

令和6年度秋の年次公開検証（「秋のレビュー」）

（1日目）

E B P Mの推進を担う人材の育成の在り方について

令和6年11月14日（木）

内閣官房 行政改革推進本部事務局

○出席者

司 会：柴田行政改革推進本部事務局次長

平行政改革担当大臣

有識者：亀井善太郎委員（取りまとめ）、伊藤伸委員、大橋弘委員、佐藤孝弘委員、
島田由香委員、瀧俊雄委員、西内啓委員

府省等：内閣府、総務省、財務省

武藤行政改革推進本部事務局長

山口行政改革推進本部事務局次長

黒田行政改革推進本部事務局参事官

○柴田事務局次長 それでは、ただいまより「EBPMの推進を担う人材の育成の在り方について」議論を始めたいと思います。

議論に先立ちまして、本テーマを御担当いただく有識者を御紹介させていただきます。
PHP総研主席研究員、立教大学大学院社会デザイン研究科特任教授、亀井善太郎委員です。
政策シンクタンク構想日本総括ディレクター、伊藤伸委員です。

東京大学副学長、公共政策大学院教授、大学院経済学研究科教授、大橋弘委員です。
山形県山形市長、佐藤孝弘委員です。

株式会社YeeY共同創業者、代表取締役、島田由香委員です。

株式会社マネーフォワードグループ施行役員CoPA、瀧俊雄委員です。

千葉大学データサイエンスコア特任教授、西内啓委員ですが、オンラインで後ほど参加される予定となっております。

なお、本テーマの取りまとめは亀井委員にお願いをいたします。よろしく申し上げます。

出席省庁でございますけれども、内閣官房行政改革推進本部事務局、内閣府経済社会システム担当、総務省行政評価局、財務省主計局となっております。

本テーマには平大臣にも御出席をいただいております。

なお、本テーマは90分程度を予定しております。

それでは、ここからは取りまとめ有識者の亀井委員に進行をお願いしたいと思います。
どうぞよろしく願いいたします。

○亀井委員 それでは、私から始めさせていただきたいと思います。

まずはこのテーマにつきまして、行革事務局のほうから資料の説明をお願いいたします。

○事務局 行革事務局の参事官をやっています黒田でございます。よろしく申し上げます。
資料に基づいて御説明させていただきたいと思います。

これまでの我々のEBPMに関する取組を中心に御説明し、論点の紹介をさせていただいて

議論に入っていただきたいと考えております。5W1Hでこれまでの取組について御説明させていただきます。

4 ページ目でございますが、なぜ今、そのEBPMの推進が喫緊の課題なのかということでございます。真ん中のところに、複雑かつ困難な社会課題に適時的確に対応できる、より機動的で柔軟な行政を実現していくということが目指すところと考えているところがございます。

そういった中で、そういう行政を目指していくためには、PDCAサイクルを回し、政策効果を上げていく。また、場合によっては失敗も是認しながらトライ・アンド・エラーで精度を向上させていくということが求められていると考えておるところでございます。そういった中で、我々としては、EBPMをしっかり推進していくべきだということ考えているところがございます。

次に、6 ページ目でございます。

これまでの政府における取組状況でございますが、令和4年度から試行的にEBPMを取り入れたレビューシートの作成ということに取り組んできたところがございます。令和5年度から本格的にEBPMの要素を取り込んだレビューシートについて導入しまして5,500、約5,000の事業についてレビューシートを作成してきたところございまして、令和6年度は2サイクル目に入ったところがございます。

このような取組をしてきたところでございますが、そのEBPMというのは一番下のところにも書いてございますが、もともと統計改革でEBPMというのは車輪の両輪として進めていかななくてはいけないということございまして始めたところでございますが、そもそもこのEBPMに関する知識だけではなくて、実務的な思考経験であるとか実践のノウハウの集積を職員に促すことによって霞が関の人材育成にもつなげていきたいということを考えて取り組んできたところがございます。

引き続きまして、EBPMの推進の担い手と役割についてでございます。8 ページ目でございますが、行政改革推進会議の下に、左側にあるとおり、EBPM推進委員会という会議体を設けまして、今、ここにも参加させていただいている関係省庁も構成メンバーとしてEBPMを進めているところがございます。こういった会議体で政府全体の取組方針を決めた上で、各省庁に対してもレビューシートの品質管理をしっかりやっていただきたいということで取り組んでいるところがございます。具体的には、各府省庁に行政事業レビュー推進チームというものを置いて個々のレビューシートの品質管理ということを進めていただいているところがございます。

具体的にこのチームの組成の状況でございますが、9 ページ目でございます。今まではそのレビューシートといいますと予算編成過程の中で作るということになっておりましたので会計課が中心に取りまとめをやっていたところがございます。しかしながら、今回、EBPMの要素を入れ込むということになりましたので、政策評価担当課であるとかEBPM推進課、統計関係の部局、そういったところも事務局に組み入れて、ちゃんと会計課とEBPMの

関係者が連携して取り組むということを各省庁に徹底するというをやってきているところでございます。

続きまして、具体的な進め方でございます。11ページでございますが、右側にこれまでのレビューの点検の年間のスケジュールを書かせていただいているところでございますが、こういったプロセスが既存のものとしてありますので、その中にしっかりPDCAサイクルを埋め込んでいくということをしかりやっていくということを心がけているところがございます。ですので、一番上にも書いてあるとおり、毎年の仕事に付加価値をちよつとずつ付け加えていくような形でPDCAサイクルが回っていく、もしくはEBPMのプロセスがちゃんと身につけていくというような形で進めていくということを心がけているところがございます。

続きまして、なぜ推進が思うように進まないのか、推進のボトルネックは何なのかということでございますが、13ページの左側のオレンジのところを書かせていただいておりますが、点検の見直し、誤解というところがございますが、今までですとやらされ感から後ろ向きな対応をしたり、後回しにしたりしてしまうとか、どうやり過ごすとか、何とか乗り切ろうとして防衛的なコミュニケーションに終始してしまうとか、あとは事業効果にマル・バツをつける、あるいはうまくいってないから駄目と判定して対決型のやり取りになってしまうというようなこともございましたが、これからはいい事業になる、いい働き方につなげるための点検・見直しにしていくということが大事ではないかと考えているところがございます。

ここまで我々のEBPMについての考え方、進め方を説明してきましたが、15ページ以降、令和6年度以降、どのようなEBPMの推進をしてきたかということについて説明したいと思います。

まず初めに、EBPM推進体制の強化ということでございます。令和5年度から始めまして、1年目は各省庁を見ますとなかなか体制も十分に整備できていなかったというようなところが見られました。このため、令和6年度におきましては、令和5年度にしっかり体制を整えて取組ができたような省庁の例を紹介しながら、しっかり各省庁においても体制を強化してくださいというようなことで進めてきたところがございます。

続きまして、レビューシートの考え方と具体的な方法を文書化させていただきました。具体的には行政事業レビューシート作成ガイドブックの発行をしまして、その中でレビューシートの書き方、もしくは書く欄があるのですが、その欄についてどういうことを考えて書き込まなくてはいけないかというようなことも丁寧に文書化し、担当の管理職向けであるとか、あとは実務者向けに分けて文書を整理して参考資料としていただくというようなこともしてきたところがございます。

さらには、次の17ページでございますが、令和5年度の実際に各省庁と一緒にEBPMの取組をしたときに見えてきたロジックモデルのつくり方みたいなもの、コツみたいなものを文書化するというのもやってきましたところがございます。具体的には政策効果の測定のポ

イントというような文書を作りまして、ロジックモデルの型を示す、そのことによって取組の敷居を低くする、そういうような工夫をしてきたところでございます。

さらに次のページでございますが、レビューシートシステムというシステムを令和5年度から構築しまして、令和6年度から稼働し始めました。このシステムを導入することによって、各省庁のシート作成の負担を軽減する、もしくは管理、公表を容易化する、そういうようなことをするとともに、さらには国民の皆さんに分かりやすく見える化するために見える化サイトというものも設けてシートの検索を容易化する、集計、分析も可能にするというようなことをして、データの蓄積をためるためのシステムもしっかり作り込んだということでございます。

次ですが、このように文書を作り、その考え方を示すということをやってきたわけなのですが、なかなか文書を示すだけでは分かりにくいというようなこともありましたので、我々としては伴走支援を各省庁にしまして、現場の困り事を解決したいということで取り組んできたところでございます。

具体的には、府省横断的なワークショップの開催をしまして、各省庁からこういった分野についてはEBPM、取り組みにくいよねみたいなところがあったものですから、そういった分野を特に取り上げて議論をしてその解決策をまとめるとか、そういうことをしてきたところでございます。その際には、各原課の参加だけではなくて、各省庁のEBPM部局であるとか会計課にも参加していただいて、ちゃんと省庁内にEBPMの定着に向けて横展開していただくということも心がけたところでございます。さらには、各省庁のEBPM部局を支援するためにEBPM補佐官という有識者の制度を活用して各省庁のEBPMの取組を後押しするというようなことも取り組んできたところでございます。

続きまして、20ページ目でございますが、我々、行革事務局はありていに言いますと各省庁の出向者の集まりですので、必ずしも専門的な知識があるかというところではない部分がありますので、総務省の行政評価局に支援していただいて、一緒になって伴走支援をするというようなこともやってきたところでございます。行政評価局からは、そのほかにも政策効果の把握・分析方法の共同研究で各府省をサポートしていただいたり、あとは国内外のEBPMの研究文献についてまとめて提供していただいたりというようなこともしてきたところでございます。さらには、こういったレビューの取組も政策評価の中に取り入れていただくことによって、しっかり無駄なくEBPMが定着するようにしていこうというようなことで取り組んできたところでございます。

続きまして、21ページ目でございますが、このように文書を示し、伴走支援をしてきたわけなのですが、さらに政府内に横展開をしっかりしていくということが重要であろうと考えまして、実務者が集まるレビュー推進チームの会を開きまして横展開をするというようなことをやりました。また、文書を通知してそれを読んでもらうということだけではなかなか分かってもらえない部分もあるのかなと思われましたので、解説会も開きまして、それを動画にまとめていつでもどこでも見られるようにアーカイブ化するというようなこ

