

第5回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
(令和4年5月18日) 議事要旨

【開催日時】

令和4年5月18日(水) 12時00分～12時47分

【場 所】

オンライン開催

【出席者】

(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
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
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

◎は座長

(政 府) 牧島行政改革担当大臣、小林内閣府副大臣、山田内閣府大臣政務官
(事務局) 内閣官房、デジタル庁、総務省

【議 事】

1. 開会
2. 「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
3. 閉会

【議事の経過】

1. 開会
2. 「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

事務局から、「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（案）」（資料１－１）及び「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）」（資料１－２）について説明を行った後、以下のとおり発言があった。

- まず提言の２．の「（１）固定的・画一的な評価プロセスの改善、重複の排除、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」について、評価関連作業の一体化と、踏み込んだ表現をしていただき、この部分については方向性が一致して書き込んでいただいたことを感謝申し上げます。
- また、提言の３．「（３）データを利活用した意思決定ができる基盤の整備」について、行政記録情報の部分についてもコメントを申し上げた。これについても適切に書き込んでいただいて感謝申し上げます。
- 加えて、行政のやり方を変えとなると、色々見直したりして手間取り、長期的な合理化のために短期的に仕事が増えるということはあるかと思うが、その全てを行政が抱えてしまうと、それ自体が仕事がパンクする要因にもなる。このため、適時な役割分担というか、その政策に関心を持っている人がたくさんいるという前提で情報公開し、外部の意見を入れるというような、外部のリソースを使いながら合理化を図っていくということを入れたらどうかと申し上げた。
- このワーキンググループでは私も色々勉強になった。あらためて、政務の皆さん、事務局の皆さん、あるいは座長を始め委員の皆さんにも、感謝申し上げます。こうした形で形になったことが大変大事なことだと思う。
- このWGを始めるときに、小林副大臣が内容は地味なことなのだけれども大切なことだと思うとおっしゃっていたが、そのとおりのものになった。これは霞が関全般、さらには政治家、私たち専門家に関わる大変大切な話だと思っており、この大切な話が誤解されないようにしていかななくてはいけない。実は事前にあるメディアから取材を受けたが、行政事業レビューに総務省行政評価局の仕事を統合するのですかと言うから、そんな話ではなく、無謬性であるとか、大変大切な問題について扱っていて、そこをくれぐれも間違えないでください、詳細については事務局にちゃんと聞いてくださいと申し上げた。そのようなこともあり、ここで議論しているきわめて大切なことを、まずはメディアにしっかり理解してもらうことが不可欠ではないか。メディアにしっかりお伝えいただくのを担うのは、大臣、副大臣であり、あるいは事務局になるのだと思うが、そこは是非しっかりやっていただきたい。
- ２点目。レビューにおいては、特に専門家において、これまでの、どちらかと言えば監査型のレビューを中心にされてきた方々がいて、それに対して霞が関はかなり萎縮している感じが無きにしもあらずだが、そういった観点を改める意味で、こ

こをしっかりと共有していただくこともとても大切。行革事務局レビュー班から、それぞれ各省にしっかりと伝えていただきたい。各省担当課が会計課であったり、評価部局であったりと、それぞれ異なるが、この考え方をしっかりと霞が関の中で共有していただき、かつそれを専門家に共有していただきたい。

