

政策評価に関する統一研修（地方研修）広島会場講演概要

平成 26 年 11 月 28 日開催

講演名：政策評価制度の現状と課題

講師：総務省行政評価局政策評価課企画官 渡邊浩之

講演時間：10 時 10 分～11 時 40 分

<はじめに>

総務省行政評価局政策評価課は、これから説明する政策評価制度の所管課であり、制度が政府で定着し、より良いものとなるよう、試行錯誤しながら努力しているところ。

本日の研修は、自治体やその他の団体の方も多く、実際に評価書作成に従事された方は少ないと思われるので、基礎的なことからお話ししたい。

<講演の内容の構成>

本日の講演内容の構成は大きく 3 つとなっている。

1. 国の政策評価制度の概要
2. 政策評価制度をめぐる最近の動向
3. 今後の課題

<本論>

1. 国の政策評価制度の概要

(1) 政策評価制度の概要

- 法律の正式名称は、「行政機関が行う政策の評価に関する法律」であり、国の行政機関を対象とした法律となっている。これを略称で「政策評価法」と呼んでいる。目的としては、政策評価法に規定されているが、効果的、効率的な行政の推進と政府の諸活動について国民に説明する責任を全うするという二本立てになっている。
- この仕組みの図が、PDCA サイクルの図である。Plan(企画立案)、Do(実施)、Check(評価)、Action(企画立案への反映)のサイクルを回していくことが PDCA サイクルである。この評価・チェックのところが狭い意味での政策評価となっている。必要性、有効性、効率性等の観点から、政策についての評価をし、それを次の政策に反映していくということ。
- 法律にも書いてあるが、政策評価は、各行政機関が自ら所掌する政策の評価を行うものであるので、手前味噌にならないようにできる限り客観性、第三者性を取り入れるということで、学識経験者の知見の活用を図ることが法律にも規定されている。
- このような各府省の政策評価の取組とともに、政策評価法を所管している行政評価局が、政府全体の統一性を確保するため、制度に関する基本的事項の企画立案として、ガイドラインで標準的な指針を示すということをしている。それに加えて、各府省ではできない部分、複数の府省にまたがる政策についての評価を行

- う、各府省が行った評価について問題がないか点検を行う役割を担っている。これらについては第三者機関である政策評価・独立行政法人評価委員会が調査審議を行っている。なお、この政策評価・独立行政法人評価委員会については、来年4月に、独立行政法人通則法の改正で独立行政法人の委員会が切り離されることに伴い、政策評価単独の委員会が発足する予定。
- こうした政策評価の実施状況については、政策への反映状況も含め、国会に報告・公表する仕組みになっている。

○ 行政機関が行う政策の評価に関する法律の概要

- ◆ 基本方針：政府全体として、政策評価の計画的かつ着実な推進を図るための基本的な指針であり、閣議で定めるもの。
- ◆ 基本計画：3年～5年の期間ごとに策定→基本方針のもとに、各府省がそれぞれの政策評価に関する基本的事項を定める。この期間で各府省の主要な政策全般について評価を行う。
- ◆ 実施計画：1年ごとに策定→各府省がこの1年に事後評価を実施する対象政策と方法について定める。
 - 評価書だけでなく、これらの基本方針から実施計画については全て公表する。
- ◆ 政策評価の実施
 - この法律には、
 - ・ 政策効果のできる限り定量的な把握、必要性、効率性、有効性等の観点からの自己評価
 - ・ 学識経験者の知見の活用が規定されている。
 - また、政策評価には事前評価と事後評価があり、事前評価については、政令で研究開発、公共事業、ODA、規制、租税特別措置等の5分野が義務付けられている。事後評価については、目標達成度合いを検証する実績評価を主として、主要な行政目的に係る政策や5年未着手、10年未了のものについて義務付けられている。
 - こうした評価を行って評価書を作成し、その政策評価結果を政策の企画立案に反映し、これらについて公表し、国会に報告する。
 - 総務省行政評価局では、制度の企画立案や各府省にまたがる評価、各府省が行った評価の点検を行っている。評価の実施に当たっては、各府省に対する資料提出要求や調査の権限をもっている。

