

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

2020年6月23日

財務省再生プロジェクト本部

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. 来事務年度の主なスケジュール

1. はじめに

- 「財務省再生プロジェクト」がスタートしてから2年が経ちました。コンプライアンス・内部統制が実質的に機能し、常に国民の皆さま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ことを目指し、秋池参与のお力を借りながら、財務省全体で組織改革を進めてきました。
- 特に、この1年間は、本省幹部と地方支分部局の職員との意見交換会などを通じて、地方支分部局を含む職員からの意見に耳を傾けるとともに、様々な取組を地方支分部局においても展開するなど、地方支分部局の方々と共に、取組を進化させることに主眼を置いて、取り組んでまいりました。
- 一方で、新型コロナウイルス感染症が流行し、研修など予定していた一部の取組を延期・中止せざるを得なかったのも事実ですが、これらの取組については、感染症の状況を踏まえつつ今後着実に実施していきます。また、テレワーク環境の拡充、ビデオ会議の推進など、感染症対策が一つの契機となって進んだ取組については今回限りとすることなく更に推進していくとともに、あらゆる取組を時代の情勢に合わせて改善・進化させていきます。
- 国家がかつてない事態に直面する中で、財務省においても、緊急経済対策への対応や円滑な資金繰りへの対応、通関・水際対策、納税猶予への対応など、前線に立つ職員は、それぞれの持ち場で職責を果たしてきました。こうして奮闘を続ける職員一人ひとりが安心して職務に邁進できるよう、財務省再生プロジェクトはいかなる状況にあっても歩みを止めることなく、地道な取組を着実に続けてまいります。
- 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、来事務年度の課題を整理しています。財務省再生に向けた取組は、今なお途上にあります。今後もこうした取組を、職員の問題意識を集約しながら、10年、20年という長い時間をかけて組織に定着させることが、国民の皆様から期待され信頼される組織を築き、「国の信用を守り、希望ある社会を次世代に引き継ぐ」ことにつながると考えています。

(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。

2. 取組方針に基づく実施状況

- 2018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。

今事務年度の実施状況

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。

- 昨年6月の「進捗報告」について、財務省本省・国税庁本庁、全ての地方支分部局で説明会を実施。あわせて、財務局、税関、国税局では、説明会后、職員との意見交換を実施。
- 財務局若手職員の声を再生プロジェクト本部に直接届けるための仕組みを構築。

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6月の「進捗報告」に盛り込んだ具体策については、今事務年度において最大限実施。
- 地方支分部局における意見交換会や職員アンケート等で寄せられた意見について、再生プロジェクト本部で検討の上、可能なものから実現。

