

## 防衛庁政策評価に関する有識者会議（第1回）議事録

1 日 時：3月7日（火）1330 - 1500

2 場 所：防衛庁庁舎A棟13階第2庁議室

3 出席者：

（委員）

山本吉宣（青山学院大学 国際政治経済学部教授）

山谷清志（同志社大学 政策学部・同大学院総合政策科学研究科教授）

佐藤達夫（三菱商事株式会社 宇宙航空機本部長）

山田澤明（株式会社野村総合研究所 総合コンサルティングセンター長）

田中里沙（株式会社宣伝会議 編集長）

（防衛庁）

小島康壽 防衛庁防衛参事官

増田義一 防衛庁長官官房政策評価監査官

神田秀樹 防衛施設庁総務部行政評価官

佐藤伸樹 防衛庁長官官房政策評価官付企画班長

4 議事内容：

（政策評価監査官）

それではお時間となりましたので、防衛庁政策評価に関する有識者会議を始めさせていただきます。本日は第1回目ということでございますので、座長を選出させていただきますが、それまでの間、私、政策評価監査官の増田が議事進行を進めさせていただきます。

開催に当たりまして、防衛庁の政策評価を統括しておりますとともに本有識者会議を主催しております防衛参事官の小島よりご挨拶させていただきます。

（防衛参事官）

防衛参事官の小島です。どうぞよろしくお願い致します。本会議につきまして一言ご挨拶させていただきます。

本日は大変お忙しい中、防衛庁政策評価に関する有識者会議の委員を快くお引き受けいただきましてありがとうございました。

防衛庁では、政策評価制度の導入以降、国民の視点に立ち、より透明かつ効率的な行政運営を行い、国民に対する行政の説明責任を果たすという観点から、防衛庁の各種政策について積極的に政策評価を行ってきたところです。

政策評価制度の導入以来4年が経過したことから、今般、防衛庁では政策評価制度の運用の見直しを行うとともに、今後5年間の政策評価の実施にかかる基本計画を策定することを考えております。

皆様方には、それぞれのご専門のお立場から、防衛庁が進める各種政策が、なお一層国民に理解され信頼される効率的で質の高いものとなるよう、より適

切な政策評価の実施の在り方等につきまして、幅広くご意見を賜りたいと思います。

政策評価の在り方を議論していくことにより、形式を整えるだけでなく、本当に身のある制度、政策評価に携わる職員がやってよかったと言えるような制度にしていきたいと考えております。政策評価の結果が予算や政策の見直しという形で繋がるとともに、それが透明性のある形で国民に示されるという、形だけではなく身のある政策評価を実施していきたいと考えております。

防衛庁の政策の性質上、政策の最終的な成果を議論するのは難しいという面がありますが、一方、個々の政策の効率性等については、それぞれの段階で議論することもできると考えております。

今後とも幅広くご意見をいただきますようお願い申し上げます第1回目の会議のご挨拶とさせていただきます。

(政策評価監査官)

続きまして、本会議の委員の皆様方をご紹介させていただきますので、その後座長を決めていただくようお願い致します。

<委員による互選の結果、山本委員が座長に選出された>

(座長)

御指名を頂いた山本です。私は大学において安全保障・防衛問題を専門にしてきた研究者であり、政策評価という問題には精通していません。是非とも皆様からの御助言を得つつ、この会をスムーズに運営していきたいと考えており、よろしく申し上げます。

それでは、早速議事に入らせていただきます。本日は初めての会合でございますので、防衛庁の方から現在の政策評価の実施に係る状況、問題点等につきまして、説明をお願いしてその後委員の方々の質疑等の時間を設けたいと思います。

それでは説明をお願いします。

<企画班長より、別添資料を用いて内容の説明を行った>

(座長)

只今、様々な点で説明をしてもらった訳ですが、皆さんの方から、今の説明についての質問等はありませんでしょうか。

(委員)

アンケートその1の質問項目にある「職員のスキルアップ」というのは、具体的に何を念頭においたものか。

( 企画班長 )

担当者が政策評価書を作成する過程で、自分が担当する政策をより深く勉強することによりトレーニングとなってスキルアップが図られる、という効果を念頭においたものです。

( 委員 )

政策評価の対象はどのようなプロセスで選定されるのか。

( 企画班長 )

まず基本計画において5年間の評価対象の大枠を定め、その後、年度ごとに、関係課からヒアリングを行いつつ、評価対象となる施策等を具体的に決定します。

( 委員 )

今回のアンケートを行った者が201人とのことだが、政策評価書を作成する者が201人ということか。

( 企画班長 )

今回のアンケートは各課の課長補佐級の者に対して行ったもので、該当する者が約250人いるうちで回答を得たのが201人ということです。今までに政策評価書を書いたことがある者はそのうちの58人となっています。

( 委員 )

毎年そのくらいの者が政策評価書を書くということか。

( 企画班長 )

これまでに書いたことがあるという意味で、1年間というものではありません。

( 防衛参事官 )