ともしていますし、省庁横断的な研修も実施しましてEBPMを理解して実践する職員を増やすということをやってきたところでございます。

次のページでございますが、このように今までの説明したように着実なEBPMの定着に向けた取組をしてきたのですが、それと並行して行革事務局では、基金の見直し・点検ということも去年させていただきました。その中でもEBPMの考え方を取り入れて基金を見直すということをやってきましたので、その基金シート作成ガイドブックというものも別冊で発行して、基金の特性を踏まえたPDCAの在り方を言語化するであるとか、チェックポイントを精緻化するというようなことも取り組んできたところでございます。

続きまして、23ページ目でございますが、さらに各省庁から具体的な事例でよい取組というものを示してほしいというようなことがございまして、事例集というものを作らせていただきました。なかなか百点満点のレビューシートというのが今の時点ではできてない部分もありますので、ベストプラクティスではないのかもしれないのですが、部分的にはこういう書き方が非常にやり取りをする上で有益なのではないかとか、取組成果から改善の頻度を抽出してまとめるというようなことをして提供させていただいているところでございます。

続きまして、24ページ目でございます。

こちらの10のところで書かせていただいているのが、我々行革で今、行き着いている地点と考えているところでございます。令和6年9月に自己点検のポイントという資料を発行させていただきまして、今までEBPMを進めてきたのですが、効果検証にとどまらず、次の改善につながるための点検をしっかりとやっていただく。結局、ロジックモデルをつくって効果検証するだけでは足りなくて、さらに改善に結びつかないと意味がないということで、そのための意識改革であるとか公開プロセスでの前向きな論点の設定であるとか、あとは推進チームの役割をちゃんと明確化する。事業所管部局はどういう準備をしてどういう心構えで取り組んだらいいのか、そういったこともこちらのほうにまとめさせていただいたところでございます。

次の25ページ目でございます。

結局我々、今、どのような考え方に至っているかといいますと、このページで書かせていただいておりますが、上の2行のところでございます。EBPMはともすればエビデンスベースの部分が強調されがちなのですが、環境変化に対応しながら政策効果を上げるようにできる政策立案ということが重要ではないかと考えておるところでございます。どうしてもEBPMといいますと、下にもあるような②のロジックモデルの構築というところに目が行きがちになりがちなのですが、そうではなくて、簡単にデータが入手できる指標を立てるのではなく、もしくは定量的にこだわるのではなく、そういったロジックモデルをつくることだけにこだわるのではなくて、まず初めに①で書かせていただいているような現状・課題の分析をしっかりと、現状はどうで、我々が考える課題は何なのか。また、その課題に対してどういう目的で事業に取り組むのか、どういう手段でやるのか、そういうこと

の頭の整理をしっかりとさせていただいた上でロジックモデルの作成に着手していただくということが重要ではないかと考えておるところでございます。

さらには、先ほども言いましたように、ロジックモデルをつくって効果をはかるというところだけでとどまっているようでは意味がないものですから、その政策の質を上げていくためにはさらに点検のところの中身を充実させていく。具体的には、効果をはかってどういう改善をしたいのか、そういうところの意思をはっきり明確にさせていただき、そういうことをちゃんとレビューシートに落とし込んでいただくことによって、ちゃんと対話ができ、議論ができると考えているところでございます。ですので、我々が今、考えているところとしましては、この①、②、③ということをしっかり意識して取り組んでいただき、それをまたぐるぐる回していただく、サイクル化していただく、素早く回していただくということが大事ではないかと考えております。

最後ですが、26ページに描いてある図は我々が考える理想の行政の姿でございます。真ん中のほうに濃い青色で事業所管課ということを書かせていただいておりますが、事業所管課には先ほども言ったように一番下にあるようなSTEP①、STEP②、STEP③ということをしっかり回していただいて改善に結びつけていただくということをしていただかななくてはいけないと考えているわけなのですが、そうはいっても事業所管課だけでそういったことができるかというところではないと考えておまして、黄色の矢印で書いてあるような地方公共団体に対してはデータを取ってくる、現場の意見を聞いてくる、または民間事業者にもデータを頂く、現場の実態をちゃんと聞いてくるというコミュニケーションが必要ですし、また、事業所管課からどのように事業をやろうとしているのかということや国民に対してしっかりコミュニケーションを取っていく。また、財政当局には、その予算を頂くためにちゃんと説明をし、どのように賢く予算を使うのか、ワイズスペンディングしていくのかということのやり取りもしていただく必要もありますし、外部有識者からは、政策をよくするための知恵をいただくというようなことが必要かと思っております。

ですので、こういった黄色のコミュニケーションをしっかりやっていただくということが理想の行政として考えておまして、さらには、省内で先ほども言いました推進チームに事業所管課に働きかけをしていただいて目指す効果やそのもくろみ、改善の意思を引き出すということをしっかりやっていただきたい。赤色のコミュニケーションをしっかり取っていただきたいと思っております。このように我々が考える理想の行政というような姿も念頭に置きながら、先ほども説明しました取組の内容についても御理解いただきながら、次に論点について説明したいと思います。

今日の論点の1つ目としましては、事業所管部局やEBPM推進部局の担当者の理解や能力向上のためにどのような取組が考えられるかということが1つ目。

2つ目でございますが、若手職員が政策立案に主体的に関与して、能力であるとかモチベーションの向上につながるような取組にするにはどうしたらいいのかということでございます。この点につきましては、レビューシートの作成というのはボトムアップで実施し

ているところがございます。ですので、下は係員、係長、補佐あたりが作って課長が承認するというような形で作っていく場合が多いと思いますので、そういった経験の中で若手職員が政策立案の能力を伸ばしていくということにもつながっていくのではないかと考えておりますので、ぜひともこの論点についてはしっかりと議論いただければと思っております。

さらには、我々の悩みなのですが、人が替わるとどうしてもEBPMの取組が落ちてしまう、熱意が下がってしまうということをよく言われがちでございます。実際に、すみません、これはエビデンスベースではないかもしれないのですけれども、エピソードベースかもしれないのですが、我々がいろいろな人と話をしても、あの人がいなくなったからちょっとあの取組、あの省庁はよくなかったよねみたいなことも聞くものですから、そういったことがないようにするためにはどうしたらいいのかということも併せて御議論いただければなと思うところがございます。

3つ目でございますが、今、EBPM自体がはやり言葉のようにいろいろなところで取り組まれているところがございます。そのような状況でございますので、国の職員が効果測定を進める場面が増えると思われるところがございますので、そういった中でどういった取組を進めていくべきか。また、事業所管部局、EBPM推進部局であるとか、あと行革推進事務局もどういう役割を果たしていったらいいかということについて御議論いただければと思います。

なお、参考資料として、EBPMの推進についてのロジックモデルの資料も添付させていただいております。日頃、各省庁さんにはロジックモデルをつくりなさいと言っている立場でございますので、我々自身もしっかりつくってみようということで作ってみました。こちらも参考にしながら議論いただければと思いますので、よろしくをお願いします。

すみません、少々長くなりましたが、以上でございます。

○亀井委員 御説明ありがとうございました。

それでは、有識者の皆様から御意見をいただきたいと存じます。論点につきましては先ほど黒田さんから御説明をいただいた資料の27ページに1、2、3とございますので、この1、2、3についてのどの観点についての御意見かというところを明示いただいてそれぞれ御発言をいただければと思います。いかがでございましょうか。

では、大橋さん、お願いします。

○大橋委員 ありがとうございます。

取りあえず1、2、3全てについてということでもよろしいでしょうか。御説明いただいているいろいろ思い起こすことがあるのですけれども、統計改革とEBPMとで両輪で進めてきたところでした。当初は、統計がらみのいろいろな問題があって、その不祥事があって、統計改革が非常に表にライトアップされて、だから、統計を使ってどうするのだという統

計を中心にしたEBPMという話に相当なってきたし、また、総務省さんも統計人材をつくるとかといって研修所でいろいろコースを設けていただいたりとかいろいろやってきたということで、そういう意味でいうと霞が関の中にだんだんデータを使って考えるという意識が浸透してきたことは間違いないと思います。

そうした中で気づかされたことが今回の論点に近いところだと思うのですが、統計分析をしたらその結果をもって政策立案ができるのかということ、必ずしもそうではないのではないかと思います。例えばABテストをすれば、では、その結果でこの政策はよかった、あの政策は悪かった。では、その先に何かあるのかということを考えないと次の政策立案につながりませんし、また、ABテストをやれば、では、政策が悪かったその理由は何なのかということもABテストは答えてくれないわけです。そうすると、その効果発現経路がどうだったのかということも考えなければいけないわけです。

そういうことはやはり政策立案を研究する人材があつて初めてそういうことが理解できるし、次のPDCAでいうとチェックの話をしているのだと思いますが、チェックの次のアクションにつながる。そういう意味でいうと、やはり人材が非常に重要である。ある意味、統計改革が一定程度進捗した中において、どうやって霞が関の人材をアップデートしていくのか。そうした中において、必ずしも統計スペシフィックな人材を育てるとか、あるいはもう統計人材がいらないから外部委託するとか、そういう話をしているのでは恐らくなくて、あるデータ、全ての完璧なデータというのはそもそも存在しないですから、そういう意味でいうと、あるデータを使ってどうやって政策立案につなげていくのか。それはステークホルダーのコミュニケーションも当然重要ですし、説得する作業もありますよね。そうしたことも一体として人材として育てていかないといけなくて、そうした政策立案の魅力をEBPMという言葉の中でどうやって押し出していくのか。それが究極的には霞が関の魅力、国のために物事をやっているのだというようなそうした魅力につなげていくのか。私はそういうような取組としてのEBPMとして今、行革事務局がお話になった話というのは方向性としては大変共感できるものかなと思います。

