

政策評価に関する統一研修（地方研修）盛岡会場講演概要

平成 27 年 2 月 13 日開催

講演名：政策評価制度の現状と課題

講師：総務省行政評価局評価監視官 菅原 希

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

<本論>

1 国の政策評価制度の概要

(1) 政策評価制度の概要

国における政策評価は、政策評価法に基づいて、各府省がそれぞれ所掌する政策について自ら実施するほか、総務省行政評価局でも複数の府省にまたがるテーマについて実施している。

政策評価の目的は二つある。一つ目は「効果的、効率的な行政の推進」であり、政策評価を客観的かつ厳格に実施して、その結果を政策に適切に反映することで、行政をより有効で効率的なものにしようというものである。二つ目は「政府の諸活動について国民に説明する責任を全う」する、いわゆるアカウンタビリティであり、政府として何を目標に政策を実施するのか、そのための手段は何か、予算であればその執行状況はどうなっているのか等を国民に開示し、行政がきちんと仕事をしているかどうかを判断する材料を提供するということである。

この政策評価の仕組みをごく簡単に説明したものが、政策の P D C A サイクルの図である。各府省が政策を企画立案し (Plan)、実施し (Do)、実施状況を評価し (Check)、その結果を次の企画立案に反映する (Action) という P D C A のサイクルを回していくことになる。これは各府省で実施していただくことになるが、総務省行政評価局は政策評価の制度を所管する立場から、政策評価に関する基本的事項を企画立案するとともに、各府省が行った政策評価の点検や、複数の府省にまたがる政策についての評価を実施している。また、政府全体としての評価結果や政策への反映状況について取りまとめの上、国会に報告している。

政策評価法は、政策評価を行う枠組みについて規定している。「基本方針」は、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、閣議決定で定めている。「基本計画」は基本方針に基づき、各府省が 3 年～5 年の期間ごとに策定するものであり、各府省の政策評価の基本的事項を定めている。「実施計画」は、各府省が 1 年ごとに策定するものであり、その年に政策評価を実施する対象政策とその方法について定めている。各府省は政策評価を実施すると「評価書」

を作成するとともに、その評価結果をどう政策に反映したのかという「評価結果の政策への反映状況」を作成する。総務省行政評価局は、政策評価の実施状況や政策への反映状況を毎年国会に報告している。

また、政策評価法の目的の一つにアカウンタビリティがあると申し上げた、できる限り国民に正確な情報を提供するため、「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」については、これを作成すれば公表することが法律上規定されている。

次に、各府省が行う政策評価の実施については、大きく分けて事前評価と事後評価がある。事前評価は、「研究開発」、「公共事業」、「ODA」、「規制」、「租税特別措置等」の5分野の政策について行うことが政令で義務付けられている。国が政策を実施するための手段としては、①財政上の措置、②税制上の措置、③金融上の措置、④規制などがある。「研究開発」、「公共事業」、「ODA」は財政上の措置であり、特に多額の支出を伴う政策について、支出に見合う効果があるのかということ判断する観点から事前に評価をすることになっている。「租税特別措置等」についても、国としては収入が減ることになるので、これも減った分の効果が見込めるのかという観点から同じように評価をすることになる。「規制」については、国民の権利を制限したり、義務を課したりすることになるので、規制という手段が他の手法に比べてより合理的だと言えるかという観点から評価することになる。

事後評価は、5年たっても実施に着手していない「未着手」のもの、10年たっても終わっていない「未了」のものについて行うことが法律で義務付けられている。当初は効果があると思って企画立案したが、時間が経過しても実現できていないので、一定期間が経ったときにはその政策を本当に実施する必要があるのかどうか改めて評価することが必要となる。

法律では以上のように規定されているが、政策評価を具体化していくため、政令、閣議決定、ガイドラインなどそれぞれのレベルで各府省共通のルールを定めている。各府省はこのルールにしたがって評価を実施することで、政府全体としての統一性をとることとしている。これらのルールについては、本日の資料の「政策評価の基礎資料集」の中に載せている。