先程の政策評価を実施している職員にとって、スキルアップにはなっておらず、負担になっていると、政策評価に関わることが働きがいや生き甲斐になっていないという最悪の仕事をしているという感じになっている。政策評価をした結果を政策に反映させる仕組みが弱いため、作業だけやらされているという気持ちになってしまっている。評価した結果をどのように反映させるかというところを重点視していかないと作業だけやらされているという感は拭えない。

( 委員 )

フィードバックを作るサイクルは、どのようにすればできるのか。

( 防衛参事官 )

防衛庁の中でのやり方で改善できる部分はあると考える。予算のプロセスにフィードバックしていくことも可能だと考えるが、現在はそこまで十分に至っていない。

(委員)

政策評価に関して、国民の間では実際にどの程度の関心があるのか。ホームページにはどの程度のアクセスがあるのか。

(委員)

本来業務を圧迫しているという意見は気にかかる。政策評価も大事だが、そのために本来業務がおろそかになっているのであれば心配である。

(企画班長)

防衛庁ホームページにつきましては、政策評価書を始め政策評価に関する情報を公表しており、国民からの質問も受け付けているところですが、まずホームページのヒット数はかなり多いが、防衛庁に対する質問は年に数件程度しかないというところではあります。

なお、装備品開発等の事前評価は、関心の高い層から多くのアクセスがある。また、予備自衛官制度等、関係者が多い政策に関しては、評価のホームページについて関心が持たれていると自衛隊地方連絡部から聞いております。

(政策評価監査官)

政策評価という制度自体がまだ若い制度であり、今は過渡期であると言える。開始当初は「制度があるから仕方なくやる」という雰囲気であったが、次第に職員の間にも意識が浸透しつつある。今後は、予算に結びつける等によってより身のある制度にしていくことも検討されているので、担当者の感じ方も変わっていくのではないかと考えられます。

(委員)

政策評価は、担当者による「自己評価」ということか。また、回答者201人のうち58人が「評価書を作成したことがある」としているが、実際にはどのくらいの数の評価が実施されているのか。

(企画班長)

過去5年間で、約250件の評価書が書かれている。なお、一人の担当者が一年の間に複数件の評価を担当することもあります。

(委員)

政策評価の結果が活用されるという仕組みがないと、担当者としても意欲が沸かないだろう。折角評価を行っているのであるから、何とかうまく使っていくことが重要である。国民に対する政策の説明にうまく活用する、という使い

方もある。結果が活用されれば、評価者としても意欲が出るし、分析も深まるだろう。

（委員）

政府全体の政策評価への取組みに関して、誰が何を要求しているのかが明確でない、「アカウントビリティ」と言っても誰に何を説明することが求められているのかが明確でない、という問題がある。政策評価と行政評価の違いも、実務の中では混同されている。政府内では政策評価と予算を結び付けていこうという考えがあるが、これは非常に難しい作業であり、過去にも米国の PPBS 等の失敗例があるが、その経験をどう活かすのかについて十分整理がなされていない。

もう一つの問題として、防衛政策というのは、現在のような考え方に基づく政策評価の枠組みにおいては、本来は評価対象にならないはずである。それをあえて評価するというのは難しい。注意しないと、非常に瑣末なレベルの作業を手間暇かけて行うことになってしまいか、逆に、役人がそこまで踏み込むのかと言われかねない高いレベルの評価を行う、ということになる可能性がある。

（防衛参事官）

総務省はアウトカムに着目した目標・指標設定が必要だと言うが、防衛庁の場合にはどうすればよいのか難しい。アウトプットについては、内部での業務が効率的に行われているかどうかを見る指標になるが、それを超えて、政策の対外的なアウトカムを評価しろと言われても、難しい。

（委員）

アウトプットのレベルであれば、訓練や調達等の分野において、評価結果を予算に反映していくことも可能かもしれない。一方、アウトカムについては、難しくして諸外国でもなかなか手が出ないようである。

（防衛参事官）

米国の国防省も、基本的にアウトプット指標を使って評価しているようです。

（委員）

最終的には、防衛庁がよいと考えるものを「これでいく」と決定すれば、それをやるということになる。

（委員）

事業評価の内容を見ると、事業の内容はよく分かるように説明されているが、同じような検討作業は予算要求でも相当議論されているのではないかと思われる。予算要求の焼き直しになっているとすれば、予算要求とは別に政策評価を行っている意義が見えない。

(企画班長)

事業評価の意義につきましては、これが概算要求の資となっているもので、これとイコールではないものです。また、概算要求するものが事前の事業評価で否定されることは、理論的には可能であり、過去にも2件ほど例があります。

ただし、現在では予算作成の段階で精査されて絞り込まれており、かなり確度が高いものが上がってくるため結果が分かれることはほとんどありません。

予算と比べた際の政策評価の意義としては、国民の方が事前、中間段階、事後という形で事業の進捗を追いかけることができるのは政策評価しかないと考えます。また、政策評価は防衛庁が概算要求したものについて行っていますので、財務省の査定を受ける前の防衛庁としてこれが必要と考えたものが政策評価として残るということになります。

(防衛参事官)

