

第1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2月14日) 議事要旨

【開催日時】

令和4年2月14日(月) 13時00分～14時59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 東京大学公共政策大学院院長
亀井 善太郎 P H P 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. 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挨拶
3. 「アジャイル型政策形成・評価」について
4. 意見交換
5. 閉会

【議事の経過】

1. 開会
座長を務める大橋構成員より挨拶があった。要旨は以下のとおり。

- これまで政策形成・評価というのは様々な場で論じられていたが、コロナ禍等の社会変革のなかで、政策形成・評価の考え方も変え得るのではないかという問題意識で始められたものと認識。
- アジャイル型というと、デジタルに関連するような限定的な政策の話をするのではないかと捉えられがちだと思うが、個人的な思いとしては、アジャイル型という新しい切り口を通じ、政策形成・評価の根本のところを考えられればと思っており、技術的な統計やデータといった議論のほか、人材をどのように育てていくべきか、また、霞が関のみならず、地方自治体も含め、どのように能力と存在感を高めていくのかといったことが議論できればと思う。

2. 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挨拶

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より挨拶があった。要旨は以下のとおり。

(牧島行政改革担当大臣)

- 本ワーキンググループは、本当に画期的な挑戦的な取組になると思う。座長がおっしゃったように、アジャイル型について私たちも今まで考えてきたが、朝令暮改、臨機応変、優柔不断ということではなく、必要な政策の転換をしたのだと確信できるようにするためには、何が必要なのかということだと思う。この確信を、私たち政治の現場も行政も、メディアの方たちも必要としており、中でも一番必要としているのは、霞が関や、地方自治体なのではないかと思う。
- 一人一人の行政官が政策を転換させた際、その判断が正しかったと評価されること、これは人事にも通じるところであり、意識していかなければならないとも思っている。
- VRSについて、これは、センサーがしっかりと埋め込まれたことによって、この装置が働いたので、政策を迅速に、1年や2年を待たずして転換させることができた成功事例だと思っているが、これが危機のときだけできましたというのではなく、このモニタリングの機能というものをどのようにインストールできるかということを考えられればと思う。
- 数字やデータだけではなく、地方自治体の方々からの声を聞くといった部分も含めての政策判断になると思う。
- それから、PDCAサイクルを回していくということも、色々なところでは言っているが、このPDCAを1回回し、その後にPのフェーズが来る。もともとはゴールであるGが存在しているが、そのゴールを時に見失いそうになってしまったり、Aのフェーズから次のPのフェーズに行くときにやらなければならないことを怠っていないかという問題意識を私自身としては感じている。そのため、政策の代替案を持つことやオプションを広く持つこと、それをレビューすることによって意思決定の精度

が上がっていくということを目指していきたい。根本的な議論になると思うが、皆様の闊達な御議論を学ばせていただきたい。

(小林内閣府副大臣)

- このワーキンググループは、他の会議体に比べて出口を明確に持っているわけではなく、構成員の皆様とここからつくり上げたいと思っている。そのため、民間のデータ活用に詳しい方や、いわゆるEBPM、評価に詳しい方、まさに政策をつくり、市民に届けている自治体の首長の皆様にも御参加いただいている。
- 世の中の複雑化した問題を解決するために多様なメンバーが必要だというのが、これからの政策形成と評価の在り方だと思うが、まさにこの場がそうなっていると考えている。構成員の皆様と一緒に新しい答えをつくって、そして実装するところまでやり切っていきたい。

(山田内閣府大臣政務官)

