

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  
～行政の「無謬性神話」からの脱却に向けて～

(案)

令和 4 年 ● 月 ● 日

行政改革推進会議  
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

## はじめに

### (行政の「無謬性神話」の影響)

- 我が国は現在、デジタル化の急速な進展やコロナ禍に見られるように環境の変化が早く、社会課題が複雑さや困難さの度合いを増しており、先を見通しにくい状況にある。

しかし、このような状況にあっても、行政は様々な社会課題に適時的確に対応し、解決していかなければならない。
- 一方で、我が国の行政には、従来、行政は間違いを犯してはならない、あるいは、現行の制度や政策は間違っていないと考える、いわゆる「無謬性神話」が存在すると指摘されてきた。
- 行政の職員がこのような無謬性にとらわれていると、
  - ・ 解決すべき課題があるとしても、政策効果のエビデンスが揃っていなければ、無用な波風を立て行政の業務の一時的な増加を招きやすい、新たな政策にチャレンジしない
  - ・ 環境が変化し、政策が社会課題に十分に対応できていなくても、これまでは正しかったと安易に前例踏襲を続ける
  - ・ 第三者に対する情報の開示や、第三者からの政策への指摘に対して柔軟な姿勢や体制をとることができない
  - ・ 社会課題が複雑化し、府省庁横断的な対応が必要になっているにもかかわらず、縦割り意識のまま部分最適化に安住し、又は固執するなど、政策の見直し・改善を行わない
  - ・ 社会は様々な立場に多様化・多元化しているにもかかわらず、従来の特定の立場からの課題解決を続け、改めることができない
  - ・ 社会課題の実態や政策効果を適時正確に把握するためのデータの取得・利活用やその環境整備へのインセンティブが高まらないといった消極的な姿勢に陥り、問題を先送りすることにつながり、結果として、現在や将来の国民に不利益をもたらすことになりかねない。
- この無謬性については、平成9年の行政改革会議の最終報告で「時代環境がめまぐるしく変化するなかで、行政のみに無謬性を求めることは、その政策判断の萎縮と遅延、先送りを助長することになりかねない」と指摘されていたように、長きにわたり存在してきた課題である。
- 行政が無謬であることは、それが真に実現すれば行政の安定性に寄与するものとして、我が国の行政に対する国民の期待と、それに応える行政の職員の自負の現れとして望ましい面でもあり得る。しかし、行政が常に正確なデータを把握し全てにおいて無謬であるということは現実にはあり得ない。しかも、環境がめまぐるしく変化する時代には線形的な変化を前提とした対応が通用する場面が減り、その

実現が容易でないことは四半世紀前に既に指摘されたとおりである。

- また、国民の価値観・ニーズが多様化し、その変化のスパンも短くなる現代においては、ややもすると安易な現状維持を助長しかねない行政の組織文化としての負の側面が強く出てしまう。例えば、特定の立場又は短期的な課題解決のための現行の政策が既得権益化し、本来必要な課題解決のための政策を講じる余地が小さくなっているなど、政策が前例踏襲により硬直化して新陳代謝が進まないことから、その弊害が大きくなってきているのではないか。

### (変化を捉えたダイナミック (動的) な政策形成・評価の必要性)

- 不確実性が高く変化の激しい時代においては、従来型のスタティック (静的) な政策形成・評価では十分に対応できず、ダイナミック (動的) な政策形成・評価が求められる。

例えば、今年正しい政策が来年以降も、更には明日であっても正しいとは限らない。反対に現時点では正しくないと言われた政策が今後も間違いであるとは限らない。自らが見えていない、認識していない実態やデータが存在するのではないかと疑い、常に先を見据えるとともに足元の状況を見て、真摯に現状を受け止め、課題解決に有効な対策を考え続けることが必要になる。

- こうした時代において、政府の意思決定の精度を高めるためには、状況が常に変化するものであることを前提に、効果が上がる政策が何であるかを学習しながら探索していく政策サイクルを確立しなければならない。
- ここで有効なのがアジャイル型政策形成・評価の考え方である。「アジャイル」は、直訳すると「素早い」、「機敏な」という意味であり、システム開発やソフトウェア開発で用いられる手法で、実装とテストを繰り返して開発していくというものである。その発想を行政においても活かし、課題解決のアプローチの選択肢を増やせないかという問題意識から検討に着手した。
- 現実社会はいわば「生き物」であり、常に変化し続けるものであると捉えれば、政策対応はどうしても後追いにならざるを得ない。しかし、このタイムラグを少しでも短くすることが政策効果を上げることにつながると考えられる。
- そのためには、政策の実行段階においても状況に応じて柔軟に見直しができるように、事後検証の手段を組み込んだ上で政策立案を行い、政策のスケールアップ・スケールダウンを含め、機動的な政策手段の入替えを可能にすることが必要となる。

