

財務省再生プロジェクトは、8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。

| 目標 | アンケートスコア傾向（※）、職員の主な意見 | 今事務年度の主な取組 |
|---|---|---|
| <p>重点対象分野</p> <p>人材育成 コンプライアンス</p> <p>省内コミュニケーション</p> | <p>プロジェクト初期にスコアの改善がみられ、その後も安定して推移。財務局では、2020→2024年で、行政文書の適正な管理やハラスメントの防止に係る設問のスコアが0.2上昇。</p> <p>[職員の声]</p> <ul style="list-style-type: none"> 文書管理に関する意識が高まった。 ハラスメント研修を充実させた効果か、以前より明るく風通しの良い職場になってきているように感じる。 パワハラ防止に関して、多面観察が効果を発揮していると感じる。 ハラスメントは減ったもののまだ存在するため、根絶に向けて引き続き取組を進めるべきである。 | <p>前事務年度に引き続き、以下の定着した取組等を実施。</p> <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  <p><多面観察：フィードバックレポート></p> |
| <p>公正と誠実の実践</p> <p>組織理念 コンプライアンス</p> <p>省外コミュニケーション</p> | <p>全体としてスコアは安定しており、職員からは組織理念が浸透し、コンプライアンス意識が向上しているとの声が聞かれる。財務局では、2020→2024年で、組織理念の浸透に係る設問のスコアが0.2上昇。</p> <p>[職員の声]</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織理念が浸透し、間違っただけの行いを周りから指摘しやすくなった。 コンプライアンス意識が組織全体に浸透した。 財務省の政策に関する分かりやすい情報発信にもっと力を入れるべきだ。 | <ul style="list-style-type: none"> 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。 財務省の政策内容や背景となる考え方を分かりやすく伝えるため、財務省noteを開設。（新規） |
| <p>すべての職員にとって働きやすい職場づくり</p> <p>働き方改革・業務効率化</p> | <p>時代にふさわしい効率的な働き方に係る設問のスコアが、財務局では2020→2024年に0.2上昇、国税では2021→2024年に0.1上昇。</p> <p>[職員の声]</p> <ul style="list-style-type: none"> フレックスタイム制やテレワークの活用、男性職員の育児休業取得など、多様な働き方を受容する土壌ができてきた。 働き方に事情を抱える職員が上司や周囲に自らの事情を共有しやすい空気は、一定程度醸成されてきている。 業務改善が進められ、超過勤務時間はひと昔前と比べて減少はしているが、一般的に見ればまだ多いと感じる。 | <ul style="list-style-type: none"> 国税組織では全職員にGSS（政府共通の標準的な業務実施環境）を導入。（新規） 生成AIサービスMicrosoft Copilot Chatを利用開始。ガバメントAI「源内」の試行を開始。（新規） 地方支分部局の老朽化した設備の改修ニーズを調査し、時代に合った執務環境整備を推進。（拡充） |
| <p>チームワークで高い成果を上げる組織づくり</p> <p>省内コミュニケーション</p> <p>人材育成</p> | <p>全体としてスコアは安定しており、職員からは本省と地方支分部局の間や職場内における風通しが良くなったとの声が聞かれる。財務局では、2020→2024年で、風通しやマネジメントに係る設問のスコアが0.1上昇。</p> <p>[職員の声]</p> <ul style="list-style-type: none"> 本省との関係、局内の意思疎通など、風通しは明らかに良くなったと感じる。 依然として本省から地方支分部局の立場や現場の実情を理解しない指示等が来ることがある。 上司が以前よりも部下の意見に耳を傾けてくれるようになった。 上司が「ハラスメント」と言われることを恐れて部下への関与を避け、指導やコミュニケーションが疎かになっている場面がある。 | <ul style="list-style-type: none"> 本省において、心理的安全性の高い職場環境の構築、部下の成長支援、上司のマネジメント力の向上を目的として、1on1ミーティングの実施を全部局で推奨。（拡充） 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。 |
| <p>研鑽と挑戦をサポートする人づくり</p> <p>人材育成</p> | <p>全体としてスコアは安定しており、職員からは特に若手職員向けの取組が充実したとの声が聞かれる。財務局では、2020→2024年で、知見共有の促進に係る設問のスコアが0.1上昇。</p> <p>[職員の声]</p> <ul style="list-style-type: none"> 若手職員向けには、研修等様々な施策が行われている。 中堅以上の職員向けの取組にも力を入れて欲しい。 自分の中でキャリアプランが見えない。 | <ul style="list-style-type: none"> 地方支分部局に本省各局の業務概要の説明動画を共有。（新規） 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。 |

