

令和6年度
文部科学省委託調査

**令和6年度
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
(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)**

調査報告書

令和7年3月

株式会社 リベルタス・コンサルティング

目次

| | |
|--------------------------------------|----|
| 第1章 調査概要 | 1 |
| 1-1 調査目的 | 1 |
| 1-2 調査内容 | 2 |
| 第2章 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 | 4 |
| 2-1 各機関の取組事例 | 4 |
| 2-2 各機関の取組のまとめ | 31 |
| 第3章 文部科学省職員アンケートの分析 | 35 |
| 3-1 調査概要 | 35 |
| 3-2 主な調査結果概要 | 35 |
| 3-3 調査結果まとめ | 36 |
| 第4章 まとめ（政策の企画・立案に関する制度の充実に向けて） | 37 |

第1章 調査概要

1-1 調査目的

文部科学省では、教育・科学技術・文化・スポーツと幅広い業務を所掌しており、政策の企画・立案に際しては、日々変化する社会情勢や行財政事情、複雑化した重要政策課題等に即応し、将来を見据えた提案を実施することが求められる。

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。ポリメクでは、若手職員がチームを構成し、それぞれの所掌を離れて政策課題について検討しており、現在4つのチームが各政策課題に応じて勉強会や省内外の関係者との意見交換等の活動を実施している。

ポリメクでは、若手職員が早期に政策提案の経験・知見を蓄積することができるとともに、文部科学行政官として関心を抱く政策テーマに、担当業務によらず関わり続け、自由に政策提案を検討できるという特色を有する。政策課題の複雑化、国家公務員の人材確保等の課題があげられる中、ポリメク制度を活性化することにより、職員個人にとどまらず、文部科学省という組織全体の更なる成長が期待される。

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。

（※） Policy Making for Driving MEXT（ポリメク）について

https://www.mext.go.jp/a_menu/other/mext_02335.html

1-2 調査内容

調査内容は、次の通り。

1-2-1 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 10 機関程度を対象に、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う。

1-2-2 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う。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する。

1-2-3 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、必要な助言を得る。

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 |
| 樫原 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 |

有識者会議の開催概要は、下記の通り。

■有識者会議 開催概要(案)■

| 回 | 時期 |
|-----|---------------------|
| 第1回 | 令和6年10月15日 (リモート開催) |
| 第2回 | 令和6年12月10日 (リモート開催) |
| 第3回 | 令和7年 2月27日 (リモート開催) |

第2章 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

2-1 各機関の取組事例

省庁・自治体や企業等を対象に、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。

ヒアリング対象機関及び対象とする制度は、下記の通り。

経済産業省「政策立案研修」等

国土交通省「政策ベンチャー2030」

法務省「HOUMU MADE」

鳥取県庁・島根県庁「山陰両県若手職員交流・連携プロジェクト」

新潟県庁「新潟県若手職員による政策提案推進事業」

福井県庁「チャレンジ政策提案」

岐阜市「若手職員プロジェクトチーム」

丸亀市「若手職員まちづくり研究チーム」

おおさか市町村職員研修研究センター（マッセ OSAKA）「特別研修「政策形成実践研修」」

東急株式会社「社内起業家育成制度」

博報堂DYホールディングス「Ventures of Creativity (VoC)」

2-1-1 経済産業省「政策立案研修」等

- 人材育成管轄である秘書課において、政策業務スキルに関する研修が行われている。また、政策立案に必要なスキルを言語化し、省内で共有している。
- その他、自主企画研修や各部局が主導となる研修など、政策立案に関する研修が数多く行われている。

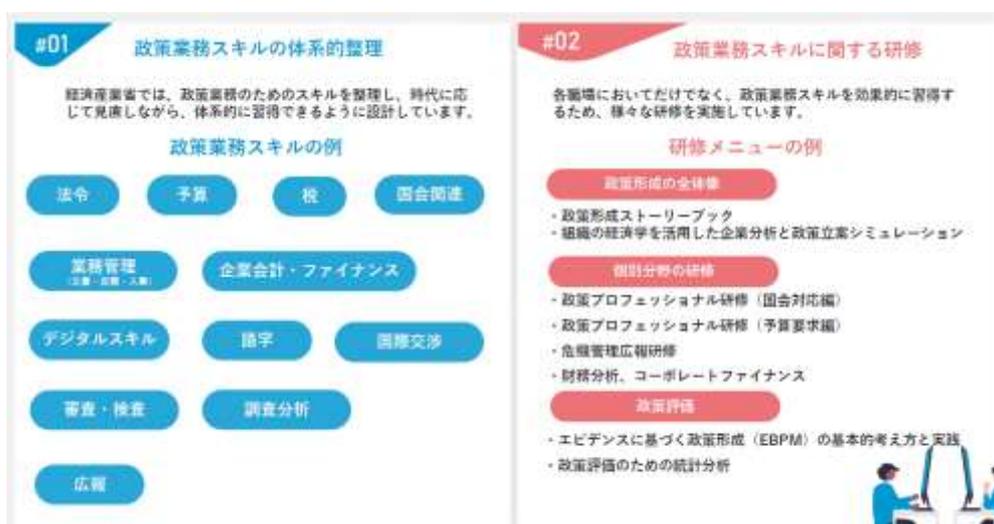
※経済産業省では、秘書課（人材育成管轄）が中心となって各種研修を実施しており、その中には政策立案に関する研修も含まれている。その他、各部局でも各政策分野に関するスキル・ノウハウを培う人材育成の取組が行われており、本調査では官房総務課が扱うプロジェクトについても話を伺った。

(1) 秘書課の取組

経済産業省では様々な研修メニューが用意されており、政策立案に関する人材育成の取組も行われている。

①能力の言語化

政策立案に必要な基本的な思考枠組みを言語化している。それぞれの分野で必要となるスキル、コンピテンシーを言語化し、それらを意識的に高めていくという取組である。階層別研修のみならず、分野別でも研修を行い、参加者が政策業務スキルを学びつつ、それぞれの持つスキルレベルを可視化し、OJTと連動させながら育成していくことを目指している。



[出所]経済産業省「METI CAREER GUIDE（2024年6月）」

②政策業務スキルに関する研修

成長機会やチャレンジを重視し、成長実感が得られるよう若手の早期育成に取り組んでいる。例えば国会対応、予算要求、財務分析、EBPM の流れ、方法等について個別に学んでいく。

