

組織改革とアーキテクチャ (METIトランスフォーメーションの成果と課題)

2022年1月

経済産業省 大臣官房 秘書課 課長補佐(総括)

河野 孝史

本セミナーのポイント

1. 趣旨

- 経済産業省をとりまく環境変化として、①政策ターゲットの変化（グローバルな政治・経済環境の激変、産業構造の変化等）、②組織内の変化（50代の増/30-40代の不足、働き方のニーズの多様化等）、③組織外の変化（労働市場の流動化、社会全体の働き方改革の進展等）がある中、平成28年より組織・政策立案の変革「METIトランスフォーメーション」を実施してきた。
- その内容と成果、今後の課題等について紹介するとともに、民間の人事・組織改革の第一線に携わってきた有識者と、民間の最新事例や官民比較、そして経済産業省の組織改革の今後の方向性等について議論する。
- その際、アーキテクチャの考え方にに基づき、全体の目的を実現するための仕組みをどうデザインしていくか、システムを構成する要素や要素間の関係性はどうか、という視点を重視する。

2. 本日の流れ

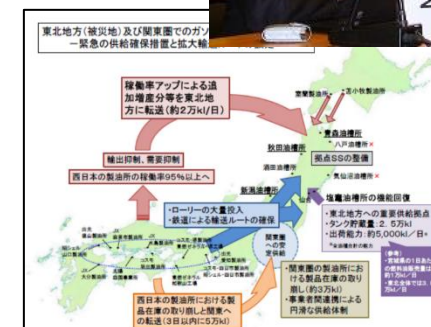
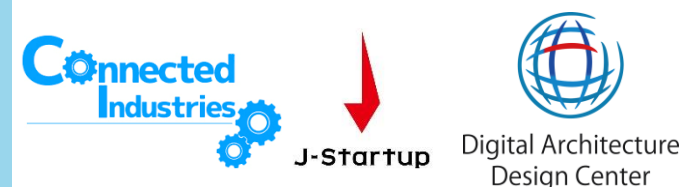
- 前半20分：河野による講演
- 後半20分：亀長氏の講演と河野との対談

3. 視聴者の方々への主なメッセージ

- 経済産業省の組織改革について、外部の知見も踏まえつつ引き続き大胆に進めていきたいので、今後も御注目いただき、御意見を是非お寄せいただきたい。
- 加えて、経済産業省の組織改革に、自ら主体的に参画したいと考えてくださる方は、経済産業省の内外を問わず是非御協力いただきたい。

河野 孝史 (こうの たかし)
経済産業省 大臣官房 秘書課 課長補佐(総括)

- 2021.8- 現職
- 2019.7-2021.8: 独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) 出向
アーキテクチャ設計部 副部長
 - 「デジタルアーキテクチャ・デザインセンター (DADC)」創設
- 2016.6-2019.6: 情報経済課 課長補佐(総括担当)
 - AI、IoT等を活用した新産業モデル創出 (Connected Industries)、データ流通等ルール整備
- 2014.8-2016.6: 留学
 - カリフォルニア大学サンディエゴ校(国際関係学修士)
- 2011.6-2014.8: 地球環境対策室 室長補佐(交渉担当)
 - ポスト京都議定書実現のための国際交渉、国内調整 (COP17-19参加)
- 2009.5-2011.6: 資源エネルギー庁資源・燃料部政策課 係長(総括担当)
 - 国内石油安定供給(震災への対応)、資源外交、東日本大震災対応
- 2007.4-2009.6: 資源エネルギー庁総合政策課 係員(総括担当)
 - 国会、予算、その他あらゆる業務の窓口。2年目は法改正を担当。
- 2007.3: 東京大学大学院 新領域創成科学研究科 環境学専攻 卒
- 2005.3: 東京大学 工学部 システム創成学科(PSI) 卒
- 2001.3: 福岡県立修猷館高等学校 卒



なぜ、組織改革が必要か。～METIをとりまく3つの環境変化～

組織をとりまく環境は大きくそして急激に変化しています。こうした中で、経済産業省が、

「社会の期待や要請に応え、挑戦を続ける組織」であり、かつ、「個々の職員が成長や自己実現を叶え、働きがいのある組織」であるためには、組織改革を進め、環境変化に適応していく必要があると考えます。

①政策ターゲットの変化



- ・ グローバルな政治・経済環境の激変
- ・ 第四次産業革命による産業構造の変化
- ・ 人口減少等による社会経済システムの揺らぎ

②組織内の変化



- ・ 50代の増 / 30-40代の不足
- ・ 働き方のニーズ(WLB、キャリアデザイン)の多様化
- ・ 仕事のあり方の変化(既存ツールの効果減、手ざわり感の低下等)

③組織外の変化



- ・ 労働市場の流動化、人手不足による人材獲得競争の激化
- ・ 社会全体の働き方改革の進展(超過勤務の上限規制、各種ITツールの出現)

組織改革
(組織構造・職員の配置・育成プロセス etc.)

目指すべき姿

① 社会の期待・要請に応え
挑戦を続ける組織

② 個々の職員の思い(成長、自己実現)
に寄り添う働きがいのある組織

METIトランスフォーメーション（組織改革の方向性）

組織のパフォーマンスを左右する三大要素は、職員の能力、職員のモチベーション、そしてチーム力。

したがって、とりまく環境変化を見極め、この三要素を高めていくことが、組織改革の肝です。

加えて、この3要素を高める屋台骨となる現状認識の共有・文化醸成と徹底した生産性の向上にも同時にチャレンジすることで、目指すべき理想の組織に向けて一步一步進んでいきたいと思います。

組織パフォーマンスを左右する 3 要素

4

職員の 能力

<課題>

- 政策課題が複雑化・高度化する中で、専門性がますます重要に。
- 時間制約がある中で、能力開発はOJTだけでは限界に。

×

5

職員の モチベーション

<課題>

- 時間制約等が増える中、課内のコミュニケーションが不足し、部下のエンゲージメントが不十分になりがち。
- 職員一人一人が考える自己実現の姿(キャリアデザイン)が多様化。

