

## 国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針

平成 26 年 10 月 17 日  
女性職員活躍・ワークライフバランス  
推進協議会決定  
平成 28 年 1 月 28 日  
一部改正  
令和 3 年 1 月 29 日  
一部改正  
令和 6 年 1 月 16 日  
一部改正  
令和 8 年 3 月 19 日  
一部改正

### I. 基本的な考え方

(これまでの取組と成果)

平成 26 年に「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」(平成 26 年 10 月 17 日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定。以下「取組指針」という。)を策定以降、取組指針及び取組指針に基づき各府省等が定める「女性職員活躍と職員のワークライフバランス推進のための取組計画」(以下「取組計画」という。)の下、政府全体として、女性活躍推進と全ての職員の「仕事と生活の調和」を目指し、総合的かつ計画的な取組を進めてきた。

具体的には、内閣官房内閣人事局(以下「内閣人事局」という。)及び人事院においては、超過勤務の上限に関する制度の導入、フレックスタイム制の見直しや勤務間のインターバル確保の努力義務の導入、育児休業の取得回数制限の緩和を始めとする各種制度の改善を図り、「働きやすい」職場環境の整備を推進した。各府省等においても、働き方改革の取組を本格化し、デジタルツールの導入、テレワーク環境の整備、勤務時間管理のシステム化、年次休暇の取得促進、オフィス改革、男性職員の育児休業の取得促進等に取り組み、職員のワークライフバランスの実現や女性職員の採用・登用の拡大を推進した。

こうしたこれまでの職場の「働きやすさ」を高める取組が奏功したこともあり、内閣人事局が令和 6 年度に実施した国家公務員の働き方改革職員アンケートの結果(以下「令和 6 年度職員アンケート結果」という。)によれば、「現在の職場が働きやすい」と回答した職員は回答者全体の 3 分の 2 を超えている。また、女性の採用割合は令和 7 年 4 月に初めて 4 割を超え、女性職員の登用割合も増加傾向であり、令和 6 年度職員アンケート結果によれば、性別に関係なく職員が活躍できる環境の整備について、全体の 67.5%の職員が、10 年前(平成 26 年)と令和 6 年を比較して環境の整備が進展したと実感している。これに加え、最近の男性職員の育児休業取得率の大幅な増加等も含めて、取組の進展が見られる。

(現在直面している課題)

現在の公務組織が直面している顕著な課題の一つは、民間企業等との人材獲得競争が激化し、国家公務員採用試験の申込者数が減少するなど、公務において優れた人材の確保が大変厳しい状況に陥っていることである。優秀な人材を獲得できなければ、公務の持続性の確保が困難となり、政策や行政サービスの質の低下につながることから、処遇の改善とともに、就職したい、働き続けたいと思える魅力ある職場へ転換していくことが急務である。

特に職員のキャリア意識の変化の中で、「働きがい」として能力・スキルの蓄積や成長実感重視する傾向にあるとともに、若手職員の離職率の増加に見られるように、終身雇用を前提とせず、早い段階から成長できる環境を重視する傾向にある。当然職員一人一人が、高い使命感を持って公務組織に貢献することが求められるが、公務に携わることがすなわち「働きがい」という前提はもはや通用せず、非効率・不合理な作業を取り除き、政策の企画立案や事業実施等に集中して取り組めるよう、業務見直しを行うとともに、職員と人事当局や管理職員との積極的な対話等を通じて、「働きがい」を感じられる職場へ転換していくことが求められている。職員一人一人が高い「働きがい」を持って働くことができれば、個々の職員のパフォーマンスの向上、さらには組織成果の最大化にも寄与する。

もちろん、魅力ある職場の実現のためには、引き続き「働きやすさ」を高めていくことも重要である。一方、これまでの取組にもかかわらず、長時間労働を始め、依然として職場環境に課題が残っており、職員の活力が低下する要因の一つとなっていると考えられる。特に心身の健康へ悪影響を及ぼし得る1か月100時間未満や2～6か月の平均が80時間以下といった超過勤務時間の上限を超える超過勤務(以下「月100時間超等の超過勤務」という。)は、直近(令和6年度)のデータを見ても本府省の他律的部署(他律的業務の比重が高い部署。以下同じ。)において1割以上の職員に発生している。これらの月100時間超等の超過勤務は、制度上は大規模災害の対応等、特に緊急に処理することを要する場合等に限られているものの、実際には一部の職員で恒常化している状況もある。また、子育てや介護等により時間に制約のある職員が増加していることもあり、より一部の職員に超過勤務が偏る傾向があるなどの課題も生じている。

長時間労働の背景にある非効率・不合理な業務の見直しも急務である。業務見直し自体は長年の課題であるが、その必要性に対する職員の認識と比べて進んでいないのが実情である。特に若手職員を中心に、政策との関連性を直接には見だしにくい作業や事務手続に多くの時間を費やすこともあり、このような状況は、政策の企画立案や事業実施等のための十分な時間の確保を妨げ、「働きがい」にも悪影響を及ぼし得ることにも目を向け、業務見直しの取組を加速していく必要がある。さらに、近年の生成AIを始めとするAI・デジタル技術の急速な進展は、業務の効率化に加え、新たなアイデアの提案等を通じた生産性向上を促し、ひいては働き方自体を転換するチャンスである。公務組織でのAI実装等のAI・デジタル技術の活用は緒に就いたばかりであり、今後5年間に重点的に取り組むべき課題である。

また、テレワークやフレックスタイム制及び早出遅出勤務(以下「フレックスタイム制等」という。)等の柔軟な働き方や男性職員の育児休業等の両立支援制度等は、働き方改革の中でも「仕事と生活の調和」の実現のための中核をなすものであり、法令や「国家公務員にお

けるテレワークの適切な実施の推進のためのガイドライン」(令和6年3月(令和7年4月改定)内閣官房内閣人事局・人事院)の整備のほか、オンライン会議等のシステム整備等は進んだものの、紙媒体の使用や対面での説明等を基本とする慣習等により、実際の職場では活用しづらい雰囲気も残っている。

女性活躍についても、依然として女性への家事・育児・介護等の偏りが生じており、いまだ「共育で」が実現されているとは言い難い。また、「主たる稼ぎ手は男性である」といった固定的な性別役割分担意識や無意識の思い込み(アンコンシャス・バイアス)が存在しており、公務においても性別によるポストの固定化の解消や女性職員の育成・登用等が十分に進んでいない状況も残る。長期間の育児休業、育児時間・育児短時間勤務等の両立支援制度の利用は、女性職員が圧倒的に多く、本人の意思に反して、いわゆる「マミートラック」に陥ってしまっている状況もある。このため、個々の女性職員のニーズを踏まえて、生活と調和させながら、幹部職員・管理職員への登用も含めたキャリア形成を着実にしていける真の「女性活躍」を実現するために、息の長い取組が必要である。

さらに、行政課題の複雑高度化・多様化が進む状況においては、多様な視点を持った職員の活躍が重要であり、最近は、中途採用が毎年着実に進んでいる。また、定年の引上げに伴ってシニア職員の増加も見込まれており、個々の事情(知識・経験、技術、適性、気力・体力等)を踏まえつつ、中途採用職員及びシニア職員が意欲と「働きがい」を持ち、多様な知見をいかしながら存分に活躍できるような職場づくりを進める必要がある。これにより、多様な価値観を積極的に取り込み、組織を活性化していくとともに、政策や行政サービスの質の向上及び生産性向上につなげ、ひいてはイノベーションの創出につなげていくことが重要である。

#### (目指す方向性と取組)

こうした課題を踏まえ、国を支える国家公務員としての使命感を持って働く職員が志を見失わず、能力を十分発揮できるようにするため、公務組織としては、最も重要な要素である「人材＝職員」に着目し、5年後に向けて、「職員一人一人が人として大切にされ、公務に誇りを持ってモチベーション高く働ける職場」へ転換していく。換言すれば、

- (ア) 自らのキャリアの在り方を意識した上で、キャリア形成や評価に対して納得感を抱きながら、自己成長を実感できる職場(「働きがい」を実感できる職場)
- (イ) 心身ともに健康で、働く時間と場所を選択しながら、生産性高く持続的に働ける職場(「働きやすさ」が確保された職場)
- (ウ) 多様な価値観を持つ職員が個性や経験等をいかして活躍できる職場(多様な職員が生き生きと活躍できる職場)