また、できる限り短いスパンで現状を把握することを目指して政策効果のモニタリングの方法を工夫する必要がある。

さらに、政策の形成手法として、従来のような政策担当部局と外部との「1対多」の関係ではなく、デジタル技術も活用しながら、「多対多」の関係となるように地方自治体や有識者を始めとする利害関係者とタイムリーに幅広く実態・データを共有し、叡智を結集してフラットで建設的な議論を行いやすい環境を整えていく

ことも有効である。

### (行政の職員に求められるマインドセット)

- 他方で、こうした技術論もさることながら、最も重要なことは、政策形成・評価に当たる行政の職員が、常に政策をより効果が上がるものとするためには何を行うべきか、部分最適にとらわれず全体最適となっているかを考え、より良いサービスを国民に提供できるように、アンテナを高くして、目標と現状のギャップを埋めるために試行錯誤を重ねる行動を取るというマインドセットを持つことである。
- このようなマインドセットは、未知の領域に挑戦するような政策分野にとどまらず、定常的な業務の不断の見直しにも必要となることから、ここに来て、「無謬性神話」からの脱却を目指すアジャイル型政策形成・評価の要素は、多くの政策分野に適用可能なものに近づくことになる。

### (機動的で柔軟な政策形成・評価が自然に行われる組織文化の構築・定着)

- 行政の「無謬性神話」から脱却し、このような機動的で柔軟な政策形成・評価が自然に行われるような組織文化を霞が関に作り、根付かせていかなければならない。  
その際、新たに資料作成等の作業を一律に課しても、業務の負担感が増すのみで、職員の意識に良い変化が生じることは期待し難い。  
前述のような組織文化を根付かせるには、幹部から現場の第一線の職員までの意識改革・行動変容を促すための取組を粘り強く積み重ねていくことが重要である。
- 本ワーキンググループは、このような観点に立ち、機動的で柔軟な政策形成・評価を行う上で留意すべき点と、これを実践するために今後取り組むべき方策について、以下のとおり提言する。

## 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

- 行政の「無謬性神話」は、前述したように、職員の意識・行動に次のような影響を与えかねないと考えられる。
  - ・ 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
  - ・ 目標と実態の乖離を発見しても、原因分析を行わない
  - ・ 政策手段の見直しを実際に行うことはできるだけ避けたい
- しかし、政策は必ずしも想定どおりに進むものではなく、意思決定者や政策担当者は、目標を参照しながら、可能な限り、実施状況や状況変化に応じて政策手段の入替えを行えるような設計をする必要がある。

また、実施状況や状況変化に応じた政策手段の入替えは、それが短期間のうちに行われるほど「朝令暮改」との批判を招くおそれがあるが、例えば、政策が上手くいかないときに別の政策手段に切り替える条件をあらかじめ設定しておくことなどにより、「臨機応変」な対応として、国民の理解が得られやすくなると考えられる。

行政の「無謬性神話」から脱却するためには、

  - ・ 政策実施後に状況に応じて柔軟に見直しを行える仕掛けを立案段階で組み込むこと
  - ・ 政策をより良くしていくために、目標と実態の乖離があり得る前提で、実施状況や現場の実態をよりの確に把握すること
  - ・ 見直しは悪いことではなく、必要があれば躊躇なく改善することが善いことであるという意識を持つこと

が重要なポイントとなる。
- また、政策立案段階においてエビデンスに基づく十分な検討を行い、機動的で柔軟な見直しが行える形での設計を基本としつつも、一方で、社会の複雑性・不確実性が高まっている現在、これまでに経験のない課題も増えている。こうした未経験の事案については、チャレンジから学ぶことができるような仕掛けを政策立案段階において準備しつつも、政策立案段階での検討に時間をかけ過ぎて、政策実施の機を逸することがないように、まずはチャレンジしてみ、トライ&エラーで政策の精度を上げていくアジャイルの度合いが強いアプローチを採ることが特に求められる。
- そして、こうしたことを実現する上では、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のほか、こうした政策形成・評価の在り方に対する政務職（大臣、副大臣、大臣政務官等）のコミットメントが必要である。
- 政策サイクル（PDCA）を回していくに当たっては、以上のような基本的認識を前提としつつ、機動的で柔軟な対応が可能となるよう、主に次に掲げる事項に留意して取り組むべきである。

