

## 政策評価に関する統一研修（地方研修）名古屋会場講演概要

平成 26 年 12 月 3 日開催

講演名：政策評価制度の現状と課題

講師：総務省行政評価局調査官（厚生労働等担当） 福田 勲

講演時間：10 時 20 分～11 時 50 分

### <講演の内容の構成>

本日の講演内容の構成は大きく 3 つの構成となっている。

- 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

### <はじめに>

本日は、国の行政機関の職員以外にも地方自治体や独立行政法人の職員にも参加をいただいている。私は以前に行革事務局におり、独法の通則法改正に携わり独法の目標評価の見直しに取り組んできた。また、自治体の経験もあり、そのときに行政評価、事業仕分けにも取り組み、施策、事務事業の見直しにも取り組んできた。今日は、そのときの話も交えてお話ししたい。

### <本論>

#### 1. 国の政策評価制度の概要

##### (1) 政策評価制度の概要

- 政策評価法の下、各府省が所掌する政策について自ら実施する評価の推進・向上を図るとともに、総務省自らも、複数の府省にまたがる広範なテーマについての評価を実施
  - 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 2 つの目的がある。
  - 政策評価は各府省が自ら行うというのが原則であり、ここに政策の P D C A サイクルというものがある。Plan(企画立案)、Do(実施)、Check(評価)では施策、事務事業などについて必要性、有効性、効率性の観点から評価を行い、Action(企画立案への反映)につなげていく。
  - 一方、総務省の行政評価局は各府省とは異なる立場を持っており、基本的事項の企画立案では、制度のお守り役、推進役としての役割、各府省が行った評価の点検や複数府省にまたがる政策の評価を行う役割を持っている。
  - こうして行った政策評価については、最終的には、公表し、国会への報告が義務付けられている。
- 行政機関が行う政策の評価に関する法律の概要
- この法律は、政策評価の枠組みを定める法律となっている。

- ◆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、閣議で定めるもので、この原案を作成して各省庁を調整していくのが総務省の大きな役割
  - ◆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基本計画を定める。
  - ◆実施計画：1年ごとに策定。各省庁がこの1年に実施していくことについて定める。
  - ◆政策評価の実施
    - この法律には、
      - ・ 政策効果をできる限り定量的に把握し、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
- また、この評価には事前評価と事後評価があり、事後評価は、主要な行政目的に係る政策について、今年度は何々の評価を行うということを決めて評価を行う。事業が5年経っても未着手のもの、10年経っても終わっていないものについて行う。事前評価については、国民生活に大きな影響を与えるもの、一定の政策手法が確立されているものについて、法律に基づく政令に対象が規定されており、研究開発、公共事業、ODA、規制の新設・改廃等、租税特別措置等の5つについて行う。
- こうした評価を行うことにより評価書を作成し、その政策評価の結果を政策の企画立案に反映していく流れとなっている。基本方針、基本計画、実施計画、評価書、評価結果の政策への反映状況は公表するというようになっており、これは、国民に対する説明責任を果たすという目的として新しい大きな柱となっている。
- 総務省行政評価局の役割としては、この政策評価の仕組みがきちりと運用されているか、この政策評価の仕組みに見直す点はないかについて、この制度、運用のチェックをする役割として、評価の実施、政策評価制度の基本的な企画立案等がある。細部になるが、統一性、総合性を確保するための評価、客観的かつ厳格な実施を担保するための評価、等といった役割がある。

#### <法の下、政策評価を定めたレベル>

(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)

各府省の水準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。

→ 「行政機関は、その所掌する政策について」としているが、政策というのは、いろいろな意思決定のレベルがあり、いろんな事務事業等も行っているが、ここでは行政の活動一般を含めて政策と言っている。

→ 「適時に」というのは、先ほど事前評価、事後評価と2つあると言ったが、政策評価が役に立つタイミングでやってもらいたいということ。

→ 「政策の効果」については、当該政策に基づき実施し、又は、実施しようとしている行政上の一連の行為が国民生活及び社会経済に及ぼす等の影響ということで、アウトカムについての効果を見ることを基本的には考えている。