×

3

チーム力

<課題>

- 複雑・高度化し続ける政策課題を解決するには、個人個人の対応では限界。
- 各人の能力を結集し、チームでシナジーを発揮することが重要に。

屋台骨となる組織基盤

1

認識の共有 文化醸成

<課題>

- 社会環境の変化に合わせて組織を変革するためには、組織の現状を職員に見える化・共有し、率直なコミュニケーションを通じて、変革に向けた文化を醸成していくプロセスが必要条件に。

2

生産性向上

<課題>

- リソースが限られている中で、組織がパフォーマンスを最大限発揮するためには、ムダを削減し、業務を効率化する生産性の向上が大前提。

1

2

3

4

5

現状認識の共有・文化醸成

1

当省を取り巻く内外の状況は、劇的に変化しています。そのような状況下で、社会の期待や要請に応え、成果を出し続ける組織であるために、また、個々人の成長や自己実現を叶え、働きがいのある組織となるために、組織の状態を客観的に把握し、世代・役職を超えて必要なアクションを議論し、実行に移しています。

組織の現状把握 (見える化)

組織の現状をチェックし、課題がどこに潜んでいるかを明らかにすることが、全ての取組の第一歩です。そのような問題意識から、2012年度より継続的に「組織マネジメント実態調査（職場満足度調査）」を実施しています。

その結果は、今後の改善に繋がるよう、各局・各課室にフィードバックされています。

世代・役職を超えた 認識の共有

見える化によって明らかにされた組織的な課題を踏まえ、組織・政策立案の在り方を変革すべく、世代・役職を超えた認識の共有を図る「世代横断コミュニケーション」等の取組（局長BBL等）を省をあげて進めています。

幹部のコミットメント

組織に変革を起こすためには、幹部のコミットメントが必要です。大臣をはじめとした当省幹部より、働き方改革を中心とする各種メッセージを発信しています。

- ・ 経済産業大臣による働き方改革の意思表明（年頭所感）
- ・ 働き方改革に関する次官メッセージを発出 「次官メッセージ」

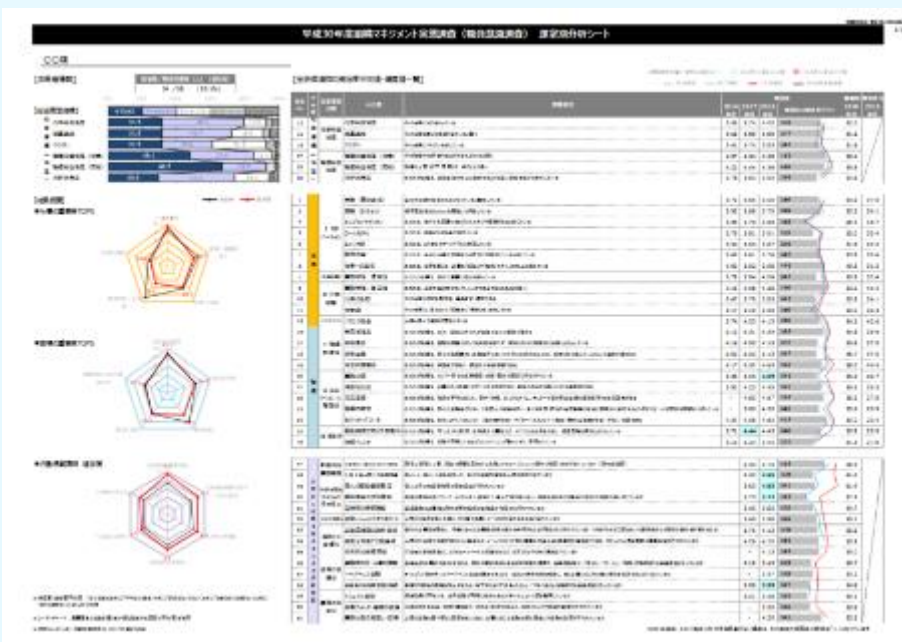
組織マネジメント実態調査（職場満足度調査）

2012年から、年1回、全職員を対象とした職員の意識調査を実施しています。

仕事、職場、組織の3分類約60項目について、職員の意識を調査し、省全体の結果は全職員に開示しています。

また、2014年からは、各課室毎に、部局別、課室別の結果について前年度や他課室との比較が分かる評価シートを共有し、課内でカイゼン策を議論・実行する仕組みとしています。

＜各課室毎に返却するフィードバックシート例＞



毎年冬
調査実施

カイゼン策実施

年明け
調査結果の
フィードバック

カイゼン策検討

Top

世代横断コミュニケーション

施策の意義・仕事の進め方等について、世代間の認識ギャップを埋めるため、**局長BBL等双方向のコミュニケーションの機会**を設けています。



Middle

主査

2016年度以降、組織運営の改善等を若手職員の目線で企画検討するため、各局総務課の総括係長等が「**大臣官房主査**」として活動しています。これまで、ポスト公募の提案やナレッジポータル(KANI)/業務マニュアル集約ポータル(METI-Compass)の開設、名刺管理サービスの導入実証など、幅広い改善の取組を進めています。



主査会議の様子

政策企画委員BBL

各局筆頭課長補佐から若手へ経験を継承する「政策企画委員BBL」を実施しています。2020年はオンラインで実施するとともに、対象者を全職員（地方局・特許庁含む）に拡大しました。

Bottom

生産性向上・働き方改革

2

リソースが限られている中で、組織がパフォーマンスを最大限発揮するためには、**ムダを削減し、業務を効率化する生産性の向上**が大前提です。生産性の向上に向けて、時間を意識した働き方を進めるとともに、仕事のやり方の見直しを進めています。

時間を意識して働く

2020年4月から**電子出勤簿を導入**し、勤務時間制度に係る各種申請手続きをワンストップで実施出来るようにしました。

「やるときは仕事の密度を最大限に高めてやる、帰るときはキッパリと帰る」というメリハリのある働き方を実現すべく、その気運醸成のための取組及び「**超勤の事前確認**」を行っています。

