

アジャイル型政策形成・評価の在り方に関する
ワーキンググループ 提言
～行政の「無謬性神話」からの脱却に向けて～

令和4年5月31日
内閣官房行政改革推進本部事務局

我が国の行政の現状・課題と目指すところ

現状・課題

- 環境の変化が早く、社会課題が複雑さや困難さの度合いを増し、先を見通しにくい状況
- 一方で、我が国の行政には、従来、いわゆる「無謬性神話」が存在するとの指摘
- 「無謬性神話」にとらわれると、問題の先送りにつながり、結果として国民に不利益



目指すところ

行政の「無謬性神話」から脱却し、複雑かつ困難な社会課題に適時的確に対応できる、より機動的で柔軟な行政への転換

より機動的で柔軟な行政への転換に向け、特に求められる2つのアプローチ

従来型の政策形成・評価

- PDCAサイクルを回しても、現状維持が前提
- 一時点の評価・分析にとどまるスタティック（静的）なEBPM※
- 解決すべき課題があっても、エビデンスがなければチャレンジしない



特に求められる2つのアプローチ

- PDCAサイクルを回し、環境変化に対応しながら政策効果を上げることを目指すダイナミック（動的）なEBPM※
- 経験のない課題について、考え得る最善の政策でチャレンジし、トライ&エラーで精度を向上

① 現状維持よりも環境変化に対応することが高く評価される組織文化の構築・定着

② 政策に係る専門的・技術的観点からの外部有識者のコミットメント

③ 政策に係る政務職（大臣、副大臣、大臣政務官等）のコミットメント

1. 機動的で柔軟な政策形成・評価を行う上で留意すべき点

機動的で柔軟な政策形成・評価を行う上で留意すべき点

【基本的認識】

行政の「無謬性神話」が行政の職員に与える影響

- 政策実施後の見直しがあり得ることを前提に立案しない（インプット重視）
- 目標と実態の乖離を発見しても、原因分析を行わず、判断が先送りになる
- 前例踏襲を是として、見直しよりも現状維持を選択してしまう

機動的で柔軟な政策形成・評価を行う上で留意すべき点

- 状況は常に変化するものであることを前提に、機動的で柔軟に立案・修正できる政策サイクルの確立を目指す
- 常に政策効果（インパクト、アウトカム）を追求。より効果が上がる手段への入替えを果敢に行うことが重要
- 手段の入替えの条件を設定しておくことなどにより、環境の変化を捉えて「臨機応変」に対応
- 同様の政策目的を持つ政策全体（全体最適）の観点から、同じデータ、分析等のエビデンスを基に建設的な検討・議論を実施

機動的で柔軟な政策形成・評価を行う上で留意すべき点

(政策を機動的で柔軟に立案・修正できる政策サイクル (PDCA) の確立)

③モニタリングや評価の事前設計

- ・目標と進捗にズレが生じ得る前提で設計
- ・多段階のモニタリング指標（「炭鉱のカナリア」（異変を敏感に検知するセンサー））の設定
- ・別の政策手段への切替条件の設定

④モニタリング

- ・モニタリング指標測定＋現場との緊密なコミュニケーションによる実態把握
- ・乖離があれば、業績マネジメントに移行

実行

評価

立案

改善

②政策分析（政策手段の検討）

- ・ロジックの明確化
- ・政策選択のための政策手段の比較検討

①ファクト発見（課題の発見と政策目標の設定）

- ・ステークホルダーとのコミュニケーション
- ・多様なデータ・分析

⑤業績マネジメント（評価・分析）

- ・中間や事後のインパクト評価（効果検証）
- ・政策手段の停止や別の政策手段への転換が必要な状況かどうかの判断

⑥運用改善、政策手段の入替え、次の政策立案（政策転換）

- ・評価・分析にとどまるスタティック（静的）なEBPM
→現実の政策見直し実行を重視するダイナミック（動的）なEBPM
- ・政策が想定どおりに進まない場合、思い切って政策運用や政策手段を見直す

2. 機動的で柔軟な見直しを可能とする政策形成・評価 に向けた制度改革・運用改善

課題認識

- 政策形成・評価に関連する
①EBPM、②政策評価制度、
③行政事業レビューの重複感や負担感が指摘されている
- 評価関連作業は意思決定プロセスにおいて活用されることが重要
- 行政事業レビューをプラットフォームとし、意思決定過程におけるEBPM的観点の導入につなげることが有効

具体的方策

【固定的・画一的な評価プロセスの改善、
重複の排除による負担の軽減】

◆ 評価関連作業の一体化に向けた検討

＜行革、総務省＞

※総務省政策評価審議会提言（令和4年5月31日）でも言及

【行政事業レビューの意思決定プロセスへの活用】

◆ 意思決定過程におけるEBPM的観点の導入のため、

- ✓ 行政事業レビューシートの見直し ＜行革＞
- ✓ 予算編成プロセス（財政当局への説明等）での行政事業レビューシートの活用

＜各府省庁＞

3. 機動的で柔軟な見直しを可能とする政策形成・評価 を支える基盤の整備

課題認識

- 機動的で柔軟な政策形成・評価を根付かせていくためには、政策担当者がこれを行やすい職場環境づくりが必要

具体的方策

- ◆ 各府省庁の幹部・管理職に求められるマネジメント能力の提示 <行革>

(例)

- ✓ 社会環境の変化等に応じて、機動的で柔軟な政策の立案・見直しを行うよう部下に働きかけて、その実施を前向きに評価すること
- ✓ 政策のモニタリングや評価ができるよう、政策立案段階において、エビデンスを取得することができるような工夫を行ったことを評価すること

