

# 霞ヶ関発の「働き方改革」へ向けて

2015年1月 高田英樹（財務省）

hideki.takada@mof.go.jp

本稿は個人として作成したものです

# 略歴

- 1995 大蔵省(現財務省)入省
- 1997 ~ 1999 英国留学
- 1999 ~ 2003 金融企画局、金融庁、関税局
- 2003 ~ 2006 英国財務省出向  
<http://www.geocities.jp/weathercock8926/treasuryfinalreport.html>
- 2006 ~ 2009 理財局、主計局
- 2009年9月 ~ 内閣官房国家戦略室  
<http://www.geocities.jp/weathercock8926/nationalpolicyunit.html>
- 2011年11月 ~ 主税局(税制調査室長)
- 2012年8月 ~ 大臣官房文書課(法令審査室長 / 調査室長)
- 2014年7月 ~ 大臣官房文書課広報室長

# 2003 ~ 2006年 英国財務省勤務

当時の英国は…

- 50四半期を超える連続プラス成長
- 先進国トップレベルの良好な財政

しかし、英国財務省は夕方以降閑散としている。どこに違いがあるのか？

# 英国財務省(Her Majesty's Treasury)





# 英国財務省の印象 —「多様性」(diversity)



# 英国財務省の印象－「多様性」

- 職員の多様なバックグラウンド
- 高い女性の割合
- 柔軟な勤務形態

例：「主計局次長」にあたるポストを、  
2人の女性がjob share

**官庁にも、違う「働き方」の  
モデルはありうる**

# 「女性が輝く社会」への政府の取組み

2014年1月24日 安倍総理施政方針演説抜粋

(女性が輝く日本)

全ての女性が活躍できる社会を創る。これは、安倍内閣の成長戦略の中核です。仕事と子育てが両立しやすい環境を創ります。

・・・女性を積極的に登用します。2020年には、あらゆる分野で指導的地位の3割以上が女性となる社会を目指します。そのための情報公開を進めてまいります。まず隗(かい)より始めよ。国家公務員の採用は、再来年度から、全体で3割以上を女性にいたします。

2013年11月29日 次官連絡会議における加藤官房副長官の指示(概要)

平成27年度の採用において、女性の割合を30%以上とする(そのうち総合職試験の事務系区分に占める女性の割合も30%以上とする)目標の達成へ向けて努力する

採用活動だけでなく、家庭・子育てとキャリアの両立を目指せる職場の環境作りに取り組む

# 女性官僚有志の提言

## 「持続可能な霞が関に向けて」(2014年6月)

<http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/teigen.html>

- ・今後、採用3割に達した女性が子育て期に
  - ・子育て中の女性職員への「配慮」ではなく、「残業前提型業務」の見直しにより、持続可能な霞が関へ
  - ・霞が関の働き方の根っこにある価値観の変革
- 最大限の効率性、国民生活への「真の」成果を重視した価値観へ

「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」(2014年10月17日)に反映



# 財務省における「女性活躍促進」と 業務改善への取組み

[http://www.mof.go.jp/public\\_relations/finance/201406e.pdf](http://www.mof.go.jp/public_relations/finance/201406e.pdf)

- 女性職員の積極的な採用：2014年度総合職採用22人中5人が女性（2015年度は23人中7人の予定）
- トップダウン／ボトムアップの議論
- 物理的な環境の整備（休養室の設置等）
- キャリアパスの柔軟化
- 業務全体の改善（テレワークの推進、業務の合理化・効率化等）

「財務省女性職員活躍とワークライフバランス推進のための取組計画」（2014.12.19）へ反映

[http://www.mof.go.jp/about\\_mof/introduction/personnel/josei\\_wlb.html](http://www.mof.go.jp/about_mof/introduction/personnel/josei_wlb.html)

# 業務改善に向けた各局「申合せ」

- 各局において、幹部・管理職が参画し、業務改善に向けた「申合せ」を作成
- 「幹部説明は、案件によってはペーパーの投込みやメールなど、柔軟な対応を行う」「繁忙期以外は原則20時までには退庁する」「ヒアリングは原則、勤務時間内に終わるようにセットする」等々…
- 取組み状況は定期的にレビュー（次官室で各局長から発表等）。
- 「申合せ」は毎事務年度、議論のうえで改訂。

# 国会業務の改善に向けて

日本アカデメイア有志による国会改革に関する緊急提言(2012年9月)

- ・ ・ 審議の計画化とともに、「質問通告」は2開庁日以前とする原則を徹底し、官僚を夜間待機から解放する。

民主党政治改革・国会改革推進本部役員会「今後の国会改革の方向」(2013年10月)

- ・ ・ 国家公務員の過剰な残業是正と充実した質疑のため、質問通告ルールの原則(前々日の正午)を徹底する。

2014年4月23日 自民党国対において、質問通告を前々日の午後6時までに行うことを指示

「国会審議の充実に関する申し合わせ」(2014年5月27日、与野党7会派国対委員長)

