

政策評価と行政事業レビューの動向

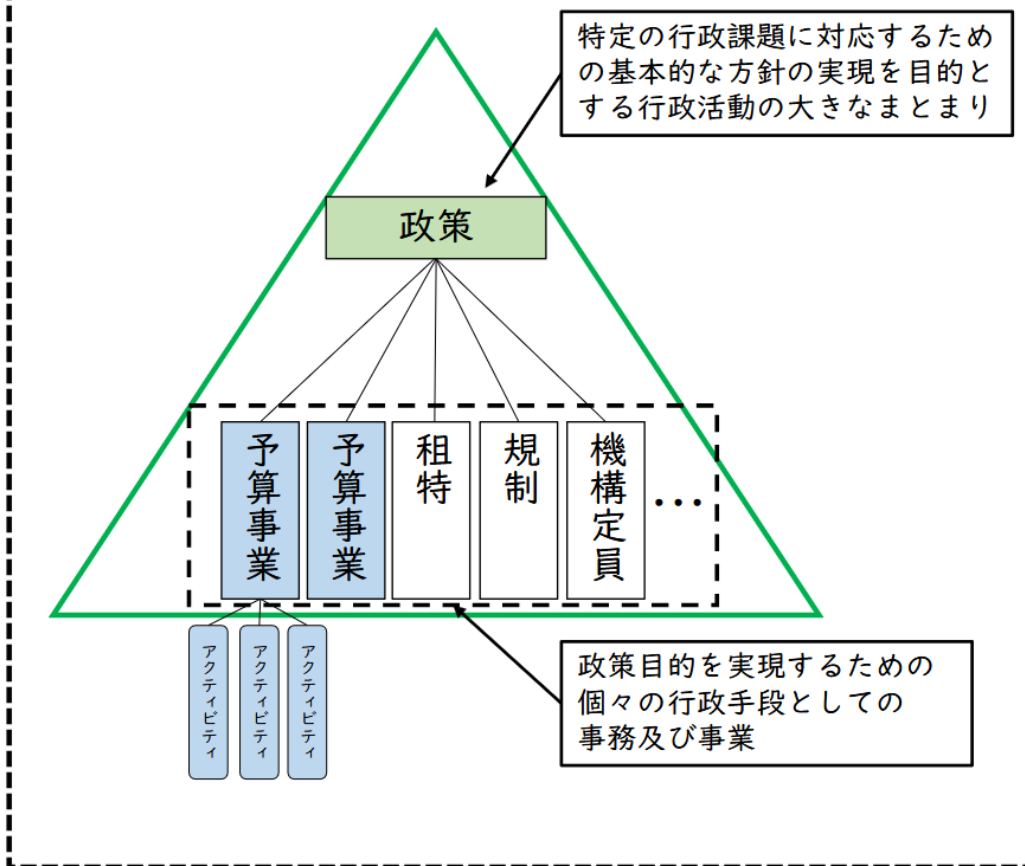
内閣府CSTI「研究開発評価に関する大綱的指針」WG
2026年10月



PHP総研主席研究員
政策研究大学院大学特任教授
亀井善太郎

政策評価と行政事業レビュー

政策と事業の関係
(概念図)



●政策評価

…各府省が、政策体系をあらかじめ明示した上で、それぞれの政策について自ら評価し、見直しや改善に反映させる取組
→概念図の三角形全体を網羅して実施すべきもの（租特、規制、機構定員などの観点も含む）

