
「政策体系のより上位の政策等」への政策
評価の活用等に関する調査研究

報 告 書

平成 29 年 2 月

FUJITSU

株式会社富士通総研

目次

序章 本調査研究の目的・概要	1
序-1. 本調査研究の目的	1
序-2. 本調査研究の概要	2
第1章 各国におけるより上位の政策等の評価制度の概要	3
1-1. オーストラリア：重要領域	3
(1) 概要	3
(2) 制度の仕組み	3
(3) 評価の事例：サイバーセキュリティ	6
(4) 制度の特徴	6
1-2. カナダ：MRRS に基づくカナダパフォーマンスの評価	8
(1) 概要	8
(2) 制度の仕組み	8
(3) 評価の事例	12
(4) 制度の特徴	14
BOX：成果に関する政策の概要	15
1-3. フランス：LOLF におけるミッションと横断的政策	16
(1) 概要	16
(2) 制度の仕組み	16
(3) 評価の事例	19
(4) 制度の特徴	20
1-4. オランダ：ハイレベルアセスメント・IBO	22
(1) 概要	22
(2) 制度の仕組み	22
(3) 評価の事例：IBO	25
(4) 制度の特徴	25
1-5. ニュージーランド：BPS	27
(1) 概要	27
(2) 制度の仕組み	27
(3) 評価の事例	29
(4) 制度の特徴	30
1-6. 英国：単独府省事業計画、マニフェスト	31

(1) 単独府省事業計画 _____	31
(2) マニフェスト _____	34
1-7. 米国：GPRAMA、GAO _____	38
(1) GPRAMA _____	38
(2) GAO _____	43
第2章 各国におけるより上位の政策等の評価制度の比較と日本への示唆 _____	47
2-1. 各国におけるより上位の政策等の評価制度の比較 _____	47
2-2. 各国におけるより上位の政策等の評価制度からの日本への示唆 _____	51
参考資料 _____	53
参-1. 略語一覧 _____	53
参-2. 参考文献一覧 _____	55
(1) オーストラリア _____	55
(2) カナダ _____	55
(3) フランス _____	55
(4) オランダ _____	56
(5) ニュージーランド _____	56
(6) 英国 _____	56
(7) 米国 _____	57
参-3. 評価書の例 _____	58
(1) オーストラリア _____	58
(2) カナダ _____	59
(3) フランス _____	65
(4) オランダ _____	67
(5) ニュージーランド _____	68
(6) 英国 _____	69
(7) 米国 _____	70

序章 本調査研究の目的・概要

序-1. 本調査研究の目的

近年、機動的に対応する政策が多くなったことや、いわゆる政治主導の流れもあり、政策決定の様相が大きく変化している。とくに、内閣官房に各種本部等を設けて総合調整している政策や府省横断的な政策課題といった、内閣の重要政策である「より上位の政策等」については増加しているところである。より上位の政策は閣議決定や基本方針等により、達成すべき目標やその目標の達成状況を測定する重要成果指標（KPI）等の設定が進められているが、体系化は行われておらず、政策評価も行われていない状況にある。

他方、内閣の重要政策に係る政策手段として位置付けられているのは、多くが各府省の個別施策・事務事業であるため、この個別施策等については、「行政機関が行う政策の評価に関する法律」（平成13年法律第86号）に基づき、各府省において政策評価が実施されているものの、あくまで各府省の政策に係る目標の達成状況を評価する観点であり、内閣の重要政策に係る目標の達成状況を評価するものとはなっていない。

適切に政策評価制度を運用する観点および内閣の重要政策の影響を大きく受ける各府省の個別施策等に係る政策評価の形骸化を防ぐためにも、経済協力開発機構（OECD）に加盟し、政策評価制度を導入している先進諸国を対象として、政権の重要政策であるより上位の政策等に関する評価制度を調査研究し、日本におけるより上位の政策等である内閣の重要政策に対する評価制度の確立を目指すものである。

序-2. 本調査研究の概要

- 本調査研究では、既存の先行研究から OECD に加盟し、政策評価制度を導入している先進 7 か国を取り上げて、より上位の政策等に関する評価制度に関する公表情報を文献やインターネット等を通じて収集した（図表序-1）。

図表序-1 本調査研究で取り上げる先進 7 か国におけるより上位の政策等

国	より上位の政策等
オーストラリア	● 重要領域
カナダ	● 経営・資源・成果の構造（MRRS）に基づくカナダパフォーマンス
フランス	● 予算組織法（LOLF）におけるミッションと横断的政策
オランダ	● ハイレベルアセスメント・府省横断的政策調査（IBO）
ニュージーランド	● より良い公共サービス（BPS）
英国	● 単独府省事業計画（SDP） ● マニフェスト
米国	● 政府業績成果現代化法（GPRAMA） ● 会計検査院（GAO）

注：国の順番は、英語表記でのアルファベット順。

- 先進 7 か国におけるより上位の政策等に関する評価制度の情報は、文献やインターネット等を通じて次の事項について収集し、制度の仕組みや評価の事例を整理した上で、制度の重要な仕組みとして評価対象と評価主体、評価方法、評価結果の活用方法の特徴を明らかにして、日本におけるより上位の政策等に関する評価制度の構築に向けた課題を検討した。

－概要

－制度の仕組み

＊評価対象

＊評価主体

＊評価方法

＊評価サイクル

＊評価結果の活用方法

－評価の事例

－制度の特徴

第1章 各国におけるより上位の政策等の評価制度の概要

1-1. オーストラリア：重要領域

(1) 概要

- オーストラリアでは 2015 年に自由党のターンブル政権がアボット政権を引き継いで発足し、オーストラリア首相・内閣府では重要な国益である 10 分野を「重要領域」として設定し、それぞれについて関係府省と調整して「現在の主な取組」を示している。重要領域は政権の重要政策であり、より上位の政策等として位置付けられる。

(2) 制度の仕組み

① 評価対象

- 重要領域の評価対象は、「サイバーセキュリティ」等の 10 分野であり、それぞれには関連する現在の主な取組が設定されている（図表 1-1）。

図表 1-1 重要領域とそれぞれの現在の主な取組

重要領域	現在の主な取組
都 市	<ul style="list-style-type: none"> ● スマートシティ計画
サイバーセキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● サイバーセキュリティチャレンジ・コンテスト ● サイバーセキュリティ戦略 ● サイバーセキュリティに関する国際基準での取組 ● サイバーセキュリティにおける女性の役割
国内政策	<ul style="list-style-type: none"> ● より革新的で先進的なオーストラリアを目指す ● 国民中心の行動経済学 ● 幼児教育・育児・学校教育 ● 効果的な連邦・州・地方の関係 ● ICT 調達に関するタスクフォース ● 保健医療制度の向上 ● オーストラリア国民の福利に繋がる生産的なインフラ ● 社会福祉サービスと移民 ● 戦略的な予算編成と経済 ● 気候変動の取組・エネルギー生産性・環境の向上 ● 過去の国内政策に関するタスクフォース
政 府	<ul style="list-style-type: none"> ● 資格制度に関する議会の独立性 ● 記念日のメッセージ ● オーストラリア国歌 ● オーストラリア国旗 ● オーストラリアのシンボル ● 儀典に関する事項 ● オーストラリアの紋章 ● 府省から政府への報告に関する調整・承認 ● 栄誉に関する事項 ● 国民への栄誉 ● 公的チャリティー ● 議会に関する情報 ● 政策の実施 ● 公益開示法

重要領域	現在の主な取組
先住民問題	<ul style="list-style-type: none"> ● 格差の是正 ● コミュニティーの安全 ● 憲法の理解 ● オーストラリアの文化と潜在能力 ● 経済発展 ● 教育 ● 雇用 ● コミュニティーの強化 ● 環境 ● 根拠の提示 ● 助成金・基金 ● コンプライアンス ● 健康と福利 ● 先住民地域における近代化戦略 ● 国土 ● 先住民問題に関する首相の補佐委員会 ● オーストラリアの地方戦略プログラム
外交政策	<ul style="list-style-type: none"> ● 国際的な取組 ● サミット ● 貿易協定
安全保障	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017 年度インテリジェンスレビュー ● 安全保障に関する法律のモニタリング ● テロリズム対策調整機関 ● 2020 年度のビジョン:安全保障環境のロードマップ
女性のための事務局	<ul style="list-style-type: none"> ● 助成金・基金 ● 国際フォーラム ● リーダーシップ ● 平等と多様性に関する会議 ● 女性の経済安全保障 ● 女性の安全
公共データ	<ul style="list-style-type: none"> ● 公共サービスのデータの取り扱いに関する研修 ● 国内データの分類 ● オープンデータ ● 公共データの取扱 ● 公共データに関する政策 ● 公共部門のデータ管理プロジェクト ● データの情報公開に関する事項
規 制	<ul style="list-style-type: none"> ● 規制改革に関するアプローチ ● 規制のベストプラクティス ● 規制の策定・管理面の向上 ● 規制の影響調査 ● ステークホルダーとの連携 ● 規制の策定に関するガイダンス ● 国際的な規制との関わり方 ● 規制の負荷の計測 ● 規制策定における調整 ● 規制の成功事例の報告

出典: Department of the Prime Minister and Cabinet, “Areas of Focus”, (<http://www.dpmc.gov.au/areas-of-focus>)より作成

② 評価主体

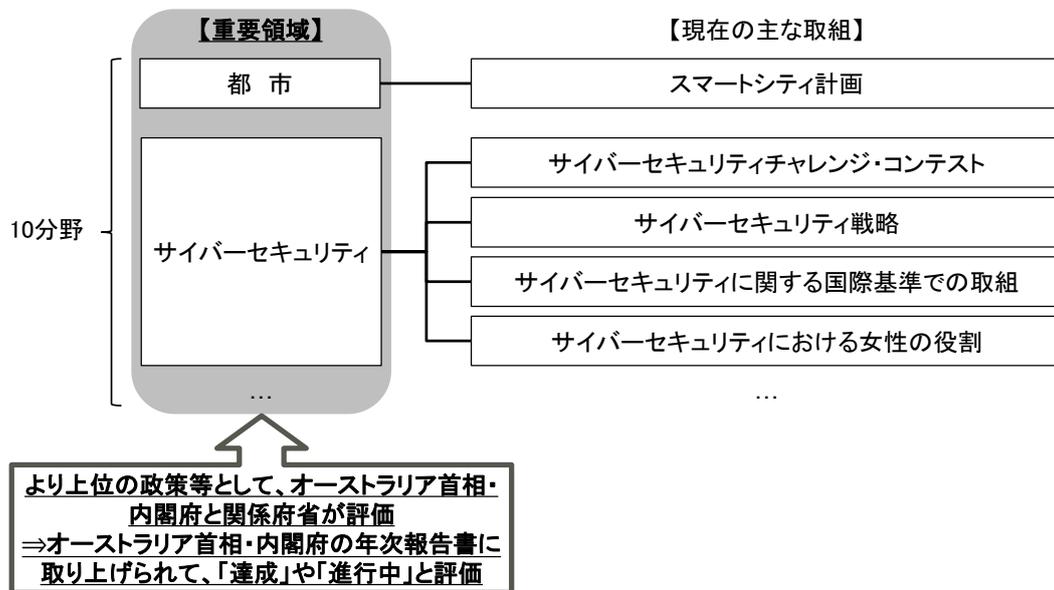
- 重要領域の評価主体は、オーストラリア首相・内閣府や関係府省である。重要領域によって外部

の有識者が客観的な外部評価を行ってオーストラリア首相・内閣府や関係府省に報告している場合があり、サイバーセキュリティではオーストラリア政府のパートナーである民間企業のシスコが外部評価を実施している。重要領域のサイバーセキュリティの外部評価では、政府機関や民間企業等と180回程度意見交換して、評価結果はセミナー等を通じて報告しており、高い評価を受けている。

③ 評価方法

- 重要領域の評価はオーストラリア首相・内閣府の年次報告書に取りまとめられており、「政策の管理と説明」で取り上げられている。オーストラリア首相・内閣府の年次報告書における重要領域の評価では、重要領域の目的と指標の目標を設定し、目標の達成状況を定性的・定量的に分析して「達成」や「進行中」と評価している（図表 1-2）。

図表 1-2 重要領域に関する評価対象と評価主体、評価方法



出典: Department of the Prime Minister and Cabinet, “Areas of Focus”, (<http://www.dpmc.gov.au/areas-of-focus>)より作成

④ 評価サイクル

- 重要領域の評価制度は確立されておらず、評価サイクルは決まっていないが、オーストラリア首相・内閣府の年次報告書において目標の達成状況等が毎年度評価されている。

⑤ 評価結果の活用方法

- 重要領域の評価結果は、オーストラリア首相・内閣府による首相への年次報告書の提出を通じて報告されており、重要領域に関する現在の主な取組の見直し等に活用されている。例えば、重要領域のサイバーセキュリティの評価結果に基づいて、「オーストラリアのサイバーセキュリティ

戦略」(2016年)が策定されており、現在の主な取組が実現している。

(3) 評価の事例：サイバーセキュリティ

- オーストラリア首相・内閣府の年次報告書では、重要領域について実施した成果を整理した上で、指標の達成状況を定性的・定量的に分析し、達成や進行中と評価している。
- 例えば、重要領域のサイバーセキュリティでは、「安全保障上の脅威を事前に予測し、効果的に対応するというオーストラリアの国益に適う体制強化のため、リーダーシップを取り、安全保障の関係機関と調整」と、「オーストラリアの安全保障、繁栄、分析、影響を促進する政府の対外活動を推進」が指標として設定されており、実施状況を定性的に分析して、それぞれ達成と評価されている(図表1-3)。

図表 1-3 重要領域のサイバーセキュリティの評価

実施した成果	
● 政府の政策決定、戦略策定においてリーダーシップを取り、政策調整、モニタリング、政府全体の取組の調整を実施した	
指標	評価
● 安全保障上の脅威を事前に予測し、効果的に対応するというオーストラリアの国益に適う体制強化のため、リーダーシップを取り、安全保障の関係機関と調整	達成
● オーストラリアの安全保障、繁栄、分析、影響を促進する政府の対外活動を推進	達成

出典: Department of the Prime Minister and Cabinet, “Areas of Focus”, (<http://www.dpmc.gov.au/areas-of-focus>)より作成

(4) 制度の特徴

① 評価制度

(Ⅰ) 評価対象

- 重要領域が政権の重要政策であり、評価対象となっている。重要領域はサイバーセキュリティ等の10分野に渡り、それぞれの重要領域には現在の主な取組が設定されている。

(Ⅱ) 評価主体

- 重要領域の評価は、オーストラリア首相・内閣府や関係府省が実施する。なお、重要領域によって、外部評価を行う場合がある。

(Ⅲ) 評価方法

- 重要領域の評価は、オーストラリア首相・内閣府の年次報告書に取りまとめられ、指標の達成状況を定性的・定量的に分析し、達成や進行中と評価している。

② 評価結果の活用方法

- 重要領域の評価結果は、オーストラリア首相・内閣府の年次報告書を通じて首相に報告され、重

要領域に関する現在の主な取組の見直し等に活用されている。しかし、重要領域の評価結果を関係府省の政策に反映する仕組みは、オーストラリア首相・内閣府のホームページ資料等では確認されていない。

1-2. カナダ：MRRS に基づくカナダパフォーマンスの評価

(1) 概要

- カナダでは、2000年から政府の重要政策に関する業績を議会に報告する取組である「カナダパフォーマンス」を開始している。また、2010年から各府省が重要政策を体系化して評価する「経営・資源・成果の構造」(MRRS)を導入しており、評価結果を議会に報告している。カナダパフォーマンスで取り上げる政府の重要政策について、各府省はMRRSに基づいて重要政策を体系化し、国家財政委員会事務局(TBS)が政府の重要政策、各府省がそれぞれの府省の重要政策を評価している。カナダパフォーマンスで取り上げている政府の重要政策と、MRRSに基づいてそれらに体系化されている各府省の重要政策は、政権の重要な各府省の政策であり、より上位の政策等として位置付けられる。
- なお、2012年以降、カナダパフォーマンスの取組は停止しており、2016年7月1日からMRRSは新しい政策体系を成果志向で評価する「成果に関する政策」に移行している(BOX(15ページ))。

(2) 制度の仕組み

① 評価対象

- カナダパフォーマンスでは経済分野と社会分野、国際分野、政府分野の4つの支出分野を設定し、それぞれの支出分野に16の政策を打ち出している(図表1-4)。

図表 1-4 カナダパフォーマンスの16政策

支出分野			
経済分野	社会分野	国際分野	政府分野
●カナダ人のための所得保障と雇用	●健康的なカナダ人	●国際参画を通じた安全・安心な世界	●強力で独立した民主主義制度
●強い経済成長	●安心・安全なカナダ	●国際的な持続可能な開発を通じた世界の貧困削減	●透明化及び応答責任を果たす連邦政府
●革新的で知識集約型経済	●言語的二重性や社会的包摂を促進する多様な社会	●強力かつ互恵的な北米パートナーシップ	●良く管理された効率的な政府
●清潔で健康的な環境 ●公正で安全な市場	●活気に満ちたカナダの文化遺産	●グローバル商取引を通じた豊かなカナダ	

出典：Treasury Board of Canada, “Canada's Performance 2009-2010”, 2010より作成

- カナダパフォーマンスの政策について、各府省はMRRSに基づき目的を表す「戦略アウトカム」と、それぞれの具体的な政策である「プログラム」と「サブプログラム」、「サブサブプログラム」を設定している。2011年のカナダパフォーマンスでは、戦略アウトカムは200程度、プログラムは400程度設定されている。例えば、カナダ保健省ではカナダパフォーマンスの政策である「健康的なカナダ人」について、「カナダ人のニーズに合った保険制度の対応」という戦略アウトカムを設定し、プログラムには「カナダ保険制度政策」や「特別な保健サービス」、「少ない公用語を

使用するコミュニティーの発展」を設定している（図表 1-5）。このように MRRS に基づくカナダパフォーマンスの評価では、カナダパフォーマンスの政策と戦略アウトカム等が評価対象となっている。

図表 1-5 カナダ保健省によるカナダパフォーマンスの政策と戦略アウトカム等の体系化の例

Alignment of Spending With the Whole-of-Government Framework

Alignment of 2014-15 Actual Spending With the Whole-of-Government-Framework (dollars)

Strategic Outcome	Program	Spending Area	Government of Canada Outcome	2014-15 Actual Spending
SO 1 A health system responsive to the needs of Canadians	1.1 Canadian Health System Policy	Social Affairs	Healthy Canadians	334,273,289
	1.2 Specialized Health Services	Social Affairs	Healthy Canadians	13,650,940
	1.3 Official Language Minority Community Development	Social Affairs	Healthy Canadians	36,653,712

カナダパフォーマンスの 16 政策分野

戦略アウトカム

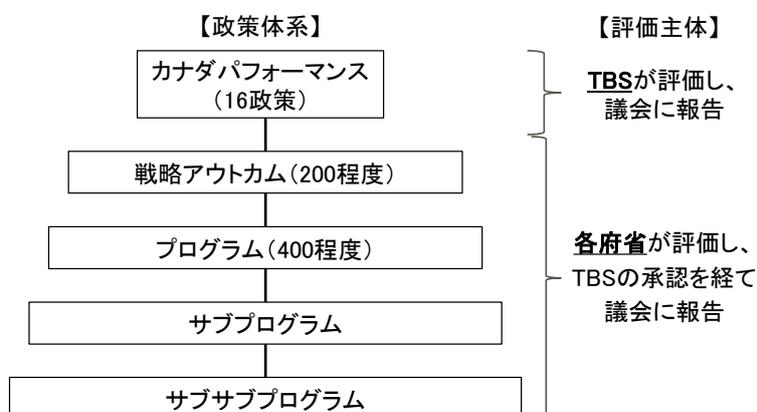
プログラム

出典: Health Canada, “Performance Report 2014-2015”, 2015.より作成

② 評価主体

- 財政政策等に関連する大臣から構成される国家財政委員会があり、国家財政委員会事務局 (TBS) が国家財政委員会に対して効率的な行政運営を提言している。TBS はカナダパフォーマンス・MRRS といった行政改革を所管している。
- MRRS に基づくカナダパフォーマンスの評価では、TBS がカナダパフォーマンスの政策を評価している。また、各府省は戦略アウトカム等の評価を行っており、MRRS に基づいてカナダパフォーマンスに関連する政策を体系化した上で、今後 3 か年の戦略アウトカムや政策の優先順位、成果指標と目標等を示した「歳出計画・優先報告」(RPP) を策定し、「府省業績報告」(DPR) において RPP を評価して、TBS の承認を経て議会の報告している（図表 1-6）。

図表 1-6 カナダパフォーマンス・MRRS の政策体系と評価主体の関係



注:()は、設定数を表す。

出典: 総務省『カナダ・米国における実績評価の動向及びその運用実態に関する調査研究報告書』、2013年.より作成

③ 評価方法

- MRRS に基づくカナダパフォーマンスの評価では、カナダパフォーマンスの政策に指標を設定して推移を分析した上で、関連する府省の支出額・職員数を示し、主な政策の内容を紹介している（**図表 1-7**）。なお、TBS が行うカナダパフォーマンスの政策の評価は、各府省における政策の見直しに直接的には活用されていない。

