

国の信用を守り、  
希望ある社会を次世代に引き継ぐ

財務省

Ministry of Finance, JAPAN

財務省 再生プロジェクト

進捗報告

2022年6月17日

財務省再生プロジェクト本部

# 目次

---

## 1. 総論

- はじめに
- 財務省再生プロジェクトの基本方針
- 財務省再生プロジェクトの全体像、各テーマの目的

## 2. 今事務年度の主な取組

- 今事務年度のテーマ毎の主な取組（概要）
- 財務省再生プロジェクトにおける主な取組（一覧）
- テーマ毎の主な取組
  - (1) 組織理念の浸透と実践
  - (2) コンプライアンス
  - (3) 人材育成
  - (4) 働き方改革・業務効率化
  - (5) 省外とのコミュニケーション向上
  - (6) 省内コミュニケーション強化
- (参考) テーマ横断的な取組

## 3. 来事務年度の主なスケジュール

(参考) 財務省再生プロジェクトの経緯

## はじめに

- 財務省は、「国の信用を守り、希望ある社会を次世代に引き継ぐ」という組織理念のもとに、コンプライアンス・内部統制を実質的に機能させ、常に国民の皆様の視点に立った高い価値を社会に提供できる組織風土を創り上げることを目指して、改革を進めてきました。こうした中、この度幹部職員等が逮捕されたことは極めて残念であり、職員一同財務省の置かれた状況を十分認識し、緊張感をもって改革に取り組んでいく必要があります。
- 「財務省再生プロジェクト」は4年目を迎え、組織風土改革を継続し、定着させていくフェーズに入っています。特に、この1年間は、取組内容を体系化し、可能なものは整理・統合し、進化させるべきものは進化させつつ、地方支分部局を含む全ての財務省職員が、自らの職場・組織のことを考え、良き伝統は守り、見直すべきは見直すといった意識で、主体性を持って組織風土改革に取り組むことを重視して進めてまいりました。
- 具体的には、コロナ禍を契機として普及したテレワークや新しい業務ツールについて一層の環境整備を進め、新しい働き方の定着を図る一方、それに伴うコミュニケーション不足といった課題に対しては、職場における上司・部下のコミュニケーション向上策を講じつつあります。また、多様な職員一人ひとりが、質の高い政策の実現に向け、よりやりがいを持って組織に貢献できる環境作りといった、新たに見えてきた課題（「働きがい改革」）にも柔軟に取り組み始めています。さらに、財務省全体が一体となって政策課題に取り組める体制を目指し、本省と地方支分部局の間の相互理解の促進や、協力・連携体制の構築にも注力してきました。
- 新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、さらに世界情勢が急激に変化する中、財務省職員はこれまでも増して、国の信用を守るための重要な職責をそれぞれの持ち場で果たしていく必要があります。こうした中、時代の要請に応じた様々な課題に真剣に向き合い、その課題解決に向け、研鑽を重ね、世の中と対話しながら、挑戦していくことが重要です。こうした全ての取組を通じて、いつの時代にあっても、国民、納税者、更には将来世代にとって、適正・公平でより質の高い政策を実現する組織を目指して参ります。
- 組織風土改革は、常日頃から不断に取り組んでいかなければならないことであり、10年、20年という長い時間をかけて組織に定着させることが目指すべき道と考えています。国民の皆様から期待され信頼される組織となるため、着実に改革を進めてまいります。

# 財務省再生プロジェクトの基本方針

財務省再生プロジェクトがスタートした2018年以降、以下の3つの基本方針に基づき、改革を推進しています。

## 方針1

地方支分部局を含めた  
財務省組織全体を対象に  
取り組みます。

- プロジェクト開始後、毎年全ての地方支分部局において、「進捗報告」の説明会と職員との意見交換会を実施
- 2021年に全ての地方支分部局に拡大した多面観察について、対象者を更に拡大
- 財務省職員全員を対象とした全職員アンケートや、本省で実施した研修の地方支分部局への共有、本省と地方支分部局を交えた意見交換会などを継続的に実施

## 方針2

「何に取り組むか」を構築  
するだけではなく、  
「実行し、実現すること」を  
主眼に取り組みます。

- プロジェクト開始以降、「進捗報告」に掲げた課題については、最大限実施
  - ✓ コンプライアンスやマネジメントに関する研修を、毎年、内容を充実しつつ、体系的に実施
  - ✓ 業務改善を推進する「カイゼン活動」を毎年実施するとともに、職員からの改善提案の6割に対応、更に「カイゼン目安箱」を設置して通期で募集
  - ✓ 全職員アンケート、地方支分部局における意見交換会、若手チーム等から寄せられた意見については、プロジェクト本部で検討の上、可能なものから実現

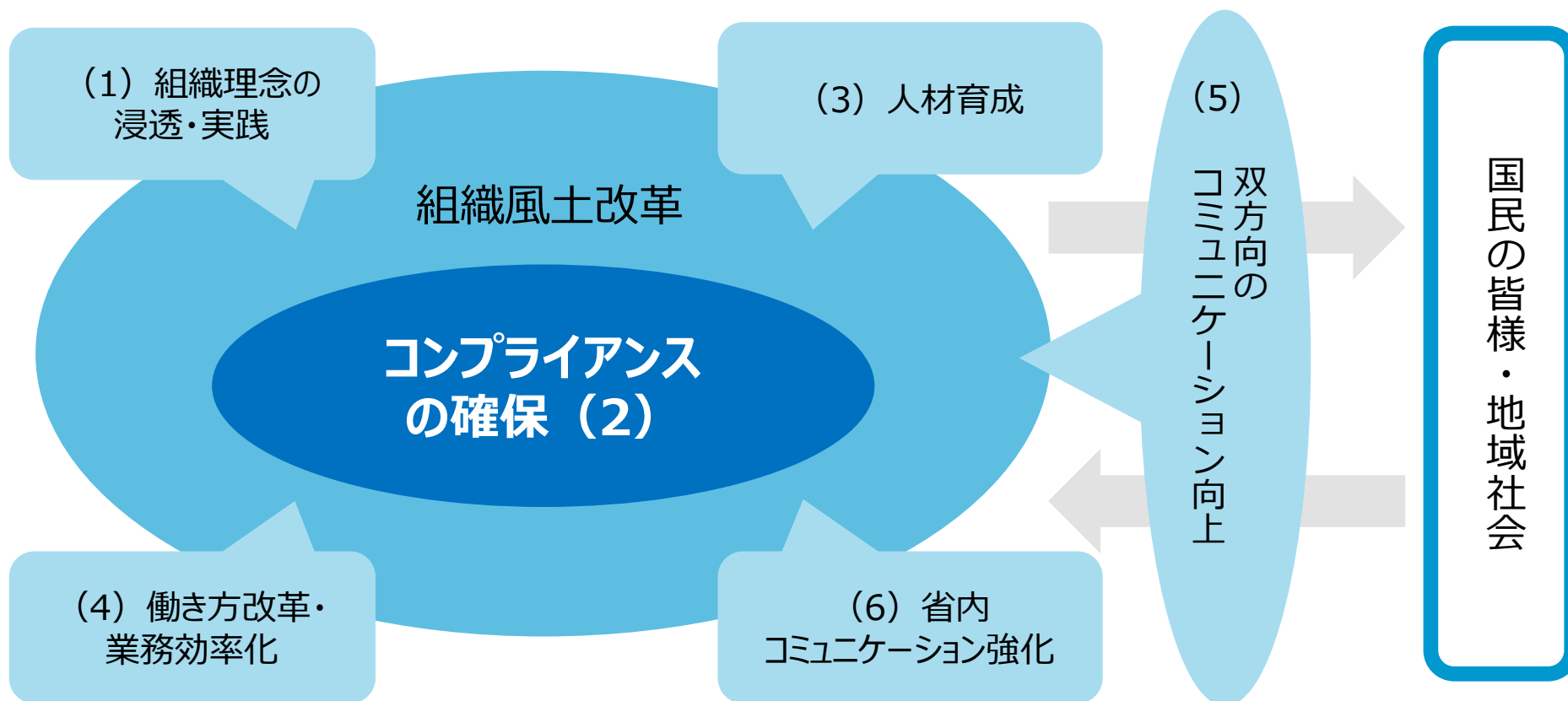
## 方針3

今回構築する取組が、  
その時代にふさわしく進化  
していく工夫を盛り込みます。

- 各取組を実施する過程で見えてきた新たな課題に応じ、各タスクフォースにて取組内容を進化
  - ✓ コロナ禍における上司と部下のコミュニケーションや部下育成といった課題に対し、1on1ミーティングやコーチング研修を開始
  - ✓ 質の高い政策の実現に向け、職員がやりがいを持って組織に貢献できる環境作りに向けた検討を開始
- 外部有識者が参画する「財務省再生プロジェクト推進会議」を四半期に一度開催し、プロジェクトの取組状況を外部の視点でチェックしつつ、民間の知見を活用して取組内容を進化

# 財務省再生プロジェクトの全体像

- 本プロジェクトでは、コンプライアンス・内部統制が実質的に機能し、常に国民の皆様の視点に立って時代にふさわしい仕事のやり方や働き方ができ、高い価値を社会に提供できる組織風土を創り上げるため、以下の図に掲げる6つのテーマに取り組んでいます。
- 組織風土改革を進める上では、コンプライアンスの確保に向けた取組を中核としつつ、複合的な視点で取り組んでいく必要があります。6つのテーマは、こうした観点から、職員の声を集約しつつ、財務省において改善すべき課題を抽出・体系化したものであり、各テーマの取組が相乗効果をもたらし、質の高い政策の立案・実現につながることを期待されます。



# 各テーマの目的

## (1) 組織理念の浸透・実践

幹部を含む職員が組織理念に立ち戻って様々な課題への対応を考え、中長期的な観点から適切な意思決定を行いやすくするとともに、個々の職員が誇りと使命感を持って仕事ができるよう、組織理念の確認・共有を行い、コンプライアンスの確保と質の高い政策の立案・実現につなげる。

## (2) コンプライアンスの確保

行政文書の適正な管理とハラスメントの根絶を重点対象分野とし、コンプライアンス意識の向上と体制の整備により、不祥事の芽を摘み取るとともに、万一不祥事が起こったとしても迅速・的確に対応する。  
これを、国民、納税者、更には、将来世代の視点に立って、適正・公平な行政を行うことにつなげる。

## (3) 人材育成

マネジメント力や政策の立案・実現能力を高める。  
これを、多様な職員一人一人がその能力を最大限発揮できる風通しの良い職場をつくり、効率的な働き方をしながら質の高い政策を作り上げることにつなげる。

## (4) 働き方改革・業務効率化

時代にふさわしい仕事のやり方や働き方を追求し、風通しが良く、コンプライアンス意識の高い職場を作る。  
これを多様な職員一人一人が活躍し、効率的な働き方をしながら高い成果を上げることにつなげる。

## (5) 省外とのコミュニケーション向上

聞き手の視点に立った分かりやすい説明を行い、伝わる広報を実現することにより、国民の皆様との双方向のコミュニケーションを行う。  
これを、国民、納税者、更には将来世代の視点に立って、広く社会の持続可能性を追求して行政を行うことにつなげる。

## (6) 省内コミュニケーション強化

省内コミュニケーションを充実させ、幹部職員をはじめお互いの顔が見える組織をつくり、職員間での知見の共有等を通じて組織内の連携・協働を促進する。  
これにより風通しの良い職場環境を作り、コンプライアンス意識、創造性及びチームワークの向上につなげる。

# 目次

---

## 1. 総論

- はじめに
- 財務省再生プロジェクトの基本方針
- 財務省再生プロジェクトの全体像、各テーマの目的

## 2. 今事務年度の主な取組

- 今事務年度のテーマ毎の主な取組（概要）
- 財務省再生プロジェクトにおける主な取組（一覧）
- テーマ毎の主な取組
  - (1) 組織理念の浸透と実践
  - (2) コンプライアンス
  - (3) 人材育成
  - (4) 働き方改革・業務効率化
  - (5) 省外とのコミュニケーション向上
  - (6) 省内コミュニケーション強化
- (参考) テーマ横断的な取組

