



諸外国における政策評価の活用等に関する調査研究（報告書）
合同会社デロイトトーマツ

2026年2月



目次

1.本調査の背景・目的と実施概要 P.3

2.政策評価制度の概要と個別事例 P.7

3.本調査で得られた示唆 P.83

1.本調査の背景・目的と実施概要

「政策評価に関する基本方針」の一部変更を受け、今後の対応方策を検討するに当たっての基礎情報とするため、諸外国における最新の政策評価制度の調査を実施した

本調査の背景・目的

背景

- 政府は、「政策効果の把握・分析機能の強化」及び「意思決定過程における活用の推進」の観点から、令和5年3月に「政策評価に関する基本方針」を一部変更し、画一的・統一的な制度運用を改め、各政策に見合った評価を実施することを推奨しており、各府省において、試行的取組が行われているところである。
- 総務省行政評価局では、これまでの支援の振り返りや各府省の新たなニーズ等を把握・整理し、各府省の取組を後押しする更なる方策について検討を進めている。

目的

- 本調査では、政府内の取組状況だけでなく、諸外国における最新の政策評価制度の現状や政策評価結果の政策立案、改善への活用状況（意思決定過程への活用状況）等について調査研究し、各府省における試行的取組を受けての現状・課題、総務省行政評価局に対するニーズ等も踏まえつつ、今後の対応方策を検討するに当たっての基礎情報とすることを目的に調査を実施した。

本調査では、イギリス・ニュージーランド・オランダ・スウェーデン・アメリカの5か国を対象として、政策評価制度や実際の事例についてデスクトップ調査やインタビュー調査を行った

本調査の実施概要



以下5か国を対象として選定

-  イギリス
-  ニュージーランド
-  オランダ
-  スウェーデン
-  アメリカ

「政策評価制度」と「個別事例」を中心に調査

調査事項

■ 政策評価制度

- 制度概要
- 政策体系と府省の関係性
- 政策体系の単位
- 政策評価制度の位置付け
- 評価対象選定の枠組み
- 運用体制

■ 個別事例

- 制度・運用上の工夫
- 事例概要
- 評価結果の活用方法

調査結果を基に取りまとめ

- 政策立案において政策評価の結果がどのように生かされているか
- 活用されるために必要な仕組みや評価方法はどのようなものが考えられるか

本調査では、以下に記載の組織に対してインタビュー調査を実施した

インタビュー対象

		インタビュー内容
 イギリス	Evaluation Task Force (ETF：評価タスクフォース)	イギリスの政策評価制度全体の仕組みや現状、政策評価の推進府省としての役割、評価における政府全体の優先順位付けの基準・考え方、評価結果の活用方法についてインタビューを実施した。
	Department of Health and Social Care (DHSC：保健省)	政策の担当府省として、当該府省における評価の優先順位付けの基準や考え方を確認するとともに、当該省で実施した評価事例について、対象となった経緯や評価結果の活用についてインタビューを実施した。
 ニュージーランド	Department of the Prime Minister and Cabinet (DPMC：内閣府)	ニュージーランドの政策評価制度全体の仕組みや現状、政策評価の推進府省としての役割、評価における政府全体の優先順位付けの基準・考え方、評価結果の活用方法についてインタビューを実施した。
	Ministry of Social Development (MSD：社会開発省)	政策の担当府省として、当該府省における評価の優先順位付けの基準や考え方を確認するとともに、当該省で実施した評価事例について、対象となった経緯や評価結果の活用についてインタビューを実施した。
 オランダ	Ministerie van Economische Zaken (EZ：経済省)	政策の担当府省として、当該府省における評価の優先順位付けの基準や考え方を確認するとともに、当該省で実施した評価事例について、対象となった経緯や評価結果の活用についてインタビューを実施した。
 スウェーデン	Energimyndigheten (エネルギー庁)	スウェーデンの政策評価制度全体の仕組みや現状、気候・企業省における政策評価の担当庁として、当該庁で実施した評価事例について、対象となった経緯や評価結果の活用についてインタビューを実施した。

2.政策評価制度の概要と個別事例

全ての国に共通して、政策評価は政策の改善や説明責任のために実施されているが、法的根拠については、諸外国で区々となっている

各国概要 (1/7)

	 日本	 イギリス	 ニューージーランド	 オランダ	 スウェーデン	 アメリカ
①政策評価目的	<ul style="list-style-type: none"> □ 効果的かつ効率的な行政を推進する □ 政府の諸活動についての国民への説明責任を徹底する 	<ul style="list-style-type: none"> □ 公的資金が効果的に、かつ本来の目的のために使用されていることを確保する □ 独立した監査や議会への報告を通じて、政府支出の透明性・説明責任・監督を強化する □ 政府の活動が費用対効果の高いものとなっているかを評価し、改善につなげる 	<p>(業績測定)</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 政府機関のパフォーマンスを年次報告書で開示することで議会や市民が公的資金の用途や成果を確認できるようにし、政府の説明責任・透明性・政策改善を実現する <p>(評価)</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 「政策の改善（府省内での学び）」、「新規予算の獲得」等を目的に実施する 	<ul style="list-style-type: none"> □ 政策の有効性・効率性を検証し、説明責任を確保する □ 政策の改善・見直しのための根拠を得る 	<ul style="list-style-type: none"> □ 各庁が実施する政策が目標に対してどの程度達成したかを把握する □ 公的資金が有効に使用されていることを明らかにすることで透明性を確保する 	<ul style="list-style-type: none"> □ 府省内の政策に係る意思決定や将来に向けた政策・運営計画の策定、府省内の学びや説明責任を果たすために役立つ重要な情報を提供する
②法的根拠	<ul style="list-style-type: none"> □ 「行政機関が行う政策の評価に関する法律」（政策評価法）が根拠となっている 	<ul style="list-style-type: none"> □ 日本の政策評価法に相当する法律はない 	<ul style="list-style-type: none"> □ 日本の政策評価法に相当する法律はない 	<ul style="list-style-type: none"> □ 「政府会計法」（Comptabiliteitswet）が根拠となっている 	<ul style="list-style-type: none"> □ 日本の政策評価法に相当する法律はない 	<ul style="list-style-type: none"> □ GPRA Modernization Act of 2010 (GPRAMA) 及びFoundation for Evidence-Based Policymaking Act of 2018 (Evidence Act 2018) が根拠となっている







諸外国には日本のような政策体系は存在しないが、アメリカやイギリスでは政策の単位として日本と同様の整理が存在する

各国概要 (2/7)

	 日本	 イギリス	 ニューージーランド	 オランダ	 スウェーデン	 アメリカ
③政策体系	<ul style="list-style-type: none"> □ 府省ごとに構築され、「政策（狭義）-施策-事務事業」の階層で整理されている □ 政策体系については、あらかじめ明示することを基本とする <p>・政策（狭義） 特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり</p> <p>・施策 政策（狭義）を実現するための具体的な方策や対策</p> <p>・事務事業 施策を具現化するための個々の行政手段であり、行政活動の基礎的な単位</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ 日本の「政策（狭義）-施策-事務事業」のような政策体系の整理はない □ 政策の単位については、「Policy（ポリシー）」、「Programme（プログラム）」、「Project（プロジェクト）」のいずれかに整理・区分される 	<ul style="list-style-type: none"> □ 日本の「政策（狭義）-施策-事務事業」のような政策体系の整理はない 	<ul style="list-style-type: none"> □ 日本の「政策（狭義）-施策-事務事業」のような政策体系の整理はない 	<ul style="list-style-type: none"> □ 日本の「政策（狭義）-施策-事務事業」のような政策体系の整理はない 	<ul style="list-style-type: none"> □ 日本の「政策（狭義）-施策-事務事業」のような政策体系の整理はない □ 政策の単位については、「Program（プログラム）Project（プロジェクト）」、「Activity（アクティビティ）」のいずれかに整理・区分される




日本では政策評価の実施義務が定められた事業がある一方、諸外国は政策を所管する府省・庁が評価対象の政策を決定する

各国概要 (3/7)

	 日本	 イギリス	 ニューージーランド	 オランダ	 スウェーデン	 アメリカ
④評価対象	<ul style="list-style-type: none"> □ 「政策（狭義）-施策-事務事業」全てが対象となる □ 各行政機関の主要な行政目的に係る政策が事後評価の対象となる（政府全体で約500政策） □ 政策評価法令で評価の実施が義務付けられた事業5分野（①研究開発、②公共事業、③政府開発援助、④規制、⑤租税特別措置等）については、事前評価の対象となる □ 政策評価に関する基本計画、実施計画に基づき、政策評価を実施する □ 政策評価法とは異なる枠組みではあるが、予算事業（約5,700事業）を対象に行政事業レビューが実施されている 	<ul style="list-style-type: none"> □ 「Policy（ポリシー）、Programme（プログラム）、Project（プロジェクト）」全てが対象となる □ 政策評価対象を一律に決定する共通ルールは存在せず、各府省は、財務省が示すガイドライン（Green Book・Magenta Book）をもとに、各府省の評価戦略に基づいて優先付けをする □ 評価の優先順位は、府省内の優先目標に関連する政策の重要性、予算規模、大臣の優先事項等を踏まえて各府省が判断する 	<p>（業績測定）</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 「政策の規模」、「府省内の戦略目標」等を基に、各府省において目標・指標を設定する <p>（評価）</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 各府省において任意で実施しているため、府省内で真に評価すべき政策を選定する □ 一例として、政策の規模（予算額）、「戦略的優先事項」との整合性、国民の関心、大臣の要望といったことが基準となる 	<ul style="list-style-type: none"> □ 各府省は、政策の重要度が高いと判断されるもの、投入される財源、政策の大きな変更や強化が期待されるもの、社会トレンドへの対応等に応じて評価する政策テーマを選択する 	<ul style="list-style-type: none"> □ 全府省に向けた評価に係るガイドラインや一律のルールも存在せず、各庁独自で評価対象とする政策を決定している 	<ul style="list-style-type: none"> □ OMBのガイドラインでは、「重要」と位置付けられるProgramを評価の対象とすることを求めているが、具体の基準は各府省の判断に委ねられている □ 各府省は、「政策の規模（予算額や対象者数）」、「政府全体の目標との関連性」等を踏まえて選定する







諸外国では、政策を実施する行政機関が評価主体となるものの、評価を外部の機関等に委託する場合がある

各国概要 (4/7)

	 日本	 イギリス	 ニューージーランド	 オランダ	 スウェーデン	 アメリカ
⑤評価主体	<ul style="list-style-type: none"> □ 政策を担当する行政機関が自ら評価を行う。具体的には、政策を所管する部局が必要、効率性、有効性の観点から評価を行い、評価結果についての説明責任を負う 	<ul style="list-style-type: none"> □ 各府省の政策は当該政策担当府省が評価主体となる □ 政策を担当する府省が自ら評価を行い、府省内の評価分析部門の監督のもと、実施される 	<ul style="list-style-type: none"> □ 各府省の政策は当該政策担当府省が評価主体となる □ 政策を担当する府省が自ら評価を行うが、「業績測定」、「評価」のいずれも、外部専門機関やコンサルタント等に委託する場合もある 	<ul style="list-style-type: none"> □ 各府省の政策は当該政策担当府省が評価主体となる □ 府省内の政策評価室や独立組織に所属する政策評価コーディネーターが中心となって評価スケジュールや品質を管理する □ 実際の評価は、府省内で実施する場合もあれば、独立組織や外部コンサルタントに委託する場合もある 	<ul style="list-style-type: none"> □ 各庁の政策は当該政策担当庁が評価主体となる □ 庁は各府省内に存在する政策の評価・分析を行う庁に政策評価を依頼する場合もあれば、外部のコンサルタントに委託する場合もある 	<ul style="list-style-type: none"> □ 各府省の政策は当該政策担当府省が評価主体となる □ 各府省の主席評価官室に責任者「主席評価担当官」が配置され、府省内の評価担当官らと連携して、実施される □ 府省によって、評価を独立評価機関や外部コンサルタントに委託する場合もある

多くの諸外国は、評価に関するガイドラインの中で評価方法が紹介されており、それらを参考に府省・庁等が評価方法を選択している

各国概要 (5/7)

	 日本	 イギリス	 ニューージーランド	 オランダ	 スウェーデン	 アメリカ
⑥評価方法	<ul style="list-style-type: none"> 総務省のガイドラインに基づき、政策の特性等に応じて「事業評価方式」、「実績評価方式」及び「総合評価方式」を始めとした適切な方式を用いる 	<ul style="list-style-type: none"> 財務省のガイドライン（Green Book、Magenta Book）を参考に事前評価や事後評価を実施する 事前評価は、社会的費用便益分析と費用対効果分析が紹介されている 事後評価は、費用対効果評価、プロセス評価、インパクト評価が紹介されている 	<ul style="list-style-type: none"> 「業績測定」では、財務省及び公共サービス委員会のガイドライン（performance measurement）を参考に実施する 「評価」では、財務省のガイドライン（Guidance Note）で紹介されている評価方法のフレームワークを参考に実施する 	<ul style="list-style-type: none"> 財務省のガイドラインであるRPEにて、エビデンスに基づく評価手法を用いることが求められている 事前評価は、社会的費用便益分析（Maatschappelijke Kosten-Batenanalyses: MKBA's）が推奨されている 期中評価や事後評価においては、具体的な手法は細かく指定されていない 	<ul style="list-style-type: none"> ガイドラインはなく、各分析庁、外部専門機関によって区々となっている 	<ul style="list-style-type: none"> 各府省はOMBのガイドライン（OMB覚書（M-20-12））を参考に定量的手法や定性的手法を選択する ただし、評価の独立性の確保のため、専門評価機関（アメリカ評価協会、経済協力開発機構）が策定した基準を取り入れることがOMBのガイドラインにて義務付けられている

一部の諸外国では評価の実施時期は規定されているが、その他の諸外国では確定された評価の実施時期はなく、府省・庁の判断のもとで実施される

各国概要 (6/7)

	 日本	 イギリス	 ニュージーランド	 オランダ	 スウェーデン	 アメリカ
⑦評価サイクル	<ul style="list-style-type: none"> □ 各行政機関の主要な行政目的に係る政策（政府全体で約500政策あり、「政策（狭義）-施策-事務事業」の階層のうち、「施策」に相当するもの）については、基本計画及び実施計画に基づき、3年～5年に1回のサイクルで事後評価を実施 □ 研究開発、公共事業、政府開発援助、規制、租税特別措置等については、事前評価を実施した上で、事業の実施の可否を判断（一部のものについては事後評価も実施） 	<ul style="list-style-type: none"> □ Policy（ポリシー）、Programme（プログラム）、Project（プロジェクト）の内容や府省の計画に合わせて、各府省が適切なタイミングで評価を行う 	<p>（業績測定）</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 業績測定の結果を記載する年次報告書の作成サイクルに依存するため、年1回のサイクルで実施される（一部の政府目標についてはさらに短い周期で実施） <p>（評価）</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 各府省の判断で実施されるものであり、決まったサイクルはない 	<ul style="list-style-type: none"> □ SEAの導入により政策テーマごとに4～7年間の評価実施が規定されている □ 当該テーマに関係する政策は、評価期間内に一度は評価を行うこととなり、評価期間の最後に作成される定期報告書は、政策の改正・延長等、重要な意思決定のタイミングに合わせて作成される仕組みとなっている 	<ul style="list-style-type: none"> □ 一律で課される評価サイクルは存在しない □ 大規模な研究法案の策定に合わせて評価が実施されることもあれば、庁によっては予算編成に活用するために毎年評価が実施されることもある 	<ul style="list-style-type: none"> □ 各府省が毎年策定する年次評価計画に合わせて評価が実施される □ 年次評価計画には、「政策の規模（予算額や対象者数）」、「政府全体の目標との関連性」等を踏まえて対象となる政策が選定されており、政策によって評価されるタイミングは異なる

全ての国に共通して、評価結果は政策の企画立案、政策の改善や予算配分等に活用されることになっている

各国概要 (7/7)

	 日本	 イギリス	 ニュージーランド	 オランダ	 スウェーデン	 アメリカ
⑧評価結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> □ 評価結果は、各行政機関において、政策の企画立案作業（予算要求、税制改正要望、法令等による制度の新設・改廃等）における重要な情報として活用し、当該政策に適切に反映することとなっている □ 行政機関の長は、評価結果について、評価書として総務大臣に送付するとともに公表している □ 行政機関の長は、政策評価の結果の政策への反映状況について、総務大臣に通知するとともに、公表している □ 政府は、政策評価等の実施状況及びこれらの結果の政策への反映状況に関する報告書を作成し、国会に提出するとともに公表している 	<ul style="list-style-type: none"> □ 評価結果は、府省内の政策担当者及び政府内専門家（社会調査、経済学、統計学等の専門職に属する評価者やアナリスト）へ伝達され、その後、公開レポートや府省声明として公表される □ 評価結果は、政策改善、将来の予算決定、プログラム運営等に活用している 	<p>(業績測定)</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 年次報告書は議会への提出後公表され、予算編成検討の重要な要素となるほか、将来の政策設計や現行政策の改善にも活用される <p>(評価)</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 評価結果は政策の継続的改善や将来における政策立案に役立てられる 	<ul style="list-style-type: none"> □ 評価結果は、政策改善や後続の政策立案の材料として活用される □ 評価結果は、評価を実施した分析・政策評価機関や政策の所管府省のウェブサイトに掲載される他、定期報告書内にも記載され、議会を通じてレポートやウェブサイト等で外部へ公開される 	<ul style="list-style-type: none"> □ 評価結果は、政策の改善、将来の法案作成、予算配分の指針として活用される □ 政府機関内の首相及び大臣が、政策の見直しや効果のないプログラムの廃止を、政府機関会議で提案する際や、最終的な方針を議会に提出する際にも活用される 	<ul style="list-style-type: none"> □ 評価結果は、各府省の戦略や方針の見直し、翌年度の政策立案や予算策定において活用されるほか、各府省の優先目標の策定にも活用される



