

第33回政策評価審議会

1 日 時 令和5年4月28日（金）15時40分から16時40分

2 開催方法 合同庁舎第2号館901会議室（Web会議併用）

3 出席者

（委員）

岡素之会長、伊藤由希子委員、岩崎尚子委員、亀井善太郎委員、
前葉泰幸委員、横田響子委員、大橋弘臨時委員

（総務省）

長谷川総務大臣政務官、清水行政評価局長、砂山大臣官房審議官、平池大臣官房審議官、
大槻総務課長、辻企画課長、山本政策評価課長、折田総務課企画官

4 議 題

- 1 大臣政務官挨拶
- 2 会長互選、会長代理指名、部会の構成員指名、部会長指名
- 3 行政評価局の業務運営方針について

5 資 料

- 資料1 政策評価審議会名簿（令和5年4月1日現在）
- 資料2 行政機関が行う評価に係る実態の把握等に関するワーキング・グループの廃止
について（案）
- 資料3 行政評価局の業務運営方針について
- 資料4 政策評価制度の見直しについて（令和5年4月13日EBPM推進委員会 総務省
行政評価局）
- 資料5 新たな政策評価の取組について（総務省大臣官房）
- 資料6 政策評価と行政事業レビューの一体的な実施について（法務省）
- 資料7 文部科学省の対応について（文部科学省）
- 資料8 デジタル庁における課題（デジタル庁（岩崎委員））
- 参考資料1 政策評価審議会関係法令
- 参考資料2 政策評価審議会議事運営規則
- 参考資料3 政策評価に関する基本方針（閣議決定）の一部変更について
- 参考資料4 EBPM推進委員会説明資料（令和5年4月13日EBPM推進委員会 内閣

6 議事録

(辻企画課長) では、定刻となりましたので、第33回政策評価審議会を開会いたします。

委員改選後初めての会合ですので、会長が選出されるまでの間、便宜上、事務局が議事進行を務めさせていただきます。

本日は、森田委員、田辺臨時委員は御欠席です。また、伊藤委員、前葉委員、横田委員は、テレビ会議システムにより御出席いただいております。なお、伊藤委員は、本日御都合により16時頃からの御出席の予定と伺っております。

本日は御多忙の中、長谷川総務大臣政務官に、御地元の愛媛からテレビ会議システムにより御出席いただいております。

それでは、長谷川政務官から御挨拶を頂戴したいと思います。長谷川政務官、よろしくお願いたします。

(長谷川総務大臣政務官) 大臣政務官の長谷川です。本日は、大変お忙しい中お集まりいただき、この度、政策評価審議会の委員に御就任いただきまして、ありがとうございます。

社会経済情勢の変化のスピードが加速する中で、行政の対応すべき課題も一層複雑、困難となっています。こうした政策課題に的確に対応していくためには、行政のいわゆる無謬性にとらわれず、前例のない課題にも果敢に挑戦し、政策の実施状況や効果を的確に把握しながら、機動的かつ柔軟に政策を見直していくことが必要であります。こうした観点から、政策の自己改善機能を果たす政策評価の役割は極めて重要になってまいります。そのような趣旨から、政策評価審議会でご審議いただきながら、政策評価制度の見直しを進めまして、本年3月に政策評価に関する基本方針等の改定を行いました。

岡会長を始め、政策評価審議会の委員の先生方のこれまでの御尽力に、改めて厚く感謝申し上げます。ありがとうございます。

この改革を実効あるものとしていくために、今後、総務省では、各府省における政策効果の把握・分析機能の強化や、得られた情報の意思決定過程での活用の推進に、積極的に取り組んでまいりたいと考えています。引き続き、政策評価審議会の御知見をお借りしながら、実務で求められる分析手法や水準などについて、考え方の整理を進めていきたいと考えております。委員の皆様方には、政策形成の評価の在り方を見直しに当たり、今後とも中心的な役割を担っていただきたいと思いますと考えておりますので、よろしくお願い申し上げます。

総務省としましては、政府全体として、よりよい政策形成に向け、新たな挑戦や前向きな

軌道修正を積極的に行うことが、行政の無謬性にとらわれない望ましい行動として高く評価されるように、委員の皆様とともに積極的に取組を進めてまいりたいと考えております。

委員の先生方に改めて引き続きの御尽力をお願い申し上げまして、私からの冒頭の御挨拶とさせていただきます。どうぞよろしくようお願い申し上げます。

(辻企画課長) ありがとうございました。

長谷川政務官は、ほかの御予定がありますので、これにて御退席となります。長谷川政務官、どうもありがとうございました。

(長谷川総務大臣政務官) どうぞよろしくお願ひいたします。失礼いたします。

(辻企画課長) それでは、議事を進めます。議題2は、会長互選、会長代理指名等です。

4月1日付けで、政策評価審議会委員及び臨時委員の発令がございました。発令後の名簿はお手元の資料1のとおりです。

それでは、会長の選出を行います。政策評価審議会令第4条第1項の規定により、会長は委員の互選により選任することとされております。適任と考えられる方を御推薦いただきたくと存じます。皆様、いかがでしょうか。岩崎委員。

(岩崎委員) ありがとうございます。私は、引き続き岡委員に会長として御就任いただければと、御推薦申し上げたいと思います。

(辻企画課長) ありがとうございます。岩崎委員から岡委員を御推薦いただきました。皆様、いかがでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

