



## G20財務大臣会合、当日の実録。

**緒方** 私の最も重要な役割は、議長として議事進行を取り仕切る麻生大臣をサポートすることでした。会議直前には、想定される各国・機関の主張や、これを踏まえた議事進行案をご説明します。会議中は、大臣の後ろで、波乱なく議事が進むことを祈りながら、注意深く各発言者の主張に耳を傾けます。もちろん、全て予想通りというわけにはいきません。様々な立場の国・機関が集う場ですから、議論百出は当然。そこを国際協調の精神で意識を合わせ、行動していくのがG20の存在意義です。それを肝に銘じつつ、目の前で展開する議論に合わせて、大臣を隣で補佐している財務官とも相談しながら、議論のまとめ方を修正していきます。セッションの最後、大臣による議長総



国際局国際機構課長  
緒方 健太郎 [平成4年入省]  
OGATA Kentaro

括で議論が上手く収まると、長い準備期間の苦労が報われます。

**津田** 私は、麻生大臣がG20議長を務めるに当たった現場運営の責任者でした。6月福岡会合のために国際局一丸となって参加国の事務方と事前折衝を行い、様々な展開を想定しつつ会進行要領を大臣に説明しました。それでもなお、色々なことが起こるので。例えば、福岡会合の前々日・前日に行われた成果文書案を巡る文言交渉が収斂せず、会合の当日を迎えました。通常であれば、代理レベルで協議を継続するのですが、会合の直前に、ある国から「大臣から具体的な文言について提案する発言をしたい」との通告を受けました。急速、会場内の事務方席で対応案を作成し、麻生大臣・黒田総裁に相談しました。結果的に、再び代理レベルで協議することになりました。深夜まで続いた粘り強い折衝の結果、文言がまとまった時の感動は生涯忘れることはありません。

**多田** 私の役割は主に、主戦場で活躍する幹部、課長、課長補佐のバックアップでした。例えば会議では、各国が合意可能な最大公約数を少しでも広げていくことを目指し、共同声明を作り上げる「ドラフティング」という作業が行われます。様々な利害がぶつかり、それが声明に反映され、文言が修正されていきながら、不断にアップデー



国際局国際機構課 課長補佐  
津田 夏樹 [平成14年入省]  
TSUDA Natsuki

トを積み重ねていく。裏方のため、表に出ることはありませんが、自分も最前線の一員として臨んでいるという緊張感をもって仕事にあたることができました。

## 議長国としての成果と今後の課題

**津田** G20議長国の成果を三つ挙げたいと思います。

第一に、日本の政策アジェンダを国際合意にしました。例えば質の高いインフラ投資については、G20原則を財務プロセスで合意し、最終的にサミット首脳会合での合意に導きました。新興国を含めて国際社会としての合意としたことにより、国際機関等に実施を求めることが可能となりました。



第二に、日本の国際会議運営の国際的評価を高めました。いま、国際社会は各国のポピュリズムの動きを背景に、様々な局面で国際的な対立が激化しています。我々は、組織的な根回し能力を駆使し、日本に対する国際的な信頼を活用し、国際協調の精神を各国に発揮させました。各国から、「今後ずっと日本にG20の運営をやってほしい」とまで言われたほどです。

第三に、日本の行政の成功モデルの一例を示せたのではないかと考えています。日本は変化に適応することは上手ですが、変化を自ら作り出すことは下手だと言われています。そうした中で、上記のような日本独自の色を日本独自のやり方で世界にぶつけて成果を出せたことは、我々の大きな自信となりました。

今後は、①日本が打ち立てた様々な合意を実践に移すこと、②国際協調のための調停役としての実績を積み上げていくこと、③自ら変革をリードできるような行政のあり方を追求することを目指していくべきだと思います。

## 国際会議の舞台を経験して

**多田** 国際交渉とは、外交とは、何でしょうか。納得感のある、手触りある概念として捉えることは難しく、差し伸べた言葉は概念の輪郭を撫でるだけで散ってしまいます。写真では伝わらない感動を求めて人が旅に出るように、国際交渉の現場も、そこに吹き荒れる熱風も、現場でしか味わえない。交渉の場を2日しか垣間見えない自分でも、確かにそう感じました。「他国に勝つ」のではなく、「利害の異なる他国とどのように協調し、一丸となって、より良い世界を作っていくか」を目的とした知的な闘いの最前線に、末端ながらも身を投げられたことは大きな財産となりました。