取組方針③

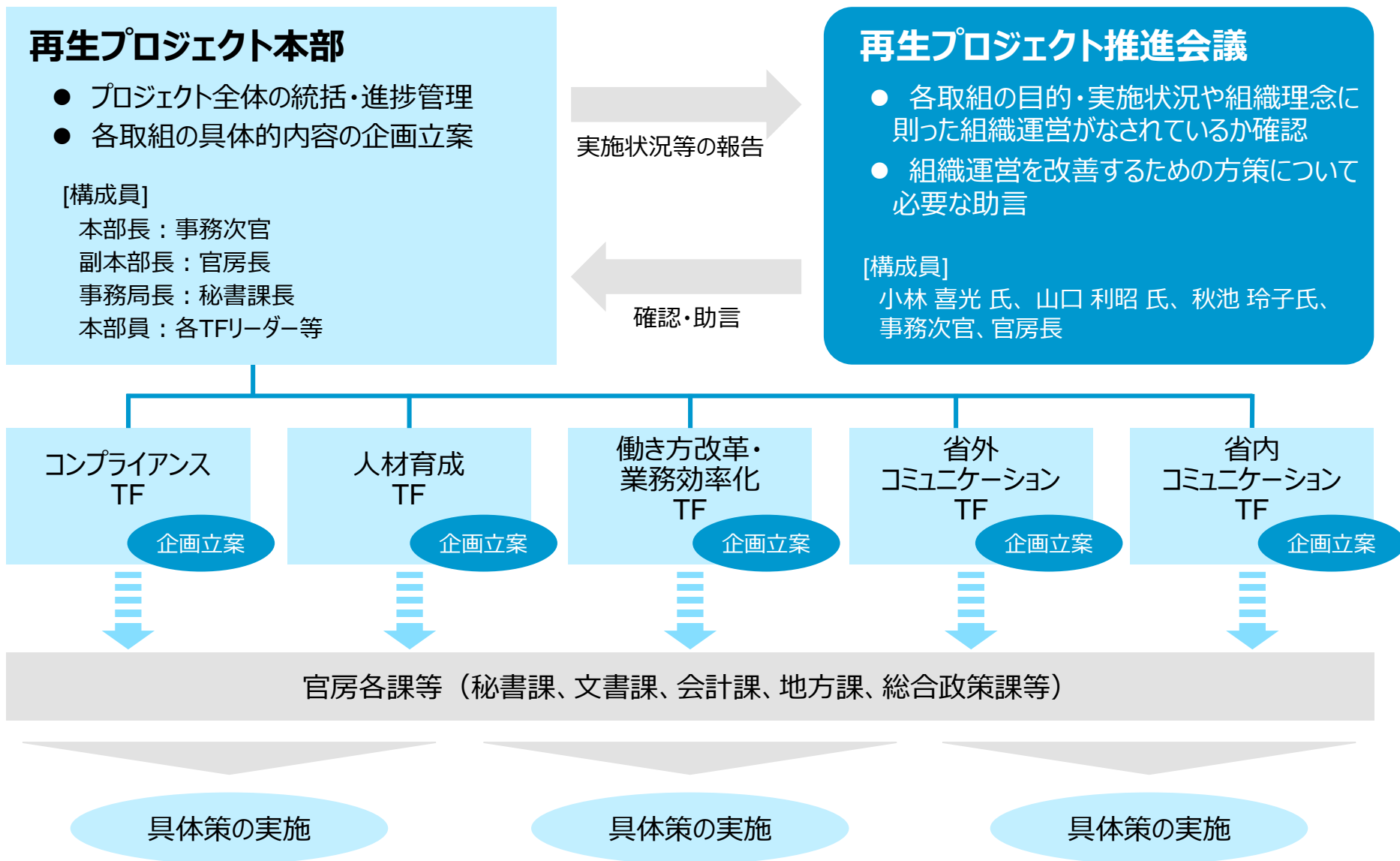
今回構築する取組が、その時代にふさわしく進化していく工夫を盛り込みます。

- 財務省再生プロジェクト本部の助言機関として、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。

来事務年度における取組

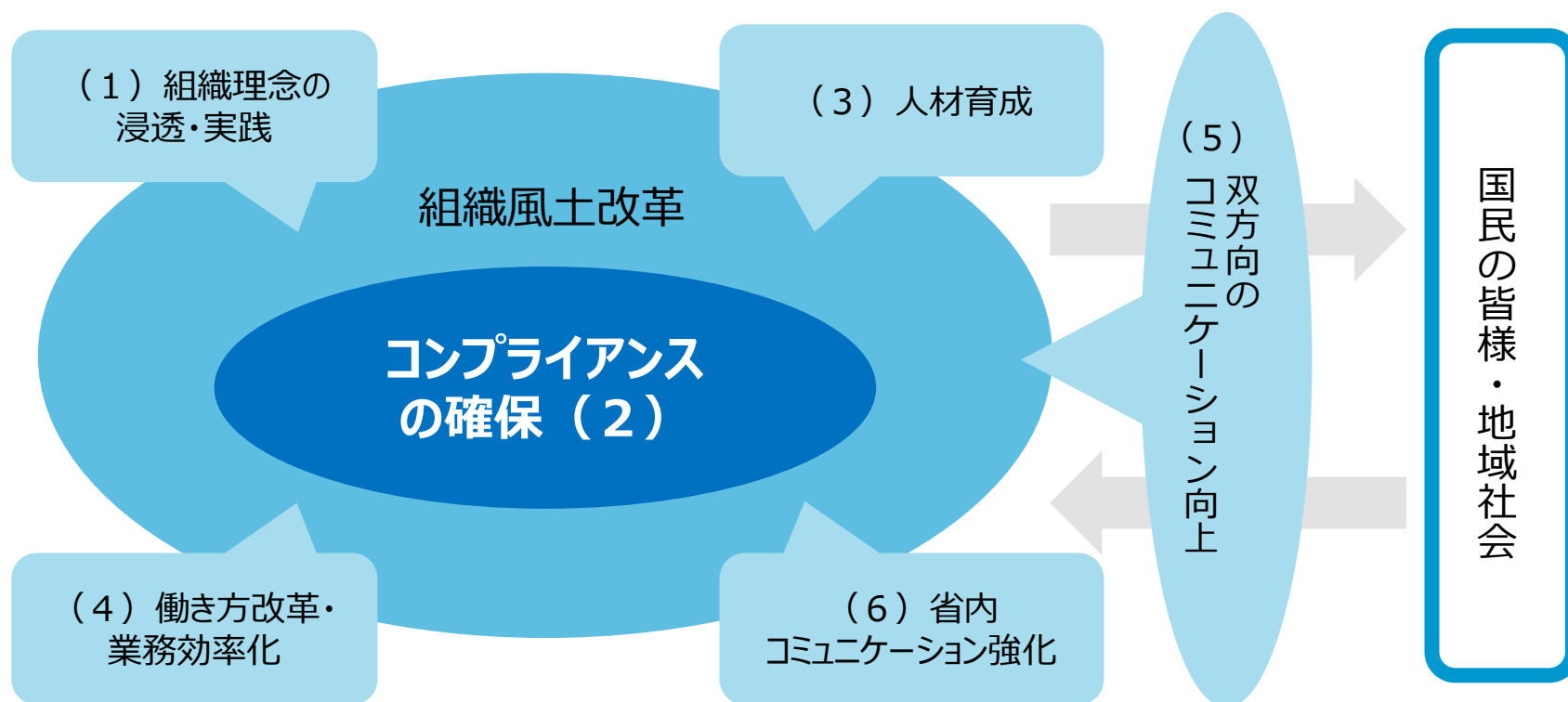
- 組織の状況を的確に把握するため、職員アンケートを全ての地方支分部局を含む財務省職員全員を対象を拡大して実施。
- 取組の裾野を更に拡大するため、本省における様々な取組を地方支分部局に拡大。
- 「進捗報告」に盛り込んだ具体策については来事務年度においても最大限実施。
- 職員アンケートや地方支分部局における意見交換会、財務局若手チーム等から寄せられた意見については、再生プロジェクト本部で検討の上、今後も可能なものから実現。
- 財務省再生プロジェクト推進会議を今後も四半期に一度開催し、取組内容を進化。
- 取組を進める中で見えてくる新たな課題については、各タスクフォース（TF）で積極的に検討し、取組内容を改善。

(参考) 本部と推進会議の関係



3. 各取組の目的・実施状況と来事務年度の課題

- 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、
 - ・ 組織理念の浸透・実践、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、来事務年度の課題を整理しています。



(参考) 各TFにおいて取り組んだ主な内容

組織理念

- 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、事務次官や各局長が、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
- 組織理念に触れる機会を増やすため、組織理念を中心とした財務省再生プロジェクトについての説明会等を実施
- 地方支分部局も含めた職員が、組織理念を自らの職務に当てはめ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財務局や国税庁も含めて実施

コンプライアンス

- コンプライアンス関連研修について、対象を全職員に拡充しつつ、事例ディスカッションの導入や危機管理広報研修の実施など内容面も充実
- コンプライアンス意識の浸透・徹底に向けて、幹部職員に対するコンプライアンス研修等を地方支分部局へ展開
- コンプライアンス確保に向けて、実効性ある運用を確立

人材育成

- 各職員が能力を最大限発揮できる職場作りを目指し、幹部や管理職のマネジメント力向上に資する研修等を創設するとともに、多面観察を継続して実施
- 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拡充
- 職員のニーズを踏まえた、実践的・汎用的な研修を創設

働き方改革・業務効率化

- 全職員一丸となって業務を効率化し続ける組織を目指し、本省・地方支分部局の一体的なカイゼン活動表彰制度を創設したほか、RPA等の新技術を業務効率化のために導入
- 多様な職員が働きやすい職場環境を目指し、感染症対策を契機としたテレワーク環境の大幅拡充や、保育所の開所等を実施

省外コミュニケーション

- 伝わる広報に向け、広報意識の改革・能力向上の観点から、職員一人ひとりが説明者・発信者としての意識を持つよう、広報担当職員のみならず全職員を対象に、体系的な研修を実施
- 聞き手の視点に立った分かりやすい説明・情報発信に向け、職員が直接説明する機会の拡充、SNS発信等の強化
- 広報の改善、ノウハウ蓄積に向け、仕組み・体制を構築

