

## 第27回政策評価審議会（第30回政策評価制度部会との合同）

1 日 時 令和4年3月7日（月）15時00分から16時30分

2 開催方法 Web会議により開催

3 出席者

（委員）

岡素之会長、森田朗会長代理、岩崎尚子委員、牛尾陽子委員、薄井充裕委員、  
田淵雪子委員、前葉泰幸委員、田辺国昭臨時委員、横田響子臨時委員

（総務省）

清水行政評価局長、武藤大臣官房審議官、平池大臣官房審議官、原嶋総務課長、西  
澤企画課長、辻政策評価課長、高角評価監視官

4 議 題

- 1 今後実施する各府省の行政運営の改善に関する調査のテーマ案
- 2 デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方について

5 資 料

- 資料1－1 令和4年度のテーマの検討状況
- 資料1－2 身元保証等高齢者サポート事業における消費者保護の推進に関する行政評価・監視
- 資料2－1 【森田委員資料】アジャイル型政策形成のイメージ
- 資料2－2 デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方について
- 参考資料 「アジャイル型政策形成・評価」について

6 議 事 録

（岡会長） それでは、第27回政策評価審議会と第30回政策評価制度部会の合同会合を開

会いたします。本日は、私を含めて委員の皆様、テレビ会議システムによって御出席いただいております。

議題1は、今後実施する各府省の行政運営の改善に関する調査のテーマ案についてです。昨年12月の政策評価審議会では、提言を踏まえた新たなテーマ選定方法について、議論いたしました。本日は、この新たな方法を実践する第1弾として、具体的な調査テーマ案について議論いただきます。

それでは、議事進行はしばらく事務局にお任せしますので、よろしく願いいたします。

(西澤企画課長)      かしこまりました。行政評価局企画課長の西澤です。

資料1-1になります。行政評価局で実施いたします調査のテーマ選定方法について、12月の政策評価審議会で御議論いただきました。これまでの、年に1回一覧の形で決め切る方式を改めて、随時課題を見つけ、そしてそれを磨いていって、政策評価審議会に随時お諮りしながら調査に着手していく、そのような形に改めさせていただきたい。そして、少しおさらいになりますが、この重点的に取り組む分野として四つの分野を掲げ、それを横断的に見ていく視点として、政策評価審議会で御提言をいただきました、行政のデジタル化、行政ボランティア、それから行政計画などを考えております。さらに今回、横断的に見る視点として、本日の議題2、新たな政策形成・評価といった取組を踏まえて、このEBPMという視点も加えていきたいと考えております。こちらは、提言におきましても、調査の結論として、エビデンスに基礎づけられた検討を各府省が主体的に行うことを促す、そういったことも検討すべきであるといったことを御指摘いただいておりますので、この三つの視点と併せ、このEBPMも検討課題を横断的に見ていく視点として加えてまいりたいと考えております。

そして、国民の安全・安心の確保、多様性・包摂性のある社会の構築、地域における生活・活動基盤の確保、経済成長・分配の基盤構築・環境整備、この四つの分野に加え、今ほど御説明した四つの視点、この分野と光の当て方、これらを組み合わせ、行政相談、地域の課題、あるいは政権の重要課題などあらゆる行政課題の中からテーマを決めていくこととさせていただきたいと考えております。

なお、これまでは、個別具体のテーマを行政評価等プログラムという形で大臣決定をしておりましたが、現在策定中の新しいプログラムにおいては、この決め方について大臣決定をするということで、現在準備を進めております。

検討中のテーマですが、例えば、1番目の国民の安全・安心の確保については、一つ検討

している視点として、避難所の運営に関するものがあります。これまで安全・安心と言うと、火山や河川など、災害の原因となるものに着目していましたが、避難所という切り口で今勉強しております。それから、避難行動や、あるいは住民の防災意識といったソフト面の対策、こういったところも現在勉強中、検討中です。

それから2番目、多様性・包摂性のある社会の構築については、高齢化や貧困を背景とした孤独・孤立、あるいは障害者施策といったところを現在検討中です。

3番目の地域における生活・活動基盤の確保に関しては、社会インフラ、こちらは人口減少や施設の老朽化といった問題を内包しておりますし、また、特に農山村などにおいて鳥獣対策や居住環境、こういった課題もあります。この辺りを現在検討中です。

4番目、経済成長・分配の基盤構築・環境整備に関しては、労働力不足といったものが起きている中で、デジタルあるいは新たな技術、こうしたものを活用して生産性を上げていく。それからクリーンエネルギーです。CO<sub>2</sub>排出削減が国家的・世界的課題の中で、新たなクリーンエネルギーの方式について、推進と安全確保、両面からの課題がありますので、この辺りを今、勉強しているところです。

この度は、このようにいろいろ検討している中で、少し論点が整理されてきた個別のテーマについて御審議をいただきたいと思っております。

資料1-2を御覧ください。身元保証等高齢者サポート事業における消費者保護というテーマです。こちらは担当の高角監視官から説明をお願いいたします。

(高角評価監視官) 担当監視官の高角です。それでは、身元保証等高齢者サポート事業に関する調査の検討状況について御報告いたします。現在、情報収集、論点整理等を進めている途中段階のものということで、本日、種々御指摘あるいは御示唆いただければ、反映してまいりたいと思っております。

まず、身元保証等高齢者サポート事業とは何かというところからです。資料を1ページおめくりいただきますと、身元保証等高齢者サポート事業の概要を整理したものが 있습니다。高齢化の進展に伴いまして、独り暮らしの高齢者や、身寄りのない高齢者が増えてきているという状況の中で、これまでであれば家族で担ってきた様々なサポートを代行する事業が現れてきております。具体的には、一つは身元保証ということで、病院や介護施設等に入院・入所する際に、実務的に身元保証あるいは身元引受人を求められるケースが多々あります。そうした場合に、この事業者が代行して身元保証を行ってくれるということ。それから、日常生活の支援ということで、買物や通院・通所の付添いなど、そうした非常に身近なところ

も含めて様々な支援サービスを提供するというようなこと。さらに、お亡くなりになった後に、遺体の引取りであったり、部屋の片づけであったり、葬儀の手配であったりと、こうした事後に発生するもろもろの事務サービスをまとめて提供するということが挙げられます。こうしたものをパッケージであらかじめ契約しておけば、いざというときに安心ですよというように、そうしたサービスを提供しているような事業者です。

契約の形態も様々でありますし、提供するサービスの内容についても事業者によって様々なバリエーションがあります。これは、元々の事業者のバックグラウンドとして、例えば地域の福祉団体や弁護士、司法書士等の士業の方、あるいは葬儀会社など、様々な事業者から派生してこうしたサービスを提供しているということがあるようで、それに応じてサービス提供内容も様々となっております。それから具体的なお金の支払い方、預かり方等についても、イニシャルコストとして多額の費用をお預かりするようなケース、最初はそれほど多額ではないですが、月々あるいは、都度払いという形で費用を払うというような、様々な形態があります。

この事業をめぐる様々な社会的問題が発生してきているのではないかとということで、次のページです。一つ大きな事件として挙げられるのは、平成28年に発生したのですが、公益財団法人の認定を受けておりました日本ライフ協会という事業者をめぐるトラブルです。これは、この事業者が利用者から預託金という形で預かっていたお金を、事業の運転資金等に流用し、その後経営破綻してしまったため、数億円に上る預託金が失われ、サービスは受けられない、お金は戻ってこないという消費者被害が発生したものです。これが一番大きな事件ですが、その後も様々なトラブルが発生している状況があると思われま

