

# 財務省が変わるための 50 の提言

## ～ *Motivation, Open, Flexible* ～

平成 22 年 4 月

財務省改革プロジェクトチーム

目 次  
財務省が変わるための 50 の提言

はじめに ～今、なぜ改革が必要なのか～	1
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）	3
(2) 政治主導の下での役人の在り方	4
(3) 国民から信頼される財務省になるために	5
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～	
(1) 「官」と「民」	7
提言 1 官民交流を双方向で抜本的に拡大する。	
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。	
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。	
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。	
(2) 人事等（職種・年次・男女を越えた適材適所）	9
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。	
提言 8 管理職登用時等における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。	
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。	
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。	
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。	
(3) ジェネラリストとスペシャリスト	13
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。	
提言 16 産学官協働による「政策ユニット」を創設する。	
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。	
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。	

(4) 縦割り (組織・意識)	16
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。	
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。	
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)	
提言 23 イン트라ネットを活用した情報共有を推進する。(省内Wikipediaの創設)	
(5) 中央と地方	19
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)	
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。	
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)。	
(6) 国民と財務省	22
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 ホームページやフェイスブック、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。	
(7) 世界と財務省	23
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。	
提言 30 国際的人事交流(国際機関・各国財務省)を推進する。	
<b>3. 業務の効率性向上(QC)を目指した業務改善の推進</b>	
<b>～FLEXIBLE:フレキシブルな働き方～</b>	
(1) 次官をトップにした業務改善体制の恒久化	26
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)	
提言 32 「提言ポスト」を設置し、一人一人の提案を奨励する。	
(2) ワーク・ライフ・バランスの推進	27
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。	
提言 34 年次有給休暇の取得(年15日以上)を推進する。	
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。(再掲)	
提言 35 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)	

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)

(3) IT等を活用した業務の効率性向上 . . . . . 31

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。

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。

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。

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。

(4) 政府全体で取り組むべき課題(国会関連業務等) . . . . . 34

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

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

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

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。

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 . . . . . 40

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。

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。

(2) ライフタイム・キャリアサポートの導入 . . . . . 42

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。

(3) 再任用・非常勤職員・スタッフ職の活用 . . . . . 43

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。

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。

(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) . . . . . 44

## 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、長期に利用するの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、部局や年次等を超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、当該部局内のみに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、通常政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。



# [資料]

## 目次

1. 財務省改革プロジェクトチーム報告書のポイント	1
2. 財務省改革プロジェクトチームの取組結果	4
3. 有識者ヒアリングの概要	5
①片山 善博 慶應義塾大学教授（元鳥取県知事）	
②清家 篤 慶應義塾長	
③岩田 喜美枝 ㈱資生堂 副社長	
④鈴木 茂晴 ㈱大和証券グループ本社 執行役社長	
⑤御厨 貴 東京大学教授	
4. その他ヒアリングの概要	15
①財務省退職者	
②財務省から民間企業への出向者	
③民間企業から財務省への出向者	
④民間企業人事部長	
⑤マスコミ各社	
⑥地方部局の本省勤務経験者	
⑦国際機関幹部	
5. 意見募集の概要	28
6. 在京大使館等からのヒアリング（ポイント）	32
7. 諸外国の国家公務員制度	36
8. キーワード	41
①政策ユニット	
②省内ベンチャー	
③女性のキャリアブレイク対策	
④IT等を活用した業務の効率性向上	
⑤国会答弁作業の流れ	

# 財務省が変わるための50の提言 ~Motivation, Open, Flexible~

- ・「政」と「官」の在り方の見直し
- ・厳しい経済社会情勢
- ・公務員制度の改革



「大胆に見直すべきもの」「失ってはならないもの」  
「見直しのためにすべきこと」の検討  
＝財務省の新たなビジネスモデルの構築

## [今後の財務省の役人の在り方]

○財務省の使命を常に再確認することにより、組織一丸となって政策課題を実現

○政治主導の下での役人の在り方

・「政」と「官」の両者の協働が不可欠

⇒専門的かつ多角的に検討された質の高い政策を柔軟に発信する「積極提言型」

⇒「政」と「官」の信頼関係の下、政策実現過程での調整における一定の役割を果たす

・変化をおそれず、リベラルで自由闊達な議論を行い、指示待ちにならない

・「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」高い志

○国民から信頼される財務省になるために

・納税者としての国民の視点に立った行政を行うための不断の努力



殻に閉じこもらず、各界との交流等多様な経験や  
執行現場の経験により政策に係る一次情報を取得

・コスト意識を持ち、不断の業務効率化



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再投資

より質の高い  
政策を発信・  
提言する形で  
国民に還元

志が高くオープンで、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へ

**M (モチベーション) O (オープン) F (フレキシブル) モデルの構築**

## [ 50の提言 ]

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(①官と民、②職種・年次・男女、③ジェネリストとスペシャリスト、  
④縦割り、⑤中央と地方、⑥国民と財務省、⑦世界と財務省)

業務の効率性向上を目指した業務改善の推進

**FLEXIBLE:** フレキシブルな働き方(①業務改善体制の恒久化、②ワーク・ライフ・バランスの推進、  
③IT等を活用した業務の効率性向上、④政府全体で取り組むべき課題)

誇りと安心を持って公務に精励できる環境整備

**MOTIVATION:** 志高く公務に専念(①公務員制度改革、②ライフタイム・キャリアサポートの導入、  
③再任用・非常勤・スタッフの活用、④諸外国制度の現状分析)

事務次官(CMO)を中心として、本提言を着実に実現する体制を省内に設置

## 財務省改革プロジェクトチーム報告 「財務省が変わるための50の提言 ～Motivation, Open, Flexible～」

- 政権交代、経済社会構造の変化、公務員制度改革等 ⇒ 菅大臣より、「**財務省の新たなビジネスモデルを構築せよ**」との指示
- 財務省のミッション、政治主導の下での役人の在り方 ⇒ 国民から信頼される財務省 (Ministry of Finance) に、**M (モチベーション)**、**O (オープン)**、**F (フレキシブル)**
- 今後、**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恒久体制を省内に設置**

### Openな組織 ～7つの壁を乗り越えるために～

- 「**官**」と「**民**」(相互交流の拡大)
  1. 双方向による**官民交流の抜本的拡大**
  2. 専門性かつ即戦力が求められるポストへの**外部人材登用の強化**
  3. 試験制度の見直しを契機とした**中途採用の推進**
  4. 大学・国際機関等との共同プロジェクトによる**官民共同の政策アイデア創出**
  5. 民間との勉強会を通じ、**外部との意見交換を強化**
- 人事等**(職種・年次・男女を越えた適材適所)
  6. **職種や年功にとらわれない人事運用**(ポストと職種・年次の結びつきの緩和)
  7. 職種を越えた**部内公募制**の導入
  8. 管理職登用時等における**部下からの評価**を実施(「フィードバックシート」の導入)
  9. **男性による育児休業取得**の推進
  10. **女性の採用担当**による採用活動の推進
  11. 女性の育児中の**在宅勤務、復職時のスタッフ職**の活用
  12. **官民を通じて利用可能な保育施設**の創設の検討
  13. **女性職員の幹部職への登用推進**に向けた環境整備
- ジェネラリストとスペシャリスト**(双方の能力を兼ね備えた人材育成)
  14. **多様な業務経験(OJT)**を積ませる人事異動の推進
  15. **異動サイクルの長期化**
  16. 産学官協働の「**政策ユニット**」の創設(長期的・分野横断的課題への対応強化)
  17. **各種研修(OFF-JT)**の充実
  18. 財務総合政策研究所主催の**研究会等の活性化**
- 縦割り**(組織・意識)
  19. **トップダウンの省内PT**における**部内公募制**の採用
  20. **ボトムアップの「省内ベンチャー」**の奨励
  21. **国際的課題**に対応する**省内新組織**の設置
  22. 双方向による**府省間交流の推進**(他府省職員の本省査定部局への登用等)
  23. **インターネット**を活用した**部局間情報共有**の推進(「省内Wikipedia」の創設)
- 中央と地方**(本省庁と地方部局)
  24. **地方部局からの出向者のキャリアパス**確立(地方に戻り易いキャリアパスの推進)
  25. **地方部局からの出向者**向けの**本省庁業務に係る導入研修の充実**
  26. **本省庁職員の地方勤務機会の充実**
- 国民と財務省**(国民との距離を縮める)
  27. **国民と財務省**の対話の場の構築(「**政策対話**」の実施)
  28. **メディア**媒体を活用した**積極広報の推進**
- 世界と財務省**(世界との距離を縮める)
  29. **英語活用**の推進
  30. **国際機関**等との間の**国際的人事交流**の推進

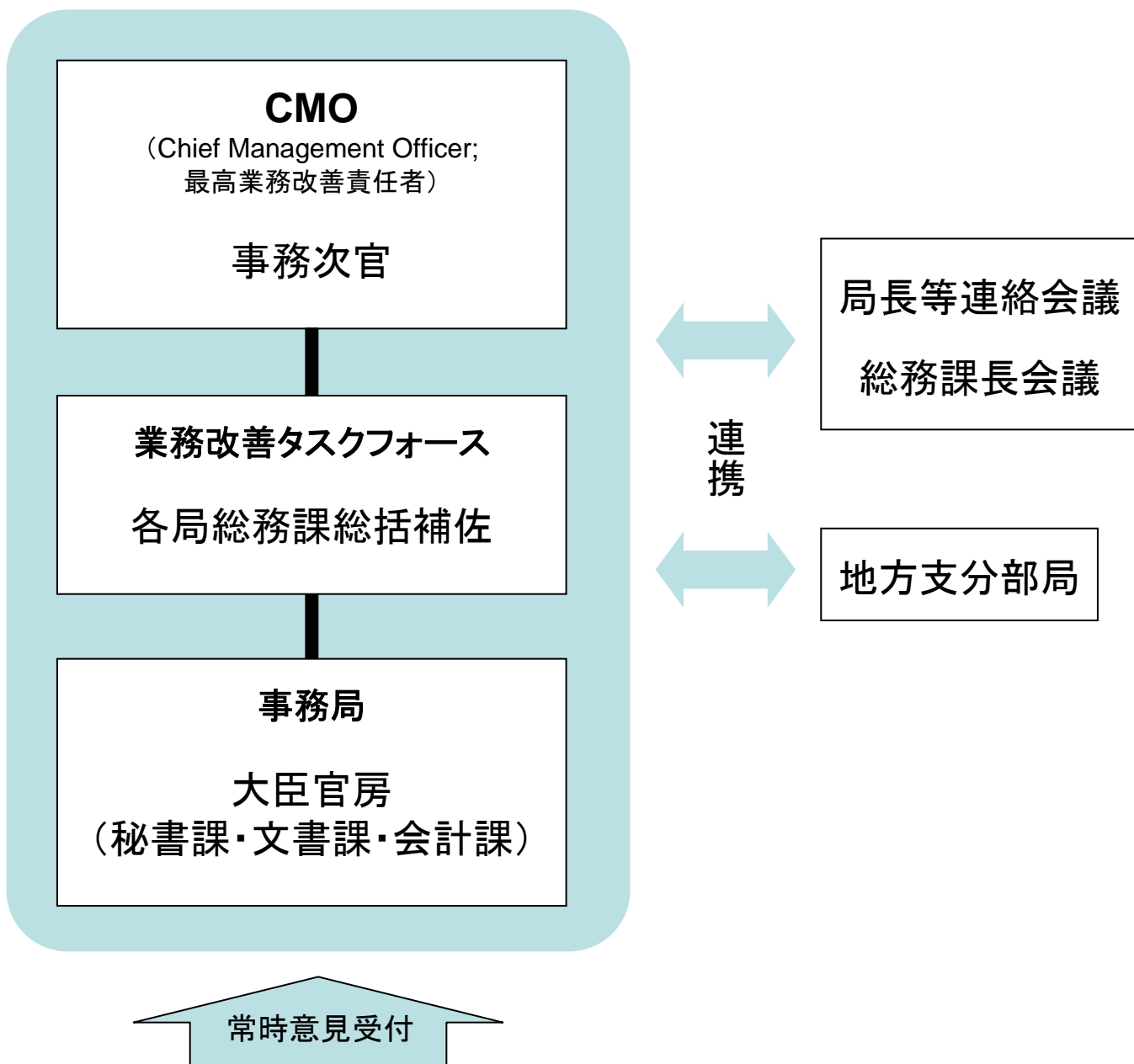
### Flexibleな働き方 ～効率性向上を目指した業務改善～

- 次官をトップにした業務改善体制の恒久化**
  31. **次官をCMO(最高業務改善責任者)**とする**タスクフォース**の設置、**幹部と一般職員**の間のコミュニケーションの強化
  32. 「**提言ポスト**」の設置による**業務改善提案**の奨励
- ワーク・ライフ・バランスの推進**
  33. **在庁時間縮減**に向けた**管理職の取組み強化**
  34. **年次有給休暇取得(年15日以上)**の推進
  35. **家族**による**職場訪問**の実施
  36. **フレックスタイム制**の**拡大**の要請
  37. **在宅勤務**を前提とした**新たな勤務時間制度**等の導入の要請
- IT等を活用した業務の効率性向上**
  38. **職場外からのメールアクセス**
  39. **会議方法**等の見直しによる**意思決定**の迅速化
  40. 他府省への**提出依頼資料の合理化・効率化**
  41. **文書保存のペーパーレス化**、**文書管理**の徹底
- 政府全体で取り組むべき課題**(国会関連業務等)
  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  
政へのお願い: **質問通告期限**の徹底、**答弁体制**の柔軟化(政務2役による答弁の拡大)
  43. 官での取組み: **質問主意書の決裁**手続簡素化  
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
  44. 官での取組み: **資料要求**等への対応に係る**統一ルール**の検討  
政へのお願い: **資料要求**等の**期限**や**内容**に係る**統一ルール**の検討
  45. **法案作成**作業等の**効率化**

