

**目標管理型の政策評価の改善方策**  
**(平成 27 年度)**

平成 28 年 2 月

政策評価審議会  
政策評価制度部会



# 目標管理型の政策評価の改善方策（平成 27 年度）

## I. 総論

目標管理型の政策評価（以下「目標管理型評価」という。）は、各府省が自ら、施策の目標を定め、目標に対する実績を測定して、目標の達成度合いを事後評価するもので、平成 25 年 12 月の「目標管理型の政策評価の実施に関するガイドライン（以下「ガイドライン」という。）」に沿って実施されているものである。

目標管理型評価とは、本来、目標の達成度を判断できる測定指標によって PDCA サイクルを回すものであり、そのためには、定量化された測定指標と目標値を設定することが基本となる。定量化が難しい場合は、定性的な測定指標と目標値を用いるが、進捗状況や目標達成度が判断できることが前提である。このような測定指標等を設定できる施策を中心に目標管理型評価を活用していく必要がある。

この目標管理型評価は、各府省の主要な施策である約 500 施策が対象となっているが、実際に行われている評価をみると、これらの中には、①施策の特性に応じて目標管理型評価が活用されているか、②目標等を設定するまでのプロセス（因果関係）が明確か、③目標・測定指標の定量化が適切かといった点で課題があると考えられるものも見受けられた。

目標管理型評価ワーキング・グループにおいては、政策評価を政策の見直し・改善に資するものとするを主眼として、各府省の事前分析表等を見ながら、各府省の実情も踏まえ、外部有識者の意見も伺いながら改善方策を検討した。

今年度は、「施策の特性に応じた評価」、「目標等を設定するまでのプロセス（因果関係）の明確化」及び「測定指標の定量化等」について検討を行っており、その改善方策については、以下Ⅱ（1）～（3）に記述する。

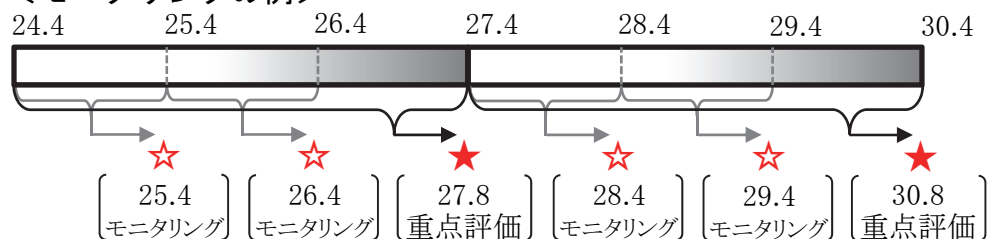
## Ⅱ. 改善方策

### （1）施策の特性に応じた評価

事後評価の対象となるのは、「当該行政機関がその任務を達成するために社会経済情勢等に応じて実現すべき主要な行政目的に係る政策」であり、各府省は、事後評価のうち、目標管理型評価の対象施策として、約 500 施策を設定している。

目標管理型評価は、業務量や緊急性等を勘案した周期で、基本計画期間（3～5 年）内に少なくとも一度行うこととしている。また、評価を行わない年度においては、毎年度、実績の測定（モニタリング）を行い、事前分析表に記入し、公表することとしている。

<モニタリングの例>



現行では 65% (13/20 府省) の府省がモニタリングを活用して評価を行っている。

各府省	モニタリング対象施策数	評価周期	基本計画期間
内閣府	14/69 施策	3 施策は 3 年ごと 11 施策は 2 年ごと	3 年間 (26~28 年度)
公正取引委員会	全 8 施策	3 年ごとに評価	5 年間 (23~27 年度)
復興庁	全 6 施策	基本計画中に少なくとも 1 回	4 年間 (24 年 2 月 ~28 年 3 月)
総務省	全 19 施策	15 政策は 3 年ごと 4 政策は 2 年ごと	5 年間 (25~29 年度)
公害等調整委員会	全 3 施策	3 年ごと	3 年間 (26~28 年度)
法務省	10/17 施策	2 施策は 4 年ごと 6 施策は 3 年ごと 2 施策は 2 年ごと	5 年間 (26~30 年度)
外務省	16/19 施策	2 グループに分け 2 年ごと	5 年間 (25~29 年度)
文部科学省	全 46 施策	2 施策は 5 年ごと 44 施策は 3 年ごと	5 年間 (25~29 年度)
厚生労働省	全 70 施策	基本計画中に少なくとも 1 回	5 年間 (24~28 年度)
農林水産省	13/16 施策	基本計画中に少なくとも 2 回 予定	5 年間 (27~31 年度)
国土交通省	全 44 施策	2 年ごとに同時	5 年間 (26~30 年度)
環境省	38/45 施策	11 施策は 3 年ごと 27 施策は 2 年ごと	5 年間 (23~27 年度)
防衛省	全 25 施策	5 年ごとに評価	5 年間 (26~30 年度)

