

第Ⅰ部：概説～政策評価の一層の推進に向けて～

第1章 国土交通省における政策評価の目的と制度

《第1章のポイント》

第1章では、国土交通省の政策評価の4つの目的を説明し、これらを踏まえて政策チェックアップ、政策レビュー、政策アセスメントの3方式からなる政策評価制度を連関させることにより「政策のマネジメントサイクル」を推進していく考えを述べます。

また、国土交通省が国民のニーズに沿って戦略的に行政運営を行っていくため、省の行政運営全般にわたるマネジメント改革を行っていくことを狙いとして、その実践のための中核的な役割を担うものとして政策評価を導入した背景と考え方を紹介します。

1) 国土交通省の政策評価の目的

国土交通省の政策評価は、国民の視点に立った成果や省の使命を重視する方向へ、仕事の進め方そのものを改革することを目指しており、その基本的な目的は次の4つに集約できる。

①国民本位で効率的な質の高い行政を実現する。

国民の声を政策に反映させ、それぞれの政策が目指すべき成果を国民の立場で示し、限られた行政資源を効率的に活用する中で、全体として国民の満足度を向上させることを目指す。

②成果重視の行政への転換を図る。

それぞれの政策の目指すべき成果を目標として明示し、その達成度を測定することで、各局が明確な目標を持って、その達成に向け責任をもった運営を行う仕組みを確立する。評価結果を新たな政策の企画立案に反映させることにより、成果を重視した行政運営への転換を図る。

③統合メリットを活かした省全体の戦略的な政策展開を推進する。

国土交通省の使命と基本的な方針の下、目標達成に向けて、効果的な新しい施策を企画立案するほか、各局等の施策の連携・融合を一層推進するなど、戦略的な政策展開を積極的に進めていく。

④国民に対する説明責任（アカウンタビリティ）を果たす。

政策評価の実施を通じて、政策の意図とその結果を国民に対して明確に説明する。また、政策評価の結果を幅広く公表することで、行政過程の透明性を確保するとともに、国民との対話を通じた政策の改善努力を図っていく。

こうした、政策評価の基本理念を背景に、平成14年4月の「行政機関が行う政策の評価に関する法律」（いわゆる行政評価法）の施行に先行して、国土交通省が政策評価を全省的に導入して3年になる。国土交通省が積極的に政策評価に取り組んできた背景は、国土交通省全体のマネジメント改革の必要性を強く認識してきたところにある。国土交通省は、計画行政、産業行政、公共事業、安全規制等多岐にわたる行政手法を旧4省庁から引き継いでおり、また、「暮らし」や「安全」といった国民生活や経済社会に広く直接的な影響を与える政策分野を所管している。こうした省庁統合による新しい組織において改革の実をあげていくためには、幅広い行政分野を担当する総合政策官庁としてのポテンシャルを活かすとともに、組織の壁を乗り越えて、施策の融合、政策手法の連携により統合のメリットを活かした総合的な政策展開を行っていく必要がある。

このような状況にある国土交通省がより質の高い行政運営を行っていくためには、省の使命や戦略を組織全体で共有し、国民にとっての成果に着目して政策立案を実施していくとともに、そのための予算や組織といった業務運営面も含めた組織全体のマネジメント改革を推進することが重要である。まず、「何をするか」ではなく、「何のためにするか」という目的志向的な仕事の進め方への転換が必要である。限りある行政資源を投入して最大限の成果をあげるためには、戦略に基づく明確な目標を掲げ、その実現のために現場が政策の企画立案・業務運営を自律的に行いつつ、自己改善努力を促していくことが必要である。また、そうした目標は、国民ニーズに真に対応したものでなくてはならない。このため、行政運営に関する情報は行政が一方的に提供するものではなく、国民からの参加を得ることによって、対話型行政を実現していくことが求められている。このようなマネジメント改革を省全体に普及・定着させるだけでなく、持続的に発展させていくための中核を占めるシステムとして導入されたのが、国土交通省の政策評価である。

このように、国土交通省の政策評価はマネジメント改革を志向したものであるが、これは、民間企業の経営理念や手法を公共サービスの向上や公的部門の業績改善の観点から適用することによって公的部門のマネジメント改革を図ろうと欧米で理論化・体系化されたニューパブリックマネジメント（NPM）の考え方に基づくものである。NPMの考え方の本質は、行政経営資源の使用に関する裁量権を広げるとともに成果に基づく統制を行う

こと、契約型システムの導入により市場メカニズムを活用することと言える。これは、これまでのわが国の行政改革においてしばしば採用されてきた制度改革ではなく、行政運営全般のあり方に関するパラダイム転換を迫るものと言える。最近、政府レベルでも、NPMの考え方を取り入れた議論がなされるようになってきているが、国土交通省はこうした動きに先立って、NPM型のマネジメント改革を目指し、政策評価制度を導入したのである。

コラム①：民間企業における目標設定の事例

国土交通省においては、政策評価基本計画に基づく27の政策目標により、省全体としての政策の方向性を示していますが、個々の組織（局／課）において省全体の目標達成のためにどのような目標設定をすべきかという点は引き続き課題として残されています。また、指標レベルについても、指標の目標値が個々の組織のレベルにブレイクダウンされていないため、各局各課の業績が省全体の業績に結びつきにくいという点が課題となっています。

一方、民間企業においても、部門ごとの縦割りによる弊害の克服や戦略的な目標設定等が課題となっていますが、目標の体系化や共通の指標の設定により、関係者同士で適切な役割分担を実現している事例が多くみられます。もっとも、民間企業と異なり、政府においては、売上高や利潤等の組織全体に共通した定量的な指標を設定すること自体が困難ですが、組織における上記の課題をいかに克服していくべきかを考える上では有益だと思われます。

以下では、製造業における代表的な事例を2つ取り上げます。

①（株）リコーの事例

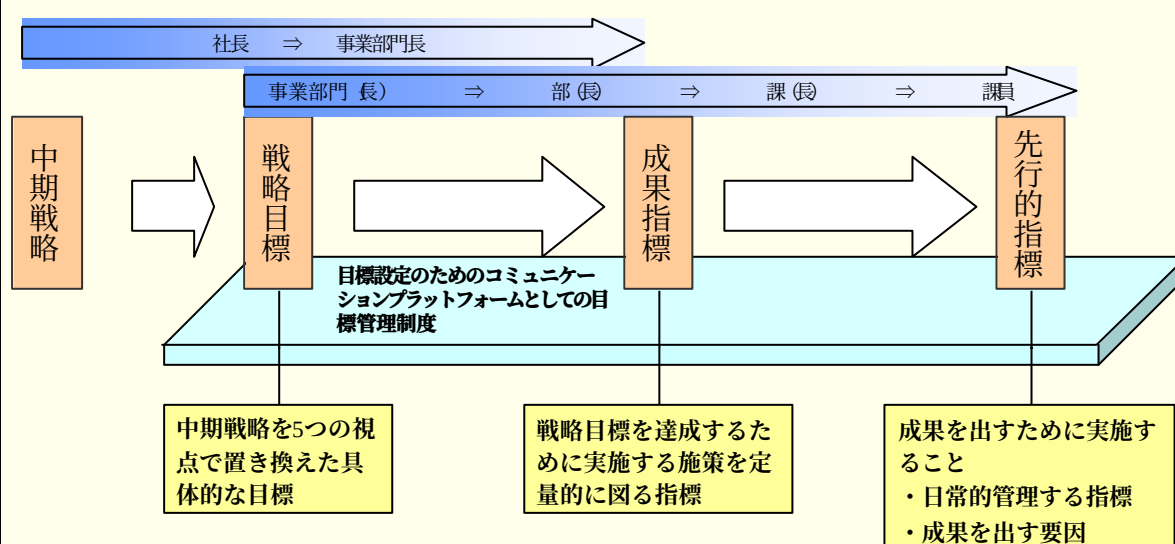
（株）リコーにおいては、戦略的目標管理制度の導入により、社長から課員に至るまで一連の流れの中で指標が設定され、コミュニケーションツールとしてのバランススコアカード（注）を導入することにより、目標設定、成果確認の妥当性を徹底的に議論して社内で情報を共有することが可能となりました。

具体的には、社長が事業部門長に対して中期戦略を示し、それを受けて、事業部門長は部長に対して成果指標を示し、更に、部長は、課長あるいは課員に対して、先行的な指標を示すこととなっています（下記の図参照）。

上記は、部門と部といういわばタテの目標設定と業績測定ですが、部間のヨコの目標設定と業績測定については、目標設定時に開催する業績審議会（審議メンバーは社長、副社長、事業部門を持たない上席執行役員）と業績評価時に開催する業績評価委員会での議論において、その整合が図られています。

なお、こうした経営改革の取り組みもあり、（株）リコーは平成10年度以降5期連続増収増益を達成しています。

（注）バランススコアカード：財務、顧客、ビジネス・プロセス、学習と成長の4つの視点に指標、目標を設定して、企業変革するツールとして活用していく評価手法。



（出典）了解を得て、同社資料を転載。

②HOYA（株）の事例

HOYA（株）の組織は、グローバル本社（財務・戦略企画・総務部門）と開発・生産・販売を一括して経営責任を負っているカンパニーあるいは事業子会社、そしてエリア管

理に特化したエリア統括会社によるマトリックス構造になっており、エリア統括会社は戦略策定には関与せず、指揮系統については事業部門が主導しています。

平成9年のカンパニー制度導入に際して、本社・カンパニー間の業績を評価するにあたり、グループ全体の企業価値を示す指標としてSVA（グループ全体としての連結企業価値：Shareholder's Value Added）、DVA（カンパニー及び事業子会社の事業価値：Division Value Added）が導入され、DVAを下部組織、最終的には販売店社員にまで指標をブレイクダウンして、目標指標体系を構築しています。こうした業績評価制度の意義は、株主等に対し、業績に関して透明性のある説明を行える体制を組織のすみずみまで行き渡らせることにあり、個々人の行動が企業価値の向上に結びつけるような仕組みとなっています。

なお、こうした経営改革の取組みもあり、HOYA（株）は平成10年度以降5期連続増収増益を達成しています。

2) 国土交通省の政策評価制度

国土交通省の政策評価制度は、平成14年4月の行政評価法の施行に先立ち、平成13年1月に策定された「国土交通省政策評価実施要領」に基づき全省的に導入された。平成14年度以降も、同要領を引き継ぐ法定の「国土交通省政策評価基本計画」(平成14年4月施行、毎年度改定)に基づき実施しているところである。既に述べたように、国土交通省の政策評価制度は、マネジメント改革を実現するための軸となるべきものである。このため、既存の施策を前提として、その善し悪しを判定することを評価の主眼とするのではなく、まず、国民にとってのアウトカムや省の使命から出発して省全体の目標設定を行い、その目標達成のために各部局が自律的に考えることが重要であり、このような「目標によるマネジメント」の確立に資する政策評価を展開していくべきであると考えている。以下に、国土交通省の政策評価制度を概観する。

「目標によるマネジメント」は、現場の裁量に委ねることによって現場の創意工夫を促進し、目的志向的な仕事の進め方へと転換していくものであるが、省全体のマネジメントを進めるにあたっては、目標の達成度を測定していくことが必要となる。このため、国土交通省においては、「目標によるマネジメント」をシステムとして機能させるための主要なツールとして「政策チェックアップ（業績測定）」を実施している。これにより、まず、省の政策目標を明確に掲げ、その達成状況を測定・評価することにより、省全体が目標の実現に向けて適切に機能しているかどうかについて、全体を俯瞰することを可能にするとともに、目標の実現に向けた課題の抽出により業務運営の改善につなげることが可能となる。また、予め掲げた政策目標に照らした省の業績や講じた施策の状況等について国民に対して明らかにすることも一つの機能である。なお、この政策チェックアップは、平成15年10月に策定された「社会資本整備重点計画」の進捗状況をチェックアップする役割をも担うものである。

また、政策チェックアップの実施と併せて、目標に照らした施策の効果の検証や必要な改善方策の導出などのためのより深い分析を「政策レビュー（プログラム評価）」により行う。これは、ある政策目標を達成するための手段としての行政活動等の集合（（施策群）＝プログラム）を総括的に対象として評価を行うことを基本とする。一つの施策を個別にとりあげるのではなく、ある政策目標のもと関連する施策をプログラムとして一括して捉えることにより、目標と施策の因果関係や寄与度についても分析することが可能となる。

さらに、個別の施策を新たに導入するに当たって、目標に照らしてその必要性等を分析

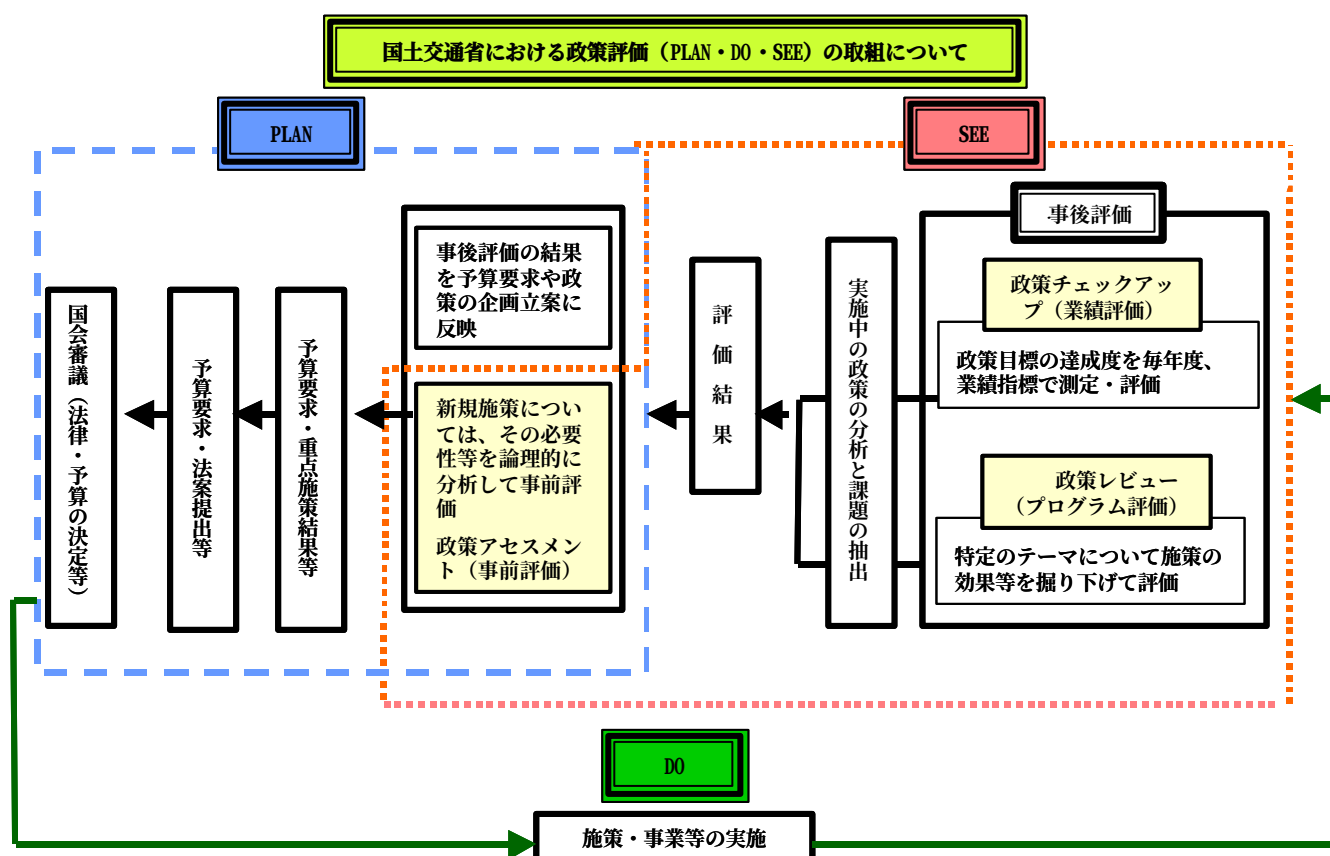
する評価方式が「政策アセスメント（事前評価）」である。これにより、導入しようとする施策が組織の目標や戦略にどう貢献するのかを論理的に分析し、国民に対して政策の企画立案過程を透明なものとする。さらに、施策の導入時にその意図や期待される効果を明らかにしておくことによって、事後の検証も可能となる。

