

政策評価に関する統一研修（地方研修）那覇会場講演概要

平成 27 年 7 月 22 日開催

講演名：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 客観性担保評価推進室長 飯塚 雅夫

講演時間：10 時 30 分～12 時 00 分

（はじめに）

→ 国の行政機関の施策は、約 500 施策あり、これは基本方針を閣議決定で定めて、それに基づいて各府省が基本計画を定めて、実施計画を決めていく中で、評価の対象となる施策があり、それを足し上げると約 500 施策になる。施策体系は各府省によって様々な定め方になっている。この約 500 施策が各府省の主要な施策と言われており、これが目標管理型の施策であると言ってもいいのではないかと。本日はこの約 500 施策に対する評価に焦点を当てて、お話を展開していきたい。

今日の話は霞ヶ関の論理で展開しているのですが、ある種の距離感があるかもしれないが、中央ではどういう動きになっているのか、こういった問題意識を持っているのかを理解いただきながら聞いてもらいたい。

→ 地方公共団体においても行政評価の取り組みは盛んに行なわれていると承知している。総務省の自治行政局では、地方公共団体の行政評価の取り組み状況をまとめている。それによると大半の地方公共団体では行政評価の取り組みは行われているが、全国段階では町村段階ではこれから取り組むというところもあるというデータになっている。今日参加の方はどのような部局におられるのか、どういう行政評価と携わっているのかは様々だと思うが、それぞれの目線で聞いてもらいたい。地方創生については今年度中に地方公共団体では内閣官房、内閣府において進められている地方戦略の地方版を作っていく段階なので大変忙しい時期にあると考える。

→ 政策評価において大事なことは、政策評価が政策の改善に資するかどうか、政策の効果が上がっているかどうか、事業の見直しに結びついているかどうか、本来のPDCAが回っているかどうかということにある。書店では民間においてもPDCAを取り込んでいるものも見かけるようになった印象がある。国、地方、民間においてPDCAサイクルは大事なキーワードになってきている。そうした政策評価、PDCAサイクルの中においても課題が指摘されている。PDCAサイクルの中で職員の評価疲れが言われて久しくなっている。他方評価がきちんとやられているのかどうかということでもある。予算当局、原課原局の立場の違いによって政策評価へのアプローチの違いも出てくるかもしれないが、国民、住民のため効果のある行政に反映するものになっているかどうかを考える必要があるのではないかと。本来あるべき、政策、施策の改善に活用される政策評価、PDCAサイクルを展開することが重要であるが、なかなかうまくできていないのではないかと指摘されている。我々の総務省においても各府省の行った政策評価の点検、客観性、厳格性を担保するための点検も行っているが、そもそもお手盛り

になっているのではないか、点検は甘いのではないかということが国会の側から言われたりする。じくじたる思いもあるが、何とか政策評価を実効性あるものに高めていくためにと思い仕事を進めている。

→ 政策評価は事前評価と事後評価に分けて整理する場合がある。政策を決めるとき、仕事を決めるとき、意思決定をする前に事前に評価をする。また、一旦決めた評価を展開するに当たって、事後的に再評価する。

今日のポイントとしては、事前分析表を平成 24 年度に国においては共通的な様式を作ったところであるが、計画を作るときに事前分析をどのように作るか、事前分析表がキーワードになる。評価疲れが言われて久しくなっているが、疲れている場合ではないとも思っている。本日はこうした問題意識を共有しながら皆さんの参考になる話ができればと思う。最近民放のテレビで P D C A の P の段階で D C A の段階まで見通した P を作っていないから問題が発生するのではないかとのコメントを述べていたコメンテータがいたが、そのコメントは年金問題に関するコメントで、個人情報の流出が最近発生したが、P の段階でそこまで予測をして計画を立てて、マネジメントがされていれば、問題が起きたときの対処療法もしっかりできるのではないかとの発言ではないかと思った。事前分析表については、P の段階でどのような仕立てをしていくのかが後々の評価分析につながっていくのでとても重要だと考えている。自治体の皆さんは地方創生で大変な時期だと思う。これから行政評価に取り組むといったところや、既に成果を上げてしまったので一旦止めてしまったというところもあるかもしれないが、これからしっかり P D C A を確立していくのだということが内閣府、内閣官房でも謳われているので皆さんもそうした問題意識で臨んでいただいているのではないかと思ひながら説明に入りたい。また、本日の研修は私にとって P D C A の D になるが、どの程度皆さんの参考になるか、終了後にはアンケートも用意されていると思うのでよろしく願いしたい。

