

目標管理型の政策評価の改善方策に係る試行的取組の実施状況等

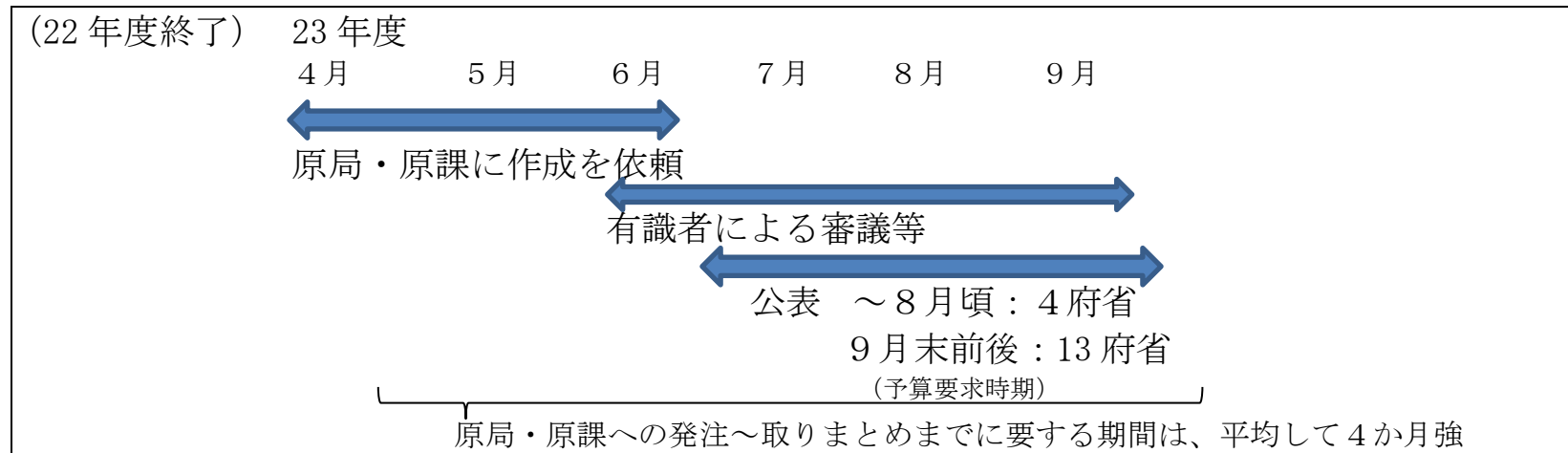
資料 1—3

(各府省への照会結果等に基づき総務省にて作成)

1. 目標管理型の政策評価(※)の概況

(※) 「目標管理型の政策評価」とは、実績評価方式を用いた政策評価及びあらかじめ設定された目標の達成度合いについて評価する内容を含む、いわゆる「施策」レベルの政策の事後評価をいう。

(1) 一般的な評価書作成の流れ(22年度実施施策を対象)



(注) 震災対応、24年度予算概算要求時期の変更(8月末→9月末)など、今年度は例年と異なる事情があることに留意が必要

(2) 活用状況等

- 予算要求への活用
 - ・原局、原課において、評価結果を元に、予算要求の内容を検討
 - ・官房会計課等の行うヒアリングにおいて、評価結果を用いて質疑応答するなど、府省内査定において活用
- 過去の類似施策の評価書から改善点を洗い出すなど、新規施策を企画立案する際の材料として活用
- 所管行政分野の主要施策に係る基本計画策定に評価結果を活用
- 大臣政務官を座長とし局長等で構成する検討会において、評価書(案)について、報告・了承というプロセスを経ることで、施策の現在の達成状況の評価を踏まえた政策推進体制を構築

