

各府省における政策評価の運用実態等に関するアンケート（令和 7 年実施）

※本資料は、各府省のアンケートへの回答内容のうち主なものを、その趣旨を踏まえた上で、総務省行政評価局において要約・文章修正を行い、取りまとめを行ったもの。

令和 5 年 3 月に実施した、政策評価に関する基本方針（以下「基本方針」という。）の見直しから 3 年度目となるところ、その実施状況を把握するために実施するものです。

（1）政策評価の全般的な実施状況について

見直し後の基本方針において、「今後は、政策の推進状況や効果を適切に把握する機能を強化するために、有効性の観点からの評価を一層重視し、政策効果の把握・分析にこれまで以上に積極的に取り組むものとする。また、政策評価により得られた情報を政策の見直しや改善を含む意思決定過程において活用することを推進するものとする」とし、「時代の変化に応じた新たな評価の手法を模索していくことが重要である」とされたことを踏まえて、貴府省における政策評価の見直し状況を把握するものです。

ついては、貴府省における政策評価の方法について見直しや変更を行ったか、教えてください。

- ① 施策レベルの事後評価の方法の一つである「**目標管理型評価**」について、見直しや変更を行ったか、教えてください。



⇒「A）見直しや変更をした」を選択した場合には、その見直しや変更の内容も教えてください。（評価方式／評価書様式／評価プロセスの見直しや変更等、幅広い観点からご回答ください。）

- 評価書様式の見直しの例
 - ・見やすく議論に資する様式への変更（パワーポイント形式の活用）
 - ・既存の資料（所管事項説明資料、審議会資料、図・表やグラフなど）の活用
 - ・事前分析表を廃止、もしくは事後の評価書と統合
- 行政事業レビューとの連動の例
 - ・行政事業レビューシートを評価書（の一部）として活用
 - ・行政事業レビューの指標を政策評価に関連付け、参考指標として追加
 - ・事業レベルでの評価（行政事業レビュー）と政策・施策レベルでの評価（例：各種基本計画 FU 等）の体系的な整理を実施
 - ・政策評価と行政事業レビューの外部有識者による点検を合同で開催

- 政策効果把握の観点からの質の向上の例
 - ・ 施策レベルのマクロな視点からロジックを整理し、政策効果の発現経路を明確化
 - ・ 政策の審議会での議論に基づいた関連指標を評価に盛り込み
 - ・ 全体を俯瞰した上で重点分野について効果発現経路を作成・検証
 - ・ 長期的な政策効果を測るための新たな測定指標を導入
 - ・ 統計学・データ分析等の専門的知識を有する省 EBPM アドバイザーを配置し、評価書の作成に係る伴走支援を実施
 - ・ 単に業務計画の項目を達成できたかどうかだけではなく、目標としていた結果を得たか、取組に工夫をしたかなどの評価の視点を踏まえた評価を行うことを明確化
- 評価方法の変更、位置づけの改善の例
 - ・ 施策の特性を踏まえ（基本的に）総合評価方式へ移行
 - ・ （総合評価方式に移行した上で）政策評価の体系の見直し及び「ロジックモデル」の作成等により、評価の透明性・一貫性を確保するとともに、政策改善に資する実質的な分析・検証を推進
 - ・ 政策の基本計画の KPI やフォローアップとの連動
 - ・ 政策評価軸と責任部局を明確に関連付け、政策立案・実施・評価・見直しを組織マネジメントと連動

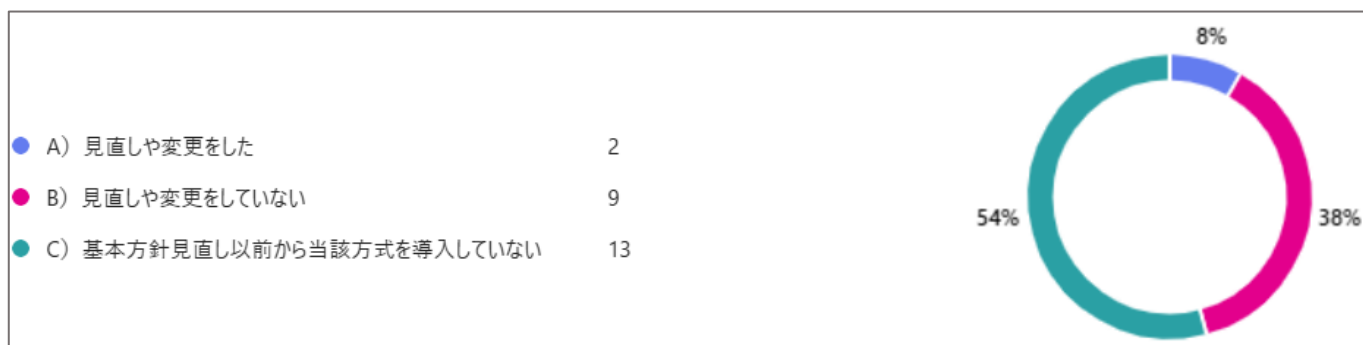
② 様々な角度から掘り下げて分析等を行う「**総合評価方式**」による評価について、見直しや変更を行ったか、教えてください。



