これらの取組に加え、2013年からは係員から課長補佐級までの女性、多様な人種、障害者等を対象として、新たに「機会平準化プログラム」という１年間の人材育成課程が開始された。同プログラムは受講者に対して個人のキャリア計画を考える機会を与えることを目的としており、メンタリングやコーチングのほか、省の枠を超えて日常業務と異なる行政分野での業務体験などを提供している。

エ　社会の代表性

「社会の代表性」とは、公務が2020年までにイギリス社会の多様性を適切に代表できるようにするための取組である。その中期的な目標として、女性、多様な人種、障害者等の登用の数値目標を設定し、進捗状況を６か月ごとに公表することとしており、その状況に応じて各省と目標を調整しつつ、目標の達成を図っている。女性については、2013年までに上級公務員の39％、部長級以上の34％とすることを目標としている。

3　実施した施策の評価と今後の取組

上級公務員に占める女性の割合が35.0％まで上昇してきたのは、長年にわたり、両立支援制度の活用を図ってきたこと、トップのリーダーシップに基づく女性登用に取り組んできたこと、組織的な人材育成の機会の提供や組織文化の変革などの取組を推進してきたことなどの成果と考えられている。

今後は、現在取り組んでいるもの（前記２⑶参照）のほか、トップ200のポストへの女性の登用を更に進めるため、例えば事務次官に昇進するには、最低２省庁での勤務経験や長時間労働を伴う本省の大臣秘書室ポストでの勤務経験が必要であるといった、典型的な昇進ルート以外からの登用が課題とされている。

第２節　アメリカ

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

アメリカの連邦政府の職員の在職者に占める女性の割合は、1998年以降についてみると、43％から45％の間で推移している。これに対して、職業公務員の最上位層である上級管理職（課長・部長級、Senior Executive Service）に占める女性の割合は、1974年には約２％であったが、1990年には9.5％、1998年には20.1％、2012年には32.6％と着実に上昇してきている。また、中間管理職に占める女性の割合は、1974年には約５％であったが、1990年には約18％と増加し、1998年には27.7％、2012年には38.3％となっている。

⑵　問題点・課題

現在でも在職者に占める女性の割合に対し、上級管理職に占める女性の割合は下回っているものの、メリットシステム保護委員会（ＭＳＰＢ）は2011年の報告書で、連邦政府においては、他の条件が同じならば昇進の可能性に男女間の差はほとんどないとしている。

このように昇進の可能性に男女間の差がほとんどなくなったものの、連邦政府においては、女性からの性別による雇用差別の訴えも引き続き多数寄せられており、継続的な取組が求められるとしている。

2　女性の採用・登用促進のための具体的な施策の展開

⑴　社会的な背景

アメリカにおいては、かねてより人種差別が大きな社会問題として存在してきたことを背景に、1964年に主に人種差別の解消を目的とする公民権法が制定されたが、同法の雇用機会均等に関する規定においては、使用者の、人種等による雇用差別だけではなく性別による差別についても禁止しており、雇用機会均等委員会（ＥＥＯＣ）の主導の下、様々な取組が行われている。

⑵　公務における取組の経緯

人事制度の概要

○　職業公務員の人事管理は、成績主義に基づいて行われ、採用・登用は、能力、知識及び技能のみに基づいて行われることとされている。

○　職業公務員の採用や昇任は、原則として個別のポストへの応募により行われている。これは、上級管理職についても同様である。

○　局長以上のポストは、政治任用とされており、職業公務員の最上位は、上級管理職である。上級管理職の平均勤務年数は23年程度である。なお、上級管理職の10％以内は政治任用とされている。

連邦政府における女性の採用・登用施策は社会全体の取組と同様に、アフリカ系やヒスパニック系などのマイノリティを対象とした施策の一環として取り組まれてきた。

ア　女性の採用・登用施策の法制化

1964年に制定された公民権法においては、連邦政府は公民権法上の使用者として位置付けられていなかったが、大統領令等により、連邦政府の人事政策として、均等な雇用機会の提供、性別などによる差別の禁止、積極的措置（アファーマティブ・アクション）の実施等が定められた。

1972年の雇用機会均等法の制定に伴い、連邦政府における雇用に関して特に規定を設け、人種や性別等による差別を禁止し、各省庁に女性を含むマイノリティ雇用計画を策定し実施することを求めるとともに、その計画を担当する雇用機会均等担当官の配置を求めた。従来、一部の職種で結婚した女性の退職を求める慣行など、性別に基づく雇用差別が行われていたが、雇用機会均等法等を根拠とした訴訟の提起や、雇用機会均等担当官による取組等により、徐々に性別に基づく雇用差別が解消していった。

イ　女性の採用・登用施策の体制整備

1978年の公務員制度改革法により、連邦政府職員の女性又は各マイノリティの割合を、アメリカ全体の労働力人口における女性又は各マイノリティの割合と同じ水準とすることを目標とし、連邦政府において女性又は各マイノリティの割合がその目標を下回る状況を「過少代表」と定義し、各省庁における組織、職種、階層ごとにその解消を目指すこととした。

この改正に伴い、ＥＥＯＣは、連邦政府における人種や性別等による雇用差別の訴えの処理を担うとともに、マイノリティ雇用計画の指針を策定することとなり、各省庁は、ＥＥＯＣが示した指針や過少代表の状況を踏まえ、雇用機会均等担当官が中心となって、マイノリティ雇用計画を策定、実施することとなった。また、人事管理庁（ＯＰＭ）は、公務員制度の所管官庁として、各省庁が計画を策定し実施する際の支援や実施状況の評価及び監査を行い、その結果を連邦機会均等採用計画報告書として、議会に提出することとなった。

マイノリティ雇用計画は、各省庁に、積極的措置を求めている。積極的措置とは、具体的には、募集・広報活動、在職者に対する研修やメンタリングなどの能力開発機会の提供、管理者に対する意識啓発などである。マイノリティ雇用計画では、成績主義を優先する観点から、クォータ制を導入せず、女性や各マイノリティに対する採用過程における得点の加算措置などの優遇措置も行っていない。

ウ　女性の採用・登用の障害の解消への取組

マイノリティ雇用計画の下、各省庁では、女性や各マイノリティの雇用機会を提供するに当たっての障害を特定し、それを解消するための行動計画を策定・実施し、それら行動計画の効果を評価するという一連の取組を行ってきている。

その際の障害の発見は、例えば、過少代表の状況など雇用統計によるものや、女性や各マイノリティからの訴えなどがきっかけとなる。こうした障害は、必ずしも明確な差別を行うものに限らず表面上中立的な政策、指針、慣行の場合もあるとしており、保育施設の未整備、固定された勤務時間やいわゆる「ガラスの天井」もこうした障害といえる（コラム参照）。また、一たび障害が特定されれば、各省庁は対策を検討、実施することとしている。