

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

～ 真の政策官庁として、我が国の未来を創造する「新生・文部科学省」を目指して ～

平成29年7月21日

1. 検討の経緯

○ 本年1月、文部科学省においては、組織的な再就職等規制違反を引き起こしたことにより国民の信頼を裏切り、文部科学行政全般に対する国民の信頼が地に落ちてしまう事態を招いた。

さらに引き続いて、国家戦略特区における獣医学部新設をめぐる事案について、結果として二度にわたって調査をすることとなった等により、文部科学省に対する国民の不信感を増大させることになった。

○ 文部科学省では、「再就職等問題に係る調査報告(最終まとめ)」公表直後の3月31日に、文部科学行政の立て直しに向けて、それぞれの事務組織を総括する各局の筆頭課長をメンバーとしてこのタスクフォースを設置し、外部有識者によるヒアリング等を実施しつつ、今後目指すべき文部科学省の在り方と必要な改革方策等を検討してきた。その検討にあたっては、将来の文部科学行政を担うべき、室長、課長補佐級の職員が中心となり、タスクフォース以外の場でも全省的な議論を進めるとともに、若手職員の有志による自発的な議論がなされ、その意見の集約を図ってきた。

○ もとより、文部科学省が元来責任を持つ教育・科学技術・文化・スポーツに係る行政分野は、この国の未来の創造に向けて重要な分野であることは間違いない。特に本年は、給付型奨学金制度の創設、障害のある児童生徒や日本語能力に課題のある児童生徒への指導の充実を通じた学校の指導体制強化を図るなど長年の懸案の解決に向けて取り組んできたところである。

○ タスクフォースとしては、これまで文部科学省が重要な役割を担ってきたことも認識しつつ、失われた文部科学行政に対する信頼の早急な回復に努めることを第一義として検討してきた。

政府の一員である文部科学省として、少子化等の社会課題に対応し、AI、IoT等の技術の飛躍的進歩を推進し、この国の未来の創造に向けた様々な施策を牽引するにふさわしい組織へと変貌を遂げなければならないと考える。このためには、文部科学行政の基礎体力を高め、施策の方向性を刷新していけるよう、職員各層から率直に出された意見を実現していくことから始めていく必要がある。

- 法を潜脱しようとした組織的な再就職あっせん等により国民の信頼を失った文部科学省が、まず痛切に反省すべき点は、現行法令に基づき、その「法の厳粛さ」を受け止め、適切に行政運営を行おうとする意識と行動力の不足にある。
- 過度の前例踏襲により業務内容の良否の判断が先延ばしにされ、適切な情報の精査がなされていない問題は、このたび問題が表出した特定の局課だけでなく、省全体に通底する共通の課題である。これらの問題は、管理職による適切なマネジメントの不足によるところが大きい。先に述べた職員各層による議論においても、基本的なマネジメントから施策の大きな方針の決定に至るまで、管理職の適切なマネジメントを求める意見が数多く出された。

このような組織の中で、全ての職員が、職位に応じて自らの責任を果たしていくことが最も重要である。
- 上記の問題意識を踏まえ、今後、文部科学省への国民の信頼を回復するためには、与えられた責務を着実に果たし続けることのみであるとの基本的な認識の下、文部科学行政を一日たりとも停滞させることなく、抜本的に出直し、新たなステージへの一步を踏み出すため、ここに、本タスクフォースとして、新生・文部科学省の在り方に関する基本的な方向性を提示することとする。

2. 新生・文部科学省の在り方 ～ “ Vision ” “ Mission ” “ Strategy ” ～

（“ Vision ”の明確化）

- 我が国を取り巻く諸情勢が急速に変化する中であって、文部科学省に課せられた使命を果たすため、まずは法令遵守を徹底するとともに、内向き思考と行き過ぎた前例主義から脱却する。その上で、この国の未来づくりを担う省として、『進化し続け、未来を創造する文部科学省』、『現場主義を徹底し、スピード感をもって行動する文部科学省』、『情熱と誇りをもって職務に取り組む優秀な人材が集い、活躍する文部科学省』となることを目指していく。

（“ Mission ”の提示）

- 上記 Vision を実現するにあたっては、既存の枠組みの内側に閉じこもる性質を変え、採用年次・区分の壁、局や課の壁、内部と外部の壁という文部科学省内の「3つの壁」を取り払い、意欲と能力本位の登用、所掌を超えた議論、現場・社会に根差した政策形成を基本とする強靱な組織となることが必要不可欠である。

