

第 47 回政策評価審議会（第 46 回政策評価制度部会と合同） 議事要旨

1 日 時

令和 8 年 7 月 16 日（木）10 時 00 分から 12 時 00 分

2 場 所

合同庁舎第 2 号館第 3 特別会議室（Web 会議併用）

3 出席者

（委員）

市川晃会長、岩崎尚子会長代理、亀井善太郎委員、南島和久委員、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、岸本充生専門委員、関麻衣専門委員、平田彩子専門委員

（総務省）

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、稲垣大臣官房審議官、河野総務課長、尾原企画課長、黒田政策評価課長、中山評価監視官、田村評価監視官、山崎評価監視官、伊藤評価監視官

4 議 題

- 1 会長代理指名、部会長代理指名、構成員指名（部会、ワーキング・グループ）
- 2 政策評価に関する取組状況について
- 3 今後実施する行政運営改善調査のテーマ案について
- 4 最近実施した行政運営改善調査の結果について

5 資 料

資料 1 政策評価審議会名簿

資料 2－1 政策評価の推進に係る行政評価局の主な取組事項

資料 2－2 令和 7 年度政策評価等の実施状況及びこれらの結果の政策への反映状況に関する報告

資料 2－3 令和 7 年度の実証的共同研究案件と令和 8 年度実施（予定）案件

資料 2－4 効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドライン（案）

資料 2－5 行政評価局政策評価課における政策評価の取組事例

資料 3－1 地域における高齢者の就業支援に関する調査－シルバー人材センターを中心として－

資料３－２ 花粉症対策に関する政策評価

資料４ 行政運営改善調査結果概要（令和８年３月～５月）

参考資料１－１ 政策評価審議会関係法令

参考資料１－２ 政策評価審議会議事運営規則

６ 会議経過（○：委員発言、→：事務局発言）

（１） 中野総務大臣政務官から挨拶が行われた。

（２） 市川会長が、会長代理に岩崎委員を指名、政策評価制度部会の構成員を指名、部会長に岩崎委員を指名した。岩崎委員が、部会長代理に亀井委員を指名、規制評価ワーキング・グループの構成員を指名した。

（３） 事務局から、「政策評価に関する取組状況」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。

○ 資料２－５については、制度官庁として、政策評価を何のために行うのかというメッセージが言語化されつつあるという点で、一番大事な資料かと思う。

旧来の政策評価書の作成では、担当者が一人で案を考えて、上に諮っていくというボトムアップのやり方であり、組織が個の足し算である状態であったと言える。一方で、新しい政策評価書の作成のほうは、管理職が主導しつつ、みんなで考えるという、個が掛け算になった状態を示していると言える。日本の公共部門は人が少ない一方で仕事が増えており、個の足し算では太刀打ちできないのが現状である。これまでの霞が関のやり方では無理だという働き掛けを、制度官庁として各府省、あるいはマネジメントの担当に投げかけることが極めて重要だと思う。マネジメント研修を担う部門と連携することも考えられるし、霞が関におけるマネジメントとは何かというところを伝えることが重要である。マネジメントとは成果を出すことに加え、プロセスを通じて個を成長させるという二つが同時に行われなければならないものだが、霞が関では一人一人の自助努力に委ねられている。事務局から、実際にやってみて分かった、という話があったが、これはやれば分かる話であり、やらないからこのような形になっているわけで、まさに、制度官庁として、何のために制度を導入するのかということを改めてしっかり打ち出していきたい。

→ このような取組については、やる気がある他府省等には一度は経験してもらいたいと思っている。今年度は、総務省内で大臣官房と協力してロジックモデルの勉強会を開催している。今後の支援策にも掲げたとおり、他府省への横展開等にもしっかりと取り組んでいきたい。

○ 御紹介いただいたような形で政策評価書を作成したことのアウトカムを、パブリックサービス・モチベーションといった行政学の観点から測ってみる

こともできるのではないか。それにより更なるステップアップも考えることができるのではないかと考える。

マネジメントについては、人事の経済学や行政学の専門家の知見を組み合わせると、エビデンスに基づいた言語化がうまくいくのではないか。

また、見栄えや様式調整は、まさに AI 活用に適した分野であり、活用を進めていってほしい。

- 今回の取組を横展開する際には、ワークショップ形式で人事・マネジメントイベントとして展開していかれると、参加してくれた方から口コミでも広がっていくのではないか。

