

---

# 政策評価に関する基本方針の見直しの振り返りを 踏まえた今後の支援策（案）

－ 次なる政策改善を導くための評価とするために －

---

令和8年3月24日  
総務省 行政評価局

# 経緯① 政策評価制度の運用見直しとその振り返りについて

政策評価に関する基本方針（閣議決定）の一部変更（令和5年3月）

## 【基本的考え方】

- ・ 複雑困難な課題に対応するためには、**機動的かつ柔軟な政策展開**が有効であり、そのために政策評価の機能を発揮していく。
- ・ 政策評価の機能を最大限活用した**新たな挑戦や前向きな軌道修正を積極的に行う**ことが、**行政の無謬性にとらわれない望ましい行動として高く評価される**ことを目指す。
- ・ 各府省は、次期基本計画期間を**試行的取組の期間**と位置付け、政策の特性に応じた評価を試行

## 【主な内容】

### 1 政策効果の把握・分析機能の強化

- ・ 有効性の観点からの評価を一層重視し、**政策効果の把握・分析機能を強化**。そのため、**画一的・統一的な制度運用を転換し**、政策の特性に応じた評価が可能となるよう評価方式等を見直し

### 2 意思決定過程での活用

- ・ 政策評価や行政事業レビュー等の評価関連情報を集約することで、評価書等の質的充実を図り、**意思決定過程における活用を推進**

### 3 制度官庁の役割

- ・ 評価手法の改善や知見を随時整理・共有し、データ利活用・人材育成支援等を含め、**政策評価の取組の継続的な改善を促進**
- ・ 各府省での新たな評価手法の導入や意思決定過程での活用等の試行的取組を整理・分析。結果を「**新ガイドライン**」※に反映し、更に各府省の取組の質を高めていく**政策評価制度のPDCAサイクルを確立**

※ 効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドライン

- ・ **基本方針の見直しから3年度目となることから**、政策評価制度部会やWGを中心に、1～3の観点から各府省や総務省の**取組を振り返り、運用上の課題・各府省の二一ス等を把握・整理**
- ・ その上で、主な課題や今後の方向性について昨年12月の政策評価審議会にて議論（次頁）

今回：**各府省の取組をさらに後押しするために行政評価局が行う  
今後の支援策を提示**（P4～）

## 基本方針見直し後3年間の振り返り（主な課題）

- プロポーシヨナリティ（メリハリ付け）の観点からのアプローチが必要
  - 評価類似取組等（行政事業レビュー、政策の審議会における議論、経済財政諮問会議でのEBPM推進等）との関係も踏まえた上で各府省の政策に合った政策評価をする必要
  - 法改正など制度改正の際に総合的に評価する知見の積み上げが必要
  - 法改正など業務の見直しのサイクルや「政策の窓」の理論を踏まえた評価対象やタイミングの決定が重要
- 
- 評価結果を使う側のニーズを踏まえる必要
  - 意思決定における評価活用の前提として、組織や業務の目標設定をし、目標に向けた仮説を立てる必要
- 
- 評価や効果検証方法などの知見や事例の相互共有
  - 有識者とのコミュニケーション
  - 幹部・管理職の能動的関与
  - 評価担当による取組やコミュニケーション

## 目指す姿

- **注力すべき対象における更なる政策効果の把握・分析の強化**（評価の質の向上と負担軽減の両立）
- 意思決定過程（プロセス）への組み込みが進みつつある中、次の一手としての**実際の意思決定で役立つと実感できる評価**
- 政策評価の関係者（政策評価担当部局、原局、幹部、有識者など）の政策立案プロセスでのコミュニケーションを充実させ、**関係者間で認識を一にした取組とするための伴走支援**

