

カナダの政策評価

— Policy on Results と日本の政策評価制度 —

徳田 貴子

(行政監視委員会調査室)

1. はじめに
2. 国家財政委員会事務局 (TBS)
3. カナダにおける政策評価の歴史
4. Policy on Results (結果に関する方針)
 - (1) 概要
 - (2) 目的と期待される効果
 - (3) 運営体制
 - (4) 評価の手法と種類
 - (5) 評価の質と評価能力向上のための取組
 - (6) 評価結果の公表と活用
 - (7) 今後の課題
5. 日本の政策評価制度との比較
 - (1) 日本の政策評価制度
 - (2) 両国における政策評価制度の比較
6. おわりに

1. はじめに

今般、筆者はカナダにおける政策評価に関する実情を調査する機会を得た¹。日本が2000年代にようやく全政府的に政策評価に取り組み始めたのに比べ、カナダでは1970年代から政策評価に関する積極的な取組がなされている。

今回の調査では、カナダにおける政策評価の取組の中心を担っている国家財政委員会事

¹ 筆者は、平成30年7月10日から18日にかけて、米国及びカナダにおける行政監視制度、会計検査制度及び政策評価推進等に関する実情調査を行った。国家財政委員会事務局(TBS)には同月16日に訪問し、調査を行った。

務局 (Treasury Board of Canada Secretariat) (以下「TBS」という。)²において、政策評価について規定している Policy on Results (結果に関する方針) の概況説明を受けるとともに、意見交換を行った。本稿では、その内容を中心に Policy on Results の概要について紹介するとともに、その分析を踏まえ、日本の政策評価制度との比較を行う。

2. 国家財政委員会事務局 (TBS)

TBSは、カナダ政府の閣内にある国家財政委員会³をサポートする行政組織として1966年に設立され、国家財政委員会に対し、施策の支出、規制、法律、管理政策やそれに関連する指令に関する助言や勧告を行っている。TBSのトップは副大臣級の長官 (Secretary) であり、監察長官、人事長官、情報長官の3人の幹部が特定分野における全政府的な指導責任を負っている。また、TBSではフルタイム換算で約2,000名相当の職員が働いている。

TBSは、四つの中核的任務 (政府支出の監視、行政のリーダーシップ、雇用者としての責任、規制の監視) に関連して14の主要施策を所管している。そして業務の一つとして、Policy on Results の実施をサポートするとともに、政府全体の業績測定 (performance measurement)⁴ や評価 (evaluation)⁵ における指導を行っている。これらの業務を行っているのは、支出管理部門の結果課 (Results Division) である。

結果課の業務としては、社会・文化、経済、国際問題・安全保障・司法、政府運営という主要な4分野があり、これ以外にもサンセッター (Sunsetters: 政策の延長申請のための文書の分析・審査を行う)、レビュー (Reviews: 複数の省にわたる制度・取組の分析を行う)、中央業績影響評価 (Central Performance and Impact Assessment: 各省が行った評価の分析を行う) などを行っている。

3. カナダにおける政策評価の歴史

カナダでは1970年代初頭から評価の取組を行っており、1977年に初めて評価についての政策が設けられ、評価は管理と説明責任の実践において不可欠な要素とみなされた。そ

² 「カナダ財務委員会事務局」等と訳されることもある。

³ 国家財政委員会 (Treasury Board of Canada) は、カナダの閣内委員会であり、行政に関する説明責任と倫理、財務、人事・行政管理、規制の承認等を担当している。国家財政委員長 (President of the Treasury Board) 及び財務大臣を含む6名のメンバーを中心に構成される。カナダ政府ウェブサイト「国家財政委員会について (About the Treasury Board of Canada)」<<https://www.canada.ca/en/treasury-boardsecretariat/corporate/about-treasury-board.html>> (以下、URLの最終アクセスの日付は、いずれも平成30年11月5日) 及び大迫丈志「カナダの行政組織とその再編」『レファレンス』No. 776 (平27.9) 参照。

⁴ 業績測定とは、「サービスあるいはプログラム (施策) のアウトカム (成果) や効率を定期的に測定すること」とされる (ハリー・P・ハトリ (上野宏、上野真城子訳) 『政策評価入門 結果重視の業績測定』(東洋経済新報社、2004年) 3頁)。