仕事のやり方を見直す

PCシステムなどの「**インフラ面の整備**」と各種業務フローを改善する「**業務プロセスの見直し**」。これを両輪にしながら、仕事のやり方を見直し、時間や場所にとらわれない働き方を進めています。具体的には、**IP電話や業務サポートセンターの導入**等を実施しています。

加えて、**テレワークをさらに進めるため、幹部のオンラインレク、モバイルPCの軽量化、週5テレワークの実施、テレワーク化でのマネジメントTips集の作成・周知**等を実施しています。

ナレッジの共有を進める

仕事の進め方で困ったとき、もっとも役立つのは先人たちの知恵・経験。新しいITシステムも活用しながら、**組織に散らばっているナレッジを共有（Sansan導入等）**することで、効率的な業務を推進しています。

2 生産性向上 ～時間を意識して働く～

時間を意識して働くことは、インフラ整備や業務プロセスの見直しに並ぶ生産性向上の重要なファクターの一つです。時間を意識すれば、人の行動は変わります。特にこれからは、「与えられた時間の中でどれだけ集中して（段取りよく）働くことができるか」というチャレンジが求められる世の中になります。これから何が起きるかを予測し、計画的かつ効率的に時間を使うことが、今後の成功のキープポイントです。

電子出勤簿の導入

2020年4月から電子出勤簿を導入しました。職員は休暇申請・フレックス申請、テレワーク報告等、各種勤務時間に関する申請をシステム上で実施できます。上長の各種承認手続きをシステム上で行うことができます。



日付	定時	勤務状況	ログイン 時刻	出勤時間	退勤時間	ログオフ 時刻	退勤時間	課外時間	年次休暇	超過勤務 時間	超過勤務 修正	出勤 時間	休暇申請	その他 申請	評価	備考
1日																
2月	09:30-17:45 (12:30-13:00)	09:30-16:15 テレワーク 16:15-17:45 育児期間		09:30	16:15			0:00								
3火	10:00-18:15 (12:30-13:00)	出勤 16:15-18:15 年次休暇	09:51	10:00	16:15	16:34		0:00	2:00							
4水	09:30-17:45 (12:30-13:00)	出勤 16:45-17:45 育児期間	09:24	09:30	16:45	16:46		0:00								
5木	09:30-17:45 (12:30-13:00)	出勤 16:45-17:45 育児期間	09:24	09:30	16:45	16:44		0:00								

超勤の事前申請

超勤の必要性がある場合には、**当日にやらなければならない業務とそれを完了させる目標時間を決め、電子出勤簿上で上長に申請**することをお願いしています。

業務内容と目標時間を特定することで、営業時間終了後もだらだらせず集中力を維持することができます。



【コラム】国家公務員の超勤時間の上限

2019年4月1日より、民間企業への働き方改革関連法の適用に合わせて、国家公務員の超勤時間にも制約が入りました。

今後、管理職は人事院規則で定められた超勤時間の上限（年単位・月単位）を意識し、その範囲内で超勤を命令することとなります（一部例外あり）。また、長時間の超過勤務を行った際には、医師による面接指導が必須になります。

2 生産性向上 ～仕事のやり方を見直す～

「仕事のやり方を見直す」の全体像

仕事のやり方、働き方を大変革すべく、「インフラ整備」と「業務プロセスの見直し」を両輪で進めています。

インフラ整備



■ PCシステムの全面的な刷新

2022年1月にPCシステムを全面的に刷新。軽量化、新機能を実装。

■ 業務サポートセンターの導入

名刺・文書印刷、会議・イベント準備等を2020年からアウトソース。

■ IP電話の導入

私用スマホを通話料公費負担で活用。電話取り次ぎ業務も縮減。

■ 大型ディスプレイの導入

打合せの質向上・ペーパーレスを目的に2019年から順次導入。

■ 付加価値を創出するオフィス整備

生産性向上等を目的に新たな働き方を目指すオフィスを構築。

業務プロセスの見直し

■ テレワーク制度の導入・拡充

全職員がテレワークを活用できるよう、2021年12月に制度を刷新。

■ スケジュールの原則公開

スケジューラーを用いた日程調整の効率化のため全職員が予定を公開

■ ロジ主要業務の見直し

職員が多くの時間を割いている「国会」「発注」「会議」のやり方を改善。

■ ITを活用した改善

ITコンシェルジュの創設やDXチームを立ち上げ、省全体のDXを推進。

■ BPRによるプロセス見直し

リソースレビュー、旅費・謝金手続きの見直し等、外部の知見も活用。

国会業務



発注



審議会／打合せ



テレワーク



その他業務
の見直し



など 様々なカタチで仕事のやり方を見直しています

チーム力を高める

3

複雑・高度化し続ける政策課題を解決するには、個人個人の対応では限界があります。各人の能力を結集し、チームでシナジーを発揮することが重要です。チームの要であるマネージャーのマネジメント力を強化するとともに、チーム力向上を組織でサポートしています。

マネージャーの認識を 変える

マネージャーのマネジメント力の強化は、チーム力向上の鍵です。

その向上にむけて、まず、マネージャーの認識を変えることが重要です。そのため、360度調査を通じた自らの「マネジメントスタイル」への気づきの機会の提供し、また人事評価におけるマネジメント関係の評価ポイントの明確化を進めています。

マネジメント力を 強化する

マネージャーのマネジメント力強化に向けて、研修(Off-JT)によるマネジメント手法の習得機会を提供するとともに、OJTに役立つノウハウをまとめた冊子を作成し、その共有・浸透に努めています。

チームでの挑戦

チームでの挑戦は、チーム力を高める機運づくりに有効です。

そのため、各課室の運営方針の明確化や止める仕事の登録を含むチームアップ・チャレンジや、働き方改革に関する表彰制度等、チーム単位での取組を促す仕組みを導入しています。

