

従来の行政改革思考からの転換

- これまでの行政改革は、組織を再編したり無駄を排斥することを主眼としてきた。
- 社会が複雑化し、行政への要請は多様化する一方、財政も人材も増加が見込めない。
- 組織全体の生産性向上・省力化推進に対応した新しい時代にふさわしい行政の姿を考えるにあたっては、EBPMやデジタル・AIの活用は不可欠。



新たな行政改革へのアプローチ

基礎的なEBPMの実践を通じて、政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させる。

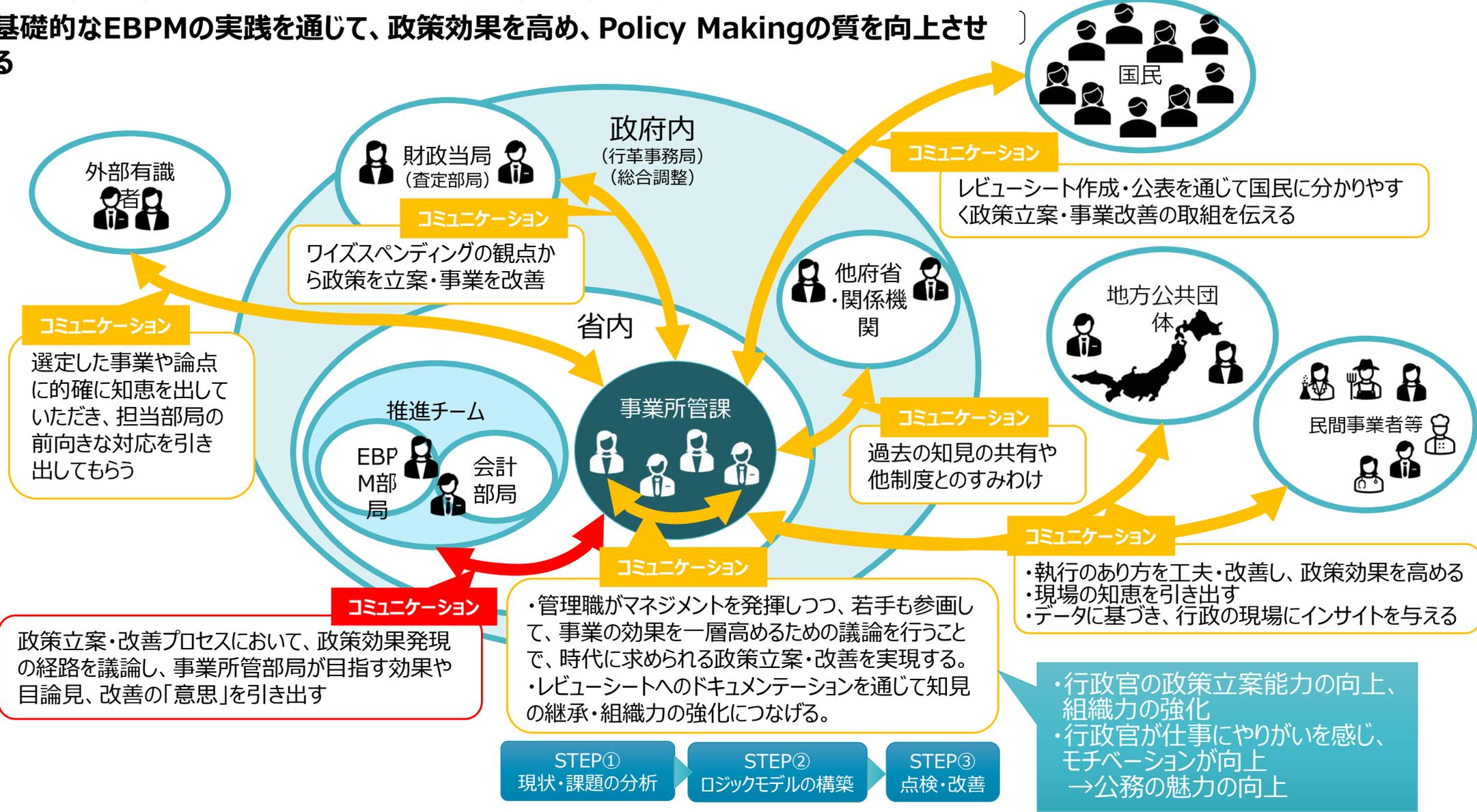
政策立案・意思決定プロセスの抜本的な改革 → **EBPMの推進**

公務の魅力を高め、人材の確保・働き方改革にも寄与。

(行政改革推進会議 (第60回) (令和7年1月15日 (水))
「資料1」から抜粋・作成)
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gskaigi/dai60/siryou1.pdf>