（※）アンケート各設問への回答について、「とても思う」を5、「全く思うない」を1として5段階で数値化。アンケートの対象拡大（2021年）、設問変更（2020年及び2025年）を踏まえ、比較可能な期間での経年変化を例示している。

財務省 再生プロジェクト

進捗報告

2026年6月29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

2. 2025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

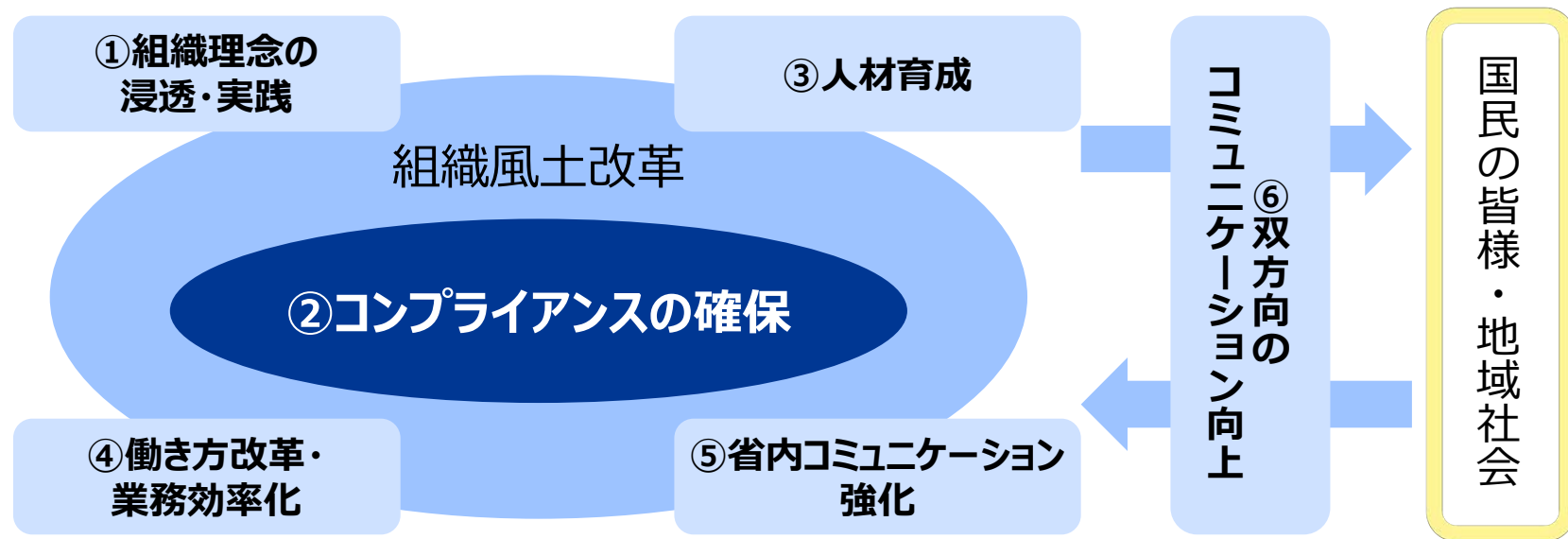
※2025事務年度：2025年7月～2026年6月

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8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、残された課題に対応していく段階にあります。
- この1年間においては、全職員アンケートのこれまでの結果や職員の声を踏まえ、ハラスメント防止等に関する取組を継続するとともに、職員のキャリア形成へのサポートの在り方に関する検討や、職員がキャリアプランについて考える際の参考となる情報の提供、また、時代に合った執務環境の整備等を推進してきました。
- 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。