(参考) <毎年度全施策の評価を実施している省庁>

各省庁	施策数	基本計画期間
警察庁	18 施策	3 年間 (27~29 年度)
特定個人情報保護委員会	3 施策	4 年間 (26 年 1 月~30 年 3 月)
金融庁	20 施策	5 年間 (24~28 年度)
消費者庁	11 施策	5 年間 (25~29 年度)
財務省	31 施策	5 年間 (25~29 年度)

経済産業省	27 施策	3 年間（26～28 年度）
原子力規制委員会	5 施策	5 年間（24 年 9 月～29 年 3 月）

各府省の事前分析表等を検証した結果、毎年度評価を実施している施策の中には、モニタリングを活用している代表的な施策と考えられるものとの比較において、モニタリングを活用する余地がある施策、目標管理型評価の対象として見直しの余地がある施策が見受けられた。

具体的には、安定的・経常的な特性を持つ施策については、モニタリングを活用して評価している府省が多いことから、例 1a のような特性を持つ施策については、業務量や緊急性等を勘案し、メリハリのある評価を図る必要性から、モニタリングの活用を検討する余地があるのではないかと考えられる。

モニタリングを活用する場合は、基本計画期間（3～5 年）内に少なくとも一度は政策評価を行うこととなっているが、例 2b のように、目標や実績値が安定的に推移するような施策については、実績値に変化が生じた際に評価するという選択肢も考えられる。

なお、モニタリングを活用するに当たっては、事前分析表の測定指標を用いて施策の毎年度の実績を測定することから、測定指標やその目標値の妥当性を十分に確保する必要がある。

また、例 3c のように、施策の特性から評価結果を施策の改善に反映する余地が乏しいと考えられるものについては、目標管理型評価の対象とするのか見直しを検討する余地があると考えられる。

## 例1：実際にモニタリングを活用している施策

### a 市場・産業関係の統計調査の整備・活用を図る（国土交通省）

- ・ 測定指標：ホームページアクセス件数 など
- ・ 平成26年度実績が前年度より悪化 → 評価は「進展が大きくない」

施策目標	市場・産業関係の統計調査の整備・活用を図る								
施策目標の概要及び達成すべき目標	現行統計の改廃や統計利用者の視点に立った統計データの加工、ホームページを通じた電子的な統計データの公表により、市場・産業関係の統計の体系的な提供を行うとともに、将来を見据えた新たな統計ニーズへの対応を図り、統計利用者の利便性の向上を図る。								
評価結果	目標達成度合いの測定結果	(各行政機関共通区分) ④進展が大きくない (判断根拠) 本施策目標の業績指標である統計の情報提供量である収録ファイル数については、平成26年度末の実績値で目標値を達成したがホームページのアクセス件数については、平成26年度末の実績値は、目標値の76%となり、前年度を下回り進展しなかったため、④進展が大きくないと判断した。							
	施策の分析	市場・産業関係の統計調査の整備・活用を図るため、統計調査結果をホームページに掲載することにより、収録ファイル数を増加させ、情報の充実を図ると共に、統計利用者利便の向上を図った。							
	次期目標等への反映の方向性	統計利用者の利便性の確保及び統計調査の効果的・効率的な実施につなげるためにも、引き続き調査結果のより一層の活用、利用拡大を図っていく必要があるため、引き続き、統計の情報提供の取組を推進する。							
業績指標	149-① 統計の情報提供量及びその利用状況 (①収録ファイル数)	初期値	実績値					評価	目標値
		18年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度		
	年度ごとの目標値	約5,000件	約10,000件	約10,500件	約12,000件	約13,500件	約15,900件	A	約14,800件
	149-② 統計の情報提供量及びその利用状況 (②HPアクセス件数)	初期値	実績値					評価	目標値
22年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度				
年度ごとの目標値	約915,000件	約915,000件	約812,000件	約808,000件	約1,012,000件	約734,000件	B	約960,000件	