※政府全体で約500政策

●行政事業レビュー

…毎年、国の全ての事業を網羅的に点検し、徹底的・継続的に無駄や改善すべき点がないかチェックする取組
→概念図の「予算事業」を対象とするもの

※政府全体で約5,000事業

政策評価と行政事業レビューが
総体として効果検証とそれに基づく政策改善を通じ、機動的かつ柔軟な政策展開の実現を追求

2001年、政策評価法

- きっかけは行政改革会議最終報告(97年)、インプット重視の政府への対応として導入
- 平成の統治機構改革の最終章の一つ、府省庁・局・課単位

09年、事業仕分け

- 政権交代後の翌年度予算の財源捻出を志向
- すべての予算事業が対象
- レビューシートの項目も資金の流れが中心に

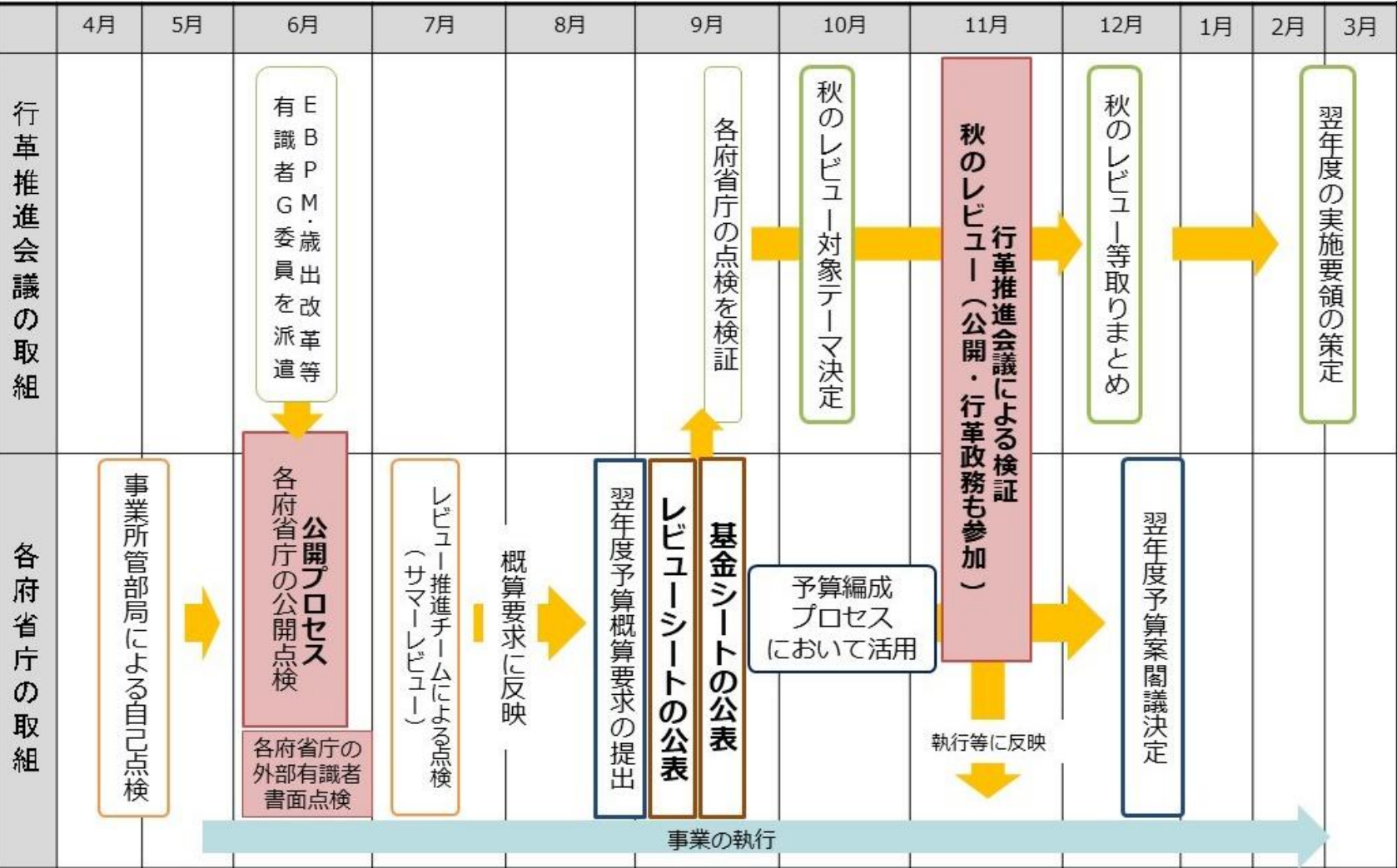
12年、行政事業レビューに転換

- 政権再交代後も継続
- 予算捻出志向は減退

17年のEBPM導入、22年のアジャイル型政策形成・評価WG提言以降、政策立案への反映をさらに打ち出し

- 近年は「有効性」の観点を強化
- 役に立つ評価への転換

行政事業レビューのスケジュール



予算編成に連動

- 各府省庁の事業が対象
- 概算要求→編成→予算案策定(閣議決定)

春の公開プロセス(府省庁)

- 予算の概算要求に向けたプロセスの一環

秋のレビュー(府省庁横断)

- 概算要求後の予算案・次年度の執行への反映

アジャイルWG提言(2022年)「行政の「無謬性神話」からの脱却に向けて」

より機動的で柔軟な行政への転換に向け、特に求められる2つのアプローチ

従来型の政策形成・評価

- PDCAサイクルを回しても、現状維持が前提
- 一時点の評価・分析にとどまるスタティック（静的）なEBPM※
- 解決すべき課題があっても、エビデンスがなければチャレンジしない



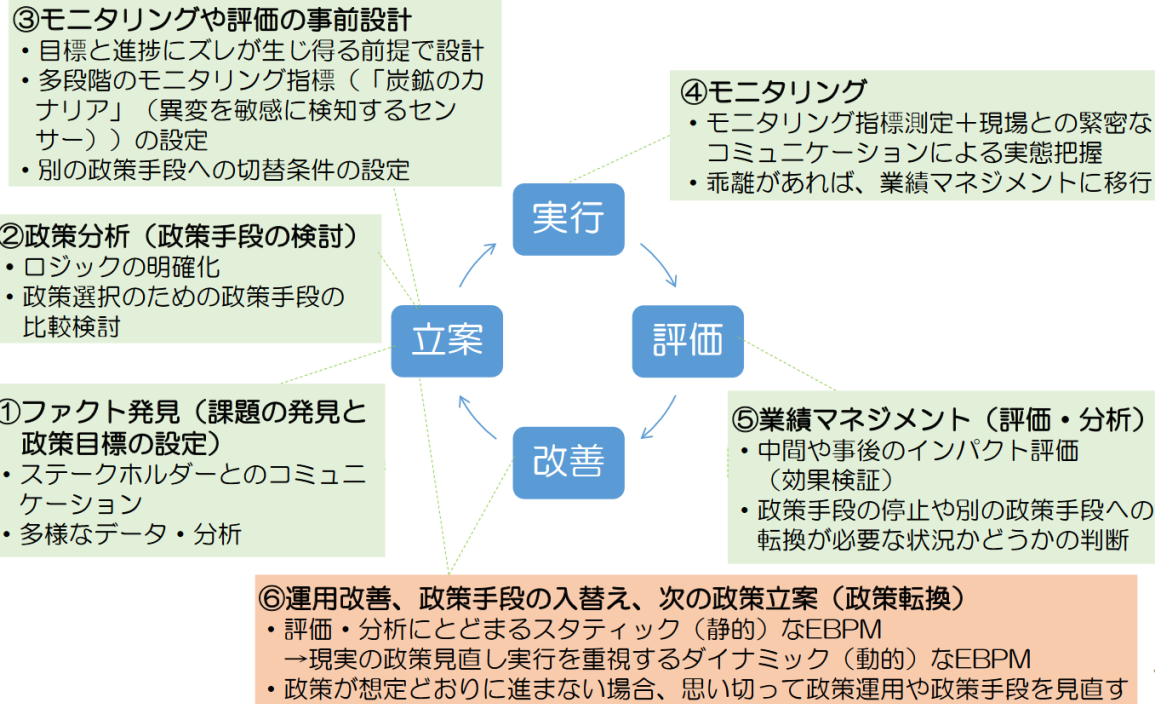
特に求められる2つのアプローチ

- PDCAサイクルを回し、環境変化に対応しながら政策効果を上げることが追求するダイナミック（動的）なEBPM※
- 経験のない課題について、考え得る最善の政策でチャレンジし、トライ＆エラーで精度を向上

※ Evidence-Based Policy Making: エビデンスに基づく政策立案

3

機動的で柔軟な政策形成・評価を行う上で留意すべき点
(政策を機動的で柔軟に立案・修正できる政策サイクル (PDCA) の確立)



