

財務省 再生プロジェクト

進捗報告

2019年6月27日

財務省再生プロジェクト本部

目次

1. はじめに

2. 取組方針に基づく実施状況

3. 各取組の目的・実施状況と来事務年度以降の課題

(1) 組織理念の確認・共有

- ① 組織理念の明確化・明文化のプロセス
- ② 財務省の組織理念
- ③ コンプライアンス基本指針
- ④ 職員に期待される役割

(2) コンプライアンスの確保に向けた取組

(3) 人材育成の取組

(4) 働き方改革・業務効率化の取組

(5) 省外との双方向コミュニケーション向上の取組

(6) 省内コミュニケーション強化の取組

4. 継続・進化の仕組み

5. 来事務年度の主なスケジュール

1. はじめに

- 財務省への信頼を大きく損ねた昨年の一連の不祥事を真摯に反省し、昨年7月、秋池玲子さんを財務省参与にお迎えし、「財務省再生プロジェクト」をスタートしました。本プロジェクトでは、あのような問題を二度と起こさないようにするとともに、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財務省全体で創り上げることを目指して取組を進めてきました。
- まず、職員アンケート、秋池参与による職員ヒアリング等により、財務省が組織として抱える課題を抽出し、若手・女性職員など幅広い職員の参画も得ながら、プロジェクトの目的・取組方針、今後必要となる具体策等を整理して、昨年10月に「進捗報告」として公表しました。
- その後、幹部職員を中心にコンプライアンスやマネジメントに関する研修を繰り返し、多面観察（いわゆる360度評価）の導入、働き方・業務の改善提案の募集・実現、省内外とのコミュニケーション向上のための取組を進めるなど、進捗報告に盛り込んだ具体策を一つ一つ実現し、風通しが良く、多様な人材が活躍できる、コンプライアンス意識の高い職場づくりに取り組んできました。
- また、本プロジェクトが目指す組織風土の改革は、一朝一夕に成し遂げられるものではなく、組織を挙げて丁寧に時間をかけて取り組み続ける必要があります。このため、財務省の組織・仕事のやり方の現状や組織理念について、幹部から係員まで、職員同士が少人数で意見交換する場を設けることで、本プロジェクトへの職員の参画意識と理解を深め、これを基に財務省の組織理念を明確化・明文化しました。
- 今回の「進捗報告」では、この1年間に実施してきた各取組の内容をまとめ、来事務年度以降の課題を整理しています。また、今回の取組が今後10年、20年という長い時間の中で組織に定着し、財務省がよりよい組織となっていけるよう、再生のPDCAサイクルを回すための仕組みを導入します。
- この1年間、財務省再生に向けて、秋池参与の多大な参画を得て幅広い取組を進め、実行に移してきましたが、継続・進化は導入よりも格段に困難なものであり、その意味で、財務省再生の取組はまだ緒についたばかりです。こうした点を忘れることなく、今回導入する再生のPDCAサイクルを毎年きちんと回し続けることで、今後ともこの取組を継続・進化させ、国民の皆様から期待され信頼される組織を築いていきたいと考えています。

2. 取組方針に基づく実施状況

- 昨年10月の「進捗報告」で示した取組方針に基づき、取組を実施。

本プロジェクトの取組方針

(「進捗報告」(2018年10月19日)より抜粋)

取組方針を受けた実施状況

取組方針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。



- 職員アンケート等により組織として抱える課題を抽出。
- 昨年10月の「進捗報告」について、財務省本省・国税庁本庁、全国全ての財務局、税関、国税局で説明会を実施。あわせて、財務局、税関、国税局では、説明会后、これらの部署の幹部と意見交換を実施。
- 財務省の職員向けポータルサイトに窓口を設置し、本プロジェクトに対する職員の意見を随時受付け。
- 本プロジェクトについての意見交換会を実施し、本省及び財務局において約2,300名の職員が参加。

取組方針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。



- 昨年10月の「進捗報告」に盛り込んだ具体策については、プロジェクト1年目にあたる今事務年度において最大限実施。
- 担当者が変わっても継続する取組となるよう、本報告において、各取組の目的、今事務年度の実施状況、来事務年度以降の課題を整理。

取組方針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。



- 他省庁・民間等の事例研究やヒアリングを通じて優良事例を把握し、秋池参与やコンプライアンス推進会議アドバイザーのご知見を活用して、財務省の課題に即した具体策を導入。
- 今回の取組がその時代にふさわしく進化していくよう、再生のPDCAサイクルを回すための仕組みを導入。

