

第28回政策評価審議会（第31回政策評価制度部会との合同）

1 日 時 令和4年5月12日（木）15時00分から16時00分

2 開催方法 Web会議により開催

3 出席者

（委員）

岡素之会長、森田朗会長代理、牛尾陽子委員、薄井充裕委員、田渕雪子委員、
前葉泰幸委員、田辺国昭臨時委員、横田響子臨時委員

（総務省）

三浦総務大臣政務官、山下総務審議官、清水行政評価局長、武藤大臣官房審議官、
平池大臣官房審議官、原嶋総務課長、西澤企画課長、辻政策評価課長

4 議 題

デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方に関する提言（案）について

5 資 料

デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方に関する提言（案）

6 議 事 録

（岡会長） それでは、第28回政策評価審議会と第31回政策評価制度部会の合同会合を開
会いたします。

本日は、岩崎委員が御欠席でございます。そのほかの委員の皆様は、テレビ会議システム
により、御出席いただいております。

また、本日は、三浦総務大臣政務官にお越しいただいておりますので、御挨拶を頂戴した
いと思います。三浦政務官、よろしく願いいたします。

（三浦総務大臣政務官） 皆さん、こんにちは。総務大臣政務官の三浦靖でございます。

本日は、岡会長を始め、委員の皆様におかれましては、御多用の中、御参集いただきまして、ありがとうございます。

さて、デジタル技術の進展など社会経済が急速に変化し、また、新型コロナウイルス感染症対策のように、前例がなく予測困難な課題への対応も必要となっている中、今後の行政においては、EBPMをさらに推進し、政策の企画立案の質を高めるとともに、機動的、柔軟に政策が見直されていくよう、そういうことが重要になっております。

政策評価審議会では、このような観点から、「デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方」について検討を進めてこられ、本日は、いよいよ「提言」の取りまとめに向けた御審議が行われる予定と伺っております。

岡会長を始め、委員の皆様これまでの御尽力に感謝申し上げますとともに、本日も活発な御審議が行われますよう、よろしくお願い申し上げます。

(岡会長) 三浦政務官、ありがとうございました。三浦政務官は、引き続き御同席いただけるとのことでございます。どうぞよろしくお願いいたします。

なお、本日は、議事において、他の会議における検討中事項を取り扱うこととなるため、政策評価審議会議事運営規則に基づき、非公開で行うこととしたいと考えますが、御異議ございませんでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

(岡会長) ありがとうございます。御異議ございませんので、本日は、非公開で開催することといたします。

それでは、早速議事に入ります。議題は、「デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方に関する提言案について」でございます。

当審議会では、導入から20年を経た政策評価制度について、今後のあるべき姿の実現に向けて、令和3年3月に「提言」を取りまとめ、具体的な改善方策について検討を進めてまいりました。

こうした中で、昨年11月にデジタル臨時行政調査会が発足し、「デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方」について検討を進めていくこととされ、当審議会では、政府全体の改革の動きに貢献する観点からも、政策評価制度の見直しについて議論を進め、令和3年の提言を基に、政策形成の在り方などにも踏み込んで、さらに検討を深めてまいりました。

本日は、こうした当審議会の検討結果について、大臣への「提言」として取りまとめるべく、「政策評価の改善に関するワーキング・グループ」を中心に整理をしていただいた案文

をお示しさせていただいております。委員の皆様の忌憚ない御意見をお願いできればと思
います。

それでは、事務局から、提言案の説明をお願いいたします。

(辻政策評価課長) 政策評価課長の辻でございます。

それでは、デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方に関する提言(案)につ
いて御説明を申し上げます。

本日お示しをさせていただいている提言案でございますが、これまでの当審議会にお
ける検討の結果を踏まえ、政策評価の改善に関するワーキング・グループを中心に整理をして
いただいた原案を基に、各委員の皆様から御意見などをいただき、それを踏まえて作成をさ
せていただいたものでございます。

本日、御欠席をされている岩崎委員からいただいた御意見もその中には反映をさせてい
ただいております。

それでは、提言案についてポイントを御説明申し上げます。

まず、1ページ、「本提言について」のところでございますが、本提言を取りまとめるに
至った経緯や位置付けなどについて整理をしております。

政策評価審議会では、令和3年3月に提言を取りまとめて、これを基に政策評価の具体的
な改善方策などについて検討を進めてきたこと。こうした中で、昨年11月にデジタル臨時行
政調査会が発足し、「デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方」が検討テーマの
一つとされたことを受け、審議会においても、政策評価制度の見直しについて審議を行って
きたこと。本提言は、令和3年提言を基に検討を深化させ、デジタル時代にふさわしい政策
形成・評価の在り方と、それを踏まえた政策評価制度の具体的な改革の方向について取りま
とめたものであり、総務大臣への意見として提出するものであること、などが記載をされて
おります。

