

## はじめに

### ～今、なぜ改革が必要なのか～

明治初年における大蔵省設置から 140 年余、中央省庁改革における財務省発足から 10 年の月日が経とうとしている。この間、大蔵省・財務省は、自らの使命（ミッション）を果たしてきたであろうか。

その答えは簡単ではない。政府がその時々々の経済・財政状況に応じ、様々な施策を実施する中で、財務省は常に一定の役割を果たしてきた。その一方、顧みれば、国民からは、時にその推進する施策について批判を浴び、また時にその組織のありようについて厳しい目を向けられもした。財務省においても、これまで改革への提言が幾度か行われ、様々な試みもなされてきた。こうした取組みの中には未だ不十分なものもある一方、時代とともに、新たに対応すべき課題も生じている。

2009 年の衆議院総選挙を契機に、戦後初めて、本格的な政権交代が実現した。その後、政治主導の下、政権運営における「政」と「官」の在り方について見直しが行われ、財務省のみならず、いわゆる「霞ヶ関」全体を取り巻く環境が大きく変わりつつある。

また、我が国は、経済規模において近く中国に抜かれ世界第 3 位になることが確実視されている中、デフレや先進国で最悪の財政赤字に直面していることに加え、人口減少社会が到来しており、活力回復が急務となっている。この厳しい時にあって、財務省が、将来とも健全で活力ある経済及び安心して豊かな社会を実現するために必要な質の高い政策を提言できる組織となるためにどうしたらよいか、今改めて問い直す必要が生じている。

さらに、明治以来続いてきた国家公務員制度についても、省庁間の縦割りや硬直的な人事運用、「天下り」といった弊害が指摘され、大きな変革を迫られている。しかし、公務員が職務に専念し、精励できるような制度の全体像はまだ明らかでない。このため、中堅若手の間にも、このままでは活力ある公務の維持が困難になるのではないかとといった将来不安が広がってきており、また公務を志す若者に

躊躇を感じさせる事態となっている。

こうした状況の下、本年1月に就任された菅財務大臣より、事務次官の下、プロジェクトチーム（以下、「PT」）を編成し、「財務省の新たなビジネスモデルの構築」を財務省自らが提言を行うよう、その際、財務省だけでは解決できない問題についても議論するよう御指示を頂いた。その後、省内公募により、1月29日にPTのメンバー20名が選出された。

本PTは、前述の大臣の御指示を大きなチャンスと捉え、財務省が国民の信頼を得、また政治の理解の下で、適切に任務を果たしていくため、今後の「財務省」の「役人」の在り方として、見直すべきものは大胆に見直すべきではないか、失ってはならないものは何か、見直しのためには何をすべきかといった点について、有識者のヒアリングや諸外国政府や国際機関への調査を精力的に実施しつつ、検討を重ねてきた。

財務省は変わっていかなければならない。見直すべきは大胆に見直し、「新たなビジネスモデル」を構築しなければならない。

以下は、財務省改革PTによるそのための提言である。

## 1. 今後の「財務省」の「役人」の在り方

～見直すべきは大胆に見直し、「新たなビジネスモデル」の構築に向けて～

### (1) 財務省の使命（ミッション）

財務省の使命とは何か。—この報告は、この問いに始まり、この問いに終わる。

財務省の使命は、財務省設置法第3条に規定された財務省の任務を、時代の要請の下で具体化していくことである。具体的には、財務省は、政策評価の一環として、「納税者としての国民の視点に立ち、効率的かつ透明性の高い行政を行い、国の財務を総合的に管理運営することにより、健全で活力ある経済及び安心で豊かな社会を実現するとともに、世界経済の安定的発展に貢献する」という使命を掲げている。

(注) 財務省設置法第3条

財務省は、健全な財政の確保、適正かつ公平な課税の実現、税関業務の適正な運営、国庫の適正な管理、通貨に対する信頼の維持及び外国為替の安定の確保を図ることを任務とする。

また、政策評価においては、こうした使命の下、財務省の組織運営方針として、「高度な専門性に裏打ちされた、効果的・効率的かつ透明性の高い行政運営を実施するための組織の維持・構築」が掲げられている。

こうした財務省の任務を果たすための使命については、今も、そして将来もその根幹は変わらない。その一方で、個別の政策目標については、時の経済・財政状況に応じて不断の見直しが行われるべきものである。

しかしながら、財務省の使命、そして政策目標について、財務省職員一人一人が果たして明確に意識しているであろうか。目先の仕事にとらわれる余り、ややもすればその使命を意識せずに日々の執務を行っており、真に国民に必要な政策は何かといった視点を失ってはいまいか。PTメンバーも自ら問い直してみた。

財務省が数多くのより困難な政策課題に直面する中であっては、財務省職員一人一人が、財務省の使命に折に触れて立ち返りながら、自らの仕事の方向性を確

認していくことが重要であり、各々の業績目標への落とし込みを行っていくことが強く求められる。そのためには、人事異動などの節目をとらえて、各局各課ひいては各人のレベルにおいて、この使命に立ち返るための機会を設けることが不可欠である。そうした機会における議論を通じ、使命を再確認することにより、初めて組織一丸となった政策課題の実現が可能になるということを、まず強く訴えたい。

## (2) 政治主導の下での役人の在り方

国の在り方に係る重要な政策決定は、国権の最高機関である国会の審議を経て決定される。その主体が国会議員であることは論をまたない。議院内閣制の下での行政官の役割は、各行政分野における専門性・中立性・継続性を特色とし、組織的ネットワークをもって大臣・副大臣・政務官がリーダーシップを発揮し、政策が実現されるよう補佐することにある。

具体的には、各分野における政策課題の認識（企画）、採り得る政策手段の検討（立案）、関係者との調整、政策の決定、実施といった政策形成の各段階において、行政官は、個々の国民、民間企業、研究機関、外国政府といった様々な主体と情報や意見の交換を行う。それを大臣等に報告し指示を受けるといったプロセスを繰り返すことにより政策が形成されていくこととなる。こうしたプロセスにおいて、「政」と「官」の両者が協働して作業することは不可欠であり、既に述べた財務省の使命も、こうした営みの中で実現されるべきものである。

他方、政権交代以前の政策形成過程においては、財務省を含めた行政官が大臣等の補佐役ながらも、ややもすると関係各方面との重要な調整等、本来大臣等が担うべき役割までも実質的に行ってきたのではないかとの見方があった。昨年9月の政権交代以降、こうした従来型の「政」と「官」の在り方について見直しが進められている。ただし、その見直しの過程で、行政官が必要以上に萎縮し、行政官の本来果たすべき役割を果たせていないのではないかとの指摘もある。

かかる状況を踏まえれば、政治主導の下、財務省の行政官は、直接国民に負託

を受け大きな政策決定を行う大臣等に対し、専門的見地等からそれを補佐するといった本来的役割を再認識すべきである。すなわち、政治的中立の下、専門的かつ多角的に検討された質の高い政策をまずは大臣等に提言していく「積極的提言型」を旨とすべきと考えられる。ただ、そうした場合であっても、大臣等を中心とした政策実現過程で、「政」と「官」の信頼関係の下、財務省の行政官が関係者との調整において、一定の役割を果たしていくことは引き続き求められる。

我が国経済社会を取り巻く状況が日々刻々と変化する中、時宜を得て必要な施策を講じていくためには、財務省職員が、変化や挑戦に臆することなく、常にリベラルで自由闊達な議論を行い、指示を待たずとも検討を積み重ね、その成果を提言していくことは不可欠である。財務省職員が、国民のために必要とあらば、寝食を忘れて職務に専念するその姿は、今も、またこれからも、変わることがあってはならない。財務省職員たる者、「平日にデートも家族サービスもするが、いざとなれば、寝食を忘れてやる」といった高い志を持ち続けなければならない。

### (3) 国民から信頼される財務省になるために

財務省の任務は、国民から負託を受けたものであり、国民から信頼される財務省となるためには、職員一人一人が、納税者としての国民の視点に立った行政を行うことができるよう不断の努力をしていく必要がある。このため、財務省の殻に閉じこもることなく、常に一人の国民としての視点を持って、各界との交流を始めとした霞ヶ関を越えた多様な経験や各種施策の執行現場の経験を積み、政策に係る一次情報に触れ、職員自らの専門性を向上させること等を通じ、質の高い政策を柔軟に発信していくべきと考える。

一方、従来の財務省では、「平日のデート」など中々想定できない状況にあったが、それは「無定量・無制限」の業務を当然のこととしていた結果、ともすると「調整業務」に必要以上にコスト（人と時間）を割いてきたことや「国会業務」などによる見方がある。こうした中、国民から信頼される組織となるためには、職員一人一人が、民間企業同様のコスト意識を持ち、不断の業務効率化に努

めることを通じ、得られたリソース（マンパワー・時間）を、人材育成や政策提言能力の向上のために組織として再投資し、より質の高い政策という形で国民に還元していくことが不可欠となる。このような努力を通じ、今後財務省は、専門的かつ多角的に検討された質の高い政策を提言していく「積極提言型」となるのである。

無論、これに向けた改革の取組みは、政治の理解なくしては実現できない。財務省だけで実現できる部分もあれば、政府全体で取り組むべき施策、さらに国会でのご議論を経て初めて実現できる提言も少なくない。さらに、取組みの中には、公務の公正性・中立性を確保しつつ、財務省の使命を果たしていくため、職員が誇りと安心を持って公務に精励できる環境を整備する視点も欠かせない。これらを踏まえた以下に掲げる種々の提言が、霞ヶ関全体の在り方への問題提起と将来的なあるべき方向性の一助となることを期待している。