(出典) 平成27年度国土交通省政策評価書より抜粋

## 例2：モニタリングを活用する余地がある施策

### b 政府調達に係る苦情処理とその周知・広報（内閣府）

- ・ 測定指標：調達委員会の判断の趣旨と異なる裁判所の判断の件数（目標0件）など
- ・ 裁判所に提訴された件数は0/2件（26年度）

施策名	政府調達に係る苦情処理とその周知・広報				担当部署名	政策統括官(経済財政運営担当)	作成責任者名	参事官(企画担当) 坂田 進		
施策の概要	政府調達苦情処理体制は、WTOの「政府調達協定」に基づいて閣議決定により整備され、内外無差別の原則の下、政府調達手続の透明性、公正性及び競争性の一層の向上を図ることを目的としている。具体的には、苦情の申立てに応じて政府調達苦情検討委員会を開催し、政府調達協定等に基づいて苦情の検討を行っている。また、上記の我が国の政府調達苦情処理手続について、関係省庁等で開催される政府調達セミナー等においてパンフレットを配布すること等により、制度の周知を図るとともに、ホームページにおいて、苦情処理体制・制度の内容や委員会における苦情申立ての検討結果等を公表している。				政策体系上の位置付け	経済財政政策の推進				
達成すべき目標	政府調達苦情申立てに対して適切に対応するとともに、政府調達セミナー等を通じて積極的に制度周知を行う。				目標設定の考え方・根拠	「政府調達苦情処理推進会議の設置について」(平成7年12月1日閣議決定)において、我が国の政府調達手続を一層透明性、公正性及び競争性の高いものとするため、国の政府機関及び政府関係機関の調達に関する苦情の処理を推進することが定められている。		政策評価実施予定時期	平成28年8月	
測定指標	基準値	目標値	年度ごとの目標値							測定指標の測定理由及び目標値(水準・目標年度)の設定の根拠
			25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	
1 紛争当事者が裁判所に提訴したもののうち、委員会の判断の趣旨と異なる判断が下された件数	0件(見込み)	0件	0件	0件	0件					政府調達苦情検討委員会に申し立てられた政府調達に関する苦情については、委員会による検討中または検討後であっても、同様の政府調達案件について裁判に提訴することが可能である。政府調達に関する具体的な苦情を受付・処理することを通じて、政府調達手続の透明性、公正性及び競争性の一層の向上を図るといふ政府調達苦情処理体制の目的に鑑みると、裁判と異なる趣旨の判断が下された件数は0件であることが望ましい。このことから当該指標を設定した。(参考) 苦情処理件数 平成25年度:0件、平成26年度:2件(見込み)。
2 HPへのアクセス件数	P	前年度比増	前年度比増 (29,354件)	前年度比増 (23,402件)	前年度比増					政府調達に係る苦情処理についての周知・広報活動の結果を測定する指標としてHPへのアクセス件数が選定である。また具体的な目標値については、平成26年度の実績値(P)に基づいて設定する。