⇒ 「A）見直しや変更をした」を選択した場合には、その見直しや変更の内容も教えてください。
（評価方式／評価書様式／評価プロセスの見直しや変更等、幅広い観点からご回答ください。）

- ・ 内容を簡潔に分かりやすく記述する、その他説明資料等としても活用できるようにする、など汎用性の向上を目的にレポート形式や論文形式からパワーポイント形式に変更

- ③ 上記①「目標管理型評価」及び②「総合評価方式」のほか、**例えば、法令で義務付けられているもの（研究開発、公共事業、ODA、規制、租特）以外にも、事前の事業評価を行っているなど、貴府省において独自に取り組まれている政策評価について、見直しや変更を行ったか、教えてください。**



⇒「A) 見直しや変更をした」を選択した場合には、その見直しや変更の内容も教えてください。

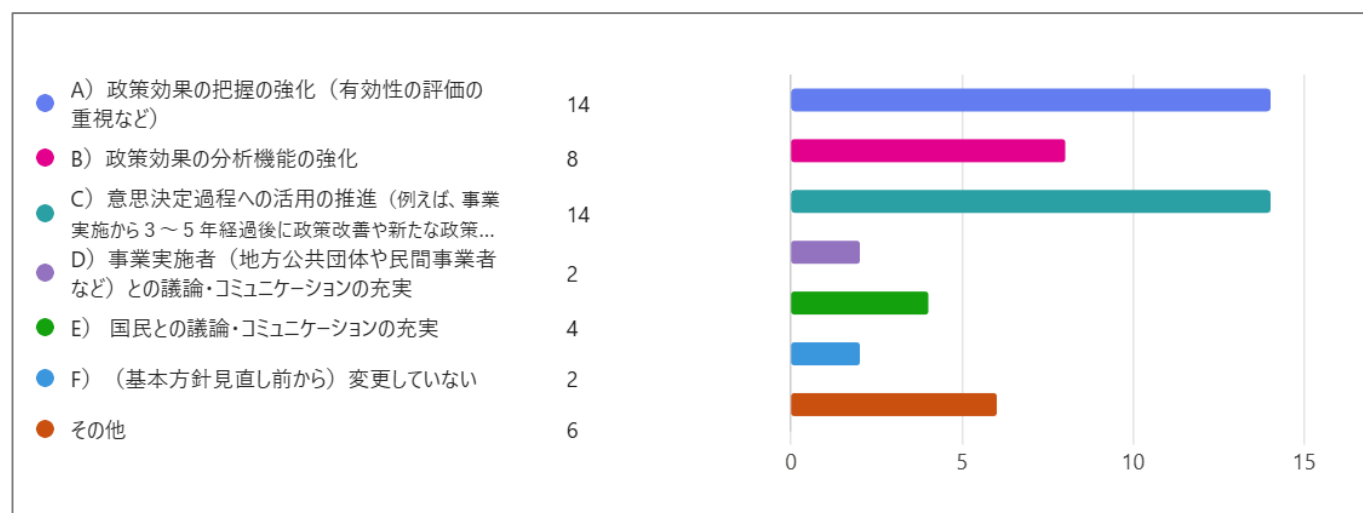
(評価方式／評価書様式／評価プロセスの見直しや変更等、幅広い観点からご回答ください。)

- ・独自に取り組んでいた事前評価（新規導入施策のうち、予算概算要求事項等に関係し、社会的影響が大きいもの）について、同じく予算事業を対象とする行政事業レビューに一元化