今後、財務省は、事務次官を中心として、本報告書における提言を着実に実現する体制を省内に設置する。そして、引き続き不断の業務見直しを推進することを通じ、「財務省のビジネスモデル」を大胆に再構築し、「志が高くオープン」で、「多角的検討を経た質の高い政策を柔軟に発信する」、「国民から信頼される」組織とならなくてはならない。

**M（モチベーション） O（オープン） F（フレキシブル）、これがまさに我々の目指す「財務省（Ministry of Finance）改革」である。**

## 2. オープンかつ専門性の高い組織の構築を目指した人事制度や体制の見直し ～OPEN：7つの壁を乗り越えるために～

大蔵省設置から140年余の年月が過ぎる中、無意識のうちに、財務省の内外に、種々の「壁」が出来てしまったのではないだろうか。「官と民」、「職種・年次・男女」、「ジェネラリストとスペシャリスト」、「縦割りの組織」、「中央と地方」、「国民と財務省」、「世界と財務省」の間に見られる7つの「壁」である。これらの壁は、財務省の限られたリソース（マンパワーや時間）を有効活用し、人材や政策提言能力を向上させ、質の高い政策を国民に還元していく上での障害となる。

このため、財務省がオープンかつ専門性の高い組織となるためには、こうした「壁」を乗り越えていくための職員一人一人の意識改革が不可欠となるが、長年の間に無意識に形作られた「壁」を乗り越えるには、単に個々の職員の自主性に任せるだけでなく、組織を挙げた対応が必要となる。そのための取組みを、以下提言する。

### (1) 「官」と「民」

10年ほど前の大蔵省の不祥事以降、「官」と「民」の関係については、透明性の高い関係の構築が求められた。これを受けて、両者間の透明な情報交換のためのルールが決められたが、情報交換を含め自ずから消極的にならざるを得ず、「官」と「民」の間の障壁も無意識のうちに高くなっていった。

その後、我が国経済社会を取り巻く状況が多様化・複雑化する中、国民生活に直結する施策を所管する財務省にとっては、各種施策に係る民間の一次情報をより的確に入手し、専門性をより一層向上させる必要を生じたが、必ずしも十分な対応が採られてきたとは思われない。むしろ業務の繁忙もあって、職員が内向きになる余り、本来国民の最も関心の強い施策を担当し、納税者に最も近いはずの財務省が、むしろ国民から遠い存在になっていたかもしれない。

こうした状況を踏まえ、財務省職員一人一人が、各界との交流や執行現場での

経験を含めた霞ヶ関を越えた多様な経験を積み、政策に係る一次情報に触れることで自らの専門性を向上させる。財務省として、その保有する人材と情報をよりオープンなものとすることにより、官民の相互理解を深める。これにより「信頼の輪」が広がり、国民から信頼される組織となることが可能となる。

**提言 1：官民交流を双方向で抜本的に拡大する。**

(注) 現在、交流派遣 3 名、交流受入 10 名。

**提言 2：高い専門性かつ即戦力が求められるポストへの外部人材登用を強化する。**

(注) 現在、国債市場・外国為替市場といった分野で登用中。

**提言 3：試験制度見直しを契機として、中途採用を推進し、幹部登用への途を開く。**

(注) 平成 24 年度から、国家公務員試験制度の見直しが実施される予定。

本来、民間の労働市場における流動性が十分に高ければ、官民の間でも質量ともに十分な相互交流が自ずから生じようが、一般に指摘されているように、現下の日本市場は流動性が未だ十分でない。このため、まずは高い専門性かつ即戦力が求められるポストについて、公募等により外部人材の登用を強化するのに併せて、企画立案セクションも含めた幅広い分野で、官民人事交流法に基づく官民交流等を双方向で抜本的に拡大する。今後、民間労働市場の流動化の進展を見極めつつ、国家公務員試験制度における中途採用試験の導入を契機として、中途採用を推進し、その評価に応じ、幹部登用への途を開くべきである。

**提言 4：大学・民間シンクタンク・国際機関・他府省との共同プロジェクト等を通じ、官民共同の政策アイデアを創出する。**

**提言 5：民間との勉強会等を通じ、職員レベルでの外部との意見交換を強化する。**



財務省が役割を果たすべき政策課題の中には、長期的・分野横断的な視点に立った高度な専門性が求められる課題が増加している。こうした中、後述する政策ユニット（提言 16）等を活用し、大学・民間シンクタンク・国際機関・他府省との共同プロジェクト等を実施することを通じて、官民共同の政策アイデアを創出・提言する。また、職員の意識改革の一環として、民間との勉強会等を通じて、職員一人一人のレベルでも外部との意見交換を強化・推進していくことを通じ、「開かれた財務省」を実践していく。

## (2) 人事等（職種・年次・男女を越えた適材適所）

財務省においては、本省と外局を合わせ7万人超の職員が業務に従事している。これらは、本省・国税庁に採用された職員と各地方部局（財務局・税関・国税局）に採用された職員から構成されている。各地方部局において採用されるⅡ・Ⅲ種職員は、特定の専門性を意識し、地元での勤務を希望している者が大半であるが、意欲と能力のある者のうち、財務省本省勤務に抜擢される者もいる。これは、各地方部局で専門的業務を担う優秀な人材を各地域で確保する一方、全国の優秀な地方人材を本省に抜擢するシステムとなっている。

霞ヶ関における人材育成は、業務運営上必要となる専門性と管理能力を得るために必要な能力形成を、組織内で行うことを基本としてきた。特に幹部職への登用については、課長補佐・企画官・課長といった管理能力がより必要とされる職務を経験していく中で、長い時間をかけて管理職としての能力形成と選抜を行う仕組みが機能してきた。年次を念頭に置いた人事運用は、こうした能力形成の一つの尺度として役割を果たしてきた側面がある。

他方、人事運用の適正規模を踏まえた、職種別の採用や年次を念頭に置いた人事運用が、ややもすると人事の硬直化を招き、適材適所の人事を行う上での妨げになっている場合があるのではないかとの見方がある。

さらに、各府省においても、また地方部局でも未だ女性職員の登用が十分に進んでいない、また女性職員を増やすべきとの指摘がある。特に財務省においては、

大蔵省時代から、女性の採用数が少なかったこともあり、女性職員を計画的に育成するとの認識が薄かったこと、家庭生活において家事負担等が女性に偏りがちな中、「無定量・無制限」な業務が家庭生活との両立を一層困難にさせてきたことなどがその要因ではないかと考えられる。男女共同参画が進んだ現下の社会情勢の下、財務省全体が組織内の多様性を確保しつつ、政策立案能力をより一層高めていくためには、女性職員について、採用から登用までを意識した育成を着実に推進することが不可欠である。

**提言 6：能力・実績主義に基づく登用を行う中、ポストと職種・年次との結び付きを緩和し、職種や年功にとらわれない人事運用を行う。**

**提言 7：職種を越えた部内公募制（海外ポストや研修を含む）を導入する。**

平成 19 年 7 月に成立した「改正国家公務員法」に基づき、能力・実績主義の人事管理を徹底する観点から、昨年 10 月から、能力評価（職務を遂行するに当たり発揮した能力を把握した上で行われる勤務成績の評価）と業績評価（職務を遂行するに当たり挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価）が、全府省で統一的に実施されている。

今後は、この新たな人事評価制度の下で実施される能力評価と業績評価により、徹底した能力・実績主義に基づく登用を行う。特に、職種や年功にとらわれることなく、意欲と能力のあるⅡ種・Ⅲ種職員の幹部職への積極的な登用を引き続き進めていくとともに、これまでの人事運用の在り方を見直し、より適材適所の人事配置を可能とする一定の幅を持った運用を行う。

具体的には、本省庁内のポストや国際機関等のポスト、その他研修機会について、ポスト等の業務の性質や求められる能力・経験等を考慮しつつ、職種を越えた部内公募制を導入する。

**提言 8：管理職登用時等における部下からの評価の実施（フィードバックシートの導入）により、新たな人事評価制度を補完する。**

上述の通り、昨年 10 月から、能力・実績主義の人事管理を徹底する観点から、新たに能力評価と業績評価が、全府省で統一的に実施されている。この新たな人事評価制度には、上司以外の職員からの評価（いわゆる「360 度評価」）は勘案されていない。

他方、評価制度は、日頃からの上司と部下の間の双方向での良いコミュニケーションがあって初めて正しいものとなるが、省内においては、評価者たる上司が、部下と十分なコミュニケーションを取れているか、部下との間に何らかの問題を生じていないか、生じている場合に適切に解消に導いているかといった点について、疑問が呈されるケースも見受けられる。

民間企業からのヒアリングによれば、人事評価に成果主義を導入したのを契機に、上司以外の職員からの評価を人事評価に導入した。しかし近年は、評価事務コストが膨大な割に本人の気付きとならない、評価者と被評価者が事前に交渉するといった弊害から、現在評価の際の参考情報や幹部登用の際の本人へのフィードバックといった活用に止めている例が多いと聞く。

こうした状況を踏まえ、まずは管理職登用時において、部下からの評価を実施する。この評価を本人にフィードバックすることで、管理者としての意識を促し、人事評価を補完することとする。そして、そのフィードバックシートの活用拡大については、その効果とコストを見極めた上で、推進する。

