

政策評価審議会の提言及び政府における 政策形成・評価の在り方に関する検討状況について

令和4年2月28日
総務省行政評価局政策評価課

1. 政策評価審議会の提言について

ポストコロナ新時代における行政の評価への指針～政策改善に役立つ、しなやかで、納得できる評価とするために～

社会経済の変化（少子高齢化、人口減少、デジタル技術の進展等）＋新型コロナの拡大
→従来の社会環境を前提に構築されてきた仕組みそのものを問い直し、持続可能なものに抜本的に改善していくことが喫緊の課題

- これまでの「行政の評価」は、現行の仕組みそのものを問い直すニーズに応えきれない
- 課題克服に向け、
- ・常に念頭に置くべき「行政の評価」のあるべき姿を提示
 - ・これに対応した具体的な取組のアイデアを整理
- <「行政の評価」のあるべき姿>
- ① 役に立つ評価（ユーザーから見て、使える評価、知りたい情報を提供）
 - ② しなやかな評価（評価者が、時の経過や社会経済の変化に応じて、適時・的確かつ弾力的に評価）
 - ③ 納得できる評価（評価の内容は、優れた研究やデータにより、情報が充実し、分かりやすいものに）

- 審議会としては、
- ・行政評価局が、各府省の協力を得て、具体化の検討を進め、実現することを期待
 - ・今後の取組に引き続き関心を持ち、役割を果たす

I 「行政の評価」のあるべき姿（1）

（現状認識）

- ①実務において「評価を政策立案・改善に活かす」という目的意識が希薄
ユーザーのニーズを明らかにし、充実した評価結果を提供しようとする取組が不十分
 - ・政策評価：政策パッケージについての政策評価を知るためには、複数の関連部局の評価書を読み解かなければならない場合もある
 - ・行政評価局調査：（略）

- ②固定的なスタイルにこだわる業務のやり方が、「行政の評価」の目的（政策改善に役立てられ、立案過程が国民に適切に説明されること）に役立たない結果を招来
 - ・政策評価：担当業務を網羅して目標管理型評価をすることに注力し、政策改善につなげる活動というよりは、「評価のための評価」となっているおそれ
 - ・行政評価局調査：（略）

- ③エビデンス、データの科学的分析の工夫が限定的
 - ・政策評価：ロジックモデルの重視や共同研究などが始まっているが、未だ初期段階
 - ・行政評価局調査：（略）



課題克服に向けた取組は、「行政の評価」全体の発展につなげることを意図し、進めることが必要
→ 「行政の評価」の3つのあるべき姿を常に念頭に置いて取り組むべき

I 「行政の評価」のあるべき姿（2）

常に念頭に置くべき「行政の評価」の3つのあるべき姿

役に立つ評価

ユーザーから見て、
使える評価、知りたい
情報を提供する。

しなやかな評価

評価者が、時の経過や
社会経済の変化に応じて、
適時・的確かつ
弾力的に評価する。

納得できる評価

評価の内容は、優れた
研究やデータにより、
情報が充実し、分かり
やすいものとする。

Ⅱ 制度導入後20年を迎える政策評価の改善（1）

（これまでの取組と課題）

- 政策評価制度導入後20年を経て、現在では、政策評価の取組は「やって当然」と考えられるほどに定着
- 政策評価を実施する各府省の工夫、総務省の点検活動や政策評価審議会における改善方策の取りまとめ等が重ねられ、政策評価の質は着実に向上

⇒ しかし、現在の各府省の運用実態や今般の各省ヒアリング等で聴取した意見を踏まえれば、次のような課題があると考えられる。

- ① 現在の政策評価では、評価書を作成する作業が自己目的化し、実際の政策の立案や見直し・改善のプロセスにおいて活かされるという本来の目的が軽視される向きもある
- ② 政策の質の改善を目指す新たな取組（行政事業レビューやEBPMの推進）との関係が整理されておらず、類似の作業による重複感（「評価疲れ」）
- ③ 「目標管理型評価」の画一的なやり方に限界

（無理に目標や指標を設定する事例、目標による進捗管理になじまないものに当てはめている事例、目標による管理では施策の根本的な見直しに資する情報が得られにくいという限界）

