

令和4年度政策評価に関する統一研修

アジャイル型の政策形成・評価の実現 と政策評価制度の見直し

令和5年2月22日

総務省行政評価局総務課

折田 裕幸

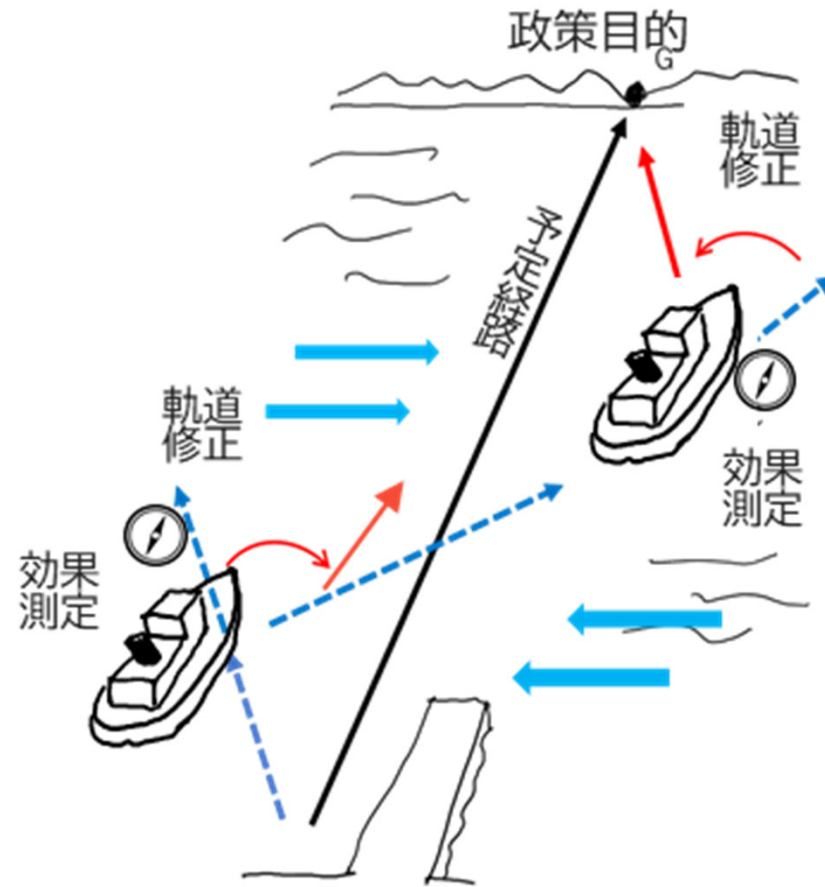
本日の研修で知っていただきたいこと

■ 「政策評価制度の見直し」が目指すもの

- ・ 「政策評価」を意思決定に有益な情報を生み出すように使う
- ・ カギは「有効性の観点」からの評価
- ・ スタティック（静的）なEBPM → ダイナミック（動的）なEBPM
(実際の見直し・改善につながる取組を優先)
- ・ 政策評価は政策をブラッシュアップするコミュニケーションツール
- ・ 対話によって政策のプロである公務員が本来持っている力を引き出す
- ・ 国民の「納得」と「信頼」を得るための取組へ

導入

理解の助けとなる「船の絵」



出典：第27回政策評価審議会
森田朗部会長提出資料を加工

導入

最近の政策評価制度関連の動向

令和3年

11月 デジタル臨時行政調査会発足

令和4年

5月 政策評価審議会提言

「デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方に関する提言」

アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するWG提言

6月 「骨太2022」閣議決定

11月 **秋の行政事業レビュー**（EBPMの手法を各省に幅広く普及させていくための起点となるような議論を実施）

12月 **政策評価審議会答申**

「デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の実現のための具体的方策」

令和5年

「答申」に基づく政策評価制度の見直し

目指す我が国の行政の将来像

【今回の見直しが目指す我が国の行政の将来像】

機動的かつ柔軟に政策の見直し・改善が行われ、社会経済の変化に対応できる行政の実現

前例のない課題に挑戦するためには、政策の進捗を正確に捉え、政策目的の達成に向け、柔軟に軌道修正を行っていくことが必要であり、そのために政策評価の機能を活用する。

- 行政改革会議最終報告（平成9年12月3日）における問題意識が出発点
- 「無謬性神話」が政策判断の萎縮・遅延・先送りにつながるとの指摘
- デジタル化の進展による社会の急速な変化に加え、コロナやウクライナなど、不確実性が更に高まる状況
- 前例踏襲・現状維持ではなく、前例のない課題に果敢に挑戦し、機動的かつ柔軟に軌道修正できる行政の組織文化を醸成ことが目的

政策評価が果たすべき機能

【政策評価の機能】

政策の進捗状況（現在地）を正しく知り、
その「現在地」から政策の「目的地」に向けたナビゲーションを行う。

政策の進捗を正確に測るためには、
企画立案時に予定経路を明確に定め、実施後のズレを認識できるようにしておくことが重要。
効果を測定し、状況変化に応じて思い切った政策の見直し・改善につなげていく。
今後の政策評価では、このような「政策の効果検証」を重点的に行っていく。

- 軌道修正を図る前提は、適切な「現在地」の把握
- 「現在地」を知るためには以下の事項を整理することが必要
 - ① 政策目的 . . . （目的地）
 - ② 効果発現経路 . . . （予定経路）
 - ③ 政策効果 . . . （これまでに進んだ軌跡）
- これらは、従来から「政策評価」が本来果たすべき機能

見直しの方向性①（効果検証の取組の推進）

【見直しの方向性】

① 効果検証の取組の推進

「必要性」「効率性」だけでなく「有効性」の観点を重視し、政策の効果検証にこれまで以上に積極的に取り組む。

効果検証の精度を高めるためにはデータ利活用が重要であり、人材育成や技術的なサポートを充実させる。

- 政策評価が持つ機能の中でも「有効性」の観点からの評価を重視
- ただし、外部要因等多くの要素が複雑影響し合う現実の社会において行政のみの政策介入の効果を取り出して測定することは非常に困難
業務負担も踏まえ、この取組を進めるためには様々な支援が必要
- デジタル化の進展による利用可能なデータの拡大という追い風も活用しつつ、ヒアリング等に基づく定性的なエビデンスも含めて、現実の政策立案・改善に有益な情報を少しでも多く引き出す

見直しの方向性②（政策特性に応じた評価）

【見直しの方向性】

② 政策の特性に応じた効果検証が可能となる評価枠組みの導入

効果検証には政策の特性に応じて多様な方法が存在する。

したがって、今後は画一的・統一的な評価方法ではなく、政策の個別性・多様性を重視した制度運用に転換する。

- 「目標を達成したから良い」
「目標を達成できなかったから悪い」
でとどまっては見直し・改善に役立つ情報を得ることは困難
- 個々の政策を改善していくために
当該政策の実施プロセスの中から有益な情報を得ることを重視
- そのための方法は政策ごとに異なる
よって、特性に応じた多様な評価が生み出されるような環境を整える

政策評価審議会・岡素之会長談話

【会長談話（抄）】

これまでの政策評価制度は、説明責任に重きを置き、「きちんと出来ているか」を説明させる「監督者の視点」が強いものでした。今回の見直しは、「何がボトルネックとなっていて、どうすれば改善するのか」といった「政策立案者の視点」への抜本的な転換であり、評価を実施する各府省にとっても、制度官庁の行政評価局にとっても、前例のない新たなチャレンジです。

- 答申に当たり、政策評価審議会における議論を踏まえて、岡素之・政策評価審議会議長が談話を発表
- 現実の意思決定に政策評価を活かすことを重視した制度運用の方向性の意義を解説
- デジタル技術やデータの利活用を積極的に進めるだけでなく、現場の声や感覚にも耳を傾ける「現場主義」の美点を組み合わせる現実的な対応の重要性も指摘

松本剛明総務大臣所信（令和5年2月）

【第211回国会における総務大臣所信（抄）】

社会経済情勢の変化に対応できる行政の実現には、政策の効果と現状を把握の上、機動的かつ柔軟に軌道修正しながら前進する、アジャイルな政策展開が必要です。

政策評価において、これらへの貢献が行えるよう、統計関係部局等の関係機関及び各府省との連携の下、政策や事業の見直し・改善に役立つ効果検証の実例や、分析に必要となるデータの作成・利活用の方法など、ノウハウの蓄積・提供等に取り組んでまいります。

- 令和4年12月21日の行政改革推進会議、デジタル臨時行政調査会において、松本総務大臣が答申を踏まえた今後の取組方針を表明。今国会における総務大臣所信においても同様の方針を表明
- 「世の中を前に進める」取組を後押しできるように、各府省における政策推進の結果（縦方向の進捗のベクトル）を適切に捉えることを重視
- 今後、取組の実例を踏まえたノウハウの提供等により取組をサポート

政策効果の把握・分析のボトルネック（仮説）

- 測定の事前準備（指標設定、データ取得） 効果発現経路の想定
- 効果測定・分析（モニタリング） ノウハウ、コスト
- 見直し・改善案の検討
- 見直し・改善案の実施 見直しに対する批判

【考え方の転換が必要】

政策の効果が上がっていないから「ダメ」のではなく、実施しながらボトルネックを発見し、改善方策を考えて、政策をブラッシュアップしていった方が国民の利益になる

「有効性」の観点からの評価

効果発現経路を考える（政策による困難度の違い）

公共事業（道路の整備）の例

長年の取組により、効果の測定や分析の手法が確立し、実践されている

目的：都市部への速達性の確保

事業の実施
(道路の整備)