**提言 9：ワーク・ライフ・バランスの組織文化を根付かせる中、組織的なサポート体制を整備し、男性による育児休業取得を推進する。**

育児休業を始めとした子育てに関する制度の大半は、既に制度上は、男性も利用可能である。しかしながら、財務省において、実際に男性がこうした制度を利用した例は数少ない。男性による制度利用をキャリアの中断とみなす風土からく

る心理的抵抗は大きく、利用に踏み切れないといった声も聞かれる。

具体的には、組織的なサポート体制を整備し、男性による育児休業の取得を特別視しない組織文化を根付かせる中、短時間取得も含めた男性による育児休業の取得を実現・増加させる。

**提言 10：女性の採用担当官による採用活動を着実に推進する。**

財務省の女性職員数は現在増加傾向にあるが、財務省職員 7 万人のうち女性職員の割合は 16%程度、本省庁約 2,400 人のうち 12%程度に止まっており（21 年 4 月現在）、幹部における女性職員の比率も低水準に止まっている。女性職員の一層の活躍が待たれるところである。こうした状況を踏まえ、本省庁内における女性の採用担当官を設置し、女性職員の採用を着実に推進する。

**提言 11：女性のキャリアブレイク対策として、女性の育児中の在宅勤務、スタッフ職の活用を実現する。**

**提言 12：官民を通じて利用可能な保育施設の創設を検討する。**

**提言 13：女性職員の幹部職への登用推進に向け環境を整備する。**

財務省の女性職員からは、産休や育休からの復職に当たっての制度は充実しつつあるものの、長期に利用するにはやはり躊躇を感じる、産休・育休の後に即職場復帰することに不安があるといった声が聞かれる。このため、女性が就業を継続するための環境整備を含め、育休等からの円滑な職場復帰に向けた方策（キャリアブレイク対策）を講じる必要がある。

具体的には、育休後直ぐに職場に復帰するのではなく、育休を一部短縮し、職

場復帰前に一定期間業務に慣れるための在宅勤務の試行を検討していく。また、復職の際、拘束時間の長い国会対応の必要の少ないスタッフ職等を増設・活用していく。さらに、今後増加が予想される育休取得後の女性職員の本格的かつ将来的な業務復帰に備え、ニーズを踏まえつつ、庁舎建替え時における官民を通じて利用可能な保育施設の創設を検討する。

これらの育児期の支援体制整備のほか、財務省改革P Tの提言が、総体として、男女を問わず「やりがいのある働きやすい職場」の実現につながり、女性職員の数が増加していくことを通じ、女性が長期に勤務する可能性も高まることが期待される。今後、このような環境整備を進めるとともに、先に述べた能力・実績主義に基づく任用を行っていく中で、女性職員の長期的育成が進展すれば、自ずから女性職員の幹部職への登用が進むはずであり、またそうでなくてはならない。

### (3) ジェネラリストとスペシャリスト

財務省の職員には、財務省の行政に関する深い専門知識と経験が求められるため、組織として、各分野で高度な専門性を持った「スペシャリスト」としての人材育成に注力する必要がある。但し、ここで求められるスペシャリスト像は、組織の中で通用する言葉で語る専門家ではなく、社会において必要とされることを適切に見極め、普遍性のある言葉で説明する「ジェネラリスト」としての高い能力を兼ね備えたスペシャリストである。

これまで財務省では、業務に必要な専門知識について、業務経験（O J T（on-the-job-training））の中で、体で覚えることを基本としてきた。また、1～2年の在職期間での異動によって多様な職務を経験することで、特定の分野にとどまらない幅広い視野を持った「ジェネラリスト」としての高い能力形成を目指してきた。

このような仕組みは、各部局が各分野で定められた所掌の下で、既存の業務知識に基づいて業務をこなすことには成果を上げてきた。しかしながら、与えられた仕事をこなすことに特化せざるを得ないような場合も多く、変化の速度が速い

分野において、「積極的提言型」の行政官の役割を果たすために必要となる高度な専門性の形成については、その大部分を自助努力に委ねてきた面がある。

民間に出向中の職員の指摘にもあったように、部局間連携による円滑な業務運営や、幅広い視野を持った人材育成のためにも、多様な業務を体で覚えるOJTは新入省者などには引き続き実施する必要がある。しかし、留学や研究派遣を含めた研修（OFF-JT（off-the-job-training））についても、単に付随的なものとして位置づけるのではなく、個人が業務をこなすこと（政策実務の経験の機会）と考えること（より深い専門性の形成の機会）を往復することにより、普遍性を伴った高度な専門性を追求する組織文化を定着させていく必要がある。

**提言 14：多様な経験を積ませる人事異動（OJT）を引き続き推進し、部局間連携を強化する。**

**提言 15：必要に応じ異動サイクルの長期化を図り、専門性に配慮した任用を実施する。**

引き続き、将来に向けて幹部候補を育成していくためには、特定の分野に限らない多様な経験を積ませる人事をOJTの一環として行う一方、高度な専門性の育成といった観点から、個々の職務の性格と本人の自主性に留意しつつ、必要に応じ、同一分野での在職期間を現行（1～2年程度）から長期化を図る。

**提言 16：産学官協働による「政策ユニット」を創設する。**

財務省が役割を果たすべき政策課題の中には、財政及び社会保障制度の将来展望、国際的な不均衡、地球環境問題への対応など、長期的・分野横断的な視点に立った高度な専門性を求められる課題が増加している。これらに対応するため、大臣官房及び財務総合政策研究所に、政策実務の経験者と民間・学界と協働する

新たな「政策ユニット」を設ける。

具体的には、数年間の時限を設け、関連部局で政策実務を経験した企画官・課長補佐クラスがリーダーとなり、民間企業や研究者及び省内から多様な経験・知識を有する者を募ることでチームを構成する。チームは、関連部局と緊密に連携しつつ、学界・民間の有識者との意見交換や実情の把握、国際会議への参加等により、質の高い政策研究及び提言を行い、業務経験を普遍化・体系化する。特に、高度な学術的知見を要するテーマについては、大学や国際機関等との間で複数年度にわたる共同プロジェクトを実施する。

**提言 17：財務総合政策研究所等を活用すること等を通じ、研修（OFF-JT）を充実する。**

業務に必要な高度な専門知識や、政策の利害得失を普遍的・体系的に理解するための分析手法については、職務上の必要性や職員個人の能力形成に関する意欲・計画を踏まえた上で、財務総合政策研究所における「経済理論研修」等の内容の充実や参加機会の拡大によって、効率的な能力形成を支援する。

また、業務に関する専門知識については、省内の政策部局担当者を講師とした研修機会を充実させ、各部局の具体的実務として知っていてしかるべき内容を予め組織的に共有することを通じ、OJTを可視化・効率化する。

**提言 18：研修充実の一環として「ランチミーティング」や「研究会」への出席に係る緩やかな義務付け等を行う。**

財務総合政策研究所の主催する外部の専門家や有識者を招いた「ランチミーティング」や「研究会」などは、高度な専門性を得ると同時に視野を広げる契機となるものである。このため、職務上の関連を有し、関心を有する職員の参加が出来る限り可能となるように配慮するとともに、例えば、業務の繁閑を勘案しつつ、

各部局の職員に対し、一定期間内における特定回数のお出席を緩やかに義務付けることのシステム化等を通じて、各局の企画立案などと積極的に連動させつつ、こうした研究会等の活性化を図る。

(注1) 緩やかな義務付け (イメージ)

例えば、「テーマ選択は各人の自由としつつ、原則、各四半期毎に最低1回出席。但し、業務の繁閑によっては、原則にかかわらず、年に計4回出席」といったものが考えられる。

(注2) 「ランチミーティング」について

財務総合政策研究所において、省内外から様々な知見を有する研究者等を講師に招き、職員を対象に、今後の研修や業務のためにインプットをする機会として、昼休みの時間帯に開催している(平成21年度に33回開催)。テーマは、財政、金融、国際経済等、多岐にわたる。

#### (4) 縦割り (組織・意識)

役所は「縦割り」で問題が多いとよく言われる。有識者の中からは、「役人は自分の職務を最優先に専念すべきなのだから『縦割り』である方がむしろ自然であり、そうした『縦割り』から生ずる弊害を調整するのが政治家の役割である。」との指摘もあった。また、責任体制を明確にするために組織の分担を定めることは、官民を問わず大組織では当然のことであるとの指摘もあった。

他方で、不可避的に分業体制をとる大組織が、それぞれの分野で前例踏襲に陥ったり、調整が十分に行われず多角的な検証が不十分といった政策が実施されることで効果的・効率的な問題解決につながらないといった事態を生じないように留意することも、政策の質を高める観点から必要である。

「縦割り」には府省間と省内の部局間の両方の問題がある中で、PTメンバーにより、財務省内の「縦割り」について議論した際には、「必要に応じて十分な調整が行われており、『縦割り』を感じない」という意見がある一方、共通のテーマを取り上げた資料が複数部局で個別に作成されていたり、省内に存在する国際関係資料が効率的に共有されていない例も見られる等、「知」の共有が不十分なのではないかとの指摘があった。また、情報共有や調整に後ろ向きの対応を取



る意味での「縦割り」意識が横行している印象はないものの、他分野の知見の欠如等により調整の必要性を忘れ、政策の質を上げる上で妨げとなっているとの意見もあった。結果として、政策課題の明確な設定や取組み体制の構築がないことにより、自発的対応が不十分となっている場合があるのではないかとの指摘もあった。