<講演の内容の構成>

1. 政策評価制度の概要と課題

- (1)行政評価局の機能
- (2)政策評価制度の概要
- (3)政策評価の課題

2. 今後の課題

- (1)各行政機関の主要な施策に係る評価について
- (2)個々の事務事業に係る評価について
- (3)行政事業レビューと政策評価の連携について

1. 政策評価制度の概要と課題

(1) 行政評価局の機能

→ 総務省の行政評価局は平成 13 年に設置された。その目的は、簡潔に言えば効率的・効果的な行政の推進を図り、国民への説明責任を果たすことである。定性的な目標となっており、どのように達成したらいいのか悩むところがある。

- 3つの役割をもっており、一つが行政評価局調査で、沖縄行政評価事務所では現在、地域活性化に関する調査を行っている。本省が計画したものを事務所で調査しており、いみじくも地方創生に資するテーマを扱っている。また、消費者取引の政策評価については、昨年、この場で講演の機会を得たが、政策評価は基本的には各行政機関が行うが、このような複数の府省にまたがるテーマに関する評価については、第三者の立場で総務省が行っている。
- 次に行政相談で、沖縄件の管内でも70名程度の行政相談委員が配置されているが、市町村とも連携を取りながら、国の行政機関への苦情相談を中心に行っている。国民、県民の声を聴いて、必要に応じて改善に資することを行っている。
- 次に、本日のテーマである政策評価で、国の各行政機関が、所管政策について、適切な政策決定を行うため、自ら評価を行なうことが政策評価法第3条で決められている。基本は、各府省が自ら行うスキームになっている。総務省ではそうしたことを進めるために、配布した参考資料にあるように共通的な指針やガイドラインなど、各省庁にとっての共通的なものさしを作る役割を担っており、政策評価制度の企画立案を行っている。併せて各行政機関が行った政策評価が客観的なものなのか厳格なものなのかということを確認している。客観性担保評価はそうした役割を担っている。
- こうした3つの役割により、行政評価局は行政運営の改善を目的にして仕事を行っている。

(2) 政策評価制度の概要①

- 政策評価の推進の全体像として、基本方針は閣議決定により政府において意思決定され、基本計画は各府省により複数年の計画が策定され、毎年度実施計画が作成される。こうした計画については総務省においてはポータルサイトを設けて一覧できるようにしている。
- 各府省においては、政策効果をできる限り定量的に把握し、必要性、効率性、有効性等の観点から自ら評価することが基本となっている。
- 次に、事前評価、事後評価があり、今日は事後評価が中心となるが、事前評価の中には、研究開発、公共事業や、ドローン規制のような規制の問題、租税特別措置等のようなものの事前評価がある。
- 事後評価は、主要な行政目的に係る政策について行い、総務省では先ほど述べたような役割を担っている。
- 各府省では、政策効果をできる限り定量的に把握し、評価書を作っていくことになるが、評価書を作ったときに政策の企画立案とどのように結びついているか。政策の企画立案はマネジメントだと思うが、これはそれぞれ置き換えてみれば、国でも、自治体でも、民間でも同じではないか。プログラムをつくる時、行動計画を作るとき、それはどのような道りで作られているのか。我々も政と官の役割があり、政務の方からトップダウンで目標が定められる場合があるが、なかなかその目標を達成するには困難な場合がある。自治体の方でも首長のリーダーシップの指示による目標設定があるのかもしれない。政策決定のための評価書がきっちり作られていれば、ものごとがうまく展開していくのではないか。政策評価法は平成13年に出来て、14年の4月に施行されたものであるが、政策評

価はうまく回っているかというお話をさせて頂いている。

→ 政策評価法 19 条により、政策評価等の実施状況、反映状況に関する報告を、国会に行っている。

(2) 政策評価制度の概要②

→ ここには、政策をピラミッド型にしたものを用意しているが、政策の中は、ブレイクダウンしてどういった体系になっているのかといえば、政策、施策、事務事業があり、施策が約 500 あり、例えば法務省の入国管理であれば、入国管理の公正な管理というのは法務省の施策の一つになっている。国土交通省であれば土砂災害の防止などが挙げられる。農水省であれば 6 次産業化の推進などが挙げられる。各行政機関の主要な施策に係る評価を、目標管理型に置き換えてもらうと、あらかじめ目標を設定する設計で、事前分析表があつて成り立つような形になっており、達成度を測定して評価するものとなっている。

