

第14回 E B P Mアドバイザーボード 議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：2024年7月11日（木）9:30～10:40
2. 場 所：現地開催（オンライン併用）
3. 出席委員等

主査	星 岳雄	東京大学大学院経済学研究科教授
同	柳川 範之	東京大学大学院経済学研究科教授
委員	赤井 厚雄	株式会社ナウキャスト取締役会長
同	井伊 雅子	一橋大学国際・公共政策大学院教授
同	中室 牧子	慶應義塾大学総合政策学部教授
同	西内 啓	株式会社データビークル取締役副社長
オブザーバー	中空 麻奈	BNPパリバ証券株式会社 グローバルマーケット統括本部副会長
同	大屋 雄裕	慶應義塾大学法学部教授
同	鈴木 準	株式会社大和総研常務執行役員
同	古井 祐司	東京大学未来ビジョン研究センター特任教授

(議事次第)

1. 開 会
2. 議 事
 - ・ 経済・財政一体改革におけるE B P Mの強化について
3. 閉 会

(配布資料)

- 資料 1 経済・財政一体改革におけるE B P Mの強化について（案）
- 資料 2 関係府省庁への依頼様式（案）（エビデンス整備に向けた取組の方針）

(参考資料)

- 参考資料 1 経済財政運営と改革の基本方針2024（令和6年6月21日閣議決定）（抜粋）
- 参考資料 2 経済・財政一体改革の点検・検証（令和6年3月経済・財政一体改革推進委員会）（E B P M関連部分抜粋）

(概要)

○議題のもと、事務局から説明を行った。

○委員等からの主な意見は以下のとおり。

- 各省庁が、指標として測りたいと思っけていても方法が分からないものが出てきた際には、E B P Mアドバイザーボードが第三者の観点からもう少しアカデミックな知見も含めて提供できるとよい。(赤井委員)
- E B P Mを強化する対象の選定に関しては、予算規模が大きなものを対象にすることは自明の理だが、それ以外でもその時に各府省庁が重視している政策があるため、各省が対象としたい事項にも配慮することが重要である。(赤井委員)
- 地方創生交付金はそれ自体のE B P Mが目的ではなくて、E B P Mの文化が地方自治体で習慣化することも視野に入れているため、中央官庁だけではなく、地方の政策の改善にどのようにつながるかも立体的に考えながら、アクションプランをまとめられると良い。(赤井委員)
- 各省庁がE B P Mに取り組み自己査定をしたときに、測定方法がわからない、内容がわからないということについては、例えばE B P Mアドバイザーボードが相談に乗ることができる。その成果については、各省庁のそれぞれの政策担当者の中に抱え込む形ではなく、他の省庁や同じ省庁の他の政策担当者が共有できる方法で、データを公務員版R E S A Sのようにコンポジットにまとめ、まずは迷ったらそのデータを見られるようにできるとよい。取り組むうちに、実はより少ないK P Iで政策の進捗を測れるような場合は、次第に項目を減らす一方、デジタル化の推進等によって、新しいビビッドなデータがあれば試行的に上乘せするということを繰り返しながら進化していくということに取り組むとよい。最初は霞が関、公務員の範囲でよいが、ある程度実績が生まれたら民間に開放することで、民間企業の戦略の立案や事業の構築にも活用できる。骨太方針の中にも官民の連携は民間の予見性を高めると記載があるが、データについても、役所が活用し効果があるものは、地域計画ならば地方のチェーンが店舗・撤退の判断にも当然使える情報となるため、いずれは民間への開放を想定するとよいのではないか。(赤井委員)
- エビデンス整備プランで身に着けたノウハウに磨きをかけて今回大きいテーマに取り組み、政策に反映していくことが重要。(星主査)
- データ収集・分析を行政事業レビューや各府省庁の政策評価、研究機関と連携していくことは非常に重要である。データの収集・分析はエビデンス構築の根幹であり、様々な連携して効率的に進めることが非常に重要。(星主査)
- エビデンス整備に向けた取組の方針を作る際に重要な部分は、検証すべきエビデンス