- 私は、もともと民間のほうが長かったので、こちらの政治や官僚、行政の仕組みとの違いをすごく感じている。
- 2つあり、1つは、民間であればデザインレビューのように、途中でレビューが入って切り換えたりする仕組みがあったり、アローワンスのように、失敗コストを例えば10%から15%ぐらい積んでおいてチャレンジするようなものもあるが、政治も行政も予算統制がある。時代に合わせて、アジャイルというものは、どのように予算統制以外の方法で、その中をどうアジャストメントするのかというのが1つ問われていると思う。
- 2点目としては、ダイレクションというか、ダイナミズムというか、次は逆に、中長期の大きなものが取り込めていない。例えばデジタルの世界では、最近だとNFTとかWeb3といったものを政策的に取り込むにはどうするかということや、デジタル通貨のようなものが、例えば中国でオリンピック後に浸透する中で、アフリカもアジア圏もデジタル通貨になる中での在り方を考えたときに、それを政策的にどう取り込んでいくのかといったことも、1年間でやるべきことというスキームではなかなか取り組みにくいという意味で、中長期のものがすごく難しい。
- そういう意味で、予算の今の仕組みから、アジャイルな変化、環境というものをどう受け入れられるかというのは、考えていかなければいけないところだと思っており、そうした話もしていただきたい。

3. 「アジャイル型政策形成・評価」について

大橋座長より運営について説明があった後、事務局から、「アジャイル型政策形成・評価」について説明を行った。(資料1)

4. 意見交換

以下のとおり、発言があった。

- 行政の能力と存在感を示すための仕組みづくりとして、改めてこのワーキンググループのビジョンの大きさに責任を感じている。特定の注目が大きい政策をアジャイルの1つの事例として国民の皆様を示していくことは大事である一方、それだけだと打ち上げただけで継続性のない花火で終わってしまうおそれもある。続けてゆくにはどうするかを考え、具体的な変更・調整の手段を考えることが、ワーキンググループの役割と思う。
- 3つポイントとなる点があると思っている。1つは、ペースの問題。1年に1回、調査報告等が出て、予算も前例ペースで概算要求をして、ということに、行政の方は基本的には非常に慣れていて、それには安定感もあるが、変化の激しい事案において、そのペースを変えられないかということを考えるべき。
- たとえば、医療分野の統計やデータは年次がほとんどで、一部に月次がある程度だった。しかし、有事には日次でも遅く、即時性のある情報が共有されることの必要性を浮き彫りにした。そんなことは無理だと言わず、どういったことであれば、月次、週次、日次でやっていけるのかということを実際にゼロベースで考えていきたいと思う。
- 2つ目として、予算とペースの関係である。なぜ政策立案のペースが1年に1回かということ、結局、1年に1回、予算がつくタイミングでしか色々な情報が集められないからだと考えている。政策を変更すれば、メリットも多いが当然デメリットも出てくる。それらを情報収集して、評価する仕組みを頻回組み込まなければならない。
- 3つ目として、データをつなげる仕組みである。各行政部門は色々なデータを集めているものの、縦割り行政の中で全然つなげられていない。あるいは、民間の方がたくさんデータを持っているものがある。例えば、大学生がどのような生活をしているのかという調査は、文部科学省で調査するよりも、大手の就活サイトであれば、大学生の95%以上が登録しているので、そこからデータを提供してもらうほうが早い。量や質の点で意味のあるデータを集め、つなげる仕組みが必要だ。
- 例えば、行政が知りたいと思うデータについては、積極的に購入したり、共同研究に近い形でデータを提供してもらい分析するといった枠組みを作ることが、行政のこれからの能力と存在感を示すきっかけになるのではないかと考えている。
- 私も民間から来て、この単年度予算主義というものに最初非常に驚いた。予算編成が終わったら、次の1年後まで大きな議論ができないという体質を感じた。市長時代は、これをどう乗り越えるかという中で、債務負担行為で数年分の予算を予算

化し、議会で認めていただいて、社会実験という形で2年や3年という有限の期限の中で結果が出せなければ、そこで自動的に終わるという形で、一つ一つ新しい事業を随時起こしてきた。

