

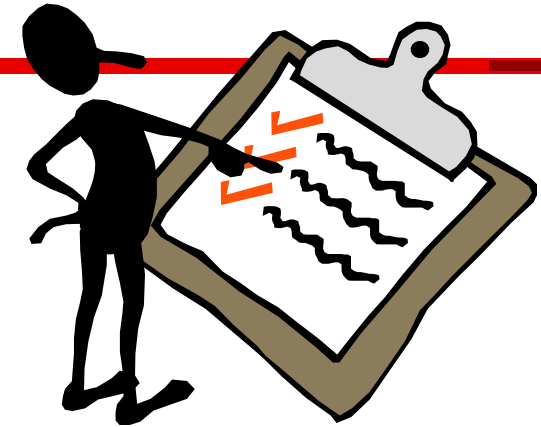
【平成22年度政策評価相互研修会】

政権交代後の政策評価制度の国際比較

— 日米英の事例と日本への示唆 —

2010年7月29日（木）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 株式会社
公共経営・地域政策部 主任研究員
高崎 正有 (takasaki@murc.jp)



0. 本日の内容

1. 問題意識

- a) 政府内に数多く存在する「評価・レビュー」
- b) 新たに導入される「政策達成目標明示制度」
- c) 政策達成目標明示制度と既存の評価・レビューの関係

2. 諸外国での取組事例

- a) 英国 PSA (Public Service Agreement)
- b) 米国 HPPGs (High Priority Performance Goals)

3. 我が国での取組の方向性

- a) 政策評価のそもそも論
- b) 政策評価でやるべきこと・足りないこと・どうするか
- c) これからの政策評価 【私案】

1. 問題意識



a) 政府内に数多く存在する「評価・レビュー」

□ 政策評価 (総務省行政評価局：2001年～) →**抜本的機能強化**

- 行政機関が行う政策の評価に関する法律。各府省が自らの政策を評価するのが基本。別途、総務省行政評価局が行う「統一性・総合性確保評価」。

□ 予算執行調査 (財務省主計局：2002年～) →**大幅な充実・強化**

- 財政法第18条（予算調整権）、会計法第46条（46監査）等、財務大臣が有する国庫大臣としての財政総括権能。予算査定当局（財務省主計局・地方財務局）が査定の一環で実施

□ 経済対策検討チーム (内閣府経済財政担当：2009年～)

- 明日の安心と成長のための緊急経済対策（平成21年12月8日閣議決定）。各府省に、21年度第2次補正予算の進捗状況報告を求め、改善措置を講じさせる

□ 予算監視・効率化チーム (国家戦略室：2010年～)

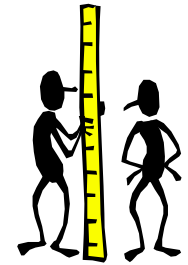
- 予算編成のあり方の改革について（平成21年10月23日閣議決定）。各府省が、予算執行の効率性等の向上を主体的かつ不断に創意工夫を重ねながら推進。

□ 行政事業レビュー (行政刷新会議：2009年～)