→ 単に目標を決めても、その目標を達成する度合いを分析できる関係になっていないとその目標はどういうことなのかということが分からない。そうしたことで、約 500 施策の事前分析表が作成されて、平成 26 年度においては約 300 施策についての評価が行われている。

→ 繰り返しにはなるが、国の行政機関はまず自己評価を実施しているが、そうした政策評価は、平成 26 年度から標準化・重点化に取り組むこととしている。

→ 行政事業レビューについては、内閣官房が行政改革を推進する一つとして行っているが、そうしたところとの連携、連携とは、このピラミットで言えば事務事業に当たるが、ここは民主党の時代から公開しながら展開されており、重要な取組として今の政権でも続いている。こうした政策評価と事務事業レビューとの連携の取組が各行政機関において行われている。

→ 事務事業の中で国民生活に影響があると考えられる規制、公共事業、租税特別措置等やODAなどがあるが、規制は先ほどのドローンのような規制もあるし、法律を作るときに認可制度や登録制度、届出制度の規制があり、社会的規制、経済的規制があると思う。公共事業は、土地改良の他に、水道事業、下水道事業、河川事業、港湾事業等多々あり、事前評価を行ったり、事後評価も行ったりしている。こうしたものを、費用便益分析や費用効果分析等により、効果的、効率的に行っていくのが一般的な政策評価の中身である。

(3) 政策評価の課題①

→ そうした政策評価は、政策のマネジメントサイクルの道具、あるいは健康診断に相当するものと言っていいのかも知れない。政策評価の課題は、古くて新しく、今でもネガティブな指摘が多いが、平成 25 年 5 月に経済財政諮問会議からは、「評価の目的は、評価結果を政策の見直しに活かすことである、という当たり前の点を徹底する。」との指摘がある。こうしたことが今でも言われているのは、政策評価はなかなかうまく進めていないことになる。公務員は異動も多いので、やろうと思っても次にバトンタッチしなくてはいけない関係もあるので難しい点もある。政策評価が、地方創生も謳われる中において、自分のものとして P D C A サイクルを回すための道具として使っていかなければならないのが全国的なキーワードになってきているので、改めて政策の評価結果を政策の見直し

に本当に生かしているのか、生かすための目標になっているのか、そうしたことを見直す機会にしてもらいたい。総務省の中でも行政事業レビューを毎年やっている中で平成 26 年度の行政事業レビュー公開プロセスで、行政評価局も呼ばれ、政策評価の費用対効果に問題がありとの指摘があった。なぜ、そうした指摘を受けるのか、残業を長くすれば優秀であると言われる時代ではないが、費用ばかり使って効果が上がっていないとの指摘がある。目標が行政運営の改善という定性的な目標であるので、効果をどのように現したらいいのか難しい面もあるが指摘はこのとおりでと思う。

→ 評価疲れの話が書かれているが、膨大な資料を作らせていないか、調整作業に疲弊して、評価書の表面を綺麗にしているのではないか、本質的な事業の見直し、本質に対して、きっちりと指摘をしていないのではないかとのご指摘だと認識している。細かな間違いを直すのは当然としても、中身が伴っていない政策評価であってはいけない。国会でも答弁されているが政策評価の実効性を更に進めることが課題だと思っている。疑問が投げかけられていることは事実である。

(3) 政策評価の課題② ～実効性向上に向けた課題～

→ 政策評価の課題をピラミッドの形を表している。共通の課題としては、評価対象の重点化として、何でも評価すればいいのではなくメリハリのある評価を実施すること。そのことによって作業の効率化も図っていかねばならないし、評価担当者の負担軽減も図って行かなければならない。国の行政機関においても負担がないように本質的に意味のある政策評価が展開できるような環境整備ができるように進めて行ければと思っている。

→ 各行政機関の主要な施策に係る評価（目標管理型）については、政策の企画立案段階における目標の設定が、評価のための目標設定になってしまっていないか、実際の政策の企画立案とつながっているのか。政策評価を活用した政策の見直し・改善へと、PDCAのサイクルが、プランからアクションへと続くこの一連のサイクルが一つとなって、自分のものとなって展開しない限り、政策評価を活用した政策の見直し・改善へと進まない。むろん見直しをしても問題が無ければ引き続きその事業や政策を続けることになる。見直しを推進する必要がないということはきっちりと目標が設定されていて、それが点検されるような目標であり、国民や住民の方が納得できるような分析結果になっているということになれば見直しの必要がないということになるが、社会経済情勢の変化に対応して、当初考えていた予測が変わることもある。それを不断に見直していくことは常であるべきではないかと思う。

