

「文部科学省における基本的な政策の立案・評価 に関する調査研究」の結果分析について （政策の企画・立案能力の向上に向けた 取組に関する調査研究）

（概要版）

令和7年3月

株式会社 リベルタス・コンサルティング

政策の企画・立案能力の向上に向けた取組に関する調査研究

調査目的

文部科学省では、「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）において、若手職員の政策立案能力の向上と文部科学施策の充実を図ることが示されたことを踏まえ、教育・科学技術・スポーツ・文化行政に関する、省内外の多様な人々との対話・協働を促進するとともに、多様な現場の状況や学術的な知見、柔軟な発想に基づく政策立案等を機動的に実現することを目的とし、教育・科学技術・スポーツ・文化行政における、組織横断的な政策課題や未開拓・未着手の萌芽的な政策課題に対して、所属にとらわれず、柔軟な発想からなる提案を、若手を中心とする職員より募集する制度として、令和4年度に「Policy Making for Driving MEXT（ポリメク）」を開始した。本事業においては、政府や民間企業等において実施されている政策の企画・立案能力の向上に向けた取組の実態を把握するとともに、その課題や好事例等を含めて分析することや、人材育成に知見を有する有識者からのヒアリング等により、文部科学省における政策の企画・立案能力の向上に向けた支援制度の改善や更なる充実につながる情報を整理することを目的とし、調査研究を行う。

調査方法

①各機関における政策の企画・立案能力の向上に向けた取組の実態調査

省庁・自治体や企業等の11機関を対象に、政策の企画・立案能力（現状把握・課題分析、対応策の設計等）の向上に向けた取組の実態を調査するためヒアリング等を行った。

②文部科学省職員アンケートの分析

政策の企画・立案能力の向上に関する文部科学省職員のニーズを把握するため、文部科学省職員へのアンケートの結果を踏まえた分析を行った。文部科学省職員へのアンケートは文部科学省政策推進室が主体となり実施し、その結果を踏まえた分析を実施した。

対象：（1）課長補佐級以下職員、（2）ポリメク参加職員

回答数：（1）290件、（2）19件

③有識者会議の開催

政策企画・立案や職員の人材育成等に知見を有する者によって構成される5名程度の有識者会議を設置し、必要な助言を得た。有識者会議の委員は、下記の通り（敬称略、五十音順）

青木 栄一	東北大学大学院教育学研究科 教授
檜原 洋平	株式会社リンクアンドモチベーション エグゼクティブ ディレクター 一般社団法人エッジソン・マネジメント協会 代表理事
佐藤 香	東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター 教授
豊田 義博	一般社団法人エン・ジニアス 代表理事 リクルートワークス研究所 特任研究員
牧瀬 稔	関東学院大学法学部地域創生学科 教授 関東学院大学社会連携センター長

1. 各機関における政策の企画・立案能力の向上に向けた取組の実態調査①

省庁・自治体や企業等の11機関を対象とした事例ヒアリングの結果は、次の通り。

(1) 制度の目的

- ・ 省庁・自治体や企業等の企画・立案能力向上の取組は、主に「人材育成を重視」と「提案内容の事業化を重視」
- ・ この他、「若手職員のモチベーション向上」「組織全体の意識改革・知識向上」「外部組織・人材との交流、外部への広報・情報発信」などを主目的としているケースもある。

(2) 参加時間の確保に関する工夫

業務時間内の研修として設定	取組を研修等の人材育成活動として明確に位置づける。業務時間内に活動（研修）の時間を設けて、その時間内に行う。
企画提案の取組を業務として実施	企画提案の内容と現職の業務の内容が近い場合などは、現業の一部として扱う（取組にける時間は現職業務に影響を与えない程度）。なお、休日や業務時間外での活動の場合には、休日の振替、時間外勤務命令を出す。
20%ルール	業務時間の20%以内なら、申請の上、企画提案の取組を実施しても良いというルールを設定する。なお、自己研鑽の時間として取り扱うケースもある。
業務時間外の実施	（企画採択後にその業務のリーダーになれるなど）参加者に明確なメリットがある場合などモチベーションが高くなるように設定のうえ、業務時間外での活動とする。

この他、業務時間内に行う活動に参加しやすいよう、事務局より事前に所属部署に連絡するとともに、活動の直前に再度連絡し業務への配慮をお願いするという事例もみられた。

(3) 参加者募集について

- 「組織内の電子掲示板・メーリングリスト」「ポスター掲示」「HPでの公表」「説明会（過去の参加者が経験を紹介する場合もあり）」「最終プレゼンの観覧（配信含む）」「職員の採用活動で紹介」など。
- 参加者募集は、立候補が中心であったが、「各部署からの推薦」「発案者の提案に対してメンバーを募る追加募集制度」もあった。

(4) 活動参加による効果について

- 参加者の成長例：「通常業務外の知識が身に付いた、本来業務では得られない経験ができた」「視野が広がった」「他部署との協働経験、合意形成、意見調整などの能力が身に付いた」「人脈が広がった」などが挙げられた。
- 組織内に若手職員が意見を言いやすい組織風土ができたといった組織全体への効果がみられる例もある。

