

第2章. 行政評価の概要

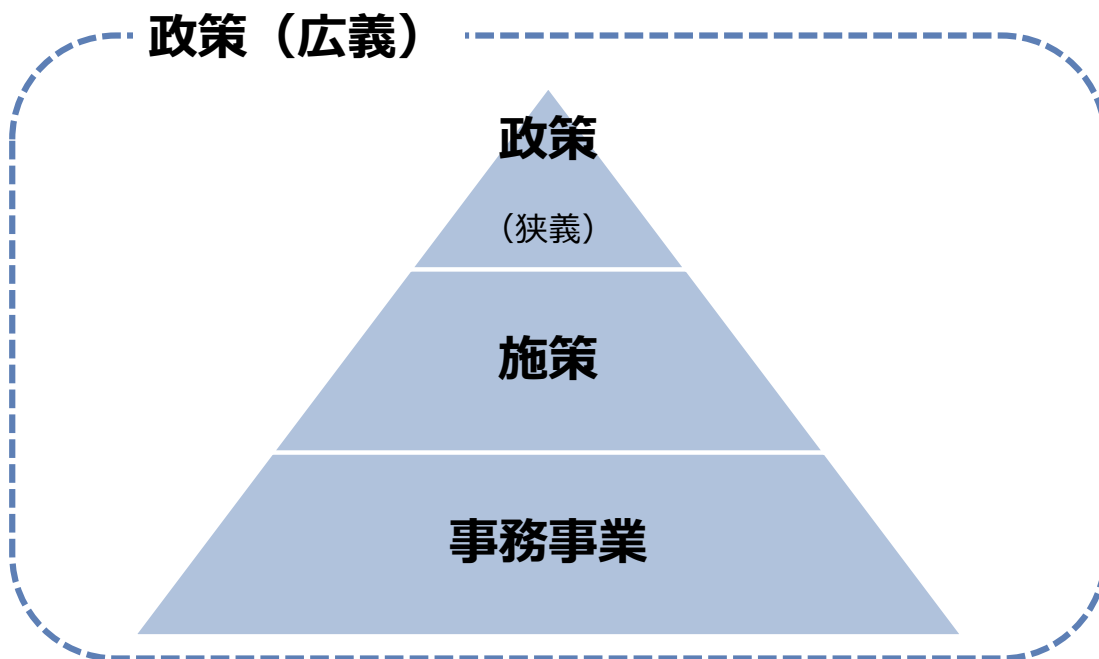
第2章. 行政評価の概要

2.1 行政評価の定義、目的

行政評価とは、一般的に行政のさまざまな活動を一定の目的や基準に従って評価・検証し、その結果を行政活動の改善に結び付ける取組のことを指す。

行政評価の対象としての「政策(広義)」は、一般的に、「政策—施策—事務事業」という階層を成すものが多い。このうち、特定の行政分野の基本的方針を指す場合を「政策(狭義)」と区別する。

図表 2-1 政策体系のイメージ図



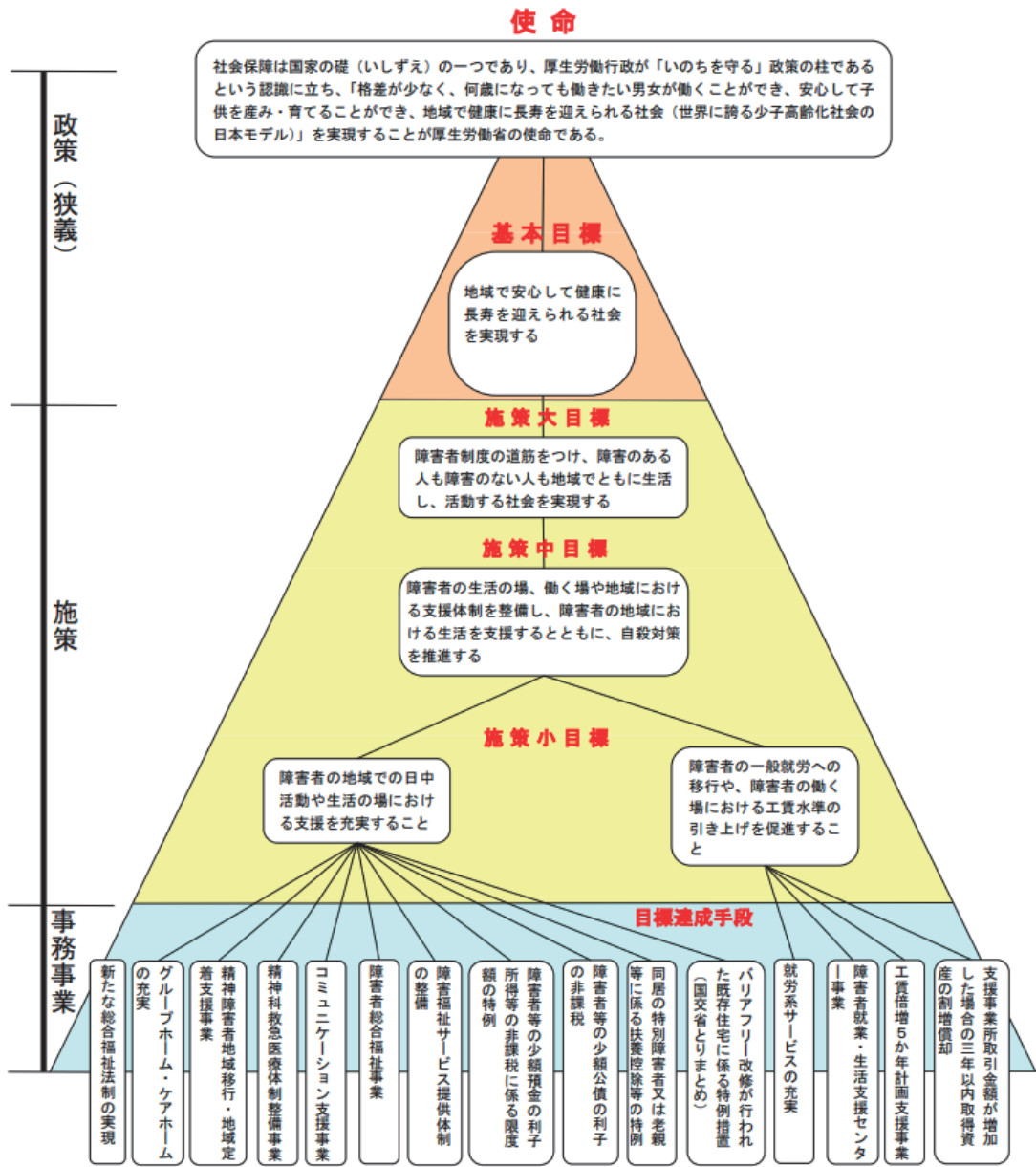
各行政機関が所掌する政策は、「政策(狭義)」、「施策」、「事務事業」の区分に対応しており、一般に以下のような考え方で整理することができる¹。