図表 1-7 カナダパフォーマンスの政策に関する指標（2009 年度）

支出分野	政策	指標
経済分野	カナダ人のための所得保障と雇用	<ul style="list-style-type: none"> ● 失業率 ● 低所得者率
	強い経済成長	<ul style="list-style-type: none"> ● 実質 GDP 成長率 ● コストの競争性 ● 自然資源のストック(貨幣換算) ● 労働生産性向上率
	革新的で知識集約型経済	<ul style="list-style-type: none"> ● GDP 比研究開発費 ● 教育の達成度 ● 特許の数(100 万人あたり)
	清潔で健康的な環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 大気の質 ● 水質 ● 生物多様性 ● 二酸化炭素の排出
	公正で安全な市場	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規起業に対する障壁
社会分野	健康的なカナダ人	<ul style="list-style-type: none"> ● 平均寿命 ● 健康度 ● 医療サービスの待ち時間 ● 患者の満足度
	安心・安全なカナダ	<ul style="list-style-type: none"> ● 犯罪率 ● 犯罪深刻度 ● 個人の安全性 ● 重大な災害
	言語的二重性や社会的包摂を促進する多様な社会	<ul style="list-style-type: none"> ● 言語的二重性への定着サポート ● ボランティア参加率 ● 政治参加率 ● 都市部でのコア住宅の必要性 ● 言語的二重性への定着サポート
	活気に満ちたカナダの文化遺産	<ul style="list-style-type: none"> ● 文化活動への参加率
国際分野	国際参画を通じた安全・安心な世界	<ul style="list-style-type: none"> ● 紛争の数
	国際的な持続可能な開発を通じた世界の貧困削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内総生産比の政府開発援助費率
	強力かつ互恵的な北米パートナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ● 対米輸出・輸入額
政府分野	グローバル商取引を通じた豊かなカナダ	<ul style="list-style-type: none"> ● 対外・対国内投資額
	強力で独立した民主主義制度	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府の効率性
	透明化及び応答責任を果たす連邦政府	
	良く管理された効率的な政府	

注:2009 年度の TBS によるカナダパフォーマンスの評価では、16 政策に関する指標が公表されている。

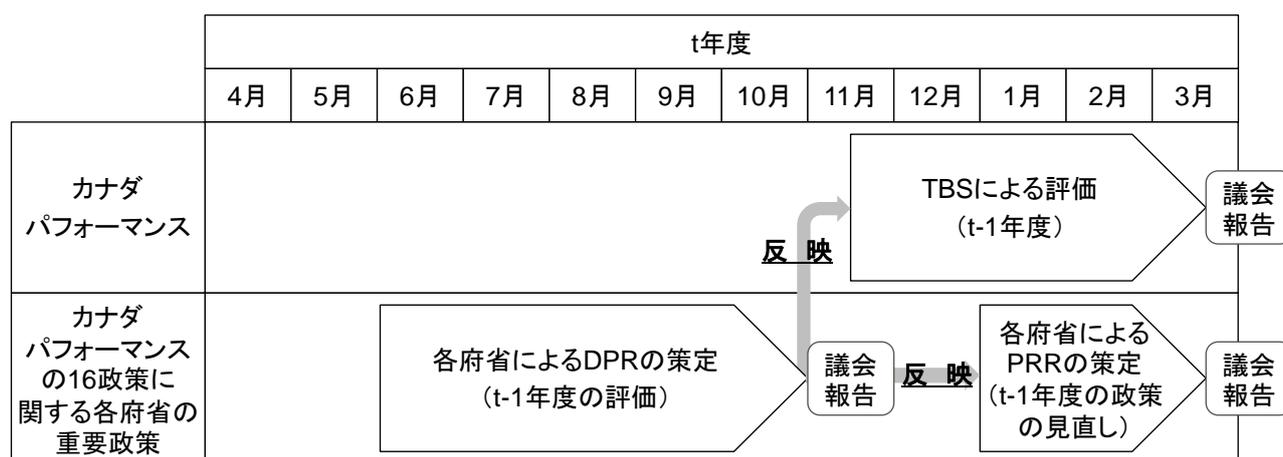
出典:Treasury Board of Canada, “Canada’s Performance 2009-2010”, 2010.より作成

- また、戦略アウトカム等の評価では、各府省は RPP においてカナダパフォーマンスの政策に関連する戦略アウトカム等を設定し、それぞれの指標と目標、予算や職員数を定めている。各府省では DPR において、RPP で設定した戦略アウトカム等の目標の達成状況や、投入した費用・職員数を分析して、政策の見直しに向けた教訓を抽出している。

④ 評価サイクル

- MRRS に基づくカナダパフォーマンスの評価では、カナダパフォーマンスの政策について毎年 11 月頃から TBS が前年度について評価を行っており、翌年 3 月に TBS が評価結果を取りまとめて議会に報告している（図表 1-8）。
- また、戦略アウトカム等の評価は、各府省が毎年 6～10 月頃に前年度について評価を行って DPR を策定し、TBS の承認を経て議会に報告している。続いて、各府省は翌年 1～3 月に DPR に基づいて翌年度の政策を検討し、RPP を作成して TBS の承認を経て議会に報告している。

図表 1-8 カナダパフォーマンスと 16 政策に関する重要政策の評価サイクル



出典: 総務省『カナダ・米国における実績評価の動向及びその運用実態に関する調査研究報告書』、2013年より作成

⑤ 評価結果の活用方法

- カナダパフォーマンスの政策の評価結果は、TBS が議会に報告している。議会ではカナダパフォーマンスの評価結果の審議を通じて、政策を見直している。
- また、戦略アウトカム等の評価結果は各府省が DPR に取りまとめており、教訓を抽出して政策を見直している。

(3) 評価の事例

① カナダパフォーマンスの政策：「公正で安全な市場」

- 情報が充実している 2009 年度のカナダパフォーマンスの政策の評価を見ると、「公正で安全な市場」では、最初の概要において「新規起業に対する障壁」の指標として、OECD 加盟国におけるカナダの順位の推移を分析している（**図表 1-9**）。続いて、公正で安全な市場に関連する府省とそれぞれの支出額を示し、主な政策を説明している。なお、2009 年度のカナダパフォーマンスの政策の評価では、政策の見直しは検討されていない。

図表 1-9 「公正で安全な市場」の評価の概要（2009 年度）

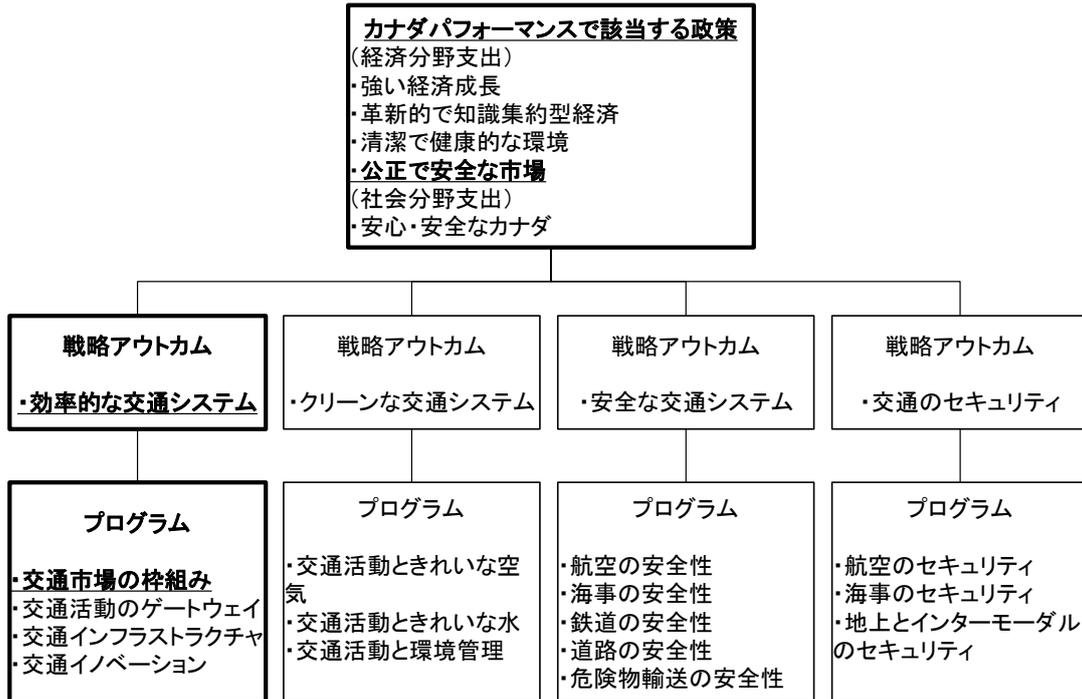
構成	内容
概要	<ul style="list-style-type: none"> ● 公正で安全な市場の重要性の説明 ● 「新規起業に対する障壁」に関する指標として、OECD 加盟国におけるカナダの順位の推移の分析 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 1998 年・2003 年・2008 年の順位を紹介
関連する府省の支出額	<ul style="list-style-type: none"> ● 関連する府省の公正で安全な市場に関する支出額・割合の説明 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 2009 年度は 6 億カナダドル(約 480 億円。1 カナダドル=80 円で換算)で、投資環境の整備等を行うインダストリーカナダが 2.2 億カナダドル(約 176 億円)と 35%を占めて最も多い
主な政策	<ul style="list-style-type: none"> ● 関連する主な政策の説明 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 経済規制:運輸省の運輸局によるカナディアン・ナショナル鉄道とカナダ太平洋鉄道の港湾業務に関する収入の上限の設定 等 ➢ 航空機の乗客へのより良く・柔軟なサービス:日本等との二国間の航空交通に関する協定の締結 等 ➢ 資金の提供:住宅資金貸付公社による融資の増加 等

出典:Treasury Board of Canada, “Canada’s Performance 2009-2010”, 2010.より作成

② 運輸省の RPP・DPR における「公正で安全な市場」に関する重要政策の評価

- 情報が充実している 2009 年度のカナダパフォーマンスの政策の評価にあわせて、2009 年度のカナダ運輸省の RPP を見ると、カナダパフォーマンスの政策では公正で安全な市場等の 5 つの政策が対象となっている（**図表 1-10**）。

図表 1-10 カナダ運輸省の政策体系（2009 年度）



注: 太字+下線は、例示するものを表す。

出典: Transport Canada, “Report on Plans and Priorities 2009-2010”, 2009.より作成

- カナダ運輸省は公正で安全な市場について、戦略アウトカムとして「効率的な交通システム」等、プログラムとして「交通市場の枠組み」等を設定している。カナダ運輸省では RPP において戦略アウトカムやプログラムについて指標と目標を設定し、DPR において目標の達成状況を評価して、プログラムについては主な政策を紹介している（図表 1-11）。とくに、DPR におけるプログラムでは、目標の達成状況の評価において、教訓を抽出して政策を見直している。

図表 1-11 カナダ運輸省の RPP・DPR における効率的な交通システムと市場の枠組みに関する
主な記載内容 (2009 年度)

政策体系	記載事項	RPP での記載	DRP での記載
戦略アウトカム: 効率的な交通システム	指標・目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 交通産業の生産性 (2009 年度から 2.5%高めて 5%に) ● 交通産業のコストレベル(2009年度からの増加を 11%以下に抑える) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1.2%上昇 ● 経済不況の影響で、2009 年の生産性はマイナスになるおそれ
			<ul style="list-style-type: none"> ● 8.6%増加 ● 燃料費の増加は生産性向上分では相殺できない
プログラム: 交通市場の枠組み	指標・目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 2011 年までに苦情件数を 2009 年度から 5%削減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 正確なデータは把握できていないが、おおむね順調に推移 ● 効果的な法制度の枠組みを形成するにあたっては、ステークホルダーとの効果的な連携、コンサルテーション、パートナーシップを構築することが極めて重要
	支出額	<ul style="list-style-type: none"> ● 900 万ドル (約 7 億円) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1,100 万ドル (約 9 億円)
	職員数	<ul style="list-style-type: none"> ● 66 名 	<ul style="list-style-type: none"> ● 63 名
	主な政策	—	<ul style="list-style-type: none"> ● (航空) 欧州連合や日本・韓国・南アフリカ・キューバ・モロッコ・エチオピア・チュニジア・エルサルバドルと協定を締結し、柔軟な航空路線の設定が可能 ● (鉄道) 鉄道貨物サービスの再評価を実施 ● (海上) カナダ・米国・メキシコとの 3 国間ワーキンググループにおいては、3 国間の海運システムの統合促進に向けた調整、協力実施に際する障壁の明確化 等

注: 太字+下線は、教訓を表す。

出典: Transport Canada, "Report on Plans and Priorities 2009-2010", 2009 より作成

(4) 制度の特徴

① 評価制度

(I) 評価対象

- カナダパフォーマンスの政策は国家的に重要な政策であり、カナダパフォーマンスの政策と、MRRS に基づいて各府省が体系化する戦略アウトカム等が評価対象となっている。

(II) 評価主体

- カナダパフォーマンスの政策の評価は TBS、戦略アウトカム等の評価は各府省が実施している。

(III) 評価方法

- カナダパフォーマンスの政策の評価では、指標を設定して推移を分析しているほか、関連する府省の支出額や主な政策を紹介している。
- また、戦略アウトカム等の評価では指標と目標を設定し、目標の達成状況を評価して、プログラムについては教訓を抽出して政策を見直している。

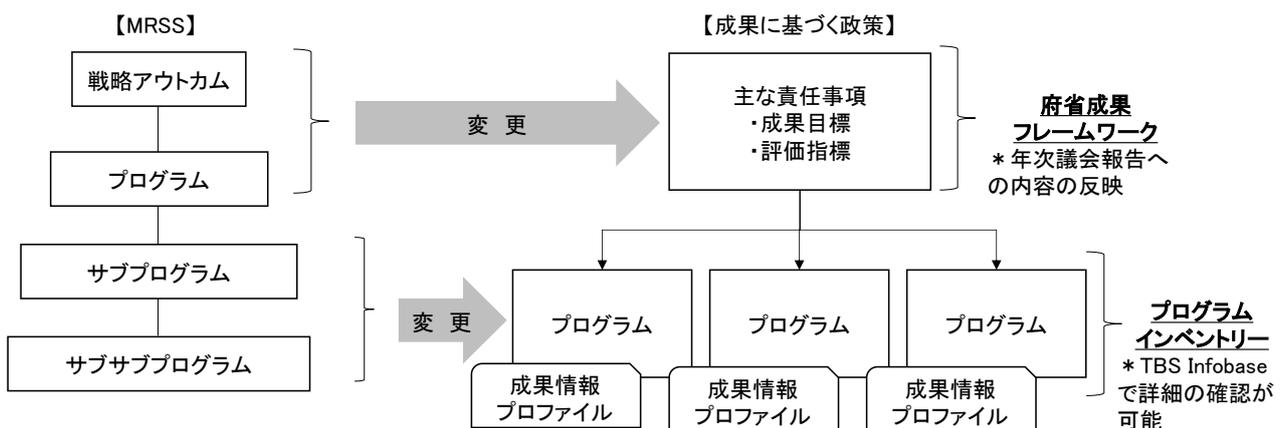
② 評価結果の活用方法

- カナダパフォーマンスの政策の評価そのものでは政策の見直しは行っていないが、評価結果は議会で報告されて、審議を通じて政策を見直している。
- また、戦略アウトカム等の評価ではプログラムについては教訓を抽出しており、政策の見直しにつなげている。

BOX：成果に関する政策の概要

- 2016年7月1日にTBSはMRRSに代わる制度として、新たに「成果に基づく政策」を導入している。導入の背景としては、MRRSは政策の成果に焦点を当てているものの、政策の成果の把握が不足していたことや、報告資料が膨大であり、議会等での審議には活用が難しかったこと等が挙げられている。
- 成果に基づく政策は政策体系がMRRSから変わっており、各府省レベルの政策体系の構築方法が変更されている。MRRSの戦略アウトカムと上位プログラムが、成果に基づく政策では「府省成果フレームワーク」に組み込まれている（図表1-12）。また、MRRSの下位のプログラムは、成果に基づく政策では「プログラムインベントリー」に組み込まれている。なお、成果に基づく政策は下位のプログラムについて「成果情報プロファイル」を設けており、成果の達成状況等に関する情報を取りまとめている。さらに、成果に基づく政策の実施に当たっては、「政府のアジェンダ、成果、コミュニケーションに関する内閣委員会」（ARC）の設置等の組織変更や、各府省において体制が整備されている。ARCでは政府の重要政策を設定して、進捗を管理するほか、各府省における政策体系の構築を支援している。

図表 1-12 MRRS から成果に基づく政策への変更点



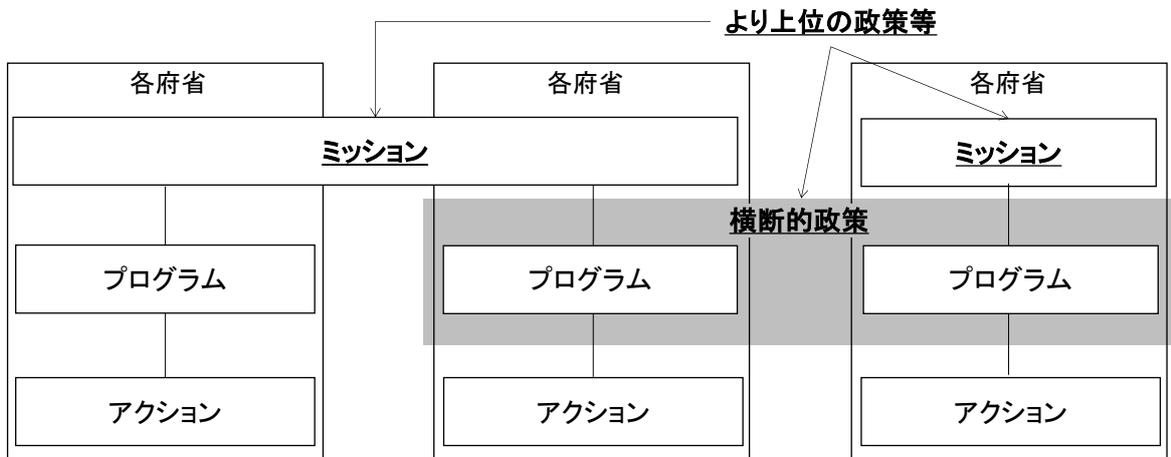
出典: Treasury Board of Canada Secretariat, “Connecting the dots between resources and results”, 2016より作成

1-3. フランス : LOLF におけるミッションと横断的政策

(1) 概要

- フランスでは、予算執行を効率化するため、予算組織法（LOLF）が 2001 年に制定され、2006 年から施行されている。LOLF の政策体系は、「ミッション」－「プログラム」－「アクション」の 3 段階であり、それぞれの概要は、次のとおりである。
 - －ミッション：議会における予算の議決単位として複数の府省で設定される政府の方針を示す大きな政策単位
 - －プログラム：ミッションに基づき予算の執行単位として各府省で設定される具体的な政策単位
 - －アクション：プログラムを実施する具体的な政策の単位
- ミッション－プログラム－アクションの政策体系とは別に、府省横断的に設定される政策として、各府省で設定されるプログラムを整理した横断的政策がある。横断的政策はミッションの枠に限定されず、政府が優先的に取り組む政策という視点でプログラムを整理・統合したものである（**図表 1-13**）。政府の方針を示す大きな政策単位であるミッションと、政府が優先的に取り組むプログラムである横断的政策が政権の重要政策であり、より上位の政策等として位置付けられる。

図表 1-13 LOLF の政策体系と横断的政策の位置付け



出典：富士通総研、『フランスの公会計改革と公会計システム近代化の動向』、2008 年より作成

(2) 制度の仕組み

① 評価対象

- ミッションは 2016 年度には 31 設定されており、これらのミッションと構成するプログラムが評価対象となっている。なお、ミッションには複数の大臣が所管する府省間ミッションがあり、2016 年度には 8 つが府省間ミッションとなっている（**図表 1-14**）。

図表 1-14 ミッションと所管大臣 (2016 年度)

ミッション	所管大臣
国家の対外活動	● 外務・国際開発大臣
国家の一般・地域行政	● 内務大臣
農業・漁業・食料・林業・農村事業	● 農業・農産物加工業・林業大臣
開発援助	● 経済・財務大臣 ● 外務・国際開発大臣
退役軍人・軍歴・国家との関係	● 国防大臣 ● 首相
国家の諮問機関・管理	● 首相
引当金	● 財務・公会計大臣
文化	● 文化通信大臣
防衛	● 国防大臣
国家の活動方針	● 首相
エコロジー・持続可能な開発	● 環境・持続可能開発・エネルギー大臣
経済	● 経済・財務大臣 ● 財務・公会計大臣
地域間の平等・住宅	● 住宅・地域間平等・農村政策大臣
国家の財政支出	● 財務・公会計大臣
学校教育	● 国民教育・高等教育・研究大臣 ● 農業農産物加工・林業大臣
公共財政及び人材管理	● 財務・公会計大臣 ● 地方分権・公務員大臣
移民・難民・統合	● 内務大臣
司法	● 国璽尚書・司法大臣
メディア・出版・文化産業	● 文化・通信大臣
海外領土	● 海外県・海外領土大臣
国土政策	● 首相
公権力	● 財務公会計大臣
研究・高等教育	● 国民教育・高等教育・研究大臣 ● 環境・持続可能開発・エネルギー大臣 ● 経済産業デジタル大臣 ● 国防大臣 ● 文化通信大臣 ● 農業・農産物加工林業大臣
社会保障・年金制度	● 環境・持続可能開発・エネルギー大臣 ● 財務・公会計大臣
地方公共団体との関係	● 地方分権・国家改革公務員大臣 ● 内務大臣
償還・減税	● 財務公会計大臣
保健	● 社会厚生・女性権利大臣
社会安全	● 内務大臣
連帯・統合・機会均等	● 社会厚生・女性権利大臣
スポーツ・青少年・市民生活	● 都市・青少年・スポーツ大臣
労働・雇用	● 労働雇用・職業教育・社会対話大臣

