

# 「アジャイル型政策形成・評価」について

内閣官房行政改革推進本部事務局  
令和4年2月14日

# 目次

- ◆本ワーキンググループの目的
- ◆本ワーキンググループの検討に当たっての前提認識について  
※事務局による整理
- ◆本ワーキンググループにおける検討の進め方（案）
- ◆「アジャイル型政策形成・評価」の参考事例
- ◆「アジャイル型政策形成・評価」の実施に係る主要要素
- ◆「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点・課題
- ◆政策形成に係るレビューの試行的実施について

## 本ワーキンググループの目的

デジタル技術の急速な進展やコロナ禍に見られるように、行政を取り巻く環境は刻々と変化。行政の無謬性から脱却し、複雑かつ困難な様々な課題に機動的に対応する必要



### 本ワーキンググループの目的

スピーディー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を検討する。

# 本ワーキンググループの検討に当たっての前提認識について

※事務局による整理

ASIS

- 行政を取り巻く環境は刻々と変化し（例：デジタル技術の急速な進展、コロナ禍など）、社会課題は複雑さや困難の度合いを増しているが、現在の政策プロセスはこれらに十分に対応できていないのではないか
- 行政の無謬性神話が政策判断の萎縮・遅延・先送りにつながっているのではないか

TOBE

- ゴールベースでの政策立案やデータ・エビデンスの活用による柔軟な見直しにより、意思決定の精度を高め、複雑で困難な社会課題に的確に対応していく
- 行政の無謬性神話からの脱却（環境の変化に応じて必要な見直しが適切なタイミングで行われるようになる）

GAP

政策の立案・見直しの在り方等については以下のような指摘が存在

- 政策課題の分析が不十分
- 政策の目的・ゴールが不明確、政策の必要性と効果のエビデンス（裏付け）が乏しい
- データの取得・活用を含め、タイムリーで適切なモニタリング・効果検証がなされていない（政策を見直す「きっかけ」がない／少ない／遅い）
- 政策立案・決定プロセスにリソースを集中し過ぎ（政策実施プロセスで行き詰まり、国民に政策が迅速かつ効果的に届かない、政策評価・見直しプロセスが形骸化し、過去の気づきを生かすことなく次の政策立案に入りがち）
- 縦割りの行政による社会課題への対応の遅さ
- 政策の見直しへのインセンティブがない
- リソース（人、金、時間）の不足

## 本ワーキンググループにおける検討の進め方(案)

### 第1回

#### アジャイル型政策形成・評価を実施する際の視点の検討等

- ・事例等も踏まえながら、アジャイル型政策形成・評価を実施するに当たって留意すべき視点や課題を検討・整理

#### 政策形成に係るレビューの試行的実施について

- ・本ワーキンググループで検討するレビューの考え方を提示

### 第2回・第3回

#### 政策形成に係るレビューの試行的実施

- ・対象事例関係府省庁からのヒアリング
  - ・有識者からのヒアリング
- ⇒事例を基に政策形成・評価の在り方とその質を高めるための環境整備の在り方について課題を整理

