

文部科学省創生実行計画 ～これまでの進捗状況と今後の取組～

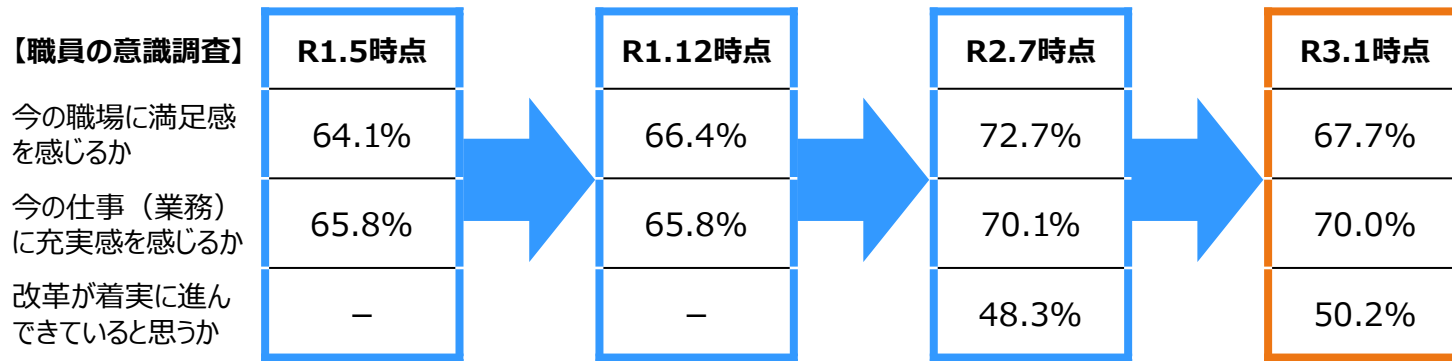
令和3年6月

大臣官房省改革推進・コンプライアンス室

はじめに

○ 「文部科学省創生実行計画」（平成31年3月29日大臣決定）で掲げた**46項目**について、計画の取組を推進する体制の整備や仕組みの構築を進め、それらを活用しつつ**全ての項目において具体的な取組を実施。**

○ 計画策定から2年が経過し、新たな取組が徐々に定着しつつある中、職員の意識調査においては「仕事への充実感」や「改革が着実に進んでいるか」といった項目に肯定的な意見が多く寄せられた。一方、風化や緩みへの指摘もあり、今後、より一層の成果を目指すためには、**取組を風化させることなく、不断の見直しを通じて質の向上を図る**必要がある。



| | | | |
|--------------------|-----------------|---|-----------------|
| ●コピー・プリント枚数実績 | R1年度 前年度比16.0%減 | ➔ | R2年度 前年度比27.4%減 |
| ●深夜帰宅時等のタクシー使用料金実績 | R1年度 前年度比23%減 | ➔ | R2年度 前年度比19.9%減 |
| ●テレワーク等による出勤回避率 | R3.5.19 63.6% | | |
| ●オンライン会議実施率（審議会等） | R2年度 98.3% | | |

○ 一方、職員の意識調査では、**マネジメント力や人事改革、政策立案機能**など、**肯定的な回答の割合が低かったり数値が低下したりした項目**が浮き彫りとなった。同時に、全体の傾向として、役職間で評価に差がみられ、**特に若手職員に対して取組そのものや成果が十分に届いていない**状況が明らかとなった。

○ 以上のことから、現状を踏まえた上で、**組織風土改革、人材の強化、政策立案機能強化、広報強化、業務改善徹底の5つの柱に基づき今後の重点ポイントを検討。**計画策定後に生じた**新型コロナウイルス感染症拡大の防止を契機とした取組**についても併せて検討。

