

提言骨子案

■行政の評価が目指すべき姿

■制度導入後20年を迎える政策評価の改善

■行政評価局調査の充実強化

行政の評価が目指すべき姿（1）

（現状認識）

- ・我が国は、少子高齢化による人口減少、地域社会の変化、デジタル化の急速な発展などの社会経済の大きな変化の中にあり、こうした社会の変化に伴う諸課題が、新型コロナウイルス感染症が拡大する中で、顕在化している。
- ・新型コロナウイルス後の社会変化は、伝統的な行政の在り方に更なる変革を求める。急速かつ不透明な社会の変化を的確に捉え、迅速かつ柔軟に対応する行政を実現する必要がある。
- ・このような中、現在の行政の評価は、複雑かつ急速に変化する社会課題を的確に捉え、有用なソリューションを提供できるものとなっていないのではないか。また、データや分析が不足し、説得力に欠けるものとなっているのではないか。行政の評価もまた、これらの点からその意義を問い直し、行政の変革に応じて適切に改めていかなければならない。



行政の評価が目指すべき姿

- ① しなやかな評価（今日的な課題を適時・的確に明らかに）
- ② 役に立つ評価（国民・社会の課題解決に役立つ情報を使いやすく）
- ③ 納得できる評価（優れた研究やデータの活用による充実した情報を分かりやすく）

1. 制度導入後20年を迎える政策評価の改善（1）

■ 政策評価制度導入20年を経て、政策評価の取組は定着しているが、実際の政策の立案や見直し・改善のプロセスにおける位置付けが不明確で、「評価のための評価」や「評価疲れ」といった声も聞かれる。

<政策評価に関するこれまでの取組の総括>

- 政策評価制度導入から20年を経て、各府省では、「政策評価」は当然に実施すべきものとの意識が定着
 - 一方、政策評価は、実際の政策の立案や見直し・改善のプロセスにおける位置付けが不明確で、「評価のための評価」や「評価疲れ」といった声も聞かれる状況
 - 特に、目標管理型評価については、画一的なやり方には限界があることが見えてきた。
 - 国民が知りたい政策の実施状況が、評価において明らかにされないことも。
- ← こうした状況は、各府省からのヒアリング等を行う中でも確認できた。

■ 「政策評価」の意義を問い直し、政策プロセスの中でより効果的に機能し、社会の変化に対応できる、役に立つものへと転換を図る。

■ その際、政策評価を実施する職員のモチベーションを向上させるものとしていく。

1. 制度導入後20年を迎える政策評価の改善（2）

（しなやかな評価に向けて）

- 「目標管理型評価」の画一的な実施を見直し、施策の特性等に応じて類型化するなど、**評価の多様化**を実現
- 政策評価の**重点化**、よりの**確な測定指標**の設定に向けた改善
- 社会環境の変化により生じる時々の課題に対応する、**機動的・弾力的な評価**の実現

（役に立つ評価に向けて）

- 立案（P）や実行（D）の段階も含め、**政策のPDCAサイクル**を通じて実施される、**アクティブな政策評価**を実現
- **政策の改善（アクション）**に役立つ情報が提供される**評価の充実**
- 政策評価を**予算と的確に連携**させていくために、**予算編成過程での更なる活用**の推進

（納得できる評価に向けて）

- **適時適切な評価の実施**を通じ、**国民の関心の高い重要政策等**についての**情報提供**を充実
- **E B P M**の考え方を取り入れ、**客観的なエビデンス**を重視するとともに、**政策のロジック**が、**政策評価**を含めた様々な業務を実施する際の**共通の基盤**となるよう取組を推進

※ 以上の改善を実現するに当たって必要な取組

- 政策評価の現場の問題意識や課題、優良事例などを共有し、課題解決につなげるため、**審議会によるヒアリングの実施**や、**総務省と各府省担当者の連絡会議の活性化**
- **行政事業レビュー**等政策評価と類似する取組の関係を整理し、**評価作業の合理化**を実現