### 第4回

#### 取りまとめ

- ・上記レビューを踏まえて、政策形成・評価の在り方とその質を高めるための環境整備の在り方について課題の解決に向けた提言

# 「アジャイル型政策形成・評価」の参考事例

## 参考事例①: 新型コロナウイルスワクチン接種事業【内閣官房・厚生労働省等】

	課題	課題発見のためのエビデンス(センサー)	解決のための目標	成果を測る指標	対策(アクティビティ)	成果実績
3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワクチン輸入の遅れ、不足</li> <li>国民からの不満</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>諸外国に比べて供給が遅れている</li> <li>世論調査でワクチン接種、コロナ対応への不満が大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>供給の前倒し、上乘せ</li> <li>国民の納得度の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>諸外国との比較(ワクチンの供給状況)</li> <li>世論調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファイザーとの繰り返し個別交渉</li> <li>菅総理とファイザーのブーラCEOとの電話会談、面会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4月末までのファイザーの輸入前倒し(2500万回)</li> <li>EUからの輸出世界トップ</li> <li>ファイザーワクチン5000万回増</li> <li>NHK世論調査「政府のコロナ対応を評価している割合」: 1月38%⇒11月60%</li> </ul>
4月～5月	<ul style="list-style-type: none"> <li>接種スピードが伸びない</li> <li>打ち手の不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1日当たり接種回数: 20～30万(4月、VRS)</li> <li>接種医療機関数(タブレット配布機関数)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7月末までに高齢者2回接種完了</li> <li>1日100万回接種</li> <li>接種医療機関数の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1日当たりの接種回数(VRS)</li> <li>接種医療機関数(VRS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療機関の接種回数による財政支援</li> <li>医師、看護師等の派遣元への財政支援</li> <li>自衛隊大規模接種会場の設置、職域接種、大学拠点接種の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7月末までに高齢者接種概ね完了</li> <li>1日100万回接種実現(初達成は6/9、最大接種回数は168万回(7/10))</li> <li>接種医療機関数の増加</li> <li>打ち手の拡大(歯科医師、救急救命士等)</li> </ul>
7月	<ul style="list-style-type: none"> <li>「市中在庫」(未接種ワクチン)に関しての国と地方の認識のギャップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体からの声「余剰ワクチンではなく既に予約が入っていて打つことが決まっているワクチン」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国と地方の認識の共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市町村ごとの未接種ワクチンの数と1日当たりの接種数(VRS及び自治体へのヒアリング)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体とのコミュニケーションの増加</li> <li>市町村にある未接種ワクチンと1日当たりの接種状況についてサンプル調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国と地方の認識の共有</li> <li>「市中在庫」から「未接種ワクチン」に呼び名を変更</li> </ul>
8月～9月	<ul style="list-style-type: none"> <li>若い世代の接種が進まない懸念</li> <li>SNSを中心として誤情報の氾濫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>諸外国の事例若い世代の接種率が伸びない「7割の壁」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若年世代の接種率向上</li> <li>正確な情報の拡散</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若年世代の接種率</li> <li>SNS等での誤情報の拡散状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフルエンサーとのタイアップ(はじめしゃちょー、東京GCなど)</li> <li>誤情報対策(動画やTwitterでの頻繁な発信、メディア勉強会など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若年世代の接種率世界最高水準(12～19才接種率76%、30代80%)</li> <li>誤情報の拡散は限定的</li> </ul>

# 「アジャイル型政策形成・評価」の参考事例

## 参考事例②: ETC2.0から得られたビッグデータ等を活用した生活道路の交通安全対策【国土交通省】

ETC2.0から得られたビッグデータの活用等により潜在的な危険箇所を見える化し、ゾーン30の設定に加えて、速度抑制等のための物理的対策を実施した事例

※対策は各地域の実情を踏まえて講じられるものであり、本事例の方法が他の地域にも単純に適用され得るものではない

また、生活道路の交通安全対策全てが、ETC2.0のビッグデータの活用のみにより実施されているわけではない

## 参考事例③: レジ袋有料化に向けたマイバッグ利用促進のための広報・普及啓発【環境省】

2020年7月からのレジ袋有料化に合わせて、レジ袋の受取辞退やマイバッグの利用を促進するための事前の実証実験を6,000人を対象に実施（同年1月）

どのような働きかけをすれば効果が高いかわからない

モニタを無作為に5群に分け、1ヶ月間「買い物日記」でレジ袋やマイバッグの利用を記録させるRCT（ランダム化比較試験）を実施。  
各群で異なるナッジを実施

特定のナッジでレジ袋辞退率・マイバッグ利用率が増加（最大15%）  
⇒この検証結果に整合する広報・普及啓発を展開

# 「アジャイル型政策形成・評価」の参考事例②：生活道路対策

ひろさき  
青森県弘前市における生活道路対策の取り組みについて【課題】



■対策エリアの事故発生箇所と急減速発生箇所(対策前)