- ・「政策(狭義)」: 特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり。
- ・「施策」: 上記の「基本的な方針」に基づく具体的な方針の実現を目的とする行政活動のまとまりであり、「政策(狭義)」を実現するための具体的な方策や対策ととらえられるもの。
- ・「事務事業」: 上記の「具体的な方策や対策」を具現化するための個々の行政手段としての事務及び事業であり、行政活動の基礎的な単位となるもの。

¹ 政策評価の実施に関するガイドライン(総務省、2012年3月27日一部改正)
http://www.soumu.go.jp/main_content/000152600.pdf(2022年11月18日確認)

政策体系の実例として、厚生労働省の例を図示すると、以下のような形となる。

図表 2-2 政策体系の実例



出所：総務省「政策評価 Q&A(政策評価に関する問答集)」(最終更新：2017 年 10 月)²

ただし、現実の政策の態様は多様であることから、施策が複数の階層から成る場合や事務事業に相当するものが存在しない場合など、一つの施策や事務事業が複数の政策体系に属する場合

² https://www.soumu.go.jp/main_content/000359631.pdf (2023 年2月6日確認)

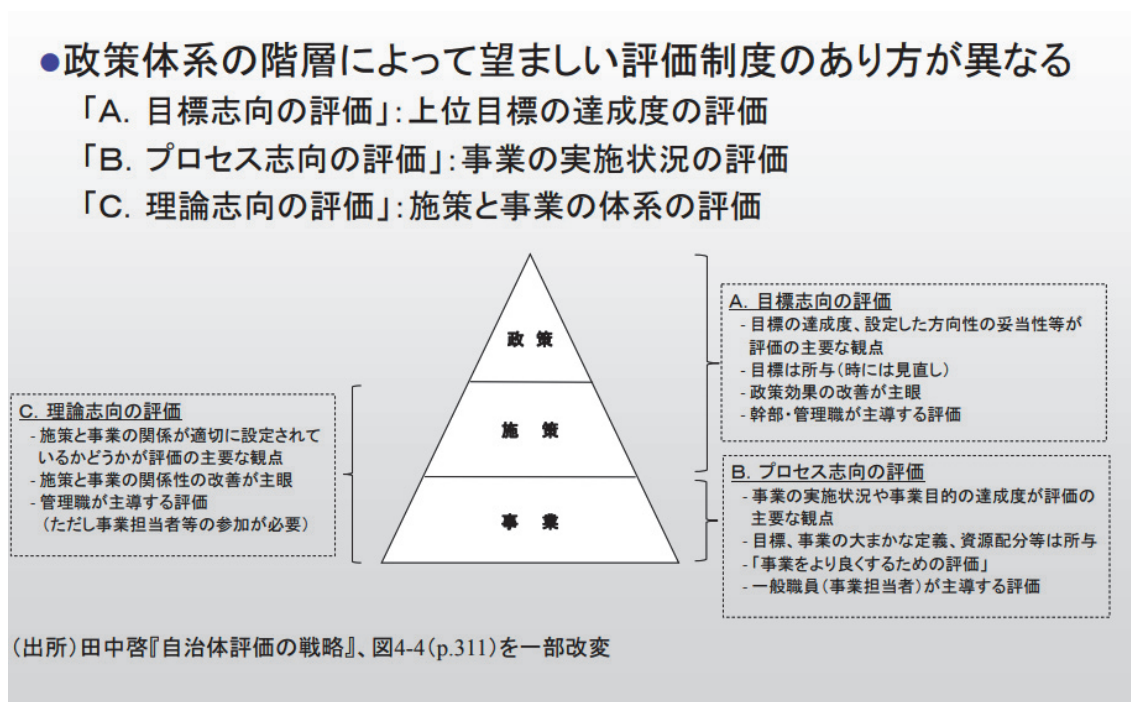
合など、三つの区分に明確に分けることが困難なこともあり得る、とされる³。

例えば、政策体系が5つの区分の場合、第一区分：基本理念(政策)、第二区分：基本方針(施策)、第三区分：実施戦略(施策)、第四区分：重点事業(事務事業)、第五区分：基本事業(事務事業)といった分類が可能である⁴。

自治体によっては、総合計画等で設定されている上位目標に対する進捗管理や評価と各事業の成果についての事務事業評価の両方を1つの部署で実施しているところもあるが、総合計画の進捗管理と、事務事業評価が別の部署で管理されている自治体もある。

なお、政策体系の階層によって、望ましい評価制度のあり方が異なるとする考え方⁵もある。

図表 2-3 政策体系の階層別望ましい評価のあり方



出所：田中 啓「政策体系と評価～政策の体系化による政策評価の体系的かつ合理的で的確な実施について～」(2016 年1月 29 日)⁶

本調査における「行政評価」では、総務省で実施されている「地方公共団体における行政評価の取組状況に関する調査結果⁷」における定義と合わせ、「政策、施策及び事務事業について、事

³ 脚注 1

⁴ 総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」(2016 年 10 月1日時点)https://www.soumu.go.jp/main_content/000501750.pdf(2022 年 11 月 18 日確認)

⁵ 田中 啓「政策体系と評価～政策の体系化による政策評価の体系的かつ合理的で的確な実施について～」(2016 年1月 29 日)

https://www.soumu.go.jp/main_content/000420753.pdf(2022 年 11 月 18 日確認)

⁶ 脚注 5

⁷ 脚注 4

前、事中、事後を問わず、一定の基準、指標をもって、妥当性、達成度や成果を判定するもの」と位置付けている。

2.2 政策評価・行政評価のこれまでの経緯

本章では、我が国における自治体の行政評価と関係が深いと考えられる、海外における評価とその発展の経緯を概説する。ただし、すべての制度を網羅的に記載しているものではないことに留意が必要である。