す。真ん中のグラフは、各地の消費生活センターに寄せられている相談ですが、100件前後で推移をしてきております。

それから、私どもの行政相談にも、この種の事業者に関する相談が寄せられております。この保証会社と契約をしたところ、公正証書ということでよく分からない、詳しい説明もな

いままに契約書にサインさせられ、判を押させられた。そうすると、その事業者が権利書や預金通帳を探しに来て、大丈夫かというような相談や、あるいはNPO法人を紹介されたが本当に大丈夫かというような相談が種々寄せられているような状況です。

次のページに移りまして、関連する行政の動きですが、内閣府の消費者委員会が、先ほどの日本ライフ協会の事件を契機に、この事業者に関する調査審議を行い、消費者庁、厚生労働省、国土交通省に対する建議という形でまとめたものがあります。これは、厚生労働省に

においてしっかり実態把握を行うことや、消費者庁及び厚生労働省が、消費者が安心してサービスを利用できるような措置を講ずること、安心してサービスを選択できるような情報提供を行うことというような建議が行われております。これに対応して、厚生労働省において実施した実態把握、それからそれを基に作られた普及啓発について、下のほうに小さなコピーで一部抜粋しておりますが、利用者に聞き取った、こういうトラブルが起りがちであるということや、こういうところに気をつけていく必要があるというようなチェックリストをパンフレットにまとめて、ホームページ等で見ることができるようになっております。こうした形で情報提供が行われておりますが、その後も、先ほど申し上げたような相談事例やトラブルの発生というようなことは引き続き見られるような状況です。

資料1-2の最初のページに戻っていただきまして、こうしたことを踏まえて、この調査を実施していくとした場合の考えられる要因をまとめております。一つは、この身元保証等高齢者サポート事業のサービス内容や契約形態に、トラブルを招きかねない特徴があるのではないかということ。サービス内容が広範囲、長期間、高額な契約、あるいは最後にお亡くなりになった後まで、その契約の期間が及ぶということで、最終的に履行を確認することが難しいのではないかということ。さらに、高齢者に対する契約ということで、必要な説明が必ずしも十分尽くされていないのではないかということ。加えて、施設に入所する、病院に入院するという切迫した状況の下で、今すぐ身元保証が必要だという中で契約せざるを得ない状況があるのではないかということ。それから、先ほど御説明したとおり、様々なバックグラウンドを持つ事業者ということで、事業内容も様々であり、必ずしも標準的な形があるわけではないということ。そして、統一的な業界団体もなさそうと考えております。更に言うと、この事業の所管府省が必ずしもはっきりしないということ、行政が関与する仕組みが明示的でないということです。それから、消費生活センター、地域包括支援センター等の相談に対応する機関においても、必ずしも十分な情報を持ち合わせていないのではないかということです。こうしたことを踏まえて、サービスの実態、契約の実態、トラブルの発生状況、相談への対応状況等々について、実態を明らかにしていきたいと考えております。

御説明としては以上になります。よろしくお願ひいたします。

(岡会長) ありがとうございます。ただいまの説明につきまして、御質問、御意見などはございますか。御発言されたい方は意思表示をお願いいたします。

(薄井委員) 薄井です。

(岡会長) 薄井委員、どうぞお願いいたします。

(薄井委員) ありがとうございます。関係府省のところで、金融庁は名前が入っていませんが、全く個人的な見解として、金融庁にもぜひ協力をお願いできないか。

その背景としては、金融においても高齢化社会との関係は非常に重要になっていて、特に、フィデューシャリー・デューティーということで、投資商品などでは、高齢者に対する十分な説明責任やフォローアップが各金融機関に要請されています。また、それに限らず、介護保険にしても、あるいは年金受給にしても、受給者の多くは金融機関の口座を持っています。その預金口座の管理というところと絡めて、地域の金融機関、これは信用組合、信用金庫などが中心になるかもしれませんが、そこと連携をすることによって、少なくともお金の流れについては一定程度チェックができると思います。もちろん、金融機関も厳しい経営環境に置かれていて、もうからないものについてはなかなか実施してくれないという事情はありますが、そこは行政間で連携をして、少なくともそのお金の流れをちゃんと把握できるよう、地域の金融機関と何らかの連携も行い、あるいは一定のフィーが地域の金融機関にも落ちるような仕組みまで準備すれば、最も身近なところでお金を扱っている点で、地域の金融機関の活用、何らかのコラボレーションができないかなと思います。

併せて、信託銀行については、御案内のとおり、後見人制度あるいは遺言信託などで、固有のノウハウもあり、法律的な知識、それに限らず多くの分野での専門的知見も潤沢に持っていることから、信託銀行のようなところもどのように活用するかということもあると思います。

以上、何らかの金融機能とのマッチングを考えられたらどうかというのが私の感想です。どうもありがとうございました。

(岡会長) 薄井委員、どうもありがとうございました。ただいまの意見に対して、事務局、何かコメントございますか。

(高角評価監視官) ありがとうございます。金融機関との接点も観点の一つかと考えております。そこも含めてしっかり勉強してまいりたいと思います。

(岡会長) ありがとうございます。ほかの委員、いかがでしょうか。

(岩崎委員) 岩崎ですが、よろしいですか。

(岡会長) 岩崎委員、どうぞ。

(岩崎委員) どうもありがとうございます。岩崎です。御説明ありがとうございました。日本は超高齢社会ですので、今後こうしたニーズも増えてくるだろうと思います。高齢者を

サポートする家族、あるいは今後増加する独居高齢者もこうした事業の対象者となると思いますが、2ページ目の表を拝見いたしますと、2018年までのデータですので、コロナウイルス感染症の出現を境にこうした状況がより悪化しているのかどうか、早急な実態解明が第一義的な課題かと思われまます。

今回のケースは、薄井委員からの御指摘もあったように、関係省庁が消費者庁や厚生労働省、国土交通省に跨るということで、まず注意喚起の窓口が不明瞭であると思われまます。これらの点を明確にするとともに、被害の全容によっては勧告まで必要なのではないかと考えております。

また、ユーザーがNPO法人や株式会社による事業等の適正性など信頼性を判断する材料がないと思われまますので、こうした国民の安心・安全を守るための事業への評価体制を整備する、あるいはこうした身元保証サポート事業だけではなく、もう少し広義に高齢者サポート事業として何か評価する体制を作っていくのも良いかと考えております。

以上です。

(岡会長) 岩崎委員、ありがとうございました。事務局、コメントございますか。

(高角評価監視官) ありがとうございます。実態のデータにつきましては、また最新の状況等もフォローしてまいりたいと思っております。

それから、所管省庁に関しても不明瞭な状況ですが、最終的にどこまで対応していくのかということも、よくよく実態を明らかにして、明らかになったその実態も踏まえて検討していく必要があると思っております。そうしたこともしっかり念頭に置いて検討を進めてまいります。

(岡会長) ありがとうございます。ほかの委員、いかがでしょうか。田淵委員、どうぞ。

(田淵委員) ありがとうございます。資料1-1でコメントさせていただいてもよろしいでしょうか。

(岡会長) どうぞ。

(田淵委員) 検討中のテーマで、一番上の避難所運営・避難対策について、検討の際の参考になればということでコメントさせていただきます。

避難対策に関しては、防災の観点に加えて、被災時、被災した後の観点も非常に重要なポイントになるだろうと思います。災害が発生する前、そして災害が発生した後、それから二次災害の危険が過ぎた後、そうした形で、ステージが変わるごとに公的サービスの担い手と

