

# 政策評価の改善に関するWG の検討状況について

# これまでの検討状況

- 「審議会提言」を踏まえた検討課題のうち、以下のテーマから検討を進めている。

## 検討課題：政策の特性等に応じた多様な評価方法のベストミックスの実現

「一般政策の事後評価 = 目標管理型評価」という固定観念を排し、実際の政策過程の中で行われている評価類似の取組の活用を含め、評価の実施コストも踏まえつつ、政策の特性等に応じた、政策の改善等に「役に立つ」最適な評価の在り方について検討を行う。

## ○ 現在の検討状況

- ① 実際の政策立案や改善の過程で行われている評価類似の取組の中で「政策評価」として取扱うことができるものについて整理、具体化の検討

(例えば、以下のような取組が考えられる)

- ・ 一定の行政分野をカバーする基本計画や大綱等の定期的な進捗管理、見直しの際に行われる検証等
- ・ 施策の見直し等の際に行われる審議会等における審議内容
- ・ 個別の災害等への対応の検証活動
- ・ 特定の制度について定期的実施される施行状況調査 など

⇒ **WGにおいて検討の方向性について議論**

**今後、各府省における「評価類似の取組」の実態を把握するための調査を実施し、これを踏まえて、具体的な活用方法等について整理する予定**

(現在、事務局において、個別事例を分析し、調査に向けた論点整理等を行っているところ)

- ② 目標管理型評価の在り方について検証・整理

⇒ **WGにおいて、以下のような項目について議論 (次頁以降でご報告)**

- ・ 施策の特性等を踏まえ、目標管理型評価になじまないと考えられるものの取扱い
- ・ 目標管理型評価の課題の整理と見直しの方向 など

**今後、各府省の実態や考えをヒアリングしつつ、引き続き検討**

# 現在の「目標管理型評価」に適さないと考えられる政策について

- 現在の各府省の事前分析表・評価書の記載内容を分析
  - ⇒ **目標による進捗管理（目標達成度合いの評価）に適さない政策を対象に、「目標管理型評価」のルールや様式を無理に当てはめることで、政策目標との関係で意味の乏しい測定指標が設定されたり、事前分析表や評価書の記載内容が見つらなくなるなどの事例**
- 例えば、以下のような政策については、必ずしも、目標による進捗管理に適さないケースもあると考えられる。

- ① 目標の達成水準を客観的に明示することが困難であり、目標の達成度を判断することが難しいと考えられるもの
- ② 目標による業績管理（達成度の判定）を行う意義が乏しいと考えられるもの
  - a) 基本的な制度の企画立案や運用管理を行うもの
  - b) 法令等で定められた制度を、事故や混乱なく着実に執行・運用していくことが求められるもの
  - c) 状況に応じ、臨機に対応することが求められるもの（インシデントへの対応等）



見直しの方向性

- 「目標管理型評価」として画一的に実施するのではなく、**施策の性質等を踏まえた柔軟な評価の実施方策を検討**
  - ・ 実際の政策過程において行われる評価類似の取組による代替
  - ・ 総合評価等の他の評価方法の活用 など
- 「目標管理型評価」について、「**数値目標の設定とその達成度合いの評価**」に適さない施策に係る**評価方法のバリエーションを提示**  
(施策の実施状況の把握と、分析による課題の発見等を中心とした評価)

# 「目標管理型評価」の見直しの方向性について（1）

## < 目標管理型評価の主な課題 >

### 【事前分析表】

- 測定指標は、組織として達成したい目標の水準を示すものであるが、現状は、測定可能な指標（数値）を設定する作業になっているのではないか。また、指標の数が極めて多いケースも見られるが、かえって、組織として何を重視しているかが見えづらくなり、また、評価の際に、個々の指標について掘り下げて分析等を行うことが困難となるおそれ。
- 現状は、事前分析表に実績値を記録するにとどまり、「モニタリング」（施策の進捗状況を把握し、必要に応じ改善等の措置を講じること）が十分に機能していないのではないか。また、政府方針の変更や社会経済情勢等を踏まえ、目標・測定指標等の弾力的な変更等を行うための手順なども不明確
- 測定指標の「達成手段」には、当該施策に関連する（当該施策の予算項目に含まれる）予算事業（行政事業レビュー対象事業）を網羅的に記載するものとされているが、「測定指標」と関連の薄いものも含めて、一覧になっており、施策と達成手段との関係がかえって見えにくくなっているのではないか。

