

# 文部科学省未来検討タスクフォース報告

平成30年12月25日

文部科学省未来検討タスクフォース

# 目 次

1 . はじめに . . . . .	1
2 . 文部科学省の課題及び改革の方向性 . . . . .	2
3 . 組織体制・組織文化の在り方 . . . . .	3
4 . 人事政策上の対応、行政官としての在り方 . . . . .	4
5 . 政策立案・実行機能の強化 . . . . .	5
6 . 業務遂行の在り方の見直し . . . . .	6
7 . おわりに . . . . .	7
別添 1 . . . . .	8
別添 2 . . . . .	9
別添 3 . . . . .	10
別添 4 . . . . .	11
別添 5 . . . . .	13
別添 6 . . . . .	15
別添 7 . . . . .	16

## 1. はじめに

文部科学省は、昨年7月、再就職等規制違反問題等への厳しい批判を受け止め、「今後の文部科学省の在り方を考えるタスクフォース報告」(以下「昨年のTF報告」という。)を取りまとめ、省改革に向けた歩みを進めていた。また、政策面においても、Society 5.0において求められる人材育成の在り方や科学技術政策の方向性についての政策ビジョンを若手職員も参画して取りまとめ、その具体化を進めていた。

しかし、こうした最中、本年7月、省改革をリードすべき幹部職員が逮捕・起訴されるという事案(以下「事案」という。)が発生し、国民の信頼を根幹から損なう事態に至った。

信頼の上にこそ成り立つ行政が立ち行かなくなってしまうのではないか。こうした強い危機感に端を発し、職員の自発的意思によって今後の文部科学省の在り方を検討するため、文部科学省未来検討タスクフォース(以下「未来検討TF」という。)が、本年8月に大臣決定で設置された。構成員は省内公募により、多くの若手を含む173<sup>1</sup>名の職員の参画を得た。

今回の事案に関しては、「文部科学省が果たすべき使命や国家公務員としての<sup>きょう</sup>矜持を忘れてしまったのではないか」、「身内に甘い組織風土が抜けていないのではないか」、「幹部登用に至るまでの人材育成・人事慣行に問題があったのではないか」、「国・公を担う者として自ら律し高める不断の努力を怠っているのではないか」、「様々な分断(職種・採用区分、年代、組織縦割り等)から生じている課題の克服が必要ではないか」、「職員の遵法意識への対応が不十分ではないか」、「省改革を実効性あるものとしていくための業務遂行の在り方の見直しに職員が本気になっていないのではないか」などの厳しい意見が挙がった。

同時に、事案の原因となった、枢要なポストにつく幹部が数多く<sup>きょう</sup>供応接待を受けていたという現実には、「単に個人の問題に帰着させるのでは不十分」であるという指摘<sup>2</sup>を重く受け止め、文部科学省を担う職員として、幹部職員・若手職員の区別なく全員が、同じ過ちを犯すことのないよう、現在の慣習を見直し、組織を改革するとともに、自らを客観視し、自己研鑽<sup>さん</sup>を積み重ねることが必要であるとの認識で一致した。

こうした声や昨年のTF報告を踏まえた議論、分科会での具体策の検討、省内パブリックコメント等を経て、目指すべき姿、組織体制・組織文化の在り方、人事政策上の対応、行政官としての在り方、政策立案・実行機能の強化、業務遂行の在り方の見直しにわたって、未来検討TFとして実施すべきと考える提案を、「自己改革案」として取りまとめた。

<sup>1</sup> 課長級：6名、室長・企画官級：30名、課長補佐級：48名、係長級：58名、係員級：31名。

<sup>2</sup> 文部科学省幹部職員の記事等に関する調査報告(中間まとめ)(平成30年10月16日 文部科学省幹部職員の記事等に関する調査・検証チーム)

## 2. 文部科学省の課題及び改革の方向性

### (1) 文部科学省の抱える課題

昨年の再就職等規制違反問題、今般の事案に共通する課題として、以下が指摘される。

- ・ 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（上司、先輩、OB等）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

特に、必要以上に気配りする組織風土は、政策の背景や現状に対する職員の理解不足から、事実や客観的根拠に基づく十分な政策議論より権威ある者の意見を必要以上に尊重してきたことによって醸成されてきたのではないかと。つまり、政策的な意思決定の質を高める研究と修養が決定的に不足しているという本質的な課題があるのではないかと。また、組織別の仕事に埋没する中で、国家公務員としての使命感や文部科学省職員としての初心が薄れてしまったのではないかと。あるいは、縦割り意識のまま、文部科学省の任務<sup>3</sup>に当たる基本的な考え方を職員が理解し、自ら語ることのできるものとして共有されていないのではないかと。といった課題が浮かび上がる。

今般の事案により、国民の信頼を根幹から損なった文部科学省が、その信頼を回復し、国家・社会に貢献し続けるためには、こうした課題に真摯に向き合わなければならない。

### (2) 改革の方向性

こうした課題を踏まえ、優先的に取り組むべき改革の方向性として、主に次の点を提案する。

- ・ 職員の内省と自己研鑽<sup>さん</sup>を促す行動規範を具体化したものとして、「文部科学省職員の在り方」(案は別添1)を示すとともに、文部科学省としての共通する基本的な考え方を「ビジョン&ミッションステートメント」(基本方針)(案は別添2)として策定する。
- ・ 第三者的な視点も取り入れたコンプライアンス・省改革を担当する恒常的な専属組織を設置し、コンプライアンスに関する課題への対応などを推進する。また、危機管理の観点も含め広報機能を強化する。
- ・ 職階に応じて求められる能力を示し、職員の育成と自己成長を促すとともに、これらを人事評価等と一体的に取り組むことにより、省内の人材育成を充実する。

