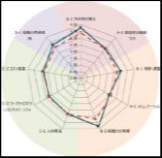





財務省再生プロジェクト 進捗報告（概要）

財務省再生プロジェクトは、7 年間にわたり、重点対象分野を中心に着実に取組を実施してきた。今後も、目標に対する進捗を検証し、取組を整理・統合しながら、国民の皆様から信頼され、職員が誇りを持って働ける組織を目指し、時代の変化に応じて組織風土改革を不断に推し進めていく。

【プロジェクトの体系化・目標に対応する評価指標の整備】

- 多岐にわたる取組の効果を明確にし、整理・見直しの契機とするため、各取組の目的を踏まえ、組織理念における「組織として目指す姿」や「行動規範」に沿って取組を大括りでグループ化した上で目標をより明確化（プロジェクトの体系化）。
- 全職員アンケートについて、組織課題を把握し具体的な対応につなげるとともに、取組の効果検証により有効活用する観点から、2025年 4 月実施のアンケートにおいて質問項目を見直し。

目標		今事務年度の主な取組	対応するアンケート質問例
<div>重点対象分野</div> <div>人材育成 コンプライアンス</div> <div>省内コミュニケーション</div>	<div>行政文書の適切な管理</div> <div>ハラスメントの根絶</div>	<div>前事務年度に引き続き、以下の定着した取組等を実施。</div> <div><ul style="list-style-type: none">全職員を対象とするコンプライアンス関連研修行政文書の原則電子的管理化管理職員への多面観察パルスサーベイを通じ、個々の職員や職場の状況を把握</div> <div></div> <div>＜多面観察：フィードバックレポート＞</div>	<div>Q. 自分の所属する組織では、パワーハラスメントの防止に向けた取組が行われ、取組の効果が現れていると感じる。</div>
<div>公正と誠実の実践</div> <div>組織理念 コンプライアンス</div> <div>省外コミュニケーション</div>	<div>組織理念の浸透</div> <div>コンプライアンスの確保</div> <div>情報発信の質の向上</div>	<div><ul style="list-style-type: none">コンプライアンス確保や効率的で質の高い業務遂行に関して、参考となる省内での事例を組織内で共有する枠組について検討。財務省及び各地方支分部局の組織理念や使命について、幹部によるスピーチ等の場面で引き続き職員向けに発信。</div>	<div>Q. 自分の所属する組織でコンプライアンス違反のおそれがあると認識したことについて、上司や官房の関係部署（総務・人事等）に相談・報告しやすい環境が整えられていると感じる。</div>
<div>すべての職員にとって働きやすい職場づくり</div> <div>働き方改革・業務効率化</div>	<div>多様な職員を包摂する労働環境の整備</div> <div>非効率な業務・長時間労働の是正</div>	<div><ul style="list-style-type: none">税関において原則1人に1台PC端末を配備。オフィス改革を継続するとともに、民間施設や官署を活用したサテライトオフィスの利用を継続・拡大。勤務時間外のテレワークについて、規定を整備。待遇に際して職員の就業環境を害するような事例について収集。今後、民間における対応策を踏まえつつ、対応を検討予定。</div> <div></div> <div>＜サテライトオフィス（神谷町）＞</div>	<div>Q. 自分の所属する部署では、無駄な業務の見直しや効率的な働き方を追求する意識が醸成されている。</div>
<div>チームワークで高い成果を上げる組織づくり</div> <div>省内コミュニケーション</div> <div>人材育成</div>	<div>組織を超えた協働・交流の促進</div> <div>風通しのよい職場環境の構築</div> <div>マネジメント力の向上</div>	<div><ul style="list-style-type: none">本省幹部が、自身のマネジメント行動に関する「マネジメント宣言」を作成。財務省独自の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引き続き実施。</div> <div></div> <div>＜マネジメント宣言の一例＞</div>	<div>Q. 自分の職場では、職位や年次にかかわらず、自由に意見が言える雰囲気がある。</div>
<div>研鑽と挑戦をサポートする人づくり</div> <div>人材育成</div>	<div>研修の充実</div> <div>知見共有の促進</div> <div>キャリアを通じた人材育成</div>	<div><ul style="list-style-type: none">職員の知見を共有する講演会を開催し、地方支分部局にもオンラインライブ配信等を通じて共有。本省と地方支分部局の若手職員を相互に短期間派遣する短期トレーニーを継続実施。</div> <div></div> <div>＜知見共有勉強会の様子＞</div>	<div>Q. 工作上必要な専門性を高めるために、研修等により職場から必要な支援を受けている。</div>

財務省 再生プロジェクト

進捗報告

2025年6月27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全体像、基本方針
- － 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の一例
- － プロジェクトの体系化

2. 2024事務年度の主な取組

- － 公正と誠実の実践
- － すべての職員にとって働きやすい職場づくり
- － チームワークで高い成果を上げる組織づくり
- － 研鑽と挑戦をサポートする人づくり
- － PDCAサイクルをより効果的に回すための見直し

