助かっています。子どもたち二人の保育園が別々になってしまったのですが、迎えを夫の両親がしてくれていて、夕飯を食べさせながら私や夫の帰りを待っていてくれます。非常に助かっています。今は、もう一人の補佐が研修で不在で、私が忙しいので、3対2ぐらいの割合で夫が先に帰ってきてくれます。



Q：キャリア・アンカー・アセスメントでは、「純粹挑戦」が最も高く、次に「奉仕・社会貢献」が続いています。御自身の強みと照らし合わせていかがでしょうか。

A：(※14-13) 自分の仕事を振り返ってみて、提案や企画など、何かを新たに立ち上げて形にすることや何かを変えていくことが好きなのだと思います。新型インフルエンザの法改正や若手 PT のときは、ここで何か成し遂げるぞという気持ちでとても充実していましたね。労働基準監督行政については、これから勉強して行って自分としての合格点が早く出せるようにしたいです。

私の強みはマネジメントだと思います。誰かをやる気にさせるところ、仕事の前向きな点に気づかせることは得意だと思います(笑)。キャリア・アンカー・アセスメントでは、「経営管理能力」よりも「専門・職業的能力」の方が高くなっていますが、得意なのはマネジメント、気持ちとしては専門的な能力を高めたい、といったところでしょうか。

**【上司の男性のコメント】**

安里さんは仕事に対して常に前向きです。緊急に対策をまとめていかなければならないときにも果敢に取り組んでいってくれますね。他部局や厚生労働省以外の方との交渉にも自ら進んで取り組む姿勢があります。いろいろな部署を経験していて、ネットワークも広いです。企画法規班の部下に対する愛情も感じます。毎日、お母さんと子どものような会話が展開されていますよ(笑)。

### 【部下の男性のコメント】

安里さんにはよく面倒を見ていただいています。業務は部下に裁量を持たせて頂けますが、何かあれば相談に乗れるように目配りをして頂いています。また、我々の強みや弱みを把握するための面談をするなどの取組もされています。

安里さんの、発想が自由で、既定の観念にとらわれないところがすごいと思います。我々では思いつかない方法で問題解決をされるとところが非常に勉強になります。

### 【同僚の男性のコメント】

見た目は優しいのですが、しっかり前向きでバイタリティがあります。物怖じせず、通常のラインからだけではなく自分の知人を通じてどんどん情報収集をしています。また、とても調整力があって、周りの意見を素早く吸収して取りまとめています。話が早いですね。

Q：厚生労働省は女性にとって働きやすい職場だと思いますか。

A：(※14-14) 長時間労働の面では必ずしも働きやすい職場とは言い切れないところがありますが、労働環境は変えていけると思っていますし、実際にここ何年かでだいぶ変わってきました。私の場合でも育児中でも原課に配属されて、課長が課内から調査官の方一人を同じラインに兼任で就けて下さるなど、体制を整えて下さっています。こういった配慮により、育児中の人でも仕事の幅が広がっていくのではないかと思います。育児短時間勤務制度を取り、残業はしないと宣言して働く人も増えてきています。女性の育児休業取得は今や当たり前で、さらに男性の育児休業取得を推進しています。有給休暇取得についても、年に6日の指定休制度（年始に予め指定し、原則としてそれらの日は確実に休むという取組）を設け、「2per1」という月に2日は休もうという取組も積極的に行われているので、周り調整しながら休みを取りやすい環境が整ってきたと思います。また、労働基準局では課別に年休取得数、在庁時間などの実績を数字としてまとめ、局内の会議でフィードバックしており、トップダウンで長時間労働削減の取組が行われています。

### 【上司の男性のコメント】

厚生労働省では、男女共同参画推進本部が平成13年度に設置されており、女性の採用人数の数値目標も、他省よりも高い数値を設定しております。また、厚生労働省の仕事内容そのものに仕事と家庭の両立支援に取り組むことがありますので、まずは自分のところからということで、省内では様々な工夫をしています。

まず、毎月19日を「育児」の日として、人事課から職員全員に対して子育てに関するメールマガジンが出されています。今月の育児トピックス（職場の（厚生労働省の）23年度の子育て応援プログラムの実施状況の公開など）、お役立ち情報ボックス（これまで育児休業を取られた方（男性、女性）の体験談）、などの情報が満載で、かなり力が入った内容です。

### 【上司の男性のコメント】(続き)

労働時間削減のために、毎週水曜日を全省定時退庁日、金曜日を当省の定時退庁日として設定しておりますが、この日には人事課から帰宅を促すメールが一斉に送信されています。「19時(育児)に帰ろうマイホーム」というタイトルで、「変えてみよう！ 仕事のスタイル 自分の意識」、「大切に 仕事の時間 あなたの時間」などのキャッチコピーをつけて配信されています。

さらに労働基準局の取組として、第2・第4金曜日を定時消灯日として設定していて、課長自ら施錠を徹底しています。国会対応などが入った場合は致し方ないのですが、先月は両日とも19時前に全員帰りました。定時退庁のためには業務の効率化も必要で、そのための情報共有を徹底する意味で、毎週月曜日に課内会議を行っています。局内会議の後にこうした会議を行うことによって、全職員が局内全体の行事予定や懸案などの状況を把握することができ、協力体制を敷きながら効率的に業務を進めることができます。

### 【同僚の男性のコメント】

以前に比べれば、早く帰れるようになったような気はします。業務の合理化が進む一方で仕事の内容が増えている部分もありますが、組織として協力し合って皆で分担するようになったのではないのでしょうか。

また、全般的には、労働局、労働基準監督署などの出先機関が多く、職種によっては、転勤も多いので、それをどう乗り越えるのかも今後の課題だと思います。

### 【部下の男性のコメント】

中央官庁の仕事は、人の生活に関わってくることが多いので、男性の目だけでは、100点満点でも50点しか出せないと思います。社会的にも女性の視点や活躍が期待されていますし、特に厚生労働省はそういった色が強いと思います。



<職場のメンバーと>

## 佐藤 千恵子 (さとう ちえこ)

厚生労働省

立川労働基準監督署第3方面主任監督官

(昭和62年度採用)



- ・労働基準監督官としてスピード感がある仕事ぶり、明るく大らかで面倒見が良く、信頼が厚い
- ・仕事と育児の両立（1男1女の母、転勤）

「どんどん外に出て行って人に会う仕事がしたいと思いました。労働基準監督官は幅広くいろいろなことができ、とても楽しい仕事だと思います」

### <これまでの主なキャリア・パス>

- |         |   |
|---------|---|
| 1～6年目   | 青森労働基準局にて業務課で庶務、会計業務<br>(八戸労働基準監督署、むつ労働基準監督署、十和田労働基準監督署)<br>～労働基準監督官A試験合格 |
| 7～9年目   | 東京労働基準局にて労働基準監督官業務<br>(亀戸労働基準監督署、新宿労働基準監督署)<br>～この間に結婚                    |
| 10～13年目 | 千葉労働基準局にて労働基準監督官業務<br>(成田労働基準監督署、柏労働基準監督署)<br>～この間に第1子出産、育児休業9か月          |
| 14～20年目 | 東京労働局にて労働基準監督官業務<br>(大田労働基準監督署、渋谷労働基準監督署)<br>～この間に第2子出産、育児休業1年            |
| 21～24年目 | 第4方面主任監督官として労働基準監督官業務<br>(品川労働基準監督署、渋谷労働基準監督署)                            |
| 25年目～現在 | 第3方面主任監督官として労働基準監督官業務<br>(立川労働基準監督署)                                      |

Q：まず、労働基準監督官のお仕事についてお聞かせ下さい。

A：(※15-1) 労働基準監督官の仕事の内容は様々で、主な仕事としては、臨検監督、災害調査、司法警察事務の3つが挙げられます。

臨検監督では、事業場へ直接赴いて、書類や現場を確認しながら労務管理状況や安全衛生管理状況を調査し、労働基準関連法令違反が認められると行政指導を行います。

災害調査では、死亡災害などの重篤な労働災害が発生した場合に、その状況や原因について調査を行い、再発防止の指導を行います。

司法警察事務では、重大または悪質な労働基準関係法令の違反があった場合に刑事訴訟法に基づき捜査を行い、検察庁に送検します。労働基準監督官には司法警察権限があり、警察と同じように関係者から事情聴取を行い、独自に刑事訴訟法に基づく捜査を行います。任意で捜査することが多いですが、搜索差押え等の強制捜査を行うこともあります。

それ以外にも、労使から賃金不払いや解雇などの相談を受けたり、最低賃金減額特例許可、倒産した

会社の労働者に対する未払賃金立替払などの業務があります。

Q：現在は第3方面主任監督官として勤務されていますが、方面とはどういう意味ですか。

A：(※15-2) 方面とは監督指導業務を担当する部署のことを言い、立川労働基準監督署では、第1方面から第4方面まであります。第1方面は全体的な統括、第2方面は安全衛生関係、第3方面は労働時間関係、第4方面は賃金関係というように、方面ごとに主に担当する業務等を定めています。第3方面では、労働時間関係、具体的には過重労働対策や自動車運転者対策などを行っています。労働基準監督官の仕事は基本的に同じですが、主任監督官として、企業の人事担当者などへの集団説明会の企画・立案をしたり、周知活動を行ったりもしています。キャリア・パスとしては、第2方面以下のいくつか若しくは全ての主任を経験してから、第1方面の主任監督官となります。

Q：国家公務員になったきっかけ、労働省（当時）に入省したいと思った理由をお聞かせ下さい。

A：(※15-3) 母が専業主婦だったこともあり、当時はそれほど働きたいとは思わなかったのですが、両親から公務員は安定していて長く働けるからいいのではないかと勧められました。また、父が労働省（当時）の外郭団体に勤務しており、労働や安全などという言葉が身近でした。人々が健康で安全に働くことを守るというところにも惹かれました。

Q：最初は地元の青森労働局に勤務になり、5年目で労働基準監督官の試験を受けられましたね。そのきっかけは何だったのでしょうか。

A：(※15-4) 地元が青森なので、青森労働局に配属になりました。最初は八戸労働基準監督署に赴任し、その後2年ごとにむつ労働基準監督署、十和田労働基準監督署に異動になりました。この6年間は業務課に所属し、労働基準監督署の中の庶務や会計の仕事をしていました。自分のイメージしていた労働基準監督署の仕事は、外の人や会社と関わっていくものだったのですが、それと違っていたので、自分には向いていないのではないかと思いはじめました。そこで、自分も外に出ていろいろな人と関われる労働基準監督官の仕事をしてみたいと思い、業務課の配属5年目のときに試験を受けました。

Q：労働基準監督官となり、東京労働基準局の亀戸労働基準監督署に配属になりました。仕事の内容も、勤務地も変わりましたね。

A：(※15-5) いろいろなところに行きたいと思っていたので、勤務地が変わるのも楽しいなと思いました。労働基準監督官は全国に異動している人が多いです。ただ、東京に来てから、相談に来る人や訪問先の会社の雰囲気も青森とは全く違うので、最初は少し大丈夫かなと思いました（笑）。

労働基準監督官として配属されてから、まずは業務に関する簡単な書類の作り方などを一通り学ぶ研

修を受けました。その後、埼玉県朝霞にある研修所で春に1か月、秋口に1か月の2回、全国の同期の労働基準監督官が集まって泊まり込みで研修を受けました。当時、全国で労働基準監督官の同期は110名ぐらいで、そのうち女性は1割程度でした。その後、配属先に戻って実地研修として、普段の仕事の中から学んで行くことになりました。1年目は先輩と一緒に企業を回って、2年目に新宿労働基準監督署に移った後は一人で回るようになりました。

Q：すぐに労働基準監督官として一人立ちをされて企業への臨検監督を実施されていたのですね。

A：(※15-6) 最初の頃は若かったですし、臨検監督はアポイントなしで伺いますので、企業に出向いても相手にされず、事業場の中に入れてくれないこともありました。労働基準監督官は警察手帳のような労働基準監督官証票を持っていて、それを見せて臨検します。当時は、法令違反だと言って指導をしても、相手が聞く耳を持ってくれないこともありました。企業側の対応窓口として、それなりの役職の方が出てくるのですが、どうしても自分の娘のような若い女性からは指導を受ける気にならなかったようです。

こちらとしても、出向く際には理論武装をしていくのですが、労働安全衛生法はボリュームがありますし、機械のこと、足場の構造など現場の労働環境を理解するまでが大変でした。実物を見ても、何かピンと来なかったのです。そこで、自分から積極的に会社の人に聞いていって、1つ1つ覚えていきました。また、労働基準監督官の中にも、機械などいろいろ得意分野を持っている方がいらっしゃるので、そういう方を見つけては聞きに行き、それを積み重ねることによってだんだん分かるようになりました。自分の知識を少しずつ増やし、年を重ねるにしたがって、相手も話を聞いてくれるようになりました。

労働基準監督官の仕事は、原則、チームの仕事ではなく、自分の責任において進めていきます。当然、一人では回りきれないような大きな事業場への臨検監督を実施する際は、担当者だけでなく組織間の連携をして複数で実施します。ただ、最初はそれほど大きな会社や案件に関わることはなかったですね。

Q：御結婚をされて、入省10年目に一人目のお子さんを出産されています。

A：(※15-7) 亀戸労働基準監督署勤務のときに、同期の労働基準監督官と結婚しました。当時は互いに東京労働局内の労働基準監督署勤務で、研修も同じで会う機会も多かったのです。労働基準監督官の間では、あの人は何期、という言い方もするし、同期のつながりもあります。

長女を出産して、保育園に入園できるまで9か月育児休業を取りました。働いていると、子どもとじっくり向き合える機会はなかなかありません。貴重な時間でしたね。まだまだ赤ちゃんでしたけど、一緒に外に遊びに出て楽しんでいました。

Q：育児休業後の職場復帰に不安はなかったですか。

A：(※15-8) 両親も離れて住んでいたのですが、復帰にあたっての不安はあまりありませんでした。

子どもがいても働いている正職員の方は多かったですし、まあ何とかなるのだろうと思っていました。わりと明るくポジティブな性格なので（笑）。法律の知識は改正のたびにフォローアップをしなければなりません、それは働いていても同じです。主人に改正法のパンフレットを持ち帰ってもらうなどして、育児休業中も勉強はしていました。

Q：仕事と育児の両立はどのように行っていたのでしょうか。

A：（※15-9）子どもを住まいの近くの保育園に入れたのですが、お願いすれば別枠で7時ぐらいまで預かってくれていました。

労働基準監督官の仕事は、自分で仕事の予定を組んでやっていけるので、子どもの体調を見ながらうまく両立できたのかなとも思います。風邪が流行っているときには、主人と相談しながら、万が一どちらかが休んでもいいように、互いに重要な事案の日程がかぶらないようにスケジュールを調整していました。

#### 【上司の男性のコメント】

佐藤さんの強みは、いろいろな仕事を並行して行う上で、仕事が滞らないようにスケジュール管理がきちんできていているところです。佐藤さんは、関係者の満足度や行政指導の水準などをしっかり把握して、過度に丁寧にならないよう非常に効率的に業務を進めています。職場としては、小さいお子さんがいらっしゃるからといって業務量を減らす余裕はなく、いかに効率的に業務を進めるかが鍵となります。佐藤さんはしっかりワーク・ライフ・バランスが取れていると思います。

Q：東京労働基準局3年の勤務後、千葉労働基準局で4年、その後東京労働局で現在13年目となりますが、労働基準監督署で見ると平均して1、2年で異動がありましたね。

A：（※15-10）長女が生まれたとき、私は柏労働基準監督署勤務でしたが、主人は茨城労働基準局土浦労働基準監督署に勤務しており、常磐線沿線で互いに通うことができました。その後は、ちょうど私が東京労働基準局に異動になったタイミングで、主人も神奈川労働基準局勤務となったことで、中間地点の川崎に住むことになりました。たまたま同期だったので、互いに異動のタイミングが一緒だったのかもしれません（笑）。

Q：14、5年目ぐらいから仕事面での充実度が上がったそうですね。21年目には主任監督官になって、その後部下を持つようになりました。

A：（※15-11）14、5年目の頃から、自分では一通りの仕事を安心してこなせるようになって、とても充実感がありました。労働基準監督官が所掌する法律は、政令や省令などの細かい規定がたくさんあるのですが、それにも慣れてきて、個々のつながりが自分の中でイメージできるようになって、仕事が楽しくなってきました。

品川労働基準監督署で第4方面主任監督官になり、賃金関係を担当していました。最低賃金の周知活動や、企業の労務団体に対する講習会を開催するなど、今までの労働基準監督官の仕事に加えて新しい仕事の機会が増えたので、とても新鮮でした。自分で周知活動の方法について起案をして、ポスターやパンフレットを配布しました。最初は、前例に合わせて進めるのですが、2年目になるとポスターやパンフレットの配布先など自分で工夫もできるようになり、楽しかったです。

2回目の渋谷労働基準監督署勤務のときに部下を持つようになりました。渋谷労働基準監督署は規模が大きく、労働基準監督官の人数も多いので、各方面に部下がいました。2年目、3年目の若い人が多かったので、ちゃんと会社を指導できているかどうかの指導内容のチェックや進行状況の確認をしていました。また、少し危険を感じることもありそうな企業には一緒に出向いていきました。個人からの相談業務でのトラブルもあります。困って相談にくるのだけれど、それが思い通りにならない場合もあって、怒りをぶつけてくる方もいらっしゃいます。それに圧倒されずに、本人が納得いくまで一生懸命説明をしなければなりません。私でも太刀打ちできない場合には、上長により組織的な対応を行っていただきます。

Q：労働基準監督官は専門性が問われており、研修の機会も充実しているそうですね。

A：(※15-12) 3、4年ぐらい前から人事制度が変わり、それに従って研修制度も変わっているのですが、私のときには、研修は1年目、5年目、14年目にありました。それぞれの段階にしたがって、内容が深くなって具体的な話が出てくる。5年目は賃金不払いがあったときの帳簿の見方などがありました。1年目、5年目の研修は同期と一緒に全員が受ける合宿形式のものでした。14年目もさらに内容が具体的になった研修となり、第1方面主任や監督課長クラスになったときに、管理職研修があります。

#### 【同僚の男性のコメント】

労働基準監督官の仕事は、知識や経験など、持てる限りの力を出し切らないとできない仕事で、常に自己研鑽が必要です。研修制度は充実していますが、それは基本的なところにすぎず、事案ごとに相当な勉強が必要となります。労働問題の解決とは、法令違反の指摘をすればいいのではなく、事業主を説得して現場が改善されなければ意味がない。人相手の仕事ですので、それを説得しきるための材料、つまり、業種、業態、製品、個別の背景がたくさん必要となります。そういった情報の取捨選択を行っていかねばならないので、相当効率良く進めないと仕事が終わらないですね。

Q：2番目のお子さんも生まれました。どうやってワーク・ライフ・バランスを取ってこられたのでしょうか。

A：(※15-13) 今度は1年間の育児休業を取りました。主人は掃除、洗濯など、家事は何でもしてくれます。二人の間で家事の分担をはっきり分けていたわけではなく、何となく暗黙の了解でお互いに補いながらやってきました。私は、お友達と飲みに行くのが好きなのですが、そういったときにも夫が早く家に戻って子どもたちの面倒を見てくれます。今は、子どもたちも大きくなって、それぞれがちゃんと

自分ができることは自分でやるように育ててくれていて、わりと家族みんなで協力して、家の中が回っているという感じです。私が疲れていて、主人の帰りも遅いときには、その様子を見た子どもたち二人で、「じゃあ、洗濯物たたんでおくね～」などと何気なく手伝ってくれます。

Q：キャリア・アンカーは「生活様式（ライフ・スタイル）」が最も高く、次に「自律・独立」、「純粹挑戦」が続きます。

A：（※15-14）「生活様式（ライフ・スタイル）」は大事ですし、労働基準監督官の仕事自体が「自律・独立」といった感じですね。組織として決裁を仰いでどういう方向に行くかというのはあるけれど、基本的に自分で動いていかなければなりません。その場で文書を渡して即決して帰ることもあります。どんどん進めていって、違反かどうかの判断もその場で下さなければならぬ。さらに、企業を説得していかなければならないところは、「純粹挑戦」かもしれません。相手にワウッとされると引いている人だと難しい仕事です。困難にも負けない姿勢が大切です。

Q：労働基準監督官としての仕事のやりがいはどういったところにありますか。

A：（※15-15）幅広くいろいろな仕事ができますし、とても楽しい仕事なのではないかなと思います。ただ、単に法令違反の是正だけでなく、労働者が働きやすいようにするのがその企業の到達点である、という指導を行っていくのですが、結果としてそれが見えるところにやりがいを感じます。

労働基準監督官として最も達成感があるのは司法事件の送検のときですね。例えば、労働環境の安全面の問題で死亡された方のことを考えると、きちんと法で対処しなければならないし、賃金の不払いにしても、法によって働く人の正当な権利を守らなければなりません。

#### 【同僚の男性のコメント】

自己研鑽を積み、様々な業種・現場においても臨機応変に対応することができ、指導を通じて労働条件の確保・向上、働く人の安全や健康の確保のための一助を担っていると感じられることが魅力ですね。労働者の声なき声を聞いて、労働条件の改善を通して社会を改善していけるところがやりがいにつながります。法律に基づいた判断を行う労働関係の専門家として誇りを持っています。

Q：御自身の強みはどういったところにあるとお考えですか。ふだんから心がけていることはありますか。

A：（※15-16）私は気持ちの切り替えが早いです。企業と対峙するような場面もありますが、外に一步出たら、気持ちを切り替えることができます。細かいところにもこだわらずやれる。子どもができてから余計にそうやってきたような気がします（笑）。

ふだんから心がけているのは家族の健康です。みんなが健康でないと仕事もしっかりできないですよ。お陰様で子どもは結構丈夫に育ちました。さすがにおたふくのはきは、3日間親に来てもらったこ

ともありましたが、何とか主人とやりくりして乗り越えました。手洗い、うがいなど徹底した健康管理を行って、でも過保護にせずなるべく外に出して、小さいときから何でも自分でさせるようにしてきました。

自分の中では、子どもたちが大きくなって働くときには少しでも良い労働環境となっていればいいなあと思って仕事をしています。子どもたちに働くことの意味を伝えられて、子どもたちがお父さんお母さんになったときに仕事だけではなく家庭のこともきちんとできるようになればと思うので、これからもしっかりと働く姿を見せていきたいと思っています。

#### 【上司の男性のコメント】

佐藤さんは大らかな性格なので、仕事が頼みやすいですね。飲み会の設定なども気軽に引き受けてくれて、職場の和を図ってくれます。

#### 【同僚の男性のコメント】

佐藤さんは周りとの調整も図っていて、バランスがいいですね。すごく明るいので、いてくれるだけで周りの気持ちも明るくなります。いろいろな人に愛されていると思いますよ。

また、積極的に提案や意見もいただいてそれを実現する行動力があります。いろいろな発想ができて自由な考え方ができて創造性があります。従来の枠組みにとらわれず、もっと効率的に効果的に、と常に考えているのでしょうね。

Q：労働基準監督署は女性が働きやすい職場だと思いますか。そういった観点も含め、労働基準監督官を目指す女子学生に対するメッセージをお願いいたします。

A：（※15-17）女性が働きやすい職場だと思います。自分で仕事のスケジュール管理ができますし、子育てと両立されている先輩の女性もいらっしゃるし。そもそも厚生労働省自体がそういった制度や法律を作っているのでも、制度を利用するときにも抵抗がありません。また、いろいろな企業へ行くので、いろいろな経験ができる場所だと思います。緊迫した場面になることもあるし、最初はしんどいこともあるかもしれないですけど、経験を積み重ねていくうちに、どんどん楽しくなってくると思います。

#### 【上司の男性のコメント】

立川労働基準監督署は、職員における女性の割合が4割弱と労働基準監督署の中では比較的高いほうです。労働条件、安全衛生についての監督指導と司法処分などが監督官の仕事であり、法律に基づいて事案を処理しているところなので、女性としての特性を活かすというところは少ないかもしれませんが、逆に男女の区別なく仕事ができます。労働基準監督署は、過重労働や精神疾患などの未然の防止にも努めています。自殺者約3万人、過重労働による精神疾患も増えている現状で、昨年は、立川労働基準監督署管内でも労災による自殺者として認定されたケースが複数ありました。厳しい雇用環境のなか、職場内の軋轢が大きくなることにより、パワー・ハラスメントに関する相談も多くなっています。時代を読んで対応することが求められる、やりがいがある仕事だと思います。

**【同僚の男性のコメント】**

労働基準監督署は、上司と部下の関係、というよりは専門職の集団でそれぞれが腕一本でやっ  
ていく世界です。きさくかつ同等に他の監督官と悩みを話し合える雰囲気があります。そういった意味で  
上下関係での職場のストレスもあまりないのではないのでしょうか。



## 西 経子 (にし きょうこ)

農林水産省

食料産業局企画課食品企業行動室長

(平成6年度採用)



- ・食・農・地域に全力で向き合い、農林水産省の施策を幅広く体現
- ・様々な業務の先頭に立ち、明るい行動力で難題を次々にクリア

「難しい仕事に直面したときに、無理だ、できない、と決して思わずに、何かできることはある、と自分にまた新しい仕事のチャンスが与えられたと捉えて、自分が関わることで何か少しでもプラスされればいいなと思っています。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

- 1～3年目 (水産庁漁政部漁政課及び同庁海洋漁業部国際課)
- 3～4年目 (国土庁土地局土地政策課に転出)
- 4～6年目 行政官長期在外研究員制度による留学(米国コーネル大学ジョンソン経営大学院 MBA)
- 6～8年目 総括係長(構造改善局計画部地域計画課。省庁再編による改組後は農村振興局農村政策課法令係長)
- 8～9年目 企画官(課長補佐級)としてBSE(牛海綿状脳症)対策に従事(生産局総務課)
- 9～11年目 外務省に転出、課長補佐としてアジア太平洋経済協力(APEC)を担当(経済局開発途上地域課)
- 11年目 担い手経営安定法案作成(大臣官房企画評価課)
- 12～14年目 企画官として「21世紀新農政2007」策定(大臣官房企画評価課)
- 14～15年目 埼玉県で初の女性農業政策課長(埼玉県農林部農業政策課長として転出)
- 16年目 初の女性農林水産大臣秘書官次席(農林水産大臣秘書官事務取扱(次席秘書官))
- 16～17年目 総括課長補佐として食料安全保障政策の立案、食料自給率の向上、「食」に関する将来ビジョンの策定(大臣官房食料安全保障課)
- 17～18年目 総括課長補佐として我が国農林水産試験研究・技術開発の推進、農地土壌の除染技術開発(農林水産技術会議事務局総務課)
- 19年目 室長として、食品企業のコンプライアンス、フード・コミュニケーション・プロジェクト(FCP)及びHACCP支援法(食品の製造過程の管理の高度化に関する臨時措置法)の推進(食料産業局企画課食品企業行動室)

