

令和7年度

諸外国における政策評価の活用等に関する調査研究

調査報告書

令和8年2月

合同会社 デロイト トーマツ

目次

1. はじめに	3
1-1. 本調査の背景と目的.....	3
1-2. 本調査の実施概要.....	3
1-3. 本報告書の構成.....	5
2. 政策評価制度の概要と個別事例.....	6
2-1. イギリス	6
2-1-1. 政策評価制度の概要.....	6
2-1-2. 政策体系と施策単位の特徴.....	10
2-1-3. 政策評価制度の位置付け.....	11
2-1-4. 評価対象選定の枠組み.....	13
2-1-5. 政策評価制度の運用体制.....	15
2-1-6. 評価の支援・チェック機能.....	17
2-1-7. 政策評価の課題と対応の方向性.....	19
2-1-8. イギリス保健省における個別事例.....	21
2-2. ニュージーランド.....	27
2-2-1. 政策評価制度の概要.....	27
2-2-2. 政策体系と施策単位の特徴.....	31
2-2-3. 政策評価制度の位置付け.....	32
2-2-4. 評価対象選定の枠組み.....	35
2-2-5. 政策評価制度の運用体制.....	36
2-2-6. 評価の支援・チェック機能（業績測定）	39
2-2-7. 政策評価の課題と対応の方向性.....	41
2-2-8. ニュージーランド社会開発省における個別事例	42
2-3. オランダ	47
2-3-1. 政策評価制度の概要.....	47
2-3-2. 政策体系と施策単位の特徴.....	50
2-3-3. 政策評価制度の位置付け.....	51
2-3-4. 評価対象選定の枠組み.....	52
2-3-5. 政策評価制度の運用体制.....	53

2-3-6. 評価の支援・チェック機能.....	54
2-3-7. 政策評価の課題と対応の方向性.....	55
2-3-8. オランダ経済省における個別事例.....	56
2-4. スウェーデン.....	62
2-4-1. 政策評価制度の概要.....	62
2-4-2. 政策体系と施策単位の特徴.....	64
2-4-3. 政策評価制度の位置付け.....	64
2-4-4. 評価対象選定の枠組み.....	65
2-4-5. 政策評価制度の運用体制.....	65
2-4-6. 評価の支援・チェック機能.....	66
2-4-7. 政策評価の課題と対応の方向性.....	67
2-4-8. スウェーデンエネルギー庁における個別事例.....	68
2-5. アメリカ.....	74
2-5-1. 政策評価制度の概要.....	74
2-5-2. 政策体系と施策単位の特徴.....	77
2-5-3. 政策評価制度の位置付け.....	77
2-5-4. 評価対象選定の枠組み.....	79
2-5-5. 政策評価制度の運用体制.....	80
2-5-6. 評価の支援・チェック機能.....	82
2-5-7. 政策評価の課題と対応の方向性.....	84
2-5-8. アメリカ労働省における個別事例.....	86
3. 本調査で得られた示唆.....	91
3-1. 政策評価制度の運用における今後の対応方針に係る提言.....	91
3-1-1. 政策評価前における示唆.....	92
3-1-2. 政策評価中における示唆.....	94
3-1-3. 政策評価後における示唆.....	94

1. はじめに

1-1. 本調査の背景と目的

政策評価は、各行政機関が所掌する政策について、必要性、効率性、有効性等の観点から自ら評価を行い、その結果を政策の見直しや改善につなげていくとともに、国民に対する行政の説明責任の徹底に繋がることが期待されている。

「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、以下「政策評価法」という。）は、政策評価に関する基本的事項等を定めたものであり、政策評価制度の実効性を高め、これに対する国民の信頼の一層の向上を図るために制定された。同法に基づき、政策評価制度が運用されていたが、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」（以下「基本方針」という。）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、各府省による試行的取組を後押しするための支援を行ってきたが、令和7年度は基本方針の見直しから3年度目となることから、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。この機会を捉えて、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。

1-2. 本調査の実施概要

本調査では、対象国における政策評価制度の全体像やその位置付けを明らかにするとともに、具体的な政策評価事例を取り上げ、当該事例の担当府省における政策評価の実際の運用や評価結果の活用方法を調査した。

調査項目は、表1-1のとおり、対象国の政策評価を規定する「政策評価制度」と政策評価の取組状況に関する具体的な「個別事例」のそれぞれで設計した。

「政策評価制度」については、概要（目的、法的根拠、政策体系、評価対象、評価主体、評価方法、評価サイクル、評価結果の活用方法、各制度の特徴等）や、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、政

策評価制度の運用体制について調査した。

また、「個別事例」については、調査対象国ごとに特定の府省へ焦点を当て、政策体系の各階層（我が国でいう「政策（狭義）-施策-事務事業」）における政策評価の具体的な事例を用いながら、評価結果の活用方法や制度・運用上の工夫等を含めて政策評価の取組状況を調査した。

表 1-1 調査事項

分類	観点	調査項目
政策評価制度	制度概要	政策評価制度の目的や法的根拠、政策体系、評価対象、評価主体、評価方法、評価サイクル、評価結果の活用方法、制度の特徴等
	政策体系と府省の関係性	調査対象国における政策体系の構築形態（府省単位、複数府省横断等）
	政策体系の単位	政策体系の単位の大きさに関する特徴や基準
	政策評価制度の位置付け	政策立案過程（政策形成・実施・改善サイクル）における政策評価制度の組み込み
	評価対象選定の枠組み	政策評価を実施する上で、対象政策の優先順位付けやメリハリ付け等の考え方や基準
	運用体制	政策評価制度を運用する上での責任者、体制
個別事例	制度・運用上の工夫	当該府省が実施している優先順位付けの具体的な考え方や基準
	事例概要	当該政策の概要と政策評価の目的・実施者・評価手法、評価の制約等
	評価結果の活用方法	当該政策や関連政策の形成・実施・改善サイクルに対する、評価結果の活用状況

なお、調査対象国はイギリス、ニュージーランド、オランダ、スウェーデン、アメリカの5か国とし、政府機関のウェブサイトに記載されている情報の収集や、公開されている報告書等の文献レビューを実施した。また、そのうち4か国（イギリス、ニュージーランド、オランダ、スウェーデン）に対してオンラインインタビューを実施した。

インタビューの実施概要は表 1-2のとおりである。

表 1-2 インタビュー対象

対象国	対象府省庁	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。

1-3. 本報告書の構成

本報告書は全3章構成とする。

第2章では、調査対象国ごとに「政策評価制度」と「個別事例」に関する調査結果をまとめ、第3章では、本調査全体を通して得られた示唆について取りまとめた。

2. 政策評価制度の概要と個別事例

2-1. イギリス

2-1-1. 政策評価制度の概要

イギリスの政策評価は、日本における政策評価法のような直接的な法的根拠はない。イギリス政府全体の政策評価制度は財務省が所管しており、政策評価に関するガイドラインを策定するなど、府省共通的に遵守すべきルールを設定する権限を有している。

政策評価の実施に当たって、政策の実施前及び実施中の評価方法を規定した事前評価のガイドラインが Green Book にて示され、政策の実施中又は完了後の評価方法の設計・実施・活用方法を規定した事後評価のガイドラインが Magenta Book にて示されている。Green Book 及び Magenta Book は、財務省が発行しており、法的拘束力はないが、公共支出、課税、公的資産の活用を伴う Policy (ポリシー)、Programme (プログラム)、Project (プロジェクト) の評価において、中央政府が採用すべき枠組みとして位置付けられている。各府省は、政策評価の際にこれらを遵守することが求められている。イギリスの政策評価は事前評価と事後評価が存在し、政策の設計段階から実施段階、終了後の結果分析まで、政策のライフサイクル全体を通じて継続的に行われるべきものと Magenta Book に位置付けられている。事前評価は、新たな政策の立案段階において、複数の異なる政策手段の実施方法、制度設計の選択肢を簡易的に検討・比較し、その中から最も良い方法や仕組みを選ぶための意思決定を助ける役割を持つ。事後評価は、政策の実施段階において、実施途中でのエビデンスや進捗状況を把握し、その結果から政策内容の修正や改善を行うことが重要であるとされ、実施後には、プログラムの成果を明らかにするための評価が実施される¹。

事後評価においては、財務省と内閣府の共管の取組として設立された評価タスクフォース (Evaluation Task Force (以下「ETF」という。)) が、各府省に対して、優先政策分野の選定や各府省が作成した評価計画、評価時のエビデンスの活用方法についての支援や助言・指導を行う。また、財務省歳出チーム²がエビデンスに基づいた歳出決定を行えるよう支援することで、政府全体の政策評価制度の調整・一貫性の確保を担っている³。

イギリスでは、政策評価が政策の立案に活用されるよう、ETF の 2022～2025 年戦略では、政策の「計画 → 実施 → 終了」までの一連の流れの全ての段階で評価を組み込み、

¹ イギリス内閣府、オンラインインタビューより

² 日本の主計局に相当する「局」

³ GOV UK, “The Evaluation Task Force Strategy 2022-2025”, <https://www.gov.uk/government/publications/the-evaluation-task-force-strategy-2022-2025/the-evaluation-task-force-strategy-2022-2025-html>

各府省への助言や資金支援、評価結果の透明性向上を推進し、主要プログラムにおいて質の高い評価を実現することで、エビデンスに基づく意思決定の定着と成果の向上を目指している。かつては、各府省は歳出見直し（Spending Review）⁴を踏まえて、府省の優先目標への取組、目標指標の達成度、効果測定の方法を含む評価計画が組み込まれた成果達成プラン（Outcome Delivery Plans（以下「ODPs」という。））を策定していた。ODPsに法的義務はないが、ボリス・ジョンソン政権下では透明性の観点から公開が求められていた。現在は、政権交代に合わせてODPs自体は廃止されたが、府省内の優先目標は非公式な枠組みの中で策定されている。例えば、保健省では「10 years health plan⁵」がODPsに代わる中核的な文書として位置付けられており、大臣主導のもとで事務次官（Permanent Secretary）との協議を通じて決定されている⁶。

ODPsは各府省が実施する全ての業務や政策が、どのように全体目標や各府省の優先目標に貢献するかを示し、進捗把握のための成果や指標を含むものであり、毎年改訂されていた。ETFでは、政策立案の初期段階においてODPsを活用し、評価基準向上の機会を目指していた。しかし、ODPsは抽象的かつ広範な目標を扱っているため、具体的な評価内容の記載が難しく、運用面での活用が難しいという側面があった。そのため、近年は各府省が作成する「評価戦略（Evaluation Strategies）」に重点が移行されている。評価戦略は、各府省の評価に関する具体的な取組内容や活用方法を明示しており、公開が義務付けられている。また、2025年度からは、各府省がETFに評価戦略に基づく取組の進捗を報告することも求められている。これにより各府省の取組状況の把握と説明責任の確保が図られており⁷、現在はODPsよりも評価戦略が、ETFと府省との連携や評価活動の主要なツールとなっている。

なお、ODPsが組み込まれていた歳出見直しは、財務省が全ての府省に対して複数年の予算枠を設定するものであるが、主な目的は、政府の優先課題や財政の持続可能性に沿って、公的資金を効率的に配分することを目指している。歳出見直しは、政府及び議会に対し、長期的な政策目標に沿った透明性の高い支出計画を提供する。2025年度の歳出見直し（Spending Review 2025）では、2028-29年度までの日常的な府省の予算枠と、2029-30年度までの設備投資予算枠を設定している。

各府省は、ODPsを踏まえて設定した指標に沿って、政策の進捗状況を議会へ定期的に報告するとともに、議会や国民は年次報告書（Annual Report and Accounts）や公開デ

⁴ 財務省が各府省の歳出上限を設定し、予算配分の方針を定めるプロセス

⁵ 政府が今後10年間で国民保健サービス（NHS）を将来に適した姿へと変革するための戦略であり、病院から地域へ、アナログからデジタルへ、疾病対応から予防重視へという三つの転換を掲げている

⁶ イギリス保健省、オンラインインタビューより

⁷ イギリス内閣府、オンラインインタビューより

ータを通じて各府省の成果を確認できる仕組みとなっていた。⁸

年次報告書は、各府省の財政状況や達成した成果を年度ごとに包括的にまとめた報告書である。年次報告書には、その年度に ODPs で設定された成果に対し、実際に何を達成したかを公式に記録・報告する役割を果たす。検証・監査済みのデータや評価を提供することで、議会や市民が府省の取組状況や公的資金の使用効率を評価できるよう主体的な役割を担っている⁹。

評価方法に関しては、事前評価においては社会的費用便益分析（CBA： Social Cost Benefit Analysis）と費用効果分析（CEA： Social Cost Effectiveness Analysis）が Green Book に、事後評価における費用対効果評価（Value-for-money evaluation）、プロセス評価（Process evaluation）、インパクト評価（Impact evaluation）が Magenta Book に規定されている。ただし、これらのガイドラインに具体的な手法が細かく指定されているわけではない。各府省が政策評価を行う際には、ガイドラインを参考にしながら、評価手法を選択することがガイドラインに規定されている。使用する評価手法は一つに限定されるものではなく、複数の手法を組み合わせる場合もある。単独の手法では限界があるため、ガイドラインでは複数のアプローチを組み合わせ、様々な観点からバランスの取れた評価を行うことが推奨されている。

Magenta Book には、定量的な評価手法を中心に幅広いアプローチが記載されている。特に、複雑な政策や、時間とともに変化するプログラムに対しては、定量的評価が困難な場合も多いため、状況や背景に応じて最適な評価手法を選択することが重視されている。また、Magenta Book は定期的に改訂されており、最新の評価手法が反映されている。府省が独自の評価方法を開発・採用する場合もあるが、基本的には Magenta Book に従い、政策の性質に応じて最適な評価手法を選択することが各府省に期待されている。このように、各府省は状況や政策の特性に応じて柔軟に評価方法を選択しており、Magenta Book を中心に、最新の手法の導入や品質向上に努めている¹⁰。

事前評価・事後評価ともに評価対象となる期間や実施頻度等の評価サイクルは規定されていない。評価サイクルは各政策で異なり、年次又は複数年ごとに実施される。Policy、Programme、Project の内容や府省の計画、評価サイクルに合わせて、政策を所管する府省が適切なタイミングを判断して、評価を行う。

評価のタイミングや規模については、歳出見直しのプロセスを通じて府省内の優先目

⁸ イギリス内閣府、オンラインインタビューより

⁹ HM treasury, “Department's Annual Reports and Accounts: standing guidance on printing, laying and publishing (updated)”, https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7c5e81ed915d6969f4464b/standing_guidance_printing_laying_publishing141212.pdf

¹⁰ イギリス内閣府、オンラインインタビューより

標を検討し、それを踏まえて、評価結果からの「学び」や政策実施の「説明責任」の観点からどの政策分野を重点的に評価すべきかを判断している。例えば保健省では、研究開発委員会が中心となり、評価を実施する時点や規模を決定するプロセスとして「介入ポイント」を複数設け、政策やプログラムごとに最適なタイミングで評価を行うこととしている。限られたリソースの中で効率的かつ効果的な評価を行うため、「比例性（プロポーショナリティ）」の原則を重視し、新しい知見や価値が得られないものについては評価を省略する等、評価サイクルの運用に工夫を凝らしている¹¹。また、政策立案時点において、評価の必要性や評価方法に関する審議が、政策オプションを主に審査するインパクト評価シニアレビュー委員会で行われる。

各府省における評価の結果は、府省内の政策担当者及び政府内の政策専門家（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。また、評価結果は年次報告書に取りまとめられ、事務次官の署名後、下院に提出される。議会から年次報告書に関して照会があった場合は、事務次官が説明責任を負い、必要な答弁を行う。その後、評価結果は、外部に公表される。政策担当者は、実施中の政策の改善、将来の予算策定・配分の決定に評価結果を活用している。

例えば、保健省において、評価結果はエビデンスに基づく意思決定を推進するために活用されている。具体的には、チーフ・サイエンティフィック・アドバイザー（CSA：Chief Scientific Advisor）¹²は、評価結果を基に、政策担当者や大臣へ政策の立案・見直しに関する助言を行い、あわせて政策の実施状況や成果をモニタリングしている。このように、評価で得られたエビデンスは、チーフ・サイエンティフィック・アドバイザーを通じて政策立案プロセスに活用されるよう工夫されており、担当チームや分析チームがその成果を適切に活用する責任を負っている¹³。

また、評価の進捗や成果は、ETFが整備している評価レジストリ¹⁴や独自の評価リスト¹⁵の仕組みによって、部門横断的に把握することが可能であり、情報共有やナレッジの蓄積・活用が行われている。さらに、オープンリサーチポリシー¹⁶の導入によって、評価結果は外部にも公開され、透明性や説明責任が確保されている¹⁷。

¹¹ イギリス保健省、オンラインインタビューより

¹² 各府省のCSAは、府省横断課題の解決に取り組み、科学技術政策に関する大臣への助言、STEM（科学・技術・工学・数学）政策の促進・優良事例共有、新規課題について府省に連携する役割をもつ

¹³ イギリス保健省、オンラインインタビューより

¹⁴ ETFが整備・運用する、政府横断の評価情報データベースであり、各府省の主要政策について、計画中・実施中・完了済みの評価を登録し、評価目的、手法、スケジュール等が記載される

¹⁵ 各府省が自省内で保有・更新する評価案件の一覧

¹⁶ 政府が資金提供・実施する研究・評価の成果を原則公開とする方針

¹⁷ イギリス保健省、オンラインインタビューより

2-1-2. 政策体系と施策単位の特徴

(1) 政策体系と府省の関係性

イギリスでは、日本の政策体系（政策（狭義）-施策-事務事業）のような明確な整理は存在しない。しかし、各府省では政策の立案時や政策評価の際に、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「政策（狭義）、施策、事務事業」に近い階層となっている。Policy（ポリシー）は各府省で策定されるだけでなく、政府全体で調整が行われており、必ずしも日本のように府省単位で策定されるわけではない。

各府省はそれぞれの分野別政策を策定するが、国際気候基金など重要な課題や複数府省にまたがる政策（Policy（ポリシー））については、内閣委員会（Cabinet Committees¹⁸）や上級大臣、内閣府が主導する府省横断的なグループが主管し、関係する府省によって実施される¹⁹。

(2) 政策体系の単位の特徴・基準

イギリスでは、日本ほど徹底された運用にはなっていないものの、政策立案時や評価時において、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）」として整理・区分されており、構造的には概ね「政策（狭義）」「施策」「事務事業」に近い階層となっている。また、政策体系が府省ごとに構築されるとは限らず、複数府省にまたがっているものもある。Green Book 内では Policy、Programme、Project の定義を次のように示している。

- Policy：組織の意思や方針を示すものであり、具体的な手続きやルールとして実行される。また、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である。Programme（プログラム）、Project（プロジェクト）より上位の政策と位置付けられており、政策としての優先度も高い。Policy（ポリシー）は、政策立案時及び評価時にはETFや議会への報告、承認を得る必要がある。また、一つの府省内にとどまらず、府省をまたがる政策が該当することが多い（例：国際気候基金（International Climate Finance））

¹⁸ イギリス政府の閣僚（大臣）で構成される、特定の政策分野や課題について議論・意思決定を行うための委員会。内閣委員会の構成や活動範囲（委員会の付託事項）は、首相が決定する

¹⁹ National Audit Office, “Cross Government Working”, <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2023/07/GPG-cross-government-working.pdf>

- Programme：組織の長期的な目標・目的の達成を目指して、複数のサブプログラム、プロジェクト、関連するイベントや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：特定の成果物や結果を、あらかじめ定められた時期に、決められた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

これらの区分は、政策の立案や実行において管理手法やガバナンス体制、チーム編成、システムの設計等を決定する際の基準となっている。例えば、イギリス政府が発行する「Teal Book²⁰」等のガイダンスでは、それぞれのカテゴリーの違いと、それに応じた管理・実行方法が明確に示されている²¹。

一方、評価においては、Policy・Programme・Projectという区分に厳密にこだわるのではなく、「介入策（intervention）」というより広い概念を用いて、評価対象の範囲や性質に応じて柔軟に評価アプローチを選択する傾向にある。Projectのように範囲が限定されて明確な場合と、Policyのように広範で複雑な場合とでは、評価手法や設計の仕方も異なるため、これらの区分を参照しつつも、評価目的や対象に応じて適切な方法を選択する柔軟性が重視されている。各府省では、政策課題ごとに最適な政策単位や規模を選択し、分野横断的かつ柔軟なアプローチを取ることが促されている²²。

2 - 1 - 3. 政策評価制度の位置付け

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、財務省による歳出見直しと、歳出見直しの過程で策定された各府省による府省の優先目標（ODPs）を軸に政策の進捗・成果を管理する運用がとられており、これらは評価制度の重要な構成要素として組み込まれている。

ODPsの目的は、歳出見直しで決定された予算配分と測定可能な政策の成果を結び付けることで、各府省の予算用途を透明化し、また、支出効果を示し、より良いパフォーマンス管理を実現することにあった²³。しかし、ODPsの仕組みはボリス・ジョンソン政権時に導入されたものであり、現在は正式な義務として課されておらず、歳出見直しと連動する府省内の優先目標は、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²⁴。

²⁰ 政府内組織の Government Project Delivery が発行し、政府の政策を確実に達成することを支援するために、政策の実務者が政府におけるポートフォリオ、プログラム、プロジェクトを指揮・管理する方法が記載されたガイダンス

²¹ イギリス内閣府、オンラインインタビューより

²² 同上

²³ GOV UK, “Outcome Delivery Plans”, <https://www.gov.uk/government/publications/department-of-health-and-social-care-outcome-delivery-plan>

²⁴ イギリス保健省、オンラインインタビューより

また、政策評価は歳出見直しと密接に結びついている。一定額以上の支出や特定の基準を満たす政策については、財務省の承認プロセスが適用され、評価の実施が要件化されている。歳出見直しの一環として、財務省から府省に渡される決定条件書（settlement conditions letter）が存在し、当該文書には、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。

一方、決定条件書に評価要件が明示されていない場合、財務省は府省の追加予算申請時に、前回予算での評価の実施状況や、次回予算の有効性を示す根拠について照会することがある。例として、ある政策が当年度に1,000万ポンドの資金を受領し、翌年度も同額の追加予算を申請した場合、実施した評価及び投資効果・費用対効果の根拠の提示を財務省から求められた。このように、財務省からの予算獲得と評価は直接に連動するため、府省内で評価の実施を促す強い動機となる²⁵。

また、評価に割り当てる予算は、政策予算の2%から10%程度が目安とされているが、あくまで参考値であり、実際には政策の規模や重要性、過去の実施状況に応じて各府省の裁量で決定されている²⁶。

イギリスの政策評価の実施方法は、財務省が策定する「Green Book」及び「Magenta Book」で示されている。これらのガイドラインには、政策のプロセスとしてROAMEFサイクルが示されている。ROAMEFサイクル（根拠・目的・事前分析・モニタリング・事後分析・フィードバック）には、政策の改善に繋げるため事前評価・事後評価が組み込まれている²⁷。

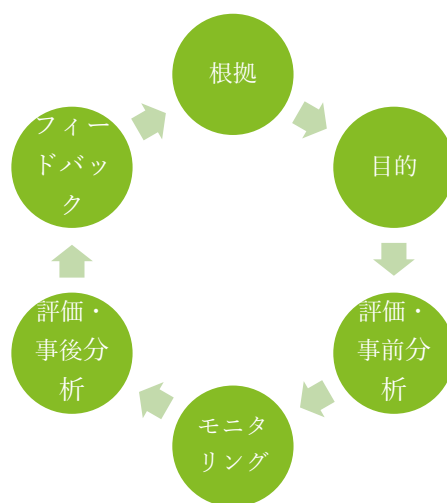


図 2-1 ROAMEF サイクル

²⁵ イギリス保健省、オンラインインタビューより

²⁶ イギリス内閣府、オンラインインタビューより

²⁷ HM Treasury, “The Green Book – UK government guidance on appraisal”, https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6984ac702df808759a7bd740/The_Green_Book_2026.pdf

評価は政策を実行する上で中核的な要素として Magenta Book に位置付けられており、各府省の分析専門職や財務担当者、ETF 等によって取組が促進されている。評価の計画は新規政策の立案時から策定され、ROAMEF サイクルに沿って、評価過程で得られたデータや知見は政策の改善や再設計において継続的に活用される。

2-1-4. 評価対象選定の枠組み

イギリスには、政策評価対象を一律に決定する共通ルールは存在しない。各府省は、財務省が示すガイドライン（Green Book や Magenta Book）を基に、各府省の評価戦略に基づいて優先付けを行う。例えば、レベリングアップ・住宅・コミュニティ省（DLUHC：Department for Levelling Up, Housing and Communities）（当時）では、評価戦略において評価対象選定の考え方を明記しており、政策の成果・範囲・影響、プログラムの革新性・新規性、費用・財政、政策の概要と評価の必要性が求められるレベル、エビデンス創出の貢献・エビデンスのギャップを埋める期待、評価に係る実現可能性と費用、事業者等を含む府省外の関係者への影響を考慮すべきとしている²⁸。