財務省再生プロジェクトに関する「進捗報告」説明会・意見交換会 実施実績

「進捗報告」説明会

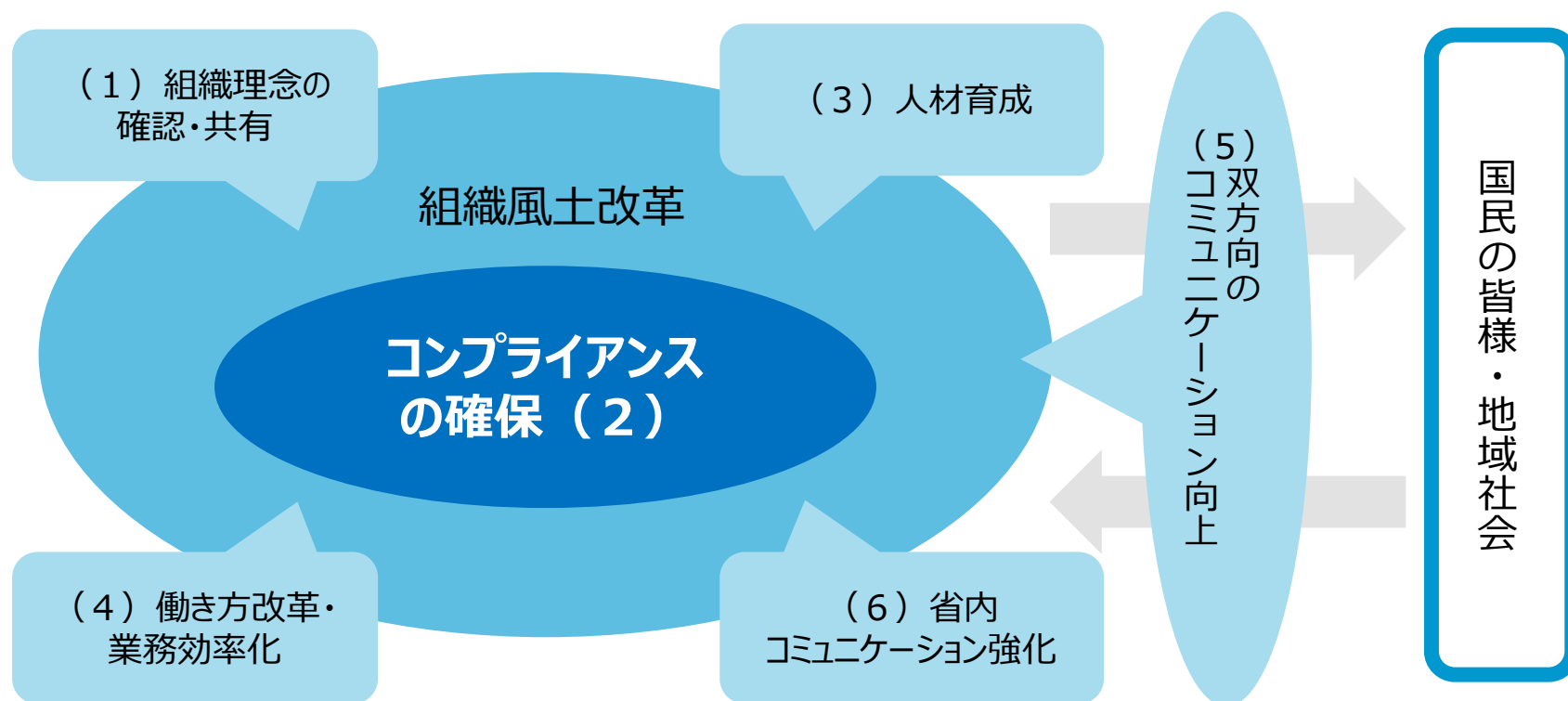
- 昨年10月の「進捗報告」の公表に先立ち、財務省本省・国税庁本庁の職員を対象に事前にその内容を説明する説明会を開催。
- その後、財務局、税関、国税局においても、同様の説明会を開催。
- 開催状況
 - 平成30年10月18日 財務省本省・国税庁本庁の職員を対象に事前説明会を実施（計3回）
 - 平成30年10月 財務局（全10か所）において説明会を実施
 - 平成30年11月～ 税関（全9か所）、国税局（全12か所）、沖縄総合事務局・財務部において、
 - 平成31年3月 説明会を実施。

意見交換会

- 本プロジェクトへの参画意識と理解を深めるため、幹部職員クラス、課室長クラス、課長補佐クラス、係長・係員クラスで、それぞれ職員10人程度の単位で以下のテーマを中心に意見交換。
 - テーマ1：財務省の組織や仕事のやり方の現状について
 - テーマ2：財務省の組織理念（本部案）について
- 財務省本省では、まず、秋池参与が進行役となって意見交換会を開催し、これに310名の職員が参加。その後、この意見交換会に参加した職員が進行役となって各部局で意見交換会を実施。また、財務局では秋池参与又は本省職員が進行役となって意見交換会を実施。
 - 財務省本省では1,834名の職員が参加。
 - 財務局では459名の職員が参加。

3. 各取組の目的・実施状況と来事務年度以降の課題

- 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、
 - ・ コンプライアンスの確保に向けた取組のみならず、
 - ・ 組織理念の確認・共有、人材育成、働き方改革・業務効率化、省内外のコミュニケーション向上のための取組を進めてきました。
- 以下では、各取組（1～6）について、目的、今事務年度の実施状況、来事務年度以降の課題を整理しています。



(1) 組織理念の確認・共有

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正しい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 の実施状況

