

第 45 回政策評価審議会（第 44 回政策評価制度部会と合同）議事要旨

1 日 時 令和 7 年 12 月 23 日（火）15 時 00 分から 16 時 30 分

2 場 所

中央合同庁舎第 2 号館第 1 特別会議室（Web 会議併用）

3 出席者

（委員）

市川晃会長、田邊國昭会長代理、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、深谷健臨時委員、関麻衣専門委員、平田彩子専門委員

（総務省）

林総務大臣、中野総務大臣政務官、阪本総務審議官、菅原行政評価局長、原嶋大臣官房審議官、大槻大臣官房審議官、河野総務課長、尾原企画課長、黒田政策評価課長、山口評価監視官、松島評価監視官

4 議 題

- 1 政策評価に関する取組状況について
- 2 今後実施する行政運営改善調査のテーマ案について

5 資 料

資料 1-1 政策評価に関する基本方針の見直しの振り返りと今後の方向性（案）

資料 1-2 令和 7 年度 租税特別措置等に係る政策評価の点検結果

資料 2-1 無戸籍者の支援に関する調査

資料 2-2 スマート農業に関する調査－技術の普及を中心として－

6 会議経過（○：委員発言、→：事務局発言）

（1）林総務大臣、中野総務大臣政務官から挨拶が行われた。

（2）事務局から、「政策評価に関する取組状況」について、資料 1 に沿って説明が行われ、その後意見交換が行われた。概要は以下のとおり。

○ 4 点申し上げる。1 点目は 4 ページ目の四角で囲われたメリハリ付けの観

点のイメージに関して、事前に事務局と議論したので念のため申し添えると、左側の民間企業の図では、縦軸の成長率は下が低くて上が高く、横軸の市場シェアについては、左が高くて右が低いので誤解なきようお願ひしたい。これはいわゆるポストンコンサルティングのプロダクトポートフォリオで、むしろ市場シェアが低い方こそ挑戦するので、メリハリとして強めなければいけないという考え方で、そのアナロジーとして事務局でまとめていただいた。

2点目について、メリハリというと緩める部分ばかりが出てきてしまうが、強める部分が重要で、政策判断としてかじを切るときこそ強めていくという点を、是非政府全体で徹底していただけると良い。かじを切る、アクセルを踏む、ブレーキを踏む、といった点が非常に重要である。

3点目、5ページの、真の意思決定への活用をこれから政府内で探っていくだだくという点は是非期待したい。よくある政策変更をするときの古典的な技として、審議会にいきなり上げるのではなく研究会やワーキンググループ、プロジェクトチームを作つて議論するため、それは局長の下であつたり課長の下であつたり、各府省それぞれやり方があると思うが、審議会の議事録を見ても中々出てこないと思うので、そのようなところでこのような検討がされているかどうかというような筋で探つていただきと良い。

4点目、6ページ、やはり政策評価というのは政策立案の基礎スキルであるということは是非政府全体で、特に、幹部、管理職の方々に徹底していただきたい。大臣の御挨拶にもあったが、社会が変化していく中で政策を変えようと思えば、むやみやたらに思いつきでやればいいものではなく、そのような中で幹部や管理職の方々、特に政治に対峙されている方々がエビデンスベースでしっかりと考えていただくというプロセスを重んじていただくことが極めて重要になると思うので、是非しっかり進めていただきたい。

- 上記に関連し、人材育成という観点で、特にリーダーに当たる役職に就いている方々の考え方や発想がEBPMに馴染むということが重要だと思う。データにアクセスする、データの分析をするといった技術的な面は、最終的にはある程度外部に委託することにもなるかもしれないが、そもそも発想がないと、どのようなデータを集めて、政策を行つた後にどのように検証し、それを改善につなげていけるのかというところまでの見通しができないので、その点が人材育成の中でも重要になってくる。私がお勧めしたいのは、一度だけでいいので、手を動かしてプロジェクトに関わる機会があると非常に腹落ちする、発想が広がりやすくなるのではないかと思う。皆忙しいので全員が携われないというのは分かるが、地道にそのような機会をうまく作つていくことが重要。
- 上記に関連し、メリハリの付け方は重要で、大変興味深いチャートを示していただいているが、どこに重点的に力を注いでいくかということと併せて、いろいろなところに網をかけていくことも評価として重要。センセーション