全ての府省が主要プログラムの評価を期待されているが、評価の強度（どの程度評価を実施するか）や重点対象とする政策は、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、大臣の優先事項等に応じて変化する。また、各府省は政策立案に対するステークホルダーや国民の信頼を醸成し、公共支出の効率化を促進するとともに、透明性を示すため、評価戦略を公開している²⁹。

保健省においては、予算規模が大きい政策を中心に、政策の影響力や範囲、注目度等を踏まえて、評価対象とする政策を選定している。具体的には、保健省内に設置されている「インパクト評価シニアレビュー委員会³⁰」を中心に、政策ごとに「比例性（プロポーショナリティ）の観点」を基準にして、評価の実施の必要性や評価のレベルが検討される。例えば、予算規模に応じて評価の深さを変える（予算規模が大きく、国民等の関心が高い政策は詳細な費用便益分析を実施、一方で、予算規模が小さく、国民等の関心が低い政策はモニタリングのみとする）ことや、政策の新規性に応じて評価の実施の有無を判断している（政策の新規性が高い場合は、政策の有効性を示すエビデンスが不

²⁸ Department for Levelling Up, Housing and Communities, “DLUHC evaluation strategy”, <https://www.gov.uk/government/publications/dluhc-evaluation-strategy/dluhc-evaluation-strategy#scope-of-evaluation-strategy>

²⁹ GOV UK, “Evaluation Strategies from UK government departments”, <https://www.gov.uk/government/collections/evaluation-strategies-from-uk-government-departments>

³⁰ 府省内の委員会であり、シニアエコノミストが委員長を務め、メンバーは副部長レベルの分析担当者で構成されている

足しているため、新たな知見を得るために評価が必要、一方で、政策の新規性が低く、既存の政策が安定的に継続されている場合、今後、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)。

また、評価を外部に委託する前段階においては、保健省内に設置されている「研究開発委員会 (Research and Development Committee) ³¹」の審査を受けることになっている。評価の実施を委託するに当たって、政策担当者は、同委員会に対して依頼書を提出することになっており、同依頼書に基づき委員会での審査を受ける。同委員会では、「その政策が評価に適しているか」、「タイムリーなエビデンスを提供できる現実性があるか」、「他の評価案件と比較して今、評価を実施すべきか」といった観点から審査される。委員会の承認後は、保健省とは別の独立した機関である国立保健・ケア研究所 (NIHR) や国立医療技術評価機構 (NICE) が評価の実施を担うことが多い。³²

評価の中央監督機能を有する ETF は、2022-2025 までの評価戦略ガイダンス、“The Evaluation Task Force Strategy 2022 - 2025”で、「政府の全ての主要プログラムにおいて、確実な評価体制が整備され、国民にとって費用対効果の高い成果を提供する」ことを目標として明文化している。また、ETF では、評価において最も重要とされる 10 領域を “10 Top Priority Areas”として選定し、各府省の評価担当者や政策担当者に提示しており³³、内容は次のとおりである³⁴。

- 再犯防止 (Reducing Reoffending)
- ユース投資基金 (Youth Investment Fund)
- 難民・庇護申請 (Asylum)
- 新型コロナウイルスからの回復に関する学びの機会 (Opportunities to Learn from COVID-19 Recovery)
- 児童福祉及び早期支援 (Children’s Social Care and Early Help)
- 教育の回復 (Educational Recovery)
- 英国共有繁栄基金 (UK Shared Prosperity Fund) ³⁵

³¹ 府省内の委員会であり、府省内分析担当副部長や研究プログラム担当副部長が委員長として主導している。メンバーは副部長レベルの政策担当者と分析担当者、サポートスタッフから構成されている。評価実施のサポートを行う。委員会は府省内分析部門の責任者や研究プログラムの責任者が主導しており、メンバーは部門内の主要な代表者や関連する外部機関から構成されている

³² イギリス保健省、オンラインインタビューより

³³ Cabinet Office, “Evaluation Task Force Strategy 2022-2025”,

https://assets.publishing.service.gov.uk/media/65fd5565ca2ffef17da7a4/2023-03-22_-_Final ETF_strategy.pptx.pdf

³⁴ GOV UK, “Priority Areas for the Evaluation Task Force”, <https://www.gov.uk/government/publications/priority-areas-for-the-evaluation-task-force-sr21-period/priority-areas-for-the-evaluation-task-force-sr21-period>

³⁵ 住宅・コミュニティ・地方自治省が 2022 年に設立した基金であり、国内の優先課題の解決を目指し、2025 年 3 月までに 26 億ポンドを全国の地域に配分するもの。具体的には質の高い技能訓練、賃金・雇用・生産性の向上等の支援が挙げられる

- 労働市場への介入策（Labor Market Interventions）
- 未来の農業・田園プログラム（Future Farming and Countryside Programme）
- 温室効果ガス排出実質ゼロ（Net Zero）

これらの領域において、各府省にて高品質の評価を行えるよう、積極的な評価支援と改善提案を行っており、政策決定の質を高めることを目指している。評価優先領域は、各府省や財務省との協議の上で特定されたものである。政策のコスト（予算規模、投資額等）、評価に必要な能力（専門知識やリソースの充実度）、政策内容や仕組みの複雑性、対象範囲といった基準を用いて優先領域を選定している。ETFは、これらの領域のうち、付加価値の高い評価結果を提供できることが期待される具体的なプログラムを特定し、政策決定に資する堅牢なエビデンスの確保を支援する方針を掲げている。また、この優先領域は、今後も定期的に見直され、必要に応じて変更される。

ETFの10の優先領域は、主に財務省と連携しながら歳出見直しの一環として策定されたものであり、この10の優先領域は現在見直しが行われている³⁶。新しい優先領域の決定にあたっては、政府の最上位の優先事項（首相の優先事項や政府の5つのミッション³⁷）、財務省の期待に沿ったエビデンスの活用の可能性、複雑なプログラムへの支援の必要性、地方政府による評価の支援等が考慮される。また、政策介入のコストや影響、ETFが各府省の活動に付加価値を提供できる可能性、政策の実施結果からの学びの潜在性の高い分野も選定基準となる。こうした優先領域は、各府省が政策評価を行う際の指針として活用されている³⁸。

2-1-5. 政策評価制度の運用体制

イギリスにおいて、各府省における政策評価の最終責任者は大臣であるが、運用上の最終責任者は、Permanent Secretary³⁹（以下「事務次官」という。）が担う。府省における最上級の公務員である事務次官は、その府省の業績や取組に対する責任を負う大臣を補佐しており、主な役割は次のとおりである⁴⁰。

- 政策アドバイザー（特に担当閣僚への助言）
- 担当府省のリーダーシップ、関連機関や外郭団体の監督

³⁶ イギリス内閣府、オンラインインタビューより

³⁷ 首相府が働く人々の生活向上と国の強化を目指し、経済成長、未来のNHS、安全な街、子供たちへの機会の拡大、クリーンエネルギー超大国化の5つのミッションを策定したものである

³⁸ イギリス内閣府、オンラインインタビューより

³⁹ 日本における事務次官相当の役職

⁴⁰ GOV UK, “Our governance”, <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about/our-governance>

事務次官は会計責任者（Accounting Officer）も務めており、府省職員の適切な配置や業務の有効性、支出の適正性、評価の質について、議会（特に公会計委員会）に対して説明する責任を担っている。事務次官が有する行政上の責任は、大臣が持つ意思決定権限とは区別されている⁴¹。

また、事務次官は、自府省内の評価システムの健全性を確保する責任も担っており、府省内の政策評価の運用が形骸化しないための責任も担っている。

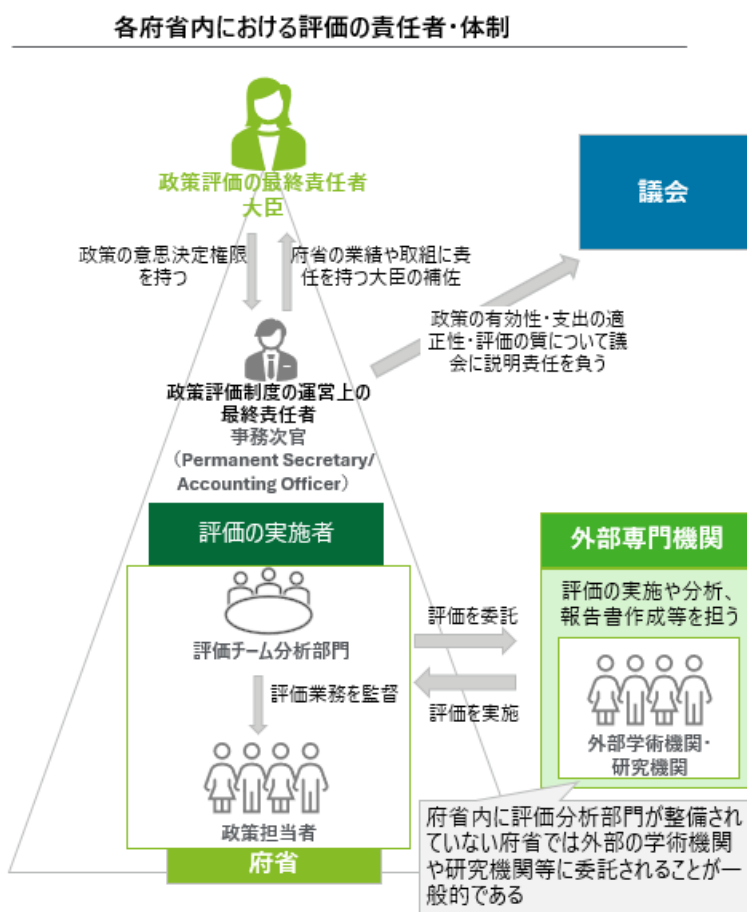


図 2-2 各府省内における政策評価制度の責任者・体制

各府省内における評価体制は、政府全体で統一されたアプローチが存在せず、府省ごとに異なっている。基本的に各府省が自ら政策の評価を行っており、評価主体はその政策の所管府省である。評価は所管府省内の政策担当者単独ではなく、府省内の評価分析

⁴¹ National Audit Office, “Evaluation in government”, https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2013/12/10331-001-Evaluation-in-government_NEW.pdf

部門の監督のもと実施されることが多い。

一方、府省内に評価分析部門が整備されていない省では外部の学術機関や研究機関等に委託することが一般的である。また、評価の独立性が求められる場合は、外部委託による評価の実施が選択されることが一般的である。評価が外部に委託される場合、府省は評価の計画立案から評価の活用までのプロセスの全体に関与しつつ、実施を外部に委託する。外部機関は評価の実施や分析、報告書作成等を担うが、府省は評価プロセスが期待される基準に沿って進むよう管理し、全体の品質を担保する役割を担う⁴²。

事務次官は、運用上の最終責任者として、政策の有効性、適正性、評価の質について全体責任を負っている。

府省の評価を支援する組織として、内閣府内には「ETF」、「予算監査局（The Inspectorate of the Budget）」、「投資委員会（Investment Committee）」等の組織が存在する。「予算監査局」は各府省が評価に係る取組（評価計画の策定、評価の実施や公表等）が適切に行われているかを監視する役割をもつ。また、「投資委員会（Investment Committee）」は各府省の政策評価の実施状況や進捗等を定期的にレビューする役割を持つ（詳細は後述）。このように、評価の実施は府省内で主体的に実施されているが、内閣府が各府省の一連の評価業務を支援する体制が整えられている。

2-1-6. 評価の支援・チェック機能

イギリスでは、政策の運用にあたり、Green Book 及び Magenta Book において評価計画を策定することが求められている。評価計画は政策や事業の策定段階から組み込まれ、Green book では主要な予算提案には事前評価が必須と明記されている。

府省は、Green Book 及び Magenta book を参考に、府省内の政策実施部門及び評価分析部門を中心に評価を実施する。政府内の組織である Government Evaluation Group⁴³（政府横断評価グループ（CGEG））は、府省の意見を政府の評価制度に反映する役割を持つとともに Magenta book の改訂にも携わる。CGEG は各府省に対して、評価手法やエビデンス活用における優良事例を展開しており、各府省は、Magenta book や CGEG から共有される情報を参考に評価を進めている。

イギリスの内閣府は、政府内の政策評価の取組を支援等することで、質の高い評価活動が行われるようにする役割を担い、府内には、「ETF」、「予算監査局」、「投資委員会」

⁴² イギリス内閣府、オンラインインタビューより

⁴³ 主要府省内の評価専門家で構成され、政策立案に役立つ質の高い評価の供給・需要・活用を促進し、公共の成果向上を目指す組織

等の政策評価に携わる複数の組織が存在する⁴⁴。

ETF は各府省の政策評価活動を継続的に改善し、評価の結果がプログラムの継続や中止に係る意思決定に活用されるよう支援する組織であり、各府省に対し、Magenta Book に基づく評価計画や評価手法等に関する技術支援・研修の実施、評価計画に関するテンプレートの配布等を行う⁴⁵。

予算監査局は、各府省が政策・予算の立案・策定時の意思決定プロセスにおいて、評価計画の策定や事後評価の実施、評価結果の公開等を行っているか監督する。また、各府省に対して評価体制・予算等の遵守状況を監視するとともに実務者向け研修・ワークショップの実施等のサポートを行う。

投資委員会（Investment Committee）は、各府省における政策評価の実施状況や進捗、評価を実施する上での課題を定期的にレビューする。各府省は、評価対象とする政策について、評価の目的・設計・手法・スケジュール等を明記した評価計画を作成し、同委員会に提出する。委員会は提出された計画及び進捗報告を踏まえ、必要に応じて助言や改善要請を行う⁴⁶。

また、ETF は、府省横断での評価の促進やその質の監督を行う評価監督（Evaluation Oversight）機能に加え、各府省における政策評価の実施状況を把握するため、各府省が計画中、進行中及び完了した政策評価の実施状況を「評価レジストリ（evaluation registry）」として管理する評価管理（Evaluation Management）機能も有する。各府省においても、評価が単なる形式的な作業に陥らないよう、「評価レジストリ（evaluation registry）」を活用している。評価レジストリは、政策の透明性の確保に寄与している。どのような評価を行っているかを公にすることで、評価が形式的なものに留まらず、実質的な説明責任と学びにつながるようになっている⁴⁷。

さらに、政府内には、エビデンスに基づく政策の実現を支えることを目的とした政府分析機能（Government Analysis Function）のネットワークがあり、各府省に対して、分析官向けのトレーニング、資格認定等を提供することで政策評価や分析業務を支援している⁴⁸。

各府省は政策の立案から評価の実施過程において、政策専門家（Policy Professionals）

⁴⁴ GOV UK, “Evidence and evaluation Strategy 2025”, <https://www.gov.uk/government/publications/evidence-and-evaluation-strategy-2025/evidence-and-evaluation-strategy-2025>

⁴⁵ GOV UK, “Evaluation Demonstrators”, <https://www.gov.uk/government/publications/evaluation-demonstrators>

⁴⁶ GOV UK, “Evidence and Evaluation Strategy 2025”, <https://www.gov.uk/government/publications/evidence-and-evaluation-strategy-2025/evidence-and-evaluation-strategy-2025>

⁴⁷ イギリス保健省、オンラインインタビューより

⁴⁸ Government Analysis Function, “Frequently Asked Questions about the Analysis Function – Government Analysis Function”, <https://analysisfunction.civilservice.gov.uk/about-us/frequently-asked-questions/>

49から、政策スキルを向上させるためのフレームワーク、トレーニング、知識の提供を受け、自らの政策（立案・実施・評価）を適切に扱えるような支援を受ける。また、政策専門家は、政策の設計、意思決定を支援するための経済的知見からの助言を提供する Government Economic Service（政府経済サービス）⁵⁰と密接に連携し、評価フェーズで特に経済分析の専門的知見を提供している⁵¹。

各府省は政策評価の運用において、こうした政府内組織による支援を受け、また、ETF の調整の下政府内における評価の一貫性と説明責任を確保しつつ、自らが担当する Policy（ポリシー）、Programme（プログラム）、Project（プロジェクト）について評価を行う。

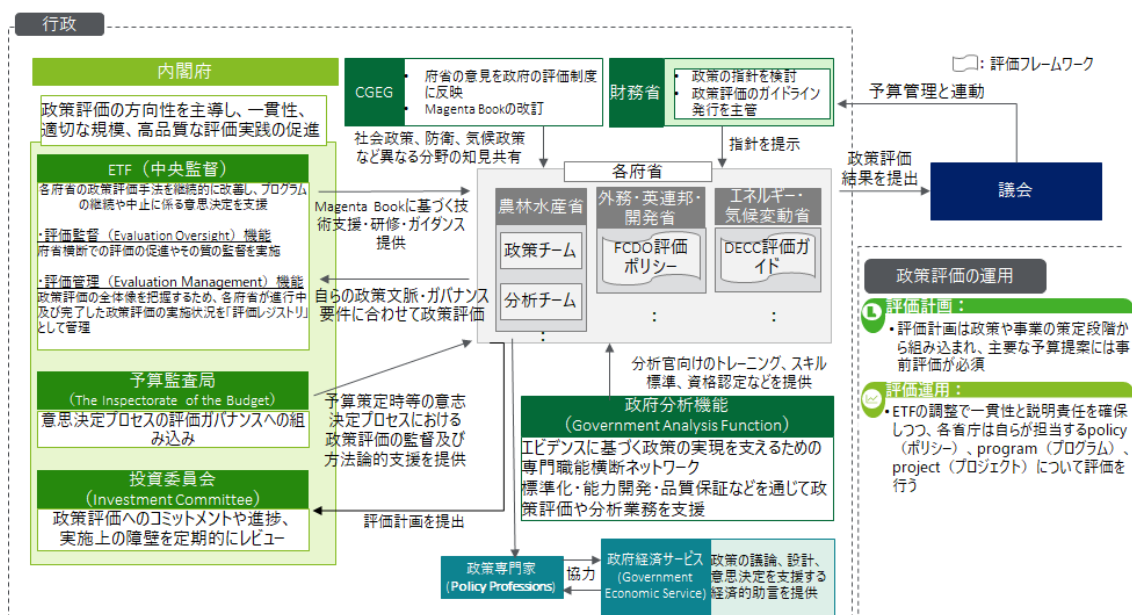


図 2-3 評価の支援・チェック機能

2-1-7. 政策評価の課題と対応の方向性

イギリスにおける政策評価に係る課題として大きく3点を挙げる。第一に評価結果とその後の評価計画の間における評価結果の活用が十分でないことが挙げられる。これに対し、評価の運用が形骸化しないよう、様々な工夫や仕組みが導入されている。まず、先述した「評価レジストリ（evaluation registry）」の導入である。この仕組みにより、実施中や計画中の評価を公開し、透明性を確保するとともに、評価内容を公にすること

⁴⁹ 公共サービスの設計、教育や医療の改善、インフラ需要の評価等に係る、政府戦略の策定、民主的ガバナンスの支援、政策の実施監督と継続的な改善の支援を実施する政府内の専門家集団

⁵⁰ 専門分野ごとに専門集団が存在しており、総称を分析専門家（Analytical Professions）という

⁵¹ GOV UK, “Policy Profession”, <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-policy-profession/about>

で、評価が単なる形式的な作業に陥ることを防いでいる。加えて、「オープンリサーチポリシー」の導入により、評価結果や研究成果の積極的な公開・発信が推進されており、透明性と説明責任の強化につながっている。さらに、イギリス政府全体の取組として、分析担当者による定例会や各種ニュースレターの発行等を通じて、評価の知見や成果が府省外に幅広く共有されている。こうした取組により、評価を「学び」や「改善」の文化へと昇華させることを目指している⁵²。

第二に、府省間での評価の質に差がみられることが挙げられる。2021年の会計検査院のレビューや、2021年以降の評価から、評価の質、頻度、方法論の厳密さに府省間で格差があることが明らかになった。これに対し、各府省では、財務省によるガイドラインを参考に自主的に評価の質向上に努めている。政策評価の標準化と一貫性の確保のためにMagenta Bookが中心的なガイドラインとして位置付けられており、定期的に更新されながら各府省に対して政策評価に関する期待や基準を明確に示している。各府省はこれに基づき、それぞれ独自の「評価戦略」を策定し、同戦略に基づいて評価活動を行うことで、評価の質向上につなげている。また、ETFが府省横断的な支援組織として、各府省への技術的支援や助言を行う体制を整えている。例えば、定期的に各府省の評価担当官と会合を開き、評価に関する課題や支援方法について意見交換を行っている。加えて、「評価アカデミー (Evaluation Academy)」という養成プログラムを通じて、府省間で評価に関する用語やアプローチの標準化を図り、各府省の評価担当者の評価能力の向上に寄与している⁵³。

第三に、英国評価学会のレポートによれば、評価結果は公表されるが、予算配分や政策設計の調整に十分に活用されていないことが挙げられている⁵⁴。これに対し、ETFは、全ての主要政府プログラムで評価計画の策定を促し、評価の質の向上に取り組んでいるほか、各府省に対して各政策への長期的なモニタリングや、評価へのコミットメントとその評価結果を公開することを求めている。また、例えば、雇用年金省 (DWP) は、政策の初期段階から分析担当者を参画させ、「理論的枠組み (Theory of Change) ⁵⁵」等の専門性を強化することで因果関係の把握に努めている。こうした取組は、府省内において、エビデンスに基づき政策を継続的に改善する「学習文化」の定着や政策の立案時における評価結果の活用に貢献している。

⁵² イギリス保健省、オンラインインタビューより

⁵³ イギリス内閣府、オンラインインタビューより

⁵⁴ Resolution Foundation, “Policy Landscape report 2025”, <https://media.ukandeu.ac.uk/wp-content/uploads/2025/08/UKICE-Policy-Landscape-report-2025-1.pdf>

⁵⁵ 各府省の成果達成プランの策定を支援するために作成されたフレームワーク。新しい政策を立案・実施する際に関係者間で生じる複雑な問題に対して、「政策がどのような因果メカニズムで目標達成につながるのか」を論理的に可視化し、政策設計・評価の精度と説明責任を高めることを目的とする

2-1-8. イギリス保健省における個別事例

イギリスの保健省において実施・評価された政策を、日本の政策体系である「政策（狭義）・施策・事務事業」に当てはめ、各政策の目的や活用方法等を調査した⁵⁶。

保健省で実施された評価事例として、政策は「Evaluation of ODP in Spending Review（成果達成プラン（ODPs）で設定された目標の進捗の評価 - 歳出見直し）」、施策は「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）」、事務事業は「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）」を対象として調査を実施した。

イギリスの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）も積極的に政策評価業務に携わっていることから、保健省の中でも力を入れている評価と考え、本調査における対象事例とした。

イギリスでは、ボリス・ジョンソン政権下において、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った。現在は、政府全体で定められたものではないものの、ODPsに代わって予算プロセスと連動する府省内の優先目標は、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⁵⁷。この枠組みにおける政策評価は、保健省を含む各府省において最上位階層である Policy が対象である⁵⁸。

「成人向けソーシャルケア改革のエビデンスレビュー（Evidence review for adult social care reform）」は、成人向けソーシャルケアシステム（社会的介護）の改革に向けて、社会のトレンドと課題に関するエビデンスレビューの位置付けで取り組まれた政策評価である⁵⁹。

⁵⁶ 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

⁵⁷ イギリス保健省、オンラインインタビューより

⁵⁸ GOV UK, “Spending Review”, <https://www.gov.uk/government/collections/spending-review-2025>

⁵⁹ GOV UK, “Evidence review for adult social care reform”, <https://www.gov.uk/government/publications/evidence-review-for-adult-social-care-reform>

「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 (Early evaluation of the Children and Young People’s Mental Health Trailblazer Programme)」は、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る。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⁶⁰。

(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 – 歳出見直し

イギリスにおいて、歳出見直しは財務省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予算枠を設定する。ODPs は、政府の戦略的優先事項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。歳出見直しを経て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 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て、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⁶¹。

ODPs の責任者は、保健省の場合は、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) である⁶²。

ODPs 成果に基づく進捗報告や評価結果は、府省内において次の①～④の目的で活用された。

① 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

⁶⁰ Department & Health Social Care, “Evaluation strategy”, <https://www.gov.uk/government/publications/dhsc-evaluation-strategy/dhsc-evaluation-strategy>

⁶¹ GOV UK, “Outcome Delivery Plans”, <https://www.gov.uk/government/collections/outcome-delivery-plans>

⁶² Department & Health Social Care, “Department of Health and Social Care Outcome Delivery Plan: 2021 to 2022”, <https://www.gov.uk/government/publications/department-of-health-and-social-care-outcome-delivery-plan/department-of-health-and-social-care-outcome-delivery-plan-2021-to-2022#second-permanent-secretary>

ムの重点を変更し、優先順位付けを行い、リソースの再配分を行う

- ② 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
- ③ 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
- ④ 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

