



総務省 行政管理局 副管理官

松本 浩典

Hironori Matsumoto

平成15年 4月 総務省採用
同 行政評価局総務課
平成16年 7月 消防庁予防課危険物保安室
平成17年 4月 同 消防課
平成18年 8月 総務省人事・恩給局退職手当係
平成19年 7月 内閣官庁行政改革推進本部事務局
平成21年 7月 米国留学(コロンビア大学)
平成23年 7月 内閣府公益認定等委員会事務局総務課課長補佐
平成23年 9月 総務大臣政務官秘書官
平成24年10月 内閣府地域主権戦略室参事官補佐
平成25年 1月 同 地方分権改革推進室参事官補佐
平成26年 7月 在米日本国大使館一等書記官
平成29年 7月 現職

役所を相手にする役所

取り組めること、山ほどあります

国民が理解しやすい外務省ホームページを考える、水素スタンド普及のためガソリンスタンドに併設しても安全性を確保できる規制を法令にする、公務員の退職金はどのような場合にどのような考え方で支給するかルールを決める、海上保安官や刑務官など国家公務員の人事評価を行う際の標準となる能力水準を作成する、我が国の寄付文化を育てる寄付税制を考える、地方分権を進めるための新たな仕組みを作る、内閣の機関や内閣府の定員・組織を査定する—これらは私が総務省に入省以来、出向先も含めて経験した業務の一端です。

これだけ幅広く様々な業務を担う官庁は世界的にもあまり例がありません。例えば、米国連邦政府では、複数の小ぶりの省庁(行政管理予算局(OMB)、人事管理庁(OPM)、共通役務庁(GSA)、連邦通信委員会(FCC)、政府監査院(GAO)、商務省センサス局など)が、総務省と同様の役割を果たしています。日米で、農林水産省と農務省、外務省と国務省など、省レベルで対応していることと比較すると、総務省はユニークな官庁だと言えます。

役所を相手にする役所

現在の副管理官としての業務は、担当する府省の各業務を精査し、それぞれどれくらいのリソース(人員、情報システム、法人)が必要か審査し、どのように業務フローを改善すべきかを指摘する(=

仕事のやり方に口を出す)ことです。政策評価とも共通しますが、これらは「役所を相手にする仕事」であり、担当政策に専門性やプライドを持つ各府省と彼らの縄張りで議論するには、相手に負けない情報量と柔軟性、想像力が必要となります。

昨年担当した案件で、ある省がAという新たな取組を立ち上げたいと相談がありました。私は、これまでの経験やネットワークを活用して情報を集め、取組Aについて詳しくなることから始めました。その過程で他省がAと同様の業務Bを既にやっており、そのやり方を工夫・改編することでAと同じ効果が出せることが分かり、その点を指摘するに至りました。

各省との交渉は真剣勝負です。A自体は世の中に有益であるため、先方はその重要性を強調し、私はAの政策効果をBに任せるとして更に他の重要政策に資源を割り振れると主張します。お互い背負っているものが大きく、交渉過程では張り詰めた場面も多かったのですが、その中で霞が関では誰もが日々より良い政策を生み出そうとしていることを再認識しました。

全体最適の視点と好奇心

交渉過程で相手の主張を理解するには、独自の情報収集のみならず、相手の立場・真意を的確に捉える必要もあります。その際、幅広い業務・役割を経験し、様々な役所の相手をする総務省職員は最大の力を発揮します。政府の全体最適を目指す立場から、相手省と議論を戦わせる俯瞰的・長

期的ビジョンや戦略性、交渉力が求められるからです。

して何よりも、このように広く深い業務をこなすためには、あまり自分の専門性に束縛され過ぎず、何でも好き嫌いなくやってみることができる好奇心旺盛な人が最適だと考えます。実際、総務省には行政各般を熟知し何でも器用にこなしてしまう人が多くいます。

そんな広がりを持つ役所—総務省。あなたも新たな視点と頭脳、熱意を持ち込んでみませんか？



Potomac河畔の桜は日米友好の象徴



大使館のカウンターパート@BBQ Party

私は、総務省に入省してから様々な業務を経験してきましたが、幸いにも各制度の節目とも言える非常に重要なタイミングで担当させてもらっています。

政策評価も改善が必要

その一つが政策評価制度です。政策評価制度は、各府省が自らの政策を見直すためのマネジメントツールであると同時に、政策評価制度自体もこれまで幾度も見直しが行われてきました。5年前、私が政策評価制度を担当していたときに行った「政策評価の標準化・重点化」もその一つです。これは、各府省が政策の実施前に設定した目標の達成度合いを表す全省庁共通の区分を評価書に導入すること(標準化)、そしてそれまで毎年行われていた評価を、政策の効果が現れる節目の年(重点化)としたものです。この取組は、それまでの政策評価のやり方を大きく変えるものであったことから、各府省からは非常にたくさんの意見(納得させられるもの、到底受け入れられないもの、苦情のようなものなど様々ありました)が寄せられ、その多くは新たな取組に否定的なものでした。しかし、当時の新藤総務大臣の強いリーダーシップの下、大臣から事務方までが一丸となって検討し、各府省と何度も意見交換を重ねることでようやく実現しました。これにより、各府省が所掌する主要な政策の評価の仕方が大きく変わり、現在も政策

評価制度の基盤となっています。

政府課題へのアプローチ

現在、政府が取り組む課題の一つがEBPMの推進です。これはEvidence-Based-Policy-Making(証拠に基づく政策立案)の略称であり、簡単に言えば、証拠となる統計等の情報を用いて、課題の把握や政策効果の予測などを行った上で政策立案を行うというものです。EBPMは、総論では誰もが必要だと考える一方、具体的には何から取り組むべきかわからないというのが各府省共通の悩みとなっています。例えば、ある政策について経済学的、統計学的な観点から精緻な分析を行えば効果を測れるかもしれませんが、全ての政策についてそれを実施すると膨大なコストが掛かってしまいますし、政策の特性上、効果を測ること自体が非常に難しいものもあります。私たちは、このような課題に対して、政策評価を用いて、どのようにアプローチできるのか、そしてどこまで踏み込めるのかなど、少しずつ事例を積み重ねるべく、検討をしています。これは、全てに適用可能な万能の手法があるものではないため、とても難しいことではあるのですが、今後の政府全体の取組方に大きく影響し得るものであるため、非常にやりがいのあるものです。

改善を続けるために

各府省が所掌する政策は、その時々課題に

対応するために実施されます。しかし、時が経てば社会情勢も変わり、見直す必要が出てきます。各府省がその見直しを適時適切に行うために重要な役割を果たすのが政策評価であり、私たちはその政策評価制度の在り方を日々検討しています。明確な答えのない課題であるため、苦しいときもありますが、頼れる上司や同僚たちに支えられ、刺激的な日々を送っています。皆さんも私たちと一緒に、各府省が改善を行う基盤である政策評価制度の改善に取り組んでみませんか。



政策評価の研修で講演

総務省 行政評価局 政策評価課 客観性担保評価推進室 専門官

伊藤 幸寛

Yukihiro Ito

平成22年 4月 総務省採用
同 自治行政局地域政策課
平成22年 8月 滋賀県総務部自治振興課
平成24年 4月 総務省行政評価局政策評価官付
平成25年 6月 同 行政評価局評価監視調査官
平成26年 5月 同 行政評価局政策評価課総括係長
平成26年 7月 同 行政管理局主査
(特殊法人、独立行政法人制度総括)
平成28年 7月 内閣府規制改革推進室主査
平成29年 7月 現職

「改善」を促すための「改善」