

- ⑤ 本省理財局では、平成29年7月、理財局長が交代するなどの定期人事異動があったが、新たに転入してきた幹部職員に対しては、決裁文書の改ざんについては説明されなかった。

## VI. 一連の問題行為の総括

### (1) 一連の問題行為の目的等

- ① 応接録の廃棄や決裁文書の改ざんは、国会審議において森友学園案件が大きく取り上げられる中で、更なる質問につながり得る材料を極力少なくすることが、主たる目的であったと認められる。その背景として、国会対応を担当する本省理財局において、森友学園案件を担当する近畿財務局の各種文書の状況を十分把握しきれておらず、それらを精査する時間的余裕がなかったことも影響していたものと考えられる。
- ② 政治家関係者からの照会状況や森友学園との交渉状況に関する応接録は「1年未満保存」の文書であり、当時の「財務省行政文書管理規則」に則り、保存期間が終了した応接録は廃棄することとされていたが、実際には廃棄されず残されているものがあつた。国会議員からの確認等を受けて、本来は、応接録の存否を確認した上で、残っている応接録があるならば求めに応じて提出し、その場合に生じ得た1つ1つの質問に対して丁寧に答弁していくべきであつたし、そうすることは不可能ではなかったと考えられる。しかしながら、本省理財局の

局長は応接録の存否を確認せず、他の幹部職員も国会審議が相当程度紛糾することを懸念して、保存期間終了後の応接録は廃棄している旨を説明するにとどめることを志向したものと認められる。しかしながら、そうした幹部職員の考えを踏まえて廃棄が徹底されたわけではなく、特にサーバ上には応接録が多く残されていたことが実態だったと認められる。

- ③ 決裁文書については、本省理財局の局長以下の幹部職員としては、それぞれの決裁文書の作成目的に照らして必要な記載は残すことを前提としつつ、
- ・ 政治家関係者からの照会状況に関する記載など、決裁の内容には直接の関係がなく、むしろ国会審議で厳しい質問を受けることとなりかねない記載は、含めないこと、
  - ・ 本省との調整状況に関する記載や了解を得た旨の記載は、単に本省理財局の国有財産審理室など担当部局とのやりとりを記載しているだけであるにもかかわらず、様々な憶測を招きかねないことから、極力含めないこと、
  - ・ 国土交通省大阪航空局の対応状況に関する記載は、地下埋設物等の撤去のための予算確保の調整状況への関心を引き起こし、新たな質問の材料となりかねないことから、極力含めないこと、
  - ・ 森友学園から国に対する損害賠償の可能性に関する検討経緯に関する記載や、標準書式との差異<sup>34</sup>に関する記載は、森友学園を優遇していたのではないかと誤解され、その理

<sup>34</sup> 本省理財局通達「国有地の社会福祉施設の整備を目的とした社会福祉法人等に対する定期借地権の設定について」（平成23年3月31日財理第1539号）において、未利用国有地について公的用途に供するために定期借地権を設定して貸付けを行う場合の契約の標準書式が定められている。森友学園案件における貸付契約においては、当該標準書式では対応できない内容があったことから条項の追加・修正を行っており、そうした差異の内容が、元々の「文書1（貸付決議①）」に盛り込まれていた。

由等について更に厳しい質問を受けるきっかけとなりかねないことから、極力含めないこと、

- ・ さらに、森友学園案件についての国会審議における理財局長の答弁について誤解を生じさせかねないような記載は、極力含めないこと、

といった考え方により、改ざんを行う判断をしたものと認められる。本来は、元々の決裁文書を提出した上で、その場合に生じ得た1つ1つの質問に対して丁寧に答弁していくべきであったし、そうすることは不可能ではなかったと考えられるが、当時の本省理財局の幹部職員は、国会審議が相当程度紛糾するのではないかと懸念し、それを回避する目的で改ざんを進めたものと認められる。

- ④ 本省理財局長本人は、当時、連日の国会審議への対応に追われており、配下職員との議論も、国会答弁資料を読み込んだ上で、なお空いた時間で担当者等を局長室に呼び、短時間で済ませるしかないのが実態であった。こうした状況にあって、平成29年2月下旬以降、国会議員からの資料要求等への対応に関する配下職員からの相談に対して、国会審議を更に紛糾させかねない対応は避けるべきであり、提出する前に中身をよく精査すべきとの指示をしていたものと認められる。他方で、当初は、近畿財務局等が作成していた文書の全体像や、改ざん対象の文書の位置付けを正確に把握しておらず、そのことが、誤った判断を行った一因になったとも考えられる。さらにその後、決裁文書の書き換えを行っていることを認識したにもかかわらず、進行中の作業を止めるのではなく、むしろ継続させたものと認められる。

