

財務省が変わるための50の提言

—Motivation、Open、Flexible

座談会



出席者：有識者（五十音順、敬称略）

鈴木 茂晴 （株）大和証券グループ本社 執行役社長
清家 篤 慶應義塾大学 商学部教授・塾長
村尾 信尚 関西学院大学 教授（NEWS ZEROキャスター）

財務省改革プロジェクトチーム

迫田 英典 大臣官房 総合政策課長（司会）
小部 春美 関税局 業務課長
片山 健太郎 大臣官房 文書課課長補佐

※財務省改革プロジェクトチームは20名で構成されています。
※出席者の役職は、座談会が行われた本年6月14日時点のものです。

ワークライフバランスと 企業のサステナビリティ

▶司会(迫田) 本日は、私どもが発表いたしました「財務省が変わるための50の提言」につきまして、報告書作成の過程でプロジェクトチームとしてお話も伺ったお三方から忌憚のないご意見を頂戴しようと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

▶小部 PT報告書作成に際しましては、お話をいただき誠に有難うございました。伺ったお話を踏まえてPTメンバーでの議論や提言作成をいたしました他、お話の概要を報告書の参考資料とさせていただきます。

お名前の50音順に御紹介させていただきますと、鈴木社長からは、「社員が意欲を持ち、組織を大切に思いながら良い成果を達成していくためには何が重要か」という点について、企業のトップとしてお考えになり、また率先して実践されていることについて伺いました。「ミッションの再確認」と「ワークライフバランス」をキーワードに整理させていただいております。(報告書資料編12ページ)

次に、清家先生からは御専門の労働経済学の視点から、組織固有のスキルと一般的スキルという概念を用い、組織にとって人を雇用し育成しながら成果を上げて行くというプロセスを前提として、人事や公務員制度等について考える際の視点や留意すべき点についての御示唆をいただきました。(報告書資料編7～9ページ)

最後になりましたが、村尾先生からは、大蔵省での御勤務の後、ジャーナリズムの分野を含めて活動されておられますので、役所と民間企業、ジャーナリズムの世界を御経験されたお立場から、役所について改善すべき点や情報発信のあり方などについてお話いただきました。(報告書資料編15～16ページ)

出来あがった報告書、「財務省が変わるための50の提言」MOFにつきまして、少し説明させていただきます。菅財務大臣(当時)からの御指示

を踏まえ「大胆に見直すべきものは何か」、「失ってはならないものは何か」、「見直しのためになすべきことは何か」について検討し、財務省の新たなビジネスモデルを構築すべく取りまとめたものです。

今後の行政官のあり方としまして、財務省の使命を再確認しつつ、組織一丸となって政策課題を実現するため、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していけることを目指し、同時に必要な調整機能も果たす、そのためには、姿勢として指示待ちにならず、自由闊達な議論を行い、やる時には寝食を忘れて働く高い志を持とう、という整理をしました。また、国民から信頼される財務省となるためにも殻に閉じこもらず、一次情報を取りながら、コスト意識を持って業務を効率化し、それを質の高い政策立案・提言の形で還元していこうという考え方で、そのために見直すべきこととして「50の提言」をまとめたということでございます。

重複する事項もありますが、「50の提言」を大きく3つのくりにしております。

第一のくりですが、人事制度や体制に関する事項です。質の高い政策立案を行うためにオープンな組織を目指そう、その際、障壁になっているのではないかと考えられた諸々の点を「7つの壁を超える」と整理し、提言の1～30にまとめております。

第二のくりは、業務の効率性向上を目指した改善を推進することに関連した事項です。柔軟性(flexible)をキーワードに提言31～45としております。この中には、提言の着実な実施のための次官をトップとする業務改善体制の恒久化、財務省としてこの提言の実現を着実に図るための事務次官をトップとする体制整備が含まれております。

なお、この関連で少し補足しますと、大臣から御指示のあった「霞が関のビジネスモデル」という切り口を考える上で、避けて通れない事項として国会関連業務があります。国会関連業務

につきましては、財務省限りでは如何ともし難い事柄であり、財務省の射程を超えますが、「平日にデートが出来る」というキーワードを御提示いただいた大臣から、「この点についてもしっかり考え検討するように」という御指示をいただきました。このため政府全体で取り組むべき、また国会、政治にお願いし、御理解をいただかなければ変えようのない国会関連業務についても敢えて提言事項とさせていただいております。この国会関連業務については、一般の方にはあまり馴染みがないのではということで、徹夜仕事も珍しくない国会関連業務の流れがどうなるのかというイメージを、報告書資料編の45ページに図で付けさせていただいております。前日の夜から始まらざるを得ず、翌朝までかかる流れになっておりまして、PTの検討会合にも、このような国会業務をこなしながら参加してくれた者もおります。

最後のくくりが、誇りと安心をもって公務に精励出来る環境整備に関するもので、提言の46から50となっています。以上、簡単ですが、報告書の概要説明とさせていただきます。

▶**司会** では、最初に、鈴木社長から、「50の提言」全体の中で特に「フレキシブル」に関する部分、「ワークライフバランス」「女性の働き方」の辺りを中心にご意見をいただければと思います。