- そのやり方は、今後県の中でも一つ一つ広げていきたいと思っているが、今回は地方自治体から見た国のワクチン事業の、まさにアジャイル的な部分の評価の話をしたい。
- まず、職域接種の導入である。市町村が高齢者接種などで手一杯で、現役世代、特に、若い方々に手が回らない中で、大学での接種も含めて職域接種が日本の接種率向上のスピードアップに果たした役割は非常に大きいと思っている。
- また、ワクチン配送の細分化について、当初は2週間ずつ、国からワクチン配分のスケジュール提示と配送があった。結果、市町村はその供給分の予約を、2週間の最終日からしか受け付けることができないという問題があったが、前の週と後ろの週に分けて希望の量を登録できるようになったことで、これもスピードアップにつながった。
- さらに、ワクチンの再融通について、当初は、ワクチンが余ってしまった場合、使いづらかったが、医療機関同士で融通できるようになったことで、非常に細かいレベルで接種の柔軟化、スピードアップに貢献した。これらは、全て小林副大臣が補佐官をされていた当時、河野大臣を含めて、地方自治体とかなり密接に意見交換し、随時見直しをする中で、できるようになったと思う。
- アジャイル型の一つの模範例でもあるワクチンがうまくいった背景の1つは、何が何でもスピードアップしてやらなければいけないという国民的な合意と、予算執行の政府的合意があったことである。
- それから、一定のリスクやイレギュラーがあってもいいのだという、強いリーダーシップがあったこと。ワクチンは医薬品であるため、通常であれば、もっと硬直的な運用だったと思うが、これを政権がリスクを取って進めたことが大きい。また、地方自治体、現場との密なコミュニケーション。このような大がかりで、かつ本当に緊急の危機事案以外にも応用するためには、ここからエッセンスを抜き出して一般化していかなければいけないと思う。
- そのために大事なことは、こういう成功例を正しく総括することであり、例えば、職域接種を我々は一番評価しているが、かなりトラブルがあったのも事実。最後は、供給量よりも多い申込みがあり、政治問題化したが、結果、3回目の接種に関しては職域接種が少し遅れたと思っている。政府がアジャイル型でやってきた結果、大目標は達成したが、途中でトラブルや混乱があったことを問題視してしまったがゆえに、3回目にアジャイル型の良さを当初から活かせなかったといった意味でも、総括・評価すべき案件だと思う。
- 大事なものは、途中でイレギュラーや混乱があっても、大きな目標を達成するため

に、それも含めてアジャイル型なのだという総括と合意をつくり上げていかなければ、ワクチンのような危機事案以外では、本当の意味でのアジャイル型というのは到底成り立たないということだと思う。今まで行政がやってきたEBPMの改良版を、アジャイル型と呼ぶ程度の変化しかできないだろう。このアジャイル型が抱える課題は、飲み込むべき内容、デメリットをしっかりと国民、政府、財政当局を含めて共有していくということだと思う。

- また、財政当局の意識改革が重要だと思う。例えば、複数年で対応するために基金などをやるが、財政当局は、できれば基金をつくりたくないし、マスメディアも批判しがちだが、こういう部分も含めて、複数年で正しい予算措置をして、トライ・アンド・エラーができるような体制をしっかりと評価しないといけないと思う。
- 最後に、地方自治体の側として、補助金体制も見直してほしいと思う。総務省などが、様々な新しいことをやるに当たって、地方自治体や民間に補助金をつけるわけだが、これはアジャイル型になっていない。予算をもらって補助金でトライしてみて、うまくいってもいなくても、それで終わりになる。しかしながら、場合によっては、1回失敗、2回失敗したけれども、3回目で花開くような事業もあるので、国から地方自治体への補助金の出し方についても、最初に出すやり方ではなく、最後に出すやり方も含めて、アジャイル型に適した研究が必要だと思う。
- 小さい案件というよりは、大きなアジャイル型の評価をした上で、年度で、これをアジャイル型でやってみるのだという合意をした上で進めていく、少しずつレベルを下ろしていくしかないと感じている。