## 3. 来事務年度の主なスケジュール

(参考) 財務省再生プロジェクトの経緯

# 今事務年度のテーマ毎の主な取組（概要）

組織理念	<ul style="list-style-type: none"><li>組織理念浸透の旗振り役となる<b>幹部自らによる職員向けスピーチ</b>や、<b>秘書課長による全地方支分部局訪問</b>を実施</li><li><b>組織理念</b>について考え、率直な意見を述べる<b>意見交換会</b>を<b>本省・全地方支分部局</b>で実施（テーマを大幅に拡充）</li><li><b>財務省職員全員を対象に全職員アンケート</b>を継続実施（7.3万人を対象とし、約8割が回答）</li></ul>
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"><li><b>体系的なコンプライアンス関連研修</b>を<b>本省全職員を対象</b>に実施し、地方支分部局へも展開・共有すると共に、幹部向け研修を<b>地方支分部局へ展開</b></li><li>適正な文書管理を一層進めるため、<b>行政文書の電子的管理の試行的な導入</b>や<b>過年度行政文書の電子化に向けた調査研究</b>などの取組を推進</li></ul>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"><li>マネジメント研修での<b>ケーススタディの実施対象者を次官級の幹部職員を含む全管理職（約300名）に拡大</b></li><li><b>多面観察</b>の対象範囲を、<b>更に拡大</b>して実施（観察する人が4.9万名から8.8万名に、観察される人が3千名から4千名に増加）</li><li>政策の立案・実現能力を高めるべく、<b>経済分析能力強化</b>や<b>若手有志による勉強会</b>などの取組を継続実施</li><li>職員のニーズを踏まえ、<b>明日から使える実践Tips研修</b>や<b>英語オンライン講座</b>を活用した<b>教養研修</b>の内容を充実</li></ul>
働き方改革・業務効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>職員自ら主体性を持って業務改善を行う「<b>カイゼン活動</b>」を、本省・地方支分部局が一体となって実施・表彰</li><li>本省と地方支分部局が参加して、業務改善に関する意見交換を実施し、WEB会議環境や執務環境整備等の<b>組織を超えた好事例の横展開</b>を実現</li><li>システム整備や民間事業者運営のものも含めたサテライトオフィスの利活用等、<b>テレワーク環境の拡充・改善</b>を推進</li></ul>
省外コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"><li>財務省職員一人一人が広報マインドをもって伝わる広報を展開するため、「<b>広報×学び Weeks</b>」や、<b>地方支分部局のニーズを踏まえた広報スキルアップ研修</b>を実施</li><li><b>高校での新科目「公共」</b>を踏まえた「<b>財政教育プログラム</b>」と「<b>租税教室</b>」の<b>連携授業</b>や、「<b>財政教育</b>」ページの開設</li><li>情報発信の質の向上のため、<b>インフォグラフィックス動画</b>の制作、<b>外部メディア</b>を活用した<b>特集記事</b>を掲載</li></ul>
省内コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"><li><b>省内ニュースレター「MOF人」</b>の継続発行（<b>部局の垣根を越えたコミュニケーション</b>に焦点を当てた企画）</li><li>本省と地方支分部局との<b>相互理解</b>を深め、互いの顔が見える体制を作るための<b>業務説明会</b>、<b>短期トレーニー制度</b>、<b>キャリアパスの多様化・見える化</b>等の取組を推進</li><li><b>上司・若手のコミュニケーション向上</b>と<b>若手の成長機会の確保</b>のため、<b>1on1ミーティング</b>や<b>コーチング研修</b>を実施</li></ul>



# 財務省再生プロジェクトにおける主な取組 (一覽)

新規の取組

内容が充実した取組

定着した取組

	(1) 組織理念	(2) コンプライアンス	(3) 人材育成	(4) 働き方改革・業務効率化	(5) 省外コミュニケーション	(6) 省内コミュニケーション
		<p>本省</p> <p>行政文書の電子的管理</p> <p>本省</p> <p>過年度行政文書の電子化作業</p>	<p>本省</p> <p>経済分析能力強化 (税務データ・輸出入申告データを利用した共同研究の開始、データ分析の基本方針)</p>	<p>本省</p> <p>働きやすい環境の整備 (民間サテライトオフィスの活用、行政LAN更改による新機能追加等)</p>	<p>本省 財務局 国税庁</p> <p>財政教育の体制強化 (財務局と国税局の連携、「財政教育」ページの開設)</p> <p>本省</p> <p>社会人向け情報発信 (外部メディア等の活用)</p>	<p>ALL</p> <p>本省業務の説明会</p> <p>ALL</p> <p>本省出向の際のキャリアパス典型例の提示</p> <p>ALL</p> <p>1on1ミーティング コーチング研修</p> <p>ALL</p>
	質の高い政策の実現に向け、職員がやりがいを持って組織に貢献できる環境作り					
	<p>ALL</p> <p>組織理念を踏まえた意見交換会 (テーマ拡充)</p>	<p>ALL</p> <p>コンプライアンス関連研修</p>	<p>ALL</p> <p>マネジメント研修</p> <p>ALL</p> <p>テレワークマネジメント研修</p> <p>ALL</p> <p>多面観察</p> <p>本省 財務局</p> <p>教養研修</p>	<p>本省</p> <p>部局横断的な意見交換会</p> <p>ALL</p> <p>働きやすい環境の整備 (サテライトオフィス利活用、業務の自動化等)</p> <p>ALL</p> <p>テレワーク環境の拡充</p>	<p>ALL</p> <p>広報研修の実施</p> <p>本省</p> <p>情報発信の質の向上 (臨場感のある情報発信、コンパクトな動画の作成)</p> <p>本省 財務局</p> <p>地域諸団体とのネットワーク強化</p> <p>ALL</p> <p>「これ、いいね通信」 (広報好事例編)</p>	<p>ALL</p> <p>短期トレーニー制度</p> <p>ALL</p> <p>若手チーム (エバンジェリスト)</p>
	<p>ALL</p> <p>部局長によるスピーチ</p> <p>ALL</p> <p>秘書課長による地方回り</p> <p>ALL</p> <p>秋池参与による地方支分部局長への説明</p> <p>ALL</p> <p>全職員アンケート</p>	<p>本省</p> <p>コンプライアンス推進会議</p> <p>ALL</p> <p>文書管理実効性ある運用の確立</p>	<p>本省</p> <p>政策立案能力の向上 ・知見共有勉強会 ・若手勉強会</p> <p>本省</p> <p>Tips研修</p> <p>本省</p> <p>英語研修</p>	<p>ALL</p> <p>カイゼン活動</p> <p>本省</p> <p>「これ、いいね通信」 (働き方改革編)</p> <p>ALL</p> <p>本省・地方支分部局業務改善の意見交換</p>	<p>ALL</p> <p>広報×学び Weeks</p> <p>ALL</p> <p>本省・地方支分部局広報担当の意見交換</p>	<p>ALL</p> <p>「MOF人」</p> <p>本省</p> <p>OB職員による講話</p> <p>ALL</p> <p>若手・幹部座談会</p>
	ALL … 本省、財務局、税関、国税庁・国税局					

# (1) 組織理念の浸透と実践

幹部からの  
発信

## ◆ 幹部による職員へのスピーチ・説明会

- 大臣が職員等に向けたスピーチで、組織理念に言及
- 本省・全地方支分部局の部局長が、職員に対して組織運営上の課題についてスピーチ
- 北海道から沖縄まで、**全地方支分部局等（34ヶ所）**において、秘書課長による**財務省再生プロジェクトの説明会を実施**
- 秘書課長と各支分部局の幹部職員・若手職員との意見交換を実施（全50回）。職員からの意見や提案をプロジェクトの取組に反映



再生プロジェクトの進捗状況を説明  
（沖縄地区税関）



幹部職員によるスピーチ  
（官房長）

## ◆ 地方支分部局長に対する説明会

- 地方支分部局長の全国会議において、秋池参与が再生プロジェクトの取組を説明



秋池参与からの説明（税関長会議）

## ◆ 全職員アンケート

- 組織の現状を把握し、マネジメントに反映するため、アンケートを今年4月に実施
- **財務省職員全員（7.3万名）を対象とし、約8割に当たる6.0万名が回答**
- アンケートを通じて組織特性を把握し、職員がやりがいを持って組織に貢献できる環境作りの検討に活用



組織理念の  
具体的な  
意味合いに  
ついて考える  
機会の確保

# (1) 組織理念の浸透と実践

## ◆ 組織理念を踏まえた意見交換会

- 各人が、組織理念について考え、率直な意見を述べる意見交換会を**本省・全地方支分部局において実施**
- 互いに職務上の経験や思いを語り共有することで、職員間のコミュニケーションや各自のモチベーションが高まる機会にも
- **今事務年度から、より多様な話が出やすくなるよう、柔軟なテーマを新たに設定**

課室のメンバーで意見交換  
(本省)



秋池参与のコメント

(意見交換会の意義について)  
各自が自分の言葉で語ることによって組織理念が浸透していくことを目指すものです。また、普段話す機会のない人とも思いを共有することで、話しやすく風通しの良い職場環境を作ることもつながります。

組織理念の  
具体的な  
意味合いに  
ついて考える  
機会の確保  
(続き)

### 【新たに設定したテーマの一例（抜粋）】

- これまでの業務を振り返り、今も自分の支え・励みとなっているような記憶に残る印象的な業務経験(成功談や失敗談)について、当時どのような考えや思いで業務に取り組んでいたか。今改めて振り返ると、組織理念のどの部分に関連すると思うか。
- これまでに職場で出会った尊敬する人物について、その人からどのような影響を受け、今の自分の仕事にはどう活かされているか。今改めて振り返ると、組織理念のどの部分に関連すると思うか。
- 自分が財務省(財務局、税関、国税庁・局)に入省(入局、入関、入庁)したときにどのような志を抱いていたか。その志について今改めて振り返ると、組織理念のどの部分に関連すると思うか。

## (2) コンプライアンス

### ◆ 研修の着実な実施

- ウェブ会議やeラーニング形式の活用により、感染症対策と、職員が受講しやすい環境整備を実現

#### 【本省におけるコンプライアンス関連研修の実施状況】

分野 階層	全職員が受講						必要な職員が受講	
	コンプライアンス 基礎	ハラスメント 防止	文書管理・ 情報公開・ 個人情報保護	情報 セキュリティ	危機管理 (BCP)	マネジメント	個人情報 漏洩対策	危機管理 広報
幹部 (44名)	ウェブ会議等による実施 (計13回)							ウェブ会議 等による 実施  (1回)
総務課長 (13名)	ウェブ会議等による実施 (計8回)							
課室長 課長補佐 (約700名)	eラーニング形式による実施 (約2,200名を対象に実施)						総括補佐 以上を対象 (計4回)	ウェブ会議 等による 実施  (計2回)
係長以下 (約1,500名)								

研修の  
充実

## (2) コンプライアンス

### ◆ 地方支分部局への展開

- **本省で実施した研修を、地方支分部局へ展開・共有。**受講した地方支分部局の職員からは、「今後も本省における研修を受講したい」等の意見が寄せられた

【地方支分部局におけるコンプライアンス関連研修の展開状況】

		コンプライアンス 基礎	ハラスメント 防止	情報 セキュリティ	文書管理・ 情報公開・ 個人情報保護	危機管理 (BCP)	マネジメント	危機管理広報
財務局	幹部職員	研修動画等を本省から共有し、アンケート等により受講確認				(独自研修)	研修動画等を本省から共有  (課室長以上はアンケート等により受講確認)	本省主催実施
	一般職員	独自の研修を実施したうえで、本省の研修資料等を参考として共有						(対象外)
税関	幹部職員	研修動画等を本省から共有し、アンケート等により受講確認						本省主催実施
	一般職員	独自の研修を実施したうえで、本省の研修資料等を参考として共有						(対象外)
国税局	幹部職員	研修動画等を本省から共有し、アンケート等により受講確認	(独自研修)	(独自研修)	独自の研修を実施したうえで、本省の研修資料等を参考として共有			本省主催実施
	一般職員	独自の研修を実施したうえで、本省の研修資料等を参考として共有						(対象外)

■ … 「コンプライアンス基礎」について、各地方支分部局総務部長を対象に、山口弁護士による事例研究を含む講義を直接実施している。

地方支分部局への展開

## (2) コンプライアンス

### ◆ 行政文書の電子的管理

- **適正な文書管理**を一層進めるため、システム（ツール）を活用した行政文書の電子的管理を**今事務年度より試行的に導入**
- 行政文書管理に関し、今年1月に本省職員向けにアンケート調査を実施し、**文書管理における現状把握や課題抽出**を行い、**改善点について電子的管理の構築に反映**
- 電子的管理により、**作業担当者の負担軽減**、**電子保存による省スペース化**も促進
- 試行的導入から得られる効果や課題を抽出のうえ、必要な改善策を検討し、まずは、本省において**2024年度の本格導入を目指し**、以降、地方支分部局への展開を図る



紙から**デジタル**へ  
公文書管理の転換期

実効性ある  
運用の  
確立

#### 【電子的管理のイメージ】



※ メタデータ（作成者・時期・大中小分類等、文書の属性に関する情報）を、財務省LAN上に保存した行政文書に自動的に付与する

#### 【電子的管理の導入効果】



### ◆ 過年度行政文書の電子化作業

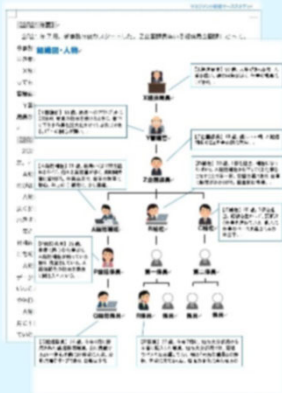
- 紙媒体の過年度行政文書をスキャナで読み取り、**電子媒体に変換のうえ、行政文書の正本として管理**する電子化の取組について、**機密情報管理や品質保持**の観点を踏まえ、国立印刷局において今事務年度に財務省の行政文書を検証素材とした調査研究を実施

### (3) 人材育成

#### ◆ マネジメント研修

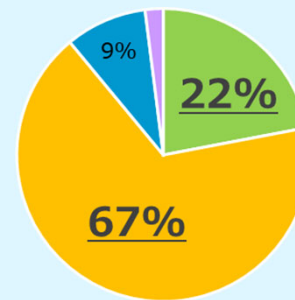
- 財務省独自の実践的なケーススタディを作成し、ディスカッション形式のマネジメント研修を実施。今事務年度は、**ケーススタディの実施対象者を次官級の幹部職員を含む全管理職（約300名）に拡大**
- 他府省庁・地方支分部局の研修担当者に、マネジメント研修の運営ノウハウを横展開。国家公務員の先進的な事例として、**国家公務員制度担当大臣賞（ワークライフバランス職場表彰）を受賞**

#### 【独自のケーススタディを作成】



- 幹部職員を含めたケーススタディについて、他府省庁に先例がなかったため、財務省独自のケーススタディを作成
- 財務省におけるマネジメント上の課題として、業務効率化、人材育成、モチベーション向上をテーマとして選定

