

文部科学省創生実行計画に関する取組状況及び今後の重点ポイント(案)

資料 1

～「人と知の力を通じた豊かな未来の創出に貢献する」文部科学省の組織改革～

- 文部科学省創生実行計画（平成31年3月文部科学大臣決定）については、これまで、同計画に基づき様々な取組が推進されてきた。とりわけその際、有志からなる業務改善推進員等と担当部署との有機的な連携によって、職員の生の声を反映した多くの改善策が実現された。
- また、これまで複数回（令和2年、3年）にわたるフォローアップを通じて、同計画に掲げられた取組目標については、概ね達成されている状況にある。
- 他方、省内の全職員を対象とした職員アンケート（令和4年1月実施）によると、省改革の取組を実感している職員がいる一方、省改革の成果を実感できていない職員が一定数いることも浮き彫りになっている。加えて、これまでの取組が文部科学省のミッションの達成に本当につながっているのかを懸念する声もある。
- 以上のような状況に鑑み、改めて、現時点における今後の重点取組事項を、以下の通り整理することとする。
- なお、同計画に掲げられた取組目標が概ね達成されている状況を踏まえ、次年度以降は本重点ポイントに定める取組のみをフォローアップ対象とし、上記職員アンケートの結果とあわせて分析していくこととする。

文部科学省の基本方針・行動指針

- 文部科学省創生実行計画では、以下の通り基本方針・行動指針が定められている。
- 文部科学省の職員は、この基本方針・行動指針を踏まえて日々の業務を遂行するとともに、省改革を推進するに際しても、改めて、この基本方針・行動指針に照らして望ましい取組がなされているかを不断に意識しながら取り組む必要がある。

【基本方針】

文部科学省は
人と知の力を通じた
豊かな未来の創出に貢献する

【行動指針】

一．国民全体へ奉仕する

- 一．全体の奉仕者であることを自覚し、公正を貫く
- 二．未来志向の行政官になる
- 三．説明責任を果たす

二．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
- 二．誠意と熱意を持ち、現場主義の政策を立案・実行する

三．変化を見据え自ら学び続ける

- 一．自分自身を日々客観的に分析し、自己研鑽する
- 二．客観的根拠に基づき筋を通す
- 三．建設的な議論を行い、組織一丸となって行動する

- 一．一．自らが社会に与える影響の大きさを自覚し、行政のプロとしての強い自信・誇り・意思を持ち、常に国民・社会の目を意識し襟を正して法令遵守の精神に基づき、国全体の視点に立って公正かつ謙虚に日々の仕事に当たる。
- 一．二．過去の経緯や既存の仕組みの本質を理解し、中長期的な視野で未来社会を見据え、現在必要な政策を検討し、立案・実行する。
- 一．三．いかなる政策も社会に認知・理解されなければならないとの認識の下、国民全体への説明責任を果たす。
- 二．一．常に日本・世界の動向にアンテナを張り、国内外を問わず、行政・民間等の関係者や所掌分野外の者との幅広い交流を通じ、大局的・先進的な視点を持つ。
- 二．二．様々な人、価値観、地域や文化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・協働しながら適切に政策を立案・実行する。
- 三．一．周りにある「当たり前」を謙虚に問い直すとともに、幅広い教養と職務に必要な知識・技能を身に付けるよう、生涯学習を実践し、自己研鑽を積み重ねる。
- 三．二．不都合な事実こそ直視し、真摯に受け止め改善の契機とする。客観的根拠等に基づき課題や原因を分析し、問題を解決する。
- 三．三．上司・部下間や部局間、外部との関係において、お互いの考えに耳を傾け、遠慮せず議論することを尊重し、意思決定された政策の実現に向け組織一丸となって行動する。