ルなインパクトのあるような部分にエネルギーを注いでいくことと、恒常的にある種の改善を継続して取り組んでいくことを併せて考えていくことが必要。

そのような意味では、意思決定自体も様々なレベルがあると思うので、いわゆる政策の窓的に大きな政策の変化が起こることだけでもない意思決定というのも恐らくあり、意思決定自体のばらつきのようなものを考えていくことも必要である。

また、コミュニケーションも重要で、前回の政策評価制度部会で複数の府省の取組についてお話を伺ったが、その場で話すことによって差異を認識するということはあったと思う。そのような場での共有や、共通言語をどのようにしていくのかを制度官庁と各府省、あるいは担当者間で継続的に取り組んでいくことがやはり重要。

- 上記に関連して、メリハリ付けについて、BCGマトリックスを使うという発想は私も持っていたが、焦点を当てていくというのが重要である。網をかけていくのも重要だと思うが、これまで恐らく公平に順繰りに取り組んできた府省が多いと思うので、そのバランスに加えて、よりサイクルを速く、あるいはきちんと早めにこの案件を持っていくという点の整理を年度ごとにしていただくのは非常に良い試み。

2点目は、意思決定に活用するということは、恐らくこの政策評価書が引継ぎの資料にもなる。意思決定に使われたものであれば引継ぎにもなるというサイクルが出てくると思うので、そのような日々の営みにうまく活用いただけるようにビルトインができないか、是非御検討いただきたい。

- 今回の資料については全く異論ないが、EBPMの「エビデンス」には、恐らく定量的なものだけではなく、政策の発現経路、ロジックもある。なぜなら、今、経済社会環境が相当大きく変わっていて、過去のデータの延長線上で捉えられるものもあるが、逆に誤った結論を導きかねないこともある。そのような意味で言うと、データを回す前にまずロジックをしっかりと詰めていくことが重要で、場合によると、やりながら検証していくこともあるかもしれないし、必ずしもデータだけで全て片付くわけではない。あるいは、コミュニケーションしながら真実が見えてくるということも恐らくあるので、多様なやり方を許容するような中でのEBPMというのが重要である。

- コミュニケーションを通じた運用見直しの点について、特に異動直後の初めて政策評価を担当される方々に対する研修の必要性はそのとおりだと考える。一方で、できれば、初学者だけでなく経験者用のワーキンググループや研修なども併せて、繁忙期ではない時期に開催をして、一通り経験した現場の政策評価担当の方々が自分の経験と悩みを共有できるような場というのも作っていけると良い。そうすることで、例えば、ロジックモデルの作成方法やデータの取り方といった実際のハウツーについて、また、モチベーシ

ョンについても、コミュニティができるにしたがって更に向上できると考える。

- 今後の進め方等については異論ない。例えば、総務省の支援策や、コミュニケーションの強化を図ること、また、勉強会、研修会を進めていくことで取組が通じていないケースについては共有していくと良いと考える。

上記に関連して、データについて、今後、リアルなデータをどのように活用していくかというステージに入ってきてるので、現時点では特別なシステムやプラットフォームというものは今後の課題であるかと思うが、この辺りも是非進めていただきたい。

- 先生方から多様な御意見を頂いた。人を実際にどのように育てていくかが重要という点は特に共通していると理解するが、各府省向けのアンケートでも、担当者が熱心に取り組んでいても、幹部や管理職の理解が進まないと効果が生まれないという率直な意見を頂いた。我々も、担当者レベルへの働きかけだけではなく、高い役職の方々にも政策評価やE B P Mの取組についての理解を深める場を作ることができるよう努力していきたい。

網をかけるという点も重要という話を頂いた。この3年間、各府省に適した形式で評価を行うという方向性で進めてきた。その実態を見ると、行政事業レビューで予算事業は広く網をかけるところはできてきている。それにどのように上乗せするかではなく、より深掘りするような部分を政策評価でできないか、といった考え方が、法務省の例だと出てきていると思う。どのように網をかけつつ、おかしなところがあつたら深掘りをするために政策評価を使うのか、各府省とも議論しながらまとめていきたい。制度官庁は何かこうしなさいと言ってやらせることが仕事のようになりがちだが、この3年間でそうではない形を試行錯誤してきているので、それをしっかりといかして、続けていきたい。