⁵ カナダ政府における評価とは、メリットや重要性、価値を判断するために行う証拠の体系的かつ中立的な収集・分析のことであり、評価によって意思決定や改善、革新、説明責任に関する情報が示されるとされる。評価では通常、政策や施策、優先順位に焦点を当て、関連性や有効性、効率性について審査を行うが、必要に応じてその他の単位、テーマ、問題を審査することもできる。また、評価では一般的に、社会科学の調査手法が用いられる。カナダ政府ウェブサイト「Policy on Results」<<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=31300>>参照。

の後、評価と業績測定が並行した形で実施され、それぞれ異なる政策が存在した。評価では、1994年に「包括的レビュー方針（Umbrella Review Policy）」、2001年に「評価の方針と基準（Evaluation Policy and Standards）」、2009年に「評価に関する方針（Policy on Evaluation）」が導入されている。それに対し業績測定においては、1996年に「計画・報告・説明責任の構造方針（P R A S : Planning, Reporting and Accountability Structure Policy）」、2008年に「経営・資源・結果の構造方針（M R R S : Management, Resources and Results Structure Policy）」が導入されている。

しかし、結局、評価の基となるのは業績測定であり、各省にとって双方の政策におけるデータの照合等が負担となっていたことなどから、2016年に初めて業績測定と評価を統合した Policy on Results が発表された。

カナダ政府における政策評価の取組全体としては、評価の制度化、歳出見直し重視の流れの中での評価の見直し（縮小）と業績測定の導入、結果重視のマネジメントの実現に向けた評価及び業績測定の見直し、評価と業績測定の一体化という経過をたどっている⁶。歳出の見直しや政策の結果が重視される中で、様々な制度面での試行、改善が重ねられている。

4. Policy on Results（結果に関する方針）

（1）概要

業績測定と評価を統合した仕組みである Policy on Results では、評価に柔軟性が付与される一方で、より透明性が求められる。業績測定によって得られた情報を基に各省において様々な評価が行われるとともに、必要に応じて T B S が中心となって中央主導型評価やレビューを行うほか、T B S から評価対象を指定し、各省に対して評価の実施を要請することもある。

Policy on Results における業績測定の要素は図表 1 のような関係になっている。一番上が D R F s（Departmental Results Frameworks：各省の結果に基づく枠組み）であり、各省の中心となる任務、達成すべき結果とその指標が示される。次の P I s（Program Inventories：施策一覧）では、各省が任務を果たすための具体的な施策の一覧が示され、これには各省の支出と人的資源の全てが含まれるようになっている。一番下にあるのが P I P s（Performance Information Profiles：業績情報プロフィール）であり、業績管理情報やロジックモデルなど、施策を追跡し測定するための詳細な情報が含まれる。下に行くほど詳細な多くのデータが含まれ、各要素に含まれる情報はそれぞれ関連する施策等にリンクされているため、必要な情報を取り出したりひも付けたりすることができる。

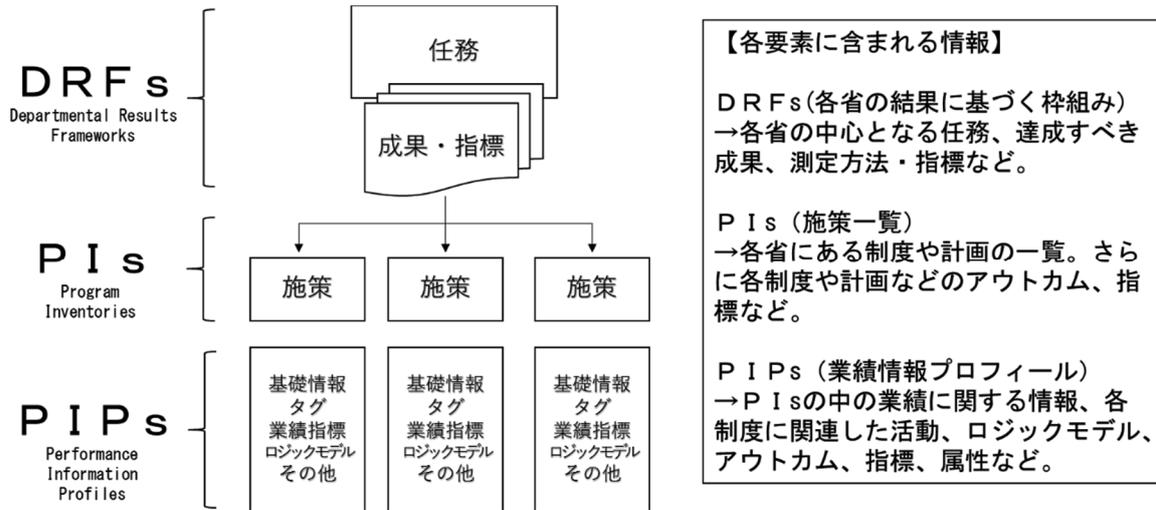
Policy on Results では、このように政策体系の整理がなされるとともに、業績測定において指標を設定する際のツールであるロジックモデルが活用され、施策のアウトプット⁷・アウトカム⁸が明示される。

