

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

2023年6月23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
- 財務省全体での主体性を持った組織風土改革の取組イメージ
(参考) 地方3部局における自発的な取組 (一例)

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) コンプライアンスの確保
 - (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、財務省の組織理念

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。
- 「財務省再生プロジェクト」は5年目を迎え、引き続き、組織風土改革を継続し、定着させていくフェーズにあります。進化させるべきものは進化させることに加え、取組内容の体系化や整理・統合に踏み込んだほか、各地で始まった事務所・支署・署等を巻き込んだ自発的な取組を共有した結果、こうした動きが全国に広がり、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という面で大きな前進をみました。
- 具体的には、チームを率いる課長補佐時代からマネジメントを意識する為の取組に着手したほか、本省で導入した「カイゼン目安箱」を地方支分部局職員と繋げ、業務改善提案を広く受け付けました。テレワークや新しい業務ツールをより一層整備し、新しい働き方の定着も図っています。加えて、昨年より着手した「働きがい改革」については、各組織が主体的に取り組み始めています。この結果、多様な職員一人ひとりが、より効率的にやりがいを持って、質の高い政策の実現に向け邁進できる環境作りが進みつつあります。
- 新型コロナウイルス感染症が収束しつつある一方、世界の社会経済情勢は目まぐるしく変化を続けています。こうした中、財務省職員がこれまで以上に国民から信頼され、国の信用を守っていくには、職員一人ひとりがそれぞれの持ち場での職責を十二分に果たす必要があります。今年は時代の要請に応じた様々な課題の解決に向け、挑戦を始めた年でもありました。他方、信用は得にくく、失いやすいものであるが故に、挑戦する中でも常に世の中と対話しながら進める必要があります。こうした取組についても新たな段階に入っています。こうした全ての取組を通じ、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行かねばなりません。
- 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、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です。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、全地方支分部局で、「進捗報告」の説明会と職員との意見交換会を実施
- 地方支分部局を含め、財務省全体でマネジメント研修を体系化し、今後、複数年かけて目指す姿を整理
- 2021年に全地方支分部局に拡大した多面観察の対象者を更に拡大
- 財務省の全職員を対象とした職員アンケートや、本省研修の地方支分部局への共有、本省と地方支分部局の意見交換などを継続的に実施
- 事務所・支署・署等も含め、全国各地で多くの自発的な取組が生まれ、組織を超えた共同の取組も実施

方針2

「何に取り組むか」を構築
するだけでなく、
「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
 - ✓ コンプライアンス等に関する研修を、毎年、内容の充実を図りながら、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、地方支分部局を含む財務省全体から業務改善提案を募集
 - ✓ 全職員アンケート、地方支分部局での意見交換会、若手・中堅チームとの意見交換等で寄せられた意見について、プロジェクト本部で検討の上、可能なものから実現

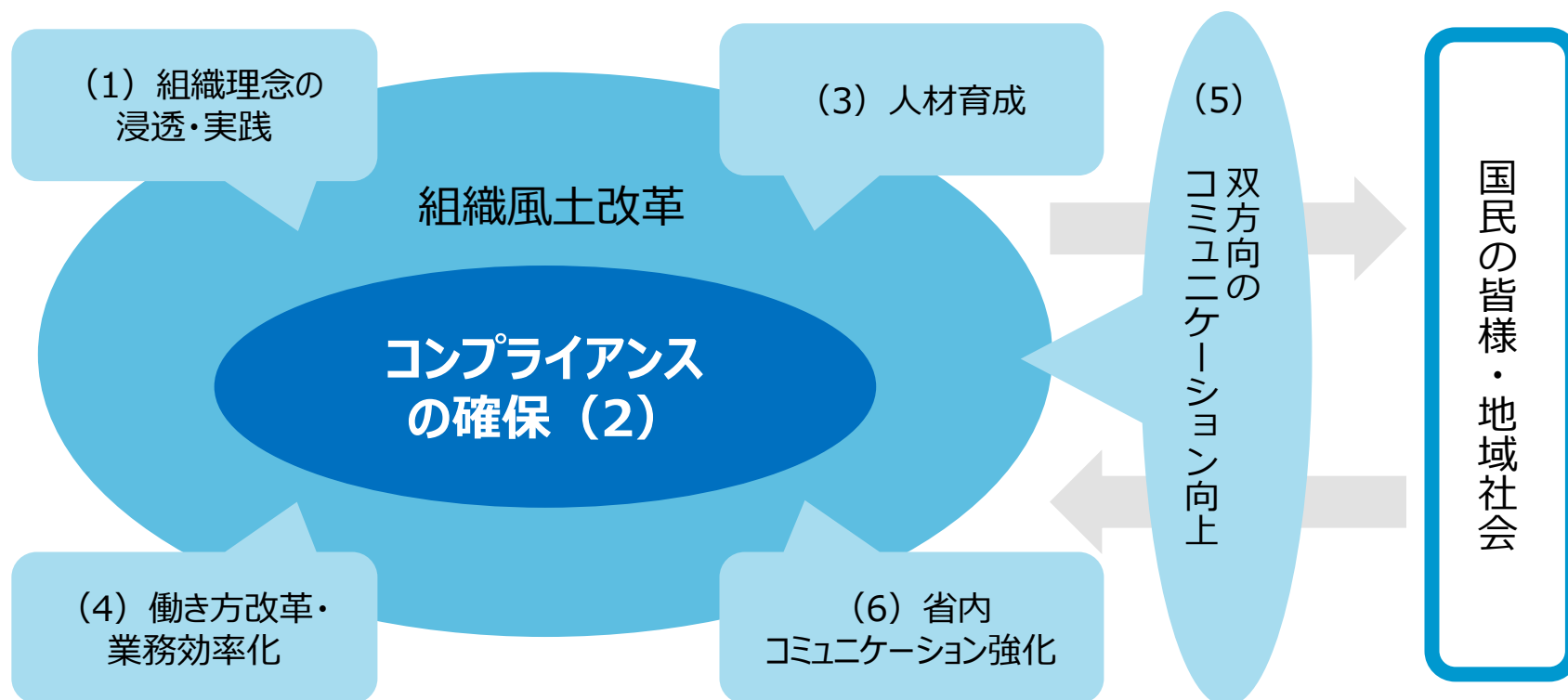
方針3

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
 - ✓ 課長補佐からマネジメントの意識を持つべきとの問題意識の下、本省で「課長補佐から始めるマネジメント」（たたき台）を策定
 - ✓ コミュニケーション機会の補完として、本省で「パルスサーベイ」を導入
 - ✓ 質の高い政策の実現に向け、職員がよりやりがいを持って組織に貢献できる環境作りを継続
- 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。

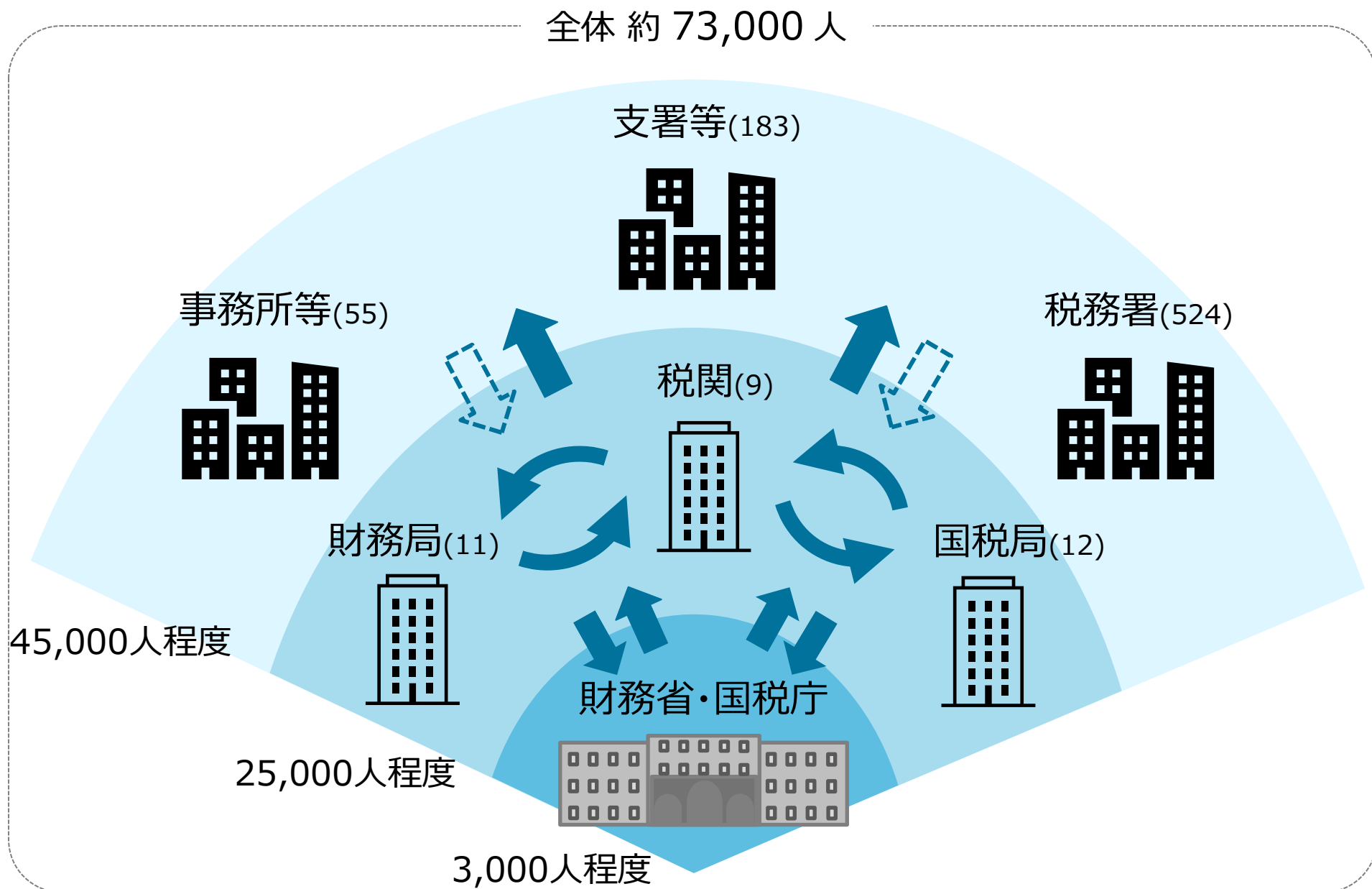
これを、国民、納税者、更には将来世代の視点に立って、広く社会の持続可能性を追求して行政を行うことにつなげる。

(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。

財務省全体での主体性を持った組織風土改革の取組イメージ



(参考) 地方3部局における自発的な取組 (一例)

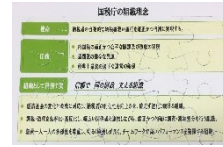
財務局

税関

国税

組織
理念

組立ブロックの活用【東北財務局】
講師を招き、組織理念に関する考えを組立ブロックで表現し、意見交換



組織理念パズル【関東信越国税局】
組織理念の浸透を図るため、国税庁の組織理念をジグソーパズル化

人材
育成

所内勉強会【盛岡財務事務所】
座学と実践（現地調査等）により、各課業務の知識・スキルを習得

育成ロードマップ【名古屋税関】
習得すべき法律・技能等の指針をまとめ、新規配属職員のOJTに活用

署長講話【全国的に各署で実施】
若手職員を対象に、**税務署長**自ら、業務経験・失敗談などを講話

MOF'2 Beyond in SAGA
モフモフビヨンドインサガ

もふびよ【佐賀財務事務所・佐賀税務署】

財務事務所と税務署が若手向け人材育成の取組を共同して実施（座談会、講話・スキルアップ勉強会を相互開放、財政教育プログラム・租税教室の連携）



働き方
改革
・
業務
効率化

復職者向け勉強会【四国財務局】
エバンジェリストが神戸税関に取組を照会、局内で新たに勉強会を実施

復職者向け勉強会【神戸税関】
育休取得者や復職者を対象に、復帰をフォローするための勉強会を実施

働き方改革WG【函館税関】
支署の課長補佐をリーダーに、多様性を重視した、若手中心のチーム

オフィス改革【長崎税関】
職員間で気軽に意見交換等を行うことのできるフリースペースを設置



オフィス改革【大阪国税局】
長崎税関のオフィス改革を参考に、DIYでコミュニケーションルームを設置

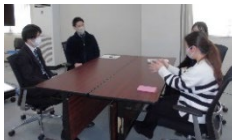
デジタル化推進PT【近畿財務局】
本局・事務所等を対象に、公募・立候補で開始した若手主体の取組

IT先端班の設置【門司税関】
各種・事務処理システムの構築、維持管理等の技術的支援などを担当

署長・副署長ネット【東京局・大阪局等】
局・署の間で、ポータルサイト上でタイムリーに好事例を共有

コミュニ
ケーション

5世代懇談会【東海財務局】
ラインを問わず、課長・上席・係長・係員・新規採用の5世代が広く交流



10年後の未来予想図【門司税関】
若手集合研修にて、先輩職員を交えたグループワーク等で一体感を醸成



東京ネクサス【東京国税局】
全税務署で、若手同士のグループ討議・メンター制度を導入

塩釜殿の13人【塩釜税務署】
若手職員が交流を深めつつ、施策の企画・立案を学ぶ取組

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
- － 財務省全体での主体性を持った組織風土改革の取組イメージ
(参考) 地方3部局における自発的な取組 (一例)

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) コンプライアンスの確保
 - (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、財務省の組織理念

今事務年度のテーマ毎の主な取組（概要）

組織理念

- 幹部自らの職員向けスピーチや、秘書課長による全地方支分部局向け説明会（事務所・支署・署等を含む）を実施
- 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・全地方支分部局で実施
- 財務省職員全員を対象に全職員アンケートを継続実施（7.3万名を対象とし、約9割が回答）