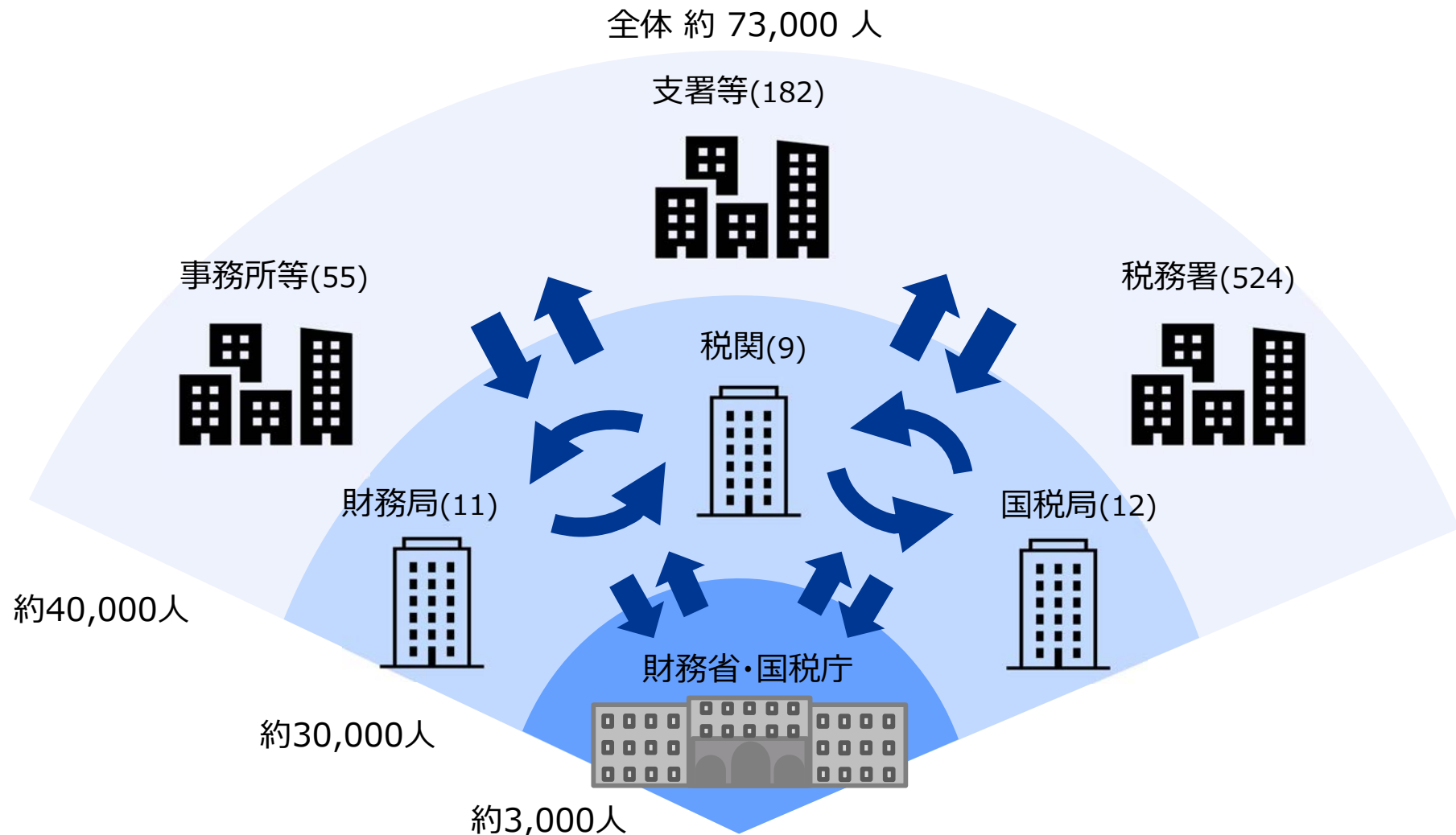
方針1 地方支分部局を含めた**財務省組織全体を対象**に取り組めます。

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し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きます。