### Motivation ～志高く公務に専念～

- 国家公務員制度改革の動向**
  46. **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公務員制度改革**
  47. **職員**が、**人事当局**と相談し、**キャリアパス**を描いて行く**システム**の構築
- ライフタイム・キャリアサポートの導入**
  48. 50代以降の**希望者**に対する**キャリアサポート**研修の実施
- 再任用・非常勤・スタッフの活用**
  49. **専門スタッフ職**の大幅増設
  50. **予算執行**調査体制、**財政投融资**・**国有財産**に係る**監視体制**への**公務経験者**の活用
- 将来の国家公務員制度について**(諸外国制度の現状分析)

# 業務改善に関する恒久体制の設置



「提言ポスト」設置(省内イントラネット)

- ・改革工程表を策定し、報告書の提言を着実に実施・フォローアップ
- ・定期的に改善提案の集約・議論

⇒業務改善に係るPDCA(Plan-Do-Check-Act)サイクルの確立

※サイクルの一環として幹部職員が一般職員と積極的なコミュニケーション

# 財務省改革プロジェクトチーム 取組状況

(2010/1/29～2010/4/13)

## 有識者ヒアリング

片山 善博 慶應義塾大学教授 (元鳥取県知事)  
清家 篤 慶應義塾長  
岩田 喜美枝 (株)資生堂副社長  
鈴木 茂晴 (株)大和証券グループ本社執行役社長  
御厨 貴 東京大学教授

## その他ヒアリング

財務省退職者 2名  
財務省から民間への出向者 3名  
民間から財務省への出向者 3名  
民間企業人事部長 5社  
マスコミ 5社

## 地方出張

財務省勤務経験者への  
ヒアリング

(仙台、大阪、岡山)

## 海外関係

在京大使館ヒアリング  
(米、英、独、仏、印、星)  
在外アタシェ現地調査  
(米、英、独、仏、韓、印、加)

## 意見募集

本省	326件
地方等	107件
合計	433件

メンバー検討会合 (12回)

※海外 (米・仏) からも電話会議で参加

# 財務省改革PT 有識者ヒアリングの概要①

## (片山善博 慶應義塾大学教授)

### ミッションの再確認

- 組織改革は組織のミッション（使命・真の役割）の再定義から始めるべき。現在の仕事でミッションに合致するものとししないものを仕分け、後者を削減し、前者を強化することで改革は前進。各職員がミッションを意識することが必要。そのためには、「二段階上の職位についている」と仮定して仕事に取り組む姿勢が重要。組織のミッションに照らし、重要な部署に人と仕事を重点配分することがマネジメントの役割。
- 役人は「地域社会のお客様」であってはならず、地域で一役こなすことが大切。

### 人事

- 民間から役所に人材を招き入れた際は、民間等からの出向者を「お客様扱い」してはならない。仲間として受入れ、意思決定過程に組み込めば、民間から受け入れた人材のモチベーションを高め潜在力を発揮する機会を与えることが可能。
- 役人に求められる能力について、「ジェネラリスト」と「スペシャリスト」という観点では、一人ひとりが自信のある領域や技を身に付け、それに満足しないで視野を広げていく人材を育成することが必要。専門家として一流ではじめて深みのある議論が可能。各自の拠点が必要。1人1人の職員の適性を見ることは必要であるが、人事は各職員がやりたいと関心を持っていることをやらせるのが基本。

### 業務効率化

- 予算編成において、一度しか目を通さないような資料、長年惰性で作っている資料、法律は可能な限り簡素なものとするよう心がけるべき。
- 省内、省庁間協議についても、精根尽き果てるまで議論をし続けるのは生産的ではなく、持続可能ではない。官庁の仕事は知的労働であり、疲れ果てていては成果がでない。ある程度論点を整理したら、早めにアンパイアに上げて意思決定を迅速化・合理化することが必要。仕事を減らすか、大幅に人員を増やすことが必要。官庁はどこもこうしたマネジメントが上手く機能していない傾向。

### その他

- 改革を進める上で、抵抗を抑えるために重要なのは、改革をしなければ、改革したときよりもコストが引き上がる仕掛けを導入すること。改革の内容を制度化することで、ある程度改革された内容を持続させることは可能。
- 「他者のチェックを進んで受ける」という意味で情報公開は重要。情報公開は民主主義の基礎的な条件であり、治者と被治者が情報を共有して初めて正しい政策議論が可能になる。また情報公開を徹底すれば、「住民（国民）に説明の出来ないことはやらな

い」というインセンティブとなるとともに、行政官自身がスキャンダルや訴訟リスクから前もって身を守る手段となる。

- 女性の社会進出と共に男性の家庭進出が重要。家庭を顧ずに仕事を遅くまでするのは時代遅れ。

(以 上)

## 財務省改革PT 有識者ヒアリングの概要② (清家篤 慶應義塾大学教授・慶應義塾長)

### 人事

- 労働経済学者であるゲイリー・S・ベッカーの人的資本理論では、労働者を投資によって生産能力を高めうる資本と捉えている。それまで新古典派経済学では、企業は労働者の生産能力を与件として、その時々生産能力に見合った賃金で雇用するというふうに整理されていた。一方、労働者を資本と捉えることにより、労働者を育て、高まった生産能力を長く活用するための長期雇用や、勤続に応じて上昇する年功賃金などが、新古典派経済学の枠組みと整合的に説明できるようになった。公務員制度改革に関しても、この人的資本理論が有益な示唆を提供する。
- 組織の競争力の源泉となるのは、「firm specific skill (企業特長な技能)」であり、長期雇用を前提とした組織内での教育でのみ得られるものである。プロの育成は学校で行う場合とOJTで行う場合があるが、こうした観点を踏まえれば少なくとも組織における仕事能力の向上には後者がより重要。
- それぞれの組織でしっかり人を育てようと思えば長期雇用が必要なのは世界中同じ。多少の差はあるが、日米欧とも組織の中で生涯を終える人が多い。組織が沈滞するのは、高齢者の存在ではなく、年次が高い人は(全員)管理職で処遇したりするから。管理職として処遇されること自体もインセンティブではあるが、年次が高くとも専門職として尊重され、能力を活かして働く道ができれば、閉塞感を改善できるのではないだろうか。
- 「firm specific skill」のためには、区々の役所でプロを採用し、育成するのが自然。実際イギリスでもsenior civil serviceは省庁別に採用。逆にgeneral skillでよい部署、民間に近い仕事をする外局など必ずしもプロの公務員でなくてもよい部署には、もっと民間の人を招聘してもよいかもしれない。
- 人間は、自己の成長がインセンティブになる。人を育てなければ人材の高度化は出来ない。組織には人を育てる視点が重要で、人材育成と仕事をするという過程が同時に進行。このため、同じ仕事についていても、育成中の人より、育成が終わった人には賃金が高くなる合理性が存在する。
- イギリスの公務員は、fast streamとして課長補佐くらいまでは保証されるが、senior civil serviceという課長から局長級のポストは、空きに自ら手を挙げるという仕組みで、手を挙げない限り配置転換がない。これが成り立つのは、民間企業でも同様の仕組みだから。イギリス並みに労働市場が流動化していかないとそうはならない。
- 公務員も日本の労働慣行の中にあることは重要な前提。日本の労働慣行の中では、組織の中でコストをかけて育成し、後にリターンを回収するため、良い人材は新卒で採用され困り込まれて外に出ないのが普通。民間登用といっても、とびきり優秀な人は来ない、むしろ戻ることを条件とした出向でない優秀な人材確保は困難というのが、労働市場の現状を前提としたときの理解である。



- 官民の人事交流は短期間なら良いが、官民の相互理解により何を指すのか、国民のメリットは何なのか、明確にすべき。

## 退職管理

- 寿命が延びているので、65歳までしっかり働かなければ各制度が破綻するのは必然。これを踏まえれば、定年の引上げ、年金の引上げ、賃金制度の見直しが必要。
- 組織的な天下りが何故行われてきたかと言え、個々人が勝手に求職することが公務の中立性や職務専念義務との関係で問題となるから。公務員は専門能力を高めて国民に奉仕する仕事であり、公務に関する「firm specific skill」しか持たない人を組織的に天下りさせることは社会的にも適切ではない。天下りを禁止するポストは、公務に関する「firm specific skill」を求められる仕事であるから、民間からの登用は適さないという結論にもなる。逆に、民間から登用可能なポストについている人には、柔軟に再就職を認めてよいはず。
- 一方、民間の然るべき組織はほぼピラミッド型組織で、それを維持するための方策として、ある程度の年齢になると関連組織に出している。やはり、すべての人が定年まで残るとするのは現実的ではなく、一定のレベルの人を外に出すのが現実的。

## その他

- 公務員が各自の仕事を大切に思って働くのは当然であり、むしろそうでなくては困る。このような観点からは行政官の世界が縦割りになるのは自然。そうはいつても資源制約があるので、政治家が各分野の中で優先順位をつければ良い。
- 政治主導といわれる中で心配なのは、執行の公平性。また、政策の企画立案と執行とは密接に関連している。
- 雇い主は国民であり、雇い主にとって大事なのは雇い人に気持ちよく働いてもらうこと。限られた財政の中で優秀な公務員を集め、その優秀な公務員にいかにも気持ちよく良い仕事をしてもらうかを考えるのが公務員制度改革。役人がでしゃばりすぎるから政治家が役人の力を抑えようとする低位均衡ではなく、役人の高度な能力を政治家が活用する高位均衡を目指して欲しい。
- 現代の社会は、公務員の高度化、高い能力を求めている。他方で、コスト面からは優秀な人を安く雇いたいという雇い主としての国民の要望もあるが、他の雇い主との競争の中で、優秀な人を安く雇えるのかという問題も存在。賃金は高くできないので、賃金に代替する仕事の魅力として、仕事のやり甲斐や仕事を通じた成長、そして名誉をもっと与えるということを考えるべき。世界中どこでも、一般に公務員は軍人と共に、名誉を伴う仕事として位置づけられており、志のある人が意欲を持って働ける環境を整備すべき。
- 公務員も、前例踏襲のみではなく、経済社会の構造変化に対応する必要。ただし、公務には継続性・連続性も重要であり、excitingでなくとも価値・やりがいがある業務も多い。その意味で、excitingな部分ばかりでは困る。

- ワークライフバランスも大事だが、ひとかどの人物になるためには、学者の世界などでもそうであるけれども、プロフェッショナルとして一人前になるまでに、がむしゃらに仕事に励む時期も必要。

(以 上)

## 財務省改革PT 有識者ヒアリングの概要③ (岩田喜美枝 (株)資生堂 副社長)

### 人材育成

- 人材育成の方法として、目標管理に基づくOJT、公正な評価・処遇、適切な機会をとらえた研修、異動・ローテーションの4つがあるが、この中でOJTと異動が大事。役所は、異動による人材育成は優れているが、他の3つの方法について、民間企業から学ぶことは多いのではないか。
- 民間企業においては、社長自身が、高いレベルの人材をどれだけ抱えられるかという視点を持つことが競争力を左右。社長の仕事は、駅伝に例えるならたすきをつなぐ人材を見つけることでもある。財務省における人材育成にも、次官、官房長がもっとコミットすべき。
- 人材育成を重視する風土を作り上げるためには、トップが本当にコミットしているという姿勢を見せて、常に発信し続け、同じことを何度も言い続けること。また、意識だけではなく、仕組み化することが必要。そのため、行動計画の策定と特別な推進体制の構築を行った。アドホックなものではなく、恒常的な推進体制をつくるべき。
- 管理職の任務の半分は人事・労務マネジメント。管理職は、事業ミッションにとらわれすぎず、組織管理ミッション、組織のパフォーマンスを最大化することを考える必要。部下は自分のものではなく会社のものであり、上手に使い、しっかりと育てて会社に返すという意識を持つべき。役所には人材育成に心を砕いている者が少ないと感じる。

### 人事

- 横並び人事ではなく、コア人材に集中的に投資する仕組みが必要ではないか。資生堂では、役員候補者（50歳前後）と部門長候補者（40歳前後）について、15名前後を選抜し1年かけて特別なプログラムを実施。大事なものは、選抜が公平なプロセスであること。またこうした選抜型育成を実現するには、年功序列制度を崩すことが前提。
- 目標管理に基づくOJTと公正な評価・処遇を円滑に行うために重要なものは、半期に一回の上司部下の面接である。会社全体の事業計画、各部門の事業計画も半期ごととなっており、組織の計画と個人の目標がつながっている仕組み。評価は、直近6ヶ月についてアウトプットとコンピテンシーの2点について行っている。スタッフ部門は事業部門のために、事業部門はお客様のために、という方針で目標を設定。
- 官と民で仕事の本質はそこまで変わらない。いずれも時間あたりの生産性をあげていくことが課題。長い時間働いている人を評価しがちであるが、成果を総労働時間で割って評価することも必要ではないか。