2. 行政評価局調査の充実強化（1）

■ 行政評価局が行う調査は、個々の具体的な施策の担当行政機関とは異なる立場から、様々な行政上の課題とその解決の方向を探り、関係行政機関や国民に示す機能であり、それによって行政の改善につなげるのが目的。しかし、コロナ後の行政の変化に十分に役立つためには、次のような課題あり。

<行政評価局調査についての問題意識>

- 「行政機関に対する勧告」という調査結果の結論を過度に求めるあまり、調査テーマ選定や分析・考察の方向が硬直的になりがち。
 - ✓ 調査テーマ選定が、「勧告（につながる）可能性」を意識しがち。
 - ✓ 勧告を導くために分析に手間をかけすぎ、結果公表の適時性を失いがち。
 - ✓ 制度や運用方針（例：通達、ガイドライン）等を物差しにした評価に終始しがち。
 - 物差しの策定時点との環境やニーズの変化を考慮に入れた分析・考察が不足しがち。
 - 縦割り分析になりがち。
 - ✓ まれに生ずるような細かな問題事例を捉え、その発生原因を考察することなく、非違や不備を指摘することにとどまり、行政の改善という目的には遠い結論を導きがち。
- 調査スケジュール管理が硬直的になっており、各地の調査組織の強み（即時の現場実態調査、地域における貢献）を十分に活用しきれていない。

■ 調査においては、「行政をよくする」ことが究極の目的。国民のために、行政の、コロナ後に顕在化している課題への適切な対応に貢献することを基本理念として、実務とその考え方を見直すべき

2. 行政評価局調査の充実強化（2）

（しなやかな評価に向けて）

- 全ての調査を通じて、対象とした施策とその環境について、時の経過によって変化している事柄の把握と課題を探ることを重視する。
 - 調査のテーマ選定から結果の公表までの各段階の活動のバリエーションを増やす※1ことや、柔軟なスケジュール管理※2を実現することで、調査の適時性を高める。
（調査における、資源配分や内容の充実の必要から求められる計画性と緊急度や時宜に応じた機動性の二つの要請のバランスを取りながら的確に応じていく。）
- ※1 年度途中の緊急度の高いテーマ採択、動員範囲を絞った調査、調査結果の中間公表や現地公表、改善勧告ではない社会現象や気づきの提示などが考えられる。
- ※2 行政評価等プログラムの運用、在り方を見直す。

（役に立つ評価に向けて）

- 全ての調査を通じて、国民目線を踏まえた分析・考察と分かりやすい報告に努める。
 - 地方分権、民活等により、施策の企画と実施の主体の分離が進んでいることを踏まえ、全ての調査を通じて、現場におけるオペレーションの可能性を考慮に入れて分析・考察する。
 - 関係行政機関における改善の取組への貢献を重視する※3。
 - 有識者の提示する中期的な課題認識※4や、担当行政機関ではない立場ならでの横串を刺すような視点※5を生かして、調査を実施する。
 - テーマ選定において、有識者の意見、行政相談を通じて得られる課題認識を含め、多様なリソースを求め、検討を進める。
- ※3 必要に応じ、担当行政機関との協働による調査や研究も考える。
- ※4 当面は、行政計画等（地方公共団体を通じた施策遂行の方法としての）、様々な公的活動の担い手（いわゆる「行政ボランティア」の在り方）、行政のデジタル対応の推進が考えられる。
- ※5 当面は、関連、隣接、類似の施策との比較、現場における担当者の負担や遂行可能性、災害時など非常時におけるオペレーションへの配慮などが考えられる。

2. 行政評価局調査の充実強化（3）

（納得できる評価に向けて）

- 全ての調査を通じて、現場の実情の把握と優れた研究や理論、データを活用した分析を重視する。
- 調査の設計、実施、分析・考察において、有識者・研究者等の知見の活用、調査スタッフへの参加等の取組を積極的に行う。