(2) 現在の政策評価の取組についての考え方と効果

- ① 基本方針の見直しは、主として政策効果の把握・分析機能の強化、意思決定過程での活用を目指したのですが、貴府省で行った政策評価の見直しについて、重視した点を教えてください。

※複数選択可 (現在見直しを検討中の場合は、現時点での検討の方向性を踏まえてご回答ください。)



② 回答した各選択肢に関して、貴府省の考え方、ねらいを具体的に記載してください。

（「F」（基本方針見直し前から）変更していない」を選択の場合は、その理由を具体的に記載してください。）

※A～G 複数に該当する回答について、事務局において、該当する項目の内の一つに記載している。

● A) 政策効果の把握の強化（有効性の評価の重視など）の例

- ・政策改善に資する取組とするため、政策評価基本計画に基本姿勢を明記し、取組を推進（定量的な把握に努める観点、政策改善が目的であり指標の設定・測定自体が目的化しない観点、組織運営等）
- ・対象とする施策の特性に応じた適切・合理的な手法を取ることでにより政策効果の把握を強化（政策評価の体系の見直し、ロジックモデルの活用、評価サイクルの設定、測定指標の見直し・追加、行政事業レビューや政策立案プロセスにおける実質的な評価で代替できるよう位置づけ）
- ・各政策において「重点分野」を設定し、まず当該分野でロジックモデルによる効果検証を行うことで、その結果が政策の改善・見直しにより活用されることを目指した

● B) 政策効果の分析機能の強化

- ・参考指標の在り方を基本計画に明記するとともに、毎年度、測定指標及び参考指標の実績値をモニタリング
- ・行政事業レビューシート等の作業の中で施策担当部局での基礎的な EBPM の実践機会の定着を図り、EBPM を施策に落とし込む施策担当部局が納得感や現実的な見通しをもって政策効果の把握・分析を行うことができるようにする

● C) 意思決定過程への活用の推進

- ・部局幹部が政策評価の結果を適時的確に活用することを政策評価基本計画に明記
- ・評価プロセスが組織運営に資するガバナンス機能を十分に発揮できるよう、職員や外部有識者が共有すべき基本姿勢を基本計画に盛り込み
- ・様々な場面で評価書の活用が図られるよう様式を見直し
- ・より見やすく、活用される評価書を目指した見直しを実施
- ・施策所管部局が評価書を作成する中で、改めてこれまでの取組と課題を顧みることで、今後の取組の方向性をより明確にしている
- ・評価結果や外部有識者のコメントを踏まえた指標の見直し等、政策効果の把握を強化。予算要求作業及び組織の重点施策の策定作業を効率的に進めることを企図し、幹部職員による予算要求等ヒアリングにおいて行政事業レビューシートを活用した議論を実施
- ・各政策目標について、政策立案に関する部会の議論と連携
- ・評価書を各局局長名義とし責任部局を明確化した上で政策評価を行うことで、意思決定過程への活用を推進
- ・基本計画の策定プロセスとの連動性を高めた
- ・業務計画における各項目の進捗状況の評価と連携し、評価結果の要因分析を行うことで、今後の業務の改善につながる気付きを得ることを企図した

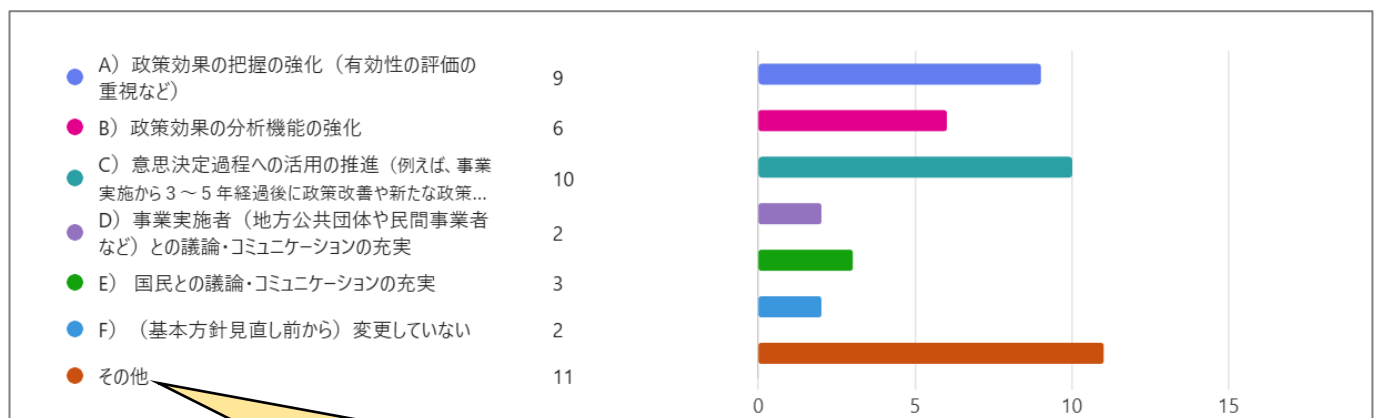
● D) 事業実施者（地方公共団体や民間事業者など）との議論・コミュニケーションの充実