今の事務局から人事異動がある中でなかなか取組を同じ強度で継続することができないかもしれないというようなお話があったわけですが、そうしたものをある意味補完する役割として我々のような役割があるのかなという感じもします。私も気づくと結構長くお付き合いさせていただいているほうかもしれませんが、ある意味、昔は事業レビューというと基本的にたたくとか潰すとかという話をずっとしてきたわけですが、どちらかというともともと世の中相当不確実、コロナで相当経験したわけですが、これをやれば必ず成功するなんていう政策はほとんどなくて、やってみて60%成功した、50%成功した、では、ちょっと方向を変えてこうやっていこうと政策の取組自体が一種の実験みたいなようなものだと思うのですよね。

そうした実験的なようなものなのだとこのことをしっかり有識者の側も意識しながら、どうやって、では、政策をいい方向に微修正していくのか、そうした目線というのは相当

程度必要だなどと思いますし、そうした意味での先ほどおっしゃった失敗も是認するとか、あるいは心理的安全性とか資料の中で無謬性神話の打破とありましたけれども、そうしたものを確保しないと政策的にも本当に届くべき人に届かないような政策になってしまう可能性もあるわけですね。そういう意味で、我々、有識者の役割も非常に大きいと思いますし、また、ある意味、それを支えていただく政治の側の御理解というの私も相当程度重要なかなと思いました。

あと3番目の点で、確かにいろいろなところでEBPMという言葉が行政の中で広がってきたということも私も感じているところであります。ある意味、今日お越しいただいている部局というのは全てその関係の方なのかなと。見たところ、政策評価と行政事業レビューというのは何となく後ろでつながってきているところがあるのかな。今後、内閣府さんの工程表の取組というのもあって、こちら、エビデンス整備計画という下で政策を見ていただく。私はこれは補完的な役割として見るべきなのかなと思っていて、やはりレビューシートだけですとそれぞれの事務事業ですから、これは5,000あるわけですね。この5,000の事務事業と施策というのはやはり1対1には対応しなくて、ある意味、施策の枠の中に幾つかの事務事業を束ねているような形になっていると思うのですよね。そうすると、施策の中で事務事業を見たときに当然重なっている事務事業もありますし、ある政策の体系で見たときに漏れているものもある。そうした漏れの部分とか重なっているところをエビデンス整備計画、政策の立場での視点で御覧いただいて、事業レビューは事業レビューで見ていただくという形なのかなと。

そのときに、なかなか部局によってはEBPMというのに必ずしも親しんでいるわけではないですし、ほかの府省さんと連携しろと言われてもなかなか府省の壁も厚いので、ここの辺りというのは若干伴走しながらつくっていくことというのは相当重要なかなと。伴走型というと今日の取組の話にもありましたけれども、EBPMの行政改革推進本部さんのほうで相当程度府省の伴走をやっていただいているところもあるので、ここの辺りというのは連携しながら進めていくというのも一つ大きな方向性としてあり得るのかなと伺って思いました。

すみません、1から3まで取りあえず一気通貫でコメントさせていただきました。ありがとうございます。

○亀井委員 ありがとうございます。

ほかの委員の皆さん、いかがでございましょうか。

では、島田さん、お願いします。

○島田委員 ありがとうございます。島田でございます。

私のほうは、1、2、3のうちの特に2番のことにちょっとお話しさせていただき、恐らくそのことは1番や3番にもつながるところがあるのではないかなと、このよう

に思っております。

今日、簡単なのですが、少し資料を用意させていただきました。それに倣いまして簡潔に述べさせていただきます。

次のページ、お願いいたします。

私がこの人材育成ということにまず前提としてお伝えしたいなと思うのが、特にやはりどうよくやるかということに意識が向きがちだと思うのですね。スキルだとか経験だとかこれができることとかこれを知っていることとか。でも、すごく大事なことは、実はよくやるためにはよくあるということが先にあるということです。Well DoのためにはWell Beであると。なので、Well-Beingという言葉はもう政府のほうも3年前（2021年）から非常に重要な言葉として置いていると思います。

よくあるというのはどういうことかということ、本当に簡単ですが、健康であるとか精神的にもよい状態であるとか、そういったことになるわけなのです。ですので、この場もそうですし、この場をつくってくださるためにレビューシートの作成からずっと議論くださっている行政の皆様、ここがよい状態であるということが非常に重要なポイントなのではないかと思っております。

次、お願いいたします。

そのため、このWell-Beingというものを少し使いながら御説明をさせていただきたいと思うのですが、次、お願いします。

Well-Beingというのは、よい状態という意味です。日本語で訳すと幸せとか継続的幸福と訳されますけれども、これがあるとどんないいことがあるのかというのは様々なリサーチでもう分かっています、例えば生産性が30%上がるとか、成績、業績が37%上がるとか、あるいは創造性というものが3倍になるとかというのがあります。

次、お願いします。

特に私が今日伝えたいなと思ったのがこのページになるのですが、先ほど黒田さんからの御説明にもあったように、やはりEBPMで様々やっていく中でも環境変化に適応しながらよりよい政策をつくっていくということがこの原点にあるのであれば、関わる私たち、関わる皆さんが変化への適応度が高いほうがいいわけで、Well-Beingが高いとそれが45%も高い、このようなデータも出ています。

これを見ていただければ分かるのですが、組織の中であったらいいなと思うことの数値は上がり、あったらよくないなと思うことの数値は下がっていくと。なので、職場や仕事において幸せ、Well-Beingというものがあるということはすごくいいことだと思っております。

次、お願いします。

Well-Beingが高いとこういういいことがあるよというリサーチも出ていて、これはポジティブ心理学の学問から来ているものですが、ぱっと見ていただいたときに恐らくここにいらっしゃる皆さん、私がもし次にこういう問いかけをしたら、皆さん全員、

きっと手を挙げられると思うのです。この6個を見て、自分がこうだったらいいなと思う方、どのぐらいいますかともし聞いたら、はいと皆さんお答えになるのではないかなど。Well-Beingが高いと健康で長寿だし、人間関係は素晴らしいし、よいではなくて素晴らしいのですよね。パフォーマンスも創造性も上がり、社会性、そして、レジリエンス、つらいこと、大変なこと、きついことがあっても耐え得る力、もしくは1回、人間なのでちょっとがくんときてしまうようなこともあると思うのです。でも、それでもまた立ち返る力ということをレジリエンスと伝えています。これらが上がるとなったときに、では、こういう状態はどういうようにつくっていくのというところもこのポジティブ心理学では伝えています。

次のページ、お願いします。

この辺りは後で見ただけであればいいのですけれども、5つの切り口、この切り口の頭文字を取ったものをPERMAと言っています。このPERMAの切り口を知っているだけでも、これを実践するだけでも、大分違ってくるとなったときに、今日特にお伝えしたいなと思っていることがここにすごく含まれています。本日の黒田さんからのプレゼンテーションにもコミュニケーションという言葉がすごく理想の行政図にありました。このコミュニケーションというのとは一体何なのかといえば、このもしPERMAでいうのであれば真ん中にあるよい人間関係というものをつくっていく、この基礎になるのだと思っています。

このコミュニケーションというところで伝えていきたいことのまず一つは、まずレビューシートをやはり先ほどボトムアップでとおっしゃりましたけれども、作ってこられる若手の皆様やその担当の方たちがいい状態でそれができるように上長の方ですとか幹部の方がやはりいい状態であるということがすごく大事です。したがって、今日のこの話はここにいらっしゃる皆さんもそうですし、上長の皆さんがまず自分のWell-Beingな状態に責任を持つというようなこと、こういったことをこの場からスタートされたいのではないかと考えております。

そしてまた、肯定的な言葉を意識して使っていくということも実はとても大切なポイントです。いろいろな議論があると思いますし、なかなか機嫌がよくないときもあるかもしれませんが、でも、やはり自分で選択をしてその場の雰囲気、その場で使う言葉、自分で決めていくことができるので、この辺りのことはやはり上長の皆さんから気をつけていただくというのがいいのではないかと考えております。

次のページをお願いします。

そういった上長の皆さんがやはり若手の皆さんを含めて一緒に働いてらっしゃる方のモチベーションにとっても大きな影響を与えます。モチベーションというのは実は上げるものではありません。上がってしまうものです。上がってしまうような場をつくる。そのうちの一つは今日も出てきましたけれども、心理的安全性のある場がいいということも分かっています。

人間は、今のリサーチで分かっていること、3つ書かせていただいたのですけれども、

内側からモチベーションが湧いてくるとかやろうという気になるとき、成長が感じられたり、それから、自分でできるようになる、また、じりつは2つありますが、もう一つの自律の律は旋律を奏でるほうの律と使っています。自律、自分を律するではなくて、自分らしくあれとか自分の能力、力、そういったものを出して自分なりにそのことができる、そういった場があるとき、私たちはよしやろうとなりますし、さらには1人ではないのだ、見てもらえるのだ、一緒にやっているのだというつながりですよね。こういった3つのこと、これを感じるようなマネジメントをされているのかどうか、このようなところを上長の方は気をつけていただけるといいのではないかなと感じております。

こういったコミュニケーションを踏まえまして、私のほうから最後、2つだけお伝えさせていただきます。次の次のページをお願いします。

「むく」「きく」「つたえる」、次のページ、お願いします。この「むきつ」と呼んでいる、この3つのことだけ今日覚えて帰っていただけたら、皆さんが御家庭でもそうなのですけれども、いろいろなところでやっていただくとうごくいいのではないかと思います。

まず「むく」というのは、本当に相手に興味を持ってコミュニケーションを取るということですね。どこかで違うことを考えているとか、1-on-1しているから、話したからいいではなくて、ちょっと「きく」というところにも効きますが、この方がどんなな声色で何を言っていて、かつ目で見ながらどんな表情をされていて、目の輝きとかあるいは体の傾きとか、そういったことを見ながら心を通わせていくという傾聴の聴、これも相手に興味を持ってないとできないことなのですね。皆さんが日々出ているミーティング、この場もそうです。日々やっているお仕事の中でいろいろな方と接すると思うのですけれども、このようにお相手に興味を持って意識を向けて、向いて聴いているかというところ、ここが今日のポイントの一つとしてお伝えできたらなと思っております。