そのため、上記 Vision に基づき、組織の強靱化に向けた3つの Mission の実行を断行する。

- ・ 内向きな仲間意識優先の思考様式から脱却し、現場ベースの仕事を志向し、社会のニーズに応えられる「スピード感ある、強靱な政策集団」づくり
- ・ 課長を中心とした管理職による適切な組織マネジメントの下、前例踏襲、縦割りなど旧来の業務スタイルを排し、地方・学校など現場の多様な実態を検証し、様々な声や指摘に耳を傾け、遠慮せず、物怖じせず議論し、誠実に対応できる「内外に開かれた、真に風通しの良い組織」づくり
- ・ 業務遂行が職員の成長につながることを志向し、「職員を有為な人材として育成し、省内外で活躍させることができる組織」づくり

（“ Strategy ”の推進）

- この Mission を実現し、「新生・文部科学省」を目指すに当たっては、戦略的に取り組む必要がある。そのため、以下に掲げる「10の戦略」の下、具体的な改革に取り組む。

戦略1： 政策立案機能の強化

[現状の課題]

前例踏襲の事務の実施や、抽象的、観念論的な議論が多く、具体化するための政策手段を論じることが少ない。その前提として、政府全体の政策の方針も踏まえた省全体の総合的な政策立案の視点が欠けている。

[具体的な改革の方向性]

- ・ 実態に即した総合的なエビデンスを重視した政策の企画立案・実施
- ・ 省全体に影響を与える重大課題に対し、初期の段階から機動的に対処するための即応人材の事前指名制の導入など大臣官房による危機管理体制の強化
- ・ 総合的な政策を作り上げる職員を育成するための研修体系の刷新
- ・ 現在担当する職務を超えて、諸課題について自由に議論する勉強会等の実施
- ・ 省外の関係者とのネットワークを広げる職員の活動の奨励・促進

戦略2： 広報機能の強化

[現状の課題]

国民に分かりやすく施策を計画的かつ戦略的に広報していこうとする意識が低く、また、国民に分かりやすい広報に取り組む方法が身につけていない。

[具体的な改革の方向性]

- ・ 戦略的広報プラン(仮称)の策定
- ・ 大臣官房と各局が協働した広報活動を活性化させるための体制の整備

戦略3： 幹部職員の意識改革

[現状の課題]

局長、審議官、課長等が、職員の健康管理等マネジメント業務へのシフトを組織的に身につける仕組みとなっていない。

[具体的な改革の方向性]

- ・ 誇りをもって働ける職場環境を作り出すため、業務時間管理等の管理職のマネジメント能力向上、意識改革を促す研修の実施
- ・ 局長等の幹部は、庁舎内での事務処理を効率的に実施し、政策遂行のための外に開かれたネットワークを拡大するよう努める
- ・ 各課長が各々の課をマネジメントする方針を課員に対して提示(「課長愛の十則(仮称)」)。その際、内容はわかりやすいものとするよう留意
- ・ コンピテンシーに基づく幹部(局長、審議官、課長)昇任前後の研修の実施(失敗事例の研究を含む。)
- ・ 従来の新人職員のみならず、管理職職員まで対象を広げたメンター制の拡充

戦略4： 業務改善の徹底

[現状の課題]

過去の仕事を継続したまま新規の仕事が純増するなど業務量が増加する一方で、外部委託やシステム導入など仕事の仕方の見直しや効率化が徹底されず、ワークライフバランスの確保が困難となっている。

[具体的な改革の方向性]

- ・ 室長級以下の職員を中心に、所属部局／担当業務を超えた議論等を定期的に行い、幹部に報告し、業務改善につなげる省内検討会議の設置
- ・ テレワークの実施等の既存制度を最大限活用できる技術環境の導入検討・整備

- ・ システム導入に向けた相談制度を活用し、機械にできる仕事を切り分けて業務量を縮減
- ・ 国会質問対応に係る省全体／局毎の意思決定プロセスの効率化
- ・ 国会対応に関し、1時間以内の担当局の確定、30分以内の合議に対する局意見などの制限時間制の導入とともに、積極的に引き受ける局課に対するインセンティブ付与の検討

戦略5： 人事配置と人事評価の改革

[現状の課題]

総合職／一般職等の採用時の区分が、その後のキャリアパスに影響を与えすぎている。また、課長等の管理職の能力評価の実態が、部下を管理する観点から必ずしも十分ではない。

[具体的な改革の方向性]

- ・ 入省時の採用区分(事務／技術／施設、総合／一般)にとらわれない意欲と能力本位の管理職登用をはじめとする人事配置
- ・ 一般職採用職員の幹部への抜擢の拡大
- ・ 職務経験等を生かしたスペシャリスト(専門スタッフ職ポスト)の積極的な活用を通じた職員の専門性向上
- ・ 360度評価をはじめとする人事評価制度の再検討とモニタリング体制の構築

