

平成 28 年度国土交通省委託業務報告書

政策評価に係る調査報告

－政策レビュー（総合評価方式）における評価手法の分析－

平成 29 年 3 月



■ □ 目次 □ ■

第Ⅰ章 調査研究の概要.....	1
1. 調査研究の背景、目的	1
2. 調査研究の方法	1
第Ⅱ章 政策レビューにおける評価手法の分析	4
1. 分析の基本的な考え方	4
2. チェックの項目・質問事項、対象、方法	4
3. 分析結果	8
4. 分析小括	16
第Ⅲ章 国内、海外の総合評価方式による政策評価の事例分析	19
1. 国内事例	19
2. 海外事例	21
第Ⅳ章 政策評価手法改善に向けた取組事例調査	25
第Ⅴ章 まとめ	26
1. 分析結果の小括	26
2. 分析結果を踏まえた今後の改善対応	27

第 I 章 調査研究の概要

1. 調査研究の背景、目的

国土交通省の行う基本的な 3 つの政策評価方式の一つである政策レビューは、実施している施策に関して、多角的な切り口から多様な分析、掘り下げた分析を行うものであり、より効率的な施策への展開や国民への説明責任を果たすために重要なものであるが、一部についてはアウトカム指標に至らずアウトプット指標での評価にとどまる等、国民への説明責任や、レビューを踏まえての施策の見直しといった観点から十分に成果を上げているとは言えないものもある。

このため、これまでに実施してきた政策レビュー（評価書）に関して、評価の視点や評価手法の妥当性等をチェック（数値化）して分析すること等により、実効性のある政策レビュー評価手法の確立に向けた検討を行い、改善策を提案するものである。

2. 調査研究の方法

(1) 調査の内容、方法

本調査研究は以下の 3 つの項目により実施した。

① 政策レビューにおける評価手法の分析（第 II 章）

国土交通省が過去 10 年間（平成 18 年度から平成 27 年度）に実施した政策レビュー（評価書）について、求められる構成、内容、質等に関する要件を定義した上で、政策評価に知見・経験のある第三者（受託者）により、チェック（数値化）を行った。

この要件及びチェック（数値化）の方法は、国土交通省の政策レビュー手引書、国内外の総合評価に関するガイドライン等を参考に検討して原案を作成し、それに対する国土交通省政策評価会の座長である上山信一教授（慶應義塾大学総合政策学部）の指導を踏まえて作成したものである。具体的には以下の 6 つのチェック項目・計 23 の質問事項によりチェック（数値化）を行った。

- 評価対象、評価方法の明記
- 評価の基本要素の明記
- 成果の測定方法の妥当性
- 評価・分析の妥当性
- 評価結果の導出の分かりやすさ
- 課題と改善対応の明記

チェック（数値化）は、受託者である新日本有限責任監査法人に所属する、政策評価の調査研究、コンサルティングに知見・経験がある以下の 4 名にて実施した。

- 福井健太郎（新日本有限責任監査法人・成長戦略室・シニアマネージャー）
- 左近靖博（新日本有限責任監査法人・成長戦略室・シニアマネージャー）
- 高崎正有（新日本有限責任監査法人・成長戦略室・シニアマネージャー）
- 三浦雅央（新日本有限責任監査法人・成長戦略室・シニアコンサルタント）

チェック（数値化）は、1つの政策レビュー（評価書）につき3名の評価者が、計23の質問事項それぞれについて4段階で採点し、これら3名の評価者の平均を各質問事項の評価値とした。なお、今回の取組はあくまで実態を把握すること、すなわち個々の質問事項に対する対応状況を個別に整理・把握することに主眼を置いたため、6つのチェック項目・23の質問事項の間での重み付けや、それらを加味した合算値の算出等を行っていない。

また、政策レビューの対象となった政策分野・テーマや、政策レビューの実施体制等による区分を行った上で、それらの区分間での対比（評価値の違い・傾向等）についても検証した。

- テーマ（規制、制度設計の政策、情報発信の政策、地方支援の政策、目標設定が困難な政策、政府・省全体で横断的に取組む政策、特定の地域、対象をターゲットにした政策、平時の対応と有事の対応が求められる政策）
- 体制（単独、複数、全省）

その上で、各チェック項目において高い評価値を得た政策レビュー（評価書）を対象にして、具体的にどのような内容において高い評価値を得られているのかという観点から参考とすべき実施事例（グッドプラクティス）として整理した。

② 国内、海外の総合評価方式による政策評価の事例分析（第Ⅲ章）

国内事例については、我が国中央府省庁において、近年、総合評価¹を実施している4府省庁を対象に、以下の項目についてインタビュー調査を行った。

- 総合評価のテーマ選定の方法
- 総合評価の実施体制
- 総合評価実施のための予算
- 総合評価の実施方法、プロセス
- 評価書の内容、質のチェック
- 総合評価の結果の活用
- 総合評価の実施上の課題
- 今後の方針、方向性

インタビュー結果を踏まえて対象とした4府省庁の総合評価の事例を抽出し、それぞれの評価の概要と特徴、設定されている指標について整理した。

海外事例については、米国、英国、カナダを対象にして、総合評価（プログラム評価）の制度概要とともに、各対象国において近年に実施され、公表されている評価書から参考になる事例を抽出して、それぞれの評価の概要と特徴を整理した。

¹ 総合評価とは「政策（施策・事務事業を含む）の決定から一定期間を経過した後を中心に、特定のテーマについて、政策効果がどのように現れているかを様々な角度から掘り下げて分析することにより、問題点を把握し、その原因を検討します。問題点の解決に役立つ多様な情報が提供されることで、政策の見直しや改善を行うもの」である（総務省ウェブサイト）。国土交通省の「政策レビュー」がこれに該当する。

③ 政策評価手法改善に向けた取組事例調査（第Ⅳ章）

業績指標の改良等評価制度の改善等に資する事例として、「国民にとっての分かりやすい事例の開発」及び「作業の省力化・合理化を図った事例」について、インタビュー調査、文献調査により、取組の背景・目的、内容、成果、課題等を整理した。対象として取り上げた地方公共団体は、兵庫県伊丹市、北海道札幌市、三重県である。

（2）報告書の構成

本報告書の構成は以下のとおりである。

第Ⅱ章 政策レビューにおける評価手法の分析

- ・国土交通省が過去 10 年間（平成 18 年度から平成 27 年度）に実施した政策レビュー（評価書）について、6 つのチェック項目・計 23 の質問事項により 4 段階でチェック（数値化）を実施。

第Ⅲ章 国内、海外の総合評価方式による政策評価の事例分析

- ・国内外の総合評価に関する取組、事例を整理。

第Ⅳ章 政策評価手法改善に向けた取組事例調査

- ・業績指標の改良等、評価制度の改善の視点から地方公共団体を対象にして、「国民にとっての分かりやすい事例の開発」及び「作業の省力化・合理化を図った事例」について、取組の背景・目的、内容、成果、課題等を整理した。

第Ⅴ章 まとめ

- ・分析結果を踏まえて今後の政策レビュー実施の際の留意すべき事項について「政策レビュー実施 10 則」として整理した。

第Ⅱ章 政策レビューにおける評価手法の分析

1. 分析の基本的な考え方

本調査研究では、近年 10 年間（平成 18～27 年度）に取りまとめられた政策レビューを対象にして、求められる内容、水準を満たしているのか、また現状どのような点において課題があるのかについて、共通の項目・基準を設定して評価書の内容についてのチェック（数値化）を行った。これにより、政策レビューにおいて求められる内容、質に関する課題を明らかにし、改善に向けた方策を提示した。

この共通の項目・基準は、上山信一教授（慶應義塾大学総合政策学部）の指導を踏まえて修正して内容を確定した。また、実際のチェック作業については、政策評価に知見・経験がある新日本有限責任監査法人に所属する 4 名により実施した。

これらを通じて政策レビューの現状を確認して、今後の改善に向けての方針を示すことを目的に実施した。

2. チェックの項目・質問事項、対象、方法

共通の項目・基準となるチェック項目・質問事項については、本調査研究の仕様に示された以下の事項を基点にして、国土交通省の政策レビュー手引書、諸外国における総合評価（プログラム評価）の基準やガイダンス等を参考にして原案を作成した。

図表 本調査研究の仕様に示された事項

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">① 評価対象とする政策目標を含む目的が示されているか。② ロジック・モデル等により、施策のインプット、アウトプット、アウトカムの関係が整理されているか。③ アウトカム指標による評価が行われているか。行われていない場合、適切な手法で指標が設定されているか。④ 評価の視点や手法が、①の効果を客観的に測るものとして適切か、整合しているか。⑤ 政策と指標の因果関係、コストパフォーマンス等が分析されているか。⑥ 指標の達成度等を総合し、政策として全体の取組が満足できるものかどうか、客観的に内部評価がなされているか。⑦ 課題の抽出及びその原因に関する分析、整理が行われているか。 |
|--|

作成した原案について国土交通省政策評価会の座長である上山信一教授（慶應義塾大学総合政策学部）と協議し、チェック項目・質問事項についての改善指導を受けた。併せてチェック方法について、①採点基準は 4 段階にすること、②複数の評価者でチェックを行い、それらの評価者の平均点をもって評価値とすること、という基本方針を確認した。