- 上記、各府省の予算監視・効率化チームが、それぞれの府省における予算の執行状況を、外部の視点を入れて自己点検、または公開の場で検証。いわゆる省内版事業仕分け。

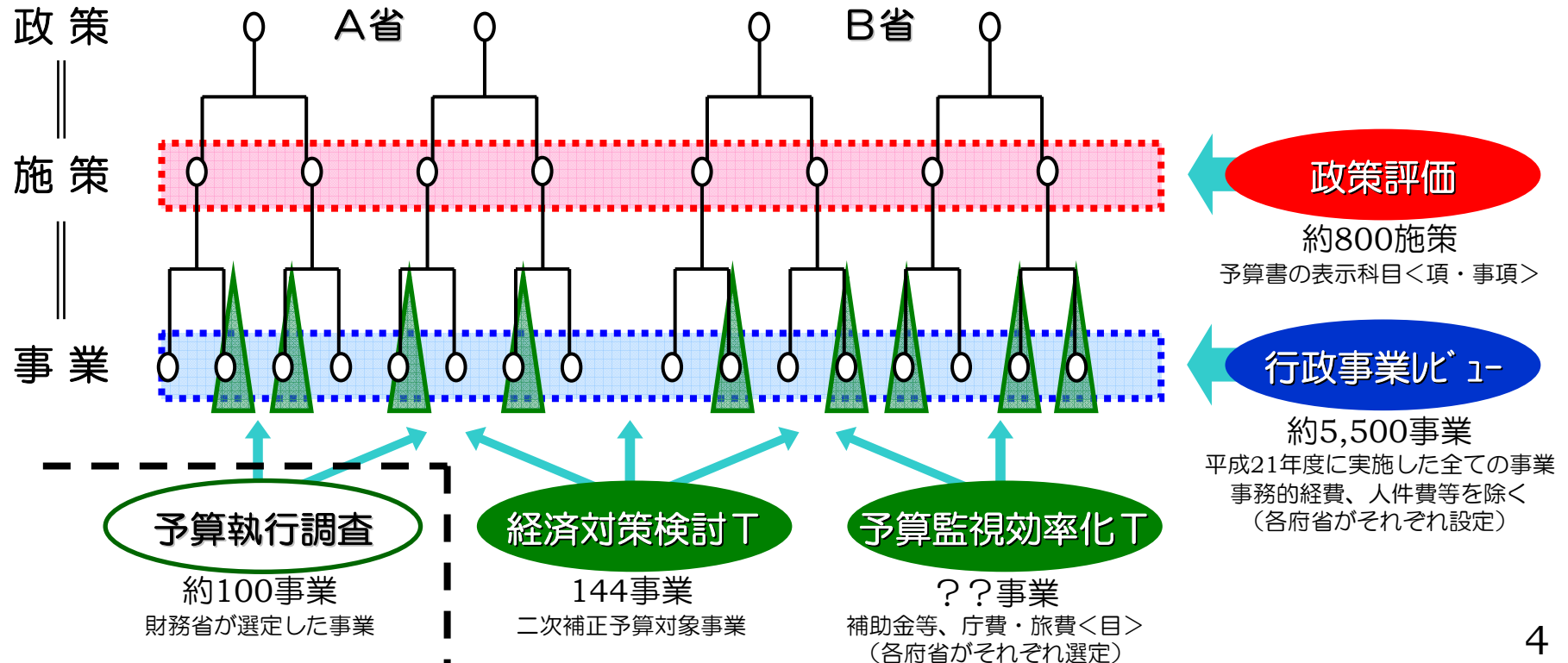
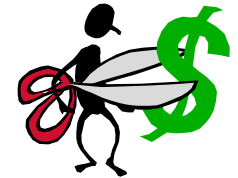
《政策評価》

- **施策**（≒予算の「項・事項」）**レベル**を単位とする。各府省が取り組む仕事を**網羅**する形で自己評価。総務省行政評価局は、各府省の評価結果をメタ評価（客観性担保評価）



《その他の評価・レビュー》

- 主に**事業レベル**を単位とする。**予算統制・予算カットの性格**が強い。
- ①ある一定の考え・基準に基づき対象を**ピックアップ**して取り組むケースと、
- ②全ての予算事業を対象に**網羅**する形で取り組むケースがあり。
- 予算執行調査以外は（外部有識者の関与、公開制はあるにしても）各府省の**内部統制的な取組**。



b) 新たに導入される「政策達成目標明示制度」

- 複数年度予算の導入、予算編成・執行プロセスの透明化・可視化等を謳った『予算編成等の在り方の改革について』（平成21年10月23日閣議決定）に基づき、平成22年度に試行開始、23年度に本格導入される「政府として最優先すべき政策について、国民に対する成果を目標として定め、達成度を評価」する、政府レベル・省庁横断型の業績測定型評価（cross-departmental performance measurement）を念頭に置いた業績マネジメントの枠組。