7

政策に対する社会の応答であるエビデンスをしっかり受けとめ、PDCAをしっかり回して、政策（法・制度・事業等）の有効性を高めていく。

デジタル時代にふさわしい政策形成・評価のための具体的方策に関する答申

政策評価審議会答申「デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の実現のための具体的方策」

令和4年12月
政策評価審議会

～政策評価をより政策の見直し・改善に反映させるために～

【今回の見直しが目指す我が国の行政の将来像】

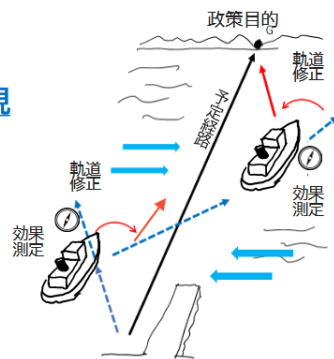
機動的かつ柔軟に政策の見直し・改善が行われ、社会経済の変化に対応できる行政の実現

前例のない課題に挑戦するためには、政策の進捗を正確に捉え、政策目的の達成に向け、柔軟に軌道修正を行っていくことが必要であり、そのために政策評価の機能を活用する。

【政策評価の機能】

政策の進捗状況（現在地）を正しく知り、
その「現在地」から政策の「目的地」に向けたナビゲーションを行う。

政策の進捗を正確に測るためには、
企画立案時に予定経路を明確に定め、実施後のズレを認識できるようにしておくことが重要。
効果を測定し、状況変化に応じて思い切った政策の見直し・改善につなげていく。
今後の政策評価では、このような「政策の効果検証」を重点的に行っていく。



出典：第27回政策評価審議会
森田朗部会長提出資料を加工

【見直しの方向性】（具体的な方策は次ページ参照）

① 効果検証の取組の推進

「必要性」「効率性」だけでなく「有効性」の観点を重視し、政策の効果検証にこれまで以上に積極的に取り組む。
効果検証の精度を高めるためにはデータ利活用が重要であり、人材育成や技術的なサポートを充実させる。

② 政策の特性に応じた効果検証が可能となる評価枠組みの導入

効果検証には政策の特性に応じて多様な方法が存在する。
したがって、今後は画一的・統一的な評価方法ではなく、政策の個別性・多様性を重視した制度運用に転換する。

【今後のスケジュール】

本答申に沿って政策評価に関する基本方針等を改定し、令和5年度以降、順次取り組む。

基本的な考え方は船の絵のとおり

- 政策目的をしっかりと定めつつ、効果測定を繰り返し、必要な軌道修正を重ねる
- 変化への対応に主眼
- 立案での仮説構築、その後の効果測定に重点

次なる立案・改善につながるのが優れた評価

- 画一的な評価方法ではなく、政策の個別性や多様性に応じた制度運用へ転換
- その後のガイドラインや各府省庁への対応等に反映

求められるのは必要性や効率性よりも有効性

A. 事業の「必要性」に着目した検討

- 「〇〇法や閣議決定に基づいて…」
- 「最近、深刻になってきています…」

予算獲得、インプット志向が強すぎる
聴き手からすれば「そこはわかっています」
「大切なのは、それでどうするか」

カネつけるだけの
かつての補助金行政

B. 事業の「効率性」に着目した検討

- 「きちんと競争入札して…」
- 「段階的に政府負担を減らしながら…」

ムダ削減から攻める有識者も皆無ではないが、いま
どき、それでは政策や事業はよくならない
それだけでは、現代社会が求める本来の行政の役割
を発揮できない
そもそも担当課内でもできるはず

平成の事業仕分け

C. 事業の「有効性」に着目した検討

- 目的達成のため、より効果の高い方策は？
 - 事業を進め見えてきた成果を踏まえた改善
 - 政策が想定どおりに進まない場合、思い切って政策手段の入替えや、別の政策に転換
- 直面するボトルネックは何か、どう越えるか？
 - 事業が導き出すアウトプットから、政策目的の対象に起きる望ましい変化であるアウトカムをいかに引き出すか
 - 当初のアウトカムをいかに拡大し、中期や長期のアウトカムにつなげるか
 - アウトカムやインパクトの創出にこだわる

そもそも、政策や事業の対象である社会は多様で課題
解決は難しいことを前提に知恵を出し合う
複雑で変化の速い社会であっても、政策立案の精度を
さらに向上させ、しっかりと結果を出せる行政に

やるべきはこれ!!

行政改革の現在地

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。

- ① 政策立案・意思決定プロセスの抜本的な改革 → **EBPMの推進**
- ② DX・AIによる行政機能の高度化 → **RSシステムの機能改善・AIの活用**

公務の魅力高め、人材の確保・働き方改革にも寄与。

基礎的なEBPMの実践を通じ、政策効果を高める

- PMの質の向上に力点

DXとAIの積極活用による現場負担の軽減

- レビューシートシステムのバージョンアップ
- 制度と事業のコミュニケーション不足も補完

公務員のやりがいの向上と働き方改革にも貢献

政策評価制度の運用見直しの流れ

経緯① 政策評価制度の運用見直しとその振り返りについて

政策評価に関する基本方針（閣議決定）の一部変更（令和5年3月）

【基本的考え方】

- ・複雑困難な課題に対応するためには、**機動的かつ柔軟な政策展開**が有効であり、そのために政策評価の機能を発揮していく。
- ・政策評価の機能を最大限活用した**新たな挑戦や前向きな軌道修正を積極的に行うことが、行政の無謬性にとられない望ましい行動として高く評価される**ことを目指す。
- ・各府省は、次期基本計画期間を**試行的取組の期間**と位置付け、政策の特性に応じた評価を試行

【主な内容】

1 政策効果の把握・分析機能の強化

- ・有効性の観点からの評価を一層重視し、**政策効果の把握・分析機能を強化**。そのため、**画一的・統一的な制度運用を転換し**、政策の特性に応じた評価が可能となるよう評価方式等を見直し