- 私も1年間の予算措置に対する評価方法が分かりにくいと思っている。地方自治体の場合は市民との関係性、国の場合は国民との関係性になるのだが、評価方法をいかに市民が理解できる形にしていくかが課題である。
- 今回のアジャイル型に照らすと、先ほどもあったとおり、ワクチンを何回接種するのか、例えば、65歳以上の希望者への2月末までの接種をどのようにやっていくかについては、職員の中で色々な議論があった。国からのワクチンの入る時期がなかなか分からない。または、入ったときにどう予約を取らせるのかなど。
- 集団接種を中心としながら、地元医師会とうまく連携し、先行接種を進めていくという方法を取ってきた。その接種方法で得たデータを基に、ここまでにやるべきことやそのための問題点を洗い出し、常に職員とのミーティングをこまめに行いながらやってきた。国の補助金制度が単年度主義というのが大きな問題点になっているのではないかと思う。例えば、事業によっては今後3年間続けなければいけないものもあるし、あるいは2年を掛けて行ったほうがよいものもある。単年度以外の方法論で、事業と予算をうまく回していくことを考えていかなければならないという点が1つ。

- もう一つは、小さい自治体の場合、データをどのように読み込むのか。そして、読み込んだデータを分析し、成果に結びつけていくというマネジメント力が弱いため、それをできる人材の育成をしていかなければならない。市民に分かりやすく説明し、アジャイル型にしていくためには職員教育が実は重要である。人材育成を今後どのように進めていくかが課題だと思う。
 - もう一つ、地方自治体は議会が年4回開催される。年4回の中で、どのようにチェック機能を働かせるか、また、どのように評価していくのかが、議会の中では分かりにくい。決算や予算の審査は、地方自治体の場合は1回ずつしかない。特に3年計画の事業の場合、中間の決算の分は評価しにくいということになる。
 - 1年ごとの決算や予算の評価であっても、短いスパンなのか、中長期のスパンなのかがはっきり分かるようにしていけば、職員も説明責任を果たせる。まずは、データの読み方、出し方、あるいはロジックの展開をうまくやらないと、議会との話がなかなか進まないということも起き得る。そうした観点から、今回のアジャイル型がうまく展開できれば、市民に対しての説明責任を果たせるし、まちづくりの方針説明においても、非常に有効になってくるのではないかと考えている。
 - そのため、自治体としては、市民が理解しやすい方式として、このアジャイル型をうまく展開していくための方策を一緒に考えていけると非常にありがたく、うまく活用し、実装していけるのではないかと考えている。
-
- 今日のお話は、アジャイル型という狭い話ではなく、政策形成・評価の根本を捉えたい、もう一回、そこを改めて捉えたいという問題意識を持っている。
 - 政策意思決定の精度を上げていくというのは、これは極めて大事なところ。このためにアジャイルもあるということなのだろうと思う。その観点で、3つほどお話しさせていただく。1つ目は、まず自分たちが政策を行ったときに、政策というのは社会への介入行為であるので、当然、うまくいく場合もあるし、いかない場合もあるし、場合によっては副作用が生じることもある。そういった副作用が生じた場合も含めて、実際のところはどうなのかということをきちんと聞くとか見るということが、きちんと評価設計されていることが極めて大事であり、これをまさに迅速に回していくということなのではないかと思う。
 - 先ほど来、予算統制のお話もあったが、予算統制があろうが、なかろうが、ここはまさにしっかりやらなければいけないし、デジタル化が進む中、どういうコミュニケーションによるのかということもあると思うが、様々な情報の取込み方というところが大きく進化しているはずなので、そこをしっかりと捉えていくことが必要。
 - 2点目は、必要な政策の転換の根拠をどのように示すか。先ほどのVRSの話はまさに、では修正・転換しましょうという形でアジャイルに行われたものだとも思う。
 - なぜそうした修正・転換が、それでよいものとされたのかについては、その時点、

時点における課題を捉え、この経路が思うようにうまくいかなかったから、ここをこう見直していきますというような形で、今、意図している政策効果の発生の経路を常に見直していく。そして、それを共有していくというコミュニケーションがしっかり行われていたということ。これを政治家、官僚機構、有識者も含めてやってきたというところがとても大事なところだと思う。

