

---

## 政策評価に関する基本方針の見直しの振り返りと 今後の方向性

---

政策評価審議会  
政策効果の把握・分析に関するWG

# 1. 政策評価制度の運用見直しの経緯とその振り返りについて

## 政策評価に関する基本方針（閣議決定）の一部変更（R5.3）

### 【基本的考え方】

- ・ 複雑困難な課題に対応するためには、**機動的かつ柔軟な政策展開**が有効であり、そのために政策評価の機能を発揮していく。
- ・ 政策評価の機能を最大限活用した**新たな挑戦や前向きな軌道修正を積極的に行う**ことが、**行政の無謬性にとらわれない望ましい行動として高く評価される**ことを目指す。
- ・ 各府省は、次期基本計画期間を**試行的取組の期間**と位置付け、政策の特性に応じた評価を試行

### 【主な内容】

#### 1 政策効果の把握・分析機能の強化

- ・ 有効性の観点からの評価を一層重視し、**政策効果の把握・分析機能を強化**。そのため、**画一的・統一的な制度運用を転換**し、政策の特性に応じた評価が可能となるよう評価方式等を見直し

#### 2 意思決定過程での活用

- ・ 政策評価や行政事業レビュー等の評価関連情報を集約することで、評価書等の質的充実を図り、**意思決定過程における活用を推進**

#### 3 制度官庁の役割

- ・ 評価手法の改善や知見を随時整理・共有し、データ利活用・人材育成支援等を含め、**政策評価の取組の継続的な改善を促進**
- ・ 各府省での新たな評価手法の導入や意思決定過程での活用等の試行的取組を整理・分析。結果を「**新ガイドライン**」に反映し、更に各府省の取組の質を高めていく**政策評価制度のPDCAサイクルを確立**



基本方針の見直しから3年度目となることから、政策評価制度部会やWGを中心に、

- ・ 1～3の観点から各府省や総務省の取組を振り返り、運用上の課題・各府省の二一ズ等を把握・整理するため、**令和7年夏に各府省向けのアンケートを実施（次ページ参照）**
- ・ **各府省の取組を後押しする更なる方策について検討を進める**

## 2. アンケートから見る現在地（見直し後3年間でできたこと） 行政評価局・各府省における取組事例

### ①政策効果の把握・分析機能を強化

- ・政策評価書へのロジックモデル（ロジックモデル的な思考流れ）の導入
- ・行政事業レビューシートを政策評価書と位置づけた上での効果分析の推進
- ・総合評価方式への変更（評価対象のメリハリ付け）
- ・実証的共同研究の取組、各省独自の取組（研修やE B P Mアドバイザーの活用）による分析手法などの浸透

### ②意思決定過程における活用の推進

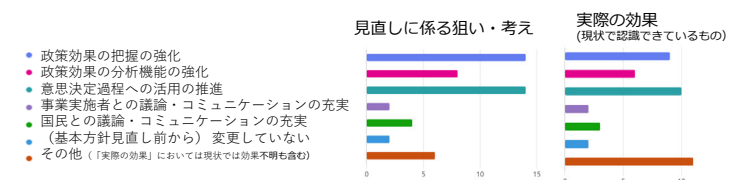
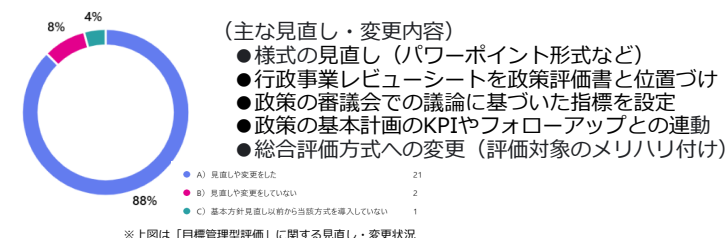
- ・見直すことを前向きにとらえる思想の共有（無謬性からの脱却）
- ・政策の審議会との連携（基本計画のKPIやフォローアップと連動した評価書へ）
- ・評価書様式の見直し（コミュニケーションツールとして活用するためパワーポイント形式の採用。同時に負担の軽減も）
- ・幹部の関与を明確化し、組織マネジメントにも評価書を活用

