

政策改善対話準備会合
議事要旨

1. 日 時 令和6年5月23日(木) 15:00~16:00
2. 場 所 オンライン開催
3. 出席者
 - 大橋 弘 東京大学副学長・大学院経済学研究科教授・公共政策大学院教授・EBPM 補佐官
 - 亀井善太郎 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・EBPM 補佐官
 - 宍戸 常寿 東京大学大学院法学政治学研究科教授・デジタル行財政改革会議有識者構成員
 - 瀧 俊雄 株式会社マネーフォワードグループ執行役員 CoPA サステナビリティ担当・デジタル行財政改革会議有識者構成員
 - 中室 牧子 慶應義塾大学総合政策学部教授・デジタル行財政改革会議有識者構成員・EBPM 補佐官
 - 阪田 渉 内閣官房デジタル行財政改革会議事務局長
 - 横田 信孝 内閣官房デジタル行財政改革会議事務局長補佐・行政改革推進本部事務局長
 - 吉田 宏平 内閣官房デジタル行財政改革会議事務局次長
 - 佐脇紀代志 内閣官房デジタル行財政改革会議事務局次長
 - 折田 裕幸 内閣官房デジタル行財政改革会議事務局参事官
 - 檜田 光 デジタル庁政策ダッシュボードプロジェクト・プロジェクトリーダー
 - 浅野 敦行 文部科学省大臣官房学習基盤審議官
 - 斎須 朋之 厚生労働省大臣官房審議官
 - 石原 大 国土交通省大臣官房公共交通政策審議官

4. 議事概要

デジタル行財政改革会議事務局、文部科学省、厚生労働省及び国土交通省からそれぞれ提出資料に基づき説明した後、出席者間で意見交換を行った。意見交換の主な内容は以下のとおり。

<出席者からの主な発言>

○ 教育分野

- ・ 資料3について、緑の枠でインプット、青の枠でアウトカムが整理されているところ。現在のダッシュボードの作りとしては、緑の枠の箇所に注力している印象。この

ダッシュボードの作り方が、教育の現場からは「アメと鞭」でいうところの「鞭」に見えてしまい、遅れている現場はしっかり取り組むようにというメッセージばかりが伝わってしまう可能性を懸念。日々の教育に取り組む現場の目線に立てば、「教育が良くなる」、「子どもたちに良い効果がもたらされる」、「教職員の労務負担が小さくなる」といったアウトカム（デジタル化に伴うメリット）が「見える化」されることが重要。こうした観点から、ダッシュボードの作り方として、早々にアウトカムをしっかりと見せていくフェーズに移行していければよい。そのためには、何に取り組めば児童や教員に対して現場で良い効果が現れるのかという「効果発現の経路」を、改めてしっかりと検討いただくとよい。

- ・ 文部科学省では悉皆調査をよく実施している印象を受けるが、悉皆調査の実施は統計学的に意味が無く、現場の業務負担が重い。特定のサンプルを抽出し、このサンプル群における傾向を見た上で、こうしたサンプル的な調査の中で上手くいっている事例や上手くいっていない事例を検証し、行政課題のボトルネックを発見し、こうしたボトルネックについて詳細に調査をして、そこから傾向と対策を見出していくような手法がより有効なのではないか。
- ・ 資料3において、網羅的に様々な統計が提示されていると感じたが、保護者や先生が受益者になることをよりアピールできる数字もあるのではないか。その上で、文部科学省では校務を巡る一日の業務などを丁寧に把握しているので、働き手である教員や保護者にとっての負担の削減として、例えば、デジタル化によって削減できた時間といった、より現場に政策効果をアピールできる数字もあるのではないか。
- ・ 校務に係るシステムに関して、時間削減や個別地域に即した効用といったデジタル化の効果は、疎結合のシステムでなければ実現できない要素が出てくる。個別地域の課題を解決していくためには、API化等により、地域の悩みに応じて様々な仕組みを導入していけるような柔軟なシステムが望ましい。
- ・ GIGAスクール構想が目指す最終的な姿というのは、例えば、個別最適な学びが進み、一人一人の子どもが能力が向上していくということ。子どもの能力の改善がどのように行われたかの可視化が非常に重要であり、また、それにつながるKPIが優先順位の高いものとして設定されるとよいのではないか。
- ・ 学校単位でのKPIを設定し進捗を見ていくことも必要であるが、子ども単位で見えていくと、中には取り残される子どもが出てくる可能性が存在。学校単位での調査と比べると、子どもの能力開発にこういった指標を用いるかは技術や知恵が必要なことは理解するが、子どもの単位で見た能力改善を「見える化」していくことは非常に重要ではないか。