その際、特に府省庁横断的に同様の政策目的を持つ政策については、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、個別政策間の連携による相乗効果も含め、政策全体としての建設的な検討・議論を行うことが望ましい。

## （１）政策立案段階：【Plan】

### 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丁寧なコミュニケーションを通じた聞き取り等に加え、政府統計、行政記録情報や民間データ（ビッグデータ、オルタナティブデータ等）等の正確性、速報性及び網羅性のバランスを考慮した多様なデータや、各府省庁の職員による分析や専門家による高度な分析を基にして課題を発見し、政策目標を設定する。

### ②政策分析（政策手段の検討）

- ・ 政策手段と政策目的の論理的なつながり（ロジック）を明確化しながら、可能な限り科学的知見、実施政策の検証結果、民間や海外の事例等のエビデンスに基づき、政策目的の実現に寄与する政策手段の比較検討を行う。
- ・ その際、参照するエビデンスが必ずしも、直面する課題や社会経済状況に直接的に適用可能かどうか分からない場合、政策手段の内容や対象等をある程度限定して試行し、その効果検証と課題分析の結果を踏まえ、その政策手段自体の変更も含めた見直し・改善の上で、全体的な実施に展開していくことも考えられる。

### ③モニタリングや評価の事前設計

- ・ 必ずしも政策立案時の想定どおりに進捗するわけではないことを前提として、政策実施時に、政策が上手くいっていないときにそのことに気付き、ボトルネックを見つけることができるよう、あらかじめ多段階で、いわゆる「炭鉱のカナリア」（異変を敏感に検知するセンサー）と呼ばれるモニタリング指標を設定しておく。  
なお、設定すべき指標の数や内容は政策により異なるものであり、設定に費やす時間等のコストとのバランスに留意すべきである。特にモニタリングを行政で全て行うことありきで考えると、行政の既存業務の単なる追加負担になりがちであるので、むしろ目標や指標を公開し外部のステークホルダーから適時適切にコメントを得る形とするなど、行政内部のみならず外部の力を活用する仕組みを工夫して設計することが重要である。
- ・ 政策を実施した結果として、効果があり、その政策を続けていけば良いのか、それとも効果がないので、政策を見直す必要があるのか、政策評価時に判断できるように、あらかじめどのように政策を評価するか検討しておく。
- ・ その際、モニタリングや評価に必要なデータ等のエビデンスも検討して

おく。

- ・ 政策が上手くいかないときに、別の政策手段（Plan B/Plan Cなど）に切り替える条件をあらかじめ設定しておくことが望ましい。

## （２）政策実施段階：【D o】、政策評価段階：【C h e c k】

### ④モニタリング

- ・ 政策立案段階で想定したとおりに進捗しているかを確認するためのセンサーとして、あらかじめ設定したモニタリング指標の動向を監視する。目標と現状の間に乖離がある場合、その原因を探るために業績マネジメント（評価・分析）段階に移行していく。
- ・ 政策の進捗を確認する際は、定量的な指標の動向だけにとらわれるのではなく、現場と緊密なコミュニケーションを行うことなどにより、実態を把握することが重要である。

### 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）や、各種指標データによる政策の進捗状況の分析を行い、政策手段の停止や別の政策手段への転換が必要な状況であるかを判断する。

## （３）政策改善段階から政策立案段階：【A c t i o n⇒P l a n】

### ⑥政策運用改善、政策手段の入替え、次の政策立案（政策転換）

- ・ 効果検証やモニタリングについては、意思決定の精度を向上させることが目的であり、過去の意思決定を肯定するために良い評価結果を出す、あるいは現在の取組が効果的であることを説明するための設計を行うなど、評価のための評価であってはならない。今年正しい政策が来年以降も、更には明日であっても正しいとは限らず、反対に現時点では正しくないと言われた政策が今後も間違いであるとは限らず、一時点での評価・分析にとどまるスタティック（静的）なEBPMだけではなく、状況の変化に応じて政策を見直し・実行するダイナミック（動的）なEBPMを実践することが必要である。（ここでいうEBPM(Evidence-Based Policy Making: エビデンスに基づく政策立案) は、明確な政策目的と、その目的を達成するための政策手段を設定した上で、政策目的と手段の論理的なつながり（ロジック）を明確にし、つながりの裏付けとなるようなデータ等のエビデンス（根拠）を可能な限り収集し、「政策の基本的な枠組み」を明確にする取組のことである。）

