

財務省 再生プロジェクト

進捗報告

平成30年10月19日

財務省再生プロジェクト本部

目次

1. はじめに

- (1) 検討の経緯
- (2) プロジェクトの目的・取組方針

2. 組織診断

- (1) アンケート調査・ヒアリングの実施
- (2) アンケート調査・ヒアリングの結果の概要
- (3) 現状把握の結果と取り組むべき課題の整理

3. 課題の相互関係と改革の推進体制設計

- (1) 取り組むべき課題の相互関係
- (2) 推進体制

4. 改革の具体策

- (1) 財務省の組織理念の確認・共有（本部案）
- (2) 各TFにおける具体策の方向性
 - ① コンプライアンス推進TF
 - ② 人材育成TF
 - ③ 働き方改革・業務効率化TF
 - ④ コミュニケーション向上TF
- (3) 工程表

5. 今後に向けて

1. はじめに

(1) 検討の経緯

- 森友学園案件に係る決裁文書の改ざんや前事務次官のセクシャル・ハラスメント等の一連の問題行為により、財務省全体に対する信頼は大きく低下しています。
- 一方、財務省がその職責を果たしていくためには、国民の皆様の信頼を得ていることが不可欠です。大きく低下した信頼を回復するためには、一連の問題行為について、安易に一部の組織や職員の問題と考えるのではなく、財務省という組織全体の問題として真摯に反省し、財務省全体で、コンプライアンスの確保や内部統制の構築のための取組を進めていかなければなりません。
- 加えて、こうした問題行為を二度と起こさないようにするためには、一連の問題行為の発生を許した財務省の組織風土を抜本的に改革することにより、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へと自らを変革し、コンプライアンス・内部統制が実質的に機能する組織風土を創り上げていく必要があると考えています。
- その際には、一連の問題行為に財務省の幹部職員が深く関与していたことを踏まえ、幹部職員自らが率先垂範して取組を進めていかなければなりません。また、民間の最先端の知見や視点を取り入れながら、理想論に終わらない変革方法を見いだし、短期的な対策にとどまらない、中長期にわたって定着し成果を発揮するような取組を進めることが必要です。
- このため、本年7月27日に財務省参与にお迎えした、ボストン・コンサルティング・グループの秋池玲子さんを中心に、職員に対するアンケート調査やヒアリングをもとに現場の状況を確認しながら、財務省が組織として抱える課題を抽出し、改革の推進体制の設計を行いました。その上で、若手・女性職員など幅広い職員の参画も得ながら、秋池参与と担当職員で今後必要となる改革の具体策について議論し、「財務省再生プロジェクト」として、具体策の方向性とその工程表を整理したところです。
- こうした一連の取組を進めるにあたってはできるものから迅速に実行していくことが重要です。一方、組織風土改革は一朝一夕に成し遂げられるものではなく、地道で息の長い取組が必要となってきます。この進捗報告は、財務省再生の取組を進めるにあたり、これまでの検討の経緯と現時点における進捗をとりまとめ、今後の改革の道行きを示すことで、一つ一つの取組を根気強く実行・実現し、PDCAの確立を通じてコンプライアンス・内部統制を組織に根付かせていくために公表するものです。

1. はじめに

(2) プロジェクトの目的・取組方針

- 本プロジェクトは、一連の問題行為のようなことを二度と起こさないようにするため、

- ✓ **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ことを目的としています。

- 本プロジェクトについては、以下の方針のもと、取り組みます。

- ✓ **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。**
 - 多様な職種・職位のなるべく多くの職員の感じていることや意見を収集し、偏りのない課題を抽出します。
 - この進捗報告をベースとし、様々な形で各職員に参加・議論してもらい、財務省を挙げた取組としていきます。
- ✓ **「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。**
 - 取組が定着し、それが「当たり前の状態」になることを目指します。
 - 担当者が変わっても継続される取組となるよう、体制面も含め仕組み化します。
- ✓ **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・民間の事例研究や外部有識者の知見の活用により、優良事例の導入を追求します。

2. 組織診断

(1) アンケート調査・ヒアリングの実施

■ アンケート調査

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、財務省本省職員（財務省本省から出向中の職員を含む）と財務局職員を対象に実施しました。

