⑸　労働時間の短縮

○　トップダウンで導入した19時前退社の徹底による働き方の転換は、特に女性のためを意図したわけではなかったが、結果的に、女性の活躍に向けて決定的な施策であったとされている。

B社人事部長の話

（19時前退社の徹底は）社長指示を受け、根回しもなく導入したのですが、社内ではやはり反発もあり、人事部の電話が鳴り止まない状態でした。しかし、毎日、全国の支店から19時以降残っていた人数等を人事部に報告してもらい、守られていない支店に徹底させるということを繰り返し進めました。

施策の結果、実働時間は確実に減り、集中して仕事を仕上げるため、日中は相当密度が濃くなったと思います。業績という意味でも、導入以前と比較して低下は全くみえませんでした。「ワークハード・ライフハード」で、仕事もプライベートも全力で頑張るという会社の考え方が伝わったのではないでしょうか。

○　所定外労働時間が多いなどの男性の働き方をどうするかが、今後の取組の方向性として重要であるとされている。

A社ダイバーシティ担当部長の話

女性ばかりにフォーカスされがちですが、女性がしっかりと働ける職場は、男性にとっても労働時間が短くて、家事や育児への参加が可能な職場だと思います。当社でも男性の育児休業取得者はまだ一桁しかいません。これからの10年は、女性が活躍する職場は男性も働きやすい職場と考え、その実現を目指していきます。

第３節　まとめ　―公務における女性登用等の取組への示唆―

前記の民間企業４社の調査・ヒアリング等の結果は、公務における女性登用等の取組を検討する上でも、極めて示唆に富む内容であると考えられる。

1　女性の活躍の場を広げる

これまで女性が必ずしも十分に活躍することができなかった組織から、女性が仕事でその力を十分に発揮できる組織へと変わっていくことが必要である。そのためには、女性を組織の戦力としてしっかりと採用した上で、その職域を拡大し、さらに、女性が出産期・育児期等を迎えても、仕事と安心して両立できる仕組みの整備がまず前提となる。

このため、女性の活躍推進に積極的に取り組む企業では、勤務本拠地や職種を社員が選択する制度を導入する、まず女性の採用強化を図った上で管理職等の数値目標を設定する、男女を問わず能力主義で登用するなどの取組を行っている。

2　トップの明確な意思により人事運用を変える

経営トップの意思表示や会社の経営方針で、女性の活躍が必要な理由と方向性を明確に打ち出すことにより、組織内に積極的な取組が浸透していく。

3　管理職を見据えて計画的に職務経験を付与する

これまで男性社員には自然に行われていたのと同様に、女性社員に対しても、実績を上げる機会や、若い時期から職域を限定せず幅広く職務経験を計画的に付与する取組が行われている。

また、女性が自ら昇進を目指すよう、女性の活躍を社内周知すること、昇進を目指す意義を若い社員に伝えることが行われている。

4　女性固有のハンディが影響しない弾力的な人事管理を行う

育児を行う女性社員は、どのように両立支援施策を充実させたとしても、現在の状況のままでは、仕事と育児を両立していくことに困難さを伴う。休業からの復帰直後は緩やかな働き方も用意しつつ、早期に基幹的戦力に復帰する動機付けを行うなどの工夫に加え、年次にとらわれず、男性とは異なる時期でも同じ業務経験ができるような人事運用を行うことが有益とされている。

5　男性も働きやすい職場

女性が基幹的戦力として働きやすい職場とするためには、男性にとっても労働時間が短く、家事や育児への参加ができる職場にする必要がある。このため、全社員に対する一定時間退社の徹底や、男性の家事・育児への積極的な参加に向けた取組が進められている。

コラム：B社経営トップインタビューより（抜粋）

ビジネスモデルが変わる中、男性であれ女性であれ、全社員が活躍できるようにするために何が必要かと考えた時に、取り組んだのが19時前退社の徹底でした。

私も若いときに何時に帰れるか分からないという状態が続き、若気の至りで、「こんなに遅くまでやるのは間違っている」と支店長に文句を言って喧嘩になったこともあるくらいで、夜遅くまで働くことは納得できないとずっと思っていました。毎日この時間に終わると決まっていれば、みんな時間効率が高くなるし、退社後の計画も立てられるし、子供がいる人も含めて、特に女性が働きやすくなるはずだから、そこはどうしてもやろうと取り組みました。

100年以上続いた働き方を変える取組ですから、導入にはものすごい抵抗がありました。副社長以下役員が私のところに来て、「社長、いろいろなことをおやりになって大変素晴らしいと思いますが、これだけは絶対無理です」「仕事はどんどん増えているのに早く帰れなんて矛盾している、文句が来ると思いますよ」と言われたのですけど、「ダメだ、これは絶対やる」と。そのためには徹底してやるということで、毎日、各支店から何時に支店の鍵を閉めて退社したか、人事部に報告するよう言いました。

調べると、支店長たちも残業代が付く若い人たちは早めに帰して、あとはコストのかからない管理職が働いているわけですよ。だから、「この制度はあなたたち管理職のためだよ」と厳しく言い続けた結果、２、３か月ぐらい経ったらほとんど19時までに終わるようになりました。

今の人たちは、評価がきちんと数字で出るから、無駄な時間を過ごさない。だから、我々が働いていた時より、実質的にはみんな密度の濃い働きをしているんです。

結果的に、懸念されていた問題は全然起こりませんでした。例えば、「20時に必ず電話をしなければいけない大手のお客さんがいる」と言ってきた社員には、「会社がこういう方針になったので、18時半か、翌日朝一番の電話にできませんかと頼みなさい」と言いました。担当者が必死で説明しても、従来どおりでなければいけないとおっしゃるお客様はいないはずであり、特に長くお付き合いしているお客様は必ずわかってくださるはずだと。

実際には、そんな大手のお客様を担当しているのはトップセールスの社員ですから、きっちりとご了解を取り付けました。当たり前ですよ、説得できる能力があるからこそトップを維持できているわけです。

第３章　諸外国における女性国家公務員の採用・登用の状況と課題

人事院は、平成26年１月から２月にかけて、イギリス、アメリカ、ドイツ、フランス、韓国及びスウェーデンの６か国における女性国家公務員の採用・登用の状況と課題について実地調査を行った。

第１節　イギリス

1　現状

⑴　女性国家公務員の在職状況及び管理職員・幹部職員への登用状況等

国家公務員の在職者に占める女性職員の割合は、今から30年前の1984年には既に47.7％に達しており、その後、1993年に半数を超えて以来、過半数を維持している（2012年は53.1％）。

一方で、上級公務員（課長級以上のポストを占める職員）に占める女性の割合は1984年には5.3％と、在職者全体に占める女性の割合の９分の１程度であった。その後、1992年に初めて10％を超え、1990年代後半からは毎年平均１％以上のペースで割合が上昇し、2012年には35.0％となっている。このうち、部長級以上に占める女性の割合は31.4％である。

また、幹部要員を計画的に採用・育成することを目的とした採用試験であるファストストリーム試験において、合格者に占める女性の割合は1990年代後半から平均して５割程度であり、男女の差はみられない。

⑵　問題点・課題

公務における女性、多様な人種、障害者等の登用を推進することを目的として2008年に発表された「公務における平等推進・多様性尊重のための戦略」（詳細は後述）においては、国家公務員の在職者全体に占める女性の割合に比べて上級公務員に占める女性の割合が低いことから、トップ200（事務次官及び局長級の職員）を含む上級公務員への女性の登用の拡大が課題であるとしている。