これらを実行することに加え、職員の意欲と能力を生かすとともに、政策的な意思決定の質を高める方策として、主に次の点を提案する。

- ・ 必要な施策を能動的・機動的に生み出す仕組み（「公募型プロジェクトチーム」制度の創設や「政策コンペティション」の開催）
- ・ 現場との政策対話の実施

<sup>3</sup> 文部科学省設置法（平成11年法律第96号）第3条第1項においては、「文部科学省は、教育の振興及び生涯学習の推進を中核とした豊かな人間性を備えた創造的な人材の育成、学術の振興、科学技術の総合的な振興並びにスポーツ及び文化に関する施策の総合的な推進を図るとともに、宗教に関する行政事務を適切に行うことを任務とする。」と規定されている。

- ・議論・コミュニケーションを増やす仕掛け作り
- ・業務遂行の在り方の見直し

### 3. 組織体制・組織文化の在り方

「身内意識」の組織風土の弊害を改め、第三者的な視点も取り入れたコンプライアンス・省改革を推進するとともに、職員一人一人の力を生かし、チームとして政策的な意思決定の質を高めていく組織を目指すため、以下の方策を実行する。

#### (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

省全体に重大な影響を与える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

職員が広報の重要性を認識し、他省庁や民間企業等の事例も参考に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とともに、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し、役職に応じた研修等を実施し、省内の広報活動の取組への顕彰等を行う。

#### (3) 省内外ネットワークの形成促進

各種研修について、職員が積極的に参加・企画できるよう充実を図るとともに、実務上の協働も見据え、デザイン思考<sup>4</sup>等も取り入れつつ、他省庁や民間企業等と連携した取組を拡大する。その際、管理職を含め職員が参加しやすい環境を醸成する。

自らの専門性を高めるための大学等での学修や所属局課・府省を超えた勉強会に、業務の所掌を超えて参加できる環境を醸成するとともに、各局課・職員が有するネットワーク・専門的な知見を共有するシステムを導入し、こうした学びや専門性に秀でる職員（他機関からの出向者や研修生等を含む。）の知見を有効に活用する。

#### (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

所属する局課において、役職にとらわれず互いの意見を尊重し合って建設的な議論を行うことを職員が理解・実行するとともに、所属する局課を超えた人間関係（ナナメの関係）作りを積極的に行い、柔軟で斬新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（アイデア例は別添3）。課長級以上の職員は、率先して部下職員の声を聞くとともに、組織内でのコミュニケーション環境を整えるべくリーダーシップを発揮する。

<sup>4</sup> デザイナーがデザインを行う過程で用いる特有の認知的活動を指す言葉であり、利用者の視点を理解し、暗黙の前提を問い直し、課題を再定義すること等を通じて問題解決を目指す思考。

#### 4. 人事政策上の対応、行政官としての在り方

硬直化した人事慣行や組織体制を見直し、職員一人一人がプロフェッショナルとして社会の変化を感度良く捉え、目標に向かって学び成長し、質の高い行政を通じて社会に貢献できる環境・体制を整備することが必要であり、以下について人事当局において検討されるよう提案する。

##### (1) コンピテンシーの明確化等

職員が社会の変化に職責に応じた的確に対応するとともに、自らの行動を振り返り、必要とされる能力を備え高めていけるよう、局長、課長、課長補佐、係長などの職階に応じて求められる能力(コンピテンシー)(イメージ案は別添4)を明確化し、360度評価(多面観察)・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。

今般の事案を踏まえ、文部科学省内における国家公務員倫理法令対応窓口を改めて職員に周知する。また、国家公務員倫理法・国家公務員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分かりやすく整理した資料を作成するとともに、具体的な事例によるロールプレイを取り入れた倫理研修を行う。

パワハラやセクハラ等のハラスメント行為は根絶すべきものであり、これらを曖昧にすることなく対処するため、相談窓口を改めて周知するとともに、当該行為を行う職員に対しては事実関係に基づき厳正に対処した上で指導を徹底する。

##### (2) 能力と意欲に基づく人事配置の徹底

配置換、昇任等の人事配置においては、入省時の採用区分(事務系・技術系、総合職・一般職)や年齢・年次にとらわれず、職階に応じて求められる能力や、360度評価(多面観察)・人事評価、これまでの経歴(学習歴等を含む。)実績、本人の希望等を踏まえ、資質・能力・適性に応じた人事配置を徹底する。特に、入省後に採用区分にとどまらない適性が認められる場合には、職員の意向も踏まえ、キャリアパスの変更を可能にする。また、人事異動内示時において、本人の異動に係る説明を確実に実施する。

民間企業等における取組も参考にしつつ、総合的・戦略的な人事配置、長期的視点も踏まえた職員の能力向上等の計画的な人材育成を推進するため、人事当局の調整権限を強化する。その際、各局の人事配置の状況等にも配慮するとともに、特に専門性が求められる業務等における計画的な人材育成の重要性も認識しつつ、将来にわたって各局のパフォーマンスが落ちることにならないよう留意する。

子育てや介護等により在庁時間に制約のある職員も含め、テレワークやフレックス制の活用等の多様な働き方により、ワークライフバランスを保ちながら、中長期的なキャリアの形成にも配慮しつつ、個々の状況に応じて力を発揮することができるようにする。

職員の専門性向上や外部の知見を吸収するなど多様性の確保、マネジメント力の育成、若手職員にとっての将来に向けた多様な経験等の観点から、省外の機関(民間企業、地方公共団体、学校、独立行政法人、他省庁、国際機関等)との人事交流を開拓・拡大し、積極的に行う。なお、転居を伴う人事異動に当たっては、任地での活躍の基盤を早期に