→ 一言でいうならばPDCAサイクルをきっちりとやってくださいということになり、当初予定していた政策や事務事業が果たして国民や社会経済に役に立ったのかをしっかりとチェックし、見直しをして下さいということが政策評価の在り方ということになる。

### イ 行政過程において政策評価が行われる局面

→ 政策評価が行われる局面としては、政策形成過程では、事前評価について、先ほど列挙した公共事業、研究開発、ODA、規制、租税特別措置等の国民生活に、より多くの予算を投入するものが想定されている。

→ 執行が開始する段階では、特例的であるが、まだ事業に着手できていないもの、ある程度執行が開始した段階ではまだ事業が終わっていないものについて、ある一定の期間が経過した段階で評価を行うこととしている。未着手の事業では5年後、未了事業については10年後を目安としている。

→ 政策執行過程では、目標の達成度合いを定期的に評価する実績評価を実施する。3年から5年の目標を定めて定期的に評価を行うのが国の行政機関の一般的な評価となっている。

→ 次にテーマを特定して様々な角度から分析し評価を行う総合評価方式が

ある。これは先ほどの実績評価に比べてもう少し深く科学的な評価分析を行うものになる。

単に事前に設定した目標が達成できたかどうかだけでなく、目標が達成できなかったのならば、なぜ達成できなかったのか、いろんな事務事業を行ってればそれがどのぐらいの効果があったのか、類似、重複の事務事業はなかったのか、いろんな外部要因があつてうまくいかなかったのか、思わぬ副次的な効果が出てはいないのか、そういった多面的な分析を行ないながら評価を行い、次の政策の見直しにつなげていく、割と大きい政策の評価に使われることを想定しているような評価になっている。

→ 最期に事業が完了した段階に行う完了事業の評価がある。

#### <政策評価の方式>

→ 3つの方式があるが、政策評価の基本方針に中身が書かれているので、簡単に説明したい。

- ・ 事業評価方式

公共事業などを念頭においており、事前にあらかじめ実施する前に一定の効果があがるかについて事前評価を行い、その後公共事業が終わった段階で完了時点の評価を行う。事業が長ければ途中で評価を行うことも想定している。

- ・ 実績評価方式

一般的な事後評価方式になるが、事前に達成すべき目的と手段を明らかにした段階で達成すべき目標を設定し、それが一定の期間後に達成したのかを評価することになる。

- ・ 総合評価方式

特定のテーマを決めて、多面的な評価を行うことになる。

#### ウ 評価の対象となる「政策」と政策体系

→ 政策体系がどういうものなのかを整理していかないと評価は難しい。例示で書いているが、道路交通の安全確保の例が記載されている。「陸上交通事故のない社会を目指す」ということを目的として、手段としては、安全運転の確保や道路の改修、歩行者の安全教育がある。さらに安全運転を確保するために次のツリーに、どうすればよいのかについて、飲酒運転の厳罰化やシートベルトの着用率の向上、車の安全技術の向上も考えられる。

こういう政策の体系を作ることが大事になる。目的、手段という形で体系を立てて行く。こういう政策の体系ツリーを考えていくことで、どういう政策をどういう手段で達成していくかを整理していくことができる。他にもいろんな政策に応用ができる。

→ 私が自治体に在籍していたときの話で例えると、①の段階に「市民参加のまちづくり」があるとすれば、①を達成するための手段としての②の段階には、「市民意見の反映」、「市民が事業の担い手」、「パブリック・コメント制度の運用」、「審議会への市民の参加」等が挙げられる。更に、②の「市民が事業の担い手」に対する手段としての③の段階では、「補助金で市民の

活動を支援」や「NPOなどと協働で事業を実施」などの手段がある。こうした体系を作ることが評価を行う上での前提となる。

体系を作れば、上の段階から①の陸上交通事故をなくすための目的と手段の関係がチェックできる。類似の事業はないのか、あるいは効果の挙がっていない事業はないのかなどチェックができる。逆に下の段階からシートベルト着用率を向上させるとか飲酒運転を厳罰化で最終的に事故のない社会ができるのかということで、双方向の上の段階、下の段階からチェックすることでお互いに重複のない効率的な事業を企画立案できるのではないかというように考えられる。