2.2.1 公的部門における「評価」の発展

公的部門における評価の理論や手法は、主に米国で誕生し発展⁸してきた。

特に 1960 年代から、「貧困との闘い」をスローガンに巨額の費用が投じられた施策の有効性を把握する必要から、評価手法が発達してきた。

この経緯で発展してきた手法が、プログラム評価(Program Evaluation)と呼ばれる手法である。

プログラム評価は、政策の計画、実施プロセス、政策の影響、効率性をさまざまな手法を用いて体系的に査定する評価であり、「政策効果を厳格に把握すること」に主眼が置かれているため、信頼性の高い評価結果を期待できる反面、評価の実施者には高度な専門性が求められる⁹。また、プログラム評価は厳格性を追求するがゆえに、行政機関が日常的にプログラム評価を実施するのは容易なことではない。

このため、簡便な手法として業績測定(Performance Measurement)と呼ばれる手法が米国の州や地方自治体に普及した。

業績測定とは、行政が実施する政策の効果や効率性などに注目し、それらの側面を数量的に把握するための業績指標 (Performance Indicator)を設定し、その指標を計測することにより政策の実態について必要な知見を得ることを目的とする手法¹⁰である。

⁸ 厚生労働省「地域保健関連の政策評価・事業評価における諸外国及び我が国の現状」
<https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r98520000015v0b-att/2r98520000015v4h.pdf>
 (2022 年 11 月 18 日確認)

⁹ 財団法人 自治体国際化協会(CLAIR)・政策研究大学院大学 比較地方自治研究センター(COSLOG)「日本の自治体の行政評価」
<http://www.clair.or.jp/j/forum/honyaku/hikaku/pdf/BunyabetsuNo14jp.pdf>(2022 年 11 月 18 日確認)

¹⁰ 脚注 9

業績測定においてもプログラム評価と同様、政策効果の把握に主眼を置くが、プログラム評価ほどは厳密性を求めず、むしろ簡便性や速報性を重視するのが特徴である¹¹。

図表 2-4 プログラム評価と業績測定の比較

項目	業績測定	プログラム評価
タイミング	定期的・継続的	非定期的・時宜的
評価対象(数)	多数(しばしば全数)を対象に、一律	少数を対象に、個別
情報の深さ	表層的な業績データ	因果関係の追究
実施体制	部内・自己完結型	専門・第三者型

出所：南島和久「総務省政策評価に関する統一研修」（2019年2月13日）さいたま会場「政策評価の総論－政策評価とEBPMの現在－」¹²

1990年代に米国や英国では業績測定が急速に普及したが、これは新公共管理(New Public Management; NPM)の考え方が世界的に広まったことが背景にある。

NPMとは、民間の経営手法を公的部門に応用した公的部門の新たなマネジメント手法で、1970年代以降、行政実務の現場主導で形成されたマネジメント論である¹³。NPMは、民間企業の経営手法などをできる限り行政現場に取り入れ、行政部門の効率化・活性化を図ろうとする考え方であり、成果志向、競争原理、顧客志向などを重視する¹⁴。

1980年代以降、アングロ・サクソン諸国や北欧諸国においては、財政的な制約や社会の成熟化に伴うニーズの多様化・複雑化を背景に行政部門の効率化が進められてきた。それらの取組は、国ごとに違いはあるものの、市場メカニズムの活用、国民を顧客とみなした顧客満足の追求、業績の具体的な測定といった共通点に着目して、NPMと総称されるようになった¹⁵。

NPMでは、公共サービスの統制・管理において事後的な結果や成果を重視することから、政府部門による事後的な評価活動、特に業績測定の実施が強調される。このため、NPMの普及は業績測定の普及を必然的に伴うことになった¹⁶、とされている。

¹¹ 脚注 9

¹² https://www.soumu.go.jp/main_content/000607589.pdf(2022年11月18日確認)

¹³ 国土交通省「NPM(New Public Management)について」

<https://www.mlit.go.jp/kowan/manage/01/02.pdf>(2022年11月18日確認)

¹⁴ 厚生労働省ウェブサイト「英国の社会保障政策の評価に関する研究(総括研究報告書) 研究報告書(概要版)」

<https://mhlw-grants.niph.go.jp/project/5065>(2022年11月18日確認)

¹⁵ 国土交通省国土交通政策研究所(2003年1月)「わが国におけるNPM型行政改革の取組みと組織内部のマネジメント」

<https://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/pdf/kkk17.pdf>(2022年11月18日確認)

¹⁶ 脚注 9

2.2.2 日本における評価の導入

各自治体における行政評価制度の広がりには、三重県が 1996 年に実施した「事務事業評価システム」がきっかけとされる。

三重県の事務事業評価システムに大きな理論的影響を与えたのは、オズボーン(David Osborne¹⁷)とゲーブラー(Ted Gaebler)による共著『行政革命』である。当時の三重県の幹部職員が行政改革の基本方針を定める際に参考にしたものであり、同書の日本版の出版を日本能率協会が行っており、事務事業評価システム開発における三重県と日本能率協会の協力関係が結ばれた¹⁸という経緯がある。ここにいう「行政革命」とは、一般的には NPM として知られる理論を用いた行政の根本的変革を志向する運動である¹⁹。

当時は官官接待やカラ出張といった行政機関の不祥事、多額の公共事業投資、深刻な財政赤字等がクローズアップされていた。税金の無駄遣いや政策の非効率性が批判されると同時に、行政内部や政策の抜本的な見直しが喫緊の課題とされた時代であった²⁰、とされる。

また、三重県の事務事業評価システムは、新しく誕生した北川知事の下で始まった行革運動「さわやか運動」の根幹として最初から明確に位置付けられた。「さわやか運動」は、サービス、分かりやすさ、やる気、改革の頭文字をとった行政改革運動で、生活者を起点に行政を見つめ直して運営することにより行政の価値を高めることをねらいとしていた²¹とされている。

この三重県における「事務事業評価システム」は、県が実施するすべての事務事業を評価対象とし、組織的、体系的、継続的に事務事業の目的を把握することで、事業間における重複等を検証し、コスト削減の可能性や行政改革の方向性等を見直すものであった²²。