### 【評価書】

- 現状は、目標の「達成度合い」の評価（5段階評価のどれに該当するか）に過度に重点が置かれ、成果の上がらない分野を見つけ出し、これを政策の改善につなげるという評価の目的が十分に果たされていないのではないか。
  - ※ 現状は、5段階区分のうち、「目標達成」「相当程度進展あり」の2区分で94%（令和2年度）
- 「総括的な評価」においては、目標の達成度合いに関する説明が中心となり、政策の効果等について掘り下げた分析は、十分に行われていないのではないか。
  - ※ 現状は、施策が継続することを前提に、次期目標や測定指標等への反映に主眼を置いた評価・分析となっており、達成手段を含め、施策そのものの見直し・改善にどうつなげるかといった内容は、評価書で具体的に記述されていない場合が多い。

# 「目標管理型評価」の見直しの方向性について（2）

## <見直しの主な方向性についての議論>

- 事前分析表の施策の目標ごとに設定する「測定指標」については、行政事業レビューがすべての予算事業を対象に網羅的に実施されていることも踏まえ、思い切った重点化
  - ※ その際、数値目標による管理に適さない施策の取扱いを含め、より実質的な目標設定となるよう検討
- 事前分析表に記載する、測定指標の「達成手段」となる事務事業についても、指標の推移に直接的に影響するものと、当該施策に広く関係する事業を書き分けるなど、メリハリを付けることにより、分析を充実
- モニタリングを実質的に機能させるとともに、目標・測定指標等が弾力的に変更等されるようにするなど、社会経済情勢の変化等に機動的かつ柔軟に対応する評価の実施
- 測定指標や達成手段を重点化する一方で、評価の際には、「目標達成度合い」の評価にとどまらず、これまで以上に、施策の問題点等を把握するための分析を充実
  - ※ 測定指標や達成手段を絞り込んだ上で、個々の指標等に関して、より掘り下げた分析等を行う。
- 施策の見直し等を検討する場合など、必要があれば、別途、テーマを設定して、総合評価や事業評価などの実施を柔軟に検討
  - ※ 各府省の実務において行われる評価類似の取組との関係について整理

○ **第1回WG (令和3年7月)**

- **検討事項を整理**
- **検討の進め方、作業手順を確認**
- **目標管理型評価の経緯、現状及び課題**

○ **第2回WG (令和3年10月)**

- **現在の「目標管理型評価」に適さないと考えられる政策**
  - **目標管理型評価の見直しの方向性**
- 等について議論**

○ **今後、実際の政策立案や改善の過程で行われている「評価類似の取組」を政策評価として取り扱う方策の具体化等についての検討を進める。**

- **各府省における「評価類似の取組」の実態を把握するため  
各省調査を実施予定**

## (参考2) 目標管理型の政策評価の導入の経緯

- 平成9年12月3日  
「行政改革会議」最終報告  
→ 全政府的な政策評価制度の導入を盛り込む。
- 平成11年8月～平成12年12月  
「政策評価の手法等に関する研究会」(全21回)  
→ 政策・施策・事務事業の3階層の政策体系と、3類型の評価方式を提示。施策の特性や目的に応じ組み合わせることを想定。  
⇒ 網羅的实施を重視し「実績評価方式」を採用する府省が多数。
- ★平成13年1月 中央省庁等再編(総務省行政評価局設置)に合わせて、政策評価制度開始。  
「政策評価に関する標準的ガイドライン」の策定。
- 平成13年6月  
「行政機関が行う政策の評価に関する法律案」成立  
→ 平成14年4月1日より施行。
- 平成17年6月17日  
「政策評価制度に関する見直しの方向性」取りまとめ
- 平成17年6月21日  
「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2005」  
・政策評価との連携を重視した「成果重視事業」の創設  
・政策評価と予算・決算の結びつきの強化  
⇒ 予算・決算の項目と政策評価の対象施策の一致(平成20年度～)
- 平成17年12月16日  
「政策評価の実施に関するガイドライン」策定  
→ 重点化(モニタリングの実施による評価の効率的かつ効果的な実施を含む。)、標準化、評価の客観性(定量的な目標設定等)
- 平成21年11月  
「事業仕分け」第1WGの評価結果:「抜本的な機能強化」  
⇒ 「行政評価機能の抜本的機能強化方策」(平成22年4月)  
⇒ 「平成23年度予算編成の基本方針」(平成22年12月16日)  
→ 政策評価と行政事業レビューの役割分担の明確化と連携強化
- 平成23年4月27日  
「平成23年度における政策評価の実施について」策定  
→ 目標管理型の政策評価の改善方策について、試行的に実施。
- 平成24年3月27日  
「政策評価の実施に関するガイドライン」の一部改正、  
「目標管理型の政策評価の改善方策」策定  
→ 事前分析表、標準様式による評価書等を導入。
- 平成25年8月6日～平成25年11月19日  
政策評価・独立行政法人評価委員会 政策評価分科会 WG(全4回、非公開)  
→ 事前分析表への実績値記入がモニタリングの方法として採用
- 平成25年12月20日  
「目標管理型の政策評価に関するガイドライン」策定  
→ 行政事業レビューとの連携強化、政策評価の標準化(5区分の測定結果)・重点化(施策の節目に合わせて評価を実施、深掘りした踏み込んだ評価)。
- 平成28年～政策評価制度部会における改善方策等の提示  
・「目標管理型の政策評価の改善方策」(平成28年2月23日)  
・「目標管理型の政策評価の改善方策」(平成29年3月6日)  
・「目標管理型の政策評価にかかる評価書の検証結果等」(平成30年3月2日)