最後は、言ったと伝わったは違うので、きちんと上司の方は伝える、届けるということです。相手がちゃんと伝えたかったことを受け取ってくれたのかということを確認するというのをぜひお願いしたいと思います。

そして、最後、次のページ、お願いします。

結局、最後は何のためにこれをやっているのか、というようなことを折々問いかけられる方が一人でもその場にいると組織は変わりますということをお伝えしたいと思います。時々何かをやっていると、一体何のためにこれをやっているのだけと目的が見えなくなってしまったりとか、そんな問いかけがもしチームの方からあったら、それはねと答えられるような上長であっていただきたいですし、逆に何か議論が低迷したりだとか何か悶々としたときに、これは何のためにやっているのだけかとぼんと投げられる人がいる。それから、そういうことだよとずっと進んできているものも何か違うのではないかなと思ったときに、それは本当ですかと聞ける、このようなことが重要なのではないかなと思っています。こういう方たちを育成できるようなことがあるとその場はとても変わると思いますが、ここにもやはり心理的安全性というものを含まれていると思います。

次のページが最後になります。

脳の図です。これは私、とても言いたいことなのですからけれども、私たちがポジティブな感情を感じているとき、脳が物理的に大きくなるということが分かっています。大きくなるから広がるからここにいろいろなものが得られるのだよと。これは非常に重要なポイントだと思っていて、ポジティブな感情を持っているときに私たちが仕事ができたら、人との関係性を培えたら、政策をつくれていたら違うのではないかと。

この科学者は、同様に逆のことも見つけました。ネガティブな感情を感じているとき、私たちの脳は縮小して視野が狭くなって視座が下がると。もうどちらの状況で生きていきたいか、どちらの状況で仕事をしていきたいか、政策を考えたいかも明確だと思います。ということは、有識者としてここにいさせていただいている私たちも含めて、今日のポイント、よりよい状態であるとか、使う言葉を肯定的にするとか、笑顔で取り組むとか、思っている以上にそれぞれの方がもたらしている影響力は大きいので、このようなことをお話しできる、そんな場だったらいいのではないかと考えております。

最後になりますが、こういうことが今日のレビューの中に一つのコマとして含まれるということも私はものすごい進歩なのではないかと感じておりますので、長くなりましたけれども、このようなことを考えております。

まずは以上になります。ありがとうございます。

○亀井委員 ありがとうございます。引き続きポジティブに行きましょう。

では、次、どなたか。

では、瀧さん、伊藤さんで行きましょう。

○瀧委員 ありがとうございます。

私も資料をお持ちしていますのでよろしくお願いします。

1枚開いていただいて、このページ、主に2番、若手のモチベーションというところに近いところで、私も島田教の信者なのでポジティブな体験、ポジティブなのでおでこが広がったみたいなのはあるかもしれないですけども、物すごくキャリアオーナーシップを感じられる仕事というのが私はすごく大事だと思っていて、デジタル行財政改革会議でも今後の最大のコンセンサスが得られる社会課題は人手不足。特にそのモチベーションを持って働きたいと思える若手の人たちというのはもう今、奪い合いに官民の中でなっている次第でございます。

ただ、私も新卒採用とかしていると気づくのは、社会の役に立ちたいという子たちはすごく多いのも事実でして、結局、民ですごく頑張った後にデジタル庁に就職するとか、結構公務員の現場というのは実はいろいろ経た後にやりたい仕事にあふれている場所でもあるなどは常々思うところになります。なので、当然なのですからけれども、自分たちでどんなことをやりたいのか。せっきゃく政府とか自治体とかそういう場所があるのであればキャリ

アをかけてやりたいことがあるはずでして、しかも、レビューシートはその中でちゃんと自分たちでやりたいことのリソースを取ってくる手段とも考えられるのですよね。

これは私、会計ソフトの会社を経営している者なのですけれども、会計ソフトも事後的に慌てて数字をまとめても何も面白くなくて、早めに数字をまとめてちゃんと前を向くための判断に使うということができるといいのだということをよく言うのですよね。なので、そういうことのためにレビューシートも一つのコミュニケーションツールだと思うのですけれども、若手の人たちがこれを使って、変な話ですが、社会のリソースを貸してもらうのだというように考えていくことさえできれば、今後も前向きな人たちを採れる一種の公務員制度のソフトウェア的な改革になるのだと思っている次第です。

一応論点の1番に1個だけ近いのがここに書いてある3点目のところではあるのですけれども、大橋先生おっしゃるとおりで、今、正しい政策とか必ず成功する政策といったものはすごく難しいものになってきている中で、かつ政策として本当にやるべきかが分からないが、踏み出さないと分からないという情報の群があるのだと思っていまして、ベンチャー企業を経営していると、もう日々そんなものばかりなのですよね。というときに、失敗したときに次の打率が上げられるかというのが社会として最も重要なアセットなのだと思います。なので、私、PDCAのベンチャー企業だと8割ぐらいはプラン、ディレイ、キャンセル、アポロジャイズであると、みんな笑った。前、デジ行で言ったとき、誰も笑わなかったのですよね。なので、私、PDCAのベンチャー企業だと8割ぐらいはプラン、ディレイ、キャンセル、アポロジャイズであると、みんな笑った。前、デジ行で言ったとき、誰も笑わなかったのですよね。なので、私、PDCAのベンチャー企業だと8割ぐらいはプラン、ディレイ、キャンセル、アポロジャイズであると、みんな笑った。前、デジ行で言ったとき、誰も笑わなかったのですよね。なので、私、PDCAのベンチャー企業だと8割ぐらいはプラン、ディレイ、キャンセル、アポロジャイズであると、みんな笑った。前、デジ行で言ったとき、誰も笑わなかったのですよね。

なので、そうしたら、失敗した情報をちゃんと捉える。野村克也さんが失敗には必ず分かる理由があると不思議の負けなしという表現をされていましたが、それをちゃんと褒めるルートは今の人事制度上、あるのでしょうか。というのは、これは民間を含めて私は結構聞きたいことなのかなと思っている次第です。

大きなあとトピックとしては、やはり全員がこの当事者であって、EBPMが何か専任職的なものではないというような考え方の中でそれを考えていくことは一つ重要ですが、同時に、やはり数学とかデータとかがちゃんと取れるように、もしくは活用しやすくもなっていますので、そういう人たちのトップティアのEBPMサイエンティストみたいな人をしっかり政府の中で抱えながら、その人たちの知見が緩くほとんどの人たちに共有されていくような状況をつくっていくというのがすごく大事なかなと思っています。

最近驚いたのが、当社に転職してきたデータサイエンティストがもともと県庁に勤めていた人で、普通の文系の方が独学で2、3年ですかね。しっかり勉強して、普通の当社のデータサイエンティストとして受けて入ってきたという人もいたりするのですよね。なので、今は恐らく学習プロセスも意外と民主化されているみたいなのところもありますし、勉強したい人にはそういうルートが開かれているが、ただ、おおむねは別にデータの超できる人とかではなくてもそういうことができるという形を担保していくのが大事なかなと思っています。

最後のページに行ってくださいいいでしょうか。

ここは主に3番のところかなと思いますけれども、当然全員がサイエンティストになる必要はないとは思っておりますが、ただ、同時にやはり私は結構ABテストとかそういうことから非常に体で覚えられることが多いとも思っている人間でございまして、やはりチームとしてそういう人が一部に組み込まれていく状況をやると。人が足りなければ別にどこかにセントラルキッチン型でそれを処理する人がいるというのが望むべき形なのかなと思っています。

ただ、大きな話としては、ミニマムスペックの考え方ができていればいいと、それはデータの持つバイアスであったりとか、そのデータは完全ではないという理解であるとか、あくまで社会をデータで理解する。理解したいようにデータを解釈するのではなくて、そのバイアスをよく考えた上で、その後、やはりやりたいことをちゃんと言語化していくということが大事なのではないかなと思っている次第でございます。

あともう一つだけ言うと、異動の話、ございましたけれども、やはりキャリアオーナーシップをある意味最大に破壊しやすいものは意にそぐわない異動なわけなのですよね。ただ、異動というのはある意味不正を防ぐという意味である程度はしようがない制約でもあるのだろうなと思います。ただ、それをハックしている方法は幾つか金融の監督官庁だとありまして、日銀さんとか金融庁さんですと例えば特定のデジタル分野とかはやはり人脈と専門知識が物を言うのですが、例えばチーフ・フィンテック・オフィサーみたいな役職を設けて、異動した後も実はその役職がくっついてくるみたいなことが起きたりしているのですよね。なので、ある程度そういうちょっと長めの、2、3年は大体私たち、異動のタイミングで見ているのですけれども、もう少し長いスパンでそれを担えるというパターンはあってもいいのではないかなというのが一つ提言なのかなと思っています。

一旦以上でございます。

○亀井委員 ありがとうございます。

では、伊藤さん。

○伊藤委員 伊藤です。

今日冒頭、平大臣からの挨拶で、この行政事業レビューの一番最初のきっかけというのは2008年に自民党で無駄撲滅プロジェクトチーム、そこから始まって、あのとき政策棚卸しという言葉を使ったかなと思うのですが、そのとき、河野太郎さんがチーム代表、チームリーダーで、平さんと亀井さんがチームメンバーで、私はそのとき、構想日本の立場でお手伝いをしたという。それからもう16年たって、こういう形でいろいろな形を変えてでも継続をしているということ、私はすごい大きいことだとまず思いました。

その上で、これはふだん、自治体の中でこういうことをやっていますし、あと前提としてEBPMと行政事業レビュー、両方常に使われる言葉ではありますが、これは多分EBPMというのはエビデンスに基づいた政策立案、政策をつくるタイミングで考えていくもの。それ