このため、業績マネジメント（評価・分析）を踏まえて、政策が想定どおりに進まない原因を解消するため、政策運用の改善や政策手段の入替えを行う。なお、政策実施後の状況の変化による場合も含めて、それらの対応で原因を解消できず、政策目標を達成できない場合には、政策を見直すことが必要である。

- その際、新たに立案する政策の検討に当たって、業績マネジメント（評価・分析）による評価や分析をエビデンスとしてつなげていくことが重要である。



## 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

### (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

#### 【政策評価制度の見直し】

- 政策形成・評価に関連する EBPM、政策評価制度、行政事業レビューについては、従前から三者の重複感や負担感が指摘されてきたことも踏まえて、より機動的で柔軟に政策の見直し・改善を行っていくことと併せ、三者の関係を整理することにより、政策形成・評価の質を向上させることにリソースを割くことができるようにしていくことが重要である。
- また、行政事業レビューをベースとして、政策評価に係る書式の一元化を行うなど、より活用しやすいものとしていくことが重要である。

◆ 内閣官房行政改革推進本部事務局（以下「行革事務局」という。）及び総務省は、こうした課題認識の下、総務省政策評価審議会の提言（令和4年〇月〇日）でも言及されている評価関連作業の一体化に向けて検討を進める。

### (2) 行政事業レビューの意思決定プロセスへの活用

- 評価関連作業は、各府省庁が形式的に作成して終わりというものであってはならず、意思決定プロセスにおいて活用されるものとなることが重要である。
- このため、原則として全ての予算事業を対象とする行政事業レビューをプラットフォームとし、行政事業レビューシートをより活用しやすくなるよう見直しを行うなど、意思決定過程における EBPM 的観点の導入につなげ、政策の柔軟な改善を可能とすることが有効。
- こうした取組の推進に当たっては、デジタル技術を活用しつつ、行政の職員や外部評価者にとって参照しやすいデータベースを構築することを検討し、政策効果や各府省庁の負担に留意して進めることが望ましく、単なる新たな書類の作成負担となることは避けるべきである。

◆ 行革事務局は、行政事業レビューシートに政策手段と政策目的の論理的なつながり（ロジック）を踏まえた見直しを試行的に行い、EBPM 的観点を踏まえて行政事業レビューシートを作成するよう各府省庁に促すとともに、必要に応じて秋の年次公開検証において EBPM 的観点から検証に取り組むなど、可能な対応から順次実施する。

◆ 現実の意思決定過程において EBPM 的観点の導入につなげる観点から、各府省庁は、財政当局への概算要求の説明を始めとした予算編成プロセスにおいて、行政事業レビューシートを活用するものとする。

### 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

#### (1) 地方自治体を始めとする政策の現場（実施組織）とのタイムリーで緊密なコミュニケーションが取れる関係の構築・体制整備

- 政策の立案に当たっては、また、状況変化に応じた柔軟な見直しを行うためには、政策の対象者等（国民、民間事業者、有識者、地方自治体、他の行政機関等）のステークホルダーと円滑に意見交換を行うことや、フィードバックを得ることができる工夫を行うことが重要である。

例えば、新型コロナウイルスワクチン接種事業に関して、ワクチン接種記録システム（VRS）では、デジタル改革共創プラットフォームを活用し、地方自治体の職員との間で、VRSの機能改善の周知やユーザビリティについての意見を聞きながら効率的に開発・運用を行った。また、状況に応じて、電話等により直接、地方自治体の職員の声を聴くことで現場のリアルな状況を迅速に把握したという例があり、他の政策においても参考になると考えられる。

また、政策の実施に当たっては、国が直接、政策の対象者にサービスの提供等を行うだけではなく、国からの委託や交付金・補助金等を受けた民間事業者・地方自治体等がサービスの提供等を行う場合も多い。このような場合には、それらの者も政策の実施主体と捉え、立案の段階から緊密なコミュニケーションを取りながら、それらの者も含めて目標達成に向けて柔軟な見直し・改善を行えるよう、政策の目的・内容に応じて政策を実施する上での役割分担や運用方法等を検討することが重要である。