- ⑤ また、決裁文書の改ざんを行うことについて、本省理財局の次長、総務課長、国有財産企画課長及び国有財産審理室長を含めた職員に躊躇がないわけではなかったが、
- ・ 元々の決裁文書は、本省理財局の感覚からすれば、決裁のために必要ではない情報が多く含まれていると考えたこと、
  - ・ 虚偽の内容を追加しているわけではなく、また、改ざん後の文書であっても、決裁の本質的な内容が変わるものではないと考えたこと、
  - ・ 連日の国会審議への対応のほか、説明要求や資料要求への対応により職員が疲弊しており、それ以上議論の材料を増やしたくなかったこと、
- から、最終的には許容範囲だと考えて、改ざん作業を止めるまでには至らなかったものと認められる。
- ⑥ さらに、本省理財局において改ざんに関与した職員の一部は、改ざんを行った決裁文書は元々近畿財務局や本省理財局が作成したものであり、決裁権限を有する職員が決裁の本質的な内容を変えない範囲の書き換えを行い、そうした文書を国会や会計検査院等に提出することは、ぎりぎり許される対応ではないか、と考えていたとしている。
- ⑦ 近畿財務局においては、上記の通り、応接録の廃棄について必ずしも徹底されなかったほか、決裁文書の改ざんにも多くの職員が反発していたが、主に管財部長や管財部次長の判断により、本省理財局の立場を慮って、作業に協力したのが実態だと認められる。

## (2) 一連の問題行為の評価

- ① 国権の最高機関である国会への対応として、上記のような決裁文書の改ざん作業を行い、改ざん後の文書を提出したことは、あってはならないことであり、不適切な対応だったと言わざるを得ない。さらに、行政府における文書管理のあり方としても、一旦決裁を経た行政文書について、事後的に誤記の修正等の範疇を超える改ざんを行ったことは、「公文書等の管理に関する法律」の趣旨に照らしても不適切な対応だったと考えられる。
- ② 上記のような応接録の取扱いについても、国権の最高機関である国会への対応として、不適切な対応だったと言わざるを得ない。保存期間が終了した応接録を適切に廃棄していくこと自体は法令に基づく取扱いであり、通常であれば、幹部職員からその趣旨を徹底するよう求めることには問題はないが、国会審議等において各種応接録の存否が問題になった後に廃棄を進め、存在しない旨を回答したことは、不適切である。
- ③ 会計検査院による会計検査に対して、廃棄されずに残された応接録の存在を明かさなかったり、改ざん後の決裁文書を提出したことは、不適切な対応である。この会計検査が、参議院予算委員会の要請に基づき行われているものであることを踏まえれば、国権の最高機関である国会との関係でも、問題のある対応だったと言わざるを得ない。

- ④ 情報公開請求に対して、廃棄されずに残された応接録についても「文書不存在」と回答したり、改ざん後の決裁文書を開示したことは、不適切である。なお、残された応接録や元々の決裁文書については、上記のとおり公表しているところである。

### (3) 本省理財局における責任の所在の明確化

- ① 一連の問題行為は、財務大臣及び事務次官等に一切報告されぬまま、本省理財局において、国有財産行政の責任者であった理財局長が方向性を決定づけたものであり、その下で、総務課長が関係者に方針を伝達するなど中核的役割を担い、国有財産企画課長及び国有財産審理室長が深く関与していたものであると認められる。

#### ② 当時の理財局長【停職・3月相当】

国会や会計検査院等への対応に際して、応接録の廃棄や決裁文書の改ざんの方向性を決定付けたものと認められる。一連の問題行為の全貌までを承知していたわけではないが、国有財産行政の責任者である本省理財局の局長であり、さらに、一連の問題行為が森友学園案件に関する自身の国会答弁との関係に起因していたことも踏まえれば、問題行為の全般について責任を免れるものではない。既に平成30年3月9日(金)付で「減給20%・3月」の懲戒処分を受けた上で辞職しているが、今回の調査により判明した事実を踏まえれば、「停職・3月」の懲戒処分に相当するものと認められる<sup>35</sup>。

