

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

2021年6月25日

財務省再生プロジェクト本部

1. 総論

- はじめに
- 財務省再生プロジェクトの基本方針
- 財務省再生プロジェクトの全体像、各テーマの目的

2. 今事務年度の主な取組

3. 来事務年度の主なスケジュール

1. 総論

- はじめに
- 財務省再生プロジェクトの基本方針
- 財務省再生プロジェクトの全体像、各テーマの目的

2. 今事務年度の主な取組

3. 来事務年度の主なスケジュール

- 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・内部統制が実質的に機能し、常に国民の皆様視点に立った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、秋池参与のお力もお借りしながら、改革を進めてきました。
- 「財務省再生プロジェクト」は3年目を迎え、組織風土改革の方針を示し、まずは実行に移すフェーズから、改革を継続し、進化させていくフェーズに移行しつつあります。特に、この1年間は、これまでに実施した取組を改良しながら継続すること、本省における様々な取組を地方支分部局とも共有することを重視し、地道な取組を積み重ねてまいりました。また、地方支分部局との共有・浸透が進むに連れて、地方支分部局ならではの自発的な動きも生まれてまいりました。
- 新型コロナウイルス感染症の拡大というかつてない事態が長期化する中、財務省においても、経済対策等への対応や、円滑な資金繰り支援、納税猶予や税務相談、通関手続・水際対策の対応など、前線に立つ職員は、それぞれの持ち場で職責を、昨年にも増して十分果たしてきました。こうした財務省職員一人一人の取組が、国民の皆様方の財務省、ひいては国に対する信頼の礎になっていることは疑いの余地がありません。
- また、こうしたコロナ禍を一つの契機として、財務省においても働き方が大きく変化しました。テレワークや時差出勤など柔軟な働き方が出来るようになっているだけでなく、このような環境下で生じたコミュニケーション不足等の新たな課題に対しては、ウェブ会議やコミュニケーションツールの活用促進、マネジメント研修の実施等を通じて向き合っています。今後も、こうした「働き方改革」や「業務効率化」といった変革の流れを一過性のものとせず、職員一人一人がその能力を最大限発揮出来る環境を作ることを通じて、国民、納税者、更には将来世代にとって、適正・公平で、より質の高い政策を実現する組織を目指してまいります。
- 今回の「進捗報告」では、本プロジェクトの全体像やこの1年間に実施した主な取組の内容、今後のスケジュールと課題をまとめています。組織風土改革は、常日頃から不断に取り組んでいかなければならないことであり、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目指すべき道と考えています。引き続き、国民の皆様から期待され信頼される組織を築くため、歩みを止めることなく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基本方針

財務省再生プロジェクトがスタートした2018年以降、以下の3つの基本方針に基づき、改革を推進しています。

方針1

地方支分部局を含めた
財務省組織全体を対象に
取り組みます。

- 本プロジェクト開始後、毎年全ての地方支分部局において、「進捗報告」の説明会と職員との意見交換会を実施
- 2019年より本省・国税庁本庁で実施している多面観察・職場環境等調査を、2021年に全ての地方支分部局に展開
- 組織の状況を的確に把握するため、2018年より本省・財務局において、職員アンケートを実施。2021年からは税関・国税庁を含む財務省職員全員を対象に実施

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。

- 2018年以降、「進捗報告」に掲げた課題については、最大限実施
 - ✓ コンプライアンスやマネジメントに関する研修を、毎年、内容を充実しつつ、体系的に実施
 - ✓ 業務改善を推進する「カイゼン活動」を毎年実施すると共に、職員からの改善提案の約6割に対応
- これら取組を、新型コロナウイルス感染症の拡大という困難な状況下においても、着実に実施

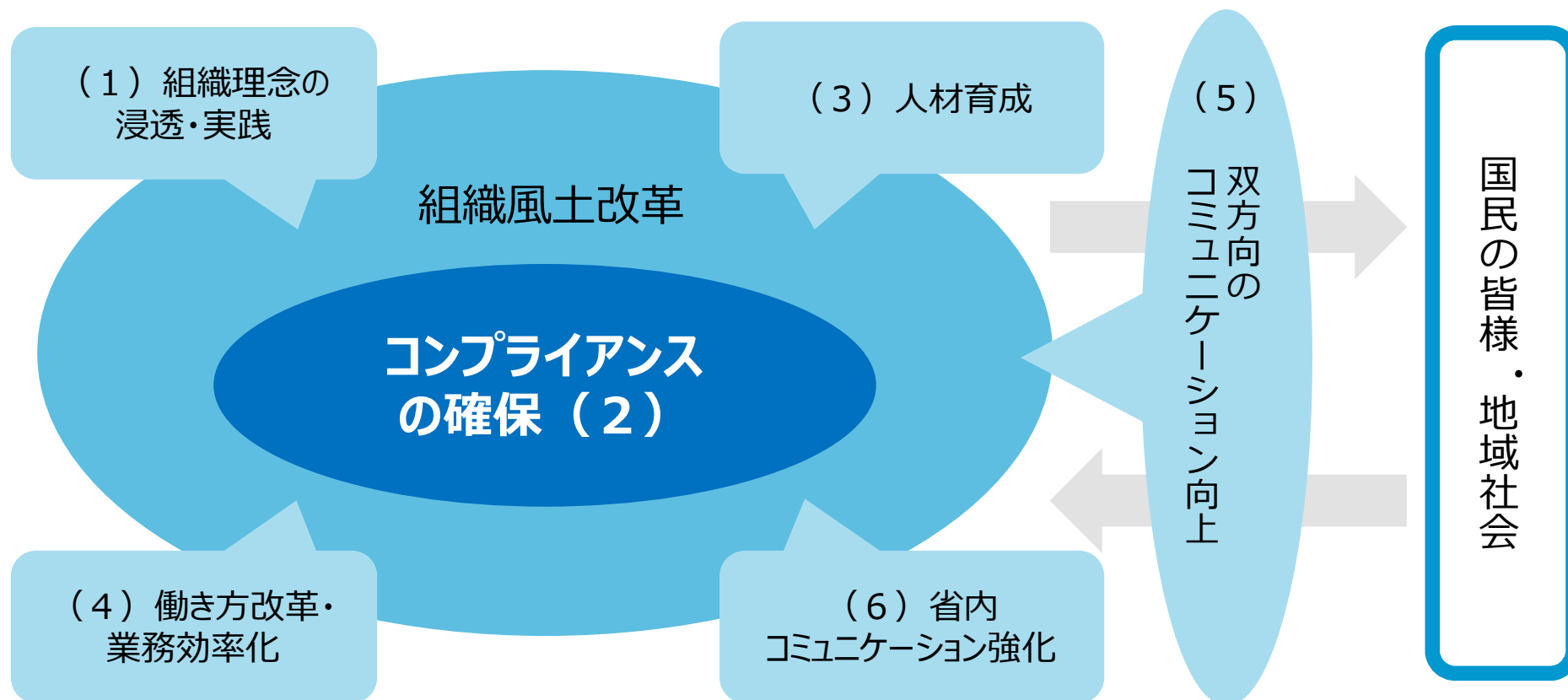
方針3

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。

- 各取組を実施する過程で見えてきた新たな課題に応じ、各タスクフォースにて取組内容を進化
 - ✓ 感染症拡大を契機としてテレワークマネジメント研修を企画
- 地方支分部局を含む各部局において、自発的な取組やその横展開が徐々に浸透
- 外部有識者が参画する「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

財務省再生プロジェクトの全体像

- 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、以下の図に掲げる6つのテーマに取り組んでいます。
- 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。6つのテーマは、こうした観点から、職員の声を集約しつつ、財務省において改善すべき課題を抽出・体系化したものであり、各テーマの取組が相乗効果をもたらし、質の高い政策の立案・実現につながることを期待されます。



各テーマの目的

(1) 組織理念の浸透・実践

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、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。

(2) コンプライアンスの確保

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。

(3) 人材育成

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。

(4) 働き方改革・業務効率化

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。

(5) 省外とのコミュニケーション向上

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。
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。