⬜ : 対策実施箇所

■凡例	
●	事故発生箇所 出典：交通事故・生活道路統合データベース(H24～H26) ※市道のみ表示
×	急減速発生箇所(急減速:減速度0.3G以上) 出典：ETC2.0プローブデータ(H28年4月～10月)
●	ゾーン30
●	通学路
→	抜け道ルート
平均走行速度30km/h超過交通割合	
■	データ無し
■	40%以上60%未満
■	20%未満
■	60%以上80%未満
■	20%以上40%未満
■	80%以上
出典：ETC2.0プローブデータ(H28年4月～5月 平日12h)	



▲抜け道ルートの位置図

## 【問題点】

- 弘前市城西地区では、死傷事故が約10件/年発生(H24～26平均)。特に、城西小学校と弘前城に挟まれたエリアにおいて事故が集中。
- 対策実施箇所は車道幅員約3mで、県道3号から県道31号、弘前西バイパス方面への抜け道となっており危険。
- 対策実施箇所を30km/h以上で走行する速度超過車両が多い。

## 【課題整理】

- 走行車両の速度抑制等により、歩行者の安全確保が必要。

政策目的の設定と迅速・柔軟な政策の実施・見直し  
アウトカンプースの政策目的を設定し、その実現のため、ロジックのつながった政策手段のうち最善のものを迅速かつ柔軟に実施・見直し



# 「アジャイル型政策形成・評価」の参考事例②：生活道路対策

## 「生活道路対策エリア」の取組事例(弘前市城西地区の事例)

路側帯のカラー化  
車道幅員の狭小化

- 平成24年から実施している「通学路交通安全プログラム」に生活道路の安全対策の考え方を導入した「交通安全対策協議会」を3回開催。
- 対策実施区間は、30km/h以上で走行する速度超過車両が多いため、「路側帯のカラー化」を実施。
- 対策を実施したが、速度に大きな改善が見られなかったため、速度抑制追加対策として「車道幅員の狭小化」を実施。
- 30km/h超過割合が14ポイント減少するなど速度抑制効果が発現している。今後、追加対策(注意喚起看板等)を実施予定。

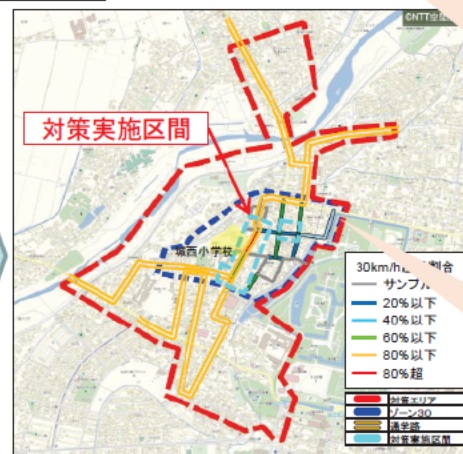
マルチステークホルダーとの対話・協働  
政策立案段階から政策見直し段階に至るまで、様々なステークホルダーの知見を取り入れるとともに、協働

### 取組概要



- 交通安全対策協議会の開催  
平成24年から実施している「通学路交通安全プログラム」に生活道路の安全対策の考え方を導入し、継続的に対策を検討・実施
- H24-H27：通学路の緊急合同点検
  - H27：側溝蓋設置対策の実施
  - H28.11：路側帯のカラー化対策を実施
  - H28：第1回対策効果検証
  - H29.5：交通安全対策協議会(追加対策検討)
  - H29.9：追加対策(車道幅員の狭小化)の実施
  - H29：第2回対策効果検証
  - H30.9：交通安全対策協議会(追加対策検討)

### ビッグデータ分析結果



政策目的の設定と迅速・柔軟な政策の実施・見直し  
アウトカンプースの政策目的を設定し、その実現のため、ロジックのつながった政策手段のうち最善のものを迅速かつ柔軟に実施・見直し

### 整備状況



### 整備効果

	30km/h超過割合		平均速度	
	ゾーン30	対策実施区間	ゾーン30	対策実施区間
対策前	49%	51%	25.9km/h	24.4km/h
対策後 (路側帯のカラー化、 車道幅員の狭小化)	40%	37%	24.7km/h	23.1km/h
	(▲9%)	(▲14%)	(▲1.2km/h)	(▲1.3km/h)