➤ 財務省再生プロジェクトに関する意見交換会

- 財務省再生プロジェクトに関する意見交換会において、財務省の組織・仕事のやり方の現状や組織理念について意見交換を実施（P4）。

➤ 財務省の組織理念の明確化・明文化（P7）

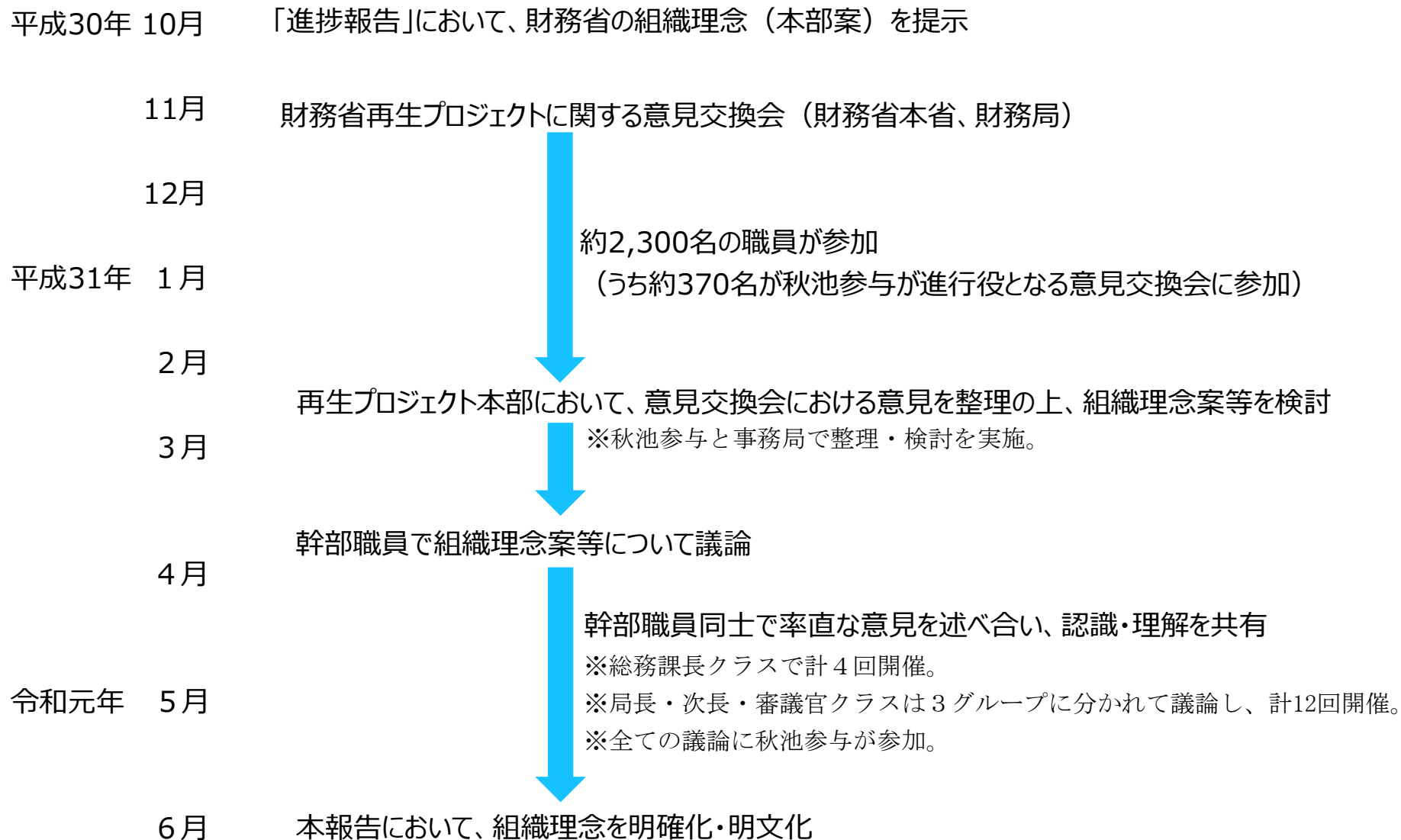
- 秋池参与のコンサルテーションを受けながら、意見交換会における意見を基に「財務省の組織理念」（P8）を明確化・明文化。
 - 「財務省の使命」（平成13年1月6日策定）が個々の職員により一層浸透していくよう、分かりやすい言葉に要約。
 - 財務省の使命を実現するため、今後10年、20年という時間軸の中で「組織として目指す姿」と個々の職員が日々の職務を行うにあたって重視すべき「行動規範」を新たに明確化・明文化。
 - 「財務省の組織理念」を補完するものとして、コンプライアンス推進会議において、同会議アドバイザーのご意見も踏まえて、「コンプライアンス基本指針」（P9）を策定し、コンプライアンスの確保を徹底。
 - 幹部職員等が率先垂範して「財務省の組織理念」を実践することを促すため、財務省本省において組織を率いる者に期待される役割（「職員に期待される役割」、P10）を明確化・明文化。

来事務年度 以降の課題

➤ 組織理念の浸透と実践

- 幹部職員からの発信と職員が目に見える形での共有。
- それぞれの職務や個々の職員にとっての具体的な意味合いについて議論する機会の確保。
- 組織理念を核として、説明会・意見交換会や職員アンケートを行いながら、組織運営を改善。