上記を通じて、基本方針の  
**1 政策効果の把握・分析機能の強化**  
**2 意思決定過程での活用**  
**3 制度官庁の役割**  
を一層推進

## 今後の方向性

- **メリハリをつけた政策評価へ**
  - ・各府省の政策立案プロセスなど実状に合った評価の運用事例を引き続き収集し、横展開
  - ・評価対象のメリハリ付けについての事例集めを行うとともに、メリハリ付けをする際のヒントを整理し、提示
- **真の意思決定への活用へ**
  - ・まずは、ヒントとなる意思決定過程で実際に活用されている取組を収集し、洞察
  - ・次に、真に意思決定に活用されるモデルとしてどのようなキーポイントが考えられるか整理し、知見を蓄積
- **コミュニケーションを通じた運用見直しの更なる落とし込み**
  - ・関係者に政策評価の運用見直しの意図を伝える取組を充実
  - ・コミュニティ形成のハブとしての役割

## 次頁以降の構成

### **0. 前提となる考え方（P4）**

政策評価の既存の枠組みにとらわれず、前提となる考え方を整理

### **1. 意思決定への更なる活用（P5,6）**

政策の企画立案プロセスと政策評価が同質の（同じ）ものであることを目指した支援策

### **2. メリハリをつけた政策評価（P7,8）**

政策評価の質の向上を図るため、注力すべき対象と負担軽減を図る対象についての支援策

### **3. 基本方針見直しの趣旨を踏まえた運用の徹底のための コミュニケーションの充実（P9）**

上記の土台作りとして、関係者の意識共有や知見向上に向けた支援策

# 0. 前提となる考え方

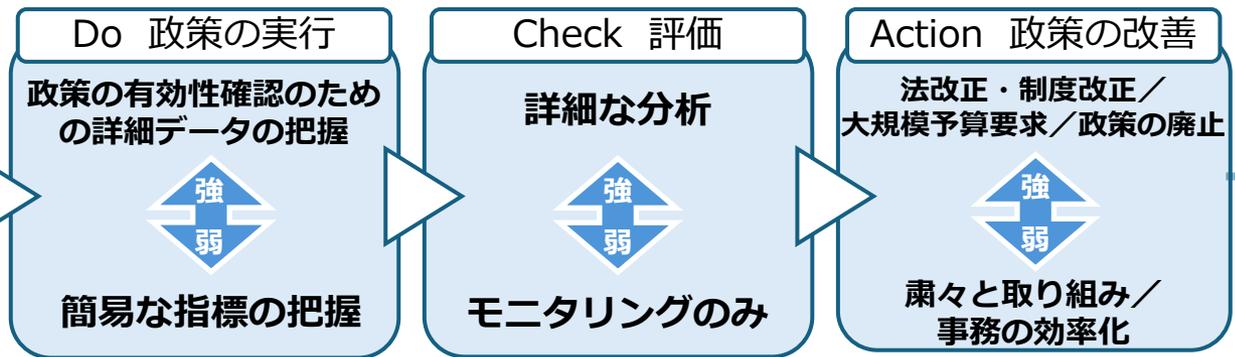
- **政策評価の在り方として、評価の結果を政策に適切に反映することが求められている**（政策評価法第3条）。評価をすること自体が目的ではなく、**次なる改善につながる評価**の実践が求められている。
- 次なる政策において政策の改善を適切に行うためには、**政策の企画立案段階で政策目標の設定や政策手段の検討など仮説設定やロジックを明確にした上で、政策の実行段階で政策の効果等を含む社会の反応を適時に把握・分析し、自らの仮説の検証や状況に応じた柔軟な軌道修正を行っていくことが必要**であり、行政の責務。

➤ 上記の考え方を踏まえた上で、EBPMの一翼を担う政策評価をより実効性のあるものとしていく方策として、意思決定への活用・メリハリ付け・コミュニケーションの充実の観点から、次頁以降で具体的な支援策を提示する。

## Plan 政策の企画立案

### 政策目標の設定・政策手段の検討

- ・現状把握・課題設定を必要なデータも用いて適切に行った上で、政策効果の発現経路の設計（仮説設定・ロジック設計）を明確に行う。
- ・また、次の政策の企画立案の際に効果検証ができるよう、評価方針（データ収集方法、モニタリング等）を事前に設計する。