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、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した。また、ODPs は各府省の目標・戦略・指標を整理し、進捗と成果を一貫して評価できるようになっていたことから、歳出見直しの優先基準の判断にも活用された⁶³。

(2) 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

「成人向けソーシャルケア改革のエビデンスレビュー」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の評価である。本評価は、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おり、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⁶⁴。

評価の実施者は、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）である⁶⁵。

評価は、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、実証的な分析手法を用いて行われている。例えば、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）⁶⁶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もとに、2038年まで

⁶³ GOV UK, "Outcome Delivery Plans - GOV.UK", <https://www.gov.uk/government/collections/outcome-delivery-plans>

⁶⁴ GOV UK, "Evidence review for adult social care reform", <https://www.gov.uk/government/publications/evidence-review-for-adult-social-care-reform/evidence-review-for-adult-social-care-reform-summary-report>

⁶⁵ NAO, "Reforming adult social care in England", <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2023/11/Summary-reforming-adult-social-care-in-Englandssummary.pdf>

⁶⁶ イギリスにおける社会保険分野の独立規制機関

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している。また、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している⁶⁷。

評価結果は、次のとおり活用された⁶⁸。

- 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な施設側の受入れ体制の強化、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、特定の分野（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ケア品質委員会の評価の実施等）への優先的なリソース・資金配分

なお、評価にあたって、調査段階又は施策の改善の段階で一部の制約が存在した。会計検査院からは、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、施策の変更・改善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の指摘がなされた。さらに、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から、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⁶⁹。

（3）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

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」のメンタルヘルスの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

⁶⁷ NAO, “Reforming adult social care in England”, <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2023/11/Summary-reforming-adult-social-care-in-England-summary.pdf>

⁶⁸ 同上

⁶⁹ GOV UK, “Evidence review for adult social care reform”, <https://www.gov.uk/government/publications/evidence-review-for-adult-social-care-reform/evidence-review-for-adult-social-care-reform-summary-report>

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。

本評価は、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で行われた評価であり、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⁷⁰。

評価は、国立医療・ケア研究所（National Institute for Health and Care Research）⁷¹、バーミンガム大学等の専門機関に委託されて実施された⁷²。

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、次の3つの作業を通じて評価が実施された⁷³。

- ① 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
- ② 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
- ③ 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

なお、調査段階における制約として、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、本プログラムの調査結果に偏り（「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、逆に不足したりしている」等）が生じた。また、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⁷⁴。

調査を踏まえ、今後のプログラム実施に向けた重要な教訓として、次の①～③の観点
が挙げられている。

⁷⁰ National Institute for Health and Care Research, “Early evaluation of the Children and Young People’s Mental Health Trailblazer programme: a rapid mixed-methods study | NIHR Journals Library”, <https://www.journalslibrary.nihr.ac.uk/hsdr/XQWU4117>

⁷¹ 研究を通じて国民の健康と経済的繁栄を高めることを目的に、保健・社会福祉省（Department of Health and Social Care）から資金提供を受けて設立された調査機関

⁷² National Institute for Health and Care Research, “Early evaluation of the Children and Young People’s Mental Health Trailblazer programme: a rapid mixed-methods study | NIHR Journals Library”, <https://www.journalslibrary.nihr.ac.uk/hsdr/XQWU4117>

⁷³ 同上

⁷⁴ National Institute for Health and Care Research, “Early evaluation of the Children and Young People’s Mental Health Trailblazer programme: a rapid mixed-methods study | NIHR Journals Library”, <https://www.journalslibrary.nihr.ac.uk/hsdr/XQWU4117>

- ① 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
- ② 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
- ③ 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⁷⁵

こうした評価結果は、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）開始予定とされていたプログラムの評価の設計に活用された⁷⁶。

また、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。分析部の部長が議長を務めており、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⁷⁷。

⁷⁵ 同上

⁷⁶ 同上

⁷⁷ イギリス内閣府、オンラインインタビューより

2-2. ニュージーランド

2-2-1. 政策評価制度の概要

ニュージーランドの政策評価は、日本における政策評価法のような直接的な法的根拠はない。関連するものとしては、財務省が所管する「会計法（Public Finance Act 1989）」が存在する。会計法（Public Finance Act 1989）では、「第45条（1）：府省の年次報告書⁷⁸には、その会計年度における府省の業績を十分な情報に基づいて評価できるようにするために必要な情報を提供しなければならない。特に当該府省が所管する資源をどの程度適切に管理しているかについても示さなければならない。」「第44条（1）：各府省の責任大臣は、その府省の年次報告書及び該当する監査報告書を、議会（House of Representatives）に提出しなければならない。」と明記されている。「会計法（c）」により、高い説明責任が求められており、この法律が評価の重要性を示唆している⁷⁹。

ニュージーランドの政策評価制度は、主に「業績測定（performance measurement）」と「評価（evaluation）」の2つに分けられている。

「業績測定」と「評価」のいずれも、政策を所管する府省が自ら実施するが、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。

なお、複数の府省にまたがる政策の場合は、所管する複数の府省が評価主体となる。

a. 業績測定（Performance Measurement）

ニュージーランドの評価において、その中心を占めるのは「業績測定」である。

「業績測定」は、財務省・会計検査院・公共サービス委員会が所管しており、各府省に作成が義務付けられている年次報告書内に評価結果が記載される。年次報告書の提出は、会計法に規定されている。

「業績測定」は、アウトプットやその目的（インパクト⁸⁰・アウトカム⁸¹・オブジェクト⁸²）に指標を設定して達成度を示すものであり、日本の「実績評価」に近いものである。会計法第15条（2）（c）（i）に基づき、本予算案（Main Appropriation Bill）においても、歳出の目的、成果等とともに「業績測定」の内容を明記することが義務付けら

⁷⁸ 各府省の3年間以上の活動、目的、組織内の課題・リスク等を踏まえた目標の達成度を報告する書類。年次報告書には、ニュージーランドの評価において中心を占める業績測定の結果が反映されており、作成が義務付けられている（詳細は本文で後述する）

⁷⁹ ニュージーランド内閣府、オンラインインタビューより

⁸⁰ アウトプットや活動（activity）がアウトカムにもたらす貢献

⁸¹ 社会・経済・環境の状態（状態の変化を含む）

⁸² 上記定義に当てはまりにくい何らかの目的

れている⁸³。「業績測定」の運用に関することは、財務省及び公共サービス委員会が発行するガイドライン「Performance Measurement」に規定されている。

ニュージーランド首相内閣府（Department of Prime Minister and Cabinet）⁸⁴は、業績測定の結果を政策決定（政府目標とする優先政策への反映・決定）に反映するガバナンスの役割を担う。首相内閣府には、「業績測定」に関与するチームとして「政策アドバイザーグループ（policy advisory group）」と「デリバリーユニット（delivery unit）」が存在する。「政策アドバイザーグループ」は、特定の政策分野について首相が会議に出席する前に直接ブリーフィングを行う役割を担っている。また、特定の政策分野の実施において、首相内閣府の意向を各部門に明確に伝える重要な役割を果たしている⁸⁵。「デリバリーユニット」は行政機関の計画・実行を支援するために設立されたチームであり、政府が設定した医療、教育、犯罪、住宅、環境、就業の分野における9つの政府目標（Government Targets）⁸⁶に関する各府省の取組をモニタリングし、それらの進捗状況を追跡している⁸⁷。財務省では、府省が取り組む政策の予算管理、政府全体に対する評価の手法・パフォーマンス測定基準を策定・監督し、「業績測定」のガイドラインの策定も担っている。公共サービス委員会は、各府省に共通する制度の企画立案、適正な運用の確保を担う機関であり、財務省とともに府省向けに「Performance Measurement」を含む多くのガイドラインを公表する。会計検査院は、各府省に対する監査役として、サービス業績表⁸⁸（アウトプット群・指標・目標値・達成度）を監督する。

「業績測定」における評価方法は、財務省及び公共サービス委員会発行のガイドライン「performance measurement」において、各府省に向けて複数紹介されているが、具体的な手法は細かく指定されておらず、各府省は独自の方法で評価を実施している。「業績測定」では、各府省は評価実施後、年次報告書等の文書を作成し、財務省・会計検査院・公共サービス委員会のレビューを受け、最終的に議会に提出することが会計法第44条に規定されている⁸⁹。

具体的な手順は、当該会計年度の年度末までに次年度の予算書⁹⁰を、次年度当初に

⁸³ 本予算（Main Appropriation Bill）に関する「支出承認（appropriation）」の補足情報は、当該会計年度について次の情報を含まなければならない。(c) (i) 第15C条に記載の「期末業績情報（end-of-year performance information）」の詳細

⁸⁴ ニュージーランドには日本の「内閣府」に相当する独立した府省はなく、首相内閣府（Department of Prime Minister and Cabinet）の内部に内閣府（Cabinet Office）という部局が存在する

⁸⁵ ニュージーランド内閣府、オンラインインタビューより

⁸⁶ 首相内閣府が政府全体に対して定める9つの目標である。犯罪の抑制や学生の授業参加率向上等の目標を掲げ、2030年までの達成を目指している

⁸⁷ ニュージーランド内閣府、オンラインインタビューより

⁸⁸ 業績測定に含まれるSOI内で示す年次計画部分のアウトプット群・指標・目標値の一覧表。予算書と異なり「省庁」毎に作成され、予算案と一緒に議会に提出される

⁸⁹ The Treasury, “Annual Reports and other End-of-Year Performance Reporting: Guidance for reporting under the Public Finance Act 1989 - April 2025”, <https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2025-04/2025-year-end-reporting-departments.pdf>

⁹⁰ New Zealand Legislation, “Public Finance Act 1989 No 44 (as at 13 November 2025), Public Act – New Zealand Legislation”, <https://www.legislation.govt.nz/act/public/1989/0044/latest/whole.html#DLM161681>

SOI（Statement of Intent：業務計画書）、アウトプット計画書（Output Plan）を作成し、アウトプットに関する指標・予算額、予算の目的を予算書に、アウトプットと目的（インパクト・アウトカム・オブジェクティブ）に関する指標と目標値をSOIとアウトプット計画書に、それぞれ明示する。そして、次年度当初に前年度を対象年度とした年次報告書（annual report）を作成⁹¹し、SOIに示された指標の達成度を議会に報告する流れとなっている。予算書は、府省ごとではなく大臣の担当分野ごとに編成され、大臣の担当分野における目的、指標、予算額等が明記される。SOIは各府省の向こう3～4年間の中期的な目標、活動とその目的、計画等を記した書類であり、府省ごとに作成され、議会へ提出される。アウトプット計画書は予算書、SOI、年次報告書と異なり、議会に提出される資料ではないが、アウトプットごとの指標と目標値が示され、予算書やSOIより詳細な説明資料として作成される⁹²。

府省内の評価実施期間やサイクルは明文化されていないものの、ガイドライン「performance measurement」に、年次報告書は、年に一度提出する義務が明文化されている。また、首相内閣府が政府全体に定める9つの政府目標は年次報告書とは別に、四半期ごとに達成度を首相内閣府へ、また2週間ごとにその目標達成に向けた進捗状況を首相へ報告する義務がある。その他の政策についても、目標に基づいて首相内閣府に対する四半期ごとの報告が求められており、これらの四半期ごとの報告は、約60の分野を対象に実施されている⁹³。

府省によって実施された業績測定の結果は年次報告書として議会に報告され、予算や人員の配分を検討する際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ている。

業績測定は、国民・議会への説明責任を主目的とし、各府省は、選抜委員会（Select Committee）⁹⁴で説明する義務を負う。また、評価結果は将来の政策・プログラム設計や組織学習にも用いられている⁹⁵。

b. 評価

「評価」は「業績測定」のように法律で実施が義務付けられておらず、各府省が任意で実施している⁹⁶。

⁹¹ 同上

⁹² 総務省、“ニュージーランドにおける政策評価のチェックシステム”、https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/chousakenkyu/houkoku_2103_04.pdf

⁹³ ニュージーランド内閣府、オンラインインタビューより

⁹⁴ 行政府の監視と説明責任の確保、過去の歳出の精査、法案の審査を担う議会内に配置される組織

⁹⁵ ニュージーランド内閣府、オンラインインタビューより

⁹⁶ 総務省、“ニュージーランドにおける政策評価のチェックシステム”、https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/chousakenkyu/houkoku_2103_04.pdf

各府省において、「評価」を行う理由は大きく三つに分類される。一つ目は、政策がどのように進行しているのかを府省内で理解し、継続的な改善の進め方を模索すること（学び・政策改善）、二つ目は、新規投資の予算プロセスに評価が求められる場合があること（予算の獲得）、三つ目は、特定の投資が機能し成果を出していることを示す必要があること（説明責任）である⁹⁷。

「評価」の運用に関しては財務省が所管しており、ガイドライン「Guidance Note」を策定している。各府省は、「Guidance Note」を踏まえながら評価活動を行うことになるが、評価手法や評価頻度等は各府省の裁量に委ねられる。

「評価」は各府省に法的義務として課されていないものの、各府省に対してその実施が推奨されている。従来、「評価」に必要な資金や人員がニュージーランド国内で不足していたことから、広くは実施されていなかった。しかし、近年ではアウトプットとアウトカムとの因果関係を明らかにする「評価」の重要性が高まり、様々な府省で評価担当部署（evaluation unit）を設置して行うことが一般的となっている。例えば、社会開発省（Ministry of Social Development）では社会調査評価センター（CSRE）が設置されており、労働庁でも各局に評価担当者・部署が置かれている。また、府省内に評価担当部署が設置できない府省では、政府から独立した政策評価の専門家・実務家による職能団体である「Aotearoa New Zealand Evaluation Association（ANZEA）」の支援を受けることができる。ANZEAは評価実務者の専門的な能力開発を支援することを目的に2006年に設立され、府省から依頼を受けて政策評価の支援を実施している⁹⁸。

社会保障、福祉、労働、教育等のソーシャル・ポリシー分野を担当する府省においては、評価活動が重視されている。「評価」の重要性が高まった背景には、「会計法」及び「公共サービス法」によって、各府省に高い説明責任が課されるようになり、1990年代から重要性がより強調されるようになったことが挙げられる。それに伴い、2000年代初頭には政府の戦略的目標に対する報告が制度化される等、データとエビデンスに基づく評価体制が構築された。また、過去には中央評価ユニットや「Superu」（社会部門評価ユニット）⁹⁹、現在の社会投資機関（Social Investment Agency）等、評価を専門に担う組織も設立され、評価の専門性向上やデータ活用が進んだ。さらに近年は、首相内閣府と各府省の緊密な連携により、各政策の目標・指標の整合、データ共有、資源・専門性の集約が進み、評価の質が同時に向上している。また、ガイドライン作成時の協議体制等、組織間の協力体制も構築され、これらが「評価」の推進に寄与している。一時的な評価

⁹⁷ ニュージーランド社会開発省、オンラインインタビューより

⁹⁸ ANZEA, “Who we are | Aotearoa New Zealand Evaluation Association”, <https://anzea.org.nz/about-us/who>

⁹⁹ Superu（Social Policy Evaluation and Research Unit）は、2014年以降、社会セクターの意思決定者と連携して複雑な社会課題の解決に資する「何が有効か」のエビデンスの創出・共有・活用支援を担う政府内組織だったが、2018年6月30日に恒久閉鎖された

ユニットの廃止や評価活動の縮小はあったものの、継続的に「評価」の重要性を再認識し、調整や実施体制の強化を図ってきた¹⁰⁰。

「評価」は、各府省のチーフ・エグゼクティブが大臣や首相に対して説明責任を果たすための基盤であり、良質なデータとモニタリングにより目標に対する進捗と政策の有効性を検証する役割を担うとともに、ニュージーランドがイノベーション志向の強い文化の下で、新規政策の試行を裏付ける根拠を提供し、根拠が薄い政策や類似政策の施行・重複を抑制しつつ効果的な挑戦を後押しするものである。「評価」は政策の継続的改善と公共サービスの長期的な健全な運営を支える手段として活用されている¹⁰¹。

2-2-2. 政策体系と施策単位の特徴

(1) 政策体系と府省の関係性

ニュージーランドでは、日本の政策体系（政策（狭義）-施策-事務事業）のような明確な整理は存在しない。しかし、府省によって評価時に政策の規模や範囲が整理・区分されており、構造的には概ね「政策・施策（Policy-Programme level）」「事務事業（Activities）」に近い階層となっている。

例えば、社会開発省の場合、政策・施策レベルは「Child poverty Material hardship（子供の貧困と物質的困難）」、事務事業レベルでは「Families Package Monitoring and Evaluation（ファミリーパッケージモニタリング・評価書）」のような事例が存在する。また、環境省の場合、政策・施策レベルでは「Reduced net greenhouse gas emissions（温室効果ガス排出量の削減）¹⁰²」、事務事業レベルでは「Carbon Neutral Government Programme（カーボンニュートラルガバメントプログラム）」が該当する¹⁰³。

政策は府省ごとに構築されているものもあれば、複数府省にまたがっているものもある。複数府省にまたがっている事例として、社会開発省、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）」が挙げられる。

ニュージーランドでは、日本と同様に、個々の府省や政府部門が政策の企画立案を担

¹⁰⁰ ニュージーランド内閣府、オンラインインタビューより

¹⁰¹ 同上

¹⁰² Ministry for the Environment, “Greenhouse gas emissions targets and reporting”, <https://environment.govt.nz/what-government-is-doing/areas-of-work/climate-change/emissions-reductions/emissions-reduction-targets/greenhouse-gas-emissions-targets-and-reporting/>

¹⁰³ Ministry for the Environment, “Carbon Neutral Government Programme | Ministry for the Environment”, <https://environment.govt.nz/what-government-is-doing/areas-of-work/climate-change/carbon-neutral-government-programme/>

うが、主要な政策は、内閣委員会¹⁰⁴や府省間の作業部会、首相内閣府による府省横断的なメカニズムを通じて策定・承認されるのが一般的とされる。

(2) 政策体系の単位の特徴・基準

ニュージーランドでは、日本における「政策・施策・事務事業」に直接対応するような、政策体系の単位を定める基準はない。

しかしながら、法令、政策、特定分野の投資に紐づくプログラムが存在する。例えば、特定分野の投資の一つである「雇用支援」に紐づく形で研修プログラム等の複数のプログラムが実施されており、大まかな階層構造が成り立っている¹⁰⁵。

政策を実施・運営する各府省や関連機関は、「業績測定」及び「評価」の実施時において、政策課題ごとに最適な政策単位や規模を選択し、分野横断的かつ柔軟なアプローチを取ることが首相内閣府により促されている¹⁰⁶。

2-2-3. 政策評価制度の位置付け

a. 業績測定

「業績測定」は、予算案及び年次報告書の提出を通じて各府省に対して実施が義務化されている。「業績測定」は、「国民への説明責任」の観点から実施している側面が強く、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、議会に提出することが義務付けられている。

財務省と公共サービス委員会は連携して、「業績測定」に関するガイドライン「Performance Measurement」を発行している。ガイドラインには、政策の成果（アウトカム・インパクト）を測定するためのフレームワークや KPI 設定、ロジックモデル等の考え方が明記されている¹⁰⁷。

また、各府省の政策の進捗や効果を把握するため、業績測定サイクルを日常業務に組み込むことが「Performance Measurement」内で示されている。これは反復的なサイクル

¹⁰⁴ 内閣の下に設置される分野別の閣僚小委員会であり、各省横断の政策案件を事前に審査・調整し、必要に応じて決定を行うか、内閣本体に勧告する役割をもつ

¹⁰⁵ ニュージーランド社会開発省、オンラインインタビューより

¹⁰⁶ DPMC, “Plan and Manage Work (Practising)”, <https://www.dPMC.govt.nz/our-programmes/policy-project/policy-improvement-frameworks/policy-skills/development-pathways/tool/plan-and-manage-work-practising>

¹⁰⁷ The Treasury, “Performance Measurement”, <https://www.publicservice.govt.nz/assets/DirectoryFile/Performance-Measurement-Advice-and-examples-on-how-to-develop-effective-frameworks.pdf>

であり、政策の立案から改善までの一連のプロセスの中で指標や報告内容が改善され、政策の費用対効果が向上するとされる¹⁰⁸。

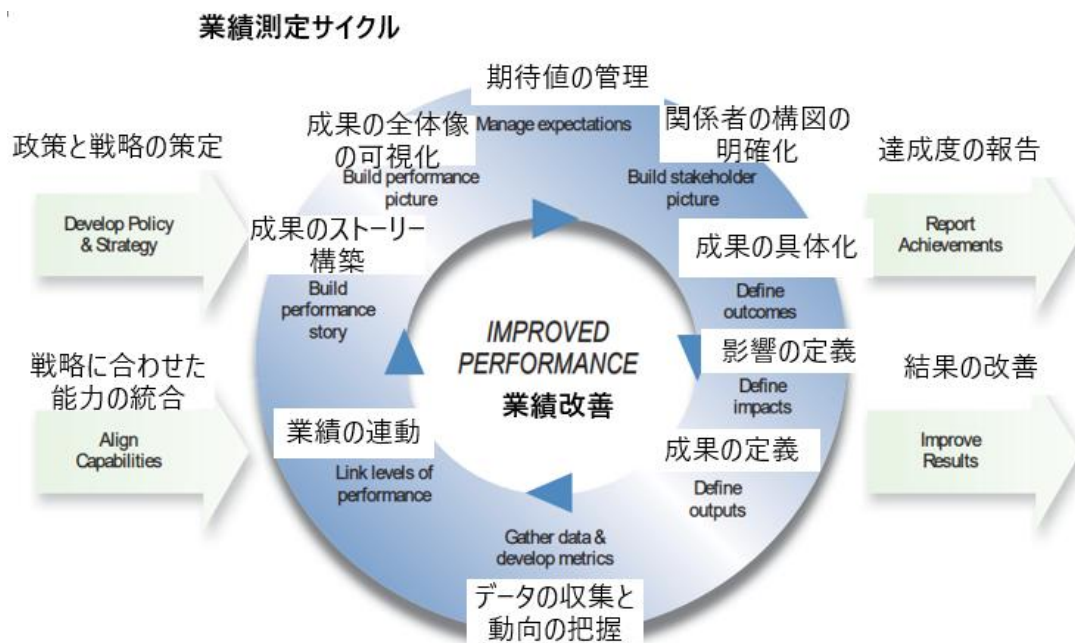


図 2-4 The Performance Measurement Cycle (業績測定サイクル)¹⁰⁹

b. 評価

「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。

財務省のガイドライン「Guidance Note」において、政策評価方法、報告様式、評価設計（例：費用対効果分析、プロセス評価、インパクト評価）等、実務的な指針が明記されている。図 2-5 は、MER サイクル（Monitoring、Evaluation、Review）と呼ばれ、政

¹⁰⁸ 同上

¹⁰⁹ 同上

策のモニタリング¹¹⁰・評価¹¹¹・レビュー¹¹²を行う際に重要とされる3つの主要な要素が明記されている。3つの主要な要素とは、①政策が「成功」したかどうかを測るための基準や枠組み（何を持って政策は成功したといえるのか）、②現状把握のためのデータ収集方法・情報源の記録（政策導入前の数値や状況を把握するためのデータの取得）、③モニタリング・評価活動の実施計画と必要なリソース（予算）であり、これらの要素に基づいて、各府省は、政策目的に合わせたMER計画を策定し、このフレームワークを政策に応用させている¹¹³。

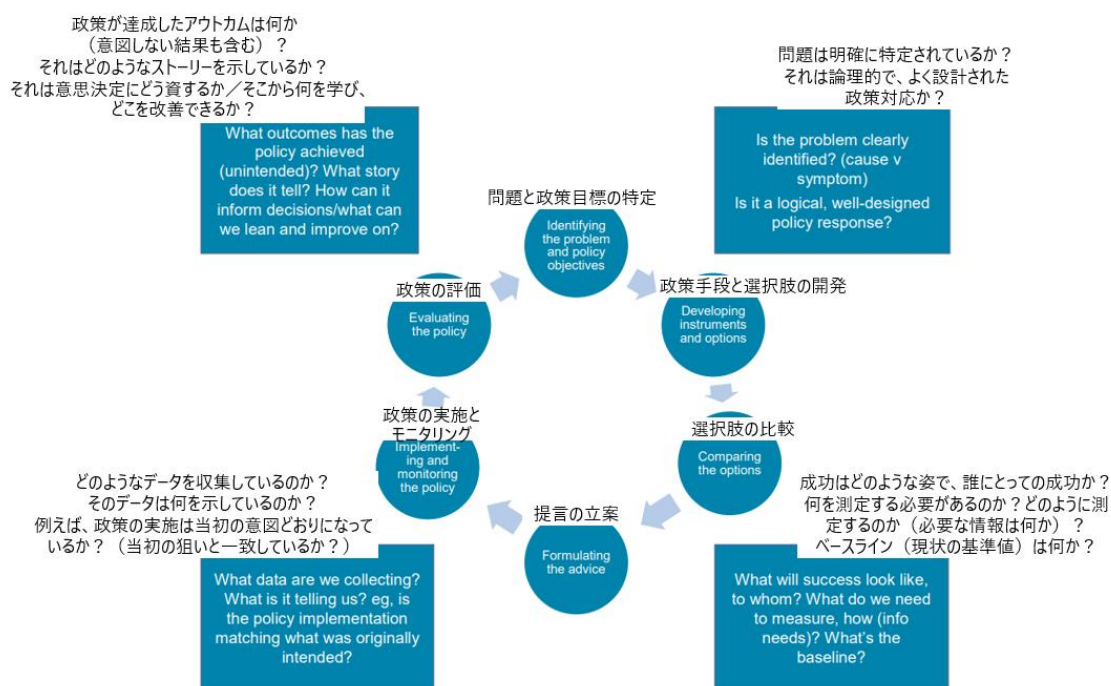


図 2-5 MER Cycle (MER サイクル) ¹¹⁴

主要な取組には通常、何らかの資金が付随し、その予算で評価業務を実施するが、重要な評価の場合には評価専用の予算が割り当てられることがある。府省内に必要な能力や人的資源があれば内部リソースを活用し、必要に応じて外部コンサルタント（質的調査、統計モデリング、計量経済分析等）を活用する。評価に必要とされる専門性や内部実施の可否に応じて、リソースの使い方を決定している。また、府省にとって重要な評