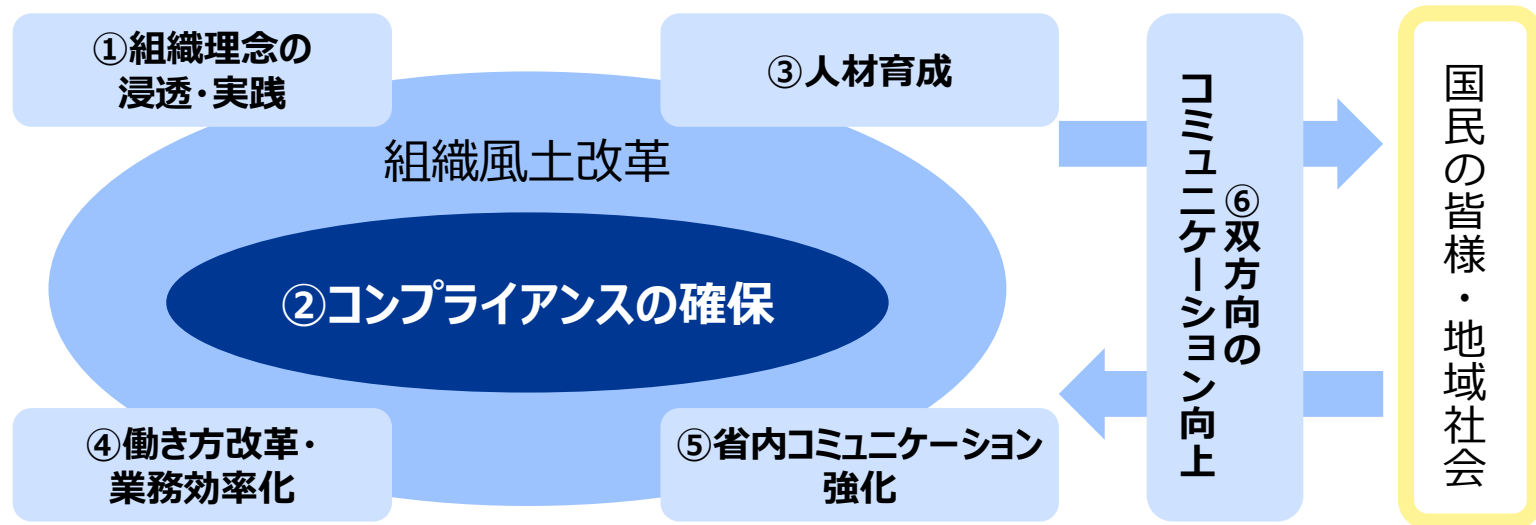
※2024事務年度：2024年7月～2025年6月

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て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」は本年で発足から丸 7 年となります。引き続き、組織風土改革を継続し、定着させていくとともに、これまでの取組を振り返って効果を検証しながら、体系化、整理・統合や見直しを行っていく段階にあります。
- 多岐にわたる取組の効果を明確にし、整理・見直しの契機とするため、各取組の目的を踏まえ、組織理念における「組織として目指す姿」や「行動規範」に沿って取組を大括りでグループ化した上で目標をより明確化しました（プロジェクトの体系化）。あわせて、全職員アンケートの質問項目について、組織課題をよりの確に把握し具体的な対応につなげるとともに、取組の効果検証により有効活用する観点から、一部見直しを行うなど、目標に対応する評価指標の整備を進めています。
- 財務省が国民の皆様から信頼され、国の信用を守っていくためには、職員一人ひとりがそれぞれの持ち場で職責を十二分に果たす必要があります。そのためには、組織風土改革を時代の変化に応じて不断に推し進め、時代にふさわしい仕事のやり方や働き方ができる組織となることが重要です。そうすることで、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の立案・実現につながります。
- 国民の皆様から信頼され、職員が誇りを持って働ける組織となるため、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全体像、基本方針

- 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。本プロジェクトでは、職員の声をもとに財務省において改善すべき課題を抽出・体系化し、**以下の6つのテーマに取り組んでいます。**



- 本プロジェクトの実施に当たっては、2018年の開始以降、以下の3つの基本方針に従っています。

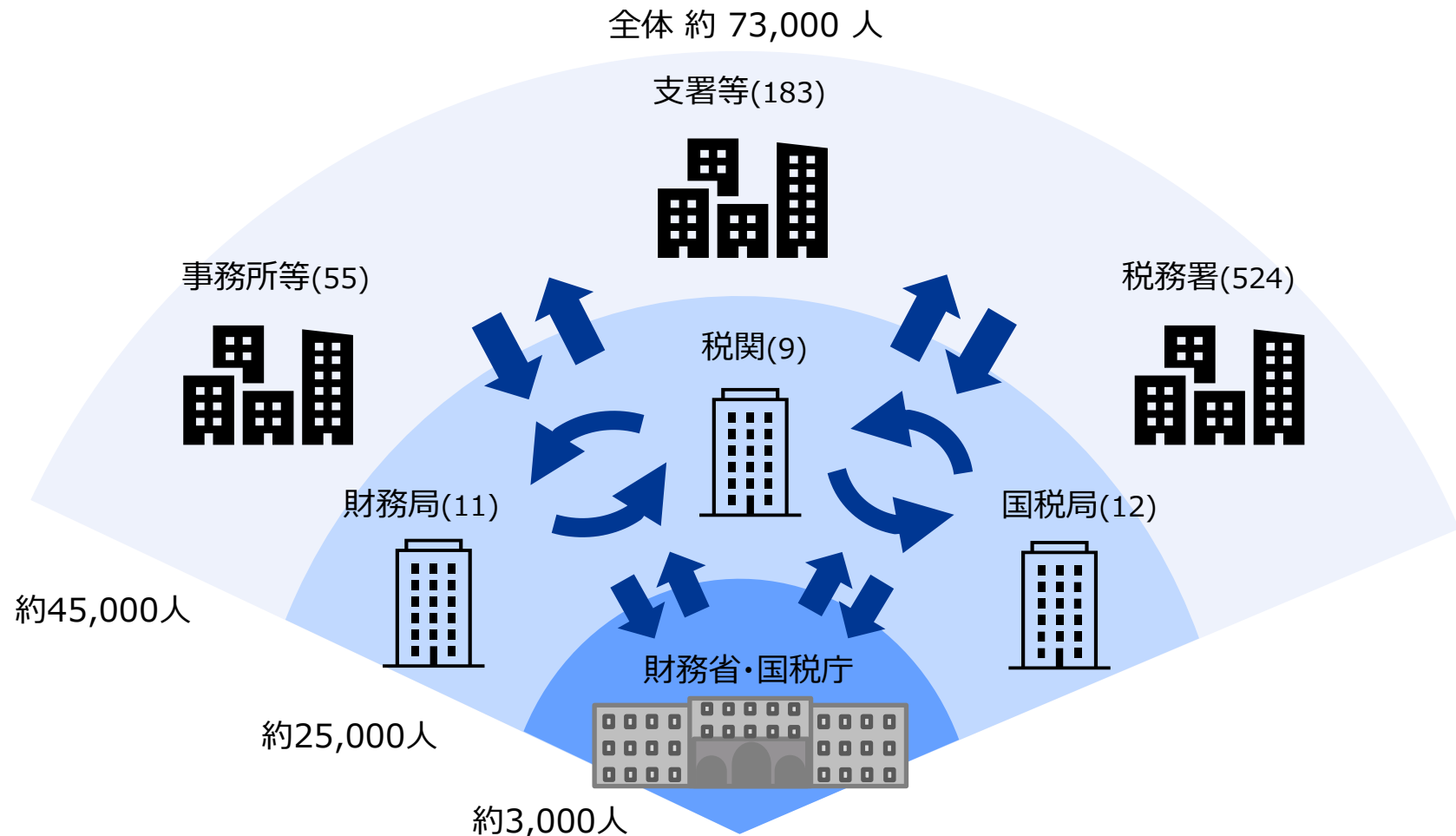
方針 1 地方支分部局を含めた**財務省組織全体を対象に取り組めます。**

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**」を主眼に取り組めます。

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。**

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

- 財務省職員全体の約73,000人のうち、約7万人が地方支分部局の職員であり、**財務省全体の組織風土改革を推進めるにあたっては、地方支分部局を含めた財務省全体で取り組んでいくことが重要です。**
- 本省・国税庁と地方支分部局の本局・本関、さらに事務所・支署・税務署等との意見交換・知見の共有や、地方支分部局間での優れた取組の共有を引き続き行っています。