省内コミュニケーション

- 顔の見える体制作りを促進するため、省内ニュースレターの継続発行や本省・財務局間の連絡・相談体制の構築等の取組を実施
- 組織内部における意見交換・知見共有促進のため、若手・幹部座談会を本省に加え財務局等においても実施

(1) 組織理念の浸透と実践 (1/2)

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、事務次官や各局長が、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

- 事務次官や各局長が、職員に対し、組織運営上の課題についてスピーチ
- 秘書課長が、全地方支分部局（32ヶ所）において、組織理念を中心に財務省再生プロジェクトについての説明会を実施
- 秋池参与から各地方支分部局の長に対し、組織理念の説明会を実施

幹部からの発信

組織理念に触れる機会を増やすため、組織理念を中心とした財務省再生プロジェクトについての説明会等を実施

- 本省職員に対し、組織理念を中心とした財務省再生プロジェクトの説明会を実施
- 組織理念ポスター等の配布
 - 本省及び全地方支分部局に、組織理念のポスター及びコーナーを配布
 - 組織理念の携帯用カードを本省及び財務局に配布
 - 本省職員の名刺に「財務省の使命」を印刷
 - 本省職員のPCに組織理念のポップアップを表示

職員が目に見える形での共有

来事務年度の課題

- 各局長によるスピーチを継続して実施するとともに、地方支分部局への展開も検討
- 秘書課長が、全地方支分部局（32ヶ所）において、進捗報告の説明会を実施
- 秋池参与から各地方支分部局の長に対し、進捗報告の説明会を実施

- 新規採用職員を対象とした組織理念研修の実施
 - 地方支分部局も含めた全ての新規採用職員に対し、本省及び各地方支分部局の組織理念について研修を実施
- 組織理念の携帯用カードの配布
 - 組織理念の携帯用カードについて、国税庁及び税関における配布を検討

(1) 組織理念の浸透と実践 (2/2)

今事務年度における取組

地方支分部局も含めた職員が、組織理念を自らの職務に当てはめ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財務局や国税庁も含めて実施

- 組織理念の意見交換会の実施等
 - 本省において、組織理念を自らの業務にあてはめて考える意見交換会を実施（昨年8月～9月）し、1,820名が参加
 - ※ 組織理念に照らし、一年間の業務を振り返る意見交換会（3月～4月）については、感染症対策の観点から中止
 - 財務局においても組織理念の意見交換会を実施（昨年11月～今年3月）し、4,317名が参加
 - ※ 感染症対策の観点から一部中止
 - 国税庁においては、従来の国税庁の組織理念の見直しに着手し、国税局・税務署を含めた意見交換会を実施
 - ※ 感染症対策の観点から一部中止
 - 昨年に引き続き、財務省及び財務局の全職員を対象に職員アンケートを2回実施（昨年9月、今年6月）
 - ※ 昨年9月のアンケートでは8,032名が回答（回答率87%）
- 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、地方支分部局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
- 財務省本省において、人事評価及び多面観察の評価項目を組織理念を踏まえて見直し

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

来事務年度の課題

- 組織理念の意見交換会等の拡大
 - 組織理念の意見交換会を税関も含めた全ての地方支分部局に拡大することを検討
 - 職員アンケートを全ての地方支分部局を含む財務省職員全員を対象を拡大して実施
- 秘書課長と地方支分部局職員との意見交換会の継続
 - 秘書課長が全地方支分部局を訪問し、地方支分部局職員と組織理念等についての意見交換会を継続して実施