我が国経済社会が複雑化する中、財務省が質の高い政策を決定・発信する「積極提言型」の組織を志向するには、部局の壁を越えた調整や積極的な連携が欠かせない。業務に忙殺される大組織に無意識に生ずる連携や調整の不足が、政策の質の向上の妨げとなることには警戒すべきである。

このような観点から、「縦割り」の弊害を随時、解消できるような仕組みを工夫することで、政策発信や課題対応がより効果的・効率的に出来るようにすることが必要である。

**提言 19: 部局横断的課題に対応するトップダウンの省内PT立上げ時の部内公募制を恒常的に採用する。**

**提言 20: 部局横断的課題に対応するボトムアップの「省内ベンチャー」立上げを奨励する。**

複数部局が協同して取り組むことが適切な課題のうち、その問題の所在が組織として既に認知されているような課題については、トップダウンのPTが立ち上げられてきた。こうした場合のメンバーの選考については、職員の自主性を尊重し、部局や年次等を越えたより適切な人材の能力を結集するとの観点から、今回のPTと同様、省内公募制を採用する。

他方、複数部局が協同して取り組むべき課題でありながら、問題の存在が組織として必ずしも認知されていないような場合には、年代や役職を問わず、担当者がその発意によるボトムアップで、課題と部局が協同すべき理由等を省内の部局横断的な会議に報告し、その後有志によるチームを立ち上げて検討を重ねた上、

そこで得られた成果を省内幹部へ報告するといった「省内ベンチャー」の奨励を図る。

**提言 21：部局横断的な国際的課題への対応を強化するため、新組織を整備する。**

近年、財務省の関わる国際的な政策課題について、例えば、気候変動・環境問題であれば、予算（環境政策予算）、税制（炭素税）、関税（環境関連国境措置）、国際金融（排出量取引）など、国際局が所掌する政策の枠を超え、部局横断的な対応を戦略的に構築していくことが求められるものが増加している。こうした中、海外の諸状況を多角的に分析しつつ、政策についても総括的に企画・立案していく国際担当の新組織を整備する。

**提言 22：府省間交流を双方向で促進する。（他府省職員の本省査定部局への登用、本省職員の内閣官房や内閣府への出向）**

霞ヶ関において、「縦割り」の問題がより大きく感じられるのは、各府省間の「縦割り」であり、そうした組織が「縦割り」であることに伴い生ずる「縦割り」意識が各職員にも根強いことから、それによる弊害が、業務の重複や非効率を生んだり、重要な政策課題への対応を困難にしている場合が少なくないとの議論があった。

他方、霞ヶ関における「縦割り」の弊害を最小限にするため、府省間交流の一層の推進を図る観点から、各府省の政策に密接に関わる本省の査定部局に、各府省からの職員を登用するとともに、財務省職員も様々な行政分野に精通するため、内閣官房や内閣府を始めとした各府省に出向する機会をより一層充実させることとする。

## 提言 23：イントラネットを活用した情報共有を推進する。（省内 Wikipedia の創設）

例えば、財政問題について、主計局は予算の観点から、主税局は税制の観点からパンフレットを作成しているように、複数部局に関連するような政策課題であっても、各担当部局が自らの所掌のみに関する情報を調査し、当該部局内のみストックするケースが散見される。国際化・高度化する政策課題に対応していくためには、政策課題へのお互いの問題意識や、諸外国の経済政策等に関する情報、種々の政策分析を積極的に共有することが有益であり、かつ、場合によっては調査事務の重複を避け業務の効率化を図るメリットもあるため、情報共有のための体制を推進することが望ましい。そのための省内に点在する「知」を有機的に組み合わせるべく、プラットフォームをイントラネット内に創設して、職員が情報や意見を逐次掲載することを奨励し、検索機能も付加することで、閲覧者が他局作成も含めた基礎的な調査情報・資料に簡便にアクセスできるような省内 Wikipedia（オンライン百科事典）を創設する。

### (5) 中央と地方（本省庁と地方部局）

現在、財務省本省庁において勤務する約 2,400 名のうち、約 1,900 名程度は地方部局からの出向者である。各地方部局（財務局・税関・国税局）におけるⅡ・Ⅲ種採用職員の大半は、本来、地元での勤務を希望する者であるが、勤務実績を踏まえ、意欲と能力のある者の中には、財務省本省庁勤務に抜擢される者がいることは既に述べた。

こうした本省庁勤務者の中には、当初は、これまでの仕事との違いに戸惑いながらも、仕事の意義、役職を問わず自由闊達な議論を重ねながら組織を挙げて政策を実現していくこと、及びそれに向けた精密な調査や分析に魅力を感じ、長期間にわたる勤務の後、要職を占める例もある。

但し、本省庁と地方部局とでは業務内容や事務量に違いがあることに加え、本省庁では、国会関連業務を始め他律的な要因もあって自らの業務を計画的に進め

ることが難しく、在庁時間も長くなることから、地方部局からの出向者の中には、勤務状況の変化に対する戸惑いや不安を感じたり、本省庁での勤務にやり甲斐を見出せないなど、勤務を継続することに魅力を感じなくなっている者も多い。

また、地方部局への出張ヒアリング等では、地方部局から抜擢された者の中には、公務の要請から各人の採用部局とは関係のない部局に配属される場合もあり、本省庁で数年勤務した後に現場に戻った際、本省庁での勤務経験が必ずしも活かされていないのではないかと、本省庁における勤務により蓄積された制度全般にわたる知見や経験が正当に評価されていないのではないかとといった指摘があった。

他方、本省庁職員にとっても、政策に係る一次情報の宝庫である執行現場の経験が、質の高い政策提言のために大いに役立っているとの指摘があった。

**提言 24：地方部局からの出向者のキャリアパスを確立する。（地方に戻り易いキャリアパスの見える化の推進）**

財務省が多角的かつ専門的な検討に裏打ちされた質の良い政策を提言していくには、地方部局採用者のうち意欲と能力のある者が本省庁に登用され、政策の企画立案業務に貢献することが引き続き不可欠である。このため、次世代を担う若手職員が安心して本省庁に勤務した後地元に戻ることができる環境を整備し、こうしたキャリアパスを予め地方部局職員に見えるようにする必要がある。

具体的には、地方部局での採用段階から、原則として本省庁勤務経験が幹部登用の条件であるとの方針を明らかにする。そして、採用後は、状況に応じ本省庁勤務が複数回あり得ることを事前に説明し、本省庁への出向の際にも、改めて職員本人に出向の意義を十分に説明する。また、本省庁から採用部局に戻ることが想定される場合には、状況に応じ、一旦は採用部局と関連した本省庁部局を経験したり、再び本省庁に戻る可能性を用意するなど多様なキャリアパスを工夫する。このように、本省庁勤務経験を正当に評価するとともに、その経験を採用部局に戻った際に活かせるよう配慮していくことも一案である。他方、本省庁出向後長

期に亘り本省庁に在籍し、企画立案等制度全般に亘る知見や経験を得た優れた職員については、これらを執行部門に活かす観点から、正当に評価し、採用部局に戻る際に抜擢人事を行う。

**提言 25：地方部局からの出向者の不安を解消するため、引継書の作成、文書整理を徹底するとともに、本省庁業務に係る導入研修を充実する。**

本省庁と地方部局との業務内容や事務量の違いから、地方部局からの出向者の中には、勤務状況の変化に対する戸惑いや不安を感じる者が多い。特に、地方ヒアリングによれば、本省庁は単に勤務時間が長いというだけでなく、これまでと仕事内容が異なるため、上司等から当該業務の必要性や将来的な業務の繁閑の見通しについて説明がないが故に、早期にやる気を失う例も多いと聞く。

こうした中、地方部局からの出向者が、業務に円滑に定着できるよう、前任者等による引継書の作成や文書整理のための期間を設け、これを徹底する。また、地方部局からの転入者に対し、その要望も踏まえつつ、本省庁業務に関する導入研修を充実させる。

**提言 26：中央採用者（本省庁職員）の地方勤務機会を充実する（財務局・税関・国税局・地方自治体等）。**

現在、本省庁採用の職員については、行政の現場での経験が不可欠であるとの観点から、税務調査等を経験させるため、若手職員を国税局の調査官等に任用するなどの措置を講じている。

今後、財務省が執行現場の観点も踏まえた、より多角的かつ専門的な検討に裏打ちされた質の高い政策を提言していくためには、政策に係る一次情報に触れ、自らの専門性を向上させるとともに、納税者や行政サービスの利用者としての視点を身につけるこうした機会を経験することがより一層重要となる。

こうした状況を踏まえ、本省庁職員について、財務局、税関、国税局、地方自治体等における地方勤務機会を充実させることとする。

## (6) 国民と財務省

財務省の使命に、「納税者としての国民の視点に立ち」という文言がある。この文言を、財務省職員の一人一人が明確に意識しながら、業務に取り組んでいるだろうか。目先の仕事にとらわれ、こうした視点を見失った結果、国民の財務省に対するイメージが「国民のことが分かっていない」といったものとなる事態を招いていないだろうか。平成21年6月に財務省が実施した調査でも、こうした結果が見て取れる。