- 調査対象者9,461名のうち、7,717名が回答を行いました（回答率82%）。
- アンケートでは各職員の組織に対する率直な意見を聴取するため、自由記載欄も設けました。
この自由記載欄に対しては、2,460名の職員（回答者の32%）から回答がありました。その中には、組織風土改革の取組を検討するにあたり、有用な記載が数多くありました。

※アンケート調査については、毎年継続的に実施していく予定です。

■ ヒアリング

こうしたアンケート調査を補完し、財務省本省や財務局等の地方支分部局の現場の状況を確認するため、秋池参与によるヒアリングを追加的に行いました。

- 個別ヒアリング：18名
- 地方支分部局ヒアリング
財務局、税関、国税庁のコンプライアンス、人材育成等の取組を聴取
- 関東財務局職員との意見交換：25名

※本進捗報告の説明会を含め、今後も引き続き職員の声を聴く機会を設けていく予定です。

2. 組織診断

(2) アンケート調査・ヒアリングの結果の概要

- **このアンケートの結果を真摯に受け止め、分析して、教訓を抽出する努力が必要**。また、アンケートにも表れないような声なき声にも耳を傾けてほしい。
- 地道に丁寧に謙虚に真面目に仕事をし続けて信頼を回復したい。誇りを持つにふさわしい組織、職場にしたい。
- 財務省は職員がお互いを信頼し、孤立することがないよう助け合っている職場だと感じており、モチベーションは高い組織なのではないか。
- 自分の部署内では効率的に協働できていると実感する一方で、**他の部署との協力はやり難い**。
- 以前にも改革の提言がなされたことはあるが、**継続的な実行や見直しが行われておらず、PDCAが回っていない**。
- 民間だと、企業の使命や行動指針があるが、財務省の場合、設置法や政策評価の目標しかなく、**理念や価値観が共有されているか分かりにくい**。
- 自分は財務省で働くことに満足しているが、**財務省が人に推薦できる職場かと問われると、どちらとも言えない**。
- 本省と財務局では、幹部との距離、財務省の価値への共感、経験やポストへの魅力といった点で違いがあるように思う。
- **今回の問題は、一部の部局に固有の問題ではなく、財務省全体に共通する問題**であると考えることが必要。
- 今回の問題を踏まえると、**幹部に対するコンプライアンス等の研修が必要**であり、**幹部自身が率先垂範して組織風土改革の取組を実践すべき**。
- 地方支分部局（財務局、税関、国税）においては、監察官による全職員の個別面談、部局内の会議における注意喚起、ニュースレターの発行などコンプライアンスを推進する取組が本省に比べ充実している。
- **文書管理については、全職員がその重要性をしっかりと認識する必要がある**が、適正な管理を行うためにも、**研修や対応体制を更に充実**してほしい。
- 自分の上司は自身の健康や働きについてよく気にかけてくれており、自分の意見も率直・公平に受け止めてくれている。
- **ハラスメントは許されるものではなく、マネジメントの常識やハラスメント防止など、課長補佐以上にきちんと研修し、ハラスメントがあった場合には厳正に対処すべき**。
- 人材育成をOJTに頼るところが多く、管理職のマネジメント能力をはじめ、**様々な職員の役職・業務に応じた組織的な能力開発があまり行われていない**。
- 地方支分部局では、役職や業務別に求められる能力が計画的に習得できるように、体系化された研修計画が実施されている。
- **誤った方向に組織が進みそうになった時に、それにストップをかけられるような仕組みを構築する必要がある**。
- **問題のある職員や指示に対して組織的に対処できなかったという反省に立ち、360度評価の導入と内部通報制度の強化が必要**ではないか。
- 部署・職員の仕事ぶりへの評価（処遇）には疑問を持つことがあり、**人事評価について、何が評価されるのか、どのような人物像が求められているかがよく分からない**。
- 本省では長時間労働が前提となっており、**効率的な働き方をしようという意識が低い**のではないかと。
- **超過勤務が多いことについて、頑張っていると評価されることはあってもとがめられることはない**、という意識を持っている人が多い。
- 一連の問題行為をめぐっては、**一般の認識との差を強く感じた**。財務省は同質性が強い組織であり、性別や採用区分などに関わらず、**多様な人材の活躍・登用が必要**。
- 効率的な働き方を求められているが、PCがすぐダウンするなど、業務上必要な設備が脆弱。職場環境改善のためにきちんに対応してほしい。
- **説明を行う際には、職員一人一人が謙虚さを忘れず、受け手のことを考えた説明を行うことが重要ではないか**。
- **省内でのコミュニケーションが少なく、財務省の目標やそれに向けた各部局の優良事例などがあまり共有されていない**。