2. 政策評価と行政事業レビューとの連携等

(1) 政策評価と行政事業レビューとの相互の活用

政策評価と行政事業レビューとの活用例として、以下のようなものがみられた。

- 行政事業レビューの結果を政策評価書の作成に当たり反映、情報共有
- 行政事業レビューシートを作成にあたり、政策評価の情報を反映
- 予算監視・効率化チームに政策評価担当も関与、資料を提供
- 行政事業レビューの対象事業と政策評価の対象施策との対応関係、政策体系における事業の位置付けを整理

(2) 施策と達成手段の整理表(※)の活用

(※) 政策評価と行政事業レビューとの整合性を確保するため、政策評価における評価単位である施策と当該施策を構成する事務事業に係る行政事業レビューの対象事業との関係を整理するもの

各府省任意の取組として、整理表の作成及び活用を提案したところ、政策体系全体の把握・評価作業等に活用した府省、次年度においては、行政事業レビューにおける事業のくくりと施策との整合性を確保した形で行政事業レビューシートを取りまとめることを検討しているとする府省がみられた一方、事務負担の増加を避けるため、他の資料で代用可能として作成していないものもみられた。

3. 標準様式に基づいた評価書の作成状況等

(1) 標準様式の導入（試行的取組）（平成 22 年度実施施策を対象）

- 各府省間の統一性、政府全体の一覧性の確保と重要な情報の焦点を絞った提示を進めるため、統一的な標準様式に基づいて評価書を作成・公表
- 標準様式の要素を盛り込んだ上での、様式の修正（カスタマイズ）、各府省独自の内容の上乗せは可能
- 今年度は、東日本大震災への対応などもあり、試行的取組として実施

(2) 今年度の試行的取組の実施状況

- 13 府省において、標準様式に基づいた評価書を作成
- このほか、試作版を作成するなど内部で事務的に検討を行った府省もあり

(3) カスタマイズ例（※詳細は別紙 1 参照）

- 測定指標について、政策の性格上、定性的な記載が必要な場合に対応するため、欄を適宜修正
- 作成時期が概算要求提出時より前になる場合、平成 24 年度予算要求額の欄を削除
- 単年度ごとに目標値を設定しており、「基準値」、「目標値」は設定していないとして欄を削除
- 行政事業レビューの結果等の情報を追加
- 従来の評価書の様式をベースとしつつ、標準様式において示した要素を追加
- 事前分析表との対応関係を分かりやすく示すためとして、事前分析表の様式をベースとし、目標の達成状況等の情報を追加

等

4. 事前分析表の作成等

(1) 各府省における事前の目標設定の状況（平成 22 年度実施施策を対象）

- 通常、各府省においては、評価対象施策の実施年度当初までに、あらかじめ当該施策に係る目標・指標等を策定・公表。一方、事後の状況変化に応じ、目標・指標等を改定する例や、目標・指標等を、評価書作成時に公表している例もみられた。

(2) 事前分析表の導入（試行的取組）（平成 23 年度実施施策を対象）

- 目的、目標等、それらの達成手段がいかに目標の実現に寄与するか等の事前の想定を、一覧性のある事前分析表として整理・公表（達成手段については、少なくとも予算事業が網羅されるよう整理）
- 様式の要素を盛り込んだ上での、様式の修正（カスタマイズ）は可能
- 今年度は、東日本大震災への対応などもあり、試行的取組として実施（遅くとも平成 23 年 11 月中を目途に作成）

(3) 今年度の試行的取組の実施状況

- 提示された様式に基づき、全施策を対象に事前分析表（カスタマイズするものを含む。以下同じ。）を作成・作成予定 : 10 府省
- 提示された様式に基づき、一部施策を対象に事前分析表を作成・作成予定 : 2 府省
- 公式なものとして事前分析表を作成する予定はないが、試作版を作成するなど内部で事務的に検討・検討予定 : 4 府省

(4) カスタマイズ例 (※詳細は別紙2参照)