課題認識

- データを活用して、状況変化の迅速な把握や政策効果の分析を行うには、データ環境、データ活用ルール、データ活用人材の面で様々な制約が存在

具体的方策

【データマネジメント推進、データ提供・取得のルール整備等】

- ◆ 個別のデータ取得・利活用に係るボトルネックの解消に向けた取組 <行革>
 - ・ 政府全体でのデータ利活用の環境整備※の動きとの連携
 - ・ 政策形成アワード（仮称）等での知見の蓄積
 - ・ EBPM推進委員会・伴走型支援ネットワークの活用

※データマネジメントの強化、オープンデータの推進、プラットフォームの整備や、統計調査における民間ビッグデータの利活用、統計データ自体の利活用推進など

課題認識

- 政策立案等に係る基礎的な知識や外部有識者等の知見を適切に活用できる能力を持つ人材の確保が必要
- 若手職員の政策有志プロジェクト等※への参加が、ワーク・ライフ・バランスの悪化につながらないようにする必要

※意欲ある行政の職員が、与えられた担務の枠を超えて様々な政策課題の解決に向けた自主的な取組を行うもの。
P15参照

具体的方策

【人材育成】

- ◆データの利活用を含む政策立案、効果検証等に関する研修の実施
＜行革、デジタル庁、総務省＞
- ◆「デジタル区分」採用の職員等の活用も含めた、キャリアパスの各段階に応じた継続的な人材育成 ＜各府省庁＞

【若手職員・シニア職員それぞれのパフォーマンス発揮】

- ◆国家公務員の定年引上げを見据えた、シニア職員の適材適所の活用、若手職員との役割分担の見直し等の検討

＜各府省庁＞

課題認識

- 機動的で柔軟な政策形成・評価を実践し、実例を積み上げていく必要があるが、各府省庁だけでは実践が難しい
- 行政の職員の行動を変えるためには、特に幹部職員の意識改革・行動変容が必要
- 単に「機動的で柔軟な政策の見直しに取り組むこと」といった規範を示すだけでは幹部職員の意識改革・行動変容は起きない

具体的方策

【「政策設計ラボ（仮称）」の実施】

- ◆ 各府省庁の担当者や有識者が協働し、必要に応じ政策実施に当たる地方自治体等も含めながら、より機動的で柔軟な見直しを行える形での政策設計等を支援する場の創設 <行革>

【「政策形成アワード（仮称）」の開催】

- ◆ 望ましい政策形成・評価の取組を実践した組織や担当職員を評価・表彰する仕組みの創設 <行革>
- ◆ 評価ポイントを明らかにした表彰事例の、各府省庁への共有 <行革>

課題認識

- 各府省庁の職員（特に若手職員）は、ルーティンの業務をこなすことが多くなりがち。政策づくりの実践や能力を発揮する場を確保することが重要
- 政策有志プロジェクト等は、政策立案の能力・経験値の涵養の場、行政の縦割り（既存組織ごとの所掌業務）にとられない新規性・独自性のある政策立案の場として可能性を秘めている

具体的方策

【政策有志プロジェクト等の活用】

- ◆ 政策有志プロジェクト等の活動を、政策形成・評価の「実践の場」としてサポート、取組の奨励 <行革>
- ◆ 将来的には、政策有志プロジェクト等の動きを政府全体でネットワーク化し、他府省庁の政策プロセスに参画・支援する仕組みの構築 <行革>

課題認識

- EBPM推進に当たり様々な課題（特に、データ分析能力を含む専門性を有する職員の不足、人的リソースの質・量両面での不足）が存在

具体的方策

- ◆ 希望する府省庁に専門家を派遣し、助言等を行う「EBPM補佐官派遣制度（仮称）」の創設 <行革>
- ◆ 各府省庁の政策立案をサポートする官民ネットワーク「伴走型支援ネットワーク」の構築 <行革>
- ◆ EBPMの基本的考え方、機動的で柔軟な政策形成・評価の実践を普及するためのガイドブックの作成 <行革>

(参考) アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループについて

開催趣旨

データを活用しつつ、スピーディに政策サイクルを回し、モニタリング・効果検証をしながら、柔軟に政策の見直し・改善を行っていくアジャイル型政策形成・評価の在り方とその方策について集中的な議論を行うため、行政改革推進会議の下に、アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループを開催する。

※令和3年12月9日の行政改革推進会議における岸田総理の指示を受け、令和4年1月21日に行政改革推進会議の下に設置

開催実績

会合	主な議題
第1回 令和4年 2月14日	・「アジャイル型政策形成・評価」について
第2回 3月30日	・政策形成に係るレビュー ①経済産業政策の新機軸（EBPMの強化等） ②SIBを活用した非行少年への学習支援事業 ③意識改革及び行動変容につなげるナッジの横断的活用推進事業
第3回 4月22日	・各府省庁の職員有志による政策有志プロジェクト等の取組 ・政策形成に係るレビュー ④男性の育児休業取得の推進 ⑤ICTを活用した見守り促進事業（仮想型） ⑥デジタル人材育成に係る政策形成のためのデータ利活用（仮想型）
第4回 4月25日	・政策形成に係るレビュー ⑦公共職業訓練の効果検証 ⑧不妊治療の保険適用 ・取りまとめに向けて
第5回 5月18日	・「アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言（案）」について

構成員

伊藤由希子	津田塾大学総合政策学部教授
(座長) 大橋弘	東京大学副学長・公共政策大学院教授
亀井善太郎	PHP総研主席研究員 立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任教授
川口大司	東京大学公共政策大学院教授
熊谷俊人	千葉県知事
鈴木周也	行方市長
星野崇宏	慶應義塾大学経済研究所所長 ・経済学部教授 理化学研究所AIPセンター経済経営情報融合分析チームリーダー