築くことに資するよう、少なくとも1か月以上前に打診するなど配慮する。

いわゆる新卒一括採用だけでなく、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。その際、育児、介護その他のやむを得ない事情により一旦退職した者についても、退職後のキャリア等を勘案し、適任と判断した場合には活用を検討する。

### (3) キャリアプランを共有した省内の人材育成

職員が自らのキャリアプランをイメージし、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(イメージ案は別添5)を策定する。人事評価における期首・期末面談や評価結果の提示を徹底し、多様な職員(特に中堅・若手職員)の資質・能力の向上やキャリア形成、文部科学行政のプロフェッショナルとしての成長を促す。

職責等が変わるタイミングごとの必要な研修(失敗事例を踏まえた研修、法案作成や予算編成に関する基礎的理解、ロジスティックス面の調整研修、若手職員対象の基礎的対応研修等も含む)や意欲に応じて自発的に受けることができる研修を充実する。あわせて、業務体制の見直しや上司による前向きな声掛けなどにより研修を受けやすい雰囲気醸成し、職位と意志に応じた自発的な能力向上を図る。

### (4) 人材育成に資する評価の実施

人事評価に基づく人事配置、人材育成に資するよう、まずは局長級以下課長補佐級以上の職員を対象として、職階に応じて求められる能力を踏まえた360度評価(多面観察)を順次実施し、本人へのフィードバックを行う。その際、否定的に活用されることのないよう、他省庁や民間企業の事例も参考にしつつ、実施目的・方法、フィードバック後の対応等に係る研修を行うとともに、匿名性の確保に配慮する。係長級や係員級についても、前述の実施状況を踏まえ、業務負担も考慮しつつ、多面観察の導入を検討する。管理職の評価項目においても、業務改善の項目を充実する。

バックオフィスで縁の下を支える活躍など、既存の人事評価の枠組みで評価することが難しい職員の活躍についても、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。

## 5. 政策立案・実行機能の強化

内向き思考から脱却し、社会の変化に高いアンテナを張りつつ、観念論に終始せず、政策的な意思決定の質を高め、実行する必要がある、以下の方策を実行する。

### (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、関係部局のほか、意欲と知識・経験のある職員が省内公募により組織横断的に参画する「公募型プロジェクトチーム<sup>5</sup>」制

<sup>5</sup> 例えば、局課横断的な共通課題として、継続的な業務遂行の在り方の見直し、(AI/研究)人材の育成・支援、技術革新の教育・文化・スポーツへの活用などの検討・実行のためのプロジェクトチームを、中核的役割を担う局課に設置することなどが考えられる。

度を創設する。(イメージ案は別添6)

既存の組織の所掌にとらわれず、志を持って根限り勉強している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」を開催し、職員個人及び省としての政策的な意思決定の質を高める。採用すべき提案は、公募型プロジェクトチームの活用も含め、具体的な政策として、その実現に努めていく。

## (2) 現場との政策対話

政策の最前線は現場にあるとの認識の下、文部科学行政に限らない業種の先進的な取組事例や課題も収集できるよう、現場に赴き、その声に耳を傾けるとともに、率直かつ建設的な立場での政策対話<sup>6</sup>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、機動的に出張できるよう、経費の確保も含め環境を整備する。また、その学びを省内で共有し、活用する。

## (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。政策立案への証拠活用の具体的事例や政策効果の把握等の実践面も含めた研修を充実し、EBPM<sup>7</sup>を推進する。

国立教育政策研究所や科学技術・学術政策研究所が、その時々政策課題を予見し、自発的かつ掘り下げた調査研究の実施や各種データの提供を一層機動的に行えるよう、文部科学省は両研究所との定期的な情報交換・議論による相互理解及び連携強化を図る。

## 6. 業務遂行の在り方の見直し

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は、必要な議論をするための知識・経験が不足しているという背景に加え、例えば、上司のためだけに過度に丁寧な資料を用意したり、上司や先輩の意向を慮ることを優先したりして、日々の業務遂行のプロセスを無意識のうちに受容することによって、更に強化されている側面があると考えられる。こうしたことから、職員一人一人が必要な業務に集中し、その質を高めることができるよう、まずは以下の方策を優先的に実行するとともに、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

継続的に業務遂行の在り方の見直しを行い、その結果を実際の業務に確実に反映させるため、事務次官をその最高責任者と位置付けた推進組織(イメージ案は別添7)を構築する。省内公募による推進員も活用しつつ、省全体で継続的に取り組む。

省全体の取組達成に向け、事務次官は「文部科学省改善改革宣言(仮称)」を公表す

<sup>6</sup> 関係者間であるべき社会像や政策、関係者の役割について双方向的に議論すること。

<sup>7</sup> Evidence-based Policymaking の略称。



る。課長級以上の職員は、業務改善・業務削減の取組目標<sup>8</sup>を宣言し、その説明責任を負うとともに、その達成度を人事評価にも反映する。

各種業務について、各課長を中心とした管理職による定期的な見直し・再配分を行うとともに、職員個人や局課単位でも「ECRS の原則<sup>9</sup>」や外部の視点も踏まえ、業務のスクラップ・アンド・ビルドを行う。

## (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・共有を進めることで、着実に業務遂行のプロセスを改善する。

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により、業務の効率化を行う。その際、見直しを進めるモデル課室の選定等により取組を進めるとともに、社会や技術の変化、他省庁・民間企業等の工夫も研究し、業務の自動化や効率化を随時検討・実施する。

## 7. おわりに

昨年のTF報告において、「今回が『最後のチャンス』であると位置づけ、新たなステージを進む組織となるよう恒常的かつ自律的な改善のサイクルを確立する」と指摘されたにもかかわらず、今般の事案が発生したことは痛恨の極みである。