Ⅱ 制度導入後20年を迎える政策評価の改善（2）

（改善の取組のアイデア）

- 政策評価は、政策評価の本来の目的（政策の改善等）につながる度合いに応じて、優先順位を付けて取り組むべき。
- ポストコロナの時代の行政は、社会環境の変化等を踏まえて、制度そのものを見直すことも必要となっており、政策評価の重点の置き方等を改めるべき。
- その際、政策評価を実施する職員のモチベーション向上につながるよう留意すべき。

（1）「役に立つ評価」とするために

① 政策の改善等への活用を重視した評価プロセスの見直し

- 政策過程の各段階で、必要な評価が重複なく、効率よく行われるよう、「評価書」をまとめる作業と、実務上、PDCAの各段階で行われる政策効果の把握・分析等の取組との関係を整理し、政策評価の作業プロセスを見直すことが必要

② 政策評価的な内容を含んだ分析・検討等の政策評価における活用

- 実務上行われている政策の効果等の把握・分析の結果の公表（注）を、政策評価結果の公表と位置付けること等の可否、方法を検討することが必要

（注）例えば、基本計画や大綱などを策定し、定期的にその取組状況の点検や評価を行うような事例

- 政策評価と行政事業レビューやEBPM推進の取組との関係について整理することが必要

③ ユーザーから見て使いやすい評価の枠組みによる評価の促進

- 有識者の意見等を踏まえて、評価の枠組みを設計して政策評価を行うことを促進

Ⅱ 制度導入後20年を迎える政策評価の改善（3）

（2）「しなやかな評価」とするために

① 施策の特性等に応じた政策評価

- 目標管理型評価の過度の偏重を改め、各府省が施策の特性等に応じて柔軟に多様なスタイルで評価を行うことができるよう考え方を整理（以下の事項を盛り込む）

- 全ての担当する施策分野を網羅して目標管理型評価を行う必要はないこと
- 対象とする政策の性質等に応じ、最適な評価方法を選択すること
- 政策や施策の捉え方や評価の時期は柔軟に考えるべきこと

- その実践に向けて、類型化、「総合評価」の活用方法などについて検討することが必要

② 政策評価の重点化等

- 評価を合理的に行うため目標や測定指標の重点化（大括り化、絞り込み）を検討することが必要

（3）「納得できる評価」とするために

① EBPMの更なる推進

- 政策評価におけるEBPMの実践が更に進むよう、ロジックモデルの活用等、EBPMに関する諸論点についての研究等を行うとともに、各府省との情報共有等を推進

② 研究者との連携

- データ分析等の知識・技術の不足を補うため、研究者等との積極的な連携を推奨

（アイデアの具体化に向けて）

- 以上は、各府省の協力を得ながら検討を深め、実践に移していくことが必要。審議会も、今後、必要な審議を実施。
- 審議会において各府省担当者との意見交換等を実施。また、総務省と各府省の連絡会議の活性化を図り、現場の運用実態等の的確な把握などに取り組む。

2. 政府における政策形成・評価の在り方に関する 検討状況について

最近の政策評価をめぐる動向について①

令和3年第13回経済財政諮問会議（令和3年11月9日）

◎新しい経済社会の構築に向けて～「成長」と「分配」の好循環をどう作るか～ （有識者議員提出資料）（抜粋）

2. 成長と分配の好循環に向けた考え方とその課題

（3）政府の機能の向上

公的組織、人材、制度を迅速に見直して対応するとともに、デジタル技術を活用することで、政府の政策立案・実行・評価機能を強化し、時代のニーズに即応した公共サービスを提供すべき。

第1回デジタル臨時行政調査会（令和3年11月16日）

◎デジタル臨時行政調査会における論点（案）（牧島大臣提出資料）（抜粋）

デジタル臨時行政調査会の目的

実現すべき改革の方向性

政府）

⇒人材、資金、政策形成・評価の主要な側面で抜本改革
・データに基づく政策形成・評価の実現（EBPM）

デジタルにより行政や準公共分野はどう変わるのか

→デジタル国家を実現するために不可欠な、デジタル時代に見合った行政（体制、調達、政策形成、評価など）のあり方を実現することが必要なのではないか。

◎岸田総理発言（抜粋）

牧島大臣を中心に関係大臣が協力して、年末までにデジタル原則を策定するとともに、改革項目を具体化してもらいたいと思います。その中では、デジタル田園都市国家構想実現に向け、国・地方・民間を通じたデジタル基盤の整備プランや、デジタル人材育成の強化策を具体化するとともに、デジタル時代にあった規制・制度・行政の見直し、調達、政策の執行・評価などのあるべき姿とその方策を示してもらいます。

