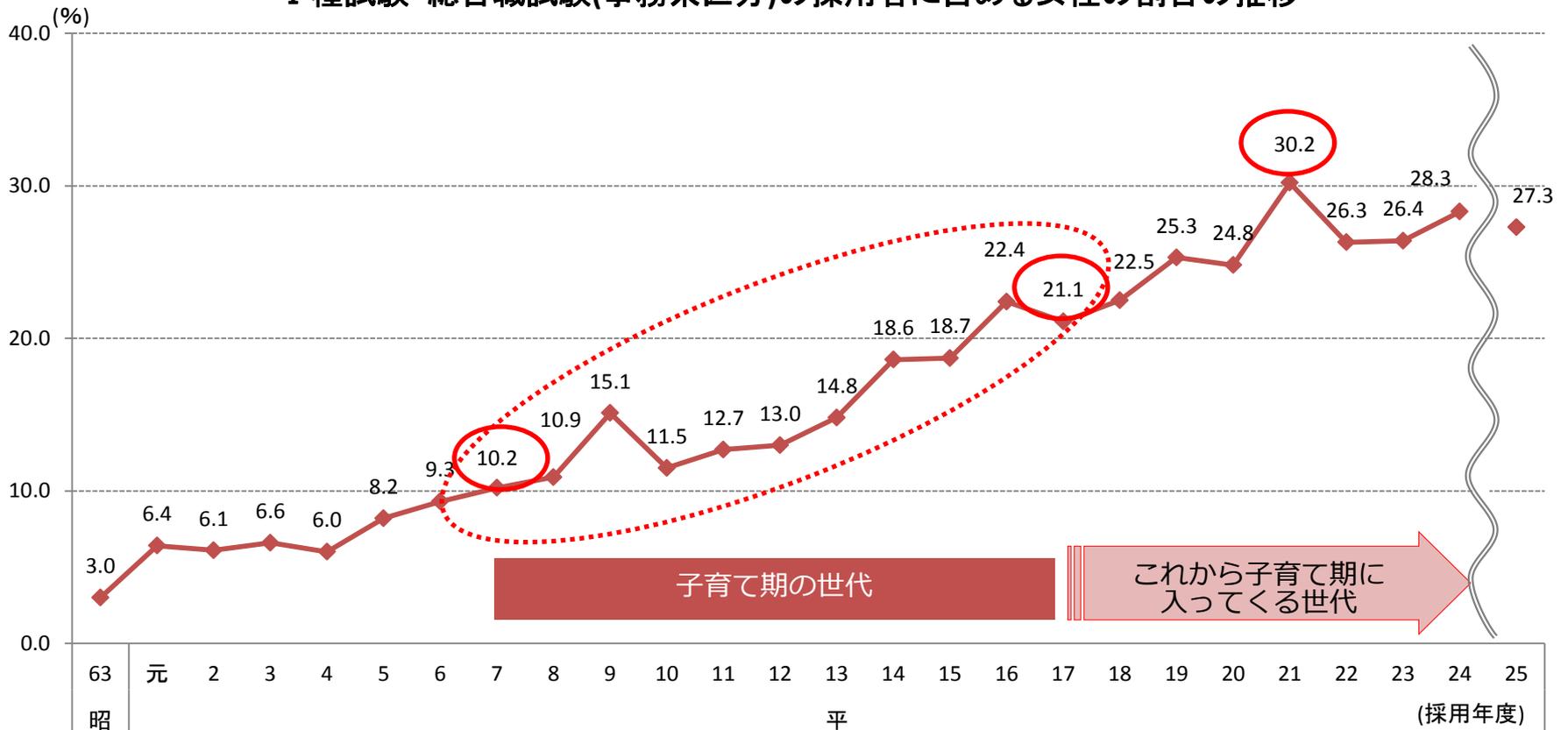


**持続可能な霞が関に向けて**  
**—子育て等と向き合う女性職員の目線から—**  
**(概要版)**

# 女性採用の現状

- 各省庁の女性採用比率は着々と増加。入省20年目は1割、入省10年目は2割、平成21年は3割を超え、その後も約3割女性を採用。
- **今、採用2割を超えた世代が入省10年目を超え、子育て期に突入。**  
**今後、3割に達した世代が子育て期に入ってくる見込み。**