※「Plan」で決定した、政策目標、政策手段の検討の観点によって、上記の強弱の幅が決まってくる。



# 1. 意思決定への更なる活用

## <具体的な支援策>

### 【伴走支援】（各府省の政策評価担当者及び原局職員を対象に想定）

**個別の政策について、その企画立案プロセスにおける議論の質を高める観点（どう工夫・表現すれば政策評価（書）とできるか）からの相談を受け付け、制度官庁として支援を行う。**

- 例えば、政策の各種計画策定（5か年計画）での議論をそのまま政策評価として活用されるような形を想定。相談対象については幅広く応じる。
- ひいては、政策の審議会に用いる資料の改善・議論の充実等にも繋がることも可能。
- 支援の観点：
  - ・ 政策の企画立案プロセスでの議論の内容が政策評価（書）で求められている要素として充分かどうかを示す。（制度官庁の判断の提示）
  - ・ 参考となる事例紹介やそれを基にした具体的助言。
  - ・ 政策立案に資する評価とするための深掘りが考えられる点／改善する点はあるかの観点からの具体的助言。（有識者の知見も活用）※

※ 各府省政策評価担当の政策の充実評価・EBPMの技術的な知見の向上も重要であり、「3. 基本方針見直しの趣旨を踏まえた運用の徹底のためのコミュニケーション」に記載の研修等を参照。

### 【実例の収集、課題の発掘】

**政策の企画立案プロセスの中で有効な政策評価が行われている実例を収集し、当該取組の工夫や課題点（例：関係部局の連携方法等）を把握する。**

<想定実例>

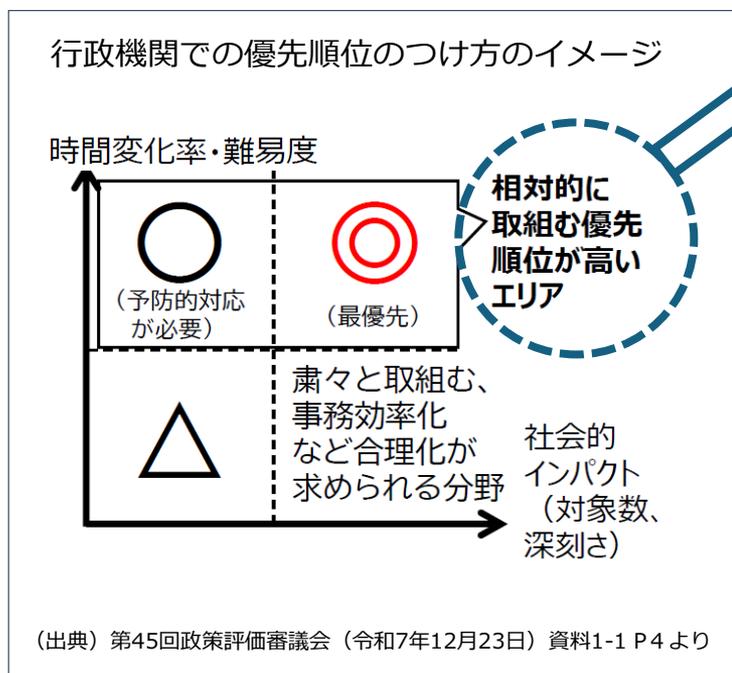
- 政策の審議会において当該政策の評価（振り返り議論）が行われた上で、次の政策の企画立案に繋がる議論が行われている場合に、その資料を政策評価書として位置付けているもの
- そのほかにも、以下のような事例を想定
  - ・ 法律上、各種計画策定時に政策評価の活用を明記しているもの
  - ・ 政策の基本計画に基づく毎年のFUやKPI設定を政策評価にリンクさせているもの（政策評価における確認指標との共通化）

- 
- **事例については、ガイドラインへの記載や、政策評価担当者間での共有による横展開**（例：政策評価書としては、審議会での説明資料、各種計画での記載など様々なパターンがあり得ることを示す。）
  - **制度的なボトルネックが見つかった場合には制度官庁として改善策を迅速に検討**