年明けには、できるところから、速やかに制度改革に着手し（略）さらに、来年春には、デジタル時代にふさわしい経済社会構造を作るための、一括的な規制見直しプランを取りまとめます。

最近の政策評価をめぐる動向について②

行政改革推進会議（令和3年12月9日）

◎金子総務大臣発言（抜粋）

政策の点検を行い、その結果を次の政策に反映することは、非常に重要です。今後のデジタル社会においては、「政策立案におけるデータの利活用」や「状況に応じた政策の見直しのスピード感」がこれまで以上に求められると考えています。

政策評価や、政策の基礎となる統計の作成・利活用を担う総務省として、今回提示いただいた諸課題も参考にしつつ、政府全体の政策形成の更なる改善に向けて取り組んでまいります。

◎岸田総理発言（抜粋）

行政改革推進会議では、これまで秋の行政事業レビューを中心に議論を行ってきましたが、デジタル社会の実現に向けて、データを活用してスピーディーに政策サイクルを回し、柔軟に政策の見直しを行う新しい政策形成・評価の在り方について、当会議の下にワーキンググループを作り、しっかり議論を進めてもらいたいと考えております。

第2回デジタル臨時行政調査会（令和3年12月22日）

◎牧島行革担当大臣より、「デジタル時代における政策の形成・評価の方向性」についてプレゼン

リアルタイムデータを含む様々なデータを活用しつつ、政策目的の実現に向けてスピーディーに政策サイクルを回し、モニタリング・効果検証をしながら、柔軟に政策の見直し・改善を行っていく「アジャイル型政策形成・評価」について、令和4年1月に行政改革会議の下にワーキンググループを設置し、検討

※会議資料より内容抜粋

◎金子総務大臣発言（抜粋）

デジタル時代には、状況変化にスピーディに対応するために「政策改善のサイクル」を素早く、効率的に回していくことがこれまで以上に重要になってまいります。

「行政の改善機能」を担う総務省として、今後、政策評価審議会の協力も得ながら、政策評価制度の見直しなどについて議論を進め、来年6月を目途に具体的な方策を報告いたします。

◎岸田総理発言（抜粋）

デジタル時代にふさわしい政策形成・評価のあり方の検討も加速します。（中略）

迅速に行動しつつ、試行錯誤を繰り返しながら内容を改善していく、いわゆるアジャイルなプロセスを可能とする、柔軟な行政ガバナンスを設計していきます。

見直しに向けて想定される主な検討事項

<アジャイル型の政策形成・評価の在り方>

- **アジャイル型の政策形成・評価の具体的な政策における実践方策**
⇒ 行政改革推進会議のWGにおいてレビューを実施
- **政策の設計段階で、政策目的の明示や、効果検証のための指標の設定等を適切に行うための方策**
- **実行段階でのモニタリング・効果検証・改善の具体的な実施方策**