また、既に述べたとおり、大蔵省の不祥事以降、行政と民間と情報交換も自ずから消極的なものとならざるを得ず、「官」と「民」との間の壁も無意識のうちに高くなってきた。さらに、業務の繁忙もあって、職員が内向きになる余り、霞ヶ関を超え、「納税者」としての国民の視点を持って現場に行くことを怠った結果、国民が財務省に関し見聞きする情報の多くがマス・メディアを通じたものとなった。このため、国民生活に直結する施策を担当し、納税者から最も近いはずの財務省が、いつのまにか国民から遠い存在となっていたのではなかろうか。

国民がより多面的に財務省を理解し、真に建設的な批判や提言を頂くためには、国民にとって、マス・メディアが財務省を知る殆ど唯一のチャンネルであるという現状を変えていく必要があるのではないか。

具体的には、「組織」として、人材を育成し、政策提言能力を高め、多角的かつ専門的な質の高い政策を提言するという財務省本来の価値を堅持しつつ、政務三役の理解の下、国民と財務省の距離を縮めていくよう、職員自らが国民の声に直接耳を傾け、政策に係るコミュニケーションをとっていく。これにより、国民と財務省の両者が、より多面的かつ双方向に理解を深めることのできる関係を構築する。

**提言 27：国民と財務省との対話の場を構築する。**

- －財務省の政策に係る政策対話の実施
- －財務省職員の非常勤講師の派遣の推進

**提言 28：ホームページやファイナンス、メールマガジン等のメディア媒体を活用した積極広報を推進する。**

財務省職員が、必要に応じ政務三役とも連携しつつ、国民の要請等に応じ、財務省の抱える政策課題について、定期的に国民に説明し対話（コミュニケーション）を行う機会として、「MOF 政策アウトリーチ（仮称）」を実施する。

また、大学、大学院等の要請に応じ、財務省職員を担当分野の非常勤講師やゲストスピーカーとして派遣する取組みも併せて推進する。

さらに、ホームページや財務省広報誌「ファイナンス」、メールマガジン等を通じて、財務省の各部局の抱える政策課題やそれに取り組む職員の「横顔」、諸外国における取組み、新規施策のPRといったコンテンツを積極的に発信していく。

## (7) 世界と財務省

日本経済は、第二次大戦後以来、高度成長期を含む約 40 年間にわたった上昇過程もバブル崩壊により終焉し、以降低成長期に入り早 20 年が経過している。

この間、金融市場のグローバル化が加速し、国境を越えた資本移動が急激に増えた。例えば、東京株式市場の外国人投資家の保有割合は 4 割を超えるまでになった。さらに、財政状況の悪化に伴って年間 100 兆円を超える膨大な国債発行を続けている我が国にとって、将来的な国債の安定消化に向け、国債保有者層の多様化は不可避であり、海外投資家の開拓に向けた海外 IR の多層的な展開が必要である。財務省としては、政策の企画・立案にとどまらず、日本経済の現状や政策スタンス、そして金融市場や金融商品の魅力に関する対外的な説明能力を高めしていく必要がある。

同様に、世界経済自体のボーダレス化・一体化も飛躍的に進展し、その帰結として、近年は政策当局同士の連携の必要性が増しており、それはいわゆるリーマンショックへの対応における国際的な政策協調において顕在化した。そうした中、国際会議等で制度や規制の在り方を議論していく際、諸外国との整合性を保ちつつ、国益を反映していく戦略を描くことがより一層重要になってきている。

かかる状況の下、今後「財務省」は「世界」との距離を一層縮めていく必要性に迫られている。

**提言 29：国際広報・海外 IR・研究論文発表など、業務における英語活用を推進する。**

国際化が進んだ今でも、しばしば「日本の最大の非関税障壁は日本語である」と揶揄が聞かれる。財務省においても、コミュニケーションツールとしての英語の利用は国際部門など業務上必要最小限にとどめられてきたことは否めない。

しかしながら、今後の政策当局間の国際協調の進展や、IRを含めた世界への情報発信の必要性を踏まえれば、海外のマス・メディアに対する発信力や海外投資家に対する説明能力の向上と共に、国際的なインターフェースを持ちうる政策の国際化（業務における英語活用）を進めていくことは不可欠である。また、今後、政策の説明責任が一層増すため、その裏付けとしての理論的・実証的分析をより緻密に国際標準で行っていく必要があり、学術的な研究を充実していくと共に英語での発表・フィードバックも併せて積極的に行う必要がある。

**提言 30：国際的人事交流（国際機関・各国財務省）を推進する。**

さらに、国際的な政策協調が進展し「経済政策の国際化」が求められている中、我が国も国際的ルールを創設・変更する場面で国際的な視野による戦略的な政策



議論を展開し、国益を実現していく必要がある。このため、その土台となる国際標準の専門性を持った政策提言能力を強化するとともに、緊密な人的ネットワークを構築するとの観点から、国際機関や各国財務省との国際的な人事交流を一層推進していく。

### 3. 業務の効率性向上（QC）を目指した業務改善の推進

#### ～FLEXIBLE：フレキシブルな働き方～

#### (1) 次官をトップにした業務改善体制の恒久化

財務省がその使命を果たしていくためには、政策立案という本来の役割を一層強化する必要があり、そのためには不断の業務効率化に努めることを通じ、リソース（マンパワー・時間）を生み出し、再投資につなげる取組みが不可欠である。

**提言 31：業務の不断の見直しやワーク・ライフ・バランスを推進する恒久体制を構築する。（次官のCMO化・タスクフォースの設置）**

これまでの大蔵省・財務省改革において様々な提言がなされてきたが、それらの中には、その後十分なフォローアップがなされなかったため、実現に至っていない取組みも少なからず見受けられる。このため、今回の提言に基づき「財務省の新たなビジネスモデル」を創出・定着させるためには、業務改善への取組みを一過性のものにしないよう、業務改善提案を着実に実現していく恒久体制を構築しなければならない。持続性と継続性を伴った取組みであることを全職員に示し、また、今までにない新たな手法による改革提案の是非について議論していく観点からも事務方トップとして財務省職員の事務を総括する事務次官をCMO（Chief Management Officer：最高業務改善責任者）とし、持続的・継続的な業務改善の責任者に位置づける。そして、事務次官の下、各局総務課総括補佐クラス及び官房を中心とした業務改善タスクフォースを常設し、定期的な改善提案の集約・議論や提案のフォローアップを実施し、業務改善に係るPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルを確立する。地方部局においても、業務改善タスクフォースにおける全省的な取組みと連動させつつ、各局の状況に応じ、部局長をトップとした同様の取組みを進める。

また、こうした取組みの一環として、幹部職員が、一般職員と様々な方法で積

極的にコミュニケーションを取っていく中で、長年の行政経験から得られた「知」の伝承を図るとともに、それによる将来への「示唆」について自由闊達な議論を行う。

### **提言 32 : 「提言ポスト」を設置し、一人一人の提案を奨励する。**

財務省における業務の不断の見直しやワーク・ライフ・バランスを推進する恒久体制の整備の一環として、イントラネット上に「提言ポスト」を設置し、各局だけでなく、地方部局からも含め常時意見を受け付けることも可能とする。恒久体制を構築した後、政策評価項目に業務改善への取組みを導入することで、組織の行動規範として明示的に組み込むとともに、人事評価においても業務改善への取組みを評価に当たっての着眼点に加え、職員一人一人の提案・行動を奨励する。

## **(2) ワーク・ライフ・バランスの推進**

財務省を含む霞ヶ関における長時間勤務については、長年にわたり問題とされ、一斉退庁日の設定や深夜勤務明けの遅出勤務など、これまでも様々な取組みが行われてきた。ただ、十分な成果を上げてきたとは必ずしも思われない。その背景には、後述するITの活用の遅れや国会関連業務等の他律的業務の存在といった制度的要因も大きく影響していることに加え、そもそも「無定量・無制限」の働き方を当然視してきたという組織文化があったものと考えられる。

今後、財務省が多角的かつ専門的に検討された質の高い政策を提言していくためには、そこで働く職員の多様性と職場以外での自己研鑽等を通じて得られた情報の存在が不可欠である。しかし、長時間勤務が当然という意識とそれに基づく働き方は、職員を過度に霞ヶ関に縛り付ける結果、様々な職員が公務に精励しつつも、一国民として生活し、職場以外の社会に直接触れることのできる時間を確保することを困難にしており、かつ、そうした勤務環境を前提とすることは、財

務省勤務を希望する潜在的な人材プールの範囲を狭めることにもつながっている。

こうした状況を踏まえ、これからの財務省職員の働き方を考えるに当たっては、「必要とあれば寝食を忘れて職務に専念する」とことと「平日にデートもすれば、家族サービスもする」ことをバランスさせること、すなわち「ワーク・ライフ・バランス」の推進が求められる。

ここで言うワーク・ライフ・バランスとは、単なる在庁時間の削減ではない。業務の効率性・生産性を向上させ、個々の職員の生活の充実を目指すことである。すなわち、財務省に多様な職員が勤務し、職場以外の人間関係から得られるものを糧としながら、新たな価値としての質の高い政策を創造し国民に還元することにその主眼がある。如何に優秀な職員であっても家に寝に帰るだけの集団では新しいものは生まれない。仕事以外の場でしっかりと活動し、多様な人間関係を築くことは、財務省の政策立案能力にとって有益である。