→ 国の政策では、①を狭義の意味での政策、②を施策、③を事務事業と便宜上分けて呼ぶこととしている。政策、施策、事務事業で政策という部類に入るが、狭義では、政策、施策、事務事業を分けて呼んでいる。

#### エ 政策の「目標」と「測定指標」（政策評価の把握）

→ 次に、実際に政策の効果が挙がっているかについて、大きな目標に対する効果を把握していく段階に入る。大きな目標が本当に達成できたのかということは、何をどうしたら達成できたのかということがなかなか分からないという状況がある。大きな抽象的な目的しか立てようのない場合があるが、それを誰が見ても達成状況が分かるような評価にしなければならない。測定指標をあらかじめ設けようということが大きな重要なポイントとなる。誰が見ても分かりやすい定量的な数値を用いた指標が望ましいが、それが難しい場合もできる限り具体的明確な指標を設定することが重要になる。

→ 政策ツリーの上の段階になると抽象的、定性的なものになる。中には、「効果的、効率的な行政の実現」といった目標を掲げている行政評価局の施策目標などは、これをどのようにしたら達成できるのかということなかなか難しいという状況がある。行政評価局では効果的、効率的な行政の実現のためのうまい指標というのはないが、例えば、一定の期間後に政策評価の結果が出たときには、ホームページに必要な情報をアップするといった指標は立てている。こうした指標を設けることで国民に分かりやすい評価を行ってもらうことが可能と考えている。大きな目標になればなるほどその目標が達成できるか分からない。予算の制約も踏まえて一定期間にどれだけの事務事業の成果を挙げることができるかを指標で設定する。税金を投入した事務事業を行うのであるから指標の活用は有効である。指標はそれ以外にも一定の期間にどういった事務事業をどれだけの量をやっているのかについての政策判断にも使うこともできる。指標があれば事後的な評価にも役立ち、指標は、目標の効果の達成状況を把握するための有効で重要な方策であると考えられている。

#### <国の行政機関における目標と測定指標の例>

→ ベストな事例ということではなく、様々な指標があるという意味で掲げている。

- ・ 環境省：目標としては2050年までに温室効果ガス排出量80%削減を達成

するという具体的な数字となっているが、測定指標では、温室効果ガスの排出量を62年度に2億1,180万トンという具体の指標もあれば、28年にアジアへの展開という目標に対し、世界全体での低炭素社会の構築推進や28年に国全体での適応策の実施及び地方支援と言った目標に対し、気候変動影響評価、適応策の推進という抽象的な測定指標もある。

- ・ 国土交通省：目標としては観光立国を推進するという抽象的なものになっており、この目標は何をどのようにすれば達成できるのかは難しいので、測定指標については、訪日外国人旅行者数や国内観光旅行による年間宿泊数、日本人による海外旅行者の数などの具体的指標を設けている。