2. 組織診断

(3) 現状把握の結果と取り組むべき課題の整理

組織の現状把握の結果

- モチベーションは全体に高い組織であるが、内部統制がうまく機能していない。
- プランニングは得意だが、実行力・継続性に欠ける。
- 財務省の組織理念の確認・共有はなされていない。
- コンプライアンスを確保するための取組があまり行われていない。
- 個々の職員がコンプライアンスを意識して質の高い業務を効率的に行うための組織的支援が不十分である。
- マネジメント力の向上が必要である。
- 人材育成の考え方や仕組みが組織や時代にふさわしいものとなっていない。
- 本省は、長時間労働前提の働き方となっているなど、多様な人材が働くにふさわしい職場環境とはなっていない。
- 省内横断での取組、良い事例の省内展開には改善余地がある。
- 省外への発信強化、分かりやすさの向上が必要である。
- 省内に向けた発信やコミュニケーションを増やす必要がある。

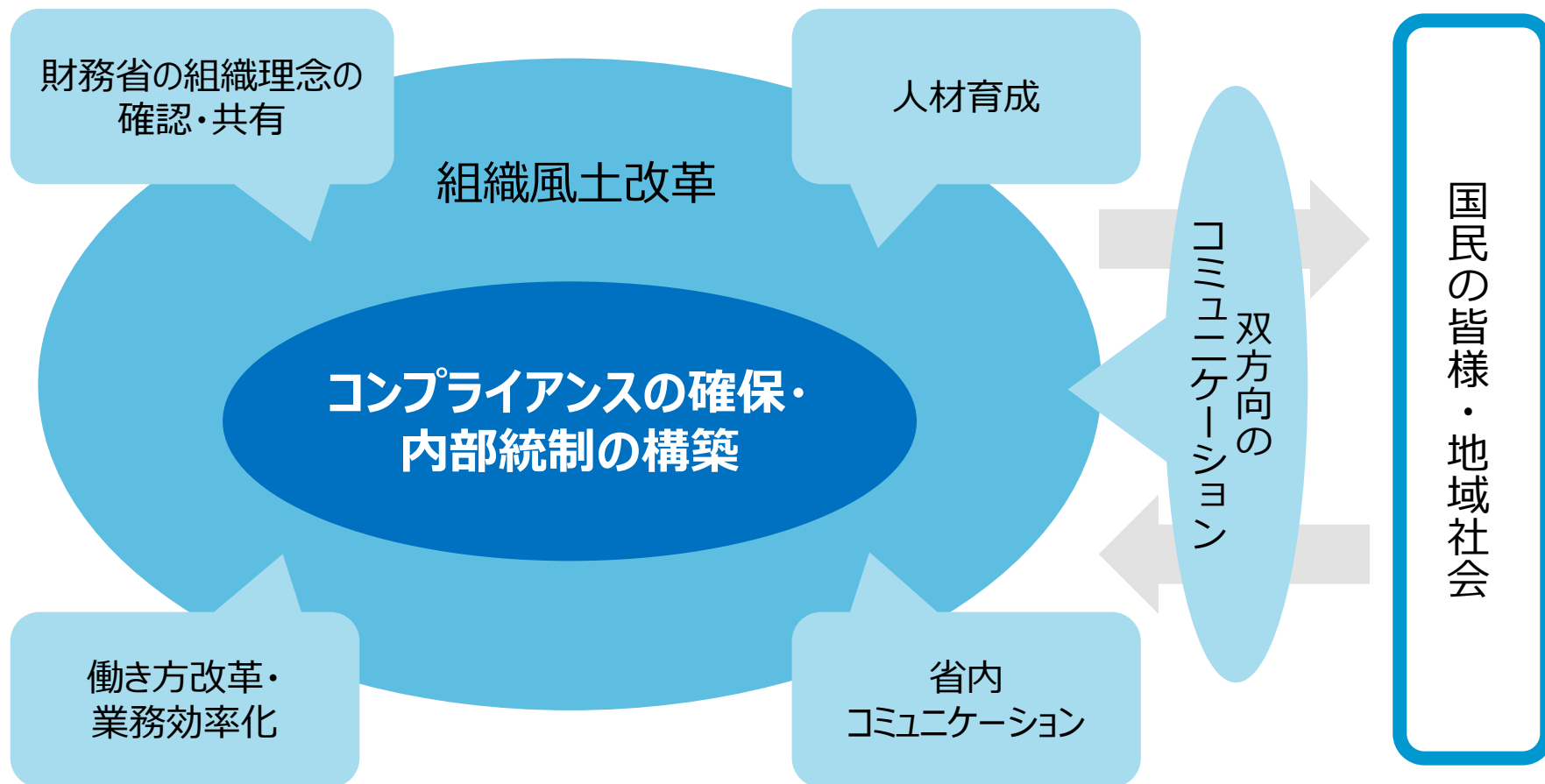
取り組むべき課題の整理

- 取組を必ず実行・実現し、定着させる仕組みの構築
 - ✓ 幹部職員のリーダーシップに基づく推進と省を挙げた取組
 - ✓ 常に柔軟に取組内容を充実・進化させていく体制
- コンプライアンスの確保・内部統制の構築
 - ✓ 行政文書の適切な管理
 - ✓ ハラスメントの根絶