続きまして、2ページの1の「デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方につ
いて」のところでございますが、今回、政策評価制度の改革の方向について考える上で、まず
は「デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方」がどういうものを整理するとい
うことといたしております。

社会経済が急速に変化し、課題も複雑化・困難化するとともに、新型コロナウイルス感染
症対策のように、前例がなく予測困難な課題への対応が必要となっている中で、EBPMを
実践して、政策の企画立案の質を高めるとともに、実施しながら政策の効果等を適時的確に

把握し、必要があれば、速やかに政策の見直しが行われるよう、政策形成・評価のプロセスを変えていくことが重要であるとし、政策形成・評価のプロセスにおける取組の一つの理想の形として整理をさせていただいておりますけれども、まず、政策の立案段階の取組としまして、データ等に基づき正確に現状を把握し、課題を設定するという。政策手段の検討に当たり、エビデンスに基づく検討やロジックの明確化などEBPMの実践を行うこと。政策効果を測定するための指標の設定やデータの把握方法、プランB、プランCといったその代替手段の設定など、事後のモニタリング検証や改善を適切に行うための設計を行うことなどを記載するとともに、実施段階以降の取組としましては、事前設計を踏まえてあらかじめ設定した指標の動向等をモニタリングし、政策効果の発現状況等を適時に把握・検証、分析を行うこと。モニタリング・評価の結果を踏まえて必要があると判断すれば、政策の見直しを柔軟に行うことなどを記載をさせていただいております。

続きまして、3ページの2の「政策評価制度の改革の方向性」ということですが、(1)では、政策評価のこれまでの課題等を踏まえて、位置付けや役割等について整理をしております。

令和3年3月の提言でも整理をいただいたように、政策評価の現状は、評価書を作成するための作業が自己目的化し、実際に行われている政策の企画立案や、見直し・改善のプロセスにおいて活かされていないのではないかとの問題提起がなされておりますが、評価を政策のプロセスから切り離された評価作業と捉える限りは、政策の改善にはつながらないのではないかと、むしろ、政策の企画立案等の中で行われている効果検証等の取組こそが評価であるとも考えることもできるのではないかとということで、こうした中で今後、政策評価は、「評価」という作業と捉えるのではなく、あるべき政策形成・評価のプロセスに沿って行われる政策の企画立案等と一体として行われる取組と位置付けること。また、こうした評価の位置付けの整理も踏まえ、今後は、固定的・画一的な評価プロセスを改め、実際の政策プロセスにおける取組を生かしつつ、政策の企画立案や改善等に貢献できるタイミング、単位で柔軟に実施されるものとしていくことが必要であるということとしております。

4ページ、(2)でございますが、「具体的な改革の方向」について記載をしております。まず、柱書きでは、望ましい政策のサイクルが効果的に機能するためには、政策の立案時事後の効果把握、分析等を考慮した設計が行われることや、評価は適切なタイミング、単位で実施されるようにしていくことが必要であることなどが記載をされております。

その上で、①の「各府省の支援」でございますけれども、立案時を含めた政策プロセス全

体を通じて求められる取組が積極的に行われ、E B P Mの実践が進むよう、総務省は、政策評価制度の所管部局として蓄積してきた知見を活かして、各省の取組を支援をしていくこと。また、実際の政策プロセスにおける効果検証などの取組を政策評価として位置付け、別途、評価書を作成する作業を不要とするなど、各府省の負担軽減を図りつつ、実質的な取組を推進していくこと、などが記載をされております。

5 ページ、②の「評価の環境整備」のところでございますが、まず、アのところでは、データ収集・利活用支援ということで、データカタログの整備やルール作り、情報システムの整備などの環境整備の早期実現が必要であること。現時点で十分なデータ等が得られない場合でも、工夫して取り組むことが重要であること。政策評価の情報自体の提供の在り方についても、ユーザーができるだけ使いやすくなるよう改善を図ることが必要であること、などが記載をされております。

それから、イの「人材育成」でございますが、データリテラシーの醸成なども含めまして、政策形成・評価に係る基礎的な知識・能力等を持つ人材を育成することが重要であること。また、職員がそうした知識・能力を身につけ、政策の立案等に活かされたと実感できるような取組をやっていくことが、モチベーションの向上につながるなど、などが記載をされております。

6 ページ、③でございますが、「評価の実施の考え方の整理」ということで、まずは「目標管理型の評価の一体化」としてはありますが、予算事業を対象として実施されている「行政事業レビュー」と、施策を対象として実施されている「目標管理型の政策評価」について、政策サイクルの中で政策に関する議論に活用されるようにしていくためには、できるだけ重複を排除し、一体的な取組としていくことが望ましいと考えられることなどから、今後は、予算事業を対象として実施される「行政事業レビュー」の取組に「目標管理型評価」を一体化し、これを政策サイクル全体を効果的に回していく基盤と位置付けることとし、より質の高い意思決定につなげていくこととしております。