に基づいて評価・点検をするのがレビューという。これは裏表の関係だと、私はセットの関係だと思っています。そうしたときに、特に論点の1番と2番にかかるところかなと思うのですが、長年こういうことをやってきて、やはり説明をする事業担当者の納得感が一番大切だと思っているのですが、長くやってきているのですけれども、まだまだ道半ばだなと正直思っています。

自治体と国と両方やっていて思うのは、国のほうがこの納得感を持ってもらうにはまだまだだなと正直感じています。自治体でも当然これは全部うまくいっているわけではないのですが、ある県でこういうレビューというのをやったときに一つの指標として説明を担当したりとか事業担当した職員の意識調査というのをやっていて、1年目は事業担当者の満足度というか、来年度もやったほうが良いという比率が8割まで行ったのですね。これはかなり高いなと正直思ったのです。2年目やったときに、もちろんこれは事業説明する人は別なのですから、4割まで落ちたのですね。やったほうが良いという満足度。何かなと思っていろいろ分析をしたのですが、これはもちろんいろいろな要素があるのですけれども、先ほど大橋先生も島田さんもおっしゃっていましたが、このレビューア－というのか、外部の人間の指摘ポイントがちょっと違うのではないかという、まさに納得感が得られていないというところも。

このときにこれは具体的にアンケートに書かれていたのが、僕はそうかなと思ったのは、違うということをお伝えしたつもりなのだけれども、外部有識者側が強弁になってしまう。理屈でないところでこちら側が言っていることは正しいこと、受ける側の説明は間違っていることというようになってしまう、この構図になることが多分満足度の低下につながるなと思って、3年目ですが、議論の進め方自体をちょっと変えたのですね。それによってもう一回8割に戻ったというようなことがあって、これは一つのモデルケースになり得るかな。ただ、これはロールモデルでこういうようにやっていったら必ず絶対に常に成功かというところではなくて、やはりこれは毎回毎回、このしつらえをつくるたびに気をつけなければいけないということかなということを感じました。

論点の2つ目にかかるところにもなるのですが、これは若い人たちのモチベーションは特にレビューシート、まず作る人ということにもなると思うのです。1個、これは話がずれてしまうかもしれないのですが、私、今、青森県で若手ビジネスマンのゼミというのをやって、ゼミ長をやっているのですが、その講義の一つにこのロジックモデル、EBPMという講義を入れたのですね。前回、先週なのですから、ロジックモデルを宿題で出して、そのプレゼン大会というのをやったのです。みんなEBPMという言葉もロジックモデルという言葉もほぼ知らないのですが、つくってみると結構完成度が高いのですね。言葉として知らないけれども、民間の仕事の中で何を成果で求められているのかということとはもしかしたらふだんの仕事をする中である程度植え付けられているのではないかなというのはその後、話をしても思いました。

ただし、これは役所の人とつながるかどうかわからないのですけれども、民間の方はそ

のプロジェクトのロジックモデルをつくろうとすると全体の情報を知らないとつukれない。でも、断片の情報しか知らないから正直言ってつukり切れなかったという意見があったのですね。これは若手の人たち、若手の方のモチベーション向上ということに結構つながるのは、しっかりと上司に当たる人というのか、全体の情報を共有できるかどうかということは大いのかなと思いました。私、今、片足、役所に突っ込んでいるからですけれども、結構行政の中は情報の分断をすることはあると思うのですね。もちろんそれは機密性が高い情報であれば、それは仕方ないなと思うところはあるのですが、その共有をどういうようにしていくかということは、これはまさにマネジメント層が考える部分なのかなと思いました。

あと最後に3つ目の効果測定をどういうように進めていくかというところで、アメリカで僕、1回、アメリカの州の政策分析官という方と話をしたのです。その方の主たる業務は政策分析だから、まさに今やっている事業プロジェクトがどれだけ効果があるかということ自分の担当としてやっている方。ふだん何をしているかということ、そのための指標がどういうものがあるかということ自分で研究をするという方だったのですね。なかなかこれは日本でそこまでできない。まさにそういうものの一部をやろうということでこのEBPMの補佐官であったりとかそういう仕組みを今、行革事務局としてもやっておられると思うのですが、そこは理想論なのですけれども、そこまでできるかどうかというところは結構大いのかなと思いました。

ただ、1つだけ。今、AIがかなり進んできていますので、そのAIに例えばレビューシートを全部インプットさせて結構例えば補助事業であれば見なければいけない論点というのは何かというのはそれなりにこれはカテゴライズできると思うので、それをAIに読ませた上で、そこをでは、アウトカム指標の候補としてこんなものがあるのではないかなというようなことはできるのではないかなと思っています。

ただし、これはロジックモデルにしる、レビューシートにしる、きれいなものを作ったら絶対その事業がうまくいくかということ、やはりそれは違って、そこを自分事にして腹に落とした上で担当者が事業執行しないと意味ないなと思うのですね。これは結構、僕、ふだん自治体のレビューとかやっていて、決してその担当者に指摘をしているのではなくて事業の指摘をしているのだと言うのですが、とはいえ、実はやはりその商品を扱っている人間が意識なく適当にやっていたらそのいい商品も悪くなるなと思うので、やはりそれは最終的にはどれだけいい事業であってもその担当している職員が意識高くやっていかなければいけないのかなと思いました。

というように考えたときに、今回、行革事務局でつくってもらっているEBPM推進についてのロジックモデルというのは完成度が僕はとても高いなと思っています、もちろんそれは黒田さんたちがずっとこういうことを考えているからだというものもあるかもしれないのですが、これはインパクトを見てみると政策の質の向上、立案能力の向上、予算の質の向上、まさにいい事業をつくること。多分、このインパクトのさらに先には、これは国民の利益

に資すること、国民のためというのがもちろん入ってくると思うのですが、このインパクトを目指すための長期アウトカムとして単に課題を発見するだけではなくて、発見した課題にしっかりと対応するということが長期アウトカムに書かれている。この長期アウトカムを目指すに当たって中期アウトカムの中に政策事業の効果を把握できるようにするとか、ボトルネックが何かということを確認にする、これはまさにロジック、ロジカルにこれはつくられているなど思うのです。この考え方が今、行革事務局だけではなくて各省、各担当に意識をつけるというのが多分この行革事務局としての一つの成果ということになるのかなと思いました。

以上です。

○亀井委員 ありがとうございます。

では、西内さん、先に声をかけられたので西内さん先で、その後、佐藤さん、お願いします。ごめんなさい、申し訳ない。

○西内委員 ありがとうございます。最初に、すみません、この直前の予定はEBPMアドバイザリーボードの会議だったのですけれども、そちらが長引いて冒頭遅刻してしまい、大変失礼いたしました。

まず1点目の能力向上という観点なのですが、医療のEBMのほうで事例を紹介しますと、EBMは根拠に基づく医療のほうでは、ジャーナルクラブという習慣が実はあつたりします。というのが、研究を行わないような臨床医の方であったとしても、そういうエビデンスである臨床研究の論文とかというのを例えば病院の中の同じ部署の中で当番制で批判的吟味した結果というのを発表して、お互いにリテラシー面でのフィードバックを受けて、その部分、ちょっと注意したほうがいいよみたいなことをシニアから突っ込みを受けるみたいなことというのをやる習慣があつたりして、それがエビデンスのリテラシーを上げる上ですごい重要だと言われているのです。

やはり行政の方々、皆さんが忙しいのは重々分かっているのですが、本当に年に1本でもいいから自分の関わる政策領域の実証研究について批判的に吟味するような機会というのがあると、恐らくどのような政策オプションがあるとか、あるいはそれらのうち、筋のよさそうなものはどのようなものかというようなアンテナが発達して、実際、効果検証を行うとしたらどういうようにしたらいいかということが学ぶ時間というので、それも効果がよく分からないままで忙しくしていることが本当に日本にとっていかどうかということを考えると、大変なことは分かるのですが、一定時間そういうところを確保したほうがいいのではないかなというのがまず1点目に関する自分の意見でございます。

2つ目の若手のモチベーションなのですが、これは効果検証ができた事業について、関係者の名前というところ、担当された方々というのが何かクレジットされるような

形でパブリケーションみたいなことを残せたりしないのかなというのは思ったところになります。論文ほどの文章量がなくても全然いいのですが、ちゃんと日本国内でそういった政策事業というのがうまくいきましたよというのは、国際的にもこれは重要なエビデンスと考えられますので、それはちゃんとどこかに残しておくというのは大事な責任ですし、後々のキャリアを考えたときにどのような政策をどういう評価デザインでちゃんと成功させたよというところがバイネームで残るといえるのは結構個人の仕事としてもモチベーションにつながるのではないかなと。そうすると、ちょっと頑張ってみるかとか、あるいはその後、何か最終的にセカンドキャリアでアカデミア側に行くというときにも、こういうパブリケーションがあって、こういう実績がというところが書きやすいというのは結構キャリア上も大事なのではないかなというのは思った2つ目です。

最後、3つ目のEBPMを支援する側の組織の役割なのですけれども、政策立案と評価の双方でできるだけ現場に負担をかけることなく簡単に評価する方法というものの標準的なフォーマットを整備していくというのはこういった部署にはすごい大事な仕事になっていくのではないかなと思います。

医療のEBMのほうでも昔は研究デザインとか分析設計は結構やはり専門家が腕の見せどころみたいなところがあったのですけれども、徐々にこの10年、20年で標準化が進んでということで、そんなに何か専門家がない状況であったとしても、これはこういうパターンでやればいよねみたいなことがそれこそ論文の投稿の基準みたいなところでガイドラインが整備されたりということがあったりして結構そういうエビデンスがどんどんつくられるようになったという歴史的経緯があったりします。

なので、例えばですけれども、新しい政策が一部の地域だけで先行して実行されているよとか、進捗に多少差があるよみたいなことをちゃんと状況をぶつけて、そういった進んでいるところとそうでないところのビフォー・アフターの政策アウトカムに関する統計を見るだけでもちゃんと国際的に通じるエビデンスになったりするので、その部分というのはこういうことを評価したいのだけれどもというような話になったときとか、これを筋のよさそうなところを見つけないのだけれどもみたいなことになったときにちゃんと相談ができるかどうかというのはすごく大事なところだと思います。