【既存の政策評価の課題】

～省庁完結型の業績測定型評価

- ① 政策目標間での政府部内における優先順位がはっきりしないこと
- ② 自己評価が主体であり厳しい評価になっていないこと
- ③ 評価書が膨大かつフォーマットが統一されていないこと

※予算編成のあり方に関する検討会
（第1～4回）での委員発言

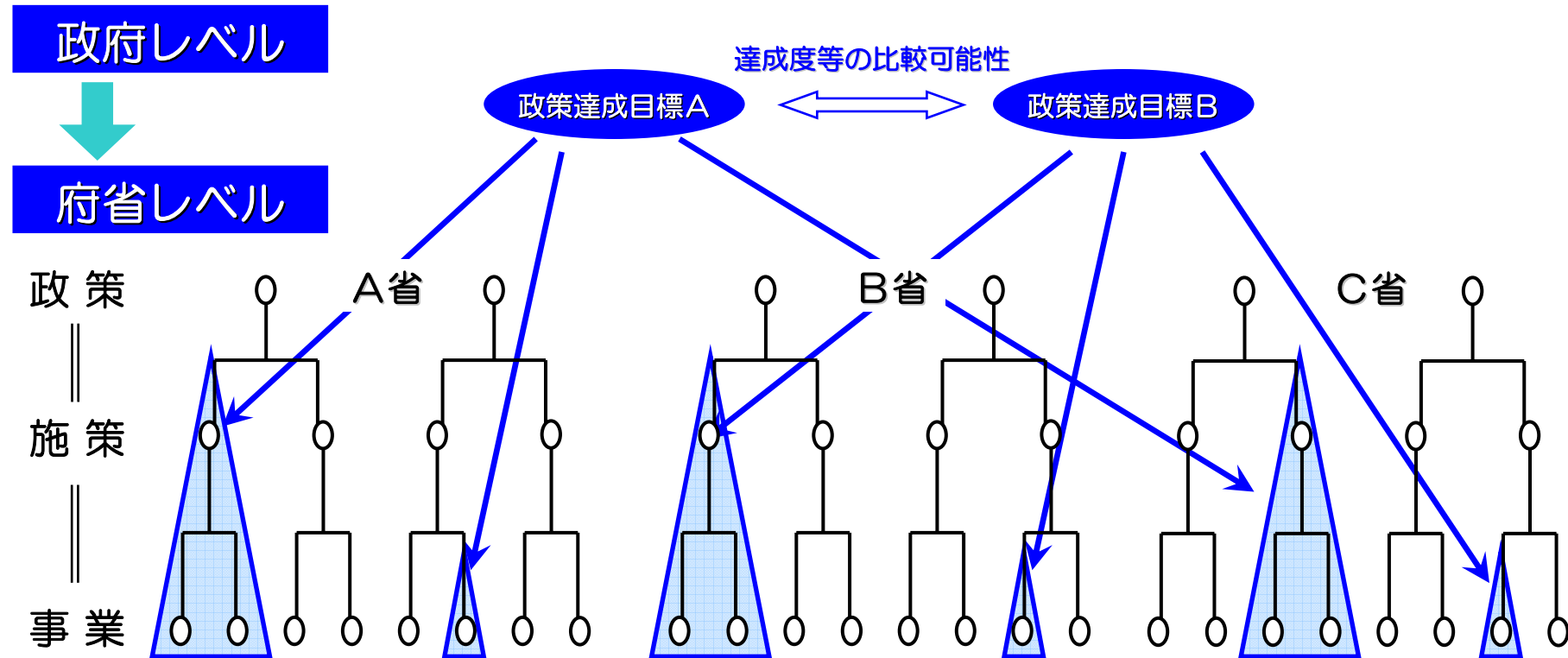


【政策達成目標明示制度の特徴】

- ① 政府として最優先の厳選した「政策達成目標」を定め、国民のために達成する成果＝アウトカムを具体的に明示すること
- ② 各政策達成目標について、達成度を客観的に検証可能な「達成指標」と、実現までの道筋を示した「達成計画」を定め、事後には政策を担当する省庁の自己評価に加え、外部による検証を充実させること
- ③ 政策達成目標、達成指標、達成計画を説明する文書については、政府統一のフォーマットを定めること