→ 個々の事務事業の評価の段階では、公共事業が想定されるが、あるいは規制の問題もそうであるが、費用便益分析の定量化は、事前の評価と言ってもこれから 10 年も 20 年も 30 年も先の評価をしようとして、民主党政権のときにはダムのチェックもあったが、これからダムを作るといふときに本当にその予測が正しいのかどうか。今の人口動向であればこうであると言えるが、30 年後の給水人口はどうかとなるとなかなかその設定は難しい。専門家の知見を借りながら統計学的に整理をするということだと思うが、事前の評価は難しい。それを定量化していくことによって一般の方にも理解をしていただき、意味のある、挙証できるも

のとして理解してもらう必要がある。

- 検討段階での評価結果の活用というのは、評価書を作る段階で検討していても仕方がないので、そのプロセスにおいて評価が使われていなければいけないという趣旨で書かれている。評価のための評価という言葉は、評価書を作るための評価をしている人はいないか、きっちりと検討段階から目標との関係を見極めながらやっているのか。効果的、効率的な事業に結びついていくように本当に全体がマネジメントされているのかということを意識していくことが必要でないか。ここに込められた課題が皆さんにどのように映るか。そうしたことの紹介になる。

2 今後の取組

- 今後の取組と言っても未来の話ではなく、最近の取組とこれからということになる。

(1) 各行政機関の主要な施策に係る評価について① ～目標管理型の政策評価～

- 目標管理型の評価に焦点を当てていきたい。今一部の省庁(宮内庁)を除いて、国の行政機関では主要な政策を対象として、自ら評価を行うということは何度も述べたところである。政策の見直し・改善の観点からあらかじめ目標を設定していくことが重要である。

- 事前分析表は毎年度作成しているが、標準様式は平成24年度に定められた。事前分析表でまず目標を決める。その目標の手段として、目標が達成しているかどうかの測定指標へのつながりがあり、更に測定指標を達成するためにどのような事務事業を展開するのかの達成手段を明らかにするように様式を定めている。行政事業レビューシートは、施策約500の下にある約5000の事業を対象としたものである。行政事業レビューシートは別途定まっているが、政策、施策と事務事業との関係、因果関係が分かるような、そういうマネジメントができるようにという趣旨で、政策評価との共通番号化が図られている。また、事前分析表を作って政策評価を始めるが、作られる政策評価書についても平成24年度から標準様式を導入している。

- 平成26年度に総務省の政策評価課においては、各府省のこれらの取組についての点検・チェックを行った。簡単に言えば、評価結果の標準化である。目標の達成度合いを各府省共通の区分として5つの区分に分けて、明示し、国民に分かりやすくした。目標の定め方は各府省共通的に適切に設けられていることを前提にして、目標が当初の基準の年に比べて達成しているかどうか。達成していれば目標達成となり、目標を超過している場合もある。それに至らない場合もある。目標によっては初めから達成し難い目標もある。トップダウンで決めているものもあると思うが、成長戦略、骨太方針が既に出ているが、例えば、クールジャパンという運動が進められて、外国人を呼び込もう、農林水産省の食品を海外に展開しようということで目標が定められる。その目標に向けて、役人は努力していくことになるが、その目標に対して、達成しているかどうか。例えば総務省では法曹関係の政策評価を行ったことがある。定員を増やそうという政策があったが、今では定員割れの事態が生じている。タイミングがよかったのか総務省の政策評価の中でその目標の在り方について指摘をした。総務省の指摘も踏まえて、定員

は、高い目標を大きく変えることになった。その場合、目標の設定自体がどうだったのかということになる。高い目標をどのようにして決めたのかということになる。そこまで見直し・検討をした結果として、見直しになったのではないか。目標を決めることは大変に難しいし、これは午後の小野先生の授業でしっかり勉強してもらいたい。