<sup>35</sup> 当時の理財局長は、平成30年3月9日(金)の辞職時に、麻生財務大臣からの「今後の調査の結果次第では、更に重い懲戒処分に相当すると判断される可能性もあることから、その場合は

### ③ 当時の理財局次長【戒告】

一連の問題行為を承知しており、国有財産行政を担当する本省理財局の次長として、監督責任を免れない。これを踏まえ、「戒告」の懲戒処分を実施する。

### ④ 総務課長【停職・1月】

一連の問題行為について、理財局長に最も近い立場にあって、本省理財局内及び近畿財務局に方針を伝達するなど、中核的な役割を担っていたと認められる。一部の問題行為については関知していなかったが、これも他の問題行為との整合性を確保するために行われていたものであることを考えれば、問題の全般について責任を免れるものではない。さらに、平成29年7月の人事異動後に総務課長の職に留任した後も、後任の理財局長ら転入してきた幹部職員に対して、問題の所在を説明していない。これらを踏まえ、「停職・1月」の懲戒処分を実施する。

なお、配下の当時の総務課職員（課長補佐級）は、一連の問題行為には関与していなかったが、理財局長の国会答弁資料のとりまとめに当たる立場にあり、また、総務課長の直下において問題行為が行われていることを認識していたにもかかわらず

---

指示に従うべし」との申渡しを了解している。また、国家公務員退職手当法（昭和28年法律第182号）第2条の3第2項は「（中略）退職手当は、職員が退職した日から起算して1月以内に支払わなければならない。ただし、死亡により退職した者に対する退職手当の支給を受けるべき者を確知することができない場合その他特別の事情がある場合は、この限りでない。」と定めているが、本人を取り巻く状況がこの規定の後段に定める「特別な事情」に該当するものとして、この規定の前段にかかわらず、退職日から1月以上が経過した後であっても退職手当の支給が留保されることを了解している。その上で、今回の調査結果を踏まえれば、今後支払うべき退職手当から、在職中に「減給20%・3月」ではなく「停職・3月」の懲戒処分を受けていたと仮定した場合における停職期間中の俸給相当額及び当該仮定に基づき退職手当を再計算した場合の減額分を控除することが妥当と考えられる。

らず、有効な対応をとれなかった。これを踏まえ、「口頭嚴重注意」の矯正措置を実施する。

⑤ 当時の国有財産企画課長【減給 20%・3 月】

一連の問題行為について、理財局長の下で、総務課長とともに、本省理財局内で国有財産審理室長らが行った作業を事実上監督するなど、深い関与が認められる。これを踏まえ、「減給 20%・3 月」の懲戒処分を実施する。

なお、配下の国有財産企画課職員（課長補佐級）は、一連の問題行為には関与していなかったが、理財局長の森友学園案件に関する国会答弁資料のとりまとめに当たる立場にあり、また、国有財産企画課長の直下にあつて問題行為が行われていることを認識していたにもかかわらず、有効な対応をとれなかった。これを踏まえ、「口頭嚴重注意」の矯正措置を実施する。

また、別の当時の国有財産企画課職員（課長補佐級）についても、一連の問題行為には関与していなかったが、地下埋設物の撤去費用について、森友学園の顧問弁護士に対して事実と異なる説明ぶりを提案したことは、不適切な対応であった。これを踏まえ、「口頭嚴重注意」の矯正措置を実施する。

⑥ 当時の国有財産審理室長【減給 20%・2 月】

一連の問題行為について、理財局長及び総務課長の下で、国有財産企画課長とも相談しつつ、国有財産審理室の配下職員とともに作業を進めたほか、近畿財務局にも各種の指示を行うなど、深い関与が認められる。また、森友学園案件の事案終了前から在職しており、的確な情報提供を行い得る立場であ



ったにもかかわらず、有効な対応を行えなかった。これらを踏まえ、「減給20%・2月」の懲戒処分を実施する。

なお、配下の国有財産審理室職員（課長補佐級）は、一連の問題行為について、本省理財局の幹部職員の指示を受けて作業を進めたほか、近畿財務局にも各種の指示を行うなど、相当程度の関与が認められる。これを踏まえ、「戒告」の懲戒処分を実施する。

また、別の当時の国有財産審理室職員（係長級）についても、一連の問題行為について、本省理財局の幹部職員の指示を受けて作業の一端を担ったほか、近畿財務局にも指示を行うなどの関与が認められる。これを踏まえ、「文書嚴重注意」の矯正措置を実施する。

