

EBPM の推進を担う人材の育成の在り方の方向性

有識者取りまとめ(詳細版)

●論点1

【事業所管部局】や【EBPM 推進部局】の担当者の理解・能力向上のためにどのような取組が考えられるか。

【前提としての EBPM の目的、RS の作成・活用】

- 行政事業レビューの目的は、EBPM の実践によるワイズスペンディングの実現であり、レビューシートはボトムアップでワイズスペンディングを実現するためのコミュニケーションツールである。政策立案と一体的に取り組むべきものであるが、いまだに残る、「レビューシートは説明責任を果たすための作文」という誤解がボトルネックとなっており、意識改革が必要。この誤解を解き、正しい理解を浸透させることで、取り組む行政官の意欲もおのずと高まっていくのではないかと。正しい認識のもとでレビューシートに政策立案のプロセスをしっかりと言語化、文書化して蓄積し、いかに政策立案の質の向上につなげていくかが重要。
- EBPM の取組は霞が関の人材育成にも資するものである。。EBPM というと学術的なエビデンスが重要であるように思われがちであるが、変化が速い世の中においては、現状や課題を素早く分析し、政策効果を高めるための政策立案・評価のプロセスを確立することが不可欠である。また、社会は複雑で、常に変化するということは、同じ政策でも常に同じアウトカムが生じるとは限らないということである。そのため、実際の政策立案の現場は日々実験を繰り返しているようなものであり、単なる A/B テストによって政策の改善策まで導き出せるわけではない。こういった状況を踏まえると、EBPM の人材育成は、統計といった特定分野に特化した人材を育てる

ことや外部人材に丸投げすることは適当ではない。EBPM を実践できる人材とは、データについての知見だけでなく、自らの政策立案の経験も踏まえて、データの礎となるメカニズムを考え、判断できる能力を持った人である。こうした EBPM の推進を担う人材を増やしていくためには、政策立案の経験を通じて、誰もが無理なく EBPM の素養を身に付けることができるようにし、EBPM の定着と人材育成の好循環を促すものと捉えるべき。

- EBPM の推進に当たって重要なのは、現場のニーズや課題を踏まえた事業を進めるため、自治体や民間事業者を含めた、関係者と丁寧なコミュニケーション(対話)を重ねることである。これまでも、予算編成過程、秋レビュー、公開プロセスでの RS の活用を進めており、継続して取り組むべき。また、秋のレビュー、公開プロセスは、有識者と議論を深め、事業の質を上げ、改善に結び付ける模範例であるように実施すべきであり、対決型のやりとりではなく、またすべてを肯定するものでもなく、クリエイティブな議論とすべき。また、そこで得た気づきや知見は他の事業にも活用できるようにすべき。また、今回作成した「EBPM 推進についてのロジックモデル」にあるように、RS の記載内容の充実により、政策・事業の効果が把握できるようになり、発見した課題に対応し、政策の質の向上、その先の国民につながるというように効果がみられるのか、ボトルネックはないかを確認するため各府省庁へのヒアリングやアンケート調査も有益である。

【RS の内容充実のための資料・研修機会の提供】

- RS をコミュニケーションのツールとするためには、その前提として、前年踏襲を是としていたこれまでのやり方を改め、去年より今年の事業、今年より来年の事業をよくしていくことが重要である。そのためにも、RS には、効果発現経路(いわゆるロジックモデル)によって、政策効果が出ていること、逆に政策効果が出ていないことに加えて、次の一手(改善策)を記載し、政策立案や事業改善に当たって考えているこ

とを丁寧に文書化することが求められる。

- 行革事務局は、各府省の RS がこのようなものとなるよう、これまでの取組を引き続き推進すべきであるが、さらなる充実・強化を図るべき。具体的には、『作成ガイドブック』の内容の理解促進を進め RS の内容充実を慫慂していくべき。その際、EBPM の実践で得られたノウハウ・知見や人材育成のあり方について地方公共団体を含む広く一般においても活用できるよう、『作成ガイドブック』などは公表すべき。
- 今年行われた、非公開のワークショップは、心理的安全性が確保され、より率直な議論ができた点で有益と考えられ、個別府省庁別の実施も含め、引き続き行うべきものと考えられる。その際、EBPM 補佐官は、心理的に安全な場を担保し、議論を促進する重要な役割が期待されていることも踏まえ、EBPM 補佐官の増員や、補佐官を補佐する「EBPM 特別アシスタント(EBPM フェロー)(仮称)」を設けることを検討すべき。