※速度分析は、ETC2.0の「プローブ」データより進行方向変化による重複データ(右左折時、転回時)を除く  
【出典】ETC2.0プローブデータ 【対策前】H28.4~8、【対策後】H30.4~8

モニタリング・効果検証の実施  
可能な限り短期でモニタリング・効果検証実施

政策立案時におけるモニタリング・効果検証に必要な測定指標の設定  
政策実施に併せて実態把握(短期での測定が可能な指標の設定)

必要なデータ等の取得  
指標のモニタリング・効果検証のためのデータ等を取得

# 「アジャイル型政策形成・評価」の参考事例③：マイバッグの利用促進

## ナッジの公共政策への実装事例：マイバッグの利用促進

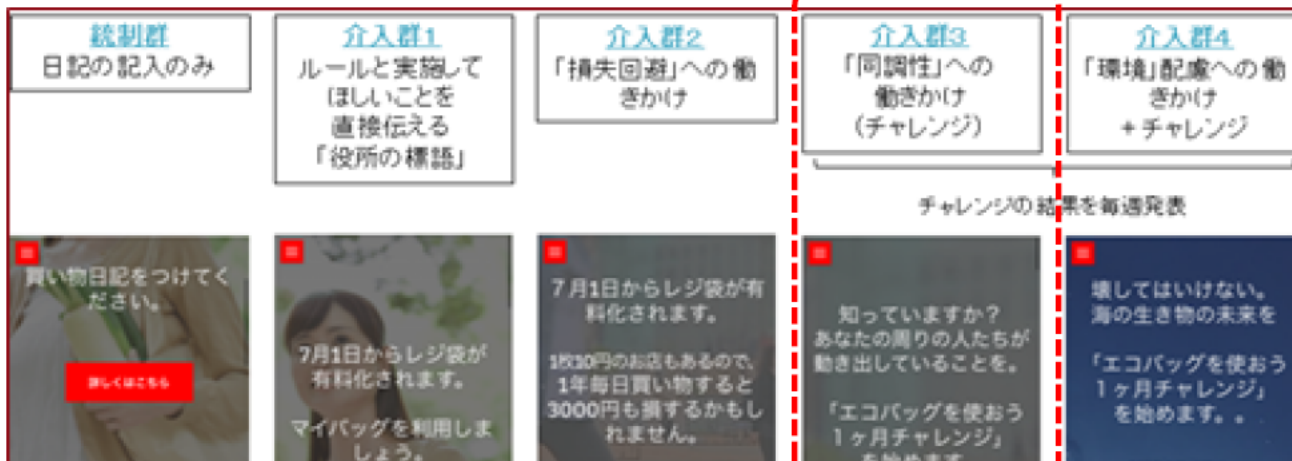
- 2020年7月からのレジ袋有料化に合わせてレジ袋の受取辞退やマイバッグの利用を促進するため、どのような働きかけをすることが効果的であるのかを事前の実証実験により明らかにしようとした

必要なデータ等の取得

指標のモニタリング・効果検証のためのデータ等を取得

調査会社のモニタを無作為に複数の群に分け、1ヶ月間「買い物日記」を付けさせ、レジ袋やマイバッグの利用を記録。各群にはそれぞれ別々のナッジを実施

政策立案時におけるモニタリング・効果検証に必要な測定指標の設定  
政策実施に併せて実態把握（短期での測定が可能な指標の設定）



モニタリング・効果検証の実施

可能な限り短期でモニタリング・効果検証を実施

出典：EBPM推進委員会データ利活用ワーキンググループ第4回資料 環境省提出資料「ナッジを活用した新しい政策アプローチとデータ利活用について」（抜粋）を元に、内閣官房行政改革推進本部事務局において作成

## ナッジの公共政策への実装事例：マイバッグの利用促進

- ナッジによりレジ袋辞退率・マイバッグ利用率が増加（最大15%増加）
- 「みんなでチャレンジ」して、その「結果を定期的にフィードバック」することが最も効果的であった
- その他の環境配慮行動の実践度合いも向上。レジ袋・マイバッグについて考えることが省エネ等のその他の環境配慮行動も促進し、家庭での経済効果も高めること（ナッジとしての効果があること）が実証された