- 文部科学省創生実行計画では、基本方針・行動指針の達成に向けて、省改革に関する5項目の取組（5本柱）を掲げている。職員アンケートの結果によると、5本柱のうち、「政策立案機能」、「業務改善」、「人材の強化」に関する改革への評価が低い状況にある。加えて、改革を進めていく前提として、人員配置の適正化等を課題としてあげる職員も多い。（詳細は次ページ以降の「職員アンケート結果」欄を参照。）
- 基本方針・行動指針を踏まえて文部科学省が豊かな未来の創出に貢献していくためには、それぞれの職員がやりがいを持ち、職務に励み、自己研鑽を図っていくことが重要であり、アンケート結果を踏まえつつ、5本柱の取組を更に推進していく必要がある。
- 以上を踏まえ、今後の重点テーマとして以下の3つのテーマを掲げ、関連データを踏まえつつ、省改革の一層の推進を図ることとし、具体的には次ページ以降に記載する取組を重点的に実施する。なお、これらの取組は、毎年度の職員アンケート等をもとに、必要に応じて適宜、軌道修正していくこととする。

1

政策立案・広報機能の強化により国民全体へ一層奉仕する
未来創出力の強化



【将来的に目標とする職場の姿（例）】

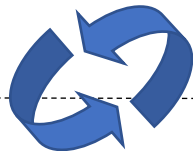
- ・教育、科学技術、スポーツ、文化の領域での豊かな未来の創出に向けた**チャレンジ**を後押しする職場。
- ・**若手職員を中心にやりがいを感じられる職員**の割合の増加。

【関連データ】（令和3年度 文部科学省改革に関する職員調査）

- ・自分の仕事に働きがいを感じている職員の割合 55.6%
- ・所属する部署は、困難な課題にも前向きに取り組めるとする職員の割合 60.2%

2

Slackやテレワークを活用した業務改善や意識改革による
組織力の最大化



【将来的に目標とする職場の姿（例）】

- ・効率的・効果的な業務運営による**生産性向上**。
- ・育児中・介護中の職員等も含め**職員が柔軟に働くことができる職場**。

【関連データ】（令和3年度 文部科学省改革に関する職員調査及び省内調べ）

- ・テレワークの推進等、効率的で柔軟な働き方が尊重されていると思う職員の割合61.8%
- ・タクシー使用実績 38.7%減（前年度比） ・コピー枚数実績 0.1%増（前年度比）
- ・テレワーク実施割合 60.8%（令和3年度 文部科学省）

3

適正な人員配置や職員の育成による
職員の力の最大化

【将来的に目標とする職場の姿（例）】

- ・安定的に業務を行うために**必要な人員の確保**。
- ・業務の平準化等による**不本意な理由による離職を防止**。

【関連データ】（令和3年度働き方改革職員アンケート 内閣人事局実施 全省庁調査対象）

- ・30歳未満の数年以内の離職意向 男性：7人に1人 女性：9人に1人
- ・多く挙げられている30代以下の離職意向の要因
 - もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから（30歳未満）男性：72.3%、女性：74.2%（30代）男性：69.5%、女性：62.6%
 - 仕事を通じて専門性・スキルが磨かれている実感がないから（30歳未満）男性：57.3%、女性：61.5%（30代）男性：65.1%、女性：65.8%

現場に根差した政策立案機能の強化

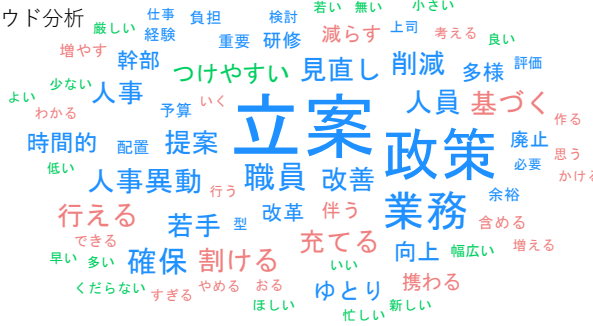
これまでに行ってきた主な取組

- 提案型政策形成の導入
- 局横断的・萌芽的政策検討チーム（「ゼロ局」）の設置
- 省内公募ポストの導入
- 業務改善推進員、広報推進チーム、教育分野のEBPMチーム等
省内公募人員の参画による省横断段的な業務の改善の導入