また、予算事業を中心とした評価体系に移行する際に、相互に関連する事業などを容易に把握できるよう、政策体系を明示するなど、関連する事務事業が一覧的に示されるとともに、必要に応じ上位の政策目標、アウトカムや測定指標が設定され、モニタリングが行われることが適当であるとしているところでございます。

また、7 ページ、「政策の特性等を踏まえた評価の推進」のところでございますが、「行政事業レビュー」に「目標管理型評価」を一体化することに伴い、これまでのように施策を対

象に「目標管理型評価」を画一的・網羅的に実施することは要しないということとし、政策の意思決定に資する有用な情報を提供していくという観点から、政策の特性などに応じて柔軟で多様なやり方で、必要な評価が適時に行われるようにしていくという形で見直しを行うべきとしています。

これにより、評価に係る形式的な作業というものをできるだけなくし、政策の企画立案や改善等の意思決定に資する情報を提供する「役に立つ」評価作業に注力をしていくということとしております。

8 ページ、3 の「今後の取組について」でございますけれども、デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方への転換に向けて、国民や地方公共団体の声を適切に反映して取り組んでいくことが重要であること。また、AI など最新のデジタル技術を活用した評価方法の導入についても検討、研究を進めていく必要があること。その上で、本提言を受け、具体的な改革の速やかな実現が図られるよう、総務省において、本提言を実行するために必要となる措置について、各府省の協力を得ながら早急に具体的な検討を進め、順次実施をしていくべきこと。その際、総務省が各府省を積極的に支援していくこと。また、国民や地方公共団体の声を日常的に把握していくため、管区行政評価局等の機能も積極的に活用していくべきこと。最後に審議会として今後も必要な役割を果たしていくこと、などが記載をされております。

提言の案文の説明については、以上でございます。

なお、5月の連休明けに、主立った府省の政策評価の担当者を回ってまいりまして、こうした改革の方向について意見交換をしてまいりましたが、各府省の受け止めは、目指す改革の方向については、よく理解できるという肯定的な意見がほとんどでございました。他方で、府省によって、政策の特性や事情は、様々なところがございますので、具体的にどのように実務に落とし込んでいくかという点については、よく議論させてほしいという声もございました。行政評価局として、今後具体化を進めていく際には、改めて各府省と丁寧に議論をしながら進めていく必要があるという認識を新たにしたところでございます。

説明は以上でございます。

(岡会長) 辻さん、ありがとうございました。

それでは、この提言案の取りまとめに御尽力をいただきました、政策評価の改善に関するワーキング・グループ主査の森田委員からコメントをいただけますでしょうか。森田さん、よろしくお願いいたします。

(森田会長代理) 森田です。御説明、ありがとうございます。私たちのほうでいろいろ考えたことを、さらに肉づけをして整理をしていただいたものと思っております、これを皆さんに読んでいただいて、ぜひ活用していただければと思っております。

今、御説明にはございませんでしたけれども、行政改革の方と一緒にやろうということで、当初は例の「アジャイル型」ということばが話題になっておりましたが、最近では行革の議論を聞いておられます、大臣の御発言でもアジャイルという言葉はほとんどなく、むしろ「無謬性」を改める、一度決めてしまったことは、情勢が変わっても環境が変化してもそのまま続けるというお役所の体質というものを何とか変えられないか、という方向に変わってきたと思います。

その一例として最近記事を見ておりましたら、デジタル庁で、事業所に関するベース・レジストリーを作るという事業を実施してきたわけですが、事業所の概念が余りにも多様であって、それについてのレジストリーを作るのは無理だということで、中止をする決断をしたという情報が出ておりました。

これについては、まさにやっても仕方がないというか、一度決めたんだからやり続けるのではなくて、これから先事業を進めたとしても意味がないと判断したということであって、方向転換を図るアジャイル型の対応ではないかと思っております。

そのとき判断の根拠にした情報というものがリアルワールドデータであって、それをうまくフィードバックするということになりますと、ここで、政策評価の技術といえましょうか、政策評価で蓄積してきたノウハウが役に立つと思っております。

大体、今までですと、こういう事業を途中でやめると、今までにつぎ込んできた公費が無駄になるのではないかという批判が出るわけですが、このまま継続していても効果がないとしたらもっと無駄が増えるじゃないかという反論が出てくる。そうしたら必ず次に出てくるのは、それならば何で最初にもっときちんと調べてやらなかったんだという意見ですが、そもそもスタートラインが不確実性に満ちているところですから、本当に調べて分かったらやらなかったですが、そうではなくて進めてしまった。したがって、これ以上続けても難しいということが分かった時点で早く止めるを決断をする。そういう姿勢が実例として出てきたのかと思って、このケースを見ておられます、私たちのほうがこの発想とも相通じるところがあると思っております。

この提言につきましては、今も御報告でございましたけれども、これから細かいところで人材をどうするのかとか、政策の特性、各府省において違うものをどうするのかとか、実際