(1) - ① 組織理念の明確化・明文化のプロセス



(1) - ② 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。

(1) - ③ コンプライアンス基本指針

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。

(1) - ④ 職員に期待される役割

財務省の組織理念を実現するためには、財務省本省職員が、組織理念に立ち戻った振り返りを行いながら、高いコンプライアンス意識とマネジメント力を持って組織を率い、政策を立案・実現していくことが必要です。各職員が日々の職務を遂行するに当たりこうした振り返りを行いやすくするため、財務省本省において組織を率いる者に期待される役割を示すことにしました。もとより、各職員に期待される役割は必ずしも職位ごとに単純に切り分けられるものではなく、また、チームワークで成果を上げていくことが重要であることは言うまでもありませんが、ここでは3つのクラスについて典型的な役割を示しています。財務省本省職員は、この役割を果たすべく自己研鑽に励み、職務を行うとともに、係長・係員クラスを含め、上位の役割をも念頭において職務に取り組むことが期待されます。

	局長クラス（注）	課室長クラス	課長補佐クラス
組織理念の実践	【組織理念に誰よりもコミットし、課題を解決】 <ul style="list-style-type: none"> 財務省の組織理念に誰よりもコミットし、組織理念を実現する上での自らの部局の課題について先頭に立って解決に取り組む。 	【組織理念の実践に向け課題解決策を実行】 <ul style="list-style-type: none"> 組織理念を実現する上での自らの部局・課室の課題について具体的な解決策を見出し、実行する。 	【組織理念の実践に向け解決策を提案】 <ul style="list-style-type: none"> 組織理念を実現する上での自らの部局・課室の課題を見極め、解決策について積極的に提案し、課題解決に貢献する。
コンプライアンス	【コンプライアンス上のリスクを的確に把握し対応】 <ul style="list-style-type: none"> 自らがコンプライアンスを第一に考えて行動することを明確にする。 部下に対して相談・報告を奨励することにより、リスクを的確に把握し、官房への相談・報告を含め、冷静かつ真摯、公正に対応する。 	【良き手本となり、コンプライアンス意識を醸成】 <ul style="list-style-type: none"> 自らコンプライアンスに関する良き手本となり、課室内の職員のコンプライアンス意識を醸成する。 誤りがあった場合は放置せず、自ら主体的に、上司や官房に意見具申や必要な相談・報告を速やかに行う。 	【相談・報告を速やかに行う】 <ul style="list-style-type: none"> チーム内のコンプライアンス確保を徹底するとともに、課室内のコンプライアンス意識の向上に貢献する。 誤りがあった場合は、これを正すべく、上司や官房に意見具申や必要な相談・報告を速やかに行う。
組織の運営	【自らの部局の風通しを良くし、組織を動かす】 <ul style="list-style-type: none"> 自らの部局の風通しを良くし、部下の意見に耳を傾け、自由闊達な議論を行うことを通じて、組織を動かす。 働き方改革・業務改善を率先して大胆に進めるとともに、組織資源の最適な配分を図り、自らの部局を効率的に運営する。 	【組織マネジメントの中核を担う】 <ul style="list-style-type: none"> 組織マネジメントの中核を担う者として、課室内の個々の構成員の状況を適切に把握する。 部下が自由闊達に意見を述べ、多様な人材が活躍できる、風通しの良い職場環境を整え、新たな取組に挑戦する雰囲気や課室内に醸成する。 マネジメントスキルを習得・活用し、自らが良き手本となりつつ、部下の強みを伸ばすとともに、自らの課室を効率的に運営する。 	【チームを適切に運営する】 <ul style="list-style-type: none"> 組織の基本となるチームを預かる者として、自らの仕事だけでなく、チームの個々の構成員に気を配り、チームを適切に運営する。 課室全体の組織運営に積極的に貢献する。
政策の立案・実現	【政策の方向性を示し、識見と胆力を持って決断】 <ul style="list-style-type: none"> これまでに構築してきた幅広いネットワークを活用し、多様な意見を踏まえながら、所管を越えて広く我が国と世界の諸課題をめぐる状況を的確に把握する。 国民、納税者、更には将来世代の視点に立って政策の基本的方向性と高い目標を示す。 政策立案の責任者として、将来を見通しつつ、大局的な見地から十分な識見と胆力を持って決断し、様々な関係者と協働して政策を実現する。 	【政策実現の先頭に立つ】 <ul style="list-style-type: none"> 業務に関する専門性を磨き、自らの課室だけでなく広く部局・省内の諸課題をめぐる状況を的確に把握するとともに、業務外の見識も深める。 政策の基本的方向性と目標を積極的に提案し、その実現のため、部下の斬新な発想を引き出しつつ、具体的な政策を構想する。 部下への過干渉を避け、部下に任せざるべき事項は任せつつ、全体をよく見直し、縦割りの弊に陥ることなく、省内外の関係者を巻き込んで、政策実現の先頭に立つ。 外部とのコミュニケーションの中核を担い、政策を分かりやすく伝える。 	【課題の本質を見極めて政策案を考案】 <ul style="list-style-type: none"> 業務に関する専門性を高め、その分野の第一人者を目指すとともに、多様な視点から情報の収集・分析を積極的に行い、担当業務の課題を把握する。 課題の本質を見極め、執行の現場の状況も踏まえつつ自由な発想で具体的な政策案を考案し、論理的に整理する。 関係者との信頼関係を構築しつつ、様々な調整を行い、政策の実現に貢献する。 政策を分かりやすく伝える観点から、資料作成を含めその素材を整え、自らも説明する。
	<ul style="list-style-type: none"> 自ら遵守すべき法令・ルールを把握した上で、コンプライアンス基本指針に則った行動を徹底する。 行政文書を適正に管理する。 ハラスメントを根絶する。自らの感情をコントロールし、部下や仕事上の関係者に敬意を払う。 		
	<ul style="list-style-type: none"> 部下の心身の健康管理に十分に配慮する。 部下に対し、情報共有を含め、双方向のコミュニケーションを積極的に取りつつ、適切な指示・指導を行い、成長させる。 時代にふさわしい仕事のやり方や働き方を追求し、働き方改革・業務改善に取り組む。 		
	<ul style="list-style-type: none"> 社会の変化に的確に対応し、困難に直面しても粘り強く政策を実現する。 		