## ワーク・ライフ・バランス

- ワーク・ライフ・バランス（WLB）には4つの誤解。①「WLBは子育てをする女性の支援」ではなく、もっと広いコンセプトであり、すべての社員の働き方に関する問題。②「WLBはワークとライフを5:5にする」わけではなく、そのバランスは人や時期によって様々。本人が納得できるバランスを実現すること。③「WLBは怠けることにつながる」のではなく、効率的な働き方の追求であり、怠けることとは反対。④「WLBはコストがかかる」のではなく、効率性を追求すれば、コスト削減にもつながる。
- WLBとは、生産性を向上させ、個人生活の充実を目指すもの。また、職場以外の人間関係から得られるものを通じて、新しい価値を創造（ダイバーシティマネジメント）すること。会社に多様な社員が混ざることが大事であり、いかに優秀で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。仕事とは違う人間関係を築くことが大事。化粧品のパウチから液が漏れてしまうという問題に対して、毎日家族のためにお弁当を作っている男性社員が、お弁当の中に入っている醤油さしに目を付け、その構造を技術的に研究し、化粧品パウチの製造工程を改善してくれたといった事例も。
- 労働の柔軟化（フレックス、在宅労働など）はすぐに実現できるが、労働時間の短縮は難しい。多くの企業が、ノー残業デーや消灯時間を早めるなどしているが、業務の廃止や業務プロセスの簡素化を行わなければ元に戻ってしまう。WLBとは業務改革。
- リーダーの業績評価に「働き方見直し・労働生産性の向上」を追加し、部門単位の「行動計画」を策定。毎月80時間を超える残業をした者のリスト、その上司のリストを社長、副社長に提出させ、上司に改善を求めている。誰しも自分の仕事は大事と思っており、本人に減らせと言ってもなかなか減らないので、上司に言うべき。1ランク上の人と協議をし、広い視野で、優先順位を判断してもらうことが必要。
- WLBは、心身の健康維持のために必要である。現在、メンタルの問題で仕事ができなくなる者が多いが、うちの3分の1は長時間労働によるもの。メンタルの問題を抱える者は優秀な者が多く、会社にとっては人材を失うリスクでもある。
- 女性の社会進出が進み、女性の働く環境を整えなければ組織のパワーダウンは避けられない。男性のスタンダードに合わせてきた仕組みを変える必要。男性と女性が無理なくがんばれる環境を作らなくてはいけない。WLBは女性の活躍のためにも必要。
- 公務員にとってもWLBは重要。公務員が、国民の意識に直接触れることのできる時間を確保することは極めて重要である。たとえば旧厚生省の職員には、休日でも福祉活動団体に所属して活動していたケースもある。
- WLBの実現のためには、労働時間の現況を把握し、PDCAサイクルに則って見直すべき。また、生活を朝型に変えて、午前中に集中的に仕事をして早く帰ってはどうか。現在、事業仕分けは予算カットに焦点が当てられているが、これを業務改革につなげていく。予算編成、税制改正プロセスの合理化を図ることは、財務省だけでなく他省庁のWLBにも資する。

## 財務省改革PT 有識者ヒアリングの概要④ (鈴木茂晴 (株)大和証券グループ本社 執行役社長)

### ミッションの再確認

- 企業理念を実現し続けるためには、持続的な成長が不可欠で、その源泉は社員の心。社員のモチベーションとロイヤリティを高くする方策を常に思考。そのためには、①会社に対する「信頼感」、②会社の役割・意義を理解して「誇り」を持って働いていること、③会社及び仲間との「連帯感」の共有、が必要。より働きがいのある職場にするためには、報酬によるモチベーション向上だけでなく、「心」に直接訴えかける施策（支店に行き一緒によい会社を作ろうと呼びかけ等）が重要だと考えている。
- 会社の役割・意義については、研修の際に、指導をしている。また、専門の講師を呼び、リーダー研修などに時間をかけている。外部の方も同じ意見だということを、研修を通じて納得してもらう。

### ワーク・ライフ・バランス

- 少子高齢化の中で、企業が持続的に発展するためには、ワーク・ライフ・バランスを推進し、多様な働き方の整備や女性・高齢者等の就労意欲促進が重要となる。証券会社は意外と女性に向いている仕事であり、女性の働きやすい職場にしていくべきと考え、CWO（Chief Work-life-balance Officer）に就任し、ワーク・ライフ・バランスに向けて、取り組んできた。大和証券と他企業は本気度が違う。
- 最大のステークホルダーである社員が高いモチベーションとロイヤリティを持って働いてもらい、企業を発展させるためには、社員の働き方を持続可能なものとしなければならない。ワークももちろん大切だが、ライフも充実できるようにする。「ワークハード・ライフハード」の考え。上記2点を実現するためには、「限られた時間で成果を出す」意識の浸透を図ること。人間は距離を把握して逆算するもので、終わりの時間が決まれば、自ずと効率を考えるようになる。
- 毎日「19時前退社の励行」を行っている。結果的に早く帰れたので意味がない。証券会社は朝早く夜遅く、当初は難しいと言われたが、全支店の退社時間を自ら管理し、実現しない場合は人事部から支店長に転勤をちらつかせることまでして達成。やはり強制力がないと難しい。他方、残業を完全禁止にはしておらず、場合によっては残業も構わない。①退社時間を決めていること、②残業を禁止しているわけではないこと、③残業を恒常的には行わないよう指導していること、④退社して家で仕事をしているという訳ではないこと、が特徴。
- 「働きがいのある会社」に向け、「家族の職場訪問」「社長賞」「クリスマスに花のプレゼント」などを実施している。
- ワーク・ライフ・バランスに取り組む理由は、自分の過去を振り返って、仕事ができたと感じるのは、モチベーションが高ときだったから。セールスは技術の差でなく、モチベーションの差で顧客の多寡が変わる。その考えの下、できないことはできないが、できることには最大限努力して取り組んでいる。

## 財務省改革PT 有識者ヒアリングの概要⑤ (御厨貴 東京大学先端科学技術研究センター教授)

### 人事・退職管理

- 役人の人生をどのようにスケジュールするかは、これまで組織が決定していたが、今後は個人が自ら行程表をつくる時代になる。「入口」や途中の「出入り」、「出口」を多様なものにして、個人が行程表を描くための素材を提供することが組織の重要な役割になる。
- 今後「出口」の多様化を追求することが重要。45歳くらいで自らの「出口」を考える必要。「出口」としては、役所に残るか去るかの選択もあり、残るにしても様々な選択肢がある。45歳は働き盛りであり、忙しいために「出口」を考える余裕はないとも思うが、そこは一步引いた‘retreat’の発想で考えなければならない。
- 「出口」を多様化しつつ、引き続き公的に貢献する方策を考えるのであれば、小沢一郎氏の「日本改造計画」にあるように東京以外の場を考えるべき。中央で得た知識等は地方でも役立つ。
- 民間企業に興味を持つ公務員を出向させ、戻りたいときに戻れるようにするなど、出入りを自由にするシステムを作る必要。システム構築後は、事例を多くつくることが大切。

### 人材育成

- 入省した後でモチベーションを高く保つことは難しい。若者は大学まで単線的な人生を送ってきており、人生の先に何があるかについてイメージがほとんどないため、入省後にも不安を抱えており、いかにして彼らを惹き付け続けるかが重要。モチベーションを維持するための具体的な手段の一つに、海外留学があるのではないか。これまでほぼ同質の人々と一緒にいた人が異質の人々と交流することで複眼的に物事を見る契機となるため、海外留学は早い段階で経験させることが重要。留学は勉強だけでなく、社会を知り、人を知るために、留学先の社会に入り込むようにすべき。

### その他

- 近年の選挙でベテラン議員が落選するなど、経験を積んでいること（ベテランであること）に対して国民が反発する傾向。しかし、ベテランを一斉に放逐することは危険であり、役人の世界でも経験を積んだ職員を公的な財産として活用する必要。
- 最近、先輩が後輩に語る機会が失われつつある。経験を国の財産にするという観点からも危惧される。飲み会のようなリラックスした場を、上から押し付けない形で設けることが重要。

- 「官僚」について、映像が乏しいため、イメージを世間一般に伝えることが難しい（映像があるとしても「窓口行政」や「天下り」等の部分的なイメージに限られ、高級官僚と「窓口行政」に立つ職員は区別されていない）。また、メディアにとっても、固定化されたイメージを使い続ける方が楽であり、世の中に受け入れられやすい。財務省の仕事や存在意義について説明する努力が必要。そうすれば、まずはメディアが変わっていくのではないか。
- 外部への発信については、バッシングされる恐れもあるが、PR手段としては、ブログなどを活用して発信していくことも一案。この際、内容はあまり統制せずに、また、斜に構えた表現ではなく、正直で素直な表現を心掛けたらよいのではないか。固定化したイメージを持たない若い世代を惹きつけるよう努力すべき。

(以 上)

## 財務省改革PT その他ヒアリングの概要① (財務省退職者)

### 人事制度・組織について

- 成果主義の導入により、民間企業でも、組織全体の利益より部門の利益が優先されることがある。このような縦割りを解決するためには、部門間の利害対立を調整する上位レベルの役職を設けることが必要。
- 年功序列的人事の打破については、日本人にとって難しい問題であり、民間でも同様。しかし、ある程度事実を積み重ねていけば馴染んでくるのでないか。
- 霞が関に来る情報は濾過されている。世界の風に触れるには、海外勤務や地方勤務などが必要。また、民間交流はなるべく若いうちにやる方が良い。
- 官民を問わず、熟練者・プロの層が薄くなっている感がある。公務員は、これまでジェネラリスト的に育てられてきたが、今後は各分野の専門家として専門性を高めていくべき。
- 仕事をしていく上で異なる視点を持った人が、大勢ではなくとも少しは必要。
- 民間企業でも、責任体制としての「縦割り」は不可避。縦割りによる責任体制は、近代行政機構の基本であり、問題は、事象が変化する時代に既存組織で対応しにくい問題が生じた時、どのように対処するかということ。
- 民間企業に比べ、財務省は女性の比率が少ないように感じる。

### 情報発信等

- 情報発信にあたっては、ユーザーサイドの発想で行うこと。政府に対する国民の信頼を得るためには、国民が求める情報を即座に的確に提供できることや、決定事項のみならず決定プロセスを公開すること、イメージしやすい言葉で伝える等わかりやすく伝えることが重要。使い手の側に立った広報をすべき。そのためには、情報公開を予定している文書は、様式を決めるなど、最初から公開を前提として作成するなどの工夫が必要。
- 日本に欠けているのは、社交サロニックな人脈形成の努力。普段から様々な分野の人材とコンタクトをとることが必要で、外部と接して成長することが大切。公務員が外部と付き合いなくなるのは、日本のためにも良くない。

### 誇りを持って公務に専念するために

- 職員が組織のミッションを確認し、個々人が自らの仕事の位置づけを理解することが、職員が実力を十分に発揮するために必要。



- 民間では、一定年齢になった段階でその後のキャリアプランを一旦整理する。例えば、ある年齢に達した段階で、その後、関連会社への出向を含めて昇進していく場合と、昇進しないが定年まで勤めていく場合に分けている。省庁においても、一定年齢に達した段階でその後のキャリアプランを一度整理することも一案。
- 事実上、50歳位の一定の年齢を超えると転職は難しいという側面はあるが、民間の中堅企業においては、外部人材に（内部の人間とは）「違う感覚」を求めており、役人を受け入れる若干の需要はあるのではないか。

(以 上)

## 財務省改革PT その他ヒアリングの概要② (財務省から民間企業への出向者)

### ミッションの再確認

- 過去に出向したことがある企業では、成り立ちが様々な組織からの「寄せ集め」であったため、「我々の目標、ミッションは何か」という議論が多かった。現在の出向先や財務省は長い歴史を持つ組織であるため、目標の再確認はあまりなされていないが、個々の職員の実際の認識レベルには差があるため、折に触れて再確認すべき。
- いわゆる社是社訓等が壁に貼ってあり、迷ったときにはこれが社員の判断の軸となっている。このほか、毎週月曜日に社員全員が参加する朝礼や忘年会等で目的を共通化している。
- 出向先において、最初に「何をやりたいのか」と問われ、「何でもやります。企業のビジネスモデルを知りたい」という程度の答えしかできなかったことを反省している。仕事は、人事当局から与えられるものではなく、何を実現したいのか常に自分に問いかけ、勝ち取り、執着し、作りだすものであるということを学んだ。

### 人材育成

- 出向先の若手職員は基本的に残業もなく、コピー取り等の下積みの業務に従事することはない。ただし、下積みの業務に従事しなかった若手は、その後、いざという時のふんばりが効かないように見受けられる。一方、出向先において財務省への出向経験がある方はふんばりが効く人ばかり。若い時期に下積みの業務経験することが将来の糧となる。
- 人材育成について研修の充実という話がでることもあるが、中途半端な研修よりもOJTの方がよほど人材を鍛えることができると考える。ただそのためには上司がきちんと人材育成を行う必要があり、むしろ上司になる段階で人材育成の定石に関する研修を受講させることが重要。
- 人材育成に当たっては、節目における各種研修やOJTのほか、e-Learningを用いた随時の研修（コンプライアンス等について、イントラネット内のプログラムで学習し試験を受ける）が行われている。
- 民間企業に出向してから以前にも増して感じるが、英語はやはり色々な局面で使用することが多いため、役職を問わず、もっと英語能力の向上に力を入れるべき。
- 海外進出を念頭に社内英語化を進めており、幹部や国際的な部門から順次英語化し、グローバル企業を目指している。

### 人事（公募等）

- 公募は特にIT部局において実施。外部との交流人事も、証券会社や大学への出向等を

中心に実施。

- 新しい組織ということもあり、人事制度は常に変わっている。人材は必要ならば集めるというスタイルであり、人材育成方法は確立されていない。
- 部門間異動の方法として社内公募が活用されていた。このため、ポストへの応募ではなく、部門への応募。
- 自分がいたのは市場運用部門であり、市場運用業界は流動性が高い労働市場であるため、相当程度の中途採用を行っている。公募採用ではなく、業界内での評判に基づき採用される例が多い。採用後は、新卒とほぼ同じ取扱い。

#### **組織（縦割りへの対応等）**

- 部門を超えた横断的課題への対応としてタスクフォース制度（関係部署から人を集めて擬似的な部を時限的に立ち上げ、結果に応じて正式な部等を発足させる）が活用されている。
- 社長や担当役員までの中間管理職が少なく、非常にフラットな組織。一方、フラットな分、パソコンの設置や出張の手配なども含め、あらゆることは自分で処理する仕組みとなっている。