⁶ 総務省行政評価局「カナダにおける複数府省にまたがる政策の評価に関する調査研究－報告書－」（平 20. 3）参照。

⁷ アウトプットとは、施策等を実施することによって生み出されるもののこと。

⁸ アウトカムとは、施策等を実施することによって得られる最終的な成果のこと。

図表1 Policy on Resultsにおける業績測定の要素



(出所) TBS資料を基に筆者作成

評価は、各省とTBSの協議により毎年見直される向こう5年間の評価計画に基づき、基本的に各省によって実施される。評価の対象に関しては、支出に関するものは全て定期的に評価され、高額な補助金等に関する施策（5年間における補助金・拠出金の平均支出額が年間500万カナダドル⁹以上の施策）については、5年周期で評価を行うことが義務付けられている。各省の評価計画では、全ての高額な補助金等に関する施策、国家財政委員会への提出文書¹⁰において示された全ての評価、中央主導型評価やレビューに必要な活動、必要性和リスクとプライオリティに基づいて各省が定めた評価対象などが示されなければならない。

以前の「評価に関する方針」では、アウトカムをベースとして各省の施策、支出内容の全てを5年周期で網羅するという評価が実施されていたが、省によってはそれが非常に大きな負担になっていた。また、評価の仕組み自体の柔軟性が乏しく、新たに出てきた問題に十分に対応できない、緊急の課題について検討や評価を行う余裕や機会が少ないことが課題とされていた。

これに対し、Policy on Resultsでは、支出に関する全ての施策を定期的に評価することにはなっているものの、これまでのように5年周期で網羅するという義務がなくなったことから、必要性やリスク、プライオリティに基づく柔軟な評価が可能となっている。

⁹ 日本円で約4億3,000万円（1カナダドル=約86円で計算）。

¹⁰ 国家財政委員会への提出文書（Treasury Board Submissions）とは、新しいプログラムやプロジェクトを実施するために、国家財政委員会から特定の権限や承認を得るために各省が提出する公式文書のこと。この文書には、提案を裏付けるための評価やレビュー、監査、外部調査などを記載すべきとされている。カナダ政府ウェブサイト「Treasury Board Submissions」<<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/treasury-board-submissions.html>>参照。

（２）目的と期待される効果¹¹

Policy on Results の目的は、①政府全体の業績改善、②政府が達成しようとする結果、達成した結果及びそれらに必要な資源に対する理解を深めることの二つである。また、Policy on Results の取組により、**図表 2** のような四つの効果が期待されている。

図表 2 Policy on Results により期待される効果

- ・各省が何を達成しようとし、どのようにその結果を測定するのかが明確になること
- ・各省が政策、施策及びサービスを管理・改善するための情報を用いて、自身の業績を測定し、評価すること
- ・結果を最大化するため、国家財政委員会への提出書類¹²、レビューや各省自身の取組を通じて、資源が業績に基づいて適切に割り当てられること
- ・議会と国民が、各省の結果と使用した資源について、透明性が高く、明確かつ有用な情報を得られること

（出所）筆者作成

（３）運営体制

Policy on Results における評価は基本的に各省が行い、その実施・運営については、事務方のトップである次官（Department Deputy Head）が責任を負う。また、評価については従来、実際にデータ収集に関わる職員や評価官（evaluators）及びそれを統括する評価長（Head of Evaluation）により行われてきた。

Policy on Results では、新たに、業績測定を統括する業績測定長（Head of Performance Measurement）が設けられ、評価長と業績測定長の協議によりデータ収集等に関する調整が可能となった。また、新設された業績測定・評価委員会（Performance Measurement and Evaluation Committee）により、省内全体の業績測定・評価について統合的な監督がなされる。評価における中立性と客観性確保のため、評価長は独立性を持ち、次官に直接アクセスすることが可能であるとともに、業績測定・評価委員会の監督を受けることとされている。

