府省「政策評価」制度における 「事前評価」の有用性と課題

―― 防衛省のケースを中心に ――

宮 本 幸 平

1. 考察の目的

本稿では、わが国で実施される府省「政策評価」制度を概観し(宮本 [2024] を援用)、その現状とそこに含まれる現代的課題を明らかにする。特にここでは、防衛省の「政策評価」に焦点を当てる。

「政策評価」とは、府省自らが、その政策の効果を把握・分析して評価を行うことにより、次の企画立案や実施に役立てるものとされる(総務省 [2017a]、1頁)。府省「政策評価」制度は、平成13年1月に施行され、同年6月には「行政機関が行う政策の評価に関する法律」(以下、政策評価法)が制定され、今日に至っている。

以下の論考では、まず第2節で、府省「政策評価」制度の基本的な枠組みでありアウトラインを示したうえで、第3節において、「政策評価」の方式、当該方式の特徴、およびそこで開示される書類の全体構成を説明する。次に第4節において、防衛省の「政策評価」につき、とくに「事前評価」の内容を概観する。そして第5節で、そこに内在する課題を顕在化させる。

2. 府省「政策評価」制度の基本的枠組

本節では、府省「政策評価」制度の基礎的な枠組といえる、「政策評価法に基づく制度の施行」、「PDCA サイクルの C (f_{xy}) プロセスにおける評価」、「アウトカムに重点を置いた評価」、「政策評価の対象」の四点について説明する(尚本節は、宮本 [2024]、第1章を一部修正して記述したものである)。

-

2.1 「政策評価法」に基づく制度の施行

府省「政策評価」制度の制定は、「行政改革会議最終報告」(平成9年12月3日)のなかで、政策の効果や経済情勢の変化に基づき政策を見直すための「評価」機能の軽視が指摘されたことが端緒である(総務省[2017a]、2頁)。

これを受け、「政策評価」の手法に関する検討および法制化作業が行われ、最終的に、「行政機関が行う政策の評価に関する法律」(平成13年法律第86号、通称「政策評価法」)が制定されるに至った(平成14年4月施行)。その第1条・「目的」では、以下の規定が設定されている。

(政策評価法・第1条)

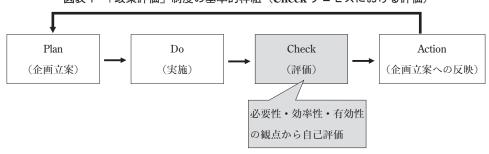
この法律は、行政機関が行う政策の評価に関する基本的事項等を定めることにより、 政策の評価の客観的かつ厳格な実施を推進しその結果の政策への適切な反映を図るとと もに、政策の評価に関する情報を公表し、もって効果的かつ効率的な行政の推進に資す るとともに、政府の有するその諸活動について国民に説明する責務が全うされるように することを目的とする。

また総務省では、この規定から演繹される制度の要諦として、各府省が所管する政策の効果を把握し、「必要性」・「効率性」・「有効性」の観点から自己評価を実施し、その結果を政策に反映することが示されている(総務省 [2017a]、3 頁)。そして各府省には、政策評価の結果について、「評価書」を作成・公表することが義務付けられている(同上、3 頁)。

2.2 「PDCA サイクル」の "Check" としての「政策評価」

そして、政策評価法の諸規定では、府省のセルフチェックが前提となっている(総務省 [2017b], 11頁)。当該チェックは、政策の PDCA サイクル、即ち [Plan (企画立案) - Do (実施) - Check (評価) - Action (企画立案への反映) - Plan・・・・・以降反復〕のサイクルにおける、"Check"のプロセスで実施される(同上、11頁)。

この "Check" は、具体的には政策を評価するプロセスであり、特に、「必要性」・「効率性」・「有効性」の三観点から評価が行われる(同上、11頁)。「必要性」は、政策の目的の妥当性および当該政策を行う必要性、「効率性」は、政策の効果と費用との関係性、「有効性」は、得ようとする効果と得られている効果との関係性である(同上、6頁)。以上の説明を図示したのが、図表1である。



図表 1 「政策評価」制度の基本的枠組(Checkプロセスにおける評価)

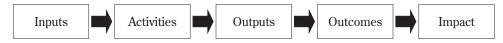
出所:宮本 [2024], 13頁(総務省 [2017b], 11頁を参照して作成)。