→ 評価の標準化に併せて、評価疲れとも関係するが、実施時期の重点化ということで、毎年やらなくてもいいのではないか。ある政策を着実に推進していこうといったときに、モニタリングというようにその推移を見ていくことでもいいのではないかという、施策の節目、節目で見えていくやり方を許容しようということで、実施時期の重点化を行ってきている。この標準化や重点化の取組は大半の省庁で行ってきている。

→ 内容の重点化がポイントだと思う。国民にとっては達成の経緯は分からない。達成しなくても国民の満足度が上がっているものもあるかもしれない。達成度合いに加えて、政策、施策、事務事業についての改善に貢献するために、目標を達成しなかった原因は何なのか。定めた施策、事務事業以外の要因で、目標が達成されている可能性もある。民間の努力によって我々が定めた目標に資している場合もある。目標と手段との結びつきがどうなっているのかということも重要である。簡単に目標を決めてやればいいのかということでもないし、目標を決めればいいのかというものでもない。目標を実施するためにどのような手段が必要なのか。手段は何なのか。目標とつながっていて最後はアウトカム、国民・住民の満足に資しているのかということになる。こうした取組を平成 26 年度各府省から初めて、それなりの標準化、重点化は進んできたと認識している。

→ 少し補足すると、事前分析表を平成 24 年度に作った。この事前分析表を 3 つに分けて見ていくと、達成すべき目標、期待される政策効果を明示するが、これが大目標になり、これを達成するために指標を設定し、ブレイクダウンしていく。目標を達成するための、検証していくための指標を設定しなくてはいけない。それぞれが段階ごとにつながりをもって仕事をしているかということである。末端は事務事業であるから、この事務事業が上位の目標に連鎖的につながっていかなければならない。国の場合で言えば、局長や政務の方が全てを把握することは難しい。各設置法に基づいて分担管理をしている各局がどういう体系になっているのか。成果に対してそれを支える目標、指標、事業がどうなっているかを説明できないと予算も通らないし、予算をきっちり執行したということも説明できない。

(1) 各行政機関の主要な施策に係る評価について② ～ロジックモデルの構築～

→ 先ほどは政策評価のピラミッドで政策評価の概要を見たが、それをロジックモデルという政策体系の形に表している。政策評価の冒頭のところで見た、基本計画、実施計画では、政策、施策の段階までは書かれている。事務事業は、事前分析表ではこの体系に位置付いている。ロジックモデルは、政策が意図した状況を実現するまでの流れを、目的と手段の連鎖体系として論理的に体系化したものである。行政評価局では消費者取引の政策評価について昨年秋に講演で説明したところであるが、消費者取引は消費者庁が司令塔として、消費者取引を展開してい

る。消費者取引の関係機関は、経済産業省や金融庁などいろんなところで関わっている。訪問販売で消費者が被害に遭うことがあった。消費者庁は消費者基本計画に基づいて、閣議決定に基づいて仕事を展開している。行政評価局では、この政策評価をして分かったことの一つとしては、消費者庁が音頭取りをしているが、各府省の対策が繋がっていないとの指摘を行なった。この春の3月24日に消費者基本計画が改定され、消費者庁も力を入れてやることになった。その消費者基本計画の閣議決定の中には、総務省行政評価局の指摘も踏まえ、という文言も入っており、体系的に消費者取引を展開していくという閣議決定になっている。我々が指摘したことが反映されたということで、それはそれでよかったが、目標、施策、事務事業ということでつながりが必要だということで、皆さんの仕事それぞれ体系的になっているか。自分がどのポジションにいるのか。関係部局と頭が合っているか。整合性がとれているかということを考えていく必要がある。