を公務組織の基盤として実現していく。

このような職場へ転換することで、職員のワークライフバランスの実現及び女性職員を始めとする多様な職員の活躍推進を図り、公務の組織力や人材の強化、優秀な人材の確保や定着につなげていき、ひいては政策や行政サービスの質の向上を目指していく。

具体的な取組の方向性については、以下のⅡ・Ⅲに記載するが、これらを推進するに当たっては、個々の職員及びマネジメントを行う幹部職員・管理職員の意識改革や具体的な取組

の実践も重要であるものの、それ以上に、一部で根強く残る、公務では苛酷な環境にも耐えることも当然とする組織文化を徹底して見直すことが必要であり、その改革には組織文化形成に強い影響を持つ幹部職員が率先して、不退転の決意で強力に取り組むことが不可欠である。強力かつ継続的な改革を通じて、政府一丸となり、活力ある強靱な、そして魅力的な公務組織を実現していく。

(取組指針の位置付け)

取組指針は、「採用昇任等基本方針」(平成26年6月24日閣議決定。令和8年3月13日一部変更)に基づき、以上の考えに沿って、令和12年度末までの取組内容を定めるものである。また、取組指針の内容は、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(平成27年法律第64号)及び「第6次男女共同参画基本計画」(令和8年3月13日閣議決定。以下「第6次男女計画」という。)を踏まえたものである。

## Ⅱ. 更なるワークライフバランス推進のための働き方改革

### 1. 職員の「働きがい」の向上

#### (1) 取組の方向性

職員一人一人が「働きがい」を持って働くことは、個々の職員のパフォーマンスの向上、ひいては組織成果の最大化に寄与するものである。従来は、公務に携わることそのものや昇進していくことが職員の「働きがい」に直結すると捉えられることも多かったものの、職員の「働きがい」に対する価値観も多様化してきているため、職員一人一人が自らの「働きがい」を認識した上で、それぞれの「働きがい」を高めながら業務に従事することが重要である。

職員が「働きがい」を高めるためには、組織の中で自らが果たしている役割が周囲から認められ成長できると感じられる職場であること、自らの業務が組織の成果に何らか結び付いていると実感できること、同じ職場の同僚と一体感を持って働けること等が重要である。他方、組織においては、果たすべきミッションや目的があり、それらを達成するために、各職員には担当する業務においてそれぞれの役割を果たすことが求められる。このため、職員自身が国家公務員としての使命感を持ちつつ、自らの価値観等を踏まえて仕事で実現したい「やりたいこと」や「大事にしたいこと」と、所属組織のミッションとして「実現すべきこと」や担当業務における「やるべきこと」を問い直し、双方の共通点等を見いだしつつ、職務を遂行「できる」ようになることが必要であり、これらの3つ(「やりたいこと」「やるべきこと」「できること」)の重なりを範囲を増やしていくことが組織と職員の双方にとって有効である(「国家公務員のためのマネジメントテキスト」(内閣官房内閣人事局作成)参照)。

以上を踏まえ、職員本人が上記3つの観点から自ら認識するとともに、各府省等の人事当局及び幹部職員・管理職員が互いに連携しつつ、職員がこれらの重なりを大きくしていけるような支援を行うことが必要である。こうした取組を通じて、職員が組織に対する貢献意識を持ちつつ、自己のキャリアへの納得感や高いモチベーションを持ちながら、自己成長できるような職場の実現を目指す(別添参照)。

## (2) 「働きがい」の向上のための職員自身の取組

職員一人一人は、まず、日々の業務等を通じた内省により、自分にとって「働きがい」を感じられることや中長期的なキャリアの希望、自分のありたい姿、潜在的な価値観等を理解し、言語化することが重要である。

その上で、自身の担当業務について、自らその意義を見いだしたり、業務のやり方を工夫したり、新たな課題を設定したりすること等を通じて、眼前の業務に対して自分なりのポリシーとの接点を見いだしていくことが効果的である。また、業務の意義を考えるに当たっては、自身が直接携わる個別具体の業務範囲や目先の目標にとらわれず、公務組織のミッションを踏まえた俯瞰的な視野を持つことも重要である。

さらに、自身の中長期的なキャリア形成に向けて、自身の能力・スキルの向上に努め、「できること」を増やしていくことも期待される。

職員一人一人は、こうした取組を実践するために、研修等の機会を積極的に活用しつつ、内省すると同時に、上司や同僚を始め多様な他者との対話を通じ、積極的にフィードバックを得ることも有効である。

## (3) 職員の「働きがい」の向上に向けた取組

各府省等においては、職員の「働きがい」の向上に向けて、以下の①～③のとおり、積極的に取り組むことが必要である。

### ① 幹部職員による取組

従来、職員の「働きがい」は職員本人が見いだす、あるいは、各職員の上司である管理職員が引き出すものという認識が一般的であった。しかし、幹部職員は政策の企画立案を通じた重要課題の解決等に向けて組織を牽引するだけでなく、中長期的な組織のパフォーマンスを高めていく観点から、職員の「働きがい」の向上に対して直接的な責任や役割を担う当事者であることを改めて認識することが求められている。このため、幹部職員は、仕事の意義や背景、取り組む際のアプローチ等を自らの言葉で丁寧に発信・伝達するとともに、管理職員や職員の思いも幅広く受け止めるように努める。また、マネジメント能力の向上に資するPDCAサイクル（「国家公務員のためのマネジメントテキスト」参照）を意識したマネジメントに取り組むよう、管理職員を指導する。

### ② 管理職員による取組

管理職員は、組織のパフォーマンスを最大化するため、日々の業務の中での雑談も含めた対話、人事評価面談や日常の1 on 1 ミーティング等の機会での強み・成果を肯定的に伝達するフィードバック（いわゆる「ポジティブフィードバック」。以下同じ。）など部下職員とコミュニケーションを密にとること等によって、部下職員の「働きがい」を高めるための中心的役割を果たすことが期待される。特に業務の割り振りに当たっては、期待する役割や組織の成果にどのようにつながるかを丁寧に説明するなど

業務の意義付けを行うことで、部下職員が組織への貢献を感じられるように支援することが重要である。また、管理職員は、部下職員が困難度の高い目標等を設定し挑戦することへの支援、積極的な職務付与や権限委譲等を行うことによって、職員の成長実感につながるようにすることも必要である。

同時に、部下職員との活発なコミュニケーションの前提として、管理職員は心理的安全性が高く、率直なコミュニケーションが可能な風通しのよい職場づくりに取り組むことが必要である。また、仕事仲間への愛着や協力し合える関係性も「働きがい」の要素となることから、職場の連帯感を醸成することも重要である。

### ③ 人事当局による取組

各府省等の人事当局は、職員一人一人に対して主体的なキャリア形成に向けた意識醸成や中長期的なキャリア形成支援を行うとともに、幹部職員・管理職員に対してその重要性を浸透させるための支援を行うことにより、人材育成を重視する組織文化の醸成や組織全体の取組を支える役割を果たすことが期待される。

まず、人事当局は、職員一人一人が自らの「働きがい」を認識できるよう、職員に対して、主体的なキャリア形成の意義や必要性などの基礎的な知識を付与するとともに、これまでの経験や職歴等を元に職員が自らの価値観や成長の過程等を振り返り、自己理解を深めるための機会を提供する。また、人事当局と職員とのコミュニケーションを通して、職員自らが中長期的に取り組みたいことを認識し、できる限りそれが実現できるよう、人事異動を実施したり、職務付与を促したりする。なお、人事異動においては、職員と人事当局等との間で認識の齟齬があつて職員の「働きがい」を損なうことがないように、可能な限り職員に対する説明の機会を設ける。

さらに、組織一体として個々の職員のキャリア形成に向き合い、支援するため、人事当局と管理職員間のコミュニケーションを強化する。

加えて、中長期的なキャリア形成に向けて職員の「できること」を増やしていくため、学びの機会の提供や主体的に挑戦できる機会の確保・周知等に取り組む。

また、職員に対するアンケート、エンゲージメントサーベイ、多面観察等の手法を活用し、何が職員の「働きがい」に影響を与えるのかを把握・分析する。その結果を職員へフィードバックするとともに、「働きがい」を高める取組の検討や継続的な見直しにつなげる。