2.3 「アウトカム」に重点を置いた評価

わが国府省の「政策評価 | 制度の基本的枠組では、「アウトカム | (outcome) の測定が 重視される。総務省「2017a」では,実施される政策/施策/事業に対し,成果としての 「アウトカム」に着目して目標を設定し、これと実績値とを比較して達成度合を評価すべ きとされる(総務省「2017a」,17頁)。つまりその眼目は、「アウトカム」の目標達成度の 分析と言える。

この「アウトカム」は、図表2で示されたとおり、"ロジックモデル"の構成要素とし て位置付けられる。このモデルは、政策/施策/事務事業を実施するために必要な資源と 達成したい成果との関係について、視覚的に表した方法とされる。

図表 2 ロジックモデルの構成要素と流れ



出所:宮本 [2024], 14頁 (W.K. Kellogg Foundation [2004], p. 1 をもとに作成)。

最初のプロセスである「インプット」とは、政策を実施するため直接に使用される、人 的・財務的・組織的な資源である (W.K. Kellogg Foundation [2004], p. 2)。

次の「アクティビティ」とは、「インプット」を用いて政策を実施することである(ibid., p. 2)。そこでは、政策実施のためのツール使用、イベントの開催、技術の使用などが含 まれる(ibid., p. 2)。これらの要素により、意図された政策の結果がもたらされる(ibid., p. 2) $_{\circ}$

その次の「アウトプット」とは、政策の実施によって生じる、直接の産物などを意味す る (*ibid.*, p. 2)。

そして、ロジックモデルで最重要とされる「アウトカム」とは、政策が関わることで何

らかの享受を受けた主体の、行動・知識・スキル・ステータス・レベルの、特定の変化で ある(*ibid.*, p. 2)。この変化については、政策の成果と考えることができる。短期的な成 果は、概ね1~3年以内に達成され、長期的な成果は、4~6年の期間内に達成される $(ibid., p. 2)_{\circ}$

最後の「インパクト」とは、政策が完了した後に影響が生じることであり、およそ10年 以内の活動の結果として、組織、コミュニティ、またはシステムで発生する変化である $(ibid., p. 2)_{\circ}$

こうしたモデルにつき、総務省では、「政策評価」制度の基礎になると強調されている ([2017b], 8頁)。また上述のように、モデルの構成要素である「アウトカム」につき、 制度の主要な指標に位置付けている。つまりわが国府省の「政策評価」制度は、ロジック モデルを基本的枠組に据え、「アウトカム」の把握を第一義に捉えたものと言える。

2.4 「政策評価」の対象

府省「政策評価」制度は、「政策」、「施策」および「事務事業」を評価対象とする(総 務省 [2017a], 11頁)。そしてそれらは,「政策-施策-事務事業」の縦列体系で捉えられ る (同上, 11頁)。

「政策」は「特定の行政課題に対応するための基本的方針の実現を目的とする行政活動 の大きなまとまり」であり、「施策」は「『政策』の基本的方針の実現を目的とする行政活 動のまとまりで,『政策』を実現するための具体的な方策と捉えられるもの」(同上,11頁) である。「事務事業」は,「『施策』に含まれる具体的方策を具現化するための行政手段の 基礎的な単位となるもの」(同上、11頁)と規定される。

「政策評価」が、縦列体系を前提に実施されるのは、上位と下位の政策が「目的-手段」 の関係にあり、評価対象の政策がどの様な目的の下に、どの様な手段を用いて実施される かを念頭に置くことで、評価対象の位置付けが明らかになるからである(同上、11頁)。

こうして,「政策」のもとに複数の「施策」が設定され,「目的―手段」の観点から「政 策」と「施策」を評価することで、その達成度合が統合的に評価される。同様に、「施策」 のもとに複数の「事務事業」が設定され、「目的―手段」の観点から「施策」と「事務事 業」を関連付けて評価することで、その達成度合が体系的・合一的に評価される。

3. 府省「政策評価」の評価方式

本節では、総務省「2017a」において説明された、「政策評価」の評価方式、当該方式の 特徴,および開示される書類の全体構成について説明する(本節は,宮本[2024],第1 章および第2章を、一部修正のうえ記述したものである)。