具体的には、業務の効率性・生産性を向上させるための生活の充実は、個々の職員の事情によって異なる。「デート」や「家族サービス」の場合もあれば、広く自己研鑽のための読書や外部との勉強会、地域活動への参加等も考えられよう。こうした「ライフ」の充実を通じ、財務省職員がより創造力豊かな存在となり、ひいては「ワーク」における成果の向上が期待される。

無論、長い時間をかけて培われてきた意識を変革することは容易ではない。国民のためとあらば公務に専念するといった価値観を失わぬまま、バランスをとりながら変革していこうというのであるから、尚更のことである。しかし、今後の財務省における「あるべき働き方」の構築に向け、見直すべき点は見直し、新たな組織文化を根付かせていかなければならない。

**提言 33：在庁時間削減に対する管理職の取組みを強化する。**

まず、ワーク・ライフ・バランスの推進には、勤務時間の現状を把握し、PD

CAサイクルに則って見直していくことが一番の近道である。現在、超過勤務について、管理職のマネジメントが行き届いているとは言い難いため、各課各室における時間外勤務の状況を局長等連絡会議等に報告するとともに、在庁時間の長い課室の管理職については、その理由及び今後の改善策を検討させた上で、CMOである事務次官や業務改善タスクフォースと連携して状況を改善させる。

**提言 34：年次有給休暇の取得（年 15 日以上）を推進する。**

※現在、本省は年平均 10.7 日取得

**提言 9：ワーク・ライフ・バランスの組織文化を根付かせる中、組織的なサポート体制を整備し、男性による育児休業取得を推進する。（再掲）**

現在、夏季休暇や年末年始には作成されている休暇計画表について、これを毎月作成することを徹底するとともに、業務の調整を行った上、課室内での計画的な休暇取得を徹底することを通じて、夏季の 10 日連続休暇取得（年次有給休暇最低 3 日取得）に加え、毎月最低でも 1 日（年 12 日以上）、合計で 15 日以上の年次有給休暇を取得させる。また、男性職員による育児休業の取得をより一層推進する。

**提言 35：家族による職場訪問を実施する。**

財務省の活動は、財務省職員だけがそれを支えているのではない。これまで「無定量・無制限」な働き方を余儀なくされていただけに、その背後には、家族の存在が少なからずあった。その家族の多くは、財務省職員である父や母、娘や息子が、どのような業務にどのように従事しているのか目にしたことがないであろう。是非、日々生き活きと業務に専念する家族の背中を見て貰いたい。家族の絆が強まることで、個々の職員の生活が充実したものとなり、そこから得られる活力が

公務、更には国民に還元されることを期待し、家族による職場訪問を実施する。

**提言 36：フレックスタイム制の適用を、職務の性質に応じて一般職職員にも拡大する。(主に研究業務等に従事する一般職職員等) (制度官庁への検討要請)**

公務におけるフレックスタイム制は、「一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律」に基づき、試験研究機関等に勤務する研究職職員や調査、研究又は情報の分析に従事する専門スタッフ職員等を対象に、始業・終業時刻の決定を職員の主体的な判断に委ねる制度として実施されてきた。本制度の対象は、業務遂行方法のかなりの部分が研究者個人の主体的な判断に委ねられているといった業務の特殊性等に着眼して、上述のとおり研究職職員や専門スタッフ職員等に限定されており、一般職職員は対象外とされている。

フレックスタイム制の拡充に当たっては、公務の円滑な遂行及び行政サービスの提供を損なわないことが前提である。一方、本制度が一律適用対象外とされている一般職職員についても、業務の性質によっては、勤務時間を弾力的に設定する方が合理的なものも存在するのではないかと考えられる。例えば、財務総合政策研究所等において主に研究業務に従事する一般職職員については、研究職と同様、業務遂行方法のかなりの部分が職員個人の主体的判断に委ねられている。

こうした点を踏まえ、フレックスタイム制について、一般職職員でも主に研究業務に従事する者はその適用対象とするなど、職務の性質に応じて申請が可能な制度に拡充することを提言したい。

**提言 37：在宅勤務を前提とした新たな勤務時間制度等の枠組みの導入、職務専念義務に関する考え方の再整理を行う。(制度官庁への検討要請)**

在宅勤務（テレワーク）は、IT等を活用して自宅等で勤務することが出来る仕組みであり、ワーク・ライフ・バランスの確保に資するとともに、子育て期等

を中心に多様な働き方の選択を可能とするものである。こうした考え方に基づき、現在、各府省において試行的に実施されているところである。

しかし、現状は、在宅勤務に関する制度上の手当がなされていないため、通常勤務と同様の勤務時間制度、職務専念義務に服さなければならず、極めて利用し難い仕組みになっていると言わざるを得ない。例えば、管理者不在の在宅勤務において、どのように勤務時間管理を行うのかという問題がある。また、職務専念義務上、育児と仕事の両立を目的とした在宅勤務であっても勤務時間中は職務に専念する必要があり、育児を行うことはできないとされるなど、およそ利用者のニーズを満たす仕組みとはなっていない。

こうした問題を解消するため、まずは、在宅勤務を前提とした新たな勤務時間制度等の枠組みを導入するとともに、在宅勤務における職務専念義務の考え方を再整理するなど、制度面での整備を図ることを提言したい。その上で、在宅勤務に適した業務の見極め、切り出しが必要である。

### (3) IT等を活用した業務の効率性向上

我々が効率的な業務運営を行っていく上で、日進月歩の進化を遂げるITを最大限活用していくことが重要な課題であることは言うまでもない。現状は、個人間のスキルの差もある一方、民間セクターも含めたグローバル・スタンダードのレベルからすると、「霞ヶ関」においてはITの活用が遅れ、古色蒼然となっている部分があるため、業務の効率性向上のため、ITを最大限活用する。その際、IT活用によりface-to-faceによる「リベラルで自由闊達な議論」という伝統を失ってはならないことにも留意すべきである。

**提言 38：職場外からのメールアクセス等による在庁時間の縮減を図る。**

Eメールによる情報共有や作業依頼が業務フローの大半を占めるようになって

ている一方、現在メールサーバーへのアクセスについては、セキュリティー確保の観点から、一部の例外を除き職場のPCからに限られている。そのため、国会関連作業においても職場外で資料作成ができず、作業分担が確定するまで職場で待機したり、海外関係部署は時差の関係でメールチェックするためだけに週末出勤することを余儀なくされている。こうした状況は職場外からのメールアクセスが可能であれば解消され、在庁時間の大幅な軽減や業務の効率化につながることは自明である。

現状では海外出張者を中心に公用の携帯端末（PC及びスマートフォン）が貸与されており、それらを使用すれば外部からのアクセスは可能であるため、まずはこうしたツールの大幅な拡充・運用弾力化を図る。

他方、IMFや世界銀行といった国際機関をはじめ、海外の政府機関や民間企業では外部からメールサーバーへのアクセスが標準化されている。これまでの技術進歩に鑑みれば、我が省においても外部PCからのメールサーバーへのアクセスを早急に実施すべき段階に来ている。このため、外部PCのセキュリティーを担保する仕組みや個人情報等の情報漏洩リスクに係る管理体制、具体的ニーズの調査等の実施による費用対効果を検討の上、実現していく。これは、政府全体のセキュリティーポリシーにも関連し、新しい時代のビジネスモデルを構築する上で欠かせない霞ヶ関全体で取り組むべき課題の一つであろう。

**提言 39：会議方法の見直しや会議用資料の簡素化により意思決定を迅速化する。**

政策の企画立案過程は複線化しており、意思決定の迅速化が一層求められている。そんな中、意思決定プロセスが必要以上に重畳的になっていたり、会議用資料についても、過大とも思える悉皆的な説明資料が作成される場合があり、こうした状態がともすると非効率性の温床になっている。

そのため、業務改善タスクフォースにおいて、現状を議論した上で、部局や状況に応じた意思決定プロセスのあり方や資料簡素化の方策を検討し、各部局はそ



の内容を徹底する。

また、会議運営についてもITを活用した効率化を進め、具体的には、会議のスケジュール設定や幹部説明の案件登録について、イントラネット上の会議設定機能を活用し、スピーディーな事務運営を図る。さらに、会議用資料の簡素化を図り、出席者への事前配布等の工夫を可能な限り行うと共に、事後的な情報共有を徹底することで、会議では伝え切れなかった情報を補うなど、施策の実行スピードを高めるため、会議回数や会議時間を減らす工夫を行う。こうした業務効率化により、会議形態を一方通行である「説明」中心から双方向の「議論」中心にシフトすることで、積極的に政策提言する土壌を育てる。

**提言 40：他府省へ提出を依頼する要求関連資料について、その必要性を吟味し、不断の合理化・効率化を図る。**

我が省は、予算編成過程等において、当該政策の目的や期待される効果の分析、各経費分類の経年変化や過去の類似施策の効果検証等を行うため、他府省に対し各種の説明資料の提出を継続的に依頼してきた経緯があり、この必要性は今後とも変わらない。

他方、近年、我が国の経済社会が構造的に変化しており、それに伴い、予算や税制等の内容も構造的に大きく変化している。その結果、各種の要求関連資料のうち、これまで当然に必要とされてきた資料の優先度合が低下し、一方、新たに必要となる資料も生じてきている。こうした変化に応じ、各府省に的確な資料提出を依頼できているかといった観点から、これまでも必要に応じて、各部局において、相手省庁に過度の負担とならないよう、全般的な見直しを行ってきている。