(辻企画課長) ありがとうございます。御賛同いただきましたので、岡委員が会長に就任されることになりました。

それでは、以降の議事進行は岡会長にお願いいたします。

(岡会長) ありがとうございます。ただいま会長に選任いただきました。引き続き政策評価審議会の会長を務めさせていただきますので、皆様、よろしくお願ひいたします。

先ほど長谷川政務官も触れておられましたが、先期、私どもは、政策評価制度そのものを見直し、より効果的なものにすべく提言を取りまとめ、最終的に閣議決定を経て基本方針につながりました。提言でも述べられていますが、政策評価は、役に立つ、しなやかな、納得する制度にしていく必要があります。主役は飽くまでも各府省の現場ですので、彼らが気持ちよく評価をし、そしてその評価を次の政策に生かしていく、反映させていくという流れを是非作っていただきたい、そういう思いから提言を取りまとめました。

また、環境の変化が大変激しい時代になりましたので、アジャイル型、つまりは、変化があつたら即座にそれに対応していくという対応力も大変重要であることも議論し、提言の中に盛り込みました。したがって、今期は、総務省の行政評価局が中心となり、各府省の現場から評価されるかたちで、これらを実行、実現し、より効果のある政策評価あるいは政策形成に是非つなげていく。総務省の行政評価局は飽くまでも支援者、アドバイザーとして、主役である各府省の現場が気持ちよく、そして生きがい、やりがいを感じられるような形につなげていければ良いと思っており、これからの2年間、そのような考え方を基本としていきたいと思えます。

それからもう一点。これはE B P Mの中でも議論になったと思うのですが、私どもの政策評価でも、実施していることが正しいのかどうかの判断をするためには、データが必要です。したがって、そのデータをタイムリーに収集、分析、共有でき、生かせることが必要だという点から、情報システムのインフラ整備が欠かせないと考えています。デジタル庁が発足しましたが私が評価する限り、残念ながら霞が関のシステムはまだ低いレベルだと思われるので、その辺りも今後の大きな課題ではないかと思っておりますので、皆様、よろしくお願いいたします。

それではまず、本日は今期の第一回目ということで、新任の委員の方もいらっしゃいますので、御出席の委員及び臨時委員の皆様から簡単に御挨拶をいただければと思います。先ほどの委員名簿の順番にお願いできればと思いますが、まず岩崎委員からお願いいたします。

(岩崎委員) ありがとうございます。現在、NPO法人国際CIO学会理事長をしております、岩崎と申します。今、岡会長がおっしゃられた点に留意しながら、私も尽力させていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

(岡会長) ありがとうございます。

それでは、亀井委員、お願いいたします。

(亀井委員) 亀井です。どうぞよろしくお願いいたします。正に今、会長がおっしゃったとおりの方向に私もいろいろな形で尽力できればと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

(岡会長) オンラインの前葉委員、よろしくお願いいたします。

(前葉委員) ありがとうございます。前葉泰幸です。よろしくお願いいたします。この日曜日の統一地方選挙で津市長に当選させていただきまして、4期目となりました。時代は大きく変わっており、その中で有権者の皆様の御期待を感じております。選挙戦を通じてず

っと、3期目の延長線上に自分を置くのではなくて、新しい津市にしていかなければいけないと考えておりました。人口減少がありますので、地方公共団体としては待ったなし、こども政策あるいは土地の利用価値を上げていく、これは商業地も、それから農地も山林もそうですが、それが非常に大きな課題となっている中で、しっかりと行政を進めていかなければいけないなと思いを新たにしております。政策評価審議会におきましても、しっかりと貢献させていただければと思いますので、どうぞ皆様、よろしくお願い申し上げます。

(岡会長) ありがとうございます。

それでは続きまして、横田委員、お願いいたします。

(横田委員) ありがとうございます。前葉委員、おめでとうございます。私は2期目となります。引き続き、どうぞよろしくお願い申し上げます。

(岡会長) ありがとうございます。

それでは、最後になりましたが、大橋臨時委員、お願いいたします。

(大橋臨時委員) 大橋と申します。長谷川政務官から、政策評価は自己改善機能なのだというお話をいただき、また岡会長からも、支援者、アドバイザーとしての重要性について御言及をいただきましたので、是非そういう方向で努めてまいればと思います。どうぞよろしくお願い申し上げます。

(岡会長) ありがとうございます。皆様、どうぞよろしくお願い申し上げます。

それでは、議事を進めます。まず、政策評価審議会令第4条第3項の規定により、会長代理を指名いたします。

会長代理は、本日は御欠席ですが、引き続き森田委員にお願いしたく存じます。

次に、政策評価審議会令第5条第2項及び第3項の規定により、政策評価制度部会に属する委員、臨時委員及び専門委員並びに部会長を指名いたします。

部会に属すべき委員等については、席上配付させていただきました政策評価制度部会名簿のとおりとし、部会長は引き続き森田委員にお願いしたく存じます。

次に、行政機関が行う評価に係る実態の把握等に関するワーキング・グループの廃止についてです。お手元の資料2を御覧ください。

本ワーキング・グループについては、昨年12月の答申の取りまとめや、先月の政策評価に関する基本方針の変更等を経て一区切りがついたことを踏まえ、この際、廃止したいと考えていますが、皆様、いかがでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

(岡会長) ありがとうございます。それでは、行政機関が行う評価に係る実態の把握等に関するワーキング・グループは、廃止することといたします。

このほか、政策評価制度部会のワーキング・グループの設置や構成員については、後日、部会で取扱いを御決定いただきたいと思います。

それでは、議題3に移ります。議題3は、行政評価局の業務運営方針についてです。本年3月の政策評価に関する基本方針の改定等を受けて、今後、行政評価局においてどのように業務を運営していくのかについて御説明いただき、皆様の御意見を伺いたいと思います。