3.1 「政策評価」の三方式

府省「政策評価」制度においては、「事業評価方式」・「実績評価方式」・「総合評価方式」 の三つの方式(以下,三方式)による評価が行われる(同上,13頁)。三方式の特徴をま とめたものが図表3である。

方式	対象	時点	目的・ねらい	方法
事業評価方式	• 事務事業 (一部施策)	事前(新規)事後(継続)	・事務事業の選択。	・期待効果と必要費用を 推計。
実績評価方式	• 施策	• 事後	・政策の見直しと改善。	• 目標の達成度合を評価。
総合評価方式	政策施策	• 事後	・問題点把握と当該原 因の分析。	• 政策効果の分析。

図表 3 「政策評価」の三方式の特徴

出所:宮本 [2024], 20頁(総務省 [2017a], 13頁を参照して作成)。

3.2 「政策評価」三方式の特徴

3.2.1 事業評価方式の特徴

「事業評価方式」は、「個々の事業や施策の実施を目的とする政策を決定する前に、そ の採否、選択等に資する見地から、(中略)期待される政策効果やそれらに要する費用等 を推計・測定し、政策の目的が国民や社会のニーズ(中略)に照らして妥当か、(中略)費 用に見合った政策効果が得られるかなどの観点から評価するとともに、必要に応じ事後の 時点で事前の時点に行った評価内容を踏まえ検証する方式」である(総務省 [2017c],別 紙)。

ここでは、「決定する前に、その採否、選択等に資する見地」と記されており、"事前評 価"を対象とすることがわかる。ただし、「必要に応じ事後の時点で事前の時点に行った 評価内容を踏まえ検証する」こと,即ち継続事業の中間段階の評価も併せて要請される。

例えば, 国土交通省の事前評価書の冒頭において, 当該方式では, 「新規に導入しよう とする施策のうち、社会的影響の大きいもの等を対象として評価を実施し、施策の導入の 採否や選択等に資する情報を提供するとともに、政策意図と期待される効果を説明するも のである。(中略)新規施策等の企画立案に当たり、真に必要な質の高い施策を厳選する| ことが目標であると記されている。

また、この方式では、期待される政策効果を推計・測定することが求められており、数

理系のアプローチである「費用便益分析」(CBA: Cost Benefit Analysis) の利用が前提の 一つと解されている(南島「2020], 57頁)。CBAは、事業の実施によって生じる「便益」 (benefit) につき、経済学のアプローチによって、貨幣換算額を算出するものである。こ れにより、政策の効果であり「アウトカム」を把握することができる。

3.2.2 実績評価方式の特徴

「実績評価方式」は、政策見直しの必要性に鑑み、政策効果に着目した達成目標を設定 し,これに対する実績を定期的・継続的に測定して,目標の達成度合を評価する方式であ る(総務省「2017c」,別紙)。設定目標に対する実績を測定して達成度合を評価すること から,施策を対象にした"事後評価"がその眼目となる(総務省 [2017b], 13頁)。

また「実績評価方式」では、「目標管理型の政策評価」が重視され、「施策」の実績と目 標達成度の評価に力点が置かれる。

作成・公表される書類としては,「事前分析表」,「目標管理型の政策評価に係る評価書」, 「行政事業レビュー」、および「政策評価調書」がある。

そしてこの評価方式では、「アウトカム」が主たる測定値となる((総務省「2017a], 17 頁)。行政活動に投入された資源(インプット)により,財・サービス(アウトプット)が 産出されるが,そこからもたらされた成果が「アウトカム」に当たる(同上,17頁)。「実 績評価方式」では,「何について,どのようなことを実現するのか」を示す「アウトカム」 に着目した目標設定と達成度の評価が基本作業となる(同上、17頁)。

3.2.3 総合評価方式の特徴

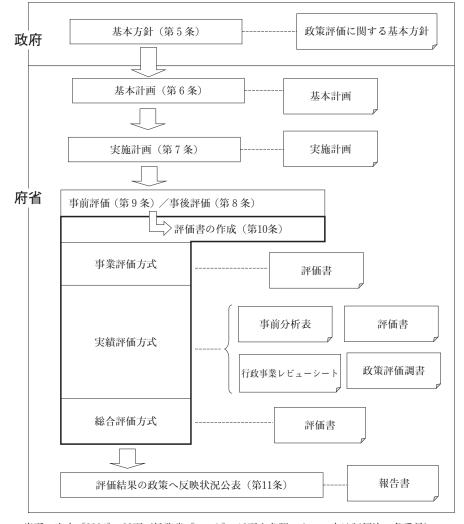
「総合評価方式」は、政策決定から一定期間を経過した後に、政策の見直しと改善に資 する見地から、特定のテーマを取り上げて分析し、問題点の把握と当該分析を行う方式で ある(総務省 [2017c], 別紙)。