¹¹⁰ 政策の進捗を継続的に計測し、記録すること

¹¹¹ 妥当性・有効性・効率性・公平性などを検証し、因果効果や「なぜ」を明らかにするもの

¹¹² 政策の仕組みや実施手順が適切に設計・運用されているかを確認し、改善提言を目的に実施されるもの

¹¹³ The Treasury, “Guidance Note”, <https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2019-12/guidance-note-monitoring-evaluation-review.pdf>

価の場合は、既存の予算内で優先順位を再調整し、必要な評価業務にリソースを集中させる。このように、専用資金がなくても、内部業務の優先順位を変更して評価を実施する体制が整えられている¹¹⁵。

2-2-4. 評価対象選定の枠組み

ニュージーランドでは、日本の政策体系における政策（狭義）、施策、事務事業に相当する全てが評価対象となり得るものの、実際には、「業績測定」、「評価」ともに、府省内で重要とされる政策の中から、独自の基準を用いて、評価対象の優先順位付けを決定する¹¹⁶。

「業績測定」、「評価」のいずれにおいても府省間で具体的な優先基準は異なるものの、基本的には政策の規模、府省内の戦略目標、評価対象としようとする政策の効果の見込み、府省内のリソースの利用可能性等によって判断される¹¹⁷。

a. 業績測定

「業績測定」においては、「どの政策分野でどのように評価を行うか」「どの評価プロジェクトに重点的にリソースを割くか」は、各府省が独自に判断しているが、例外的にごく一部のケースでは、法律により評価が義務付けられ、業績測定の実施が必須となることもある。また、首相内閣府が決定した9つの政府目標は、中央集権的かつ厳格にモニタリングされており、特に厳密な「業績測定」が実施されている¹¹⁸。なお、社会開発省の場合、「業績測定」においては省独自フレームワークが存在し、9つの政府目標、同省の戦略的優先事項、財政的実績の三つを組み合わせで優先順位付けを行う。具体的には、第一に政府目標（9つの優先分野）、第二に府省が戦略的に達成を目指している成果に関する戦略的パフォーマンス指標、第三にSMS指標と呼ばれる予算の歳出承認に紐づく財政的なパフォーマンス指標を整理し、優先順位の高い分野にリソースや報告を集中させる体制になっている¹¹⁹。

b. 評価

「評価」については、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

¹¹⁵ ニュージーランド社会開発省、オンラインインタビューより

¹¹⁶ ニュージーランド内閣府、オンラインインタビューより

¹¹⁷ ニュージーランド社会開発省、オンラインインタビューより

¹¹⁸ ニュージーランド内閣府、オンラインインタビューより

¹¹⁹ ニュージーランド社会開発省、オンラインインタビューより

べき政策を選定した上で評価を実施している。

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。また、重要な「評価」対象となる政策は府省内のシニアリーダーシップチームで意思決定される。「評価」にかかる予算については、優先度の高い評価業務が既存の予算内で優先的に実施されるよう、評価の専用予算が確保されており、専用予算がない場合も内部業務の優先順位を変更して予算やリソースの再調整が行われる¹²⁰。

そのほか、府省独自の評価手法や評価対象選定基準を設けている事例として、政府開発援助（ODA：Official Development Assistance）が挙げられる。ODAは、外務貿易省（Ministry of Foreign Affairs and Trade）運営のもと、独自の評価運営ポリシー及びガイドライン「Evaluation Operational Policy」が設けられている。ODAにおいて評価方法は「戦略的評価（Strategic Evaluation）」と「アクティビティ評価（Activity Evaluation）」の2つに区分されており、それぞれ評価の基準も異なる。戦略的評価は「Programme（プログラム）レベル」、アクティビティ評価は「Activity（アクティビティ）レベル」と体系が区分される。戦略的評価は、外務貿易省の太平洋・開発リーダーシップチーム戦略・政策グループ（PDLT S&P）の監督のもと、プログラムの規模、エビデンスへの需要、改善機会などを考慮して評価の優先順位を決定する。一方、アクティビティ評価においては、アクティビティマネージャー¹²¹が、MERL（モニタリング・評価・調査・学習）ユニット¹²²の支援を受けながら、各アクティビティの設計段階で評価の優先順位付けを行い、評価計画を立てる。また、予算元も異なり、戦略的評価はSERF（Strategic Evaluation and Research Fund）¹²³から、アクティビティ評価は各アクティビティにあてられた予算内で行う¹²⁴。

2-2-5. 政策評価制度の運用体制

ニュージーランドにおいて、政策評価制度の運用責任は各府省に委ねられている。各府省における政策評価の最終責任者は大臣であるが、制度の運用上の最終責任者は、各府省のチーフ・エグゼクティブが担い、政策立案、実施、評価、改善を統括している。

¹²⁰ 同上

¹²¹ 各事業活動の主務に該当する人物

¹²² 外務貿易省の開発・能力・インサイト（DCI: Development, Capability, Insights）部門に設置されているユニット。MFATの国際開発協力（IDC）プログラムの戦略、設計、実施の改善を目的として、エビデンスに基づく助言やガイダンスを提供する

¹²³ 外務貿易省が国際開発協力（IDC）プログラムの中で、戦略的な評価や研究を行うための資金を提供する基金

¹²⁴ ODA、"Evaluation Operational Policy"、<https://www.mfat.govt.nz/assets/Aid-Prog-docs/Tools-and-guides/Evaluation-Policy.pdf>

a.業績測定

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役割を担っている。また、各事業グループによるパフォーマンス指標や実績データを管理し、大臣に報告する。評価は府省内の評価担当部署又は外部専門機関が実施し、評価結果が整理された年次報告書は政府内の監査チームや財務省等によってチェックされた上で、大臣に報告される¹²⁵。大臣は年次報告書の作成には直接関与せず、チーフ・エグゼクティブから評価結果に係る報告を受けた後、議会に評価結果の報告を行う義務を有する。

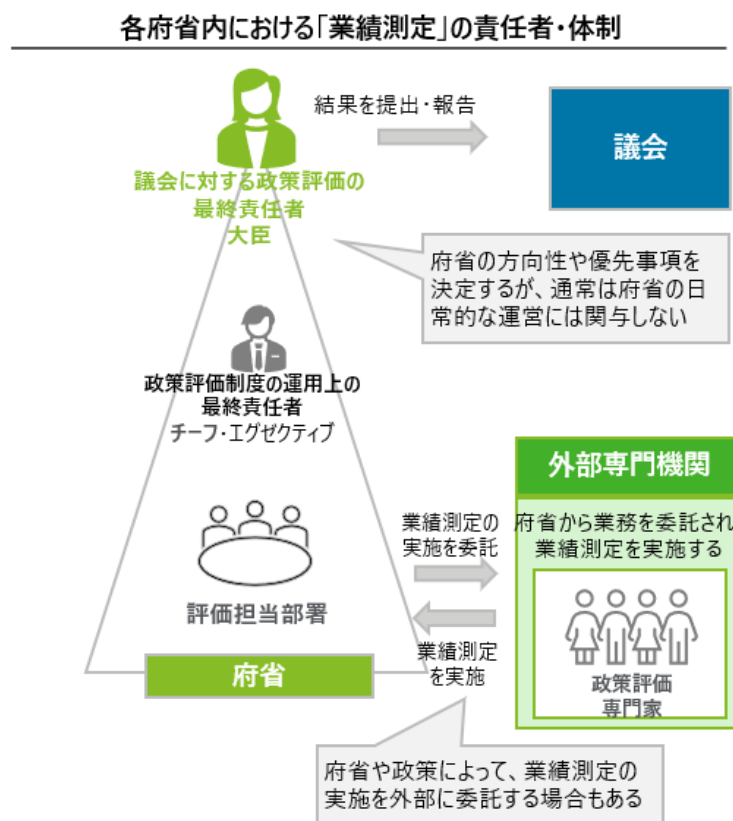


図 2-6 各府省内における「業績測定」の責任者・体制

b.評価

各府省における政策評価制度の運営上の責任者である政策担当マネージャーを中心に、政策担当官及び評価チームによって評価が実施される。各府省内の政策担当部署内

¹²⁵ ニュージーランド社会開発省、オンラインインタビューより

の政策担当マネージャーは自らの担当分野に関連する評価の計画・監督を行う。ただし、評価チームは全ての府省に存在するわけではなく、規模が大きい府省に存在する場合が多いため、評価チームの体制が弱い府省を中心に、政府から独立した組織である ANZEA が支援することがある。評価の実施可否は政策立案・設計段階で計画されているため、評価は対象となる政策の事業計画やプログラム運営に組み込まれている。さらに、「評価」は、国民への説明責任が問われる場合を除き、「府省の報告内容が現実と整合しているか」、「財務省のガイダンス内容が評価に反映されているか」を確認することや、より良い評価方法を構築するための参考とすることを目的に、稀に会計検査院によって監査が行われる場合もある。

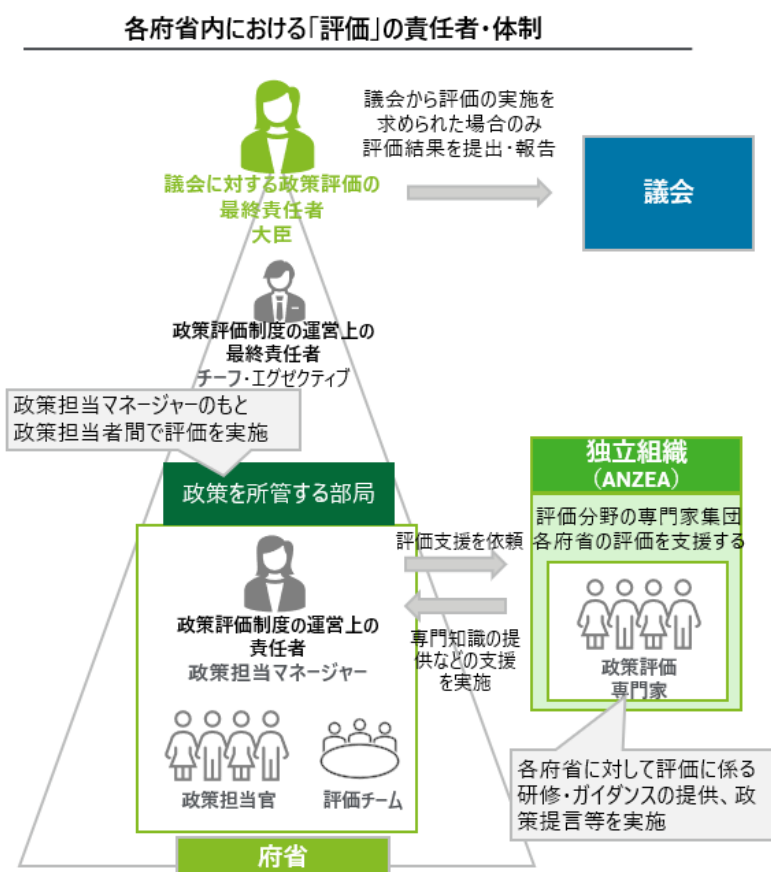


図 2-7 各府省内における「評価」の責任者・体制

c.政策評価制度全体

首相内閣府が同機関内に設けられた組織である「Policy Project」を通じて、「業績測定」、「評価」に関する各府省に向けた支援の取組を主導し、政策立案能力及び評価実践

の強化を支援している。Policy Project は、各府省に対して政策の質やエビデンスの活用機会・頻度の向上を目的とした助言・ツール等の支援を提供するが、個々の府省の評価活動を直接統括するものではない。

財務省や公共サービス委員会は、質の高い助言やエビデンス活用を促進するガイダンスの発行を通じて、間接的に政策評価に影響を与えている。また、彼らは各府省のパフォーマンスのモニタリングの品質保証にも関与するが、各府省の評価活動を直接統括することはない。

大臣は府省内の政策の方向性や優先事項を設定し、パフォーマンスや評価に関する戦略的な議論に関与するが、運用上の責任は各府省とその職員に委ねられている。

2-2-6. 評価の支援・チェック機能（業績測定）

ニュージーランドでは、財務省発行のガイドラインに則り、各府省は SOI・予算書・年次報告書等の書類を作成し、議会に提出することが義務付けられている。評価結果は大臣や関係大臣グループへ報告され、通常は一般に公開される。

各府省は、チーフ・エグゼクティブのもと、評価担当部署を持ち、評価を実施する。府省内に評価のリソースが不足している場合、府省は ANZEA に評価の支援を依頼することがある。また、外部のコンサルタントや専門機関に委託する場合もある。

各府省は「業績測定」において長期の目標・計画を示すため、年度当初に SOI、アウトプット計画書を作成する。これらの作成後、各府省は財務省へレビュー依頼を行う。財務省は経済、財政、国家予算に関する政策提言を府省に行うほか、ガイドライン「Performance Measurement」を作成し、アウトプット予算¹²⁶を編成する立場から各府省の「業績測定」を確認する役割を持ち、各府省から提出された書類のレビューを実施する。公共サービス委員会は、各府省のチーフ・エグゼクティブの採用業務、各府省への行政システムに関するアドバイス、財務省との共同によるガイドライン「Performance Measurement」の作成を行っており、必要に応じて各府省は政策の業績向上に関する相談をする。会計検査院は業績監査・調査・議会支援及び監査業務を実施しており、年次監査の一環として、「サービス業績報告書の監査基準」に基づき、各府省の SOI や年次報告書のレビューを実施する¹²⁷。「サービス業績報告書の監査基準」は「会計検査院監査

¹²⁶ 「どの成果物を、どれだけ、どの水準で、いくらで提供するか」を明確にしたうえで、そのために充てる資金（歳出枠）を定めた予算をさす

¹²⁷ 総務省、「ニュージーランドにおける政策評価のチェックシステム」、
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/chousakenkyu/houkoku_2103_04.pdf

基準（The Auditor-General's Auditing Standards）¹²⁸」の中で示される基準であり、その中には、SOIと年次報告書をチェックする際の基準・視点が示されている。監査内容は次のとおりである¹²⁹。

- SOI・年次報告書など外部向けの報告書と同じ指標を内部管理でも使用しているか
- 目的・アウトプット群・指標・目標値の設定プロセスが適切（adequate）か（たとえば、府省内部と外部の関係者間で適切な協議（consultation）が行われたか）
- SOI・年次報告書の内容（特に指標の監査可能性）に関して、監査意見に影響を与える課題があるか

各府省は提出する書類について財務省等からレビューを受けた後、担当大臣から議会へ提出する。年次報告書は議会への提出後、外部に公開レポートや府省声明として公表される。首相内閣府は、各府省の業績測定の結果を政府目標の政策に反映するほか、政策評価能力強化を担う組織である Policy Projectを通じて、エビデンス活用能力の向上を目的とした取組を行っており、例えば、各府省向けに、評価に関する専門家を外部から招いてワークショップ等を実施し、評価の質の向上のサポートを行っている¹³⁰。

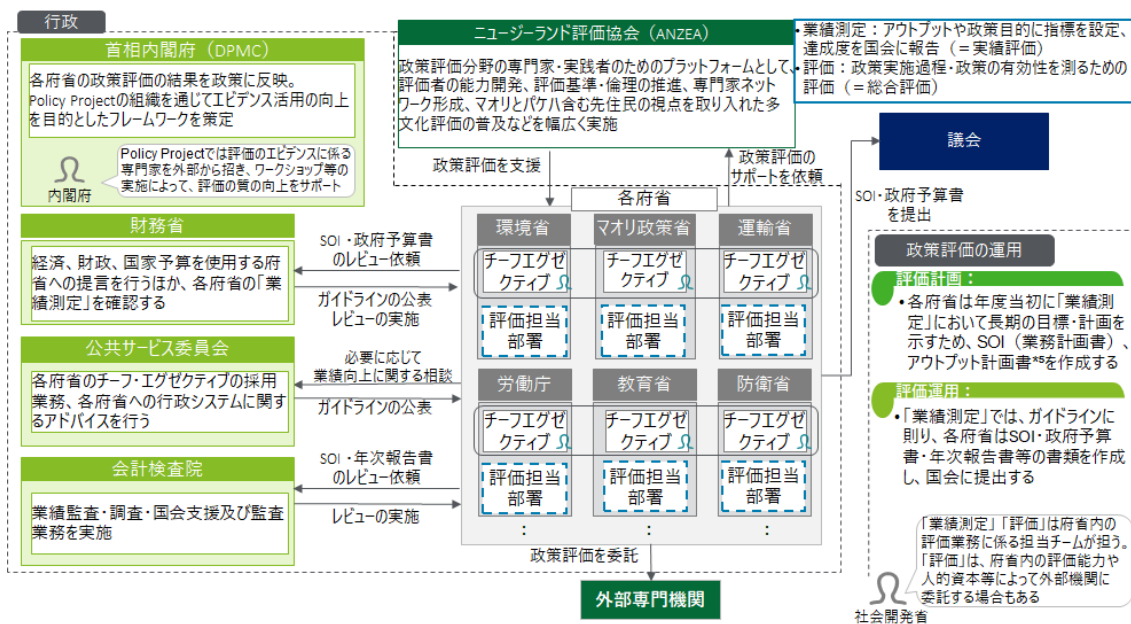


図 2-8 評価の支援・チェック機能

¹²⁸ Office of the Auditor-General New Zealand, “The Auditor-General's auditing standards — Office of the Auditor-General New Zealand”, <https://oag.parliament.nz/2008/auditing-standards/index.htm>

¹²⁹ 総務省、“ニュージーランドにおける政策評価のチェックシステム”、https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/chousakenkyu/houkoku_2103_04.pdf

¹³⁰ ニュージーランド内閣府、オンラインインタビューより

2-2-7. 政策評価の課題と対応の方向性

ニュージーランドにおける政策評価に係る課題として大きく3点が挙げられる。第一に、政策評価の実施や管理に必要な専門人材及び専門人材育成における教育の機会が不足していることである。特にANZEAは、国際的に経験豊富な評価者が不足している。また、ACSデータベース¹³¹にも専門的な評価スキルを持つ契約者が少ない状況であるとされる。第二に、府省ごとに評価のリソースに差がみられることが挙げられる。第三に、ニュージーランドの政府機関は数が多く、機能も分散しているため、部門横断的な政策評価や、複数機関が連携した評価が進みにくい組織構造となっていることが挙げられる¹³²。

ニュージーランドでは政策評価の実施に当たり、首相内閣府を中心に府省全体に対して、複数の取組が行われている。例えば、府省内で評価チームを持たない小規模な府省には、多くのデータや評価の知見を持つ社会投資庁（Social Investment Agency）が支援を行っている。支援は多岐にわたり、行政データを用いた高度なデータ分析（例：傾向スコアマッチングによる比較群の作成）や分析結果から「どこが機能していないか」「改善の焦点は何か」を明確化し、政策の改善・再設計を進めるためのエビデンスを提供するといった取組がなされている。また、評価の革新的な方法として「統合データ基盤（Integrated Data Infrastructure: IDI）」等の中央集約型の大規模データベースを活用し、府省間でデータや知見を共有できる環境が整備されており、これにより複数省庁が連携して評価に取り組む体制が整えられている。特に近年は、各府省が独立して作業するのではなく、連携し、協力する必要があるという意識が政府全体で醸成されている¹³³。

さらに首相内閣府では、ワークショップの開催による能力開発・人材育成（データやエビデンスの活用方法、政策立案の初期段階での評価計画の重要性を学ぶための「Know Your Numbers」プログラムの実施）、国際的専門家の知見共有（Policy Projectが国際的な専門家やゲストを招き、講演や意見交換の場を設けている）、コミュニティの運営（四半期ごとに開催され、行動科学や行動洞察の活用事例について講演や意見交換を実施）等を通じて、他府省の政策実務者に対して評価やエビデンス活用の支援を行っている。これにより、各府省の評価能力向上や、政策立案段階からのエビデンス活用・評価計画の定着を図っている¹³⁴。

¹³¹ ACSはAdvisory and Consultancy Servicesの略であり、国際開発庁（NZAID）などの政府機関が、外部の専門家やコンサルタントを一元的に管理・活用するための契約者データベース

¹³² Controller and Auditor-General, “The problems, progress, and potential of performance reporting”, <https://oag.parliament.nz/2021/performance-reporting/docs/performance-reporting.pdf>

¹³³ ニュージーランド内閣府、オンラインインタビューより

¹³⁴ 同上

2-2-8. ニュージーランド社会開発省における個別事例

ニュージーランドの社会開発省において実施・評価された政策を、日本の政策体系である「政策（狭義）・施策・事務事業」に当てはめ、各政策の目的や活用方法等を調査した¹³⁵。

社会開発省における評価の優先順位付けは、法令で評価やモニタリングが義務付けられている政策又は大臣・議会等からの明示的な指示がある政策を最優先で評価計画に組み込むことを原則としている。それ以外については、複数の基準を組み合わせて優先度を判断するが、これらの基準は状況に応じて見直され、適用の度合いも変動する。判断軸には、省の戦略的優先事項との整合、当該取組及び評価に対する総投資規模、公共の関心の高さ等が含まれる。これらを総合し、評価対象の選定やスコープ（完全な評価を実施するか、モニタリング中心か）を決める¹³⁶。

評価需要は通年で発生するため、年度内に利用可能な人員・予算と照らして、関係部署間で実施可能な範囲を協議・調整し、評価計画を更新する。法令や大臣要請に基づく案件は自動的に計画に反映され、それ以外は必要性や実現可能性を踏まえて議論し、場合によっては厳密な評価ではなくモニタリングで対応することもある。なお、評価専門部門が関与しない案件であっても、政策やサービス提供を担う担当部門は独自の運用監視とデータ収集の仕組みを有しており、行政データや分析結果が省内のプラットフォームに継続的に蓄積される。省内のインサイト機能（分析担当）がこれらのデータ追跡・分析を支援することで、正式評価の有無にかかわらず政策の意思決定に必要な情報基盤を確保している¹³⁷。

社会開発省で実施された評価事例として、政策は「Annual Report（業績測定結果の年次報告）」、施策は「Annual Report on The Child and Youth Strategy（子どもと若者戦略の年次報告）」、事務事業は「Families Package Monitoring and Evaluation（ファミリーパッケージモニタリング・評価）」を対象として調査を実施した。ニュージーランドでは2019年から Well-Being Budget（ウェルビーイング予算）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している。この政府全体の取組において、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

¹³⁵ 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ご留意いただきたい

¹³⁶ ニュージーランド社会開発省、オンラインインタビューより

¹³⁷ 同上

的であり、先駆的な府省の一つであることから、本調査における対象事例とした。

「年次報告書」は、各府省に対して作成が義務付けられている。具体的には、3~4年間の中期目標を示す SOI をもとに、年度単位で具体化したアウトプット計画書や関連する指標・目標値を、予算成立後の年度当初に報告し、年度終了後にその達成度を評価して年次報告書として提出することが求められている。

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、この戦略における優先事項の進捗状況を毎年報告・公表することが義務付けられている。「Annual Report on The Child and Youth Strategy（子どもと若者戦略年次報告書）」には、前回と現在を比較して測定した成果の達成状況が示されている。

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、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が実施されており、当該パッケージに関する評価書「Families Package Monitoring and Evaluation（ファミリーパッケージモニタリング・評価書）」がまとめられている。

（1）政策：業績測定結果の年次報告（Annual Report）

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係付けること、またその公開が会計法で規定されている。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。

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（Annual Report）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。年次報告書は9月から10月に公表されるため、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¹³⁸。