いうのは変化していきます。防災の観点、被災直後であれば行政、自衛隊等が中心になりますし、二次災害の危険が収まってからは、ボランティアやNPO、社会福祉協議会、そうした方々が担い手となってくれます。例えば、自宅が被災された方に関しては、避難所に行けば公的サービスを受けられますが、自宅の車庫で避難されている方もいます。そうした方というのは、公的なサービスを受けられません。そこをカバーしてくれているのがボランティアであり、NPOであり、社会福祉協議会の皆さんです。

防災時から被災した後のステージ別、かつさまざまな場面ごとに、担い手の役割分担等々、行政サービスの提供方法・ツール、そうしたものの整理が必要だろうと思います。そうした整理を踏まえて全体を俯瞰した上で、今回の調査でどこをフォーカスするのか検討されると良いのではないかと思います。検討に際しては、今の課題がこれだからというのではなくて、全体がどういう状況で避難対策等々があるべきなのかといったものも、まずは整理をしていただくと良いのではないかと思います。

以上です。

(岡会長) 田淵委員、ありがとうございました。これは検討中のテーマの中から意見、コメントをいただきましたが、事務局、今何かありますか。

(西澤企画課長) 重要な御示唆をいただいたとっております。ステージごと、そしてステージごとにサービス提供の主体も変わるということですので、全体を俯瞰した上で今回はここをやるという、今いただいた御示唆、そうした視点でこの後検討を進めてまいりたいと思います。ありがとうございました。

(岡会長) ありがとうございます。ほかの委員の方、いかがでしょうか。田辺臨時委員、どうぞ。

(田辺臨時委員) ありがとうございます。高齢者サービスの点について若干コメントしたいと思います。

非常に良いテーマというか、長期に渡って、しかもビジネスはそれほどまで拡大してない段階でトラブルを見つけてそれを解決しようという方向だと思っております。一つは、先ほども御指摘ありましたが、独居の家族、特に高齢者というのは確実に増えていきますし、これからも増えるだろうということは既に分かっていることですので、このビジネスがうまく成立すれば、拡大していくことは間違いないだろうと思います。

それから2番目として、その裏腹ですが、家族機能が低下してしまっているのが実態だろうと思います。つまり、ほかの場面でも、例えば病気の入院、また精神保健に関わるような

場面においても、家族親族の同意のようなものが必要になっておりますが、その関係者自体がそれを忌避することで、サポートする家族機能自体が落ちてしまっている。ということは、それに代わるような機能として、この一連のサービスの需要が高まってくるだろうということも、長期的には見えてくることです。

ただ、問題は、これは基本的には民事で行っている、高齢者とその会社との間の契約関係でもって成り立っているところに、行政がどこまで関与できるかということです。基本的な構造は、意思表示能力が必ずしも完璧ではない。つまり、情報弱者で、「内容はよく分からないが、契約してしまおう」というようなことかもしれません。そもそも認知症になりますと、判断能力、意思表示能力、意思形成能力自体がないところで頼んでしまう、又は、契約した当時は問題ないものの、数十年たつて認知症が進行してしまうような場面になってくる。こういう非対称的な関係に陥ったときに、当初の契約している事業者が、いろいろな問題を起こす可能性があるのではないかと思います。その意味では、通常の健全な方々同士の社会的な契約だけで済まないところが出てくるだろうと思っております。その点でも、いろいろな調査をしながら進めていってほしいということでもあります。

もう一つは、このサービスがある意味穴場を狙ったものなのは、恐らく、身元保証だけでなく、例えば葬儀の準備、それから亡くなった後の身元の品々の整理、その他全部重ねてパッケージにしているところなのだろうと思います。これは逆に言うと、分解すると個々の担当府省が見えてくるとは思います。パッケージで実施しているところが、ある意味ビジネスとしてのメリットである一方、これを捕捉する際に見えにくくしているところだろうと思います。そこをできるだけ着実に、例えば、どのようなサービスを具体的に実施しているのか、そのサービスの主体、例えばNPO、もしかしたら社会福祉協議会も行っているかもしれませんし、株式会社等々が行っているかもしれませんが、その実態と、それから現在の量的な拡大状況のようなところまで、できれば捉まえていってほしい。ただ、これは所管の府省がなく、届出もされていないところでどのように捕捉するかという最大の問題があると思います。しかし、そこをうまくクリアして、全体像を出していただき、将来、間違いなく拡大しそうな課題に対する一定の回答と方向性を出していただくというのは非常に重要な調査であり、重要な評価になるのだろうと思っております。

以上、若干のコメントをいたしました。

(岡会長) 田辺臨時委員、ありがとうございました。私からも、今の田辺臨時委員の意見に大分近いので、ここで発言させていただきます。

このサポート事業は、これから高齢化がどんどん進んでいくことが見通せる我が国において、天寿を全うする直前で安心・安全が得られるような人生、あるいはトラブルに巻き込まれて大変な思いをする人生、そういう形の大きな分かれ道になるおそれがある。したがって、これを充実させて、安心・安全で天寿が全うできるというような体制づくりは、国としての大変大きなテーマではないかと思えます。数十年前には余り問題になっていなかったことが現在問題になり、これから数十年後にはもっともっと大きな問題になっていく、課題になってくるということで、行政あるいは政府が追いついていないのでしょうか、新たな省を創るぐらいの大きな重いテーマなのかと思っておりますので、今回これをいろいろな角度で調査をし、いろいろな形で提案をしていただくことは大変重要であろうかと思えますし、課題先進国である我が日本国という言い方がありますが、私は、この高齢化の問題は、まさにその一つであると思えます。日本がこの高齢化に対して、今のようなパッケージのサポート事業が立派な良い形でできて、多くの高齢者が天寿を全うする前に幸せであったなと感じられる形のもので出来上がれば、それをいろいろな国々に提供して行って、世界の高齢者のために貢献する日本国というようなことも、何十年先かもしれませんが、考えられるかと思えます。そういう意味では、今回の調査は大変重い、重要な調査だろうと思っておりますので、よろしくお願ひしたいと思えます。

以上ですが、先ほどの田辺臨時委員の御発言等を含めまして、事務局、コメントあればお願ひいたします。

(高角評価監視官) 大変重要な御指摘をいただきました。田辺臨時委員からは、この調査をめぐる論点、課題、それから実際に調査に取り組む上での難しさといったことも含めて御指摘いただいたと思えます。また、岡会長からは、非常に大きな視点から、この調査に対する期待のお言葉もいただきました。大変ありがとうございます。いただいたご指摘もよく踏まえて、この調査の設計を進めてまいりたいと思えます。また折々に、お気づきのところ等、委員の皆様からも御指摘いただければ幸いです。引き続きどうぞよろしくお願ひいたします。

(岡会長) ありがとうございます。ほかの委員の方、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

ありがとうございます。時間が来ましたので、本件はここで質疑応答を終わらせていただきます。行政評価局におきましては、ただいまの審議内容を踏まえまして、調査の実施に向けさらなる検討を進めていただければと思えます。

それでは続きまして、議題2に移ります。議題2は「デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方」についてです。まず、「政策評価の改善に関するワーキング・グループ」の主査であります森田委員から資料を提出いただいておりますので、その説明をお願いいたします。

(森田会長代理) 森田です。よろしくお願いたします。今、岡会長から御指名がございましたが、資料について説明をさせていただきます。

前回から行政改革推進本部、そしてデジタル庁から、行政改革推進会議のワーキンググループにおいて、アジャイル型政策形成・評価について、この政策評価審議会も関わってほしいという提言がありました。そこで、前回も議論がありましたし、その後もそうですが、アジャイル型というのは一体どういうものなのかという議論が出てまいりました。私もいろいろな解釈があり得ると思っておりましたが、何人かの知り合いや、政策評価審議会事務局ともお話をし、例えばこういうイメージではないかと絵を描いてお示したら、これから議論をするときに共有できるたたき台として皆さんに共有していただけないかという御指示があったものですから、これから説明をさせていただきます。