▶**鈴木** 「ワークライフバランス」を謳っていない企業はありません。我々は「ワークハード、ライフハード」という言い方をしていますが、「仕事も一生懸命」「プライベートも一生懸命」で、「自分の生活もエンジョイしながら仕事も一生懸命やる」というのが本来あるべき姿です。企業が競争力を保ち、サステナブルに存在していくためには不可欠な部分であり、また国全体が活力のある社会になっていくことも含め、根源的な問題です。ただ「一時の流行だから」というのとは全然違います。これをやらないと企業もサステナブルに生きていけず、基本的には業績も上がりません。

うちは証券会社ですから、土日も働けばお客様



鈴木 茂晴（すずき・しげはる）

慶応義塾大学経済学部卒業。71年大和証券入社。97年に取締役就任、99年大和証券グループ本社常務取締役、01年同社専務取締役。04年より大和証券グループ本社取締役兼代表執行役社長。

が出来る確率が高い。では土日はどうしてやらないかといえば、社員がきちんと休まないと、明日への活力が湧いてこず、結局いい仕事ができなくなってしまうからです。そのため、働き方がサステナブルでないといけないと言っています。

また、この「提言」は数がちょっと多過ぎる気がします。なぜかと言うと、決めたら必ずやるべきで、出来ないことを言うべきではないからです。決めたことは絶対やる、という強い信念で取り組んでいると、周囲は「一生懸命やっているな」とわかります。だから多くの事は言わないで、今回はこれとこれを重点的にやると決める方が伝わり方が違うのではないかと思います。

▶**司会** 確かに、残業を減らそうというのは我々の組織でも昔から言っている話ですが、どこまで実現出来たか。具体的な成果が目に見えてこない、こうした「提言」も職員自身の改革への動きにつながらないですね。

次に、清家塾長、いかがでしょうか。

M・O・F

—モチベーション、オープン、フレキシビリティ—

▶清家 今、鈴木さんが言われたことで大変感銘を受け、私もそのとおりだと思ったのは、当たり前のことをいかにちゃんとやるかが大切だということです。MとOとF。モチベーションとオープンとフレキシビリティ。MOFのごろ合わせとしては面白く、反対する人はいないでしょうから、それでいいと思うのですが、大切なことは、財務省に限らず、政府のそれぞれの役所の目的は「国民のための専門的なサービスの提供」であり、その目的である専門的サービスの質向上のために、このM・O・Fがどれだけ役に立つかという、それはあくまでも手段の話であるということは忘れないでいただきたい。何か改革を始めると、それ自体が自己目的化して、それがどれだけ進んだかという話だけになりやすいので、どんな改革でもその目的が何かということを押さえることが非常に大切だと思います。

それから、あらゆるものには何でもコストとベネフィット、プラスとマイナスの両面があります。オープンとかフレキシビリティとかモチベーションと言っても、やり過ぎても、やらない過ぎても弊害があり、どこかでバランスをとることが必要です。例えばオープンというのはよい概念ですが、徹頭徹尾オープンにした場合、組織の中で人を育てる機能は限りなく失われます。金にものを言わせて、どこかからいい人をとってくればいいという形を徹底すれば、組織の中で苦勞して人を育てる必要はなくなるからです。

そういう中で、国家や国民に対して高度な専門サービスを提供するという目的を考える場合、財務省に限らず、政府の組織、あるいはこれは企業でもそうですが、組織としていい仕事をしようと思えば、いかに優れた素質のある人材を集め、それをしっかりと育てるかが重要です。この時のいい素質というのは潜在的な能力と志。特に公務員

の場合、その潜在的な能力プラス必ずしも金銭的な報酬の面では恵まれなくても、国や国民のために貢献出来るという仕事のおもしろさややりがい重視する人を、いかに引き付けるかが大切です。その意味ではそれなりの覚悟、そこに入った以上は「だめだったら別の世界でいいや」とはいかないぐらいの覚悟で入ってくれる人を集め、しっかりと育てることが大切です。

そして、仕事能力ということについては、大学などが基本的な能力を身に付けさせることが今まで以上に重要になってはいますが、他方、仕事能力が仕事を通じて形成されるという点は、これまでも労働経済学の理論・実証分析で繰り返し検証されています。そういう面では本当の意味での高度な能力を持った人材は、そんなに簡単に取れえがきくものではありません。

つまり互換性のある部品とは違って、若い時から手塩にかけて、いい仕事出来る人材に育てていくというのが基本です。「提言」の中に、例えば「官民交流を双方向で抜本的に拡大する」とか「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」とか「試験制度の見直しを契機として中途採用を推進し、幹部登用への道を開く」とあり、その後の説明で「本来民間の労働市場における流動性が十分に高まれば、官民の間で質量ともに十分な相互交流が自ずから生じようが」と書いてありますが、労働経済学者としてここはかなり疑問です。世界中どこを見ても、官民がものすごく人事交流しているという社会はありません。アメリカの一部のポリティカルアポインティーは別ですが、アメリカの公務員でさえ大方は職業公務員、つまり公務員として生涯を送ろうと思って公務員になる人が圧倒的に多く、また、ヨーロッパなどでは、幹部公務員でも民間と行ったり来たりというのはそう多くありません。