(6) 省内コミュニケーション強化

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げる。

1. 総論

- はじめに
- 財務省再生プロジェクトの基本方針
- 財務省再生プロジェクトの全体像、各テーマの目的

2. 今事務年度の主な取組

3. 来事務年度の主なスケジュール

今事務年度のテーマ毎の主な取組（概要）

組織理念	<ul style="list-style-type: none">組織理念浸透の旗振り役となる幹部自らによる職員向けスピーチや、秘書課長による全地方支分部局訪問を実施組織理念を自らに引き付けて考える機会を確保するため、本省・全地方支分部局で組織理念の意見交換会を実施職員アンケートを、本省・財務局に加え、税関・国税庁にも展開し、財務省職員全員（7.2万名）を対象に実施国税組織を取り巻く環境の変化を踏まえ、約20年ぶりに、新たな「国税庁の組織理念」を策定
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none">体系的なコンプライアンス関連研修を本省全職員を対象に実施すると共に、幹部向け研修を地方支分部局へ展開文書管理について、実地監査の頻度を上げて実施し、把握した好事例を横展開する等、実効性ある運用を確立
人材育成	<ul style="list-style-type: none">マネジメント研修の対象職員を大幅に拡大したほか、独自のテレワークマネジメント研修を創設多面観察の対象範囲を、本省に加え、全地方支分部局に拡大して実施（観察する人4.9万名、観察される人3千名）政策の立案・実現能力を高めるべく、専門性向上に資する取組（若手有志による勉強会等）を継続して実施職員のニーズを踏まえ、明日から使える実践Tips研修や英語オンライン講座を活用した教養研修を創設
働き方改革・業務効率化	<ul style="list-style-type: none">職員自ら主体性を持って業務改善を行う「カイゼン活動」を、本省・地方支分部局が一体となって実施・表彰受賞本省と地方支分部局が参加して、業務改善に関する意見交換を実施し、RPA（Robotic Process Automation）等組織を超えた好事例の横展開を実現システム整備やサテライトオフィスの設置等、テレワーク環境の拡充・改善を推進
省外コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none">財務省職員一人一人が広報マインドを発揮することを目指し、全職員を対象とした「広報×学び Weeks」等の広報研修を充実各世代（若年層・子育て世代・社会人等）や地域社会に対して、オンラインも活用しつつ、職員が直接説明する機会を拡充すると共に、SNS等も活用し、聞き手の視点に立った情報発信を推進
省内コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none">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「MOF人」の継続発行（地方支分部局や若手職員に焦点を当てた企画）、ウェブ会議の活用や若手職員の相互交流等を通じ、本省・地方支分部局間の連絡・相談体制の構築等を推進組織内部における知見の共有や働く心構えの伝承のため、先輩職員やOB職員による講話・座談会等を開催

財務省再生プロジェクトにおける主な取組（一覧）

	(1) 組織理念	(2) コンプライアンス	(3) 人材育成	(4) 働き方改革・業務効率化	(5) 省外コミュニケーション	(6) 省内コミュニケーション
新規	<p>新たな「国税庁の組織理念」の策定</p> <p>国税庁</p>		<p>テレワークマネジメント研修</p> <p>本省 財務局 国税庁</p> <p>Tips研修</p> <p>本省</p>	<p>「これ、いいね通信」（働き方改革編）</p> <p>本省</p> <p>ALL</p> <p>本省・地方支分部局業務改善の意見交換</p>	<p>広報×学び Weeks</p> <p>本省</p> <p>社会人向け講座</p> <p>本省</p>	<p>先輩職員やOB職員による講話</p> <p>本省</p>
継続	2020事務年度 地方展開／内容が充実した取組					
	<p>部局長によるスピーチ</p> <p>ALL</p> <p>組織理念を踏まえた意見交換会</p> <p>ALL</p> <p>職員アンケート</p> <p>ALL</p>	<p>コンプライアンス関連研修</p> <p>ALL</p>	<p>マネジメント研修</p> <p>ALL</p> <p>多面観察</p> <p>ALL</p> <p>英語研修</p> <p>本省</p> <p>教養研修</p> <p>本省</p>	<p>テレワーク環境の拡充</p> <p>ALL</p> <p>職場環境の整備（ウェブ会議用設備、書庫の拡充等）</p> <p>ALL</p>	<p>広報研修の実施</p> <p>ALL</p> <p>地域諸団体とのネットワーク強化</p> <p>本省 財務局</p> <p>情報発信の強化（SNS活用等）</p> <p>本省</p> <p>「これ、いいね通信」（広報好事例編）</p> <p>ALL</p>	<p>短期トレーニー制度</p> <p>ALL</p> <p>若手・幹部座談会</p> <p>ALL</p>
	<p>秘書課長による地方回り</p> <p>ALL</p>	<p>コンプライアンス推進会議</p> <p>本省</p> <p>文書管理実効性ある運用の確立</p> <p>ALL</p>	<p>政策立案能力の向上</p> <p>本省</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経済分析能力強化 ・知見共有勉強会 ・若手勉強会 	<p>カイゼン活動</p> <p>ALL</p> <p>部局横断的な意見交換会</p> <p>本省</p>	<p>説明・意見交換機会の拡充</p> <p>本省 財務局</p> <p>本省・地方支分部局広報担当の意見交換</p> <p>ALL</p>	<p>「MOF人」</p> <p>ALL</p> <p>本省・地方支分部局間連絡・相談体制の構築</p> <p>ALL</p> <p>若手チーム（エバンジェリスト）</p> <p>財務局</p>
<p>ALL …… 本省、財務局、税関、国税庁</p>						

(1) 組織理念の浸透と実践

幹部からの
発信

◆ 幹部による職員へのスピーチ・説明会

- 大臣が職員等に向けたスピーチで、組織理念に言及
- 本省・全地方支分部局の部局長が、職員に対して組織運営上の課題についてスピーチ
- 北海道から沖縄まで、**全地方支分部局（32ヶ所）において、秘書課長による財務省再生プロジェクトの説明会を実施**
- 秘書課長と各局の幹部職員・若手職員との意見交換を実施。職員の生の声をプロジェクトの取組に反映



再生プロジェクトの進捗状況を説明
(北海道財務局)



ウェブ会議を活用した説明会
(大阪国税局)

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

◆ 組織理念を踏まえた意見交換会

- 各人が、職務上の経験を踏まえつつ組織理念について考え、率直な意見を述べる意見交換会を実施
- 今事務年度は、本省・財務局・国税庁に加え、税関にも拡大し、**本省・全地方支分部局において実施**



課室内のメンバーで意見交換
(本省)

◆ 職員アンケート

- 組織の現状を把握し、マネジメントに反映するため、アンケートを今年4月に実施
- 今事務年度より、税関・国税庁を含む**財務省職員全員（7.2万名）を対象とし、約8割に当たる5.6万名が回答**



(1) 組織理念の浸透と実践：新たな「国税庁の組織理念」の策定

◆ 策定の経緯

- 「国税庁の組織理念（国税庁の使命）」が制定されてから、約20年が経過
- この20年間の国税組織を取り巻く環境の変化を踏まえて、職員の「理解」や「共感」を深めるという観点から、**新たな「国税庁の組織理念」を策定**
- 2019年9月に策定に向けた検討を開始し、国税庁本庁・全ての国税局・全ての税務署において、**意見交換会を実施**し、延べ**2万名**を超える職員が参加
- **2021年4月1日**、新たな「国税庁の組織理念」（P12）を**職員向けに周知・对外公表**



組織理念の策定本部のメンバー

◆ 浸透と実践のための取組

- 新たな「国税庁の組織理念」の浸透を図るため、組織理念の**ポスターや携帯用カードを配布**したほか、新規採用職員に対し、組織理念について研修を実施
- 新たな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、4月以降、国税庁本庁・国税局・税務署において、**意見交換会を実施**



意見交換会の様子（国税庁本庁）

(1) 組織理念の浸透と実践：新たな「国税庁の組織理念」の策定（続き）

国税庁の組織理念

使命

納税者の自発的な納税義務の履行を適正かつ円滑に実現する。

任務

- 内国税の適正かつ公平な賦課及び徴収の実現
- 酒類業の健全な発達
- 税理士業務の適正な運営の確保

組織として目指す姿

信頼で 国の財政 支える組織

- 経済社会の変化に柔軟に対応し、納税者の利便性を向上させ、絶えず進化し続ける組織。
- 課税・徴収を効率化・高度化し、幅広い関係者と連携しながら、厳正かつ的確に調査・滞納処分を行う組織。
- 職員一人一人の多様性を尊重し、明るく風通しが良く、チームワークで高いパフォーマンスを発揮する組織。