国土交通省は、以上の3つの主要な政策評価の方式を連関させて、「政策のマネジメントサイクル」を推進することを目指している。（図1－1参照）

具体的には、

- ① まず、省全体の戦略と目標を明確に掲げ、これに照らしてそれぞれの施策の達成状況を定期的に測定・評価していく（政策チェックアップ）。
- ② その中で、目標の達成状況が思わしくないものなど、より詳細な分析が必要なものについては、特定テーマに絞り込んで政策レビューを行う。
- ③ さらに、政策チェックアップや政策レビューの結果において課題が導き出され、その解決のために新規施策の導入や改廃を行う場合には、目標に照らして必要性等についての分析を行う（政策アセスメント）。
- ④ ①～③の結果を踏まえ、予算要求や法令改正等の政策の意思決定に反映させていく。

（図1－1）「政策のマネジメントサイクル」の運営



国土交通省では、政策評価を省全体で積極的に取り組んでいく観点から、政策評価に関する重要な事項については省議決定することとしている。また、平成15年12月以降、評価書及び反映状況報告については、担当課のほか担当課長名等を明記しているところである。更に、政策評価を担当する大臣直属の政策統括官を設置するとともに、各部局から構成される政策評価連絡会等を随時開催して政策評価の重要な過程への参画の促進、政策評価の普及・啓発に努めるなど、政策評価を省全体のマネジメント改革につなげていくための体制を整えている。

また、政策評価の制度設計と運営に当たって第三者の知見を活用することで、政策評価制度を改善し、マネジメント改革につなげるとともに、政策評価の客観性を確保する観点から、「国土交通省政策評価会」（座長：金本良嗣東京大学教授）を随時開催し、意見を聴取している。

第2章 国土交通省の政策評価の取組

《第2章のポイント》

第2章では、国土交通省の政策評価の取組と今後の改善に向けた課題について、これまでの実践を踏まえて、政策チェックアップ、政策レビュー、政策アセスメントそれぞれについて詳しく考察します。第1章で述べた「政策チェックアップ」「政策レビュー」「政策アセスメント」の3方式を「政策のマネジメントサイクル」の中で相互にどのように関連させるのか、どのように政策に反映させるのか等についても実践的に明らかにしています。

また、個別公共事業の評価や個別研究開発課題の評価についても、その充実に向けた最近の取組状況やこれらの評価の狙いについて解説をします。

1) 政策チェックアップ（業績測定）

① 政策チェックアップとは

第1章で述べたように、政策チェックアップは、省全体の目標を明確化し、それに照らした施策の点検を行う評価方式であり、国土交通省では、省の中心的な評価方式として位置付けている。旧四省庁が統合した国土交通省では、その統合メリットを生かし、各局等の連携を一層促進する必要がある。政策チェックアップによって、部局を超えた大くくりの目標に照らした評価を行っていくことの意義は、他の府省と比べても大きいと考えられる。

② 政策目標と業績指標の設定

政策目標と業績指標の設定は、政策チェックアップの前提となるきわめて重要な作業である。国土交通省では、まず、省発足直後の平成13年3月から5月にかけて、これらの検討作業を行った。その具体的手順は以下のとおりである。

- ①省の施策の棚卸し：省内の課室ごとに、それぞれが所掌する施策を、「誰を」「どのような状態にする」ことを目的としているかという観点から整理・一覧化した。
- ②政策目標の設定：①の作業結果も参考にしつつ、国民にとっての成果（アウトカム）の観点から、省全体の大くくりの政策目標を設定した。
- ③業績指標の選定：それぞれの政策目標の達成度を適切に表し、かつ定量的な目標値が設定可能な業績指標を選定した。

このようにして作成した政策目標・業績指標の案は、平成13年5月に第三者委員会である国土交通省政策評価会の意見聴取やパブリックコメントを行い、同年8月に正式に決定した。

また、平成15年10月に、これまで政府が分野別に計画を立てていた事業計画9本を一本化する「社会資本整備重点計画（重点計画）」が策定された。この重点計画に定められた社会資本整備事業を重点目標に照らして評価を行うため、パブリックコメントを経て、国土交通省政策評価基本計画に定められた政策目標・業績指標を変更した。（改定後の政策目標・業績指標については、第3章2）参照。）

（政策目標と業績指標の内容）

この国土交通省の政策目標と業績指標は、それぞれ以下のような特徴を持っている。まず、政策目標については、「暮らし」「安全」「環境」「活力」の4分野等についての27項目で構成されており、全体として省の主要な行政分野をカバーするとともに、それぞれの目標が「行政が何をするか」ではなく「国民生活にとって何がもたらされるか」に着目した「アウトカム目標」となっている。

一方の業績指標は、全部で116指標あり、政策目標の達成度を適切に表す指標として、以下の選定基準に基づいて選定されている。

<指標の性格>

- ①アウトカムに着目した指標といえるもの
- ②アウトプットに着目した指標の場合は、当該アウトプットとアウトカムとの因果関係について、説明可能であるもの（定性的な説明で可）
- ③顧客満足度に着目した指標といえるもの
- ④業績を改善しようとする動機付けとなり得るもの
- ⑤国際比較に関する指標

<指標の内容>

- ①定期的に測定可能なもの（最長5年に1度）
- ②原則として、目標値が設定可能であるもの（政策の特性に応じて判断）
- ③目標値の設定及びその達成に関し、国土交通省としてある程度アカウンタブルであるといえるもの

一方で、政策目標と業績指標には、次のような課題もある。まず、政策目標については、政策目標全体でみたときの目標値が明らかになっていないことにより、どの目標に対し、優先的に資源を投入すべきかという点が明らかになっていない。また、業績指標については、その目標値を全て数値化しているものの、具体的な施策のアウトプットに近いものもある。また、部局横断的な業績指標を開発することも引き続き今後の課題である。

③ 政策チェックアップの実施

「目標によるマネジメント」を省の隅々にまで浸透させるためには、単に目標を設定するだけではなく、その達成に向けて省全体が正しい方向へ進んでいるかどうかを定期的にチェックする仕組みが必要である。これが政策チェックアップである。

政策チェックアップの果たす役割は、二つに大別される。一つは、予め定めた政策目標と業績指標を、国民に対する「約束」ととらえて、その達成状況を定期的に国民に対して報告するという役割である。この場合、「約束」をしているのは、成果についてであって、成果に関する国民へのアカウンタビリティを果たすためには、その達成状況の報告を的確に果たすことが最も重要である。この場合、それ以外の情報を過度に報告させることは、現場の裁量を奪うことにもつながり、「現場への裁量の付与」と「成果による事後統制」というNPMの考え方にもなじまない。

政策チェックアップのもう一つの役割は、目標の達成状況を定期的に点検することによって、現場によるマネジメント改善を促すというものである。この場合、政策目標や業績指標は、唯一絶対の目標というよりは、現場の自己改善を促す「きっかけ」の一つとしてとらえるべきものであろう。したがって、政策チェックアップの内容も、業績指標の達成状況そのものよりも、常に政策目標や業績指標を念頭に置いて行政運営を行っているかどうか、また、業績指標の達成状況が思わしくない場合に、原因分析や関連する施策の実施状況の点検をきちんと行っているかどうかという点が重要になってくる。

このため、国土交通省では、政策チェックアップの実施に当たり、分析内容をできるだけ充実させることとした。もちろん、すべての指標について毎年詳細な分析を行うことは困難だが、少なくとも、①目標の達成のために何に取り組んでいるか、②その施策はどのようなメカニズムによって目標達成に寄与するか、③目標達成に至るプロセスのどの部分に問題があると考えられるか、について点検することは可能である。なお、目標の達成状況が思わしくなく、その原因が十分解明できない場合など、毎年の政策チェックアップでは不十分な場合は、政策レビューに移行し、時間をかけて分析を行うことも考えられる。

（図2－1）政策チェックアップについて

STEP1 業績指標、目標値の設定

国土交通省の27の政策目標についての達成度合いを表す業績指標と、それぞれの指標に関する今後5年以内の目標値を設定します。
なお、目標・指標の設定に関しては、パブリック・コメントを行い、国民の皆様からの意見を反映しています。

政策目標・業績指標の例

分野	政策目標	業績指標：例	目標設定時の値 (年度)	目標値 (年度)
暮らし	バリアフリー社会の実現	住宅のバリアフリー化の割合	2.7% (H10)	約1割 (H19)
安全	水害等による被害の軽減	洪水による氾濫から守られる区域の割合	58% (H14)	62% (H19)
環境	大気・騒音に係る生活環境の改善	航空機騒音に係る環境基準の屋内達成率	93% (H12)	95% (H18)
活 力	国際的な水準の交通サービスや国際競争力等の確保・強化	拠点的な空港・港湾への道路アクセス率	59% (H14)	68% (H19)

アウトカム指標を中心とした業績指標

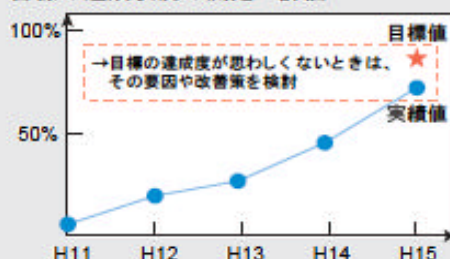
業績指標は、インプット指標(どれだけ予算をつかったか)やアウトプット指標(事業をどれだけしたか)ではなく、できるだけアウトカム指標(国民にとっての成果)を定めています。
また、社会資本整備重点計画に定められた指標とも整合をとっています。

STEP2 業績指標の測定・評価

毎年度、それぞれの業績指標について測定を行います。
それぞれの業績指標の目標年度には、目標値に対する達成状況を評価します。

もし、目標の達成状況が思わしくないときは、その要因(外部要因も含む)や今後の対応策などについても検討します。

目標の達成状況の測定・評価



(政策チェックアップの実施手順)

以上の考え方にに基づき、平成15年度の業績に係る政策チェックアップの評価については、具体的には以下の手順により分析を進めた。

- ①業績指標ごとの関連施策の整理：それぞれの業績指標を向上させるために、省としてどのような取組を行っているかを整理・一覧化
- ②業績指標ごとの目標の達成状況の測定・評価：業績指標の動向を分析するとともに、
 - ①で整理した施策の実施状況を点検し、目標の達成に向けた課題を抽出
- ③以上の分析結果を取りまとめ、政策目標ごとに一覧化するとともに、新たに設定する業績指標の案を選定

このうち、①の関連施策の整理と、②の業績指標ごとの測定・評価に当たっては、以下

の点に留意した。

- ①施策の整理に当たっては、業績指標との関係に留意し、その施策を講じることが、どのような筋道を経て目標実現に寄与するのかを説明するように努めた。また、予算額等、施策の投入量（インプット）をできるだけ明示するとともに、目標実現に向けた施策のインパクトが分かるよう、可能なものについては当該施策に係る整備目標や中長期的な目標水準を示すこととした。また、社会資本整備重点計画における社会資本整備事業に係る政策に関するものは一覽的に記載することとした。
- ②業績指標ごとの測定・評価にあたっては、指標そのものの推移だけでなく、それを構成要素にブレイクダウンして、構成要素ごとの推移を分析したり、関連する指標の動向をあわせて分析するなどして、問題が生じている箇所がないかを点検した。また、施策の実施状況の点検にあっても、施策の導入前に見込んでいた効果が実際に発揮されているかを検証するように努めた。

④ 評価結果と今後の取組

以上の手順を経て、平成15年度の業績に係る政策チェックアップ結果を平成16年8月に公表した。その具体的内容については、第Ⅱ部を参照されたい。なお、社会資本整備重点計画法に基づく社会資本整備重点計画にその概要が定められた社会資本整備事業に係る施策についても、その評価結果を今回あわせて公表した。

（今後の取組）

政策チェックアップによって省の政策の定期的な見直し・改善を行っていく上では、「目標・指標体系の充実」と「分析・評価のレベルアップ」の両面において、政策チェックアップの仕組全体を引き続き改良していかなければならない。

まず、前者に関しては、業績指標と目標値の設定に当たって、その施策の実施から効果の発現、アウトカムの達成に至る因果関係（メカニズム）や、その影響度合いの大きさを明確にする必要がある。また、省が掲げる目標の達成を目指す上で、実施しようとする施策が効率的であることを、その代替施策と比較することなどにより示すことが重要である。なお、それぞれの業績指標について、その長期目標を明確にすること、つまりどの段階まで当該施策が必要であるのかを明確にすることも今後の課題である。

一方、分析・評価については、引続き着実なレベルアップが必要である。当該施策がアウトカム達成に効率的に機能しているのかなどを測定するためにも、その施策に関連するデータ等を幅広く分析することが重要である。平成16年度は、政策チェックアップの実施も3回目のサイクルに入り、今後、これらの取組を進めるとともに、業績指標の開発・充実も図り、政策チェックアップ全体のレベルアップが必要である。

コラム②：公共交通の「快適性・安心性」向上方策の検討について

従来、公共交通サービスについては、定時制の確保、安全対策の充実等速達性・安全性向上のための方策を実施してきましたが、快適性・安心性といったニーズに対する方策の検討は遅れ気味でした。また、快適性・安心性の判断については利用者個々の主観に関わる部分もあって、向上方策についての考え方の整理も従来行われていませんでした。

このため、国土交通省総合政策局交通消費者行政課において、平成15年1月に、公共交通事業者、利用者代表、関係行政機関から構成される「公共交通の『快適性・安心性』向上方策の検討委員会」（委員長：家田仁 東京大学大学院工学系研究科教授）を設置し、検討を進めてきました。当委員会及びワーキンググループにおいては、快適性・安心性の概念整理、快適性・安心性に関する利用者ニーズの分析を行った後、最終報告において、快適性・安心性向上のための1つの方策として、新たに快適性・安心性評価指標（ICE Index of Comfortable and Easeful public transportation）を提言しました（平成16年3月1日）。
(URL: http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha04/01/010301_2_.html)

今回提案された49指標は、「やさしく利用できる」「気持ちよく利用できる」「分かりやすく利用できる」という4つの視点に基づくもので、個別の指標については、利用者ニーズや施設整備等の優先順位を踏まえ、「指標A：優先的に計測を行う指標」と「指標B：計測について今後更に検討する指標」の2段階に分類されています。今後、この最終報告に基づいて、交通事業者と連携しながら具体的な指標の計測を行っていくことにより、「快適性・安心性」の向上が図られることが期待されるところです。

（指標の図）

やさしく利用できる		気持ちよく利用できる		分かりやすく利用できる		安心して利用できる	
指標A	1) オフピーク時車両混雑率（ピーク後、日中、夜間等）	指標A	1) 車内快適指標（全自動制御機能を有する冷房装置設置車両率）	指標A	1) ホームでの情報のわかりやすさ（ホームLED設置率）	指標A	1) 駅員への連絡しやすさ
	2) ピーク時車両混雑率		2) トイレの質		2) 駅構内での情報のわかりやすさ（駅構内LED設置率）		2) 車内での連絡のしやすさ（車内インターホン設置率）
	3) 段差解消率		1) 車内騒音		3) 車内での情報のわかりやすさ（車内LED設置率）		1) 係員の目の行き届きやすさ
	4) 低床バス導入率		2) 通路・階段移動速度		1) 放送・LEDの内容		2) 係員から警察・救急への連絡体制
指標B	1) エスカレータ・エレベータ処理容量率	指標B	3) 接客態度	指標B	2) ルート・時刻情報の提供状況	指標B	3) ホーム転落防止策
	2) 上屋・風除け・空調設置率		4) 車内・バス停・ベンチのきれいさ		3) 輸送障害情報の提供状況		4) 防犯体制の充実度
	3) 最混雑区間の速度低下率		5) デザインのよさ		4) バス接近表示設置率		5) 専用車・優先席の設定状況
	4) 乗り心地レベル		6) マナーの向上		5) 案内表示の分かりやすさ		6) クレームの連絡先表示
	5) ポイント分岐乗り心地		7) 照明・採光の質		6) 放送の聞き取りやすさ		
	6) 乗換え・改札遠回り率		8) 駅・バス停の騒音		7) 運賃支払いの分かりやすさ		
	7) 通路・ホーム混雑率		9) 駅店舗数・来店率		8) 案内係員配置率		
	8) 混雑区間長				9) 沿線情報の発信		
	9) 有料着席サービス実施率						
	10) ベンチ数						
	11) 座席の座りやすさ						
	12) 低床路面電車導入率						
	13) 施設の配置						
	14) 動線の分離						