それからその後の提言46を見ると、「官民を通じて有能で多彩な人材が魅力のある公務の世界に結集し、誇りを持って」とあり、さらに「産学官

の有為な人材が、生涯を通じ双方向で交流することが出来る社会を構築していくことが重要である」と書いてあります。「優秀な人であれば、民間と公務員の間を自由に行き来して、どっちに行ってもちゃんと仕事出来る」というイメージですが、それほど財務省の仕事も民間の仕事も甘くはないのではないのでしょうか。キャッチフレーズとしてはいいが、このとおりに本当にやれると考えているのなら、少し地に足が着いていない議論ではないかと思いました。

それからモチベーションについては、もともと様々です。仕事自体がおもしろい、自分自身がその仕事を通じて成長出来る、名誉が与えられる、金銭的な報酬が高いなど色々ありますが、ただ金銭的に恵まれるから公務員になろうと思う人は余りいないのではないのでしょうか。やはり国とか国民のために貢献したい、あるいは天下国家を論じられるような仕事にやりがいを感じるという人が多いと思います。そういう中で、公務員制度の問題で「能力成果主義を徹底し」とありますが、「モチベーション・クラウドイングアウト」といって、せっかく志を持って国や国民のために頑張ろうと思って入ってきた人たちが、「この目標を達成したら昇進」「この目標を達成したら何号俸上げる」といったことで管理されると、最初のモチベーションがクラウドアウトされて、細かい俗っぽいモチベーションに置き換えられてしまうといわれる問題にも注意すべきでしょう。

政策の質を高めるための人材交流のあり方とは？

▶司会 人材交流で我々が一番意識しているのは、今までややもすると政策形成過程における関係者との調整といった役割を過度に担ってきた一方、研究者並とはいかないまでも幅の広い認識や分析を踏まえた上での政策提言を行ってこれたかどうか、そういう専門性みたいなところを組織として今後強めていく必要があるのではないかとい

うことです。

また、国民のために何をしなくてはいけないのかという話がスタートというのはその通りで、菅大臣からは当初「平日でもデート」という問題提起がありましたが、若いメンバーの間では「そんな楽をするために役人になったわけじゃない」という議論の方がむしろ中心になり、無駄な仕事を排除し、我々の専門性を高めて国民に還元していくべきだ、という流れになりました。若手の議論を聞いていて、健全だなと思いました。

▶片山 「提言」にも入っていますが、とにかく政策の質を高めていくことが重要です。これだけ社会が複雑化していく中で、政策のターゲットに対して霞ヶ関だけでは得られない色々なファクターがあります。それらを吸収する観点で、そのチャンネルを開いてオープンにし、官民で行ったり来たりする中で、情報を集め、それによって政策の質を高め、国民の皆様に戻元するというのがまず一義的にあります。つまり、改革自身が自己目的化するのではなく、まさしく国民の皆様提言出来る政策の質を高めるというのが第一というのがPTメンバー全員一致した見解でした。そのために今我々に欠けている政策の一次情報をどのように獲得するかという観点で、民間の方々とも今まで以上にもう一歩踏み出して前向きに関係を築けないかというのが一点。

それから、官民が行ったり来たり出来るか、という点に関しては、我々の人事体系は半ば単線的な人事になって、ピラミッドをそのまま突き進むイメージになっていますが、例えば官民の情報収集の一環として、途中で大学の先生になってまた戻ってくるなど、それぞれの培ったスキルを活かした複線型の人事体系というのもあり得るのかどうかということです。全員ではなく、まずは、例えば為替の専門家や政策分析をアカデミックサイドと連携しながらやっていくチームなど、そういうことに活路を見出したような人材がマージナルな意味で行ったり来たりというのがイメージです。今は必ずしもそれが実現出来ていない体系で



清家 篤 (せいけ・あつし)

慶應義塾大学商学部教授、慶應義塾長。専攻は労働経済学。78年慶應義塾大学経済学部卒業、同大学院商学研究科博士課程修了。博士（商学）。92年より同大学商学部教授。09年より慶應義塾長。著書に『エイジフリー社会を生きる』（NTT出版、2006年）など。

すので、挑戦してみてもどうかというのがベースです。

▶清家 それは大切なことですね。わかりました。

国際社会の ルールづくりに積極的に関与していくべき

▶司会 次に村尾教授、いかがでしょうか。

▶村尾 1つ思うのは、これが目的化してしまっただめです。あくまでもこれは手段。目的は財務省設置法3条に、例えば「健全な財政の確保」とか、「適正かつ公平な課税の実現」とありますが、このために組織はどうあるべきか、健全財政の確保であれば国債発行を1円でも少なくするために何をすべきかという、その発想が常にないといけません。そのために「提言」はどう最終的なミッションとかかわり合いがあるのか、常にフィードバックする必要があります。ワークライ