2 意思決定過程での活用

- ・政策評価や行政事業レビュー等の評価関連情報を集約することで、評価書等の質的充実を図り、**意思決定過程における活用を推進**

3 制度官庁の役割

- ・評価手法の改善や知見を随時整理・共有し、データ活用・人材育成支援等を含め、**政策評価の取組の継続的な改善を促進**
- ・各府省での新たな評価手法の導入や意思決定過程での活用等の試行的取組を整理・分析。結果を「**新ガイドライン**」*に反映し、更に各府省の取組の質を高めていく**政策評価制度のPDCAサイクルを確立**

※ 効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドライン

- ・**基本方針の見直しから3年度目となることから**、政策評価制度部会やWGを中心に、1～3の観点から各府省や総務省の**取組を振り返り、運用上の課題・各府省のニーズ等を把握・整理**
- ・その上で、主な課題や今後の方向性について昨年12月の政策評価審議会にて議論（次頁）

今回：**各府省の取組をさらに後押しするために行政評価局が行う
今後の支援策を提示**（P4～）

1

経緯② 振り返りを踏まえた今後の方向性について（政策評価審議会での議論（令和7年12月））

基本方針見直し後3年間の振り返り（主な課題）

- プロポーショナルリティ（メリハリ付け）の観点からのアプローチが必要
- 評価類似取組等（行政事業レビュー、政策の審議会における議論、経済財政諮問会議でのEBPM推進等）との関係も踏まえた上で各府省の政策に合った政策評価をする必要
- 法改正など制度改革の際に総合的に評価する知見の積み上げが必要
- 法改正など業務の見直しのサイクルや「政策の窓」の理論を踏まえた評価対象やタイミングの決定が重要

- 評価結果を使う側のニーズを踏まえる必要
- 意思決定における評価活用の前提として、組織や業務の目標設定をし、目標に向けた仮説を立てる必要

- 評価や効果検証方法などの知見や事例の相互共有
- 有識者とのコミュニケーション
- 幹部・管理職の能動的関与
- 評価担当による取組やコミュニケーション

目指す姿

- **注力すべき対象における更なる政策効果の把握・分析の強化**（評価の質の向上と負担軽減の両立）

- 意思決定過程（プロセス）への組み込みが進みつつある中、次の一手としての**実際の意思決定で役立ったと実感できる評価**

- 政策評価の関係者（政策評価担当部局、原局、幹部、有識者など）の政策立案プロセスでのコミュニケーションを充実させ、**関係者間で認識を一にした取組とするための伴走支援**

上記を通じて、基本方針の
1 政策効果の把握・分析機能の強化
2 意思決定過程での活用
3 制度官庁の役割
を一層推進

今後の方向性

- **メリハリをつけた政策評価へ**
 - ・各府省の政策立案プロセスなど実状に合った評価の運用事例を引き続き収集し、横展開
 - ・評価対象のメリハリ付けについての事例集めを行うとともに、メリハリ付けをする際のヒントを整理し、提示
- **真の意思決定への活用へ**
 - ・まずは、ヒントとなる意思決定過程で実際に活用されている取組を収集し、洞察
 - ・次に、真に意思決定に活用されるモデルとしてどのようなキーポイントが考えられるか整理し、知見を蓄積
- **コミュニケーションを通じた運用見直しの更なる落とし込み**
 - ・関係者に政策評価の運用見直しの意図を伝える取組を充実
 - ・コミュニティ形成のハブとしての役割

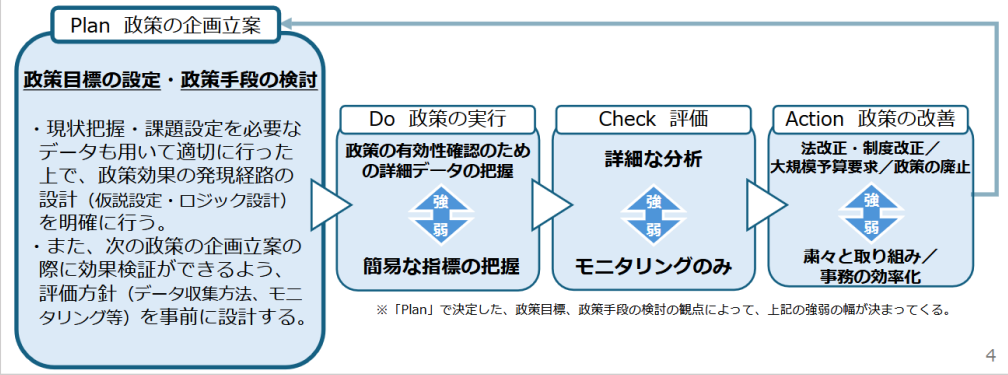
2

立案につながる評価、意思決定に活かされる評価、メリハリある評価

0. 前提となる考え方

- **政策評価の在り方として、評価の結果を政策に適切に反映することが求められている（政策評価法第3条）。**評価をすること自体が目的ではなく、**次なる改善につながる評価の実践**が求められている。
- 次なる政策において政策の改善を適切に行うためには、**政策の企画立案段階で政策目標の設定や政策手段の検討など仮説設定やロジックを明確にした上で、政策の実行段階で政策の効果等を含む社会の反応を適時に把握・分析し、自らの仮説の検証や状況に応じた柔軟な軌道修正を行っていくことが必要**であり、行政の責務。

上記の考え方を踏まえた上で、EBPMの一翼を担う政策評価をより実効性のあるものとしていく方策として、意思決定への活用・メリハリ付け・コミュニケーションの充実の観点から、次頁以降で具体的な支援策を提示する。

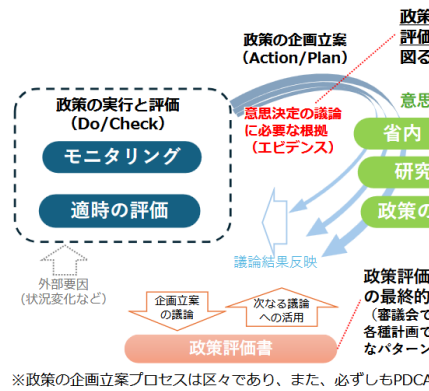


1. 意思決定への更なる活用

<考え方>

- ◆ **政策の企画立案プロセスにおいては、意思決定過程（省内、審議会等）で現状や課題に対する分析に基づく議論が行われ、政策の見直し・改善に反映されるなど、評価の要素が含まれている。**
- ◆ **この評価の要素における質の向上を目指すことが、意思決定への更なる活用となる。**
- ◆ **行政評価局は、上記の考えのもと、まずは意思決定への更なる活用と言える事例創出に向けての伴走支援や事例の横展開などの支援策を実行する。**