当時、バブル経済崩壊による税収入の減少により、多くの自治体で財政状況の悪化が問題となっており、既存事業の廃止・縮小や公共施設の統廃合などによる行政改革が喫緊の課題であった。しかし、改革の手段として、組織的に事務事業を見直す取組はほとんど自治体で行われておらず、三重県が実施した先駆的取組は全国的に注目され、多くの自治体が導入や試行、検討を始め、急速に全国へと広がっていった²³。

¹⁷ クリントン政権下で行政改革チームに参画。

¹⁸ 窪田好男(1998)「三重県の事務事業評価システム～評価を通じた政策改善、あるいは評価システムによる「行政革命」」

<http://www.ppsa.jp/pdf/journal/pdf1998/Kubota.pdf>(2022 年 11 月 18 日確認)

¹⁹ 脚注 18

²⁰ 西出順郎(2020)「行政職員集団と政策評価制度の論理に関する一考察」

https://ritsumei.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=13166&item_no=1&attribute_id=22&file_no=1(2022 年 11 月 18 日確認)

²¹ 梅田次郎(2001)「業績測定型・三重県事務事業評価システムの発展過程と展望」

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjoes2001/1/2/1_2_69/pdf/-char/ja(2022 年 11 月 18 日確認)

²² 千代田区「外部評価報告書」

<https://www.city.chiyoda.lg.jp/documents/2239/h25-hokoku2.pdf>(2022 年 11 月 18 日確認)

²³ 脚注 22

なお、三重県の事務事業評価システムは、業績測定に属する²⁴とされている。三重県の場合は、この業績測定を活用するための位置づけについて変遷はあるものの、最初のさわやか運動時には、「成果目標の設定とその進行管理による職員の意識改革と政策形成能力」の向上が、主たる狙いであった。従来型の行政改革手法である組織改編、事業量削減、定数削減はとりあえず横に置いて、成果志向、結果重視の行政運営を真に追い求める道具として事務事業評価システムは位置づけられ²⁵ていた。

2.2.3 自治体における評価の導入

三重県の事務事業評価システム導入に続き、一部の県や市（岩手県、山形県、埼玉県、札幌市、川崎市など）が三重県と同様の制度を導入した²⁶。

いわゆる「三重県方式」の行政評価制度が広がりを見せる一方で、後述の静岡県や北海道のように、それぞれの自治体が置かれる状況から、独自の評価方法を導入したところもある²⁷。

図表 2-5 自治体における行政評価の展開プロセス

行政評価のフェーズ	1990年代後半 (1995～99年頃)	2000年代前半 (2000～04年頃)	2000年代後半～ (2005年頃以降)
	導入初期（揺籃期）	本格導入期（ブーム期）	本格運用期（多様化期）
主要な課題	・評価の概念・手法等の認知・普及 ・日本に適した評価手法の模索	・行政評価の定型化・標準化 ・行政評価の運用効率化	・行政評価の活用 ・行政評価の質の確保
主な手法	・事務事業評価	・事務事業評価が中心 ・政策・施策評価の登場 ・新しい手法の登場（戦略計画、BSC、ベンチマーキング等）	事務事業評価を中心としながら、有効な手法や活用方法を模索（現時点では不透明）
関連する動き	・三重県が事務事業評価システムを導入（1996年） ・行政改革会議最終報告（1997年）	・国の政策評価制度開始（2001年） ・独立行政法人設置（2001年） ・政策評価法施行（2002年） ・市町村合併の推進（1999年以降） ・「今後の行政改革の方針」（2004年）	・政策評価制度の見直し（2005年度） ・新行革大綱と集中改革プラン（共に2005年度）

出所：田中啓（2005）「自治体評価にみる本質的課題とその解決方法に関する考察」日本評価学会・第6回全国大会・報告論文

²⁴ 脚注 21

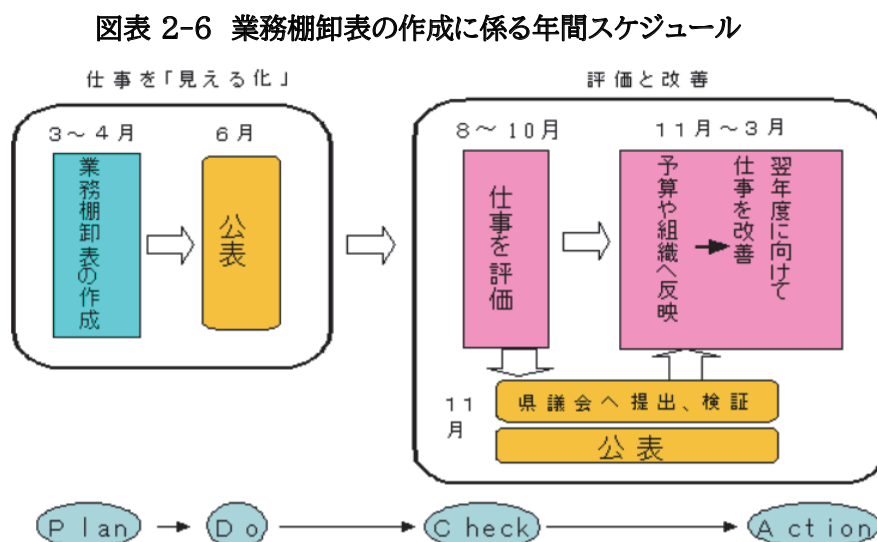
²⁵ 脚注 21

²⁶ 田中 啓（2014）「自治体評価の戦略 有効に機能させるための 16 の原則」東洋経済新報社

²⁷ 脚注 22

三重県における事務事業評価システムの導入を皮切りに、全国の自治体に行政評価はさまざまに形を変えて広がった。

例えば、静岡県では業務棚卸表を1997年から作成している。業務棚卸表では、「何の目的のために、何をするのか」という仕事(業務)の内容を、課別・目的別に表に整理(棚卸)して、「見える化」をし、それを元に評価を実施し、予算や組織へと反映している。



出所：静岡県ウェブサイト²⁸

また、北海道では、1996年10月に1997年度重点政策展開方針の基本的視点の一つとして「時代の変化を踏まえた施策の見直し」を決定²⁹した。これは、社会状況や住民要望などが大きく変化し、施策の役割や効果について、事業の変更や休・廃止も視野に入れ大胆な見直しを行い、道予算の効果的な執行に努めるものである。