注: 太線で囲まれたミッションは、府省横断的なミッションを表す。

出典: Forum de la Performance, “Projet de loi de finances pour 2016 - BG”, (<http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/documents-budgetaires/lois-projets-lois-documents-annexes-annee/exercice-2016/projet-loi-finances-2016-bg#resultat>)より作成

- また、横断的政策は 2016 年度には 18 の政策が設定されており、これらの横断的政策に該当する

プログラムと構成するアクションが評価対象となっている（図表 1-15）。なお、横断的政策に該当するプログラムと構成するアクションは、ミッションの枠を超えて設定され、所管大臣の府省が関係府省を調整する。

図表 1-15 横断的政策と所管大臣（2016 年度）

横断的政策	所管大臣
国家の対外活動	● 外務・国際開発大臣
国土計画	● 住宅・地域間平等・農村政策大臣
防衛及び安全保障	● 国防安全保障事務局（SGDN）
社会的包摂	● 社会厚生・女性権利大臣 ● 住宅・地域間平等・農村政策大臣
少年司法	● 国璽尚書・司法大臣
気候変動との戦い	● 環境・持続可能開発・エネルギー大臣
海外領土	● 海外県・海外領土大臣
男女平等政策	● 社会厚生・女性権利大臣
薬物及び薬物依存政策	● 首相府
観光政策	● 経済産業デジタル大臣
青少年政策	● 都市・青少年・スポーツ大臣
移民・統合政策	● 内務大臣
開発援助政策	● 外務・国際開発大臣
国家的財産に関する政策	● 財務・公会計大臣
非行防止	● 内務大臣
市民の安全確保	● 内務大臣
交通安全	● 内務大臣
住宅	● 都市・青少年・スポーツ大臣
フランスの海洋政策	● 環境・持続可能開発・エネルギー大臣

注 1:「社会的包摂」には 2 名の所管大臣が設定されている。

注 2:「フランスの海洋政策」は、2016 年度より横断的政策に追加された。

出典: Forum de la Performance, “Projet de loi de finances pour 2016 - Documents de politique transversale”, (<http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/documents-budgetaires/lois-projets-lois-documents-annexes-annee/exercice-2016/projet-loi-finances-2016-documents-politique-transversale#.WA9E8Xnr2M8>)

② 評価主体

- ミッションの評価と横断的政策の評価は、それぞれの所管大臣の府省が実施する。なお、ミッションの評価と横断的政策の評価において、LOLF の運用に関する助言機関として、プログラムレベルの評価の妥当性を確認する「府省間プログラム監査委員会」（CIAP）が設けられている。

③ 評価方法

- ミッションの評価では、ミッションを構成するプログラムの指標と目標を設定し、目標の達成状況や予算の執行状況を分析して、有効性や効率性等が評価されている。LOLF の目的が予算執行の効率化であるため、ミッションレベルの評価は、構成するプログラムの評価結果を整理した上で、予算の執行状況を分析したものとなっている。
- また、横断的政策の評価では、横断的政策に該当するプログラムと構成するアクションについて、

指標と目標の達成状況や予算の執行状況等を分析して横断的政策に関する報告書（DPT）に取りまとめられている。

④ 評価サイクル

- ミッションの評価において、指標と目標等を設定する PAP は予算編成前に策定されて議会に報告された後、ミッション・プログラムは予算化されて実施される。実施されたミッション・プログラムはプログラムの有効性や効率性等を評価して、RAP に取りまとめられて議会に報告され、翌年度の予算編成の審議に活用される。
- 一方、横断的政策の評価は、前年度の予算と執行状況等を分析して DPT に取りまとめられて、議会に報告され、翌年度の予算編成の審議に活用される。

⑤ 評価結果の活用方法

- LOLF ではミッションレベルで各府省に予算が配分され、各府省は PAP・RAP の策定を通じて、政策を省内で配分された予算内で見直している。
- また、議会はミッションのレベルで各府省に配分された予算の範囲内で、各府省のプログラムを修正することが可能である。このため、議会は PAP・RAP や DPT の審議を通じて、各府省のミッションに位置付けられるプログラムや横断的政策を見直している。

(3) 評価の事例

① ミッションの評価：開発援助政策

- ミッションレベルの評価では、PAP・RAP において予算の執行状況を分析している。例えば、ミッションである「開発援助政策」の評価では、フランス開発庁による発展途上国への助成金について、2013～2015 年の予算の執行状況と 2016 年度の計画予算、2017 年度の予算を分析している。
- プログラムレベルの評価では、PAP・RAP において指標と目標を設定して目標の達成状況や予算の執行状況を分析している。例えば、開発援助政策には、「開発に関する経済・財政援助」と「発展途上国の尊厳の獲得」の 2 つのプログラムがあり、人件費、活動費等の予算の執行状況が記載されて、予算・決算の差額等を分析している。

② 横断的政策の評価：国家の対外活動

- 図表 1-14 のとおり、横断的政策である「国家の対外活動」は、方針・目的に応じて 42 のプログラムが該当する（図表 1-16）。DPT ではプログラムには指標が設定されて、目標の達成状況や予算の執行状況等が分析される（図表 1-17）。また、DPT にはプログラムに位置付けられるアクションを示して、予算を提示している（図表 1-18）。

図表 1-16 国家の対外活動の方針・目的とプログラム（一部）

方針		目的	該当するプログラム
(a)	欧州の枠組み策定の追求	欧州におけるフランスの優位性の維持	欧州及び世界でのフランスの活動 防衛政策の環境と展望 科学技術分野における研究
(b)	国内外の安全保障の確保	国外の安全保障強化に関する活動	欧州及び世界でのフランスの活動 国内における監視
		人の循環に関する問題の取り扱い	欧州及び世界でのフランスの活動 海外駐在フランス人と領事業務
(c)	バランスの取れた国際化	フランス企業の海外展開支援	宇宙研究
(d)	フランスの影響力の確立	フランスとフランス語の影響力の維持	文化と影響力に関する外交政策 スポーツに関連する政策 TV5 Monde (国際テレビ放送)に関する政策
		教育・研究の推進	高等・大学教育に関する体制 科学技術分野における研究

出典:Ministre des Affaires Étrangères et du Développement International, “Action Extérieure de l'état”, Document de Politique Traversale, 2016.より作成

図表 1-17 プログラムの指標の例

プログラム	指標
欧州及び世界でのフランスの活動	● EUにおけるフランス語の使用割合
防衛政策の環境と展望	● 研究・技術に関する欧州諸国との協力割合
科学技術分野における研究	● EUの産業助成事業である研究技術開発フレームワークにおけるフランスの業績が占める割合

出典:Ministre des Affaires Étrangères et du Développement International, “Action Extérieure de l'état”, Document de Politique Traversale, 2016.より作成

図表 1-18 アクションの例（「欧州及び世界でのフランスの活動」に位置付けられるもの）

プログラム	位置付けられるアクション
欧州及び世界でのフランスの活動	● 外交上の活動との調整
	● 欧州における活動
	● 国際貢献
	● 治安と防衛分野の協力
	● フランス外務省が実施する他の事業における支援
	● 外交におけるネットワーク

出典:Ministre des Affaires Étrangères et du Développement International, “Action Extérieure de l'état”, Document de Politique Traversale, 2016.より作成

(4) 制度の特徴

① 評価制度

(I) 評価対象

- 政府の方針を示す大きな政策単位であるミッションと、政府が優先的に取り組む政策である横断的政策が国家的に重要な政策であり、ミッションと位置付けられるプログラムのほか、横断的政

策と位置付けられるアクションが評価対象となっている。

(Ⅱ) 評価主体

- ミッションの評価と横断的政策の評価は、それぞれの所管大臣の府省が実施し、プログラムレベルの評価の妥当性を確認する CIAP が設置されている。

(Ⅲ) 評価方法

- LOLF の目的は予算執行の効率化であり、予算の執行状況が重要な指標となっている。このため、PAP・RAP に取りまとめられるミッションの評価においては、プログラムレベルでは指標と目標を設定し、目標の達成状況や予算の執行状況を分析して、有効性や効率性等を評価した上で、ミッションレベルでは予算の執行状況を分析している。

② 評価結果の活用方法

- ミッションの評価結果に基づいて、各府省は PAP・RAP の策定を通じて、政策を省内で配分された予算内で見直している。また、議会は PAP・RAP や DPT の審議を通じて、各府省のプログラムレベルの政策を見直している。

1-4. オランダ：ハイレベルアセスメント・IBO

(1) 概要

- オランダの政策評価は、事前評価（Ex ante Evaluation）、事後評価（Ex post Evaluation）、削減と改革オプション（Savings and reform options）という3つの制度があり、オランダ財務省が所管している。事前評価では新規の政策を対象として、「問題分析」と「代替アプローチの検討」、「効果測定」、「代替案の評価」、「結果報告」の5つの段階で評価が実施される。事後評価は、1999年にオランダ財務省が議会に提出した「政策に基づく予算編成から説明に基づく予算編成へ」という提言に基づき、2002年の「定期的な評価に関する規則」（RPE）として策定されたものであり、評価結果を予算編成に反映する制度になっている。RPEでは、議会が事後評価結果の報告に基づき、目的が同じ複数の政策を重要政策としてまとめて評価する「ハイレベルアセスメント」を実施することになっている。ハイレベルアセスメントの対象となる重要政策は、政権の重要な政策であり、より上位の政策等として位置付けられる。
- また、削減と改革オプションでは代替可能な政策の選択肢を提示することを目的として、政策の有効性や効率性の分析を行う。削減と改革オプションは、協議のために関係府省の職員と外部専門家から構成されるワーキンググループを設置し、ワーキンググループは府省横断的政策調査（IBO）として評価を行う。IBOの対象となる政策は、オランダ財務省が府省横断的に取り組む重要政策として設定するもので、政権の重要な政策であり、より上位の政策等として位置付けられる。

(2) 制度の仕組み

① 評価対象

- ハイレベルアセスメントは、事後評価において議会に報告された目的が同じ複数の政策をまとめたものを評価対象としている。
- また、IBOは、予算書に記載される全ての政策からオランダ財務省が府省横断的に取り組む重要政策として医療や教育、社会保障の分野を中心に毎年度設定するものであり、これらが評価対象となっている（図表 1-19・1-20）。

図表 1-19 2016 年度までに実施が完了した IBO の評価対象

実施年	政策	ワーキンググループに参加する府省・組織等
2015～2016 年	税務当局の政策	財務省、社会福祉環境省、厚生省、総務省、内務省、外務・開発協力省
	道路交通の政策	法務省、財務省、総務省、社会基盤・環境省、交通安全調査機関
	健康なライフスタイル	厚生省、財務省、総務省、教育文化科学省、社会福祉環境省、内務省、経済省、社会環境研究所、中央企画局
	費用対効果の高い CO2 削減方法	経済省、社会基盤・環境省、財務省、内務省、総務省、環境評価庁
2015～2014 年	公共部門の年金基金の有効性	内務省、財務省、総務省、社会福祉環境省、法務省、国防省、教育文化科学省、厚生省
	基礎教育における効果的な学習	教育文化科学省、財務省、総務省、経済省、社会福祉環境省、中央企画局、社会文化計画局
	自営業	経済省、財務省、総務省、中央企画局
	防衛システムの強化	国防省、財務省、総務省、外務・開発協力省、その他有識者
2013～2014 年	農業・漁業・食料	経済省、財務省、総務省、外務・開発協力省
	ODA における開発の新しい定義	外務開発協力省、財務省、総務省、社会基盤環境省、法務省、国防省、経済省
	研究	教育文化科学省、財務省、総務省、経済省、厚生省、中央企画局
	ユニバーサルヘルスケア	厚生省、財務省、総務省、その他民間企業・有識者
2012～2013 年	65 歳以上の収入と助成金	社会福祉環境省、財務省、総務省、経済省、内務省、中央企画局、中央統計局社会文化計画局
	拘留施設	法務省、財務省、総務省、内務省
	基礎教育番号の付与	教育文化科学省、財務省、総務省、経済省、内務省
	国家の占有	財務省、総務省、社会基盤・環境省、法務省、外務・開発協力省、経済省、内務省、中央企画局
2011～2012 年	主要な水道・道路	厚生省、財務省、総務省、教育文化科学省
	大学病院	社会基盤・環境省、財務省、総務省、応用科学研究機構、環境評価庁
2010～2011 年		
2009～2010 年	自然環境	農水省、財務省、総務省、内務省、経済省、環境評価庁、中央企画局、ワーヘニンゲン大学、その他民間企業
2008～2009 年	行政の簡素化	財務省、総務省、経済省、教育文化科学省、厚生省、住宅地域計画環境省、社会福祉環境省、中央企画局、その他民間企業・有識者

出典: Rijksbegroting, “Beleidsonderzoek”, (<http://rijksbegroting.nl/beleidsevaluaties/beleidsonderzoek>)より作成

図表 1-20 2017 年度に実施計画中の IBO の評価対象

実施年	政策	ワーキンググループに参加する府省・組織等
2016～2017 年	障害福祉	社会福祉環境省、総務省、財務省、経済省、内務省、社会文化計画局、経済省中央企画局
	医療におけるイノベーション	財務省、厚生省、総務省、経済省、教育文化科学省、内務省、経済省中央企画局
	教育政策	教育文化科学省、総務省、財務省、経済省、内務省、社会文化計画局、経済省中央企画局
	即応態勢	国防省、財務省、外務・開発協力省、総務省
	基金・助成金	財務省、総務省、経済省、厚生省、教育文化科学省、社会福祉環境省、インフラ環境省、外務開発協力省、内務省、経済省中央企画局
2015～2016 年	社会福祉	内務省、財務省、総務省、総務省、社会福祉環境省、経済省、環境評価庁、経済省中央企画局、その他有識者等
	奨学金（教育文化科学省によるリスク管理）	社会文化科学省、財務省、総務省、経済省、内務省、経済省中央企画局
	課題指向型のインフラ計画	社会基盤・環境省、総務省、内務省、経済省
2014～2015 年	警備・監視	法務省、財務省、総務省、国防省、内務省、警察庁、法務省起訴局、地方自治体等

出典: Rijksbegroting, “Beleidsonderzoek”, (<http://rijksbegroting.nl/beleidsevaluaties/beleidsonderzoek>)より作成

② 評価主体

- ハイレベルアセスメントは、事後評価の報告を受けた議会が行う。なお、事後評価は関連する府省のほか、公正な評価のため、民間のシンクタンクやオランダ財務省政府監査局等から外部専門家を最低 1 名加えて実施することになっている。
- また、IBO の評価は、関係府省の職員と外部専門家から構成されるワーキンググループが実施する。

③ 評価方法

- ハイレベルアセスメントは事後評価に基づいて議会が審議し、事後評価には目標の達成状況や予算の執行状況等が取りまとめられている。
- また、IBO の評価では、ワーキンググループにおいて目標の達成状況の分析のほか、国際比較等を行い、民間企業や有識者等の意見を踏まえて、代替可能な政策を検討する。

④ 評価サイクル

- 事後評価は 4～7 年に 1 回、政府予算に盛り込まれる全ての政策について実施され、評価結果の報告を受けた議会が目的を同一にする複数の政策を重要政策として整理し、ハイレベルアセスメントとして評価する。
- また、IBO はオランダ財務省が評価対象となる政策を毎年度設定し、評価を行っている。

⑤ 評価結果の活用方法

- ハイレベルアセスメントは事後評価と合わせて実施され、総選挙と4年間の政権運営期間の開始直前において、政治家に対する情報提供のために活用される。また、ハイレベルアセスメントはオランダ財務省において事後評価と合わせて、翌年度の予算編成に反映される。
- 毎年度行われる IBO の評価は、各ワーキンググループの議長が協議の結果をオランダ財務省に提出し、オランダ財務省が政策の概要や修正案など代替可能な政策の選択肢を内閣に提示する。内閣では IBO の評価に基づいて、代替可能な政策の導入など政策を見直す。

(3) 評価の事例：IBO

① 税務当局の政策（実施済み）

- IBO による「税務当局の政策」に関する議会への報告書には、税務当局が関係する役割、業務プロセス、関係機関との連携、業務分析などとともに、関連する取組を踏まえた上で現状の業務を効率化する提案などが記載されている（**図表 1-21**）。

図表 1-21 IBO における税務当局の政策の見直しの主な提案

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">● 官民の取引に関する手続きの透明性の向上● 課税に関する関係機関の連携の強化● 税務監査におけるオランダ法務省との連携の強化 等 |
|---|

出典：Rijksbegroting, “IBO Belastingdienst Samen in de keten: van vrijblijvende naar verbindende relaties”, 2016.より作成

② 医療におけるイノベーション（実施予定）

- 医療におけるイノベーションの IBO では、イノベーションが医療に頼る患者の自立に寄与し、生活の質の向上を図るため、政府が医療分野におけるイノベーションの推進を通じて、患者の生活の質をより効率的に向上させることを目的にしている。医療におけるイノベーションの IBO は、オランダ財務省のほか、オランダ厚生省、オランダ総務省、オランダ経済省のほか、民間の組織のメンバーからワーキンググループを構成し、文献調査、国内外の取組に関する情報収集、有識者に対するインタビュー調査などを実施する。ワーキンググループは財政面を考慮に入れながら、調査を通じて政府の医療分野におけるイノベーションへの関わり方を協議し、達成目標を設定する。

(4) 制度の特徴

① 評価制度

(I) 評価対象

- ハイレベルアセスメントでは、事後評価において議会に報告された目的が同じ複数の政策をまとめたものが評価対象となっている。
- また、IBO ではオランダ財務省が府省横断的に取り組む重要政策として設定したものが評価対象

となっている。

(Ⅱ) 評価主体

- ハイレベルアセスメントは、事後評価の報告を受けた議会が行う。なお、事後評価には外部専門家を最低1名加えて実施することになっている。
- また、IBO の評価は、関係府省の職員と外部専門家から構成されるワーキンググループが行う。

(Ⅲ) 評価方法

- ハイレベルアセスメントは、議会が目標の達成状況や予算の執行状況等を取りまとめた事後評価に基づいて審議する。
- また、IBO の評価では、ワーキンググループにおいて目標の達成状況等を分析し、民間企業や有識者等の意見を踏まえて、代替可能な政策の選択肢を検討する。

② 評価結果の活用

- ハイレベルアセスメントは、総選挙と4年間の政権運営期間の開始直前において、政治家への情報提供と、オランダ財務省における予算編成に反映される。
- また、IBO の評価結果は、オランダ財務省を通じて内閣に提出され、代替可能な政策の導入等の政策の見直しが行われる。

1-5. ニュージーランド：BPS

(1) 概要

- ニュージーランドは重要政策として、「責任ある政府の予算管理」と「経済における生産性と競争力の確保」、「緊縮財政下でのより良い公共サービス」、「クライストチャーチの再建」の4つを設定している。そのうち、「緊縮財政におけるより良い公共サービス」について、関係府省が協力して目標の実現を目指す「より良い公共サービス」(BPS)が実施されており、5分野で10の目標が設定されている。BPSに取り上げられている政策が政権の重要政策であり、より上位の政策等として位置付けられる。なお、4つの重要政策のうち、「緊縮財政下でのより良い公共サービス」以外の3つの重要政策（「責任ある政府の予算管理」と、「経済における生産性と競争力の確保」、「クライストチャーチの再建」）についての評価は文献調査上、確認できなかった。

(2) 制度の仕組み

① 評価対象

- BPSで取り上げられている5分野・10目標は、**図表 1-22**のとおりであり、これらがBPSの評価対象となっている。

図表 1-22 BPSの分野・目標と関係府省

分野	目標	関係府省
長期的な福祉依存の減少	● 長期的な福祉依存の減少	社会開発省
脆弱な環境に置かれた児童の支援	● 幼児教育の促進	社会開発省、教育省
	● 幼児免疫の増進とリウマチ熱の減少	保健省、教育省
	● 児童虐待の減少	社会開発省
技術と雇用の促進	● 18歳人口におけるNCEAレベル2程度の資格取得率の増加	教育省
	● 25歳から34歳人口におけるニュージーランド学力レベル4以上の資格取得率の増加	教育省
犯罪の減少	● 犯罪総数、凶悪犯罪、青少年犯罪	法務省
	● 再犯防止	法務省、矯正庁
官民の意思疎通の向上	● より良いビジネス・企業へのより良い公共サービスの提供	ビジネス・イノベーション・雇用省
	● デジタル環境を利用した行政手続きの簡略化	内務庁

注:NCEAはNational Certificate of Educational Achievementの略でニュージーランドの中高等学校における資格で、レベル2は高校2年生程度の学力、レベル4は大学学位程度の学力に位置付けられる。

出典:State Services Commission, “Better Public Services”, (<http://www.ssc.govt.nz/better-public-services>)より作成

