

平成 28 年 8 月 31 日
(平成 29 年 8 月 31 日改定)
(平成 30 年 8 月 31 日改定)
(令和 元年 8 月 30 日改定)
(令和 2 年 10 月 9 日改定)
(令和 3 年 9 月 9 日改定)
(令和 4 年 9 月 9 日改定)
(令和 5 年 9 月 22 日改定)
(令和 6 年 10 月 22 日改定)
(令和 7 年 10 月 31 日改定)
財務省情報化統括責任者 (CIO)
財務省最高情報セキュリティ責任者 (CISO)

財務省デジタル人材確保・育成計画【概要版】

はじめに

財務省は、健全な財政の確保、適正かつ公平な課税の実現、税関業務の適正な運営、国庫の適正な管理、通貨に対する信頼の維持及び外国為替の安定の確保を任務としており、これらの業務を遂行するため、多数の情報システムを保有・運用している。

これらの情報システムは、行政運営の基盤をなすものであり、情報通信技術等を活用し、行政運営の効率化や行政サービスの利便性向上を実現していくことが重要な課題である。同時に、行政機関の情報の窃取や業務の遂行を脅かすことを企図したサイバー攻撃の脅威が高まっており、サイバーセキュリティ対策をさらに強化することも喫緊の課題となっている。

こうした状況を踏まえ、財務省は、「政府機関におけるセキュリティ・IT 人材育成強化方針」(平成 28 年 3 月 29 日) や「デジタル社会の実現に向けた重点計画」(令和 3 年 12 月 24 日閣議決定) 等の政府方針に基づき、「財務省デジタル人材確保・育成計画」を策定・改定し、情報システムの適切な整備・運用やサイバーセキュリティ対策等を進めるための体制強化に努めてきた。

しかし、情報技術や情報セキュリティに関して高い知識・経験を有する人材は依然として十分でないことに鑑み、あらゆる部局で更なるデジタルトランスフォーメーション (DX) を進めるため、人材の確保・育成を一層進める必要がある。これにあたり、財務省は、「デジタル社会推進標準ガイドライン」を踏

まえ、高度な専門的知識を有する人材の確保・育成に取り組むとともに、一般的の職員一人一人の能力向上も図っていく。

財務省は、本計画に基づき、採用・研修・体制整備を通じて、デジタル人材の確保・育成を着実に進めるとともに、実施状況や技術・脅威動向を踏まえ、必要に応じて柔軟に見直しを行う。

1. 体制の整備と人材の拡充

財務省では、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」(令和4年6月7日閣議決定)に基づき、令和4年11月には「デジタル社会の実現に向けた重点計画に基づく財務省中長期計画」を新たに策定し、デジタル社会の形成に向けた個別的情報システムに係るBPR・経費削減等の方針や投資等を具体化した中長期的な取組を示した。

統括部局（大臣官房文書課業務企画室）においては、平成28年度にサイバーセキュリティ・情報化審議官を設置したことを契機に、ITガバナンス・総括(PMO)及び情報セキュリティの機能強化が図られてきた。特に令和7年度においては、統括部局のプロジェクトマネジメント機能を強化するため、大臣官房文書課にシステム総合調整官を新設するとともに、統括部局に2ラインの新設が認められた。

国税庁においては令和5年6月に「税務行政のデジタル・トランスフォーメーション－税務行政の将来像2023－」を公表し、「DX・BPRの推進に関する基本方針」を策定するほか、システム部局の体制が整備された。

税関においては、取り巻く環境変化への対応として、AI等先端技術の活用や税関業務全般のDXを推進することとしており、令和6年度に東京税関にAI・DX推進センター室を設置する等、必要な体制整備を進めている。

さらに、財務省における部局横断的なデータ分析の総合調整を行うため、令和3年度に大臣官房総合政策課データ分析調整係が新設された。当係のもとで、データを用いた分析を財務省全体で進めるための基本方針として、令和4年6月に策定した、財務省の「データ戦略」に基づき、データ分析に関する専門的な人材の育成に取り組んでいる。