本報告は、職員一人一人が改めて自らを振り返り、行動すべきと考えることを示したものである。こうした改革の実現は、職員が、国家・社会の発展を担う全体の奉仕者としての強い自覚の下、自らの仕事の在り方を内省し、「学び続ける行政官」であってこそ、成し得るものである。そこには「若手」も「幹部」もない。

信頼回復に近道はない。意識変革は行動変革につながり、組織改革につながっていく。まずは一人の職員として、できることを実行することにより、文部科学省を在るべき姿に変えていく。

その上で、大臣を中心としたメンバーで構成される「文部科学省創生実行本部」においても、本報告をしっかりと受け止め、信頼回復に向け、組織として実効性ある改革となるよう議論いただきたい。

言い放しの「絵に描いた餅」としないよう、不退転の決意をもって、省として改革を実行・実現し、フォローアップを行い、国民に対して説明責任を果たしていく。

本報告は、ゴールではなく、スタートである。

<sup>8</sup> 超過勤務時間の削減や休暇取得日数、紙使用（ペーパーレスの推進）、テレワーク実施等の定量的目標等を想定。

<sup>9</sup> ECRS の原則：Eliminate（「不要なものをなくせないか」）、Combine（「まとめて行えないか」）、Rearrange（「流れ・順序・配置を再構成できないか」）、Simplify（「簡素化できないか」）の頭文字。元々は製造業の生産性向上に向けた工程改善の際に用いられるものであるが、近年は業種を問わずに業務遂行の在り方を見直しに向けた手法として導入が進められている。

# 文部科学省職員の在り方（案）

## 一 国民・国家・社会へ貢献する

一 全体の奉仕者であることを自覚する。

自らが外部に与える影響の大きさを自覚し、強い意志を持ち、襟を正して公正に日々の仕事に当たる。

一 未来志向の行政官へ。

過去の経緯や既存の仕組みを理解した上で、中長期的な視野で未来社会を見据え、逆算して現在必要な政策を検討し、立案・実行する。

一 説明責任を果たす。

どんな政策も社会に認知・理解されてこそ実効性があるとの認識の下、国民・国家・社会への説明責任を果たす。

## 一 対話・協働により、人の力を高め生かす

一 内向き思考から脱却する。

常に日本・世界の動向にアンテナを張り、行政・民間等の関係者との交流を通じ、大局的・先進的な視点を持つ。

一 誠意と熱意を持ち、現場主義の政策を立案・実行する。

様々な人、価値観、地域等があることを尊重し、誠意と熱意を持ち、現場の実情を掴むとともに、連携・協働しながら政策を立案・実行する。

一 政策手法を柔軟に使い分ける。

地域や現場の実情を踏まえ、政策目的に直結するよう、政策手法を柔軟に使い分ける。

## 一 変化を見通して自ら学び続ける

一 自分自身を日々客観的に分析し、自己研鑽する。

周りがある「当たり前」を謙虚に問い直すとともに、職務に必要な知識・技能を身に付けるよう自己研鑽を積み重ねる。

一 事実や客観的根拠に基づき筋を通す。

不都合な真実こそ直視し、真摯に受け止め改善の契機とする。事実や客観的根拠に基づき課題や原因、解決策を分析する。

一 建設的な議論を行い、政策の実現に向け努力する。

上司・部下間や部局間、外部との関係において、お互いに耳を傾け、遠慮せず議論することを尊重し、最終的に意思決定された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）（案）

～ 人の力を生かして未来を切り拓く～  
ひら

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。

（この提案に込めた意味）

- ・文部科学省が所管する教育、科学技術・学術、スポーツ、文化の振興（文部科学省設置法（平成十一年法律第九十六号）第三条第一項）を通じて、先人から受け継いだ知と価値（知識や経験、財産、歴史や伝統など）を次代を担う子供たちに継承するとともに、新たに生まれる知と価値も世代を超えて循環させることにより、国家・社会の形成者である人の力を高め生かすことを目指すこと。
- ・豊かな人間性と創造性を備えた人間の育成等を担う教育（教育基本法（平成十八年法律第二十号）前文）、経済社会の発展と国民の福祉の向上等に寄与する科学技術・学術（科学技術基本法（平成七年法律第三十号）第一条）、国民の心身の健全な発達、心豊かな国民生活及び活力ある社会の実現等に寄与するスポーツ・文化（スポーツ基本法（平成二十三年法律第七十八号）第一条）、文化芸術基本法（平成十三年法律第四百四十八号）第一条）の力は、一人一人が豊かな人生を実現していく上において、直接の影響が及ぶものであり、職員がその重大な任務を自覚すべきこと。
- ・様々な社会課題の解決を通じて、未来を切り拓いていくことは、教育、科学技術・学術、スポーツ、文化の分野に通底する文部科学省の使命として位置付けられるものであり、それを見失うことなく、自己研鑽<sup>さん</sup>を続け、誠意と熱意をもって貢献していくこと。



## 具体例

今日から、明日から。  
普段の仕事で意識できること

部下から相談を受けた際、「**あなたはどう思う？**」と問い掛け、考えを引き出し、受け止め肯定しつつ、自らの考えとその理由を説明  
上司は部下の意見を引き出す習慣、部下は自分の頭で考える習慣

緊急案件に対し、担当間で**管理職も含めたブレインストーミング**を実施 活発な議論と迅速な意思決定

対外的な**説明の目的を事前に同行者に説明**し、事後にその**達成度合いを意見交換**  
部下は今後必要となる説明の勘所を、上司は自分の説明について気付きを、得ることができた

### 職員の特徴を踏まえた発問

- ・自分の思いが強い職員：「でも さん の立場からしたらこんな意見もあり得るんじゃない？」
- ・他者の評価が気になる職員：「 さん さんはどうすべきだと思う？」
- ・自己の価値観を確立している職員：「この提案を自己批判的に見るとどんな反論があり得る？」