モニタリング・効果検証の実施  
可能な限り短期でモニタリング・効果検証を実施

事前の検証結果に整合する  
広報・普及啓発を展開



# 「アジャイル型政策形成・評価」の実施に係る主要要素

※ 下記の①～⑤は、前頁までの参考事例等を基に、アジャイル型政策形成・評価の実施に係る主要要素と考えられるものとして整理した事項（スライド12以降で各事項について検討）

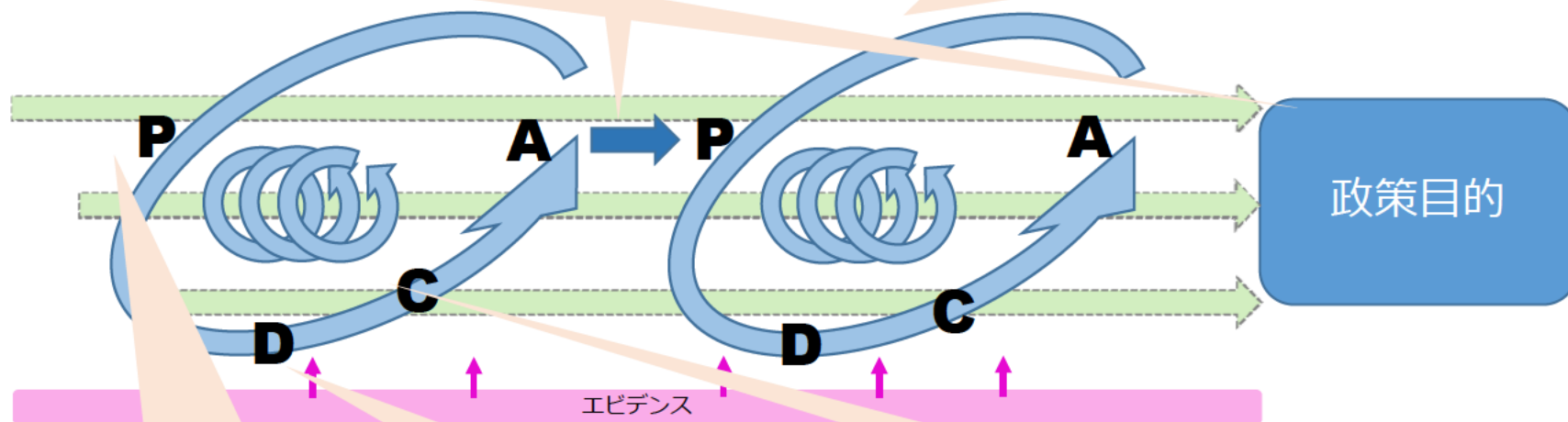
※ すべての事項が満たされていないならばアジャイル型政策形成・評価を実施し得ないとするものではない

①

政策目的の設定と迅速・柔軟な政策の実施・見直し  
アウトカムベースの政策目的を設定し、その実現のため、ロジックのつながった政策手段のうち最善のものを迅速かつ柔軟に実施・見直し