- 最後に3点目。アジャイルなので、いきなりホームランではなくて、まずクイックヒットで具体的に見せていくということが、今の1点目、2点目に関連しても必要ではないか。クイックヒットのネタとしては、例えば、PFIみたいなものが考えられるのではないか。私自身、かつて民間の立場からPFIが日本で立ち上がる時に色々関わらせていただいたこともあるが、イギリスや他国で行われているPFIとは異なり、ただの分割払い、リース払いに留まってしまっているのが日本のPFIである。政策目的にかなった成果指標を対象に、これが達成できたらきちんと使用料を支払うとか、そういった形によって民間の様々な知見やノウハウを引き出し、活用し、さらに言えば、そのためにイノベーションを促していくことが本来PFIの役割なのだが、こういうものがまだまだなかなか日本ではできていない。
- 実際に、今回のワーキンググループで取り上げた中で言えば、法務省のSIB事業は、成果指標をしっかりと設定し、これが達成できればきちんと払いますよという形にしている。ある種、SIB事業はPFI事業の派生系なのだろうが、こういったPFIであるとか、SIBであるとか、さらには、従来の単に安ければいいといった政府調達ではなくて、新しい市場を創造し、イノベーションを引き出していく、促していくような戦略的政府調達であるとか、そういった様々なところで、アジャイル型政策形成・評価は活かされるべきではないだろうか。単に財政負担の先送りのファイナンシャルな手法ではなく、政策効果をしっかりと出すことができ、結果として賢い政府が出来上がるし、民間でもイノベーションが出来上がるといった好循環を創っていくことが必要で、こういった具体例をどんどん出してほしい。
- さらに、どんな分野でということ言えば、今、岸田政権は人への投資、あるいはグリーンやデジタルといった、従来の日本社会ができなかったことについて挑戦しようとしており、人を大切にし、さらには持続可能性があって、安定的な成熟した経済社会を作っていくのだという形で、新しい資本主義であり、色々なことをおっしゃっているように私は認識している。そういったまさに新しい技術を投入していくとか、人が知恵を出さなければできないところについて、行政も民間と一緒に知恵を絞りながら作っていくのが、まさにアジャイルなのだろう。
- 例えば、人材育成であれば、単にこういうものを作ってくださいという形で、ハコモノのためのお金、補助を出しますということではなく、しっかり人が育てられたことを確認してお金を払うという形が必要となる。これは新しい事例として、ワーキンググループ第3回で扱った高齢者を見守る仕組みの事例を思い出しながら話しているが、今までであれば端末のお金を払うのが厚生労働省の仕事だったかもし

れないが、これからの厚生労働省の仕事は、何を情報として把握し、どんな政策形成をしていくのかデザインをし、そこに色々な人たちに入ってもらいコンソーシアムを作ることにあるのだということが、その事例の中で示された。そういった具体的な事例を私たちは作っていかなくてははいけないし、そういう意味では、もっと霞が関の皆さんに健全な汗をかき、インテレクチュアルな力を発揮していただかなくてははいけないのだろう。

- 是非そういった意味で、民間の知見を引き出し、政府も賢くなり、効果的な政府を作っていくということに、今回のアジャイル型政策形成を是非活かしていただき、とにかく具体的なクイックヒットを作っていくために、私たちも協力させていただくことはやぶさかではないと思っている。是非そういった形で、できるだけ早く、新年度とかではなくて、年度途中でもいいと思うので、そこは是非大臣、副大臣の優れたリーダーシップでお願いをさせていただきたい。
- 今回の提言の中に地方自治体等という言葉を出していただき、非常にありがたいと思う。各官庁も地方自治体も、実はやることは一緒に、規模の問題だと思う。今回、ワーキンググループに入ったことによって、私も職員に対して、先ほど話があったようにクイックヒットをどのように打っていくのか考えさせたいと思った。それぞれの状況が違う中で、国が一つの指針を決めて、それでなくては駄目だとなると、現場との間にギャップが生じる。このギャップをどう埋めるのかは地方自治体の役目である一方、地方自治体で生じたギャップを国が吸い上げ、それをデータ化し、きちんと共有できる形に整える。これをアジャイルに、短いスパンでやっていくことが、政策実現の手法として、一番いいのではないかとと思っている。
- また、DXも各自治体で始まったが、DXは働き方改革だと思う。働き方改革は、電子化をすれば全て見事に整うと思っている自治体は結構多いが、そうではない。DXは働き方改革実現の道具であって、働き方とうまくつなげ、アジャイルに改革を推進していった方が非常に高い効果が出ると思った。
- そういった意味でも、各地方自治体、また官庁において、今後実践すべき形が今回のワーキンググループでざっくりと見えたことは、非常に大きな成果であったし、その成果を色々な場面において、また、メディアなどを通じて公表していくと、各自治体の長も政策形成の手法として実装しやすくなるのではないかと考えた。
- 貴重な勉強の機会になったことに感謝申し上げる。気づきや反省点が非常に多くあったので、私の自治体においても、これは実装していくべきだと思った。
- 今回の提言では、アジャイル型政策形成のためのデータマネジメントについて、行政記録情報の利用、民間やステークホルダーへのデータ提供など、非常に重要な観点が含まれていると思う。米国EBPM法におけるファクト発見や政策分析、政策手

