

## 平成18年度総合評価（テーマ：総務省の政策評価）における検討項目（案）とこれまでのご指摘

検討項目（案）	これまでの政策評価会でのご指摘
<p><b>政策評価の質や内容</b></p> <p>1 評価の重点化・効率化</p> <p>(1) 政策の性質の違いを踏まえた評価手法</p> <p>総務省の特殊性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内閣・内閣総理大臣を補佐・支援する体制を強化する役割（中央省庁改革基本法別表第2備考1）</li> <li>・国の基本的制度の管理・運営、各省調整、地方公共団体との連絡調整（総務省設置法第3条）</li> </ul> <p>(2) 評価のメリハリ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 旧郵政の分野は他の省庁の政策評価と同じだが、旧総務や旧自治の分野では他省庁や地方公共団体の仕事を評価するという側面があり、いわゆる評価行政を評価することになるので、そのための評価手法を考える必要がある。</li> <li>・ 総務省の場合、画一的な評価内容を全ての部局に要求することは困難。</li> <li>・ 制度官庁である総務省の政策は各省とは異なり、評価局が一般的なものとして想定している評価尺度によっていくのか、総務省の政策の性質に合わせた独自の尺度により評価を充実していくのかという点についてきちんと議論しておくことが必要。</li> <li>・ 地方分権など制度改正が進行中のものについては、継続的に行われている政策とは別な次元で評価すべきではないか。</li> <li>・ 旧省庁別の分類の他にどのような政策分野の職員が「政策評価になじまない」と考えているのか、政策分野単位での分析をすべき。</li> <li>・ 今後の課題ではあると思うが、本日、評価会で議論した行政改革、地方分権、地方税財政、郵政事業などの制度的な業務は政治的に意思決定されるものが多く、政策評価で指標による分析を行うには限界があるのではないか。</li> <li>・ 政策評価の重点化はキーワードの1つであるが、重要政策をしっかりと評価するとともに、評価して効果のある政策をまず重点的に評価することも有用。効果が実感できるものであれば、膨大なエネルギーを払ってでもやるべきという理解が広がるだろう。このまま毎年度評価するより、徹底的に議論し、決着をつけて、思い切ってメリハリをつけた方がよい。</li> </ul>
<p>2 政策の達成目標、指標の設定【実績評価】</p> <p>(1) 政策の達成目標</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「達成目標」に関する記述が簡略すぎるので充実すべき。目標がはっきりしないとしっかりした評価ができないので、目標をなるべく丁寧に書きその根拠を示すことが必要。</li> <li>・ 指標は政策目標のごく一部の要素や状況を表現したものにすぎない。指標が適切かどうかを判</li> </ul>

	<p>断する一つの基準は、政策目標をどこまで具体的な言葉でわかりやすく示しているかということにかかってくると思うので、政策ごとの達成目標についてチェックすべき</p>
<p>(2) 指標及び目標値の設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ベンチマーク（数値目標）化できるものはすべきであるが、政策によっては、効率性を追求したり、数値目標を設定したりすることが適切でない場合もある。</li> <li>・ 目標設定については地方分権や財源移譲等現在政治の場で議論しているなど、ゴールの設定が総務省単独ではできないものや、総務省を含む関係者間で策定中のものがあり、これらについてはパフォーマンスメジャーメントとは別の考え方で評価をしなければならない。</li> <li>・ 自治体や役所を相手とする政策については、制度官庁であることの困難を何とかブレイクスルーすることが必要。</li> <li>・ アウトカム指標や数値目標の設定に困難があることは、企業も同じ。企業では人事管理等を行うにあたり「量的評価」と「質的評価」ということに分類している。</li> <li>・ 世間一般に指標として認識されているものが政策評価に使用されていない。これでは政策評価があまり信用されないのではないか。各部局において、一度どのようなものがあるか棚おろしをしてはどうか。</li> <li>・ 制度改革等があった場合、あらかじめ設定していた指標では分析が不可能となるケースが想定される。そうした場合、その指標をどう扱うか等について検討する必要がある。</li> <li>・ 総務省の場合、指標の数値化は既に困難な状況となっている。これ以上の数値化は意味がないように思えるので、やめてもよいのではないか。</li> </ul>

### 3 分析・結論のあり方

#### (1) 分析のあり方

- 「効率性、有効性等についての課題等」の内容については、評価書を読むと例えば予算要求上の施策の必要性をいうような課題から、政策固有の構造的な課題まで様々なものがあり、その内容をもう少し明確にすべき。
- 個々の評価書の記載者が施策内容を熟知していることもあって、必要性についての認識は非常に明確であるが、個々の施策のもう少し客観的な分析（海外との比較、時系列での比較）を行い、個々の政策の強み・弱みを把握することが必要。
- 費用対効果は非常に重要であるが、国や地方自治体の任務には弱者の支援という面もある。費用対効果だけでなく、そういうところをどういう指標で見えていくかという観点も入れる必要がある。
- 評価の結果に至るロジックが詰められていないものがある。何がアウトカム、アウトプット、外部条件なのかをはっきりさせる必要がある。例えば、防災の項目では、アウトカムとして火災件数は減少しているが、死亡者数は増加しているという状況にあるが、これは、政策の効果がなかったからではなく、高齢者が増加しているという外部条件が理由であるというようにロジックを整理した方がよい。
- 効率性の分析が全くなかったり、効率性を分析している政策についても、その内容が不十分なものがある。今後の評価を充実させるため、政策における効率性分析の有無についてリストを作成してもらい、評価会で議論すべきである。
- 効率性の観点からの分析をただ増やせばいいというものではなく、なじむものとそうでないものを今後分類していくことが必要である。
- 効率性の記述をしている政策があるが、効率性をどのような尺度で捉えているのが分かりにくい。効率性の分析では、投入した資源の量を把握することが前提だが、そこに触れていない。