年次報告書における評価の責任者はチーフ・エグゼクティブであり、日本の事務次官に相当する。年次報告書にまとめられた業績測定結果（府省内で取り組む政策の進捗報告や評価結果）の活用方法は、会計法や財務省による業績測定のガイダンス

「Performance Measurement」において整理されている。主に3点あり、「政策の目的と業

¹³⁸ New Zealand Parliament, “Parliament's Financial Scrutiny Cycle”, <https://www3.parliament.nz/en/visit-and-learn/how-parliament-works/the-budget/parliaments-financial-scrutiny-cycle/>

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」を目的に年次報告書は活用される。

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。

(2) 施策：子どもと若者戦略

本施策「子どもと若者戦略」は、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¹³⁹、それを受けて、モニタリングの具体的方法として、社会開発省内で当該戦略の年次報告書を作成することが求められたことを背景に、同省で評価が実施された。具体的には、「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 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報告する。また、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も目的としている¹⁴⁰。

評価主体はニュージーランド社会開発省であり、次の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（①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¹⁴¹等に関する指標）、②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、③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)）。

社会開発省は、子どもと若者戦略年次報告書を、各府省が子どもと若者戦略及び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重要な資料と位置付けている。また、民間団体や住民が子どもや若者の現状を理解し、国や地域レベルでの対策を検討する際の情報源として活用されるべきものとしている。

¹³⁹ ニュージーランド社会開発省、オンラインインタビューより

¹⁴⁰ 同上

¹⁴¹ 住環境の悪さや栄養失調による体調不良が悪化し入院に至る前に、適時の予防・一次医療や良好な生活環境があれば回避できた可能性が高い入院（ニュージーランドでは「Ambulatory Sensitive Hospitalisations=ASH」が該当）を示す

この年次報告書は議会でも取り上げられ、政策や予算の優先事項の検討・設定に利用されているほか、ユニセフニュージーランド委員会などによる政策提言や批評の基礎資料としても用いられている。さらに、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、成果や課題の特定、政策の効果分析に活用される。これにより、進展が見られる分野や課題のある分野を明確化し、政策の影響を把握することが可能となる。

こうした評価結果は、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も活用されている。さらに、複数機関から集めたデータを中央政府¹⁴²でまとめて整理し、全体像を把握することで、制度全体の改善や意思決定にも役立てられている¹⁴³。

(3) 事務事業：ファミリーパッケージモニタリング・評価

本ファミリーパッケージは、評価を実施する法的義務はないものの、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、投入資金が大規模で政策的重要度が高かったことから評価対象となった。また、複数の府省にまたがる共同事業であったが、社会開発省が中心的な役割を担い、評価のための予算が確保され、関係府省の大臣及び関係府省への本事務事業の評価結果の報告が求められたことも評価対象として選定された理由の一つである¹⁴⁴。

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が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が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。また、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も目的の一つであり、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¹⁴⁵。

¹⁴² 首相内閣府及び各府省の大臣を指す

¹⁴³ ニュージーランド社会開発省、オンラインインタビューより

¹⁴⁴ 同上

¹⁴⁵ ニュージーランド社会開発省、オンラインインタビューより

評価主体は、社会開発省、Welfare Expert Advisory Group（福祉審議会）、内国歳入庁である。「ファミリーパッケージモニタリング・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に加えて、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のいる家庭への影響（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。

ファミリーパッケージモニタリング・評価の結果、Working for Families プログラムにおける削減閾値の変更や、ファミリーパッケージ事業の受給資格審査期間の短縮、特定グループ（マイノリティグループ）の応募・受給割合の低さを受けた啓蒙活動など、事業の改善が実施された。評価結果は府省内外で広く共有され、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。

この評価は、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や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¹⁴⁶に沿って、財務省では政策変更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。これらのモデリング結果と評価結果を組み合わせることで、政策が予定通り機能した部分や、そうでない部分について実際の効果や想定外の結果の要因分析が可能となっている。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¹⁴⁷。

¹⁴⁶ 2018年児童貧困削減法（Child Poverty Reduction Act 2018）のもと、児童貧困の測定・報告の枠組みを定め、主要4指標（物質的困窮、住宅費控除前の低所得、住宅費控除後の低所得、持続的貧困）に対し10年目標と3年中間目標の設定を義務付けた

¹⁴⁷ ニュージーランド社会開発省、オンラインインタビューより

2-3. オランダ

2-3-1. 政策評価制度の概要

オランダの政策評価は2018年に改正・施行された政府会計法（Comptabiliteitswet）が法的根拠となっており、各府省や政府機関が評価を行う義務や指針を示している。同法¹⁴⁸において、政策はその目的や有効性、効率性、政策手段、財政的影響を説明する必要があると定められており、政策評価の目的となっている¹⁴⁹。また、オランダ政府全体の政策評価制度は財務省が所管しており、政策評価に関する詳細なルールを設定する権限を有している。政策評価のルールは定期評価調査規程（Regeling periodiek evaluatieonderzoek：以下「RPE」という。）として取りまとめられており、直近では2022年に改訂された¹⁵⁰。同法第4条において、各府省の大臣には政策の有効性や効率性について議会に報告することが義務付けられている。

政策評価は、政策が導入される前に政策の有効性や政策手段の効率性を検討する「事前評価」と、政策実施中に政策の実施状況や進捗を把握する「期中評価」、政策実施後に効果を検証する「事後評価」の3段階で実施され、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る。議会による評価結果のレビューを受けた後に、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¹⁵¹。また、各府省の大臣は、年次報告書内に当該年度に実施したSEAの概要や、政策に関する財務情報、試算表を作成し、議会に提出することが政府会計法により義務付けられている¹⁵²。

日本の政策体系における政策、施策、事務事業に相当するもの全てが評価対象となっている¹⁵³。2021年から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（Strategic Evaluation Agenda：以下「SEA」という。）が導入され、各府省が政策評価の優先付けを行っている¹⁵⁴。

SEAは、各府省が作成する評価計画であり、重要な政策分野へ示唆を出すことに焦点を当て、政策評価の計画を体系的に整理している。予算項目ごとではなく複数の政策をまとめたテーマごとに評価が実施されている。SEAはRPE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、最後に定期報告書（Periodieke

¹⁴⁸ Artikel 3.1.にて記載

¹⁴⁹ Overheid.nl, “Comptabiliteitswet 2016”, <https://wetten.overheid.nl/BWBR0039429/2023-09-26>

¹⁵⁰ Overheid.nl, “Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek”, <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2022-19587.html>

¹⁵¹ オランダ財務省, “Toolbox beleidsevaluaties”, <https://evaluaties.rijksfinancien.nl/toolbox>

¹⁵² Overheid.nl, “Comptabiliteitswet 2016”, <https://wetten.overheid.nl/BWBR0039429/2023-09-26>

¹⁵³ 同上

¹⁵⁴ オランダ財務省, “Evaluatiestelsel”, <https://evaluaties.rijksfinancien.nl/evaluatiestelsel>

Rapportages)として議会へ報告される¹⁵⁵。RPEは2022年に改訂され、SEAの導入や運用に関する規程が設けられた。SEA導入前は、改訂前のRPEに基づき、全ての予算項目を少なくとも7年に1回評価するよう定められており、説明責任に重点が置かれていたため、硬直的かつ形式的な評価に陥っていた。SEAの導入により、評価の対象は予算項目から政策テーマへと移り、評価期間も4年から7年の範囲で柔軟に設定できるようになった。これにより、各府省は政策テーマ全体で必要な知見を踏まえ、各政策の性質に合わせて評価のタイミングを自ら設計でき、より効果的な政策評価が可能になった(図2-9)¹⁵⁶。また、政策テーマごとに評価が実施されることで、政策の対象や評価する指標が共通している政策をまとめて効率的に評価を行うことや、複数の政策によって効果が入り組んでいる状況において全体的な効果を包括的に評価することも期待できる。

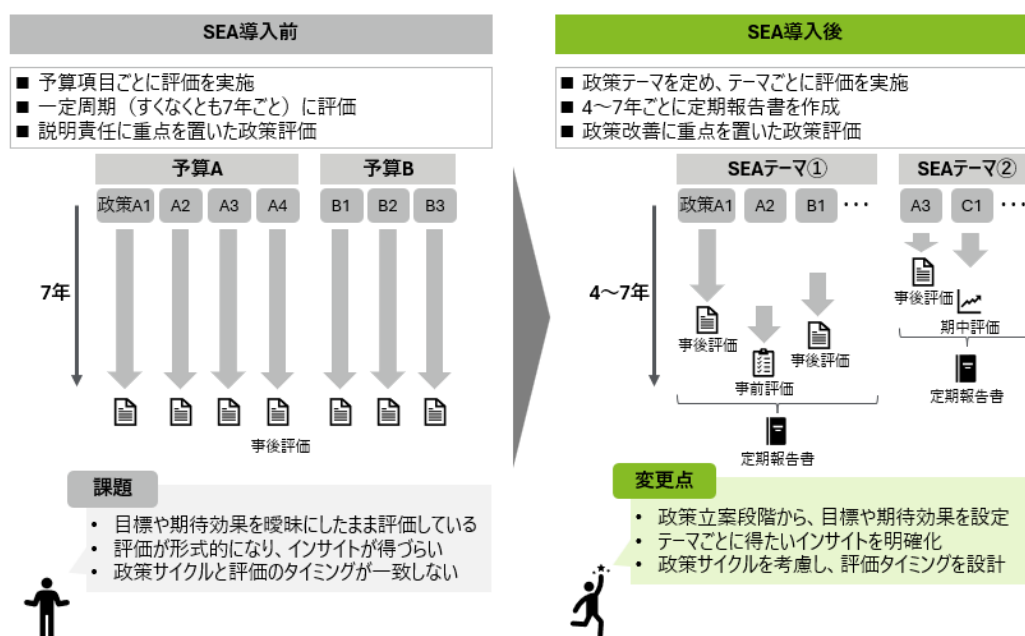


図 2-9 SEA 導入による政策評価の変化

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¹⁵⁷。

¹⁵⁵ オランダ財務省, “Handreiking SEA”,

<https://www.rijksfinancien.nl/sites/default/files/bestanden/Beleidsvaluaties/2022%20Handreiking%20SEA.pdf>

¹⁵⁶ オランダ財務省, “Reflecties en lessen Inzicht in Kwaliteit 2018-2021”, <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-a4047cbe-8fd5-492f-b1b0-5b07a0eaeaad/pdf>

¹⁵⁷ オランダ財務省, “Evaluatiestelsel”, <https://evaluaties.rijksfinancien.nl/evaluatiestelsel>

オランダ経済省を例にすると、同省には3つの予算項目（第1項～第3項）があり、これら3つの予算項目は、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）のいずれかに紐付いている。よって、各予算項目を執行して実施する政策もいずれかのテーマに分類されるようになり、各テーマの定期報告書作成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ところ、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、運用に違いをつけている。

基本的には各府省が自ら政策の評価を行っており、評価主体はその政策の所管府省である。また複数の府省にまたがる政策の場合は、所管とされる複数の府省が評価主体となり、関係府省のSEAテーマに取り入れられる。その場合、SEAのガイドラインでは、関係する1つの府省が調整役として評価を主導することが望ましいと推奨されているが、義務付けられてはいない¹⁵⁸。

評価方法に関しては、財務省が提供する政策評価ツールボックス¹⁵⁹等で日本の事業評価方式に相当する事前評価における社会的費用便益分析（Maatschappelijke Kosten-Batenanalyses: MKBA's）が推奨されているのみであり、期中評価、事後評価においては日本の事後評価における実績評価方式や全体を俯瞰する総合評価方式のような規定はなく、具体的な手法は細かく指定されていない¹⁶⁰。更に、多くの政策分野では期中評価として、年次で繰り返し「モニタリング調査」が実施されており、その結果が政策の改善に活用されることもある¹⁶¹。

一部には従来の計量経済学的手法による評価が難しい政策も存在しており、例えばオランダ経済省では、外部の専門家グループに評価手法について助言を求め、プロセストレーシング¹⁶²等の適用を試みている¹⁶³。

また、特定の評価サイクルの規定はないものの、RPEにおいて、評価計画の策定から評価結果の取りまとめまでの各段階に実施すべき内容が明文化されている¹⁶⁴。

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

¹⁵⁸ オランダ財務省，“Handreiking SEA”，

<https://www.rijksfinancien.nl/sites/default/files/bestanden/Beleidsevaluaties/2022%20Handreiking%20SEA.pdf>

¹⁵⁹ オランダ財務省，“Toolbox beleidsevaluaties”，<https://evaluaties.rijksfinancien.nl/toolbox>

¹⁶⁰ オランダ財務省，“Evaluatiestelsel”，<https://evaluaties.rijksfinancien.nl/evaluatiestelsel>

¹⁶¹ オランダ経済省、オンラインインタビューより

¹⁶² プロセストレーシング（Process Tracing）：事例が単独・少数の場合において実施される因果推論の手法であり、「どのような過程を経て結果に至ったか」をインタビュー等の定性的なデータを用いて追跡し、仮説を検証する。

¹⁶³ オランダ経済省、オンラインインタビューより

¹⁶⁴ Overheid.nl，“Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek”，<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2022-19587.html>

掲載される。また、定期報告書内にも記載され、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で外部へ公開される¹⁶⁵。

政策所管府省によって行われた政策評価の結果は、政策予算の是非、政策の改善や廃止等の検討に活用され、政策の企画立案、改善の過程に政策評価制度が組み込まれている。

2-3-2. 政策体系と施策単位の特徴

(1) 政策体系と府省の関係性

オランダでは、日本の政策体系（政策（狭義）-施策-事務事業）のような明確な整理は存在しない。しかし、構造的には概ね「政策（狭義）-施策-事務事業」に近い階層となっている。また、政策体系が府省ごとに構築されるとは限らず、複数の府省にまたがって構築される場合も存在する。例えば、国家気候協定（Nationaal Klimaatakkoord）はパリ協定を受けて策定された省庁横断型の政策であり、経済成長と持続可能な社会の両立を図りつつ、温室効果ガスの段階的な排出削減を実現することを目的としている。経済・気候政策省（EZK）が主導し、インフラ・水管理省（I&W）、農業・自然・食品品質省（LNV）、内務省（BZK）等関係府省によって推進されており、電力、産業、建築（住宅）、交通、農業・土地利用の5分野ごとに、具体的な施策が設定されている。また、環境評価局（Planbureau voor de Leefomgeving：PBL）や経済政策分析局（Centraal Planbureau：CPB）等の政府独立機関が、進捗管理・政策効果の評価を行っている¹⁶⁶。

¹⁶⁵ オランダ財務省, “Ingepland en uitgevoerd onderzoek”, <https://evaluaties.rijksfinancien.nl/beleidsevaluatie/onderzoek?type=Beleidsdoorlichting>

¹⁶⁶ CPB, “Doorrekening ontwerp-Klimaatakkoord”, <https://www.cpb.nl/system/files/cpbmedia/omnidownload/CPB-Notitie-13mrt2019-Doorrekening-ontwerp-Klimaatakkoord.pdf>

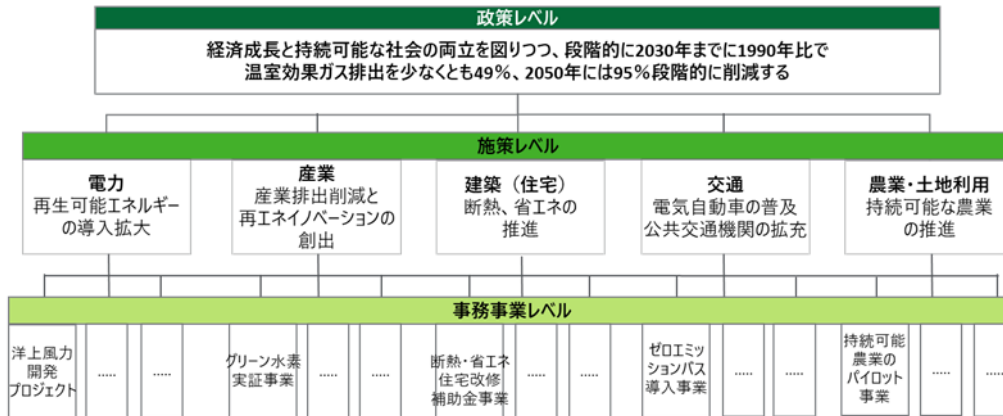


図 2-10 国家気候協定の政策体系

(2) 政策体系の単位の特徴・基準

オランダでは、政策体系について規模や範囲を定める法的基準は存在しない。財務省が公開している「定期報告ガイドライン (Handreiking Periodieke Rapportage)」においては類似の整理が存在する（例：個々の計画・スキーム、組織、プロジェクト等）が、ガイドライン内においてもこれらの政策体系は詳細に定義されているわけではない¹⁶⁷。

2-3-3. 政策評価制度の位置付け

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ものではなく、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。

その要因として、2021年からのSEA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する。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っており、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。作成された定期報告書は、当該政策の有効性や効率性を示すことで、政策改善や後続の政策立案の材料となっており、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。

なお、オランダでは、図 2-11 のサイクルに従って政策を運営していくことが推奨さ

¹⁶⁷ オランダ財務省, “Handreiking Periodieke rapportage”, <https://www.rijksfinancien.nl/sites/default/files/bestanden/Beleidsevaluaties/2024%20Handreiking%20Periodieke%20Rapportage.pdf>

れており、政策策定段階は事前評価が、政策施行中は期中評価が、政策完了後は事後評価がそれぞれ実施されている¹⁶⁸。事後評価は基本的に必ず実施されるが、政策の実施期間中に評価を実施するケースも存在しており、期中評価と事後評価は必ずしも明確に区別されているものではない¹⁶⁹。



図 2-11 評価サイクル

2-3-4. 評価対象選定の枠組み

オランダでは、全ての政策が評価対象であり、RPEにて全ての政策はSEAテーマに基づいて4~7年の間に評価が行われるよう定められている¹⁷⁰。しかし実際の運用は柔軟に行われており、予算規模が大きいかつ長期の政策には独立した評価項目が設けられ、厳密に評価が実施される一方で、予算規模が小さい・実施期間が短い・延長予定がない等に該当する「小規模な政策」は簡易評価や小規模な調査に留まる。このようにオランダの各府省では「比例性 (プロポーショナリティ)」を重視して、政策評価のメリハリ付けを行っている¹⁷¹。

¹⁶⁸ オランダ財務省, “Evaluatiestelsel”, <https://evaluaties.rijksfinancien.nl/evaluatiestelsel>

¹⁶⁹ オランダ経済省、オンラインインタビューより

¹⁷⁰ Overheid.nl, “Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek”, <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2022-19587.html>

¹⁷¹ オランダ経済省、オンラインインタビューより

2-3-5. 政策評価制度の運用体制

各府省における政策評価の最終責任者は大臣であるが、制度の運用上の最終責任者は、日本の事務次官に相当する事務局長（Secretaris-Generaal）が担い、政策立案、実施、評価、改善を統括している¹⁷²。

府省内における政策評価の実務は府省によって異なるが、例えばオランダ外務省では府省内の政策を所管する部局とは別に政策評価室（Internationaal Onderzoek en Beleidsevaluatie：IOB）が存在し、評価を実施している（図 2-12）¹⁷³。他にも、経済省では独立組織である経済政策分析局（CPB）が評価を実施している¹⁷⁴。いずれのケースも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り、評価スケジュールや評価の品質管理を担う。

財務省は政策評価制度の所管府省として、各府省の政策評価を統括するほか、政策評価に関する具体的な規程や各種ガイドラインの策定を行っている。また、財務省内に設置されている国立アカデミー（National Academy）では、政策評価に関する研修を提供している。

¹⁷² Overheid.nl, “Comptabiliteitswet 2016”, <https://wetten.overheid.nl/BWBR0039429/2023-09-26>

¹⁷³ オランダ外務省, “Policy and Operations Evaluation Department”, <https://english.iob-evaluatie.nl/>

¹⁷⁴ CPB, “Over het Centraal Planbureau”, <https://www.cpb.nl/over-het-cpb/>

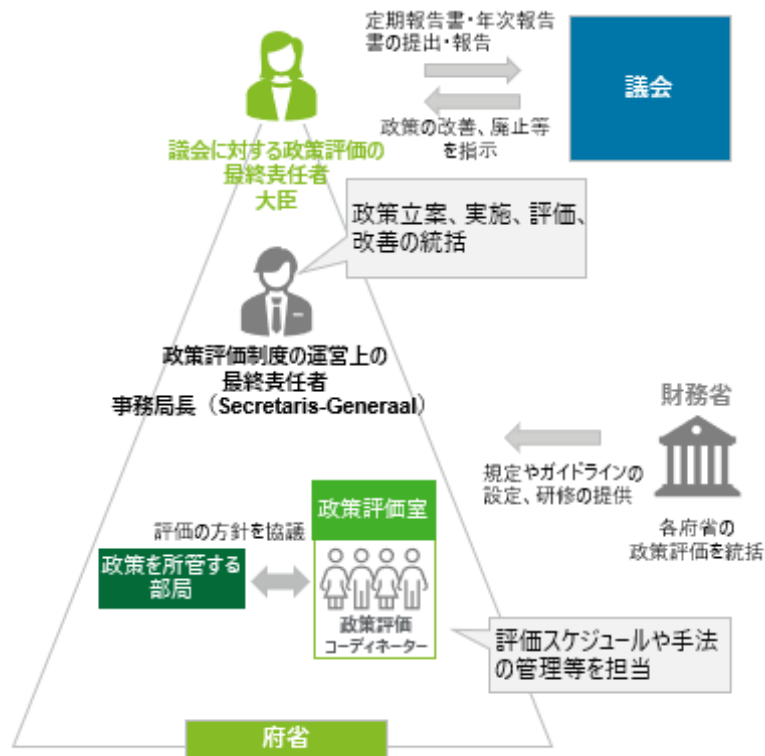


図 2-12 各府省内における政策評価制度の責任者・体制
(政策評価室が評価を実施するケース)

2-3-6. 評価の支援・チェック機能

前述のとおり、オランダでは財務省が政策評価制度を統括しており、政策評価の具体的な規程やガイドラインを策定している。また、財務省内の組織である予算監査局は、主に予算案を査定する機関であるが、各府省の財務部門とともに SEA を所管している¹⁷⁵。

各府省では、基本的に政策を所管する部局又は政策評価室が評価を担当しているが、府省によっては独立組織が評価を実施する場合もある。独立組織とは、政府や議会、議員、労働組合などの要請に応じて経済概況や政策分析を提供する組織を指し、経済政策分析局 (CPB)、環境評価局 (PBS) 等がある。各府省は毎年予算書や年次報告書を議会へ提出し、議会はそれらを確認・承認する。

また、各府省から独立した政策評価の監督委員会 (Begeleidingscommissie) では、評

¹⁷⁵ オランダ財務省, “Evaluatiestelsel”, <https://evaluaties.rijksfinancien.nl/evaluatiestelsel>

価の質を確認している。監督委員会は、学者、政策管轄府省と関係府省の人員から構成される他、当該政策に関与していない省庁の部門長が委員長となる。委員会の定義や任務は、財務大臣令によって定められており、評価の品質管理と進捗管理（主に評価の際の観点の整理や研究機関の選定等）を行い、評価の質を管理している¹⁷⁶。

また、会計検査院は監査業務や調査研究、評価業務を担っているが、各府省の政策評価の手法についても妥当性を監督・レビューしている¹⁷⁷。

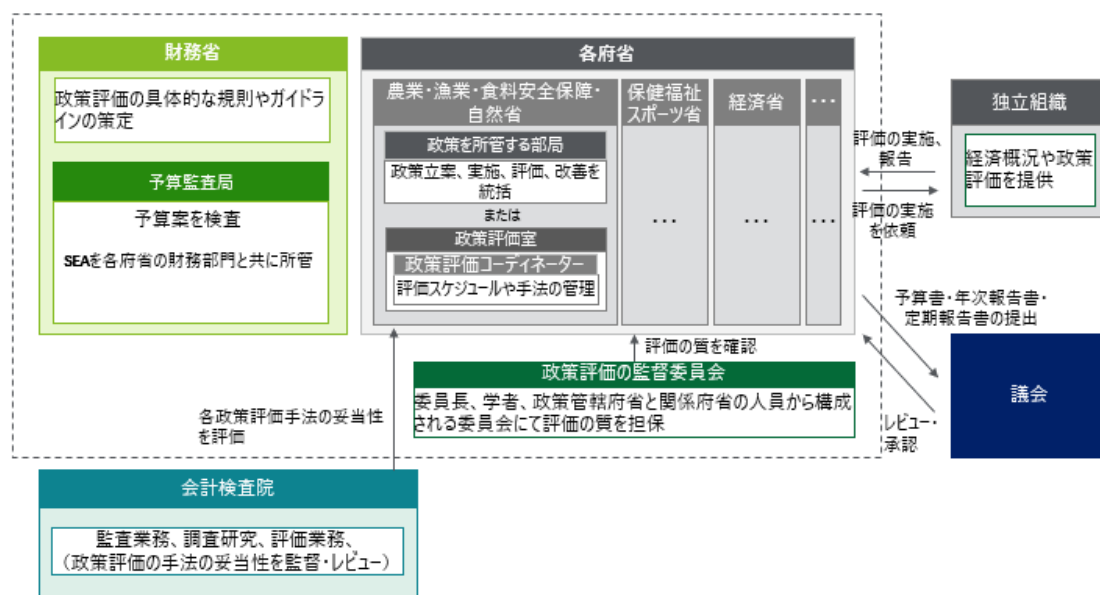


図 2-13 評価の支援・チェック機能

2-3-7. 政策評価の課題と対応の方向性

SEA は 2024 年に運用を本格的に開始したばかりであることから、現時点で SEA 導入後の課題を把握することは難しい。そこで、ここでは SEA 導入前の課題と、SEA 導入におけるオランダ政府の期待を整理する。