<上記に対応した政策評価制度の見直し>

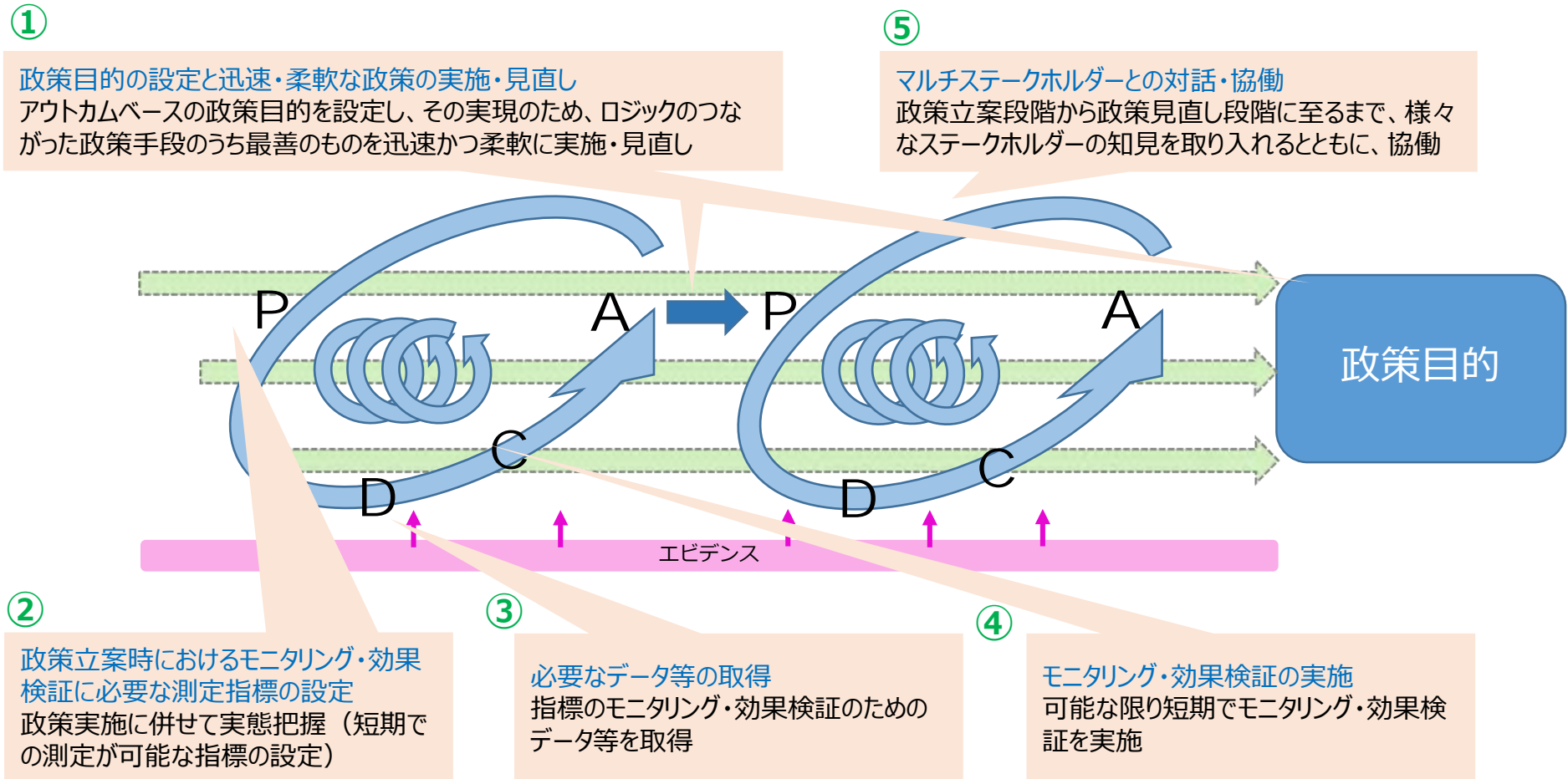
※ これまで審議会で議論を進めてきた見直しの方向性を踏まえて検討

- **E B P Mに対応する政策立案・改善のサイクルと政策評価の在り方**
⇒ 行政事業レビューやE B P M推進等の取組との関係の整理
- **政策の実行と一体として行われる「モニタリング・効果検証・改善」のプロセスの「政策評価」としての位置付け（固定的な評価プロセスの見直し等）**
- **各府省の作業負担を軽減させるための方策**
- **現在の枠組からの移行の在り方**

「アジャイル型政策形成・評価」の実施に係る主要要素

※ 下記の①～⑤は、前頁までの参考事例等を基に、アジャイル型政策形成・評価の実施に係る主要要素と考えられるものとして整理した事項（スライド12以降で各事項について検討）