既述のとおり TBS は、評価計画についての各省との協議、中央主導型評価やレビューの実施などを担う。また、TBS は随時、各省の評価実施のための指針作成、助言、研修などを通じ、Policy on Results の運営、各省のサポートを行っている。

¹¹ カナダ政府ウェブサイト「Policy on Results」〈<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=31300>〉参照。

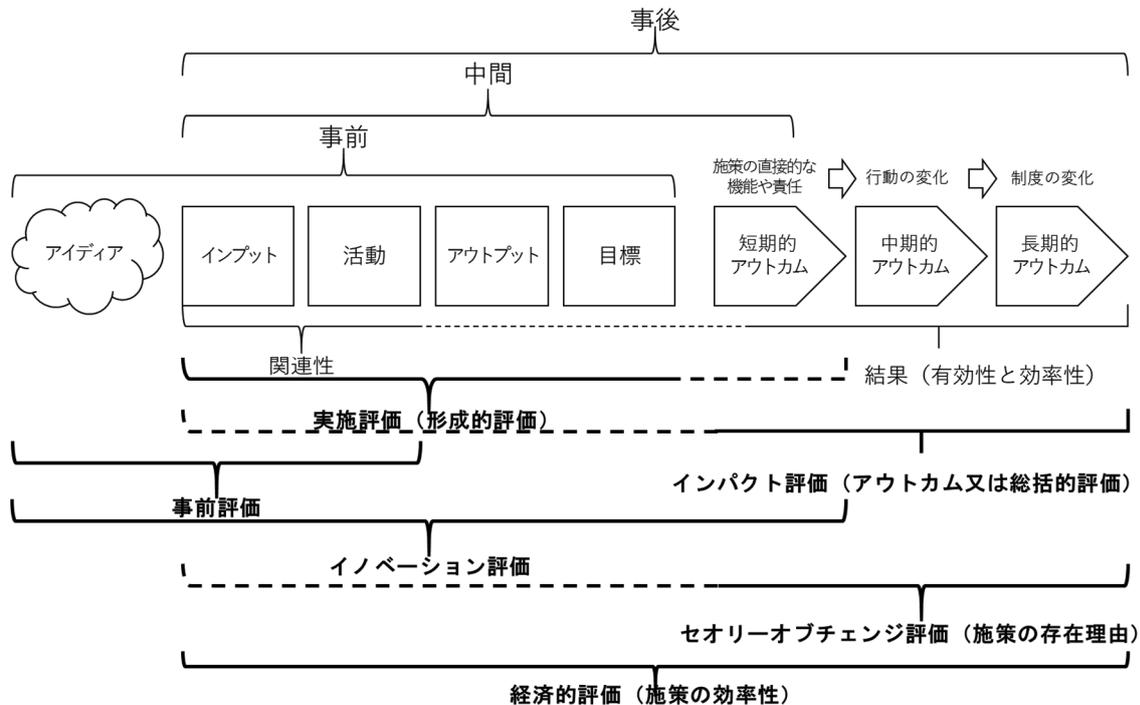
¹² 前掲注 10 参照。

(4) 評価の手法と種類

カナダ政府における評価では、文書類のレビュー、統計分析、フォーカス・グループ¹³、ケーススタディなどが一般的な手法として用いられる。他にもベンチマーキング¹⁴や比較分析、インタビューなどがあり、科学分野など高い専門性が求められる場合は外部の専門家を活用することもある。

評価の対象については、これまで事後のアウトカムが中心となっていたが、Policy on Results では、施策が導入される前後など全ての時期の様々な要素を対象として評価を行うことができるようになったため、評価の種類も多様化している。図表3のとおり、評価の目的、対象等により、実施評価（形成的評価¹⁵）、インパクト評価（アウトカム又は総括的評価¹⁶）、事前評価、イノベーション評価、セオリーオブチェンジ評価、経済的評価という6種類に分けられる。

図表3 評価の対象と種類



(出所) TBS資料を基に筆者作成

¹³ フォーカス・グループとは、「6～12人の人が一堂に会して議論をし、ある特定の事柄のデータを提供することでデータを収集する方法」とされる（キャロル・H・ワイス（佐々木亮監修、前川美湖・池田満監訳）『入門 評価学 政策・プログラム研究の方法』（日本評論社、2014年）440頁）。

¹⁴ ベンチマーキングとは、「自らの組織や機関の業績を、適当な外部基準値と比較することによって評価を行う」とこととされる（中井達『政策評価—費用便益分析から包絡分析法まで—』（ミネルヴァ書房、2005年）68頁）。

