

行政改革学生アイデアソン・ハッカソン
(Kickoff Day)

「EBPM × DX～EBPM的思考で事業を見直す～」

2025年6月6日
構想日本 総括ディレクター(理事)
デジタル庁 参与
伊藤 伸

なぜ「EBPM×DX」なのか？

勘と度胸

から 証拠に基づく政策立案 への転換の重要性



- 「勘と度胸(KD)」はこれまで一定の役割。
- 複雑化し、変化のスピードが速い今の社会においては、KDのみに基づいた政策立案では国益にならない可能性。
- いま求められるのは「証拠に基づく政策立案(EBPM)」。客観的なデータや科学的根拠に基づいて政策を立案・評価することで、より効果的で効率的な行政運営を目指す。

EBPMへの転換を強力に後押しするのがDX

- これまで紙ベースで行われていた情報収集や統計作成がデジタル化されることで、膨大なデータ収集・分析が迅速かつ正確になる。
- デジタルは、組織内の情報共有と連携の強化にも使える。デジタルツールやプラットフォームを活用することで、部署間の壁を越えたスムーズな情報共有や共同作業が可能に。

デジタル化が行政に与えるインパクトと可能性はきわめて大きい。

EBPMとDXの連携が生み出す価値

単なるデジタル化ではない、データの活用を核とした行政改革

- 「デジタル化＝紙の書類の電子化、オンライン申請」だけではない。
- 行政が保有する多様なデータを横断的に連携させ分析することで、政策の立案から実行、評価、そして改善までの一連のサイクルを、客観的な根拠に基づいて回していく。
 - 例) 子育て支援策の効果を測る際、申請件数を数えるだけでなく、住民基本台帳や税情報、健康データなど、関連する様々なデータを匿名加工した上で紐付け、分析することで、本当に支援が必要な層に届いているか、どのような世帯で効果が高まっているかなど、より深く、多角的な視点からの政策評価が可能になる。
 - さらに、生成AIを活用することで、様々な視点での分析もできる。
- 「データに基づく洞察」こそが、単なるデジタル化では得られない、これからの行政改革の本質。

行政の効率化の効果

データに基づく政策立案によって、限られた予算や人員をより効果的に配分することができる。また、DXによって業務プロセスを見直し、かつ自動化・効率化されると、職員は定型業務から解放され、人間にしかできない業務に注力できるようになる。

生成AIではなく人間にしかできないこと、公務員にしかできないこととは何か？

EBPM的思考～EBPMと事業評価～

これまでの政策形成・評価

モニタリング自体が目的化しており、異変に気付かない、異変に気付くのが遅い、あるいは、異変に気付いても原因究明を行わない

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

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いければ、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

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

分析・評価自体が目的化した分析・評価にとどまり、政策の見直し・改善に生かされない

政策の有効性に疑義があっても、検証を行わない

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

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

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

実行

立案

評価

改善

従来型の受け身的な政策形成・評価は、**現状維持が前提**。政策サイクル(PDCA)がうまく回っていない。

行政の「**無謬性神話**」(行うことに間違いはない)に捉われて過ぎ、改善よりもいかに続けるかに注力(**前例踏襲**)。

「**アジャイル型政策形成・評価**」(機動的で柔軟な政策形成や評価を行う考え方)の考えをいかに浸透させるか。

「EPPMガイドブック」(2022. 11内閣官房行政改革事務局)より抜粋

何のための評価？

行政でも、民間企業でも、たいいてい事業評価は行われている。
しかし、その効果は大きく異なっている。

<民間企業と行政の事業評価の一般的なイメージ>

民間企業

- 四半期ごとにプロジェクト評価を実施。成果が出なければ軌道修正することもある(他方、予算では大枠のみを決定することが多い)。
- 事業評価と人事評価を連動させる企業もある。また、課やグループ単位での業績を評価する場合も多い。
- 支出(経費)を抑えることも評価対象になる。

行政

- 予算決定までは一生懸命だが、決まると関心が低下し中身のチェックが疎かになりがち(予算至上主義)。
- 事業と人事の評価は基本的に別なので事業評価に当事者意識を持ちにくい(そもそも事業に係る人件費を出していない自治体もある)。
- 工夫して予算を残してもあまり評価されない。「充実＝投入量(予算額)」になりやすい。

民間企業は「現状把握」と「効果測定」がプロジェクト(政策)推進の前提

(参考)効果的な行政事業レビューにするために

効果的な行政事業レビューにするためのポイント

1. 事業担当者の納得度がレビューの成功につながる

いかに「やらされ感」「その場しのぎ」から脱却するか。そのためには、対決ではなく建設的な対話が不可欠。また、事業のことは外部の人間よりも担当者が知っていて当然。それを前提にして、どれだけ気づきを作ることができるか。(富山県の例)

2. きれいなレビューシートの作成だけでなく事業自体を自分事にできるか

「レビューシートの完成度が高いor説明者のプレゼンが上手＝良い事業」ではない。レビューシートはきれいでも、プレゼンが上手でも、事業を自分ごと化できていなければ、事業の本当の意義を伝えられないことがある。

3. 「民間有識者」の努力も必要

事業の全体像を把握することは意外に難しい。断片の情報での指摘は、事業の本質を見失うことになる。事業担当者の納得感を得るためには、事業を実施する側の立場になって考えることも必要(とても難しい)。「有識者はすべて正しく、担当者は悪」というレッテル張りにならないように留意。

番外

コーディネーターの役割も大きい

自治体のレビューにおけるコーディネーターは、進行だけでなく論点整理、論点提示役も担う。

議論の誘導も可能な中でいかに中立的に、かつ市民も含めた会場全体の共感性を持たせられるかはコーディネーターの力量にかかる(場の空気の醸成もかなり重要)

「対話型レビュー＝優しい(厳しい指摘がない)レビュー」ではない。指摘ポイントは変わることなく、建設的なやり取りができるスタイルが「良いレビュー」ではないか。

政治家や公務員任せにしていたことを、
住民（国民）が直接話し合う会議（場）を創る

自分ごと化 会議

最重要ポイント

参加する住民（国民）を無作為に選ぶこと

➤ なぜ重要か??

- 誰がくるかわからない
（どこかの団体/組織を代表する人ではない）
- シナリオをつくらない（つけれない）

● 市民判定人方式とは

議論は外部の仕分け人が行い、その議論を聞いて、無作為抽出により選ばれた「市民判定人」が判定を行う(1つの班で20名程度、判定人は議論には加わらない)という自治体の事業仕分けの新しい手法。裁判員制度と似ている。

● スタートは埼玉県富士見市

2009年に富士見市で初めて実施。住民基本台帳から1000人を抽出、判定人参加の依頼を送付。そのうち79名が応募(2班に分かれて実施)。

● 市民判定人方式の効果

市民判定人は市民の中から無作為抽出で選ばれるため、一部の関心層だけではないより広範な意見が反映される。また、これまで行政との関わりが少なかった住民にとって、「当事者意識」を持つきっかけとなる。

● 参加者属性の変化

無作為抽出による参加者は、「公募」に比べて「女性」「若者」の参加比率が高くなる。

- 2020年度実施自治体の4割程度は、参加市民の過半数が女性。
- 40代以下が4割程度参加することが多い。



行政がシナリオを作ることなく、その場で市民が純粹に感じたことによる評価。