

本年5月、行政改革推進会議の下に設置された「アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ」が提言を取りまとめ、これと同時期に、総務省政策評価審議会が「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」を取りまとめた。

これらの提言では、デジタル化など社会経済が急速に変化し、複雑化・困難化する課題や、新型コロナ対策など前例がなく予測困難な課題にスピーディかつ的確に対応するため、機動的かつ柔軟に政策の見直しが行えるよう政策形成・評価のプロセスを見直す必要性について言及した上で、

- ・ 政策の立案時に効果検証に留意した設計を行うこと
- ・ 政策を実施しながらモニタリング・効果検証を行うことなど政策プロセスにおける取組を推進し、EBPMの実践を進めること
- ・ 評価関連作業の重複を整理し、政策の質を高める取組に注力できるよう政策評価制度を見直すこと

とされた。

その上で、デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方（理想像）として、次のことが示された。

1 政策立案時

- (1) ステークホルダーとの丁寧なコミュニケーションを通じた聞き取りや、データ等（行政が保有するデータ、民間データ、過去の施策の結果に関するデータなど多様なものを含む。以下同じ。）に基づき、正確に現状を把握し、課題（政策目的）を設定する。
- (2) データ等のエビデンスに基づく政策手段の検討、政策目的と政策手段の論理的なつながりを明確にする（EBPMの実践）。
- (3) 政策効果を測定するための指標等の設定やデータの把握方法などモニタリングや評価の方法を事前に設計する。

2 政策実施後の取組

- (1) 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、必要に応じ分析する。
その際、定量的な指標の動向だけにとらわれずに、現場との緊密なコミュニケーションを通じて、実態を把握する。
- (2) モニタリング・評価の結果を踏まえ、政策の見直し等が必要な状況かを判断し、政策の運用改善、政策手段の見直し、政策の転換等を柔軟に実施する。また、実施した結果は、次なる政策立案のエビデンスとして活用する。

以上の内容及び本年2月に開催した法務省政策評価懇談会における各委員の意見等を踏まえ、法務省政策評価基本計画見直しの方向性について整理した。

法務省政策評価に関する基本計画見直しの方向性（案）

1 政策評価の目的

現行計画では、国民に対する説明責任（アカウンタビリティ）の徹底を目的とした上で、そのために「自らの活動について評価を行うこと」、「評価結果を国民に明らかにすること」、「評価結果を政策の企画立案等に反映させること」がそれぞれ記載されている。

→ 政策評価の目的として、アカウンタビリティの確保のみならず、政策の見直しや改善につなげるために行うものであることを明確にする。

（記載イメージ）

「政策評価を通じて、政策の実施状況を把握するとともに、課題を特定し、その課題に対応した取組の方向性を明らかにするなど政策の改善を図るとともに、政策の改善に向けた政策形成・評価のプロセスを明らかにすることより、国民に対する行政の説明責任（アカウンタビリティ）を果たしていくこととする。」

<政策評価審議会提言（令和4年5月）>

- ・ 中央省庁等改革の一環として導入された政策評価制度は、20年を経て、現在では、「自らの活動について評価を行い、国民に対しその状況を明らかにする」という取組は、各府省の現場で定着しており、国民に対する行政の説明責任（アカウンタビリティ）の確保に貢献してきたと言える。
- ・ 政策評価制度の目的は、政策の企画立案等に活用され、政策の不断の見直しや改善につなげることである。

<政策評価懇談会委員意見>

- ・ EBPは技術的な側面から、政策評価はアカウンタビリティと言われるように民主主義的な装置としての側面が強い。これからは、政策評価の結果を政策の改善に役立っているということを、組織の内部にも、国民等の外部にも可視化していくという方向性が良いのではないかと。

2 政策評価の位置付け

「評価」を政策立案と切り離すのではなく、政策の改善に向けた政策立案の取組そのものとして位置付ける。

(評価=C: Check からCAP: Check・Action・Planへ)