政策立案・意思決定プロセスの抜本的な改革

〔基礎的なEBPMの実践を通じて、政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させる〕



外部有識者
コミュニケーション
選定した事業や論点に的確に知恵を出していただき、担当部局の前向きな対応を引き出してもらう

外部有識者
コミュニケーション
選定した事業や論点に的確に知恵を出していただき、担当部局の前向きな対応を引き出してもらう

政府内 (行革事務局 (総合調整))
財政当局 (査定部局)
コミュニケーション
ワイスペンディングの観点から政策を立案・事業を改善

省内
推進チーム
EBPM部局
会計部局
事業所管課

他府省・関係機関
コミュニケーション
過去の知見の共有や他制度とのすみわけ

国民
コミュニケーション
レビューシート作成・公表を通じて国民に分かりやすく政策立案・事業改善の取組を伝える

地方公共団体
コミュニケーション
過去の知見の共有や他制度とのすみわけ

民間事業者等
コミュニケーション
過去の知見の共有や他制度とのすみわけ

コミュニケーション
政策立案・改善プロセスにおいて、政策効果発現の経路を議論し、事業所管部局が目指す効果や目論見、改善の「意思」を引き出す

コミュニケーション
・管理職がマネジメントを発揮しつつ、若手も参画して、事業の効果を一層高めるための議論を行うことで、時代に求められる政策立案・改善を実現する。
・レビューシートへのドキュメンテーションを通じて知見の継承・組織力の強化につなげる。

- STEP① 現状・課題の分析
- STEP② ロジックモデルの構築
- STEP③ 点検・改善

コミュニケーション
・執行のあり方を工夫・改善し、政策効果を高める
・現場の知恵を引き出す
・データに基づき、行政の現場にインサイトを与える

・行政官の政策立案能力の向上、組織力の強化
・行政官が仕事にやりがいを感じ、モチベーションが向上
→ 公務の魅力の向上

1. 前提

EBPMは（、評価・分析・見直し自体が目的化しないよう留意しつつ）、政策効果を追求して機動的かつ柔軟に立案・改善を行うサイクルを回して実践するもの。その際、政策論議が重要であり、政策立案スキルやデータ分析能力以前に、「新たなエビデンスを提示しても不利益を被らない」「状況が変われば判断を変えてよい」「皆と異なる意見を表明しても排除されない」といった心理的・組織的前提が整っている必要

よって、当該組織を率いる管理職員が覚悟と責任を持って創出する
（i）心理的安全性 × （ii）意思決定の柔軟性（アジリティ） × （iii）日常の会話 の掛け算（相乗効果）が肝要

2. EBPMが機能するための3要素

EBPMとは「立案 → 実行 → 評価（フィードバック・エビデンス） → 改善」を高速で回す営みであり、そのためには次の3要素が前提として組織になければならないことを組織内の全員が共通認識として持つ必要

（i）心理的安全性

これが欠如した組織では、新たなエビデンスは「波風を立てる材料」と認識され、事前に職場の空気を読んで提示を控え、結果として、事なかれ主義、忖度が合理的行動になる

（ii）アジリティ

これが欠如した組織では、一度立案した政策等は、エビデンスに基づいて決めたものだからとの理由から見直しがなされず（聖域化）、その後の環境変化や新データ等が反映されない

（iii）日常の会話

これが欠如した組織では、組織目標、職員のやりがい・思い等が共有されず、結果として、建設的な議論が生まれず、状況を考えない一方的指示が出たり、水面下で不満が蓄積されたりする

3. 管理職員がすべきこと

（「前提が変われば判断が変わるのは当然だ」という信念と覚悟）

（1）次のことを繰り返し、明確に、行動で部下に示すこと。

- i. 「新たなエビデンス（※）の提示」 ➡ 「評価される行為であること」
- ii. 「方針転換」 ➡ 「失敗でなく、臨機応変な適応（より価値ある情報に基づく行動）であること」
- iii. 「異論」 ➡ 「組織への貢献であること」

※ 「新たなエビデンス」とは初めて行った統計調査により得られたデータだけでなく、一度打った政策に関する社会からのフィードバックとしてのデータも含むもの

（2）次のことを常に部下に伝えておくこと。

- 「現時点ではこの判断」、「判断の前提が崩れたら再検討」、「新たなデータ等は即時報告を」

（3）アンダーマイニング効果などの弊害に留意しつつも、上記（1）（2）を前提として、適切な賞賛・賛辞、人事評価、推薦、賞与・人事査定などを実施することで、部下も安心することを認識すること。