Q：国家公務員になった理由、農林水産省を選ばれたきっかけについて教えてください。

A：(※16-1) 国のために仕事がしたいという思いで、国家公務員を目指しました。大学のゼミで国際経済学を学びましたので、経済職で試験を受けました。いろいろ官庁訪問をするなかで、農林水産省はどの方もとても温かくて魅力的だったので、こういう方々と仕事がしたいなと思いました。そして、食べ物を食べたことがない人はいないわけで、食を扱う農林水産省が一番国民に密着した仕事ではないかと思いました。また、生産振興、農林漁業者への経営支援から消費者行政、地域振興などの国内行政、さらに国際交渉、先端的な試験研究・技術開発まで一つの建物の中で幅広い業務ができることも魅力でした。私は東京生まれ東京育ちで、両親も東京出身なので田舎がなく、なぜ農水省なのと今でも度々聞かれますが、なくてはならない食の仕事、温かい職場の雰囲気、施策の幅広さ、こうしたところに惹かれたのだと思います。

Q：入省されて、初めの頃のお仕事はいかがでしたか。

A：(※16-2) 入省して、水産庁の筆頭課である水産庁漁政課に配置されました。国会対応、予算など国の水産行政全般を取りまとめる部署です。忙しい部署で、最初はとにかく言われたことを何でもしていました。メールもまだなかったですし、文字どおり廊下を飛び回るように文書を配っていました。取りまとめ課の私が担当課と調整して物事を進めていくことも覚え、自分が関わっている仕事が翌朝新聞に出たりすると、実は自分は何もしてはいないのですが(笑)、社会の中での役割を担っているという小さな満足感がありました。社会人1年生は、何でもやってみることがいいと思うし、ささやかで良いから自分なりの達成感を感じるのが良いと思います。

Q：4年目に米国経営大学院に留学されました。官と民とで、視点の違いなどありましたか。

A：(※16-3) 人事院の留学制度により、米国コーネル大学のビジネス・スクールに2年間留学しました。役人にとってビジネス・スクールは狭き門でしたが、ここで「お金を稼ぐことは大変。収入はサービスの対価であり、サービスとは価値を生み出すこと。」というビジネスの当たり前の精神が自然と身につきました。この後は常に自分の労働対価を考えながら、成果が出せるように仕事をするようになりました。製造業に特化したコースを選択して、サプライチェーン・マネジメント、オペレーション・マネジメント、コーポレート・ファイナンス等を学びながら、実際の企業を見学したり、工場の配置を考えたり、実践的なプログラムを経験しました。それから、アメリカでは社会活動や、学校内でもボランティア活動が活発ですが、日本人はなかなかそうしたことに参加しないものだと一般論として言われてしまいがちなので、積極的に参加をしました。2年間、勉強だけでない様々な異文化経験ができました。

Q：帰国後構造改善局を経て、企画官として生産局総務課に配属されています。BSE（牛海綿状脳症）対策、その関連法案作成などで大変だったそうですね。

A：(※16-4) ここでは、他省に先駆けた政策評価を担当していましたが、9月に北海道で日本初のBSEが発生し、その後はその対応に追われました。臨時国会中だったので多くの質疑が行われ、1日100問の国会答弁を朝の5時半くらいまでかかって作成し、1時間でコピーを終え、答弁の大臣への御説明に向かうという毎日でした。畜産部の職員と共にほとんど寝ない生活が3か月続きましたが、国民の皆さんの不安に答えなければいけない、困っている生産者の皆さんに答えなければいけないという思いで必死でした。

さらに12月にはBSE対策の法案を1週間で作成し、来る通常国会にいの一番で提出することになり、法案検討チーム入りとなりました。急遽の改正なので、BSE対策として最低限しなければならないことをしようということで、牛への餌や薬の記録がないと病気の原因が分からないことから、記録の保存期

間の延長など、飼料安全法や家畜伝染病予防法について必要最低限の改正を行うこととしました。ただ、その後、国会の議論の中で、もっと抜本的な政策を作るべきだという話が出て、新たに BSE 対策特別措置法案が与野党一致の議員立法として提出されることとなりましたが、この中に、農水省として改正したかった事項も盛り込んでいただき、同法が制定されました。

Q：その後、外務省に出向されて、アジア太平洋経済協力（APEC）の担当となられています。

A：（※16-5）日本は先進国の一員として APEC をリードする立場で、アジア・太平洋地域の経済発展に貢献するために何ができるかといった視点でのプロジェクトの提案が必要となります。外務省員として、各省に働きかけを行って取りまとめた提案を、APEC の場で日本代表として発言、提示しました。

私の在任中の APEC 首脳会議には小泉総理が 3 回参加され、日本としては、APEC の参加各エコノミーが構造改革を推進することで経済成長につなげようということを打ち出し、首脳宣言に盛り込み、ベスト・プラクティスの共有のためのセミナーやプロジェクトを実施しました。

いろいろな国・地域の 10 歳ぐらい年上の方がカウンターパートとなり、毎日のように英語のメールや電話でやりとりをしました。リーダーがコミットする首脳会議で成果を出そうという共通の目的に向けて、仕事を越えて本当に良い付き合いができたと思います。今も時々国際会議への出張がありますが、久しぶりの環境でも自然に臨めるのは、APEC での経験が活かしているのだと思います。

Q：大臣官房企画評価課で品目横断的経営安定対策法案検討室に入られ、抜本的な農政改革（担い手経営安定法の法案作成）に携わられています。

A：（※16-6）担い手経営安定法は、農業者の経営支援について、従来の全農業者を対象とした個別品目の価格に着目した支援から、一定の経営規模以上の意欲ある「担い手」を対象とした経営全体（所得）に着目した支援に転換しようとするものです。品目別の価格政策から品目別の価格の総体である所得政策に転換するという事で、当時「品目横断」と呼んでいて、また、戦後最大の農政改革と言われたものでしたが、施策の実施に間に合うようにと、この法案を 3 か月で作ることになりました。施策の大転換で、与党内での議論も大変なものでした。この日に与党調整を終え、閣議決定できないと法案が提出できないという最終期限の前日でも意見がまとまる確信が持てない状況で、夜を徹して必死で調整を行いました。結果として法案は提出でき、国会で成立していただきました。閣議決定までの調整のために、多くの農水省の幹部が多方面で動かれ、その黒子として様々な仕事に上司と取り組めたことは、私にとって得難く忘れられない経験です。寒い冬の廊下をパンプスで走り回ったことも良い思い出です（笑）。

Q：大臣官房企画評価課では、次に企画官として、わが国農政の企画全般を担当されました。革新的な内容だったそうですね。

A：(※16-7) ここは省全体を取りまとめて農政を企画・立案・推進する部署で、農林水産省全体の取組の枠組を決めていきました。当時は官邸の食料・農業・農村政策推進本部で、食料・農業・農村の重点課題の解決に向けた新たな国家戦略を確立することを目的として、「21世紀新農政」を策定していました。私は2006年、2007年を担当しましたが、特に「21世紀新農政 2007」では、革新的で具体的な施策を盛り込みました。国際的な穀物価格の高騰を経験して国際的な食糧事情の変化に対応した新たな食料戦略の確立のための農水省の体制整備、東アジアを視野に入れた我が国食品産業の活性化、農林漁業の生産現場に携わる農水省だからこそできる農林漁業体験活動の推進による食育、産業面での被害だけでなく地域住民の生活にも大きな影響を与える鳥獣害に対する施策などの項目について、体制整備にまでコミットした内容としました。関係府省の大臣がメンバーである官邸の本部での決定となるので、確実な施策の実行が問われるし、関係府省へのインパクトもあります。当時の課長が、後のことは引き受けるから周りが何を言っても心配するな、と言って全て任せてくれたので、とても心強かったです。省内でも多くの議論がありましたが、粘り強く調整を重ねて、担当課の協力を得ていきました。

Q：その後、埼玉県庁に農業政策課長として出向され、ここでも斬新な地域活性化プロジェクトを立ち上げられたそうですね。

A：(※16-8) 埼玉県庁で初めての女性の農業政策課長となりました。農村の現場では、やはり国から来た若い女性課長は珍しいので、最初の頃は一体この人に何ができるのかといった空気も感じていましたが(笑)、そういう印象を持たれるのは当然だと思うし、私も分からないことだらけなので、どんどん現場に入っていました。そうする中で、埼玉の食、農業、地域のことについて、地域の皆さんから本当にたくさんのお話を教えていただきました。埼玉県は首都圏にあつて、野菜、果実、花きなど、産出額が全国1～3位の品目も多くある農業県で、農業政策課長としてのミッションは、元気な埼玉農林業作りに向けた振興施策の企画・立案、そして推進です。埼玉県で大正時代から栽培の歴史があるけれど、効率性重視の中で栽培が減っていった在来大豆「借金なし」を使ったお豆腐の風味豊かな美味しさに感動して、埼玉の食・農の文化の継承と大豆の生産拡大による食料自給率の向上を目指して、「借金なし豆まきプロジェクト」を企画したのですが、これが大盛況でした。これをきっかけに在来大豆「借金なし」の知名度が上がり、作付面積も拡大し、地域活性化につながりました。また、県内1,270校の公立の小中学校すべてに農園を設置しようという、知事発案のプロジェクト「学校ファーム」にも取り組みました。県の教育局との調整が大変でしたが、農林部の地域機関である農林振興センターの頑張り、現場レベルで、校長はじめ先生方や地域の農業者の皆さんとの連携が進み、確実にプロジェクトが前進したのは、嬉しい経験でした。

Q：大臣官房食料安全保障課の総括補佐として、国産農産物の消費拡大に力を入れられ、「生涯食育社会」の概念を打ち立てられたそうですが。

A：(※16-9) 食料安全保障課では、食料安全保障政策と食料自給率向上に取り組みましたが、その

関連で、「食」に関する将来ビジョンの策定に携わりました。その中で特に力を入れたのは、「国産農産物の消費拡大のためには、日本の食や農業のことをもっと国民一人一人に知って頂かなければならない」という思いから、食育をもっと分かりやすく取り組みやすい形で打ち出したいということでした。

食育というと、皆さんの頭には、バランスのとれた食生活の推進とか、子どもの農業体験が思い浮かぶのではないのでしょうか。でも、私は、食育は、子どもたちがすることとか、どこかに行かないとできないことなのではなくて、誰にでもいつでも、日常にあるものではないかと常日頃から感じていました。例えば、スーパーで野菜の産地を意識することも、朝ごはんを食べることも「食育」だし（我が国では、1,700万人の方が朝食を食べていません）、おじいちゃん、おばあちゃんが、「なぜ、節分には煎った豆で豆まきをするのか」を教えることも、農学や家政学を学ばれる学生の皆様が子どもたちの農業体験をお手伝いするのも、介護施設や医療施設で農作業との関わりをもつことで心身ともに健康増進ということも、そういった、あらゆる世代、様々な立場の方々一人一人が、「食」について自ら学ぶ・知る、自分が知っていることを教える・伝える・協力する、そういうことが「食育」だと考えています。そこで、「生涯食育社会」という言葉を発案しました。いつでもどこでもあなたに合った食育をという発想です。「食」に関する将来ビジョンは、農水大臣を本部長とし各府省の政務官をメンバーとする検討本部で作成されました。食育全体を掌るのは内閣府ですので、内閣府がビジョンと同時期に食育推進基本計画を策定するなかで、ぜひ「生涯食育社会」という概念を入れ込んでほしいと働きかけました。また、関係省庁を回り、食育で互いに協力できることはないかを模索していきました。厚生労働省、文部科学省の他にも、経済産業省や法務省矯正局にも調整に行きました。

私たちの食生活は、カロリーベースで約6割を海外からの輸入に頼っています。食料安全保障課で取り組んだフード・アクション・ニッポンは、農業生産者、食品メーカー、流通業者、外食産業、家電産業、自治体、各界著名人など幅広い関係者と一体となって進める食料自給率向上の国民運動です。この業務の中で、首都圏の消費者の皆様や地域の農業者の皆様に、食料自給率の話をさせていただく機会に恵まれましたし、米粉倶楽部の取組では家電俳優と呼ばれる細川茂樹さんとも対談させていただきました。細川さんは御自身のブログやテレビ番組で米粉の魅力を発信してくださり、ありがたく思いました。

#### 【上司の男性のコメント】

フード・アクション・ニッポンの推進において、明るい、はきはきしている、モチベーションが高い、という御自身の特色が遺憾なく発揮されたのではないのでしょうか。提案と実行と両方兼ね備えた推進力があります。

その働きぶりは周りも巻き込んで、大きな影響力を与えました。どこに人を導入すればいいのか良く分かっていて、人を動かす力があります。きりっとした声で「課長！」と呼ばれると、つい何でも「はい！」と返事をしてしまうのですが、上司の動かし方も良く分かっていらっしやいましたね。

Q：現在の食料産業局食品企業行動室長としてのお仕事をお聞かせ下さい。

A：（※16-10）食料産業局食品企業行動室は、食品企業の衛生・品質管理やコンプライアンスを担当しており、私は室長として、フード・コミュニケーション・プロジェクト（FCP）と HACCP 支援法（食

品の製造過程の管理の高度化に関する臨時措置法)の推進に力を入れています。

FCP は、原料調達から、製造、保管・輸送、販売にいたるまでの複雑なフードチェーンの各段階において、食品事業者のビジネス活動を情報として「見える化」して、事業者間のコミュニケーションを円滑に行い、情報を消費者まで伝えていこうとしています。これにより、安全な食品の提供に真摯に取り組む食品事業者が信頼を得て、消費者の食品購買が進むことを目的としています。5年ほど前に食品事故が相次いだときに、消費者の食に対する信頼が揺らいただけでなく、買い控え等によりまじめに取り組んでいる事業者にも大きな影響がありました。FCP によって、食への信頼確保のために努力をしている食品事業者がきちんと評価される機会の増大を目指しています。FCP は前任者が5年間かけて作り上げたものですが、これを引き継ぎ、現在は、FCP をもっと多くの事業者や消費者の皆さんに知っていただけるよう、普及に力を入れています。

FCP の面白い点は、国の規制や押し付けではなく、つまり「農林水産省が決めたことだから」ということではなく、食品事業者間の「協働」による取組というところで、農林水産省はあくまでも皆さんが議論するプラットフォームを提供しているところにあります。商品特性を分かりやすく伝えるためにはどうしたらよいか(商談会シートの作成)、衛生・品質管理の確認を行う工場監査の項目を共通化して効率的に取り組めないか(共通工場監査項目)、などについて、食品産業の第一線で活躍されている企業の皆さんの現場の視点で作ったものを、できる限りみんなで共有していきましょうという取組です。

一方で、我が国の食品業界は99%が中小零細企業で、私たちの豊かな食生活を支えています。こうした中小の食品事業者がFCPを活用して、魅力的な商品の販路拡大や衛生管理の向上に取り組んでいただければ、日本の食への信頼向上に大きく貢献するものと考えています。このため、現在は多くの中小企業の方々にFCPを知って頂けるよう全国各地へ、説明に行脚しています。農林水産省では、1次産業である農林水産業と2次産業(加工)、3次産業(流通・販売・サービス)が連携して、例えば、食品としての農林水産物という発想を超えて、観光資源として、また、機能性成分に着目して健康や医療との連携など、新たな価値を生み出す「6次産業化」(1次産業×2次産業×3次産業)を推進しています。6次産業化により、これまで野菜を生産して市場に出荷することを目的としていた方が、新たに加工・販売にも取り組まれるようになります。そうすると衛生・品質管理や、商品のPR、取引先の拡大などへの取組が重要になってきます。そういった方々に是非ともFCPを普及していきたいと思っています。

ただ、まだまだFCPの認知度は低く、企業の皆さんが消費者の皆さんに安心していただくために頑張っているということが、国民の皆さんに知られていないというのが実情です。消費者の皆さんに知っていただけてこそ食への信頼が高まっていくので、FCP自体も「見える化」が必要だと思い、あらゆる機会を用いて分かりやすく情報発信をしています。6次産業化のセミナーの際にFCPも説明したり、毎年夏休みに開催される子ども霞が関見学デーでも、今年は初めてFCPのブースを設けてアピールするなど展示のイベントも積極的に行い、フェイスブックでも広く発信しています。

また、来年に向けて、HACCP支援法(食品の製造過程の管理の高度化に関する臨時措置法)の見直しに着手しています。HACCPとは、原材料の受入れから最終製品までのすべての工程において、微生物による汚染、金属の混入などの危害を分析した上で(HA)、その危害の防止につながる特に重要な工程(重要管理点(CCP))を継続的に監視・記録することによって、異常を発見し不良製品の出荷を未然に防止

するシステムです。HACCP 支援法は平成 10 年に制定され、5 年ごとに延長されてきましたが、来年の 6 月 30 日に現行法の有効期限が到来します。過去 2 回、延長されてきましたが、中小の食品企業の HACCP 導入率は目標の 50%に対して現状 27%と低調です。ただ単純に法律を延長するだけでは中小事業者の皆さんの食品の安全性向上の取組の後押しにならないと考えており、支援事項の見直しの議論を始めています。近年の食品事故を見ると、危害の分析とか監視といった HACCP システムに基づく行動以前の、もっと根本的なところの衛生管理を抜け漏れなく継続することの重要性が改めて問われているのではないかと考えています。現状の問題解決に向けて HACCP 支援法でどう支援しうるのか、法律の中身を大きく見直そうとしているので、課題は山積みです。

Q：室長として、マネジメントで心がけていることはありますか。

A：(※16-11) 室員の半分が民間から出向してきた方で、年齢幅も広い室です。民間から出向されている方は、小売のバイヤーやメーカーの品質管理担当と、専門性の高い方たちで、その強みを行政に活かしていただいています。国の仕事は一部のターゲットだけにといい訳にはいかず、消費者、生産者、いろいろな立場の方に満足していただけるよう施策を組み立てていかなければならず、一見無駄と思われる、しかし全く無駄にはならない調整作業も少なくないので、そうした点を理解いただいて仕事をいただけるように心がけています。室員の皆さんの力で FCP の推進と HACCP 支援法の改正が良い方向に向かっているので、本当に有り難いと思っています。

私自身、上司から学ぶところが多かったので、そういう上司になればいいなと思いながら進めています。新しい取組を進める際に、信頼して全てを任せてくれて、後は俺に任せろと言ってくれた懐の深さや、部下が困ったときには喜んで相談に乗ってくれたこと、成功体験をたくさん積ませていただいたことなどを見習いたいと思います。大臣への説明の際に、必ず補佐の私も連れて行って下さっていた課長がいたのですが、説明ぶりだけでなく、冒頭の話の切り出し方なども見て学ぶところが多かったです。管理職となった今、私がどうプレゼンをしているか、下手なところも上手いところも部下に見せることによって、私がそうであったように、気づきを得てもらえればと思っています。

また、育児中の女性職員への配慮も怠らないようにしています。私には姪と甥がいて、生まれたときから近くで見て一緒に遊んでいたもので、乳幼児がしょっちゅう病気にかかることが本当によく分かります。お母さんが休まなければならない事情もとても理解できます。

#### 【部下の女性のコメント】

西さんは明るく面白い方なので、室では日々楽しくわいわいとやっています。御自身もものすごくやる気がある方なのですが、拙いアイデアでも「いいね！いいね！」と言って、アドバイスを下さるので、部下のやる気も引き出してくださる方だと思います。当室は民間からの出向者も多いのですが、役所の常識なども含めて分かりやすく説明されていますし、出向者の得意分野を活かしながら仕事に関われるように配慮されています。また、私は子どもが小さく、急な病気等で休んだりすることもあります。そういうときでも御配慮いただいて有り難いと思っています。

Q：キャリア・アンカー・アセスメントでは、「奉仕・社会貢献」が最も高く、次に僅差で「純粹挑戦」が続いています。仕事のやりがいについてお聞かせ下さい。

A：(※16-12) 難しい課題を自分が努力して解決できたとか、皆の力を結集して解決できたときに、最もやりがいを感じます。自分が何かやることで一人でも良い、誰かが喜んでくださっている、ということがやりがいにつながっています。

私は身体は小さいのですが、声が大きくすごく元気があるように見えるのかもしれない(笑)、今までを振り返ってみると、緊急で何かをしなければならぬような、頑張りが必要なところに配置をされたことが多かったような気がします。でも、それは逆にチャンスを与えて下さっていると捉えています。私のモットーは「できない理由を探さない。できる知恵を見いだす。知恵こそ仕事」。難しい仕事に直面したときに、無理だ、できない、と決して思わずに、何かできることはある、と自分にまた新しい仕事のチャンスが与えられたと捉えて、自分が関わることで何か少しでも、施策の展開や効果にプラスされることがあればいいと思っています。そういう意味で男女関係なく様々な部署に配属されているので、農林水産省は懐が深いのかもしれません。

私は「人間」が好きなのかもしれません。人と一緒に何かをするチームワークでの仕事がとても楽しいのです。国の仕事は規模が大きく、農林水産省は農学、畜産、獣医、林学、水産等々多分野の専門家がそれぞれの力を発揮して施策を作っていかなければなりません。苦しい仕事でも最後は達成感があり、とても良い思い出ができました。やってきたどの仕事にも思い出があります。そのときそのときで周りにいた方に恵まれて、いろいろな方に支えられて仕事ができただかなと思います。苦境で培った人脈はとても大事です。

FCP の仕事は、大手から中小零細企業まで幅広い食品事業者や消費者の方々と、みんながハッピーになれる「win-win」の仕事ですし、食への信頼向上を通じて、ひいては農村漁村の地域活性化、日本経済の活性化にもつながるのでとてもやりがいがあります。また、FCP を通して製造加工や品質管理の現場の皆さまとお話しするなかで、HACCP に対する現場の声を吸収することができていて、HACCP 支援法の見直しに役立てていくことができ、私にとってもありがたい「win-win」です。

#### 【同僚の男性のコメント】

本当にバリバリと猛烈にされている仕事ぶりです。サッカーで言えば、自分でボールを持ち込んでシュートまでできるし、いい選手がいればパスを回してアシストもできる。臨機応変に何でもできるタイプですね。西さんの率先垂範型のリーダーシップは素晴らしく、自分で考えてぼんぼんと作って自分でまわしていくタイプです。大学の教授などや企業の偉い方などの有識者にもどんどんアプローチして、その場も和ませながら、話を進めていっていますね。また、困難に直面したときにも逃げずに立ち向かっていく強さがあります。発言力があるし弁が立つので、決して負けることはないと思います。

### 【部下の女性のコメント】

常に変革を求めている、さらに成長していこうとする姿勢が感じられます。現状に甘んじることなく、課題を前に進めようという姿勢が企業の方からの人気も高いですね。

また、御自身はとてもお忙しい方なのですが、いろいろな人に頼られて、自分の仕事でなくても親身になって相談に乗っていらっしゃるんですね。頼まれたら引き受けて下さるし、人を見捨てることがない。温かい姉御肌の方です。

Q：お仕事における御自身の強みについてどうお考えですか。

A：(※16-13) 難解に見える官庁の仕事の内容を、多くの方に御理解いただき関心を持っていただけるように、分かりやすく説明しようという心がけています。そうすることによって、皆さんがお困りのことや要望も聞こえてくるようになるので、それを積極的に施策に反映していきたいと思っています。農水省が何を目指して何をやろうとしているのか、いろいろな方に知ってもらうことが大事なので、今は自らどんどん外に出て様々な会合でお話をさせていただくようにしています。FCP や HACCP だけでなく、食文化、生涯食育、食料自給率、農家の経営対策など、農林水産省全般の施策について、お話しする相手の関心に合わせていろいろな切り口で説明をしています。そもそも、食は、誰にとっても最も身近な話題で、国民の皆さんが何を食べるか、どう思っているかによって形作られていくものですし、食によって地域も環境も守られていると思います。国民一人ひとりこそが日本の食を支えていることを、広く消費者や農家の皆さんにお伝えしていきたいと思っています。

私は現場に出るのが好きです。もともと「熱い」人間なのですが(笑)、とにかく「人」が好きだし、いろいろな人と会って会話がしたい。若いときから様々な場面で農政について説明することが多かったのですが、相手の方に国や行政を少しでも身近に感じていただけたら嬉しいですね。たぶん物(事)には必ず良いところがあって、それを見いだしたい、発信していきたいと思っているので、初対面でも盛り上がるのかもしれませんが。

### 【上司の男性のコメント】

西さんは東京出身で、とても洗練されているのですが、農業現場や地方の方と話すのが本当に好きだという感じで、嬉しそうに話をしていますよ。その意外性もあってみんなをひきつけて、巻き込んでいく力があるのでしょうね。フットワークもとても軽いです。

### 【部下の女性のコメント】

発信は天職かと思うほどです。口だけではなく、心からいいと思っていることを全身で伝えている、誠心誠意込めて訴えているところが人を動かすのだと思います。

Q：これから農林水産省を目指す女子学生の方々へのメッセージをお願いします。

A：(※16-14) 仕事上、女性だから仕事に限られているというところは全くないところです。公務員

の世界はいろいろな仕事の可能性が開かれていて、自分で世の中のためにやってみたいと思えば取り組めることはいくらでもありますので、とても働きやすい魅力的な職場だと思います。入省1年目、2年目は下働きが多く、同級生が民間企業に就職して早くから仕事を任されていたりすると自分は何で？と思うことはあるかもしれませんが、少し経てば、自分でこの国のための企画を考えられるようになって、とてもやりがいを感じられるので、ぜひ頑張っていたきたいなと思います。そして、今はもう、国だけが何かを率先するというのではなく、民間企業、地域と様々な皆さんと一緒に社会のありようを考えていく時代で、そういった場を作り出していける面白さがあります。国家公務員は仕事と生活の両立のための充実した支援制度も用意されているので、安心して働けるのではないのでしょうか。

#### **【上司の男性のコメント】**

農林水産省の仕事は、消費者の方と向き合っていて女性の感覚が活かせる場所だと思います。食べものを実際に買うのは女性ですし、女性には男性にはない発想力があります。例えば、水産庁の女性課長が中心となって、ファストフィッシュ運動を進めています。国民の魚の消費量が低下しているので、民間企業を巻き込んで知恵を出し合い、魚を食べやすく加工することによって魚食を推進しています。また、食の安全性や林野関係の環境問題についても、お子さんを産み育てる女性の関心が高い分野だと思います。当省では女性の高官も活躍しています。技術系トップの技術統括審議官は女性で、食品安全の専門家として遺伝子組み換えの安全性や食中毒対策などの分野で世界的権威の方です。