●論点2

事業の目的や課題認識、目指す効果についての共通認識を持ち、若手職員が政策立案に主体的に関与することは、若手職員の能力・モチベーションの向上にもつながりうるが、どのような取組を進めていくことが有意義か。

【幹部・管理職の関与・コミュニケーションのあり方】

- EBPM 推進のためには、必要なスキルの習得も当然重要であるが、よい行動を促すための内発的動機にも注目すべきである。そのためには何を目的に行っているのか(purpose)をチームで共有すべきであり、事業の改善に向け、如何にコミュニケーションを取り、議論を通して前向きに行政事業レビューに取り組むことが出来るかが重要ではないか。
- 職員のモチベーションが上がるかどうかは、労働の負荷よりも心理的なものが影響しており、寄り添ってもらえているとかワクワクするとか、如何にしてポジティブな感情

を持てるかが重要である。モチベーションを高め、担当者の異動による EBPM への取組や意識の低下を防止するためには、若手職員が安心や信頼の醸成された中でコミュニケーションができ、政策立案に関与している実感を持てる良好な人間関係や良い状態(well-being)を作ることが重要である。

そのため、幹部・管理職には、

- ① 成長、自立・自律(自ら旋律を奏でる)、つながりの3つを感じる機会を提供する
- ② 使う言葉を肯定的にし、若手職員の意見をきちんと受け止め、きく(聴・訊く)
- ③ 事業の目的を共有する(「これって、何のためにやっているのか」、「当然のように考えているけど、それって本当?」というような若手職員の疑問に答えられるとさらに良い)
- ④ 若手職員が目的に立ち返り、環境変化を踏まえて効果を上げるために考えたことや工夫したことを認める

といったコミュニケーションが求められ、こういったことを意識することが、心理的に安全な場の確保と、議論の促進につながる。

- 一部では、行政事業レビューが、未だ事後的に批判を受けるネガティブな場と誤認され、現場の心理的負担となっているきらいがあるが、総じて政策をよくするための活動であり、EBPM を実践することにより PDCA を回すことをポジティブな体験とすることが重要である。社会のリソースを貸してもらうつもりで、レビューシートを活用したコミュニケーションを行ってほしい。第三者から後付けで成果目標を強いられるようなことがなく、事業所管部局が主体性を持って企画段階から政策目標を意識、あるいはレビューを通して問題点を見つけ、次の改善に繋がる目標を設定することが重要である。また、探索的な事業では、事業の失敗自体も重要な成果と考えられることから、失敗につながる情報を収集し、中止するという判断を褒めることも重要ではないか。

- EBPM 推進の取組は、結果的にモチベーションの向上にも、能力の向上にもつながるものであり、若手職員が主体的に関与することが非常に重要である。各府省庁において、幹部のリーダーシップの下、若手職員が、通常業務を離れ、社会課題の解決をするために、誰と協力するといいのか、誰の知恵を借りるといいのかということも含め、心理的安全性を担保した学びの場や環境を整えるべき。また、心理的に安全な場を担保し、率直な議論ができるようにするためには、有識者の果たす役割や責任も大きい。このため、有識者の方を交えて議論する場合には、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いただける方に参画いただくことが重要である。

●論点3

今後、国の職員が効果測定を進める場面が増えると想定される中、どのような取組を進めていくべきか。各府省の【事業所管部局】や【EBPM 推進部局】などの役割、【行政改革推進本部事務局等】の役割はどういうものが考えられるか。

【データ分析を通じた取組の底上げ】

- 行革事務局は、行政事業レビューを通じた EBPM の実践において、各府省庁の取組を支援し、レベルの底上げを担っていることを再認識するとともに、ナレッジの提供が不十分なことにより政府全体の EBPM 推進のボトルネックとならないよう、RS システムを通じて文書化された情報を蓄積し RS の記載についての分析を実施していくべき。その分析においては、EBPM の観点からよいと判断される効果発現経路・事業改善につながる見直しについての考え方も整理し、AI や最新技術も活用しつつ、優良事例の抽出・横展開をより容易にしていく必要がある。（経年で蓄積される RS システムのデータの分析調査を行い、蓄積データを根拠とした各府省の EBPM の取組の底上げの方法を検討する）
- すべての国の職員が EBPM 実践の当事者であるべきだが、全員が高い専門性を