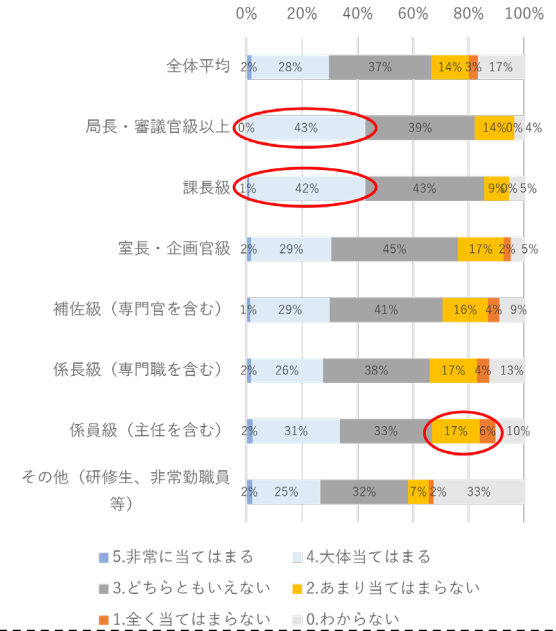
職員アンケート結果

- 改革が進んでいると考える職員の割合 30%
- 今後重要であると考えること（選択式）
 - ・現場や外部機関との政策対話、交流、連携 37%
 - ・提案型政策形成の仕組み、体制強化 11.6%
 - ・政策立案のための研修の充実 11.2%
- 自由記述では、人員不足、業務過多、時間の確保等に関する意見が多い。

自由記述のワードクラウド分析



《役職別》



今年度の重点取組

若手職員を中心とした柔軟で創造的な発想での政策立案の促進

● 提案型政策形成の見直し【政策課】（★）

所属にとらわれない柔軟で創造的な発想を積極的に政策立案に生かし、具体化につなげていくため、提案型政策形成と局横断的・萌芽的政策検討チーム（ゼロ局）の取組を統合したうえで、発展的に改組、見直し。

具体的には、応募要件を緩和し、政策のタネの段階からチームで提案を磨く場を設けて、提案のハードルを下げる。また、文部科学省として実施すべきと認められる提案については、具体化に向けた検討を進めるとともに、そのための支援を充実させる（併任発令、視察・調査等の経費支援、官房企画官級の丁寧なアドバイス・フォロー等）。