- ここに出ているのは、道路交通安全対策の事例で、国土交通省の一例である。国土交通省には44施策ほどあるが、その中の一部の道路交通安全の安全確保を資料としているものである。政策は、「安全で安心できる交通の確保」であり、この目的につながっている手段が施策であり、「道路交通安全の安全性の確保・向上」という施策を展開することになっている。実施計画にはここまでは書かれているが、国土交通省はどのように事務事業を展開しようとしているのかは事前分析表を見ないと分からない。事前分析表では12事務事業となっており、これはその中の一部である。この途中段階に、事務事業の上の段階に評価指標が入っている。道路交通安全の安全性の確保のためにどの程度の事務事業が必要なのか。トンネルの補修、バイパスの補修などがある。また、事前分析表に載っていないもので、例えば電線共同溝法による無電柱化の話がある。そうした無電柱化についても、国土交通省の事業の一つであるので、道路交通安全の安全の確保・向上の中に何故入っていないのか。どうして事務事業が決まったのか。それが最優先なのかということも考えてのことなのか。事務事業の定め方も、以前は単に予算取りのためにやっていたが、これからは、こうしたことをしっかり考えて意味づけをしてやって行かなければならない。
- ロジックモデルの重要性であるが、ロジックモデルを構築することで、個々の政策について、上位の政策目的を達成するために適切な目標や達成手段が設定されているかということが確認できれば、この体系がしっかりできていると言える。
- 適切な目標を設定することで、政策を評価するためにどのような測定指標を設定すればよいかも明らかになる。そうしたものが設定されていれば、重点的に評価をするときに振り返って点検ができるということになる。したがって、このロジックモデルを構築していくこと、事前分析表をしっかり作っていけば、政策評価がうまくPDCAサイクルを回す道具として、健康診断として使えるものになっていくのではないかな。

<評価書の標準様式>

- 評価書の標準様式である。これは政策評価であるので施策のくくりの結果を表すものとなっている。あらかじめ設定した測定指標の実績値を記載することになっているが、基準値を今年決めれば、それから数年後にどう展開するかを数字で

説明をする必要が出てくる。高い目標とすれば達成が難しくなるし、緩い設定ではたしていいのか。緩いか、甘いか、厳しいのかの物差しをどのように決めたらいいのかという問題もある。そうした測定指標ごとに目標を達成したかどうかを見るための物差し、テンプレートなのかもしれない。これを重点的に年度を決めて達成しているかどうかをこの共通様式で関係者で議論をして評価していくものである。

→ 評価結果を受けて、施策を分析するとともに、次のステップに結びつける。今日は事前分析表が重要であるということを述べているが、冒頭からお話している課題である。しっかり反映の方向性が明記できるかどうか。何故目標を達成したのか。容易に達成できたのかどうか。何故できなかったのか。達成できなかった場合は目標の設定に問題があったからなのか。設計はきちり出来ていたが不可抗力でそうなったのか。何らかの見込みに違いがあったのか。そうしたものをしっかりと評価書の段階から体系化されているかどうか。それが翌年度の予算や定員の要求に際し、しっかりしたものとなっていればそれ自体、政策評価としては十分使われていることになる。

(1) 各行政機関の主要な施策に係る評価について③ ～今後の取組～

→ 以上政策評価制度の概要や課題について見てきたが、そうした中で総務省がどういう取組をしているのかということをお話したい。

→ 目標管理型の政策評価の課題について述べてきたが、総務省では新しく政策評価審議会を立ち上げて、政策評価に特化した審議会を法令上設置した。本日、専門委員の小野先生に午後は講演をいただく。4月から始まり、まだ道半ばであり、課題をもって各行政機関に良い意味で還元できるような仕事ができないかということで、先生方の指導を受けながら行っている。

→ 我々総務省は課題を開示しながら、課題を解消すべく、仕事を進めようと思っているが、目標設定の在り方、しっかりロジックモデルができて、目標、施策、事務事業が体系的になっていることが望ましい姿であるが、我々の問題意識は、まだまだ企画立案と評価の間にギャップがあるということである。評価するための設定だけになっているのではないか。目標が何時までに、どういうことについて、どのようなことを実現するかということが明確になっていないのではないか。

→ また、ロジックモデルの整理について、平成24年度に事前分析表を導入したことによって、様式上は書くようになり、政策の目標、手段等が整理されるようになったが、目標設定や施策の分析に本当に活用されているのか。中にはそうっていないものもあるのではないか。

→ 施策の分析手法では、未達成の原因分析や達成手段の目標への寄与等の分析が十分に行われていないのではないか。

→ こうした、目標設定、ロジックの整理、施策の分析手法に課題があることを共有化して、各府省にフィードバックすべく、ベストプラクティスではないが、こういった事前分析表、目標管理を進めたらいいのかというモデル・マニュアルを平成27年度に作って審議会で検討してもらって、それを各行政機関に示すことができれば、皆さんの参考にもなっていくのではないかと考えている。

→ 政策評価制度ができて、相当時間が経っているので、今ではしっかりやっ

る部門もある。しかし、全体を束ねる立場に立って見ると、それを少し交通整理しないと色々な課題が指摘されている中においてしっかり改善すべきところは重点化して改善を図っていかねばならないと考えている。