に使えるような実装段階における具体化などがこれから課題になってくると思いますけれども、これもいろいろ調べることによって蓄積を増やしていくということが非常に重要ではないかと思っております。

今も辻課長から報告がありましたが、各府省の反応としましては、多分今までのこの政策評価とか事業レビューに投入しておりました様々な負担がかなり軽減されて、何をどうするかということがかなり見えてきたということは大変大きなことではないかと思っております。そういう意味で評価をされていると理解しております。

長くなりましたけれども、これは完全100%必ずこのとおりのやれというと、また無謬性の神話に陥ってしまうことになると思いますので、一応この方向性に従って柔軟にしなやかに、役に立つものを皆さんに納得していただけるようなものを作っていくことが必要ではないかと思っております。

以上でございます。ありがとうございました。

(岡会長) 森田さん、ありがとうございました。

それでは、ほかの委員の皆様から御質問あるいは御意見をお願いしたいと思っております。いかがでしょうか。発言の意思のある方は、ミュートを外して発言したいとおっしゃってください、よろしくお願いいたします。

(牛尾委員) 牛尾です。

(岡会長) 牛尾さん、どうぞ。

(牛尾委員) 今回、事務局の非常に分かりやすい、かつ整理された形でまとめていただいて、ありがとうございました。

私としては、今回やはり大きい成果になるのではないかと思えるのが、政策立案と事前設計に踏み込むことが可能になるという点だと思います。そうなりますとやはりこれまでの総務省がやってきた政策評価の蓄積というものが、各省に対しても生かしていただけるような形になるんじゃないかなと期待しております。

以上です。

(岡会長) 牛尾さん、ありがとうございました。ほかの委員の方いかがでございますでしょうか。

(前葉委員) 前葉です、発言させてください。

(岡会長) 前葉さん、どうぞ。

(前葉委員) ありがとうございます。文案について全く私、全面的に賛同させていただ

きます。

その上で、7ページのところで行政事業レビューとの関係を記していただきました。総務省の政策の在り方を考える政策評価と、どちらかという財務省のお金の使い方を考える部分というのが、それぞれで動くということがよくあるわけですが、本来表裏一体であるわけでありますので、それぞれが自己目的にならないように、最終的には国民にとって理解できる政策展開であり、なおかつ、適切なお金の使い方であるということが分かるような、そういう説明責任を役所が果たしていくという意味で、今回のこの提言に沿って的確に政策評価と、それから、予算査定といいますか、お金の査定ができていくということを期待をいたします。

以上です。

(岡会長) 前葉さん、ありがとうございました。ほかの委員の方、いかがでございましたか。

(岡会長) 横田さん、どうぞ。

(横田臨時委員) ありがとうございます。横田です。よろしくお願いします。

内容については、特に途中過程でいろいろ意見反映もしていただいていますので、問題ございません。この短期間の中で府省とのコミュニケーションも含めておまとめいただいたこと、本当にありがとうございます。またワーキング・グループの先生方の議論のまとめということで、感謝しております。

ふと森田先生のお話を伺っていて思い出したのですが、10年前に内閣官房の国・行政のあり方に関する懇談会というのに参加をしたことがありまして、その際に初めて森田先生とも御一緒したと記憶しております。その際、まさに無謬性の話も出ていましたけれども、さらにIT業界では永遠のベータ版というのが当たり前なんだとおっしゃっていたのが非常に印象的でした。作ったものを変化させていくベータ版だと。国・行政も政策一つ一つをベータ版と捉えて進化していくことが重要じゃないかということその当時の提言でまとめたのが懐かしいところです。

ようやくこうやってAIやDXの技術も生かしながら、形にしていくということで今回の取りまとめに至っているというのはちょっと感慨深いと、森田先生の顔を拝見し感じた次第です。

もう1点。いつも行政事業レビューに参加する中で予算事業単体のみならず関連事業含めた政策とのひもづけが非常に重要だと感じる機会が多いです。その点を記していただい

たこと、ありがたいと思っています。せっかく今後システム化も含めて考えていくということなので、今でも省庁の縦割りが話題にのびりますが、政策が省庁をまたいで実施する案件が非常に多くあり、さらにはこれから官民連携だみたいな話もありますから、そういうところのフレキシビリティであったり、つながりというところを広く見ながら今後、中身の具体化を進めていっていただければと思います。

以上です。

(岡会長) 横田さん、どうもありがとうございました。ほかの方いかがでしょうか。よろしゅうございますか。

(薄井委員) 薄井です。

(岡会長) 薄井さん、どうぞ。

(薄井委員) どうもありがとうございます。報告書の内容、立案プロセス等については、既に部会長からお話のあったとおり、論点を非常にうまく拾って、きちんとまとめていただいたということで、私もワーキングの一人として心から感謝申し上げます。

