

内閣府本府政策評価有識者懇談会 第32回議事録

内閣府大臣官房政策評価広報課

内閣府本府政策評価有識者懇談会議事次第（第32回）

日 時：令和2年1月27日（月）13:58～15:43

場 所：中央合同庁舎第8号館5階共用B会議室

1. 開 会

2. 議 題

内閣府本府政策評価基本計画の改定に向けた政策評価の見直しの方向性について

3. 閉 会

○笹川課長 それでは、定刻より若干早いのですが、皆さんお集まりでございますので、ただいまから第32回「内閣府本府政策評価有識者懇談会」を開会いたします。

本日の懇談会は、これまでの懇談会と同様に、公開にて行います。

また、資料の確認をいたします。資料は資料1から資料2となっております。参考資料は参考資料1から参考資料3でございます。

お手元、よろしゅうございますか。

それでは、本懇談会を主催いたします林審議官から一言御挨拶をいたします。

○林審議官 内閣府の大臣官房審議官の林でございます。よろしくお願いたします。

前回、8月の有識者懇談会の折は、総理のサミット出張の随行に重なりまして、出席ができませんで申し訳ありませんでした。改めて御挨拶を申し上げたいと思います。

委員の皆様方におかれては、日ごろから御指導を賜り本当にありがとうございます。また、本日も御多忙の中お集まりいただき感謝申し上げます。

さて、現行の内閣府本府の政策評価基本計画の期間が今年度までであることから、本日は基本計画の改定に向けて政策評価の見直しの方向性について御議論いただければと思います。

特に最近の内閣府では、政策評価、EBPM、行政事業レビューと、様々なレベルでの評価スキームが併存していることから、部局における作業の重複感を指摘する声もございまして、これらの評価スキームについて部局間での連携をこれまで以上に図る必要があるのではないかと感じているところでございます。

また、政策評価法の施行は平成14年でしたが、あの頃から20年近くが経過いたしまして、他省庁の政策評価の現状も見てみますと、内閣府として改めて政策評価体系の必要な見直しを行って、政策評価の実施時期や評価内容の重点化を図っていく必要があるのではないかと感じている次第でございます。

これらの点も含めまして、内閣府における政策評価の見直しの方向性や来年度からの次期基本計画に盛り込むべき内容等について、忌憚のない御意見を頂戴できればと存じます。

本日はどうぞよろしくお願いたします。

○笹川課長 それでは、議事に入ります。議事の進行につきましては、山谷座長、よろしくお願いたします。

○山谷座長 それでは第32回「内閣府本府政策評価有識者懇談会」を開催いたします。

資料に従いまして議事を進めてまいります。

まず、第1に「内閣府本府政策評価基本計画の改定に向けた政策評価の見直しの方向性について」という議題でございます。

では、事務局のほうから説明をお願いいたします。

○笹川課長 それでは、資料1に基づきまして、今後の方向性について説明したいと思います。

資料1の説明の前に、まず各省の取り組み状況について整理いたしましたので、それに

つきまして小池から説明いたします。

○小池課長補佐 失礼いたします。各省のホームページ等を踏まえまして、少し我々で調査をいたしましたので、口頭で御説明したいと思います。

幾つかのポイントに分けて御説明したいと思います。まず計画期間に関しまして、内閣府は3年になっております。このあたり、まずは経産省は3年でございますが、ほかの文科省ですとか厚労省ですとか、複数の省庁におかれましては5年間ということが多数でございました。

また、次に調べましたのが政策評価体系、構造でございますけれども、内閣府や経産省、国交省ですと、政策、施策、その下に測定指標とか目標があるところでございますが、ほかの省庁を見ますと、政策、施策となっており、測定指標に行く前に達成目標といった、ワンクッション置いたような目標を定めているところが多うございました。

また、政策数、施策数につきましても調べてみましたところ、内閣府は政策24、施策64になってございますけれども、他の省庁を見ますと、政策数でいきますと、例えば農水省のところは6ですとか、総務省は7ですとか、ほかに国交省、文科省、厚労省は大体10台で前後しているところございまして、内閣府の24というのは少し多いような印象を受けるところでございます。

続きまして、内閣府は施策数64になっておりますが、厚生労働省は71という数字でございますが、ほかの省庁を見ますと、総務省が19ですとか、例えば文科省が41、国交省は44といったように、やはり内閣府がほかの省に比べまして少し多いような状況でございます。

続きまして、評価方式につきましても調べてみたところでございますけれども、複数年度評価方式、いわゆる単年度評価方式に相對する概念でございますが、経済産業省は毎年年度評価を行っている単年度評価方式をとっていらっしゃいますけれども、内閣府を初め、文科省、厚労省の複数の省庁において複数年度評価方式というものをとっているところでございます。

また、内閣府で今、多数とっております総合評価方式につきまして、ほかの省ではどのようなになっているかを確認いたしましたところ、内閣府のほか、厚生労働省もとっておられましたけれども、農水省と国交省が非常に熱心に取り組んでいらっしゃるような印象を受けました。後ほどもう少し詳細に御説明したいと思います。

また、評価サイクルにつきましても確認いたしましたところ、内閣府につきましては、単年度評価方式というものは毎年、評価書と呼ばれるものを部局が作成しているところでございます。そういった方式をとっているところは、先ほど申し上げましたとおり、経済産業省は毎年、全施策に対して評価書を作成しているところでございます。国土交通省に関しましては2年に1回、全施策に関して評価書を作成しているところでございますが、例えば文部科学省、厚生労働省は5年に1回、評価書を作成する。それ以外はモニタリングという方式をとっているようでございます。総務省は5年間の計画期間において3年に

1回、評価書を作成するとなっております、農林水産省は5年に2回、評価書を作成するというふうに伺っております。

また、組織体制につきましても少し確認いたしましたところ、内閣府においては、政策評価は政策評価広報課、EBPMは企画調整課、行政事業レビューは会計課と分かれております。そういうふうに分かれているところは、国土交通省もそのような分かれ方になっておりますけれども、逆に1つの課にまとまっているところもございまして、例えば農林水産省は広報評価課と呼ばれる約100人の部署のようございまして、その広報評価課がEBPM、政策評価、レビューと全部を行っているようございまして。文部科学省、厚生労働省は、その間をとるといいますか、政策評価のところはEBPMと政策評価を行い、会計課が行政事業レビューを行う。そういった仕切りがあるように見受けられたところございまして。

最後に、行政事業レビューとの連携をどのように行っているかを確認いたしましたけれども、事前分析表と呼ばれるものに関連事務事業でレビューシート番号を記載したりですか、また逆にレビューシートに政策評価の測定指標を記載する。そういったことは各省横並びでやっているところございまして。

続きまして、総合評価に関しましてちょっと調べましたので、御説明申し上げたいと思いますが、過去5年間で総合評価方式を取り入れているところを見ましたところ、内閣府、厚生労働省、農林水産省、国土交通省の4省でございました。

今から農林水産省と国土交通省を中心に御説明申し上げたいと思いますけれども、農林水産省と国土交通省、ともに基本計画の中に総合評価方式とはどういう方式かということを書いてございました。

農林水産省につきましては、政策評価体系上の重点政策分野のうち、複数の政策分野にまたがるもの、例えば各部局、色々な部局にまたがっているようなテーマといったものを取り扱っているようございまして、例えば「様々なリスクに対応した総合的な食料安全保障の確立」といった、本当に幅広い部局にまたがるようなテーマを設けているのが特徴かと思っております。

また、国土交通省におかれましては、総合評価方式を「政策レビュー」という形でおられまして、こちらはもっと特定のテーマについて取り上げて、それを深掘りするような内容が見受けられました。令和元年度で見ましたところ、「港湾における大規模地震・津波対策」ですとか、「地震・津波災害時における水路に関する情報提供の充実」、また、「産業分野における気象データの利活用の促進」といった、計画モノもございましたけれども、もう少し狭まったテーマを深く、2年間ぐらいかけて作業を進めるような書きぶりがホームページ上で受けられたところございまして。

また、伺ったところによりますと、予算約1200万円ほどの調査費、旅費といったものを計上していらっしゃるようございまして、各部局が希望すれば、その予算を使って一緒にこの調査をできるといった工夫もされているようなところが特徴だったかと思っております。

各省の状況は以上でございまして。

○笹川課長 各省の状況を踏まえて、資料1で、内閣府のこれまでの政策評価の課題と今後の方向性について整理いたしましたので、私のほうから説明いたします。

まず「1. 現状の課題」で(1)から(5)まで書いてございます。

「(1) 政策評価体系の整理」ですけれども、先ほど各省と比較しておわかりになると思いますが、他省庁と比較しますと、内閣府の施策は随分細分化されているということと、また資料2で現行の施策体系について整理してございますけれども、施策レベルでばらつき感がございまして、政策体系が十分整理されていないというように感じております。まず、それが第1点でございます。

「(2) 政策評価書の内容」で、これは毎年、先生方に評価書を見ていただいているわけでございますが、中身を見ますと、施策と事務事業との対応関係が不明確であったり、もしくはその目標達成を説明するのに重要な事務事業とか測定指標とかが必ずしも十分に整理されていない評価書が見受けられると考えております。

また、毎年度の評価が多少ルーチン化しておりまして、社会経済情勢や国民のニーズの変化に十分対応していない評価書が見受けられると感じております。これが2点目でございます。

