

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 【→P 2】

○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みのアイデアを整理

<「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）

【→P 4～7（政策評価）
P 8～10（行政評価局調査）】

○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：表面的な問題意識の再確認や、個別のまれな事例の指摘にとどまり、政策次元での課題の分析に至れていない場合がある

- 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：「勧告」を導くために時間をかけ、迅速な改善アクションのタイミングを失する。現行制度を物差しとした分析が、制度の前提を変えるような変化を踏まえた評価につながらない

- 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：データ等の活用を探る取組は少ない



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み（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あてはめている事例、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。

Ⅲ 行政評価局調査の充実（１）

（これまでの取組と課題）

- 行政相談に現れた国民の関心や全国の調査ネットワークが集めた情報などから調査テーマ案を作り、審議会の意見を求めるなど、国民の目線を取り入れる努力

- ⇒ その取組は、更に工夫し、行政の改善につなげるとともに、国民に行政の実情を知ってもらうという考え方が重要
- ⇒ しかし、ポストコロナ時代に向け、克服すべき問題もある

- ① 「勧告」を導くことを重視するあまり、調査結果の各府省や地域への迅速なフィードバックにつながらず、改善のアクションまで時間がかかりすぎる例が見られる。
- ② 勧告可能性を考慮しすぎて、ユーザーが知りたい行政運営の実情を明らかにするという役割がおろそかになる向きもある。
- ③ 偶発事情等による再発可能性の小さな事例で、個別の迅速な対応で足りるものでも、全国に「周知・徹底を図るべき」とする勧告に結び付けているような例もある。

Ⅲ 行政評価局調査の充実（２）

（改善の取組のアイデア）

（１）「役に立つ評価」とするために

① ユーザーとニーズを重視した調査

- ユーザーのニーズという視点を重視することが必要
- 他の行政機関の要請に応じた研究や調査にも取り組むことが必要

② 中期的な調査主題の設定

- 中期的（３～５年程度）に取り組む主題を設定し、調査を企画する手法を実践（当面は、「行政のデジタル化」「行政計画」「行政ボランティア」などを取り上げるべき）

③ 長期的な社会経済変化のトレンドの考慮

- 社会経済等の長期的な変化に焦点を当てた分析にも取り組むべき

（２）「しなやかな評価」とするために

① 全国的な調査を行う評価のプロセスの多様化・迅速化

- 実地調査の結果の地域単位での集計・分析・公表、調査結果の全国集計結果に簡易な説明を付けた公表などを行うバリエーションを設けることが必要
- 調査開始から調査結果の集計・公表までは原則１年以内
- 随時機動的に調査を開始（従来の運用では原則毎年４月、８月、１２月に開始）

② 調査結果の扱いの多様化

- 担当府省による迅速な対応が必要な問題点は、評価報告書がまとまるのを待たずに通知する扱いを可能とするための手順等を整理することが必要

（3）「納得できる評価」とするために

① E B P Mの更なる推進

- 評価結果に基づく改善策の提案等において、各府省のE B P Mの実践が更に進むように配慮することが必要
- エビデンスに基礎付けられた検討を各府省に促すことも検討すべき

② 施策をめぐるデータの重視

- 対象施策や調査事例の置かれた環境を含めたデータの収集を重視すべき
- 法令等に照らして問題がない限り、データは公表してユーザーに提供することが重要

③ 研究者との連携

- データ分析や各種施策の研究者等との連携を進めることが必要