(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。

ジョブサポ

【四国財務局発(※) → 名古屋税関】

(※) 京都財務事務所からの横展開を受けた「すきサポ」を実施

"ちょっとしたお仕事"の依頼に対し、対応可能な非常勤職員が隙間時間を活用してお手伝いする仕組みとして導入。部内横断的な相互応援体制の強化とコミュニケーション活性化に寄与。

サンキューポイント【近畿財務局】

感謝の気持ちを可視化し、職場の雰囲気改善や職員のモチベーション向上を図るシステム。感謝の気持ちを伝え合うことで、職場に感謝と称賛の文化を醸成。職員同士の関係が良好になり、働きやすい職場環境を形成。



デジタル推進PTの設置

【福岡国税局】

税務行政のDX・BPRを一層推進する職員意識の醸成を目的として設置。「DX・BPRチャンネル」を開設し、情報発信を実施。また、お役立ち機能等を広めるための「みんなで作る効率化サイト(みんつく)」を開設。



若手職員による合同勉強会

【北海道財務局・札幌国税局・函館税関発 → 沖縄総合事務局・沖縄地区税関・沖縄国税事務所】

エバンジェリスト同士の繋がりを活かし、地域内の3組織合同で若手職員が、各組織の業務内容等について勉強会を実施。財務省グループの若手職員による有益な横の繋がりを構築。

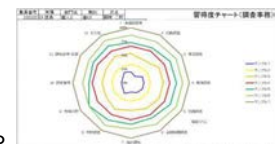
エバンジェリストサポーター【関東財務局】

エバンジェリストが配置されていない事務所、出張所に「エバンジェリストサポーター」を任命。所属する事務所等における好事例の情報提供や他組織の好事例の還元を行う、エバンジェリストの活動をサポートする仕組みを導入。

習熟度判定ツール

【大阪国税局発 → 高松国税局】

若手職員の指導育成状況をデータで管理するためのツール。グラフを用いて指導の状況を可視化し、若手育成を効率化。



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

2. 2025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

※2025事務年度：2025年7月～2026年6月

公正と誠実の実践

組織理念の浸透

コンプライアンス

省外コミュニケーション

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。

財務省noteの運用開始

- 財務省で働く職員が、自らの言葉で、政策内容や背景となる考え方を分かりやすく伝える。1か月に1、2回程度の投稿を目指していく。

note



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

国税組織におけるGSSの導入

- 国税組織では全職員にGSS（政府共通の標準的な業務実施環境）を導入。Teams等の各種アプリケーションも利用可能となり、更にテレワークがしやすくなる見込み。

AIツールの活用

- 生成AIサービスMicrosoft Copilot Chatを利用開始。
- ガバメントAI「源内」の試行を開始。Google Gemini や Anthropic Claudeの利用も可能。



執務環境の整備

累計11課室

- 本省のオフィス改革、食堂の改修により打合せスペースも増加。コミュニケーションの活性化等を図るオフィスラウンジを整備。
- 地方支分部局でも老朽化した設備の改修ニーズを調査し、優先順位をつけて段階的に手当てしていく。



門司税関・
田野浦出張所



関東財務局・
千葉財務事務所

カイゼン活動の見直し

- 今事務年度は見直しの年と位置付け、より効果的な方法を検討すべく職員アンケートを実施。

チームワークで高い成果を上げる組織づくり

秘書課長による地方支分部局出張

再生プロジェクト説明会時に意見交換会を実施し、寄せられた意見を検討。近年実現したものは以下のとおり。

- 新幹線等に係る通勤手当の支給限度額引上げ
- 自動車等使用者の駐車場等の利用に関する手当の新設
- 管理者の指示・監督の下、勤務官署に出勤し、官用車で移動中に業務を行った者への超過勤務手当の支給