段の検討、モニタリングや業績マネジメントなどについても書いていただき、感謝申し上げます。

- さらには、議論が成熟していなかったと思い、今回反映は求めなかったが、なかなかこれを読んで目の前の課題に応用できる方は、霞が関の方はもちろん優秀だとはいえ、一定程度かなと思うので、実効力を高めていただくために、さらにもう一步踏み込んで、PDCAのサイクルの政策パターンごとにきちんと類型を作るみたいなことは結構重要かなと思う。例えば、今回のワーキンググループで出していただいた例だと、IGTを活用した見守り促進事業のように特定の地域だけで実験的に始めるような政策もあれば、補助金とか失業給付のように国全体でやるが、介入群と対照群、受けるグループと受けないグループがあるようなもの、又は法制度のように国全体で行い、国全体が介入群というように、類型が幾つかあると思う。今後、政策設計ラボができるということなので、それぞれごとに、どのようにモニタリングするのか、そもそもその政策を続けるべきか、手段を変えるべきかや、対象を変えるべきかみたいなものをどこで判断するのかという実例を、類型ごとにまずは作っていただけると、さらに実効性が高まると思う。

- 今回の報告書の取りまとめについて、皆様に感謝申し上げます。
- この報告書は、無謬性の否定、基本的な精神としてどういうことを考えるべきかというところから入って行って、その後、具体策に入っていく構成になっており、とてもいいと思った。
- この報告書を通じて、個人的に思うのは、行政官の方全体だと思うが、おおらかに、萎縮することなく仕事ができる環境が整っていくと良いのかなと思った。特に、若い方でも、エビデンスというものを基にして発言をすることによって、それが政策形成に活かされていくというような、自由闊達な雰囲気がこの提言を通じて実現されるようになると良いのかなと思った。
- 提言の「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」のところ、具体的に基盤の整備のことについて触れられており、非常に良いと思うのは、「(4) 人材の育成・確保等」で人材育成という話が入っていて、育成した人をどう使うのかということも実を言うと同じぐらい重要で、それが「(5) 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」のところに入っており、しっかりと技能を持っている人を政策形成のところに位置付けていくのだということが、このラボの話などにも入っていると思うが、そういったところを本当に実行に移して、エビデンスに基づいて政策を作っていくのだというところを行政官の方々にやっていていただきたいと思った。
- その中で、当然そのリソースが限られていて、外部の人間の力を借りる必要があるとか、あるいは内部の行政官の方が行政データを使う際のルールがしっかり整備

されていないという話は、今回のケーススタディーの中でもそういう発言はあったと思うので、データをどういったルールの下で研究目的、あるいはEBPM目的のために使えるようにするのかといったところのルールの整備の部分に関しては、引き続き政府の皆様に取り組んでいただけるとありがたい。

- この会議が始まった当初、初回が2月だったが、そのとき、コロナへの対応をどうやってDXでやっていくか、政策立案をどうやって進めていくのかというところを、皆さんと共通の例として議論してきた。それから、たかだか3か月しか経っていないが、この間、ウクライナ情勢の悪化やカーボンニュートラルも含めて、世の中の変化がものすごい勢いで進んできたように感じる。先行きの不確実性もますます高まっていて、他方で、政策をしっかりとやらないと民間も取り組むに取り組めないし、イノベーションもおちおちできない状況になってしまっているという意味で、政策に求められる役割は、ますます大きくなっているなど思っている。
- そうした社会の動き、あるいは技術の動きに遅滞なく政策がついていくこと、そのために意思決定のスピード、あるいは政策判断の精度を高めていこうということで、今回の話はますます重要になっていると思っている。これを単なるDXにおける政策立案と捉えず、行政の無謬性打破という観点で、これまでの政策立案の在り方を根本に立ち返って議論しようという問題設定をしていただいたのは、このワーキンググループの特徴として、あるいは問題設定の仕方として、今振り返っても正しい設定をしていただいたと思っている。そういう意味では、大臣、副大臣、政務官を始め、こうした会議体をセットしていただいたのは、大変感謝している。
- 報告書は紙だが、紙のままでは多分意味がなく、皆さんにおっしゃっていただいたように、実地にどう魂を込めていくのかが重要。皆さん色々な形で政策立案に関わられているので、是非様々発信していただきたいと思うし、私も発信していきたいと思う。
- また、このワーキンググループの題材も実は政策立案なのかなと思うと、このワーキンググループの内容もいつの日かもう一回振り返ってみたときにどうだったかということで、アジャイル型政策立案バージョン2.0か分からないが、そうしたものを考えていく、ある意味、今日最終回だが、第一歩が今日から始まるということなのかなと思っている。そうした意味で、私も責任を負ったと気を引き締めている。この会議においては、自由に発言させていただき、ある意味で楽しく議論をさせていただいたので、感謝している。