（注）次長・審議官クラスは、課室の上立って組織を率いるという意味において、ここで言う局長クラスの役割が期待される。

(2) コンプライアンスの確保に向けた取組

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 の実施状況

➤ コンプライアンス推進会議の設置

- コンプライアンスの確保に向けた取組を全省的に進めていくため、各局総務課長級をコンプライアンスの中核と位置づけ、次官、官房長、各局総務課長級により構成されるコンプライアンス推進会議を設置。

➤ 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

- コンプライアンス推進会議アドバイザーに就任頂いた山口利昭弁護士、菅谷貴子弁護士、大久保幸夫リクルートワークス研究所所長のご知見を活用して、研修の充実や体制整備を実施。

➤ コンプライアンス基本指針の策定【再掲、P6、9】

- コンプライアンス推進会議において、同会議アドバイザーのご意見も踏まえて、「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の充実

- 行政文書の適正な管理とハラスメントの根絶という重点対象分野を中心に、幹部研修をはじめコンプライアンス関連研修を充実して、コンプライアンス意識を向上。
 - コンプライアンス基本研修として、山口弁護士から幹部職員（事務次官以下総務課長以上の職員）に対し、コンプライアンスを取り巻く環境やトップに求められる役割等について研修。
 - 文書管理・情報公開研修として、文書管理を担当する責任者から幹部職員、文書管理者、文書管理担当者に対し、2018年4月の文書管理規則改正のポイント等について研修。
 - ハラスメント防止研修として、菅谷弁護士から幹部職員に対し、ハラスメントに関する最近の動きや幹部職員としての心構え等について研修。

今事務年度
の実施状況
(承前)

➤ **マネジメント研修の導入等**

- 組織を率いる職員のマネジメント力を高めるため、大久保所長から幹部職員や組織マネジメントの中核を担う課室長等に対し、成果を挙げる組織運営のあり方等についてのマネジメント研修を実施するとともに、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し風通しの良い職場をつくるため、多面観察（いわゆる360度評価。P13）を導入。

➤ **内部通報・相談制度の整備**

- 内部通報制度について、より通報・相談しやすい環境をつくるため、窓口の名称を「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など通報者・相談者保護に関するルールを明確化し、職員に周知。

➤ **指導・相談体制の充実**

- 文書管理について、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（総務課長等）の下に、主任文書管理担当者（課長補佐）を置き、指導・相談体制を充実（本年夏の定期異動後に本格稼働）。

来事務年度
以降の課題

➤ **コンプライアンス基本指針を踏まえた研修の実施・充実**

- コンプライアンス基本指針の周知・徹底。
- 研修の一体的・体系的な実施。
- 課室長・課長補佐クラスに対するコンプライアンス研修やハラスメント防止研修など研修の充実。

➤ **コンプライアンス確保に向けた取組の強化**

- 文書管理の監査の充実など今事務年度における制度・体制の整備を受けた実効性ある運用の確立。
- 民間企業の取組などコンプライアンスに関する動向も踏まえた、時代に合わせた取組の継続的進化。

(3) 人材育成の取組

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 の実施状況

- **マネジメント研修の導入**【再掲、P12】
- **コーチング研修の導入**
 - 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して質の高い政策にまとめる能力を高めるため、コーチング研修を導入。
- **多面観察（いわゆる360度評価）の導入**
 - 管理職等のマネジメント力を高めるとともに、ハラスメントを根絶し、個々の職員がその能力を最大限発揮できる風通しの良い職場を構築するため、多面観察（いわゆる360度評価）を導入。
 - これにより、管理職等が研修等を踏まえ実践してきたマネジメントを部下がどう受け止めているのか認識することを通じて、管理職等に対し、職務環境の改善や組織パフォーマンスの向上のための「気付き」の機会を付与。
 - 観察の対象者は事務次官以下総括補佐以上の職員とし、「リーダーとしての行動」、「成果を挙げる組織運営」、「資源の有効活用」、「組織の規律」の観点から、原則として財務省本省の全職員がいずれかの管理職等を観察し、その結果を対象者本人にフィードバック。
- **スキルアップ研修の新たな開発**
 - 課長補佐以下の職員を対象としたスキルアップ研修（新規転入者向けの研修や業務の専門性を高めるための通信研修等）について、各部局における事例を横展開。