最近では、講義形式のみならず、実践的な研修にも取り組んでいる。

③自主企画研修

職員各々が問題意識をもって自主的に勉強会を開催する自主企画研修が、年間 100 件程度行われている。講師謝金などの対応を秘書課が行う。

テーマは様々で、企画者を中心に知見を省内に共有することを活発におこなっている。開催は、昼休みや夕方などの業務時間外に行われるものが多い。

(2)官房総務課等の取組（政策提言プロジェクト）

官房総務課が中心となって、部局に限られず若手職員参加型で政策課題の検討や政策立案を行う取組が行われることがある。令和 6 年度も政策提言プロジェクトが開始されている。

①概要・課題等

令和 6 年度の夏から、参加者が官房部局の設定した 6 つのテーマに関して政策提言を進めるといふ取組を行っている。

②参加者

若手職員が対象。1 テーマにつき 5 名程度、計 30 名程度が参加している。

③参加形式

業務時間内に実施。

④参加者の募集

全省で参加希望者を募集。

2-1-2 国土交通省「政策ベンチャー2030」

- ✚ 「2030年のあるべき姿」に向け実施すべき政策について若手から提言を行う。1回限りのPJで現在は終了。
- ✚ 有識者ヒアリング、地方部局ワークショップなど、外部との対話をもとに提言をまとめる。
- ✚ SNS等による情報発信を重視。

(1) 取組について

① 概要

2020年東京オリンピック・パラリンピック以降の日本社会のあるべき姿を構想し、その実現に向けた具体的な政策を提言するプロジェクトとして「政策ベンチャー2030」が発足した。

全国の職員の知見や人脈等を生かし、各界の有識者などとの対話を通じて政策提言を行うプロジェクト。若手の柔軟かつ大胆な議論を期待し、またそれら政策プロセスをSNS上などで発信していく試みである。外部からの意見の取り入れ、提案の外部への発信に重きをおいたプロジェクトとなっている。

② 参加方法

a) 参加者

2030年に組織の中核になる当時30代の中堅・若手職員を中心に実施。本省職員34名が参加。

b) 参加形式

活動は基本的に業務時間内に実施。

c) 参加者の募集

メールによる周知、公募。参加希望者は指定の様式の提出により応募。

③ 取組（研修）の内容

週に1回程度ミーティングを行い、グループワークや以下の活動を通じ、2030年の日本社会の姿やそれを踏まえた大きな政策の方向性、国土交通省として取り組むべき大胆な具体策について議

論を進めた。プロジェクト活動期間は1年ほどで、その間に大臣ほか幹部出席のもと、中間報告会、最終報告会を開催した。

a) 意見交換

施策提案（最終とりまとめ）に向けて、民間企業の取締役や学者、地方公共団体の首長などの有識者へのヒアリング（「1000人行脚」）や各種シンポジウムへの参加・登壇を行った。さらに、地方局に訪問し、地方局の職員（計103名）とのワークショップ、ヒアリングを行い地方の生の声の収集を行った。

b) SNSによる発信

議論内容は、SNS等を通して社会に向けて発信した。誰とどのような議論を交わしたのかなど、政策を検討していく過程を含めて発信していき、また、外部からフィードバックを受けることによって議論を深めていく試みである。例えば、政策立案プロセスに関する情報は2日に1記事以上のペースでFacebook上に公開され、すべての記事の閲覧総数は15万回を超えた。さらに政策ベンチャーの活動は、Facebookのアドレスを含め、国土交通省HP上でも公開することによって相互補完を図った。

(2) 取組の工夫点

① 募集段階での工夫

募集の段階で「本人の情報」に加え、「どんな問題意識を持っているのか」、「どの有識者に意見を聞きたいのか、なぜその有識者と議論したいのか」を確認。それらの情報をもとに、問題意識を持っている人材の中から、幅広くあらゆる局、採用区分から選定した。

② 業務配慮要請

参加メンバーが通常業務のほかに政策ベンチャーの活動を行うことになるので、国土交通大臣名でその職員が所属している担当課長宛てに、政策ベンチャーの活動に円滑に従事できるように特段の配慮をするよう通知を発出した。

2-1-3 法務省「HOUMU MADE」

- ✚ 法務省の政策の企画立案・実行に寄与する業務活動を提案する。
- ✚ 法務省全体の組織風土変革、法務省全体での知識の共有促進を期待した活動。
- ✚ 幹部職員がメンターとして配置される。

(1) 取組について

① 概要

令和5年度、「法務省職員自らの発意による政策立案を応援する制度」として、HOUMU MADEを開始。現行の組織や政策の枠に捉われることなく、自らの意欲により新たな政策を提案できる環境を整備することを通じて、法務省の政策の企画立案・実行に寄与する業務活動全般が活動の対象である。

20%以内の正規の勤務時間を活用して、幹部職員のサポートも受けながら、担当業務以外のテーマであっても、企画立案・実行に寄与する活動を自らの発意で企画・提案し又は従事できる政策立案の仕組みとなっている。

② 参加方法

a) 参加者

法務本省局局部課等（法務総合研究所、出入国在留管理庁、公安審査委員会及び公安調査庁を含む）で勤務する職員。令和6年度は4チーム、延べ約80名が参加。

b) 参加形式

原則業務時間内での参加となる。

c) 参加者の募集

省内の電子掲示板での周知。参加希望者は自らの発意によって応募。ただし、テーマによっては事務局から関係ある部署へ新規募集に係る周知・広報への協力を呼びかけたケースもあった。

③取組（研修）の内容

a) 立ち上げ

発起人となるプロジェクトリーダーが企画書をまとめ、それをもとに幹部職員にメンターを打診する。プロジェクトが発足すると事務局でプロジェクトに賛同するメンバーを募集する。

b) 活動

チームが結成されるとメンバーは原則として業務時間内に活動する。活動期間は概ね年度内。年度末に幹部職員に対して1年間の活動内容を報告する。

(2)取組の工夫点

①メンターの存在

各プロジェクトにメンターとなる幹部職員が配置されることで、経験や知識に基づく指導・助言によりプロジェクト参加者の成長が促され、幹部職員を含む組織全体における当該取組への意識醸成が期待される。

