

資料 3

政策評価・行政事業レビュー の見直しの方向性について

デジタル庁

— これまでの総括

政策評価・行政事業レビューの役割のおさらい

- 政策評価：

行政機関は、その所掌に係る政策について、適時に、その政策効果（当該政策に基づき実施し、又は実施しようとしている行政上の一連の行為が国民生活及び社会経済に及ぼし、又は及ぼすことが見込まれる影響をいう。以下同じ。）を把握し、これを基礎として、必要性、効率性又は有効性の観点その他当該政策の特性に応じて必要な観点から、自ら評価するとともに、その評価の結果を当該政策に適切に反映させなければならない。

[政策評価法第3条第1項]

- 行政事業レビュー：

行政事業レビュー（以下「レビュー」という。）は、各府省庁自らが、自律的に、概算要求前の段階において、原則全ての事業について、予算が最終的にどこに渡り（支出先）、何に使われたか（使途）といった実態を把握し、これを国民に明らかにした上で、外部の視点も活用しながら、過程を公開しつつ事業の内容や効果の点検を行い、その結果を予算の概算要求や執行等に反映させる取組であり、いわば

「行政事業総点検」ともいうべきもの。レビューは、行政の無駄の削減はもとより、事業の効果的、効率的な実施を通じ質の高い行政を実現するとともに、国の行政の透明性を高め（「見える化」を進め）、国民への説明責任を果たすために実施されるものである。

[令和4年度事業レビュー実施要領]

外部有識者の活用

政策評価有識者会議

○ = 座長

- 岩崎 尚子 (早稲田大学電子政府・自治体研究所 教授)
- 神林 龍 (一橋大学経済学研究所 教授)
- 笹島 宗彦 (兵庫県立大学情報科学研究科 教授)
- 佐藤 一郎 (国立情報学研究所 教授)
- 重川 純子 (埼玉大学教育学部 教授)

行政事業レビュー外部有識者会合

○ = とりまとめ

[デジタル庁委嘱]

- 岩崎 尚子 (早稲田大学電子政府・自治体研究所 教授)
- 笹島 宗彦 (兵庫県立大学情報科学研究科 教授)
- 佐藤 一郎 (国立情報学研究所 教授)

[令和4年度行革事務局委嘱]

- 佐藤 主光 (一橋大学国際・公共政策大学院 教授)
- 塚原 月子 (株式会社カレイディスト 代表取締役)
- 水戸 重之 (TMI 総合法律事務所 パートナー 弁護士)

【今回の見直しが目指す我が国の行政の将来像】

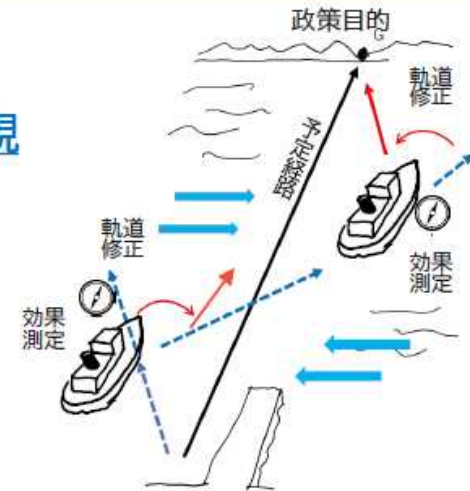
機動的かつ柔軟に政策の見直し・改善が行われ、社会経済の変化に対応できる行政の実現

前例のない課題に挑戦するためには、政策の進捗を正確に捉え、政策目的の達成に向け、柔軟に軌道修正を行っていくことが必要であり、そのために政策評価の機能を活用する。

【政策評価の機能】

政策の進捗状況（現在地）を正しく知り、
その「現在地」から政策の「目的地」に向けたナビゲーションを行う。

政策の進捗を正確に測るためには、
企画立案時に予定経路を明確に定め、実施後のズレを認識できるようにしておくことが重要。
効果を測定し、状況変化に応じて思い切った政策の見直し・改善につなげていく。
今後の政策評価では、このような「政策の効果検証」を重点的に行っていく。