 - ✓ 職員の意識改革と体制整備
- コンプライアンス・内部統制が実質的に機能する組織風土づくり
 - ✓ 財務省の組織理念の確認・共有
 - ✓ 人材の育成
 - 研修の充実
 - マネジメント力の向上
 - 業務の質の向上
 - 多面観察（360度評価）の導入
 - ✓ 時代にふさわしい仕事のやり方や働き方
 - 多様な人材が活躍でき、業務の効率や質を向上させる取組
 - 部局横断的な取組や優良事例の横展開
 - ✓ コミュニケーションの向上
 - 国民の皆様との双方向のコミュニケーション
 - 省内コミュニケーション向上による組織の理念等の共有深化、互いの顔が見える組織づくり

3. 課題の相互関係と改革の推進体制設計

(1) 取り組むべき課題の相互関係

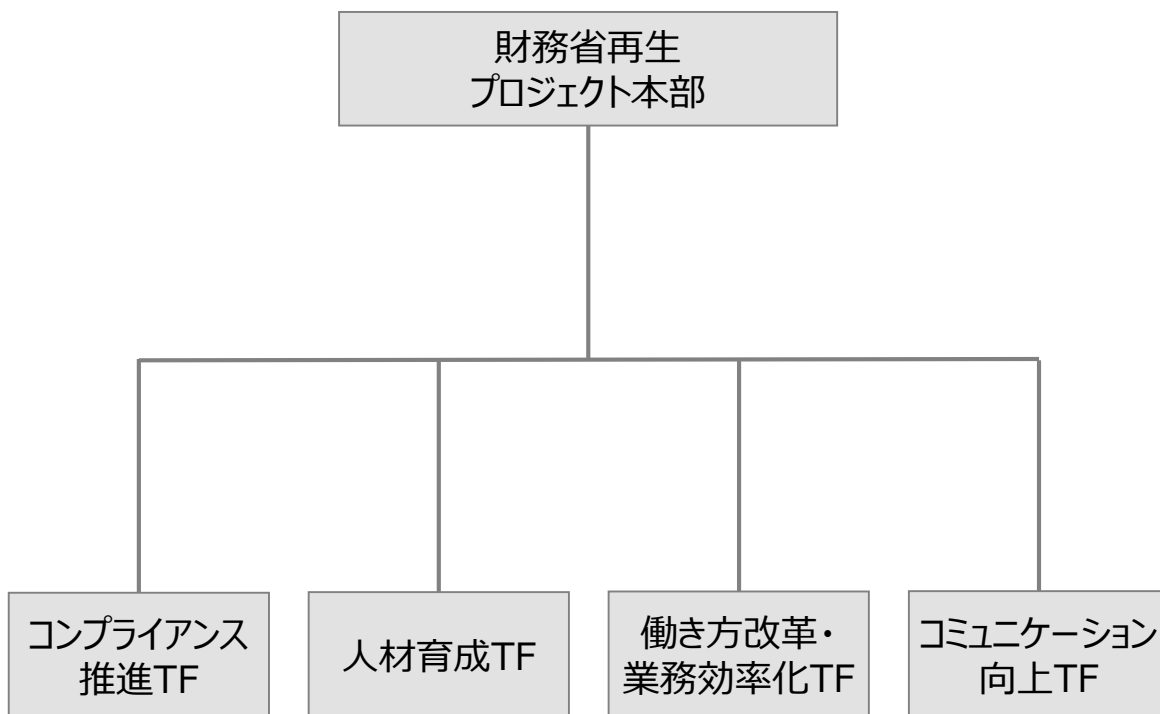
- 一連の問題行為のようなことを二度と起こさないようにするためには、コンプライアンスの確保や内部統制の構築のための取組だけでは十分ではなく、一連の問題行為の発生を許した財務省の組織風土を抜本的に改革しなければなりません。
- このため、財務省の組織理念の確認・共有を進めるとともに、人材育成や働き方改革・業務効率化、省内外のコミュニケーション向上のための取組を進め、コンプライアンス・内部統制が実質的に機能する組織風土を創り上げていきます。