### ③総務省による支援等

- ・政策評価ポータルサイトやガイドラインは役立ったという意見がある一方、実証的共同研究・論文研修・WEB型研修の取組について特に必要な状況ではなかったとの意見も一定数あり
- ・政策立案過程への組み込み・モチベーション向上のための方策、幹部の積極的関与、体系的・実践的な研修を求める意見もあり

#### （参考）各府省向けアンケート結果の一部抜粋

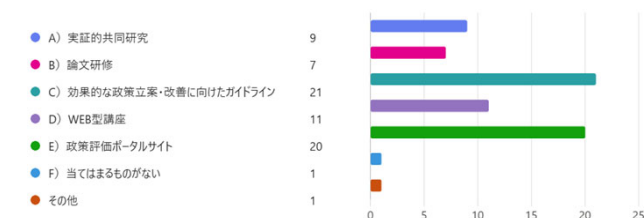
○ 各府省における政策評価の見直し・変更状況、その狙い・効果



○ 全体的な負担



○ 総務省行政評価局の取組（コンテンツ）のうち役に立ったもの



### 3. 今後の政策評価制度の運用において注力すべきこと（部会やWGの議論を踏まえて）

---

#### ➤ **メリハリをつけた政策評価へ**

メリハリのある評価体系とすることで、注力すべき対象における更なる政策効果の把握・分析機能の強化を目指す（評価の質の向上と負担軽減の両立を図る）。

#### ➤ **真の意思決定への活用へ**

意思決定過程（プロセス）への組み込みが進みつつある中、次の一手として、実際の意思決定で役立ったと実感できる評価とすることを目指す。

#### ➤ **コミュニケーションを通じた運用見直しの更なる落とし込み**

政策評価の関係者（政策評価担当部局、原局、幹部、有識者など）の政策立案過程でのコミュニケーションを充実させ、関係者間で認識を一にした取組とするため、各府省への伴走支援の進化を目指す。

### 3-1. メリハリをつけた政策評価へ

#### 指摘された課題

- プロポーショナリティ※（メリハリ付け）の観点からのアプローチが必要
- 予算事業は行政事業レビュー、予算以外の対象や総合的な評価は政策評価で評価していくという役割分担の明確化
- 評価類似取組等（行政事業レビュー、政策の審議会における議論、経済財政諮問会議でのEBPM推進等）との関係も踏まえた上での政策評価の「将来像」や「イメージ」の共有。その上で、各府省は各府省の政策にあった形に翻訳
- メリハリ付けとしては、社会へのインパクトやその時間的変化を見据えた観点での検討が考えられる。
- 他の政策への応用可能性が高いものにプライオリティを置く。（例えば、政策のターゲット層（対象層）でカテゴリーに分類して評価の優先順位を考えていくことも一案）

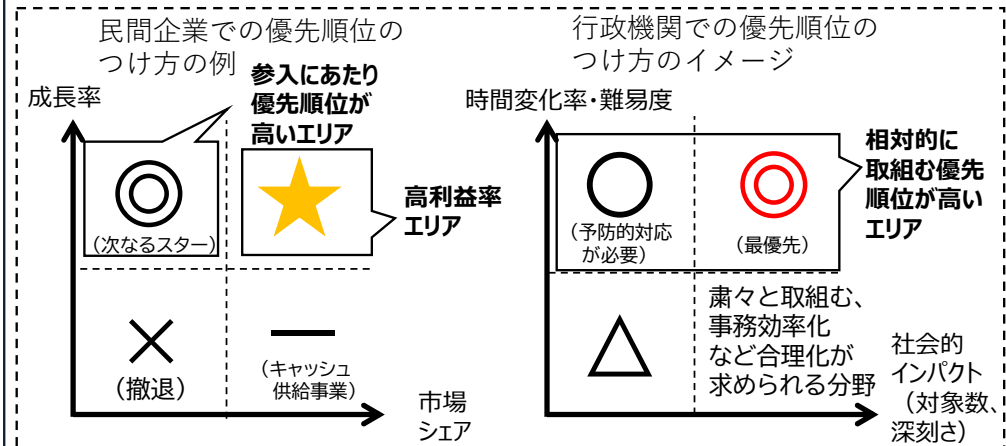
※プロポーショナリティとは、一般的に、目的と手段の均衡を保つことを求める原則のことを意味している（目的達成に必要な範囲内で、最も制限の少ない手段を選択することを求める考え方）。