政策の企画立案プロセス（イメージ図。通常業務として実施されている政策の実行・評価・企画立案）

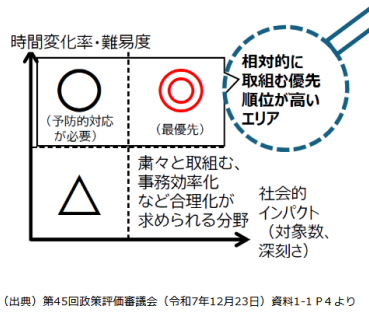


2. メリハリをつけた政策評価

<考え方>

- ◆ **政策改善に必要な十分な情報を効率的に引き出すため、質の向上と負担軽減を両立した政策評価を目指す。**
- ◆ **行政評価局は、各府省への伴走支援を通じ、注力すべき対象の政策効果の把握・分析への支援、メリハリの考え方の切り口の整理、実用的・効率的な評価方法（モニタリングで十分なものから掘り下げた効果検証が重要なものなど、評価の深度の強弱も含む。）の提示等を行う。**

行政機関での優先順位のつけ方のイメージ



メリハリを考える際の着眼点の例（イメージ）

【社会的インパクトからの着眼点（政策単位の切り口）】

- 評価の要請の強さ
 - ・ いわゆる重要政策、社会的関心が高い政策、予算規模が大きい政策、予見可能性が低い困難な政策、対象数が多い政策
- 大きな政策変更
 - ・ 法改正、制度改正、計画策定、廃止
- 政策の性質
 - ・ 制度官庁が所管する政策／事業官庁が所管する政策
 - ・ 法施行事務など既に定型化している政策

【個々の政策の時間変化率・難易度からの着眼点（政策内の切り口）】

- 個別事業の節目の年での深堀り
 - ・ 前提状況の変化の確認、モニタリングでは見えない状況の確認
- 複数の事業に共通する上位のKPIの達成状況の確認等、総合的な評価
- 平時における個別事業のKPIの達成状況のモニタリング

※ その他、
・ 効果検証のしやすさ（データ整理状況）の観点からの強弱も確認
・ 諸外国での事例も整理・提供（P12 参考資料参照）

政府が進めてきたEBPMの取組みの経緯①

年月 EBPM関連の動き

平成29年5月 「統計改革推進会議 最終取りまとめ」

- 「EBPM を推進するためには、その証拠となる統計等の整備・改善が重要」であり、「EBPM を推進することにより、ユーザ側のニーズを反映した統計等が一層求められ、政策の改善と統計の整備・改善が有機的に進む」として、「EBPM と統計の改革は車の両輪として一体として進めていく必要がある」とした

平成29年7月 各府省のEBPM統括責任者等で構成するEBPM推進委員会の新設・開催

- 官民データ活用推進基本法に基づく基本計画でEBPM推進が記載され、(IT総合戦略本部)官民データ活用推進基本計画実行委員会の下で開催(令和3年にデジタル庁が設置されると、データ戦略推進ワーキンググループの下で開催されることになった)

平成30年度～ 各府省でのEBPMの取組を主導するため、ハイレベルの責任者である「政策立案総括審議官」等の新設

(注)各府省庁に政策立案総括審議官等(政立審)が設置された目的では、各府省庁におけるEBPMの推進を総括する「推進の要」として、政立審が人材の確保と適切な職務経験の付与等を通じた育成に取り組むこととされており、EBPMに関する知識だけでなく、業務に即して、実務的な思考経験や実践のためのノウハウの集積を職員に促すといった霞ヶ関の人材育成も狙いとして含まれている。

(この間の主な取組)

- ロジックモデルの作成・活用を中心としたEBPMの実践、実例の創出等
※新規予算要求事業(10億円以上)や公開プロセス対象事業について、原則、ロジックモデルを作成・公表等
- 総務省行政評価局による実証的共同研究(※)の実施
※EBPMのリーディングケースの提示を目指し、総務省行政評価局、関係府省庁及び学識経験者による政策効果の把握・分析手法の実証的共同研究を実施するもの
- EBPM推進委員会において、人材の確保・育成等に関する方針等を策定(H30.4)
- 行革事務局による府省横断勉強会や、各府省における研修等の実施(H30.1～)

令和4年5月 行政改革推進会議アジャイル型政策形成・評価に関するWG提言

- 行政事業レビューの意思決定プロセスへの活用、各府省に対する支援の充実等を明記

6月 経済財政運営と改革の基本方針2022(骨太の方針2022)

- 「EBPMの手法の実践に向け、行政事業レビューシートを順次見直し、予算編成プロセスでのプラットフォームとしての活用等を進める。」

7月 EBPM補佐官制度の導入

- 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実施

11月 秋のレビュー(秋の年次公開検証)