「(3) 部局の負担」で、先ほど審議官からの挨拶にもございましたけれども、政策、施策、事務事業、様々なレベルで評価スキームがございまして、政策評価のほかに行政事業レビューとかEBPM等がございまして、類似の作業で部局の負担感が大きく感じているという点がございまして。

また、政策評価につきましては、複数年度評価とか未達成時評価、もしくは総合評価の活用を図ってきておりますが、4割以上の施策が毎年度評価する単年度の実績評価でございまして、毎年評価しなければならないという意味で部局の負担感が大きいと考えております。

「(4) 政策評価の審査」でございまして、施策が細分化されているということとあわせて、単年度の実績評価方式が多数存在し、この結果、毎年度評価する施策が膨大な数になっておりまして、例えば平成30年度では35施策を評価しなければならないことになっておりまして、私ども政策評価広報課の人数も余り多くない中で十分に審査することが困難になっているという実態がございまして。

最後に「(5) 総合評価方式の運用」で、現状は大綱等に基づく施策を中心に総合評価方式を採用してございますが、その総合評価方式をどのような方法でやっていくかというのは必ずしも確立していないということもございまして、大綱での検証評価の結果を事後的に評価書に転記するということが多く見受けられまして、政策評価のプロセスが形骸化しているのではないかなと感じているところでございます。

以上、政策評価広報課自身の自己批判的な部分もございまして、そういう現状がございまして。

それを踏まえまして、今後の方向性ということで、2. で(1)から(5)まで整理し

てございます。

まず「（１）政策評価体系の再整理」でございます。政策評価につきましては、総務省の通知によりまして、評価の単位を予算書の表示科目の単位に対応させるようにというような通知がございます。政策、施策を大括り化する方向で、改めて予算書との対応関係も考慮しながら整理したいというのが１点目でございます。

「（２）評価実施時期の重点化」で、まずは、これは前回も御議論いただきましたが、基本計画の期間を現行の３年から５年に変更したいと考えてございます。また、評価体系に基づいて事後評価を行う全ての施策につきまして、評価方式を実績評価方式に統一いたしまして、さらに５年に１度の複数年度評価としたいと考えております。ただ、この場合、評価未実施の年度につきましては、モニタリング、数値の把握をいたしまして進捗管理を行っていききたいということでございます。

「（３）評価内容の重点化」で、先ほどの体系の再整理によりまして、施策を大括り化するということを踏まえますと、施策の中にこれまで以上に事務事業が入り込んでくることとなりますので、評価書において「施策目標」と事務事業との対応関係が「施策目標」１つだとわかりにくくなりますので、これとは別に、まずこれをブレイクダウンした「達成目標」を複数設定するというをまず考えたいと思っております。

その上で、「達成目標」というものは全ての事務事業について目標をつくるということではなくて、「政策評価の基本方針」を踏まえ、評価期間において、内閣が重点的に取り組むべきものとか、社会経済情勢の変化を踏まえて改善・見直しの必要があるもの、もしくは国民のニーズが高いもの等に重点化して設定させていきたいと思っております。

また、「達成目標」にはそれぞれ「測定指標」がぶら下がると考えておりますけれども、その「測定指標」についても、目標実現の寄与度が高いものを中心に、重点的に設定をしていただくということを考えております。

また、評価書の策定に当たりまして、評価の対象となる分担管理事務と、評価の対象とならない内閣補助事務が現状、若干混在している部分がございますので、それとの関係も留意して評価書をつくらせたいと考えております。

「（４）行政事業レビュー等との連携」でございます。政策評価の期間を５年に１回ということにいたしますと、一方、行政事業レビューの点検も５年に１回ということで、同じようなサイクルで回るようになりますので、５年に１回、政策評価の対象になってくる施策に係る事務事業から行政事業レビューの公開プロセスの事業を選定するという形で連携していきたいと考えております。ただ、その前提といたしまして、政策評価の対象となる施策と行政事業レビューの対象となる事務事業との対応関係は整理の必要がありますので、ロジックモデル等の作成を通じて、その整理を行っていくようにしていきたいと考えております。

また、これは当然でございますけれども、この実効性を確保するためには、今、内閣府で３課に分かれている政策評価、行政事業レビュー、EBPMの部局の連携を強化していき

いと考えています。

また、大綱等に基づく施策につきましても、大綱等の期間の最終年度の直前の年度に政策評価を実施することによりまして、次期大綱をどうするかということの議論と政策評価の時期を同じような時期に設定することによりまして、大綱等の見直しの作業との連携を図っていきたいと考えております。

最後になりますが「（５）総合評価方式の見直し」ということでございます。私どもといたしましては、基本は実績評価方式で当面は統一したいと考えておりますけれども、総合評価方式につきましても、しばらく検討の期間を設けまして、政策評価体系に基づく政策評価とは別に、政策の直接的効果とか因果関係とか、外部要因の影響等に関して掘り下げた分析を行う必要があるものについて、アドホック的に行うということを検討していきたいと考えております。

また、この場合には、他省庁で予算を評価部局が持っている省庁もございますので、予算的な支援のあり方も含めて検討したいと考えております。

以上が私どもの考えている課題と見直しの方向性でございますので、忌憚のない御意見をいただければと考えております。どうかよろしく願いいたします。

○山谷座長 ありがとうございます。

では、これについて、色々コメントなり御意見をいただければよろしいかなと思うのですが、どうでしょうか。話の進め方としては、課題があり、これは結構だと思っておりますけれども、見直しの方向性を順にやっていきますか。（１）から（５）までありますので。

まず「（１）政策評価体系の再整理」というところでコメントなり御意見がございましたらお願いしたいのですが、まず私のほうからよろしいですか。

予算書上の項と予算書上の大事項というものがこういうふうにありますけれども、これは資料２を見ればいいのか。項と大事項というものは同じ言葉で書いていたりすることはないですか。前、そういうことがあって、評価できないのではないのかという話になったことがあるのですけれども。

○笹川課長 当然、予算書上の項とほぼ同じ形の大事項というものもございまして、そういうものもございまして。

○山谷座長 そういう場合はもう少し、目的と手段みたいな関係をはっきりさせるように、大事項を具体的に書き直すみたいな、こういうことをお考えなのでしょうか。

○笹川課長 場合によっては、政策評価の施策の単位はなるべく大事項に合致する方向を考えつつも、実態に合わない場合には、がちがちにそれに縛られることなく、施策の内容に応じて、大事項が１つであっても施策を複数に分けることもあり得ると思っております。そこは柔軟に考えたいと思っております。

○山谷座長 大事項は割に、では自由に書きかえたりつくったりできるものなのですか。そうでもないですか。

○小池課長補佐 予算書上の大事項は結構がちっと決まっていますけれども、それ

を踏まえたこの施策というものは比較的柔軟に考えていきたいと思います。大事項を変えるというのは調整が要るかと思いますが、その中の、今は施策の考え方の御相談かと思っております。

○山谷座長 わかりました。ありがとうございます。

ここに関して、私はあとは意見はございませんが、ほかの先生方、いかがでしょうか。

○田辺委員 15時に出ないといけないので、まとめてぐちゃぐちゃとしゃべります。

これを考えるときに、評価というものと昔はやった計画行政みたいな話と対比して考えると大体何となく、どこを考えなければいけないのかがわかってくるような気がしています。

恐らく今の計画、例えば総合計画みたいなものは国土形成みたいなものですが、あれも評判が悪くてやめていますね。あと、日本の場合で申し上げますと、財政の見通しはやるのですが、財政計画というものはついに財務省のほうがつくりたがらなかったということで、あと、各自治体においても計画行政みたいなもので長期計画、総合計画をつくるのをだんだんやめていますので、それにかかわって評価みたいなものがだんだん浮かび上がってきたのが実態なのだろうと思います。

ただ、計画を評価に置きかえても、計画のときの失敗原因が残っているのですよ。どうということかといいますと、例えば計画をつくるときに重点を置いてつくりましょうとかというのですけれども、だんだん重点がなくなってきた、とりあえずつくっておこうという儀礼化の方向に走るとか、2番目として、つくったはいいけれども、状況変化が激し過ぎて、計画自体が全然役に立たないではないかという、状況等の関係がうまくできていないとか、3番目として、実際はこれ、計画をやるときにプランニングという、部局間で何をやるかを考えていって、他のところと調整するという作業が要るのだと思うのですが、そちらがだんだんプランニングのINGのほうがなくなってしまって、結局、プランとして紙だけつくっておくという方向に移行してしまって、そんなもの要らないではないかという方向に行くとか、最後の4番目といたしましては、結局、物を言うのは予算ではないか。計画などをつくっても、予算部局が最後にがんがんとやっ飛ばせば、この計画は全然意味ないではないか。むしろ、予算の毎年の勝負の積み重ねのほうが実際の行政の上において生きているのではないかという議論で、だんだん計画部局が沈下していって、それでするとなくなっていったのが恐らく計画行政の成れの果てだと思うのです。

それで今、恐らく評価はこの成れの果て状態にちょっと近づいているなという感じはしています。ただ、計画の持っていた弱点は評価で解決できるかという点と、どうもそうでもなくて、同じ議論が、評価という看板と、それから、計画という看板でやっていたのですけれども、似たような問題が随所に出てきて、それに対する対応を迫られているのではないのかなという感じが今、しているところでございます。

それで申し上げますと、まず期間は、まとめてしゃべってしまいましたが、長期計画にするのか、中期計画にするのかという議論は、計画の場合もありますし、評価の場合もあると