出典：第27回政策評価審議会
森田朗部会長提出資料を加工

【見直しの方向性】（具体的な方策は次ページ参照）

① 効果検証の取組の推進

「必要性」「効率性」だけでなく「有効性」の観点を重視し、政策の効果検証にこれまで以上に積極的に取り組む。
効果検証の精度を高めるためにはデータ利活用が重要であり、人材育成や技術的なサポートを充実させる。

② 政策の特性に応じた効果検証が可能となる評価枠組みの導入

効果検証には政策の特性に応じて多様な方法が存在する。
したがって、今後は画一的・統一的な評価方法ではなく、政策の個別性・多様性を重視した制度運用に転換する。

【今後のスケジュール】

本答申に沿って政策評価に関する基本方針等を改定し、令和5年度以降、順次取り組む。

今後の行政事業レビューの見直しの方向性（案）

令和4年12月21日 第51回
行政改革推進会議配布資料（抜粋）

目的

- 社会の複雑化、環境の変化が加速している中、政府はその時々課題に機動的に対応しなければならない。
- そのためには、①データ、エビデンスに基づいて機動的・柔軟に政策を見直し、②未知の課題には試行錯誤も辞さず果敢に取り組み、政策をブラッシュアップしていく、という組織文化を「霞が関」に定着させる必要。
- このため、本年、秋のレビューでの議論等を踏まえ、行政事業レビューをEBPM普及の起点とするべく、以下の方向性で抜本的に見直したい。まずは、本年度中に「行政事業レビュー実施要領」の改訂を行いたい。

見直しの方向性

以下の3つの基本的方向性の下、行政事業レビューのプロセス全体を抜本的に見直す。

① 政策立案・改善や予算編成プロセスでの活用を前提に、横断的に見直す

- ◆ 行政事業レビューを単なるシート作成作業ではなく、幹部・管理職を含めた組織的なEBPM実践の場とするため、政策の立案・改善や予算編成プロセスで活用できるように見直す。
 - ・財務省や各府省が予算編成プロセスで活用するために、レビューシートの単位と予算編成過程で使用されている単位を統一の横断的な基準で揃えるとともに、シートの見直し、システム化（R6年度稼働）を進める。
 - ・総務省と連携して、EBPMの実践にリソースを重点的に投入し、政策評価と一体的に効果を挙げるよう、取組を進める。

② 明確な役割分担の下、事業の多様性を踏まえつつ、計画的に取り組む

- ◆ 各府省と行革事務局の明確な役割分担の下、政府の全事業（現在約5,000事業）について、事業の多様性を踏まえつつ、効果の検証・改善に取り組む。その際、新たなシートの記載内容が、単に従来のシートの延長線上とならないよう、システム化を念頭におきながら、計画的に取り組む。
 - ・各府省の推進チームは、行革事務局が示す試行版レビューシートの分析結果から得られた知見等を参考に、個別のシートの品質管理を強化する。（EBPMを「広げる」）
 - ・行革事務局は、政府全体の品質管理を行うとともに、総務省等と連携して個別案件の伴走型支援を行って優良事例の創出・横展開を図る。（EBPMを「深める」）
 - ・一覧性を確保しつつ、事業の多様性に配慮したレビューとする（効果発現経路がシンプルなもの（単純な施設管理等）については記入を簡素化する）。

③ 実質的な議論に集中できる環境を整える

- ◆ 職員の作業負担を軽減して政策の立案・改善等の実質的な議論に集中できるようにし、職員のやりがい向上にもつなげる。
 - ・シートについて、事業の効果の検証・改善に資する記述等の充実を図る一方で、見直しの趣旨と関連性の低い項目等は大胆に廃止する。
 - ・システム化に当たって正確性確保と負担軽減のためデータの入力自動化等を進める。あわせて検索・分析機能の強化を図る。