事業の完了

都市部への
速達性の確保

走行時間の短縮

政策立案の段階で事前に費用便益（B/C）を定量的に把握し、事業により発生する効果（走行時間の短縮、走行経費の減少など）を分析

農山漁村振興交付金の例

手法が確立されていないため、効果の測定や分析を十分に行うことが難しい

目的：農山漁村の活性化・自立・維持発展を推進

事業の実施
(高収益作物の栽培、
マルシェの開催)

人口の増減は、他の政策や外部要因など様々な要素が関係するため、本交付金があったおかげで変化したのかわからない

農村部
人口減少抑制へ
貢献？

行政評価局が支援
(実証的共同研究)

政策効果は、段階的に波及すると考えられるため、効果の波及経路を分解・分析

事業の実施
(高収益作物の栽培、
マルシェの開催)

交付金を受けた
農家
売上げの増加

地域の農家
事業への意欲が
向上

農業集落
農家数の減少抑制

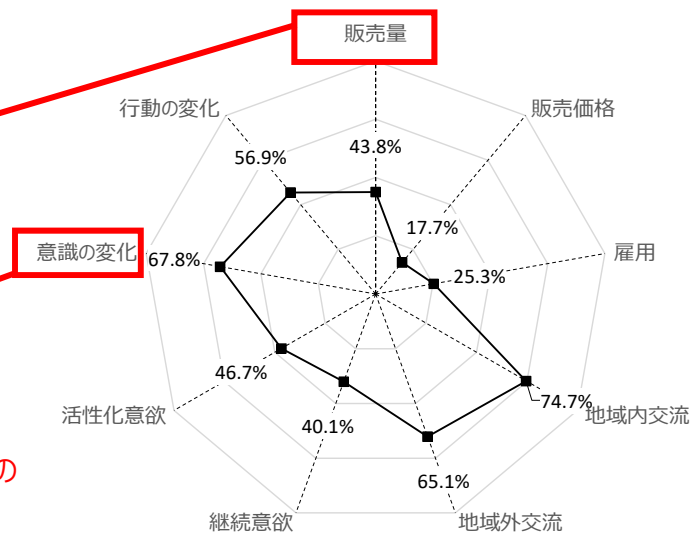
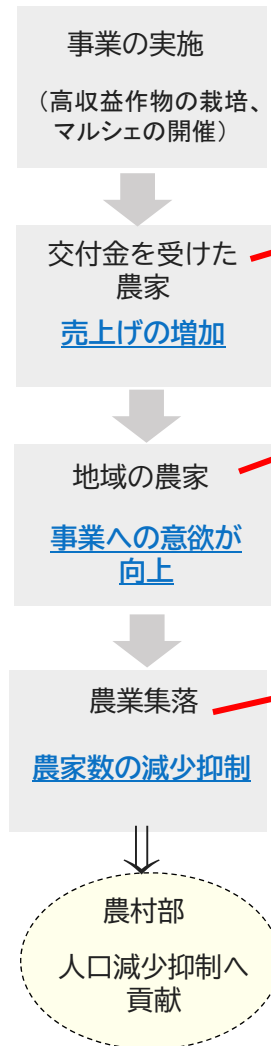
農村部
人口減少抑制へ
貢献

事業と効果のつながりが明確になれば、政策の効果を適切に把握でき、有効な政策手段を選択可能に⇒政策の質が向上 12

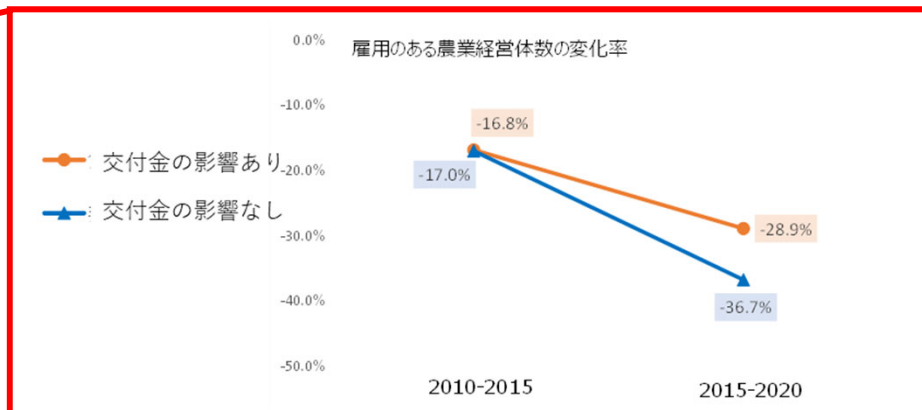
「有効性」の観点からの評価

効果発現経路を考える（実証的共同研究の事例）

段階的に波及する政策効果の波及経路を分解・分析



交付金事業の実施前後で、事業の継続意欲や新しい取り組みへの意欲など地域活性化への意識が向上した割合（交付金事業者にアンケート調査）



「交付金の影響のある集落」と「ない集落で類似する集落」を比較し、農家数の減少に違いがあるか分析

「有効性」の観点からの評価

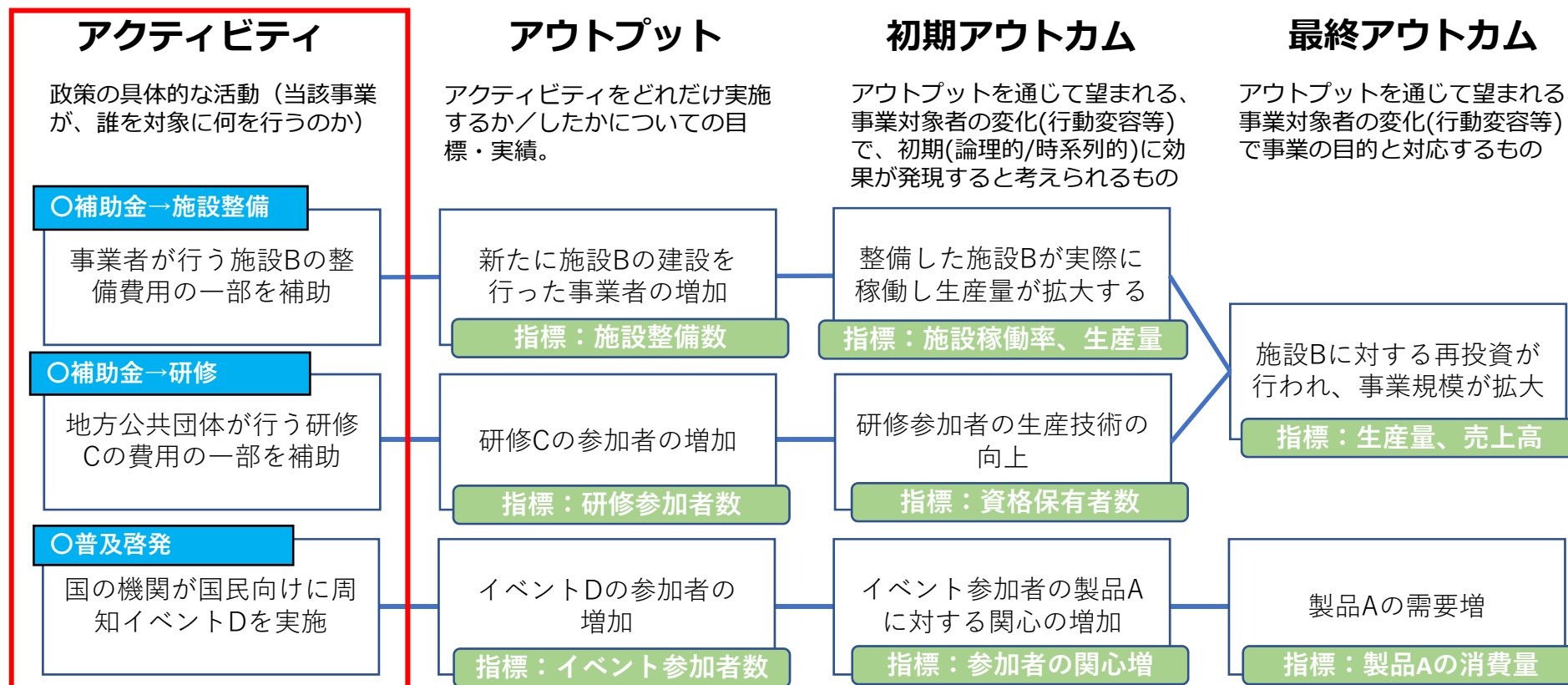
効果発現経路を考える（ロジックモデル）

- 政策効果の発現経路を考えること≡ロジックモデルの作成
- 「正しいロジックモデル」は存在するか？
- ロジックモデルはあくまでコミュニケーションのための道具
- 目的と手段を繰り返し行き来しながら考えることが重要
 - 押さえるべきポイントは「EBPMガイドブック」(P29～)参照
https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/img/guidebook1.0_221107.pdf
- 難しく考えずに、まずは自分がやっている活動（アクティビティ）から出発して、ラフでも可視化してみて「対話」を重ねると今まで見えなかったものが見えてくる

アクティビティから考える

事業名 : 製品Aの競争力強化事業
インパクト : 製品Aを製造する業の持続的発展

(出典) 秋のレビュー
セッション2資料3



- ・ アクティビティをその特徴（左肩の青色の部分）に応じて整理
- ・ この整理を「タグ」のように捉え、それぞれのタグごとに効果測定の方法や考え方を具体例をベースに提示
- ・ なお、左側(アクティビティ)から考えると部分最適となりがちであり、本来は右側(政策目的)から手段の整合性を考えることも合わせて、両者を何度も行き来しながら検討することが必要