図表 チェック項目・質問事項

項目	質問事項
①評価対象、評価方法の明記	①-a 評価対象である政策目標（根拠、背景・経緯、理由等）が明示されているか
	①-b 政策目標を実施するための手段である施策・事業の内容や意図、体制が明示されているか
	①-c 評価の枠組み（方法、体制）が明示されているか
②評価の基本要素の明記	②-a 評価対象期間に投じられた予算額が明示されているか
	②-b 評価対象期間に実施された活動内容や結果は明示されているか
	②-c 評価対象期間に実現を目指す成果目標が明示されているか
③成果の測定方法の妥当性	③-a 政策目標の達成度を示す成果目標を測定する定量的な指標が設定されているか
	③-b 設定されている成果指標は政策目標の達成を測るのに適切なものが設定されているか
④評価・分析の妥当性	④-a 成果について他との比較（ベンチマーク）が行われているか
	④-b 成果について地域や属性、対象等の区分による細分化した分析が行われているか
	④-c 成果について経年的な変化等の詳細分析が行われているか
	④-d 関連する政策チェックアップ指標について分析が行われているか
	④-e 外部要因の影響の分析が行われているか
	④-f 施策と成果との関連性の分析が行われているか
	④-g 達成された成果は金銭価値に換算されているものが含まれているか
	④-h 分析に活用されたデータの内容、質は十分か
	④-i 施策等の受益者や関係者からの意見は聴取され、評価や分析に活用されているか
⑤評価結果の導出の分かりやすさ	⑤-a 分析結果を踏まえた結論の導出は論理的か
	⑤-b 評価書の記載内容、表現は平易で分かりやすく、読み手に配慮した工夫がなされているか
	⑤-c 結論は明確に示されているか
	⑤-d 評価の客観性、妥当性担保のため、外部者からの意見やコメントは含まれているか
⑥課題と改善対応の明記	⑥-a 評価結果を踏まえた課題、要因に対する分析は適切に行われているか
	⑥-b 評価結果を踏まえた具体的な対応策や時期、再評価の時期は示されているか

それぞれの質問事項は、以下の4段階・区分を基準としてチェックすることとした。

図表 チェック基準

段階・区分	内容
「良い」3点	・求められている内容、水準を十分に満たしており、他の事例においても参考となるようなもの。
「おおむね良い」2点	・おおむね求められている内容、水準を満たしているが、一部に改善すべき点がある等、及第点に該当するもの。
「あまり良くない」1点	・一部に記載は確認できるが、求められている内容、水準には到達しておらず、改善や見直しが求められるもの。
「良くない」0点	・求められている内容が記載されていない、もしくはまったく不十分のもので、全面的な改善が求められるもの。

チェック作業は、同一の政策レビュー（評価書）を3名が各々並行してチェックした後、3名の評価者が集まり、質問項目別にチェック結果の異同と、チェックに影響を与える認識誤認がないかを確認した。その上で、全ての評価者に認識誤認がないにも関わらず、評価者間での評価値が異なっている場合には、特段の調整を行わずに、質問事項ごとに評価者3人のチェック結果の平均値を算出して、それをチェック結果として取り扱った。

※チェック作業への着手に先立ち、チェックを担当する評価者（合計4名）の個性等によって採点にブレが生じないように、4人が同一の政策レビュー（評価書）を対象としたチェックを複数回繰り返し試行することにより、各質問項目において求められる内容、水準についての平均的な相場感を意識合わせしている。

また、3名の評価者の中から1名の主担当者を政策レビュー（評価書）ごとに配置して、チェックの結果を踏まえた評価コメントを作成する等を通じて、現状や課題を明らかにすることとした。

チェックの対象とした政策レビュー（評価書）は、近年に実施（作成）されたものを重点的にチェックするべく、過去10年間のうち、直近5か年に該当する平成23年から平成27年度のもの全てを対象にし、それ以前（平成18～22年度）については各年度1件をテーマや担当部局の重複に配慮し、任意に抽出して対象にした。以下、対象にした33の対象テーマである。

図表 チェックの対象テーマ(33 テーマ)

年度	テーマ
27年度	<ul style="list-style-type: none"> ● 【道路交通安全】 道路交通の安全施策 ● 【住生活】 住生活基本計画 ● 【戦略港湾】 国際コンテナ戦略港湾政策 ● 【国際協力】 国際協力・連携等の推進
26年度	<ul style="list-style-type: none"> ● 【官庁施設整備】 環境等に配慮した便利で安全な官庁施設の整備・保全の推進 ● 【水資源】 水資源政策 ● 【自転車交通】 自転車交通 ● 【貨物自動車】 貨物自動車運送のあり方
25年度	<ul style="list-style-type: none"> ● 【不動産投資】 不動産投資市場の条件整備 ● 【乗合バス】 人口減少や少子高齢化の進展と乗合バスのネットワークやサービスの確保・維持・改善 ● 【地理空間情報】 地理空間情報の整備、提供、活用
24年度	<ul style="list-style-type: none"> ● 【技術研究開発】 技術研究開発の総合的な推進 ● 【環境政策】 環境政策の推進 ● 【国土形成計画】 国土形成計画（全国計画） ● 【国際海上輸送】 トン数標準税制の導入による安定的な国際海上輸送の確保 ● 【航空自由化】 航空自由化の推進 ● 【北海道開発】 新たな北海道総合開発計画の中間点検 ● 【緊急地震速報】 緊急地震速報の利用の拡大 ● 【船舶交通安全】 新たな船舶交通安全政策の推進
23年度	<ul style="list-style-type: none"> ● 【仕事の進め方】 仕事の進め方の改革 ● 【美しい国づくり】 美しい国づくり政策大綱 ● 【指定等法人】 指定等法人に対する国の関与等の透明化・合理化－指定等法人が行う事務・事業の検証 ● 【バリアフリー法】 バリアフリー法（高齢者、障害者等の移動等の円滑化に関する法律） ● 【地域公共交通】 地域公共交通の活性化及び再生に関する法律 ● 【土砂災害防止法】 土砂災害防止法 ● 【住宅等耐震化】 住宅・建築物の耐震化の促進 ● 【港湾地震対策】 港湾の大規模地震対策 ● 【気象警報】 市町村の防災判断を支援する気象警報の充実
22年度	<ul style="list-style-type: none"> ● 【観光立国】 観光立国の推進
21年度	<ul style="list-style-type: none"> ● 【水害対策】 総合的な水害対策－特定都市河川浸水被害対策法の施行状況の検証
20年度	<ul style="list-style-type: none"> ● 【まちづくり支援】 まちづくりに関する総合的な支援措置
19年度	<ul style="list-style-type: none"> ● 【不動産取引】 不動産取引価格情報の開示－土地市場の条件整備－
18年度	<ul style="list-style-type: none"> ● 【直轄工事ゼロエミ】 直轄工事のゼロエミッション対策－建設リサイクル法の検証