自己を振り返り、自己研鑽の契機に

ちょっと時間があつたとき。  
風通しの良い職場作り

**課長も出席する課内のランチ会**を開催  
課の一体感の向上に加え、施策についての職階・所属を超えた率直な意見交換の場

**オープンスペース**を設け、ホワイトボードや付箋等を常備 **ブレインストーミング**や打合せが簡単にでき、仕事の効率が向上

毎週決まった時間に**交流ジョブミーティング**を実施 課員同士の交流に加えて仕事の悩みを気軽に相談できる雰囲気

同じ課の別のライン間や、メンター / メンティ間でのさり気ない**声掛けや励まし、アドバイス**  
「周りの人は味方なんだ」「何かあったら頼りにしていいんだ」という安心感

所属局課を超えて、「**部下の育成に当たっての悩み**」を共有する場を設定 異なる人材育成の考え方に触れ自らを客観視

より良い政策立案のために。  
テーマを絞って定例的・集中的に

ある施策の**今後のあるべき方向性を議論する会**を定例的に開催 職階・所属を超えてアイデアを共有する場とすることで、<sup>かっ</sup>闊達な議論に

3か月に一回、課内で**各ラインのトピックの紹介や懸案事項について議論** お互いの業務状況の把握とともに、多角的な視点で議論することを通じて新しい発想が生まれる契機に

局内の若手職員の有志を募り、**新しいアイデアをプレゼン**する機会 若手職員の問題意識を聞く場にもなり、意欲向上とともに政策立案能力を伸長させる一助にも

施策を検討するタスクフォースにおいて、意図的に**事務系・技術系双方の職員を巻き込み** 双方の強み（事務系：丁寧な合意形成、技術系：創発と共鳴）を生かした政策立案が可能に

	局長クラス	課室長クラス
倫理	<p>国家・国民本位の大局的な観点、文部科学省の「顔」としてふさわしい人格・態度やネットワーク、行政のプロとしての豊かな識見を有し、職務に対して責任を果たす。</p> <p>× 部下職員からの情報待ちの姿勢で、国民本位の観点で自ら動かない。</p>	<p>担当する行政分野の責任者として、国家・国民本位の大局的な観点、最前線に立つ責任感と実践力、内外の者と円滑に協働できる豊かな人間性を備え、全力で職務に当たる。</p> <p>× 部下職員からの依頼・相談がないと動けない。</p> <p>× プレッシャーのかかる場面やリスクから逃げる。</p> <p>× 内弁慶で内外のフラットなコミュニケーションに参画できない。</p>
	<p>国民全体の奉仕者として高い倫理観を持ち、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>× 一部の者のみとの関係に気を使い、個人的な考えの下で行動する。</p>	
構想	<p>課題の具体的・客観的な把握を基礎として、中長期的・大局的な観点で政策目標や対応方針を構想し、見通しをもって内外の者に示す。</p> <p>× 勘のみに頼り、その場しのぎの対応方針の提示にとどまる。</p> <p>× 自分の局の利益のみを考え、省全体・政府全体の視点が欠如している。</p>	<p>課題の具体的・客観的な把握を基礎として、中長期的・大局的な視野で、あるべき姿や具体的な進め方を構想し、見通しをもって課題に取り組む。</p> <p>× 先々を考慮することなく、反射神経のみで対応する。</p> <p>× 自分の課の利益のみを考え、省全体・政府全体の視点が欠如している。</p>
判断	<p>不都合な事実も直視し、時間軸・空間軸も見据えて課題を捉え、根拠に基づき、冷静かつ迅速な判断を行い、結果に対して責任を持つ。</p> <p>× その場の思いつきで判断を行い、時間の経過とともに判断の根拠がぶれる。</p> <p>× 責任を局内の課に転嫁し、前面に立とうとしない。</p>	<p>課室の責任者として、内外の関係者と建設的な議論を行い、根拠に基づき、危機管理の観点も含めて適時・的確な判断を行う。</p> <p>× 上司や外部関係者への過度な気遣いが重要な判断基準になっている。</p> <p>× できない理由や消極的権限争いにより判断から逃げ、先送りにする。</p> <p>× 自分の意見を絶対視し、周りの意見を適切に判断に反映できない。</p>
説明・調整	<p>所管行政について、国民・社会への説明責任を果たすとともに、幅広い理解が得られるよう、積極的な広報・情報発信を進める。実現すべき政策について、政策形成過程から関係者と調整し、合意形成を図る。</p> <p>× 消極的で受け身の説明になる。</p> <p>× 関係者の意見のみに左右されて、実現すべき目標が見えなくなる。</p>	<p>担当する行政分野に関して、内外の関係者との開かれたコミュニケーションや積極的な広報・情報発信の最前線に立って説明を尽くす。政策形成過程から関係者と連携・協働し、実現すべき政策の検討や調整を図る。</p> <p>× 内輪の議論、自己都合の論理で省外とのコミュニケーションを避ける。</p> <p>× 実行・実現プロセスを軽視し、机上の政策議論にとどまる。</p>
組織運営	<p>課題を理解し、政策の方向性や考え（何のために何をするのか）を示し、局内の組織体制の最適化を図る。</p> <p>不断の業務見直しと効率的な業務運営、自由闊達に議論しコミュニケーションできる環境作りなどにより、生産性の高い組織運営を行う。</p> <p>× 目的や目標が不明確な指示により部下の仕事<sup>いたづら</sup>を増やす。</p> <p>× 頼みやすい部下職員に指示を集中させ、過度の業務偏在となる。</p> <p>× 部下職員からの相談待ちで、自らのリーダーシップにより業務改善を進めることができない。</p>	<p>課題を踏まえた明確な目標設定、優先課題を意識した効率的な業務割当て等により、生産性の高い業務遂行を図る。</p> <p>整理された職場環境、双方向に自由闊達な意見交換ができる雰囲気作り、休暇取得の励行などにより、職員が働きやすい環境作りを行う。</p> <p>× 曖昧な指示、過度な確認により部下の業務<sup>いたづら</sup>を増やす。</p> <p>× 高圧的な態度、冷たい反応等によりコミュニケーションの壁を作る。</p> <p>× 業務改善のための具体的行動が取れない。</p>
人材育成	<p>関係者との交流、政策形成のための議論ができる環境作り、学びや経験の場を与えること、仕事の成果に対する適正な評価などを通じて、部下職員の自己成長を促す。</p> <p>× 職場内で振られた案件を処理するのみの仕事の機会しか与えられない。</p> <p>× 仕事を自分の判断だけで進め、部下職員の育成も考慮しながら進めることができない。</p> <p>× 悪い情報やミスは責め立てるが、良いことは褒めない。</p>	