思うのです。長ければいいというものでもないのですけれども、長いときには長くすることに伴う弊害をどう変えていくのか。つまり、がちとした枠でも絶対に動かさないというのではなくて、それをどう柔軟に対応するのかというのが恐らく必要になってくるのだろうというのが一つ。

2番目は、これは対象とか体系化というものをできるだけ上の方向に持っていきましようという方向で議論されて、それ自体は間違いではないのですが、ただ、上に持っていけば持っていくほど、事業レベルのやりくりが激しいところだと余り役に立たない。つまり、評価でこれは要らないじゃないかという議論がなかなかしづらくなってくる。それは、例えば事業レビューとかあっちのほうに持っていくという整理でしたら、それはそうかなという感じはしております。

3番目として、計画の場合も相変わらず、例えば事業系のものはつくりやすいですけれども、例えば県で道路の延長とか港湾整備とかというのは計画にも乗っかりやすいし、恐らく評価もこっちのほうがりやすいのですが、例えば環境をどうするかとか、それから、商工の新しいまちづくりの施策みたいなものを考えるとかになった途端に、いわゆる制度決定というものは計画の場合には相変わらず作りづらかったのですけれども、恐らくこれも評価の場合にはやりづらいということに残るのだろうと思います。

特に内閣府さんは事業より、沖縄は別だと思うのですが、ほとんど制度絡みのものですので、そのつくりづらさをどうクリアしていくのかというのは内閣府に課せられた宿命みたいなものかなと思っているところでございます。

4番目として、予算との関係はつかず離れずでいいのではないのか。基本、こちらの大事項のところに寄せて対応させるのは可能だと思いますけれども、例えば本当に評価のほうだけで作業するというのだったら、人件費とかエフォートをどう割り振るかみたいな議論はやろうと思えばできるのですが、余り意味がなくて、予算書のほうは人件費をばっとまとめていますので、そこは余りこだわらなくてもいいような気が私はしているということでございます。

次は、長期化する、大括りにするときに、これは進行管理をどうするのかというところが絶対に問題として出てきまして、要するに、この目標はもう要らないとか、これから新しく大臣が特命事項で振ってきたときに何か立てなければいけないときに対応できないと困りますので、ローリングの仕方をどうするのか。つまり、色々な新しいものをやったときに入れ込む。それで、フレームをころころ変えるとき、評価しづらいというのはそのとおりなのですが、ただ、やはり新しい事態に対応していかないといけないので、その手続とか手順というものをあらかじめ定めておいたほうがいいのかという感じがしています。

ラストは、結局のところ、これは何のためにやっているのか。逆に言うと、どう使うのかということを考えてほうがいいのかではないのかなという気がしています。恐らく長期的にやって、これで体系を比較的まとめるというのだったら、アカウントビリティとい

うのでしょうか。内閣府というのは実際に何をやっているか、実にわかりづらい省庁ですから、これを見てくれと。これでやっていますよと。それで、このぐらいの成果が出ていますという文書として利用するのだったら、それでこちらの大括り、長期化というもので構わないような気がするのですけれども、他方で要らない事業を削るとかということになると、大括り化はなかなか厳しいところがありまして、その下のところをどう充実させて、毎年、これは要らないというものをさせるようにするかみたいな作業が必要になってくるのだらうと思います。

それで、ここで何をしたいのか、どういう形で使いたいのかということから出発したほうが、ある意味、一定の効果を上げるためにはやりやすい変革の方式ではないのかなという気がしているということでございます。

まとめてばばっと申し上げましたが、余り計画行政の失敗のわだちを2回繰り返すのも嫌だけれども、結局繰り返さなかったらだめだなという気もしていて、若干コメントを申し上げた次第でございます。

○山谷座長 ありがとうございます。

何かレスポンスはございますか。難しいお話ばかりで。

○笹川課長 何のために使うかというのは、そこは教科書的に言うと、一つは評価の結果として政策の改善等をどうしていくかということと、もう一つは国民に対する、先生がおっしゃったように、アカウントビリティをどうしていくかということが中心だらうと思っております。

また、先生御指摘の部分については、私ども、今日の御意見を踏まえまして、勉強させていただきたいと考えております。

○山谷座長 恐らく、今の田辺先生の御指摘もあるのですけれども、さっきの説明してもらった各省庁の現状で、これはやはり、そのお役所で使いやすいように変えていった結果としてこうなっているのではないかと思うのですよ。だから、やはりその府省の特色、特徴みたいものがここに出ているはずなので、そこをもう一度考え直されて精査して、改善策をもうちょっと考えられるというのはありかもしれないですね。

それから、まさに田辺先生の今の最後のほうでのアカウントビリティはとても大事なお話で、例えば今日乗ってきた新幹線の中にこういう雑誌があるのですけれども、内閣府の仕事ですね。これは国会議員の先生は絶対見ます、グリーン車に置いてあるので。そうすると、内閣府、地方創生はどうなのだというのが必ず出てくるはずなのですよ。やはりそういうものも対応していますという形でやっていないと、何か全然違うような、世の中に関心のないような、国会議員の先生も関心のないような評価ばかりずっとやっていても、そこはちょっとずれてくるのかなというところなのですよ。

この書いている記事の中身は全然ないのですけれども、大きく取り上げられるとやはりイメージが先行して、何をやっているのだという話になると思うのですよ。そこら辺は、やはり世の中の動きを見ながら評価のテーマを、総合評価などを取り上げるとき、そこをお

考えになられたらいいのかもしれないですね。

ちょっと余計なことを言い過ぎましたけれども、いかがですか。

○田辺委員 特に国交省さんも昔は割と細かくやっていたのですけれども、だんだん時間が経つにつれて、いわゆるあちらはチェックアップとかという言い方をしていたかもしれませんが、一応、実績評価は割とまとめる形になっています。あと、紙もだんだん薄くなってきて、一番上にグラフが書いてあるのですよ。5年間の達成がどうなっているかの推移が一目ではっきりわかるようになっていて、そこを見れば大体、もういいや、あとは文章を読むのが面倒くさいというので、数十ページめくれば何となく全体像がわかるという形になっています。

他方、こっちの国交省さんのほうの総合評価は、これは割と本当に時間をかけてやっています。有識者の方々もどういう評価書の組み立てにするのかみたいなのところにコミットしていますので、ありていに申し上げますと、計画物はつまらないのですよ。何とか計画のその前に全体を見直してというのは、これは実績評価でできるのですけれども、例えば結構小さいもので、例えば、地震・津波災害時における水路に関する情報というものは、地震があると港湾のところの地形が変わってしまうので、それをいかに正確に把握して、それを発信しないと船が入ってこられないという、結構細かい話なのですが、それを各港湾のところから調べて行って、こういう問題があるみたいなものや、次にこういう対応をしなければいけないみたいなことをやっているのです、これは割と、その紙をつくる課にとっても死活問題なことを宿題としてやらせているところがあるので、それなりにやりがいはあるし、本人たちも答えとして出さないとまずいなと思っているところなのです。

ただ、残りの中点検みたいなのは他の計画をつくっているところでやっていますので、基本にとっても積極的ではないかなみたいな感じは、私などは持っているところです。そういう区分けとインセンティブというか、やる気のところをどう設計するのかというのが、この総合評価方式の国交省における扱いみたいなのところだと思うのですが。

○山谷座長 藤田先生、コメントはございますか。

○藤田委員 田辺先生がまとめて御発言されたので、ちょっと後ろのほうの話題になってしまうのですけれども、田辺先生が先ほど最後に言われた長期化、大括り化の長所と短所というものがあるかと思えます。その短所をいかにカバーするかというのが、1つ課題としてあるかと思えます。それと、今日の見直しの方向性の後ろのほうに行政事業レビューとの連携の項目があったかと思えますけれども、私もその行政事業レビューとの関係をどういうふうに整理するかと、あと、そこの一番最後にあります大綱等の見直しとの整理。そこところがやはり少し整理しておく必要があるのかなと思いました。

続けてしまってもよろしいですか。済みません。

行政事業レビューについては、こちらの政策評価は施策レベルになりますけれども、一方で行政事業レビューが事務事業レベルということで、そのレベルの違いというのものが一つ、整理の方向になると思えます。やっていることとして違うことにはなりますが、時期が

一緒に、5年に1度ということで、あわせてやるということで、時期を一緒にするのは本当に効率的になっていいかと思うのですが、ただ一方で、きちんと組織間の連携をやらないと、双方並行にやっちゃって、なかなか評価の過程ですとか、あとは評価結果などがばらばらになってしまうおそれもあるかなと思いますので、その辺の部局間の調整というものが重要になるのではないかと思います。

あと、前回の懇談会でも話題になったことですが、大綱等の見直しや総括というものと政策評価でどのようにリンクさせるか。前回の子供の貧困ですか、前回の会議であったかと思うのですが、あれはほぼ、その部局で検証が終わった後でこちらの会議にかかったという理解をしているのですが、それに対して御提案の内容は、検証の前にこちらで評価をして、そして、その評価結果を部局の検証に生かしていただくといいますか、そういう御提案だと思います。