¹⁵ 形成的評価とは、「研究対象のプログラムが改善することを目指して情報提供することを主たる目的としてプログラム実施中に行われる評価の種類」とされる（ワイス・前掲（注13）433頁）。

¹⁶ 総括的評価とは、「プログラムの終了期またはある期間の終了期に、予定されていたアウトカムがどの程度発生していたかを確認する評価。総括的評価は、プログラムの価値に関する情報提供を目的として実施される」とされる（ワイス・前掲（注13）437頁）。

(5) 評価の質と評価能力向上のための取組

カナダ政府では、充実した評価を実施するため、TBSを中心に評価の質や評価能力向上に向けた取組を行っている。まず、評価の質向上のための取組としては、全ての施策の定期的な評価、評価に関するツールの多様化、評価の対象やタイミングにおける柔軟性の向上、業績測定・評価委員会の管理能力の向上、多様な評価報告書の作成、評価の専門性の向上などが挙げられる（図表4）。

図表4 評価の質向上のための取組

- ・全ての施策のリスクとプライオリティを基にした定期的な評価、必要に応じて行われる中央主導型評価
- ・評価の種類に合わせた様々な手法、より正確で焦点を絞った分析、業績測定との連携など評価のための多くのツールの整備
- ・義務ではなく必要性に基づく、評価の対象やタイミングの柔軟な選択
- ・業績測定と評価の情報の質や実用性に関する業績測定・評価委員会による監視や連携の強化
- ・グラフやチャートを活用した評価報告書の作成
- ・トレーニングカリキュラムの強化、要求される能力の明確化、資格取得などによる評価の専門性向上

(出所) TBS資料を基に筆者作成

評価能力向上のための取組としては、評価の専門性向上のためのサポート、詳細なガイドダンスの作成、ワーク・ショップ等の実施、評価関係者によるネットワーク構築・交流のサポートなどが挙げられる（図表5）。

図表5 評価能力向上のための取組

- ・評価官や業績測定に関わる人材の適性分析、個人の能力開発や資格取得の奨励
- ・評価官等から出された疑問・課題への回答、政策に関する資料の公表
- ・評価官等のトレーニングのためのワーク・ショップ開催や他の組織・団体（カナダ評価学会¹⁷、米国評価協会¹⁸等）との交流
- ・政府における全ての評価官を結び付けるネットワーク（Evalconnex）の構築や、方針やその要約、ガイドなどが掲載されている政府内部のウェブサイト（Results Portal）の整備

(出所) TBS資料を基に筆者作成

¹⁷ カナダ評価学会（Canadian Evaluation Society）ウェブサイト <<https://evaluationcanada.ca/>>

¹⁸ 米国評価協会（American Evaluation Association）ウェブサイト <<https://www.eval.org/>>

(6) 評価結果の公表と活用

全ての評価結果は、報告書とそれを1頁でまとめた概要を出すことが義務付けられており、それらはウェブサイト公表される。そのほかにも、図やチャートなどを用いて報告書をわかりやすくまとめたものを作成するなどの取組が行われている。一般的な報告書は、背景などの導入部分、評価で判明した知見と提言、提言に対する対応という構成になっている。評価では基本的に提言が示されるため、TBSは提言に対する各省の対応について追跡し、フォローアップを行う。

財務省、枢密院事務局¹⁹といった政府の中核組織は、予算管理のために評価を活用している。各省は予算申請を行う際、その施策についての評価予定、前回の評価の実施時期や結果など、評価の情報を示さなければならない。それを基に予算案が検討され、その予算がアウトカムにどれだけ効果があるのか確認できるようになっている。予算編成は、より結果に基づいたものに移行しつつあり、新しい施策や予算の割当てによる財政的な効果などをより判断しやすくすることが必要とされる。

他にも図表6のように、様々な立場の者が評価を活用している。

図表6 評価結果の活用方法

各省の次官や 業績測定・評価委員長などの幹部	・ 施策の継続や修正の必要性を判断するための情報源
施策所管部局（原課）	・ 施策の実施・運営状況等を管理し、モニタリングするためのツール
政府の中核組織 (財務省、枢密院事務局等)	・ 予算配分等の妥当性の判断材料
カナダ国民	・ 税金の使われ方についての情報源 ・ 政府の説明責任を確認するためのツール

(出所) TBS資料を基に筆者作成

(7) 今後の課題

Policy on Results では、各施策に関する情報が相互にリンクできる構成になっているが、現在は情報がそれぞれ異なるファイルに入っていて確認や更新が難しい。そのため、全てをオンライン化し、情報を一元的かつ容易に確認・更新できるような仕組みへの移行が検討されている。