上記に加え、財務局においては、令和6年5月から「財務局における業務改革とDXの推進」の取組を進め、デジタル技術を活用した組織横断的・全体的な業務改革によって労働生産性の向上を図り、限られたリソースを効果的に活用することにより、質の高い行政サービスを提供して財務局が地域に貢献できるよう、デジタル技術を活用した業務遂行の実践等に向けて各種施策に取り組んでいる。

「政府デジタル人材のスキル認定の基準」を踏まえ、「IT ガバナンス・総括（PMO）」、「プロジェクト推進（PJMO）」、「情報セキュリティ」、「DX・BPR・データ利活用」の4つの業務領域を念頭に、関係部署におけるOJT、関係機関への出向や必要な研修の受講等を通じて、デジタル人材を拡充していく。
なお、これらの4領域の業務分野について、人材に期待される能力は次の通り。

① IT ガバナンス・総括（PMO）

「政府デジタル人材のスキル認定の基準」において、「IT ガバナンス・総括（PMO）」の領域では、職員は、情報システムの統括・監理や、DX、デジタル・ガバメント等に関する取組の推進、省内外との調整、デジタル人材の確保・育成に向けた取組等を行うことが想定されている。

また、「デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン」において、PMOは、各府省の全プロジェクトについて、計画管理、プロジェクト推進責任者等、デジタル人材管理、予算・執行管理、データマネジメントの推進、PJMO支援、システム監査管理、政府情報システムに係る文書管理、デジタル人材の業務環境整備、連絡調整窓口、非常時対応を行うこととされている。

情報システム予算に対するガバナンスを確保するためには、予算・会計制度を熟知し、予算要求日程や予算要求日程などを念頭に置いて必要な資料の作成、見積りの取得精査等の作業をPJMO等と連携して進めておく必要があるほか、情報システムのライフサイクルコスト全体をプロジェクト横断的に俯瞰し、更なる効率化や効果を得るために適用できる技術や仕組みに関する情報を収集して予算要求や調達作業への積極的な適用を考えること等も重要となる。

システム監査については、整備または管理を行う政府情報システムに存するリスクとその対応状況を客観的に評価し、問題点の指摘及び改善案の提示を行うことで、プロジェクトの目標を達成することを目的としており、適切な監査を行うためには、業務に関する知見とITに関する知見の両方の視点が求められる。

職員においては、財務省における変革の中核（Center of Excellence）として、これらの事務を効率的に遂行するために必要な知識及び調整能力が期待される。

② プロジェクト推進（PJMO）

「政府デジタル人材のスキル認定の基準」において、「プロジェクト」の領域では、職員は、情報システムの整備・運用に関する企画・立案、省内外との調整、個別業務の課題解決に向けた情報システムの活用方策の検討や具体化に向けた設計・構築、個別の情報システムに関する計画策定、予算要求、調達手続、運用、課題の整理・反映に至る一連のプロジェクトマネジメント等を行うことが想定

されている。

また、「デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン」において、PJMOは、提供者の視点ではなく利用者の視点からの検討を通してサービス・業務要件を策定し、それを踏まえた要件定義を行った上で、透明性、公正性及び競争性の確保を図りつつ情報システムの調達・設計・開発を進め、当該システムを用いた業務運営の定着と不断の業務改善、安定的かつ効率的な情報システムの運用及び保守を行うこととされている。

プロジェクトを適切に推進するため、PJMOは、セキュリティ・バイ・デザインの実施や、クラウドサービスの適切な利用、標準ガイドライン等が示すITマネジメントの内容を個々のプロジェクトの特性等に応じてテーラリングすること等にも留意する必要がある。

さらに、制度所管部門、業務実施部門及び情報システム部門が連携し、プロジェクトを通して把握した問題点等に基づいて制度及び業務の見直しを行うことも、プロジェクトの成功のための重要な要素となる。

職員においては、上記の視点を持ち、プロジェクト管理、予算マネジメント、サービス・業務企画や予算マネジメントを含むプロジェクト推進のために必要な事務を効率的に遂行するための知識及び調整能力が期待される。