最後に、山田内閣府大臣政務官、小林内閣府副大臣、牧島行政改革担当大臣より挨拶があった。要旨は以下のとおり。

(山田内閣府大臣政務官)

- 積極的に御議論いただき、感謝申し上げます。
- 提言は技術論だが、行政の職員がどうしてそういう政策をやるのかという「Why」が重要。目的の部分意識しながら良いサービスを国民に提供するため、目標と現状のギャップを埋めていかなければいけない。その意味で、マインドセットをどう作っていくのかというところがポイント。
- 機動的な政策形成・評価に関しては、散々議論もされたが、エビデンスとなるデータの利活用が非常に重要。ユースケースや、具体的なケースを基準として実際の政策プロセスの中に個別のデータ等を組み込んでいく、そのボトルネックを解消していくことが重要。
- データ活用についても、専門家の知見をいただくことが重要。それを使う職員もデータを扱う知識を身につける必要がある。一番難しいのは、インフラを作ることよりそれを使う人の意識改革である。データに基づいて判断をすることが重要だが、なかなか変わらないというのがDXの傾向である。その点を含めて、アジャイルな政策において、データの利活用ができるようになることを期待している。

(小林内閣府副大臣)

- 座長を筆頭に、構成員の皆様に感謝申し上げます。先ほど、こんなに自由な会はなかったとおっしゃっていたが、それはすごく難しいことで、通常政府の会議は少し出口が見えていて、そこに向かって皆さんに御賛同いただくような会議が多いが、今回は出口が全くない中で、本当に皆さんと一緒に作り上げる会議だったと思っている。
- その会議で一番難しいのは、実は事務局の皆さんだと思っている、不安な中で走っていくということだったが、一生懸命、構成員の皆さんの素晴らしい知恵を素晴らしい文章にまとめていただいた。我々政治もしっかりコミットをして、これが霞が関の中で実装され、そして、自治体も含めてしっかり実現できるよう頑張りたい。
- また、提言が矮小化されないようにしっかりコミュニケーションを取っていくことが必要と思っており、特にアジャイルと言うと、決めたことを短期間で見直すサイクルと手法論的に捉えられがちだが、今、霞が関に必要なのは、社会の変化がものすごく速く、大きくなっている中で、どうやって国民に良いサービスを提供するのかということ、柔軟に軌道修正した方が良いという考え方や意識に転換することだと思っている。アジャイルだからといってその手法に縛られることになると、また新しいやらされ仕事になってしまうので、そうならないように重要なのは、別に決めても変えてもいい、それは国民のためになるということをいかに広げていけるか、そして、それを許容する制度や評価にしていくということだと思っている。