そこでは、特定テーマに係る政策効果の発現状況が分析され、文書形式(非定型フォー マット)によるアウトプットが想定されている(南島[2020], 59頁)。また,クロスセク ション分析や時系列分析など、高度な分析も行われる(同上、59頁)。

3.3 三方式のもとで開示される書類の全体構成

以上により、府省「政策評価」制度の対象が政策/施策/事務事業であり、事業評価方 式/実績評価方式/総合評価方式の三方式が、評価の方式であることが説明された。そこ において開示される書類の全体構成を示すと、図表4のようになる(本項は、宮本 [2024]、 第2章を、一部修正のうえで説明したものである)。

図表のとおり、府省「政策評価」制度においては、「事業評価方式」・「実績評価方式」・



図表 4 「政策評価」制度で開示される書類の構成

出所:宮本 [2024], 38頁(総務省 [2017b], 12頁を参照, カッコ内は評価法の条番号)。

「総合評価方式」の各々によって、諸書類が作成される。この内、特に重要とされる「実 績評価方式」では,「目標管理型の政策評価の実施に関するガイドライン」(2013年)に基 づいて,「事前分析表」・「評価書」・「行政事業レビューシート」・「政策評価調書」の各書 類が作成・公表される。

4. 府省「政策評価」制度における「事前評価」の概要

本節は、府省のうち防衛省に焦点を当て、「事前評価」の「評価書」に記載された内容 について説明する。

府省「政策評価」制度の「事前評価」は、図表3で示されたとおり、「事業評価方式」に 基づいて行われる。既述のとおり当該方式は,個々の「事業」の採択を決定する前に,そ の採否に役立てる見地から、期待される政策効果やそれらに要する費用等を測定し、それ に見合った政策効果が得られるかの評価を行うものである(総務省「2017c」, 別紙)。そ してこれをもとに、次の過程において、必要性の高い「事業」の選択が図られる。

図表5は、令和6年度防衛省「事業評価方式(研究開発)」における、「事前評価」の対 象となる「事業」である。

図表 5 防衛省「事業評価方式(研究開発)」における令和6年度「事前評価」の対象事業

- 水中発射型垂直発射装置の研究
- ・艦載用レーザーシステムの研究
- ・LEO 衛星と高速移動体との通信技術の地上実証
- ・VTOL 型無人機の共通化に係る技術の研究
- ・HGV 等の探知・追尾に関するシミュレーション技術の研究
- ・先進防空用 FCS 要素技術の研究
- ・無人回転翼機搭載レーダによる見通し外探知システムの研究
- ・ 超高精細広帯域赤外線センサの研究
- UGV システムに関する研究
- 次世代防衛技術実証衛星の開発
- ・ネットワーク電子戦システム (NEWS) (改) の開発

出所:総務省「政策評価ポータルサイト」を参照。

そして,「事業評価方式(研究開発)」による,「事前評価」の「評価書」に示される記 載項目は、図表6に示すとおりである。

これらの記載により、当該事業を開始する前に、どの様な方法・予算・スケジュールで 実施し、如何なる効果があるか、それをどの様にして把握するかを、情報利用者が確認で きる。また、事業の必要性、効率性、および有効性についても把握することができる。さ らに、当該事業の実施により費用が抑制され得ること、もしくは特定の効果が得られるで あろうことが理解できる。