フバランスはもちろんよいことですが、それと財務省設置法3条とどうつながりがあるのか。例えば「女性職員の戦力向上」。納税者は半分以上女性です。女性職員の皆さんの気持ちもよくわかるような形で」というように、この「提言」は常にミッションとのフィードバックで立ち戻っていかないと、絵に描いた餅になるのではないかと全般的に思いました。

それから、オープンについては、情報公開という意味で言った時に、やはり組織の強みは受け身の情報公開だと思います。組織の都合のいい部分はどんどん出すが、消費者や納税者から「これはどうなってるんだ」と聞かれた途端に、真っ黒に塗りつぶしたもののしか返ってこない、なかなか対応が遅いことがあります。要するに「健全な財政の確保のためには、やはり納税者の信頼が必要だ」となった時に、納税者から来る質問に対して出来るだけ誠意を持って回答する態度、これがひいては健全な財政の確保につながると思います。そういう面からいっても組織にとって受け身な形での情報請求に対してどこまで応えられるかを念頭に置いてほしい。

それから「7つの壁」と色々な壁があるとのことですが、私などは今ニュース報道をやっていると思うのは、日本はグローバル社会の中で生きていかざるを得ません。例えば、オリンピックでも日本の選手が強くなった途端にゲームのルールをすぐ変える。ジャンプの板でも小柄な日本の選手に不利なようにしたりとか、フィギュアでも欧米に有利な採点方法にしているのではないかとされているように、やはり国際社会のルールづくりの中に、財務省、ひいては霞ヶ関の役人も積極的に関与していかないと、これはどうにもなりません。その意味において、特に国際機関との交流を念頭に置いてほしいと思います。国際機関との人事交流と同時に、国際機関に送り出しそこで一生懸命これから日本のために働いてくれる人材を見つけることが必要です。私はそここの壁が一番切実な問題だと思います。

パブリック・セクターの国際競争の中で 求められる人材育成

▶小部 国際社会のルールづくりの中に積極的に関与する必要があるとのご指摘は大変、重要な点と考えております。「パブリック・セクターには競争が無い」とのご指摘を受けることがあります。が、国際競争は間違いなくあると感じます。国際ルールを作る時に、「日本にとって、今、主張すべきは何か」を適切に特定し、理解を得ながら結論に反映させていくためには、他国のパブリック・セクターに負けない政策立案能力、情報発信力が不可欠です。国際化の影響があらゆる分野に及んでいる他、調整の複雑性も飛躍的に増しているなど、パブリック・セクターの一層の高度化が必要と感じております。

その関連で、清家塾長からのご指摘もございましたが、人材育成についても良く配慮していく必要があると思います。先ほどの例ですと、国際会議・協議等に若い時から触れる機会を作り、どういう論理的な整理をし、どういう議論や根回しをし、どういう情報を取って、どこで発言すれば主張が通るのかといったことを身に付けさせていく必要があります。このような国際的仕事が出るためには、国内のことも良く理解する必要があります。誰もがすぐに出来ることではないと思いますので、時間をかけて人を育てる必要があると感じます。

「壁を越える」ということも、そのような仕事のレベル、利害対立のある国際交渉で日本の主張が反映されるというようなゴールに向けて、必要な改革をしていくということかと思われれます。高い仕事の質、使命の達成に向けて、人を育てながら、士気を維持しながら組織が運営されていくことを願っています。

組織の中で、 高い志を維持していくために必要なこと

▶司会 「提言」を「絵に描いた餅」に終わらせず、どう実現していくかが非常に大事です。「いい報告

書が出来て終わり」だと、「またいつものように、とりあえずきれいにまとめただけ」となり、全体のカルチャーを変えることになりません。実際に実現していくための組織的な対応など、もし日々やっておられることでアドバイスなどがありましたら、鈴木社長いかがでしょうか。

▶鈴木 今回せっかくこれだけの提案がまとまったのですから、「以前とは違う」という印象を与えることが重要です。

先ほどのモチベーションのところで「平日にデートをするために入ったわけではない」とおっしゃっていましたが、ワークライフバランスを実践したら、空いた時間にただデートをしたり飲みに行ったりするわけではありません。当社でも、英語を習ったり、学校に行ったりして、空いた時間は自分を高めるために使っている人が多いんです。

そういう意味では、志の高い人はほとんどがそういう時間の使い方をしています。時間をあげれば、財務省の方も色々な知識を入れてくれることが出来るので、ワークライフバランスはきちんと取り組んだ方がいいと思います。ただ、我々も「残業したらだめ」とは言っていません。ここは重要だという場面で「帰ります」とはいきませんので、そのメリハリはきちんとする必要があります。

財務省に入る方は志が高く、やはり国のために役立とうと思って入ってきていると思います。それは重要なことです。

世の中の役に立たない企業は必ず淘汰されてなくなります。当社は、もう100年以上続いている会社。ただ、株や投資信託の売買に関する顧客とのやりとりを日々していると、「これは何のためにやっているんだろう」「世の中の役に立つのか」と必ず思うことがあります。そうすると働きがいになります。しかし、世の中には資金が偏在しています。これを我々が還流させなければ経済が成り立ちません。証券会社の仕事はこのような社会的使命を背負った重要な仕事であることを、日々口に出して言うことが重要です。常に言われていると、入社した時の志を持続することが

