

幅広い職員による  
自発的参画



当事者意識を持った  
課題共有、改善策提案



昨年からの  
取組・改革の加速



実行・実現を重視

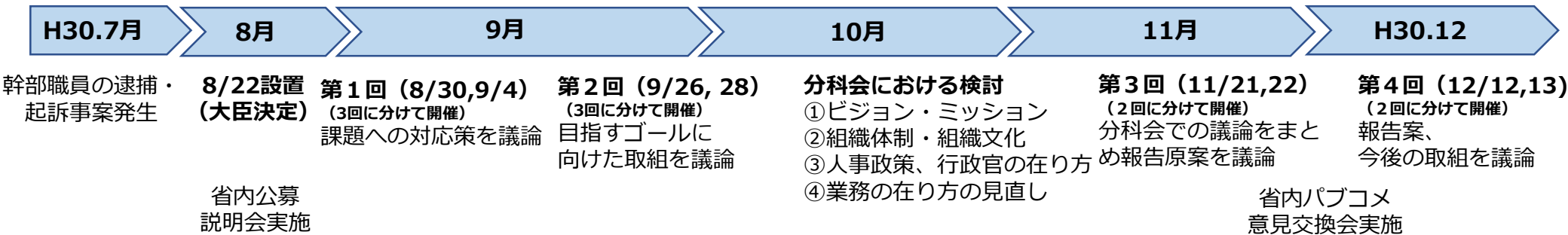
# 文部科学省未来検討タスクフォース報告 (ポイント)

平成30年12月25日

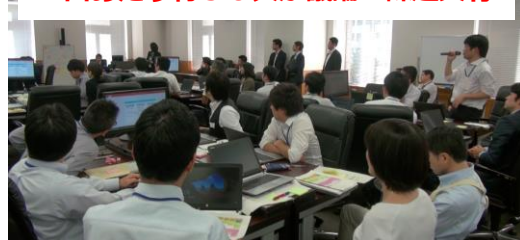
## 文部科学省未来検討タスクフォースとは

- ◆ 本年7月の幹部職員逮捕・起訴事案を契機に、**省改革を検討**するために立ち上がったプロジェクト。
- ◆ 大臣決定により8月に設置。若手・中堅職員を中心に**省内公募**に応募した**173人**で構成。
- ◆ 文部科学省を担う職員として、自らを**客観視**し、**自己研鑽**<sup>さん</sup>を積み重ねる重要性を認識。
- ◆ 職員の自発的意志により**実行・実現**していくことを前提に、文部科学省**自己改革案**として**提案**。
- ◆ 本報告は「**ゴール**」ではなく「**スタート**」であり、意識改革を行動変革、そして組織改革につなげる。

## 検討の経過



1回あたり約50人が議論・課題共有



若手職員も遠慮せず議論



グループワークで課題や対応策を深掘り



大臣と若手との意見交換も実施



## <<文部科学省の抱える課題>>

- 国・公を担う志や使命感に基づく不断の内省と自己研鑽<sup>さん</sup>の不足、責任感・当事者意識の欠如
- 健全な議論をせずに内外の権威ある者に対して必要以上に気配りする組織風土
- 硬直化した人事慣行や組織体制、縦割り意識等による省としての統一感の欠如



## <<優先的に取り組むべき改革の方向性（提案）>>

- ◆ 文部科学省職員の在り方、ビジョン&ミッションステートメント（基本方針）の策定
- ◆ コンプライアンス・省改革専属組織の設置
- ◆ 目標（コンピテンシー）・育成・成長（人事配置）・評価（人事評価等）の一体化で取り組む省内人材育成

# 改革案の全体像

## <課題意識>

基本的な考え方  
方の共有

個々の強みが生きる組織

## <改革案>

### 基本方針の共有

文部科学省職員の在り方

ビジョン&ミッションス  
テートメント（基本方針）

業務遂行の在  
り方の見直し

職員の遵法意識の向上

### 業務遂行の在 り方の見直し

推進組織の構築

事務次官による「文部科学  
省改善改革宣言（仮称）」

ペーパーレス化の推進、  
モデル課室

### 組織体制・風土改革

コンプライアンス遵守・  
省改革を担う専属組織

公募型プロジェクト  
チーム制度

コミュニケーションを  
増やす仕組み

政策コンペティション

身内意識の組織  
風土・文化

### 人事改革

倫理法令行動例の整理  
ロールプレイ研修

人事交流拡大、  
多様なキャリア

職階別の  
コンピテンシー明確化

採用区分・年齢・年次に  
とらわれない人事配置

人材育成の基本的な  
考え方

360度評価  
（多面観察）

分断（職種・採用区分・年代等）  
からの脱却

省内の人材育成・自己成長

硬直化した人事慣行・  
組織体制

# 文部科学省職員の在り方、ビジョン・ミッション（基本方針）

- 職員の内省と自己研鑽<sup>さん</sup>を促す行動規範、文部科学省としての共通する基本的な考え方を策定。

## <文部科学省職員の在り方>

### 1. 国民・国家・社会へ貢献する

- －全体の奉仕者であることを自覚する。
- －未来志向の行政官へ。
- －説明責任を果たす。

### 2. 対話・協働により、人の力を高め生かす

- －内向き思考から脱却する。
- －誠意と熱意を持ち、現場主義の政策を立案・実行する。
- －政策手法を柔軟に使い分ける。

### 3. 変化を見通して自ら学び続ける

- －自分自身を日々客観的に分析し、自己研鑽<sup>さん</sup>する。
- －事実や客観的根拠に基づき筋を通す。
- －建設的な議論を行い、政策の実現に向け努力する。