行動規範

使命感を胸に挑戦する 税のプロフェッショナル

- 職務上知り得た秘密を守り、綱紀を保持します。不正を断固として許さず、公正かつ誠実に職務を遂行します。
- 参加意識とチャレンジ精神をもって、常に業務を見直し、事務を効率化・高度化します。
- 専門的な知識や技術の習得に努め、自らの能力を最大限に発揮します。

(2) コンプライアンスの確保

◆ 研修の着実な実施

- **ウェブ会議やeラーニング形式の活用**により、感染症対策と、職員が受講しやすい環境整備を実現

◆ 地方支分部局への展開

- 本省で実施した研修を、地方支分部局へ展開・共有。受講した地方支分部局の職員からは、「今後も本省における研修を受講したい」等の意見が寄せられた



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	危機管理 (BCP)	マネジメント	個人情報 漏洩対策	危機管理 広報
	幹部 (44名)	ウェブ会議等による実施 (計12回)						
総務課長 (13名)	ウェブ会議等による実施 (計6回)							
課室長 課長補佐 (約700名)	eラーニング形式による実施 (約2,200名を対象に実施)						※総括補佐 以上を対象 (計4回)	ウェブ会議 等による 実施 (計6回)
係長以下 (約1,500名)								

※人数及び実施回数は本省分

研修の充実
・地方支分
部局への展
開

(2) コンプライアンスの確保

◆ 実効性ある文書管理の実施

- 文書管理に関する研修により制度の周知徹底を図っているほか、本省・地方支分部局への実地監査を行い、運用における実効性を確保

※実地監査について、昨事務年度より、従来の5年一巡から、2年一巡に頻度を上げて実施（今事務年度は、文書管理者計523名を監査対象として実施）



- 文書監査等を通じて把握した**好事例を、本省内・地方支分部局に横展開**

<行政文書ファイルの保存方法の好事例>



キャビネットの扉に収納状況の見取図を貼付し、行政文書ファイルの所在を明確化

見取図

	A	B
①	法令関係	広報関係
②	通達関係	会議関係
③	予算関係	研修関係
④	契約関係	〇〇関係
⑤	統計関係	△△関係

(3) 人材育成

◆ マネジメント研修

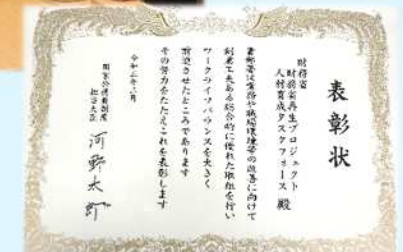
- 本省・国税庁本庁の全課室長に対して、ケーススタディ形式の研修を実施。その後、幹部・総務課長に対し、講義形式の研修を実施
- 今事務年度は、**ケーススタディの実施対象を拡大**
＜昨事務年度＞ 21名（新任総括補佐のみ）
＜今事務年度＞ 279名（国税庁本庁を含む全課室長）
- 参加者の**90%が満足**と回答
- 研修内容の振り返りのため、マネジメント上の留意点を「**自身へのメッセージ**」として記録し、研修実施3か月後、6か月後、9か月後にメールにて配信



同僚や同じ所属部局の職員と、ケースに基づき議論

◆ テレワークマネジメント研修

- **テレワーク下のマネジメントに特化した実践的研修**を、独自に企画。研修の企画から実施まで、約3か月の期間で**早期に実現**
- 上司が留意すべきポイントについて、職員の生の声やベストプラクティスを引用した、独自資料を作成
- 本取組は、ワークライフバランス職場表彰（内閣官房内閣人事局）において、**国家公務員制度担当大臣表彰を受賞**

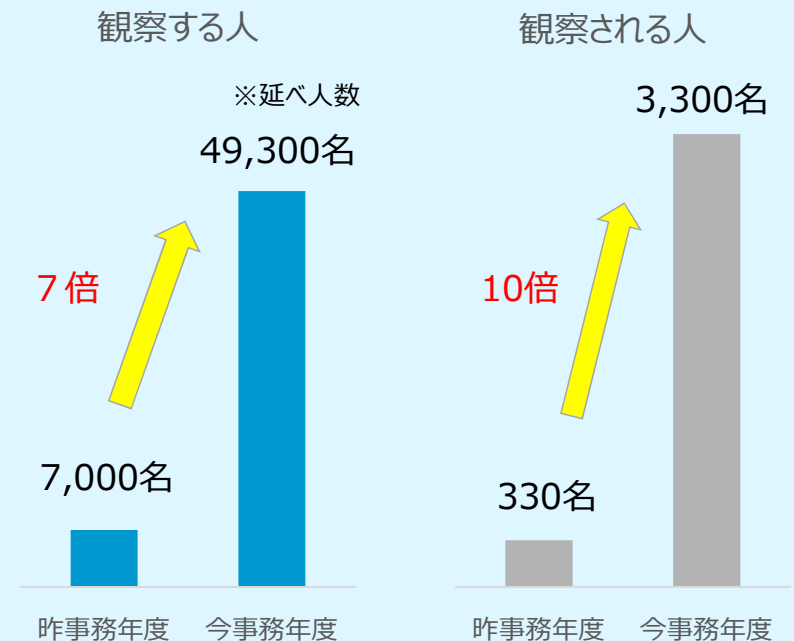


(3) 人材育成

マネジメント
(続き)

◆ 多面観察・職場環境等調査

- 昨事務年度に引き続き、**財務省独自の観察項目**により実施
- 対象範囲を、**全地方支分部局に拡大**
 - ◆ 新たに4万名以上（延べ）の地方支分部局の職員が観察者（観察する人）として多面観察に参加
 - ◆ ウェブ会議を活用して、地方支分部局幹部向けに多面観察の趣旨や目的等を説明
 - ◆ 本省で実施したマネジメント研修の研修資料・動画を、多面観察実施前に被観察者（観察される人）に共有
- 多面観察の終了後に被観察者（観察される人）に対して、上司等からその**結果をフィードバック**



(3) 人材育成

専門人材

◆ 若手有志による部局横断的な勉強会

- 2019年より、有志による部局横断的な勉強会チームを編成
- 今事務年度は、若手課長補佐計32名が参加し、**コロナ禍における新たな政策課題について議論**
- 6つのグループに分かれて、**約120名の外部有識者へのヒアリング**等を実施

医療・公衆衛生

新技術

労働・雇用

金融

都市と地方

経済安全保障

今事務年度のテーマ



金融機関を訪問し、ヒアリングを実施

一般教養

◆ 明日から使える実践Tips研修

- 実践的なビジネススキルに関するテクニック等を、**先輩職員が若手職員向けに共有する研修**を創設
- 若手職員のニーズを踏まえ、下記のようなテーマを設定し実施
 - ・ パワーポイント資料作成のTips
 - ・ 国際機関勤務の経験
 - ・ 英語対策 (TOEFL・IELTS)

◆ 英語オンライン講座を活用した教養研修

- 業務内外の幅広いテーマについて見識を深めるため、**英語オンライン講座 (※) を活用した教養研修を創設**

※ オンライン講座を提供するプラットフォームの1つである、edX (エデックス) を活用。

世界の大学・機関が、経済学や社会科学、統計学等の多岐にわたる分野で、3,000以上の講座をオンラインで提供している。

(4) 働き方改革・業務効率化

業務効率化
の推進

◆ カイゼン活動2021

- 職員が自らの働き方・業務を見直し、主体的に改善案を策定・実行するための活動を、**本省・全地方支分部局で実施**
- 本省では、テレワーク下でのコミュニケーションなど、業務上の課題や、それに対して考えられる解決策などについて、**部局横断的な意見交換を実施**