資料2-1の2ページ目になります。画面共有ができませんので、お手元の資料のページ数を言わせていただきます。簡単に言いますと、船が港を出て向こうの目的地に到達するというモデルで、制御工学のサイバネティックスの基本的なモデルだと理解しております。これは元々、大学の1、2年生にイメージを説明するためにホワイトボードに板書したものです。それを少しアレンジした形で、今回修正してお示しさせていただきます。授業に使った、そのときに思いつきで書いたような資料が、この政策評価審議会の公式の資料に採用されるということで、大変恐縮しておりますので、絵の巧拙については余りコメントされないようお願いしたいと思います。

最初の1ページ目、要するに港から船が出ていくということですが、目的地がはっきりして、こういう航路で行けば到達するであろうというのが最初のもくろみになります。そういう方向で船の速度を一定にして船出をする。そして、次の2ページ目、その最初の航路設定が正しければ問題なく行くだらうと思っておりますが、実際には潮流の変化がありますので、船がだんだん横に流されてしまうということもあり得ます。それにも関わらず、今までのルートでずっと行くというのが、お役所の言う無謬性ではないかと思っております。失礼な言い方をして申し訳ないですが、イメージとしてはそういうことになるだろうと思っております。それでは、実際に今までの政策評価では何をしているかと言うと、行ったり来たりして、向こ

う岸にはたどり着きますが、それが本来の目的地かどうかは、潮の流れが必ずしも正確に読めていないため、よく分からない。そのため、今度出るときにはもう少し方向を修正するようというフィードバックがかかってくる。例えるならば、これが現在行っている政策評価のイメージに近いのではないかと思います。したがって、船の出る頻度にもよりますが、今のままだと、フィードバック情報が次の次の航海にやっと反映されることになってくるのではないかと思います。

それに対して、アジャイル型と考えられているのはどういうことかと言いますと、図で言うと5ページになります。目的地に向かって出発して、なるべく頻繁に位置を測定して、計画した本来の位置からずれている場合には、きちんとした軌道修正をしていく。次の6ページ目もそうですが、それを頻繁に行うことによって、なるべく速く、回り道をしないで目的地に到達をする。6ページ、7ページと修正のケースが書いてありますが、そうした形で目的地に到達するという考え方に変えるということではないかと思います。

それほど新しいことを申し上げているつもりはありませんが、そうした形で、政策を作る仕組みと、評価、そして軌道修正、評価のフィードバックをする仕組みを政策の中に組み入れていくことを考えていくべきではないかということです。

ここでポイントになるのは、行政改革推進会議から出ている文書で言うと、政策形成・評価とセットになっている、最初にきちんと目的地へ到達するためのプログラムです。今はどちらかというと、あちらの方向に目的地があるという形で何となく船出することが多いように思いますが、そうではなく、明確にいつどこを通過していくということについて詳細なプログラムをしっかりと立てることが政策形成になると思います。ある定点において、位置をきちんと測定することがモニタリングになると思います。そして、実際の政策の執行、または政策そのものをきちんと軌道修正していくことで、なるべく効率的に目的地に到達する。今般のコロナ禍ではっきりしましたが、特に現代のような非常に変化が速く、状況が不明確な場合には、こうした形での適切な政策の実施が求められるのではないかと思います。

そして、このやり方と言うのは、我々が昨年出しました政策評価の改革の方向とも合致しております。

要するに、しなやかで、役に立って、納得できるような政策を作る。それ自体はすばらしい標語ですが、今までその具体的な中身がはっきりしていなかったように思われます。その中身をこうした形でもう少し分かりやすくしていくことが可能ではないかと思っております。特に、「納得できる」というところは、提言においては「エビデンスに基礎付けられた

検討」という書き方をしていますが、恐らく、政策が改善されたことがわかることだと思います。例えばコロナの場合だと、感染が拡大したり、また収まってきたりということがありますが、それに応じる形で、できるだけ速く、適切な政策が講じられるようにすることだと思います。明らかに政策が変わって世の中がよくなっていくことが、国民にとって納得できるようなイメージも重要ではないかと思っていますところでは。

私が作りました資料は、以上の説明に尽きます。これが一番シンプルな形だと思いますが、もう少し複雑にした場合には、目標そのものが変わってくることもあり得ると思っております。それはこのモデルで言うと、ミサイルを想定した場合、動く目標に対してそれを追尾していくようなイメージも成り立ち得るのではないのでしょうか。

これに固執するつもりはありませんし、アジャイル型の政策形成というものを考えるときに、一つの共有できるツール、まさに考え方のたたき台として利用できるものであれば利用していただくのが良いのではないかと思った次第です。

説明は以上です。

(岡会長) 森田委員どうもありがとうございました。それでは続いて、事務局からの説明をお願いいたします。

(辻政策評価課長) 政策評価課長の辻です。資料2-2をお開きください。議題2のデジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方については、デジタル臨時行政調査会での動きを受け、行政改革推進会議に置かれる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の議論と連携しながら、新しい政策形成・評価の在り方を踏まえて、政策評価制度の見直しについて検討を進めていくこととしていたところですが、先般、2月14日に、行政改革推進会議のワーキンググループの第1回の会議が開催され、アジャイル型政策形成・評価を実施する際の視点や、今後の検討の進め方などについて議論が行われました。

また、ただいま森田委員から、アジャイル型政策形成・評価について、どのように理解すれば良いのかと御説明をいただいたところですが、こうした整理を踏まえながら、今後の検討の方向などについて整理をしたものが、資料の2-2です。

政策評価審議会では、昨年まとめていただきました提言において、評価のあるべき姿として、「政策改善に役立つ、しなやかで、納得できる評価」ということを御提示いただきましたが、役に立つ評価とは、政策の立案や改善、すなわち政策の意思決定に生かされる評価としていくこと。それから、しなやかな評価とは、政策の改善が適時的確に実現することを重視して、柔軟な評価が行われること。納得できる評価とは、研究やデータ、明確な論理等に

裏打ちされた情報を提供するものであること。今、森田委員からは、納得できる評価というのは、その政策が改善されることが実感できるような評価ではないか、ということも御指摘をいただきましたが、このように整理がされるかと存じます。

こうした目指す姿を、デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方と重ね合わせると、大きく二つの改革の方向が考えられます。まず、政策の実施段階で柔軟に評価が実施され、政策効果の把握・検証が適時的確に行われることで、政策が機動的かつ柔軟に見直されるようにすること。これは、政策のPDCAサイクルの中で、政策効果の把握・検証ができるだけ頻度高く実施されることで、より効果的に政策の改善が行われていくことが見込まれます。また、政策の立案の際に、目的を明確にした上で、論理関係の明示やデータ・エビデンスの活用など、政策設計が適切に行われるようにすること。これはEBPMの実践を進めていくということにも通じますが、立案段階で政策の設計がしっかり行われることで、政策効果の把握・検証や見直しを迅速かつ的確に行うことが可能となります。これが、政策が機動的かつ柔軟に見直されることにつながりますし、政策決定の質を高めていくということにもつながっていくと考えられます。このような政策形成・評価のプロセスを実現していくことが、目指していく改革の方向であると整理ができるのではないかと考えております。

次のページですが、これを踏まえて、今後、政策評価審議会として、行政改革推進会議のワーキンググループと連携しつつ検討を進めていく方向性として、大きく3点挙げさせていただきます。