#### 【職員の満足度】

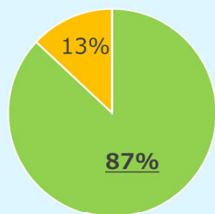


- 研修参加者の9割が「大変満足」「満足」と回答。必須の研修としては高い満足度
- 職員からは、「ケーススタディが実情に即していたため、マネジメント能力を向上できた」「部下のWLBを確保するきっかけとなった」「1on1ミーティングをやろうと思った」との声

■ 大変満足 ■ 満足 ■ どちらでもない ■ やや不満 ■ 不満

#### 【他府省庁へのノウハウの横展開】

##### 財務省発表の満足度



■ とても参考になった  
■ 少し参考になった

- 全省庁の働き方改革・研修担当者に対し、マネジメント研修のケーススタディの作成方法等について、ノウハウを伝播
- 他省庁からは、「財務省が苦心して作成した、テキストやノウハウ集を惜しみなく共有してくれて、大変助かった」との声

#### 【国家公務員制度担当大臣賞】



- 選考委員会より、「マネジメント研修の成功例として高く評価。また、こうした取組のノウハウの提供、プレゼンテーションの実施など横展開した点も評価できる」との評価

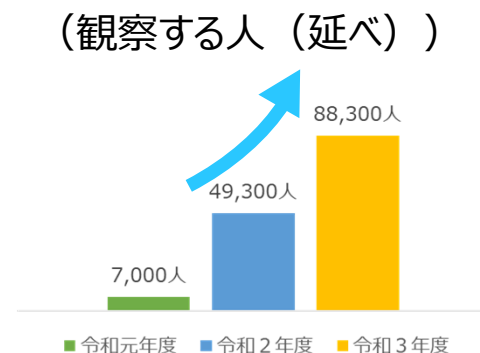
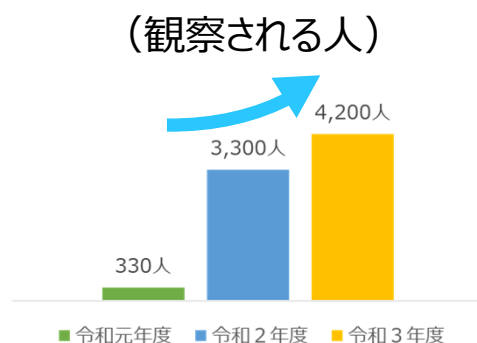
マネジメント

### (3) 人材育成

マネジメント  
(続き)

#### ◆ 多面観察・職場環境等調査

- 昨事務年度に引き続き、**本省庁及び全地方支分部局**において取組を実施
- 対象範囲を昨事務年度から**更に拡大**
  - ✓ 「観察される人」に税務署副署長を追加。それに伴い「観察する人」が税務署係員級まで拡大
  - ✓ 内閣府沖縄総合事務局財務部を実施対象に追加
  - ✓ 「観察する人」が5名未満となる場合にも、フィードバックの方法を工夫すること等により一部で取組を実施
  - ✓ 財務省全体として、観察される人が4千人超、観察する人（延べ）が8万8千人超に増加
- 多面観察の終了後に「観察される人」に対して上司等からその**結果をフィードバック**



#### ◆ 経済分析能力強化に向けた部局横断的な取組の実施体制を確立

- **税務データ・輸出入申告データについて、行政目的で統計的研究を実施するためのルール（データ利用時の秘密保護や適正管理等）を定めた上で、税務大学校・財務総合政策研究所において「共同研究」を開始**（税務データを利用した所得税・法人税に関する研究、輸出入申告データを利用した貿易実態の分析や為替変動が企業の対外取引に与える影響に関する研究を実施）
- 大臣官房総合政策課に新設された「データ分析調整係」において、**データを用いた分析を財務省全体で部局横断的に進めるための基本方針**を設けて周知するとともに、職員が分析に関する資料等をスムーズに共有・参照するための仕組みを構築

専門人材



### (3) 人材育成

専門人材  
(続き)

#### ◆ 若手有志による部局横断的な勉強会

- 2019年より、**社会の変化の実態と課題を的確に把握する能力を高める**ため、部局横断的な勉強会を継続開催
- 若手課長補佐33名が参加し、5つのグループに分かれて有識者へのヒアリングを実施
- 派生的に、**行政におけるデジタル技術の活用とそれを起点とする業務改善**についても、有識者や他省庁からヒアリング

今事務年度のテーマ

医療・公衆衛生

格差

グリーン

少子化

経済安全保障

(活動内容例：経済安保グループ)

- 経済安保の枠組みや全体像、サプライチェーン、産業政策との関係等について、学識者や実務家にヒアリングを実施
- 参加メンバーからは、「業務を超えて人脈・見識を広げることができた」との声



有識者を訪問しヒアリングを実施  
(格差・少子化グループ)

一般教養

#### ◆ 明日から使える実践Tips研修

- 明日から活かせる実践的なビジネススキルに関するテクニックを、若手職員向けに先輩職員が共有
- 講師は若手が務め、係長・係員を対象に実施。若手職員からのニーズや提案を踏まえてテーマを設定

##### 【Tips研修のテーマ例】

- 分析ツール（R言語・Python等）の導入方法、基本的操作、業務での使用例
- IMFレポートの読み方やIMFスタッフ職に向けたテスト対策



オンラインを活用した講義

#### ◆ 英語研修・教養研修

- 職員の希望を踏まえ、内容の充実や一部地方への展開を行いつつ、継続的に実施

##### 【研修内容の例】

- 英語研修
  - ✓ オンライン英会話、ライティング強化、国際会議対応（プレゼンテーション・ディスカッション）、TOEFL対策等、多彩なラインナップを提供
  - ✓ 本省で採用しているコースの一部を税関でも採用
- edX（エデックス）
  - ✓ コンピューターサイエンスや環境学等の分野を幅広く対象に追加

※ edX（エデックス）：世界の大学・機関が、経済学や社会科学、統計学等の多岐にわたる分野で、3,000以上の講座をオンラインで提供するプラットフォーム

## (4) 働き方改革・業務効率化

### ◆ カイゼン活動2022

- 職員が自らの働き方・業務を見直し、主体的に改善案を策定・実行するための活動を、**本省・全地方支分部局で実施し、優れた取組を表彰**（例：職員のDXへの意識醸成を重視した手軽なRPAツールの運用等によるデジタル化推進、EPA輸出相談に係る回答作成補助ツールの作成、マイナンバーカード方式によるe-Tax申告の拡大に向けた取組等）
- 本省では、業務改善について**前年より参加対象者を拡大した部局横断的な意見交換を実施**  
自身の部局での取組・課題や、課題に対して考えられる解決策などについて議論

### ◆ 本省・地方支分部局間の意見交換

- 業務改善に関する取組の好事例や課題について、**本省と各地方支分部局（財務局、税関、国税局）との間で意見交換会**を実施
- 本省からは、民間サテライトオフィス試行導入等について、地方支分部局からは、独自に開発したツールの活用、web会議環境や執務環境整備等の取組について紹介

（主な地方支分部局の取組例）



若手職員の発案によるロビーの模様替え（関東財務局）



ツール開発・活用等による業務効率化  
（例）勤務時間管理ツール等のシステム構築（税関・国税局）



民間航空会社との合同訓練を通じた職員OJT（沖縄地区税関）

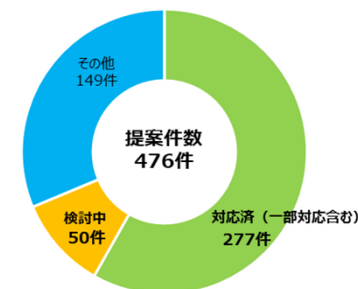


幹部レクのオンライン化とペーパーレス化（国税局）

### ◆ 職員へのフィードバック

- 累次にわたり、職員から部局横断的な業務課題への改善提案を募集  
**全提案の約6割に対応**してきており、ニュースレター「これ、いいね通信」等により周知
- 「**カイゼン目安箱**」をポータルサイトに設置し、職員からの改善提案を通期で募集。既存の提案と合わせ、引き続き対応可能なものから順次実施

令和3事務年度時点での対応状況



業務効率化の推進

# (4) 働き方改革・業務効率化

## ◆ 地方支分部局における取組

### 【庁舎内サテライトオフィスの利活用】

地方支分部局において、サテライトオフィスを開設。居住地近くの官署を活用することで、感染症拡大下での業務遂行に貢献



- ✓ 相互利用を可能としているケースも  
例：東京税関⇔横浜税関／神戸税関⇔大阪税関  
※東京・横浜間の拠点の相互利用施策はR3年度WLB職場表彰で内閣人事局長賞を受賞
- ✓ 東京国税局では、駅構内等に設置されている個室型ワークスペースの利用を試行

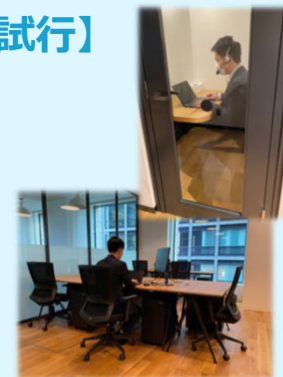
サテライトオフィスの利活用

## ◆ 本省における取組

### 【民間サテライトオフィスの試行】

集中して効率的に作業ができるテレワーク環境を自宅で整えることが難しいといった職員の要望へ対応し、民間サテライトオフィスを試行導入

令和4年1月～3月に試行導入を実施。登録者142名、総利用回数599回と多くの職員が利用



働きやすい環境の整備

テレワーク環境整備

### 【端末整備の推進】

**財務局**：全職員（約6,000名）の同時テレワークを可能とする環境を整備済

**税関**：シンクライアント・モバイル端末の導入と同時接続数の拡大により令和4年度末までに約5,000名分（全職員の約5割）のテレワーク環境整備

**国税庁**：執務端末を庁舎外で利用可能とすることにより令和4年度末までに約28,000名分（全職員の約5割）のテレワーク環境を整備



### 【LAN更改によるテレワーク時の利便性向上】

本省LANシステム更改により、以下の機能に加え執務端末の持ち出しを可能とすることにより、テレワーク時の利便性向上

- クラウドサービスの活用（文書の共同編集機能等）
- BYODの利便性向上 等



### 【業務の自動化（RPA）】

データ集計等を自動化することにより、迅速なデータ分析や業務効率化を実現

（実現例）

- **財務局**：管内経済情勢報告作成のための各種データベース等に転記する作業の補助
- **税関**：輸入申告の事後点検の自動化等、270業務以上をRPA化し運用中
- **国税局**：宿舍の入退去に係る事務の一部自動化等



**Robotic  
Process  
Automation**

### 【公用電話アプリの導入】

個人の携帯電話を使った「職務上の通話」の通話料金について、職員の自己負担を求めない仕組みを導入

※内線電話及び直通外線電話が対象となっている携帯電話への電話転送について、新たに電話交換手経由の外線電話を追加する予定(令和5年1月～)






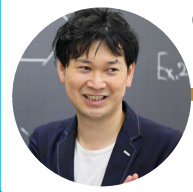


## (5) 省外とのコミュニケーション向上

### ◆ 「広報×学び Weeks」の実施（2022年5月～6月）

- 本省・地方支分部局の職員一人一人が広報マインドをもって伝わる広報を展開するため、**昨年**に続き、「**広報×学び Weeks**」を開催
- **広報マインド定着**のため、ミドルメディア活用の効果、SNSを使った効果的な広報、マクロな課題を自分ごとに捉えるための広報などについて講義
- **広報スキル向上**のため、場面に即した伝わる話し方、課題解決手段としての広報、画像や動画などの活用法などを習得



### 【広報×学び Weeks プログラム】

 法政大学社会学部 教授 <b>藤代裕之氏</b> 「ニュースの生態系とミドルメディア」	 スローニュース（株）代表取締役 SmartNews メディア研究所 前所長 <b>瀬尾 傑氏</b> 「メディアの現在・過去・未来」	 国連広報センター所長 <b>根本かおる氏</b> 「世界の課題は自分の課題」
 (株)土教育代表取締役 <b>犬塚壮志氏</b> 「本当に伝わる話し方」	 兵庫県広報アドバイザー <b>湯川カナ氏</b> 「広報が楽しくなる3つの秘訣」	 (株)電通 <b>高崎絢斗氏</b> 「“伝わる” SNSコンテンツの作り方」

### ◆ 地方支分部局職員に対するスキルアップ研修

- **地方支分部局のニーズを踏まえたスキルアップ研修（プレゼンテーション、チラシのデザインなど）**を実施（今事務年度、7つの地方支分部局等において実施）
- 受講した職員から**高い満足度**が示されたほか、今後受講したい内容（動画編集やホームページのコンテンツ作成）の**ニーズを発掘**

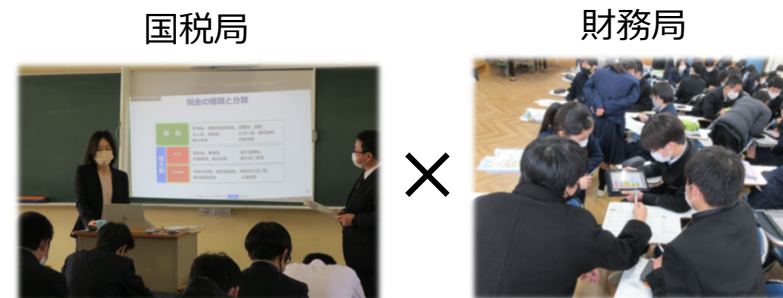


広報人材の育成

## (5) 省外とのコミュニケーション向上

### ◆ 財政教育における財務局と国税局の連携

- **高校の新学習指導要領**において、**財政・租税の役割、社会保障の充実・安定化や財政の持続可能性**などを主体的に学ぶ**新科目「公共」の授業が今年4月から開始**
- 新科目「公共」の開始に先立ち、**財政の課題を学ぶ「財政教育プログラム」**（財務局）と**租税の役割を理解する「租税教室」**（国税局）の**連携授業**を試行し、**財務局・国税局から職員を派遣**（今事務年度、17校で実施）
- さらに、**財政教育の充実化**に向け、**税理士会主催の「租税教室講師養成研修会」**への**財務局職員の講師派遣**や**財政分野の資料提供**について、**税理士会と協議**