#### 【各府省等の人事当局による取組例】

(職員向け)

- ・ 職員が自らの「働きがい」を振り返る機会の提供
- ・ キャリア形成に関する基礎的な知識を得られる機会の提供
- ・ 身上調書等への興味・関心や挑戦したいこと等の積極的な記載の促進
- ・ 人事異動に当たっての府省等内での手挙げ方式（省内公募）の実施
- ・ 本業と並行しての関心業務への参画（いわゆる「X%ルール」又は「省内兼業」。以下同じ。）の推進
- ・ 異動する職員に対し、当該異動の趣旨や理由、組織の「実現すべきこと」との関

係、当該職員の中長期的な育成方針、当該職員の中長期的に取り組みたいこととの関係や意義の説明

- ・ 組織内で高い成果を挙げている職場・職員や必ずしも目立たないが着実に組織を支えている職場・職員等を能動的に把握した上で、組織内部への積極的な紹介（いわゆる「インナーブランディング」）の実施

（幹部職員・管理職員向け）

- ・ 幹部職員・管理職員の相互成長を促すため、幹部職員同士又は管理職員同士が悩みや成功事例を共有し合う機会の提供
- ・ 管理職員に対し、部下職員へのポジティブフィードバックや育成に関する具体的な手法、コミュニケーションスキルの習得に向けた研修等を実施

### 【内閣人事局等の取組】

（職員向け）

- ・ 内閣人事局は、主体的なキャリア形成に資するような自己啓発のためのコンテンツの開発・提供を行う。
- ・ 人事院は、令和7年度中に作成する国家公務員に求められるスキル等の一覧も活用し、内閣人事局と連携して、能力開発の支援メニューを整理・拡充する。

（幹部職員・管理職員向け）

- ・ 内閣人事局は、幹部職員・管理職員を対象とした研修（キャリア形成に係る知識付与・認識向上、マネジメント向上、リーダーシップ発揮、部下職員へのポジティブフィードバックの方法等を含むコミュニケーション等に関するもの）を実施する。
- ・ 内閣人事局は、各府省等の管理職員等が相互に悩みや成功事例を共有し合う機会を提供する。
- ・ 内閣人事局は、幹部職員・管理職員のマネジメント能力の向上に資するコンテンツの開発・提供を行う。

（人事当局向け）

- ・ 内閣人事局は、職員に対するアンケート、エンゲージメントサーベイや多面観察の効果的な手法に係る知見やひな形（様式例）の提供を行う。
- ・ 内閣人事局は、キャリア形成支援のための勉強会を実施する。
- ・ 内閣人事局は、各府省等内でのキャリア形成に関する意識醸成に向けた伴走支援を行う。
- ・ 内閣人事局は、インナーブランディングの実践に資するようなガイドブックの開発・提供を行う。
- ・ 内閣人事局は、職員が自主的に挑戦できる機会の確保（省内公募、X%ルール（省内兼業）、留学、自己啓発等休業等）に関する好事例等を収集し、各府省等における取組推進につなげる。
- ・ 人事院は、令和7年度中に作成する国家公務員に求められるスキル等の一覧も活用し、内閣人事局と連携して、能力開発の支援メニューを整理・拡充する。[再掲]

## 2. 職場の「働きやすさ」の確保

### (1) 取組の方向性

職員が「働きがい」を実感していたとしても、「働きやすさ」が確保されていない職場は、職員の能力発揮や持続的な勤務を阻害する要因になると考えられることから、職場環境の早急な改善が必要である。

まず、月 100 時間超等の超過勤務を始めとする超過勤務の縮減は喫緊の課題であり、生産性向上に向けて、AI・デジタル技術の活用等を通じた業務見直しに取り組むことが不可欠である。また、単にテレワーク・フレックスタイム制等の柔軟な働き方に係る制度等を整備するに留まらず、個々の職場で適切に運用・活用されるとともに、「共育で」も含めた仕事と生活の両立ができるよう、職員の働く時間と場所の柔軟な選択を確保することが必要である。加えて、オフィス改革等を通じた執務環境の整備やハラスメントのない職場づくりの取組も重要である。

こうした取組の推進によって、「働きやすさ」の確保された職場を実現し、組織としてのパフォーマンスの向上につなげていく。

### (2) 超過勤務の縮減・生産性向上に向けた行政 DX 等の業務見直しの推進

職員の心身の健康確保や組織の活力低下防止の観点から、各府省等は、組織全体として月 100 時間超等の超過勤務を始めとする超過勤務を縮減しなければならない。また、現状の業務の中には、非効率・不合理な業務も多く、優先度の高い業務への注力が困難になるとともに、令和 6 年度職員アンケート結果によれば、「仕事以外の活動とのバランスがとれないこと」が勤務継続の不安につながっているという職員の声が多い。近年、共働き世帯も増加しており、今後、各府省等は、人や時間等のリソースがますます限られていくことを前提とし、より生産性の高い職場へ転換する必要がある。このため、コスト意識を職員に浸透させるとともに、行政のデジタル・トランスフォーメーション(以下「行政 DX」という。)等の業務見直しに重点的に取り組んでいくことが重要である。

このような認識に基づき、各府省等においては、以下の①～⑤について、自府省等の実態を把握した上で、それぞれの実情に応じた効果的な取組を推進する。

#### ① 月 100 時間超等の超過勤務の最小化を始めとする超過勤務の縮減に向けた組織的な取組

##### 【各府省等の取組】

各府省等は、月 100 時間超等の超過勤務が、脳・心臓疾患の発症との関連性が強いとされていることを踏まえ、その最小化に最優先で取り組む。具体的には、各府省等の幹部職員・管理職員を含む職員一人一人が、超過勤務の上限に関する制度について正確に理解するとともに、月 100 時間超等の超過勤務の最小化に早急に取り組む重要性を認識した上で、事務次官以下幹部職員のリーダーシップの下、勤務時間管理共通システム等を活用した勤務時間の客観的把握、超過勤務の実態把握及び要因分析、組織としての取組目標の設定、勤務間のインターバル確保を含む超過勤務の縮減に向けた具体的な対策を実施する。

また、月 100 時間超等の超過勤務に限らず、職員の心身の健康確保や組織のパフォーマンスの向上の観点から、恒常的な超過勤務の縮減に向けた取組を着実に進めることが不可欠である。各府省等の幹部職員・管理職員は、特定の職員に超過勤務が集中しないよう、積極的に課空間・課室内の業務分担の見直しや人員配置の調整等を行い、職員一人当たりの業務量の偏在を是正するほか、業務の廃止・縮小、業務プロセスの見直し等を行う。

あわせて、各府省等は、他律的部署の指定、他律的部署の指定状況に係る職員への周知徹底、上限を超えて超過勤務を命ずることができる特例業務の範囲を定期的に見直すなど、超過勤務の上限等に関する制度の運用について、人事院規則 15—14（職員の勤務時間、休日及び休暇）等に沿って厳格に行う。

#### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、月 100 時間超等の超過勤務の最小化に資する取組事例等を収集し、各府省等における取組推進につなげる。
- ・ 人事院は、他律的部署の指定や特例業務の在り方等の超過勤務の上限等に関する制度の厳格化に向けた見直しを行う。
- ・ 人事院は、超過勤務の適正な管理や長時間の超過勤務の縮減に関する調査・指導を行ってもなお各府省等の取組が不十分な場合には、臨時調査等でより一層の取組と改善状況の報告を求めるなど、指導等を強化する。

### ② 生産性向上に向けた生成 AI の徹底活用を含む行政 DX 等の業務見直しの推進

#### 【各府省等の取組】

各府省等においては、「行政の進化と革新のための生成 AI の調達・利活用に係るガイドライン」（令和 7 年 5 月 27 日デジタル社会推進会議幹事会決定）に基づく各府省等の AI 統括責任者を中心に策定した生成 AI の利活用ルール等を踏まえ、必要なリスク管理体制やセキュリティ確保等のルールを着実に整備・運用する。その上で、生成 AI 等の AI・デジタル技術が急速な革新を遂げている今をチャンスと捉えて、個々の業務の性質等を考慮しつつ、他府省等の優れた事例も参考にスピード感を持って、ガバメント AI の取組として各府省等に展開される生成 AI 利用環境「源内（げんない）」の利用を含む AI・デジタル技術の徹底活用を目指す。その際、事務次官以下幹部職員が AI・デジタル技術の率先した利活用や効果・意義の理解に努めた上で、強かにリーダーシップを発揮し、組織全体を巻き込んで、生成 AI の徹底活用を含む行政 DX に意欲的かつ計画的に取り組み、業務効率化・生産性向上を実現する。