コンプライアンス

- 本省全職員に対し体系的な研修を実施、定期的な受講状況確認や研修音声の展開等により受講漏れを防止、地方支分部局へは本省での講義・研修動画等を展開・共有しつつ、現場ニーズを踏まえた改善案を検討
- 適正な文書管理を一層進めるため、行政文書の電子的管理の試行対象を大幅に拡大するとともに、過年度行政文書について、調査研究・省内ニーズ調査を踏まえ予算措置を検討し、計画的な電子化を推進

人材育成

- マネジメント研修の対象を地方支分部局の総務部長級に拡大するとともに、本省課長補佐級にも試行実施、課長補佐からマネジメント意識を醸成するため、「課長補佐から始めるマネジメント」（たたき台）を策定
- 多面観察の対象範囲を更に拡大（4千名から5千名に増加）するとともに、今後の拡大について複数年計画を策定
- 政策の立案・実現能力を高めるべく、経済分析能力強化や若手有志による勉強会などの取組を継続実施

働き方改革・業務効率化

- 職員自ら主体性を持って業務改善を行う「カイゼン活動」を、本省・地方支分部局が一体となって実施・表彰
- 職員からの業務改善提案を受け付ける「カイゼン目安箱」を本省だけでなく全ての地方支分部局にも拡大、未実現の提案も含めた対応状況を全職員に周知、対応可能なものから順次実施
- テレワーク環境の整備や会議室を活用したフリースペースの充実、ワークブースの常設化など、職場環境を改善

省外コミュニケーション

- 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、「広報×学び Weeks」や、本省・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を実施
- 租税教室の講師養成研修への財務局の講師派遣も含めた「財政教育プログラム」と「租税教室」の連携推進
- 情報発信の質の向上のため、外部メディアを活用した特集記事の掲載やインフルエンサーとの連携などを実施

省内コミュニケーション

- 省内ニュースレター「MOF人」の継続発行（部局の垣根を越えたコミュニケーションに焦点を当てた企画）
- 本省と地方支分部局の互いの顔が見える体制作りに向けて、短期トレーニー制度及び本省業務説明会を拡充するとともに、地方支分部局の典型的なキャリアパスをまとめた「パンフレット」の作成に着手
- 1on1ミーティングの実施範囲の拡大に加え、コミュニケーション機会の補完として、「パルスサーベイ」を導入

財務省再生プロジェクトにおける主な取組（一覽）

	(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
工夫・進化した取組 新規の取組	ALL 秘書課長による地方回り New!! 省外に発信する取組 ・財務省HPバナー ・茶封筒に印字 New!! 「財務局の使命」改定	ALL コンプライアンス関連研修 本省 行政文書の電子的管理 本省 過年度行政文書の電子化作業	New!! 課長補佐から始めるマネジメント（たつき台） 本省 多面観察 ALL 経済分析能力強化 本省 Tips研修（Tipsセミナーに改組） 本省	ALL カイゼン目安箱 ALL 業務効率化の推進（RPA、デジタルツールの活用） ALL 働きやすい環境の整備（テレワーク環境整備、オフィス改革） 本省 財務省DXプロジェクト	ALL 広報研修 本省 財務局 国税庁 財政教育×租税教室連携推進 本省 各世代向けの情報発信 本省 外部メディアの活用 New!! インフルエンサーとの連携 本省 Twitter等を活用した情報発信 ALL	ALL 短期トレーニー制度 ALL 本省業務説明会 New!! キャリアパスをまとめたパンフレットの作成 ALL 若手・中堅チームとの意見交換会（エバンジェリスト） ALL 1on1ミーティング ALL New!! パルスサーベイ 本省 ALL
	《テーマ横断的な取組》働きがい改革 質の高い政策の実現に向け、職員がやりがいをもって組織に貢献できる環境づくり					
整理・統合した取組			ALL マネジメント研修（体系化）	本省 部局横断的な意見交換会（廃止）		ALL 「MOF人」（本省・紙配布廃止）
定着した取組	ALL 部局長によるスピーチ ALL 秋池参与による地方支分部局長への説明 ALL 全職員アンケート ALL 組織理念を踏まえた意見交換会	本省 コンプライアンス推進会議 ALL 文書管理の実効性ある運用の確立	ALL コーチング研修 ALL テレワークマネジメント研修 本省 若手有志による勉強会 本省 英語研修 本省 財務局 教養研修	ALL カイゼン活動 ALL 本省・地方支分部局意見交換会	ALL 広報×学びWeeks ALL つながるLABO通信 本省 広報活動のPDCA	本省 OB職員による講話 ALL 若手・幹部座談会
	ALL … 本省、財務局、税関、国税庁・国税局 □ … 新規の取組					

(1) 組織理念の浸透と実践

幹部からの
発信

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

◆ 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**
- 秘書課長と各地方支分部局の幹部・若手職員との意見交換を実施（計52回）。**職員からの声を再生プロジェクトの取組に反映**させるとともに、各地で見聞きた**好事例を全国を回る中で組織全体に共有**

事務所・支署・署等に同時配信
(または、事後に動画視聴)



再生プロジェクトの進捗状況を説明



幹部職員によるスピーチ
(大臣官房長)

◆ 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

- 組織の特性と現状を把握し、マネジメントに反映するため、アンケートを本年4～5月に実施
- **財務省職員全員（7.3万名）を対象とし、約9割に当たる6.5万名が回答**
- アンケート結果は再生プロジェクトの取組に反映（例：昨年以降、地方支分部局で「働きがい改革」に着手）



(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、職務上の経験を踏まえつつ、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・全地方支分部局において実施**
- 組織理念に対する理解を深めるとともに、**部局内・課室内の職員をラインに縛られず組み合わせてみる**等、実施形式を一工夫することで、職員同士が互いを知るコミュニケーションの機会に

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、組織への参画意識を高め、自身の仕事の意義を再認識する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づくりにもつながります。

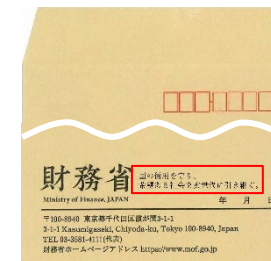
(参考) 意見交換会のテーマ (一例)

- ・ 組織理念を今の業務に当てはめると、自らはどの様に行動すべきか、自らの業務のどの様な場面で役に立つか (一般論)
- ・ これまでに職場で出会った尊敬する人物について、どのようなところを尊敬するか、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 (各論)
- ・ 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 (各論)

◆ 組織理念に触れる機会の確保

- 組織理念の説明会の実施
- 新規採用者向け、本省への新規転入者向け
- 組織理念カード等の継続的配布
- 組織理念の**省外への発信・外部からの認知度向上**
- 財務省HPバナー・茶封筒に組織理念を掲載

財務省
Ministry of Finance, JAPAN
国の信用を守り、
希望ある社会を次世代に引き継ぐ。



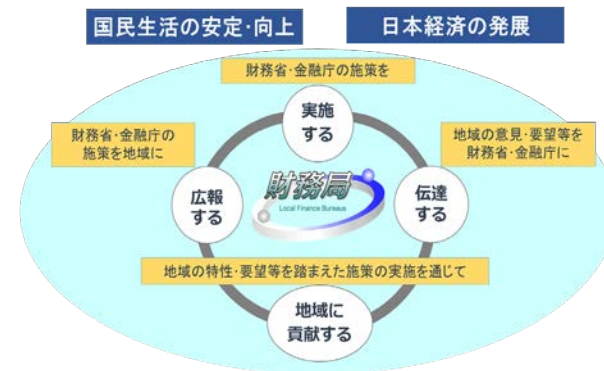
組織理念の
具体的な
意味合いに
ついて考える
機会の確保
(続き)

職員が目に見える形での
共有

(1) 組織理念の浸透と実践：「財務局の使命」の改定

◆ 改定に至った背景

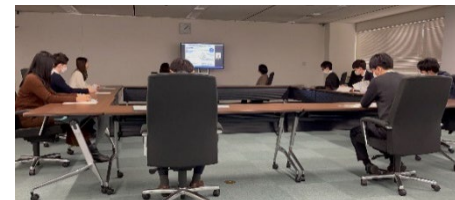
- 財務局では、2009年12月に「財務局の使命と求められる職員像」を策定
- 策定から10年以上が経過し、「**地域連携**」の取組は、まさに**財務局の組織文化・アイデンティティ**ともいべきものに成長し、社会経済情勢や職員構成など組織内外も大きく変化
- こうした変化や、2019年6月に策定した「**財務省の組織理念**」との**関係性も踏まえる形で**、財務局職員にとっての**羅針盤とも呼べる「財務局の使命」等の改定に着手**



2009年12月策定の「使命」のイメージ

◆ 具体的な改定プロセス

- 本省地方課に課内横断的なPTを組織。2023年2～3月にかけて、**全国の財務局職員（約6,000名、非常勤職員を含む）に対して意見照会**を実施し、**2,500名を超える回答**
 - あわせて、地方課が進行役となって**全国で意見交換会を開催（約500名の職員が参加）**したほか、幹部が出席する財務局長会議等でも繰り返し意見交換を実施
 - **本年6月**、新たな「財務局の使命」などを**職員向けに周知・公表**
- ⇒ 今後、財務局における「組織理念を踏まえた意見交換会」の機会や研修等を通じて、新たな使命等を浸透・実践



意見交換会の模様



積極的にご意見を聞かせていただきたいと思います。

地方課PTは係長級を中心に若手が多数参加、今回の取組の趣旨を説明

(1) 組織理念の浸透と実践：「財務局の使命」の改定

財務局の使命

わたしたち財務局は、地域に根差し、財政や国有財産、金融等に関する施策を実施します。その際、地域と連携しつつ、組織としての総合力を発揮して、地域貢献に取り組みます。

さらに、財務省と金融庁の施策を広報するとともに、地域の声や経済の実態を本省庁に伝達し、効果的な施策の形成に寄与します。

こうした取組を通じて、地域経済、ひいては我が国経済の健全な発展に貢献し、安心して豊かな社会の実現を目指します。

(参考1) これまでの「財務局の使命」

財務局は、財務省の総合出先機関として、また、金融庁からの事務委任を受け、財政、国有財産や金融等に関する施策を実施します。さらに、財務省及び金融庁の施策を地域に広報するとともに、地域の意見・要望や地域経済の実態を財務省及び金融庁に的確かつ迅速に伝達し、効果的な施策の形成に寄与します。

また、地域の特性を踏まえた施策の実施を通じて、地域貢献に努めます。

以上より、金融機能の安定や通貨の信認を確保し国民の資産を守るなど国民生活の安定・向上と我が国経済の発展に貢献します。

財務局の「目指す職員像」

財務省・金融庁と地域のつなぎ役となり、国・地方の双方に貢献する高い志を持って職務に取り組みます。その際、現場に足を運んで地域の実情及びニーズを的確に把握し、地域への貢献を通じて、国民の信頼に応えます。

社会経済情勢の変化に的確に対応できるよう、財政、国有財産、金融、経済等の職務に必要な専門知識と幅広い見識を深め、学び続ける姿勢を大切にします。

(参考2) これまでの財務局の「求められる職員像」

国民全体の奉仕者たる自覚と国家公務員としての使命感、責任感を持って、職務を遂行するとともに、国の予算の財源は国民の税金であることを自覚し、常にコスト意識を持ち、効率的・効果的な業務運営に努めます。

職務に必要な財政、金融、経済、資産管理等の財務に関する専門知識の習得に努めるとともに、現場に足を運んで地域の実情及びニーズを的確に把握し、地域への貢献を通じて、住民の信頼に応えます。

財務局の使命と目指す職員像

地域経済、我が国経済の健全な発展に貢献し、安心して豊かな社会の実現を目指す



この図では、「財務省の組織理念」をもとにして、「財務局の使命や目指す職員像」の実現に向けて取り組んでいく姿を表現しています。

※ 職員像は直截には表現されていませんが、使命を実現するために財務局職員1人ひとりが取り組む姿勢として自ずと組み込まれています。

(2) コンプライアンスの確保

◆ 本省における着実な研修受講、より効果が出る研修実施方法を検討

- 受講案内に留めず、**定期的な各職員の受講状況確認**により、**およそ100%の受講率**を達成（課室長以下）
- リアルタイムでの受講が出来なかった幹部職員には、**研修音声等を展開**するなどし、確実な受講機会を確保
- **ウェブ会議形式**では、同様の立場の職員が**共通の課題・問題意識を共有**できるよう、**カメラをオン**に

【本省におけるコンプライアンス関連研修の実施状況】

		← 全職員が受講				→ 必要な職員が受講			
階層	分野	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)	危機管理広報	個人情報漏洩対策	マネジメント
幹部 (44名)		ウェブ会議等による実施 (延べ10回)					ウェブ会議による実施 (1回) ※一部職員に対し模擬記者会見を実施		《人材育成TF》の項にて詳述
総務課長 (13名)		ウェブ会議等による実施 (計6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名を対象に実施し、およそ100%の受講率を達成)						ウェブ会議等による実施 (計2回)	
係長以下 (非常勤職員含む) (約1,500名)									

研修の充実

(2) コンプライアンスの確保

◆ 地方支分部局への展開

- 総務部長向けのコンプラ基礎研修（事例研究）を事務年度冒頭に前倒しするなど、**実施時期を早期化**
- 担当室長が**地方支分部局（関東・近畿）を訪問、現場意見を踏まえ、業務の特性を踏まえた研修等を検討**
（例：まとまった研修時間の確保が難しい現場職員をイメージし、分割受講も可能な研修資料の作成 等）

【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）	危機管理広報	個人情報漏洩対策	マネジメント
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)	幹部職員・広報担当者へ研修動画を本省から共有 ※一部職員に対し模擬記者会見を実施	ウェブ会議等による実施 (計4回) ※必要な職員が受講	《人材育成TF》の項にて詳述
	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							
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							
	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							
国税局	幹部職員	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		(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			(独自研修)	
	一般職員	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							