財政や租税の役割や課題を学んだ上で、タブレット端末を使って国の予算編成を疑似体験して理解を深める

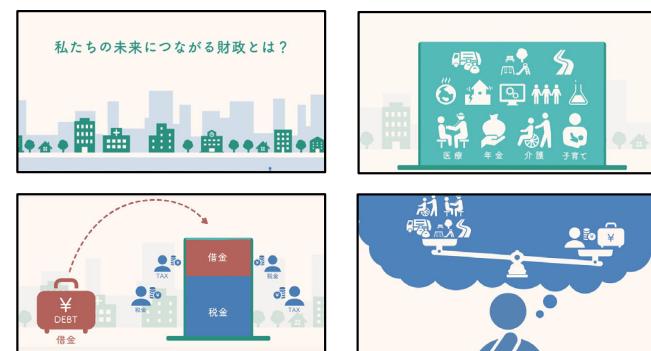
### ◆ 「財政教育」ページ

- 財務省ホームページに、**財政教育に関する情報を一元化**
- **講師派遣を一元的に受け付ける専用ページ**を新設
- 財政教育プログラムの案内や、インフォグラフィックス動画、教材・パンフレットなど、**財政の仕組みや課題を学ぶための多様なメニュー**を提供



### ◆ インフォグラフィックス動画

- **財政の現状や課題を2分半で学べる動画「私たちの未来につながる財政とは？」**を財務省のホームページやTwitterに掲載



財政の歳出歳入などの成り立ちを理解し、持続可能な財政を考える機会を提供

説明機会の  
拡充・情報  
発信の強化

## (5) 省外とのコミュニケーション向上

### ◆ 社会人向けの情報発信

- 経済財政やビジネスのニュース・プラットフォームに、**社会人の関心が高いテーマ**（中央銀行デジタル通貨）について担当職員が対談した記事を掲載し、**分かりやすく情報を発信**



▶ AMP



- 1万5,000を超える閲覧数を獲得
- 閲覧数全体の8割が44歳以下、特に18歳から24歳の層が全体の18%を占め、いわゆるZ世代やミレニアル世代を中心に興味関心を喚起

▲AMP及びNewsPicksにインタビュー記事を掲載

- ニュース・プラットフォームを活用した情報発信を**今後も継続して実施**

### ◆ 臨場感のある情報発信

- ホームページを大幅にリニューアル。ホームページやTwitterなどに**画像や動画をタイムリーに掲載し、臨場感のある情報を発信**

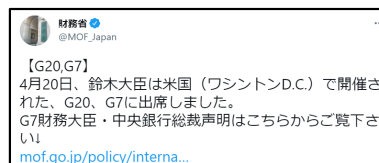


▲財務省HPトップページ



▲財務省HP「国際政策」ページ

国際開発協会（IDA）第20次増資会合でのスピーチ動画（和英）を掲載



▲財務省Twitter ▶



### ◆ 子育て世代への情報発信

- 子育てを支える社会保障制度と財政の関係や財政の将来などについて、**財務省職員とディスカッション**（今事務年度101件）



▲子育て支援センターでのマネー講座（広島市）

### ◆ 若年層への情報発信

- 大学生に向けた財政の講義では、財政の現状や成立過程を説明し、**受益と負担の関係を考える機会**を提供（今事務年度135件）



▲大学と本省をオンラインで接続した講義（佐賀大学）

説明機会の  
拡充・情報  
発信の強化  
(続き)

# (6) 省内コミュニケーション強化

## ◆ 省内ニュースレター「MOF人」の継続発行・紙面の充実

- 2018年11月に創刊、**毎月1回発行**。「財務省の“ヒト”を知る “今”を伝える」をテーマに、**部局の垣根を越えた相互理解やコミュニケーションにつながる誌面を企画**
- **地方支分部局を含め約7万人の財務省職員に愛読される媒体**として定着

幹部の人柄や働く上での心構えが伝わるインタビュー

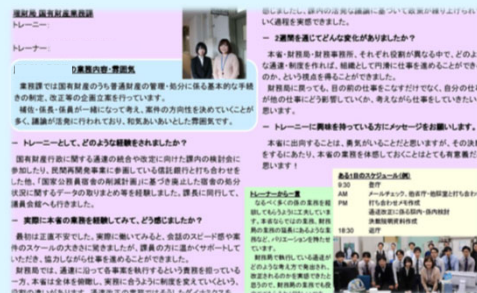


INTERVIEW 三村国際局長 (9月号)



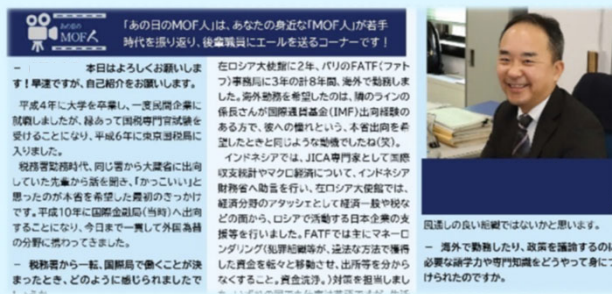
INTERVIEW 福田神戸税関長 (11月号)

地方支分部局から本省に派遣中の「短期トレーニー」と受入れ部署の紹介



MOF人& (11月号)

若手職員の士気向上を目的としたインタビュー



あの日のMOF人 (12月号)

意外なところで活躍する財務省職員にもスポットライトを当てる記事

他組織に出向して奮闘するMOF人達のインタビュー



こんなトコロにMOF人が！オリパラ組織委員会 (12月号)

地方の職員からの寄稿に基づいた特集



こんなトコロにMOF人が！最北端の財務省 (2月号)

お互いの顔が見える体制作り

## (6) 省内コミュニケーション強化

### ◆ 地方の若手職員に対する本省業務説明会の開催

- 本省の各部局の業務・働き方について理解を深めてもらうことを目的に、**地方支分部局の若手を対象として、本省の各部局が業務説明会や意見交換会を実施**

	財務局	税関	国税局
開催回数	12	29	4
参加人数	689	407	約2,000



税関から本省に出向中の職員と税関の若手職員との意見交換会



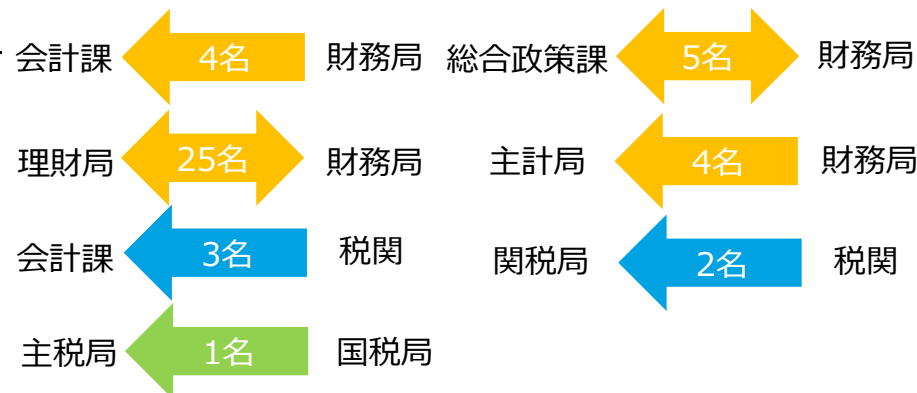
本省各部局から財務局の若手職員への業務説明会

### ◆ 短期トレーニー制度の拡充

- **本省と地方支分部局の若手職員を1～2週間程度相互に派遣し、互いの業務や働き方への理解を深める取組**
- 今事務年度は、実施部局を**大幅に拡大**

(参加者の声)

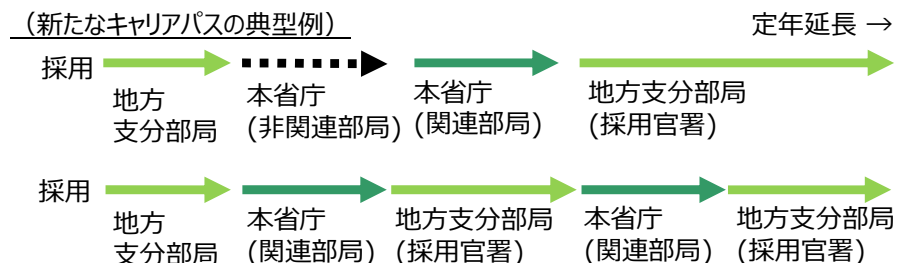
- 本省ならではの通達改正や国会業務等に携わることができ、貴重な経験だった。
- 同世代が上司と活発に議論しているのを見て刺激を受けた。
- 派遣を通じて得た視点を持ち帰って業務に活かしたい。



### ◆ 地方支分部局から本省庁に出向する際のキャリアパスの多様化・見える化

- **地方から本省に出向する際に経験できる部局や出向のタイミングについて、定年延長を踏まえ、若手の成長機会の確保の観点からその多様化を図り、予め典型例を示すことで、若手職員にとっての中期的なキャリアパスを見える化**

※本省に勤務する職員のうち、地方支分部局からの出向職員は6割以上を占める。  
 ※詳細は、参考資料p.18を参照。



お互いの顔が見える体制作り(続き)



## (6) 省内コミュニケーション強化

お互いの顔  
が見える  
体制作り  
(続き)

### ◆ 地方支分部局の若手チームとの継続的な意見交換

- 再生プロジェクト本部と財務局の若手を繋ぐ仕組みである**若手チーム（エバンジェリスト）を全ての地方支分部局に拡大し、計32チーム（139名）を立ち上げ**。再生プロジェクトについて、累計22回の意見交換を実施。

**（エバンジェリストとの対話を契機とした取組の改良）**

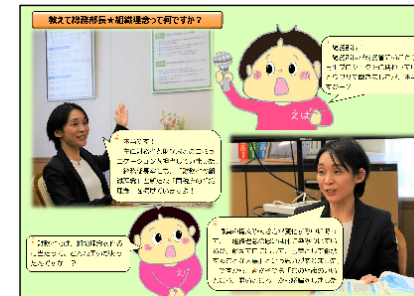
- ✓ 「組織理念を踏まえた意見交換会」について、より柔軟なテーマ設定を望む声が多く出たことを受け、テーマを大幅に拡充（再掲）
- ✓ 若手の育成やモチベーションに係る感想・意見を踏まえ、研修や対応策の分析に活用

**（エバンジェリストによる活動の広がり）**

- ✓ 東京国税局では、エバンジェリストチームが独自に企画し、局幹部が組織理念について語る親しみやすい記事を職員向けに配信



エバンジェリストと本部と意見交換



東京国税局エバンジェリストによる、局幹部のインタビュー記事

### ◆ OB職員による講話

- 本省において、OB職員が、困難を乗り越えたエピソードや後輩達へのメッセージを語る講演会を開催



オンラインと対面のハイブリッド開催により、海外赴任中の職員も多く参加



職員間の  
知見の共有

### ◆ 若手・幹部座談会

- 幹部職員が若手職員に知見を共有し、質問に答えたり議論したりする少人数の座談会を、本省と全ての地方支分部局で実施

（若手職員の声）

- 日々意識すべきことについて、部下と上司の視点から語っていただき大変参考になった。

（幹部職員の声）

- 若い人の率直な意見を聴けて、こちらも刺激になった。



幹部と若手職員の率直な意見交換

## (6) 省内コミュニケーション強化

- ✓ 近年、若手の意識の変化に加え、コロナ禍において**若手が上司と率直にコミュニケーションを取る機会が減少**しており、これまで以上に**若手の成長機会の確保に取り組むことが重要**
- ✓ 今事務年度は、従来型の指導とは異なる若手の育て方を新たに学び、実践する機会として、**「1on1ミーティング」について研修と試行導入、「コーチング」について研修を実施**

### ◆ 1on1ミーティングに関する研修と試行導入

- **「1on1ミーティング」は、上司・部下の対話の中で部下に内省と気づきを促すことで、部下の能力を伸ばし、モチベーションや成長スピードを向上させることを目的としたミーティング手法**
- 1on1ミーティングの**意義や基本的な考え方のほか、上司に求められるスキルや進め方のイメージについて研修を実施**。後から動画受講も可能に
- 研修受講後、**本省と全国の地方支分部局において、一部部署での試行導入**を実施
- 試行参加者のフィードバックを踏まえ、来事務年度以降の全省的な浸透について、方針を検討



約120名が双方向型の研修を受講

### ◆ コーチング研修

- **コーチングとは、従来型の指導とは異なり、部下の知識、能力、姿勢等に応じて適切な質問や会話をすることで、部下が自ら成長し、自分で問題を解決していけるようになることを目指す育成手法**
- 研修は実践を重視。参加者は事前に研修資料を参考に各自でコーチングを実践した上で、研修を受講
- 研修では、参加者がコーチングを実践する中で感じた疑問や困りごとへのアドバイスを交えながら、講師から、コーチング手法を生かした部下育成について、実践的な内容を講義