(参考) 地方3部局における自発的な取組の一例

- 本プロジェクトの進展に伴い、各地方支分部局で自発的な組織風土改革の取組が拡大してきました。
- 加えて、各地方支分部局の若手・中堅職員を「エバンジェリスト」（＝伝道師）に任命し、各組織の組織風土改革の好事例を情報共有し合う枠組を推進しています。
- こうした状況の下、近年では好事例が組織を超えて導入されており、さらに、組織を超えた連携も進んでいます。

働き方改革・業務効率化

公印台帳の電子化 【函館税関→長崎税関】

公印台帳正本を電子化し、管内職員向けイントラネットに掲載、署所には閲覧権限を設定。これに伴い、署所における公印台帳副本の管理及び紙媒体での保存廃止を推進。

育児休業者・復職者向け勉強会

【神戸税関→関東財務局（※）、四国財務局】

育児休業中の職員や育児休業から復帰した職員の不安感解消とスムーズな職場復帰を目的とし、エバンジェリストと担当課が共同して開催。

※四国財務局からの横展開を受けて本勉強会を開催

集中タイムの設定

【名古屋国税局・沖縄国税事務所】

業務の効率性を高めることを目的とし、原則、予め定められた時間における組織内の連絡（他部署への電話、部下への指示等）を控える。

オフィス改革

【東海財務局・神戸税関】

東海財務局では、廃止された旧喫煙室を、コワーキングスペースに改装。神戸税関では、本関庁舎内休憩スペースを、明るい雰囲気のあるフリースペースに改修し、打合せ等に活用。



東海財務局の一例

→は取組が他組織に横展開された事例。

コミュニケーション

お助けマン

【京都財務事務所

→関東財務局・四国財務局・沖縄総合事務局】

職員の隙間時間を活用し、他部署の“ちょっとしたお手伝い”を依頼。事務所全体の横連携強化と業務の平準化を図るとともに、寄り添いの精神を醸成することが目的。関東財務局等では部署や職員を限定して試行導入。

若手職員による「SNSを語る会」

【中国財務局→関東財務局】

SNSを使用した広報の活用促進や財務局の知名度向上のために職員によるグループワークを実施。グループワークの際に出た意見については、「SNS掲載ちょっとひと工夫集」として局内に共有。

銀行・財務局職員の合同勉強会

【福岡財務支局】

地方銀行と福岡財務支局の若手職員が、「地域に根付いた街づくりの発展」をテーマに勉強会を実施。

対馬MOF人の集い

【厳原税関支署・厳原税務署】

両署が良好な関係を築きながら、お互いが抱える問題を共有し、その解決に向けて助け合うことを目的として活動。職員が連携し、合同での漂着ごみ清掃や、互いの業務に関する意見交換等を実施。

人材育成

マイスター制度

【長崎税関】

特定の分野に秀でた職員を「マイスター」として登録し、その知識、技能及び経験を所属部署・分掌にかかわらず、他の職員に共有・伝承。



【マイスター認証マーク】

管内短期トレーニー

【東京税関・大阪税関】

若手職員に出来る限り多様な業務を経験してもらうため、短期間他部署に派遣。一例として、若手職員が審理部門への短期派遣で普段触れる機会の少ない審理業務を経験することにより、本人のキャリア形成と、将来に向けた審理職員の人材育成を図る。

若手合同勉強会

【北海道財務局・函館税関・札幌国税局】

エバンジェリスト同士の繋がりを活かし、3組織の若手職員が、各組織の業務内容等について合同勉強会を実施。



プロジェクトの体系化

- これまでの多岐にわたる取組について、その効果を明確にし、整理・見直しの契機とするため、
 - ①それぞれの取組の目的を踏まえ、財務省の組織理念における「組織として目指す姿」や「行動規範」に沿って以下のように大括りでグループ化した上で目標をより明確化する（プロジェクトの体系化）とともに、
 - ②全職員アンケートの質問項目の見直しをはじめとして、目標に対応する評価指標の整備を進めています。
- 取組の効果を踏まえながら、より良い形でプロジェクトを進められるよう不断の見直しを行っていきます。

	目標	これまでの主な取組	対応する全職員アンケート(例)
重点対象分野 人材育成 コンプライアンス 省内コミュニケーション	行政文書の適切な管理 行政文書の適正な管理を行い、効率的かつ適正な業務運営と現在及び将来の国民への説明責任を全うする。 ハラスメントの根絶 職員と組織の成果を大きく減じるハラスメントを根絶する。	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス関連研修 ・コンプライアンス推進会議 ・行政文書の電子的管理 ・パルスサーベイ ・多面観察 	Q. 自分の所属する組織では、パワーハラスメントの防止に向けた取組が行われ、取組の効果が現れていると感じる。 Q. 自分の所属する組織では、セクシュアルハラスメントの防止に向けた取組が行われ、取組の効果が現れていると感じる。
公正と誠実の実践 組織理念 コンプライアンス 省外コミュニケーション	組織理念の浸透 コンプライアンスの確保 情報発信の質の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・幹部によるスピーチ ・研修における組織理念の講義 ・全職員アンケート ・コンプライアンス確保のための事例共有の枠組検討 ・外部メディアとの連携 ・広報研修 ・財政教育と租税教室の連携推進 	Q. 自分の所属する組織でコンプライアンス違反のおそれがあると認識したことについて、上司や官房の関係部署（総務・人事等）に相談・報告しやすい環境が整えられていると感じる。
すべての職員にとって働きやすい職場づくり 働き方改革・業務効率化	多様な職員を包摂する労働環境の整備 非効率な業務・長時間労働の是正	<ul style="list-style-type: none"> ・働きやすい職場づくりに向けたマネジメント宣言 ・テレワーク環境整備 ・オフィス改革 ・カイゼン活動 ・キャリアパスパンフレット 	Q. 自分の所属する部署では、無駄な業務の見直しや効率的な働き方を追求する意識が醸成されている。 Q. 自分の職場は、性別や年齢、育児・介護等の事情にかかわらず、多様な人材にとって働きやすいと感じる。
チームワークで高い成果を上げる組織づくり 省内コミュニケーション 人材育成	組織を超えた協働・交流の促進 風通しのよい職場環境の構築 マネジメント力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・事務年度当初のコミュニケーション ・マネジメント研修 ・1on1ミーティング ・秘書課長の地方支分部局出張・意見交換会 ・若手・幹部座談会 ・省内広報誌「MOF人」 	Q. 自分の職場では、職位や年次にかかわらず、自由に意見が言える雰囲気がある。 Q. 自分の上司から、仕事面について建設的な助言が受けられている。
研鑽と挑戦をサポートする人づくり 人材育成	研修の充実 知見共有の促進 キャリアを通じた人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・データ分析に関する部局横断的な取組 ・知見共有勉強会 ・若手職員セミナー ・若手勉強会 ・英語研修 	Q. 仕事に必要な専門性を高めるために、研修等により職場から必要な支援を受けている。