②20%ルール適用

所属の課室長に20%ルールの活用を届け出て了解を得ることで、担当業務以外のテーマであっても、20%以内の正規の勤務時間を活用して活動に参加することができる。

③業務に関わるテーマ

省内の業務に関する環境改善や新たな知見・業務手法の検討など、活動テーマは法務省全体の組織風土の改革や組織的な知識の共有促進に関するものが多く、参加することにより行政官としての知見・能力を高めることができる。また、参加できるプロジェクトに制限はなく、自らの興味関心に関わる活動ができるので、複数のプロジェクトにメンバーとして参加している職員もいる。

2-1-4 島根県庁・鳥取県庁「山陰両県若手職員交流・連携プロジェクト」

- ✚ 島根県・鳥取県の若手職員が連携し、両県共通の課題を解決するための政策立案プロセスの実践を通し、互いに交流を深めるとともに、若手職員の人材育成を行う。
- ✚ 基本的にプロジェクトメンバーが主体となって活動し、外部ファシリテーターや課題に関するテーマ所管課が適宜サポートを行う。

(1) 取組について

① 概要

人口規模や状況が似ていて同じような課題を抱える島根県・鳥取県の若手職員が連携し、両県共通の課題を解決するための政策立案プロセスの実践を通し、両県の交流を深めるとともに、若手職員の政策提言機能強化を図る取組。令和2年度から実施。

② 参加方法

a) 参加者

20代、30代の職員であること。職種は問わない。両県合わせて6～8名が参加。(各県3～4名ずつ)

b) 参加形式

勤務時間内に行う。6月～10月の間にミーティングが2週間に1度、計10回程度行われる。なお、週休日や勤務時間外に活動を行う場合は、週休日の振替、時間外勤務命令により対応する。

c) 参加者の募集

両県庁内において参加者を公募、立候補制による応募。

③ 取組（研修）の内容

各県庁内でテーマを募集し、両県で調整しながら若手ならではのアイデアが期待できそうなテーマを毎年選ぶ。両県知事への最終発表を行う。

鳥取県と島根県が年度ごとに交互に幹事県を担当している。活動の流れは、以下の通り。

| 時期 | 内容 |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2～3月 | ○テーマ候補の選定、テーマ所管課の調整、テーマの決定 |
| 4月 | ○若手メンバーの募集・決定 ○外部ファシリテーターの選定・契約 |
| 5月 | ○キックオフミーティング スケジュール、実施体制、テーマ選定理由等の説明、テーマ所管課による現状・課題・取組状況等のレク、意見交換 ○政策形成研修・プレゼンテーション研修 |
| 6月 | ●随時、ミーティング・テレビ会議を実施（若手メンバー主体） ※必要に応じて、外部ファシリテーター、テーマ所管課、事務局によるサポートを実施。 ●進捗状況を事務局に報告 |
| 7月 | |
| 8月 | ○若手メンバーによる中間発表 |
| 11月 | ○若手メンバーによる両県知事への最終発表 ○予算要求等の検討 |

(2)取組の工夫点

①外部ファシリテーター

以前は事務局職員が進捗管理や助言など伴走を務めていたが、外部のファシリテーターに委託することにより、事務局職員の負担が軽減された。

②各県の目的に合わせた取組の実施

両県で同じ取組を行っているが、制度の目的・期待は、両県で少し異なっている。鳥取県では、提案内容の事業化に焦点をあてており、提出された政策提案についてはテーマ所管課において施策化を検討する。島根県では、提案内容の施策化よりも若手の企画立案能力の向上（人材育成）に重点を置いており、その中で良いアイデアがあれば実際の施策にも反映する。

③関係課を交えた議論

ミーティングには必要に応じてテーマ所管課に参加してもらおう。提案の事業化に向けて適宜アドバイスをを行うなど、必要な調整を実施。

2-1-5 新潟県庁「新潟県若手職員による政策提案推進事業」

新潟県が直面する課題に対する議論を活発化させるとともに、政策提案能力を持つ人材を育成し、県庁組織の活性化を図ることを目的に実施。

(1) 取組について

① 概要

新潟県が直面する課題に対する議論を活発化するとともに、政策提案能力を持つ人材を育成し、県庁組織の活性化を図るため、若手職員による政策提案を募り、積極的に施策に反映することを目的に平成 31 年に開始。

若手職員が、新潟県が直面する課題について調査・検討に取り組み、政策提案を行う。提出された政策提案については、知事等に対するプレゼンテーションを行うとともに、関係部局において制度化・事業化等を検討する。

② 参加方法

a) 参加者

教育職員、警察職員及び臨時・非常勤職員を除く概ね 45 歳以下の新潟県職員。参加者は 3 人以上のグループを結成して活動を行う。近年は、年平均 20～30 人、8 グループ程度の応募がある。

b) 参加形式

活動は原則業務時間内におこなう。活動に費やす時間には具体的な制限は設けていないが、本来業務に影響を与えない程度としている。

c) 参加者の募集

公文書で各部署へ募集の通知するほか、職員向けの掲示板でも通知する。参加希望者は参加申込書の提出による応募。

③ 取組（研修）の内容

参加グループは、県各部局から出された課題、あるいは参加者自身で設定した課題について、5 月頃から調査・検討を行う。

7月に中間報告会でプレゼンをする。中間報告会には課題に関係する部局も出席し、提案に対してコメントする。

9月中旬、各グループから事務局である知事政策局へ政策提案書を提出する。知事政策局は知事報告へ進むグループを選定する。選ばれたグループが、10月に知事への報告を行う。

報告後の提案は、関係部署に渡され、翌年それを事業に反映させるかどうか検討する。提案内容がそのまま採用されることは少ないが、提案の一部が利用されることは多い。

(2)取組の工夫点

①参加機会の確保

a) 人事課の政策形成研修との連携

人事課が実施する、大学教員を講師に招いてゼミナール形式でおこなう「政策形成研修」と連携し、研修の受講者グループが、研修の実践の場として本事業に参加する。

b) 2年コースの設定

翌年度の制度化・事業化に向けて検討・提案する原則的なスケジュールでの参加の他に、翌々年度の制度化・事業化に向けて検討活動を行う2年コースでの参加を可能としている。