できます。

上に立っている人が「国家のためになっている」「皆さんの役割は重要なんだ」ということを常に言っていないと、結局日々忙しく、「政治家の中間使いではない」という思いが大きくなり、段々モチベーションが落ちてしまいます。だから、上の人間がそういう部分を常に発信していくことによって、「提言」も実践されていくのではないのでしょうか。

▶**清家** 私も鈴木さんの言われるとおりだと思います。この改革を進めるに当たって、組織的な対応はもちろん大切ですが、トップが強いメッセージを送ることが必要です。

今までは多くの場合、組織で「あいつは学者だから」と言われたら、専門的な勉強を一生懸命やっているが、根回しなど上手ではなく、管理職にはどうかといった評価でしょう。しかし、専門的な能力を磨くのが大切だと本当に考えるなら、そういう専門能力を磨こうとする態度について、根回しや国会対応が上手なのと同じぐらい、あるいはそれ以上に国家・国民のためになっているというメッセージを、配置や処遇で示さないと、絵に描いた餅になってしまうと思います。また専門職をもっと大切にすると書いていますが、ライン管理職より専門職の方が偉いとは思っていない人がまだ多い。高い専門能力を持った専門職は、少なくともラインの管理職と同じぐらい財務省や国家・社会の役に立っているというメッセージや具体的な処遇を示すことが大切ではないかと思います。

▶**村尾** まず最初に、これを絵に描いた餅に終わらせないためには、やはり50は多過ぎるので、2010年はこのうち多くても3つ程度を名指し、徹底的にやり、一回総括する。目標年次と、2つ3つのターゲットを決め、徹底的にやり切ると、後はいい循環に入っていくのではないのでしょうか。

それからモチベーションについては、自分が大蔵省在職時に一番やる気があって、自ら寝食を忘れて働いた経験は、1つが天皇陛下のご在位60



村尾 信尚（むらお・のぶたか）

関西学院大学教授。78年大蔵省に入省後主計局主計官、財務省理財局国債課長、環境省総合環境政策局総務課長などを経て02年12月退官。03年10月より現職。また06年10月よりNEWS ZEROメインキャスターを務める。

周年記念金貨発行。10万円金貨を最初に発行した時の担当補佐でした。それから、三重県庁へ向向し、行政改革をやれと言われた時も本当に熱中しました。3番目は、個人向け国債の制度をつくった時。この3つについては、時代の要請もありましたが、国会あるいは世間から言われて仕事が行ってきたというよりは、我々の中でこういうことをやってみようというアイデアがあり、自分が能動的にかかわり、それが実現した時であり、一番自分の中でやる気が起きました。

したがって、これから色々なアイデアが若手から出てくる時に、上司は余りつぶしてほしくありません。法律があるとか他省庁の関係があると言わずに、ぎりぎりどこまでアシスト出来るかという発想の転換をしてもらえると、それが一番モチベーションになります。少なくとも財務省に入ったからには何らかのミッションを持って入ってきており、それが自分の発意で実現していく過程ぐらいやる

気が出ることはないなのでそこは必要と思います。

「省内ベンチャー」という考え方

▶ **小部** 実は今ご指摘の点をぜひ実現したいと思
い「省内ベンチャー」という考え方を入れており
ます（報告書本編16～18ページ、資料編42ペー
ジ）。組織のミッションを果たしていくためには、
職場での仕事を通じて専門性を高めることが必要
ですが、他方で、幾つかのポストを経験すると、
他の分野のノウハウや蓄積の存在を知ることにな
り、そういったものを取り入れたり調整したりして
仕事をする、さらに質の高い企画立案が出来る
のではないかと考えるようになることがあります。

また、縦割りの弊害ということが言われますが、PTの議論の中で「無意識の縦割り」ということについての問題提起がありました。自分の所掌の仕事に、一所懸命取り組んでいるけれども、実は、他所の部局と調整したり、そのノウハウや知恵を借った方が、仕事の質が向上する可能性があるにも関わらず、そのことに気付くことができない場合があるのではないかとということです。

専門性を求められる組織は縦割りが不可避だけれども、直面する現実には縦に割れていない。専門分野を持つ者の連携が、課題への対応力を高めるのではないかと問題意識がありましたし、専門分野を持つもの同士の連携が、そういった課題の特定につながるのではないかと考えられます。上から下りてくる仕事を処理する以外に、勉強して他の部局の人たちと一緒に課題の克服に取り組むことが、若い人、ボトムアップでも可能になるような仕組みが入れられないかと考えました。それが「省内ベンチャー」です。

各部局の担当者が、連携して取り組むべき共通課題をボトムアップ的に特定した場合、有志で協同して「組織の中でやってみたいので承認してください」と理解を取り、報告・指示などのプロセスを経て立案の形にまとめていく、実施に値する企画立案を目指す、というものです。若手にも、モチベーションの高い仕事を出来る選択肢を提供