(出典) 平成27年度内閣府事前分析表より抜粋

### 例 3：評価対象の見直し余地がある施策

#### c 栄典事務の的確な遂行（内閣府）

- ・ 測定指標：春秋叙勲の発令数 など
- ・ 国事行為であり、叙勲の発令数等は内閣府ホームページで毎年度公表

施策名	栄典事務の適切な遂行			担当部署名	賞賜局	作成責任者名	総務課長 渡邊 清										
施策の概要	栄典は、日本国憲法第7条に規定する国事行為として、内閣の勅命と承認の下に天皇陛下から授与されるものであり、これに関連する審査、伝達等の事務を行う。			政策体系上の位置付け	栄典事務の適切な遂行												
達成すべき目標	適切な審査を行うとともに、春秋叙勲候補者推薦票(平成15年閣議報告)等に定められた総数の発令に努める。			目標設定の考え方・根拠	受賞者の予定数については、春秋叙勲候補者推薦票(平成15年閣議報告)において「毎回概ね4,000名」とし、危険業務従事者叙勲受賞者の選挙手続きについて(平成15年閣議了解)において「毎回概ね3,600名」とし、要受賞者の選挙手続きについて(平成15年閣議了解)において「毎回概ね800名」とし、それぞれ規定され、発令日については、数庫及び文化勲章各受賞者の選挙手続きについて(昭和53年閣議了解)等において規定されている。			政策評価実施予定時期 平成28年8月									
測定指標	基準値	目標年度	年度ごとの目標値								測定指標の測定理由及び目標値(水準・目標年度)の設定の根拠						
			年度ごとの実績値														
1 春秋叙勲の発令数	春秋ごと概ね4,000名	平成15年秋	春秋ごと概ね4,000名	25年度	春秋ごと概ね4,000名	26年度	春秋ごと概ね4,000名	27年度	春秋ごと概ね4,000名	28年度	春秋ごと概ね4,000名	29年度	春秋ごと概ね4,000名	30年度	春秋ごと概ね4,000名	31年度	わが国の歴史と文化を象徴する制度であり、日本国憲法第7条に規定する天皇の国事行為としての栄典の授与の確実かつ安定した実施のため、受賞者の予定数については、春秋叙勲候補者推薦票(平成15年閣議報告)において「毎回概ね4,000名」と規定されている。
2 危険業務従事者叙勲の発令数	毎回の発令ごと概ね3,600名(年2回)	平成15年秋	毎回の発令ごと概ね3,600名(年2回)	25年度	春秋ごと概ね3,600名	26年度	春秋ごと概ね3,600名	27年度	春秋ごと概ね3,600名	28年度	春秋ごと概ね3,600名	29年度	春秋ごと概ね3,600名	30年度	春秋ごと概ね3,600名	31年度	わが国の歴史と文化を象徴する制度であり、日本国憲法第7条に規定する天皇の国事行為としての栄典の授与の確実かつ安定した実施のため、要受賞者の予定数については、危険業務従事者叙勲受賞者の選挙手続きについて(平成15年閣議了解)において「毎回概ね3,600名」と規定されている。
3 春秋褒章の発令数	春秋ごと概ね800名	平成15年秋	春秋ごと概ね800名	25年度	春秋ごと概ね800名	26年度	春秋ごと概ね800名	27年度	春秋ごと概ね800名	28年度	春秋ごと概ね800名	29年度	春秋ごと概ね800名	30年度	春秋ごと概ね800名	31年度	わが国の歴史と文化を象徴する制度であり、日本国憲法第7条に規定する天皇の国事行為としての栄典の授与の確実かつ安定した実施のため、要受賞者の予定数については、要受賞者の選挙手続きについて(平成15年閣議了解)において「毎回概ね800名」と規定されている。
4 発令日	春4月29日 秋11月3日	平成15年秋	春4月29日 秋11月3日	25年度	春4月29日 秋11月3日	26年度	春4月29日 秋11月3日	27年度	春4月29日 秋11月3日	28年度	春4月29日 秋11月3日	29年度	春4月29日 秋11月3日	30年度	春4月29日 秋11月3日	31年度	わが国の歴史と文化を象徴する制度であり、日本国憲法第7条に規定する天皇の国事行為としての栄典の授与の確実かつ安定した実施のため、発令日については、数庫及び文化勲章各受賞者の選挙手続きについて(昭和53年閣議了解)等において「春」にあっては4月29日、秋にあっては11月3日」と規定されている。
5 「一般推薦制度」に係るホームページへのアクセス数	50,410件	平成24年度	直近3年平均の10%以上増	25年度	直近3年平均の10%以上増	26年度	直近3年平均の10%以上増	27年度	直近3年平均の10%以上増	28年度	直近3年平均の10%以上増	29年度	直近3年平均の10%以上増	30年度	直近3年平均の10%以上増	31年度	国民が「一般推薦制度」の概要を認識することにより、人目につきにくい分野において真に功労のある人など春秋叙勲の候補者として推薦するため、「一般推薦制度」に係るホームページへのアクセス数を直近3年平均の10%以上増とする。

(出典) 平成 27 年度内閣府事前分析表より抜粋

## (2) 目標等を設定するまでのプロセス（因果関係）の明確化

ガイドラインにおいては、事前分析表の「目標設定の考え方・根拠」の記入について、「達成すべき目標が、どのような考え方に基づいて設定されたのかについて記入する。なお、必要に応じ、その根拠となる閣議決定、政府方針等も記入する」とされている。さらに、「測定指標の選定理由及び目標値（水準・目標年度）の設定の根拠」について、「選定された測定指標がどのような理由で目標の達成状況を測定するために妥当であると考えたのかについて記入するとともに、設定された目標値がどのような理由で目標年度までに到達すべき目標値であると考えたのかについて記入する。また、その根拠となる閣議決定や政府方針等も記入する」とされている。

各府省は施策やその達成手段の企画立案に当たり、解決すべき課題の原因、その課題を解決するための手段、当該手段がどの程度有効であるか等について、事前に分析を行っているものと思われる。しかし、事前分析表では、施策の対象の現状や課題が明らかにされていないものが多くなっている。また、目標の達成のためにそれぞれの達成手段が論理的にどのような順序で結びついているか、目標や測定指標を設定するまでのプロセス（因果関係）が十分に明らかにされていない。

なお、各府省の施策の中には、例 4d 及び e のように、ガイドラインの事前分析表のフォーマットをカスタマイズし、何らか体系的に記入している例が若干ではあるが見受けられる。

経済財政運営と改革の基本方針 2015 において「エビデンスに基づくPDCAの徹底」、世界最先端 IT 国家創造宣言において「データを駆使した行政運営」

が定められるなど、データなどのエビデンスに基づく分析が求められていることを踏まえれば（別添参考）、評価の高度化やアカウンタビリティの向上を図る観点から、可能な限り現状や課題をデータなどのエビデンスに基づいて分析し、達成すべき目標、目標を達成するために必要な手段、目標の達成度合いを測定するための測定指標を設定するまでのプロセス（因果関係）を明らかにすることが望ましい。