→ 人事の経済学や行政学の知見を活用した更なる分析については、もし客観的に効果が見える化ができるのであれば、それが一番良いので、トライしていきたい。

AI 活用について、ロジックモデルの粒度は部局の問題意識やそれを使う場面、目的によって大きく変わるものと考えており、統一して平板なものにしてしまうと、後から振り返った際、個別の業務につながらないことも危惧される。そういったことは注意した上で、資料のチェックやより良い資料への提案等、AI 活用にしっかりと取り組んでいきたい。

- 管理職が部下と問題意識を共有するプロセスを踏むことで職員のモチベーションやコミットメントが高まることは実証もされており、政策評価書を活用したマネジメントの機会は有意義だと思う。

なお、政策評価書作成をいかに自己目的化しないか、という観点も重要であり、ガイドラインにもあったように、評価は次にいかすために行うものだという意識を常に持つておくことが重要である。

→ フォーマットを統一する、平仄を合わせる、粒度を合わせる、ということに注力しすぎると自己目的化しかねないと感じている。次への改善にいかせることが重要であり、それぞれの部局の問題意識に合わせて作成することを一定程度認めていくことも大事だと思っている。

- 人事評価や行政事業レビューなど様々な営みに連動させることで、日々意識せざるを得ない状況が作れる点などから、有意義な取組であると感じている。

- 人事課などとの連携の予定はあるか。また、ワークショップの定期的なビルトインを含めた展開は可能か。関連して、ワークショップの適切な頻度と霞が関での実現可能性についての感触を伺いたい。

→ 連携については、内閣人事局とも相談をしながら、マネジメントに役立つということを訴えていきたいと考えている。それに向けて、我々としても具体的な優良事例を作り上げることをまず行っていきたい。

ワークショップの時間や頻度は、目的に合わせて変えていってもよいと思っている。また、今回、政策評価課で作成したようなロジックモデルは毎年更

新が必要なわけでもないと思っており、それぞれの課の問題意識に合わせて更新を行えばよいと考える。その上で、例えば、「このような問題意識で今まで仕事を行っていたから、このロジックでしっかりとアウトカムが生じるように業務を行っていきましょう」というように、引継ぎ資料等にも繋げていければよいと思っている。

- これまでも議論してきたことであるが、政策評価は政策立案につなげる大きなサイクルの中で行うもので、そのサイクルの質を高めるのがEBPMだと議論してきた。その中で、評価と立案、さらには人事評価等、様々なものと結びつけて一体として考える取組を自らの目線で考えていただいたことは、大きな第一歩である。組織内の話でいうと、課員それぞれが自分の業務は何のために行っているのかを理解し意識を持てるプロセスという意味でも有意義だと思う。そうでないと上から言われたことをこなすだけになり、離職やコンプライアンス問題にもつながるだろう。各人が自分の業務は何のために行っているのか理解できていれば、上から言われた仕事に対するより良い改善が可能になり、個々の能力を発揮する機会にもなる。完成形はなく、一歩ずつ積み上げながら良くしていくことが重要だと思う。また、仕事への慣れに喜びや小さな幸せを感じ、変化を好まない人も多く、そういった人をいかにその状態から引き出してあげるかも大変な作業なので、一気にではなく、少しずつ取り組み続ける中の、今回はそのファーストステップだと思うので、是非継続的に御報告をいただきたい。

→ 完成形については、まさしく今回実施してみて、どうなったら正解なのかというのは難しいところではあるが、アジャイルで積み重ねて取り組んでいきたい。効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドラインも毎年改定をしており、徐々に良いものが積み上がっていくという思想は継続していきたいと思っている。

- 規制評価ワーキング・グループでも、事前評価を規制の計画等の早い段階から使ってもらいたい、といった同様の議論をしてきた。そもそも審議会資料を政策評価書として代替するというよりは、事前評価書をたたき台にして審議するといった方法が本来あるべき姿で、実際には簡単ではないが、そういうことがなされると業務の効率化にもつながるという印象を持った。