できればと考えました。

▶**片山** いかにも実現するかが重要という話がありましたが、この提言を大臣にご報告申し上げたその場で、大臣から「次官を最高業務改善責任者に任命するので、実現に向け責任を持って取り組んでほしい」と指示があり、省内各局や国税局・税関・財務局においても業務改善を組織的に取り組んでいく動きがあります。

その下、50を7月までに全部実現するのは難しく、いつまでに何をどこまでやるという工程表を策定する作業をしており、一番近いものは7月の人事異動のタイミングでやるものもあれば、予算や定員も必要なものは8月に要求していきます。それから、特に国会に関することについては、大臣から、「政に対しても提言してもらって構わない」と言っていたいていましたので、財務省や霞ヶ関だけではなく国会でご議論いただくべき事項としてまとめ、何らかの形で国会に対してお願いしていくことになります。

結果的には近々実現する項目は少数かもしれませんが、段階的に着実に実現していく体制を整えていきたいと考えております。

▶**司会** 「提言」を小分けにして番号を振っているのはフォローアップが容易になるからです。この提言は何年何月には実現、この提言はまだ着手出来ていない、というフォローアップが重要で、言いっぱなしだけではいけないという思いもあります。

▶鈴木 目標が50個もあると「実現は難しいのではないか」と思ってしまいます。ある程度まとめ、その中で番号を振って順番にやっていくと決め、必ずやるという方向を見せた方が良いのではないのでしょうか。結果は別として、上がすぐ一生懸命取り組んでいることは伝わるので、段々ついてくる人は出てきます。「提言」をまとめたことよりも、この後実現していくことの方が有意義重要です。

▶**小部** 先ほど、組織の中での評価方法に関するご指摘がありました。政策の質を高めるのが最大の目的で、提言が手段とすれば、政策の質を高

めることに貢献した人を評価することが実は大きな鍵で、「提言」の中では見えてこない部分なのかもしれません。

▶**清家** 結局、これは何のためにやるか、ミッションは何なのかということです。モチベーションが重要という話がありましたが、何故それが重要かと言うと、特に財務省の仕事は人に嫌われても言うべきことは言うという仕事で、人に喜ばれたりするよりは、煙たがられたり、人を白けさせることも多い。例えば景気対策は大切だが、回復しなかったら、出口をどうするかをちゃんと言う。景気がよくなり皆喜んでいいる時に、過熱はどうやったら冷やせるかをちゃんと言う。そういう面で、国や国民のために国民の嫌がることを専門家としてどれだけ言うかが財務省の重要なミッション。それは内発的に本当に国家・国民のためになる、だから絶対やらなくてはいけないという動機がないと、なかなか難しい。特に専門能力、専門家の仕事というのはそういうものでしょう。

財務省のミッション実現のため、 国民とどう向き合うべきか？

▶**司会** 財務省のミッションを実現していくためには、国民のご理解が不可欠です。もちろんあえて国民に好かれる必要はないかもしれませんが、我々が言うべきことが、国民に届かないといけなわけ、その難しさというのを若手も含めて感じている面があります。その中でどう国民と向き合ったらよいでしょうか。

▶**清家** 説得術ではなく、それこそ専門知識の力でしょう。よく国民目線とか国民の実感に合わないと言いますが、実感や日々人々が観察しているものが真実とは限りません。一番わかりやすいのは天文です。我々の実感から言えば、我々が静止し、朝になったら太陽が東から昇り、夕方西に沈み、夜になると星が動く。つまり天動説こそが国民目線で実感に一番近いのですが、真実はそうではありません。地球が太陽の周りを公転し、地球自身が自転しています。真実は実感と違うことを、

コペルニクス以来の天文学を通じて我々は理解しました。それが知性のある人間ということだと思います。地動説は理解してくれそうにないから、天動説的に説明しようというのではなく、地動説が国民の実感とは違っても、それが正しいと専門知識をもって説得することが必要です。

人間がコペルニクス以来の地動説を理解したから、ニュートン力学も生まれ、そこから近代科学が発展して産業革命をもたらしました。それが今の我々の豊かさをもたらししているわけで、「国民の皆さん、豊かな生活をしようと思ったら、自分の実感だけが正しいと思っはいけない」ということこそ大切です。専門家としてこれをどこまで言ってくれるかが、我々が税金を払って専門家としての公務員を雇っている意味でしょう。

例えば何で国債を増発してはいけないのかといったことは相当わかりやすい方だと思いますが、大切なことは必ずしもそんなにわかりやすいわけではありません。その辺をきちんと国民に説明出来る能力は、工夫が必要ですが、やはり専門的な知識しかないと思います。

▶**鈴木** 皆さんよく勉強していますので、物ごとの本質をわかっている人は結構多いのではないかと思います。ただ、例えば消費税を増税する際、数は少なくとも反対の声は非常に大きくなります。わかっている人は別に声を出しませんが、わからなくて不満な人の声は大きく聞こえますので、それが全員の意見のように錯覚し、意外とそちらに引っ張られてしまう可能性があります。