(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。

各府省が政策を実施したことによって、国民生活や社会経済にどのような影響が及んだのか、または及ぶことが予想されるのか、いわゆるアウトカムをできる限り定量的に把握した上で、各府省が自己評価し、政策にフィードバックさせていくということである。

イ 行政過程において政策評価が行われる局面

行政の過程において評価は様々な段階で行われており、その局面を簡単に図式化したもの。事前評価については、先ほど列挙した5分野について、政策の意思決定過程において、例えばその事業を採択するかどうかについて判断するために実施している。事後評価については、先ほどの未着手事業、あるいは未了事業について、執行開始の前段階において、今後も事業を続けていくべきかどうかを判断するために実施している。特定テーマについて様々な角度から分析し評価を行うものがあるが、これは例えば、大きな計画を作る際、目標の達成度合いだけではなくいろんな角度から掘り下げて分析をするときに、総合評価方式で実施することがある。一般的によく行われているのが、成果を測定する指標を作り、その達成度合いを定期的にチェックする実績評価方式である。また、執行が終わったときにその事業について予想された成果が出ているのかどうかということを最終的に評価することもある。これが、政策評価法第3条にいう「適時に」評価をするという趣旨である。

政策評価については、その方式から事業評価方式、実績評価方式、総合評価方式の3つに分類される。「事業評価方式」は、事前評価と事後評価があるが、事前評価では、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。事後評価では、事前に行った評価内容を検証する。「実績評価方式」は、政策執行過程において、政策に関する目標を設定し、これを定期的・継続的に実績を測定し、目標期間を終了した時点で、目標の達成度合いについて評価する。「総合評価方式」は、政策の決定から一定の期間が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、総合的に評価する。

ウ 評価の対象となる「政策」と政策体系

政策評価法では政策について「行政機関がその任務又は所掌事務の範囲内において、一定の行政目的を実現するために企画及び立案する行政上の一連の行為についての方針、方策その他これらに類するものをいう」と定義しているが、要するに政策とは目的と手段のパッケージであると説明される。

政策を評価するに当たって、政策の体系図（ツリー図）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」という目的があり、その下に「安全運転を確保する」という手段がある。ここには記載されていないが、「道路構造を事故の起きにくいものにしていく」とか、子どもや高齢者に事故が多いので、そうした人たちに「交通安全教育をする」とかも、一番上位の「陸上交通事故のない社会を目指す」という目的を達成するための手段となる。さらに「安全運転を確保する」という目的のために、その下に「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」という手段がある。政策体系図では、目的・手段という形で合理的につながってなければならない。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、シートベルトの向上のためには、罰則の強化であるとか、よりよいシートベルトの開発などがさらにその手段となり、4階層、5階層となるものもある。

このように目的と手段がつながっている構造を政策体系と呼んでいる。政策体

系は政策評価をする上でも重要であるが、それよりもむしろ政策を立案するときに重要となる。何のために何をするのかという関係性をもっていないと、いかに下位の手段を講じても上位の目的の達成に資さないことになる。こうした政策ツリー、ロジックモデルをしっかりと作らないと、いくら政策を実施しても最終的に目的が実現できないことになる。

実際に政策評価を行う際には、ここにある①と②をとらえて評価をしたり、②と③をとらえて評価をしたり様々であるが、上に行けば行くほど政策の抽象度が高く、下に行けば行くほどより具体性が高くなるので、どういう情報をもってどこの部分を評価するのかについてはよく考える必要がある。

エ 政策の「目標」と「測定指標」（政策評価の把握）

政策には実現すべき政策目標があるが、上位になればなるほど抽象的、定性的なものとなる。例えば私どもの行政評価局の基本目標は「効果的、効率的な行政の実現」であるが、これは何を指したいのかといった方向性は理解できるものの、どういう状態になったら効果的、効率的な行政が実現されたのとらえるのかは人によってまちまちであり、目標達成したか否かという点でははっきりしない目標である。一方で先ほどの「交通事故のない社会を目指す」という目標は、究極的には交通事故がゼロになれば目標を達成したことになり、具体的ではっきりとした目標であると言えるが、では一体何時になれば交通事故が無くなるかと言えば、行政がいくら頑張っても交通事故がゼロとなるというのは理想論であり、現実には事故は一定数必ず起こるものだと考えれば、そもそも達成困難な目標であるとも言える。