→ 計画段階で評価を意識して企画してもらいたいということは、政策評価審議会における政策評価に関する基本方針の見直しについての振り返りの際にも問題意識として御指摘いただいているところである。PDCAの「P」の部分でしっかり評価について考えるといった考え方を実践するためにどうすればよいかを引き続きしっかりと考えていきたい。

- 恐らく今回の取組の核は三つあり、一つ目は、評価をいかに通常業務に関連させるかということ。二つ目は、既に皆様からも御指摘のとおり、マネジメントの観点から、職員が方向性を共有し自分の役割をより明確に理解すること

で、パブリックモチベーションも高まるといったことが副次的にあるということ。三つ目は、恐らく効率化にも資するということで、今回であれば行政事業レビューや人事との連携を行ったように、人が少ない中でいかに最大限、効果的・効率的に行うかという観点からも有意義だったのではないかな。

実践する際には、恐らく、これをどのように回すかというのがちゅうちょの原因になり得ると思うので、実施してみての気付きや、経営学の知見などを踏まえて、モデレーター向けのハンドブックのようなものがあると、取組促進のサポートになるのではないかな。

- 1回でも実施してみれば、恐らく実感をもってできるようになると思うので、そのような点も横展開しつつ、各府省にも広げていけるようにしたい。
- 政策評価書のような公式の文書を作成するというのはハードルが高いので、そのような可視化は第2段階としつつ、まずはマネジメントの推進を第1段階として充実させることが重要だと思う。変化が激しい領域では、むしろ政策評価書を待たずに、頻度高く業務を見直すことが先で、それが蓄積されて初めて可視化の段階になる。まずエンカレッジすべきはマネジメントの第1層であり、それが実践のハードルを下げることにもつながるのではないかな。
- 政策評価書が何に活用できるのかを常に各府省から問われているので、マネジメントにも使えるということもしっかり打ち出していきたい。
- 制度官庁として伴走しながらいかに展開していくかということだと思うので、よろしくお願いいたします。

審議内容を踏まえて、今回行政評価局で行った政策評価の取組により得られた気付きや知見を整理し、政策評価をマネジメントに活用する観点から、各府省への横展開や必要な支援策の検討を進めていくこととなった。

- (4) 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3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。

＜地域における高齢者の就業支援に関する調査－シルバー人材センターを中心として－＞

- シルバー人材センターについて、新しい観点として、インボイス制度と特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律（フリーランス法）が影響しているのではないかとと思われる。

もともとのシルバー人材センターの仕組みというのは、昭和46年の高年齢者等の雇用の安定等に関する法律に指定され、高齢退職者に対して軽易な作業などの機会を確保して就業を援助するというものであり、法律の考え方に沿えば、高年齢者の福祉の増進に資するという仕組みである。働き方としては、発注者から業務の依頼があったものを会員に再請負あるいは再委任する

形になっている。

インボイス制度の導入で何が起きたかという点、まず、会員は、事業費が1,000万円以上になることがないため、ほぼ全員が免税事業者となり、インボイスが発行できない。そのため、シルバー人材センターが一旦インボイスを自ら発行する対応を行ってきた。つまり、会員に転嫁できない分の消費税をシルバー人材センターが自ら負担することとなり、センターの経営が破綻するのではないかと一時期言われていた。

ところが、今度は、フリーランス法により、個人が事業者として受託した業務に安定的に従事することができる環境を整備するということで、発注者と会員の間で直接的に雇用関係が生ずる構造が奨励されたことによって、シルバー人材センターは仲立をする業務を受託する仲介役となり、もともとの再委託の仕組みが変わってきた。これにより、これまでは再委託の受注であり、雇用ではなく源泉徴収もない世界にいた人たちが、発注者から直接委任を受ける個人事業者ということになった。

シルバー人材センターの立ち位置が大きく変わり、契約関係も一定の整理はされたものの、こうした制度改正による変化が今回の問題意識であるミスマッチ等に影響しているのではないかということ、今回の評価の中で分析すると、何かヒントが出てくるように思う。