それでは、事務局からの説明をお願いいたします。

(辻企画課長) それでは、行政評価局の業務運営方針について御説明をいたします。

前例のない課題に果敢に挑戦し、社会経済の変化に対応できる行政を実現することを目指しまして、政策評価審議会では、内閣官房の動きとも連携して、政策形成・評価の在り方の見直しについて審議を進め、昨年12月に答申をいただきまして、これに沿って3月に政策評価に関する基本方針等の改定を行いました。

今後、行政評価局は、今般の改革を実効あるものとしていくための取組を局の業務の中心に置きまして、政策評価、行政運営改善調査、行政相談の各機能を通じて一体的に取組を推進してまいります。

まず、政策評価に関連する取組について、山本政策評価課長から説明をさせていただきます。

(山本政策評価課長) 政策評価課長の山本です。御説明させていただきたいと思います。

資料4「政策評価制度の見直しについて」の2ページから御覧いただけたらと思います。

政策評価制度の見直しの趣旨は、今御覧いただいております資料4で整理しておりますので、説明は省略させていただきますが、今般の制度の改革の趣旨を踏まえまして、各府省からは、実際に評価のやり方を模索し、政策の改善につなげることに力を入れていく方向で、前向きに取り組もうとする動きが出てきております。そのうちの幾つかを紹介させていただきたいと思いますが、資料5「新たな政策評価の取組について」を御覧いただけたらと思います。

この総務省の取組ですが、評価書の様式の自由化を受けまして、省内の意思決定過程で行政事業レビューと政策評価からどのような情報を得たいかという観点から見直しが行われております。評価書を2種類に分け、1枚目のシートには、計画どおりの進捗状況かを把握すれば足りるものを記載、2枚目のシートには注力したい分野などを記載する形になって

おります。ただ網羅的に対象とするのではなく、なければ作成しなくても構わない。この2枚目のところで、効果の発現経路を見いだして、効果の測定をしながら効果が上がる方法を試行錯誤を重ねながら模索していく、これが総務省の特徴です。また、これらに行政事業レビューシートを活用したり、白書や審議会の資料なども活用していく内容になっております。

次に、法務省の取組を御紹介させていただきたいと思いますので、資料6「政策評価と行政事業レビューの一体的な実施について（法務省）」を御覧いただけたらと思います。法務省の取組ですが、国民への説明責任の確保に加え、政策の改善につなげることを目的とし、政策評価においては、政策の課題を特定し、改善策を検討することに主眼を置いていくこと、行政事業レビューにおいては、事業の実施状況を網羅的に把握することに主眼を置いていくことで、両者の関係を整理しております。行政事業レビューシートを政策評価の様式として、毎年のフォローアップに活用する。政策評価においては、政策の改善につながりやすくするため、総合評価方式を活用。政策の見直し時期に、改善ポイントに力点を置いた評価を可能とするなど重点化しております。

次に、文部科学省の取組を御紹介したいと思いますので、資料7「文部科学省の対応について（文部科学省）」を御覧いただけたらと思います。

文部科学省におかれましては、今年度中に、教育や科学技術、スポーツ、文化といった分野ごとに各種基本計画がありますが、それをベースに政策体系を再整理し、達成手段から達成目標に至るロジックを整理することで、政策効果の発現経路を明確化する、また、他の評価関連作業との連動性を高めて、ずれや重複を排除し、得られた情報を政策の見直しや改善に有効に活用できるようにすることを予定しており、その後の状況の変化に合わせて柔軟に達成目標や測定指標などを調整していくものです。

また、評価書としては、各種基本計画のフォローアップ資料等を活用する方向で検討されており、その際、先ほどの政策体系の整理や調整の過程で明らかになった論点があれば、例えばその基本計画の改定等に生かすなど、政策立案プロセスにフィードバックすることも考えており、今年度中にこうした方針をベースに、政策分野ごとに最適な評価方法を検討していく予定と伺っております。

このほかに、デジタル庁や消費者庁、防衛省も新しい取組を検討されておりました、デジタル庁については、本日御出席されております岩崎先生が当事者として携わっていらっしゃり、後ほど御紹介いただけると伺っております。

今般の見直しは、政策の意思決定過程において使える評価にすること。本来、政策評価は政策形成過程で自然に行われるものであり、評価書はやろうとすることを理解してもらうために論理的に説明するコミュニケーションツールであって、行政事業レビューシートの見直しでも正にこの点に力を入れている点では同じです。一方で、政策はその特性によって様々であり、同じやり方で評価を行うのは無理があります。そのため、今回、画一的・統一的な制度運用を改めて、各府省の制度設計の自由度を高めることで、今回御紹介させていただきました取組は、政策の立案のために知りたいことに沿って評価対象を選定していくことが、政策評価審議会とともに目指してきた、会長がおっしゃった役に立つ評価に近づき、また、政策立案のプロセスの考え方をできる限り素直に説明することが、答申の際に政策評価審議会から御示唆いただいた、国民の納得と信頼を得る、説明責任を果たすツールとして、政策評価を生かしていくことにもつながる、という制度の見直しの趣旨に沿って各府省が努力されているものです。

どうやったら政策の効果があるかについて、ありのままの現実をベースに議論することで、政策や予算への質を高めていこうということが今回の取組の本質であり、見直しの趣旨に合致していれば、柔軟に多様なやり方を認め、制度官庁としても責任を負う方針であり、制度上許容されるか疑義があれば、積極的に各府省の相談に乗っていきたいと考えております。