②検討活動への支援

a) 検討活動経費の支援

各グループの検討活動における視察・調査や書籍等の購入に要する経費を事務局が支援する。

b) 所属課への協力依頼

メンバーの所属課には事務局から協力依頼の通知文を公文書で送り、現業業務と調整しやすいように働きかけを行っている。また、提案内容の対象所属に対しては、検討を行うグループから依頼があった場合のヒアリング対応、情報提供や検討内容への助言等の協力を公文書で依頼している。

c) メンターによるサポート

過去の参加者で政策提案をしたことがある職員をメンターとしてサポートにつけており、メンターはグループの希望に応じて進め方に関してアドバイスをする。

2-1-6 福井県庁「チャレンジ政策提案」

- ✚ 知事の発案により令和2年度から開始。自発的に若手職員がチームを編成し、新たな発想で政策を提案。
- ✚ 職員は、20%以内の勤務時間を担当業務外の活動(自己研鑽等)に充てることのできる「ふくい式20%ルール」を活用して参加できる。
- ✚ 参加者の所属する部署に関係する内容の提案が多い。担当課も提案の事業化を視野に入れており、担当課が提案者の意見を聞きながら事業内容をブラッシュアップしている。

(1)取組について

①概要

若手職員の独創的な発想を政策立案に活かし、優れた政策を創出するとともに、職員のモチベーションや企画能力の向上を図ることを目的に令和2年度に創設。職員が自由な発想で自ら考えた政策の実現を目指し、知事に直接提案できる場を提供する。

提案内容は、参加者のリーダーの所属課に関係するテーマであることが多く、提案の事業化までを視野に入れて活動が行われている。

②参加方法

a) 参加者

全職員。年齢の規定はないが、参加者の年齢の中心は20代～30代、令和6年度は14チーム、延べ91人が参加。

b) 参加形式

業務時間内での参加となる。職員が20%以内の勤務時間を担当業務外の活動に充てることのできる制度（「ふくい式20%ルール」）があるため、担当業務以外のテーマであっても、20%以内の正規の勤務時間を活用して活動に参加することができる。

c) 参加者の募集

4月末に各職員に向けて一斉に通知を送り、参加チームを募集する。参加希望チームは提案者氏名とテーマを記入したエントリーフォームを提出することによって応募。

③取組（研修）の内容

政策提案の事業化に向け、次年度の予算要求に間に合うようチームの活動は年度前半に行われる。5月末から活動を開始し7月末の知事プレゼンに向けて準備を進める。

令和5年度は13件の提案があり、「古民家の流通促進」や「こどもファースト」など11件が事業化した。

| | |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 古民家の流通促進 | 空き家となった古民家の流通を促進するため、古民家の価値を適切に評価するとともに、情報発信する仕組みを構築する。併せて、モデル事業を実施し、古民家活用の機運を県内に波及させる。 |
| こどもファースト | 子どもを応援したい県民の気持ちやその資源、表面化していない子どもの声や存在を徹底的に「見える化」し、子どもが社会に参画することで、大人になることに夢や希望を持てる社会をつくるためのプロジェクト提案。 |

(2)取組の工夫点

①政策提案の事業化に向けた特別ルール

県では既存事業の予算は前年比の95%までというシーリングが一律にかかる仕組みではあるが、チャレンジ政策提案は95%の枠外の扱いとなっているため、担当課も若手の提案を積極的に活用しようとするケースが多い。提案後も、担当課が提案者の意見を聞きながら事業内容をブラッシュアップしていく。

②提案後の業務への関わり

政策提案の事業化を目指した活動となっており、政策提案は参加者（リーダー）の所属課に関係するテーマであることが多い。政策の事業化が決定された場合は、リーダー等参加者も予算案作成まで関わることができる。中には、提案者を事業化後、課長級のディレクターという職に抜擢し、事業の実行まで中心として行ってもらうという例もある。

③メンターの設置

チャレンジ政策提案の経験者の中から10名がメンターとして就任する。経験者の立場から伝え方やプレゼン技法などについてアドバイスする。

2-1-7 岐阜市役所「若手職員プロジェクトチーム」

- ✚ 市職員、銀行員、大学生がチームを組んで(講師:岐阜大学教授)、民間企業のノウハウや学生の目線による様々な意見も取り入れつつ、若手職員の新たな発想を活かした政策立案を試みる。
- ✚ 提案から予算獲得、事業化まで目指す上で、予算枠(上限 200 万円)を用意し、提案するだけでなく、若手職員が実際に予算折衝まで経験できるスキームを構築している。
- ✚ 事務局は、参加メンバーが政策立案を進めやすいように、提案に関係のある部局への調整などを丁寧に実施している。

(1)取組について

①概要

若手職員の政策立案能力の向上を図るとともに、若手職員が活躍する組織風土を醸成・定着させることを目的に平成 30 年に取組を開始。岐阜市職員、十六銀行行員、岐阜大学学生がチームを作り、政策形成研修の受講、グループワーク、関係部局からの聞き取り等を実施し、岐阜市として取り組むべき事業を提案する。提案後、チームは事業化を目指し、予算資料の作成や予算査定を受けるなど、参加者は企画立案から予算獲得までの過程を経験することができる。

②参加方法

a) 参加者

市職員は、40 歳未満の全職員が対象。市役所職員 16 名、十六銀行行員 3 名、岐阜大学学生 5 名が参加。24 名が 6 人ずつの 4 つのグループに分かれる。

b) 参加形式

業務時間内に実施。4 月から 10 月まで 8 回のグループワークや政策形成研修と 6 回のファシリテーターとの相談会があり、プレゼンテーションと活動報告会を含め年間 16 回の活動がある。

また、11 月から 1 月にかけて、予算折衝を行う。

c) 参加者の募集

各部局内で参加希望者を募り1名を選出してもらう。対象職員の少ない部局は、複数部の中から1名選出となる。全部で16部局から選出。なお、希望者がいない場合は推薦で1名を選出する。

③取組（研修）の内容

4月から9月にかけて月1回程度、市役所において半日かけてグループワークや大学教員による政策形成研修を行う。また、市の現状調査、提案事業の担当課へヒアリングなどを行う。7月には中間発表がある。8月から10月にかけてはファシリテーター（大学教員）との相談会を行い、提案を仕上げていく。

10月、市長、関係部局等へ提案事業のプレゼンテーションを行う。プレゼンテーション後、関係課の協力を受けて提案を精査し、次年度の予算資料を作成する。各部長査定、財政部長査定、市長査定を受け、提案を事業化するかが決定される。

(2)取組の工夫点

①予算の確保

提案の事業化に向け、1グループにつき上限200万円の予算を最大3年分用意している。提案のうち、各部長査定、財政部長査定、市長査定を経て、採用された提案に対して予算がつけられる。実証実験のスマールスタートという位置づけで、少額ながら提案を事業実現化できるようにしている。