② 評価主体

- BPSの評価は、関係府省が個別・共同で行う。なお、ニュージーランド政府サービス委員会は関

係府省による BPS の評価結果をホームページで公表している。

③ 評価方法

- BPS の評価では、関係府省が目標について指標を設定し、目標の達成状況や目標の達成に向けた取組等を検討して、年次報告書に取りまとめている（**図表 1-23**）。

図表 1-23 BPS の分野・目標と目標値

分野	目標	目標に対応する指標
長期的な福祉依存の減少	長期的な福祉依存の減少	<ul style="list-style-type: none"> ● 2018 年 6 月には、2014 年 6 月比で生産年齢人口の福祉依存率を 25%減少させ、政府の年金支出総額を 13 億ドルにする（2016 年 3 月時点で福祉依存率は約 5.4%減少、年金支出額は 3.6 億ドルを達成）
脆弱な環境に置かれた児童の支援	幼児教育の促進	<ul style="list-style-type: none"> ● 2016 年 12 月には、幼児教育の普及率を 98%にする（2016 年 6 月時点で 96.6%を達成）
	幼児免疫の増進とリウマチ熱の減少	<ul style="list-style-type: none"> ● 幼児免疫の増進について、2017 年 6 月には、8 か月の幼児のワクチン接種率を 95%にするリウマチ熱の減少について、2016 年 6 月には、リウマチ熱の罹患率を、10 万人あたり 1.4 件に減少させる（2016 年 6 月時点でワクチン接種率は 92.8%を達成、リウマチ熱の発症件数は 2.4 件に減少）
	児童虐待の減少	<ul style="list-style-type: none"> ● 2011 年より増加傾向にある児童虐待数を、2017 年 6 月には 3,000 件以下に抑える（2016 年 3 月時点で 3,002 件に減少）
技術と雇用の促進	18 歳人口における NCEA レベル 2 程度の資格取得率の増加	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017 年 6 月には、18 歳人口における NCEA レベル 2 程度の資格取得率を 85%にする（2015 年 6 月時点で 83.3%の取得率を達成）
	25 歳から 34 歳人口におけるニュージーランド学力レベル 4 以上の資格取得率の増加	<ul style="list-style-type: none"> ● 2018 年 9 月には、25 歳から 34 歳人口におけるニュージーランド学力レベル 4 以上の資格取得率を 60%にする（2016 年 6 月時点で 56.5%の取得率を達成）
犯罪の減少	犯罪総数、凶悪犯罪、青少年犯罪	<ul style="list-style-type: none"> ● 2018 年 6 月には、2011 年比で犯罪総数を 20%減少させる ● 2017 年 6 月には、2011 年比で凶悪犯罪の発生件数を 20%減少させる ● 2017 年 6 月には、2011 年比で 14 歳から 16 歳の青少年犯罪による出廷件数を 25%減少させる（犯罪総数は 2016 年 6 月時点で 14.8%減少、凶悪犯罪の発生件数は 2016 年 6 月時点で 4.5%の減少、青少年犯罪による出廷件数は 2016 年 6 月時点で 33%の減少）
	再犯防止	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017 年 6 月には、2011 年比で犯罪の再発生率を 25%減少させる（2016 年 6 月時点で 28.3%に減少）
官民の意思疎通の向上	より良いビジネス企業へのより良い公共サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017 年には、2012 年比で行政負担を 25%減少させる（2016 年 6 月時点で 94%に減少）
	デジタル環境を利用した行政手続きの簡略化	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017 年度には、主要な行政手続きの 70%をデジタル化する（2016 年 6 月時点の普及率は 49.7%）

出典: State Services Commission, “Better Public Services”, (<http://www.ssc.govt.nz/better-public-services>) より作成

④ 評価サイクル

- 毎年度、9～12月にかけて政府が中期戦略目標を設定して、中期的に達成を目指す「戦略的成果分野」や重点的に取り組む「重要成果分野」を設定し、各府省は業績改善フレームワークに基づいて具体的な政策を取りまとめ、府省が目指すアウトカムを示す政策意図説明書（SOI）を策定する。各府省はBPSで取り上げられている政策をSOIに盛り込み、翌年度に実施して評価結果を年次報告書に取りまとめる。

⑤ 評価結果の活用方法

- BPSの評価結果は年次報告書に取りまとめられて、各府省は政策を見直してSOIに反映される。
- また、BPSの評価結果はニュージーランド政府サービス委員会がホームページで公表しており、説明責任の遂行に取り組んでいる。

(3) 評価の事例

- BPSの分野である長期的な福祉依存の減少と、脆弱な環境に置かれた児童の支援の評価の項目と内容は、**図表 1-24・図表 1-25**のとおりであり、それぞれで評価項目が異なっている。

図表 1-24 長期的な福祉依存の減少の評価項目・内容

項目	内容
(Ⅰ)ニュージーランド にとってのメリット	<ul style="list-style-type: none"> ● 国民の生活の質を上げるとともに、労働生産力を高め、政府の財政管理への寄与に繋がる ● 2012年4月時点で、ニュージーランドの求職支援を半年以上受けている78,000人の労働生産人口を2017年の6月には55,000人以下に削減することを目指す
(Ⅱ)業績達成のための 取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 求職相談の種類細分化と、福祉依存のマイナス面を訴えるなどさまざまな角度から対象者に働きかける ● 年間を通じた雇用状況の評価やモニタリングや福祉制度の将来的なコストをモニタリングし、早期の段階で福祉に依存しないような環境の整備 ● 雇用者と被雇用者のマッチングなどのシステムを充実させ、逐次、影響を評価することで、行政のサービスを向上させる
(Ⅲ)業績達成のための 連携	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会開発省長官と法務省長官、教育省長官、保健省長官、建築住宅庁副長官から構成される社会セクター府省間フォーラムを通じて協力 ● ニュージーランド警察、マオリ発展省、太平洋諸島省が必要に応じて協力
(Ⅳ)業績の評価方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働生産人口の内、ニュージーランドの求職者支援金を12か月以上、継続して受給している割合を目標値と比較し、達成度を評価

出典: State Services Commission, “Better Public Services”, (<http://www.ssc.govt.nz/better-public-services>)より作成

図表 1-25 脆弱な環境に置かれた児童の支援の評価項目と内容

項目	内容
(Ⅰ)業績の焦点	<ul style="list-style-type: none"> ● 幼児教育の促進 ● 幼児免疫の増進とリウマチ熱の減少 ● 児童虐待の減少
(Ⅱ)当政策によるニュージーランドにとってのメリット	<ul style="list-style-type: none"> ● 成人後の慢性疾患やアルコール依存、失業などの減少による「経済における生産性と競争力の確保」と「緊縮財政下でのより良い公共サービス」の実現
(Ⅲ)業績達成のための取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 脆弱な状態にある児童の特定や支援の方法について情報共有の強化 ● 対象の絞り込みと一貫したサービスの提供 ● 政府資金の効果の確認 ● 責任の共有
(Ⅳ)業績達成のための連携	<ul style="list-style-type: none"> ● 教育省と保健省の支援を得て社会開発省が主管として実施し、社会セクター府省間フォーラムを通じて協力
(Ⅴ)該当する 3 つの目標の業績	<ul style="list-style-type: none"> ● より多くの児童に幼児教育の機会の提供 ● 幼児免疫の獲得率の向上や、地域コミュニティと連携したリウマチ熱罹患率の減少 ● 病院や教育機関へのソーシャルワーカーの導入や、教育機関において児童虐待に関する相談ができるような体制の整備

出典: State Services Commission, “Better Public Services”, (<http://www.ssc.govt.nz/better-public-services>)より作成

(4) 制度の特徴

① 評価制度

(Ⅰ) 評価対象

- BPS で取り上げられている分野・目標が、評価対象となっている。

(Ⅱ) 評価主体

- BPS の評価は関係府省が行い、ニュージーランド政府サービス委員会が評価結果を取りまとめてホームページで公開している。

(Ⅲ) 評価方法

- BPS の評価では、分野の目標の達成状況や目標の達成に向けた取組等を検討して、年次報告書に取りまとめている

② 評価結果の活用方法

- 関係府省は BPS の評価結果に基づいて政策を見直し、SOI を策定している。
- また、ニュージーランド政府サービス委員会は BPS の評価結果をホームページで公表し、説明責任の遂行に取り組んでいる。

1-6. 英国：単独府省事業計画、マニフェスト

(1) 単独府省事業計画

① 概要

- 1998年、労働党ブレア政権において、政府全体の目標管理に焦点を当てた「公共サービス協定」(PSA)が導入された。2010年に保守党キャメロン政権が成立すると、PSAは各府省の政策との整合性が確保されていない等の理由から廃止されることとなり、「府省ビジネス計画」(DBP)が導入された。府省ビジネス計画は政府全体の目標管理に引き続き焦点を当てたものの、政府の優先政策として設定されていない各府省の政策の目標管理が十分でなかったことなどから、2015年に廃止された。
- 府省ビジネス計画に代わって、2016年からは単独府省事業計画(SDP)が導入されている(図表1-26)。SDPは内閣府実施ユニットと英国財務省により考案され、政権政党のマニフェストに基づいて各府省が実施する政権の重要政策であり、SDPにおける府省の重要政策である戦略目標はより上位の政策等として位置付けられる。SDPにおいては、PSAや府省ビジネス計画を踏まえ、政権政党のマニフェストに基づく政府の優先政策に関する各府省の政策と、各府省のそれ以外の政策の両方を管理できる仕組みになっている。

図表 1-26 英国における政策評価制度の変遷（1998年から現在）

運用期間	制度名	特徴	政権政党
1998～2010年	公共サービス協定	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府全体の目標管理に焦点 ● 30の府省横断的目標とそれを計測するための152の成果指標の設定(2008年) ● 各府省に対するトップダウンの性質が強い 	労働党
2010～2015年	DBP	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府全体の目標管理に焦点 ● 各府省単位での実施事項、財政資源配分などの設定 ● 政府の優先政策と関わりの薄い各府省の通常業務の目標管理が不十分 	保守党
2016年～	SDP	<ul style="list-style-type: none"> ● マニフェストを各府省単位の政策へ反映 ● 各府省単位での戦略目標とコア業務目標の設定(政府の優先政策と各府省の通常業務の両方をカバー) ● 各目標実施のためのスケジュールの設定 ● 成果の測定(アウトプット、アウトカム、生産性など様々な指標を設定) 	保守党

出典：National Audit Office, “Government’s management of its performance: progress with single departmental plans”, 2016より作成

② 制度の仕組み

(1) 評価対象

- SDPには政府の優先政策として各府省が3つ以上設定する「戦略目標」と、各府省の支出の多くを占める政策に対して設定する「業務目標」、府省の運営に係る業務に対して設定する「府省運営目標」があり、戦略目標がより上位の政策等として評価対象となっている。なお、戦略目標と業

務目標、府省運営目標の体系は、文献調査上、確認できなかった。

(II) 評価主体

- SDP の戦略目標等の評価は関係府省が実施し、英国内閣府・英国財務省が確認する。なお、SDP は府省がそれぞれ策定するものであるが、2016 年から導入された新しい取組であるため、府省横断的な戦略目標の評価主体については文献調査上確認できなかった。

(III) 評価方法

- SDP では戦略目標等についてアウトプット指標やアウトカム指標、行政サービス指標（行政サービスの提供量、提供時間、提供品質）、財務指標、生産性指標など設定され、目標の達成状況等を分析している。
- なお、SDP の戦略目標等の評価では、英国内閣府実施ユニット（IU）が IT システムを整備して関係府省が利用しており、関係府省はデータ収集等にかかる負担を軽減しながら、6～8 週間程度のヒアリング調査を含むディープダイブを実施している（**図表 1-27**）。

図表 1-27 ディープダイブの概要

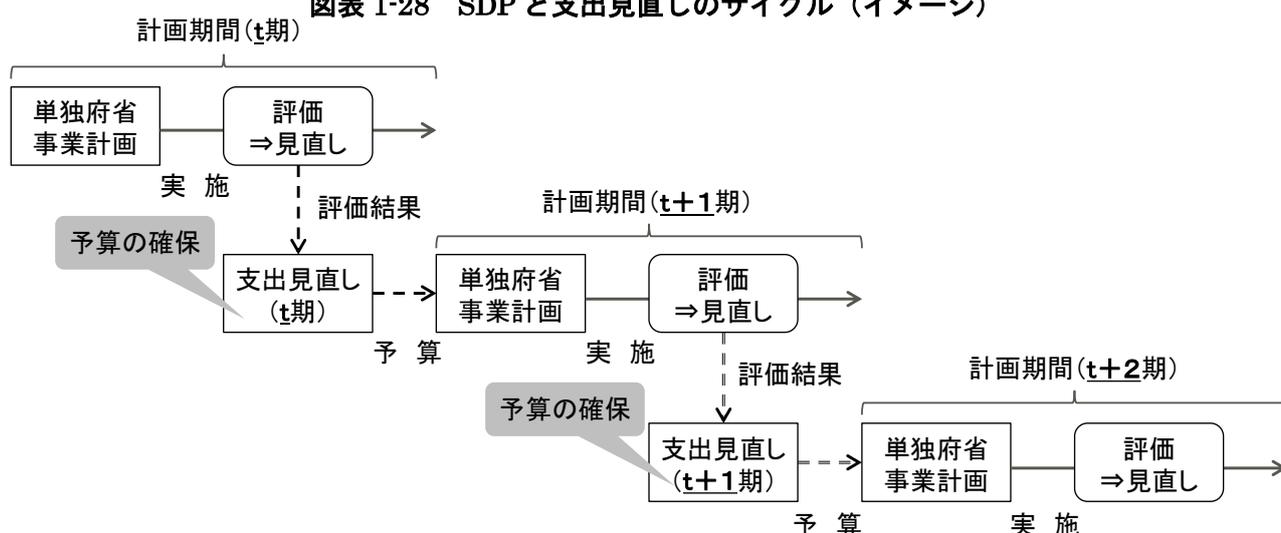
期 間	主な内容
第 1 週	● 基本的な質問の確認(目的と取組の整合性や課題等)
第 2 週	● すべての関係者によるディープダイブの意義の確認
第 3～4 週	● すべての実施段階の関係者へのヒアリング調査 ● 文献調査
第 5～6 週	● 関係者との仮説の検証
第 7 週	● 大臣との改善方策の検討
第 8 週以降	● 改善方策の進捗管理

出典: 英国内閣府資料より作成

(IV) 評価サイクル

- 英国財務省は複数年度の予算を編成する「支出見直し」を取りまとめており、SDP の戦略目標等の評価結果は次期の支出見直しにおける府省の予算配分に反映される。このため、府省の重要政策は SDP の戦略目標等の評価結果を踏まえて見直され、次期の支出見直しに計上されて予算が確保された上で、次期の SDP に取り上げられて実施される（**図表 1-28**）。

図表 1-28 SDP と支出見直しのサイクル (イメージ)



出典：英国内閣府資料より作成

(V) 評価結果の活用方法

- SDP の評価結果は、次期の支出見直しに反映されて、府省の予算配分が行われて各府省において政策が見直される。

③ 評価の事例

- ビジネス・イノベーション・職業技能省 (BIS) における SDP (図表 1-29) の例では、2015 年度から 2016 年度までの財源が示され、戦略目標が 6 つ示されている。6 つの戦略目標については、それぞれに担当大臣と担当行政官が設定されており、例えば「競争性と輸出」(図表 1-30) においては、5 人の担当大臣と 5 人の行政官が責任者とされている。戦略目標に対する政策については、定量目標や達成時期等の項目が複数設定されている。また、効率性向上の取組として、支出削減の取組や府省横断的な課題についての目標も設定されている。
- なお、SDP については、2015 年度から 2020 年度までの評価期間中のため、評価書については現時点では確認することはできない。

図表 1-29 BIS の SDP における財源と戦略目標

項目	内容
財源	● 166 億ポンド (2015 年度-2016 年度)
戦略目標	● 競争性と輸出
	● ビジネスと企業
	● 科学とイノベーション
	● 実習制度とスキル
	● 高等教育
	● 労働市場

出典：Government UK, "BIS single departmental plan: 2015 to 2020, 2015 より作成

図表 1-30 戦略目標「競争性と輸出」における実施政策例（一部）

項目	内容
責任者	● 担当大臣 5 名・担当行政官 5 名
実施政策と目標	● 世界銀行発行の「ビジネスのし易さランキング」において、2020 年までに英国を世界で 5 位以内、欧州では 1 位を目指す取組を実施 ● 2020 年時点で 2010 年比において対外輸出事業を行う英国企業数を 100,000 社増加させる取組を実施
効率性向上の取組	(支出削減の取組) ● 省内職員の定員減数を含む、組織内の運営コストを 30%-40%削減する(3 億 5 千万ポンド分の削減) ための取組を実施 ----- (府省横断的な課題) ● 関係政府機関 (Crown Commercial Service) と連携し、2020 年までに支出の 33%を中小企業へ投資する目標を推進する取組を実施

出典：Government UK, “BIS single departmental plan: 2015 to 2020, 2015 より作成

③ 制度の特徴

(I) 評価制度

i) 評価対象

- SDP で取り上げられている政策が評価対象となっており、戦略目標がより上位の政策等として評価対象となっている。

ii) 評価主体

- SDP の戦略目標等の評価は関係府省が実施し、英国内閣府・英国財務省が確認する。なお、府省横断的な戦略目標の評価主体については文献調査上確認できなかった。

iii) 評価方法

- SDP の戦略目標等の評価では関係府省は IU が整備する IT システムを利用して、データを収集しながら、目標の達成状況等を分析する。また、関係府省では SDP の戦略目標等の評価に当たって、6~8 週間程度のヒアリング調査を含むディープダイブを実施している。

(II) 評価結果の活用方法

- SDP の戦略目標等の評価結果は、次期の支出見直しに反映されて、府省への予算配分を通じて各府省が政策を見直している。

(2) マニフェスト

① 概要

- 英国では 19 世紀から国政選挙において、各政党が政権公約としてマニフェストを導入しており、マニフェストには重要政策の定量的・定性的な目標や財源、目標年次等が明記されている (図表 1-31)。マニフェストには法的拘束力はないが、政権を獲得した政党はマニフェストに基づいて予

算編成を行って実現に取り組んでいる。政権政党のマニフェストに取り上げられている政策は政権公約となる重要な政策であり、より上位等の政策として位置付けられる。

図表 1-31 保守党のマニフェストの項目 (2015 年)

アジェンダ	項目	公約(抜粋)
1. 家庭を支援する経済政策	あなたとあなたの家庭を支援する強い経済	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人所得税控除額を 12,500 ポンドに、40%の所得税適用基準を 50,000 ポンドに引き上げる ● 2030 年までに世界で最も繁栄する経済になる
	より良い道路、鉄道、現代的な通信手段	<ul style="list-style-type: none"> ● 英国全体のビジネスを促進させるためにインフラ投資を進める ● 国民全員がデジタル経済の一員となれるようブロードバンドと携帯電話接続の改善、さらなる整備を進める
2. すべての人に雇用を	すべての人に雇用を	<ul style="list-style-type: none"> ● 完全雇用を実現するため、企業が 200 万人の雇用の創出を支援 ● 若者がスキルを身に付けられるよう、300 万人の見習制度の創出を支援
3. 税の軽減とより公正な福祉、移民の管理	税の軽減とより公正な福祉システムの構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 所得が 12,500 ポンド以下の国民を所得税の対象から完全に除外する ● 子供を持つ両親の仕事への復帰を支援するため、税金免除の幼児ケアプログラムを導入する。また、3 歳から 4 歳の幼児を持つ両親には週 30 時間の無料幼児ケアプログラムを提供する
	英国に資する移民の管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 福祉制度を改革することにより EU からの移民を管理する ● 地方や公共サービスへの負担を緩和するため基金を設立する
4. あなたとあなたの家庭のための最高の学校と病院	子どもに最高の人生の始まりを	<ul style="list-style-type: none"> ● 数学、エンジニアリング、科学、コンピュータスキルにおいて世界でトップの国になるよう、教師を支援する ● より良い初等教育環境を整える
	国家保健サービスの保護と改善	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来 5 か年にわたる国民保険サービスの実施計画を支援するため、2020 年までに 80 億ポンド以上の支出を行う ● 2020 年までに国民が必要なときにはいつでも一次医療を受診できるようにする。また、75 歳以上の国民には即日診療が受けられるようにする
	余暇やスポーツの促進	<ul style="list-style-type: none"> ● 国立博物館やギャラリーの入場料を引き続き無料にする ● 国民がお金を貯めることができるよう、BBC ライセンス料を凍結する
	大きな社会の構築の支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 大企業や行政機関に勤務する国民に、年間 3 日間の有給ボランティアに参加する権利を与える ● 子供が市民サービスに参加できるようにする
	あなたのためのより良い政府	<ul style="list-style-type: none"> ● 国民にとって重要な行政サービスのオンライン化を促進する ● 国民の税金がどのように使われるかについて説明責任を果たすため、政府の透明性を引き続き向上させる
5. あなたの家と近隣の安全の確保	持ち家の購入支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 40 歳未満の初めて持ち家を購入する国民が対象の住宅を 20 万軒建設する。 ● 長期経済計画を通じて住宅ローンを低く抑える
	自然環境の保護	<ul style="list-style-type: none"> ● 国民のためにクリーンな空気と水への投資を進める ● 海洋生物を保護するために、環境保護区域を新たに増やす
	クリーンで安価、安定的なエネルギーの保証	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー市場における競争性を高めるために可能な限りエネルギー使用量を低くする ● 気候変動に関する政府の公約を実現し、可能な限り低いコストで二酸化炭素を減少させる
	犯罪の撲滅と被害者への寄り添い	<ul style="list-style-type: none"> ● 犯罪者に対して厳罰化を進め、刑事施設に関する改革を進める ● 外国人犯罪者を英国からより容易に追放できるよう、人権法を廃止し、ヨーロッパ人権裁判所の役割を縮小させる
	テロの防止と原理主義への対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 若者が過激主義やテロリズムに引き込まれないよう、オンライン上の過激化やプロパガンダに対処する ● 暴力を伴わない過激主義を含む、全てのタイプの過激主義に対処し、我々の価値や生活が促進され保護されるようにする