加えまして、経営学で最近、組織学習とかということが研究されていたりするのですが、その中で大事なものはノウハウではなくノウハウだと。つまり、組織の中で誰が詳しい、この知見を持っている人が誰かということをやちゃんと可視化できるようにしておく、そうすると組織の中のメンバー同士で困ったことがあったら聞けることができる、それが組織としての知恵だよみたいなことがあったりするのですが、新しい領域でやはり政策を進めるということは常にあると思うのですけれども、そういったときに先行研究を調べたりとか効果検証するということに直接その部署からサポートするというところに加えて、省内外でこの人に相談すればいいよというところのちゃんと誰が何を知っているかという知識マネジメントみたいなことですね。ナレッジマネジメントみたいなことができるというの

も結構大事な役割なのではないかなと思いました。

以上です。ありがとうございます。

○亀井委員 ありがとうございます。

では、佐藤さん、お願いします。

○佐藤委員 では、よろしく申し上げます。

私、初めて参加するわけですが、今、御説明いただいた中でやはりまずEBPMというのは単に予算を切ればいいということではなしに、政策効果を高めていくということが非常に大切であるというのは私もまさに大賛成でありますし、これまで積み重ねでこのEBPMに関するノウハウがかなり蓄積してきたのだなということも非常にいいことだと思ひまして、なるべく作成ガイドブックなどをはじめ、このノウハウに関するものを公開していただいて自治体職員にも参考にできるようなことをぜひ推し進めていただければ、これは全国の自治体にとっても非常にいいことかなと思ったところであります。

今日の論点なのですけれども、人材ということで、まず何より大事なものは、やはり予算というのは毎年自治体も国も当然出てくるわけですが、ある事業について去年より今年、今年より来年、どうよくしていくかという発想を全員が持つということがまず根本ですよ。これは基本的に行政、国も地方も変わらなかったと思います。かつてはやはり昨年と同じことをしっかり今年もやって、予算が消化されればそれはニーズを満たしていたのだなというぐらいのことから、今はそうではなくてやはり現状維持ではマイナスである。ですから、毎年同じことをやっていたのでは駄目で、去年よりどうすればより効果を出せるかということを中心に考えましょうというのは、これは私、毎年常に職員の方にも言い続けていることなのですね。ですから、それが当たり前というか、今、申し上げたことが当たり前になれば、おのずとそういったところがモチベーションになろうかと思っています。

地方自治体の場合、意外とそこを外部から後押しする仕組みがありまして、まず議会があります。全国に1,741市区町村あるわけですよ。今、特に地方創生と言われ始めた10年前ぐらいから特にそうなのですけれども、他の自治体が何をやっているかということについて、例えば市議会議員の先生が視察にかなり行かれて、この町ではこんないいことをやっているぞというのをかなり提案をしていただけます。当然、議員の方だけでなくメディアとか市民でもそういうことはよく取り上げられるようになったので、常にある意味、1,741の競争にさらされているというのに近い状態なのですね。ですから、そういう意味では自治体としては、ほかがよりよいことをやっていけばそれに変えていこうというモチベーションみたいなものは常にあるということがあります。

あともう一つは、実際施策の対象たる市民からダイレクトに反応が返ってくるということなのですね。国でやはり大きいですから実際にその政策を最後に使う人、使う企業でもそうすけれども、そういったところからダイレクトにフィードバックがなかなかされな

い面があるのではないかなと。これは国と自治体の違いだと思うのですね。ですから、この直接のユーザーからの声というのが非常にまた大きいと。

あと山形市、人口24万人の町ですけれども、予算は市長査定まで全部一件審査しています。10日ぐらいかけて山形市の事業は一応私も全部見るのですね。ですから、部局をわたったものもここをやめてここに統合しようみたいなこともそれは市長の判断でできる範囲なのです。ただ、国は本当に大きいのでそこまでいかないというところがあると思います。

今、3つ、自治体ならこういうEBPMのといえますか、現状より、より改善していこうという動機づけがあるのですけれども、では、国の場合どうかというのがちょっとこれは私、投げかけだけで申し訳ないのですが、ぜひどう組み込むかという判断、発想の中で考えていただきたいと思いますね。自治体は1,740ありますけれども、国の場合、では、他国ということなのかということもありますし、他国のいろいろな政策が常に入ってくるような何か状況をつくれればいいのかもかもしれませんし、そうしたところはまず課題として私から提起させていただきたいなと思っております。

あともう一つ、自治体目線で申し上げますと、各省庁の施策を見ておりますと、自治体向けの施策もかなり各省庁、あるのですけれども、ユーザー目線というか、自治体目線というのかなり現場と乖離がある、使い勝手が悪いとかそういうものもかなりあって、実は省庁によってすごく使いやすいところとそうでないところももう分かれるのですね。あえて言いませんけれども。それは、では、何でそういう違いがあるかということ、やはりユーザーたる自治体とコミュニケーションを日頃取っているかというのが物すごく大きいと思っています。基本的には各省庁、出先があるのですけれども、東北なら東北何々とか県単位であったりもするのですが、やはりそういうところが自治体と積極的にコミュニケーションを取っている省庁とあまり取っていないところがあるということがありますので、やはりここは非常に大事なことかなと思っています。その仕組みづくりというのがこれからさらに重要になってくるかなと。

あるいは人事ですよ。自治体への出向なんかも結構山形市も受け入れてありますし、あるのですけれども、そういうことも含めてやはりしっかりコミュニケーションを取っていく、その自治体で何が行われているか、国の施策がどう使われているかというのを分かっていくことが物すごく大切なのかな。そういう人材が増えれば政策立案においてもそうしたことが反映されるのかなと思ったところであります。

私から以上であります。

○亀井委員 ありがとうございます。

私もすみません、委員の一人として少しコメントをさせていただきたいと思います。

まず、論点1についてなのですけれども、行政事業レビュー、今日、このセッションはEBPMをどう進めるかという話ですが、これまでの今日一日やってきたレビューはそれぞれ

の予算事業について見てきたわけですが、これについては、まさにEBPMを実践することでワイズスペンディング、賢い歳出を増やしていくというこの実現なのだろうなと思います。レビューシートというのは、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今日、何度も御説明がありました。コミュニケーションツールで、例えば自治体とコミュニケーションを行うこともあれば民間事業者とコミュニケーションを取ることもあるかもしれない。場合によれば、政策の当事者とコミュニケーションを取ることもあるかもしれないという形で、様々なコミュニケーションをすることによって政策をさらによいものにしていくというために使われるものであるとまず認識するべきなのだと思います。

ただ一方で、行政の各府省の皆さん、各省庁の皆さんと私、いろいろなお話をさせていただくのですが、やはり負担感がある。それから、あと苦手意識があるという中で、この負担感をどう乗り越えていくのかなというところが大きな課題なのだろうなと思います。

この政策立案、EBPMはEBPMのPMが大事なのですが、やはりEBで何か数値を探すとか指標を探すというほうにどうしても意識が行ってしまって、本来、官僚機構の皆さんが得意なはずのPMの力が発揮されてないというところを常々感じるところであります。

これはさらに言うとなのですが、これは先ほどの平大臣の話にも通じるのかもしれませんが、途中で、いろいろなこの作業が、いろいろなプロセスが途中、いろいろな歴史があったものですから、これはあえて私からどうこう申し上げませんが、あったものですから、やはりネガティブな記憶が残っていて、レビューシートは説明責任を果たすための作文なのだと、この作文がうまくできるかどうかなのだとになっていて、それこそ先ほど来お話があるようなポジティブな魂が全く籠もらない、とにかく防御的コミュニケーションをしておればいいのかというような形になってしまっているというところが大きな、この誤解がボトルネックになっているのではないかなと思っていて、まずそこは今日の話聞けば分かるのですが、そうではないのだよということはいささか説明していかなければいけないのだろうなと思います。

この誤解を解いて、そもそも政策立案をよりよい政策立案、より効果の高い政策立案をしていくというのは官僚機構の本分ですから、その本分に従ってしっかりやっつけていくという正しい理解を浸透させることで、おのずと取り組む行政官の皆さんの意欲も上がってくるのではないかなと思います。

この正しい認識の下でレビューシート。レビューシートも正直言って書けているものも書けてないものも、書けてないものがたくさんありますという話でありますので、ここもやはり政策立案のプロセスをしっかり書き落としていくことが大事で、今日もお話がありましたけれども、どういう評価があって、その評価を次なる改善にどう織り込んだのかみたいなところを情報としてしっかり書いてくれるというところが大事で、これが政策立案の質の向上にまさにつながってくるのではないかなと思います。

それから、同じく論点1についてなのですが、私、非公開のワークショップというところをEBPM補佐官という立場でいろいろとやらさせていただきます。ここにはい

ろいろな役所の皆さんが参加をされているのですけれども、これは公開でやっている。だけれども、一方で、非公開でやっているという中で非公開であることも実は大事だなと思っていて、これは先ほど来お話もありましたが、心理的安全性の確保というところは非常に大事で、より率直な議論ができるというところがやはり有益だったのではないかなと思います。なので、ここら辺は引き続きぜひ行っていければなと思います。

ただ、残念ながら、このEBPM補佐官を担ってくださる方というのが決して多くはないというのが実情でありまして、これはすみません、個人的な陳情みたいになってしまったら申し訳ないのですけれども、もう少しこういう人材を増やしてほしいなと思います。別にEBPM補佐官という名前をつけなくてもいいですし、何かアシスタントなのか、フェローなのか分かりませんが、いろいろな名前のつけ方は片仮名であると思いますので、そういう形でこれを担う民間人材、ただし、そこで大事なことはポジティブに、かつ建設的に議論ができるという話でありますので、こういったこともぜひ検討いただければいいのではないかなと思いました。

