

# 目標管理型の政策評価の改善方策 (平成 27 年度)

平成 28 年 2 月

政策評価審議会  
政策評価制度部会



# 目標管理型の政策評価の改善方策（平成 27 年度）

## I. 総論

目標管理型の政策評価（以下「目標管理型評価」という。）は、各府省が自ら、施策の目標を定め、目標に対する実績を測定して、目標の達成度合いを事後評価するもので、平成 25 年 12 月の「目標管理型の政策評価の実施に関するガイドライン（以下「ガイドライン」という。）」に沿って実施されているものである。

目標管理型評価とは、本来、目標の達成度を判断できる測定指標によって PDCA サイクルを回すものであり、そのためには、定量化された測定指標と目標値を設定することが基本となる。定量化が難しい場合は、定性的な測定指標と目標値を用いるが、進捗状況や目標達成度が判断できることが前提である。このような測定指標等を設定できる施策を中心に目標管理型評価を活用していく必要がある。

この目標管理型評価は、各府省の主要な施策である約 500 施策が対象となっているが、実際に行われている評価をみると、これらの中には、①施策の特性に応じて目標管理型評価が活用されているか、②目標等を設定するまでのプロセス（因果関係）が明確か、③目標・測定指標の定量化が適切かといった点で課題があると考えられるものも見受けられた。

目標管理型評価ワーキング・グループにおいては、政策評価を政策の見直し・改善に資するものとするを主眼として、各府省の事前分析表等を見ながら、各府省の実情も踏まえ、外部有識者の意見も伺いながら改善方策を検討した。

今年度は、「施策の特性に応じた評価」、「目標等を設定するまでのプロセス（因果関係）の明確化」及び「測定指標の定量化等」について検討を行っており、その改善方策については、以下Ⅱ（1）～（3）に記述する。

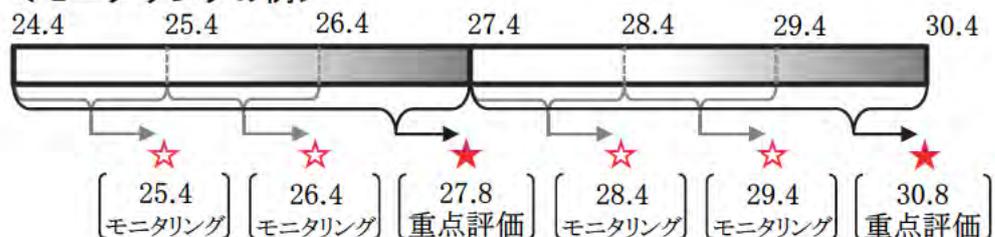
## Ⅱ. 改善方策

### （1）施策の特性に応じた評価

事後評価の対象となるのは、「当該行政機関がその任務を達成するために社会経済情勢等に応じて実現すべき主要な行政目的に係る政策」であり、各府省は、事後評価のうち、目標管理型評価の対象施策として、約 500 施策を設定している。

目標管理型評価は、業務量や緊急性等を勘案した周期で、基本計画期間（3～5 年）内に少なくとも一度行うこととしている。また、評価を行わない年度においては、毎年度、実績の測定（モニタリング）を行い、事前分析表に記入し、公表することとしている。

<モニタリングの例>



現行では 65% (13/20 府省) の府省がモニタリングを活用して評価を行っている。

各府省	モニタリング対象施策数	評価周期	基本計画期間
内閣府	14/69 施策	3 施策は 3 年ごと 11 施策は 2 年ごと	3 年間 (26~28 年度)
公正取引委員会	全 8 施策	3 年ごとに評価	5 年間 (23~27 年度)
復興庁	全 6 施策	基本計画中に少なくとも 1 回	4 年間 (24 年 2 月 ~28 年 3 月)
総務省	全 19 施策	15 政策は 3 年ごと 4 政策は 2 年ごと	5 年間 (25~29 年度)
公害等調整委員会	全 3 施策	3 年ごと	3 年間 (26~28 年度)
法務省	10/17 施策	2 施策は 4 年ごと 6 施策は 3 年ごと 2 施策は 2 年ごと	5 年間 (26~30 年度)
外務省	16/19 施策	2 グループに分け 2 年ごと	5 年間 (25~29 年度)
文部科学省	全 46 施策	2 施策は 5 年ごと 44 施策は 3 年ごと	5 年間 (25~29 年度)
厚生労働省	全 70 施策	基本計画中に少なくとも 1 回	5 年間 (24~28 年度)
農林水産省	13/16 施策	基本計画中に少なくとも 2 回 予定	5 年間 (27~31 年度)
国土交通省	全 44 施策	2 年ごとに同時	5 年間 (26~30 年度)
環境省	38/45 施策	11 施策は 3 年ごと 27 施策は 2 年ごと	5 年間 (23~27 年度)
防衛省	全 25 施策	5 年ごとに評価	5 年間 (26~30 年度)