課題の例

テレワーク中の職員間の距離感やコミュニケーションに「悩み」があります。



解決策の例

コミュニケーション不足を防ぐため、ウェブ会議による打合せを積極的に行っています。

部局横断意見交換会（本省）

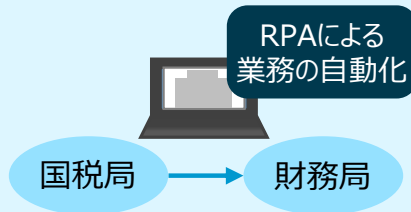
◆ 本省・地方支分部局間の意見交換

- 本省と各地方支分部局との間で意見交換を実施し、業務改善に関する**取組の好事例や課題を共有**

- ◆ 議事録自動作成支援ツールについて、本省の活用事例などを地方支分部局に共有
 - ※地方支分部局は、財務局・国税局において計6台保有



- ◆ 国税局において開発したRPA（出張関連業務の自動化）を参考に、財務局においても導入
 - ※RPA導入実績：税関（80業務以上をRPA化し、全国展開）を筆頭に、地方支分部局全体で約90件のRPAを運用または試行中



◆ 職員へのフィードバック

- 部局横断的な業務課題への対応実績等をまとめ、職員にフィードバック（職員提案の約6割に対応）
- ◆ 職員の改善提案を実現した例などを一覧性のある形でとりまとめ、周知
- ◆ テレワーク中に有用なコミュニケーション手段を特集



食堂フリースペース

簡単な打ち合わせには、食堂のフリースペース（モニター付のブース・カウンター席など）が予約なしで利用できます。

【職員の提案を実現】



(例) 業務改善ヒント集

(例) これ、いいね通信（働き方改革編）

(4) 働き方改革・業務効率化

働きやすい
環境の整備

◆ 地方支分部局における取組

ウェブ会議システムの導入

組織内外の関係者とのウェブ会議を実施するためのシステム（Webex等）を全地方支分部局において新たに導入



全国財務局長会議を初めてウェブ開催

テレワークの拡充に向けたシステムの整備

財務局は職場PCの自宅への持ち帰りを可能とするシステムを整備
税関・国税庁は、テレワーク可能な業務に従事する職員向けに、モバイル端末約1,200台を配備



新テレワーク・モバイル端末（国税庁の例）

サテライトオフィスの設置

地方支分部局（88ヶ所※）において、サテライトオフィスを開設。居住地近くの官署を活用することで、感染症拡大下における業務遂行に貢献

相互利用を可能としているケースも（例：東京税関と横浜税関）

※財務事務所、税務署、税関支署等含む



横浜税関のサテライトオフィス

◆ 本省における取組

ウェブ会議の利活用

国際会議や省庁間のヒアリング等において、ウェブ会議を活用



G7のウェブ会議開催の様様

私用スマートフォン等でのウェブ会議ツール導入や電話転送機能の活用促進

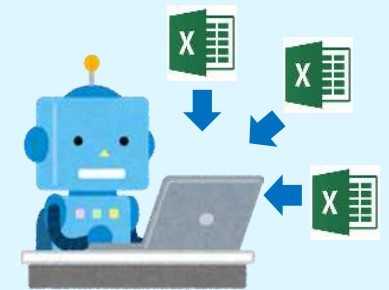
職場外における職員間の円滑なコミュニケーションと情報セキュリティの確保を両立



Teamsアプリを用いたウェブ会議

業務の自動化（RPA）

統計（国際収支関係）のデータ集計等を自動化することにより、迅速なデータ分析や業務効率化を実現



(5) 省外とのコミュニケーション向上

◆ 「広報×学び Weeks」の実施（2021年5月）

- 職員一人一人が説明者・発信者としてのマインドを持つよう**意識改革を促すため、10名の外部有識者による講座を集中的に実施**
- 各有識者から、最新のコミュニケーション手法を学び、政策を国民に正しく伝えるコツや、行政の情報に興味・関心を持ってもらうヒントを習得
- 延べ**1,200名以上が参加し、参加者の97%が有益**と回答



広報人材
の育成

伝えるプロが集い、熱く語る！ノウハウを学べる！貴重な2週間(うち計5日間)

財務省
省内初開催！

 	スペシャルトーク プログラム 12:00~13:30 (90分) デジタル時代、政策担当者に欠かせない 広報マインド・極意について学ぶ！				
	「伝わる広報」とは何か  村尾信尚氏 × 阪田財総研所長	ネットメディア 時代の広報  PR TIMES 山口拓己氏	最新SNSトレンド  dentsu tokyo/osaka/nagoya 天野彬氏	官邸内閣広報室 での試み  下村健一氏	金融業界での 情報発信  尾河真樹氏
 	テクニカル プログラム 17:30~19:00 (90分) “ビジュアル”使いこなし術、業務直結型テクニカル・スキルを学ぶ！				
	インフォグラフィックス  NEWS PICKS 櫻田潤氏	「伝わる」スピーチ  岡本純子氏	動画制作  LOCUS 渡邊友浩氏	英国財務省の広報戦略  Ms. Zoe Kindler	「伝わる」メッセージ  PRODESIGN JAPAN From MIYOSHI TOWN 佐久間智之氏

(5) 省外とのコミュニケーション向上

◆ 各世代・地域に向けた説明・意見交換機会の拡充

若年層

小中高生に向けた財政教育プログラムや租税教室等を、感染症対策をしつつ継続実施



子育て世代

財務事務所職員による金融教育をオンラインで実施



地域

現地会場と講師の会議室等をオンラインでつなぎ、業況等の意見交換を実施

↓札幌会場



↑釧路会場

◆ 社会人向け講座の開催

- 慶應丸の内シティキャンパス（慶應義塾の社会人教育機関）主催の定例講演会（170名規模）に、職員2名が参加
- 講演者と職員のパネルディスカッション形式で税・財政を含めた中長期的テーマについて議論し、働く社会人層にリーチ

2021/06/08 (火)



「鼎談・ポストコロナ時代の日本社会を描く」

菅野 稔人 & 財務省若手官僚有志
哲学者、津田塾大学教授

◆ オンラインを活用した情報発信

- 「政府予算案等説明会」を初めてオンライン併用で開催し、記者クラブ以外のメディアも広く招待
- インターネットメディアを含め、メディアの参加が前年に比べ2割程度増加。財政の現状に関する記事配信等につながった



ニュースピックスによる特集記事
(2020年12月)

説明機会の
拡充・情報
発信の強化

(5) 省外とのコミュニケーション向上

◆ 利用者目線に立った情報発信の強化 (SNS活用)

- 国民の関心が高い新型コロナ対策・支援策を、他省庁や財務局と連携して積極発信、拡散



省庁の垣根を越えて連携し、コロナ対策を一覧できる資料を引用して、財務省としても自らツイート



財務局が作成した都県別の事業者支援リーフレットについて、本省から発信することで広く周知



省庁や各利用者による拡散 (リツイート) も加わり、多数の視聴を獲得

- 時には一般生活者の興味を引く、やわらかな話題も発信



硬軟織り交ぜた各種発信によって、この1年間で公式Twitterのフォロワー数は約1割増加 (→24万を突破)、各投稿の平均視聴数・いいね数も約1.5倍に増加

説明機会の
拡充・情報
発信の強化
(続き)

(6) 省内コミュニケーション強化

◆ 省内ニュースレター「MOF人」の継続発行・紙面の充実



幹部の考えや
人柄が伝わる
インタビュー

INTERVIEW 主税局長（2月号）



採用区分を
超えた職員
都道府県
座談会

広島県人座談会（10月号）



再生プロジェクトの取組を
「人」に着目して紹介

年頭に、幹部
から業務改善
への意気込み
を紹介

カイゼン活動2021（1月号）



地方支分部
局の職員から
の寄稿に基
づいた特集

全国の「丑年」MOF人に突撃インタビュー
（1月号）



若手職員の
士気向上を
目的とした
インタビュー

あの日のMOF人（11月号）



働き方改革・
業務効率化
の取組を、
職員の声と共
に紹介

withコロナ時代の働き方改革（3月号）

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強化

◆ 本省・地方支分部局間での連絡・相談体制の構築

- 本省・地方支分部局間で、各種定例会議をオンライン化したほか、日常的なウェブ会議の活用等、意思疎通の円滑化を促進
- 地方創生に関する会議において、財務局本局のみならず財務事務所にもウェブ会議で直接説明する等、効率的な情報共有を実現