目次

1. 総論

- － はじめに
- － 財務省再生プロジェクトの全体像、基本方針
- － 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）
- － プロジェクトの体系化

2. 2024事務年度の主な取組

- － 公正と誠実の実践
- － すべての職員にとって働きやすい職場づくり
- － チームワークで高い成果を上げる組織づくり
- － 研鑽と挑戦をサポートする人づくり
- － PDCAサイクルをより効果的に回すための見直し

※2024事務年度：2024年7月～2025年6月



一組織理念の浸透

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、職員一人ひとりが誇りと使命感を持って仕事ができるよう、組織理念を浸透させる。

一コンプライアンスの確保

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、不祥事が起こった場合には迅速・的確に対応する。

一情報発信の質の向上

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。

コンプライアンス確保のための事例共有の枠組検討【本省】

- 他省庁や民間において、コンプライアンスの確保のために全省・全社的に事例情報をどのように集約・展開しているのか、可能な範囲で実態を調査。
- 省内のコンプライアンス意識を高め、職員一人ひとりの行動変容を促し、効率的で質の高い業務遂行につなげるため、従来の研修等だけではなく、**省内における参考事例を各部局から集約した上で情報共有する取組を検討。**

組織理念の職員向け発信

- 財務省及び各地方支分部局の**組織理念や使命について**、幹部によるスピーチや、各種研修等の場面で**引き続き職員向けに発信。**

すべての職員にとって働きやすい職場づくり

働き方改革・業務効率化

一多様な職員を包摂する労働環境の整備

すべての職員の能力を最大限活用するため、多様な職員が働きやすい環境を整備する。

一非効率な業務・長時間労働の是正

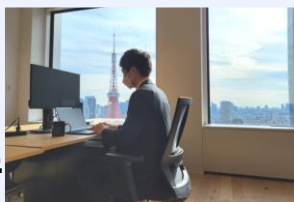
効率的な働き方をしながら高い成果を上げる環境を整備する。

財務局、税関におけるPC環境の向上

- ・ 財務局、税関のLAN更改に伴い、**財務局ではSIM内蔵端末を導入、税関では原則1人1端末を配備**。テレワークを容易に。
- ・ Teams等の各種アプリケーションを追加し、業務効率を向上。

オフィス環境の整備

- ・ 本省にてオフィス改革を実施（累計7課室）。紙資料を削減し、打合せスペースを増強。また、食堂、給湯室をリニューアルし、ミーティングスペースを拡充。
- ・ **民間サテライトオフィスについて、税関職員も利用可能としつつ、利用を継続・拡大。国税庁においても、引き続き、官署を活用したサテライトオフィスを整備。**



サテライトオフィス（神谷町）

勤務時間外のテレワークの要件見直し【本省】

- ・ **勤務時間外のテレワークについて、職員がより使いやすくなるよう、通達を改正**。マクロの導入により勤務実績の取りまとめ作業を効率化、適切な管理を推進。

接遇における職員の就業環境の保全

- ・ 秘書課長による地方支分部局出張時の意見交換会において、接遇に際して職員の就業環境を害するような事例について聴取。
- ・ 今後は**各地方支分部局での事例を収集し、民間における対応策を踏まえつつ、対応を検討予定**。

再生プロジェクトポータルサイトの見直し【本省】

- ・ 再生プロジェクトポータルサイトを改修、各種取組へのアクセスを改善。

チームワークで高い成果を上げる組織づくり

省内コミュニケーション

人材育成

一組織を超えた協働・交流の促進

財務省全体としてチームワークで高い成果を上げる。

一風通しのよい職場環境の構築

職種・職階にとらわれず自由闊達な議論を行い、誤りは躊躇なく正し、良い意見を積極的に取り入れる組織を実現する。

一マネジメント力の向上

マネジメント力の向上により、職員一人ひとりがその能力を最大限発揮することを可能とすることで、組織としての成果を向上させる。

秘書課長による地方支分部局出張

- 地方支分部局において、再生プロジェクトの説明会及び幹部職員・中堅若手職員との意見交換会を開催。
- 寄せられたすべての意見について検討し、可能なものから対応。必要に応じて人事院への申入れを実施。
※2025年度からの給与制度改革において、新幹線等に係る通勤手当の支給限度額引上げが実現。

事務年度当初のコミュニケーション強化

働きやすい職場づくりに向けたマネジメント宣言【本省】

- 事務年度当初に課室・部局レベルで働き方に関する職員の個別事情等を共有するミーティングを実施。
- 各幹部が、幹部室での会議運営等、自身のマネジメント行動に関する「マネジメント宣言」を作成。

マネジメント研修

- 財務省独自の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引き続き実施。
- 研修実施前後で、3割～4割の受講者について、自身のマネジメントに関する自己評価が改善。

マネジメント研修前→研修9ヶ月後の自己評価の変化

チームの戦力を鑑みて、戦力に見合った仕事量や成果目標になるよう調整している

24.6% 64.8% 10.7%

目標については上司と質量両面からじっくり意見交換してから引き受けている

40.7% 46.0% 13.3%

アサインした職務が、組織もしくは社会にとってどのような意義があるか説明している

34.7% 50.7% 14.7%

上昇 変化なし 下降

研鑽と挑戦をサポートする人づくり

人材育成

－研修の充実

研修等を通じて、職員一人ひとりの政策の立案・実現能力を高める。

－知見共有の促進

OJTや知見の共有により、組織として職員が業務に必要な知識・情報を共有する。

－キャリアを通じた人材育成

キャリアを通じて、職員一人ひとりの政策の立案・実現能力を高める。

知見共有勉強会

- ・ 財務省の業務内容や実施政策の趣旨、政策立案過程について**職員の知見を共有する講演会を開催**。
- ・ 2024事務年度は、経済安全保障、太平洋島しょ国支援、予算編成、国内外の資金フローに関する研究の4分野について実施。地方支分部局にもオンラインライブ配信等を通じて共有。

短期トレーニー

- ・ 互いの業務や働き方への理解を深めることを目的に、**本省と地方支分部局の若手職員を相互に短期間派遣**。
- ・ 2024事務年度は、トレーニー受入先・派遣元各々のニーズを改めて調査した上で、受入先・派遣元の組合せを決定。年間で合計85名を派遣。