## 2. メリハリをつけた政策評価

### <考え方>

- ◆ 政策改善に必要な十分な情報を効率的に引き出すため、質の向上と負担軽減を両立した政策評価を目指す。
- ◆ 行政評価局は、各府省への伴走支援を通じ、注力すべき対象の政策効果の把握・分析への支援、メリハリの考え方の切り口の整理、実用的・効率的な評価方法（モニタリングで十分なものから掘り下げた効果検証が重要なものなど、評価の深度の強弱も含む。）の提示等を行う。



### メリハリを考える際の着眼点の例 (イメージ)

#### 【社会的インパクトからの着眼点 (政策単位の切り口)】

- 強** 評価の要請の強さ
  - ・ いわゆる重要政策、社会的関心が高い政策、予算規模が大きい政策、予見可能性が低い困難な政策、対象数が多い政策
- 強** 大きな政策変更
  - ・ 法改正、制度改正、計画策定、廃止
- 政策の性質
  - 強弱** 制度官庁が所掌する政策／事業官庁が所掌する政策
  - 弱** 法施行事務など既に定型化している政策

#### 【個々の政策の時間変化率・難易度からの着眼点 (政策内の切り口)】

- 強** 個別事業の節目の年での深堀り
  - ・ 前提状況の変化の確認、モニタリングでは見えない状況の確認
  - ・ 複数の事業に共通する上位のKPIの達成状況の確認等、総合的な評価
- 弱** 平時における個別事業のKPIの達成状況のモニタリング

- ※ その他、
- ・ 効果検証のしやすさ (データ整理状況) の観点からの強弱も確認
  - ・ 諸外国での事例も整理・提供 (P12 参考資料参照)

## 2. メリハリをつけた政策評価

### <具体的な支援策>

#### 【伴走支援】（各府省の政策評価担当者を対象に想定）

政策評価法に基づく基本計画・実施計画策定のタイミングで、評価方式の選択など評価のメリハリ付けや評価実施サイクルなどの相談を受け付け、計画策定の支援を行う。

- ・有識者の知見も活用し、参考事例の提示や法解釈のアドバイスなどを行い、各府省が考える評価運用の工夫の実現を図る。
- ・有効性の観点からの評価の深掘りを行う場合には、実証的共同研究の活用など、個別具体の支援も併せて検討

#### 【メリハリの考え方のヒントの追求】

上記と併せて、メリハリ付けの実例収集も実施し、横展開できるヒントを整理。

- ・メリハリの考え方の切り口（前頁）など、横展開に資する情報を整理・提供

**意思決定に係る  
伴走支援や事例展  
開と併せて実施。**

今回の振り返りを踏まえ、以下の取組も実施

- ・予算事業のモニタリングには行政事業レビューを活用し、事業全体を俯瞰した上での政策評価の実施や、予算事業以外を政策評価でカバーする、との役割分担の明確化など、評価類似取組の活用の更なる推奨
- ・目標管理型ガイドラインなど、位置付けや解釈の明確化

※ 評価方式の柔軟化後、各府省から各種ガイドラインに準拠すべきか分かりづらいという意見あり。

### 3. 基本方針見直しの趣旨を踏まえた運用の徹底のためのコミュニケーションの充実

#### <考え方>

- ◆ 政策評価を効果的かつ効率的に推進するため、政策評価の関係者（政策評価担当部局、原局、幹部、有識者など）の政策の企画立案プロセスでのコミュニケーションを充実させ、関係者間で認識を一にした取組とすることが重要。
- ◆ 政策評価担当の政策評価の考え方や知見のより一層の浸透のため、関係者への働きかけの強化として、行政評価局は以下に取り組む。

#### <具体的な支援策>

##### 【政府全体の職員向け研修内容の充実・改善】

- **行政評価局が実施する研修の体系的な提供**  
研修内容を見直し、各府省に体系的に提供
  - ・ 政策評価制度の基本研修（オンラインでの自己学習教材の提供）
  - ・ 「効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドライン」の定期説明会（人事異動期）
  - ・ 実証的共同研究等の実例を用いた、効果検証実践のコツや工夫に関する研修
- **EBPM・政策評価等の実践に携わる人材の育成支援の拡充**  
新たな取組として政策効果検証の能力向上のため、各府省等との共同研修をするなど、EBPM・政策評価等の実践に携わる人材の育成を支援