#### **【人事の男性のコメント】**

農林水産省の女性の採用人数の割合は30%を超えていて、全府省庁の中でもトップレベルに近いと思います。食育など生活に身近な分野を取り扱っていますし、農村で女性が生き生き働くための施策の推進を行っているので、仕事の中身が女性にも向いているのではないかと思います。

従来の農林水産業は全くの男性社会だったのですが、最近では直売所で主婦のグループがパンやおこわを作って販売の工夫をしたりしています。省内でもそういった農村での女性の活躍を支援する政策づくりに、女性職員の視点を活かしています。現場に密着して生産者、消費者とダイレクトにやり取りできる職場ですので、やりがいがあると思いますよ。

お子さんを産み育てる女性にとっての働きやすさにも配慮しており、できるだけ育児と仕事が両立できるようにしています。

#### **【部下の女性のコメント】**

女性だから不利益を被る事は全くないですし、女性でもどんどん仕事をさせてもらえる職場だと思います。しかしその一方で、残業などが続くと体力的に厳しかったり、自分の将来について悩んだりといったこともあるかと思います。農林水産省は、そのように悩んだり、くじけたりする際に、支えたり、相談にのってくださる先輩や上司が多く、昔ながらの温かい雰囲気です。このような良さがあるのは、土地や水を源とする“農”を扱っているからかもしれませんね(笑)。





<フード・コミュニケーション・プロジェクト (FCP) の発信>

## 三奈木 智巳 (みなき ともみ)

農林水産省

北陸農政局生産部園芸特産課課長補佐

(昭和 62 年度採用)



- ・農産物の生産振興と消費者行政の推進など幅広い業務と多様な勤務地を経験
- ・仕事と家庭の両立（2女1男の母、夫の育児休業、全国転勤）

「今の自分、今の仕事、今の地域から、一歩前へ踏み出す意志を持ち、それを実践することで自分がより良く成長できると思うので、そういった機会を大切にしたいと思っています。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1年～7年目	花木の生産振興、補助事業窓口担当 (北陸農政局(金沢)生産流通部蚕糸園芸課(当時)など)～結婚
8～9年目	食品加工による地域振興に関する補助事業を担当(九州農政局(熊本)) ～第1子出産、育児休業(9か月)
11～12年目	庶務(農業水利事務所(宮崎))
13～21年目	係長として果樹の生産振興(北陸農政局(金沢)生産部園芸課) ～第2子出産、育児休業(1年)、夫の育児休業(7週間) (北陸農政局(金沢)生産部園芸特産課) ～第3子出産、育児休業(1年)
22～24年目	食育専門官として先進事例調査を実施(中国四国農政局(岡山)消費・安全部消費生活課)
25年～現在	課長補佐として野菜の生産・流通・消費に係る業務(北陸農政局(金沢)生産部園芸特産課)

Q：まず現在のお仕事についてお聞かせ下さい。

A：(※17-1) 北陸農政局生産部園芸特産課で、北陸地域(新潟、富山、石川、福井の4県)の野菜の生産、流通、消費に係る仕事をしています。生産振興は、地域の農業を担う生産者等に対して、補助事業による施設や機械の整備等を通じ、消費者へ野菜を安定供給するとともに、持続的な野菜の生産が図られるよう体制を整えていく仕事です。流通では、野菜の価格を安定させる対策を通じて消費者の皆さんが野菜を求めやすくしています。

また、野菜の消費拡大のために、いろいろなイベントを通して、野菜の機能性や農業生産の大切さをPRしています。

北陸地域は米生産に偏重した地域で、野菜があまり生産されていません。気象条件等から生産される野菜の種類も量も少ないです。農業者においては、米の生産だけではなくて野菜の生産をプラスしていけば所得が向上し、地域の活性化にもつながると思います。

Q：国家公務員になったきっかけ、農林水産省を選んだ理由は何でしょうか。

A：(※17-2) 実家が福井県の中山間地にあり、子どものときから農業が身近にありました。私は3

姉妹の長女なので、家を継ぐよう親から言われており、安定的な職業に就くのがいいのかなという気持ちがありました。地元の短大の農学科に進み農業を学んでいたの、農林水産省を希望するのが自然な流れでした。

Q：入局されて最初のお仕事はいかがでしたか。

A：(※17-3) 北陸農政局（金沢）蚕糸園芸課（当時、現在の園芸特産課）に配属され、最初は花の生産振興を担当していました。ちょうど大阪で国際花と緑の博覧会が開催されるタイミングでしたので、チューリップなど北陸で生産が盛んな花のPRをするため、博覧会の会場を飾る花の手配などをしたことが印象に残っています。また、補助事業の窓口業務として、補助事業の審査も担当しました。

Q：7年間の北陸農政局に勤務の後、御結婚されて熊本に転勤されました。

A：(※17-4) 8年目に九州農政局（熊本）に夫婦揃って転勤となりました。人事担当には大変御迷惑をかけたと思うのですが、そこは考慮していただきました。所属する部署にもよるのですが、農政局は全国に7か所あって互いに人事交流をすることが多く、全国的な転勤も多いのです。

熊本では食品加工による地域振興に関する仕事をしていました。農産物を使用した加工品を製造する施設や機械に対する補助事業の審査を行いました。補助事業の審査という点では今までの仕事と共通ですが、地域が変わると、人も文化も全く変わり、仕事の進め方も違ってくるので、最初はなかなかなじめず、とても落ち込みました。結婚式も熊本で挙げたのですが、知らない土地での準備もあって、めっきり体調不良になってしまいました。こんなに調子が悪くなるのはどうしてだろうと、メンタル面の本をいろいろ読んで自分で勉強しましたが、結局は自分が変わらないとこの状況は脱せないことを悟りました。数年間の時間を経て、自分の気持ち自体がマイナス思考だったことに気づき、この後はなるべくプラス思考に持っていこうと考えられるようになりました。

Q：ここで、最初のお子さんを出産されました。育児休業中はいかがでしたか。

A：(※17-5) 職場に慣れてから、1年たった頃に妊娠し、出産しました。育児休業を9か月取ったのですが、友達や両親と離れた土地で昼間は子どもと二人きりで過ごしていたので、閉塞感がありました。育児休業を切り上げ、元の職場に復帰することなく、夫とともに宮崎に転勤になりました。元の職場の皆さんにどう思われているのかも気になりましたし、新たな地（宮崎）、新たな業務（庶務）で職場復職してやっていけるのかという不安もありましたね。

Q：育児休業明けに宮崎に御転勤されて、新しい生活はいかがでしたか。

A：(※17-6) 農業水利事務所（宮崎）は灌漑用のダム等を建設する事業所なのですが、ここで庶務

を担当しました。今までと全く異なった仕事で分からないことばかりなので、却って周りに聞きやすかったです。夫は通勤時間も長く、帰りも遅かったですし、子どもが小さいので残業が難しいことは最初に伝えてありましたので、仕事の面でも配慮していただけました。仕事がしやすい環境でしたし、育児に対する充実感もありました。

Q：その2年後、再び金沢に転勤となりました。係長になられ、戸惑いがあったそうですが。

A：(※17-7) 最初は果樹の生産振興を担当しました。仕事の流れとしては今まで経験した内容と同じだったのですが、ここでは係長としての立ち位置に悩みました。どこまで自分で判断していいのだろうか、どこまで上司に相談していいのだろうかといったことです。夫や同僚に相談して模索するうちに、だんだん係長としての立ち位置にも慣れていきました。その後2番目の子どもを妊娠し、体調や経過が優れず、1か月休みました。係長なのにこんなに休んでいいのかと、とても気後れしましたが、絶対に子どもは産みたいと思いました。最初の子と7年離れていて久々の出産だったので、出産への不安がとても大きかったです。

Q：二人目のお子さんの御出産を控え、安定期に入ると仕事も充実して、ある転機を迎えられたそうですね。

A：(※17-8) 途中から消費生活課に配属となりました。今までは、生産振興という生産者視点での仕事でしたが、ここでは消費者視点で仕事をするため、これまでの仕事観ががらりと変わりました。消費者の皆さんに農業を知ってもらうことで、食べ物への感謝、農業の大切さを感じていただけることも実感できました。また、消費者に大事な食物をお届けするという生産振興の大切さも実感しました。農林水産省の仕事は重要な意義のある仕事であることを再認識しました。

Q：消費者行政について、具体的なお仕事の内容をお聞かせいただけますか。

A：(※17-9) その頃はまだ食育という言葉は世間に大きく浸透してなかったのですが、消費者の方に農業の現場を知ってもらう目的で、生産地の見学ツアーなどを企画しました。例えば、かぶの生産者のところに行って、生産者の苦労や喜びを話していただいたり、農産物の加工を手がけている女性農業者の工場を見学したり、などです。当時、農林水産省では、毎年消費者モニターを募集し、その方たちにこのような企画に参加していただきました。参加者からは、自分の食べているものがこんな風に生産されているのかといった感動の声が寄せられました。この頃 BSE が発生し、これまで以上に食の安全や農林水産省の食品安全行政のあり方が問われる状況となりました。

消費者、生産者、行政が同じテーブルにつき、食品の安全について様々なテーマで意見交換会を開催しました。

生産者には、消費者を意識して生産してほしい、消費者には農業の生産の現状を知ったうえで、食に

ついて考えてほしいという意識を持って仕事をするようになったのもこの頃からです。

Q：2番目のお子さんの御出産のときには、御主人が育児休業を取られたそうですね。

A：(※17-10) 出産予定が長女の小学校の入学の時期でした。夫に育児休業を7週間取ってもらって、家事や育児をしてもらいながら、何とか乗り切りました。夫は一人目のときにあまり力になれなかったと反省していたようで(笑)、二人目のときにはとても奮闘してくれ、家事を全般的に引き受けてくれました。夫は、子どもを抱えながら家事をする大変さが分かったようで、育児休業を取って良かったと言ってくれました。

私自身も1年間の育児休業を取りました。この頃には家も構え、子どもと一緒に地域に溶け込んで生活していましたので、長女のとくと違って育児を楽しむ余裕もありました。

Q：職場に復帰されて、仕事と生活のバランスはいかがでしたか。

A：(※17-11) 復職した職場は休暇前と同じ野菜の生産振興の仕事でした。復帰にあたっては仕事に対する不安というより、二人の子どもを抱えての育児に対する不安の方が大きかったですね。上の子どもいたので、1時間早く帰れる育児短時間勤務制度を1年間取りました。早く帰らせていただきましたが、忙しい部署でしたので後ろめたい気持ちがありました。一方で、家事や育児を抱え忙しい生活の中で、限られた時間をどのように有効に使うかを意識していたため、仕事面でも業務の効率化を最重視していました。育児や家事にも通じることですが、それぞれのスケジュールを明確にして何事も優先順位を決めて進めていくことを心がけていました。

Q：しばらくして3人目のお子さんを妊娠され、とても迷われたそうでしたが。

A：(※17-12) 周りには親と同居せず子どもを3人持って働いている女性職員はほとんどいなかったもので、大丈夫だろうかと不安になり、迷いもありました。でも、働く姿を子どもに見せたいという気持ちは強かったし、今の仕事を辞めたとしても、別な形で働くのだろうと考えると、仕事を辞めるという理由は見当たりませんでした。また、毎日同僚ととる昼食は、子育てや仕事の悩みを共有できる大切な時間でもあり、ストレス発散の場でもあるため、職場の友人は心強い味方です。

3人目のときも育児休業を1年取った後、元の部署に戻りました。復帰後はこれまでの経験を活かし、仕事や育児に多忙な毎日ですが、何とか両立させることができていると思います。

#### 【同僚の女性のコメント】

三奈木さんは1年先輩で、ほぼ同時期に同じような系統の人事を歩んでいるので、良きロールモデルとなっています。身近にそういった方がいるととても参考になりますし、お昼休みに仕事や家庭のことを相談し合えるので、とても心強いです。

Q：ちょうど仕事も育児も脂が乗った頃に、転勤のお話があったそうですね。

A：(※17-13) 転勤の話があったとき、長女の高校入試や高校入学後の家庭の生活について悩みました。夫と話し合い、長期的な人生設計を真剣に考え、転勤を決意しました。今もそうですが、家族と一緒に生活をするというのが基本だと考えているので、単身赴任でなければ、前向きに転勤する考えであることを職場へ伝えました。

Q：中国四国農政局（岡山）に転勤になり、食育専門官とられています。

A：(※17-14) 専門官となると、やはり係長以上に、成果や責任感が求められます。自分で企画し、調整と段取りを行うので、企画力とマネジメント力が必要と実感しました。この時期に食育活動の先進事例となる現場を調査することを企画し、その際に民間企業を含めいろいろな方に出会い、話を聞くことができ、食育の大切さを改めて感じました。

食育の推進はいろいろな省庁で行われているため、栄養の改善は厚生労働省、学校教育における食育推進は文部科学省の役割等となります。そのなかで農林水産省が担う食育推進は、食と農業の結びつきによる食の大切さの理解醸成ではないかと思います。私は身近に農業を感じる事ができる環境で生まれ育ったので、農業は生活の一部でしたが、農業が身近ではない都市住民や子ども達にとって、農業体験をしないと分からないことがたくさんあると思います。私は、農業や農村で五感を使って感じとる食育活動をもっと大事にしたいと思っているので、そのような機会を多く設けられるように心がけて仕事をしていました。

Q：2年経って北陸農政局（金沢）に戻られました。

A：(※17-15) 以前所属していた生産部園芸特産課に配属され課長補佐となりました。仕事の内容は承知していますが、課長補佐の立場の難しさに悩んでいます。人によって仕事の仕方や達成すべき目標のレベルが違うので、それぞれに対してどこまで仕事を任せ、どのような成果を望むべきかなどを考えるととても難しい役割なので、人に仕事をしてもらうのは本当に大変だなと思います。改めてマネジメントとかコーチングなどを勉強しないと、と思っています。

#### 【上司の男性のコメント】

今までも部下を持つことはあったと思いますが、課長補佐というポストは初めてですので、部下の指導についてもこの1年半で随分経験されたと思います。三奈木さんは部下に対して直接細かい指示を出すのではなく、具体的に質問を投げかけたり、先を見据えたうえでの仕事の組み立て方を引き出して指導をされています。一人一人に合った指導をされていると思いますよ。

### 【部下の男性のコメント】

部下に主体性を持たせてくれるので、仕事のやりがいがあります。しかも、部下のやる仕事をちゃんと見てくれて、部下からあがってきたものをきちんとチェックしてフィードバックをして下さいますね。

Q：今までを振り返っていかがでしょうか。キャリア・アンカー・アセスメントによると、「生活様式（ライフ・スタイル）」と「専門・職業的能力」が高くなっていますが。

A：(※17-16) 基本的に、家族で家事を分担し一緒に支え合って生活できればという思いがあります。出張や残業もありますし、子どもが病気のとときに出張が重なったりすると、どうしても夫の協力は必要です。特に転勤先で、職場の環境や人間関係になじまない状況で周りの方に家庭の事情を理由にいろいろ協力をお願いするのは心苦しい面もありますから。夫は子どもの面倒をまめに見るタイプではないのですが（笑）、毎朝の掃除や休日の御飯の支度など、家事は積極的に引き受けてくれます。同じ職場なので仕事上の悩みも相談できますし、夫の後押しが大きいので、仕事が続けられているのだと思います。転勤のタイミングはとても重要ですよ。私たちの職場は、転勤が可能かどうかそれぞれの意志を聞いてくれるので、家庭の実情をできるだけ話すようにしています。

仕事では、広く農業というものを多くの方に理解していただくために、自分でもっと専門的な知識やコミュニケーション能力を高めていかなければと思っています。食育に携わっていたときに、稲作と日本人の社会についての情報収集をする中で農業が人間形成にも深く関わりを持つことが実感できましたので、多面的な農業の役割を意識し、農業の持つすばらしさを多くの方に伝えられたらと思います。

### 【上司の男性のコメント】

3人のお子さんの子育て真っ盛りですので、どうしても両立に無理がある場合もありますよね。どうしても外せない行事には、子どもさんと一緒に参加されていました。母親の強さを感じました。

### 【同僚の女性のコメント】

ステップアップする時期に他局に出るので、転勤の時期はほぼ決まっています。その時期になると人事から打診があるので、希望をお話しすることもできます。それでも、今まで転勤が理由で辞めていかれる方も多かったですね。私も拠点は金沢で、と思っていますが、中国四国農政局、近畿農政局も経験しています。

### 【人事の男性のコメント】

年々行政に対する需要が膨らんでいますが、農林水産省としても全国レベルの視野を重視しているので、転勤による人事交流は必要です。北陸農政局で採用された方が、ずっと北陸農政局で働き続けたいという希望もあるとは思いますが、人材育成やスキルアップのためには、転勤は重要であると思います。北陸農政局の管轄内としても、北陸4県の異動はありうるので、ずっと金沢にいられることが保証されるわけではありません。時期については、本人の意向、家族の意向など個々に相談しながら進めていくかたちとなります。

専門性を高めるための自己研鑽を行う研修メニューはたくさんあります。人事院主催、財務省主催の研修がありますし、農林水産省としても高尾にある研修所で研修を行っています。北陸の農政局からも全国の一員として参加しています。農林水産省の事業も多様化してきていますので、そういった新しい取組に応じるために、北陸農政局でも独自の研修も進めております。

### 【部下の男性のコメント】

地方農政局の仕事は、関わる範囲がとても広いですね。農家の現場で土を耕している方から、スーパーで食品を扱う方まで幅広く、現場の熱い思いを本省に伝えていくのが我々の仕事かなと思います。一つの仕事に特化しているわけではないので、いろいろな取組ができ、経験を積むなかで自分のやりたいことが見つかるところが良いところなのではないかと思います。

Q：お仕事における御自身の強みについてはどうお考えでしょうか。

A：(※17-17) 自分の意識の範囲を広げていって、違う視点から物事を見ることを心がけ、それを実践してきたところが、強みだと思います。例えば、転勤で外に出ることによって、初めて北陸地域がどんなところだか分かってきます。北陸地域は外から人が入りにくい地域特性があるのかもしれませんが。九州では、良く知らない人にでも気軽に声をかけるところがありましたけれど、北陸ではあまり知らない人に声をかけることはないかもしれませんね(笑)。仕事の面でも、生産振興をしてきましたが、消費者視点で仕事をする中で、今まで見えなかったものが見えて、生産振興に役立てることができました。今の自分、今の仕事、今の地域から、一歩前へ踏み出す意志を持って、実行していくことで社会観や仕事観が大きく変わるのではないかと思うので、そういった機会を大切にしていきたいと思っています。ただ、一方でそれが難しい面もあるので、今やるべきこと、今やりたいこと、今やれることを一つずつでも前へ進めていければいいのではないかと思います。

### 【上司の男性のコメント】

農林水産行政を行うに当たっては、作物の生産振興と合わせて、国民に食の安全、安心を届ける施策の推進も行っております。三奈木さんは両方の経験を積まれているので、国民に対する施策の説明の際にも、行政としての両方のポジションを保ちながら、難しい施策を分かりやすく丁寧に説明してくれていますね。説明能力がとてもあると思いますし、今までのキャリアが自信にもつながっていると思います。

**【同僚の女性のコメント】**

三奈木さんは、見た目ソフトで柔らかい感じですが、自分の考えをしっかりと持っていて、芯がしっかり通っています。でも周りの話はよく聞いてくれるので、相談もしやすいですね。

**【部下の男性のコメント】**

野菜担当が長かったので、野菜全般にすごく詳しくて、部下にも粘り強く説明をして下さいます。係長時代も野菜の仕事をされていたので、全てが分かっていてとても頼りがいがある上司だと思います。

Q：農林水産省は女性にとって働きやすい環境だと思いますか。

A：(※17-18) 子育てと仕事の両立という面で、今の職場はとても理解をしていただき、働きやすい職場だと思います。特に転勤に関して配慮いただき、感謝しています。また、職場で同じように育児をしながら仕事をしている同僚と、互いに相談し合ったり情報交換ができるところも心強いです。

**【上司の男性のコメント】**

うちの課は女性が多い部署ですが、仕事面では、男性だから女性だからというような考えは全く持っておりません。ただ、食の安全・安心といった生活に身近なところで仕事をしておりますので、女性の視点が活かされる機会は多いと思います。また、産休に入る職員、子育て中の職員もおられるので、職員同士で助け合う風紀はあります。緊急の案件でない限り、退庁時前は極力仕事をお願いしないようにしていますし、仕事と家庭の両立ができるように心がけています。

**【同僚の女性のコメント】**

昔に比べれば女性も働きやすくなっているのではと思います。仕事内容は男性と基本的に対等ですが、家庭の事情への配慮はいただいています。

**【人事の男性のコメント】**

農林水産省はアットホームで、職場として和気あいあいな雰囲気だと思います。国家公務員として求められる仕事の水準は厳しくなっていますが、話がしやすい職場環境だと思います。



<北陸農政局生産部園芸特産課の皆さんと>

## 行木 美弥 (なめき みみ)

環境省

慶応義塾大学環境情報学部准教授

(水・大気環境局総務課課長補佐)

(平成7年度採用)



- ・アカデミックなバックグラウンドと国際性を活かして環境行政の大舞台を経験
- ・育児の傍ら、福島第一原発事故対応に貢献

「少しでも社会を良くしたいという思いで、環境分野で社会制度を変えていくという大きな仕事に社会的責任を感じながら仕事をしてきました。困難な課題もありますが、充実しています。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

- |         |   |
|---------|---|
| 1～2年目   | 水質汚染、環境基準関連：東京湾の水質基準の見直し、法律改正<br>(水質保全局水質管理課)                             |
| 3～4年目   | 廃棄物関連：最終処分場に関する基準の見直し等 (水質保全局海洋環境廃棄物対策室)                                  |
| 5年目     | ダイオキシンに関する水環境基準の制定 (水質保全局水質管理課)   |
| 5～6年目   | 長期留学支援制度による留学<br>(米国マサチューセッツ工科大学大学院 (MIT))                                |
| 7～8年目   | 化学物質を担当、ストックホルム条約 (POPs 条約) 関連、ロッテルダム条約関連業務<br>(環境保健部環境安全課 兼 化学物質審査規制対策室) |
| 9年目     | 地球温暖化対策を担当、京都議定書関連業務  |
| 10年目    | 国際関係に関するものの省内の取りまとめを担当  |
| 11～13年目 | 外務省に1等書記官として出向 (経済協力開発機構 (OECD) 代表部 (パリ))                                 |
| 14年目    | 水・大気環境に関する国際案件担当、途上国援助担当等 (水・大気環境局総務課)                                    |
| 15年目    | ～出産・育児休業  |
| 16年目    | 水・大気環境に関する国際案件担当、除染チームの立ち上げ<br>(水・大気環境局総務課 (兼) 放射性汚染物質対処特措法施行チーム)         |
| 17年目～現在 | 研究休職により慶応大学環境情報学部准教授  |

Q：現在は、環境省を休職されて慶応義塾大学の環境情報学部の准教授でいらっしゃいますね。

A：(※18-1) 人事院の研究休職制度があって、将来的に環境行政に役立つ知識・経験を得ることを一定の条件として、今回2年間お認めいただき、この4月からこちらの教員として勤務しております。担当している講義は、学部向けに環境政策についていろいろな切り口で教えるものと、修士課程向けに低炭素社会の実現のために何をしたらよいかを学ばせるためのものなどを担当しています。また、次世代の環境リーダーの育成を目指すために、フィールドワークとインターンシップを含む理論と実践の統合を図る、環境イノベータプログラムという大学院のカリキュラムにも参加しています。湘南藤沢キャンパスは実践とアカデミックの両方を兼ね備えたユニークな環境で、実社会の経験が豊富な先生も多くいらっしゃいます。半年たってようやく慣れてきたところで、これから自分自身も具体的に研究を行っていこうと考えていますが、物を使っていくなかで環境負荷をできるだけ減らすにはどうしたらよいか、

その中でも特に金属に関するところに興味があります。

Q：大学の先生を希望された理由をお聞かせください。

A：(※18-2) 実はこの前職は福島原発の後処理を行う除染チームだったのですが、とても忙しい部署でした。自分自身も育児休業明けだったので、ワーク・ライフ・バランスが難しく、とても悩んでいたところ、ある上司からこの話をいただき、有難くお受けしました。

Q：当時は東日本大震災の直後で大変なときで、ワーク・ライフ・バランスでとても悩まれていたのですね。除染チームではどういったお仕事をされていましたか。

A：(※18-3) 放射性物質汚染対処特別措置法に基づき具体的に除染を動かすための様々な業務に関わりました。一例が組織づくりにも携わりました。総務省が人員に関する全体の取りまとめをしているのですが、公務員の採用人数が削減されているなかで、どんなことをする人が何人必要かを総務省などと調整する仕事をしていました。また、除染に関するパンフレットやウェブサイトの作成等の広報の仕事や国際原子力機関(IAEA)などの国際機関への対応も行いました。東日本大震災、福島原発事故と、とても大変な出来事で何とかしたいという気持ちが強い一方で、子どもが1歳でまだ小さく、自分の中に大きな葛藤がありました。夫も私も両親が関東圏ではないので自分達で何とかしなければならぬ状況でした。もともと環境省は忙しい職場ではあったのですが、あのときはどこも通常よりかなり苛酷な時期で、なかでも私が所属した部署は周りから「タコ部屋」(苛酷で劣悪な労働環境下から抜け出せない状況を指す)と呼ばれるほどの多忙さでした。育児休業明けで育児短時間勤務を申請しそれが認められ、夕方5時台に帰れることにはなっていましたが、とてもそれができる状況ではなかったのです。いったん7時過ぎに省を出て8時に家に着き、御飯を作り食べさせるのが9時過ぎ、子どもを寝かしつけてから家で仕事をして、夜中に職場とのメールのやり取りをしていました。夫が大学教員で時間の融通が利くので、保育園の送り迎えやお風呂に入れてくれるなどの協力が得られましたが、家事と子育ての負担は大きく、私自身もすごく疲れ、子どももいらいらしてくるのが分かりました。家族に負担がかかっている状態で、一方で仕事も自分が満足いく状況ではなく、職場の周りにも迷惑をかけているという思いもあり、すごく悩みました。

#### 【元同僚の男性のコメント】

行木さんは除染チームの立ち上げから関わられて、中心的な存在でした。放射線物質の除染は今まで経験のないことで、誰も法律も除染の知見を持たない全くのゼロからのスタートというところでした。当省はそれまでIAEAとの接点が全くなかったのですが、そういった国際機関とのやりとりも行木さんが中心となり、IAEAの方たちが来日されたときの対応も一手に引き受けてくれていました。