その際、現状や課題に関する情報やデータが無く、情報やデータの収集に時間・コストや事務負担を要するなど、施策の特性にも留意する必要がある。したがって、全ての施策について、画一的に詳細な記入を行うことは効率的ではないと考える。

また、政策評価書で、事前分析表における達成手段が目標に寄与しているか、達成手段以外の外部要因が実績に影響を与えたかなどを検証し、明らかにする必要があり、目標への寄与が乏しい達成手段については、必要な見直しを行うことが重要である。

（参考）＜カスタマイズ状況＞

事前分析表	警察庁、金融庁、消費者庁、総務省、法務省、外務省、財務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省、防衛省
評価書	警察庁、消費者庁、総務省、法務省、外務省、財務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省、防衛省



#### 例4：現状や課題の記入例

##### d 運転者対策の推進（警察庁）

- ・ 飲酒運転等の悪質性・危険性の高い運転に起因する交通死亡事故は、減少傾向にあるものの、依然として多い。
- ・ 高齢社会の進展に伴い、高齢運転者による交通事故の増加が懸念

基本目標	安全かつ快適な交通の確保	政策所管課	交通企画課、交通指導課、交通規制課、運転免許課	政策評価実施予定時期	平成28年7月頃							
業績目標	運転者対策の推進	政策体系上の位置付け	安全かつ快適な交通の確保									
業績目標の説明	飲酒運転等の悪質性・危険性の高い運転に起因する交通死亡事故は、減少傾向にあるものの、依然として多いことから、これを防止するため、継続して悪質・危険運転者対策を推進する。また、高齢社会の進展に伴い、今後、高齢運転者による交通事故の増加が懸念されており、70歳以上の高齢者については、免許保有者10万人当たりの死亡事故件数が多い年齢層であることから、高齢運転者対策を推進し、高齢運転者による交通事故の防止を図る。											
業績指標	達成目標	基準年	達成年	年ごとの実績値・施策の推進状況(実績)				目標設定の考え方及び根拠				
① 悪質性・危険性の高い運転に起因する交通死亡事故件数	悪質性・危険性の高い運転に起因する交通死亡事故件数を22年よりも減少させる。	22年 (注)	27年	項目	22年	23年	24年	25年	26年	22～26年 (平均)	27年	悪質性・危険性の高い運転に起因する交通死亡事故件数の減少は、交通秩序の建立の度合いを測る一つの指標となるため。(第9次交通安全基本計画)
				飲酒運転(件)	290	270	256	238	227	256		
② 70歳以上の高齢運転者による交通死亡事故件数及び70歳以上の免許保有者10万人当たりの死亡事故件数	70歳以上の高齢運転者による交通死亡事故を22年よりも減少させる。	22年 (注)	27年	項目	22年	23年	24年	25年	26年	22～26年 (平均)	27年	70歳以上の高齢運転者による交通死亡事故件数の減少は、高齢運転者による交通事故の抑止の度合いを測る一つの指標となるため。(第9次交通安全基本計画)
				70歳以上の高齢運転者による交通死亡事故件数(件)	689	629	657	707	687	674		
				70歳以上の免許保有者10万人当たりの死亡事故件数(件)	9.5	8.1	8.0	8.0	7.4	8.2		
注 第9次交通安全基本計画(23年度～27年度)の基準となる22年の実績値を評価基準とした。												
	参考指標			項目	22年	23年	24年	25年	26年	22～26年 (平均)	27年	参考指標の考え方
	① 70歳以上の高齢運転免許保有者数			70歳以上の高齢運転免許保有者数(人)	7,245,836	7,728,768	8,233,850	8,823,682	9,320,223	8,270,478		70歳以上の高齢運転免許保有者数は、業績指標である「70歳以上の免許保有者10万人当たりの死亡事故件数」を算出する際の基礎数値となる。

(出典) 平成27年度警察庁事前分析表より抜粋

##### e 矯正施設における収容環境の維持及び適正な処遇の実施（法務省）

- ・ 刑務所再入所者に占める無職者の割合は依然として高い割合で推移  
※刑務所再入所者のうち、無職者が占める割合は、最近10年間に於いて増加傾向が続いており73%となっている。(「再犯防止に向けた総合対策」(平成24年7月犯罪対策閣僚会議))
- ・ 測定指標：刑事施設における職業訓練の充実度等