(参考) <毎年度全施策の評価を実施している省庁>

各省庁	施策数	基本計画期間
警察庁	18 施策	3 年間 (27~29 年度)
特定個人情報保護委員会	3 施策	4 年間 (26 年 1 月~30 年 3 月)
金融庁	20 施策	5 年間 (24~28 年度)
消費者庁	11 施策	5 年間 (25~29 年度)
財務省	31 施策	5 年間 (25~29 年度)

経済産業省	27 施策	3 年間（26～28 年度）
原子力規制委員会	5 施策	5 年間（24 年 9 月～29 年 3 月）

各府省の事前分析表等を検証した結果、毎年度評価を実施している施策の中には、モニタリングを活用している代表的な施策と考えられるものとの比較において、モニタリングを活用する余地がある施策、目標管理型評価の対象として見直しの余地がある施策が見受けられた。

具体的には、安定的・経常的な特性を持つ施策については、モニタリングを活用して評価している府省が多いことから、例 1a のような特性を持つ施策については、業務量や緊急性等を勘案し、メリハリのある評価を図る必要性から、モニタリングの活用を検討する余地があるのではないかと考えられる。

モニタリングを活用する場合は、基本計画期間（3～5 年）内に少なくとも一度は政策評価を行うこととなっているが、例 2b のように、目標や実績値が安定的に推移するような施策については、実績値に変化が生じた際に評価するという選択肢も考えられる。

なお、モニタリングを活用するに当たっては、事前分析表の測定指標を用いて施策の毎年度の実績を測定することから、測定指標やその目標値の妥当性を十分に確保する必要がある。

また、例 3c のように、施策の特性から評価結果を施策の改善に反映する余地が乏しいと考えられるものについては、目標管理型評価の対象とするのか見直しを検討する余地があると考えられる。

## 例1：実際にモニタリングを活用している施策

### a 市場・産業関係の統計調査の整備・活用を図る（国土交通省）

- ・ 測定指標：ホームページアクセス件数 など
- ・ 平成26年度実績が前年度より悪化 → 評価は「進展が大きくない」

施策目標	市場・産業関係の統計調査の整備・活用を図る								
施策目標の概要及び達成すべき目標	現行統計の改廃や統計利用者の視点に立った統計データの加工、ホームページを通じた電子的な統計データの公表により、市場・産業関係の統計の体系的な提供を行うとともに、将来を見据えた新たな統計ニーズへの対応を図り、統計利用者の利便性の向上を図る。								
評価結果	目標達成度合いの測定結果	(各行政機関共通区分) ④進展が大きくない (判断根拠) 本施策目標の業績指標である統計の情報提供量である収録ファイル数については、平成26年度末の実績値で目標値を達成したがホームページのアクセス件数については、平成26年度末の実績値は、目標値の76%となり、前年度を下回り進展しなかったため、④進展が大きくないと判断した。							
	施策の分析	市場・産業関係の統計調査の整備・活用を図るため、統計調査結果をホームページに掲載することにより、収録ファイル数を増加させ、情報の充実を図ると共に、統計利用者利便の向上を図った。							
	次期目標等への反映の方向性	統計利用者の利便性の確保及び統計調査の効果的・効率的な実施につなげるためにも、引き続き調査結果のより一層の活用、利用拡大を図っていく必要があるため、引き続き、統計の情報提供の取組を推進する。							
業績指標	149-① 統計の情報提供量及びその利用状況 (①収録ファイル数)	初期値	実績値					評価 A	目標値 27年度
		18年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度		約14,800件
	年度ごとの目標値	—	—	—	—	—	—	—	
	149-② 統計の情報提供量及びその利用状況 (②HPアクセス件数)	初期値	実績値					評価 B	目標値 27年度
22年度		22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	約960,000件		
年度ごとの目標値	—	—	—	—	—	—	—		