まず、論点の一つ目ですが、政策の実施段階で政策の効果を的確に把握・検証し、柔軟に政策の改善が行われるようにしていくためには、まず、その政策の立案時において、政策目的・ゴールの明確な設定、目的を達成するための政策手段と効果発現に向けた論理関係の明示、すなわちロジック・モデルの整備。それから、政策効果を測定するための指標等の設定や、政策がうまくいかなかったときに機動的に対応できるようにするための代替案の準備など、事前の想定が適切に行われることが重要ではないかということです。

ただ、先ほど森田委員からもお話があったように、目標そのものが変わっていくようなケースなど、政策によっては様々なバリエーションがあります。したがって、政策の設計に際しては、政策ごとに柔軟に検討していくことが必要になりますが、ここに示したものを一つの理想としつつ、できるものから実施していくことが重要ではないかと考えます。これは、政策の立案段階でEBPMにしっかりと取り組んで、政策形成の、あるいは評価の質を上げていくことでもありますが、こうした姿を実現していくためには、政策の立案や執行の過程

と一体化した評価の在り方について検討していく必要があるのではないかと。そういうことを一つの論点とさせていただいております。

論点の二つ目、次のページになります。政策の改善を柔軟に行っていくためには、政策効果の把握・検証を適切なタイミングで行う必要があります。しかし、先ほどの森田委員の資料にもありましたが、一定の目標期間が終わってから実績を把握し、効果を検証・評価しても、その評価結果が出る時には次の目標期間が既に始まっていて、なかなかその評価結果を政策に反映できないということになってしまいます。このため、その政策を執行しながら機動的に政策の効果に関する情報が把握され、政策改善にフィードバックされるなど、政策の特性等を踏まえつつ、適切なタイミングで効果の把握・検証等が行われ、政策の改善が図られる、柔軟なモニタリング・評価の在り方について検討していく必要があるのではないかと。このことを二つ目の論点として挙げさせていただきました。

その際、政策の効果等に関連するデータを、できるだけリアルタイムで効率よく収集できる情報システムが整備されることが求められますが、システムが整備されるまでできないということになると思考停止に陥ってしまいます。したがって、システムがなくても、既存データの月次や四半期ごとの情報を活用するという形で効果の把握頻度を高めていくといった取組が重要ではないかと考えられます。

それから論点の三つ目ですが、新しい政策形成・評価のサイクルを効果的に機能させていくためには、政策のP D C Aを回していくための取組である政策評価、行政事業レビュー、それからE B P M推進といった取組について、重複をなくす。また、予算要求など各府省において実際に政策手段の検討等が行われる場面で生かされるものになるように、これらの取組を一体化させることも含めた関係の整理・再編について検討していくことが必要ではないかと。このことを挙げさせていただいております。

これらの関係を整理する必要性については、元々政策評価審議会の提言でも触れられておりますし、今回、行政改革推進会議のワーキンググループでも一つの論点として挙げられておりますが、特に行政事業レビューと目標管理型評価については、いずれもその政策ごとにあらかじめ目標値、K P Iを定めて進捗状況を把握し、評価、点検を行うもの。また、評価等の結果を予算に反映させることを意識して、概算要求の時期を目指して作業しております。さらに、各府省の所掌事務に広く網をかけて行うという取組であるということ。それから、行政事業レビューが対象としている予算事業と、目標管理型評価が対象としている施策、これは段階が異なるものですが、実際には、施策の評価は、これを構成する個々の事業

の評価の積み上げで成り立っておりますので、両者で同じような指標が立てられているようなケースもしばしば見られるということ。こうしたことから、作業の重複や事務負担について指摘する声も数多く聞かれるところであり、この機会にこれらの関係について整理・再編を検討していくことが必要ではないかと考えているところです。

説明は以上です。

(岡会長) ありがとうございます。それでは、ただいまの御説明について審議をしたと思います。御質問、御意見のある方、どうぞお願いいたします。

(前葉委員) 前葉です。よろしいでしょうか。

(岡会長) 前葉委員、どうぞお願いします。

(前葉委員) 岡会長、ありがとうございます。森田委員の資料、本当にすばらしい資料を御提示いただきありがとうございました。行政の無謬性という言葉が出ていました。それを私ども政治家に当てはめると、政治家は一度発言したことについては、方針がぶれていると指摘されることから、余り変えたくないのです。ところが最近、一国の総理大臣が、「国民の声を聞く」と聞く耳を持っています。そして、結構変えるのです。これはぶれていると指摘されても、いやいや、頭を軟らかくしているのですと言って柔軟に対応しておられるので、我々政治家も、物事を変えるときにどのように発言するかということ、この頃もよく頭を悩ませております。

それで気がついたのが、森田委員の資料にまさに書いていただいている、あのプランB、プランCという話です。これはオリンピックを見て気がつきました。カーリングで、藤澤選手が投げた後、思うようにいかないと、これはプランBで、次善の策であそこへ回り込みましょと、まだストーンが動いているときに解説の方がおっしゃるものですから、そのとおりになります。ということは、あらかじめプランBなりプランCというのが考えてあるのだなと思ひまして、そうであると、政策決定でもプランB、プランCを持っておけば、聞いた結果、プランBのほうが良いと思ったので、プランBに一部修正していくということを言えば、十分な説明になるのではないかと考えております。

そういうことを考えながら、評価に考えを及ぼしますと、結局、評価のシステムの中に、どういう状況になれば、どういう評価の観点を持ち込むか、あるいはどういうデータが途中で示されれば、それをどのようにエスティメートするか、それからそのためのモニタリングを、十分な想定を立てておいて冷静にやれば、そういうことをビルトインしておけば、アジャイル型の評価というのも良いものではないかと考えるに至りました。

前回、何でもかんでもアジャイルで評価していくというのは、何か、政策決定の仕事じゃないのとか、聞く耳を持つ総理に対して、それを進言する総理秘書官のようなことを評価がしてもしようがないなと思って、私は少しネガティブなイメージを持っておりましたが、この森田委員の絵で、対岸に着く前に物事を修正しなくてはいけないということを教えていただきました。それを思うと、評価の中にそのようなプログラム、想定が事前にビルトインされていれば、このような評価もあり得るのかなと思ひ直すようになり、また皆様からの御意見、御指導をいただきながら、もう少し考えを深めたいなと思ひ、今のお話を聞かせていただきました。ありがとうございました。

(岡会長) 前葉委員、ありがとうございました。

ほかの委員の御意見はいかがでしょう。

(横田臨時委員) 横田です。よろしいですか。

(岡会長) 横田委員、どうぞ。

(横田臨時委員) ありがとうございます。森田委員、ありがとうございました。大変すばらしい画力で、イメージが湧きやすく、いろいろなバリエーションがあのように絵で示されることで、皆さんのイメージの共有がしやすく、すごくいいなと思ひました。と言うのも、前回、アジャイル型施策ワーキンググループの、大臣かと思ひますが、動画が配信されておりSNSなどを拝見していると、役人の皆さんが大変注目されているのがネットで伺われました。皆さんどのように変化していくのか、何が求められているのかということにすごく注目されているようです。本政策評価審議会において議論されてきたことが正しいと思ひていて、こういうアジャイル型に変えることで、自分たちの仕事が物すごく増えるイメージを持たれてしまっはいけないと思ひております。要は、どのようにメリットを見せていながら、業務を低減していけるかが大事だと感じた次第です。メリットの一つとして、公開性にどうつなげるのか、誰がどのサイクルで評価をしてくれるのかというのは非常に大事だと思ひております。森田委員が先ほどゴールも変わっていくとおっしゃったのは、あり得ること。政治的決着や上から野心的ゴール設定がなされ、何とか形にしなければいけないという現場の状況もあるかと思ひます。ワクチンについてはアジャイル型の良い形で政治の意思決定をやり切る為、プランB、プランCを全部投入して優先度高く進んだ例かと思ひます。ただ、全ての政策にトップのコミットメントと予算が紐づいているわけではなく、最初は高いゴール設定をしたにも関わらず、スタート後にゴール自体が相当遠いことが判明することもある。その状況含めて公開されていくことで、予算増や、ゴール再設定を含めて妥当な