あわせて、各府省等においては、各部局の長が中心となって、職場ごとの業務の棚卸しを行い、業務の廃止を含めて計画的に業務を見直すことが重要である。これらの実施に当たっては、政策の目的に照らして業務の全体像を俯瞰し、例えば、生成 AI に利活用可能なデータとなるようにあらかじめデータ収集方法から見直すなど、業務のスリム化や改善に取り組む。その際、AI・デジタル技術の活用のほか、外部委託や汎用型の業務アプリ等の外部サービスの活用の可能性も十分検討する。

### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、生成 AI・デジタルツール・外部委託の活用事例等を収集し、各府省等における取組推進につなげる。
- ・ 内閣人事局は、人事院と連携しつつ、業務見直しやデジタル化等に係る好事例の表彰を実施することで、各府省等における長時間労働の是正や業務見直しの実践を支援する。
- ・ 内閣人事局、デジタル庁及び人事院は、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（令和 7 年 6 月 13 日閣議決定）等に基づき、各府省等の共通利用システムとして勤務時間管理共通システムを整備するなど、人事管理業務のデジタル化の取組を推進する。

### ③ 府省横断的な業務の効率化

#### 【各府省等の取組】

各府省等は、国会関係業務について、例えば、以下のような取組により、デジタル技術の活用や適切なマネジメントによる効率化を進めるとともに、効果的かつ効率的な態勢によって業務を実施する。

#### <取組例>

- ・ コミュニケーションツールや府省等内ポータルサイトを活用した連絡の一元化、答弁資料の共同編集
- ・ 答弁資料の作成過程における生成 AI の活用
- ・ 答弁資料の印刷部数の削減
- ・ 答弁資料の作成開始段階における幹部職員の関与による方針の早期確定
- ・ 答弁資料案の了解先や合議先の合理化
- ・ 国会担当課の調整による府省等内の割り振りの早期確定
- ・ 府省等内における問登録や割り振り調整に係る制限時間の設定
- ・ テレワークや輪番制等の活用による適切な業務実施態勢の構築

また、各府省等は、複数省庁又は府省等内の複数部局にまたがる業務（法令等協議関係業務、査定・審査業務、調査・照会業務、法案等作成業務等）について、協議ルール（適切な期限等。以下同じ。）の遵守徹底やデジタルツールの活用等により、勤務時間を勘案した適切な作業時間の確保及び徹底した効率化を図る。特に他府省等に作業依頼を行う府省等は、できる限り対象府省等の作業が軽減され、勤務時間外の対応が発生しないよう、作業依頼の必要性や内容、タイミング等をよく精査するとともに、作業様式の工夫等を行う。

#### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、国会関係業務の効率化に資する取組事例等を収集し、各府省等における取組推進につなげる。
- ・ 内閣人事局は、各府省等に対して、協議ルール等の府省横断的なルール等の周知徹底を図るとともに、府省横断的なルールや制度について必要に応じて見直しを行う。

#### ④ 業務見直しの取組に対する人事評価への確実な反映

##### 【各府省等の取組】

各府省等は、業務見直しへの取組、実際の成果等について、見直しに携わった職員の人事評価に的確に反映させる。特に幹部職員・管理職員については、能力評価における重要マネジメント項目や業績評価におけるマネジメント評価の目標設定で留意されていることを踏まえて対応を行う。

#### ⑤ 人員配置等

##### 【各府省等の取組】

各府省等は、長時間労働対策の実施状況、超過勤務時間の状況等を踏まえ、各部局において真に必要な超過勤務手当の額及び人員を把握し、それに沿った府省等内における超過勤務手当予算の配分や柔軟な人員配置等を図る。これらの取組を行った上で、なお超過勤務手当予算や定員が不足する場合には、次年度の必要な予算・定員要求を行う。

### (3) 働く時間と場所の柔軟な選択の確保

あらゆる職員が、育児、家事、介護、病気治療、不妊治療、自己成長に向けた能力開発等を含めて生活と仕事を両立できるよう、取組を推進することが求められる。特に共働き世帯が増加する中、女性に限らず、男性の育児・家事参画を促進し、男女ともに子育てをする「共育て」社会の実現が重要である。仕事と生活の両立を図るためには、働く時間と場所の選択ができることが重要であり、働く時間と場所の選択を行う際には、職員は自らの仕事のパフォーマンスを最大限に発揮するという観点も踏まえる必要がある。公務組織においては「仕事と生活の調和」に資する制度やシステムの整備は着実に進展したが、これらを活用しやすい組織文化の醸成をそれぞれの職場において、なお図る必要がある。

このような認識に基づき、各府省等においては、以下の①～③について、自府省等の実態を把握した上で、それぞれの実情に応じた効果的な取組を推進する。

#### ① 柔軟な働き方の推進等

##### 【各府省等の取組】

テレワークについては、ハード面の整備は進んだが、「対面で説明を求められる機会が多い」、「テレワークを実施しづらい雰囲気がある」等の声があり、フレックスタイム制等についても、活用しやすい組織文化の醸成や制度活用時のマネジメントの在り方、手続の煩雑さ等に課題がある。

このため、各府省等の幹部職員・管理職員は、出勤とテレワークを組み合わせたハイブリッドワークやフレックスタイム制等を活用した柔軟な働き方を前提とし、情報共有や業務プロセス、業務の割り振りの見直し等を行うとともに、上司や幹部職員が自ら率先して活用するなど、積極的な働き掛けにより、テレワーク・フレックスタイム制等を利用しやすい雰囲気を醸成する。

また、各府省等は、令和8年度までに整備後順次導入予定の勤務時間管理共通システムを活用するなどの手段により、テレワーク・フレックスタイム制等の実施に必要な申請等の手続を簡素化する。

あわせて、各府省等は、幹部職員・管理職員が中心となって、計画的な年次休暇の取得を促進する。

これらを通じ、柔軟な働き方等を一層推進し、生産性高く持続的に働ける職場を実現する。

#### <取組例>

- ・ テレワーク活用時のマネジメント好事例の周知徹底
- ・ テレワークで対応可能な業務領域を拡大し、活用しやすい職場環境を創出
- ・ テレワーク環境に係る職員のニーズを踏まえた、サテライトオフィスの導入検討
- ・ 早朝の用務や深夜の国際会議等が予定される際に業務開始・終了時刻を調整する場合のほか、突発的・緊急的な案件等が生じた際に当番制とする場合等に、フレックスタイム制等を活用
- ・ 年間の年次休暇取得目標の設定や年次休暇取得計画表の活用の促進
- ・ 家族の記念日やこどもの学校行事等の職員のプライベートの予定等に合わせた年次休暇取得や、一定程度繁忙な期間が継続するプロジェクトの終了後の連続休暇の取得促進

#### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、テレワーク活用の好事例等を収集し、各府省等における取組推進につなげる。
- ・ 内閣人事局は、テレワーク・フレックスタイム制等の柔軟な働き方に係る制度等の利用に関する情報の提供を行う。
- ・ 内閣人事局、デジタル庁及び人事院は、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（令和7年6月13日閣議決定）等に基づき、各府省等の共通利用システムとして勤務時間管理共通システムを整備するなど、人事管理業務のデジタル化の取組を推進する。〔再掲〕
- ・ 内閣人事局及び人事院は、適切な行政サービスの提供を維持することを前提に、多様な働き方のニーズに対応するため、必要に応じて、フレックスタイム制等の勤務時間に係る制度の更なる見直し及び運用面の改善並びに勤務時間の短縮等を可能とする「無給の休暇」の導入・短時間勤務の拡大・時間に縛られない裁量的な勤務を可能とする制度の導入に向けた具体的な検討を行う。

## ②「共育て」等の推進

#### 【各府省等の取組】

性別等にかかわらず全ての職員が、仕事と子育て・介護・社会活動等を含む生活との両立のしづらさを感じることなく働き続け、能力を発揮できる職場環境の整備が必要である。他方で、男性職員の育児休業の取得率は近年増加しているものの、令和6