2) 政策レビュー（プログラム評価）

① 政策レビューとは

政策レビューは、実施中の施策について詳細な分析を行い、その結果をレポートにまとめるものであり、①省の政策課題として重要なもの、②国民からの評価に対するニーズが特に高いもの、③他の政策評価の実施結果等を踏まえ、より総合的な評価を実施する必要があると考えられるもの、④社会経済情勢の変化等に対応して、政策の見直しが必要と考えられるもの等についてテーマを選定し、計画的に実施するものである。

毎年すべての政策分野について「薄く広く」実施するのが政策チェックアップであるのに対し、さまざまな施策や関係主体がからみあうなどして、政策チェックアップでは十分な分析ができない場合などに、時間をかけて詳細な分析を行うのが政策レビューである。このため、政策レビューは、ある程度の幅を持った施策群を対象にすることが多くなる。ある共通の目的を持つ施策のまとまり（＝プログラム）を評価対象とすることから、政策レビューは一般にはプログラム評価と呼ばれる。

国土交通省では、平成13年6月に、今後5年間で実施する29の政策レビューテーマを選定した（その後、平成15年3月に1テーマを追加）。さらに、平成16年7月に再度テーマの追加を行い、平成16年度以降、21のテーマについて取りまとめることとした。

② 政策レビューの分析内容

政策レビューの目的は、実施中のある施策について、その施策が有効かどうか、また問題点があるとすればどこにあるかを明らかにすることである。そのための分析は、次の4つのステップに分けて考えると分かりやすい。（図2-2参照）

① 施策の進捗状況の点検（プロセス評価）

分析の第一歩は、あらかじめ想定していたとおりに施策が実施されているかを点検することである。特に、施策の目標が計画などの形であらかじめ設定されている場合、計画どおりに進捗しているかどうかを点検するだけで、施策の実施面での問題の所在をある程度つきとめることができる。しかし、多くの計画は施策のアウトプットしか規定しておらず、目的とするアウトカムが達成したかどうかを判別するには別の分析が必要になる。

② アウトカムの達成度合いの判別（アウトカム評価）

施策の目的とするアウトカムが達成したかどうかの判別は、実は容易ではない。なぜなら、ほとんどの施策について、目的とするアウトカムは明確に定義されていないか、たとえされていたとしても、抽象的すぎて達成度合いの判別のしよう

がない場合が多いからである。（法律の目的規定を思い起こせば分かりやすいだろう。）したがって、施策の実施と最終的なアウトカム実現の間をつなげる、中間的なアウトカムを見つけ出し、その達成状況を見る必要がある。例えば、地域振興を目的として観光施設整備を行う施策の場合、地域雇用や観光入込が増えることが中間的なアウトカムであるといえる。

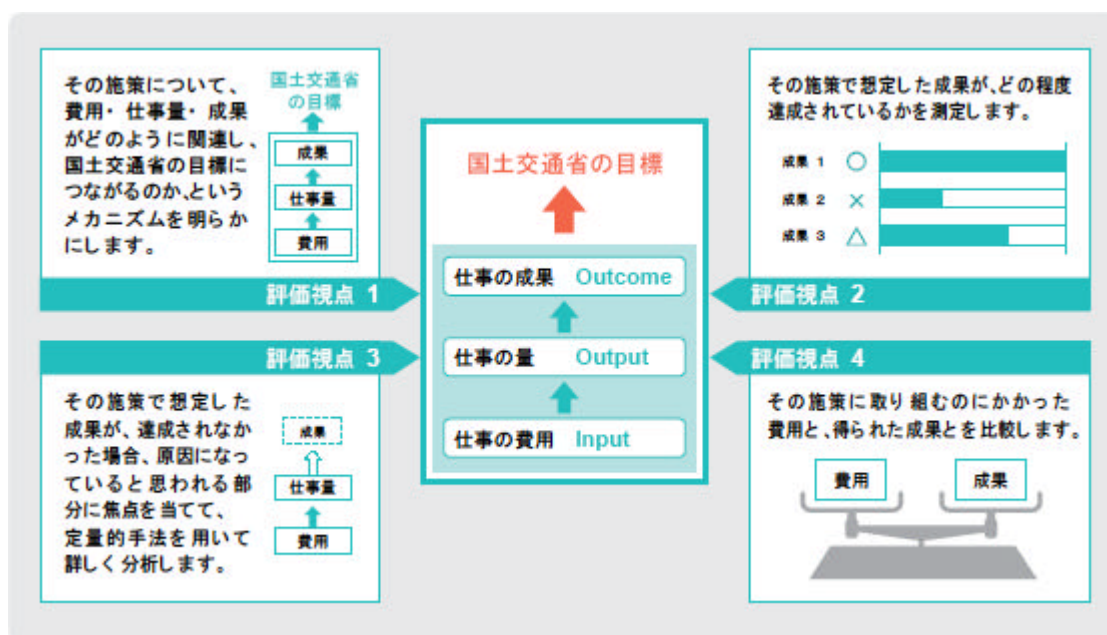
③施策の純効果の検証（インパクト評価）

中間的なアウトカムを見つけ出し、それが達成したと判別された場合でも、それがすなわち施策が有効であったことの証左にはならない。なぜなら、アウトカムの達成をもたらしたのは、施策そのものの効果ではなく、景気変動や人口の増減などの外部要因の影響が大きいかもしれないからである。先ほどの例で言えば、地域雇用や観光入込が増えたことが、当該施設整備によるものであったかどうかを判別するためには、類似の条件を持ち、かつ当該施設整備がなされなかった地域と状況を比較するなどして、外部要因の影響を除いた、施策のネットの効果（インパクト）を推定する必要がある。

④費用対効果分析

③で推計したネットの効果に加えて、さらに、施策の実施にかかったコストを推計し、コストに比して効果が見合ったものであったかを判定するのが費用対効果分析である。

（図2－2）政策レビューの4ステップの分析



(評価の目的に応じた分析の必要性)

これらの4つのステップは、順を追うごとに施策の効果についてのより詳細な情報を得ることができるが、その分、より複雑な分析を要し、時間とコストもかかってしまう。すべての評価に当たって、必ずインパクト評価や費用対効果分析まで実施しなければならないというわけではなく、評価の目的によっては、プロセス評価やアウトカム評価をきちんと実施すれば十分な場合もある。逆に、外部要因の影響が非常に大きい場合など、何らかのインパクト評価を行わなければ施策の効果を検証したことにならない場合もある。

政策レビューは、政策チェックアップや政策アセスメントと異なり、あらかじめテーマを決めて、相当程度の時間と手間・コストをかけて分析を行うものであり、政策への反映のタイミングなども踏まえつつ、計画的・重点的に実施することが必要である。そのためには、「評価によって何を明らかにしたいのか」をまず明確にし、それに答えるためにはどのようなデータや分析が必要になるかを検討した上で、データ収集、分析手法、作業工程等についての「評価デザイン」を、評価のできるだけ初期の段階で固めることが重要である。特にどのタイミングでどのようなテーマを行うかについては、例えば、法や既存の中期的な計画、大綱等の見直し時期、審議会での有識者等の審議などを踏まえつつ、十分考慮することが重要である。この場合において、「政策評価に関する標準的ガイドライン」(平成13年1月15日政策評価各府省連絡会議了承)の次の記述は参考になる。

政策評価に関する標準的ガイドライン

平成13年1月15日
政策評価各府省連絡会議了承

[標準的ガイドラインの性格]

- 政策評価に関する標準的ガイドライン(以下「ガイドライン」という。)は、全政府的に政策評価に取り組むために、各府省が政策評価に関する実施要領を策定するための標準的な指針を示すものである。
- また、ガイドラインにより、政策評価が何を目指して、どのような仕組みで、どのように実施されるのが国民に明らかとなるものである。

[補足説明]

- ガイドラインは、標準的な指針を示したものであり、各府省がその説明責任(アカウンタビリティ)を果たし、国民本位で成果重視の行政運営を行うため、評価の目的や所掌する政策の特性等を踏まえた効果的な取組を妨げるものではない。

(実施の考え方)

- 総合評価については、その計画、情報・データの収集の準備なども含め、各テーマの評価に要する期間が長く、コストもある程度大きくなることが予想され、毎年実施できる評価の件数には限りがあることから、選択的かつ重点的に実施することとしたものである。
 - 総合評価を実施する機会としては、次のようなものが想定される。
 - ① 実績評価において、目標の妥当性の検討や目標に対する実績の評価の際に、掘り下げた総合的な評価が必要と判断された場合
 - ② 法律の見直し条項による制度の見直しや、期限が到来した時限法のその後の対応の検討を行う場合
 - ③ 各種中長期計画の策定や改定を行う場合
- また、審議会等における政策・施策の改善・見直しに係る審議・検討を総合評価として位置付けることができる。その場合には、専門的な見地から必要な調査・分析を行い、評価結果を公表するなどの手続を踏むことが必要である。
- 総合評価と事業評価との関係については、例えば、総合評価において、事業評価の事前の評価結果、途中や事後の検証結果を活用したり、総合評価の中で、事業評価の事前評価、又は途中若しくは事後の検証を実施することが考えられる。
 - 総合評価については、その習熟に時間を要することも考えられることから、一定の試行を経るなど具体的な評価の実践の中で、徐々にその質の向上を図ることが考えられる。

注) 上記の総合評価とは、国土交通省では政策レビューが該当する。

③ 評価結果の政策への反映

上で説明した分析のステップは、施策の効果や問題の所在についての仮説を立て、それをできるだけ客観的・科学的に検証するための手法であり、いわば科学論文を書くための方法論と同じである。しかしながら、政策評価では、そこからさらに一歩進んで、このようにして得られた客観的な分析結果を、いかに実際の政策へ反映させるかを考えなければならない。すなわち、「評価によって何を明らかにしたいのか」を問う際に、「何が明らかにできるか」だけではなく、「それを明らかにして意味があるか」を考えなければならないということである。政策評価のための分析に当たっては、このような戦略性を持つことが必要である。

一方で、実務上有益な「評価」は、必ずしも、上述のような分析手法を用いて客観的・科学的に導き出されるものばかりであるとは限らない。政策に具体的に反映させられるような評価結果を導き出すためには、データの不備により十分や分析ができなかったり、事象が複雑である程度評価者の主観的な判断に頼らざるを得ないような点についても、何らかの「評価」を行う必要が生じることがあるだろう。概念的には、客観的な分析結果である「評価結果」と、それをもとに、その他の要素も加味して意思決定者が下す「政策判断」とは別のものであるが、複雑で総合的なテーマを扱う政策レビューでは、両者

の境界線はあいまいになりがちである。ただし、その場合でも、客観的・科学的な分析によって導出できる部分と、必ずしもそうでない部分は評価書の記載の中で峻別することが重要である。例えば、評価書の中で「評価結果」と「政策への反映の方向性」を項目として分け、「評価結果」の項には客観的・科学的な分析結果から結論付けられることを峻別して記述するといった工夫を行うべきである。また、分析に当たっては、その前提条件や仮定を明記することが重要である。

④ 評価結果と今後の取組

平成15年度に取りまとめた「都市鉄道整備のあり方」や「都市における緑地の保全・創出」等8テーマの政策レビューの結果を、平成16年3月に決定・公表した。その具体的な内容については、第Ⅱ部を参照されたい。

また、平成16年7月にテーマの追加を行い、平成16年度以降、21テーマについて取りまとめることとした。

今後の課題としては、上でも述べたように、評価のタイミングを充分考慮し、実務上有益な評価を行っているかということを常に念頭に置きつつ、分析の質を高め、かつ評価の客観性を確保していくことが重要である。このため、対象とする施策群の捉え方や、データ収集・分析手法、作業工程等について、評価活動の初期段階から検討するとともに、ノウハウの普及や分析手法の研究等を通じた評価のスキルアップを行い、政策レビュー自体の向上を図っていく必要がある。

また、個々の政策レビューの質的向上とあわせて、省の政策評価制度の一環としての政策レビューの位置付けを明確化していく必要がある。特に、対象テーマの選定については、戦略的かつある程度システムティックに行っていく必要があり、例えば、法律や中長期計画の見直し時期に実施したり、ある程度大きないくつかの分野について、ローリングで定期的に実施することなどが考えられる。また、将来的には、政策チェックアップとの一体的な運用を図っていくことも検討する必要がある。

3) 政策アセスメント（事前評価）

① 政策アセスメントとは

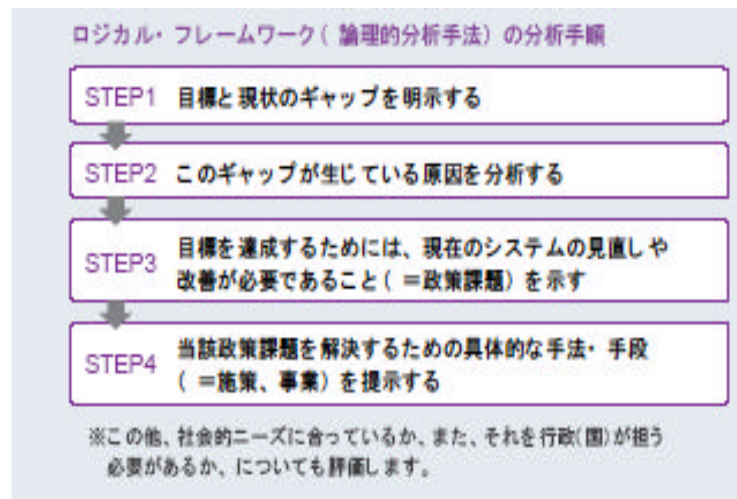
政策アセスメントは、新たに導入しようとする施策について、予め設定されている目標に照らしてその必要性、効率性、有効性を分析するものである。これは、既に導入された施策について事後的に説明を行うだけでなく、施策を導入するという意思決定の前にどのような分析を行ったかについて明らかにすることによって、国民に対し政策形成過程の透明性を図るものである。同時に、政策立案に当たって、目標によるマネジメントの観点から、明確な目標に照らした論理的な分析を行うことを省全体に定着させることを目指している。このような観点から、省の全ての事務事業を網羅的に対象とするのではなく、新たに導入する施策を対象として絞り、重点的に政策アセスメントを実施している。

具体的には、予算、税制、規制、法令等の新たに導入しようとする施策を対象とし、予め掲げた省の政策目標等に照らして必要性、効率性、有効性の観点から評価を実施することとしている。このうち、予算概算要求、税制改正要望等に係るものを中心に毎年8月末に評価書を取りまとめ、公表することとしている。また、翌年6月を目途に、上記評価書に必要な修正を加えるほか、法律改正等に関連する新規施策を含めた形で前年度の評価書の確定版をとりまとめる。これにより、新たな施策を導入しようとする意志決定の根拠となる分析をもって国民に対する説明責任を果たしていくとともに、施策導入時点においてどのような効果がどの程度あがることが期待されていた等についての事後的な検証を可能にしている。

② 「ロジカルフレームワーク」の意義とその手順

政策アセスメントにおいては、「ロジカルフレームワーク（論理的分析手法）」を重視している。これは、①国民にとってのアウトカムである目標と客観的に捉えた現状を比較することによりそのギャップを認識する、②このギャップが生じている原因を分析する、③原因分析を踏まえて目標達成のためには現状の政策の何をどのように見直す必要があるかについて課題の特定を行う、④そのための具体的な政策手段として新規に導入すべき施策を提示する、という手順で実施している（図2－3参照）。

（図2－3 ロジカルフレームワークの分析手順）



国土交通省の政策アセスメントにおいて、この「ロジカルフレームワーク」を重視している理由は、「目標によるマネジメント」と論理的な政策分析を省全体に定着させることを目指しているためである。例えば、「この施策を実施すれば」「このような効果が極めて大きい」といった説明では、必ずしも明確な目標志向と客観的な分析に基づいていない。そうではなく、目標に照らした当該施策の客観的な必要性や、施策実施が目標達成に結びつく論理的プロセスを明らかにすることで、政策判断の根拠を明確にし、政策形成過程を国民に明らかにすることを可能にすることができる。また、行政のマネジメントの観点からも、限りある資源を真に必要な施策に選択的に投入するための的確な政策判断を可能とする。この際、できるだけ定量的な分析を行うことが望ましいが、目標と手段である施策との間の因果関係を明確にする論理的分析なしに、当該政策手段に係る効果や費用の定量化のみを追求することは、政策判断の根拠を明確にする観点からは十分ではないため、国土交通省では、まず、「ロジカルフレームワーク」による論理的な分析の充実を先行させているところである。