また、今回の見直しにおける把握・分析機能の強化については、政策の構造・ロジックを詰めて整理することが前提になります。これはE B P Mあるいは政策効果の把握・分析の基礎となるもので、先ほど述べましたように、予算編成過程でも活用すべく、行政事業レビューシートの見直しでも正にこの点に力を入れ全政府全的に取り組むこととしており、行政評価局も連携・協力をしているところです。

その上で、政策効果の把握・分析をしていくことにはなりますが、その中においては、例えば学術的な要求水準を満たすことは難しいが、実務ではどこまで簡易に行うことが可能か、あるいは定量的な分析はコスト面からは難しいが、定性的な手法を組み合わせることで分析してよいか、などの技術面での悩みも聞こえてきております。

特に効果の把握・分析などの技術な部分については、様々な分析手法が開発されているものの、まだ発展途上と思います。分析の目的は、学術研究ではなくて、実際の意思決定過程に使っていくことであり、普及に向けて、「実務ではこのやり方で十分」という実務の現場で実施可能な実用的な手法を見いだしていけたらと考えております。まずはやってみて、少

少しでも改善に気付きを得られることが大切と考えます。評価によって改善のための情報を得るといふメリットのために、それ以上のコストがかかっては意味がないのではないかと、趣旨のコメントを、本日も欠席されてはおりますが、先日、森田先生にお話しさせていただいた際にいただいておりますので、この場をお借りしてご紹介させていただきます。

繰り返しになりますが、こういった、まずはやってみて、少しでも改善の気付きを得られることが大切ではないかと考えておりますので、せっかくやろうとする芽を摘まないように、各府省の取組を各府省の責任とするのではなくて、制度官庁としても共同して責任を負う形にして、少しでも心理的な負担感を取り除いていくことが大事なのではないかと考えております。

政策をより良くしていくためにも、各府省の前向きな挑戦を後押しできるようにしていきたいと考えております。そのため、今後、この政策評価審議会の専門的な御知見をお借りしながら、各府省の分析作業の中で直面している悩みなども含めまして、個別事例に当たりながら実例を積み上げていく中で、分析に要する時間やコストも加味して、実際に実務で求められる手法や分析を見いだしていけたら良いと考えております。

こうした作業のために、個々に一つ一つ見ていくこととなりますので、制度部会において新たにワーキング・グループを設けていただきまして、集中的に取組を進めていただけたらと考えております。

このような取組を踏まえて整理を行いまして、各府省の実務の現場でできる分析を重視し、「この程度で十分」という水準を政策評価審議会でオーソライズいただきまして、こういった蓄積を最終的には技術的なガイドラインとして示していきたいと考えております。ただ、一度に綺麗なものになるとは考えておりませんので、地道な取組になっていくかと考えております。また、これがゴールとなるのではなくて、随時改定していくことで、各府省の取組の質を上げていくための政策評価制度のPDCAサイクルの確立を意識していけたらと考えております。

政策評価審議会からいただきました答申を踏まえまして、各府省も動き出しておりますので、これを後押しすべく、今申し上げましたような進め方をさせていただけたらと考えております。この進め方に気を付けるべき点や、何か考慮する点がありましたら、是非御指摘いただけたらと考えております。

以上です。

(辻企画課長) 引き続き、資料3「行政評価局の業務運営方針について」にお戻りいた

だきまして、令和5年度に政策評価の他、行政評価局で重点的に取り組んでいくこととして
いる事項について御説明をさせていただきます。

まず、行政評価局が行う行政運営改善調査ですが、政策効果の把握・分析を適切に行い、
これを反映して各府省の政策の改善を促していくことは、各府省自身が行う政策評価の機
能と同じであります。そのような観点から、今後、行政評価局が行う調査についても、実際
に各府省の政策改善につながるよう、単にできていないことを指摘するのではなく、政策効
果を的確に把握・分析し、改善方策を検討、提示することをより一層重視して取り組んでい
きたいと存じます。

その際、調査結果に基づいて関係府省に勧告等を行うことにとらわれず、調査を行う過程
で各府省とやり取りしますが、そういった中で、各府省が自ら課題に気付いて軌道修正をし
たことも成果と捉えるなど、各府省における課題解決に役立つことを重視して、調査に取り
組んでいきたいと考えております。

なお、調査テーマについては、引き続き行政相談や管区行政評価局等も活用して把握した
行政上の課題、あるいは各府省の取組状況等を踏まえて検討し、随時、政策評価審議会で御
審議いただいた上で、タイムリーに決定していきたいと考えております。持ち回りも含め、
随時、政策評価審議会に御相談させていただきたいと考えておりますので、よろしくお願
いいたします。

それから、今般の政策評価制度の見直しに対応し、我々行政評価局自身の業務についても
きちんと効果を把握・分析し、改善していく取組を行っていくこととしております。行政運
営改善調査については、これまでも勧告等を行った後、その後の各府省の対応状況について
フォローアップを行っておりましたが、勧告どおりに対応されたかどうかの確認にとどま
り、実際に行政課題の解決につながったかどうかというアウトカムの確認は十分にでき
ておりませんでした。今後は、フォローアップの機会を捉えて、我々の調査が各府省における
課題の解決にどう役に立ったのかについても把握・分析を行い、その結果を踏まえて調査業
務を改善していきたいと考えております。

また、行政相談業務については、受け付けた個々の相談事案が解決につながるものが重要
であり、今後は、個々の事案への対応と課題解決の状況等について分析を行い、特に解決に
至らなかった事案の原因等の把握・分析などを通じて、業務運営の改善を図ってまいります。
その際、現場の職員や行政相談委員のやりがいやモチベーションの向上につなげるという
視点も重視して取り組んでいきたいと存じます。