《政策達成目標明示制度》

- 政府として定めた優先順位の高い政策達成目標に基づいて、関連する各府省の施策・事業に焦点があて、それらを束ね・誘導しつつ、達成状況を説明・マネジメントしていくイメージ（これだけで政府全体をマネジメントすることは不可能）
- 政策達成目標と、その達成指標・達成計画は、政府統一のフォーマットでまとめられることにより、政策達成目標間での比較可能性が担保される。



c) 政策達成目標明示制度と既存の評価・レビューの関係

- なお、政策達成目標明示制度でございますけれども、これは政府内の他の部局でも、…さまざまな行政内部のPDCAサイクルの強化に向けた動きが幾つか出ております。それらと併せて、政府全体で行政やあるいは予算執行のPDCAサイクルを全体としてやはり整合性のとれたものにすべきではないかと、あれもこれも似たようなものが重複して、結果的に事務作業だけが増えるようなことになっても良くないのではないかとというお話も出まして、少しその辺を全体として整理をする中で政策達成目標明示制度も位置付けていこうということとなりました。
- それを受けまして、戦略室といたしまして政府全体のPDCAサイクル、どういうふうにまとめていってサイクルをつくったらいいかということについての議論を、既に関係部局の実務者に集まってもらって議論を開始しております。そういう議論を受けて政府全体としてのPDCAサイクルを形づくり、そのもとで政策達成目標明示制度についても位置付けていきたいと思っております。