年度職員アンケート結果によれば、男性職員は育児に関わりたいという希望を十分にかなえられておらず、代わりに女性職員は希望よりも育児に注力せざるを得ないといった状況が生じているものと想定される。この背景には、例えば、「育児は女性が行うもの」等の固定的な性別役割分担意識の影響があり、その結果、男性職員の育児休業の取得期間が女性職員に比べて短いことや、育児休業からの復帰後も男性職員が継続的に育児に関わることが業務分担において考慮されていないこと等につながっていると考えられる。

特に「共育で」社会を実現するに当たって、各府省等は、「こども未来戦略」（令和5年12月22日閣議決定）、第6次男女計画等に定める目標を踏まえ、男性職員の育児休業取得率の目標及び男性職員の1か月以上の育児のための休暇・休業取得率の目標を設定し、あわせて、「男の産休」（配偶者出産休暇及び育児参加のための休暇）についての目標（全ての男性職員が「男の産休」を合計5日以上取得することを目指す）を設定する。その際、第6次男女計画及び「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」（令和元年12月27日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定。以下「取得促進方針」という。）を踏まえ、以下のような例により、男女ともに両立支援制度を活用することができるように取組を推進するとともに、育児休業後のキャリア形成を支援する。なお、それぞれの取組においては、過剰な配慮が職員の意向に沿わない結果につながる場合もあることに留意し、職員の意向を適切に把握する。

#### <取組例>

- ・ 「育児シート」などの両立支援制度の利用についての意向を把握する仕組み等を通じ、きめ細かく職員の状況を把握。このとき、育児は育児休業復帰後も継続することを踏まえ、女性職員に限らず、育児休業から復帰した男性職員に対しても、幹部職員・管理職員は、個々の職員の働き方の意向を十分把握し、本人の希望等に応じた業務分担に留意
- ・ 出産・育児期等の前後又は育児期で時間制約があるような場合でも、幹部職員・管理職員は、本人の意向を考慮して、働く場所や時間の柔軟化を図るとともに、人事当局も定期的に職員の意向をきめ細かく把握し、重要なポストの経験や必要な研修機会を付与
- ・ 育児休業等による代替業務を行った職員の確実な把握と人事評価への確実な反映
- ・ 育児休業から復帰した職員がスムーズに業務に戻るため、育児休業中であっても、職場や両立支援制度の情報等にアクセスできるよう、業務用メールアドレス等の利用の推進
- ・ 育児休業後のキャリア形成に向け、キャリアコンサルタント等の一定の専門的知見を有する職員等がサポートできる相談体制の構築
- ・ 育児休業後の具体的なキャリア形成等を目的に、先輩職員の経験談や外部講師からの講演等を内容とするセミナーや交流会等を実施

また、各府省等は、産前・産後休暇、配偶者出産休暇、育児参加のための休暇、介護休暇等の休暇や、育児短時間勤務、育児時間等の実態に応じて措置された定員（いわゆる「ワークライフバランス定員」。以下同じ。）を積極的に活用する。

各府省等は、職場の実態及び職員の利用のニーズを把握し、必要に応じて、庁内保育施設の整備を行う。また、庁内保育施設の利用を促進するため、職員に対して当該施設の入所状況等の情報提供を行う。

また、各府省等は、職員が利用できるシッターサービス等の育児関連支援サービスのメニューを充実させ、職員への情報提供を行う。

#### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、人事院と連携し、各府省等の男性職員による育児休業及び育児に伴う休暇・休業の取得状況を毎年度取りまとめ、公表する。
- ・ 内閣人事局は、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得促進に係る様式例を含む両立支援制度の周知・啓発、ハンドブックの作成やテレワーク・フレックスタイム制等の柔軟な働き方に係る制度等の利用に関する情報の提供を行う。[一部再掲]
- ・ 内閣人事局は、在職期間が1年以上であるなどの一定の要件を満たす非常勤職員に対する両立支援制度に係る情報の提供を行う。
- ・ 内閣人事局及び人事院は、育児休業の前後等におけるキャリア形成支援に係る相談の機会を設ける。
- ・ 内閣人事局は、取得促進方針や、両立支援制度及びワークライフバランス定員の活用状況も踏まえながら、引き続き今後のワークライフバランス定員の措置を検討する。
- ・ 内閣人事局は、庁内保育施設について、他府省等の職員による共同利用も促進させるため、府省等間の情報共有を行う。

### ③ 転勤に関する配慮

#### 【各府省等の取組】

転勤を通じて職員が様々な役割を担い、経験を得ることは重要である一方で、転居を伴う人事異動は、対象となる職員にとってワークライフバランスの妨げや新たな経済的負担になるなど生活環境に大きな変化を生じさせるものであり、人事管理や人材確保を困難にしている。このため、各府省等の人事当局は、人事配置の検討に当たって、職員のキャリアパスにおける転勤の必要性や育児・介護等の家庭の事情等について考慮した上で慎重に人選を行い、転勤をさせる場合には、職員本人の意向も確認しつつ、例えば、転勤の場所について現住所から通勤可能な圏内にする、転勤時期について育児・介護等の事情を考慮する、転居を伴う場合には可能な限り早期に内示を実施するなど、職員に対する十分な配慮を行う。

各府省等の人事当局は、職員の引っ越しに係る負担軽減のため、例年引っ越しが集中する年度末・年度初めにかけての転居を伴う人事異動については、国家公務員の引っ越しが3月及び4月期、特に4月1日の前後に集中している状況（令和7年実績）

も踏まえ、いわゆる「赴任期間」の更なる活用を推奨するほか、人事異動時期の分散も含め転勤に伴う引っ越し時期の分散に向けた取組を引き続き進める。

#### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、各府省等と連携して転勤の実態を把握するための調査を行い、人事上の工夫の事例等を収集することで、各府省等における取組推進につなげる。
- ・ 人事院は、転勤に対する職員の意識の変化や実情も踏まえ、公務上の必要性から不可欠な転勤をする職員に対する給与上のインセンティブ等について検討を行う。

### (4) 執務環境の整備

良好な執務環境を整備することは、職員の心身の健康の保持や効率的で生産性の高い魅力的な職場づくりにもつながる。

各府省等は、生産的に業務遂行できるよう、設備等のハード面に加えて、働き方に係るソフト面も併せて、オフィス改革を引き続き推進する。また、職員の勤務能率の発揮及び増進のためには、執務環境を適切な状態に維持・管理し、快適で安全な執務環境を確保する必要がある。

このような認識に基づき、各府省等においては、以下の①及び②について、自府省等の実態を把握した上で、それぞれの実情に応じた効果的な取組を推進する。

#### ① オフィス改革の推進

##### 【各府省等の取組】

各府省等において、例えば、「オフィス改革ガイドブック」(令和7年3月内閣官房内閣人事局策定)等のオフィス改革に係る知見や先行事例等も参考にして、それぞれの職場における業務の特性や状況、多様化する職員のニーズ等に合わせ、オフィスレイアウトの刷新、打合せスペース等のハード面での執務環境整備に加えて、仕事の進め方や意識等のソフト面の改革も併せてオフィス改革を引き続き推進する。

##### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、オフィス改革の事例や仕事の進め方等の工夫の事例等を収集し、各府省等における取組推進につなげる。

#### ② 快適で安全な執務環境の確保

##### 【各府省等の取組】

各府省等は、気象状況を考慮し、稼働時期や特定の設定温度にこだわることなく職員が快適で安全に勤務できるよう、空調設備を運用する。また、やむを得ず定時後も超過勤務を行っている職員がいる場合は、引き続き空調設備を用い、能率的な環境の中で勤務が行われるようにする。

### (5) ハラスメント防止等の推進

パワー・ハラスメント、セクシュアル・ハラスメント、妊娠、出産、育児又は介護に

関するハラスメント、カスタマー・ハラスメント等のハラスメントについては、その行為者を問わず、職員の尊厳や人格を傷つける許されない行為であるとともに、職員の心身の健康への影響によって、職員の能力発揮を損なうものである。

職員は、上司や部下を含めた組織内外の国家公務員を始め、行政サービスの利用者、事業者、報道機関、地方自治体、国会議員、外国政府や国際機関などの様々な関係者と職務において応対する機会がある。職員が職務において接する可能性がある全ての関係者との間におけるハラスメントを防止することは、安心・安定して公務に専念できる環境を確保し、「働きやすい」職場を実現する観点からも不可欠である。