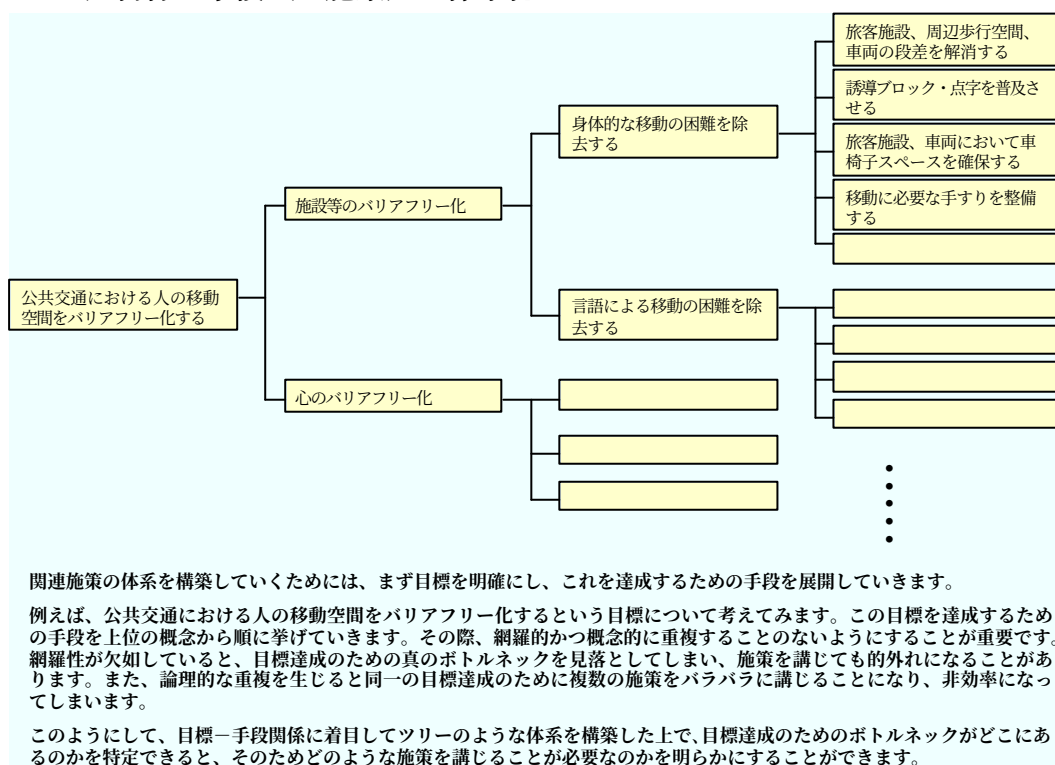
③ 評価結果と今後の取組

上記のとおり、「ロジカルフレームワーク」による分析を重視しているところであるが、平成15年度においては、前年度に引き続き、目標と現状のギャップを客観的なデータ・ファクトに基づいて捉えるようにしたほか、論理的な思考プロセスを強化するなどの分析内容の一層の充実を図りつつ、45件の新規施策について政策アセスメントを実施した。この具体的内容及び反映状況については、第Ⅱ部を参照されたい。今後は、「ロジカルフレームワーク」による分析をさらに充実させていく必要がある。具体的には当該施策を実施することにより、当面はどのような成果が見込まれるのか、それがどのようなメカニズムにより最終的な目標の達成に至るのか等について、一層の情報の充実が必要である。また、目指す目標に対して末端の政策手段である新規施策のみに着目して分析を進めようとすると、目標と一つの手段を恣意的に結びつけてしまう危険性もあることから、関連する施策

や他の主体が実施する施策等の影響についても可能な限り広く捉えて情報の充実を図っていくことが必要である。

このように「ロジカルフレームワーク」による分析を充実させていくことは、目標とこれを達成するために講じている（ないし講じようとしている）関連施策の体系を構築していくことに他ならない。これは政策チェックアップにおいて政策目標と関連施策の体系整理をしていくことと対をなす。政策チェックアップでは、施策の棚卸しを進め、省全体の施策を俯瞰する観点から、相対的に上位の政策目標と主な施策について省の政策全般の体系化を進めていくのに対して、政策アセスメントにおいては、政策チェックアップで構築される政策体系の上で、目標の達成のために新しく施策を導入しようとするものを部分的に取り上げて、同じ目標に資する他の関連施策も視野に入れながら、その必要性等についてより詳細な分析をするという役割を担っていくことが望ましい（図2－4参照）。

（図2－4）目標と手段（＝施策）の体系化



なお、本年3月19日に閣議決定された「規制改革・民間開放推進3か年計画」において、「R I A (規制影響分析) 導入の推進【16年度以降逐次実施】」が明記されたことから、本年度より国土交通省においてもR I Aを試行的に実施することになった。具体的には、規制の新設、改変（緩和を含む。）に際して、費用分析、便益分析、他の代替手段との比較、見直す条件、見直す時期等の項目を立てて分析をすることが必要になる（詳細は第

3章4)に記載)。国土交通省においては、現在、規制も含めた新たな施策について、この政策アセスメントで事前評価を行っていることから、この政策アセスメントの枠組みの中で、まずは、試行的に分析等を行うことから着手することを検討している。

コラム③：米英の国土交通分野における規制影響分析の現状と動向

<米国運輸省の事例>

米国では、1974 年以降、大統領令（Executive Order）に基づいて、各省がRIAを実施し、大統領府の行政管理予算局（OMB）において審査されています。

運輸省（Department of Transport）が 2003 年に刊行した商業トラックの労働時間、休憩時間についての規制に関するレポート（"Regulatory Impact Analysis and Small Business Analysis for Hours of Service Regulations"）は、24 時間運行という物流環境の変化に応じて、トラック・ドライバーの労働環境、睡眠時間に関する遵守基準を改定するにあたり、代替案ごとにその費用と便益を分析し、関係団体への意見聴取（consultation）を経て、結論を導いているものです。

代替案は4つ示されていますが（このうち1つは現行規定）、費用要素としては、直接労働コスト（労働時間の変化による賃金上昇等）、間接労働コスト（フリンジベネフィット等）、非労働関係コスト（設備費、保険加入費等）が挙げられています。また、便益要素としては、事故の減少、事故による死傷者数の減少、純便益、事業者への影響、経済への影響があり、先行研究と実証データを基に便益を算定しています。そして、結論として、14 時間以上連続しての勤務を禁止する等の規制改革が導かれています。

上記の一例のように、米国においては、定量化、金銭価値換算化が重視されています。

<英国副首相府の事例>

英国では、ブレア政権で導入されたRIAが 2001 年に規制改革法（Regulatory Reform Act 2001）により法制化され、内閣提出法案、EU 法令に対して分析が義務付けられていて、各省の担当部局がRIAを実施して、内閣府規制インパクト室が報告書を審査しています。

副首相府（Office of Deputy Prime Minister）が 2002 年に刊行した建設資材指令についての規制に関するレポート（"The Building Regulations 2002 (Part B: Fire Safety)"）は、建設資材の耐火性の検査に関し、欧州基準にて実施されたものは、英国内でも使用可能とする規制改革について、現行規定と改正（代替）案を比較分析し、関係団体への意見聴取（consultation）を経て、結論を導いています。

改正案における費用要素は、企業の規制遵守費用であり、これは研修費用のように一時的に発生する費用と欧州検査にかかる費用のように継続して毎年発生する費用とに二分して算定されています。便益要素については、主に製造業者が欧州経済圏に新基準適合品として出荷できるという点について輸出コストの低下、貿易促進による消費者便益の増大について定量的に分析しています。こうした分析を経て、規制案の導入という結論が導かれています。

4) 個別公共事業の評価

(個別公共事業評価の平成15年度の取組)

個別公共事業の評価は、政策評価に関する政府の取組の中で、もっとも先行して行われてきた。国土交通省においては、公共事業の効率性及びその実施過程の透明性の一層の向上を図るため、平成10年度より、「新規事業採択時評価」を原則としてすべての事業について実施、また、事業採択後5年経過して未着工の事業、事業採択後10年経過して継続中の事業等を対象とする「再評価」を実施している。

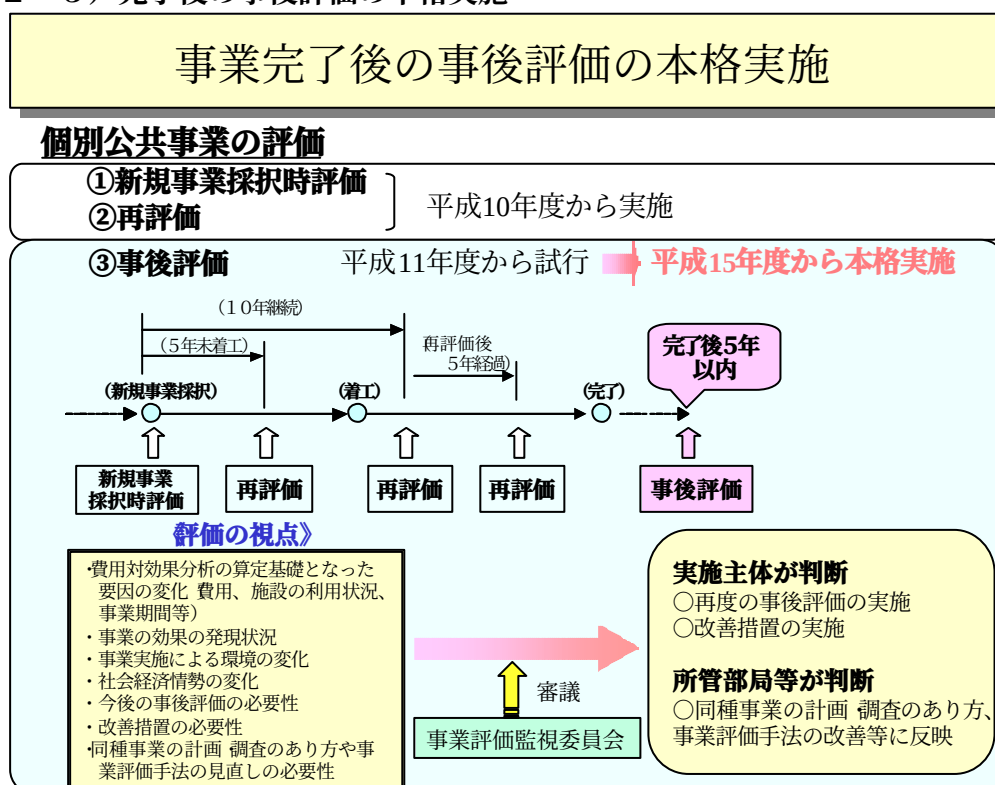
平成15年度の取組については、平成16年度予算に向けた評価として、新規事業採択時評価735件、再評価2509件及び完了後の事後評価173件を行った。再評価を実施したものについて、そのうち48事業を中止した。また、上記のうち、個別に予算内示される事業については、概算要求時に評価を行った。個別の評価結果については第II部を参照されたい。

また、平成15年度末からは、評価書を取りまとめる際には、事業ごとに担当課長名を明記するようにした。

(事業完了後の事後評価の本格実施)

事業完了後に行う事後評価については、平成11年度から試行的に取り組んできたが、その知見を踏まえて、平成15年3月に「国土交通省所管公共事業の事後評価実施要領」を策定し、その内容を国土交通省政策評価基本計画に位置付け、平成15年度から本格実施した。(図2-5参照)

(図2-5) 完了後の事後評価の本格実施



事業完了後の事後評価には、①事業完了後の事業の効果、環境への影響等の確認を行い、必要に応じて適切な改善措置を検討すること、②事後評価の結果を必要に応じて同種事業の計画・調査のあり方や事業評価手法の見直し等に反映すること、の2つの目的がある。

具体的な評価の実施方法としては、事業により効果の発現状況が異なることなど事業の特性を踏まえ、事業完了後5年以内に実施し、事業効果の発現状況等を確認し、改善措置等の今後の対応の判断に資する評価を行う。評価の過程において、第三者の知見を活用することを目的に、再評価と同様に事業評価監視委員会の意見を聴き、その意見を最大限尊重することとしている。

事業完了後の事後評価を本格実施することにより、公共事業について、新規事業採択時評価、事業実施中の再評価、事業完了後の事後評価の一貫した事業評価システムが構築され、事後評価の結果をフィードバックすることで、事業のさらなる効率化、透明性の一層の向上が期待される。

(評価手法等の一層の向上に向けた検討)

一方、国土交通省では、評価手法に関する事業種別の整合性や評価指標の定量化等について検討するために、学識経験者等から構成する公共事業評価システム研究会（委員長：中村英夫武蔵工業大学教授）を設置している。同研究会の下に置かれた事業評価手法検討部会（部会長：森地茂政策研究大学院大学教授）での検討結果を踏まえ、平成16年2月には、国土交通省になって初めて費用便益分析に関する統一的な取扱いを定めた、「公共事業評価の費用便益分析に関する技術指針」を策定した。

また、平成16年度からは、各事業の新規事業採択時評価、再評価、事後評価の一連の経緯が一目でわかるよう一括整理する「事業評価カルテ」をとりまとめ、公表し、評価の一層の透明性の確保を図ることとしている。（図2-6参照）

(図2-6) 事業評価カルテについて



5) 個別研究開発課題の評価

(個別研究開発課題評価の平成15年度の取組)

平成14年6月に、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」(平成13年11月28日 内閣総理大臣決定)を受け、国土交通省において国費を投入して実施される研究開発に係る評価の実施の際、配慮しなければならない最低限の共通事項、具体的な評価方法等を取りまとめたガイドラインとして、「国土交通省研究開発評価指針」を策定したが、平成15年度もこのガイドラインに沿って引き続き評価を行った。また、平成15年度末からは、評価書を取りまとめる際には、各研究開発課題ごとに担当課長名を明記するようにした。

平成15年度は、個別研究開発課題の事前評価、中間評価、事後評価をそれぞれ23件、2件、30件実施した。個別の評価結果については、第II部を参照されたい。

(研究開発評価の意義)

個別研究開発課題評価は、評価結果を公表することで国民に対する説明責任を果たすとともに、研究開発に係る重点的・効率的な予算等の資源配分に反映するために行うものである。評価の時期によって、事前・中間・事後の評価を実施することとしているが、それぞれの評価対象とその意義をまとめると以下のとおりである。

事前評価は、新たに開始しようとする新規課題について評価を実施し、重点的・効率的な研究開発の実施につなげるものである。

中間評価は研究開発期間が5年以上の課題又は期間の定めのない課題について、3年程度を目安に評価を実施し、研究の進捗やこれまでの研究開発成果を確認することで、研究計画の見直し等を通じて今後の重点的・効率的な研究開発の実施につなげるものである。

事後評価は、研究開発が終了した課題について評価を実施し、研究開発成果やその活用状況等を確認することで、必要に応じて関連する研究開発課題や今後の研究開発の実施に係る制度の改善等につなげるものである。

個別研究開発課題評価の実施方法

科学技術基本計画（平成13年3月30日閣議決定）に基づき「国の研究開発評価に関する大綱的指針」（以下、「大綱的指針」）が、平成13年11月28日内閣総理大臣決定されました。
この大綱的指針に基づき、国土交通省の実施する研究開発課題の評価を行い、技術研究開発の効率的・効果的な実施を図ります。

着手

事前評価

新しい研究開発課題を対象として評価を実施します。

中間評価

技術研究開発期間が5年以上の研究開発課題を対象として評価を行います。
（3年程度を一つの目安として定期的に実施）。

完了

終了後の事後評価

終了した研究開発課題を対象として評価を行います。

※評価の実施にあたっては、外部の専門家の知見を活用した評価（外部評価）を積極的に行います。

6) 国土交通省における政策評価の普及・啓発等

政策評価は、欧米等で広く導入されているが、先進事例を見ても、まだ完成されたものではなく、試行錯誤を重ねている状況にある。国土交通省においても、国土交通行政に最も適した政策評価システムを確立していくためには、第三者の知見の活用、政策評価制度や手法に関する調査研究、国民とのコミュニケーション等を通じて、常に制度の見直しを行い、改善を図る努力を継続することが重要である。

また、政策評価の導入を契機とするマネジメント改革は、持続させることに意味がある。そのためには、政策の企画立案及び実施に携わる全ての職員が、政策のマネジメントサイクルの確立や「目標によるマネジメント」の理念を共有しながら、それぞれの業務改善につなげていくことが重要である。また、政策評価のしくみや評価の結果を国民にとってよりわかりやすくフィードバックしていくことも不可欠である。これらの観点から、国土交通省においては、省内外に対する政策評価の普及・啓発活動を積極的に実施している。