なお、再評価の対象となる施策は以下のいずれかに該当する施策³⁰である。

- (1) 施策が長期間停滞していると認められるもの
- (2) 時の経過の中で、施策を取り巻く社会状況や住民要望の変化などにより、施策の価値または効果が低下していると認められるもの
- (3) 施策の円滑な推進に課題を抱えており、施策が長期間停滞するおそれがあると認められるもの

²⁸https://www.pref.shizuoka.jp/res/projects/default_project/page/001/011/477/gyotan-al-1.pdf (2023年2月6日確認)

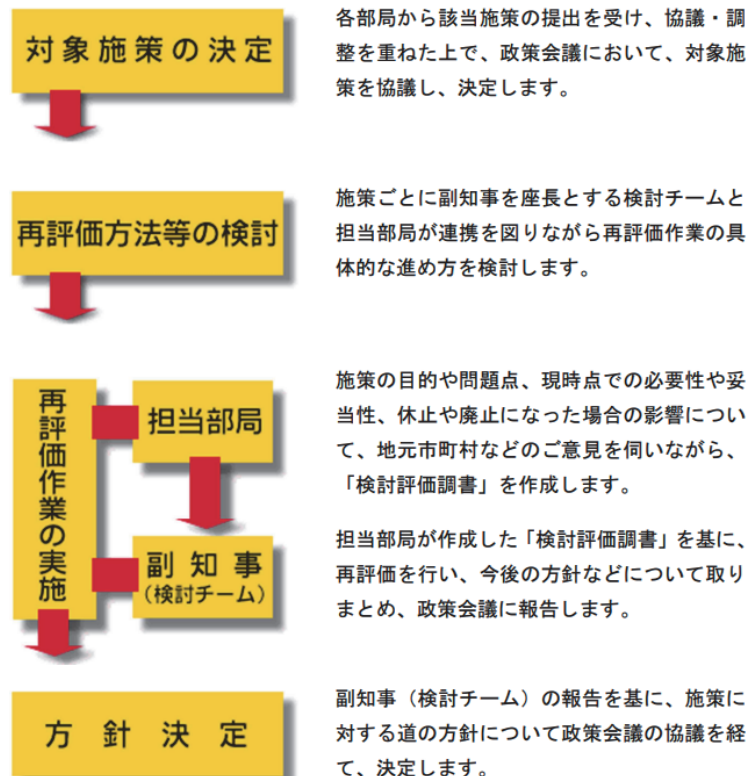
²⁹ 北海道ウェブサイト「時のアセスメント」制度に係る経過」

<https://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/sks/toki/keika.html> (2022年11月18日確認)

³⁰ 北海道ウェブサイト「時のアセスメント」実施要綱」

https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/4/9/9/3/8/5/8/_/youkou.pdf (2022年11月18日確認)

図表 2-7 評価作業の進め方



出所：北海道ウェブサイト「時のアセスメント ～時代の変化を踏まえた施策の再評価～」再評価作業の進め方(フローチャート)³¹

ただし、我が国では自治体に行政評価が導入されてから既に25年以上が経過しており、当初先導的に導入したこれらの自治体においても、さまざまな見直しが行われている。

先に述べた三重県では、当初の事務事業評価システムにより、職員の意識改革や厳しい財政状況下での事業の見直しに貢献してきたものの、基本事務事業、事務事業という総合計画の事業レベルの評価に止まっていた。そのため、評価の内容や県の事業の全体像が県民にわかりにくかったことや、県内部の自己評価であったため、評価内容に客観性がなかったこと、職員の作業負担が大きいことが課題として挙げられた³²。2002年度には、総合計画と評価・予算の体系を＜政策－施策－基本事業－事務事業＞という一貫した政策・事業体系とし、総合計画の体系に沿って評価を実施する形に変更し、その後も随時見直しを行っている。

なお、我が国では、各自治体がそれぞれに実施しており、実施方法や対象業務等千差万別であるというのが現状である。

³¹ https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/4/9/9/3/8/5/1/_/chart.pdf(2022年11月18日確認)

³² 総務省「みえ政策評価システム」

https://www.soumu.go.jp/iken/pdf/051108_4_70.pdf(2022年11月18日確認)

2.2.4 国における評価(政策評価の導入)

我が国における行政評価の導入は、行政改革会議最終報告(1997年12月3日)において、「従来、わが国の行政においては、法律の制定や予算の獲得等に重点が置かれ、その効果やその後の社会経済情勢の変化に基づき政策を積極的に見直すといった評価機能は軽視されがちであった。」との認識の下に、政策評価制度の導入が提言された³³。

図表 2-8 評価機能の充実強化について

5 評価機能の充実強化 (1) 評価機能の充実の必要性 ① 従来、わが国の行政においては、法律の制定や予算の獲得等に重点が置かれ、その効果やその後の社会経済情勢の変化に基づき政策を積極的に見直すといった評価機能は軽視されがちであった。 ② しかしながら、政策は実施段階で常にその効果が点検され、不断の見直しや改善が加えられていくことが重要であり、そのためには、政策の効果について、事前、事後に、厳正かつ客観的な評価を行い、それを政策立案部門の企画立案作業に反映させる仕組みを充実強化することが必要である。 ③ また、評価機能の充実とは、政策立案部門と実施部門の意思疎通と意見交換を促進するとともに、その過程において政策立案部門、実施部門の双方の政策についての評価や各種情報が開示され、行政の公正・透明化を促す効果があることも忘れてはならない。
--

出所：総務省ウェブサイト「政策評価ポータルサイト」行政改革会議報告(1997年12月3日)³⁴

これを受けて、2001年1月に中央省庁等改革の1つの柱として、政策評価制度がスタートした。2001年6月には、政策評価制度の実効性を高め、国民の信頼の一層の向上を図るため、「行政機関が行う政策の評価に関する法律」(2001年法律第86号。以下「政策評価法」という。)が制定され、2002年4月から施行されている。