このため、各府省等においては、特に以下①及び②について、自府省等の実態を把握した上で、それぞれの実情に応じた効果的なハラスメント防止のための取組を実施することにより、ハラスメントを許さない組織文化の醸成を行う。

### ① パワー・ハラスメント、セクシュアル・ハラスメント等の防止

#### 【各府省等の取組】

各府省等は、「パワー・ハラスメントを防止しパワー・ハラスメントに関する問題を解決するために職員が認識すべき事項についての指針（人事院規則 10—16（パワー・ハラスメントの防止等）の運用について（令和2年4月1日職職—141）別紙第1）」、「セクシュアル・ハラスメントをなくするために職員が認識すべき事項についての指針（人事院規則 10—10（セクシュアル・ハラスメントの防止等）の運用について（平成10年11月13日職福—442）別紙第1）」、「妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントをなくするために職員が認識すべき事項についての指針（人事院規則 10—15（妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントの防止等）の運用について（平成28年12月1日職職—273）別紙第1）」等について、職員に周知徹底するとともに、職員に対する研修の充実やハラスメントに関する相談体制の強化に努める。

パワー・ハラスメントについては、各府省等は、業務量の偏りをなくすとともに、パワー・ハラスメントの行為者にその自覚がない場合も多いこと等から、当事者間の認識の相違を解消するための手立てを講ずるなど、パワー・ハラスメントが行われることのない勤務体制や勤務環境を整備する。

セクシュアル・ハラスメントについても、各府省等は、新任管理者等（幹部職員、課長、室長、課長補佐及び係長相当職。以下同じ。）への昇任時にハラスメント防止に関する研修を確実に受講させるなど、セクシュアル・ハラスメントが行われることのない勤務体制や勤務環境を整備する。あわせて、各府省等は、国家公務員のセクシュアル・ハラスメント防止のための研修の受講割合（各府省等の本省課長相当職以上の職員の受講割合）について、第6次男女計画に定める政府全体の目標を踏まえ、取組計画において目標数値を定め、設定した目標の確実な達成に向けて取り組む。

また、これらのハラスメントに関し、幹部職員・管理職員としての適性が見られない者に対しては、他の職に充てるなどの厳正な対応を行う。

#### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、新任管理者等を対象としたハラスメント防止に関する研修を実

施する。

- ・ 人事院は、職員向け研修教材等の提供、国家公務員ハラスメント防止週間の実施、ハラスメント防止研修や相談員向けセミナーの開催、「相談員のための相談窓口」の運営等を通じ、各府省等のハラスメント防止等の取組を支援する。

## ② カスタマー・ハラスメントへの対策

### 【各府省等の取組】

カスタマー・ハラスメントについては、令和7年の労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（昭和41年法律第132号）の一部改正により、民間事業主に対して、カスタマー・ハラスメントの防止のための雇用管理上の措置義務が課されたところである。これに伴い、国家公務員については、人事院規則において必要な措置を定めることとしており、これを踏まえ、各府省等はカスタマー・ハラスメントを防止するとともに、発生時の事実関係の確認や職員の救済等迅速かつ適切な解決を図り、組織として毅然とした態度で対処するために必要な措置を講ずる。

### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、新任管理者等を対象としたハラスメント防止に関する研修を実施する。[再掲]
- ・ 人事院は、民間労働法制の施行時期に遅れることなく、カスタマー・ハラスメントについて必要となる取組を人事院規則に明記するとともに、各府省等がカスタマー・ハラスメントを防止し、組織として毅然とした態度で対処できるよう、各府省等におけるカスタマー・ハラスメント対策を支援する。

## Ⅲ. 女性職員を始めとする多様な職員の活躍推進

### 1. 女性の活躍推進のための取組

#### (1) 取組の方向性

政策・方針決定過程に男女がともに参画し、女性職員の活躍が進むことは、価値観の多様化が進む中で、様々な視点が確保されることにより、多様性が尊重される社会の実現のために不可欠なものである。同時に、より複雑高度化・多様化した社会のニーズにもきめ細かく対応することで、政策や行政サービスの質の向上や我が国の社会経済にイノベーションをもたらし、持続的な発展の確保にも資するものとする。

国は、民間に率先する立場として、女性職員の採用・登用の拡大に取り組むとともに、子育てや介護を担う職員を含め、男女問わず全ての職員の働き方改革によるワークライフバランスを実現するため、様々な取組を進めてきた。この結果、女性の採用割合や各役職段階に占める女性職員の割合は着実に増加しており、こうした女性職員が活躍し、登用が進められるよう、より一層加速して取り組んでいくことが必要である。

また、近年、国家公務員試験申込者数が減少する中、国家公務員試験申込者に占める女性の割合は増加し4割を超えており、女性の採用を着実に進めることが、公務組織にお

ける人材確保の観点からも一層重要となっている。

加えて、公務組織は全国に展開しており、各府省等の地方支分部局等において女性活躍の取組が進むことで、地域における女性活躍、女性にも選ばれる地域づくりへの貢献も期待される。

## (2) 女性の採用の拡大

各府省等は、多様な視点をいかした政策や行政サービスの質の向上及び持続的な人材確保の観点から、第6次男女計画に定める政府全体の目標を踏まえ、取組計画において目標数値を定め、設定した目標の確実な達成に向けて取り組む。その際、特に技術系区分の採用目標を念頭に置きつつ、女性の採用の拡大に向けた取組を進める。

### ① 国家公務員の魅力を発信する積極的な広報活動の実施

#### 【各府省等の取組】

各府省等は、内閣人事局及び人事院と連携・協力し、公務に期待される能力を有する多くの優秀な女性を幅広く採用できるよう、様々な広報活動等を戦略的に実施する。

特に技術系区分の国家公務員採用試験の女性志望者数の拡大に向け、各府省等においては、例えば、内閣人事局及び教育現場とも連携し、高校生といった早期の段階から国家公務員の理系分野への興味・関心を喚起する取組や、理系の女子学生を対象とした説明会・インターンシップ等を開催し、働き方改革の進展の状況や専門性をいかした多様なキャリアパス等を具体的に示すなどの取組を通じて、志望者数の拡大を図る。

#### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局及び人事院は、各府省等と連携し、理系、高校生や大学1、2年生の早期段階の学生、地方大学の学生などの幅広い層の女性に公務の魅力伝えるため、SNS (Social Networking Service) やオンライン配信等も積極的に活用し、イベントや座談会の開催、学校訪問、業務内容や働き方等が伝わる動画の配信などの様々な広報活動を戦略的に実施する。
- ・ 内閣人事局は、女性の採用状況を毎年度1回取りまとめ、公表する。

### ② 女性職員の中途採用拡大

#### 【各府省等の取組】

女性国家公務員の新卒採用の増加に伴い、女性職員の各役職段階への登用も進んでいるものの、各役職段階に占める女性職員の割合は、役職段階が上がるにつれて低い傾向にある。公務組織全体においても中途採用職員の重要性が増しているが、女性の採用においても、各府省等は、選考採用・経験者採用試験等を活用し、他府省等の専門的な知見を有する人材の採用事例も参考に、管理職員以上も含めた人材の採用・登用に積極的に取り組む。

#### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、多様な能力及び経験を持つ優れた人材を幅広く採用できるよう、

国家公務員における中途採用の女性志望者数の拡大に向け、より幅広い人材に中途採用情報や中途採用の女性職員の活躍事例の情報を発信するとともに、女性職員の採用・登用に資するよう、これらの情報を各府省等にも共有する。さらに、転職希望者の利便性向上を図るため、SNS やオンライン配信等を積極的に活用した府省横断的な広報活動を行う。

### ③ 中途退職した職員が再度公務において活躍できるための取組

#### 【各府省等の取組】

各府省等は、中途退職した職員に対して公務への復帰支援のための連絡窓口を周知するとともに、中途退職した職員の連絡先の把握及び中途採用情報の提供に努める。あわせて、選考採用・経験者採用試験等の積極的な活用を通じて、中途退職した職員が再度公務において活躍できる機会を創出する。