をトップダウンで決めてはいけないということ。米国のラーニングアジェンダでやっているように、様々なステークホルダーを巻き込みながら作っていくのがよい。そのための手法やソフトウェアなども利用できるものがある。（星主査）

- 難易度がこれから上昇するというのは事実である。これまでは取り組みやすいところを対象にしていたが、今度は重要政策が対象になる。様々な方法で、大きい課題に取り組んでいただきたい。（星主査）
- 大事なことはテーマ設定とその優先順位である。どのようにコンセンサスを取って進めるか、大いに期待したい。（中空委員）
- 様々な会議でもE B P Mに言及があり、E B P Mが重要だと思われるようになったのは非常に良いことである。一方で次第にE B P Mをやること自体が目的化していくことを懸念している。国として全体のバランスが取れているか、方向性に齟齬がないかについて、俯瞰した見方が必要。その役割を担うのはE B P Mアドバイザリーボードかもしれないが、米国のOMB（行政管理予算局）のような役割を考えていくことも必要。E B P Mは、K P Iが設定できそうな、数字が簡単に集まりそうなところに集約すると困難になるが、大上段に構えては定量分析できず、定性分析のみになると良くないため、テーマ設定とその優先順位を定める必要がある。（中空委員）
- E B P Mをきちんと進めることで、やっと政策がワイズかどうかを判断できる。ワイズ・スペンディングは都合よく使われる言葉であり、予算を決めたときに無駄と思われる予算を計上したはずがない、と言うための隠れ蓑になりかねないことには注意が必要だが、E B P Mによって政策が本当にワイズであったか否かを証明できるようになると考える。（中空委員）
- 政策目的を明確にし、それに至る取組からのロジックと事後的な検証プロセスも事前に共有し、政策立案段階、予算要求段階からE B P Mを実施する方針であると理解した。これは科学的に政策を遂行するという点で経済や財政にとって大きなイノベーションといえるので、ぜひ政府全体で推進していただきたい。（鈴木委員）
- 骨太方針において、「経済・財政にとって大きな影響をもたらす多年度にわたる重要政策や計画を選定」と述べられたことから、経済・財政新生計画の体系のうち、アウトプットレベルではなく、アウトカムや最終的な政策目標といった上位の階層を対象としてアクションプランを構築する政策や計画を選定する必要がある。ただ、その際には上位の階層になるほどロジックが複雑化し、説明変数の数も大幅に増える点が難しさをもたらすと予想される。事務局説明資料には、改革工程表における政策目標とK P I第2階層との関係に焦点を置いたE B P Mを実施するとあるが、K P I第2階層の下にはK P I第1階層があり、さらに大元には政策・取組そのものがある。E B P Mを突き詰めると、大元のところまで遡らざるを得ない。そのように政策全体を対象としなければ、得られえたエビデンスを政策の見直しにフィードバックすることが難しくなることを踏まえるべき。その点では、資料2の関係府省庁への依頼様式につ

いては、因果関係が複雑なロジックを分かりやすく整理して記述してもらうようお願いする必要がある。また、事後の検証では、どの取組やどのアウトカムがアウトカムや政策目標に寄与したのか、どのアウトカムが政策目標と因果関係が強いのかなどについて、定量的なパラメーターを測定できるような分析の視点や枠組みを見いだし、そのためのデータや検証方法を選択することを意識するようお願いしたい。定量的に把握された政策効果を次の予算編成過程に反映させるというサイクルこそがE B P M強化の最大の意義の1つだと考える。（鈴木委員）