I種試験・総合職試験(事務系区分)の採用者に占める女性の割合の推移



(注)1 採用者は、当該年度採用者数(過年度合格者等を含む)の割合。

2 平成25年度採用は平成25年3月31日現在の採用(内定)数に占める割合であり、防衛省を含む。

3 I種試験は行政区分、法律区分及び経済区分の合計であり、総合職試験は院卒者試験(行政区分)及び大卒程度試験(政治・国際区分、法律区分及び経済区分)の合計である。

(図出典: 人事院「平成24年度年次報告書」)

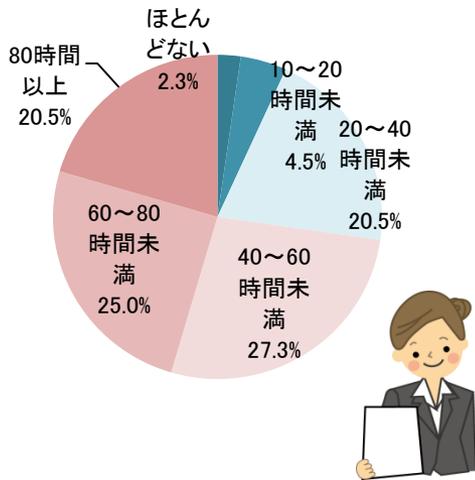
# 女性職員の働き方の現状

霞が関の女性職員の仕事と子育ての現状を把握するため、子育て期の女性職員を対象に、「霞が関における仕事と子育てに関するアンケート」調査※を実施。

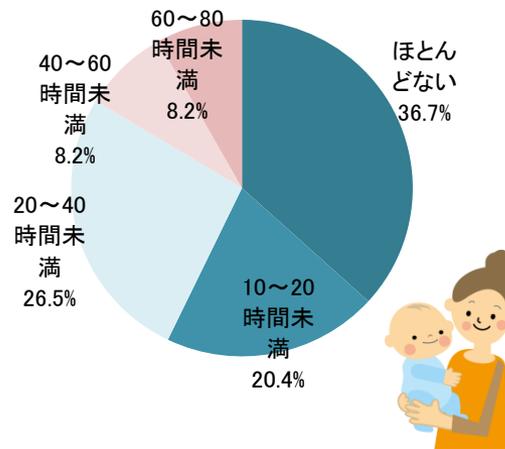
※本年4月に、各省庁のI種採用の概ね入省10～20年目の女性を対象に実施(回答数:123名)。

1. 現状、子育て中の女性職員は、末子が3歳以下の場合、他の職員と比べ配慮を受けている場合が多い(半数以上が残業月20時間未満)一方、末子が4歳以上になると長時間労働が再び一般化する傾向。