政策評価というものがあることによって明確になることから財務省に通らないようなものは止めようという効果はあるのではないかと。そういう意味では事前評価は抑止力となっていると思う。

(委員)

アンケートの質問に「評価結果が実態と乖離している」という項目があるが、具体的にはどのようなケースを想定しているのか。

(政策評価監査官)

自己評価のジレンマというケースもある。政策を担当する課が作成するため、否定的な評価をすると、自己否定になってしまう。したがって、問題点は分かっているにもかかわらず書けないということもあるのでは。

(委員)

アンケートで表れる数字はあくまでも平均値であり、中には高い評価を受けている政策評価もあるのではないかと。評価した人に良かったということをフィードバックするとか、そういう事例をうまく拾い上げ、拡げていくというアプローチもある。

(企画班長)

よい評価を得ている例としては、即応予備自衛官に対する給付金制度があり、政策評価を契機として給付金の水準が実際に見直されたという事例があります。

(委員)

時系列にしたがって評価の結果を追跡していく視点も重要と考えるが、そのような見方は行われているのか。

(政策評価監査官)

環境に対する影響に関しては毎年実績評価を行っているが、その他については、毎年継続しては評価しておりません。なお、事業評価の対象となる事業については、事前、中間、事後という形で3つの時点での評価を行うことになっています。

(防衛参事官)

政策評価には幾つかの評価方式があるが、この場ではどういうことをやっているのか評価の具体的な内容が見えないと思う。

(政策評価監査官)

個々にどのようなものを具体的に評価しているのかまとめて、次回には委員の方々にお示ししたいと思います。

(委員)

防衛政策のアウトカムというのは、基盤的防衛力整備という考え方に直接結びつく非常に重要な概念であるが、それを定量的に測れといわれても難しいという気がする。一方、実績評価ができる分野はあるのかもしれない。このあたりを議論して評価の対象を決めていくことが重要なのではないか。環境への配慮については、周辺住民の反響等も見ているのか。

(政策評価監査官)

周辺住民の反響は測定していませんが、官用車の仕様や、電気・水道等の使用量など、多数の定量目標・指標を設定して評価しています。

(委員)

意識の問題に関しては、庁内でのコミュニケーション不足もあると考える。一般の企業もそうだが、職員の意識を高めるには「大義名分」がないと難しい。政策評価の意義についてのよいスローガンを設ければ効果的だと思う。

アンケート結果の中で、評価になじまない政策が対象になっているとか、業務の負担が大きいという回答に関しては、一般的なレベルでの議論でとどめず、回答者の具体的な状況を把握することが重要ではないか。

(委員)

企業においても業績評価には定量的な評価と定性的な評価がある。企業では、実施する側と評価する側の交渉によって定量的目標が設定されるので、ある程度スッキリしているが、防衛庁ではそういうわけにはいかないだろう。また、企業では評価の結果が部門や個人に直接影響を与えるが、役所ではこれも難しい。したがって、定量化が難しく、評価の反映も難しく、さらには業務負担が大きい、という多層にわたる難しさがある。この状況を整理して改善していくことがポイントになるだろう。企業の業績評価に関しては、必要があれば経験を紹介する用意がある。

事業評価に関して、対象が10億円以上というのは敷居が低いとの印象を受ける。もう少し対象を絞って実施してもよいのではないか。

(企画班長)

研究開発が政令で10億円以上と決まっているので、その他の調達等についても同様に10億円以上としています。

(政策評価監査官)

例えば、F-2なども一つの政策評価の項目としておりまして、10億円以上の研究開発は非常に数が多く、これとのバランスを欠くということであればバーが低いとなるのかと思います。

(座長)

本日、私が思いましたのは政策評価を行う連続性というか大義名分というのが評価を行う方を通じて最終的には説明責任等が徹底されるというような仕組みができてくるといいと思います。今日のアンケートは色々と参考になり、これからのこの会議の議論の出発点となったと思います。ご意見もいろいろいただきましたので、そろそろこの会議も終わらせていただこうと思います。

なお、本会議の議事録につきましては、防衛庁の事務局が作成し、委員の皆様のご了解を得て、防衛庁のホームページに公表することにしたいと思っておりますがご了承していただけますでしょうか。

<各委員了承>

(座長)

それでは、そのようにさせていただきます。最後に、今後の日程等につきまして事務局より説明していただきます。

(防衛参事官)

本日は熱心なご議論をありがとうございました。1回目という事で政策評価の在り方についてご議論いただきましたけれども、先程来色々なご意見をいただきまして、今後の政策評価の基本計画の策定につきまして本日いただいたご意見を参考にして進めさせていただきます。

次回は5月頃を予定しておりますが、事業評価など実際に政策評価をどのように進めているか説明させていただきます。それとの関連で只今課題となっていることをどうしていくか、それから18年度の実施計画につきましてご議論いただきたいと思いますのでよろしくお願い致します。

なお、日程につきましては事務局から連絡させていただきます。本日はどうもありがとうございました。

以上

本会議における発言については、各委員から自由闊達なご意見をいただく観点から、議事内容に関しては委員の氏名を省略しました。