1. 各機関における政策の企画・立案能力の向上に向けた取組の実態調査②

(5) 伴走支援

- 伴走支援は、「事務局」が行うものと、事務局以外の「組織内外のメンター」が行うものがある。
- 「事務局」による伴走支援は、参加者の提案内容には踏み込まず、組織内の調整支援、スケジュール管理支援、チームメンバー間の問題調整など、企画提案を最後まで成し遂げられるように支援。
- 「組織内のメンター」は、シニア職員や取組の参加経験者が担う。参加者が困った時の相談窓口として機能。
- 「外部メンター」は、大学等の学識経験者、事業・起業の専門家などに依頼。専門知識や説得力が高く、人材育成という側面からも効果的。

(6) 参加者のモチベーション向上を視野に入れた取組

- 参加者のモチベーションは「政策作りの楽しさ」
「関心のある政策等に携わることができる」
「職種を超えた幅広い人脈ができる」
「市長などに向けてプレゼンする経験が持てる」など
- 参加者のモチベーション向上に関する工夫として、人事制度と連動し、
「提案が採択された場合、事業に関わることができる」
「提案が採択された場合、関係部局に異動できる」
「参加することが人事評価につながる」
といったことが事例としてあった。

(7) その他の工夫

- 人事部局が実施する政策立案に関する研修（あるいは職階研修）と連携し、人材育成や参加促進の効果を高める例もみられる。
- アイデアソンなど簡易な企画立案研修を行ったり、職員の自主研修を推進したりすることで、企画立案を行うという風土を組織内に広めていく方法を行う事例もあった。

2. 文部科学省職員アンケートの分析

(1) 補佐級以下職員調査

- 政策の企画・立案に必要な能力として、多くの職員が「情報収集力（現状把握）」、「論理的な思考力（政策課題・問題点の発掘・特定）」、「構想力（アイデアの体系化、概念化）」と回答しており、共通認識となっている。
- 多くの職員が、業務で政策の企画・立案に関わる経験を持てておらず、自身の政策の企画・立案に必要な能力は、高い・低いの「どちらともいえない」という回答が最も多く（約4割）、続いて「まあまあ低い」、「低い」の回答割合が高い。
- ポリメクに「参加したい（近いうちに参加したい＋すぐにではないがいずれ参加したい）」職員が約4割程度存在。一方、「本務との時間調整が難しい」「本務外も含め多忙で時間的な余裕がない」が課題。

(2) ポリメク参加職員

- 活動への参加時間は、ひと月当たり6時間未満が多数。
- ポリメク参加のモチベーションは、「政策立案プロセスを体感できる」「関心のあるテーマに関われる」「省内の人脈形成」「現場や専門家などの意見を聞ける、視野が広がる」など
- 政策の企画・立案に必要な能力は、左記の項目の他、「チーム内でのコミュニケーション」も必要と認識。
- 参加前より企画・立案の能力が高くなったと認識している割合が多く、「視野の広がりや考え方の変化」「教育現場への理解の深まり」「積極性や自発性の向上」「コミュニケーションへの積極性」「本来業務への取り組み方の変化、本来業務へ経験活用」などに成長を感じ、企画・立案の能力向上に一定の効果。
- 主に活動時間に関係するものが問題として多く、参加しやすい制度設計が課題。

(3) まとめ

文部科学省の政策立案能力の向上に向けた主な課題としては以下が挙げられる。

- ✓ 多くの若手の職員が自身の企画立案能力を高く認識していない。
- ✓ 業務の中では行政的な調整に時間が費やされ、政策立案プロセスに関わる機会が少ないなどの課題もある中、若手職員が関心のあるテーマについて政策の企画・立案を経験し、成長実感を得られるポリメクのような制度が重要であり、制度の充実やさらなる参加促進が必要。
- ✓ ポリメク活動への参加にあたっては、業務など忙しく、時間的な余裕がないという声が多い。

3. 政策の企画・立案に関する制度の充実に向けて

文部科学省における政策の企画・立案能力の向上に向けた支援制度の改善や更なる充実につながる情報を整理した。

(1) 参加者の取組に費やす時間の確保

- 本来業務との調整の難しさや活動時間の捻出が、ポリメク参加、および実施にあたっての課題。
- 他機関では、参加時間確保のため以下の取組を実施
 - ・ 業務時間内の研修として設定
(人材育成の一環とみなす)
 - ・ 業務として活動可能とする
(活動内容と所属部署の業務の親和性が高い場合)
 - ・ 業務の一部エフォートを使用可能とする
 - ・ 事務局より事前・活動の直前に所属部署に連絡し、業務への配慮をお願いする
- 例えばポリメクへの参加についても、活動する全てのチーム員に対して勤務時間のエフォートの一部を活用可能とするなど、活動参加時間の確保に取り組むことが考えられる。

(2) 取組の促進

- 参加者募集促進に向けた広報の充実を図ることが有効。
 - ・ ポスター掲示やホームページでの公表、採用活動の場面での制度紹介などに取り組む
 - ・ 活動状況について、省内会議やホームページ等を活用して発信、促進月間を定例的に実施
- 取組の促進にあたっては伴走支援の充実も必要。
 - ・ 事務局による組織内調整や有志職員による活動への助言等支援機能の強化
 - ・ 外部と連携して交流できるような仕組みを設ける
(専門知識を有する外部有識者の話を聞く、政策に関する現場を訪問する機会を支援するなど)
- ポリメクの参加者の参加モチベーション（前頁参照）を伝えていくことなども重要。
- その他、活動の成果を高めるための取組として、
 - ・ 職員が成長を実感しやすい環境づくり（例：政策の企画・立案の活動経験等を話す機会を設ける）
 - ・ 簡易な企画・立案活動への参加を促進し、政策の企画・立案を行う風土を高める