3. 課題の相互関係と改革の推進体制設計

(2) 推進体制

- プロジェクト横断組織を「財務省再生プロジェクト本部」とし、事務次官のリーダーシップの下、全体の統括・進捗管理等を行い、改革を推進していきます。
- また、同本部の下に、4つのTF（タスクフォース）を設置し、各プロジェクトの具体的な取組を検討・推進していきます。



■ 再生プロジェクト本部

- ✓ アドバイザー：秋池参与
- ✓ 本部長：岡本事務次官
- ✓ 副本部長：矢野官房長
- ✓ 副本部長：上羅審議官
- ✓ 構成員：
伊藤秘書課長他8名

(参考) プロジェクト参加者(本部構成員 + 各TF)の構成

	男性	女性
50代	2人	0人
40代	9人	2人
30代	9人	4人
20代	1人	1人

※ この他、各TFの提言の各部局での実行を担当する職員を含めると、約50名の職員が参画しています。

4. 改革の具体策

(1) 財務省の組織理念の確認・共有（本部案）①

- 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ていくためには、組織理念の確認・共有が不可欠です。
- このため、財務省が「組織として目指す姿」と、職員一人一人がそうした組織を創り上げていくために日々の職務を行うにあたって振り返るべき「行動規範」をプロジェクト本部案として整理しました。（詳細は次頁参照）
- これらについては、今後、職員に説明会を行い、職員から意見を募集して、必要な見直しを行った上で、確定版を公表します。その後、各課室において、これらの理念や行動規範のそれぞれの職務における具体的な意味合いについて議論する機会を設けます。
- こうした取組にあわせ、財務省がその職務を通じて目指すことを一言でわかりやすくまとめてはどうかと考えており、本部案についての議論の状況も踏まえながら、今後、検討を進めてまいります。

（参考 1）財務省の使命（財務省政策評価実施計画）

- 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、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すること。

（参考 2）財務省の任務（財務省設置法）

- 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図ることを任務とする。

4. 改革の具体策

(1) 財務省の組織理念の確認・共有（本部案）②

本部案の提示

職員への説明会・
職員からの意見募集

確定版の公表

各課室での議論

<本部案>

組織として 目指す姿

- 法令とその精神を守り、国民全体の奉仕者としてモラルを持ち続け、国民の皆様の視点に立って行政を行います。
- 多様な人材が活躍し、一人ひとりの職員が互いを尊重し協働していくことができるよう、議論が活発に行われる職場をつくれます。
- 常に業務を見直し、その質と効率性を高めるとともに、分かりやすい説明を行い、行政運営の透明性を高めていきます。
- 過去の教訓に学ぶとともに、短期的ではなく、長期的な視野に立った課題設定により未来志向の政策を実現します。
- 経済と財政に関する情報・専門性を総動員して、最先端技術も活用しながら、少子高齢化やグローバル化など日本が直面する課題に的確に対応します。