- ・制度全体としての解決力の総和を高める観点から、制度所管省庁と審査会等・市区町村との連携が重要であると考えており、その観点から、地方自治体との連携に係る事業の指標を追加

- E) 国民との議論・コミュニケーションの充実
 - ・政策評価法※の目的である国民への説明責任の観点から、図表やグラフ、定量的な指標を活用しつつ思考プロセス等が国民にとってわかりやすく説得力のある形で様式を改善
 - ※ 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）
- F)（基本方針見直し前から）変更していない
 - ・組織の特性や特殊性から現行の政策評価の方法を踏襲していく方法が望ましい など
- その他
 - ・各担当部局が自らの政策の改善・見直しに前向きに取り組むためのツールとして、政策評価が持続的に機能するためには、その作業負担の軽減を図ることが重要
 - ・今後、政策の基本方針と政策評価の対象期間の整合性や重複項目の削除など、連携を進める予定
 - ・業務の内容をまとめ国民に説明している白書として機能している中で、説明責任を果たしつつ、事務負担の軽減を実現

③ 見直しを行った結果、実際に効果があったと認識している観点を以下から選択してください。

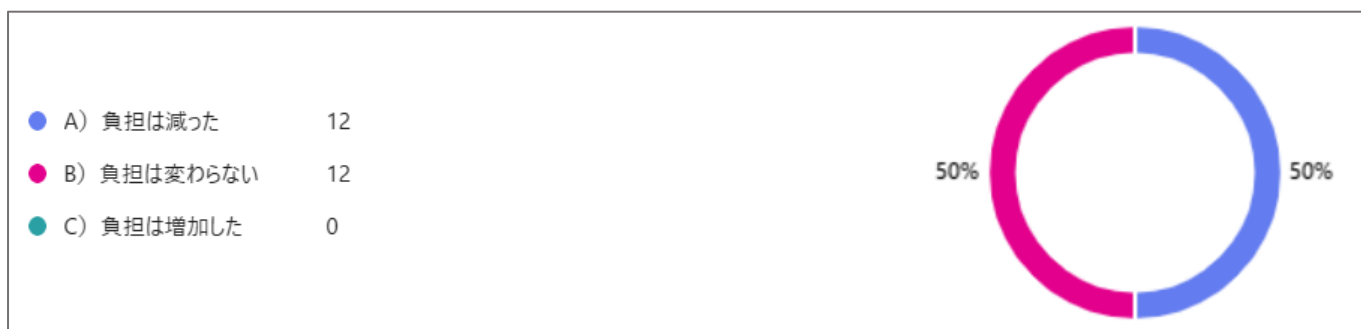
※複数選択可



- ・見直し初年度の途中であるなど、まだ効果検証できていない
- ・指標が重複した評価の一元化をはじめとする、作業の合理化・効率化ができた
- ・（A・Bに関連して）政策効果の把握・分析や EBPM の意識・実践の一定程度の浸透はあるものの、省内全体の底上げが課題
- ・評価書としての分かりやすさ・評価の柔軟性は進んでいる一方、制度の企画・立案を行う政策に関しては、定量的指標設定が困難な場合もある

(3) 政策評価の作業負担・課題

① 基本方針の見直し後、貴府省の政策評価に関わる作業負担は減少しましたか。



⇒「B) 負担は変わらない」の場合はその理由を、「A) 負担は減った」「C) 負担は増加した」の場合はその内容と理由を教えてください。

(体制面での負担（の増減）もある場合には理由に含めて記載ください。また、負担軽減策・アイデアがあれば実施の有無にかかわらず併せてお知らせください。)