<法律の下、政策評価の具体的内容を定めたもの>

(政令レベル)

- 政策評価法施行令
 - 事前評価の義務付け対象等を規定
- (閣議決定レベル)
- 政策評価に関する基本方針

政府の行政評価活動において基本とすべき方針

(ガイドライン等)

各府省の統一性を保つために、以下のような様々なガイドラインを設定

- 政策評価の実施に関するガイドライン
- 規制、租税特別措置等の事前評価に関するガイドライン
- 政策評価に関する情報の公表に関するガイドライン
- 目標管理型の政策評価の実施に関するガイドライン

(2) 各行政機関が実施する政策評価

ア 各行政機関が実施する政策評価の在り方

- 政策評価法第3条

法の第3条では、

- ・ 行政機関は、その所掌する政策について、
- ・ 適時に、
- ・ その政策効果を把握し、
- ・ 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

とされている。

イ 行政過程において政策評価が行われる局面

政策形成過程では、先ほど述べた5分野について事業評価方式で事前評価が行われる。意思決定後、5年間未着手の事業、10年間未了の事業について事業評価方式で評価が行われる。政策執行過程では、実績評価方式による目標の達成度合いの定期的評価、総合評価方式による特定テーマの様々な角度からの分析、事業評価方式による完了事業の評価が行われる。

<政策評価の方式>

政策評価については、大きく三つの方式として、事業評価方式、実績評価方式、総合評価方式がある。

- ・ 事業評価方式

→ 事前と事後があるが、事前評価は、政策を決定する前に、その採否、選択等に資する見地から、あらかじめ期待される効果、費用等を推計・測定し、それが妥当かどうかを評価する。さらに必要に応じて、事後評価として、事前に行った評価内容を検証する。

- ・ 実績評価方式

→ 政策決定後、達成すべき目標を設定し、これに対する実績を定期的・継続的に測定して、目標期間が終了した時点で目標の達成度合いについて評価する。

- ・ 総合評価方式

→ 政策の決定から一定期間を経過したものを中心に、様々な角度から掘り下げて分析し、政策に係る問題点の把握、原因分析等を行う。

ウ 評価の対象となる「政策」と政策体系

→ 政策を評価するに当たっての政策の体系（ツリー）について、道路交通の安全確保の例で説明すると、一番上位に「陸上交通事故のない社会を目指す」、その下に「安全運転を確保する」、更にその下の段階に「飲酒運転を厳罰化する」とか「シートベルト着用率を向上させる」ということで、目的・手段という形で体系を立てて、それが合理的につながっていなければならない。この図では「シートベルトの着用率を向上させる」が一番下にきているが、シートベルト着用率の向上のためには、更にその下には、罰則の強化であるとか、教育や研修を行うとか、よりよいシートベルトの開発などがぶら下がり、にそのための補助金を出すとか行政機関自らの研究など具体的なことがつながっていく。これが政策ツリー、ロジックモデルの考え方である。

→ 政策体系図のイメージとして、ガイドラインで定義している狭い意味での「政策」が一番上にある。特定の行政課題に対応するための基本的な方針を実現するための行政活動の大きなまとまりが「政策」である。その「政策」の下にいくつかの「施策」がぶら下がっている。行政活動の大きなまとまりである「政策」を実現するための具体的な方策・対策といったものを「施策」と呼んでおり、その施策を実現するための個々の行政手段の単位を「事務事業」と呼んでいる。このような体系を作ることが自らの政策評価を行うための出発点である。「広義の政策」は施策や事務事業を含むが、政策体系図の上位の位置付けとして、「狭義の政策」としている。

エ 政策の「目標」と「測定指標」（政策評価の把握）

→ 政策が実現すべき政策目標があるが、その目標を達成するために具体的な目標が下にぶら下がっていき、先ほどの体系図と同じような形になる。交通安全対策の例で言えば、究極の目標が「交通事故のない社会を目指す」で、その下に具体的な目標がぶら下がっていく。一番上が抽象的なもので、下に行くほど具体的になっていく。

