

## 第6章 政策評価の推進

政策評価は、世界的に広く導入されているが、先進事例を見てもまだ完成されたものがあるわけではなく、試行錯誤を重ねている状況にある。国土交通省においても、国土交通行政に最も適した政策評価システムを確立していくためには、第三者の知見の活用、評価手法の調査研究、国民との十分なコミュニケーション等を通じて、継続的にその改善を図っていく必要がある。また、政策評価の導入を契機とするマネジメント改革は、政策の企画立案に携わる全ての職員がその理念を共有し、持続的に取り組んでいくことに意味があることから、職員の啓発や省内コミュニケーションについても意欲的に取り組む必要がある。

ここでは、これらの取り組みの概要について述べる。

### 1 第三者の活用

国土交通省においては、政策評価の運営等にあたり、第三者の中立的観点からの意見等を聴取することとしているとともに、政策評価システムの継続的な改善に向けて、政策評価の専門家・有識者等の知見を積極的に活用している。

#### 国土交通省政策評価会

政策評価の制度設計やその運営は、政策的確な企画立案と国民へのアカウンタビリティを確保するための政策評価の基盤となるものとして重要である。国土交通省においては、これらの状況等について中立的観点からの意見等を聴取することによりその制度・運営等のレベルを図るため、第三者からなる国土交通省政策評価会を随時開催し、その知見を活用してきている。国土交通省政策評価会のこれまでの開催状況は、以下のとおりである。

開催年月日	内容
第1回（平成13年5月7日）	国土交通省政策評価平成13年度運営方針、政策目標及び業績指標、及びプログラム評価の実施テーマについて、それぞれ意見を聴取した。
第2回（平成13年8月22日）	業績指標・業績目標及び事前評価書について、それぞれ意見を聴取した。
第3回（平成14年3月14日）	国土交通省政策評価基本計画等について意見を聴取した。また、今後の検討課題について討議いただいた。

今後も、政策評価の制度設計について基本的かつ重要な決定又は変更を行おうとする場合、その他政策評価の運営状況等について、第三者の知見を積極的に活用していくことで、質の高い政策評価の実施を目指していく。

#### 事業評価監視委員会

再評価の実施に当たっては、客観性・透明性の確保の観点から、学識経験者等の第三者から構成される「事業評価監視委員会」を開催し、意見を聞くこととしている。事業評価監視委員会は、再評価の実施手続きを監視し、当該事業に関して作成された対応方針（原案）に対して審議を行い、不適切な点又は改善すべき点があると認めたときは、意見の具申を行う。再評価の実施主体

の長は、事業評価委員会より意見の具申があったときは、これを最大限尊重し、対応を図るものとしている。平成 13 年度は、789 事業について、現地調査を含め全国で 200 回以上委員会を開催し審議を行った。

#### プログラム評価委員会等

プログラム評価の実施においては、各テーマに適した評価手法や評価の観点等について、政策評価に関わる専門的な学識経験等に基づく助言を得ることが必要な場合が多い。このため、国土交通省においては、プログラム評価を実施する際には、原則として各テーマごとに第三者の専門的知見からの助言を得て行うこととしている。(平成 13 年度からプログラム評価を実施している各テーマごとの第三者の知見活用状況については、第 3 章のとおり。)

その他の評価の実施や指標の選定等に関して専門的な学識経験等に基づく助言を要する場合においても、第三者からの助言を積極的に求めることとしている。

## 2 手法の調査研究

国土交通省は、政策評価をよりよい政策の企画立案を行っていくため、また国民に対するアカウントビリティの向上のためのマネジメント・ツールとして考えている。このため、政策評価のレベル向上を図り、国土交通行政に最も適したものとするため、政策評価についての先進国事例や政策評価を含む行政改革運動である NPM 等についての調査研究に継続的に取り組んでいる。

#### 米国調査

第 1 部第 1 章でも述べたように、我が国の政策評価システムは、1993 年に制定された米国の GPRA (政府業績測定法) をモデルにしていると言われており、国土交通省の政策評価に関する制度設計もこの GPRA の運用状況を参考にしている。クリントン政権時代に作られた GPRA が、ブッシュ政権になってどのように取り組まれているのかについて、平成 14 年 3 月に、DOT (連邦交通省)、HUD (住宅都市開発省)、GAO (会計検査院) 等を訪問し、調査を行った。

クリントン政権では、全省庁の行政分野を網羅的に対象として、業績改善に向けた努力を促進することに主眼が置かれていた。一方、ブッシュ政権においては、より実務的に、マネジメント面の重点課題を設定して、それに関する業績を横断的にチェックするほか、各省庁の業績測定結果と予算とのリンケージを求めようになっている。ただし、業績測定にあわせた形での予算の費目等の見直しが必要だと認識されつつも、GPRA 施行後 10 年近く経った現在でもなかなか進捗しておらず、業績指標と予算のリンケージについては、依然課題となっているようである。