● A) 負担は減った例

- ・評価書のパワーポイント化、事前分析表の取りやめ・評価書への統合、行政事業レビューシートを活用（代替）により、共通項目の記載や転記作業・確認作業の削減、転記誤りの減少など作業が効率化
- ・見直し当初は一定の負担は生じたが、定着するにつれ評価の質と効率性が向上
- ・行政事業レビューやEBPMの取組と一体的に取り組むことで、適切な時期に重点的な分析と改善検討が可能となり、全体として効率化と負担軽減が図られた
- ・行政事業レビューとの連携の中で、政策評価と行政事業レビューの有識者会議を統合した
- ・施策体系の見直しにより、作成する評価書の数が増減
- ・評価書の見やすさの向上により、決裁者等の負担は一定程度軽減

● B) 負担は変わらない例

- ・評価自体の作業量が変わるものではないため、負担は大きくは変わらない
- ・新たな取組であるロジックモデルの作成・検証には相応の作業を要した
- ・意思決定過程への活用（審議会委員への説明や調整等）のための負担は多少増加
- ・政策の基本計画との連携においても、法定事項を満たしているかの確認や、予算・政策の体系に合わせるための組み替え作業等を行わなければならない、依然として作業量が多い
- ・その他：評価方式の変更を行っていない、現状では不明（基本計画見直し後の政策評価を今後実施）、など

② 基本方針の見直し後、政策評価の取組を進めるに当たってのボトルネックと考えている内容と貴府省が考える政策評価の問題点・課題もあれば併せて教えてください。

(有識者(評価者)との充実した議論の確保に関して問題点・課題があればその点もお知らせください。

また、特に、前回(令和2年実施のアンケート)回答いただいた課題が解決していない場合は、その内容・理由を教えてください。)

● 評価の目的と活用

- ・「評価のための評価」にならないよう、改善に活用できるように政策評価を実施するようにしていくという観点については、完全に解消することは難しいと考えているが、施策のボトルネック及びその改善に向けた今後の取組について議論を行うことで、政策評価を施策の改善に活用する方向に一步前進できたと認識
- ・政策立案に関する審議会に評価書を諮っても、政策評価についてはあまりコメントがなかったところ、評価結果をどのように政策立案に生かしていくか、という観点からの仕組み作りが今後の課題と認識
- ・幹部職員によるヒアリングや外部有識者への説明等においては、大部にわたる評価書(行政事業レビューシートを評価書として活用)をそのまま説明資料として用いることは必ずしも適当ではないため、当該評価書の要点をどのように分かりやすくまとめるかについて、検討が必要であると考えている

● 指標と方法について

- ・定量的な指標がなじまない又は設定が難しい施策(外交・安全保障、他機関が運用主体である制度の企画・立案など)や、定量的な指標を設定しているものの効果を的確に捉えきれていないと考えられる施策もあり、効果の実効的な把握には課題が残る
- ・所管の政策が幅広く意思決定過程も様々ある中で、基本方針の見直しを踏まえ、政策評価に効果的に取り組むために、どのような実施方法とするかが課題
- ・以前よりは改善しているものの、政府決定の計画のKPI等を流用し、最終年度の目標値のみを設定している場合に、毎年度の目標値を設定することに課題を感じる原局もある

● 作業担当者の知識・能力

- ・政策パッケージやロジックモデルの策定には、一定の専門的知識が求められる。その質を確保するためには職員の能力の維持・向上が不可欠であり、それを実現することが課題