それは両者をリンクさせるということで非常にいいのではないのかなと思っているのですが、ただ、前回もやはり田辺委員から御発言がありましたように、部局は部局でその分野の情報を沢山持っていて、一方で政策評価としてやるのは、情報とかは限られているけれども、達成目標とか、そういった目標をきちんとクリアしているかどうかとか、そういった観点からの評価が一つの整理の仕方としてある。そういう役割分担ですか。それをそれぞれがどのような観点や側面から評価・検証するのかをやはり事前に整理しておく必要があるのではないかと思います。

それとやはり、こちらの政策評価結果というものを大綱等の見直しや総括にきちんと反映していただけるような、それを担保していただけるような何か仕組みもあればいいかと思っております。

○山谷座長 ありがとうございます。

今の話の関連ですが、政策評価と行政事業レビューが5年でタイミングが一緒になったときに調整が必要とおっしゃっていましたが、その場合は、政策評価はこういう目的でやる、行政事業レビューはこういう目的でやるということ、やってもらう部局に確認するというお話もあるわけですね。本来、目的が違いますので、行政事業レビューはもともと事業仕分けで入ってきて、事業単位の色々なものやっていく。統一的にやるのですが、要するに会計課が関わってくるので、お金の話がメインで、ところが、政策評価は、実はそんなにお金の話、大臣は考えるのでしょうけれども、それほど事業レビューほどは考えない。むしろ考えなくてもいい場合がある。でも、そのところは同じタイミングでやるにしても、視点がちょっとずれているということを考えていただかないと、同じことを2回やってしまうことになるおそれがありますね。

○笹川課長 政策評価と行政事業レビューの違いは、今、藤田先生もおっしゃったように、施策レベルか事務事業レベルかという、大きな違いはあろうかと思っています。

ただ、施策と事務事業との関係をしっかり整理はする必要があると思うのですが、大きな施策の中には当然、事務事業レベルが複数入ってきますので、焦点の当たり方が上

のレベルか下のレベルかという違いはあろうかと思ひますし、場合によっては政策評価を重点化することによって、表面的に出ない事務事業が行政事業レビューの対象となるということもあろうかと思ひています。事務事業レベルであっても、ある施策の中に入っているという点では同じだろうと思ひますし、政策評価と行政事業レビューのタイミングを同一にしてやることの意味は、担当部局からしてもあろうかと思ひております。

○林審議官 若干補足すると、おっしゃるとおり、施策全体と、その中で、事務事業を見ていくことにより、両方が連携をすることがすごくポイントであると思ひまして、同じタイミングでやることによって、むしろシナジーが出てくるところもあると思ひます。施策全体を見たら、達成されていない場合、事務事業として見たら、問題があるので、これは見直したほうがいいのではないかという議論も出てくる可能性があるのですが、私どもとしては、会計課的な見方と、政策評価の見方と、両方から焦点を当てることで、合理化すべきものは合理化、あるいはやめるものはやめるということについて、はっきり物が見えてくるのではないかと。そういったシナジーが生まれるような連携を、よく考えていかなければいけないと思ひております。

○笹川課長 先ほど田辺先生がおっしゃった大括り化をすることによって、本来見える部分が見えなくなって、事務事業で廃止すべきものが政策評価の段階でうまく廃止できないのではないかと話だったと思うのですが、そこは行政事業レビューと連携することによって、具体的にどうやっていくかというのは必ずしも明確ではないのですが、補足できるかなと思ひております。

○山谷座長 時期的なものはどうなのでしょう。事前評価、事後評価みたいな話ですけども、たまによそのお役所の事業レビューを見ると、これからやりますよというものが出てくるのですよ。例えば防衛省で、それは違うのではないかなと思ひていますが、こちらはそういうことはないのですね。

○小池課長補佐 基本的に、前年度に実施したものを行政事業レビューは行っていますので、そういったケースは見受けられないように思ひます。

○山谷座長 そこは将来年度にわたって予算を取っておいて、今年は初年度で、あと10年間ぐらいやるのだという話があるので、それに拘束されるところもあるのですが、だから、これからやるような話を事業レビューでというものは出てくるのですが、では、こちらはそういうものはないのですね。

○小池課長補佐 前年度実施のもので、見ている限りはないかと思ひます。

○山谷座長 それはそれで変なことにはならないですね。

南島先生、いかがですか。

○南島委員 これはどこの論点からでもという形になっていますか。

○山谷座長 はい。自由に。

○南島委員 では、最初からコメントを幾つか申し上げたいと思ひます。総合評価方式は、他府省のものをお調べいただいて本当にありがとうございます。色々と取り組まれている

ということですがけれども、ポイントとなるのは、単年度会計におさまらないということと、予算関係を所管している部局を超える。この2つの条件があるところで総合評価が入りやすいのかな、あるいはそういうふうな全体を見たいという欲求が出てくるのかなと思います。

そうしますと内閣府においても、その総合評価方式を入れたい場合にはやはり単年度予算を超え、複数年度にかかる、大綱などが典型的ですね。それから、部局を超えていく。大綱もそうですけれども、その総合調整的な機能を発揮するとなりますと、もうちょっと広く見たいということになるのかなと思います。

それが総合評価方式に持っていけるといいとは思いますが、おっしゃるとおり、ちょっと研究してから取り組まれたほうがいいので、一回、実績評価方式に全部戻してしまうのは、私は選択肢としてあり得るのかなと思います。部局がどうお答えになるのかわかりませんが、現状のままですと一回リセットをかけるのは、やり方としてあるのかなと思っております。

その上で、今度は見直しの方向性の紙で順番にいきますと、最初に政策評価体系の再整理というものが出来てまいりますね。その政策評価体系の再整理といったときに、この政策評価体系というものは非常に曖昧でありまして、昔からずっと気になっているのですけれども、この中では例えば予算書上の「項」「大事項等」の再整理をしますという話になっています。そうすると、「政策の体系」ではなくて「予算の体系」ということで、これは全然やはり違うかなと思うのです。「予算管理のしやすさ」という仕掛けでつくられている枠組みと、「内閣府がサブスタンスとしてやりたい」という、その政策の方向性といいますか、体系性といいますか、戦略性といいますか、そういうものとはやはりどうしてもずれてくるところがある。

ただ、そちらをどちらに寄せるのか。一致するのは望ましいと思いますけれども、ずれた場合に内閣府としては、やはり予算だけに引きずられるのではなくて、予算の枠を超えた施策のあり方を追求することが内閣府としては総合調整にも資するとか、内閣補助にも資するとお考えになると思うのです。そうすると、この予算とのリンクをどのくらいの強さでやるのかというのは、施策によって違うので余り一概には言えないことになるのかもしれない。

その上で政策評価法ですけれども、基本計画、6条のほうで書かれているのは、あれはどちらの体系か、はっきりしていないのです。法律をつくる段階では明示されていなかったと思います。だから、政策の体系がないので、田辺先生の言い方ですと、計画ということですが、これがしっかりないので、それをやはり最初につくっておかないと評価できないのではないかという話で入っていたのではないかと、昔の手法研とか法制研の頃の話ですけれども、そういうふうに記憶しているのです。

なので、どういうふうに整理するかというのは、予算のほうに寄せるものもあれば、政策として別に立てるものもあるということ、何でもかんでもとはならないので、ちょっ

と施策を見ながらよくよく見ないといけないのかなと思っているところです。

内閣府の施策の全体整理は、本当は共有できるものを持ったほうがもちろんいいので、それを整理されるということですので当然、政策評価広報課だけではなく、EBPM担当の方々と、それから、大臣官房のほかの部局とよく調整して、「決定版の体系はこうである」と。そういっても、何か新しいものがどんどん出てきますので、変えていかなければいけなかったりしますから大変ですけれども、それをきちんとやはり持つておくのは重要なことかなと思います。

それで、整理ができた段階で、その中のどこをチョイスするのかということ、やはり重点化の話になってくるのかなとも思います。政策対象としてどれを選ぶかということと言えますと重点化ということになると思いますし、その中で複数年度で見たほうがよければ実施期間もまとめようかという話になってくると思います。

そちらの話に行く前に、さっき田辺先生がおっしゃった、「計画か、評価か」というところです。ちょっとそちら側に触れたいと思います。「計画か、評価か」。非常に重要な論点をおっしゃったのだと思うのです。

先ほど山谷先生が防衛省の話を出されましたけれども、防衛省は大綱も中期防も持っているので、計画がものすごくしっかりしていらっしゃるのです。大綱も中期防もお持ちになって、そのもとで全ての評価が紐づいていますから、計画が防衛省全体に係っている、ものすごくしっかりしているので、その中からどこをピックアップするかという整理がかなりしやすい。政策体系の整理をしなくてもいい。

内閣府はどうかということ、分担管理事務に限ればやや寄せ集めといいますか、ほかの官庁に落ちなかったものが来ているところもありますし、全体として見なければいけないから横串でというのがありますし、種類がちょっとばらばらですので、全体としての体系的な、包括的な計画を持つことができない。個別に大綱等で管理することはできるけれども、だから、政策の体系や組織図をきちんときれいに描き出すことができないという難点があるのだと思うのです。

そうすると、大綱だということになる。大綱だと事業別の計画ということになるので、事業別の計画を任意に代替するものということになりますので、それを軸にして議論するのは一つの方法であるかなとも思います。その計画のところで担保しなければいけないものをはっきりと認識しておいたほうがいいかなと思うのです。