【I 組織風土改革及び組織体制・ガバナンスの強化】

| 「創生実行計画」の項目 | 前回本部（R2.7.13）で報告した今後の強化ポイント | 前回本部（R2.7.13）以降の主な取組 | 職員調査（R3.1）の結果（肯定的な回答の割合） |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○不祥事を防止する内部統制環境の整備 ・コンプライアンス推進の専属組織の設置 ・外部有識者からなるコンプライアンスチームの設置 <p>等</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○コンプライアンスについては、事前予防策としては引き続き意識向上を図ること、事後対応策として事案が発生した場合に迅速に対応できるような取組を進める。 ➢ コンプライアンス等相談員の活性化や内部公益通報制度の周知 ➢ コンプライアンスに関する知識を整理したマニュアル等の作成・活用 ➢ 初動において対応方針を整理することを迅速・効率化 ➢ 各部局における文書管理の取組への積極的な支援 | <ul style="list-style-type: none"> ○従来ばらばらに実施していた国家公務員倫理、ハラスメント、文書管理、情報セキュリティ、再就職等規制に関する研修を、省改革推進・コンプライアンス室が主導し、「コンプライアンス等研修」として統一的に実施（R2.12） ○コンプライアンス等相談員に対応要領等を周知（R3.6）。公益通報窓口を記載したカードを全職員に配布（R3.5） ○外部の有識者からなる「コンプライアンスチーム」の指導・助言を受けつつ、コンプライアンスに係る文科省職員等からの相談などに迅速に対応 ○省内会議やメール等で適切な文書管理に資する情報を提供。省内監査のフォローアップ研修を実施（R2.12） | <ul style="list-style-type: none"> ○省全体として、コンプライアンス（法令遵守）の確保は進んでいると思うか。 <54.6%> |
| <ul style="list-style-type: none"> ○幹部のリーダーシップの確立 ・幹部自身の業務運営上の方針の策定・周知 <p>等</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○幹部の「業務運営上の方針」について改めて周知を行い、より定着させるため、方針の達成度について多面観察への活用方を工夫する。 | <ul style="list-style-type: none"> ○幹部、管理職の「業務運営上の方針」の策定と部下職員への周知を引き続き実施。局長級以上の幹部の方針は全職員が参照できるよう省内ポータルサイトに掲載。多面観察で取組状況を確認の上で回答する仕組みに変更。 ○管理職マネジメント研修を必修化し内容を充実するとともに、受講対象者を拡大し、新たに課長補佐級職員を対象に追加 | <ul style="list-style-type: none"> ○業務運営方針を策定・周知しているか。（課室長級以上への質問） <69.0%> ○幹部・上司がリーダーシップを発揮し、マネジメント力が向上していると思うか。 <35.4%> |
| <ul style="list-style-type: none"> ○自由闊達な組織文化の確立 ・省幹部とのランチミーティング等若手職員等との意見交換の場を設定 <p>等</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○自由闊達な組織文化については、円滑な意思疎通（ものを言いやすい環境）が生産性の向上のために重要という認識のもと、環境醸成を促すための取組を検討・実施する。 ➢ 幹部とのランチ会は中間層の職員も参加する、幹部の考えを知る機会となるような議題設定など実施方法を工夫しコミュニケーションの活性化を図る ➢ 身近なチーム内でのコミュニケーションも含め、自由に意見を言いやすい環境の構築に資する取組を検討・実施（例えば、1 on 1 ミーティング、組織風土改革に関する研修など） | <ul style="list-style-type: none"> ○大臣、副大臣、大臣政務官と若手職員の意見交換を計10回実施し、100名以上の職員が参加。職場環境や働き方、キャリア形成、政策立案等に関して意見交換（R2.8~11） ○1on1ミーティング研修を実施（R2.6,9,R3.2） ○テレワーク体制下における業務上の不安解消等のため、新たにオンラインを活用したメンター（先輩職員）とメンティー（新人等職員）による交流を実施 | <ul style="list-style-type: none"> ○省全体として、自由闊達な組織文化の確立は進んでいると思うか。 <39.6%> ○所属する部署は自由に意見を言える雰囲気・環境があるか。 <85.6%> |

<職員意識調査等から見えてきた効果と課題>

- コンプライアンスについては、専門の部署ができ、法令遵守の機運が高まったと評価する声がある一方で、意識の緩みや風化を指摘する声がある。
- 課室長級以上の職員のうち、約3割が業務運営上の方針を策定していない。管理職以外の職員にも業務運営上の方針の趣旨が浸透しつつある一方、形骸化を危惧する意見がみられる。
- 自由闊達な組織文化については、上司（幹部）の意識の変化や、若手の意見表出の機会に対して改善がみられるとの評価がある一方、部署によっては議論の余地のないトップダウンの慣行が残っており、職員の士気に影響するとの指摘がある。

<今後の重点ポイント>

- コンプライアンスについては、職員一人一人の意識向上の重要性に鑑み、全省的なコンプライアンス遵守の機運醸成に粘り強く取り組む。
 - 全職員を対象としたコンプライアンスに係る研修について、理解を深めやすい内容にするとともに、職員にとって研修を受講しやすい実施時期・形態について検討する。
 - コンプライアンスに係る職員からの相談窓口を周知し、日常的に相談しやすい環境を整備する。
 - 各部局におけるコンプライアンス確保のための取組に対する支援環境を整備する。
- 「業務運営上の方針」の策定を徹底し、方針の達成度について多面観察へ活用する。
- 自由闊達な組織文化については、役職にとらわれない円滑な意思疎通（ものを言いやすい環境）を可能にするための環境改善に取り組む。
 - 1on1ミーティングや組織風土改革に関する研修など、コミュニケーションの円滑化、自由に意見を言いやすい環境の構築に資する取組について、外部専門家の知見も取り入れ、さらに充実させる。
 - 政務や幹部と若手職員等との意見交換の場を引き続き設定し、幅広い職員の参加を実現する。