経験者向けのコースについては、我々の中で3年間取り組んできた蓄積があり、実証的共同研究も行っている。そういうものは本当に経験者が学ぶべきことが多いはずなので、結果だけを出すのではなく、どのようなところに学びがあるのか、我々もきちんと伝えていけるような努力はしていきたい。

データについては、我々のほうで何かシステムを作るのは難しいかもしれないが、視点としては非常に重要な部分である。我々としても、様々な事例を集めの内で、どういったデータの集め方が効率的なのか、本当に無理なくできるのかという点はしっかりと見て回って、横展開していきたく、今日頂いた意見も踏まえ、今後取り組んでいくことについて取りまとめていきたい。

- 一つ目はメリハリの部分について。マトリックス図は、位置付けには良い方法だが、ほかにもメリハリの付け方に重要になってくる点がある。1番目は、政策の見直しのタイミングに合わせて評価を行うというタイミングの問題。2番目は、国民に対するインパクトがどのくらい変わらるのかという側面。

3番目は、最近の政策評価の調査ではよく用いられる、今後、間違いなく問題になってくるような課題を捉えて評価する、つまり、予見がうまくいっているという部分。この三つの部分は、ある意味、政治的に重要になるだろう部分とリンクしているので、このような側面を考えながらメリハリを付けて評価対象を選択していただきたい。

二つ目は、意思決定に役立てるという部分で、特に我々のような研究者が思うのは、できるだけ客観的な情報であれば、それが意思決定に役立つはずであるという思考回路を前面に出す可能性があり、これ自体は間違いではないが、客観性をより向上させることができ、政策決定、意思決定の現場において本当に求められているのか、本当は大体のところでいいのではないかという感じがしないでもない。そうなると、調査を行って、そのフィードバックを意思決定の中で行うときには、今行っている手段が正しいのか、効果があるのかということを考える側面がある。ほかにも、調査を行うことで、従来は見えなかつた現状をより解像度の高いものとして見せることができているのかという側面、そもそも政策が目標としていることについて、現場においては違う運用がなされている側面がある。調査を使うということは、ある意味、通常の行政で入ってくる情報以外の新しい情報を付け加えて評価をしてフィードバックすることになると思うので、そうした側面に気を付けながら意思決定の中に生かしていく方法を少しは考えたほうが良い。

三つ目は、行政評価局の支援について、この3年間の中で恐らく一番大きく変わったのは、行政評価局とほかの府省が対抗する関係であったものが、今度は協調する関係ないしは支援する関係に変わっていったという点で、非常に大きなものである。対抗の部分を全くなくしていいかという問題はあるが、各府省の方々は評価のプロではないので、何が不足しているのか、何が求められているのか、どういった点に気を付けて評価を行うのかという点で行政評価局の適切なサポートをこのまま続けていただきたい。

→ 我々も、まさしくタイミングを逃さずきちんと評価するということも重要なところ。それが評価のインパクトにもつながり、評価が役立ったと思えるようなことにもつながると思うので、そういう点はしっかりと意識した上で考えたい。メリハリ付けと意思決定過程への活用は表裏一体の部分があるので、我々としては両者をしっかりと見ながら整理していきたい。

また、意思決定に関して、客観的なデータでというところまで行かなくとも役に立つものがあるのではないかという点について、恐らく評価にも幅があるので、幅のある評価とはどのようなものなのかを考え、我々としても、政策立案に役立つ評価の質の相場感を見える化していかないと考えており、現場で評価が役立っている事例を集めると分かりやすく示していくと思うので研究していきたい。

最後に、対立から支援する方向になっているということで、各府省に支援

- の効果を感じていただけるように我々としても引き続き努力していきたい。
- 行政評価局の支援が、対抗する関係から協調・支援する関係に変わったとの御指摘について、コメントさせていただきたい。令和3年3月の政策評価審議会提言において、評価のあるべき姿として、役に立つ・しなやかな・納得できる評価が提示され、役に立つという点が前面に挙げられた。行政評価局の評価は、行政を良くする、ひいては国民生活に役立つためであり、政策を前に進める取組に貢献することだと認識して行政の評価を進めている。スタンスとして変わったことを一つ一つ前に進めているところであり、お気付きの点など今後も御指摘賜りたい。
- コミュニケーションについて、地方公共団体とのコミュニケーションに気を配っていただいているところ、恐らく評価するに当たって、地方公共団体へは現状を把握するための調査をするところから始まる。その段階では、地方公共団体側からすると、必ずしも全体像が十分には見えていない段階でお答えしている。したがって、後で評価結果が出てくる段階でどういうことであったのかということを丁寧にお知らせくださいると、地方公共団体としても有益で、地方公共団体とのコミュニケーションという意味でも有効だと考える。
- 地方公共団体からデータを頂いた後のフィードバックが不十分なパターンは多いので、地方公共団体から頂いたデータの活用状況を報告することを完成形とことができれば良いと考える。参考にさせていただく。