1. 第三者の知見活用

国土交通省においては、政策評価の運営等にあたり、第三者の中立的観点からの意見等を聴取することとしているとともに、政策評価システムの継続的な改善を図るため、政策評価の専門家・有識者等の知見を積極的に活用している。

①国土交通省政策評価会

国土交通省が政策評価を全省的に導入して3年になるが、政策評価の制度設計や運営のあり方は、政策評価が国民にとってさらにわかりやすいものとなるため、また、より適切な政策の企画立案や業務改善に資するものとなるために、重要な基盤となるものである。こうした観点から、国土交通省においては、政策評価の制度設計や運営に当たって中立的観点からの意見等を聴取してその継続的なレベルアップを図るため、政策評価に関して専門的知見を有する第三者からなる国土交通省政策評価会を随時開催しており、その知見を活用してきている。

②政策レビューの実施における第三者知見の活用

第Ⅰ部において述べたとおり、政策レビューは特定のテーマについて、その特色や評価の目的に応じて適切な評価手法を用いて詳細な分析を行うものであるため、政策レビューの実施に当たっては、政策評価に関する専門的知見を有する第三者や学識経験者からの助言を得ることが有効である。このため、国土交通省においては、原則として政策レビューのテーマごとに、専門的知見を有する第三者からの助言を得て行うこととしている。

③事業評価監視委員会

個別公共事業について、再評価及び完了後の事後評価の実施に当たっては、客観性・透明性の確保の観点から、学識経験者等の第三者から構成される「事業評価監視委員会」を開催し、意見を聴取することとしている。事業評価監視委員会は、評価の実施手続を監視し、当該事業に関して作成された対応方針（原案）に対して審議を行い、不適切な点又は改善すべき点があると認めたときは、意見の具申を行う。評価の実施主体の長は、事業評価監視委員会より意見の具申があったときは、これを最大限尊重し、対応を図るものとしている。

2. 政策評価の手法の調査研究

国土交通省では、政策評価システムや評価手法のレベルの向上を図るため、また、政策評価の実施を通じてマネジメント改革を実践していくため、政策評価に関する海外の先進事例調査やマネジメント改革に関する調査研究を継続的に実施している。

また、国土交通政策研究所においては、国土交通行政に関連した先進的な政策展開等について研究を行っており、政策効果の分析や政策評価とその理論的背景であるNPMについても研究テーマとして積極的に取り上げてきている。平成15年度においては、「NPMによる北欧型マネジメント・モデル」、「英米におけるNPM最新情報～see から plan へのフィードバックの試み～」を研究成果としてとりまとめた。

3. 政策評価の普及・啓発

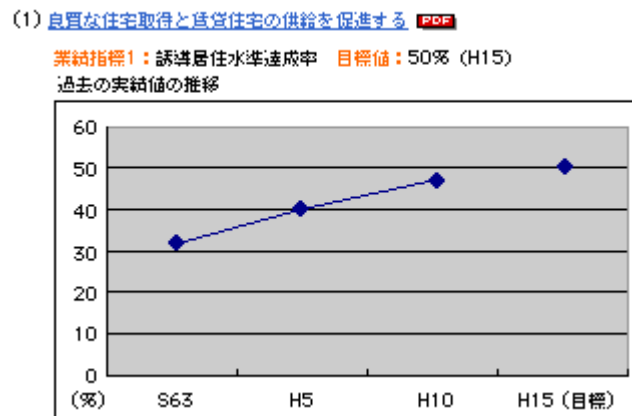
①国民とのコミュニケーション

国土交通省においては、国民との双方向性を有する行政（コミュニケーション型行政）を積極的に推進してきている。その対話の場としては、ホームページやパブリックコメントなど広く国民一般を対象にするもののほか、出前講座のように様々なニーズに応じて特定のテーマを設定して行うものもある。政策評価においても、これら様々なコミュニケーション媒体を通じて、その取り組み状況について国民にわかりやすく開示することを心がけるとともに、積極的に意見を聴取することに努めている。

①－1 ホームページ

政策評価に関するすべての公表情報については、原則としてインターネット上で閲覧が可能となっているが、平成16年6月、よりわかりやすい国民への情報提供が可能となるように、ホームページを更新した。ここでは、政策評価の仕組みや手法、これまでの経緯等を改めて整理し、内容を改善するとともに、政策チェックアップにおける業績指標の動向について、グラフを用いて表示することで、各指標ごとの目標値に対する達成度合の推移を示す等の工夫を行っている。（図2－7参照）

(図2-7) ホームページ記載例(各指標の動向のグラフ化)



①-2 パブリックコメント

国民との双方向性を有する行政（コミュニケーション型行政）の推進を図る観点から、積極的に実施している。

平成15年度においては、平成15年8月22日から平成15年9月22日までの間、「国土交通省の政策評価に係る政策目標、業績指標（変更案）のパブリックコメントの実施について」を行った。これは、国土交通省の「政策チェックアップ」の重要な制度設計である「政策目標」と「業績指標」について、平成15年7月に初めて取りまとめた政策チェックアップの評価結果を踏まえ、また、社会資本整備重点計画が昨年秋にも閣議決定される方向で作業中であったことから、これとの整合を考慮し、変更案を作成し、本案について、パブリックコメントを実施したものである。この結果については、平成15年10月10日にホームページ上で公表した。

また、平成15年度に取りまとめた政策レビューのうち、「都市鉄道整備のあり方」、「都市における緑地の保全・創出」、「流域と一体となった総合治水対策」、「流域の水環境改善」、「火山噴火への対応策」の5テーマについては、評価書案の時点で、パブリックコメントを実施した。

①-3 出前講座等の実施

国土交通省では、国民との対話を重視したコミュニケーション型行政を政策評価の分野においても推進するため、また、国土交通行政について国民の一層の理解を深めるとともに、国民の真のニーズ・疑問点の把握をするために、様々なニーズに応じてテーマを設定し、出前講座等を積極的に行っている。特に、政策評価については、国民の視点に立った制度設計やその運営が必要であり、また、国民の正しい理解に基づいた意見等を聴取していくことが重要であることから、このようなフェイス・トゥー・フェイスの対話の場を重視してきている。

平成15～16年度に、政策評価をテーマに行った出前講座等の主な対象機関は以下のとおりである。

地方公共団体	栃木県
大学	早稲田大学（1回）、東京大学

②職員の啓発

政策評価は、評価書の作成といった手続のみにその意味があるのではなく、政策のマネジメントサイクルの確立や「目標によるマネジメント」といった理念を全ての職員が共有し、それに基づいて政策の企画立案や業務運営を持続的に改善していくことにその意義がある。この信条のもと、国土交通省においては、政策評価に関する職員の啓発に努めている。

（国土交通大学校における研修）

国土交通行政に関する研修機関である国土交通大学校においては、様々な階層の職員を対象とした研修プログラムを実施してきている。管理職員から担当レベルの職員まで適切に政策評価の理念や運営方針について理解することが不可欠であることから、多くの研修プログラムにおいて関連する講義を含むようにしている。平成15年度に国土交通大学校において実施した研修プログラムにおいては、新規採用職員から管理職員までを対象に、「国土交通省の仕事の進め方－政策評価－」（新規採用職員対象）、「行政経営と政策評価」（本省課長補佐級対象）、「国土交通行政における政策評価の現状と課題」（本省室長・企画官級対象）、等の講義を通算11回開催した。

第3章 政策の質の一層の向上に向けて

《第3章のポイント》

第3章では、平成15年度で政策のマネジメントサイクルが2巡目に入ったことを受けて、評価の3方式の具体的な政策への反映について、その代表的な事例を紹介します。次に、国土交通省がその大宗を占める社会資本整備分野において社会資本整備重点計画の策定に伴う、政策目標・業績指標体系の見直しについて述べ、続いて、評価結果の予算要求・編成作業への反映、具体的には概算要求、予算内示後の各段階において、政策目標ごとに予算を編成し公表する、という取組みについて触れます。更に、本年3月末に閣議決定された「規制改革・民間改革開放3か年計画」において盛り込まれた規制の導入・改変における規制影響分析（RIA）の試行的実施、本年6月に閣議決定された経済財政諮問会議における「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2004」をはじめとする政府全体における政策評価重視の取組みについて概説します。最後に、地方公共団体等における、政策評価の先進的な取組み事例を紹介することで、今後の国土交通省の政策評価における課題等について考察します。

1) マネジメントサイクルの確立による政策への反映の動き

前章では国土交通省における政策評価の取組について、評価方式ごとの意義や今後の改善に向けた課題について述べた。「国土交通省政策評価基本計画」においても謳っているとおり、政策評価の取組はまだ緒についたばかりであり、その定着を図りつつ、今後も持続的に発展させていくことが重要である。さらに、第1章で述べたように、国土交通省は成果重視のマネジメントの実現を目指し、その中核的な役割を果たすものとして政策評価を導入したが、マネジメント改革を実現していくためには、政策評価を通じて政策面の質の向上を促すだけでなく、現場から組織全体まで含めた仕事の進め方全般を改善するための取組や制度改正を展開していくことが重要である。

国土交通省では、国民にとっての成果に着目した政策目標の設定・充実を図りつつ政策評価の全省的な定着、手法の改善を進めることにより、「目標によるマネジメント」をまず政策面で実践してきているが、評価結果を具体的な新規の政策の企画立案や既存の施策の見直しにつなげていくことが不可欠である。さらに国土交通省の運営全般に係るマネジメント改革へと発展させていくためには、政策に加えて、予算や組織といった業務運営面、職員の意識改革を含めた現場の執行改善までも視野に入れた戦略の策定とその展開を進めるとともに、行政運営による成果の受け手である国民との双方向のコミュニケーションの充実、さらには国民との協働を実現させていくことが成果重視のマネジ

メントの実現に向けての課題として重要である。

こうした課題を踏まえ、平成15年度で政策のマネジメントサイクルが2巡目に入ったことを受けて、政策評価結果を新規施策の企画立案に活用するように努めてきているが、政策チェックアップ、政策レビュー、政策アセスメントそれぞれの評価方式において、代表的な活用事例を以下に紹介する。

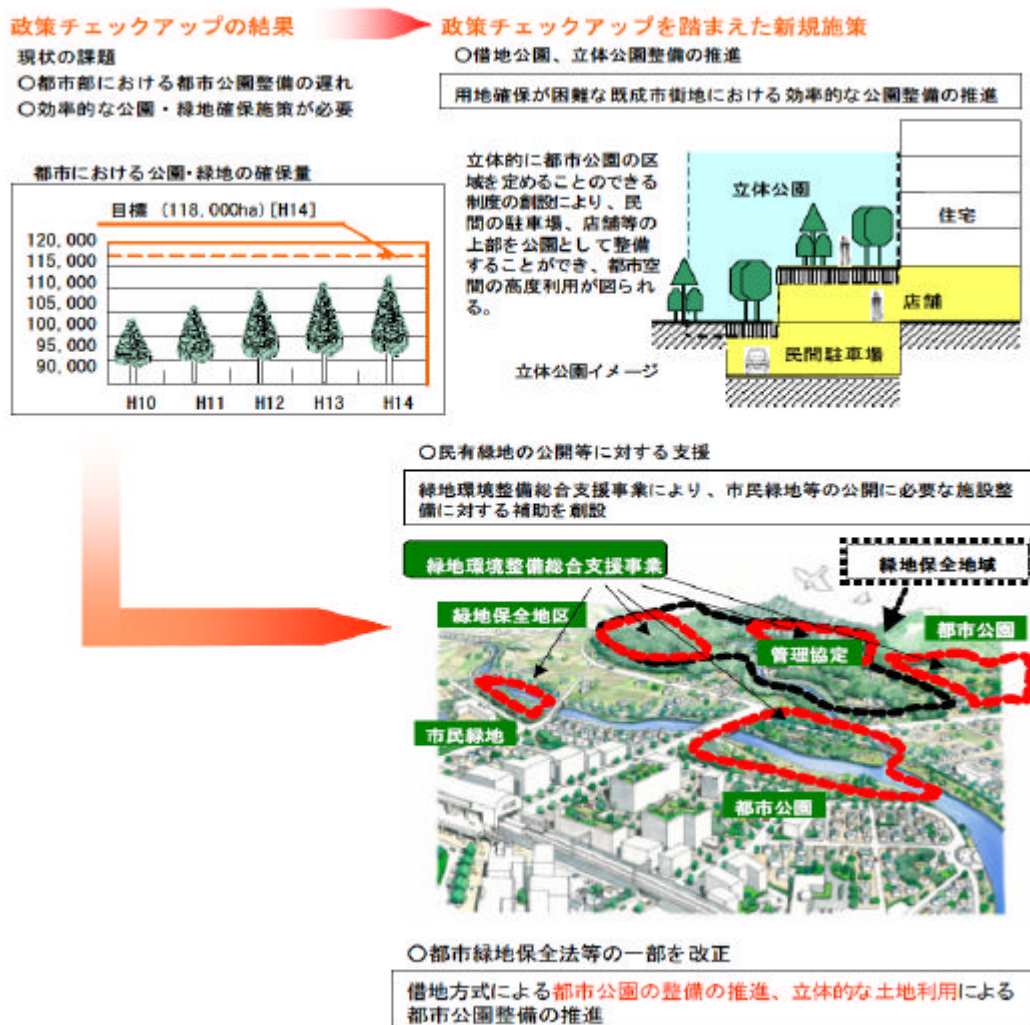
①政策チェックアップの例

平成15年7月に公表した政策チェックアップの評価結果においては、具体例として、都市部における緑化の推進がある。すなわち、都市部における都市公園整備が遅れ、緑とオープンスペースを効率的、効果的に確保していくことが必要と評価したことを受け、平成16年度予算概算要求において、「民有地緑化等に対する支援」、「借地公園、立体公園整備の推進」等の新規施策を打ち出すなど、政策の改善に向けた取組を要求した。その結果、都市公園の整備、緑地保全事業に加え、新たに民有緑地の公開に必要な施設整備を補助対象とし、水と緑のネットワークの形成を総合的に支援する統合補助制度「緑地環境整備総合支援事業」を創設したほか、都市緑地保全法等の一部改正など都市部における緑化を推進するための法改正を行った。

(図3-1) 政策チェックアップの例

事例：公共空間における緑化等を推進する

(業績指標：都市における公園・緑地の確保量)



②政策レビューの例

平成 15 年 4 月に公表した政策レビューの評価結果においては、具体例として、「空港整備～国内航空ネットワークの充実～」がある。すなわち、国内空港の整備についてこれまでの施策による国内航空ネットワークの充実等の効果を検証し、今後の施策の在り方について検討した結果、「羽田空港の処理容量の制約は、我が国全体に大きな影響を与える」ことや「今後は、量的拡大のための整備から質的充実に重点を移す」等と評価した。この結果を受けて、平成 16 年度羽田空港の再拡張事業の推進等を施策として打ち出し、平成 16 年度予算において羽田空港等大都市圏拠点空港整備に、前年度と比べて 30.3%増を計上するなど重点的な予算配分を行った。

(図 3-2) 政策レビューの事例

事例：空港整備～国内航空ネットワークの充実～

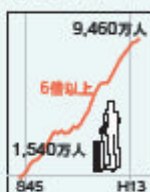
平成15年4月に公表した「空港整備～国内航空ネットワークの充実～」においては、国内空港の整備について、これまでの施策による国内航空ネットワークの充実等の効果を検証し、今後の施策の在り方について検討しました。その結果、「羽田空港の処理容量の制約は、我が国全体に大きな影響を与える」ことや「今後は、量的拡大のための整備から質的充実に重点を移す」等を示しました。

現状の課題

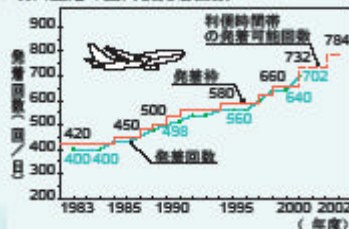
- 背景
 - ・ 航空利用者の増大・空港整備の進展
 - ・ 航空利用者ニーズの変化
- 課題
 - ・ 首都圏の空港容量拡大によるボトルネックの解消
 - ・ 既存空港の充分な活用
 - ・ 新規事業採択における透明性等の確保
- 評価の必要性