アクティビティから考えるメリット

- 政策目的から手段を考えるのが本来のあるべき姿
- しかし、大きな政策目的から手段に至る論理展開を全て考え尽くすことは難しい上に、人によって考え方の振れ幅が大きい
- 「アクティビティ」は現実に行っている活動なので、担当者にとっては詳細を含めて既知のものであり、人によって紛れがない
- アクティビティから始めて1歩目2歩目の因果効果を見に行くのは、外部要因の影響も少ない
- 政策や事業はそれぞれに背景や構造が違いため、全体構造を把握して他の優良事例から学ぶことは骨が折れるが、「アクティビティ」に分解すると、比較や真似が可能になるケースもある

例) 政策や事業の「アクティビティ」として、広報や普及啓発のための「イベント」を開催していることがあるが、このイベントに関する効果の把握・分析方法については比較可能

アクティビティの種類

↓ 介入手段	↓ アクティビティの特徴		
①情報	広報・普及啓発		★
	海外プロモーション		★
	研修・人材育成		★
②ヒト	法執行		
	窓口・相談		★
③モノ	現物給付		
	施設整備・施設運営		
④カネ	給付金・助成金		
	補助金・交付金		★
	研究開発	法人運営	
	貸付・利子補給		
	負担金・拠出金		
介入対象→	(対個人)	(対民間団体・企業等)	(対公共団体)

フェーズによる違い→

モデル事業

通常の事業（全国展開）

実施主体による違い→

直接実施

間接実施

【留意点】

・ ☆は今回各論で取り上げたもの。

・ ☆以外の整理については、今後順次検討を進めていく。

・ 整理方法自体もまだ途上であり、左のどの類型にも該当しないアクティビティが存在する。

・ その他の留意点については秋レビューセッション2資料3の②-2を参照のこと。

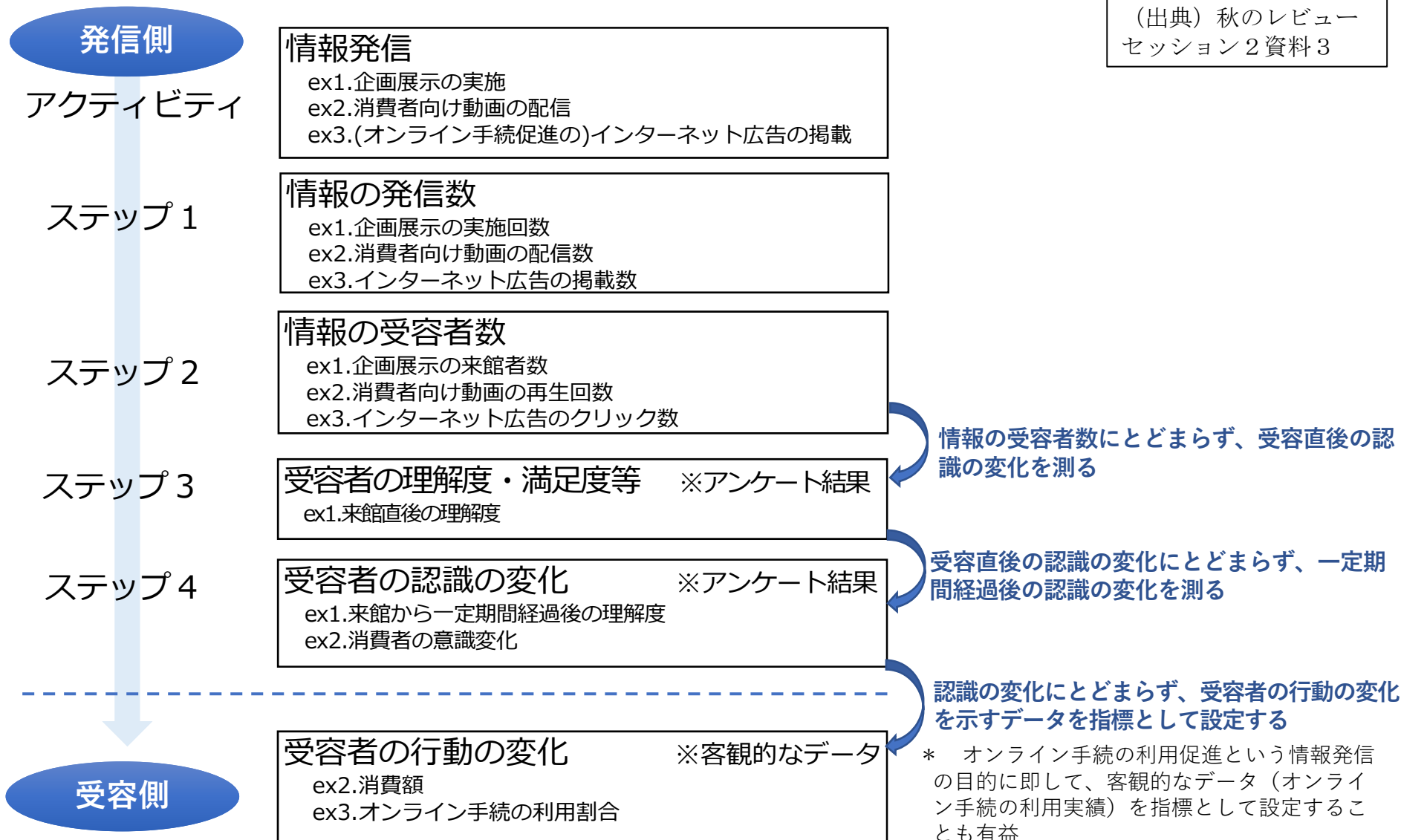
（出典）秋のレビュー
セッション2資料3

アクティビティの種類に応じた「パターン」の整理

- アクティビティの種類（例：広報）毎に、共通する政策効果の把握・分析方法が見出せるのではないかがというのが作業仮説
- 効果把握・分析に当たって、留意すべき事項や考え方を「パターン」として整理して共有することで、政策立案担当者が
- ただし、この「パターン」は、1対1対応で、そのまま当てはめることを予定しているものではない
- 政策形成・評価は、「サイエンス」と「アート」の融合
- 担当者が「パターン」を見ながら、個々の政策における適用場面を考えることで、政策設計のアイデアを得るイメージ（参考：アレグザンダーの『パターン・ランゲージ』）

アクティビティ別の特徴（広報・普及啓発）

（出典）秋のレビュー
セッション2資料3



「パターン」の使い方のイメージ

- 供給側で把握できる情報をベースに設定される指標が多い
- しかし、供給側(介入主体=行政)から需要側(介入客体=顧客)に視点を移すことで、効果が上がる手段の検討に有益な情報を得られる
- また、このことが手段を目的に照らして考え直すきっかけになる
(この手段は誰にどのような効果をもたらすのかという問いかけ)
- 前頁の「パターン」を横に置きながら、自分が担当している事業でどのような指標を設定しているかを確認し、一つ先のステップの指標の設定を試みてみる
- ここで重要なのは、指標を置くことではなく、この思考の過程をたどることで、本来の目的に照らして政策手段の在り方を改めて考えられる仕掛けになっていること

アクティビティ別の特徴（海外プロモーション）

(出典) 秋のレビュー
セッション2 資料3

発信側

アクティビティ

海外プロモーション実施
ex.商談会の開催

ステップ 1

海外プロモーションの実施数
ex.商談会の開催件数

プロモーションの開催件数や開催国数にとどまらず、参加者数を測る

ステップ 2

プロモーションへの参加者数
ex.商談会への参加事業者数

プロモーション参加者数にとどまらず、参加時にとられたアクションの状況を測る

ステップ 3

参加者の変化①
ex.商談会の場で商談に至った件数

プロモーション参加時のアクションにとどまらず、参加後の変化を測る

* プロモーション参加後の購入意向の変化を測定し、最終的な目標実現に向けて段階的に指標を設定することも選択肢

ステップ 4

参加者の変化②
ex.商談後に成約に至った割合

* 目標とする「割合」については、事業の状況に応じて現実的なものとする 것도 選択肢 (たとえば、プロモーション参加後の購入意向割合を50%と設定)