②ファシリテーターと事務局による伴走支援

ファシリテーターである岐阜大学教員は、各チームの政策立案プロセスをサポートする。一方で、事務局（企画部総合政策課）は、提案内容には直接意見を出さないが、事業化に向け、担当部局への調整がスムーズにいくように支援を行う。また、若手職員一人一人のフォローをも含めた細やかなサポートを行う。

③産官学共同プロジェクトでの活動体制

民間企業や学生が参加することで、行政以外との連携を経験できるほか、新たな意見や発想が生まれ、市職員の刺激になる。

④成果の発信

毎回の活動実績を市のホームページで報告している。さらに、提案事業のプレゼンテーションは Teams で全庁配信するとともに、会場に自由席を設け、多くの職員に実際に若手職員の頑張りをみってもらうことで、若手が活躍する組織風土の醸成・定着を図っている。

2-1-8 丸亀市役所「若手職員まちづくり研究チーム」

- ✚ 毎年、事務局から出される政策課題に対して、若手がチームを組んで、調査研究を行い政策の提案を行う。
- ✚ 「若手職員の柔軟かつ斬新な発想を取り入れる」ことに重きを置いている。ただし、毎年のテーマによって、成果に求められる方向性は違っている(現実的な提案⇔斬新なアイデア)。

(1) 取組について

① 概要

市長の公約を受けて、若手職員の柔軟かつ斬新な発想を取り入れるための自主的な研究機会を設け、職員の政策立案能力を高める「丸亀市若手職員まちづくり研究チーム」を平成 25 年に設置。政策課が決定した研究課題に対し、若手職員が研究チームを組織し、調査研究を行い、政策の提案およびその実現化を目指す。

テーマは、各部局から上がってきた政策課題や民間から出た意見などを踏まえ、事務局である政策課が決定する。テーマをあげた部局等の意向により、より現実的な提案が求められる場合、より斬新なアイデアを求められる場合など年度によって目指す方向に違いがある。

② 参加方法

a) 参加者

40 歳未満の職員。10 名程度。

b) 参加形式

活動は業務時間内に行われ、通常業務として扱われる。

c) 参加者の募集

各部局の上層部に参加者を募集する旨を伝えて周知される。また、職員全員にも募集の通知をメールで送信する。立候補での応募だが、立候補者が少ない場合は、政策課が各課をまわって参加者を推薦してもらう。

③取組（研修）の内容

参加者の中からリーダー、副リーダーを決め、研究チームとして与えられた課題に関する調査、研究及び提案を行う。正式な活動日程などはなく、活動時間はチームで調整して月に1度くらいの割合で集まっている。

研究チームは、必要に応じて視察研修や、専門的見地からの助言等を得ることを目的として大学教授等のアドバイザーを招聘することができる。

12月ごろ、調査及び研究の結果を庁議の席で市長に報告し、事業化の可否が判断される。

これまでの課題例は、以下の通り。

- ・全庁的な広聴・広報体制づくり
- ・「健康」でつながる市民・地域・行政が元気なまちづくり
- ・市の政策課題と連携した図書館運営
- ・クラウドサービスを活用した業務改革
- ・既存の都市公園のリニューアルについての研究
- ・うちの港ミュージアム跡地の利活用について

(2)取組の工夫点

①取組の情報発信

チームのプロジェクトが事業化されても、担当課が事業を引き継ぐだけで、関係者以外からは見えずに活動が終了してしまっていた。そこで、市のHP等で情報公開を行うことにした。HPで情報公開したことにより、提案が人の目に留まり事業化に向けて動き出した例もある。

②参加者への活動支援

チームのサポートには政策課から1名取りまとめ役として入る。

2-1-9 おおさか市町村職員研修研究センター(マッセ OSAKA)「特別研修「政策形成実践研修」

- ✚ モデル自治体(府内市町村)の地域課題を解決する具体的な政策提案を行う。事業の予算額や財源確保の方法など現実的・具体的な提案を行う。また、モデル自治体以外の職員が参加することで「ヨソモノの視点」を重視。
- ✚ 関東学院大学 牧瀬教授を講師として、半年かけて様々な府内市町村職員がチームを組んで研修形式で進めていく。業務時間内の研修形式(講義とワークの組み合わせ)。令和6年度は5月から開始し、予算編成の時期を視野に入れ10月にモデル自治体の首長等へプレゼンを行う。

(1) 取組について

① 概要

公益財団法人大阪府市町村振興協会が設置した「おおさか市町村職員研修研究センター(マッセ OSAKA)」は、大阪府内の市町村職員(政令指定都市である大阪市と堺市除く)に対して研修研究事業を実施する機関である。平成28年度から特別研修「政策形成実践研修」を実施している。

本研修は、モデル自治体を設定し、その自治体の地域課題を首長による講話やフィールドワークなどにより把握し、解決への具体的な政策を企画する実践的な研修である。実践的な企画力や政策形成能力を習得するとともに、さらなる実務遂行能力を向上させることが目的である。

また、研修参加者にモデル自治体の職員だけでなく他の市町村職員にも参加してもらうことで、「ヨソモノ」の視点が含まれた提案を行うことを目指す。研修の最後には、政策をモデル自治体の首長に提案し、提案内容を事業として取り入れてもらえることを目標とする(過去には、モデル自治体に提案が採択された事例もある)。

② 参加方法

a) 参加者

大阪府内の(政令指定都市を除く)全市町村(41団体)の職員が対象。推奨は概ね入庁5年以上の職員としているが具体的な制限は設けていない。毎年10名程度の参加がある。

b) 参加形式

平日の業務時間内に業務として参加する。5月から10月まで約10回のインターバル形式で実施し、研修の時間は10:00~17:00である。

c) 参加者の募集

参加希望者は、所属する自治体の研修担当課を通じて申し込みを行う。

③取組（研修）の内容

令和6年度は、5月から9月まで計10回程度の研修があり、外部講師である関東学院大学法学部地域創生学科 牧瀬 稔 教授が研修を担当する。10月にモデル自治体の首長等へプレゼンを行う。

