

# 霞ヶ関発の 「女性活躍促進」及び 「働き方改革」の取組み

財務省大臣官房文書課広報室長 高田 英樹

※本稿は、すべて筆者個人としての見解である。

2014年6月号の本誌において、「財務省における女性の活躍促進とそのため環境整備（業務改善）に向けた取組み」\*1を紹介した。その後1年間、財務省においても、また政府全体においても、本テーマについて様々な進展が見られる。本稿では、そうした動きのいくつかを紹介したい。

## 政府における動き

本年4月1日、財務省にも新人が入省したが、本年度の本省総合職新規採用者においては、23人中、女性が7名と、史上最多数となった。政府全体で、新規総合職採用に占める女性の割合を30%以上とする目標を立てているが、それを達成する形となっている。

これに象徴されるように、現政権が掲げる「女性が輝く社会」への取組みは、国家公務員の領域においても、近年着実に進展を見せている。特に最近では、女性の採用・登用のみならず、それと密接な関係にある、男女を通じた働き方の見直しや、ワークライフバランスの推進に、取組みの重点が置かれつつあるように思われる。

その表れとして、政府内部においても大きな動きがあった。2014年6月、女性官僚有志による提

言「持続可能な霞ヶ関に向けて 一子育て等と向き合う女性職員の目線から」\*2が、提言を作成した女性官僚グループにより、加藤勝信・内閣人事局長に提出され、公表されたのである。本提言の詳細の紹介は省略するが、その核となる問題提起は、一種試験・総合職試験の採用者に占める女性の割合が3割に達する時代においては、霞ヶ関全体の「働き方」を抜本的に見直さない限り、組織として持続可能でなくなってしまうということだ。3割というボリュームを占める女性職員が出産・育児を行う（もちろん、育児を行うのは女性に限らないが）ことを前提とすれば、もはや一部の職員への「配慮」では間に合わず、男女を通じた「働き方改革」が不可欠となる、というのが提言の柱である。

その後、2014年10月に取りまとめられた「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」、さらにそれを受けて各省で策定された「取組計画」にも、本提言の内容は多く反映されている。

## 働き方の見直しの意義

民間企業における働き方の見直しやワークライフバランス改善は、福利厚生にとどまらず、生産性を向上させる経営戦略としての意義があるとき

\*1) [http://www.mof.go.jp/public\\_relations/finance/201406e.pdf](http://www.mof.go.jp/public_relations/finance/201406e.pdf)

\*2) 本提言は、内閣人事局のホームページで公開されている。

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

れている。同様に、霞ヶ関における働き方の見直しも、単に公務員の待遇改善のために行うものではない。以下に述べるように、これによって官庁の政策立案能力を高めることにこそ、その本旨がある。

第一に、職場における拘束時間が短くなる、あるいは柔軟化することにより、潜在的な人材プールの拡大に資することになる。公務員の働き方に関する議論の中で、知人の女性職員から、子育て中は拘束時間の長いポストには手を挙げにくいとの発言を聞いたことがある。このように、家庭や個人的な事情で職場に長くいられない職員も、働き方が柔軟化すれば、能力に応じてより広い職責を担うことが可能となる。また、官庁が自由度の高い職場として認識されるようになれば、優秀な人材を惹きつける一つの魅力ともなる。

第二に、すでにフルタイムで働いている職員も、働き方の改善によって、より高いパフォーマンスを上げることが可能となりうる。その最たる例として、国会作業などで徹夜に近い業務を行った翌日に、高い集中力を保つことが困難なのは当然だ。心身の健康は、よい仕事をするための大前提である。

徹夜とまではいかなくても、かつての私を含め、課長補佐以下の若手職員は、連日深夜まで勤務することは珍しくない。その時間を、育児や家庭生活、あるいは余暇や自己啓発に充てることができれば、公務員の経験・能力はより多様で豊かなものとなりうる。私も、職場外で得た知識や人脈が、業務に直接・間接に役立つことをしばしば実感している。もちろん、自身の経験を振り返っても、長時間の勤務が全て無駄というつもりはない。公務員として求められる知識・能力を身に付けていく上で、ある程度集中的に働く時期は必要であるし、それがやりがいや喜びをもたらすことも多い。だが、それが行き過ぎると、思考や人間関係が役所の狭い世界の中にとらわれ、国民や社会から遊離してしまう場合もあるのではないかと。

さらにいえば、仮に勤務時間が変わらないとしても、業務の見直し・効率化によって、より国民にとって優先度の高い業務、創造的な業務に多くの時間を振り向けることができるようになれば、

全体としてのパフォーマンス向上につながることは言うまでもない。

## 財務省における取組みの 継続・深化

昨年6月号の本誌記事で紹介したように、財務省では2013年度中に、各局で業務改善に関する「申合せ」を策定した。この大きな意義は、各部署で自ら、取り組むべき事項を議論し合意することにより、取組みが他人事ではなく内生化することにある。しかし、それが一過性のものに終わっては意味がない。これを毎事務年度リニューしていくことも、「申合せ」の重要な要素として盛り込まれた。