【Ⅱ 文部科学省を担う人材の強化（人材育成・採用・配置等の改革）】

| 「創生実行計画」の項目 | 前回本部（R2.7.13）で報告した今後の強化ポイント | 前回本部（R2.7.13）以降の主な取組 | 職員調査（R3.1）の結果（肯定的な回答の割合） |
|---|---|--|---|
| <p>○文部科学省における人事の改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・採用区分等にとらわれない、資質・能力・適性に応じた人事配置の徹底 ・管理職を対象とする多面観察の本格的導入 <p style="text-align: right;">等</p> | <p>○外部人材登用等の様々な手法を活用した人材確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶中途採用・任期付採用のより一層の活用 ▶官民の人事交流の活性化により外部人材の積極活用を推進 | <p>○採用区分や年次・年齢にとらわれず、資質・能力・適性に応じて人事配置を徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総合職以外の職員：次官級1名、部長・審議官級3名、課長級6名 ・女性の登用状況：指定職9.4%、課室長級11.8%（R2年度末政府目標※ 指定職5%、課室長級7%） ・民間企業より28名を登用（R3.5時点）等 <p>○局長～課長補佐級を対象とした多面観察を引き続き実施</p> | <p>○採用区分や年次・年齢等にとらわれない、資質・能力・適性に応じた人事配置が進められていると思うか。 <29.8%></p> <p>○多面観察の結果は参考になったか（前年度の多面観察対象者に対する質問） <71.7%></p> |
| <p>○国家公務員としての基礎能力、政策立案能力、マネジメント能力の向上を目指した研修の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「人材育成の基本的な考え方（仮称）」の策定 ・政策立案能力や管理職としてのマネジメントの向上に資する研修を拡充 ・メンター、人事評価の積極活用 <p style="text-align: right;">等</p> | <p>○人材育成の基本的な方針を早期に確定し、これに基づき職員の育成・能力向上に向けた取組を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶「人材育成の基本的な考え方」に基づく人事配置、研修体系の整備 ▶職員同士の政策議論の活性化を通じた職員の政策立案能力の向上 <p>○人材強化のための管理職マネジメントの改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶マネジメント研修の更なる充実、参加の促進 ▶行政官としての成長が実感できる職務経験、良好な職場環境の構築 ▶多面観察の活用 <p>○個別面談の徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶面談を通じた職員の状況把握や指導助言の充実（1on1ミーティングも含め手法を工夫） | <p>○国家公務員法の改正を踏まえつつ、本年秋頃の策定を目指し検討</p> <p>○職員同士の政策議論活性化のため、「東京大学発のイノベーション教育プログラム i.school」と協力し、官民交流ワークショップを実施</p> <p>○職員の多様な資質向上の機会を確保するため、研修体系を充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前年度に創設した学校や教育委員会、ベンチャー企業等の現場における実践的研修を継続、拡充 ・管理職マネジメント研修を必修化し内容を充実するとともに、受講対象者を拡大し、新たに課長補佐級職員を対象に追加【再掲】 ・所掌事務の範囲を超えて、文科省の業務と社会との関わりについて考える機会として、入省3年目等の若手職員向けに大臣秘書官研修を新たに実施（R2.9～R3.6.25の間に51名受講） <p>○年2回の人事評価面談を通じて、勤務の状況や実績を踏まえ指導・助言（1on1ミーティング研修も実施）</p> | <p>○各種研修について、内容や実施方法等が充実してきていると思うか。 <46.1%></p> |

<職員意識調査等から見えてきた効果と課題>

○幹部への一般職の登用など、資質・能力・適性に応じた人事配置が拡充されてきているものの、依然として若手を中心に厳しい受け止めがなされている（肯定的な回答：「局長・審議官以上」68.0%、「係長級」27.1%）。その他、多面観察の趣旨が浸透していない、いまだにハラスメントと思われる言動を見聞きするなどの指摘もある。

○研修については、内容の充実や実施方法の多様化を評価する声が多くみられる。一方、「業務に追われて参加できない」「参加すると仕事がないように受け止められる」との意見があり、研修の意義や重要性、参加機会の確保について共通理解を形成する必要がある。

○新たに見えてきた課題として、早期離職の増加や部署間の業務量の偏りへの懸念から、人不足に陥り職員が疲弊しているとの意見や、育児支援の充実を求める意見が増えつつある。