政策評価制度の基本研修

政策評価に関する統一研修

政策評価の在り方（行政機関が行う政策の評価に関する法律）

第3条（抜粋）行政機関は、その所掌に係る政策について、適時に、その政策効果を把握し、これを基礎として、必要性、効率性又は有効性の観点その他当該政策の特性に応じて必要な観点から、自ら評価するとともに、その評価の結果を当該政策に適切に反映させなければならない。

いわば、  
①政策目的（目的地）、②効果発現経路（予定経路）、③政策効果（これまでの軌跡）から、政策の進捗状況（現在地）を正しく知り、政策の「目的地」に向かうためのナビゲーション・システムであり、政策のマネジメントサイクル（PDCA\*）に組み込まれるべきもの。

\*PDCA：企画立案（Plan）、実施（Do）、評価（Check）、改善（Action）

出典：第2回政策評価委員会  
議員閣僚会長出席資料を加工

有効に機能することにより、政策の質の向上、行政の政策形成能力の向上や職員の意識改革が進み、国民本位の効率的で質の高い行政や国民的視点に立った成果重視の行政を実現

4

### 3. 基本方針見直しの趣旨を踏まえた運用の徹底のためのコミュニケーションの充実

#### <具体的な支援策（続き）>

##### 【関係者との情報連携の充実】

#### ➤ EBPMを推進する関係行政機関と連携し、省幹部をはじめとするマネジメント層やEBPMの知見を持つ有識者など多様な関係者へのアプローチを推進

- ・ 内閣官房行政改革・効率化推進事務局との連携を通じ、EBPMや政策評価が政策立案の基礎スキルであり、政策をよりよいものにするよう活用すべきものであることを徹底するため、幹部・管理職、有識者への働きかけの取組を継続
- ・ 総務省統計部門等と連携し、研修コンテンツの提供、講師紹介等を行い、データ活用の機会増大

#### ➤ 各府省で政策評価に関わる職員との相互の情報共有の機会の提供

- ・ 各府省有志による勉強会などで、政策評価の運用方法やこれまで実施してきた実証的共同研究を題材として意見交換するなど、情報交換の場を創出するとともに、実務に活用される知見を共有する。得られたヒントなどを前頁研修の見直しにも反映



#### ➤ 各府省の政策（評価）を円滑に進めるため、国の政策の実施主体となり得る地方公共団体等との知見の共有の推進

- ・ 実証的共同研究の実施を通じた地方公共団体との協力
- ・ 評価監視セミナー等の機会を通じた地方公共団体等への知見の共有

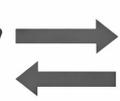
##### 【新たな知見の活用】

#### ✓ 生成AIを活用した業務の効率化等

- ・ 生成AIを活用した効率的な点検手法、効果把握・分析の手法等を検討する観点から政策評価書を題材に調査研究を実施。総務省における点検作業の効率化のほか、各府省における政策評価書のチェックや質の向上（達成目標例、効果把握・分析手法例の提示等）にも繋がることを目指す。



政策評価書



生成AI

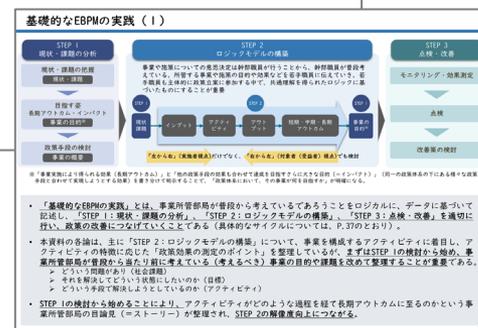
## 4. 今後のスケジュール（案）

- 4月～ 今後の支援策について、各府省担当者会合の開催（取組を開始）
- 4～6月 振り返りの結果を踏まえ、実践例の追加などガイドライン※の改定等
- 6～7月頃 政策評価審議会（ガイドライン※の改定等、支援策の取組状況の報告）
- 7月頃 ガイドライン※の改定等、最近の取組について各府省説明会
- 12月頃 政策評価審議会
- 3月頃 政策評価審議会  
令和9年度行政評価等プログラム策定（次年度の支援内容を明記）