(※) 本省への派遣者数内訳は右表の通り。

本省から地方支分部局への派遣は、総合政策課→財務局1名、理財局→財務局2名の計3名。

	財務局	税関	国税	計
会計課	3	3	－	6
総合政策課	4	－	－	4
主計局	3	1	1	5
主税局	－	－	4	4
関税局	－	10	－	10
理財局	27	－	1	28
国際局	2	1	1	4
国税庁	－	－	21	21
計	39	15	28	82

PDCAサイクルをより効果的に回すための見直し

- 財務省再生プロジェクトの基本方針 3 にあるとおり、本プロジェクトは、その時代にふさわしく進化させていく必要があります。
- 2024事務年度は、本プロジェクトが開始された2018年から振り返って、それぞれの取組がどの程度効果を上げたのか、可能な限り定量的に検証を行うため、検証に用いるための指標の検討・整備を進めてきました。
- 引き続き、組織風土改革を継続し、定着させていくとともに、これまでの取組の効果を検証しながら、内容の体系化や整理・統合、見直しを不断に行っていきます。

全職員アンケートの見直し

- 組織課題をより的確に把握し具体的な対応につなげるとともに、取組の効果検証により有効活用する観点から、2025年4月実施のアンケートにおいて質問項目を見直し。

取組の整理・統合の継続

- 各取組が当初目指していた目的を達成できた場合や重複がみられる場合等には不断に取組の整理・統合を実施。
- その一環として、組織理念を踏まえた意見交換会、職員OB・OGによる講演、国内向けオンライン講義を活用した教養研修については、定期的な実施を休止。

(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し、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。

財務省再生プロジェクト 進捗報告 参考資料

2025 年 6 月 27 日

※2024 年 6 月進捗報告から進捗した部分については、「下線」を付しています。

※「事務年度」とは、7 月～6 月の期間を指します（例：2024 事務年度＝2024 年 7 月～2025 年 6 月）。

①重点対象分野

（１）行政文書の適正な管理

行政文書の適正な管理を行い、効率的かつ適正な業務運営と現在及び将来の国民への説明責任を全うする。

・コンプライアンス関連研修

重点対象分野を中心に、幹部職員をはじめ、総務課長、課室長以下職員を含む全職員に対してコンプライアンス関連研修を実施。2019 事務年度より、本省の研修資料を地方支分部局にも展開。より効果的な研修となるよう、最新事例の紹介や動画形式による配信など毎年度内容・形式の更新を実施。

・文書管理規則の改正

2018 事務年度、「財務省行政文書管理規則」及び「財務省行政文書管理規則細則」を改正。以降、少なくとも 2 年に一度の間隔で見直しを行い、適切な文書管理に資するよう改正を実施。

・行政文書の電子的管理

行政文書について、法令等の定めにより紙媒体での作成・保存が義務付けられている場合や、電子的管理によってかえって業務が非効率となる場合等を除き、原則電子的な管理を行うこととし、2021 事務年度より本省の先行課室にて試行実施を開始。2024 事務年度には、本省・財務局で電子的な管理をより効率的に行うことのできる環境を実現。また、電子決裁を原則とする省内規則を整備し、適切な行政文書管理を実現。

・公文書監理官等の設置等の体制整備

2018 事務年度、公文書監理官・公文書監理室を設置するとともに、各部局の主任文書管理者（総務課長級）の下に主任文書管理担当者を置き、指導、相談体制を充実。

- ・文書管理に関する監査の頻回化

2019 事務年度より、文書管理に関する本省・地方支分部局への実施監査の頻度を 5 年一巡から 2 年一巡に変更し、把握した好事例を省内に横展開。

（２）ハラスメントの根絶

職員と組織の成果を大きく減じるハラスメントを根絶する。

- ・コンプライアンス関連研修（再掲）

重点対象分野を中心に、幹部職員をはじめ総務課長、課室長以下職員を含む全職員に対してコンプライアンス関連研修を実施。2019 事務年度より、本省の研修資料を地方支分部局にも展開。より効果的な研修となるよう、最新事例の紹介や動画形式による配信など毎年度内容・形式の更新を実施。

- ・多面観察

2018 事務年度、管理職等にマネジメント力についての「気付き」の機会を与え、ハラスメントを根絶、風通しの良い職場を作るため、多面観察（いわゆる 360 度評価）を本省及び国税庁本庁で導入。2020 事務年度、対象を全地方支分部局に拡大。

- ・パルスサーベイ

職員の声を複線的・リアルタイムに拾い上げる観点から、2022 事務年度、本省において、簡単な調査（①健康状態、②職場の人間関係、③仕事に対する満足度と面談希望の有無、自由記載）を毎月繰り返し行うパルスサーベイを導入。職員個々の毎月の回答状況の推移にも注意を払いつつ、個別に丁寧に対応。一部の地方支分部局においても導入。

②公正と誠実の実践

（１）組織理念の浸透

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、職員一人ひとりが誇りと使命感を持って仕事ができるよう、組織理念を浸透させる。

- ・組織理念の策定

2018 年 10 月、再生プロジェクト進捗報告において財務省の組織理念（本部案）を提示（2001 年 1 月策定の「財務省の使命」をわかりやすい言葉に要約したもの）。その後本省及び財務局での意見交換会、本省幹部による議論を経て、2019 年 6 月進捗報告において組織理念を明確化・明文化。

- ・組織理念を踏まえた意見交換会

2019 年 6 月の組織理念の策定を受け、「組織理念の具体的な意味合いについて議論する機会」との趣旨の下、2019 事務年度以降、本省・地方において意見交換会を毎年実施。2024 事務年度、組織理念の認知度向上及び他の意見交換の枠組の拡大を背景として、一律の意見交換会の実施を休止。

- ・再生プロジェクト説明会

本省（2018 事務年度～2022 事務年度）及び地方支分部局（2019 事務年度～）において再生プロジェクトの説明会を実施。2020 事務年度以降、新規採用職員を対象とした組織理念研修を本省・地方支分部局において実施。

- ・幹部スピーチ

2019 事務年度、幹部が旗振り役となって組織理念を浸透させるため、組織理念・組織運営上の課題に関する幹部スピーチを本省で実施。2020 事務年度以降、本省及び地方支分部局において毎年実施。

- ・全職員アンケートの実施

2018 年 7 月、ボストン・コンサルティング・グループが世界の公的機関や企業を対象に組織診断を行う際に用いる質問をベースに、本省及び財務局職員を対象にアンケート調査を導入、以後毎事務年度実施。2020 事務年度より対象を税関・国税職員にも拡大。2024 事務年度、組織課題をよりの確に把握し具体的な対応につなげるとともに、取組の効果検証により有効活用する観点から、質問項目の一部見直しを実施。