行動規範

公正と誠実

公共の利益のために、常に公正かつ誠実に職務を執行します。

矜持と責任

自らの責務を自覚し、責任をもってその職務をやり遂げます。

風通しと柔軟性

人の意見をよく聞き、正しいと思えば取り入れる柔軟性を持ちます。

専門性と 職業意識

専門性を高め、問題がある事柄には的確に意見し、改善します。

客観性と 説明責任

客観的な事実に基づいて決定し、その理由をわかりやすく説明します。

4. 改革の具体策

(2) 各TFにおける具体策の方向性 ①コンプライアンス推進TF

目的

国民の皆様の視点を常に意識してコンプライアンスを推進し、職員の意識改革と体制の整備により、不祥事の芽を摘み取る。万一不祥事が起こったとしても迅速・的確に対応する。

具体策の 方向性

- **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、一連の問題行為が二度と起こらないようにする。**

※その他の法令や規程（会計法令、国家公務員倫理規程等）の遵守のための取組も並行して実施

- **幹部職員を含めて研修を徹底的に実施することにより、コンプライアンス意識を向上させる。**

- ✓ 文書管理・情報公開の実務者に対する研修の充実
- ✓ 幹部職員（総務課長以上）に対するコンプライアンス研修の開発
- ✓ 次事務年度以降の研修の一体的・体系的な実施

- **組織のコンプライアンスに関する姿勢・役割の明確化と体制の整備を行う。**

- ✓ コンプライアンス推進会議において、コンプライアンスに関する基本指針（仮称）を策定
- ✓ コンプライアンス確保の中核となる総務課長の役割の明確化、指導・相談体制の充実、内部通報制度の整備など、幹部職員を含めてコンプライアンスが機能するよう、各部局と官房が連携して不祥事の芽を摘み取り、万一不祥事が起こったとしても迅速・的確に対応できる体制を整備
- ✓ コンプライアンス推進会議のアドバイザーとして外部有識者を任命
- ✓ 継続的に遵守状況を確認し、民間を含めた優良事例も参考にしながら、更なる取組を実施

4. 改革の具体策

(2) 各TFにおける具体策の方向性

②人材育成TF

目的

マネジメント力や質の高い業務を行う能力を高めて、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よい職場をつくる。

具体策の方向性

■ 研修・評価・モチベーション（やる気）を一体とし、人材育成の好循環を創り出す。

- ✓ 階層別に必要な能力に応じた研修の実施
 - マネジメント研修の導入
 - コーチング研修を含めた更なる研修の実施
 - 課長補佐・係長クラスを対象としたスキルアップ研修の新たな開発
 - 若手女性職員を対象としたキャリア形成支援等の研修の導入
- ✓ 多面観察（360度評価）の導入
 - ⇒ 管理職等に「気付き」を与え、マネジメント力を向上させるとともに、ハラスメントを根絶
- ✓ 財務省職員として求められる人物像や各ポストに求められる能力の整理
 - ⇒ 多面観察・人事評価制度への反映の検討
- ✓ 人事評価制度の活用方策の改善
- ✓ 業務等について気軽に相談できる「よろず相談員制度」（仮称）の創設の検討、若手・幹部職員の座談会の実施

など

4. 改革の具体策

(2) 各TFにおける具体策の方向性

③働き方改革・業務効率化TF

目的

働き方改革・業務効率化により、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をつくる。あわせて、政策の企画立案能力を強化する。

具体策の方向性

■「カイゼン活動」の全省展開をはじめ、働き方改革・業務効率化の取組を充実するとともに、取組を定着・永続させる仕組みを構築する。

- ✓ 各部局で幹部職員のコミットメントの下、業務改善計画を策定し、PDCAを確立
- ✓ 職員から業務改善の提案を募集する活動（「カイゼン活動」）を全部局で実施
- ✓ 官房による計画の比較検証と優良事例の横展開
（例：幹部職員との打ち合わせ時間の上限設定、超勤時間の「見える化」）
- ✓ 業務を効率化する先進技術や上司と部下の適切な職務分担を含め、民間企業・他府省の優良事例に幅広く学び、業務改善に反映