● 若手による政策立案時間の創出【省改革推進・コンプライアンス室／各局課】

業務改善の推進等によって政策立案を検討する時間を創出するとともに、新たな政策立案を行う上で若手が参画する仕組みを各局課の実態に応じて整備する。

● 省内公募プロジェクト等の引き続きの実施【人事課／総務課／省改革推進・コンプライアンス室】（★）

省内公募ポストの他、業務改善推進員や広報推進チーム等の省内公募プロジェクトを引き続き実施する。

● 多様な研修機会の充実【人事課／総務課／政策課／国際課】

学校現場での研修、大臣秘書官研修、報道対応実地研修等若手職員のOJTの場の創設やドラメクの充実等多様な研修の機会を引き続き充実する。

また、英語での政策説明や外国政府向け資料作成といった実践（例：在京大使館対象業務説明会、国際会議や表敬への参画等）の機会を創設する。

さらに、DX等環境変化に伴い必要となる新たな研修について検討する。

※（★）の取組を進めることで、一定の条件の下、エフォートの一定割合を担当業務以外に割り振ることも可能。

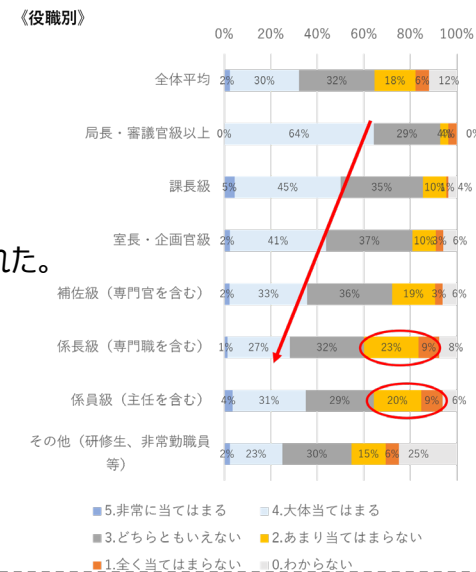
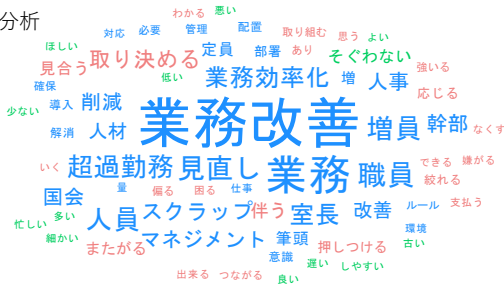
これまでに行ってきた主な取組

- 省内公募による業務改善推進員を任命し、各局ごとの業務改善を推進
- 業務改善推進員による職員参加型プロジェクトを実施（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等）
- 組織風土改革・業務改善アドバイザーの任命
- 業務改善表彰の実施
- 電話対応の改善（コールセンターの開設）等

職員アンケート結果

- 改革が進んでいると考える職員の割合 32%
- 今後重要であると考えること（選択式）
 - ・国会対応の見直し 22%
 - ・業務の平準化（個人の業務負担の偏り解消）21%
 - ・課室長による業務のスクラップ 20.5%
- 自由記述では、場抜的な見直しのために幹部職員の関与を求める意見が複数みられた。

自由記述のワードクラウド分析



今年度の重点取組

※一部については、業務改善推進員を公募し、省横断プロジェクトとして実施。

テレワークによる業務改善のための環境整備

（育児中・介護中職員等多様な職員の働きやすい環境づくり）

省横断プロジェクト

●テレワーク推進に向けた課題検証・マニュアル作成

【省改革推進・コンプライアンス室／政策課／人事課／総務課】

テレワークの実施状況や課題等の検証、政務・幹部レクのオンライン化に関する実証等を行い、テレワーク時の業務管理等に関するマニュアル作成、管理職へのマネジメント研修等を実施する。

●テレワークに適したシステムの改善【政策課】

リモートワーク時の職員間の連絡のとりやすさを担保するため職員に支給されているiPhoneに連絡先を自動登録するとともに、ヘルプデスクの見直し等リモートワーク時のシステム利用に関するサポート体制を充実させる。

業務改善の更なる推進

●業務改善表彰の実施【省改革推進・コンプライアンス室】

業務改善表彰や業務改善推進員の公募等によって皆で取り組む業務改善を推進する。

新システムの有効活用

省横断プロジェクト

●SlackやBox等新システム活用による仕事の効率化【省改革推進・コンプライアンス室／政策課】

SlackやBox等新システムを業務改善にいかすため、有効な活用事例の収集・普及、業務発注や省内周知等に関するルールの作成等を行うとともに、新システムの活用方法に関する研修を実施する。

●AI翻訳の活用に向けた検討【政策課／国際課】

会議の文書の和訳や各国の情報収集等にかかる負担を軽減するとともに、必要に応じて、文科省の政策を英語に翻訳し、国際社会に対し積極的かつタイムリーに情報発信できるよう、AI翻訳活用に向けて検討する。

業務スクラップの推進

省横断プロジェクト

●業務スクラップの推進【省改革推進・コンプライアンス室】

局長・課長等が定める「業務運営上の方針」において業務スクラップの進め方に関する方針を定めるとともに、業務スクラップの状況を業務改善実行会議で報告する等業務のスクラップを推進する。また、業務フロー見直しに関する支援体制を確立し、手続きの簡略化、RPA（Robotic Process Automation）やアウトソーシングの導入等を検討する。