以降の分析結果の提示においては、上記の【評価書名】の略称を使用する。

3. 分析結果

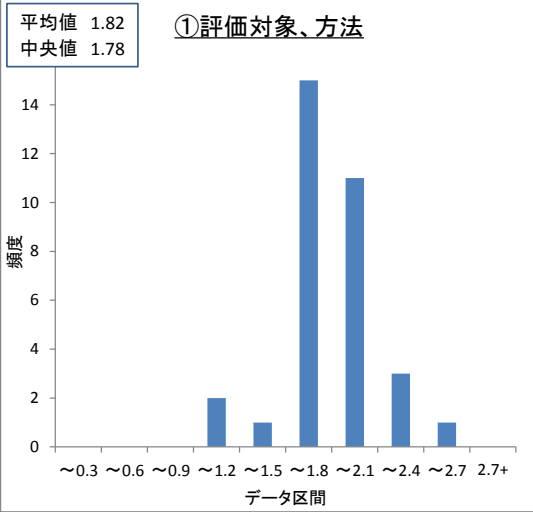
(1) 全体結果

以下に、チェック（数値化）の結果を示す。

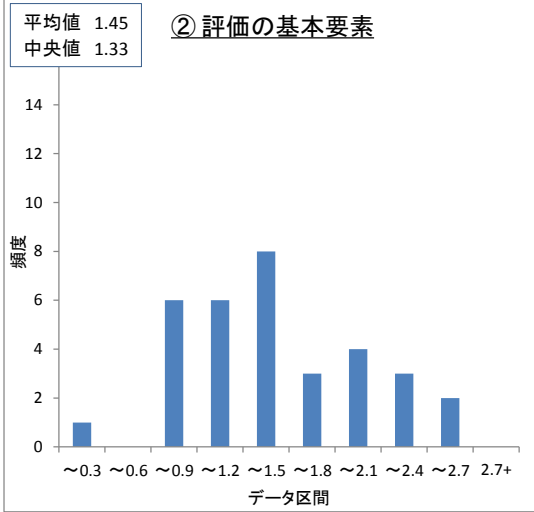
図表 チェックの結果（全体）

項目	質問	平均	最大	最小
①評価対象、評価方法の明記		1.8	2.7	1.0
	①-a 評価対象である政策目標（根拠、背景・経緯、理由等）が明示されているか	1.9	3.0	1.0
	①-b 政策目標を実施するための手段である施策・事業の内容や意図、体制が明示されているか	1.9	3.0	1.0
	①-c 評価の枠組み（方法、体制）が明示されているか	1.7	2.3	1.0
②評価の基本要素の明記		1.4	2.7	0.3
	②-a 評価対象期間に投じられた予算額が明示されているか	1.2	3.0	0.0
	②-b 評価対象期間に実施された活動内容や結果は明示されているか	1.8	3.0	0.0
	②-c 評価対象期間に実現を目指す成果目標が明示されているか	1.3	3.0	0.0
③成果の測定方法の妥当性		1.9	3.0	0.5
	③-a 政策目標の達成度を示す成果目標を測定する定量的な指標が設定されているか	1.9	3.0	0.3
	③-b 設定されている成果指標は政策目標の達成を測るのに適切なものが設定されているか	1.8	3.0	0.0
④評価・分析の妥当性		1.3	2.0	0.3
	④-a 成果について他との比較（ベンチマーク）が行われているか	0.9	2.7	0.0
	④-b 成果について地域や属性、対象等の区分による細分化した分析が行われているか	1.5	3.0	0.0
	④-c 成果について経年的な変化等の詳細分析が行われているか	1.8	3.0	0.0
	④-d 関連する政策チェックアップ指標について分析が行われているか	1.6	3.0	0.0
	④-e 外部要因の影響の分析が行われているか	0.6	2.0	0.0
	④-f 施策と成果との関連性の分析が行われているか	1.3	2.3	0.0
	④-g 達成された成果は金銭価値に換算されているものが含まれているか	0.1	1.7	0.0
	④-h 分析に活用されたデータの内容、質は十分か	2.0	3.0	1.0
	④-i 施策等の受益者や関係者からの意見は聴取され、評価や分析に活用されているか	1.9	3.0	0.3
⑤評価結果の導出の分かりやすさ		1.9	2.3	1.3
	⑤-a 分析結果を踏まえた結論の導出は論理的か	1.9	3.0	1.0
	⑤-b 評価書の記載内容、表現は平易で分かりやすく、読み手に配慮した工夫がなされているか	1.9	2.3	1.0
	⑤-c 結論は明確に示されているか	1.9	2.7	1.0
	⑤-d 評価の客観性、妥当性担保のため、外部者からの意見やコメントは含まれているか	1.8	2.3	1.3
⑥課題と改善対応の明記		1.5	2.0	0.7
	⑥-a 評価結果を踏まえた課題、要因に対する分析は適切に行われているか	1.4	2.3	0.3
	⑥-b 評価結果を踏まえた具体的な対応策や時期、再評価の時期は示されているか	1.5	2.0	0.3
6項目 の合計		9.8	14.7	4.1
	23 質問 の合計	35.6	61.6	9.5

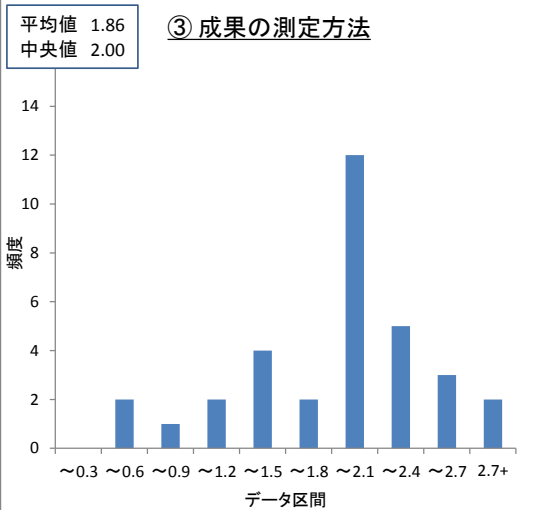
① 評価対象、評価方法の明記



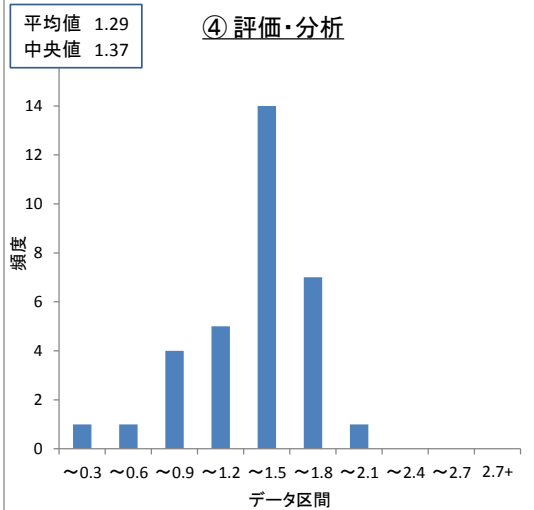
② 評価の基本要素の明記



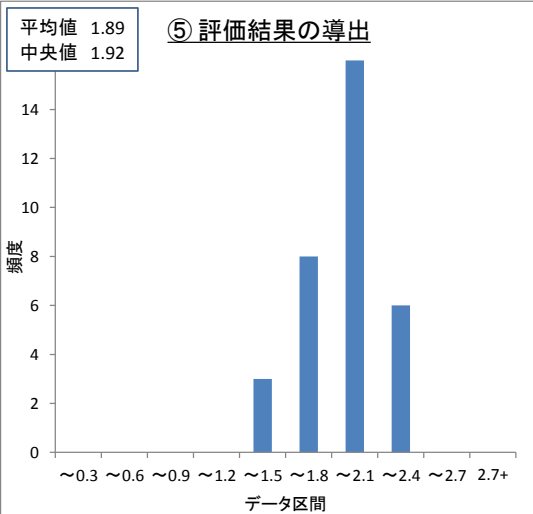
③ 成果の測定方法の妥当性



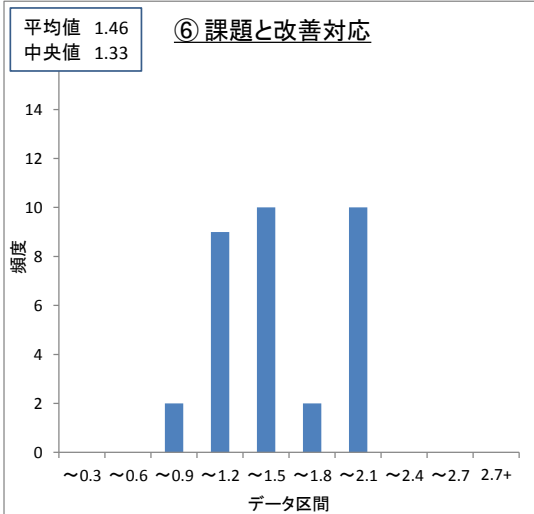
④ 評価・分析の妥当性



⑤ 評価結果の導出の分かりやすさ



⑥ 課題と改善対応の明記



(2) 評価者による評価コメントによる分析

各評価書のチェックは3名により実施したが、総括担当が中心となり各評価書について項目ごとの結果と改善点を整理した。

○評価対象、評価方法の明記

- 本項目の結果は平均して1.8点であった。最大は2.7、最小は1.0であった。
 - ①-a 多くの評価書において、評価対象となる政策の内容や意図に加えて、背景やこれまでの取組経緯等が記載されている。国土交通省の政策の多くは、社会基盤の整備や公共投資等のように、これまでの経緯や一定の取組の蓄積があり、それらを前提として踏まえた上で評価せざるを得ず、また読み手に対する説明の観点からも、背景や取組経緯等を丁寧に説明することが望ましい。
 - ①-b 政策目標を達成するための手段について、政策目標と具体的な取組内容（施策・事業）との関係についてはある程度記載されているが、他省庁、民間、地方公共団体との役割分担について記載が十分ではないものが確認された。なお、政策目標と具体的な取組内容との関係についてはロジック・モデル等で整理すると分かりやすいが、作成している評価書は限定的であり、作成されていたとしても目的・一手段関係で整理されておらず、改善が求められる。
 - ①-c 評価の枠組みについて、多くの評価書では冒頭にごく簡単に触れられているのみである。ここでは本来、評価の対象、観点の他、成果目標・指標を測定する方法、スケジュール等も含め、どのような体制・枠組みで評価するのかを可能な限り具体・詳細に記載することが求められる。特に、評価実施体制について記載されている評価書はほとんどなく、どのような体制、人数で実施したものなのか、可能な限り具体的に記載することが求められる。さらに国民に対する説明責任の観点から望むらくは評価に要したコストを示せるとさらに良い。

○評価の基本要素の明記

- 本項目の結果は平均して1.4点であった。最大は2.7、最小は0.3であった。
 - ②-a 予算額について、一部に記載がない評価書や、単年度分のみ記載している評価書、さらには全体予算のみが示されている（内数表記）評価書等、全体として改善が求められるものが多い。また、規制政策や自治体の諸計画の策定支援等、国土交通省としての直接的な事業予算がない政策については、例えば規制実施・計画策定支援のための手続、体制及び人員・人工等の情報を（予算額に代えて）記載する等の工夫があると良い。また、国と地方との連携・役割分担が行われている政策については、政策全体の予算を可視化する観点からも、地方への拠出や地方側の予算についても可能な限り把握することが望ましい。
 - ②-b 活動内容や結果について、大半の評価書で記載されているが、本来であれば実績値で示すことができるはずのものなのに記載されていない評価書が見受けられる。例えば、補助金等については総額のみが示されているものの、内訳（交付種別・対象別等）の件数実績が一切記載されていない事例も見受けられる。同様に、活動実績も取組内容は定性的に記載されているが、その実施回数等、取組の規模を定量的に確認できるものが示されていない評価書もあった。
 - ②-c 成果目標について、到達水準が明記されているもの・されていないものが入り混じっている。規制、地方に対する支援、ODA・地域開発、研究技術開発等、政策としての目標水準が示しにくいものもあることは理解できるが、目標水準がないものは達成度評価が困難となる。このようなケースでは、評価時点が事後で

あっても、目的に照らして可能な限り計測可能な形で目標水準を設定する等の工夫をすることが求められる。

○成果の測定方法の妥当性

- 本項目の結果は平均して 1.9 点であった。最大は 3.0、最小は 0.5 であった。
 - ③-a 成果指標について、それぞれの施策・事業レベルの成果を測る指標と、施策・事業の実施を通じて最終的に実現を目指す政策レベルの指標の双方があることが望ましい。しかしながら、それぞれについて指標を設定している評価書は限定的であった。一般的に、総合評価では施策・事業の取組を詳細に深掘りして分析することが求められ、それらと最終的に実現を目指す政策全体の目標・指標との関係性や因果を可能な範囲で分析することが求められる。
 - ③-b 指標の妥当性について、何らかの指標が設定されている評価書についてはおおむね妥当であるが、アウトプットに限りなく近い指標のみを設定し、例えば安全・防災等の施策において被害額の回避に関する指標に触れない、インフラ整備に関連する施策においてインフラ整備を通じて実現したい社会像に関する指標に触れない等のケースが見受けられた。アウトプットからアウトカムへの見直し等、一部に改善が求められる。