(参考) 地方支分部局への組織理念の浸透等

8～11月 秘書課長が、全ての地方支分部局（32ヶ所）において、組織理念を中心とした説明会を実施

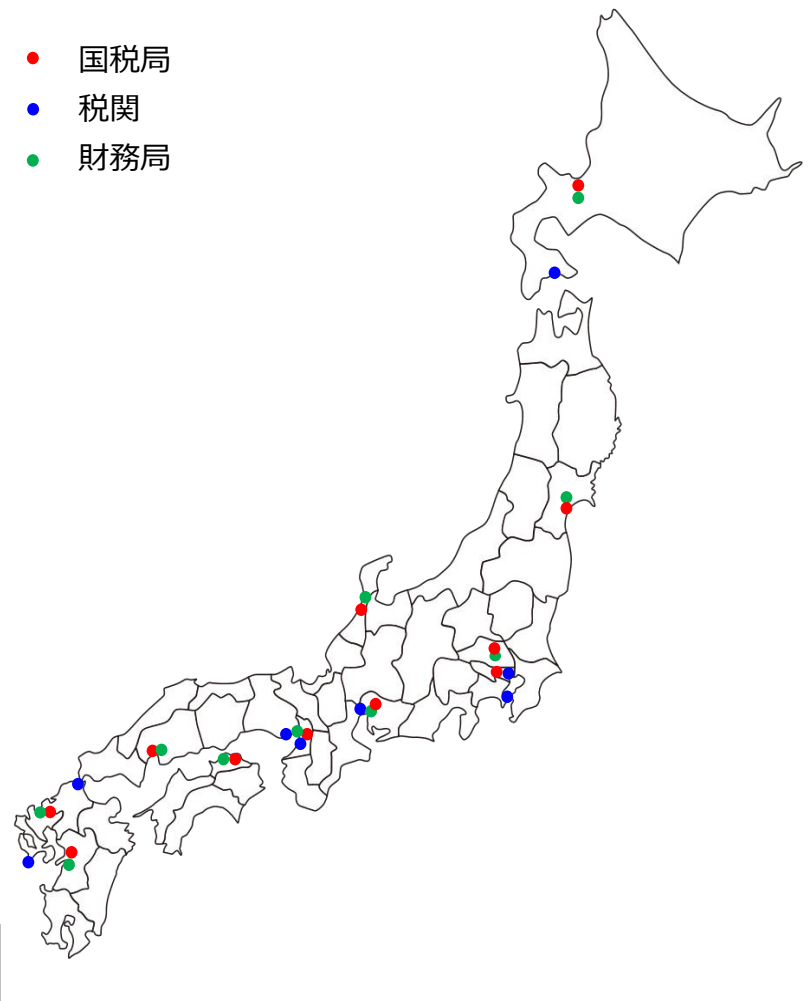
9月 国税庁において、国税庁の組織理念の見直しに着手

11月～ 本省において実施した組織理念の意見交換会を各財務局においても実施

12月 組織理念のポスター・三角コーナーを地方支分部局にも配布

1月～ 本省幹部が、全ての地方支分部局において、意見交換会を実施
※ 感染症対策の観点から、一部中止

3月～ 国税庁（各局署）において、組織理念の意見交換会を実施
※ 感染症対策の観点から、各局署の実情に応じて開催



(2) コンプライアンスの確保に向けた取組 (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

コンプライアンス関連研修について、対象を全職員に拡大しつつ、事例ディスカッションの導入や危機管理広報研修の実施など内容面も充実

- コンプライアンス関連研修の充実（延べ47回）
 - 全職員を対象に、コンプライアンス基礎、ハラスメント防止等各分野の研修をコンプライアンス関連研修として、一体的・体系的に実施
 - 特に、事務次官はじめ総務課長級以上の職員に対し、以下のコンプライアンス推進会議アドバイザーを講師として、事例ディスカッションも交えた研修を実施
 - ・ 山口利昭弁護士（コンプライアンス基礎）
 - ・ 菅谷貴子弁護士（ハラスメント防止）
 - ・ 大久保幸夫リクルートワークス研究所アドバイザー（マネジメント）
 - 文書管理については、公文書監理官（審議官クラス）等から総務課長級以上を対象に研修を実施
 - 個人情報等の漏洩対策の研修や、事案発生時の模擬記者会見を含む危機管理広報研修を新たに実施

研修の充実

来事務年度の課題

- コンプライアンス関連研修の更なる充実等
 - 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毎事務年度実施（上司や官房等に対する「即相談・即報告」を浸透・徹底）
 - 各分野の基礎知識の習得に加え、事例の紹介も交えるなど、効果的な研修を実施
 - 新たに実施した個人情報等の漏洩対策の研修や危機管理広報研修についても、内容面や対象者を拡充して実施
 - 研修の実施にあたっては、職員のニーズを踏まえ、参加しやすい日程や開催方法等をさらに検討
 - 時代に合わせた取組を継続していくため、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に加え、民間企業等との意見交換も継続的に実施

(2) コンプライアンスの確保に向けた取組 (2/2)

今事務年度における取組

来事務年度の課題

地方への展開

コンプライアンス意識の浸透・徹底に向けて、幹部職員に対するコンプライアンス研修等を地方支分部局へ展開

- 地方支分部局への研修の展開
 - ・ 財務局幹部職員に対し、本省幹部職員と同様の研修（トップに求められる役割、事例ディスカッション）を山口利昭弁護士により実施
 - ・ 文書管理・情報公開について、本省の文書管理担当職員による財務局・税関の文書管理者向け研修を実施（昨年8～10月にWeb研修を延べ5回実施、計1,420名が受講。加えて、昨年10月～3月に財務局・税関での対面研修を延べ19回実施、計1,879名が受講）

➤ 地方支分部局での研修の充実

- ・ 関連する研修実施の際にコンプライアンス基本指針を必ず周知（「即相談・即報告」の浸透・徹底）
- ・ 事例ディスカッションを含む幹部向け研修について、税関・国税局の幹部にも対象を広げる等継続して実施
- ・ 地方支分部局向けの研修については、感染症対策の観点からもWebシステムを積極的に活用

実効性ある運用の確立

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開催
 - ・ コンプライアンスの中核と位置付けた各局総務課長級と次官、官房長により構成されるコンプライアンス推進会議を4回開催
- 文書管理に関する実効性ある運用の確立等
 - ・ 文書管理に関する本省及び地方支分部局への実施監査については、従来より頻度の高い2年に一巡のペースで実施（昨年9月～2月に文書管理者計543名を監査対象として実施）。把握した課題や対応方法の好事例を取りまとめ、全職員で共有
 - ・ 会計手続に関し、1月に体系的なマニュアルを整備して周知
 - ※ 会計法令等で定められた事項や契約手続の流れ、必要書類など会計担当者が習得すべき点を記載

➤ 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あたって、総務課長級が果たすべき役割の共有や知見の蓄積のため、コンプライアンス推進会議を引き続き開催

➤ 文書管理に関する実効性ある取組の継続

- ・ 本省及び地方支分部局において、文書監査等を通じて得られた具体的な課題への対応方法など、実務上のベストプラクティスを共有

(参考) コンプライアンス関連研修の実施実績

- コンプライアンス関連研修の対象を全職員に拡充し、分野別に延べ47回実施。

		← 階層別に全職員が受講するタイプの研修					→ 分野別に必要な職員が受講するタイプの研修			
分野 階層	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	BCP	マネジメント	文書管理・ 情報公開 (事例)	個人情報等 漏洩対策	危機管理広報	
幹部	※1 延べ3回	※2 延べ2回	延べ2回			※3 延べ2回			※4 延べ2回	
総務課長	※1 2回	※2 1回	1回			※3 1回		1回 主任文書管理者 研修	模擬記者 会見も実施	
課室長 課長補佐	延べ6回					※3 延べ3回 課室長・ 総括補佐研修	1回 主任文書管理 担当者研修	※5 延べ3回	(希望者を対象)	
係長以下	延べ11回							(文書管理者等を対象)		
	延べ5回 新規採用者研修									

講師は以下のとおり（無印は内部講師による研修）

※1：山口利昭弁護士 ※2：菅谷貴子弁護士 ※3：大久保幸夫リクルートワークス研究所アドバイザー等

※4：ボックスグローバル・ジャパン株式会社 代表取締役 野尻明裕氏 ※5：株式会社エス・ピー・ネットワーク 総合研究部上席研究員 佐藤栄俊氏

(3) 人材育成の取組 (1/2)

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繋げる。

今事務年度における取組

各職員が能力を最大限発揮できる職場作りを目指し、幹部や管理職のマネジメント力向上に資する研修等を創設するとともに、多面観察を継続して実施

- マネジメント研修等の創設
 - 幹部・管理職向けマネジメント研修を創設（一昨年～）
 - 新規転入者向けコーチング研修を創設（昨年9月）
 - 総括補佐として初めてマネジメントを担う職員に対し、ケーススタディを用いた実践的なマネジメント研修を創設（昨年8月）
- 組織理念を踏まえた多面観察（いわゆる360度評価）の実施
 - 観察項目に見直しを行った上で実施（1月）
 - 多面観察終了後、多面観察の被観察者に対してその結果をフィードバック
 - ※ コーチング研修については、感染症対策の観点から中止