2-1.イギリス

2-1.イギリス

政策評価制度の概要 個別事例

日本では政策体系や単位が明文化されているが、イギリスには同様の整理は存在せず、評価に関するガイドラインに沿って府省内で日本の政策体系と類似した整理がされている



政策体系と府省の関係性・政策体系の単位

	日本 	イギリス 
政策体系と府省の関係性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政策体系は「<u>政策（狭義）-施策-事務事業</u>」の階層で整理されている ■ 各府省が構築し、公表している政策体系（政策（狭義）-施策-事務事業）において、複数の府省にまたがっているものはない 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本の政策体系（<u>政策（狭義）-施策-事務事業</u>）のような明確な整理は存在しないが、府省によっては政策の立案時や政策評価時に、政策の規模や範囲に応じて「Policy（ポリシー）、Programme（プログラム）、Project（プロジェクト）」のいずれかに整理・区分されており、構造的には概ね「<u>政策（狭義）-施策-事務事業</u>」に近い階層となっている ■ <u>Policy（ポリシー）は政府全体で構築される場合もあり、必ずしも府省単位で構築されるわけではない。複数の府省にまたがる場合がある</u>（例：国際気候基金）
政策体系の単位	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>政策体系の区分については、総務省による府省全体に向けたガイドライン「政策評価の実施に関するガイドライン」にて整理されており、一定の基準が存在する</u> ■ 政策体系の定義は以下である <ul style="list-style-type: none"> ➢ 政策（狭義） <ul style="list-style-type: none"> ・ 特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり ➢ 施策 <ul style="list-style-type: none"> ・ 政策（狭義）を実現するための具体的な方策や対策 ➢ 事務事業 <ul style="list-style-type: none"> ・ 施策を具現化するための個々の行政手段であり、行政活動の基礎的な単位 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>政府全体で統一された政策体系の大きさの基準は、日本ほど徹底された運用にはなっていないものの、存在する。</u> ■ 具体的には、評価手法等に関する財務省発行のガイドライン「Green Book」で以下のように定義され、日本と類似の整理がなされている <ul style="list-style-type: none"> ➢ Policy <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の意思や方針を示すものであり、組織内の意思決定機関が、合理的な成果を得るための考え方や原則をまとめたもの ➢ Program <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の長期的な目標・目的の達成を目指して、複数の活動が相互に関連し合いながら構成される一連の取組 ➢ Project <ul style="list-style-type: none"> ・ 特定の成果物や結果を、あらかじめ定められた期間と資源を用いて生み出すために必要とされる一時的な取組

イギリスでは、歳出見直しを通じた評価によって、評価結果がその先の意思決定に活用されるようにしている

*1ODPs：ODPsはボリス・ジョンソン政権における枠組みであり、現在は正式な義務として課されておらず、非公式の枠組みの中で策定されており、外部にも公開されていない（イギリス保健省、オンラインインタビューより）



政策評価制度の位置付け

	日本 	イギリス 
政策評価制度の位置付け	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政策評価法上、政策効果を把握し、有効性等の観点から評価を行い、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とされている ■ また、予算の作成等においても政策評価の結果を適切な活用を図るよう努めなければならないとされている ■ ただし、<u>政策評価書を作成するための作業が自己目的化し、実際に行われている政策の立案や見直し・改善のプロセスにおいて活かされるという評価本来の目的にあった位置付けが軽視される向きがあるという課題があり（※1）、現在においても、この課題については引き続き解消しきれていない状況にある（※2）</u> ■ <u>政策評価は、PDCAを主要な要素とする政策のマネジメント・サイクルの中に制度化されたシステムとして明確に組み込むものである。政策評価制度のPDCAサイクルを回すことで、行政機関における政策評価の取組の継続的な改善を促進する役割を果たすことを目的としている</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ イギリスの政策評価制度は、政策の企画立案や改善から遊離したものではなく、歳出見直しの制度を用いて評価設計の段階から企画立案プロセスに組み込まれている <ul style="list-style-type: none"> ✓ 財務省による歳出見直しは、政府全体の予算配分や政策優先事項を決定する重要なプロセスとして機能。歳出見直しに合わせて、各府省がODPs*1を策定 ✓ ODPsは、各政策の進捗や成果を管理・評価するための枠組み ✓ 予算編成において、一定の支出額を超える政策については財務省の承認プロセスが適用され、政策実施の予算獲得の条件として、特定の関係機関と連携し評価を実施すること等の要件が明記される場合がある ■ 政策評価にはROAMEFサイクルが採用され、政策の立案から実施、評価、改善までのプロセスが継続的に機能するよう設計されている ■ ROAMEFサイクル（根拠・目的・事前評価・モニタリング・事後評価・フィードバック）は、財務省のガイドライン「Green Book」及び「Magenta Book」で規定されている。同サイクルには、政策の立案・改善につなげることを目的として、事前評価及び事後評価が組み込まれている。

日本では政策評価法に基づいて評価対象となる政策が決定されるが、イギリスには府省に共通する評価の優先順位はなく、ガイドラインも踏まえつつ、各府省で評価対象を決定する



※1 10 Top Priority Areas：ETFが評価において最も重要とされる10領域として選定したものであり、各府省の評価担当者や政策担当者に提示される

評価対象選定の枠組み

	日本 	イギリス 
評価対象選定の枠組み	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>法令で評価の実施が義務づけられた5分野（研究開発、公共事業、政府開発援助、規制、租税特別措置等）は事前評価の対象となる</u>（一部のものについては事後評価も対象となる） ■ 行政機関の長（府省の大臣）が社会経済情勢等に応じて、<u>主要な行政目的に係る政策と定めるものは事後評価の対象</u>となる ■ このほか、<u>EBPMアクションプランにおいては、「経済財政運営と改革の基本方針」（骨太の方針）で示される重要課題を重点的に、行政事業レビューにおいては、予算事業（約5,700事業）を評価の対象</u>としている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ イギリスには、<u>評価対象となる政策の選定基準となるような府省共通のルール等はない</u> ■ 各府省は財務省が示すガイドライン（Green BookやMagenta Book）を基に、各府省において評価対象とする政策を決定している ■ 各府省は、府省内の優先目標（Priority Outcomes）に関連する政策の重要性、支出規模、大臣の優先事項等を踏まえて評価する政策を選定している ■ 保健省では、<u>比例性（プロポーションリティ）の観点</u>を踏まえて、評価の実施の必要性や評価のレベル（詳細な効果分析をするか、モニタリングで済ませるか）を省内で検討 ■ 各府省の評価活動を支援する組織であるETF（内閣府・財務省共管の評価タスクフォース）は、評価戦略の優先領域「10 Top Priority Areas*1」を設定し、各府省が同領域に関係する政策について積極的に評価することを求めており、ETFとしても評価活動の支援を行っていきとしている



イギリスにおける運用上の責任者は事務次官及び会計責任者である

政策評価制度の運用体制

	日本 	イギリス 
政策評価制度の運用体制	<ul style="list-style-type: none">■ 日本では、政策評価の最終責任者は<u>行政機関の長（各府省の大臣）</u>である。実務の具体的な責任者は、<u>各政策を所管している組織</u>が責任者となると思われるが、当該責任者は局長、課長、室長など区々である■ 各府省内部では、<u>政策評価担当部局と政策所管部局が連携</u>しつつ、評価を推進する体制がとられている■ 評価の客観性・公正性確保のため、評価過程やデータの透明性、客観的な評価手法の選択、<u>政策の特性に応じ第三者（学識経験者、民間等）の活用</u>が図られる（<u>第三者の知見の活用における考え方や方法は、各府省の政策評価に関する基本計画内に示される</u>）■ <u>複数府省にまたがる政策の評価は総務省が役割を担っている</u>■ 総務省は各府省の評価の総合性・客観性を担保するための評価を実施し、政府全体としてのよりの確な政策の実現を図っていくこととなっている	<ul style="list-style-type: none">■ イギリスにおける政策評価制度の<u>運用上の責任者は各府省の最上級公務員の事務次官（Permanent Secretary）</u>である■ 事務次官は、各府省の会計責任者（Accounting Officer）として、<u>府省内の職員の管理や業務の有効性、支出の適正性、評価の質、政策の費用対効果について、議会に対して説明責任</u>を持つ■ 事務次官は、<u>各府省内における政策評価の運用が形骸化しないための責任</u>も担っている

日本・イギリスともに、評価の確認を行う機関・ガイドラインが存在し、その内容に基づいて各府省が主管の政策の評価を実施する

評価の支援・チェック機能

	日本 	イギリス 
評価の支援・チェック機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本の各府省は以下の機能を用いて政策評価を実施している <ul style="list-style-type: none"> ➢ 評価の確認（チェック）を行う機関 <ul style="list-style-type: none"> ・ 総務省 ➢ ガイドライン <ul style="list-style-type: none"> ・ 総務省「政策評価の実施に関するガイドライン」 ・ 総務省「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」 ➢ 体制 <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価は、政策の担当府省が主体となって自ら事前・事後評価を実施する ・ 各府省は、政策評価の実施後、評価の結果について、評価書を作成し、公表する ・ 総務省行政評価局は、必要に応じて、政策評価の統一性、総合性及び一層厳格な客観性を確保する観点から評価を行うことがある 	<ul style="list-style-type: none"> ■ イギリスの各府省は以下の機能を用いて政策評価を実施している <ul style="list-style-type: none"> ➢ 評価の確認（チェック）を行う機関 <ul style="list-style-type: none"> ・ ETF・財務省 ➢ ガイドライン <ul style="list-style-type: none"> ・ 財務省「Green Book」 ・ 財務省「Magenta Book」 ➢ 体制 <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価は、政策の担当府省が主体となって自ら実施する ・ 府省内の評価チームや分析チーム（経済学者など）によってGreen Book、Magenta Bookのガイドラインや各府省の評価戦略に則り、評価を実施する ・ 会計責任者としての事務次官が、評価の最終責任者として議会への説明責任を負う ・ 政策所管府省による評価の結果は、府省内の政策担当者及び政府内専門家（社会調査、経済学、統計学等の専門職に属する評価者やアナリスト）に伝達される。その後、事務次官によって議会に報告され、外部に公開レポートや府省声明として公表される

2-1.イギリス

政策評価制度の概要
個別事例

イギリスは、議会の歳出見直しに活用される府省の成果達成プラン（ODPs）における優先目標の評価事例と、政策の改善に向けた活用事例を調査した

※日本における「政策—施策—事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

イギリス：調査対象府省とその評価事例



イギリス

府省	政策体系※	評価事例	概要
保健省 Department of Health and Social Care (DHSC)	①政策	成果達成プラン（ODPs）で設定された目標の進捗の評価 – Spending Review（歳出見直し）	保健分野は公衆衛生、医療介入の有効性の検証を契機として、政策評価において最も早く取組が開始された分野であり、現在においてもイギリス保健省は最も政策評価に積極的、かつ先進的な取組を進めている府省である。保健省内で政策を所管する担当部局と分析官（Analytical Professions）だけでなく、保健省の行政機関であるUKHSA（健康安全保障庁）や公的機関であるNHS（国民保健サービス）、NIHR（国立健康研究所）、NICE（国立医療技術評価機構）も政策評価業務に携わっている
	②施策	Evidence review for adult social care reform（成人向けソーシャルケア改革のエビデンスレビュー）	
	③事務事業	Early evaluation of the Children and Young People’s Mental Health Trailblazer Programme（子どもと若者のメンタルヘルス・トレイルブレイザー・プログラムの初期評価）	

出所) [Spending Review 2025 - GOV.UK](#)、[Evidence review for adult social care reform - GOV.UK](#)、[DHSC: evaluation strategy - GOV.UK](#)

① Evaluation of ODP in Spending Review

イギリスでは各府省の成果達成プラン（ODPs）で設定された優先目標とそれらの進捗の評価、報告が実施され、歳出見直し（Spending Review）に反映される仕組みがある。この枠組みは、保健省を含む各府省において最上位階層の政策評価である

② Evidence review for adult social care reform

成人向けソーシャルケアシステム（社会的介護）の改革に向けた、トレンドと課題に関するエビデンスレビュー

③ Early evaluation of the Children and Young People’s Mental Health Trailblazer Programme

若年者向けの学校におけるメンタル・ヘルスサービス提供プロジェクトの初期段階の評価であり、事業開始の早い段階で評価を実施することにより、評価結果を早期に反映し、改善に活用することを目的としている

歳出見直しに組み込まれている成果達成プランは、府省の主要施策における評価手法や進捗を公開するものであり、府省内でもプログラムの見直しや改善等で活用されてきた

※日本における「政策—施策—事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

政策：成果達成プラン（ODPs）で設定された目標の進捗評価 – Spending Review（歳出見直し）



イギリス 保健省（Department of Health and Social Care（DHSC））

政策体系※	評価事例	概要
政策	成果達成プラン（ODPs）で設定された目標の進捗の評価 – Spending Review（歳出見直し）	Spending Reviewは財務省（HM Treasury）が主導するプロセスであり、各府省に対して複数年にわたる歳出枠を設定する。政府の戦略的優先目標にリソースを整合させること、公共支出の効率性と効果を向上させることを目的にしている。歳出見直しを機に各府省の予算枠が決定され、保健省の場合、予算枠はヘルスケア、労働、社会福祉改革等の優先目標にリンクしている



保健省

ODPsは、ボリス・ジョンソン政権下で政策の透明性の観点から実施されていたものだが、現在は存在していない。ただし、政府全体で定められたものではないものの、ODPsに代わる予算プロセスと連動する府省内の優先目標は、現在外部に公開されない非公式な枠組みの中で設定されている。

ODPsの
目的・内容

・ODPsは歳出見直しに組み込まれ、各府省が歳出見直しで合意された予算の下で府省内の優先目標を達成するための戦略を示すものである。また、歳出見直しの期間に合わせ、パフォーマンスを追跡するための指標やマイルストーンを1年間の期間で設定することが各府省に求められていた

・各府省のODPsには、「優先成果、主要プログラム・アクティビティ、指標、目標、政策のリスク、成果評価計画」が含まれていた。成果評価計画には、評価手法（プロセス評価・インパクト評価・費用対効果評価等）、進捗状況や費用対効果を判断するためのエビデンスの収集方法が記載された。これらの評価計画は定期的にレビュー・更新される。評価されたプログラムの結果は、次回以降の府省の政策設計や実施方法に反映された。ODPs指標に基づく四半期・年間のパフォーマンス情報は、内閣府や財務省に報告され、次回の歳出見直しにおける優先事項の選択に影響を与えた

ODPs
責任者

保健社会福祉相（Secretary of State for Health and Social Care）、事務次官（Permanent Secretary）、第二事務次官（Second Permanent Secretary）、チーフ・メディカルオフィサー（Chief Medical Officer）

歳出見直しに組み込まれている成果達成プランは、府省の主要施策における評価手法や進捗を公開するものであり、府省内でもプログラムの見直しや改善等で活用されてきた

※日本における「政策—施策—事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

政策：成果達成プラン（ODPs）で設定された目標の進捗評価 – Spending Review（歳出見直し）



イギリス 保健省（Department of Health and Social Care（DHSC））

政策体系※	評価事例	概要
政策	成果達成プラン（ODPs）で設定された目標の進捗の評価 – Spending Review（歳出見直し）	Spending Reviewは財務省（HM Treasury）が主導するプロセスであり、各府省に対して複数年にわたる歳出枠を設定する。政府の戦略的優先目標にリソースを整合させること、公共支出の効率性と効果を向上させることを目的にしている。歳出見直しを機に各府省の予算枠が決定され、保健省の場合、予算枠はヘルスケア、労働、社会福祉改革等の優先目標にリンクしている

ODPs結果の活用方法

- ODPs成果に基づく進捗報告や評価結果は、府省内において以下の目的で活用された
- プログラムの優先順位付けの再検討：成果が期待通りに出ていない場合、プログラムの重点を変更し、リソースの再配分を行う
 - 実施プログラムの効率性の改善：実施アプローチを見直し、効果や効率性を向上させる方法を再検討する
 - 追加評価の実施：プログラムの改善の進捗をさらに掘り下げるため、追加評価を実施する
 - 計画の見直し：パフォーマンスが評価計画で設定された目標指標を満たしていない場合、計画の見直し・修正を適宜行う
- また、政府全体のレベルでは、内閣府や財務省がODPs成果・指標を利用して以下を実施
- 各府省へ部門横断的に政策実施上の問題解決に努めるよう課題提起
 - 今後の歳出見直しの優先基準の判断に活用

需要が拡大する社会福祉サービスの改革を目的とした施策が実施された。本施策の結果は、社会福祉関連サービスの強化やリソース配分における優先順位付け等に活用された

※日本における「政策—施策—事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

施策：成人向けソーシャルケア改革のエビデンスレビュー



イギリス 保健省（Department of Health and Social Care（DHSC））

政策体系※	評価事例	概要
施策	Evidence review for adult social care reform (成人向けソーシャルケア改革のエビデンスレビュー)	本施策は、急速な高齢化や障害者人口の増加に伴う社会福祉サービスの需要拡大に対応するため、イギリスにおける成人社会福祉の改革を目的とした取組である。2021年12月1日時点における社会福祉システムを基に、その課題や傾向を明らかにし、政策提案の基盤となるエビデンスを整理している
本施策の評価目的	成人向けソーシャルケアシステム（社会的介護）の改革に向けた、社会福祉ニーズの変化やトレンド、課題に関するエビデンスレビューを目的としている	
評価実施者	イギリス保健省（Department of Health and Social Care）、政府科学局（Government Office for Science）、統計機関（Office for National Statistics）、ケア政策評価センター（Care Policy and Evaluation Centre）	
評価手法	<p>成人社会福祉の現状と課題を多角的に把握するために、定量データと定性データを組み合わせ、包括的かつ実証的な分析を行っている</p> <ul style="list-style-type: none"> 統計機関による人口動態、障害者統計、社会福祉サービス利用率等のデータ収集、ケア品質委員会（Care Quality Commission）による社会福祉サービスの質や満足度に関するデータ提供が本評価の実施者へ行われ、ケア政策評価センターは人口動態や介護ニーズの増加を元に、2038年までの介護利用者数や支出額を予測し、政策変更や介護制度改革が与える影響に関するシナリオを分析 成人社会保障調査（Adult Social Care Survey）における成人社会福祉利用者へのアンケート調査をもとに、介護支援における満足度や未解決ニーズの実態を把握 	
評価結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本施策の評価段階で特定された課題（社会福祉を必要とする成人の需要増加、社会福祉関連の高い離職率等）をもとに、社会福祉関連の職業訓練と需要の増加に対応できるよう施設側の受入れ態勢の強化、介護者の支援プログラムの改変、高齢者向け住宅の改修等の施策の変更・改善が設計された ■ エビデンスレビューの結果は、「短期（3年）の投資計画」「各政策措置に対する評価方法の設計」の施策設計の根拠として使用された ■ エビデンスレビューの分析に基づき、特定分野（ケアアセスメントのデジタル化やデータ管理システムの導入、地方自治体の能力をモニタリングするためのCare Quality Commissionの評価の実施等）への優先的なリソース・資金配分が行われた 	
調査段階・施策改善における制約	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 会計検査院によると、保健省は施策の改善活動を評価し、プロジェクトレベルでの評価計画を進めている一方で、改革措置が長期的な成果にどのように貢献するかを示す「理論的枠組み（Theory of Change）」が存在しないため、施策の正当性や進捗状況を評価することが難しいと指摘 ➤ 成人社会福祉は地方自治体や民間事業者に依存していること、また、地域ごとの状況やサービス提供能力の差異が大きいこと、中央政府による直接的な管理や調整が難しいといった分散型システムの複雑性が施策改善における制約となっている 	