戦略6： 人材育成・交流の充実

[現状の課題]

文書作成や業務の発注等の基礎的な事務処理方法まで、実際の仕事を通じて身につけることになっており、組織的かつ体系的な研修、職位に応じた自律的な能力向上が不足している。また、教育委員会や大学等教育機関への出向に偏りがちで、他省庁や民間企業等の文化の異なる外の経験が少なく、内向きな組織風土となっている。

[具体的な改革の方向性]

- ・ 新規採用職員研修において、体験的研修を縮減し、当面必要となる文書作成や機密管理、事務システム、計量分析等の行政実務の基礎研修の導入(失敗事例の研究を含む。)
- ・ 係長、補佐、企画官への昇任など職責等が変わるタイミングごとの必要な研修(失敗事例の研究を含む。)の導入と、職位に応じた自律的な能力向上に向けた意識改革
- ・ 大学院での博士号等の取得や、英語能力の向上や資格取得等の積極的な推進を通じた職員の専門性や資質能力の向上

- ・ 省外の機関(学校、民間企業、他府省、国際機関等)への積極的かつ計画的な職員派遣
- ・ 省外の機関から外部の知見(文化を含む)を吸収するための人事交流の推進

戦略7：勤務時間管理の徹底と超過勤務手当の配分見直し

[現状の課題]

局、課、係ごとの業務量やその繁忙状況に大きな差があるが、実態が正確に把握されていない。

[具体的な改革の方向性]

- ・ 業務の見直し等による徹底した超過勤務の縮減
- ・ 勤務時間の正確な把握などの管理を徹底するとともに、実績を踏まえた超過勤務手当の再配分を検討・実施

戦略8：健康管理の徹底

[現状の課題]

長時間勤務を前提とした職場で、子育てや介護のある職員は、男女問わず働きにくい環境であり、課長のマネジメントとして業務量が管理されていない場合がある。

[具体的な改革の方向性]

- ・ 長時間勤務者に対する健康管理医による面談の徹底
- ・ 課長など管理職による業務割振の見直しなどを通じた過重な業務負担や長時間勤務の是正を通じた職員の心身の健康維持・増進への配慮の徹底
- ・ 管理職職員によるメンタル不調者の早期発見、長期間病気休暇・休職等を取得する者への円滑な職場復帰と勤務継続に対するサポート体制の充実、および、周りの職員の負担増加・モチベーションの低下にならないための配慮
- ・ 職員が成長し続け、ライフステージの変化も視野に入れた女性・男性に関わらず安心して働き続けることができる職場環境の整備

戦略9：再就職等問題への対応

[現状の課題]

問題対応に携わった職員以外の多くの職員には、事態の推移を正確に認識できてないこともあり、所属する組織で起きた事件であって戸惑いが大きく、社会に対して説明できないと感じている。

[具体的な改革の方向性]

- ・ コンプライアンス組織／再就職等規制担当部署の設置、OB等との関係見直し・ルール化など直接的な再発防止策を実施するとともに、研修の充実により職員に周知徹底
- ・ 失敗から学び、人事慣行の見直し、民間企業などとの人事交流の促進など、より柔軟で活性化した組織作りに取り組むことにより再発防止策に資する対策の実施

戦略 10： 文部科学省創生に向けた組織の抜本的な再編

[現状の課題]

社会の変化に伴い業務量には増減があるのに、職員・組織体制の見直しが追いついておらず、社会の要請に応えられていない。また、省横断的な政策立案に弱い。さらに、再就職等規制違反等の法令違反を起こさない体制づくりが必要である。

[具体的な改革の方向性]

- ・ 平成30年度に向けて、①社会変化に機動的に対応するため、「人づくり革命」等の動向を踏まえた大胆な教育改革に取り組むための機能強化、文化政策の総合的な推進のための機能強化や、災害に強い学校等を整備するための機能強化を図るとともに、②コンプライアンスの確立、人事政策の企画立案の充実及び重大課題への機動的な対応を推進するための機能強化を図るため、大規模な機構改革を検討

3. 今後の進め方

- 上記 2. にある基本的な方向性に基づき、具体的かつ効果的な改革方策をそれぞれの担当ごとに作成し、直ちに実行に移すとともに、その実現状況などをフォローアップするための「新・文部科学省創生本部(仮称)」を設置し、一年をめぐりに改革方策の実施状況を点検することとする。実施にあたっては、民間や他府省の組織等の状況を参考にしながら、目指すべき水準に客観性をもって進めていくこととする。
- 以上、これまでも省内で議論し、提案されてきた取組を含め、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。