(出典) 平成27年度国土交通省政策評価書より抜粋

## 例2：モニタリングを活用する余地がある施策

### b 政府調達に係る苦情処理とその周知・広報（内閣府）

- ・ 測定指標：調達委員会の判断の趣旨と異なる裁判所の判断の件数（目標0件）など
- ・ 裁判所に提訴された件数は0/2件（26年度）

施策名	政府調達に係る苦情処理とその周知・広報				担当部署名	政策統括官(経済財政運営担当)	作成責任者名	参事官(企画担当) 坂田 進			
施策の概要	政府調達苦情処理体制は、WTOの「政府調達協定」に基づいて閣議決定により整備され、内外無差別の原則の下、政府調達手続の透明性、公正性及び競争性の一層の向上を図ることを目的としている。具体的には、苦情の申立てに応じて政府調達苦情検討委員会を開催し、政府調達協定等に基づいて苦情の検討を行っている。また、上記の我が国の政府調達苦情処理手続について、関係省庁等で開催される政府調達セミナー等においてパンフレットを配布すること等により、制度の周知を図るとともに、ホームページにおいて、苦情処理体制・制度の内容や委員会における苦情申立ての検討結果等を公表している。				政策体系上の位置付け	経済財政政策の推進					
達成すべき目標	政府調達苦情申立てに対して適切に対応するとともに、政府調達セミナー等を通じて積極的に制度周知を行う。				目標設定の考え方・根拠	「政府調達苦情処理推進会議の設置について」(平成7年12月1日閣議決定)において、我が国の政府調達手続を一層透明性、公正性及び競争性の高いものとするため、国の政府機関及び政府関係機関の調達に関する苦情の処理を推進することが定められている。		政策評価実施予定時期 平成28年8月			
測定指標	基準値	目標値	年度ごとの目標値								測定指標の測定理由及び目標値(水準・目標年度)の設定の根拠
			基準年度	目標年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	
1	紛争当事者が裁判所に提訴したもののうち、委員会の判断の趣旨と異なる判断が下された件数	0件(見込み)	26年度 0件	27年度 0件	0件	0件	0件				政府調達苦情検討委員会に申し立てられた政府調達に関する苦情については、委員会による検討中または検討後であっても、同様の政府調達案件について裁判に提訴することが可能である。政府調達に関する具体的な苦情を受付・処理することを通じて、政府調達手続の透明性、公正性及び競争性の一層の向上を図るといふ政府調達苦情処理体制の目的に鑑みると、裁判と異なる趣旨の判断が下された件数は0件であることが望ましい。このことから当該指標を設定した。(参考) 苦情処理件数 平成25年度:0件、平成26年度:2件(見込み)。
2	HPへのアクセス件数	P	26年度 前年度比増	27年度 前年度比増	前年度比増 (29,354件)	前年度比増 (23,402件)	前年度比増				政府調達に係る苦情処理についての周知・広報活動の結果を測定する指標としてHPへのアクセス件数が選出である。また具体的な目標値については、平成26年度の実績値(P)に基づいて設定する。

(出典) 平成27年度内閣府事前分析表より抜粋

### 例3：評価対象の見直し余地がある施策

#### c 栄典事務の的確な遂行（内閣府）

- ・ 測定指標：春秋叙勲の発令数 など
- ・ 国事行為であり、叙勲の発令数等は内閣府ホームページで毎年度公表

施策名	栄典事務の適切な遂行		担当部署名	賞勲局	作成責任者名	総務課長 渡邊 清					
施策の概要	栄典は、日本国憲法第7条に規定する国事行為として、内閣の勅命と承認の下に天皇陛下から授けられるものであり、これに関連する審査、伝達等の事務を行う。		政策体系上の位置付け	栄典事務の適切な遂行							
達成すべき目標	適切な審査を行うとともに、春秋叙勲候補者推薦要綱(平成15年閣議報告)等に定められた総数の発令に努める。		目標設定の考え方・根拠	受賞者の予定数については、春秋叙勲候補者推薦要綱(平成15年閣議報告)において「毎回概ね4,000名」とし、危険業務従事者叙勲受賞者の選挙手続きについて(平成15年閣議了解)において「毎回概ね3,600名」とし、要受賞者の選挙手続きについて(平成15年閣議了解)において「毎回概ね800名」とし、それぞれ規定され、発令日については、数庫及び文化勲章各受賞者の選挙手続きについて(昭和53年閣議了解)等において規定されている。		政策評価実施予定時期 平成28年8月					
測定指標	基準値	目標年度	年度ごとの目標値								測定指標の選定理由及び目標値(水準・目標年度)の設定の根拠
			25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度		
1 春秋叙勲の発令数	春秋ごと概ね4,000名 平成15年秋	春秋ごと概ね4,000名 平成27年度	春秋ごと概ね4,000名 平成25年度	春秋ごと概ね4,000名 平成26年度	春秋ごと概ね4,000名 平成27年度	春秋ごと概ね4,000名 平成28年度	春秋ごと概ね4,000名 平成29年度	春秋ごと概ね4,000名 平成30年度	春秋ごと概ね4,000名 平成31年度	わが国の歴史と文化を象徴する制度であり、日本国憲法第7条に規定する天皇の国事行為としての栄典の授けの確実かつ安定した実施のため、受賞者の予定数については、春秋叙勲候補者推薦要綱(平成15年閣議報告)において「毎回概ね4,000名」と規定されている。	
2 危険業務従事者叙勲の発令数	毎回の発令ごと概ね3,600名 (年2回)	毎回の発令ごと概ね3,600名 (年2回)	毎年の発令ごと概ね3,600名 春3,645名 秋3,615名	毎年の発令ごと概ね3,600名 春3,625名 秋3,602名	毎年の発令ごと概ね3,600名 春3,600名 秋3,600名	—	—	—	—	わが国の歴史と文化を象徴する制度であり、日本国憲法第7条に規定する天皇の国事行為としての栄典の授けの確実かつ安定した実施のため、受賞者の予定数については、危険業務従事者叙勲受賞者の選挙手続きについて(平成15年閣議了解)において「毎回概ね3,600名」と規定されている。	
3 春秋褒章の発令数	春秋ごと概ね800名 平成15年秋	春秋ごと概ね800名 平成27年度	春秋ごと概ね800名 平成25年度	春秋ごと概ね800名 平成26年度	春秋ごと概ね800名 平成27年度	春秋ごと概ね800名 平成28年度	春秋ごと概ね800名 平成29年度	春秋ごと概ね800名 平成30年度	春秋ごと概ね800名 平成31年度	わが国の歴史と文化を象徴する制度であり、日本国憲法第7条に規定する天皇の国事行為としての栄典の授けの確実かつ安定した実施のため、受賞者の予定数については、要受賞者の選挙手続きについて(平成15年閣議了解)において「毎回概ね800名」と規定されている。	
4 発令日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	わが国の歴史と文化を象徴する制度であり、日本国憲法第7条に規定する天皇の国事行為としての栄典の授けの確実かつ安定した実施のため、発令日については、数庫及び文化勲章各受賞者の選挙手続きについて(昭和53年閣議了解)等において「春」あつては4月29日、秋にあつては11月3日」と規定されている。	
5 「一般推薦制度」に係るホームページへのアクセス数	50,410件 平成24年度	直近3年平均の10%以上増 平成27年度	直近3年平均の10%以上増 200%	直近3年平均の10%以上増 兼計中	直近3年平均の10%以上増	—	—	—	—	国民が「一般推薦制度」の概要を認識することにより、人目につきにくい分野において真に功労のある人など春秋叙勲の候補者として把握するため、「一般推薦制度」に係るホームページへのアクセス数を直近3年平均の10%以上増とする。	