多面観察の継続実施

- 管理職等に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、継続実施。

研鑽と挑戦をサポートする人づくり

人材育成

知見共有勉強会の継続実施

- 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。
- 今年は4回実施。各回平均500人程度が参加。

短期トレーニーの継続実施

- 本省と地方支分部局相互の業務内容等の理解を深めるため、若手職員の相互派遣を実施。
- 今事務年度は地方支分部局から92人が本省・国税庁業務を体験。

省内コミュニケーション

人材育成

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。
- 今事務年度の研修では、本省・地方支分部局全体受講者の約9割が内容に満足したと回答。

1on1ミーティングの推奨【本省】

- 心理的安全性の高い職場環境の構築、部下の成長支援、上司のマネジメント力の向上を目的として、全部局で実施することを推奨。
- 実施した職員の約8割が「今後も継続したい」と回答。

本省業務説明会の録画配信

- 「本省出向を考える上で、各局の仕事を知りたい」という地方支分部局の若手職員の声に応え、国税局、税関、財務局に対し、各局業務概要の説明会動画を共有。

若手勉強会の見直し【本省】

- 人的ネットワーク構築と政策課題に係る知見深化を目的として、部局横断的な現地視察を実施。
- 7件の視察を企画。係長・若手補佐の約30名が参加。

(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。

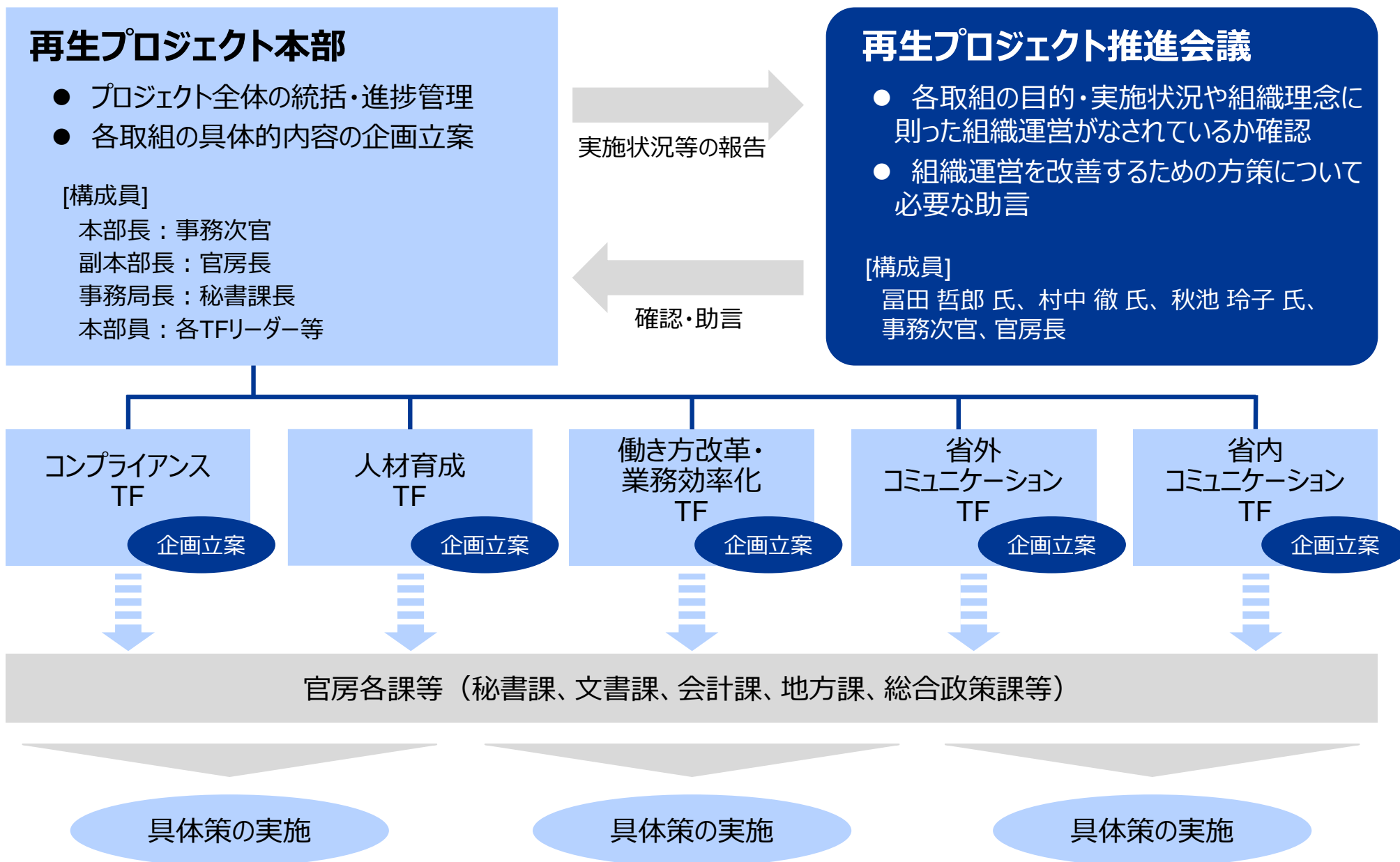
研鑽と挑戦

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。

(参考) 財務省再生プロジェクトの推進体制



※2025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：2025事務年度＝2025年7月～2026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事務年度以降、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。2025事務年度、より受けやすい研修環境の整備及び研修内容の理解度担保を目的とし、実践的な確認テストを取り入れた研修方式を導入。

・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事務年度以降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 事務年度以降、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 事務年度以降、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。2025 事務年度、より受けやすい研修環境の整備及び研修内容の理解度担保を目的とし、実践的な確認テストを取り入れた研修方式を導入。

- ・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事務年度以降対象を税関・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 事務年度以降、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。2025 事務年度、より受けやすい研修環境の整備及び研修内容の理解度担保を目的とし、実践的な確認テストを取り入れた研修方式を導入。

- ・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。