こうした方針を踏まえ、令和5年度行政評価等プログラムを策定し、近々に大臣決定、公表を行うことを予定しております。

説明は以上です。

(岡会長) ありがとうございます。

伊藤委員、御参加いただきましたでしょうか。

(伊藤委員) 大変遅れまして失礼いたしました。本年度より政策評価審議会委員を仰せつかりました伊藤と申します。どうぞよろしく願いいたします。

ただいまの御説明をお聞きいたしまして、非常に理論的には分かりやすいというか、正にそのとおりでと思っております。評価のための評価ではなくて、改善につなげていくことが大前提であるかと思えます。

ただ、もし付言するとすれば、そういった成果につなげていくべき重点的な政策は何なのか。つまり、全ての政策を調べて、事細かに評価していくことは、恐らく行政の能力の限界もあって難しいかと思えますので、ではどういった政策に必要性ないし緊急性を見いだし評価していくのかという順位付けの在り方というか、どういう政策を評価していくのかという点の決め方も恐らくこの中に入ってくるとよろしいかと思えます。

つまり、理念はそのとおりで、では具体的に何からやるのかと言われたときに、こういったものが重要だと考える、その政策の順位付けの基準なども決めていっていけると、より実効性がある、ないしは書いたことに対して理解が得られるようなものになるのではないかと思っております。

以上です。

(岡会長) 伊藤委員、ありがとうございます。

事務局の説明に対して、御質問、御意見を伺いたいと思います。どなたでも結構です。どうぞお願いいたします。

(亀井委員) 亀井です。よろしく願いいたします。いろいろと御説明をいただき、ありがとうございます。また、これまでも、今般の改革という形で、いろいろと関係の皆様が推進されてきた形が具体的に表れていて、これまでの政策評価審議会の先生方あるいは行政評価局の皆様、関係の皆様方の御努力に心から感謝を申し上げます。

実際に予算編成プロセスへの反映を行うとか、官僚機構全体にいろいろなことが動き始めていて、先ほど来お話があったとおりの、前向きな変化が起きているという御説明がありましたが、一方で、各府省からは、こういうときは常々そうだと思うのですが、戸惑いも聞こ

えてきているのではないかというのが率直なところであります。

この政策評価審議会においては、評価の考え方は大きく変えました。とはいったものの、「いや、そんなことを言ったって評価なんて」という考え方、評価そのものに対する従来型の考え方、あるいは、これは何でもそうですが、組織の場合には慣性の法則があつて、従来実施してきたことをなかなか簡単には変えられないところもあり、ここにどのように臨んでいくのかという点が大変重要なのではないかと思います。

そういったところを踏まえて、三点ほどお話をさせていただきます。常々、私もいろいろな形で各府省の官僚機構の皆様と接点を持たせていただいておりますが、まず大前提として、私は、日本の官僚機構の皆様の職業倫理観と言いましょか、あるいは目的意識は大変高いということを実感すべきではないかと思います。

一方で、これは社会の期待の大きさとか、あるいは政治のプレッシャーとか、あるいはそういう中で真面目にやらねばならぬという、先ほど伊藤先生からは、恐らく、では、資源に限りがある中、全部やるのかという問題提起であつたのだと思いますが、あるいはその結果としての多忙さもあつて、もともと高い職業倫理観あるいは目的意識といったものがややもすると忘れられがちで、「粛々と進めます」とか、これまでの前例どおりの形で、本来、「いや、ちょっと待ってください。これは一回評価してみてから」とか、「実際のところ社会はどう反応しているのですか」といったところを見る努力がないがしろになつていたのではないかという点があるのではないかと思います。

私も現場でいろいろな形で、いわゆる役に立つ評価の具体例に関わらせていただいている中で、そういう意味では、正に高い職業倫理観あるいはそもそもの目的意識の高さに、それぞれの皆様が気付いていただくような評価の在り方が、あるいはコミュニケーションの在り方がとても重要なのではないかという点がまず一点目です。

そういう中で、これは先ほど来、会長からの御発言においても、ある種、政府の中のアドバイザーであるといったお話がありました。そのアドバイザーとしては、あるべき評価をもちろんしっかりと行っていくことはとても大事なのですが、その中でもう一つ大事になってくるのが、これまでもお話にありましたとおり、コミュニケーションそのものです。では担当部局とどのようなコミュニケーションをしていくのか。「あなたはこれできていませんから、止めてください」、「いや、そんなことを言ったって現場には現場の事情があつて」のようなものも含めて、そのコミュニケーションの在り方にどういう工夫を重ねていくのか、あるいは評価そのものは人や組織の本来の能力を引き出す、私はある種のマネジメント

ツールだと考えていますが、正に人や組織の本来の力を引き出すために工夫がされているか。これもコミュニケーションに反映されるのだと思うのですが、ここについては恐らく、今までの従来型の評価と大きく違う形で、かなりの努力をしていかなければいけないのだらうと思います。今までの誤解を乗り越える、あるいは実際の意欲や本来の職業理解を引き出すという意味でのコミュニケーションの在り方についても是非お考えいただければと思います。