#### **業務効率化**

- 全員フレックスタイム制（コアタイム 11～15 時を含む 8 時間）が敷かれているが、業務対応が必要な時間の制約により、実態はそれほど分散してはいない。
- 役所であれば庶務等に頼むような話（交通費の精算、各種書類の提出・発行、幹部説明の時間確保等）の多くが電子化されている。また昼食時間を活用した連絡会議において簡単な幹部説明案件は済ませるなど、時間の効率化が図られている。

#### **その他**

- 出向先も同様だが、財務省についても「このような仕事をしている」「こんな人が働いている」ということをもっとアピールすべき。ともに名前は知られていても、実際どのような仕事が行われているかはあまり知られていない。ポイントを絞って「一点豪華主義」でアピールしていくことが必要。
- 財務省は歴史も長く巨大な組織であるが、ルイス・ガースナーの『巨象も踊る』のように、各職員がベンチャーマインドを持って積極的に仕事に取り組むことで、斜陽産業になることなく、意義ある仕事ができ、世界を変えられるのではないかと思う。

（以 上）

## 財務省改革PT その他ヒアリングの概要③ (民間企業から財務省への出向者)

### 財務省に対する印象

- 財務省にはリベラルに議論できる土壌がある。出向元では議論が押さえつけられるときがあるが、財務省では数字と理屈があれば幹部にもフラットに聞いてもらえる。
- 真面目さは財務省の重要な価値観であり、守っていく必要。他方、えもいわれぬ重厚感があり、重いイメージもある。こうしたマイナスイメージを反転して、今ある中身を実らせながら変えていくべき。
- 現在の財務省は、幹部による意思決定を現場スタッフがとにかく全力で支える、という軍隊的な組織であり、かなり効率的と評価。終身雇用制度などにより支えられ、組織に対する高い忠誠心により労働生産性は非常に高いと思う。さらに、こうした昔ながらの仕事のスタイルに加え、最近「超勤を減らす努力も仕事力」「休暇取得の推進」など、一見矛盾するよう見える方向の努力も加わっており、さらに労働生産性が高まっているように見える。

### 財務省出向に関する感想

- 現在、財務省では、国内マクロ経済を考える機会があるが、日本の行く末を考えるのが仕事。これまでは考えたことがなく、ビジネスにおけるミクロのパイの奪い合いとは違ったマクロの視点を得られたのが大きい。
- 出向のメリットは、同じ組織では当たり前のことが、全く違うということが分かる点。国内MBAに留学時、異なるバックグラウンドの10人で議論した際も「常識」を補正できた。こうした経験はチャンスを生む。

### 財務省のミッション

- 「我々は何者か」をはっきりさせ、目標とすべき姿を考える必要がある。そのためには、まず自分たちを知らないとは始まらない。
- 「使命」が肝に銘じられているかについては、世に伝わっていないと意味がない。財政再建についても財務省の視点ではなく国民目線で再定義する必要。「我々はどうあるべきか」ということも大事だが、同時に国民から「どう見られているか」も大事。
- 外とのコミュニケーションだけでなく、内部へのコミュニケーションも重視する必要。儀式化せずに魂をこめられるか。全職員への発信、ブランドブックの配布等を通じ、ブランド価値の共有を図ってはどうか。

## 財務省の業務効率化

- 大変なのは国会待機。改善すべき点があるのではないか。
- 国会待機による徹夜などは聞けば聞くほど非合理であり、「自己研鑽の一環」とでも解釈しないとなかなか理解し難い。
- 国会待機による長時間勤務を解消するため、例えば、二日前までの通告期限を守らない質問者には超過勤務料金を課すという案はどうか。原因を作っている質問者に遅延コストを意識させることが出来るのみならず、この点がクローズアップされることで官僚の帰りが何故遅いのかについて世の中が認識できることも大きな意義がある。

## その他

- 今の政と官の問題は違和感を感じる。自分の会社で部下を信頼しない上司はいない。会社が回らないのではないかと。円滑な意思疎通が図られるべき。
- 広報強化については「もっと上手くしないと」で終わり、そこから「どうする」というところまで議論が進んでいない。リスクが取れない、誤りが認められないといった「無謬性」が原因か。一方、21世紀の知識社会は「ベータ版」社会であり、スモールスタートで試しながら進めていくスタイルに変わってきている点を踏まえる必要。
- そもそも、6時に帰ることは役人にとって幸せなことなのか。6時に帰れるより、「国のために働いている」という使命感を持てる職場環境の方が幸せなのではないか。
- 「働き方の見直し」は労働コストを対外に移転させ、「オープンな人事制度」は賃金上昇もしくはモラル低下を招き、「縦割り意識の払拭」は軍隊的な組織としての生産性を低下させることにつながりうる。改革は不可避なのかもしれないが、結果として高コスト体質になる可能性があることも認識すべき。
- 出向元の企業では、50代後半は役員のみしか残らず、他は現役出向として外に出ることとなる。定年後は、特定の部署が職業斡旋をしている。営業の取引先に引っ張られるケースもあり、事務系子会社に行くケースもある。

(以 上)

## 財務省改革PT その他ヒアリングの概要④ (民間企業人事部長)

### 人事制度等

- 人事政策は長期的な視野を持って考える必要。人事制度改革は実施から定着までに5年を要した。「何を変えるべきか」から議論するのではなく、まずは「何を変えるべきでないか」から議論すべき。
- 経営環境が厳しい時期に、高コスト体質の是正と社員の能力向上という観点から、「組織のフラット化」「脱年次・年齢主義」「脱一律横並び」「成果主義」等に基づく改革を実施。その後、「組織のフラット化により昇進の機会が失われ、各職員のモチベーションが下がる」「現場が細分化し、部下を育てる文化が衰退する」といった弊害が発生したため、改革の一部見直しを行った。
- 「脱年次・年齢主義」は、完全に年次や年齢を無視するというわけではなく、これまでガチガチの年功序列で行ってきた人事を少し緩め、4～5年の年次の幅の中で抜擢人事を可能にしたもの。
- 成長期は、業績も上がり、ポストも増え、給与や職責も上昇したが、その後の停滞期においては、ポストは増やせない一方職員は減らないため、選択と集中の必要から社内格差(降格・首切り・給与引下げ)をつけたが、従業員の不信感が募った。年功序列の中で社員は先輩の背中を見て成長したが、そうした風土は失われた。年功序列には最早戻れないものの、社内格差による暗い雰囲気を如何に明るく見せるかが課題。
- 採用形態については、新卒採用が中心。中途採用は税務、ITなどの分野におけるスペシャリスト採用がほとんど。
- 中途採用は、20代後半から30代前半を中心として、人員構成の歪みを補うために実施。昇進等は新卒採用と同様の扱い。
- 事業部ごとに公募ポストを提示する内部公募については、不採算部門から新規部門へのリソース・シフトが必要な状況下では、勝手に社員に手を挙げられても困ることから、経営方針に応じ停止。

### 人事評価等

- 人事評価については、評価項目を細分化しても、職員が完全に納得するのは困難な面もあり、本人と上司の日々のコミュニケーションが重要。評価していない場合には、どこを評価していないかを明確に告げることが必要。
- 管理職に求める要件を提示した際に360°評価制度を導入したが、対象者が広く評価事務コストが膨大な割に、本人の気付きとならないといった批判から、現在停止中。代わりに、部長クラスに昇進する際の研修において、周囲からの評価を提供。

## 人材育成等

- 組織の活力を作るには、人と人とのつながりが必要。当社においても、昔は、先輩が後輩を育てるという良き文化があったが、組織のフラット化を図ったことによりこうしたつながりが一部失われてしまった点は反省。人が人の面倒をみるという文化はどの組織でも大切にすべき。
- 昔は、体育会的に、先輩が後輩を飲み連れて行く、背中を見せて育てるといった形で面倒を見てきたが、最近では風潮の変化もあり、より分かりやすく丁寧に教えていく必要。また、最近の若手はバブル崩壊後を見て育ってきたこともあり、自分のキャリアに対して我々の世代より敏感。彼らのキャリアイメージにフックがかかるような教育方法が必要。
- 海外トレイニー、語学研修、短期ビジネススクールの拡充等を行い、若手を積極的に海外へ出し鍛える機会を設けている。
- これからの時代を担うリーダー育成という観点から、高度成長を支えていた職員と比べて経験の幅が狭くなっていないか、問題視している。選択と集中の時代には、何に資源を投入すべきかを広い視野で判断することが不可欠であり、こうした観点から、次の事業部長となるべき人材には、部門を超えた異動を経験させるよう心がけている。

## 退職管理

- 第二の人生のためのライフタイム・キャリアサポートを実施。特に求人が減る50歳を前に、セカンドキャリア支援として一時金の支給や2年間の休暇を可能とする制度を実施。
- 会社の外に出て仕事をする道も残す観点から、30歳、40歳、50歳での節目研修などでライフプランを考え、外でスキルを生かす術を考える端緒とする必要。
- 56歳以降は給与を7割に削減し転進を促進していたが、優秀な人材には特命加算という形で給与水準を上げるなど、シニア社員の活用を図った。また、人材センターを作り、シニア社員のキャリアコンサルティングを行った。

## その他

- 社長等経営陣が、会社のビジョン・バリュー（企業理念・職員像）を設定し、これを共有するため、経営陣が海外を含めた全拠点で行われる全社タウンミーティング、職場対話集会に参加し、対話をベースとした企業風土改革を実施。

(以上)

## 財務省改革PT その他ヒアリングの概要⑤ (マスコミ各社)

### 今後の「財務省」の「役人」の在り方

- 国家を背負って立つという誇りは絶対に失ってほしくない。毅然と政治家に対して言うべきことは言うことを期待したい。本来の政治主導は「役人に小さくなれ」ということではない。
- 今後は、霞が関全体が、外部の血も交えながら、党派を超えたシンクタンクとなり、改革の選択肢を示すことが必要。積極的な情報発信も期待したい。政治家以外は外に向かって発信できないというのはおかしい。
- 英国では財務省の正式なトップである第一大蔵卿が総理大臣であり、財務省が他省庁より上の存在。日本でも格上に位置づけてもよいのではないか。他と横並びでは業務が回らない。
- 「財務省は裏で何かやっている」という印象を持っている幹部がいると、記事が偏る傾向が出てくるのは否定できない。他省庁の記者クラブでは、何かにつけ財務省のせいにする傾向があるのも事実。
- 政治家がしっかりしていれば、官は使いこなせるのではないか。本来は政治家の力量次第。現状でもやりようがあるのに、制度の問題に矮小化するのはいかがか。
- 財務省は本来政治がやるべき実際の調整を頼まれてやっていた面もある。他方、一定程度の調整は、官僚が引き受けないと三役がパンクする。

### 人事

- 組織は特有の言語、ロジックを持つ共同体であり、自社に置き換えてもリボルビング・ドアを行うことは想像しがたい。流動性が低い中で、官の世界だけにそれを求めるのは問題。マスコミも批判の仕方を変える必要。
- 国家公務員制度改革の中で一括採用という極論もあるが、行き過ぎ。専門性の養成は一朝一夕にはできないので、各省ごとの人事管理は一理ある。いい仕事をするためには、ある程度専門性を付けていく必要。記者の世界でも、社会部の記者がいきなり財務省の担当だといわれても記事が書けるはずがない。
- 縦割りの排除と専門性とのバランスが問題。専門性ばかり追求しては、視野狭窄に陥る場合もあるだろう。人材交流などで流動性を確保して対応すべき。
- 財務省で力が落ちていると感じているのが金融分野。日本の金融機関全体について理解している人が財務省に少なくなった。金融庁は金融庁で、監督当局の視点が先に立ち、やはり全体を見ているようには思えない。財務省と金融庁を一体化しろというつもりはないが、阿吽の呼吸は必要であり、人事交流は引き続き実施すべき。



- 公募制度自体はないが、例えば編集委員になるには志望動機等を提出するので、一種の社内公募。ただし、経済部長の公募など、組織のマネジメントにかかる部署は公募にはふさわしくない。公募をして本当に業務がうまく回るのか、労働市場全体の流動性から見て適当かという観点から検討する必要。
- アメリカ駐在していた際も政治任用の弊害を見てきた。例えばSECなどは、証券弁護士が業界内で回っているだけ。どのシステムも一長一短ある。
- 政権交代時にアメリカのように数千人動くのは、継続性の観点から問題。行政において変わらない機構があることが重要。
- 官民人材交流でいえば、国会業務はいやがられているので民間から来る人は増えないので、官から民へ出すのを広げるしかない。

### **業務効率化**

- 国会待機などは我々から見ても効率的でないと思う。
- 長時間働き、特に若手は職場に住むぐらい働いている印象。他省庁の幹部からは「今の若手は外の情報をとるのが難しく、外のことが分からなくなり心配」との声。
- 「平日にデートができる」を聞くと反感が大きい。無駄を省いた時間は勉強や政策提言に充てるべき。また、国会を改革しないと動かない。
- 財務官僚だからこそ平日にデートしてはいけないのではないか。役所だけではなく民間も苦しい状態。財務省は平日にデートではなく、天下国家、国民のことを考えるべき。
- 無駄を省き、自己研鑽することでアウトプットを良質にする。国民一般と遊離していないかを確認するためにも、外の人と会うべき。ビジネスに関係のない人に会うなど、合間をつくり建物の外に出るのが大事。

### **退職管理等**

- 60歳まで全員が働いている会社はダメになっているのではないか。ミドルクラスの意見が通らないと自由な発想がなくなり、風通しの悪い組織となってしまう。早期勸奨退職も活かしながら、新陳代謝が可能となる制度がいいのではないか。定年が上がると組織の活力が衰えることは否めない。
- 個人への保障としてスペシャリストの価値を上げる努力が必要。そのままアカデミズムにいける人を育てるべき。