#### 【元同僚の男性のコメント】

除染の組織についても総務省とやりとりをして、ゼロの状態から 200 人の組織を立ち上げました。人繰りが難しいなかこの人数を確保するのに必要な根拠を示す必要がありましたが、緻密で膨大な資料を作り、非常に説得力と交渉力がありました。

#### 【元同僚の男性のコメント】

行木さんのすごいところは、帰るまでに次の日までにやることがきちんと整理されていて、申し訳ないけれどこれをこういった形で整理して提出しておいて下さいと細かく丁寧に依頼されたので、困ることがほとんどありませんでした。仕事のマネジメントがすごく上手でしたね。

#### 【元同僚の男性のコメント】

そこまででも十分すごいのですが、さらに、お子さんの面倒を見て寝かしつけた後に、また彼女の仕事が始まるのです。我々もその頃は 2 時 3 時まで残って仕事をしていたので、彼女の御自宅の電子メールアドレスに彼女の帰宅後に発生した業務の報告や、確認事項の連絡をするのですが、夜中にメールでの返信がしっかり来る。使命感が感じられました。平日は実質 2、3 時間の睡眠時間しかなかったのではないかと思います。

#### 【元同僚の男性のコメント】

そんなぎりぎりの状態が続き、本当にしんどかったと思います。弱音をはかずに頑張ってしまうところがありますね。でもさすがに最後は身体的にも精神的にも限界に来ていたようでした。本来なら育児休業明けで育児短時間勤務をしているはずなのですが。ただ、行木さんの力なしではこの緊急事態をくぐり抜けることは出来なかったですね。それがあっての配置だったのだと思います。

#### 【元上司の男性のコメント】

彼女は責任感がものすごく強いし、御自身の知見を活用して何とか解決しようと頑張られるところがあって、私もそれに甘えていたところもあり、申し訳なかったと思います。育児短時間勤務でしたが、5 時に帰っていただく状況を作れず、それでも 7 時にはいったん帰っていただきましたが、夜中の 2 時 3 時にこれからこんな感じで資料を作りますがいかがでしょうと連絡をいただいていた。役所でも誰もが毎日朝方 4 時 5 時まで対応せざるを得ない状態でしたので、ついつい、「ではお願いします」と言ってしまったのです。本当に申し訳なかったです。

Q：土木という技術職で入省されていらっしゃいますが、学生時代の専門分野をお聞かせいただけますか。

A：（※18-4）大学時代では、土木工学分野の衛生工学において水質環境工学を学んでいました。湖で富栄養化を抑えるためにどうしたらよいか、実際に湖に行って水を汲んでデータを取って状況が変わる要因を探る実験系の研究室でした。もともと環境に興味があり、ある問題をどう解決していこうかという実践的な学問として工学部を選択し、大学院（修士課程）に進みました。土木工学という分野はも

とも男性優位の分野で、女性がそこで仕事をしていくには壁がありそうだということで、公務員だったら女性でも対等に仕事をしていけるのではという大学の先生のアドバイスがあり、国家公務員を目指しました。

Q：入省されてすぐに御専門を生かされた水に関する部署に配置され、しばらく環境基準に関するお仕事が続いた後、留学をされていますね。

A：(※18-5) 以前から留学はしたいという思いがあり、省内選抜を経て人事院の長期留学制度に応募しました。米国マサチューセッツ工科大学大学院（MIT）ではこれまで関わったことのない分野を勉強したかったので、都市環境政策、特に交通と環境の関わりのところを学び、科学修士（Master of science）を取得しました。日本とアメリカでは教育のスタイルが全く違います。日本の大学院は座学で聞くことが中心の受け手の授業でしたが、向こうでは討論に参加して発言しないと認められず、母国語でない英語での討議には本当に苦労しました。結果として語学力が伸びて、後に日本の政府の代表として発言しなければならない立場になったときに、この経験が役に立ちました。また、視野がとても広くなりました。日本であれば暗黙のうちに価値観を共有していることが多く、大体その人の背景が想像しやすいのですが、アメリカでは本当に価値観が多様化しています。海外で生活したことで、自分が人種的にマイノリティのアジア人というアイデンティティのようなものを強く意識するようにもなりました。留学中は大変でしたけれど充実していましたし、私の中では本当に大きな経験だったと言えます。

Q：留学後は、国際的な分野で活躍する場が多くなりました。

A：(※18-6) 帰国後は、まず化学物質に関わる場所の担当になりました。ちょうど化学物質の分野では国際的に大きな動きがあり、残留性有機汚染物質の規制に関するストックホルム条約（POPs 条約）が発効されるタイミングだったので、それを受けて国内の実施計画づくりに携わりました。化学物質の生態系への影響という視点を盛り込んだ化学物質審査管理規制法の改正に関する業務を行いました。また、国際貿易の対象となる特定の有害な化学物質及び駆除剤についての取り決めであるロッテルダム条約が出来上がるタイミングだったので、日本が批准するための準備作業の業務を行いました。その後、地球温暖化対策に関する仕事となり、ちょうど京都議定書にロシアが批准したタイミングで、京都議定書を反映させた国内実施計画の策定に取り組みました。

Q：そういった大きな舞台で仕事をしていく上で、苦労された点はどういったところですか。

A：(※18-7) 留学後は担当補佐、専門官として対外的に前に出て説明する立場となり、重要な案件に携わるようになりました。特に京都議定書に関する業務をしている時期は業務量が膨大で、除染チームにいたときと同じぐらいかそれ以上に忙殺されていました。社会的な注目度も高いなか、多方面の調整をしながら一定の期日の中で皆が合意できる案を作らなければならないというプレッシャーも大き

かったです。とても苦しかったのですが、学んだことも多く、やりがい非常にあって充実していました。

また、チームでの仕事を通じてマネジメント能力を鍛えられた時期でもあります。いろいろな細かい案件が並行して動いているので、各人が漏れなく仕事を進めているかどうかを見ていく難しさがありました。私はどちらかというと自分で抱え込みやすいタイプではあるのですが、人によって仕事の仕方が違うことを考慮し、個別に話をして困ったことがないか聞きながら個別にアドバイスをするように心がけました。

Q：その後、パリの OECD に勤務されていますね。国際機関での勤務経験やフランスでの生活についてお聞かせください。

A：(※18-8) 3年間外務省へ出向という形で経済協力開発機構（OECD）代表部に1等書記官という立場で勤務していました。ですので、国際機関勤務ということではありません。政府の代表としての意見を述べなければならない難しい立場でした。OECDは英語とフランス語が共用公用語だったので、仕事では英語を使っていましたが、英語での意見の示し方、発信のタイミングなどについては、MITでの留学経験が大いに役に立ちました。大学時代の第2外国語はフランス語だったので、フランス語には多少のなじみがありましたが、実際に生活をするのに慣れるまでは大変でした。ただ一緒に渡仏してくれた夫はフランス語が堪能だったので、とても助かりました。食べることやお料理が好きだったので、フランス語のメニューを解読できるようにするところから始めました（笑）。この頃は時間的にも余裕があり、世界の第一線の方々と知り合うことによってすごく刺激を受けました。これからもっと勉強したいという気持ちが湧いてきましたね。

Q：キャリア・アンカーでは、「奉仕・社会貢献」が圧倒的に高く、次が「生活様式（ライフ・スタイル）」となっております。今までを振り返られて、いかがですか。

A：(※18-9) 少しでも社会をよくするために自分が何かしたいと思う気持ちがないと、環境省でやっていくのは厳しいのではないかと思います。環境問題は公害問題から始まって地球規模にまで発展していて変遷があり、また扱う分野も多岐にわたっています。社会的責任も大きく勤務時間も長いので、強い信念がなければ続けるのが大変というところはあるのではないかと思います。社会貢献という意味では、大学でも教育という観点で大勢の人を相手に話が来て人を育成する大切な役割があり、研究もやりがいがある仕事です。ただ、国の仕事の方が、社会制度を変えたりする意味で直接的な社会貢献といえますね。

でも、大学の教員となって、ワーク・ライフ・バランスは圧倒的にとりやすくなりました。国会対策や予算対応などで時間が読めないということもないし、時間の調整を自分の裁量でできるところが助かります。子どもは、もうそれだけで愛おしい存在です。子どもはほしかつたけれどもあきらめていたので、子どもができたとき分かったときは、すごく嬉しかったです。39歳の高齢出産で、子育てに体力は必

要でその意味ではきついですが、年齢を重ねて忍耐力が培われてきたというメリットがあると思います。ほしいという気持ちが高まって生まれてきた子どもでもあり、忙しくても子どもに対して怒ったことはほとんどありません。また、今まで仕事中心で思い切り好きなことをやれるだけやってきたという自負があるので、今は子育てを大事にしていきたいと思います。

現在、教育を通して次の世代につなげるという役割のなかで、純粋に勉強できる貴重な機会だと有り難く思っています。自分が今まで経験していない分野も授業として扱わなければならないので、教える立場で学ぶことはとても勉強になります。

Q：仕事をしていく上で、御自身の強みや今後の課題は何だと思えますか。

A：(※18-10) 責任感と向上心があると思います。また、いろいろな方の意見を聞いてチームの意見としてまとめ上げる調整能力もあると思います。ただ、環境分野で10年以上やってきてそれなりの経験値はありますが、それに見合う専門知識を持っているのだろうかという思いがあります。環境は多様で複雑でまだまだ自信を持てるものがなく、ここだったらという自信を持てる立脚点を持ちたいという気持ちが強いです。政府の職員として働くことで、いいなと思うことの一つに、第一線で働いている方と接する機会が多いことがあります。自分に足りないところがよく見えるのですね。自分の理解が十分でないという思いについては、環境はクリアに答えが出る分野ではないので、ずっと一生そう思い続けていくのではないかという気もしますが、それは向上心につながる場所かもしれません。

**【元同僚の男性のコメント】**

行木さんの強みは、作業の緻密さ、マネジメントのうまさの他に、交渉力にもあると思います。譲れないところは譲らず、でも硬軟使い分けて相手を納得させられる説得力ですね。また相手方が欲しいと思う資料があえて要求しなくてもちゃんと出てくる安心感があったという意味で、相手方からの信頼も大きかった。それが交渉において大きく影響したのではないかと思います。人徳ですね。一緒に仕事をする仲間としても、責任感が非常に強く、安心感があります。いいパートナーです。

**【元同僚の男性のコメント】**

除染チームの仕事では、チェルノブイリ、スリーマイルの情報をIAEA等の国際案件の文献を調べるところから始まりました。行木さんは資料を作るのが国際案件でもすごく早いし、技術系のバックグラウンドをお持ちなので、土木や化学物質に関する専門的な内容にも対応いただけました。

### 【元上司の男性からのコメント】

とにかく責任感が強く頑張り屋です。現在、福島環境再生事務所も 200 名で除染活動を進めていますが、この組織が出来たのは、行木さんのおかげですね。この組織の立ち上げは本当に時間との戦いでした。また OECD で培われた国際感覚もあるし、一人で国際機関に対してしっかり渡り合えるので頼もしかったです。また、原発事故の広報では、女性の視点がおありになるのでずいぶん示唆を受けました。御自身も小さいお子さんがいて考えうるところが大きかったのだと思いますが、被災地のお母さん達の不安も考慮に入れたうえで、表現ひとつでも慎重に言葉を選んでいました。

Q：困ったときにどなたに相談されますか。女性が働く場としての環境省の組織風土についてはいかがですか。

A：（※18-11）除染チームにおいてワーク・ライフ・バランスで悩んでいたときに、こちらから相談していたわけではなかったのですが、職場の上司に心配りをしていただき、研究休職の話をいただいたのはとても有り難かったです。そういった意味で環境省は他府省庁に比べても規模が小さいので、家族的な目配りがきいて相談がしやすい環境なのではないかと思います。今では大分女性職員が増えてきましたが、入省当時は理工系の女性は私で 4 人目でした。行動力やガッツがある素晴らしい先輩方で、私も視野を広く持ち世の中の役に立てるようになりたいと思ってやってきました。先駆者として活躍されてきた女性の先輩の話は貴重で、仕事で困ったことがあったときに相談もしています。環境省ではそういったつながりもあり、とても家族的な雰囲気があります。働き方の制度に関しては、仕事の仕方の柔軟性が増すといいなと思います。育児や介護などいろいろな家族背景があるなかで、フルタイムで仕事に没頭できる人が望ましいという価値観だけではなく多様な働き方ができるといいのではと思います。

### 【元上司の男性のコメント】

行木さんが忙しかった原発事故後の当時は、国会もずっと開かれていたので、私自身も国会対応もずっと続いていてそちらの対応にも追われ、きちんと相談に乗ってあげられず本当に申し訳なかったです。ただ、状況を見かねて大学のお話を下さった方がいたのですね。行木さんから大学に行く話を伺ったときには、本音としては有力な部下を手放したくなかったけれど、もうここで背中を押してあげないといけないなと思いました。

Q：組織として、国際機関と比較していかがでしょうか。

A：（※18-12）私の場合は外務省出向という形での赴任でしたので、完全に把握しているわけではないのですが、まずチームで動いているにしても、拘束時間が日本ほど長くありません。また決裁のスピードが早いことが挙げられます。日本だと厚いピラミッド層の下から順に上げていかなければならないという仕組みになっていますが、海外の機関ですと決裁の仕組みがもっと簡素化されていて、この案件に関してはこの人の決裁がとればよいという責任が明確になっています。日本では、決裁の仕組みの

複雑さから調整に手間取ることが多いのだと思いますが、長時間労働が評価される風潮もありますし、上司がいる間は帰りづらいという縦社会の気遣いもあり、過去の慣習に縛られているところもあります。ただ、環境省では、以前に比べてこういった側面はだいぶ改善されてきたのではないのでしょうか。

Q：これから環境省を目指す女子学生に対するメッセージをお願いします。

A：(※18-13) 国家公務員の仕事は、決して簡単な仕事ではなく、理想論だけではやっていけないと覚悟を持って臨んでほしいと思います。打たれ強さも必要で、例えば意見の対立があっても、簡単に目標の到達できないとあきらめないで、忍耐力を持ってゴールを目指す気質が必要だと思います。業務の遂行には責任感も必要となります。環境という特定の課題に対して取り組むという社会的意味があり、やりがいとはともありますし、達成感も大きな仕事です。

#### 【元上司の男性のコメント】

環境省は科学のファクトとロジックを重要視しているの、いろいろなしがらみで動いている世界とは違い、男社会で難しいという感じは全くないように思います。意見がとても言いやすいと思います。環境省は若い組織で年齢構成も比較的若いので、新しい発想を取り組んでいきやすい場所です。公の役に立ちたいと思う方だったら、めちゃくちゃやりがいがあると思いますよ。原発による環境汚染が生じた福島の場合は、また特殊ですが、数万人の方がまだ避難され、帰れない状況にあり、何万人という人が不安を持って暮らしている。それをひとつひとつ変えていこうとしているところで、人々の役に立つということが特に実感できます。



<大学生と工場施設見学>



<高効率火力発電所前（ガスタービン）見学>

## 湯本 淳 (ゆもと じゅん)

環境省

大臣官房廃棄物・リサイクル対策部企画課

リサイクル推進室室長補佐

(適正処理・不法投棄対策室併任)

(平成 14 年度採用)



- ・ 小型家電リサイクル法案を一から提案、新しいアイデアを持つ法律の専門家
- ・ メリハリをつけてワーク・ライフ・バランス (1 女の母)、夫の育児休業

「私にとって働くことの意味は人生そのものです。大きなことにチャレンジしていくことに生きがいを感じます。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

- |        |   |
|--------|---|
| 1～2年目  | 窓口業務 (自然環境局総務課)   |
| 2～3年目  | 外来生物規制法の制定 (自然環境局野生生物課)   |
| 3年目    | 環境税の検討 (総合環境政策局環境経済課)   |
| 3～4年目  | 環境白書の作成 (総合環境政策局環境計画課)  |
| 4～6年目  | 石綿 (アスベスト) 健康被害救済法施行令、施行規則の制定<br>水俣病の訴訟対応 (環境保健部企画課) ～この間に結婚・出産 (すぐに夫が育児休業 (1年間)～その後育児休業 (2年) |
| 6～8年目  |   |
| 8年目    | エコ・ファースト制度の改善、地方分権 (大臣官房政策評価広報課)  |
| 8年目～現在 | 改正廃棄物処理法施行令、施行規則の制定<br>小型家電リサイクル法の制定、バーゼル法運用改善の検討<br>国際的な循環型社会形成に関する検討                        |

Q : まず、現在のお仕事の内容についてお聞かせ下さい。

A : (※19-1) 小型家電リサイクル法は、昨年2月から検討を始め、今年3月に閣議決定、8月には国会も通り、来年4月に施行予定ですが、現在はその施行に向けて、政省令などを検討しています。

検討を始めた当初は、都市鉱山と呼ばれる携帯電話などの使用済み小型家電のリサイクルを進めるべきという認識はあったものの、具体的にどういう制度にしたらよいかの構想が全く白紙の状態でした。そこで、当初は、既に施行されている家電リサイクル法のようなメーカー負担のリサイクル法となるのではないかと危惧して、メーカー側の猛反対がありました。

メーカーも含め、リサイクル業者など様々な方の意見を聴いた結果、メーカーにリサイクルを義務付けるのではなく、リサイクルをやりたい人に手を挙げてもらって、そこが効率的にリサイクルする促進型の制度が良いのではないかと考えました。小型家電は対象となる品目が幅広いので関係メーカーの数も多く、メーカーに負担を義務付けるとなると、それを把握する行政コストが大きくなってしまいう問題もあります。小型家電のリサイクルをやりたい人に手を挙げてもらって、小型家電が持つ資源価値を効率よく運用すれば、メーカーなどから費用を徴収しなくとも、リサイクル・コストを賄えるのではないかと考えたのです。この提案でメーカー側の態度も軟化し、法律を成立させることが出来ました。

促進型の制度なので、実際にこの制度を使ってもらわないと、せっかく制度を作った意味がなくなってしまいます。そのため、市町村の分別が進むようガイドラインを作成したり、関心のある事業者からの相談に乗ったりしています。

Q：国家公務員を目指した理由、環境省を選んだ理由は何ですか。

A：(※19-2) 国家公務員を選んだ理由は単純で、スケールの大きいことをやりたかったからです。高校生ぐらいのときから国家公務員になりたいと思っていました。大学では法学部でしたが、それを決めたのは、母が弁護士だった影響もあるのかなとは思いますが、国家公務員を目指すなら法学部だと思ったからです。環境に興味があって大学では環境関連のサークルにも入っていましたが、実は最初から絶対に環境省に入ると決めていたわけではなかったのです。最終的に環境省を選んだ理由は、各府省庁を回って上の方とお話をしていくなかで、環境省が一番伸び伸びとしていて、自由な雰囲気があったからです。働きやすそうで、自分の意見が言えそうな場所として、環境省を選びました。

Q：現在のお仕事の魅力は何ですか。今までの仕事がどう活かされていますか。

A：(※19-3) 小型家電リサイクル法については立ち上げから関わり、いろいろな関係者と関わってきました。廃棄物行政はとてものなかなか奥が深く、目の前に実務があるところが面白いです。廃棄物が物として実際に存在して、それを処理している業者の方がいて、どうやったらうまく回るかを考えるところがすごく具体的でやりがいがあります。入省2年目に外来生物規制法の制定に携わり、そのときの新しい法律を作る経験が今役に立っています。そこで法律の制定に関するロジスティクスを学びました。

Q：とてもいきいきとお仕事されていらっしゃるようですが、今まで仕事をしていて、つらいと思ったことはありませんでしたか。

A：(※19-4) 入省してすぐは窓口業務で事務作業に慣れず、少しストレスがありました(苦笑)。慣れるにしたがってそれも改善され、その後外来生物規制法の制定に携わるようになり、一気に仕事が面白くなりました。

一番つらかったのは、入省後3年目に担当した環境税の検討です。当時は企業側は環境税猛反対という状態で、導入の見込みがほとんどありませんでした。そういった状況にも関わらず、想定問の作成など事務方の作業量は膨大にありました。ゴールが見えない作業をするのはとても疲れるとともに、不毛な気持ちになっていました。何か達成できる実のあるものなら、作業量が多くてもいいのですが、そうでない仕事をするのはつらかったです。

Q：御家族のお話をお聞かせ下さい。

A：(※19-5) 7年前に結婚し、夫の職場が静岡なので、結婚後は新富士駅から新幹線で通勤していました。静岡は遠いように思われますが、新幹線で1時間10分、ドア to ドアで2時間もかからないくらいです。ただ新幹線の終電が夜10時台なので、当時は終電に乗れなかった場合は都内にある実家に泊まっていて、週に数回しか静岡に帰れないときもありました。結婚してしばらくして妊娠し、子どもを出産後民間企業に勤める夫が育児休業を1年間とってくれたので、産前6週産後8週の産前産後休暇をとっただけですぐに仕事に復帰しました。その後、今度は私が育児休業を2年とり、静岡で子育てした後に職場復帰をしました。職場復帰後は都内の実家に娘と住んでおり、母が娘の世話をしてくれています。夫は今も静岡に住んでおり、週末に会っています。娘は夫のことが大好きで、夫と離れるときには大泣きしたり、儀式のように何回もハグをしたりキスをしたり、大変な騒ぎになります。

Q：育児休業を1年間取られるなど、とても協力的なパートナーですね。

A：(※19-6) 夫はもともと家庭的で、私よりきれい好きだし、進んで何でもやってくれます。育児は結構楽しかったようで、育児休業期間が半分過ぎた頃には「もう半分過ぎちゃったよ」と寂しそうにしていたぐらいです(笑)。娘は小柄なので、健康診断の際に「男手で育児をするのは大変なのは分かるけど、ちゃんと食べさせてあげてね」と言われ、「しっかりやっているのに」と憤慨していたこともありましたが、育児休業中は育児は全て夫がしてくれたので、その間は安心して、今までどおりフルで働いていました。

Q：御自身の育児休業中はいかがでしたか。

A：(※19-7) 私はもともと仕事人間なので、むしろ専業主婦がやれるかどうかの方が心配でした。実際、家の中にいて日中話す相手がないことで、ストレスがたまっていきました。たまたま職場の先輩ママから事務連絡のメールが来て、そのときのやりとりの中で「毎日公園に行くといいよ」とアドバイスをいただきました。子どもが歩けるようになって、公園で近所のママ友といろいろ話せるようになってからは大分ストレスが解消され、生活が楽しくなってきました。同じ経験を共有できるママ友は大事です。今でもそのときのママ友たちとは時々会っています。

Q：仕事に復帰するに当たっての不安はなかったですか。

A：(※19-8) 仕事にはすぐに慣れると思っていたので、復帰後の仕事上の不安はあまりなかったです。保育園探しも、無事認可保育園に入れることができました。認証保育園では、2歳児までしか預かってくれないところや、3歳児以降を預かってくれても非常に人数が少なくて友達が少なくなってしまうようなところしかなかったのが不安でしたが、近所の認可保育園では3歳児から定員が増えており、無事認可保育園に入れました。保育園のお迎えも母にお願いできるので、安心感がありました。

Q：忙しくお仕事もされていて、育児との両立には御家族の協力が大きいですね。

A：(※19-9) 法律を作っているときは特に忙しく、終電にどうにか間に合うくらいになります。帰宅が早いときは7時半に省を出て、家に帰って子どものお風呂に間に合うかなという感じです。母の全面的協力がなければやっていけません。母自身も仕事をしていたので協力的ということはあると思いますが、でもそうでなくてもたぶん協力してくれたと思います。回りを見ても、まだまだ働くママたちは実家に頼っていることが多いようです。週末は夫もよく娘の面倒を見てくれるので、娘はパパもママも大好きと言ってくれます。

Q：仕事と家庭のバランスについて、御自身で心がけていることをお聞かせ下さい。

A：(※19-10) 仕事は職場できっちりこなして家には持ち込まず、生活にメリハリをつけています。家庭では子どもべったりの時間を過ごすようにしています。母からは甘やかしすぎだという批判もありますが、甘やかせるのも今のうちと考えています。子どもと接する時間が短いのでその分密な時間を過ごしたいと思っています。

【上司の男性のコメント】

湯本さんはメリハリをつけるのが上手なのだと思います。我々のチームは現在8名いるので、互いに協力して支え合いフォローできる体制ができています。若い人に用事があるときには、お子さんがいる身でありながら率先して残業してくれていますし、どうしてもお子さんの用事で帰らなければならぬときには年休をとってでも早く帰るといった感じです。お互いにそういったことが言いやすい雰囲気の良いチームです。湯本さんは非常に能力が高い方ですが、充実した仕事をする力の源はやはりお子さんや家庭の存在なのではないかと思います。

【部下の男性のコメント】

事前にあらかじめこの日は都合が悪いということをお願いいただけるので、日程の調整がしやすいので助かります。お互いに家族を持つ身なので、そういったところはお互いに気遣える雰囲気があります。遅く帰れる日は、仕事が終わった後に気分転換に一緒に飲みに行くこともあります。

Q：仕事と家庭のバランスに関する環境省の取組についてお聞かせ下さい。

A：(※19-11) 1年に1回、秘書課に仕事に関する希望を紙で提出し、人事課の方と面接する機会があります。環境省は転勤もあるのですが、私の状態では転勤はできません。そのあたりは考慮していただけて、本省勤務が続けられているのかなと思います。自分達で何とか子育てをしながら仕事を続けていこうとする方たちには、その間だけペースを落として働けるポスト（早く帰れてやりがいがあるポスト）がないと難しいと思います。現在は出向によって比較的早く帰れるようなポストを確保しているようですが、これからそういった方たちが増えることも考えると、省内にもそういったポストがあればいいと思います。とはいえ、やはり3歳になるまで育児休業できる場所は民間ではまだまだ少なく、公務員は制度面で恵まれている環境だと思います。

Q：キャリア・アンカー・アセスメントでは、「奉仕・社会貢献」が圧倒的に高く、次に「純粹挑戦」、「専門・職業的能力」の順に高い結果でしたが、御自身の職業選択、仕事への価値観などと照らし合わせていかがでしょうか。

A：(※19-12)「奉仕・社会貢献」が公務員とは限らないと思うし、民間企業でも社会貢献しているところがあると思っています。むしろ自分としては大きいことが出来そうでチャレンジしたいという思いの方が強かったというところがあります（「純粹挑戦」）。やると思ったことは基本的に諦めず、正しいと思ったところに向かって突っ走る感じです。「専門・職業的能力」というところでは、自分ではそれは法律だと思いますが、法律が好きです。法律の魅力は条文が奥深いところで、条文を読み込んでいってさらにその経緯を調べると、その法律を作ったときのいろいろな思いが条文にこもっているのが分かってきます。