- 政策に影響を及ぼす環境変化が起きたとき、その変化に素早く気づいて、その時点で考えられる最善の方向に柔軟に対応することを良しとしたいと思っているが、そのためには、現場の実態を知るセンサーとなる、データだけではなく現場の職員や利用者の声も集める仕掛けが必要だと思っている。この辺はデジタル庁らしい取組も必要だと思っているので、そういうコミュニケーションの仕組み作りや、データを自由に使いやすい環境整備もこれから取り組んでいきたい。
- 軌道修正するとなると、やり方を変えるだけではなくて、そもそもこの施策はやめたほうがいいという判断も必要になるが、その判断が一番、行政官にとっては難しい。そのときに、もうやめようとするのは、これは政治の責任だろうと思っている。そういったことも我々がしっかり体现していきたい。
- そういう意味では、それを一番見せられるのはデジタル庁と思っているし、行革事務局の皆さんとも一緒にできるのではないかとと思っている。昔からやっているからとりあえずやるということではなく、目的に照らし合わせて役割が終わったものは終了する、やり方を変えるものは変えるということをどんどん意思決定をして、良い霞が関、良い行政を作っていきたいと思うので、御協力をお願いしたい。
- 最後に、これは非常に本質的な政策だと思うが、どうしてもプロ向けで、国民向けというよりは、行政組織を良くすることで国民を良くするというG to G to Cの政策なので、なかなかメディアを通じて伝わるというのは難しいかもしれないと思っているが、霞が関にしっかり伝わっていくことや、関係者、ステークホルダー、自治体も含めて伝えていくということが、最終的にはこの取組の評価につながっていくと思う。本日参加いただいた有識者の皆さんも含めて、みんなでこれを語っていくということをやれたらと思うので、協力をお願いしたい。

(牧島行政改革担当大臣)

- 本日も先生方に御協力をいただき、また、このオンラインでの会議以外でもたくさんの時間を費やしていただき、今日の取りまとめ、提言まで辿り着かせていただいたこと、感謝申し上げます。
- 大橋座長を始め、先生方には最初のワーキンググループが始まる前のブレストにもお付き合いをいただき、そうした積み重ねがあつての今日だなとも感じている。
- このワーキンググループでは、デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方ということになっているが、行政の「無謬性神話」からの脱却というところが、今までもう少しタックルしなければいけなかったが、なかなか大き過ぎて誰も手を付けられないのではないかとわれていたところに、皆様方の知恵を頂いたと思う。行政学を学んでいた人間としても、諸先輩方と御一緒できたということは、アカデミアに以前身を置いていた者としても、本当に楽しい時間でもあったなと思う。
- 制度改正や運用改善、体制整備、基盤整備、色々具体的な記載も頂いているので、

この提言がその後どういう政策につながり、そして、この提言がその後、世の中にもどのように評価をされるのかという時期もやってくると思う。ダイナミックな動きのある動的なEBPMの実践につながっているなという実感につながるように、これからも取り組んでいきたいと思う。

- 「無謬性神話」の脱却はこれまで長年言われてきていて、現状、こういう状況であるので、一朝一夕に実現できるものではないが、これを掲げたということの意義は大きいと思っているし、御理解いただける記者さんやメディア関係者も少しずつ増えてきているのかなとも思う。今、アジャイルがキーワードですということをやラジオ番組やYouTube番組などでも繰り返し伝えているところであり、伝えることによって、浸透することを狙っていききたいと思う。
- 昨日も、デジタル庁でYouTube番組の収録があり、「去年正しいと判断したことが今年正しいとは限らない、私はそう思っています」という言い方をしたら、かなりびっくりした表情のリアクションが戻ってきたが、もうびっくりしてもらっていいと思っている、でも、そのびっくりが今後、そうだよねと、当たり前だよねと思ってもらえるように、私たちは何度も繰り返し今日おまとめいただいたものを色々なアプローチで説明をしていく必要があると思っている。
- さらに、やろうと思ったのだけれども、色々研究してみたら、今、やるべきタイミングではないとか、もう少し精緻に議論をしないと、このままゴーしてしまうとかえって良くない結果がもたらされると思ったので、ノーゴー、もうここで止める、またはやめるという判断をしたということも紹介した。これまた政治や行政はそんなことを言ってしまうといいのというリアクションが来たが、これも一つの形になっていくのだということをや霞が関、また、地方自治体の皆さんとも共有していきたいと思っている。
- 是非これからも御指導いただきながら、小林副大臣、山田大臣政務官とも力を合わせてまいり。デジタル時代にふさわしい、そして、これからの時代にふさわしい新たな霞が関文化が作れるように、頂いたきっかけを最大限に活かしていきたいと思うので、今後ともよろしくお願ひしたい。

(以上)