(以上)

## 財務省改革PT その他ヒアリングの概要⑥ (地方部局の本省勤務経験者)

### 本省業務経験の意義

- 長期間主税局で勤務したが、若いころはハングリー精神でしがみついて頑張った。最初は何もわからなかったものの、採用区分や役職を問わず議論に参加でき、意見を聞いてもらえる環境で仕事に対するモチベーションは高まった。行政の仕事は執行と異なり、無から有を生む仕事。制度を作り上げていく仕事に携わったことで、どのような分野でも状況を把握し、分析し、対応を考えるとということを学び、このような仕事の仕方は他の仕事にも役立った。
- 税制の仕事は、国家のため、国民のために働いているのだということを実感でき、仕事が生きがいと思えるようになった。
- 大改革の時などは、組織を挙げて取り組み、運命共同体的な意識を持つようになる。挫折感を味わう場面もあるが、この上司のために力の限り頑張ろうと思える職場だったし、同じように部下に思ってもらえるために仕事のできる人を大切にしようと思った。士気がどうしたら上がるかも考えた。このような経験は、その後、どこの職場に行っても役に立つ。
- 末席であっても、自分の担当した仕事が政策につながり、自分が国政の一端を担っていることが判ると、感激して、高いモチベーションで仕事をするができるものであり、肉体的なつらさは乗り越えられる。そのためにも、自分の仕事の持つ意味、やりがいを教えていく必要。このことは政治主導と言われる状況であっても変わらぬ組織論。
- 主計局での経験は、自分にプラスになった。地方部局は、本省等から指示された仕事をこなすことが中心だが、本省では、予算編成という政策決定過程に自らが関わることができ、オールジャパンでの物の見方になり、視野が広がった。若い人たちには、本省での勤務を勧めている。一度経験することは価値がある。
- 国策に直接携われるため、視野が広がるというメリットはあり、それは良い経験。他方、それにより犠牲にした部分があるのも事実。
- もう一度本省勤務の機会があれば、やってみてもいい。大変だったが、それを上回って得るものはあった。

### 本省における業務改善

- 業務が膨大であり、日々の業務をこなすのに精一杯だったのが正直なところ。何のためにこの業務をしているのか、ということを考える余裕がもてない場面もあった。他方、日常業務で効率化できるものもあるかもしれないが、予算編成等繁忙期には残業をしなければ業務は終わらず、そこまで無駄な作業をしていたという意識はない。
- さまざまな指示がショートノーティスである点は問題。深夜に帰ろうとした矢先に指示されることもある。そういう意味で外的要因によって仕事が増える面もあるが、や

むを得ず行わなければならない仕事もあり、致し方ない部分もある。

- 部内で完結する仕事は効率的にできるが、問題は対外的に提出しなければならないもの。特に資料要求や主意書。数字を求められれば、用途を付けなければいけないが、所掌する省庁に該当する数字がなければ、自分たちで数字を集めなければならず、非常に忙しくなる。
- 他律的な国会関係業務（待機や割り振り揉め、膨大な資料要求を含む）は非効率で、改善の余地があるのではないか。
- 呼び込み待ちや、相手省庁待ち、また相手の宿題作成待ち等、とにかく「待ち」の時間が非常に無駄であると感じた。

#### 地方における本省勤務経験者の処遇等について

- 地方に戻ってきからの昇進については、戻った時点では他の同期よりも早く、ある程度優遇されている印象。
- 本省で長く勤務してから地方に戻っても、地方に留まっていた者と数年で処遇が一緒になり、事実上、本省勤務をしたことによる処遇上の差はない印象。本省勤務が長期間の者と短期間の者をどう区別するかという問題があるが、本省勤務経験者の処遇をもう少し考えてもよいのではないか。
- 本省出向は、幹部登用への登竜門として位置付ければよいのではないか。
- 最終的に現場に戻るのであれば、現場を離れる期間を出来るだけ短くしたかった。自分の採用官署と関係ない業務を経験しても、現場に戻った際に仕事上の直接的なメリットはない。一方、採用関連部署の業務を経験した場合は、現場に戻ってもそれなりの仕事上のメリットがある。

#### その他

- 本省の仕事は地方からはよく見えず、具体的なことが全く分からない。超過勤務が多いという程度の認識。本省時代の業務を説明してもイメージが沸きにくい。
- 財務局出身者はトレーニーという制度があり、数年本省に出向し、財務局に戻るという将来イメージが描けているので、それは非常に良いこと。事前にある程度の情報が得られるのであれば、本省に出向してみたいという人は増えるだろう。ただ、地方では本省勤務の実態はおろか、その機会があるということもあまり知られておらず、手を挙げる状態にならない。将来のイメージも含め、本省勤務の制度がもう少し見えるようにしたほうが良い。
- 政治主導の時代であっても、サポートを強化する観点から、政策立案のための分析・検証・精緻な詰めを行い、現実的にワークする複数の選択肢を、責任をもって提示していくのは行政の仕事。そのためには個々の職員の専門性を相当高める必要があり、キャリアの人間もどんどん現場を経験させ、執行に携わらせる必要がある。

(以 上)

## 財務省改革PT その他ヒアリングの概要⑦ (国際機関幹部)

### 政策運営

- 様々な政策対応のため、国際機関でよく見られるように、その時々トピック・政策テーマに応じたワーキンググループを設置し、柔軟に活用してはどうか。
- 金融危機以降、国際機関と政府の共同プロジェクトとして、政府機関と国際機関がカンファレンスを共催し、学会やビジネスからの参加者を多く巻き込んだが、極めて有益だった。
- 日本の今後の政策対応は、国債管理政策、金融政策との協調など、様々なテーマがあり、他国にとっても参考材料。政策を紹介して途上国が参考にするとするというのも一つの貢献。

### 人事・人材育成

- 国際機関、G20などとの職員の相互派遣システムは有益。これにより日本の事情を外で説明し、同時に、国際社会や外の機関での新しい考え方を常に汲み取るというメリット。また、海外の機関から職員を迎え入れることで、日本の職場を実際に経験してもらうこともメリット。処遇で難しい面もあるかもしれないが、例えば、研究所だけではなく、大臣官房や各局の調査課などでも活用していけるのではないか。
- 日本の相対的な地位低下を考えると、10年20年後まで待たずに国際社会における発信力を高めていく必要があり、海外の機関ですぐに影響力の持てる課長レベルを送ることも重要。
- 日本の国力(経済力)に応じ、ODAで貢献できる額もだんだん限られていく中で、これからの日本は知恵で勝負しないといけない。そのためには人材を育てなければならない。金融危機に対応し、日本政府からIMFへの1,000億ドルを上限とする融資取極の決定(2009年2月)は斬新。今後もそうしたアイデアが出てくることを期待。
- 生涯を通じたキャリアパスを描くためには、仕事における専門性の向上は重要。そのために、仕事の上での時間配分も工夫する必要がある。

(以上)

## 財務省改革PT 意見募集の概要

提出意見総数： **433件**

○本省： **326件**

○地方等： **107件**

財務局	21件
税関	44件
国税局	24件
他省庁等	18件

※ 男性：114件 女性：17件

### 今後の「財務省」の「役人」の在り方

- 国家公務員は国民に対するサービス業であること、政治主導下において役人は事務方であり高い公正性が求められること等、国家公務員の在り方を全職員に徹底する必要。
- 「政治主導」が進めば、財務省が従来担っていた省庁間調整や政党との調整を政務3役が担ぎ、役人にはますます政策に関する専門性が問われてくる。
- 財務省の大多数の職員がしっかり仕事している様子をメディアにもアピールし、政務3役からもマスコミに発信してほしい。

### 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

- 「国民目線」の醸成を図るため、30歳前後で一度は必ず全ての職員が民間での勤務経験を持つようにする。
- 自らが能動的にキャリアパスを考えるとという点で、省内のポストの公募は意味があるのではないか。
- 人事異動の自主性は、公務の要請及び本人の適性を勘案し、あくまでその範囲内で尊重することが適当。配置場所まで自主性に任せるのは望ましくない。
- 人事異動において自主性を尊重することは重要だが、個人の意見を聞きすぎると安易なポストに優秀な人々が集中してしまう可能性がある。
- 補佐、係長といったポストごとの担当業務を明確化し、年齢に関係なく上位または下位のポストを希望できるような人事制度とすべき。
- 採用試験区分は一定の専門性を客観的に評価した結果であるため、ある程度は考慮すべき。ただその後は、人事評価等を踏まえ積極的にⅡ種、Ⅲ種を登用してはどうか。
- 従来の硬直的・前例主義の人事でなく、弾力的、適材適所の人事を行うべき。

- 管理職以上の民間公募は職員の士気に悪影響を与えるため、慎重に検討すべき。
- 人事評価において、同じクラスの評価者が複数で独立して評価を行うことで、より客観的な評価ができるようになるのではないか。
- 現行の上司が部下を評価する人事評価制度と並行して、部下が上司を評価する人事評価制度を導入すべき。
- 「女性はすぐ辞めるから」という理由で女性が配置されるポストが限定されており、悪い意味で女性が特別視されているように感じる。
- 育児休業取得時及び育児中の評価、昇級、昇格等の扱い、その他制度（特別休暇等）利用の際の人事的扱いを分かりやすく説明してほしい。
- 研修の本来の在り方としては、上から与えられるという受身の姿勢ではなく、自らを高めようという自己啓発の主体的な意思によったものであるべき。
- 一つのポストへの任期の長期化や、研修受講、大学への通学等を通じて、個々の職員が専門性を向上していくことが必要。
- 民間企業出向者の能力を十分に発揮してもらうため、所掌横断的な事例につき、案件単位でフレキシブルに関与できる体制を作るべきではないか。
- 「政策分析」は学と官が協力して一緒に取り組める分野。もっと熱心に取り組むことにより、財務省から大学へ、大学から財務省へと双方向の人の流れがより容易になる。
- 現在はまだ出身省庁の枠で捉えられたり処遇されたりしているが、自然に全省庁を適材適所で異動できれば、いわゆる縦割りの弊害が薄れていくものと思う。
- 各局で共通となっている業務について、極力重複を排除し、よりオープンに情報共有を図るべき。
- 週に1回の課内ミーティングの開催や課長、課長補佐クラスでの局をまたがる意見交換会を開催すべき。
- 各部局の調査課の職務・人員を引き受けて財総研に一本化し、調査機能をより充実させてはどうか。
- 局横断的課題に対する提言を受け付ける「省内目安箱」を設置してはどうか。
- I種職員のみならず、II・III種職員等の部局間の人事交流を行う事により、縦割り意識の弊害が少なくなるのではないか。
- 地方支分部局から本省へ出向して苦労した職員が報われておらず、不公平感がある。本省経験者の昇任・昇格を早める等、何らかの措置が必要。
- 本省企画立案部局と地方支分部局執行部局間の若手職員の人事交流を促進すべき。
- 職員はそもそも公務を志望して入省した人材なので、新公共と言われている分野に意

見できる制度（PT等）を設けてメンバーを公募すると、活性化するのではないか。

### **業務の効率性向上（QC）を目指した業務改善の推進**

- 超過勤務削減のためには、ある程度強制的な手段・ルールを作らない限り、抜本的に超勤が減ることはないのではないか。
- 会議用資料など、幹部に対する過剰に手厚いサポートよりも、業務における作業量・時間の削減を美德とする職場文化の醸成が必要。
- 勤務時間と時間外の線引きの意識が薄く、早く帰ることを奨励するような空気が足りない。上司の配慮も不足しており意識改革が必要。
- 各職員の超過勤務時間をもとに時給を計算して各自に認識させ、1日の超過勤務に要したコストを積算して課、局、省単位で明らかにすべき。
- 休日の会議は行うべきでない。
- 在庁時に上限を設定し、超過した場合の振替休暇の義務化を行うべき。
- 業務に支障ない範囲で全職員が月に1日は有給を取得することを積極的に奨励すべき。
- 月に1回の有給取得を義務化し、部下に取得させる義務を管理職に課してはどうか。
- 男性の育児休業取得を促進すべき。
- 財務省内に託児所を設置すべき。
- 例えば業務の状況によって週単位で勤務時間を設定しその中でやりくりできる等、勤務時間の弾力的な運用を実施してはどうか。
- 11時から15時までをコアタイムとするフレックスタイム制度を導入すべき。
- 自宅勤務が可能な業務の洗い出しや自宅勤務を認めるための技術面・費用面での問題について要検討。
- 職員の希望により東京と地方とを柔軟に異動できるようにしてはどうか。
- 係や課のレベルで検討会を行い、「業務改善方針」を策定することとしてはどうか。
- 仕事の効率化の観点や深夜残業防止の観点から、財務省のメールを家でも閲覧可能にすべき。
- 各種報道発表等の情報については現在紙ベースで各局に配布されているが、ホームページ配信で代替し、必要なもののみ打ち出せば足りるのではないか。
- 業務効率を上げるためには、システム活用、優先順位付け、定型事務のマニュアル化等が必要であり、「事務仕分け」を実施すべきではないか。

- 統計データや分析の成果物を他省庁と共有することで、業務の重複を避け事務の効率化を進めるべき。
- 内閣法制局審査については、法案提出時期が集中することで法制局参事官が一時期に多数の案件を抱え、そのことが待機時間を長くしている
- 閣僚級の会議の急遽開催が多い。勤務時間外の開催通知や会議資料の作業依頼の連絡は禁止すべきである。
- 質問主意書への答弁は、閣議決定までする必要はないのではないか。地方出先機関を対象として資料要求を行う際は、時間的余裕を持った報告期限を設定するよう、政府内で徹底させてほしい。
- 人事異動に際しては、上司の関与の下、しっかりとした引継を行うことが重要。特に地方からの転任者に対し、本省特有の業務（国会関係等）の引継を充実させるべき。
- 法令等協議や国会関連業務、予算関連業務を行うにあたり、関係省庁の職員の人件費等、超過勤務に係る総コストのサンプル調査を試みてはどうか。
- 超過勤務削減のため、国会日程の早期確定、質問事前通告の早期化をお願いしたい。