- ◆ 各府省庁は、機動的で柔軟な政策形成・評価に取り組むに当たり、各々の政策立案の時点で、政策の対象者等のステークホルダーと円滑に意見交換を行うことや、フィードバックを得ることができる関係の構築、体制整備、実施方法等について検討する。

#### (2) 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

##### 【マネジメント能力の向上】

- 機動的で柔軟な政策形成・評価を根付かせていくためには、政策担当者がこれを行いやすい職場環境づくりが必要である。

例えば、政策の効果検証等を行った結果、効果が見られないなどの事象が明らかとなった場合でも、次なるエビデンスを得られたものと前向きに捉え、その結果を明らかにしていくことや、効果検証の内容等について、外部から批判的な指摘を受けたことのみをもって否定的な評価をしないことが重要である。さらには、仮に不十分さが残る検証であっても、効果検証を行わないことに比べ高く評価する姿勢等が考えられる。

こうしたことにより、現行の政策の継続を肯定する検証結果が現行の政策の見直しを肯定する検証結果より出やすくなる、あるいは、十分な検証体制がないことを理由に現行の政策の検証を行わないといった、現行の政策の安易な現状維持に陥ることを避けるべきである。

- ◆ 行革事務局は、内閣人事局の協力を得て、各府省庁の幹部・管理職に求められるマネジメント能力として、例えば、次の事項など政策担当者が機動的で柔軟な政策形成・評価を行いやすい職場環境づくりに関する事項を示す。
  - ・ 社会環境の変化等に応じて、機動的で柔軟な政策の立案・見直しを行うよう部下に働きかけること
  - ・ 上記の政策立案・見直しを実践したことを前向きに評価すること
  - ・ 政策のモニタリングや評価ができるよう、政策立案段階において、エビデンスを取得することができるような工夫を行ったことを評価すること
  - ・ 上記による政策の実施後、想定していた効果が得られなかったとしても、政策立案時点でその政策手段を選択したことに合理性があったのであれば、政策手段の停止や別の政策手段への転換のための、又は次の政策立案のための新たなエビデンスを得られたものとして評価すること

### (3) データを利活用した意思決定ができる基盤の整備

#### 【データマネジメント推進、データ提供・取得のルール整備等】

- 政策の立案や実施、見直しの各段階において、エビデンスとなるデータを利活用することは、EBPMの質の向上に資することはもとより、機動的で柔軟な見直しを可能とする政策形成のためにも重要である。

特に、刻々と変化する社会環境に対応するためには、急速に進展するデジタル技術を背景に、可能な限りリアルタイムデータ等によって状況の変化を捉えることが求められる。

また、政策効果の分析に利活用が想定される様々なデータの中でも、既存の統計や行政記録情報を使うことができれば、情報収集側、情報提供側の両面で新たな負担が生じないため、低コストで分析が可能となる。行政記録情報には、悉皆性があるものもあり、政策の進捗や効果を実測できるほか、その効果の分布についても極めて信頼性の高いエビデンスが得られる場合がある。あるいは、標本調査であっても、政策に関する介入群と対照群が設定可能であったり、一定以上の標本サイズの量と質が保証されることなどにより、より高度な分析が可能となる場合もある。行政記録情報を単なる記録のための記録とするのではなく、政策効果を測り政策立案につなげるという目的のために用いるべきである。

- 行政機関（各府省庁）、独立行政法人、地方自治体、民間事業者等とデータの保有主体は多岐にわたるが、現状、様々なデータを利活用して政策効果の分析を行うには、データ環境（例：アナログ、データ未連携、データ形式）、データ利活用ル