<今後の重点ポイント>

○総合的・戦略的な「人材育成の基本的な考え方（仮称）」の早期策定

➤ 「人材育成の基本的な考え方（仮称）」の策定によるキャリアパスの明確化と、それに基づく人事配置、研修体系の整備

○多様な手法を通じた人材の強化

➤ 研修の意義の周知徹底、研修に参加しやすい環境の整備

➤ 管理職のマネジメント力向上のための研修の充実、多面観察の趣旨の徹底

○人不足・早期離職への対応

➤ 縦横のつながりを駆使した面談による職員の状況把握と指導助言の充実。特に、仕事への大きな不安を抱えている職員や育休等から復帰する職員のフォローの徹底

➤ 早期離職の現状分析と対応策の検討

➤ 柔軟な人事配置等、業務負担の平準化に向けた対応策の検討

➤ 中途採用・任期付採用のより一層の活用

【Ⅲ 現場に根差した政策立案機能の強化】

| 「創生実行計画」の項目 | 前回本部（R2.7.13）で報告した今後の強化ポイント | 前回本部（R2.7.13）以降の主な取組 | 職員調査(R3.1)の結果(肯定的な回答の割合) |
|--|--|--|---|
| <p>○若手のうちからの多様な業務（法令・予算・企画等）のバランス良い経験</p> <p>・予算編成・事業執行プロセスの経験機会の拡大等</p> | <p>○職務を通じた能力の向上（経験値の獲得）や獲得した個人の経験知を組織の共有知にする（知の共有化）ための取組の推進</p> <p>➢ 職種や採用区分に捉われずに予算業務や法令業務を経験させるなど、多様な業務経験機会の拡大を一層促進</p> <p>➢ EBPMでは、予算要求過程と連動し、全ての新規要求事業においてロジックモデルの作成を行うなど、論理的な考え方を重視しデータに基づく政策立案の取組を必須化</p> <p>➢ 政策立案に役立つ知の共有化を図るための仕組みについて検討</p> | <p>○予算編成の過程において、会計課の呼びかけにより各種の打合せに予算担当と企画担当が連携して取り組むようにするなど、多様な業務経験の機会を拡大</p> <p>○法令や予算の基本知識を身に付けるため、新規採用職員研修において「法令」「予算」の回を追加し、法令の読み方や使い方並びに政府全体及び文部科学省の予算の状況や予算編成までのスケジュール、基礎用語等を説明したほか、地方教育財政に関する職員研修を実施</p> | |
| <p>○政策立案・実行機能強化のための環境整備</p> <p>・EBPMの推進</p> <p>・国研、科政研との連携強化等</p> | <p>○令和4年度概算要求を行う、原則全ての事業について、データ等を活用して現状分析、課題の特定、事業の目的・目標・成果等を明確化し、ロジックモデル作成を推進</p> <p>○外部講師を招いてEBPMに関する実践的研修を実施</p> <p>○各局庁の事業（合計8事業）を選定してロジックモデルを作成する、有志職員による「教育分野のEBPMチーム」の活動を継続</p> <p>○省内ポータルサイトに資料を共有することにより、成果を活用できるよう工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ドラメクで招聘した専門家や講義内容、グループワークの成果等 ・提案型政策形成の成果の定期的なフォローアップ、施策の進捗状況 ・EBPM実践事例としてロジックモデルとその作成課、EBPM研修の授業動画 | <p>○令和4年度概算要求を行う、原則全ての事業について、データ等を活用して現状分析、課題の特定、事業の目的・目標・成果等を明確化し、ロジックモデル作成を推進</p> <p>○外部講師を招いてEBPMに関する実践的研修を実施</p> <p>○各局庁の事業（合計8事業）を選定してロジックモデルを作成する、有志職員による「教育分野のEBPMチーム」の活動を継続</p> <p>○省内ポータルサイトに資料を共有することにより、成果を活用できるよう工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ドラメクで招聘した専門家や講義内容、グループワークの成果等 ・提案型政策形成の成果の定期的なフォローアップ、施策の進捗状況 ・EBPM実践事例としてロジックモデルとその作成課、EBPM研修の授業動画 | <p>○政策立案機能の強化は進んでいると思うか。</p> <p><22.3%></p> |
| <p>○「提案型政策形成」の導入等</p> | <p>○職員同士の政策議論を活性化するため、研修等も活用しつつ議論の機会を拡充し、政策の質と職員の政策立案力の向上を図る</p> <p>➢ ドラメクでは、政策立案に役立つ思考方法、知識、ツールの活用や視野を広げるための勉強会の開催とともに、より深く政策課題と連携したテーマ設定を行い取組を推進する。併せて、研修の成果をどのように業務に役立てたかという効果の発信にも取り組んでいく。</p> <p>➢ 提案型政策形成では、より幅広く職員の参画を得るため提案しやすい環境づくりを行うとともに、より質の高い提案へと繋げるため仕組みを改善する。</p> | <p>○令和元年度の優先実施施策に選定された「AIを利用した文化財建造物の見守りシステム」について、事業化が実現し、令和2年度予算に計上</p> <p>○令和2年度には一次審査前に担当課と相談を行う仕組みとし、検討の早期から提案の質を向上。11件の応募から優先実施施策「「教員採用DX」の推進」等を選定し、具体化に向けて検討中</p> | <p>○政策立案機能の強化は進んでいると思うか。</p> <p><22.3%></p> |
| <p>○政策の企画・立案及び実施の各プロセスにおける現場との政策対話の促進</p> <p>・現場との政策対話や政策立案教養研修の拡充等</p> | <p>○産学官民の幅広い現場との政策対話やドラメク(政策立案教養研修：Driving MEXT Project)を実施し（令和2年度：8回）、事業のスキーム検討を含む政策の企画・立案等に活用。ドラメクでは、ナッジやデザイン思考等の政策立案に役立つ思考方法のほか、喫緊の課題であるコロナ禍の学習環境やオープンサイエンス等をテーマ設定</p> <p>○「東京大学発のイノベーション教育プログラム i.school」と協力し、官民交流ワークショップを実施【再掲】</p> <p>○部署横断的な政策課題について、若手有志職員を中心に産学官民の幅広い人々の対話を通じて検討し、報告書「ともに創り、ともに未来へ：新しい発想で先導する科学技術行政と共創の形」を取りまとめ</p> <p>○若手職員の柔軟性・機動性・多様性を生かす「政策の苗床」として、「局横断・萌芽的政策検討チーム（「ゼロ局」）」を新たに設置</p> | <p>○産学官民の幅広い現場との政策対話やドラメク(政策立案教養研修：Driving MEXT Project)を実施し（令和2年度：8回）、事業のスキーム検討を含む政策の企画・立案等に活用。ドラメクでは、ナッジやデザイン思考等の政策立案に役立つ思考方法のほか、喫緊の課題であるコロナ禍の学習環境やオープンサイエンス等をテーマ設定</p> <p>○「東京大学発のイノベーション教育プログラム i.school」と協力し、官民交流ワークショップを実施【再掲】</p> <p>○部署横断的な政策課題について、若手有志職員を中心に産学官民の幅広い人々の対話を通じて検討し、報告書「ともに創り、ともに未来へ：新しい発想で先導する科学技術行政と共創の形」を取りまとめ</p> <p>○若手職員の柔軟性・機動性・多様性を生かす「政策の苗床」として、「局横断・萌芽的政策検討チーム（「ゼロ局」）」を新たに設置</p> | <p>○政策立案機能の強化は進んでいると思うか。</p> <p><22.3%></p> |