(出典) 平成27年度内閣府事前分析表より抜粋

## (2) 目標等を設定するまでのプロセス（因果関係）の明確化

ガイドラインにおいては、事前分析表の「目標設定の考え方・根拠」の記入について、「達成すべき目標が、どのような考え方に基づいて設定されたのかについて記入する。なお、必要に応じ、その根拠となる閣議決定、政府方針等も記入する」とされている。さらに、「測定指標の選定理由及び目標値(水準・目標年度)の設定の根拠」について、「選定された測定指標がどのような理由で目標の達成状況を測定するために妥当であると考えたのかについて記入するとともに、設定された目標値がどのような理由で目標年度までに到達すべき目標値であると考えたのかについて記入する。また、その根拠となる閣議決定や政府方針等も記入する」とされている。

各府省は施策やその達成手段の企画立案に当たり、解決すべき課題の原因、その課題を解決するための手段、当該手段がどの程度有効であるか等について、事前に分析を行っているものと思われる。しかし、事前分析表では、施策の対象の現状や課題が明らかにされていないものが多くなっている。また、目標の達成のためにそれぞれの達成手段が論理的にどのような順序で結びついているか、目標や測定指標を設定するまでのプロセス(因果関係)が十分に明らかにされていない。

なお、各府省の施策の中には、例4d及びeのように、ガイドラインの事前分析表のフォーマットをカスタマイズし、何らか体系的に記入している例が若干ではあるが見受けられる。

経済財政運営と改革の基本方針2015において「エビデンスに基づくPDCAの徹底」、世界最先端IT国家創造宣言において「データを駆使した行政運営」

が定められるなど、データなどのエビデンスに基づく分析が求められていることを踏まえれば（別添参考）、評価の高度化やアカウンタビリティの向上を図る観点から、可能な限り現状や課題をデータなどのエビデンスに基づいて分析し、達成すべき目標、目標を達成するために必要な手段、目標の達成度合いを測定するための測定指標を設定するまでのプロセス（因果関係）を明らかにすることが望ましい。

その際、現状や課題に関する情報やデータが無く、情報やデータの収集に時間・コストや事務負担を要するなど、施策の特性にも留意する必要がある。したがって、全ての施策について、画一的に詳細な記入を行うことは効率的ではないと考える。

また、政策評価書で、事前分析表における達成手段が目標に寄与しているか、達成手段以外の外部要因が実績に影響を与えたかなどを検証し、明らかにする必要があり、目標への寄与が乏しい達成手段については、必要な見直しを行うことが重要である。

（参考）＜カスタマイズ状況＞

事前分析表	警察庁、金融庁、消費者庁、総務省、法務省、外務省、財務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省、防衛省
評価書	警察庁、消費者庁、総務省、法務省、外務省、財務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省、防衛省