- ・ ・ 充実した質疑と、国家公務員の過剰な残業是正等を行うため、すみやかな質問通告に努める。

2014年5月30日、自民党国対役員会において、女性官僚有志との意見交換

# 霞が関発「働き方改革」シンポジウム

<http://wol.nikkeibp.co.jp/article/trend/20141024/193323/?ref=top-shin>



- ・2014.9.27開催
- ・「働き方改革」提言を策定した女性官僚4名が登壇
- ・参加者250名超

(写真は日経ウーマンオンラインより引用)



# 財務省における 女性の活躍促進とそのための 環境整備（業務改善）に 向けた取組み

財務省大臣官房文書課調査室長 高田 英樹

※文中、意見にわたる部分は筆者個人としての見解である。

## I. 背景

### 1. 「女性の活躍促進」の趣旨

最近、「女性の活躍」が、社会的にも、政治・行政の場においても、ひとつのキーワードとなっている。その趣旨として、主に以下の3点が挙げられるだろう。

第一に、少子化対策の観点である。少子化・人口減少が進む日本において、働く女性が出産・育児をしやすい環境を整えていくことは不可欠だ。

第二に、成長戦略の観点である。男女別・年齢別の労働力人口をグラフ化したとき、日本では、30代の女性の労働力人口にへこみができる、いわゆる「M字カーブ」が諸外国と比較しても顕著とされる。多くの女性が、出産を経てもキャリアを継続できるようにすることは、生産年齢人口の減少による労働力の低下を防ぐ上で、即効性が高い。

第三に、組織や社会における多様性、いわゆる「ダイバーシティ」の観点である。人口の半分は女性であるにも関わらず、企業や官庁の上層部は圧倒的に男性の割合が高い。女性の視点を取り入れ、組織の多様性を高めることが、顧客（官庁の場合は国民）のニーズをより良くくみ取ることを可能にするのではないか。すなわち、女性を、単に男性労働力の代替・補完にとらえるのではなく、女性ももたらす積極的な価値に着目するのであ

る。それがダイバーシティの発想であり、「女性の活躍」を促進する上で鍵となる考え方である。財務省においても、今後「社会保障と税の一体改革」をはじめ、真に国民の理解を必要とする諸施策を進めていく上で、重要な視点といえよう。

### 2. 政府内での取組み

安倍内閣総理大臣は、「女性が輝く日本」を政策の柱の一つに掲げている。2020年には、あらゆる分野で指導的地位の3割以上が女性となる社会を目指すとしており、「まず隗より始めよ」ということで、国家公務員についても採用3割の目標を定めている。

具体的には、

- ①平成27年度の採用において、女性の割合を30%以上とする（そのうち総合職試験の事務系区分に占める女性の割合も30%以上とする）目標の達成へ向けて努力する
- ②採用活動だけでなく、家庭・子育てとキャリアの両立を目指せる職場の環境作りに取り組むとの指示が官邸から各省に対してなされている。（平成25年11月29日・次官連絡会議）

財務省においても、今後優秀な人材を質・量ともに確保するとともに、多様な社会・国民のニーズに応える政策を生み出していくためには、一層女性の力を活用していくことが必要である。

その際特に重要なのは、上記官邸指示の②、す



なわち業務環境の整備だ。現在の業務のあり方、働き方を変えないまま、単に女性の採用数を増やそうとしても限界がある。男女を通じて、業務のあり方を見直し、育児・家庭とキャリアの両立が可能な環境を整えていかなければならない。

とりわけ、女性職員がごく一部に過ぎなかった時代であればともかく、3割といった割合を占める時代においては、過去とは全く違った発想で官庁の業務を考える必要があろう。

財務省においては今般、上記官邸指示が出る以前から、女性の活躍推進と、そのための業務改善について、強い問題意識を持って取組みを行っている。

昨夏以降、事務次官や局長級の幹部によるディスカッションを頻繁に行い、トップダウンで議論を進めてきた。他方、各局の職員からの意見募集や、女性職員有志と幹部との対話などを通じ、ボトムアップで生の問題意識をくみ取る工夫を行っている。

こうした問題意識を踏まえ、様々なレベルで進められている取組みの概要を以下に紹介する。

## II. 具体的な取組み

### 1. 女性の積極的な採用

平成26年4月時点で、財務省全体（本省、財務局、税関、国税庁）の採用数に占める女性の割合は約28%となっており、政府の目標である30%に近い数字となっている。

また、本省総合職職員についても、平成26年度、過去最多の5人（22人中）の女性を採用し、大幅な増加を図っている。

### 2. 女性が働きやすい環境の整備

#### (1) 休養室の設置等

職員の要望を踏まえ、女性の体調管理等に資するための休養室を設置した。まずは、既存の女性用仮眠室を休養室として開放（平成25年10月）し、さらに、喫煙室の一部等を廃止して、新たな女性用休養室を2か所設置している（平成26年4月）。うち1か所は子供の世話も可能となっており、例えば、職員が契約したベビーシッターに子供を預