このような抽象的、定性的な目標や、あるいは具体性はあるものの究極的には達成が難しいと考えられる目標を設定しても、具体的にどういう状況を目指して下位の施策を実施していくのかという絵が描けないことになる。そのため、例えば3年とか5年の期間を区切って、その期間内に何を達成しようとしているのかといった測定目標を設定することが必要となる。ここでは究極的には交通事故ゼロを目指すのであるが、年間の交通事故の死者数を何人以下にするとか、事故発生件数を何件以下にするといった、5年間で達成すべき測定指標を作って、個別の下位の施策を進めていくことになる。測定指標は政策評価を実施する上でも重要であるが、政策を実施する上でも、国民に対する説明や、目標の共有化という意味で重要となる。

先ほど申し上げた「政策体系が目的と手段の関係になっている」ことと、3年から5年の期間に活動していくための目標である「測定指標が設定されていること」の2つが、政策評価をする上での重要なポイントであると考えている。

先ほどの行政評価局の基本的な目標である「効果的、効率的な行政の実現」については、政策評価制度を担当している部局として具体的にどのような測定指標を設定しているか紹介すると、一つ目は「行政事業レビューとの連携強化及び政策評価の標準化・重点化について各取組の趣旨を踏まえた政策評価の質の向上が図られること」というものを掲げている。これは定性的な指標である。二つ目は、行政評価局は各府省の事前評価の質の向上を図るため点検活動をしていると申し

上げたが、「当初から課題を指摘する必要のないものの割合」、すなわち指摘をする必要のないよくできた評価の割合を45%に、「補足説明や評価書の修正により最終的に課題が残らないものの割合」、すなわち当初は問題があったが、指摘により改善したものの評価の割合を75%にするという定量的な指標を掲げている。三つ目は「各府省の政策評価書の質の向上を図るため、必要な情報の書かれているものの割合」を91%とする定量的指標を設定して、各府省の政策評価書のチェックを行っている。

このように、測定指標は定量化されている方が分かりやすく、望ましいが、全てのものを定量化できるものではないので、絶対に定量化しなければならないというわけではない。可能な限り知恵を絞って定量的な目標を設定してもらうのがよい。他者が行った政策評価について指摘し、改善していくというのが行政評価局の仕事でもあるので、自らの測定指標を定量的に示すのは難しいところもあるが、我々も工夫をして設定している。

では、各府省は実際にどのような目標や測定指標を設定しているのか、その例を示したものである。これがいい例であるとか悪い例であるとか言うつもりはなく、さまざまなパターンがあるということを示している。

環境省の地球温暖化の例は、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。これを実現していく上での測定指標として、10年とか5年とかの単位で測定指標を設定し、評価を行うパターンである。

国土交通省の観光立国の推進は、どういう状態になれば観光立国になったのか、判断が難しい抽象的な目標ではあるが、測定指標の方は、訪日外国人旅行者数、日本人観光旅行者数、国際会議開催件数など、現状からの伸び率を具体的に示している例である。

総務省の例では、行政手続法等の制度を所管している部局の目標として、適正かつ円滑な運用により、簡易迅速な手続による国民の権利利益の救済を図ることという目標にしている。究極的には当初の行政処分に納得して申立てをしないことというのが目標になるかも知れないが、申立てがあったものに対して、標準処理期間を定めるとか、その標準処理期間内に処理した件数を増やすという形で測定指標を設定している。

法務省の人権擁護の例は、目標としては人権が尊重される社会の実現に寄与するというようになっており、人権が尊重される社会というのは人により判断が難しいものといえる。測定指標は人権擁護という観点からアウトカムとして示すことはなかなか難しいとの判断があったと思うが、ここではアウトカムではなくアウトプットという形で測定指標を設定している。

警察庁の例では、振り込め詐欺を始めとする特殊詐欺の捜査活動及び予防活動の強化が目標になっており、これは分かりやすく、認知件数や被害件数を減らすこと、検挙件数、検挙人員を増やしていくものが測定指標として掲げられている。