私も自治体計画の関係で論文を書いたことがあります。自治体計画の場合は5つぐらい課題があります。優先順位をはっきりさせたいと。それから、自治体の責任をはっきりさせたい。組織としての責任をはっきりさせたい。国、都道府県、市町村があると、市町村で計画を立てる場合には、市町村の責任はどこなのかということをはっきりさせたい。それから、取り組みの結果を見通したい。それから、市民参加あるいは議会への評価の議論というものをきちんと提供したい。総合計画というものは地方自治法に書かれていますが、40年間でそのことを繰り返し言ってきたのかなと思うのです。

この5つの課題は全部、評価で出てくるのです。「優先順位をつけましょう」というのは評価でも出てきますし、「責任は何なのですか」というのも評価でやはり問わなければいけない。「結果を見通したい」と言うと、「アウトカムは何ですか」と言って評価で聞きます。「市民参加をぜひ評価でも」という話はよく評価学会では議論が出てくる場所です。それから、その評価の結果が出たのだったら、「議会の決算等で使いたい」。こういう話になる。その5課題全部、計画でも議論していても、また評価で議論している。こういう話になるわけです。

計画と評価の関係というのは、国の場合は今の話とちょっと角度が違うと思いますけれども、計画がないからこそ悩んでいる部分もある。計画で担保できれば計画で担保したほうがいいものがある。計画をきちんとしていけば、そのうちのごく一部を評価でやればいよとなると評価の負担が軽くなる。こういう関係もありますので、計画をどう持つのか、どう見るのかというところはちゃんと精査したほうがいいのかなと思っています。

長くなっているのも、あとは重点化のところのほうに行きたいと思います。アメリカでも似たような話になっていたというのは、田辺先生と会計検査院で研究会をやったときに調査で出てきたお話でありまして、アメリカの場合、どうやったか。日本と似たような感じで評価をやっている、予算との連結はブッシュ政権の時に取り組まれました。オバマ政権でそこを少し切り離して重点化をやっていくと同時に、エビデンスとかデータドリブンということを強くしていった。こういう経緯があるわけです。

その中で、とにかく最初にやらなければいけなかったのは階層の整理です。ここでいうと、「政策評価体系の再整理」ということになると思います。それから、評価対象を重点化する。HPPGSですとかAgency Priority Goalsというものを出してくるといのは、役所の中で評価対象とする政策を全部が全部、予算項目でやるものではなくて、5つか6つか、そのぐらいにしましょうという話になる。

そうしないと、3つ目ですけれども、リーダー層へのコミットメント。リーダー層がコミットメントできない。要するに、予算書上の項目を全部持ってきて何か議論されても困ってしまう。リーダーがコミットメントするためには重要な情報だけを挙げてもらわないと困る。こういうことであった。それにデータドリブンとかエビデンス・ベースドをくっつけてくれということになるので、4つ目にアウトカム。これをエビデンスを持って、きちんと説明せよというオーダーが下る。

最後に、それを省議などで共有する。アカウンタビリティをきちんと担保する。こういうことを論点として出されて取り組まれてきたのです。今、まさにここに直面しているのだと思いますけれども、幹部の方がエビデンス・ベースド・ポリシー・メイキングも入ってきたところで、計画とのすみ分け、リーダーがどうやってコミットメントできるか、それをきちんと説明できるような重点化をどう図ることができるのか、その前提となる階層の整理をどうつけるのか。そういう論点を提起していただく。改革の方向性は間違えていないと思います。それで、重点化したものについては総合評価方式をあてる。こうい

うふうになってくるので、この方向性で私もいいのかなと思います。

最後に、施策の整理が一番難しいのですけれども、逆に冒頭に言いました複数年度ですとか、部局を超えてしまうような取り組み、あるいは大綱みたいなものです。逆にそれを先に外してしまったほうがわかりやすくなるのではないかと考えています。何かといいますが、まず大綱系のものがあります。これを全部外すと、ここに大綱が抜かれたものが出てくるということになるわけです。

それから、沖縄のような何か包括的な計画をお持ちで、それに基づいて施策を推進されているものも、その計画のほうで担保できるので抜いてしまう。別に外してしまうわけです。

それから、計画的にやっているものはそれくらいですか。あとは調整系のものですとか、調査研究物ですとか、調整はやはり相手方と交渉があるので、なかなか調整業務で終わってしまうわけですね。ロジスティクスもそうです。会議を運営するだけですから、そんなに何かアウトカムとかと言われても困ってしまうという話になる。

それから、調査研究です。こういうものも、要するに調査をして報告書をつくるのが目的ですから、アウトカムと言われても、それが何件引用されたかを頑張って調べてこいと言われるという話になるので、それが重要かといいますと、さして重要ではないので、アウトプットをきちんとやはり出していくことが重要ですので、そういうものも外す。

そうすると、それ以外のものが出てくると思うのです。ほとんど小さい施策ですとか、そういうものが出てくると思うのですけれども、その中で例えば1事業1施策みたいなものは行政事業レビューと合体して管理できそうなものもあるかと思うのです。さらにそこを外すと、ほとんどここには乗っかっていかないということになると思うのです。そういうものは今度、あとは進捗管理とか実績評価で見るというふうにしますと、整理はしやすいのではないかなと思います。もちろん、大事項の枠の中でということにはなりますけれども。

コメントは以上でございます。

○山谷座長 何かいっぱいありますね。

○南島委員 あります。

○山谷座長 今おっしゃったのは、最後、議事録で出てくるので、もう一回、それで勉強しないといけないですね。ちょっと頭がついていけないので。

○南島委員 ちょっと田辺先生と一緒にやっていたので、田辺先生、もうお時間ですけれども、何か、私の間違えているところとか、何かありましたら、よろしく願います。

○田辺委員 ここで出ている方向性はそのとおりではないですか。要するに、大括りというものと、3年から5年。ただ、モニタリングはやって進捗管理をする。それから、数値目標みたいなものを設けるときは、コントローラビリティというのでしょうか。こちらが頑張れば数字が上がるみたいなものを中心に設定するとかということなのだろうと思います。

まさにそのとおりではあるのですが、ただ、その周辺で何かテクニカルに色々問題は、特に体系化をどうやるかとか、色々なやり方がありますので、そこはプラクティカルにお考えいただければいいのではないかと考えています。

済みません。私、これでちょっと。

○林審議官 ありがとうございます。

○田辺委員 ざわざわして申しわけございません。

○山谷座長 政策評価体系の再整理というのは、イメージはどういう感じになるのですか。余りぴんとこないのですけれども。

○林審議官 とりあえず、資料2の右側のところに青いもので書いてあるのがとりあえずの私どものイメージです。内閣府の特徴は、一つは非常に多様なことをやっているところにあります。もう一つは全く違う性格の業務があって、少子化大綱のように大綱を策定することによって、各省の施策を束ねていくような仕事がある。一方で調整業務や、あるいは調査研究もあります。行政事業レビューと完全にかぶっているようなところもあり、そのレベル感がかなり違うので、今のお話も伺って、どういうふうにしていくのがいいのか、よく考えたいと思いました。大綱とほかの事業を一律にはできないと改めて思いました。

○山谷座長 昔、経済企画庁もかかわっていたPPBS、Planning-Programming-Budgeting Systemという、行政学者であれば大概皆さん当然知っている話ですね。あれは挫折していくわけですが、要するに政策体系みたいなものをつくって、その中に施策とか事業とかを張りつけていくのですが、ですから、結局これが絵に描いた餅で、実態とはかなりかけ離れていくというのがあって、そこにまた予算をつけていかなければいけないということになると、絵に描いた餅に予算をつけるのかみたいな話になって、だから、結局もとに戻っていくわけですね。

そうはならないとは思うのですけれども、やはり政策評価体系でつくろうとしたときに、全ての課、全ての組織を何らかの形で関わり合ってやらしてもらおうとすると、およそ政策的な話ではなくて毎日のルーチンワーク的な仕事をしているところなども入ってきてしまうとお手上げなのですよ。

○林審議官 政策評価をするに際しては基本計画をつくらなければいけないということで今回、頭を悩ませているのですが、ルーチンワークと全然違うレベル感のものをやっているものですから、まず体系をつくるのも、普通に体系をつくるより難しい側面があります。大綱のようなもの、行政事業レビューとほとんどイクイバレントのものと分けて見ていくこともありえます。

他方で、実は総務省行政評価局から、単位を予算の項とそろえなければいけないという通知が出ています。ただ、この通知は先ほど先生に御指摘いただいたように、法律との関係でどう考えるかという点はあると思いますので、それは当然、局の通知よりも法律のものが上位概念ですので、やはり法律の精神にのっとってよく考えることが大事と改めて思いました。

○南島委員 単純に言えば、局長通知で内閣府を縛ることはできないと思うのです。ですから、それを尊重する場合には各府省連絡会議で了承するなりという手続がどうしても必要ですので、そこまで落ちておりませんので、総務省の局の通知はあくまでもアドバイスである。参考になるところで参考にしてもらえばいいとおっしゃっているのだというふうにわきまえればよいかと思えます。

○笹川課長 その点で言いますと、この通知は事務連絡ではあるのですが、その根っこの部分は「骨太の方針」で書かれたものがあって、それを補足する意味で事務連絡になっていて、「骨太の方針」自身は閣議決定でございます。そういう意味で、縛られる部分はあるのかなと思うのですが、ただ、がちがちに書いているわけではないので、泳げる部分はあろうかと思っています。