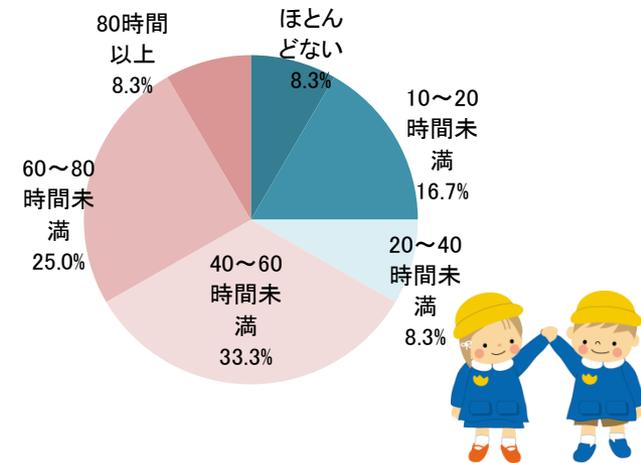
《子供がいない女性職員》



《末子が3歳以下の女性職員》



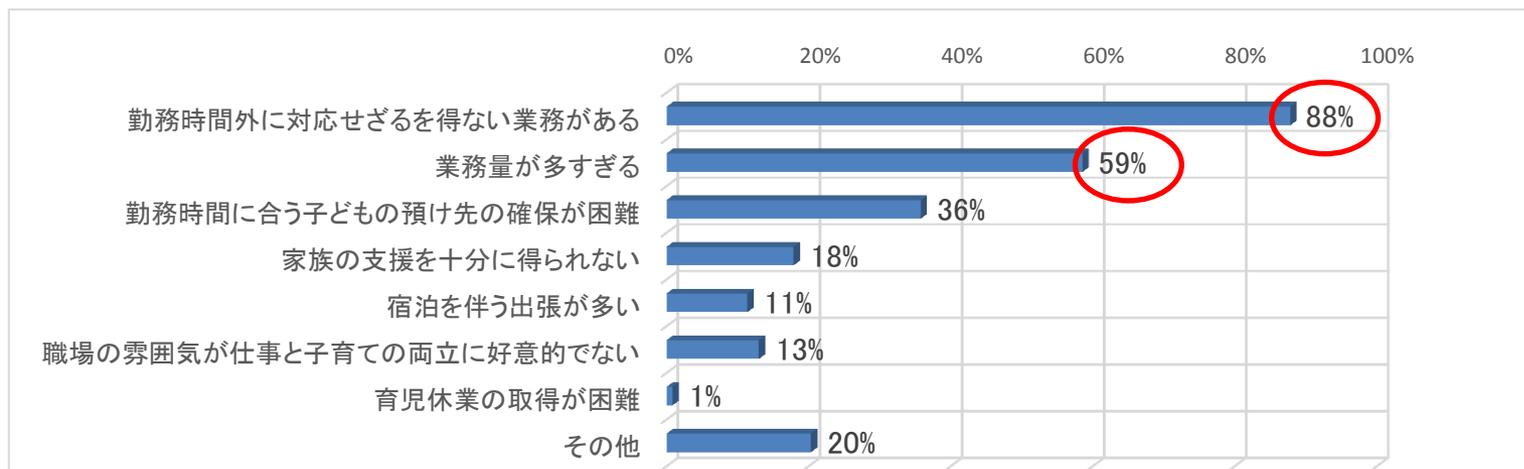
《末子が4～6歳未満の女性職員》



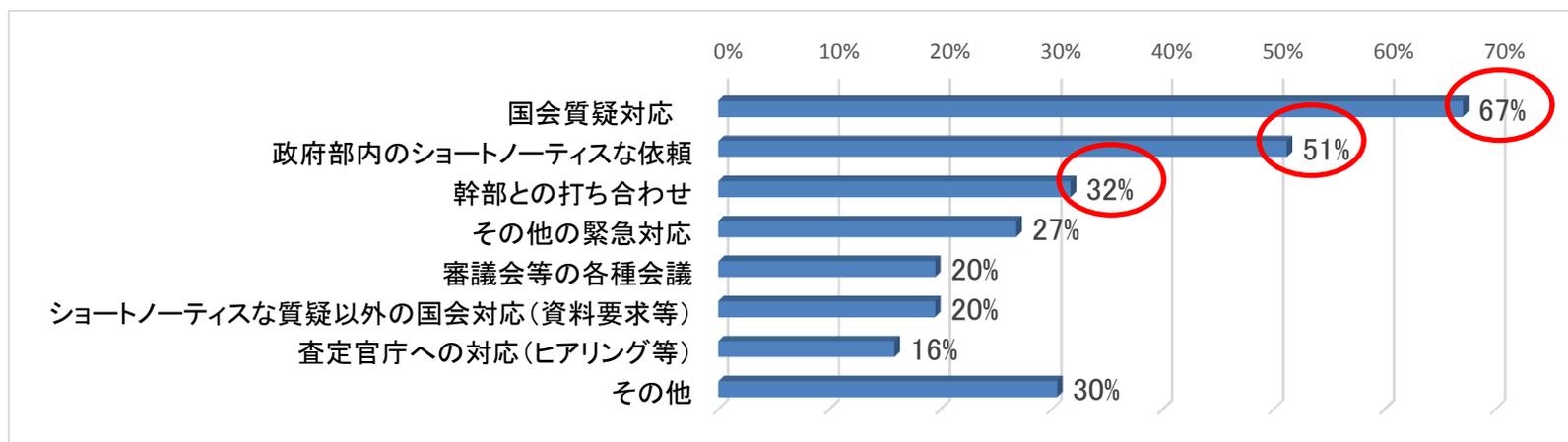
2. アンケートに回答した子どものいる女性職員すべて(100%)が、仕事と家庭の両立について「困難や不安を感じたことがある」と回答、うち約6割は困難や不安を「強く感じたことがある」と回答。