（２）コンプライアンスの確保

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、不祥事が起こった場合には迅速・的確に対応する。

- ・コンプライアンス推進会議の開催

2018 事務年度、事務次官、官房長、各局総務課長級により構成される会議を設置、以後定期的に開催。

- ・コンプライアンス基本指針の策定

2018 事務年度、コンプライアンス推進会議において、外部有識者の意見も踏まえ、基本原則及び行動ガイドライン（基本原則を具体化）からなるコンプライアンス基本指針を策定。

- ・コンプライアンス関連研修（再掲）

重点対象分野を中心に、幹部職員をはじめ総務課長、課室長以下職員を含む全職員 に対してコンプライアンス関連研修を実施。2019 事務年度より、本省の研修資料を地方支分部局にも展開。より効果的な研修となるよう、最新事例の紹介や動画形式による配信など毎年度内容・形式の更新を実施。

- ・内部通報・相談窓口の整備

2018 事務年度、より通報・相談しやすい環境をつくるため、窓口名称を「内部通報・相談窓口」に変更するとともに、通報者・相談者に対する不利益な取扱いの禁止を明文化する等、通報者・相談者保護に関するルールを明確化し、職員に周知。

- ・コンプライアンス確保のための事例共有の枠組検討

2024 事務年度、省内のコンプライアンス意識を高め、職員一人ひとりの行動変容を促し、効率的で質の高い業務遂行につなげるため、従来の研修等だけではなく、省内における参考事例を各部局から集約した上で情報共有する取組を検討。

（３）情報発信の質の向上

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。
--

- ・ターゲット別広報

2024 事務年度、年齢や所得、財政に対する認識に応じて、広報のターゲットを分類。それぞれの特性に応じたメッセージや手段を用いた情報発信を心掛け、以下の取組を実施。

- ・外部メディアとの連携

2021 事務年度より Web メディアとの連携を実施。2024 事務年度には 20 代～40 代前半のビジネスパーソンをターゲットにビジネスメディア「PIVOT」にて、政策議論により理解を深めるための対談動画を公開。

また、2022 事務年度から引き続き、「日経ビジネス」の連載記事に寄稿、2024 事務年度では同メディアのライブ配信による講演も実施。

- ・説明機会の拡充

2021 事務年度以降、財政教育プログラムの普及を目的に、国税庁が実施する租税教室との連携を実施。また、子育て世代向けに「ファザーリングジャパン全

国フォーラム」に毎年参加、2024 事務年度は J-FLEC と協同で講演。大学生・社会人向けには、大学の講義やリカレント教育の場、企業の社内セミナーにおいて、財政・税制の講義を継続して実施。

- ・オウンドメディア（X等）での情報発信

SNS を活用したタイムリーな情報発信を継続。目に留まる工夫（写真や画像の活用やユーザーの閲覧時間を考慮）した投稿を実施。

関税局においては、2024 事務年度より、Instagramの利用を開始し、税関キャラクター「カスタム君」を通じて税関の認知度を上げる取組を実施。

- ・広報人材の育成

2018 事務年度、本省、地方支分部局の職員向けに広報の専門家から広報活動の現場の状況や広報の手法を学ぶ研修を導入。2020 事務年度以降、職員の広報マインド醸成を目的に「広報×学び Weeks」を毎年実施。2024 事務年度は「国民のインサイトに刺さる情報発信」をテーマに実施。

- ・広報活動の PDCA の改善

国民の財政に関する認識等を調査するため、「広報活動の改善を目的とした調査」（インターネット委託調査）を毎年実施。

また、2022 事務年度以降、省内広報担当者会議の定期開催や財務省全体の広報の取組について、担当者の声、広報室の解説などとともに紹介する「つながる！ LABO 通信」を定期発行し、他部局の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。

③すべての職員にとって働きやすい職場づくり

（１）多様な職員を包摂する労働環境の整備

すべての職員の能力を最大限活用するため、多様な職員が働きやすい環境を整備する。

- ・オフィス環境の整備

本省において、2022 事務年度より一部課室の移転再配置により狭溢化を解消。2023 事務年度より移転再配置対象外の一部課室にて紙資料を削減し打合せスペースを拡大する等のオフィス改革を実施。また、これまでも省内会議室の増設、食堂の個室型ワークブース設置等を順次実施してきたところ、2024 事務年度には食堂・給湯室をリニューアルし、ミーティングスペースを拡充。

- ・テレワーク環境整備

2019 事務年度、感染症対策を機に、本省全職員の同時テレワークを可能とする環境整備を実施。2021 事務年度、自身の支給端末を用いた自宅等からの業務実施を可能とした。地方支分部局においても順次、端末配備等によりテレワーク環境を拡充。2024 事務年度、財務局で SIM 内蔵端末を導入するとともに、税関で原則 1 人 1 端末を配備。

- ・サテライトオフィス

2021 事務年度、本省にて民間事業者の運営するサテライトオフィスを試行導し、2022 事務年度より通期で導入。2023 事務年度、税関職員も利用可能とするなど、順次利用対象を拡大。また国税庁においても、引き続き、官署を活用したサテライトオフィスを整備。

- ・勤務時間外のテレワークの要件見直し

2024 事務年度、職員が使いやすいよう、通達を改正。また、マクロの導入により勤務実績等の取りまとめ作業を効率化、適切な管理を推進。

- ・事務年度当初のコミュニケーション

2024 事務年度、働き方に関する職員の個別事情等を共有し、互いにコミュニケーションができる関係性を構築するためのミーティングを本省において課室・部局レベルそれぞれで実施。

- ・働きやすい職場づくりに向けたマネジメント宣言

2024 事務年度、すべての職員が働きやすい持続可能な職場づくりを目指し、業務の効率性と予見可能性向上の観点から、本省各幹部職員が「マネジメント宣言」を作成。幹部室での会議運営・形式、情報共有の方法等、マネジメント行動の具体的な方針を表明。

- ・キャリアパスパンフレット

2023 事務年度、地方支分部局採用若手・中堅職員のキャリアに関する不安解消やモチベーション向上を目的として、財務局・税関・国税局各々について具体的なキャリアパスのイメージを示したパンフレットを作成。

- ・接遇における職員の就業環境の保全

2024 事務年度、秘書課長出張時の地方支分部局との意見交換会において、接遇に際して職員の就業環境を害するような事例について聴取。民間における対

応策を踏まえつつ、対応を検討。

（２）非効率な業務・長時間労働の是正

効率的な働き方をしながら高い成果を上げる環境を整備する。

・カイゼン活動

2018 事務年度以降、各部局において自身の業務を見直し、必要な改善を行うカイゼン活動を展開。本省・地方支分部局が一体として取り組み、優れた取組を実施した部局を表彰。