課長補佐クラス・係長クラスのコンピテンシー（イメージ案）

	課長補佐クラス	係長クラス
倫理	<p>担当業務の第一線において責任感と実践力、省内外の者と円滑に協働できる豊かな人間性を備え、全力で職務に当たる。</p> <p>× 上司の指示や部下職員からの依頼・相談がないと動けない。</p> <p>× プレッシャーの掛かる場面やリスクから逃げ、消極的権限争いをする。</p> <p>× 評論家的な発言はするが行動が伴わず、共に汗をかかない。</p> <p>国民全体の奉仕者として高い倫理観を持ち、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>× 一部の者との関係に気を使い、個人的な考えの下で行動する。</p>	<p>業務の担当者として、責任を持ち、省内外の者と協働できる豊かな人間性を備え、全力で職務に当たる。</p> <p>× 上司の指示や他部署からの依頼がないと動けない。</p>
企画立案	<p>業務に関する課題を探索し、必要となる知識の習得や情報の収集を幅広く行い、実務担当者の中核となって企画立案を行う。</p> <p>担当業務以外の視点や複数の選択肢なども考えながら、成果イメージと具体的な進め方を構想し、見通しをもって課題に取り組む。</p> <p>× 受け身の姿勢で先々を考えず、前例のみを根拠に対応する。</p> <p>× 自分の担当業務の利益のみを考え、省全体・政府全体の視点が欠如している。</p>	<p>業務に関する課題を捉え、必要な知識の習得や情報の収集を行い、対応策や対応方針を主体的に考える。</p> <p>担当業務以外の視点も踏まえながら、成果イメージと具体的な進め方を考え、見通しをもって課題に取り組む。</p>
判断	<p>実務担当者の中核として、判断のタイミングや意志決定プロセスを考えて、根拠に基づく判断を行う。</p> <p>× 自分の意志がなく、上司への過度な気遣いが重要な判断基準になっている。</p> <p>× 状況変化を考慮せずに前例のみに流されて判断している。</p> <p>× できない理由や消極的権限争いにより判断から逃げ、他人任せにする。</p> <p>× 自分の意見を絶対視し、自己批判的に内省することができない。</p>	<p>業務の担当者として、判断のタイミングや意志決定プロセスを考えて、根拠に基づく判断を行う。</p>
説明・調整	<p>担当業務について、関係者と信頼関係を築きながら、開かれたコミュニケーションや分かりやすい説明を行う。</p> <p>関係者と交流し、連携・協働しながら、政策の検討や調整を図る。調整すべき課題は粘り強く当たる。</p> <p>× 内輪の議論、自己都合の論理でコミュニケーションを避ける。</p> <p>× 机上の政策議論にとどまり、政策実現に向けた自らの行動が伴わない。</p> <p>× 相手を論破することが目的化し、協働することができない。</p>	<p>担当業務について、関係者と円滑なコミュニケーションを行い、分かりやすい説明を行う。</p> <p>関係者と交流し、連携・協働しながら、政策の検討や調整を図る。調整すべき課題は粘り強く当たる。</p>
業務遂行	<p>段取りや手順を整え、効率的で生産性の高い業務遂行を図る。</p> <p>状況や環境の変化に応じて、自ら進んで柔軟な対応ができる。</p> <p>優先順位を意識し、時機に応じた業務改善を図りながら業務遂行する。</p> <p>× 曖昧な指示、過度な確認により部下の業務を徒に増やす。</p> <p>× 上司の指示や部下職員からの依頼・相談を待つのみで、自ら動かない。</p> <p>× 行き過ぎた前例重視で業務改善のための具体的行動が取れない。</p>	<p>段取りや手順を考え、効率的な業務遂行を図る。</p> <p>状況や環境の変化に応じて、自ら考え進んで対応ができる。</p> <p>係全体の業務量や周囲の状況を踏まえ、業務改善ができる。</p> <p>× 過度な確認により部下の業務を徒に増やす。</p> <p>× 上司の指示を待つのみで、自ら動かない。</p> <p>× 行き過ぎた前例重視で業務改善のための具体的行動が取れない。</p>
人材育成	<p>部下職員の仕事の状況や負荷を把握し、日々の業務の中でも部下職員の学びが生まれるようアドバイスや相談ができる。</p> <p>関係者との交流や議論の場に自ら参画するとともに、部下職員にも学びや経験の場を与え、自己成長を促す。</p> <p>× 職場内で振られた案件を処理するのみの仕事に終始し、部下に成長の機会を与えられない。</p> <p>× 仕事を自分で抱え込み、部下職員に仕事を任せない。</p> <p>× 悪い情報やミスは責め立て、他人のせいにするが、良いことは褒めない。</p>	