<職員意識調査等から見えてきた効果と課題>

- 「提案型政策形成」や「ドラメク」をはじめとする、若手職員も参加可能な政策立案の取組に期待する声大きい。引き続き、これらの政策立案・議論の機会の拡充に努めるとともに、得られた成果を省内共有し、事業化などを通じて社会に還元することが重要である。
- 一方で、官邸や国会議員等に対する配慮が、政策立案の主体性の欠如や業務マネジメントの妨げになっているとする意見も増えてきている。
- 政策立案機能の基盤強化は、ひいては職員のやりがいにも影響を与えるものであり、職務を通じた多様な業務経験機会の拡大や現場との政策対話の促進、EBPM推進が引き続き強く求められる。

<今後の重点ポイント>

- 所掌・職位にかかわらず**政策立案・議論に主体的に取り組める環境の整備**
 - 「提案型政策形成」では、より多くの提案が集まるよう募集方法の工夫等を行うとともに、選定施策のフォローアップを実施し、成果の社会還元につなげる。
 - 「ドラメク」をはじめとする政策対話の機会を引き続き拡充し、取組結果の省内展開を確実に実施する。
 - 職員がやりがいを持ち、主体的に政策立案に取り組めるよう、職位にかかわらず日々の業務における政策議論を推進
 - 職務を通じた能力向上（**経験値の獲得**）のため、職種や採用区分に捉われない多様な業務経験（予算、法令等）機会のより一層の拡大について、研修の充実を図るほか、引き続き柔軟な人事配置に努める。
 - 経験知を組織の共有知にする（**知の共有化**）ため、より一層の共有化が進むよう取組を推進
- 現場に根差した政策の立案・実行に向けたEBPMの推進**
 - 国立教育政策研究所や科学技術・学術政策研究所との連携を強化し、**外部の専門家の知見を学ぶ手法を検討・実施**
 - **各局課におけるEBPMの推進を大臣官房政策課が支援し、予算編成過程において新規予算事業は必ずロジックモデルを作成するなど、EBPMの理念が実務に定着する仕組みを構築**