「観光立国を推進する」というのは一般的にアウトカムと呼ばれている。測定指標の方はアウトプットという言い方もされている。

#### <政策評価に関する用語>

- ・ インプット：政策を実施するための資源の量を指している。具体的には予算、人員等になる。
  - ・ アウトプット：インプットを用いた結果の産出物になる。直接の行政の活動の成果、結果になる。
  - ・ アウトカム：行政の活動の成果や結果が国民生活や社会経済に及ぼす影響をアウトカムと呼んでいる。
- アウトプットは行政がコントロール可能な数値になるが、アウトカムは行政が及ぼす影響のことであるので、直接のコントロールは難しいという側面がある。
- 国土交通省の例（テキスト12頁）でいえば、訪日外国人旅行者数だとか日本人宿泊数だとかのアウトプットは一定のコントロールができる。その成果としての観光立国というアウトカムは、直接的な作用が難しいのが一般的なのかも知れない。
- 総務省の例では、行政の手続制度、行政不服審査制度について、国民の権利義務の簡易迅速な救済を図るという目標を立てている。どういう状況になればそれが達成できるのかは難しい。行政の申請に対する処分の標準処理期間を定めている割合とか、行政不服審査の関係では3か月以内に審査請求を処理している割合を立てている。苦しい指標設定かもしれないが、分かりやすく数値目標化するにはこのぐらいが妥当なのかも知れない。
- 法務省の例では、より抽象的な目標になるが、人権の擁護に関する施策を総合的に推進し、人権が尊重される社会の実現に寄与するという目標を立てており、測定指標として、人権の啓発活動をやる、人権相談・調査救済体制を整備するというアウトプットの目標を立てている。
- 警察庁の例では、振り込め詐欺の例を挙げており、詐欺事件の件数、被害額、検挙件数の指標を挙げています。
- 自治体の経験の例でも、数値目標を立てるのはなかなか難しい事例も多かった。市民の満足度が高い社会を作るという目標に対し、市では市民相談センターで事業を行っていたが、相談件数を増やせばいいのか、あるいは相談が減った方がいいのかといった問題、市民相談の処理期間を設けた

方がよいのかというようなことについて、どうしたら市民の満足度が高い社会を築くことができるかを悩んでいた。

#### オ 評価の観点

→ どういう角度から政策の効果を見ればいいのかということで、いろんな観点がある。評価する政策、施策、事務事業の特性に応じて必要な観点を選ぶということになる。

→ 法律上は必要性、効率性、有効性という3つの観点が挙げられている。そのほかの4つは政策の特性に応じて適宜組み入れて下さいということになっている。

- ・ 必要性：国民のニーズが本当にあるのか、上位の行政目的に照らして妥当性を有しているか、行政が担う必要があるか、そういった政策を行うことが現行の社会の中で求められているかという観点である。

- ・ 効率性：B/C（費用対効果）で、投入した費用に対して効果がどの程度挙がっているのかと言った観点である。一定の事業を行えば何らかの効果が出るはずなので、それが投入する費用に対してどうなのかということ。

公共事業などで費用とその効果を分析してその実施の判断を行うことはよく行われている。

- ・ 有効性：当初想定した期待した効果が実際に政策を行ってどれだけ効果が現れているのかと言った観点である。

- ・ 公正性：政策を行って便益がどの範囲に広がっているのか、資源が公平に分配されているかどうかといった観点で、施策の特性に応じて導入してもらうものになる。

- ・ 優先性：他の事務事業や政策よりも優先してやるべきものなのかどうかと言った観点

- ・ 合規性：法律、政令、条例、その他事務事業に関するルール、方針に適合しているかと言った観点

- ・ 総合性：さまざまな施策をやる中で同じ目的の中でいろんな事務事業をやることもあるが、それらがお互いに有効に機能しているのか、総合的に見たときに効果が発揮されているのかと言った観点

例えばワーク・ライフ・バランスを進めて行く政策があり、そのためには、女性の子育て支援、女性の活躍を進めて行くためにテレワークの推進が考えられるが、逆にテレワークの推進が労働時間の増加、あるいはサービス残業を助長するのではないかといった問題点も指摘されている。ワーク・ライフ・バランスの別の目的である労働時間の削減や有給休暇の取得率の拡大の政策と矛盾する方向を助長することにならないか、そうした政策体系の中で事務事業の方向がお互いに合っているかといった観点から見るのが総合性ということになる。

#### カ 評価作業に用いる「情報」

→ 政策の効果を把握するときに必要な指標やデータを集めなければならないが、評価をする段階で集める方法もあるが、評価の情報は日々業務をやる段階でいろいろな情報が入ってきており、改めて情報を集めなければ

ならないというものでなく、評価作業に用いる「情報」は、日常的に集めている新聞等の報道であったり、国会での質疑・問合せであったり、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情報であったり、業界団体からの報告・陳情、業務統計などを日常的に集めるということで、日々の中で体系的に情報を集めるようにしておけば手間暇やコストをかけずに収集ができる。