例えば道路交通の目標では、「交通事故のない社会を目指す」ということで、測定指標というものをその活動の成果を測定するために設定する。この場合では「年間死者〇〇人以下」や「年間事故発生件数〇〇件以下」などの目標を立てることが考えられる。政策目標は、上にいけばいくほど大きくなる。これを単年度で達成することは困難であり、行政の資源投入量も限界があるので、ある一定の期間でどこまで達成するかを設定するのが測定指標となる。この測定指標はできる限り定量化するのが望ましいが、定量化が難しいものもあり、そうした場合は定性的なものになる。できる限り定量化を前提として、具体的な測定指標として、いつまでに何々をするという目標を適切に設定することが非常に重要になる。

<測定指標の実際の例> ※さまざまなパターンがあることを示している。

- ・環境省：地球温暖化の例であるが、2050年までに温室効果ガス排出量80%削減を達成するという数十年レベルの長期間の目標であり、しかも具体的な数字を設定している例である。測定指標では、温室効果ガスの排

出量 2 億 1,180 万トンという具体の指標を設定している。

- ・国土交通省：観光立国の推進で、再来年の 28 年において、訪日外国人旅行者数を 1,800 万人にするという比較的短期の目標を設定し、定量的な様々な目標を設定している。また、満足度も測定指標としている例である。
- ・総務省：行政手続法や行政不服審査法について、標準処理期間や 3 か月以内の審査請求の処理件数の割合を 27 年という短期の目標を設定している。
- ・法務省：人権擁護の関係で、定性的な目標であるが、多様な人権啓発活動を実施するという測定指標を設定している。
- ・警察庁：振り込め詐欺の防止で、測定指標を認知件数や被害総額について過去との比較で目標を設定している例である。

<政策評価に関する用語>

- ・アウトカム：サービスを受け取る側である国民の視点からの、行政活動の結果、国民生活及び社会経済に及ぼされる影響や効果のことである。
- ・アウトプット：行政側から算出したものを示す概念であり、個別の具体的なサービスのことを意味しているが、法律や規制、計画など、企画立案活動を意味することもある。
- ・インプット：政策を実施するために投入した予算、人員等の行政資源のことである。

オ 評価の観点

- 法律上は必要性、効率性、有効性という三つの観点が挙げられている。
- ・必要性：行政目的が国民や社会のニーズ又はより上位の行政目的に照らして妥当性を有しているか、行政が自ら実施する必要があるか、簡単にいうと需要と供給の関係が成り立っているかという観点である。
- ・効率性：現れる政策効果とそれにかかる費用を費用対効果で出して、それが効率かどうかを判定する観点である。代表的なものは B/C である。
- ・有効性：得ようとする政策効果と実際の活動で得られた効果とを比べて当初の予定した効果が現れているかどうかという観点である。
- これら以外に、公正性、優先性、合規性、総合性と言った観点が加わることがある。
- ・公正性：公平に便益が供与されているか、資源が公平に分配されているかどうかといった観点
- ・優先性：他の観点からの評価を踏まえて当該政策を他の政策よりも優先されるかどうかと言った観点
- ・合規性：法令の規定どおり執行されているかといった観点
- ・総合性：ある共通の目的を有する複数の政策が相互に矛盾なく相乗効果を発揮しているかと言った観点

カ 評価作業に用いる「情報」

- 評価作業に用いる「情報」は、評価作業を開始してから収集するものではなく、日常的な新聞等の報道であったり、国会での質疑であったり、国民からの問合

せ・相談であったり、地方や海外の出先からの報告であったり、業界団体からの報告・陳情などを日常的に集めて、それを評価作業に使うという意識を持ってしっかり体系化して整理するということが、評価をする上で大事になる。それでも足りない場合は調査等をして収集する場合もある。