事業費全体への影響、これは、インボイス制度やフリーランス法が事業費を増加の方向にしているのかどうか。発注者への影響、これは、恐らく契約が2本になるので大変面倒になっている。これについては、シルバー人材センターがしっかり仲立をしていると言っているものの、実態はよく分からない。そして、最終的にシルバー人材センター自身が仕事をするのに対してより積極的になったのか消極的になったのか。この辺りが、恐らくまだ誰も分析していないと思われる。

最後に、シルバー人材センターというのは非常によく機能してきた仕組みであり、これからも機能させたいと思うが、一方で、世の中が人手不足になり、65歳に定年が延びたり、それ以降も働く人たちが企業や地方公共団体との直接の雇用関係で伸びてきていることもあり、60歳になったらシルバー人材センターに身を置くことが当たり前だった時代はもう終わっている。こうした中で、シルバー人材センターは、今後、どのようにしていけばうまく社会的な機能を果たしていけるのかということに関して、是非背中を押すような調査にしていきたい。

→ フリーランス法やインボイス制度の影響については、シルバー人材センターの取組状況を分析する際の視点の一つとして取り入れたい。

○ 上記に関連して、ある地方公共団体について見ていたところ、インボイス制度への対応について、令和8年に検討、8年度中に取組を決めていくと書かれていた。そうすると、今回の調査は、もしかしたら先駆的事例の紹介というこ

とになるのかもしれないと思いながら見ていた。

→ タイムスケジュールを考えると、この調査が地方公共団体等にどう影響するかに関して、厚生労働省でも、今まさに生涯現役社会づくりに関する施策の在り方を見直しており、令和5年度から調査研究を行っている」と承知している。これが、今年度ぐらいから具体的な施策の検討に入り、令和9年度を目途に具体化していくとのスケジュール感であると聞いており、国の施策の検討の中で今回の調査の結果をいかしていただける良いタイミングであると考えている。

○ 就業ニーズをもつ人材側とジョブを提供する企業側との間にシルバー人材センターというジョブとスキル、あるいはジョブと人材のマッチングを担うことが期待されている組織があるということで、三者の状況それぞれを整理して調査・分析することが必要だが、労働供給側の就業ニーズと労働需要側のジョブとの間にミスマッチが生じている状況では、まず情報のフリクションがないか確認が必要である。「ここにジョブがある」ということや、労働者側がどのような働き方を希望しているかというニーズについて、需要供給の双方がしっかりと把握しているかどうか、まずは基本的なチェックポイントだと思う。

また、情報のフリクションがある程度あったとしても、それをつなぐものとして、民間事業者であれば仲立の事業者、高齢者以外であればハローワークなどが機能してきたと理解しており、シルバー人材センターが同じようにうまく立ち回れるかどうかに着目するとよいと思う。先ほどインボイス制度とフリーランス法によって組織としての仲立の機能が変わってきたため、もしかしたら、そこに追いついていないだけかもしれないとの話もあったが、既に機能している民間事業者やハローワークの施策をシルバー人材センターが応用できるのか、あるいは応用できないのであれば、どのようなサポートが必要なのかということをチェックするのだと思う。

→ 働きたい人側のニーズと仕事を提供する側のニーズが需要供給双方にしっかり情報が行き届いているのか確認し、情報のフリクションがあるとすればその原因を把握すべき、また、民間事業者やハローワークの取組のシルバー人材センターへの応用可能性を見るべきとの御指摘をいただいたので、調査にいかしてまいりたい。

○ ミスマッチが生じている事例として介護事業所の仕事が挙げられていたが、介護に関しては、官製市場というか、労働市場の中でも少し特殊な部分があるので、ミスマッチが生じやすい。特に給与や働き方に関しては、市場でのメカニズムでの調整が難しいところがあると思っている。

→ 介護事業所の仕事について、シルバー人材センターで会員に発注する業務とは、介護そのものではなく、清掃やベッドメイクのような周辺業務を切り出したものであるため、御懸念の点は問題ないだろうと思っているが、そうした