→ しかし、行政評価局でもどうしても情報がない場合には評価の段階で外部のシンクタンクに調査の分析を依頼することや別途アンケート調査を実施することもある。評価の精度をどれだけ高くするのかということと、評価のコスト、手続の負担や手間とのバランスをとることも必要になる。

#### キ 各行政機関における政策評価の実施状況

→ 平成 25 年度の政策評価実施件数は 2,559 件でそのうち、事前評価が 957 件、事後評価が 1,602 件となっている。事前評価については、公共事業が 252 件、租税特別措置等が 199 件、研究開発課題が 197 件、規制が 188 件、政府開発援助が 67 件、その他が 54 件となっている。一方事後評価は、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、その他が 53 件となっている。

#### 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で主要な施策を対象として、目標を設定してその目標の達成度合いを評価するものであり、行政評価局としても平成 24 年度から導入し、力を入れて取り組んできている。目標管理型の政策評価といっても新しい手法を編み出したというのではなく、実績評価の事後評価方式を少し工夫したものと理解してもらえばよい。

→ 政策評価制度の導入から 10 年以上経過し、その反省点を踏まえて、政府全体として事後評価の目標管理型の政策評価について、共通のルールを確認し、設定して実施するもので、そのなかでやり方の変更として、政府全体の共通様式で「政策評価の事前分析表」を作成して、公表している。事前にどういう目的でどんな目標でどういった達成手段で行いますということを政策がはじまる前に事前分析表に取りまとめて公表する。各府省共通のやり方で公表するということを始めている。

→ 評価書についても標準様式を導入している。

→ なぜこういうことをやってきたかということここ 10 年以上の課題に対応するためということがある。以前の評価書ではこういう事業をやりましたということを長々と書かれ、何が書かれているのか分からないという評価書が散見された。何が重要な情報なのか分からない、重要な情報である予算額や執行額という情報が盛り込まれていなかったということがあった。また、あまり分厚い評価書を作るので事務担当者からも面倒で大変だという問題点もあり、コンパクトの評価書を作りたいという思いがあった。

→ 政策の体系ツリーの話をしたが、何の目的のために、どんな事務事業をやるのかということが整理できていなかったもので、次々と関係のない事業まで評価書に記載して、効果があったかのような評価書を作っていた時期



もあった。この事前分析表でその体系図を明らかにしたということである。  
→ 政府全体で約 500 施策について事前分析表が作成され、毎年、約 350 施策について評価を実施

<平成 26 年度実施施策に係る政策評価の事前分析表>

- ・ 政府全体で約 500 の事前分析表を作成・公表  
施策名、施策の概要、達成すべき目標、目標設定の考え方・根拠、評価の実施予定時期を明示
  - ・ 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
  - ・ 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
- こうした情報を事前分析表に入れることで事前に明らかにし、事後的に評価がやり易くなるのではないか。目標が達成されたかも一目瞭然で明らかになる。長々と書く必要がなくなり、結果的にチェックの後の見直しや企画立案、事務事業の見直しにつながる。こうしたことが事前分析表を導入した目標となる。評価書を作ったらそれでおしまいというのではなく、それが政策に反映されないという意味がないのでこうした事前分析表を取り入れている。

<実施施策の政策評価書>

→ 政府の評価書のフォーマットを決めている。盛り込む情報も必要な重要な情報だけに限ってきている。上には達成すべき目標と予算額・執行額、真ん中に測定指標、真ん中から下に評価結果として、達成度合いの測定結果、その結果に至った理由や施策の分析状況、次期目標等への見直しの方向性を書くことで、コンパクトな評価を行うことで国民にも分かりやすい、見て分かるような評価書にしている。

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、事業の採択、予算概算要求、税制改正要望を提出等
- 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→取組を引き続き推進  
116 件→施策の改善・見直しを推進  
1 件→施策を廃止

<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

休止又は中止とすることとした事業としては、外務省 1 件（ODA）、厚生労働省 1 件（簡易水道事業）、農林水産省 2 件（国有林野、治山事業）、国土交通省 10 件（ダム、河川、鉄道、官庁営繕等）がある。