●国会対応業務等の見直し【総務課／各局課】

国会関係業務（質問通告、答弁作成、質問主意書等）について、各局課と意見交換しながら更なる改善を検討する。

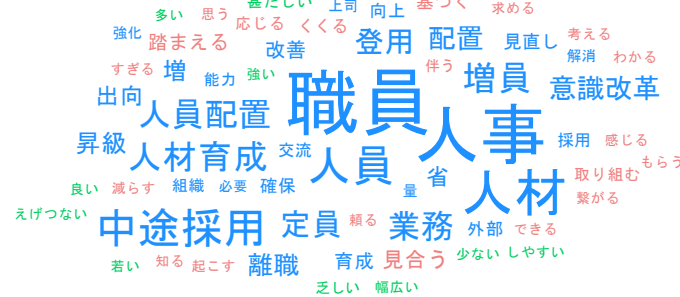
これまでに行ってきた主な取組

- 採用区分や年齢や年次・年齢にとられず、能力・適正等に応じた人事配置の徹底
- 多面観察（360度評価）の導入（R2～）
- 「人材育成の基本的な考え方」の策定（R3. 9）
- 育休中や復帰後に気軽に相談できるネットワークの構築（R4. 1）
- 多様な研修機会の設定（ドラマク、大臣秘書官研修、報道係研修等）

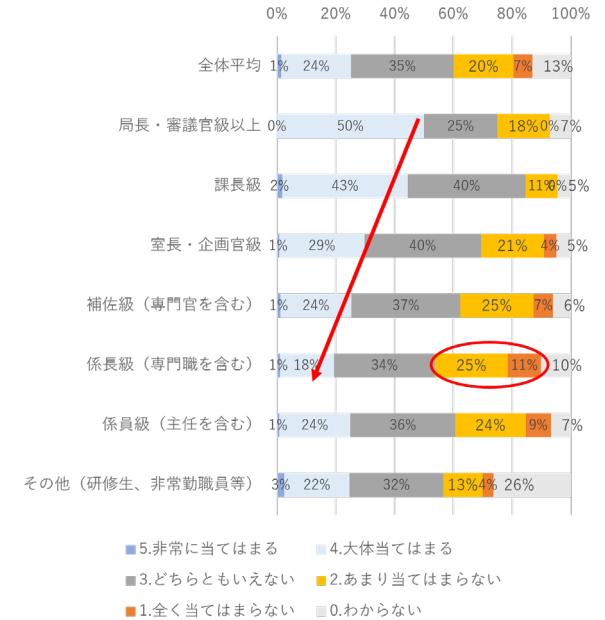
職員アンケート結果

- 改革が進んでいると考える職員の割合 25%
- 今後重要であると考えること（選択式）
 - ・採用区分や年次・年齢にとられない能力に応じた人事配置 22%
 - ・業務の専門性強化（スペシャリスト養成） 21%
 - ・省としての離職防止対策 15%
- 自由記述では、人員（職員）の配置等に関する意見が多い

自由記述のワードクラウド分析



《役職別》



今年度の重点取組

※一部については、業務改善推進員を公募し、省横断プロジェクトとして実施。

人員配置の改善

●必要十分な人員体制を確保するための機構定員要求の実施【総務課（全局課）】

霞が関最少定員の文部科学省が、多様な政策の企画立案・遂行を必要十分に実施できる人員体制を確保するため、政策と連動した機構・定員要求を、大臣官房総務課のリーダーシップの下、各局課の連携により継続的に実施する。

●突発的に繁忙となる局課における柔軟な人員配置【人事課／各局課】

突発的に繁忙となる局課への柔軟な人員配置を行うことができるよう、局内で適切な業務分担、応援体制準備を行うとともに、緊急時に局を超えて支援する仕組みを整理する。

●多様な職員の活躍推進【人事課】

中途採用や民間との人事交流、民間企業等で勤務を経験した若手離職者の再雇用、定年延長によって引き続き勤務するシニア職員の配置等によって、多様な職員の活躍を推進する。

服務規律違反を踏まえた再発防止策の徹底

●国家公務員倫理法・倫理規程の遵守意識の向上【人事課】

服務規律の遵守に関するセルフチェックなどを呼びかけ、一人一人が自分自身の問題として再発防止に取り組む。また、倫理に関する職階別の研修を実施し、管理職員に対しては受講を義務付けることにより、国家公務員倫理法・倫理規程の遵守・徹底を図る。