それから最後、三点目なのですが、既にEBPMとは何かという中で、それはアカデミアの中でも様々な考え方があることは十分承知しておりますが、そういう中で今回のプロセスの中ではEBPMの基礎であるという形で、どんな流派の人たちもみんなが乗れるような大きな船を今回政府では御提示いただいたのだらうと私は理解しております。それぞれの流派があつて、それは違う、これはこうだと議論しては前に進むことはできません。あるいは、今回の御説明の中にもありましたが、しっかりやり過ぎれば、なかなか行政の実務上は回らないことにつながりますが、決してそういうことではなくて、むしろこういったプロセスを通じて政策の自由度を高めて、彼らの意欲を引き出し、より高いパフォーマンスを求めていくものなのだということに立って、正に制度部局としても、「いや、この分ぐらいで、これでいいよ。学術的にはいろいろと考え方はあるかもしれないが」という形で背中を押してあげるような評価の在り方に是非私も貢献できればと思いますし、そのためには安全な場であることがとても大事だと思いますので、そういった形で貢献できればと考えております。

以上です。

(岡会長) ありがとうございます。

ほかの委員の方、いかがでしょうか。どうぞ、岩崎委員、お願いします。

(岩崎委員) ありがとうございます。岩崎です。まず、御報告いただきました行政評価局の業務運営方針に一点コメントと、デジタル庁の取組について御報告申し上げたいと思います。

まず、制度官庁としての使命については、大いに理解いたしました。内容としても非常にすばらしくできていると思います。

ただ一点気になりますのがリソースでして、政策評価の在り方が改善され、各府省の政策評価のモニタリングや、さらに勧告のフォローアップ、行政課題の解決につながっているかどうかの確認をされていくというお話がありました。是非、業務運営の方針のみならず、体

制も御考慮いただければと思います。効率的で業務をしやすい環境を作るためのシステムや、先ほど山本政策評価課長から技術に関して言及がありましたが、AIの活用等、必要なデジタルの活用の評価体制を是非推進していただければと思います。

続きまして、先ほど御紹介いただきましたデジタル庁の活動に関して数分お時間をいただければと思います。お手元の資料8「デジタル庁における課題」を御覧いただければと思います。

今回、私は政策評価と行政事業レビューを担当させていただきました。まず、デジタル庁でも、他の府省と同様の課題を抱えておりまして、政策評価・行政事業レビューの見直しを図ることとなりました。まず、デジタル社会の実現に向けた重点計画の策定・改定、そしてその計画を踏まえた予算の取りまとめ、これが佳境に入ります6月のタイミング以降にこれまでの評価の取りまとめやレビュー等が行われていたわけなのですが、それによって評価結果をうまく計画等に反映することができなかった、要はその体制を十分に構築することができなかったというタイミングの問題がありました。また、こちらも同様に、政策評価と行政事業レビューの重複感、また作業が類似していることによる現場の負担感がありました。

2ページ目をお願いいたします。そして、今回これまで別々に組織立っておりました政策評価有識者会議と行政事業レビュー外部有識者会合が統合されまして、新たに政策評価・事業レビュー有識者会議ができました。

先ほど申し上げましたように、3ページ目のスケジュール感のところでも御覧いただきたいのですが、当初懸案とされておりました、6月上旬・下旬に予定されていた重点計画とか骨太の方針、また予算に向けて行政事業レビューと政策評価の内容を反映して報告書を提出し、こういった内容に盛り込んでいただくスケジュール感がこれによって多少改善されたかということです。

4ページ目をお願いいたします。今、委員の皆様方の御指摘がありました、「評価される側、する側が互いにWin-Winに」という資料があります。まず、評価される側、する側の心理を踏まえて、この会議の運営をどうするかという、検討すべき課題として取り上げられておりました。その評価される側に配慮し過ぎたり、評価される側の状況を踏まえずに有識者が意見をすることによって良好な関係を保てずに、存在意義を果たすことができるのかどうか、といった事項がありました。

今回、初めてデジタル庁方式でこの会議体が発足したのですが、まず評価される側の原課

が提示した課題に対して、数度の対話を通じまして改善策の提案を行う形式にいたしました。建設的な対話を双方が行うことによって、結果的にこの報告書にもこの会議の結果を受けて文言が調整される等、改善が図られた点について、非常に建設的かつWin-Winの関係を保つことができ、一定の成果があったのではないかと、委員として参加した感想として申し上げます。

以上、簡単ですが、御報告とさせていただきます。ありがとうございます。

(岡会長) ありがとうございます。今、お二人の委員からのお話がありましたが、事務局から何かコメントがあればお願いしたいのですが、どうでしょうか。

(折田総務課企画官) 総務課の折田と申します。よろしくお願ひいたします。

まず、冒頭の岡会長のお話を伺って、答申を出していただいたときの岡会長の談話の意味を改めてかみしめておりました、実は今、各府省とやり取りをしている中で感じていることがあります。

各府省においては、今回そのいろいろな見直しの動きを踏まえて、先ほど岩崎先生から御紹介があったように、今新しい取組を行っています。これは、仕組みを変えるだけでなく、政策の立案の仕方を変えてくださっています。そのときに、データを新しく見る。そのデータというのは、定量的なものもあれば定性的な情報もあるのですが、それを見ることによって新たな気付きを得て、それで政策の質が上がっていく兆しが今見え始めております。ですので、今回の我々の取組、行政事業レビューも含めてなのですが、データという文脈で申し上げますと、政策立案過程におけるデータニーズをまず生み出そうということで仕掛けを作っております。

その次に恐らく起きますのが、では今そのニーズが生まれるとデータがないことに気付きますので、供給面でサポートしていかなければいけません。それが、岡会長がおっしゃったようなインフラにつながってこようかと思ひます。

この点について、今我々が取組もうと思っておりますのが、政府としてEBPMの新しいデータベースを作るということを今行っており、行政事業レビューのシステムを作っていくということもありますので、そういったところと政策評価をどう接続していくのが恐らく課題になってこようかと思ひます。