施策名	矯正施設 <sup>2)</sup> における収容環境の維持及び適正な処遇の実施
担当部局名	矯正局成人矯正課、少年矯正課
施策の概要	被収容者の改善更生及び円滑な社会復帰を図るため、被収容者の個々の状況に応じて、収容環境の維持を含めた適切な処遇を実施する。
政策体系上の位置付け	矯正処遇の適正な実施 (Ⅱ-5-(2))
達成すべき目標	刑事施設 <sup>2)</sup> における職業訓練や少年院における職業指導、矯正施設の就労支援スタッフ等を活用した就労支援等の充実により、出所(院)後の就労の安定を図る。
目標設定の考え方・根拠	再入所に占める無職者の割合は毎年依然として高い割合で推移しており、就労支援によって出所後の社会生活の安定を図ることは、再犯防止のために重要である。 ・ 犯罪対策閣僚会議の下に設置された再犯防止対策ワーキングチームが策定した「刑務所出所者等の再犯防止に向けた当面の取組」(平成23年7月犯罪対策閣僚会議報告) <sup>3)</sup> において、就労支援は、「帰住先・就労先確保のための仕組みの構築」として施策の柱の一つに位置付けられている。 ・ 上記「当面の取組」を踏まえ、犯罪対策閣僚会議が策定した「再犯防止に向けた総合対策」(平成24年7月犯罪対策閣僚会議決定) <sup>4)</sup> において、「社会における「居場所」と「仕事」を作る」ため、「就労の確保」を図ることが、再犯防止のための重点施策の一つとして位置付けられており、総合的な再犯防止対策を進めるに当たり、就労支援の充実を図る必要がある。 ・ 「「世界一安全な日本」創造戦略」(平成25年12月10日閣議決定) <sup>5)</sup> において、就労支援の推進が掲げられており、「刑事施設等における職業訓練・刑務作業の充実を図り、就労支援スタッフを活用したキャリアコンサルティングを実施する」こととされている。

(出典) 平成27年度法務省事前分析表より抜粋

(3) 測定指標の定量化等

「測定指標」については、ガイドラインにおいて「原則として「達成すべき目標」に関し達成すべき水準が数値化されている測定指標を記入する。数値化が困難な場合は、定性的なものであっても可」とされており、現行では各府省で、約7割の測定指標が定量化されている。

経済財政運営と改革の基本方針2015において「行政に対する定量的な評価に係る取組が十分でない」、平成27年度の行政事業レビュー実施要領においても「成果目標は指標を用いてできる限り定量的に示すこと」と定められるなど、定量的評価が求められており、定量化が不十分な指標については引き続き定量化を図るべきである。

一方で、例5のように、測定指標の定量化の難しさが顕在化してきている施策も見受けられ、このような施策については、その特性に応じて定性的評価も活用していく必要がある。

また、測定指標を補う参考指標を活用している施策は全施策数の約4分の1を占めており、測定指標だけでは、施策を網羅的に評価することが困難な場合も考えられるため、例6f及びgのように必要に応じて測定指標を補完する参考指標を活用することが有益であると考えられる。

例5：外務省政策評価アドバイザー・グループ第22回会合議事録抜粋

複雑な要素が絡む外交政策では、数値で効果を測る定量的な評価はなじみにくいとの点である。要人往来数、二国間会談数等の定量的な指標を設けているが、こうした指標は外交政策の進捗の一側面しか示さないものが多い。このため、当省の政策評価においては、定性的な測定指標による評価が中心となっている。