このように測定指標には様々なパターンがあるが、実際に目標を立てて測定する上ではどういうものを測定指標としていくべきなのか、こういう例も見ながら考えていただきたい。

オ 評価の観点

これは図式的に示したものであるが、「必要性」は、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、行政自らが実施する必要があるか、簡単に言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」は、現れる政策効果とそれにかかる費用を比較して、それが効率的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」は、その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った観点である。

こういった「必要性」、「効率性」、「有効性」といった観点以外に、「公正性」、「優先性」、「合規制」、「総合性」といった観点が加わることがある。

カ 評価作業に用いる「情報」

政策評価を行う上で、新たにいろいろな情報を集めなければならないというものではない。業務を行っていく上で必要なデータは既に集まっている。新聞等の報道、国会での質疑・問合せ、国民からの問合せ・相談など、既にある情報を用いて政策評価を行うことはできる。

キ 各行政機関における政策評価の実施状況

このような政策評価の実施状況について数字で示している。総務省では毎年度各府省の政策評価の実施状況について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、事前評価は957件、事後評価は1,602件となっている。事前評価は先ほどの5分野であり、事後評価は、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目標の達成度を測定するという形式の政策評価である。これについては平成24年度から取組を始め、25年にガイドラインを作成して、26年度から全府省に導入した。

これまで各府省は自分の府省の政策分野に合った政策評価をやってきたが、政策評価が定着するにつれて、各府省が実施したものを府省横断的に見たときに、評価書一つをとっても今までの評価書では使いにくいという声があり、また、行政事業レビューとの連携を図る上でも標準化する必要があったことから、政府全体の共通様式のものとして政策評価事前分析表を作成することにした。政府全体で約500施策について事前分析表が作成されており、大きく国の仕事を約500に分けて、それぞれについて目標は何か、達成手段は何かということ为先ほどの政策体系のような形で記述したものである。

ここに掲載されているのが事前分析表のモデル例であり、施策名、達成すべき目標、施策を達成するための測定指標、目標の達成手段を一覧で明示して、予算

を伴うものについては予算額、執行額を明示する。各府省に同じような形式で作ってもらい、これを見れば何をしようとして具体的にどのような手段を講じているのか、あるいはその実績としてどこまで進んだのかを分かるようにしたものである。

また、政策評価書についても標準化を図り、重要な情報として施策全体の予算額、あるいは取組の指標の実績、評価結果などについて、絞った形で記載してもらうことにした。

ケ 評価結果の政策への反映の例

政策評価法第3条において、「政策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」とされており、評価結果は必ず何らかの形で政策に反映されている。事前評価は、基本的にその事業を実施するか否かの判断をするために実施するものであり、公共事業、研究開発事業、ODAなどの財政上の措置を講ずるものについては、その事業を採択する又は採択しないという評価結果があり、採択されれば予算要求に反映されることになる。租税特別措置等であれば、税収の減になるが、それだけの効果があるという評価の結果があれば、税制改正要望に反映される。規制であれば法律や政令の改正に反映することになる。

平成25年度の反映状況については、目標管理型の政策評価では、「これまでの取組を引き続き推進」が全体の7割に当たる250件、「施策の改善・見直しを推進」が116件、「施策を廃止」が1件となっている。未着手・未了の事業（公共事業、ODA）を対象とした政策評価では、「これまでの取組を引き続き推進」が全体の9割超に当たる504件、「改善・見直しを実施」が25件、「休止又は中止」が14件となっている。「休止又は中止」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となっている。残事業額では2,165億円であり、これが取りやめた効果となる。

(3) 総務省が実施する政策の評価

ここまで各府省が実施する政策評価について説明したが、ここからは総務省行政評価局が行っている政策評価について説明する。

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）

総務省行政評価局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二つがある。「統一性確保評価」は、各府省が共通して行っている政策を横串で見ても評価するというものである。「総合性確保評価」は、各府省の複数の所掌にまたがる政策について評価するものである。最近行ったものとしては、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。また、現在「食育の推進に関する政策評価」を実施中である。