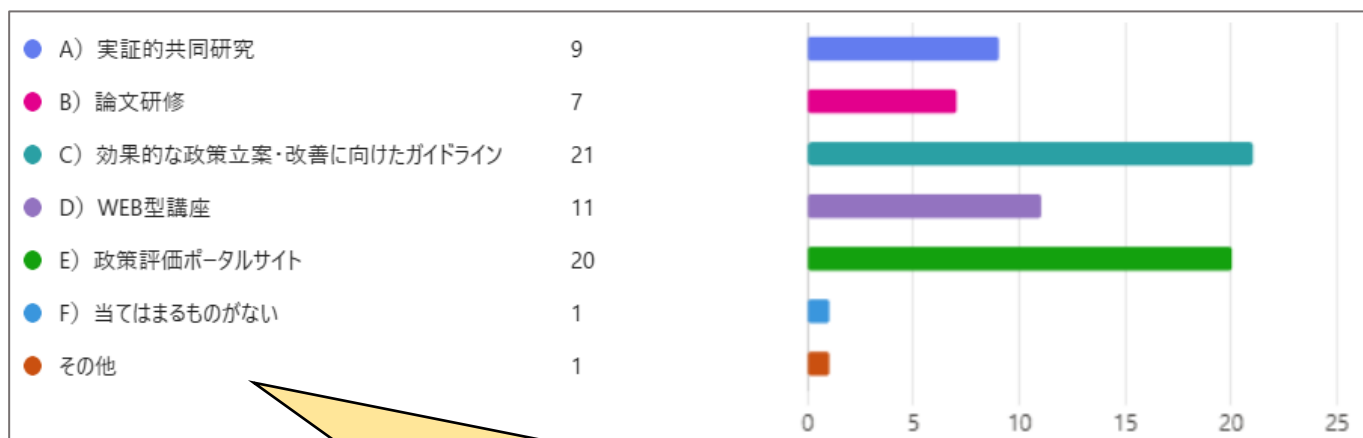
● 評価の在り方

- ・各府省横断的な施策については、自府省が直接所掌する事業の範囲のみ評価するのか、関連する他省庁の事業をどのように取り扱うのかが恒常的な課題となっており、統一的な対応が難しい

- 作業負担（他の作業との重複）
 - ・ 政策評価と行政事業レビューは、単位は異なるものの、ロジックモデルの作成など重複する面があり、作業負担が大きいとの声もある。行政事業レビューで検証可能な場合は政策評価を不要とすることなどを含め、更なる連携強化の検討が必要
 - ・ 所掌する政策の範囲が広いため評価書の作成件数が多く、各評価方式において作業期間の平準化に向けた取組は行っているものの、一定時期（概算要求時や年度末）に短期間かつ大量の評価書作成が集中することによる時間的な負荷は引き続き課題
 - ・ 政策評価の作業に係る職員の負担を減らすことと、評価のクオリティを確保して評価結果を施策の見直し等に活用させていくこととの両立は、引き続き課題であると考えている
 - ・ 政策評価法上の政策評価と行政事業レビューは、EBPM アクションプランに基づく評価の関係性や重複感を整理することも今後の課題
 - ・ 白書としての機能もある中で、評価書の質的充実と評価書の簡素化・事務負担軽減の両立が難しい部分がある
- 原課への浸透
 - ・ 事業担当部局に対して、EBPM、政策評価の視点をもって施策の企画立案することを浸透させることが課題
 - ・ 政策評価をすることにインセンティブ又はペナルティを強化しない限り、政策担当部局は真剣に取り組まない
 - ・ 既に明らかになっている政策の課題や今後の方向性を評価書の形で事後的にまとめている場合が多いのが実情。ロジックモデルの作成自体が目的化してしまわないよう、政策評価を政策の改善・見直しのためのツールとしてどのように実際の政策立案過程に組み込んでいくか、そして、政策の担当部局が政策評価を行うモチベーションや付加価値を高めるためには何らかの「仕掛け」が必要ではないか
- その他
 - ・ 租税特別措置の政策評価について、税制改正要望を他省庁と共管している事業について、主管省庁が評価書を作成した後から、共管省庁においては評価書を作成するため、総務省行政評価局政策評価課より提示される8月中の評価書の提出は困難である
 - ・ 税制の政策評価については、より詳細な分析を行おうとすると税務データを利用したいというニーズが多数ある

(4) 総務省行政評価局による支援策等に対する意見

- ① 政策評価に関連し、総務省行政評価局が行っている以下 A～E の取組（コンテンツ）のうち役に立ったものを選択してください。あわせて、貴府省で独自に行っている取組や他組織で行っている取組のうち、貴府省の政策評価に活用しているコンテンツがあれば、自由記述（その他）にて記載してください。 ※複数選択可



- ・政策評価に関する理解を深めていただくため、政策評価に係る一連の作業が始まる年度初め（4月）に、政策評価制度の概要や今年度の作業に係る説明会を省内向けに開催
- ・政策評価の実施方法について、より多くの外部有識者から意見を聴取するとの観点から、政策評価の有識者会議において行政事業レビューの外部有識者にオブザーバーとして参加いただいている

- ②～⑥ ①で選択しなかったコンテンツについて、その理由を教えてください。

	①取組（コンテンツ）を知らなかったから	②自府省で十分対応できているから	③特に必要な状況ではなかったから	④その他
A) 実証的共同研究	1	0	12	2
B) 論文研修	3	0	12	2
C) 効果的な政策立案・改善に向けたガイドライン	0	0	3	0
D) WEB 型講座	2	0	11	0
E) 政策評価ポータルサイト	0	0	4	0