点も意識してまいりたい。

- シルバー人材センターの位置付けが、恐らく都市部、地方部でも変化しているのではないかと考えている。外部環境もセットで調査を進めていただきたい。というのも、労働力調査では、65歳以上の就労率が50%を超え、70歳以上も36%を超えており、民間もかなりサービス提供をでき得るマーケットになってきたというのが現状だと思う。特に都市部では、タイミーなどのスポットワークでシニアの方々が好きなときに働きやすいサービスが出てきていたり、シニア向けの求人サイトが民間で提供されているということもある。その中のジョブの内容や、地域の偏りといったものは、都市部、地方部でも異なってくると思うので、各シルバー人材センターとその周辺のサービスとの関係性も見ながら研究してほしい。

- 上記に関連して、都市部と地方部で仕事が比較的多様にある部分とそうではない部分があるといったようなマーケットの地域差は見る必要があると思う。

→ シルバー人材センターの位置付けには都市部と地方部で違いがあり得ることやマーケットには地域差があり得ることに留意して、外部事情も含めてしっかりと調査する必要があるとの御指摘をいただいたので、外部事情も含めた実情把握が行えるよう工夫したい。

民間サービスとの関係性も見ながら研究すべきとの御指摘については、どこまで手が伸ばせるかとの問題はありますが、調査設計の中で、そうした情報をどう拾っていくかについて、まずは検討したい。

- 高齢化とデジタル化に関する研究をこれまで進めてきた中で、就業を希望する高齢者の8割が恐らく経済的理由によるものであり、その中の約2割が希望する仕事を獲得できる状況との情報から、高齢者の多くが就業を希望しているものの、その多くはマッチングがうまくいっていない状況にあると理解しており、その結果から、就業のマッチングを図るべき施策が重要ではないかということを指摘してきた。今回その意味でも重要な解が得られるのではないかと期待している。高齢者のニーズとの適合性や働きやすさ、安全性、支援プロセスの質、社会的な波及効果、一過性ではなく働き続けることができるような制度設計が大事だと思っている。以前、ある地方公共団体で、シルバー人材センターに御協力いただきながら地方の創生に関する事業を総務省の補助事業で進めたことがあるが、その地方公共団体も、やはり高齢化が進み、地域経済を活性化するために、高齢者に労働者としてしっかり働く場を提供して、社会とデジタル包摂を進めていくという目的で進めたが、その事業が終了すると、その後数年は続いたものの、継続は難しかった。今回、その点の何かしらの解が得られればと思っている。

また、就業機会の創出について、最近は行政のプッシュ型支援なども結構広まってきているが、そうした支援が高齢者に実際に届いているかどうか、ある

いは高齢者側の情報格差などがあって支援が受けられない、情報を取得できないといったケースもあるかもしれない、機会の創出が果たして実装されているかどうかという点もポイントだと思っている。

高齢化率が4割近くに上っていくわけだが、労働人口の減少の解決と高齢者就業促進の課題解決につながるものとして、シルバー人材センターの機能性の強化や就業支援、促進に寄与できるような政策改善に期待したい。

→ プッシュ型の支援があっても支援やその情報が受け取れない方もいるということを考えると、確保された就業機会が高齢者に適切に届いているかが重要であるとの御指摘をいただいたので、シルバー人材センターや地方公共団体への支援施策として、国として何が提供できるかを検討する中で考えてまいりたい。

○ まず、この調査テーマの選定に関して、従来よりも社会的なニーズにより近いところで調査テーマを選ばれているという点は、大変評価する。他府省が至っていない部分を補完的に補うような形での調査というのは、テーマ選定の一つの軸として大変重要だと思う。

シルバー人材センターについては、民間の人材供給事業者とのすみ分け・関係も視点としていただきたい。

→ 民間の人材供給事業者とシルバー人材センターのすみ分け・関係については、民間は、雇用によるサービス提供が基本である一方、シルバー人材センターは、請負や委任という、雇用というよりも役務の提供という形での就労機会の提供が主になっていると認識しており、すみ分けはあるものと考えている。ただし、安全管理などの問題もあってシルバー人材センターが人材を派遣する形への切替えの動きもあるため、すみ分けについても注意してまいりたい。