今後とも、財務省としては、こうした見直しが、自省の業務のみならず、他府省の業務改善にもつながることを踏まえ、各部局において、提出資料の必要性を吟味し、不断の合理化・効率化を図る。

## 提言 41：文書保存のペーパーレス化と文書管理を徹底する。

近年、PCを活用した文書作成が一般的になっているものの、依然として紙を中心とした事務処理が残存している。そこで、改めて統一的な類型化をした上で、「連絡・通知・情報共有」についてはペーパーレス化（電子化）を徹底すると共に、「協議・調整」についてもメールを活用し極力ペーパーレス化することで、意思決定の迅速化や事務の簡素化を実現し、業務の一層の効率化を進める。また、文書保存についても、性格上紙媒体でしか保存不可能な文書（決裁文書等）以外の文書の保存は原則としてペーパーレス化（電子保存）し、文書管理のインデックス化を徹底することで文書管理の改善と検索機能の向上に伴う業務の高度化を実現する。こうした取組みは執務室のキャビネットの省スペース化につながり、開放的な執務環境を実現する副次的な効果も期待できる。

一方、利便性のみを追求するのではなく、沖縄返還交渉に関する調査により判明した文書管理上の問題点なども踏まえ、今後、厳格化された文書管理規則や23年4月を目途に施行される公文書管理法等に基づき、適切な文書管理を徹底していく。

### (4) 政府全体で取り組むべき課題（国会関連業務等）

財務省は、業務の効率性向上のため、省内の業務改善を推進していくと同時に、関連のある他省庁に対して説明や資料を求める際にも、相手省庁に過度の負担とならないよう、不断の見直しを行っていくことは既に述べた。

その上で、「財務省」という枠を超え、政府全体での取組み、さらには政府を超え立法府等でのご議論いただく必要がある課題にも向き合わなければならないのは事実である。以下、本節においては、国会関連業務等、財務省という枠を超えた取組みを要する、霞ヶ関を通じた課題について提言したい。

各府省においては、立法府に対する説明責任を果たす観点から、日常的に、国会における答弁メモ準備や、質問主意書への対応、各種資料要求等への対応など

の業務を行っている。また、委員会出席等のため、大臣等の時間の多くが国会に割かれている。

他方、諸外国の例をみると、その態様は区々であるものの、総じて言えば、議会における質疑の事前通告が比較的早く行われる例、後日の書面による回答が日常的に行われている例、財務大臣が国会審議に出席しなければならない時間が比較的少ない例など、我が国との違いも見受けられる。

例えば、イギリスでは議会における口頭質問の通告は通常3日前の正午までに書面で行われ、ドイツでは通常前週金曜日までに、フランスでは口頭質問の場合1週間前頃に質問内容の通告がなされることが多い。また、いずれの国においても、前日など直前に質問内容の通告がなされた場合、後日回答を行うことが概ね許容されている。

さらに、例えばイギリスやフランスでは、国会議員間の議論が中心で政府に対する質疑が少ないこともあるが、いずれの国においても、財務大臣が質疑に対する答弁のために国会に出席するのは概ね月に2～3回、1回当たりの出席時間は2～3時間程度である。

こうした国会業務の違いに加えて、行政府内部における決裁等手続が簡便であることも相まって、議会における質問に対する準備作業等に係る作業量が我が国に比べて小さい、または平準化され、結果として、多くの職員が国会関連業務のため深夜まで残業する状況にはなっていない。

今後とも、行政府の立法府に対する説明責任を果たす重要性が変わるものではないが、国会審議の活性化等に資するよう職責を果たしつつも、大臣をはじめとする行政府が国会開会中であっても政策立案機能を一層発揮していくため、政府全体の取組みとして進めていくべきではないかと考える。

その際、行政府として取り組むことはもとより、立法府にご議論いただく必要がある事柄についてはその協力を仰ぎ、我が国としてより良い政策が立案・実施されることをお願いしたい。

**提言 42：官での取組み： 国会待機体制の効率化、答弁作業の効率化等  
政へのお願い： 質問通告期限の徹底、答弁体制の柔軟化等**

国会答弁に関わる業務については、現状、その準備作業や委員会等への出席などに多大な人的資源を投入している。特に、財務大臣の場合、当初予算や補正予算の審議を行う予算委員会については、連日、質問通告がない場合でも、終日出席する必要があるため、政策立案のための省内での議論や国際会議への出席等について相当厳しい時間的制約を生じている。

また、職員の作業としても、いわゆる「質問取り」への対応、答弁メモ作成に係る省庁間・部局間の調整、答弁メモ作成作業、審査作業、編綴作業、大臣等の答弁者に対する早朝の内容説明、実際の委員会への陪席など、一連の作業を要するため、政策立案や分析・調査などに割くことができる時間が制約される一方で、事前に膨大な数の通告を受けて準備を行った質問が、結果的に当日の委員会では実際には答弁機会のないまま終わるような場合も少なくない。

さらに、翌日の委員会等における質問内容が前日の夜まで判明しない場合も多く、その内容も予測困難であるために、多くの職員が待機し、対応を要することとなった場合には深夜や朝方まで準備作業に追われることも珍しくない。

このためには、まずは、行政府内の取組みとして、答弁メモの審査の迅速化に資するような体制の強化、各府省官房や内閣総務官室による解除の早期化など国会待機の体制の効率化などを進めるべきである。

一方で、行政府のみでは対応できない事柄ではあるが、例えば、答弁者の柔軟化（大臣以外の政務3役による答弁の拡大）や、審議時間に応じた質問項目数の上限設定、あるいは現在与党内でも議論されている、質問通告の厳格化（通告期限の徹底、通告の書面化等）を同時並行で立法府に進めていただければ、行政府として政策立案等へ一層の資源を割くことができるものと考えられる。また、我が国の国益の観点から国会審議の状況に関わらず、重要な国際会議等へ出席するための大臣の海外出張が可能となるよう、その間は副大臣以下のみでの国会審議対応を認めていただくことが、望まれる。

**提言 43：官での取組み： 質問主意書に係る決裁手続等の簡素化**  
**政へのお願い： 質問主意書の答弁期限の緩和、答弁方法の見直し**

質問主意書については、答弁作成作業を行った上で、法制局審査や部内決裁を経た上で閣議決定を行うというプロセスを要しているため、多くの人的資源を投入している。また、原則として7日以内に答弁を行う必要がある（国会法第75条）ことから、その前の閣議日に間に合うよう、集中的に作業を行うため、他の業務が停滞する場合もある。

一方、イギリスの例をとれば、政府に対する書面質問（written question）は、担当大臣の責任で答弁することができ、事前審査や部内決裁等の手続も簡便である。また、イギリス、ドイツ、フランスを見ると、我が国に比べて回答期限が緩やかである例や、一定のコストがかかる場合等に回答しないことが認められる例等が見受けられる。

こうしたことを踏まえれば、まずは、質問主意書への回答には閣議決定が必要とされている現行法の下においても、決裁手続きを簡素化する等、行政府としての業務効率化策を検討する必要があるのではないか。

さらに、国会法の改正を必要とする事柄ではあるが、答弁期限の緩和や、担当省庁（複数の省庁にまたがる場合にはそれぞれの省庁）の責任において回答し、閣議に対しては事後報告を行うこととするなど、国会において、事前の閣議決定及びそれに至る多段階かつ集中的なプロセスを要する現在の運用を改めることを検討していただきたい。

**提言 44：官での取組み： 資料要求等への対応に係る統一的ルールの検討**  
**政へのお願い： 資料要求等の期限や内容に係る統一的ルールの検討**

国会議員や各政党から行政府に対して行われる資料の要求や、会議における説明要求等については、現在、特段の共通したルールが存在しない。一方、求められる内容は、行政府において既に保有している情報等の場合もあれば、新たな調

査・分析や資料作成等を要する場合もある。また、その期限についても明確なルールは存在しないが、短期間で設定されることも多いため、要求される内容及び期限によっては、担当部署において、長時間の超過勤務を余儀なくされることはもとより、通常の方策関係業務が滞る要因となることも珍しくない。

政党や国会議員に対する説明責任を果たす観点から、今後とも、資料要求や説明要求等に応える必要があることは当然であるが、一方で、要求内容や期限等について何らルールが存在していない現状を踏まえれば、行政府内、あるいは行政府と立法府が一定の共通したルール等を設定することを検討していただきたい。

その際、既にインターネット等において容易に入手でき即座に対応できるものと、ゼロからの作成を要し相当の時間を要するものなど、その内容に応じて柔軟な対応を行っていただきたい。

#### **提言 45：法案作成業務等の効率化、重複的・形式的作業の見直しを行う。**

法案作成業務については、法律の一部改正を行う場合には、法律本体（いわゆる「改め文」）に加えて「新旧対照表」その他の資料を作成している。それらの作成から始まり、最終的に互いに整合がとれて誤りのないよう二重三重にチェックするために、職員は膨大な労力を割いているが、作成資料や作業プロセスで重複を排除できる部分がないか、効率化できる部分がないか、時代の変化に対応して改めて見直すべきである。

また、例えば、法案提出時には「こより」を使って編綴するなど、昔ながらの作業方法が慣例として残っている場合も多い。今後、法案の誤りをなくすためのチェック作業の一部を機械化していくためのシステム投資や、様式行為の簡略化に向けた検討を行っていくことが考えられる。

法案に限らず、我が国の行政においては、文書等を作成する際、内容についての議論とは別途、特定の様式の書面に関係者の押印を行う形式的な「決裁手続」が広く行われている。こうした手続については、これまでも累次の見直しを行っ