マネジメント

来事務年度の課題

- 幹部・管理職職員向けマネジメント研修等についてケーススタディを用いた実践的な形で実施
- 研修の積極的な受講を慫慂する仕組みを構築
 - 職員が参加しやすい日程で研修を実施するなど、職員のニーズを踏まえ、研修を改善・充実
 - 幹部や上司への研修の周知などにより、職員の研修参加を慫慂
- 多面観察の拡大の検討
 - 多面観察について、財務局等地方支分部局への拡大を検討

(3) 人材育成の取組 (2/2)

今事務年度における取組

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拡充

- 経済分析能力強化に向けた取組
 - ・ 分析課題を明確化し、部局横断的対応強化を検討するため、今後財務省で必要とされる経済分析・研究課題について議論する経済分析課題検討WGを立上げ、同WGの下で取りまとめた内容に関する報告書を作成
 - ・ 経済分析を担う人材育成のため、財政経済理論研修の対象者を拡大。各局に対し、同研修の参加者を募集した上で実施
- スキルアップ研修
 - ・ 各局において、専門性向上に資するスキルアップ研修の充実（外貨準備運用研修の創設等）を検討・実施
- 部局横断的な勉強会の実施
 - ※ 感染症対策の観点から4月以降一部の取組を見送り
 - ・ 有志による部局横断勉強会チームを編成し、各チームにおいて、有識者へのヒアリングや勉強会を実施
 - ・ 若手補佐以下の職員に対し、先輩職員の知見を共有する勉強会を月1回のペースで実施

専門人材

来事務年度の課題

- 経済分析能力強化に向けた部局横断的枠組みの構築
 - ・ データ管理、データ分析、分析結果活用の3つの機能が、異なる部局にまたがるプロジェクトについて、部局横断的マネジメントを可能とするための仕組み（グループ）の構築を検討
- 各局において、先輩職員の実用的スキル等を伝える勉強会の開催を検討
 - ・ 各局において、補佐クラスの職員が講師となり、各課室で職務上有用な実用的スキル等についての勉強会を開催することを検討
 - ・ 上記勉強会について、地方への取組の共有も検討
- 若手補佐職員に対して先輩職員の知見を共有する勉強会を引き続き実施

職員のニーズを踏まえた、実践的・汎用的な研修を創設

- 英語研修
 - ・ 従来から実施していた省内実施型の研修に加え、オンライン型の研修等、職員の多様なニーズに対応した研修を実施
- 教養研修
 - ・ 幅広いテーマについての知識を深める教養研修を実施

一般教養

- 英語研修・教養研修を継続して実施
- 各研修のオンライン配信の検討
 - ・ 財政経済理論研修等について、録画等の方法により、ポータルサイト上で共有することを検討

(参考) 実施した取組の例

専門人材

先輩職員の知見を共有する勉強会

※先輩職員が担当テーマを設定

	昨年 5月	昨年 6月	昨年 7月	昨年 8月	昨年 9月	昨年 10月	昨年 11月	2月	3月
テーマ	全世代型 社会保障	社会保障 制度	G20	国際観光 旅客税	紙幣及び 貨幣	大使館勤 務におけ る財務ア タッシェの 仕事	英語の 学び方	日米貿易 協定	国際機関 での勤務
担当部署	主計局	主計局	国際局	主税局	理財局	国際局	財務総合 政策 研究所	関税局	出向中 職員

マネジメント

ケーススタディを用いた実践的なマネジメント研修



一般教養

職員のニーズを踏まえた英語研修の拡充

個々の職員の語学力やニーズに合わせ、実践力の養成に主眼を置きつつ、幅広い選択枝を用意

- ◆ オンライン英会話
- ◆ ライティング強化
- ◆ Eメール添削
- ◆ 発音矯正
- ◆ 上級者向けスクール型研修



(4) 働き方改革・業務効率化の取組 (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

全職員一丸となって業務を効率化し続ける組織を目指し、本省・地方支分部局の一体的なカイゼン活動表彰制度を創設したほか、RPA等の新技術を業務効率化のために導入

- 「カイゼン活動」の推進
 - ・ 職員が自らの働き方・業務改善案を策定する「カイゼン活動2020」を全省的に実施。優れた取組について本省・地方支分部局の一体的な表彰制度を創設
 - ※ 感染症対策の観点から、一体的な表彰の実施は見送り、本省における報告会及び一部の地方支分部局における表彰を実施
 - ・ 業務改善をテーマとした部局横断的な意見交換会を初めて開催
- 部局横断的な課題への対応
 - ・ 文字起こし支援ソフトの導入等、昨事務年度の「カイゼン活動」で寄せられた部局横断的な提案について、速やかに実現。取組状況を取りまとめ、ポータルサイトや省内ニュースレターに掲載
 - ・ 本省における取組の成果や知見を、地方支分部局にも展開
- 新技術の活用
 - ・ 理財局において、定型的なデータ入力作業にRPAを導入。地方支分部局でも、RPA活用の試行・検証を実施
 - ・ 本省において、RPAの概要と導入例を紹介する講習会を開いたほか、IT技術を使った業務見直しの相談に乗る省内ITコンサルを設置
 - ・ 本省LANシステムの次期更改(2021年度)において、業務効率化に資するクラウドサービスやアプリケーションの最新機能を活用することとし、具体策の検討を実施

業務効率化の推進

来事務年度の課題

- 「カイゼン活動」の定着
 - ・ 地方支分部局も含めた、財務省全体での「カイゼン活動」の継続的实施。一体的な表彰を実施
 - ・ 業務改善をテーマとした部局横断的な意見交換の拡大実施を検討。地方支分部局における実施も検討
 - ・ 好事例の横展開の方法の充実など、他部局や本省の知見の共有を更に推進
- 部局横断的な課題の改善
 - ・ 大臣官房を中心に引き続き検討を進め、可能なものから順次実施
 - ・ 地方支分部局からの業務効率化ツールに関する相談に対し伴走型で支援
- 新技術の活用
 - ・ RPAなどを活用した業務効率化策の相談体制を運用。地方支分部局におけるRPAの導入に対しても伴走型で支援
 - ・ 本省LANシステムの次期更改に向けて、業務の効率化に資する新たなITツール等を試行利用

※ RPA(Robotic Process Automation)：Excelやウェブ情報のコピー＆ペーストなど、パソコン上での定型・大量の作業を自動化すること

(4) 働き方改革・業務効率化の取組 (2/2)