○ 介護分野

- ・ 資料4全体として、現時点でこういったデータが取得できるかを見定め、ロジック

モデルを整理、指標を設定し、公開時期も定めた上で、指標を公開していくというプロセスが丁寧に整理されている印象。また、統計の取り方等まで丁寧に図示されていることも非常に模範的。現場に対する解像度が非常に高く、一つのモデルケースとしてワークするイメージが持て、このプロセスは他府省庁がこれから取組を進める上でも参考になるのではないかな。

- 取得するデータには様々なバリエーションが存在する。まず一旦、取得するデータを見定めて始め、公開をした後に、事業者や各種の関係者からのフィードバックや反応を見ながら、政策の進捗把握のために今後どういった指標を追加していくか等を検討してステップアップしていけるのではないかな。
- 指標やデータを取得して公開して終わりではなく、指標等を「どういった関係者」に、「どういった場」で、「どういった取組」として見せていくか。この指標等の使い方や場の設定が非常に重要。こうした指標等を見させていく場や仕組みについて検討し、関係者からのフィードバックを受ける頻度を高めていくことも有効ではないかな。
- 全体として非常に良い取組と評価。一方で、ロジックモデル等が旧来型の労務管理的で、現場の人材やチームのやる気や能力を引き出す本来のマネジメントの視座がやや欠けている点が気になる。介護の現場の方々は大変職業倫理の高いの方々。こうした方々の職業倫理に着目し、彼らのやる気を引き出すことを政策目的として、その筋道を「見える化」していくことも含めて考えていけばよいのではないかな。
- 介護分野における民間の話を取り上げ、バランスよく説明されていると感じた。他方で、新しいシステムを現場に導入する際は、一般的に現場の生産性は一旦下がる。通常業務を行いつつ、新しいシステムを学ぶことで最終的には生産性は向上していくのだが、規模の小さい事業者にとっては、業務を継続しつつ新しいシステムの使い方を学ぶことは困難ではないかな。本日は、こうした事業者の規模の話はなかったが、今後は、こうした規模の話ともクロスして現場を捉えていければより良い取組となるのではないかな。

○ 交通分野

- デジタル行財政改革会議の方法論として記載されている「利用者起点」という観点は重要。地域交通の分野では、地域の現場でも「利用者」の実情が見えていないのではないかな。この「利用者」をどのようにして見ていくのかという技術を国交省が中心になりまとめていくことに期待。例えば、移動に関する情報を自ら取得することが困難な方々、つまり、情報弱者から見て、地域交通がどう見えているのかというところを捉えることができれば次のステップに向けてのヒントが見えてくるのではないかな。
- 資料5においては、道路運送法（昭和26年法律第183号）第78条第2号の規定に基づく自家用有償旅客運送のみがモニタリングの対象とされている。国民目線、ユーザー目線から見て、地域交通の課題を解決していこうという視座に立てば、交通空白

地であるか大都市であるかを問わず、移動が困難な方々の問題を解決していくことが最終的な目標ではないか。こうした観点からは、モニタリングの範囲としては、同法第78条第3号の規定に基づく新しい制度も対象とすべきではないか。国土交通省と事務局とで今一度検討をお願いしたい。

- ・ 自家用有償旅客運送の実情を考えると、地域によって相当置かれている現状が異なる。例えば、地域における移動手段の連携と言っても、スクールバスとの連携、介護・福祉との連携等が存在する。こういう観点からすると、交通空白地の定義についても、地域によって様々な考え方があってもいいのかもしれない。例えば、現状の交通空白地の定義に縛られることなく、少し広めにその定義を取っていくことによって、在るべき地域交通の姿を議論していければよいのではないか。
- ・ 資料5の右下に記載のあるKPIが100、500、1000と切りのいい数字になっており、若干違和感が存在。切りの良すぎる数字を見ると、「利用者起点」で作成された目標となっていないという印象を受ける。「利用者起点」ということから考えれば、取組を進めている団体数や地域数ということではなく、日本の各地でどの程度の人口が移動困難に陥ってしまっているのかといったことを把握していくべきではないか。こうした把握を前提として、例えば、自治体のレベルで困っている人の度合いから逆算して、どの程度タクシーが必要なのかを見定めていく、こうした考え方が重要ではないか。国土交通省の地方支分部局が把握している地域の数字等も活用しながら、単純な団体数等ではなく、地域の方々の困りごとの大きさといった観点から目標を検討していただければより発展的と感じる。