政策評価とITガバナンス/マネジメント

令和4年12月21日 第51回行政改革推進会議 資料7 (松本総務大臣提出資料) より

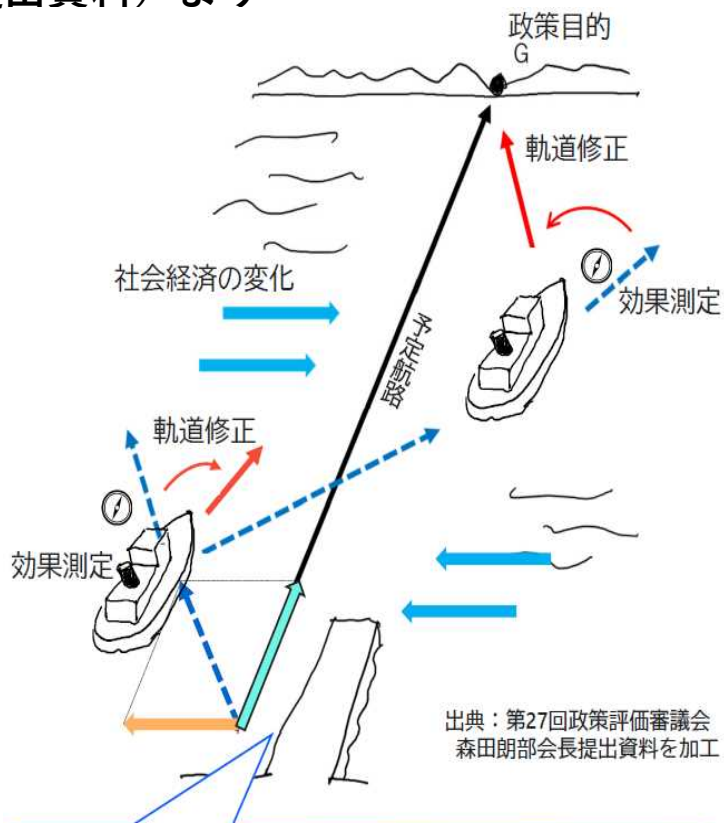
【今回の見直しが目指す我が国の行政の将来像】
機動的かつ柔軟に政策の見直し・改善が行われ、社会経済の変化に対応できる行政の実現

前例のない課題に挑戦するためには、政策の進捗を正確に捉え、政策目的の達成に向け、柔軟に軌道修正を行っていくことが必要であり、そのために政策評価の機能を活用する。

【政策評価の機能】
政策の進捗状況（現在地）を正しく知り、その「現在地」から政策の「目的地」に向けたナビゲーションを行う。

政策の進捗を正確に測るためには、企画立案時に予定経路を明確に定め、実施後のズレを認識できるようにしておくことが重要。

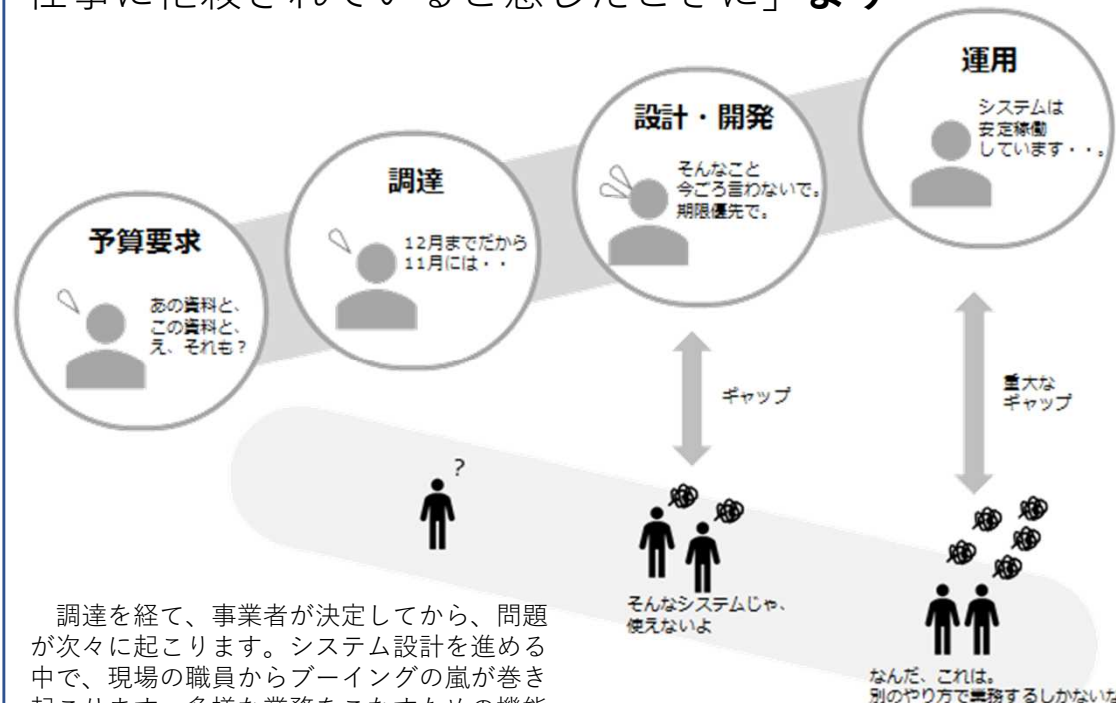
効果を測定し、状況変化に応じて思い切った政策の見直し・改善につなげていく。今後の政策評価では、このような「政策の効果検証」を重点的に行っていく。