多様な職員が働きやすい職場づくり

省横断プロジェクト

●育児中の職員等多様な職員が働きやすい職場環境【省改革推進・コンプライアンス室／人事課】

育休中や復帰後の職員のネットワークを活用して、育児と仕事との両立に当たり課題となっている点を検証し、改善を図る。

●働きがいを感じられる職場環境の整備【人事課】

各職員との対話型面談等（人事課との面談、人事評価面談等）を通じて、「人材育成の基本的な考え方」に基づいてそれぞれの職員が自らキャリアパスを描きながら能力向上を行う環境の整備を図る。その際、各局課における直属の上司のフォローが不可欠であることに留意。

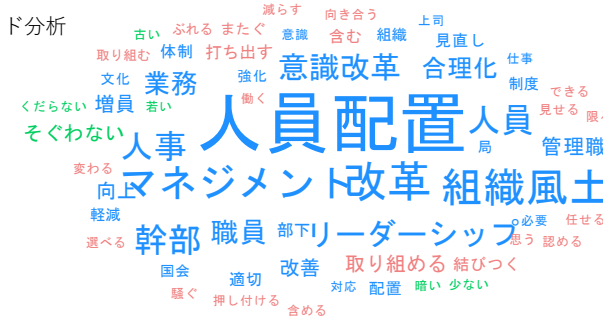
これまでに行ってきた主な取組

- 省改革推進・コンプライアンス室を設置するとともに弁護士・公認会計士によるコンプライアンスチームを設置（H3 1. 4～）
- 幹部のリーダーシップを確立する観点から管理職が業務運営上の方針を策定（R元～）
- 倫理、ハラスメント、文書管理、情報セキュリティ等に関する研修をコンプライアンス等研修として統一的・計画的に実施（R2. 1 2～）
- 課長補佐級以上を対象とした管理職マネジメント研修実施

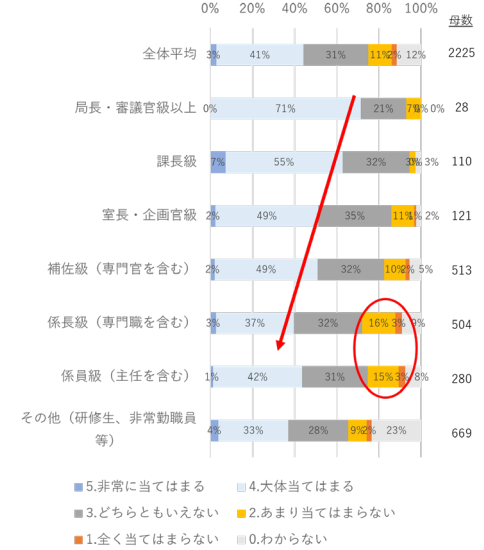
職員アンケート結果

- 改革が進んでいると考える職員の割合 44%
- 今後重要であると考えること（選択式）
 - ・省内の上下関係・忖度文化の改善 23.7%
 - ・意見の言いやすい職場（課室）の雰囲気・環境整備 21.4%
 - ・他律的な省外との関係改善 17.1%
- 自由記述では、上司のマネジメント力や人員不足等に関する意見が多い。

自由記述のワードクラウド分析



《役職別》



今年度の重点取組

自由闊達な組織文化の確立

● ベンチマークに基づく組織風土の改善【省改革推進・コンプライアンス室】

上下関係の改善や意見の言いやすさの改善の観点から、省改革に関する意識調査の局課別集計を行い、フィードバックする。

また、職員の勤務状況等に関する他省庁との比較を行い、文部科学省の組織風土を客観視した改善を行う。

さらに、離職する職員の要因分析等を基に、組織風土改革等を推進し、離職防止を図る。

幹部のリーダーシップの確立

● 管理職のマネジメントスキル向上に向けた支援の充実【省改革推進・コンプライアンス室／人事課】

管理職によるマネジメント業務を支援するため、民間の知見や他省庁の好事例等を踏まえて管理職マネジメント研修を充実するとともに、幹部のリーダーシップによる省改革を推進するため、業務改善実行会議において優良事例の共有や報告の機会を充実する。