※ すべての事項が満たされていない場合はアジャイル型政策形成・評価を実施し得ないとするものではない

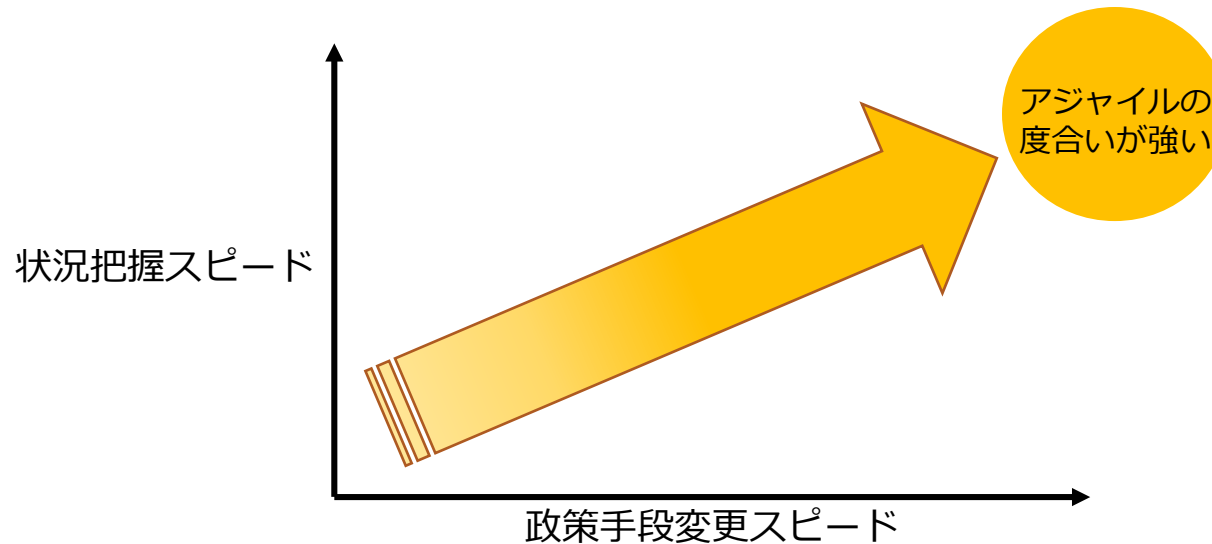


見直しのチャンスを逃さないために、より多くの見直す「きっかけ」を作ることが重要

「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点・課題

- ◆ 「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点を整理してきたが、政策形成・評価の新たな類型として別個のものではなく、**より機動的で柔軟な見直しを行える政策設計をすることで、アジャイルの度合いが強くなっていくと考えられるのではないか。**

＜政策形成・評価におけるアジャイル型のイメージ＞

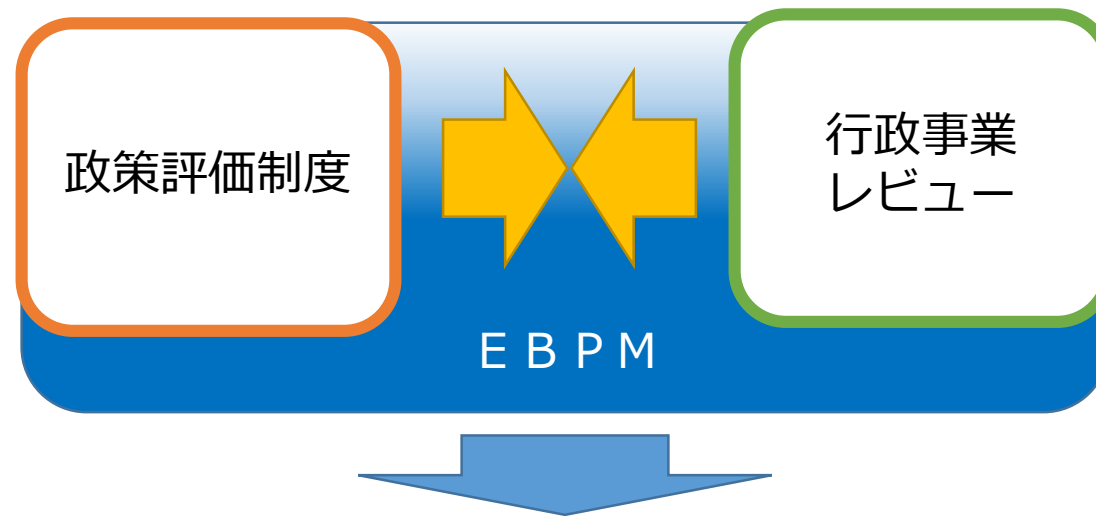


「アジャイル型政策形成・評価」のためには、政策を見直す「きっかけ」をより多く得られるようにするなどの政策形成・評価の質を高めるための環境整備が必要ではないか。

「アジャイル型政策形成・評価」を実施する際の視点・課題

- ◆ 政策形成・評価に関連する制度として、EBPM、政策評価制度及び行政事業レビューが挙げられるが、三者の重複感や各府省庁に生じている負担の解消の観点から、三者の関係の整理の必要性が指摘されてきた。
 - ⇒ より機動的で柔軟な見直しを行うことを含め、政策形成・評価の質を高めるための環境整備を検討する中で、**EBPM、政策評価制度及び行政事業レビューの関係の整理は重要な課題**