今事務年度における取組

多様な職員が働きやすい職場環境を目指し、感染症対策を契機としたテレワーク環境の大幅拡充や、保育所の開所等を実施

- テレワーク・フレックスタイム制等
 - 感染症対策を契機に、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。また、ウェブ会議機能を導入するなど、テレワーク環境を大幅に拡充。財務局、税関、国税庁・国税局でも、テレワーク環境の拡充に向けた試行・検討を実施
 - テレワークについて、災害時等の当日申請や移動時間のための休憩時間の延長を可能とする改正を実施
 - フレックスタイム制について、申告様式等の変更を行い、ワンクリックでの確認・承認を可能とする改正を実施
 - 自ら定めた目標退庁時間やテレワーク等の勤務状況を上司や同僚に示すことができる「退庁予定時間カード」を職員に配布
- 保育所の開所（財務省本庁舎）
 - 財務省本庁舎 1 階に保育所を開所（4月）
- 会議スペースの確保等
 - 財務省本庁舎地下 1 階に、会議室 8 室及びフリースペース 1 室を新たに整備。グループワークやプレゼンテーション向けに大型モニターを設置した会議室にするなど、従来とは異なるレイアウトを導入
 - 感染症対策を契機に、本庁舎国際会議室にビデオ会議専用機器を導入
 - 女性職員のニーズを踏まえ、本庁舎に女性用トイレ 8 個室を増設（1 階～4 階各階の南西角に 2 個室ずつ）

来事務年度の課題

- テレワーク環境の拡充等
 - 感染症対策を契機に進めてきたテレワーク環境について、財務局、税関、国税庁・国税局でも拡充
 - 自宅や外出先など自席以外での仕事を容易にするため、コミュニケーションツールの改善・導入を検討
 - テレワーク・フレックスタイム制の利用促進や、勤務時間適正化に向けた取組を引き続き推進
- 会議室・書庫の充実等
 - 感染症対策を契機に導入したビデオ会議専用機器を、他の会議室にも設置
 - 執務スペース確保のため、財務省本庁舎地下 1 階に書庫を増設
 - 女性用トイレの整備を引き続き推進
 - 地方支分部局におけるオフィス環境改善を円滑に進めるため、好事例の共有など、情報交換会を実施

働きやすい
職場環境の
整備

※ 財務省における働き方改革・業務効率化の取組については、本年 3 月に「令和元年度ワークライフバランス職場表彰・国家公務員制度担当大臣表彰」を受賞

(参考) 実施した取組の例

業務効率化の推進

文字起こし支援ソフト

議事録作成が簡単・スピーディーに



R P A

定型業務の作業時間を最大95%削減



部局横断的な意見交換会

各部局から61名の職員が参加し、取組やアイデアを互いにシェア



働きやすい職場環境の整備

テレワーク環境の拡充

本省全職員の同時テレワークが可能に



退庁予定時間カード

退庁予定が上司・同僚・部下に分かるように



保育所

本省庁舎内に保育所が開所



(5) 省外との双方向コミュニケーション向上の取組 (1/2)

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

伝わる広報に向け、広報意識の改革・能力向上の観点から、職員一人ひとりが説明者・発信者としての意識を持つよう、広報担当職員のみならず全職員を対象に体系的な研修を実施

- 広報研修の充実
 - ① 意識改革（広報メディアセミナー等、計8回）
 - ② 技術向上（スライド作成研修等、計9回）
 - ③ 新技術対応（HP作成・スマホ対応研修等、計7回）の観点から、幹部職員や広報担当職員を中心に研修を実施（昨年4月～）
 - 地方支部局に対しては、財務局長会議、国税局長会議に加え、財務局広報担当者会議においてスライド作成研修を実施。加えて、本省職員が財務局に出張しプレゼン研修等を実施（昨年8月～）
 - 職員一人ひとりが説明者・発信者としての意識を持ち、相手に伝わる広報力を高めていくため、広報を1週間集中的に学ぶ研修「広報×学び×Week」を検討

広報人材の育成

来事務年度の課題

- 本省・地方支分部局ともに広報研修の充実を図り、財務省全体の広報力を底上げ
 - 本省職員に対しては、引き続き、広報メディア研修やスライド作成・プレゼン技術研修など、①意識改革、②技術向上、③新技術対応の観点から研修を実施
 - 地方支分部局については、感染症対策の観点から延期となった税関長会議も含め、地方支分部局の局長会議や広報担当者会議においてスライド作成研修等を実施するとともに、要望に応じて本省職員が各地方支分部局に出張し研修を実施
 - 「広報×学び×Week」を実施

(5) 省外との双方向コミュニケーション向上の取組 (2/2)

今事務年度における取組

来事務年度の課題

説明機会の 拡充・情報 発信の強化

聞き手の視点に立った分かりやすい説明・情報発信に向け、 職員が直接説明する機会の拡充、SNS発信等の強化

- 説明・意見交換機会の拡充
 - 各対象に合わせ、各地で意見交換等を実施
 - ※ 感染症対策の観点から3月以降の実施を見送り
 - ① 若年層
 - 財務局の財政教育プログラムを本省でも導入し、小中高生の財務省訪問（予算づくり体験・省内見学）を開始
 - 本省各局が連携し、キッズパンフレットを製作、HPに公開
 - ② 子育て世代
 - NPO法人と連携した子育て世代との意見交換会（税と子育てミニ講座等）を拡充して各地で開催
 - ③ 地域
 - 財務局と連携し、地域の方との財政ディスカッションを実施
- 情報発信の強化
 - SNSを活用し予算編成や国際会議などタイムリーに情報発信

- 各対象に合わせたきめ細かな説明・意見交換会を、感染症の状況等も踏まえつつ実施
 - 小中高生の財務省訪問、財政ディスカッションを本格実施、子育て世代向け財政講座を継続
 - 加えて、社会人を対象とした市民大学等での財政講義やこども霞が関見学デー等での親子で学べる財政教室を開催
- 利用者目線に立った情報発信の一層強化
 - 財務省ホームページをリニューアル
 - SNSを活用しタイムリーな情報発信等を充実

広報改善の 仕組み・体制 の構築

広報の改善、ノウハウ蓄積に向けた、仕組み・体制を構築

- 広報の評価・検証・改善
 - 広報好事例を、職員が発見・共有・評価する仕組みを試行。広報担当職員と共有し、広報を検証・改善。また、地方支分部局の取組も共有し、好事例は本省でも積極的に採用
 - 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
- 外部意見の把握
 - 外部意見の効果的把握の観点から、行政相談体制を拡充

- 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
 - 本省各局が連携して、広報取組事例の集約・還元を通じ、職員による自発的な取組を促すとともにこれら取組を評価する仕組みを運用
 - 地方支部支分局との広報担当者会議において取組事例の共有、意見交換を実施
 - 好事例は省内・地方支分部局に展開