10名を2チームに分かれてのチーム作業（プレゼン準備）を行う。また、研修の中で、他の市区町村（大阪府外）への視察も行う。

令和6年度研修プログラム

| | | 10:00 | 12:00 | 13:00 | 17:00 |
|------|-----------|--------------------------------------|-------|-------------------------------------------|-------|
| 第1回 | 5月23日(木) | | | 【講義】 課題発見の視点 政策づくりの視点 政策情報の収集と活用 | |
| 第2回 | 5月24日(金) | 首長より講話 モデル団体の概要説明 | 昼休み | 【ワーク】 モデル団体をフィールドワーク (課題検討等) | |
| 第3回 | 6月中旬 | 【ワーク】チーム会① 情報収集や分析・視察先の検討 | | | |
| 第4回 | 6月下旬 | 【ワーク】チーム会② 先進地等への視察 | | | |
| 第5回 | 7月上旬 | 【ワーク】チーム会③ 視察結果の分析・政策案の検討 | | | |
| 第6回 | 7月26日(金) | 【講義】 政策づくりのフレームワークとは | 昼休み | 【ワーク】 課題解決に向けた政策案の検討 フィールドワーク行程案作成 | |
| 第7回 | 8月上旬 | 【ワーク】チーム会④ モデル団体をフィールドワーク・政策案の具体化 | | | |
| 第8回 | 8月30日(金) | 【講義】 プレゼンテーションとは | 昼休み | 【ワーク】 講師によるプレゼン指導 | |
| 第9回 | 9月上旬 | 【ワーク】チーム会⑤ プレゼン資料の作成準備 | | | |
| 第10回 | 9月19日(木) | 【講義】【ワーク】 プレゼン練習・プレゼン資料の微調整 | | | |
| | 10月11日(金) | プレゼン練習(リハーサル) | 昼休み | 政策提言プレゼンテーション | |

(2)取組の工夫点

①テーマ決めにおける工夫

研修の1、2回目において「首長からの講話」を設けており、モデル自治体の首長の話を聞いて、モデル自治体の課題などが参加者に共有される。その後、フィールドワークを行う。モデル自治体はどのような課題を持った地域なのかを知る機会となる。講話を参考にしながらチームで話し合いを重ね、提案のテーマを決める。

②講義とワークの組み合わせ

研修の効果を高めるため、講義で話を聞いた上で、参加者は立案のワークを行っている。講義内容がヒントになってワークが進むことも多い。牧瀬教授による講義内容は、各チームの進捗などを踏まえながら調整をしている。

③実現可能な具体的な提案の作成

参加者の最終的な提案は、できる限り具体的なものにする。例えば、どの世帯（どの世帯年収層）を何人対象としたものかなど具体的な数字なども根拠をつけて提案する。さらには、必要な予算額、財源確保の方法（補助金、他事業の削減）なども検討を行う。

2-1-10 東急株式会社「社内起業家育成制度」

- ✚ 新規事業創出をしたい社員を支援し、事業創出の実践を通じて社内起業家の人材育成を行う。応募者は、担当部門や外部インキュベーターとの壁打ちやヒアリング、アンケートなどを通じて事業計画を作成。この過程が人材育成につながる。
- ✚ 募集は年間を通して行われ、社長プレゼンによる最終審査が通るまでは業務時間外の自主活動として実施。採択後は、現在の業務から離れ、専任で提案事業に従事することができる。
- ✚ 採択後は、事務局が、提案者に対し社内調整や計画のリスク指摘など支援を行う。

(1) 取組について

① 概要

事業を創造する意欲・能力を有する社員を支援し、新規事業創出を通じてチャレンジする企業風土を醸成することを目的に、「社内起業家育成制度」を平成 27 年に創設。事業創造を行う組織の「フューチャー・デザイン・ラボ (FDL)」の事業施策の一つで、従業員起点の新規事業の創出を担う。新規事業創出経験を通して、社内起業家になれるような人材育成に注力し、加えてチャレンジする社内風土の醸成も視野に入れた制度である。

② 参加方法

a) 参加者

東急株式会社社員、一部連結子会社社員による個人もしくはチーム（外部の協力者を含むことも可）。年齢や職責は不問。1年で約 20 件の提案が提出される。

b) 参加形式

事業計画作成にあたる検討フェーズ 1 は業務外での活動となる。社長プレゼンによる最終審査を通過した検討フェーズ 2 では、FDL もしくは関連部門に異動して事業化の検討をする。事業化の決裁が下りた事業化フェーズでは、参加者は事業リーダーとして新規事業に従事する。

c) 参加者の募集

年間を通して随時募集（毎月月末に締切）。エントリーシート提出による応募。

③取組（研修）の内容

a) 検討フェーズ1

エントリーシート作成による1次審査があり、半数程度の提案が2次審査へ進む。2次審査は、事業計画作成、事務局へのプレゼンによって行われる。対象になりうる客やパートナー、競合相手などにヒアリングを行い、具体的な数字の提案まで行う。2次審査を通るのは年に1件程度。その後、社長プレゼンによる最終審査が行われる。

b) 検討フェーズ2

FDL、あるいは関連部署へ異動し、専任で提案事業に従事する（リーダー以外は兼任の場合もある）。実施計画策定やPoC（Proof of Concept：概念実証）を実施し、計画に対するニーズの検証をおこなう。他の通常事業と同様に稟議や経営会議などを経て社内決裁をおこなう。

c) 事業化フェーズ

検討フェーズ2を経て社内決裁が下りた案件は、社内事業化もしくは、会社設立という方法で事業化される。事業計画と照らし合わせ、モニタリングを続け、定期的に事業継続判断をおこなう。

(2)取組の工夫点

①事務局と外部インキュベーターによるサポート

検討フェーズ1では、参加者は、事務局や外部インキュベーターに相談し、事業計画のブラッシュアップを行うことができる。また、検討フェーズ2では、事務局から、社内の関係部署との調整や業務フローやリスクのチェックなど、広い視野からの支援・アドバイスを受けることができる。

②参加者のモチベーション向上

提案が採用されれば、提案した事業を行う部署に異動してその事業に専念できるのが、参加者にとっての最大のモチベーションとなっている。

この他、社長プレゼンまでたどり着いた場合は報奨金（10万円の商品券）がでる。また、人事評価においてもイノベーション加点が付くなどのインセンティブもある。

③東急線沿線新サービス開発プログラムの実施

社内起業家育成制度より低いハードルで新たなサービスのアイデア出しに参加できる取組として

「東急線沿線新サービス開発プログラム」を行っており、アイデア募集やアイデアソンを通じたアイデア創出を行っている。すべての社員に新たなアイデアを考えてもらいたいとの考えから開始した。