- ⑦ 当時の本省理財局に在籍していたその他の職員は、一連の問題行為が進行していく過程で何らかの情報に接したり、一部作業に形式的に関与することはあっても、問題行為が行われていること自体を認識していなかったことから、責任は問わないこととする。

#### (4) 近畿財務局における責任の所在の明確化

##### ① 近畿財務局長【戒告】

一連の問題行為は本省理財局の指示により行われたものであるが、近畿財務局の管財部職員から状況報告を受ける立場にあり、監督責任が認められる。これを踏まえ、「戒告」の懲戒処分を実施する。

② 管財部長【戒告】

一連の問題行為は本省理財局の指示により行われたものであるが、本省理財局の総務課長及び国有財産審理室長との間の調整役を担っていたほか、管財部の配下職員からの状況報告もあって全体像を把握しており、監督責任が認められる。これを踏まえ、「戒告」の懲戒処分を実施する。

③ 管財部次長【戒告】

一連の問題行為は本省理財局の指示により行われたものであるが、本省理財局の国有財産審理室長との間の調整役を担っていたほか、管財部の配下職員からの状況報告もあって全体像を把握し、さらに作業にも従事するなど、相当程度の関与が認められる。これを踏まえ、「戒告」の懲戒処分を実施する。

④ 当時の統括国有財産管理官【口頭嚴重注意】

一連の問題行為は本省理財局の指示により行われたものであるが、配下職員とともに一定の作業に従事していた。これを踏まえ、「口頭嚴重注意」の矯正措置を実施する。

なお、当時の配下職員は、一定の作業に従事していたものの、本省理財局からの指示に明確に反発して幹部職員にも相談していた経緯を踏まえ、責任は問わないこととする。

⑤ 平成27年6月に「文書8(予定価格決定)」に当初添付されていたメモ「公租公課相当額の取扱いについて(考え方の整理)」の抜取りを行った当時の統括国有財産管理官及びその配下職員(課長補佐級)に対して、「職務上の注意」を実施する。

## (5) 現在の本省理財局の幹部職員の責任

### ① 現在の理財局長【文書嚴重注意】

平成 29 年 7 月に着任して以降、平成 30 年 3 月 2 日（金）の報道に至るまで、一連の問題行為を全く認識していなかったが、国有財産行政の責任者である本省理財局の局長として、この間、配下に問題行為を認識していた職員がおりながら有効な対応を行えず、問題行為の公表が遅れたことの結果責任は免れない。これを踏まえ、「文書嚴重注意」の矯正措置を実施する。

### ② 現在の理財局次長【口頭嚴重注意】

平成 29 年 7 月に着任して以降、平成 30 年 3 月 2 日（金）の報道に至るまで、一連の問題行為を全く認識していなかったが、この間、配下に問題行為を認識していた職員がおりながら有効な対応を行えなかった。これを踏まえ、「口頭嚴重注意」の矯正措置を実施する。

## (6) 本省理財局職員・近畿財務局職員以外の責任

### ① 当時の事務次官【減給 10%・1 月相当】

一連の問題行為を全く認識していなかったが、事務方トップの事務次官として理財局長らを適切に指揮すべき立場にあり、監督責任を免れない。既に平成 29 年 7 月 5 日（水）付で辞職しているが、上記を踏まえれば、「減給 10%・1 月」の懲戒処分に相当するものと認められる<sup>36</sup>。

<sup>36</sup> 在職時の給与 1 月分の 10%に相当する金額を自主返納する。

## ② 当時の大臣官房長【文書嚴重注意】

一連の問題行為を全く認識していなかったが、国会対応や文書管理等に責任を負うべき立場にあり、一定の責任は免れない。これを踏まえ、「文書嚴重注意」の矯正措置を実施する。

## VII. その他の決裁文書に関する調査

### (1) 調査の概要

- ① 森友学園案件に関する決裁文書の改ざんが明らかになったことを踏まえ、他部局において同様の事例がないかを確認するため、本省及び近畿財務局を含む各財務局において、決裁文書に関する調査を実施した。
- ② 具体的には、平成 29 年度中に決裁が完了した文書のうち、「一元的な文書管理システム」上で電子決裁を行ったものについては、事後的に更新を行った場合にはシステム上修正履歴が残ることから、まずは修正履歴の有無を全件確認した。当該システムでは、一旦電子決裁を完了した後であっても、誤記の修正や正本への差し替え<sup>37</sup>等が行われ得ることを想定して、事後的な更新が可能とされているが、そうした範疇を超える改ざんが行われていれば問題であることから、そうした事例があるかどうかを確認した。