■ …「コンプライアンス基礎」では講義及び事例研究を実施（うち事例研究について、各局・関の総務部長は研修講師による実講義に参加）

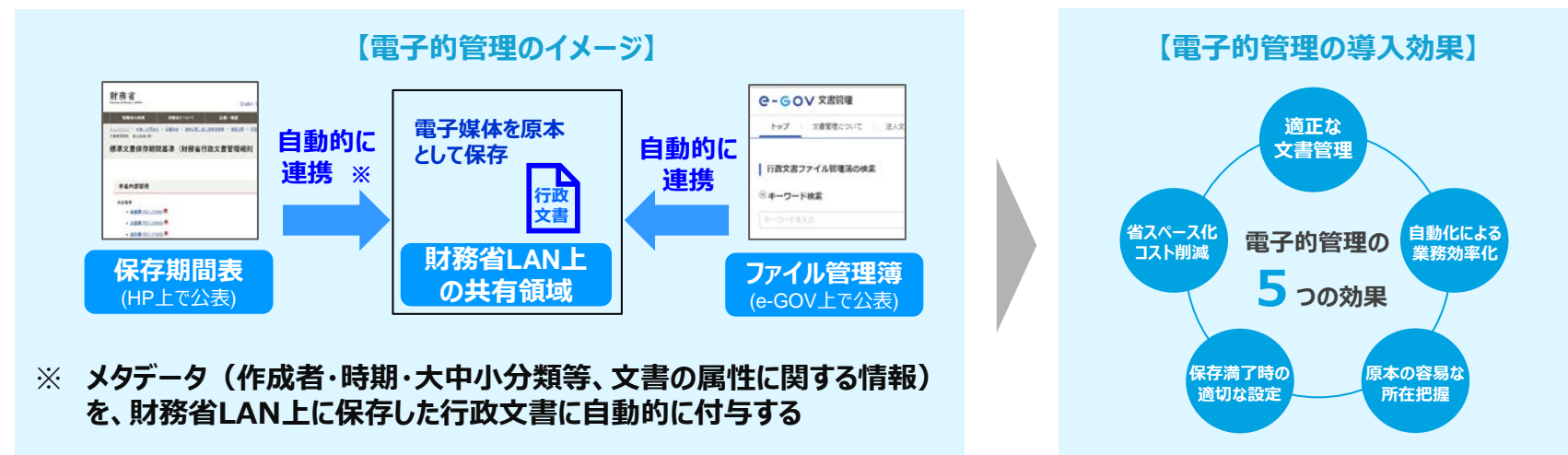
地方支分部局への展開

(2) コンプライアンスの確保

◆ 行政文書の電子的管理

- **適正な文書管理**を一層進め、**作業担当者の負担軽減**、**電子保存による省スペース化**も促進するため、システム（ツール）を活用した行政文書の電子的管理を、昨年度より一部課室を対象として試行的に導入
- 適正かつ効率的な文書管理に資する効果が認められたことから、導入対象について、**省内の全係（574係）の約1割（2021年度：53係）から約5割（2022年度：276係）にまで大幅に拡大**
- 今後も効果や課題を検証しつつ段階的に対象を拡大し、**2024年度に本省全体への導入**及び政府全体で進められている電子的管理のシステムの検討を踏まえ、**2026年度に地方支分部局への導入を目指す**

実効性ある
運用の確立



◆ 過年度行政文書の電子化作業

- 昨年度に引き続き、国立印刷局において財務省の行政文書を検証素材とした調査研究を実施
- 調査研究結果を踏まえ、**行政文書の電子化の省内ニーズを調査**し、電子化に係る予算措置を検討
- 保存期間が長期に及ぶもので使用頻度が高いものなど、紙媒体の電子化により業務効率化が期待されるものを優先し、セキュリティの観点にも配慮しつつ、**過年度行政文書の電子化の計画を策定する**

(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用いた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、従来の対象者（本省総括補佐級以上、約340名）に加え、**地方支分部局の総務部長級**（約30名）に対象を拡大。また、来事務年度の**本省課長補佐級への拡大に向けて、試行実施**（約40名）

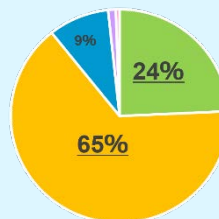
【独自のケーススタディを作成】

- 財務省独自のケーススタディを毎年作成
- 来事務年度は、**地方支分部局の幹部向けケーススタディ**についても**作成予定**



【高い参加率・満足度】

- 研修対象者のうち88%が受講
- アンケート回答者のうち89%が「大変満足」「満足」と回答



■ 大変満足 ■ 満足
■ どちらとも言えない ■ 不満 ■ 大変不満

【参加者の声】

- 「ケーススタディは、実際に想定される状況がよく反映されている」
- 「具体的な人材育成の仕方が、既存研修などより具体的かつ分かりやすく、早速、研修終了後から活用している」



◆ 「課長補佐から始めるマネジメント（たたき台）」の策定

- 財務省本省の課長補佐には、政策面での成果が強く求められるが故に、**チームの適切な運営（マネジメント）が疎かになりがちなのではないかという問題意識**
- これから課長補佐となる者（係長級）、新任の課長補佐を対象として、わかりやすさを重視し、**より具体的な行動レベルの記載を盛り込んだ文書を策定**、各職員が自らの行動を振り返り、自分なりのマネジメントを考えてもらうきっかけに
- **ワークスタイル変革アワード2023**で人材開発部門の**優秀賞を受賞**



【項目】

- ① 計画的な業務運営
- ② コミュニケーション
- ③ 部下の心身の健康管理
- ④ 人材育成
- ⑤ 働き方改革と業務改善
- ⑥ その他

(3) 人材育成

◆ 地方におけるマネジメント研修の体系化（目指すべき姿）

- 各地方支分部局において、職員が中断なくマネジメントについて学び・考える機会を確保するため、**財務省全体としてマネジメントに関する研修を体系化し、今後、複数年かけて目指す姿を整理**
- 今後、地方支分部局において、目指すべき姿を実現するための**具体的なステップ**を検討し、**方向性を打ち出す**（各地方支分部局において策定する令和6年度の研修計画に盛り込むなどの形を想定）

マネジメント
(続き)

	本省・本庁		財務局・税関・国税局			財務事務所・支署・税務署等		
	本省・本庁		財務局	税関	国税局	財務事務所	税関支署	税務署
現状	幹部	■						
	総務課長 課室長 総括補佐	■						
	課長補佐	■						
		↓ ※R5年4月 試行実施						
目標	幹部	■	■	■	■	■	■	■
	総務課長 課室長 総括補佐	■	■	■	■	■	■	■
	課長補佐	■	■	■	■	■	■	■
								↓

■ 本省ケースを実施
 ■ 本省ケースをオンデマンド受講
 ■ 地方独自ケース等を新任時等にのみ実施
■ 地方独自ケースを実施。地方独自ケースを実施しない年は、本省ケースをオンデマンド受講
□ 多面観察対象者

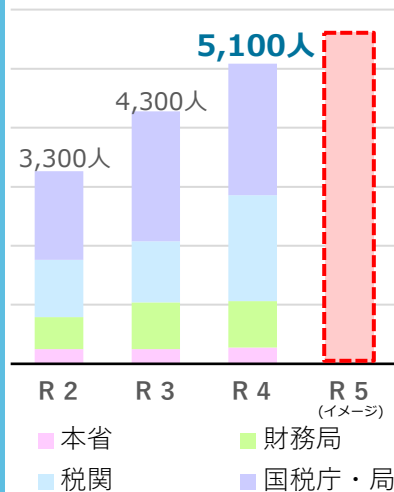
(3) 人材育成

◆ 多面観察・職場環境等調査

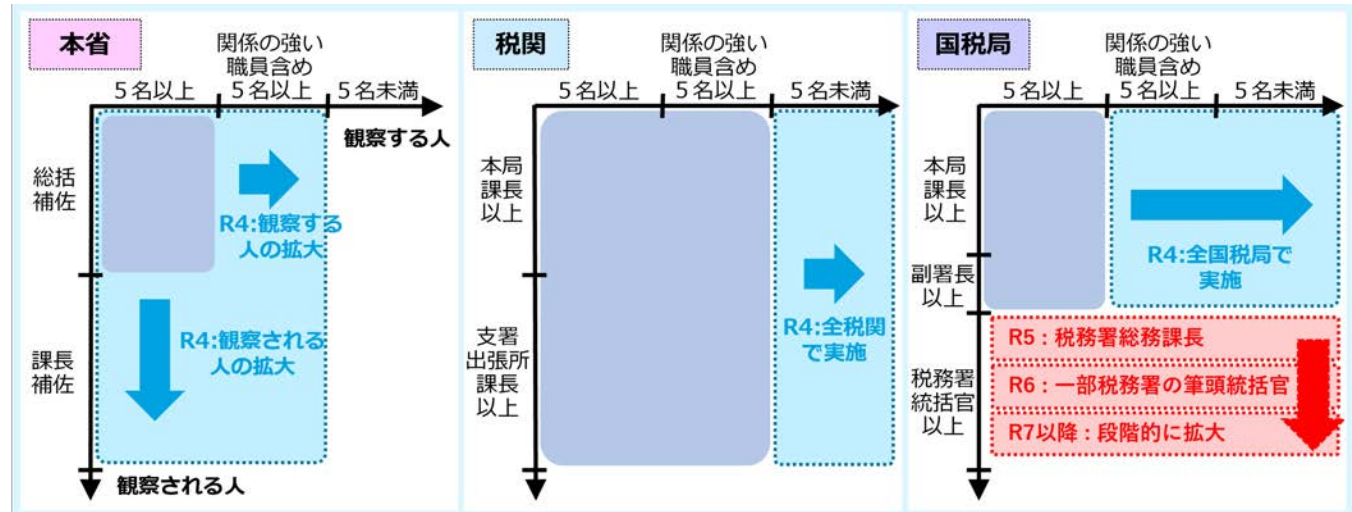
- 引き続き、本省庁及び全地方支分部局において、実施時期を柔軟に設定しつつ、調査・フィードバックを実施
- 各組織の実情に応じ、**観察される人の対象範囲を拡大**（財務省全体：4,300人→5,100人）
 - 本省において、総括補佐に限らず、観察する人が5名以上の課長補佐にも対象を拡大（本省：250人→280人）
 - 税関において、観察する人が5名未満の場合にも対象を拡大（税関：1,040人→1,790人）
 - 国税において、観察する人が5名未満の場合にも対象を拡大するとともに、税務署の課長・統括官級まで対象を拡大する**3年間の複数年計画を策定**（国税：2,200人→2,230人 ※最終的には7,000人超に）
- 対象範囲の拡大を踏まえ、フィードバック実施者の柔軟な設定により、**フィードバック実施者の事務負担を軽減**（例えば本省の一部課長補佐については、総務課室長ではなく人事担当補佐から実施）
- 取組の一環として、マネジメント研修・**コーチング研修**を事前に受講してもらうため、資料・動画を共有

マネジメント
(続き)

<観察される人の推移>



<対象範囲の拡大イメージ>



※財務局は、R3にR4の税関と同じ範囲まで拡大済

(3) 人材育成

専門人材

◆ 若手有志による部局横断的な勉強会

- **社会変化の実態と的確な課題把握能力を高める**ため、部局横断的な勉強会を継続実施
- **若手課長補佐・係長32名**が、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

< 今事務年度のテーマ >

少子化・格差
・労働環境

デジタル・情報通信

資産所得倍増

外交・安全保障

メディアと民意

(参考) 活動内容例：資産所得倍増グループ

- スタートアップ金融や金融教育、株式投資型クラウドファンディング等について、スタートアップ・金融関係者・学識者等にヒアリング
- 参加メンバーからは、「自分の所掌に留まらない幅広い視野で政策を考える機会になった」との声



有識者へのヒアリングを実施
(メディアと民意グループ)

◆ 経済分析能力強化（部局横断的取組）

- 税務データ・輸出入申告データを用いた「**共同研究**」の継続

< 共同研究例 >

- 税務データを用いた日本の所得税制に関する分析、高成長企業の成長ダイナミクスの分析（税大DP公表）に関する研究を実施
- 輸出入申告データを用いた貿易建値通貨選択の分析（財務総研DP公表）、企業の貿易実態に関する研究を実施

- **内部職員**による行政データを用いた**政策分析研究**

< 研究例 ※ 財務総研への併任の活用 >

- 輸出入申告データを用いた過去の税関制度の変更（輸出入申告官署の自由化制度の導入）の効果の分析

- 研修・分析事例の蓄積や情報共有

< データ分析のレベル別研修 >

- 入門編：データ分析を仕事に活かそう
- 基礎編：Excelで学ぶデータ分析
- 応用編：R・EViews入門講座

< 「経済分析知見ポータル」充実 >



一般教養

◆ 明日から使える実践Tips研修

- 先輩職員が若手職員に対して、業務やキャリア形成に資する実践的なスキル・経験談・アドバイスを共有
- 来事務年度から（直ちに実践できるものに限らず）若手職員の**専門人材としての中長期的な活躍を支援**する「**Tipsセミナー**」に改組

◆ 英語研修・教養研修

- 英語研修
 - 各プログラム（オンライン英会話、国際会議向け講座等）を体系的にまとめた資料の作成等により、受講者数が大幅に増加（約240名 ← 昨年：約190名）
- 教養研修
 - 10MTV（オンライン教養講座）を、本省に加え、昨年から全国の財務局でも導入（今後、対象者を拡大予定）

(4) 働き方改革・業務効率化

◆ カイゼン活動2023

- 職員が自らの働き方・業務を見直し、改善案を策定する取組を、**本省と全地方支分部局で実施し、優れた取組を表彰**
 - 本省では、省内職員投票の結果、主計局を表彰
 - 地方支分部局では、各審査委員会での選定により、財務局・税関・国税局の各取組を表彰
- 本省では、**部局横断的な業務改善**に関する**意見交換会**を開催、寄せられた提案等は、「**カイゼン目安箱**」への意見として集約（カイゼン目安箱の充実に伴い、来事務年度から**本取組を廃止**）