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）

政策評価は各府省が実施することになっているが、評価の客観性を担保するため、総務省行政評価局は各府省が実施した政策評価の点検をしている。従前はたくさん点検を行っていたが、作業効率や各府省の負担の観点から、平成 22 年度以降については、予算編成に関連深いものとして「租税特別措置」、「規制」、「公共事業」の 3 分野に重点化して点検を行っている。

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

政策評価制度は平成 13 年の省庁再編の際に導入された。省庁再編は平成 9 年の行政改革会議の最終報告を踏まえて実施されたものであり、政策評価に関する行政改革会議の最終報告の一端を紹介する。これまでの行政は法律の制定や予算の確保に重点が置かれていて政策の効果や政策の見直しといった評価機能が軽視されがちであったこと。しかしながら、政策は実施段階で常にその効果が点検され、不断の見直しや改善が加えられていくことが重要であること。このため、政策の効果について事前に、事後に、厳正かつ客観的な評価を行い、政策企画立案部門の企画立案作業に反映される仕組みを充実強化することが必要であること。併せて、評価機能の充実は、評価や各種情報を開示することにより、行政の公正透明化を促す効果があること。したがって各省における評価機能を強化するとともに、政策評価の総合性・客観性を確保するため、各省における評価機能とは別に、全政府レベルで評価機能を充実すべきであるというのがその内容である。

これを踏まえて、平成 14 年 4 月から政策評価法が施行され、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ており、平成 17 年から見直しが行われた。その際には、規制の事前評価制度を導入したほか、予算書・決算書の表示科目の単位と政策評価の単位とを対応させることにより、政策評価の単位でいくら予算がついて、いくら執行したかが分かるようになった。

続いて、平成 21 年の民主党政権下で「事業仕分け」が行われたが、私ども行政評価局の業務もその対象とされ、政府全体では廃止や見直しの判定が多い中で、「抜本的機能強化」の判定を受けた。これを踏まえて政策評価制度についても見直しを行い、租税特別措置等に係る政策評価を導入し、税制改正要望の際に事前評価を義務づけた。また、平成 24 年 4 月から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している。

(2) 政策評価の機能強化を求める全政府的な議論

平成 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って行われ、政策評価制度の機能強化が求められた。具体的には財政の質を高めるためには実効性ある P D C A サイクルを確立することが不可欠であるとした上で、政策評価の向上のために、①評価のための評価になってはいけない（評価を自己目的化しない）、②メリハリのある評価をする（重要なものには時間をかけてじっくり評価をするのに対して、そうでないものは思い切って簡素化する）、③結果に基づく評価をする（客観的なデータに基づいて評価をする、そのためには行資料の統計化が必要）、④重要なものについて

は第三者がチェックする（特に重要なものについては財政諮問会議が直接チェックをする）といった指摘があった。

また、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いく中で、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」ことが盛り込まれるとともに、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、ここに掲げられた5点の政策評価の機能強化に係る取組方針が盛り込まれた。

総務省としてはこうした議論を受けて、次のように対応してきている。まず、政策評価と行政事業レビューとの連携強化については、事業名と事業番号を共通化することで、施策と事務事業の状況を一体的に把握できるようにした。これにより一つ一つの事業からその上位の施策まで一気通貫で見直しができるような基盤を整備した。政策評価の機能強化については、各省でバラバラとなっている評価基準を標準化することと、メリハリのある評価を求められているので、毎年の評価の対象を重点化するという方向で、今年度から取り組んでいる。

(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

政策評価では約500の施策を対象とし、行政事業レビューでは約5,000の事務事業を対象としている。政策体系としてみれば、平均すれば1つの施策に10の事務事業がぶら下がっている。この施策と事務事業の関係をつなげて、明確化、透明化することによって、それぞれ質を上げていこうというのが取組の方向である。

このため、政策評価の事前分析表を導入しているが、この事業名と事業番号を、行政事業レビューシートの事業名と事業番号と共通化し、それぞれを一体的に見ることができるようにした。