では、ここまで取りあえず議論を一巡したところですが、幾つかの先生方からは投げかけのようなこともございました。ほかの委員の方々のお話を聞いて、ここはもう少しお話ししたいとかありましたらぜひいただければと思いますが、ほかの皆さん、いかがでございましょうか。

では、伊藤さん、どうぞ。

○伊藤委員　なかなかこういうものがレビューをしっかりとやっても評価につながらないというのか、やる気につながらないというところの解消策というのが1個エピソードなので、だけれども、自治体でこういうレビューとか評価の研修をやったときに、終わった後に若手の4年目か5年目ぐらいの職員から声をかけられて、何かというと、まさにEBPMの話をしていたのですが、自分が担当していたのはイベントの運営だったのです。1年目も2年目も1社しか手が挙がらなくて、イベントの運営を委託しているのは1社しか手が挙がらなかった。ちょっと高止まりしてるなと思っていたので、3年目に何でかなと思ったらちょっと仕様書が難しいなと思ったので簡単にしたのと、入札期間を延ばしたのです。それによって3社、手が挙がって、入札額が7割に落ちたのです。

もちろん、これはここまででいいわけではなくて、では、実際のそのイベントがうまくいったかどうかもしっかりはからなければいけないのですけれども、そのときに同じ日数やったのですが、来場者は1.5倍になって、満足度のアンケートも取ったのですが、それも上がったのです。これだけ聞いたら、間違いなくそれはよかったと思えるはずなのですが、その若い人が言ってきたのは、この話でたたかれたと。何でたたかれたかという、執行率が低くなったから。誰にたたかれたかという、これは決算委員会、議会でたたかれたのです。

今みたいな説明を上司はしてくれたのだけれども、出てきている資料には執行率が出て

いて、落ちているというその数字だけをもって予算、見積りが甘かったのではないかと
いうように言われたらしいのですね。これはやはりおかしいなと思っていて、要はこういう
EBPMに基づいて見直しをしたことがしっかりとポジティブな評価をされるような仕組みだ
ったりとか文化をつくらなければいけない。これをつくれるのは多分職員ということより
は、やはりこれは政策決定者。これは自治体でいけば佐藤さんのような市長さんにもなり
ますし、政治家ということになるのではないかなと思います。

○亀井委員 何か平大臣から質問されたいと。コメント、後でありますけれども、どうし
ますか。

○平行政改革担当大臣 では、コメントの前にちょっとだけね。

今、EBPMで出てないところで、ポリシーメイキングのところ的大事だとあったけれども、
実はテクノロジーが進化していて、エビデンスベースのエビデンスの集め方がすごい進
化しているのですよ。私、コロナのときに慶應の先生とやったのは、LINEアンケートして
僅か2日間で200万人からのアンケートが返ってきて発熱と郵便番号でヒートマップを作
って夜の街対策をやったというのもあったし、石破総理が地方創生担当大臣のとき作った
RESASというものがある。Regional Economy Society Analyzing System。それがコロナの
ときにV-RESASというのを作って、内閣府とか日銀のいわゆる報告とは別に民間のプラッ
トフォーマーからのデータで、今、宿泊業がどうなっているのか、エンタメ業界がどうな
っているのか、飲食がどうなっているのかというのを見て補正に生かしたりしたのですよ。

なので、例えばこれから給料がデジタルで払えるとなれば、瀧さんがいるけれども、家
計ソフトと連携して、リアルタイムではかれるし、企業もいわゆる電子会計でPL、BS、資
金繰りをもって補助金をやったらPL、BSのどこにヒットしたかも分かるのですよね。だ
から、こういうデータを集めるところのアイデアをよこせと若手に言ったら、今までと違
う1年間の農耕社会のときのカレンダーの世界とは違うEBPMの世界が出るので、それは若
手からアイデアをもらったらいいいし、テクノロジーの進化に合わせてEBPMのまさに今、EB
のところあまりコメントが出なかったのだけれども、それはちょっと亀井座長、意識を
してお願いします。

○亀井委員 おっしゃるとおりで、EBのところは多分いろいろな集め方が出てきているな
と思いますし、先ほどもお話がありましたけれども、単に定量的な量のデータだけではなく
て、AIを使ってみたいな話で多分いろいろな今までの文字データみたいなものとか画
像データみたいなものも見ていくことも可能になりますし、多分リアルタイムであるとか
いろいろな、これはもちろんデータの取り方の倫理性みたいなところはあるのだと思うの
ですが、こちら辺は多分やったほうがいいのですが、手前のところでかなり引っかかっ
ているなというところが今日の論点の一つポイントなのではないかなと理解しているところ

です。もしこの件について何かありましたら。

瀧さん、どうぞ。

○瀧委員 ちょっと大臣のコメントに乗っかると、3年前に私どもの家計簿データを使って特別定額給付金、全員に10万円が配られたときのあれの政策効果が高かった層は誰ですかというのをまさにもう本当に美しいRCTが組めたので分かったのですよね。子供が多い家庭であったり貯金が100万円ない家庭においては限界消費性向が上がっていたというのが分かって、これはいろいろな捉え方があって新聞によっては7割が貯金に回ったで終わっているケースもあれば、やはりワイズな給付金のまき先はここであるというのが言いやすい極めていい研究だったなと思っています。

今日のトピックに照らして言うと、2回目があるかは分かりませんが、こういうもので政策改善をしたときにまず何か若手を褒めるのも大事なのですが、この場で言うと例えば先ほどレビューシートを出してきた黒田さんを褒めるというのがすごく重要で、多分黒田さんが1人で書いたわけではなくて、黒田さんの周りにいる若手の人が頑張っ書いた。上司が褒められているのは悪いことではないと思うのですよね。ここでいいエビデンスの下で導かれてきたりとかPMをちゃんと回しているよねというところが見られたところに、やはりたたくのは簡単といえば簡単なところがあるので、せめて五分五分というか、褒めを上司にするというのが何か気持ち悪く感じるかもしれないですけども、大事なのだなとちょっと感想ですが思いました。

以上でございます。

○亀井委員 ありがとうございます。

多分官僚機構の無謬性の問題をまだ抱え込んでしまっている世代が一定以上にやはり結構多くて、どうしても変更するということについてのまだそれを褒める一つの源泉にするというようなカルチャーがまだまだ各省庁、醸成されてないのではないかというような問題意識があるのかなと思いました。ここら辺はそれこそ褒める立場にある人たち、先ほど上長という話がありましたけれども、この人たちがかなり意識してまず褒めるというところを私も実はいろいろな会議で上の方々に、こちらの方々にもお願いするのですが、これがでは実践されているかということも実はモニタリングしているのですが、なかなかされてないようなので、そういったようなところも含めてしっかり、これはごめんなさい、前任の方たちので、今の人たちではないですが、そういうところも含めてしっかりやっただくことが、そういう意味では管理職が改めて意識するというのはとても大事なことなのかなと思いました。

何かほかいかがでしょうか。

島田さん。それから、すみません、その後。

島田さん、どうぞ。

○島田委員　すごいいいポイントだなと思って。褒めるというものが得意ではない方もいらっしゃるって、なかなか照れくさかったりとか、何て言ったらいいか分からないと。なので、私は認めるという言葉をやりに使っています。ここまでやったのだとかこういうようにしてくれたのだという、その一言が本当に努力して頑張った人にとってはやはりねぎらいになりますし、褒めるということにもつながってくるので、この認めるということをやられるというのは本当に賛同します。

結局、時間の長さとか、それから、仕事の量なのではなくて、本当に自分たちがやっていることが認められて、そして、先ほどの成長があって、自立・自律があって、そして、つながりがあったときに自発的に湧いてくるのがモチベーションですので、こういった場をやはりみんなで作っていくということ、ここにいろいろな方たちを含めて最後帰結していくのかなというところが私としてはやはりいい場だったなと思っております。最後にありがとうございました。

○亀井委員　ありがとうございます。

論点3のコメントが少し不足しているような感じもするのですが、何かありましたら。

ごめんなさい、西内さん、お願いします。

○西内委員　褒めるというキーワードが出たので、そこに関して補足していきたいところがあるのですが、恐らく多分事業をやって効果が出ませんでしたとなると、どちらかという叱られる側のリスクのほうが高くて、そうすると、真面目に何か評価するのがちょっと怖いよねみたいのところになると思うのですが、逆にそれもそれですごく褒めるべきだと自分は思っているのですよ。

というのが、要するにちゃんとやって評価したらこれが効果がありませんでしたと、やる前にはよくあるかないかも分からないからトライする部分があるわけなのですけれども、それをやった結果、ちゃんと全く効果がありませんとか逆効果になっていますというのを見つけたというのは、それはそれで今までアンノウンだったリスクというのをちゃんと明文化できたということなので、そういうことが見つけられたというのもそれはすごいすばらしいことで、そうやってそれを見つけた結果、今後、無駄なことにお金を使わなくていいということになるよねという、そういった褒める文化というのもあったらいいのではないかなと思ったので、一応そこだけ共有しておきます。

○亀井委員　ありがとうございます。

褒めるという言い方がいいか分かりませんが、前向きに指摘をして、かつ前向きな何か提案をするというのは実は我々、外部の有識者も、有識者と自分で言うのも何か照れくさ

いのですけれども、これも実は大きな責任を負っていると思っていまして、先ほど平大臣からもこういうものは例えばデータの集め方としてはどうなのだみたいな話がありました。そういうところもしっかり受け止めながら、では、こういうことなのではないかというように言える建設的なコミュニケーションができる人をしっかり集めてくるというのは、これは恐らく行革事務局もそうだと思いますし、あるいは各省庁におけるEBPM推進部局の人たちが各省庁で行われる公開プロセスなんかもそうですが、ここでどういう人選を行うのかということもぜひそこは意識していただけたらいいのではないかなというのは思いました。

大橋さん、どうぞ。

○大橋委員 データの件で言うと、やはりアジャイルに政策立案しようと思ったら、リアルタイムのデータは取れるものは取って、先ほど農耕民族とおっしゃるように年度を待たずに変えられるものは変えていったらいいと思うのですね。そういう意味で、そちらのほうがすごく効率的な政策立案ができるのだと思います。