国内空港の整備について、これまでの施策による国内航空ネットワークの充実等の効果を検証し、今後の施策のあり方について検討する必要がある

▶急増した国内航空旅客



▼羽田空港の国内便発着回数



新規施策等への反映の方法

評価結果のまとめ

羽田空港の処理容量の制約は、単に首都圏の利用者だけの問題に止まらず、航空ネットワークの充実を阻害し我が国全体に大きな影響を与える

国内航空ネットワークは、空港整備により、航空機のジェット化、大型化が図られ、路線数の増大とともに稠密化し、充実が図られた

一般空港の整備は、事業実施中の空港を加えると、今日その配置の側面からの整備は概成したと考えられる

長期計画における一般空港の個別新規事業の選定は事業の硬直性を招いている、透明性に欠けるとの指摘がある

取扱い実績が予測値を大きく下回る空港が存在している

今後の施策への反映の方向

喫緊の課題である羽田空港の処理容量の大幅な増加のため、再拡張事業を推進

今後は、量的拡大のための整備から就航率の向上等、既存空港の充分な活用を中心とする質的充実に重点を移す

一般空港の滑走路新設・延長事業におけるパブリックインボルブメントの手続きをルール化

長期計画における個別選定をとりやめ、空港整備の指針を明示、整備主体において需要・必要性の十分な検証等を実施

需要予測の精度向上を図るため留意すべき事項を取りまとめ関係機関に提示また、活性化を図る観点からハード・ソフトの組合せによる施策を推進



③ 政策アセスメントの例

平成15年8月に公表した政策アセスメントの評価結果においては、具体例として放置座礁船対策がある。すなわち、船舶の座礁等が発生した場合には、船舶所有者等の責任により油濁損害の賠償や船舶の撤去等が行われることが原則であるものの、全国に10隻の放置座礁船が存在し、やむを得ず地方公共団体が、撤去・補償している事例もあり、このため、無保険船に対する入港禁止の制度及び撤去を行う地方公共団体に対して国が一定の支援を行う制度を導入するに当たり、その必要性、有効性、効率性を評価し、これを受けて、一定の船舶に保険加入を義務付け、無保険船の入港禁止を制度化する為、油濁損害賠償保障法の一部改正を行った（平成17年3月1日施行）。また、地方公共団体が行った油等防除措置や船舶撤去に係る費用に関し、国の補助制度を創設・拡充するための予算が認められた。（図3－3参照）

（図3－3 政策アセスメントの事例）



以上は、代表的な事例であるが、全体としてみると評価結果を新規施策の立案に活用する、あるいは既存の施策を見直すといった取組みが徐々になされてきていると言うことができよう。

コラム④：道路行政におけるマネジメント改革に向けた取組みについて

道路行政においては、「成果」を重視する行政運営の一環として、行政の意識改革を図り、国民と行政の信頼関係を再構築するため、平成 15 年度から毎年度、事前に定量的な成果目標を定め、事後に達成度の評価を行い、評価結果を以降の行政運営に反映させる「マネジメント・サイクル」の構築をスタートさせました。

ここでは、道路行政におけるそれらの取組概要について紹介します。

○ 成果主義の道路行政マネジメント

道路局では、成果主義の行政運営への社会的ニーズを踏まえて、平成 15 年 3 月より「道路行政マネジメント研究会（委員長：古川俊一筑波大学教授）」を設置し、成果主義の新たな道路行政マネジメントのあり方について、理論的な裏付けに加え、実際に実践するための方策の検討を進めてきました。平成 15 年 6 月に取りまとめられた研究会提言『『成果主義』の道路行政マネジメントへの転換』（以下、「提言」という。）に基づき、道路行政マネジメントシステムの構築を進めています。

成果主義の道路行政マネジメントを進めることの意義は、①「マネジメント・サイクル」を構築することで、適切な場所・対象に対し、適切な資源配分を行うことによる道路行政の効率化、②目指すべき「成果」を事前に公表し、国民と行政の信頼関係の再構築を図ることによる道路行政の透明化の向上、にあります。

○ 「平成 15 年度 道路行政の業績計画書」について

道路局では、「マネジメント・サイクル」の第一歩として、17 の成果指標を用いて 1 年後の数値目標等を示す「平成 15 年度 道路行政の業績計画書」（以下、「業績計画書」という。）を平成 15 年 7 月に策定・公表しました。「業績計画書」では、①生活実感にあった指標を設定し、毎年度、わかりやすい数値目標を設定し、②目標達成のための手段である施策・事業の妥当性を数字を用いた論理的な分析を用いて明確化することで、③客観的かつ詳細なデータに基づく事業箇所の選定が可能になる、構成としました。

政策テーマ	指標	H14実績	H15見込	H19目標
1. 活力 ～都市再生と地域連携による経済活動の回復～	① 道路渋滞による損失時間	6.1億人時間/年 (H14実績)	5.9億人時間/年 (H15見込)	約1割削減 (H19目標)
	② ETC利用率	全国 5% 首都高速 6% 阪神高速 3%	15% 20% 15%	70% 85% 85%
	③ 路上工事時間	235時間/km・年	225時間/km・年 (H15見込)	約2割削減
	④ 規格の高い道路を使う割合 (新たに規格の高い道路への転換を図る目標交通量)	13%	13% (20万台/年/車線)	15% (25万台/年/車線)
	⑤ 拠点的な空港・港湾への道路アクセス率	59%	61%	68%
	⑥ 隣接する地域の中心の都市間が改良済みの国道で連絡されている割合	72%	73%	77%
	⑦ 日常生活の中心となる都市まで、30分以内で安全かつ快適に走行できる人の割合	63%	64% (80万人のアクセス向上)	68%
2. 暮らし ～生活の質の向上～	⑧ 1日当たりの平均利用者が5,000人以上の旅客施設の周辺等の主な道路のバリアフリー化の割合	17%	21%	約5割
	⑨ 市街地の幹線道路の無電柱化率	7%	8%	15%
3. 安全 ～安全で安心できる暮らしの確保～	⑩ 道路交通における死傷事故率	118件/億台キロ	116件/億台キロ	108件/億台キロ (約1割削減)
	⑪ 道路構造物保全率	橋梁 86% 舗装 91%	87% 現在の水準を維持	93%
	⑫ 災害時に広域的な救援ルートが確保されている都市の割合	66%	68%	76%
	⑬ CO ₂ 排出削減量	—	平成22年度までに運輸部門におけるCO ₂ 排出量を約250百万t-CO ₂ まで削減	
4. 環境 ～環境の保全・美しい景観の創造～	⑭ NO _x 環境目標達成率	64%	67%	約8割
	⑮ SPN環境目標達成率	—	約1割	約6割
	⑯ 夜間騒音要請限度達成率	61%	63%	72%
道路行政の改革	⑰ 道路利用者満足度	2.6点	2.7点	3.0点
	⑱ ホームページアクセス数	1,546万 アクセス/年	2,600万 アクセス/年	約1億 アクセス/年

図1 政策テーマごとの指標及び数値目標

○ 地域における道路行政マネジメントの取組みについて

「提言」における「都道府県ごと等、地域レベルにおいても、業績計画を策定した上で達成度を把握、評価し、その結果を以降の施策、事業に反映する仕組みを構築すべき」との指摘に基づき、現在、地方公共団体との連携も図りつつ、地域レベルでの道路行政マネジメントも推進しています。

具体的な取組として、地域の特性や地域ごとのニーズにも応じた即地性のある道路行政運営を行うため、平成16年5月現在、32都道府県で「業績計画書」を策定し、順次公開しています。大阪府の「業績計画書」では、大阪市内の渋滞の原因が路上駐車率の高い値に起因していると分析しました。それを受けて、路上駐車対策として、既存駐車場の有効活用を図るとともに、関係機関と連携し違法駐車対策を推進するために、「大阪市迷惑防止条例に基づく啓発指導活動」や「国道1号線 JR 京橋駅路上駐車対策」などを実施しました。

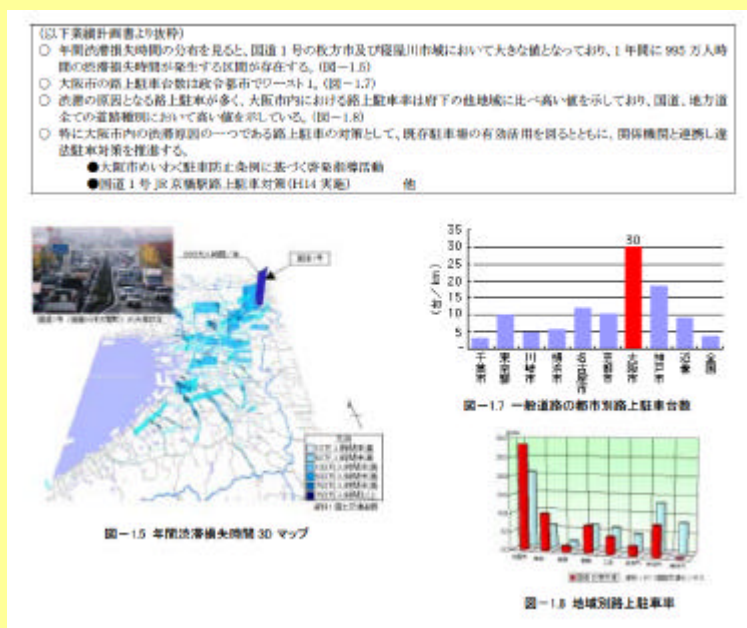


図2 大阪府の業績計画書の例

○ 平成16年度予算概算要求における道路行政マネジメントの取組み

平成16年度からの取組みとして、見込まれる成果に対して予算を配分する「成果買取型」の予算制度を導入することとしており、「成果主義」は第2段階へと進んでいます。具体的には、予算の要求段階から渋滞の緩和や交通安全等の成果目標に対応した予算を明らかにし、事後の評価結果を以降の予算に反映します。その際、予算費目を従来の「道路種別予算」から成果に対応した構成の「業績予算」へ転換しました。

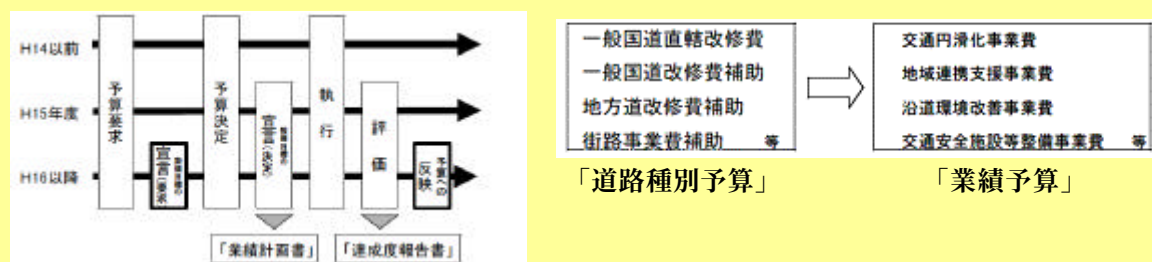


図3 「成果主義」の予算制度の導入

道路行政のマネジメント改革に向けた取組みについての詳細は以下のアドレスを参照。
<http://www.mlit.go.jp/road/index.html>（国土交通省道路局HP）

コラム⑤：米国における道路行政マネジメント・業績評価の現状および国際協力
～平成 16 年 3 月の米国調査団訪問～

1. 米国調査団の訪日

連邦道路庁及びアメリカ全州道路運輸行政官協会（AASHTO）が、ダグラス・マクドナルド ワシントン州運輸長官及びコニー・ユー連邦道路庁代表を団長とする米国の道路行政関係者等 12 名からなる「交通システム業績評価に関する調査団」を組織し、平成 16 年 3 月から 4 月にかけて来日しました。来日目的は、諸外国が「道路行政マネジメント」や業績評価をどのように活用しているか等について、日本、カナダ、オーストラリア、ニュージーランドの情勢を調査することでした。

日本に対する認識としては、マクドナルド ワシントン州運輸長官は、「日本における取り組みは非常に高いレベルのものであるが、これが実際に、どの程度全省的に、現場あるいは関係者に浸透しているのか、という点が不明である。本当に突っ込んだ形で各方面を巻き込んで業績計画を浸透していくかが重要だ」と指摘しました。また、マイヤー ジョージア工科大教授も、「道路行政マネジメントに着手して 1 年でデータを収集して、意志決定のために分析を行ってきている点はすばらしい。但し、我々の経験からすると、業績評価やデータ収集のプロセスを導入すると、1～2 年で意志決定に活用できる情報とそうでない情報が明らかになってくる。」と、データや指標を政策決定に活用していく段階へ進んでいくことへの期待を表明しました。

滞在中は、道路行政マネジメントの経緯等及び今後の協力関係に関する意見交換、米国の道路行政マネジメント・業績評価システムに関する講演会等が開催されました。

2. アメリカでの道路行政マネジメントの取り組み（交通システム業績評価に関する調査団の講演より）

① 米国における道路行政マネジメント～連邦政府の観点から（コニー・ユー連邦道路庁代表）

連邦道路庁（FHWA）において業績評価を導入したのは、1990 年代初頭であり、その後 1993 年の GPRA（政府業績成果法）の制定を受けて、同法の要件に沿ったものに改変しています。連邦道路庁の 2004 年の業績計画では、ア）安全性の向上、イ）モビリティと生産性の向上、ウ）環境保護、エ）グローバルな接続性の促進、オ）国家安全保障、カ）組織の長所の追求の 6 つの戦略目標が定められています。2002 年に現長官が連邦道路庁に就任した際に、バイタル・フュー（Vital Few）という新しいコンセプトが導入され、a) 安全性、b) 渋滞緩和、c) 環境面での合理化、簡素化、管理の 3 つがその最重要課題とされました。

連邦道路庁における組織全体の目標はトップダウン、個々の具体的な目標や評価測定手法はボトムアップで決定されていて、外部パートナーとの情報交換、顧客満足度調査等によるユーザーニーズの把握に努めています。

近年では、プログラムロジックモデルを導入して、予算と戦略と実施結果の関連を評価するようになってきています。このモデルの具体的な適用事例を以下に示しますが、左側から順にプログラムごとの予算（インプット）、具体的な戦略、業績評価手法、成果目標（最終アウトカム）を記載することにより、両者の関係が明確になっています。

今後の課題としては、ア）計画、目標、測定方法に関する行政内部での整合、イ）ニーズを捉えるための有益な業績評価手法の検討、ウ）業績計画と予算との統合、エ）業績情報を活用した意思決定、資源配分の 4 点が挙げられます。

プログラムロジックモデルのイメージ			
【予算・資源】 FHA プログラム勘定	【活動・プロセス】 戦略イニシアティブ	【アウトプット及び中間アウトカム】 最終アウトカム 国家業績目標および業績評価	【成果目標】 戦略目標および 最終アウトカム
NHS Bridge STP IM FLH 研究 行政	戦略安全プログラム 路外逸脱防止 路外逸脱の影響軽減	国家業績目標 路外逸脱(路外逸脱・正面クラッシュ) による死亡事故の軽減 国家業績評価(指標) 連邦道路片技術アドバイスによる路 肩ランブルストリップ政策を策定し ている週の数を増やすこと 2車線道路の安全評価のための道路安 全設計モデル (IHSDM)の施行及び評価する週の数 を増やすこと	戦略目標 2008年の道路事故死者率を 1.0人/1億台マイルまで減 らすこと 戦略アウトカム(2004年目 標) 道路事故死者率を1.38人/1 億台マイルまで減らすこと

② 米国における交通分野の業績評価の展開（マイヤー ジョージア工科大教授）

1991年のISTEA（インターモーダル輸送効率化法）の制定により、交通部門においては、行政マネジメント、管理システムの導入が州レベルで義務付けられることとなりました。

交通部門における業績評価のポイントとしては、ア）交通システムの管理、イ）組織の管理、ウ）わかりやすい情報提示が挙げられます。米国では、予算あるいは資金手当てをする場合に、住民投票による賛同を得る必要があることから、ウ）のアカウンタビリティの観点非常に重要となっています。こうした業績評価を適用する上での意思決定のレベルは、オペレーション—プランニング—システムマネジメント—投資戦略の各段階に分けられます。評価測定はデータに基づいて適切に実施される必要がありますが、測定する効果が一般の国民、政治家、社会全体の関心に即したものであるかどうか重要です。

③ 州政府における業績評価の取組み（マクドナルド ワシントン州運輸長官）

米国における交通インフラの整備においては、州が大きな役割を果たしていますが、整備に際して、国民、住民の支援が重要であるため、業績評価は住民の支援を得るためのツールです。すなわち、説明責任と透明性が重要です。何を業績評価の対象とし、どのような情報を住民に提供するか、については、ア）計画等が健全な土木工学的アプローチに基づくものか、イ）健全な財政的アプローチに基づくものか、ウ）さまざまな交通モードを統合するものか、エ）地域住民の健全な価値観に基づくものか、オ）プロジェクト中の影響等について勘案したものか、カ）事業効率が最適化されているかの6点が重要です。