政策評価については、各省の政策評価部局である政策評価広報課等が担当しており、行政事業レビューについては、各省の予算担当部局である会計課等が担当している。実際の施策や事務事業はそれぞれの原局・原課で所管している。事業名と事業番号を共通化して一体的把握できるようになったが、行政事業レビューと政策評価がそれぞれ別々に進めていくと、原局・原課によけいな手間がかかるほか、有識者の意見聴取の際に意見が異なるという結果が生じる場合がある。そのために省内の作業プロセスを連携させてはどうかと考えている。例えば、有識者の意見聴取や有識者が入って点検する場合があるのでこれらを合同でやるとか、結果を取りまとめて大臣などに報告する際には個別に説明するのではなく一緒に説明するとか、結果を公表するときにはリンクをはるとか、事業名や事業番号の統一化だけではなく、省内での作業も相互に連携することを推奨している。そういう意味で、さきほどの政策ツリーの構造として行政事業レビューの事務事業の一体化を示すことによって最低限の形はできたのでは

ないかと思っている。

また、総務省のホームページの行政評価局のサイトに政策評価ポータルサイトを設け、国の政策評価を一覧にし、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。

イ 政策評価の標準化・重点化

平成 25 年に「目標管理型の政策評価の実施に関するガイドライン」を作成し、26 年度から全政府的に導入している。

政策評価の標準化については、これまでも各府省は、自らの政策の特性にあった評価を行ってきたが、目標を達成したかどうかについては、6 府省では、例えば「○」「◎」とか、「A」「B」とか、省内で共通の評価区分を設定しているが、残りの府省では、省内共通の評価区分がなく、例えば「概ね進展」、「順調に進捗」などといった定性的な記述となっており、省内での比較もできないという状況にあった。このため、①目標超過達成、②目標達成、③相当程度進展あり、④進展が大きくない、⑤目標に向かっていない、の各府省共通の 5 つの区分を設けて、評価書の目的達成度合いの欄に書いてもらうことにより、施策の進捗状況を横断的に分かりやすく把握できるようにした。

政策評価の重点化については、各府省の評価結果を見ると、目標達成状況が悪いので施策の改善・見直しを実施するというものもあるが、先ほどの政策評価の反映状況でもみたとおり、全体の 7 割はおおむね順調に推移しているので、これまでの取組を引き続き推進していくとなっている。ほとんどのものがこれまでの取組を推進するというのであれば、毎年評価を行わなくてもいいのではないかとということになり、何年に 1 回ということに重点化してやっていく、それ以外は進捗状況のモニタリングをする。モニタリングした結果うまくいっていないということになれば前倒しで評価をすることはあるが、これまでのような毎年毎年評価するようなやり方はやめようということになった。そうしたことで、実施時期の重点化を図った。

また、目標達成状況の形式的なチェックだけでなく、これまであまり行われてこなかったものについても行っていく必要があるのではないかとということで、これは諮問会議での指摘もあり、行政事業レビューと連携して施策と事業の関係が整理されたので、より踏み込んで達成手段の有効性、効率性の検証といったものとか、未達成の場合の原因分析とかいろいろと踏み込んで評価を行う、内容の重点化にも取り組んでいる。

3 今後の課題

経済財政諮問会議の「実効性ある P D C A サイクルの確立に向けて」において、「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」との指摘があり、私ども総務省の行政事業レビュー公開プロセスにおいて「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」とのコメントもいただいでい

る。

政策評価を15年かけてやってきたが、実効性については疑問が投げかけられている状況にある。どうすれば解決するかというのはなかなか難しいが、この疑問に応えるためには、プランの段階で目標を設定し、政策効果を予測し、チェックの段階でそれを把握・分析していくという基本的なことをしっかりやって、政策のマネジメントサイクルを明らかにしていくことではないかと思っている。制度官庁という立場から、総務省もこれらについて引き続きどういうやり方がいいのか検討していかなければならないと思っているが、現場で政策評価に当たられる方も、今こういう状況にあるということを理解していただき、具体のPDCAを回す作業に取り組んでいただきたいというお願いをして、私の方からの説明とさせていただく。