本事務事業の評価における調査段階で発見された制約や評価の結果は、実施方法や府省内の重点領域の見直し、今後のプログラム開始における評価設計に活用される

※日本における「政策—施策—事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

事務事業：子どもと若者のメンタルヘルス・トレイルブレイザー・プログラムの初期評価



イギリス 保健省（Department of Health and Social Care（DHSC））

政策体系※	評価事例	概要
事務事業	Early evaluation of the Children and Young People's Mental Health Trailblazer Programme （子どもと若者のメンタルヘルス・トレイルブレイザー・プログラムの初期評価）	本プログラムは、学校や高等教育機関におけるメンタルヘルス支援を強化することを目的としている。具体的には、新たなメンタルヘルス支援チームを設立し、「軽度から中程度」のメンタルヘルス問題を抱える子どもや若者への直接的な支援を行うとともに、学校や大学のスタッフと協力して全体的なウェルビーイング（幸福・健康）の促進を図る。また、この取組を支えるために、教育メンタルヘルス実践者という新しい専門職の人材を養成し、これらのチームに配属することで、学校現場でのメンタルヘルス支援体制を構築している

本事務事業の評価目的 若年者向けの学校におけるメンタル・ヘルスサービス提供プロジェクトの初期段階の評価であり、事業開始の早い段階で評価を実施することにより、評価結果を早期に反映し、改善に活用することを目的としている

評価実施者 国立医療・ケア研究所（National Institute for Health and Care Research）、バーミンガム大学、RAND、ケンブリッジ評価迅速評価センター（Rapid Evaluation Centre）、政策革新・評価研究ユニット（Policy Innovation and Evaluation Research Unit）

評価手法 2020年11月から2022年2月の間に実施されたフィールドワークにおいて、以下3つの作業を通じて評価が実施された

- 本プログラムを導入している25の全ての教育機関において、主要関係者や参加教育機関を対象に2回の調査を実施し、各教育機関における政策の導入状況と初期の影響を把握
- 本プログラムを導入している5つの教育機関を選定し、当該機関において幅広い関係者へのインタビューによる調査を実施
- プログラムの成果及び影響を長期的に評価するための実行可能な評価設計案を検討し、要件を整理

本事務事業の評価における調査段階で発見された制約や評価の結果は、実施方法や府省内の重点領域の見直し、今後のプログラム開始における評価設計に活用される

※日本における「政策—施策—事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

事務事業：子どもと若者のメンタルヘルス・トレイルブレイザー・プログラムの初期評価



イギリス 保健省（Department of Health and Social Care（DHSC））

政策体系※	評価事例	概要
事務事業	Early evaluation of the Children and Young People's Mental Health Trailblazer Programme (子どもと若者のメンタルヘルス・トレイルブレイザー・プログラムの初期評価)	本プログラムは、学校や高等教育機関におけるメンタルヘルス支援を強化することを目的としている。具体的には、新たなメンタルヘルス支援チームを設立し、「軽度から中程度」のメンタルヘルス問題を抱える子どもや若者への直接的な支援を行うとともに、学校や大学のスタッフと協力して全体的なウェルビーイング（幸福・健康）の促進を図る。また、この取組を支えるために、教育メンタルヘルス実践者という新しい専門職の人材を養成し、これらのチームに配属することで、学校現場でのメンタルヘルス支援体制を構築している

評価結果の活用方法

以下の調査段階における制約や評価結果を踏まえた教訓をもとに、プログラムの実施方法や重点領域の見直し、具体的には翌年（2023年夏）開始予定のプログラムの**評価の設計に活用される**



内閣府

子どもと若者のメンタルヘルス・トレイルブレイザー・プログラムの評価結果は、隔月で開催される「分析コミュニティ会合（Analytical Community Meeting）」において、経済学者や社会調査担当者等の多様な部門の分析担当者と共有される。この会議では、各プロジェクトの成果や知見が短いプレゼンテーション形式で紹介され、特に他の政策分野への応用や新しいアプローチの事例が共有される。こうしたオープンな情報共有の仕組みにより、**評価結果や得られた知見は部門横断的に政策立案や実務に活用**されている。

調査段階における制約

- 調査の回答率が非常に低く、一部の調査対象グループはその他グループに比べて調査に十分に参加していないことから、調査結果に偏りが生じた
 - ・ 「一部の地域や学校が調査に参加していないため、特定の地域の状況が反映されていないこと」や「年齢層や性別、職務（例：教員、保護者、学生等）の偏りがあり、あるグループの意見が過剰に反映されたり、逆に不足している」等が考えられる
- 本プログラムを導入している教育機関の類型化が計画されていたが、構築するための十分な詳細データを収集することができなかった

調査の教訓

- 今後のプログラム実施に向けた重要な教訓として、以下の観点が挙げられている
 - ・ メンタルヘルス支援チームが、より複雑で深刻なメンタルヘルス問題を抱える子どもや若者への支援を拡大すべきか
 - ・ 予防と早期介入という二つの目的のバランスをどのように維持するか
 - ・ 教育メンタルヘルス実践者を養成後にどのように定着させるか



2-2. ニュージーランド

2-2. ニュージーランド

政策評価制度の概要 個別事例



日本では政策体系や単位が明文化されているが、ニュージーランドには同様の規定された政策体系は存在せず、府省によっては類似した整理がされている程度である

政策体系と府省の関係性・政策体系の単位

	日本 	ニュージーランド 
政策体系と府省の関係性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政策体系は「<u>政策（狭義）-施策-事務事業</u>」の階層で整理されている ■ 各府省が構築し、公表している政策体系（政策（狭義）-施策-事務事業）において、複数の府省にまたがっているものはない 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本の政策体系（政策（狭義）-施策-事務事業）のような<u>明確な整理は存在しない</u> ■ 政策は、<u>府省ごとに構築されているものもあれば、複数の府省でまたがるものもある</u> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 例：社会開発省（Ministry of Social Development）、教育省（Ministry of Education）、保健省（Ministry of Health）による、若者の精神健康プロジェクト（Youth Mental Health Project）
政策体系の単位	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>政策体系の区分については、総務省による府省全体に向けたガイドライン「政策評価の実施に関するガイドライン」にて整理されており、一定の基準が存在する</u> ■ 政策体系の定義は以下である <ul style="list-style-type: none"> ➢ 政策（狭義） <ul style="list-style-type: none"> ・ 特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり ➢ 施策 <ul style="list-style-type: none"> ・ 政策（狭義）を実現するための具体的な方策や対策 ➢ 事務事業 <ul style="list-style-type: none"> ・ 施策を具現化するための個々の行政手段であり、行政活動の基礎的な単位 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>政府全体で統一された政策体系の大きさの基準は存在しない</u> ■ 府省によって、政策の規模や範囲が整理・区分されている



ニュージーランドは、法律上、評価結果を政策の改善に反映させる義務はないものの、評価を行う目的（動機）があって評価を行っているため、意思決定過程から遊離しにくい

政策評価制度の位置付け

	日本 	ニュージーランド 
政策評価制度の位置付け	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政策評価法上、政策効果を把握し、有効性等の観点から評価を行い、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とされている ■ また、予算の作成等においても政策評価の結果を適切な活用を図るよう努めなければならないとされている ■ <u>ただし、政策評価書を作成するための作業が自己目的化し、実際に行われている政策の立案や見直し・改善のプロセスにおいて活かされるという評価本来の目的にあった位置付けが軽視される向きがあるという課題があり（※1）、現在においても、この課題については引き続き解消しきれていない状況にある（※2）</u> ■ <u>政策評価は、PDCAを主要な要素とする政策のマネジメント・サイクルの中に制度化されたシステムとして明確に組み込むものである。政策評価制度のPDCAサイクルを回すことで、行政機関における政策評価の取組の継続的な改善を促進する役割を果たすことを目的としている</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ニュージーランドの政策評価は、大きく分けて「業績測定（performance measurement）」と「評価（evaluation）」の2つがある <ul style="list-style-type: none"> （1）業績測定（performance measurement） <ul style="list-style-type: none"> ■ 業績測定は、「国民への説明責任」を主な目的に実施しているものであり、各府省は、所管する政策分野に関する目標・指標の達成状況を国民に説明する責任があるため、その結果を年次報告書に記載して公表するとともに、9月～10月中旬に大臣から議会に提出することが会計法（Public Finance Act 1989）で義務付けられている ■ また、年次報告書は、議会等の議論において使用され、将来の予算編成に影響を与えることもある （2）評価（evaluation） <ul style="list-style-type: none"> ■ 評価は、法的に実施が義務付けられておらず、国民や議会等への公表・報告義務もないが、政策効果の因果関係を明らかにしたいという需要等に基づき、各府省で任意で実施されているものである ■ 主な目的は、「政策の改善（府省内での学び）」、「新規予算の獲得」等であり、各府省においては、財務省のガイドライン「Guidance Note」も参考に、府省内で真に評価すべき政策を選定した上で評価を実施し、政策立案につなげている



ニュージーランドは、評価の対象とする政策を府省の裁量に委ねており、各府省は政策の規模や国民の関心等を基準にして評価のメリハリを付けている

評価対象選定の枠組み

	日本 	ニュージーランド 
<p>評価対象選定の枠組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 法令で評価の実施が義務づけられた 5分野（研究開発、公共事業、政府開発援助、規制、租税特別措置等）は事前評価の対象となる（一部のものについては事後評価も対象となる） ■ 行政機関の長（府省の大臣）が社会経済情勢等に応じて、主要な行政目的に係る政策と定めるものは事後評価の対象となる ■ このほか、EBPMアクションプランにおいては、「<u>経済財政運営と改革の基本方針</u>」（骨太の方針）で示される重要課題を重点的に、行政事業レビューにおいては、<u>予算事業（約5,700事業）</u>を評価の対象としている 	<p>(1) 業績測定 (performance measurement)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 「政策の規模」、「府省内の戦略目標」等を基に、各府省において目標・指標を設定することが基本である ■ 例えば、社会開発省では、①ニュージーランド政府が設定している9つの優先分野の目標・指標、②社会開発省の「戦略的優先事項」の成果に関する目標・指標、③財政的なパフォーマンスを示す目標・指標を整理し、優先順位付けを行うこととしている <p>(2) 評価 (evaluation)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 各府省において任意で実施しているため、府省内で真に評価すべき政策を選定した上で評価を実施している ■ 例えば、社会開発省では、政策の規模（予算額）、同省の戦略的優先事項との整合性、国民の関心、大臣の要望といった基準を踏まえて対象となる政策を選定している ■ 政策によっては、モニタリングで十分であり、評価が必要でないと判断することもある



ニュージーランドにおける運用上の責任者は事務次官に相当するチーフ・エグゼクティブである

政策評価制度の運用体制

	日本 	ニュージーランド 
政策評価制度の運用体制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本では、政策評価の最終責任者は行政機関の長（各府省の大臣）である。実務の具体的な責任者は、各政策を所管している組織が責任者となると思われるが、当該責任者は局長、課長、室長など区々である ■ 各府省内部では、政策評価担当部局と政策所管部局が連携しつつ、評価を推進する体制がとられている ■ 評価の客観性・公正性確保のため、評価過程やデータの透明性、客観的な評価手法の選択、政策の特性に応じ第三者（学識経験者、民間等）の活用が図られる（第三者の知見の活用における考え方や方法は、各府省の政策評価に関する基本計画内に示される） ■ 複数府省にまたがる政策の評価は総務省が役割を担っている ■ 総務省は各府省の評価の総合性・客観性を担保するための評価を実施し、政府全体としてのよりの確な政策の実現を図っていくこととなっている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ニュージーランドにおける政策評価制度の最終責任者は各府省の大臣であり、運用上の責任者は各府省の最上級公務員のチーフ・エグゼクティブ（日本の事務次官に相当する府省の最高責任者）である ■ 「業績測定」において、チーフ・エグゼクティブは、年次報告書の作成及びその内容の質、組織のパフォーマンスに責任を負う。各府省の担当大臣は、財務省等によるレビューを受けた後、自府省の年次報告書を議会に提出する義務、及び報告・説明責任を有する ■ 「評価」において、各府省内部では、政策担当マネージャーが自らの担当分野に関連する評価の計画・監督を行い、必要に応じて府省内部の評価チームや政府から独立した組織の評価ユニット「ANZEA」が支援する ■ 財務省は「業績測定」、「評価」のガイドラインを提供するが、各府省の評価活動を直接統制することではなく、評価の責任者にはならない。また、首相内閣府のPolicy Project（政策能力及び評価実践の強化を支援するチーム）は、各府省に対して政策の質やエビデンス活用の向上を目的とした助言・ツール等の支援を提供するが、各府省の評価活動を直接統括するものではない。

日本・ニュージーランドともに、評価の確認を行う機関や評価を行うに当たってのガイドラインがあり、各府省はガイドラインの内容を踏まえつつ、関係機関のチェックを受けながら評価を実施する

評価の支援・チェック機能

	日本 	ニュージーランド 
<p>評価の支援・ チェック機能</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本の各府省は以下の機能を用いて政策評価を実施している <ul style="list-style-type: none"> ➢ 評価の確認（チェック）を行う機関 <ul style="list-style-type: none"> ・ 総務省 ➢ ガイドライン <ul style="list-style-type: none"> ・ 総務省「政策評価の実施に関するガイドライン」 ・ 総務省「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」 ➢ 体制 <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価は、政策の担当府省が主体となって自ら事前・事後評価を実施する ・ 各府省は、政策評価の実施後、評価の結果について、評価書を作成し、公表する ・ 総務省行政評価局は、必要に応じて、政策評価の統一性、総合性及び一層厳格な客観性を確保する観点から評価を行うことがある 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ニュージーランドの各府省は以下の機能を用いて政策評価を実施している <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「業績測定」の確認（チェック）を行う機関 <ul style="list-style-type: none"> ・ 会計検査院（National Audit Office） ➢ ガイドライン <ul style="list-style-type: none"> ・ 業績測定：財務省・公共サービス委員会「Performance Measurement」 ・ 評価：財務省「Guidance Note」 ➢ 体制 <ul style="list-style-type: none"> ・ 「業績測定」、「評価」のいずれも、政策の担当府省が主体となって自ら実施する（業績測定は、国会への報告前に財務省や会計検査院等によるレビューが行われる） ・ 「業績測定」の結果は、年次報告書として、財務省によるレビューや会計検査院による監査を受ける。その後、大臣によって議会に報告され、外部に公開レポートや府省声明として公表される（※「評価」は報告書の提出や監査・レビューは必須とされていない）

2-2. ニュージーランド


政策評価制度の概要

個別事例

ニュージーランドは、議会への年次報告とともに政府一体となって進めている政策の改善に向けた評価事例を調査した

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

ニュージーランド：調査対象府省とその評価事例

ニュージーランド 			
府省	政策体系※	評価事例	概要
社会開発省	①政策	Annual Report（業績測定結果の年次報告）	ニュージーランドでは2019年からWell-Being Budget（幸福予算）を導入した。各年度の財政目標だけでなく、ウェルビーイング目標を定めて政策を推進しており、Living Standard Framework（生活水準フレームワーク）指標群を適用し、財務省にて進捗を評価、報告している。この政府全体のイニシアチブにおいて、ウェルビーイング分野の主管府省である社会開発省の政策と評価は重要な位置付けとなっている。また、伝統的に社会開発省は政策評価に最も積極的であり、先駆的な府省の一つである。
	②施策	Annual Report on The Child and Youth Strategy（子どもと若者戦略の年次報告）	
	③事務事業	Families Package Monitoring and Evaluation（ファミリーパッケージモニタリング・評価）	
出所） Annual Report - Ministry of Social Development 、 Reporting on child and youth wellbeing and child poverty - Ministry of Social Development 、 Families Package Monitoring and Evaluation - Ministry of Social Development			

① Annual Report

各府省は3～4年間の中期的な目標Statement of Intent（業務計画書）を年度単位で具体化したOutput Plan（アウトプット計画書）、及びそれらに関する指標と目標値を予算成立後の年度当初に報告し、年度終了後に達成度を評価した上で、Annual Report（年次報告書）として報告することが義務付けられている

② Annual Report on The Child and Youth Strategy

ニュージーランド政府は、「子どもと若者戦略（The Child and Youth Strategy）2024-27」を策定しており、社会開発省は当戦略における優先事項の進捗を毎年報告、公表することが義務付けられている。報告書では、前回と現在を比較して測定した成果の達成状況を取りまとめる

③ Families Package Monitoring and Evaluation

ニュージーランド政府による子どもの貧困削減政策の一部として実施される、社会開発省と内国歳入庁による低所得者向け給付や冬季のエネルギー代（暖房費）への補助金等のパッケージに関する評価書をまとめている

中期（3～4年間）の業務計画書をベースに、年次で具体的なアウトプット計画書の項目の進捗を評価したものを作成し、議会等への説明責任のツールとして活用される

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意


政策：業績測定結果の年次報告（Annual Report）



ニュージーランド 社会開発省（Ministry of Social Development（MSD））		
政策体系※	評価事例	概要
政策	Annual Report（業績測定結果の年次報告）	各府省は3～4年間の中期目標であるStatement of Intent（業務計画書）を年度単位で具体化したOutput Plan（アウトプット計画書）、及びそれらに関する指標と目標値を予算成立後の年度当初に報告し、年度終了後に達成度を評価した上で、Annual Report（年次報告書）として報告することが義務付けられている
年次報告書の目的・内容	<p>・ニュージーランドでは、予算策定において年次報告書の結果を関連付けること、またその公開が会計法（Public Finance Act 1989）で規定されている。社会開発省を含む各府省は、財務省と担当大臣に提出済みの3～4年間の中期的な政策目標を示した業務計画書（Statement of Intent）を基に、1年単位の具体的な政策目標を示したOutput Plan（アウトプット計画書）を作成する。アウトプット計画書では政策目標と成果物等が明確に記載されている</p> <p>・各府省は、予算成立後（通常6月中旬）に次年度（7月から翌年6月）のアウトプット計画書を財務省、担当大臣に報告することが求められている。また、会計年度の終了（6月末）後、各府省はSOIに示された項目の前年度の達成度を評価した年次報告書を作成し、会計検査院に提出して監査を受けた後、9月から10月に年次報告書を公表するとともに議会に提出する。年次報告書には、前年度における予算の執行状況、業績の評価、財務状況、政策目標の進捗が詳細に記載されている。9月から10月に公表するため、年次報告書は進捗評価の対象となった年度の翌々年度の予算（年次報告書を作成・公表した翌年度の予算）に影響を与えることとなる</p>	
年次報告書の責任者	事務次官（Chief Executive）	
年次報告書の活用方法	<p>会計法や財務省による業績評価のガイダンス（performance measurement）において、年次報告書による進捗報告や評価結果の府省内での活用方法を整理している</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 政策の目的と業績を照らし合わせた振り返り ■ 翌々年度の予算の見通しと計画 ■ 内部の業績管理と外部に対する説明責任の遂行 <p>また、政府全体のレベルでは、各府省から提出された年次報告書の業績測定結果は、直接的、自動的に予算に影響を与えるものではないが、議会や委員会において内容が精査され、評価が行われた次の年度だけではなくさらに先の予算増減や政策存続等の重要な検討、審議の材料となる</p>	