2021 年 4 月に財務省が公表した「Reflecties en lessen Inzicht in Kwaliteit 2018-2021」（反省と教訓、品質への洞察 2018-2021）では、SEA 実施前の政策評価の課題として主に以下の点を指摘している¹⁷⁸。

¹⁷⁶ 同上

¹⁷⁷ オランダ会計検査院, “performance audits”, <https://english.rekenkamer.nl/about-the-netherlands-court-of-audit/what-we-do/performance-audit>

¹⁷⁸ オランダ財務省, “Reflecties en lessen Inzicht in Kwaliteit 2018-2021”, <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-a4047cbe-8fd5-492f-b1b0-5b07a0eacead/pdf>

- 明確な数値や結果だけでは政策がもたらす社会的な価値や費用対効果を十分に把握できない
- 目標設定や政策の効果が明示されず、曖昧なまま政策が実施されることで、政策評価が困難となる
- 政策評価の目的が「事後的な説明責任」に留まっており、政策が期待通りに機能しない場合は、責任追及への懸念から、失敗や改善の議論が難しくなる
- 評価の内容、形式、頻度について明確な規定を設けることで、議会が政策評価の実施状況を容易に把握できるようになる一方で、規定が現場の実態や政策分野と合っていない政策について適切な洞察が得られない

2021年に導入されたSEAにより、評価対象となる政策分野の優先付けが実施されるようになった¹⁷⁹。SEAの特徴及びこれにより期待されている点は以下のとおり。

- 複数の政策をまとめた政策テーマごとに、どのタイミングでどのような評価を行うかを事前に整理することで、より体系的な評価・洞察が可能となる
- 政策の目標や期待される効果を明確にすることを求めており、政策立案時から評価方法を意識する文化を醸成している
- 政策評価プロセスを「事後的な説明責任」ではなく、政策実施中の「改善活動」へと位置付けることで、政策担当者や議会が積極的に評価結果を活用できるようにする
- 各府省が自らの状況に応じて最適な評価方法を選択できる余地を残した枠組みとすることで、各府省特有の事情と共通的な質の担保のバランスを取るようになっている

2-3-8. オランダ経済省における個別事例

オランダの経済省（旧経済・気候政策省¹⁸⁰）において実施・評価された政策を、日本の政策体系である「政策（狭義）・施策・事務事業」に当てはめ、各政策の目的や活用方法等を調査した¹⁸¹。

経済省で実施された評価事例として、政策は「Doorrekening Klimaatakkoord（国家気候

¹⁷⁹ 同上

¹⁸⁰ 経済・気候政策省は、2024年に経済省と気候政策・グリーン成長省に分割されている。

¹⁸¹ 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

協定評価)」、施策は「Evaluatie StartupDelta en Techleap (スタートアップデルタとテックリープの評価)」、事務事業は「Evaluatie Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk (WBSO) 2018 – 2022 (研究開発促進法 (WBSO) 2018~2022 の評価)」を対象として調査を実施した。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ことから、経済省を本調査における対象事例とした。なお、経済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。

(1) 政策：Doorrekening Klimaatakkoord (国家気候協定評価)

国家気候協定は、2030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である。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¹⁸²。

本評価は、2030年の国内CO₂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ものである。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」及び「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、CO₂削減効果として定量的に評価した¹⁸³。

評価は環境評価局(PBL)と経済政策分析局(CPB)が共同で実施した。環境評価局は、インフラ・水資源省に属する計画局(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っている。また、経済政策分析局は、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っている¹⁸⁴。なお、計画局は政府機関であり、何かしらの府省に所属する組織であるが、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である¹⁸⁵。

本評価では、主に以下4点の評価が実施された¹⁸⁶。

¹⁸² CPB, “Doorrekening ontwerp-Klimaatakkoord”, <https://www.cpb.nl/system/files/cpbmedia/omnidownload/CPB-Notitie-13mrt2019-Doorrekening-ontwerp-Klimaatakkoord.pdf>

¹⁸³ 同上

¹⁸⁴ 同上

¹⁸⁵ Overheid.nl, “Regeling van de minister-president, Minister van Algemene Zaken, houdende de vaststelling van de Aanwijzingen voor de Planbureaus”, <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2012-3200.html>

¹⁸⁶ CPB, “Doorrekening ontwerp-Klimaatakkoord”, <https://www.cpb.nl/system/files/cpbmedia/omnidownload/CPB-Notitie-13mrt2019-Doorrekening-ontwerp-Klimaatakkoord.pdf>

- 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）¹⁸⁷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て計算し、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

この評価結果は、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ほか、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¹⁸⁸。

（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）

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は、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、その役割や活動を引き継いだ¹⁸⁹。

本評価は、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¹⁹⁰のエコシステム強化において、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。なお、評価は、ユトレヒト大学とコンサルティングファームである Birch が実施している¹⁹¹。

¹⁸⁷ 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

¹⁸⁸ CPB, “Doorrekening ontwerp-Klimaataakkoord”, <https://www.cpb.nl/system/files/cpbmedia/omnidownload/CPB-Notitie-13mrt2019-Doorrekening-ontwerp-Klimaataakkoord.pdf>

¹⁸⁹ Birch, “Evaluatie StartupDelta en Techleap”, <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-adbac92bce8f49d5a34e720c172ce3dd0d77443a/pdf>

¹⁹⁰ 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

¹⁹¹ Birch, “Evaluatie StartupDelta en Techleap”, <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-adbac92bce8f49d5a34e720c172ce3dd0d77443a/pdf>

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が行われている。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、政策担当である起業家支援チームはこれに先立って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。本施策は、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評価が実施された¹⁹²。

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¹⁹³。

- 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ていた。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

¹⁹² オランダ経済省、オンラインインタビューより

¹⁹³ Birch, “Evaluatie StartupDelta en Techleap”, <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-adbac92bce8f49d5a34e720c172ce3dd0d77443a/pdf>

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予定である¹⁹⁴。

当初、スタートアップデルタやテックリープ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。また、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¹⁹⁵。

（３）事務事業：Evaluatie Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelswerk（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¹⁹⁶。

本評価は、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。WBSO に対する評価は今回が初めてではなく、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¹⁹⁷。

評価主体は Dialogic と SEO 経済研究所（SEO Economisch Onderzoek）である。Dialogic は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っている。また、SEO 経済研究所とは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している¹⁹⁸。

本事務事業の評価は、オランダの評価規程（Evaluation of the Research and Development

¹⁹⁴ 同上

¹⁹⁵ オランダ経済省、オンラインインタビューより

¹⁹⁶ Venderion, “Evaluatie WBSO-regeling 2018-2022”, <https://venderion.nl/evaluatie-wbso-regeling/>

¹⁹⁷ オランダ経済省、オンラインインタビューより

¹⁹⁸ Venderion, “Evaluatie WBSO-regeling 2018-2022”, <https://venderion.nl/evaluatie-wbso-regeling/>

(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」及び「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¹⁹⁹。

- 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、マクロ及びミ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

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ている。具体的には、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) の調整の必要性を判断し、その設定方法を決定するために評価結果を活用しており、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も利用している。また、SEO経済研究所等の評価機関は本評価結果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している²⁰⁰。

¹⁹⁹ オランダ政府, “Evaluatie Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk (WBSO) 2018 - 2022”, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2025/04/03/evaluatie-wet-bevordering-speur-en-ontwikkelingswerk-wbso-2018-2022>

²⁰⁰ オランダ経済省, “Beleidsvaluaties”, <https://www.bedrijvenbeleidinbeeld.nl/evaluaties-monitors-en-analyses/evaluaties/overzicht-evaluaties>

2-4. スウェーデン

2-4-1. 政策評価制度の概要

スウェーデンの政策評価は、日本における政策評価法のような直接的な根拠法はない。

スウェーデンでは、府省は政策の実施主体ではなく、府省の下部組織である庁（Agency）が政策を実施し、政策評価も行う。庁は各府省内に存在する政策の評価・分析を行う庁（以下「分析庁」という。）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こともある。外部の専門機関に委託する場合は、分析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。

分析庁の一つとして、スウェーデン成長分析庁（Growth Analysis）が挙げられる。スウェーデンの成長政策を評価・分析する機関であり、企業・イノベーション省の監督のもとで活動を行う。また、外務省、教育・研究省、財務省から成長政策に係る政策評価の委託を受けて評価業務を担うことがある。

なお、財政政策（予算編成等）については、財務省管轄の庁である財政政策審議会（Swedish Fiscal Policy Council）によって評価が行われる²⁰¹（本調査研究の対象とはしていない）。

スウェーデンの行政機構は、閣僚を中心とした合意形成型の公共ガバナンスモデル（consensus-based model of public）²⁰²を採用している。スウェーデンには11の小規模な府省（ministries）と344の国立行政機関（庁：national government agencies）が存在する²⁰³。

各機関の役割は次のとおりである。

- 政府機関：首相・内閣府、府省、行政事務局で構成される。
- 首相・内閣府：首相・内閣府は政府機関の業務を統括・調整し、スウェーデンのEU政策の調整も担う。首相が首相・内閣府のトップとして指揮し、その下で大臣は国務次官、政治顧問らを中心として、法案の作成、政策の企画・立案、国家予算の編成等を実施する。

²⁰¹ The Swedish Fiscal Policy Council, “The Swedish Fiscal Policy Council”, <https://www.fpr.se/>

²⁰² 公共ガバナンスモデル：政策決定や公共の意思決定において、多数決や一部の権力者による決定ではなく、関係者や国民の間で幅広い合意形成を重視する仕組み

²⁰³ OECD, “Public Governance Monitor of Sweden”,

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/public-governance-monitor-of-sweden_95523f57/086f9b89-en.pdf

- 府省：府省は政策の計画を行い、府省の運営は大臣の直属である国務次官（state secretary）が指揮する。
- 行政事務局：行政事務局は効果的かつ効率的な政府機関の行政運営を推進し、公的資金の適正な管理を確保する。主な業務には、政府予算の見通し作成、政府機関の腐敗防止の取組の推進等が含まれる。
- 国立行政機関（庁）：府省の監督のもと、法律や政策の実施・執行を担う。なお、府省の大臣が庁の日常業務に直接介入することは禁止されている。

スウェーデンの各府省に共通した政策評価の目的は、各庁が実施する政策が、閣僚が立案した政策目標に対してどの程度達成したかを把握することで、公的資金を有効に使っているか監査・評価するとともに、それをステークホルダーや国民へ公表することで透明性を確保することである²⁰⁴。

スウェーデンには政府全体の政策評価制度を主管する府省は存在せず、一律のガイドラインも存在しない。各府省内の分析庁や外部の専門機関によって、評価手法や評価結果の活用方法は大きく異なる。唯一、政策評価に当たり、府省全体に共通して課されるものは、年次報告書・予算データの作成・提出である。「公的資源（人員、予算など）が有効かつ最適に活用され、最も必要とされる分野に適切に配分されているか」、「政策は適切に実施され、成果を生み出しているか」を確認するため、各庁はその属する府省の大臣を通して毎年、執行額・費用対効果・成果等の情報を含む年次報告書を各府省の大臣を通して政府機関内の首相・内閣府に提出することが、政令「Förordning (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag（年次報告書および予算資料に関する政令）」によって定められている。年次報告書と予算データは翌年度の国家予算や歳出指示書を作成する際の基礎情報として活用される²⁰⁵とともに、Central Government Annual Report として議会（Riksdag）に提出される。

また、スウェーデン国家会計検査院は、スウェーデン国民年金基金を除く各行政機関から提出される年次報告書の内容の監査を行う。また、年次報告書の内容に加え、その内容に影響を与える業務プロセスやITシステムの監査・評価を行う。国家会計検査院は、各庁に対して、通年で監査を実施し、最終的に3月に年次報告書の内容を監査する専任の監査チームが各庁に配置される。監査チームは、年次報告書の内容に誤りが見つかった場合は、改善するよう政府機関に通知を行う。年次報告書は2月に完成し、3月に最終監査が行われる。これに間に合わせるため、年の早い段階から通年にわたり、草

²⁰⁴ Riksdag, “Swedish Code of Statutes”,

<https://www.government.se/contentassets/0d05209c49824d86bd3d977f4cfaa568/2011203-budget-act/>

²⁰⁵ Sveriges riksdag, “Förordning (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag”, https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forordning-2000605-om-arsredovisning-och_sfs-2000-605/

案段階の年次報告書の監査が実施される²⁰⁶。

庁全体に一律で課される評価方法は存在せず、各分析庁・外部専門機関によって異なっている。また、研究法案の策定や庁に課せられた規制等の状況に応じて、評価の実施方法は異なる²⁰⁷。

評価結果は、政策の改善、将来の法案作成、翌年度以降の予算配分の指針として活用されるほか、首相や大臣が、実施中の政策の変更や効果のないプログラムの廃止を政府機関会議にて提案し、最終的にその方針を議会に提出する際の判断材料になっている。なお、評価結果は、統計やレポートとして分析庁のウェブサイト等で一般に公開され、予算の用途や政策効果を示すことで政策の透明性確保を図っている。

2-4-2. 政策体系と施策単位の特徴

(1) 政策体系と府省の関係性

スウェーデンでは、日本の政策体系（政策（狭義）-施策-事務事業）のような明確な整理は存在しない。政府機関が政策を立案し、議会の承認後、その実施は府省を通して国立行政機関である庁が実施する。

(2) 政策体系の単位の特徴・基準

スウェーデンでは、政策体系の単位に係る基準はない²⁰⁸。

2-4-3. 政策評価制度の位置付け

スウェーデンは、政策の執行機能と評価・分析機能が庁（Agency）単位で切り分けられており、各府省が下級庁に分析庁を擁している。分析庁が実施した評価は、年次報告書として予算編成時に上級庁である府省に提出され、予算編成に活用される仕組みとなっている。評価は予算編成のプロセスに組み込まれ、政策立案から改善まで一連のサイクルとして組み込まれている²⁰⁹。

例えば、エネルギー庁の評価結果は、主として上級庁である府省による予算配分に活

²⁰⁶ Riksrevisionen, "How we audit", <https://www.riksrevisionen.se/en/audits/how-we-audit.html>

²⁰⁷ スウェーデンエネルギー庁、オンラインインタビューより

²⁰⁸ OECD, "Public Governance Monitor of Sweden",

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/public-governance-monitor-of-sweden_95523f57/086f9b89-en.pdf

²⁰⁹ 行政監視委員会調査室、"オランダ、英国及びスウェーデンにおける政策評価制度"、

https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2014pdf/20140602109.pdf

用される。上級庁から予算配分を受けるに当たっては、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。

2-4-4. 評価対象選定の枠組み

スウェーデンには、全ての府省が従う政策評価対象を一律に決定する共通ルールやガイドラインは存在せず、庁ごとに評価対象の選定方法は異なる。

例えば、エネルギー庁における評価対象選定の枠組みは、「全ての活動を評価する」ということが原則ではあるが、大型の研究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。そのほかは、その時々ニーズに応じて変化する。

2-4-5. 政策評価制度の運用体制

スウェーデンにおける政策評価制度の運用責任者は庁である。しかしながら、庁内における明確な運用責任者は確認できなかった。

分析庁は、評価結果を大臣へ報告すると同時に、政策の評価結果を収集し、年次報告書とは別の形式でレポートや統計データとしてまとめ、自身のウェブサイトで公開する²¹⁰。

また、各庁は、実施した政策に係る執行額、成果等の情報を含む年次報告書と予算データを作成する。評価結果が掲載される年次報告書及び予算データは上級庁である府省の大臣を通して、政府機関の一つである首相・内閣府に提出される。首相・内閣府は、年次報告書の確認後、府省の大臣を通して各庁に予算の支出に係る指示を行う²¹¹。

²¹⁰ Swedish Institute for Growth Policy Studies, “Evaluation of the Effects of Government Subsidies to Swedish Industry”, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:461846/FULLTEXT01.pdf>

²¹¹ Government Offices of Sweden, “Public agencies and how they are governed”, <https://www.government.se/how-sweden-is-governed/public-agencies-and-how-they-are-governed/>

各庁内における政策評価制度の責任者・体制

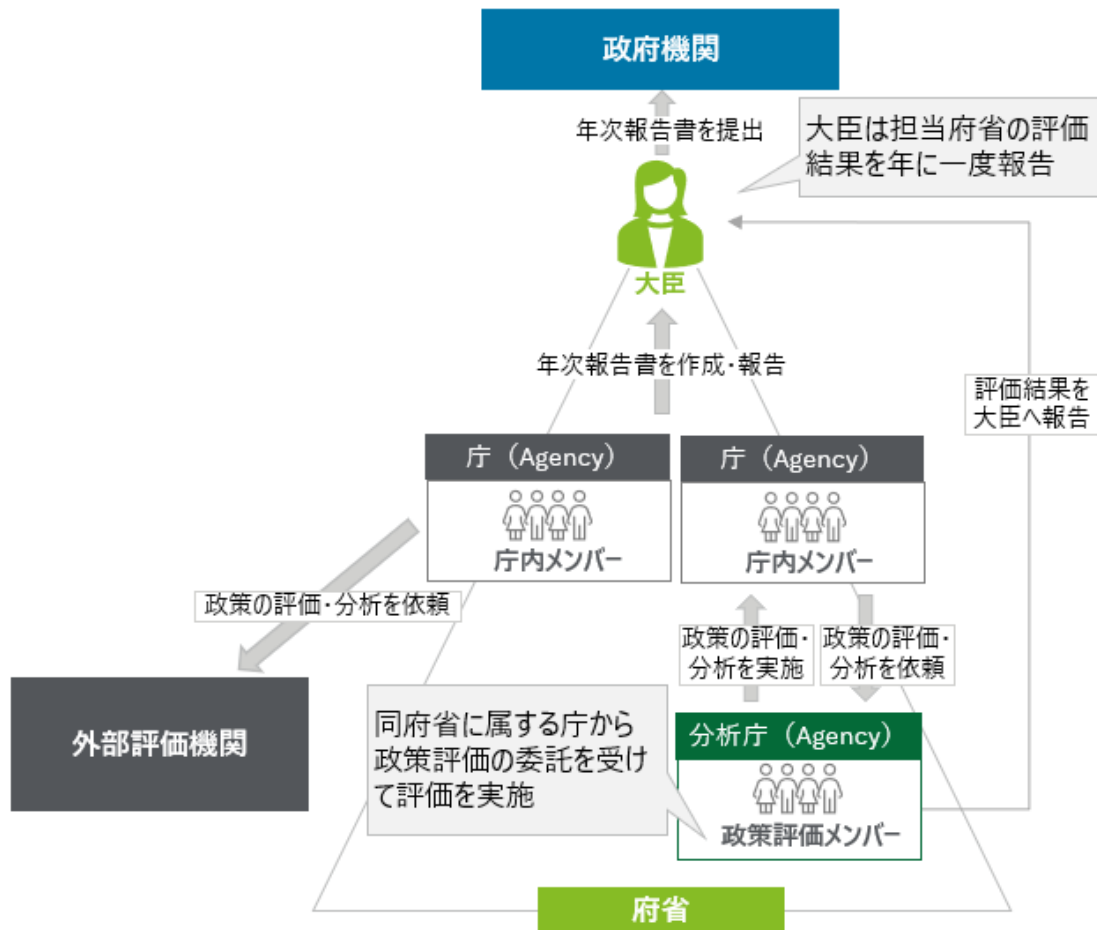


図 2-14 各庁内における政策評価制度の責任者・体制

2-4-6. 評価の支援・チェック機能

首相・内閣府は政府機関全体の業務を統括し、行政事務局は行政組織や政策手法の評価・分析、行政改革の提案、業務プロセスの改善支援を実施する役割を持つ。一方、各府省は大臣のもと、府省内の国務次官²¹²・政策顧問らが府省に紐づく庁を監督する²¹³。

各庁より上級庁を通して政府機関に提出された年次報告書は Central Government

²¹² 大臣の直属の部下である国務次官が各担当府省の運営を指揮する

²¹³ OECD, "Public Governance Monitor of Sweden",

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/public-governance-monitor-of-sweden_95523f57/086f9b89-en.pdf

Annual Report としてまとめられる²¹⁴。

さらに、会計検査院は各庁が作成した年次報告書の内容の評価及び財務監査を実施する。年次報告書の監査は、議会や政府機関の財務上の意思決定に影響し得る虚偽情報の有無を特定するために実施され、監査後、政府機関に提出される。監査結果で把握された虚偽情報は、会計監査院によって継続的にモニタリングされる。会計監査院は監査結果を監査報告書（auditor's report）としてまとめ、政府機関及び該当する庁に提出する。また、議会の政策の決定を起点に、政府機関による政策実施とその成果が当初の意図どおりかを検証し、改善点を特定して公的資金の最適な活用に資するため、パフォーマンスの監査を実施する²¹⁵。

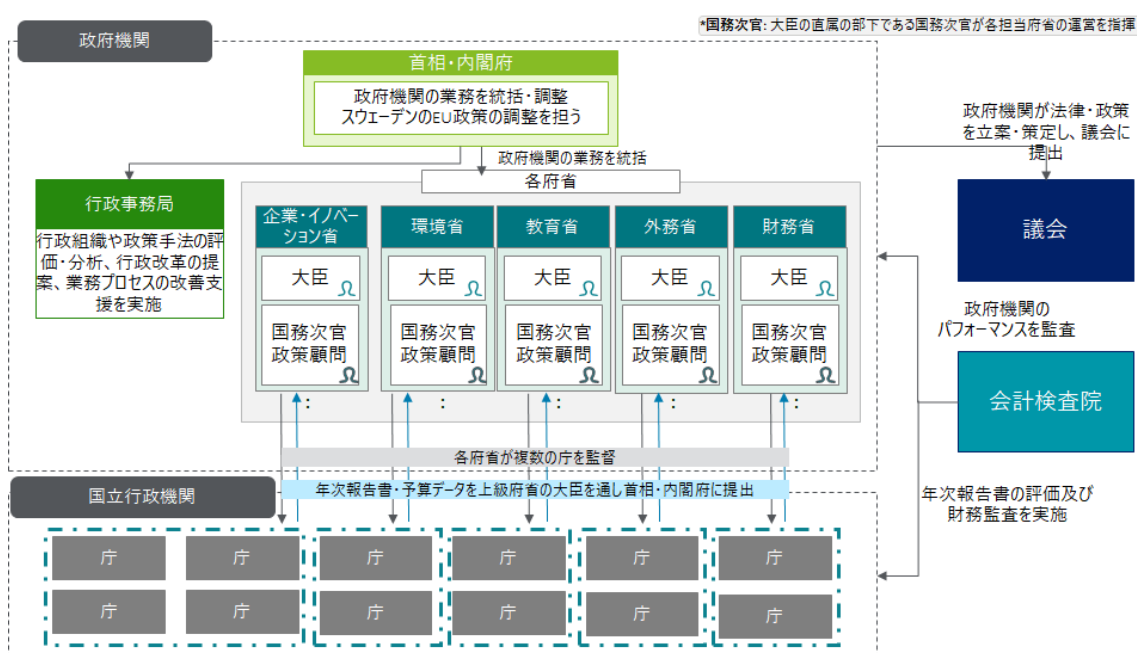


図 2-15 評価の支援・チェック機能

2-4-7. 政策評価の課題と対応の方向性

スウェーデンでは、評価の必要性は広く浸透しており、実施そのものに対する障害は少ないが、評価に必要なデータの不足が課題となっている。庁には必要データが整備されていない場合が多く、評価と並行したデータ収集が求められる。例えば、エネルギー指標の設定やエネルギー統計の作成はエネルギー庁の所管であるが、その多くが1970～1980年代のエネルギー供給危機を背景に設計・運用されてきた経緯から、現在のニーズ

²¹⁴ 同上

²¹⁵ Riksrevisionen, “How we audit”, <https://www.riksrevisionen.se/en/audits/how-we-audit.htm>