船が予定航路を外れた場合でも、
横方向のベクトルのズレだけで適否を判断せず、
縦方向への進捗のベクトルも含め、
正確に「現在地」を確認した上で、軌道修正を図る。

出典：第27回政策評価審議会
森田朗部会長提出資料を加工

標準ガイドライン実践ガイドブック「参考：目の前の仕事に忙殺されていると感じたときに」より



調達を経て、事業者が決定してから、問題が次々に起こります。システム設計を進める中で、現場の職員からブーイングの嵐が巻き起こります。多様な業務をこなすための機能を考慮できていなかったからです。ただ、既にシステム開発事業者と契約締結済なので仕様追加は困難です。やむを得ず、目の前の仕事として情報システムの完成を優先します。

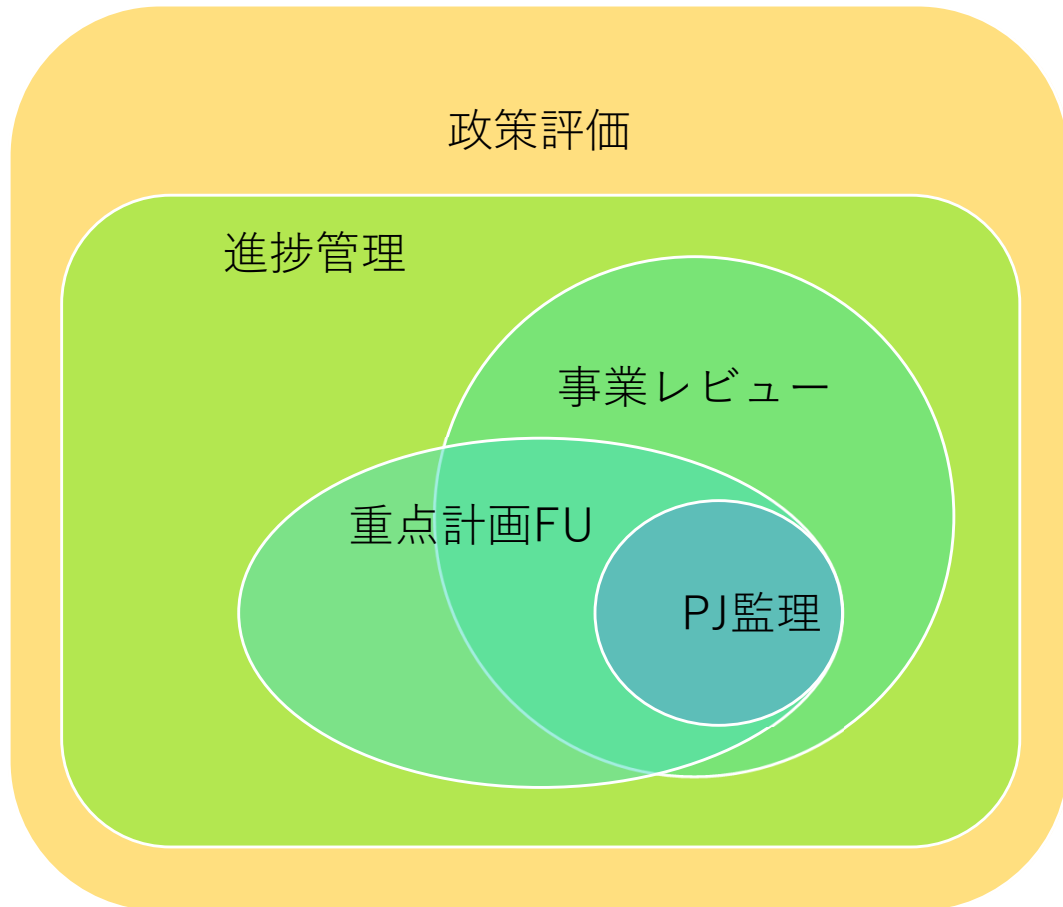
何とか情報システムが出来上がり、稼働を開始しました。しかし、情報システムを使っているのはかえって業務が非効率なので、現場の職員は別の方法で業務を実施します。情報システムを利用する人はほとんどいなくなりました。皮肉なことに、使われない情報システムはシステム障害を起こすこともないため、

