⑶　育成計画の弾力化

女性職員が出産・育児等のライフイベントにより職務からの離脱を余儀なくされる時期は、人によって様々であり、マネジメントに必要な特定のポストや研修を同期採用者と横並びで経験しなければ将来的に管理職に昇進できないとする固定的な人事管理では、能力ある女性職員にその機会を失わせることにもなる。管理職となるために必要な職務を経験させる機会や研修受講の機会を年次等にかかわらず柔軟に設定することにより、休業等による職務経験の不足を回復させ、チャレンジする機会を付与することが必要である。

3　女性職員の意識・意欲へのアプローチ

女性職員の意識・意欲を改革するためには、人事評価の際の面談など、機会をとらえて組織の戦力として活躍することへの期待を伝え、激励することが必要なことは当然であるが、それに加え、仕事をすることの意義や面白さを見いだせるような職務付与を行うことを通じて、キャリア形成と結婚、出産、育児等のライフイベントとの調和について女性職員自身が真剣に考える契機を提供することが重要となる。

目標とする将来像とそれに至るルートが見え、かつ仕事の面白さも体験することができる状況をキャリアステップの初期段階に創り出すことにより、家庭責任との両立というハードルを超え、仕事にチャレンジしようという女性職員の意識・意欲を高めることが可能となると考えられる。

⑴　キャリアパスの「見える化」　～ロールモデルの育成・周知と相談体制の充実～

行政職俸給表㈠における女性の本省課室長相当職以上の者は３％、本省課長補佐・地方機関の課長相当職以上で5.3％であり、職種によっては、さらにその割合は低くなっていると考えられる。このような状況で、女性職員が身近にロールモデルを見いだすことは困難な場合が多いと考えられることから、人事当局が職域や職務段階に応じて多様なロールモデル像を設定し、それにふさわしい職員を提示し周知する方策（座談会・講演会の設定、イントラネット等での体験談の掲示等）を講じることが必要である。また、いまだにふさわしい人材のいない職域等においては、その育成を図ることが急務である。

さらに、メンター制度の活用などにより、将来のキャリア形成や、それに必要な日々の職務遂行に当たっての姿勢等について、女性職員が相談しやすい環境を整えることも必要となる。組織の側からメンターを指定するのみではなく、先輩職員との交流の場を設定するなどにより、女性職員が相談しやすい者を自ら選択できるような契機を提供することも工夫すべきであろう。

このような取組は、既に女性の管理職が40％近くになっているイギリス等においても実施が奨励されている。

⑵　仕事の面白さを経験できるポストへの採用後早い段階での配置

女性職員の能力・適性、さらには意欲を見極めつつ、採用後の早い段階で、仕事の面白さを経験できるポストへ配置するなどの人事配置上の工夫も必要となる。庶務的な業務や会計処理など、従来女性職員が担うことの多かった職務にのみ採用当初から続けて配置することは、能力ある女性職員から仕事の魅力を経験できる機会を奪い、家庭責任を負いながらも仕事にチャレンジしようという意欲を失わせる要因となるため、避けるべきである。

第３節　取組を進めるに当たって

女性職員の採用・登用の拡大を図るに当たっては、実効性のある目標の設定と達成状況の真摯なフォローアップを通じた着実な実施が肝要。

1　目標の設定による着実な実施

第３章で取り上げた諸外国では、女性の採用・登用の推進に当たって、一定の目標と達成までの期間の目安を示して、その実現に努力する方式を基本としているが、これらの国々においては、単に数値目標等を設定するにとどまらず、その目標の達成を目指して、多様で積極的な取組を、その結果を検証しつつ、長年にわたり積み重ねてきたことにより、成果を上げているものと考えられる。

我が国においても、同様の方式により女性の採用・登用の拡大を進めてきた。このような進め方は、平成15年６月20日の男女共同参画推進本部決定において「2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30％程度となるよう期待する」とされて以来、女性国家公務員の採用・登用の拡大等に関する指針（平成23年）においても引き継がれてきたものであるが、10余年にわたるこのような取組にもかかわらず、女性職員の採用・登用はなかなか進まない状況にある。諸外国に比べ、我が国において成果が十分に上がっていない背景には、目標設定が必ずしも実態に即したものではなかったこと、現状を具体的に変えていくためのＰＤＣＡが的確に行われてこなかったこと、などがあると考えられる。したがって、女性職員の採用・登用の拡大を進めるためには、引き続き諸外国でも取り組まれてきた現行の方式を採ることが適当であり、その実施に当たっては、単に目標を立てるのみではなく、目標の達成状況を監視するとともに、目標を達成できなかった場合に、達成できなかった要因を検証し、障害を取り除きながら進めるというＰＤＣＡサイクルにのっとった取組を行い、毎年、具体的な改善を実現していく必要がある。

2　人事当局の責務

本章第２節においては、女性職員の登用拡大のために必要と考えられる様々な取組を、職員の意識調査の結果も踏まえつつ、働く環境、管理者・人事当局の意識・姿勢及び女性職員の意識・意欲の三つの切り口から提示したところであるが、これらの施策を進めるに当たって最も重要な役割を担うのは、組織の人事当局である。

欧米諸国の公務における人事管理は、公募制を基本とする中で、昇進に当たっても、まず職員が自らの意思に基づき上位のポストに応募することが前提となるのに対し、我が国においては、昇進を含む職員の異動・配置及び育成は、人事当局の主導の下で行われることとなる。配置や育成のみならず、女性職員の意識・意欲を向上させるためのロールモデルの設定等、管理者の意識啓発、さらに超過勤務の縮減を始めとする働く環境の整備などを行うことは、人事当局の役割であり、女性職員の登用推進の成否は、その姿勢にかかっていることを認識しつつ、地方の組織も含め全省的な体制の下、計画的かつ継続的な取組を進めるべきである。

終わりに

この報告で言及した取組は、女性がその能力を十分に発揮できる環境を作ることにより、その活躍を促進しようとするものであり、女性をその能力以上に評価し、採用・登用を進めようとするものではない。既に着手しているものも含め、改めて現在の状況を踏まえて必要かつ重点を置くべきと考えられる取組を整理したものであり、それらは必ずしも新規のものに限らないが、女性の採用・登用が我が国よりはるかに進んでいる諸外国の現在の状況も、長年にわたり様々な取組を地道に積み重ねてきたことが実を結んだものであることに留意すべきであろう。

我が国における女性国家公務員の採用・登用の拡大についても、一時的な取組に終わらせることなく、政府の重要課題と位置付け、着実に前進させていくことが必要であり、人事院としても人事行政の専門機関として、積極的に取り組んでまいりたい。

資料１　平成24年度における年齢階層別離職率（行政職俸給表㈠適用職員）