に十分適合していない。このため、現代の要請に応えるべく指標設定と統計システムの改善・更新が不可欠である²¹⁶。

また、評価において制度全体を俯瞰する視点が弱い点も課題である。スウェーデンの政治は分権化²¹⁷されている影響もあり、全国展開を前提とした政策設計及び評価体制が未整備である。さらに、評価に用いる全国的なデータ基盤が脆弱であることも課題である。したがって、各地域に限定した視点での政策設計を改め、制度全体を俯瞰した評価設計・評価体制の整備とデータ基盤の強化が必要である。

2-4-8. スウェーデンエネルギー庁における個別事例

スウェーデンのエネルギー庁において実施・評価された政策を、日本の政策体系である「政策（狭義）・施策・事務事業」に当てはめ、各政策の目的や活用方法等を調査した²¹⁸。

エネルギー庁で実施された評価事例として、政策は「Energiindikatorer（エネルギー指標）」、施策は「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）」、事務事業は「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）」を対象として調査を実施した。

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、スウェーデン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した。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した。

²¹⁶ スウェーデンエネルギー庁、オンラインインタビューより

²¹⁷ OECD, "Public Governance Monitor of Sweden",

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/public-governance-monitor-of-sweden_95523f57/086f9b89-

²¹⁸ 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

(1) 政策：Energiindikatorer（エネルギー指標）

エネルギー庁は毎年 Energiindikatorer（エネルギー指標）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²¹⁹に基づいて行われている²²⁰。

スウェーデン政府機関は「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²²¹。

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²²²。

評価の主体はエネルギー庁である。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、政策改善につながられた例としては、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、その結果、原子

²¹⁹ 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

²²⁰ Energimyndigheten, “Energy indicators”, <https://www.energimyndigheten.se/energisystem-och-analys/nulaget-i-energisystemet/energiindikatorer/>

²²¹ Linköping University, “Linköping University”, https://www.svk.se/4a3233/siteassets/5.jobba-har/dokument-exjobb/250813_exar_2025_powering-up-the-grid.pdf

²²² Energimyndigheten, “Energy indicators”, <https://www.energimyndigheten.se/energisystem-och-analys/nulaget-i-energisystemet/energiindikatorer/>

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され、現在推進されている²²³。

（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）

本評価は、2018年から2021年にかけてエネルギー庁が推進した、スウェーデンの持続可能な都市ソリューション²²⁴を海外に売り込むための輸出促進プラットフォーム²²⁵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。

スウェーデン政府の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²²⁶。

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エネルギー庁の基本原則がある。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。

評価の主体はエネルギー庁であり、評価実施者はスウェーデン成長分析庁（Growth Analysis）である。当該評価は、評価の独立性と客観性を担保するため、スウェーデン成長分析庁がエネルギー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。

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すること、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

²²³ Linköping University, “Linköping University”, https://www.svk.se/4a3233/siteassets/5.jobba-har/dokument-exjobb/250813_exar_2025_powering-up-the-grid.pdf

²²⁴ 都市が抱える課題（エネルギー、モビリティ等）を解決するために、技術・サービス・運用・制度設計を組み合わせて実装する仕組み

²²⁵ 政府や公的機関が中心となって、国内の企業・技術を国際市場につなぎ、商談創出から案件化・資金手当てまでを一体で支援する仕組み

²²⁶ Growth Analysis, “Genomförandet av Smart City Sweden”, https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.3e9519917ddd5d304bdfaf6/1646210799139/PM_2022_06_Genomf%C3%B6randet_av_Smart_City_Sweden.pdf

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している²²⁷。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²²⁸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つの観点をもとに、現状の課題を抽出して、今後の改善点を検討・評価した²²⁹。

評価結果は、改善が必要な分野の特定に有効であり、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に反映された。さらに、類似又は同じ目的を持つプロジェクトの計画立案においても、その知見は活用された。

具体的には、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²³⁰。

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）や資源効率（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を関係プログラム間で共有・調整し、適切な窓

²²⁷ スウェーデンエネルギー庁、オンラインインタビューより

²²⁸ 都市ソリューションを実際に導入・運用している現場

²²⁹ Growth Analysis, “Genomförandet av Smart City Sweden”,

https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.3e9519917ddd5d304bdfaf6/1646210799139/PM_2022_06_Genomf%C3%B6randet_av_Smart_City_Sweden.pdf

²³⁰ Smart city Sweden, “Smart City Sweden increases focus on water and the built environment”,

<https://smartcitysweden.com/smart-city-sweden-increases-focus-on-water-and-the-built-environment/>

口や訪問先の案内、事後のフォローにつなげる仕組みが整備された²³¹。

(3) 事務事業：UTVÄRDERING AV ENERGIMYNDIGHETENS 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、博士課程在籍者によ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²³²。

本評価は、同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²³³。

評価の主体はエネルギー庁である。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（資金提供を受けた研究から生まれた知的財産が権利化に至っているかを追跡し、活用に至っているかライセンスの状況を追跡）、新規のスタートアップの分析（対象研究に関連して設立された新規法人を特定し、企業の成長を追跡）、リファレンスグループでのワークショップ（関係者・有識者による結果の検証と改善策の検討）、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²³⁴。

- 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

²³¹ 同上

²³² The international institute for industrial environment economics, “Are you interested in becoming a PhD student focusing on research on transformative energy governance?”, <https://www.iiiee.lu.se/article/are-you-interested-becoming-phd-student-focusing-research-transformative-energy-governance>

²³³ スウェーデン、エネルギー庁、オンラインインタビューより

²³⁴ Energimyndigheten, “Utvärdering av Energimyndighetens finansiering av forskarstuderande”, [Utvärdering av Energimyndighetens finansiering av https://www.energimyndigheten.se/4af0e8/globalassets/nyheter/2021/utvardering-av-energimyndighetens-finansiering-av-forskarstuderande-2021.pdf?utm_source=chatgpt.com](https://www.energimyndigheten.se/4af0e8/globalassets/nyheter/2021/utvardering-av-energimyndighetens-finansiering-av-forskarstuderande-2021.pdf?utm_source=chatgpt.com)

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²³⁵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

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られたことに加え、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。

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²³⁶。

このように、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、卒業後の収入の増額を含む処遇改善といった具体的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²³⁷。

²³⁵ 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

²³⁶ スウェーデンエネルギー庁、オンラインインタビューより

²³⁷ 同上

2-5. アメリカ

2-5-1. 政策評価制度の概要

アメリカの政策評価は、「GPRAMA²³⁸ Modernization Act of 2010 (GPRAMA)」(以下「GPRAMA」という。)及び「Foundation for Evidence-Based Policymaking Act of 2018 (Evidence Act 2018)」(以下「Evidence Act 2018」という。)が法的根拠となっている(詳細は後述)。GPRAMA と Evidence Act 2018 との関係は図 2-16 のとおりである。

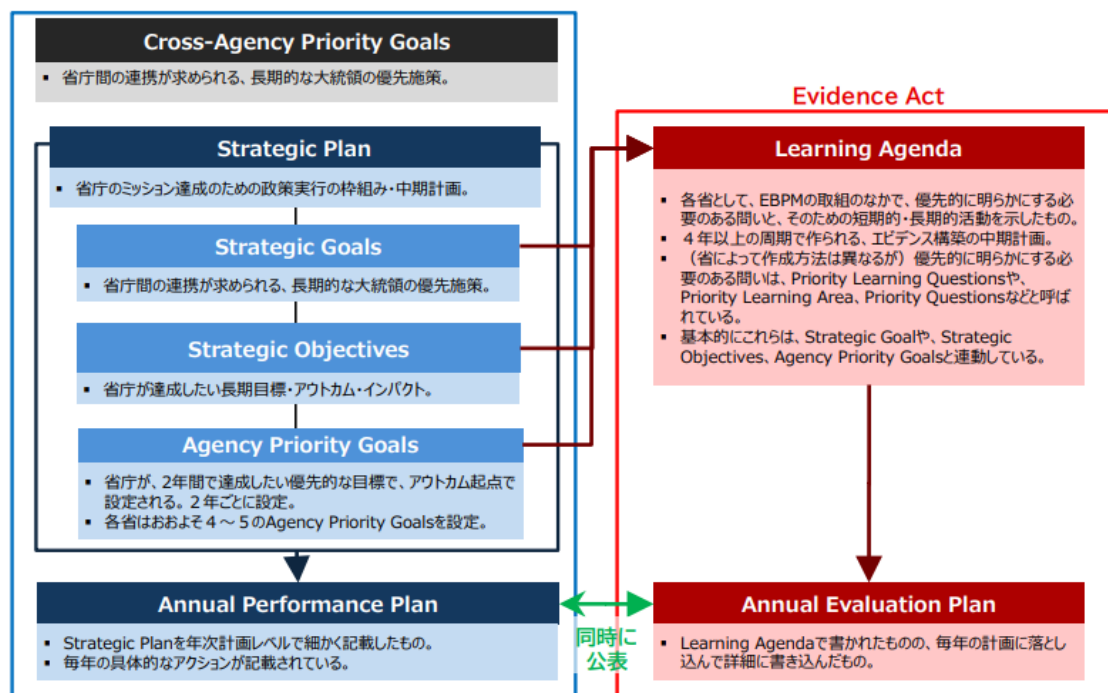


図 2-16 GPRAMA による業績マネジメントと Evidence Act によるエビデンス構築計画の関係²³⁹

「行政管理予算局 (OMB: Office of Management and Budget)」(以下「OMB」という。)は、制定された法律について詳細かつ実行可能な要件を補足する OMB 覚書 (OMB Memoranda) を策定している。同覚書は、Evidence Act 2018 を満たす具体的なガイドラインとして機能しており、政策評価の目的として、各府省が実施する評価は、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

²³⁸ GPRA とは、Government Performance and Results Act の略称であり、政策評価の中でも特に業績マネジメントを規定するために 1993 年に制定された法令である。2010 年に GPRA が改正され、GPRAMA となった

²³⁹ 小林庸平 (2024 年)『アメリカ連邦政府におけるエビデンスに基づく政策形成の実際』

責任を果たすために役立つ重要な情報を提供する旨が示されている²⁴⁰。OMBは、大統領府（Executive Office of the President）に属する、行政府の組織である。

アメリカ行政府の政策評価制度はOMBが所管し、各府省に対して政策評価に関する詳細なルールを設定する権限を有している²⁴¹。

OMBは、大統領府内の組織として、大統領のビジョンを行政府全体で実現することを監督する役割を担う。OMBの使命は、大統領が政策、予算、行政運営、規制に関する目標を達成することを支援している²⁴²。

また、OMBは、複数府省にまたがる主要政策である府省横断優先目標（CAPGs：Cross-Agency Priority Goals、以下「CAPGs」という。）を関係府省と調整して設定する役割も担う。CAPGsは、大統領優先分野（Presidential Priority Areas）²⁴³のうち、複数府省の協働が不可欠な課題について、政府横断で進捗を調整・促進するための長期的な目標である。各政権の任期に合わせて原則4年ごとに更新・改定される²⁴⁴。

Evidence Act 2018の特定要件を各府省に示すためのガイダンスとしてEvidence Act 2018の公布日である2019年1月14日以降、OMB覚書が複数回に渡って公開された。特定要件とは、ラーニングアジェンダ・年次評価計画の策定と公表、能力評価の実施、評価方針の整備、評価担当官（EO：Evaluation Officer）や主任データ官（Chief Data Officer）等の指名と、データガバナンス・機密保護（CIPSEA等）等に関する体制整備である。これらは主にOMB覚書（M-19-23）や、OMB覚書（M-20-12）等で具体化されている。また、OMB覚書は各府省の評価能力向上に必要な要素（評価に必要な人材・スキルの確保・育成、データ基盤・ITの整備、評価実施のための安定的な資金手当て等）の具体的な明示、プログラム評価のための評価観点（厳密性：適切な設計・方法、実施、報告により、信頼できる知見を生み、限界も明示すること、関連性：重要課題に答え、意思決定に活用可能な形で適時に提供すること、独立性：評価者の独立性を確保し、政治的・利害の不当な影響を避け、偏りなく実施・解釈・公表すること、透明性：目的・設計・方法・公開方針を事前に文書化し、完了後は十分な詳細でタイムリーに公表すること、また、法令・倫理・安全保障の制約は事前に明記すること、倫理：参加者等の尊厳・権利・安全・プライバシーを保護し、公平・公正で文化的文脈を考慮した評価を行うことの5基準）を提供している²⁴⁵。

²⁴⁰ Whitehouse, “OMB M-21-27”, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/06/M-21-27.pdf>

²⁴¹ Whitehouse, “Office of Management and Budget”, <https://www.whitehouse.gov/omb/>

²⁴² 同上

²⁴³ 現職大統領が政権運営の最重要課題として位置付ける政策分野

²⁴⁴ Performance Gov, “Performance Framework”, <https://www.performance.gov/about/performance-framework/>

²⁴⁵ Whitehouse, “OMB M-21-27”, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/06/M-21-27.pdf>

連邦政府全体の会計・検査の責任を負う機関として、議会付属の会計検査院（GAO：U.S. Government Accountability Office、以下「GAO」という。）がある。GAOは、伝統的な会計監査だけでなく、議会の要請に応じて府省が実施する政策の評価・モニタリングを行うこともある。GAOはGPRAMAで定められた各府省の取組（府省内の戦略計画、年次業績計画（Agency's Annual Performance Plan）等）やEvidence Act 2018に基づいた評価の実施状況を、立法府の立場から客観的に評価・監督し、議会の要望や府省の横断的な課題に関する分析・調査を実施する²⁴⁶。

GAOは、2012年1月に評価ガイドライン「DESIGNING EVALUATIONS 2012 Revision」を発行している。1991年に発行された評価ガイドラインを改定したものであり、2012年時点のGPRAMA等を含めた評価に関する連邦政府の意向や進展を反映している。また、2021年3月に、プログラム評価に関する基本的な用語とコンセプトが掲載されたガイドライン「Program Evaluation：Key Terms and Concepts」も発刊している。プログラム評価の分類や、エビデンスの種類、評価の品質や意義等についてまとめられており、評価手法（費用便益分析、費用対効果分析等）の定義も簡略的に記載されている²⁴⁷。

個々の評価主体はその政策の所管府省である。Evidence Act 2018に基づき、評価は所管府省内の首席評価担当官を中心に、評価担当官、主任データ官や統計担当官らが連携して実施することがある一方で、政策によっては外部のコンサルタントや専門家に評価の実施を委託することや、評価の計画、実施、報告に対する重要なレビューや助言をコンサルタント等から受けることもある。評価の実施方法については、政策の評価時に専門知識をもった人材やそのリソースがどの程度あるか、また報告書の信頼性を担保するために評価者がプログラム管理からどの程度独立していることが重要か等によって判断される。なお、実施する全ての政策が評価対象となるが、小規模なProjectやActivityの評価は（ProjectやActivityについては後述）、府省内評価担当官によるモニタリングや外部専門家による簡易的なレビューで済ませることが多い²⁴⁸。

評価方法は、OMB覚書を参考にしながら、各府省がラーニングアジェンダや年次評価計画の策定時に定量的手法や定性的手法を選択する。また、評価の適切な独立性の確保、モニタリング及び評価手法の選定、専門的判断の行使、モニタリング及び評価プロセスにおける品質管理のために、専門評価機関（アメリカ評価協会（American Evaluation Association）²⁴⁹、経済協力開発機構（OECD））が策定した基準を取り入れるこ

²⁴⁶ GAO, “Program Evaluation: Key Terms and Concepts”, <https://www.gao.gov/products/gao-21-404sp>

²⁴⁷ 同上

²⁴⁸ Evaluation gov, “Evidence Plans”, <https://www.evaluation.gov/evidence-plans/summary/>

²⁴⁹ 評価専門職の団体であり、政策、人事、教育、政府、コンサルティング等の評価におけるベストプラクティスを推進する

とが OMB 覚書にて義務付けられている²⁵⁰。

2-5-2. 政策体系と施策単位の特徴

(1) 政策体系と府省の関係性

アメリカでは、日本の政策体系（政策（狭義）-施策-事務事業）のような明確な整理は存在しない。しかし、政策評価実施に当たり、OMB が各府省に対して発行するガイドライン「OMB 覚書」には、「Program-Project-Activity」として、政策の規模や範囲が整理・区分されており、構造的には概ね「政策（狭義）-施策-事務事業」に近い階層となっている²⁵¹。

大統領優先分野のうち、複数府省にまたがる政策は、CAPGs として長期的な目標が設定され、進捗管理が実施されている²⁵²。

(2) 政策体系の単位の特徴・基準

OMB の政策評価ガイドライン「OMB 覚書」内で明記される「Program-Project-Activity」の定義は次のとおりである²⁵³。

- Program：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：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：契約、補助金、合意を通じて単一又は複数の介入（intervention）²⁵⁴を実施する活動を指す

2-5-3. 政策評価制度の位置付け

アメリカでは、GPRAMA 及び Evidence Act 2018 が日本の政策評価法に相当する政策評価の基本法として制定されている。

²⁵⁰ Whitehouse, “OMB M-21-27”, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/06/M-21-27.pdf>

²⁵¹ Whitehouse, “OMB M-20-12”, <https://whitehouse.gov/wp-content/uploads/2020/03/m-20-12.pdf>

²⁵² Performance Gov, “Cross-Agency Priority Goals Overview”, <https://trumpadministration.archives.performance.gov/CAP/overview/>

²⁵³ Whitehouse, “OMB M-18-04”, <https://trumpwhitehouse.archives.gov/wp-content/uploads/2017/11/M-18-04-Final.pdf>

²⁵⁴ 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

GPRAMA は、府省内の戦略計画（Agency's Strategic Plan）²⁵⁵や成果、説明責任を強化するための連邦の業績管理法である。府省が設定する成果指標に対する達成度や業績管理に重きが置かれ、そのための府省優先目標（APGs：Agency Priority Goals）²⁵⁶、府省戦略目標（Agency's Strategic Goals）等の策定、パフォーマンス改善責任者（Performance Improvement Officer）²⁵⁷の設置等を各府省に義務付けている²⁵⁸。

GPRAMAのもと、各府省のリーダーである「最高執行責任者（COO：Chief Operating Officer）」（以下「COO」という。）は、約2年ごとに当該期間内に達成したい具体的な府省の優先目標を4～5件程度、APGsとして設定する。各府省はAPGs内の目標を評価対象の選定において活用するとともに、四半期ごとに業績をレビューし、年次評価計画の更新に反映する²⁵⁹。

1993年に連邦政府全体の業績管理・評価を改善することを目的に、GPRAMAの前身であるGPRAが成立した。その後、GPRAは2011年にGPRAMAに改正されたが、業績管理センターで政策の因果関係に結びつくものではなく、またデータ基盤が不足していたことから、政策決定においては十分な効力を発揮しないものであった。そのため、政策の効果検証とそれを執行するための基盤推進のために、2019年にEvidence Act 2018が成立した²⁶⁰。

Evidence Act 2018は行政府全体のエビデンス構築を推進することを目的に、エビデンスに基づく政策立案やデータ活用を重視した法律であり、各府省に対して、ラーニングアジェンダ（Learning Agendas）、年次評価計画（Annual Evaluation Plans）、能力評価（Capacity Assessments）、評価方針（Evaluation Policies）の策定を義務付けている。各府省が有するデータの公開や安全なアクセス、データの機密性保護等、より高度なエビデンス構築と研究のためにデータ整備を進めることを求めており、評価担当官（Evaluation Officer）や主任データ官（Chief Data Officer）等の設置を義務付けている²⁶¹。

Evidence Act 2018が府省に策定を求める計画等は次のとおりである²⁶²。

■ 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

²⁵⁵ 各大統領任期に合わせて4年ごとに策定され、府省のミッション・長期の戦略目標（Agency's Strategic Goals）の進捗のモニタリング方法を定義し、特定の課題への対応方針を示す計画

²⁵⁶ 府省が約2年以内に達成を目指す府省内で重要とする優先目標を定めるもの。測定可能な具体的ターゲットを設定し、それに向けた進捗管理を目的に策定される（詳細は後述）

²⁵⁷ 府省の業績管理を統括する役割を持ち、府省の戦略計画や年次業績報告の策定・運用を主導する

²⁵⁸ Performance Gov, "Performance Framework", <https://www.performance.gov/about/performance-framework/>

²⁵⁹ Performance Gov, "Performance Framework", <https://www.performance.gov/about/performance-framework/>

²⁶⁰ 総務省、「アメリカにおける政策評価制度、租税特別措置等の効果検証等に関する調査研究報告書」、https://www.soumu.go.jp/main_content/001001937.pdf

²⁶¹ GPO, "Evidence Act 2018", <https://www.congress.gov/115/plaws/publ435/PLAW-115publ435.pdf>

²⁶² 同上

のように構築するかを体系的に示す計画であり、4年に一度策定することとされている。

- 年次評価計画：当該会計年度に実施予定の「重要な評価」を記載する計画である。「重要な評価」は各府省が定義するが、一般的には、府省のミッションに対するプログラムの重要性、予算規模や対象となる人数等の政策規模等の観点で判断される（詳しくは後述）
- 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である
- 評価方針：評価のライフサイクル全体にわたり、府省の評価活動の指針となる評価ポリシーである。「財務責任者法（CFO Act）」（以下「CFO Act」という。）が定める24の対象府省で、策定が義務付けられている

年次評価計画は、提出年の翌会計年度に実施を予定する評価活動が記載され、同計画に含まれる評価活動や評価の実施時期は、ラーニングアジェンダ及びその他の法定要件に基づき記述される²⁶³。

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ものではなく、評価結果は府省戦略目標（Agency's Strategic Goals）の策定や次年度の評価計画、また予算策定のプロセスに組み込まれている。OMB覚書では、議会へ提出される予算説明書（Congressional Budget Justification）²⁶⁴に各府省が実施した評価・エビデンスの知見を反映することを促し、評価活動の計画と資金要求を明示するよう明記している。これにより、OMB覚書には、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。

2-5-4. 評価対象選定の枠組み

「Program-Project-Activity」は全て評価の対象となるが、OMBのガイドライン「OMB覚書（M-19-23）」では、重要と位置付けられるProgramの評価が義務付けられている。ただし、重要と位置付けられる政策の予算額や対象人数等の具体的な基準は明文化されておらず、各府省の判断に委ねている。また、Project、ActivityはProgramの構成要素の一つとなるため、単体での評価は義務付けられておらず、多くの場合、Project評価はProgramの枠組みの中で実施される。ただし例外的に、Projectであっても、Programの課

²⁶³ OMB, “OMB M-19-23”, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2019/07/M-19-23.pdf>

²⁶⁴ 予算説明書は、各府省が次年度の予算要求の根拠と詳細を議会に説明するために作成・提出する文書である。大統領予算（President's Budget）が公表された直後に、各府省が「予算説明書（Congressional Justification, CJ）」として議会へ提出するのが一般的である。

題や効果を十分に検証・説明できる場合は評価が実施される²⁶⁵。

そのほか、評価対象の選定基準となるような府省共通のルール等はなく、GAOが示すガイドライン「DESIGNING EVALUATIONS 2012 Revision」に則って、各府省が所管する各 Program（Project、Activity は Program に紐づく）の評価の優先順位を決定する。

Evidence Act 2018 は、各府省に対し、GPRAMA に基づいて策定される府省の年次業績計画と併せて、年次評価計画を提出することを定めている。各府省は評価対象となる政策や評価方法等を年次評価計画内に記載し、それを OMB に提出する。各府省は、OMB より承諾を受けた後、年次評価計画に合わせて評価を実施することになるが、Evidence Act 2018 において、年次評価計画には年次業績計画が提出された年の翌会計年度に府省が実施する予定の評価活動を記載することになっており、この記載にはラーニングアジェンダに関連する「重要な（Significant）」評価や、法令で求められるものなど他の「重要な（Significant）」評価を含めるべきとされている²⁶⁶。

評価対象とする政策の重要性は各府省が定義し、評価対象とする政策の選定、評価方法、評価期間、評価実施・検証まで、全て各府省が責任を持って決定する。評価対象の選定基準である重要性は、「府省のミッション及び目標に対する重要性」、「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」、「政策課題及び対象者に関して現時点で不足している重要な知見を、評価によって政策・運用上の意思決定に資する水準までどの程度解消し得るか」等の要素を踏まえて、判断される。府省は、年次評価計画の中で、評価対象の政策を「重要」と指定するための基準を明確に示す必要がある。

2 - 5 - 5 . 政策評価制度の運用体制

GPRAMA 及び Evidence Act 2018 では、評価プロセスに関する役職者や機関を設けることを義務付けており、役職者及び機関は以下の特定の職務を担うこととなっている²⁶⁷。

- 最高執行責任者（COO：Chief Operating Officer）：COO は「府省の管理及び業績の向上に責任を持つ」とし、GPRAMA の実施支援、担当府省の優先目標（APGs）に関する四半期ごとのレビューの実施、調達等のミッション支援機能の改善監督等の役割を全うすることが規定されている。各府省の副長官又はそれに相当する役職は COO を兼務する。

²⁶⁵ Performance Gov, “Performance Framework”, <https://www.performance.gov/about/performance-framework/>