## これまでの歩みといま

**緒方** 国際会議で成功するには準備が重要ですが、私にとっては、入省後20有余年の経験が、この準備だったのだと思っています。

例えば、通算7年間職員として勤務したIMFでは、様々な国の政策の現場や国際社会の仕組みに触れました。東ティモールでは、独立前夜の国

連暫定統治から独立後の国際機関加盟まで、国造りに初めから関わりました。海底油田からの収入の扱いは難問でしたが、作成した提言はその後の石油ファンド設立に繋がり、他国のモデルケースにもなっています。エストニアでは、法人税をゼロにする斬新な税制を取り上げ、他国にも広がる議論ができました。キルギスでは、旧ソ連の経済システムの歯車から独立市場経済に移行する際の課題や、国際社会に期待されたが故の債務の積み上げりに苦悩しました。他方、自然の恵み、伝統の力、数字では測れない豊かさを目の当たりにもしました。コンソボの根深い民族対立、モルドバ国境地帯のロシア実効支配等、地政学的課題にも直面しました。とても紹介し切れませんが、どれ一つをとっても得がたい貴重な経験ばかりです。

また、国際課税を通算8年担当し、近年国際場裏で重要課題となっている分野の深い知識と経験を得られました。特に、BEPSプロジェクトの取りまとめや、京都で初回会合を行った実施枠組みの立ち上げに関与できたのは大きな財産です。主権に基づく税制を国際的に調整する作業は難しく、OECDにおける国際原則作りや二国間・多数国間協定での調整は複雑です。さらに、デジタル化が進み新たなビジネスモデルがグローバルに展開していく中で、これに見合う国際ルールを作るのは一筋縄ではいきません。そこで知識と経験は強い武器になります。

その他、パリクラブの債務交渉や、リーマンショック後のADB増資等、現在に繋がる貴重な経験は多くあります。これらの経験が今の自分を形作り、国際会議での自信に繋がっています。



## 財務省で働く醍醐味とは

**多田** 「官僚は社会の歯車。」この言葉に怯え、そうはなりたくないと思いながら走り抜けた学生生活の先に、逆説的ながら財務省がありました。文字通り国、世界を相手に、今ココにいる自分と仲間の方で社会を描いていく。そのような人間になるため、また同志と出会うためには、財務省は屈指の環境である。まだ道を歩み始めたばかりですが、門戸を叩いた時から信じ抱いてきたこの想いを、この先も胸に灯し続けられると感えています。



国際局国際機構課  
多田 哲朗 [平成31年入省]  
TADA Tetsuro

**津田** 昔と比較すると国際関係と国内政策の垣根が低くなってきました。国際租税や気候変動を巡る交渉、デジタル通貨の開発競争等、枚挙に暇がありません。日本の強みを国際的に発信し、他方、世界が優れているものは取り入れていく。そうしたグローバルな変化を媒介できる職業人になりたいと思います。そのためには国際的なセンスと専門性の両立が必要で、財務省の国際・国内横断的なキャリアパスは成長の機会を与え続けてくれます。

**緒方** 財務省で働く醍醐味は、何と言っても世界最先端の議論に参加できることです。目覚ましい技術革新は、日々の生活を、経済・社会構造を、そして国際秩序までも変革しています。コロナ危機はその負の側面も炙り出しましたが、良くも悪くも世界は想像を絶するスピードで変化しているのです。この世界の現実を前に制度や国際枠組みを整えていくのは至難ですが、やりがいがあります。入省してから常に、このやりがいを感じ続けています。

# より良い働き方を目指して

財務省では、職員一人ひとりが充実した生活を送り、仕事と家庭生活の両立が行えるように、様々な角度から改革を進めています。より良い働き方に向けた、財務省の取り組みを紹介します。