色々な意見がある中、国の全体最適を考えても、全員が賛成することはありません。当社の中でも、ある提案に賛成が7割いたらすごい政策だと考えています。反対する人、違うことを言う人は必ずいます。色々言われても思い切った勇気が必要だと思います。

財政に関する 言葉の難しさをどう克服すべきか

▶**村尾** テレビの世界で一般視聴者に向かって語

りかけている時に痛感するのは、財務省を始め役所の言葉というのはわかりづらいということです。地方交付税についても、「使い道を定めないで国から地方に渡すお金」と言えば、ピンとくるのですが、地方交付税交付金と言われた途端に税金のことなのか何のことなのかかわからず、思考停止してしまいます。

国民との議論を深めるのであれば、国民がわからないのであれば、財務省の説明能力が劣っていると考えてもらった方がいいのではないのでしょうか。私は歳入や歳出もやめて収入と支出。国債も借金と言い換える。論理を妥協する必要はありませんが、そうした読み手・聞き手に対する配慮が欠けているのではないのでしょうか。折角よいパンフレットを作っても、その中に地方交付税や債務残高の対GDP比とあればわからなくなります。経済の大きさに比較した借金の残高の割合という風に、厳密な定義は少し放棄しても表現を変えないといけません。

▶**清家** そのとおりだと思います。易しく言えることはちゃんと易しく言って、そのかわりその論理をクリアーにする必要がありますね。

▶**鈴木** 確かに言葉は非常に重要です。以前、IR資料について株主総会で言われたことがあります。横文字が多く、会社側では常識の言葉が、一般株主には通用しません。やはり易しく、なるべく日本語で書くのが重要です。言葉の問題は核心を突いていると思います。

▶**村尾** 名目成長率と実質成長率という用語も、皆さん何の問題意識もなく使っていますが、この言葉を使わずに、例えばお菓子を食べながら見ている高校生にうまく説明出来るかどうか。国民との対話というのであれば、そういうところまで考えないといけません。「財政赤字になったら何が困るんですか？」と言われた時、具体的に視覚に訴える効果的な画像は何か悩んでいましたが、最近、ギリシャで暴動が起き、みんな必死に石を投げているのを見て、日本も財政再建をやらなくてはいけない一つの（説明する）材料になったと思

います。

その発想をするためにもやはり各界の人と幅広くつき合う必要があります。この建物の中で他省庁の人とだけで話していたらやはり無理です。若い時は間接的にもいろいろなつき合いがあり、それによりものの見方が影響を受けた面もあります。ルールは変わっていますが、とにかくいろいろな人とのつき合い、別にデートだけではなく、英会話教室、外国人との付き合い、あるいはボランティア、その中からわかりやすい言葉が出てくるのではないかと思います。

もう一つは説明の分量です。経験的に言っても財務省のパンフレットは10ページ以上になるともう見られないと思います。だからこれだけは譲れない内容を1枚、せいぜい2～3枚までに抑える必要があります。専門家と議論するのであれば話は別ですが、国民を考えているのであれば、分量は1～2枚が限界です。テレビでも大体30秒同じ人がしゃべるだけで、内容はよくてもチャンネルを変えてしまうという話を聞いたことがあります。いい悪いは別として割り切って、その中で発言していくことが大切です。

私がテレビに初めて出た時、桂文珍さんが、「テレビに出る時にわかりやすくしゃべるコツは、インパクトのあることをコンパクトに言うことですよ」とおっしゃった。まさに財務省として譲れない一線、だけど国民の皆さんにはわかってほしいことをどういう形で伝えるかです。

▶**片山** 「提言」の中でも、まずは国民の皆様との対話の場をつくり、積極的に打ち出していきべきとしています。その中で、世代によっても受け取り方が違い、政策を専門的に理解している方とそうでない方、色々なギャップがあると思いますので、ある程度マーケティングをして、どういう層にどのように伝えればよいのか考えるという努力が必要です。

もう一つ、政権交代などがあり、政と官の関係も踏まえ、我々がどう政策にかかわっていくか再構成されている途上ですが、我々とはとにかく政策



を質の高いものにし、国民の皆様に還元するため、実現に向けて提言すること貫徹すべきと考えています。それに際して、国民の皆様に様々率直にお伝えするに当たり、政と官も含めた距離感について今後どう考えていったらよいのでしょうか。

▶**清家** 政治主導は民主主義の社会では当たり前です。その時の国民の付託を受けた政権が政策の基本を定め、それと整合的に実施されるよう公務員が専門家として政策をつくっていく。だから大きな政策は政権が変われば変わって当然です。行政や政策の継続性はあるとしても、基本路線が変われば当然それに応じその中で整合的な政策をつくっていくということでしょう。

ただ、それは政治と公務員の間のあくまでも役割分業であって、決して主従関係ではないと思います。その観点で、用語として気になったのが、何々についても議論するようにとの「ご指示をいただいた」と書いているところで、もちろん上司と部下という関係はありますが、あくまでも役割が違うので、「指示があった」といった客観的な表現の方がいいと思います。