アジェンダ	項目	公約(抜粋)
6. 尊厳のある退職	尊厳のある退職	<ul style="list-style-type: none"> ● 持ち家を相続税の対象から除外する(適用基準金額を 100 万ポンドにすることで富裕層以外を除外) ● 貯蓄を促進する
7. あなたの国の安全の確保	21 世紀の同盟	<ul style="list-style-type: none"> ● 所得税を含む英国のみに影響を与える事項に関して国会議員に拒否権を付与する ● スコットランドへの新たな権限移譲に関する公約を守る
	EUとの関係の真の変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017 年までを目標に EU 離脱に関する国民投票を実施する ● 非常に官僚的で巨大な EU の仕組の改革を進める
	世界で際立つ英国	<ul style="list-style-type: none"> ● 国際開発に GDP の 0.7%を支出する公約を守る ● 外交手段による国民の利益の保護、英国の価値観の支持、安全と繁栄への脅威への対処を進め、英国を世界における重要なプレイヤーにする

出典: Conservative Party, “The conservative party manifesto 2015”, 2015 より作成

- マニフェストの内容を各府省の政策に反映するために、英国では 2016 年から SDP を導入している。SDP は府省ごとに作成され、マニフェストの内容が政策体系に反映されるようになっている。また、各府省に対するマニフェストの推進と進捗管理などを目的として、内閣府に IU を設置している。

② 制度の仕組み

(I) 評価対象

- マニフェストで取り上げられた政策が、評価対象となっている。なお、マニフェストの政策はいまいな場合があり、評価対象となる政策は評価主体によって異なる場合がある。

(II) 評価主体

- マニフェストの評価は政権政党がみずから評価するが、マスコミ・有識者等が評価する場合もある。

(III) 評価方法

- マニフェストの評価では、取り上げられた重要政策に関する定量的・定性的な効果を分析し、達成状況を評価している (図表 1-32)。なお、マニフェストの評価主体は政権政党やマスコミ・有識者等の場合があり、評価方法は評価主体によって異なる。

図表 1-32 マニフェストの評価の例（労働党の1997年のマニフェストの2001年における評価）

政策分野	1997年マニフェストにおける約束	2001年マニフェストにおける評価
教育	労働党は「教育」を最優先事項とし、国民所得に対する政府の教育支出の割合を増加させるとともに、経済的失策に対する政府支出の割合を削減する	<ul style="list-style-type: none"> ●1997年と比較して2001年には識字能力 (literacy) が12%、数式的思考能力 (numeracy) が10%向上 ●2001年9月には5～7歳児の30人以上の学級規模はなくなる (予定)
経済	所得税の基礎税率と最高税率の引き上げは行わない	<ul style="list-style-type: none"> ●最高税率は4年間据え置き ●2人の子供と1人の所得者から成る世帯の直接税負担は1972年以来最低額
雇用	若年失業者25万人に対して職を与える	<ul style="list-style-type: none"> ●若年失業者のうち、28万人以上が就業 ●1997年と比べて、100万以上の雇用機会が創出 ●若年者の失業率は、1975年以来最低 ●25歳以下の若年長期失業者の割合は75%減少 ●失業率は過去25年間で最低
医療	国営医療機関の事務費を削減し、患者への医療サービスの充実を図る	<ul style="list-style-type: none"> ●事務費は、2002年までに10億ポンド以上を削減 (予定) ●1996～97年に比べ、国営医療機関の入院患者および外来患者はそれぞれ62万人、65万人増加 ●1997年と比べ、看護婦は17,100人、医師は6,700人増員 ●入院待ち患者数は124,000人削減

出典:「UFJI-MOOK 006」(UFJ 総合研究所/2003年)

(IV) 評価サイクル

- マニフェストの評価時期は決まっておらず、国政選挙の際に政権政党や、マスコミ・学識者等が行う場合が多い。

(V) 評価結果の活用方法

- マニフェストの評価を通じて、政権政党は未達成な重要政策をテコ入れするなど予算・職員等の政府の経営資源の配分を見直している。

③ 制度の特徴

(I) 評価制度

i) 評価対象

- 政権政党のマニフェストに取り上げられている政策が、評価対象となっている。

ii) 評価主体

- マニフェストの評価主体は決まっておらず、政権政党のほか、マスコミ・学識者等が行う場合がある。

iii) 評価方法

- マニフェストの評価では、取り上げられた重要政策に関する定量的・定性的な効果を分析しているが、評価主体によって評価方法が異なる場合がある。

(II) 評価結果の活用方法

- 政権政党はマニフェストの評価を通じて経営資源の配分を見直し、未達成な重要政策をテコ入れ等の見直しを行っている。

1-7. 米国：GPRAMA、GAO

(1) GPRAMA

① 概要

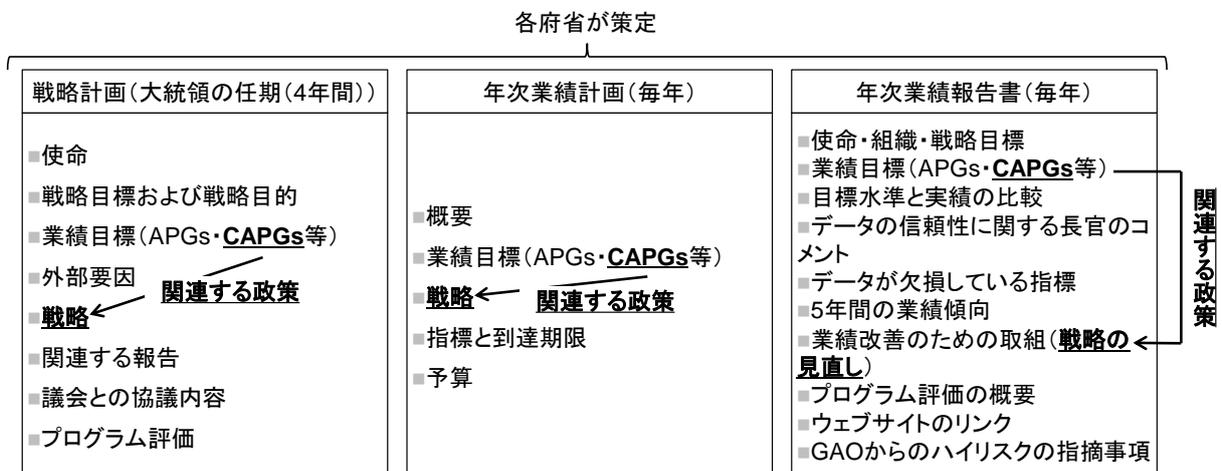
- 1980年代以降、米国では「成果を重視する行政経営」の考え方が普及し、1993年にはクリントン政権において政府の説明責任を遂行するため、「政府業績成果法」(GPRA)が導入された。GPRAにより、各府省は中期の取組を定めた戦略計画と、毎年度の取組を定めた年次業績計画のほか、年次業績計画を評価する年次業績報告書を策定することになった。
- 2010年にオバマ政権は政府の業績マネジメント改革を打ち出し、GPRAを改訂した「政府業績成果現代化法」(GPRAMA)を導入しており、行政管理予算局(OMB)がGPRAMAを所管している。GPRAMAでは各府省が策定する戦略計画と年次業績計画、年次業績報告書において、各府省が優先度の高い政策を取り上げて指標・目標を設定する「府省優先目標」(APGs)と、OMBが複数の府省にまたがる重要な政策を取り上げて、関係府省と調整して指標・目標を設定する「府省横断優先目標」(CAPGs)等が業績目標として盛り込まれている。CAPGsに関連する政策は府省横断的な重要政策で、政権の重要な政策であり、より上位の政策等として位置付けられる。

② 制度の仕組み

(I) 評価対象

- GPRAMAでは各府省は大統領の任期にあわせて4年ごとに戦略計画を策定し、年次業績計画と年次業績報告書を毎年度策定している(図表1-33)。戦略計画・年次業績計画・年次業績報告書では、各府省が設定するAPGsと、OMBが関係府省と調整して設定するCAPGsが業績目標として盛り込まれて、戦略として政策が体系化されており、CAPGsに関連する政策が評価対象とされている。なお、Performance.govではCAPGsに関連する政策について、各府省の取組の評価等が取りまとめられているが、具体的な政策の体系は文献調査上確認できず、CAPGsに対する下位の政策評価の関連については確認できなかった。

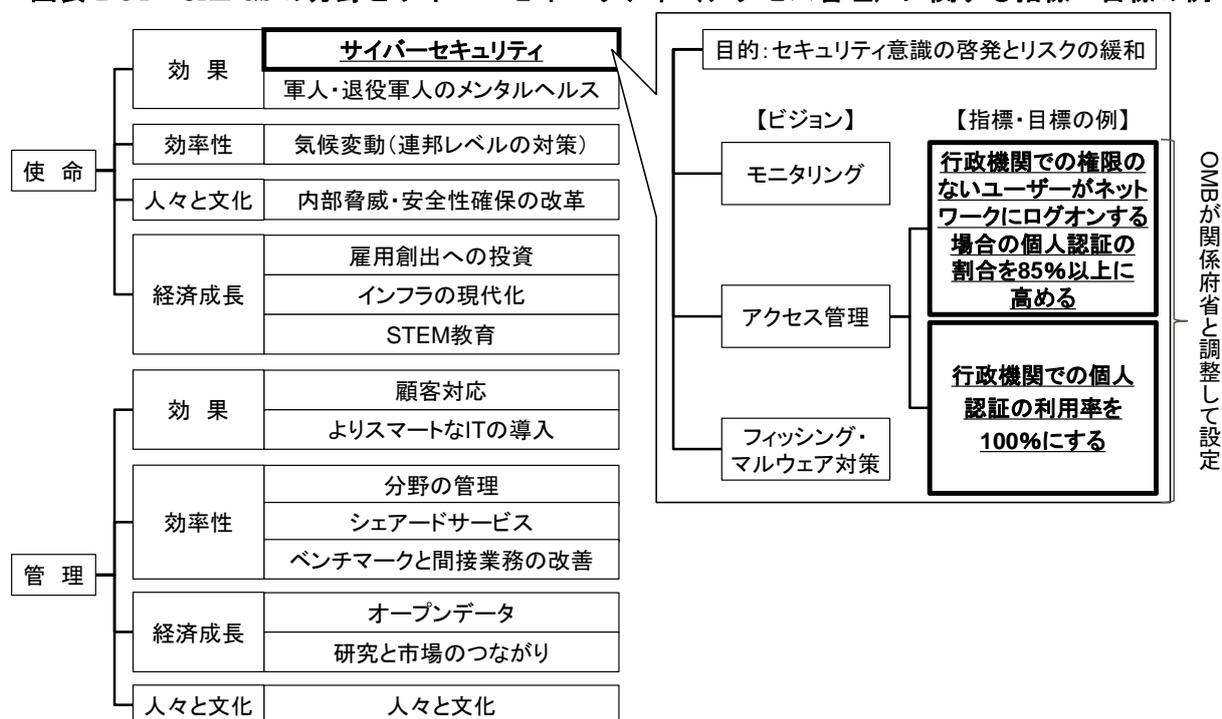
図表 1-33 戦略計画・年次業績計画・年次業績報告書の構成と CAPGs の位置付け



出典:会計監査院、『アメリカの政府業績成果現代化法(GPRAMA)等の運用から見た我が国の政策評価の実施及び会計検査に関する調査研究』、2015年より作成

- OMB が関係府省と調整して指標・目標を設定する CAPGs は、政府の行政評価に関する取組を公表するホームページである「Performance.gov」で公表されており、政策に関する「使命 (Mission)」と政府の運営管理に関する「管理 (Management)」の 15 分野が設定されている (図表 1-34)。例えば、使命に関する CAPGs の政策として「サイバーセキュリティ」が取り上げられており、セキュリティ意識の啓発とリスクの緩和を目的として、アクセス管理等のビジョンが打ち出されて、ビジョンの達成状況を測る指標・目標として「行政機関での権限のないユーザーがネットワークにログオンする場合の個人認証の割合を 85%以上に高める」や、「行政機関での個人認証の利用率を 100%にする」等が設定されている。

図表 1-34 CAPGs の分野とサイバーセキュリティ (アクセス管理) に関する指標・目標の例



注: STEM は、科学・技術・工学・数学 (Science, Technology, Engineering and Mathematics) を指す。

出典: Performance.gov, “CROSS-AGENCY PRIORITY GOALS”, (<https://www.performance.gov/cap-goals-list?view=public>)より作成

(II) 評価主体

- CAPGs の評価では、GPRAMA を所管する OMB が実施に関する書類やスケジュールの設定のほか、記載内容の確認等を行っている。OMB は各府省が戦略計画・年次業績計画・年次業績報告書を策定する際に、CAPGs の指標・目標を調整して設定している。
- 各府省には GPRAMA を推進する業績向上担当官 (PIO) が配置され、OMB はホワイトハウスの責任のもと、関係府省の PIO と業績担当者会議 (PIC) を開催して、CAPGs の評価を四半期ごとに実施しており、OMB のマネジメント・予算を担当する副長官が年に 2 回参加している。OMB は関係府省が CAPGs の指標に関する目標を達成できないと判断する場合には、関係府省の長官や議会の関連する委員会に報告し、議会は必要に応じて会計検査院 (GAO) に検証を指示するこ

とになっており、関係府省の長官からの指示や議会、GAO による働きかけを通じて政策は見直されている。

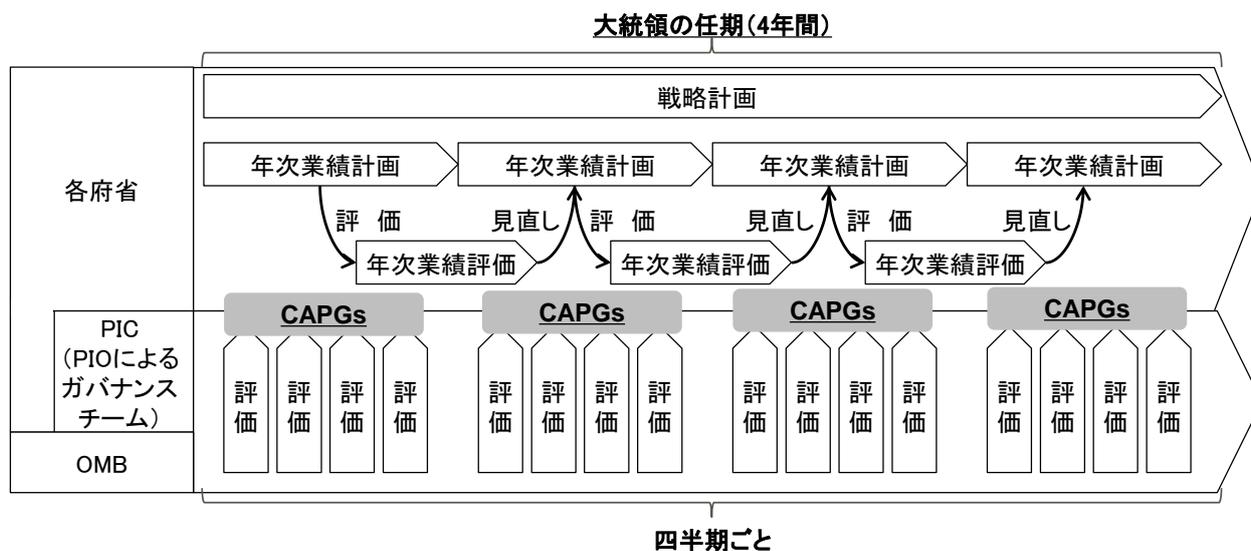
(Ⅲ) 評価方法

- OMB は CAPGs の評価に当たって、関係府省の PIO を「ガバナンスチーム」として指標ごとに組成して PIC を開催し、目標の達成状況を四半期ごとに評価して、政策の見直しに向けた行動計画を作成している。行動計画には関係府省の対応や CAPGs の指標・目標と測定方法、予想されるリスクや障害等が記載される。

(Ⅳ) 評価サイクル

- GPRAMA において各府省は大統領の任期にあわせた 4 年ごとの戦略計画に基づき、毎年度、年次業績計画を策定して年次業績計画報告書において CAPGs 等々を評価し、評価結果を翌年度の年次業績計画に反映している (図表 1-35)。OMB は関係府省の PIO をガバナンスチームとして PCI を開催し、CAPGs の評価を四半期ごとに実施しており、政策を柔軟に見直している。

図表 1-35 CAPGs の評価サイクル



出典: Performance.gov, “CROSS-AGENCY PRIORITY GOALS”,
(<https://www.performance.gov/cap-goals-list?view=public>)より作成

(Ⅴ) 評価結果の活用方法

- CAPGs の評価結果は、関係府省の年次業績計画や行動計画の作成を通じて政策が見直されるほか、OMB が指標に関する目標を達成できないと判断する場合には、関係府省の長官や議会の関連する委員会に報告され、関係府省の長官からの指示や議会、議会の指示に基づく GAO による働きかけを通じて政策を見直している。なお、予算編成は議会の専管事項であるため、CAPGs の評価では政策の予算面の見直しは直接行っておらず、OMB の議会への報告を通じた働きかけに

よって政策の予算面の見直しが行われている。

③ 評価の事例：サイバーセキュリティ

- 米国ではサイバーセキュリティは技術的な問題としてだけではなく、社会経済の安定を脅かす国家的な深刻な問題として捉えて、CAPGsに取り上げられている。CAPGsにおいてサイバーセキュリティはセキュリティ意識の啓発とリスクの緩和を目的として、各府省における情報セキュリティの取組の強化を図っている。
- CAPGsにおけるサイバーセキュリティでは、組織における情報セキュリティ体制と環境、即応性を監視・評価・分析・診断するモニタリングと、情報にアクセスする利用者を認証し、業務に関係する情報のみにアクセスを制限するアクセス管理、マルウェアに関するリスクを軽減するフィッシング・マルウェア対策をビジョンとして設定している。それぞれのビジョンについて指標・目標が設定され、各府省における目標の達成状況が評価されている（図表 1-36）。なお、CAPGsにおけるサイバーセキュリティの評価では、各府省の目標の達成状況は示されているが、それぞれの政策とサイバーセキュリティとの関係は示されておらず、具体的な政策の体系は文献調査上、確認できなかった（図表 1-37）。

図表 1-36 CAPGsにおけるサイバーセキュリティの評価（総括）

ビジョン	指標・目標	達成している府省数／全府省数 (2015年度)	
		第3四半期	第4四半期
モニタリング	管理しているハードウェア資産の割合(検査・メタデータの収集)が95%以上	8/24	10/24
	管理しているソフトウェア資産の割合(インベントリの作成・受け入れ可能リストの作成)が95%以上	7/24	7/24
	脆弱性管理の割合が95%以上	8/24	9/24
	安全に設定されている割合が95%以上	15/24	15/24
アクセス管理	行政機関での権限のないユーザーがネットワークにログオンする場合の個人認証の割合を85%以上に高める	9/24	16/24
	上記の目標を満たす財務官法に基づく組織数		
	行政機関での個人認証の利用率を100%にする	9/24	13/24
フィッシング・マルウェア対策	フィッシング対策ツールの導入率を100%にする	12/24	14/24
	マルウェア対策ツールの導入率を90%以上にする	8/24	9/24
	混合型対策ツールの導入率を90%以上にする	14/24	19/24

出典: Performance.gov, “CROSS-AGENCY PRIORITY GOALS”,
(<https://www.performance.gov/cap-goals-list?view=public>)より作成

図表 1-37 CAPGs におけるサイバーセキュリティの評価
 (フィッシング・マルウェア対策の府省ごとの評価)

Agency	FY 2016 Q3		
	Unprivileged Network Users	Privileged Network Users	All Users
OPM	100	100	100
State	100	100	100
USAID	100	100	100
EPA	99	100	99
SBA	97	100	97
SSA	94	100	95
NRC	93	100	93
DOT	98	100	98
Labor	98	100	98
ED	87	100	90
Treasury	95	100	95
GSA	99	100	99
HUD	90	100	91
NSF	98	100	98
DHS	99	99	99
USDA	89	95	89
HHS	87	97	88
Interior	88	100	89
Commerce	83	87	83
NASA	82	100	82
VA	12	96	13
Justice	58	58	58
Energy	25	61	27
Civilian CFO Act Avg	65%	92%	66%
# Agencies Meeting Targets	18	16	

関係府省
⇒具体的な政策
の体系は不明

対策の種類
(フィッシング
対策、マルウェア
対策、混合型
対策のツールの
導入)

府省の評価結果
(導入率)

出典: Performance.gov, “CROSS-AGENCY PRIORITY GOALS”,
 (https://www.performance.gov/cap-goals-list?view=public)より作成