休止又は中止の理由としては、予算の確保や震災の影響、他の案件が優

位になった。事業の必要性が失われたということがある。国交省の中止の例としては、利水者の撤退により、治水対策としても河川改修事業に変えたためということになっている。

### (3) 総務省が実施する政策の評価

#### 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）

##### <統一性確保評価>

→ 複数の府省に共通するそれぞれの政策であって、その政府全体としての統一性を確保する見地から評価する必要があると認められるものについて、統一性を確保するために行う評価であり、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>

→ 複数の所掌に係る政策であってその総合的な推進を図る見地から評価する必要があるものについて、総合性を確保するために行うための評価であり、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の点検（客観性担保評価活動）

→ 評価の妥当性に疑問を生じた場合に、そ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を点検。

具体的に見ると平成 25 年度では、租税特別措置等、規制、公共事業の 3 分野について重点的に実施しており、租税特別措置等では対象評価件数 225 件中 221 件、規制では 117 件中 54 件、公共事業では 133 件中 13 件を指摘している。

## 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）
- 政策評価法施行（平成 14 年 4 月）
- 法施行 3 年経過後の見直し（平成 17 年～）
  - ・ 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～）
  - 背景事情としては自民党から民主党への政権交代があったときに行政刷新会議で事業仕分けが行われ、評価機能の抜本的強化が必要であるとの指摘があったことをきっかけとして評価機能の強化に取り組んできた。
    - ・ 租税特別措置等についても事前評価の対象になり、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 24 年 4 月に導入し、26 年にその充実を図った。
- 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～）

- ・ 行政事業レビューとの連携強化（平成 25 年度～）
- 民主党政権下で始まった事業仕分けに端を発した事業レビューであるが、現政権下でも引き続き実施されている。政策評価と似たことをやっているのでも連携ができないかということで連携を始め強化を行ってきている。
- ・ 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、行政事業レベルを進めて行く中で、政策評価との連携が求められた。
  - 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進める。
    - ・ 毎年毎年行うのではなく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
    - ・ 税制の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。
- こうしたことが提示されている。

<連携の強化を図るためにやるべきこと>

総務省としてはこうした指摘に対して次のように対応してきている。

- 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ベルの相互活用
    - ・ 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、6 行政機関は評価区分を設定しており、12 の行政機関は区分を設定していなかった。そうしたことから政策の特性に応じた共通的な評価結果の 5 段階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た。

### (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>

→ 平成24年度までは政策評価と行政事業レビューはそれぞれ別個にやってきたが、24年度からは連携の第一弾がはじまり、政策体系図の上の概念の政策目的、施策については政策評価で行い、細かな達成手段としての事務事業については行政事業レビューでやるという役割分担を図った。

25年度からは「政策評価の事前分析表」と「行政事業レビューシート」の事業名と事業番号を共通化し連携が図られる形にしている。また、行政事業レビューでは公開プロセスなど外部有識者の意見を聴く過程があるが、そうした過程についても、政策評価の外部有識者会合と合同で開催するといった効率的な方法、あるいはお互いの情報を交換して、それぞれのチェックに役立てることを25年度以降徹底している。

##### <政策評価と行政事業レベルの相互活用（イメージ）>

→ 事前分析表の例として記載しているが、達成手段としての事務事業を書く欄には行政事業レビューでの事業名と事業番号を記載することで相互の結果活用を徹底して行こうということ考えている。こうした結果活用は、政策の見直し、予算の縮減にもつながっていくものと考えている。もともと基本的に行政事業レビューは予算の執行状況のチェックからはじまったものであり、どちらかといえば、個々の事務事業の適正な在り方、見直しについて行うもの。政策評価はもう少し大きな体系の中での大きな目標について、細かな事業の結果も踏まえながら施策の方向についても見直しを行うもの。うまく役割分担ができれば相互に効果が出るということでこうした取組を進めてきた。

##### <政策評価と行政事業レビューの作業（イメージ）>

→ それぞれのプロセスの連携の話になるが、政策評価は政策評価で、有識者の意見を聴きながら結果の取りまとめを行っていく、行政事業レビューは行政事業レビューで、公開プロセスや外部有識者のチェックを受けなければならない。