○ 何がアウトプットで何がアウトカムなのかということであるが、就業機会を確保したらそれでよいということでもないような気がしている。かなり労働負荷の高い仕事に就かざるを得なくなっている方々もおおり、仕事が続かないなど、周囲の心配の広がりもあるようなので、次のステップも考えないといけないのではないかな。

→ 就業機会を確保すれば終わりという話ではなく、その次も見据えた検討が必要との御指摘については、シルバー人材センターや地方公共団体の実態把握の中で、その点について何かしているのか、また、意識しているのかといったことも見つつ、我々の提言にそうした視点も盛り込めるのかどうかを考えてまいりたい。

<花粉症対策に関する政策評価>

○ ロジックモデルのアウトカムとして飛散量や症状を設定している点はとても工夫されており評価できる。加えて、レセプト情報、特定健診等情報データベース（NDB データ）を活用し、花粉症の症状に対する薬の処方量からアウト

カムとしての症状の度合いを抽出できれば、政策分析のモデルケースになり得るのではないか。また、NDB データを活用した研究のほか、花粉症が生産性に与える影響を分析されている研究者もいるので参考にされたい。

→ 今回の政策評価では、アウトカム指標を患者数や有病率の減少ではなく、有病者の症状軽減を目的として設定している。このため、症状の代替変数として解釈できるのであれば、NDB データについても活用可能と考えており、データを確認の上、検討したい。

○ 政策評価の対象を発生源対策及び飛散対策とした考え方は理解できた。リソースの制約や時間軸の中で、どの地域でどれだけの量の人工林を転換するかなどといった、効果的な政策の組合せを考えることが今回の調査テーマという理解でよい。

○ 上記に関連し、対策の効果が発現するまでに時間を要するなど様々な制約がある中で、調査結果との関係をどう考えるかは引き続き検討すべき論点である。

○ 農林水産省も積極的に対策に取り組んでいるところであり、是非応援していただきたい。

→ スギ人工林は約 440 万ヘクタールあり、林業従事者の確保が厳しい中で年間の伐採面積が5万ヘクタール程度であることを踏まえると、技術革新を考慮しなければ発生源対策の伐採や植替えに数十年から 100 年規模の時間を要する。こうした我が国の構造的制約を加味した上で、伐採や植替えだけに依拠する対策が妥当なのかどうかを含め、どのような結論が導かれるかを定量的に評価することに意味があると考えている。

上記審議内容を踏まえて、具体の調査設計を進めることとなった。

(5) 事務局から、「最近実施した行政運営改善調査の結果」について、資料4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。

<困難を抱える妊産婦の支援に関する調査>

○ 地域によってはそもそも妊婦が少ない可能性の市町村もあるかもしれない、そういった状況において特定妊婦が実際におられるかという可能性を考えると、恐らく小規模な地方公共団体や、地方部では、それほど多くおられないかもしれないが、市町村への情報周知に当たっては、「そうした地方公共団体でも起こるかもしれないので、しっかり留意した方がよい」といったニュアンスで伝えるのがよいと思う。地域の状況にも目配せした伝え方をしてほしい。

→ こども家庭庁に通知した意見に対する改善措置状況をフォローアップする中で、御示唆いただいた視点を盛り込めるよう、こども家庭庁とも相談しながら進めてまいりたい。

＜災害時における応急仮設住宅の提供等に関する調査＞

○ 推計の精度にバラつきがある点について、推計のモデルをそろえることが必要である。同じ仮定でいくつかシミュレーションを示すことで、各地方公共団体を横並びに比較することができるため、内閣府はそのモデルを提示すべきではないか。

→ 内閣府は推計のためのマニュアルを示しているものの、地方公共団体に浸透しておらず、地方公共団体によっては推計の前提条件として必要な全壊と半壊のうち半壊を考慮していないなどがみられた。

このため、内閣府は、最低限考慮すべき事項について、整理し、情報提供を行うことで、委員の御意見のとおり、各地方公共団体の推計を横並びに比較できる環境整備ができてくると考えている。

以上

（文責：総務省行政評価局）