その後、人事異動を経て、2014事務年度に入った後も、新体制で「申合せ」を改訂するなど、取組みは継続している。さらに、2014年12月に策定・公表された「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」の中でも、この申合せに基づく取組みが「職場ごとの改革」の一環として明確に位置付けられた。そして、事務次官以下の幹部で構成される「女性職員活躍・ワークライフバランス推進委員会」においてフォローアップを行う等、本取組みが、組織的・制度的に推進される体制が構築されたのである。

## 国会業務の改善

官庁における働き方を議論する際に、必ず行き着くのが国会業務の問題だ。翌日の審議の答弁準備を行う場合、どんなに深夜に及んでも、必ず朝までに答弁資料を完成させる必要がある。しかも、いつその業務が発生するか、日程を事前に見通すことが難しい。特にこの「予測困難性」は、ときにはベビーシッターを手配して超過勤務を行っている、育児中の職員にとって、負担が大きいとの話も聞く。

国会業務については、①質問に立つ議員からの質問通告と、②質問通告が行われた後の、政府部内における答弁作業の二つのプロセスがある。②についても相当の時間がかかっており、これを最大限効率化することが重要であることは言うまでもない。しかし、①の質問通告が遅い場合、答弁

作業の開始が遅れるのみならず、結果的に無関係の部所も、質問通告が明らかになるまでは待機が必要になるという問題がある。

質問通告の問題は、古くて新しい論点である。もちろん国会審議の重要性は大前提だが、その趣旨を尊重しつつも、より合理化できないかという問題意識は昔からあった。しかしこれは、国会運営のあり方に関わるものであり、予算や法案の審議を国会にお願いする立場にある政府側からは、議論を提起しにくいという制約がある。

しかし、この古くて新しい問題についても、ついに動きが現れてきた。その一つのきっかけとなったのは、前述の女性官僚グループの提言である。現在多くみられるように、審議前日の夕方頃に質問通告が行われた場合、深夜、場合によっては明け方までの作業が必要となるが、審議日の2日前までに通告が行われれば、翌日の勤務時間内にほぼ対応することができる。子育てと仕事の両立に取り組む、個々の人間、生活者としての視点からの彼女達の問題提起は、国会や官庁という組織を超えて共感しうるものなのではないか。

提言公表に先立つ2014年4月、自民党において、国対の指示により、質問通告を2日前までに行う取組みが開始された。さらに同年5月には、提言作成に携わっていた女性官僚有志が自民党国対役員会に呼ばれ、意見交換会が行われたのである。

質問通告早期化の取組みは、まずは与党において行うこととなったが、2014年5月27日には、与野党7党派国対委員長による「国会審議の充実に関する申し合わせ」の中に、「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」との一文が盛り込まれた。

2015年4月、自民党国対において再び、官僚有志との意見交換会が行われた。今回は、女性だけでなく男性も含め、より多くの省庁の官僚が参加している。出席した官僚の側から、取組み開始から1年を経て、自民党においてはおおむね2日前通告が実行されており（ただし、審議自体が前日に決まったような場合を除く）、他の党においても、早期の通告がなされるケースがでてきているとの報告がなされ、取組みへの謝意が述べられた。もちろん、まだ「第一歩」であるかもしれないが、

少なくとも、この長年の論点において動きが始め、かつ継続されているのは、重要な前進といえるのではないか。

## 霞ヶ関「発」の改革

2014年9月、民間団体の主催による私的なイベントとして、「霞ヶ関発「働き方改革」シンポジウム」を開催した。(株)ワークライフ・バランス社長の小室淑恵氏に基調講演をいただくとともに、小室氏と、前述の働き方改革の提言に携わった女性官僚4名、それに私で、霞ヶ関における働き方見直しの取組みに関してパネルディスカッションを行った。このイベントには当初の予定を上回る250名超が参加したが、その多くは民間の方であった。

このシンポジウムを初めとして、様々な場で、霞ヶ関における女性活躍促進及び働き方の見直しについて、民間企業等で同様のテーマに取り組む方々からの関心が大変高いことを感じている。ひとつには、中央官庁という、こうした取り組みが最も遅れていそうなイメージのある組織でも変化が起きつつあることが、良い意味でのサプライズとなっているのだろう。とりわけ、財務省の取組みについてはその効果が大きい。また、やはり官庁は、日本社会においてそれなりに注目され、影響力を持つ存在であると思われる。霞ヶ関発で社会を変えた改革の例として最も顕著なものは、いわゆるクールビズだ。他の様々な取組み以上に、クールビズが社会に受け入れられ、根付いたのは、それが皆にとって心地よいからだ。皆、本当はこうであつたらよいと心の底では思っているが、社会の慣習に制約されている。こういう場合には、政府のような権威ある存在が音頭を取ることで、一挙にマインドが変わることがある。「女性の活躍」や「働き方の見直し」について、政府が旗を振ることの意味は小さくないだろう。

前述の小室淑恵氏も、霞ヶ関を変えることが、日本社会を変えるために重要な意味を持つとの観点から、各省の若手官僚を対象とした、ワークライフバランスに関する私的勉強会を、昨年秋から、ボランティア・ベースで開催して下さっている。

霞ヶ関の改革、そして、霞ヶ関「発」の改革が、日本を変えていくことを期待したい。