全国税関長会議



本省・財務局間のウェブ会議

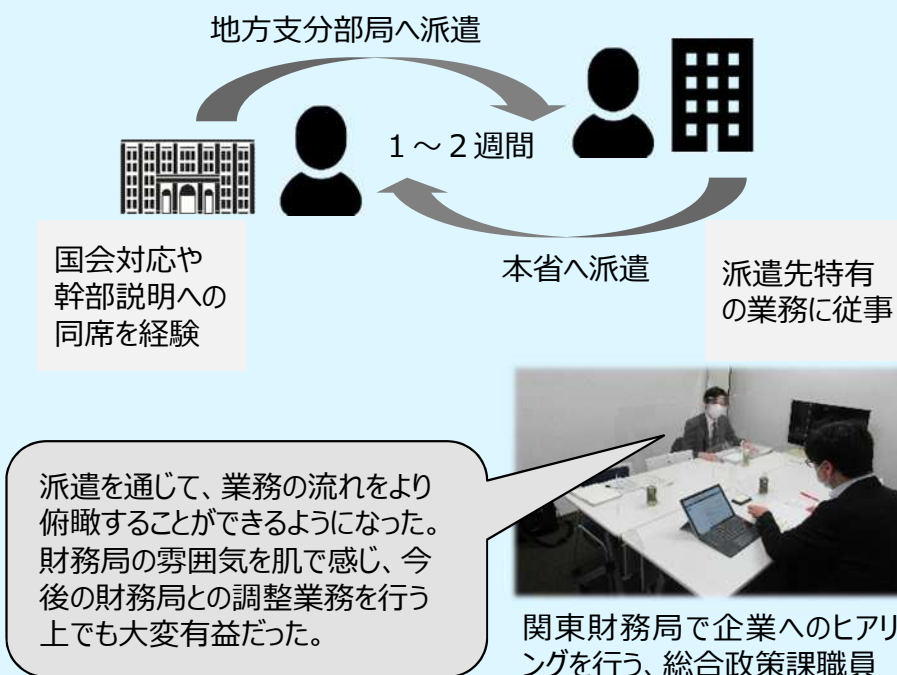
◆ 短期トレーニー制度の拡充

- 本省と地方支分部局の若手職員を相互に派遣。
今事務年度は、実施部局・人数を大幅に拡大

	財務局	税関	国税局
昨事務年度	2名 (1名)	—	—
今事務年度	15名 (11名)	1名 (1名)	1名 (1名)

※ () 内は、感染症拡大の影響により、延期中の人数

- 国税局の若手職員向け研修において、主税局職員が、主税局の業務説明等を実施



お互いの顔が見える体制作り (続き)

(6) 省内コミュニケーション強化

◆ 若手チームとの継続的な意見交換

- 昨事務年度、**再生プロジェクト本部と財務局の若手をつなぐ仕組み**として、各財務局に若手チーム（エバンジェリスト）を結成。今事務年度は計49名が参加
- 再生プロジェクトの取組について、各財務局別に意見交換を実施。**対話を契機に取組を改良**
- 今後、**税関・国税局でも新たに若手チームを結成予定**



エバンジェリスト全体会合



各財務局別に意見交換

◆ 若手・幹部座談会

- 幹部が若手職員に自らの知見を共有し、質問等に答える、少人数の座談会を実施
- 今事務年度より、新たに**税関・国税局においても実施**



幹部を若手職員数名が囲み、ざくばらんに意見交換（本省）

◆ 先輩職員やOB職員による講話

- 本省において、先輩職員やOB職員が、過去の経験談等を通じて働く心構えを語る講演会を開催



OB職員の講演の様様

お互いの顔が見える体制作り（続き）

職員間の知見の共有

1. 総論

- はじめに
- 財務省再生プロジェクトの基本方針
- 財務省再生プロジェクトの全体像、各テーマの目的

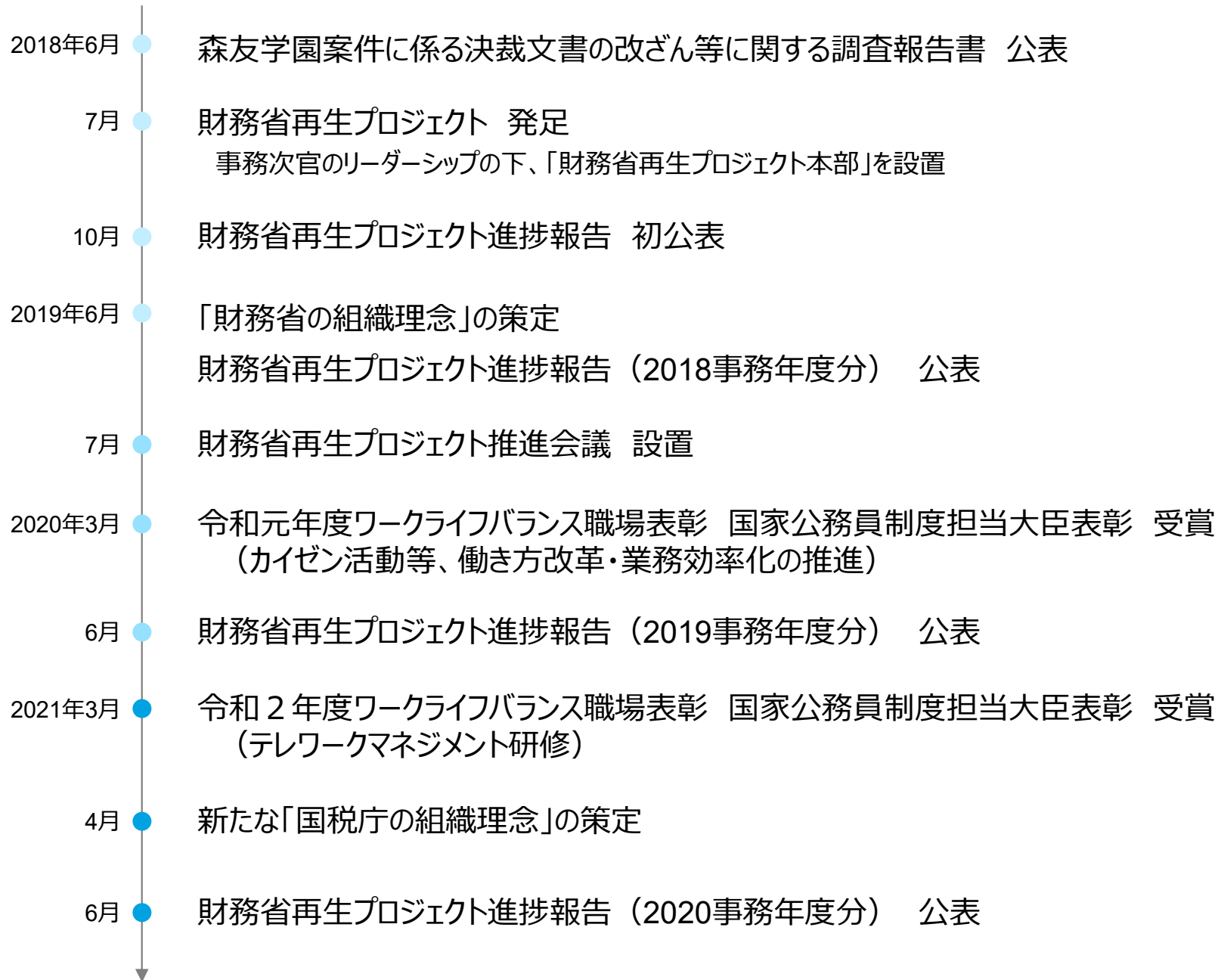
2. 今事務年度の主な取組

3. 来事務年度の主なスケジュール

来事務年度の主なスケジュール

	4年目 (2021年)												5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 (組織理念等)	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)												4年目を 踏まえた 取組の実施	
	幹部スピーチ、 組織理念説明会			組織理念を踏まえた業務の実施						組織理念を踏まえた意見交換会・ 職員アンケート				
コンプライアンスの確保	全職員向け研修の実施			職責に応じた研修の実施						取組の振り返り (研修の充実について検討)			4年目を 踏まえた 取組の実施	
	研修の地方支分部局への展開													
	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												4年目を 踏まえた 取組の実施	
	多面観察の実施準備						多面観察の実施			事後アンケートの実施				
	経済分析能力強化に向けた部局横断的枠組みの構築													
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 (昨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			4年目を 踏まえた 取組の実施	
	部局横断的な課題への対応、地方支分部局との意見交換													
	テレワーク環境の拡充、職場環境の整備等													
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	4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 (広報好事例の共有・連携実施等)													
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、地方支分部局との連携強化、知見共有等)												取組の進化	
	税関・国税局の若手チーム立ち上げ、意見交換の実施									検討・試行を 踏まえた振り返り				