各府省等においては、例えば、自府省等内における中途退職した職員のアルムナイネットワークを構築するなどの取組を通じて、中途退職した職員の採用の拡大を図る。

#### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、公務への復帰支援のための連絡窓口に登録している中途退職した職員に対して各府省等の公募情報等を定期的に配信するとともに、各府省等に対して復職を希望する者の情報提供等を行い、中途退職した職員が再度公務において活躍できる機会を創出する。
- ・ 人事院は、迅速なアルムナイ採用を可能とする制度整備を行う。

### (3) 女性職員の計画的育成

#### 【各府省等の取組】

女性の採用が増加する中、女性職員の働き方に対するニーズも多様化している。女性職員のキャリア形成に係る意向は一人一人異なり、また、ライフステージや環境に伴い変化していくものであるが、出産後もキャリア展望を失わずに活躍できる時代に移行すべき時であることを踏まえ、各府省等の人事当局及び幹部職員・管理職員は、定期的に対話の機会を設けるなど、多様化している女性職員の働き方に対するニーズをきめ細かく把握し、生活とも調和させつつ、幹部職員・管理職員への登用も含めて着実にキャリア形成できるよう、以下のような例により、取組を推進する。なお、各府省等は、幹部候補育成課程対象者を始め高い意欲と能力を有する女性職員に対して、採用試験の種類にとらわれることなく必要な職務機会の付与や研修等の支援を行い、積極的かつ計画的に育成する。

#### <取組例>

- ・ 出産・育児期等の前後又は育児期で時間制約があるような場合でも、幹部職員・管理職員は、本人の意向を考慮して、働く場所や時間の柔軟化を図るとともに、人事当局も定期的に職員の意向をきめ細かく把握し、重要なポストの経験や必要な研修機会を付与〔再掲〕
- ・ 管理職員への登用促進のため、管理職員の候補となり得るような女性職員につ

いては、幹部職員等から、自己の経験等に基づいた助言、指導等を行うなど、キャリア形成に係る支援の実施

- ・ 管理職員を始めとする、育児・介護等も行いながら、着実にキャリアを形成している女性職員の多様なロールモデル事例が少ないこと等を踏まえ、女性職員のキャリア形成支援や能力向上を目的とした研修、キャリアパス事例や経験談の共有等の取組の実施
- ・ 育児休業から復帰した職員がスムーズに業務に戻るため、育児休業中であっても、職場や両立支援制度の情報等にアクセスできるよう、業務用メールアドレス等の利用の推進〔再掲〕
- ・ 育児休業後のキャリア形成に向け、キャリアコンサルタント等の一定の専門的知見を有する職員等がサポートできる相談体制の構築〔再掲〕

#### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、管理職員の事例を含む女性職員のキャリア形成に資するロールモデル・キャリアパスの事例を取りまとめ、各府省等へ共有する。
- ・ 内閣人事局及び人事院は、育児休業の前後等におけるキャリア形成支援に係る相談の機会を設ける。〔再掲〕

### (4) 女性職員の登用の拡大

#### 【各府省等の取組】

令和6年度職員アンケート結果によれば、この10年間で、性別に関係なく職員が活躍できる環境の整備が進んだと感じる職員の割合は約7割となっている一方、女性職員の幹部職員・管理職員への登用はいまだ進展の途上にある。各府省等は、女性職員の登用の拡大について、第6次男女計画に定める政府全体の目標を踏まえ、取組計画において目標数値を定め、設定した目標の確実な達成に向けて取り組む。その際、組織の中長期的な成長及び政策や行政サービスの質の向上のため、能力のある女性職員が活躍できるよう、各府省等の実情や課題等を踏まえながら、女性職員が十分に能力を発揮し活躍するための取組を進めていくことが重要である。

こうした取組として、各府省等の人事当局は、「庶務的な業務は女性職員に適性があるのではないか」といった固定的な性別役割分担意識や、「育児期だから重要なポストへの配置は本人にも負担になるのではないか」といった偏見・固定観念が存在していることを踏まえ、例えば、研修等の機会に自らの無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）に気付く機会を提供するなどの啓発活動等を実施し、幹部職員・管理職員の意識改革を進める。また、特定の業務に男性職員又は女性職員を多く配置する、女性職員の後任に女性職員を慣例的に配置するといった性別によるポストの固定化を解消し、必要な職務経験の付与等による計画的な育成を行うほか、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得等による「共育て」を推進する。

#### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、女性職員の登用の拡大に向けた管理職員向けの啓発活動を実施する。

- ・ 内閣人事局及び人事院は、女性職員の登用の拡大に向けた計画的なキャリア形成支援等の職員向けの研修を実施する。
- ・ 内閣人事局は、女性職員の登用状況を毎年度1回取りまとめ、公表する。

## (5) 女性職員の健康上の特性に係る取組

### 【各府省等の取組】

多様な職員が心身の健康を保持しながら生き生きと活躍するために、性差・年齢等に  
 応じた様々な健康課題についての、職員の相互理解が必要である。特に女性については、  
 月経、出産等、個人差は大きいもののライフステージごとに特有の健康課題が存在し、  
 これらが職務にも影響を与える場合もあることから、こうした健康課題に対する職員の  
 理解を促進する必要がある。

このため、各府省等は、心身の健康増進に関する各階層向けの研修等の健康教育の一  
 環として、女性職員の健康課題への理解促進に取り組む。特に管理職員及び新規採用職  
 員向けの健康教育に率先して取り組む。

### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、管理職員及び新規採用職員等向けに健康課題に係る研修を実施する。
- ・ 人事院は、効果的な相談支援体制の充実を図る。

## 2. 中途採用職員やシニア職員の活躍推進のための取組

### (1) 取組の方向性

少子高齢化が続き、公務を取り巻く行政課題が複雑高度化・多様化する中、公務組織  
 においても、多様な人材の能力や専門性等をいかしていくことが重要である。特に、女  
 性職員に加えて、今後増加が見込まれる中途採用職員及びシニア職員について、それぞ  
 れの知見や経験等を最大限いかし、活躍できるよう支援していくことが必要である。あ  
 わせて、これらの職員の多様な価値観を積極的に取り込み、政策や行政サービスの質の  
 向上につなげていく。

### (2) 中途採用職員の活躍推進

#### 【各府省等の取組】

国の機関等における一般職の国家公務員の採用者に占める中途採用職員の割合は近  
 年おおむね2割程度で推移するなど、公務組織における中途採用職員の重要性は増して  
 おり、中途採用職員がこれまで培った専門性や経験等をいかし、即戦力としてスムーズ  
 に活躍できるよう、中途採用職員の定着支援を強化していく必要がある。

上記を踏まえて、各府省等は、例えば、以下のような取組を推進し、中途採用職員の  
 活躍を後押しする。

#### <取組例>

- ・ 公務独特のルールや用語等の基礎知識、業務内容等に係る研修の充実
- ・ メンターの配置等、中途採用職員からの相談体制の整備

- ・ 中途採用職員同士の交流会、中途採用職員とプロパー職員との交流会

#### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局及び人事院は、各府省等において中途採用職員がこれまで培った専門性や経験等をいかし、公務組織で即戦力としてスムーズに活躍できるようにするための取組に資するよう、新たに組織に入った人材の早期離職を防止し、その人材が組織に早期に適応・定着し、能力を発揮するための支援（いわゆる「オンボーディング」）について事例の収集・提供等の支援を行う。

### （3）シニア職員の活躍推進

#### 【各府省等の取組】

少子高齢化が進み、生産年齢人口が減少する我が国においては、公務に限らず人材確保が困難となってきており、若年層だけでなく多様な人材がそれぞれの知識や経験をいかして活躍できるよう取組を進める必要がある。

そのような中、令和5年度から施行された国家公務員の定年の段階的引上げにより、今後も増加が見込まれるシニア職員が存分に能力を発揮していくことは、若年層を含む全ての職員の働き方改革の観点からもますます重要になっていくとの認識の下、知識・経験、技術、適性、気力・体力などの個々のシニア職員の様々な事情に配慮しつつ、シニア職員が意欲と「働きがい」を持ち、多様な知見をいかしながら存分に活躍できるよう、政府全体として、一層の取組を推進する必要がある。