受容側

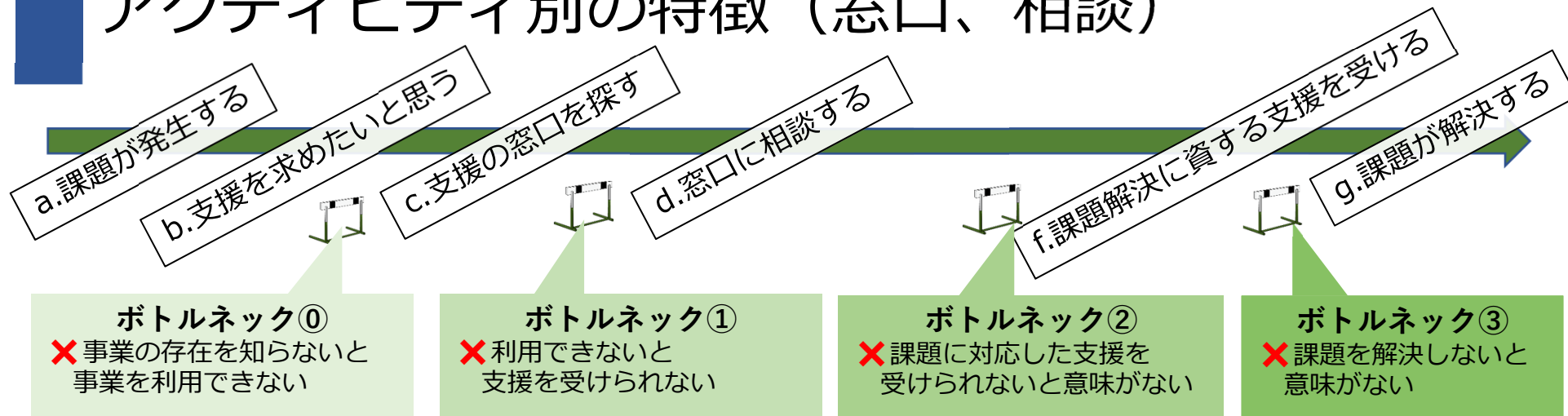
マクロの経済的变化
ex.商談会の対象物の輸出金額

プロモーション参加後の個々の成果が結実するデータを指標として設定する

アクティビティ別の特徴（研修、人材育成）

アクティビティ	アウトプット	アウトカム		
		初期	中期	最終
研修等の実施	開催回数 受講者数	<p>修了者数(率)</p> <p>満足度 (アンケート)</p> <p>研修によって得られた知識の程度 (例：習熟度テスト、資格試験の合格率)</p>	<p>受講の継続率を測ることも有益（炭鉱のカナリア）</p> <p>研修等の事前・事後の能力の向上を測ることも有益</p>	<p>研修参加者の中長期的な研修効果の発揮状況（例）</p> <p>① 研修等修了後、一定期間経過後の就職率</p> <p>② 著名なコンクールや賞の受賞者の人数</p>
<p>複数の研修メニューがある場合、それぞれで効果を把握することで介入の効果を把握しやすくなる</p>		<p>研修等の効果を測る際には、初期の効果を測るだけでなく、一定期間経過後の効果を測ることが有益</p>		

アクティビティ別の特徴 (窓口、相談)



<ボトルネック解消の方策例> ※他地域との比較や、前年度との比較をすることで、改善に向けた状況把握につながる

<ul style="list-style-type: none"> 潜在的なニーズに対する周知 (ex: 公共施設におけるビラやポスターの設置) 特定の関係者への周知 ※あえて対象範囲を絞ることで効果的に伝わる場合もある 	<ul style="list-style-type: none"> アクセス多様性や容易性の向上 (ex 1: 対面・電話 → SNS・Webフォーム ex 2: 平日8時~17時 → 365日24時間) プライバシーの確保 (ex.相談室・スペースの確保) 	<ul style="list-style-type: none"> 相談者の課題の発見 適切な支援先の紹介・あっせん (例: 病院・弁護士等) 相談に対する迅速な対応
---	--	---

<ボトルネック解消へ向けた測定指標の設定例>

認知度	相談件数	<ul style="list-style-type: none"> 解決に向けた対策が立てられた割合 支援開始決定件数 	<ul style="list-style-type: none"> 課題解決率 利用者満足度
-----	------	--	---

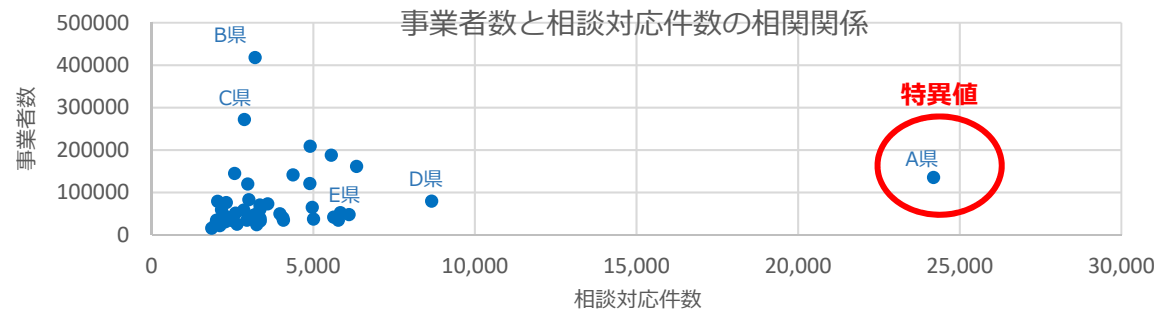
窓口、相談業務の分析事例

(出典) 秋のレビュー
行政評価局提出資料

1. 窓口・相談業務について、関連する指標の組み合わせにより、特異値に気づいた事例

＜相談支援事業の地域毎の実施状況の違いを、公表データを用いて試行的に検証＞

- 県域単位で実施される国の相談支援事業について、県域単位毎に、対象となる事業者数と実際の相談対応件数の関係を試行的に検証したところ、特定の地域において、特異値が生じていることを把握。
- 原因を探ることにより、他の地域でも応用できるような知見が得られる可能性あり。