政治家にも注意してもらいたいのは、役所の縦割りだけはしからんなどと言うのは本末転倒だということです。役所はそれぞれの仕事を大切に思

って一生懸命やっており、自分のところの仕事が一番大事だと思うのは当然です。それを、その時々政策の重みに応じてウエート付けするのが政治家の仕事です。それを公務員に自ら調整させるのは、それこそ政治主導に反します。

今後の財務省のあるべき姿

▶**司会** 今回の報告書作成の背景にあるものをあえて整理してみると、自分たちとしては志を持って財務省に入り、いろいろ正論を主張すべきと思い、事実主張もしているはずなのに、なかなか国民にまで届かないというもどかしさ、また直面する政策課題がデフレや少子高齢化など複合的で、対応がそう容易ではないものが増えているとの実感、更には政権交代や公務員制度改革などのドラスティックな流れもある、そうした中で自分たちの立ち位置がぼんやりしてきているもやもや感が我々を取り巻いているといったことではないか、と思います。ぜひ最後に今後の財務省なり財務省職員なりのあるべき姿について、期待も込めてお聞かせいただけると有難いと思います。

▶**鈴木** やはり担っている役割を考えれば、財務省は日本で最も優秀な人たちに集まってもらわなくては困る場所です。そういう人たちが集まり、高い志を維持出来る組織であってほしい。

やはり、金銭的な報酬だけで働いている人はほとんどいません。自分の仕事に役に立っているという気持ちがある人は常にいい仕事をし、伸びます。そういうメッセージを職員全員に発信してもらいたいと思います。

▶**清家** やはり目的を常に忘れず、国や国民のためにいい仕事をするのだという志を持って公務員になっておられると思うので、それを貫徹してもらいたい。またこれからは、多くの人が役所の中で職業生涯を完結出来るような仕組みを政府の方でもつくる必要があると思います。

財務省は、国民から不人気なことも提案しなければいけないわけですが、そのベースになるのは専門的な知識です。なぜ不人気でもそのような政策をとらねばいけないのかを、やさしい言葉で、しかしロジカルに説明出来る専門能力を磨いてほしい。これからは財務省の中で管理職になる人も、もちろん組織を管理する能力も大切な一方、どこかの畑で一定の高い専門的な能力を持っていることが証明された方が管理職として尊敬を集めやすくなるというふうにすることが大切ではないかと思います。

それから、個人も組織も競争を通じて切磋琢磨して能力を伸ばしていく面がありますから、国の内外、組織の内外での競争を促進することも大切だと思います。ただ、競争はあくまでも手段です。大切なのは、そのようにして高まった能力をもってお互いに協力し合うことによって、最終的な目標のために貢献していくこと。だから組織の中でも、競争も重要ですが、同時に先輩が後輩を指導し、同期で助け合うという日本の職場で発達してきた協力体制も大事です。特に国際機関などでは、自分のライバルになりそうな者には大切なことは教えないといったように、教え合いの風土がありません。最終的な目標は、何らかのミッションをより高いレベルで実現することにあるということを常に忘れずにいてほしいと思います。コンペティションとコオポレーションとコントリビューションと3つある中で、一番大切なのはコン

トリビューション。そしてコオポレーションも大切です。先輩が後輩を育て、同僚同士がよく協力していくというこれまでの良い伝統はしっかりと守ってもらいたい。そして最終的には国や国民のためにどうコントリビューションするかということをお忘れしないでほしいと思います。

▶**村尾** 今の日本は形を変えた敗戦間近だと思うような危機意識がある一方、政治システムを見ると、余り亀裂のない日本社会の中で、2大政党制を維持する場合、よって立つ基盤が薄い以上、選挙になると常に政策の投げ売り・安売りが起きます。結局国益、長期的利益は何かという観点で本当にだれがこの国のことを考えているのか。やはり次の選挙を目にすると、長期利益よりも短期利益、国益よりも個別利益になりがちで、それが政治的には仕方がないとすれば、どこが日本のことを考えるのか。大学の研究所・シンクタンクもありますが、過去の経緯をふまえれば、霞ヶ関、とりわけ財務省だと思います。こういう時こそ、国民に嫌われることであっても、国益、長期的利益のためだと思えばそれを言うべきで、そのために皆さん方は入ってきているし、それを恐れる人間はいないと思います。それをしっかりやっていくことに尽きると思います。ただ、そのためには政治の理解が必要です。政治に対しては粘り強くこれからも言い続けていくべきです。今回の菅政権の方針でも、官僚排除はしないとあります。これを取っかかりに、地道に政と官との話し合いをやっていきながら、官は官なりに繰り返していきるのが使命だと思います。

▶**司会** 色々伺ったお話はこの報告書の「提言」を実現していく過程でお応え出来るものがあるのではないかと思います。今日頂いた有益お話をきちっと受けとめてやっていきたいと思っています。長時間ありがとうございました。(了)

「財務省が変わるための50の提言」は、財務省ホームページ (<http://www.mof.go.jp/singikai/mofpt/mofpt.htm>) に掲載しております。