【IV 広報機能の強化】

| 「創生実行計画」の項目 | 前回本部（R2.7.13）で報告した今後の強化ポイント | 前回本部（R2.7.13）以降の主な取組 | 職員調査結果（R3.1）の肯定的な回答の割合 |
|---|--|--|---|
| <p>○組織的な広報活動に向けた省内体制の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全省的な広報体制の構築 ・広報推進チームの設置等 | <p>○戦略的な広報活動に繋げるためのデータ分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 例えば、文部科学省ホームページでよく見られているページ等を分析し、国民の関心が高い施策について、効果的な広報手法を用いた戦略的な情報発信を強化 | <ul style="list-style-type: none"> ○大臣官房総務課において一元的に省内の報道発表案件を事前に確認する体制を引き続き構築し、全省的観点から助言を実施 ○省内の多様な職員から構成される広報推進チームを立ち上げ、文科省の公式ホームページのリニューアルへの改善案等の意見出し、省内ヒアリング等を実施（令和2年度は26名がチームに参画） ○HPアクセスログ解析用ソフトのマニュアルを作成し、各担当課が活用できる体制を整備。また、SNS活用マニュアルを作成し、省内に周知（R3.4）。各施策への関心を分析する機会を提供し戦略的な情報発信を促進 | |
| <p>○国民の理解につながる広報の拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> ・丁寧かつ分かりやすい公表資料の作成 ・HPやSNS等による情報発信の充実等 | <p>○更なる情報発信ツールの工夫・強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ホームページのトップページ等の改良を検討 ▶ 国民の関心が高い施策について、政務三役等による発信機会の拡充を検討 | <ul style="list-style-type: none"> ○トップページについては、広報推進チームの意見も踏まえ以下の改良を実施。 <ol style="list-style-type: none"> 1. 「教育」「科学技術・学術」「スポーツ」「文化」の4分野をイメージ写真とともに上位に配置し、興味・関心のある分野のサイトにたどりつきやすくした。 2. 注目情報や新着情報、SNS一覧を上位に配置し、最新の情報に誘導 3. 1ページ内で重なっていた情報を整理・統合。 ○HP内に「よくある質問にお答えします」欄を設け、国民の関心が高い案件に係る文科省の方針を発信 ○発信力の高い大臣をはじめとする政務三役の動向を「今日の出来事」としてHPトップページに掲載。報道機関等からの大臣インタビューを通じて文科省の施策を積極的に発信 | <p>○広報機能の強化は進んでいると思うか。 <49.0></p> |
| <p>○職員の広報意識とスキルの向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・省内広報活動についての顕彰 ・若手を対象とした研修を充実 ・専門家に相談できる機会を拡充等 | <p>○広報関連研修の更なる改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 若手職員や管理職の広報・報道対応スキル向上のため、実施方法等も含め効果的な手法を検討・実施 | <ul style="list-style-type: none"> ○省内広報活動を対象に顕彰を実施し、好事例として省内に周知 ○省内職員向けのメールマガジン「ゆるマガ」を発行し、広報ツールの紹介、広報アドバイザーからのアドバイス、好事例などの情報を発信 ○入省2～3年目の職員を対象とした座学と実地からなる広報基礎研修や、課長補佐級～課長級職員を対象とした、ワーキング形式を盛り込んだ報道対応研修を実施 ○広報戦略アドバイザー（3名）や大臣報道官が、各局課の広報に関する相談に対応（令和2年度対応実績：82件） | |

<職員意識調査等から見てきた効果と課題>

○専門スタッフ（広報アドバイザー）配置や広報推進チームの活動などによる体制の強化、広報顕彰や研修の推進による職員の意識啓発などの取組が肯定的に受け止められている。

○一方で、広報に対する重要性の認識がすべての職員に浸透しているとは言いがたい、国民目線に立ったわかりやすい広報の実践にはなお課題がある、テレビ・新聞等の外部媒体の活用が不足している、といった意見もある。

<今後の重点ポイント>

○国民の理解につながる広報のさらなる拡充

- 国民の目から見てわかりやすい構成・内容となるよう、データ分析に基づき、ホームページやSNSなどの各種広報媒体を不断に見直し、洗練化。
- 国民の関心が高い施策について、引き続き、**政務三役等による発信機会の拡充**を検討
- 広報大使や映画等とのタイアップ並びにテレビや新聞等の外部媒体などを活用し、文部科学省施策の認知度向上及び文部科学省への信頼感の醸成に努める
- 政策立案・実施のスケジュールに合わせて「旬」の時期を逃さず的確に広報の機会を捉えるため、広報室と各局課の連携体制強化を検討

○広報の意義・重要性の意識づけとスキル向上

- 省内向けメールマガジンや広報顕彰を通じた職員の広報マインド醸成のさらなる推進
- 広報戦略アドバイザー、広報ツールを通じた各局課の取組への支援の強化
- 若手職員向けの広報スキル向上のための研修の充実を図るほか、管理職向けに危機管理をテーマにした研修を行うなど、役職に応じた実践型研修の充実