自分の考えを押し付けるのではなく、部下が納得できる説明をするまでが上司の責務と考えています（講師）

実地・オンライン併用のハイブリッド形式で講義を実施（約150名が参加）

その他

## (参考) テーマ横断的な取組

### ◆ 質の高い政策の実現に向け、職員がやりがいを持って組織に貢献できる環境作り

- 時代に相応しく効率的に働きつつ、国民、納税者、更には将来世代にとって適正・公平で質の高い政策を社会に提供できる組織であり続けるためには、職員一人ひとりが、よりやりがいを持って、その能力を最大限発揮できる環境を作ることが大切です。再生プロジェクトでは、こうした問題意識の下、これまで**再生プロジェクトに届けられた職員からの生の声や全職員アンケートの結果分析**などを踏まえ、**職場における「働きがい改革」**に取り組んでいます。
  - 具体的には、再生プロジェクト本部の声掛けの下、**各組織の人事・総務部門が中心となり、職員各層に応じた取組の方向性について検討を開始**しました。**今後も中長期的に取り組みを継続**し、粘り強く環境の改善を図っていきます。
- ※ 各組織ごとの概要は参考資料p.19～21を参照。

### 各組織における職員各層に応じた主な取組の方向性

#### ジュニア

- 1on1ミーティングを活用した管理職等によるサポート
- **サポート体制の構築**や幹部メッセージの発出

#### ミドル

- 人事評価の「**チャレンジ目標**」を積極的に活用
- 育児介護を抱える職員の両立支援・キャリア形成

#### シニア

- マネジメント関係研修を充実
- 課長の負担軽減やマネジメント力向上等の観点から、**上席が人事評価を補助**

財務局

- 目標を持ってキャリアパスを考えられるよう、専門分野を所掌するポストについて、「**求められる知識や人材**」・「**関連業務分野**」の情報を発信

税関

- 育児や介護との両立を前提としつつ活躍できる機会を拡大
- **職員の中長期的な希望を把握**し、計画的に人材育成

- **60歳超職員が長年の知識・経験を十分発揮できる機会**の提供
- リスキリングのためのオンデマンド型の研修の充実

国税庁

- **サポーターにミドル層職員を指名**し、日常的なコミュニケーションを活性化
- **指導役にシニア層職員を指名**し、調査・徴収技法等の伝播を図る

- 職階に応じた研修によりマネジメント能力を養成
- **ジュニア層のサポーターに指名**し、職務に対する責任感や自立心を醸成

- 研修等により管理者として必要なマネジメント能力の向上
- **指導役に指名の上指導を評価**し、やりがいやモチベーションの向上を図る

# 目次

---

## 1. 総論

- はじめに
- 財務省再生プロジェクトの基本方針
- 財務省再生プロジェクトの全体像、各テーマの目的

## 2. 今事務年度の主な取組

- 今事務年度のテーマ毎の主な取組（概要）
- 財務省再生プロジェクトにおける主な取組（一覧）
- テーマ毎の主な取組
  - (1) 組織理念の浸透と実践
  - (2) コンプライアンス
  - (3) 人材育成
  - (4) 働き方改革・業務効率化
  - (5) 省外とのコミュニケーション向上
  - (6) 省内コミュニケーション強化
- (参考) テーマ横断的な取組

## 3. 来事務年度の主なスケジュール

**(参考) 財務省再生プロジェクトの経緯**

# 来事務年度の主なスケジュール

	5年目（2022年）												6年目	
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月～	
再生プロジェクト全般 （組織理念等）	財務省再生プロジェクト本部による全体の統括・進捗管理 （概ね四半期ごとに財務省再生プロジェクト推進会議を開催）												5年目を 踏まえた 取組の実施	
	幹部スピーチ、 組織理念説明会			組織理念を踏まえた業務の実施						組織理念を踏まえた意見交換会・ 全職員アンケート				
コンプライアンスの確保	全職員向け研修の実施			職責に応じた研修の実施						取組の振り返り （研修の充実につ いて検討）			5年目を 踏まえた 取組の実施	
	研修の地方支分部局への展開													
	コンプライアンス確保のための実効性ある運用 （コンプライアンス推進会議の開催、行政文書の電子的管理の実施等）													
人材育成	各種研修・勉強会の実施												5年目を 踏まえた 取組の実施	
	多面観察の実施準備						多面観察の実施			事後アンケ ートの実施				
	経済分析能力強化に向けた部局横断的な取り組みの実施体制を確立													
働き方改革・業務効率化	働き方・業務 改善計画の周知			全職員による「カイゼン活動」の実施 （昨事務年度のフォローアップをしつつ、働き方・業務改善策を策定・実行）						取組の 振り返り			5年目を 踏まえた 取組の実施	
	部局横断的な課題への対応、地方支分部局との意見交換													
	テレワーク環境の拡充、職場環境の整備等													
省外とのコミュニケーション向上	広報研修の実施、説明・意見交換会の実施、情報発信の質の進化												取組の 振り返り	5年目を 踏まえた 取組の実施
	広報活動のPDCAサイクルの改善													
省内コミュニケーション強化	部局をまたいだ相互理解や互いの顔が見える組織作りに向けた取組の継続												取組の進化	
	地方支分部局の若手チームとの意見交換の実施													
												検討・試行を 踏まえた振り返り		

## (参考) 財務省再生プロジェクトの経緯

- 2018年6月 ● **森友学園案件に係る決裁文書の改ざん等に関する調査報告書 公表**
- 7月 ● 財務省再生プロジェクト 発足  
事務次官のリーダーシップの下、「財務省再生プロジェクト本部」を設置
- 10月 ● **財務省再生プロジェクト進捗報告 初公表**
- 2019年6月 ● 「財務省の組織理念」の策定  
**財務省再生プロジェクト進捗報告（2018事務年度分） 公表**
- 7月 ● 財務省再生プロジェクト推進会議 設置
- 2020年3月 ● 令和元年度ワークライフバランス職場表彰 国家公務員制度担当大臣表彰 受賞  
(カイゼン活動等、働き方改革・業務効率化の推進)
- 6月 ● **財務省再生プロジェクト進捗報告（2019事務年度分） 公表**
- 2021年3月 ● 令和2年度ワークライフバランス職場表彰 国家公務員制度担当大臣表彰 受賞  
(テレワークマネジメント研修)
- 4月 ● 新たな「国税庁の組織理念」の策定
- 6月 ● **財務省再生プロジェクト進捗報告（2020事務年度分） 公表**
- 2022年3月 ● 令和3年度ワークライフバランス職場表彰 国家公務員制度担当大臣表彰 受賞  
(マネジメント研修の実施及び企画立案のノウハウの横展開)
- 6月 ● **財務省再生プロジェクト進捗報告（2021事務年度分） 公表**

直近大きく報道された事案（2022年）

- ・ 5月 本省幹部職員の逮捕  
(暴行容疑)
- ・ 6月 国税局職員の逮捕  
(持続化給付金に係る詐欺容疑)

国の信用を守り、  
希望ある社会を次世代に引き継ぐ

# 財務省

Ministry of Finance, JAPAN

## 財務省 再生プロジェクト

### 進捗報告 参考資料

2022年6月17日

財務省再生プロジェクト本部

---

## 目次

- 各テーマの実施状況と来事務年度の課題
- 地方支分部局から本省庁に出向する際のキャリアパスの多様化・見える化
- 質の高い政策の実現に向け、職員がやりがいを持って組織に貢献できる環境作り
- 財務省の組織理念
- コンプライアンス基本方針
- 財務省再生プロジェクトの推進体制



# (1) 組織理念の浸透と実践 (1/3)

目的

幹部を含む職員が組織理念に立ち戻って様々な課題への対応を考え、中長期的な観点から適切な意思決定を行いやすくするとともに、個々の職員が誇りと使命感を持って仕事ができるよう、組織理念の確認・共有を行い、コンプライアンスの確保と質の高い政策の立案・実現につなげる。

## 今事務年度における取組

**幹部自らが旗振り役になって組織理念を浸透させるため、部局長が、職員に対して組織運営上の課題についてスピーチする等の取組を実施**

- 大臣が年頭挨拶等の場において、組織理念について言及
- 本省・全地方支分部局の部局長が職員に対して、組織運営上の課題についてスピーチ
- 財務局長・税関長・国税局長の会議の場において、秋池参与から財務省再生プロジェクトを説明
- 秘書課長が、全地方支分部局等（34ヶ所）において、財務省再生プロジェクトの説明会を実施

## 来事務年度の課題

- 各部局長によるスピーチを、本省・地方支分部局において継続して実施
- 事務年度初めに、秋池参与から地方支分部局の長に対し、進捗報告を説明
- 秘書課長が、全地方支分部局等（34ヶ所）において、進捗報告の説明会を実施

幹部からの  
発信

# (1) 組織理念の浸透と実践 (2/3)

## 今事務年度における取組

### 各職員が、組織理念を自らに引き付けて考える機会を確保するため、組織理念の意見交換会等を本省・全地方支分部局で実施

- 組織理念を踏まえた意見交換会の実施
  - 自らの職務経験を踏まえつつ組織理念について考え、率直な意見を述べる意見交換会を本省及び全ての地方支分部局で実施
    - ※ 国税庁（局）については、2021年4月に策定した新たな「国税庁の組織理念」の浸透・実践のために実施
  - 意見交換会の進行役向けの説明会を要望に応じ実施
  - より柔軟なテーマ設定を望む職員からの意見を踏まえ、個々人が多様な想いや経験を話しやすくなるよう、テーマを大幅に拡充
    - ※ 業務上の成功談・失敗談、職場で出会った尊敬する人物、入省したときの志等
- 全職員アンケートの実施
  - 本省・財務局・税関・国税庁の財務省職員全員（7.3万名）を対象に職員アンケートを実施し、全体で約8割に当たる6.0万名が回答
    - ※ 回答率は、本省87%・財務局89%・税関92%・国税庁79%

## 来事務年度の課題

- 組織理念を踏まえた意見交換会の実施
  - 財務省職員全員を対象に年1回実施
- 全職員アンケートの実施
  - 組織の現状を把握するため、引き続き年1回、財務省職員全員を対象に実施
  - 定期的に組織特性を把握するとともに、質の高い政策の実現に向け、職員がやりがいを持って組織に貢献できる環境作りの検討に活用

組織理念の具体的な意味合いについて考える機会の確保

# (1) 組織理念の浸透と実践 (3/3)

## 今事務年度における取組

## 来事務年度の課題

組織理念の具体的な意味合いについて考える機会の確保  
(続き)

- 秘書課長と地方支分部局職員との意見交換会等
  - 秘書課長が全地方支分部局を訪問し、各局の幹部職員・若手職員と組織理念等についての意見交換会を実施
  - 上記意見交換会で寄せられた意見については、財務省再生プロジェクト本部で検討し、可能なものから実現

- 秘書課長と地方支分部局職員との意見交換会等
  - 秘書課長が全地方支分部局を訪問し、各局の幹部職員・若手職員と意見交換会を実施

職員が目に見える形での共有

### **組織理念に触れる機会を確保するため、新規採用職員等を対象とした組織理念の説明会や、携帯用カードの配布等を実施**

- 組織理念の説明会の実施
  - 本省・地方支分部局において、新規採用職員を対象とした組織理念研修の実施
  - 本省への新規転入職員に対する組織理念の説明会の実施
- 組織理念の携帯用カード等の配布
  - 本省・地方支分部局において、職員に組織理念の携帯用カードを配布
  - 本省・地方支分部局において、組織理念のポスター及びコーナー等を引き続き掲示

- 組織理念の説明会の実施
  - 本省・地方支分部局において、新規採用職員を対象とした組織理念研修を引き続き実施
  - 本省への新規転入職員に対する組織理念の説明会を引き続き実施
- 組織理念の携帯用カード等の継続的配布
- 組織理念を省外へ発信する取組の検討
  - 組織理念に対する外部からの認知を高めることで、職員へのより一層の浸透を図る

## (2) コンプライアンスの確保 (1/2)

### 目的

行政文書の適正な管理とハラスメントの根絶を重点対象分野とし、コンプライアンス意識の向上と体制の整備により、不祥事の芽を摘み取るとともに、万一不祥事が起こったとしても迅速・的確に対応する。これを、国民、納税者、更には、将来世代の視点に立って、適正・公平な行政を行うことにつなげる。

### 今事務年度における取組

#### 全職員を対象に体系的なコンプライアンス関連研修を実施

- コンプライアンス関連研修の着実な実施
  - 全職員を対象に、コンプライアンス基礎、ハラスメント防止等各分野の研修を体系的に実施
  - 特に、総務課長級以上の職員に対し、外部有識者を講師として、事例を交えた効果的な研修を実施
  - 感染症対策及び職員の参加しやすさの観点から、ウェブ会議やeラーニング形式により実施
  - 課室長以下の職員に対しても、コンプライアンス推進会議アドバイザー（※）のご知見の活用により、研修内容を充実化（事例の活用等）
    - ※ 山口利昭弁護士（コンプライアンス基礎）
- コンプライアンス関連研修の地方支分部局への展開
  - 本省の幹部対象研修を財務局・税関・国税庁に展開
  - 地方の幹部向けにコンプライアンス事例研究・危機管理広報研修を実施

### 来事務年度の課題

- コンプライアンス関連研修の更なる充実化
  - 引き続き、全職員を対象に、各分野を網羅した体系的な研修を実施
  - 課室長以下の職員に対しても、幹部向けに実施した研修の資料等を共有するとともに、コンプライアンス推進会議アドバイザー（※）の事例の活用等により、更に研修内容を充実化
    - ※ 山口利昭弁護士（コンプライアンス基礎）
    - 菅谷貴子弁護士（ハラスメント防止）
    - 大久保幸夫リクルートワークス研究所アドバイザー（マネジメント）
- 地方支分部局における継続的な研修の実施
  - 各地方支分部局の既存の研修や業務の特性を踏まえつつ、継続的な研修を実施
  - 地方の幹部向けにコンプライアンス事例研究・危機管理広報研修の対象人数を拡充