このように通常業務の中で情報が収集でき、自ら評価をすることができるが、これを外部の第三者にお願いすることになると、情報収集のところから始めなければならない、膨大なコストがかかることになる。日々の情報収集の中で評価をすることがコスト的にも重要になってくる。

キ 各行政機関における政策評価の実施状況

→ 政策評価の実施状況について数字で示している。総務省では、各府省の政策評価の実施状況について毎年6月に前年度の実施状況を取りまとめて国会に報告しているが、平成25年度の実施件数は2,559件で、前年度と大きく変わりはない状況。事前評価と事後評価に分かれるが、事後評価が1,602件と数が多い。事前評価は957件で、そのうちの約4分の1が公共事業の評価となっている。事後評価では実績評価を代表とする目標管理型の政策評価が368件、未着手・未了の事業が543件、完了後・終了時の事業等が638件で数が多くなっている。

ク 目標管理型政策評価について

→ 目標管理型の政策評価は、各府省の主要な施策の事後評価の手法として、広く行われている。あらかじめ目標を設定してその達成度を測定するということで、実績評価方式と総合評価方式の一部も入ってくる。総務省ではPDCAサイクルを機能させていく上でこの方式は非常に重要であると考えており、共通的なルールを作っている。それに当たって各府省では、どのような目標をいつまでに達成するのかということを示し、公表し、実際に遂行し、その達成度を検証することが大事であるので、事前の想定を事前分析表という形で作成し、公表することを平成24年度から実施している。

→ 政策評価法は施行されて10年以上が経過する。ある程度定着してきているが総務省が示すガイドラインは標準的な指針であるので、このひな形に基づいて、各府省は実態に応じてカスタマイズして実施している。具体的なやり方になれば各府省で違いが出てくるのは当然だが、あまりにバラつきが出てくると国民の立場から横断的に見るときに分かりにくくなる。一定の標準化は必要であるので事前分析表や評価書については標準様式を導入している。

→ 政府全体で約500の施策について事前分析表が作成され、毎年全ての施策を評価するわけではないので、毎年約350施策について評価を実施している。

<事前分析表の記入イメージ>

→ 各府省のHPでも出ているが、総務省のポータルサイトでも閲覧できるようにしている。

→ 施策目標（期待される政策効果）の達成度を検証する「測定指標」を明示。

この表では24年度に50%という基準値を設けて、28年度に70%まで引き上げるという目標を立てる。その推移について途中の25年度、26年度、27年度の目標を立てて、それが毎年度どのように達成されているのかについて実績を書いて

いく。

→ 施策目標の達成手段（事務事業）を一覧で明示。

予算事業については、予算額、執行額を明示する。

→ このような達成手段でこの目標を達成しますというのが事前分析表となる。

<政策評価書の様式>

→ 事前分析表を公表し、その後政策を遂行し、目標管理型の評価であれば、目標年度が終わった時点で、その達成状況を検証する。その状況を示すのがこの政策評価書になる。

様々な測定指標に対して、基準値に対してどの程度目標を達成したかを記入し、評価結果欄に共通区分の5段階でどの段階まで達成されたかについて示し、それに対する判断根拠を書き、それに対する分析、方向性を書いていくという様式。

→ さらに、そのような評価結果を出すに当たって、学識経験者の知見をどのように活用したのか、どのような資料を用いて分析を行ったかについて書くことにしている。

ケ 評価結果の政策への反映の例

① 事前評価結果の政策への反映状況

→ 評価結果を踏まえ、公共事業や研究開発、ODAであればその評価結果に応じた事業の採択、予算要求になり、租税特別措置等であれば税制改正要望に反映、規制であれば法律や政令の制定・改正に反映していくことになる。

② 事後評価結果の政策への反映状況

<目標管理型の政策評価の反映状況>

昨年度の例 250件→これまでの取組を引き続き推進

116件→施策の改善・見直しを実施

1件→施策を廃止

具体的な例として挙げた「震災における男女共同参画の観点の視点からの対応マニュアル作成・周知」については、マニュアルの作成という具体的な目標を達成したということで廃止になっている。