また、子どものいない女性職員であっても、約8割が、将来の仕事と家庭の両立について困難や不安を感じたことがあると回答。

3. 仕事と子育ての両立に対する困難・不安の原因は、約9割が「勤務時間外に対応せざるを得ない業務があるため」としている。また、「業務量が多すぎる」とする回答も約6割。



4. 「勤務時間外に対応せざるを得ない業務」の内容として、最も多く挙げられているのは「国会質疑対応」(67%)。次いで「政府部内のショートノーティスな作業依頼」(51%)、「幹部との打ち合わせ」(32%)。なお、「勤務時間外に対応せざるを得ない業務」の頻度は、子どもがいる女性職員であっても半数近くが週2～3日以上あると回答。



# 女性への「配慮」から霞が関の「働き方改革」へ

「残業前提型業務」を改善しないまま、子育て中の女性職員に対し「配慮」で対処することは、子育て中の女性の増加に伴い、組織として持続可能ではなくなっている。

## 「残業前提型業務」継続の限界

- 1 **ポスト不足**・・・配慮可能なポスト（「残業前提型業務」が少ない部署）が組織内で足りなくなってくる（既になっている）。

### 「子育て期は意外と長い」！

学校就学後も、放課後、子どもだけで過ごさせるのは困難。また、2人・3人と出産した場合、第1子の出産から末子が一定程度自立するまでには10年～15年かかることが想定され、その期間を通じて、子育て中の女性職員に「配慮」し続けることは組織としても現実的でない。



- 2 **「マミートラック」からの復帰後の両立困難**・・・子どもが一定年齢（例：小学校入学）に達すると、通常の「残業前提型業務」が恒常化した働き方へ復帰するケースが多いが、途端に仕事と家庭の両立困難にさらされる。

- 3 **周囲の職員への過大な負担**・・・子育て中女性がこなせない分の「残業前提型業務」を担う周囲の職員の負担がどんどん過大になっていく（なっている）。

- 4 **人材育成が十分にできない職員の増加**・・・長期にわたり「残業前提型業務」が求められるポストがこなせない場合、いくら勤務時間内に努力を重ねたとしても、省幹部に足るキャリア形成ができなくなってしまう。今のままでは、十分な人材育成がされないまま女性職員が増え、組織マネジメント上の問題が生じる可能性。

「残業前提型業務」の見直しにより  
持続可能な霞が関へ

# 霞が関の「働き方改革」

## 霞が関の「働き方」として実現すべきこと

### 1. 勤務時間内への業務の「濃縮」

#### ① 「残業前提型業務」のできる限りの縮減

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

#### ② 最大限の効率化による業務量自体の圧縮

業務内容の見直しと更なる効率化の努力により、業務量自体を圧縮する。

### 2. テレワークを「当たり前」に

上記①及び②の努力を行ってもなお、全ての業務を勤務時間内に処理し切ることは困難な場合がある。こうした場合、自宅からテレワークにより処理することを可能な職場にする。