研修の充実・  
地方支分部局  
への展開

## (2) コンプライアンスの確保 (2/2)

### 今事務年度における取組

#### コンプライアンス確保に向けて、実効性ある運用を確立

- コンプライアンス推進会議の継続的開催
  - コンプライアンスの中核と位置付けた各局総務課長と次官、官房長から成るコンプライアンス推進会議を定期的を開催
  - 自らの経験を踏まえた意見交換を実施することにより、横断的な知見の共有、蓄積
- 文書管理に関する実効性ある運用の確立等
  - 行政文書の電子的管理について、本省の先行課室（13部局28課室）に対し、試行的な導入を実施し、ヒアリングを行ったうえで、取組状況を検証
  - 紙媒体の過年度行政文書の電子化（PDF化作業）について、国立印刷局が本省と一部の地方支分部局の行政文書を検証素材として、調査研究を実施
  - 文書管理に関する本省及び地方支分部局への実地監査において、電子的管理の推進を見据え、行政文書の体系的・効率的な管理の実施状況を把握
  - 文書整理期間の作業について、Teamsによる事前説明会を開催するとともに、課長補佐が積極的に検証できるよう、作業用のチェックリストを作成

### 来事務年度の課題

- コンプライアンス推進会議の継続的開催
  - コンプライアンス確保に向けた総務課長の役割等について、引き続き横断的な意見交換を行い、知見を共有、蓄積するとともに、今後の組織マネジメントにおいて実践
- 文書管理に関する実効性ある更なる取組
  - 電子的管理について、本省においては、2024年度の本格的な導入を目指し、段階的に先行課室を拡充しながら、課題を抽出のうえ、必要な改良を実施していく予定。地方支分部局についても、2025年以降の各組織ごとのLANシステム更改に合わせ導入することを検討
  - 電子的管理について、研修等の機会をとらえて、地方支分部局に取組の進捗状況について情報発信
  - 紙媒体の過年度行政文書の電子化（PDF化作業）について、ニーズを的確に把握し、取組を推進
  - 行政文書の原則電子化を踏まえ、文書管理に関する実地監査を通じて、行政文書の電子化の徹底を指導

実効性のある  
運用の確立

### (3) 人材育成 (1/3)

#### 目的

マネジメント力や政策の立案・実現能力を高める。これを、多様な職員一人一人がその能力を最大限発揮できる風通しの良い職場をつくり、効率的な働き方をしながら質の高い政策を作り上げることに繋げる。

#### 今事務年度における取組

##### ケーススタディに基づくマネジメント研修や、テレワークマネジメント研修等、マネジメント向上に資する実践的な研修を実施するとともに、多面観察を地方支分部局も含めて実施

- マネジメント研修の実施
  - 部下とのコミュニケーションや人材育成をテーマとした新たなケースを作成。本年はケーススタディの対象を幹部・総務課長級にも拡大
  - マネジメント研修の企画立案のノウハウ集を地方支分部局に展開。今後、地方のニーズを踏まえて対応
  - テレワークマネジメント研修については、より実践的なテクニックを紹介するなど、内容を充実
- 多面観察・職場環境等調査の実施
  - 管理職等に対し、自身のマネジメントについての部下の受け止めに認識することを通じた「気付き」の機会を付与し、マネジメント力を高めるため、多面観察を実施
  - 対象範囲を、昨事務年度から更に拡大
  - 観察実施前に、「観察される人」に対してマネジメント研修資料・動画を共有。また、研修の振り返りのため、「自身へのメッセージ」を多面観察前・フィードバック後にメール配信する仕組みを導入
  - 多面観察の終了後に「観察される人」に対して、上司等からその結果をフィードバック

#### 来事務年度の課題

- マネジメント研修の実施
  - 来事務年度も、幹部を含めた全管理職に対して、マネジメント研修を実施
  - 来事務年度は、特に、地方支分部局の担当者と協力しながら、本省において地方支分部局に特化したディスカッションケースを作成し、それに基づき研修を支援
  - テレワークマネジメント研修の継続的な実施
- 多面観察・職場環境等調査の実施
  - 引き続き、本省庁及び全地方支分部局において取組を実施
  - 対象範囲と実施時期について、各組織の実情を踏まえながら引き続き柔軟に検討
  - 「観察する人」が5名未満となる場合について、先行実施官署の結果も踏まえ、実施方法やフィードバックの方法を検討
  - 事後アンケートにおける職員の意見も踏まえて、事務負担の軽減も含めた効率的な実施方法を検討

#### マネジメント

### (3) 人材育成 (2/3)

#### 今事務年度における取組

##### **組織として戦略的に専門人材を育成し、政策の立案・実現能力を高めるべく、専門性向上に資する研修を継続して実施**

- 経済分析能力強化に向けた部局横断的な取組の実施体制を確立
  - ・ 税務データ・輸出入申告データについて、行政目的で統計的研究を実施するためのルール（データ利用時の秘密保護や適正管理等）を定めた上で、税務大学校・財務総合政策研究所において「共同研究」を開始
  - ・ 大臣官房総合政策課に新設された「データ分析調整係」において、データを用いた分析を財務省全体で部局横断的に進めるための基本方針を設けて周知するとともに、職員が分析に関する資料等をスムーズに共有・参照するための仕組みを構築
- 若手有志による部局横断的な勉強会の実施
  - ・ 若手補佐の関心分野に沿ったグループ分けを行い、有識者へのヒアリング等により知見を深め、見えてきた課題について報告書を作成、事務次官・官房長へ報告・議論
  - ・ 若手職員に勉強会の成果を共有し、ディスカッション
  - ・ 行政におけるデジタル技術の活用とそれを起点とする業務改善について、若手職員が有識者や他省庁からヒアリング
- 職務上実用的なスキルの研修の実施
  - ・ 知見共有勉強会の継続的实施  
（政策立案に関するテーマだけでなく、税関業務や税務行政等、政策の執行もテーマに加え実施）

#### 来事務年度の課題

- 経済分析能力強化に向けた部局横断的な取組の推進と実施体制の強化
  - ・ 税務データ・輸出入申告データを活用した「共同研究」を円滑に進める
  - ・ データを用いた分析への部局横断的な取組みを促すために、取組み事例と手法の共有、研修等の情報共有を積極的に推進し、職員の取組みを促すことによって、組織への定着を目指す
- 若手有志による部局横断的な勉強会の実施
  - ・ 今年度の運営を踏まえ、来事務年度においても、有志による部局横断勉強会チームを編成し、有識者へのヒアリングや勉強会を実施
  - ・ 行政におけるデジタル技術を活用した業務改善や政策立案能力の向上について、引き続きヒアリング等を行いつつ、実現できるものから柔軟に実施していく
- 職務上実用的なスキルの研修の実施
  - ・ 知見共有勉強会について、地方支分部局への配信、資料の共有等を検討

専門人材

# (3) 人材育成 (3/3)

## 一般教養

### 今事務年度における取組

#### 職員のニーズを踏まえた、実践的・汎用的な研修を創設

- 「明日から使える実践Tips研修」
  - 若手職員へのニーズ調査を実施し、実践的なトピックからテーマを設定
- 英語研修
  - 初中級者向けコースの新規開始、受講回数を選択肢拡充など、職員のニーズに合わせてプログラムを設定
  - 本省のオンライン英会話のプログラムに関する情報を地方支分部局に共有、一部で採用
- 教養研修
  - 昨事務年度に開始した英語オンライン講座（※）を活用した研修を拡充して継続実施。今事務年度は、受講者の声に応え、対象領域を拡大
    - ※ edX（エデックス）：オンライン講座を提供するプラットフォームの1つであり、世界の大学・機関が、経済学や社会科学、統計学等の多岐にわたる分野で、3,000以上の講座をオンラインで提供している。
  - 国内向けオンライン講義（※）を活用した研修を継続、財務局においても導入を開始
    - ※ 10MTVオピニオン：大学教授や経営者等、各界有識者による講義を配信する教養メディア。1話約10分で、分野は、政治、経済の他、科学技術、哲学、歴史等多岐に渡り、講義内容はパソコンやスマートフォンから、動画、テキスト、音声ファイルで視聴可能。

### 来事務年度の課題

- 「明日から使える実践Tips研修」
  - 引き続き、職員のニーズに応じ、新たなテーマで研修を実施
- 英語研修
  - 来事務年度も、職員のニーズに応じたプログラムを検討し研修を実施
  - プログラム内容について部局横断的に情報を共有し、導入部局の拡充を図る
- 教養研修
  - 来事務年度も、職員のニーズに応じたプログラムを検討し研修を実施
  - プログラム内容について部局横断的に情報を共有し、導入部局の拡充を図る



## (4) 働き方改革・業務効率化 (1/2)

### 目的

時代にふさわしい仕事のやり方や働き方を追求し、風通しが良く、コンプライアンス意識の高い職場を作る。これを多様な職員一人一人が活躍し、効率的な働き方をしながら高い成果を上げることにつなげる。

### 今事務年度における取組

#### **本省・地方支分部局一体となってカイゼン活動を実施したほか、職員からのニーズを捉えた業務効率化を推進**

- 「カイゼン活動」の定着・深化・効率化
  - 職員が自らの働き方・業務の改善案を策定する「カイゼン活動」を本省・地方支分部局一体となって実施し、優れた取組を表彰
  - 業務改善をテーマとした部局横断的な意見交換会を開催
  - 他省庁との意見交換を実施、好事例の横展開
- 部局横断的な課題への対応、職員へのフィードバック
  - 本省のLANシステム更改にあわせて導入されたITツール／サービス（文書の共同編集機能、大容量ファイルの送受信等）、サテライトオフィスの試行運用、公用電話アプリの導入など、これまで職員から募集してきた全改善提案の多く（約6割）に対応
  - 職員からの改善提案のうち既に実現したものについて、ニュースレター「これ、いいね通信」等により職員へ周知した上で、さらなる改善に向けて新たな改善提案を募集
- 本省・地方支分部局間の知見の共有
  - 本省・地方支分部局間の業務改善に関する意見交換会を実施。好事例の共有や地方でのニーズの把握・導入支援

### 来事務年度の課題

- 「カイゼン活動」の更なる浸透
  - 業務改善をテーマとした部局横断的な意見交換を引き続き実施
  - 業務改善計画の着実な実施
  - 行政におけるデジタル技術の活用等につき、他省庁、民間企業と引き続き意見交換を行い、実現できるものから柔軟に対応
- 部局横断的な課題への対応
  - 既存の改善提案と、「カイゼン目安箱」を通じ新規に募集した改善提案について、大臣官房を中心に検討を進め、引き続き可能なものから順次実施
  - 中長期的な主要課題（勤務時間管理システムの導入、職場スペースの拡充・省内会議室の整備等）についての対応を継続
- 本省・地方支分部局間の知見の共有
  - 本省・地方支分部局間の好事例の共有を引き続き推進

### 業務効率化の推進

## (4) 働き方改革・業務効率化 (2/2)

### 今事務年度における取組

#### **職員が働きやすい職場環境を目指し、テレワーク実施可能な環境の拡充を更に推進**

- 多様な働き方の定着  
(本省での取組)
  - 職場PCの自宅への持ち帰りを可能とするシステム等を整備
  - 民間事業者の運営するサテライトオフィスを試行導入
  - 公用電話アプリの導入(地方支分部局での取組)
  - 財務局・税関・国税においてシンククライアントの増設等により、在宅勤務者と出勤者のコミュニケーションツール拡大も含めたテレワーク環境を整備
    - ※ 財務局については全職員分（約6,000名）整備済み
    - 税関については約5,000名分、国税庁については約28,000名分のテレワーク環境を令和4年度末までに整備予定（うち国税庁の約10,000名分は整備済み）
- 職場環境の整備等
  - 職員のニーズを踏まえ、財務省本庁舎のトイレの増設・洋式化
  - 事務用椅子の更新等を実施
  - 専用ICカードを用いた食堂のキャッシュレス化
  - 職員用食堂の充実に向けたアンケート調査の実施

### 来事務年度の課題

- 職員が働きやすい環境の実現  
(本省での取組)
  - 職員のニーズ（期間・拠点の拡大等）を踏まえたサテライトオフィスの本格的活用
  - 本省LANシステム更改により利用可能となったITツールの積極的な活用と職員への周知(地方支分部局での取組)
  - 継続的なテレワーク環境の整備及び積極的な活用
- 職場環境の整備等
  - 女性用トイレ等の整備を引き続き推進
  - 事務用椅子の更新等を引き続き実施
  - 食堂アンケートの結果を踏まえ、対応可能なものについて食堂の運営に反映
  - （再掲）職場スペースの拡充や省内会議室等の整備

働きやすい  
環境の整備

## (5) 省外とのコミュニケーション向上 (1/2)

### 目的

聞き手の視点に立った分かりやすい説明を行い、伝わる広報を実現することにより、国民の皆様との双方向のコミュニケーションを行う。これを、国民、納税者、更には将来世代の視点に立って、広く社会の持続可能性を追求して行政を行うことにつなげる。

### 今事務年度における取組

### 来事務年度の課題

### 広報人材の育成

#### **職員一人一人が発信者としてのマインドを持つような意識改革、スキルアップを促す**

- 充実した広報研修の実施
  - 広報に関する最新情報や本省・地方支分部局のニーズも踏まえ、広報マインドやスキルの向上に資する「広報×学び Weeks」を実施
  - ホームページ等に掲載する写真の質を向上させるため、撮影機会が多い職員を対象として、プロカメラマンによる映える撮影技能研修を実施
  - 要望の多いプレゼンテーション研修等を対面・オンラインで実施するなど、職員の個別ニーズに沿ったスキルアップ研修を実施