「EBPMガイドブック ver1.0」公表

- EBPMの手法を各省に幅広く普及させていくための起点となるような議論を実施
- EBPMを実践する上での基本な解説書としてホームページ上でも公開

「アクティビティの特徴に応じた政策効果の測定のポイント」公表

- 事業のアクティビティ(例:広報・普及啓発)の特徴ごとに、政策効果の測り方のヒントを整理したもの

政府が進めてきたEBPMの取組みの経緯②

年月 EBPM関連の動き	
令和5年3月 第52回行政改革推進会議	➢ EBPM推進委員会等の推進体制整備(行政改革推進会議の下でEBPM推進委員会の開催へ) ➢ 短期・中期・長期アウトカムを整理し、指標の設定理由・根拠を記載するなど行政事業レビューシートの記載内容の変更、基礎的なEBPMのレビューシートへの導入 ➢ 29テーマを重点フォローアップ対象事業として選定(伴走支援の実施)
4月 第1回EBPM推進委員会	➢ 藤井内閣官房副長官補から、行政事業レビューを見直し、全ての予算事業に基礎的なEBPMを導入した趣旨等について説明。次官以下の幹部に周知徹底するよう指示
9月 第2回EBPM推進委員会	➢ 4府省(法務省、外務省、国土交通省、原子力規制委員会)の改善例等について発表 ➢ 優良事業改善事例について報告
11月 秋のレビュー(秋の年次公開検証)	(EBPMに関して次の指摘あり) ✓ アウトカムの再検討、改善に資する更なるアウトプットの把握をすべき ✓ 年限を区切った目標設定、都道府県レベルだけでなく国レベルのKPI設定をすべき ✓ 事業の効果検証に必要なデータや情報をあらかじめ整理し、デジタルで取る準備をすべき ✓ 現場の、より解像度の高いエビデンスを実装すべき
課長補佐級行政研修(人事院主催)	➢ 特定の政策課題に関するロジックモデルの作成を通じて、EBPMの実践方法を学ぶ(講師:亀井善太郎先生)(令和6、7年度も実施)
12月 「行政事業レビューシート 政策効果の測定のポイント」の改訂	➢ 調査事業、審査・監督等のアクティビティを追加
令和6年1月 第3回EBPM推進委員会	➢ 「行政事業レビューシート作成ガイドブック」の発行 ➢ 3省庁(農林水産省、環境省、消費者庁)の省内体制整備事例等について発表
2～4月 府省横断的ワークショップの実施・取りまとめ	➢ 拠出金・分担金及び法執行事務の2分野におけるEBPM実践の考え方・具体的な方法や、レビュー推進チームと原課との間のコミュニケーションの在り方について議論・取りまとめ
4月 レビューシートシステム(RSシステム)の導入	➢ レビューシート等の入力等を一元的に行うことができるシステム。各府省庁がRSシステムで作成したシートを、「行政事業レビュー見える化サイト」において一元的に公開
9月 第4回EBPM推進委員会	➢ 「行政事業レビューシート作成ガイドブック」の改訂、「別冊1:基金シート作成ガイドブック」、「別冊2:行政事業レビューシート・基金シート改善のヒント」、「別冊3:行政事業レビューにおける自己点検のポイント」の発行 ➢ 2省(法務省、防衛省)から人材育成の取組・EBPM部局の取組事例について発表
11月 秋のレビュー(秋の年次公開検証)	➢ EBPMの推進を担う人材の育成の在り方について議論

政府が進めてきたEBPMの取組みの経緯③

年月 EBPM関連の動き		
令和7年1月	「行政事業レビューシート 政策効果の測定のポイント」の改訂(改訂後のタイトル:「行政事業レビューシート 政策効果の測定と点検・改善のポイント」)	➢ 事業の実施方法で区分を整理(国が直接実施するか、間接実施するかの違いを踏まえ、補助金・交付金、拠出金・分担金をアクティビティから分離)、さらに実証事業のアクティビティを追加 ➢ 現状・課題の分析、ロジックモデルの構築だけでなく、点検・改善をセットとしてプロセスを整理(タイトルも変更)
2月	第5回EBPM推進委員会	➢ 年度明けのレビューシート作成での、EBPMの推進を担う人材の育成、EBPMアクションプランとの連携の実施を徹底 ➢ AIプロジェクト(AIプロ)について周知するとともに、協力依頼
3月	第52回経済・財政一体改革推進委員会	➢ 「EBPMアクションプラン」における関係府省等の連携について報告
5月	行政職員向けアイデアソン・ハッカソン	➢ 行政事業レビューの作成・点検等に関する各府省庁の課題について、AI等を用いて解決できないかを検討
6～11月	行政改革 学生アイデアソン・ハッカソン	➢ レビューシートのデータを元に、データの新たな利活用法、社会課題に対する新たな解決策、政策立案や行政サービスの新たな考え方等を模索
10月	第6回EBPM推進委員会 各府省庁の政策立案力向上に向けたEBPM事例研究会の開催・開始	➢ 各府省等における取組紹介 ➢ EBPMの考えを取り入れて政策の企画立案・検証・改善を行っている事例等をテーマに有識者と毎月意見交換・研究(行革事務局次長主催)
11月	秋のレビュー(秋の年次公開検証) 行政改革推進本部事務局の名称変更等	➢ ロジックモデルの検証等を通じ、EBPMの定着・深化、地方公共団体等の実施主体の実状も踏まえ、より効果的な事業の在り方を検討する観点から議論 ➢ 行政改革・効率化推進事務局に名称変更及び所掌事務追加(令和7年11月25日内閣総理大臣決定)
令和8年1月	行政改革推進本部の廃止、行政改革推進会議の再設置に伴うEBPM推進委員会の建付け直し	➢ 閣僚会議等の廃止について(令和8年1月20日閣議決定)に基づき、新規に立ち上げ(令和8年1月27日行政改革推進会議決定)
2月	第1回EBPM推進委員会	➢ EBPM取組方針(令和8年度)の決定、関係省庁(制度官庁)の取組の報告
3月	「行政事業レビューシート 政策効果の測定と点検・改善のポイント」の改訂	➢ STEP3点検・改善において参考となる事例を追加するなど事例をアップデートするとともに、より見やすい資料に修正
4月	EBPM支援パートナーの運用開始	➢ 内閣官房による全府省庁へのEBPM支援業務を行革事務局と一緒に遂行していただく、EBPMの実践に有用な専門的かつ実践的な知見・経験を有する者として位置付け(EBPM補佐官の見直し)
4～5月	全府省庁新任EBPM担当官等研修会	➢ 春の人事異動期を捉え、全府省庁のEBPM推進部局等へ新規に着任された係長・係員級の職員の皆様を中心にEBPMの研修会をオンラインで開催