- 3点目は、単に説明だけではなく、受ける責任も含めたコミュニケーションの責任。どちらかというところ、アカウントビリティよりレスポンスビリティに近い形だと思うが、そのレスポンスビリティについて、政治家と官僚機構と、今日は国も地方も両方いらっしゃるが、国も地方も政治家と、それから官僚機構と、それから私たち専門家も、それぞれ実は責任があると思っており、そういった意思決定にどう私たち専門家が参画し、官僚機構が主体的に動かし、そして政治家がある種の政治的な責任、場合によっては政治家も一緒になって考えていくかだと思うが、それぞれの根拠に基づく責任の果たし方というのがあるのではないかと考えている。

- 今の資料の内容に加え、考慮していただきたい点として3つある。
- まず、副作用や政策の経路。政策立案時点で想定できなかったような、フィードバックやスパルオーバーがあった際に、いかに改善できるかというのは非常に重要だと思う。EBPMではロジックモデルを作ることが多いが、このロジックモデル自体がそもそも成立しているのかは施策を実施しながら検証する必要がある場合が多い。違った経路で政策が思わぬ影響を与えて当初と全く逆の結果になるということがある。例えば、待機児童政策として保育施設を造ったが、翌年、さらに待機児童が増えてしまった。これは、子育て世代を流入させたという現象。
- ほかに、私が行った研究だと、高速道路での速度制限の緩和というのを新東名でやっているが、何が起きたかというところ、制限を緩和したが、緩和して少し後は速度が上がったが、また戻ってしまった。なぜなら、速度緩和が認知されてほかの経路からの車の流入が起きて、結局渋滞してしまったということがある。そういった想定できないようなフィードバックやスパルオーバーのようなものは結構重要である。このように政策効果を考える際に、アジャイル型で行っていくことはかなり必要だと思うので、そういった観点を明確化していただくといいと思う。
- また、ビッグデータを使ったナウキャスト的なもの、これはモニタリングだけでなく、ASISというところを理解できることは非常に重要だと思うが、政策手段をアジャイルに変更するだけではなくそもそも政策目的をアジャイルに決める際にもぜひ活用いただければと思っている。コロナ禍で、トイレットペーパーやマスクの価格が非常に上がったというのは、簡単な、分かりやすい例ではあるが、ほかに、例えば経済安全保障時に海外から原材料や部品が届かなかったときにどういう波及が起きるかみたいなものは、民間エコノミストレポートやビッグデータを使

うと結構モニタリングできる。

- 今なら、円高やインフレ期待が結構高まっているので、どのような投機が起き得て、どういう製品に関して価格が上がるかというようなエコノミストのレポートみたいなものが結構あるので、そういったデータを活用することで、何が起き得るかということ考えた上で、政策目的自体を決めるという観点でも、ぜひ民間のビッグデータ等を使っていただければと思う。
- もう一点、電子商取引やネット広告に限らず様々な分野では施策の効果があるターゲットを狙って実施することで施策の効率を改善するといったことが、民間ではかなり行われている。どういう業種のどういう国民に政策ニーズがあり、誰に対して、その政策の効果があるかという政策効果の異質性を理解して、政策を改善することで、無駄な支出を抑制することが可能になると思う。
- 例としてキャッシュレス消費者還元施策に関し分析を行ったものがある。2019年10月から半年と少しの期間、2%と5%のポイント付加が行われたところ、2%はフランチャイズで、5%は中小企業だったが、明らかに5%の対象は政策終了後も効果が持続的に残っている一方、2%の対象だと落ちてしまった。なぜなら、もともと2%のフランチャイズのところはキャッシュレスがそもそも使われているので、それ自体は恒常的に使われるというインセンティブにならなかった、一方5%の対象となる中小店舗では消費者がここでキャッシュレスを利用できることを認知するなどといった効果があったようである。ぜひ政策の効率を改善するという観点でも、アジャイルというものをお考えいただければと思う。