ール（例：事業者等の同意、目的外利用）、データ利活用人材（例：リテラシー不足、高度人材不足）の面で様々な制約が存在しており、着実に解決を目指す必要がある。

- そのためには、データ利活用の需給バランスを考えた取組が重要であり、まず各府省庁における効果分析などデータ利活用を求める風潮が強まり、データ利活用ニーズが強まる必要がある。
- 併せて、最大のデータ（統計、行政記録情報）保有者である行政機関自身が、その保有するデータを利活用できるよう、各府省庁内での保有データのオープン化、データの品質確保、データ管理の高度化（例：所在把握）、データ標準の活用等を行うデータマネジメントを推進する必要がある。
- また、行政機関（自府省庁）や独立行政法人が必要とするデータを保有していない場合や、速報性や網羅性などの点から、より政策立案に適したデータが外部にある場合などには、他府省庁、民間事業者等が保有するデータを利活用することが考えられる。
- その際、プライバシーや企業秘密などを考慮した取得の際のデータ取扱いのルールを整備することが必要である。
- さらに、行政機関側が、例えば政策の効果検証や現状分析などのために、民間事業者や研究者等（他府省庁や自府省庁内他部局も含む。）にデータを提供することが考えられる。一般的に、現行の行政記録情報は、他府省庁、独立行政法人や地方公共団体が法令の定める事務又は業務の遂行に必要な限度で、かつ、利用することについて相当の理由がある場合などに利活用できる場合もあるが、実際に政策の効果検証や現状分析のために利活用された事例は極めて少ないと考えられる。様々な主体による政策の効果検証や現状分析の一層の促進や質の向上のため、データ利活用の環境整備・体制整備を進めることが重要である。
- 以上のデータマネジメントの推進、データ提供・取得ルールの整備等は、実際の政策形成においてどのようなデータが必要となるか、というユースケースを起点として取り組むことが重要である。

◆ 行革事務局は、「包括的データ戦略」（「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（令和3年6月18日閣議決定）別紙）に基づく政府全体のデータマネジメントの強化、オープンデータの推進、プラットフォームの整備や、統計調査における民間ビッグデータの利活用、統計データ自体の利活用推進などの動きと連携するとともに、後述の政策形成アワード（仮称）等により蓄積されるデータ利活用の知見や、EBPM推進委員会、後述の伴走型支援ネットワークの枠組みも活用して、各府省庁の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に取り組む。

#### (4) 人材の育成・確保等

##### 【人材育成】

- 機動的で柔軟な見直しを可能とする政策形成・評価を霞が関に根付かせるためには、外部有識者等の協力を得つつも、政策立案、効果検証等に係る基礎的な知識や、外部有識者等の知見を適切に活用できる能力を持つ人材を継続的に育成していくことが重要である。

- ◆ 行革事務局、デジタル庁、総務省は、データの利活用を含む政策立案、効果検証等に係る各府省庁の職員の基礎的な知識・能力等を育成するため、内閣人事局が整備に向けた検討を進めている「公務員の学びプラットフォーム（仮称）」の活用等も含めて、連携して所要の研修を実施する。
- ◆ 各府省庁は、機動的で柔軟な政策形成・評価に取り組むため、令和4年度から国家公務員の採用区分として新設等された総合職試験の「デジタル区分」及び一般職試験の「デジタル・電気・電子」区分で採用する職員の活用も含めて、キャリアパスの各段階に応じた継続的な人材の育成に努める。

##### 【若手職員・シニア職員それぞれのパフォーマンス発揮】

- 若手職員について、後述のとおり、本務から離れて、政策を検討する政策有志プロジェクト等でその能力を研鑽し、発揮する機会を積極的に設けることとした場合に、その活動が若手職員にとって業務の単純な追加となって、かえってワーク・ライフ・バランスが悪化することがないように留意することも必要である。

- ◆ 各府省庁は、令和5年度からの国家公務員の定年引上げを見据え、豊富な知識、技術、経験等を持つシニア職員（現行の定年年齢（原則60歳）以上の職員）の適材適所での活用とともに、若手職員との役割分担の見直し等の検討を着実に進めていく。

#### (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

##### 【政策設計ラボ（仮称）】

- 政府が実施している世論調査において、国の政策に国民の考えや意見が「反映されている」とする者の割合は約3割となっている（社会意識に関する世論調査（令和3年12月調査））など、政府の政策に対する国民の信頼は高いとは言えない現状にある。
- 様々な社会課題に的確に対応し、国民からの信頼を向上させるためには、行政の職員が「無謬性神話」とらわれず、機動的で柔軟な政策形成・評価を実践し、具体的な事例を政府内で共有して積み上げていくことが必要である。

- ◆ 行革事務局は、各府省庁の担当者や有識者等が協働し、必要に応じて政策の実施に当たる地方自治体等も含めながら、より機動的で柔軟な見直しを行える形での政策設計等を支援する場として、「政策設計ラボ（仮称）」を設ける。
- ◆ 行革事務局は、政策設計ラボ（仮称）の取組結果について、各府省庁の政策設計の参考に資するよう、活用しやすい形での共有を図る。
- ◆ 各府省庁は、政策設計ラボ（仮称）の取組結果も参考にしつつ、1.で示した事項に留意して政策形成・評価に取り組む。