テクニカルに政策評価を考えるとときには今回のレポートで十分だと思います。ただ、問題は例えばデジタル化という言葉はどう捉えるか。当初は、アジャイルということがあって、これは先程、森田さんがおっしゃったように、途中から消えちゃったようなんですが、象徴的ですね。

デジタル庁ができてデジタル化で、日本をこれから本当の意味で再興していこうというときに、では一体司令塔がどこで、デジタル化の目標は何で、しかもそれはどういうプロセスの下に時間軸を設定してやっていくのか。実は、それについては余り明確ではないと感じます。

個人的な意見ですけれども、例えば2つ、重要な点があると思います。1つはデジタル通貨です。これはもう御案内のとおり各国がしのぎを削っている。この中で日本、あるいは円に代わるデジタル通貨がどういうポジションを取っていくのか。これも国益上は大変重要な問題ですが、残念ながら余り俎上には上がりません。

同じく製造業では、昨今半導体の問題がよく議論されています。ここは、岡会長のほうがはるかに詳しいと思うんですけれども、半導体は、かつて日本はトップバッターであったわけですが、今やその地位は恐るべきほど落ちている。そうすると一体デジタル化のまさに産業のコメに当たる半導体の製造・供給について、日本は、今後どうやっていくんだということは大変重要で、それなくして実はデジタル化の将来は語れないだろうと思います。

以上2つ、あくまでも例示ですが、私はこの報告書そのものは、先ほど申し上げたとおり非常にきちんとできていると思うのですが、足らざる部分があるとすれば、むしろ、国においてデジタル化の本質についてやはり骨太の議論といたしますか、国家的な方針というのが必要で、それがあって初めて政策的なヒエラルキーというか、階層的な個別の政策が位置付けられ、各政策についての適否の判断があるということだと考えます。やはりデジタル化の大本を問うという、そこも非常に重要なことだと思います。

この審議会で、それができるかどうかという問題とは別に、やはり国の重要な審議会の一つなので、そういった論点も今すぐには解決できなくても、やはり挑戦していく必要があるんだろうと思います。

最後に、全くそういったことが検討されていないかということ、御案内のとおり今、国においてはデジタル田園都市国家構想なるものが打ち出されている。このデジタル田園都市国家構想というのが全体を統括する、あるいはここから骨太な方針が出てくれば、さらには、個別の政策においても指針性を増して、各府省もこれをやろうということになれば、デジタル化の方向性もより見えてくると思います。その帰趨に今後期待したいと思います。以上、勝手なことを申し上げて恐縮です。ありがとうございました。

(岡会長) 薄井さん、ありがとうございました。大変興味深いお話をしていただき、私もちょっと発言させていただきます。半導体は、日本は世界で第1位の供給国であった時代があったわけですが、その後いろんな事情で今や下位に落ちている。これでは、この先考えた場合に問題だということで、問題意識を持っている先生方も多々おられます。ついこの間通った経済安全保障推進法案の第1項目が、まさにこの半導体をまた国産で充実していこうという内容が入っていると私は理解しておりますので、ちょっと時間がかかるかもしれませんが、期待したいし、少なくとも問題意識を持っているということだけは認識できたと思っております。

それから、デジタル化の司令塔の話がございました。まだ現在、司令塔はできておりません。デジタル庁はできたわけでありまして、このデジタル化、どこから取り組むかいろいろありますけれども、この霞が関の中での議論としては、取りあえず行政のデジタル化、この行政のデジタル化によって、国民生活をより豊かにするとか、利便性を高めるとか、あるいは国の政策がよりいいものが作られていくということであり、私どもの今日のテーマは、その広い意味での行政のデジタル化における具体的な取り組みとしての政策立案・評価だと思うのです。それには環境整備は絶対必要なのです。リアルデータが入手できて、それが

活用できて、関係者みんなが共有できて、そして、具体的な政策に生かしていくわけです。ところが、そのデータが入手でき、共有できるシステムがまだできてない。デジタル庁を作った一つの大きな目的はそこにあったと理解するのですが、今のところそういう環境整備がいつできるかが出ておらず、そちらに向かって検討していることは間違いないわけでしょうけども、例えば1年後なのか2年後なのか、ひょっとするとこのままいくと5年もかかってしまうかもしれない。そうすると、5年後にようやくできたときには、世界はもっと進んでいて、日本の立ち位置が、いわゆる広い意味のデジタルトランスフォーメーションという世界の中では、いまだに上位に行けないということになる。私は、ここは相当の力仕事ではあるけれども、司令塔を作って、行政のデジタル化を実現する。できれば2年以内に実現するというぐらいの意気込みがないといけないのではないかと実は思っておりまして、そこで、この我々の提言の中でも、「早期実現」ということをあえて入れさせていただいた背景というか、思いはそういうことなのです。

そうしないと、デジタル化という言葉だけがあちこちで語られていますが、その基盤となる環境整備がどうしても必要なんだと、ここのあるところの問題点の指摘が、本当はデジタル庁の中でもっと盛り上がってほしいのですけれども、余り流れ流れてきていない。