INTERVIEW



大臣官房文書課  
業務改革・情報化調整官

**恵崎 恵** [平成17年入省]  
EZAKI Megumi

平成 17年 大臣官房文書課  
平成 19年 仙台国税局  
平成 20年 金融庁総務企画局市場課  
平成 22年 留学(英・インペリアル・カレッジ・ロンドン、オクスフォード大)  
平成 24年 国税庁長官官房国際業務課 課長補佐  
平成 26年 大臣官房信用機構課 課長補佐  
平成 26年 大臣官房文書課 課長補佐  
平成 29年 主計局給与共済課 課長補佐  
平成 30年 主計局主計官補佐  
(司法・警察係担当主査)

限られた時間の中でいかに働き方の質を高めるかは、二人の子どもを持つ私自身の日々の課題でもあります。フレックスやテレワークを活用して普段より早く保育園にお迎えに行き子どもと一緒に夕食を作る日を作ったり、必要な時は子どものお迎え後に携帯から職場メールをチェックしたり、とオン・オフ両面において試行錯誤しながら全力で取り組んでいます。大変なときもありますが、理解ある上司や同僚、支えてくれる家族との日々のコミュニケーションのおかげで前向きに頑張っています。感謝。

昨年まで主計局で予算編成に携わっていたときにも実感しましたが、「限られた資源で高いパフォーマンスを発揮し、社会に高い価値を提供するためにはどうすべきか」という観点は、組織としても個人としても同じ。個人・親としての感覚が業務に活かせることもやりがいにつながっています。進化し続ける財務省と一緒に作っていきませんか。



## 社会に高い価値を提供し続けられる組織であるために

私は現在、「財務省再生プロジェクト」の一つの柱である働き方改革・業務効率化の推進を担当しています。

財務省が扱う予算や税制といった政策の実現過程には、様々な業務があります。例えば、政策案

を上司に説明するための資料作成、関係者との会議、等々。質の高い政策を作り上げるためにも、業務を効率化し、限りある資源を重要な業務に集中していくことが重要です。そのために、「カイゼン活動」を省内の全部局で実施したり、議事録を効率的に作成できる文字起こし支援ソフトや私用携帯から職場メールをチェックできるアプリを導入したりする等、様々な取り組みを推進しています。

## これからの社会、そして組織

「多様性を認め、周囲に対する優しさを持ち、あらゆる人が輝ける社会を築く。」これからの日本が、国としての魅力を保っていくための解はそれしかないと思っています。同様のことは、組織についても言えます。多様な人材が能力を発揮して活き活きと働き、そのことが組織の力の源泉になっていく。とりわけ財務省は、あらゆる政策分野に関わる立場です。政策が一方向的で独りよがりなものにならないためにも、財務省にこそ多様性が求められています。

## 財務省を誰もが輝ける職場にしていこう

私はいま、育児や介護等様々な制約がある職員も含めて、誰もが輝ける職場にするためにはどういった取り組みが必要か、考える仕事をしています。

私自身も2歳になる息子がいます。息子を保育園に連れていくのは、財務省の同期である夫の役目。

INTERVIEW



大臣官房秘書課 課長補佐

**澤田 多実子** [平成22年入省]  
SAWADA Tamiko

平成 22年 主税局調査課  
平成 24年 仙台国税局  
兼 IMF・世銀総会準備事務局  
平成 25年 金融庁総務企画局市場課  
平成 27年 留学(米・シカゴ大)  
平成 29年 育児休業

私は一足早く家を出て、職場に向かいます。昼休みの短縮等、育児職員のための制度をフル活用し、17時前には仕事を切り上げて子どもを保育園に迎えに行きます。帰宅から子どもの寝かしつけまで、目の回るような時間ですが、子どもと過ごす時間は宝物であり、最高のリフレッシュのひとつでもあります。家庭においては、一緒に過ごす時間が限られているからこそ、精一杯子どもと向き合おうと考えようになり、職場においては、自分の経験を踏まえながら、想像力を働かせて、働きやすい

職場とは何かを考えるようになり、仕事とプライベートの相乗効果を感じています。

## 財務省を目指す皆さんへ

財務省がより良い組織になり、さらには財政・税制といった政策をより良いものにしていくためには、多様な皆さんの力が必要です。財務省はいま変わりつつあります。是非一緒に力を合わせて、この国のために力を尽くしましょう。