### 【政策有志プロジェクト等の活用】

- 近年、各府省庁において、意欲ある職員が、与えられた担務の枠を超えて様々な政策課題の解決に向けた自主的な取組を行う、いわゆる政策有志プロジェクト等が設けられてきている（経済産業省のPolicy Design School、環境省の日本版ナッジ・ユニット等）。

この国の社会や国民のためになりたいと高い志を持って行政官になった職員（特に若手職員）が、ややもするとルーティンの業務をこなすことが多くなりがちの中で、政策づくりを実践し、持てる能力を発揮できる場を確保することは重要である。

また、政策有志プロジェクト等は、意欲ある若手職員の政策立案の能力・経験値の涵養の場であるのみならず、行政の縦割り（既存組織ごとの所掌業務）にとらわれない新規性・独自性のある政策立案の場となっており、あるいは、場となる可能性を秘めており、各府省庁の政策の質を向上させる上でも、政策プロセス（政策の立案・評価・見直し）においてこうした取組やそこで蓄積された知見を活用することが有効と考えられる。

このため、政策有志プロジェクト等の活動を業務として位置付け、活動に必要な予算を支援する、活動に従事する時間を勤務時間として取り扱う、活動における実績を人事評価の対象とするなど、政策有志プロジェクト等の活動の支援を積極的に行うことが望まれる。

- ◆ 行革事務局は、政策課題の解決に向けた自主的な取組を行う各府省庁の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」としてサポートし、取組を奨励していく。
- ◆ 既に政策有志プロジェクト等が活動する府省庁においては、政策有志プロジェクト等の活動を業務として位置付け、活動に必要な予算を支援する、活動に従事する時間を勤務時間として取り扱う、活動における実績を人事評価の対象とするなど、政策有志プロジェクト等の活動を支援するほか、政策プロセス（政策の立案・評価・見直し）において、部局の縦割りを超えて政策有志プロジェクト等のこうした取組や蓄積された知見を積極的に活用する。
- ◆ 将来的には、行革事務局は、政府全体に散らばっている「知」を結集するネ

ネットワークとして、府省庁の縦割りを超えて、他府省庁の政策プロセスに業務として参画・支援することを可能とする仕組みの構築を目指す。

### 【政策形成アワード（仮称）】

- 1. で述べたように、我が国の行政には、「無謬性神話」の影響により、
  - ・ 政策の見直しがあり得ることを前提として政策設計・評価設計を行わない
  - ・ 目標と実態の乖離を発見しても、政策が間違っていたとの批判を避けるため、見直しを行うことはできるだけ避けたいといった意識・行動が広く存在してきたと考えられる。  
一方で、行政を取り巻く環境が刻々と変化し、社会課題が複雑さや困難さの度合いを増している現在、こうした意識・行動を伴う政策プロセスでは、これらの課題に的確に対応することはできない。
- 「無謬性神話」から脱却し、環境の変化等に応じて政策の必要な見直しが適切なタイミングで行われるようにするためには、行政の職員の意識改革・行動変容が必要である。
- 行政の職員の行動を変える上では、特に幹部職員の果たす役割が大きく、その幹部職員の意識改革・行動変容を促すためには、単に「機動的で柔軟な政策の見直しに取り組むこと」といった規範を示すだけではなく、実際に望ましい取組を実践した場合に、しっかりと評価することが重要である。

- ◆ 行革事務局は、機動的で柔軟な見直しを可能とする政策設計を行った場合など、望ましい政策形成・評価の取組を実践した組織や担当職員を積極的に評価し、表彰する仕組み（「政策形成アワード（仮称）」）を設け、行政の職員（特に幹部職員）の意識改革・行動変容を促す。
- ◆ 行革事務局は、政策形成アワード（仮称）で表彰を受けた事例については、その評価ポイントを明らかにして全府省庁に共有する。

### 【各府省庁 EBPM 推進部局の支援機能の充実・強化、伴走型支援ネットワークの創設】

- これまでも政府全体として EBPM を推進してきたものの、各府省庁における実践は未だ十分なものとは言えない。
- 各府省庁からは、EBPM を推進するに当たっての様々な課題が示されている（令和3年11月 EBPM 推進委員会等）。特に、データ分析能力を含む専門性を有する職員の不足、EBPM を実践して政策形成・評価を行った経験・知見を有する職員の1～2年程度の周期での異動等による散在など人的リソースの質・量両面での不足が大きなボトルネックとなっていると考えられる。
- 各府省庁の政策研究所の中には、専門的知見に基づく政策形成・評価の支援能力を有するものもあり、最近では、経済産業研究所 (RIETI) が令和4年4月に「RIETI