→ 評価とは、事後的な変更を可能にし、より良い政策を立案するための前提を明確にする過程であると位置付ける。

<政策評価審議会提言（令和4年5月）>

- ・ 評価を、政策プロセスとは切り離された「評価作業」と捉える限り、「評価」の質を向上させても、政策をより良くしていくことにはつながらない。
- ・ 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のプロセスにおいて、これと一体として行われる取組と位置付け、この政策プロセスにおいて重要な役割を担っていくべくものと整理すべき。

<アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言>

- ・ 新たに立案する政策の検討に当たって、業績マネジメント（評価・分析）による評価や分析をエビデンスとしてつなげていくことが重要。
- ・ 評価関連作業は、各府省庁が形式的に作成して終わりというものであってはならず、意思決定プロセスにおいて活用されるものとなることが重要。

<政策評価懇談会委員意見>

- ・ PDCAサイクルのCからA、AからPは止まっているため、結果的に「評価のための評価」になってしまっている。一気に変えるのは難しいと思うが、この難題にチャレンジしてもらいたい。
- ・ 評価する側と評価される側が一緒になって、どうすればもっと良くなるのだろうということを議論しながら、1つの制度を一緒に育てていく関係になるとよい。そうすることにより、評価のための評価ではなく、政策の効果を高めたり、必要な政策を作っていく実効性のあるものにつながっているのではないかと。

3 政策形成の過程としての評価を実現するための取組の方向性

(1) 評価を評価作業にしているプロセスの改善

- ① 評価と立案のプロセスのつながりを良くするため、既存の評価プロセス（政策評価、EBPM、行政事業レビュー）において重複する作業がないか、それぞれの様式や実施時期、方法を整理して見直す。
- ② 現状と課題を整理し、改善策を検討するなど、評価と同様に捉えることができる取組がある場合には、これを評価として位置付ける。
- ③ 評価として、政策設計（現状把握と課題設定、目的と手段のつながり、効果検証・分析）の妥当性の検討やそれに基づくモニタリング、改善に向けた議論を、政策の特性に応じた柔軟な形で行えるようにする。

<政策評価審議会提言（令和4年5月）>

- ・ 政策の立案時の設計から、政策効果のモニタリング・検証、改善までの実際の政策のプロセスにおいて、求められる取組が実践されれば（EBPMの実践等）、当該プロセスにおいて「評価」が行われているはずであり、これを「政策評価」ととらえるべく、発想の転換を図る。
- ・ 年1回施策単位で行われる目標管理型評価を中心に実施されてきたが、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活かしつつ、政策の企画立案や改善等に貢献できるタイミング、単位で設計、実施されることが必要。

<政策評価懇談会委員意見>

- ・ 行政事業レビューと政策評価の資料がほぼ一緒で、重複感がすごくあると感じていたので、それを見直すのはすごく良いこと。
- ・ 政策評価が、モチベーションアップにつながるものにしていく必要。
そのためには、達成したか否かではなく、政策目標と具体的な施策との関係性や関連性が妥当かどうかというところから評価すべき。
- ・ 政策の目的や趣旨について、政策ができてから何年も経過すると、その原点が薄らいでしまう。現在行っていることだけではなく、元々の目的や、なぜ行っているのかということのを常に意識する必要がある。

(2) 政策立案・評価に関係する者の意識改革

「より良い政策を立案するための前提を明らかにする過程」としての評価を実現するため、関係者は次の点を意識して取り組む。

- ① 目標と実態の乖離があり得るという前提で、実施状況や現場の実態を的確に把握しようとする。
- ② 政策の見直しは悪いことではなく、必要であれば、ちゅうちょなく改善することが善いことであるということ意識する。
- ③ 効果検証等の結果、効果が見られなかった場合でも、次なるエビデンスが得られたものと前向きに評価する。
- ④ 仮に不十分さが残る検証であっても、効果検証を行わないことに比べて高く評価する。
- ⑤ 現場との密接なコミュニケーションを通じて、政策課題や実施状況を把握しようとする。

<アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言>

- ・ 行政の「無謬性神話」から脱却し、機動的で柔軟な政策形成・評価が自然に行われるような組織文化を根付かせなければならない。
- ・ 今年正しい政策が来年以降も、更には明日であっても正しいとは限らない。反対に、現時点では正しくないと言われた政策が今後も間違いであるとは限らない。
- ・ 行政の「無謬性神話」から脱却するためには、①政策実施後に状況に応じて柔軟に見直しを行える仕掛けを立案段階で組み込むこと、②政策をより良くしていくために、目標と実態の乖離があり得る前提で、実施状況や現場の実態をより的確に把握すること、③見直しは悪いことではなく、必要があれば躊躇なく改善することが善いことであるという意識を持つことが重要なポイントとなる。

<政策評価懇談会委員意見>

- ・ これまでは行政の無謬性を前提に、政策が少しでもうまくいかないと批判されてきたが、そうではなく、目標の未達成や失敗は当たり前で、政策の問題点を気付く機会を得ることは、むしろ良い評価を与えるものだという流れに変えていかなくてはならない。
- ・ 政策評価というものは、良い悪いという評価をする成績表のようなものではなく、より良い政策へ転換するためのもの。

4 具体策（政策の特性に応じた評価の実施）

(1) 評価方法の柔軟な選択

これまで、実績評価方式（目標管理型）を原則としてきたところ、法務省の施策等の特性として、法令等で定められた制度を、事故や混乱なく着実に執行・運用していくことが求められるなど、その成果を定量的に把握することが難しいものが少なくないことや、施策を実施する現場と本省等との関係が極めて近いという組織の特性を踏まえ、定量的・定性的な指標を組み合わせた評価が可能となる総合評価方式を積極的に活用する。

(2) 評価時期の柔軟な設定

施策単位で網羅的・画一的に評価を実施する運用を改め、政策の見直し時期等に合わせて評価時期を定めるなど、政策の改善につながる時期に評価を実施する。

また、これまで画一的に評価を行ってきた政策等であっても、評価の結果がその改善につながる余地のないものについては、評価対象から除外する。

(3) 評価方法に応じた実施方法等の整理

ア 総合評価

① 政策の全体像（目的・手段・効果）の明示

総合評価方式による評価を受ける政策等については、従来の政策体系に加えて、政策又は施策単位でパッケージを作成し、その全体像を示すとともに、ロジックモデルを作成し、それぞれの目的・課題・対策・効果の論理的なつながりを整理し、明らかにする。

② 評価の実施方法

評価年における総合評価とは別に、毎年、政策等の実施状況を把握するためのモニタリングを実施する。

毎年のモニタリングは、政策パッケージ又はロジックモデルで設定した指標の動向に加えて、各組織内において開催される特定の政策課題に関する協議会等や政策等を実施する現場との意見交換等を通じて把握した課題を整理し、政策評価懇談会に所定の様式を提出することにより行う。

イ 実績評価方式（目標管理型）

① 評価単位の変更

総務省政策評価審議会の提言を踏まえ、目標管理型評価は、施策を構成する事業単位で評価を行う。

② 様式の変更

事業単位での評価への移行に伴い、これまで施策単位で作成していた政策評価（目標管理型）の様式を廃止し、行政事業レビューシートを評価書類として活用する。

③ 評価の実施方法

評価年とは別に、毎年、行政事業レビューシートを活用したモニタリングを実施する。

ウ 実質的な評価が行われている政策立案プロセスの扱い

これまで政策評価として位置付けられていないものの、政策等の実施状況を定期的に把握し、その課題と改善策（取組の方向性）を検討するなど実質的な評価が行われていると認められる政策立案プロセスのうち、次の要件を満たす場合には、政策評価が行われたものと同様に扱う。