#### **誇りと安心を持って公務に精励できる環境整備**

- 職員の専門性向上のため、特定の政策分野にある程度の期間勤務することが必要。そのためどのような分野で将来働きたいかを秘書課に登録する仕組みを作ってはどうか。
- 職員の専門性向上のため、大学院等への積極的な留学、業務に係る内部研修や外部研修機関を使った研修の受講、定年後に備えた資格取得の研修の受講等を進めるべき。
- 将来の展望が開けなければモチベーションの維持についても自ずと限界があり、早期に定年までの処遇の在り方を示す必要がある。
- 早期退職は組織の新陳代謝のためではあるが、年金受給開始年齢などを鑑みても、定年まで働き続けられないと生活に困ってしまう。
- 頻繁に公務員制度改革が行われると、生活基盤の変動に翻弄され公務に専念する環境が整わない。政権の変動により影響されない中立な立場の確保が必要。
- 財務総合政策研究所においては、客員研究員制度を活用し、将来、研究員として専門性を高め、退官後も定職を持てるようサポートしていく。
- 地方支分部局等で勤務する職員一人ひとりが政府の一員であり、財務省の職員であるとの認識を持たせることが、誇りと安心を持って専念する人材の育成に繋がる。

(以上)



## 在京大使館等からのヒアリング（ポイント）

### 1. アメリカ

（人事制度について）

- ・ 多くの者が 3～4 年で異動するのが通常だが、必ず異動しなければならないというのではなく、10 年以上同一ポストに在籍する者もいる。

（勤務状況について）

- ・ 朝 8 時半から夜 7 時半が平均的な勤務時間だが、全職員がブラックベリーを持たされており、特に管理職は帰宅後も仕事をすることが通例。

（政治任用制度について）

- ・ 米国は、大統領制であり、審議官クラスでも半分が政治任用職。閣僚を含む政府部内のポストに議員が就任することは原則認められていないこともあり、他の G7 諸国と比べて、政治任用の範囲が広い。他方、イギリスのようなスペシャルアドバイザーといった仕組みは存在しない。
- ・ 長官及び幹部職員が入れ替わる際には、引継ぎが大作業となるが、これは、新たに幹部になる者と職業公務員の間で信頼関係を構築する上でも重要。

（議会对応について）

- ・ 財務長官等の議会証言対応に多くの労力が割かれるが、通告されるのは議題と質疑者のみであり、議会の状況をフォローしている者の協力も受けつつ、想定される質問を考え、それについて資料をまとめる作業であり時間的余裕はある。
- ・ 特定の質問事項は、書面で十分な時間的余裕を持って通知され、書面で返せば良い仕組みであるため、議会对応を理由に遅くまで残るといったことはない。

（日本の財務省の印象について）

- ・ G7 の中でも、知力、熱心さ及び協調性の面で、非常に質が高いとの印象。他方、弱点として多くの職員が法学部出身であり経済の専門家が少ない点が挙げられる。

### 2. ドイツ

（人事制度について）

- ・ 職業公務員は終身雇用が基本。なお、ラウフバーン（学歴等によって定められる職階。日本のⅠ種・Ⅱ種・Ⅲ種に相当）を超えた昇進は一般的ではない。
- ・ 多くの職員は概ね 3 年程度のサイクルで異動する。ポストの空き状況に応じ、原則、省内公募を通じて後任の人選がされる。公募に当たっては、当該ポストの業務内容や任期に加え、必要な経験や知識等が提示される。各ポストに専門知識や経験が必要となるため、局をまたいだ人事異動はあまり一般的ではない。
- ・ 業績の優れた者には最大年収の 12 分の 1 を業績給として支給する能力給制度を導入済み。事務年度初に上司と部下との間で合意された目標を策定し、年度末に目標をどのくらい能率的、効果的に達成したかを審査する方法を採用。
- ・ 管理職の評価の参考にするために、課員全員が記入する無記名の質問票に管理職を評価する項目が盛り込まれている。

（政治任用について）

- ・ 次官や局長は政治任用であるが、いずれも、成績主義原則の下、高級職ラウフバーン職の能力・実績が求められるため、職業公務員から登用されるのが通例。
- ・ ドイツは公務員の政党加盟が認められており、政治任用の対象となるには任命権者と同じ党员となることが重要。

(官民交流について)

- ・ 求められるスキルや知識の質は官と民とで大きく異なること、官民の給与格差が非常に大きいこと等から、官民間の人事交流は行われていない。

(女性の登用について)

- ・ 省内のネットワークやe-mailに自宅からアクセスして仕事をしている職員が多く子育てと仕事の両立支援を省の重要課題として取り組んでいる。

### 3. イギリス

(人事制度について)

- ・ 採用・異動は空きポストが発生する都度、省内外からの公募を通じて行われる。
- ・ 人事評価は直属の上司に加え、仕事上関係が深かった同僚や部下を含む360度のフィードバックで行われる。

(政治任用について)

- ・ 政治任用としては、スペシャルアドバイザーを任用。スペシャルアドバイザーは、政治的な側面から大臣を補佐し、職業公務員を指揮しない。職業公務員の任用は、事務方のトップである事務次官に委ねられている。

(官民交流について)

- ・ 労働市場の流動性が高いため、キャリアを通じて民間企業での勤務経験がある幹部もいる。
- ・ 民間企業からの中途採用は、金融やIT分野等の専門的ポストに多い。

(議会对応について)

- ・ 議会での口頭質問は3営業日前までに通告され、書面質問は、一週間の回答期限が役所に与えられるため、議会对応で深夜勤務が発生することはない。

(勤務状況について)

- ・ 平均退庁時間は午後6時前後で夜8時を過ぎて働く者は少ない。
- ・ 入省1年目の職員から局長・次官等の幹部まで、全職員が個室ではなく同じ大部屋で勤務。
- ・ 「多様性」の確保を全省的目標として掲げて取り組んでおり、管理職も含めて女性職員の割合が多い。

### 4. フランス

(人事制度について)

- ・ 高級官僚の昇進は早い。20歳代後半～30歳代前半で課長クラス、30歳代後半で審議官クラスに達する者もいる。ちなみに、現在、フランス財務省の事務方のトップ（経済産業雇用省国庫・経済政策総局長）は40歳代中盤とかなり若返っている形。なお、昇進の間に、大統領府や首相府（経済チーム）への出向（引き抜き）や、在外公館勤務等も経験する。

- ・ また、民間企業に勤務した後、戻ってくる者もいるが、基本的には、若くして採用した幹部候補集団を最後まで確保する傾向にあり、民間からの登用は稀。

(勤務時間について)

- ・ 週 45 時間程度の勤務が一般的。繁忙期にはもう少し勤務する者もいるが、それでも週 70 時間程度。なお、超過勤務手当は支給されないが、一定の超過勤務を行うと、超過勤務手当に代えて休暇を取得できる。

(日本の財務官僚の印象、フランス財務省との違いについて)

- ・ 日本の財務官僚は大変優秀で、高い専門性と能力を持っているという印象がまずある。さらに、仕事を極めて「見事にこなす」能力を持っていると思う。思うにこれは財務省だけでなく、日本の官庁に勤める公務員一般に言えることであり、このことが日本の官僚の強みになっていることは確か。
- ・ その一方で、今まで日本の官僚と関わった中で驚いたことは、勤務時間が極めて長く、その結果、帰宅時間が極めて遅くなり、しばしば午前零時を超えるということ。私の仏財務省における勤務時間は一般的であったと思うが、退庁時間が夜 9 時を超えたことは 1 年で数えるくらいしかなく、通常は遅くとも夜 8 時頃には退庁していた。もっとも、これは仏の官僚は日本の官僚に比べ、実質的な立法作業に携わることが少ないことが理由のひとつではないかと思われる。
- ・ 日本の財務省に勤務したことがないので、一言で「日本の財務省と仏の財務省との違い」を言うことは難しいが、仏の財務官僚は、自分の私的な時間を確保しつつ、最大限公務を遂行するというイメージがある。

## 5. インド

(人事制度について)

- ・ 高級官僚は毎年 600 名を総理が採用。合格率は 0.1% 強の難関。
- ・ 高級官僚は採用後、まず、各郡の現場勤務を数年経験した後、各郡のトップとなり、現場の行政組織を指揮。その後、州政府に派遣され幹部として働く。
- ・ 高級官僚は、組織のマネジメント能力を見込まれて採用されており、特定の専門分野がある訳ではない。各ポストに付く際に 2~3 ヶ月所掌分野の勉強をするが、それで必要知識を得れば、後は、組織を動かして、成果を挙げることが求められる。
- ・ 高級官僚の人事は事務方トップが議長を務める Civil Service Board で決められる。政治的思惑で任免がされないよう、任命委員会で過去の勤務評価等を審査するとともに、正当な理由がないと罷免されない仕組みになっている。

(退職後について)

- ・ 退職後に自分を雇うことを条件に、特定の企業に有利な措置を取ること等を防ぐため、退職後 1 年間は、民間企業に就職する際に政府の承認が必要。
- ・ 高級官僚は、能力を見込まれて厳しい選抜を受け、マネジメント能力も極めて高いため、雇いたいという民間企業は存在する。多くの者は退職後、民間企業に就職している。なお、約 600 名採用された内、約 9 割は退職まで勤務する。

## 6. タイ

(人事制度について)

- ・ 財政政策の企画立案を担う FP0 (Fiscal Policy Office) のスタッフは専門性が高く、

ほぼ全ての職員がPhDを取得している。

(勤務環境について)

- ・ 組織はフラットで局長レベルと各担当レベルがダイレクトに e-mail でやり取りをしながら意思決定を行うこともある。
- ・ 女性職員の割合が多く、特に調査・分析業務に関しては、週4日はオフィスで勤務し1日は自宅で勤務する形態も一般的。

(政治任用について)

- ・ 次官や局長については、その任命権が大臣にあるため一定の政治的影響を受け得るが、あくまで職業公務員としての任用。
- ・ 大臣や副大臣を補佐するアドバイザーは政治任命職であり、案件によっては、業務運営に関し、局長を超える影響力を発揮する場合がある。

(待遇について)

- ・ 民間セクターと比較して給与水準は低いが、job securityや年金や医療等の福利厚生が高いレベルで確保される。

## 7. シンガポール

(日本の財務省の印象について)

- ・ 非常に専門性が高く、効果的かつ効率的な印象。職員は担当分野についての知識が豊富で、大使館スタッフの質問や要望に対してよく対応してくれている。

(幹部の登用について)

- ・ 公務員の転籍、免職等は Public Service Commission (PSC) が決定する。PSC の議長と 5 名以上 14 人以下の委員は憲法の定めに従い、首相との協議を経て大統領が任命する。

(以上)

# 人事院作成

## 概観及び国家公務員の数・種類

	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	(参考) 日本
<p>国家体制等</p> <p>現行制度の淵源</p>	<p>連邦制、大統領制 二大政党下での政権交代</p> <p>建国当初から政治任用が広く行われてきたが、1883年、公務員法（ペンシル法）制定により成續主義・政治的中立性に基づく職業公務員制が確立</p>	<p>連合王国、議院内閣制 二大政党下での政権交代</p> <p>ノースコート・レポート報告（1853年）により、成續主義に基づく資格任用制が確立</p>	<p>連邦制、議院内閣制（大統領は象徴的） 二大政党軸での政権交代</p> <p>絶対君主制の下で発達した官僚制が、民主的議會制下でも継承され、民主的制に服している</p>	<p>共和制、行政権は大統領・首相に属する 多党制下での政権交代</p> <p>仏革命により国王の官僚制は解体され、19世紀に官僚養成学校による人材育成を特色とする職業公務員制が確立</p>	<p>議院内閣制</p> <p>日本国憲法により公務員は「天皇の官吏」から「全体の奉仕者」に。民主的な公務員制の確立のため国家公務員法を制定</p>
<p>国家公務員の数と種類</p>	<p>269万人 (2008年9月現在)</p> <p>〔競争職(Competitive Service) 134万人 競争試験により任用(職階制適用)〕</p> <p>〔除外職(Excepted Service) 135万人のうち〕</p> <p>〔郵便庁職員 73万人〕</p> <p>〔行政府の上位職 0.8万人*〕</p> <p>〔高級管理職俸給表適用者(EX) (大局長~次官、長官) 500人*〕</p> <p>〔上級管理職俸給表(SES) 7,000人* (課長~局長) ⇒ 1割が政治任用〕</p> <p><small>*2004年3月現在</small></p>	<p>53万人 (2008年3月現在)</p> <p>国家公務員 (Civil Service) ~ 国王の奉仕者</p>	<p>28万人 (2008年6月現在)</p> <p>〔官吏(Beamte) 13万人 公法上の勤務・忠誠関係 統治権関係・公権力の行使等〕</p> <p>公務被用者(Tarifbeschäftigte) 15万人 私法上の雇用契約関係</p>	<p>192万人 (2007年12月現在)</p> <p>〔官吏(Titulaires) 185万人 恒久的官職に任命行為により任用〕</p> <p>非官吏(Non titulaires)等 34万人 見習職員、補助職員、臨時職員等</p> <p>(注) 教育 85万人、警察・監獄 15万人</p>	<p>34万人 (2010年度未定員等)</p> <p>一般職国家公務員</p> <p>〔非現業国家公務員 27.4万人〕</p> <p>特定独立行政法人等職員 5.8万人</p>
<p>(参考) 国以外を含めた公務員数 (非軍人)</p>	<p>連邦 269万人</p> <p>州 508万人</p> <p>郡・市等 1,415万人</p> <p>(行政府職員のみ)</p> <p>総計 約2,193万人</p> <p>(総人口 3億6千万人)</p>	<p>中央政府 257万人</p> <p>地方自治体 290万人</p> <p>うち 教員 141万人、警察 29万人</p> <p>国営 158万人</p> <p>医療機関 53万人</p> <p>Civil Service 57万人</p> <p>公営企業体 57万人</p> <p>総計 約604万人</p> <p>(総人口 6千万人)</p>	<p>官吏 123万人 (教員を含む)</p> <p>公務被用者 69万人</p> <p>市町村等 18万人</p> <p>官吏 8万人</p> <p>公務被用者 71万人</p> <p>連邦 13万人</p> <p>公務被用者 15万人</p> <p>総計 約430万人</p> <p>(総人口 8千2百万人)</p>	<p>公共病院 103万人</p> <p>国 220万人</p> <p>地方政府 175万人</p> <p>総計 約498万人</p> <p>(総人口 6千5百万人)</p>	<p>特別職国家公務員 30万人</p> <p>一般職国家公務員 285.5万人</p> <p>34万人</p> <p>総計 約349.5万人</p> <p>※特別職国家公務員については、防衛省職員27万人を含む。</p> <p>(総人口 1億2千8百万人)</p>