⑤

マルチステークホルダーとの対話・協働  
政策立案段階から政策見直し段階に至るまで、様々なステークホルダーの知見を取り入れるとともに、協働



②

政策立案時におけるモニタリング・効果検証に必要な測定指標の設定  
政策実施に併せて実態把握（短期での測定が可能な指標の設定）

③

必要なデータ等の取得  
指標のモニタリング・効果検証のためのデータ等を取得

④

モニタリング・効果検証の実施  
可能な限り短期でモニタリング・効果検証を実施

見直しのチャンスを逃さないために、より多くの見直す「きっかけ」を作ることが重要

# 「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点・課題

## ①政策目的の設定と迅速・柔軟な政策の実施・見直し

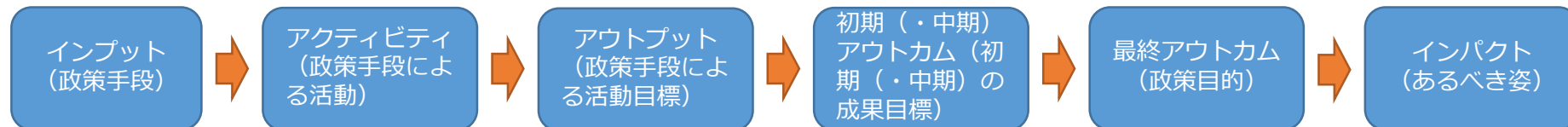
※ここでの「政策目的」は最終アウトカムを想定

政策目的の設定に当たっては、主に次の事項に留意する必要があると考えられるが、どうか。

より機動的で柔軟な見直しを目指す「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点として、この他に追加すべき事項はあるか。

- データ等エビデンスを活用し、「あるべき姿」（インパクト）と「現状」のギャップを明確にした上で、政策によって達成すべき政策目的を設定
  - 政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながり（ロジック）を明確化させた上で、成果目標（アウトカム）を設定
  - 成果目標は、原則として、①明確な、②測定可能な、③達成可能な、④現実的な、⑤期間限定なものであることが必要
- （参考）『The Green Book』（HM Treasury, 2020年）：英国財務省作成の事前評価と事後評価のガイダンス
- 政策目的の実現のため、政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながり（ロジック）※がある政策手段のうち、最善のものを迅速かつ柔軟に実施・見直し

※論理的なつながり（ロジック）のイメージ



# 「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点・課題

## ②政策立案時におけるモニタリング・効果検証に必要な測定指標の設定

(注)「モニタリング」とは、政策実施段階において、政策立案段階で想定した通りに政策が実施できているかについて、測定指標（＝アウトカムとアウトプットの状況を測定する指標）をモニターすることにより、ボトルネックを発見し、政策実施の方法・体制の改善につなげるもの。  
「効果検証」とは、政策の評価・見直し段階において、実施した政策（手段）の政策目的に対する因果効果を検証し、政策の改善につなげるもの。

モニタリング・効果検証に必要な測定指標の設定に当たっては、主に次の事項に留意する必要があると考えられるが、どうか。  
より機動的で柔軟な見直しを目指す「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点として、この他に追加すべき事項はあるか。

※赤字はアジャイル型政策形成・評価のために特に重要と考えられる事項

- 政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながり（ロジック）を明確化させた上で、活動目標（アウトプット）と成果目標（アウトカム）について測定指標を政策立案段階で設定
- 「アウトプット」と「アウトカム」の一部（「初期アウトカム」など）については定量化
- 定量的な測定指標の設定が困難な場合は、政策実施の現場担当者や政策対象者の所見など定性的なもので、政策立案段階で想定した通りに政策が実施できているかを把握
- 政策立案段階で想定した通りに政策が実施できているかについて、モニタリングによりボトルネックを発見するため、可能な限り初期、中期など多段階にわたって測定指標を設定
- ボトルネックの早期発見のため、可能な限り短期間で測定できるような指標の設定を検討

## 「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点・課題

### ③必要なデータ等の取得

必要なデータ等エビデンスの取得に当たっては、主に次の事項に留意する必要があると考えられるが、どうか。  
より機動的で柔軟な見直しを目指す「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点として、この他に追加すべき事項はあるか。

※赤字はアジャイル型政策形成・評価のために特に重要と考えられる事項

- ▶政策立案段階から、収集・分析が必要なデータ等エビデンスが他府省庁・他部局や民間主体・地方自治体の保有するデータ等で存在するか確認
  - A：収集・分析が必要なデータ等が他府省庁・他部局の保有するデータ等である場合  
⇒統計等データ保有府省庁部局への要請
  - B：収集・分析が必要なデータ等が民間主体・地方自治体の保有するデータ等である場合  
⇒データ等を保有する民間主体・地方自治体への要請
  - C：収集・分析が必要なデータ等がどの行政機関もデータ等を保有していない場合  
⇒データ等の取得を含めたモニタリング・効果検証に必要なリソースの確保を検討
- ▶リアルタイムデータ、ビッグデータ等の短期間でモニタリング・効果検証が実施できるデータの取得を検討