④ 制度の特徴

(I) 評価制度

i) 評価対象

- OMB が関係府省と調整して指標・目標を設定する CAPGs について、関係府省が戦略計画・年次業績計画・年次業績報告書において政策を戦略として体系化しており、これらが評価対象とされている。なお、Performance.gov では CAPGs の関連する政策について、各府省の取組の評価等は示されているが、具体的な政策の体系は文献調査上確認できず、CAPGs に対する下位の政策評価の関連については確認できなかった。

ii) 評価主体

- OMB が関係府省と調整して CAPGs の指標・目標を設定する。また、関係府省には GPRAMA を推進する PIO が配置され、OMB はホワイトハウスの責任のもと、関係府省の PIO と PIC を開催して、CAPGs の評価を四半期ごとに実施している。なお、OMB が CAPGs の指標の目標を達成できないと判断する場合には、関係府省の長官や議会の関連する委員会に報告することになっている。

iii) 評価方法

- OMB が関係府省の PIO と PIC を開催して、CAPGs の指標の目標の達成状況を評価している。

(II) 評価結果の活用

- OMB は関係府省の PIO と PIC を開催して CAPGs を評価しており、評価結果に基づく政策の見直しの検討内容は非公表であるが、関係府省は評価結果に基づいて政策を見直している。OMB が CAPGs の指標に関する目標を達成できないと判断する場合には、関係府省の長官や議会の関連する委員会に報告され、関係府省の長官からの指示や議会、議会の指示に基づく GAO による働きかけを通じて政策を見直している。なお、予算編成は議会の専管事項であるため、OMB は CAPGs の評価において政策の予算面の見直しは直接行っていない。

(2) GAO

① 概要

- GAO は 1921 年に予算会計法に基づき、連邦政府全体の会計・検査の責任を負う機関として、議会に付属する機関として創設された組織であり、政府横断的な課題や政策評価、予算、人事、規制、統計、税制を取り扱っている。GPRAMA において GAO は実施状況の監視機関として位置付けられており、戦略課題に取り組む部署が存在する。議会に付属する GAO は府省から独立し、戦略課題に取り組む部署では府省における GPRAMA の実施状況を把握するため、議会の指示等に基づいて政策を取り上げて評価しており、GAO が評価を行う政策は政権の重要政策としてより上位の政策等として位置付けられる。

② 制度の仕組み

(I) 評価対象

- GAO が評価する GPRAMA の実施状況の監視は、議会の要請によるが、定期的な評価は独自の判断により検査を行っている。なお、多くは独自の判断で行うものよりも、「議会が法において GAO に報告を指示するもの」や、「議会の委員会が審議において検討すべき課題をより明らかにするため GAO に対して個別テーマについて報告を求めるもの」の方が多くを占める。

(Ⅱ) 評価主体

- GAO の意思決定機関は執行委員会であり、会計検査委員長、首席業務執行官、首席管理官兼首席財務担当官、法律顧問の計 4 名から構成される。首席業務執行官の下には、計 14 のチームが分野別に編成されており、GPRAMA における業績に関する評価については「戦略課題」を担当するチームが実施する。

(Ⅲ) 評価方法

- GAO の報告書では、重要政策を取り巻く状況を整理して課題を明らかにした上で、重要政策の効果を定量的・定性的に評価し、改善方策等が取りまとめられている。
- GAO における戦略課題の担当部署は GPRAMA のほか、政府横断的課題、予算、人事、規制、統計、税制の課題を取り扱っており、個別の府省を対象にした検査は行わず、テーマに応じてサンプルを抽出して検査を行っている。

(Ⅳ) 評価サイクル

- GAO が議会の要望に基づいて作成する資料は年間 45 本程度に上り、政府が取り組む主要な政策について評価を実施する。GPRAMA についても導入後より、CAPGs の四半期ごとの評価に加えて、議会の要請に基づき進捗状況の確認や OMB 等の CAPGs を評価する主体に対する助言を行っている。

(Ⅴ) 評価結果の活用方法

- GAO は連邦政府所管の全政策プログラムの内、重複解消や機能集約を要する事項を毎年度議会へ報告することが義務付けられている。府省は議会を通じて GAO の重要政策に関する改善方策の提案を受け、政策を見直している。

③ 評価の事例：エネルギーと水に関連する事業「飲料水の供給及び排水処理等に関する使用エネルギーの効率化」

- GAO は議会の指示に基づき、エネルギーと水に関連する事業を評価している。都市生活における飲料水の供給及び排水処理に使用されるエネルギーの消費が適切かどうかについて、議会の指示に基づき GAO が実施した評価になる。当評価の実施要領としては (Ⅰ) 都市生活における水の供給・処理に係るサイクル、(Ⅱ) 水の供給・処理に使用されるエネルギーの総量を分析し、専門家の分析を含め定性的に評価した事例になる。飲料水の供給や排水処理に関係する主体には、連邦や州レベルの政府機関、関係する非営利団体などがある。
- 評価の方法としては、GAO はメンフィス (テネシー州)、サンディエゴ (カリフォルニア州)、ワシントン D.C. の 3 つの都市における水の供給・処理のサイクルを特定するとともに処理に要するエネルギー効率を上げるための技術や機器の適用可能性について評価した。結果、排水処理施設

におけるパイプラインの漏れの事前検知など、先進的な技術の活用により、排水処理の効率を上げることや、エネルギー効率を上げることが可能だが、実際にはそのような技術を使用できる機器の導入にはコスト的な面から難しいと結論している。

- GAO は提言等を行っていないが、報告書の草案は国防省、エネルギー省、内務省、環境保護庁に共有されている。

④ 制度の特徴

(I) 評価制度

i) 評価対象

- GAO による評価は議会の要請による場合と、独自の判断による場合があるが、議会の要請に基づき評価を実施する方が多数を占める。

ii) 評価主体

- GAO による GPRAMA における業績に関する評価については、戦略課題を担当するチームが実施している。

iii) 評価方法

- GAO の重要政策の評価に関する報告書では、重要政策を取り巻く状況や課題、重要政策の効果の評価、改善方策等が取りまとめられているが、評価方法は重要政策によって異なっており、共通する評価方法はない。

(II) 評価結果の活用

- GAO は評価結果を議会に報告しており、各府省は議会を通じて GAO の提案を受けて政策を見直している。

第2章 各国におけるより上位の政策等の評価制度の比較と日本への示唆

2-1. 各国におけるより上位の政策等の評価制度の比較

- 各国ではより上位の政策等の評価制度を導入しており（図表 2-1）、より上位の政策等の評価に当たっては、政権の重要政策と関係府省の政策が体系化され、目的と手段の関係が明確になっていることが重要である。カナダではカナダパフォーマンスの政策、フランスではミッションなどを政権の重要政策と位置付けて関係府省は政策を具体的に体系化しているほか、オランダの事後評価や英国の SDP では府省の重要政策は政権の重要政策を反映している。また、米国の GPRAMA では CAPGs に関連する政策について、関係府省は政策を体系化していると考えられることから、関係府省は政権の重要政策と政策を体系化しているといえる。一方、オーストラリアやオランダの IBO、ニュージーランドの BPS、英国のマニフェスト、米国の GAO では政権の重要政策は評価されているものの、関係府省の政策との関係が不明確となっている。
- 関係府省におけるより上位の政策等の評価では、経営資源（職員・予算等）の配分等を通じて影響力のある府省が関与し、評価の実効性を確保することが重要である。各国のより上位の政策等の評価制度では、オーストラリアやカナダ、オランダ、英国の SDP、米国の GPRAMA において政策の総合調整や予算配分を行う内閣府・財務省等が関与している。フランスでは CIAP、ニュージーランドではニュージーランド政府サービス委員会が関与しているが、それぞれには経営資源の配分等に関する権限はなく、関係府省への影響力は不明確である。なお、英国のマニフェストでは政権の重要政策が関係府省の政策と必ずしも体系化されていないほか、米国の GAO は議会に付属する機関である。
- より上位の政策等を客観的に評価するためには、目標の達成状況等を定量的に分析することが重要であり、先進 7 か国において実施している。なお、英国の SDP では IT システムを整備して、データ収集にかかる職員の負担を軽減している。
- より上位の政策等の評価を効果的に運用するためには、政府の PDCA サイクルに組み込むことが重要であり、より上位の政策等の評価は毎年度など予算編成にあわせて実施することが望ましい。先進 7 か国においてオランダのハイレベルアセスメントと英国のマニフェスト、米国の GAO 以外では、より上位の政策等の評価を毎年度など予算編成にあわせて実施しており、特に米国の GPRAMA では CAPGs に関連する政策を四半期ごとに評価している。また、英国の SDP は、複数年度の予算を取りまとめる支出見直しにあわせて評価する。なお、オランダのハイレベルアセスメントや、英国のマニフェストは選挙に合わせて評価されているほか、米国の GAO は議会の要請等に基づいて評価を行っている。
- より上位の政策等の評価は評価結果に基づいて、政権の重要政策と関係府省の政策を見直し、継続的な改善を図ることが主要な目的であり、関係府省が評価結果に基づいて政策を確実に見直す仕組みを導入することが重要である。オーストラリアやカナダ、フランス、オランダ、英国の SDP、

米国では首相や議会、財務省等が関係府省に評価結果に基づく政策の見直しを働きかける仕組みがある。一方、ニュージーランドの BPS では、ニュージーランド政府サービス委員会は評価結果を公表しているが、関係府省における政策の見直しは働きかけていない。

図表 2-1 各国のより上位の政策等の評価制度の比較

国	より上位の政策等	評価対象	評価主体	評価方法	評価サイクル	評価結果の活用方法
オーストラリア	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要領域 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要領域の 10 分野 ● それぞれの現在の主な取組 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>オーストラリア首相・内閣府</u> ● 関係府省 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>指標を設定し、目標の達成状況を定性的・定量的に分析</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>毎年度実施</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● オーストラリア首相・内閣府が <u>首相に評価結果を報告</u>し、首相が重要領域の現在の主な取組を見直し
カナダ	<ul style="list-style-type: none"> ● MRRS に基づくカナダパフォーマンス 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>カナダパフォーマンスの政策</u> ● <u>MRRS に基づいて体系化する関係府省の戦略アウトカム等</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● カナダパフォーマンスの政策は <u>TBS</u> ● 戦略アウトカム等は関係府省 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>指標を設定し、定量的に推移を分析</u> ● <u>戦略アウトカム等については、目標の達成状況を分析して教訓を抽出</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>毎年度実施</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● カナダパフォーマンスの政策の評価結果は <u>議会に報告され、審議を通じて見直し</u> ● 戦略アウトカム等は関係府省が教訓に基づいて見直し
フランス	<ul style="list-style-type: none"> ● LOLF におけるミッションと横断的政策 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>ミッション</u> ● <u>横断的政策(プログラムレベル)</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 所管大臣の府省 ● CIAP がプログラムレベルの評価の妥当性を確認 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>ミッションの予算の執行状況と、プログラムの目標の達成状況や予算の執行状況を分析して、有効性や効率性等を評価</u> ● <u>横断的政策は指標と目標の達成状況や予算の執行状況等を分析</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>毎年度実施</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 関係府省内で評価結果に基づいて政策を見直し ● 評価結果は <u>議会に報告され、プログラムレベルの政策を見直し</u>

国	より上位の政策等	評価対象	評価主体	評価方法	評価サイクル	評価結果の活用方法
オランダ	● ハイレベルアセスメント・IBO	● ハイレベルアセスメントは事後評価において議会に報告された、目的が同じ複数の政策をまとめたもの ● IBOはオランダ財務省が重要政策として設定したもの(医療や教育、社会保障)	● ハイレベルアセスメントは議会(外部専門家も加わる)。なお、ハイレベルアセスメントはオランダ財務省が所管 ● IBOはワーキンググループ(関係府省と外部専門家)	● ハイレベルアセスメントは目標の達成状況や予算の執行状況等の審議 ● IBOは目標の達成状況等を分析し、代替可能な政策を検討	● ハイレベルアセスメントは4~7年に1回実施 ● IBOは毎年度実施	● ハイレベルアセスメントの評価結果は総選挙と政権運営の開始時の政治家に情報提供 ● IBOの評価結果に基づいてオランダ財務省が代替可能な政策を検討して内閣に提示
ニュージーランド	● BPS	● 5分野・10領域	● 関係府省 ● ニュージーランド政府サービス委員会が評価結果を公表	● 目標の達成状況を分析し、達成に向けた取組等を検討	● 毎年度実施	● 関係府省は評価結果に基づいて政策を見直し、SOIを策定
英国	● SDP	● 戦略目標と業務目標、府省運営目標	● 関係府省が実施 ● 英国内閣府・英国財務省が確認	● 目標の達成状況等を分析 ● ITシステムを整備してデータ収集等の負担を軽減	● 複数年度予算を取りまとめた支出見直しにあわせて実施	● 支出見直しを通じて府省の予算配分に反映
	● マニフェスト	● マニフェストの政策	● 政権政党のほか、マスコミ・有識者等	● 効果を定量的・定性的に分析	● 決まっていないが、国政選挙の際に実施することが多い	● 未達成な重要政策のテコ入れ等の見直し
米国	● GPRAMA	● CAPGsに関連する政策	● 関係府省が実施 ● OMBが確認	● 目標の達成状況等を分析し、行動計画を作成	● 四半期ごとに実施	● 目標を達成できないと判断する場合には、OMBが関係府省の長官や議会の委員会に報告
	● GAO	● GPRAMAの対象となっている政策 ● 議会の要請があった政策	● GAO	● 課題を明らかにし、効果を定量的・定性的に分析して、改善方策を検討	● 年間45本程度の評価に関するレポートを作成	● 評価結果は議会に報告し、関係府省に政策の見直しを働きかける

注1: 太字・下線の部分は、課題への対応が進んでいる取組を表す。

注2: 太線で囲まれた評価制度は、日本にとって参考になるものを表す。

2-2. 各国におけるより上位の政策等の評価制度からの日本への示唆

- 現在、日本では内閣の重要政策と関係府省の政策は体系化されておらず、日本におけるより上位の政策等の評価制度の構築に向けては、評価対象・評価主体・評価方法・評価サイクル・評価結果の活用方法に関する課題への対応が進んでいるカナダや英国の SDP、米国の GPRAMA 等の各国の制度を参考にすることが適切であると考えられる（**図表 2-2**）。カナダでは TBS、英国の SDP では英国内閣府・英国財務省、米国の GPRAMA では OMB といった制度を所管する組織が関係府省による体系の妥当性を確認しており、日本においても同様の仕組みを確立することが望ましい。
- カナダや英国の SDP、米国の GPRAMA 等では関係府省が政策を評価するものの、制度を所管する組織が評価に加わるなど評価の妥当性を確認しており、日本における評価制度においても総務省と、経営資源の配分等を通じて影響力のある内閣官房・財務省等が連携し、関係府省による評価の妥当性を確認することが適切であると考えられる。また、政権の重要政策については、カナダや米国の GPRAMA 等では評価結果を議会に報告し、審議を通じて政策を見直している。日本においても、諸外国における議会の役割を参考に、内閣の重要政策の評価について国会の関与を検討することも考えられる。
- カナダや英国の SDP、米国の GPRAMA 等では関係府省の政策が政権の重要政策と体系化された上で、目標の達成状況等を分析している。一方、日本では内閣の重要政策には KPI 等の設定が進んでいるが、その KPI には、関係府省の施策又は事務事業において設定されたものが用いられているところ、内閣の重要政策から関係府省の施策・事務事業までの一貫通貫した評価が確立されていない。そのため、内閣の重要政策における関係府省の施策・事務事業の寄与度が不明確であることから、これらの関係が整理されることが重要である。
- カナダや英国の SDP、米国の GPRAMA 等は予算編成にあわせて政権の重要政策を評価しており、日本においても予算編成にあわせて、内閣の重要政策や関係府省の政策を毎年度評価することが適切であると考えられる。なお、日本の内閣の重要政策には、少子化対策など政策の実施から効果が現れるまで一定の時間がかかるものがあるため、そのような政策については、内閣の重要政策の評価を複数年に 1 回とするなど評価サイクルは一定の期間を確保することが望ましい場合がある。

図表 2-2 より上位の政策等の評価制度に関する日本の概要と各国の評価制度からの日本への示唆

視 点	日本の現状	日本への示唆
評価対象	<ul style="list-style-type: none"> ● 内閣の重要政策が閣議決定や基本方針等により打ち出されているが、関係府省の政策と体系化して評価されていない 	<ul style="list-style-type: none"> ● 関係府省が政策を内閣の重要政策と体系化 ● 関係府省の政策の体系の妥当性を確認する仕組みの検討
評価主体	<ul style="list-style-type: none"> ● 内閣の重要政策の評価主体は未確定 ● 関係府省の政策評価は独自に実施しており、総務省が関係府省の評価結果や評価結果の反映等を取りまとめて公表 	<ul style="list-style-type: none"> ● 関係府省が内閣の重要政策に体系化された政策を評価。総務省等が評価の妥当性を確認 ● 内閣の重要政策の評価は、国会に報告し、審議を行い、国会の関与を強める
評価方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 内閣の重要政策に設定されるKPIは、関係府省の施策又は事務事業において設定されたものが用いられている ● 関係府省は、その設置目的である政策目標に係る政策評価を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 内閣の重要政策における関係府省の施策・事務事業の寄与度が明確になるよう、内閣の重要政策から関係府省の施策・事務事業までの一貫通貫した評価方法の検討
評価サイクル	<ul style="list-style-type: none"> ● 内閣の重要政策については、評価サイクルは未確定 ● 関係府省の政策評価には事前・実施中・事後等の評価があり、政策の企画立案から実施、見直しまでのライフサイクルをカバー 	<ul style="list-style-type: none"> ● 予算編成に合わせて毎年度実施。なお、内閣の重要政策は少子化対策など効果が現れるまで一定の時間がかかるものがあるため、関係府省の政策は毎年度実施する一方、内閣の重要政策は複数年に1回実施することも可能
評価結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 内閣の重要政策の評価制度が未確定であり、評価結果の活用方法は不明確 ● 関係府省の政策評価では課題を抽出しているが、政策が課題に基づいて確実に見直されているかは不明確 	<ul style="list-style-type: none"> ● 内閣の重要政策は国会における審議を通じて見直し ● 総務省が内閣官房・財務省等と連携して、関係府省に評価結果に基づく政策の見直しを働きかける

参考資料

参-1. 略語一覧

略語	正式名称	日本語表記	国
APGs	Agency Priority Goals	府省優先目標	米国
ARC	Cabinet Committee on Agenda, Results and Communication	政府のアジェンダ、成果、コミュニケーションに関する内閣委員会	カナダ
BPS	Better Public Services	より良い公共サービス	ニュージーランド
CAPGs	Cross Agency Priority Goals	府省横断優先目標	米国
CIAP	Comité Interministériel d'audit des Programmes	府省間プログラム監査委員会	フランス
DBP	Departmental Business Plan	府省ビジネス計画	英国
DPR	Departmental Performance Report	府省業績報告	カナダ
DPT	Documents de Politique Transversale	横断的政策に関する報告書	フランス
GAO	Government Accountability Office	米国会計検査院	米国
GPRA	Government Performance and Results Act	政府業績成果法	米国
GPRAMA	GPRA Modernization Act	政府業績成果現代化法	米国
IBO	Interdepartementale beleidsonderzoek	府省横断的政策調査	オランダ
IU	Implementation Unit	実施ユニット	英国
KPI	Key Performance Indicator	重要成果指標	—
LOLF	La Loi Organique Relative Aux Lois De Finances	予算組織法	フランス
MRRS	Management, Resources and Results Structure	経営・資源・成果の構造	カナダ
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構	—
OMB	Office of Management and Budget	行政管理予算局	米国
PAP	Projet Annuel de performance	年次業績計画書	フランス
PIC	Performance Improvement Council	業績担当者会議	米国
PIO	Performance Improvement Officers	業績向上担当官	米国
PSA	Public Service Agreement	公共サービス協定	英国
RAP	Rapport Annuels de Performances	年次業績報告書	フランス
RPE	Regulation of Periodic Evaluation	定期的な評価に関する規則	オランダ
RPP	Reports on Plans and Priorities	歳出計画・優先報告	カナダ

略 語	正式名称	日本語表記	国
SDP	Single Development Plan	単独府省事業計画	英国
SOI	State of Intent	政策意図説明書	ニュージーランド
TBS	Treasury Board of Canada Secretariat	カナダ国家財政委員会事務局	カナダ

参-2. 参考文献一覧

(1) オーストラリア

- Australian Government, “Australia’s Cyber Security strategy”, 2016.
- CISCO, “Australian Government Cyber Security Review: The Cisco Response”, 2015.
- Department of the Prime Minister and Cabinet, Australian Government, “Closing the Gap, Prime Minister’s Report 2016”, 2015.
- Humanitarian Advisory Group, “Independent Interim Review of the Australian National Action Plan on Women, Peace and Security 2012-2018”, 2015.
- Department of the Prime Minister and Cabinet, “Areas of Focus”,

(2) カナダ

- Health Canada, “Performance Report 2014-2015”, 2015.
- Treasury Board of Canada, “Canada's Performance 2008-2009”, 2009.
- Treasury Board of Canada, “Canada's Performance 2009-2010”, 2010.
- Treasury Board of Canada, “Canada's Performance 2010-2011”, 2011.
- Treasury Board of Canada Secretariat, “Connecting the dots between resources and results”, 2016.
- Treasury Board of Canada Secretariat, “Evaluation: A Canadian Government Priority”, 2007.
- Treasury Board of Canada Secretariat, “Roles of Treasury Board and others in reforms of budget and management systems Canadian Experience”, 2007.
- Transport Canada, “Performance Report”, 2009.
- Transport Canada, “Performance Report”, 2010.
- Transport Canada, “Report on Plans and Priorities 2009-2010”, 2009.
- Transport Canada, “Report on Plans and Priorities 2008-2009”, 2008.
- 総務省『カナダ・米国における実績評価の動向及びその運用実態に関する調査研究報告書』、2013年.