- 測定指標について、政策の性格上、定性的な記載が必要な場合に対応するため、欄を適宜修正
- 単年度ごとに目標値を設定しており、「基準値」、「目標値」は設定していないとして欄を削除
- 年度ごとの目標値を複数年度にわたって設定することはまれであるため、「年度ごとの目標値」の欄には施策実施年度の目標値を記載
- 「達成手段の概要」を記載した上で、「施策の達成すべき目標（測定指標）への寄与の内容」を記載するのは重複する部分が多いことから、「達成手段の目標」とともに一つに統合した欄を設定
- 事前分析表に評価結果等を追加することで事後評価書を作成することができるよう様式を調整するとともに、達成手段については、目標等の設定時には行政事業レビュー対象事業が選定されていないため混乱を招く可能性があるとして、事後評価書に記載することを想定
- 「施策」単位の評価を「政策軸」単位の評価に大きくくり化することと併せて、達成手段を事後評価書に記載することにより各政策軸と事業との対応関係を整理

等

5. 評価の実施間隔（モニタリングの実施状況）

- 毎年度全施策について評価を実施 : 12 省庁

(考え方)

- ・ 政策評価の結果を政策の企画立案等に適切に反映させるためには、政策の実施状況について毎年度分析・検証を行うことが最も適切
- ・ 年度単位で行われる政策については、評価は毎年行うべきものと考えられる。

- ローテーション方式で評価を実施（※） : 4 省庁

（※） あらかじめ設定した目標等の達成度に関して毎年度実績の測定（モニタリング）を行い、評価については、一定期間経過後に総合的に行うなどして評価作業を効率化

(考え方)

- ・ 作業の負担減が図られ、効率的に施策を点検、評価することが可能
- ・ 達成度合の悪いもののみ要因分析を行うことで、丁寧に作業できる。

6. 各府省から寄せられた主な意見等（※詳細は別紙3参照）

【標準様式】

〔各府省の状況に応じた運用の必要性〕

- ・各府省の政策の特性に応じ、様式や用語等のカスタマイズを可能としていただきたい。（事前分析表も同様）
- ・記載要領の厳格化（具体的な目標値の設定や定量的記載の義務化）はすべきでない。（〃）
- ・標準様式を「評価書の要旨」と位置付け、評価書自体は従来様式とする運用を可能としていただきたい。

〔活用面との関係で、統一様式に盛り込むべき要素の範囲〕

- ・直近の予算要求額、執行額を記入する場合、評価書公表のタイミングに作業が間に合わない。
- ・行政事業レビューとの連携が求められていることを踏まえ、評価書に関係事項を盛り込む必要があるのであれば、その内容及び記載例を示していただきたい。

【事前分析表】

〔作成の意義、メリット〕

- ・使用目的が明確でない事前分析表の新たな作成は事務負担増を招くため、負担軽減方策等の検討が必要

〔目標設定と評価書との関係〕

- ・目標設定と評価書とは対応関係にあるはずだが、現様式では両者の対応がわかりにくく、両者で同じ様式を使用した方が良いのではないか。

[事前の目標設定時点における達成手段の記載について]

- ・(事前分析表に評価結果等を追加することで事後評価書を作成することができるよう様式を調整することを前提として) 事前分析表上の「達成手段」の記載項目は不要ではないか。仮に記載するとしても、評価書作成の段階で記載することが適当ではないか。

[目標・指標と達成手段との関係]

- ・行政分野によっては、一つの事業が複数の政策(基本目標)に共通しており、達成手段としての各事業を個々の施策ごとに分類することが難しいものがある。

[達成手段に係る記載内容]

- ・「達成手段の概要」と「施策の達成すべき目標(測定指標)への寄与の内容」とは重複する部分も多いことから、達成手段の概要のみを記載すれば足りることとしていただきたい。

[実施計画との関係]

- ・仮に事前分析表を正式に導入する場合には、実施計画との関係を明らかにする必要がある。その際、事前分析表を実施計画の「要旨」として位置付けつつ、実施計画本体は従来様式のまま作成するといった運用も可能となるように制度設計をお願いしたい。