## ◆「財務省再生プロジェクト」について

「国の信用を守り、希望ある社会を次世代に引き継ぐ。」

この財務省の使命を果たしていくため、そして、財務省で働く職員が誇りを持って仕事ができるようにするため、地方支分部局を含めた幅広い職員を巻き込み、組織風土の改革に取り組んでいます。国民、納税者、さ

らには将来世代の視点に立ち、広く社会の持続可能性を追求する組織、多様な職員一人ひとりを大切に、効率的で実行力の高い組織を目指して、今後も取り組みを継続・進化させていきます。ここでは、取り組み例をいくつか紹介します。



### コンプライアンス

組織を率いる職員のマネジメント力を高め、コンプライアンスの確保や適正・公平な行政を行うことで、財務省、ひいては国に対する信頼の維持・向上を目指しています。

### 取り組み

各職員が能力を最大限発揮できる、風通しの良い職場づくりを目指して、マネジメントやコーチングのスキルを強化するための研修を実施しています。また、職務環境の改善や組織パフォーマンス向上に向けて、部下が上司を評価する多面観察(いわゆる360度評価)を導入しています。



### 働き方改革・業務効率化

時代にふさわしい仕事のやり方を追求し、効率的な働き方をしながら高い成果をあげることに取り組んでいます。新技術も活用し、職員からの「カイゼン提案」を実現しています。

### 取り組み

省内保育所の開設やミーティングスペースの増設等、働きやすい職場への環境の整備(ファシリティマネジメント)を行っています。これまで人手で行っていた業務の自動化を行うRPAや、職場メールを私用のスマートフォンから確認できるアプリの導入等、ITを積極的に活用し、働き方・業務の改善に取り組んでいます。



### 人材育成

政策の立案・実現能力を高めるため、専門性や語学力強化のための研修や、世代や部局を越えた勉強会を実施し、戦略的に人材を育成しています。

### 取り組み

グローバル化や最先端の潮流を踏まえた的確な経済分析を行うため、部局を越えて経済分析を行う仕組みを立ち上げるとともに、国際機関の要求水準に合わせた経済財政理論の研修を行っています。また、部局ごとに必要な専門性の高いスキルを身につけるための研鑽の機会を提供するとともに、職員の多様なニーズに対応した英語研修を導入しています。



### コミュニケーション

聞き手の視点に立つ「伝わる広報」を行い、組織外との双方向のコミュニケーションに取り組んでいます。また、お互いの顔が見える組織を目指し、組織内の連携・協働を促進しています。

### 取り組み

スライド作成やプレゼンスキル等、伝える技術向上に向けた研修や、SNS等での効果的な情報発信のための研修を実施しています。組織内のコミュニケーションでは、キャリアパスの明確化や知見の共有を図るべく、若手と幹部の座談会を定期的に行ったり、省内ニュースレターで幹部メッセージを発信したりしています。

## 省内保育所の設置



財務省でも女性職員の割合が増えており、育児と仕事の両立支援の重要性が一層増している中、多様な人材の活躍とワークライフバランス推進の取り組みの一環として、財務省本省庁舎1階のスペースを活用して保育所を設置し、令和2年4月に開所しました。

また、省内保育所の設置に限らず、女性職員のニーズを踏まえて女子・多目的トイレを増設する等、働きやすい職場環境の整備を進めています。



## ミーティングスペース



職員が自由に打合せ等できる環境を整備するため、財務省本省庁舎3階・職員食堂の一角に、新たなミーティングスペースができました。モニター付きのブース席やカウンター席等、様々なタイプの席が設置されており、コーヒーを持ち寄ってざっくばらんに打合せをする、一人で集中して資料を作る等、様々な用途に活用されています。モニター付きのブース席では、コンピュータ上の資料をモニターに投影することができ、議論しながらその場で資料の作成・修正ができることで会議の生産性が向上したとの声も。部局をまたいだ打合せ等、省内外の交流の活性化や、新たなミーティングスタイルによるイノベーションにも繋がることが期待されます。