## <ビジョン&ミッションステートメント（基本方針）>

～人の力を生かして未来を切り拓く<sup>ひら</sup>～

人の力を高め生かし、知と価値の継承・創造・循環を促進することにより、豊かな人生の実現や社会の課題解決を通じた新たな未来の創出に貢献します。

## (1) コンプライアンス・省改革を担う恒常的な専属組織の設置

- コンプライアンスに関する課題への対応、省内外のコミュニケーション円滑化など、第三者的視点も取り入れた**省改革を担う恒常的な専属組織を設置**する。

## (2) 広報機能の強化

- 省として効果的な発信ができるよう、危機管理の観点も含め体制を強化する。様々なネットワークやツールも活用した発信力の強化に関する研修等を実施する。

## (3) 省内外ネットワークの形成促進

- 所属を超えた勉強会に積極的に参加できる環境を醸成する。各局課・職員が有するネットワーク、専門性に秀でる職員の知見を有効活用する。

## (4) 上司・部下・職員間の議論・コミュニケーションを増やす仕掛け作り

- 局課を超えた人間関係（ナナメの関係）作りにより、柔軟な発想が生み出される風通しの良い組織風土を築いていく。「**上司・部下・職員間の議論・コミュニケーションを増やす仕掛け作りのアイデア例**」による工夫を広げる。

## （１）コンピテンシーの明確化等

- 職階に応じて求められる能力（コンピテンシー）を明確化し、人事評価や研修と関連させて組織的な人材育成を行っていく。
- 倫理規程違反となりうる具体例やその際に職員が取るべき行動例を整理した資料を作成し、ロールプレイを取り入れた倫理研修を行う。

## （２）能力と意欲に基づく人事配置の徹底

- 採用区分や年齢・年次にとらわれず、能力・適性に応じた人事配置を徹底する。省外の機関との人事交流を開拓・拡大し、積極的に行う。多様なキャリアを持った社会人経験者の採用も積極的に行う。

## （３）キャリアプランを共有して取り組む省内人材育成

- 職員の自己研鑽<sup>さん</sup>にも資するよう、人材育成の基本的な考え方を策定する。

## （４）人材育成に資する評価の実施

- 局長級以下課長補佐級以上の職員を対象として、360度評価（多面観察）を順次実施する。バックオフィスを支える活躍なども、多面的な観察により評価し、職員の更なる能動的な活躍につなげる。



## (1) 重要な政策課題に能動的・機動的に対応する仕組みの実現

- 重要な政策課題に能動的・機動的に対応するため、意欲と知識・経験のある職員が組織横断的に参画する「公募型プロジェクトチーム」制度を創設する。
- 既存の組織の所掌にとらわれずに職員が政策を提案する機会として「政策コンペティション」を実施し、職員及び省としての政策的な意思決定の質を高める。

## (2) 現場との政策対話

- 政策実行の最前線は現場にあるとの認識の下、率直かつ建設的な立場での政策対話を実施する。その際、業務の所掌を超えて若手職員の参画も促すとともに、経費の確保も含め環境を整備する。

## (3) 政策立案・実行機能強化のための環境整備

- 政策の立案・実行に当たっては、関係機関との連携の下、定量化できるデータ・調査結果、課題・現実の具体例やその他定性的な情報を重視する。



上司、先輩やOBに対して必要以上に気配りする組織風土の弊害が、日々の業務遂行プロセスを無意識のうちに受容することによって強化されてしまっていることを踏まえ、職員が必要な業務に集中できるよう、継続的に業務遂行の在り方を見直す。

## (1) 実効性ある体制の確立

- 事務次官を責任者とする**推進組織を構築**する。事務次官は「**文部科学省改善改革宣言（仮称）**」を公表する。省幹部も業務改善への取組目標を宣言する。

## (2) 業務遂行のプロセスの見直し

- 勤務時間や職員の意識等に係る現状認識、各局課の見直しの進捗状況・成果の定量的把握・共有を進める。
- **ペーパーレス化**、打ち合わせの効率化、国会対応業務の見直し、ICT等の各種ツールの活用、テレワークの促進等を進める。業務の見直しを進める**モデル課室**を選定する。

# 改革案のスケジュール（イメージ案）

2018（平成30）年度

2019年度

優先的事項

恒常的な専属組織の設置

文部科学省創生実行本部等における検討も踏まえ、必要な法令改正等を実施

恒常的な専属組織の設置、TF報告のフォローアップ、改善策の検討・実施

文科省職員の在り方

本報告を踏まえ、文部科学省創生実行本部等における内容の更なる検討

文部科学省創生実行本部の取りまとめを踏まえた省としての意思決定

ビジョン&ミッションステートメント（基本方針）

コンピテンシー

具体的内容の更なる検討

省内人材育成に活用

倫理研修の実施等

各種倫理研修の実施、倫理法令対応窓口の再周知違反例や行動例の周知

ロールプレイを取り入れた倫理研修の実施、改善策の検討・実施

その他の事項

公募型プロジェクトチーム、政策コンペ

具体的制度設計の検討

運用に向けた対応

現場との政策対話

具体的検討

順次実施

人材育成の基本的な考え方

具体的内容の更なる検討

省内への周知、必要に応じて見直し

360度評価（多面観察）の実施

実施に向けた環境整備等

順次実施

業務遂行の在り方の見直し

省改善改革宣言（仮称）の公表、課長以上の職員による取組目標の宣言、勤務時間等の現状把握、取組状況のチェック

組織の設置、職員意識調査の実施、提案のフォローアップ人事評価との連携等可能なものから随時実施