外見的には順調に情報システムが動いているように見えます。しかし、実態的には、価値のない情報システムに、延々とコストだけがかかっています。(略)

目の前の仕事を進めながらも、一歩、踏みとどまることが重要だと考えています。

過去には、「一歩」を踏みとどまることができず、失敗と言われてしまうプロジェクトもありました。これから進めるプロジェクトの中では、少なくとも同じ失敗をすることは避けたいですね。

評価・検証概念図



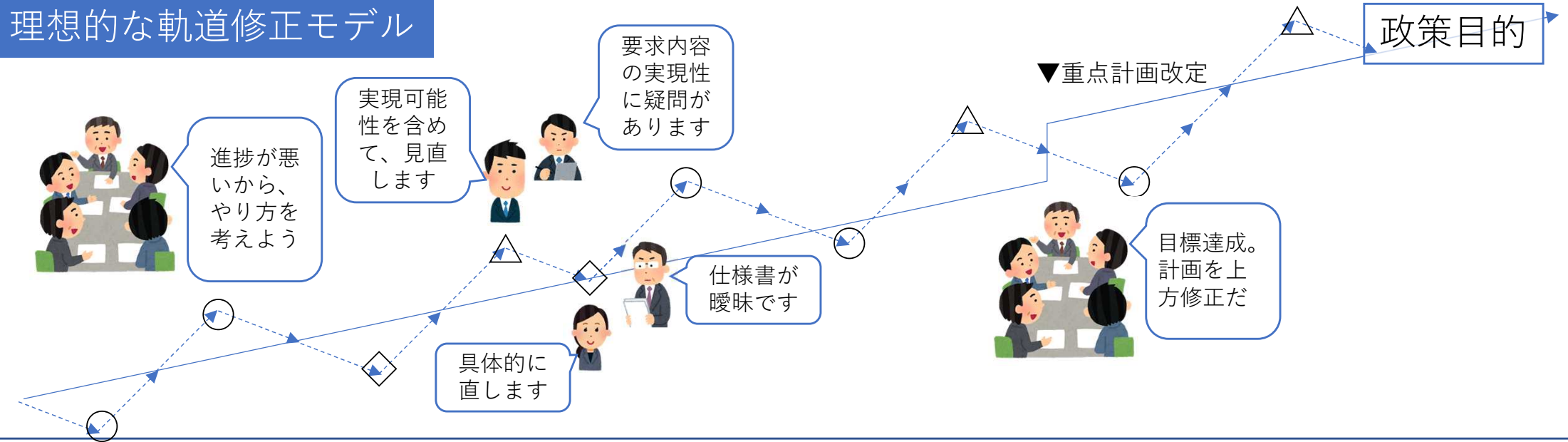
政策評価は、「効果検証し、軌道修正するプロセスを政策評価と位置付けることが可能」

政策評価に、事業レビュー、重点計画FU、PJ監理（予算レビュー、執行レビュー）、幹部らによる進捗管理も含まれる

政策の軌道修正イメージ

イベント
○ = 進捗管理, △ = 予算RV, ◇ = 執行RV

理想的な軌道修正モデル



軌道を外れてしまったモデル



政策評価・行政事業レビューの経済行動学

原課の心理

政策評価や事業レビューって作業のための作業のことが多く、無駄ですよ。委員から、無理なことと言われても困るし。

(触らぬ神に祟りなし)