²⁶⁶ Office of Management and Budget, “MEMORANDUM FOR HEADS OF EXECUTIVE DEPARTMENTS AND AGENCIES M-19-23”, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2019/07/M-19-23.pdf>

²⁶⁷ Congress. GOV, “Changes to the Government Performance and Results Act (GPRA): Overview of the New Framework of Products and Processes | Congress.gov | Library of Congress”, <https://www.congress.gov/crs-product/R42379>

- 主席評価担当官（CEO：Chief Evaluation Officer）：COO に対する評価方針・実務の上級アドバイザーであり、評価の設計・実施だけでなく、評価結果を業務・管理と予算・府省戦略目標（Agency’s Strategic Goals）等を含む意思決定プロセスに組み込む方法について助言し、その実装を主導・調整する役割を担う。また、Evidence Act 2018 第 101 条で定められるラーニングアジェンダ・年次評価計画等の策定を主導するほか、COO が主導する APGs や優先事項に関する四半期レビュー等に関与し、エビデンスが府省内で適切に活用されていることを確保する責任を持つ
- 評価官評議会（EOC: Evaluation Officer Council）：Evidence Act 2018 に基づき、CFO Act で指定された 24 の府省の評価担当官（EO：Evaluation Officer）で構成されている。評価業務に影響する問題（評価担当者の能力、プログラム評価の実践、評価能力の構築等）について、OMB と協議・助言することや連邦政府全体の評価コミュニティにおけるリーダーシップを発揮することが求められている

評価官評議会（EOC: Evaluation Officer Council）の評価担当官（EO：Evaluation Officer）は、以下に示す役割のもと、各府省の COO と協調して、各府省のラーニングアジェンダや年次評価計画の策定、評価活動の円滑な遂行を確保する²⁶⁸。

- OMB 覚書を遵守し、府省の管理職やリーダーによる評価等の改ざんや操作を防止し、説明責任を確保する仕組みを導入する
- OMB 覚書に沿った評価の実施に必要な追加のガイダンス、基準、手順、報告等を発出する
- 他の関連する担当者と協議・連携し、府省の評価方針が、Evidence Act の要件と整合するように支援する²⁶⁹
- 職員や管理職が府省の評価方針及び評価やエビデンス構築活動における役割を理解できるよう、研修、セミナー、その他の機会を提供する²⁷⁰

²⁶⁸ OMB, “Evaluation.gov”, <https://www.evaluation.gov/about-evaluation-officers/>

²⁶⁹ Evidence Act at EPA, “Policy for Evaluations and Other Evidence-Building Activities”, <https://www.epa.gov/system/files/documents/2022-05/epa-evaluation-evidence-building-policy.pdf>

²⁷⁰ 同上

GPRAMA及びEvidence Act2018に基づく行政府の責任

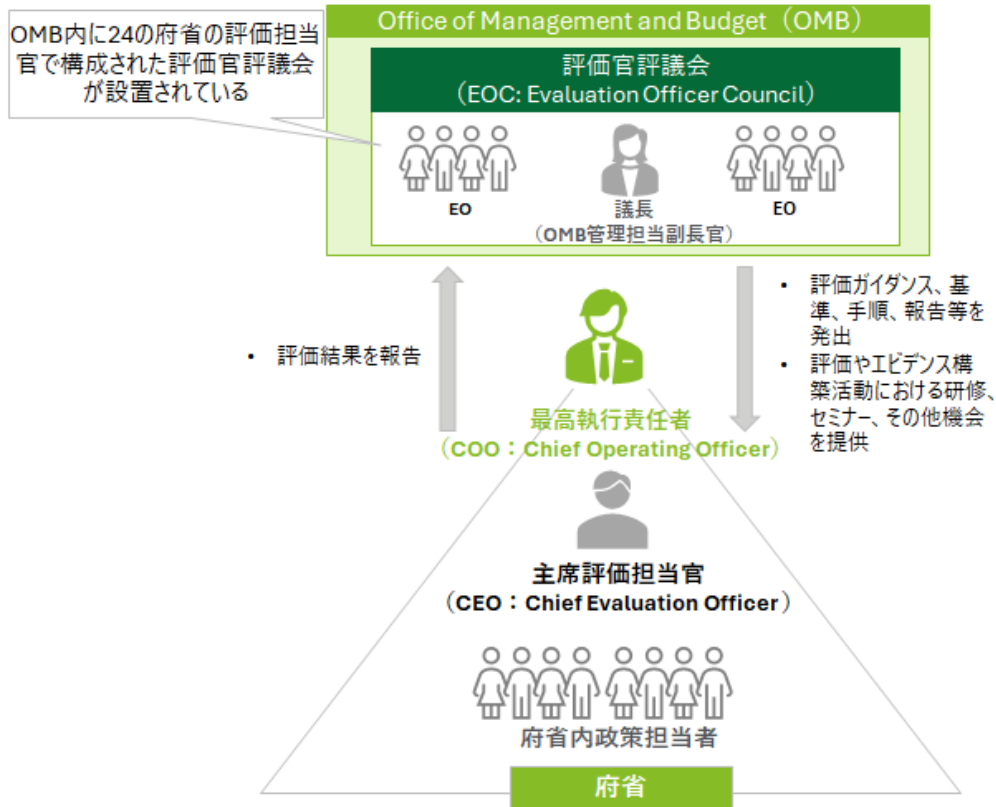


図 2-17 GPRAMA 及び Evidence Act2018 における政策評価の責任者・体制

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、大統領府の担当者 1 名、主担当となる府省 (Lead agency) の担当者 1 名を選出し、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²⁷¹。

2-5-6. 評価の支援・チェック機能

各府省内には、主席評価官室が設置されており、主席評価担当官をトップに、府省内の評価担当官が所属している。主席評価担当官は、Evidence Act 2018 で求められる複数

²⁷¹ OMB, "SECTION 220—CROSS-AGENCY PRIORITY GOALS AND FEDERAL PERFORMANCE PLAN", https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/assets/a11_current_year/s220.pdf

の重要な評価活動（ラーニングアジェンダ、年次評価計画の策定等）を統括し²⁷²、COO等のリーダー層にエビデンスに基づくアドバイスを行う役割を持つ²⁷³。

評価担当官は、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 に提出するのみであり、議会へ報告することはないが、年次業績計画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、その際は求められる説明の内容に応じて、府省の長官・CFO（Chief Financial Officer）²⁷⁴・プログラム責任者のいずれかが説明を行う²⁷⁵。

Evidence Act 2018 に基づき、全ての府省はラーニングアジェンダ及び年次評価計画の策定が求められており、それらは OMB に提出される。府省内では主席評価担当官の主導のもとで作成され、ラーニングアジェンダは 4 年に一度、年次評価計画は毎年更新される²⁷⁶。

OMB の中には、博士号保持者等の専門家を中心としたエビデンスチームが存在し、少数精鋭の大統領府機関として行政府における横断的なエビデンス整備の取りまとめ・主導に責任を持っている。エビデンスチームは、各府省に対して政策評価におけるエビデンスの構築や活用に関するガイダンスを策定している²⁷⁷。

また、エビデンスチーム内には評価官評議会が存在する。この評価官評議会は、前述のとおり、CFO Act で特定された 24 の対象府省が指名する評価担当官で構成される組織である。府省間の情報交換の場として機能するとともに、評価者の能力、プログラム評価の実務、評価能力の構築など評価機能に影響を及ぼす課題について OMB と協議して助言する。さらに、ラーニングアジェンダ、年次評価計画等の策定等を推進し、連邦政府全体の評価コミュニティに対してリーダーシップを発揮する²⁷⁸。

一般調達庁（GSA：General Service Administration）²⁷⁹には、政府機関がエビデンスの整備を進め、効率的に活用できるよう支援するための局である評価科学局（OES：Office Evaluation Sciences）が存在する。OES は、実験的手法を含む分析の実施や各府省との契約による効果検証の共同研究等を実施している²⁸⁰。

²⁷² US Department of Labour, “Chief Evaluation Officer”, <https://www.dol.gov/evidence/chief-evaluation-officer>

²⁷³ OMB, “Evaluation.gov”, <https://www.evaluation.gov/about-evaluation-officers/>

²⁷⁴ 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

²⁷⁵ The White House, “Senate Committee on Government Affairs GPRR Report | The White House”,

<https://obamawhitehouse.archives.gov/omb/mgmt-gpra/>

²⁷⁶ 同上

²⁷⁷ 同上

²⁷⁸ OMB, “Evaluation.gov”, <https://www.evaluation.gov/about-evaluation-officers/>

²⁷⁹ General Services Administration（GSA）は、政府の調達業務全般を所管する機関である。

²⁸⁰ Office of Evaluation Sciences, “Office of Evaluation Sciences”, <https://oes.gsa.gov/>

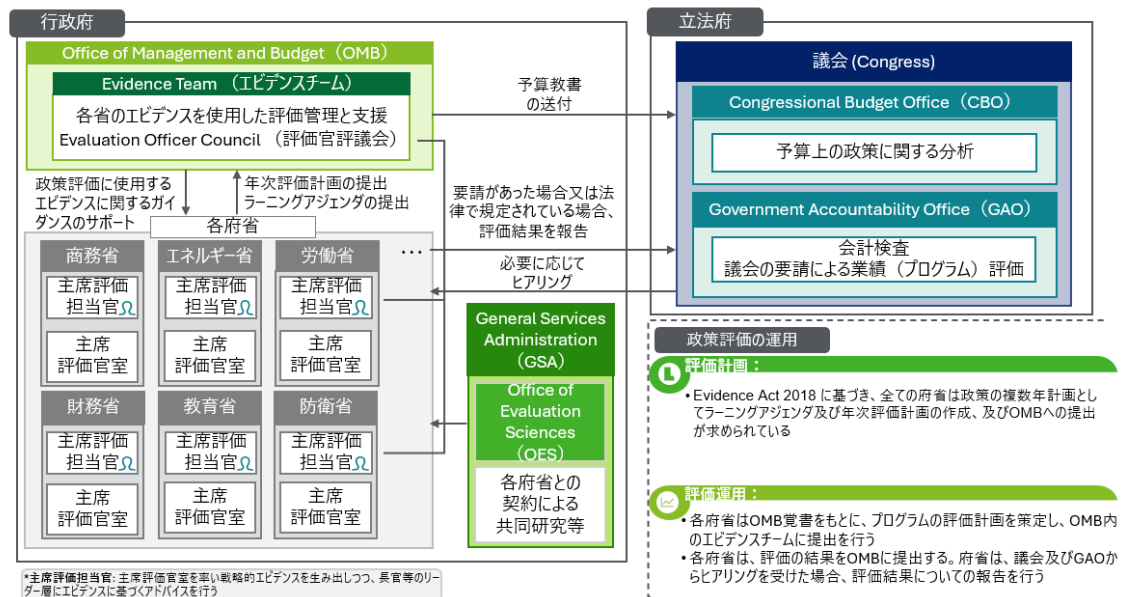


図 2-18 評価の支援・チェックの機能

2-5-7. 政策評価の課題と対応の方向性

GAO が 2020 年に実施したアンケート調査によると、アメリカの府省内では、主に次のような場面において評価結果は十分に活用されていない²⁸¹。

- プログラム向上のための変更
- プログラムへの新しいアプローチ、オペレーション、プロセスの導入
- プログラムにおける効果的なアプローチや教訓に関する共有
- プログラム内での資金配分の変更
- プログラムの結果に対する説明
- 国民へのプログラムのパフォーマンスに関する情報公開

特にプログラム内での資金配分の変更と国民へのプログラムのパフォーマンスに関する情報公開に関する課題が存在する府省が多い。さらに、エビデンスを活用できるスキルを持っている人材が不足している府省があること等が指摘されている²⁸²。

これらの課題に対し、OMB を中心に府省に対する支援が行われている。OMB 主催の

²⁸¹ GAO, “Evidence-Based Policymaking”, <https://www.gao.gov/products/gao-21-536>

²⁸² GAO, “Evidence-Based Policymaking”, <https://www.gao.gov/products/gao-21-536>

評価官評議会において、各府省の主席評価担当官が評価実施自体だけでなく結果の活用に関する状況や取組を報告することにより、評価結果の活用に関して課題が存在する府省への対応を促す仕組みが構築されている²⁸³。また、OMBは予算要求において、新規事業や継続事業の妥当性を証明するために、評価結果を添付することを求めることや、成果の出ているプログラムに資金を集中させること、効果の低い事業を削減すること等、パフォーマンスを予算に直結させることにより、評価結果の活用を促している。

教育省や労働省では、効果検証結果データベース「What Works Clearinghouse (WWC)」や Clearinghouse for Labor Evaluation and Research (CLEAR) を整備し、効果検証された信頼できるソースに簡単にアクセスできる仕組みを整えている。ここではアーカイブされた研究レポートのサマリーとレビューの閲覧が可能となっている。これらの取組により、国民に対してプログラムのパフォーマンスを透明性高く説明できるほか、他府省と教訓を共有し、新たな政策の立案や既存政策の改善にも活用できる²⁸⁴。

評価結果を活用できるスキルを持つ人材が不足しているという点に対しては、以下を始めとする様々な機関が、各府省への人材採用支援や、人材育成・スキルアップを目的としたプログラムの開催等を行っている。

- 例 1：内国歳入庁（IRS：Internal Revenue Service）²⁸⁵では学生を対象とした採用実施のため、大学構内での採用活動や就職フェアを通し、政策評価の専門人材確保の試みを継続的に実施している²⁸⁶
- 例 2：人事管理局（Office of Personnel Management）は“Human Capital Framework”を用いて、連邦政府に対し、政策評価のための戦略的な人材管理、タレントマネジメント、評価システム等の指針を示し、効率的な人材管理・育成の実施を促している²⁸⁷
- 例 3：商務省は、“Evidence-Based Decision-Making Leadership Academy”という、連邦政府の上級幹部向けにエビデンスに基づく意思決定の知識やスキルを提供し、学習文化の醸成を目的とした府省横断の研修を主催している²⁸⁸

²⁸³ Evaluation.gov, “Evidence-Based Policymaking: Agencies Need Additional Guidance to Assess Their Capacity | U.S. GAO”, https://www.gao.gov/products/gao-24-106982#summary_recommend

²⁸⁴ WWC, “WWC | Find What Works!”, <https://ies.ed.gov/ncee/wwc/>

²⁸⁵ 財務省に属する、連邦税の徴収・管理・執行を担う行政機関

²⁸⁶ Internal Revenue Service, “Students | IRS Careers”, <https://www.jobs.irs.gov/students>

²⁸⁷ U.S. Office of Personnel Management, “Talent Management”, <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/talent-management/>

²⁸⁸ U.S. Department of Commerce, “OPM Factsheet TeamAssessmentWebinarProgram_2023”, <https://www.commerce.gov/sites/default/files/2024-05/Evidence%20Based%20Leadership%20Academy%20Flyer.pdf>

2-5-8. アメリカ労働省における個別事例

アメリカの労働省において実施・評価された政策を、日本の政策体系である「政策（狭義）・施策・事務事業」に当てはめ、各政策の目的や活用方法等を調査した²⁸⁹。

労働省では、主席評価官室が主担当となり、労働省の下部機関（Sub-agency）が所管する政策や活動に関連する評価や分析を実施する。労働省における評価の選定基準は、①府省内の戦略計画（Strategic Plan FY: 2022-2026）との整合性、②下部機関のラーニングアジェンダの優先事項、③労働省の評価方針「厳密性・関連性・透明性・独立性・倫理」であり、これを踏まえて主席評価官室を中心に評価対象を選定する。なお、①府省内の戦略計画は、GPRAMAに基づき、政権期に合わせた4年間の中長期計画として策定されるものであり、ラーニングアジェンダや年次評価計画とも連動している。①～③までの観点を踏まえ、各会計年度に府省は年次評価計画を策定する必要がある。年次評価計画には、各会計年度に評価が実施される予定の主な政策とその評価観点、評価に使用するデータ、評価方法等が網羅的に記載されている。労働省では、評価対象となる政策は、予算規模や実施期間ではなく、府省や政権の優先事項との整合性を考慮し、下部機関のリーダー、プログラム専門家、主席評価官室内の主席評価担当官、主任データ官、統計責任者（Statistical Official）、パフォーマンス改善責任者（Performance Improvement Officer）等が連携し、判断される²⁹⁰。

労働省で実施された評価事例として、政策は「Annual Performance Report（年次業績報告書）」、施策は「Annual WIOA Performance Assessment（年次労働力革新機会法の評価）」、事務事業は「American Apprenticeship Initiative（Registered Apprenticeship） Evaluation（公式徒弟制度評価）」を対象として調査を実施した。

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ことから、労働省の政策を本調査の対象とした。

（1）政策：Annual Performance Report（年次業績報告書）

アメリカ行政府は各府省が府省戦略目標（Agency's Strategic Goals）を定め、その戦

²⁸⁹ 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いただきたい。

²⁹⁰ U.S. Department of Labour, “U.S. Department of Labor Evaluation Plan for Fiscal Year 2026”, <https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/evidence/CEO-FY-2026-Evaluation-Plan.pdf>

略に基づく府省優先目標（Agency Priority Goals）²⁹¹及び年次業績目標（Annual Performance Goals）²⁹²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。

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いる。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 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。

年次業績報告書には、前年の年次業績目標として設定された指標に対する達成度、府省戦略目標や府省優先目標（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ており、府省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るほか、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。

年次業績報告書は、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活用するほか、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。

労働省における年次業績報告書の責任者は労働省長官（Secretary of the United States Department of Labor）及び労働省業績管理センター（Performance Management Center PMC）である。

（2）施策：Annual WIOA Performance Assessment（年次労働力革新機会法の評価）

本評価は、労働力革新機会法（WIOA：Workforce Innovation and Opportunity Act）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る。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おり、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

²⁹¹ 各府省は府省戦略目標（Agency's Strategic Goals）を基に、中期目標である府省優先目標（2年間）を設定する

²⁹² 府省戦略計画（Agency's Strategic Plan）（各府省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）の計画）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り、年次業績計画に記載される

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。

本施策の評価は、プログラムの透明性と継続的な改善を目的とするものであり、実施者は、主席評価官室を中心に、州政府、州労働力開発委員会（WDB）、複数の外部委託者が挙げられる。さらに教育省（Department of Education）とも、関連施策に関しては共同で評価を実施する。

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、主席評価官室が主体となって、外部専門機関に委託する形で評価を実施している。主席評価官室は、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・ベイザー法改正（ワグナー・ベ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）²⁹³にまとめて議会へ毎年提出している²⁹⁴。

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。

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、プログラムの改善又は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

²⁹³ 米国労働省（DOL）が公表する集計版の全国報告であり、労働力革新機会法（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

²⁹⁴ WIOA, “Annual_Narrative.knit”,

<https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ETA/Performance/pdfs/PY2023/PY%202023%20WIOA%20National%20Summary%20Narrative.html>

プログラムは、知事保留金²⁹⁵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。

(3) 事務事業：American Apprenticeship Initiative (Registered Apprenticeship) Evaluation (公式徒弟制度評価)

アメリカで登録型見習い制度 (Registered Apprenticeship) ²⁹⁶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、「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、全国の45の助成対象者に対し、5年間で総額1億7,500万ドルの助成金を提供した。本評価は、これらの助成金の運用状況を把握し、また、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行われた²⁹⁷。

評価の主体は労働省雇用訓練局 (Employment and Training Administration) 及び主席評価官室であり、評価実施者として、外部機関が参画した²⁹⁸。

評価は、次の4つの構成で実施された²⁹⁹。

- 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使用し、助成対象者がどのように事業を運用したかを分析
- 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プレ見習い参加者³⁰⁰のプログラム実施中・プログラム終了後の進捗や成果を記録し、プログラムの成果を把握
- 雇用主の ROI 研究 (Return-on-Investment study) ³⁰¹：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

²⁹⁵ 州に配分された WIOA 予算のうち、州知事が州レベルの政策目的のために一定割合を留保、活用できる資金枠

²⁹⁶ 連邦政府、または州政府に正式登録された、品質保証付きの職業訓練制度

²⁹⁷ US Department of Labour, “Expanding Apprenticeship to New Sectors and Populations: The Experiences and Outcomes of Apprentices in the American Apprenticeship Initiative”, <https://www.abtglobal.com/sites/default/files/files/insights/reports/2022/aai-outcomes-study-final-report-508.pdf>

²⁹⁸ 同上

²⁹⁹ US Department of Labour, “The American Apprenticeship Initiative (AAI) and AAI Evaluation: Background”, https://www.apprenticeship.gov/sites/default/files/aai-background-document-final_0.pdf

³⁰⁰ 登録見習い (Registered Apprenticeship) 制度に入る前の、準備のための制度の参加者を指す。登録見習いには、最低15か月以上のプログラムへの在籍が必須とされるが、プレ見習いは数週間から15か月未満の在籍となる

³⁰¹ 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

- 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ティブセールスアプローチ³⁰²の実施と成果を評価³⁰³

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。この評価結果によって、プログラムの継続と拡大の正当性が裏付けられたことに加え、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支援が促進された³⁰⁴。

本事業の評価結果は、報告書とし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³⁰⁵。

評価結果の活用に向けた取組は労働省の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。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ほか、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³⁰⁶。

³⁰² 一方的な売り込みではなく、企業の課題を診断し共創で解決策を設計する営業手法。単発では決まらない前提で、価値提案→次のアクション明確化→意思決定支援を繰り返すセールス手法

³⁰³ US Department of Labour, “Engaging Employers to Register Apprenticeship Programs: Outcomes from the American Apprenticeship Initiative Employer Engagement Demonstration”, https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/OASP/evaluation/pdf/AAI/AAI_Demo_Final_Report_508_9-30-22.pdf

³⁰⁴ Abt Associates, “Engaging Employers to Register Apprenticeship Programs: Outcomes from the American Apprenticeship Initiative Employer Engagement Demonstration”, https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ETA/publications/ETAOP2022-37_AAI_Demo_Final_Report_508_9-30-22.pdf

³⁰⁵ Abt Associates, “Expanding Registered Apprenticeship Opportunities to Underrepresented Populations: Findings from the American Apprenticeship Initiative Evaluation”, https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/OASP/evaluation/pdf/AAI/AAI_Brief-Underrepresented_Pops_Final_508_9-2022.pdf

³⁰⁶ 同上

3. 本調査で得られた示唆

今回調査を実施した諸外国と日本では、政策体系や政策評価の主体、各府省の権限等で異なる点が多く確認されたため、本調査を通して得られた具体的な示唆を提示する前に、前提となる主な相違点を示す。

まず、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。一方、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³⁰⁷。

また、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が、諸外国では政策を担当する行政機関が評価を実施するものの、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。加えて、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ケースが多い。

更に、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。一方で、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ケースが多い。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という点も日本と異なっている。

以上のように、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されたい。

3－1. 政策評価制度の運用における今後の対応方策に係る提言

本報告書では、政策評価前・評価中・評価後の3段階それぞれについて、調査から得られた事実と導き出される示唆を取りまとめた。

³⁰⁷ 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。

3-1-1. 政策評価前における示唆

(1) 担当府省による主体的な選定

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ている。

一方、ニュージーランドでは、「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、「評価」は、政府共通的な取決めがなく、各府省が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している。

また、イギリスでは、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。例えば、保健省では、比例性（プロポーションナリティ）の観点からの関心を基に、評価のレベルや実施の必要性を決定している。

以上を踏まえ、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。

(2) 政策の性質に応じた評価タイミング

日本では、各府省が定める政策評価に関する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。しかし、諸外国では政策の性質や状況に応じて柔軟に評価のタイミングを調整している。

例えば、イギリスの保健省では、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。

他にも、オランダでは、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。

今後の日本への示唆として、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。

(3) 予算編成時の政策評価の影響

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。

他方、例えばイギリスでは、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。

また、オランダでは、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。

さらに、スウェーデンでは、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。

このように、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。

(4) 政策評価のための予算

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。一方、諸外国では政策評価に予算が割り当てられており、職員が政策評価を優先度高く対応している。

例えば、ニュージーランドでは、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。

イギリスでは、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。

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。

3-1-2. 政策評価中における示唆

(1) 政策評価の外注

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。諸外国では、政策評価を外部機関等へ委託することで、こうした課題を一定程度解消できていると考えられる。

例えば、ニュージーランドの場合、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。

オランダでは、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。

スウェーデンでは、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。

以上のように、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いる。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。

3-1-3. 政策評価後における示唆

(1) 改善活動としての政策評価の意識付け

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。諸外国では、評価が政策の改善等に活用されるための意識が根付いており、活用のための仕組みも整備されている。

ニュージーランドでは、「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。

イギリスでは、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。他にも、「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。

スウェーデンの場合、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。

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」かについて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。

(2) 評価担当者のスキルアップ

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。諸外国では、政策担当者向けに評価の知見を高める機会を提供している。

イギリスの場合、政府内のアナリストの評価や評価手法に関するスキル、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。

ニュージーランドでは、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。

以上のように、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。