○評価・分析の妥当性

- 本項目の結果は平均して 1.3 点であった。最大は 2.0、最小は 0.3 であった。
 - ④-a 他と比較するベンチマーク分析を本格的に実施している評価書は限定的であったが、取組や成果指標に関して部分的に他国比較をしている事例は一部に確認された。このように部分的にであっても比較しようとするという姿勢は望ましい。その他、厳密にはベンチマークではないが、地方支援等の政策では、成果を上げている自治体と、成果を上げていない自治体や実施していない団体とを比較して、その背景、取組等を比較し、今後の改善に結び付ける等の取組も有用である。
 - ④-b/④-c 分析の観点から地域別・対象別などに区分したドリルダウン分析や経年分析等によって、より詳細な分析が必要・実施可能な評価書があり、改善の余地が見込まれる。
 - ④-d 外部要因について、影響する（であろう）外部要因を定性的に記載するケースはあるが、成果指標の実績値にどれだけ影響する（した）のかを分析している事例は確認できなかった。特に、明らかに外的要因の影響が強い施策(例えば交通、観光等)において外部要因を加味していないケースも数多く見受けられた。
 - ④-e 政策チェックアップに関連する指標が設定されている場合に、その説明がないものがあった。
 - ④-f 施策と成果との関連性について、前提として a) 施策等の実績を明確にすること、b) 施策の成果とその上位にある政策の成果を把握すること、c) これらの相互関係を分析することが求められる。しかし、多くの評価書では、施策等の実績→施策の成果→政策の成果への寄与・貢献、というストーリーだてを十分に整理できておらず、成果指標値の動向のみを分析している評価書（チェックアップとの違いがない）が多く見受けられた。「施策と成果との関連性」は政策チェックアップの核である。改善策としては、ロジック・モデルの作成を通じた関連性の整理・分析や、評価書の構成を見直すだけでも、十分に内容を改善しうるものもある。まずは、施策がどのような成果を実現し、それが最終的に成果目標にどう寄与する（した）のか、というストーリーを踏まえて整理・分析することが第一歩である。
 - ④-g 金銭価値化について、実施した評価書はほとんど確認できない。対応可能なものについては試行的な位置づけとして実施を推奨する等の改善対応が期待さ

れる。（例えば、安全・防災等の施策では、それによる被害額の回避等が想定される）

- ④-h データの量・質について、多くの評価書で統計データ、実績データ、アンケートデータが用いられており、おおむね問題はない。ただし、アンケートの N 値を示さないものや、サンプルとして妥当か疑問のあるもの（数・対象）、出典が明示されないもの、データの信頼性・妥当性の説明がなされないまま提示されているもの等、データを扱う際の基礎的ルールから逸脱しているケースも見受けられた。
- ④-i 受益者や関係者からの意見について、おおむね何らかの形で踏まえられているものの、対象が限定されているものや、聴取が必要であると思われる対象が欠如しているものも見受けられた。

○評価結果の導出の分かりやすさ

- 本項目の結果は平均して 1.9 点であった。最大は 2.3、最小は 1.3 であった。
 - ⑤-a 評価結果導出においては、（施策等を通じて）政策目標が達成されたのか、施策等は政策目標達成に有効であったのかを示すことが求められるが、それらを踏まえて記載されている事例は多くなく、特に後者はかなり限定的であった。本項目以降（課題や改善方策）に結び付ける上でも、施策等は有効であったのかどうかについては、評価結果に明確に記載することを徹底することが求められる。
 - ⑤-b 評価書の分かりやすさについて、記述が難解でまったく中身が分からないような評価書はなかった。ただし、政策そのものが一般国民に馴染みが薄いものや、分かりにくい政策もあることから、例えば評価書の要旨とは別にポンチ絵等で評価の概要を 1 枚で取りまとめる等の工夫も一案である。
 - ⑤-c 外部者の意見・コメントについて、政策評価有識者会等からの助言や指導を得ているという事実は確認できるが、具体的にどのように関与をし、どのような助言を得て、どのように評価に反映したのかについての記載がほとんど確認できない。可能な限り助言、指導の時期、内容、それを踏まえた対応について具体的に記載することが求められる。

○課題と改善対応の明記

- 本項目の結果は平均して 1.5 点であった。最大は 2.0、最小は 0.7 であった。
 - ⑥-a 評価結果を踏まえた分析について、一部の評価書で「評価のまとめ」として評価結果と政策の課題とを混在して記載しているものがある。本来であれば、成果の達成状況の評価と、これまで政策を実施してもなお、対応すべき課題は何なのか、すなわち結果と今後に取り組むべき課題は別にして整理することが求められる。また、可能な限り（定性的であっても）それらの課題を生み出している要因、理由についても言及することが求められる。これが次の今後の対応策の明確化にもつながる。
 - ⑥-b 今後の対応策について、全体として示されているものの、具体性に乏しいものも一部にあった。最終的な見直しの是非は予算手当がなされるか等により決定されるものもあるが、あくまで評価時点での結論として、可能な限り具体的な内容や対応時期、緊急度等を記載することが求められる。また、評価結果との関連性が薄いものも一部にあり、（評価の内容・結果とは関係なく）はじめから結論ありきでまとめられたかのように見える評価書は可能な限り排除しなければならない。なお、再評価や今後の実績のモニタリングについて記載している事例は確認できなかった。

(4) テーマ、体制別の結果分析

以下では、テーマや体制による違いがあるかどうかを検証する。具体的には、テーマの分類にあたり、以下のような状況がチェック（数値化）において影響するのではないかと、という政策分野・テーマを設定して整理・分析を行った。なお、分析は、テーマ別は該当する政策と全体との平均を比較、体制別は単独、複数、全省と結果全体の平均を比較した。

(テーマ別)

■計画策定と運用を通じた政策

- ・計画において目標が示されており、かつ計画の進捗及び評価を行うための方法が事前に設定されていることが想定される諸計画を対象にした政策

【道路交通安全】、【住生活】、【水資源】、【環境政策】、【国土形成計画】、【北海道開発】、【美しい国づくり】、観光立国】

■規制、税制、ルール設定に関する政策

- ・政策目標は明確であるが、政策を通じて実現する目標水準が特定しにくいことや、成果が真に政策を通じて実現されたかどうかの検証が困難であることが想定される規制や制度設計のような政策

【戦略港湾】、【貨物自動車】、【不動産投資】、【国際海上輸送】、【航空自由化】、【バリアフリー法】、【地域公共交通】

■情報発信の政策

- ・発信された情報が適切な内容、タイミングであったか（アウトプット）の他、それらの情報は役立つもので、かつ適切な判断や行動に結び付いたのかについて対象者に確認すること（アウトカム）が求められる情報発信を専らの目的としている政策

【地理空間情報】、【緊急地震速報】、【気象警報】、【観光立国】、【不動産取引】

■地方支援の政策

- ・実施主体が国ではなく地方であることから、政策として実現する目標水準を特定することが困難であることが想定される地方支援を目的とした政策

【乗合バス】、【バリアフリー法】、【地域公共交通】、【まちづくり支援】

■政策目標設定が困難な政策

- ・政策目標が抽象的で不明確なものや、相手からの要請により実施するもので、事前に目標やその水準を特定することが困難である等、達成度を評価する際には工夫が求められる政策

【国際協力】、【乗合バス】、【北海道開発】、【美しい国づくり】、【地域公共交通】、【まちづくり支援】

■政府・省全体で横断的に取組む政策

- ・省庁全体で取組む改革や改善、見直し等に関する政策は、政策の実施を支えるものや、その過程を捉えるものが含まれる等、テーマによってはその成果が測りにくいものがあることが想定される政策

【官庁施設整備】、【技術研究開発】、【環境政策】、【仕事の進め方】、【指定等法人】、【直轄工事ゼロエミ】

■特定の地域、対象をターゲットにした政策

- ・その効果を検証するためには、例えば対象にしたところと、対象にしていなかったところを比較して、その差異に着目して効果検証を行う等、分析の実施においての工夫が求められる特定の地域、対象をターゲットにした政策

【戦略港湾】、【北海道開発】、【水害対策】

■平時の対応と有事の対応が求められる政策

- ・諸課題への対応を前提にした準備、対応の状況（基本的にはアウトプット）のみならず、有事の発生に際して適切にそれらが機能したか（アウトカム）の双方を視野に入れた検証が求められる等、分析においての工夫が求められる平時の対応と有事の対応が求められる政策

【緊急地震速報】、【土砂災害防止法】、【港湾地震対策】、【気象警報】、【水害対策】

(体制別)

■実施体制

- ・評価実施の体制が単独部門によるものか、複数か、あるいは全省に関係するののかによって、評価の実務上の課題が異なると想定されることから、実施体制別に分析を行う。

○単独

【戦略港湾】、【官庁施設整備】、【水資源】、【貨物自動車】、【不動産投資】、【乗合バス】、【地理空間情報】、【国土形成計画】、【国際海上輸送】、【航空自由化】、【北海道開発】、【緊急地震速報】、【バリアフリー法】、【公共交通】、【土砂災害防止法】、【住宅等耐震化】、【港湾地震対策】、【気象警報】、【観光立国】、【不動産取引】

○複数

【道路交通安全】、【住生活】、【国際協力】、【自転車交通】、【船舶交通安全】、【水害対策】、【まちづくり支援】

○全体

【技術研究開発】、【環境政策】、【仕事の進め方】、【美しい国づくり】、【指定等法人】、【直轄工事ゼロエミ】

■全体結果

分野、体制別に整理すると、全体の平均値との比較では大きな差異はない。ただし、テーマ別の内では、相対的には、計画策定と運用を通じた政策、規制、が良い一方、その他は地方支援の政策を除いて課題があることが確認できる。一方、体制別では複数のものが相対的に良い結果であった。