政策デザイン(EBPM・PDCA)が求めるのは仮説検証のプロセスと同じ

立案

立案段階の仮説設定がスタート

- 政策対象の現状をいかにありたい姿に近づけていくか

ボトルネックは何か、政策や事業の工夫でいかに乗り越えるか

- 政策対象へのアプローチ:政策対象の多くは情報弱者である場合が多い
- カネだけではないアプローチ:政策対象における不足はカネだけではない
- 社会資源へのアプローチ:いかに協力してもらうか、その意欲を引き出すか

ボトルネックへの対応などを含めた目論見をしっかり作ることによって仮説ができる

- ○○の政策課題の解消・改善には△△と◇◇を組み合わせたアプローチがうまくいく、これが進めば、数年後の見直し時には□□の状態となっている

モニタリング設計

政策を執行しながら、仮説を検証していく、そのためには検証の材料が必要

検証の材料の収集こそ、エビデンス集めであり、モニタリング

- どこで、何を集めるか

集める仕掛けをどうするか、政策や事業の設計とセットで取り組む

- 立案時(執行前)に決めておかないと、後からは集められない

少なくとも、事前/事後の分析はしたい

ロジックモデル(レビューシートも同じ)の作成

ロジックモデルの作成は言語化のプロセス(書いて残す)

- 数字だけではなく、言葉をうまく用いる
- 形式知化こそ重要

政策や事業の直接の結果がアウトプット

- 事業規模の根拠と直結(拠点数、回数、規模…)

政策課題の当事者における改善がアウトカム、それを積み重ねていったゴールがインパクト

- 目論見に沿った流れ、立案者の戦略が見える
- 改善の兆候が初期アウトカム(刻んで考える)
 - 初期アウトカムの戦略性こそ重要

ロジックモデルを使ったコミュニケーション

うまく説明するばかりではなく、すぐれた知恵をもらうという姿勢で臨む

- とくに、現場の最前線の知恵の受けとめが政策改善のカギに

仮説検証の観点は「次なる改善をいかに見出すか」であって、「うまくいった」と言い切ることではない

- うまくいったという言い切りはスタティック(静的)な評価で、長い目で見れば、逃げ切れない

次なる改善を見出す＝ダイナミック(動的)な評価ができれば、その後のあらゆる対応に活用できる

- 自らの政策や事業の改善、現場へのアドバイス、横展開のための着眼…／財政当局や政治への説明

ダイナミックな評価のためには、全体や平均だけではなく、バラツキを見ることが有用

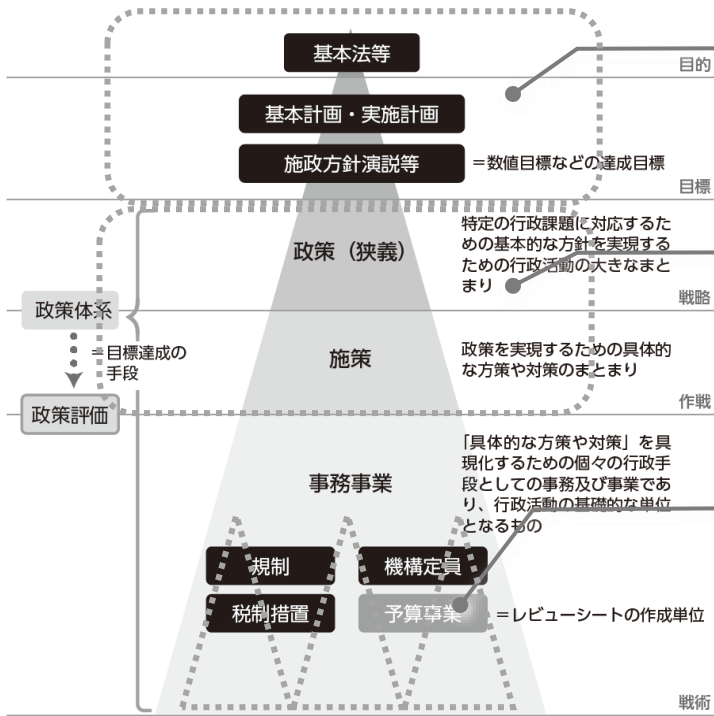
- うまくいっている箇所(領域など)とうまくいっていない箇所の比較

- さらなる改善のヒントを現場などから教わる／うまくいかない拠点到改善の知恵を示す

手元にあるエビデンスの中から「何を比較するか」について見出すのも実務家の大切な職務

まずは制度と事業を組み合わせた政策の効果発現を求めているところ

政策体系：大きな三角形と小さな三角形



※現実の政策の態様は多様であることから、施策が複数の階層から成る場合や事業事業に相当するものが存在しない場合、一つの施策や事業事業が複数の政策体系に属する場合など、三つの区分に明確に分けることが困難なこともあり得る。

事業が政策体系の一部であることを踏まえ、事業の全体像を描ききる

政策体系全体で目指すものは何か

- 目指す姿と現状を踏まえた課題
 - 何を克服していくのか
 - 目指す姿の実現のために何を変えるか

法・制度が定める枠組み、これで実現すること

- 国、地方、大学・研究機関、企業、市民社会等の役割
 - 何を任せ、何を担い、何を実現するか
- 法・制度が想定する時間軸(より長期)

事業の位置づけ

- 大きな三角形の中で、何を担うか
- 具体的に、誰にアプローチし、何を加速させるのか
 - 他の事業との関係性・役割/機能分担
 - 法・制度や他の事業とのシナジー
- 事業が想定する時間軸(より短期・中期)

大きな三角形を常に意識し、政策論として検討を深めることを通じて、政策立案の精度をさらに高める。

目の前の事業ばかりを見て、個別最適に陥らない。

事業にとっての前提である大きな三角形を踏まえた、事業の目的や概要をしっかりと書き込む。

そのためにも、組織内外での密接なコミュニケーションが必要に。

組織内外の分断は深刻な状況。制度担当と事業担当のコミュニケーションが起点に。

国際秩序の転換に伴い、新しい政策が必要に



ダニ・ロドリック (Dani Rodrik)
プリンストン高等研究所教授。専門は国際経済学、開発経済学、国際政治経済学。
ハイパーグローバル化・新自由主義の限界をいち早く見出し、政府による再分配やマクロ経済管理など、国家の役割の重要性を説いた
『グローバリゼーション・パラドクス』(2011、邦訳2013) など