# (参考3) 目標管理型の政策評価の改善に向けたこれまでの取組 (平成27年度～29年度)

	目標管理型の政策評価の改善方策 (平成27年度)	目標管理型の政策評価の改善方策 (平成28年度)	目標管理型の政策評価に係る評価書の 検証結果等 (平成29年度)
取組の概要	施策の特性に応じて目標管理型評価が行われているか等の観点から、見直しの余地がある例や好事例を抽出、改善方を提示	特に測定指標の洗練化・高度化に着眼し、測定指標に求められる役割・性質を整理。好事例を抽出、改善方を提示	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 目標達成状況の判断に係るデータ分析の妥当性等の観点から、改善を要する事例、参考事例を抽出、改善方を提示</li> <li>○ 目標・測定指標の適切に設定する上でロジックモデルの導入が有効との観点から、その作成・活用に関する考え方を整理</li> </ul>
問題意識	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 毎年度評価する必要のない施策、評価になじまない施策が評価対象とされている</li> <li>② 目標等を設定するまでのプロセス (因果関係) が不明確</li> <li>③ 目標・測定指標の定量化が十分でない、無理に定量化したことで十分な評価が行えず</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 測定指標と施策の目標との因果関係が不明確</li> <li>② 目標の達成度合いを過不足なく測定できない指標、抽象的な指標あり</li> <li>③ 複数の測定指標のうち、主要なものが不明確</li> <li>④ アウトカム指標のないものが散見</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 達成手段の目標への寄与や外部要因等の影響を分析している評価書はわずか</li> <li>② 目標が抽象的で施策の目指す水準が不明確、測定指標の目標値が定量的でない</li> </ol>
改善方策等	<p><b>① 施策の特性に応じた評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目標や実績値が安定的に推移する施策は、モニタリングを活用 (実績値に変化が生じた際に評価)</li> <li>・ 評価結果を施策の改善に反映する余地が乏しい施策※は、目標管理型評価の対象とするか見直し ※ 栄典事務的的確な遂行 (内閣府) など</li> </ul> <p><b>② 目標等の設定までのプロセス (因果関係) の明確化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事前分析表において、施策の現状や課題、目標や測定指標を設定するまでのプロセス (達成手段が目標達成にどのような順序で結びついているかなどの因果関係) を明らかにする</li> <li>・ 評価書において、達成手段の目標への寄与度を分析し、寄与が乏しい達成手段は見直し</li> </ul> <p><b>③ 測定指標の定量化等</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定量化の難しさが顕在化している施策※は、その特性に応じ、定性的評価も活用。また、測定指標を補う参考指標の活用も有益 ※ 複雑な要素が絡む外交政策 (外務省) など</li> </ul>	<p><b>測定指標の洗練化・高度化</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 事前分析表において、政策の目的、目標、達成手段から成る政策体系に係る事前の想定を明示し、それに基づいた測定指標を設定することが必要</li> <li>② 抽象的な目標に対して抽象的な測定指標を設定するのではなく、目標をより具体的なものにした上で、目標に沿った測定指標を設定することが必要</li> <li>③ 複数の測定指標を設定する場合には、あらかじめどの指標が主要なものか定めることが必要</li> <li>④ 可能な限り、アウトカム指標と併せてアウトカム指標を設定することが必要</li> </ol>	<p><b>① 分析の妥当性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策の見直しに貢献する観点からの、外部要因の分析、達成手段の目標への寄与の検証、目標の見直し等の評価を徹底</li> <li>・ 予算・人員規模の大きい事業や目標達成に貢献している事業を重点的に説明・分析するなどの工夫もあり得る</li> </ul> <p><b>② 目標・測定指標等の適切な設定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 具体的な目標設定、測定指標の原則数値化 (数値化が困難な場合は達成水準を具体的に特定) の徹底</li> <li>・ 定量的な測定指標の設定が難しい施策は、目標管理型評価によらない評価を検討することもあり得る</li> </ul>