○ 総括的な意見交換

- ・ 全体の印象としては、各省真摯に取り組んでいるという印象を受けている。だからこそ、こうしたプロセスを「見える化」して、他の様々な行政分野における各省の取組に波及させていけばよいのではないか。
- ・ データの取り扱いについて、ダッシュボード化して分かりやすく見せていくことは非常に大切。データを分かりやすく見せ、共有していくことにより、アカデミアやNPO等の政策形成に関わる多様な関係者も含めたデータ需要を把握していき、こうした多様な関係者のEBPMの取組への参画を進めていけたらよいのではないか。また、EBPMの取組が予算事業等の政府における政策形成プロセスに対しても反映されるよう検討をお願いしたい。
- ・ EBPM、データやデジタルで様々な課題解決を促進するためには、データを共有、「見える化」することで、国と地方の協働を推進していくことが重要。この推進に各府省庁は、知的な力を発揮してリードすることを通じて、求心力を持っていただきたい。こうした能力を発揮するためには、官僚の研鑽の場が必要。既にワークショップ等を実施していると承知しており、若手職員が高い関心を持っている事実は大変良い

兆候だと思っている。EBPM とデータにより政策の有効性を向上させることを通じて、官僚の専門性を向上させる研鑽の場の更なる充実を検討して欲しい。

- fact（事実）と will（意志）は、分離することが重要という観点も存在する。政策の立案や実施に向けては、様々な異なる意見が存在するのは当然のこと。fact を集め、政策を回していくという取組を進めていくために、様々な指標を入れ進捗を測定していくことが大切。その上で、こうした取組を積極的に進めた府省庁が損をするのではなく、褒められる仕組み作りが非常に重要。
- デジタルやデータの活用について、アジャイルという言葉がよく使われるが、取組を始めた当初から上手くいくというのは難しい。こうした観点から、じっくり議論することも大事であると同時に、ある程度スピーディーにデータを出していくことによって、フィードバックやデータに対する需要を集めることができる。時間をかけて議論するところと、スピーディーにデータを出していくといった両輪の取組のバランスを取ることが非常に重要。
- 本日の議論は、関係府省の政策全体について、生産的な議論が出来たという印象。他方で、これまで行政事業レビューという事業単位の取組をレビューする取組も進められてきたところでもあり、政策単位で進捗を見ていくものと事業単位で見ていくものをどう仕分けていくのかということについても今後考えていかなければと思う。
- 本日は、政策について様々なチェックの議論が行われたが、このチェックの次のプロセスとして実際の改善というアクションにつなげていくことがこれまでの行政の取組として不足している面が存在すると感じる。今後は、政策をチェックした後は、実際に改善を進めるというアクションのプロセスにつながっていくことを期待。
- 厚労省の資料において、ダッシュボード等のユーザーインターフェースが確認できたことは非常に有意義であった。データを活用する利用者やユーザーにとって分かりやすいデータや資料のインターフェースになっていなければ、結局、データ等の活用は進まない。こうした優れた取組を他の府省庁も上手に真似をしてもらい、「分かる人には分かる」といったデータや資料から「利用者起点」のデータや資料に切り替わっていくことが望ましい。
- デジタル行財政改革で取り組む主要な DX プロジェクトは、数年単位の中長期の取組となるので、この政策改善対話を通じてデータ等で進捗をモニタリングし、状況に応じて柔軟な手法の改善が行えるように継続的に支援をしてまいりたい。そのためには、現場実態の把握をより適切にかつ効率的に行っていく必要があると考えている。こうした問題意識から、デジタル行財政改革における EBPM の取組は、まずは「見える化」から着手をし、その先として、因果関係の検証又はその詳細な分析等に徐々にステップアップするということを目指している。このステップについて Type1、Type2 という言葉の使い方をしており、何か選択肢のような印象を与えてしまう可能性を懸念しているが、政策介入の効果をしっかりと特定をして、より有効な手段を選択した

上で政策の質を上げていくというのが EBPM の取組の重要な部分だと理解をしていただきたい。

- 本日の議論は多岐に渡り、それぞれ各省からの説明に対し、具体的な指摘が行われたという認識。各省はそれぞれ、本日の指摘を踏まえ、政策の改善を進めていただきたい。また、本日の議論の結果は、デジタル行財政改革の取りまとめにも反映していきたい。
- 本日の対話自体はデジタル行財政改革会議の枠組みの中で実施されたものであるが、この会議の下では、行政事業レビュー等の各種の取組も進められている。各種の場での議論が生産的なものとなるよう、今後の進め方も考えていきたい。

以上