# 「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点・課題

## ④モニタリング・効果検証の実施

モニタリング・効果検証に当たっては、主に次の事項に留意する必要があると考えられるが、どうか。

より機動的で柔軟な見直しを目指す「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点として、この他に追加すべき事項はあるか。

※赤字はアジャイル型政策形成・評価のために特に重要と考えられる事項

➤政策の実施段階で「活動」の「成果」をモニタリングしながら、政策立案段階で想定した「成果」を妨げるボトルネック（※）を発見し、政策実施の方法・体制を改善

※ 例えば、

- ・対象者にとって、事業の使い勝手（システムのインターフェース、申請方法・手段、要件の複雑さ等）が良くないものになっていないか
- ・周知・広報の内容が分かりやすいか（理解・浸透などの質が確保されているか）

➤政策立案段階で、モニタリング・効果検証の実施方法を設計（リサーチデザイン）

➤政策を機動的に見直すことができるよう、政策の実施開始後、可能な限り早い時期からモニタリングを開始

➤リアルタイムデータ、ビッグデータ等の活用によりモニタリングの頻度を増加



# 「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点・課題

## ⑤ マルチステークホルダーとの対話・協働

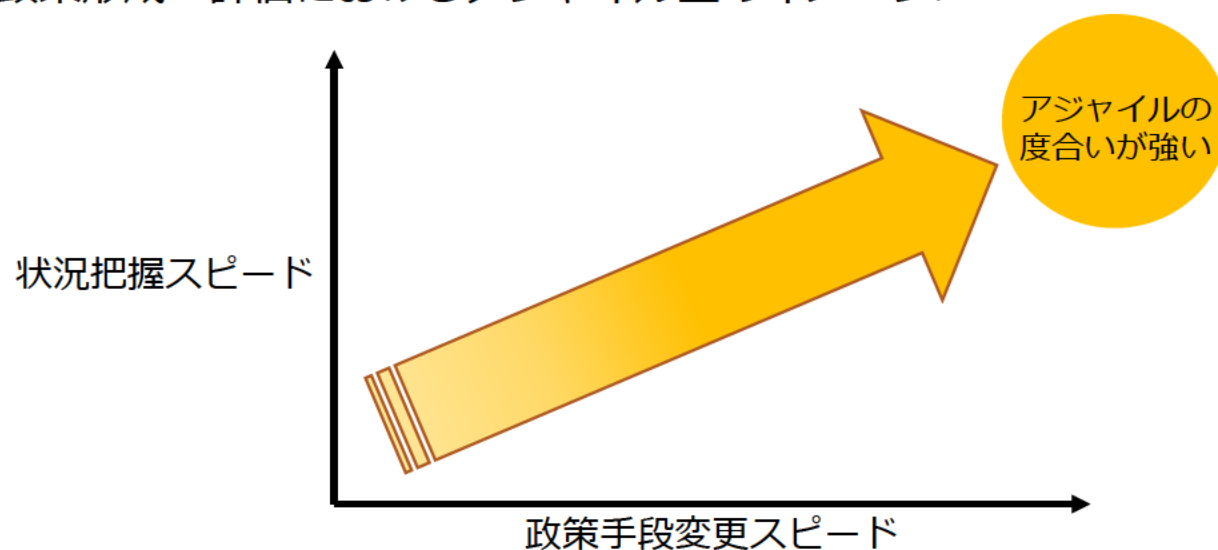
マルチステークホルダー（政策の対象者や委託先等の他の実施主体等）との対話・協働に当たっては、主に次の事項に留意する必要があると考えられるが、どうか。また、より機動的で柔軟な見直しを目指す「アジャイル型政策形成・評価」を実施する上でもこれらは重要であると考えられるが、どうか。この他に追加すべき事項はあるか。

- ロジックモデルを活用し、マルチステークホルダーと政策目的を共有した上で、政策担当者が立案しようとする政策について、対話を行い、知見を取り入れ、政策をブラッシュアップ
- 政策立案段階で想定した「成果」を妨げるボトルネックを発見できる体制をマルチステークホルダーとの間で事前に構築
- マルチステークホルダー間での事業実施における役割分担の明確化やモニタリング・効果検証に必要なデータの取得等のために、政策立案・実施の各段階で、マルチステークホルダーとの緊密なコミュニケーション