○南島委員 大事項で一致させればよいということでありましたら、特に今までと大きく変わるところはない。

あとは、規律密度を高めていってしまうと、さっきのPPBSの話がありましたが、あれは規律密度が高過ぎてアウトになったのです。

それから、ブッシュ政権のときにPARTとか、予算と業績のインテグレーションというものをやっていたけれども、あれもキツ過ぎて、結局、何が起きて、さっきもちょっとお話がありましたけれども、OMB（行政管理予算局）というところがあるのですが、あそこが仕事がこなせなくなって、負荷がかかり過ぎて、お願いをすれば反発が出てきて、それを説明するのに時間をとられてという変なルーチンになっていったので、これはやはり強過ぎたらいけない。

要するに、予算と施策との連携というものは、「プログラム・バジェット」というものがよく我々は議論するのですけれども、やはりプログラムと予算はリンクしたほうが管理しやすい。こういうふうに来るのですが、全部が全部、ならないところに問題があって、できるものもあるのですけれども、できないものもあったときに、そこを無理させると現場の反発なり、作業負荷が高過ぎたりということになってきますので、そういう部分については、やはり緩やかに距離を置いて、予算もあるけれども、予算だけではなくて予算以外の取り組みを組み合わせ、自分の所管している予算以外のものと組み合わせ、施策を推進するというタイプのももありますので、内閣府はそれが逆に多いと思いますので、柔軟にとるべきところからというふうに思っています。

昔から実はこれは疑問でして、予算の体系で全部管理しろというのは、財務省の発想としてはわかるのですけれども、それぞれの府省の発想としては一致しないはずですから、そこがずっと気になっていたところ。法律のところ曖昧なのです。

○笹川課長 そこは、大事項をベースにしつつも、柔軟に対応できればなどと思っています。

私ども、今回の見直しの方向性の大きな根っこにあるものは、大括り化して重点化していくということ。過去の色々反省はあろうかと思うのですけれども、何でもかんでも施策に入れて大変なものをつくると、結局は形骸化してルーチン化するので、そういう

形にならないように大括り化して、5年間の中で重点的にやるものはその期間の中で重点化し、次の5年間はまた次の状況を踏まえて、本当に必要な評価すべき施策、事務事業にリンクする指標を中心に書くというふうに、大括り化して重点化ということで柔軟に泳げることができるのではないかという発想で今回、そういう方向性を示させていただいたということでございます。

○南島委員 では、もう少しだけよろしいですか。

○山谷座長 どうぞ。

○南島委員 今度は具体的な基本計画そのものについてなのですけれども。基本計画の中にどこまでのことを書くか。昔の、内閣府のものもそうですが、他府省の基本計画を見ていただくと、随分さわやかな感じになっているかと思うのですが、法的義務としてはそれくらいで十分ということなのです。評価の方式を書いて、対象施策を書いて、どの評価方式を使うかとか、そういうことを書く。国交省であれば、さらにそれに費用便益等のマニュアルに、「こういうものがある」と案内する。そういうイントロダクションの文書ですので、さわやかでいいのかなと思うのです。

そうしますと、その中で一つ、今回、何を書き込むかということですが、余り明細に私は書き込まないほうがいいかなと。遊びの部分ですとか、これから先々検討して、EBPMと調整をとって書いていくようなところは、大きい方針としてEBPMと連携をとるのは書いても全然大丈夫だと思うのですが、余り明細に書き込まないほうがいいのかなと思っています。

対象施策も大事項ぐらいで、あとは評価期間を5年間にする。そのぐらいで、大きい変更はためておいて、運用に委ねるというふうにしたほうがひょっとしたらいいかもしれない。そうしないと、先に色々、検証してから書かないといけないことになりますので、そこまでの整理の時間があるかどうかという話になると思っております。

その上で、ここの中に書かれている「達成目標」「指標」です。レベル感をどうするかということに全部かかわってくるかと思うのです。「政策」がある、「施策」がある、それから、「達成目標」がある、「測定指標」がある。これをいわば最低限4階層ぐらい出てきてしまうということになるのかなと思うのですけれども、それを基本計画に書き込むのかどうか。これはちょっと論点かなと思うのです。

○笹川課長 今の私どもの理解は、施策に対して、まず施策目標があります。施策目標は1つです。その下に、施策にぶら下がる事務事業があるのですが、その全ての事務事業に対応した達成目標をつくるわけではなくて、5年間で重点的に行うべき事務事業としての達成目標が施策目標の下につながる。その達成目標を測るための測定指標があるという、3段階です。

○南島委員 4階層ですか。

○笹川課長 施策と事務事業の体系は整理する前提があるのですが、実際、評価書の中では施策目標と達成目標と測定指標。その3個です。

○南島委員 3階層ということですね。

3階層を、要は何を心配しているかといいますと、施策によっては3階層つukれないものもあるのではないかということなのです。なので、3階層をルールにしてしまうのはちょっと重たいかなと思っているのです。

なので、では、どうするかということですが、例えば一番下の階層が、この場合は測定指標になるというお話かなと思うのですが、測定指標のところは柔軟に遊びを置いてあげるとか、要するにやってもいい、やらなくてもいいというセレクトブルな状態にしてあげるとか、2階層ぐらいまでは大丈夫だと思うのですが、3階層となると対応できないところがあるのではないかなと思うのです。

調査物をやっていると、それが1施策になっている。それを調べる、その報告をする、単年度の予算はこれで終わりである。それで、これで取り組みも終わりである。こういうものについて、「測定指標」と言われても多分困られると思うので、階層を余り基本計画、ルールとしては書き込まないほうがいいのかなどは思うところで、どのぐらい、要するに規律を上げるかという話です。

ただ、「5年間」にしたときに、5年間でどういう順番で回すかとかというのは、やはりルールなので、そこは示したほうがいいのかと思うのです。基本計画はルールブック的な運用をされると思いますので、都合が悪かったら改定すればいいという方法もありますけれども、なるべくこの段階で安定的なものをして、残りは実施計画もありますので、実施計画のほうで明細なルールは提供するとか、さらに執筆依頼もあると思いますので、そちらのほうに担保してもらおう。

そこら辺の交通整理です。どっちに何を持っていくのかというのは、この際やれる部分かなと思います。執筆要綱でも本来、基本計画に書いていなければいけないものもそちらに書いている部分もあるかなと思うのです。大きい、何のためにこの評価をやるのかとか、説明していたりすることがあれば、この際、基本計画に持ってくる。この「交通整理」が今回は重要なかなと思っています。

あと、EBPMも入ってきましたので、EBPMをきちんと入れるというところですね。

○笹川課長 基本計画を今回どういう形で書くかというのは、次回、2月のときにイメージを示して御議論いただければと思っていますけれども、南島先生がおっしゃるように、基本計画で書くべきことと実施計画で書くべきこととは交通整理をしっかりしたい。今回、政策評価の見通しの方向性をほぼ御了解いただいた上で、どこまで基本計画を書いて、どういう方向で実施計画に書くかというのは、次回整理したいと思っています。

それから、他省庁の基本計画を整理しようと思っているのですが、内閣府の基本計画を見ると、「政策評価の基本方針」で書かれている一部をなぞっているような書きぶりがちょっと多いかなと思っていまして、そういう意味ではさわやか系といいますか、どうでもとれるような書きぶりになっているのですが、それはそれで泳ぎやすいという部分もあれば、具体性に欠けるという点もあるので、その辺のバランスも含めて次回御相談し

たいと思っています。

○山谷座長 それは表に出す基本計画と、中でやるマニュアルは別にしたらいかがですか。

ですから、実際に評価をやる部とか課に聞かれたら、いや、それはこういうふうを書くのですというマニュアルは当然あるわけですね。だけれども、ネットで公表する基本計画にそんな細かいことまで書く必要はないわけですね。

○笹川課長 我々は今回の見直しの方向の中で、基本の部分はやはり基本計画で書きたいと思っていますし、細かいレベル、細かい話、例えば先ほど南島先生がおっしゃったような3段階とか2段階とか、そういう話は多分、基本計画にも実施計画にも乗らない、様式で示せば良いレベルの話もあるかもしれません。

○山谷座長 案外、誰でも知っているはずなのだけれども、案外知られていないものがあるって、例えば内部管理事務は政策評価の対象外であるとか、そういうところは実際に書かせられる人たちは理解していない可能性がありますね。

○笹川課長 実際書いていると、そこが若干曖昧な部分、分けられない部分もあるので、難しい部分はあるのですけれども、書いている人も余り意識はしていないとは思いますが。

○山谷座長 そこで無駄な作業が発生するわけですね。

それに関連するのですけれども、これはもし見直しをしたら、政策評価広報課長さんとか小池さんは楽になるのですか。

○笹川課長 これまで、どちらかというとも量が多い分、一個一個丁寧に見られなかった点があると思うのですけれども、チェックをする施策の数が少なくなれば、その分、一個一個濃密にチェックできるという意味で、掛け算をすると、答えとしては同じぐらいの作業量であると思っています。

○山谷座長 働き方改革が重要なので。

○南島委員 まだよろしいですか。

○山谷座長 はい。お願いします。

○南島委員 では、次はEBPMの関係なのですけれども、重点化というところは結構重要なと思っけていまして、あと2つほど、私は論点があるのですが、総合評価とEBPMなのですが、EBPMだけ先に言います。

EBPMは今回、結構重要な論点になるのかなと思っけております。林審議官もおられますので、ここをどういうふうに交通整理していくのかということと、それから、政策評価での作業が審議官のところにリンクされていくということはどうつくり出すのかというところが重要なこと。