**【上司の男性のコメント】**

湯本さんは芯の強さを持っていて、こうと決めたらぶれずにそれに向かってしっかりとあらゆる努力をしていくところが強みだと思います。信念を持って仕事をしているのだと思います。また、とても大きな仕事を短期間で成し遂げる強い推進力があります。役所の仕事には期限やノルマがはっきりしないところもあるのですが、彼女の場合はそこをきっちりこなしているという感じですね。

**【部下の男性のコメント】**

湯本さんの強みは、①豊富な法律の知識、②スケジュール等の全体管理のマネジメント能力、③人を動かす説得力、だと思います。法律に関しては作業の経験も豊富だし、法律に照らし合わせた緻密な言葉遣いなどのセンスに長けていて、一緒に仕事をしていてとても勉強になります。また、メンバーのアサイン表を作成、配布するなど、いつまでに何をやるのが互いにはっきり見えるので、部下として安心して仕事ができます。上への説得力も優れていて、それぞれの立場の正論がかみ合わなくて事業が進まなくなったときにも、熱く語って情緒に訴えかけるなど、女性ならではの強みも持っています。

Q：仕事をしていく上で、御自身の強みや今まで心がけてきたことはどういったことでしょうか。

A：(※19-13) いろいろな人の意見を聞く耳を持つことが強みなのではないかと思います。小型家電リサイクル法の制定では、誰が廃棄物に関するコストを負担するのかというところで、作ったメーカーの責任だけではなく、使って捨てた人が持つ排出者責任という考えもありますし、リサイクルしてきたものを処理して利益を得る非鉄精錬などが負担すべきという意見もあります。具体的にものの流れをフローにしてどこでどう利益が出るかなどを考えながら進めていきました。現場に赴いていろいろ異なる立場の意見を聞いたり、それを調整していくことはとても面白いです。そういう意味では好奇心が旺盛なのが最大の強みかもしれません。なぜこうなっているのかが知りたいという思いで、どんどん追求して調べていきます。また、仕事をする上で心がけてきたのは、相手の立場に立つということです。例え

ばアスベストの救済において、救済の法律の枠組みやそれに基づいた政省令だけ作っても、救済対象者にとって使いやすい仕組みにしないと意味がありません。申請者が使いやすいように工夫したマニュアルも作成しました。その心がけは、小型家電リサイクル法制定に当たっても活かされていると思います。

**【上司の男性のコメント】**

仕事のやり方としては、いろいろな人の意見を聞いて調整という形になるけれど、むしろ元々しっかりした自分の意見を持っている人だと思います。自分の意見をしっかり表明できるし、またそれがとても説得力のある内容なので、彼女の意見が組織の意見として採用されることがかなり多いですね。彼女にはプレゼンの機会も多いのですが、女性が話すことによって場の雰囲気柔らかくなり、話がその場でまとまりやすくなります。

**【部下の男性のコメント】**

仕事に対して前向きで率直に正面から向き合う姿勢が湯本さんの強みなのかなと思います。男女の隔たり関係なく自分の意思を示されているので、それがよいコミュニケーションにもなりますし、仕事をする上での互いの信頼関係が築けているのだと思います。

**【部下の男性のコメント】**

とても好奇心が強く、新しい課題を見つけてそれに飛びついていく感じです。テンポが早く、新しい分野をどんどん切り開いていく姿勢があります。

Q：御自身で勉強する以外で、何か自己研鑽の機会がありましたか。

A：(※19-14) 人事院のリーダーシップ研修に参加したのですが、それがとても有意義でした。各府省庁の補佐クラスが約30名集まり、「国の役割を考える」などの大きなテーマをグループに分かれて議論しました。他府省庁の優秀な方々との意見交換はとても刺激になりました。これをきっかけに、「学問のすすめ」やドラッカーなど業務以外の本も読むようになり、視野が広がりました。

Q：御自身の今後の課題は何ですか。

A：(※19-15) ポストによって求められる能力が変わってくるので、自分もそれに合わせていく必要があると感じています。今は自分で業務を細かいレベルで行っていて楽しくやっていますが、それが人に任せる立場が変わっていくとなると、自分も変わっていかなければならないと感じています。より上の立場になったときには、人に任せることができ動くべきときに動くようなリーダーシップが必要なのではと思っています。「専門・職業的能力」から「経営管理能力」へ、というところなのでしょうが、自分をどういう風に変えていくのがこれからの課題です。また、これからは後輩の指導もしていかなければと思っています。女性の比率はまだまだ低いのですが、ママとなる後輩の相談にも応じられるようになっていければと思っています。

### 【上司の男性のコメント】

リーダーシップが課題ということですが、湯本さんは現時点でも十分後輩の面倒見がいいですよ。時々飲み会にも参加してくれますし、そういったこともバランスよくやっています。今新しい法律を作るという大きな仕事を成しえたところですが、上の人が我々事務方のチームに全権委任に近い状態で任せてくれたので、よい信頼関係ができて我々も力が発揮することができた。その結果として短期間で大きな成果を出すことができたという経験となり、自分が管理職になったときにそうしていきたいと思うようになったのではないのでしょうか。

### 【部下の男性のコメント】

チームとして一緒に仕事をしようという姿勢で、全体を俯瞰しながら細かい役割分担を提示してくれて、互いの進捗状況を見ながら進めていただけていたので、部下として仕事がやりやすいです。随時細かいところのフォローもしてくれるし、現場をシステムティックに動かしていく力があります。湯本さんの高い能力はチームに不可欠ですし、笑い声が絶えない明るいチームになくてはならない存在です。

Q：国家公務員は女性が働く場所としていかがですか。女性の強みを生かせるところはありますか。

A：(※19-16) 女性男性と意識したことはほとんどありませんし、要は成果が出ればいいのではないかと考えています。国家公務員は民間と違って昇進に見えない壁はないし、各種制度も充実しています。そういう意味で女性にとっては働きやすい職場といえると思います。環境省はわりと若い省でもあるし、自分の意見がしやすい自由な雰囲気があります。

### 【部下の男性のコメント】

職場として男女関係なくフラットに意見を言い合える雰囲気があればいいのではないかと思います。今のチームはまさにそんな感じですよ。自分の意見を持っている方に環境省は合っているのではないのでしょうか。

### 【上司の男性のコメント】

あまり女性だからどうのこうのということはありません。ただ、湯本さんの立場ではプレゼンをする機会も多いのですが、女性が話すことによって場の雰囲気が柔らかくなり、話がある場ですとまとまりやすくなるということがあります。

### 【部下の男性のコメント】

これは湯本さんが、というわけではなく有識者会議などで見られる一般的な話なのですが、暗黙の「男社会の約束事」は女性にとっては無関係で、そういったものとは別次元からの合理的な意見が飛んでくることによって、風通しが良くなるということがあります。そういったものは組織間、業界間の壁を乗り越えていく原動力になるのではないのでしょうか。やはり女性には男性と違った別の視点があるような気がします。それは消費者の視点であったり、排出者の視点なのではないかと思います。



<職場にて>

## 廣瀬 律子 (ひろせ りつこ)

防衛省

大臣官房文書課環境対策室長

(平成2年度採用)



- ・防衛省の総合職女性職員のトップランナーとして活躍、幅広い多様な経験を持つ
- ・新しい制度の導入、制度改革なども自然体で推進、博士論文を執筆

「自分が何か貢献できたなと思えることがあると、とてもやりがいを感じます。いろいろな業務を通じてプレイヤーとしての仕事の面白さを体験してきました。今後はマネージャーとしてもっと長期的な視野に立ったものを提示できればいいなと思います。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1年目	法令作成における審査(長官官房法規課)	
2年目	国際情勢の分析(防衛局調査第2課)	
3年目	英会話、自衛隊部隊、防衛理論等(防衛研究所)の研修	～結婚
4年目	防衛白書の取りまとめ(長官官房総務課)	
4～5年目	留学(米国フォーダム大学大学院政治学)	
6～7年目	防衛部員として日米共同研究の管理(装備局開発計画課)	
8～9年目	欧州のマクロ経済の分析(大蔵省出向)	
10～11年目	予備自衛官補制度の導入(人事教育局人事第2課)	
13年目	装備品の効果的・効率的な取得のための総合取得改革(管理局装備企画課)	
14～15年目	先任(首席相当)として総人件費改革、人材育成に携わる(人事教育局教育課)	
16年目	監査業務、契約の事後評価(経理装備局監査課)	
17年目	小池百合子大臣秘書官(大臣室)	
17年目～現在	国内留学(政策研究大学院大学博士課程)	
19～20年目	室長(人事教育局人事計画・補任課男女共同参画推進企画室)	
20～22年目	教官(防衛大学校防衛学教育学群安全保障・危機管理教育センター)	
22年目～現在	室長(大臣官房文書課環境対策室)	

Q：防衛庁(当時)に入られたきっかけ、理由などを教えてください。

A：(※20-1) 1990年に入庁したのですが、当時はバブルが絶頂期で利潤追求の時代でした。ただ、自分の関心分野を考えたときに、民間企業で利益を追求するよりは、国家レベルの長期的な観点に立った仕事がしたいと思っていました。利潤の追求も最終的には世の中全体のためにはなるのでしょけれども、それよりもダイレクトに日本を良くしていくところ、大きな枠組み、制度を作っていきたいと思っていました。大学では行政法を専攻していて、行政職を受けました。官庁訪問でいくつか霞ヶ関を回り、防衛庁でも何人かとお話させていただきました。当時の防衛庁は六本木にあったのですが、お役所的な形式ばった固い感じがあまりなくて、いい雰囲気だなと思いました。制服組の方たちは上下関係がきちっと決まっているところがありますが、背広組ではいろいろなレベルの方たちがそれを超えて自由に議論をしている雰囲気があり、息苦しくなくていいなと思ったのです。また、その前年に国家I種で初め

て女性で防衛庁に入庁された方がいらして、その方から実際に防衛庁はこういったところという身近な話をいろいろ聞いて、ここだったら大丈夫という感覚を持ちました。

Q：防衛省女性キャリア職員のトップランナーとして、女性の少ない時代から活躍されてきたと伺いました。

A：(※20-2)その後、その1年上の女性の先輩が辞められて、たまたまそうなただけなのですが(笑)。後から聞いた話ですけれど、私自身よりも周りの方のほうが、私をどう扱ったらよいか戸惑っていたらしいです(笑)。最初どんなポストにつけようか、など悩まれたこともあったそうです。今はいろいろなポストに女性が配置されているので、全く女性であることを気にされなくていいと思います。確かに防衛省の中ではロールモデルはまだあまり豊富ではないのですが、国家公務員全体としてはロールモデルとなる例がたくさんあると思います。防衛省でも徐々に女性公務員の数が増えているので、今後は、いろいろなキャリア・パスが提示されるようになると思います。

#### 【元上司の男性のコメント】

廣瀬さんは内局の女性キャリア職の2期生ですが、事実上廣瀬さんが女性キャリア職の先駆け、トップランナーとして活躍されてきました。女性として初の前任（補佐職相当）、大臣秘書官、室長、としていろいろなポストで活躍しています。内局事務官としての防衛大学の教官も女性としては初めてです。今では毎年3、4名の女性キャリア職が採用されているのではないかと思います、そういった方々のまさにお手本になっています。

#### 【部下の男性のコメント】

防衛省に入省後、女性の上司は初めてですが、女性だからとか、男性だからとかいうことを意識させないところが廣瀬室長の強みなのかなと思います。自然体で行動しているように感じます。室長の出張に同行した際、出張先の方は室長が女性ということで遠慮気味に対応されているように感じましたが、室長がいつもどおり自然体で話を進めているうちに、相手方の遠慮がなくなると共に議論も深まり、有意義な調整となりました(笑)。

Q：入省されて、初めの頃はこういったお仕事をされておりましたか。

A：(※20-3)最初の4年間は、約1年ごとにいろいろな部署を経験させていただきました。最初の1年は法規課（当時）で、法令案の審査をする部署にいて、次に、防衛局調査第2課（当時）で国際情勢の分析に当たりました。3年目に研修があり、英会話のほか、防衛研究所や自衛隊部隊の駐屯地について研修を受けて、護衛艦にも乗せていただきました。この時点ですでに2年間仕事はしてきましたが、ある程度の期間にわたって自衛隊の生の姿をみることがなかったので、部隊研修で実際に部隊に行ってみて、現場の厳しさを感じることができました。女性自衛官用に組まれた体力検定を受けましたが、相当厳しいなと思いました。当時の同期16名で一斉に研修を受けたのですが、当時は護衛艦に女性専用区画がなく、私だけ広い部屋をいただいたり、丁重に扱っていただきました(笑)。その後は半年でし

たけれど、防衛白書の執筆・編集にも携わりました。

Q：4年目にアメリカに留学されていらっしゃいますね。

A：(※20-4) 防衛省の留学制度があり、アメリカのニューヨークのフォーダム大学大学院に2年間留学し、政治学を専攻しました。語学のハンデがあるなかでアサインメントが多く、それを全部理解してから授業に出るとというのが大変でした。自分が納得できるような準備はなかなかできず、悔しい思いをしていました。ニューヨークでは都会ならではの楽しみもありました。同級生は何年か働いてまた学びに来ている方が多く、友達も出来ました。

Q：帰国されて、今までの仕事と変わったところがありますか。また日米共同研究のマネジメントに携わった御経験をお聞かせください。

A：(※20-5) 入庁後5年たったぐらいで、防衛部員として一人で責任を持って政策立案等を担うのですが、それまでのように上司の指示を受けて文書を作成するというよりは、より主体的に自分で考えて提案をしていくという段階に入りました。自分で考えて問題意識を持つということが最初はどういうことかつかめず悩みました。

具体的には、開発計画課で、日米共同研究の管理を担当していました。実際の研究自体は技術研究本部で行うのですが、私は日米間の調整を行っていました。どんな成果を何年間で目指すのか、日米の役割分担、資金分担、知的財産権の所属などについてのルールを決め、了解覚書の作成に携わりました。日本の利益を考えつつ、二国で共同研究をすることによって別々に研究するよりさらに効果を上げたい。日米で研究候補を提案し合いながら、共同で研究するのにふさわしいものを決めていくのですが、日米とも最初から共同研究を前提に進めてきたわけではなく、日米で研究が進んでいるスピードが違ったり、同じような研究でも関心事項が異なっていてうまく調整できないこともありました。共同研究ができれば、日本だけで研究するよりも効果が得られ、日米間の信頼向上にも役立つのですが、何が何でも共同でやればよいということではなく、共同研究候補になったものの中には、タイミングや研究範囲がうまくかみ合わず、共同研究に至らなかったものもあります。

Q：その後財務省（当時の大蔵省）に出向されています。

A：(※20-6) 欧州のマクロ経済の分析を行っていました。配属先は大臣官房調査企画課（後に総合政策課に改編）で、日本経済を分析し、政府の経済財政政策の企画・立案に参画するという仕事を行っているところでした。そこではアメリカ経済を中心に外国経済も分析しており、私の担当は欧州経済の分析でした。

それまで経済にそれほどなじみがなかったのですが、最初の1年は業務にも慣れず、また、他省庁のカルチャーにも戸惑いましたが、だんだん慣れてくると仕事への面白みが出てきました。私は、欧州経済全

体の分析だけでなく、個人の担当としてイギリス経済を見ていましたが、特に興味を覚えたのが、イギリスの中央銀行（イングランド銀行）の役割で、イングランド銀行が公表する政策金利についてのステートメントだけでなく、金融政策に関する総裁などの論文を読んで、分析するようにしていました。また、当時はユーロが導入されようとしているタイミングで、結局イギリスは今でもユーロには入っていないのですが、イギリスがユーロに入る場合、入らない場合のメリット、デメリットも分析しました。イギリスは安全保障面でも非常に興味深い国ですが、経済面から見たイギリスという国の面白さも知ることができました。

Q：今まで印象に残った業務として、人事第2課（当時）における予備自衛官補制度の導入を挙げていらっしゃいます。自衛官の門戸を広げる画期的な制度だと伺っています。

A：（※20-7）予備自衛官制度は普段は社会人や学生としてそれぞれの職業等に従事しながら、自衛官として必要とされる練度を維持するための訓練制度ですが、予備自衛官補制度はそのうちの1つです。もともと自衛官を辞めた方だけが予備自衛官として登録されて、1年5日間程度の訓練を受けて練度を保つという制度だったのですが、予備自衛官数を安定的に維持し、自衛隊に対する理解を深めるためにも、全然自衛官を経験したことがない一般の方でも、所要の訓練を受けることによって予備自衛官になることができればいいのか、という考え方から、導入されたものです。自衛隊として全く初めての試みであり、導入に当たっては検討することがたくさんありました。予備自衛官としてどのくらいの練度が必要なのか、訓練日数や訓練内容、採用試験の時期、内容、採用人数、そして、どうやって広報していくのか等、陸上幕僚監部の担当の方たちと、かなりいろいろと議論をしながら、制度としてまとめられました。

予備自衛官補には、一般公募（後方地域での警備要員や後方支援の実施要員）と、技能公募（後方地域での医療従事者、語学要員等）の2種類のタイプがあります。制度の中身を決めるのも大変でしたが、実際にどうやって広報して募集するのかという点にかなり悩みました。広告代理店にも相談しつつ、予算的な制約がある中で、口コミを含め考えつくことはすべてやったといってもいいと思います。

平成13年にこの予備自衛官補制度が導入されたのですが、実際に予備自衛官補に採用され現在は予備自衛官になっている方にお会いする機会があり、その方から「この制度があって本当に良かった、いい制度ですね」と言われてとても嬉しく思いました。平成24年度については、1,600名の募集人員に6,189人が応募し、競争率は3.9倍とかなり好評をいただいているようです。

Q：その後いろいろな業務をされていらっしゃいますが、「改革もの」が多かったそうですね。

A：（※20-8）装備企画課では、「総合取得改革」（装備品取得の効率化）の立ち上げから初期の段階の検討に携わることができました。装備品はどんどん高性能化する一方で、財政事情は厳しい。いかに効率的、合理的に装備品を取得していくかという問題に取り組みました。私は、主に、検討全体のスケジュール管理、とりまとめなどをやっていましたが、並行して、民間企業や諸外国の国防省の取り組み

も調べました。私の在任時には最終的な姿を描くことはできなかったのですが、関係者の方々と議論を重ねることができて、充実していました。

また人事教育局では人材育成や総人件費改革にも携わりました。ここで前任（首席相当）となり、課のとりまとめを行いました。当時は小泉内閣であり、総人件費改革の一環として、防衛医科大学校の独立行政法人化の検討を行いました。

Q：その後、政策研究大学院大学博士課程に国内留学され、現在博士論文を執筆中でいらっしゃいます。

A：（※20-9）防衛省で様々な経験をさせてもらっていましたが、自分の中で、安全保障について理論的な部分が十分ではないという思いがあり、一度きちんと勉強したいと思っていました。政策研究大学院大学の最初の1年はフルタイムで安全保障理論を中心に学び、その後勤務しながら博士論文を書いています。テーマは1980年代から2000年代にかけての東アジアにおける共同軍事演習の変容と要因です。共同軍事演習とは、2国以上の軍隊を実際に動かして行われるものです。例えば、米軍と豪軍は「タリスマン・セーバー」という共同演習を2年に1度、行っています。米軍が装備や人員をオーストラリアまで移動させ、豪軍とともに、強襲揚陸、市街戦、空挺降下などを訓練するのです。実施する側としては、相手国、実施時期、実施内容を、国益に照らして慎重に判断した上で行います。つまり、実施国の安全保障認識の反映ともいえるわけです。したがって、冷戦期の1980年代から2000年代までの東アジアの共同演習実績を把握し、分析することで、この期間の地域の国際関係をマクロ的に理解することができると考えました。また、主要な共同演習を詳細に分析すれば、演習が行われた時点での実施国間の関係や脅威認識をミクロ的にみることができるとも思いました。論文を書くのは初めてですし、「今日はこの章のこの節を完成させよう」と思っても、予定どおりに書けることはまずありません（書けないことはしょっちゅうですが）。また、自分が書いたものを読み返して修正する作業は本当に苦痛です。それでも、ごくまれにですが、自分が言いたいことがうまく書けるときがあって、そういうときは本当に嬉しい気持ちになります。

Q：男女共同参画推進企画室で初代の室長を務められました。防衛省全体のワーク・ライフ・バランスの取組についてお聞かせください。

A：（※20-10）御存じのとおり、自衛隊は女性にも門戸を開放し、活躍の場が広がっており、現在女性自衛官は、全自衛官の5.4%（平成23年度末現在）を占めています。自衛隊だけの問題ではないと思いますが、女性が途中で退職せずに仕事と家庭を両立し、活躍していくには、様々な工夫が必要です。

まずは実態を把握するため、防衛省職員に対しアンケートを行いました。そこで分かったことは、出産・育児に関しては、育児休業など既にいくつかの制度があるのですが、そもそも制度を知らない人が意外と多いということでした。そこで、制度に関するハンドブックを充実させ、広く配布し、周知に努めました。

また、女性が働きやすい職場は、みんなが働きやすい職場でもあります。当時、ワーク・ライフ・バ

ランスという考え方が徐々に広がっており、男女とも働き方を変えて仕事も生活も充実させるにはどうしたらいいか、手始めに超過勤務を減らしたり、もっと年次休暇をとれるようにするにはどうしたらいいのかと考えました。働き方に関する意識の改革です。

アンケート結果から、年次休暇を取るときに最も気になるのは上司の反応だということが分かりましたので、トップから言っていただくのがよいのではないかと、ということになり、各機関の長が集まる会議で、年次休暇取得の数字を組織ごとに集計した資料をお配りし、トップから年次休暇取得を勧める指示を出してもらうよう働きかけました。身内に対する施策なので、その成果は分かりやすいのですが、働き方について意識を変えることは本当に難しいことも分かりました。

### 【元上司の男性のコメント】

平成 19 年度に男女共同参画推進企画室が出来て、廣瀬さんが初代の専属室長となりました。まさにうってつけです。防衛省の中には陸・海・空の自衛隊もあり、防衛省全体としての制度を整えるためにはいろいろな部署と調整を行わなければなりません。また「防衛省における男女共同参画に係る基本計画」は 5 年に一度改定されるものですが、そういったものの策定においても、省内タテ・ヨコかなりの数の関係者との調整が必要になります。廣瀬さんは本当に粘り強く調整をしていました。決して派手ではないのですが、冷静に着実に進めていっていましたね。部下を信頼してやらせるところもありましたし、どんな局面でもいつも静かに落ち着いているので、部下も安心して仕事ができるのではないかと思います。

Q：御自身でのワーク・ライフ・バランスはいかがですか。

A：（※20-11）夫は基本的には自分のことは自分でやる人ですし、防衛省の人間ですので、仕事の内容がだいたい分かっており、仕事が忙しいことについての理解もあります。平日の夜、時間があるときは、ジムに行ったりランニングをして身体を動かして気分転換をしています。また、週末にはお菓子を作ったり、映画を見に行くなどしています。

Q：その後、防衛大学校で教鞭をとられました。

A：（※20-12）4 年生に対して、国際情勢と安全保障政策を教えていました。1 クラス学生が 20 から 30 人で、90 分授業でした。それまで、多くの人に対して長時間続けて話す経験はほとんどなく、人に話を聴いてもらうことの大変さを経験しました。話し方、教材の作り方などについてかなり調べ、他の教官の授業も参考にし、自分に合った授業方法を探しました。難しいことを分かりやすく話すということがどういうことか、身にしみて分かったような気がします。将来、日本の安全保障を担う防大生の姿を間近に見ることができたこともいい経験となりました。

Q：現在のお仕事ですが、環境対策室の室長をされていらっしゃいます。

A：(※20-13) 自衛隊が活動することにより、生活環境に影響を与えることがあります。例えば戦闘機が訓練飛行すれば騒音が出ます。そのような被害の防止や軽減についての調整を行っています。最近では、温暖化対策や省エネルギーなどにも取り組んでいます。政府レベルで設定された温室効果ガスの削減目標の下、防衛省としても目標を立てて、官用車の利用削減やエアコンの温度設定などの取組を行っています。このような取組は、職員一人一人が意識をもってやってもらうことが重要です。防衛省は大きな組織ですので、環境保全について知識を普及しようとする場合、環境対策室の努力だけでは限界があります。そこで、陸・海・空の自衛隊等などの担当者と協力しながら、環境保全に対する意識を高めてもらおうとしています。また、各組織で実際にどのような取組がなされているかを知ることが重要ですので、できるだけ現場の状況を把握するように心がけています。

Q：御自身ではどんなマネジメント・スタイルをとっていらっしゃいますか。

A：(※20-14) 今は私も含めて5人の室です。私は今まで本当に部下に恵まれていて、うるさくこれややってと言わなくても、積極的に取り組んでくれる人たちがばかりで、そういう意味ではすごくラッキーでした。それぞれの担当分野にプライドを持って進めていってくれるし、質問をして分からなかったことは次までに必ず調べてきてくれるし、積極的にいろいろなアイデアを出してきてくれる。それぞれが考えたことがうまく行くように、芽をつぶさないように自主性を重んじて、ほぼ丸投げ状態です(笑)。

#### 【部下の男性のコメント】

日常業務においては、室長が自ら先導するというよりは、各々の部下に裁量を持たせてくれる感じがします。他方、部下に任せきりというわけではなく、重要な案件については、進捗状況やフォローアップの状況等の確認を欠かさず、ポイントを確実にグリップしていると思います。判断に迷う案件等を説明すると、論理的な判断をされ、とても明晰な感じがします。

また、業務上の悩みについても、丁寧に話を聞いてくれて、些細なことでも相談に乗ってくれます。一般的に、部下が仕事をしやすい環境整備、職務環境の向上に努められているように感じられ、部下としては大変ありがたく思っています。当室の室員は、室長を除く4人はいずれも男性で、時々、昼食会を開いたり、飲みに行くこともありますが、お誘いすると室長は快く参加してくれて、とても面倒を見ていただいていると感じています。

Q：キャリア・アンカー・アセスメントでは、「奉仕・社会貢献」が最も高く、「純粋挑戦」、「専門・職業的能力」が高くなっています。

A：(※20-15) 予備自衛官補制度の導入のように、自分が何かに貢献できた実感できたときには、やりがいがあるなと思います。困難なことにも取り組んでいくということもあるかもしれないですね。ただ、管理職になると、自分がやったことが何かダイレクトに貢献できているというよりも、部下が貢献してくれたものを取りまとめる役割になってきます。自分自身としてもまだプレイヤーとしてやりた