てきているところであるが、今後とも、今日の意味決定の在り方等に合致しているか、といった観点からの見直しを不断に行うべきである。

さらに、例えば国会答弁の議事の模様を速報するために、各府省・各部局の職員が議事終了後直ちに膨大な議事録を手作業で作成している状況にあるが、このような状況を改善するため、議院で作成している暫定版の速記録を、速やかに各府省に広く提供していただくなど、両院事務局の協力をいただく必要がある事項もあると考えられる。

以上のような省庁横断的に解決を図るべき課題も多いと考えられ、財務省内にとどまらない地道な効率化を横断的かつ継続的に積み重ねるべきと考える。

## 4. 誇りと安心を持って公務に精励できる環境整備（国家公務員制度改革を踏まえた対応）

### ～MOTIVATION：志高く公務に専念～

#### (1) 国家公務員制度改革の動向

国家公務員制度については、省庁間の縦割り意識や硬直的な人事運用、「天下り」問題に対処する観点から、これまでに累次の改革が行われてきた。鳩山内閣においては、政治主導の強化、「天下り」の根絶を図るため、「国家公務員法等の一部を改正する法律案」が国会に提出されている（2010年4月14日現在、国会審議中）。同法案においては、内閣による人事管理機能の強化を図り、内閣主導で適材適所の人材を登用する観点から、幹部職員人事の内閣一元管理を行うこととされている。また、「天下り」のあっせんの根絶を図る観点から、官民人材交流センターを廃止するとともに、再就職等監視・適正化委員会を新設し、再就職等規制違反行為について監視を強化することとされている。

再就職先のあっせんを前提に早期退職勧奨を実施してきた従来の退職管理が成り立たなくなる一方、それに代わる公務員制度の入口から出口までの改革の全体像は今後の課題となっている。このため、職員の間には将来不安が広がっている。また、学生にも近年の「公務員バッシング」の風潮と相まって公務員志望を敬遠する傾向が見られる。

無論、我々は「天下り」による退職後の高額な報酬を期待して入省したわけではない。一方、退職後の生活に対して大きな不安を抱かずに済むことが、公務の中立性・公正性を確保しつつ職務に専念できる環境を構成してきたこともまた事実である。現在働いている職員の士気を高めるのみならず、今後、公務を志す有為な若者を惹きつけるため、諸外国の制度も参考にしつつ、公務の公正性を確保しつつ、誇りと安心を持って公務に精励できる環境を整備することが必要不可欠である。現在すでに専門性を公務に還元しないまま若くして去る者もおり、さらに、このままでは現職中に公務に優先して求職活動を行う者が現れ、公務の継続性や中立性が阻害されるばかりか、本来国民へ提供すべきサービスの質の低下す



ら招きかねない。

**提言 46：官民を通じ有能で多彩な人材が、魅力ある公務の世界に結集し、誇りと安心を持って公務に精励できるよう、採用から退職までの制度全体にわたるオープンかつトータルな改革を実施していく。**

国家公務員制度改革は、公務員一人一人が「真に国民に役立っているか」との観点から自らの業務を不断に見直すといった公務員の意識改革である一方、制度改革として、国際競争力の維持や公正中立な行政運営といった国民が真に求める「あるべき公務員像」に見合った公務員制度の構築に向け、従来「天下り」やキャリアシステムに代表される閉鎖的だった公務員制度をオープンなものに改めていく必要がある。その際、官民を通じて有能で多彩な人材が、魅力ある公務の世界に結集し、有為な人材が誇りと安心を持って精励できるよう、採用から退職までの制度全体にわたるトータルな改革を実施していく必要がある。具体的には、官民交流の本格的推進により、産学官の有為な人材が、民間のノウハウ（コスト意識）を各行政分野で活用しつつ、生涯を通じ双方向で交流することができる社会を構築していくことが重要である。

**提言 47：財務省として適材適所の人事を実現する中、職員が、人事当局と相談しながら、採用から退職、そして退職後までのキャリアパスを描いていくシステムを構築する。**

今後、財務省においては、身上申告書やヒアリング等に係る工夫を通じ各職員の希望を把握し、組織全体の中での適材適所の実現を図る中で、人事異動における職員の自主性をできる限り尊重する。こうした取組みを毎年積み重ねることで、各職員が人事当局と相談しながら、採用から退職、そして退職後までのキャリアパスを描いて行くシステムを構築していく。

その上で、再就職のあっせんが禁止されたことを踏まえ、原則定年までの勤務可能とする一方、組織の活力維持の観点から、一定期間勤続した幹部職員等が、処遇は低下するものの定年まで公務で知見を活用するか、自らの専門性を活かして定年前に自力転職するかのいずれかを選択する「民間準拠の複線的な退職管理」への転換を図っていくべきである。こうした観点から、専門スタッフ職の活用、役職定年制の導入（給与体系のあり方の見直し）、民間準拠の早期退職制度の導入等を検討する必要がある。同時に、諸外国や民間の状況も踏まえつつ、雇用と年金の連携を図ることができる仕組みの構築に向けた検討を進めるべきである。

## (2) ライフタイム・キャリアサポートの導入

再就職のあっせんが禁止された今、定年（60 歳）まで公務に精励できる環境整備が急がれる。ただ、仮に定年まで勤務をしても、年金受給開始年齢（65 歳）までは未だ間がある。平成 37 年に向け、年金と雇用の連携を図るため、定年を年金受給開始年齢まで延長するとしても、当面の間、退職後年金受給開始年齢までの就労を可能とする必要がある。こうした点を踏まえれば、スタッフ職や役職定年制の導入（給与体系の在り方の見直し）を検討する必要があるが、それだけでは不十分である。

**提言 48：ライフタイム・キャリアサポートとして、50 代以降の希望者に対するキャリアサポート研修を実施する。**

国家公務員制度が大きく変化する中であっては、財務省として適材適所の人事を実現するとともに、各職員が人事当局とも相談しながら、採用から退職、そして退職後までのキャリアパスをイメージしていく必要があることは、既に述べた。

特に一定の勤続期間を終えた 50 代からは、退職後まで見据えた形でのキャリ

アをイメージすることが重要となる。このため、50 歳など一定以上の年齢において希望者に対するキャリアサポート研修を行い、専門性等に応じたセカンドキャリアのモデル（その後の職業生活をどのように計画的に過ごしていくか）を提示することによって、今後のライフプランを考える機会を提供する。

このようなライフタイム・キャリアサポートを通じて、職員ができるだけ不安を抱かずに職務に専念できる環境を整備することが、職員の士気を高め、また職務の質を高める上で重要であろう。

### (3) 再任用・非常勤職員・スタッフ職の活用

既に述べたとおり、今後、公務の公正性を確保し、定年まで安心して公務に精励できる環境を整備するため、原則定年までの勤務とする一方、組織の活力維持の観点から、一定期間勤続した幹部職等が、処遇は低下するが定年まで公務で知見を活用するか、自らの専門性を活かして定年前に自力転職するかのいずれかの選択を行う「民間準拠の退職管理」に移行していくこととなる。財務省としても、こうした在職期間の長期化等に備えた環境が十分に整備されているかについて、検証しておく必要がある。

**提言 49：専門スタッフ職を大幅に増設し、公務内での高度な知見の更なる活用を図る。**

専門スタッフ職とは、行政の多様化、複雑・高度化に対応するため、公務において職員が培ってきた高度の専門的知識や経験を活用するとともに、在職期間の長期化に対応する観点から、複線型人事管理の定着にむけての環境整備の一環として導入されたものである。

これまで財務省においては、13 の専門スタッフ職を措置してきたが、行政の多様化、複雑化・高度化への対応や将来的に見込まれる在職期間の長期化を踏ま

えれば、未だ不十分である。今後は、専門スタッフ職を質量ともに充実させることを通じ、公務内での高度な知見の更なる活用を図る。

**提言 50：予算執行調査体制や財政投融资・国有財産に係る監査体制に、経験豊富で高度な知見を有する人材を登用する。**

財務省として予算の無駄遣いを徹底的に検証するための予算執行調査や財政投融资や国有財産に係る監査は、効率的な政府の実現に向け体制を強化していく必要がある。しかしながら、こうした分野は専門性が高く、有為な人材が限られることから、新たな体制を整備し、長年の勤務で培った高度な知見を有する職員を、退職後も再任用職員あるいは非常勤職員として登用し、予算の無駄遣いを根絶する。

#### (4) 将来の国家公務員制度について（諸外国制度の現状分析）

本PTにおいては、諸外国の国家公務員制度を調査し、そこで得られた視座も踏まえ、提言を行っているところである。

諸外国の国家公務員制度は、各国固有の歴史や文化の中で構築されてきたものであり、当然のことながらそのまま我が国に適用できるものではない。他方、各国の制度は、情実任用の弊害を如何に排し、政治的に中立なメリトクラシー（業績主義）に基づく仕組みを如何に構築するかといった点について試行錯誤を繰り返してきた歴史を有する。諸外国の現行制度は、そうした試行錯誤の末、まさに「政」と「官」の関係、「官」と「民」の関係、そして「公務員のあり方そのもの」について、度重なる制度的な見直しを経た結果に他ならない。

将来の我が国の国家公務員制度全体を考えるに当たっても、諸外国の制度を十分に検証し、その歴史に学ぶことが重要であろう。