< 主な表彰部局の取組 >

予算編成・国会対応業務に関する業務効率化（本省主計局）



外部有識者と連携した予算編成の業務改善に着手

不正薬物・不審物摘発状況可視化ツールの作成（門司税関）



X国からの航空貨物には覚醒剤が多いので、重点的に検査

行政文書の電子化及び電子化を通じた業務効率化（北陸財務局）



電子化率の見える化などの取組により、財務局で最も電子化が進捗

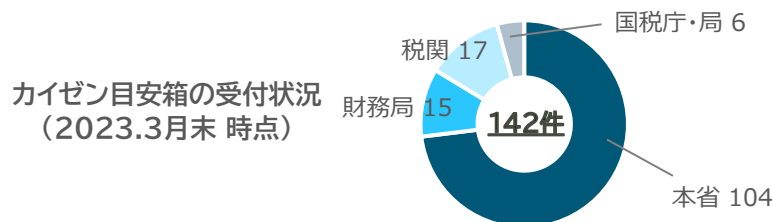
データ可視化ツールを活用した酒類販売の影響調査（大阪国税局）



地図データと連携し、近隣の酒類販売店を簡単に抽出

◆ カイゼン目安箱（地方に拡大、対応を周知）

- 2022年5月より、いつでも業務改善提案できる「**カイゼン目安箱**」を本省で設置。同年10月より、システムを改善し、対象を**全地方支分部局まで拡大**
- 2023年3月までに**計142件**の投稿。関係部局と連携し、**対応可能なものから順次実施**するとともに、**提案への対応状況や方針について全職員に周知**



◆ 地方支分部局・本省間の意見交換

- 業務改善の取組の好事例などについて、**地方支分部局（財務局・税関・国税局）と本省の間で意見交換会（計6回）を実施**

< 主な地方支分部局の取組事例 >

- ・気兼ねなく相談できる！
- ・実務に合ったアドバイス！



IT技術に優れた職員によるRPAのアドバイザーチーム設立（大阪税関）

- 勉強会に参加して、
- ・マクロを学ぶきっかけになった！
- ・スキルアップできた！



デジタル人材育成のための勉強会（近畿財務局）

(4) 働き方改革・業務効率化

◆ 地方支分部局における取組

【業務の自動化（RPA）の好事例】

財務局：調達情報をHP掲載する際の事務作業等を自動化

税 関：RPAソフトのライセンスを端末紐づけからサーバー共有化し、**全国のどの職員でも利用可能な環境を整備するなど、RPAシナリオ（好事例）の横展開を積極的に推進**
(横展開・実績：83件（R4.10～R5.3末）)

国税局：RPAシナリオ（好事例）を全国に共有するとともに、RPA開発実績のない局に対して、職員を派遣し、**オンサイトで導入支援を実施するなど、横展開を積極的に推進**

※ RPA：Robotic Process Automation

◆ 本省における取組

【デジタルツールの活用】

- 勤務時間管理システムの本格導入により、**出勤簿等への押印不要**に
- RPAだけでなく、**データ可視化、AI文字起こし、AI翻訳ツール等を全職員の端末に導入**（「財務省DXプロジェクト関連」：次ページ参照）
- 地方支分部局でのAI文字起こしツールの利用**に向け、**本省での一括調達を検討**（2024年度予定）
- 今後、**地方支分部局におけるRPA活用の体系化・横展開を推進**



業務効率化
の推進
(続き)

【テレワーク環境整備】

税 関：約5千名分（全職員の約5割）の職員が利用できるシンクライアント環境を整備し、**デスクワークのほぼ全ての業務までテレワーク対応可能業務を拡大**

国税庁：約2万8千名分（全職員の約5割）のモバイル端末に加え、ポケットWi-Fiや通話アプリも配備、2026年度の次世代システム導入を見据えて、**テレワーク等で基幹システムが利用できるようセキュリティ面等**を検討

【サテライトオフィス】

- 民間サテライトオフィス**を、2023年度は**通期で導入**
- 財務局職員も利用可能**であることを周知し、地方支分部局への更なる拡大も検討
- 民間サテライトオフィスの拠点が**ない中国・北陸地方を対象に、個室型ワークスペース**を試行導入



WeWork神谷町トラストタワー

【庁舎内スペースの有効活用】

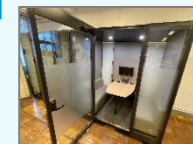
- 会議室を活用した**明るいカフェ風デザインのフリースペースを充実**させ、打ち合わせ時や休憩に利用（長崎税関）
- 所属官署だけではなく、近隣官署も活用できるように**各署内にサテライトオフィスを設置し**、テレワークに関する情報を局ポータルサイトに掲載（関東信越国税局）



フリースペースの充実（長崎税関）

【ワークブースの常設化等】

- 周囲を気にせず、少人数での打合せやWEB会議に利用できる**個室型ワークブースを試行導入**職員からの高評価を受け、2023年度より**常設化**
- 本省全体の執務室の再配置にあわせ、レイアウト変更等、**オフィス改革を推進**



オフィス改革レイアウト事例（会計課）

窓際の席を廃止することで、職員同士の距離が近くなり、コミュニケーションが活性化！

働きやすい環境の整備

テレワーク環境整備

オフィス改革

(4) 働き方改革・業務効率化：「財務省DXプロジェクト」

◆ 若手・中堅の有志職員によるDXの取組

- 「財務省DXプロジェクト」は、**財務省のDXを進めるための若手・中堅の有志職員による取組**
- チームに、ちょっとした疑問や困りごとを投稿され、**役職や部局を超えて、有識者や関連部署のメンバーが有機的に連携・解決し、DXを推進**



【省内アイデアソンをきっかけとした行政相談DX】

- 外部から招いたITエンジニアの協力の下、設定された時間内に**業務改善・自動化のアイデアを考案**するイベント（アイデアソン）を開催
- アイデアソンをきっかけに例えば、行政相談業務について、

➤ 財務省HP宛て**ご意見メールの各部局への展開を一部自動化**

年間250時間の作業短縮



➤ コールセンターメンバーに対して、**シフトや追加応答マニュアルを自動でプッシュ通知**

年間33時間の作業短縮



➤ ご意見メールや電話対応の**アーカイブ・トレンド分析を自動化**



※ 上記の他、参加者がデジタルツールを用いた様々なアイデア実現に取り組んだ（例：情報開示決定、証券データ分析、予算データ可視化の効率化・自動化など）

【国会作業のデジタル化】（主税局等）

- **国会作業**について、従来、関係各所の確認作業等について、紙媒体が主体であったが、DXを推進し、一連のやり取りが**全てTeams上で完結**
- 得られた知見・マニュアルは積極的に省内で共有



職場に不在でもどこでも対応可能に

【予算編成の高度化】（主計局）

- 若手・中堅を中心に予算編成の業務改善に向けた勉強会を重ね、外部有識者と連携した業務改善に着手
- 今後、**局長をヘッドとする「主計局DX推進本部」を創設し**、業務改革（BPR）の推進、デジタル化、データ利活用の促進等による**政策や予算の高度化**等を目指す



【データ可視化ソフト導入・研修実施】（理財局）

- データ可視化ソフト（BIツール）を導入・活用し、**各部署に眠るデータを調査**、まずは活用しやすい形に**データを整備**
- 自動化ツールやデータ可視化ソフト等の研修を**職員によるハンズオン（演習形式）**で実施（職員が作成した操作マニュアル等を省内で共有）



(5) 省外とのコミュニケーション向上

◆「広報×学び Weeks」の実施

- 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、SNS時代のコミュニケーションをテーマに「**広報×学び Weeks**」を継続開催（8回延べ**1,000名超参加**、**95%以上が有益と回答**）
- 講師陣からは、「国民の目線にあった発信となるよう工夫する必要がある、特に**国民の代弁者を通じた発信や動画の活用等**を図るべき」とのコメントがあり、今後、「伝わる広報」の実現に向けて対応を検討
- 今事務年度から**地方支分部局も同時視聴可能**としたほか、速やかにアーカイブを配信

昼の部



殿村 美樹 氏

(株)TMオフィス代表 PRプロデューサー
PRのいま
～ 財務省が取るべき戦略とは～



鳥海 不二夫 氏

東京大学大学院工学系研究科 教授
データから見る
情報空間の構造



佐々木 紀彦 氏

PIVOT(株) CEO
メディアビッグバンと
これからのメディア



Thinking

夜の部



橋口 幸生 氏

(株)電通 クリエイティブ・ディレクター
ソーシャルメディア発信、
こうやれば怖くない！



渡辺 将基 氏

(株)CAM 執行役員 「新R25」編集長
情報爆発時代における
「若い世代へ伝えるノウハウ」
「拡散させるコンテンツの作り方」



西嶋 公基 氏

(株)電通 パブリックコンサルティング部 部長
リモート時代のプレゼン術
～人に「伝わる」資料の作り方と話し方のTips～



Technique

+



× **財務省**
Ministry of Finance, JAPAN

安川 徹 氏

農林水産省大臣官房広報戦略グループ
広報戦略グループ長／広報室長



白石 優生 氏

農林水産省 官僚系YouTuber



広報人材
の育成

◆広報スキルアップ研修の実施（本省職員、地方支分部局職員）

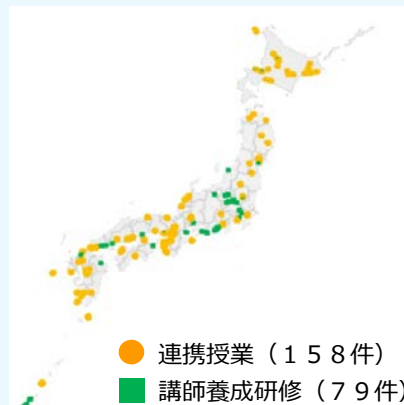
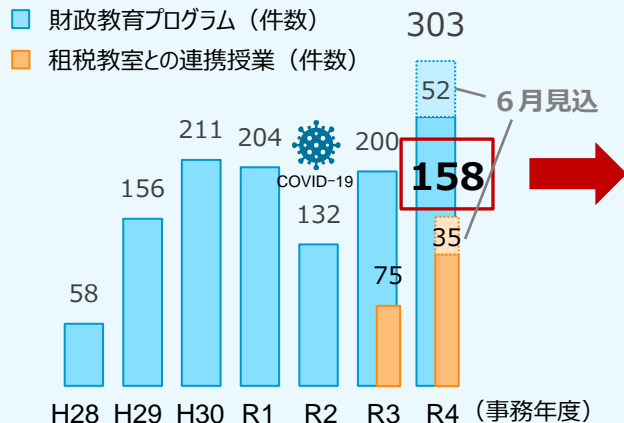
- SNSによる発信を強化するため、**本省・地方支分部局職員向けTwitter研修を実施（3回で延べ340名超）**し、運用方法や基本的な活用方法等を学習
- 今事務年度も**地方支分部局において、広報素材を取り上げた実践的なスキルアップ研修（デザイン、SNS等）**を6回実施（税関、国税局へもアーカイブ配信を予定）



(5) 省外とのコミュニケーション向上

◆ 財政教育プログラム（財務局）と租税教室（国税局）の連携推進

- **財政教育プログラムと租税教室の連携授業を全国で継続し、昨年を上回る実施件数（158件 ← 昨年:75件）**
- 新たに、租税教室で講師が財政の説明ができるよう、**租税教室の講師養成研修で財務局職員が講義（79件）**を行ったほか、**高校で「公共」の授業を担当する教員と本省職員による財政に関する意見交換を試行実施**
- さらに、財政教育のすそ野を広げていくため、**財政教育プログラムの実施風景を撮影し、PR動画を制作・公開**



▼財務局職員が講師養成研修で講義



参考 講師養成研修
租税教育推進協議会等が税理士など租税教室の講師となる者へ行う研修

▼財政教育プログラムのPR動画



説明機会の
拡充・情報
発信の強化

◆ 子育て世代への情報発信

- 「**ファザリング全国フォーラム in 北海道**」に参加
- 子育て世代の関心を踏まえ、**金融庁と連携し、財政教育と金融教育を紹介**



◆ 社会人向けの情報発信

- **東京理科大学オープンカレッジ「ビジネスリーダー向け」講座に出講し、日本の財政について講義**
- 上記に加えて、市民講座などへの講師派遣も検討

講義内容	講師	所属
「内外経済と金融市場の展望」	大和 香織	三井住友銀行 専任フェロー
「日本の財政について」	渡辺 公徳	財務省 財政課 課長補佐
「税を学ぶための最新教材とアイデア」	田中 裕洋	国税庁 税務調査課 課長補佐
「事業価値評価について」	海島 空行	アムレックスジャパン株式会社 執行役員
「書籍「データ活用と経営とは」	亀山 博史	税務大学 教授

▲連続講義の一コマを主計官が担当

(5) 省外とのコミュニケーション向上

◆ 外部メディア・インフルエンサーを通じた情報発信

- 今事務年度も、**経済・ビジネスのニュースプラットフォーム**に、**読者層に合わせた関心の高いテーマ**について、**担当職員が説明する記事を4回掲載**
- 新たに、**発信力のある有識者（インフルエンサー）と連携**して、財務省の政策等について、**わかりやすく、国民の理解を深める対談記事**を財務省広報誌に**2回掲載**

説明機会の
拡充・情報
発信の強化
(続き)

日経ビジネス

- **40代以上が75%を占める媒体**で、職員が自身の言葉で解説した記事を掲載、**3回（財政、税、金融制裁）で7万を超える閲覧を獲得**

世界ワーストの債務残高水準 日本 の財政は持続可能か

どうなるニッポンの財政と税 (1) 財務省 松本圭介主計局調査課長

2022. 11. 14

19件のコメント

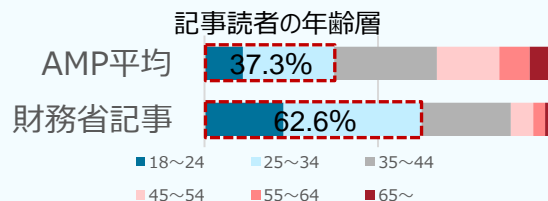


AMP NEWS PICKS

- **若手ビジネス層向けの媒体**で、若年層の関心が高い「デジタル」をテーマに、税関の最先端技術を活用した取組を記事化、**読者層の6割強が34歳以下、女性読者が5割超**と若年層ヘリーチ