政策評価法は、政策評価制度の実効性を高め、これに対する国民の信頼の一層の向上を図るために制定され、政策評価に関する基本的事項を定めたものである。

具体的には、以下の内容などが定められている。

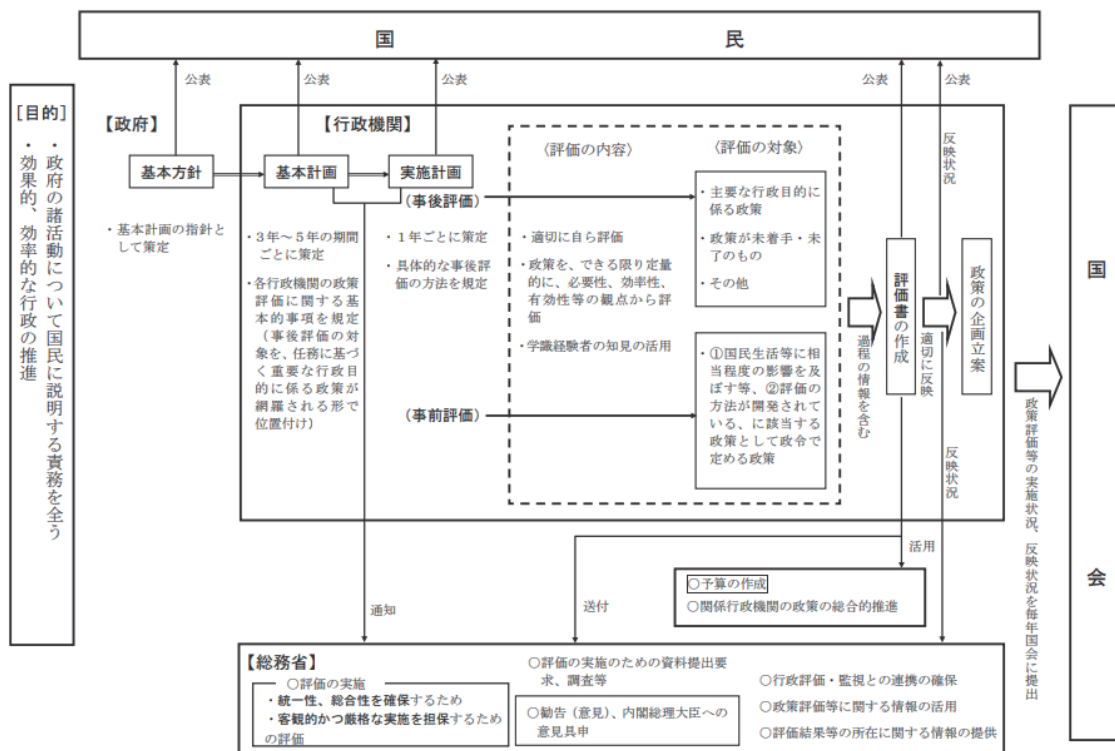
- ・ 各府省が所管する政策について、適時に、その効果を把握して、必要性、効率性、有効性などの観点から自ら評価を実施し、その結果を当該政策に反映すること
- ・ 政府全体の政策評価に関する基本方針を策定するとともに、各府省が中期的な基本計画と1年毎の実施計画を策定することとし、政策評価の結果について、評価書を作成、公表すること
- ・ 政策評価の統一性、総合性及び一層厳格な客観性を確保する観点から、総務省が各府省の政策について評価を行うこと

³³ 総務省ウェブサイト「政策評価ポータルサイト」

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/000065209.html#label1(2022年11月18日確認)

³⁴ 脚注 33

図表 2-9 行政機関が行う政策の評価に関する法律の概要



出所：総務省「政策評価に関する基礎資料集」³⁵

国の政策評価制度は、政策の評価の客観的かつ厳格な実施を推進し、その結果の政策への適切な反映を図ることと政策の評価に関する情報を公表することにより、効果的かつ効率的な行政の推進及び政府の有するその諸活動についての国民への説明責任の徹底を目指している³⁶。

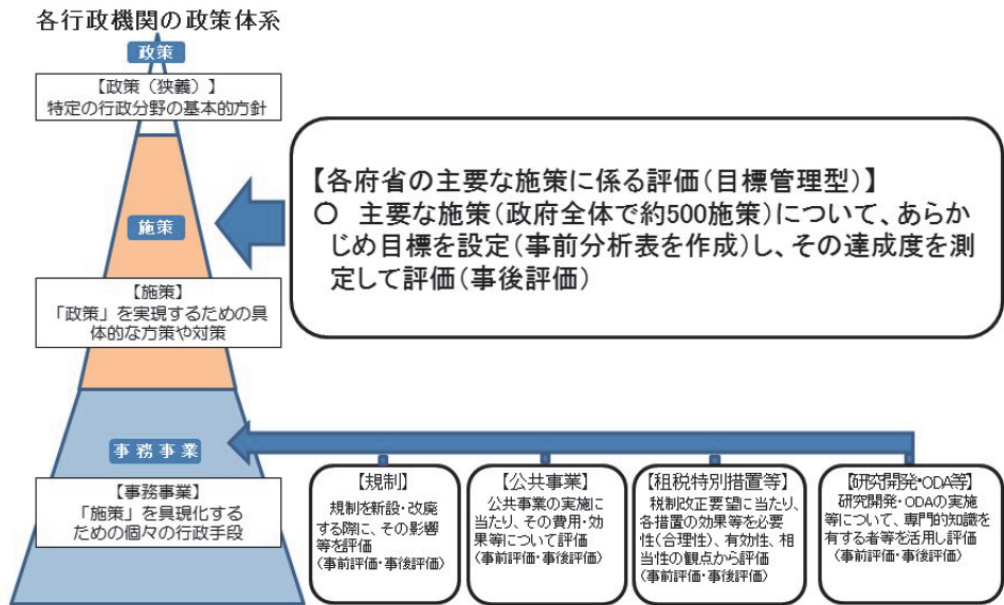
政策評価法の下では、(1)各府省が所掌する政策について自ら評価を実施するとともに、(2)総務省自らも、政策評価の推進、複数府省にまたがる政策の評価を実施することとされている。

各府省は、政策の特性などに応じて、事前・事後の評価を行っており、評価結果はそれぞれ政策に反映されている。

³⁵ https://www.soumu.go.jp/main_content/000716072.pdf(2022年11月18日確認)