文部科学省職員に係る人材育成の基本的な考え方（仮称）  
（イメージ案）

「文部科学省職員に係る人材育成の基本的な考え方(仮称)」を策定するに当たっては、例えば以下のような内容を盛り込むことが考えられる。

（共通）

1. 「文部科学省職員の在り方」に基づく行動の定着を図るため、日々の業務において、各職員が意識的に取り組むとともに、職責等が変わるタイミング等において必要な研修を実施する。特に管理職に対しては、人材育成やマネジメントに係る研修のウェイトを高め、人材育成が上司の重要責務であることを明確に意識付けする。
2. 職員の適性や将来性、能力の開発・向上、キャリア形成等を考慮し、長期的な視野に立って計画的な人事配置を行う。その際、人事評価や多面観察を踏まえた総合的な評価とポストに求められる資質・能力などを踏まえたものとする。特に、入省後に採用区分にとどまらない適性が認められる場合には、職員の意向も踏まえ、キャリアパスの変更を可能にする。また、人事異動内示時において、職員本人の異動に係る説明を確実に実施する。
3. 職員の専門性向上や、様々な職務経験を生かすことのできる多様性確保、マネジメント力育成の観点から、出向や民間等の外部との人事交流を積極的に行う。
4. 職員のライフステージに応じた多様な働き方やキャリア形成をしていくことができるよう、職員の業務量や在庁可能時間の見える化を行い、ワークライフバランスを保ち、ある程度の計画性を持ちながらキャリアアップを図ることができる人事配置を行う。出産・子育てや介護等で一時的に公務から離れざるをえない職員の事情を肯定的に受け止めるとともに、子育てを経験した職員の多様なキャリア形成を支援し、ロールモデルとなるようなキャリアパスの実現にも努める。

（総合職）

1. 入省3年目程度までの職員は、行政官としての基本動作を身に付け、文部科学行政について幅広く理解する観点から、1～2年で複数の業務経験を積ませる。
2. 入省4～10年目程度までの職員は、入省3年目程度までの経験を基礎として、文部科学行政全般についての理解を深める観点から、政策の企画立案や省内外の関係者との総合調整を担うとともに、専門分野に関する知見や人脈を広げられる業務経験も積ませる。当該業務経験の充実のため、職員の適性や人事評価を踏まえ、省外の機関（民間企業、地方公共団体、学校、独立行政法人、他省庁、国際機関等）との人事交流を行う。ま

た、積極的な自己研鑽<sup>さん</sup>を奨励し、職員の希望と適性を見極めつつ、留学等の長期研修の機会も与える。

- 3．入省10年目程度以降の職員は、これまで培った資質・能力を基礎として、省内外の関係者との積極的な対話・協働を通じて行政施策に付加価値を創出するとともに、自らの視野・能力・ネットワークの幅を広げることにも資するよう、他省庁、地方公共団体、独立行政法人との人事交流を積極的に行う。
- 4．総合職は、将来管理職としてマネジメント力を発揮することが期待されており、そのキャリア形成の中で、総合調整を担う業務や重要課題への総合的な対応を担う業務を経験することにより、広い視野とマネジメント力を身に付けられるようにする。
- 5．特定の専門分野に関して能力を発揮することに秀でている人材については、室長級への昇任前の時期を目途に、職員本人の意向と適性を考慮した上で、経験を深めていく専門分野を定め、当該専門分野に関する知識、経験を深め、人脈を広げていけるような経験を積み、例えば、大学院での博士号の取得や資格取得等の積極的な推進を通じた専門性（職務に関する専門的知識技能と職務遂行能力）の向上を奨励する。

（一般職）

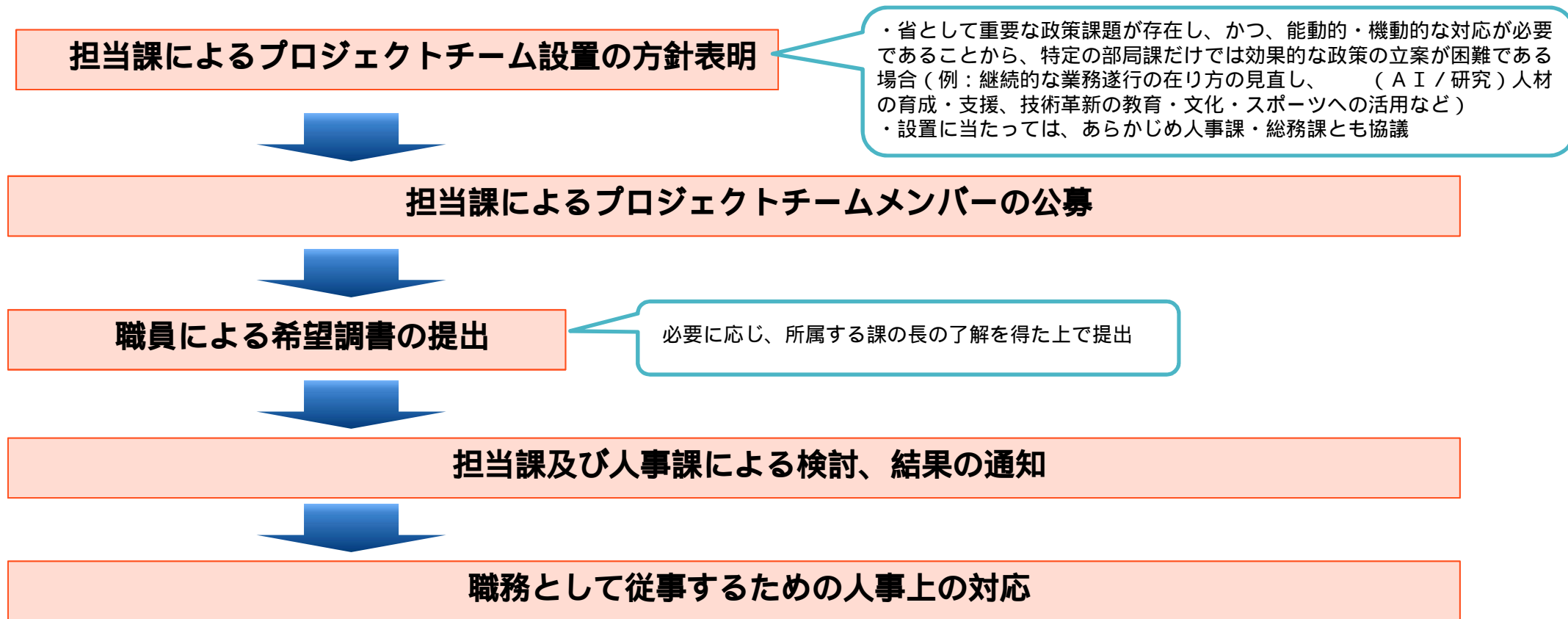
- 1．係長級昇任時までには、行政官としての基本動作を身に付けるとともに、本人の適性を踏まえながら各専門分野の理解を深められるよう、2～3年の異動期間で複数の業務経験を積ませる。
- 2．課長補佐級までに、他省庁、大学、独立行政法人、地方公共団体、国際機関など関連する外部の機関への出向により、多様な経験をさせる。また、本人の適性を踏まえながら徐々に特定分野を中心に異動し、当該分野の経緯等を押さえている専門家として育成する。
- 3．課長補佐級までに、管理職としてマネジメントの能力を持ち、適性を有する人材については、課室長級に育成するため、総合職に準じ、重要課題への総合的な対応を担う業務を経験することなどにより、管理職として必要な広い視野とマネジメント力を高めていく。
- 4．一般職は、将来、各分野の技術的な知識、経験を背景にその専門性を生かし、文部科学省の礎として活躍することが期待されており、そのキャリア形成の中で、大学院での博士号の取得や資格取得等を含め、それぞれの行政分野の業務に精通する機会を継続的に経験することを通じて専門性の向上を図り、スペシャリストとしての能力を身に付けられるようにする。