また、P I s にある情報は継続性がなければ分析ができないため、各省に対して指標を

¹⁹ 枢密院事務局 (Privy Council Office) は、首相と内閣を支える行政機関であり、政府がそのビジョンや目標に向かって行動し、適時に意思決定を行うことができるようサポートしている。カナダ政府ウェブサイト「枢密院事務局 (Privy Council Office)」<<https://www.canada.ca/en/privy-council.html>>参照。

頻繁に変えてはならないという指示もなされている。

各省における課題としては、業績測定についての理解がまだ不十分なことが挙げられる。Policy on Results においては評価の前提として業績測定が行われるため、業績測定に習熟した人材育成のための取組が行われている。

5. 日本の政策評価制度との比較

(1) 日本の政策評価制度²⁰

日本では、2001年に政策評価制度が全政府的に導入され、2002年4月から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。以下「政策評価法」という。）に基づく政策評価が開始された。その後、政策評価に関する基本方針（平成17年12月16日閣議決定。以下「基本方針」という。）や、各種ガイドライン（政策評価各府省連絡会議了承）等の策定・改正などにより、評価対象の拡充や重要政策に係る政策評価の重点的・効率的な実施、予算・決算との連携強化や、情報公開など様々な取組が進められている。

政策評価法の目的は、「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」であり（政策評価法第1条）、同法に基づく政策評価とは、各府省が所掌する政策について、適時に、その政策効果を把握し、必要性、効率性、有効性等の観点から、自ら評価するとともに、その結果を当該政策に反映させていくというものである（政策評価法第3条第1項）。また、各府省が行う政策評価とは別に、総務省が各府省とは異なる立場から行う政策の評価があり（政策評価法第12条）²¹、それとともに、総務省は政策評価推進のための様々な取組²²を行っている。

各府省は、3年以上5年以下の期間ごとに政策評価に関する基本計画を、1年ごとに事後評価の実施に関する計画を策定し、これらに基づいて事後評価²³を行う（政策評価法第6～8条）。また、各府省が行う政策評価の対象は、義務付けられたもの²⁴のほか、主要な行政目的に係る政策として基本計画に掲げる政策などを中心に、各府省が定める。政策評価制度導入当初は、広範な政策を対象に評価を行っていたが、徐々に評価の重点化や効率化

²⁰ 日本の政策評価制度の概要については、畠基晃「政策評価制度の現状と課題—見直し決議から10年、その検証を踏まえて—」『立法と調査』No.360（平27.1.14）や拙稿「政策評価制度に関する決議—10年ぶり3度目の決議をめぐる動き—」『立法と調査』No.369（平27.10.1）を参照。

²¹ 複数の行政機関の政策について、政府全体として統一性を確保する見地から、又はその総合的な推進を図る見地から総務省が行う統一性・総合性確保評価（第1項）及び行政機関の政策評価の実施状況を踏まえ、改めて政策評価が行われる必要がある場合等に総務省が行う客観性担保評価（第2項）の2種類がある。

²² 政策評価に関する基本的事項の企画立案や政策評価の点検活動の実施など。

²³ 事後評価とは、政策を決定した後に行う政策評価のこと（政策評価法第5条第2項第5号）。政策を決定する前に行う政策評価は、事前評価という（同第4号）。

²⁴ 政策が決定されたときから長期間（5～10年）経過しているにもかかわらず、政策実現のための諸活動や効果が認められない政策の事後評価（政策評価法第7条）や、国民生活若しくは社会経済に相当程度の影響を及ぼすこと又は多額の費用を要することが見込まれる政策であり、かつ、評価の方法が開発されている政策の事前評価（政策評価法第9条）（現在は研究開発、公共事業、政府開発援助、規制、租税特別措置の5分野）などがある。

の傾向が強まり²⁵、近年における年度別の評価実施件数は2,000件余りとなっている²⁶。

各府省の事後評価の中心は、あらかじめ設定した目標に対する実績を測定し、目標の達成度合いを評価する目標管理型の政策評価（実績評価方式を用いた政策評価等）²⁷である。日本では、欧米における業績測定を想定したものとして実績評価方式が導入され²⁸、各府省の一般分野²⁹における事後評価の中心となり、平成23年度からは目標管理型の政策評価として、行政事業レビュー³⁰と連携する形で実施されるようになった³¹。