【予算要求等への活用、政策評価と行政事業レビューとの連携等】

- ・評価結果を反映させる対象を予算要求だけに絞りすぎると、予算要求の理由書と同じ内容になってしまい、独自に評価書を作成する意義が薄らぐのではないか。

【今後の検討の進め方】

- ・24年度以降の取組は、各府省の実情や意見を踏まえ、時間的余裕を持って丁寧に合意形成すべき。
- ・評価作業のスケジュール（年度内の実施計画策定、23年度実施施策に対する評価作業）上、新たな方針を示す場合は、年内に取りまとめていただきたい。困難な場合は、24年度においても試行的取組としていただきたい。

【その他】

- ・政策評価制度全般について、行政評価等プログラムに示されている「真に役立つ機能への重点化」が図られていない。早急に結論を得るべき。
- ・各府省の様式統一を踏まえ、アウトカムが共通する各府省の施策を取りまとめて表すことに取り組んでほしい。

主なカスタマイズ例

目標管理型の政策評価に係る評価書の標準様式

(〇〇省22-①)

施策名	① 名称変更 →政策体系が各府省により異なるため (例:「政策分野名」、「政策の概要」)							
施策の概要								
達成すべき目標	② ・関連予算の全体額を括弧書きで追加記載 ・組織全体予算を記載 →複数施策にまたがる場合に対応するため							
施策の予算額・執行額等	区分	〇年度	〇年度	〇年度	〇年度	〇年度	〇年度要求額	
	予算の状況(千円)	当初予算(a)						③ 削除(又は未記載) →評価書公表時には未定であるため
		補正予算(b)						
		繰越し等(c)						
		合計(a+b+c)						
執行額(千円)								
施策に関する内閣の重要政策(施政方針演説等のうち主なもの)	施政方針演説等の名称	年月日			関係部分(抜粋)			
	④ 目標値のみ記載又は削除 →実績値の推移の傾向を目標として設定しているため ・定性的な目標を定めており、実績値には参考となる実績を記載しているため							
測定指標	指標A	基準値	実績値				目標値	
		〇年度	〇年度	〇年度	〇年度	〇年度	〇年度	
	年度ごとの目標値	⑤ 削除 →年度ごとに目標値を設定しているため						
	指標B	基準値	〇年度	〇年度	〇年度	〇年度	〇年度	目標値
		〇年度	〇年度	〇年度	〇年度	〇年度	〇年度	〇年度
	年度ごとの目標値	⑥ 指標に関する説明資料を追加						
指標C	基準	施策の進捗状況(実績)				目標		
	〇年度	〇年度	〇年度	〇年度	〇年度	〇年度		
年度ごとの目標	⑦ 目標や実績を定性的に記載 →政策の性格上、定量的な記載が困難な場合に対応するため							
施策に関する評価結果	目標の達成状況							
	目標期間終了時点の総括	⑧ 様式に欄や項目を追加 ・事業仕分け、行政事業レビュー結果等 ・予算等への反映状況 ・予算書との関係						
学識経験を有する者の知見の活用	○ 特徴的なカスタマイズ例 ・事前分析表に評価結果等を追加することで事後評価書を作成することができるよう様式を調整するとともに、達成手段については、目標等の設定時には行政事業レビュー対象事業が選定されていないため混乱を招く可能性があるとして、事後評価書に記載することを想定							
政策評価を行う過程において使用した資料その他の情報	・「施策」単位の評価を5つの「政策軸」に大きくり化すること併せて、達成手段を事後評価書に記載することで各政策軸と事業との対応関係を整理							
担当部局名	作成責任者名 (※任意記載)	政策評価実施時期						