・カイゼン目安箱

2021 事務年度、業務改善提案を受け付けるカイゼン目安箱を本省に開設、その後対象を全地方支分部局にも拡大。関係部局と連携し、対応可能な提案から順次実施。

・RPA・デジタルツール活用

各地方支分部局において、積極的に RPA を活用。2023 事務年度、地方支分局間の意見交換会を実施し、好事例を横展開。本省では、カイゼン活動を通じながら、Teams を活用した国会答弁審査作業の効率化や定期的な課室内ミーティング等の取組を展開。2022 事務年度、出勤簿のデジタル化を実施。

・本省・地方意見交換会

2020 事務年度以降、本省・地方支分部局間で業務改善に関する意見交換会を実施。2024 事務年度には、業務改善に必要なツールのニーズ等を特に聴取。

④チームワークで高い成果を上げる組織づくり

（１）組織を超えた協働・交流の促進

財務省全体としてチームワークで高い成果を上げる。

・エバンジェリスト活動

2019 事務年度、財務局の生の意見を再生プロジェクト本部に届ける枠組として発足し、2021 事務年度、税関・国税局を含む全地方支分部局の若手・中堅職員に対象を拡大。2022 事務年度以降、組織の垣根を超えた繋がりという強みを活かし、「他局（関）の組織風土改革の好事例を各組織に還元する」との役割のもと活動。

・省内ニュースレター「MOF 人」の発行

2018 年 11 月より、省内ニュースレター「MOF 人」を毎月 1 回発行。本省・地

方支分部局の幹部へのインタビューや、地方支分部局職員からの寄稿に基づく記事等、部局の垣根を超えた相互理解やコミュニケーションにつながる特集を企画。

- ・秘書課長による地方支分部局出張、本省・地方意見交換会

2019 事務年度以降、秘書課長が毎年各地方支分部局において財務省再生プロジェクトの説明会及び職員との意見交換会を実施。意見交換会で寄せられた意見については、再生プロジェクト本部で検討し、可能なものから対応。2023 事務年度においては、新幹線等に係る通勤手当の支給限度額引上げについて人事院に申入れを行った（2025 年度給与制度改正において実現）。

- ・地方支分部局幹部に対する説明会

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

- ・地方支分部局との連携・協同の促進

本省・財務局間においては、2019 事務年度「コミュニケーション3原則」を策定し、連携・協同を促進。財務局からの要望を踏まえ、2023 事務年度以降、国有財産関係通達等を制定・改正した際には、その内容が財務局等に正確に伝わるよう説明会を開催。

（２）風通しのよい職場環境の構築

職種・職階にとらわれず自由闊達な議論を行い、誤りは躊躇なく正し、良い意見を積極的に取り入れる組織を実現する。
--

- ・若手・幹部座談会

幹部職員の知見を若手職員に共有しつつ、幹部職員の顔が見える組織づくりを推進するため、2018 事務年度より若手職員と幹部職員の座談会を毎年実施（2019 事務年度に財務局、2020 事務年度に税関・国税局に拡大）。

- ・パルスサーベイ（再掲）

職員の声を複線的・リアルタイムに拾い上げる観点から、2022 事務年度、本省において、簡単な調査（①健康状態、②職場の人間関係、③仕事に対する満足度と面談希望の有無、自由記載）を毎月繰り返し行うパルスサーベイを導入。職員個々の毎月の回答状況の推移にも注意を払いつつ、個別に丁寧に対応。一部の地方支分部局においても導入。

- ・事務年度当初のコミュニケーション（再掲）

2024 事務年度、働き方に関する職員の個別事情等を共有し、互いにコミュニケーションができる関係性を構築するためのミーティングを本省において課室・部局レベルそれぞれで実施。

- ・働きやすい職場づくりに向けたマネジメント宣言（再掲）

2024 事務年度、すべての職員が働きやすい持続可能な職場づくりを目指し、業務の効率性と予見可能性向上の観点から、本省各幹部職員が「マネジメント宣言」を作成。幹部室での会議運営・形式、情報共有の方法等、マネジメント行動の具体的な方針を表明。

- ・1on1 ミーティング

2021 事務年度、1on1 ミーティングに関する研修を実施し、一部部署にて 1on1 ミーティングを試行導入。2022 事務年度、本省・地方支分部局の全部局・部署に任意実施の範囲を拡大。2023・2024 事務年度には、本省における研修の動画を地方支分部局にも共有。

（3）マネジメント力の向上

マネジメント力の向上により、職員一人ひとりがその能力を最大限発揮することを可能とすることで、組織としての成果を向上させる。

- ・働きやすい職場づくりに向けたマネジメント宣言（再掲）

2024 事務年度、すべての職員が働きやすい持続可能な職場づくりを目指し、業務の効率性と予見可能性向上の観点から本省各幹部職員が「マネジメント宣言」を作成。幹部室での会議運営・形式、情報共有の方法等、マネジメント行動の具体的な方針を表明。

- ・マネジメント研修

2018 事務年度、幹部職員や課室長等に対し、成果を上げる組織運営の在り方等についての研修を本省で導入。2020 事務年度より、研修資料・動画を全地方支分部局に展開。2022 事務年度から順次、地方支分部局の幹部職員及び管理職に対してのマネジメントに関する研修の体系化を実施。

- ・1on1 ミーティング（再掲）

2021 事務年度、1on1 ミーティングに関する研修を実施し、1on1 ミーティングを一部部署にて試行導入。2022 事務年度、本省・地方支分部局の全部局・部署に任意実施の範囲を拡大。2023・2024 事務年度には本省における研修の動画を

地方支分部局にも共有。

- ・多面観察（再掲）

2018 事務年度、管理職等にマネジメント力についての「気付き」の機会を与え、ハラスメントを根絶、風通しの良い職場を作るため、多面観察（いわゆる 360 度評価）を本省及び国税庁本庁で導入。2020 事務年度、対象を全地方支分部局に拡大。

- ・コーチング研修

2018 事務年度、管理職等のマネジメント力向上の一環として、OJT を通じた人材育成能力や部下の主体性を引き出す能力を高めるため、コーチング研修を導入。

- ・パルスサーベイ（再掲）

職員の声を複線的・リアルタイムに拾い上げる観点から、2022 事務年度、本省において、簡単な調査（①健康状態、②職場の人間関係、③仕事に対する満足度と面談希望の有無、自由記載）を毎月繰り返し行うパルスサーベイを導入（2023 年 1 月から試行導入、同年 4 月に本格導入）。職員個々の毎月の回答状況の推移にも注意を払いつつ、個別に丁寧に対応。一部の地方支分部局においても導入。