図表 分野、体制別の結果

項目	質問	全33件			計画	政策分野							評価実施体制		
		平均	最大	最少		規制・税制・ルール	情報発信	地方支援	共通	特定の地域・対象	平時・有事	目標設定困難	単独	複数	全局
① 評価対象、評価方法の明記		1.8	2.7	1.0	1.8	1.8	1.5	1.8	1.9	1.4	1.7	1.7	1.8	2.0	1.9
	①-a 評価対象である政策目標（根拠、背景・経緯、理由等）が明示されているか	1.9	3.0	1.0	2.0	1.9	1.6	1.8	2.0	1.6	1.5	1.7	1.9	1.9	1.9
	①-b 政策目標を実施するための手段である施策・事業の内容や意図、体制が明示されているか	1.9	3.0	1.0	1.8	2.0	1.5	1.8	1.8	1.4	1.7	1.8	1.9	2.2	1.8
	①-c 評価の枠組み（方法、体制）が明示されているか	1.7	2.3	1.0	1.6	1.6	1.3	1.7	1.8	1.2	1.8	1.6	1.6	1.8	1.9
② 評価の基本要素の明記		1.4	2.7	0.3	1.5	1.3	1.2	1.4	1.3	1.3	1.4	1.2	1.4	1.8	1.1
	②-a 評価対象期間に投じられた予算額が明示されているか	1.2	3.0	0.0	0.9	1.0	1.3	1.4	1.0	0.4	1.2	1.0	1.3	1.4	0.8
	②-b 評価対象期間に実施された活動内容や結果は明示されているか	1.8	3.0	0.0	1.9	1.6	1.7	1.3	1.5	1.9	1.9	1.6	1.8	2.1	1.4
	②-c 評価対象期間に実現を目指す成果目標が明示されているか	1.3	3.0	0.0	1.6	1.2	0.8	1.5	1.4	1.4	1.3	0.9	1.2	1.9	1.2
③ 成果の測定方法の妥当性		1.9	3.0	0.5	2.0	1.9	1.7	2.0	1.8	1.4	1.8	1.5	1.9	2.0	1.7
	③-a 政策目標の達成度を示す成果目標を測定する定量的な指標が設定されているか	1.9	3.0	0.3	2.1	1.9	1.7	1.9	1.7	1.4	1.8	1.6	1.8	2.2	1.7
	③-b 設定されている成果指標は政策目標の達成を測るのに適切なものが設定されているか	1.8	3.0	0.0	2.0	1.9	1.7	2.0	1.8	1.4	1.8	1.4	1.9	1.9	1.7
④ 評価・分析の妥当性		1.3	2.0	0.3	1.4	1.4	1.0	1.4	1.1	1.3	1.1	1.3	1.3	1.4	1.1
	④-a 成果について他との比較（ベンチマーク）が行われているか	0.9	2.7	0.0	1.0	1.5	0.6	0.5	0.9	1.3	0.3	0.5	1.0	0.9	0.7
	④-b 成果について地域や属性、対象などの区分による細分化した分析が行われているか	1.5	3.0	0.0	1.5	1.7	0.7	1.4	1.2	1.8	1.3	1.4	1.5	1.8	1.2
	④-c 成果について経年的な変化などの詳細分析が行われているか	1.8	3.0	0.0	2.2	2.0	0.9	2.1	1.6	1.4	1.3	2.0	1.8	2.1	1.7
	④-d 関連する政策チェックアップ指標について分析が行われているか	1.6	3.0	0.0	2.0	1.2	1.3	2.0	2.3	0.0	1.4	1.4	1.4	1.7	2.7
	④-e 外部要因の影響の分析が行われているか	0.6	2.0	0.0	0.7	0.8	0.5	0.7	0.7	0.9	0.3	0.6	0.6	0.6	0.8
	④-f 施策と成果との関連性の分析が行われているか	1.3	2.3	0.0	1.4	1.4	1.1	1.6	0.9	1.2	1.2	1.3	1.4	1.4	1.1
	④-g 達成された成果は金銭価値に換算されているものが含まれているか	0.1	1.7	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0
	④-h 分析に活用されたデータの内容、質は十分か	2.0	3.0	1.0	2.2	2.1	1.7	2.1	1.7	2.2	2.1	2.1	2.1	2.1	1.8
	④-i 施策等の受益者や関係者からの意見は聴取され、評価や分析に活用されているか	1.9	3.0	0.3	1.9	1.8	2.2	2.3	1.3	2.2	2.1	2.3	2.1	2.1	1.4
⑤ 評価結果の導出の分かりやすさ		1.9	2.3	1.3	1.9	2.0	1.7	1.9	1.9	1.8	1.8	1.8	1.9	2.0	1.9
	⑤-a 分析結果を踏まえた結論の導出は論理的か	1.9	3.0	1.0	1.8	2.0	1.6	2.0	1.9	1.9	1.9	1.8	1.9	1.9	2.0
	⑤-b 評価書の記載内容、表現は平易で分かりやすく、読み手に配慮した工夫がなされているか	1.9	2.3	1.0	1.9	2.0	1.9	2.0	1.7	1.9	1.9	2.0	1.9	2.0	1.7
	⑤-c 結論は明確に示されているか	1.9	2.7	1.0	1.9	2.2	1.6	1.8	1.9	2.0	1.7	1.6	1.9	2.0	1.9
	⑤-d 評価の客観性、妥当性担保のため、外部者からの意見やコメントは含まれているか	1.8	2.3	1.3	1.9	1.7	1.7	1.7	1.9	1.4	1.8	1.8	1.8	1.9	1.9
⑥ 課題と改善対応の明記		1.5	2.0	0.7	1.4	1.5	1.4	1.3	1.3	1.4	1.7	1.4	1.4	1.5	1.4
	⑥-a 評価結果を踏まえた課題、要因に対する分析は適切に行われているか	1.4	2.3	0.3	1.4	1.4	1.3	1.1	1.4	1.6	1.7	1.3	1.4	1.6	1.6
	⑥-b 評価結果を踏まえた具体的な対応策や時期、再評価の時期は示されているか	1.5	2.0	0.3	1.5	1.6	1.5	1.4	1.2	1.2	1.7	1.4	1.5	1.5	1.3

テーマ、体制別の分析の結果、全体の平均値との比較では、一部に分類の仮説を裏付ける結果の兆候は確認できたものの、全体としては大きな差異はみられない。

4. 分析小括

以下では、これまでの分析結果を小括する。具体的には、(1) 全体・項目ごとの分析結果、(2) 評価者による評価コメントによる分析結果、(3) 評価書単位での分析結果、(4) テーマ別、体制別の分析結果により整理する。

(1) 全体・チェック項目ごとの分析結果

結果を踏まえて項目ごとに全体をみると、②評価の基本要素の明記、④評価・分析の妥当性、⑥課題と改善対応の明記の評価値が相対的に低い結果であった。また、質問項目レベルの結果を踏まえると、全体として以下のような課題が確認された。

- 予算額が示されていない、もしくは内数の表記になっており正確な数値が示されていない。あるいは、地方を含む政策全体の予算や、経年的な数値が示されていない。
- 成果目標が示されていない。
- 評価分析においては、政策目標の達成状況や施策の成果を測るような指標は設定されているものの、それらを時系列や地理的に詳細に分析する他、諸外国等他との比較が行われておらず、分析の内容、精度が乏しい。
- 政策レビューで求められる施策の効果、有効性を測るための適切な分析手法や、外部要因の特定や影響について言及されておらず、施策等の効果の検証が十分に行われていない。
- 政策効果の金銭価値化はほとんど行われていない。
- 評価の結果を踏まえた課題の特定と、それに対する今後の対応策についての記載が乏しく、評価結果が十分に活用されていない、もしくは評価の実施に関わらず政策を継続して実施していく必要があるということが想定される。

また、特に項目単位の平均が低いものを分析すると、その特徴として以下のような課題が確認された。

- 関連する政策チェックアップ指標について分析が行われていない。

(2) 評価者による評価コメントによる分析結果

チェックの過程で確認した評価者によるコメントを踏まえると、以下のような課題が確認された。

○評価対象、評価方法の明記

- 対象政策に関して、他省庁、官民、地方公共団体との役割分担について記載が十分ではないものが確認された。
- 政策目標と具体的取組内容との関係についてロジック・モデルが作成されている事例が限定的であった。
- 評価の実施体制（省内）についての記載が乏しい。

○評価の基本要素の明記

- 予算額について、一部に記載がない評価書や、単年度分のみ記載している評価書、さらには全体予算のみが示されている（内数表記）評価書等、全体として改善が求められるものが多い。

- 事業の内容は示されているが、事業実績（アウトプット）の記載が数値で示されていない。
- 政策目標が数字で示されていないものがある。

○成果の測定方法の妥当性

- 政策目標と施策目標の双方のレベルにおいて指標が設定されている事例が限定的である。
- アウトプット指標を政策目標にしている事例がある。

○評価・分析の妥当性

- 他との比較や経年分析、地域別・対象別の分析等の詳細分析が十分に行われていない。
- 外部要因の特定、影響の分析が十分に実施されていない。
- 施策の実施とその効果、上位目標への貢献と達成状況の関係が十分に分析されていない。
- 効果の金銭価値化については、ほとんど確認できない。
- 受益者や関係者からの意見についてはおおむね聴取されているが、対象、方法において一部に問題がある。

○評価結果の導出の分かりやすさ

- 結論として「施策が有効であったかどうか」が明確に示されていない。
- 外部有識者等から得られた指摘の内容やその改善対応が明確に示されていない。

○課題と改善対応の明記

- 評価の結果と政策の課題、その背景・要因が整理されて記載されていない。
- 今後の対応策について、全体として示されているものの、具体性に乏しい。また、評価結果に関連していないと思われるものもあった。他、再評価や今後の実績のモニタリングについて記載している事例は確認できなかった。