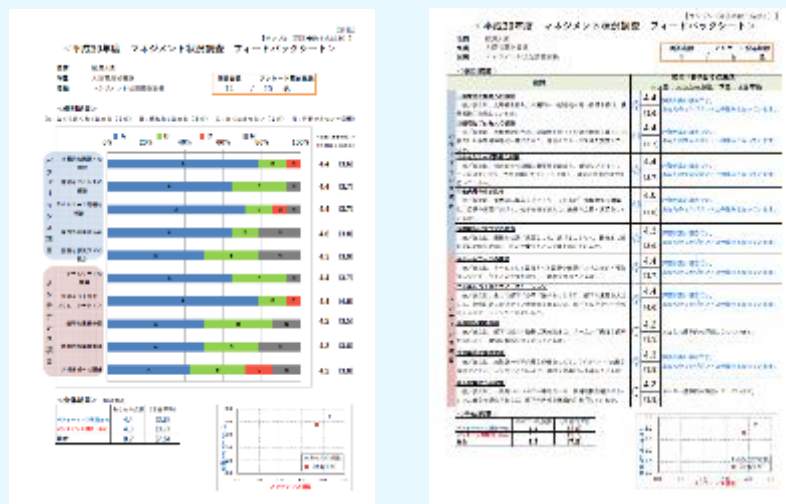
360度調査

上司のマネジメント力を部下や同僚が評価する「360度調査」を10年以上前から導入しています。

結果については、匿名性を確保した形で本人にフィードバックしています。当初は管理職だけであった対象者を徐々に広げ、現在では多くの課長補佐が対象になっています。

この調査の目的は、「気づきの機会」を提供することです。専門家によるきめ細かな指導やマネジメント研修（例：コーチング研修）もあわせて行っています。その結果、翌年度に大幅に数値を改善した職員も多く現れています。

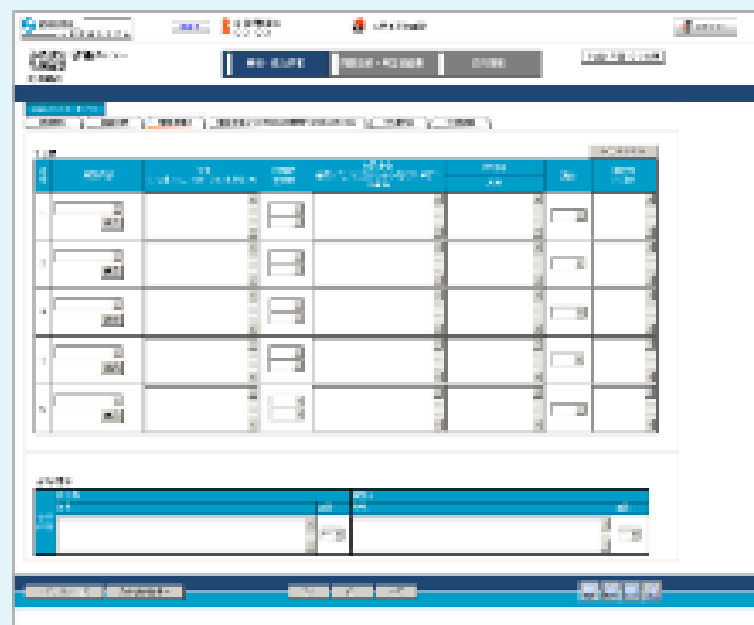
＜各マネージャーに返却するフィードバックシート例＞



人事評価におけるマネジメント要素の明確化

人事評価において、マネジメントに係る観点を評価項目の一つとして明示するため、管理職以上に対して以下の目標を設定するように求めています。また、総括補佐についても同様の評価項目に関する目標設定を強く推奨しています。

- 働き方改革の目標（2014年10月～）
- 人材育成の目標（2016年10月～）



チームアップ・チャレンジ



2019年度より、各課室の運営方針をチーム員に対し見える化し、浸透させる取組（チームアップ・チャレンジ2020）をチームリーダーである課室長のイニシアティブで各局・各課室で実施しています。

各課のマネジメント方針は、全職員にオープンにすることで、優良事例の横展開を実施しています。

経済産業省チームアップチャレンジ表彰

毎年、経済産業省ならではの創造性に溢れた働き方改革の取組・チームアップに優れた取組を行った課室・グループを表彰しています。
政府全体の「ワークライフバランス職場表彰」では、霞が関の中で最多の受賞回数を誇ります。



省内報 “NoToRi”

昨今、民間企業においても、社内のコミュニケーションツールとして「社内報」が見直されつつありますが、当省でも2015年から省内報 “NoToRi” を発行しています。



能力を活かす

4

職員の能力を最大限生かすためのキーワードは、「適材適所」です。社会に付加価値をもたらす意味のある政策を生み出すため、前例にとられない任用を進めています。さらに、優秀な外部人材を取り込むと同時に、一人一人の職員がその能力を最大限発揮できるよう、様々な角度から働き方のサポートを進めています。

職員の能力 を活かした任用

職員個人の能力・モチベーション発揮が、すなわち組織の成長につながります。そのため、職員のやる気・能力・適性を重視し、年次や職種などに囚われない任用に挑戦しています。また、専門性が育ち・活かされるような任用を進めています。

外部人材の 積極的な登用

行政課題が複雑化する中で、専門的知見の活用は政策立案にますます重要になってきています。そのため、通年での中途選考採用等により、外部の第一線で活躍する専門家を積極的に受け入れることで、新たな政策を生み出す原動力を強化します。

多様な働き方 のサポート

育児・介護など人生には様々なステージがあり、職員一人一人が望むワークスタイルは異なります。保育施設の設置や育児シート・介護シートなどを通じて、全ての職員が仕事も家庭も充実した人生となるよう、外部講師や先輩職員からの講演、多様な事情を抱える職員の上司向けのマネジメント研修、育児中の職員どうしのネットワーク構築等、多様な働き方のサポートを進めています。