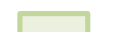
施策の特性に応じた評価:



目標と達成手段の関係等:



測定指標等:





(参考4) 各府省における目標管理型の政策評価の実施件数

	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	(参考) R2の施策数	目標管理型 評価以外の 評価の有無
内閣府	20(1)	82	78	55	41(2)	32(1)	37(4)	33(2)	26(5)	31	○
宮内庁	0	0	0	0(1)	0	0	0	0(1)	0	0	○
公正取引委員会	7	8	1	4	3(1)	1	3	2(1)	3	13	○
警察庁	29	18(1)	18(2)	18	18	18	18	5	5	18	○
個人情報保護委員会		0	0	3	4	4	5	6	6	6	
カジノ管理委員会								0	0	1	
金融庁	24(1)	20(1)	20(1)	20(2)	20(1)	20	14	14	14	14	○
消費者庁	12	12	10	11	11	10	10	10	10	10	
復興庁	0	3	1	0	5	0	5	0	5	6	
総務省	20	20	6	7	8	6	6	6	7	19	
公害等調整委員会	4	4	3	0	0	4	0	0	4	4	
法務省	7(3)	15(1)	17(1)	7(1)	9(1)	13	11	8	14(1)	29	○
外務省	20	19	10	12	10	12	10	0	12	19	
財務省	31	31	31	31	30	30	30	30	30	33	
文部科学省	23	28	19	11	7	6	6	10	4	42	
厚生労働省	21(20)	14(10)	14(14)	15(13)	14(7)	14(1)	13(2)	13(1)	18(1)	78	○
農林水産省	16(1)	16(2)	16(1)	6(1)	16(1)	3	3(1)	13(1)	3(1)	25	○
経済産業省	5	5	27	27	27	27	18	28	28	28	
国土交通省	44(8)	44(3)	0(4)	44(4)	0(4)	44(4)	0(5)	44(4)	0(5)	44	○
環境省	34	26	22	27	21	26	23	26	23	47	
原子力規制委員会	0	3	3	5	6	6	6	6	6	6	
防衛省	0(7)	0(4)	0	0	0	24	0	0	0	23	○
<b>合計</b>	<b>317(41)</b>	<b>368(22)</b>	<b>296(23)</b>	<b>303(22)</b>	<b>250(17)</b>	<b>300(6)</b>	<b>218(12)</b>	<b>254(10)</b>	<b>218(13)</b>	<b>496</b>	

※ () 内は、一般分野（事務事業を含む）の政策評価について、目標管理型評価以外の評価による件数

## (参考5) 実績評価方式の実施時期

内閣府	原則5年に一度	(第7次基本計画：令和2年度～6年度)
宮内庁	対象なし	(基本計画：平成29年度～令和3年度)
公正取引委員会	4年に一度	(基本計画：平成31年度～令和4年度)
警察庁	5年に一度	(基本計画：平成30年度～令和4年度)
個人情報保護委員会	毎年度	(基本計画：平成30年度～令和4年度)
カジノ管理委員会	対象なし	(基本計画：令和2年度～6年度)
金融庁	毎年度	(基本計画：平成29年度～令和3年度)
消費者庁	毎年度	(基本計画：平成30年度～令和4年度)
復興庁	原則2年に一度	(基本計画：令和3年度～7年度)
総務省	3年に一度	(基本計画：平成30年度～令和4年度)
公害等調整委員会	3年に一度	(基本計画：令和2年度～4年度)
法務省	1～5年に一度	(基本計画：平成31年度～令和5年度)
外務省	3年に一度	(基本計画：平成30年度～令和4年度)
財務省	毎年度	(基本計画：平成30年度～令和4年度)
文部科学省	5年に一度	(基本計画：平成30年度から令和4年度)
厚生労働省	原則5年に一度	(基本計画：平成29年度～3年度)
農林水産省	各種個別計画期間中に2度	(基本計画：令和2年度～6年度)
経済産業省	毎年度	(基本計画：令和2年度～4年度)
国土交通省	2年に一度	(基本計画：平成31年度～令和5年度)
環境省	毎年度、隔年度または3年に一度	(基本計画：令和3年度～7年度)
原子力規制委員会	毎年度	(基本計画：令和2年度～6年度)
防衛省	5年に一度	(基本計画：平成31年度～令和5年度)

※ 各行政機関の基本計画及び令和2年10月のアンケート結果を基に作成