今事務年度
の実施状況
(承前)

➤ **女性職員キャリアサポート研修の導入**

- 若手女性職員に対し、女性特有のライフイベントを踏まえた女性職員のキャリア形成の方法等について研修するとともに、男性管理職等に対し、女性部下への指導・育成方法等を習得するための研修を実施。

➤ **経済分析能力強化に向けた取組**

- グローバル化や最先端技術の潮流を踏まえた的確な経済分析・政策立案を行うための専門能力を強化する取組の一環として、各部局人事担当者間で財務省における経済分析人材育成に向けた考え方を共有するとともに、財務総合政策研究所における研修を活用し、経済分析能力の向上を目指す職員を対象に新たに研修を実施。

➤ **部局横断的な勉強会の試行**

- 課長補佐クラスの政策立案能力を高めるため、先輩職員の業務経験を共有する勉強会や、課長補佐クラス同士で業務に有用な知見を共有する勉強会を試行的に実施。

来事務年度
以降の課題

➤ **人材育成に向けた研修等の更なる充実**

- マネジメント研修、コーチング研修の改善と実施。
- スキルアップに関する各種研修や的確な政策立案を行うための専門能力を強化する取組の充実、部局横断的な勉強会等による政策の立案・実現能力の強化。

➤ **組織理念を踏まえた多面観察・人事評価の実施**

- 財務省本省において、組織理念を踏まえ、観察項目等を見直した上で多面観察を実施。
- 人事評価を「職員に期待される役割」と連動させることを検討。

(4) 働き方改革・業務効率化の取組

目的

時代にふさわしい仕事のやり方や働き方を追求し、多様な職員一人一人が活躍でき、コンプライアンス意識の高い職場をつくる。これを、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 の実施状況

➤ 「カイゼン活動」等を通じた働き方・業務の改善

- 各部局において「カイゼン活動」を実施し、日々の働き方・業務の改善策から大胆かつ抜本的な改革案まで、幅広い提案を職員から募集し、可能なものから順次実現するとともに、優れた取組を実施した部局を表彰。
- 働き方・業務の改善の取組を定着・永続させるため、各部局において、幹部職員のリーダーシップの下、働き方・業務改善計画を策定。「カイゼン活動」を受けて、今後実現に向けて取り組む事項についても同計画に反映。

➤ 女性職員のニーズ把握

- 多様な人材が働きやすい職場環境を整えるため、本省で働く女性職員からのヒアリングを実施。ヒアリングにおける改善提案について、「カイゼン活動」とあわせて、可能なものから順次実現。

➤ 勤務時間適正化に向けた取組

- 超過勤務時間の上限が導入されたことも踏まえ、超過勤務予定の事前報告や超過勤務の要因分析等に取り組み、適切な勤務時間管理を推進するとともに、休暇予定表を活用して年次休暇取得を励行。

➤ テレワークチャレンジ月間の実施

- 職員にテレワーク制度そのものやその便利さを認識させ、先入観や誤解など活用にあたっての様々な壁を取り除くため、本年2月をテレワークチャレンジ月間とし、テレワークを職場全体で体験。また、体験を通じて得られた意見を踏まえ、制度改善等を検討。



今事務年度
の実施状況
(承前)

➤ **保育所の設置（財務省本省庁舎）**

- 財務省本省庁舎 1 階のスペースを活用し、保育所を設置（2020年 4 月開所予定）。

➤ **会議スペースの確保**

- 財務省本省庁舎の食堂スペースをミーティング等にも活用できるよう、リニューアル。
- 会議室の稼働率を向上させるため、会議室予約のリマインドメール導入やキャンセル待ち機能の追加等、使用手続を合理化。

➤ **LANシステムの利便性向上**

- 私有のスマートフォンを活用し、セキュリティを確保しつつ、職場のメールの送受信を可能とするアプリを試行的に導入。
- 財務省 LANシステム次期更改（2021年 6 月頃予定）に向けて、職員アンケートを実施。本アンケート結果等を踏まえて、職員の利便性向上のための新たな機器や機能の導入などの具体策を検討し、各部局代表からの意見聴取会を実施。

来事務年度
以降の課題

➤ **各部局における働き方・業務の改善のPDCAの確立**

- 働き方・業務改善計画の周知・実行と「カイゼン活動」の継続的实施。

➤ **部局横断的な働き方・業務の改善の取組の推進**

- 官房と各部局が連携・協働して、部局横断的な働き方・業務の改善策を検討。

➤ **新技術の活用による業務改善の取組の推進**

- RPAやペーパーレスなど新技術を活用した業務改善策を相談・提案する体制のあり方を検討。
(注) RPA(Robotic Process Automation) : これまで人手で行っていた業務をAIや機械学習等を含む認知技術の活用により自動化するもの。

➤ **働きやすい職場環境の整備等**

- テレワークやフレックスタイム制の利用促進等働きやすい職場環境の整備や、勤務時間適正化に向けた取組を引き続き推進。

(5) 省外との双方向コミュニケーション向上の取組

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積極的に行う。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 の実施状況