諸外国の国家公務員の任用等

	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス
1 採用・昇進	<p>原則空席ごとの公開の競争試験で採用。 公務内外から応募</p> <p>昇進は、上位の空席ポストへの応募が原則</p>	<p>原則空席ごとの公募ないし採用試験で採用</p> <p>昇進は、上位の空席ポストへの応募が原則</p>	<p>欠員状況に応じ、各省庁が競争試験で採用終身官吏として任用されるためには、ラウフバーン試験合格等の資格が要件</p> <p>昇進は、同一ラウフバーン内の上位のポストへの応募が原則 → 上位のラウフバーンへの乗り換えを伴う昇進となる場合は、別途、ラウフバーン試験等による資格認定が必要</p>	<p>職員群 (corps) ごとに競争試験に基づき採用 ※ 部内試験 (非官吏を含む) と部外試験がある</p> <p>昇進は、同一職員群内での選考</p>
2 幹部候補生の採用・昇進	<p>大統領研修員計画 (Presidential Management Fellows Programme)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 大学院修了者 (修士又は博士) で大学の学長の推薦を受けた者</li> <li>○ 公開競争試験により、年間約400名</li> <li>○ 採用省庁において2年間の実務研修後に課長補佐級等に昇進 (昇進が保障されているわけではない) その後は競争</li> <li>○ 局長級以上は政治任用職 (事務次官相当職はなし)</li> </ul>	<p>ファーストトリーム採用試験</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 大学の学業成績が上位の者</li> <li>○ 公開競争試験により、年間約500名</li> <li>○ 採用後4、5年で課長補佐級に昇進 その後は競争</li> <li>○ 事務次官ポストまで職業公務員 (成績主義に基づく任用で、身分保障あり)</li> </ul>	<p>高級職ラウフバーン試験</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 大学又は単科大学の修士 (Master) 課程を卒業し、最低2年間条件付官吏として準備勤務した者</li> <li>※ 法学専攻者については、大学を卒業し、準備勤務 (司法修習) を終了した後、法曹資格試験の第2次国家試験 (各州ごとに実施) が高級職ラウフバーン試験に該当</li> <li>○ 採用省庁に、課長補佐級官職に就任を経て3年間の昇習勤務を要する その後は競争</li> <li>○ 事務次官ポストまで職業公務員 (事務次官は、成績主義に基づく任用だが、政治的官吏とされ、理由の明示がなく、恩給付退職に付すことが可能)</li> </ul>	<p>国立行政学院 (ENA) 試験</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 大学等高等教育機関の修了者 (28歳未満) のほか、現職公務員を対象とした部内試験、民間勤務歴又は地方議員歴のある者を対象とした第三種試験もある</li> <li>○ 毎年約100名</li> <li>○ ENA 学生 (公務員) として2年間の研修 (講義、地方・外国勤務等) 卒業時に、成績順に希望に応じて職員群を選択し、各所に配属 (課長補佐級) 概ね数年で課長級、10年～15年で局次長級に昇進</li> <li>○ 局長級以上の高級職は政治任用</li> </ul>
3 評価制度	<p>目標管理による評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 原則毎年実施</li> <li>○ 評価結果は面談時に本人がサイン</li> <li>○ 評価結果は、配置、昇給、報奨等に反映</li> </ul>	<p>目標管理による評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 毎年実施</li> <li>○ 目標設定及び目標達成度につき、本人と評定者が面談</li> <li>○ 評価結果は、業績不良者の把握に活用されるとともに、昇給、賞与に反映</li> </ul>	<p>適性、能力及び業績を評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 5年を超えない期間ごとに実施</li> <li>○ 評価結果は、昇任、昇給、報奨金等に反映</li> </ul>	<p>職務能力を評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1年又は2年ごとに実施</li> <li>○ 評価結果は、職員と職員が所属する職員群の人事管理協議会に通知する</li> <li>○ 評価結果は、昇給、昇格に反映</li> </ul>
4 身分保障	<p>免職は、勤務成績不良等の所定の事由に限定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 処分に際しては、弁明の機会が付与され、また、免職、15日以上の上の停職、降給・降任等については、メリットシステム保護委員会への不服申立てが可能</li> </ul>	<p>免職は、非効率、心身の故障等の所定の事由に限定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 処分に際しては、弁明の機会が付与され、また、国家公務員不服申立審査委員会への不服申立てが可能</li> </ul>	<p>官吏の免職は、心身疾患のため勤務不能の場合等の所定の事由に限定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 処分に際しては、弁明の機会が付与され、また、処分行への不服申立てが可能</li> </ul>	<p>免職は、職務遂行能力不十分、職場放棄等の所定の事由に限定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 処分に際しては、弁明の機会が付与され、また、最高官吏制度協議会の訴訟委員会への不服申立てが可能</li> </ul>

# 人事院作成

## 主要国の国家公務員の年金制度等の概要

項目	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	日本
1 定年	定年年齢はない 【例外】 航空管制官(56歳) 外交官(65歳) など	○ 上級公務員(課長級以上) 65歳 (延長も有り得る) ○ 一般の職員 各府省・各エージェンシーが決定 → 2010年4月から定年制は廃止される予定	65歳(2012年から2029年にかけて、段階的に67歳に引上げ) 【例外】 警察執行官吏(60歳。2012年から2024年にかけて、段階的に62歳に引上げ) 航空管制官(55歳)	65歳 【例外】 危険を伴う職の職員群等は55歳～60歳	60歳 【例外】 一部官職の特例定年(61歳～65歳)
2 再就職に係る規制	○ 再就職自体を規制する一般的な制度はない ※ 調達担当職員は、入札企業からの職の提供を拒否しなければならぬという規制がある ○ 退職後、国の機関との接触を禁止する規定がある	○ 次の者は退職後2年以内に就職する場合は、政府の承認を受けなければならない - 本省の局次長級以上の幹部職員 - 再就職先と競争関係にある組織の企業秘密に接した職員 - 退職前2年間に再就職先と公的な取引がある場合等 ○ 事務次官は、原則、退職後最低3ヶ月は就職できない	○ 退職後5年以内(定年で退職した場合には3年以内)に、退職前5年間の職務と関係のある企業に就職する場合には、在職した省に届け出て、承認を得なければならない ※ 省の業務と利害対立が生ずるおそれがある場合には、再就職は認められない	○ 退職後5年以内に、職員が企業(公共企業を含む)に再就職する場合、職員の所属庁が、独立の「倫理審査会」の審査を経て判断 ※ 監督、契約等の相手方の企業への再就職は、当該職務の終了後5年間認められない	○ 2007年に国家公務員法改正法が成立し、2009年末をもって各府省による再就職あっせんは禁止され、職員の退職後の就職に係る支援は官民人材交流センターに一元化
3 年金制度	○ 公務員年金(CSRS)適用者(1983年以前の採用者) ・ 支給開始年齢 55歳(30年以上勤務) 60歳(20年以上勤務) 62歳(5年以上勤務) ・ 支給額 最も高い連続する3年間の平均給与の72.25% (38年勤務の場合)	○ 国民保険+公務員年金(classic) ・ 支給開始年齢 国民保険 男65歳 女60歳 公務員年金 60歳 ・ 支給額 国民保険 夫婦で週152.30ポンド(2009.4) 国民保険年金 退職時給与の47.5%の年金 公務員年金 7年分の一時金(38年勤務の場合) ※ 国民保険における女性の支給開始年齢は2010年から2020年にかけて65歳に引き上げられ、続いて、男女の支給開始年齢は2024年から2046年にかけて68歳まで引き上げられる。 ※ 2007年7月30日以降に採用された者に対しては、新公務員年金(nuvos)が適用され、その支給開始年齢は65歳とされている。	○ 恩給制度 ・ 支給開始年齢 原則65歳 (段階的に67歳に引上げ。定年前に63歳以降で退職した場合は減額支給) ・ 支給額 退職時給与の71.75% (最終昇任後2年未満の場合は従前官職の給与) (現在75%から段階的に引下げ中) (40年勤務の場合) ※2009年7月から、退職時給与×0.9951となる。	○ 公務員年金制度 ・ 支給開始年齢 60歳 ・ 支給額 退職前6月の俸給年額の75%(40年勤務の場合)	○ 基礎年金+共済年金 ・ 支給開始年齢 基礎年金 65歳 共済年金 60歳 ※ 2013年から2025年にかけて、共済年金の支給開始年齢は60歳から65歳まで引き上げられる。
4 退職給付代替率					
局長級	72.3%(1,435万円)	54.2%(1,456万円)	67.8%(1,016万円)	72.7%(638万円)	35.7%(634万円)
課長級	72.3%(1,307万円)	54.6%(811万円)	67.8%(729万円)	72.7%(484万円)	35.7%(467万円)
課長補佐級	72.3%(962万円)	62.8%(623万円)	67.7%(483万円)	72.7%(393万円)	45.5%(401万円)
係長級	72.3%(675万円)	65.8%(510万円)	67.6%(316万円)	72.7%(258万円)	49.5%(379万円)

(注1)「退職給付代替率」は、人事院の試算による。  
(注2)「退職給付代替率」は、勤続38年、年金満額支給年齢で退職した場合に受給する年金年額等(退職一時金を年金換算した額を含む。)の退職前の最終年収に対する割合。  
(注3)「退職給付代替率」中の( )内は、購買力平価により円換算した退職給付年額。

## 主要国国家公務員の退職給付額比較(役職別)(試算)

		退職給付年額(購買力平価換算) [イギリス、日本については退職手当を年金換算した額と年金の合計額、 その他の国は年金額]	最終年収(購買力平価換算)	代替率	備 考
局 ク ラ ス	アメリカ	124,795 \$ ( 1,435 万円 )	172,726 \$ ( 1,986 万円 )	72.3%	旧ES-6相当
	イギリス	83,704 £ ( 1,456 万円 )	154,404 £ ( 2,687 万円 )	54.2%	PayBand3
	ドイツ	75,233 € ( 1,016 万円 )	110,916 € ( 1,497 万円 )	67.8%	B9
	フランス	51,054 € ( 638 万円 )	70,215 € ( 878 万円 )	72.7%	E1
	日 本	634 万円	1,774 万円	35.7%	指定4
課 ク ラ ス	アメリカ	113,619 \$ ( 1,307 万円 )	157,258 \$ ( 1,808 万円 )	72.3%	旧ES-2相当
	イギリス	46,637 £ ( 811 万円 )	85,377 £ ( 1,486 万円 )	54.6%	PayBand1
	ドイツ	54,005 € ( 729 万円 )	79,620 € ( 1,075 万円 )	67.8%	B3
	フランス	38,713 € ( 484 万円 )	53,241 € ( 666 万円 )	72.7%	高等行政官特別級6号俸
	日 本	467 万円	1,308 万円	35.7%	本省9-41
課長補佐 ク ラ ス	アメリカ	83,624 \$ ( 962 万円 )	115,742 \$ ( 1,331 万円 )	72.3%	GS13-10
	イギリス	35,829 £ ( 623 万円 )	57,067 £ ( 993 万円 )	62.8%	財務省E中位
	ドイツ	35,749 € ( 483 万円 )	52,818 € ( 713 万円 )	67.7%	A13-8(上級職最高)
	フランス	31,477 € ( 393 万円 )	43,290 € ( 541 万円 )	72.7%	アタッシュ最高号俸
	日 本	401 万円 385 万円	881 万円 668 万円	45.5% 57.7%	本省6-77 地方5-85
係 ク ラ ス	アメリカ	58,670 \$ ( 675 万円 )	81,204 \$ ( 934 万円 )	72.3%	GS11-10
	イギリス	29,310 £ ( 510 万円 )	44,564 £ ( 775 万円 )	65.8%	財務省係長クラス最高額
	ドイツ	23,417 € ( 316 万円 )	34,638 € ( 468 万円 )	67.6%	A9-8(中級職最高)
	フランス	20,663 € ( 258 万円 )	28,418 € ( 355 万円 )	72.7%	事務書記官群最高号俸
	日 本	379 万円 360 万円	766 万円 591 万円	49.5% 61.0%	本省4-93 地方3-113