この分野に詳しいある議員の方と意見交換したのですが、岡さんも分かっているように、まず霞が関のデジタル化を実現しようと思ったら、ベンダーブロックを外さなきゃどうしようもないんだということはずばっとおっしゃられました。これは私も20年前に社内のシステム改革で経験していますので非常によく分かるのですが、今は各省庁が違ったベンダーでシステムを持っている。中央と地方も違ったベンダーでシステムを持っていますから、共有できないのです。システムが繋がらないんですよね。これが繋がらないとリアルデータの共有、活用が絵に描いた餅にとどまってしまう。ここのあるところは我々のこの審議会が提言する立場ではないのですが、今回、この提言の中で、それがなければデジタル時代にふさわしい政策立案・評価はできませんよということも言ってもいいぐらいであると思っております。

今の薄井さんの御発言に対して、関連してちょっと私の意見を申し述べさせていただきました。

ほかの委員の皆さんいかがでしょうか。

(田渕委員) 田渕です。よろしいでしょうか。

(岡会長) 田渕さん、どうぞ。

(田渕委員) ありがとうございます。私もこの提言案の内容については、これまでの議論を踏まえて、きちんと整理をしていただいていると思います。ワーキングの皆様、職員の皆様、お疲れさまでした。

政策評価とレビューとの一体化についても、前々から申し上げていたこと、これをしっかり取り入れていただいているということで、内容に関しては、コメントはないんですけれども、1点、提示の仕方についてコメントさせていただきたいと思います。

4ページ、(2) 具体的な改革の方向の①～③の順番に若干違和感があります。提言案では、各府省への支援が最初に来ているんですけれども、ここはまず③にある評価の実施の考え方の整理が来て、その考え方を実践していくために②評価の環境整備、そして、③として全庁の取組を支える総務省の役割というものが整理される、そのほうが読み手側からすると分かりやすい部分もあるのかなと思っています。まず、最初に総務省の支援を打ち出したことに対してどういう意図があるのか分からないんですけれども、受け止め方いろいろなので、一つの考え方として御検討いただくとよいのではないかと思います。

(岡会長) 田渕さん、どうもありがとうございました。今の田渕さんの御意見について、辻課長、何かコメントあればお願いします。

(辻政策評価課長) ただ今の御指摘の点でございますが、事務局において、いろいろ考えた上でこういう順番にさせていただいているのですが、その意図としましては、今回の改革の一番のポイント、それは政策形成・評価のプロセスを変えていくということ、つまり、その政策のプロセスにおいて望ましい取組が行われるようにしていくことが一番のポイントなのだと考えております。

そういうことを考えたときに、政策形成・評価のプロセスにおいてそのような取組が行われるようにしていくための方策というものを、まず一番最初に置かしていただくということで、「各府省の支援」というカテゴリーにはなっているのですが、意図としては、そういう政策形成・評価のプロセスにおいて望ましい取組が行われるようにしていく方策を一番最初に持ってこさせていただいたということでございます。

(岡会長) 田渕さん、どうぞ。

(田渕委員) ありがとうございます。政策形成・評価のプロセスを変えていくということであれば、現状の③をまず最初に打ち出して、考え方の整理をされたほうがいいのかなどは思ったところです。

6ページでは、目標管理型の評価の一体化ということが山括弧で整理されているんです

けれども、事前のときのご説明では、この一体化というものをあまり前面に押し出さないほうがいいのではないかということもあるのではというお話であったかと思うんですが、もしそういった懸念がおりであるならば、山括弧の記述を、7ページの〈政策の特性等を踏まえた評価の推進〉のように、例えば〈政策サイクルに取り込んだ効率的な評価の実施〉等、一体化を打ち出すのではなく、こういう形に変えていきたいんだというところを打ち出す提示の仕方もあり得るのではないかと思います。

どこに力を入れたいか、どういう形で打ち出していけばいいかというのは、それぞれ意図があつてのことだろうと思いますので、一つの検討材料としていただければと思います。

以上です。

(岡会長) 田辺さん、ありがとうございました。

田辺さん、どうぞお願いいたします。

(田辺臨時委員) ありがとうございます。今回の提言は非常に適切なものだと思っております。まず、第1に行政事業レビューと政策評価というのを一体化することによって、負担を軽減するということ。それから2番目として、評価の単位というのを施策レベルから事業レベルへと落としていくということ。それから3番目としては、データに基づいたEBPMというもの、証拠に基づいた政策形成というのを進めていくべきだということ。それから、ラストの4番目としては、この一連の作業というのを評価の紙づくりとしてではなく、政策形成と執行とそれからチェック、さらにまた、新規のアジェンダセッティングのほうに戻っていく一連のサイクルの中の一つの作業として位置付けているという点では、非常に重要なものになっているのではないかと思います。