③ 情報セキュリティ

「政府デジタル人材のスキル認定の基準」において、「情報セキュリティ」の領域では、職員は、情報セキュリティに関する計画、省内規程の策定や企画立案、省内外との調整・監査、情報セキュリティインシデント発生時の対処、脆弱性対策や職員に対する教育・訓練、普及啓発等を行うことが想定されている。

情報セキュリティについては、国家サイバーコンタクト室が定める「政府機関等の情報セキュリティ対策のための基本方針」に沿って、情報セキュリティ対策を実施するための組織・体制を整備し、情報システムに係る資産管理、リスク評価と対策、情報セキュリティインシデントへの対応等を行うこととされている。

また、「デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン」において、情報システムのライフサイクル全般を通じてセキュリティ確保に努めること、例えば、設計・開発段階でセキュリティ対策を実施するのみで完結するのではなく、技術やセキュリティ脅威等の外部環境や仕様変更等の内部環境の変化に応じて、継続的に対策を見直すことに留意することとされている。

職員においては、これらの事務を効率的に遂行するために必要な知識や技術を習得・活用し、省内の情報セキュリティ水準の引き上げを図ることが期待される。

④ DX・BPR・データ利活用

「政府デジタル人材のスキル認定の基準」において、「DX・BPR・データ利活用」の領域では、職員は、サービスデザインの実践やBPRの徹底による効率化・行政サービス改革のための企画・立案、データの分析や結果の政策の企画・立案への活用等を行うことが想定されている。

特に、DX・BPRの領域では、最終ユーザー目線で、サービスデザインを描くことができ、業務や組織の抜本的な見直しによるDXの企画から実装までを行い、政策の質向上や大幅な業務改善につなげることが期待される。

データ利活用の領域では、財務省データ戦略を踏まえ、専門的能力として、データ収集やデータ基盤の整備に関する専門的な知見に加えて、適切にデータを加工・提供することにより、データ管理部局を超えて他部門への分析支援等の業務を担えること（データエンジニアリング）、データ分析や機械学習、地理情報システム（GIS）等の専門的知識を生かして、統計・プログラミングソフトウェアによる高度なデータ分析やAIモデル構築等により、政策立案・実施・評価の実務に適切に反映させること（データサイエンス）が期待される。

2. 有為な人材の確保

政府デジタル人材候補として育成していくことを視野に入れた人材を確保するため、採用時の面接等においてデジタルや情報セキュリティに係る素養及び関係業務への意向を確認するなど、政府デジタル人材候補者となり得る職員の確保に努めることとする。ただし、政府デジタル人材については「所管行政に関する十分な知識・経験」を要することや、あらゆる政策分野でデジタル化の推進が求められていることから、所管システムを担当するだけではなく、多様な勤務経験を積ませることが前提となる。

政府デジタル人材候補者は、身上把握等を通じデジタル関係業務に対する希望の確認や適性を有すると判断された職員の中から、デジタル関係業務部署におけるOJT、関係機関への出向や必要な研修の受講等を通じて、「ITガバナンス・総括（PMO）」、「プロジェクト推進（PJMO）」、「情報セキュリティ」、「DX・BPR・データ利活用」部局に必要とする能力を育成しつつ、適正性の有無の判断等を行う。

また、こうした部内での人材育成を基本としつつ、令和4年度に新設された国家公務員の新たな採用形態（総合職デジタル区分及び一般職デジタル・電気・電子区分）による採用も検討するほか、民間企業等におけるデジタル・関係業務に携わった経験のある者を必要に応じて採用等をしていく。

3. 政府デジタル人材育成支援プログラム

デジタル庁が主催する情報システム統一研修は、情報セキュリティ・ITに關

する知識を段階的に取得可能な構成となっており、統括部局、システム所管部局及び一般部局に共通する基礎的な知識を習得する機会として計画的に活用する。また、こうした知識を活用した資格試験（IT パスポート試験、情報セキュリティマネジメント試験など）への挑戦などによる自己研鑽についても、統括部局から情報発信することなどを通じて懇意する。