2-1-11 博報堂DYホールディングス「Ventures of Creativity (VoC)」

- ✚ 起案者と博報堂DYホールディングスが新しい事業を共に立ち上げる取組。採択された提案に、会社が必要な事業開発の資金を供給し、起案者と共にスタートアップを共同出資で設立し、事業を育成する。
- ✚ 前身のAD+VENTUREでは、人材育成、風土醸成、及び研修の側面が強かったが、現制度では外のスタートアップのビジネス環境に則した取組に舵を切っている(研修部分は廃止、起案者も出資する)。

(1)取組について

①概要

Ventures of Creativity (VoC) は、博報堂DYグループのグローバルパーパス、「生活者、企業、社会。それぞれの内なる想いを解き放ち、時代をひらく力にする。Aspirations Unleashed」を新規事業というカタチで実現する取組の一つ。全世界の博報堂DYグループ社員から社会や生活に価値ある変化をもたらすマーケティングのイノベーションアイデアを募集し、新しい事業を社員と博報堂DYホールディングス(HDY)が共に立ち上げる社内ベンチャープログラム。令和5年開始。

なお、VoCの前身となる社内ベンチャー制度として人材育成、風土醸成、及び研修に重きをおいたAD+VENTURE(新規事業開発制度)があったが、VoCではよりスタートアップビジネスの環境に準じた制度設計に舵を切り、自由と自律を重んじた新規事業開発制度となっている。

VoCは2つの柱で構成されている。①毎年ビジネスコンテストを行い、新規事業を選出する。選出後、HDYと起案者の共同出資によりスタートアップを設立。②その後、リードインベスターとしてアクセラレーションを行い、共に事業成長を目指していく。

②参加方法

a) 参加者

国内外の博報堂DYグループの会社(プログラム参加対象会社)と雇用契約を結ぶ社員及び出向社員。派遣社員、外部の方もエントリーを行う社員(責任者)と組んでメンバーとして参加可能。

b) 参加形式

ビジネスコンテスト選考プロセスにおける全ての準備活動は業務時間外で行う(自由と自律)

c) 参加者の募集

VoC ホームページ（日本語・英語・中国語）、社内メールマガジン、社内ポータルサイト、社内チラシ・ポスターなどで告知。エントリー期間中は対面またはオンラインでの説明会や、メンタリングサポート等を提供。

参加希望者は VoC ホームページのエントリーページから基本情報と事業アイデアを入力しエントリーする。

③取組の内容

エントリー後、書類審査通過者は選出委員会（国内外、社内外の7名で構成 *令和6年度）と面談し、一次審査までに取り組む課題・仮説を設定する。1か月後、プレゼンによる一次審査を行う。

一次審査通過者は、顧客課題のヒアリング・検証や、選出委員会やメンターとのメンタリングを通して、約5か月間かけて事業を磨き、最終的に投資判断が可能なレベルの事業計画書を作成する。

最終審査として、アドバイザリーボード（国内外の経営層を中心に構成）及びHDY社長に対し事業アイデア及び事業計画のプレゼンを行う。HDY社長がアドバイザリーボードによる評価を参考に、最終的に投資案件を決定する。選出された事業起案者は、所属元会社からスタートアップに共同創業株主&経営者として出向し、スタートアップの経営に専念する。

(2)取組の工夫点

①シビアな環境の再現

ビジネスコンテストを通じて選出され、立ち上げるスタートアップに対する出資は、HDYがリードインベスターとしてマジョリティを持つが、相当量の持ち分を有することが可能な形で起案者も自己資金を使って出資する仕組みとなっている。また、起案者は、現状の雇用関係を維持できるが（≒セーフティネット）、自らが設立するスタートアップに創業株主及び経営者として出向し、所属元会社の報酬制度から離れて、自ら設計するスタートアップの報酬制度に準じた形で報酬を受け取ることになる。EXITにおいては様々なシナリオを予め柔軟に想定し、起案者のコミットメントと成功をフェアに報いることを前提に置いている。このように、外のスタートアップのビジネス環境に極力再現をする形で社内起業制度を仕組みづくり、起案者がより熱意、希望、覚悟をもって取り

組めるようにしている。

②新規事業経験者による伴走支援

事務局チーム内には起業経験者や新規事業開発に携わっていた専門人材が所属。事務局ではオフィスアワーを設け、一次審査までは提案者が希望すればいつでも相談に来られるようにしている。また、一次審査通過後も、希望者には外部メンターへの相談の機会を提供している。

2-2 各機関の取組のまとめ

2-2-1 制度の目的と目的を達成するための工夫

省庁・自治体や企業等の政策の企画・立案能力の向上に向けた取組は、主に「人材育成を重視する」ケースと「提案内容の事業化を重視する」ケースがみられる。

人材育成を重視するケースでは、主に若手職員の能力向上を目的としており、提案内容は実現に向けた具体的なものにしたうえで、「企画立案能力の育成」「予算獲得に向けた一連の業務経験（根拠資料の作成、プレゼン経験等）」「新規事業の創出を通じた社内起業家の育成」などを目的としていた。

提案内容の事業化を重視するケースにおいても、「すぐに実現できる実効性の高い提案」を求める場合もあれば、「今までにないような斬新なアイデア」を重視する場合もあり、方向性は様々であった。

この2つの目的の他、「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。

(1)人材育成の効果を高める取組

人材育成の効果を高めるために、ヒアリングを行った取組では、企画提案に向けたグループワークだけでなく、同時に大学教員などの外部講師を招いた講義型の研修をあわせて行っていた。講義によって企画立案に向けた理論を学び、企画提案において実践を行うことで、育成効果を高めていた。

(2)事業化の可能性を高める取組

企画提案の事業化を重視する取組では、事業化可能性を高めるために、企画提案が事業化された際に受け手（担い手）となる関係部局との話し合いや調整の機会を設ける例がみられる。また、提案の事業化・実現化を促進するための工夫として、事業化の予算枠を確保している取組もあった。

一方で、今までにないような斬新なアイデアの企画を重視する取組では、同じ組織内のメンバーだけでは発想が偏ってしまう可能性もあるため、外部との意見交換や外部活動への参加、外部メンバー（他の省庁・自治体、大学生や民間企業など）の取組への参画など、取組の実施過程において外部との意見交換や接触機会をできる限り多く持つという工夫がなされていた。