これについて、今、先行していろいろな地方公共団体で、自分たちが持っているデータを可視化して業務で使っていく。使っていくと、どんどん高度な分析をしたいという動きにつながっていきますので、こうした循環なり進化を霞が関でも作っていくのが、岡会長の談話

を踏まえた我々の使命ではないのかと思っております。

その上で、亀井先生から御示唆があったように、実施していると思うのが、今回実施している行政事業レビューや政策評価がマネジメントツール、人や組織を動かす、もう少し踏み込んで言えば人の心を動かすツールとして我々は認識しなければいけないのだと最近感じております。

各府省と今直接いろいろなやり取りをさせていただいている中で、我々自身も非常にうれしいのは、「実は我々はこういうことをやりたかった、こういう分析をしたかった、こういうことを知ることができて良かった」といった声もあり、この政策評価あるいはそのレビューを通じて新たな発見をして、それが新しく世の中に役に立つような政策につながっていき、先ほどデジタル庁の、お互いにWin-Winという話がありましたが、そういう活用方法が少し見えてきております。そのため、これを具体的な形としてより広げていくことが、これからやるべきことなのではないかと思っております。

以上です。

(岡会長) ありがとうございます。

どうぞ。砂山審議官。

(砂山審議官) 審議官の砂山です。

私は、今回の制度見直しを踏まえて、各府省の幹部の皆様お一人お一人とお話をさせていただいております。大変前向きに、自分の省の政策の在り方はどう考えていくべきかをお考えいただき始めていると感じております。

一方、岡会長から最初にお話のありましたとおり、個々の職員のやりがいや、彼らに気持ちよく実施していただく、あるいは亀井先生からも御指摘がありましたとおり、もともと職業倫理観あるいは目的意識を持っている人たちなので、個々の職員にそれに気付いてもらうところまで最終的には行かなければいけないと思いますが、これはなかなか一朝一夕にはいかずに息の長い取組だと思っております。私どもとしても、各府省との間のコミュニケーションをこれから取る中で、先ほど岡会長からもあったように、支援者なりアドバイザーだということを肝に銘じて、そういうマインド、考え方が浸透するように、肝に銘じて取り組んでいきたいと思っております。

(岡会長) ありがとうございます。

横田委員、どうぞ。

(横田委員) 横田です。ありがとうございます。おおむね先生方はいろいろお話されて

いたのですが、まず岡会長が冒頭でおっしゃられていた現場とデータの重要性は、私も非常に強く共感しております。

また、各府省がどういう動きをしているかという御報告もありますが、いよいよ動き始めたところで、非常に変化が感じられておりますが、亀井先生がおっしゃっていたとおり、結構、長年の評価に対するイメージなどがしみついておりますし、いわゆる行政事業レビューは前身が仕分けであった時代もありますから、どうしても職員の方々にそういった記憶を呼び起こす点もあろうかと思えます。そこを肝に銘じながら、しっかり次の政策の改善につなげていくものだということを常に常に共有していくことが重要なのではないかと思います。

その上で三つほどコメントをさせていただきたいのですが、辻企画課長から、行政相談も行政運営改善調査もより進化させていくという御報告をいただいて、その方向性は非常によいと思います。業務の充実化を図っていくことは非常に重要なのですが、その分業務が増えることでもあります。そういった面では、気合で頑張ろうということではなくて、霞が関の中のデジタル化であったり、そういったところをしっかりと両輪で回しながら、負担軽減とその業務の充実化を図っていくことを是非お進めいただきたいのが一点目になります。

二点目は、行政事業レビューと政策評価の連携をどうしていくのか、先ほど折田総務課企画官からもお話がありましたが、ここを具体的にどのように進めていくのかは正直気になっております。各府省でそれぞれ手法がかなり異なるという点が今回見えてきておりますし、今回のこの場だけで言うと、伊藤委員も亀井委員も大橋臨時委員も行革に非常によく精通された先生方なので、その先生方が御一緒に加わられたのは非常に良いことと思うのですが、その先で、今後、行革と政策評価がしっかり、本部同士、官庁同士が連携することも非常に重要なので、具体的などころも是非今後検討していただきたいと思えます。

三点目は、これは今後検討されることで、実務レベルで集めるデータを全て完璧なものにする必要がないという方向性も非常に共感しております。一方で、自前主義でいくといった点もあろうかと思えます。負担軽減という観点では、幅広に是非御検討いただきたいと思えます。

以上です。

(岡会長) ありがとうございました。

ほかの委員の方、いかがでしょうか。大橋臨時委員、どうぞ。

(大橋臨時委員) ありがとうございます。今日初めて政策評価審議会に参加させていた

できます大橋と申します。よろしく申し上げます。

今日お話を伺って、この政策評価の場では相当広い範囲での行政の取組が見られるのだなということを改めて感じて、大変すばらしいなと思った次第です。

冒頭にいただきましたが、これまで政策評価の法律にはしっかり書かれていたのだと思いますが、立案と評価が場合によっては違うものとして捉えられてきておりましたが、その評価と立案は一体のものなのだとすることを今回しっかり言っていただいて、資料の中でも「意思決定に使える評価」という、それと「使える評価」というのは正に岡会長からもいただきましたが、そうしたところが徐々にしみわたってきているという点は、大変心強く思っている次第です。ということは評価の実質化が行われるということだと思います。ここには若干時間はかかると思いますが、正にそのアドバイザーとしての行政評価局の存在は相当重要になると思います。