⑤研鑽と挑戦をサポートする人づくり

（１）研修の充実

研修等を通じて、職員一人ひとりの政策の立案・実現能力を高める。

- ・財政経済理論研修の対象拡大

経済分析を担う人材を育成するため、財政経済理論研修について、2018 事務年度より受講募集対象者を拡大。2024 事務年度は、本省各部局以外に国税庁、国税局、税務大学校、税関の職員も受講。

- ・若手勉強会

人的ネットワークを構築しつつ、政策課題について知見を深めるため、部局横断的な勉強会を 2018 事務年度以降実施。複数の小グループに分かれて有識者へのヒアリング等を実施。

- ・英語研修

国際的な業務に従事するための実践的な英語能力の向上を目的として、2019

事務年度より省内の英語研修を充実化。

- ・教養研修

幅広いテーマについての知識を深めることを目的として、国内向けオンライン講義（2019 事務年度～2024 事務年度）、英語オンライン講座（2020 事務年度～）を活用した研修を実施。

（２）知見共有の促進

OJT や知見の共有により、組織として職員が業務に必要な知識・情報を共有する。

- ・データ分析に関する部局横断的取組

職員の経済分析能力強化を目的とし、2021 事務年度、データ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周知するとともに、データ利活用に関するインフラの整備・改善を推進。税務データ・輸出入申告データを活用した「共同研究」（税務大学校、財務総合政策研究所）も同事務年度開始。2024 事務年度時点で、延べ 15 組の研究チームが分析を実施。

- ・知見共有勉強会

2018 事務年度より、財務省の業務内容や実施政策の意義、政策立案過程に関する職員の知見を共有する勉強会を実施。

- ・若手職員セミナー

先輩職員が若手職員向けに実践的なスキル等を共有する研修（Tips セミナー）として 2020 事務年度より開始。2024 事務年度、「若手職員セミナー」として若手職員の今後のキャリアパスやワークライフバランスに関する悩み・不安の解消等を趣旨として実施。

- ・職員 OB・OG による講話

OB・OG が過去の経験談等を語る場として、2020 事務年度以降、本省にて毎年実施。2024 事務年度は、職員のニーズを踏まえ、定期的な実施を休止。

（３）キャリアを通じた人材育成

キャリアを通じて、職員一人ひとりの政策の立案・実現能力を高める。

- ・短期トレーニー

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の相互派遣を実施。2020 事務年度、財務局から本省の受入れ部局・

人数を大幅に拡充するとともに、税関・国税局からも受入れを開始。

- ・本省業務説明会

2021 事務年度以降、地方支分部局の若手職員を対象に、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、本省の各部局による説明会を実施。

- ・キャリアパスパンフレット（再掲）

2023 事務年度、地方支分部局採用若手・中堅職員のキャリアに関する不安解消やモチベーション向上を目的として、財務局・税関・国税局各々について具体的なキャリアパスのイメージを示したパンフレットを作成。

⑥PDCA サイクルをより効果的に回すための見直し

- ・全職員アンケートの見直し

2024 事務年度、組織課題をよりの確に把握し具体的な対応につなげるとともに、取組の効果検証により有効活用する観点から、質問項目の一部見直しを実施。

- ・取組の整理・統合の継続

現在実施している取組について、可能な限り定量的に分析し、効果を検証。そのうえで取組が当初目指していた目的を達成できた場合や取組間で重複がみられる場合等には不断に取組の整理・統合を実施。2024 事務年度には組織理念を踏まえた意見交換会、職員 OB・OG による講演、国内向けオンライン講義を活用した教養研修を休止。

再生プロジェクト取組 一覧

① 重点対象分野

(1) 行政文書の適正な管理	・コンプライアンス関連研修
	・文書管理規則の改正
	・行政文書の電子的管理
	・公文書監理官等の設置等の体制整備
	・文書管理に関する監査の頻回化
(2) ハラスメントの根絶	・コンプライアンス関連研修（再掲）
	・多面観察
	・パルスサーベイ

② 公正と誠実の実践

(1) 組織理念の浸透	・組織理念の策定
	・組織理念を踏まえた意見交換会
	・再生プロジェクト説明会
	・幹部スピーチ
	・全職員アンケートの実施
(2) 内部統制の機能	・コンプライアンス推進会議の開催
	・コンプライアンス基本指針の策定
	・コンプライアンス関連研修（再掲）
	・内部通報・相談窓口の整備
	・コンプライアンス確保のための事例共有の枠組検討
(3) 情報発信の質の向上	・ターゲット別広報
	・外部メディアとの連携
	・説明機会の拡充
	・オウンドメディア（X等）での情報発信
	・広報人材の育成
	・広報活動のPDCAの改善

③ すべての職員にとって働きやすい職場づくり

(1) 多様な職員を包摂する労働環境の整備	・オフィス環境の整備
	・テレワーク環境整備
	・サテライトオフィス
	・勤務時間外のテレワークの要件見直し
	・事務年度当初のコミュニケーション
	・働きやすい職場づくりに向けたマネジメント宣言
	・キャリアパスパンフレット
	・接遇における職員の就業環境の保全
(2) 非効率な業務・長時間労働の是正	・カイゼン活動
	・カイゼン目安箱
	・RPA・デジタルツール活用
	・本省・地方意見交換会

④ チームワークで高い成果を上げる組織づくり

(1) 組織を超えた協働・交流の促進	・エバンジェリスト活動
	・省内ニュースレター「MOF 人」の発行
	・秘書課長による地方支分部局出張、本省・地方意見交換会
	・地方支分部局幹部に対する説明会
	・地方支分部局への連携・協同の促進
(2) 風通しのよい職場環境の構築	・若手・幹部座談会
	・パルスサーベイ（再掲）
	・事務年度当初のコミュニケーション（再掲）
	・働きやすい職場づくりに向けたマネジメント宣言（再掲）
	・1on1 ミーティング
(3) マネジメント力の向上	・働きやすい職場づくりに向けたマネジメント宣言（再掲）
	・マネジメント研修
	・1on1 ミーティング（再掲）
	・多面観察（再掲）
	・コーチング研修
	・パルスサーベイ（再掲）

⑤ 研鑽と挑戦をサポートする人づくり

(1) 研修の充実	・財政経済理論研修の対象拡大
	・若手勉強会
	・英語研修
	・教養研修
(2) 知見共有の促進	・データ分析に関する部局横断的取組
	・知見共有勉強会
	・若手職員セミナー
	・職員 OB・OG による講話
(3) キャリアを通じた人材育成	・短期トレーニー
	・本省業務説明会
	・キャリアパスパンフレット（再掲）

⑥ PDCA サイクルをより効果的に回すための見直し

- ・全職員アンケートの見直し
- ・取組の整理・統合の継続