二段階以上上位の職制上の 段階に属する官職に昇任

政策立案・遂行について十分な経験を積み、かつ、マネジメントも優秀な職員であれば、いち早く課長級に起用し、能力に見合ったポジションで活躍させる。

【令和2年度】：4名

- ・経済産業政策局 産業組織課長（※）
- ・商務情報政策局 商取引監督課長
- ・商務情報政策局 クールジャパン政策課長（※）
- ・中小企業庁財務課長

※ 同じ課室の課長補佐を経験している

【令和元年度】：4名

【平成30年度】：4名

採用年次にとられない早期登用

特定分野での行政経験が豊富で、その専門性を活かして、よりレベルの高い仕事を望む職員は管理職へ登用し、挑戦を促す。

【令和2年度】：3名

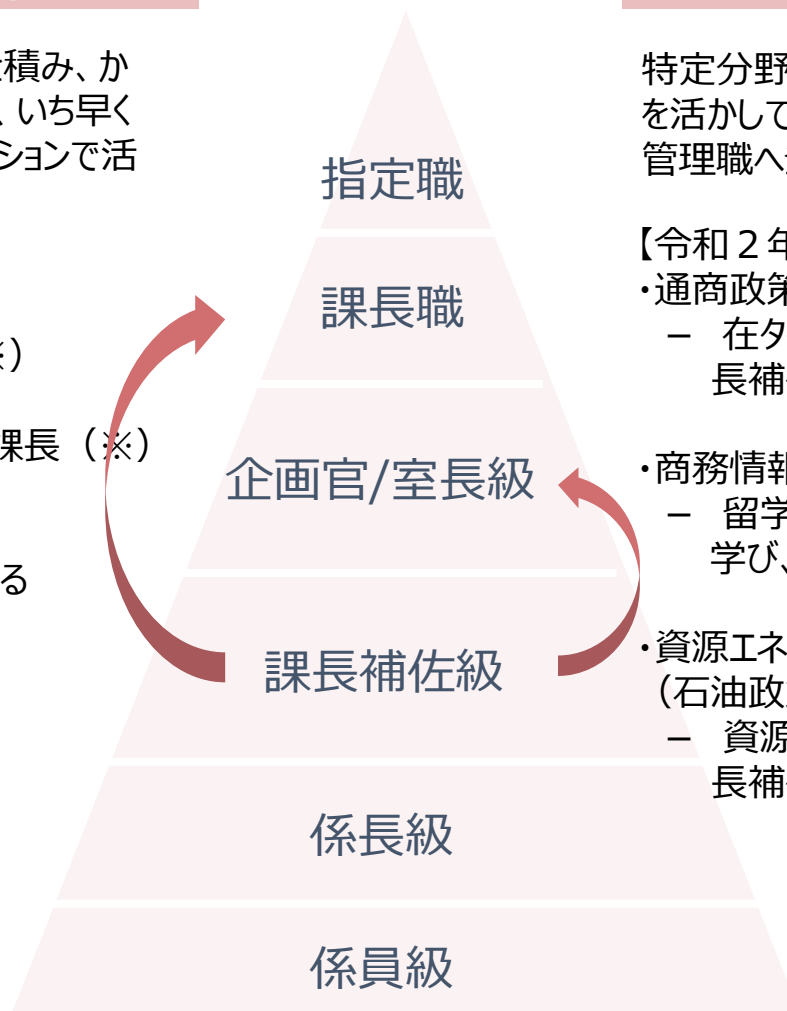
- ・通商政策局 アジア大洋州課南西アジア室長
－ 在タイ大使館の勤務後、貿易振興課の課長補佐として、企業のアジア展開に活躍

- ・商務情報政策局 情報プロジェクト室長
－ 留学中にデジタルトランスフォーメーションを学び、帰国後、同室課長補佐として活躍。

- ・資源エネルギー庁長官官房総務課企画官（石油政策担当）
－ 資源外交の専門家として、エネ庁国際課課長補佐、在イラン大使館勤務を経て登用

【令和元年度】：3名

【平成30年度】：3名



一般職からの登用

4

一般職として採用された職員のうち、能力・意欲に優れた者を幹部候補育成過程（※）へ選抜。そのうち、特に優秀な者は「抜擢」し、総合職と同様に登用。

抜擢制度と幹部候補育成過程

抜擢

幹部候補
育成過程

一般職職員

○幹部候補育成過程に選抜された職員のうち、特に優秀で、将来にわたって組織の中核を担う可能性のある職員については、「抜擢」し総合職と同様に処遇。

○着任するポスト、昇格・昇給スピード、名簿等の管理などについても、総合職と同様とする。

○入省5年目以降の職員のうち、所属部署等から推薦のあった職員について、能力・業績評価に優れ、意欲も十分な職員を選抜。留学・在外公館赴任・自治体出向等の省外の成長機会を積極的に提供するとともに、早期に課長補佐に昇任させる。

女性の登用

育休中の職員や育児中の職員が、安心して仕事と育児の両立をできる職場環境を整備するため、当該職員本人及び管理職向けの研修等を実施。女性職員の役職登用も漸次向上。

■ 仕事と育児の両立支援研修

- 育休中職員、配偶者が育休中の職員、3歳までの子供を持つ職員を対象に、両立支援制度の紹介、外部講師によるキャリア形成に向けた考え方等の研修を実施。



子供連れで参加し、パパママ交流を深める職員も多い。
(今年度はオンライン実施)