EBPM センター」を創設し、効果検証支援機能の強化を行っている例がある。

- ◆ 行革事務局は、総務省と連携し、各府省庁 EBPM 推進部局による政策担当部局への支援機能を充実・強化するため、行革事務局の参考人活用の仕組みを発展的に解消し、希望する府省庁に専門家等を派遣し、各種相談対応や助言等を行う「EBPM 補佐官派遣制度（仮称）」を創設する。
- ◆ 行革事務局は、政府部内の政策形成・評価の関連制度等を所管する府省庁や、データの収集・利活用に係る業務を所管する府省庁、各府省庁の政策研究所に加えて、若手研究者を含むアカデミアや NPO 等の民間団体も含めた官民のネットワークで各府省庁の政策立案をサポートする仕組み（伴走型支援ネットワーク）を構築していく。  
行革事務局は、このネットワークにおいて、各アクターをつなぎ合わせるハブとしての役割を果たす。
- ◆ 行革事務局は、政策プロセスにおける EBPM の基本的な考え方や、機動的で柔軟な見直しを可能とする政策形成・評価の実践を普及・浸透させるため、基本解説書となるガイドブックを作成する。



## おわりに

本ワーキンググループは、4か月間の短期間で、行政の「無謬性神話」からの脱却という大きなテーマの下、機動的で柔軟な政策形成・評価の在り方について、いくつかの政策事例について取り上げながら、行政改革担当大臣、内閣府副大臣及び内閣府大臣政務官の積極的な参加と関係府省庁の誠実な協力も得つつ、議論を重ねてきた。関係各位に対し、この場を借りて、深く感謝の意を表する。

もとより、行政の「無謬性神話」は、国民だけではなく行政の職員にとっても、その本質は何かを一言では表しにくく、また、長きにわたって存在してきたものであり、一朝一夕に解決できる課題ではない。

しかしながら、繰り返し述べているとおり、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にある我が国において、現在や将来の国民のため、行政は、「無謬性神話」にとらわれず、様々な社会課題に適時的確に対応し、解決していかなければならない。

このため、本ワーキンググループは、機動的で柔軟な政策形成・評価を行う上で留意すべき点と、これを実践するために今後取り組むべき方策について、提言した。

本提言自体、本ワーキンググループにおいて現時点で考え得る最良の内容であるが、環境の変化に応じ、提言の内容は機動的かつ柔軟に見直されるべきである。

特に、評価・分析や見直し自体が目的化しないよう留意しつつ、政策効果を上げることが追求してダイナミック（動的）に対応することが求められる。

また、データのみによって自動的に政策立案が行われるわけではなく、どのようなデータを選択し、それらをどのように解釈するか、そしてデータにはない定性的な要素を加味して行われるのが現実の政策立案、政策決定であることを忘れてはならない。

機動的で柔軟な政策形成・評価を行う上で、定量的なデータの利活用が重要であることは繰り返すまでもないが、「アジャイル型政策形成・評価」がEBPMから派生したデータ主導型の政策形成・評価と狭く捉えられることは本意ではない。

行政の職員においては、本提言の内容を踏まえ、また、これのみに限定にせず、行政の無謬性にとらわれることなく、様々な社会課題に適時的確に対応し、解決するための改革・実践を着実に積み重ねていくことを強く期待する。

最後に、行政のみの取組では、「無謬性神話」から脱却し、我が国が直面する様々な社会課題を解決していくことはできない。行政の取組とその目標設定が適切に共有された上で、適時に行政の取組を評価するステークホルダーとしての国民の存在は欠かせない。

国民一人ひとりが豊かさを実感できる社会を実現していくため、十分なエビデンスがなくても、スピード感を持ってトライ&エラーで対応しなければならない場合があることへの理解と、また、様々なステークホルダーと行政とが協働して課題解

決に取り組んでいく必要があるという認識が、社会に広く共有されていくことを期待する。

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

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

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  
開催実績

会合	開催日	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	令和4年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	令和4年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	令和4年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	令和4年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