- 本省・地方支分部局ともに広報研修の更なる充実を図り、財務省全体の発信力を向上
  - 「広報×学びWeeks」の講義内容を活用した研修を地方支分部局も含めてさらに行う
  - 対外的に説明機会の多い職員には、分かりやすく伝えるためのスキルアップ研修（プレゼンテーションを含む）を行う

### 説明機会の拡充・情報発信の強化

#### **聞き手の視点に立った分かりやすい説明・伝わる情報発信に向け、職員が直接説明する機会を拡充**

- 説明・意見交換機会の拡充
  - 高校での新科目「公共」における財政の取扱いを踏まえ、財務局の「財政教育プログラム」と国税局の「租税教室」の連携授業を試行(17校)
  - 財務省ホームページに、学習者のレベルに応じて財政教育に関する情報を一元化した「財政教育」ページを開設し、中でも、主に大学生向けには講師派遣専用コーナーを新設
- 地域諸団体とのネットワーク強化
  - 子育て層向けの説明機会拡充のため、「ファザーリングジャパン」に加え、新たに子育て支援団体「子育てひろば全国連絡協議会」と新たに連携
- 社会人向け講座の実施に向けた検討

- 各対象にあわせたきめ細かな説明・意見交換会を、コロナ禍の状況も踏まえつつ、引き続き積極的に実施
  - 新科目「公共」を踏まえ、「財政教育プログラム」(財務局)や「租税教室」(国税局)との連携授業を全国的に展開
  - 子育て世代、社会人へのさらなる訴求を継続

## (5) 省外とのコミュニケーション向上 (2/2)

### 今事務年度における取組

### 来事務年度の課題

#### 説明機会の 拡充・情報 発信の強化 (続き)

#### **利用者目線に立った情報発信を一層強化するため、新たな情報発信手段を確立**

- 情報発信の質の向上
  - ・ ホームページやTwitterに加えて、外部メディアを活用し、「中央銀行デジタル通貨 (CBDC)」に関する特集記事を掲載
  - ・ オンラインによる情報発信では文字だけではなく画像や動画による広報効果が高いことから、インフォグラフィックスを活用し税財政のポイントをコンパクトにまとめた動画を製作し、財務省ホームページやTwitterに掲載
  - ・ リニューアル後のホームページではトップページに複数枚の画像を掲載できるため、大臣の動静（車座対話、国会審議、G7等）を掲載し臨場感の伝わる広報を実施
  - ・ 本省のTwitterで、財務局や税関などのツイートをリツイートし、本省・地方支分部局等で一体として情報発信を強化

#### ➤ 情報発信の質の一層の向上

- ・ 外部メディアを活用した分かりやすい、ソフトな情報発信の継続・定着
- ・ ホームページやTwitterなどに動画や画像を掲載することによる、臨場感のある情報発信の継続・定着
- ・ Twitterの活用場面における、よりスピーディーな情報提供の検討

#### 広報改善の 仕組み・体 制の構築

#### **広報改善の仕組みを構築するとともに、広報取組事例の集約・還元等を通じ、広報ノウハウを蓄積、広報を改善**

- 優良事例の共有や広報課題への対応
  - ・ 不定期開催だった「省内広報担当官会議」を四半期毎の定期開催化し、優良事例、失敗事例とその教訓、課題の共有により、課題解決と優良事例の蓄積の好循環の枠組みを構築
  - ・ 省内職員が説明・意見交換会で使用した資料を掲載した広報資料共有プラットフォームの利用拡大のため、省内ポータルサイトで掲載情報を随時周知
  - ・ 地方支分部局の広報担当官に共有していた「これ、いいね通信」について、地方支分部局の全ての職員が閲覧できるように地方支分部局のポータルサイトに掲示

- 広報活動のPDCAサイクルの改善として、情報発信による受け手の反応を定性的・定量的に把握する仕組みを検討し、伝わる広報の一層の充実を図る

## (6) 省内コミュニケーションの強化 (1/4)

目的

省内コミュニケーションを充実させ、幹部職員をはじめお互いの顔が見える組織をつくり、職員間での知見の共有等を通じて組織内の連携・協働を促進する。これにより風通しの良い職場環境を作り、コンプライアンス意識、創造性及びチームワークの向上につなげる。

### 今事務年度における取組

#### 省内ニュースレターの継続発行や、本省・地方支分部局間の互いの業務や働き方への理解を深めるための取組を推進

- 省内ニュースレターを毎月1回発行
  - 本省及び地方支分部局の幹部へのインタビューのほか、地方支分部局から本省に派遣中の「短期トレーニー」の紹介記事や、先輩職員が若手職員にアドバイスやエールを送る連載等、部局の垣根を越えた相互理解やコミュニケーションにつながる特集を中心に誌面を企画
  - 働き方改革の取組の紹介、業務改善への幹部の意気込み等、再生プロジェクトの情報発信ツールとしても活用
- 短期トレーニー制度の拡充
  - 本省と地方支分部局の間で、相互の業務内容等の理解を深めることを目的として、若手職員を相互に派遣する取組を2019事務年度より開始。今事務年度は、財務局から受入れ部局・人数を大幅に拡大するとともに、税関・国税局からも受入れを実施
    - ※ 財務局26名・税関5名・国税局1名を実施
  - 今事務年度より、通常の業務において必ずしも関連性のない部署（いわゆる斜めの関係にある部署）への受入れも開始
    - ※ 財務局から、主計局（予算係）等へ12名

### 来事務年度の課題

- 省内ニュースレターの継続的な発行
  - 引き続き、職員間での双方向のコミュニケーションの契機となる誌面を目指し、誌面の一層の充実を図る
- 短期トレーニー制度の拡充
  - 来事務年度も引き続き、可能な範囲で人数の拡充を追求するとともに、派遣対象部署や経験する業務内容の充実を図る
  - 地方支分部局からの意見を踏まえつつ、実施時期や経験内容の改良を検討

お互いの顔が見える  
体制作り

## (6) 省内コミュニケーションの強化 (2/4)

### 今事務年度における取組

- 本省業務説明会の実施
  - 本省の各部局の業務・働き方について理解を深めてもらうことを目的に、地方支分部局の若手を対象として、本省の各部局が業務説明会や意見交換会を実施
    - ※本省に出向中の職員との座談会（財務局・税関）
    - 本省各部局のオンライン業務説明（財務局・国税）
    - 本省経験のある幹部職員による座談会（国税）
- 地方支分部局から本省庁に出向する場合のキャリアパスの多様化・見える化
  - 地方から本省に出向する際に経験できる部局や出向のタイミングについて、定年延長を踏まえ、若手の成長機会の確保の観点からその多様化を図り、予め典型例を示すことで、若手職員にとっての中長期的なキャリアパスを「見える化」（※詳細はp.18参照）
- 財務省本省と地方支分部局の連絡・相談体制の構築
  - 本省・地方支分部局間で、各種定例会議や日常的なやりとりのウェブ会議による実施が定着
  - 本省・財務局間においては、2019年度に策定した「コミュニケーション3原則」（①職員間の日常的な意思疎通、②情報・考え方の確かな共有、③管理職員のリーダーシップ発揮）の浸透を図りつつ、連携・協働を促進
    - ※ 今事務年度は、「国有財産勉強会」において財務局若手職員が本省幹部（課室長）へ直接事案を報告する機会の創出、財務局における企業ヒアリングへの本省職員の参加など、相互の連携を強化する取組を実施

### 来事務年度の課題

- 本省業務説明会の実施
  - 地方支分部局の若手職員からの意見を踏まえつつ、時期や内容について改良し、定期開催することを検討
- 地方支分部局から本省庁に出向する場合のキャリアパスの多様化・見える化
  - 「キャリアパスの典型例」を活用し、人事担当による丁寧なヒアリングを行うことで、職員が中長期的なキャリアを見通せるよう支援
- 財務省本省と地方支分部局の連絡・相談体制の強化
  - 本省・地方支分部局間で、意思疎通の円滑化を更に推進
  - 「コミュニケーション3原則」の本省・財務局双方における更なる浸透を図り、連携・協働に向けた機運を醸成

お互いの顔が  
見える  
体制作り  
(続き)

## (6) 省内コミュニケーションの強化 (3/4)

### 今事務年度における取組

お互いの顔が見える  
体制作り  
(続き)

- 各地方支分部局若手チーム（エバンジェリスト）との継続的な意見交換
  - 再生プロジェクト本部と財務局の若手を繋ぐ仕組みである若手チーム（エバンジェリスト）を、税関・国税を含む全ての地方支分部局に拡大し、計32チーム（139名）を立ち上げ。再生プロジェクトについて、累計22回の意見交換を実施
  - 若手チームとの対話を契機として、「組織理念を踏まえた意見交換会」テーマを大幅に拡充したほか、若手の育成やモチベーションに係る感想・意見を踏まえ、研修や対応策の分析に活用

職員間の  
知見の共有

#### **組織内部における知見共有・意見交換促進のため、OB職員による講話、若手・幹部座談会等を実施**

- OB職員による講話を開催
  - 本省において、OB職員が、困難を乗り越えたエピソードや後輩達へのメッセージを語る講演会を開催
- 若手・幹部座談会の実施
  - 若手職員と幹部職員の座談会を本省と全ての地方支分部局実施
  - 実施期間を、事務年度後半の半年間から、事務年度を通した1年間と拡大し、各機関において、柔軟な実施を可能に
- 若手有志による部局横断的な勉強会の実施【再掲、p.8】
- 「明日から使える実践Tips研修」【再掲、p.9】

### 来事務年度の課題

- 若手チームとの継続的な意見交換
  - 再生プロジェクト本部と地方支分部局の若手をつなぐ仕組みとして、来事務年度も引き続き意見交換を実施
  - 再生プロジェクトの取組の改善や検討に、若手チームの意見を生かす

- OB職員による講話を引き続き開催
- 若手・幹部座談会を引き続き実施

(略)

(略)

## (6) 省内コミュニケーションの強化 (4/4)

### 今事務年度における取組

### 来事務年度の課題

職員間で  
議論する  
機会の確保

#### **職員間で議論する機会を確保すべく、組織理念を踏まえた意見交換会等を本省・全地方支分部局にて実施**

- 組織理念を踏まえた意見交換会の実施【再掲、p.3】
- 全職員アンケートの実施【再掲、p.3】
- 秘書課長が、全地方支分部局（34ヶ所）において、財務省再生プロジェクトの説明会等を実施【再掲、p.2、p.4】
- 業務改善をテーマとした意見交換会の実施【再掲、p.10】

(略)  
(略)  
(略)  
(略)

その他

#### **上司・若手のコミュニケーション向上と若手の成長機会の確保に向けた取組を推進**

- 1on1ミーティングに関する研修と試行導入
  - ・「1on1ミーティング」の基本的な考え方やノウハウのほか、上司に求められるスキルや進め方のイメージについて、本省において3月に研修を実施  
※約120名が参加。地方支分部局にも動画を配信
  - ・研修受講後、本省と全国の32地方支分部局において、一部部署で試行導入
- コーチング研修の実施
  - ・従来型の指導とは異なる若手の育て方を新たに学ぶ機会として、本省において、コーチング手法を生かした部下育成について、実践を重視した研修を5月に実施  
※約150名が参加。地方支分部局にも動画を配信

- 1on1ミーティングの実施範囲の拡大
  - ・試行結果を踏まえ、1on1ミーティングの対象拡大・浸透について、各組織の実情も踏まえつつ検討・実施
  - ・「1on1ミーティング」の基本的な考え方やノウハウについて、職員がオンデマンドで研修を受講できる仕組みを構築
- コーチング研修の実施
  - ・5月に実施した研修の資料・動画等を活用しつつ、コーチング研修をマネジメント研修の一環と位置付け、マネジメント研修と併せて実施
  - ・マネジメント研修の対象とならない職員についても、オンデマンドで受講できる仕組みを検討

## (参考) テーマ横断的な取組

#### **質の高い政策の実現に向け、職員がやりがいを持って組織に貢献できる環境作り**

- 各組織の人事・総務部門が中心となり、職員各層に応じた取組の方向性について検討を開始し、今後も中長期的に取組を継続  
※各組織ごとの概要はp.19～21を参照。

組織理念

コンプライアンス

人材育成

働き方改革・業務効率化

省外コミュニケーション

省内コミュニケーション



# (参考) 地方支分部局から本省庁に出向する際のキャリアパスの多様化・見える化

- 定年延長を踏まえ、若手の成長機会を確保する観点から、本省庁の非関連部局を経験した後に関連部局を経験して採用官署に戻るパターンを充実
- ライフサイクルに応じて、本省に出向し採用組織に戻った後、再び本省に出向するパターンも検討
- 上記を実現するため、複数年にまたがる中期的なキャリアパスの希望を丁寧に聴取