■多様な人材が活躍できるよう、施設・資産の最適化（ファシリティマネジメント）等により職場環境を改善する。

- ✓ 保育所の設置、会議スペースの確保、PCの利便性向上等
- ✓ テレワークやフレックスタイム制の利用を促進
- ✓ 女性職員のニーズ把握や民間企業・他府省のファシリティマネジメント等の事例研究を行い、具体策を充実

■経済分析能力の強化をはじめ業務横断的な専門能力を強化する。

- ✓ 経済・財政に関する分析を部局横断的に共有・活用する取組を開始
- ✓ 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を行うための職員の能力向上など

4. 改革の具体策

(2) 各TFにおける具体策の方向性

④コミュニケーション向上TF

目的

国民の皆様との双方向のコミュニケーションを行うことにより、国民の皆様の視点に立って行政を行う基盤を作る。省内コミュニケーションを充実させ、互いの顔が見える組織をつくる。

具体策の方向性

- 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。
 - ✓ 財務局における子育て世代向け広報など地域に溶け込んだ広報の充実
 - ✓ 本省職員が国民の皆様と直接説明する機会の拡充・奨励
 - ✓ 若年層や子育て世代などが求める情報や利用する媒体を意識した広報の充実
 - ✓ 財務省に寄せられる様々なご意見を効果的に把握・活かす具体策の検討
 - ✓ 事例研究を通じた、分かりやすい広報資料の作成と継続的な効果検証
 - ✓ 伝わる広報のための研修の充実と伝わる広報に貢献した者に対する表彰制度の創設
- 幹部職員をはじめお互いの顔が見える組織をつくり、省外で得た知見等を省内で共有すること等を通じて、組織内の連携・協働を促進するとともに、職員のモラル・意欲を向上させる。
 - ✓ 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
(例：省内ニュースレターの発行)
 - ✓ 本プロジェクトの職員に対する説明会開催と議論の活性化
 - ✓ 部局横断的な勉強会の開催

4. 改革の具体策

(3) 工程表 ①

※ 2年目以降においても、各取組の実施とあわせて、常に柔軟に取組内容を充実・進化させていきます。

		1年目												2年目（※）	
		第1期 （7～9月） 7月 8月 9月			第2期 （10～12月） 10月 11月 12月			第3期 （1～3月） 1月 2月 3月			第4期 （4～6月） 4月 5月 6月			7月～	
					進捗報告						報告				
再生プロジェクト本部	組織理念の確認・共有	本部案の整理			省内・財務局等への説明			意見募集		意見の整理・検討と確定		各課室における議論		組織理念の再周知	
各TF共通の取組	優良事例調査等	・現状認識 ・課題抽出 ・優良事例調査			・優良事例調査 ・更なる具体策の検討										
コンプライアンス推進TF	総論（重点対象分野等）				重点対象分野指定		・ルールへの運用 ・遵守状況確認							必要に応じ見直し	
	研修の徹底的な実施	各種研修の実施			実務者・幹部職員へのコンプライアンス研修			・基本指針等を受けた研修の充実 ・一体的・体系的実施に向けた検討						一体的・体系的実施	
	体制整備	コンプライアンス推進会議立ち上げ			・基本指針策定 ・総務課長の役割の明確化 ・相談・指導体制の充実 ・内部通報制度の整備等			・基本指針等に基づいた運用 ・優良事例等も参考に更なる取組を検討						更なる取組の実施	
人材育成TF	研修	マネジメント研修の実施			・幹部職員へのマネジメント研修 ・実務者・幹部職員へのコンプライアンス研修（再掲）			・コーチング研修等の実施 ・スキルアップ研修の開発 ・若手女性職員研修の実施						一体的・体系的実施	
	評価				多面観察導入に向けた検討			多面観察の実施			・改善策の検討 ・人物像の整理 ・人事評価制度の活用方策の改善			改善策の実施	
	相談体制の強化				職員のニーズの把握			・相談員制度の検討 ・座談会の実施						定着に向けた取組	