※ このほか、特徴的なカスタマイズ例あり

主なカスタマイズ例

平成23年度実施施策に係る事前分析表

施策名	① 名称変更 →政策体系が各府省により異なるため (例:「政策分野名」、「政策の概要」)				担当部局名						作成責任者名 (※任意記載)
施策の概要	② 欄を統合 →施策の大枠についてわかりやすく解説するため (例:「施策の背景・枠組み(根拠法令、政府決定、関連計画等)」)				政策体系上の位置付け	③ 名称変更 →標準様式における「施策に係る内閣の重要施策」と同内容を記載することとなるため					政策評価実施予定時期
達成すべき目標	目標設定の考え方・根拠										
測定指標	基準値	基準年度	目標値	目標年度	年度ごとの目標値					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	
					23年度	24年度	25年度	26年度	27年度		
④ 参考指標、過去の実績、最新値等の追加 →目標値の水準の適切性等の検証のため	⑤ 削除 →単年度ごとに目標を設定しているため ・過去5年間の実績及び平均値を「基準」として記載				⑥ 目標値のみ記載又は削除等 →年度ごとの目標値を複数年度にわたって設定していることはまれであるため						
測定指標	基準	基準年度	目標	目標年度	施策の進捗状況(目標)					測定指標の選定理由及び目標(水準・目標年度)の設定の根拠	
					23年度	24年度	25年度	26年度	27年度		
⑦ 測定指標を定性的に記載 →政策の性格上、定量的な記載が困難な場合に対応するため											
達成手段(開始年度)	補正後予算額(執行額)		23年度当初予算額	関連する指標	達成手段の概要				達成手段の目標(23年度)	施策の達成すべき目標(測定指標)への寄与の内容	
	21年度	22年度									
⑧ 「施策」の上位概念である「政策」に対応する形で達成手段を別途整理 →達成手段としての予算が複数の政策に共通しており、政策の下位概念たる各施策に分類することができないため					⑨ 一つの欄に統合 →達成手段の概要を記載した上、さらに寄与の内容を記載するのは困難であり、重複する部分も多いため ・達成手段ごとに、寄与の内容を定量的に記載することは困難なため (例:「政策手段の概要及び目標との関連性」)						
⑩ 特微的なカスタマイズ例 ・事前分析表に評価結果等を追加することで事後評価書を作成することができるよう様式を調整するとともに、達成手段については、目標等の設定時には行政事業レビュー対象事業が選定されていないため混乱を招く可能性があるとして、事後評価書に記載することを想定 ・「施策」単位の評価を5つの「政策軸」に大きくり化することと併せて、達成手段を事後評価書に記載することで各政策軸と事業との対応関係を整理					⑩ 様式に欄や項目を追加 ・予算書との関係 ・政策評価実施予定時期の設定理由 ・用語解説 等						

※ このほか、特微的なカスタマイズ例あり

各府省から寄せられた主な意見等

【標準様式】

〔各府省の状況に応じた運用の必要性〕

- ・各府省の政策の特性に応じ、様式や用語等のカスタマイズが可能としていただきたい。
(事前分析表も同様)
- ・記載要領の厳格化(具体的な目標値の設定や定量的記載の義務化)はすべきでない。(事前分析表も同様)
- ・標準様式を「評価書の要旨」と位置付け、評価書自体は従来様式とする運用を可能としていただきたい。

〔活用面との関係で、統一様式に盛り込むべき要素の範囲〕

- ・直近の予算要求額、執行額を記入する場合、評価書公表のタイミングに作業が間に合わない。
- ・行政事業レビューとの連携が求められていることを踏まえ、評価書に關係事項を盛り込む必要があるのであれば、その内容及び記載例を示していただきたい。
- ・予算、機構・定員要求への反映状況を記載する欄を設けてはどうか。

【事前分析表】

〔作成の意義、メリット〕

- ・事前分析表の意義、メリットがわかりにくい。
- ・使用目的が明確でない事前分析表の新たな作成は事務負担増を招くため、負担軽減方策等の検討が必要。

〔目標設定と評価書との関係〕

- ・目標設定と評価書とは対応関係にあるはずだが、現様式では両者の対応がわかりにくく、両者で同じ様式を使用した方が良いのではないか。

〔事前の目標設定時点における達成手段の記載について〕

- ・事前分析表上の「達成手段」の記載項目は不要ではないか。仮に記載するとしても、評価書作成の段階で記載することとしてはどうか。
- ・多くの事業がある施策につき、達成手段やその「目標(測定指標)への寄与の内容」についてすべてを網羅的に記載することは難しい。