※ 関連部局：採用官署と関連する業務を所管する本省庁部局    非関連部局：採用官署と関連しない業務を所管する本省庁部局

## 【本省庁に出向する際のキャリアパスの典型例】

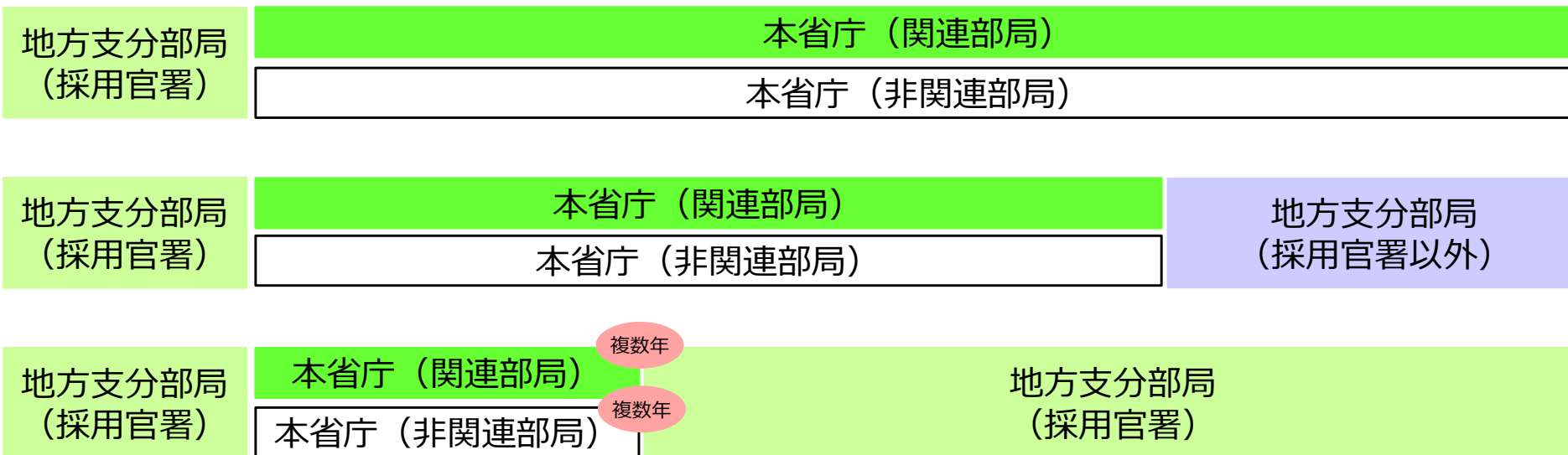
出向

60歳    65歳

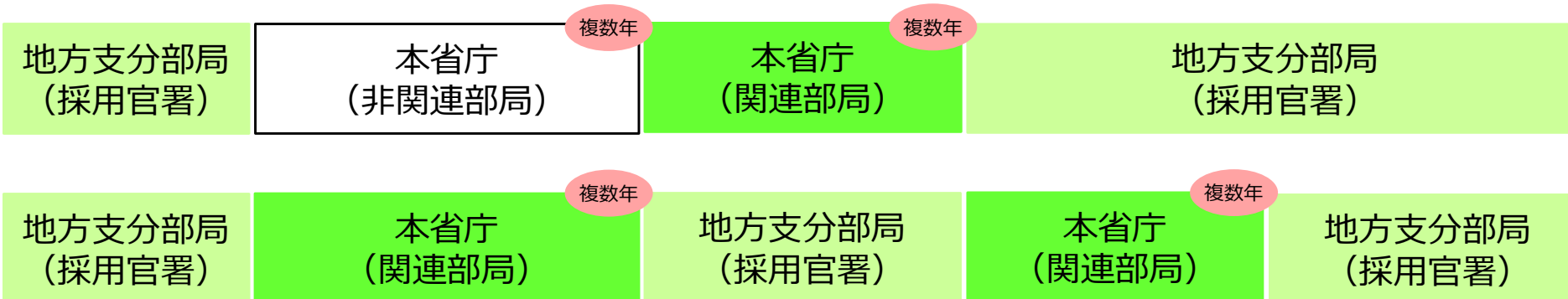
これまでの典型例



R5年から  
1年おきに  
1年ずつ延長



今後拡充を検討





## 1. 組織全体での前向きな仕事に取り組む

財務局を取り巻く社会経済環境が大きく変化する中、財務局職員が地域課題に積極的に取り組めるよう、地域連携の考え方等を明確化し、「地域連携の深化」を進めていく。

- 財務局の地域連携の指針となる「地域連携の深化に向けた考え方及び取組メニュー」を令和4年4月に取りまとめ
- 地域連携に関する事例共有や職員の意識醸成等の取組も順次実施

## 2. 管理職のマネジメント力向上を図る

地域連携の深化も含め財務局の業務や職員構成・職場環境など財務局の組織が大きく変化する中で、財務局を取り巻く状況に的確に対応していくため、組織の方向付けを担う管理職のマネジメント力の向上を図る。

- マネジメント関係研修を充実（研修計画を見直し）
- 管理職の負担軽減及び上席のマネジメント力向上の観点から、上席が人事評価を補助（令和4年10月より実施）

## 3. 職員が組織から取り残されないようサポートする

財務局の職員構成上、若手や一部の中堅層の職員が組織から取り残されやすい状況もあり、財務局組織の一体感を醸成する観点からも、これらの職員を組織的にサポートしていく。

- 1on1ミーティングを活用した管理職等によるサポート（令和4年7月より全面的に導入）
- 若手職員のサポート体制の構築や幹部メッセージの発出
- 職員のモチベーション向上に向け、人事評価の「チャレンジ目標」を積極的に活用
- 女性活躍・WLB推進の取組計画に基づき、育児介護の負担がある職員の両立支援・キャリア形成



## 目指すべき目標

- ワークライフバランスの推進や定年が60歳から65歳に段階的に引き上げられるなど、働く環境が大きく変化  
する中、サテライトオフィスやテレワーク環境の充実といった職場環境に加え、職員がやりがいを持って働ける  
職場にするための検討を進めていきます。

## 主な取り組み

### 【ワークライフバランスを踏まえた活躍機会の拡大】

- 育児や介護といった事情を抱える職員とその他の職員の相互理解を更に深めつつ、仕事と育児等の両立を  
前提に、育児や介護といった事情を抱える職員が活躍できる機会の拡大を目指します。また、60歳超の職  
員（シニア職員）について、長年培った知識・経験を十分に発揮できるよう、職務とのマッチング機会の提  
供を考えていきます。

### 【中高年層のチャレンジ精神の向上】

- 定年まで自己の成長を実感できるよう、自らが得意とする分野の知識向上やこれまで経験したことのない分  
野にもチャレンジ（リスクリング）できるようオンデマンド型の研修の充実を目指します。

### 【若手・中堅職員への専門知識の習得意欲の向上】

- 職員が自ら目標を持って自己研鑽し、キャリアパスを考えられるよう、特に専門分野を所掌するポストについ  
て、「求められる知識や人材」や「関連する業務分野」にかかる情報の発信を図っていくとともに、職員の中長  
期的な希望を十分に把握し、計画的な人材育成を考えていきます。

# (参考) 質の高い政策の実現に向け、 職員がやりがいを持って組織に貢献できる環境作り 【国税】

- 職員各層に応じた段階的な研修体系の構築による職務に対する向上心・やりがいの醸成
- ジュニア層に対するサポート体制の構築による職場への帰属意識や職場内コミュニケーションの充実

## 《職員各層に応じた主な取組》

### ジュニア (採用後 1～5年目の職員)

#### ○ 採用時研修等の実施

採用区分に応じて採用時研修（普通科、専門官基礎、社会人基礎）を実施。税法の知識や税務職員としての自覚・使命感を養成。  
また、ジュニア層職員個々の習得状況に応じた的確なOJTにより、調査・徴収技法を習得。

#### ○ 幹部職員との座談会の実施

幹部職員とジュニア層職員の座談会を実施。幹部職員の知見をジュニア層職員に共有しつつ、幹部職員の顔が見える組織づくりを推進。

#### ○ サポーターによるサポート

ジュニア層のサポーターにミドル層職員を指名。サポーターからのサポート（助言）を通じて、日常的なコミュニケーションの活性化を図る。

#### ○ 指導役による指導

ジュニア層の指導役にシニア層職員を指名。指導役からの指導を通じて、調査・徴収技法等の伝ばを図る。

### ミドル (採用後 5～20年目の職員)

#### ○ より専門的な研修の実施

専科、本科（選考）を実施。専門官職として必要な知識・技能を習得させ、調査・徴収能力の向上を図る。  
また、国際科、専攻科、データ活用研修、研究科などのより専門的な研修を、選考により実施し、より高度な専門知識を習得。

#### ○ マネジメント研修の実施

職階に応じた研修（管理者育成研修（署上席級）、新任局係長級研修）を実施。管理者になるために必要とされるマネジメント能力（コーチング、リーダーシップ等）を養成。

#### ○ サポーターへ指名

ジュニア層をサポートするサポーターに指名。ジュニア層へのサポート（助言）を通じて、職務に対する責任感や自立心の醸成を図る。

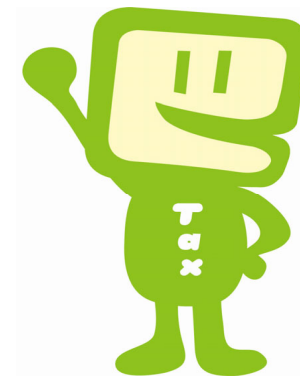
### シニア (採用後20年目以降の職員)

#### ○ マネジメント研修の実施

職階に応じた研修（管理者育成研修（署統括官級、署総務課長級、署長・副署長級））を実施。管理者として必要とされるマネジメント能力（管理マネジメント、コーチング、リスクマネジメント等）の向上を図る。

#### ○ 指導役へ指名

ジュニア層を指導する指導役に指名。ジュニア層への指導を通じて、職務に対するやりがいやモチベーションの向上を図る。



## 財務省の 使命

国の信用を守り、希望ある社会を次世代に引き継ぐ。

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、広く国の信用を守り、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とともに、世界経済の安定的発展に貢献して、希望ある社会を次世代に引き継ぐこと。

## 組織として 目指す姿

- 国民、納税者、更には、将来世代の視点に立って、広く社会の持続可能性を追求し、適正・公平な行政を行う組織。
- 様々な関係者と協働して質の高い政策を作り上げ、地域社会を含め、日本と世界の課題解決に貢献する組織。
- 多様な職員一人一人を大切に、チームワークで高い成果を上げる、風通しが良く、効率的で実行力の高い組織。

## 行動規範

### 公正と誠実

国民全体の奉仕者として、誇りと使命感を持って、法令に則り公正かつ誠実に職務を遂行します。遂行した職務についてしっかりと説明します。

### 研鑽と挑戦

常に学び続ける姿勢をもって自らの能力を向上させ、創意工夫に努めます。困難に直面しても粘り強く取り組みます。

### 風通しと柔軟性

自らの意見を自由闊達に述べ、他者の意見に謙虚に耳を傾けます。誤りは躊躇なく正し、良い意見を積極的に取り入れます。

## 基本原則

財務省職員一人ひとりがコンプライアンスを確保していくための基本的な心構えを下記のとおり定めることとする。

### 記

#### ■ 原則 1 : 断固たる誠実さ

法令、諸規程及びその精神を誠実に遵守し、いかなる場合もコンプライアンスを第一に考えて、社会規範に沿った責任ある行動をとる。

#### ■ 原則 2 : 即相談、即報告

コンプライアンスに関する事案については、上司や官房の関係部署に速やかに相談・報告を行う。

## 行動ガイドライン

(基本原則を受け、より具体的に、職員がどのように行動すべきかを示したもの)

財務省職員一人ひとりは、業務遂行にあたって、下記ガイドラインの内容をよく理解し、遵守する。

### 記

#### 断固たる誠実さ

1. 法令、諸規程及びその精神を誠実に遵守し、国家公務員倫理法及び国家公務員倫理規程に則り、国民全体の奉仕者として、社会規範に沿った責任ある行動をとる。
2. 特に、公文書管理法及び諸規程を踏まえ行政文書を適正に管理するとともに、人権を尊重し、職場における差別やハラスメントを根絶することが求められる。
3. 財務省が職責を果たしていくためには、国民の皆様からの信頼が不可欠であることをよく認識し、いかなる場合もコンプライアンスを第一に考えて行動する。
4. 特に、幹部職員は、自ら率先垂範してコンプライアンス基本原則及び本ガイドラインを遵守して行動する。

#### 即相談、即報告

5. コンプライアンスに関する事案については上司や官房の関係部署に速やかに相談・報告を行い、悪い情報ほど迅速に情報共有を行う。
6. コンプライアンス違反については、自ら不注意等によって行った場合又は見聞きした場合を問わず、直ちに上司や官房の関係部署に相談・報告し、最善の措置を講じる。必要に応じ、外部の相談窓口の活用も検討する。  
また、明確に違反と判断できなくても、その疑いがある場合も、違反の場合と同様の対応を行うことが望ましいことを認識して対応する。
7. 相談・報告を受けた上司や官房の関係部署の職員は、冷静かつ真摯、公正に対応する。

#### 研修への積極的な参加

8. コンプライアンスに関する研修に積極的に参加し、コンプライアンス確保のために必要な知識・情報を的確に習得する。また、上司は、部下職員が研修に積極的に参加できるよう配慮する。

※ なお、社会環境の変化や遵守状況等を踏まえ、必要に応じて、本ガイドラインの見直しを行うこととする。

# 財務省再生プロジェクトの推進体制

## 再生プロジェクト本部

- プロジェクト全体の統括・進捗管理
- 各取組の具体的内容の企画立案

[構成員]

本部長：事務次官  
副本部長：官房長  
事務局長：秘書課長  
本部員：各TFリーダー等

## 再生プロジェクト推進会議

- 各取組の目的・実施状況や組織理念に則った組織運営がなされているか確認
- 組織運営を改善するための方策について必要な助言

[構成員]

富田 哲郎 氏、山口 利昭 氏、秋池 玲子 氏、  
事務次官、官房長