審議内容を踏まえて、今後の方向性については、再度、行政評価局において、ワーキング・グループのメンバーとも相談の上、支援策等を年度末までに検討して報告することとなった。

(3) 事務局から、「今後実施する行政運営改善調査のテーマ案」について、資料2に沿って説明が行われ、その後意見交換が行われた。概要は以下のとおり。

＜無戸籍者の支援に関する調査＞

- いわゆる社会的弱者に対する調査であり、当事者が十分に語れないということが想定されるため、代弁者としての支援者を捉えることが重要。例えばDVのシェルターを運営する機関や、困窮者支援の団体などからの示唆を得られれば、調査に役に立つと思う。定量的な調査にこだわらず、実態を把握できるようしっかり声を集めていただきたい。
- 無戸籍者が毎年発生しているとのことであるが、どのタイミングで戸籍登録をする可能性が高いのか、何がトリガーになっているのか、こうしたポイントが見えるようにしていただきたい。
- 対象者へのアプローチは慎重に考えなければいけない側面がある。その際、

情報を持っている主体にどのようにアクセスし、どのように情報を拾っていくかが重要。併せて、無戸籍者として把握されていない方々もいると考えられる中で、そういう方々の情報を把握するためにも、周辺で情報を持っているところにリーチしていくことは重要。

- 支援のゴールについて、第1は無戸籍のままで支援をどうするかというルートが一つ。どのようなルートが有効で、どのような事例があるのかという点を調査することになると考える。

もう一つは、原因に直接アプローチする方法。非常に困難であると思うが、根本原因にどのようにアプローチするか、また、すぐアプローチできなくとも何が必要であるか、という整理をしていくことが調査の意義になっていくのではないか。

- 地方公共団体単位で見ればレアケースとあるが、津市では、人口27万人で無戸籍者は3人。過去2年間で別途3人解消しているという状況。原因としては、その方が意図的に戸籍を作らない場合と、記憶喪失による本籍不明があり、これは全然アプローチが違うように思う。特に後者の場合は、地方公共団体単位ではレアケースかもしれないが、世の中にはこのようなケースがたくさんあって、それについては就籍手続が一定程度なされるわけなので、その辺りのノウハウが地方公共団体単位で見ると、ない、分からぬということだと思う。そのため、原因に対してどのようなアプローチが必要なのかということを評価していただくことが有益ではないか。

- 無戸籍者の調査に関しては、レアケースであるというのと、やはり弱者であるという点、捕捉自体に困難があるという点を踏まえて、それをどのように解決していくのか、ないしはつないで対象者に迫れるのかというところが肝。そこのテクニックを持つことができれば、恐らくほかの似たようなケース、例えば認知症による行方不明や、その他のケースもあるので、調査のやり方に関する工夫や開発等を進めていただければと思う。

- 今回の調査の大きなポイントは、当事者の状況をいかに明らかにできるかという点にあるので、そこに知恵を絞っていく。本人から直接話を聞けるよう可能な限り努力しつつ、なお難しい方については支援者の方にも聞くなど、様々な手段で無戸籍者の置かれている実態を把握できるように努めていく。

戸籍を作るタイミングは、小学校入学や結婚などの節目でされると想像しているが、過去に法務省が法制審議会に提出した資料によれば、半年以内に解消した方が36.5%になっている。他方で、長期にわたり解消できない方もおられるのも事実。