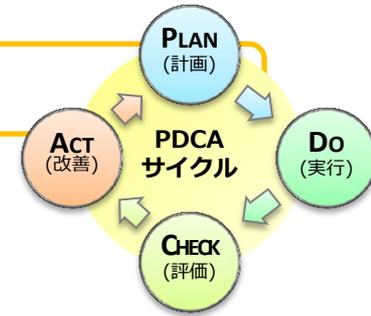
## 効果

- ① 霞が関で働く女性職員の仕事と子育ての両立を支援、意思決定層へ参画していける女性職員の人材育成を可能に。
- ② 霞が関で働く男性職員の育児参加も可能となり、その配偶者の仕事と子育ての両立を支援、男女共同参画社会へ向けた貢献へ。
- ③ 介護等の様々な事情を抱える職員が、能力を最大限発揮することが可能に。
- ④ 組織としての持続可能性が高まる。
- ⑤ すべての職員が霞が関を離れる時間を確保し、十分に休養することにより、前例に囚われない柔軟な発想、生活者としての視点を持ち、政策の質が向上。
- ⑥ 国民の税金が充当されている残業に伴う諸経費を削減できる。

# 霞が関の「働き方改革」実行に向けた10の提言①

## 提言1: 「働き方改革」のためのPDCA体制の確立

「働き方改革」を「実行」するため、各省庁において、**事務次官のリーダーシップの下、大臣官房等を中心とするPDCA体制**を設け、この問題を継続的に推進する。



## 提言2: 霞が関の働き方の根っこにある価値観の変革

霞が関では、「男は仕事、女は家庭」が一般的だった時代に形成された仕事や人事の仕組みが維持されている結果、**長時間勤務をいとわない働き方が当然とされてきた**。

これからの時代は、**組織全体の真の生産性・持続可能性を高める観点**から、子育て・介護等の**時間制約を抱える男女職員も、共に組織に貢献し、全員を戦力**とすることが重要。

➡ 従来の『役人たるもの、すべての時間を仕事に捧げる覚悟で』『完成度を高めるorリスクをゼロに近付けるためには、どこまででも努力を』といった価値観から、**最大限の効率性、国民生活への「真の」成果を重視した価値観へ転換**を

## 提言3: 価値観の変革に向けた人事評価軸の転換

- 上記価値観の変革のため、人事評価においては、①「**時間あたり**」の**成果**や、  
②チームとして**最小の負担で最大の成果をあげるための確な指示・指導**を行ったか、  
③**優先度の低い業務・予算等の削減や多忙な部署への応援**を行ったか、を評価する。

※②チームとしての成果を評価するためには、**360度評価**が効果的

## 霞が関の「働き方改革」実行に向けた10の提言②

### 提言4： 価値観の変革に向けた管理職研修の実施



### 提言5： 政府部内(省庁間)の仕事の仕方に対するチェック体制の確立



残業を余儀なくされる**政府部内の短時間での作業依頼**（夕方発注、翌朝締め作業依頼等）は、担当部局における進捗管理が不十分であることに起因するものも散見される。

日常的な政府部内の仕事の仕方の問題について、**問題のある具体的作業を把握する仕組み（ご意見箱等）を設け**、省庁横断的な場で改善を図る仕組みを設ける。

### 提言6： 査定に伴う勤務時間外の待機・対応の改善



以前は査定に伴う時間外のヒアリングや待機が多く見られたが、昨年財務省において、**予算ヒアリングは原則として勤務時間内に終わるように行うとの申し合わせ**がなされる等、改善に向けた取組が開始。当該取組が、他の査定部局等にも広がると共に、今後も継続し遵守されることが重要。

### 提言7： 法律等立案作業の改善

法律等立案作業は行政の基本である重要な業務だが、**深夜・早朝まで及ぶことの多い非常に負担の大きい業務**。特に、現行と改正後の条文をつなぐ「改める文」はその独特のルールゆえ作成・審査に膨大な労力を要しミスが発生しやすい。

仮に廃止が困難であれば、**「改める文」を熟練職員が集中的に処理する体制**を検討。

## 霞が関の「働き方改革」実行に向けた10の提言③

### 提言8: テレワークを「当たり前」に

霞が関が抱える業務量から考えると、すべての業務を勤務時間内に処理し切ることは困難。定時でいったん退庁し、各個人の事情に応じた時間（子どもを寝かしつけた後など）に自宅でも処理することが可能な職場とする必要がある。