例6：参考指標を活用している施策

f 観光立国を推進する（国土交通省）

- 参考指標：訪日外国人の満足度 等

施策目標	20 観光立国を推進する							担当部署名	観光庁	作成責任者名	観光戦略課長 高橋 一郎	
施策目標の概要及び達成すべき目標	震災からの復興、国民経済の発展、国際相互理解の増進、国民生活の安定向上等の意義を有する観光立国の実現を図る。							施策目標の位置付け	政策体系上の位置付け	6 国際競争力、観光交流、広域・地域連携等の確保・強化	政策評価実施予定時期	平成29年3月
業績指標等	初期値	実績値						評価結果	目標値	目標年度	業績指標等の測定理由、目標値(水準・目標年度)の設定の根拠等	
		目標値設定年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度					
104 訪日外国人旅行者数	822万人	平成23年 861万人	822万人	836万人	1,036万人	1,341万人	△	2,000万人	平成32年	訪日外国人旅行者数については、「日本再興戦略」改訂2014(平成26年6月24日閣議決定)及び「観光立国実現に向けたアクション・プログラム2014」(平成26年4月1日観光立国推進閣議決定)において、平成32年までに2,000万人を目指すこととしている。		
105 外国人を含むべつ泊者数	491,000人	平成25年 -	412,000人	428,000人	469,000人	475,000人	△	500万人	平成32年	平成32年に訪日外国人旅行者が2,000万人に達成したとき、「外国人延べ宿泊者数」は平成25年(訪日外国人旅行者1,036万人)の23,500万人泊の約2倍である67億泊となる。「日本人延べ宿泊者数」は全体の大半(平成25年では432,390万人泊)を占めるが、国内人口の減少が進むことから、滞在日数を伸ばすことによって現状維持を目指す。これらを合計した500万人泊を目標に設定する。		
106 日本人海外旅行者数	1,699万人	平成23年 1,684万人	1,699万人	1,849万人	1,747万人	1,690万人	△	2,000万人	平成32年	観光は、国際相互理解の増進に重要な役割を果たすものであり、訪日外国人旅行者、日本人海外旅行者双方の「円滑な」とれた交流を図ることが必要である。訪日外国人旅行者については、平成32年までに2,000万人を目指すという目標が定められているところであり、これを踏まえ、日本人海外旅行者についても目標年度を達成し、平成32年までに1,000万人を目指す。		
107 訪日外国人旅行消費額	1.4兆円	平成25年 1.1兆円	0.8兆円	1.1兆円	1.4兆円	2.0兆円	△	3兆円	平成32年	平成26年における訪日外国人一人当たり旅行支出は約15万円であり、平成32年に訪日外国人旅行者が2,000万人に達成することを踏まえ、3兆円を目標に設定する。当目標値は「まちひとと心による観光立国戦略(平成26年12月27日閣議決定)」において掲げられている。		
108 主要な国際会議の開催年におけるアジアでの順位	-	-	1位	2位	1位	1位	△	1位	平成32年	我が国の過去の国際会議開催年での順位を今後の施策方針により維持・向上させることで、両半減を域内のアジア主要国との競争優位の将来予測と見直し、アジア首位となるレベルを想定して、平成42年(2030年)にアジアNo.1の国際会議開催国としての不動の地位を築くことを最終的な目標とする。なお、当目標は日本再興戦略(平成26年6月14日閣議決定)、「日本再興戦略」改訂2014(平成26年4月1日閣議決定)において、4位以上で定められている。目標達成のため、中間年度である2026年(平成38年)の「アジアNo.1の国際会議開催国」としての不動の地位を築くこととする。目標値における定量的解釈は、過去5年のアジア各国の平均順位がアジア1位となることを目指すこととする。		
12 訪日外国人の満足度。①大変満足、②必ず再訪したい	-	-	-	-	①40.3% ②57.8%	①43.5% ②66.5%	△	①45% ②60%	平成28年	観光分野の満足度や再来訪意向は、観光や自然・経済動向が大きく影響を与えるため、地域によっては向上することが決して容易ではないことを踏まえ、「大変満足」と回答する割合を45%、「必ず再訪したい」と回答する割合40%とすることを目標とする。なお、当目標値は観光立国推進基本計画(平成24年3月20日閣議決定)に「観光立国の推進に関する目標」として定められている。		
13 国内観光地域の旅行満足度。①総合満足度「大変満足」、②再来訪意向「必ず再訪したい」	-	-	-	-	①19.3% ②14.9%	①20.7% ②16.6%	△	①25%程度 ②20%程度	平成28年	観光分野の満足度や再来訪意向は、観光や自然が大きく影響を与えるため、地域によっては向上することが決して容易ではないことや、認知の浸透による結果を踏まえ、回答割合を「20%程度」を目標とする。なお、当目標値は観光立国推進基本計画(平成24年3月20日閣議決定)に「観光立国の推進に関する目標」として定められている。		