○報道対応の危機管理の強化

- 官房と各局課の連携を改めて徹底
- 官房と各局課の連携に基づき、HP内の「よくある質問にお答えします」欄の活用などによる、意図しない報道への対処

【V 業務改善の徹底】

| 「創生実行計画」の項目 | 前回本部（R2.7.13）で報告した今後の強化ポイント | 前回本部（R2.7.13）以降の主な取組 | 職員調査(R3.1)の結果（肯定的な回答の割合） |
|---|---|--|--|
| <p>○業務改善の推進体制の整備と取組の徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「業務改善実行会議」の創設 ・省全体の業務改善改革計画の策定 ・部局ごとに「業務改善推進員」を選任し、業務改善グループを設置 ・部局横断的な課題に取り組むためのチームを設置 | <p>○新型コロナウイルス感染症への対応を契機に生じたICT環境等新たなニーズやリモートワークを一層活用した今後の働き方について検討・実行</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「新しい仕事の仕方・働き方改革の検討に関するタスクフォース」を設置し、緊急事態宣言下において導入された効率的な仕事の仕方の継続や課題について検証、引き続き検討を要する事項については、本計画に基づき整備した業務改善推進体制において議論・検討 ○より継続的に、より強力に業務改善の取組を推進するための仕組みの強化 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 各局課の業務改善推進員及び局横断的課題対応チームの再公募 ➢ 業務改善推進員連絡会の見直し（関係者の連携強化を図りつつ、省内のニーズの汲み取りから検討・実行に至るまでの共創の場を構築する） ➢ 専門知（外部専門家）の活用等、事務局機能の強化 ○「誰かにやってもらう」から「みんなでやる」業務改善へ <ul style="list-style-type: none"> ➢ 省内から寄せられた改善提案について、優先順位等の分析を踏まえ、取り組むべきプロジェクトを選定し、省内職員の参画を得ながら検討・実施 ➢ モデル課室を選定し、より根本的・挑戦的な業務見直しに挑戦 | <p>○事務次官を議長とする「業務改善実行会議」において、政府全体の業務抜本見直しの取組や「文部科学省業務改善計画」（R2.1策定）に基づく取組をフォローアップ（R3.3）</p> <p>○令和2年度の業務改善推進員と局横断的課題対応チームを公募し、175名を選定・発令。官房の関係課も参加して共創の場とする「業務改善連絡会」を概ね毎月開催し、各部局の好事例の共有や意見交換等を実施</p> <p>○「新しい仕事の仕方・働き方改革の検討に関するタスクフォース」を設置し、テレワークやオンライン会議など、コロナ禍を含めどんな状況でも働き続けられる職場環境への転換について報告を取りまとめ（R2.7）、業務改善実行会議でフォローアップ（R3.3）</p> <p>○業務の効率化を実践（例：会議運営のオンライン化、ペーパーレス化の推進・支援）</p> <p>○専門知（外部専門家）の活用及び事務局機能の強化のため、「組織風土改革・業務改善アドバイザー」を民間から2名採用（R2.12）</p> <p>○「みんなでやる」業務改善として、若手職員等の有志によるチームを編成し、局横断的な課題について、「職員参加型プロジェクト」を実施。（成果：知恵袋「めくちえ」の設置、全省共有ドライブの文書整理ルール策定、初任者向けマニュアルリンク集作成、引継書作成の手引き作成、Wordフォーマット化）</p> <p>○次期行政情報システム（R4.1～）を活用した業務効率化の検討のため、モデル局でのスラック（ビジネスチャット）活用の試行を開始(R3.5)</p> <p><その他、主な業務改善策（省全体の取組例）></p> <ul style="list-style-type: none"> ・コールセンターの体制強化(R2,8) <ul style="list-style-type: none"> → 新型コロナ関連の問合せ増に対応するため電話回線を増設（3→5回線） ・超過勤務縮減のためのロードマップの作成(R2.12) <ul style="list-style-type: none"> → 省全体の取組として計画的に超過勤務を縮減 ・国会連絡用の共有フォルダの導入（FAX連絡をデータ化）（R2.10） <ul style="list-style-type: none"> → 連絡担当者がテレワーク中でも対応可能に ・外部との日程調整のシステム化（既存の会議傍聴受付システムを活用）（R2.7） <ul style="list-style-type: none"> → 会議の日程調整業務を効率化 ・資料作成・リメイクのアウトソーシング（外部業者への委託）の試行（R3.3） <ul style="list-style-type: none"> → 資料作成の負担軽減と質の向上 <p style="text-align: right;">等</p> | <p>○業務改善の徹底は進んでいると思うか。 <49.5%></p> <p>○4月から現在までにおいて一つでも業務改善の取組を行ったか。 <58.0%></p> <p>○業務改善の結果、超過勤務が減ったか。 <53.9%></p> |

<職員意識調査等から見てきた効果と課題>

- 職員の意識調査結果では、業務改善推進体制を構築し継続して取組が実践されていることや、少しずつ職員の意識の変化が出てきていることを好意的に受け止める声が多い。
- 一方、人員不足の中、業務は増える一方で、スクラップ・見直しや業務の平準化が出来ていない、という根本的な課題や、意識の低い職員の底上げを指摘する声も多い。また、業務改善推進員については、部局や職員によって活動に差が生じており、形骸化しているとの指摘もある。