- その他になるが、約 500 施策について目標管理型で行って下さいということになるが、外交や、安全保障のようなものは、どのように事務事業と結びつけていけばいいのか。これらは馴染むものなのか、馴染まないのかといった検討の余地ある。仮に馴染まない場合はどうしていけばよいか。政策評価法を変えるということではないが、実際のオペレーション上、評価を進めている中で使い勝手が悪くなっているのかもしれない。
- 政策評価と行政事業レビューとの関係で、これは総務省だけがやっているのではないが、内閣官房と連携を取ってやっていかねばならない課題である。
- 政策評価のガイドラインは、参考資料の中にあるが、ガイドラインはこれまで蓄積されてきているが、目標設定の方法、施策の分析手法というものが整備されているのかというと、整備されていないのではないかということで、各府省にとっても疑問を持っているのではないかと思われる。そうしたことについては制度官庁としては勤めを果たす必要があるということで、審議会を立ち上げ先生方をお願いして勉強をしているところである。

(2) 個々の事務事業に係る評価について ～今後の取組～

- 政策評価審議会のお話をしたが、審議会では目標管理型と並行して規制の関係の審議をしてもらっている。ドローン規制などいろんな規制がある。私の室でも今国会に提出された法律に係る規制関係は全て担当者で点検をしている。定量的になっているか。有効なものとなっているか。説明がなされているかということ、評価書上の点検であるが、今、やっている。しかし、やっている最中に法律が成立してしまうことになると、規制の点検自体も有効なのかどうかという問題意識を持ってしまう。そこで、そういう点検は、しばらくドローン規制を最後にして、審議会では、使われる規制の評価をどのようにしたらいいのかを審議してもらえるように 4 月から展開している。検討の段階で評価が活用されないという意味がないし、規制をしたインパクトによってどのように定量的な効果が現れるのかを説明できないと規制を設けたことの説明にならない。消費者取引の話をしたが、消費者保護の立場と事業者の立場は真向から対立するが、そうしたものに規制を設けるといふことになれば十分な説明が必要になる。そのため、評価が使われるものになっていなければならない。
- それ以外に租特の点検や公共事業の点検を行っている。冒頭に公共事業についても述べたが、国会に報告した参考①の資料（平成 26 年度政策評価の実施状況等①）で、26 年度で 2,000 件以上の件数があるが、公共事業は事前評価と事後評価があり、事前評価でも公共事業が多くなっている。事後評価も公共事業は 560 件の中に入っており、結構そのウエートが高い。それに対し、我々は国会に報告するに際し、説明していると未着手、未了の公共事業で、5 年経っても未着手、10 年経っても未了の事業に対して各省庁評価を行っているが、それでも 533 件は引き続き推進するという件数になっている。改善したものは 21 件で、事業の休止、中止は 6 件であり、昨年よりも減っている。昨年と同じものを評価しているわけ

ではないが、数字だけを見た政治家の方々は、こうした政策評価は本当に意味があるのかということになる。我々は評価のレベルは上がっていると思っているが件数としてはこうした形になっている。

→ 一方、総務省においては公共事業についての各府省が行なった評価について、客観性の担保を図るために点検を行っている。我々も反省しながら進めており、平成 27 年度は現地調査機能を活用した公共事業の事前評価、事後評価について、現場実態と評価書との乖離があるのかどうか、社会経済情勢の変化に対応して評価がなされているのか、第三者の立場で点検を行っている。これまでは評価書がたくさんある中で、質の向上の面において、評価書自体の整理は行なえるようになってきているということではあるが、実際の事務事業の見直しにつながるような点検になっていたかと問われると総務省もそこまで力を発揮していなかったのではないかと反省をしている。我々も施策や事務事業の運営の改善に資するような点検をしっかりとやっていかななくてはいけないと考えている。

(3) 行政事業レビューと政策評価の連携について

<連携に向けた取り組み>

→ 霞ヶ関では予算部局が中心となって、予算面の要求の関係で公開レビューを行っている。実際推進しているのは内閣官房の行革関係の部局がやっているが、政策評価と行政事業レビューとの連携については久しく連携を図れと言われているが、ここでポイントなのは、政策評価約 500 施策について、事前分析表でレビューシートと事業名と事業番号の共通化を図っており、有識者の合同開催で議論を行うことになっているが、予算に精通している部門と企画実施部門が合同で見ていくプロセスが必要かつ重要となっている。