(参考) 財務省再生プロジェクトの経緯



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 参考資料

2021年6月25日

財務省再生プロジェクト本部

目次

- 各テーマの実施状況と来事務年度の課題
- 財務省の組織理念
- コンプライアンス基本方針
- 財務省再生プロジェクトの推進体制

(1) 組織理念の浸透と実践 (1/3)

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適切な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、部局長が、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

- 大臣が年頭挨拶等の場において、組織理念について言及
- 本省・全地方支分部局の部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
 - 今事務年度より、本省のみならず地方支分部局においても実施
- 財務局長・税関長・国税局長の会議の場において、秋池参与から財務省再生プロジェクトを説明
- 秘書課長が、全地方支分部局（32ヶ所）において、財務省再生プロジェクトの説明会を実施

来事務年度の課題

- 各部局長によるスピーチを、本省・地方支分部局において継続して実施
- 事務年度初めに、秋池参与から地方支分部局の長に対し、進捗報告を説明
- 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

幹部からの
発信

(1) 組織理念の浸透と実践 (2/3)

今事務年度における取組

各職員が、組織理念を自らに引き付け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本省・全地方支分部局で実施

- 組織理念を踏まえた意見交換会の実施
 - 今事務年度は、本省・財務局・国税庁に加え、税関（本関）においても実施
 - 意見交換会の司会者向けの説明会を要望に応じ実施
 - 本省、財務局、税関においては、本年1月以降、自らの職務経験を踏まえつつ組織理念について考え、率直な意見を述べる意見交換会を実施
 - ※本省1,759名・財務局4,400名・税関4,243名が参加
 - 国税庁においては、2019年9月より従来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
 - ※延べ2.0万名が参加また、2021年4月に策定した新たな「国税庁の組織理念」の浸透・実践のため、国税局・税務署を含めた意見交換会を実施
 - ※延べ4.3万名が参加
- 職員アンケートの実施
 - 今回より、本省・財務局に加え、税関・国税庁の職員を含む財務省職員全員（7.2万名）を対象に職員アンケートを実施し、全体で約8割に当たる5.6万名が回答
 - ※回答率は、本省90%・財務局90%・税関88%・国税庁72%

来事務年度の課題

- 組織理念を踏まえた意見交換会の実施
 - 税関支署も含めた、財務省職員全員を対象に年1回実施
 - 意見交換会のテーマについて、参加した職員の声を踏まえつつ柔軟に検討
- 職員アンケートの実施
 - 引き続き組織の現状を把握するため、年1回、財務省職員全員を対象に実施

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

(1) 組織理念の浸透と実践 (3/3)

今事務年度における取組

来事務年度の課題

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
(続き)

- 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、各局の幹部職員・若手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

- 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、各局の幹部職員・若手職員と意見交換会を実施

職員が目に見える形での共有

組織理念に触れる機会を確保するため、新規採用職員等を対象とした組織理念の説明会や、携帯用カードの配布等を実施

- 組織理念の説明会の実施
 - 本省・地方支分部局において、新規採用職員を対象とした組織理念研修の実施
 - 本省への新規転入職員に対する組織理念の説明会の実施
- 組織理念の携帯用カード等の配布
 - 組織理念の携帯用カードについて、新たに国税庁・税関においても配布
 - 本省・地方支分部局において、組織理念のポスター及びコーナー等を引き続き掲示

- 組織理念の説明会の実施
 - 本省・地方支分部局において、新規採用職員を対象とした組織理念研修を引き続き実施
 - 本省への新規転入職員に対する組織理念の説明会を引き続き実施
- 組織理念の携帯用カード等の継続的配布

(2) コンプライアンスの確保

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

全職員を対象に体系的なコンプライアンス関連研修を実施

- コンプライアンス関連研修の着実な実施
 - 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体系的に実施
 - 特に、総務課長級以上の職員に対し、外部有識者を講師として、事例を交えた効果的な研修を実施
 - 感染症対策及び職員の参加しやすさの観点から、ウェブ会議やeラーニング形式により実施
- コンプライアンス関連研修の地方支分部局への展開
 - 本省の幹部対象研修を財務局・税関・国税庁に展開

コンプライアンス確保に向けて、実効性ある運用を確立

- コンプライアンス推進会議の継続的開催
 - コンプライアンスの中核と位置付けた各局総務課長と次官、官房長から成るコンプライアンス推進会議を定期的開催
- 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地監査については、昨事務年度より、5年一巡から2年一巡に頻度を上げて実施し、把握した好事例を省内に横展開

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化
 - 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実施
 - 課室長以下の職員に対しても、コンプライアンス推進会議アドバイザー（※）のご知見の活用により、研修内容を充実化（事例の活用等）
 - ※ 山口利昭弁護士（コンプライアンス）
 - 菅谷貴子弁護士（ハラスメント）
 - 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）
- 地方支分部局における継続的な研修の実施
 - 各地方支分部局の業務の特性等を踏まえつつ、本省と同様の研修を実現

研修の充実・地方支分部局への展開

実効性ある運用の確立

(3) 人材育成 (1/3)

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。

今事務年度における取組

ケーススタディに基づくマネジメント研修や、テレワークマネジメント研修等、マネジメント向上に資する実践的な研修を実施するとともに、多面観察を地方支分部局も含めて実施

- マネジメント研修の実施
 - 全課室長に対して、ケーススタディ形式の研修を実施
 - 幹部・総務課長に対し、講義形式の研修を実施
 - 研修資料・動画を全地方支分部局に展開
 - 「テレワークマネジメント研修」を創設
- 多面観察・職場環境等調査の実施
 - 対象範囲を、全地方支分部局に拡大
 - ✓ 新たに4万名以上（延べ）の地方支分部局の職員が観察者（観察する人）として多面観察に参加
 - ✓ ウェブ会議を活用して、地方支分部局幹部向けに多面観察の趣旨や目的等を説明
 - ✓ 本省で実施したマネジメント研修の研修資料・動画を、多面観察実施前に被観察者（観察される人）に共有
 - 多面観察の終了後に被観察者（観察される人）に対して、上司等からその結果をフィードバック

来事務年度の課題

- マネジメント研修の実施
 - ディスカッションの対象とするケースを改良し、来事務年度もケーススタディを実施
 - 地方支分部局への研修資料等の共有時期を早期化する。地方支分部局の研修担当者の聴講を可能とし、研修のノウハウを伝播
 - 「テレワークマネジメント研修」について、業務用PCの更新等に合わせた新たなITツールの活用法を反映する等、資料を充実させた上で実施
- 多面観察・職場環境等調査の実施
 - 被観察者（観察される人）に対する、マネジメント研修の研修資料・動画の共有時期を早期化する
 - 事後アンケートにおける職員の意見も踏まえて、被観察者（観察される人）の対象範囲や、観察時期の見直しも含めた実施方法の改善策を検討
 - 職員の事務負担にも配慮した効率的な実施方法を検討

マネジメント

(3) 人材育成 (2/3)

今事務年度における取組

来事務年度の課題

専門人材

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継続して実施

- 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、結果活用のそれぞれの機能を担う部局の参画の下で、データ分析を試行的に開始
 - データ管理・利用手続きの整備、分析を担う人材の採用・研修、分析結果の公刊手続きの整備を実施
- 職務上実用的なスキルの研修の実施
 - 「知見共有勉強会」と題して、課長補佐クラスの職員が講師となり、外為法改正や、税関業務等をテーマに、オンラインで定期的に実施
- 部局横断的な勉強会の実施
 - 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
 - コロナ禍における新たな政策課題について、若手補佐が議論