3. 国際的な取組み

多国間協力においては、世界道路会議（PIARC）のストラテジックプラン 2004—2007で道路行政運営のワーキング委員会（道路システムのガバナンスとマネジメント）が設置されており、業績評価指標のあり方等について検討が始まっています。

道路局としても、アメリカなどとの二国間協力や多国間協力において、道路行政マネジメントの課題及び対応を情報共有し、より効率的で透明性のある行政の実施を図っていくこととしています。

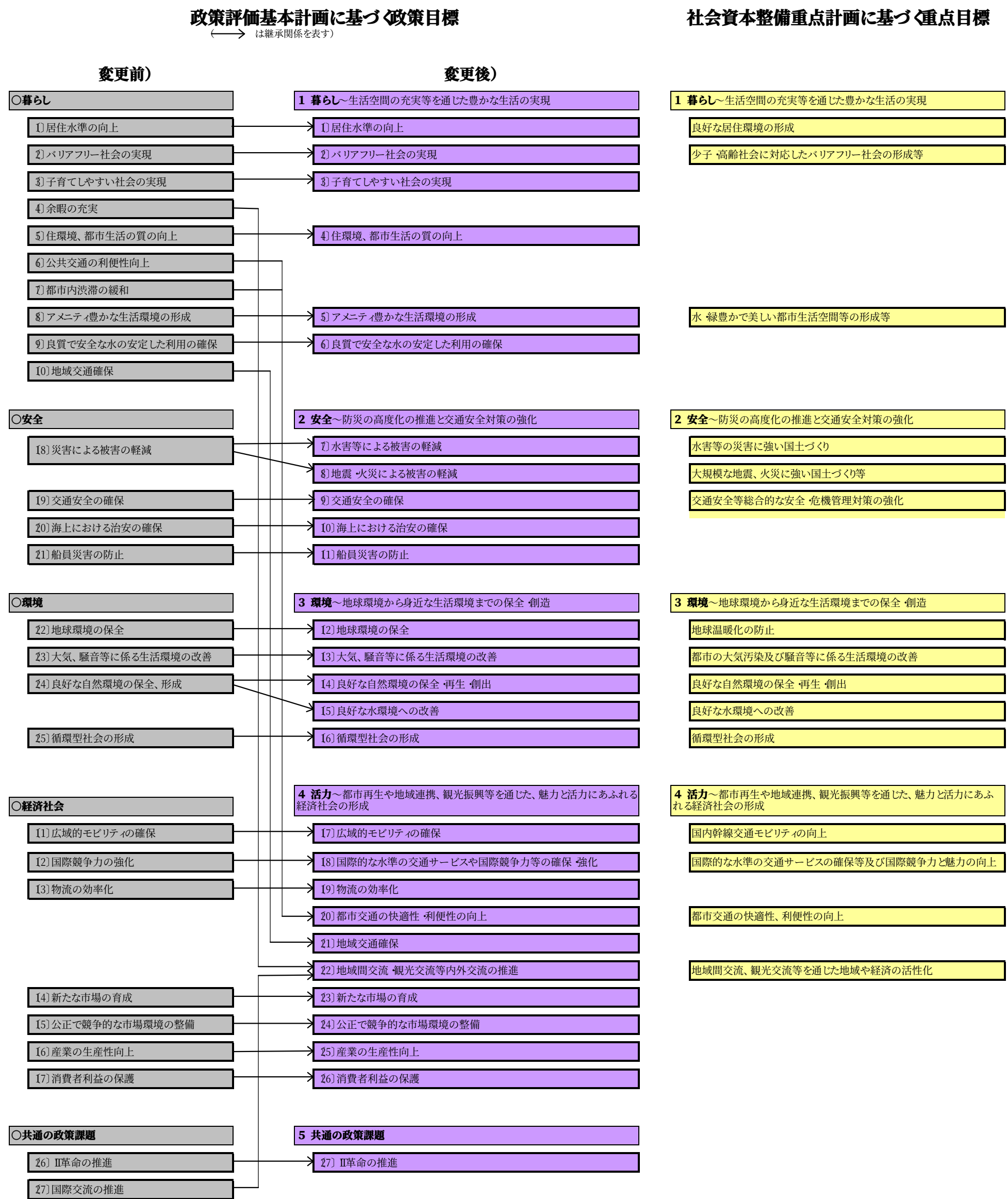
2) 社会資本整備重点計画法を踏まえた目標・指標体系の再構築（基本計画の改定）

国土交通省の政策評価は、平成14年4月に施行された行政評価法に基づく「国土交通省政策評価基本計画」（基本計画）により実施しているところである。第2章でも述べたが、平成14年3月に策定された基本計画は、当初、「暮らし」「安全」「環境」「経済社会」等からなる政策目標の下、112の業績指標で出発し、平成14年度においては政策評価制度の3つの評価方式を一巡し政策評価の本格的な実践の第一歩を踏み出した。

一方、社会資本整備重点計画法は、平成13年6月の経済財政諮問会議におけるいわゆる「骨太方針」、平成14年1月の「改革と展望」以来の論議を受け、平成15年4月に施行されたものである。これは、従来9本あった社会資本整備の事業分野別計画を重点化・集中化するため社会資本整備重点計画（重点計画）として一本化したものである。同法の施行を受けて同年10月に策定された重点計画は、平成15年度以降の5箇年を計画期間とし、道路、交通安全施策、鉄道、空港、港湾、航路標識、公園・緑地、下水道、河川、砂防、地すべり、急傾斜、海岸の諸事業を対象とし、これらの事業の効果を増大させるため一体として実施される事業やソフト施策も含んでいるものである。

社会資本整備重点計画法では、行政評価法上の基本計画、つまり「国土交通省政策評価基本計画」を定めるときは、当該計画期間内において事後評価の対象とする政策として、重点計画法に定められた社会資本整備事業を定めなければならないとされており(同法第7条第1項)、また、行政評価法上の実施計画、つまり「国土交通省事後評価実施計画」を定めるときは、社会資本整備事業に係る事後評価の方法として、重点計画に定められた重点目標に照らして評価を行うこととされている(同法第7条第2項)。このことを受け、国土交通省では、政策目標・業績指標を重点計画と整合性のとれたものにするため、重点計画法の施行を受けて、第三者委員会である政策評価会からの意見聴取やパブリックコメントを行い、基本計画を平成15年10月に改定した。(社会資本整備重点計画と政策評価基本計画との関係は、図3-4参照。)

図 3— 4) 政策評価基本計画に基づく政策目標の変更 新旧対照表)



3) 成果目標別予算の作成等の予算制度等との関係

国土交通省においては、当初から政策評価導入の主眼をマネジメント改革の実現と考え、欧米の行政改革における最も根幹的な理念である「ニュー・パブリック・マネジメント(NPM)」の理念も採り入れつつ政策評価制度を構築し、こうした行政運営の確立を目指してきている。近年、政府レベルでも、NPM の考え方に立った予算制度・行政システム等を含む改革に向けた提言がなされてきており、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2003（平成15年6月27日閣議決定）」の中では、平成16年度に向けた予算編成プロセス改革として「事前の目標設定と事後の厳格な評価の実施により、税金がどのような成果を上げたかについて、国民に責任説明を果たす予算編成プロセスを構築する」との考え方が盛り込まれた。つまり、ある施策に係る予算要求、予算執行等を行うにあたっては、その施策が真に国民の観点にあったものかどうかや、施策を実施した後の厳格な事後評価の結果の予算への反映という事後的なチェックへの転換を図ることが、主な改革内容として主張されている。

このような予算制度改革の方向性も踏まえ、国土交通省では、平成16年度の予算要求に当たり、政策本位・成果重視の新規施策の紹介や新規施策の予算総括表の作成を行った。（図3-5、3-6参照）

（図3-5）国土交通省関係予算の成果目標別主要事項（抜粋）

1.暮らし

公共投資	事業費	8兆7,976億円（0.87倍）
	国費	1兆8,820億円（0.98倍）
行政経費	国費	98億円（1.19倍）

目標1 居住水準の向上

事業費5兆4,753億円（0.83倍）、国費6,446億円（0.98倍）

- 住宅金融公庫の証券化支援事業等による良質な住宅取得等の促進
事業費4兆9,056億円（0.83倍）、国費4,044億円（1.11倍）
証券化支援事業の推進（買取型・保証型 8万戸）

- 既存ストックの活用等による良質な公共賃貸住宅等の供給
事業費5,697億円（0.83倍）、国費2,401億円（0.82倍）
既存ストックの活用等による良質な公共賃貸住宅等の供給

主な業績指標：

- ・ 誘導居住水準達成率 46.5%（H10）→50%（H15）

(図3-6) 国土交通省関係予算事業費・国費総括表

(単位: 百万円)

事 項	事 業 費			国 費			備 考
	平成16年度 (A)	前 年 度 (B)	倍 率 (A/B)	平成16年度 (C)	前 年 度 (D)	倍 率 (C/D)	
治 山 治 水	1,623,475	1,736,916	0.93	1,007,043	1,061,104	0.95	1. 本表は、沖縄振興開発事業費の 国土交通省関係分を含む。 2. 平成16年度(国費)の治山治 水には道路関係社会資本として 28,000百万円を含む。
治 海 傾 斜 地	1,451,196	1,548,894	0.94	911,183	958,822	0.95	
急 傾 斜 地	93,379	103,753	0.90	56,407	60,096	0.94	
水 岸 等	78,900	84,269	0.94	39,453	42,186	0.94	
道 路 整 備	5,128,200	5,551,805	0.92	1,774,825	1,883,350	0.94	
港 湾 空 港 鉄 道 等	1,216,274	1,309,041	0.93	564,412	574,862	0.98	3. 本表のほか、平成16年度(国 費)には、 ○社会資本整備事業調整費 12,000百万円 ○景観形成事業推進費 20,000百万円 ○道州制北海道モデル事業推進 費 10,000百万円 ○都市再生プロジェクト事業推 進費 10,000百万円 等がある。 4. 本表のほか、平成16年度(国 費)には、N T T-A型 70,409 百万円及びN T T事業償還時補助 等 251,165百万円並びに揮発油税 直入分等がある。 5. 前年度予算額は、平成16年度 との比較対照のため組替えて掲記 してある。
港 空 市 ・ 幹 線 鉄 道	474,647	503,327	0.94	277,087	294,444	0.94	
港 空 市 ・ 幹 線 鉄 道	356,058	401,410	0.89	164,380	153,550	1.07	
都 市 ・ 幹 線 鉄 道	168,437	186,878	0.90	48,760	52,389	0.93	
新 航 路 標 識	211,547	211,547	1.00	68,600	68,600	1.00	
	5,585	5,879	0.95	5,585	5,879	0.95	
住 宅 都 市 環 境 整 備	9,070,043	10,193,747	0.89	1,724,406	1,694,258	1.02	
住 宅 地 対 策	6,247,031	7,537,136	0.83	874,637	931,090	0.94	
住 宅 地 対 策	289,020	323,996	0.89	0	0	—	
都 市 環 境 整 備	2,533,992	2,332,615	1.09	849,769	763,168	1.11	
市 街 地 整 備	810,993	609,520	1.33	212,389	131,592	1.61	
道 路 環 境 整 備	1,566,347	1,573,260	1.00	556,825	555,370	1.00	
都 市 水 環 境 整 備	156,652	149,835	1.05	80,555	76,206	1.06	
下 水 道 道 廃 棄 物 処 理 等	1,788,016	1,876,575	0.95	960,017	1,020,073	0.94	
下 水 道 道 廃 棄 物 処 理 等	1,524,663	1,587,481	0.96	829,093	881,234	0.94	
都 市 公 道 園	263,353	289,094	0.91	130,924	138,839	0.94	
一 般 公 共 事 業 計	18,826,008	20,668,084	0.91	6,030,703	6,233,647	0.97	
除く住宅金融公庫	13,920,406	14,726,982	0.95	5,626,303	5,869,247	0.96	
災 害 復 旧 等	68,697	68,578	1.00	53,449	53,449	1.00	
公 共 事 業 関 係 計	18,894,705	20,736,662	0.91	6,084,152	6,287,096	0.97	
官 庁 営 繕	26,292	42,274	0.62	24,194	24,433	0.99	
そ の 他 施 設	23,243	23,778	0.98	20,346	21,161	0.96	
公 共 投 資 関 係 計	18,944,240	20,802,714	0.91	6,128,692	6,332,690	0.97	
除く住宅金融公庫	14,038,638	14,861,612	0.94	5,724,292	5,968,290	0.96	
行 政 経 費	—	—	—	614,903	597,214	1.03	
合 計	—	—	—	6,743,595	6,929,904	0.97	
国 全 体 一 般 公 共 事 業 計	—	—	—	7,743,260	8,024,412	0.96	

国土交通省関係予算成果目標別総括表

(単位：百万円)

区 分	事 業 費			国 費		
	平成16年度 A	前年度 B	倍率 A/B	平成16年度 C	前年度 D	倍率 C/D
○暮 ら し	8,797,638	10,054,838	0.87	1,891,704	1,936,889	0.98
目 標 1 居住水準の向上	5,475,311	6,630,289	0.83	644,568	657,819	0.98
目 標 2 バリアフリー社会の実現	353,645	337,810	1.05	159,709	150,407	1.06
目 標 3 子育てしやすい社会の実現	6,073	6,842	0.89	2,848	2,852	1.00
目 標 4 住環境、都市生活の質の向上	2,585,486	2,682,082	0.96	885,291	916,509	0.97
目 標 5 アメニティ豊かな生活環境の形成	219,543	235,075	0.93	111,765	118,545	0.94
目 標 6 良質で安全な水の安定した利用の確保	157,580	162,740	0.97	87,523	90,757	0.96
○安 全	2,500,614	2,595,217	0.96	1,383,709	1,433,880	0.97
目 標 7 水害等による被害の軽減	1,584,851	1,663,543	0.95	920,866	963,936	0.96
目 標 8 地震・火災による被害の軽減	345,585	359,312	0.96	175,135	180,365	0.97
目 標 9 交通安全の確保	559,790	560,954	1.00	270,123	273,052	0.99
目 標 10 海上における治安の確保	10,388	11,408	0.91	17,576	16,510	1.06
目 標 11 船員災害の防止	—	—	—	9	17	0.53
○環 境	680,177	671,931	1.01	389,826	379,647	1.03
目 標 12 地球環境の保全	12,986	14,630	0.89	14,506	13,885	1.04
目 標 13 大気、騒音等に係る生活環境の改善	144,292	126,083	1.14	96,073	85,609	1.12
目 標 14 良好な自然環境の保全・再生・創出	153,294	173,766	0.88	87,323	94,586	0.92
目 標 15 良好な水環境への改善	270,310	255,015	1.06	150,211	142,823	1.05
目 標 16 循環型社会の形成	99,295	102,437	0.97	41,713	42,744	0.98
○活 力	5,804,995	6,208,248	0.94	2,206,719	2,245,247	0.98
目 標 17 広域的モビリティの確保	2,867,441	3,045,995	0.94	924,794	931,401	0.99
目 標 18 国際的な水準の交通サービスや国際競争力等の確保・強化	1,528,062	1,650,603	0.93	662,663	667,464	0.99
目 標 19 物流の効率化	37,802	45,373	0.83	23,034	28,305	0.81
目 標 20 都市交通の快適性・利便性の向上	999,472	1,063,470	0.94	354,568	367,173	0.97
目 標 21 地域交通確保	—	819	—	14,383	15,068	0.95
目 標 22 地域間交流・観光交流等内外交流の推進	371,458	401,188	0.93	185,242	207,097	0.89
目 標 23 新たな市場の育成	60	100	0.60	6,148	1,135	5.42
目 標 24 公正で競争的な市場環境の整備	—	—	—	33,295	25,188	1.32
目 標 25 産業の生産性向上	—	—	—	2,174	1,983	1.10
目 標 26 消費者利益の保護	700	700	1.00	418	433	0.97
○共通の政策課題						
目 標 27 I T革命の推進	68,149	69,790	0.98	49,805	52,843	0.94
小 計	17,851,573	19,600,024	0.91	5,921,763	6,048,506	0.98
○共通経費等	1,092,667	1,202,690	0.91	821,832	881,398	0.93
合 計	18,944,240	20,802,714	0.91	6,743,595	6,929,904	0.97
公 共 投 資 関 係 費	18,944,240	20,802,714	0.91	6,128,692	6,332,690	0.97
行 政 経 費	—	—	—	614,903	597,214	1.03