このほか、内閣官房が主催する研修は、統括部局を中心に積極的に受講を検討する。

また、財務省内で個別のシステム等に対応して実施されている研修については、機会をとらえ、統括部局が関与することにより、直近のインシデント事例等最新の状況を踏まえた情報セキュリティ対策の内容を充実させる。

OJT については、職員の適性等も見極めつつ、統括部局（大臣官房文書課業務企画室や大臣官房総合政策課）での勤務経験（含、併任）等を通じて、各部局の業務や個別知識等に加え、情報セキュリティに関する意識の向上、データ分析に関するコミュニティの形成、横断的な視野の涵養を図る。

従来から実施しているデジタル庁、NCO、個人情報保護委員会事務局、大学院等への出向についても、同様の観点から活用するが、その際、職員に必要な専門的能力が取得できるポストへの出向等の派遣元としての要望と受入先の要望との適切な調和を図るべく調整する。

4. 人事ルート例（キャリアパスのイメージ）

（1）全体的なキャリアパス像

財務省では、政府デジタル人材として、「IT ガバナンス・総括」、「プロジェクト推進」、「情報セキュリティ」、「DX・BPR・データ利活用」の各領域の専門性と所管行政に関する知識、経験を有する人材を確保・育成することとしており、財務省採用後に想定されるキャリアパスの例を示せば、次のとおりである。

◆ 採用・係員

- ・ 研修：情報システム統一研修（A レベル）
- ・ 配属：財務省及び地方支分部局 ⇒ 財務省及び国税庁（統括部局（大臣官房文書課業務企画室）、システム所管部局、一般行政部局）

◆ 係長クラス（10 年目頃）

- ・ 研修：情報システム統一研修（A レベル）
- ・ 配属：財務省及び国税庁（統括部局（大臣官房文書課業務企画室）、システム所管部局、一般行政部局）、他府省等への出向

◆ 課長補佐クラス（20年目頃）

- ・ 研修：情報システム統一研修（B レベル）
- ・ 配属：財務省及び国税庁（統括部局（大臣官房文書課業務企画室）、システム所管部局、一般行政部局）、他府省等への出向

◆ 管理職以上（個別）

- ・ 研修：情報システム統一研修（C レベル）
- ・ 配属：財務省及び国税庁（統括部局（大臣官房文書課業務企画室）、システム所管部局、一般行政部局）、他府省等への出向等

(2) キャリアパスに含めることが想定される部署と役職

情報システムやサイバーセキュリティ対策、業務改革に関する部署として職員の配属が想定される部署は統括部局及びシステム所管部局である。

5. 幹部職員を含む一般職員のリテラシー向上

デジタルを活用した政策立案・実施や IT ガバナンスの充実等の観点から、情報システム及びセキュリティに関するリテラシーを向上させるため、幹部職員を含む全職員向けの研修・訓練によるリテラシーの向上を図るほか、外部研修の活用、職員の関心・業務等を踏まえた高度デジタル人材を講師とした研修等の充実を図る。

また、DX や業務改善を進めるために、Microsoft 365 各ツールの勉強会や各ツールを活用した業務フローの自動化・効率化の積極的な導入を支援していく。

さらに、データ分析が業務に役立つ事例を共有することによって、データ分析の重要性や必要性に関する理解を深めることを目的とした基礎的な研修や、データ分析ソフトの運用能力向上に向けた研修のプログラムを検討する。また、データ駆動型社会や AI・機械学習についてのリテラシー向上に向けた研修を検討していく。

サイバー攻撃やインシデント発生等の最新の状況及び政府の取組方針等を踏まえ、各種会議の機会等も活用し、訴求対象に応じた情報発信を強化することにより組織のセキュリティ対策水準等の向上を図る。

なお、各部局での情報リテラシー向上を目的とし、統括部局に併任となったシステム所管部局職員への情報提供の充実を図り、必要に応じた情報発信が適宜適切に行われることを目指す。

具体的な研修等の実施については、以下のとおり予定している。

- ・省内全職員向け研修、訓練
- ・地方支分部局幹部級への説明
- ・外部講師等による勉強会
- ・地方支分部局職員への説明
- ・地方支分部局における研修、訓練