他方で、なかなかデータを取るのも結構いろいろなところでデータを収集するという依頼がいろいろなところから降ってくると、これは結構職員の負担になってしまいうところがあって、例えば内閣府から降ってくる、EBPM部局から降ってくる、総務省から降ってくる、結構同じような依頼なのですけれども、角度が違うみたいところで改めて調査しなければいけないみたいところのやはりコストは何とか削減できないものかなという感じはしますし、また、データが自動的に入ってくるような世界になるまでの話かもしれませんが、なかなかそのトランジション期はそこの辺り、コーディネートしながら三位一体でやっていただくというのは結構重要な論点なのかなと思います。

○亀井委員 ありがとうございます。

実際に民間側からはアンケート疲れの話なんかは結構よく聞くところで、こんなにたくさんあって返せないというような話があって、やはり説明責任のためのアンケートだとなかなか難しいですし、ここら辺はもしかすると各省庁の推進担当部局がやはり取りまとめしていくとかコーディネートをしていくというところがすごくここら辺は陣容も含めて充実させていく必要があるのかなというようなお話だと受け止めました。ありがとうございます。

ほか、いかがでしょうか。よろしゅうございますか。

では、すみません、私、取りまとめのほうに移りますので、司会のほうをまた事務局のほうにお戻ししたいと思います。ありがとうございました。

○柴田事務局次長 それでは、亀井委員におかれましては、取りまとめの作業をお願いいたします。

それでは、この時間を使いまして、今日出席している政府側からも一言ずつコメントをいただきたいと思います。

まず最初に、行革事務局のほうからお願いします。

○山口事務局次長 行革事務局の山口でございます。

本日は有識者の方々から様々貴重な御意見をいただきましてありがとうございます。

各事業を所管しているのは本当に各府省、それぞれの各担当課室、そして、各担当の職員ということになるわけですが、そういった方々、特に若手の職員の方がレビューシートの作成なんかを通じてそういった経験を積んでいくということが霞が関全体にEBPM、定着していく上で大事だと思います。そういったことを私どもは霞が関、政府全体のEBPMを推進していく立場から、ぜひ各府省のほうに周知徹底をしていきたいと思っています。その際には、今日も御紹介しましたけれども、様々なノウハウの提供とかシステムの改善といったものも、レビューシートシステムの改善といったこともそうですが、そういった様々な伴走支援の取組を通じて各府省を支援していければと思います。引き続き御指導いただけたらと思います。ありがとうございました。

○柴田事務局次長 続きまして、内閣府、お願いします。

○内閣府 内閣府の経済社会システム担当でございます。

経済財政政策の観点でいいますと、やはり人口が減っていきなり限られたリソースからいかに政策効果の高い施策を生み出していくか、そういう視点でしっかりワイズスペンディングしていったら経済成長といろいろな社会的な課題の解決と財政の健全化、こういったものを一遍にというか一体的にやっつけていこうということで今、取り組んでいるところでございます。

大橋先生からもありましたが、私どもは割と政策のレベルで考えているところでありまして、黒田さんの一つ一つの事業レベルとうまく連携しながらしっかりやっていきたいと思っております。

少し人材という点でいえば、やはり有識者の先生方に今、議論をいただいておりますが、何か政策をよくしていくプロセスなのだという議論にいつの間にかなっているなという感じがして、そういったものを職員ですとか各省の皆さんとも共有して新しい良いものを見つけていく作業なのだということをみんなで共有していくというのが一つあるのかなというようにちょっと最後は感想めいた話ですが、ございました。引き続き御指導、賜ればと思います。よろしく願いいたします。

○柴田事務局次長 それでは、総務省、お願いいたします。

○総務省 総務省行政評価局でございます。

政策評価制度を所管する立場から参加させていただいております。政策評価は、今日この場合は予算事業ですとか、基金を対象にしていると思いますけれども、複数の予算事業を包括する、束ねる、あるいは予算の対象にならない規制とか税といった政策手段も含めて評価を行うものでありまして、そういう観点からするとEBPMの定着というのを政策レベルで行うとなると、もう一段、ちょっと難しい取組になるのかなと思います。そういう観点からEBPMをどういうふうに政策レベルで浸透させていくかということはまた引き続き考えていきたいと思っております。

それから、今日の議論を聞いておりました。ちょっと感想めいたことを申し上げますと、行政の無謬性ということが何回か出てまいりましたけれども、私ども、各省といろいろお話をさせていただく中で、EBPMに対する理解というのは徐々に浸透してきているのかなと思います。実際に各省で毎年何らかの政策ですとか事業の見直しは行われているものの、それを正面から改善とか見直しと捉えてPRすることについてはやはりまだ心理的な壁というのか、意識の壁みたいなものがあるのかなと思っております。前の状態が何か瑕疵があったかのように捉えられるのではないかという意識がまだあるのかなと思っております。もちろん、そういうケースもあるかと思っておりますけれども、改善をすることがいいことなのだ、前向きに取り組んでいくことがいいことなのだということをこれからのEBPMの浸透に向けた取組を通じて各府省にもそういう前向きな意識付けができればいいかなと我々としても思っております。

以上でございます。

○柴田事務局次長 財務省からお願いします。

○財務省 財務省主計局の馬場と申します。

財務省としましても、予算事業の政策効果を高めるという観点からEBPMの推進は重要な課題であると考えておりますし、これまでの取組で申し上げますと、レビューシートシステムの導入につきましては例えば事業の検索ですとか横の比較ですとかやりやすくなったということで予算編成過程でも重宝させていただいているところでございます。

本日の御議論につきまして感想を申し上げますと、主計局といたしましても予算の額はもちろん重要なのですが、同時に、政策がしっかりと効果的なものになっているかということは重要であります。さらに申し上げますと、EBPMの結果として、その事業が改善されたと、どういう検証をしてどういう改善をしてきたのかということが次の予算要求に反映されれば、その予算編成過程においてより建設的な議論ができると思いますので、こういった取組が進められるというのは非常に重要なことであると考えております。

本日の御議論の関係で申し上げますと、あとは政策の改善に向けてどういった動機づけ

をするのがいいのかというのは引き続き課題であると思います。この点につきましては引き続き議論が行われていくべきものかと感じたところでございます。

以上でございます。

○柴田事務局次長 ありがとうございます。

それでは、最後に、平大臣からコメントをいただければと思います。

○平行政改革担当大臣 有識者の皆様、大変参考になる御意見をいただきましてありがとうございました。また、この後の取りまとめにもしっかりと反映をしていきたいと思いますが、私からは、まずは行政改革推進本部が説明した資料の18ページにあったレビューシートシステムというのがここまでできているのであれば5,000の事業とあと数年にわたってデータが蓄積をされているはずなので、AIを使わない手はないので、これはAIに読ませていろいろなアウトカム、いろいろなプロンプトをAIエンジニアも入れてアイデアをもらって活用するということが必要だろうと思います。

もう一つは、若手のやる気のところでさらに付け加えれば、何かクリエイティブな政策をやろうとしたときに行政事業レビューシートを使うことによって説得力が増して若手がチャレンジできるという文脈もちょっと考えていただきたいと思います。

最後に、めちゃくちゃアナログな手法で行くと、大臣が表彰するというすごいアナログがあって、これがまだできてないと思いますので、行政事業レビューで表彰するのか、政策で表彰するのかは分かりませんが、そういったことで少しでもモチベーションが上がるのであればそれはそういう形を協力したいと思います。

有識者の皆さん、今日はありがとうございました。

○柴田事務局次長 ありがとうございました。

それでは、最後に、亀井委員から取りまとめをお願いいたします。

○亀井委員 ありがとうございました。

平大臣の今の褒めるのはぜひしっかりやっていただけたらうれしいなと思いました。

論点、3つございましたので、それぞれについて申し上げたいと思います。

まず論点1については、EBPMの理解について、「レビューシートは説明責任を果たすための作文」という誤解が生じており、政策立案の質を高め、そのプロセスを言語化するという正しい理解を広めることが必要です。また、EBPM実践のための能力向上について、社会課題の複雑さや困難さが度合いを増し、解決が難しくなっている現状を踏まえ、必要に応じて外部有識者を取り入れるなど、より柔軟な体制整備を各府省庁において工夫し、行革事務局も支援すべきです。

論点2につきましては、若手職員が主体的に関与することが非常に重要で、それが結果

的にモチベーションや能力の向上につながると思います。各府省庁において、各幹部のリーダーシップの下、社会課題を解決するために、誰と協力すればいいのか、誰の知恵を借りればいいのかについて、若手職員のためのポジティブで、心理的安全性が確保された学びの場や環境を整えるべきです。

論点3については、事業所管部局は、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改めて認識し、EBPMの推進に率先して取り組むためのマネジメントを行うべきです。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下、府省庁における重要な部署、言わば司令塔であると位置づけ、会計部局等との連携強化や適切な人材配置等を考えていくべきです。政府全体でのEBPM推進を担う行革事務局は、こうした体制ができている府省庁を積極的に評価し、共通機能としてのデータベースの充実や政府内での喫緊に必要なEBPMに関する取組についてのワークショップの開催などの伴走支援をさらに実施していくべきです。

なお、今日、いろいろな御意見をいただきましたので、この行革事務局における今後の取組方針策定に資するよう、本日の議論を整理した詳細な「EBPMの推進を担う人材の育成の在り方の方向性」といったような文書を別途事務局にこちらから提出をさせていただいて、事務局より後ほど公開をしていただければと思います。

なお、この方向性というペーパーにつきましては、本日の皆さんの御発言、それから、御議論を踏まえたものとさせていただき、内容の確認については今日取りまとめをさせていただきました私に一任いただきますよう御了承願いたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

○柴田事務局次長 ありがとうございます。

それでは、以上をもちまして本テーマに係る議論を終了させていただきます。どうもありがとうございました。

以上で本日予定していた議論は全て終了となります。