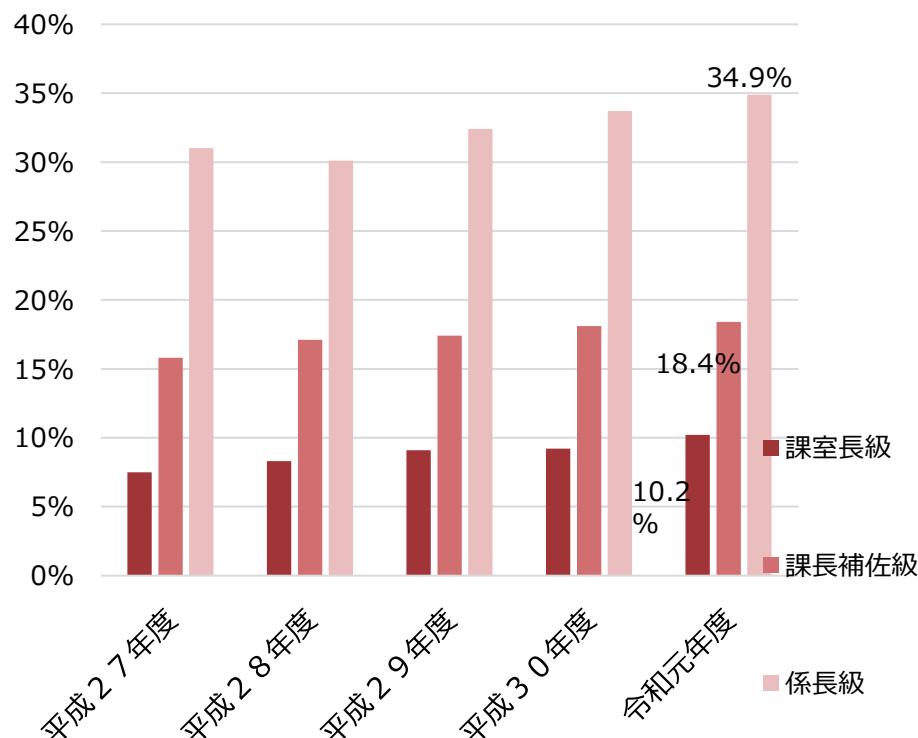
■ 育児中職員マネジメント研修

- 新しく管理職に昇任する者を対象に、育児と仕事の両立にかかる政府全体の方針や省内の状況を紹介、外部講師による育児中職員マネジメントの注意点、ロールプレイング講義等を実施。

■ METI子育て応援メールマガジン

- 毎月1回、育児中先輩職員のコラムや最新の研修情報、省内の主な動き等を発信（2021年3月現在購読者数約560）

女性職員の登用状況



※令和7年度末期限の経済産業省女性登用目標
()内は政府目標

- 課室長相当職 13% (10%)
- 地方機関課長・課長補佐相当職 20% (17%)
- 係長相当職 35% (30%)