(3) テーマ別、体制別の分析結果

テーマ別の分析では、全体平均値との大きな違いは確認できなかった。ただし仮説として想定したうち、「情報発信の政策」「政策目標設定が困難な政策」「政府・省全体で横断的に取組む政策」「特定の地域、対象をターゲットにした政策」については、仮説として想定したように、成果の測定や評価・分析において、やや課題があることが確認できた。また、「地方支援の政策」「平時の対応と有事の対応が求められる政策」については、⑥課題と改善対応の明記に点数が相対的に低いことから、前提としての政策ニーズの存在があることによって、改善方策の検討がやや十分に行われていないのではないかと、という状況が伺える。

一方、体制別には、仮説として想定したように、全省レベルのものは、評価値の平均が相対的に低いことから、調整や取りまとめにおいてもやや実務上の課題があることが伺えた。なお、複数局が関与する評価の場合、評価値の平均が相対的に高いことから、評価そのものが特別の対応事項となり、対応の必要性に迫られる中、それぞれの局の所掌する部分とともに、お互いに共通する要素を書き込むことになるので、説明がより丁寧になるの

ではないか、と想定される。

第三章 国内、海外の総合評価方式による政策評価の事例分析

1. 国内事例

我が国中央府省庁において、近年、総合評価を実施している 4 府省庁を対象に、取組の実施状況、事例について調査を行った。

(1) 取組の実施状況

4 府省庁の政策評価担当課を対象に、以下の事項についてインタビュー調査を実施し、取組状況を確認した。

図表 総合評価に関するインタビュー事項

- | |
|------------------|
| ① 総合評価のテーマ選定の方法 |
| ② 総合評価の実施体制 |
| ③ 総合評価実施のための予算 |
| ④ 総合評価の実施方法、プロセス |
| ⑤ 評価書の内容、質のチェック |
| ⑥ 総合評価の結果の活用 |
| ⑦ 総合評価の実施上の課題 |
| ⑧ 今後の方針、方向性 |

(3) 事例調査

また、対象府省庁における総合評価の概要、評価手法、指標について、事例を基に整理した。

(4) 国内事例調査（他府省庁事例調査）まとめ

① 総合評価のテーマ選定の方法

テーマの選定については、各府省庁ともに評価実施部局からの提案を基点にして対象とするテーマを検討している。

また、実績評価方式による評価に馴染まないなど特定のテーマを総合評価の対象としている事例がある。

② 総合評価の実施体制

実施体制については、評価実施部局と取りまとめ部局に分かれて実施している。省庁によって取組は異なるが、取りまとめ部局の役割は、主に進捗管理等を行い、調査の実施や評価書の原案作成は評価実施部局が中心となっている。

また、総合評価のテーマの選定や原案の確認の過程においては有識者会議等に対して意見聴取が行われている。

③ 総合評価実施のための予算

実施のための予算は各府省とも確保されておらず、既存の資料を有効活用している。
また、多くの府省庁では評価実施に専従する職員は配置されておらず、通常業務と並行して評価が実施されている。

④ 総合評価の実施方法、プロセス

政策評価の実施方法については、各府省庁ともに実施担当部局にゆだねられている。

また、多くの府省庁では基本的には予算年度内において評価を実施しており、基本的な実施プロセスは、組織としてのテーマの選定（計画に記載）、評価担当部局からの指示、担当課による評価原案の作成、評価担当部局によるチェック、有識者会等からのコメント、決裁という流れである。

⑤ 評価書の内容、質のチェック

評価書の内容、質のチェックについては、取りまとめ部局が記載項目や構成をはじめとして、表現や記載内容などについてのチェックも行っている府省庁も確認された。また、多くの府省庁では、併せて外部有識者会などを通じての内容・質のチェックも行われている。

なお、いくつかの府省庁では指定のフォーマットに従い評価が行われている。

⑥ 総合評価の結果の活用

評価結果の活用については、政策を担当する実施部局によって行われており、フォローアップも基本的には実施部局による対応となっている。

また評価結果は政策の見直しに活用されているほか、対外的な説明責任を果たすことにも重点が置かれている。

⑦ 総合評価の実施上の課題

評価実施上の課題として指摘されたのは、ア．人事と評価のサイクルの不一致、イ．定量的な評価の実施、ウ．テーマの選定等が確認された。

⑧ 今後の方針、方向性

今後の方針、方向性について、いくつかの省庁では、総務省の目標管理型の導入など実績評価の拡充と改善が図られる中で、総合評価から実績評価へと移行させる等、今後、総合評価の実施そのものを見直す方向性にある。

2. 海外事例

主要諸外国においても我が国における総合評価に該当するプログラム評価が実施されている。以下では、政策評価の取組においてプログラム評価を重視している米国、英国、カナダの取組を取り上げる。各国について、取組の実施状況、事例について整理する。

(1) 取組の実施状況²

○米国

米国において、プログラム評価の実施について法律上明記されたのは、1993年、クリントン政権下において施行（FY1999より本格実施）された政府業績成果法（GPR: Government Performance and Results Act）である。

また、会計検査院（Government Accountability Office: GAO）の指摘等も踏まえて³、各省庁においては業績目標が達成できなかった場合の原因分析や、業績達成度評価（Performance Measurement）では明らかにできない詳細な分析を実施するために、プログラム評価を実施することが求められている。

○英国

英国においてプログラム評価の実施が政策として求められるようになったのは、ブレア政権下で発表された「政府の現代化政策（Modernizing Government）」が起源となっている。その後、2003年には財務省より政策の事前、事後の評価のガイドラインであるグリーンブック（Evaluation in Central Government” Green Book”）⁴が策定され、各府省庁はこのガイドに従い、政策の評価とマネジメントを行うことが求められるようになっている。

○カナダ

カナダ連邦政府のプログラム評価は、財務管理法（Financial Administration Act）42.1（1）条項の「財政委員会事務局（TBS）の指示により、各省庁は継続して実施しているプログラムについて5年ごとに妥当性、有効性を評価する。」という規定を根拠に実施されており、取組の具体的内容については、2009年4月にTBSが各省庁向けにプログラム評価の実施方針として策定した現行の評価政策に規定されている。

² 米国、カナダについては、国土交通省・新日本有限責任監査法人委託（2014）「政策評価の改善に係る調査」より。

³ GGD-00-204, Sep 29,2000 "Program Evaluation: Studies Helped Agencies Measure or Explain Program Performance", Supersedes GAO-05-739SP "Performance Measurement and Evaluation: Definitions and Relationships" 等。

⁴ 邦訳は総務省参照 http://www.soumu.go.jp/main_content/000411668.pdf

(2) 事例調査

次に、対象国の国土交通分野を所管する省庁の①プログラム評価の概要、②参考となる点、③評価手法・指標について、以下の事例について整理した。

図表 対象にしたプログラム評価の事例

○米国

- ①米国連邦運輸省・国家道路交通安全局「州政府におけるアルコール・インターロック装置の利用状況に関する分析：28州における2006～2011年」 U.S. Department of Transportation, National Highway Traffic Safety Administration (2015) “Evaluation of State Ignition Interlock Programs: Interlock Use Analyses From 28 States, 2006–2011”
- ②国連邦運輸省・国家道路交通安全局「『ながら運転』に対する高視認性対策（運転中の携帯電話の使用防止対策）に関する実験プロジェクトの評価（カリフォルニア州、デラウェア州）」 U.S. Department of Transportation, National Highway Traffic Safety Administration (2015) “Evaluation of NHTSA distracted Driving High-Visibility Enforcement Demonstration Projects In California and Delaware”

○英国

- ①運輸省・低公害車室（Brook Lyndhurst 社委託）「超低公害車の普及：運輸省に対する早期の検証」 Department for Transport, office for low emission vehicle (Brook Lyndhurst Ltd) (2015) “Uptake of Ultra Low Emission Vehicles in the UK: A Rapid Evidence Assessment for the Department for Transport”
- ②運輸省（TKINS 社、AECOM 社、Frontier Economics 社委託）「高速鉄道 High Speed 1」の初期の中間評価」 Department for Transport (ATKINS, AECOM and Frontier Economics) (2015) “First Interim Evaluation of the Impacts of High Speed 1”

○カナダ

- ①カナダ運輸省・評価・アドバイザーサービス「平面交差点の改善プログラムの評価」 Transport Canada, Evaluation and Advisory Services (2015) “Evaluation of the Grade Crossing Improvement Program”
- ②カナダ運輸省・評価・アドバイザーサービス「次世代クリーン輸送イニシアティブの評価」 Transport Canada, Evaluation and Advisory Services (2015) “Evaluation of the Next Generation of Clean Transportation Initiatives”

(3) 海外事例調査まとめ

米国、英国、カナダのプログラム評価の事例から今後の国土交通省の政策レビューの改善に向けての参考となる点を整理した。

(米国)

○地方支援の取組の現状・実態の全体像を可視化

- ・米国運輸省プログラム評価事例①では、州政府におけるアルコール・インターロック装置の利用状況に関する分析では、対象となる各州の取組や成果を比較できるように可視化している。このような方法は国土交通省における地方支援に係る施策の評価においても参考になる。

○実験分析手法による評価

- ・米国運輸省プログラム評価事例②では、運転中の携帯電話の使用を抑制するための取組について、実施していない対象との比較により成果を検証するなど、実験分析の手法を用いた評価を実施している。
- ・このような特定の対象において実施した施策等の効果を検証する際には、実施していないところとの比較により施策の効果を明らかにするなど、分析手法の工夫・高度化が求められ、今後の政策レビューの実施においても参考になる。

(英国)