チームが乗り気じゃないし。クレーム入れてみようかしら。最悪、公開プロセスにさえ当たらなければ。

そういわれても、やることになっているので。。

提出する書類に字を埋めて、提出して、委員にはやった感をアピールしたらいいじゃないですか。

作業依頼のメリットが見えない中、損失が発生しそうな局面では、損失回避が誘発されるおそれ

損失回避：
プロスペクト理論によると人間は利益を得られる場面ではリスク回避を優先し、反対に損失を被る場面では損失をできる限り回避しようとする傾向がある

プライミング効果により、指摘をしても有効に扱われない場合、今後有効な指摘がされなくなるおそれ

プライミング効果：
あらかじめ受けた刺激によって、無意識のうちに行動が影響を受けるという心理効果

政策がうまくいくように、僕らを有効に使ってほしいんだけど。

頑張ってもらいたけど、真面目に指摘いいのかしら。公開されるから発言は取り消せないし。本音や疑問をぶつけづらい。



有識者の心理

この人数と期間で、多数の政策/事業を真面目に評価するのは無理があるよ。私には、本業もあるし。

評価される側、評価する側が互いにWin-Winに

— デジタル庁の見直しの方向性

外部有識者会議の統合

政策評価がより柔軟に行えるようになり、事業レビューの取組なども政策評価に含めることも可能となるため、政策評価有識者会議と行政事業レビュー外部有識者会合を統合し、効果的に議論ができるようにする。行政事業レビューについては、行革事務局が定める行政事業レビュー実施要領に基づき実施する必要があり、政策評価に当該実施要領に基づく取組をオーバーラップ（上乗せ）する。

政策評価有識者会議

○ = 座長

- 岩崎 尚子（早稲田大学電子政府・自治体研究所 教授）
- 神林 龍（一橋大学経済学研究所 教授）
- 笹島 宗彦（兵庫県立大学情報科学研究科 教授）
- 佐藤 一郎（国立情報学研究所 教授）
- 重川 純子（埼玉大学教育学部 教授）

行政事業レビュー外部有識者会合

○ = とりまとめ

[デジタル庁委嘱]

- 岩崎 尚子（早稲田大学電子政府・自治体研究所 教授）
- 笹島 宗彦（兵庫県立大学情報科学研究科 教授）
- 佐藤 一郎（国立情報学研究所 教授）

[令和4年度行革事務局委嘱]

- 佐藤 主光（一橋大学国際・公共政策大学院 教授）
- 塚原 月子（株式会社カレイディスト 代表取締役）
- 水戸 重之（TMI 総合法律事務所パートナー 弁護士）

統合

[新] 政策評価・行政事業レビュー有識者会議

[デジタル庁委嘱]

5名以下

○ = 座長はデジタル庁委嘱委員から選出

継続評価の観点を踏まえ、毎年度委嘱から3年ごとの更新に

[行革事務局委嘱]