注1:退職給付年額は各国とも勤続38年、満額支給年齢で退職して年金受給、配偶者なしとして算出。  
退職給付年額、最終年収は2009年の額を基本に計算。

注2:イギリス、日本の場合、退職手当が支給される。退職手当は20年間支給・給付利率2.44%で年金換算し、退職給付年額は当該退職手当分と年金額の合計額。

注3:最終年収は、フランスは本俸額のみ、アメリカ課長補佐級以下は地域給、イギリスは賞与及びロンドン手当、ドイツは扶養手当、日本は地域手当、俸給の特別調整額及び本府省手当を含む額で計算。

注4:フランスの場合、給与として上記に示した本俸のほか、特別の手当(Prime)が支給されており、2008～2009年のフランスの公務員白書によれば、その額は、局長級で本俸の6割、高等行政官で本俸の5割強、アタッシュで本俸の4割程度(いずれも平均)となっている。

注5:購買力平価はOECD調査(2009年)を用い、1ドル=115円、1ポンド=174円、1ユーロ=135円(独)、125円(仏)で計算。



諸外国における国会（下院）の審議状況と国家公務員の対応 【未定稿】

アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス
<p><b>1 開催頻度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公聴会の頻度は委員会、所掌案件、時々政治・経済・社会情勢により区々。</li> <li>財務長官は公聴会への出席要請頻度が高いが、多い月で4～5回程度。通常は月2回程度。</li> </ul> <p><b>2 質問通告</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>財務省においては、想定作業に先立ち、議会担当部局(Legislative Affairs)は議員、議員スタッフ、委員会スタッフに接触し、質問を聴取するよう努力。</li> <li>どの程度事前に質問を把握できるのかは、その時々々の状況による（政権与党所属議員からの方が質問を聴取し易い傾向あり）。</li> </ul> <p><b>3 準備作業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>財務省においては、冒頭ステートメント及びQ&amp;Aの作業の取りまとめは議会担当部局(Legislative Affairs)が行う。</li> <li>質問を把握した後、同部局は関係部局に作業を割り振る（質問が把握できない場合は、質問を想定して作業開始）。</li> <li>複数の議員が同一の質問をする場合、（日本とは異なり、）同じ回答を複数作成することはしない。また、歴代財務長官は非常に能力が高いため、事務方としては既に長官が把握している案件について詳細にブリーフィングすることはしない。</li> <li>公聴会準備に割く労力の大きさは、公聴会の重要度による。非常に重要な場合には、事前に何週間もかけて繰り返しブリーフィングをする。時として、議会担当部局職員が質問者の役となつて、本番同様の予行演習を実施するほど入念な準備。一方で、殆ど準備が不要無い場合もある。</li> </ul> <p><b>4 その他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公聴会において議員から出た質問や要望について、事後的に回答を作成することも多い。</li> </ul>	<p><b>1 開催頻度</b></p> <p>(1) 口頭質問 (Oral Questions) (本会議)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>財務省は4週間に1回程度の割合で口頭質問を受ける（大臣出席）</li> <li>答弁者は大臣又は担当副大臣</li> </ul> <p>(2) 各省別委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>財務省については、予算や事前予算報告などの重要政策の発表直後等に開催</li> <li>答弁者は担当大臣のほか、委員会側からの求めに応じて官僚も答弁することが可能</li> </ul> <p><b>2 質問通告</b></p> <p>(1) 口頭質問 (Oral Questions)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>通告は原則として3営業日前までに書面で行われる</li> </ul> <p>(2) 各省別委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事前通告なし（但し、テーマが限定されているため、おおよその予想は可能）</li> </ul> <p><b>3 準備作業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>答弁資料は、担当者が作成し、課長了解後、国会担当室にメールで送付</li> </ul> <p><b>4 その他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>口頭質問のほか、期日指定の書面質問及び通常の書面質問がある。</li> <li>期日指定質問については、最低72時間までに通告がなされ、また、「できる限り早期に回答する」旨を「回答」することも許容される。</li> <li>通常の書面質問については通告期限はないが、1週間の回答期間が与えられる。</li> <li>なお、回答に要する人件費等の費用が一定の金額を超える場合には、政府は回答を拒否することができる。</li> </ul>	<p><b>1 開催頻度</b></p> <p>(1) 質問時間 (本会議)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>週1回 (水曜13時30分～15時30分) 開催</li> <li>各議員は2問まで質問提出可能</li> <li>質問時間内に回答されなかった質問は、後日書面回答</li> </ul> <p>(2) 対政府質問 (本会議)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>週1回 (水曜13時00分～13時30分) 開催</li> <li>質問は当日午前中の閣議の案件が中心</li> </ul> <p>(3) 委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>予算委員会、財政金融委員会ともに、2週間に1回程度 (2010年では両委員会は各々25回予定)</li> </ul> <p><b>2 質問通告</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1(1)の「質問時間」については、質問が行われる前週の金曜が期限。</li> <li>1(3)の委員会については、一般的なルールはないが、通常は2週間前に通告される。</li> <li>緊急質問など、極めて稀に前日に質問が来る場合もあるが、その場合は、委員会では答えずに、後日書面回答をする。</li> </ul> <p><b>3 準備作業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>想定回答を作成</li> </ul> <p><b>4 その他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>連邦議会による政府に対するコントロールの一段として、複数の形態の書面質問の仕組みが制度化されている。回答期限はその質問の形態によって異なるが、簡単な質問の場合は1週間以内、その他の事実に関する質問は14日以内（延長可能）、政府の状況判断や方針等を問う質問は3週間以内に回答の可否及び時期を議会に通知する。</li> <li>なお、政府側として、既存資料では回答不可能であり、新たな調査を必要とするような質問（例えば諸外国の具体的な財政政策）については、回答を作成しないことが一般的とされている。</li> </ul>	<p><b>1 開催頻度</b></p> <p>(1) 口頭質問 (本会議)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1月に1週程度の行政監視週の週2回(火曜午前、木曜午前)。各回32問（質問と答弁で6分）。各地域の質問が多い。</li> </ul> <p>(2) 対政府質問 (本会議、テレビ中継)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>週2回 (火曜、水曜15時～16時)。質問2分、答弁2分で15問。一般的な質問が多い。</li> </ul> <p>(3) 対大臣質問 (本会議)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1月に1週程度の行政監視週のうち90分。</li> </ul> <p>(4) 委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各委員会に報告者が任命されており、委員会審議の大半は報告者その他の委員とのやり取りで、毎回大臣が出席するわけではない（その分報告者からの資料要求、レク依頼は多くなる）。例えば、08年度（08年10月～09年9月）の財政委員会開催131回のうち、大臣出席の回数は18回。</li> </ul> <p><b>2 質問通告</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1(2)「対政府質問」については、開始の1時間前までに、質問者、要求大臣、質問テーマを通告（質問内容は通告されない）</li> <li>他の「質問」については、質問内容の通告が行われる場合が多く、時期は8～10日前とというのが通常だが当日午前中ということもある。</li> </ul> <p><b>3 準備作業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大臣の補佐官が想定回答又は答弁のポイントを作成</li> </ul> <p><b>4 その他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>書面による質問があり、質問及び回答は官報に掲載。回答は、質問の官報掲載の翌月以内（緊急の場合は8日以内）に書面で回答。ただし、この期限内に、大臣は、公益上回答不能である旨を宣言し、又は例外的に資料収集のため1月を超えない期限の延長を文書で求めることができる。</li> <li>この他、予算に関する質問（書面）があり、財政委員会は7月10日までに質問を政府に送付し、政府は10月10日までに書面で回答。</li> </ul>

# 産・官・学協働の「政策ユニット」

## 政策ユニット：

財務省が直面する長期的・分野横断的な政策課題に対応した新たなチーム

(政策課題の例)

財政・社会保障の将来展望、国際的な不均衡、地球環境問題への対応…

## 3つの特徴

### 産・官・学の協働チーム

政策実務経験者、アカデミックな研究者、民間企業経験者が一体となったチームを構成。

関連部局での政策実務経験者（企画官・課長補佐クラス）をリーダーとし、公募も活用して、大臣官房・財務総合政策研究所にユニットを設置。

### 高度な専門性の追求

学界・民間有識者との意見交換、国際会議への積極的な参加、関連部局との連携を推進。

政策実務に関する深い経験に基づき、最新の研究動向や国際的な議論の動向を的確に踏まえるとともに、地に足のついた実情把握を実施。

### 質の高い成果

時限を設け、業務経験を体系化・普遍化した、質の高い政策提言を目指す。

※ 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。



## 期待される効果

- 財務省の長期的・分野横断的な政策課題に対する、「高度な専門性」に基づいた質の高い政策対応
- 財務省職員による、政策実務経験を生かした、「普遍性のある「高度な専門能力」の形成の機会

# 省内ベンチャー（部局横断的な政策企画立案ユニット）

## ⑨ 成果物の報告

### 「省内ベンチャー」とは？

- 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**で政策提案を行い、**有志によるチーム**で検討を重ねる。
- 複数部局が協同して取り組むべきであるにも関わらず、組織として必ずしも存在が認知されていないような課題に対して有効。
- 海外勤務者や地方の執行現場からITを利用した貢献も。

局長等連絡会議

⑩ 実施指示

総務課長会議

企画官会議

### ② ベンチャー

#### 立ち上げ申請

〔複数部局が協同して取り組む必要性及び達成すべき目標等の説明〕

### ④ 作業スケジュール提出

提出

### ⑥ 中間報告

### ⑧ 最終報告

### ③ ベンチャー

#### 立ち上げ了承

（関係部局・参加者の確定）

### ⑤ 必要に応じて指示

### ⑦ 必要に応じて指示

省内  
ベンチャー

B部局  
担当者

①問題意識  
の共有と解決  
策の検討へ  
の参画調整

A部局  
担当者

①問題意識  
の共有と解決  
策の検討へ  
の参画調整

C部局  
担当者

（注）各担当者は、直属の上司や自部局の幹部に対して適時に案件説明を行い、了解を受ける。

# 女性のキャリアブレイク対策

～育休等からの円滑な職場復帰に向けた方策～

妊娠・出産



男性による育児休業の取得促進

組織的なサポート体制の整備により

在宅勤務（テレワーク）の試行

職場復帰前に一定期間業務に慣れるため

スタッフ職の増設・活用

国会対応の必要が少ない

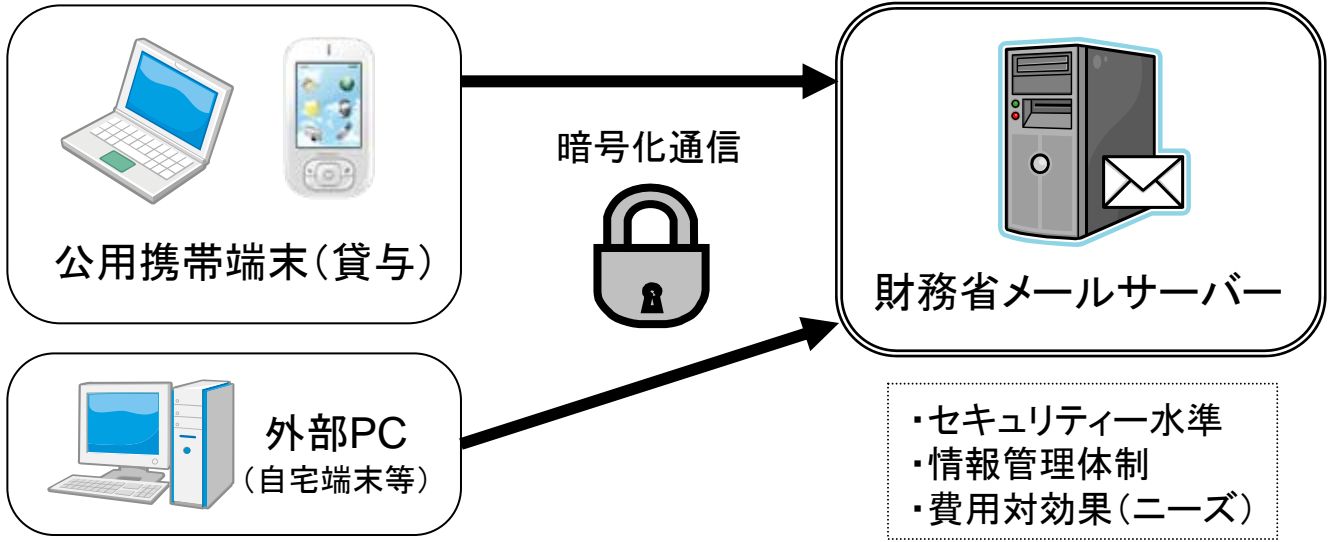
本格的な業務復帰に向け

官民を通じて利用可能な保育施設の  
創設を検討

女性が育休等から円滑に職場復帰できる環境を整備し、  
「仕事も家庭もいきいきと」

# IT等を活用した業務の効率性向上

## 職場外からのメールアクセス等による在庁時間の縮減

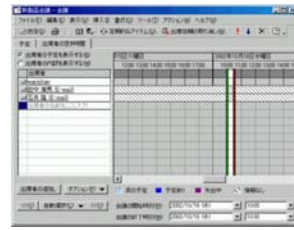


職場外アクセスを可能にすることで、予備的な国会待機や土日の海外対応のための在庁時間を大幅に短縮

## 意思決定の迅速化(会議方法等の見直し)

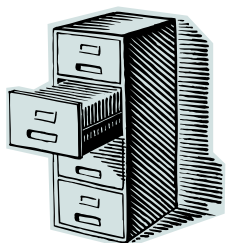


業務改善タスクフォースによる  
意思決定プロセスの改善



・IT活用による会議設定の迅速化  
・情報共有による会議用資料の簡素化

## 文書保存のペーパーレス化と文書管理の徹底



非効率な  
文書管理

膨大な書類  
スペース

紙による事務処理



徹底した  
ペーパーレス化



効率的な  
文書管理

開放的な  
執務環境

# 国会答弁作業の流れ

## 時間のイメージ