- **広報メディア研修の導入**
 - 広報メディアの専門家から、広報活動の現場で起きていることや、こうした現場の状況を踏まえた広報の実施方法を学ぶ広報メディア研修を実施。
- **スライド作成研修の導入**
 - メッセージを効果的に伝えることができる資料や、聞き手の興味・理解を促し、議論の質を上げる資料の作成方法を学ぶスライド作成研修を実施。
- **本省職員が省外に出て直接説明する機会の拡充・奨励**
 - 財務局の地域のネットワークを活用し、地域の方々と本省職員が直接意見交換するイベント（財政ディスカッション）を試行的に開催。
 - 上記のようなイベントで使用した資料を職員間で共有し、説明資料やその内容を絶えず進化させる仕組みを構築。
- **財務省HPのスマートフォン対応化**
 - スマートフォンによる財務省HPへのアクセスが増加している現状を踏まえ、財務省HPのトップページや新着情報から順次、スマートフォン対応化を実施。



➤ **伝わる広報に向けた研修の充実**

- 伝わる広報の実現に向け、意識改革・技術向上・新技術対応の観点から研修を充実。

➤ **本省職員が省外に出て直接説明する機会の一層の拡充**

- 財政ディスカッションの試行的な実施状況を踏まえた改善・拡充。
- 説明資料に使うデータや材料を含め、説明資料等を共有する仕組みを運用し、資料作成を効率化するとともに内容を改善。

➤ **伝わる広報に向けた取組の強化**

- 若年層や子育て世代への訴求力の向上方法や外部からのご意見の効果的な把握方法の検討。
- 伝わる広報に貢献した職員に対する表彰を検討。

(6) 省内コミュニケーション強化の取組

目的

省内コミュニケーションを充実させ、幹部職員を含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。これを、風通しが良い職場をつくり、チームワークで高い成果を上げることにつなげる。

今事務年度 の実施状況

- **進捗報告の説明会や財務省再生プロジェクトに関する意見交換会の開催**【再掲、P4】
- **省内ニュースレターの発行**
 - 幹部職員からの発信を充実し、幹部職員の顔が見える組織づくりを推進するとともに、様々なバックグラウンドを有する職員を紹介する財務省本省のニュースレターを毎月1回発行。
- **財務省本省と財務局の連絡・相談体制の構築**
 - 財務省本省と財務局の円滑な連絡・相談体制を構築するため、ウェブ会議等を活用した情報共有を推進。
- **若手・幹部職員の座談会**
 - 幹部職員と若手職員の座談会を実施し、幹部職員の顔が見える組織づくりを推進するとともに、幹部職員の知見を若手職員に共有。
- **部局横断的な勉強会の試行**【再掲、P14】