<未着手・未了の事業（公共事業、政府開発援助）を対象とした評価の反映状況>

昨年度の例 504件→これまでの取組を引き続き推進

25件→施策の改善・見直しを実施

14件→休止又は中止

休止又は中止の件数は14件と少ないが、その主な理由は、今後の事業進捗が困難、他の対策案が優位、事業の必要性が失われたことによる。

③ 総務省が実施する政策の評価

→ 法律でも書かれているとおり、各府省が自らの責任で自ら行うものを「政策評価」と定義付けしているが、総務省が行うのは「政策の評価」ということで区別されている。

ア 複数行政機関にまたがる政策についての直接評価（統一性・総合性確保評価）

→ 総務省が行う政策の評価は、統一性確保評価と総合性確保評価の2つがあ

る。各府省ではできない各府省にまたがる評価を行う。

<統一性確保評価>

→ 各府省がそれぞれ同様の政策を行っているものについて、それを横串で統一的観点から評価をするものであり、事例としては、検査検定制度に関する政策評価（平成 16 年 4 月 2 日通知）や特別会計制度の活用状況に関する政策評価（平成 15 年 10 月 24 日通知）の事例がある。

<総合性確保評価>

→ 各府省の所掌の中でそれぞれ政策が実施され、それが政府全体として大きな政策となっているものについて、各府省を超えた総合的な見地で評価をするものであり、事例としては、消費者取引に関する政策評価（平成 26 年 4 月 18 日勧告）やワークライフバランスの推進に関する政策評価（平成 25 年 6 月 25 日勧告）の事例がある。

イ 客観性担保のため各行政機関が行った評価について点検（客観性担保評価活動）

→ 評価の妥当性に疑問を生じた場合の内容に踏み込んだ点検、目標が明確であるかなど評価に求められる要件を満たしているかどうかの点検

→ 形式的な部分だけでなく、内容的な部分まで踏み込んで点検する。例えば公共事業の事前評価であれば、需要予測がしっかりなされているか、過大なものとなっていないかという観点も含めて点検をする。各府省で適切な評価が見込めない場合は、総務省が自ら各府省の政策の評価を行う、あるいは各府省と共同で評価を行うということが法律に規定されている。それを客観性担保評価と呼んでいるが、そこまで踏み込んだ例はない。ここはおかしいと各府省に指摘をして、その個所を直していただくという点検活動を現在行っている。