（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 事務年度以降、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。

- ・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。

2025 事務年度、財務省の政策をより多くの方にご紹介するための新たな取組として、「財務省 note」を開始。財務省で働く職員が、自らの言葉で、政策内容や背景となる考え方を分かりやすく伝える。

2025 事務年度には日本の財政の現状について解説した動画や 2026 年度予算の内容を解説する動画（日本語および英語）を YouTube で公開。

2025 事務年度、国税庁において日本産酒類の情報発信を行うInstagram を開設。

- ・外部メディアとの連携

2021 事務年度以降 Web メディアとの連携を実施。

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。

- ・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。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、職場内セミナーにおいて、財政・税制の講義を継続して実施。

- ・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。2025 事務年度は「情報あふれる時代への向き合い方」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・会場委託調査）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 事務年度以降一部課室の移転再配置により狭溢化を解消。2023 事務年度以降、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（累計 11 課室）。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、2025 事務年度には、玄関前に自動ドアを設置して、快適な室温環境を確保。また、食堂のリニューアル及びオフィ斯拉ウンジの整備を実施し、職員間のコミュニケーションの活性化等を図るスペースを拡充。

また、地方支分部局においても、老朽化した施設の改修や空調等の設備更新、

トイレ改修等、職場環境の改善を重点的に進めるために必要な予算を確保。

・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。2025 事務年度、国税組織では全職員に GSS を導入。Teams 等の各種アプリケーションも利用可能となり、更にテレワークがしやすくなる見込み。

・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入し、2022 事務年度以降通期で導入。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。

・働きやすい職場づくりミーティング

2024 事務年度以降、事務年度当初に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宣言

2024 事務年度以降、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、幹部室での会議運営・形式、情報共有の方法等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。2025 年 7 月、行政相談における「業務の範囲や程度を明らかに超える苦情相談」への対応方針を本省向けに定め、2025 事務年度中に周知を行った。

(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。2025 事務年度は見直しの年と位置づけ、より効果的な方法を検討すべく職員アンケートを実施。