各府省は、政策評価を行ったときは評価書を作成し、当該評価書及びその要旨を公表しなければならない（政策評価法第10条）。評価書は各府省のウェブサイトで確認できるほか、政策評価ポータルサイト³²で一元的に評価に関する情報を得ることができる。政策評価に関する情報の公表に関するガイドライン（平成22年5月28日）では、国民による様々な評価や判断に資するよう政策に関する情報を提供することは、政策評価の主たる目的の一つとされる。

また、評価結果は政策に反映させることとなっており、具体的には法令改正、税制改正要望、事業の採択、予算概算要求等に反映されている³³。政策評価と予算の関係については、これまで政策評価と予算・決算との連携強化³⁴や、予算編成に資する政策評価の推進³⁵などの取組が行われてきたものの、政策評価は飽くまで「政策の企画立案や政策に基づく活動

²⁵ 行政改革の重要方針（平 17.12.24 閣議決定）や、簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律（平成18年法律第47号）、経済財政改革の基本方針2007（平 19.6.19 閣議決定）等による重要政策に係る政策評価の重点的・効率的な実施や、経済財政運営と改革の基本方針（平 25.6.14 閣議決定）等を受けた政策評価の標準化・重点化を規定した目標管理型の政策評価の実施に関するガイドライン策定（平 25.12.20）等。

²⁶ 各府省における評価実施件数は、平成14年度の10,930件から平成18年度の3,940件へと大きく減少し、平成29年度は2,126件となっている。総務省『平成29年度政策評価等の実施状況及びこれらの結果の政策への反映状況に関する報告』（平成30年6月）参照。

²⁷ 目標管理型の政策評価とは、「実績評価方式を用いた政策評価及びあらかじめ設定された目標の達成度合いについて評価する内容を含む、いわゆる『施策』レベルの政策の事後評価」のことであり（目標管理型の政策評価の実施に関するガイドライン）、実績評価方式とは、「政策を決定した後に、政策の不断の見直しや改善に資する見地から、政策の目的と手段の対応関係を明示しつつ、あらかじめ政策効果に着目した達成すべき目標を設定し、これに対する実績を定期的・継続的に測定するとともに、目標期間が終了した時点で目標期間全体における取組や最終的な実績等を総括し、目標の達成度合いについて評価する方式」のこと（基本方針）。

²⁸ 小野達也「政策評価と実績測定～府省の実績測定における計量・計数の現状～」『日本評価研究』第13巻第2号（2013.11）参照。

²⁹ 事前評価が義務付けられている特定5分野（研究開発、公共事業、政府開発援助、規制、租税特別措置）を除く分野。前掲注24参照。

³⁰ 行政事業レビューとは、「各府省自らが、全ての事業を対象に執行実態を明らかにした上で、チェックの過程を公開しつつ、外部の視点を活用しながら点検を行い、結果を予算（概算要求や執行）に反映させる取組」のこと（政府の行政改革（行政改革推進本部）ウェブサイト「行政事業レビュー」〈<https://www.gyokaku.go.jp/review/review.html>〉）。

³¹ 平成23年度に目標管理型の政策評価の改善方針に係る試行的取組が行われ、平成24年3月27日に「目標管理型の政策評価の改善方針に係る取組について」が策定された。

³² 政策評価ポータルサイト〈http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/portal/index.html〉

³³ 総務省『平成29年度政策評価等の実施状況及びこれらの結果の政策への反映状況に関する報告』（平成30年6月）参照。

³⁴ 平成20年度予算から予算書、決算書の表示科目の単位と政策評価の政策単位を対応させた。

³⁵ 平成22年度行政評価等プログラム（平成22年4月総務省）に盛り込まれた行政評価機能の抜本的強化方針の一つ。予算編成に関連が深い政策評価に点検対象を特化することや成果に着目した目標設定の重視など。

を的確に行うための重要な情報を提供するものであり、政策の決定とは異なるものである」（基本方針）とされている。

（２）両国における政策評価制度の比較

カナダと日本の政策評価制度を比較したのが、図表 7 である。目的が行政運営の改善と国民に対する説明責任に関するものであること、実施主体が各（府）省であること、評価の報告書がその概要（要旨）とともに公表されることなどで共通点が見られる一方、開始時期、制度変更、評価対象、評価と業績測定の関係などが異なっていることがわかる。