以前、もう7～8年前になりますが、ここのメンバーで、次官室でお話をさせていただくことがあったのですが、やはりおっしゃるのが、この制度の中において、私たちはどうかかわっていけばいいのか。本当にトップの方々はどうかかわっていったらいいのかがよくわからないので、ちょっと忌憚のない御意見をとおっしゃって、お話をしたのです。

それは実は最初からでして、山谷先生が外務省におられたときもやはり同じようなこと

を幹部の方々から言われていたということがありました。ここで重要なのはやはり省内のリーダー層と評価の制度や、これをどうつなげていくのか。その部分だと思っております。評価の制度をどうつなげていくのかという部分だと思っております。

それでEBPMは、先ほどおっしゃっていただいたように、重点化、深掘りをやっていく。それで、よりしっかりと審査をしていこうというお話ですので、省内の幹部の方々とおつなぎしていく可能性がある重要なポイントなのかなと思うのです。そのかわり、今までのような総合評価方式はもうちょっとしっかりと説明をするという形を整えないといけない。

そうしますと、やはりデータとかをきちんとつけましようとか、エビデンスがあるのだったらしっかりとつけてくださいという話になりますので、そうするとEBPMと政策評価と幹部へのコミットメントみたいなものが1つの線の上に並んでくるということになるのかなと思うのです。これを今までやってきませんでしたので、やろうと思うと色々工夫が必要なのですが、今回、全部が全部は無理だと思うのですけれども、幾つかでもパイロット的にでもそれはやり得るのではないかと考えております。

そのときに使えるのがやはり総合評価方式で、総合評価方式というところとちょっと言葉がわかりにくいですが、プログラムの評価。これをやるということだと思っておりますけれども、内閣府の中で一つのプログラムのような形態をとっているもの。大綱が専ら本当はなじみやすいと思うのですが、あるいは独立行政法人評価の中の、中期目標終了時評価というものが本当はなじみやすいのだろーと思っておりますけれども、そういうものの中から総合評価方式になじむものをちょっと引っ張ってきて、多面的に検証する。ちょうど、それは大綱の改定期に行われているはずですので、それを評価と少しでもリンクが張れないかということをお検討いただく余地はあるのではないかと考えているところです。

済みません。ちょっと長くなりましたが、このEBPMと総合評価方式の活用のところをうまくつなぐ交通整理ができるといいなと。完全には無理だと思っておりますけれども、少しでもそちらの方向に向かうことができると前に進めるかなと考えているところです。

○林審議官 ありがとうございます。

実は私もこの夏に着任して以来、この3つの評価スキームが併存していることをどう整理して理解していくべきかというのは大変気になっております。政策評価と、行政事業レビューは性格が違う面はもちろんあるのですけれども、政策を実際にやっている部局から見るとかなり似たようなことをやっている気分があるようです。そこにEBPMも新たにやることになっています。

政府全体としては、政策評価を仕切るのは総務省行政評価局です。行政事業レビューは内閣官房行政改革推進本部の事務局です。EBPMも内閣官房の行政改革推進本部の事務局となっていますが、この3者の関係については、霞が関全体としては、全体の整理の方針等が出ていない状況です。

そういう中で、他方で私どもの役所は非常に幅広い仕事をしていて、職員も3,000人いますので、こういう人たちが皆、悩みながら、この3つの発注を受けてやっておる状態にな

っているのが実情です。

EBPMに関しては、これは推進するべしということで政府全体の方針なものですから、まずは新規の予算要求の事業に関してはEBPMを適用する方針で取り組みをとりあえず始めたところでございます。

こういう中で、今、先生にも大変、非常にいい御示唆をいただきましたので考えてみたいと思いますが、政策評価をどう位置づけていくのか、あるいはEBPMと政策評価の関係をどう考えるかというのは非常に重要な論点だと思いますので、今いただいたお話、それから、総合評価方式のことも研究を私どももしないといけないと思っておりますが、そういったことも含めてよく考えたいと思います。

それはリーダーと政策評価をどうつなげるかということと非常に確かにリンクしていると思います。政策評価の評価書をよく見ている幹部がどれくらいいるのかについては私からコメントするのは差し控えさせていただきますが、やはりおっしゃるとおり、リーダーにちゃんと届くような政策評価をするのが大事で、そこでやはりEBPMも役に立つのではないかという御指摘も、おっしゃるとおり、重要だと思います。

そういう中で、今回大括り化して5年の単位にすれば、一つ一つもう少し深く分析をしたり、議論できますので、それをきちんとリーダーに届けていって、この事業については、この施策についてはこういうことになっているけれども、どう考えますかということの、例えば毎年、予算要求や機構定員要求のためにつくっている重点施策に反映させていくということもありえますし、色々な反映のさせ方、次の年度への施策の反映の仕方が考えられます。リーダーの意思決定に結びつくような政策評価ということをしっかり意識してまいりたいと思います。

ありがとうございます。

○南島委員 諮問会議の「骨太の方針」に載るようなものとか先ほどの重点とかはやはり大事なのですよ。今度、科学技術の基本計画の6期が始まりますけれども、また新しくAI・IoTみたいな、5期でやったようなものがまた登場しますので、そういうものはしっかりと説明しながら、やはり予算を確保していかなければいけない。

あと、今、交通安全は入っていたのですでしたか。

○小池課長補佐 入っています。

○南島委員 交通安全はあるのですね。

ああいうものは数字がたくさん使える。警察行政は数字がたくさん出るところに一つ大きな特徴があるので、そういうものはやはり組み込みやすい、エビデンス・ベースドみたいなものでの説明はちょっとしやすかったりするんで、例えばそういうものは今の話に乗りやすいかなとは思いますが。

○林審議官 ありがとうございます。おっしゃるとおり、数値が出やすいのはすごく重要なポイントですね。

もう一つ、内閣府で難しいと思うのは、自分たちでコントロールできる範囲が非常に小

さい施策もありまして、そこはどのようにするのかという点もありまして、例えば、交通安全は、全体の交通安全政策の中で内閣府がやっているのは交通安全のポスターなどの広報ですから。

○南島委員 意識啓発のところに特化するから難しいということですね。

○林審議官 はい。そこが評価としてなかなか厳しいです。

○南島委員 いや、おっしゃるとおりだと思います。例えば学会会議の事務をお持ちですけども、学会会議をEBPMで検証しても多分余り意味がないということになると思うのです。ロジ業務ですから。それはやはりそういうものから外さないといけない。そうすると、モニタリングか実績評価ぐらいでいいのではないかということになってくるかと思うのですが、重要度との関係はやはりあると思うのです。

○山谷座長 ほかは。

これは余談になるのですが、一番、政策評価になじみがありそうな某経済官庁は人が少なく、1人でやっていますね。いつも、我々は啞然とするのですけれども。

○藤田委員 そうなのです。実質1人です。

○小池課長補佐 審議会委員でいらっしゃるのですね。

○藤田委員 はい。

○山谷座長 会議の有識者なのですけれども、本当にこれでいいのかと思うのですが。

○藤田委員 あと、内容も大分限られていますね。

○山谷座長 会議もだんだん形骸化して行って、多分、あそこのお役所は実は裏で本当の政策評価をやっているのです。それは表に出さないという感じですよ。

一度、藤田先生と質問したことがあるのですけれども、行くたびに特許庁ばかり見せられていて、これは政策評価ではないのではないのですかと我々2人で、何か色々な小理屈を並べていましたけれども、どうもいまいち腑に落ちないという、やはり何かそこら辺の話で、表に全部出している、そういう戦略で政策評価を活用されている。例えば国交省などはそうだと思うのですが、そうではないお役所もあって、そこら辺の政策評価、あるいはエビデンス・ベーストに対する距離感みたいなものが各府省ごとに違っているのではないかなと。

なので、それは恐らく、内閣府は内閣府独自のオリジナルでそれをお考えになられてつくれば、知っている方は皆さんわかっているわけですね。おっしゃるように、内閣府だけでコントロールできないものも多いとか、その中でこういう感じなのではないかという、落としどころというのですか。そこがどこにあるかというのが我々、ちょっと知りたいところではあります。

○林審議官 ありがとうございます。

役所によっては、役所のカルチャーが反映している可能性はあるのだと思いますが、やはり内閣府としては、基本はちゃんと政策をやって、それを効果があったかどうかをきちんと見ていくという基本はやはり守りたいと思います。

ただ、余りにも政策が幅広く、しかも自分たちでコントロールできないものもたくさんありますし、あるいは大綱のようにどう評価するのかといったそもそもの課題があるようなところもあります。今、座長がおっしゃられたように、内閣府らしい、内閣府に合った政策評価のあり方をしっかり考えて、また次回、御相談できればと思います。

○山谷座長 総合評価をもしお考えであれば、多分こういうものはありかもと。総合評価、いわゆるプログラム評価に物すごくなじみやすいものが内閣府は多分お持ちなのですよ。

それから、なじまないものは2つあって、一つは、内閣府はやっていらっしゃるのですけれども、国交省に行って、それから先、地方自治体に行っているみたいな話ですね。それから、啓発的なものですね。特に男女局などはおつき合いが長かったのですが、結局、やっているのは実は都道府県であったりみたいなのところがありますね。