- 経済分析能力強化に向けた部局横断的な取組みの実施体制を確立
 - 大臣官房総合政策課に新設される「データ分析調整係（仮称）」において、部局横断的経済分析のステアリングと情報管理・提供機能確立し、データ分析の実施を進める
- 職務上実用的なスキルの研修の実施
 - 「知見共有勉強会」について、地方支分部局への同時配信、資料の共有を検討
- 部局横断的な勉強会の実施
 - 今年度の運営を踏まえ、来事務年度においても、有志による部局横断勉強会チームを編成し、有識者へのヒアリングや勉強会を実施

(3) 人材育成 (3/3)

今事務年度における取組

来事務年度の課題

一般教養

職員のニーズを踏まえた、実践的・汎用的な研修を創設

- 「明日から使える実践Tips研修」の創設
 - 実践的なビジネススキルに関するテクニック等を、先輩職員が若手職員向けに共有
- 英語研修
 - 個々の職員のニーズに合わせ、オンライン研修を中心に幅広い選択肢を用意。今事務年度は上級者向けのプログラムを拡充
- 教養研修
 - 業務内外の幅広いテーマについて見識を深めるため、昨事務年度に実施した国内向けオンライン講義を活用した研修に加え、英語オンライン講座（※）を活用した研修を創設

※ オンライン講座を提供するプラットフォームの1つである、edX（エデックス）を活用。世界の大学・機関が、経済学や社会科学、統計学等の多岐にわたる分野で、3,000以上の講座をオンラインで提供している。

- 「明日から使える実践Tips研修」
 - 職員のニーズに応じ、新たなテーマで研修を実施
- 英語研修
 - 初中級者向けプログラムの拡充
 - 地方支分部局の担当者に対し、研修のプログラムに関する情報を展開し、導入を支援
- 教養研修
 - 来事務年度も、職員のニーズに応じたプログラムを検討し研修を実施

(4) 働き方改革・業務効率化 (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

本省・地方支分部局一体となってカイゼン活動を実施したほか、IT等を活用した業務効率化を推進

- 「カイゼン活動」の推進
 - 職員が自らの働き方・業務の改善案を策定する「カイゼン活動」を本省・地方支分部局一体となって実施し、優れた取組を表彰
 - カイゼン活動の指針である本省各部局の業務改善計画の見直し（これまでの取組の集約化、好事例の内製化等）
 - 業務改善をテーマとした部局横断的な意見交換会を開催
- 部局横断的な課題への対応、職員へのフィードバック
 - 業務用PCの機能向上（※）、私用スマートフォン等を使用したウェブ会議ツールの導入、電話転送機能の活用促進など、職員からの改善提案の多く（約6割）に対応
 - ※本省の業務用PC・LANは2021年5月より順次更改。
なお、財務局・税関は2020年度中に更改済み、国税は2022年1月に更改を予定。
 - 職員からの改善提案のうち既の実現したものについて、ニュースレター「これ、いいね通信」等により職員へ周知した上で、さらなる改善に向けて新たな改善提案を募集
- 本省・地方支分部局間の知見の共有
 - 本省・地方支分部局間の業務改善に関する意見交換会を実施

来事務年度の課題

- 「カイゼン活動」の定着・深化・効率化
 - 業務改善をテーマとした部局横断的な意見交換を引き続き実施
 - 集約化された業務改善計画の着実な実施
 - 他省庁、民間企業等との意見交換を実施
- 部局横断的な課題への対応
 - 職員から募集した新たな改善提案について、大臣官房を中心に検討を進め、可能なものから順次実施
 - 本省のLAN更改に合わせて、業務の効率化に資するITツール／サービス（文書の共同編集機能、大容量ファイルの送受信等）を導入
- 本省・地方支分部局間の知見の共有
 - 本省・地方支分部局間の好事例の共有を引き続き推進

業務効率化の推進

(4) 働き方改革・業務効率化 (2/2)

今事務年度における取組

来事務年度の課題

働きやすい 環境の整備

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拡充を推進

- 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・国税庁においても下記の通り拡充
 - ✓ 職場PCの自宅への持ち帰りを可能とするシステムを整備（財務局）
 - ✓ モバイル端末約1,200台を配備（税関・国税庁）
 - ✓ ウェブ会議の整備
 - ✓ サテライトオフィスの設置等
 - 会議、ヒアリング等におけるウェブ会議の活用
 - 自宅や外出先など自席以外での仕事を容易にするため、スマートフォンでテレビ会議が可能となるツールを導入【再掲、P9】
 - 時間外テレワークに関する制度面の見直し
- 職場環境の整備等
 - 職場環境の整備を実施（ウェブ会議用設備の増設）
 - 執務スペース確保のため、財務省本庁舎地下1階に書庫を整備
 - 職員のニーズを踏まえ、財務省本庁舎の女性用トイレを改装、多目的トイレ8個室を増設（南中央及び南東1階～4階）
 - 職員のニーズを踏まえ、財務省本庁舎の各階で休憩時間に飲食可能なフリースペースを整備（1階～4階）

- 多様な働き方の定着
 - 感染症対策を契機に見直しの進んだ働き方の定着
 - 自宅で職場PCによるテレワークを可能とするシステム等の整備（本省）
 - 業務継続を可能とするテレワーク環境の着実な整備（システム環境の整備、サテライトオフィスの本格活用等）（地方支分部局）
 - ※ 財務局については全職員分（約5,600名）、税関については約5,000名分、国税庁については約8,000名分のテレワーク環境を整備予定
- 職場環境の整備等
 - 女性用トイレ等の整備を引き続き推進
 - 地下書庫等を活用しつつ、必要に応じてレイアウト変更を行うことにより、各課室ごとの業務に合わせた機能的で使いやすい執務室を実現

(5) 省外とのコミュニケーション向上 (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

来事務年度の課題

広報人材の育成

地方支分部局も含めて広報研修の充実を図るとともに、職員一人一人が発信者としてのマインドを持つよう意識改革を促す

- 全国の財務局職員（広報担当のみならず全職員を対象）に対して、テーマ別広報研修をオンラインで毎月実施
- また、上記研修については動画をアーカイブ化し、本省職員、全国の税関及び国税職員に対しても視聴機会を提供
- 広報について集中的に学ぶ「広報×学び Weeks」を実施

- 本省・地方支分部局ともに広報研修の更なる充実を図り、財務省全体の発信力を向上
 - 「広報×学び Weeks」の講義内容を活用し、講義動画を用いた研修を地方支分部局も含めて行う
 - 対外的に説明機会の多い職員には、より各人の立場・課題に沿ったスキルアップ研修を提供
 - コロナ禍の状況を踏まえ、ニーズの高い対面研修の実施も検討

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・伝わる情報発信に向け、職員が直接説明する機会を拡充

- ①若年層向け財政教育プログラムや租税教室等、②子育て層との意見交換会、③企業経営者との座談会を、各財務局等と連携しつつ、オンラインも活用し積極的に実施
- 上記会合には財務局の広報担当も参加し、地域で影響力のある団体・インフルエンサー等に、会合終了後も財務局を拠点として財政広報及び金融教育を継続していくようネットワーク化
- 新たに、社会人向けの財政等に関する講座を、慶應丸の内シティキャンパスで170名程度を対象に実施予定

- 各対象に合わせたきめ細かな説明・意見交換会を、コロナ禍の状況も踏まえつつ、引き続き積極的に実施
 - 2022年度からの高校新科目「公共」で財政が取り上げられることを踏まえ、左記①～③に加え、高校教師等も加えた各対象へのきめ細かな説明を、オンラインや動画教材（2021年3月作成）を活用しつつ強化
 - 財務局を拠点とした地域インフルエンサーとのネットワーク化の取組を今後の会合でも継続
 - 社会人への更なる訴求や、その他対象を模索

(5) 省外とのコミュニケーション向上 (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 (続き)

利用者目線に立った情報発信を一層強化するため、オンラインや各種SNSを活用したタイムリーな情報発信を充実

- コロナ禍において、予算等説明会のオンライン開催や記者クラブ以外への情報発信等、オンラインを活用した情報提供を強化
- ホームページを2021年5月末にリニューアル（スマホ対応等）
- SNSによる発信については、質と量ともに増加させたことで2020年上半期比約1.5倍の視聴数等を獲得（公式Twitter）
- また、主に20～40代の子育て世帯向けに情報を伝えるため、新たにInstagramも活用