ニュージーランド政府全体の戦略として位置付ける子どもと若者戦略をベースに、主管府省である社会開発省は優先事項の進捗を各種指標を用いて評価し、政策の改善に活用している

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

施策：子どもと若者戦略


ニュージーランド 社会開発省 (Ministry of Social Development (MSD)) 		
政策体系※	評価事例	概要
施策	Annual Report on The Child and Youth Strategy (子どもと若者戦略の年次報告)	ニュージーランド政府は、「子どもと若者戦略 (The Child and Youth Strategy) 2024-27」を策定しており、社会開発省は当戦略における優先事項の進捗を毎年報告、公表することが義務付けられている。報告書では、前回と現在を比較して測定した達成状況を取りまとめる

本施策の選定基準	 <p>法律において、本施策が与える影響をモニタリングすることが定められており、府省内では、毎年その年次報告書を作成することが求められていた</p> <p>社会開発省</p>
本施策の評価目的	<p>・「児童法2014 (Children's Act 2014)」と「子どもの貧困削減法2018 (Child Poverty Reduction Act 2018)」が、子どもと若者戦略の結果や子どもの貧困に関する指標について報告することを規定しており、これを踏まえ、「子どもと若者戦略 (The Child and Youth Strategy) 2024-27」の年度ごと (7月から翌年6月) の進捗と結果を評価して報告する</p>  <p>評価は、本施策がニュージーランドの子どもや若者に与える影響を理解し、施策の効果により期待される変化が見られるかを確認することを目的としている。</p> <p>社会開発省</p>
評価主体	ニュージーランド社会開発省 (Ministry of Social Development)
評価方法	<p>以下の3つの分野において設定された指標を定量的にモニタリングし、進捗を総合的に分析することによって、戦略の優先事項やアウトカムに関する評価を実施している</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 子どもの貧困関連指標：子どもの貧困に関する広範な原因、関連要因、及び結果を測定する指標 (生活保護世帯、住宅への適正な出費、学校の出席、教育達成度・学歴、不要な病院への入院等に関する指標) ■ ポートフォリオターゲット指標：物質的な困窮に関する結果を測定する指標 ■ 戦略指標：戦略において優先事項とされる目標やアウトカムに関する指標 (妊婦ケアへのアクセス、予防接種、食料安全保障、親の子育て負担への耐性度、児童虐待、メンタルヘルス、青少年の犯罪)

ニュージーランド政府全体の戦略として位置付ける子どもと若者戦略をベースに、主管府省である社会開発省は優先事項の進捗を各種指標を用いて評価し、政策の改善に活用している

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

施策：子どもと若者戦略


ニュージーランド 社会開発省 (Ministry of Social Development (MSD)) 		
政策体系※	評価事例	概要
施策	Annual Report on The Child and Youth Strategy (子どもと若者戦略の年次報告)	ニュージーランド政府は、「子どもと若者戦略 (The Child and Youth Strategy) 2024-27」を策定しており、社会開発省は当戦略における優先事項の進捗を毎年報告、公表することが義務付けられている。報告書では、前回と現在を比較して測定した達成状況を取りまとめる

評価結果の活用方法

- ・社会開発省は、報告書を各府省が子どもと若者戦略、子どもの貧困に関する指標についての進捗を把握するためのものと位置付けるとともに、民間団体や住民が子どもや若者が経験していることを理解し、国や地域レベルにおける対策を検討する際の情報として使われるべき、としている
- ・子どもと若者戦略年次報告書は、議会において取り上げられ、政策や予算の優先事項の検討・設定に使われており、ユニセフニュージーランド委員会における政策提言、批評の基礎資料としても利用されている

評価結果は、当該戦略に基づくプログラムの進捗状況をモニタリングし、成果や課題を特定するために活用されている。評価結果を分析することで、政策実施により進展が見られる分野とそうでない分野を明確にし、どのような影響を及ぼしているかを理解する材料となる。


評価結果から得られた情報は、関係府省や大臣間で共有され、必要に応じて施策の見直しや次の施策の方針の意思決定に反映される。また、報告書は国民に公開される前に大臣同士で共有され、政策や戦略の連携又は進捗確認に役立てられている。さらに、複数機関から集めたデータを中央政府で整理し、全体像を把握できるようにすることで、システム全体の改善や意思決定に役立っている。


社会開発省

社会開発省を主とした、内国歳入庁の施策も含まれる一連の政策パッケージの評価が、全体及び各施策それぞれに対して実施されている

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

事務事業：ファミリーパッケージモニタリング・評価

ニュージーランド 社会開発省 (Ministry of Social Development (MSD)) 		
政策体系※	評価事例	概要
事務事業	Families Package Monitoring and Evaluation (ファミリーパッケージモニタリング・評価)	ニュージーランド政府による子どもの貧困削減政策の一部として実施される、社会開発省と内国歳入庁による低所得者向け給付や冬季のエネルギー代（暖房費）への補助金等のパッケージに関する評価書をまとめている

本施策の選定基準



本事務事業は、評価を実施する法的義務はないが、児童の貧困削減や物質的困窮の改善、福祉制度改革といった政府の優先政策と密接に関連しており、投入資金が大規模で政策的な重要度が高かったため、評価対象となった。また、複数府省にまたがる共同事業であったものの、社会開発省が中心となって担当し、評価のための予算が確保され、本事務事業の評価結果を関係府省の大臣及び関係府省への報告が求められたことも評価対象として選定した理由の一つである

本事務事業の評価目的

・ファミリーパッケージは子どもの貧困の削減を目的として、2018年に導入された子どものいる家庭に対する一連の経済支援策である
 ・既存の所得支援制度である低所得者向け給付制度や、内国歳入庁による子どものいる家庭への税額控除（Working for Familiesプログラム）とともに、冬季のエネルギー代（暖房費）の補助金や、1歳以下の子どもがいる家族への一時金の支給等が加わっている。社会開発省はファミリーパッケージと個々の事業のモニタリング及び評価を定期的に行っており、最新のパッケージ全体の評価レポートは2023年に発行されている。政策効果、対象層へ適切な支援が行われているか否か、利用状況等を把握した上で改善点を確認し、効果的な予算配分に活用することを目的としている



政策が家族や児童の貧困指標に与えた具体的な効果を定量的に把握することが目的の一つであり、本事務事業の評価は法的義務ではなかったが、政府の優先事項に沿った重要施策として、正式な個別評価が必要と判断された。


評価主体

社会開発省、Welfare Expert Advisory Group（福祉審議会）、内国歳入庁等

社会開発省を主とした、内国歳入庁等の施策も含まれる一連の政策パッケージの評価が、全体及び各施策それぞれに対して実施されている

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

事務事業：ファミリーパッケージモニタリング・評価

ニュージーランド 社会開発省 (Ministry of Social Development (MSD))		
政策体系※	評価事例	概要
事務事業	Families Package Monitoring and Evaluation (ファミリーパッケージモニタリング・評価)	ニュージーランド政府による子どもの貧困削減政策の一部として実施される、社会開発省と内国歳入庁による低所得者向け給付や冬季のエネルギー代（暖房費）への補助金等のパッケージに関する評価書をまとめている

評価手法

・ファミリーパッケージと各事業の評価は2019年から複数行われており、年次の全体サマリレポートの他に支援額とその受取に関するモニタリングレポート、所得支援制度、給付金の利用状況、所得支援対象者の収入とその額を踏まえた補助金等の給付水準の適切性評価、ファミリーパッケージによってもたらされた暖房費や家賃等の補助金の効果を測定するインパクト評価、本事務事業の利用状況調査等が行われている

・これらの評価や調査では、低所得家庭や子どもがいる家庭への影響（貧困率の変化や生活の質の向上）の測定、支援を受けた家族の特徴（経済レベル、地域、家族構成）の分析、支援対象となる家族層（低所得家庭、ひとり親家庭、障がい者の子どもがいる家庭等）の変化の観察、家庭の生活の安定への寄与度、施策の受益者による利用体験の調査などが含まれる。また、ニュージーランド全対象人口におけるファミリーパッケージ政策の効果のほか、マオリ族と太平洋の島国出身者に特化したレポートも発行されている

評価結果の活用方法

ファミリーパッケージモニタリング・評価によって、Working for Families プログラムの削減閾値の変更、ファミリーパッケージの事業の受給資格審査の期間短縮、特定グループ（マイノリティーグループ）の事業への応募と受給割合の低さからファミリーパッケージ施策に関する啓蒙活動等の改善が行われたことが確認できる



ファミリーパッケージの評価結果は、府省内外で広く共有されており、政策討議や将来の政策立案の参考資料として活用されている。評価は、政策対象となる家族層への具体的な影響を示すエビデンスとして、制度や政策の見直し、新たな政策立案時の根拠となっている。また、最新かつ定量的なデータとして評価結果を提供することで、政策や制度変更の効果測定、今後の予測精度の向上にも寄与している。さらに、「児童の貧困」に関する法的目標に沿って、財務省では政策の変更点が家計収入や関連指標に与える影響について独自にモデリングを実施している。このモデリング結果と評価結果を組み合わせることで、政策が予定通りに機能した部分とそうでない部分を把握し、実際の効果や想定外の結果の要因分析も可能となっている。こうした取組により、評価結果は継続的に政策や事業の改善に役立てられている。



2-3.オランダ

2-3.オランダ

政策評価制度の概要 個別事例



日本では政策体系や単位が明文化されているが、オランダには同様に規定された政策体系は存在せず、政策手段によっては類似した整理がされている程度である

政策体系と府省の関係性・政策体系の単位

	日本 	オランダ 
政策体系と府省の関係性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政策体系は「<u>政策（狭義）-施策-事務事業</u>」の階層で整理されている ■ 各府省が構築し、公表している政策体系（政策（狭義）-施策-事務事業）において、複数の府省にまたがっているものはない 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本の政策体系（政策（狭義）-施策-事務事業）の<u>ような明確な整理は存在しない</u> ■ しかし、構造的には概ね「政策（狭義）-施策-事務事業」に近い層となっている ■ 政策は、<u>府省ごとに構築されているものもあれば、複数の府省にまたがる場合もある</u> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 例：経済・気候政策省（EZK）、インフラ・水管理省（I&W）、農業・自然・食品品質省（LNV）、内務省（BZK）等による国家気候協定（Nationaal Klimaatakkoord）
政策体系の単位	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>政策体系の区分については</u>、総務省による府省全体に向けたガイドライン「政策評価の実施に関するガイドライン」にて整理されており、<u>一定の基準が存在する</u> ■ 政策体系の定義は以下である <ul style="list-style-type: none"> ➢ 政策（狭義） <ul style="list-style-type: none"> ・ 特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり ➢ 施策 <ul style="list-style-type: none"> ・ 政策（狭義）を実現するための具体的な方策や対策 ➢ 事務事業 <ul style="list-style-type: none"> ・ 施策を具現化するための個々の行政手段であり、行政活動の基礎的な単位 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>政府全体で統一された政策体系の大きさの基準は存在しない</u> ■ しかし、財務省の「定期報告ガイドライン（Handreiking Periodieke Rapportage）」において類似の整理が存在する。ただし、これらは詳細に定義されているわけではない <ul style="list-style-type: none"> ➢ 例：個々の計画・スキーム、組織、プロジェクト等



新たに導入したSEAに基づく評価は、重要な意思決定のタイミングに合わせて評価を実施しているため、評価結果が政策立案へ自然と組み込まれるよう工夫されている

政策評価制度の位置付け

	日本 	オランダ 
政策評価制度の位置付け	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政策評価法上、政策効果を把握し、有効性等の観点から評価を行い、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とされている ■ また、予算の作成等においても政策評価の結果を適切な活用を図るよう努めなければならないとされている ■ ただし、<u>政策評価書を作成するための作業が自己目的化し、実際に行われている政策の立案や見直し・改善のプロセスにおいて活かされるという評価本来の目的にあった位置付けが軽視される向きがあるという課題があり（※1）、現在においても、この課題については引き続き解消しきれていない状況にある（※2）</u> ■ <u>政策評価は、PDCAを主要な要素とする政策のマネジメント・サイクルの中に制度化されたシステムとして明確に組み込むものである。政策評価制度のPDCAサイクルを回すことで、行政機関における政策評価の取組の継続的な改善を促進する役割を果たすことを目的としている</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ オランダの政策評価制度は、政策の企画立案や改善から遊離したのではなく、<u>政策評価の結果に基づく改善点は、将来の政策立案や実施中の政策の改善に活用される</u> ■ その要因として、2021年から導入されたSEA（後述）の導入が大きく、政策テーマごとに4～7年の間で評価期間を設定し、当該テーマに関係する政策は期間内に一度は評価を行う ■ 評価期間の最後に作成される定期報告書は、政策の改正・延長等、重要な意思決定のタイミングに合わせて作成することになっている ■ 作成した定期報告書は、政策改善や後続の政策立案の材料として活用し、政策評価制度が政策の企画立案や改善に組み込まれるよう工夫している ■ オランダの政策評価は「事前評価」、「期中評価」、「事後評価」の3段階で実施され、<u>評価結果は主管府省及び評価実施者の間で報告書として作成される。府省内の政策評価は監督委員会によるレビューを受けた後、大臣により議会に提出され、評価結果のレビューを受けて、必要に応じて、実施中の政策を改善する運用が求められている</u>



オランダでは戦略的評価アジェンダ（SEA）が導入され、評価の対象となる政策の優先付けを行っている

評価対象選定の枠組み

	日本 	オランダ 
評価対象選定の枠組み	<ul style="list-style-type: none">■ 法令で評価の実施が義務づけられた 5分野（研究開発、公共事業、政府開発援助、規制、租税特別措置等）は事前評価の対象となる（一部のものについては事後評価も対象となる）■ 行政機関の長（府省の大臣）が社会経済情勢等に応じて、主要な行政目的に係る政策と定めるものは事後評価の対象となる■ このほか、EBPMアクションプランにおいては、「経済財政運営と改革の基本方針」（骨太の方針）で示される重要課題を重点的に、行政事業レビューにおいては、予算事業（約5,700事業）を評価の対象としている	<ul style="list-style-type: none">■ オランダでは、財務省と各府省内の財務部門が策定する戦略的評価アジェンダ（Strategische Evaluatie Agenda：SEA）に基づいて、各府省が政策評価の対象選定及び優先付けを行っている■ SEAはRPE（後述）に基づき策定されており、各府省のSEAテーマは、4年から7年の間に評価され、最後に定期報告（Periodieke rapportages）として議会へ報告される■ SEAガイドラインに基づき、各府省は、政策の重要度が高いと判断されるもの、投入される財源、政策の大きな変更や強化が期待されるもの、社会トレンドへの対応等に応じてSEAテーマを選択し、テーマ内で評価の目標・計画策定や優先付けを行う■ 経済省は、同省が設定したSEAテーマ（起業家精神、イノベーション政策等）について、各テーマの定期報告のタイミングまでに最低一度は評価が行われることになるが、政策ごとに重要度や予算の規模は異なるため、例えば「起業家精神」に含まれる「スタートアップデルタとテックリープの評価」は経済省が力を入れている政策であり、予算規模も大きいことから、外部機関に委託して大規模な評価を実施する一方で、予算規模が小さい政策は簡易な評価を行うのみとするなど、「比例性（プロポーションリティ）」を重視して、運用に違いをつけている。



オランダにおける評価の説明責任者は大臣だが、運用上の責任者は事務局長である

政策評価制度の運用体制

	日本 	オランダ 
政策評価制度の運用体制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本では、政策評価の最終責任者は<u>行政機関の長（各府省の大臣）</u>である。実務の具体的な責任者は、<u>各政策を所管している組織</u>が責任者となると思われるが、当該責任者は局長、課長、室長など区々である ■ 各府省内部では、<u>政策評価担当部局と政策所管部局が連携</u>しつつ、評価を推進する体制がとられている ■ 評価の客観性・公正性確保のため、評価過程やデータの透明性、客観的な評価手法の選択、<u>政策の特性に応じ第三者（学識経験者、民間等）の活用が図られる</u>（<u>第三者の知見の活用における考え方や方法は、各府省の政策評価に関する基本計画内に示される</u>） ■ <u>複数府省にまたがる政策の評価は総務省</u>が役割を担っている ■ 総務省は各府省の評価の総合性・客観性を担保するための評価を実施し、政府全体としてのよりの確な政策の実現を図っていくこととなっている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ オランダにおける政策評価の最終責任者は大臣であり、<u>運用上の責任者は事務局長（Secretaris-Generaal）</u>（<u>日本の事務次官に相当する府省の最高責任者</u>）である ■ 府省内の政策評価室や独立組織に所属する政策評価コーディネーターが中心となって評価スケジュールや品質を管理する <ul style="list-style-type: none"> ➢ 例：外務省は政策評価室（Internationaal Onderzoek en Beleidsvaluatie：IOB）を有しており、外交政策の成果に関する調査を実施し、評価を行う ■ 評価結果は、評価を実施した分析・政策評価機関や政策の所管府省のウェブサイトに掲載される。また、定期報告書内に記載され、議会に提出された後、議会を通じてレポートやウェブサイト等にて外部へ公開される ■ 各府省の大臣は、政策に係る支出の説明責任を果たすため、<u>府省の年次報告書を議会に提出する義務</u>がある