<p>(2) 端的な結論のあり方</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政策評価の目標として、類型Ⅲのものを類型Ⅱにしようとしてはいけないのではないか。政策の達成目標は広く抽象的なものだから、各年度において諸情勢が変わると、新たな課題が出てくるものであり、むしろ類型Ⅲとなるのが普通なのではないか。</li> <li>• 「端的な結論」における「見直しが必要」との表現は、適切かどうか。「今後の課題」と「見直し」の項目が必ずしも一致しておらず、議論が必要ではないか。</li> <li>• 「端的な結論」の類型は大きくくりになっており、実際に使用されている類型は2種類のみである。特に要旨では、評価結果が最初に記載され、その後の分析も簡潔なので、各施策のうちどれが有効だったのかが把握できるような工夫が必要。</li> </ul>
<p>4 評価書の様式・公表の方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今後は、内容について、現在の要旨を評価書本体とし、現在の評価書本体を資料編として活用するなどの工夫により評価書本体の総量規制をする必要があるのではないか。</li> <li>• 法律で定められた事項について記載すると本編が分厚くなることは仕方がない。調べたい人誰もが見られるデータベースとするべき。</li> <li>• 実績評価書に政策の細かい背景全てを盛り込むのは無理なので、脚注で関連白書の該当箇所を指摘する等、工夫してはどうか。</li> <li>• 評価書本体より要旨の方が国民の目に触れる機会が多いと思うが、その要旨の性格がはっきりしない。簡潔にするため一部の指標のみをピックアップして書いてあるが、これだけ読むと評価内容が分かりづらい。政策の進捗状況の説明パンフレットか白書ならよいのだろうが、要旨の性格をはっきりさせるべき。</li> <li>• 総合評価では、「各部局にとって記載しづらい欄はどこか」などを、実務的なレベルで把握してはどうか。</li> </ul>

## 政策評価の活用

### 5 企画立案・予算要求との連携強化（政策体系のあり方を含む。）

#### （1）企画立案・予算要求における政策評価の活用のための仕組み

#### （2）予算との連携を念頭に置いた政策体系のあり方

- ・ 評価の作業を予算編成や局内の政策の優先付けにどう反映していくかは非常に重要なポイント。予算編成プロセスに評価結果を活かすことで、毎年度の要求の基礎資料として政策評価を使えるようになる。現場において評価結果を政策形成に反映していく雰囲気を形成し、政策の作り方を変えていくことが重要。
- ・ 総務省の政策評価については、典型的な事業官庁の政策評価とやり方も異なり、数値化等難しい点もあると思うが、政策評価をやる以上は 1) 国民への情報公開、透明性の確保、2) 費用対効果、3) 職員の意識改革のいずれかに重点化が必要。職員の意識改革については今後効果が上がっていくと思うが、予算への反映が大きな問題。財務省の査定への活用は難しくても、せめて省内・局内の予算要求の重点化等について意識的に活用していくことが必要。
- ・ 都道府県においても、予算部門と企画部門が分かれている場合に、総合計画において重点化されたものと予算との間にギャップが生じることがある。その辺りのすり合わせがうまくできる仕組みができればよいが、少なくとも相互に意識して努力することが必要。
- ・ 予算へのリンク等が大切である一方で、評価結果が何に使われるかを考えてしまったことによる副作用として、ファクトを見ることを阻害してしまう面もある。役所の実施した政策がどのようなダイナミズムで上手く行ったり行かなかったのかというファクトをちゃんと見ることも極めて大事であり、事実分析が組織として事後に残るような工夫が必要。
- ・ 政策評価は個別の政策の評価であり、ややもすれば総花的になりがちであるが、評価結果を将来の概算要求に結び付け、複数年度の目標と予算を連動させていくためには、将来のビジョンをきちんと設定していく作業が不可欠。具体的には戦略計画手法が必要であり、外部環境分析、内部要因分析を行い経営学でいうポジショニングをしていくこととなる。
- ・ 他省庁では評価結果を日常のマネジメントの改革に活かす努力をもっとやっている。総務省の場合、政策評価の報告書の作成に重きを置き、改革に活かすという意味では最低限の取り組みしか見られない。日常業務における改善に結びつけることが重要。
- ・ 予算・決算と政策評価の位置づけをどのように考えるのか、その限界を見極める必要がある。次回の評価ではその辺りをさらに検討して欲しい。

政策評価実施体制

6 学識経験者等の意見聴取のあり方

- 評価会では各委員が分担してじっくり再評価する作業はしていない。そもそも評価会は個々の評価結果をオーソライズする場ではない。前回評価会は議事要旨を見ると個別政策についての意見が主であったように見受けられる。評価制度とその運用全般についての委員会のはずであり、方針がずれてきているのではないか。
- この政策評価会は、個々の政策について意見を言う会なのか、それとも政策のチェックを行う会なのか、位置付けが不明確。