▲スマート税関の概要のインフォグラフィックス



The Finance ファイナンス Future TALK

- 第1回では**古市憲寿氏（社会学者）**と、**財政の役割や社会保障について、身近な例えを用いながら対談**
- 第2回では**石田健氏（The HEADLINE編集長）**と、**国民から見た知りたい情報とその発信方法**について対談



◀ 第1回（古市氏との対談の様子）



▶ 第2回（石田氏との集合写真）

(5) 省外とのコミュニケーション向上

◆ Twitter等を活用した情報発信

- Twitter等において、**画像等の活用や関心をひく企画**など、財務省やその施策に興味を持ってもらえる取組を実施

【#桜 を付して、全国の財務局と時宜を得た連携（引用RT等）
一連の投稿累計(20件)で34万impを獲得！



※ imp : impression (インプレッション、表示回数)



【意表を突くような選択肢を入れた
税関クイズ企画】

212万imp獲得！



【SNSをよく利用する世代向けに、ゲーム実況
風に制作した確定申告のスマホ申告PR動画】

8万再生超！



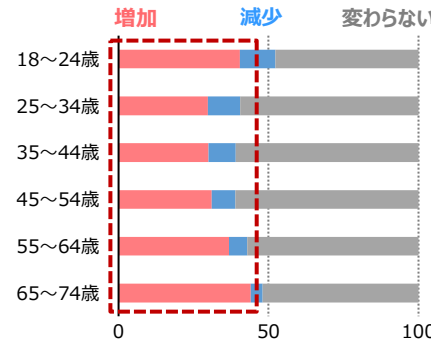
説明機会の
拡充・情報
発信の強化
(続き)

広報改善の
仕組み・体
制の構築

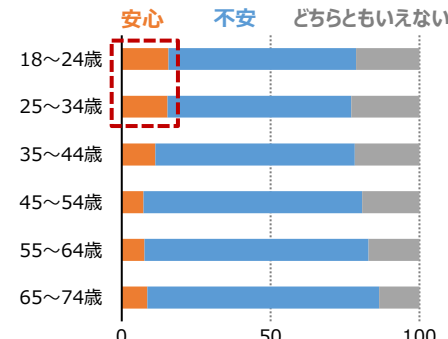
◆ 広報活動のPDCAの改善

- 「広報活動の改善を目的とした調査」(令和4年度委託調査)によると、**財政への関心度が全世代で高まる**一方(図1)、**現状認識は世代によって若干異なる状況**(図2)。各世代にリーチするツールとして、**WEB特集記事や動画(若年層向け)**が有効
- 今後も把握した情報や知見を踏まえて、**新たな広報施策の検討**や**既存施策の改善**に取り組む

(図1) 財政への関心度合いの変化



(図2) 財政の現状認識



(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

- 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**
- 認知度向上を目的に**本省で実施していた紙配布**について、その目的も達したことから**本年4月から廃止**

幹部の人柄・働く上での心構えが伝わるインタビュー



INTERVIEW 青木大臣官房長 (9月号)



INTERVIEW 米田四国財務局長 (1月号)

お互いの顔が見える体制作り

地方支分部局から本省に出向し、活躍している職員へのインタビュー



あの日のMOF人 (3月号)

本省業務を職員の実体験と共に紹介



本省各局・業務紹介 (10・3・5月号)

各地で活躍する職員を紹介



こんなトコロにMOF人が! (10月号)

子育て中の職員による座談会

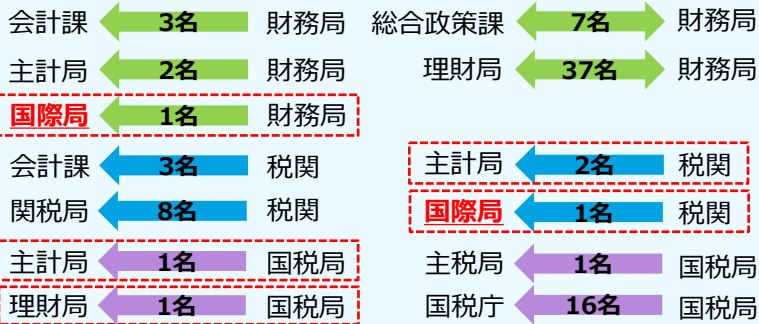


MOF人座談会 ~育児休業取得者篇~ (12月号)

(6) 省内コミュニケーション強化

◆ 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
- 今事務年度も枠を拡充したほか、**実施部局を拡大し、組合せを多様化**（計83名 ← 昨年:計58名）



※ 赤字・赤枠：新規の取組

◆ 地方・若手職員向け本省業務説明会の拡充

- 本省の業務・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職員を対象として、全体研修の場などを活用した業務説明のほか、本省出向者による説明会を実施**

	本省業務説明	本省出向者による説明会
財務局	各部局10分程度の動画をポータルサイト等で掲載	12～2月に実施 (計14回)
税関	1年目(大卒・高卒): 約300名 5年目(大卒) } : 約300名 9年目(高卒)	4～5月に実施 (計23回)
国税局	4年目(大卒): 約1,100名 5年目(高卒): 約700名	6月に実施予定 (計2回)

全体研修の場を活用

※ 赤字：新規の取組

◆ 地方職員のキャリアパスの多様化・見える化

- 昨年、地方の若手職員向けに示した「キャリアパスの典型例」も参照しながら、**財務省全体で、中長期的な希望・状況についても丁寧にヒアリング**するよう、秘書課から各人事担当に対して、通知を发出
- より具体的なイメージを持ってもらえるよう、財務局作成の職員向け資料も参考としつつ、地方3部局において、**典型的なキャリアパスをまとめた「パンフレット」の作成**に着手（本年秋の発刊を予定）



財務局作成「わたしの働き方」(R5.3版)

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

◆ 地方支分部局の若手・中堅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を繋ぐため、**財務局・税関・国税局の若手・中堅職員によるチーム（エバンジェリスト）を結成**（計32チーム・総勢139名）
- 昨年10月、4年目にして、**本省での対面による意見交換が初めて実現**。エバンジェリストとの対話・交流をさらに深める観点から、**意見交換会の回数を拡大**（年3回 ← 年2回）
- 今後は、**組織の垣根を越えた繋がりという強みを活かし、再プロへの理解を深めるだけでなく、各組織の好事例を紹介し、他局（関）の好事例を各組織に還元**する役割を期待

（注）本取組をサポートするため、来事務年度より、横展開したい好事例がある場合など、総務課長等に気軽に報告・提案できる体制を構築

本省・意見交換会（昨年10月）



育休者・復職者向けの勉強会
（神戸税関の好事例を四国財務局に還元）

～復職者2人を迎え、エバンジェリストと総務課が共同開催～



お互いの顔
が見える
体制作り
（続き）

◆ 若手・幹部座談会

- 幹部・若手職員がざっくばらんに話し合う少人数の座談会を、本省と全地方支分部局で実施
- 今事務年度は、地方支分部局の本局・関だけでなく、**事務所・支署・署等でも積極的に実施**



職員間の
知見の共有

◆ OB職員による講話

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



(6) 省内コミュニケーション強化

上司・部下
のコミュニ
ケーション

◆ 1on1ミーティングの実施範囲の拡大

- 近年、若手の意識の変化に加え、**コロナ禍において縦・横・ナメのコミュニケーションの機会が減少**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

(注) 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

- 昨年以降、実施範囲を拡大し、今事務年度は、**本省の全部局で試行実施、地方支分部局（事務所・支署・署等も含む）で本格実施**
- 本年4月に実施したアンケートで寄せられた声を踏まえ、**来事務年度、実践的な研修を実施**

<昨事務年度> <今事務年度>

本省

一部で
試行実施



全部局で
試行実施

地方
3部局

一部で
試行実施



全部局で
本格実施

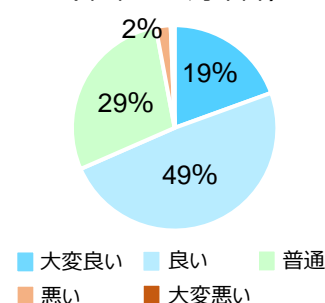


コミュニ
ケーション
機会の
補完

◆ パルスサーベイの導入

- これまで以上に**複線的に若手を含む職員の声を実タイムに拾い上げる**観点から、本省において、1on1に加え、月1回簡単な調査を繰り返し行う**パルスサーベイを導入**（本年1月から試行実施、4月に本格導入）
- 質問がわずか3問という気軽さ**もあり、特に、**若手職員や地方から本省に転入したばかりの職員から好評**。回答に個別に丁寧に対応していくことで、制度の定着を目指す

人間関係
(本年1～3月累計)



【質問項目】

- 健康状態
 - 職場の人間関係
 - 仕事に対する満足度
- + 面談希望の有無
自由記載

※ 月内に何度でも回答が可能

(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

- 昨事務年度から、**職員の生の声や全職員アンケートの結果分析**などを踏まえ、地方3部局において、多様な職員一人ひとりが、質の高い政策の実現に向けて、よりやりがいを持って組織に貢献できる環境づくり（「**働きがい改革**」）がスタート
- 「働きがい改革」を進めるに当たっては、**職員各層（ジュニア・ミドル・シニア）に応じたアプローチが重要**との考えの下、**各組織の人事・総務部門が中心**となり、具体的な取組を推進。今後も、中長期的に取組を継続し、粘り強く環境の改善を図る
- 各組織が、全国の地方支分部局を巻き込みながら、自らが抱える課題に真摯に向き合い、主体的に取組を進める中で、各局・関、事務所・支署・署等で**多くの自発的な取組が生まれ、組織を超えた好事例の展開・共同の取組**も進み始めている

各組織における職員各層に応じた主な取組

	ジュニア	ミドル	シニア
	地域連携の考え方等を明確化し、「地域連携の深化」を推進。「財務局の使命」の改定		
財務局	<ul style="list-style-type: none"> ● 1on1ミーティングを全局で導入 ● 新型コロナの影響で基礎研修がオンラインとなったR2、R3採用者を対象とした対面研修の機会創出等、サポート体制を構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● マネジメントスキル研修を新設 ● 人事評価「チャレンジ目標」の積極的活用 ● 育児介護を抱える職員の両立支援・キャリア形成（中長期的な希望の把握、好事例の共有） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● シニア職員向け研修の新設を検討
	税関長イニシアティブの下、各関で検討体制を構築。税関長会議等で取組を継続・定着させる仕組みづくり		
税関	<ul style="list-style-type: none"> ● 1on1ミーティングを全ての税関で導入 ● 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」等の情報を発信 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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（任用、インフラ整備） ● 職員の中長期的な希望を把握し、計画的に人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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（税関システム研修等を検討）
	「国税庁の組織理念」を改定。組織理念の浸透を図るため、全職員を対象に継続的に意見交換を実施		
国税	<ul style="list-style-type: none"> ● 1on1ミーティングを全庁・局で導入 ● サポーターにミドル層（コミュニケーション活性化）、指導役にシニア層（スキル等の伝播）を指名し、サポート体制を構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職階に応じたマネジメント研修の実施（全国でコーチング研修を新たに実施） ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 統括官クラスの負担軽減策の検討 ● 職階に応じたマネジメント研修の実施 ● 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を向上

(参考) 財務局における「働きがい改革」



1. 組織全体で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。

- 各財務局において、**地域連携の取組に係る中期計画を策定し、取組方針をHPにて公表**。各局総務部長等を構成員とする**地域連携推進会議を開催**し、財務局間で好事例等の共有や職員の意識醸成に向けた取組を共有
- 地域連携担当（係長級）等を対象とした「**地域連携サポート研修**」を新設し、知見共有等を実施。
- **地域連携の担当官が事例紹介する10分動画の作成**により好事例を横展開

➡ **新**、財務局組織のあるべき姿を考える：「財務局の使命」の改定

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。

- **総務部長級「マネジメント研修」、課長・上席（課長補佐）級「マネジメントスキル研修」を新設**
- 主要課長、新任課長、新任上席級の既存の研修において、**ケーススタディを用いたマネジメント講義を導入**
- **上席による人事評価の補助**について、昨年10月より実施開始

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ミーティングを全ての財務局で導入実施**
- **R4期首目標の設定依頼において「チャレンジ目標」の設定を周知し、推進**
- 基礎研修が新型コロナの影響を受けた**R2、3年度採用者向けフォローアップ研修を実施**
- 女性活躍・WLB推進に資する**各局の好事例を共有**。オンライン研修の拡充により、子育て世代の参加を促進
- **シニア職員を対象とした研修の新設を検討中**

(参考) 税関における「働きがい改革」



1. 税関における働き方のあり方に係る取組 (全般)

- 税関職員の属性（男女比・年齢等）が大きく変化する中、職員1人ひとりが能力を発揮し、やりがいを持って働くことができる環境の確立に向けて、昨事務年度より取組に着手、今事務年度に本格化
- **税関長のイニシアティブ**の下、**各税関で検討体制を構築**した上で、課題等を洗い出し、対応方針を策定するとともに、定期的に本省と各税関間で意見交換を開催し、進捗確認や情報共有・横展開を実施
- この取組が今後途切れることなく、**継続的に行われる仕組みづくりが重要**であり、取組の進捗状況を資料にまとめ、税関長会議に報告・イントラ掲載することで、取組の継続・定着を図る

2. 職員各層に応じた最近の取組

ジュニア

○ 1on1ミーティングの導入

全ての税関で1on1ミーティングを導入し、部下職員が気兼ねなく話せる場を設け、職員のコミュニケーションを活性化

○ キャリアパス・情報発信

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」にかかる情報を発信

○ 職員の繋がり強化

新型コロナの影響で集合研修・未実施のR2、R3年度採用者向けフォローアップ研修を実施

○ 中長期的な異動希望の把握

職員の中長期的な異動希望を把握するため、身上申告書・記入要領の「仕事に関する希望」・「転勤に関する希望」に“その他将来に向けての仕事に関する希望は身上申告書・下部の備考欄に記入すること”と追記し、身上把握においても留意。