- 公共政策大学院で取り組んできている1つの取組で、山梨県と一緒にやったことだが、飲食店の認証評価の制度を山梨県は早くから取り入れていて、そのことが、経済の活性化、経済活動の維持と新規感染の予防に役立ったという計算結果を出すことができた。大学院生が週に1回行い、山梨県の方とも3回ほどミーティングしながら分析を詰めていったもの。
- その中で政策分析ということ考えると、一番大切なのはデータ。それで、山梨県の方には認証店がどういうペースで増えていったのかというデータを提供いただき、飲食店への来客や、新規感染者に関しては、報道機関や民間企業が作る、いわゆるオルタナティブデータを使って合体させて分析を行うことができた。
- その意味で、今回の成功事例としてVRSのケースが挙げられているが、この資料の中で指摘されていない点で極めて重要だと思ったのは、データがオープンデータの形で公開されていること。日次で、かつ都道府県別で、非常に高頻度で高解像度のデータが入っている。我々の事例研究の中では、例えば、こういうデータがあると、ワクチン接種が経済活動の再開にどうプラスに働いたのか、あるいは新規感染をどう抑えたかということ大学院生でも分析できるし、多くの研究者が研究していく

ことができる。オープンな形で議論することができる素材を提供していただいていると感じている。

- もう一つ紹介したい取組は、地方自治体に税務データを提供いただき、例えばコロナ禍で所得が下がった人は、どういうタイプの人なのか、あるいは、法人税を納められなくなった方がどういう法人の方なのかということ进行分析するということをやらせていただいているが、非常にセンシティブなデータであるため、これをどう提供していただくかということに関して、我々で細かな手順書を作った。個人情報の取扱いに関しては、もちろん個人情報保護条例が自治体ごとに異なっているという現実があるため、ケース・バイ・ケースで、この場合はこうしてくださいという形でケースを作り、具体的に提供いただけるようなプロシージャを作成した。
- また、データは当然、宛名番号のまま受領すると個人情報が特定されてしまうので、それをハッシュ化するという手順に関しても、それを実現するようなプロシージャを我々で作り自治体の方に渡して、個人が特定できないような状態になったデータをつくって送ってもらうという事業をやっている。データを提供いただく側には大きなリスクがあるので、そのリスクを本当に低減するという取組を、こういった形で、国又は大学などが行うことによって、データのアベイラビリティが上がり、そのことがアジャイル型のEBPMというものを進めていく材料の1つになるのではと思う。
- 政策当局の目線では、課題の共有とともに、意識の共有をしっかりとすることで、ステークホルダーの立場に一歩足を踏み入れてもらうことが重要だという印象を持った。そうした中で、データをオープンにみんなが使えるような形にしていく、あるいは、一部は秘匿データとして使わなければならないが、その成果を公開していくということが一助になると思う。
- そうした目線に立つと、予算や補助金の制度の使い勝手がどうなのかということも浮き彫りになってくるのかなという印象も持った。そのためには、まず大きなところからアジャイルというものを組み立てていくのがいいのではないかという構想も先ほどいただいた。
- 課題の抽出の部分と、データをうまくコントロールする部分がはっきりすれば、その部分はアジャイル型としては非常に大きな形になり、自治体の大小にかかわらず、また省庁であっても同じことだと思っているので、その点がしっかりするところが今回のワーキングのポイントではないかと思う。
- 予算によって制約を受けている部分と、世の中に対して問題が共有されているかによって、朝令暮改と言われるのか、臨機応変と言われるのかということは相当変