## 趣旨

- 文部科学省職員が、その意欲と知識・経験を生かし、省として重要と考える政策課題について主体的に検討に参画する仕組みを設けることにより、当該職員及び省としての政策的な意思決定の質を高める。

## 具体的な流れ



## その他留意事項

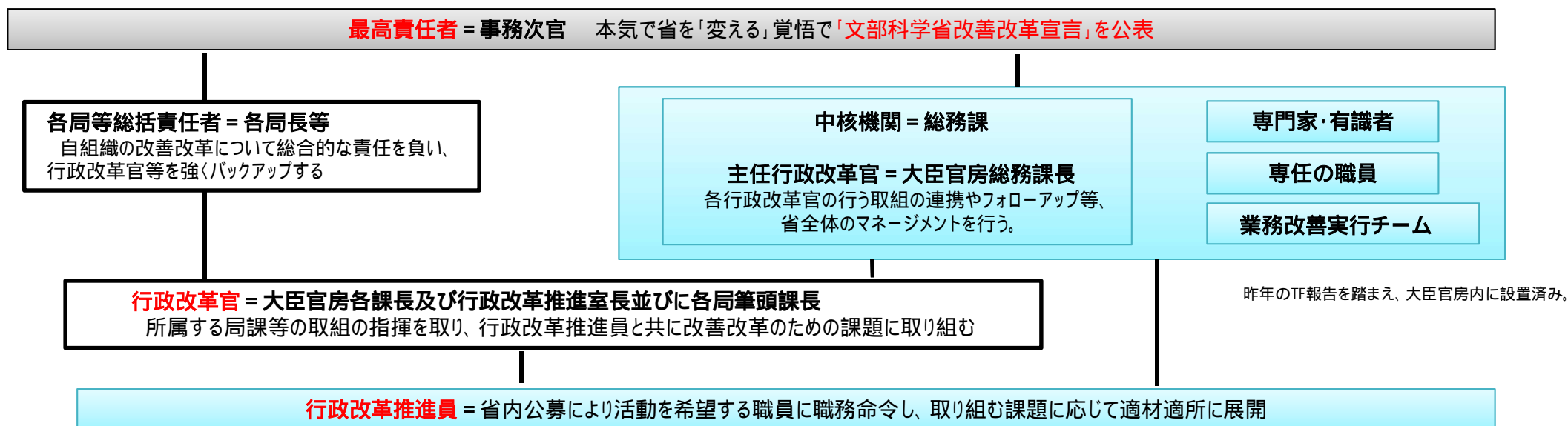
- 公募型プロジェクトチームで検討した施策については、予算の柔軟な活用を含め、その実効性を確保するための体制・環境を整備する。

# 業務遂行の在り方の見直しに継続的に取り組む組織の構築（イメージ案）

## 趣旨

- トップが業務遂行プロセスの見直しに向けた強い改革意識と覚悟を表明し、その後ろ盾の下、有志職員を中心に省内をけん引することで、省全体の改善効果を高めるとともに、継続的な取組としていくことが重要。

## 組織イメージ



## 取組例

省内のポータルサイトに職員が提案・意見交換ができ、進捗度が見えるシステムを構築。（取組状況の可視化）  
 総務課及び各推進員を中心に、課題の抽出や改善改革計画、対処案等を作成。  
 主任行政改革官より各行政改革官に対し、改善改革計画等を提示し、現場の取組に着手。  
 各局等総括責任者が、局長等会議の場で取組状況を定期報告。  
 システムを通じ、取組内容の共有、壁にあたった際の意見交換などフォローアップを行う。



**PDCAサイクルの確立**