(3) フランス

- Ministre des Affaires Étrangères et du Développement International, “Action Extérieure de l'état”, Budget Général Mission Ministérielle Projets Annuels de Performances, Annexe au Projet de Loi de Finances pour 2016, 2016.
- Ministre des Affaires Étrangères et du Développement International, “Action Extérieure de l'état”, Document de Politique Traversale, 2016.
- キャノングローバル戦略研究所、『フランス財政改革—予算・会計制度と IT システムの改革及び

フランス版事業仕分け―』、2010年。

- 経済産業省、『フランスの行財政改革と業績予算の実態に関する調査』、2008年。
- 農林水産政策研究所、『I. フランスにおける新しい予算制度と業績評価の実施』2007年。
- 富士通総研、『フランスの公会計改革と公会計システム近代化の動向』、2008年。
- 文部科学省、『スポーツ庁の在り方に関する調査研究』2014年。
- Forum de la Performance, “Projet de loi de finances pour 2016 - BG”
- Forum de la Performance, “Projet de loi de finances pour 2016 - Documents de politique transversale”

(4) オランダ

- Andersson Elffers Felix, “Begrotingsartikel 2.1 ministerie van VWS - Beleidsdoorlichting - Kwaliteit en veiligheid in decuratieve zorg”, 2016.
- Rijksbegroting, “IBO Belastingdienst Samen in de keten: van vrijblijvende naar verbindende relaties”, 2016.
- Rijksbegroting, “Taakopdrachten IBO’s 2016/2017”, 2016.
- 総務省『オランダにおける租税特別措置等に係る政策評価における政策効果の把握・分析手法等に関する調査研究』2013年。
- 内藤亜美・遠藤敦夫「オランダ、英国及びスウェーデンにおける政策評価制度―海外派遣報告②―」『立法と調査 (No.353)』2014年。
- Rijksbegroting, “Beleidsonderzoek”,
(<http://rijksbegroting.nl/beleidsevaluaties/beleidsonderzoek>)を参照。
- Rijksbegroting, “Evaluaties en beleidsdoorlichtingen”,
(<http://rijksbegroting.nl/beleidsevaluaties/evaluaties-en-beleidsdoorlichtingen>)を参照。

(5) ニュージーランド

- State Services Commission, New Zealand Government, “Snapshot of Progress on Better Public Services Results”, 2016.
- 総務省『ニュージーランドにおける業務改善フレームワークの取組に関する調査研究報告書』2015年。
- State Services Commission, “Better Public Services”, 2016.

(6) 英国

- Conservative Party, “The conservative party manifesto 2015”, 2015.
- HM Treasury, “Improving performance, accountability and transparency of public services: lessons from the UK Implementation Unit”, 2014.

- National Audit Office, “Evaluation in government”, 2013.
- National Audit Office, “Government’s management of its performance: progress with single departmental plans”, 2016.
- OECD, “Outcome-focused Management in the United Kingdom”, 2002.
- 総務省、『諸外国における政策評価のチェックシステムに関する調査研究報告書』、2009年。
- 野村総合研究所、「政策評価調査事業（海外における政策評価と予算の連携に関する調査研究）最終報告書」、2006年。
- Government UK, “BIS single departmental plan: 2015 to 2020, 2015”
- Government UK, “Making things happen at the Implementation Unit”, 2014

(7) 米国

- United States Government, “Cross Agency Priority Goal Cybersecurity FY2015Q4”, 2016.
- United States Government Accountability Office, “Draft GAO’s Strategic Plan for Serving the Congress 2004-2009”, 2003.
- United States Government Accountability Office, “Managing for Results OMB Improved Implementation of Cross-Agency Priority Goals, But Could Be More Transparent About Measuring Progress”, 2016.
- United States Government Accountability Office, “ENERGY-WATER NEXUS Amount of Energy Needed to Supply, Use, and Treat Water Is Location-Specific and Can Be Reduced by Certain Technologies and Approaches”, 2011.
- 会計監査院、『アメリカの政府業績成果現在化法（GPRAMA）等の運用から見た我が国の政策評価の実施及び会計検査に関する調査研究』、2015年。
- 総務省、『カナダ・米国における実績評価の動向及びその運用実態に関する調査研究』、2013年。
- Performance.gov, “CROSS-AGENCY PRIORITY GOALS”.

参-3. 評価書の例

(1) オーストラリア



Australian Government
Department of the Prime Minister and Cabinet

CYBER SECURITY

Cyber security is as intrinsically linked to innovation as it is to national security. It is the bedrock of innovation, growth and prosperity. Today and into the future, it is a national opportunity that governments, the private sector and the community are all invested in and can all derive benefit from. 

Australia needs to get cyber security right. We need to work as a nation to secure our networks and systems. Not only to protect our information, but to provide the environment for Australian innovation to flourish; to enable our technology industry to thrive; and to capitalise on the growing global need for better cyber security solutions, equipment and skilled individuals.

CURRENT INITIATIVES

At PM&C, we lead the development of cyber security policy for the Australian Government.

Our work spans cyber security threats and opportunities for Australia - both domestic and international - and is founded in partnerships with governments, the private sector, academic institutions and community organisations.

We steer the implementation of the Government's Cyber Security Strategy to position Australia as a global cyber security leader, and assess progress of the Strategy's Action Plan.

Our work on specific initiatives, such as the Cyber Security Challenge Australia, promote cyber security skills and cooperation and encourage more women to choose cyber security careers.

Cyber Security Challenge Australia

[Cyber Security Challenge Australia](#) @ 21st September 2016

The Cyber Security Challenge is an annual competition run by an alliance of Australian Government, business and academic professionals. The competition has been run each year since 2012.

Cyber Security Strategy

[Cyber Security Strategy](#) @ 12th February 2016

On 21 April 2016 the Prime Minister launched the Government's new Cyber Security Strategy.

International Cyber Policy Engagement

[International Cyber Policy Engagement](#) @ 22nd March 2016

Australia will work with its international partners to actively promote an open, free and secure cyberspace based on our values of free speech, privacy and the rule of law.

Women in Cyber Security

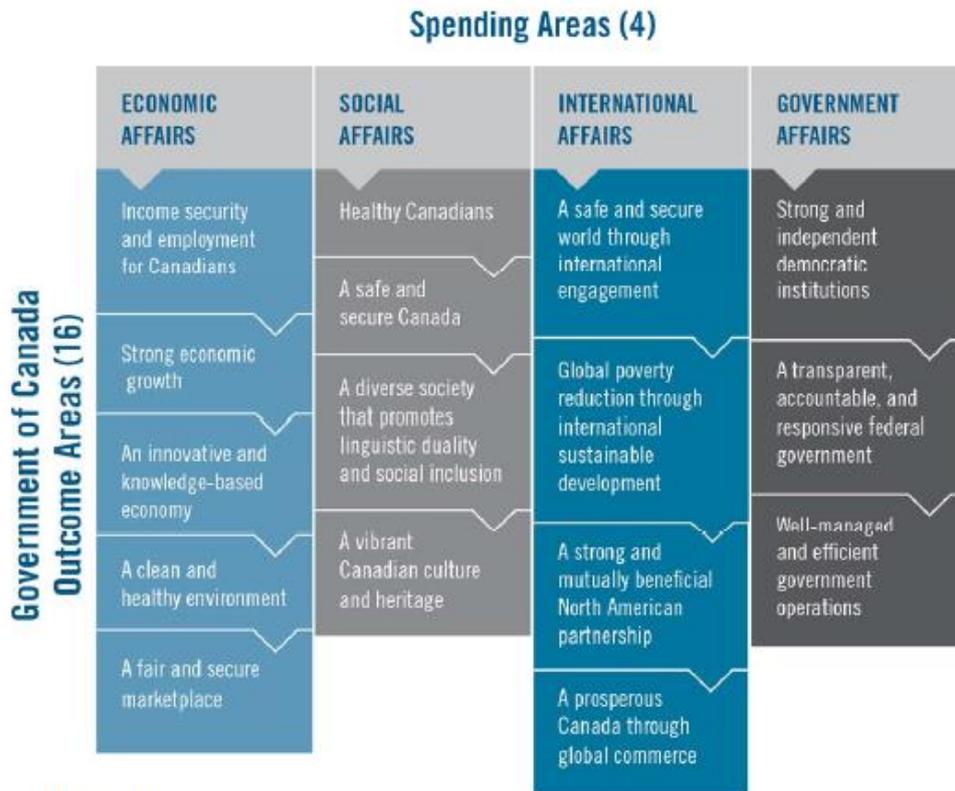
[Women in Cyber Security](#) @ 12th August 2016

The Office of the Cyber Security Special Adviser is passionate about creating an environment where women can thrive and succeed in cyber security roles.

(2) カナダ

① カナダパフォーマンス

Figure 1.1—Whole-of-Government Framework



Societal indicators

Over the last decade, *Canada's Performance* has evolved from a report on quality of life to one that comprehensively reports on government-wide performance. *Canada's Performance* now uses a set of 32 concise, evidence-based societal indicators to provide basic information on societal trends in Canada. This sets the broader context within which government expenditures and program performance can be assessed.

The societal indicators are drawn from reputable sources, including think tanks, international organizations, and a select group of federal organizations. Users are encouraged to consult the sources referenced in the endnotes of this report for further information on the indicators used.

Table 1—Government of Canada's Planned and Actual Spending (\$ billions) by Outcome Area in 2009–10

Spending Area	Outcome Area	Actual 2008–09	Planned 2009–10	Actual 2009–10
Economic Affairs	Income security and employment for Canadians (includes employment insurance)	56.5	59.9	61.5
	Strong economic growth	13.7	17.3	16.9
	An innovative and knowledge-based economy	6.8	7.2	8.1
	A clean and healthy environment	2.6	3.1	3.3
	A fair and secure marketplace	0.7	0.7	0.6
	Transfer payments to the provinces and territories (excludes the Canada Health Transfer)	25.1	26.0	25.4
Total in Economic Affairs		105.4	114.2	115.8
Social Affairs	Healthy Canadians (includes the Canada Health Transfer)	28.8	30.1	31.4
	A safe and secure Canada	10.4	10.9	9.6
	A diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion	6.4	9.0	12.2
	A vibrant Canadian culture and heritage	3.2	2.8	3.2
Total in Social Affairs		48.8	52.8	56.3
International Affairs	A safe and secure world through international engagement	22.1	24.1	22.9
	Global poverty reduction through international sustainable development	4.1	3.8	4.3
	A strong and mutually beneficial North American partnership	1.8	0.3	0.4
	A prosperous Canada through global commerce	0.3	0.2	7.8
Total in International Affairs		28.3	28.4	35.4
Government Affairs	Strong and independent democratic institutions	(-)	1.2	1.2
	A transparent, accountable, and responsive federal government	(-)	2.9	2.1
	Well-managed and efficient government operations	(-)	8.7	8.7
Total in Government Affairs		11.7	12.8	12.0
Spending in all outcome areas^a		194.2	208.2^b	219.5

6

A fair and secure marketplace

Context

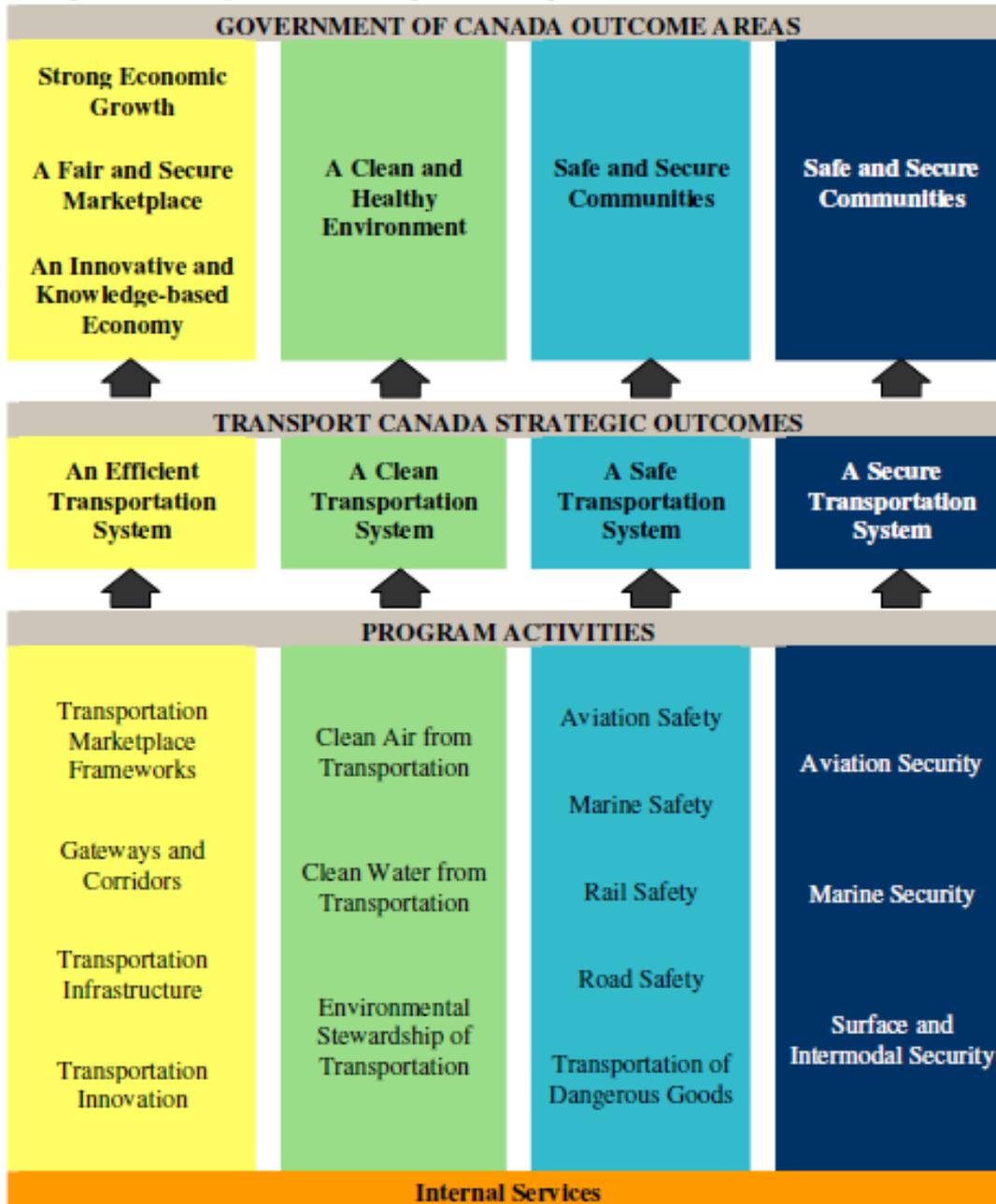
Under the outcome area of a fair and secure marketplace, the Government of Canada aims to ensure that Canada's economic marketplace is appropriately regulated to provide high levels of consumer confidence and protection. A fair and secure marketplace also promotes and supports stable industrial relations and secure, fair, healthy, and productive work environments under federal jurisdiction.

To provide context for government programs, expenditures, and performance, this report tracks key societal indicators of long-term progress. The indicator for a fair and secure marketplace consists of the barriers to entrepreneurship. This indicator provides useful information to address the administrative obstacles in starting up a business and other specific regulations that hinder the entry of firms into the marketplace.

Societal Indicator	Data	Trend
Barriers to entrepreneurship: ¹⁹ Measures the administrative obstacles for business start-ups and the sector-specific regulations that hinder entry of firms (highest rank equals lowest level of barriers). ²⁰	Canada's rank 2008—fifth place 2003—first place 1998—second place	No clear trend

② RPP

Figure 1: Transport Canada Program Activity Architecture for 2009-2010



1.2.3 Summary Tables by Strategic Outcomes

Strategic Outcome 1: An Efficient Transportation System						
Performance Indicators:			Targets:			
Level of productivity of transportation sector			Increase by 2.5% to 5% relative to 2009 baseline (Productivity Index >113 in 2014)			
Cost level in the transportation sector			Growth in unit costs does not exceed 11% over a 5-year horizon relative to the 2009 baseline (Cost Index < 111 in 2014)			
Program Activity¹	Expected Results	Forecast Spending (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)			Alignment to Gov't of Canada Outcomes
		2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	
<u>Transportation Marketplace Frameworks</u>	A competitive and financially viable transportation sector through effective transportation marketplace frameworks	13	9	9	8	A fair and secure marketplace
<u>Gateways and Corridors</u>	Enhanced level of trade through Canada's strategic gateways and trade corridors	80	658	832	527	Strong economic growth
<u>Transportation Infrastructure</u>	Modern transportation system	13	48	-80	-106	Strong economic growth
<u>Transportation Innovation</u>	An innovative transportation system	13	10	9	6	An innovative and knowledge-based economy
Total*		119	725	770	435	

*Due to rounding, columns may not add to the totals shown.

¹ For program activity descriptions, please access the Main Estimates online <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>

③ DRP

SECTION II– ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic Outcome: An Efficient Transportation System

In working with many partners, progress has been made towards a more efficient, reliable and seamless transportation system in Canada. Among the department’s many other accomplishments, in December 2009, the Canada-European Union (EU) Comprehensive Air Transport Agreement negotiated under the Blue Sky policy was signed, providing more flexibility for airlines to offer more convenient air services and lower fares for the benefit of Canadians. As well, most of the \$2.12 billion in the Gateways and Border Crossings Fund has been committed in support of increased capacity (especially for Canada-U.S. border crossings, including the new crossing for Windsor-Detroit) and efficiency of gateway and corridor infrastructure and promotion of the use of Canada’s gateways and trade corridors to link North American markets with the rest of the world. Major transportation infrastructure and innovation projects were supported to enhance the modernization of the transportation system.

2.1.1 Program Activity: Transportation Marketplace Frameworks

The Transportation Marketplace Frameworks Program Activity encourages transportation efficiency by fostering a competitive and viable transportation sector. Program activities include setting the regimes governing the economic behavior of carriers in all modes of transportation; setting the rules of governance for all transportation infrastructure providers falling under the authority of Parliament; monitoring the transportation system; and representing the interests of Canada in international transportation fora and other international bodies. ([Main Estimates](#))

2009-2010 Financial Resources (\$ millions)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
9	11	11	66	63	3
2009-2010 Performance					
Expected Results		Performance Indicators	Targets		
A competitive and financially viable transportation sector through effective transportation marketplace frameworks		Number of founded Canadian Transportation Agency competitiveness complaints	By 2011, 5 percent reduction in the number of founded Canadian Transportation Agency competitiveness complaints		
Performance Status and Summary					
In progress. This indicator speaks to disputes about transportation service, prices, terms and conditions of carriage handled by the Canadian Transportation Agency. Data for 2009-2010 is not available at this time. Based on information available for 2008-2009 and 2007-2008, there is a decrease of approximately 5 percent, which is in line with the 2011 target.					

Performance Analysis

Progress was made towards a competitive and financially viable transportation sector through effective transportation marketplace frameworks.

The [Canada-European Union \(EU\) Comprehensive Air Transport Agreement](#) negotiated under the Blue Sky policy was signed in December 2009. It provides more flexibility for airlines to offer more convenient air services and lower fares for the benefit of travellers, shippers, as well as the tourism and

business sectors. In addition, bilateral air services agreements were concluded or expanded with Japan, South Korea, South Africa, Cuba, Morocco, Ethiopia, Tunisia, and El Salvador.

Legislative amendments were passed in the [Budget Implementation Act, 2009](#), to allow for a change in foreign ownership limits for Canadian air carriers through regulations. The *Canada Transportation Act* will continue to require Canadian control of Canadian air carriers. The CTA is currently developing regulations, which are expected to be pre-published before the end of 2010.

Unplanned issues arising from the economic downturn that could potentially cause major disruptions in the air transportation sector to the detriment of the Canadian industry and travellers were addressed jointly with other federal departments. This included the provision of a loan on commercial terms to Air Canada to mitigate its financial difficulties. Air Canada has subsequently taken steps to repay the Crown.

Significant progress was achieved on the rail freight services review. In August 2008, a two-stage review of rail freight services was launched focusing on Canada's rail-based logistics system, particularly services provided to Canadian shippers and customers. The first stage involved a comprehensive analysis of the nature and extent of problems facing Canada's rail-based logistics chain. The second stage involved the appointment of the three-member independent panel, who will provide a final report and recommendations to the Minister by the end of 2010.

The Trilateral Working Group on shortsea shipping between Canada, the United States and Mexico, focused on facilitating the integration of the marine mode into the transportation systems of the three nations, and on identifying issues for their joint action. Transport Canada worked with other federal departments to address barriers to the growth of shortsea shipping in Canada.

Lessons Learned

Seeking and continuing effective stakeholder collaboration, outreach, consultation and partnerships is vital to the success, of establishing effective legislative and regulatory frameworks.