わると思っている。行政が国民に対する説明責任をどのように担保すると、このアジャイルが認められるのかということ。

- データについては、外から購入できるものは購入した方が良いと思うが、予算ややり方が今やりやすい形になっているのか疑問。また、各省庁がそれぞれに統計データとして集めているが、それらのデータはすぐEBPM、政策に使えるようになっていくのか。それぞれの制約の論点が見えてきたと思うので、それをどのように枠を外していくのかをここから詰めていけると良いと思う。
- 2年ほど前から各府省で取り組んでいるEBPMとの関係はどうなのかという点で言うと、今までを全否定するわけではなく、今までやってきたことはしっかり集約していかなければいけない。つまり、行政事業レビューでやってきたような、いわゆる予実管理的なものも、評価としては捨て置けない部分である。今までやってきたことの必要な部分は否定せず、基本に立ち返りつつ、足りないとみんなが感じていた部分を、これを機にきちんと洗い出し、棚卸しをしようということではないか。
- 資料P. 3における、「GAP」の部分は、アジャイルであろうがなかろうが、これからの政策形成にボトルネックになってくる部分だ。そもそも人がいないとか、見直したい人がいないとか、正直に書かれているが、そういった各府省の気づきを持ち寄っていただきたい。
- 基本に立ち返るときのポイントは、国民に資する、よりよい政策を実現するということだと思っており、必ずしも今ある器に戻す必要もないのではないか。
- 今の御指摘は大変重要なところだと思う。形式的なところや、うまく説明できたといったところで評価に臨む人がものすごく多い。外から来た専門家は、この政策をもっと国民にとって意味のあるものにしたいと思って臨むが、うまく説明し切ろう、逃げ切ろうと思っている人たちとはなかなか会話が成立しない。おそらくそこを修正できると、色々な枠組みも負担感も随分変わってくるのではないかと思う。
- もう一点、データの取扱いだが、データとは、いわゆる統計データだけではなく、先ほどのワクチンのところでもお話があったが、国民や自治体からの声を、当時の河野大臣や小林補佐官が共有し、確かに政策のそういう変更はありだよと国民が判断する根拠になるものは、データとして認めていいと思う。まさにそういったところにコミュニケーションが介在するのではないか。
- 少し前だと、エピソードベースとエビデンスベースというものを対立的に論じることがあり、エピソードベースは問題だというような議論もあった。しかし、政策を人に伝える際にはストーリーで語らないと、エビデンスだけでは伝わらない。エ

ピソードとエビデンスの補完的な関係をしっかり見出さないといけないと思う。

- この世界では、決算が政治的にあまり議論されないと感じる。予算の議論の際には、民間と違い、社外取締役のような何十人、何百人もの議員の方から、エビデンスベースではないことも含め、色々な意見が入ってくると思うが、決算の議論の中では、朝令暮改だったのか、それとも柔軟、臨機応変にやった結果なのかを切り分けて総括・評価をする流れが、行政・政治にはあまりないところが1つの特徴。
- アジャイル型の、ともすれば朝令暮改とも思われるようなものについて、最後のところの評価が非常に重要になってくると思う。日本は、マスメディアも含め、ものすごく議論になっても、終わったら全く触れられず、本当の意味での総括がなされないケースが非常に多い。現在進行形の際の評価ももちろん大事だが、終了後、冷静になって、立場も超えて評価できるようなものをチョイスして評価していくことも、併せて大事なのではないかと思う。
- 例えば、コロナ政策の中で議論になったものの総括を、我々を行わざるを得ないが、国会やマスメディアの議論を見ていると、あれだけ騒いだ割に、もう全然議論されないものもたくさんあるので、その辺りも議論していけたらいいのではないか。
- 今の御指摘の論点は、私も同感で、いわゆる上書き保存と名前をつけて保存の違いだと思う。医療政策をレビューすると、データがないものも多くあり、そういう時は議会の議事録を見たり、インタビューしたり、そうしたナラティブなエビデンスやアプローチも取るが、議事録などでは、後づけで都合がいいように内容や糸口が変わっているなど、当初から目標がそうであったかのような上書き保存をしてしまう。行政の無謬性の部分だと思うが、そうしたものを上書き保存しない文化に変えていき、名前をつけて保存をし、この時点での目標と狙っていた効果はこうであって、1か月後、こういう文書に書き換えた、といった履歴をオープンにして公開し、そうした議論のいわゆる朝令暮改、優柔不断だった部分を、きちんと履歴保存して後で見ることができるようしておくことが重要。もちろん決算管理という数字での管理も大事だが、いわゆるエピソードベースという意味でのエビデンスで言うと、そういった文書の保存記録がこれからは大事なのではと考えている。

5. 閉会

(以上)