図表 6 防衛省「事業評価方式(研究開発)」・「評価書」の記載項目

事業名	・「事業」の名称を表記。
政策体系上の位置付け	 (施策名) ・「事業」の上位にある「施策」の名称を表記。 (関係する計画等) ・「国家防衛戦略」,「防衛力整備計画」など,当該事業と関連する計画等の概要を記述。
事業の概要等	(事業の概要) ・「事業」の概要を文章で記述。 (予定総事業費) ・予定の総事業費を記載。 (実施期間) ・「事業」の実施期間を記載。
達成すべき目標	・「の技術を確立する」など、「事業」が達成すべき目標を文章で記述。
政策効果の把握の手法	(事前評価時における把握手法) ・特定の「評価実施要領」に基づいて事前評価が実施され、政策効果が把握された旨を文章で記述。 (事後評価時における把握手法) ・特定の「評価実施要領」に基づいて事後評価を実施し、進捗状況を検証していく旨を文章で記述。
政策評価の観点及び分析	(必要性) ・当該事業を行う必要性、代替手段との比較検討などにつき文章で記述。 (効率性) ・開発・導入期間の短縮など、コスト面から見た事業の効率性につき文章で記述。 (有効性) ・事業の実施による効果につき文章で記述。 (費用及び効果) ・事業の実施により費用が抑制されること、及び特定の効果が上がることにつき、文章で記述。
総合的評価	・事業の実施により得られる効果につき、文章により総括的に記述。
政策等への反映の方向性	・「令和○○年度概算要求を実施する」など、将来の方向性につき文章で記述。

出所:総務省「政策評価ポータルサイト」を参照して作成。

5. 府省「政策評価」制度における「事前評価」の課題

以上により、総務省「政策評価」制度の全体構成、および制度に含まれる諸規定の特質 が説明された。そして防衛省の例を取り上げ,「事前評価」・「評価書」の概要が明らかに された。

防衛省「事業評価方式」における「事前評価」の「評価書」では、前節で示されたとお り、事業実施の予定概要(方法・予算・スケジュール)、実施による効果、効果の把握方

事業(規制)の目的・内容及び必要性	・規制を実施しない場合の将来予測,直面する課題を文章で記述。・規制の具体的な内容を文章で記述。・規制手段選択の妥当性・必要性を文章で記述。
直接的な費用の把握	・規制実施に必要な費用につき文章で記述。 ・必要となる費用につき金銭価値化。
直接的な効果(便益)の把握	・政策の具体的な効果(便益)につき金銭価値化。 ・規制の緩和により削除される費用(便益に相当)につき金 銭価値化。
副次的な影響及び波及的な影響の把握	・当該規制による副次的・波及的な影響(負の影響を含む)につき文章で記述。
費用と効果(便益)の関係	■明らかとなった費用と、その効果・便益との関係を分析し、 効果・便益が費用を正当化できるかにつき文章で記述。
代替案との比較	■設定された「規制」に対するオプションとしての代替案に つき、費用・効果(便益)の観点から比較衡量し、採用案 の方が妥当であることを文章で記述。

図表 7 国土交通省「事業評価方式 (規制)」・評価書の記載項目

出所:宮本[2024],41頁(総務省,政策評価ポータルサイトに公表される評価書を参照して作成)。

法,および事業の「必要性」・「効率性」・「有効性」・「費用及び効果」について,文章で説 明される。これにより、①どの様な目的で、②どの様にして当該事業を実施するか、③そ れによりどの様な効果を得られるかを、第三者が概括的に把握することが可能となる。

他方で,「事業評価方式」では, 既述のとおり, 期待される政策効果につき, 貨幣価額 (円)による推計・測定が推奨されている。そして、経済学理論に依拠した数理的アプロー チである「費用便益分析」の利用が、有効な選択肢の一つと解されている。

そこで上記の「評価書」を見ると,「費用及び効果」の項目があるものの, そこでは費 用抑制と効果の状況についての文章記述となっている。即ち、事業の実施によって得られ る効果につき、貨幣価額では示されていない。

この点につき,国土交通省における「事業評価方式(規制)」・「評価書」のフォーマッ トを見ると、「直接的な効果(便益)の把握」の項目において、政策の効果(便益)、およ び削除される費用(これも便益に相当)につき、金銭価値化して示されている(図表7)。 当該価額は,「費用便益分析」によって測定された, 社会的成果の貨幣価額(円)と合致 するものである。こうした項目の開示により、期待される政策効果、およびそれに要する 費用が把握でき、それをもとに実質的・客観的な効果を査定することが可能となる(宮本 [2024], 41頁)。

また、国土交通省(事業評価方式)の、より具体的なケースを見ると、令和6年度「事

業評価方式(公共事業)」における事前評価の「評価書」では,「K 川上流ダム再生事業」 において、貨幣換算された便益(被害防止便益)として291億円、費用(事業費・維持管 理費)として254.8億円が示されている。この価額は,「費用便益分析」によって算出され たものである。