- ・ 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した他、2024 事務年度及び 2025 事務年度においても、本省内のいくつかの部局において、PowerApps や PowerAutomate、Python 等を用いた事務の効率化や、アンケート調査等に係る仕組みを Forms で内製することによるコスト効率化に向けた取組を行った。2022 事務年度、出勤簿のデジタル化を実施。

- ・ 生成 AI 活用

事務の効率化のため、生成 AI ツールについても積極的に活用。2025 事務年度においては、生成 AI サービス「Microsoft Copilot Chat」の利用を開始するとともに、ガバメント AI「源内」の試行を開始し、本省では個別の業務に特化したアプリケーションの開発を行ったほか、Google Gemini や Anthropic Claude など複数の生成 AI モデルを利用できる環境を提供した。

・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・中堅職員を対象を拡大。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。2025 事務年度は、他省庁、民間企業、国際機関等に出向中の職員や財務省へ出向中の職員の話を聞き、外から見た財務省について知る機会を多く設けた。

・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、関連手当等の導入・見直しについて人事院に申入れや相談を行い、近年実現したものは以下のとおり。

- 新幹線等に係る通勤手当の支給限度額引上げ（2025 年度給与制度改革において実現）
- 自動車等使用者の駐車場等の利用に関する手当の新設（2026 年度給与制度改革において実現）
- 管理者の指示・監督の下、勤務官署に出勤し、官用車での移動中に業務を行った者への超過勤務手当の支給（2025 年 6 月より税関において実現）

- ・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) 風通しの良い職場環境の構築

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 事務年度以降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。

- ・働きやすい職場づくりミーティング（再掲）

2024 事務年度以降、事務年度当初に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、幹部室での会議運営・形式、情報共有の方法等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。2025 事務年度には本省全部局において実施を推奨し、部局ごとに業務状況の見通しを勘案した上で継続的に実施できる取組を検討。

(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、幹部室での会議運営・形式、情報共有の方法等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 事務年度以降、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。2025 事務年度には本省全部局において実施を推奨し、部局ごとに業務状況の見通しを勘案した上で継続的に実施できる取組を検討。

- ・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。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 事務年度以降受講募集対象者を拡大。2025 事務年度は、本省各部局以外に国税庁、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。2025 事務年度は、現地視察プログラムを企画し、約 30 名が参加。

- ・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 事務年度以降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。2025 事務年度時点で、延べ 19 組の研究チームが分析を実施。

(参考)

- ・税務データを活用した「共同研究」：10 チーム

(第 1 期共同研究～第 5 期共同研究の合計)

- ・輸出入申告データを活用した「共同研究」：9 チーム

(第 1 期共同研究～第 4 期共同研究の合計)

- ・知見共有勉強会

2018 事務年度以降、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。2025 事務年度は、各回平均 500 名程度が参加。

- ・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 事務年度に開始。2024 事務年度以降、「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。2025 事務年度には、各部局の説明会を動画に収録し地方支分部局に共有。

・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。

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 |
| (3) 情報発信の質の向上 | ・ターゲット別広報 |
| | ・オウンドメディア（X等）での情報発信 |
| | ・外部メディアとの連携 |
| | ・説明機会の拡充 |
| | ・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 |

| | |
|---------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・働きやすい職場づくりミーティング ・働きやすい職場づくり宣言 ・キャリアパスパンフレット ・待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 | <ul style="list-style-type: none"> ・カイゼン活動 ・カイゼン目安箱 ・RPA・デジタルツール活用 ・生成 AI 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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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) 風通しの良い職場環境の構築 | <ul style="list-style-type: none"> ・若手・幹部座談会 ・パルスサーベイ (再掲) ・働きやすい職場づくりミーティング (再掲) ・働きやすい職場づくり宣言 (再掲) ・lon1 ミーティング |
| (3) マネジメント力の向上 | <ul style="list-style-type: none"> ・働きやすい職場づくり宣言 (再掲) ・マネジメント研修 ・lon1 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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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) |