当該プロセスを通じて取りまとめられた結果や関連する資料等は、評価関連資料としても扱い、評価書の作成等は不要とする。

- ① ある特定の政策について、その現状や課題を整理した上で、一定期間内に当該政策等が目指すべき姿やそのための具体的な施策の内容や取組の方向性、効果を測定するための指標などを盛り込んだ計画・方針等が作成されていること
- ② ①の計画等を検討するための会議（審議会や懇談会、検討会等）が設置されており、その会議の構成員として外部有識者が参加していること
- ③ ①の計画等の実施状況を把握（モニタリング）するため、定期的に会議が開催されるなど、外部有識者の意見を聴取していること
- ④ ①の計画等を作成することが、法律や政府決定等で義務付けられていること

(4) 政策評価と行政事業レビューに係る実施時期の調整

事業単位で評価を行うものが行政事業レビュー、政策・施策単位で評価を行うものが政策評価であるという特徴を踏まえ、その実施時期（政策評価を受ける時期と行政事業レビュー公開プロセスの対象となる時期）については、その結果が当該政策等の改善に最もつながりやすく、かつ、政策立案担当者等の負担がなるべく少なくなる時期となるよう配慮する。

<アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言>

- ・ 政策手段と政策目的の論理的なつながり（ロジック）を明確化しながら、可能な限り科学的知見、実施政策の検証効果、民間や海外の事例等のエビデンスに基づき、政策目的の実現に寄与する政策手段の比較検討を行う。
- ・ 政策形成・評価に関連するEBPM、政策評価制度、行政事業レビューについては、従前から三者の重複感や負担感が指摘されてきたことも踏まえて、より機動的で柔軟に政策の見直し・改善を行っていくことと併せ、三者の関係を整理することにより、政策形成・評価の質を向上させることにリソースを割くことができるようにしていくことが重要。

<政策評価審議会提言（令和4年5月）>

- ・ データ等のエビデンスに基づく政策手段の検討（複数選択肢の比較）、政策目的と政策手段の論理的なつながり（ロジック）の明確化。
- ・ 今後は、固定的・画一的な評価プロセスを改め、実際の政策のプロセスにおける取組を活かしつつ、政策の企画立案や改善等に貢献できるタイミング、単位で設計、実施されるものとしていくことが必要。

- ・ 実際の政策のプロセスにおける政策の効果検証等の取組（審議会・懇談会等の審議資料・答申・報告書、白書、各種計画等）を、評価書の全部又は一部として活用することについて整理。
- ・ 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、政策の立案時の設計に基づき、政策効果のモニタリング・検証、改善まで、政策サイクル全体を効果的に回していくための「基盤」と位置付ける

<政策評価懇談会委員意見>

- ・ 政策というのは、特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的としているので、まず改善すべき行政課題を挙げてそれを具体的に特定し、それに対応する基本方針を作成することが必要。
- ・ 目標と、実際に今行っていること及びなぜ行っているのかということを常に考えることが必要だが、ロジックモデルといった新しい手法によって、目標と今行っていることとのつながりを結びつけることができるようになっていくことで、この点は改善の方向に向かうと思う。
- ・ 政策評価は、政策目標と具体的な施策との関係性や関連性について、それが妥当かどうかを評価すること。
- ・ 行政事業レビューと政策評価の資料がほぼ一緒に、重複感がすごくあると感じていたので、それを見直すのはすごく良いこと。（再掲）

(5) 多面的な方法による実施状況・課題の把握

施策等の実施状況の定量的な把握に加えて、現場職員や当事者へのインタビュー、専門家やステークホルダーの意見聴取など定性的なものも評価に活用することで、より多角的な視点から政策等の実施状況や課題を把握する。

特に、実績値等の数値を把握するだけでは、その政策等の成果や課題を把握することが困難なものについては、当該政策等に関係するステークホルダーを対象としたグループフォーカスインタビューやワークショップを開催するなど質的な評価を取り入れることで、より課題等が明確となり、改善につなげやすくなることから、その積極的な実施を検討する。