ミドル

○ 職員の職域拡大

育児や介護等のため、勤務時間、勤務形態に一定の制約のある職員の職域拡大を図る。これまでに、シフト等に配慮の上、従来配置が乏しかったポストへの配置を実現

また、女性職員の職域拡大に向けて、更衣室・トイレ等のインフラ整備も併せて推進

○ 研修受講機会の拡大

オンライン方式の研修の拡大により、育児や介護等によって、これまで研修に参加できなかった職員の研修受講機会を拡大。

シニア

○ 税関を跨いだ再任用

「再任用希望届」の記載要領に、「希望の出向時期、出向先及び理由」について記載することを明記。これまでに、職員の希望を踏まえ、税関を跨いだ配置を実現

○ 勤務経験を踏まえた配置

シニア職員が、長年培った知識・経験を十分に発揮できるよう、本人の希望も踏まえつつ、従来の枠に縛られない任用を実施。

○ リスキング研修の実施

定年まで自己の成長を実感できるよう、得意分野の知識向上や未経験分野にもチャレンジ（リスキング）できるようオンデマンド型研修の充実を図る（システム関係研修の充実等を検討）

(参考) 国税における「働きがい改革」



- 国税庁の組織理念を改定。組織理念の浸透を図るため、全職員対象の意見交換を継続実施
- 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確かなOJTにより、調査・徴収技法を習得

○ 1on1ミーティングの導入

庁・局で1on1ミーティングを導入し、縦・横・ナナメのコミュニケーションを活性化

○ 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)

○ 統括官の負担軽減

統括官に管理業務をはじめとした各種業務が集中し、部下職員の育成、マネジメント等に十分なリソースを割けていない状況
統括官の負担軽減を図るため、不要書類の裁断処理や旅費請求手続きなど、他の職員で対応可能な業務について、改めて整理を行い、各局・署での体制を見直し

○ 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

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
- － 財務省全体での主体性を持った組織風土改革の取組イメージ
(参考) 地方3部局における自発的な取組 (一例)

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) コンプライアンスの確保
 - (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

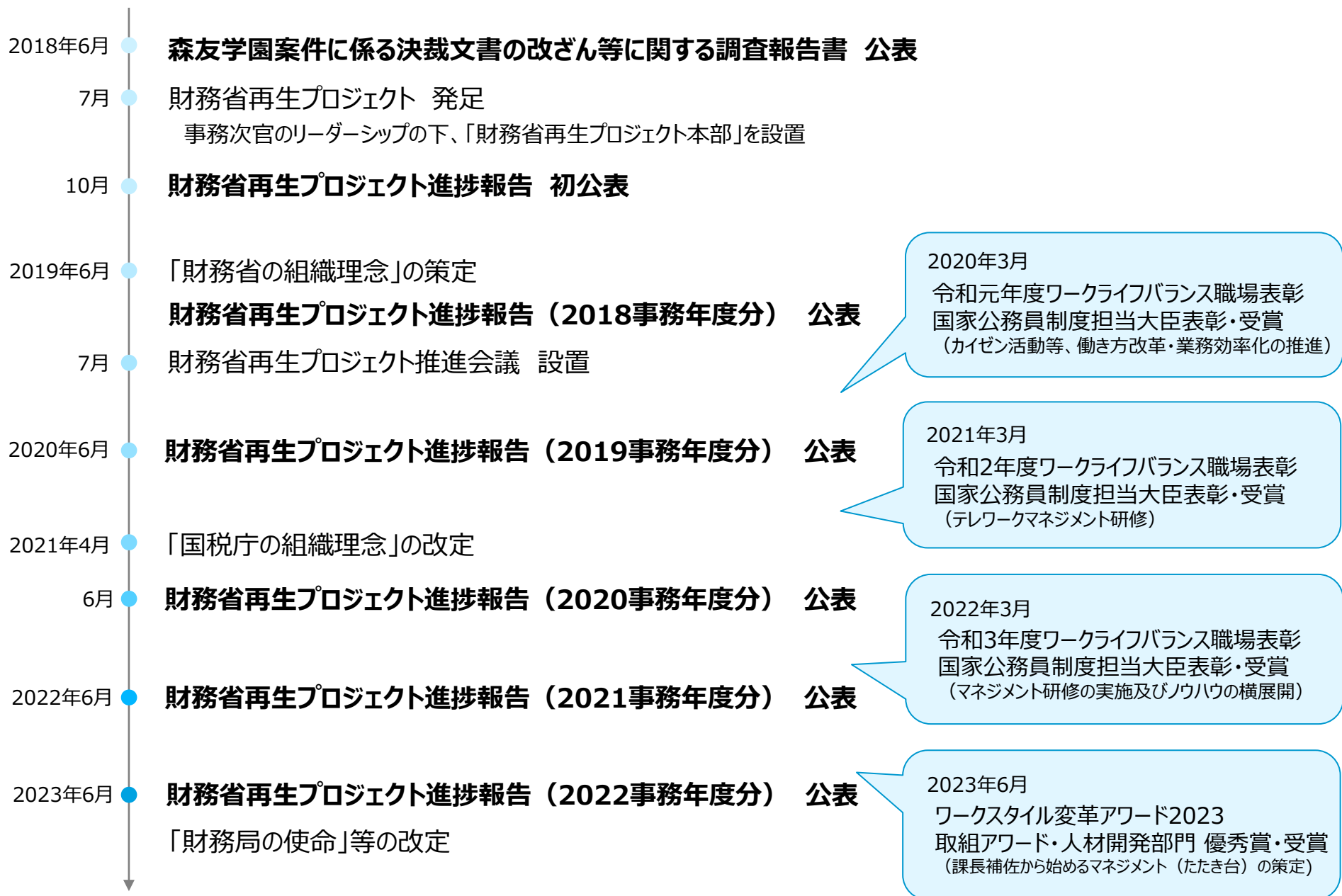
3. 来事務年度の主なスケジュール

(参考) 財務省再生プロジェクトの経緯、財務省の組織理念

来事務年度の主なスケジュール

	6年目（2023年）												7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）												6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			秘書課長による地方支分部局での説明会			組織理念を踏まえた意見交換、 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、 研修の地方支分部局への展開			取組の振り返り						6年目を 踏まえた 取組の実施
	コンプライアンス確保に向けた実効性ある運用の確立 （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	マネジメント関連研修				多面観察				取組の振り返り				6年目を 踏まえた 取組の実施
	各種研修・勉強会の実施 （Tipsセミナー、若手有志による部局横断的な勉強会、経済分析能力強化、英語・教養研修等）												
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 地方支分部局との意見交換			取組の振り返り 「カイゼン活動」表彰						6年目を 踏まえた 取組の実施
	「カイゼン目安箱」に寄せられた要望への対応 デジタル化・テレワーク環境整備・オフィス改革の推進												
省外とのコミュニケーション向上	広報研修											取組の 振り返り	6年目を 踏まえた 取組の実施
	効果的な情報発信 （各世代向けの情報発信、外部メディア・インフルエンサーを通じた情報発信、Twitter等の活用等）												
	広報活動のPDCAサイクルの確立												
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づくりに向けた取組の継続 （MOF人の継続発行、短期トレーニー・本省業務説明会の実施等）												6年目を 踏まえた 取組の実施
	エバンジェリストとの意見交換会												
	1on1ミーティング、パルスサーベイ									取組の 振り返り			

(参考) 財務省再生プロジェクトの経緯



(参考) 財務省の組織理念

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で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、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。

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

2023年6月23日

財務省再生プロジェクト本部

－ 各テーマの今事務年度における取組と来事務年度の課題

(1) 組織理念の浸透と実践

(2) コンプライアンスの確保

(3) 人材育成

(参考) 「課長補佐から始めるマネジメント（たたき台）」の策定（2023年3月）

(4) 働き方改革・業務効率化

(参考) カイゼン活動2023 次官表彰案件

(参考) 財務省DXプロジェクト

(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

－ 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
 - 事務所・支署・署等にも同時配信（または、事後に動画視聴）

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
 - 意見交換会の進行役向けの説明会を要望に応じ実施
- 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9割に当たる6.5万名が回答
 - ※ 回答率は、本省89%・財務局86%・税関91%・国税庁89%
- 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
 - 各地で見聞きした好事例については、秘書課長が全国を回る中で組織全体に共有

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
 - 定期的に組織の特性・現状を把握するとともに、再生プロジェクトの各取組の検討に活用
- 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

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

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
- 組織理念を省外へ発信する取組
 - 組織理念に対する外部からの認知度を高めることで、職員へのより一層の浸透を図るとの考えの下、財務省HPバナーに常に組織理念が掲載されるよう変更したほか、茶封筒に組織理念を追記

来事務年度の課題

- 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（業務多忙な職員や遠隔地で勤務する職員に配慮し、実施形式を原則対面から動画配信に切替え）
- 組織理念の携帯用カード等の継続的配布
- 組織理念・組織風土改革を省外へ発信する取組
 - 財務省HPでは、「財務省の組織理念」とあわせて、毎年公表している進捗報告（PDF）を掲載しているが、PDFファイルを開かずとも、財務省再生プロジェクトの取組概要が分かるよう、省外向けにレイアウトを一新

職員が目に見える形での共有

(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

- 着実な研修受講、より効果が出る研修実施方法を検討
 - 事務年度当初に、全職員を対象に研修を着実に実施。受講案内に留めず、定期的な各職員の受講状況確認により、**課室長以下職員の受講率はおよそ100%を達成**。また、用務の都合などで、**リアルタイムで受講出来ない幹部職員には研修音声等を展開するなど確実な受講機会を確保**
 - Web会議形式での開催の際はカメラオンにすることにより、**同様の立場の職員が共通の課題・問題を共有する意識を醸成**するなど、より効果的な実施手法を追求
- 地方支分部局への展開
 - **事務年度早期**に、総務部長へ**本省同様の事例研究研修を実施**
 - 本省で実施した研修動画等を継続的に展開。**コンプライアンス対策の取組状況を地方地分部局から直接聴取の上、業務の特性等を踏まえた研修内容を検討**（例：まとまった研修時間の確保が難しい職員をイメージし、分割受講も可能な資料の作成 等）
 - **模擬記者会見の地方幹部の対象人数を拡充**したほか、裏方としての学習効果が想定される**広報関係部署に研修動画を展開**

来事務年度の課題

- 研修の着実な実施と受講効果の向上
 - 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
 - 職員アンケートの結果等を踏まえ、社会的関心事や身近な事例など、より関心や主体性を持って学べるような**研修テーマの選定や内容面のブラッシュアップ、より高い研修効果が期待される資料編成・デザインなどの改善を図る**
- 地方支分部局における継続的な研修の実施
 - 事務年度開始以降、早期の段階で本省同様の研修を実施できるよう調整
 - 本省で実施した研修内容を継続的に展開しつつ、**各地方支分部局の取組状況や業務の特性等を踏まえ、展開する研修内容・方法を見直し**

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
 - 有識者講話、危機管理としての対外説明研修、総務課長が果たすべき役割に係るディスカッション等を実施
 - 総務課長クラスの継続的な意識合わせとして、試行的に、1月に事務年度前半の振り返り、後半への取組を確認する会議を実施
- 文書管理に関する実効性ある運用の確立等
 - 昨年度の試行の状況を踏まえ、システムを活用した**電子的管理の対象課室を拡大**（省内の全係（574係）の約1割から約5割に拡大（2021年度：53係→2022年度：276係））
 - 地方支分部局を含め、文書管理に関する実地監査を通じ、**2022年度からの行政文書の原則電子化も踏まえた管理状況等を確認**し、電子的管理をより実効性あるものとするため、**業務プロセス自体の見直し等による効率的な行政文書の電子化を推進**
 - 国立印刷局による紙媒体文書の電子化の調査研究を踏まえ、**行政文書の電子化作業の省内ニーズ調査を実施**し、電子化に必要な予算措置を検討

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、引き続き総務課長間で横断的な意見交換を行い、知見を共有・蓄積
 - 今事務年度に試行的に実施した会議での意見等を踏まえ、**新たな事務年度におけるスムーズな事務運営体制の確立をサポート出来るよう、会議の開催時期等の改善を図る**
- 文書管理に関する実効性ある運用の確立等
 - **本省においては、2024年度の本省全体での導入を目指し**、対象課室を更に拡大
 - **地方支分部局については、文書管理に関する実地監査を通じて、引き続き効率的な行政文書の電子化の徹底を指導するとともに**、政府全体で進められている電子的管理のシステムの検討を踏まえ、**2026年度に導入を目指す**
 - 過年度行政文書の電子化に係る省内ニーズを踏まえ、保存期間が長期に及ぶもので使用頻度が高いものなど、紙媒体の電子化により業務効率化が期待されるものを優先し、セキュリティの観点にも配慮しつつ、**過年度行政文書の電子化の計画を策定する**

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つなげる。

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地方支分部局の総務部長級に拡大。また、本省課長補佐級について試行実施
- 財務省全体としてマネジメントに関する研修を体系化し、今後、複数年かけて目指すべき姿を整理
- テレワークマネジメント研修については、対象を係長以下に拡大するとともに、コンテンツを地方支分部局に展開

➤ 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、実施時期を柔軟に設定しつつ、調査・フィードバックを実施
- 観察される人の対象範囲を拡大（4,300人→5,100人）
本省：観察する人が5名以上の課長補佐にも対象を拡大（250人→280人）
税関：観察する人が5名未満の場合にも対象を拡大（1,040人→1,790人）
国税：3年間の複数年計画を策定（最終的には7,000人超）
- 対象範囲の拡大を踏まえ、フィードバック実施者の柔軟な設定により、事務負担を軽減（例えば本省の一部課長補佐については、総務課室長ではなく人事担当補佐から実施）
- マネジメント研修・コーチング研修を事前に受講してもらうため、資料・動画を共有

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継続実施するとともに、課長補佐級についても本格実施
- ケースについて、本省に加えて、地方支分部局の幹部向けのを本省にて作成
- 地方支分部局において、目指すべき姿を実現するための具体的なステップを検討し、方向性を打ち出す（各地方支分部局において策定する令和6年度の研修計画に盛り込むなどの形を想定）
- テレワークマネジメント研修の継続実施