過去のパラダイム

ハイパー・グローバル化

- 市場メカニズムへの過度な依存

効率性の徹底追求

- 供給網の脆弱化と地政学リスクの増大

限定的な国家の役割

- 市場の失敗に対する事後的な介入と救済

これからの時代に求められるもの

新しい政策

- 国家安全保障、レジリエンス、気候変動、持続可能性を重視した産業、イノベーション等に関する政策
- 過去の政策の失敗を踏まえ、機能する政策としての設計、とくに厳格なディシプリンが不可欠に

イノベーションを導く戦略的な公共投資

- 半導体、AI、ロボティクス、グリーン技術、防衛など、社会課題解決とイノベーションを目的とした戦略分野への積極的関与

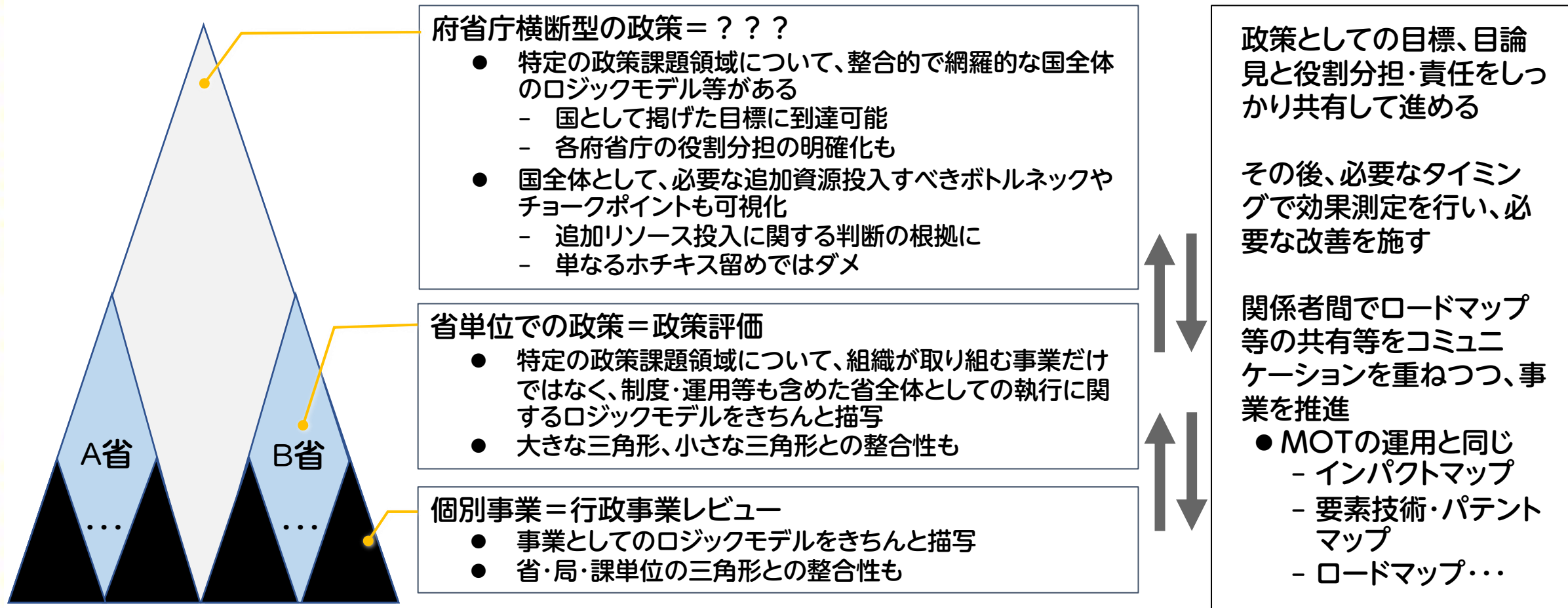
学習プロセスとしての政策のPDCAサイクル

- 官民がリスクとゴールを共有し、動的な仮説検証を進めながら、政策を動かし、共に学ぶプロセス
- 必要に応じた政策変更の土台に

政策を成功に導き、国家の介入を正当化するためには、厳格な評価と改善サイクルが不可欠に

- 市場の失敗が明確な領域において公的関与を正当化する唯一の条件は厳格な評価と改善の仕組み
- 初期段階でうまくいかない場合、必要な修正(撤退も含め)ができる仕組みを持てるかどうか
- 財政だけではない、立案・執行・評価・改善という運用の規律こそが求められているところ

府省庁横断型の政策の位置づけは今後の課題の一つ



府省庁横断型の政策について、いずれの組織(内閣官房?、内閣府?)が見るのか、専門家・有識者の登用だけではなく、事務局の権限・要員確保・能力等の課題も克服する必要がある。

自己紹介

亀井善太郎
かめいぜんたろう



PHP総研主席研究員
政策研究大学院大学特任教授

1971年神奈川県伊勢原市生まれ。1993年慶応義塾大学経済学部卒業。

日本興業銀行、ボストン・コンサルティング・グループ、衆議院議員、立教大学大学院社会デザイン研究科特任教授等を経て現職。立教大学大学院社会デザイン研究科客員教授、NPO法人アジア教育友好協会理事長も務める。

専門は公共政策、政策デザイン、政策立案・評価、CSR経営。

行政改革推進会議有識者構成員、内閣官房EBPM補佐官、政策評価審議会委員、各省のアドバイザー等として、政策の効果をより高めていくとの観点に立ち、仮説を持って社会に臨み、機動的で柔軟な政策デザインを実践していけるよう、助言・支援に取り組むと共に、公共を担う組織の開発、人材育成も担う。

NPOでは、日本の社会からの寄付を原資に、アジアの山岳少数民族の子どもたちの教育の底上げ・充実のため、学校・図書館の建設やマイノリティならではの課題を踏まえた教育プログラムの普及と開発にも取り組む。

ご質問・ご意見があれば、
z-kamei[at]grips.ac.jp [at]を@に書き換えて
に、本講義を聞いたと添えて、お問合せください。