上記を踏まえて、各府省等は、令和13年度の定年引上げの完成も見据え、以下のような取組を実施する。

#### <取組例>

- ・ シニア職員のキャリアデザイン等を支援する研修の自主開催等、各府省等の特性に応じた取組の実施
- ・ 既存の運用にとらわれない職務付与
- ・ 他の年齢層の職員との職務分担等の人事運用の見直し

#### 【内閣人事局等の取組】

- ・ 内閣人事局は、意識改革・貢献意欲向上のための研修等の実施や、きめ細かなシニア職員の実態把握・分析による各府省等の着実な取組の支援、民間企業等におけるシニア層の意欲向上策・活用策についての情報収集を引き続き行う。その上で、令和13年度の定年引上げの完成を見据えた必要な取組の検討を進める。

## IV. 推進体制等

### （1）各府省等における取組

#### ① 取組計画の策定

各府省等は、取組指針を踏まえて、事務次官等が強力なリーダーシップを発揮し、全府省的な討議を重ね、ワークライフバランス推進のための働き方改革及び女性職員を始めとする多様な職員の活躍推進のための改革を実行するための取組計画を策定

する（注1、注2）。取組計画には、各府省等がそれぞれの事情を踏まえ、効果的な取組内容及び取組時期を盛り込む。

## ② 推進体制

各府省等は、大臣、事務次官等の強力なリーダーシップの下、全府省的な推進体制（事務次官級又は官房長級以上の幹部職員を中心とした体制）を整備し、職員に対して、取組指針及び取組計画の内容の浸透を図るとともに、取組計画に基づく各種取組を着実に実行する。

また、各府省等は、引き続き本府省に取組指針の推進に係る事務の中核となる担当官を設置し、地方支分部局等においても、その実情に合わせて担当官を置くなど推進体制を整備する。

## ③ 実態把握の取組等

各府省等は、各種調査（職員に対するアンケート、エンゲージメントサーベイ等）を通じて、自府省等の実態や課題等の把握を行うとともに、各種取組の進捗状況等の定期的なモニタリングを行い、継続的に改革に取り組む。

また、各府省等は、意欲ある職員が業務見直しを始めとする働き方改革に関する議論と情報共有を行うことができる場を設け、その提言等を可能な限り自府省等における取組に反映する。

## ④ 公表、フォローアップ

各府省等は、取組計画を公表するとともに、取組計画に基づく取組状況をフォローアップし、原則として毎年度1回公表する。

# (2) 内閣人事局における取組

## ① 職員アンケートの実施

内閣人事局は、国家公務員の「働きがい」、「働きやすさ」、勤務継続意向等に係る省庁横断的な職員の意識調査（職員アンケート）を実施し、各府省等による状況把握及び課題分析に資するような調査結果等の提供を行う。

## ② 取組指針の職員への浸透のための施策

内閣人事局は、職員が当事者意識を持って働き方改革に取り組むことができるよう、職員への取組指針の浸透に関する施策を総合的に推進する。

## ③ 公表、フォローアップ

内閣人事局は、各府省等の取組状況を取りまとめ、公表する。取りまとめに当たって、取組状況の公表のためのひな形（様式例）を作成し、各府省等へ提供する。

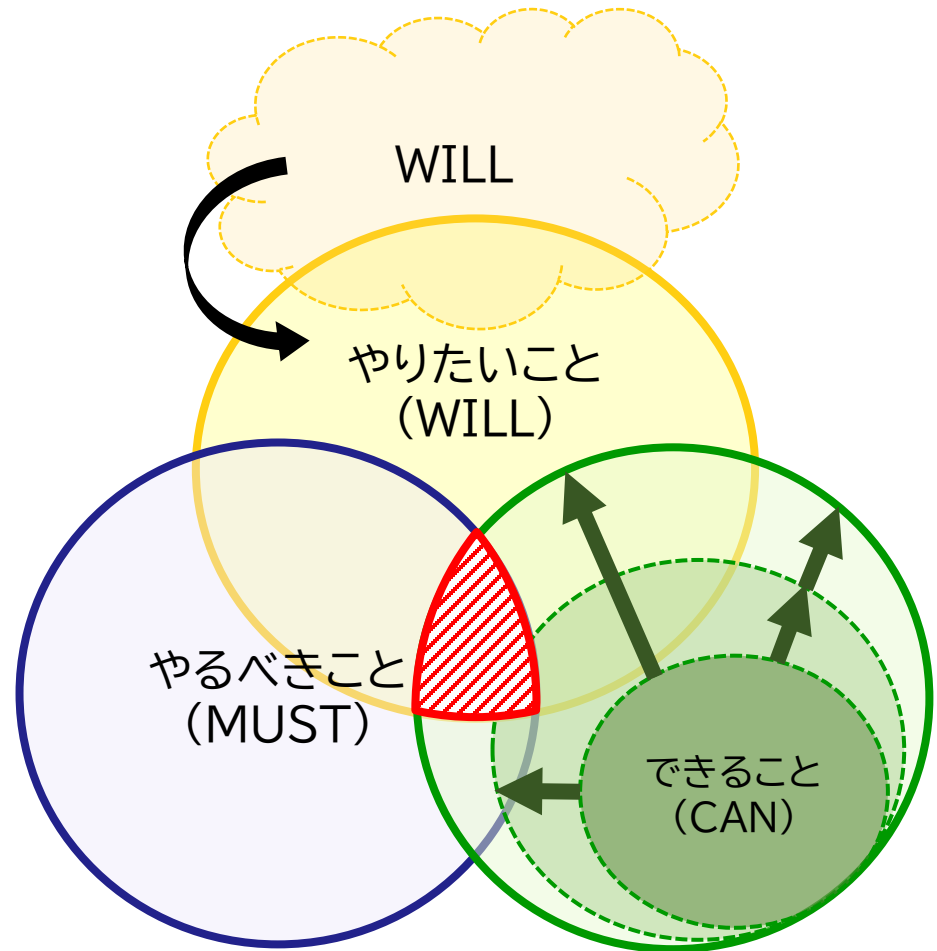
# (3) 国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針の改正

取組指針は、必要に応じて改正することとする。

(注1) 取組計画は、次世代育成支援対策推進法（平成15年法律第120号）及び女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく特定事業主行動計画を一体的に策定することも可能とする。その場合、次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画の策定等に係る内閣府令（令和6年内閣府令第95号）及び女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく特定事業主行動計画の策定等に係る内閣府令（平成27年内閣府令第61号）に定められている項目を中心に、項目に応じて非常勤職員を含む人事管理を行っている単位ごとの状況把握と課題分析を行うこと。

(注2) 取組計画においては、「こども未来戦略」、第6次男女計画等における政府目標を踏まえた、自府省等における女性職員の採用・登用に関する目標数値、男性職員の育児休業取得率、男性職員の1か月以上の育児のための休暇・休業取得率、「男の産休」5日以上使用率及びセクシュアル・ハラスメント防止のための研修の受講割合の目標数値を定めること。また、目標数値の状況は、取組状況とともに公表すること。

職員・幹部職員・管理職員・人事当局が連携しつつ、職員の「やりたいこと(WILL)」を言語化するとともに、「できること(CAN)」を拡張し、組織の「やるべきこと(MUST)」へ重ね合わせ、職員の「働きがい」を高める



職員は内省により自らのWILLを明確化・言語化

- 職員のWILLを把握・受け止め、言語化や俯瞰を支援

職員の主体的なキャリア形成に向けた意識醸成

- キャリア形成の意義・必要性についての基礎的な知識付与、自己理解を深める機会提供
- 中長期的なキャリア形成支援

職員自身の業務に対して自分なりに意義付け

- 組織のMUSTを丁寧に発信・伝達(意義付け、背景説明)
- 業務上のMUSTを適切に役割分担・職務付与
- 異動時等の配置の趣旨説明

職員の成長・キャリア形成に向けた能力・スキル向上

- 困難度の高い目標への挑戦支援、職務付与・権限委譲、部下職員へ強み・成果を肯定的に伝達するフィードバック(ポジティブフィードバック)等
- 研修等の学びの機会や主体的に挑戦できる機会確保・周知

全般

- 職員との雑談や1on1などの対話等、様々なコミュニケーション機会の提供
- 心理的安全性が高く、風通しのよい職場づくり、職場の連帯感の醸成
- 職員に対するアンケート等による職員の「働きがい」の状況把握、当該結果の職員へのフィードバック、「働きがい」を高める取組の検討・見直し