だから、総合評価になじみやすいものとなじまないものを試しに出して、評価のシミュレーションみたいなものを試しにやってみられたらいいかですか。

○藤田委員 総合評価に関しましては、ちょっと私もお伺いしたいことも含めてあるのですけれども、まず今までのやり方で総合評価方式を採用されたものは、担当の部局が決定権といいますか、部局の決定が大きかったのでしょうか。実績評価方式をとるか、総合評価方式をとるかという、その選択です。担当課が決めていらっしゃったのか、それとも政策評価広報課のほうでイニシアチブがあってということであったのでしょうか。

○小池課長補佐 基本的には、第一義的な考えは部局がどういうふうにしたいというのはあって、それでうちに相談があって、いいでしょうという形で、なので、部局の考えが一番最初にありました。

○藤田委員 この見直しの詳細に関しては今後検討されるということなのですが、今の大きな方針としては、政策評価広報課のほうがそこに積極的にテーマといいますか、プログラムなりを選んでいく方向性にしようとしているという理解でよろしいですか。どのテーマを選定するかという。

○笹川課長 今日のパーパーのイメージからすると、政策体系とは別に何らかの深掘りが必要、場合によっては施策横断的なテーマでやるというのを、政策評価広報課だけでは決められないにしても、一定の音頭を取ってやれるもの、それで、音頭を取るためには一定の予算が必要なのかな、というイメージではいるのですけれども、今の時点ではっきりは申し上げられないので、獫としたイメージにしかすぎません。

○藤田委員 ただ、やはり総合評価方式をよりよく活用される方向性として持っていくのであれば、政策評価広報課が音頭を取って、例えば政策評価委員会とか、委員会などは今は機能しているのでしょうか。

○小池課長補佐 内閣府の中でですか。

○藤田委員 内閣府の中でです。

○小池課長補佐 設置はされていますけれども、それほど何回か活用とかがされているわけではないので。

○藤田委員 一応、存在はしているかと思うのですけれども、そういうものも活用の余地があるのではないかと思います。また、そういった積極的な方向に持っていくための検討ということでしたら、幾つか検討すべき課題があるかと思います。

一つは、テーマというか、プログラム、対象ですね。その選定をどういう基準で選定するのか。他省庁でこういうものという項目が挙げられたりしておりますけれども、やはり内閣府としても総合評価方式で対象とするテーマを、どういう基準で決めるのかというのを検討される必要があるかと思います。

それから、そのテーマの選定の手続というものも、今、申し上げましたように、政策評価広報課が音頭を取ってされる場合に、各部局の政策評価の担当者ですか。そういった方が一堂に会されるような機会でも話し合われたりされるといいのかなと少し思いましたので、政策評価委員会とか、そういう活用は可能性としてはないのでしょうかというのが疑問としてあります。

あと、テーマ選定の手続とか、実施体制の整備とか、予算の確保とか、そういったものが今後検討される項目として挙がってくるのかなと思いました。

それから、先ほど山谷座長がおっしゃったことなのですけれども、政策評価有識者懇談会の役割というものもやはり組織によって本当に色々ありまして、ぜひ今後の見直しの方向にこの懇談会をどのように活用するかということも検討されてみて、もしより効果的な、私たちがお役に立てる方法がありましたら、ぜひ御協力させていただきたいと思っておりますので、政策評価有識者懇談会というものもどういうふうに活用していくといいのかなということもぜひ検討に入れていただくといいと思います。

○山谷座長 時々、何をすればいいのかわからなくなるときがあつて。

○南島委員 その件に関して、私も最後言おうと思っていたのですけれども、おっしゃるとおりなのです。

だから、今ですと政策評価の色々な作業等をされた書面等を我々にお見せいただいてコメントさせていただくことをやっておりますが、そうすると政策評価を担当しておられる方々と我々とのコミュニケーションとなりますが、切りかえていくのはあり得るのかなと思います。

何を言っているかといいますと、EBPMが入ってまいりましたし、行政事業レビューとの連携も省内では一つの大きな課題として、今回もそうですけれども、認知されているようになってきた。そうすると、会計課がやはりここにおられてもいいかなと思うのです。

ただ、まさに今度は政策評価のほうの縦割りがちょっと問題になっているかなと思うのですが、それを超えるためにEBPMの担当ですと企画調整課ですか。企画調整課と政策評価広報課と会計課がここにはそろっていただいて、例えば審議するときには会計課のほうから、行政事業レビューの今回の取り組みはこうでしたと、大臣報告もしているわけですね。副大臣にレビューもしているのです、その内容はここでもシェアしている部分については例えばシェアしていただくとか。重点的にこういう取り組みをやって、こういう総括をしたと

いう話ぐらひはここで共有すると、お互いに見えやすくなってくる。

政策評価に関しては、もうちょっと話題を逆に絞って、今、こういうことを取り組んでいる、こういうことが重要だと思うというお話を御説明いただく。EBPMの担当からは、今、内閣府にとって戦略的に重要なテーマはこうだということを御提示いただく。ここをそのコミュニケーションの場にしてしまうのはあり得るのかなと思うのです。

ひょっとしたら、そのためには基本計画上の名称の変更も含めた検討も必要かもしれませんが、折角、本日は32回ですが、また何かひょっとしたら、名称が変わると振り出しに戻るかもしれませんが、十分、そこは法律で縛られていないところですので、柔軟に考えることができる部分かもしれません。

○山谷座長 お役所の仕掛けの中で、前、外務省と経産省が持っていたものなのですからけれども、5月、6月に来年度の重要施策を決めるのです。そのときに政策評価課長と人事課長と会計課長と官房総務課長がいて、各局に来てもらって聞くものですが、そういうものはやられているのですか。

○林審議官 重点施策を予算要求や機構定員要求のために策定してしまっていて、これは企画調整課が私どもの役所では担当しています。その重点施策の新規のタマのヒアリングはやっておりまして、例えばある部局でこういう政策をやりたいので、予算と機構定員要求をするということを説明する。相手は、まず重点施策の中では企画調整課長なのですが、別途、会計課には予算要求を説明し、機構定員要求は人事課にという形になっています。

それで重点施策を取りまとめたものは、予算で言えば8月の概算要求に向けた、内閣府としての重点になっております。

○山谷座長 エビデンスの使い道としては、それが一番効果的かもしれないですね。そこで証拠がありますと。夢みたいな話ではないです、こういう具体の数字ですという。

○南島委員 あと、済みません。有識者懇談会の使い方なのですからけれども、もう一つ、以前、部局をこちらのほうに、大綱のお話をさせていただくために呼んでいただいたことがあったと思うのですが、非常によかったのですけれども、ああいう大綱を新しくする、改定するときとかというのは、あるいは計画でもいいのですが、今度は第6期の科学技術基本計画ということになりますけれども、EBPMですとか政策評価の重点化ということに関係する部分については、そのちょうど端境期の前後はこちらにもお招きして、そのお話をお聞きになるということは意味のあることなのかなとは思っています。

その評価を実際するかどうかはともかく、懇談会の場でそういう計画等の切りかえ期には来ていただいて、簡単でいいので、とにかく説明をしていただくということはあってもいいかもしれないですね。

中身のフォローアップまで、どこまでできるかはまた別にして、そのルール化は、これは内閣総理大臣決定文書になりますから、そういう命令ということになりますので、その調整の上で、可能であったら論点としてお考えいただく価値があるのかなとは思っています。

○笹川課長 政策評価の評価書を、従来、私ども政策評価広報課のほうから説明して御議

論いただくことが多かったように聞いているのですけれども、その評価書を部局のほうから、大綱を担当する施策であれば、大綱を担当する部局のほうから先生方に説明していただいで議論するやり方はあろうかと思います。

いずれにしても、今の時点の枠組みは政策評価広報課の有識者懇談会なので、政策評価の評価書を通じて、コミュニケーションを図るというやり方はあり得るかなと思います。

○南島委員 そこは例えば、なんでしたら、審議事項から切り離して報告事項として説明していただくというやり方でもいいのかなと思うのです。大綱が切りかえになったので、簡単に10分間ずつ説明しますということでもいいかなと思うのです。

○笹川課長 そこは評価書の説明か、もしくは事前分析表の説明の時点か、その3月か8月のタイミングで、政策評価の対象になるということを通じての説明になるのだろうと思っていますけれども、それとは別に、全く政策評価と関係ない部局を呼んで、これを説明しろということとはなかなかやりにくいと思います。

○南島委員 色々な可能性が逆にあり得る部分だと。藤田先生の御指摘のとおりだと思いますので、何ができるかということも、折角ですので、あわせて御精査いただければと思います。

○山谷座長 そろそろ、色々議論が出ましたのですけれども、もうよろしゅうございませうか。

○藤田委員 はい。

○山谷座長 では、これで一応、皆さん議論が出ましたので、そちらにお戻しします。

○笹川課長 色々御議論ありがとうございました。

今日いただきました御意見は私ども、ちゃんと整理いたしまして、2月、3月まで盛り込めるような話と、それとは別に、もうちょっと時間をかけて検討しなければならないもの、色々あろうかと思っていますけれども、ちょっと交通整理させていただいてやらせていただければと考えております。本当にありがとうございました。

次回の懇談会でございますけれども、2月12日の16時から18時の開催といたしまして、本日頂戴した御意見を踏まえまして、次期の基本計画の案などを御議論いただく予定でございます。

それでは、以上をもちまして本日の懇談会を閉会いたしたいと思っております。本日はどうもありがとうございました。