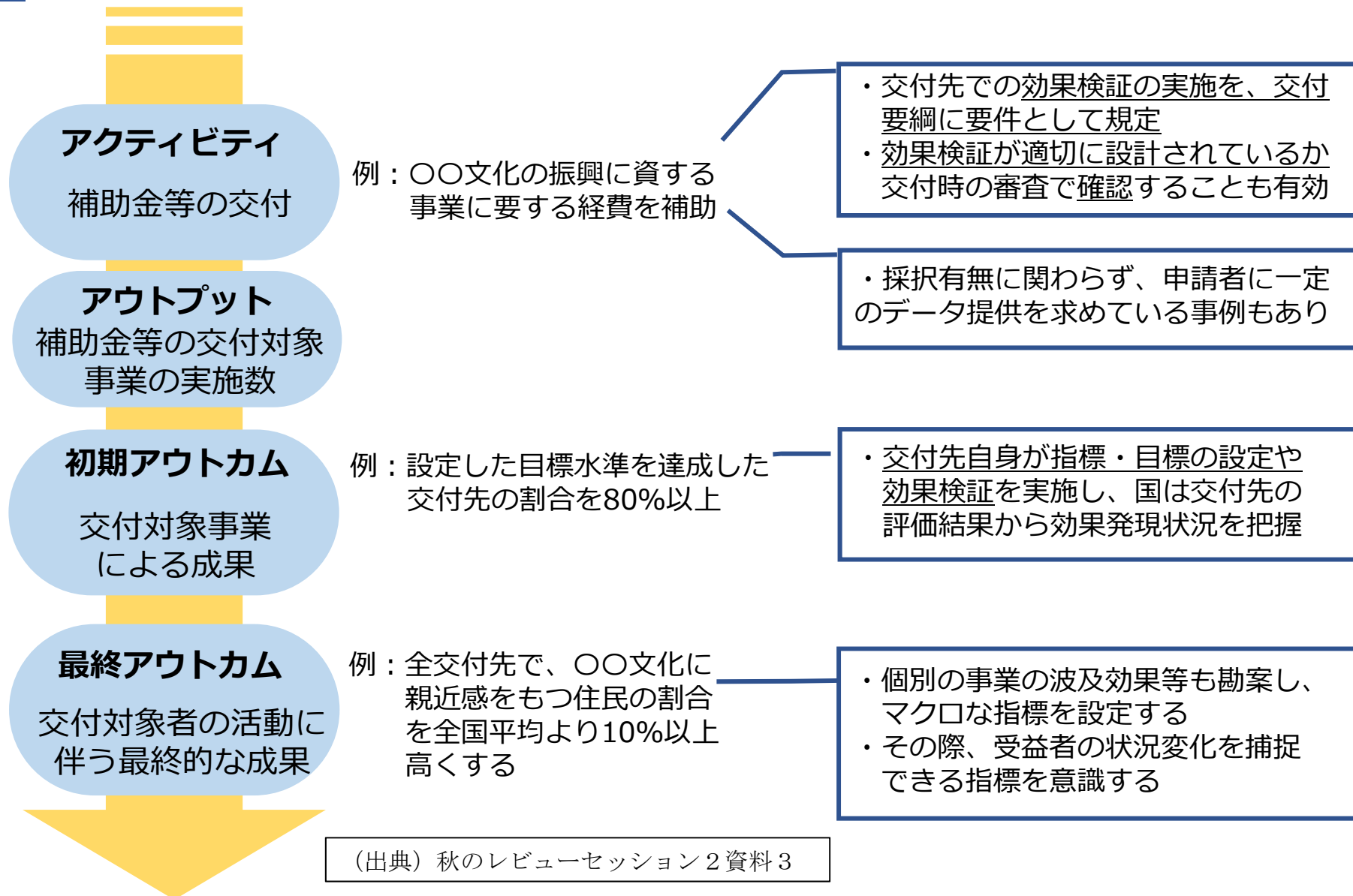


【行政評価局における取組】

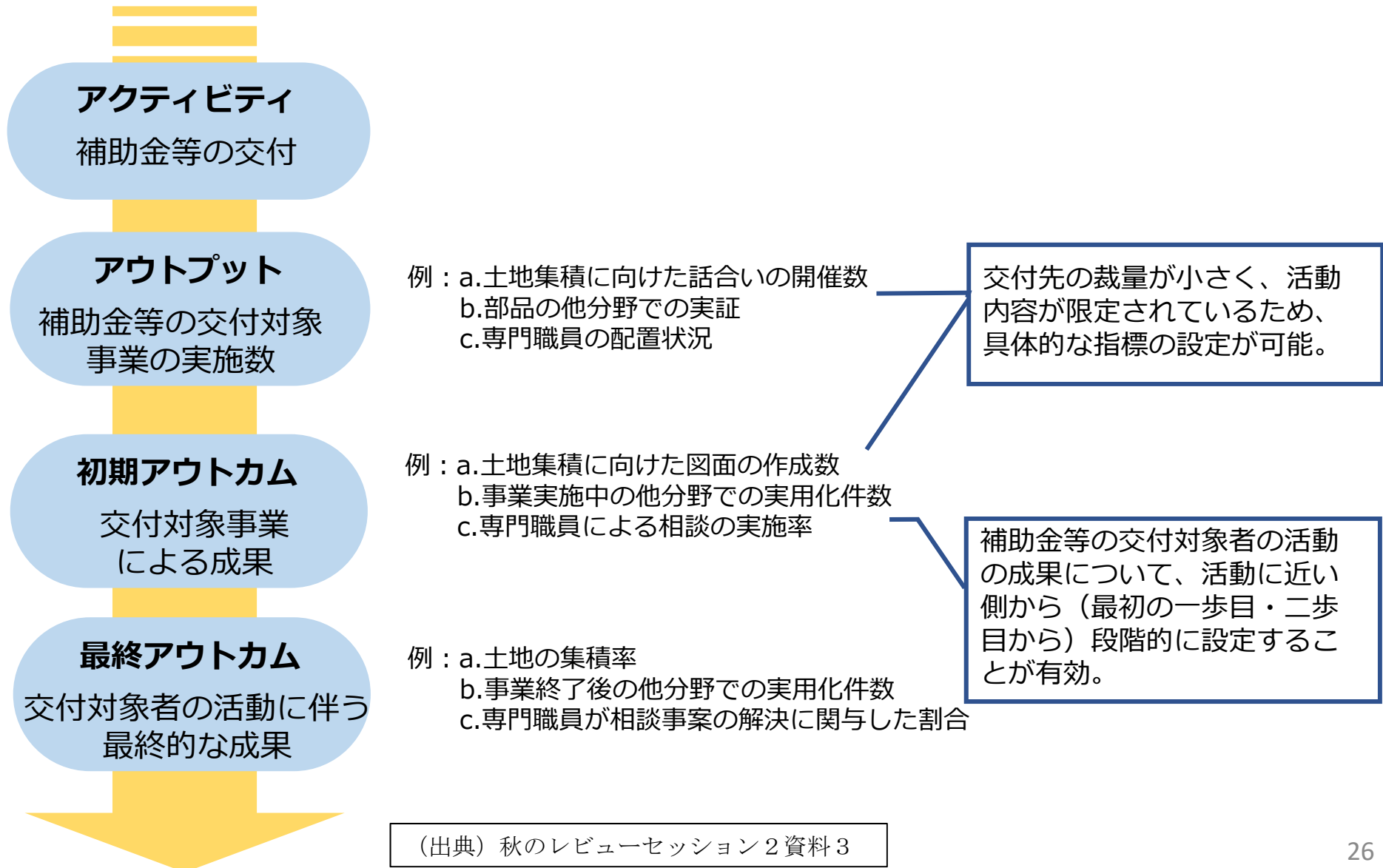
- 左記の結果を踏まえ、行政評価局でも地域毎の特異値に着目して自らの業務（行政相談制度）の見直しに着手。

- 各地域の取組のバラツキを見ることで、特異値を発見することもある
- この特異値には何らかの原因があるはずで、それを探索することで業務運営上の参考になる情報（プラス、マイナス両面）を得て、改善方策の検討に活かせる可能性がある
- 議論をするきっかけとそれを円滑に行うプラットフォームとする

アクティビティ別の特徴（裁量が大きい補助金等）



アクティビティ別の特徴（裁量が小さい補助金等）



EBPMの実践の場としての行政事業レビュー

- 令和4年11月8～10日に、秋の行政事業レビューを実施
- 本年は、EBPMの手法を各省に幅広く普及させていくための起点となるような議論を実施
- 初の試みとして、「今後の行政事業レビューの改善」について、別のセッションを設けて議論

※ 議論の様子は、特設ページの動画で御覧いただけます
<https://www.gyokaku.go.jp/review/aki/index.html>

セッション2が行われた3日目の資料

<https://www.gyokaku.go.jp/review/aki/R04/3rd/index.html>

令和4年秋のレビュー

- 地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業等（国土交通省）
 - 担い手への農地の集積・集約（農地利用最適化交付金等）（農林水産省）
 - 世界エイズ・結核・マラリア対策基金（グローバルファンド）拠出金（外務省）
 - 中小企業生産性革命推進事業（経済産業省）
 - 学校を核とした地域力強化プラン（文部科学省）
-
- 保険者機能強化推進交付金等（厚生労働省）
 - 熱中症対策推進事業（環境省）
 - 大型X線検査装置整備等経費（財務省）
 - 放送コンテンツによる地域情報発信力強化事業（総務省）
-
- 能力構築支援事業（防衛省）
 - 保護観察の実施（法務省）
 - 担い手経営発展支援基金（農林水産省）
 - 中小企業等事業再構築促進基金（経済産業省）
 - 今後の行政事業レビューの改善について（内閣官房行革事務局）

今後の行政事業レビューの見直しの方向性 (令和5年12月21日)

① 政策立案・改善や予算編成プロセスでの活用を前提に、横断的に見直す

行政事業レビューを単なるシート作成作業ではなく、幹部・管理職を含めた組織的なEBPM実践の場とするため、政策の立案・改善や予算編成プロセスで活用できるように見直す。

- ・ 財務省や各府省が予算編成プロセスで活用するために、レビューシートの単位と予算編成過程で使用されている単位を統一の横断的な基準で揃えるとともに、シートの見直し、システム化（R6年度稼働）を進める。
- ・ 総務省と連携して、EBPMの実践にリソースを重点的に投入し、政策評価と一体的に効果を挙げるよう、取組を進める。

今後の行政事業レビューの見直しの方向性 (令和5年12月21日)

② 明確な役割分担の下、事業の多様性を踏まえつつ、計画的に取り組む

各府省と行革事務局の明確な役割分担の下、政府の全事業（現在約5,000事業）について、事業の多様性を踏まえつつ、効果の検証・改善に取り組む。その際、新たなシートの記載内容が、単に従来のシートの延長線上とならないよう、システム化を念頭におきながら、計画的に取り組む。

- ・ 各府省の推進チームは、行革事務局が示す試行版レビューシートの分析結果から得られた知見等を参考に、個別のシートの品質管理を強化する。（EBPMを「広げる」）
- ・ 行革事務局は、政府全体の品質管理を行うとともに、総務省等と連携して個別案件の伴走型支援を行って優良事例の創出・横展開を図る。（EBPMを「深める」）
- ・ 一覧性を確保しつつ、事業の多様性に配慮したレビューとする（効果発現経路がシンプルなもの（単純な施設管理等）については記入を簡素化する）。

今後の行政事業レビューの見直しの方向性 (令和5年12月21日)

③ 実質的な議論に集中できる環境を整える

職員の作業負担を軽減して政策の立案・改善等の実質的な議論に集中できるようにし、職員のやりがい向上にもつなげる。

- ・ シートについて、事業の効果の検証・改善に資する記述等の充実を図る一方で、見直しの趣旨と関連性の低い項目等は大胆に廃止する。
- ・ システム化に当たって正確性確保と負担軽減のためデータの入力の自動化等を進める。あわせて検索・分析機能の強化を図る。

骨太2022（令和4年6月7日閣議決定）

「経済財政運営と改革の基本方針2022」（抄）

行政の無謬性にとらわれず、デジタル技術も活用し、予算編成プロセスなどでEBPMに基づく意思決定を推進するなど、より機動的で柔軟な政策形成・評価を可能とする取組を進める。

EBPMの手法の実践に向け、行政事業レビューシートを順次見直し、予算編成プロセスでのプラットフォームとしての活用等を進める。また、政策立案・実施に投入するリソースの確保に向け政府の評価関連作業の合理化を進めるとともに、EBPMの取組を強化するため、エビデンスによって効果が裏付けられた政策やエビデンスを構築するためのデータ収集等に予算を重点化する。

アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するWG

アジャイルWG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）

<https://www.gyokaku.go.jp/singi/gskaigi/agile.html>

構成員

- 伊藤 由希子 津田塾大学総合政策学部教授
- 大橋 弘 東京大学副学長・公共政策大学院教授 【座長】
- 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

敬称略

アジャイルWG提言～行政の「無謬性神話」からの脱却に向けて～

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

アジャイルWG提言（今後求められる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**

アジャイルWG提言（必要な環境）

より機動的で柔軟な政策形成・評価が自然に行われるために必要な環境

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

アジャイルWG提言（無謬性神話の影響）

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

アジャイルWG提言（機動的かつ柔軟なPDCAサイクル）

（出典）アジャイルWG提言説明資料

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

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

実行

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

評価

改善

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

アジャイルWG提言（今後の取組）

- ダイナミックなEBPMの実践
 - ・ 行政事業レビュー等での実践
- 実践に対する支援
 - ・ EBPM補佐官派遣制度
 - ・ 伴走型支援ネットワーク
 - ・ EBPMガイドブック 等