<政策評価懇談会委員意見>

- ・ 目標や課題設定をする際には、利用者及び関係者の意見や要望をヒアリングして、できるだけそれらを反映させるということも大事なのではないかと。
- ・ 法務省の施策は現場をたくさん持っていて、現場で実施していることを活用して評価していくという方向性はすごく期待できることである。
従来アンケートに加えて、当事者のフォーカスグループインタビューやエキスパート評価、見学者や当事者などのステークホルダーが自ら評価するといったことを取り入れていくということもあるのではないかと。
- ・ 指標の数字のデータを取ることにだけ注力するのではなく、データの取り方の工夫や、そのデータがどのように現場で活かされているのかという点について分かるような評価が必要。
- ・ 例えば会合であれば、参加人員等の数的傾向だけではなく、参加者にとって何が参考になって、どんな情報が役立ったのかということのデータも取る必要がある。
- ・ 相談の件数が何件といったデータに関する評価だけではなく、その事案の具体的内容という中身の把握をすることで、制度の運用実態や改善点の把握ができる。
- ・ 政策評価の方法について、本省においてトップダウンで年度ごとに改善すべき課題と基本方針を示し、地方支分局等においてそれぞれ具体的な目標を考え、その成果をボトムアップとして中間報告・最終報告にまとめて本省に報告し、それを政策評価として取りまとめるのはどうか。
- ・ 定性的評価、定量的評価は両方必要。例えば、なぜこの法律というか政策や施策が必要なのかという説得力のあるアナログ的な説明が定性的なものであり当然必要だが、それに加えてその裏付けとなる数量的・定量的なものも絶対必要である。

(6) 外部専門家の知見の活用

ア 政策評価懇談会

政策評価の位置付けの変更（事後的な変更を可能にし、より良い政策を立案する政策立案の前提としての評価）を踏まえて、政策評価懇談会の運営方法についても検討する。

- ① 政策評価懇談会委員の視察を、総合評価方式による政策等を対象にその現場の実態や実情の把握を行う場として位置付け、現場職員との意見交換等を実施することで、現場における課題等を把握し、評価として活用する。
- ② 政策評価懇談会の実施時期・回数及び内容について、効果的かつ効率的な懇談会となるよう見直しを行う。

イ 政策立案・評価の各段階における学識経験者の知見の活用

(7) データ利活用の推進

デジタル化を見据え、データのオープン化やデータ取得の効率化を図るとともに、データの利活用について検討する。

<政策評価審議会提言（令和4年5月）>

- ・ データ等により実態を正しく把握し、EBPMの実践による質の高い政策形成を行うとともに、実施段階で、適時的確に政策効果の把握・検証を行い、柔軟に政策の見直し・改善が行われるようにしていくためには、既存の統計や行政記録情報などはもちろんのこと、リアルタイムデータ、ビッグデータ等の活用など、民間や地方公共団体が保有するデータを含めて、官民の幅広いデータの収集・利活用ができるよう、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。

<政策評価懇談会委員意見>

- ・ できれば実務の現場で働いている方たちの評価や苦勞も聞いた上で評価をしていく必要があるだろう。「政策評価懇談会」という名前のおり、改善のための活発な議論ができる懇談会になると良い。
- ・ 評価する側と評価される側が一緒になって、どうすればもっと良くなるのだろうということを議論しながら、1つの制度を一緒に育てていく関係になるとよい。
- ・ 政策立案時や運用時の記録、現場の検証や記録、専門家の意見などの各情報を多元的に共有して活用できる仕組み、すなわち政策評価部門と実施部門が連携して共有できる体制が必要。その意味で、情報部門やデジタル、その所管を超えて活用・共有していくような制度改変に投資をしていくことが、評価に係る分散していた費用を削減するという意味では非常に有効なのではないか。