その上で、恐らく今後の課題、今正に5,000の事業をどうするのかなど、そうしたことの取組が進められることだと思うのですが、評価と立案のポイントが施策によって少し違うものがあって、恐らく類型化可能だという認識でいます。恐らく、アジリティがうまく使える分野と、少しアジリティが難しい、直接アジリティと言い難い分野があるという認識でいます。インフラの分野も、アジリティが使えるところもあるのですが、大きな計画と小さいところにおける政策の立案が入れ子状になっているのです。そうしたものもどう考えていくのか。また、今日は文部科学省の取組を御説明いただきましたが、科技系の評価は今後の日本の経済を考えていく上でも非常に重要だと思うのですが、ここをどう考えるか、こうした幾つかの類型に分けて、どうやって評価と立案をうまくつなげていくのかは、大変重要な課題なのだろうと思っているのが一点です。

二点目は、今の立案と評価の話は、恐らくスタティックな話だと思っていて、既にある施策を評価した結果が今の立案につながるという意味で、大きく政策の枠組みを変える話に必ずしもつながる話ではないと思っています。よって、行政事業レビューだと、義務的経費や裁量経費でいうと、裁量的なものがやりやすい、義務的なものはなかなか変えられないという感じで分けられるのだと思います。ただ、施策の根本を見直すと、恐らく、義務と裁量も実は外生変数ではないということだと思うのです。

そうすると、大きな意味での小さな施策のサイクルと大きなサイクルというのが恐らくあって、恐らく我々が話しているのは小さいサイクルだと思うのです。大きなサイクルは原課の人たちに考えてもらう必要があると思うのですが、余りスタティックな方向だけに目

を向けさせるのは恐らく正しくなくて、こうしたスタティックな積み上げの中でダイナミックなところへ目も向けさせるようなところまで手が伸ばせるかどうかというところもあると思っていて、そうした意味でのアドバイザーの役割もあるなど考えます。

そういう意味で言うと、行政評価局の人材の求められる質は相当高いものがあるなどというのと、是非若い人は、行政評価局へ来るとこんないろいろなことを学べるのだという職場になってくるのではないかという、何かそういった楽しみも私は今日伺って思った次第です。

(岡会長) ありがとうございます。ほかはいかがでしょうか。

前葉委員、どうぞ。

(前葉委員) ありがとうございます。御説明ありがとうございました。

我々がずっと目指してきた物事がどう実現してきているのかということの評価し、そしてそれが次につながる、役に立つ評価として実施していこうと、そしてそれを生かしていこうということで、これは今随分進んできたと思っておりまして、今日もそのような御説明をいただきました。

最終的には、行政がいかに良いサービスをより安価に広くお届けしていくかという点につながっていかねばならないので、今後、各府省のいろいろな評価のやり方が少し自由度が高まっている中で、各府省それぞれ組織管理部局、総務省で言えば行政管理局には、行政管理的な観点も恐らく今後重要になってくるのではないかなと考えます。つまり、その政策をそのようにお届けできるために、どれだけの人的資源を使って、そしてどれだけの労力をかけて実施しているのか。どれだけのお金を使ってということは、最終、財務省に向かっていくのですが、どれだけの労力で実施しているかという点が非常に今後また一つのポイントになってくるのかなと思いつつ、今考えておりました。

国会対応で随分消耗している霞が関の実態がこれだけマスコミでもクローズアップされてきている中でありますから、いかに効率よく仕事をしていくかということがその評価の中に取り込まれていくこともいずれは必要になってくるのかなと。そういうことをある程度意識して評価をなさっていると思いますが、より明示的にそれを数値等で明らかにしていくのが課題としてあるのかなと思いつつ、今日のお話も聞かせてもらいました。

以上です。

(岡会長) 前葉委員、ありがとうございました。

横田委員、どうぞ。

(横田委員) まず一点目が、行政相談があるのがこの政策評価の事務局の非常に強いところであると思っております。データ化されたら大変な強みになりますし、是非その強みは確実にフィードバックを全体にさせていただけるようにしてほしいというのが一点目です。

二点目が、私が参加している財政制度等審議会では、これまでは各府省別に議論を毎回していたのですが、例えば人口減少と地域とか、横串のテーマで各府省からそれぞれテーマ別に玉を上げてきて議論する形式に今回から変わってきています。つまり、今後は、各府省の横断性が非常に重要になってくると思いますので、是非その点も漏れずに御対応いただきたいと思えます。

以上です。

(岡会長) ありがとうございます。

行政評価局では、今般の政策形成・評価の改革に対応し、局一体として取組を進めていくとのことですが、本日の審議内容も踏まえまして、積極的に取組を進めていただければよろしいかと思えます。

本日の議題は全て終了いたしましたので、事務局から御連絡があればお願いいたします。

(清水行政評価局長) 本日、新体制の第一回目の政策評価審議会ということで、御多忙の中御参加いただきまして、大変ありがとうございました。

今日もいろいろ御議論いただきましたが、新しい政策評価制度をしっかりと霞が関で定着させて、御指摘いただきましたように、現場で政策の見直しが進んでいき、それを、若者を中心にやりがいに感じ、それが新しい政策に結実していくことがあちこちで行われて政策全体が良くなっていくと、こういう取組をこれから始めていくということです。今後ともよろしく願い申し上げます。

(岡会長) ありがとうございます。

以上をもちまして、第33回政策評価審議会を閉会いたします。

皆様、本日はお忙しい中、御参加いただきまして、誠にありがとうございました。オンラインで参加の皆様も、御苦勞様でした。ありがとうございました。

(以上)