（支援メニューの概要）

<https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/shien/index.html>

EBPM補佐官派遣制度

伊藤 由希子

津田塾大学総合政策学部教授

大橋 弘

東京大学副学長・公共政策大学院教授・大学院経済学研究科教授

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

小林 庸平

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
政策研究事業本部経済政策部主任研究員

中室 牧子

慶応義塾大学総合政策学部教授
デジタル庁デジタルエデュケーション統括
独立行政法人東京財団政策研究所研究主幹

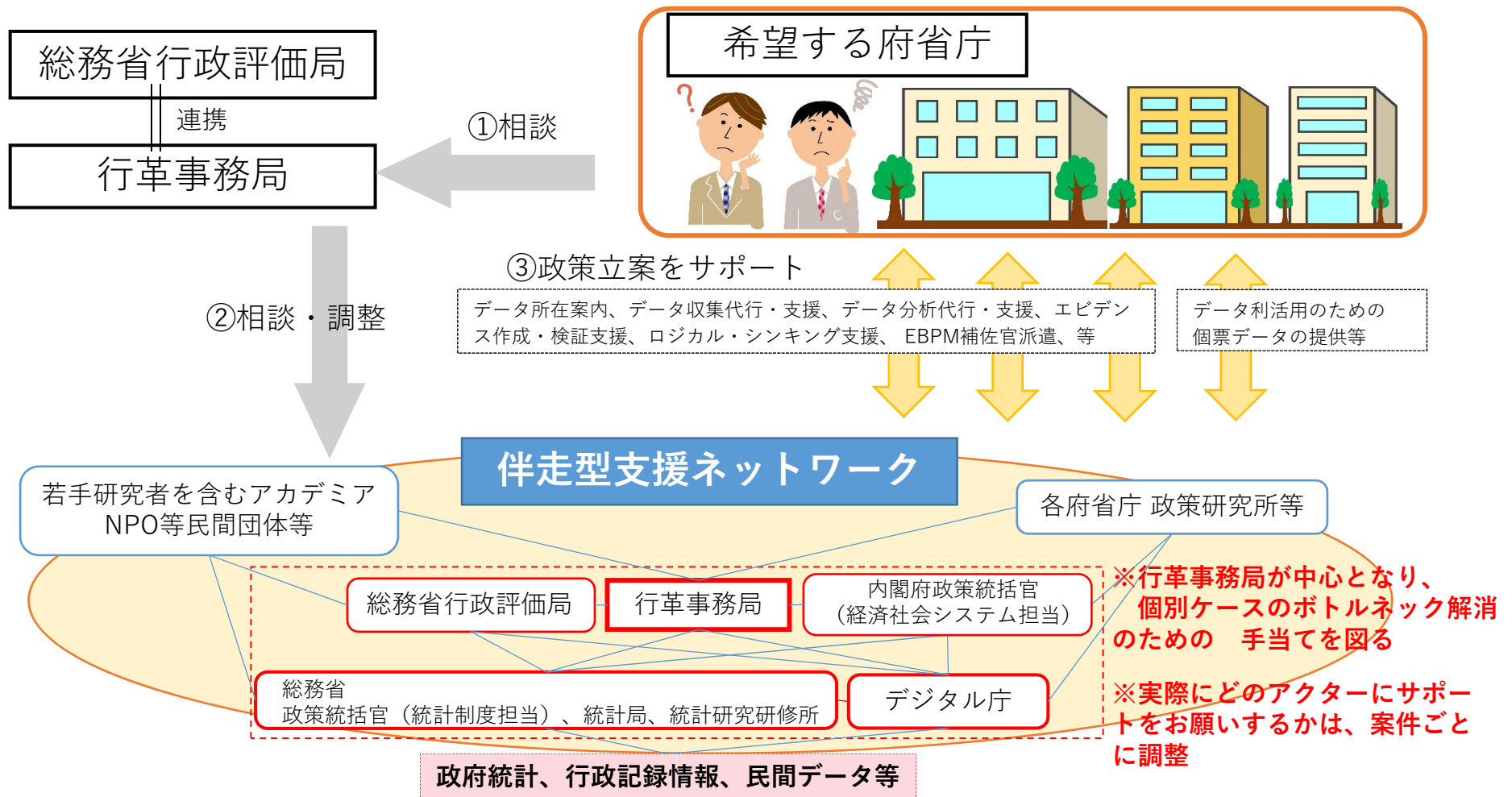
渡辺 安虎

東京大学公共政策大学院教授・大学院経済学研究科教授
東京大学エコノミックコンサルティング株式会社取締役

EBPMのワンストップ窓口（内閣官房行革事務局）へお気軽に御連絡ください

EBPMの取組の支援するためのネットワーク

EBPMのワンストップ窓口（内閣官房行革事務局）へお気軽に御連絡ください



若手有志職員による取組 (総務省行政評価局効果検証プロジェクト)

効果検証
PJ
第2期
メンバー募集

Q&A

Q 業務外のサークル活動になるのでしょうか？

A いいえ。局として業務と認められた活動です。

Q 地方からでも参加できるのでしょうか？

A 出来ます。第1期の活動でも管区からの参加メンバーもいます。

Q 補佐以下しか参加できないのでしょうか？

A 役職にかかわらず参加出来ます。ベテランの方も是非、ご意見やスキルをお貸し下さい。

その他、評価局ポータルにも活動に関する情報を掲載しています。 [desknet's.NEO\(soumu.go.jp\)](https://desknet's.NEO.soumu.go.jp)

行政評価局では、単なる政策のあら探しではなく、あるべき政策形成・評価の姿を考える、「行政評価局効果検証プロジェクト」という活動をしています。

第1期(本年3月～5月)の活動には、補佐以下を中心に約20人の有志が参加し、班に分かれ、実際の事業を取り上げて、データ収集・分析を実施。

これからの行政評価局員に必須となる、思考回路やスキルを楽しみながら磨いています。

今回、第2期メンバーとして、6月から共に活動するメンバーを募集します。



令和4年X月X日(X) 17:00まで

※上記締切りに関わらず、随時ご連絡ください

(局内募集)

これまでに本省・地方支分部局の延べ40～50人が参加
(遠隔地の職員はリモート参加)

局の公認の取組として
審議官級職員が顧問を務め、
若手主体で自由闊達に議論

統計分析等の研修、勉強会
有識者や他府省の若手職員との
意見交換も実施

- 行政評価局では、若手職員有志による効果検証のプロジェクトが活動中
- 政策効果をどうやって測定するか、効果を上げるためにはどのような改善策があり得るかを楽しみながら議論
- 行政評価局の「効果検証タスクフォース」にも知見をインプット

効果検証の取組から得られた気付き（個人の感想）

- 効果測定は簡単にはできない
 - ・ 「有機体（生き物）」を相手にする社会科学の難しさを痛感
 - ・ 介入主体・客体にまつわる条件（人間、時間等）の多くが可変要素
 - ・ 数字が出た時に分かった気になる怖さ（見えるものだけを見る）

効果検証の取組から得られた気付き (個人の感想)

- 「ロジックモデル」の呪縛
 - ・ 「型」にはめて考えることによって陥る視野狭窄
 - ・ 「書けることを書く」、「もっともらしいことを書いてしまう」罨
 - ・ 「正しい」ロジックモデルは存在しない
 - ・ 自分の仮説を可視化して、他者とコミュニケーションを取る道具

効果検証の取組から得られた気付き（個人の感想）

- 「評価」や「検証」が目的になると有益な情報が見つからない
 - ・ 介入客体（例：課題を抱える当事者）の状態を良くすることではなく、介入主体（例：行政）の「事業頭」で考えると、手間はかかるが得るものは少ない。
 - ・ 意識せずとも対外的に批判されないような内容・書き方が優先される
 - ・ 表面的な当たり障りのないことから本当の課題は見えてこない

効果検証の取組から得られた気付き (個人の感想)

- 希望は、担当者の「知りたいこと」「やりたいこと」
 - ・ 自分がやっている仕事に対する使命感・責任感の強さが公務員の良さ
 - ・ 担当者が薄々気付いていること、無意識下で分かっていることの可視化
 - ・ そのためには外部からの「問いかけ」がきっかけとして有効な場合もあるため、他者との「対話」「議論」による進化（深化）が重要
 - ・ 足元の「アクティビティ」の意味合いを「問い直す」ことの積み重ねは知的にはタフだが、心地よく楽しい取組
- EBPMとは、課題解決の解法や公式を得るものではなく、問題の本質に迫るプロセスをどう踏むかのヒントを得られる営みでは？

アジャイル型地域包括ケア政策共創プログラム



- アジャイル型政策形成・評価、ダイナミックなEBPMのイメージを掴むのに最適な事例
- 令和5年2月13日に行われた最終報告会の参加自治体からの「事例発表」や舞台裏も含めてメンター陣が解説する「総合討論」をお勧めします

https://www.ihep.jp/agile_program/



令和4年度 参加自治体（14市町村（うち3町は広域連合として参加））

秋田県横手市
岐阜県中津川市
静岡県磐田市
愛媛県宇和島市

千葉県八街市
岐阜県安八郡広域連合
兵庫県赤穂市
高知県須崎市

神奈川県大井町
（神戸町、輪之内町、安八町）
山口県宇部市
高知県須宿毛市

鹿児島県宇検村

アジャイル型地域包括ケア政策共創プログラム

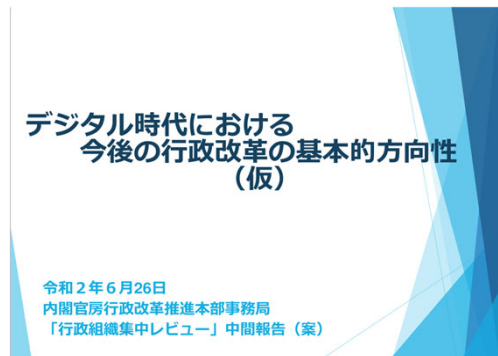
最終報告会を拝見して得られた気付き（個人の感想）

- 所管行政のプロである担当者が、自らの「アクティビティ」を掘り下げて考えていくと、「この手段を採用している本当の狙いは何か？」という政策目的に照らして手段を考えるところに行きつく
- 「担当者」自身による「問い直し」が一番高みに辿り着くのに有効な手段
それを引き出す有識者（メンター陣）による「問いかけ」も重要
- 「データ」も「ヒアリング」も、これまで見えていなかった事柄から気付きを得て、考えるきっかけとする点ではいずれも重要な要素
- 本質を考えていくと、供給者目線の事業頭が切り替わり（その証拠としてプレゼン資料から事業名が消える）、当事者にとっての効果が何か、そのために何をすべきかということを考えることができるようになる