- 政策の分析・評価は、成果の有無に関するエビデンスだけでなく、その成果を得るためにどれだけのコストをかけたかという点を明確にすることも十分に意識したE B P Mの枠組みを設計してほしい。本取組は経済・財政新生計画の一環であるため、分析の成果を次年度以降の骨太方針に反映させることは当然だが、毎年、あるいは中期的な予算編成にも橋渡しをして、費用対効果が高い領域や手法に予算の配分を大胆に変えていく、あるいは変えていく際の根拠とすることも強く求められる。（鈴木委員）
- E B P Mについてポリシーメイキングだけでなく、政策を施行した後の事後評価も何らかの形で考える必要がある。（井伊委員）
- 政策の普及の後押しすることも非常に重要な点である。普及しなければ効果は出ないため、見える化を進めることで後押しすることは重要。（中室委員）
- 資料2にあった省庁への依頼文の様式について、データソースやE B P Mをするためのデータの収集方法を、持続可能性という視点で各府省庁が検討すると非常に良いと考える。（古井委員）
- データ収集に当たっては、省庁だけで苦勞しながら行うのではなく、実際に収集に当たる自治体職員に対して何のためにこのデータを集め、それが自身の業務改善、効率化につながるということが伝わるよう、ステークホルダーの意識づけ、E B P Mによるエンカレッジメントを行うことが3年間で非常に重要である。（古井委員）
- 今回の取組により、これまでのデータ管理体制の見直しにつなげていくことを視野の中に入れていただきたい。中央省庁から都道府県・市町村に権限移譲や業務委託がされている場合、実際にアクションを取った後の結果に関する生データが現場である市町村・都道府県のみで保有され、集計データとしてすら中央省庁が把握していないという事象がしばしば見受けられる。日本全体の状況、あるいは一定の施策を取った特定の自治体とそうでない自治体の差異の集計ができないため、このままではE B P Mのエビデンスを構築していく状況自体が整わない。こうした部分が今回の取組を進めることによって見えてくるため、データ管理体制に関する権限の見直しに対して法制度的に踏み込む必要があるところを浮き彫りにすることも一つの狙いであるということとを頭の中に入れていただきたい。（大屋委員）
- 人を時系列で追跡できるデータを整備していくことが必要。再犯等の場面でも、人間に関するヒストリーのエビデンスがないという体制が問題になってきている点を問題意

識として持っていただきたい。（大屋委員）

- 研究者は先行研究をレビューすることを非常に大事にする。国内外の先行研究ではこういう効果が出ている、そのためこういうことが有効、といった調査があるとよい。それにより、前例はないが、こういうものがないのではないかという話が出てくることがエビデンス・ベースドで非常に大事なポイントになる。（西内委員）
- 政策を作成する前に予め評価方法を考えておかなければ、後づけで効果があったことにするとといったP値ハッキングなどができるため、どの時点で評価のプランを作成するか明文化すべき。（西内委員）
- 実際に評価した結果、政策の効果がなかったことも起こりうる。その際に担当者がペナルティーを受ける、名誉を棄損されるようなことがないようにするべき。実際の効果は不明でも日本の今後を考えて試行錯誤し、早期の段階で期待した効果が出ないことを明らかにして施策廃止の判断をできた人は、EBPMの観点では非常にパイオニアであるため、担当者が政策中止の判断をしたときに、人事評価を考慮して政策への評価を歪める、というインセンティブにならないよう明文化するべき。（西内委員）
- エビデンス整備の方針を関係府省庁と連携しながら策定し、その後のEBPMアクションプランの策定に向けた作業を進めることがとても大事だと思っている。事務局もしっかりと対応をお願いしたい。（柳川主査）
- しっかりとEBPMに従って政策が動くことが重要である。政策立案や予算要求の段階でデータ収集・検証プロセスが作られていないと、事後的に急いで結果を集める、データ分析が必要なのに検証方法が不明といったことになりかねない。このため、政策立案、予算要求の段階でデータの収集方法、検証方法といった仕組みを提出したうえで、EBPMの取組をした政策や提案が評価されて予算がつくというプロセスを作らなければいけないと思っている。難しい話ではあるが、特に今回は多年度にわたる重要な政策や計画について議論しているため、ぜひそうした形を実現していただきたい。（柳川主査）
- 省庁だけで抱え込むのではなく、様々な研究機関や大学、研究者、あるいは各省庁の事業を請け負う担当者など、できるだけ外部有識者等を使って、様々な分析をする枠組みを作っていくことが大事である。結果的にそれがEBPM全体を強くすること、データがしっかりと集まり、分析されていく仕組みを日本でも構築することになると考えており、事務局、各省庁には、ぜひそうした形での議論への協力をお願いしたい。（柳川主査）