こうした変化を踏まえ、従来の「アウトカム指標」中心の考え方についても変化が見られつつある。つまり、アウトカム指標は、施策の目標を国民に示す上では必要であるが、施策との因果関係が必ずしも明確でない上に、施策を講じてからアウトカムの発現までにタイムラグがあること、アウトカムといった場合には省庁や連邦の責任の範囲を超える場合が多いこと等から、議会の予算審議に付す情報としては十分ではないと考えられている。従って、1つ1つのアウトカム指標に対して、関連するアウトプット指標を複数組み合わせることにより施策との因果関係がより明確になるような形で業績測定を行うことを検討している模様である。

また、省全体の戦略に加え、部局単位のビジネス・プランを明確にしている事例が多い。いきおい、政策面だけでなく、執行面まで含めた目標管理を行っている。したがって、業績測定も、毎年だけではならず、年数回程度実施することも検討されている。

これらの変化や検討課題については、国土交通省の政策評価においても同様に見られる問題であり、今後の制度設計・改善においては十分に考慮していく必要がある。

#### プログラム評価先進事例調査

上記は、政策評価の制度設計やこれを取り巻く課題についての調査であるが、この他国土交通省においては、現在取り組んでいるプログラム評価について、その手法等の研究を行っている。プログラム評価については、先進諸国においてもほとんど成熟した事例が見られず、特に我が国においては取り組みの先例がない。このため、米国、カナダ、英国などのプログラム評価の事例収集を行うとともに、国土交通省の行政分野に即した評価手法の開発を目指している。これらの成果を現在実施中のプログラム評価に適用するとともに、今後も引き続き調査研究を進め、我が国のプログラム評価として先進事例を築いていく。

#### 公共事業評価システム研究会

公共事業における時間管理の概念の導入等の考慮のあり方、評価手法に関する事業種別間の整合性や評価指標の定量化等の事業評価に共通する課題について検討を行い、国土交通省の公共事業評価システムの向上を図るため、学識経験者等から構成する公共事業評価システム研究会（委員長：中村英夫武蔵工業大学教授、他委員 7 名）を設置し、平成 13 年度は以下のとおり検討を行った。公共事業評価の手法については、学術的にも発展途上にあり、当研究会での検討結果を事業評価実施要領等に反映することを通じてその向上に努めていく。

開催年月日	内容
第 1 回（平成 13 年 9 月 28 日）	公共事業評価手法の現状と課題について
第 2 回（平成 13 年 11 月 15 日）	公共事業評価の基本的考え方（素案）について
第 3 回（平成 14 年 1 月 15 日）	公共事業評価の基本的考え方（案）について
第 4 回（平成 14 年 3 月 11 日）	公共事業評価の基本的考え方（案）について

#### 国土交通政策研究所における調査研究

国土交通政策研究所においては、国土交通行政に関連した先進的な政策展開等について研究を行っており、政策効果の分析や政策評価とその理論的背景にある NPM についても研究テーマとして積極的に取り上げてきている。これらのテーマに関してこれまでにまとめた研究成果には、「政策効果の分析システムに関する研究」、「NPM の展開及びアングロ・サクソン諸国における政策評価制度の最新状況に関する研究」等があり、実証的な政策効果の分析や NPM についての先進国である諸外国における取り組みや課題を明らかにしてきている。こうした研究成果については、内外の研究会やホームページ等において広く紹介するとともに、今後の国土交通省の政策評価のレベル向上やマネジメントの改革を支える理論的背景として、積極的に活用してゆく。

### 3 国民とのコミュニケーション

国土交通省においては、国民との双方向性を有する行政（コミュニケーション型行政）を積極的に推進してきている。その対話の場としては、ホームページやパブリックコメントなど広く国民一般を対象とするもののほか、出前講座のように様々なニーズに応じて特定のテーマを設定して行うものもある。政策評価についても、これら様々なコミュニケーション媒体を通じて、その

取り組み状況について国民にわかりやすく説明することを心掛けるとともに、積極的に意見を聴取することに努めている。

#### ホームページ

政策評価に関する全ての公表情報については、原則としてインターネット上で閲覧が可能となっている。

平成 14 年 1 月、よりわかりやすい国民への情報提供が可能となるように、ホームページを更新した。ここでは、政策評価のしくみや手法、これまでの経緯、報道資料などが一覧できるように改善を図るとともに、国民とのコミュニケーションツールとしてのホームページ機能を重視、意見や質問、Q&A 集のページを開設した。また、関連機関とのリンクに加え、学会へのリンクや関連文献の照会など、幅広く政策評価の理解と普及に努めている。