注1. 本表は、沖縄振興開発事業費の国土交通省関係分を含む。

2. 事業費欄は公共投資関係費分を計上している。

3. 複数の目標の実現に資する予算については、最も関係の深い目標に区分している。

4. 本表のほか、平成16年度(国費)には、

○ 社会資本整備事業調整費 12,000百万円

○ 道州制北海道モデル事業推進費 10,000百万円

○ 景観形成事業推進費 20,000百万円

○ 都市再生プロジェクト事業推進費 10,000百万円

等がある。

5. 本表のほか、平成16年度(国費)には、NTT-A型70,409百万円及びNTT事業償還時補助等251,165百万円並びに揮発油税直入分等がある。

コラム⑥：地方公共団体における政策評価制度の運用例について

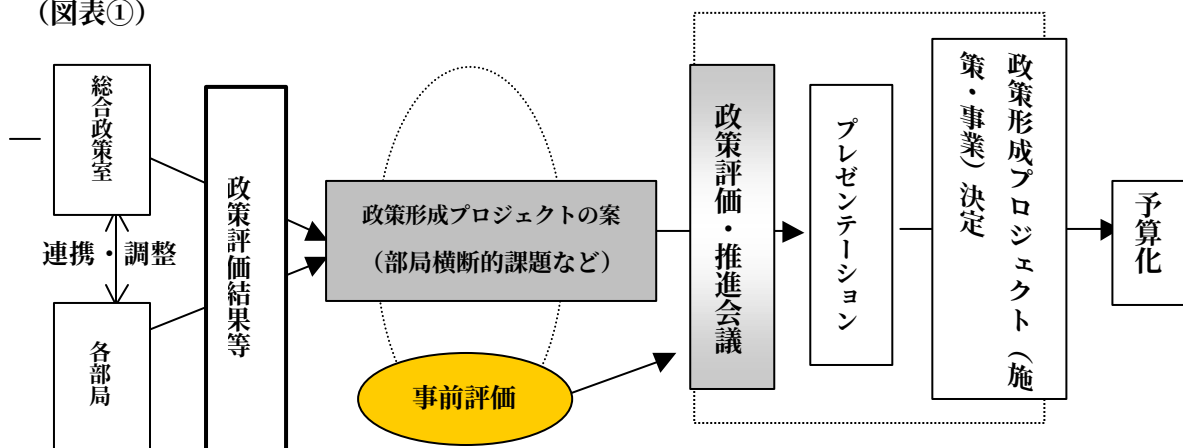
政策評価、行政評価の取組において、積極的に取り組んでいる地方公共団体では、評価の結果を計画策定や予算編成等の実際のマネジメントにおいて積極的に活用しています。以下では、岩手県、宮城県の取組みを紹介します。

<岩手県>

- 岩手県では、毎年 7 月、知事以下の県の幹部によって構成される「政策評価・推進会議」において、外部有識者の意見等を踏まえて作成した評価書案を提出し、評価結果を確認しています。各部は、この評価結果等を踏まえて、①「何が課題となっているのか」②「解決に向けて何をすべきなのか」などについて検討を行い、その原案を「政策形成プロジェクト」(注 1)として、11 月の「政策評価・推進会議」に提案することが求められています。具体的には、「政策評価・推進会議」において、所管局部長がプレゼンテーションを行い、会議に参加する各メンバーの採点結果に基づき、テーマが決定される仕組みになっています。(「政策形成・予算編成システムの流れ」については図表①参照)
- この「政策形成プロジェクト」には、県の政策的経費の予算が配分される仕組みになっており(注 2)、基本的には予算査定を経ないこととなっています(注 3)。選定された「政策形成プロジェクト」は 3 年程度の期間で実施されますが、各プロジェクトについては、実施後毎年度、事前に設定した目標の達成状況を評価・報告することが義務付けられています。

※岩手県庁 HP：http://www.pref.iwate.jp/~hp020101/target_programs/houshin_14.htm

(図表①)



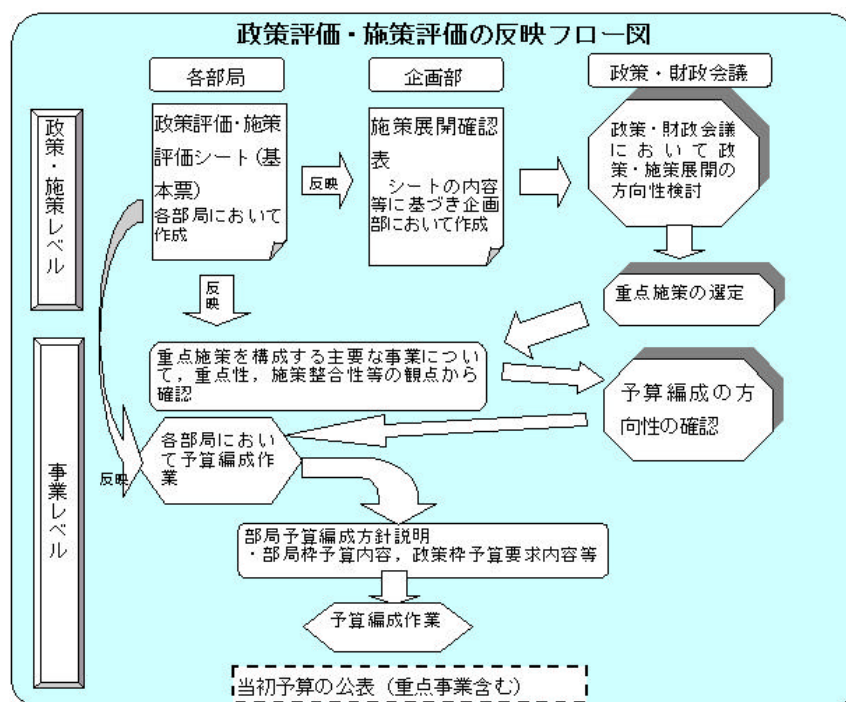
- ¹ この「政策形成プロジェクト」は、政策評価の結果によって明らかになった課題から導かれるもので、部局組織横断のテーマも含まれている。
- ² 政策的経費のうち、投資的経費を除いた経常的経費の徹底した見直しにより、政策形成プロジェクト枠に充てる財源を確保している。
- ³ 評価の結果を、効率的に予算編成に活用するために、総合政策室が平成 15 年度から「政策形成プロジェクト」の枠を確保した。

<宮城県>

- 宮城県では、各担当課が作成した政策評価・施策評価シートや県民満足度調査の結果等を基に、評価担当部門が作成する「政策・施策展開確認表」をベースに、6月から9月にかけて、知事以下の幹部によって構成される「政策・財政会議」において、次年度以降の政策・施策の重点化の方針が審議される仕組みになっています。
- この審議を経て決定した「重点施策」「重点事業」は、各部局が次年度の予算編成作業を行う際及び財政担当が予算配分する際には、この「重点施策」「重点事業」の決定の際に示された方向性及び政策評価・施策評価シートの内容と整合することが要求されています。
- また、評価結果の予算への反映状況を説明するための資料（反映状況説明書）では実際に配分した予算額も公表されています。（「政策評価・施策評価の反映フロー図」については図表②）

※宮城県庁 HP：<http://www.pref.miyagi.jp/hyoka/>

（図表②）



<まとめ>

- このように、先駆的な地方公共団体の取組みを概観すると、評価結果をマネジメントに活用する際には、「評価を基点とする計画策定、予算編成方針の決定（評価、計画、予算の三位一体化）」、「トップマネジメントの関与」といった点が重要になると言えます。そして、これらを実現するためには、評価担当部局は評価を実施すること（単に評価表を記載すること）のみならず、評価を活用したマネジメントを推進するための機能と役割を果たすことが鍵になると考えられます。

4) 政府全体における政策評価重視に向けた取組み

国土交通省においては、当初から政策評価導入の主眼をマネジメント改革の実現と考え、成果重視の理念に基づいて政策評価制度を構築し、目標によるマネジメントを行政運営の確立を目指してきている。こうした成果重視の理念は、政府全体レベルにおいても浸透しつつあるが、こうした取組みの代表例として規制影響分析（R I A）の導入、モデル事業や政策群の導入及び本年度の「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2004（平成16年6月4日閣議決定）」を取り上げる。

①規制影響分析（R I A）

R I Aとは、規制の導入・修正に際し、事前にその影響を試算して、意思決定者や利害関係者との間で理解の共有化を図る手法を指し、欧米諸国では過去十数年の間で、分析枠組みや活用に関する検討が進んできているものの、わが国においては従前、限定的な取組みがみられるに過ぎなかった。近年の既存の規制に対する見直しの動き、政策評価重視の流れの中で、「規制改革・民間開放推進3か年計画」（平成16年3月19日閣議決定）において、平成16年度より各府省において試行的に実施することとされた。

この制度の試行的導入により、国土交通省の政策評価においても、本年8月に取りまとめる予定の政策アセスメント（新規施策の事前評価）においては、規制の新設、改変（緩和を含む）を伴うものについては、規制の内容、規制の費用分析、規制の便益分析、想定できる代替手段との比較考量、規制を見直す条件、レビューを行う時期等の各項目について分析を試行的に行うこととなるが、従前から、政策評価基本計画上、政策アセスメントの対象である新規施策に、規制も含まれていたことから、従前から、プリミティブなものではあるが「試行的に」実施してきていたといえよう。ただし、規制のみを取り出して、他の新規施策と区別して取り扱ってきたわけではなく、手続等についても、ブラッシュアップする必要があるものと考えている。

このため、今後は、規制の費用分析、便益分析等をより客観的、定量的に行えるよう、国内外の実例等を参照しつつ、新たな評価手法の開発等に努めていく必要がある。

② モデル事業

モデル事業とは、定量的な政策目標の設定、効率的な予算執行、厳格な事後評価をその特徴とするもので、予算編成プロセス改革の一環として平成16年度予算から試行的に導入されたものである。経済財政諮問会議においても、予算の質の改善・透明性の向上に当たって、事前の目標設定と事後の厳格な評価の実施の重要性が強調されている。

国土交通省では、モデル事業として、海事保安強化のための基盤システムの構築（船員データの電子化）を、平成16、17年度に実施することとされている。これは、年度ご

との成果を踏まえて予算の繰越し等を弾力的に可能とするもので、成果主義にのっとった予算改革の試みといえよう。

③ 政策群

政策群とは、

ア 規制改革・制度改革等と予算措置を組み合わせ、構造改革と予算との連携を強める。

イ 原則として府省横断的に対応することで、政策の実効性・効率性を高める。

ウ より少ない財政負担で民間活力を最大限に引き出す

ことを目指すもので、「予算の効率性の向上、歳出の質の更なる改善」が結果として期待されているものであり、「基本方針２００３」（平成１５年６月２７日閣議決定）等において、重視することとされた。平成１６年度の予算編成においては、１０の政策群が設けられ、国土交通省に関係するものとしては、「緑豊かで安全・快適な都市の再生」、「外国人が快適に観光できる環境の整備」、「安全かつ効率的な国際物流の実現」等が挙げられている。それぞれの政策目標においては、関係各省横断的な政策目標とその評価のための定量的指標が設けられていて、予算要求時に厳しく査定を行う事前統制的なチェックから、目標ごとの予算編成や柔軟な予算執行と、施策を実施した後の厳格な事後評価の結果の予算への反映という事後的なチェックへの転換を図るものである。（図３－７参照）

（図３－７ 平成１６年度国土交通省関係予算における政策群）

	政策群名 関係府省
1	緑豊かで安全・快適な都市の再生 【国交省、総務省、経産省、環境省】
2	外国人が快適に観光できる環境の整備 【国交省、外務省、法務省等】
3	安全かつ効率的な国際物流の実現 【国交省、財務省、農水省、厚労省、経産省、金融庁】
4	世界最先端の「低公害車」社会の構築 【経産省、国交省、環境省等】
5	少子化の流れを変えるための次世代育成支援 【厚労省、国交省、文科省等】
6	災害等緊急事態対応の強化 【内閣府、国交省、総務省】
7	都市と農山漁村の共生・対流の推進 【農水省、国交省、総務省、文科省等】
8	科学技術駆動型の地域経済発展 【文科省、経産省、国交省等】

④ 「骨太の方針」

平成１６年６月４日閣議決定された「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 ２００４」（いわゆる「骨太の方針」）において、予算制度改革の一環として予算における成果目標の明示や事後評価の徹底等が図られることとされている。

「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2004」(平成16年6月4日閣議決定)

第1部「重点強化期間の主な改革」

(中略)

2. 「官の改革」の強化

(1) 予算制度改革の本格化

(国民に理解される予算の構築)

- ・成果目標の明示や事後評価の徹底等を通じて、予算の質を高めるとともに、国民に理解される分かりやすい予算への転換を図り、説明責任を果たす。

①平成17年度予算から、重点化する予算全て(略)に成果目標を明示する。各府省は目標の達成状況を公表するとともに事後評価を行う。

(中略)

③予算と決算を結びつけ、予算と成果を評価できるような予算書、決算書の作成に向けて、平成18年度までに整備を進める。

(以下略)

国土交通省においても、以上のような規制影響分析の導入、モデル事業や政策群の導入、予算制度改革等の動向も踏まえつつ、政策評価の一層の充実を図っていきたいと考えている。

5) 今後の課題等

国土交通省は、4)で述べたような政府全体の動きに先駆けて、政策評価制度の確立と評価制度の活用により、一層政策の質を充実させるように努めてきた。これまでも述べてきたとおり、国土交通省は、第I部冒頭で述べた理念に基づいて積極的に政策評価に取り組むことにより、既存の施策を定期的に見直しつつ、新規施策の企画立案に役立て、併せて、予算、組織等の業務運営面における改革とも連動させることにより、組織全体として成果を重視した目標指向型の行政を展開していくことを志向している。

平成14年4月からの行政評価法の施行から2年目となった平成15年度において、国土交通省にでは、1)で述べたように評価サイクルの一巡に伴い、評価結果に基づく既存施策の見直しと新規施策の企画立案への活用が図られつつある。また、政策レビューのテーマ選定にあたり、国土交通省の今後10年間の政策課題について省内で幅広く検討する等、目先の課題に場当たりの対応ではなく、中長期的な課題を意識しつつ、施策の企画立案、組織の運営を行うように努めている。評価結果の具体的な施策への活用への取組度合いについては、分野ごとに差異もみられ、また、評価の実施に当たっての基礎的な統計、データの充実度も分野によって異なるものの、2)で述べた社会資本整備重点計画の策定、3)で述べた予算制度改革等の中で、政策評価の重要性、意義に対する全省的な意識は一層高まりつつある。

今後の国土交通省の政策評価における課題としては、上記に加え、予算との一層の連携を図ることが挙げられる。4)で述べた平成16年度予算における政策群の導入等、事前

の厳格な査定に代えて、予算編成においても政策目標、定量的指標に基づく事後的な達成度の評価に重点が置かれるようになってきている。なお、一部の地方公共団体においては、3)で述べたように、予算の一部については評価結果を踏まえて、政策評価担当部局が配分するという先進的な取組みがみられる。国レベルにおいても、その導入は検討に値する課題であると思われる。

なお、行政評価法は、平成16年4月1日をもって施行から2周年を迎えたが、同法附則第2条により、「政府は、この法律の施行後3年を経過した場合において、この法律の施行の状況について検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずるものとする。」とされていることから、今後、同法の見直し作業が検討されることとなる。現行の行政評価法については、各府省における政策評価基本計画策定の義務付け、評価結果の反映状況の国会への報告等、その内容が手続面での規定のみに偏っていることは否定できない。評価の作業を単なる手続・手順としての作業にとどめずに、政策のマネジメントに貢献するようなものとする必要がある。また、評価に対する2次評価が手続重視となって、各府省の事務負担が重くなるようなことも避けるべきであろう。国土交通省を含む国の各行政機関においては、これらの点に留意していくべきである。今後の行政評価法の見直しに当たっては、各府省における自主的でマネジメント改革を念頭に置いた前向きな取組みとしての評価の姿勢を尊重し、真に内容のある政策評価を築けるようにしていくべきである。

国土交通省としても、今後とも、積極的に評価制度のレベルアップとマネジメント改革の推進に取り組んでいきたいと考えている。