## 「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点・課題

- ◆ 「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点を整理してきたが、政策形成・評価の新たな類型として別個のものではなく、**より機動的で柔軟な見直しを行える政策設計をすることで、アジャイルの度合いが強くなっていくと考えられるのではないか。**

＜政策形成・評価におけるアジャイル型のイメージ＞



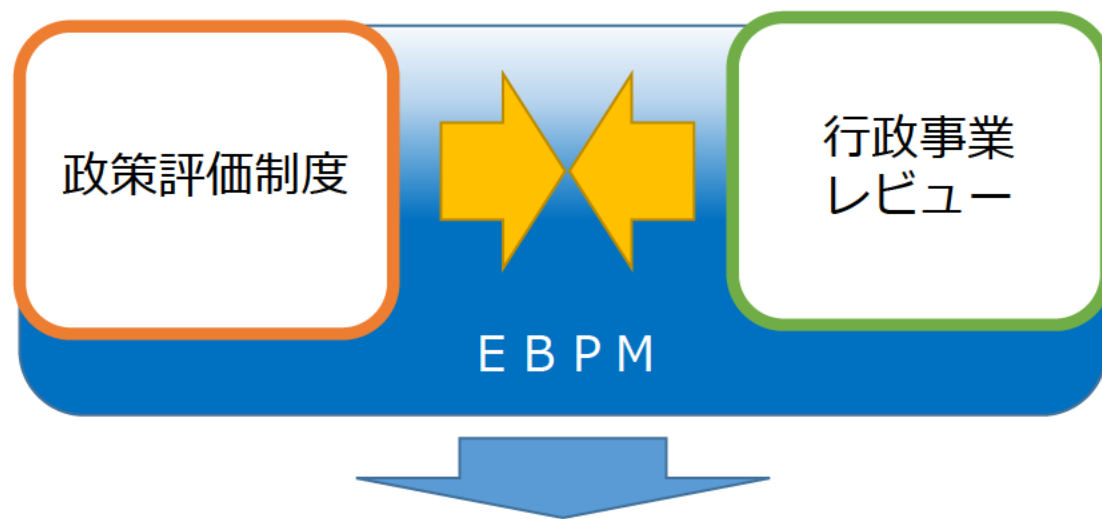
「アジャイル型政策形成・評価」のためには、政策を見直す「きっかけ」をより多く得られるようにするなどの政策形成・評価の質を高めるための環境整備が必要ではないか。

## 「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点・課題

- ◆ 政策形成・評価に関連する制度として、EBPM、政策評価制度及び行政事業レビューが挙げられるが、三者の重複感や各府省庁に生じている負担の解消の観点から、三者の関係の整理の必要性が指摘されてきた。

⇒ より機動的で柔軟な見直しを行うことを含め、政策形成・評価の質を高めるための環境整備を検討する中で、**EBPM、政策評価制度及び行政事業レビューの関係の整理は重要な課題**

< EBPM、政策評価制度及び行政事業レビューの関係整理（イメージ） >



「アジャイル型政策形成・評価」のために、EBPM、政策評価制度及び行政事業レビューの関係の整理・再編が必要ではないか。

# 政策形成に係るレビューの試行的実施について

## 政策形成に係るレビュー実施の考え方

- ◆政策形成・評価の在り方とその質を高めるための環境整備の在り方については、具体的な事例を踏まえつつ、課題の整理や対応策の検討を行うことが重要と考えられる。

このため、本ワーキンググループ内で

- ・各府省庁の政策形成・評価を支援する観点から、
- ・具体的な事例に基づき、各府省庁の政策担当者と本ワーキンググループが協働して、より機動的で柔軟な見直しを行える形での政策形成とそれに必要なデータ利活用環境整備について議論を行い、
- ・政策形成・評価に関連する制度の問題点や課題の整理等を行う、

改善・提案型の、政策形成に係るレビューを試行的に実施することとしてはどうか。