³⁶ 脚注 33

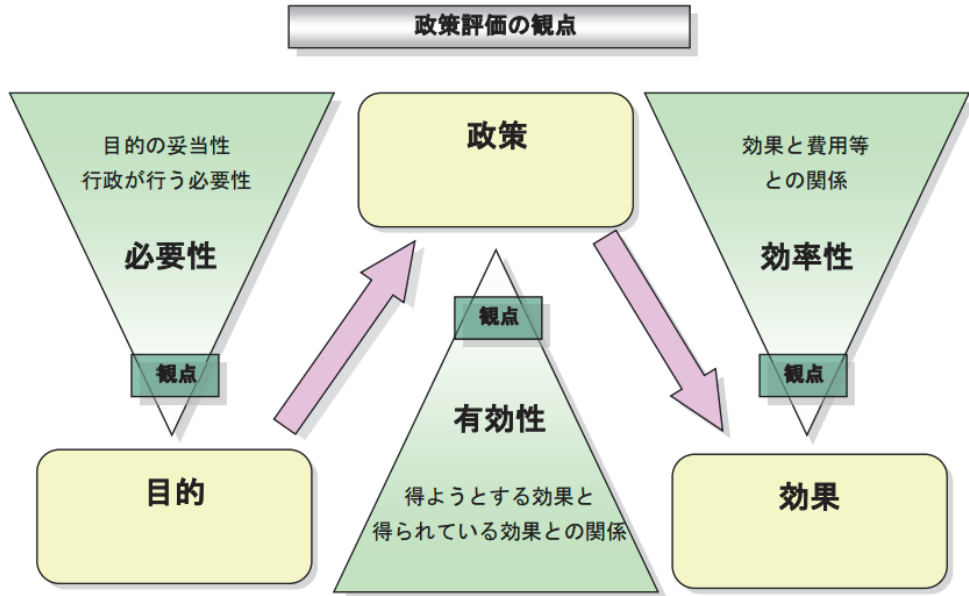
図表 2-10 各府省が行う評価の概要



出所：総務省ウェブサイト「政策評価ポータルサイト」³⁷

また、政策評価にあたっては、政策効果の把握の結果を基礎として、さまざまな切り口から分析が行われるが、必要性、有効性、効率性が代表的な観点として挙げられている。

図表 2-11 政策評価の観点



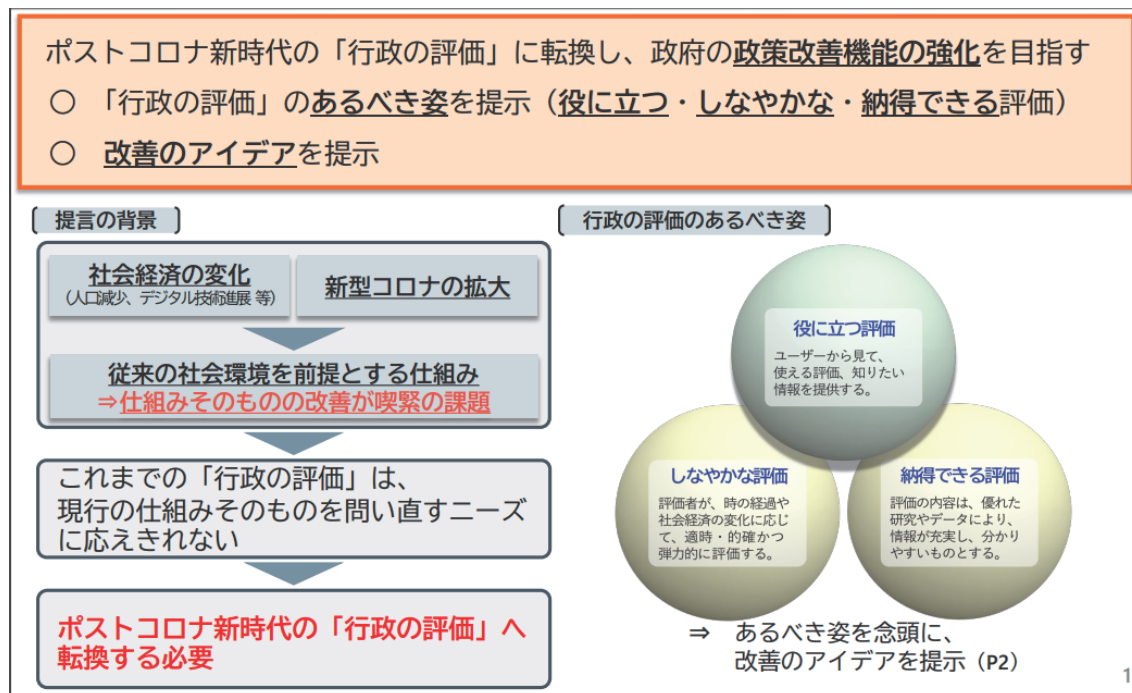
出所：総務省「政策評価 Q&A（政策評価に関する問答集）」³⁸

³⁷ 脚注 33

³⁸ https://www.soumu.go.jp/main_content/000359623.pdf (2022 年 11 月 15 日確認)

なお、2022 年度の政策評価審議会提言では、ポストコロナ新時代の「行政の評価」に転換し、政府の政策改善機能の強化を目指すことを提言している。

図表 2-12 ポストコロナ新時代の「行政評価」



出所：政策評価審議会提言（2021 年3月）³⁹

2.2.5 国における EBPM の取組

また、国においては、2016 年秋、GDP 統計等の経済統計の見直しを契機として、EBPM 推進の検討を開始している。

EBPM は Evidence based policy making の略語であり、限られた資源を有効に活用し、国民により信頼される行政を展開するため、客観的な証拠(エビデンス)を活用して、政策の効果的・効率的な決定・運営を目指す取組のことである。

政治主導で検討を行うため、内閣官房長官を議長とし、関係閣僚及び有識者から成る「統計改革推進会議」を 2017 年2月に設置し、集中的に議論され、2017 年5月に「最終取りまとめ」が行われた。これを踏まえ、骨太方針 2017(平成 29 年6月閣議決定)に、「証拠に基づく政策立案(EBPM)と統計の改革を車の両輪として、一体的に推進する」旨、明記された。

2018 年1月に内閣官房行政改革推進本部が公表した資料「EBPM の推進」では、EBPM を(1)政策目的を明確化させ、(2)その目的のため本当に効果が上がる行政手段は何かなど、「政策の基本的な枠組み」を証拠に基づいて明確にするための取組としている。

³⁹ https://www.soumu.go.jp/main_content/000738610.pdf(2022 年 11 月 18 日確認)