ラインを短サイクルで模索することが重要だと思います。

以上です。

(岡会長) 横田臨時委員、どうもありがとうございました。

(岡会長) ほかの委員の方、いかがでしょうか。

(牛尾委員) 牛尾です。よろしいですか。

(岡会長) 牛尾委員、どうぞ。

(牛尾委員) アジャイル型という形での進め方については、私も理解しております。そこで一つ問題になるのが、情報管理の問題です。これは恐らく内閣官房のワーキンググループでも、まだそこまで踏み込んだ議論はなされていないとは思いますが、アジャイル型を実施していく場合に、情報管理をどのように実施していくかというところが、実は非常に難しいのではないかと考えています。例えば一つ例を挙げると、総務省とデジタル庁が主管しています地方公共団体情報システム機構（J-LIS）がありますよね。そこが日本全国の地方公共団体から住民情報、個人情報を集めてマイナンバーカードを作っていますが、各地方公共団体で個人情報に関する管理がまちまちで、統一されてない。これは恐らく、前葉委員のほうが私よりも詳しいのではないかと考えていますが、その辺りについても、今後そのワーキンググループで議論していただいて、データの取扱いや管理の仕方の部分も考えていただきたいと考えております。

以上です。

(岡会長) 牛尾委員、どうもありがとうございました。

今まで、お三方の御発言がありましたが、ここで一度、事務局からコメントをいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

(辻政策評価課長) まさに委員の先生方の御指摘のとおりかと思っております。前葉委員はプランB、プランCといったことまで事前の想定が重要だと、それがアジャイルの鍵だということでございました。まさにそういう事前の想定をしっかり立てられるような、立案と一体となったような評価の在り方が、一つの方向ではないかと考えており、今後、そうしたことを具体的に検討していきたいと考えております。

また、横田臨時委員の御指摘ですが、アジャイル型に変えることのメリットをどのように見せていくか、共有していくか、というところにつきましては、各府省が実際にきちんこれを動かしていくためには非常に重要な視点だと思っておりますので、その辺りの点もよく考えながら、具体的な検討を進めていきたいと考えています。

それから牛尾委員の御指摘の情報の取扱いにつきましては、まさにデジタル庁の仕事なのかもしれませんが、そうした視点は非常に重要だと思いますので、そこは我々も先方へ伝えながら、そうした問題を認識共有していきたいと考えております。

以上です。

(岡会長) ありがとうございます。ほかの委員の方、いかがでしょうか。

(岩崎委員) 岩崎です、よろしいでしょうか。

(岡会長) 岩崎委員、どうぞ。

(岩崎委員) どうもありがとうございます。

森田委員、まず、大変分かりやすい御説明、どうもありがとうございました。

デジタルトランスフォーメーションが急速に進展する中で、リアルタイムデータへのニーズが高まりつつあるかと思えます。企業データの利活用への関心や、あるいは期待が高まる一方で、企業側にも課題が多いと見受けられます。例えば民間との連携が望ましいものの、先ほど牛尾委員がおっしゃられたように、個人情報保護の問題等もあります。個人データの適切な取り扱いの下でプラットフォームとの連携といった点も大事になるかと思えますので、今後どのように連携を進めるのか、また、先ほど地方公共団体のデータ共有のお話がありましたが、データの所有権についても、どこが所有するのか、公共データとしての所有の在り方についても検討すべきかと思えます。

この点のデータについては、デジタル庁や民間や地方公共団体との連携をしっかりと横断的に進めていただきたいと思えます。

以上です。

(岡会長) 岩崎委員、ありがとうございました。

ほかの委員の方、いかがでしょうか。

(薄井委員) 薄井です。

(岡会長) 薄井委員、どうぞお願いします。

(薄井委員) まず、森田委員、大変分かりやすい御説明、イメージを付与していただきありがとうございます。

森田委員に書いていただいたすばらしい絵にのっとって、私がイメージしたのは、例えば、航路設定、最適な運航に当たっては、船にGPS機能つきの高精度羅針盤が乗っていれば結構うまくいくだらうと思いました。しかし、デジタル化との関係で言うと、その新鋭機材の投下には当然、お金が掛かります。今回のアジャイル型も、恐らく通例に比べれば、何らか

の形で手間もコストも掛かるだろうと思いますし、岩崎委員が御指摘されたように、行政情報だけではなくて、知的所有権を持っている民間のデータも取得、活用しようと思ったら、それについても一定のコストが必要になるかもしれません。

また、手間とコストをかければ、もちろんいろいろなパターンの設定もできるだろうと思います。前葉委員がおっしゃったとおり、初めからプランB、プランCも含めて、しかもそれについてAI技術などを使っていろいろなテクニックを検証しておけば、これはすばらしいプランになるのは間違いありません。

しかし、忙しい行政機関においては、どの程度手間とコストが掛けることができるのかという点は恐らくは切実な問題です。もちろん個々の政策等によっても違いますし、なかなかそれについて明確な、統一的な方針は出しにくいと思いますが、政策評価そのものについての費用対効果という観点から、最適なものを目指していかなくてはいけないという認識も行政改革推進本部に持っていただきたいと思います。アジャイル型をやるときには、データの整備あるいは知的所有権の保護、さらにはソフトウェアの購入等々から見て、コストが掛かるという点について、どのようにその方針を出していただけるのかというのはとても重要な点だと思います。

どうもありがとうございました。

(岡会長) 薄井委員、どうもありがとうございました。

事務局、何かコメントございますか。

(辻政策評価課長) 岩崎委員の御指摘は、デジタル庁でも問題意識を持ちながら引き続き検討が進められているところではないかと存じますが、私どもも情報共有を図ってまいります。

それから、薄井委員の御指摘、まさに政策評価のコストをしっかりと意識しながら具体的な取組をこれから考えてまいりたいと思います。

(岡会長) ありがとうございました。

ほかの委員の方、いかがでしょうか。

(前葉委員) 会長、よろしいですか、前葉です。

(岡会長) はい、前葉委員、どうぞ。

(前葉委員) 失礼いたします。

今の薄井委員のお話に関連して、こういうアイデアはどうかと思った次第です。

確かに行政の中でプランB、プランCをあらかじめ用意しておくというのは、なかなか大

変コストも掛かるし、そもそもプランAがベストだと言って通さなくてはいけない執行府省サイドでは難しい面があります。逆に評価だと、むしろこのタイミングでアジャイル型として評価して、プランBに切り替えるべきタイミングではないか、あるいは、ここはプランCに行く要素がたくさん出てきたということの評価を示してあげれば結果として、その航路が曲がったまま進まないようにする後押しになるかと存じます。そういう意味では「役に立つ評価」になるのではないかと考えながら、今のお話も聞かせていただきました。