#### パブリック・コメント

国民との双方向性を有する行政（コミュニケーション型行政）の推進を図る観点から、積極的に実施している。提出された意見については、国土交通省内における関係部署へ確実に通知することとしているほか、意見の概要やそれに対する国土交通省としての対応状況・考え方等に関して、前述の国土交通省政策評価会等の第三者の意見を聴取する場への報告等を行うとともに、可能な限りホームページ等で回答を行うなど、真摯な対応に努めてきている。

平成 13 年度においては、5 月 18 日に「政策チェックアップのための政策目標、業績指標（素案）のパブリックコメントの実施について」として行っており、この結果を平成 13 年 9 月 3 日にホームページ上で公表した（内容は第 2 章に掲載）。

#### 出前講座

国土交通省では、国民との対話を重視したコミュニケーション型行政を政策評価の分野においても推進するため、また、国土交通行政について国民の一層の理解を深めるとともに、国民の真のニーズ・疑問点の把握をするために、様々なニーズに応じてテーマを設定し、出前講座を積極的に行っている。特に、政策評価については、国民の視点に立った制度設計やその運営が必要であり、また、国民の正しい理解に基づいた意見等を聴取していくことが重要であることから、このようなフェイス・トゥー・フェイスの対話の場を重視してきている。また、学会等での報告も行っている。

平成 13 年度に、政策評価をテーマに行った出前講座等は延べ 20 件に及ぶ。主な対象機関は以下のとおりである。

地方公共団体	埼玉県、加古川市等
大学	東京大学、一橋大学、大阪大学、政策研究大学院大学、関西学院大学等
学会等	日本評価学会、政策分析ネットワーク等
NPO	学生シンクタンク WAAV

今後は、さらに「顧客」特性に応じて政策評価をテーマにした出前講座の種類を増やすとともに、NPM や行政における戦略計画といった政策評価に関連したより幅広いテーマを設定して、出前講座による国民との政策対話を充実させていく方針である。

#### 政策評価年次報告書

国土交通省における政策評価の実施状況、評価結果の政策の企画立案等への反映状況を一覽的に明示することを目的として、毎年6月を目処に「国土交通省政策評価年次報告書」をとりまとめ、公表することとしており、本書はその第一回目の報告書である。ここでは、政策評価の実施状況等についての解説にとどめず、国土交通省の政策評価をとりまく様々な話題や国土交通省以外の政策評価事例なども含めて紹介することにより、国土交通省における政策評価の狙いや今後の方向性等について国民の理解を深めることに努めている。

#### 国土交通省広報誌

国土交通省広報誌は月一回という頻度で国民に広く国土交通行政に関する情報を発信する重要なコミュニケーションツールである。平成13年12月号においては政策評価についての特集を組み、国土交通省における政策評価の制度概説をはじめ、行政におけるマネジメント改革という観点から民間企業経営者も交えた対談、政策評価における有識者や地方自治体における取り組みについて広く紹介した。

## 4 職員の啓発と省内のコミュニケーション

政策評価は制度設計や手続きにその意味があるのではなく、全職員により理念が共有され、仕事の進め方を現場から改善し、政策の企画立案に適切に反映されつつ、持続的に行われるべきものである。この信条のもと、国土交通省においては、政策評価に関する職員の啓発や省内コミュニケーションを積極的に実施してきている。

#### 国土交通大学校における講義

国土交通行政に関する研修機関である国土交通大学校においては、様々な階層の職員を対象とした研修プログラムを実施してきている。政策評価は、管理職員から担当レベルの職員まで適切にその理念や運営方針について理解することが不可欠であることから、多くの研修プログラムにおいて関連する講義を含むようにしてきている。

平成13年度に国土交通大学校において実施した研修プログラムのうち、担当から管理職員までを対象に「国土交通省における政策評価の現状と課題」をはじめ「コミュニケーション型行政と政策評価」「地方自治体における政策評価の現状と課題」「公共事業の評価」などの講義を通算20回以上実施した。

#### 講演会

政策評価の実務やNPM等の行政のマネジメントを改善するための運動については、国土交通省が現在おこなっている政策評価の制度や運営状況について知るだけでなく、内外で実施されている様々な先進事例や理論研究の状況等についても多くの職員が関心を持ち、実際の運営に活かしていくことが肝要である。このため、政策評価等に関する実務家や学識経験者を招いて、管理職員から担当レベルの職員まで広く対象とする省内講演会を随時開催し、職員全体の意識向上に努めてきている。平成13年度は4月19日に「日本の政策評価と可能性」と題し、岩手県立大学総合政策学部山谷清志教授を招いての講演会を実施した。