➤ 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、実施時期を柔軟に設定しつつ、調査・フィードバックを実施
- 観察される人の対象範囲を税務署の課長・統括官まで拡大する3年間の複数年計画に基づき、来事務年度においては税務署の総務課長まで拡大
財務省全体 5,100人→5,600人超
（うち国税 2,230人→2,700人超）
- コーチング研修の継続実施

マネジメント

(3) 人材育成 (2/3)

今事務年度における取組

来事務年度の課題

専門人材

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強化
 - 行政データを用いた「共同研究」の拡大
 - ・ 税務データを用いた日本の所得税制に関する分析、高成長企業の成長ダイナミクスの分析（税大DP公表）に関する研究を実施
 - ・ 輸出入申告データを用いた貿易建値通貨選択の分析（財務総研DP公表）、企業の貿易実態に関する研究を実施
 - 内部職員による行政データを用いた政策分析研究
 - ※財務総研への併任の活用
 - ・ 輸出入申告データを用いた過去の税関制度の変更（輸出入申告官署の自由化制度の導入）の効果を分析
 - データ分析のレベルに応じた研修を4講座（入門編、基礎編（Excel）、応用編（R・EViews））実施するとともに、分析事例の蓄積や情報共有のための経済分析知見ポータルを充実
- 若手有志による部局横断的な勉強会の実施
 - 対象を若手補佐から係長にまで拡大した上で、参加者の関心分野に沿ったグループ分け。各グループにおいて、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
- 職務上実用的なスキルの研修の実施
 - 知見共有勉強会（業務に関する知見や体験等を共有する内部向けの勉強会）の実施、地方支分部局への配信・資料の共有

- 経済分析能力強化（部局横断的な取組の推進のさらなる強化）
 - 行政データを用いた「共同研究」の円滑な実施、継続（研究成果の公表・公募）
 - 内部職員研究の取組の定着
 - データ分析のレベルに応じた研修実施、分析事例の蓄積や情報共有の推進
- 若手有志による部局横断的な勉強会の実施
 - 若手有志による部局横断的な勉強会の継続実施
- 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実施
- 「Tipsセミナー」（仮称）
 - 「明日から使える実践Tips研修」の位置付けを見直し、「Tipsセミナー」と改組
 - 直ちに実践できるものに限らず、業務やキャリア形成に資する実践的なスキル・経験談・アドバイス等を共有する機会とし、若手職員が専門人材として中長期的に活躍していく上で参考になるものとして位置付け

(3) 人材育成 (3/3)

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」
 - 業務やキャリア形成に資する実践的なスキル・経験談・アドバイス等を、若手職員向けに先輩職員が共有
- 英語研修
 - 受講期間の柔軟化を図ったほか、各プログラムを体系的にまとめた資料を作成するなど、前年を大きく上回る職員が受講
 - ※ 2022.10-2023.3：約130名、2023.4-9：約110名
(← 2021.10-2022.3：約100名、2022.4-9：約90名)
- 教養研修
 - 公開オンライン講座（※）を活用した研修を継続。本年1月より、職員ニーズを踏まえ、研修対象分野を拡大
 - ※ 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、3,500以上の講座をオンラインで提供
 - 国内向けオンライン講義（※）を活用した研修を継続。昨年から全国の財務局でも導入。
 - ※ 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

- 「Tipsセミナー」（仮称） ※再掲
 - 「明日から使える実践Tips研修」の位置付けを見直し、「Tipsセミナー」と改組
 - 直ちに実践できるものに限らず、業務やキャリア形成に資する実践的なスキル・経験談・アドバイス等を共有する機会とし、若手職員が専門人材として中長期的に活躍していく上で参考になるものとして位置付け
- 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
 - 引き続き、プログラム内容について部局横断的に情報を提供
- 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
 - 10MTVについて、従来、補佐以上を対象に実施しているところ、職員ニーズを把握するため、試行的に係長級向けに研修を実施
 - 引き続き、プログラム内容について部局横断的に情報を提供

一般教養

〔参考〕 「課長補佐から始めるマネジメント（たたき台）」の策定（2023年3月）

- エンゲージメントサーベイの結果なども踏まえ、**課長補佐**になると、組織の基本となるチームを率いて、具体的な政策立案が求められるが、政策面での成果が強く求められるが故に、**チームの適切な運営（マネジメント）が疎かになりがちなのは、との問題意識**
- 財務省では、2019年6月、「職員に期待される役割」を策定し、課長補佐クラスの「組織の運営」（マネジメント）に関する役割も規定しているが、内容がとかく抽象的で、とりわけ新任の課長補佐にはわかりにくい内容。**既存の研修資料にも、具体的な行動レベルの記載がなかった**
- そこで、**これから課長補佐となる者（係長級）、新任の課長補佐を対象**として、わかりやすさを重視し、**より具体的な行動レベルの記載を盛り込むとのコンセプト**の下、補佐クラスが原案を作成、総務課長級で議論し、省内の若手・中堅補佐の声も聴きながら、**「課長補佐から始めるマネジメント（たたき台）」を策定**（6つの項目（以下参照）について、求められる主な行動（28個）を記載）
- **毎年実施**する全職員規模の意見交換会で本ペーパーを**全省的に配布**（注1）、各職員がこれをたたき台として、自らの行動を振り返り、マネジメントの重要性を認識し、**各部署の特性に応じた自分なりのマネジメントを考えてもらうきっかけ**とする。あわせて、**課長補佐向けにケーススタディを用いたマネジメント研修も開始**（注2）し、研修⇒実践⇒振り返りのサイクルでマネジメント能力の向上・定着を図る。

（注1）課長補佐だけでなく、上司である幹部・課室長級、部下である係長・係員級を含め、全職員に配布

（注2）今事務年度より、従来、シニアの総括補佐以上が対象であったマネジメント研修を課長補佐向けにも試行実施（来事務年度以降、本格実施）

＜ 課長補佐から始めるマネジメント（たたき台）・抜粋 ＞

（1）計画的な業務運営

年間スケジュール、この先1か月・3か月ですべきことを係内で共有する。必要に応じて、To do listを作成、係内ミーティングを行うことで、業務の優先順位等について、部下と目線合せをする。 など

（2）コミュニケーション

部下に指示を出す場合、背景事情、案件に対する自分の考え・スタンス等、情報を事前に伝え、双方向のコミュニケーションを通じて、部下がしっかりと理解しているか確認する。スタンスが定まっていない場合には、議論のための作業であることを明確に伝える。 など

（3）部下の心身の健康管理

常日頃から部下への声かけを欠かさず、表情や態度の変化に細心の注意を払う。係全体の雰囲気にも目配りするとともに、特定の部下に負担が集中していないか、部下それぞれの超勤時間、年休取得状況を常に把握する。 など

（4）人材育成

自分自身のアウトプットだけが優れていても、マネージャーとしては評価されない。チームで仕事をする中で、案件の困難度なども意識しながら、部下に業務を任せ、適切なフォローを行うことで、部下の能力向上をサポートする。 など

（5）働き方改革と業務改善

上司自らが実践してはじめて、多様な働き方が受け入れられていると部下は感じるもの。デジタルツール（Outlook予定表・Teams）の利用、テレワーク、年休取得等、まずは上司が率先して行動する。 など

（6）その他

しかめっ面をしない。常に和やかな、話し（かけ）やすい雰囲気を作るよう心掛ける。相談しづらいであろう案件の時ほど、より強く意識する。 など

(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、職員からの要望を、いつでも受付可能な体制を整備し、業務効率化を推進

- 「カイゼン活動」の更なる浸透
 - カイゼン活動2023を実施し、職員投票で選ばれた改善の取組を次官から表彰（2023.6）
 - 2022.5より、本省職員が、いつでも業務改善提案できる「カイゼン目安箱」を設置。システムを改善し、2022.10からは、募集対象を地方支分部局等を含む、財務省組織全体に拡大。2023.3までに計142件の提案があり、対応状況や方針について全職員に周知
 - 本省では、部局横断的な業務改善に関する意見交換会を開催。（2023.2）
- 本省・地方支分部局間の知見の共有
 - 業務改善の取組の好事例などについて、地方支分部局（財務局、税関、国税局）と本省の間で意見交換会（計6回）を実施
- デジタルツールの活用
 - 各地方支分部局において、積極的にRPAを活用・横展開
 - 本省では、勤務時間管理システム本格導入により出勤簿の押印が不要に（2023.1～）。財務省DXプロジェクトを中心にプログラミング不要のRPA・データ可視化・AI文字起こし・AI翻訳ツール等を全職員の端末に導入、業務に活用。また、デジタルツールの活用例や好事例を「これ、いいね通信」で、職員にフィードバック

業務効率化の推進

来事務年度の課題

- 職員がより主体性を持った「カイゼン活動」の推進
 - これまでの業務改善の実績を踏まえた、新たな**業務改善計画の着実な実施**
 - 既存の改善提案と、「カイゼン目安箱」へ新規に投稿された提案等について、検討を進め、引き続き**対応可能なものから順次実施**
 - 中長期的な主要課題（職場スペースの拡充・省内会議室の整備、国会業務の効率化、勤務時間管理システムの改修等）についての対応を継続
 - **本省での部局横断的な意見交換会**は「カイゼン目安箱」が充実したことを踏まえ**廃止**
- 本省・地方支分部局間の知見の共有
 - **本省・地方支分部局間で業務改善の取組の共有**を引き続き推進
- デジタルツールの活用
 - デジタルツールの活用に関する職員の主体的な取組も後押ししつつ、**RPA活用の体系化・横展開の推進**等も図り、**業務効率化やデータ利活用に資するDXを推進**
 - 地方支分部局でのAI文字起こしツールの利用促進に向け、**本省での一括調達を検討**（2024年度予定）

(4) 働き方改革・業務効率化 (2/2)

今事務年度における取組

働く場所の選択肢拡大を始めとした職員がテレワークしやすい環境の整備、庁舎内施設等の改修を実施

- テレワーク環境整備
(地方支分部局での取組)
 - 税関：約5,000名分（全職員の約5割）の職員が利用できるシンククライアント環境を整備し、デスクワークのほぼ全ての業務までテレワーク対応可能業務を拡大
 - 国税庁：約28,000名分（全職員の約5割）のモバイル端末を整備し、ポケットWi-Fiや通話アプリも配備
- (本省での取組)
 - 2022.8再開の民間サテライトオフィスを2023年度は通期導入（36拠点：東京、横浜、仙台、名古屋、大阪、神戸、福岡）。財務局職員も利用可能であることを周知
 - 上記サテライトオフィスの対象外地域のうち、中国と北陸で個室型ワークスペースを試行導入（2022.11～2023.3末）
- 職場環境の整備等
(本省での取組)
 - 代表電話経由の外線の携帯への自動転送を可能に（2023.4～）
 - 職場スペースの拡充・省内会議室の整備等の一環として、3階第1食堂に個室型ワークブース2台を設置（2023.4～）
 - トイレの全面洋式化（4カ所）・バリアフリートイレの増設（2カ所）

働きやすい
環境の整備

来事務年度の課題

- 働きやすい仕組みづくり
(地方支分部局での取組)
 - 税関：サテライトオフィスの利用拡大によるテレワーク場所の更なる拡大を検討
 - 国税庁：2026年度の次世代システム導入を見据えて、**テレワーク等で基幹システムが利用できるようセキュリティ面等**を検討
- (本省での取組)
 - 民間サテライトオフィスの利用について、**地方支分部局職員への更なる拡大を検討**。
 - 使いやすい雰囲気づくりや職員への定期的な広報による利用イメージ定着等、更なる活用を促進。
- 職場環境の整備等
(本省での取組)
 - 本庁舎の執務室狭隘解消を目的とした執務室再配置計画に併せて、**オフィス改革を推進**（2023年度～2027年度）
 - 職員のニーズを踏まえ、トイレの洋式化（2023年度中央男子トイレ、24年度中央北側女子トイレ各4カ所洋式化をもって完了）

(参考) カイゼン活動2023 次官表彰案件

本省

主計局

主計局の主要業務である予算編成関連業務、国会対応につき抜本的な改革に着手

- ✓ 予算編成関連業務の改善・DXに向けた取組の推進
 - 業務プロセスの見直し、デジタル技術の有効活用を推進
- ✓ 国会対応のDX促進
 - TeamsやPlannerを用いて業務フローを大幅に効率化
- ✓ グッドプラクティスの継続・促進
 - 会議のオンライン化、ペーパーレス化等の継続・促進

財務局

北陸財務局

職員の意識改革を通じた文書電子的管理推進に係る総合的な取組

様々な勸奨活動により、各部所課室等が主体的に電子化を推進し、行政文書の完全電子化割合が大幅に進捗

東北財務局

フューチャーデザインを取り入れた財政教育プログラム

「未来人」の視点で考える「フューチャーデザイン」の手法を取り入れたワークショップを岩手県内の教育機関等で展開

関東財務局

二段階一般競争入札の手引き【留保財産版】の作成

全国的に事例の少ない二段階一般競争入札に関し、実例やノウハウ・経験等を踏まえた手引きを作成・展開

四国財務局

老朽危険空き家への対応

近隣住民の安全確保のため、自治体の制度活用や当事者が行う手続等を丁寧にサポートし、危険空き家の解体を実現

東京税関

先端技術を活用した航空貨物事前情報選定業務の効率化

輸入貨物の選定にAIモデルを開発・導入し、荷送人住所から所在国が欠落している場合でも住所から国名を予測させ業務を効率化

税関

名古屋税関

「名古屋税関ダイバーシティ推進本部」の設置及び取組

誰もが自己の能力や適性を活かして働ける職場環境を確立することをビジョンに人材開発やデジタル化を推進

神戸税関

RPAを活用した文書管理業務の自動化可視化ツールの作成

行政文書管理における突合作業に管内全体で利用できるRPAを開発し、正確性・効率性の確保に寄与

門司税関

不正薬物・不審物摘発状況可視化ツールの作成

Excel上で目的に応じてボタンを選択するだけで、誰でも簡単に摘発傾向をビジュアル化できるツールを開発

国税局

大阪国税局

酒類の取引状況等実態調査における影響要件調査支援システムの構築

データ可視化ツールで販売数量等を地図システムに取り込み、酒類販売店を可視化して文書照会などをすべき業者の抽出を効率化

名古屋国税局・東京国税局

インボイス登録センターにおけるRPAロボットの活用による事務の効率化

インボイス登録事務にRPAロボットを開発し、導入希望があった他局(所)にも導入支援を行い、全国の事務を効率化

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) 財務省DXプロジェクト



財務省DXプロジェクトとは

財務省の職員・組織の能力や働き方を時代が求めるものに変革（デジタルトランスフォーメーション＝DX）するために立ち上がった若手・中堅の有志職員によるプロジェクト

目指す姿

デジタル技術を活用した業務効率化やコミュニケーション改革を集中的に実施し、政策に集中できる環境作りやデータ活用、国民にとってわかりやすいサービスなど政策力の向上を目指す