い気持ちが残っているなど感じることもあります。管理職としての意識を高めていくようにしています。「経営管理能力」への意識よりも「専門・職業的能力」への意識が高いという結果が出たのは、現在論文を書いているという点が影響しているのかもしれませんが。プレイヤーは面白いのですが、一方で、目の前のことに集中しがちですので、マネージャーとして、2年後、3年後、10年後と、もう少し長期的な視点が提示できればいいなと思っています。



<政策大学院大学学位授与式 白石隆先生と>

## 寺井 優子 (てらい ゆうこ)

防衛省

陸上自衛隊東部方面混成団女性自衛官教育隊長  
1等陸佐

(昭和 62 年度採用)



- ・陸上自衛隊の現役女性自衛官の最高位、幅広い職務経験
- ・ワーク・ライフ・バランスのためのライフ・プランニング
- ・二人の子どもを実家に預けて公私ともに職務に尽力、身をもって隊員に模範を示すリーダー

「何をするにも前向きにやりたいと思ってやってきました。何かやれる機会が与えられていて、それをすることによって、誰かの役に立つのは素晴らしいことなのではないかと思います。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1 年目	幹部候補生学校入校 (久留米、11か月)	
1～3 年目	第13師団輸送隊 (広島) に配属	
3～6 年目	総務担当 (関西地区補給処、京都)	～結婚
7～8 年目	指揮幕僚課程 (CGS) 合格・入校	
8～12 年目	指導教官 (防衛大学校、横須賀)	
12～16 年目	給与制度担当 (陸上幕僚監部人事部)	～この間に第1子出産、育児休業 (3か月)
16～18 年目	研究員 (研究本部)	～この間に第2子出産、育児休業なし
19 年目	初代企画科長 (中央輸送業務隊、横浜)	
19～21 年目	道路・航空グループ長 (陸上幕僚監部輸送室)	
22～24 年目	幹部学校にて教官 (目黒、1年半)、その後輸送学校にて主任教官 (1年)	
24 年目～現在	女性自衛官教育隊長	

Q：現在のお仕事についてお聞かせください。

A：(※21-1) 女性自衛官教育隊は、組織としては東部方面混成団 (混成団は陸上自衛隊の5方面隊にそれぞれ一つ) の隷下の部隊になりますが、女性自衛官教育隊は全国で唯一です。以前は、女性自衛官の教育をこちらが全て一手に担っておりましたが、女性自衛官が増えるに従って体制が変わり、東部方面管内で採用された2年間の任期制の新隊員と、陸曹になることを前提として採用された全国の新隊員の教育、及び部隊経験を経て陸曹になる前の全国の陸曹候補生の教育を担っております。4月から6月の間は新隊員、7月以降は3か月の期間での3期の陸曹候補生の教育を実施します。年間およそ400人近くの教育をしておりますが、私は隊長ということで全ての教育に責任を持っております。また、ここは教育部隊ではあるのですが、何かあったとき、つまり有事ですとか大規模災害等が発生したときの、一部任務も持っております。例えば、給食支援を行ったり、方面総監部が同じ駐屯地にありますので、連絡要員を地方自治体に派遣する場合には、その移動支援を実施することもあります。東日本大震災のときには、私の着任前でしたが、福島県郡山市に給食支援として炊事班を出したと聞いてお

ります。また有事の際にさらに必要となった新たな教育を行うことも任務の一つです。組織としては、隊本部と、第1共通教育中隊、第2共通教育中隊の2つの中隊があり、総勢67名ですが、そのうち男性が6、7割です。ただし、中隊の班長さんは全て女性ですので、一般部隊に比べると中隊では女性の割合がかなり高くなります。

Q：教育内容はかなり厳しいものになるのではないかとお考えですが、その中で隊員のモチベーションを上げるために工夫されている点がありますか。

A：(※21-2) ここでの学生は全て女性ですが、POI（教育課目表）は男性と全く同じ内容のものを使っています。ただ、女性なので男性とは体力の差があり、そのあたりは配慮するのですが、プログラムとしては全く同一です。陸曹候補生としての教育を受けに来る者については、部隊勤務を経てきておりますので、それなりの覚悟を持って来ておりますが、新隊員として入ってきた者については、最初の厳しい訓練で、適性に悩んだりする者もおります。そういったときには、まずここの教育は基礎のところなので、ここだけで判断しないように伝え、自衛隊というところは何をやる場所なのか目標をしっかりと持たせることで隊員のモチベーションを上げています。最初の訓練は初めての経験で厳しいかもしれないけれど、この苦しさはずっと続くわけではなくて、その先には、国を守ることや大きな災害があったときには被災された方の支援、救助をするという充実できる大きな任務が待っているのだという話をしています。また、一人一人とじっくり話をし、その人の適性にあったいろいろな任務の可能性があるかと話していくようにと、担当中隊長にも伝えていきます。

**【部下の女性のコメント】**

女性だからという甘えを持って男性と一緒に隊に行かれると、お互いに困ります。ここでの教育は全く男性と同じものであり、男性と同じことができるという自信をつけることによって、甘えがないようにしっかりと指導していくことが、ここでの役割になるのではないかと思います。隊長は忙しいなかでも、頻りに学生の様子を見に行くよう時間を取られていらっしゃいますね。

**【部下の男性のコメント】**

自衛隊は統御が必要なところですが、隊長は強圧的でなく心服的な統御をされている方だと思います。隊員にさせる行動の内容についても、隊員自身が理解を深められるよう、その行動の必要性についてもしっかりと話をし伝えていらっしゃいます。また、人や人との関係を大切にすることが感じられ、隊員がついていこうと思えるお人柄だと思います。上司として、男女を越えて尊敬できる方だと思います。

**【部下の女性のコメント】**

隊長はとても心配りをされる方で、私達はもちろん、隊員一人一人に対して暖かく見守っていただいている感じがします。お人柄が優しく朗らかなので、職場には和やかな雰囲気があります。ただ、指導に関しましては、御自分の考えをはっきり示されているので、部下として仕事がやりやすいです。

Q：女性自衛官としての特有の教育内容はありますか。

A：(※21-3) この隊の指標が「強く、明るく、麗しく」です。以前は「仲良く、正しく、麗しく」だったのですが、女性自衛官も戦闘訓練を行うようになってから、今の指標に変わりました。こういった組織だからこそ「麗しく」の部分を大切にしようと、各課程で2時間ずつマナー講座を取り入れ、外部の講師の方に来ていただいております。

Q：御自身が自衛官を目指された理由、背景をお聞かせください。

A：(※21-4) 大学では歴史を専攻していたのですが、古来より国の安全保障政策は重要であるはずなのに、なぜ日本はそういったことを深く考えたり教えたりする機会が少ないのだろうと疑問に思っていました。また、ちょうど大学生のときに、兄が1任期自衛隊に入っておりまして、そのときに初めて自衛官の話を聞き、女性も幹部として入れることを知り、チャレンジしようと思って入ってきました。

Q：キャリア・アンカー・アセスメントでは、「純粋挑戦」が最も高く、「奉仕・社会貢献」、「生活様式(ライフ・スタイル)」が高い結果となっております。

A：(※21-5) そうですね。自分としては、あまり人がやらないことを何かするというところへの抵抗はあまりありません。当時一般大学からの女性幹部の採用数は5名だったのですが、こういう仕事に携わることによって、見えないところで誰かの役に立つのだろうか、とても意義のある大事な仕事なのだろうか、なかなか他の人がやれない仕事だったら自分がやってみようかな、と思いました。陸上自衛隊を選んだ理由は、結婚してもずっと続けられると思ったからです。戦闘機が飛ぶ航空自衛隊に憧れもしたのですが(笑)。陸上自衛隊が海・空に比べて一番組織が大きく、駐屯地の数も女性の数も一番多かったので、勤めやすいのではないかと思います。

Q：入隊されると、まず陸上自衛隊の教育を受けることになるのですね。

A：(※21-6) まず11か月間、幹部候補生学校に入校(入校とは、隊舎住み込みの教育)します。そこが終わって、輸送科職種として第13師団(広島)の輸送隊に配属になりました。陸上自衛隊の職種は、この他に、普通科、特科、機甲科、施設科、通信科など16職種がありますが、最初に決まった職種はずっと変わることはありません。これとは別に法務、人事、広報などの職域というものがあり、いろいろな職種・職域の中で自分の能力が活かされていくことになります。

Q：しばらくして御結婚、御転勤され、遠距離通勤で大変だったそうですね。

A：(※21-7) その後、広島では2年半勤務しておりましたが、結婚を機に異動を願い出て、関西地区補給処(当時)に転属となりました。夫の勤務地が福井、私の勤務地が京都だったので、その中間の

滋賀県の官舎に入れていただきました。このときは、ちょうど自分の職種と離れた配置で第一線とも離れたところだったので少しやる気が下がったのと、通勤時間が片道2時間だったので、家に着くのが12時で朝起きるのが5時という厳しさがありました。3年半これが続きました。

Q：その後、上級課程に2年間入校されています。一度は入校のための試験を受けるのを躊躇されたようですが。

A：(※21-8) 上級課程（指揮幕僚課程（CGS））の教育を受けるために2年間入校しました。これに入校するためには、選抜試験（防衛教養、戦術、戦史、法令、職務などについて1次試験は論述、2次試験は口頭試問）に受かる必要があります。CGS試験は防衛大学校卒でも一般大学卒でも必ず受けるものなのですが、実は最初はこれを受けることに躊躇していました。上級職をとってしまうと非常に忙しくなるのが目に見えていましたので、結婚したばかりでこれでいいのかと。自衛隊の中で結婚されている方たちは、御夫婦とも自衛官という方々が多く互いの理解があるなかで、自分の夫は民間人で果たしてやっていけるだろうかという不安がありました。ただ、両方を続けることを考えるあまりにここでチャレンジしないというのは、自分に妥協してしまうのではないかと思いました。また、これから先の仕事も面白みがなくなってしまうのではないかという思いもありました。CGS試験は毎年実施され、4回挑戦できるチャンスがあるのですが、幸い1回目で受かりました。それまでに受かった女性は、3年前の期で二人、次に受かったのは私で、まだこれに合格した女性は少ないときで、これがこれからのキャリアの大きな転機になりました。

Q：その後、防衛大学校（神奈川）で指導教官をされています。御主人も転勤を願い出られたそうですね。

A：(※21-9) それまでにも細かい異動があり、夫とは別居生活の期間もありました。夫の会社は神奈川に本社があったので、これを機に本社に異動を願い出て本社勤務となり、同居することができました。本当に夫の会社には感謝しています。

防衛大学校では指導教官をしておりました。平成4年から防衛大学校に女子学生が入るようになり、女性自衛官を2名置く規程がありました。専門教科を担当するというより、夏場の訓練のロジスティクスを行ったり、服制を検討するなどの特命事項が多かったです。

Q：その間、最初のお子さんを妊娠、出産されました。

A：(※21-10) 子どもはほしいと思っていましたが、27歳で結婚して8年間子どもができませんでした。CGSでの2年間の入校期間にはもちろん出産はできないということもあり、これが終わった時点で少し考えようと思いました。CGS課程修了後には厳しい職務配置が待っているのですが、最初の配置場所の希望だけは聞いて下さるので、そのときに、「一度でいいから子どもが生める場所に配置して下さい」

い。その後はどんな厳しいところでも行きます。」とお願いしました。その結果、配置されたのが防衛大学校で、そこで運良く、妊娠しました（笑）。上司や職場の方の御理解もあり、病院にも行けましたし、つらいときにはお休みすることも出来ました。育児休業を3か月取り、産後休暇と合わせて、出産後は5か月ゆっくりお休みしました。

Q：実はこのときに仕事を辞めようかと悩まれたそうですが。

A：（※21-11）家において子どもと一緒にいると、このままずっと子どもの面倒を見ていたいという思いが強くなりました。親にも相談したところ、「辞めるのはいつでもできるし、辞めたら後悔するのではないか」と言われました。また、配属のときの「この後はどんな厳しい任務でも受ける」というお約束もありましたので、やはり仕事は続けなければと思いました。実は2月に復帰した後、8月には陸上幕僚監部への異動が決まっていました。本省の陸上幕僚監部となると泊まり込みもあるし、一担当になるのでその人の代わりができない任務となります。子どもが病気になったときが一番不安でした。急に休むとなると、周りに多大な迷惑をかけてしまいますので、それが心配でした。

結局、子どもは福井に住んでいる両親が預かってくれることになりました。月に1週間は母が子どもを連れてこちらに泊まりに来てくれましたので、そのときは9日間連続で子どもと一緒にいることができます。また土日にお休みが取れたときには、福井に帰っていましたので、月のうち半分は一緒に過ごせるなど。本当に両親の協力なしにはここまで来ることはできなかつたと、とても感謝しています。

陸上幕僚監部は初めての勤務場所だったので、緊張もしました。着任前の挨拶に伺ったときに、「そんな子育てでいいのか」と言われてとても悩みました。防衛大学校に戻り、浮かない顔をしていたのを察した上司に呼ばれて話をしました。近くの託児所に預けて子育てした方が良いのかどうか迷っていることを話すと、「自分の子育てに対する評価よりも、子どものことを一番に考えるべきであり、自分を育ててくれたお母さんだからこそ信頼して預けられるのではないか」と言われ、気持ちが固まりました。

Q：陸上幕僚監部での勤務はいかがでしたか。

A：（※21-12）3年半、人事部厚生課給与室で、人事給与の制度を担当し、手当ての要求などを行っておりました。結局、最初の挨拶のときに厳しい言葉を投げかけられたのは、やる気がどこまであるのか、というところを試されたのだと思います。その後、その方にはいろいろ教えていただき、退官された後もお付き合いが続いています。その方にもう一つ教えていただいたのは、「担当としては一人でも、お前の後ろには16万人の隊員がいるのだ」ということです。制度一つ変えることによって、大勢の隊員への影響があると考え、これはしっかりやらないと、と身が引き締まる思いがしました。仕事の重要性を認識し、とてもやりがいを感じていました。

Q：この間、二人目のお子さんを御出産されました。御出産のタイミングはとても考慮されたそうです

ね。

A：(※21-13) 何とか周りに迷惑をかけずに、二人目の子どもを出産できないものかと考えました。制度要求の仕事は忙しい時期も決まっていますし、突発的なことが皆無ではないのですが、準備さえしておけば、休める時期も見えていました。要求が通った場合と通らなかった場合の修正案を作っておいて、後は他の方をお願いする形にして、その時期に出産しました。まさに計画出産です(笑)。11月末に出産して産後休暇明けて復帰し、3月には異動になりました。育児休業は仕事上、とても取れる状態ではなかったです。二人目の子どもも上の子どもと一緒に実家に預かってもらいました。夫は、私の勤務状況を見て、ずっと理解を示してくれています。週末にはどちらかが必ず福井に行き、行事があるときには二人で戻るよう努めてきました。

Q：復帰後、研究本部に配属されました。

A：(※21-14) 当時、階級的には師団の輸送隊長をしなければならない時期でした。師団の部隊指揮官となると、災害時などには持ち場を離れることはできません。子どもが生まれたばかりでは、難しい役目でした。職種とは離れた負担のないところに異動させてくれたのです。研究本部には3年間おりました。ただ、この間は、自分の職種への期待に応えられない負い目やジレンマに悩んだ時期でもありました。

Q：3年を経て、職種部隊に戻り、初代の企画科長に就かれました。

A：(※21-15) 横浜にある中央輸送業務隊に異動になりました。中央輸送業務隊は、輸送の中でも非常に特殊な部隊で、方面隊をまたぐ全国輸送のほかにも国外輸送を担当する部隊で、国際貢献が始まってから重要度が増しました。CIQ(国境を越える交通および物流において必要であるとされる通関・出入国・検疫の手続き)をする部隊でもありました。体制が改編され、隊本部に新たに筆頭科となる企画科という組織ができて、初代の企画科長として使っていただきました。任官以来の職種勤務だったので、非常に嬉しかったです。新しい組織ということで、それまで運用科が担ってきたところとの役割区分をどうするかを考えながらの任務でした。

Q：その後、陸上幕僚監部勤務に戻られ、グループ長になられています。

A：(※21-16) 企画科長を1年させていただいたところで、陸上幕僚監部輸送室の道路・航空グループ長の命を受けました。陸上幕僚監部の輸送室はトップの司令塔の役割を担っていて、総括グループ、道路・航空グループ、鉄道・船舶グループ、の3つに分かれているうちの一つのグループの長となります。当時は多くの課題がありました。まず、公務員の削減のため、自衛隊の中で持っている自動車教習所の指導員のアウトソーシングを行おうという動きがありました。それまで教習指導員は自衛官が担っていたのですが、それを変えるに当たって、制度的な問題、具体的な教習の仕方、自衛隊の中で自衛官

が教育することによって成り立つ特例についての警察庁との調整など課題が山積みでしたが、アウトソーシングの数値目標についても、それを3年間で達成しなければならないのは厳しかったです。また、中型免許ができ制度が変わったことによって、大型自動車の教習所として、5か月でシミュレータ装置を導入しなければならなかったのですが、その調達の術もなく、予算取りも苦労しました。部下は2名、総勢3名で何とか乗り切りました。



**Q：その後、教官経験を経て、現在のポストにつながっています。**

A：(※21-17) 目黒の幹部学校（CGS課程等）で、教官として1年半、輸送学校にて主任教官として1年間勤務し、合わせて2年半の教育畑でした。振り返ってみると、2尉から2佐になるまでは、専門職域にいたというよりも、共通の運営的な業務が多かったですね。もし、もう一度自衛官をやれるとしたら、もっと輸送職種での専門的な仕事をしたかったなと思います（笑）。陸上自衛隊では、人であれ、物であれ、部隊移動であれ、これらを確実に動かしていくことが大きな鍵になってきます。最近では、海外派遣の機会も多くなりました。輸送職種の魅力は、それを担っていく重要な仕事だということにありますね。



**Q：仕事をする上での御自身の強みや心がけてきたことは何ですか。**

A：(※21-18) 何をするにも前向きにやりたいと思ってやってきました。学生たちにも、「やらされている、と思うのではなく、自ら積極的にやっつけよう、どうせやるならプラスアルファを求めようよ」と言っています。「できない」という言い訳に使うエネルギーをやる方向に持っていったほうが建設的じゃないか、と思いますね。せつかく何かやれる機会が与えられていて、それをすることによって誰かの役に立つのは素晴らしいことなのではないかと思います。

#### **【部下の男性のコメント】**

隊長は非常にポジティブで積極的な方ですね。お話しするとソフトで、見た目も温厚な感じなのですが、芯はものすごく強い感じがします（笑）。自衛隊の演習は、寒い時期も暑い時期も深夜早朝も行われるのですが、いつも隊員のすぐそばにいたいという思いがあり、全く嫌な顔をせず、どんどん前に出て行かれます。

東部方面隊創立記念パレード日は雨ですごく寒かったのですが、隊員は2時間ぐらい雨でずぶぬれになりながらもパレードを続けていました。周囲の者が隊長にレインコートを着るように勧めたにも関わらず、それを着ることもなく、隊員と共に一緒にぬれて立っていました。常に前向きで、隊員と共にある。御自分で身を持って模範を示されているのだと思います。

また、目的に合致した行動をするために、組織に必要な改善をどんどん実行されています。私達にも常に問題意識を持つように言われ、何か改善すべき点があればいつでも報告するようにとおっしゃいます。そういった改革意識をいつも持たれています。

**【部下の女性のコメント】**

自衛隊では、常に体力の練成が求められています。隊長自ら時間の合間をみて、腹筋運動などをこつこつされています。隊長から走ろうと声をかけていただいて、一緒に走ったりもします。

**【部下の男性のコメント】**

隊長は文武両道です。学生時代には剣道をされていたと聞いています。

Q：御自身のワーク・ライフ・バランスについて、心がけてきたことをお聞かせ下さい。

A：(※21-19) キャリアの節々で、いろいろな場面でいろいろな方に助けていただきましたし、また素晴らしい上司に恵まれていました。家庭とのバランスはどの人にも大事なことであり、自分がずっと勤務し続けるためには、どういう働き方をしたいか、意思表示が必要です。ただ、自分の都合だけを主張するのではなく、しっかり勤務することがその前提としてあります。組織から続けてほしいと思われるような努力をすることが大事だと思います。

また、仕事に一生懸命取り組むと同時に、余暇に楽しむ何かを持つことも、心の余裕やバランスをとる上でとても役立つと思います。趣味はいくつかありますが、子どもも大きくなって、最近ようやく時間の余裕が出てきたので、以前からずっとやりたいていたアイリッシュ・ハーブを1年前から新たに習い始めました。音色にとっても癒され、下手でもずっと続けていきたいと思っています。

Q：陸上自衛隊の中での女性のネットワークについてはいかがでしょうか。

A：(※21-20) 私の時代では、女性の幹部同士の交流というのは、実はあまり機会がありませんでした。最近では、防衛大学校卒の女性も増えていますので、そういった横のつながりは増えているのではないかと思います。ただ、女性自衛官教育隊に来て、たくさんの女性の陸曹とのつながりを持てるようになりました。陸曹のネットワークは充実しています。幹部と比べて人数がかなり多いこともあります。白鳩会と呼ばれるOB会もあり、多数の方が入っておられます。

Q：これから自衛隊を目指す女子学生に向けてのメッセージをお願いいたします。

A：(※21-21) 仕事はどんな仕事でも大事だと思いますが、その中でも国に係る仕事をするとはとても意義のあることだと思います。これから少子化の時代で、若い世代の人口が減っていくなかで、女性の活躍の場が広がっていくと思いますし、そこで女性も頑張らなくてはいけない時代が来ているのではないかと思います。まず自衛官としての職務が大前提ですが、その中で女性の良さを活かしていければいいのではないかと思います。

**【部下の女性のコメント】**

私の部下に妊娠した者がおり、隊長からは、「女性自衛官教育隊がまずもって女性のそういう特性に対応して活躍できる場として見せなければならない、最大限の配慮をして勤務を継続し活躍できるようにしなさい」という指針をいただきました。

自衛隊ではいろいろな職種があり、その中でも細分化されているので、自分でも気づかないような可能性がいろいろ広がる場なのではないかと思います。

**【部下の女性のコメント】**

私は高卒で自衛官になり、内部で登用されて幹部になりました。誰にでも公平な機会が与えられていると思います。海外にも行かせていただきましたし、内閣府に携わるような仕事もできました。様々な業務を経験することができるのは、この組織だからこそなのだな、ということを常々感じています。本当に楽しく充実した、可能性が広がる職場だと思います。

**【部下の男性のコメント】**

企業と違って営利を追求するのではなく、というところが公務員の特徴だと思いますが、その中でも自衛隊では、隊員を育てることに重点が置かれています。隊員を育てる、強くすることが全てにつながり、組織としての目的達成のための方法であるからだと思います。自分を鍛えたい、成長させたいと望む方は、ぜひ男女問わず自衛隊にいらしてください。非常に良い職場、良い組織だと思いますよ。



## 木間 恵美子 (このま えみこ)

防衛省  
海上自衛隊システム通信隊群司令部  
システム通信隊群先任伍長  
(昭和 55 年度採用)



- ・ 群先任伍長として、「母なる大地」の包容力で隊員の団結とモチベーションをアップ
- ・ 3人の子どもを育てながら仕事と家庭を両立、ピオラの名手

「日本の独立と平和を守るという崇高な使命を持って仕事ができるということは素晴らしいことだと思います。親が一生懸命自分の人生を歩めば、子どももその背中を見てちゃんと育つかなと思います。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1～4年目	横須賀教育隊で新入隊員教育 第1術科学校（広島県江田島市） 初級船務課程に入校（通信・レーダー等に関する基礎教育） 厚木航空通信隊に配属（11か月） 海上幕僚監部（六本木）に臨時勤務（6か月）、東京通信隊に転勤 第1術科学校海士通信課程に入校（通信に関する基礎教育）（6か月） 東京通信隊に配置
4～5年目	3曹に昇任 横須賀教育隊初任海曹課程に入校（3か月）（海曹としての基礎教育） 下総航空通信隊に配置（1年間） ～結婚
6年目	横須賀教育隊に配置新入隊員の教官
7年～17年目	中央通信隊群司令部（市ヶ谷） 2曹に昇任 ～この間3人の子どもを出産
18年目	第1術科学校海曹通信課程に入校（6か月）（通信に関する高等教育）
18年～27年目	中央システム通信隊（市ヶ谷）に配置、1曹に昇任
20年目	第1術科学校上級海曹課程に入校（1か月） （管理業務等に関する教育）
27年目	曹長に昇任
28年目	中央システム通信隊先任伍長
30年目～現在	システム通信群先任伍長

Q：まず現在のお仕事についてお聞かせください。

A：（※22-1）システム通信隊群先任伍長という役職をいただいております。システム通信隊群は隷下部隊が17部隊あり、その中に16人の先任伍長がおります。その各部隊の先任伍長が下士官（曹士隊員）の服務指導を行うにあたり、指揮官の意図を汲み、統一した形で服務指導等を行っていくための仕事をしております。自衛官は日頃からの全人格的な指導が欠かせません。各部隊の先任伍長がそういったところを日々指導しておりますが、システム通信隊群としての統一した任務遂行のためには、群司令の意図を浸透させる必要があります。自衛官は「徳躁を養い」、「人格を尊重し」、「心身を鍛え」、「技能

を磨くこと」を誓う、サービスの宣誓というものを行っているのですが、全人格的とは、そういったものも含まれています。

海上自衛隊の精神教育において、「使命の自覚」や「個人の充実」等の自衛官の心構えについて話すこともありますし、先人の言葉のモチーフを紹介したり、自作のプレゼン資料を使用しての歴史教育をしたりします。また、各部隊の前任伍長が使えるような教育資料を作成するなど、他の前任伍長に対し、必要な指導手法などの情報提供や情報共有も行っています。

身近なところでは、隊員に悩みや困っていることがないか等の声かけや相談に乗るところから始まり、勤務時間以外の各隊員の私生活も含め、全てに踏み込んで相談にのったり、指導したりしています。基地内に住んでいる海上自衛隊員のうち、女性自衛官は20～30名、男性自衛官は120～130名ですが、彼らに対し、そのように深く広く関わるのは、いざというときに、命令が下ればそれに即応可能な態勢を常に整えておくことが必要だからです。そのために、普段から、生活全般を含めて、不安要素がないかどうかを見ておく必要があります。