ただ、これ何が変わるのかというところを若干コメント申し上げたいと思います。

一番やはり大きなのは、施策レベルから事業レベルに落としたということなんだろうと思います。施策レベルですと大体一つの単位が、大きいものだと局レベルで何をやっているというものであったんですけども、これが課の中の幾つかの作業の一つのほうに評価の単位が落ちるということで、数自体はかなり多くなるんだろうなと思っております。

ただ、その結果としてまず第1には、施策レベルで余り出来がよくないというときに、どういうフィードバックをするかという頑張りというだけのフィードバックでありまして、具体的に何しろといっても、局レベルで幾つもやっている仕事の一部ですから、余り意味がない。その点では事業レベルに落としていくと、例えばこれは廃止したほうがいい、ないしは改善したほうがいい、その改善もどういう形で改善したらいいのかということが非常に

見えやすくなる、その点でフィードバックがしやすくなるような単位になったのかなと思
っているのが1点目でございます。

2点目は事業レベルに落としていくと、政府とそれから民間との関係というのが非常に
見えやすくなるというところがございます。つまり施策レベルでやってますと、局の仕事と
いう政府のくくりの中で考えていくんですけども、事業レベルに落としていきますと実
際はいろんな様々な主体とやり取りしながら政策を動かしていくという、その姿は非常に
捉えやすくなるということなんだろうと思います。これが2点目のコメントでございます。

ただ、3番目としては、民間とのやり取りの中で政策が出来上がっていくということは、
政府だけが頑張って、俺はこれをやるぞといってもコントロールし切れないものが非常に
多くなってくる。

そのコントロールし切れないものの結果というものを評価の中で見ていかないといけな
くなるという点では、コントローラビリティから外れているから評価しないということでは
なく、そのフィードバック、民間、自治体等々の様々な主体とやり合って、出来上がって
くる循環の姿というのをきちっと捉えて、評価自体は難しくなるんだろうと思いますけれ
ども、それを見せないといけなくなってきたのかなということです。

あと4番目としては、恐らく各府省のコメントの中にも出てきましたけれども、施策レベ
ルから事業レベルに落としていきますと、それだけバリエーションが増えるということで、
実に様々なことをやっていますから、その様々なところを評価の中で、ある意味まとめてい
かなきゃいけないという点では、非常に多様性を持った評価の仕方というのをどういうふ
うに構築していくのか。それを本省の行政評価局の側がどうサポートしていくのかという
新しい問題というのは各論ではありますけれども、当然のように非常に大きな問題として
残されているので、今後きちっと検討していかないといけないのかなと思っているという
ことでございます。

以上、幾つかのコメントを申し上げました。

(岡会長) 田辺さん、ありがとうございました。

辻課長、何かコメントあれば、いかがですか。

(辻政策評価課長) 御指摘ありがとうございます。まさに今後いろいろと検討してい
かないといけないことがまだまだあるなということで、肝に銘じて、また、引き続きやっ
ていきたいと思っております。ありがとうございます。

(岡会長) ありがとうございます。森田さん、何かコメントございましたらお願いし

ます。

(森田会長代理) 皆さんおっしゃることはそのとおりだと思いますけれども、今の田辺委員の御発言もそうですが、先ほどの横田さんのお言葉を借りますと、永遠のベータ版であっていいかどうかは知りませんが、やはり状況に応じてどんどんよくしていくと、駄目ならば変えていくと、その柔軟性、まさにしなやかな評価というのがすごく重要であると思っております。したがって、事務局の方もこの提言を作るために大変なエネルギーと時間を費やされたと思いますが、これでいくんだ、いいんだと思わないで、さらに高みに上るように努力をしていただきたいと思いますし、我々自身も、私自身もまだベータ版状態だと思っておりますので、これは未完成であるのか、まだまだ発展の余地があるのかいろいろ解釈はあると思っておりますけれども、そういう柔軟性というのが今の時代には必要なのではないかと考えております。

社会自体が人口が減ってくるという大きなトレンドの中で、コロナウイルスが出ましたし、今度戦争まで起こってくる。全く想定できなかったことが次々起こってくる中で、いかにして国民の生命、安全を守って国を発展させていくかというときには、やはり柔軟な思考が必要なのではないかと考えているところでございます。

以上でございます。

(岡会長) 森田さん、ありがとうございます。柔軟性、しなやかさ、これは本当に必要な世の中になったと私も強く感じているところでございます。

ほかの委員の方いかがでしょうか。

(牛尾委員) 牛尾ですけれども、一言。

(岡会長) 牛尾さん、どうぞ。

(牛尾委員) 今回は提言という形になっていて、各委員の皆様の、やはり皆さんそれぞれの思いをお持ちになっていらっしゃると思えます。

今回は人材育成の視点を入れてありますけれども、これまでの審議会で何度か発言しましたが、若手の職員の方を中心にやはり霞が関の仕事に対する考え方みたいなものがあったり、あるいはその若手の方が辞める数が増えてきているということがありますので、今回、この中には明示的には書いてありませんけれども、やはり霞が関の皆さんのやっけていらっしゃる仕事が素晴らしい仕事であるということと、あと行政改革の視点の話も出てきましたので、そうした思いも籠もった提言であるということは一言申し述べたいと思えます。