持ったデータエンジニアやデータサイエンティストである必要はなく、チームとして能力を確保していくことが大事である。EBPM を実践できる人材とは、データについての知見だけでなく、自らの政策立案の経験も踏まえて、データの礎となるメカニズムを考え、判断できる能力を持った人であるという前提も踏まえれば、データ・標本のバイアスを理解できること、データの取扱いに関する常識(リスク管理・セキュリティ理解)があることを最低限のデータリテラシーとして、政策立案することを共通の経験としていくことを基本動作とすべき。

【デジタルも活用した効率的なデータ収集】

- 行革事務局及び政府内の EBPM 推進部局(社シス、デジ行財、評価局等)は、EBPM の目的について、エビデンス追求でなく、政策立案(ポリシーメイキング)の質の向上を目指すべきであるし、効果測定が求められることが多くなっている現状を踏まえ、度重なる調査依頼への対応で現場が疲弊する(いわゆる「調査疲れ」)ことのないよう、現場の負担に無自覚であることを戒め、いたずらにデータを集めることは抑制すべき。効果測定のために必要なデータに限定されているか(むやみに全数調査するようなことはしていないか)、デジタル化などによって現場負担の軽減を図られているか、省内縦割りで同じデータを重複して取得するようなことはしていないか、データを共有する運用がなされているかなどの調査設計をすべき。

【事業所管部局の役割・求める人材像】

- あらゆる事業所管部局において、現行の政策ありきではなく、政策の見直しを通じて、人が育つということを、それぞれの管理職が改めて認識し、EBPM の推進に率先して取り組むことで、マネジメントを発揮すべき。
- 地方の視点からすると、中央省庁には、各地域の取組・成果のばらつきをよく把握、分析した上で、それぞれの地域にとって役立つことの知恵出し・提案を行ってほしいと考える。中央省庁がこのようなことを行うためには、現場の声を聴くことが必須

である。デジタルも活用し、より効果的に国の政策を使ってもらう観点で日頃から地方公共団体とコミュニケーションを取り、単に顔が広いということではなく、EBPMを通じた見識や洞察力(insight)を持つことができる人材を増やしていくべき。

【EBPM 推進部局の役割・求める人材像】

- 各府省内でEBPMを定着させていくために、EBPM 推進部局は、省内で「頼れる存在」として、①広く政策立案の基礎を身に付けてもらう、②組織のコミュニケーションをよくする、③担当者と共に悩み、考え、次の行動を後押しする、④現場の負担に無自覚であることを戒め、いたずらにデータを集めることを抑制し、効果測定のために必要なデータに限定するなど、データ収集のコーディネートを担う役割を果たしていくべきであり、そのためには、政策立案の経験を有し、その経験を活用して政策立案プロセスの総合調整ができる人材を配置するように留意すべき。
- EBPM 推進部局は、EBPM 推進が組織力向上に資するという自覚のもと、府省庁内の司令塔として重要な部署であると位置付ける必要。加えて、企画・政策部局や会計部局との連携強化や適切な人事配置を考えていくことも重要である。

【行政改革推進本部事務局等の役割】

- 政府全体での推進を担う行革事務局としては、EBPM 推進体制を構築し、積極的に取り組んでいる府省庁をもっと積極的に評価していくこと。また、国の事業が広範にわたることも踏まえ、個々の事業改善に資する取組を継続するとともに、事業を改善していこうという意識づけとして、事業を横断的に分析できるよう、データベースの充実やワークショップの開催、経済財政諮問会議の取組をはじめとして、政府内での喫緊に必要な取組についての伴走支援を一層充実させていくことが求められる。また、自由闊達な議論ができる検討の場を具体的につくるため、より一層の充実した有識者の確保や運用を担うことが求められる。
- 内閣府の EBPM を活用した経済・財政一体改革の推進は、ボトムアップで事業の

改善を目指す行政事業レビューとは異なり、より上位の政策を対象とし、関連事業等も多く、ロジックはより複雑になりやすい。このため、その EBPM の実践はより難しいものとなることから、例えば、個別事業だけでは見ることができない関連事業を束ねて効果を見るなど課題等の絞り込みを行いつつ、できる限りの支援をし、行政事業レビューの取組結果の活用など両者の連携を進め、政策レベルでの EBPM 実践のノウハウを深めるべき。