今回の調査では、生活保護の部署にも併せて聞くことで、周辺も含めて幅広に聞いていきたい。

無戸籍である間の利益をどのように保護していくか、また、原因にどのようにアプローチしていくかという点について、今回の調査で調べていきたい。

記憶喪失と、また嫡出推定ではだいぶ違いもあるので、その辺りも含めてしっかりと調べていきたい。

調査のやり方の工夫については、なるべく回答が返ってくるよう、レイアウトなども含めて工夫していきたい。

<スマート農業に関する調査－技術の普及を中心として－>

- スマート農業については、技術、市場及び競争の三つの視点があり、市場、メーカーの立場や生産者等の需要側のニーズなども視野に入れて進めると良いと思われる。
その中で、調査対象に選んだ普及指導センターは、技術側と需要側をつなぐ重要な主体として行政が設けているものであるが、その役割が現場任せになっていないかという観点からも見るようにしてほしい。
→ 我々も技術、市場及び競争の三つの視点が重要だと考えており、経営の観点も重要だと考えているため、御示唆頂いた点も踏まえて、今後の調査に生かしていきたい。
- 農地の大規模化と集積が遅れていることが日本の農業の問題と思われ、スマート農業が普及しづらい背景の一つであると認識している。また、普及が進んでいない地域の中には、生産者が高齢である場合や小規模な経営規模である場合、導入するつもりがない地域も相当数あるのではないかと思われる。そのような層も考慮し、スマート農業技術を普及させていくためにはどのような方法が効率的か見えるようになると良いのではないか。
→ 基幹的農業従事者が減少している中で、生産者の約7割が高齢者となっているため、御指摘頂いた点を踏まえて調査を工夫していきたい。
- スマート農業技術の普及が比較的スムーズに進む地域と進まない地域の差が出てくるのではないかと思われる。ニーズの把握やスマート農業技術の普及状況の実態把握は重要であると思われる。

また、世代間及び地域間の格差が生じた際の是正方法などが次の課題として出てくる可能性があると思われる。

- 世代間及び地域間の格差についても念頭に置いて調査していきたい。
- 生産者側のインセンティブを考える必要があり、スマート農業技術の認知方法や、コスト面及びリスク面に関してどのように判断しているか、逆に利点をどのように捉えているか等の情報を整理すると、後でまとめやすいと思われる。農業の一次調査、フィールド調査を専門にしている先生方に相談すると良いのではないか。
→ 生産者のスマート農業技術の認知について、生産者をサポートする役割を担うのが普及指導センターの指導員であるため、普及指導センターに調査する際には、御発言のあった観点も踏まえて実施していきたい。
- 現在、私は、APECでスマートシルバーイノベーションというプロジェ

クトを進めているが、エコノミーの中にはベトナムもメンバーに入っており、農業のデジタル化に非常に関心を持っている。そのため、この調査は海外にも非常に有用な調査になるのではないかと思う。

今後、デジタル活用で農業を活性化させていくためには、地域格差の是正も重要であるが、人材、機器の適地性、メーカーの標準化の問題があると思っている。調査内容とは視点が異なるが、データの収集に当たっては、相互運用性が重要であると思っており、こちらでも標準化の面が今後課題になると思っている。

- メーカーの標準化については一定程度進んでいると承知しているが、どこにあい路があるかは、実地調査する中で検討していきたい。
- 上記に関連し、スマート農業技術の普及の程度に様々な差がある要因として、地域、主体、年代、普及指導センターへのコンタクトの程度等があると思う。これらの独立変数を意識して聞いていくと良いのではないか。
- 御指摘頂いたとおり、地域、主体、年代等の観点も意識して調査したい。
- 本調査については、6年間の実証プロジェクトが終わり、令和7年から政策展開に向かう良いタイミングでの調査開始で、適時性があると思われる。実証プロジェクトの結果が次の事業につながるような展開がなされているかを調査すると、今後、スマート農業技術の普及を支援する地方公共団体や政策展開をしていく農林水産省においても役に立つ調査になるのではないかと思っている。
- 実証プロジェクトについては、成功事例だけでなく失敗事例にも焦点を当てて調査する予定である。
- 上記に関連して、今回の調査内容のように普及指導センターや実証実験を見てスマート農業技術が普及していない要因を見るのも一つだと思う。もう一つ、例えばほかの委員が言われているように労働集約型で経営実績のある生産者が存在する一方で、そうでない生産者もいるという点を含めて、合わせ技で見るということも考えられると思う。
- 労働集約型で経営実績がある生産者の存在にも意識して調査を進めていきたい。

審議内容を踏まえて、具体的な調査設計を進めることになった。

以上
(文責: 総務省行政評価局)