日本・オランダともに、評価の確認を行う機関・ガイドライン及び規定が存在し、その内容に基づいて各府省が主管の政策の評価を実施する

評価の支援・チェック機能

	日本 	オランダ 
評価の支援・ チェック機能	<ul style="list-style-type: none">■ 日本の各府省は以下の機能を用いて政策評価を実施している<ul style="list-style-type: none">➢ 評価の確認（チェック）を行う機関<ul style="list-style-type: none">・ 総務省➢ ガイドライン<ul style="list-style-type: none">・ 総務省「政策評価の実施に関するガイドライン」・ 総務省「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」➢ 体制<ul style="list-style-type: none">・ 評価は、政策の担当府省が主体となって自ら事前・事後評価を実施する・ 各府省は、政策評価の実施後、評価の結果について、評価書を作成し、公表する・ 総務省行政評価局は、必要に応じて、政策評価の統一性、総合性及び一層厳格な客観性を確保する観点から評価を行うことがある	<ul style="list-style-type: none">■ オランダの各府省は以下の機能を用いて政策評価を実施している<ul style="list-style-type: none">➢ 評価の確認（チェック）を行う機関<ul style="list-style-type: none">・ 会計検査院➢ ガイドライン<ul style="list-style-type: none">・ 財務省：定期評価調査規程（Regeling periodiek evaluatieonderzoek：RPE）➢ 体制<ul style="list-style-type: none">・ 評価は、政策の担当府省が主体となって自ら実施する・ 府省の大臣がSEAに基づく評価結果を掲載した定期報告書を議会へ提出する・ 評価結果の概要は、評価を実施した年の年次報告書内に記載され、会計検査院は、財務情報や試算表が正確であるかを確認、また府省の政策運用に関して監査を行う・ 各府省の政策評価に客観性を持たせるため、各府省から独立した監督委員会（Begeleidingscommissie）が、評価の品質管理と進捗管理（主に評価質問の作成や研究機関の選定等）を行い、評価の質を管理する役割を持つ

2-3.オランダ

政策評価制度の概要


個別事例

オランダは、府省横断型政策の評価と政策の改善に向けた活用事例を調査した

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置付けのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

オランダ：調査対象府省とその評価事例



オランダ 			
府省	政策体系※	評価事例	選定理由
【旧】経済・気候政策省 (2024年に「【現】経済省」及び「【現】気候政策・グリーン成長省」に分割)	①政策	Doorrekening Klimaatakkoord (国家気候協定評価)	政策評価が進んでいる国の中でも、オランダは教育、保健、労働分野だけでなく経済分野の政策評価も積極的に取り組んでいる。経済・気候政策省の政策評価は経済政策分析局 (CPB) 等の独立機関が行う場合もある
	②施策	Evaluatie StartupDelta en Techleap (スタートアップデルタとテックリープの評価)	
	③事務事業	Evaluatie Wet Bevordering Speuren Ontwikkelingswerk (WBSO) 2018 – 2022 (研究開発促進法 (WBSO) 2018～2022の評価)	
出所) https://www.cpb.nl/doorrekening-klimaatakkoord 、 https://open.overheid.nl/documenten/ronl-adbac92bce8f49d5a34e720c172ce3dd0d77443a/pdf 、 https://open.overheid.nl/documenten/06f98f9c-f172-4a41-88ae-38390ff74f12/file 、			

① Doorrekening Klimaatakkoord

国家気候協定は府省横断型の国家戦略であるとともに、経済成長と排出量削減の両立という性質から経済・気候政策省が主導している最上位の階層に属する政策であり、評価書には国家気候協定による影響を包括的に評価したものが示される

② Evaluatie StartupDelta en Techleap

経済省によるテック系スタートアップ企業のエコシステム推進イニシアチブであるスタートアップデルタを、テックリープという経済省の経済支援を基盤としたNGOに活動を引き継いだ。イニシアチブのエコシステム推進の業績と政府主導イニシアチブの民間への展開に関する評価が行われている

③ Evaluatie Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk (WBSO) 2018 – 2022

研究開発促進法 (WBSO) は研究開発活動に取り組む企業に対する税制優遇措置を定める法律であり、この措置の2018年から2019年にかけての効果に関する評価結果を評価書に取りまとめるとともに、制度の改善につなげている

CO2排出削減目標の達成に向けて、政策の効果及びそれに伴う財政への影響を測定し、予算策定やその後に政策の見直しに活用される

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置付けのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

政策：国家気候協定*1評価

*12030年までに1990年比で国内温室効果ガス排出量を49%削減するという単一の国家目標

オランダ 【旧】経済・気候政策省 (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat)

政策体系※	評価事例	概要
政策	Doorrekening Klimaatakkoord (国家気候協定評価)	国家気候協定は府省横断型の国家戦略であるとともに、経済成長と排出量削減の両立という性質から経済・気候政策省が主導している最上位の階層に属する政策であり、評価書には国家気候協定による影響を包括的に評価したものが示される

本政策の 評価目的	2030年の国内CO ₂ 削減目標（1990年比で当初49%削減）を達成するために、国家気候協定*1に基づく政策が十分な効果を生み出しているかを、全体及びセクター別に評価した。セクターは「建築環境」「モビリティ（交通・運輸）」「産業」「農業・土地利用」「電力」の5つに分類されており、協定に盛り込まれた各施策（例：建築環境分野における地域単位の熱転換計画や新築住宅への天然ガス廃止など）に伴う規制をCO ₂ 削減効果として定量的に評価した
評価実施者	環境評価局（PBL）*2、経済政策分析局（CPB）*3 *2インフラ・水資源省に属す計画局（Planbureaus）であり、環境、自然、空間計画、及び気候変動に関する分析と評価を行う（計画局：政府機関だが、調査方法や報告書の内容について、所属する府省から干渉されない独立組織） *3経済省に属する計画局で、経済見通し、予算分析、税制改革、所得分配、公共政策の影響評価等を行う
評価手法	<ul style="list-style-type: none"> • 現行の施策により予想されるCO₂削減量を基準のシナリオと比較し、シミュレーション分析を実施 • 特定の年（2021年、2025年、2030年）における直接的及び間接的な財政への影響（支出、税収、保険料収入）や、政策による家庭や企業への負担の変化を定量化 • マイクロシミュレーションモデル（MIMOSI）*4を活用し、異なる所得層、家庭、地域単位における所得の影響を推定 • エネルギー税の異なる水準、補助金、セクター別施策等、複数の政策や手段を組み合わせることで計算し、結果や費用対効果を比較した後、トレードオフ（利害のバランス）を明確に示すバリエーション分析を実施 <p>*4経済政策分析機関（Bureau for Economic Policy Analysis）によって作成・提唱されている、税制、社会保障制度、賃金コスト、購買力に関する政策の影響を分析するために設計されたモデル</p>
評価結果の 活用方法	<ul style="list-style-type: none"> • 評価結果は、最終的な気候合意及び関連する政策パッケージに関する意思決定の判断軸として活用される • 評価結果は、その後の気候政策計画文書（例：気候政策プログラム、気候計画、KEV（気候とエネルギー見通し）の更新）へ反映される。また、気候合意に付随して、広範な評価及びモニタリング体制にも活用される

本施策の評価は、スタートアップ企業及びスケールアップ企業のエコシステムの強化を目的に、成果を測定し、スタートアップ政策の立案や改善に活用されることを目指して実施される

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置付けのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

施策：スタートアップデルタとテックリープの評価

*1スタートアップ企業としての創業期を脱し、売上や従業員数等、規模を急速に拡大させている企業

オランダ 【旧】経済・気候政策省 (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat)

政策体系※	評価事例	概要
施策	Evaluatie StartupDelta en Techleap (スタートアップデルタとテックリープの評価)	経済省によるテック系スタートアップ企業のエコシステム推進イニシアチブであるスタートアップデルタを、テックリープという経済省の経済支援を基盤としたNGOに活動を引き継いだ。

本施策の評価目的



テックリープは期限付きのプログラムであり、今後の方針を定める材料として評価を行っている。実際、テックリープは柔軟に方針を変更しながら多くの試行的な取組を行っている。スタートアップデルタは当初期限付きのプログラムとして運用されていたが、現在は恒常的な施策への移行を検討する段階にあり、これに先立って2年前から政策分析チームと連携しつつ外部評価を導入した

評価を受けたことでプログラム延長に必要な資金を確保できたが、資金調達だけが目的ではなく、「現行の取組は正しい方向性なのか」を検証することも目的としていた

オランダのスタートアップ企業及びスケールアップ企業*1のエコシステムの強化において、スタートアップデルタとテックリープのプログラムに関する効果と効率性の説明責任を果たすこと、2023年以降の同政策への提言を行うためのインプットとして活用することを目的に評価が実施されたものであり、スタートアップデルタ及びテックリープによるエコシステム推進の業績と政府主導イニシアチブの展開に関する評価が行われている。

評価実施者

ユトレヒト大学、Birch (コンサルティングファーム)

評価手法

- スタートアップデルタ及びテックリープの活動背景、活動内容、社会への影響を測るため、以下の5つの調査が実施された
- 政策文脈と活動の分析：スタートアップデルタとテックリープの設立背景や政策的意図、具体的な活動内容を調査
 - オランダにおけるスタートアップとスケールアップの分析：公的データ及びCBS (オランダ統計局) のデータを使用して、7,498社のスタートアップ及びスケールアップ企業の特徴とテックリープ活動への参加状況を分析
 - 国際比較: オランダとその他6つの基準国 (スウェーデン、ドイツ、フランス、スイス、デンマーク、イギリス) のエコシステムを比較し、それぞれの国の公的及び私的な推進組織の役割を分析
 - スタートアップ及びスケールアップ企業の特徴と実績の分析：資本、人材、市場、技術へのアクセスに関する企業の実績・取組状況及びテックリープへの認識や評判について、テックリープと関わりを持った企業と持たなかった企業を対象に、167社を対象としたアンケート調査を実施
 - ステークホルダーの見解：スタートアップデルタ及びテックリープの活動、組織、影響について、53名の関係者に対してインタビューを実施

本施策の評価は、スタートアップ企業及びスケールアップ企業のエコシステムの強化を目的に、成果を測定し、スタートアップ政策の立案や改善に活用されることを目指して実施される

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置付けのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

施策：スタートアップデルタとテックリーブの評価



オランダ 【旧】経済：気候政策省（Ministerie van Economische Zaken en Klimaat）

政策体系※	評価事例	概要
施策	Evaluatie StartupDelta en Techleap (スタートアップデルタとテックリーブの評価)	経済省によるテック系スタートアップ企業のエコシステム推進イニシアチブであるスタートアップデルタを、テックリーブという経済省の経済支援を基盤としたNGOに活動を引き継いだ。

評価結果の活用方法

本評価結果は、評価実施後の**2023年以降のスタートアップ及びスケールアップ政策の立案・改善に向けた情報提供及び提言に活用**された

- 具体的には、エコシステム推進組織として現行の組織へ依頼者を継続するかどうか、その場合の機能をどのように維持するか、またROM（地域開発機関）やInvest-NL等の他の関係者とどのように連携するか等も議論内容に含まれる
- さらに、スタートアップエコシステムのモニタリングのためのデータインフラの設立やコミュニティ構築、その他関連テーマ（ディープテックや社会課題等）に関して、今後のプログラム選定やガバナンス策定において活用される



経済省

当初、スタートアップデルタやテックリーブは新興企業同士を結び付けることや企業のスケールアップに重点を置いていたが、評価の結果、ソフトウェア領域では成果が確認できた一方で、ディープテック領域では課題が多いといった結論が得られた。そのため、現在は方針を転換し、ディープテック領域やハードウェアとソフトウェアの融合領域における企業支援に注力している



経済省

高い成果が得られたソフトウェア領域向けの取組は、分析の結果を踏まえて必要性が高くないと判断したため、現在縮小している。現在注力しているディープテック領域も数年後には特別な支援が不要となることを目指している

本事務事業の評価結果は、研究開発促進法の企業への影響や効果を測定するために実施され、その他イノベーション政策や基準値の見直し等に活用される

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置付けのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

事務事業：研究開発促進法（WBSO）2018～2022の評価




オランダ 【旧】経済・気候政策省（Ministerie van Economische Zaken en Klimaat）

政策体系※	評価事例	概要
事務事業	Evaluatie Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk（WBSO）2018 – 2022（研究開発促進法（WBSO）2018～2022の評価）	研究開発促進法（WBSO）は研究開発活動に取り組む企業に対する税制優遇措置を定める法律であり、この措置における2018年から2019年の効果に関する評価結果を評価書に取りまとめるとともに、制度の改善につなげている

本事務事業の評価目的

研究開発促進法が企業の研究開発の支出の増加にどの程度寄与したかを調査し、その影響と効果を明らかにするために詳細な検証を行う目的で評価が実施された

 経済省

SEAが導入される前から税制は少なくとも5年ごとに評価を実施することが義務付けられており、WBSOについても1990年代から定められたルールに基づき定期的に評価が実施されてきた

評価実施者

Dialogic*¹、SEO経済研究所（SEO Economisch Onderzoek）*²

*¹公的分野の課題に取り組む独立系の調査・コンサルティング企業であり、政府、研究機関等を対象に、政策研究や戦略的アドバイスの提供を行う

*²アムステルダム大学から独立した経済学者又は計量経済学者によって構成された独立経済研究機関であり、国内外の省庁、企業、非営利団体等に関する研究を実施する

評価手法

本事務事業の評価は、オランダの評価規程（Evaluation of the Research and Development（Promotion） Act（WBSO）2018 - 2022）に則り、主要なイノベーション施策に関する評価として5～7年ごとに定期的に行われるものである。本評価は、定量的及び定性的な分析手法を活用し、「有効性」「効率性」「達成度（対象グループへのリーチ）」の3つの主要な評価軸に焦点を当てて実施された

- 計量経済学的な定量的効果測定手法を用いて、WBSOによって促進された追加の研究開発の効果を分析し、投資対効果や、マクロ及びマイクロレベルでの効率性を評価
- ポートフォリオ分析を用いて、WBSOのターゲット層へどれだけアプローチができたか、企業内においてどの程度の予算が投資に使用されているか、企業内ではどのような取組が行われたのか（投資の中断理由、投資への予算未消化の理由の把握等）に関する定量的調査
- WBSOの利用状況、直接的及び波及的な効果、制度変更に対する評価、仲介機関の利用、行政手続きの負担感等のアンケート調査
- 前回のWBSO評価との比較結果（企業の業績、国内の高付加価値産業のビジネス環境の貢献度等）による定量分析と統合的な評価
- WBSOの制度設計、歴史、政策の進展、政策理論、他の欧州諸国の類似税制との比較を通じて、WBSOの有効性と正当性を分析

評価結果の活用方法

本評価報告書は、議会に送付され、**イノベーション政策及び税制に関する議会の監視活動に活用される**

- 経済省は、WBSOのパラメータや基準値の設定（予算規模、税率、行政手続き要件等）の調整の必要性和方法を決定するために評価結果を活用する。また、その他イノベーション政策と組み合わせることでより効果を高めるための検討要素として活用する
- SEO経済研究所等の評価機関に基づいて企業へ助言を行い、制度の安定や変更に向けた議論に活用する



2-4.スウェーデン

2-4.スウェーデン

政策評価制度の概要
個別事例



日本では政策体系や単位が事前に構築されているが、スウェーデンには同様の整理は存在しない

政策体系と府省の関係性・政策体系の単位

	日本 	スウェーデン 
政策体系と府省の関係性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政策体系は「<u>政策（狭義）-施策-事務事業</u>」の階層で整理されている ■ 各府省が構築し、公表している政策体系（政策（狭義）-施策-事務事業）において、複数の府省にまたがっているものはない 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本の政策体系（政策（狭義）-施策-事務事業）の<u>ような明確な整理は存在しない</u>
政策体系の単位	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>政策体系の区分については</u>、総務省による府省全体に向けたガイドライン「政策評価の実施に関するガイドライン」にて整理されており、<u>一定の基準が存在する</u> ■ 政策体系の定義は以下である <ul style="list-style-type: none"> ➢ 政策（狭義） <ul style="list-style-type: none"> ・ 特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり ➢ 施策 <ul style="list-style-type: none"> ・ 政策（狭義）を実現するための具体的な方策や対策 ➢ 事務事業 <ul style="list-style-type: none"> ・ 施策を具現化するための個々の行政手段であり、行政活動の基礎的な単位 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>政府全体で統一された政策体系の大きさの基準は存在しない</u>

スウェーデンは、庁が実施した政策評価結果を予算の配分を検討する際 の材料として活用しているため、庁は政策運営に必要な予算を確保するためのエビ デンスを示す必要があり、評価が意思決定過程から遊離しにくい



政策評価制度の位置付け

	日本 	スウェーデン 
政策評価制度の位置付け	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政策評価法上、政策効果を把握し、有効性等の観点から評価を行い、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とされている ■ また、予算の作成等においても政策評価の結果を適切な活用を図るよう努めなければならないとされている ■ ただし、政策評価書を作成するための作業が自己目的化し、<u>実際に行われている政策の立案や見直し・改善のプロセスにおいて活かされるという評価本来の目的にあった位置付けが軽視される向きがあるという課題があり（※1）、現在においても、この課題については引き続き解消しきれていない状況にある（※2）</u> ■ 政策評価は、PDCAを主要な要素とする<u>政策のマネジメント・サイクルの中に制度化されたシステムとして明確に組み込むものである</u>。政策評価制度のPDCAサイクルを回すことで、行政機関における<u>政策評価の取組の継続的な改善を促進する役割を果たすことを目的</u>としている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政策評価制度は、政策の企画立案や改善から遊離したものではなく、評価結果は年次報告書に整理して、政府機関（Government Office）に提出することが、政令「Förordning (2000:605)」にて、全ての庁に対して義務付けられている ■ 閣僚が設定した政策目標に対して、下級庁である庁が政策の達成度を把握し、公的資金の使途の有効性を評価した結果を公表することで、議会や国民への説明責任を果たし、透明性を確保している ■ エネルギー庁の評価結果は、主として<u>府省による予算配分に活用される</u>。府省から予算配分を受けるに当たっては、<u>政策の実績を示す適切な資料やモニタリング結果等の十分なエビデンスが必要</u>である。庁は政策運営において予算を確保するため、これらの要件を満たさなければならず、庁独自の主張のみでは予算を受けることはできない ■ また、評価の結果は、政策の企画・立案や改善においても活用される

出所) 総務省：※1 [政策評価審議会提言](#)、※2 [政策評価の運用実態等に関するアンケート結果について（概要）](#)、[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](#)、[政策評価に関する基本方針](#)、[総務省 | 行政評価 | 政策評価制度について](#)、[Förordning \(1995:1633\) om vissa årsredovisningsfrågor](#) | [Sveriges riksdag](#)、スウェーデンエネルギー庁オンラインインタビュー