言葉ではこの取組の良さを伝えきれないので、是非現物を御覧いただければ幸いです

今後の行政改革の方向性

デジタル時代における今後の行政改革の基本的方向性(令和2年6月)



構成員 (敬称略)	秋池 玲子 石田 恵美 伊藤 伸 伊藤 芳彦 大屋 雄裕 亀井 善太郎 佐藤 主光	穴戸 常寿 武田 洋子 土居 丈朗 南雲 岳彦 原田 久 森 亮二 山本 龍彦
--------------	---	---

<https://www.gyokaku.go.jp/houkousei/index.html>

「行政改革」＝「削減」ではない。昭和57年7月の第2次臨調第三次答申で示されていた本来の「行政改革」の意味は、行政のかたちを時代に合わせて柔軟に変えること。

1) 変化に遅れない・変化を先取りする行政の実現

→ 結果にコミットし、試行錯誤でゴールを実現（アジャイル型の行政）

2) 民間の価値創造力を行政に注入して行政サービス向上

→ 水平連携による個人を起点としたプッシュ型のサービス供給

3) デジタル時代の課題に対応した国民の信頼の確保

→ AI活用に対する国民の懸念に応える先手のルール整備

參考資料

【今回の見直しが目指す我が国の行政の将来像】

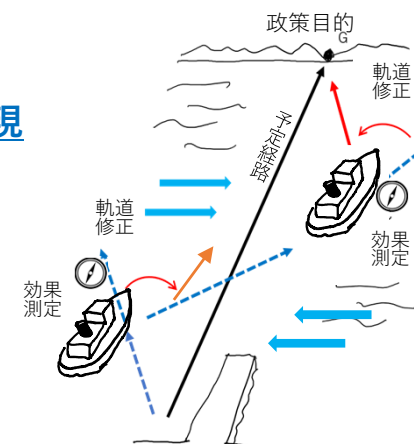
機動的かつ柔軟に政策の見直し・改善が行われ、社会経済の変化に対応できる行政の実現

前例のない課題に挑戦するためには、政策の進捗を正確に捉え、政策目的の達成に向け、柔軟に軌道修正を行っていくことが必要であり、そのために政策評価の機能を活用する。

【政策評価の機能】

政策の進捗状況（現在地）を正しく知り、 その「現在地」から政策の「目的地」に向けたナビゲーションを行う。

政策の進捗を正確に測るためには、企画立案時に予定経路を明確に定め、実施後のズレを認識できるようにしておくことが重要。効果を測定し、状況変化に応じて思い切った政策の見直し・改善につなげていく。今後の政策評価では、このような「政策の効果検証」を重点的に行っていく。



出典：第27回政策評価審議会
森田朗部会長提出資料を加工

【見直しの方向性】（具体的な方策は次ページ参照）

① 効果検証の取組の推進

「必要性」「効率性」だけでなく「有効性」の観点を重視し、政策の効果検証にこれまで以上に積極的に取り組む。効果検証の精度を高めるためにはデータ利活用が重要であり、人材育成や技術的なサポートを充実させる。

② 政策の特性に応じた効果検証が可能となる評価枠組みの導入

効果検証には政策の特性に応じて多様な方法が存在する。

したがって、今後は画一的・統一的な評価方法ではなく、政策の個別性・多様性を重視した制度運用に転換する。

【今後のスケジュール】

本答申に沿って政策評価に関する基本方針等を改定し、令和5年度以降、順次取り組む。

【具体的方策】

① 効果検証の取組の推進

➤ 効果検証の手法の開発と各府省における実践に必要な支援の充実

- ・ 行政評価局は、政策評価審議会、地方公共団体、大学等の研究機関等の協力を得て、具体的な実例をベースに効果検証の手法等の調査研究を進め、知見・ノウハウを蓄積して各府省に提供するなど必要な支援を行う。
- ・ 特に、政策の構成要素であるアクティビティ（行政の活動）に着目した取組を行うことを推奨し、重点的に手法の開発に取り組む。（ただし、手段にとらわれ過ぎず政策目的と手段の関係を不断に検討することも重要。）

➤ 効果検証に必要なデータ分析等を担う人材育成

- ・ 行政評価局は、関係機関の協力を得て、関係機関が行っているEBPMに資すると考えられる研修に関する情報を把握し各府省に提供する取組や、政策評価に関する統一研修の充実等により人材育成を支援する取組を進める。

➤ 効果検証における統計データ等の利活用の推進

- ・ 行政評価局は、政府の中央統計機構と連携し、各府省における効果検証のための統計整備や統計データ等のデータ利活用の技術的支援を行う。

② 政策の特性に応じた効果検証が可能となる評価枠組みの導入

➤ 政策の個別性・多様性を重視した制度運用への転換

- ・ 各行政機関共通の画一的・統一的な評価手法を定めているガイドライン等を改定するなど、各府省が政策の特性に応じた評価を行いやすくなるように制度運用を柔軟化する。

➤ 政策立案の中で行われる政策評価の充実

- ・ 政策の企画立案プロセスの中で実施され、政策の見直し・改善に反映されている分析や検討結果（審議会答申、レビューシート等）を政策評価として活用することを推奨するため、関係ガイドラインの整備を行う。

**機動的で柔軟な政策形成・評価の在り方について
～政策評価をより政策の見直し・改善に反映させる～**

令和4年12月21日

総務大臣

松本剛明

【目指す行政の姿】

機動的かつ柔軟に政策の見直し・改善が行われ、
前例のない課題、社会経済の変化に対応できる行政
(柔軟に軌道修正し、世の中を前に進める)

【政策評価の機能】

政策目的に到達するための
経路と現在地を確認する「ナビゲーション・システム」



【政策評価の見直しの方向性】

「ナビ」の精度を高めるために、

①分析手法・ノウハウの蓄積、各府省への提供

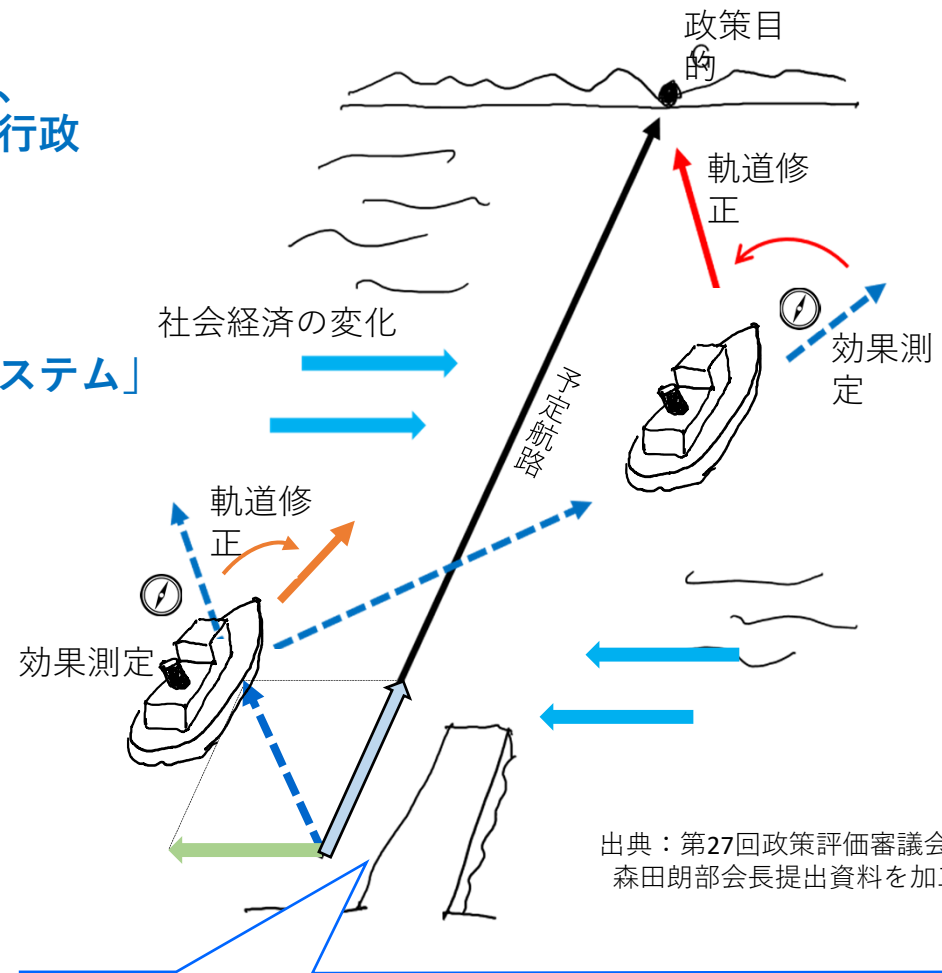
総務省が具体的な好事例を提示し、
各府省における取組の底上げを図る。
※「分析手法・ノウハウ」の例は次頁(参考)