Benefits for Canadians

- Improvements in the overall transportation network through strategic legislative changes, international agreements, resolution of issues, innovation and transportation investments that have contributed to an accessible and reliable transportation sector that supports national and international trade and travel.
- Travellers and shippers now have more choice with respect to destinations, flights and routes, more direct services and the potential for lower fares.

2.1.2 Program Activity: [Gateways and Corridors](#)

Guided by the [National Policy Framework for Strategic Gateways and Trade](#), the Gateways and Corridors Program Activity aims to support Canada's international trade and international supply chains by creating more efficient, reliable and seamless trade-related transport systems in Canada. The program sets strategies and frameworks for improving and integrating transportation networks in key regions, fosters partnerships between all levels of government and the private sector, supports and oversees projects that contribute to the increased capacity and efficiency of gateway and corridor infrastructure, develops and puts in place measures that remove impediments to the effective development of Canada's gateways and corridors and promotes the use of gateways and corridors. ([Main Estimates](#))

(3) フランス

① ミッション：開発援助

MISSION (PAP) のタイトル

BUDGET GÉNÉRAL
MISSION INTERMINISTÉRIELLE
PROJETS ANNUELS DE PERFORMANCES
ANNEXE AU PROJET DE LOI DE FINANCES POUR

2016

AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT

ÉVOLUTION DES CRÉDITS

Plafonds de la mission * (en millions d'euros)

	LFI 2015 au format du PLF 2016	LPFP 2016 au format du PLF 2016	PLF 2016	LPFP 2017 au format du PLF 2016
Autorisations d'engagement	2 456		2 042	
Crédits de paiement	2 774	2 668	2 596	2 602

* hors contributions de l'État au CAS Pensions

OBJECTIFS ET INDICATEURS LES PLUS REPRÉSENTATIFS DE LA MISSION

OBJECTIF MAD.1 Renforcer les partenariats, mettre en oeuvre les partenariats différenciés et promouvoir nos priorités géographiques
(P209.3) :

Indicateur P209.3.2 : **Concentration des subventions**
(du point de vue du citoyen)

	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP 2015	2015 Prévision actualisée	2016 Prévision	2017 Cible
Part des subventions de l'AFD aux pays peuplés prioritaires	%	63	71	>67	>67	>67	>67

MISSION (PAP) における予算の評価状況

② 横断的政策：国家の対外活動

DPT のタイトル

DOCUMENT DE POLITIQUE TRANSVERSALE
PROJET DE LOI DE FINANCES POUR

2016

**ACTION EXTÉRIEURE DE
L'ÉTAT**

OBJECTIF N° 1
Soutenir les initiatives françaises avec nos partenaires de l'Union européenne

- Programme 105 : Action de la France en Europe et dans le monde
- Programme 144 : Environnement et prospective de la politique de défense
- Programme 172 : Recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires

INDICATEUR 1.1
Présence des Français et usage du français dans l'Union européenne (Programme 105)
(du point de vue du citoyen)

	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP 2015	2015 Prévision actualisée	2016 Prévision	2017 Cible
1. Encadrement UE	%	11	11	11	11	11	11
2. Usage du français à l'Union européenne	%	10	10	10	10	10	10

DPT における予算の執行状況

(4) オランダ

① 削減と改革オプション

- 税務当局の政策（実施済み）

2 **Beleidsbeschrijving**

2.1 **De Belastingdienst**
De Belastingdienst is een onderdeel van het ministerie van Financiën en is belast met de heffing en inning van belastingen, douanerechten en fiscale opsporing. Daarnaast heeft de Belastingdienst als taak de financiële opsporing, douanecontroles op niet- fiscale aspecten bij het EU-grensoverschrijdende goederenverkeer en de uitvoering van toeslagen. De Belastingdienst voert een deel van deze taken uit op basis van beleid, wet- en regelgeving van andere rijksoverheidsorganisaties dan het ministerie van Financiën (tweeden). De Belastingdienst heeft drie organisatieonderdelen om haar primaire taken uit te voeren Belastingen en Toeslagen⁸, Douane en FIOD. Daarnaast zijn er organisatieonderdelen die ondersteunende diensten leveren (onder meer informatievoorziening, opleiding en facilitaire ondersteuning). In totaal werken er bijna 32.000 medewerkers bij de Belastingdienst.

政策の概要と IBO による評価結果が記載

- 医療におけるイノベーション（実施予定）

Taakopdrachten IBO's 2016/2017

3. Innovatie in de zorg

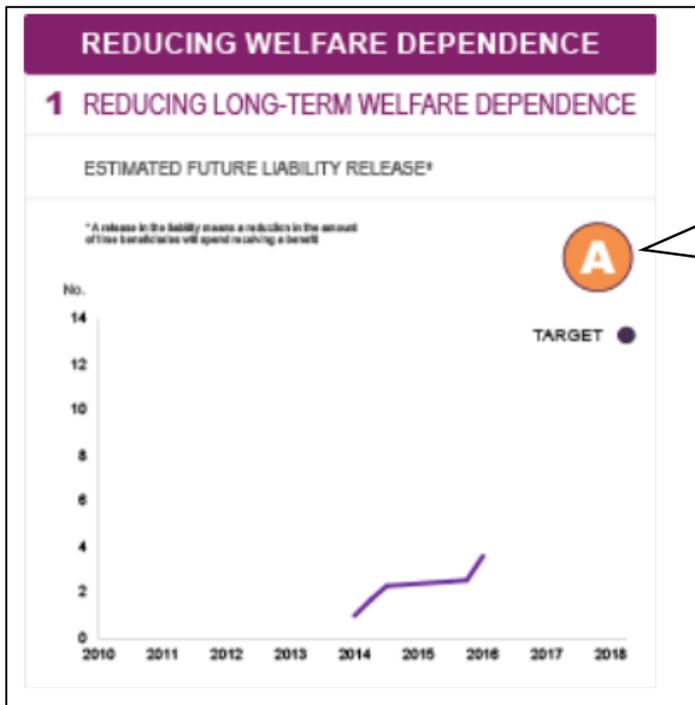
Aanleiding
Innovatie is belangrijk voor het maken van de gewenste kwaliteitsslag en voor de betaalbaarheid van de zorg en ondersteuning, ook op de langere termijn. We zien steeds meer veelbelovende initiatieven voor procesinnovatie en medisch-technologische innovatie. Toch komen veelbelovende innovaties niet altijd goed van de grond of blijven deze nog steken in pilots, proeftulnen en lokale initiatieven.

Om van een eerste idee daadwerkelijk tot een nieuw product, een nieuwe aanpak of kostenbesparing te komen, is een investering nodig in tijd, mensen of middelen. Deze investeringen komen in veel sectoren op een concurrerende markt vanzelf tot stand. Daar geldt het principe: wie niet innoveert, zal niet overleven. We zien echter dat de zorgsector hier achter blijft en dat er nog sprake is van ondoelmatigheid.

政策の概要と IBO による計画中的評価の実施要領が記載

(5) ニュージーランド

① 長期的な福祉依存の減少



Aはプログラムの進捗状況を示しており、「プログラムは進行中であるものの、解決すべき課題がある」という状態を示している

(6) 英国

① SDP

Department
for Business
Innovation & Skills

[See more information about this Corporate report](#)

Corporate report

BIS single departmental plan: 2015 to 2020

Published 19 February 2016

Contents

Vision

Objectives

1. Business and enterprise
2. Competitiveness and exports
3. Science and innovation
4. Apprenticeships and skills
5. Higher education
6. Labour markets

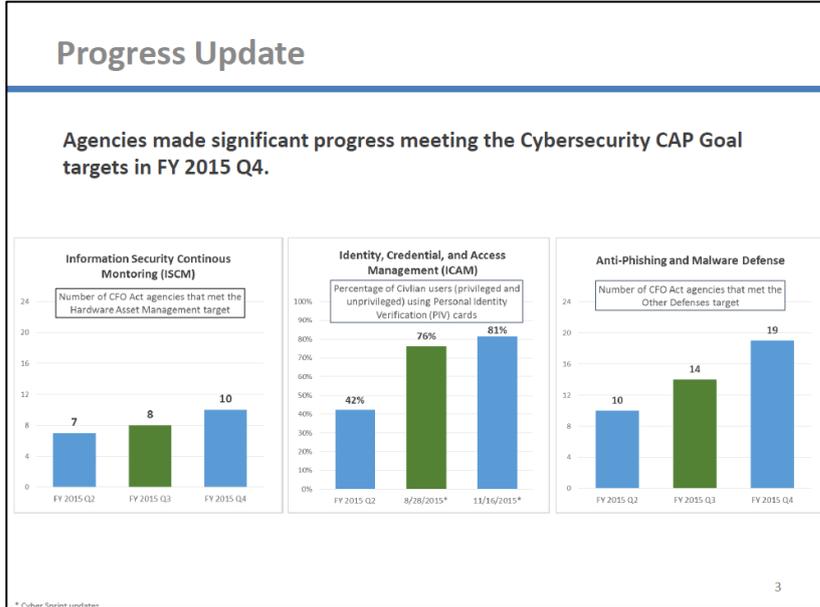
Delivering efficiently in BIS

- be No.1 in Europe and top 5 worldwide in the World Bank 'Doing Business' rankings by 2020
- use the Challenger Business Programme to identify and address barriers to expansion for early stage disruptive businesses
- launch an Emerging Industry Action Group for the sharing economy
- work with departments and regulators to cut £10 billion of red tape over the next Parliament
- pilot the use of primary authority principles in local public procurement
- ensure statutory guidance on the growth duty is clear regulators should help businesses first
- expand the single market, breaking down the remaining barriers to trade and ensuring that new sectors are opened up to British firms
- further reform of EU Structural Funds
- contribute to the UK renegotiation and the in/out referendum by the end of 2017

(7) 米国

① GPRAMA

- サイバーセキュリティ



- モニタリング

Information Security Continuous Monitoring (ISCM) FY 2015 Q3 vs FY 2015 Q4

Agency	FY 2015 Q3					FY 2015 Q4				
	Hardware Asset Management	Software Asset Management	Vulnerability Management	Secure Configuration Management (SecCM)	ISCM Avg	Hardware Asset Management	Software Asset Management	Vulnerability Management	Secure Configuration Management (SecCM)	ISCM Avg
	Min of 1.2-%, 1.3-%	Min of 1.5-%, 1.6-%	1.8-%	1.7.6-%		Min of 2.2-%, 2.3-%	Min of 2.6%, 2.7-%	2.11-%	2.10.6-%	
OPM	100	98	95	98	98	100	100	95	99	99
SSA	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
NRC	100	85	100	99	96	100	92	96	99	97
NSF	100	0	88	98	72	100	0	88	98	72
Labor	95	97	97	99	97	99	96	99	100	99
DOT	94	90	30	21	59	99	90	30	21	60
SBA	99	0	99	98	74	98	2	99	97	74
Justice	97	97	97	99	98	97	97	97	99	98
USDA	90	90	70	100	87	95	100	85	100	95
USAID	100	96	100	100	99	95	0	100	75	68
HHS	91	35	82	76	71	92	32	82	75	70
Energy	83	39	34	90	61	87	39	31	91	62
Treasury	17	18	93	100	57	83	91	98	99	93
DOD	70	79	0	0	37	83	82	20	0	46
State	81	98	90	96	93	81	98	82	95	89
ED	73	77	86	94	82	77	17	85	94	68
GSA	70	94	93	94	88	73	96	98	95	91
Commerce	51	38	61	94	61	66	72	74	91	76
HUD	81	98	83	100	90	62	0	76	100	60
DHS	46	33	95	84	65	54	58	93	87	73
Interior	75	57	71	98	75	46	57	68	99	68
EPA	3	79	1	97	45	2	67	0	98	42
NASA	0	0	84	85	42	0	2	82	86	43
VA	0	75	94	99	67	0	0	49	99	37
Govt-Wide Avg	61%	68%	51%	58%		68%	62%	52%	58%	
# Agencies Meeting Targets	8	7	8	15		10	7	9	15	

Key

Meets or exceeds FY15 target

Source: FISMA Data Agency Level Questions 1.2, 1.3, 1.5, 1.8, 1.9, 1.7.6 (FY 2015 Q3) and 2.2, 2.3, 2.6, 2.7, 2.11, 2.10.6 (FY 2015 Q4) from CyberScope

Notes:
Data sorted based on results of FY 2015 Q4 Hardware Asset Management question 2.2.
For hardware and software asset management, which include two metrics, this report displays government-wide weighted averages of the lower of the two metrics.

5

● アクセス管理

Identity, Credential and Access Management (ICAM) August 28, 2015 vs November 16, 2015 (Cyber Sprint Update)

Agency	August 28, 2015			November 16, 2015		
	Unprivileged Network Users	Privileged Network Users	All Users	Unprivileged Network Users	Privileged Network Users	All Users
Agency	2.1.1.-%	2.2.1.-%	%	3.1.1.-%	3.2.1.-%	%
GSA	99	100	99	99	100	99
OPM	97	100	97	99	100	99
DOT	97	100	97	97	100	97
Interior	94	100	95	96	100	97
DHS	92	99	93	95	99	95
Treasury	92	100	92	97	100	97
HUD	91	100	91	95	100	95
NSF	87	100	88	87	100	88
HHS	87	99	88	87	99	88
SSA	83	99	84	86	99	87
EPA	82	96	84	97	100	97
SBA	82	80	82	89	100	89
Commerce	82	75	82	82	86	82
VA	80	100	81	80	100	82
Labor	79	84	79	92	95	92
NRC	78	84	78	93	97	93
USDA	76	88	77	86	89	86
NASA	66	55	66	77	100	77
ED	77	12	58	78	27	65
Justice	34	85	35	64	65	64
USAID	28	100	30	35	100	36
State	26	76	28	38	100	40
Energy	11	13	12	11	7	10
Civilian Only	76%	73%	76%	81%	81%	81%
DOD	83	58	82	86	51	84
All CFO Act	81%	67%	80%	84%	62%	83%

Key

Meets or exceeds FY15 target

Source: FISMA Data Agency Level Questions 2.1.1 and 2.2.1 (FY 2015 Q3) and 3.1.1 and 3.2.1 (FY 2015 Q4) from CyberScope

Note: The Civilian and CFO Act totals are weighted by the number of users

7

● フィッシング・マルウェア対策

Anti-Phishing & Malware Defense FY 2015 Q3 vs FY 2015 Q4

Agency	FY 2015 Q3			FY 2015 Q4		
	Anti-Phishing	Malware Defense	Other Defenses	Anti-Phishing	Malware Defense	Other Defenses
# Capabilities required to have >=90% coverage	5	3	2	5	3	2
Agency						
HUD	3	2	2	6	4	4
SSA	6	3	3	6	3	3
GSA	6	2	2	6	3	2
Labor	6	2	1	6	3	2
VA	6	3	1	6	2	2
USDA	4	1	2	6	0	2
State	5	5	3	5	4	3
OPM	5	5	2	5	4	3
DOT	5	3	2	5	3	2
USAID	4	2	3	5	2	3
Interior	5	0	1	5	2	2
NSF	5	1	2	5	1	2
ED	5	0	0	5	1	0
HHS	5	0	2	5	0	2
Treasury	4	3	4	4	3	4
Justice	5	3	1	4	3	1
NRC	4	2	2	4	2	2
DHS	4	1	1	4	1	2
SBA	4	1	1	4	1	2
EPA	2	0	0	4	0	0
NASA	3	1	0	3	2	0
DOD	4	4	2	3	1	2
Energy	3	1	0	3	0	0
Commerce	2	0	3	2	1	2

Key

Meets or exceeds CAP goal targets

Source: FISMA Data Agency Level Questions 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14, 3.15, 3.16 (FY 2015 Q3) and 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.14, 6.1.4, 8.2.1 (FY2015 Q4) from CyberScope

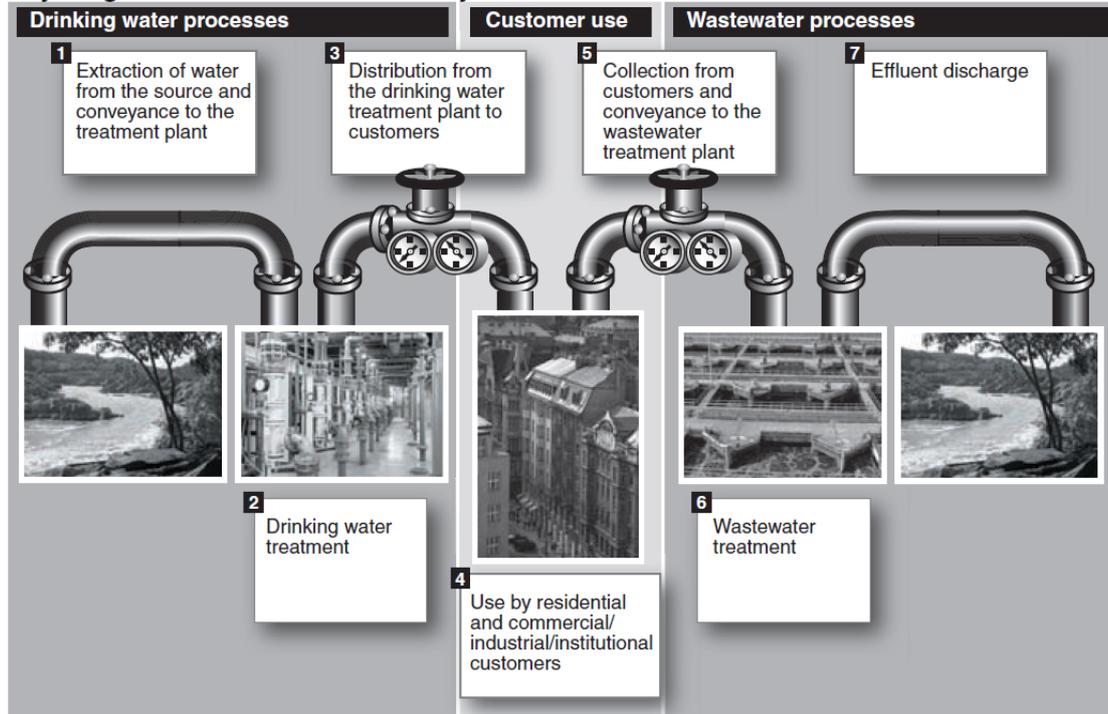
Note: Data sorted based on the number FY 2015 Q4 Anti-Phishing Capabilities.

10

② GAO

- GAO による評価

Key Stages of the Urban Water Lifecycle



Appendix I: Objectives, Scope, and Methodology

Agency Comments

We provided a draft of this report to the Departments of Defense, Energy, and the Interior and EPA for review and comment. DOE and EPA provided technical comments that we incorporated into the final report as appropriate.

As agreed with your office, unless you publicly announce the contents of this report earlier, we plan no further distribution until 30 days from the report date. At that time, we will send copies of this report to the appropriate congressional committees; the Administrator of EPA; the Secretaries of Defense, Energy, and the Interior; and other interested parties. In addition, the report will be available at no charge on the GAO Web site at <http://www.gao.gov>.

If you or your staff have questions about this report, please contact us at (202) 512-3841 or mittal@gaio.gov or gaffigan@gaio.gov. Contact points for our Offices of Congressional Relations and Public Affairs may be found on the last page of this report. GAO staff who made key contributions to this report are listed in appendix II.

Sincerely yours,

Ann K. Mittal

Ann K. Mittal
Director, Natural Resources
and Environment

Mark E. Gaffigan

Mark E. Gaffigan
Managing Director, Natural Resources
and Environment

Our objectives for this review were to describe what is known about (1) the energy needed for each stage of the urban water lifecycle, and (2) technologies and approaches that could lessen the energy needed for the urban water lifecycle, as well as any identified barriers that exist to their adoption. We focused our work on community drinking water systems and publicly owned wastewater facilities located in the United States. We also focused on residential customers and, to the extent possible, commercial, industrial, and institutional customers.

To address both of these objectives, we conducted a systematic review of studies and other documents that examine the energy required to extract, move, use, and treat water, including peer-reviewed scientific and industry periodicals, government-sponsored research, and reports from nongovernmental research organizations. In conducting this review, we searched databases such as ProQuest, Ecolit, and BioDigest, and used an iterative process to identify additional studies, asking specialists to identify relevant studies and reviewing studies from article bibliographies. We reviewed studies that fit the following criteria for selection: (1) the research was of sufficient breadth and depth to provide observations or conclusions directly related to our objectives; (2) the research demonstrated the energy demands of water supply systems in the United States; (3) the studies typically were published between 2000 and 2010; and (4) the studies were determined to be methodologically sufficient. We examined key assumptions, methods, and relevant findings within the studies related to drinking water processes, customer end use, and wastewater processes. We believe we have included the key studies and have qualified our findings, where appropriate. However, it is possible that we may not have identified all of the studies with findings relevant to these two objectives.

We also selected a nonprobability sample of three cities to examine in greater depth to better understand regional and local differences related to urban water lifecycles: Memphis, Tennessee; San Diego, California; and Washington, D.C. We chose these cities as illustrative case studies based on criteria such as their type of water source; water availability; type of wastewater system; unique characteristics, such as potential for desalination; and economic factors, such as energy costs. The results from our visits to these cities cannot be generalized to all U.S. cities, but they provide valuable insights as illustrative case studies. For each of these case studies, we analyzed documentation from and conducted interviews with a wide range of specialists to gain the views of diverse organizations covering all stages of the urban water lifecycle. These groups included relevant drinking water and wastewater treatment facilities, and state and