(出典) 平成27年度国土交通省事前分析表より抜粋

g 競争政策の広報・広聴（公正取引委員会）

- ・ 参考指標：セミナー参加者の内容理解度や満足度

施策名	競争政策の広報・広聴等 競争政策の広報・広聴	担当部署名	官務総務課	作成責任者名	官務総務課長 藤本 晋也	
施策の概要	独占禁止法等の内容や公正取引委員会の活動について、報道発表やウェブサイト等による広報活動を行うとともに、国民各層とのコミュニケーションを通じて、国民からの意見・要望を広く把握する広報活動を行い、競争政策に対する国民的理解の増進を図る。	政策体系上の位置付け	競争政策の広報・広聴を通じて、競争政策に対する国民的理解の増進を図り、もって公正かつ自由な競争を促進させ、一般消費者の利益確保と国民経済の民主的で健全な発達に資する。			
達成すべき目標	独占禁止法等の内容や公正取引委員会の活動について広く国民に情報提供を行うとともに、国民各層とのコミュニケーションを通じて意見・要望を把握することを通じて、競争政策に対する国民的理解の増進を図るとともに、今後の競争政策の有効かつ適切な推進を図る。	目標設定の考え方・根拠	独占禁止法の目的である一般消費者の利益確保と国民経済の民主的で健全な発達を促進するため、競争政策の広報・広聴活動を通じて、競争政策に対する国民的理解の増進を図るとともに、今後の競争政策の有効かつ適切な推進を図ることを目標として設定した。	政策評価実施予定時期	平成29年4月～7月	
27年度	独占禁止法等の内容や公正取引委員会の活動について広く国民に情報提供を行うとともに、国民各層とのコミュニケーションを通じて意見・要望の把握を通じて競争政策に対する理解の増進を図る。	以下を始め、独占禁止法等の内容や公正取引委員会の活動について広く国民に情報提供を行うとともに、国民各層とのコミュニケーションを通じて意見・要望の把握を通じて、競争政策に対する理解の増進に努めた。	以下を始め、独占禁止法等の内容や公正取引委員会の活動について広く国民に情報提供を行うとともに、国民各層とのコミュニケーションを通じて意見・要望の把握を通じて、競争政策に対する理解の増進に努めた。	以下を始め、独占禁止法等の内容や公正取引委員会の活動について広く国民に情報提供を行うとともに、国民各層とのコミュニケーションを通じて意見・要望の把握を通じて、競争政策に対する理解の増進に努めた。	以下を始め、独占禁止法等の内容や公正取引委員会の活動について広く国民に情報提供を行うとともに、国民各層とのコミュニケーションを通じて意見・要望の把握を通じて、競争政策に対する理解の増進に努めた。	
		消費者セミナー参加者の内容理解度 [85%] (注2)	◎ 同左[88%]	◎ 同左[83%]	◎ 同左[84%]	◎ 同左[88%]
		消費者セミナー参加者の満足度[71%] (注2)	◎ 同左[73%]	◎ 同左[74%]	◎ 同左[70%]	◎ 同左[79%]

(出典) 平成 27 年度公正取引委員会事前分析表より抜粋

III. 今後の取組

目標管理型評価ワーキング・グループは、引き続き、政策評価を政策の見直し・改善に資するものとするを主眼として、「施策の特性に応じた評価」、「目標等を設定するまでのプロセス（因果関係）の明確化」及び「測定指標の定量化等」の各フィジビリティの検証など、各府省の実情を踏まえながら必要な改善方策の検討を行う。

## 参考

### ◎経済財政運営と改革の基本方針 2015（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）（抄）

#### [Ⅲ] 公共サービスのイノベーション

行政に対する定量的な評価、評価に基づく業務の効率化に係る取組が十分でなく、それらに関する情報開示も遅れていることを踏まえ、「公共サービスの徹底した見える化（現状、コストと政策効果）」、見える化された情報を用いた「エビデンスに基づくPDCAの徹底」、「マイナンバー制度の活用やITを活用した業務の簡素化・標準化」を3本柱として、重点的に取り組む。こうした取組により、行財政改革の遅れている国の機関、自治体等の取組を促すとともに、企業等による新サービスの創出を促進する。

（公共サービスの現状、コスト、政策効果等に関する徹底した見える化）

現状では、データ情報の形式の制約等から行政コスト等について予算・決算ベースでの横断的分析や時系列分析を行うことが困難なものもある。各府省庁、各自治体の行政経費やストック情報等を比較できるように、誰もが活用できる形での情報開示を集中改革期間内に抜本的に拡充する。

（エビデンスに基づくPDCAの徹底）

上記の徹底した見える化によって明らかにされる情報等に基づき、各府省庁は行政事業レビュー等において、歳出改革の効果に関する評価をはじめ、各事業の厳格な評価を行うとともに、その結果を公表する。さらに、評価の翌年度予算の要求に際しては、評価結果をどのように反映したか整理し公表する。

### ◎世界最先端 IT 国家創造宣言（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）（抄）

#### 4. IT を利活用した公共サービスがワンストップで受けられる社会

（前略）データ駆動型の行政運営に取り組み、革新的かつ透明性の高い電子政府の実現を目指す。今後、政府においては、組織や業務の壁を越えた分野横断的なデータの利活用を含め、データを駆使した行政運営を強化し、政策企画や評価の高度化、サービスの品質向上、行政運営の効率化を図る。

### ◎行政事業レビュー実施要領（平成 27 年 3 月 31 日行政改革推進会議改定）（抄）

#### 第2部 事業の点検等

##### 1 レビューシート（行政事業点検票）の作成及び中間公表

##### (2) レビューシートの作成

② レビューシートの作成に際しては、以下の点に特に留意するものとする。

ア 成果目標は事業の効果検証に極めて重要であることから、成果目標及び成果実績（アウトカム）の記載に際しては、以下によることとする。

ｃ 成果目標は指標を用いてできる限り定量的に示すこと。

◎外部有識者一覧

田 中 啓（静岡文化芸術大学文化政策学部教授）

南 島 和 久（神戸学院大学法学部准教授）

西 出 順 郎（岩手県立大学総合政策学部教授）

深 谷 健（武蔵野大学法学部政治学科専任講師）

松 田 憲 忠（青山学院大学法学部教授）