②人材育成・データ利活用支援

総務省統計関係部局の協力を得て、
各府省におけるデータ利活用や人材育成を支援する。

③政策特性に応じた効果検証が
可能となる評価枠組みの導入

実質的な分析作業に評価資源を投入できるようにし、
行政事業レビュー等と連携して取組の実効性を高める。



船が予定航路を外れた場合でも、
横方向のベクトルのズレだけで適否を判断せず、
縦方向への進捗のベクトルも含め、
正確に「現在地」を確認した上で、軌道修正を図る。

(参考) 政策評価の精度向上に向けた総務省の取組

【総務省から各府省に提供する「分析手法・ノウハウ」の例】

① 公的統計を活用し、政策の有無による効果の比較を行う

- 政策の効果発現経路を特定し、公的統計を活用して「政策の影響がある団体」と「ない団体」について、政策（例：交付金）の有無による効果を違いを分析する。

② 全体の合計値や平均値だけではなく、地域別等のバラつきを見ることで、改善策の「ヒント」をつかむ

- 業務フローのボトルネックから課題を発見する。例えば、地域別等で業務データを分析して特異値を発見し、それを生み出す原因を掘り下げることで、ベストプラクティスを抽出する。

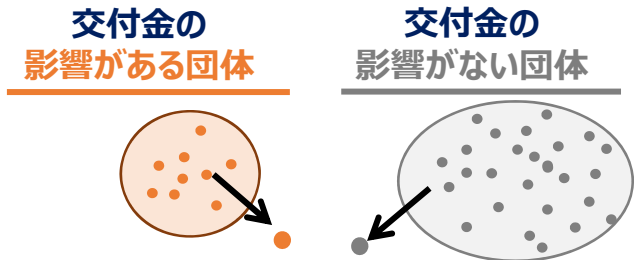
③ 政策の供給側の視点にとどまらず、受容者側に起きた効果を測定する

- 例えば普及啓発事業の場合、行政側のアウトプットを見るだけでなく、情報の受け手に生じた意識や行動の変化を捕捉する。

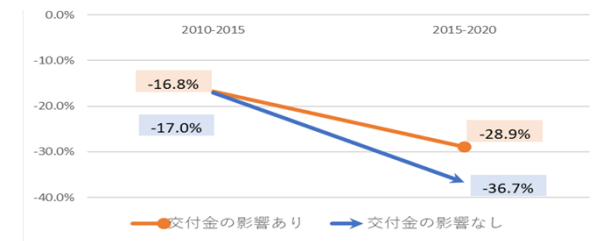
④ 効果の発現まで時間がかかる政策でも、実施の早い段階で効果測定することで早期の軌道修正にいかす

- 事業終了を待つことなく、実施中に政策が予定どおり進んでいるかを早期に把握できる指標を設定する。

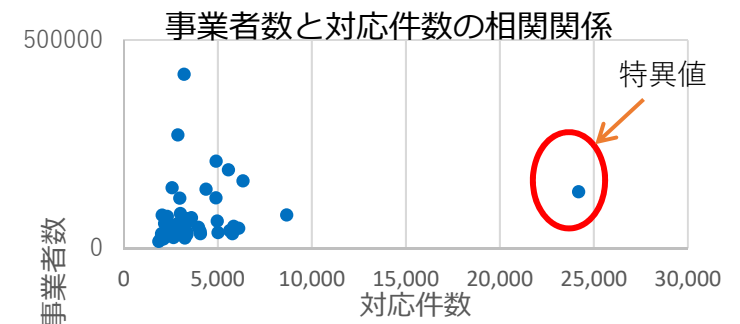
①：交付金の効果検証の例



特性の似通った団体をマッチングさせ比較



②：地域別のバラつきから特異値を発見する例



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【概要】 ～行政の「無謬性神話」からの脱却に向けて～

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

- 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追求する
ダイナミック（動的）なEBPM※

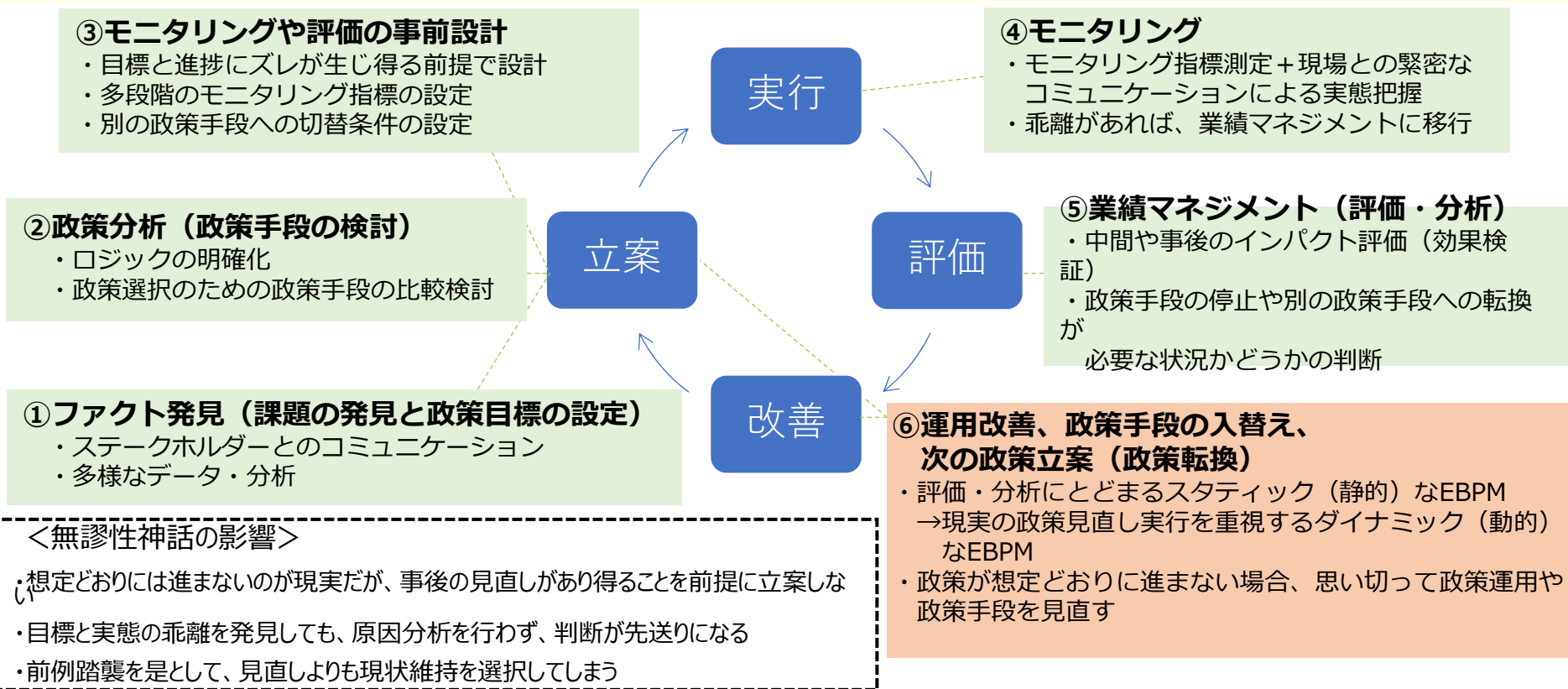
- 経験のない課題について、考え得る最善の政策でチャレンジし、トライ&エラーで精度を向上

※ Evidence-Based Policy Making: エビデンスに基づく政策立案

- ① こうした機動的で柔軟な政策形成・評価が自然に行われるよう、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・定着が必要
- 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が必要
- ③ 政策に係る政務職（大臣、副大臣、大臣政務官等）のコミットメントが必要

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

- 現実の社会は「生き物」であって状況は常に変化するものであることを前提に、政策を機動的で柔軟に立案・修正できるサイクルの確立を目指す。
- そのためには、常に政策効果（インパクト、アウトカム）を追求することが必要。立案時には、仮説・検証型で効果が上がる選択肢を探索し、実行時には政策効果を測定して実態を把握し、その結果に基づいてより効果が上がる手段への入替えを果敢に行っていくことが重要。
- 以下のポイントを押さえながら、ダイナミック（動的）なEBPMを行い、PDCAサイクルを回し、実際に見直しを行うことが、環境の変化を適時的確に捉えた「臨機応変」な対応につながる。
- その際、個別の政策単位（部分最適）の観点のみではなく、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・議論を行うことが望ましい。



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正・運用改善

- 固定的・画一的な評価プロセスの負担の軽減による、政策立案・実施に投入するリソースの確保
✓ **評価関連作業の一体化**
- 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の、**行政事業レビューシートの見直し、予算編成プロセス（財政当局への説明等）での活用**

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

- 機動的で柔軟な政策形成・評価に対するリーダーシップ・コミットメント
✓ **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**
- データを利活用した意思決定ができる基盤の整備
✓ 政策プロセスにおける個別の**データ取得・利活用に係るボトルネックの解消**
- 人材の育成・確保等（①研修等、②若手職員・シニア職員それぞれのパフォーマンス発揮）
- 機動的で柔軟な政策形成・評価を実践しようとする各府省庁に対する支援
 - ✓ 各府省庁担当者や有識者等が協働し、各府省庁の政策設計等を支援する場「**政策設計ラボ（仮称）**」の実施
 - ✓ **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
 - ✓ 望ましい政策形成・評価の取組を実践した組織・職員を表彰する「**政策形成アワード（仮称）**」の開催
 - ✓ 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、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
 - ✓ 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**

(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