これらの仕事は、すぐに目に見える形として成果が表れるものではないのですが、それが悩みでもあり、逆にそれがやりがいにつながるのかもしれない。毎日の声かけなどの地道な働きかけが大切だと思っております。自分の子どもとちょうど同じような年代の隊員がたくさんいますので、親のような気持ちで接しているところがあります。自分が親としても成長してきて、職場でもそのような立場に立たせていただいて、とても充実感があります。

#### **【上司の男性のコメント】**

自衛隊は幹部と曹士と階級が分かれています。前任伍長は曹士の規律やサービスの維持、団結などについて、幹部の目が届かないところを見てまとめていく役割です。組織のまとめは前任伍長によるといっても過言ではありません。木間さんはさらにその前任伍長を指導する立場ですが、システム通信隊群のように、いくつもの隷下部隊をもつ大きな組織において、女性の前任伍長は木間さん一人です。

前任伍長は規律に厳格でなければなりません。そのため厳しい指導が求められますが、一方で、木間さんはシステム通信隊群の「おかあさん」的な存在として、隊員の悩みをきちんと吸い上げ対応できる包容力があります。指導もきめ細かで、温かみがあります。また、隷下部隊には多くの曹士がいるのですが、そこで起きた問題で悩む前任伍長に対する指導もできる、つまり大きな目で全体を見ることが出来る人です。

#### **【同僚の女性のコメント】**

木間さんは、部隊で問題が起きても、細かいことには動じない「母なる大地」という感じの大きな方です。安心してついていける感じがします。またチャレンジ精神が旺盛な方で、新しいことに取り組むことに躊躇せずどんどん取り入れようと努力されている方ですね。月に1回、会報があり、各部隊の前任伍長の情報共有の場となっていますが、木間さんはそこでの会議を仕切る立場です。皆さんがお話ししやすい雰囲気を作られていて、とても和やかに進んでいます。若い人たちのコミュニケーション力を高めるために、ワールドカフェ方式というグループミーティングの手法や、共同で行わないと達成できないゲームを取り入れたりしました。

会報で実際に経験して良かったものを、私達隷下部隊の前任伍長は、自分の部隊に持ち帰り、部下の訓育の時間などに取り入れています。単に資料を説明するだけでなく、参加型の手法とした方が、効果がありますね。木間さんは、そういったアイデアがとても豊富です。

**【部下の男性のコメント】**

ぐいぐい引っ張って下さるといよりは、支えてくださっているような感じがします。相談相手としての存在が大きいですね。相談員講習を率先してやっていただいています。海上自衛隊は部隊相談員という制度を作っており、その制度を主に各部隊の前任伍長が推進していますが、勤務上困ったこと以外にも、例えばハラスメント関連の相談も受けています。下士官の代表である前任伍長だと相談がしやすく、その上女性だと柔らかく受けて下さるといふ安心感があるので、木間曹長が女性であるというのは、前任伍長という配置につく上では、強みになっていると思います。

Q：海上自衛官になろうと思ったきっかけを教えてください。

A：(※22-2) 私は短期大学で心理学を専攻しておりました。今のように心理学がはやりではなく、四年制大学に心理学部があったものの、短期大学で心理学が専攻できる場所は少ない時代でした。心理学実習という科目で警察学校、消防学校、病院、研究所等いろいろな施設を回り、その中で当時久里浜にあった海上自衛隊の潜水医学実験隊を見学したのが、海上自衛官になろうと思ったきっかけといえるかもしれません。そこでは人間が加圧された状態で生活していくときに、生体や精神状態にどのような影響があるのかを研究していました。そのような研究所での研究職にあこがれ、海上自衛隊の白い制服姿なども横目でみながら、そういった仕事につくにはどうしたらよいかと考えました。しかし、当時、女性が研究職で海上自衛隊に入る道はなく、とにかく入ることができる任用区分で入隊するしかないということで、2等海士として入隊したのです(笑)。

Q：配属されるまでの教育訓練はどういったものでしたか。

A：(※22-3) 最初は横須賀の教育隊に入り、敬礼の仕方や諸動作を学び、様々な教務で自衛隊の何たるかを理解します。また、毎日、起床から日課に沿って体力錬成をし、自衛官としての体作りをします。時間と、生活や教務の指導係である班長に追いまくられる、訓練、訓練の生活で、緊張感が続いて大変でした。でも、もちろん辞めようなどとは思ったことはなかったです。体を動かせる環境なのも有り難いと思いました。それまでの日常とは全く違う世界で3か月過ごしました。

その後、海上自衛隊の艦艇のレーダーや通信の基礎的技術・知識を学ぶため、海軍兵学校があった江田島(広島県)にある第1術科学校の初級船務課程というところに入校しました(入校とは、隊舎住み込みの教育)。当時、女性が就くことのできる職種は3つあり、適正検査と本人の希望を加味して、通信、航空機整備、経理補給に振り分けられました。本当は心理に行きたかったのですが、それがなかったので、その3種類の職種の中だったら通信かな、と(笑)。

通信は広島県江田島市の第1術科学校、航空機整備は千葉県柏市の第3術科学校、経理補給は京都府舞鶴市の第4術科学校で教育が実施されます。同期入隊した女性の40名のうち、第1術科学校に入校したのは10名でした。その後厚木の部隊に配属されました。

Q：その後、教育隊で教官をされたのですね。

A：(※22-4) 私が入隊時、最初に教育を受けた横須賀教育隊の教官となりました。新入隊員が20名単位で班を組むのですが、その班長をしていました。また体育を指導する班長も兼務し、基準タイム内で走れない隊員を走ることができるように指導したり、泳げない人を泳げるように指導するという役割も担いました。その他に、朝から晩まで新入隊員の日常生活の全てを指導していました。大体が高校を卒業して入ってきた18歳の隊員で、私は8歳年上でした。入隊したての隊員にとって、班長は絶対的な存在であり、親代わりでもあるので、厳しい指導もするのですが、隊員達がとても慕ってきてくれて、大変充実感がありました。例えば持久走のタイムが良くなるなど隊員の成長が見えたりすると嬉しかったです。実は、私は早く走れないのですが、自分が早く走れなくても体育班長にはなれるのです(笑)。走れない子の気持ちがよく分かりますので。

Q：中央通信隊群司令部で通信に関する仕事の期間が長く(11年間)、この間に3人のお子さんを出産されていらっしゃるんですね。働き続けることに迷いはありませんでしたか。

A：(※22-5) この間の仕事の内容は、通信に関する規則類をワープロで作成し整備をするのが中心でした。中央通信隊群司令部に配属後すぐ、当時の上司が「子どもはいつでも産んでいいよ」と言って下さったのです。上司にそういう風に言っていたいただいたことで安心して出産することができました。本当に上司に恵まれたと思います。

産前産後休暇を取得し、その後復帰しました。ただ初めての育児だったので、本当に仕事と育児を両立していくことができるのかという心配はありました。当時、私より少し前の年代では、出産後事務官に転官される方が結構いらっしゃいましたので、そういったことができるかどうかを周りに聞いたりもしたのですが、自分の中では転官することに迷いがありました。制服を着ている自分への誇りがあったのです。自衛官であるという自分自身の気持ちを考えると、制服を脱いで仕事をすると、仕事に対する姿勢や仕事の意義の捉え方等が変わってしまうのではと思いました。

Q：3人のお子さんを育てながらの勤務は大変だったのではないですか。

A：(※22-6) 子育て中は、母と主人と3人でタッグを組んで本当に綱渡り状態でした。当時、母と同居はしていませんでしたが、母は私の自宅からバスで30分離れたところに住んでいて、毎日保育園の迎えに行ってくれました。保育園へ送っていくのは主人でした。主人は民間企業に勤務しており、30代でとても忙しく帰りが遅い日がほとんどだったので、夕方からの子育ては自分ですることが多かつ

たです。ちょうど夕飯を作ろうとする時間になると、子どもって、たそがれ泣きするのですよねえ(笑)。目一杯でほとんど余裕がない状態でした。

また、自衛官には当直もあるのですが、子どもが生まれて1年間は当直を免除してもらいました。その後は月に4回程度当直があったのですが、その間は母と主人で何とか面倒を見てくれていました。

海上自衛隊では節目節目に全寮制で入校する機会があるのですが、入隊して20年目に第1術科学校の海曹通信課程に6か月入校したときには、新潟から主人の母に住み込みで来てもらいました。私の母は東京に住んでおり、私の自宅に近かったのですが、当時、父が病気だったので、家にずっと来てもらうことは無理でしたので。

子ども達が大きくなって学校に上がっても、子どものPTA活動等で多忙で、公私ともに、とても忙しかったです。私は小学生の頃からジュニアオーケストラに所属していて、ビオラを弾いています。子ども達3人も小さい頃からバイオリンを習っていて、上の子は大人になってからチェロに転向しました。私も一緒に練習に通っていて、みんなで同じ先生についています。子ども達もジュニアオーケストラに所属し、毎週日曜日に活動しています。

#### 【上司の男性のコメント】

木間さんはカルテットを組んでいてビオラを演奏しているのですが、今年のシステム通信隊群の創立10周年記念パーティでは、お子さんも二人一緒に演奏されていました。それを見て本当に素晴らしいなあと思いましたね。いろいろ大変な時期はあったのでしょうか、お母さんとして満点だったのではないのかなと思いました。

#### 【同僚の女性のコメント】

お互い子育てをしながら仕事を続けてきて、共通のお話をする事で安心できる部分があります。木間さんは御主人も協力的な感じで、精神的な面でもとても支えられてきたのではないのでしょうか。

どなたにも定年を迎えるまで頑張ってもらいたいと思うのですが、特に女性の場合は、ある程度あらかじめライフ・プランを立てておく必要があると思います。もちろん各種制度は整っていますが、自衛隊独自のキャリア・パスに合わせたプランが必要だからです。例えば、自衛隊では階級に応じて教育を受ける機会がありますが、その間は家に戻ることはできません。長い目で見ると、何度もそのような学校に行かなければならないので、若い方にはそういったことも考慮して指導しなければならないと思っています。

Q：2曹から1曹に昇任した時点で、仕事上の転機があったそうですが。

A：(※22-7) 中央システム通信隊で、部署は変わらなかったのですが、仕事の内容が変わりました。それまではパソコンを単体で使っていたのですが、その頃からLANでつながるようになり、ネットワークの管理をするようになりました。メールアドレスやIPアドレスの管理を行い、海上自衛隊全体に対してアドレスの振り分けや配布を行いました。海上自衛隊の中にそういった仕事をしていた者は他にいなかったため、時間に関係なく、要請があればいつでも対応しなければならず、残業も発生しました。

しかし、非常にやりがいがありました。パソコンやネットワークに関するスキルは、外部の講習会で身に付けました。

1曹になると立場が変わってきて、分隊先任海曹という役職につき、十数名ないし数十名単位のグループのまとめ役的な役割に就くことになりました。そのため、通常のネットワークの仕事以外に、部下隊員の身上把握、基地業務への人員の派出割や当直割の作成等、管理業務的な仕事をするようになりました。

1曹に昇任し、1か月間、第1術科学校の上級海曹課程に入校しました。上級海曹課程では、部下指導などの管理的視点を養うのですが、リフレッシュにもなり、充実した学生生活でした。その6年後に曹長に昇任し、中央システム通信隊先任伍長を1年半経験し、入隊30年目に、更に上級の部隊である、現在のシステム通信隊群先任伍長に指定されました。

#### 【上司の男性のコメント】

通信職域は、職域特有のプロ意識が強く、高い専門性があるところです。このため、職務としては先任伍長としての仕事を中心ですが、御自身の専門的な経験や能力を活かして仕事をしてもらっています。

Q：先任伍長としての仕事のやりがいについてお聞かせください。

A：（※22-8）東日本大震災のときに、システム通信隊群隷下の移動通信隊が、通信支援のために東北に行っていました。私自身は、震災後の5月に、移動通信隊司令に帯同し、仙台の現地にいる隊員の激励に行きました。海自のシステム通信隊群の先任伍長として、陸自災害派遣部隊の最先任上級曹長という海自の先任伍長と同じような立場の方と話をしてきましたが、これにより、現地の海上自衛官・陸上自衛官の相互理解が進み、より円滑な業務の遂行に寄与することができたのではないかと思います。また、仙台駐屯地の最先任上級曹長と懇談する機会を得て、被災地の隊員の心情に触れることができ、隊員育成に携わる先任伍長として、貴重な経験をすることができました。現在は陸・海・空自衛隊の下士官交流が先任伍長を通じて盛んになってきており、下士官レベルの関係構築を図り、どのような協力体制ができるのかを模索していると言っても良いと思います。

また、システム通信隊の群隷下部隊は大湊から那覇まで全国に点在しており、頻りに顔を合わせて話すことができない状況です。特に中央で起きたことが地方では見えないということが多いため、そのために先任伍長間の連携のための専用ウェブ掲示板を立ち上げ、書き込むようにしました。隷下部隊の先任伍長の書き込みを見るとそれぞれの地域特性を感じますし、それがお互いの理解を促進し、刺激となっているのではないかと思います。

#### 【同僚の女性のコメント】

木間さんは、東日本大震災のときに派遣された移動通信隊の激励に行かれたときに、陸上自衛隊の最先任上級海曹と懇談されたのですが、その後、陸上自衛隊と海上自衛隊の隊員間の関係が断然良くなったという話を部隊の人たちから聞きました。コミュニケーションは大事ですね。木間さんはそういった架け橋の役割を担われたのだと思います。

### 【部下の男性のコメント】

前任伍長は、やはり部隊の「顔」だと思います。市ヶ谷には、陸・海・空自衛隊の3つの部隊がありますが、互いの前任者との交流が行われることによって、互いの文化や習慣の違いなどが明らかになります。そういった交流の様子をウェブサイトにはアップしているのですが、部隊の相互理解にとっても役立っていると思います。

Q：キャリア・アンカー・アセスメントでは「奉仕・社会貢献」、「生活様式（ライフ・スタイル）」の順に高くなっています。また、「専門・職能的分野」か「経営管理分野」か、というところでは、若干「経営管理分野」の方が高くなっております。今までの仕事を振り返り、御自身としてはいかがでしょうか。

A：（※22-9）「専門・職能的分野」と「経営管理分野」はどちらも面白みがあります。システムに関する仕事と、基地への業務支援としての管理業務が、それぞれ該当すると思います。今回のキャリア・アンカー・アセスメントの結果は、今の仕事が前任伍長という立場ですので、組織の中でいかに自分が貢献できるかというところを考えながらやってきましたから、そのために「奉仕・社会貢献」が一番高くなっているのかなと思います。若い隊員の話の聞いたりすることに喜びを感じるの、そういったところなのではないでしょうか。

振り返ってみれば、充実度は年月を経てどんどん増しているように思います。仕事と子育ての両立は確かに大変でしたけれど、どうにもならない事態になるまで頑張ろうと思いました。もし限界を越えたらやめざるを得ないと思いますが、そこまでにはならなかった。家族や職場の皆さんの御協力のお陰と、とても感謝しております。仕事が自分に合っていたのでしょうか。やっぱり仕事場に来て制服に着替える瞬間というのが、自分にとって潜在的にスイッチが入る瞬間なのかなと思います。

Q：御自身にとって働くことの意義とは何でしょうか。

A：（※22-10）働くことは仕事というよりも自分そのものですね。もちろん人生は仕事だけではないのですが（笑）。来年定年になります。どれだけお役に立てたのかなと思うところはありますけれども、この30年間を振り返ると、なかなか普通では経験できないことをたくさんさせていただいたので、それは本当に私の宝物だと思います。日本そのものや世界の中の日本という位置づけについて、これだけ真剣に考えられる職場はないと思います。前任伍長になってから、日本が存続するためには国としてどうすべきかなど、見方が変わり本当に視野が広がりました。

Q：海上自衛隊は、女性が働きやすい職場だと思いますか。

A：（※22-11）システム通信隊群の隷下部隊の前任伍長16名のうち女性は5名です。海上自衛隊全体で現在、女性の前任伍長は10名ですので、システム通信隊群は女性前任伍長の割合が高い部隊です。女性が初めて海上自衛隊に入隊してから38年になりますが、部隊における海曹士のトップといわれる

先任伍長に女性もなれる時代になったのだと実感しています。

私が入隊した時代、女性が配置される職域が3つしかなかった時代とは大きく変わり、潜水艦、掃海艦艇を除く全職域での女性の配置が可能となりました。男女共同参画という世の流れが大きな支えになっていると思いますが、実際に継続して働けるかどうかは本人のやる気、しがみつきたいですか、本人次第だと思いますね。

自分としてはどうしてもなくなったらやめるという気持ちでここまで来ました。ただ、どうしてもなくなるところに至るまでの努力とといいますか、そこで頑張れるかどうかは、仕事に対する考え方と、家族や職場の人間関係など、周囲のサポート次第なのかなと思っています。確かに女性が働くための環境整備も必要だと思いますが、組織の中でどうやって自己実現を果たしていくかは、本人の考え方による場所が大きいと思います。

海上自衛隊では、艦艇の環境に比べたら陸上での勤務環境は恵まれています。しかし、日本の平和に直接関わっている実感を得ることができるのは、艦艇勤務だと思います。一方、陸上勤務は、女性にとって働きやすい職場だと思います。自衛隊は、身上把握というプライベートな部分への関与もあるので、中にはそれを嫌がる人もいるかもしれませんが、とても家庭的で温かい組織だと思います。性別による格差がない組織ですし、日本の独立と平和を守るという崇高な使命感を持って仕事ができるということは素晴らしいことです。女性もどんどん前へ出て行くべきだと思います。

#### **【上司の男性のコメント】**

職場結婚が多いと聞いていますが、夫婦を同一部隊に配置することは原則としてないものの、それぞれ近傍にある部隊に配置するなど、可能な限り夫婦が同一世帯（同居）で生活できるように隊員の勤務場所については考慮しています。組織の要求により、夫婦のどちらかが単身赴任をしなければならぬ場合もありますが、特にお子さんの扶養が大変なので、組織としても保育園の整備を進める等、支援体制を整備しています。女性には、高い専門性のある技術・知識を有している人が多いので、出産されても職場に戻ってきてほしいと思います。そのためにも出産、子育てしても仕事を続けられるキャリア・パスが必要だと思います。

#### **【同僚の女性のコメント】**

今は全職種に女性への門戸が開かれていて、年数、階級、本人の努力に応じたチャンスが与えられていると思います。艦艇への乗り組みを進めていますし、女性の艦長も誕生しました。実際に艦艇に乗ってみると大変かもしれないですが、現場の最前線であり、可能性への挑戦を求める方にはぜひチャレンジしていただきたいですね。

#### **【人事の女性のコメント】**

艦艇勤務において男性と女性の違いは全くありませんが、一方で、力仕事の業務もありますので、女性にとってはやや体力的に厳しいこともあります。また、航海中は家族と連絡がとれません。1回の航海は日帰りのときもあれば、1週間から1か月くらいのときもあります。場合によっては、半年ほど世界の海を回らなければならないときもあります。そのような航海のときは、各寄港地で家族に連絡をすることは可能ですが、帰宅することはできません。

女性特有のライフ・イベントである出産・子育てを考えると、艦艇勤務は女性にとって困難な職務ですが、計画的に出産・子育てをすれば、女性が艦艇勤務をすることは不可能ではありませんし、チャレンジのしがいはあると思います。

**【部下の男性のコメント】**

私は民間企業で勤務していたことがあるのですが、自衛隊は率先して男女共同参画に取り組んでおり、男女共同参画に関する制度はとても充実していると思います。私がいた民間企業だと育児休業をとった後の配置は不透明といったことがありましたが、自衛隊ではそんなことはなく、確実に復帰できるので安心ですね。

Q：女性が仕事を続けていくかどうか悩むことの一つに結婚・出産・子育てがありますが、実際に部下の方からそういった相談を受けたときにされるアドバイスはどういったものですか。

A：（※22-12）やはり、子育てをしていく上で、子どものために仕事を辞めるということもあると思うのですが、それよりも、自分がいかに働いていくかを考えた方がいいのではないかとアドバイスするかなと思います。子どもは親の背中を見て育つところがあります。親が一生懸命自分の人生を歩めば、子どもはちゃんと育つと思いますよ。



＜移動通信隊を激励（東日本大震災）＞

＜東北方面最先任会議＞



## 長友 裕美 (ながとも ひろみ)

防衛省

航空自衛隊航空開発実験集団司令部研究開発部開発課  
電子班長 3等空佐

(平成10年度採用)



- ・航空自衛隊の技術職一般幹部候補生で初の司令部女性班長、明るく前向きに国と家庭を護る
- ・仕事と家庭の両立（1女1男の母、夫の単身赴任中も子育てに奮闘）

「技術系の女性幹部の先輩が少ないため、どんなに忙しくても取りあえず道を開こう、という信念を持って仕事をしてきました。」

### <これまでの主なキャリア・パス>

1年目	幹部候補生学校入校（隊舎住み込みの教育）（奈良）	
2年目	地上通信電子機器等の試験業務（入間基地）	
3～4年目	防衛大学校研究科（横須賀、修士課程）	～この間に結婚するも夫と別居
5～6年目	地上通信電子機器の試験業務（入間、岐阜基地に半年入校）	～第1子出産
7～8年目	班長職、管理業務・デスクワーク中心（入間基地）	～第2子出産（育児休業1年）、夫が岐阜に単身赴任 ～入校の間子どもは夫に預ける
9～10年目	幹部普通課程に入校（3か月間）	
10～14年目	現場業務（地上通信電子機器の試験業務）に復帰（入間基地）	
14年目～現在	技術研究本部に異動、技術開発及び予算編成業務（三宿、市ヶ谷）	～夫の単身赴任終了
	14年目～現在	地上及び機上通信電子機器等の試験業務（入間基地）

Q：まず、これまでのお仕事の間についてお聞かせ下さい。

A：（※23-1）これまで、2、3年に1度の転勤がありました。奈良の幹部候補生学校の後、航空自衛隊入間基地に着任後、横須賀の防衛大学校、入間基地、岐阜県各務原の岐阜基地、入間基地に戻って、世田谷区三宿の技術研究本部に異動し、市ヶ谷経由で入間基地に戻りました。岐阜基地では入間基地に席を置いて半年の研修に参加しました。

現在入間基地では、地上及び機上通信電子機器等の研究開発業務に従事しています。航空自衛隊でも研究開発の部隊は岐阜基地と入間基地だけです。電子班の試験業務とは、「航空自衛隊装備品の通信電子機器に関する研究改善に関する事、それらの各種試験の計画、調整に関する事、技術開発協力をすること」です。実際に試験業務を実施してくれる飛行開発実験団や電子開発実験群の実施する業務が円滑に進むように、航空幕僚監部と調整しながら業務を実施しています。また、装備品を使用する航空自衛隊運用者と、装備品メーカーとの間を取り持つのも技術幹部の仕事です。運用者から出てくる運用要求を、技術サイドが理解できるような要求性能書に書き換えて、装備品を調達するのです。現状の技術、防衛省の予算などから見て、少しでも運用ニーズにあった装備品開発をするのが技術幹部の使命だと感じています。



Q：国家公務員を目指した理由、防衛省を選んだ理由は何ですか。

A：(※23-2) きっかけは、父が九州福岡の陸上自衛官であったことです。子ども心に、「制服姿のお父さん、かっこいいなあ」と思っていました。大学は工学部電気工学科の専攻です。大学生の時には自衛官への志望を決めて技術貸費学生という奨学金制度を受けていたので防衛省入省は既定路線でした。この制度は、大学および大学院で理学、工学を専攻している学生で、卒業（修了）後、専攻した学術を活かして引き続き自衛隊に勤務する意志を持つ学生（技術貸費学生という）に対し防衛省より学資金が貸費される制度です。

Q：お仕事をしながら、学業にも専念されたのですね。

A：(※23-3) 入隊後、3年目に防衛大学校の研究科（大学院）に入校させていただき、技術習得の研修期間として2年間勉強に専念させていただきました。大学院の受験勉強は平日仕事終了した後や休日を利用して行いました。大学院への入学希望は自分の選択ですし、試験勉強は大学卒業後すぐでしたので、まだ学力はあったのでしょうか、無事合格することができました。もともと技術貸費学生として技術幹部採用であり修士課程取得が必要なので、大学院入学は当初から決まっていたキャリアコースでした。

Q：大学院修了後に本格的な仕事が始まったのですね。

A：(※23-4) 大学院での知識はつきましたが、修了後は周りの方に教えてもらいながら、実務の経験を積む必要がありました。自衛官は原則24時間勤務です。近くの官舎に住みながら、規程の勤務時間は8時から5時でしたが、1時間前には出勤し仕事の準備をして、また男性の同僚と同じく残業もありました。仕事は忙しかったのですが、学生時代からおしゃれが好きでしたので、そうした趣味は持ち続けました。仕事内容は地上通信電子機器の試験業務です。レーダーの動作確認、現場で測定し機能性能等の試験が続きました。新規配備の機器の試験業務もありました。マニュアルを読んでメンバーと手探りの習得作業もありました。技術幹部は専門知識が必要で、かなり勉強することが求められます。メーカーの方とも取扱説明書などを活用して勉強します。現在は司令部勤務なので、データを取得して解析するといった業務から離れましたが、飛行開発実験団や電子開発実験群と共同して試験業務を続けています。

Q：とても前向きにお仕事されていらっしゃるようですが、今まで仕事をしていて、つらいと思ったことはありましたか。

A：(※23-5) 入隊当時の幹部候補生学校（奈良）では、男女の別なく体力的にきつかったですねえ。このときは、体力的につらすぎてかなり落ち込んだ記憶があります。しかし、ここでの教育によってその後の自衛官生活を過ごす上で必要な精神性も肉体的にも鍛えられたので感謝しています。このときに

同じ苦勞をした同期の存在は、今でも心の支えです。

また、後掲するように市ヶ谷での予算要求業務は、子育ての忙しい時期にもぶつかり、精神的にも参ったことを覚えています。

#### 【上司の男性のコメント】

幹部候補生での研修はきついですよ。男女の差はありません。武道訓練もあり、ヘルメットをかぶっての戦闘訓練もありますのでつらいはずです。大学4年間をだらけて過ごしたような学生であればつらいです。まずは走らせて、体力をつけてもらいます。

Q：御家族のお話をお聞かせ下さい。

A：(※23-6) 結婚は25歳で、職場結婚です。出会いは、この入間基地でした。結婚は横須賀の防衛大学校に入学してからで、結婚当初から単身赴任生活です。新婚時代でも一緒に住んでいなかったなあ。長女を出産するのが大変でしたけど、子どもができて幸せいっぱい、苦勞は忘れました。母が実家の福岡から手伝いに来てくれたのが、大助かりで感謝しています。父も来てくれました。このときは、誰かいてくれて助かったのを覚えています。同じ職場に女性はいませんでしたけれど、子育ての苦勞については、違う部署にいた先輩に色々聞きました。苦勞された先輩方が徐々に築いてくださった子育て支援制度のお陰で、かなり助かりました。