○国際的な比較

- ・英国運輸省プログラム評価事例①では、超低排出ガス車普及に対する取組の評価と今後の改善策の検討において、他国との比較を幅広く実施している。このような他国との比較により、成果達成水準の相対的な位置づけが明らかになる他、施策の推進に向けての取組の検討において参考となる点の検討にも資すると考えられる。
- ・このような国際的な比較は全てのテーマにおいて実施できるものではないが、比較可能なテーマにおいては可能な限りこのような国際的な比較の視点を取り入れることが求められる。

○効果を幅広く検証、併せて費用便益分析も実施

- ・英国運輸省プログラム評価事例②では、高速鉄道整備による効果について、利用者、時間短縮といった直接的な効果のみならず、雇用、給与、地価など効果を幅広く捉えて、そのインパクトを可視化している。さらに費用便益分析を実施し、政策効果を検証している。
- ・このような評価方法は、特に国土交通省におけるインフラ整備を主体とする政策において参考になると考えられる。

(カナダ)

○分かりやすい評価書

- ・カナダ運輸省プログラム評価事例①では、評価を通じて確認された事項を評価書中において随所に明瞭かつ端的に分かりやすく明示しており、読み手に取って分かりやすい構成になっている。また、改善策についても課題と根拠、改善策、期限などを一覧化しており、評価結果とその対応が一目でわかるように整理されている。
- ・カナダ運輸省のプログラム評価はこのようなフォーマットで統一しており、評価書としての分かりやすさへの工夫に配慮している。
- ・国土交通省においてもこのような取組を参考にして、評価書の分かりやすさの工夫を高めることが求められる。

○評価の前提、限界を明示

- ・カナダ運輸省プログラム評価事例②では、導入から3か年時点の実施状況を評価するものであったことから、評価における限界についての説明が明記されている。具体的には成果に関するデータが入手できなかったことや、その理由が示されており、それを前提にして評価が実施されたことの説明がある。
- ・このように評価における前提や限界についての説明を記載すること、すなわち、それを踏まえた評価を実施することは、評価書の内容、信頼の向上になることから、今後の国土交通省の取組においても参考になる。

なお、これらのうち、「実験分析手法による評価（米国運輸省プログラム評価事例②）」及び「効果を幅広く検証、併せて費用便益分析も実施（英国運輸省プログラム評価事例②）」については、今後の政策レビューの実施において参考にすべき点であるが、いずれも高度な分析手法であることから、現時点において実務的な対応には一定の限界があると想定される。そのことから、これらについては将来に向けての参考として位置付けるべきと考えられる。

第IV章 政策評価手法改善に向けた取組事例調査

本章では、国土交通省の政策評価の改善を視野に、参考となる地方公共団体における評価の取組を整理する。

具体的には、1. 業績指標の改良に向けて、国民にとって分かりやすい業績指標の開発に取組む等、評価制度の継続的改善等に資する事例「国民にとっての分かりやすい指標の開発の事例（兵庫県伊丹市、北海道札幌市）」、2. 評価の作業の省力化、合理化を図りつつ充実した評価を実施している事例「作業の省力化、合理化を実施した事例（三重県）」を調査した。

○国民にとっての分かりやすい指標の開発の事例

国民にとっての分かりやすい評価の実践や、それに向けての指標の開発の事例を調査した。まず、分かりやすい指標の開発に関しては市民自らが指標を提案するということは事例（伊丹市）によると、現実的ではないとのことであった。一方、市民参画による評価の実績や見直しの成果としては、新たな指標（市民意識調査）の設定（伊丹市）、評価フォーマットの見直し（伊丹市）、評価結果の活用において市民意見を活用（札幌市）などが確認された。なお、国民から見た評価結果の分かりやすさについては、より多くの情報提供を求める層と、よりコンパクトな情報の提供を求める層があり、これら全てを満足させることは現実的には対応が困難であるとの指摘があった（伊丹市）。また、設定されている指標の達成度によって施策や事業の成果を評価することについての疑問が市民から提示されるということもあり（伊丹市）、国民に向けてより分かりやすい評価を実施する際には指標の設定理由や達成度の分析についても、より丁寧に行うことが求められる。

○評価の作業の省力化、合理化を図りつつ充実した評価を実施している事例

行政評価の先進事例である三重県では、行政評価導入後、その活用に向けての制度・運用の見直しを進める中、評価を単体のものとして位置づけるのではなく、施策・事業の実施、改善と一体となったものに位置付けることにより、活用と合理化を図る方向での改革を進めている。それが現行制度における「オールインワンシステム」である。これにより、従来、それぞれの仕組み等で運用されてきた機能について必要な情報を一元的に管理できるようになり、職員の作業の効率化、負荷低減を実現している。

このように評価の作業の省力化、合理化の方策として、ITの導入や様式の見直しなどの物理的な負担軽減策の他、実務やマネジメントと評価との融合・整合を図ることが、作業の省力化、合理化における有効な方策であることがこの事例から示唆される。

第V章 まとめ

1. 分析結果の小括

これまでの分析について政策レビューの課題と参考になる点を小括する。

図表 分析結果の小括

区分	課題	参考にすべき点
チェック (数値化・全体)	<ul style="list-style-type: none"> ・内数表記が含まれているなど対象施策の正味の予算額が正確に明示されていない。 ・政策目標が示されていない。 ・データの時系列、地理的区分等の詳細分析が行われていない。 ・施策の効果を測る適切な評価手法が採用されていない。 ・外部要因分析が行われていない。 ・効果の金銭価値化が行われていない。 ・評価結果を踏まえた課題とその対応策の記載が不十分。 ・再評価やモニタリングの記載がない。 ・⑤評価結果の導出の分かりやすさ、⑥課題と改善対応の明記以外の項目はバラツキが大きい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・②評価の基本要素の明記、⑤評価結果の導出の分かりやすさの平均点は、及第点である 2 に近い結果であった。
チェック (評価者コメント)	<ul style="list-style-type: none"> ・政策実施の役割分担が示されていない。 ・ロジック・モデルが作成されていない。 ・実施体制の記載がない。 ・内数表記が含まれているなど対象施策の正味の予算額が正確に明示されていない。 ・実績（アウトプット）の記載がない。 ・政策、施策のレベルでの指標が未設定。 ・他との比較や経年分析、地域別・対象別の分析等が行われていない。 ・外部要因が分析されていない。 ・上位目標への貢献と達成状況の関係が十分に分析されていない、 ・効果の金銭価値化が行われていない。 ・結論が明確ではない。 ・外部有識者等から得られた指摘の内容やその改善対応が明確に示されていない。 ・評価の結果と政策の課題、その背景・要因が整理されていない。 ・今後の対応策が具体的ではない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・政策の背景、経緯の説明は読み手に取って分かりやすい。 ・受益者や関係者からの意見についてはおおむね聴取されている。（ただし、対象、方法において一部に問題がある）
チェック (レーダーチャート)	<ul style="list-style-type: none"> ・平均点を上回っているものは 7 件（21.2%）、平均的なものは 15 件（45.5%）、平均点を下回っているものは 11 件（33.3%）であった。 ・良いものほどページ数が多く、評価書作成に労力が投じられていることが伺える。 	<ul style="list-style-type: none"> ・好事例については省内で共有することが求められる。
国内他府省庁事例	<ul style="list-style-type: none"> ・フォーマット化は評価書の分析の簡素化に影響すると想定される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価担当が評価書の内容に踏み込んでコメントしている府省庁もある。
海外事例	—参考となる事例のみ収集・整理—	<ul style="list-style-type: none"> ・分かりやすい評価書の構成、評価の前提・限界の説明、などは参考にすべき。

2. 分析結果を踏まえた今後の改善対応

次に、上記の分析結果と参考になる点を踏まえた今後の改善対応として、より良い評価に向けた政策レビュー実施 10 則とその考え方を示す。これは、これまでの分析結果から各チェック項目において確認された課題や参考になる点を基にして、チェックを実施した担当者の観点から今後の政策レビューの改善に向けて、評価担当者が実務的に対応できる事項として、特に踏まえるべきものとして整理したものである。そのため、例えば諸外国の事例のうち、詳細な効果分析や手法の高度化については、この原則の対象外とした。

また、この 10 則と併せて今後の政策レビューの改善と向上に向けて、評価書作成において参考とすべき実施事例を整理した。

これらによって、今後の政策レビューの改善と向上が期待される。

図表 政策レビュー実施 10 則

原則①	評価対象政策の背景・経緯・目的・意図・目標・目標水準を明記する。
原則②	ロジック・モデルを作成する。
原則③	実施した施策等のインプット、アウトプット、アウトカムの実績値を把握・整理する。
原則④	施策等の実施の成果と上位目標の成果の双方の関連に留意して分析する。
原則⑤	時系列、地域別、対象別、国別等の複数の観点から詳細にデータ分析をする。
原則⑥	政策目標の達成に影響した外部要因を整理・分析する。
原則⑦	主要な利用者、関係者から意見を聴取する。
原則⑧	施策等が「有効であった／なかった」を明確に結論として提示する。
原則⑨	評価結果を踏まえた現状の課題と今後の改善対応を具体的に明記する。
原則⑩	評価対象として適切なテーマを選定する。

以下に、これらの原則の考え方を示す。

原則① 評価対象政策の背景・経緯・目的・意図・目標・目標水準を明記する。

(考え方)

- ・国土交通省の政策は、国民生活や経済活動の基盤となるインフラ整備等が多く、これまでの間、様々な変遷や見直しを経て現在に至っている。そのようなことから、評価対象の政策がどのような背景、経緯により現在に至っているのか、また、どのような目的・意図の下で評価対象政策が実施されているのかを示すことは、政策を担当する者にとっての理解の他、国民にとっても理解の手助けとなる。

原則② ロジック・モデルを作成する。

(考え方)