<期待される更なる取組>

→ 行政事業レビューの結果を踏まえ、事業（達成手段）が上位の施策目標に寄与しているかどうかの把握・検証が必要となる。個々の一つ一つを議論してだけでなく、上とつながっているので、事務事業がどういう成り立ちで出来上がっているのかの相互の相乗関係だと思うが、どういう寄与をしているのかをお互い関係者の中で共有されていないと良い施策、業務にならないのではないかとと言える。

→ 今日は総務課や企画課、財政畑の方、一つのセクションで予算関係と企画関係をやっておられる方と様々の方が参加されていると思うが、それぞれの部局の連携が必要となること、また、今日はピラミッド、政策体系の中で、政策、施策、事務事業の関係がそれぞれつながっている関係になっているか説明をしたか、そのようなことを意識して、仕事に取り組んでもらいたい。これから取り組む方もおられるかもしれないが、今後の業務の参考になればと思う。

ー参考② 政策評価のポータルサイトー

→ 総務省のホームページに政策評価のポータルサイトを載せており、各府省の事前分析表や政策評価書が見られるようになっているので参考にしてもらいたい。

<質疑応答>

Q (国の出先機関)

施策の評価のために指標を作り、その指標のための目標を作ってやっていく際に、評価のための目標設定になってしまうということであったが、実際に指標設定や目標設定の中で評価しようとしたときに多くのお金が掛かるとか、労力が掛かるとか、そもそも評価が難しい測定指標とかがあると思う。この場合、望ましい測定指標と目標設定においてはどちらを優先するのがよいのか、評価が困難でも施策の目標に合った指標を作るべきか、評価が簡易にでき、フォローアップが簡単に出来るような指標を選ぶべきか、どちらを重点的に考えて行なえばよいか。

A 難しい問題であり、具体的に仕事を進めている中での問題なのか、それとも想定した問題なのかにもよる。土地改良関係であれば、その目標の設定が何なのか、国の土地改良ということなので、全国的に展開していることになるが、出先機関では本省の企画立案の下に目標を作って進めて行くことになっていると思う。その中で指標を設定したときにコストが掛かってなかなか難しいという話のようであるが、そのときにどちらを優先すべきか。目標と指標との関係をどのように意味づけしているのか、例えば、自分で決めたものなのか、既に決められていて疑問を持っているのかによっても違ってくる。毎年度事前分析表を本省が決めていく中で、そこに出先機関の役割として、どのような関係になっているのかということもあるので、右左は私の立場では決められない。しかし、その目標はどういう目標なのか、目標を達成するためにどのような指標が設定されているのか。その指標が目標を達成するために正しい、適切なものであれば、コストの問題もコストの有効性、効率性の観点からどのように整理して行けばいいのかということも議論して決めていくものではないか。コストが掛かってもやらなければならないのが正しければ、コストが掛からないようにしていくのではないか。

Q (市の機関)

政策評価は、事前評価、事後評価とあるが、何月ごろに事前評価をし、何月ごろに事後評価をしているのか、年間のスケジュールを教えてください。

A 総務省行政評価局の場合、私の場合を見てみると、4月の段階で事前目標を検討し、予算要求を6月、7月、8月とかけて検討、8月末に財務省に提出することになる。それに反映するためには、その前には評価をしていないと説明できないことになる。予算要求に当たって政策評価を活用しようとするのは、政府全体のスキームになっており、国の行政機関の場合、そろそろ来年度のシーリングが示されてくる時期かと思うが、毎年、総務大臣から関連のご発言をするのがこれまでの経緯である。予算要求するためには政策評価の結果をきっちりと反映しないと本当にその事業が必要かどうかの検討にならない。絵に描いた餅にならないようにPDCAをきっちりと回しているということであれば、事前分析は春先から検討しなければならないし、6月、7月には一定の整理ができていないと全体が回らなくなる。後手になってしまうと後から評価していることになる。したがって各府省は概算要求に当たっては要求書に併せて政策評価書を提出するようなオペレーションになっており、8月末には出来上がっていることになる。中身の問題は別にして各府省はそういうスケジュールでやっているし、私も一担当としてやっている。

→ 本日は私の趣旨がどの程度伝わり、参考になったかはわからないが、県民や市町村の方々に本日参加いただいた多くの皆さんの業務がきちりと伝わって、皆さんの行政評価がうまく進むように期待している。ありがとうございました。