<sup>37</sup> 実務上、決裁プロセスにおいては対象となる文書の正本が確定しておらず、決裁完了後に差し替えを行う場合がある。

- ③ さらに、紙媒体で決裁を行った文書も含め、平成 29 年度中に決裁が完了した文書について、事後的に、誤記の修正や正本への差し替え等の範疇を超える改ざんを行ったことがあるか否かについて、聞き取り調査を行った。

## (2) 本省に対する調査の結果

- ① 本省においては、平成 29 年度中に電子決裁が完了していた 20,878 件のうち、124 件 (0.6%) について、決裁完了後の更新履歴が確認されたが、このうち 120 件については、誤記の修正や正本への差し替え等を行ったものであった。

- ② 残る 4 件のうち 2 件は、

- ・ 財務大臣に本省分の年次災害報告書を報告するための決裁について、3 件の労務災害を報告するということで決裁を完了した後、内容に誤りが見つかったため<sup>38</sup>、件数を 0 件へと修正した事案、
- ・ 国家公務員宿舎の維持等に関する審査結果を各省庁に通知するための決裁について、審査段階で複数の宿舎が対象から漏れていたことから、改めて、漏れていた宿舎の審査を行い、決裁に追記した事案、

であった。いずれの事案も、修正を行う旨及びその内容を最終決裁権者まで報告して了解を得ていたが、改めて決裁を取ることまではしておらず、修正後の内容について決裁権者の了解が得られているかを検証できない状況となっていた。

---

<sup>38</sup> 正しくは休業日数 1 日以上 of 労務災害を報告すべきであったが、当初は、誤って、休業日数 0 日の労務災害を報告してしまっていた。

- ③ さらに残る 2 件は、いずれも大臣官房秘書課における事案であり、
- ・ 職員の勤務時間を定めるために必要な決裁について、既に期限を過ぎていたことから、決裁手続を経ることなく、決裁が完了していた他課職員の勤務時間を定める文書に対象職員を追加することで処理した事案
  - ・ 職員の出張決裁について、出張日前日まで予定が流動的であったことから、事後的に、同日までに決裁が完了していた別の出張決裁の内容を差し替えることで対応した事案<sup>39</sup>であった。
- ④ いずれの事案も、決裁の内容を決裁権者に報告することなく、別の決裁済み案件に事後的に追加・差し替えを行う形で処理していたものであり、不適切な取扱いである。これが財務省職員のサービスに関する業務を担当する大臣官房秘書課で生じた事案であることも踏まえ、これらの不適切な行為を行った職員（係員級）2名のほか、行為自体は認識していなかったが直属の上司であり最終決裁権者でもある職員（課長補佐級）及び監督責任を有する秘書課長に対して、「口頭嚴重注意」の矯正措置を実施する。
- ⑤ なお、職員に対する聞き取り調査においては、これ以外の問題は判明しなかった。

### (3) 財務局に対する調査の結果

<sup>39</sup> 当該差し替えにより上書きされた別の出張決裁については、改めて決裁が取り直されていた。

- ① 財務局においては、平成 29 年度中に電子決裁が完了していた 169,708 件のうち、436 件 (0.3%) について、決裁完了後更新履歴が確認されたが、このうち 434 件については、誤記の修正や正本への差し替え等を行ったものであった。
- ② 残り 2 件は、単身赴任届や住居届を財務事務所から財務局本局に届け出る決裁について、実際に申請書類が提出された日付では単身赴任手当や住居手当の支給が翌月になってしまうことから、当月から手当を支払えるようにするため、当該財務局本局の人事担当部局の職員(係長級)から当該財務事務所に指示をして、当該申請書類の提出日を書き換えさせた事案であった。手当の支給に関する不適切な取扱いであり、書き換えを指示した当該職員に対して、「口頭嚴重注意」の矯正措置を実施する<sup>40</sup>。
- ③ なお、職員に対する聞き取り調査においては、これ以外の問題は判明しなかった。

## **VIII. 再発防止に向けた取組**

### **(1) 国有財産の管理処分手続きの見直し**

- ① 国有財産の管理処分に係る説明責任の向上を図るためには、まず、取引に係る基準の明確化や価格の客観性を確保することが重要である。森友学園案件をめぐる国会審議における指