- ・政策レビューは個々の事業ではなく、特定の意図・目的をもった政策全体を対象に評価することから、評価対象政策の全体像を簡潔に分かりやすく整理することが必要である。通常、評価においては対象とする政策目標と政策手段を体系的に整理するロジック・モデルを作成して政策の全体像を示すとともに、その体系に沿って成果測定のための指標の検討に活用する。可能な限りこのようなロジック・モデルを作成することが求められる。
- ・なお、国土交通省以外の関係機関が政策に関係する場合には、役割分担の内容を整理したうえで、それを踏まえてロジック・モデルを作成することが求められる。

原則③ 実施した施策等のインプット、アウトプット、アウトカムの実績値を把握・整理する。

(考え方)

- ・評価を実施する前提として、原則②のように政策全体を体系的に整理するロジック・モデルと併せて、実施した施策等や事業の内容、全体予算についても整理することが必要である。また、個々の施策や事業の実績や成果を示すアウトプットやアウトカムについても可能な限り定量的に測定結果を整理し、評価対象となっているすべての期間の実績値を示すことが求められる。
- ・これらの情報は政策の成果を検証するための基礎的情報であり、評価を実施する前提として重要になることから、評価書において記載することが求められる。
- ・なお、適切なアウトカムのデータが入手できないなど、評価の内容・水準に影響する場合には、その内容を整理して、評価の前提や限界を説明することも求められる。

原則④ 施策等の実施の成果と上位目標の成果の双方の関連に留意して分析する。

(考え方)

- ・政策レビューでは実施した施策等が上位の政策目標の達成に寄与・貢献したかを検証することが必要である。そのためには実施した施策レベルの成果と、それを通じて実現した政策目標の達成状況の2つの段階で成果を測定することが求められ、施策等と上位の政策目標の双方のレベルで業績指標を設定し、分析することが基本となる。
- ・具体的には、施策等と上位の政策目標との関連性について、前提として a) 施策等の内容と意図、上位の政策目標の内容と意図をそれぞれ明確にすること、b) 施策等の成果と上位の政策目標の成果の実績値を把握すること、c) これらの相互関係を分析することが求められる。評価書においては、施策等の実績→施策等の成果→上位の政策目標の達成状況→施策等による上位の政策目標への寄与・貢献度の観点からの分析、というストーリーだてを十分に意識して整理することが求められる。
- ・なお、本来であれば施策等の上位の政策目標への寄与・貢献度を客観的な手法で分析することが求められるが、現実的に困難な場合には、最低限、上記のような構成、ストーリーに配慮して、分かりやすく合理的に説明できるような内容にすることが求められる。

原則⑤ 時系列、地域別、対象別、国別等の複数の観点から詳細にデータ分析をする。

(考え方)

- ・政策レビューにおいて求められる施策等の効果の検証においては、「比較」の観点が必要となる。すなわち、施策等の実施前と実施後との比較、実施した対象と実施していない対象との比較、地域ごとの比較、適用状況による比較、平均との比較、国際的な比較等の複数の観点からのデータ分析を通じて、その差異を基にして施策等の効果を明らかにすることが求められる。
- ・また、収集した施策等の成果に関するデータは、単年度だけではそれで何が達成されたのかが評価できない。時系列の他、対象別・地域別等の詳細データを収集・整備して比較を通じて分析することによって、施策等の効果の検証が可能となる。

原則⑥ 政策目標の達成に影響した外部要因を整理・分析する。

(考え方)

- ・政策目標の達成に関しては施策等の成果の他に様々な要因が影響することから、政策レビューにおいては、対象となる政策目標に影響する他の要因を特定するとともに、その影響の度合いも確認して、それを踏まえた分析を実施することが必要である。

- ・たまたし、政策目標の成果達成に施策等の成果とその他の要因がどの程度影響しているのかを厳密に分析することは困難であることから、少なくとも影響した要因の特定と、その影響の大きさを可能な限り客観的に整理して、政策目標に与えた影響を分析することが求められる。

原則⑦ 主要な利用者、関係者から意見を聴取する。

(考え方)

- ・施策等の成果については、客観的に測定できるものの他に、利用者や関係者の声等、施策等の実施運営や成果の発現状況の把握において必要な情報を確認することも必要である。例えば、補助金等では利用者にとって真に役立っているか、また意図した成果に結び付いているのかは補助金の利用実績のみでは確認できず、利用者の意見を確かめることによつてのみ把握が可能となる。
- ・このような利用者、関係者の声は、一般的にはアンケートやインタビューを通じて聴取されるが、施策等の成果を把握する観点から適切な対象の選定とサンプリングが求められることに留意する必要がある。サンプルが偏っていたり、数が限定されていたりする場合には、その点を明記した上で、評価結果そのものにも一定の制約があることを理解して実施する必要がある。
- ・評価の実施過程で有識者等から助言等を得た地合には、その内容、反映状況も具体的に記載することが求められる。

原則⑧ 施策等が「有効であった／なかった」を明確に結論として提示する。

(考え方)

- ・政策レビューでは、施策等の実施が上位の政策目標の達成に貢献したのかを評価するものであり、結論として「有効であった／なかった」を明確に示すことが必要である。なお、採用した評価手法や収集したデータの限界により、明確に結論が導出できない場合においても、その前提の上で想定される結論を提示することが必要である。
- ・多くの評価書では政策目標は達成された、という記述はあるものの、それが施策等の実施レベルのもので、政策として「有効であった」と明記している事例は多くはない。評価実施の際には結論として施策等が政策目標の達成において「有効であった／なかった」を明確にすることに留意が求められる。

原則⑨ 評価結果を踏まえた現状の課題と今後の改善対応を具体的に明記する。

(考え方)

- ・政策目標の達成状況を評価した後、現状の課題を整理するとともに、今後の課題の解決に向けて、具体的に何を、いつ、誰が対応するのかを明記する等、課題と改善

対応を整理することが必要となる。その際には、課題の根拠や対応策の意図などの根拠も含めて示すことが求められる。なお、わかりやすさの観点から課題と対応策を一覧化して示すことも一案である。

- 対応の内容によっては制度の見直しや予算、人員の見直し等が求められる事項もあり、評価時点では評価結果のみでは判断できないようなことも想定される。この場合、評価時点で想定される今後の方向性を視野に入れて、可能な限り具体的に示すことが求められる。
- さらに、今後の継続的な改善に向けて評価実施の段階で今後の実績値の把握の方法や再評価の方法、時期についても整理しておくことが求められる。

原則⑩ 評価対象として適切なテーマを選定する。

(考え方)

- 適切な政策レビューのテーマ選定においては、「①テーマの特性への配慮」「②実施体制」など適切なテーマの選定に留意することが必要である。加えて評価の原則から「③テーマの大きさ」「④政策目標の具体性、測定可能性」「⑤データの入手可能性」についても併せて留意が求められる。
- ①テーマの特性への配慮： テーマの特性にも配慮が求められる。本調査研究のテーマ別の分析において整理したようなものについては、評価手法、データの入手可能性について事前に確認した上で実施することが求められる。
 - 計画策定と運用を通じた政策： 計画目標は明確か。数値目標が設定されており、かつ実績値はモニタリングされているか。
 - 規制、税制、ルール設定に関する政策： 目標水準は設定されているか。政策の効果を取り出して検証する手法が確認できるか。
 - 情報発信の政策： 最終的な対象者を特定して、情報の利活用等を把握することは可能か。
 - 地方支援の政策： 目標水準は設定されているか。政策全体の成果を特定する方法は確認できるか。サンプル調査の場合の対象選定の方法は妥当か、また実施可能か。
 - 政策目標設定が困難な政策： 政策目標の水準を事後的にでも設定できるか。成果の把握、測定の方法は確認できるか。
 - 省全体で共通で取り組む政策： アウトプットではなくアウトカムに着目した成果の把握方法が確認できるか。仮にプロセス、アウトプットに着目する場合には、評価の必要性やテーマ選定の妥当性は説明できるか。
 - 特定の地域、対象をターゲットにした政策： 対象における効果の検証のため、対象としていない地域で、かつ類似の条件下にある地域における比較のためのデータ収集は可能か。

- ▶ 平時の対応と有事の対応が求められる政策： 平時におけるアウトプット、プロセスに関する実績の他、有事における対応状況やその成果について個別事例等から情報が収集できるか。
- ②実施体制： テーマによっては実施担当が複数部門もしくは全省に及ぶような場合があり、評価実施の際に調整や取りまとめにおいて実務上の支障が生じないような体制やリソースの整備についても留意が求められる。
- ③テーマの大きさ： 政策レビューは国民生活や社会・経済の状況を踏まえて検証が求められる政策目標の達成状況进行评估するものであり、前提として主として国土交通省の政策によって実現される目標に関連するもの、そして個別の事業レベルではなく、上位の政策や施策に着目した対象を選定することが求められる。別の言い方をすると、国土交通省の政策のみでは実現不可能なテーマが大きすぎるものや、逆に個別の事業にのみ着目したような小さすぎるものは政策レビューの対象として馴染まない。ただし、テーマとして大きいようなものであっても、そのうち国土交通省の施策が直接影響しうる部分を抜き出して評価する等の工夫は可能である。（例えば交通安全政策における国土交通省の所管政策の評価等）
- ④政策目標の具体性、測定可能性： 対象となる政策目標の具体性と、その達成度の測定可能性に留意が必要である。政策目標があいまいであったり、抽象的であったりするものは、その達成度そのものを客観的な数値やデータ等を通じて検証することが現実的に困難となり、評価が行えなくなる恐れがある。
- ⑤データの入手可能性： 実績や成果に関する情報入手の可能性にも留意が求められる。対象とする政策に関連するデータの入手可能性を踏まえて、評価において新たに収集しなければならない情報の内容と量を特定して、どの程度の収集コストが必要なのか、また実務的に収集可能かを事前に確認することが求められる。仮に、収集できる情報に課題がある場合には、テーマを見直すか、あるいは実施する場合においても代替的に成果を把握する方法（主として定性情報など）を事前に確認することが求められる。