→ 25 年度は、租税特別措置等、規制、公共事業に重点化して点検活動を行っている。今後は目標管理型評価の点検活動を実施していく。

2. 政策評価制度をめぐる最近の動向

(1) 政策評価制度のこれまでの経緯

○ 政策評価制度の導入（平成 13 年 1 月）

省庁再編が平成 13 年 1 月にあり、それに合わせてガイドラインに基づく政策評価制度が導入された。その過程で、法律制定検討の附帯決議が国会でなされた。

○ 政策評価法施行（平成 14 年 4 月）

制度発足後、国会に法律案を提出し、成立。平成 14 年 4 月から施行された。

○ 法施行 3 年経過後の見直し（平成 17 年～）

法律の附則で、施行 3 年後に見直しをすることが規定され、その見直しを踏まえ、以下が実施された。

・ 規制の事前評価の導入（平成 19 年 10 月）

・ 予算書・決算書の表示科目の単位と政策評価の単位との対応（平成 20 年度予算から）

- 行政評価機能の抜本的機能強化（平成 21 年～）
民主党政権下の事業仕分けで行政評価機能が議論に上り、廃止や見直しの指摘が多い中で、唯一「抜本的機能強化」の指摘を受け、検討を行い、以下が実施された。
 - ・ 租税特別措置等に係る政策評価の導入（平成 22 年 5 月）
 - ・ 目標管理型の政策評価に「政策評価の事前分析表」及び評価書の標準様式を導入（平成 24 年 4 月）
 - 実効性ある P D C A サイクルの確立に向けた政策評価の見直し（平成 25 年～）
事業仕分けは、自公政権下で発展・継続することとされ、以下を進めることとした。
 - ・ 行政事業レビューとの連携の強化（平成 25 年度～）
 - ・ 政策評価の標準化・重点化（平成 26 年度～）
- (2) 政策評価の機能強化を求める全政府的な議論
- 25 年に入り、経済財政諮問会議において、「実効性ある P D C A サイクルの確立」に向けた議論が累次にわたり行われ、政策評価制度の機能強化が求められた。
 - 行政改革推進会議においても、行政事業レビューを進めて行く中で、政策評価との連携強化が求められた。
 - これらの議論を踏まえ、政府全体の方針として、
 - ・ 25 年 4 月に行政改革推進会議で取りまとめられた行政事業レビューの実施要領の中で、政策評価との連携が位置づけられるとともに、
 - ・ 25 年 6 月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針」（いわゆる骨太の方針）において、政策評価の機能強化に係る取組方針が盛り込まれた。
 - 行政事業レビューとの連携のポイント
 - ・ 政策評価との連携強化を進め、情報の相互活用や一覧性のある公表など、それぞれが効果的・効率的に実施されるようにする。
 - 「経済財政運営と改革の基本方針」のポイント
 - ・ 政策評価は、政策の効果と質を高めるための政策インフラ。
 - ・ 各府省において政策評価と行政事業レビューの連携推進を図り一体的な取組を促進する。
 - ・ 単に毎年行うなど形式的なものとせず、メリハリのある取組を進める。
 - ・ 規制に係る事前評価制度の改善。
 - ・ 租税特別措置等に係る政策評価については「租税特別措置の適用状況の透明化等に関する法律」に基づく適用実態調査を活用するなどの改善を図る。
- <政策評価の機能強化のための取組>
- 総務省としては、こうした指摘に対して次のような取組を行っている。
- ① 政策評価と行政事業レビューとの連携強化
 - 政策評価と行政事業レビューの相互活用
 - ・ 事業名と事業番号の共通化
 - ・ 施策と事務事業の状況を一体的に把握
 - ② 評価基準の標準化
 - 目標の達成状況について、政策の特性に応じた共通的な評価結果の表示方法を全政府的に導入した。
 - ③ 重点化による質の向上

→ 毎年の評価の対象を重点化（数年に1度のローテーション化を徹底）し、評価内容を深掘りすることとし、今年度の評価から実施している。

（3）政策評価の機能強化に向けた具体的取組

ア 政策評価と行政事業レビューとの連携強化

＜政策評価と行政事業レビューとの連携の強化の概要＞

→ 政府全体で、政策評価の単位で約500の施策があり、それに対して行政事業レビューは約5,000の事業がある。平均的にみれば1つの施策に約10の事業がぶら下がっているイメージになる。それを対比できるように事業名などを共通化するなどの取組を行っている。具体の例として、施策として「救急救命体制の強化」があり、その下の事務事業としては「救命講習による応急手当の普及促進」、「傷病者の搬送・受入体制の整備」が挙げられているが、これが平均的には10の事業がぶら下がっていることになる。

＜政策評価と行政事業レビューの相互活用（イメージ）＞

→ 政策評価の事前分析表と行政事業レビューシートの共通化として、事業名と事業番号を共通化により、それぞれが一体的に見ることができるようにすることで、施策の見直しや予算の縮減がよりやりやすくなる。さらに、事業レビューを行う立場からは事務の負担の軽減にもなる。

＜政策評価と行政事業レビューの作業（イメージ）＞

→ 政策評価については、各省の政策評価広報課等が担当し、行政事業レビューの方は各省の会計課等が担当しており、官房の窓口が違いバラバラにやっていて非効率になっているという指摘があった。事業名や事業番号の共通化により、それぞれ連携を意識しながらやることで、作業がつながっていく。また、有識者会議を合同で開催することにより、会議自体の事務の軽減が図られ、有識者の方も同じ観点の下に一覧で見ることができて様々な相乗効果が生まれる。取りまとめもある程度は一体的にやっており、ホームページも一覧性を持たせる取組を行っている。