2-2-2 参加を促進させるための工夫

省庁・自治体や企業等の政策の企画・立案能力の向上に向けた取組において、参加者確保、および参加者の活動時間の確保は、大きな課題となっている。

(1)参加時間の確保に関する工夫

調査事例における取組の参加時間確保策として、以下のような方法がとられていた。

| | |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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付ける。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（取組にかか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。

(2)参加者募集について

省庁・自治体や企業等の政策の企画・立案能力の向上に向けた取組においては、参加者募集の方法としては、「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）」などが行われていた。また、職員の採用活動の場面から、本制度を紹介し、取組の知名度を高める事例もあった。

なお、参加者募集については、立候補が中心であったが、各部局から参加者を推薦してもらう方法もあった。また、発案者が出した提案に対してメンバーを募る追加募集制度を取っている事例もあり、企画立案に関するアイデアはないが、参加してみたいという人も参加可能になる。

(3)活動参加による効果について

参加者の成長については、各事務局が実施した参加者へのアンケート・ヒアリングからは「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」などがあげられた。

また、事務局からみて参加者が「リーダーとして成長できている」といった意見も挙げられたり、組織内に若い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たりした事例もある。

2-2-3 伴走支援

政策の企画・立案能力の向上に向けた取組において、参加者への伴走支援は、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った。

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ない（提案内容についてはアドバイスしない）というケースが多い。組織内の調整支援（関係部局の紹介など）、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、企画提案が最後まで成し遂げられるように支援するものとなっている。なお、事務局の担当は、1、2名など少数であることが多く、政策の企画・立案能力の向上に向けた取組以外の業務と兼任で担当しているケースが多い。

事務局以外のメンターについて、組織内のメンターは、シニア職員や取組の参加経験者がなっており、主に参加者が困った時の相談窓口として機能している。

外部メンターについては、大学等の学識経験者、事業・起業の専門家などに依頼するケースが多い。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とみられる。

2-2-4 参加者のモチベーション向上を視野に入れた取組

参加者のメリットや参加のモチベーションとして「政策作りの楽しさ」「所属部署に関わらない業務外のことであっても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」などが挙げられる。

この他、取組を通じて提案した内容が実際の事業に反映されるという事例があることや、取組終了後にも提案した事業に関われる（異動含む）取組もあること、若い時期から政策立案に関われることが、参加のモチベーションになっている事例もみられた。

政策の企画・立案能力の向上に向けた取組において、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たものもある。特に、その後の参加者のキャリアに関係するもので「企画

提案した内容が採択された場合、事業に実施者として関わることができる」「企画提案した内容が採択された場合、関係部局に異動することができる」、「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。

2-2-5 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。

また、政策の企画・立案能力の向上に向けた取組は、参加者負担もそれなりに大きい。そこで、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。自主研修を行うことも、企画立案を行うことの練習機会となっている。

第3章 文部科学省職員アンケートの分析

3-1 調査概要

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、(1) 課長補佐級以下職員、(2) ポリメク参加職員へのアンケートを実施した。(回答数：(1) 290 件、(2) 19 件)

3-2 主な調査結果概要

3-2-1 補佐級以下職員調査

- 政策の企画・立案に必要な能力（「政策の企画・立案」は若手職員が所属組織で自発的に政策を提案することを想定しており、提案した政策を実現する上で必要な要素は対象外）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。
- 回答者自身の政策の企画・立案能力は、多くの職員が、業務で政策の企画・立案に関わる経験を持っておらず、自身の政策の企画・立案に必要な能力について、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」の回答割合が高かった。
- ポリメクへ「参加したい（近いうちに参加したい＋すぐにはないがいずれ参加したい）」職員が約4割程度存在する一方、「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」が課題として認識されている。

3-2-2 ポリメク参加職員

- 活動への参加時間は、多くのポリメク参加職員がひと月当たり6時間未満と回答した。
- 参加者のポリメク参加のモチベーションとして、「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」などが挙げられている。
- 政策の企画・立案に必要な能力として、「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）」の他、多くのポリメク参加者が「チーム内でのコミュニケーション（アイデアのブラッシュアップ）」も必要と認識している。
- 自身の政策の企画・立案能力は、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、ポリメクの活動を通じて、「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」などに成長を感じており、ポリメクは、企画・立案の能力向上に一定の効果がある取組になっているといえる。

- ▶ ポリメクの活動の課題点としては「本務との調整の難しさ」「活動時間の捻出」「チームメンバーとのコミュニケーション機会の創出」「参加できなかったときのキャッチアップの難しさ」など主に活動時間に関係するものが多く挙げられている。ポリメクへの参加者を増やすためには、参加しやすい制度設計が課題となるといえる。

3-3 調査結果まとめ

上記結果概要を踏まえると、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。

第4章 まとめ（政策の企画・立案に関する制度の充実に向けて）

各機関ヒアリング結果や文部科学省アンケート結果を踏まえ、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。

（参加者の取組に費やす時間の確保）

ポリメクでは、2段階の活動体制となっており、まずは業務時間外に活動を行う形で政策提案のブラッシュアップを行い、政策提案の具体化に進む段階となったチームについては1～2割のエフォートを活動にあてることが可能となっているが、本来業務との調整の難しさや活動時間の捻出はポリメク参加、および実施にあたっての課題として挙げられていた。他機関では、政策の企画・立案の取組の参加時間確保のため、人材育成の一環であることから業務時間内の研修として設定する、活動内容と所属部署の業務内容の親和性が高い場合には業務として活動可能とする、業務の一部エフォートを使用可能とするなどしている他、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。

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。

（取組の促進）

参加者募集に向けては、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事例がみられ、同様に、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したり、促進月間を定例的に実施したりすることで省内外に広く発信することなどにより理解促進や認知度向上につなげるなど、参加者募集促進に向けた広報の充実を図ることが有効と考えられる。

また、取組の促進にあたっては伴走支援の充実も必要である。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も期待される。さらに、希望に応じて、活動に参加する若手職員が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、外部と連携して交流できるような仕組みを設けることも効果的とみられる。

この他、ポリメクの参加者は、「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」などを参加モチベーションとしてあげており、このような参加者の経験を伝えていくことなども重要である。活動の成果を高めるための取組として、活動経験者や参加中の若手職員が政策の企画・立案の活動経験を踏まえた自身の活動について話す機会を設けるなどの職員が成長を実感しやすい環境づくりに取り組むことや、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ことも有効と考えられる。