< EBPM、政策評価制度及び行政事業レビューの関係整理（イメージ） >



「アジャイル型政策形成・評価」のために、EBPM、政策評価制度及び行政事業レビューの関係の整理・再編が必要ではないか。

各府省が実施する政策評価の概要

◆各行政機関の政策体系 <各府省は、以下の体系に沿って、自ら評価を実施>

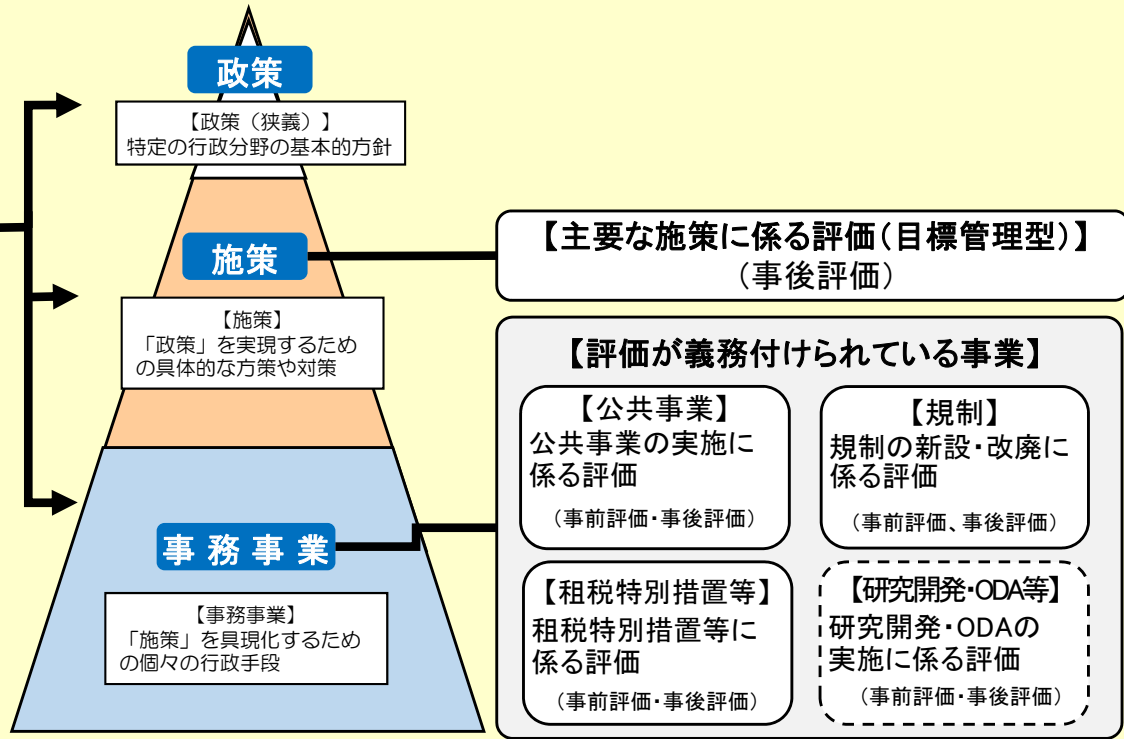
**政策の特性等に応じて
最適な評価の方式を選択**

以下、「政策評価に関する基本方針」(平成17年閣議決定)に記載の評価方式例。

総合評価方式
政策効果を様々な角度から分析し、問題点やその原因を把握するなど総合的に評価する方式(事後評価)

実績評価方式
あらかじめ目標を設定(可能な限り定量化)し、その達成度を測定して評価する方式(事後評価)
※ 主要な施策について目標管理型評価が行われている。

事業評価方式
あらかじめ期待される政策効果や要する費用等を推計・測定し、目的の妥当性、費用対効果等の観点から評価、必要に応じ事後検証を行う方式(事前評価・事後評価)
※ 最適な評価方式の選択の在り方については、政策評価審議会提言を踏まえて検討中。



- ◆総務省(行政評価局)は、
- 評価のガイドライン等の策定・改訂
 - 各府省の評価結果について、点検を実施
 - 各府省にまたがる政策について、テーマを定めて自ら評価
 - 評価の質を向上させるため、評価手法の開発や人材の育成