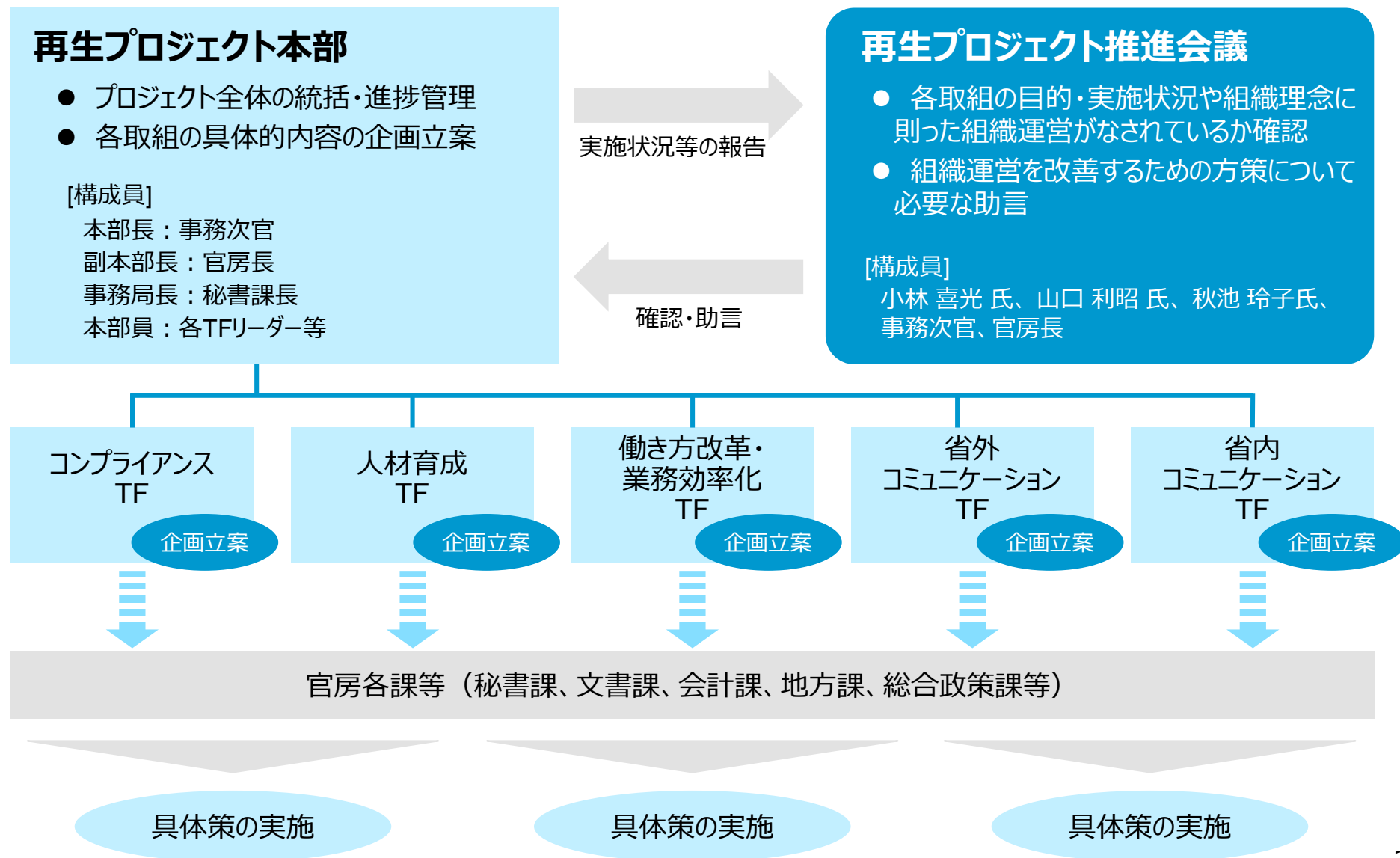
来事務年度 以降の課題

- **お互いの顔が見える組織をつくる取組の継続**
 - 省内ニュースレターの継続的な発行。
 - 財務省本省と財務局の連携・協働の促進。
- **職員間での知見の共有**
 - 若手・幹部職員の座談会の対象者の拡充など、知見を共有するための取組の検討・実施。
 - 部局横断的な勉強会の実施。

4. 継続・進化の仕組み

- 今回の取組が担当者が代わっても継続され、その時代にふさわしく進化していくよう、再生のPDCAサイクルを回すための仕組みを導入します。
 - 組織の現状把握と職員の参画
 - 昨年7月に実施したものと同様のアンケート調査を今後も毎年継続的に実施し、組織の状況を的確に把握。
 - 本プロジェクトの各取組の実施状況を職員向けポータルサイト等を活用して職員間で共有するとともに、組織理念についての説明会や意見交換会等を開催。
 - 財務省再生プロジェクト推進会議の開催
 - 財務省再生プロジェクト本部（※）の助言機関として、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させていくため、財務省再生プロジェクト推進会議を開催する。
（※）財務省再生プロジェクト本部は、事務次官（本部長）、官房長（副本部長）、秘書課長（事務局長）等を構成員とし、事務次官のリーダーシップの下、プロジェクト全体の統括・進捗管理等を行うとともに、各取組の具体的内容を企画立案する。
 - 同会議の構成員は、以下の3名の民間有識者、事務次官、官房長とする。
 - 小林 喜光 氏（株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役会長）
 - 山口 利昭 氏（山口利昭法律事務所弁護士）
 - 秋池 玲子 氏（ボストン コンサルティング グループ シニア・パートナー & マネージング・ディレクター）
 - 同会議は、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を確認するとともに、組織運営を改善するための方策について必要な助言を行う。
 - 財務省再生プロジェクトの進捗報告の作成・公表
 - 各事務年度における取組の実施状況と翌事務年度以降の課題を整理した進捗報告を毎年作成・公表。

本部と推進会議の関係



5. 来事務年度の主なスケジュール

	2年目 (2019年)												3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 (組織理念など)	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)												2年目を 踏まえた 取組の実施	
	組織理念説明会・アンケート			組織理念を踏まえた業務の実施						組織理念に基づく業務の振り返り				
コンプライアンス確保	制度・体制の運用 (概ね四半期ごとにコンプライアンス推進会議を開催)												2年目を 踏まえた 取組の実施	
	研修の実施			研修の充実の検討・実施						取組の振り返り				
人材育成	各種研修の改善・実施												2年目を 踏まえた 取組の実施	
	多面観察の改善に向けた検討						多面観察の実施			取組の振り返り				
	「職員に期待される役割」と連動した人事評価を検討													
働き方改革・業務効率化	働き方・業務改善計画の周知			「働き方・業務改善計画」のフォローアップ及び「カイゼン活動」の実施									働き方・業務改善計画の改定	2年目を 踏まえた 取組の実施
				部局横断的な働き方・業務改善策の検討						試行的に実施				
	テレワーク・デイズの実施			新技術を活用した業務改善策を相談・提案する運用体制の検討			具体的運用の検討			取組の振り返り				
				働きやすい職場環境の整備										
省外とのコミュニケーション向上	伝わる広報に向けた研修の充実						発信・説明機会の提供			取組の振り返り			2年目を 踏まえた 取組の実施	
	資料作成の効率化・内容の継続的な改善 (資料等の共有の仕組みの運用)													
省内コミュニケーション強化	取組の継続 (省内ニュースレター、部局横断的な勉強会等)												取組の進化	
	知見を共有するための取組の検討と試行									検討・試行を踏まえた振り返り				