<今後の重点ポイント>

- 業務マネジメントの強化や表彰制度の創設による**抜本的な業務の見直しの推進**
 - 超過勤務時間の縮減に向け、「組織風土改革・業務改善アドバイザー」の協力の下、**管理職の業務マネジメントを強化するための業務分析手法に関する勉強会を実施**
 - 業務のスクラップや見直しのインセンティブとなる**表彰制度を創設**
 - 会議の業務効率化の取組を定着させるため、会議開催時のチェック項目を整理し周知
- ポストコロナにおけるリモートワーク等のニーズを踏まえ、**次期行政情報システムを活用した「どんな状況でも仕事ができる」環境づくり**
 - スラック（ビジネスチャット）やタブレット型ノートパソコン、スマートフォンなど、令和4年1月から導入予定の**次期システムを最大限活用し、業務を効率的に変える方法等について、有志職員の協力も得て検討し、マニュアル化した上で実行**
 - **モデル課室を選定**し、次期システムの環境を先行して試行
 - オンライン会議については、メリットとデメリットを比較検討し、情報セキュリティについて適切に対策を講じた上で引き続き推進
- 「みんなでやる」業務改善について、**より成果につなげるための工夫・改善**
 - 各局の業務改善グループや「職員参加型プロジェクト」について、より成果につなげるため、**活動目標等を明確にし、省改革推進・コンプライアンス室において進捗管理**するとともに、**活動実績を人事評価においても考慮**
 - 国会対応や会計業務など、テーマごとに官房の担当課と各局の業務改善推進員との意見交換を実施し、課題の解決に向けた**共創の仕組みを確立**

【その他、新型コロナウイルス感染症拡大防止を契機とした取組】

| 前回本部（R2.7.13）以降の主な取組 | 職員調査（R3.1）の結果 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○TV会議・WEB会議機能の増強 ○テレワーク手続の簡素化 ○テレワークの円滑な実施に向けた取組・工夫の情報共有 ○各種説明の遠隔対応に必要な環境整備（リモートアクセス回線増・電話番号付与等） ○オンラインでの会議開催等の取組を実施 | <p>○テレワーク・在宅勤務について、通常勤務時と比べてどの程度の生産性だったと思うか。</p> <p>「非常に高い」「やや高い」 <16.2%> 「ほぼ通常通り」 <35.2%> 「やや低い」「非常に低い」 <43.8%> 「実施していない」 < 3.8%></p> |

<効果と課題>

- 新型コロナウイルス感染症拡大防止をきっかけとして非常に多くの職員がテレワーク・在宅勤務を実践することとなり、メリットとデメリットの両面が明らかになりつつある。
- テレワーク・在宅勤務の生産性が低くなったとする理由には、自宅等の通信環境やパソコンのスペックの問題、持ち帰れる書類に制限があることなどが挙げられた。
- テレワーク・在宅勤務が定着しつつある部署がある一方で、国会質問や議員レクへの対応、政務レクへの対応等、テレワークでの対応が難しい業務があるとの声がある。
- 業務マネジメントや同僚とのコミュニケーションに困難を感じるとの意見もあった。

<今後の重点ポイント>

- テレワーク・在宅勤務等の多様な働き方を支援**する方策の推進
 - テレワーク・在宅勤務時の働き方に関するサポートマニュアルの作成、普及
 - 次期行政情報システムを活用した「どんな状況でも仕事ができる」環境づくり【再掲】

まとめ

国民の信頼を回復し、「人と知の力を通じた豊かな未来の創出に貢献する」文部科学省を創生するため、46項目ものさまざまな組織改革の取組が始まり、一部の取組は組織に定着しつつある。特に、今回のフォローアップを通して、提案型政策形成などの政策立案や、広報、業務改善等において若手も含めた有志職員の主体的な参画の機会が増えてきていることが確認できる。また、職員の意識調査の回答率が初めて6割を超え、省改革に向けた職員の意識の高まりがうかがえる結果となった。

一方、職員の意識調査においては、特に「マネジメント力」「人事改革」「政策立案機能」について依然として多くの問題意識が寄せられている。中でも、一連の不祥事のあとに入省した職員が増えつつある中、取組の風化や緩みについて言及する意見はきわめて重要な指摘である。同時に、早期離職やコロナ禍におけるリモートワークの定着に向けた働き方改革など、「文部科学省創生実行計画」策定後に新たに顕在化した課題も明らかになった。

省改革の受け止めは幹部職員において肯定的な回答割合が高く、若手になるほど否定的な回答や「わからない」といった回答が増えていく。しかしながら、文部科学省の担う重要な行政課題に取り組むためには、全ての職員が、その職責の重さを踏まえ、初心を忘れず改革の志を常に持ち続けて職務にまい進する必要がある。

「今後の重点ポイント」は、今回明らかとなったこれらの点を踏まえ、人と知の力を重んじる文部科学省としていづれも率先して取り組むべき課題であり、引き続き、「人材力の強化」という観点に注力して取組を推進する必要がある。改革はまだ道半ばであり、動き出した各種の取組の歩みを止めることなく、この改革の成果をしっかりと国民へ還元していくために、全職員が能力を最大限発揮できる組織の創生・強化を図る。