中途採用・外部人材の活用

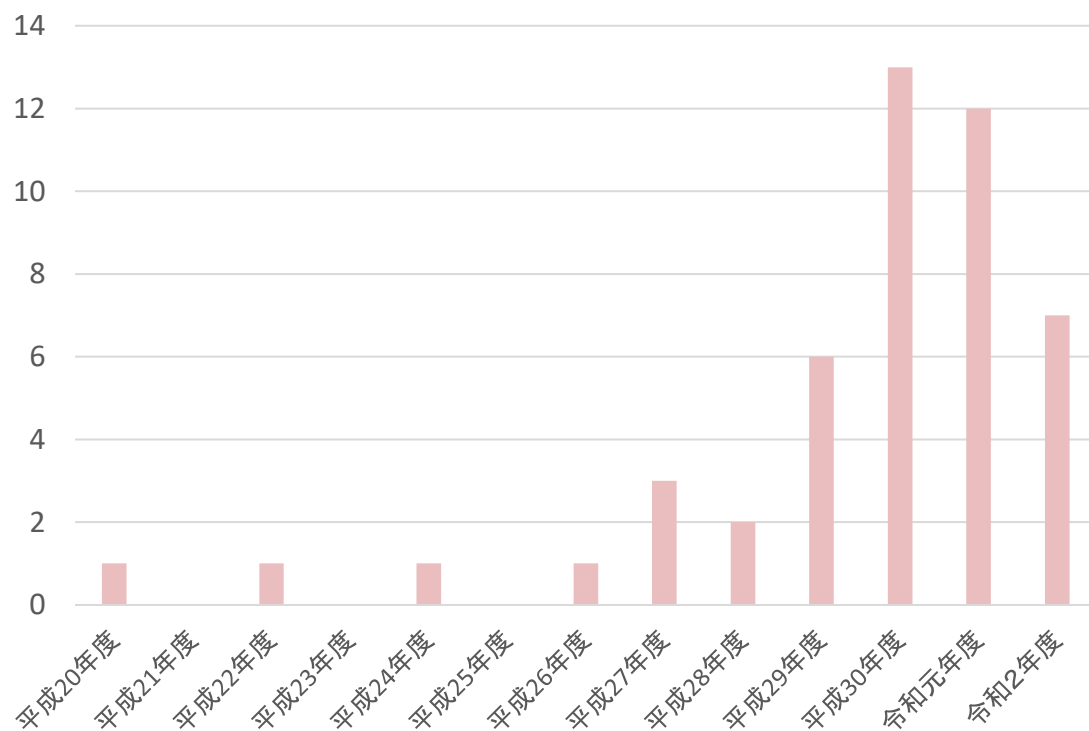
4

平成26年度以降、中途採用の取組を強化。平成30年度には人事院の経験者制度に加えて、経済産業省独自に選考者採用試験制度を導入し、通年化。

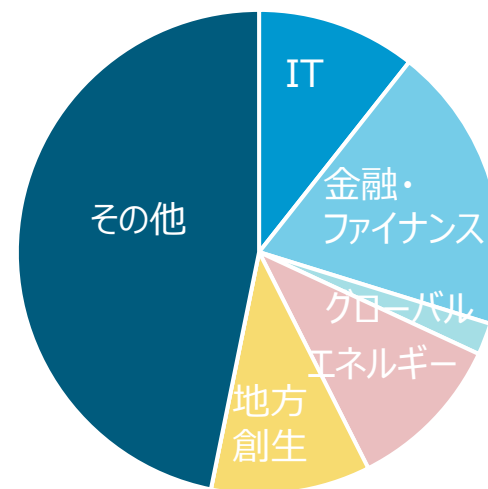
中途採用者の推移

※選考年度で記載。既に退職した者は除く。

【人】



中途採用者の専門性

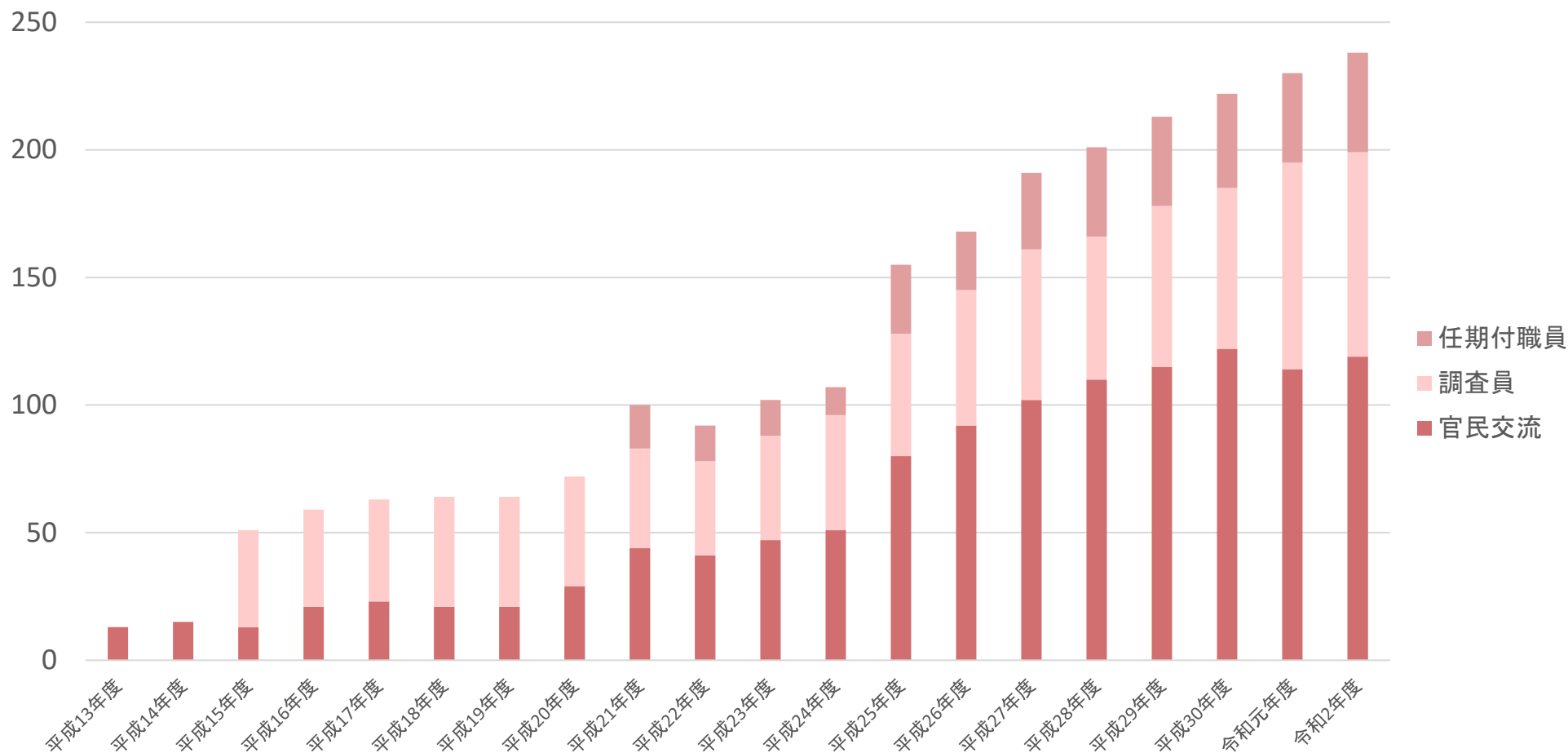


※令和2年度選考者までの累計人数で集計

中途採用・外部人材の活用

政策立案能力が外部環境の変化に追いついていない状況に鑑み、外部の第一線で活躍する専門家を様々な形態で活用。

外部人材の受け入れ (任期付職員・調査員・官民交流)



※任期付職員は、特定任期付き職員を含む

令和 2 年度省外公募の結果（管理職）

公募 12 ポストのうち、6 ポスト（6 名）の外部人材を採用・登用。

採用実績

所 属	役職	採用者
大臣官房デジタル・トランスフォーメーション室	企画官	企画官級相当・非常勤採用 (元・金融プラットフォーム運営法人勤務)
通商政策局通商機構部	企画官	企画官級相当・常勤採用 (元・省内任期付職員)
貿易経済協力局投資促進課	企画官	企画官級相当・常勤採用 (元・大手産業ガスメーカー勤務)
商務情報政策局アーキテクチャ戦略企画室	室長	企画官級相当・常勤採用 (元・独法職員)
商務・サービスグループクールジャパン海外戦略室	室長	企画官級相当・非常勤採用 (元・大学教授)
産業保安グループ製品事故対策室	室長	企画官級相当・常勤採用 (元・独法職員)

5

モチベーションを高める

職員一人一人のモチベーションを高めることで「個々人のパフォーマンス」を引き出すことが極めて重要です。所属の課室に閉じずに、職種・年齢・所管関係なく省内の様々な職員とコミュニケーションをとることで新たな視点を見出し、また、自律的に政策課題やキャリアパスを深掘る仕組みを導入することでモチベーションを高めることを目指しています。

コミュニケーションの 活性化

モチベーションの一番の源泉は「自分の仕事の意義を理解し、社会・組織から必要とされること。」ではないかと考えます。そのためには、現場でのコミュニケーションが一番重要。マネージャーのマネジメント力強化の中でコミュニケーションの重要性を伝えるとともに、アンガーマネジメント、コーチング研修等も実施しています。

現場主義・手触り感 の醸成

経済産業省職員にとって、「現場と向き合い、政策の実現、改革に努める」現場主義が重要です。中小企業・ベンチャー企業へのレンタル移籍や、自身の業務とは直接関係ない現場の視察を可能とするなど、様々なチャンスを生み出す制度整備を行いはじめたところです。

自律的な キャリア構築

「自律的にキャリアを考え、選択し、個人としての能力を向上していきたい」、「自身の問題意識を仮説から具体化し、やりきりたい」というニーズをもつ職員が増えています。
このため、ポストの公募や、専門性を磨くための政策インキュベーション、また「期待される役割」「期待される成長・経験」「キャリアの中での位置付け」について人事当局の“任用意図”を文書で提示する等の取組を実施しています。