〔目標・指標と達成手段との関係〕

- ・行政分野によっては、一つの事業が複数の施策(業績目標)の達成手段となっているため、複数の政策(基本目標)に共通の経費が多く、達成手段としての各事業を個々の施策ごとに分類することが難しいものがある。
- ・施策と達成手段がほぼ同じものとなり、記載内容が重複してしまう例がある。

〔達成手段に係る記載内容〕

- ・「達成手段の概要」と「施策の達成すべき目標(測定指標)への寄与の内容」とは重複する部分も多いことから、達成手段の概要のみを記載すれば足りることとしていただき

たい。

- ・施策の達成手段に係るアウトカム目標は施策の測定指標として記載している内容と同様であり、達成手段ごとにアウトカム目標を記載させる必要性は乏しいのではないか。

〔実施計画との関係〕

- ・仮に事前分析表を正式に導入する場合には、実施計画との関係を明らかにする必要がある。その際、事前分析表を実施計画の「要旨」として位置付けつつ、実施計画本体は従来様式のまま作成するといった運用も可能となるように制度設計をお願いしたい。

【予算要求等への活用、政策評価と行政事業レビューとの連携等】

- ・評価結果を反映させる対象を予算要求だけに絞りすぎると、予算要求の理由書と同じ内容になってしまい、独自に評価書を作成する意義が薄らぐのではないか。
- ・本来、効率性、効果、今後の発展可能性等を精査した形で、拡充を含めた見直しを行うツールである政策評価が、無駄の洗い出しを主眼とする行政事業レビューと融合していくことで、拡充を含めた見直しを提案できなくなる懸念がある。
- ・政策評価、行政事業レビュー、予算要求という流れを、効率的、効果的に実施できる仕組みづくり、役割分担を整理する必要。

【今後の検討の進め方】

- ・24年度以降の取組は、各府省の実情や意見を踏まえ、時間的余裕を持って丁寧に合意形成すべき。
- ・評価作業のスケジュール（年度内の実施計画策定、23年度実施施策に対する評価作業）上、新たな方針を示す場合は、年内に取りまとめていただきたい。困難な場合は、24年度においても試行的取組としていただきたい。

【その他】

〔政策評価の在り方等〕

- ・政策評価は自己評価であり効果には一定の限界がある。制度を実施することが目的化した取組を推進しすぎることがないように配慮すべき。
- ・政策評価制度全般について、行政評価等プログラムに示されている「真に役立つ機能への重点化」が図られていない。早急に結論を得るべき。
- ・各省の様式統一を踏まえ、アウトカムが共通する各府省の施策を取りまとめて表すことを取り組んでほしい。
- ・行政事業レビューとの有機的連携、政策評価結果の予算査定の場面での活用を目指して、個別事業評価を重視する新しい政策評価基本計画を策定し取組中。今後ブラッシュアップに努める状況にあることを承知いただき、各省独自の取組との整合性を図ると共に、今後の制度の在り方を検討願う。

〔租税特別措置等に係る政策評価〕

- ・税制プロセスで租税特別措置等に係る評価がどのように活用されたのか、活用されるよ

うな努力をどのように行ったのか示してほしい。

- ・財務省等への提出様式と評価書様式を同一にしてほしい。

[規制の事前評価]

- ・事前評価について、規制を廃止する場合には評価不要とすべき。
- ・事前評価について、最低限必要な事項に留め、作業を省力化、効率化できるよう様式の見直しをすべき。

[総務省が行う点検活動]

- ・評価が不十分な点を指摘するのみに留まらず、評価の質の向上につながる方法を検討願う。総務省が求める水準と各府省が対応可能な水準があまりに乖離している場合には、その差を埋める方法を総務省と各府省間で検討することが必要。