### 提言9: 女性職員に対する雇用管理

妊娠・出産は女性特有のライフイベント。授乳等から育児休業は女性主体となりがちで、男性に比べ、女性は職場を離れざるを得ない期間又は時間制約のある働き方をせざるを得ない期間が長期にわたる。

一方、出産・子育て期（30歳前後から40歳前後）は将来責任あるポストへ就くために必要な経験を積む重要な時期。

- ①「残業前提型業務」の縮減や業務量の圧縮等により、育児中であっても通常のポストへ配置可能に。
- ②負荷が高いが人材育成上重要な業務は、若手（20代）のうちに経験を。
- ③年次管理柔軟化（育児休業等で「適齢期」を過ぎた場合でも特定の年次に囚われない配置を）・定員管理上の配慮（育児時間の取得者等に応じた定員上の加算等）を。

### 提言10: 国会質疑関係業務の改善

アンケートでは、残業前提型業務として「国会質疑対応」（67%）が最多。国会での早期通告の取組は大変有難いもの（⇒次ページ「質問通告時刻による作業終了までのタイムスケジュールの違い」参照）であり、霞が関においても、効率的処理のためのルールを徹底し、テレワークによる処理の推進を図る必要がある。

# 質問通告時刻による作業終了までの タイムスケジュールの違い

※ 一般的な大臣答弁作成所要時間  
(質問レクから8~9時間)を基に作成

**前日夕方に  
通告がなされた場合**

**前々日夕方に  
通告がなされた場合**

前日 18:00

前々日 18:00

国会日程決定

質疑者決定

※通常、この時点まで全部局担当者待機

前日 19:00

前日 10:00

質問レク (or電話にて要旨確認)

※ 時には、多数の想定問を用意することに。

前日 21:00

前日 12:00

問整理・割振り

※通常、この時点まで関係部局担当者待機

前日 22:00

前日 13:00

答弁案作成

前日 23:00

前日 14:00

関係部局協議

当日 00:00  
(AM)

前日 15:00

答弁クリア

(各省庁内での了解取得、場合によっては官邸との調整等)

当日 3:30

前日 18:30

答弁セット

(参考資料添付・印刷・資料組み等)

当日 7:00

当日 7:00

答弁者への朝レク

9

# 私たち自身が「隗より始める」18の事項

霞が関全体で進めるべき課題とともに、私たち自身が率先して実行することで、職場環境を改善できることが多数あります。これらを「隗より始める」18の事項として、日々念頭に置きながら、今後仕事に携わっていきたいと考えます。

## 「隗より始める」18の事項の一例

### 【1. チームの意欲の喚起・向上】

- チームのミッションを常日頃から語る
- 「あるべき姿」と「現実」の距離、それに向けた「解決方法」（両者を埋める「階段」の作り方）を具体的に伝える 等

### 【2. チームマネージャーとしての意識】

- 部下の退庁時間を把握する
- 時間外勤務が多い場合、その原因を部下と共に分析し、解決策を共に考える 等

### 【3. チーム全体の効率性アップ・生産性向上】

- 個々の業務について、その業務を通じた国民生活への真の「成果」は何かを常に意識する
- 作業に入る前に、まず、基本的方針を相談し（案件に応じ幹部まで）、決定してから着手する（させる） 等

# 女性職員として心がけること

霞が関の働き方を変えるとともに、そこで時には配慮の下働く**女性側にも心がけたい**ことがあります。各自の状況に応じ、以下を意識しながら仕事に臨みたいと考えます。

## 1. 仕事に対する責任感

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

## 2. 配慮に対する感謝

- ◆ 子育て中はどうしても人事配置で配慮をいただくことや上司や部下、同僚の方に日々の業務で助けてもらうことが多くなります。これらの配慮への感謝の念を忘れないこと

## 3. 組織に対する貸し借りの意識と他のモデルの尊重

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