この様に、政策の効果である「便益」につき、「費用便益分析」によって貨幣価値(円) で測定できれば、文章の記述による「事前評価」よりも、客観性を増すことができる。ま た、「費用」と「便益」の比率(いずれも単位は"円")を求めることにより、政策の費用 対効果が明確となり、当該政策を施行するかの意思決定に有用な情報とすることができ得 る。

6. 考察のまとめ

以上により、わが国府省の「政策評価」における「事前評価」につき、防衛省の「事前 評価」のケースを取り上げて、内容の分析と問題点の顕現化が行われた。

上述のとおり「事前評価」の要諦は、個々の「事業」の採択を決定する前に、期待され る政策効果やそれらに要する費用を測定し、それに見合った政策効果が得られるかの評価 を行うものである。

令和6年度における,防衛省の「事前評価書」では,如何なる方法・予算・スケジュー ルで「事業」を実施するか、如何なる効果があるか、それをどの様にして把握するかにつ き記載され、情報利用者がそれを確認できる。また、「事業」の必要性、効率性、および 有効性についても把握できる。さらに,当該「事業」の実施により費用が抑制され得るこ と、もしくは特定の効果が得られるであろうことも理解できる。

ただし、そこに含まれる課題として、「事業評価方式」に基づく「事前評価」では、期 待される政策効果につき,貨幣価額(円)による推計が推奨されているが,上記「評価書」 では,効果についての文章記述に止まっている。即ち,「事業」の実施によって得られる 効果につき, 貨幣価額では示されていない。

これに対し、国土交通省における「事業評価方式(規制)」・「評価書」では、政策の効 果(便益)につき、「費用便益分析」の理論を援用し、金銭価値化した情報が示されてい る。これにより、期待される効果を実質的・客観的に把握することが可能となる。

本稿のケースの様に、「事前評価」において政策効果の貨幣価額が算出・開示されない のは、測定の正確性に問題が含まれるためである。しかし、効果を文章で記述する場合、 それは政策担当者によって行われるため、客観性が担保された情報とはなりにくい。した がって、科学的手法の採用により、少しでも正確な数値の算出を模索していくべきと言え る。

注

- 1) W.K. Kellogg Foundation [2004], p. 1 参照。日本財団 [2019] によれば、ロジックモデルとは、事業・組織が最終的に目指す変化・効果の実現に向けた道筋を体系的に図示化したもので、どのような道筋で事業の目的を達成しようとしているのかの仮説を示したもの、ないし戦略を示したものとされる(日本財団 [2019], 2-3 頁)。
- 2)「目標管理型の政策評価の実施に関するガイドライン」(平成25年), 1-2 頁参照。当該ガイドラインでは、「目標管理型の政策評価」の実施に当たって、政策インフラとしての利便性を向上させる観点から、政策の目的、目標、達成手段等から成る政策体系を明確化した上で、目標の達成度合について各行政機関共通の標準的な表示方法を用いて行うべきとされる。
- 3)「政策評価調書」は、評価結果を予算編成に活用するため、結果の概要や概算要求への反映 状況等を記載したものである。予算編成・執行プロセスの透明化・可視化を図るため、平成22 年度概算要求から「政策評価調書」がホームページで公開されている。
- 4) 国土交通省では、「費用便益分析マニュアル」(2022)が作成・公表され、政策により生じる「便益」価額の算出方法が示されている。

参考文献

W.K. Kellogg Foundation [2004], Logic Model Development Guide, W.K. Kellogg Foundation.

国土交通省 [2022] 「費用便益分析マニュアル」国土交通省。

総務省 [2017a] 「政策評価 Q&A」総務省。

-----[2017b]「政策評価の現状と課題」政策評価に関する統一研修資料(平成29年)総務省。

-----[2017c]「政策評価に関する基本方針」総務省。

南島和久[2020]『政策評価の行政学』晃洋書房。

日本財団 [2019] 「ロジックモデル作成ガイド」日本財団。

日本総合研究所 [1998] 『道路投資の評価に関する指針 (案)』日本総合研究所。

宮本幸平 [2024] 『政策評価におけるインパクト測定の意義』 創成社。