日本では政策評価法に基づいて評価対象となる政策が決定されるが、スウェーデンには府省共通の評価の優先順位はなく、各庁で評価対象を決定する

評価対象選定の枠組み

	日本 	スウェーデン 
評価対象選定の枠組み	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>法令で評価の実施が義務づけられた5分野（研究開発、公共事業、政府開発援助、規制、租税特別措置等）は事前評価の対象となる</u>（一部のものについては事後評価も対象となる） ■ 行政機関の長（府省の大臣）が社会経済情勢等に応じて、<u>主要な行政目的に係る政策と定めるものは事後評価の対象</u>となる ■ このほか、EBPMアクションプランにおいては、「<u>経済財政運営と改革の基本方針</u>」（骨太の方針）で示される重要課題を重点的に、行政事業レビューにおいては、<u>予算事業（約5,700事業）</u>を評価の対象としている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スウェーデンには、<u>評価対象となる政策の選定基準となるような府省共通のルールはない</u> ■ また、評価に係るガイドラインや一律のルールも存在せず、<u>各庁独自で評価対象とする政策を決定している</u> ■ 例えば、エネルギー庁では、「<u>全ての活動を評価する</u>」という基本原則がある。また、大型の法案が策定された場合には、議会への法案提出前に評価を必要とすることが多く、評価対象の政策として選定されることがある

日本における評価の責任は政策の所管府省にあり、スウェーデンにおいても評価の責任は政策を所管する庁にあるが、庁内における運用責任者は確認できなかった

政策評価制度の運用体制

	日本 	スウェーデン 
政策評価制度の運用体制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本では、政策評価の最終責任者は<u>行政機関の長（各府省の大臣）</u>である。実務の具体的な責任者は、<u>各政策を所管している組織</u>が責任者となると思われるが、当該責任者は局長、課長、室長など区々である ■ 各府省内部では、<u>政策評価担当部局と政策所管部局が連携</u>しつつ、評価を推進する体制がとられている ■ 評価の客観性・公正性確保のため、評価過程やデータの透明性、客観的な評価手法の選択、<u>政策の特性に応じ第三者（学識経験者、民間等）の活用が図られる</u>（<u>第三者の知見の活用における考え方や方法は、各府省の政策評価に関する基本計画内に示される</u>） ■ <u>複数府省にまたがる政策の評価は総務省</u>が役割を担っている ■ 総務省は各府省の評価の総合性・客観性を担保するための評価を実施し、政府全体としてのよりの確な政策の実現を図っていくこととなっている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スウェーデンにおける政策評価制度の<u>運用上の主体・責任者は政策を所管・運用する庁である</u> ■ 各庁内の<u>運用責任者は確認できなかった</u> ■ 政策の評価結果は年次報告書に掲載されるほか、評価の実施機関（分析庁や外部専門機関）によって公開レポートや統計データとして公表される



出所) Government office of Sweden : [Public agencies and how they are governed - Government.se](https://www.government.se/en/press-releases/2018/05/public-agencies-and-how-they-are-governed), [English - How Sweden is governed - Regeringen.se](https://www.government.se/en/press-releases/2018/05/english-how-sweden-is-governed)

ltps : [Fifth Round Evaluation Report on Sweden](https://www.government.se/en/press-releases/2018/05/fifth-round-evaluation-report-on-sweden)、[Secretariat for International Coordination - Swedish Research Council](https://www.government.se/en/press-releases/2018/05/secretariat-for-international-coordination)

総務省 : [政策評価に関する基本方針](#)

スウェーデンでは年次報告書を通じて会計検査院が評価の確認を実施しているものの、評価の確認に関するガイドラインは存在しない

評価の支援・チェック機能

	日本 	スウェーデン 
評価の支援・チェック機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本の各府省は以下の機能を用いて政策評価を実施している <ul style="list-style-type: none"> ➢ 評価の確認（チェック）を行う機関 <ul style="list-style-type: none"> ・ 総務省 ➢ ガイドライン <ul style="list-style-type: none"> ・ 総務省「政策評価の実施に関するガイドライン」 ・ 総務省「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」 ➢ 体制 <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価は、政策の担当府省が主体となって自ら事前・事後評価を実施する ・ 各府省は、政策評価の実施後、評価の結果について、評価書を作成し、公表する ・ 総務省行政評価局は、必要に応じて、政策評価の統一性、総合性及び一層厳格な客観性を確保する観点から評価を行うことがある 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スウェーデンでは、以下の機能を用いて政策評価が実施されている <ul style="list-style-type: none"> ➢ 評価の確認（チェック）を行う機関 <ul style="list-style-type: none"> ・ スウェーデン国家会計検査院 ➢ ガイドライン <ul style="list-style-type: none"> ・ 特になし ➢ 体制 <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価は、政策を担当する庁が主体となって自ら評価を実施する ・ スウェーデン国家会計検査院は、各行政機関の政策評価の内容を含む年次報告書の確認を行っている

2-4.スウェーデン


政策評価制度の概要

個別事例

スウェーデンは、年次指令に基づく政策評価事例と、政策の改善に向けた評価事例を調査した

※1 年次指令：政府機関により年次で設定されるスウェーデンのエネルギー政策目標である。エネルギー庁は新たなエネルギー政策目標に合わせてエネルギー政策をモニタリングする

スウェーデン：調査対象府省とその評価事例

スウェーデン 			
府省	政策体系	評価事例	選定理由
エネルギー庁 (気候・企業省)	①政策	Energiindikatorer (エネルギー指標)	<ul style="list-style-type: none"> ・庁が政策の実施主体であるスウェーデンでは庁をまたいだ政策の連携も進んでいる。他国と比較して、庁間における政策評価の取組に大きな差異がないため、近年、政府機関全体の主要政策として取り組んでいる気候変動対策における重要な取組であるエネルギー分野の政策を担うエネルギー庁の事例を選定 ・加えて、本事例のテーマは他の諸外国で取り上げていない分野で、かつ、一つの庁で政策、施策、事務事業の評価事例が揃っているケースは稀であり、これらの点を総合的に勘案し、本事例が調査対象として適切と判断
	②施策	Evaluation of the implementation of the Government initiative Smart City Sweden (政府主導のスマートシティ・スウェーデンの実施状況評価)	
	③事務事業	UTVÄRDERING AV ENERGI MYNDIGHETENS FINANSIERING AV FORSKARSTUDERANDE (スウェーデンエネルギー庁による研究学生への資金提供の評価)	
出所) energiindikatorer 、 Evaluation of the implementation of the Government initiative Smart City Sweden - Tillväxtanalys 、 Energimyndigheten			

① Energiindikatorer

エネルギー庁は毎年Energiindikatorerを発表しており、エネルギー供給と消費、再生可能エネルギー、エネルギー効率等、複数の指標を用いて政府全体のエネルギー政策に対する評価としてモニタリングしている。これは政府機関から各庁への年次指令*1に基づいて行われている

② Evaluation of the implementation of the Government initiative Smart City Sweden

2018年から2021年にかけてエネルギー庁が推進した、持続可能な都市ソリューションの輸出プラットフォームである「スマートシティ・スウェーデン」に対する評価であり、取組の目標設定、ベストプラクティスプラットフォームの開発、ビジネス開発の3つの主要分野を評価している

③ UTVÄRDERING AV ENERGI MYNDIGHETENS FINANSIERING AV FORSKARSTUDERANDE

エネルギー庁は博士、博士課程在籍者における研究に対して財政的な支援を行っており、将来における技術力・研究力の強化を評価するため、支援を受けた研究者の論文出版、引用数等を用いて検証している

エネルギー庁は、議会においてエネルギー政策を審議するためのエネルギー供給と排出量等に関する基礎データを提供している

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

政策：Energiindikatorer（エネルギー指標）



スウェーデン エネルギー庁（Energimyndigheten）

政策体系※	評価事例	概要
政策	Energiindikatorer（エネルギー指標）	エネルギー庁は毎年Energiindikatorerを発表しており、エネルギー供給と消費、再生可能エネルギー、エネルギー効率等、複数の指標を用いて政府全体のエネルギー政策に対する評価としてモニタリングしている。これは政府機関から各庁への年次指令に基づいて行われている

Energiindikatorerの目的・内容

- スウェーデン政府は「2030年までにエネルギー効率を2015年比で50%改善する」、「2040年までに国内の電力生産能力を100%化石燃料フリーに転換する」ことを目標としている。エネルギー庁は、政府機関から年次の進捗評価（モニタリング）に加えて、これらの政策を含むエネルギー関連の政策目標を適切に測定・評価するための指標の開発を委託されている
- Energiindikatorer（エネルギー指標）レポートには、スウェーデンのエネルギー政策、EU含む国際的な目標の解説、エネルギー消費量（スウェーデン全体と各産業部門の一次・最終消費量の推移、再生エネルギーや化石燃料、電力等の消費割合）、需要予測、エネルギーの供給と生産（国内の水力、風力、原子力、化石燃料等の電力生産量の詳細、発電所の稼働状況や新規導入容量）、再生可能エネルギー（再生可能エネルギーの導入状況や成長率、政策目標との進捗比較）、温室効果ガスの排出量（エネルギー部門からの温室効果ガス排出量の推移、排出削減目標に対する進捗状況）、エネルギー効率（GDPあたりのエネルギー消費、部門ごとのエネルギー効率の改善状況）、価格・経済動向（電力・燃料の価格動向、家庭・産業向けのエネルギーコストとその国際比較）の測定や定量分析が含まれている

評価主体

エネルギー庁

評価結果の活用方法

- 政府は、気候法（Climate Act）に基づいてエネルギーと排出量の動向を議会に毎年報告することが義務付けられており、Energiindikatorerはその基礎データとして活用されている。議会では、報告された数値を活用して、政策が目標に対して十分かを評価し、政策改善の検討を行う。また、政府機関が議会に提出する予算案における投資判断や税制改正等の正当性に係るエビデンスとしても活用される
- Energiindikatorerのデータに基づく議会への報告が、政策改善につなげられた例としては、電化に伴う需要増加の予測を受け、「2040年までに国内の電力を100%再生エネルギーに転換する」という目標が「100%化石燃料フリー」に見直されたことである。その結果、原子炉の規制の撤廃や投資が決定され、国内の電力需要への対応力が強化された。また、Energiindikatorerのデータでは電力系統のボトルネック（地域間・電圧階層間の線路容量、変圧器容量等）が示されており、それを受けて送電網を拡大するためのインフラ整備と投資の加速が決定、現在推進されている

スマートシティ・スウェーデンの施策評価は、2030アジェンダの評価のための情報提供だけでなく、施策自体の改善につながられた

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

施策：政府主導のスマートシティ・スウェーデンの実施状況評価



スウェーデン エネルギー庁（Energimyndigheten）

政策体系※	評価事例	概要
施策	Evaluation of the implementation of the Government initiative Smart City Sweden（政府主導のスマートシティ・スウェーデンの実施状況評価）	2018年から2021年にかけてエネルギー庁が推進した、持続可能な都市ソリューションの輸出プラットフォームである「スマートシティ・スウェーデン」に対する評価であり、取組の目標設定、ベストプラクティスプラットフォームの開発、ビジネス開発の3つの主要分野を評価している

成長戦略とスウェーデン2030アジェンダ（国連の持続可能な開発目標（SDGs）をスウェーデン政府と社会全体が推進する取組）の再検討と効率化、発展に向けた情報提供のため、持続可能な都市開発・スマートシティ技術を国際的に発信・展開する取組であるスマートシティ・スウェーデンのレビューを行った

本施策の
評価目的


エネルギー庁

本施策を評価した理由は複数ある。第一に、全ての活動を何らかの形で評価するという基本原則がある。第二に、政権交代により政府の政策理念が変わり得るため、前政権が設計したプログラムや予算配分の妥当性・根拠を検証し、継続の可否や改善の方向性を客観的に示す必要があった。これらの理由により、「スマートシティ・スウェーデン」の評価が行われた。なお、当該評価は評価の独立性と客観性を担保するため、財務省管轄の独立機関であるスウェーデン成長分析庁（Growth Analysis）が当庁とは独立した立場で本施策を評価対象として選定して実施したものである。


エネルギー庁

評価は、政府機関の意思決定プロセスを進めることや、政策の実施方法を改善、組織内の学習に活用することを目的としている。そのために、プログラムの目的と資金の使用用途を明確化した上で、「プログラムを通じて何を達成・実現できたか」を検証し、改善の余地を特定する。評価は研究的な取組に近く、実証に基づく知見を組織内に蓄積して次期の政策設計へ還元することを志向する。

評価主体

エネルギー庁（評価実施者：成長分析庁（Growth Analysis））

スマートシティ・スウェーデンの施策評価は、2030アジェンダの評価のための情報提供だけでなく、施策自体の改善につながられた

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

施策：政府主導のスマートシティ・スウェーデンの実施状況評価



スウェーデン エネルギー庁 (Energimyndigheten)

政策体系※	評価事例	概要
施策	Evaluation of the implementation of the Government initiative Smart City Sweden (政府主導のスマートシティ・スウェーデンの実施状況評価)	2018年から2021年にかけてEnergimyndigheten (エネルギー庁) が推進した、持続可能な都市ソリューションの輸出プラットフォームである「スマートシティ・スウェーデン」に対する評価であり、取組の目標設定、ベストプラクティスプラットフォームの開発、ビジネス開発の3つの主要分野を評価した

評価手法

- スマートシティ・スウェーデンの評価手法としては、エネルギー庁のプロジェクト計画書と年次報告書、事業内容、会議録、連絡記録、モニタリング・評価報告書等のプロジェクトの実施状況や成果に関する資料の調査と分析、スマートシティ・スウェーデンに参加したことのある20社に対するインタビューが用いられた
- 国際的な都市開発モデルとしての発信力、海外からの訪問者とスウェーデンの事業者とのマッチング件数等の目標達成度、自治体・企業の連携強化、経済社会的インパクト、スウェーデン各地にあるデモサイトやショールームの設備、運営の効率性、ガバナンス等の実施プロセスや運用体制、ターゲットの絞り込みやフォローアップ、中小企業の国際展開支援、予算配分の最適化等について、「各取組の目標設定」、「各取組のプラットフォームの開発」、「各取組のビジネス開発」の3つの観点から現状の課題を抽出して、今後の改善点を検討・評価した

評価結果の活用方法

- スウェーデン2030アジェンダの再検討に向けた情報提供のほかに、スマートシティ・スウェーデンの支援対象がエネルギーやモビリティに偏重していた傾向や気候変動に伴う水害リスクや水質管理の重要性が高まったことが評価において指摘され、水源管理のシステム改善を目指すプログラム (Wave: Water for Vital Environments) への参画が決定された
- また、スマートシティ・スウェーデンとその他政府系プログラム (例：気候中立都市 (Viable Cities)、資源効率 (RE:Source)) との境界が曖昧であることが指摘されたことを受け、Impact Innovationという2030年代に向けた国家規模 (14億クローナ) のイノベーション投資枠組みの一部として、プログラム横断の協働体制が構築され、共同実施と役割分担の明確化が進められた。具体的には、優れた事例を見学したいという海外の自治体・企業からの訪問リクエストの取扱いを関係プログラム間で共有・調整し、適切な窓口や訪問先の案内、事後のフォローにつながる仕組みが整備された。



評価結果は、将来の政策実施計画 (1年・3年・5年など) の策定に活用されるとともに、新たな取組の立案や既存プロジェクトの改善・発展にも反映される。本評価結果は改善が必要な分野の特定に有効であり、新規立案及び既存政策の改善点を指摘する上で特に効果的であった。

本評価はエネルギー庁による研究学生への資金提供制度の継続と拡大の正当性の裏付けとなった

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

※1 資金提供プログラム領域：エネルギー庁が運営する各支援プログラムで定義した重点分野

事務事業：スウェーデンエネルギー庁による研究学生への資金提供の評価



スウェーデン エネルギー庁 (Energimyndigheten)		
政策体系※	評価事例	概要
事務事業	UTVÄRDERING AV ENERGI MYNDIGHETENS FINANSIERING AV FORSKARSTUDERANDE (スウェーデンエネルギー庁による研究学生への資金提供の評価)	エネルギー庁は博士、博士課程在籍者における研究に対して財政的な支援を行っており、将来における技術力・研究力の強化を評価するため、支援を受けた研究者の論文出版、引用数等を用いて検証している
本事務事業の評価目的	<p>エネルギー庁による研究学生（博士と博士課程在籍者）への資金提供の評価は、エネルギー庁の「エネルギー研究法」で定められた目標に対する達成度を評価する業務の一部であり、研究学生への資金提供がどのような効果やインパクトをもたらしたかを検証することを目的としている</p> <p>本評価は、当庁が運営する複数の研究学生支援プログラムを横断的に評価の対象として実施した。評価の目的は、当初目標である『最新の研究成果の学習と、それに基づく知識の深化を通じた人材育成』がどの程度達成されたかを検証するとともに、制度の認知・参加状況や成果の現場での活用実態を把握することである。対象となる人材には、研究者、政府機関の職員、企業の従業員等が含まれる。</p>	
評価主体	エネルギー庁	
評価手法	<p>エネルギー庁から資金提供を受けた研究者の特定（データベース及びオープンソースを活用）、博士課程在籍者へのウェブアンケート、ビブリオメトリック分析（論文数や被引用数等の定量データを用いて研究活動やその影響力を評価する手法）、特許分析、新規のスタートアップの分析、リファレンスグループでのワークショップ、文献調査等の調査手法を用いて、以下8つの観点で評価を行った</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 資金提供を受けたことのある研究者の現在の活動 ■ スウェーデン、又は世界規模で、資金提供を受けた博士や博士課程在籍者によってどのような技術開発が行われたか ■ スウェーデン、又は世界規模で、資金提供を受けた博士や博士課程在籍者によってどのような政策立案が行われたか ■ スウェーデン、又は世界規模で、資金提供を受けた博士や博士課程在籍者によってどのようなビジネス開発が行われたか ■ エネルギー庁による博士と博士課程在籍者への資金援助は、スウェーデン及び世界におけるエネルギー転換に向けたビジネス部門の発展にどのような意義をもたらしたか ■ 2012年から2020年の間に、エネルギー庁から資金提供を受けた全ての博士と博士課程在籍者の男女比はどの程度か ■ エネルギー庁のテーマ領域と資金提供プログラムのテーマ領域*1の相違点と類似点は何か ■ 資金提供を受けた博士と博士課程在籍者は、異なる領域のアクター間（企業、大学、公的機関等のプログラム支援者）の連携にどのように貢献してきたか 	

本評価はエネルギー庁による研究学生への資金提供制度の継続と拡大の正当性の裏付けとなった

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

事務事業：スウェーデンエネルギー庁による研究学生への資金提供の評価



スウェーデン エネルギー庁 (Energimyndigheten)		
政策体系※	評価事例	概要
事務事業	UTVÄRDERING AV ENERGI MYNDIGHETENS FINANSIERING AV FORSKARSTUDERANDE (スウェーデンエネルギー庁による研究学生への資金提供の評価)	エネルギー庁は博士、博士課程在籍者における研究に対して財政的な支援を行っており、将来における技術力・研究力の強化を評価するため、支援を受けた研究者の論文出版、引用数等を用いて検証している