※「④その他」の具体的内容

A) 実証的共同研究

- ・政策の特性ゆえに適用は難しいため
- ・一部事業について独自に対応を始めているため

B) 論文研修

- ・学術的な議論を知ることができ有益だったが、用いられる手法が高度であり、直ちに政策評価に役立てることは困難だった
- ・関心を持つ職員が一部の回を受講しているが、政策評価に活かすまでは至っていない

⑦ 総務省行政評価局による支援策について、現在のコンテンツにかかわらず、要望があれば教えてください。

※ その他、政策評価制度の運用上の悩み、政策評価制度を所管する行政評価局に期待することなどの意見も含む。

● 政策評価制度 全体

- ・どのように政策立案過程に組み込んでいくか、また、政策の担当部局のモチベーションや付加価値を高めるための「仕掛け」については、各府省それぞれの状況等の違いはあるが、制度官庁としても、そのあるべき方向性を検討いただきたい
- ・評価・検証の単位が大きいほど、その結果を踏まえた改善・見直しを機動的・効果的に進めるためには担当部局幹部の積極的関与が不可欠だが、その実効性を高めるため、具体的にどのような取組を行うべきかが課題であり悩み
- ・施策レベルの評価について、事業と同じような EBPM の適用や施策レベルでのロジックモデルの実践はより難しい。施策の性格により、EBPM/ロジックモデルへの親和性も異なるため、各府省それぞれの施策の特性に応じた取組推進のあり方に配慮してほしい
- ・政策の委員会において、5 年間の中期目標を策定した上で、年度業務計画の策定、年度終了前の取組状況の評価、次年度の業務計画の策定といった PDCA を回すマネジメントシステムが確立している。これとは別に実施する毎年度の業績の事後評価が形骸化しており、既存のマネジメントシステムと事後評価の一体化が可能かどうかを検討・相談したい
- ・類似の評価関連作業である行政事業レビューとの連携を維持・発展する形で政策評価制度を企画してほしい

● 情報提供

- ・各府省による政策評価の具体的な見直し（試行）の状況を引き続き共有いただきたい
- ・政策評価の結果が政策立案等に活用されている事例を引き続き共有いただきたい
- ・各府省の担当者が集まって、お互いの状況を共有できる場があればよい

● 研修

- ・各府省向けの習熟度に応じた体系的・実践的な研修（基本的事項から具体的なロジックモデル作成・分析まで）を実施してほしい（例えば行政評価局内で実施している研修を各府省の担当者向けに広げるなど）
- ・「効果的な政策立案・改善に向けたガイドライン」と併せて、一般的な政策評価手法の基本・制度趣旨（指標の設定方法、ロジックモデルの作成方法、年間スケジュール等）に関する研修の実施や周知をより拡充してほしい
- ・各府省における評価担当者の評価能力向上に向けた支援を期待する

- 個別分野の政策評価

- ・規制、租税特別措置等に関する評価について、直接的な効果を把握する分析手法を教えてください
　　だく機会や説明会等を今後も継続的に開催してほしい
- ・租税特別措置等に係る政策評価の枠組みが複雑かつ作業期間が短期間であるため、作業に関する早めの連絡や、作業効率化のための資料等ご用意いただけると有難い（評価対象税目かどうか速やかに判定できるチャート、評価書の記載事例集等）
- ・租税特別措置等の事前評価について、8 月末が評価書の提出期限となっているが、税制の要望書のセットも 8 月最終週であるため、作成期間が短く、作成期間が短いことが原課の負担となっている

- その他

- ・普及・啓発等に係る教育分野の事業に対し、定量的な指標を用いた成果の把握方法及び実績との因果関係の把握方法等、どのように検証していくことが可能かについて、実証的共同研究等において研究を深化していただき、参考にしたい
- ・多様化、複雑化する社会課題に対応するため、生成 AI やビックデータなどの新技術等を活用した評価の高度化のための仕組みの構築の検討
- ・制度の運用や確認の作業が膨大であり、現在の政策評価担当部局の人員では十分な対応が行えない
- ・基本方針の見直しも踏まえた基本計画策定等にあたり、引き続き支援いただきたい