けることもできる。

また、保育所の設置を要望する声もあり、この可能性についても検討を行っているが、財務省庁舎については今後耐震化工事が必要であることから、直ちに庁舎内に保育所を作ることは難しいという事情がある。同様のニーズは他省庁にもあり、今後、政府全体での保育所の確保についての検討が望まれよう。

#### (2) メンター制度の導入

女性職員を対象としたキャリア・アドバイザー（メンター）制度を試行的に導入した（平成26年1月）。中堅・若手の女性職員を数名ずつのグループに分け、グループ内で、先輩に気軽に様々な事項を相談できる体制を構築している。

#### (3) 女性職員のキャリアパスの柔軟化・見える化

女性職員のキャリアパスに関して、特に課題として指摘されるのは、例えば30代といった、働き盛りの時期と出産・育児の時期が重なる場合の対応である。そのたびに「キャリアか育児か」の二者択一を迫られるようでは、女性の活躍にとって大きな制約となってしまう。

今後、個々人のライフプランや、出産・育児等のライフイベントを踏まえて、必要に応じ年次管理を柔軟にした任用などを検討していく。個々の女性職員の事情を十分に把握した上で順次実施に移し、実績を積み重ねていくことにより、女性職員が将来をイメージしやすくなることが期待される。

### 3. 業務全体の改善

女性の活躍を推進するためには、究極的には、男女を問わず働きやすい職場環境を整備することが重要であり、この取組みを通じて、業務全体の改善を進めていくことが望ましい。

#### (1) 自宅等での勤務（テレワーク）の推進

自宅のPC等から職場のメールやファイルにアクセスできるシステム（シンクライアント・システム）を導入し、平成25年9月以降、省内の希望者全員に提供を開始している。いわゆるワントime・



パスワードが表示されるトークンを利用者に貸与する方式で、セキュリティや費用対効果の点から優れているとされる。これにより、深夜待機や休日出勤をしなくても、相当程度の業務は自宅で行うことが可能となり、利用者からは好評を博している。

ただし、こうしたテレワークを本格的に導入していく場合には、その間の勤務時間管理をどうするかといった課題もあり、政府全体での検討が望まれる。

## （2）業務改善に関する「申合せ」の共有（職場の意識改革）

業務の改善とは、日々行っている仕事の効率化や、超過勤務の縮減、休暇取得の奨励等に関する、小さな努力の積み重ねである。しかし、超過勤務の縮減や休暇取得については、昔から繰り返し言われているが、多くの職員はそれを自分の問題として認識せず、聞き流してしまいがちだ。今、当たり前のように根付いてしまっている「慣習」を変えるには、一定のエネルギーが必要となる。

そこで、こうした、取り組むべき事項を定めた「申合せ」を、各局で作成・共有することとした。その中には、例えば、「幹部説明は、できるだけ簡潔にし、案件によっては、ペーパーの投込みやメールなど、柔軟な対応を行う」「繁忙期以外は原則20時までに退庁する」「育児休暇や配偶者出産休暇（妻の出産のための入退院への付添い等）の取得を最大限奨励する」などと、極めて具体的かつ現実的な形で、すべき事項、すべきでない事項が書かれている。これを、幹部・管理職が加わった形で、局内で議論し、「申合せ」として定めるのである。

これは、国際局において数年前から行われていたが、今回の業務改善の議論をする中で、他局にも展開することとなり、平成25年度中に全局について策定が完了した。内容は、局ごとにカスタマイズしており、例えば主計局の申合せにおいては、

「予算ヒアリングは原則として勤務時間内に終わるようにセットする」といったことも書かれている。

この「申合せ」の優れている点は、各局が自ら議論し作成することを通じ、「自分の取組み」としての認識が芽生えることにある。さらに、人事異動で体制が変わった場合は、新体制において議論した上で改訂することとなっており、取組みがリニューされる効果がある。申合せの個々の内容は、厳格な規則というより、目指すべき「原則」のようなものだが、こうした取組みが内生化することによって、人々の意識自体が向上していくことが期待される。

## （3）財務省を超えた取組み

ここまで述べてきたように、基本的には、女性の活躍推進・業務改善の観点から、「できることは何でもやる」という姿勢で臨んでいるが、一省庁を超えた取組みが必要な事項もある。

その最たるものが、国会関係の業務である。答弁作成を中心とする国会関係業務は、深夜・早朝に及ぶことが多く、また、いつ発生するか、予測可能性が低い。そのため、家庭・育児との両立の観点からは、最大の課題として指摘されることが多い。

もちろん、国会審議自体の必要性を何ら否定するものではないが、質問通告の早期化など、改善・合理化すべき余地は大きい。しかし、そのためには、官庁内部での努力のみならず、国会側の協力が不可欠である\*1。女性の活躍推進という、政治・行政を超えたテーマのために、関係者が意識を共有して取り組むことが求められる。

\* 1) 「財務省改革プロジェクトチーム提言」（平成22年4月）においても、国会業務に関し、官庁側の取組みと並んで、政治側への要望が詳細に記述されている。

[http://www.mof.go.jp/about\\_mof/councils/mof-pt/index.html](http://www.mof.go.jp/about_mof/councils/mof-pt/index.html)