これをバラバラにやるのではなく、うまく活用できる連携できるところは連携しようということで取り組んでおり、政策評価制度の対象の一府省としての総務省でも、外部有識者のチェックは「省内作業プロセスを相互連携」とし、有識者会議を合同で開催、また、それぞれの有識者会議に同じ有識者に入れるという取り組みもやっている。また、結果の取りまとめにおいて、政策評価の結果を行政事業レビューの見直しにも使ってもらい、逆にレビューの結果を政策評価の結果に活用してもらおうといった取り組みもやっている。

##### <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>

→ 総務省が作成している政策評価の所在情報で、ホームページの行政評価局のサイトに政策評価のポータルサイトを設けている。各府省の一覧が出てきて、各府省の政策評価のトップページに入ることができる、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。

#### イ 政策評価の標準化・重点化

- 目標管理型政策評価について、政策・予算の見直しに活用しやすく、国民にとって分かりやすいものとするため、行政事業レビューとの連携も踏まえ、府省横断的に標準化、重点化を推進
- 政策評価・独立行政法人評価委員会政策分科会に設置したワーキング・グループにおける検討や同分科会の審議を経て、「目標管理型の政策評価の実施に関するガイドライン」を策定し、26年度から全政府的に導入
- 標準化・重点化の概要は次のとおり、
  - <政策評価の標準化>
    - 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段階により、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した。
    - 独法の評価も同じような事態になっており、独法の評価はまず各府省で評価基準が行われる。各府省の中でも法人ごとに評価基準が行われることがあり、ある省庁では「いろはにほ」の5段階で評価の基準を作っており、他の省庁では「SABCD」、「ABCDE」などもあった。また、目標を100%達成するのが上から2番目の評語であるものや、3番目が標準とバラバラであった。そうした評価基準を見直そうというのが独法評価であり、今年9月に総務大臣が独法評価の指針を策定している。独法通則法の改正で総務大臣が評価の指針を作ることが盛り込まれ、それに基づいて総務大臣が策定している。こちらも評価の5段階になっている。SABCDの5段階で、真ん中のBが標準になっており、共通の評価基準で分かりやすくなっている。
  - <政策評価の重点化>
    - 実施時期の重点化
      - 政策評価の立ち上がり時期では毎年評価を行うという煩雑な面があった。そのため表面的な評価になりやすかった。後は惰性で毎年同じことを書いてしまうことがあったが、こうしたことを改めて3年から5年に1回か2回程度で重点的な評価を実施し深堀評価をしてもらうことを昨年12月の目標管理のガイドラインでも打ち出している。評価をしない年は事前に設定した測定指標を把握してもらい、測定指標をモニタリングで事前分析表に書いてもらい、メリハリを付けた取り組みを実施している。
    - 内容の重点化
      - メリハリの中の項目であり、評価をやるときには重点的な評価で、①事前に想定できなかった要因とかが発生していないか、目標は達成されたが外部要因があったからではないのかといった要因の分析、②達成手段としての事務事業が有効に効率的に機能しているか、類似した事業が乱立していないか、他の事業に特化した方が効率的に目標が達成できるのではないかなど等を見てもらうなど重点化の取り組みをしている。

### 3 今後の課題

- 「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）の指摘

- 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。評価を自己目的化しない。
- 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。」とされている。
  - 独法評価の現場でも評価に携わった外部の先生からも業績評価書をいろいろ読まされて、こちらも直して指摘するが一向に政策や業務運営は変わらないという指摘をいろんな場で受けている。各行政機関でも PDCA サイクルでマネジメントができていないということに尽きる。
    - PDCA の C から A、A から P と評価結果に基づき政策を見直し、その後の企画に反映していないということが言われている。
    - 政策評価は 10 年以上導入しているがまだまだ課題が多い。こうした中で如何に政策の重要なツールとして政策評価を活用していくのか、各行政機関、総務省としても日々見直し、改善を進めて行く取組は、今後とも必要とされる。