(参考) 説明・意見交換機会の拡充

若
年
層

小中高生の財務省訪問

財務局で実施されている財政教育プログラムを本省にも取り入れ、小中高生の財務省訪問として、職員による財政の説明、予算づくり体験、省内見学を開始

【対象】全国の小・中・高校生（学校からの申し込み）

【実施日時】月曜日14時～16時
水曜日10時～12時

- <プログラム>90分or120分
1. 日本の財政について説明
 2. 予算づくり体験（グループワーク）
 3. 予算案の発表と質問
 4. 省内見学



タブレットを使って職員をサポートも受けつつ、子どもたちが議論予算案を作成

キッズパンフレット

本省各局が連携して小中学生を対象に、財務省の仕事をマンガを用いてわかりやすく解説したパンフレットを製作



https://www.mof.go.jp/public_relations/publication/mof_work_pamph/mof_work_pamph.html

子
育
て
世
代

ロールモデルカフェ（税と子育てミニ講座）等

NPO法人（ファザーリングジャパン）と連携し、全国各地の子育て支援施設等に子育て中の職員が訪問し、税と子育てミニ講座等を拡充して実施

本年度は、青森、新潟、長野、東京、神奈川、石川、京都、愛媛、鹿児島で開催



地
域

財政ディスカッション

財務局の持つ地域ネットワークを活用し、職員が企業者など地域の方々と政策議論を実施

本年度は、愛知、岡山、福岡で開催

愛知	岡山	福岡
財政の現状	財政・税制	G20 議論



(参考) 情報発信の充実

SNSを活用し、予算編成や国際会議などをタイムリーに情報発信

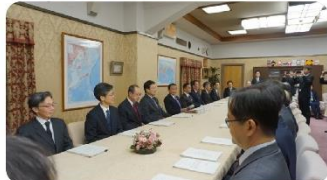
財務省 @MOF... · 2019年12月17日
 【大臣折衝1日目】
 本日から2日間、各省庁の大臣が財務大臣室を訪れ、令和2年度予算案について麻生大臣と大臣折衝を行います。トップバッターは河野防衛大臣です。

#財務省 #令和2年度予算 #予算編成 #大臣折衝



財務省 @MOF... · 2019年12月20日
 本日、財務大臣室において、麻生大臣、両副大臣、両政務官のご出席のもと、令和2年度予算編成等に関する省議が行われました。決定された予算案、税制改正案、財政投融资計画案などは、その後、閣議に提出されました。

#財務省 #予算 #税制改正 #財政投融资



財務省 @MOF... · 2019年10月19日
 【#G20ワシントン】
 G20財務大臣・中銀総裁会議の議長記者会見です。国際課税とグローバル・ステーブルコインについて、G20プレスリリースが出されました。

-国際租税
 mof.go.jp/international...

-グローバル・ステーブルコイン
 mof.go.jp/international...

#財務省 #G20 #財務大臣・中央銀行総裁会議



写真などを使って財務省の仕事等を紹介



財務省 @MOF_Japan · 2019年10月18日
 【#G20ワシントン】
 G20財務大臣・中銀総裁会議後お会いした南アフリカの中銀総裁と、ラグビーW杯選々決勝での試合が素晴らしいものとなるよう、お互いの健康を祈りました。

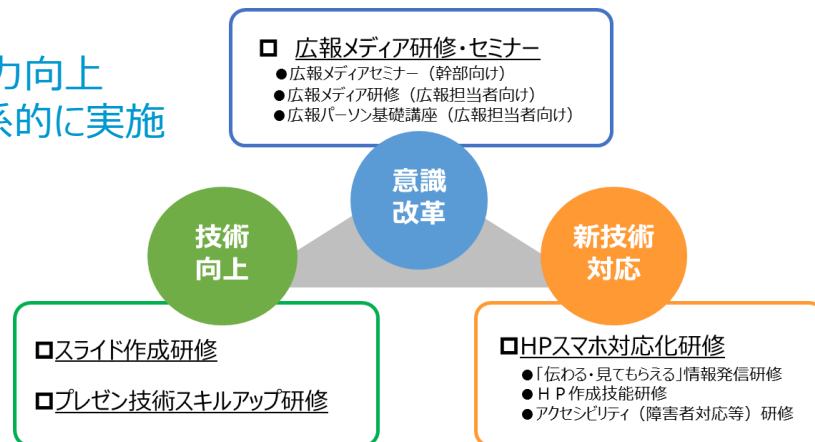


財務省 @MOF_Japan · 2019年12月18日
 子育て応援プロジェクト『ロールモデルカフェ』in石川に参加してきました。ママ・パパ、石川県庁や北陸財務局の方も参加して、子どもたちのために、親・地域・国ができること、取り組むべきことを語り合いました!



(参考) 広報研修の充実

伝わる広報に向け、
 広報意識の改革・能力向上
 の観点から研修を体系的に実施



更に、職員一人ひとりが
 説明者・発信者としての意識を持ち、
 相手に伝わる広報力を高めていくため、

「広報×学び×Week」

(広報・情報発信力を磨く1週間)を実施予定

Technique
 広報技術を高める

Thinking
 広報脳を創る

改 X 革

(6) 省内コミュニケーションの強化 (1/2)

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がる。

今事務年度における取組

顔が見える体制作りを促進するため、省内ニュースレターの継続発行や本省・財務局間の連絡・相談体制の構築等の取組を実施

- 省内ニュースレターの継続的な発行
 - 省内ニュースレターを毎月1回発行。本省からの発信だけではなく、地方支分部局の幹部へのインタビューや、地方特有の業務の紹介等、双方向のコミュニケーションにつながる特集を企画
 - 感染症拡大に際して、職員に対する次官メッセージを掲載する等、有事の際の情報発信ツールとして活用
- 財務省本省と財務局の連絡・相談体制の構築
 - 本省と財務局の連携・協働の促進に向け、「コミュニケーション3原則」(①職員間の日常的な意思疎通、②情報・考え方の的確な共有、③管理職員のリーダーシップ発揮)を策定
 - 本省と財務局との間で、ウェブ会議等の積極的な活用
 - 本省理財局と財務局との間で、若手職員共同PTによる財務局ホームページ(国有財産)のリニューアルや、職員の相互派遣を行う短期のトレーニー制度の試行を実施
- 各財務局若手チームの組成
 - 財務局に若手による支部を組成し、本省再生プロジェクト本部に対して財務局の「生」の意見を届ける制度を構築
- 地方支分部局における進捗報告の説明会や、秘書課長と地方支分部局職員との意見交換会を開催【再掲、P9・10】