Q：御自身の育児休業中はいかがでしたか。

A：(※23-7) 長男出産のときは、主人が単身赴任中だったこともあり、1年間の育児休業を頂きました。育児休業中も職場に月1度は顔を出していました。仕事が気になって気になってというのが本音です。

Q：仕事に復帰するに当たっての不安はなかったですか。

A：(※23-8) 長女出産の状況を配慮してくれたのか、半年の育児休業を終えて復帰した後、総括班長になって、現場を離れたデスクワーク業務に異動となりました。現場の仕事が好きだったので、復帰後ちょっとだけショックだったことを覚えています。ですが、すぐにデスクワークも楽しくなりました。

Q：御家族の協力があっても、お二人のお子さんの育児と仕事の両立は大変ではなかったですか。

A：(※23-9) 普段から楽しいこと探してみたいに生きているので、なかなか苦勞を思い出すことはないのですが、今回改めて思い返してみると、すごく落ち込んだこともありました。長女の小学校入学時が一番の大変なときでした。1年生の女兒に鍵を渡して、「学校に行ってらっしゃい」、「帰りも一人で帰宅して」という状態です。長女から「お腹が痛くて学校に行けない」「朝も不安で学校に行けない」

という電話を職場でもらって、「こんなにつらい目に合わせて仕事を続けて良いのか?」「帰りも一人でお家で待たせて良いのか?」と悩みました。このときが一番の危機でした。この時期は、市ヶ谷への異動もあり予算要求や装備品の仕様作成業務で忙しく、深夜の予算待機状態も続きました。仕事では、いつも何かの締切りに追われている気がして、自分が何をしているのかも分からなくなる2年間でした。夕方は、長男を保育園へ迎えに行き、大急ぎで夕食を作り、また職場に戻るといった日々が続きました。朝、お腹が痛くて学校に行けなくて泣いている長女を同じ防衛省官舎に入っている方が学校へ連れて行ってくれ、帰りもその方のお家で私の帰りを待つといった御好意もあり、かなり助けていただきました。御近所のサポートには大変感謝しています。

また、子どもが居る状態で入校するのは大変です。長男が1歳のときに幹部普通課程に入校したのですが、約3か月間平日泊まりこみでしたが、その期間は岐阜で単身赴任中の主人に預けました。週末は岐阜へ飛んでいき1週間分の食事を作り冷凍して冷蔵庫に保管して入校に戻る。岐阜から入校先に戻るときに、子どもが後追いするのがつらかったです。これを乗り切れたのは、主人の協力と母の手伝いが大きかったです。家族が自衛官であったという家庭環境もあり、職場結婚の良さでこちらの仕事を理解してくれたのだとも思います。これまで一緒にお仕事させて頂いた先輩方の中には、出産や入校を契機に辞められる方も多かった気がします。



Q：そうした御苦勞をどのように克服されたのでしょうか。同じ悩みを持つ女性公務員にアドバイスがありましたらお願いします。

A：(※23-10) 実は、育児との両立に悩んだ時期には退職を考えたのですが、小学校1年の長女に「もう、お仕事やめようかな」と打ち明けたら「えー、お母さんずっとお家にいるの?」「お家のお金も少なくなるのでしょうか」と無邪気に返され苦笑しました。子どもは「着飾って外に出かけるお母さんが好き」のようです。私の仕事の都合で、子どもたちは託児所を7回ほど変えたけれど、今では誰とでも仲良くなり、社会性や環境対応の力は身についたと思います。当時は塞ぎこんだこともありましたが、子どもは強いですねえ。子どもは、託児所を転々として社会慣れしたということで成長したようです。また、官舎でのコミュニティは活発です。自衛隊勤務のパパは飲み会、ママはランチでまとまっています。ママ友は大事です。三宿勤務時代に、防衛省でも託児所を整備する話がありました。民間施設との委託契約ですが、こうした支援環境の整備も進んでいますので、女性が働きやすい環境の整備は進んでいると思います。

#### 【上司の男性のコメント】

子どもを抱えた母親という面では、早く帰る必要があるときは、1時間単位で年次休暇を取得できることもあり、柔軟に対応できます。しかし、長友3佐は能力もあり、残業しなければ終わらないということもなく、手際よく作業を片付けていますので心配はしてないですね。

### 【部下の男性のコメント】

お母さんでもあり、仕事が終われば帰れます。班全体でメンバーの事情や予定は共有しており、皆でカバーしています。我々技官も研修などで入校することもあり、その間の不在を支えるのはお互い様ですから。残業で遅くなれば、「お子さんがお腹をすかして可哀想では」というのも前にはありましたが、今はそういうフォローをすることも減ってきたと思います。

Q：今までを振り返って、忘れられない体験はありますか。

A：(※23-11) 今のキャリアを支えたのは、市ヶ谷の予算要求時代の激務体験ですねえ。また、中央での仕事の重要性を本当に理解したのは、現場部隊での業務体験があります。現場の実状を知ったから、予算要求の重要性も理解できたと思います。また、市ヶ谷の技術研究本部では、海上や陸上自衛隊所属との職員交流をすることもできました。

Q：キャリア・アンカー・アセスメントでは、「生活様式(ライフ・スタイル)」が圧倒的に高く、次に「専門・職能的能力」が高い結果でしたが、御自身の職業選択、仕事への価値観などと照らし合わせていかがでしょうか。

A：(※23-12) 自分では、「専門・職能的能力」がトップではと思ったのですが、意外に家庭的なのでしょうか。訂正したいです(笑)。ワーク・ライフ・バランスとか生活様式(ライフ・スタイル)の充実に重きを置くこともありますが、仕事をするに当たっては、専門的あるいは職業的な能力を修得することの重要性は実感しています。

Q：仕事をしていく上で、御自身の強みや今まで心がけてきたことはどういったことでしょうか。

A：(※23-13) 自分は前向きな性格で、あまり過去を振り返らないようです。私の強みは、この楽天的な性格かもしれません。今、このように振り返る機会をいただき、つらいこともあったのだなと思いつきました。しかし、私は職場や周りの環境に恵まれていました。お子さんのいる先輩を見て、お手本にさせていただいていますし、現在では組織としての支援制度も整っています。育児休業などなかった時代に、先輩方は子育てを乗り越えてこられたんだなと、ますます尊敬を感じます。防衛省の良かった点は、同じ官舎で自衛隊の職業環境や勤務体系を理解した同僚や御家族が多かったことでしょうか。そういう皆様に支えられています。なお、今の航空開発実験集団司令部勤務でも周りの人にも恵まれて、職場の雰囲気が良すぎ、楽しく仕事しています。日々の業務においてリーダーシップを取るためには、コミュニケーションが大事だと感じます。業務全体の流れを把握し、チーム内で生活や家族の話もできて、情報共有することで、互いに仕事もカバーできると思います。

しかし、技術系には女性が少ないです。技術系の女性幹部の先輩が少ないため、取りあえず道を開こうという信念を持っているつもりです。市ヶ谷の技術研究本部勤務のときも女性航空自衛官が勤務した

ことがない忙しい職場でしたが、私が勤務しなければ女性はいつまでもこの分野を開拓できないという使命感も感じました。

#### 【上司の男性のコメント】

長友さんは、仕事に関して責任感が強いです。滞りなく進めようという意欲を感じます。また、どんな仕事へも熱い感情を注いでいます。子どもを育てるように、仕事を育てるというのでしょうか。人によってはドライに仕事を進めるタイプもありますが、長友さんはそうではないです。我が子へ注ぐ愛情と同じですね。仕事をすすめる際には、進捗管理の計画性もあります。女性技術系幹部としては、この分野での先陣を切った存在です。

また、長友さんの明るさは、チームの雰囲気を読み替えています。二人の部下を抱えています、ミーティングでのコミュニケーションを図る上で、明るく仕事をしようという意欲を感じます。彼女の周りは笑いが絶えないので、皆仕事がやりやすいのではないのでしょうか。実際は厳しい仕事もあるのですが、男所帯の荒みがちな職場の環境が和みます。

#### 【部下の男性のコメント】

自衛隊の航空開発実験集団司令部では女性自体の勤務者が元々少ないのですが、女性の上司と仕事をするとするのは初めてです。

長友3佐は計画づくりが上手いです。年間計画の策定に始まり、月間目標、週間の業務遂行を統制して、上下を調整しながら進められています。自分の職務を行いながら隊員の担当分野も認識しています。そのあたりは、女性だからという目線で心配りをされています。仕事に対しても生活に対してもそうです。

Q：御自身で勉強する以外で、何か自己研鑽の機会がありましたか。

A：(※23-14) 総括班長職時代にカウンセリングの通信講座を受けたことがあります。幹部になって、管理業務中心でデスクワークに就いたときですが、年齢の上の部下とのコミュニケーションの重要性を知って、他人との接し方や話を聞く態度を習得したことがすごく役に立ちました。精神的な悩みを持った同僚の話を聞いたこともあります。家庭との両立が難しいという理由から優秀な女性の先輩が辞めてしまったこともありました。これは組織としてかなりもったいないとも思い、こうした問題にも関心を持ったのです。私も何かできるのではと考えていますし、女性が働きやすい職場環境をつくるためにも頑張りたいです。

#### 【部下の男性のコメント】

仕事はやりやすいですよ。気を遣ってもらっています。怒ると結構怖いですが、駄目出しの表現なんか分かりやすいです。でも、嫌味はないですし、人間性というか、女性言葉もあって優しく受け取れますね。まあ、こうしたことは分かっている、こちらも上手く乗せられています (笑)。

Q：防衛省を志望する女子学生へのアドバイスをお願いします。

A：(※23-15) 自衛隊は、すごく勉強になります。男女の区別がなく、自分の能力を遺憾なく発揮できます。入隊時の研修の体力的なつらさ、子育て世代で乗り越えていかなければならないことはあると思いますが、そういった経験は今に活かしています。女性のほうが男性よりも精神的なストレスには強いかもしれないです(笑)。これは子育てでの経験で鍛えられているし、ママの職員は子どものために仕事にも一生懸命になれますし、子どもの存在で自分も助けられています。職場のコミュニケーションを図る上でも女性が適していることもあります。何でも話し合える環境がここにはあります。メンターのような正式の支援制度はないですが、職場の先輩と子連れでランチなどという機会を活用し、お悩み相談などもできます。また、自衛隊という職場でやりたいことが見つかるならば、入隊を進めます。自分の人生を切り開くという実感があります。学生のときに、この職場ではこういうキャリアや技能が活きるということを調べておくこともいいと思います。防衛省に限らず、公務員は子育てや育児の支援制度は充実していると感じます。なお、技術系では、公募幹部という制度があって、業務経験等があれば再就職も可能です。

#### 【上司のコメント】

就職希望者には、男性、女性の区別はないし、配置先にも性別は関係ないです。男性でも女性でも、研究開発を行う技術幹部としての素養、大学院修士課程レベルの学力と自分で問題解決ができる能力が必要です。

#### 【後輩女性のコメント】

長友3佐には仕事でお世話になりました。これまで、長友さんの後任として業務を引き継ぐことが2度あったのですが、引継書類を提供していただくだけでなくとても分かりやすい説明をしてもらいました。引継ぎの後にも電話がかかってきて、「どうなった？問題ない？」「いつでも相談してね」と、フォローアップもしてくれました。長友さんの強みは、女性として気遣いや気配りもできることです。特に、女性の目線で職場環境を良くしたいという熱い気持ちを感じました。私達が言いにくいことを、他人の気持ちをくみながら、職場や周りを変えていこうと行動されていました。

プライベートな面でも大変可愛がって頂きました。一言で言えば、面倒見の良い姉御肌タイプの先輩です。職場の皆も仕事以外の相談にも乗ってもらって、話を聞いてもらっていました。私は洋服の買い物とか一緒に行って楽しかったです。

子どもを育てながら、長い時間拘束される公務を頑張っているのは本当に大変だと思います。将来結婚をして、子育てや家庭生活と両立させながら、仕事を続けたいと悩む後輩には、長友3佐と言うお手本がいるのだと言いたいです。実際、こうした問題について悩んでいる同期を何人か長友先輩に紹介したこともあります。転勤が多い仕事ですし、家をどうするのか、子どもの託児所をどうするのかといった問題はいつもあります。経験を伝えていただいて心強いです。





<夏祭りでママの顔～最愛の子どもたちと～>

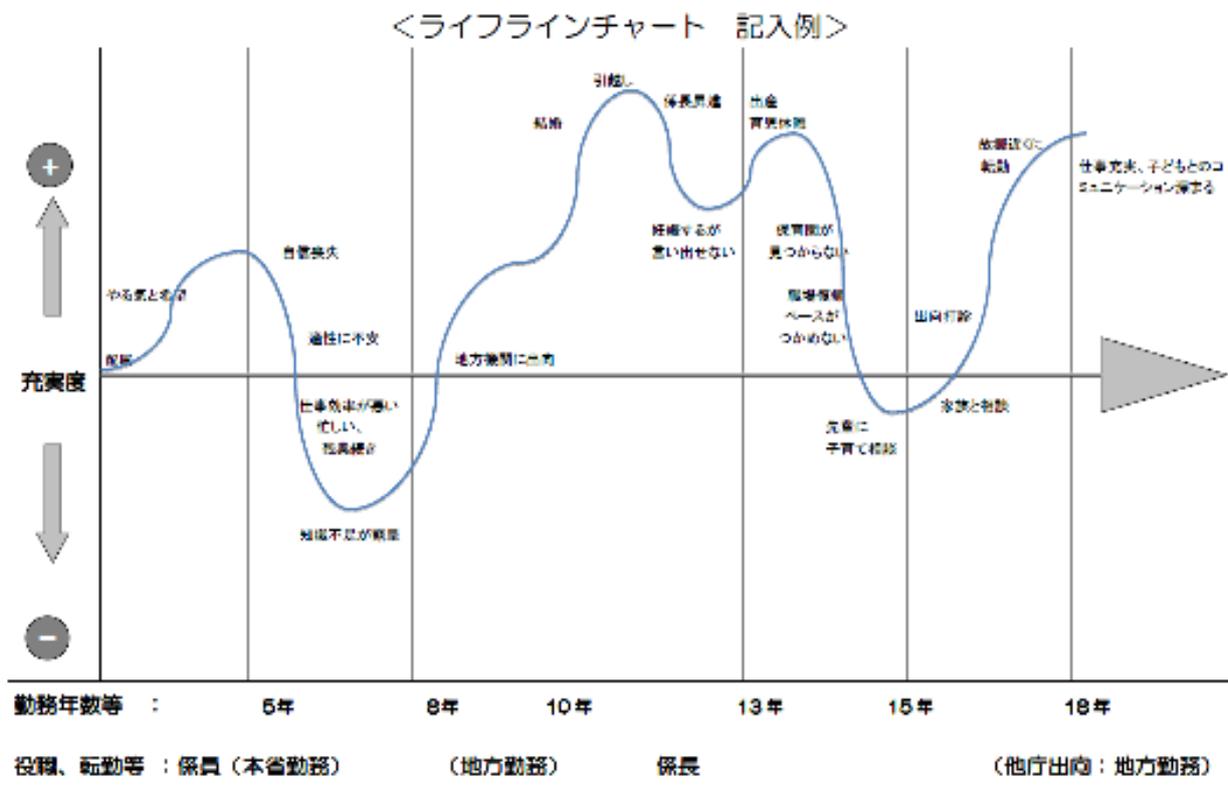
## 參考資料



## (資料1) ライフラインチャート

今回のインタビューに先立ち、ロールモデル本人にお願いした事前作業の1つです。

入省したときから現在に至るまで、自身のキャリアを振り返りながら、充実していた時期はどんな事柄があってなぜ充実していたのか、また逆に悩んでいた時期はどういった時期で何が原因だったのか、など気持ちの部分を中心に、鉛筆でフリーハンドで記入していただきました。充実度の上がり下がりに関連する事柄は、仕事上のものだけでなく、個人的なイベントも含めることによってワーク・ライフ・バランスの確認をすることもできます。



## (資料2) キャリア・アンカー及びそのアセスメント

キャリア・アンカーのアンカーは船の「錨」という意味で、自分のキャリア形成を考えるうえで大事な「拠り所」となるものです。エドガー H. シャインは、これを以下の8つのカテゴリーとして定義しました。

### <能力>

#### ① 専門・職能的能力

自分の専門性や技術が高まることに働きがいを感じるタイプです。ある領域において自分の技能を応用し、技能を常に高いレベルに向上し続ける機会を持ちたいと思っています。自分の専門分野・職能分野であれば、他者を管理することも厭わないかもしれませんが、マネジメント自体にはそれほど興味を持たないタイプともいえます。

#### ② 経営管理能力

組織の中で責任ある役割を担うことに働きがいを感じるタイプです。組織の中で高い地位につき、部門を越えて人々の努力を統合し、担当部署の成果に責任を持ちたいと思っています。重い責務に対処するために必要な分析能力、対人スキル、対集団スキル、情緒管理などの自分自身の管理能力に依拠し、組織やプロジェクトに成功をもたらしたいと思っているタイプとなります。

### <動機や欲求>

#### ③ 自律・独立

自由裁量権を持ち、自分のスタイルで仕事をすることを求めているタイプです。ルールや規定に縛られず、自営業など自律性の高い職務を選ぼうとします。

#### ④ 保障・安定

財務的保障と雇用の安定を求めるタイプです。キャリアが安定しているという感覚が持ててこそ、安心できるといえます。保障・安定に対するニーズは誰でも持っているものですが、この点数が高い人は常に保障・安定に関心を持ち、そのために様々な工夫をしているといえます。

#### ⑤ 起業家的創造性

リスクを冒してでも、新しいものを生み出すことに挑戦するタイプです。リスクを負担し障害を乗り越えていく自分の意欲と、自己の能力に頼って組織や企業を創造する機会を重要視します。必要なことを学習している間は、組織に勤めて誰かのもとで働くかもしれませんが、自分でやれると思えば、自発的に飛び出そうとするかもしれません。

## ⑥ 奉仕・社会貢献

社会貢献によって価値あるものを実現し、他人に奉仕することを求めるタイプです。例えば、世界をよりよくすること、環境問題を解決すること、人々に調和をもたらすこと、誰かを助けること、安全性を向上させることなど、何か価値があるものを実現できる仕事をする機会を求めています。

## <パーソナリティ特性と問題解決のスタイル>

### ⑦ 純粹挑戦

解決不可能と思われる問題を解決し、困難な障害を乗り越えていくタイプです。例えば、不可能といえるほど難しい知的労働や、複雑で多面的な状況を解決することなど、チャレンジングな活動といっても様々ですが、簡単なことにすぐに飽きてしまう傾向があるかもしれません。

## <ワーク・ライフ・バランス>

### ⑧ 生活様式（ライフ・スタイル）

個人の欲求、家族、仕事のバランスを求めるタイプです。自分個人のニーズ、家族のニーズ、キャリアからの要請にバランスをとり、それらを統合していくことを求めています。全体的統合の達成に必要な柔軟なキャリアを重要視するため、単なるキャリア上の成功というよりは、より広い意味での定義を行っていきます。他のアンカーを持っている場合でも、このアンカーの点数が高い人はより広い意味でのライフスタイルの問題の下に位置づけられているので、そのアンカーはあまり重視しないこととなります。

今回のインタビューにおいて、ロールモデル本人がこれらの8つのカテゴリーを参照しながらキャリアを振り返るきっかけを作るため、事前作業として簡単なテストを行っていただきました。それが、キャリア・アンカー・アセスメントと呼ばれるものです。40項目の質問に対し以下の点数を付けて、さらに全ての項目を見直して、自分が感じていることを最もよく言い表している項目を5つあげて○をつけて、項目に5点ずつ加点し集計するものです。

全く当てはまらない：	1
たまに当てはまる：	2
たいてい当てはまる：	3
いつも当てはまる：	4

これは客観テストではなく、質問項目は、キャリアから何を得たいと思っているのか、能力分野として何を得意としているのか、何をしているときが一番満ち足りているのかを考えるのに役立つよう設計されています。自分の点数を他人と比較することの意味はなく、自分で自己を見つめ直すためのツールとなります。

今回対象となったロールモデルのキャリア・アンカー・アセスメントの結果では、「奉仕・社会貢献」

が最も高く、「純粹挑戦」、「生活様式（ライフ・スタイル）」、「専門・職能的能力」の順に高い結果となりました。

※以上の解説は、「キャリア・アンカーⅠセルフアセスメント」エドガーH. シャイン著、金井壽宏、高橋潔訳（白桃書房、2009）から抜粋、要約したものととなります。

## (資料3) 平成23年度「仕事と家庭の両立支援関係制度の利用状況調査」結果

人事院発表の報道資料より、平成23年度「仕事と家庭の両立支援関係制度の利用状況調査」結果概要から抜粋しました。

### (5) 育児休業等実態調査

#### ■ 育児休業

- 平成23年度に新たに育児休業をした職員は、4,002人（男性282人、女性3,720人）で、前年度に比べ、男性は18人、女性は390人増加。また、平成23年度中において育児休業をした期間がある職員は7,877人（男性350人、女性7,527人）。
- 育児休業の取得率は、男性3.7%、女性97.2%で、前年度に比べ男性は0.3ポイント増加したものの、依然低い水準。

※「育児休業」は、3歳に達するまでの子を養育するための休業をする制度

#### ■ 育児短時間勤務

- 平成23年度に新たに育児短時間勤務をした職員は、317人（男性10人、女性307人）で、前年度に比べ、男性は2人、女性は28人増加。

※「育児短時間勤務」は、小学校就学の始期に達するまでの子を養育するため、週19時間25分から24時間35分までの短時間勤務を行う制度

#### ■ 育児時間

- 平成23年度に新たに育児時間を取得した職員は、1,375人（男性71人、女性1,304人）で、前年度に比べ、男性は10人減少、女性は148人増加。

※「育児時間」は、小学校就学の始期に達するまでの子を養育するため、1日につき2時間まで勤務を免除できる制度。

### (6) 特別休暇使用実態調査

#### ■ 子の看護休暇

- 平成23年に子の看護休暇を使用した職員は、12,601人（男性7,284人、女性5,317人）で、平均使用日数は3.6日。

※「子の看護休暇」は、小学校就学の始期に達するまでの子を養育する職員が、その子の看護のため、年5日（養育する子が2人以上の場合は年10日）の範囲内の期間で休暇を取得できる制度

#### ■ 短期介護休暇

- 平成23年に短期介護休暇を使用した職員は、1,234人（男性842人、女性392人）で、

平均使用日数は3.6日。

- ※ 「短期看護休暇」は、負傷、疾病又は老齢により2週間以上日常生活を営むのに支障がある家族の介護・世話のため、年5日（要介護者が2人以上の場合は年10日）の範囲内の期間で休暇を取得できる制度

## (7) 育児又は介護のための早出遅出勤務・深夜勤務制限・超過勤務制限（免除を含む。） 実態調査

### ■ 早出遅出勤務

- 平成23年度に早出遅出勤務を行った職員は、1,580人（育児のため1,503人、介護のため77人）。
  - ※ 「早出遅出勤務」は、小学校就学の始期に達するまでの子を養育する職員、放課後児童クラブ等に通う小学校に就学している子を迎え又は送りに行く職員又は配偶者、父母、子等を介護する職員に、1日の勤務時間の長さを変更することなく、始業・終業時刻を変更して勤務することを認める制度

### ■ 深夜勤務制限

- 平成23年度に深夜勤務制限を利用した職員は、119人（育児のため116人、介護のため3人）。
  - ※ 「深夜勤務制限」は、小学校就学の始期に達するまでの子を養育する職員又は配偶者、父母、子等を介護する職員の深夜の勤務（超過勤務、宿直勤務を含む。）を制限する制度

### ■ 超過勤務制限（免除を含む。）

- 平成23年度に超過勤務制限（免除を含む。）を利用した職員は、74人で、このうち超過勤務免除を利用した職員は、25人、超過勤務制限（免除を除く。）を利用した職員は、49人
  - ※ 「超過勤務免除」は、3歳に達するまでの子を養育する職員の超過勤務を免除する制度
  - ※ 「超過勤務制限（免除を除く。）」は、小学校就学の始期に達するまでの子を養育する職員又は配偶者、父母、子等を介護する職員の超過勤務を月24時間以内かつ年150時間以内に制限する制度

## (資料4) 国際的な視点における日本の男女共同参画の状況の位置づけ

### 世界男女格差ランキング（2012年世界男女格差報告書）

平成24年10月に、国際的非営利団体「世界経済フォーラム（WEF）」が、世界各国の男女間の不平の状況を調査した結果を「世界男女格差報告書」として発表しました。同報告書では、「経済活動への参加と機会」、「教育達成」、「健康と生存」、「政治への関与」の4つのカテゴリーとさらに14指標から男女間の格差が評価され、「世界男女格差指数」として数値化されています。

「世界男女格差指数」により順位付けを行った結果によると、1位から4位は北欧の国々で占められており、アジアではフィリピンが8位となっております。日本は、調査対象となった135か国中101位となり、前年より順位を3つ下げました。日本では、「健康と生存」では34位と高く、「教育達成」では81位ですので、特に「経済活動への参加と機会」、「政治への関与」が低いことが分かります。

国	総合	経済活動への参加と機会	教育達成	健康と生存	政治への関与
アイスランド	1位	27位	1位	98位	1位
フィンランド	2位	14位	1位	1位	2位
ノルウェー	3位	4位	1位	94位	3位
スウェーデン	4位	10位	39位	73位	4位
フィリピン	8位	17位	1位	1位	14位
ドイツ	13位	31位	83位	52位	15位
英国	18位	33位	27位	93位	29位
米国	22位	8位	1位	33位	55位
オーストラリア	25位	22位	1位	73位	42位
スペイン	26位	75位	38位	34位	27位
シンガポール	55位	13位	104位	85位	89位
フランス	57位	62位	1位	1位	63位
ロシア	59位	39位	35位	34位	90位
ブラジル	62位	73位	1位	1位	72位
中国	69位	58位	85位	132位	58位
イタリア	80位	101位	65位	76位	71位
メキシコ	84位	113位	69位	1位	48位
マレーシア	100位	98位	72位	78位	120位
日本	101位	102位	81位	34位	110位
韓国	108位	116位	99位	78位	86位
トルコ	124位	129位	108位	62位	98位



# 女性国家公務員の活躍事例集

平成25年3月

総務省

---

取材インタビュー・原稿作成担当：株式会社タイム・エージェント