- 利用者目線に立った情報発信を、SNS等を適切に駆使しつつ、より質の高いものへ
 - 量的にも増加させてきた各種発信の効果を分析・検証し、質の高い発信につなげる
 - 「広報×学び Weeks」の講義内容等を活用し、オンラインによる発信に親和的なコンテンツ（動画等）をより一層充実
 - リニューアル後のホームページについて内容の充実を図る

広報改善の 仕組み・体 制の構築

広報改善の仕組みを構築するとともに、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

- 本省広報担当者及び地方支分部局との継続的な意見交換
 - 本省全部局（国税庁を含む）の広報担当者の連絡会を実施し、今事務年度の取組方針や好事例を共有
 - また、地方支分部局の広報官会議等に参加し、本省の取組方針を共有するとともに意見交換を実施
- 広報の好事例をまとめた「これ、いいね通信」を、省内及び各地方支分部局に広く展開

- 本省部局間の広報担当者の連携を引き続き強化し、各部局の潜在的な広報ニーズを広報室が支援することでの広報好事例を増やしていく
- 本省と地方支分部局との連携は継続するとともに、地方支分部局間においても、組織の垣根を越えた好事例の共有や意見交換を進めることで、相互の情報発信力の強化を図る

(6) 省内コミュニケーションの強化 (1/3)

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げる。

今事務年度における取組

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・地方支分部局間の連絡・相談体制の構築等の取組を推進

- 省内ニュースレターを毎月1回発行
 - 本省及び地方支分部局の幹部へのインタビュー、地方支分部局の職員からの寄稿に基づいた記事、先輩職員が若手職員にアドバイスやエールを送る連載等、双方向のコミュニケーションにつながる特集を企画
 - 働き方改革の取組の紹介、業務改善への幹部の意気込み等、再生プロジェクトの情報発信ツールとしても活用
- 財務省本省と地方支分部局の連絡・相談体制の構築
 - 本省・地方支分部局間で、各種定例会議をオンライン化したほか、日常的なウェブ会議の活用等、意思疎通の円滑化を促進
 - 地方創生に関する会議において、財務局本局のみならず財務事務所にもウェブ会議で直接説明する等、効率的な情報共有を実現
 - 本省・財務局間においては、昨事務年度に策定した「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)の浸透を図りつつ、連携・協働を促進

来事務年度の課題

- 省内ニュースレターの継続的な発行
 - 引き続き、地方支分部局の職員や若手職員に焦点を当てた記事を掲載すると共に、職員間での双方向のコミュニケーションの契機となる誌面を目指し、誌面の一層の充実を図る
- 財務省本省と地方支分部局の連絡・相談体制の強化
 - ウェブ会議等の活用を一過性のものとせず定着させると共に、意思疎通の円滑化を更に推進
 - 「コミュニケーション3原則」の本省・財務局双方における更なる浸透を図り、連携・協働に向けた機運を醸成

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 (2/3)

今事務年度における取組

- ▶ 短期トレーニー制度の拡充
 - 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。今事務年度は、財務局の実施部局・人数を大幅に拡大するとともに、税関・国税局においても実施
 - ※ 財務局15名・税関1名・国税局1名を計画。そのうち、財務局11名・税関1名・国税局1名が感染症拡大の影響により、延期中
 - 国税局の若手職員向け研修において、主税局職員が、主税局の業務説明等を実施
- ▶ 財務局若手チーム（エバンジェリスト）との継続的な意見交換
 - 昨事務年度、再生プロジェクト本部と財務局の若手をつなぐ仕組みとして立ち上げた若手チーム（計49名）と、再生プロジェクトの取組について、継続的な意見交換を実施
 - 若手チームとの対話を契機として、「組織理念を踏まえた意見交換会」のテーマ設定を変更する等、取組の改良を実現

お互いの顔が見える
体制作り
(続き)

組織内部における知見共有・意見交換促進のため、若手・幹部座談会に加え、先輩職員やOB職員による講話等を実施

- ▶ 若手・幹部座談会の実施、地方への展開
 - 幹部職員の知見を若手職員に共有しつつ、組織内部における意見交換を推進するため、若手職員と幹部職員の座談会を実施
 - 今事務年度は、本省・財務局で継続して実施したほか、国税局・税関においても、同様の座談会を実施

職員間の
知見の共有

来事務年度の課題

- ▶ 短期トレーニー制度の充実
 - 財務局に加え、税関・国税局においても実施
 - これまでの実績を踏まえ、実施時期や経験内容の改良を検討
 - 国税局の若手職員向けの説明会を、研修等の機会を捉えて継続して実施
- ▶ 税関・国税局若手チームの組成
 - 再生プロジェクト本部と税関・国税局の若手をつなぐ仕組みとして、税関・国税局においても若手チームを組成
- ▶ 各若手チームとの意見交換を実施し、本プロジェクトの取組の改善点を検討

- ▶ 若手・幹部座談会を実施
 - 実施期間を、事務年度後半の半年間から、事務年度を通した1年間と拡大し、各機関において、柔軟な実施を可能とする

(6) 省内コミュニケーションの強化 (3/3)

今事務年度における取組

職員間の 知見の共有 (続き)

- 先輩職員やOB職員による講話を開催
 - ・ 本省において、先輩職員やOB職員が、過去の経験談等を通じて、働く心構えを語る講演会を開催
- 若手有志による部局横断的な勉強会の実施 【再掲、P7】
- 「明日から使える実践Tips研修」の創設 【再掲、P8】

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るべく、組織理念を踏まえた意見交換会等を本省・全地方支分部局にて実施

- 組織理念を踏まえた意見交換会の実施 【再掲、P3】
 - ・ 今事務年度は、本省・財務局・国税庁に加え、税関（本関）においても実施し、全体で約1万名が参加
- 職員アンケートの実施 【再掲、P3】
 - ・ 今回より、本省・財務局に加え、税関・国税庁の職員を含む財務省職員全員を対象に職員アンケートを実施し、5.6万名が回答
- 秘書課長が、全地方支分部局（32ヶ所）において、財務省再生プロジェクトの説明会等を実施 【再掲、P2、P4】
- 業務改善をテーマとした意見交換会の実施 【再掲、P9】
 - ・ 職員が働き方・業務の改善案を策定する「カイゼン活動」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実施
 - ・ 本省・地方支分部局間で、知見を共有するため、業務改善に関する意見交換会を実施

来事務年度の課題

- 先輩職員やOB職員による講話を引き続き開催
- 部局横断的な勉強会を継続して実施 【再掲、P7】
- 「明日から使える実践Tips研修」を職員のニーズを踏まえ、新たなテーマで実施 【再掲、P8】

- 組織理念を踏まえた意見交換会の実施 【再掲、P3】
 - ・ 税関支署も含めた、財務省職員全員を対象に年1回実施
 - ・ 意見交換会のテーマについて、参加した職員の声を踏まえつつ柔軟に検討
- 職員アンケートの実施 【再掲、P3】
 - ・ 引き続き、年1回、全職員を対象に実施
- 全地方支分部局における秘書課長の説明会等を継続して実施 【再掲、P2、P4】
- 業務改善をテーマとした意見交換会の実施 【再掲、P9】
 - ・ 部局横断的な意見交換会、本省・地方支分部局間の好事例の共有を引き続き推進

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。

財務省再生プロジェクトの推進体制

再生プロジェクト本部

- プロジェクト全体の統括・進捗管理
- 各取組の具体的内容の企画立案

[構成員]

本部長：事務次官
副本部長：官房長
事務局長：秘書課長
本部員：各TFリーダー等

再生プロジェクト推進会議

- 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確認
- 組織運営を改善するための方策について必要な助言

[構成員]

小林 喜光 氏、山口 利昭 氏、秋池 玲子 氏、
事務次官、官房長

実施状況等の報告

確認・助言

コンプライアンス
TF

企画立案

人材育成
TF

企画立案

働き方改革・
業務効率化
TF

企画立案

省外
コミュニケーション
TF

企画立案

省内
コミュニケーション
TF

企画立案

官房各課等（秘書課、文書課、会計課、地方課、総合政策課等）

具体策の実施

具体策の実施

具体策の実施