4. 改革の具体策

(3) 工程表 ②

※ 2年目以降においても、各取組の実施とあわせて、常に柔軟に取組内容を充実・進化させていきます。

		1年目												2年目 (※)	
		第1期 (7～9月)			第2期 (10～12月)			第3期 (1～3月)			第4期 (4～6月)			7月～	
		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～	
					進捗報告						報告				
働き方改革・ 業務効率化TF	業務改善				・現在の取組の周知・実行 ・民間企業や他府省の優良事例研究			・実行状況確認 ・「カイゼン活動」 ・優良事例の反映検討			各部局での 計画策定と実施			計画の周知・ 実施	
	多様な人材が 活躍できる職 場環境の改 善				保育所運営形態の検討			保育所設置に向けた関係機関との調整等 (32年4月開所予定)							
					会議室確保の具体策実施			実施結果を検証し、改善策を検討						改善策の 実施	
					・PCの利便性向上の提案を募集する仕組みの構築 ・システム更改を見据えた中長期対応事項の検討と周知										
					・テレワークやフレックスタイム制の利用促進策の検討 ・民間企業や他府省の事例研究の実施と具体策の検討			具体策の 実施と検証						改善策 の検討・ 実施	
	業務横断的 な専門能力の 強化				部局横断的な調査・分析の実施 (主要国経済政策等)			取組の検証						改善策の実施	
					職員の経済分析能力向上に向けた研修の開発			研修試行・検証						改善策の実施	
	対外コミュニ ケーション				財務局広報の充実策の検討			充実策の実施と検証			改善策 の検討			改善策 の実施	
					本省職員説明の実施方針検討			本省職員説明の実施と検証							
					・分かりやすい資料の作成 ・研修と表彰制度の検討			・資料の効果検証 ・研修の実施			・改善策 の検討 ・表彰			改善策 の実施	
					若年層や子育て世代向け広報の充実策や意見の把握策の検討			充実策等の 実施・検証						改善策の実施	
コミュニケーション 向上TF	対内コミュニ ケーション							省内ニュースレター発行、説明会の開催						定着に 向けた取組	
					部局横断的なテーマ検討			勉強会の開催							

5. 今後に向けて

- 本年 7 月 27 日に財務省の新体制が発足し、それ以降、3 か月弱にわたり、秋池参与と担当職員で議論を積み重ね、職員に対するアンケート調査やヒアリングに基づく組織の現状把握、こうした現状把握を踏まえた課題抽出と改革の推進体制の設計を行った上で、具体策の方向性について精力的に検討してきました。
- 今回の進捗報告では、財務省という組織が抱える課題を踏まえ、できる限り網羅的に具体策を検討することに努めましたが、一方で、財務省再生の取組を間断なく進め、財務省全体を巻き込んだものとするためにも、できる限り早くこの進捗報告を行う必要がありました。このため、今回お示した具体策については、今後、優良事例の調査・分析を深め、更なる詳細な検討を行い、その内容を充実させていく必要があります。
- 今後は、まず、この進捗報告の内容について、財務省本省で職員を対象に説明会を行うとともに、全国の財務局等でも説明を行う機会を設けます。これにより、財務省再生の取組が職員の中に浸透し、各職員が積極的に本取組に参画するとともに、今回示した具体策がより一層充実したものとなるよう、多くの職員を巻き込んだ建設的な議論が行われることを期待しています。
- また、今後の取組については、一つ一つの具体策を根気よく実行・実現していくためにも、具体策の詳細も含め進捗状況を職員間で共有するとともに、今回の取組が組織に定着し、担当者が代わっても継続されるものとなるよう、本事務年度が終了する平成 31 年 6 月までに総括的な報告を行います。
- 「はじめに」でも述べたとおり、一連の問題行為については、財務省という組織全体の問題として真摯な反省が必要であり、こうした問題行為が発生したという事実を謙虚に受け止めて日々の職務にあたる必要があります。一方で、財務省の全国の組織で、自らの職務に真摯に取り組み続けている職員が数多くいることも忘れてはならず、こうした職員の存在が様々な取組を実行・実現し、財務省を再生する上で欠かせないものになります。
- 一連の問題行為のようなことを 10 年後、20 年後にも決して起こさないようにするためには、コンプライアンスの確保や内部統制の構築のための取組に加え、組織風土改革に取り組むことが不可欠です。今後の取組では、この二つの取組が互いに相乗効果を発揮し、好循環を実現するよう、幹部職員のリーダーシップの下、財務省を挙げて全力で取り組んでまいります。