<sup>40</sup> 決裁書類の書き換えにより過払いが生じた単身赴任手当や住居手当については、受領者に対して、過払い分を国庫に返納させる。

摘や会計検査院の検査報告を踏まえた今後の国有財産の管理処分のあり方について、平成 29 年 12 月 11 日（月）、麻生財務大臣から財政制度等審議会に対して諮問が行われ、平成 30 年 1 月 19 日（金）、同審議会国有財産分科会において、「公共随契を中心とする国有財産の管理処分手続き等の見直しについて」がとりまとめられた<sup>41</sup>。

- ② 具体的には、国有財産の管理処分手続きについて、
- ・ 手続きの明確化を図るため、公共随契におけるすべての事案で、契約金額の公表や見積り合わせを実施すること、
  - ・ 価格の客観性を確保するため、地下埋設物の撤去費用等は国自らが見積もることはせず、地下埋設物等による価格の減価が大きい場合には有識者による第三者チェックを実施すること、
- 等の見直しを行うべきこととされており、これらの内容のほとんどは、既に平成 30 年 3 月末までに、通達改正により、実務に反映させている。残る内容についても、速やかに実務に反映すべく、具体的検討を進める。

## (2) 公文書管理の徹底、電子決裁への移行加速化等

- ① 公文書管理については、平成 29 年末に内閣府「公文書の管理に関するガイドライン<sup>42</sup>」の見直しが行われ、財務省においても、平成 30 年 4 月、「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」の見直しを行った。同年 3 月 23

<sup>41</sup> 財務省ホームページ参照。

[http://www.mof.go.jp/about\\_mof/councils/fiscal\\_system\\_council/sub-of\\_national\\_property/proceedings\\_np/material/zaisan300119.html](http://www.mof.go.jp/about_mof/councils/fiscal_system_council/sub-of_national_property/proceedings_np/material/zaisan300119.html)

<sup>42</sup> 平成 23 年 4 月 1 日内閣総理大臣決定



日(金)の閣僚懇談会における内閣総理大臣の指示<sup>43</sup>も踏まえ、今後、研修等を通じて、職員に対して新ガイドライン等の周知徹底及び確実な実施を図る。

- ② また、これまでの研修は、課長補佐級及び係長級職員向けの実務的な内容が中心であったが、今後は幹部職員も含めて、紙媒体と電子媒体とを問わず、情報及び行政文書の適切な取扱いに関して行うべきことを明確にすべく、総合的な研修を行う。
- ③ 決裁プロセスについては、上記総理指示等を踏まえ、「一元的な文書管理システム」等における電子決裁への移行を加速する。今回の森友学園案件を踏まえ、本省及び財務局において電子化されていない決裁<sup>44</sup>については、電子決裁を原則とすべく、業務フローの見直しを進める。
- ④ 電子決裁が完了した後の文書を更新する場合に、更新履歴は確認できる一方で、修正の経緯や決裁権者が了解していたかどうか等について事後的な検証が困難な場合がある。このため、決裁完了後の文書について事後的な検証が可能となるよう、修正等が必要な場合には決裁を取り直すことを原則とするなど、決裁ルールの見直しを検討する。

<sup>43</sup> 「全ての政府職員には、原点に立ち返り、公文書は国民が共有する知的資源であること、公文書を扱う者の立場は、極めて重いこと、を改めて、肝に銘じていただきたい」「幹部職員が先頭に立って、4月からの新ガイドラインによる厳格なルールを全職員に徹底し、確実に運用すること」「更新等の履歴が厳格に管理できる電子決裁システムへの移行を加速すること」等の指示。

<sup>44</sup> 現在電子化されていない決裁案件としては、例えば、緊急な処理を要する案件、情報の共有者を真に限定する必要がある案件(人事案件等)、紙媒体の書類が大量に添付されている案件等がある。

### (3) コンプライアンス、内部統制の総合的な態勢整備

- 上記の取組を直ちに進めるとともに、財務省のコンプライアンス、内部統制に関して、民間企業も含めた内外のベスト・プラクティスを踏まえ、外部の専門家の意見を参考にしつつ、総合的な態勢整備を進める。あわせて、時代にふさわしい財務省の仕事のやり方や価値観の持ち方についての総ざらいを行い、必要な取組を進めることとする。

以上