以上です。

(岡会長) ありがとうございます。どのような政策を作るのか、どのような政策を実施するのか等々、霞が関の方々がベースになっているということは間違いないわけで、彼らがしっかり前向きに情熱を持って生きがいを感じて、働きがいを感じてやっていただかなければ、多分うまくいかないだろうと、私も常に思っております。

ただ、霞が関は最近人気がない、人材が流出しているという牛尾さんの御指摘について一言申し上げますと、民間でもそうございまして、今、民間企業でも、入社して10年の間に辞めていく社員が続出しております。

ですから、これは世の中の変化によって、労働の流動化が必要だということをおっしゃる先生が増えておりますけども、その前にもう現実、足元ではそうなっているということで、これは霞が関だけではないということを一言だけ申し上げておきたいと思います。以上です。

ほかの方がいかがでしょうか。森田さん、どうぞ。

(森田会長代理) 先ほど言い忘れたことですが、この仕組みを動かしていくためには、しかもできるだけ迅速に動かしていくためには、やはり基礎となるデータをきちんと国として集めて使えるようにしていく。先ほどのベース・レジストリーの話でも触れましたけれども、それがあってこそ初めてこの信頼感といえましょうか、うまく変化に対応できるような形での政策運営ができると思いますので、そのところは改めて強調しておく必要があるのではないかと思います。

以上です。

(岡会長) ありがとうございます。私も同感で、先ほど申し上げたこととほぼ相通ずるところがあるかと思います。薄井さんもおっしゃったところだと思います。

よろしいですか。

最後に、私は事務局の皆さんに、この会議でいわゆる現場、すなわち各省庁の皆さんとのコミュニケーションをやってほしいということを過去何回もお願いしましたが、今日の御報告の中で、それをしっかりやっていただいたと、彼らのリアクションもしっかり把握していただいたと、さらに今後とも、コミュニケーションを続けていくという方針、方向であるということを書いていただいたこと、大変うれしく思います。お礼を込めて申し上げたいと思います。

それでは、皆様方からの御意見もこれでないようでございますので、この取りまとめ案は、

昨年の提言を基にさらに検討を深め、政策評価制度の具体的な改革の方向を示すものであり、私としましては、政策の企画立案や改善等に「役に立つ」評価を実現するための重要な一手になるものと考えております。

内容については、本日御欠席の委員を含む委員の皆様のお考えを踏まえたものになっていると思いますが、本日の議論も踏まえまして、私のほうで最終的な字句の整理などもさせていただいた上で、委員の皆様に御通知申し上げ、公表したいと存じますが、そのような形で進めさせていただくということによろしいでしょうか。

（「異議なし」の声あり）

（岡会長） ありがとうございます。御異議ないようでございますので、確認させていただきました。森田部会長を始め、委員の皆様の多大な御尽力に改めて感謝申し上げます。

事務局においては、提言の決定後、これを実行するために必要となる措置について、速やかに具体的な検討を進めていただくよう、お願いしたいと思います。

それでは最後に、本日の議論について、三浦政務官から、コメントなどがあればいただきたいと思います。三浦政務官、いかがでしょうか。

（三浦総務大臣政務官） 委員の先生方、大変熱心に御議論いただきまして、また、今日は非公開ということで、本音をのぞかせるような、忌憚のない御意見をお聞かせいただきまして、誠にありがとうございました。

また、昨年3月の提言に引き続き、今回、新たな提言の検討における岡会長を始め委員の皆様のお力に改めて感謝を申し上げます。

提言案におきましては、政策評価を政策の企画立案等プロセスにおいて、これと一体として行われる取組と位置付けまして、EBPMの実践が進むよう、各府省の取組を支援すること。また、データの利活用に関わる環境整備を早期に実現すること。そして、行政事業レビューと目標管理型評価を一体化し、政策の企画立案や改善等について検討する「基盤」を構築することなどが打ち出されておりました。

これらは、岸田政権の重要課題としておりますデジタル臨時行政調査会において議論しています「デジタル時代にふさわしい政府への転換」を実現する「カギ」となるものでございます。

この提言をしっかりと実現していくために、総務省といたしまして速やかに、そしてしっかりと取り組んでまいり所存でございます。その際には、先生方の皆様方の御知見が「肝」となりますので、どうぞ引き続きよろしくお願いたします。

本日は誠にありがとうございました。

(岡会長) 三浦政務官、ありがとうございました。

本日の議題は全て終了いたしました。以上をもちまして、第28回政策評価審議会と第31回政策評価制度部会の合同部会を閉会いたします。

委員の皆様、本日はお忙しい中、御参加いただきまして、誠にありがとうございました。

(以上)