服務規律違反を踏まえた再発防止策の徹底

● 国家公務員倫理法・倫理規程の遵守意識の向上【人事課】

利害関係者等一覧の作成や適切な引継ぎを行うよう周知・フォローアップを実施し、組織として再発防止に取り組む。また、会食時における疎明資料の収集を推奨し、収集方法について周知する。

コンプライアンスの徹底

● 職員一人一人の意識向上の重要性を鑑みた全省的なコンプライアンス遵守の徹底

【省改革推進・コンプライアンス室】

全職員を対象とした研修について、理解を深めやすい内容にするとともに、職員にとって受講しやすい研修の実施時期・手法について改善を図る。

また、コンプライアンスに係る職員からの相談対応窓口やコンプライアンス等相談員制度や内部公益通報制度の周知方法に工夫を凝らし、日常的に相談しやすい環境を整備する。

各部署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。

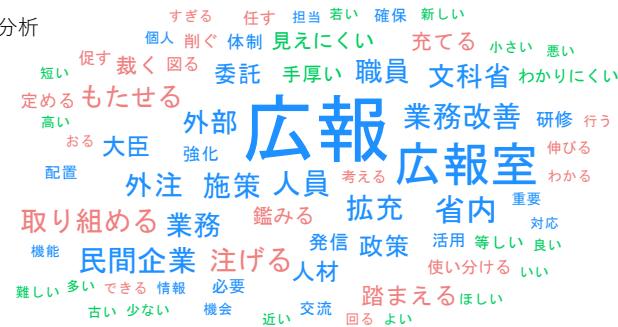
これまでに行ってきた主な取組

- 省内外広報活動を対象にした顕彰の実施
- 若手職員が広報・報道対応スキルを身に着けることを目的として実戦形式・座学形式で行う広報基礎研修や、管理職向けに危機管理をテーマにした報道対応研修を実施
- 広報戦略アドバイザーや大臣報道官による相談機会を充実
- 有志の省内職員からなる広報推進チームを立ち上げ、省内外に向けた情報発信の企画立案を実施
- ソーシャルインサイトを導入し、SNS分析結果を大臣官房幹部、担当課に共有する体制を整備
- 一元的に省内の報道発表案件を事前に確認する体制を構築し、閣議後会見の冒頭発言の調整等を実施

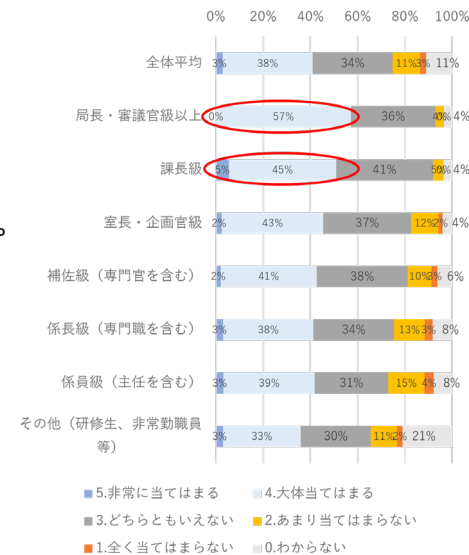
職員アンケート結果

- 改革が進んでいると考える職員の割合 41%
- 今後重要であると考えること（選択式）
 - ・省全体の広報の重要性の認識・発信意識の向上 26.3%
 - ・広報スキルの向上（マニュアルや研修の拡充） 15.2%
 - ・広報ツールの拡充（SNSやYouTube活用） 13.2%
- 自由記述では、外部への委託や内部の専門性向上等多様な意見があげられている。