来事務年度の課題

- 省内ニュースレターの継続的な発行
 - 地方支分部局や若手職員に焦点を当てた特集の拡大を検討
- 財務省本省と財務局との連携体制の強化
 - 今年策定した「コミュニケーション3原則」について本省・財務局双方への浸透を図り、連携・協働に向けた機運を醸成
 - ITを活用したコミュニケーション(ウェブ会議等)のほか、短期のトレーニー制度を推進し、意思疎通の円滑化を一層促進
- 全地方支分部局における説明会、秘書課長との意見交換会を継続して実施【再掲、P9・10】

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 (2/2)

今事務年度における取組

来事務年度の課題

職員間の 知見の共有

組織内部における意見交換・知見共有促進のため、若手・幹部座談会を本省に加え財務局等においても実施

- 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、若手職員と幹部職員の座談会を実施
 - 今年の座談会においては、若手職員の対象を拡大したほか、財務局においても同様の座談会を実施
- 若手有志による部局横断的な勉強会を実施【再掲、P16】

- 若手・幹部座談会の税関や国税局への拡大
 - 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、若手職員と幹部職員の座談会を、税関や国税局へも拡大して実施することを検討

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べく、組織理念等の意見交換会を財務局や国税庁も含めて実施

- 組織理念の意見交換会の実施開催【再掲、P10】
 - 組織理念の意見交換会を、本省、国税庁、財務局で実施
 - 昨年に引き続き、職員アンケートを財務省及び財務局の全職員を対象に実施
- 業務改善をテーマとした意見交換会の実施【再掲、P18】
 - 「カイゼン活動2020」の一環として、業務改善をテーマとした部局横断的な意見交換会を初めて開催

- 組織理念の意見交換会の拡大【再掲、P10】
 - 組織理念の意見交換会を税関も含めた全ての地方支分部局に拡大することを検討
 - 職員アンケートを全ての地方支分部局を含む財務省職員全員を対象を拡大して実施
- 業務改善をテーマとした意見交換の拡大実施【再掲、P18】
 - 業務改善をテーマとした部局横断的な意見交換の拡大実施を検討。地方支分部局における実施も検討

(参考) 省内ニュースレターを通じたコミュニケーションの強化



地方支分部局も含めた、幹部の考え方を発信するインタビュー
中国財務局長 (5月号)



採用区分を超えた職員都道府県座談会
茨城県人座談会 (昨年7月号)



地方支分部局に焦点を当てた特集
日本最南端の財務省・石垣島の職員紹介 (昨年8月号)



再生プロジェクトへの職員の参画促進
カイゼン活動 2020に向けた幹部メッセージ (1月号)



仕事以外での職員の繋がり・省内の好事例の紹介
財務省サッカー部、理財局のペーパーレス化の取組 (昨年11月号)

再生プロジェクトの進捗報告の掲載



(参考) 本省・財務局間の連絡・相談体制の構築

本省庁と財務局の連携・協働の促進に向けた基本的考え方 ～コミュニケーション3原則～

1. 職員間における日常的な意思疎通の円滑化
2. 職員間における情報・考え方の的確な共有
3. 連携・協働の促進に向けた管理職員のリーダーシップ発揮

1. 日常的な意思疎通の円滑化

- ウェブ会議等を活用し、財務局との間で顔の見える関係を構築
- 相互の業務内容の理解を促すための短期のトレーニー制度の試行

【短期トレーニー制度】

理財局において関東財務局職員 1 名を受入れ、国会議員説明同行、想定問答作成、国会質疑メモ起こし、幹部説明同席等に従事

2. 情報・考え方の的確な共有

- 本省・財務局の若手共同PTによる財務局ホームページのリニューアル

利用者目線で財務局HPコンテンツを改善！

変更前のホームページ画面	● 国有財産の物品情報(売却・貸付)	● 国有地の購入を検討されている方へ
● 物件情報を3つに分ける ➢ 「売却・貸付」⇒「購入・利用」	● 国有地の利用を検討されている方へ	
	● 公的利用の要望受付	

※HPの構成・言葉づかいを見直し

● 発信担当者の声

- 財務局HPコンテンツにおいて、視点を変え、利用者目線の言葉づかいを採用『留保財産』などの新しい取組を視覚的に発信してみました！
- 利用者の声に対応できるよう、内部向けFAQを準備し、財務局管財部と共有しました。

● ポイント

- 若手職員たちが「利用者目線」、「伝わりやすさ」を熟考し、自らの手でコンテンツ改善を実践！
- FAQの共有により、職員の伝える力も向上中！

※「留保財産」の認知紹介の一例

3. 管理職員のリーダーシップ発揮

- 本省・財務局の幹部レベルの定期的なウェブ会議の実施



4. 来事務年度の主なスケジュール

	3年目 (2020年)												4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)												3年目を 踏まえた 取組の実施
	組織理念説明会・ 幹部スピーチ			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・職員アンケート			
コンプライアンス確保	全職員向け研修の実施			職制別研修の充実・実施						取組の振り返り (研修の充実につ いて検討)			3年目を 踏まえた 取組の実施
	研修の地方展開												
	コンプライアンス確保のための実効性ある運用 (コンプライアンス推進会議の開催、文書監査の実施等)												
人材育成	各種研修・勉強会の実施・改善												3年目を 踏まえた 取組の実施
	多面観察の対象拡大に向けた検討				多面観察の実施				研修の実施				
	部局間連携プロジェクトの実施・経済分析人材育成に向けた部局間情報交換												
	論研等のオンライン配信の実施に向けた検討								試行的に実施				
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 (前事務年度のフォローアップをしつつ、働き方・業務改善策を策定・実行)						取組の 振り返り			3年目を 踏まえた 取組の実施
	省内 I T コンサルの 試行的運用			省内 I T コンサルの本格運用						取組の 振り返り			
	会議室の 充実等			テレワーク環境の拡充、女性用トイレの整備、 地方支分部局との情報交換会の実施等						取組の 振り返り			
省外とのコミュニケーション向上	広報研修の実施			説明・情報発信の充実						取組の 振り返り			3年目を 踏まえた 取組の実施
	広報改善の仕組み・体制の運用 (広報取組事例の集約・還元等)												
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、財務局との連携強化等)												取組の進化
	知見共有のための取組の実施									検討・試行を 踏まえた振り返り			