この評価によって、プログラムの継続と拡大の正当性が裏付けされたことに加え、異なる領域のアクター間（企業、大学、公的機関等のプログラム支援者）における連携能力の重要性が特定され、社会科学系の領域を含む学際的な研究へのサポートが促進された

評価結果の活用方法



エネルギー庁

本事業の評価結果は、事業対象となる支援者の達成状況を把握して成果を可視化することにより、事業内容の改善や次期計画の設計に活用された。また、エネルギー庁としての説明責任を果たす目的もあった。具体的には、プログラムの支援対象となった研究者のキャリアが大学内に固定化する課題を踏まえ、他分野（公的機関・スタートアップ等）での活躍ができるよう本事業の設計を変更するとともに、企業・大学・公的機関・資金提供機関が協働して課題を解決するために、本事業の運用や活動内容を調整した。



エネルギー庁

本評価は、プログラムの維持・拡大に活用され、プログラムの発展に大きな影響を与えている。具体的には、必要に応じてプログラムの一部を変更・改善し、活動内容を企業や産業の課題解決により寄与する方向へ変更したほか、次のプログラム期間での強化領域を判断するための材料として用いられている。あわせて、プログラム対象者の継続を促すため、収入の増額含む処遇改善といった具体的な対策にも結びつけられており、総じて評価結果はプログラムの改善と発展に資する形で活用されている。

2-5.アメリカ



2-5.アメリカ

政策評価制度の概要 個別事例

日本では政策体系や単位が明文化されているが、アメリカには同様の整理は存在せず、評価に関するガイドラインに沿って府省内で日本の政策体系と類似した整理がされている



政策体系と府省の関係性・政策体系の単位

*1 特定の成果を生み出すことを目的として設計されたプログラムや政策の設計・実施に関連する、プログラム要素や戦略の組み合わせである

	日本 	アメリカ 
政策体系と府省の関係性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政策体系は「<u>政策（狭義）-施策-事務事業</u>」の階層で整理されている ■ 各府省が構築し、公表している政策体系（政策（狭義）-施策-事務事業）において、複数の府省にまたがっているものはない 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本の政策体系（政策（狭義）-施策-事務事業）の<u>ような明確な整理は存在しない</u> ■ Evidence Act 2018に基づいて行政管理予算局（OMB）が各府省に提示している政策評価のガイドライン「OMB覚書」では、「Program（プログラム）-Project（プロジェクト）-Activity（アクティビティ）」のいずれかに整理・区別することとされている ■ <u>Program（プログラム）は府省をまたいで整理される場合がある</u>
政策体系の単位	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>政策体系の区分については</u>、総務省による府省全体に向けたガイドライン「政策評価の実施に関するガイドライン」にて整理されており、<u>一定の基準が存在する</u> ■ 政策体系の定義は以下である <ul style="list-style-type: none"> ➢ 政策（狭義） <ul style="list-style-type: none"> ・ 特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり ➢ 施策 <ul style="list-style-type: none"> ・ 政策（狭義）を実現するための具体的な方策や対策 ➢ 事務事業 <ul style="list-style-type: none"> ・ 施策を具現化するための個々の行政手段であり、行政活動の基礎的な単位 	<ul style="list-style-type: none"> ■ OMB発行の評価ガイドライン「OMB覚書」において、類似の整理が存在する ■ ガイドラインで用いられている定義は以下である <ul style="list-style-type: none"> ➢ Program <ul style="list-style-type: none"> ・ より上位の目的や目標を支援する一連のプロジェクトやアクティビティの集合を指す ➢ Project <ul style="list-style-type: none"> ・ 一定の期間と予算のもとで、相互補完的なアクティビティの集合によって個別で明確な成果の達成を意図した取組を指す ➢ Activity <ul style="list-style-type: none"> ・ 連邦助成（Federal award）を通じて単一又は複数の介入（intervention）*1を実施する活動を指す

日本では政策評価の政策形成・改善への活用が軽視される向きがあるが、アメリカではOMB覚書で政策評価を政策プロセスに組み込むことが明文化されている



政策評価制度の位置付け

	日本 	アメリカ 
政策評価制度の位置付け	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政策評価法上、政策効果を把握し、有効性等の観点から評価を行い、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とされている ■ また、予算の作成等においても政策評価の結果を適切な活用を図るよう努めなければならないとされている ■ ただし、政策評価書を作成するための作業が自己目的化し、<u>実際に行われている政策の立案や見直し・改善のプロセスにおいて活かされるという評価本来の目的にあった位置付けが軽視される向きがあるという課題があり（※1）、現在においても、この課題については引き続き解消しきれない状況にある（※2）</u> ■ 政策評価は、<u>PDCAを主要な要素とする政策のマネジメント・サイクルの中に制度化されたシステムとして明確に組み込むものである。政策評価制度のPDCAサイクルを回すことで、行政機関における政策評価の取組の継続的な改善を促進する役割を果たすことを目的としている</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ アメリカの政策評価制度は、政策の企画立案や改善から遊離したのではなく、<u>評価結果は各府省の府省戦略目標の計画立案プロセスに組み込まれている</u> ■ 行政管理予算局（OMB）が発行するガイドライン「OMB覚書」に、評価結果をラーニングアジェンダの策定等に活用して、各府省の長期及び短期の目標へ反映し、戦略計画と連携させることが示されている ■ また、府省のパフォーマンス、予算、評価情報と整合させた文書を作成することを義務付けており、評価が事後的な作業ではなくマネジメントサイクルの一部となるよう規定されている ■ Evidence Act 2018では、<u>各府省はラーニングアジェンダ（Learning Agendas）及び年次評価計画（Annual Evaluation Plan）の策定、能力評価（Capacity Assessments）の実施が義務付けられている</u> <ul style="list-style-type: none"> ➢ ラーニングアジェンダ：府省の政策に関する優先課題を特定し、必要なエビデンスをどのように構築するかを体系的に示す計画であり、4年に一度策定される ➢ 年次評価計画：当該会計年度に実施予定の府省内で重要とされる政策の評価の計画を記載するもの ➢ 能力評価：各府省が、業績測定、政策分析、プログラム評価等のエビデンス構築活動を遂行する能力及びインフラを把握・点検するために実施するアセスメント

日本では政策評価法に基づいて評価対象となる政策が決定されるが、アメリカは、ガイドラインを踏まえつつ、具体的な選定基準は各府省が設定する

評価対象選定の枠組み



*1 OMB覚書（M-20-12） *2) Backgroundより抜粋・翻訳

	日本 	アメリカ 
評価対象選定の枠組み	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>法令で評価の実施が義務づけられた5分野（研究開発、公共事業、政府開発援助、規制、租税特別措置等）は事前評価の対象となる</u>（一部のものについては事後評価も対象となる） ■ 行政機関の長（府省の大臣）が社会経済情勢等に応じて、<u>主要な行政目的に係る政策と定めるものは事後評価の対象となる</u> ■ このほか、<u>EBPMアクションプランにおいては、「経済財政運営と改革の基本方針」（骨太の方針）で示される重要課題を重点的に、行政事業レビューにおいては、予算事業（約5,700事業）を評価の対象としている</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 行政管理予算局（OMB）が示すガイドライン「OMB覚書（M-20-12）」において、<u>「重要」と位置付けられるProgramの評価が義務付けられている（予算額や対象人数等の具体的な基準はない）</u> ■ <u>何を持って「重要」とするかは各府省の判断であり、Evidence Act2018及び「OMB覚書（M-19-23）」を基に、府省独自で評価対象とする政策を決定している</u> ■ 各府省には、ラーニングアジェンダ（4年）及び年次評価計画の作成が義務付けられており、年次評価計画には、当該年度に評価の対象となる政策（府省において重要とされる政策）に関する評価方法等を記載する ■ 「重要」とみなされる政策は各府省が独自に判断するが、主に、<u>予算・対象者数等の政策の規模、政府全体の目標との関連性、府省内目標等</u>に応じて選定する ■ 小規模なProject等については、モニタリングや外部専門家による簡易なレビューで済ませることが多い

アメリカにおける運用上の責任者はChief Evaluation Officerである

*1 基準：OMB覚書（M-20-12）が示すプログラム評価の基準（Federal Program Evaluation Standards）であり、厳密性、関連性、独立性、透明性、倫理の5基準が示される

政策評価制度の運用体制



	日本 	アメリカ 
政策評価制度の運用体制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本では、政策評価の最終責任者は行政機関の長（各府省の大臣）である。実務の具体的な責任者は、各政策を所管している組織が責任者となると思われるが、当該責任者は局長、課長、室長など区々である ■ 各府省内部では、政策評価担当部局と政策所管部局が連携しつつ、評価を推進する体制がとられている ■ 評価の客観性・公正性確保のため、評価過程やデータの透明性、客観的な評価手法の選択、政策の特性に応じ第三者（学識経験者、民間等）の活用が図られる（第三者の知見の活用における考え方や方法は、各府省の政策評価に関する基本計画内に示される） ■ 複数府省にまたがる政策の評価は総務省が役割を担っている ■ 総務省は各府省の評価の総合性・客観性を担保するための評価を実施し、政府全体としてのよりの確な政策の実現を図っていくこととなっている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ アメリカにおける政策評価制度の運用上の責任者は、各府省の主席評価担当官（Chief Evaluation Officer）である ■ 主席評価担当官は、府省内の評価活動及びラーニングアジェンダに関するリーダーシップを発揮する権限と責任を有する ■ 府省内には、主席評価担当官の下に評価担当官が配置され、府省の経営層（COO等）に対して評価の実施・評価結果の活用を支援しながら、評価手法及びOMB覚書で示される基準*1に関する技術的専門知識を活かした府省内の評価を行う ■ 複数府省にまたがる政策は、GPRAMAに基づき、OMBによって設定される府省横断的優先目標（CAPGs：Cross-Agency Priority Goal）に沿って評価される ■ CAPGsの評価は、OMB長官が各目標のリーダーを2名選定した上で、OMBとリーダーが関係府省を指定し、府省横断のチームで行われる。具体的には、リーダーは大統領府から1名と主担当となる府省（Lead agency）の担当者1名が選出され、リーダーが中核となり、他の関係府省の担当者が参加するチームによって評価の調整・実施が行われる

日本・アメリカともに、評価の確認を行う機関・ガイドラインが存在し、その内容に基づいて各府省が主管の政策の評価を実施する

評価の支援・チェック機能

*1 CFO：最高財務責任者法（CFO Act：The Chief Financial Officers Act of 1990）のもと、府省内のCFOは政策実施における支出、費用対効果、評価結果が、財務管理とどのように関係するかを説明することが義務付けられている

*2 年次業績計画（Agency's Performance Plan）：GPRAMAで府省に定められたラーニングアジェンダ等と一緒に提出される書類であり、予算編成と連動させ、来年度の計画と当該年度の達成状況を報告するもの

	日本 	アメリカ 
<p>評価の支援・チェック機能</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本の各府省は以下の機能を用いて政策評価を実施している <ul style="list-style-type: none"> ➢ 評価の確認（チェック）を行う機関 <ul style="list-style-type: none"> ・ 総務省 ➢ ガイドライン <ul style="list-style-type: none"> ・ 総務省「政策評価の実施に関するガイドライン」 ・ 総務省「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」 ➢ 体制 <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価は、政策の担当府省が主体となって自ら事前・事後評価を実施する ・ 各府省は、政策評価の実施後、評価の結果について、評価書を作成し、公表する ・ 総務省行政評価局は、必要に応じて、政策評価の統一性、総合性及び一層厳格な客観性を確保する観点から評価を行うことがある 	<ul style="list-style-type: none"> ■ アメリカの各府省は以下の機能を用いて政策評価を実施している <ul style="list-style-type: none"> ➢ 評価の確認（チェック）を行う機関 <ul style="list-style-type: none"> ・ 行政管理予算局（OMB）：各府省のラーニングアジェンダや年次評価計画の妥当性をレビュー ・ 会計検査院（GAO）：議会の要請に応じて、GPRAMAやEvidence Act 2018の履行状況、未達目標の対応、支出状況等をレビュー ➢ ガイドライン <ul style="list-style-type: none"> ・ 立法府（会計検査院（GAO））：「DESIGNING EVALUATIONS 2012 Revision」 ・ 行政府（行政管理予算局（OMB））：「OMB覚書（M-20-12）」 ➢ 体制 <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価は、政策の担当府省が主体となって自ら実施する ・ Evidence Act 2018のもと、各府省では評価担当官（EO）を指名し、各府省内の評価活動全体を統括する ・ EOは、府省内の分析者（経済学者、統計官等）とともに、評価結果の質や評価手法等をチェックする ・ 評価の結果はOMBに提出され、議会へ報告することはないが、年次業績計画*2で設定された指標を満たさなかった場合は議会への説明が求められる場合があり、その際は、説明が求められる内容に応じて、長官・CFO（Chief Financial Officer）*1・プログラム責任者が説明を行う

2-5.アメリカ


政策評価制度の概要

個別事例

アメリカは、予算編成に向けた議会への報告、府省内の施策、事務事業の予算配分に関する活用事例を調査した

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

アメリカ：調査対象府省とその評価事例

アメリカ 			
府省	政策体系※	評価事例	選定理由
労働省 Department of Labor	①政策	Annual Performance Report (年次業績報告書)	労働省はアメリカ行政府の中で、政策評価の取組が進んでいる省の一つであり、Evidence-to-Action (エビデンスからアクションへ) という政策評価の活用の特化したイニシアチブを主席評価官室が雇用・トレーニング局 (ETA) と協働で展開している
	②施策	Annual WIOA Performance Assessment (年次労働力革新機会法の評価)	
	③事務事業	American Apprenticeship Initiative (Registered Apprenticeship) Evaluation (公式徒弟制度評価)	
出所) https://trumpadministration.archives.performance.gov/CAP/workforce/ 、 https://www.dol.gov/agencies/eta/performance 、 https://www.dol.gov/agencies/eta/research/Registered-Apprenticeship-Evidence			

① Annual Performance Report

アメリカ行政府はGPRAMAにしたがって各府省が府省戦略目標 (Agency's Strategic Goals) を定め、その戦略に基づく中期の府省優先目標 (Agency Priority Goals) と年次業績目標 (Annual Performance Goals) の達成状況を年次業績報告書 (Annual Performance Report) として報告、公表することが求められている。この報告書は予算編成プロセスに反映される仕組みとなっている

② Annual WIOA Performance Assessment

Workforce Innovation and Opportunity Act (労働力革新機会法) によって実施された長期失業者の雇用促進、低賃金労働者の生涯賃金の増加、継続的なキャリアパスの構築を目的とした施策の評価であり、労働省は定められた評価指標に対する州ごとの業績を年次で報告、公表することが求められ、規定された基準に満たない州のプログラムに対する財政的な制裁も定められている

③ American Apprenticeship Initiative (Registered Apprenticeship) Evaluation

公式徒弟 (見習い) 制度に関するエビデンスの構築と効果に関する評価を多角的に行っており、評価結果の活用に向けた取組が主席評価官室と制度所管局である雇用・トレーニング局 (ETA) によって進められている

議会の予算審議で検討材料となる年次業績報告書は、府省の年次業務計画における達成度を公開するものであり、府省内でもプログラムの見直しや改善等で活用されている

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意



政策：年次業績報告書

アメリカ 労働省 (Department of Labor)		
政策体系※	評価事例	概要
政策	Annual Performance Report (年次業績報告書)	アメリカ行政政府はGPRAMAにしたがって各府省が府省戦略目標 (Agency's Strategic Goals) を定め、その戦略に基づく中期の府省優先目標 (Agency Priority Goals) と年次業績目標 (Annual Performance Goals) の達成状況を年次業績報告書 (Annual Performance Report) として報告、公表することが求められている。この報告書は予算編成プロセスに反映される仕組みとなっている
Annual Performance Report の目的・内容	<ul style="list-style-type: none"> 年次業績報告書 (Annual Performance Report) はアメリカ連邦政府の議会における予算要求と連動しており、労働省を含む各府省は、前々年度の予算要求時に提出していた、前年度を対象年度とする年次業績計画 (Annual Performance Plan) に対する達成度について、連邦政府全体の取りまとめを行う行政管理予算局 (OMB) に提出し、大統領が翌年度の予算教書を議会に提出する同時期 (2月) に報告・公開される なお、年次業績目標は、各省庁に対して大統領就任翌年の2月第一月曜日までに公表が求められている中長期 (4～5年間) の戦略計画 (Strategic Plan) を踏まえ、毎年度の具体的な政策、予算、目標、指標等として示したものである。各府省は、Strategic Plan を基に中期の府省優先目標であるAgency Priority Goals (2年間) も設定することが求められている 労働省を含む各府省のAnnual Performance Reportには、前年の年次業績目標として設定された目標の指標に対する達成度、Strategic PlanやAgency Priority Goalsで示された中長期の戦略・目標と達成度を紐づけた分析、課題と改善策が含まれる 	
Annual Performance Report の責任者	労働省長官 (Secretary of the United States Department of Labor) 労働省業績管理センター (Performance Management Center PMC)	
Annual Performance Report の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 省庁内において未達成であった目標における分析とその改善策を整理することによって、行政運営の改善やプログラムの質の向上に向けた振り返りのための情報として活用されている。また、活動の透明性の確保と納税者である国民に対する説明責任を果たすためにも活用されている 議会において翌年の予算策定における検討資料として、連邦政府の目標に対してプログラムとその歳出が効果的、効率的に執行されたかを評価するために活用される。また、財務省が議会に対して作成する予算説明書の根拠資料としても活用する 立法府の組織である会計検査院 (GAO) は、評価のためのエビデンスや参考資料として年次業績報告書を活用している 	

大規模支出となる施策の評価結果は、次年度の継続許可やリソース配分における優先順位付け、プログラムの改善等に活用されている

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

*1米国労働省（DOL）が公表する集計版の全国報告であり、労働力イノベーション・機会法（WIOA）の下で州の受給者（grantees）から提出される業績データを取りまとめ、分析するもの