図表 7 カナダと日本の政策評価制度の比較

	カナダ	日本
開始時期	1970年代	2000年代
制度策定・変更	評価：1977年、1994年、2001年、2009年、2016年 業績測定：1996年、2008年、2016年	2002年の政策評価法制定後、大きな制度変更はないが、逐次ガイドライン等で評価対象の拡充や評価の質・実効性向上のための取組を実施
根拠	Policy on Results	政策評価法
目的	①政府全体の業績改善 ②政府の成果とそのため資源に対する理解の促進	①効果的・効率的な行政の推進 ②政府の諸活動について国民に説明する責務を全う
実施主体	各省 TBSが中央主導型評価・レビューを実施	各府省 総務省が各府省とは異なる立場から評価
評価対象	支出に関するものは全て定期的に評価し、評価計画についてはTBSと協議を行う。	義務付けられたもののほか、主要な行政目的に係る政策など、各府省が決める。
評価と業績測定の関係	業績測定を行うことを前提とし、それらの情報を基に評価を行う。	政策評価の一つとして、業績測定の手法を活用した目標管理型の政策評価が行われている。
公表	評価の報告書と概要の公表が義務付けられている。	評価書とその要旨の公表が義務付けられている。
活用	各省の予算申請の際の資料、施策を管理するためのツール、国民にとっての情報源など	各府省における施策の見直し・改善等のツール、予算の概算要求等への反映、国民にとっての情報源など

（出所）筆者作成

カナダでは、評価の歴史が比較的長く、その間に制度変更が重ねられてきていること、業績測定と評価が別々の政策として存在していたこと、評価の活用として予算との関係が重視されており、評価が網羅的に実施されることなどが特徴として挙げられる。それに対して日本では、政策評価法を前提に様々な改善の取組がされてきたこと、業績測定の手法

を活用した評価が初期から導入されていること、評価対象の重点化が図られてきていることなどが特徴といえる。

Policy on Results のポイントである業績測定と評価の一体化という面からみると、両国ともに業績測定の手法を活用した評価が行われているものの、評価の前提として業績測定を実施するカナダと、評価の一種としている日本で、課題や取組にもそれぞれの特徴が表れている。カナダでは、業績測定と評価の連携を意識した運営が重要とされ、評価の前提となる業績測定に関する人材育成が課題とされる。日本では、業績測定と評価の連携については特段意識されていないものの、目標管理型の政策評価においては、統計等データの利活用や分析の妥当性が不十分であること、必ずしも目標・測定指標が適切に設定されていないこと等が課題として指摘されており、ロジックモデルの活用が検討されている³⁶。

また、実施体制について比較すると、各（府）省が評価の実施主体であること、TBS や総務省が政策評価制度に関する企画立案、各（府）省とは異なる立場からの評価等を行うという点について類似しているものの、TBS は各省の評価計画策定時の関与や各省の評価における提言に対する対応のフォローアップなどを行っていることから、総務省よりも少し踏み込んだ活動を行っていることと評価できる。

6. おわりに

本稿では、カナダの Policy on Results を紹介するとともに、日本の政策評価制度との比較を行った。両国の制度においては、評価対象や実施方法、評価を支援する機関の関与の在り方などに差違が認められるが、これらは両国の政策評価の目的や活用方法、これまでの制度形成の経緯を反映したものと考察される。政策評価制度の改善を考える際に、まず制度の目的や活用方法を明確にすることの重要性を改めて認識させられる。また、カナダの評価結果の活用方法や評価の質・能力向上の取組などについては、我が国の政策評価制度を発展させていく上でも参考にし得るものとする。

Policy on Results は開始からまだ2年程度であるため、その検証については注意が必要であるものの、カナダ政府が様々な取組を経た後にたどり着いた制度として非常に興味深く、今後の動向に注目していきたい。

【参考文献】

大迫丈志「カナダの行政組織とその再編」『レファレンス』No. 776（平 27. 9）

株式会社富士通総研『「政策体系のより上位の政策等」への政策評価の活用等に関する調査研究報告書』（平 29. 2）

総務省行政評価局「カナダにおける複数府省にまたがる政策の評価に関する調査研究一報告書一」（平 20. 3）

総務省行政評価局「カナダ・米国における実績評価の動向及びその運用実態に関する調査研究報告書」（平 25. 2）

³⁶ 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に係る評価書の検証結果等（平成 29 年度）』（平成 30 年 3 月）参照。

小野達也「政策評価と実績測定～府省の実績測定における計量・計数の現状～」『日本評価研究』第13巻第2号（2013.11）

（とくだ たかこ）