以上です。

(岡会長) 前葉委員、ありがとうございました。

ほかの委員の方、いかがでしょうか。

(田淵委員) 田淵です。よろしいでしょうか。

(岡会長) はい、田淵委員、どうぞ。

(田淵委員) ありがとうございます。

森田委員、資料作成、分かりやすい御説明、ありがとうございました。

1点だけ確認をさせていただきたいのですが、このアジャイル型の政策形成Bの一つ目のポツのところで、「できるだけ多くの頻度、短い間隔で」と書かれています。資料2-2の1ページ目、事務局の資料かと思いますが、「できるだけ頻度高く」、あるいは資料2-2の3ページ目だと「できるだけ高い頻度で」と書かれています。この表現だと、数を多くやればいいと捉えられてしまわないかという懸念があります。適切なタイミングで実施されるというのがベストではないかと思うので、できるだけ頻度を高くという形よりも、「しなやかな評価」の中にある「適時的確」、加えて「柔軟」という形で説明をされると、違う方向で解釈をされないのではないかと思います。

森田委員の資料では、御説明を伺うと分かりますが、文字にしてしまうと、回数を多くすれば良いのかという方向で捉えられてしまうと、意図していない方向になってしまうのではないかと思いますので、その辺りを確認させていただきたいと思います。

以上です。

(岡会長) 田淵委員、ありがとうございました。

今の件について事務局、コメントをお願いします。

(辻政策評価課長) 御指摘ありがとうございます。

まさに御指摘の点は、政策の性質に応じて、適時的確に、できるだけ速いサイクルで回していったほうが良いものは、できるだけ多い頻度でモニタリング、効果検証し、軌道修正を

していったほうが良いでしょうし、そうでないものはその政策に応じて適時的確なタイミングで、効果検証や政策改善を行っていく、そのように私どもは理解しているところです。

(岡会長) 田淵委員、よろしいですか。

(田淵委員) はい。今のご説明であればいいと思います。まさに、評価のベストタイミングというのは、それぞれの政策によって違ってきますので、どういったもので実施すれば一番いいのかというのは、それこそ「適時的確」というワードの中に入っているのではないかと言うところです。「できるだけ頻度を高く」というワードが入ることによって、違う方向に行かないような表現を検討されたほうがいいのではないかとということでコメントさせていただきました。先ほどの事務局からの御説明の内容であれば、その状況がきちんと伝わる形であればいいかと思います。

以上です。

(岡会長) ありがとうございます。

ほかの委員の方、いかがでしょうか。

(森田会長代理) よろしいですか。

(岡会長) はい、森田委員、どうぞ。

(森田会長代理) 今の田淵委員の御指摘、そのとおりかと思いますが、違う方向で誤解されるというのは、どういう形で誤解をされることを御心配になっているのか、そこがよく分からなかったのですが、いかがでしょうか。

(田淵委員) よろしいですか。

(岡会長) はい、田淵委員、どうぞお願いします。

(田淵委員) 「できるだけ高い頻度で」という形だと、例えば極端な話であれば、毎日なのか1か月なのか1週間なのか、その都度、見直してすぐ改善につなげていく。そうしたものが必要な政策というものも確かにあるとは思いますが、全てがそうだとは思われない方向で、表現的な整理をされたほうがいいのではないかと思います。

したがって、政策に合った、適切な評価のタイミングを政策立案時にきちんと検討した上で、評価のやり方に関しても設計した上で実施をすることが、まずは重要なポイントだろうと思います。何が何でも全部できるだけ多くやればいいのかとは捉えられないような、言い回し、表現方法と言いますか、そのような形で検討されたらいいのではないかとということでコメントさせていただきました。

(岡会長) ありがとうございます。

森田委員、よろしいですか。

(森田会長代理) はい、ありがとうございます。分かりました。

もちろん、これは全部には当てはまらず、要するに出発点から目的まで、最も早く短いルートで行くことが一番効率的である。その意味で言うと、できるだけ本来予定しているところからそれる可能性を少なくしたほうがいいという趣旨で書いたものです。もちろんケース・バイ・ケースですので、ほぼ変わらないものについても、どんどんこれを測定してチェックすべきだというつもりはありませんので、それはもうおっしゃるとおりではないかと思っております。

毎日調べたほうが良い経済情勢のようなものもあるのかもしれませんが、天気予報のように毎時調べるものもあるかと思います。また、長期的に何か月かに一度というものもあり得ると思っております。これは、今のやり方だと非常に本来のルートからそれる可能性が高いため、それを少なくするためには頻度を高めることが重要ではないかということです。

(岡会長) はい、ありがとうございます。

ほかの委員の方、いかがでございましょうか。

(田辺臨時委員) 田辺です。

(岡会長) はい、田辺臨時委員、どうぞ。

(田辺臨時委員) 森田委員に出していただいた絵は、実に分かりやすく、視覚的に理解することができます。

ただ、これはサイバネティックス的な発想から言うと、若しくは会社経営でも構わないのかもしれませんが、三つの要素から成り立っているものの関係です。一つはどこまで行くと、どこに着地するという目標があり、それがはっきりしているということ。それから二つ目は、今、現状がどこにあるのか知ることだろうと思います。データはモニタリングで取ってくるのかもしれませんが、または会社で言う四半期ごとの財務諸表の動きのようなもので把握しているかもしれない。三つ目は、この現状と目標がずれているときに、例えば会社経営であつたら、目標を変えるのかもしれませんが、現状をもっとよくせよと促すかもしれません。それを是正する目標と現状が異なっていることの是正手段を持っているというのが三つ目です。この三つの要素を上手に組み合わせていくと、うまくコントロールできる、うまく経由ができるのだらうと思います。

評価とは、この三つの要素の中では一体何なのだろうと考えると、恐らくは目標と現状がどのくらい違っているかということを見つけることだと思えます。それを見ってみるという

ところと、それから二つ目は、なぜ現段階において、目標とするところと今ある状況の地点が異なっているのかということをはっきりさせることなのだろうと思います。それを次の是正手段に持ってくるのだらうと思います。

ただ、この三つがうまくいくある種の条件があります。先ほど田淵委員の御発言にもありましたように、ある種のきめ細かさがそろっているというのが条件です。例えば目標が、岩盤の50センチ以内にとめることだとして、現状がキロメートルでしか分からないという世界であったら、現状の把握のモニタリングの仕方がなく、止めようがありません。それで是正の手段として、右に行くか左に行くか程度しか直せないような手段しか持ってない場合、コントロールは確実に失敗します。

何が言いたいかと言うと、データの頻度は、現状と目標との違いをどのように、どのくらいの頻度で確認して、是正するかということになります。アジャイル型はこれを結構早く行うべきものだろうと思っています。このきめ細かさのようなものをそろえる、逆に言うと短くしなくても一定のコントロールがきいている場合もあるのだらうと思いますので、それをどう見分けるのかというのは、一つのアジャイル型の位置付けだろうと思います。

それから二つ目は、データについて、現状把握を四半期で実施するのか、月で実施するのか、又は1年で実施するのかというのは分かりやすいですが、それはデータのとり方をどうするかという構成の問題になると思います。これを役立てるためには、是正手段をどのように変えていくことができるのか。アジャイル型の経営ができるというのは、自ら是正ができる場合です。自らの省、自らの課、ないしは自らの局で独立して変更して良いという場合には、その目標を外れた際に、非常に分かりやすい例として、告示のようなものを直していくという場合は、これで次の方向に行くことが可能です。ただ、これが是正手段として法律を変えなくてはいけない場合には、四半期での実施はできません。

次の通常国会で駄目であれば、その後の臨時国会が開かれる半年後になるような世界ですし、加えて自分のところだけでは決められない。つまり、関係省庁と調整しなくては行かず、それから当然ながら官邸や首相の御意向等も伺わないといけないということになるのだらうと思います。是正手段として何を使うのかというのは、是正の仕方を大きく変えたいとすればそれほど、いろいろな人が関わってきて、多くのエネルギーを投入することが求められる状態になってくるのだらうと思います。