施策：年次労働力革新機会法の評価

アメリカ 労働省（Department of Labor）		
政策体系※	評価事例	概要
施策	Annual WIOA Performance Assessment （年次労働力革新機会法の評価）	Workforce Innovation and Opportunity Act・WIOA（労働力革新機会法）によって実施された長期失業者の雇用促進、低賃金労働者の生涯賃金の増加、継続的なキャリアパスの構築を目的とした施策の評価であり、労働省は定められた評価指標に対する州ごとの業績を年次で報告、公表することが求められ、規定された基準に満たない州のプログラムに対する財政的な制裁も定められている
本施策の評価目的	Workforce Innovation Opportunity Actによって承認されたプログラムの透明性と継続的な改善を目的とし、執行機関である連邦政府（労働省）と州政府に対して法的な評価義務が設定されている。	
評価実施者	主席評価官室（Chief Evaluation Office）、州政府、州労働力開発委員会（WDB）、複数の外部委託者。教育省（Department of Education）とも、関連施策に関しては共同で評価を実施する	
評価手法	<ul style="list-style-type: none"> 連邦レベルの評価においては、独立性や客観性の担保のため、Chief Evaluation Officeが主体となって、外部専門機関に委託する形で評価を実施している。Chief Evaluation Officeは、WIOA研究ポートフォリオというプロジェクトにおいて、2024年から施策全体の評価を行っており、WIOAで定められた主要項目（①労働開発活動、②成人教育とリテラシー、③ワグナー・パイザー法改正（ワグナー・パイザー法で定められた雇用サービスをWIOAが定めるコア・プログラムとして統合し、American Job Centerとして職業紹介等の制度を提供）、④リハビリテーション法改正（障がい者を対象とした職業リハビリテーションサービス））に対するプログラムの実施状況を包括的に評価している。また、労働省は教育省とともに、WIOAの主要項目に関するパフォーマンス指標（就業率、所得中央値、資格取得率、技能向上、雇用主へのサービス効果）の実績値を集計し、データとして、全米パフォーマンス概要（National Performance Summary）*1にまとめて議会へ毎年提出している 州レベルの評価においては、州政府が説明責任のために報告を義務付けられている業績評価のテンプレートを労働省と教育省が策定しており、州政府はテンプレートに沿った形で報告している。各州は、知事直属の州労働力開発委員会を通じて評価を実施している 	
評価結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> Annual WIOA Performance Assessment の評価結果は、議会に対する説明責任のためのエビデンスとして公聴会等で提示され、プログラムの改善（法改正）のための検討資料として活用されている。また、WIOAのプログラムにおける次年度の承認や予算編成（予算配分における優先順位付け）の際の審議においても活用されている 労働省内では、評価結果を州レベルにおいて執行されているプログラムの監視に活用しており、基準に満たない州に対しては労働省が技術支援を行い、改善計画の策定を義務付けている。その後の2年間の猶予期間において、規定された基準に満たない州のプログラムは、知事保留金の減額等の財政制裁が下される。また、州レベルの評価結果を踏まえて州の地域ニーズに合わせた形で改善を図ることや、他の州へ展開するベストプラクティスの収集等のために活用している 	

本事務事業の評価結果は、将来の見習い制度の設計や新たな分野・対象集団への展開に向けた指針として活用されている

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意

*1登録見習い（Registered Apprenticeship）制度に入る前に、準備のための制度の参加者を指す

*2投資収益率研究（Return-on-Investment study）であり、雇用主が登録見習い制度を通じて得た便益とコストを記録し分析する手法

*3一方的な売り込みではなく、企業の課題を診断して共創で解決策を設計する営業手法。単発では成立しない前提で、「価値提案」→「次のアクションの明確化」→「意思決定支援」を繰り返す手法



事務事業：公式徒弟制度評価

アメリカ 労働省（Department of Labor）

政策体系※	評価事例	概要
事務事業	American Apprenticeship Initiative Evaluation (公式徒弟制度評価)	アメリカで登録型見習い制度（Apprenticeship）を拡大する取組の一貫として、労働省は「American Apprenticeship Initiative（以下「AAI」という。）」を立ち上げ、全国の45の助成対象者に対し、5年間で総額1億7500万ドルの助成金を提供した。公式徒弟（見習い）制度に関するエビデンスの構築と効果に関する評価を多角的に行っており、評価結果の活用に向けた取組が労働省主席評価官室と制度所管局である雇用・トレーニング局（ETA）によって進められている

本事務事業 の評価目的

- AAIは、「医療を含む成長が著しい職業における見習い制度への参加者の増加」、「見習い制度の導入による、高等教育の機会と連携したキャリアパスの構築」、「過小評価されている人々（女性やエスニックマイノリティ等）の見習い制度参加の機会の拡大」等を目的に助成金を提供
- これらの助成金における運用状況と効果を測定して参加者や雇用主に対する見習い制度の有効性に関するエビデンスを構築するとともに、助成プログラムの開発及び運営に関する教訓を得ることを目的として評価が実施された

評価実施者

労働省雇用訓練局（Employment and Training Administration）及び主席評価官室（Chief Evaluation Office）、外部機関

評価手法

全国の45の助成対象者を対象として、以下の4つの構成で評価が実施された

- 実施研究：助成対象者へ対面及びオンラインで実施した現地調査結果と助成対象者が労働省に報告した活動データを活用し、助成対象者の活動を記録し、助成対象者がどのように事業を活用したかを分析する評価
- 成果研究：AAI見習い参加者の四半期ごとの賃金データ及び助成対象者が労働省に報告した活動データを使用し、AAIの見習い参加者及びブレ見習い参加者*1のプログラム内実施期間中の進捗・プログラム終了後の結果を記録し、プログラムの成果を把握
- 雇用主のROI研究*2：AAI助成対象者と関係する雇用主への調査より、登録型見習い制度が雇用主に与えるコストと利益を記録
- 実証評価：助成対象者が収集した行政データを活用し、AAI助成対象者による雇用主の採用を促進するためのコンサルティブセールスアプローチ*3の実施と成果を評価

本事務事業の評価結果は、将来の見習い制度の設計や新たな分野・対象集団への展開に向けた指針として活用されている

※日本における「政策－施策－事務事業」のような明確な政策体系は存在しないが、本調査用に便宜上、それに近い位置づけのものを「政策」「施策」「事務事業」にマッピングしている。実際には明確に切り分けられるものではない点に留意



事務事業：公式徒弟制度評価

アメリカ 労働省 (Department of Labor)		
政策体系※	評価事例	概要
事務事業	American Apprenticeship Initiative Evaluation (公式徒弟制度評価)	アメリカで登録型見習い制度 (Apprenticeship) を拡大する取組の一貫として、労働省は「American Apprenticeship Initiative (以下「AAI」という。)」を立ち上げ、全国の45の助成対象者に対し、5年間で総額1億7500万ドルの助成金を提供した。公式徒弟 (見習い) 制度に関するエビデンスの構築と効果に関する評価を多角的に行っており、評価結果の活用に向けた取組が労働省主席評価官室と制度所管局である雇用・トレーニング局 (ETA) によって進められている

評価結果の活用方法

評価から、本事業で実施されたコンサルティティブセールスアプローチにより、AAI見習い参加者を雇用するためにプログラムに登録した雇用主の数が増加し、これによってAAI見習い参加者数も増加したという結果が判明したことを受けて、評価結果は以下のように活用された

- 評価結果は、報告書や簡易報告書を通じて外部に公表された。これらの報告書は、政策立案者、州の見習い制度システム、将来の助成対象者に対して、プログラム設計、分野別戦略 (Sector Strategy)、雇用主の関与等の実践的な教訓や知見を提供する役割を果たす
- また、将来の見習い制度戦略や助成金プログラムを策定する際の情報提供に活用される
- 見習い制度を拡大するための政策や実践に関する幅広い議論でも活用されており、特に医療やIT等の新しい職業分野や十分な支援が滞っていた集団 (例：女性や特定の人種等) において支援を拡大するため、本事業で効果があると確認された制度設計や運用を、本事業の対象外の他分野・他集団を対象とした場合でも同等の成果を再現できるかを検討する議論に役立てられている

3.本調査で得られた示唆

前提として、政策体系を始めとして日本と諸外国には違いがあり、諸外国の政策評価が必ずしも日本の政策評価制度にそのまま当てはめられるものではない旨に留意

前提：日本と諸外国の主な違い

政策体系

- 日本では、「政策（狭義）－施策－事務事業」の階層によって政策体系が整理されており、各府省は政策体系をあらかじめ明示した上で評価を実施している
- 諸外国では、全体として日本のような明確な整理は存在しない。ただし、例えばイギリスのようにガイドラインにおいて「Policy（ポリシー）－Program（プログラム）－Activities（アクティビティ）」の階層が用いられている等、日本ほどは厳密ではないものの、近い考え方で整理・運用されている場合もある

政策評価の主体

- 日本では、各府省の政策所管部局が自ら評価を実施している
- 諸外国においても、政策を担当する行政機関が評価を実施するが、例えばイギリスやニュージーランドでは、行政機関内に政策担当者とは別に評価担当チームや評価担当者が存在している。また、評価の実務は独立組織や外部事業者に委託されるケースが多く、評価担当チーム・担当者は評価のコーディネーターとして関与する場合が多い

各府省の権限

- 日本では、法令で評価の実施が義務付けられた5分野の事前評価や、各府省が主要な行政目的に係る政策と定めるものに対する事後評価がある等のように、評価対象が定められている
- 諸外国では、政府全体としての重要テーマ・優先事項等が定められており、その内容や予算規模、社会的関心等も踏まえ、各府省が評価対象を決定している場合が多い。評価手法についても、府省内で独自に検討される等、各府省の権限が大きい

本調査の結果を踏まえた示唆について、政策評価前・評価中・評価後の3段階に分けて詳細を記載する

概要



政策評価前

優先順位付けや評価サイクルについて、担当府省が主体的に選択しやすい環境を整備しつつ、予算編成プロセスへの組み込み、評価への予算の割り当て等、評価に対するインセンティブを設けることが考えられる

- イギリス：財務省によるアセスメント・レター、担当府省による政策評価の優先順位付け
- ニュージーランド：特に重要な政策評価に対する予算の割り当て、担当府省による政策評価の優先順位付け

等



政策評価中

外部へ評価を委託する等、担当職員負担軽減の工夫が考えられる

- ニュージーランド：独立機関や外部事業者への政策評価の委託等



政策評価後

政策評価の結果を活用するためには、政策評価によって政策の成功・失敗を判断しようとするのではなく、政策の改善・方向転換の材料とする意識が重要である

- ニュージーランド：政策の改善や新規予算獲得に向けた前向きな政策評価の実施・活用
- イギリス：政策評価事例の横展開等

政策評価の優先順位付けやタイミングについて、各府省が政策の規模や性質等を踏まえて主体的に判断することで、政策立案に活用される評価に近づく

政策評価前における示唆 (1/2)

調査から得られた事実

事実から考えられる示唆

優先順位付け

担当府省による主体的な選定

ニュージーランド

- 「業績測定」は、政策の規模や府省内の戦略目標等をもとに各府省が目標・指標を設定する
- 「評価」は、政府共通的な取決めがなく、各府省にて任意で実施しており、政策の規模や戦略的優先事項との整合性、国民の関心等によって対象の政策を決定する

イギリス

- 優先的に評価すべき対象の選定基準に関する府省共通のルールはなく、財務省のガイドラインも参考にしつつ、府省が独自で対象の政策を決定する
- 保健省では、比例性（プロポーションリティ）の観点を基に、評価のレベルや実施の必要性を決定する

日本では、政策の担当府省が評価対象とする政策を概ね一律に評価することが多く、担当府省自らが「どの政策の効果を優先的に検証・評価すべきか」を考える機会が限られる。

EBPMアクションプランのように政府全体として特に重要な政策への方針は示しつつ、諸外国で優先順位付けする際の判断要素（予算規模・社会的関心等）を参考に、各府省が自ら評価対象とする政策を選定する基準を設定することで、優先して評価すべき政策を適切に選定できるようになることが期待される

サイクル

政策の性質に応じた評価タイミング

イギリス

- 保健省では、既存の政策が安定的に継続されている場合は評価せず、大きな見直しを加えられるタイミングで評価の必要性を検討している

オランダ






- 評価サイクルは4～7年と設定されており、その中で政策の性質によって評価のタイミングが設定できる
- 小規模な政策については、定期報告書をまとめるタイミング等で一気に実施されることもある

日本では、各府省が定める政策評価の基本計画等に基づき、評価対象の政策を一定の期間ごとに概ね一律の方法で評価することが多い。

諸外国の整理を参考に、各政策の評価すべきタイミングを見極め、評価の必要性が低いタイミングでは他のレビュー機能（行政事業レビュー等）で代替するなど、メリハリをつけた運用が考えられる




予算編成プロセスにおいて評価をより重要視することや、政策評価への予算の割り当て等によって、政策評価に対するインセンティブを変化させられる可能性がある

政策評価前における示唆（2/2）

		調査から得られた事実	事実から考えられる示唆
予算	予算編成時の政策評価の影響	<p> イギリス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 予算規模が大きい政策については、財務省からアセスメント・レターが交付され、将来的な政策評価を命じられる場合もある <p> オランダ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 財務省が政策評価に関する規程を所管しており、各種ガイドラインの整備等、SEAの運用も主導している <p> スウェーデン</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 基本的に全てのプログラム及びプロジェクトに対して評価が実施されているが、評価は主に予算配分プロセスに組み込まれており、庁は予算を獲得するために、適切な資料やモニタリング、評価によるエビデンスの提出が求められる 	<p>日本では、政策評価は政策の企画立案における重要な情報として活用することが期待されているものの、政策評価のインセンティブが強くない。諸外国における運用を参考に、例えば予算編成プロセスの中で政策評価の結果をより重視する仕組みがあれば、政策評価に対するインセンティブを変化させられる可能性がある</p>
	政策評価のための予算	<p> ニュージーランド</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 特に重要な政策評価については、評価のための予算が割り当てられており、評価に必要な能力や人員の余裕が府省内に無い場合は外部の事業者へ委託することができる <p> イギリス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 評価の予算がプログラム予算内に組み込まれている。評価に必要な予算は、評価の種類やプログラムの規模によって大きく異なるが、一般的にはプログラム予算の2%から10%を割り当てるべきであるとされている 	<p>日本では、政策の評価には評価単体の予算が割り当てられていないことが多く、多忙な政策担当者の中で対応の優先度が低くなり、政策評価について十分な検討ができていないケースもあると考えられる。諸外国の予算配分を参考に、政策評価に一定の予算を割り当てることで、職員の政策評価に対する優先度が高まる可能性がある。また、予算が割り当てられることで、外部の事業者等への委託も可能となり、政策の担当職員の負担感を軽減することができる</p>

政策評価を外注する国が多く、政策担当者の負担軽減等に繋がっている

政策評価中における示唆

		調査から得られた事実	事実から考えられる示唆
評価体制	政策評価の外注	 ニュージーランド <ul style="list-style-type: none">■ 政策評価の実施自体は独立組織や外部機関へ委託することが多く、政策担当者が政策立案から評価までを実施するケースが少ないため、政策担当者の負担が軽減されている	日本では、政策担当者が評価を実施しており、担当者の負担や、評価のスキル不足が課題となっている。 評価に関して、諸外国ではより積極的に外部機関への委託等を行っており、日本においても、例えば政策担当者が評価設計を行い、外部機関が評価・分析を行うなど、役割を分担することも考えられる。また、必要に応じて他のレビュー機能（行政事業レビュー等）で代替するなど、政策担当者の負担を少しでも減らす取組も必要と考えられる
		 オランダ <ul style="list-style-type: none">■ 評価準備に係る負担が原因で政策担当者が評価に消極的になる場合もあるため、評価担当チームでは、入札書類に記載すべき事項を明確に規定する等、外注に向けての準備の負担を低減する試みを実施している	
		 スウェーデン <ul style="list-style-type: none">■ 独立した外部のコンサルタントが実際の評価作業を担当している。庁は評価の基盤となる資料作成の支援等を行い、評価から得たい知見を評価の実施先に明確に伝える役割を担っている	

評価結果の活用には、政策評価を政策改善への活動として意識付けることが重要である

政策評価後における示唆（1/2）

結果の活用

改善活動としての政策評価の意識付け

調査から得られた事実

事実から考えられる示唆

ニュージーランド

- 「評価」については、法的に義務付けられていないため、政府内で政策効果の因果関係を明らかにしたいという需要が高まった政策に対して実施される
- そのため、政策に対する事後的な説明責任というよりも政策の改善や新規予算獲得等に関心が向けられている

イギリス

- 政策運営プロセスを体系的に管理するROAMEFサイクルが用いられるよう「Green Book」や「Magenta Book」にて規定されており、政策評価が政策の立案や改善のプロセスの中に組み込まれている
- 「評価レジストリ」等によって評価の進捗や成果が部門横断的に把握できるようになっており、各政策評価は、当該政策の評価結果としてだけに留まらず、政策評価全体の知見として扱われる



スウェーデン

- 評価結果は、当該政策を改善することだけに活用されるものではなく、類似プロジェクトや同様の目的を持つ他プロジェクトへの応用に役立てられるほか、次のプログラム期間の計画立案や具体的な運用にも活用されている

日本では、「評価のための評価」からの脱却を推進しているが、いまだ道半ばである。諸外国での考え方を参考に、政府全体の意識として、政策評価を、政策の担当者の責任追及に陥らないよう、政策が「成功」か「失敗」かを判断するためのものではなく、政策をどのように改善・方向転換すべきかを判断するためのもの、もしくは今後の政策評価に向けた知見として位置付ける必要がある。そのために、各府省においては、現行の政策に対する評価だけでなく、政策をどのように改善するべきかという視点に立った政策評価の運用を行うとともに、総務省行政評価局においては、こうした各府省の政策評価の運用事例をガイドライン等で積極的に横展開すること等が有用と考えられる

政府全体のスキルアップのためには、実践的な研修や相互に意見交換できるような場の設置が求められる

政策評価後における示唆（2/2）

	調査から得られた事実	事実から考えられる示唆
評価能力の向上 評価担当者のスキルアップ	<p> イギリス</p> <ul style="list-style-type: none">■ 政府内のアナリストの評価や評価手法に関するスキルや知識を向上させるため、ETFでは各府省の政策評価の所管部局向けに、評価手順や方法を指導できるようにトレーニングするキャパシティビルディングプログラムを実施している <p> ニュージーランド</p> <ul style="list-style-type: none">■ 首相内閣府は、ワークショップによる能力開発・人材育成や、実践コミュニティの運営等を通じて他府省の政策担当者に対して評価スキルの向上を図っている	<p>日本では政策担当者が評価も担当するため、担当者は政策に対する知見だけでなく評価の知見も要求される。</p> <p>各府省内の政策評価推進部局が主体となって担当者に向けた研修等を行うだけでなく、総務省行政評価局が、政策評価の制度官庁として、政府全体の評価スキルを向上させるため、府省横断的な研修や情報交換の場を提供することが考えられる</p>