#### 対応の方向性

（総務省行政評価局）

- 各府省の政策立案のプロセスなど実状に合った評価の運用事例を引き続き収集し、横展開する。（効率的・効果的な政策評価を推進する観点から、必要な部分に必要な効果分析（EBPM）を行い、政策立案関係者に役に立つ評価を目指す）
- 評価対象のメリハリ付けについての事例集めを行うとともに、メリハリ付けをする際のヒントを整理し、提示していく。（有識者の知見を活かし、各府省とよく意見交換し、無理なく進められるものとしていく）

#### メリハリ付けの観念のイメージ



上記のような行政機関の優先順位に応じて、テーマ（人口減少、防災など）を決めて評価をすることや、金額の大小、対象層（子ども、高齢者など）で政策を分類しての対象のメリハリのほか、評価頻度や分析の詳細さを変えていくなどの評価方法のメリハリも考えられる。

※見直し後、3年間で、予算事業については行政事業レビューで、予算事業以外については政策評価で、評価をするといった役割分担が進んでいることを踏まえ、政策評価では個別の視点や目的で評価対象のメリハリ付けを行い、評価の質を高める。

## 3-2. 真の意思決定への活用へ

### 指摘された課題

- 予算事業など事業レベルでは、レビューをはじめ評価の知見が蓄積されている一方で、法改正など制度改革の際に総合的に評価する知見の積み上げが必要（その際の効果を直接追跡するデータが不足している）
- 評価の「タイミング」が重要。法改正など業務の見直しのサイクルや「政策の窓」※の理論を踏まえた評価対象テーマの決定が考えられる
- 施策レベルといった上位の政策について効果分析のやり方や工夫を生み出す取組を行っていくべき（一つの事業の掘り下げのみで、問題点が判明しても上位の政策の見直しができないということにならないようにすべき。何のプログラムや政策と関連しているのかなど、政策をパッケージ（全体像）で見るのが重要）
- 評価の実施者視点は重要である一方、評価結果を使う側のニーズも踏まえる必要
  - （例）・評価書で何が使えるポイントなのかを見える形で抽出するなどの工夫
  - ・意思決定の主たる過程の一つである政策の審議会で用いられている資料等を参考に使える評価書を考えることも一案
- 意思決定における評価活用の前提として、組織や業務の目標設定ができており、目標に向けた仮説が立てられていることが必要

※「政策の窓」は、アメリカの政治学者ジョン・W・キングダムが提唱した理論。政策の窓は、通常閉じているが、  
①解決すべき問題が認識される（問題の流れ）、②実現可能な政策案がある（政策の流れ）、③政治的に後押しされる状況がある（政治の流れ）という3つの流れが揃うと、政策が採用されやすくなるとされている。

### 対応の方向性 （総務省行政評価局）

#### ●まずは、ヒントとなる意思決定過程で実際に活用されている取組を収集し、洞察する。

【例えば、以下のような実践例から真の意思決定への活用のためのヒントを探ることを想定】

- ・政策審議会での評価書の活用や工夫
- ・業務サイクルと合わせた評価の実施事例（法改正や予算編成時のほか、問題意識が高まった場合なども想定される）
- ・評価書の利用者（政策立案者などの関係者）視点での工夫
- ・活用を実現する上での関係部局間の協力や連携の工夫
- ・施策レベルの検証方法等の実践（いわゆる「総合評価方式」）