これまでの我が国の政策決定においては、局所的な事例や体験(エピソード)が重視されてきたとの指摘もあり、過去の「慣行」で行われてきた政策は、本来の政策目標達成のため実効性に欠ける可能性がある。行政において、よりの確かつ効率的な事業・施策の立案・評価を行うことで、限られた資源を有効に活用し、国民により信頼される行政を展開するために、客観的証拠(エビデンス)に基づく政策立案(Evidence-Based Policy Making:EBPM)が重視されている。

ただし、エビデンスを得るための分析方法については、行政学、経済学など研究者でもスタンスには差がある。我が国においては、一口に「EBPM」と言っても、異なるアプローチ方法を指していることがある。エビデンスについても、我が国の政府における明確な定義は存在せず⁴⁰、研究者の間でも諸説があり、エビデンスという言葉が定義されずに使われることもある。

図表 2-13 我が国において EBPM と呼ばれるアプローチの例

類型	①ロジックモデルの活用	②公的統計や行政管理情報等の活用		③実験(RCT)の活用
		比較的簡易な手法	高度な手法	
特徴	EBPMの前提としてまずロジックモデルを作成し、政策の手段や目的等を記述し、そこに至るまでの因果関係や政策のどの部分の評価をどのように行うか等を設計・確認していく取組。	収集されたデータの特徴(平均、分散、標準偏差、分布など)を明らかにし、データの示す傾向や性質を把握する取組。	統計学の手法でデータを解析して、何らかの仮定の下に政策手段と政策効果との因果関係の推論を行う取組(回帰不連続デザイン、傾向スコアマッチング、差の差分析等)。	社会実験的(例えばランダム化比較試験等)に施策を実施した対象としない対象を分け、より効果的な施策を模索していく取組。
長所	新規施策の導入の際等に実施することで、施策を実施することで期待される効果の流れを明確化することが可能。	政策が想定している政策効果等の各時点での動きを把握できる。実施コストが低く実施することが比較的容易。	因果関係に影響を及ぼすような要素が不明確な場合や複数の要素が複雑に絡み合っている場合にも応用できる。	より明確に施策の効果を明らかにすることが可能。行動経済学(ナッジ)の理論や知見を活用し、費用をかけず、効果を上げる例も出てきている。
短所	評価設計のツールとしては有効であるが、因果関係の把握を裏付けるためにはデータ等の取得が必要。	必ずしも外部環境の影響を統制することができない可能性がある。	因果関係に近づくためには、あたかも実験が行われたかのような状況と高度な手法が必要。	社会実験の結果が明らかになるまで長期間が必要(少なくとも数年)。対象群の設定がそもそも困難な場合も多い。

出所:NTT データ経営研究所作成

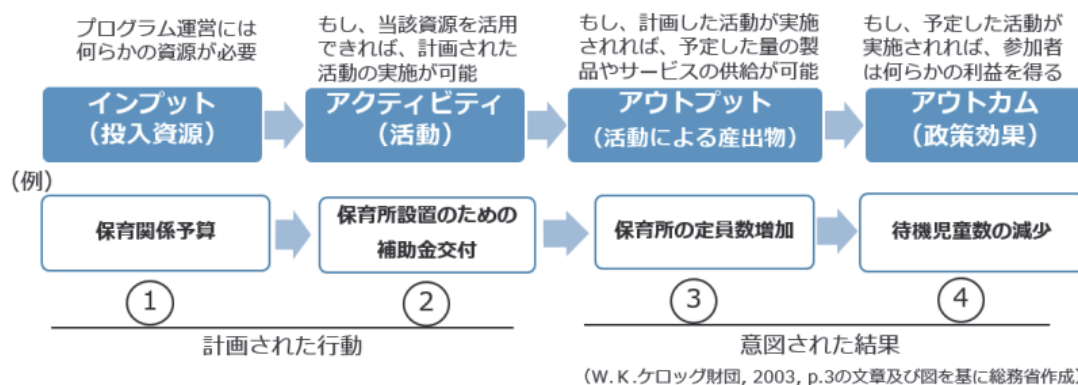
我が国政府においては、行政事業レビューの中での EBPM の実践等(2017 年秋～)が行われるとともに、総務省行政評価局による実証的共同研究(2018 年度～)や各府省独自の取組が進められている。行政事業レビューとは、各府省自らが、自律的に、概算要求前の段階において、原則すべての事業について、予算が最終的にどこに渡り(支出先)、何に使われたか(使途)といった実態を把握し、これを国民に明らかにした上で、外部の視点も活用しながら、過程を公開しつつ事業の内容や効果の点検を行い、その結果を予算の概算要求や執行等に反映させる取組である。

また、各府省において、EBPM の観点での具体的な政策の立案・見直しを実践(2018 年度～)している。各府省共通の取組としては、各種政策立案等プロセスとの一体的な取組を目指す観点から、行政事業レビューや予算プロセスへのロジックモデルの積極的活用が行われるなど、ロジック

⁴⁰ 川瀬 仁志(2019 年 1 月 29 日)EBPM の最近の動向と行政評価局の取組
<https://www.pref.kanagawa.jp/documents/44494/2-1kanagawaebpmformsoumusyo.pdf>
 (2022 年 11 月 18 日確認)

クモデルの作成に焦点が当たっている。ロジックモデルとは、投入される資源(インプット)、実施される活動(アクティビティ)、活動による産出物(アウトプット)、その結果生じる政策成果(アウトカム)の間における論理的関係を簡潔に表現する説明図のことである。

図表 2-14 ロジックモデルの基本型



出所：総務省「政策効果の把握・分析手法の実証的共同研究(IoT サービス創出支援事業の効果測定)報告書」⁴¹

ロジックモデルを作成することにより、政策立案段階における現状把握や課題設定、課題を解決するための政策手段の候補の洗い出し等を整理することができる。また、どのような指標を用いて事業の評価を行うかを検討できるため、政策効果の測定のためにどのような情報を収集すればよいかを把握することができる⁴²。

自治体においても独自の取組として、ロジックモデルを行政評価シートに取り入れる動きや、公的統計等を活用した課題把握、行動経済学の理論や知見を活かした取組などを行う動きがある。

⁴¹ https://www.soumu.go.jp/main_content/000617155.pdf (2022年11月18日確認)

⁴² 脚注 41