公開プロセスのみ参加

毎年度、同じ人物が委嘱されるとは限らない。

有識者会議のストーリーボード

軌道を大きく修正モデル



事業計画にやはり無理があった。政策評価・事業レビュー有識者会議の議題にしてもらって、起動修正をお願いしますか。

うまくいかない原因は事業期間が短いことですね。期間の見直しをしよう。

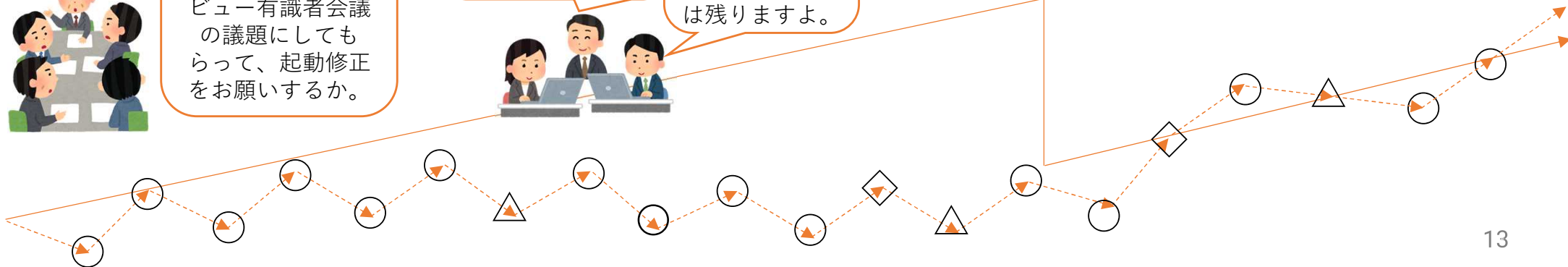
期間を優先して、利用者が置き去りですね。期間を満たしても課題は残りますよ。



指摘をいただいて良かった。現実的な期間の見直して、起動修正しよう。

▼重点計画改定

政策目的



原課の心理

予算が足りてなかったんで、そこも指摘してもらえるとありがたいです。

委員の方々と見直しの方向性を調整できるので、ありがたいですね。



では、うちのチームから有識者会議の議題を出しますね。

自分たちから、政策の軌道修正って、言い出しづらいから、ありがたいです。

もともと、政策内容に無理がありましたよ。

有識者の心理

そうそう、重点計画や予算に反映してもらえるとやった甲斐があるよね。

言えば考えてくれるなら、言いやすいですね。

この事業のここを指摘してほしいわね。



政策評価と行政事業レビューのオーバーラップ（上乗せ）イメージ

全体戦略上の政策グルーピング

政策評価手法

領域α

PJ群A

行政事業レビュー対象事業＝行政事業レビュー実施要領オーバーラップ

事業・プロジェクトa

サブPJ a-1

プロセス a-1-1

アクティビティ a-1-1-1

アクティビティ a-1-1-2

プロセス a-1-2

サブPJ a-2

事業・プロジェクトb

政策評価については、行政事業レビュー対象事業リストに掲載された予算関連事業・プロジェクトの場合、当庁の政策評価手法に行政事業レビュー実施要領に基づくプロセスをオーバーラップして、作業効率的な政策評価・事業レビューを実施する。

[令和4年度の行政事業レビュー実施要領によるオーバーラッププロセス]

- ・行政事業レビューシートの作成/公表
- ・外部有識者による点検
- ・外部有識者による公開プロセス
- ・秋のレビューへの対応
- ・講評
- ・優良事業の積極評価

政策評価・行政事業レビュー有識者会議のオーバラップイメージ

政策評価・行政事業レビュー有識者会議			
		行政事業レビュー外部有識者会合の機能	
		公開プロセス機能	
対象	<ul style="list-style-type: none"> ・非予算事業を含めむ全事業 (特に進捗を大幅に逸脱し、計画の変更を検討しなければならないもの) 	<ul style="list-style-type: none"> ・上記のうち、予算事業又は実施要領の要件に該当するもの 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記のうち、予算の見直し、予算の確保が必要と認められる案件
選定方法	<ul style="list-style-type: none"> ・有識者とプロジェクト群、プロジェクトの選出について協議 	<ul style="list-style-type: none"> ・財務省と協議 	<ul style="list-style-type: none"> ・3月ごろに開催する会議において、対象選定を議題
作業期間	<ul style="list-style-type: none"> ・本年度：新体系への移行期間 2月から4月、試行 ・次年度以降：新体系へ完全移行 1月から3月 		<ul style="list-style-type: none"> ・実施要領上は6月上旬から中旬だが6月の繁忙期の開催を避け、7月中旬に公開プロセスを実施
会議運営	<ul style="list-style-type: none"> ・年度内5回を想定（オンライン、オフライン、持ち回りをミックス） 第1回で年間計画、選定対象を審議 第2回は見直しの方向性を議論 第3回は報告暫定とりまとめ 	<ul style="list-style-type: none"> 第4回は公開プロセス（暫定とりまとめを必要に応じて修正） 第5回は政務参加による政策への反映状況報告及び講評 	
インプット	<ul style="list-style-type: none"> ・進捗管理シート、計画概要等既存の検討資料を流用 ・宿題に対しては、作業が必要であるが、予算査定など外部説明にも流用できる内容とする 		
アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のとりまとめ → 庁内関係者と記述ぶりについては要調整 → 報告内容に基づいて重点計画、予算・人員に反映 	<ul style="list-style-type: none"> ・政務への講評 ・事業レビューシートの公表 	