#### ●次に、真に意思決定に活用されるモデルとして、どのようなキーポイントが考えられるかを整理し、知見を蓄積する。（その際、有識者や政策評価窓口とも意見交換しながら、実現可能性があるか、実現のためには何が必要かを明確にしていく）

※ 評価に当たって、組織・業務の目標設定ができていることが前提であることから、改めてその点も含めて、どのような実践が行われているか、行うべきかに留意する。



### 3-3. コミュニケーションを通じた運用見直しの更なる落とし込み

#### 指摘された課題

##### 総務省行政評価局による支援

- ・効果検証などのミクロな知見について横展開方法に工夫が必要
- ・指標化や評価が馴染みづらい政策に関する整理、どこからが難しいのか整理が必要。
- ・個別の検討相談もできるような政策評価担当者間のコミュニケーションができる場を設けることが重要。
- ・各府省で行っている優良事例の共有が有意義。同時に失敗的な事例の共有も有用
- ・AIやデータ活用による政策評価の高度化検討

#### 対応の方向性

(総務省行政評価局)

#### ●関係者に政策評価の運用見直しの意図を伝える取組を充実する。

- ・政策評価やEBPMに関する、幹部・管理職への啓発や有識者への働きかけなどを通じて、政策評価が、政策立案の基礎スキルであり、政策をよりよいものにするよう活用すべきものであることを徹底
- ・実証的共同研究や論文研修など、手法や結果だけでなく、そこに至る過程や様々なノウハウなど実務での活用方法等を検討できるような視点で情報を共有
- ・円滑な業務の実施と継続性確保の観点から、人事異動期（年度明けや国会閉会後）を中心に研修や説明会の継続と内容の充実
- ・地方公共団体への事例共有や地方と共同で実施する効果検証の実施（国全体として評価をはじめとするEBPMの意識の向上に寄与）

##### 有識者とのコミュニケーション

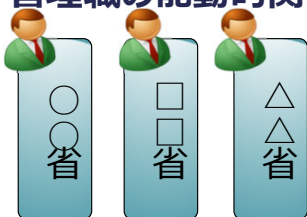


##### 政策評価有識者会合



##### 政策審議会

##### 幹部、管理職の能動的関与



- ・有識者からの意見が、事業所管部局が改善への気付きを得てより効果のある政策立案につながる運営としていく必要。（政策議論を行う審議会へのアプローチも場合によっては必要）
- ・見直すことを前向きにとらえる、というマインドセットが重要（幹部・管理職員の関与と主導は極めて重要）
- ・政策評価などを通じたEBPMの実践は、「政策、事務・事業等の質の改善」のみに資するのではなく、「（役所と国民間、上司と部下間、事業官庁と査定官庁間などの）コミュニケーションの改善」、「組織全体の政策立案能力の向上」、「働き方改革（若手のやりがい創出）」などにつながるもの

##### 評価担当による取組やコミュニケーション

##### 【効果検証・KPI設定関係】

- ・事後検証の方法決定やデータ収集のための事前準備が不可欠
- ・使用するデータについて各府省の中だけで閉じないことが重要

##### 【エビデンス整備関連】

- ・現場からのデータやフィードバックの収集、現場への伝え方やコミュニケーションについて、負担なく実施する方法を考えていくべき
- ・地方公共団体に対して、国の効果検証の取組を共有していくことは、国と地方でデータを共有していく下地作りに役立つ



## (参考資料)

- ◆ 政策評価に関する基本方針（閣議決定）の一部変更について  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000871191.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000871191.pdf)

※報道発表ページは[こちら](#)

- ◆ 政策評価の運用実態等に関するアンケート結果について（概要）  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/001039391.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/001039391.pdf)

※第43回政策評価制度部会資料

- ◆ 第43回政策評価制度部会議事録  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/001045141.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/001045141.pdf)

※第43回政策評価制度部会資料掲載ページは[こちら](#)