コミュニケーションの活性化

■ コミュニケーションスキルの強化

アンガーマネジメントやフィードバック手法の体得など、上司のコミュニケーションスキルの強化を進めています。

例：アンガーマネジメント勉強会

自分の怒りの原因・問題を理解し、良い方向に物事をもっていく方法を学ぶ。

参加者
約227名

例：コーチング勉強会

アンガーマネジメント、フィードバックの応用形。
相手に自律的に成長するマインドを根付かせるためのスキルを勉強する。

参加者
約71名

■ 1on1の試行的実施

1 on 1とは、上司と部下が1対1で定期的に行う対話です。上司と部下の関係の質を高めるための手法であり、互いの信頼関係や心理的安全性、成長機会の付与などを実現することが狙いです。

2019年度より省内で試行導入を開始し、2020年度からは広く省内に呼びかけ＆研修の実施を行っています。

現場主義・手触り感の醸成

■ 現場への職員の派遣（再掲）

現場感覚の体得、広い視野／高い視座の鍛錬、人脈強化等を目的に、若手の官民交流や民間企業研修を増やしています。

若手官民交流

2015年0名→
2019年4名

中小企業派遣
（一般職）

2018年より開始
6名参加

経営現場派遣

2018年より開始
8名参加



メルカリ・メルペイに派遣された八木さん



トリプル・ダブリュー・ジャパン株式会社オフィスにて
左から中西代表、伊藤さん

自立的なキャリア構築

■ 省内ポスト公募の実施

「自律的にキャリアを考え、選択し、個人としての能力を向上していきたい」、「自身の問題意識を仮説から具体化し、やりきりたい」というニーズに対し、平成30年度から省内公募制度を導入。

■ 異動時の任用意図の提示

公募以外のポストについて、「期待される役割」「期待される成長・経験」「キャリアの中での位置付け」について、人事当局の意図を文書で提示。

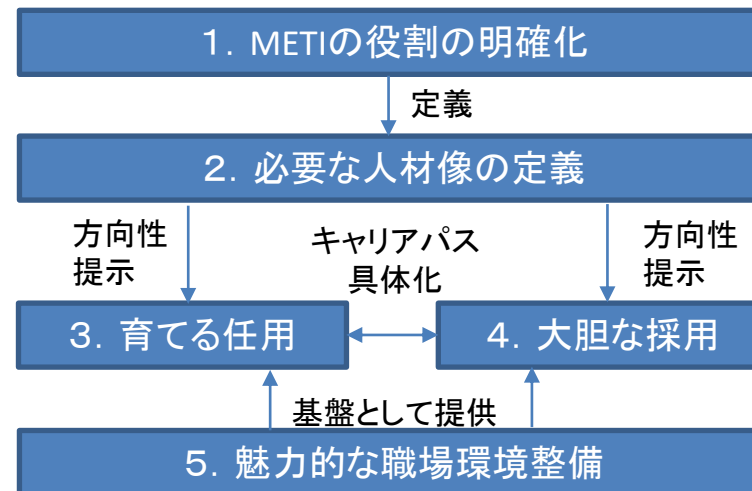
今後の課題

1. 2018年よりMETIトランスフォーメーションを継続的に実施してきた中で、様々な対策を実施。
2. 今後の課題としては、
 - ① これら対策の継続的实施に加えて、
 - ② こうした対策が、それぞれの職場での改善実感につながっているかどうかについて、継続的なフォローアップを行う必要。
(KPI具体化と必要なデータ取得のための調査、納得性向上等のための対話の加速等)
 - ③ また、喫緊の対応が求められる人材確保について、質の高い人材を、安定的に揃えることができているかという観点で、一度振り返ることが必要。(人材戦略)

(人材戦略：振り返りの観点例)

- ・ そもそも、METIの役割を果たすため、どのような人材（人材像の定義）を、どのようなポートフォリオで確保することが必要か
- ・ その目的に基づき、採用・育成・任用、またその基盤としての働き方改革等の一貫性をどのように確保するか

<METI人材戦略の論点構造>



アーキテクチャの定義：
その環境下におかれたシステムの基本的なコンセプトや特性であり、要素と要素間の関係性に具現化され、その設計や進化の原則となるもの。
※出典：ISO/IEC/IEEE 42010-2010

(参考) デジタル臨調による総理指示

令和3年12月22日、岸田総理は、総理大臣官邸で第2回デジタル臨時行政調査会を開催しました。
会議では、デジタル原則及び改革の方向性等について議論が行われました。

総理は、本日の議論を踏まえ、次のように述べました。

「本日も、有識者の方々におかれましては、活発な御議論を頂き、誠にありがとうございました。本日の会合では、デジタル改革、規制改革、そして行政改革の共通指針として、デジタル完結・自動化など5つの原則を策定いたしました。岸田政権としては、この原則に沿って、三方良しの改革を進め、人手不足等の現場の課題の克服を促し、新しい資本主義実現に向けた成長を実現してまいります。

(中略)

第4に、デジタル原則の旗振り役の霞が関（かすみがせき）こそ、デジタルトランスフォーメーションを果敢に進め、新しい時代・社会に見合った姿に率先して変革していきます。そのため、各省庁職員の意欲と能力を解放し、挑戦を評価する組織へと転換させます。

具体的には、（１）真に必要な分野に人材を確保・配分するとともに、（２）外部登用を含め優秀な人材が活躍できるような方策、（３）デジタル技術を徹底活用できる、働きやすく、やりがいを持てる魅力ある職場環境の整備に取り組んでいきます。

あわせて、迅速に行動しつつ、試行錯誤を繰り返しながら内容を改善していく、いわゆるアジャイルなプロセスを可能とする、柔軟な行政ガバナンスを設計していきます。

牧島大臣におかれても、二之湯（にのゆ）大臣と連携し、関係機関の協力も得ながら、取り組んでもらいたいと考えています。

令和3年12月22日

デジタル臨時行政調査会



(出典) https://www.kantei.go.jp/jp/101_kishida/actions/202112/22rinchou.html