特色

- チームには所属や採用区分を問わず、約150名の職員が参加しており、役職や部局を超えた横のつながりと関係部署が有機的に連携して推進
- チームにちょっとした疑問や困りごととも投稿され、知見を有するメンバーや関連部署のメンバーが解決
- 財務省再生プロジェクトによる風通しのいい組織風土改革を進めており、その中で生まれた自発的なボトムアップの取組を組織としても全面的に後押し



プロジェクトメンバーが伝道師

- プロジェクトメンバーが中心になって、各部局におけるTeamsや自動化ツール等を用いたDXを推進
- 特に各局の国会業務については、Teams上で完結することがほとんどに。ある局では中途採用1年目の職員がプロジェクトで共有された知見などを基に国会業務をデジタル化



デジタルツールの積極的な導入・活用

- データ可視化ソフト（BIツール）を導入し、データの可視化・分析をより高度化・効率化
- アウトLOOK予定表の活用推進や予定調整アプリの導入により、予定調整や予定管理を効率化
- AI翻訳機能・AI文字起こし機能の積極的な周知・活用
- 電子媒体に直接書き込み可能なデジタルペンを試験的に導入・配布



デジタル人材の育成

- 省内の知見を積極的に共有・蓄積し、必要に応じて全職員に還元
- 各種ツールの研修会やアイデアソン（新しいアイデアを生み出すためのイベント）を開催
- 先進的な民間企業や官公庁の有識者ヒアリング、デジタル人材についてのニーズ調査

(5) 省外とのコミュニケーション向上 (1/3)

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

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

- 「広報×学びWeeks」の継続
 - 広報の最新トレンドや本省・地方支分部局のニーズも踏まえて、「SNS時代のコミュニケーション」をテーマに講師を選定
 - 多くの職員の視聴に向けて、地方職員のリアルタイム視聴や迅速なアーカイブの展開を実施
- 専門家等によるスキルアップ研修の実施
 - ソーシャルメディアによる発信を強化するため、本省、地方支分部局職員向けの専門家による講義も含めたTwitter研修を実施
 - 要望の多いプレゼンテーション研修等について、アーカイブの視聴を前提に、ワークを取り入れた実践的なスキルアップ研修を実施

来事務年度の課題

- 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」について、過去3年のステップやアンケートの結果を踏まえてテーマを検討し、広報マインド定着に向けて継続開催
 - 専門家等によるスキルアップ研修について、財務局等で継続開催していることも踏まえ、ニーズを聴取しながら、本省や税関、国税庁での実施の検討やアーカイブの共有を行う

広報人材の育成

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

- 財政教育プログラム（財務局）と租税教室（国税局）の連携推進
 - 財政教育プログラムと租税教室の連携授業を引き続き全国で実施（年度末158件、111%増）するとともに、新たに各地域で開催される租税教室の講師養成研修に財務局職員を講師派遣（79件）
 - 学校等における財政教育の理解を促進し、その裾野を広げていくため、財政教育プログラムのPR動画を制作しHPやTwitterに掲載

- 「財政教育プログラム」（財務局）と「租税教室」（国税局）の連携推進
 - 財政教育プログラムの裾野を広げていくため、連携授業の取組みを定着させるとともに、租税教室の講師養成研修への財務局職員講師派遣の拡大を図る。

説明機会の拡充・情報発信の強化

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

(5) 省外とのコミュニケーション向上 (2/3)

今事務年度における取組

- 地域諸団体とのネットワーク強化
 - ・ 「ファザーリングジャパン 全国フォーラム」に参加し、子育て世代の関心を踏まえて、金融庁と連携し、金融教育や財政教育の取組みを紹介
- 社会人向け講座への出講
 - ・ 東京理科大学が「社会人教育・リカレント教育拠点」として開講しているオープンカレッジのビジネスリーダー向け講座に出講し、日本の財政について講義【P】

利用者目線に立った情報発信を一層強化するため、メディア環境の変化を踏まえた新たな情報発信手段を確立

- 外部メディアを活用した情報発信
 - ・ 新たに、会員制でかつ年齢層が高く、読者の政治経済への関心も高いメディアである「日経ビジネス」において、「財政」「税制」等の財務省の政策を職員が解説する特集記事を掲載
 - ・ 前事務年度に続き、若年層向けの経済・ビジネスメディア「AMP/NewsPicks」において、若手ビジネス層が関心のあるデジタル分野やベンチャービジネスに関連し、「スマート税関」の取組みについて職員が外部の有識者と対談する特集記事を掲載
- 発信力のある有識者（インフルエンサー）と連携した情報発信
 - ・ 特に若年層を中心に発信力のある有識者（インフルエンサー）と連携して、財務省の政策等についてわかりやすく表現した職員とインフルエンサーの対談記事を制作し、広報誌「ファイナンス」に掲載

来事務年度の課題

- ・ さらに、「公共」の授業が開始したことも踏まえ、担当する高校教員へ「財政の現状と課題」等を説明し議論する機会を作る
- 子育て世代、社会人へのさらなる訴求を継続
 - ・ 社会人への説明機会の拡充に向けて、新たに市民講座などへの講師派遣も含めて検討
 - ・ 具体的には、企業・団体の提供する講座等で、財政に関する講義を行えないか連携を検討
- 外部メディアを活用した情報発信
 - ・ 外部メディアを活用した情報発信の継続・定着
 - ・ 閲覧状況等を踏まえて、より関心の高いテーマや、動画等での発信について検討
- 発信力のある有識者（インフルエンサー）と連携した情報発信
 - ・ 発信力のある有識者（インフルエンサー）との連携の取組みを継続
 - ・ 対談記事に加えて、動画等の伝わりやすい企画についても検討

説明機会の
拡充・情報
発信の強化
(続き)

(5) 省外とのコミュニケーション向上 (3/3)

今事務年度における取組

説明機会の 拡充・情報 発信の強化 (続き)

- Twitterやホームページを活用した情報発信の工夫
 - Twitterにおいて、写真や画像の活用、閲覧時間の考慮など目に留まる工夫、関心を持たれる企画（クイズ等）や日常的な投稿（新年のあいさつ等）などにより、インプレッション等の閲覧状況が改善
 - Twitterやホームページにおいて、国際会議の現場や大臣の面会等、イベントが行われたその日に写真付きの発信を行うなど、スピーディかつ臨場感のある情報提供を実施

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

- 「省内広報担当官会議」の定期開催
 - 「省内広報担当官会議」の四半期毎の定期開催を継続し、広報事例や課題、広報室で得た知見の共有により、省内に広報ノウハウを蓄積
- 「つながる！LABO通信」の定期発行
 - 「これ、いいね通信（広報編）」を改編し、財務省ALLの広報の取組について、画像や担当者の声、広報室の解説なども掲載しビジュアルに紹介する「つながる！LABO通信」として定期発行（月一）し、地方支分部局職員も含めて周知
- 情報発信のフィードバックや「広報活動の改善を目的とした調査」を踏まえたPDCAの実施
 - 特集記事やTwitter発信等の閲覧状況等のデータを収集し、受け手の反応等の定量的・定性的な分析を実施
 - 「広報活動の改善を目的とした調査」等において、個人の広報媒体及びツールの利用状況や、財政等に関する情報を得た個人の行動等について調査

来事務年度の課題

- Twitterやホームページを活用した情報発信の工夫
 - Twitterにおける情報発信について、タイムリーな話題提供など目に留まる発信方法の工夫や、閲覧状況等のデータの分析・改善を継続、定着
 - Twitterやホームページにおいて、動画や画像を速やかに掲載するなど、スピーディで臨場感のある発信の継続、定着

- 広報活動のPDCAサイクルの確立
 - 情報発信による受け手の反応について、Twitterにおける閲覧状況の確認やウェブメディア記事へのリアクションの検証など、継続的に定量的・定性的な情報を収集・蓄積し、その効果等を分析
 - 上記で得られた情報を踏まえて、伝わる広報の一層の充実に向けて、より効果的な広報施策の検討や知見の省内共有を行う

(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

省内ニューズ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

- 省内ニューズレターを毎月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、本省各局の業務説明、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、受入れ人数・受入れ部局の拡充（国際局）のほか、派遣先・元の組合せを多様化
 - ※ 83名（昨年:58名）財務局50名・税関14名・国税局19名
 - ※ 局間交流を兼ねた財務局間のトレーニー派遣（7名）、税関のセンター業務を知るための税関間のトレーニー派遣（3名：九段センター）もあわせて実施

来事務年度の課題

- 省内ニューズ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、誌面の充実を図る
- 短期トレーニー制度の実施
 - 対象範囲は十分に拡大したことから、今事務年度と同様の規模・内容で実施し、取組の定着を図る
 - 事務年度の冒頭に年間スケジュールを立てた上で、関連部局に早期に依頼し、取組を計画的に実施
 - 受入れ部局の間で意見交換などを実施し、好事例の共有等を通じて、取組の質向上を図る

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

- 本省業務説明会の拡充
 - 本省の業務・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、全体研修の場などを活用した業務説明のほか、本省出向者による説明会を実施
 - 地方支分部局でも各職員に読まれている「MOF人」を活用し、本省業務説明の企画をスタート（10月：理財局、3月：国際局、5月：主計局）
- 地方職員のキャリアパスの多様化・見える化
 - 昨年、地方の若手職員向けに示した「キャリアパスの典型例」も参照しながら、財務省全体で、中長期的な希望・状況についても丁寧にヒアリングするよう、秘書課から各人事担当に対して、通知を发出
 - より具体的なイメージを持ってもらえるよう、地方3部局において、典型的なキャリアパスをまとめた「パンフレット」の作成に着手（本年秋の発刊を予定）
- 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、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」の浸透を図りつつ、連携・協働を促進

来事務年度の課題

- 本省業務説明会の実施
 - 今事務年度と同様の方針で本省業務説明会を実施し、取組の定着を図る
 - 各説明会でアンケートを実施することで職員ニーズを拾い上げ、説明内容の充実を図る
- 地方職員のキャリアパスの多様化・見える化
 - 引き続き、財務省全体で、中長期的な希望・状況を丁寧にヒアリング
 - 年末以降の身上申告書の提出を見据え、地方3部局と調整しつつ、10月末を目指し、各組織の典型的なキャリアパスをまとめた「パンフレット」を作成・発刊
- 財務省本省と地方支分部局の連絡・相談体制の維持
 - 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

- 各地方支分部局若手・中堅チーム（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地方支分部局の若手・中堅を繋ぐ仕組みである若手・中堅チーム（エバンジェリスト：計32チーム・総勢139名）を結成。取組4年目にして、本省での対面による意見交換を始めて実施。対話・交流をさらに深める観点から、年間の意見交換の回数を拡大（年3回 ← 年2回）
 - 再プロへの理解を深めるだけでなく、組織の垣根を越えた繋がりという強みを活かし、他局（関）の好事例を各組織に還元する役割を明確化。また、エバンジェリストが総務課長等に好事例を報告し、所属組織に取り入れるべき取組の提案ができる体制を構築

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職員が自らの失敗談や困難を乗り越えたエピソード、後輩達へのメッセージを語る講演会を3回開催
- 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地方支分部局で実施
- 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・中堅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・中堅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
 - エバンジェリスト間の交流が活発となるよう、事務年度最初の意見交換を本省で対面実施
 - エバンジェリストが各局（関）で活動しやすいよう、認知度向上に向けて、各組織の会議等で取組の紹介を行うなど、事務局として積極的にサポート

お互いの顔が見える
体制作り
(続き)

職員間の
知見の共有

(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るべく、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.2】
- 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.2,3】
- 業務改善をテーマとした意見交換会の実施【再掲:p.11】

(略)
(略)
(略)
(略)

上司・部下
のコミュニ
ケーション

上司・部下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ミーティングの実施範囲の拡大
 - 本省では、昨事務一部にとどまった試行実施を全部局に展開
 - 地方支分部局では、昨事務一部で試行実施していたが、今事務年度は全課室で本格実施（事務所・支署・署等も対象）
 - 本年4月に実施したアンケート結果で寄せられた声を踏まえ、来事務年度、実践的な研修を実施
- コーチング研修の実施【再掲、p.7】

- 1on1ミーティングの実施
 - 本省：全部局で試行実施をしたものの、参加者は限定的（250名超）。アンケート結果も踏まえ、取組の意義・効果を伝えるため、再度研修を実施しつつ、施行実施を継続。また、すでに1on1を本格導入している地方支分部局のノウハウを省内に還元
 - 地方支分部局：取組を継続実施するとともに、各部局から1on1のノウハウを募集、横展開することで、取組の実効性向上を図る
- (略)

コミュニケー
ション機会の
補完

複線的に若手を含む職員の声をリアルタイムに拾い上げ

- パルスサーベイの導入
 - 本省において、月1回簡単な調査を繰り返し行うパルスサーベイを導入（1月から試行実施、4月に本格導入）

- パルスサーベイの継続
 - 回答に個別に丁寧に対応していくことで、制度の定着を目指す

(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

- 職員各層に応じたアプローチが重要との考えの下、各組織の人事・総務部門が中心となり、具体的な取組を推進。今後も中長期的に取組を継続

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

財務省再生プロジェクトの推進体制