自由記述のワードクラウド分析



《役職別》



今年度の重点取組

※一部については、省内公募による広報推進チームの参画によって実施。

広報に関する意識・スキルの向上

● 省内職員の意識向上【総務課】

広報顕彰を踏まえて作成した好事例集や報道発表マニュアル等を共有し、広報に関する意識向上を図るとともに、広報に関する研修を充実する。

● 広報に関する専門的知見の活用【総務課／省改革推進・コンプライアンス室】

広報戦略アドバイザーの活用や民間企業からの資料作成支援等によって、効率的・効果的な資料作成を推進する。

省として重要な施策については、より各局課との連携を密にし、広報戦略アドバイザーの知見も踏まえつつ、施策決定に至るプロセス（答申や提言とりまとめ等）も含めて分かりやすい発信を行う。

広報ツールの改善・拡充

広報推進チーム

● 文部科学省HPの見直し【総務課／国際課】

文部科学省HPの検索性能の向上を図り、得たい情報に辿り着きやすくする。そのため、省内職員によるHP改善体制の構築や、「政策一覧」や「審議会情報」等のHP階層整理などの必要な改善を行う。

● 省内広報の充実【総務課】

省内広報における個々の職員の活躍紹介等を通じ、省内の発信意識を醸成するとともに、職員のモチベーションの向上や知識・スキルの共有を図る。

今後の重点取組(概要)

職員の声から見える現在の課題

人員不足、業務過多、政策立案のための時間不足、トップによる業務のスクラップアンドビルドの不足、適切な人員配置、マネジメント不足、専門性向上

| 現場に根差した 政策立案機能の強化 | 業務改善 | 文部科学省を担う 人材の強化 | 組織風土改革及び 組織体制・ガバナンスの強化 | 広報機能の強化 |
|---|---|--|---|---|
| <p>提案型政策形成の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ○政策のタネの段階から、若手職員を中心としたチームで提案を磨く場を設け、実現すべき提案には具体化のための支援を充実 <p>※一定の条件の元、エフォートの一定割合を担当業務以外に割り振ることも可能に。</p> | <p>業務のスクラップの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ○次官・局長・課長等のリーダーシップによる業務スクラップ方針の策定・スクラップ業務の報告等 ○業務フロー見直し、手続き簡略化、RPA (Robotic Process Automation)、アウトソーシングの検討等 | <p>必要十分な人員体制確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ○霞が関最少定員の文部科学省が多様な政策の企画立案・遂行を十分実施できるよう、官房のリーダーシップの下で機構・定員要求を実施 | <p>ベンチマークに基づく組織風土改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ○意識調査等の局課別比較、勤務状況の他省庁比較 | <p>文部科学省HPの見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ○検索性能向上、階層整理 <p>広報戦略アドバイザーの活用</p> <p>職員の広報スキル向上</p> |
| <p>政策立案時間の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ○各局課で若手が新たな政策立案を検討する時間を創出 | <p>国会関係業務の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ○各局課の意見を踏まえた更なる国会関係業務の効率化の検討 | <p>国家公務員倫理法・倫理規程の遵守意識の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ○服務規律に関するセルフチェックの実施、管理職員に倫理研修の受講義務付け ○利害関係者等の一覧作成、会食時の適正な自己負担費用の確認を徹底 | <p>応援体制の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ○業務過多の場合の各局での応援体制準備 ○緊急時に局を越えて支援する仕組みの整理 | |
| <p>多様な研修機会の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ○在京大使館業務説明会での英語での政策説明の機会の創設やDX (Digital Transformation) 等新たな研修の検討 ○学校現場での研修、大臣秘書官研修、報道対応実施研修等の引き続きの充実 | <p>SlackやBox等新システム活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ○Slack、Box等新システム活用事例の横展開 ○翻訳作業の負担軽減のためのAI翻訳の検証等 | <p>キャリアパスを自ら考えるための対話型面談の実施</p> | <p>多様な職員の活躍促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ○育児中職員、中途採用、OBOG採用、シニア職員等 | |
| | <p>テレワーク推進 (育児中・介護中職員等多様な職員の働きやすい環境づくり)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○政務・幹部レクのオンライン化実証等課題検証・マニュアル策定 ○iPhoneへの連絡先自動登録・ヘルプデスクの見直し等サポート体制充実 | <p>省内広報の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ○職員の活躍紹介によるモチベーション向上 | | |