※「効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドライン  
～具体的な事例を中心として～

本ガイドラインは、各府省間の横展開に資する事例のアップデートなど、少なくとも年1回程度、改定予定。ただし、取組状況を速やかに各府省に横展開するために、都度改定もあり得る。

効果的な政策立案・改善に向けた  
政策評価のガイドライン  
～ 具体的な事例を中心として ～



# (参考資料) 諸外国における政策評価の運用事例～メリハリをつけた政策評価の例～

(注) 総務省による委託調査結果を元に作成  
(各国政府には未確認)

(英国) 比例原則 (プロポーショナリティ) の観点の例

政策の規模	数十億～数百億円規模の大規模政策
外部からの関心	国民、財務省、会計検査院等
政策の革新性	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまでと政策実施手段を変えた (例: 補助金から税制) ので、エビデンスが限られている。</li> <li>多額の予算をかけて実施しているが政策効果がよく分かっていない。</li> <li>類似の政策がこれまでなかった。</li> </ul>

## (1) 英国 (保健省ほか)

➤ 比例原則 (プロポーショナリティ) の観点 (政策の規模や外部 (国民等) からの関心、政策の革新性 (前例がないテーマ・手段の政策であり、既存のエビデンスが限られている) ) を基に、府省内で評価のレベルや実施の必要性を審査

➤ 政策の規模が大きく、エビデンスが限られている政策 (例: 英国の地域成長を達成するための基金) について、内閣府 (ETF) ※の支援を受けながら評価を実施

※ETF: 内閣府・財務省共管の組織であり、各府省の評価活動に対する助言等を行う。

## (2) ニュージーランド (社会開発省)

➤ 評価を行う動機が異なる2つの評価 (①業績測定、②評価) があり、②評価については、政策の規模、府省の優先事項との整合性、国民の関心、大臣の要望を基に、府省内の評価部門と政策部門で調整して評価を実施 (評価自体は府省内の評価部門や外部の事業者が実施)

➤ 政策評価を行う動機 (狙い) が明確であり、例えば「評価」については、評価を行うこと自体が目的ではなく、府省が改善したいと考える政策等に絞って評価を行っている (政策部門が評価に対してネガティブな反応を示すことは少ない。)

(ニュージーランド) 政策評価と主な動機

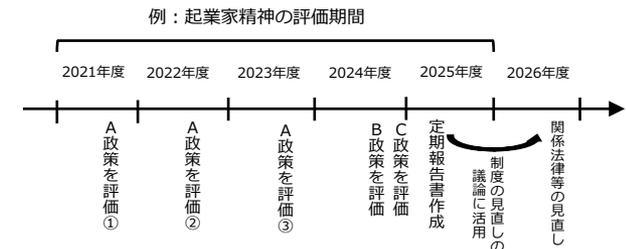
評価の種類	評価を行う主な動機
業績測定 (義務)	・説明責任 (議会、国民)
評価 (任意)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策改善に向けての学び</li> <li>・予算の獲得</li> <li>・説明責任 (国民、大臣)</li> </ul>

## (3) オランダ (経済省)

➤ 政策テーマ (例: 起業家精神、イノベーション政策) ごとに4年～7年の間で評価期間を設定し、関係する政策は同期間内に一度は評価が行われるが、評価期間の最後に作成される定期報告書は、制度見直し等の重要な意思決定が行われるタイミングに合わせて作成

➤ 比例原則 (プロポーショナリティ) の観点を踏まえ、政策の規模が大きく、省として力を入れている政策は外部に委託して複数回の評価を実施する一方、予算規模が小さい、実施期間も短い政策は簡易な評価とするなど、メリハリをつけて運用

(オランダ) 政策評価の流れ (イメージ)



※比例原則 (プロポーショナリティ) とは、一般的に、目的と手段の均衡を保つことを求める原則のことを意味している。  
(目的達成に必要な範囲内で、最も制限の少ない手段を選択することを求める考え方)