

## 政策評価に関する統一研修（地方研修）さいたま会場講演概要

平成 29 年 2 月 24 日開催

講 義 名：政策評価の現状と課題

講 師：総務省行政評価局政策評価課長 武藤 真郷

講義時間：11 時 00 分～12 時 30 分

### I 国の政策評価制度の概要

#### ○ 政策評価制度が必要な理由

従来、新しい政策を打ち出せば予算が比較的付きやすく、検証なくまた新しい事業に取り組んでいた。平成 9 年の行政改革会議最終報告をきっかけに、社会経済情勢の変化に基づく政策の積極的な見直し、行政の公正・透明化等を狙った政策評価制度が作られた。

#### ○ 政策評価制度の枠組み、政策評価法の概要

国の政策評価制度の特徴は 2 つ。①各府省が所掌する政策を自ら評価すること②総務省自らも制度官庁として政策評価の推進及び各府省にまたがる政策の評価をすること。

政府全体の基本方針を定め、各府省は 3～5 年ごとの基本計画、毎年の実施計画を定める。その中で事前と事後の政策評価を実施し、次の企画立案にいかしていく。総務省では、政府全体の政策評価の実施状況及び反映状況等を報告書にとりまとめ、毎年 5～6 月頃に国会に報告している。

#### ○ 政策評価の対象、方法

政策体系図のピラミッドの上から、特定分野の基本的方針である「政策」、政策を実現するための具体的な方策や対策である「施策」、その施策を具現化するための「個々の行政手段」のようにカテゴライズされている。施策については実績評価方式を、事務事業については事業評価方式を採っている。

#### ○ 複数府省にまたがる政策の評価、政策評価の点検

総務省では複数府省にまたがる政策の評価（統一性確保評価と総合性確保評価）を実施している。また、各府省が実施した政策評価について評価の質を向上させ、政策の見直し・改善を図ることを目指して点検を実施している。

### II 政策評価を巡る最近の動き

#### ○ 目標管理型評価とは、事前分析表、政策評価書

平成 24 年度から、あらかじめ目標を設定し、目標の達成度合いを評価する目標管理型評価を実施。その目標について毎年事前分析表を作成し、定点観測をし、少なくとも 3～5 年ごとに 1 回評価を行う。

#### ○ 骨太の方針、国会決議

経済財政諮問会議でとりまとめる骨太の方針では、「政策評価は効果と質を高めるためのインフラ」、「エビデンスに基づく政策評価を確立」、「行政事業レビューと連携」、「メリハリのある取組を推進」することが指摘された。

同じような問題意識で、平成 27 年度には参議院で 8 項目の指摘を受けた。

- レビューとの連携  
経済財政諮問会議や国会からの指摘を踏まえ改善措置を実施。予算の流れの透明化、事務負担軽減のため、事業名と事業番号を共通化、作業プロセスにおける連携を強化し、施策と事務事業の状況を一体的に把握できるように進めている。
- 標準化、重点化（目標管理型評価）  
各府省共通の5区分で進捗状況を横断的に分かりやすくした（標準化）。また、単に毎年度評価を実施するのではなく、施策の節目にあわせて評価を行い（実施時期の重点化）、評価を実施しない年度はモニタリングで事業の状況だけを把握する実施時期の重点化、深堀して踏み込んだ評価（内容の重点化）を行っている。
- 政策評価審議会における検討  
政策評価審議会の下に政策評価制度部会を設け、さらに目標管理型評価、規制評価、公共事業評価のワーキング・グループに分けて議論を進めている。それぞれのワーキング・グループで改善方策をとりまとめ、3月初旬の本審議会でも正式に決定する予定としている。

<～評価に関する一雑感～>

- 評価をマネジメントに使うとはどういうことか？  
評価結果の活用方法は、トップの意思決定、予算削減、個々の事業の優先順位付け等あり、いずれも間違いではないが、評価は万能のツールではないという意識を持ってほしい。行政の周りには、政治、議会、利害関係者など様々な立場、環境の人がいる。評価結果だけで機械的に優劣の最終判断ができる局面は極めて少ない。
- エピソードベース、KKD（勘、経験、度胸）の行政からの脱却  
EBPM（Evidence Based Policy Making）がデータや根拠に基づいた政策、事業の判断という意味だと捉えると、政策評価はEBPMの大きな柱になると考える。エビデンスに基づく行政、それに貢献する政策評価が本来あるべき姿である。
- 非営利セクターに関する評価の難しさ、ではどうすれば？  
一方で、非営利セクターの評価については、目的設定、手段設定、成果判断が難しい。営利企業と非営利セクターの大きな違いは、妥当性の判断に唯一の答えがないこと。受け手の属性・環境によって受け止め方が異なるため、評価結果の解釈自体も難しい。評価結果を出すことにこだわるより、むしろ、評価結果に至るまでの思考なり議論のプロセス、判断の根拠となったデータや分析を明らかにしていくことこそが評価の意義だと考えている。
- 企画立案プロセスと評価プロセスは別物？  
ペーパーにお示したように考えれば、政策の企画立案プロセスと評価プロセスは表裏一体のものとして捉えることができる。企画立案プロセスを可視化し、議論や検証が出来るようにしておくことがもう一つの評価の大きな意義。
- トップダウンの政策～アタマ合わせをしておくべきこと  
鳴り物入りで始まるトップダウン型の新施策についても、実施する前に、その施策が何を狙って、どういう成果を見込んで、どのように測っていくかについて、可能な限りトップとの間でアタマ合わせをしておくことが必要。これ自体は評価作業そのものではないが、当初想定と比較検証できるようにしておけば、施策の手直し・発展が可能。

○ 延べ単・一律の評価作業⇒メリハリをつけた作業

全ての施策、事務事業を延べ単に同じ方法で評価を行うのではなく、経常化した施策は省力化し、重要な施策は効果の予測を含めてプロセスをしっかりと踏んで評価を行うなど、メリハリをつけることにも留意してほしい。また、政策の性質によって、評価の仕方もあるようなアプローチがあっても良い。

○ 目的意識を明確に

評価疲れにならないためには意味のない作業は極力少なくすべき。また、硬直的な運用にせず、目的意識を明確にもつことが必要。評価作業に入る前に考えておくポイントが2つあると言われている。ひとつは、評価で知りたいことを3つ以内で考えてみる。2つ目は、評価によってどこをどのように直したいのか、何を目指している評価なのかを明確にすること。最初にも申し上げたが評価は万能のツールではない。目的意識を明確に持つことが必要である。

○ 「評価をする力」＝「政策を作る力」、「評価は文化活動」

最後に、政策評価審議会の委員を務めていただいているお二方の言葉で、強く印象付けられたものを紹介して皆さんへのメッセージとしたい。

1つ目は、「評価する力」は「政策を作る力」。これは国立人口問題研究所の森田朗先生の言葉で、本日の講義内容を一言で端的に述べられた言葉である。

2つ目は、「評価は文化活動」。政策評価審議会の部会長で早稲田政治経済学術院の谷藤先生の言葉であり、政策評価の取組は一朝一夕に成果が出るものではなく、地道に進めていくことで徐々に浸透していくもの。しかし、一定の時間が経った時には誰もがそれを前提として、当たり前のこととして行動していくようになるものという意味と解釈している。

ここにお集まりの皆さんは、政策実施現場というより企画立案や評価のとりまとめでご苦労されている方が多いとお見受けする。悩みもご苦労も多いと思うが、文化活動のいわば「伝道師」として、是非歩みを止めずに進んでほしい。