今後は、このような仕組みをどのような分析に生かしていくかが課題であり、そのための基盤を作ったというのが現状である。

＜政策評価書と行政事業レビューシートの一覧しやすく、分かりやすい公表＞

→ 総務省ホームページ内の行政評価局のメニューの中に「政策評価ポータルサイト」を設け、国の政策評価に関する情報を一覧にし、ここから全ての省庁の「事前分析表」、「評価書」、「行政事業レビューシート」、「政策評価調書」等の情報を一元的に閲覧・利用できるようにしている。

現在政策体系一覧として閲覧できるのは目標管理型の評価のみであるが、現在、リニューアル作業中であり、事前評価などあらゆる評価書についても、このサイトから見ることができるようにして使いやすくしていくので、ぜひ、御覧いただきたい。

イ 政策評価の標準化・重点化

→ 昨年来、政策評価分科会やワーキンググループで審議していただき、「目標管理型の政策評価の実施に関するガイドライン」を昨年の末に策定し、本年度から実

施している。

<政策評価の標準化>

→ これまでは、各府省の評価結果がバラバラで、施策の進捗状況が分かりづらかった。

→ 各府省共通の5区分により、施策の進捗状況を横断的かつ分かりやすく把握することが可能になった。

①目標超過達成→目標設定が甘すぎた場合には、目標自体を見直して、より高い水準にする必要がある。

②目標達成→類似の施策に同様の手法を活用する。次期目標を引き上げる。目標は達成したがそのような実感がない場合は目標設定を見直す。

③相当程度進展あり→運用面で工夫する。取組を更に進展させる。

④進展が大きくない→取組を抜本的に見直す。貢献度の小さい事業について有効性を上げるべく検討する。

⑤目標に向かっていない→事務事業の廃止も含めて抜本的に見直す。

<政策評価の重点化>

・ 実施時期の重点化

→ 毎年度評価するのではなく、メリハリをつけて施策の節目にあわせて実施する。例えば、24年度の施策に対して、25年度、26年度はモニタリングにとどめ、27年度に重点評価を行う。

実績自体はしっかりと毎年とらえて、国民には、モニタリングとして公表する。モニタリングの結果が悪い場合には、実施予定時期を待たずに評価を実施して立て直すこともある。

・ 内容の重点化

→ 目標達成状況の形式的なチェックだけでなく、事前に想定できなかった要因の分析、達成手段の有効性・効率性の検証、未達成の場合の原因分析、目標自体の妥当性の検証などを行い、評価をより実質的なものにしていく。

3. 今後の課題

政策評価については以下のような指摘がある。

○ 「実効性あるPDCAサイクルの確立に向けて」（平成25年5月20日経済財政諮問会議）

→ 評価の目的は、評価結果を政策の見直しに活かすことである、という当たり前の点を徹底する。評価を自己目的化させない。

○ 平成26年度総務省行政事業レビュー公開プロセスにおけるコメント

→ 政策評価の費用対効果に問題があり、膨大な労力・コストを費やしている割に効果が出ていない。現状、各府省の「政策評価」は、評価疲れがあるように日ごろから感じている。効率的・効果的な行政の実現が目的であるにもかかわらず、膨大な資料の作成・調整作業に疲弊し、報告書を作ることが目的になっていないだろうか。

このような指摘は永遠の課題であるとも思うが、評価書を作っただけではなく、その結果を次の企画立案に反映することが必要であり、総務省としては、

- 政策の企画立案段階において適切な目標の設定・明示等をした上で、それらを踏まえた分析を行い、達成手段の検証、目標の必要な見直し等を行うことが重要
- 各行政機関が、このような自律的な政策のマネジメント・サイクル（PDCA）を国民に明らかにしていくことが必要と考えている。

今後も、各府省とも相談をしながら、政策評価制度をより良いものとしていきたいと考えている。