それを考えると、法律上の物事の重要性の立て付けだけとは思いませんが、告示を変えなくては行けないというよりも、法律を変えなくては行けないということのほうが、かなり事

が大きく重要性を増すことになるだろうと思います。

大きいものを扱うときは、評価もきちんと実施しなくてはいけないというのが評価の原則です。逆に言うと、アジャイル型でも、自分のところで実施していくというのは、簡単に言えば、評価なしで自らの府省で検討して直せばいいではないか。評価ということでコストを掛けて重々しく実施して、それを四半期ごとに見せてどうするのかということです。評価の資源投与の仕方として、アジャイル型は頻回に修正を図ることで効果はあると思いますが、評価資源の配分としてアジャイル型にたくさん投入しても、結局、一番大切なものにその評価の焦点を当てないことになってしまうのではないかと思います。全体のなかで、この評価のどこに、何を重点にという設計というのは、いろいろ考えていかないといけないかと思っただ次第です。

以上です。

(岡会長) 田辺臨時委員、ありがとうございました。

ただいまの御意見に対して、事務局、何かコメントございますか。

(辻政策評価課長) アジャイル型の政策形成・評価を、どのように動かしていくのかという御指摘であったと思いますので、その辺りを踏まえまして、今後、具体案の検討をしていきたく存じます。ありがとうございます。

(岡会長) ありがとうございました。

ほかの委員の方、いかがでしょうか。

(森田会長代理) 森田ですけど、よろしいですか。

(岡会長) はい、森田委員、どうぞ。

(森田会長代理) 先ほど、田辺臨時委員から非常に的確な御指摘いただいたと思います。補足しておきますと、もちろんそういうことがあるのは十分承知しておりますが、法律を変えるのが大変だからといって、そのまま間違っている方向に進んでしまうのを無謬性と申し上げたかったところです。それを防ぐためには、まさに前葉委員がおっしゃったように、法律の中に、こういう状態の場合にはこのように適用できるというような、フレキシブルなツールを入れておく必要があります。ただ、それが恣意的に選択されないように、きちんとした客観的なモニタリングのデータに基づいて実施する仕組みも考えられるのではないかと思います。もちろん、それが適用できる政策の範囲はある程度限られているでしょうが。現実にそれがあるのは、最近発動されました、ガソリンの価格に対する補助金や、これまでも牛肉の価格に対する関税率の修正など、そのようなトリガー制度のようなものが先駆け

だと思います。

そういう意味で言うと、例えばコロナに関して、感染の拡大に対して国民に行動変容を要求する場合には、最初是要請、それから補助金、その後は強めの手段のようなものも最初から用意しておくことで、臨機応変に対応できる。そのたびに法律を作るとなると、終息してしまったら要らなくなってしまうのではないかと、やめたらまた反復して発生するのではないかという気がしました。恐らく、その辺りの工夫の仕方にはまだかなり余地があるのではないかと思います。

いずれにしても、変化に対して迅速に適用しないことで、誤った政策を制度上変えられないという事態に陥ることが一番問題でしょう。ただ、申し上げておきますと、「無謬性が良くない」、「アジャイル型が良い」、「とにかく実施してみて修正すればいい」と言いますが、出発点はいい加減、適当でもいいというわけではありません。その時点において最善なものを選ぶものの、後に状況が変わった際、的確にそれを修正できるかどうかだと思います。無謬性はよくないとばかり言ってしまうと、誤解を招くのではないかと思います。

田辺臨時委員が指摘された三つの要素はそのとおりですが、今一番問題なのと、この行政改革推進本部やデジタル庁が関わってきて一番実施してほしいのは何かと言うと、現状把握のためのモニタリングをきちんと実施するためのデジタルのシステムであると思います。加えて、先ほど何人かの委員から御指摘があったように、その個人情報管理の問題や地方公共団体が集めたデータをどう使うかなどいろいろありますが、その現状を客観的に、できるだけリアルタイムで情報が得られるような仕組みを作っていく。それがないと、ある時点で位置を測定しても、船が動いた後、その位置がどこか分かったのでは仕方がないので、その辺りをきちんと仕組みとして設計していくことを考えていく必要があると思っております。

その辺りは、私は非常に粗いイメージをお示しただけなので、ぜひ皆さんで肉付けをしていただければと思います。ありがとうございました。

(岡会長) 森田委員、ありがとうございました。

ほかの委員の方はいかがでしょうか。よろしいですか。

それでは、私から二つ申し上げたいと思います。

一つは、企業の立場で、あるいは会社経営の立場でお話ししますが、既に田辺臨時委員に触れていただきましたので重複する部分がございますが、我々は、3年計画や5年計画という長期の目標を立てると同時に、それを実現するための1年ごとの計画を作ります。その1

年計画を作った後、月々に、その目標に向かって自分たちが動いている方向をチェックします。そして3か月ごとに、今度は四半期でチェックしていく。そのような形で年間を行っていく。その途中で、環境の大きな変化あるいは状況の変化によっては、目標そのものを変えることがありますが、基本的には当初の目標達成のために、どのような手を更に打ったらよいかを検討する、これが我々の経営の基本なのです。したがって、我々は、既にまさにアジャイルでやっているわけですが、国の政策においても、中長期の政策と、1年単位で作る、その1年単位を何回かの頻度で、アジャイル型で方向を修正していくことができるのではないかと思います。

二つ目ですが、これは結構大きな基本方針や戦略の変更になると思います。このような大きな変更を行うときにその実現性、実効性を高めるためには、現場がどのように受け止めるのか、あるいは現場の理解が得られるのか、現場の声を聞くと言ってもいいのですが、そのような取り組みが必ず必要になるかと思えます。幾つかの府省で具体的政策についてこのような考え方で行うことについて、現場がどのように考えているのかということを知りたい、あるいはアジャイル型で実施することについて、実証的に試してみたいというような、現場との接点が必要ではないかと思えます。

私からの意見は以上の2点です。

事務局、何かあればコメントをお願いします。

(辻政策評価課長)      ありがとうございます。

まさに岡会長におっしゃっていただいた、現場の各府省が具体の政策でどのように実施していくのかという話につきまして、これから行政改革推進会議のワーキンググループで、政策形成レビューが実施されて、具体の政策をもとに、アジャイル型の政策形成がどう在るべきか議論していくと伺っております。また、その辺りの状況も委員の皆様と共有をさせていただければと存じます。

以上です。

(岡会長)      ありがとうございました。

よろしいでしょうか、予定の時間になりましたので、今日の質疑応答はここまでとさせていただきます。皆様の御意見、ありがとうございました。

森田委員からも御説明がありましたが、アジャイル型政策形成・評価は、「政策の見直しが柔軟に行われるようにする」こと、そのために「データやエビデンス等に基づく政策立案を進める」ことなどを指すものでありまして、これは我々のこの政策評価審議会が検討進

めてきました「政策の改善に役に立つ、しなやかで、納得できる評価」と軌を一にするものであろうかと思えます。したがって、我々の検討を更に推し進めていくことは、今回のアジャイル型政策形成・評価を巡る政府全体の議論にも貢献するものと考えております。

改善ワーキング・グループの皆様におかれましては、本日の議論も踏まえまして、引き続き、具体的な改善方策について、御検討をお願いしたいと思います。

本日の議題は全て終了いたしました。以上をもちまして、第27回政策評価審議会と第30回政策評価制度部会の合同会合を閉会いたします。

委員の皆様、本日はお忙しい中御参加いただきまして、誠にありがとうございました。

(以上)