※平成22年4月1日古川副大臣・国家戦略室長



政府レベル・省庁横断型の政策評価とはどういうものか？
省庁横断型の評価と、省庁完結型の評価とを、どう整合させうるか？

2. 諸外国での取組事例

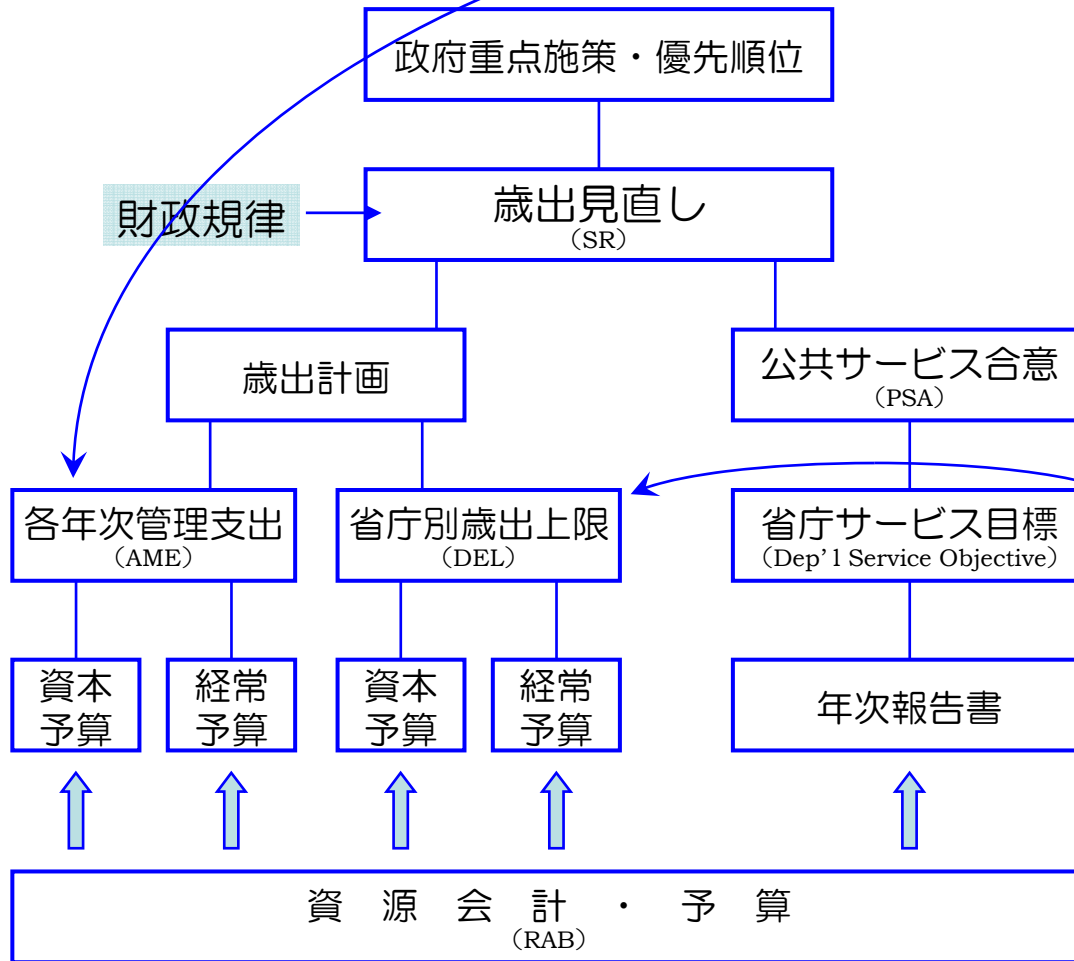
a - 英国PSA (Public Service Agreement)



①経緯

- 1998年に制度の大幅な見直し。 中長期の財政規律を働かせつつ、歳出改革と業績マネジメント改革とを同時に行うことを目指す。
 - 3か年の歳出計画（Three-year spending plans）の導入。3年（実質は2年）毎の歳出見直し（SR：Spending Review）。
 - 公共サービス合意（PSA：Public Service Agreement）の導入。
 - 資本予算（Capital Spending）を経常予算から区別。
 - 資源会計・予算（RAB：Resource Accounting & Budgeting）の導入。
- 3年毎の**歳出見直し【SR】** ※**キャメロン政権下でも実施（2010年秋に公表予定）**
 - 歳出総額の大枠配分を定める財政ルール
 - 省庁別歳出上限（DEL：Departmental Expenditure Limit。3年。裁量的経費）
 - 各年次管理歳出（AME：Annually Managed Expenditure。単年。義務的経費）
 - 各省庁別に3年間の歳出予算上限を設定
 - 歳出見直しは1998、2000、2002、2004、2007年に実施
- **公共サービス合意【PSA】** ※**2010年6月、キャメロン政権は廃止を発表**
 - 業績マネジメントフレームワーク
 - 複数年・アウトカムベースでの各省庁との「契約」
 - 歳出見直し作業の一貫で目標を設定

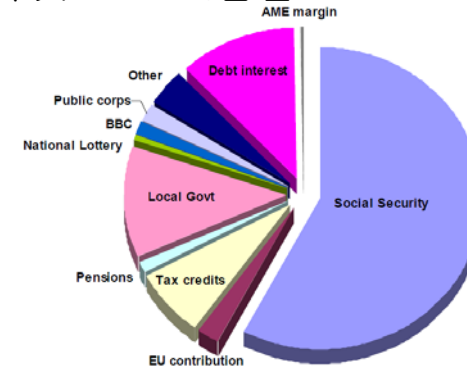
《予算制度の全体像》



資料) HMT2001、石田 (2002)、Hughes (2008) を基に作成。

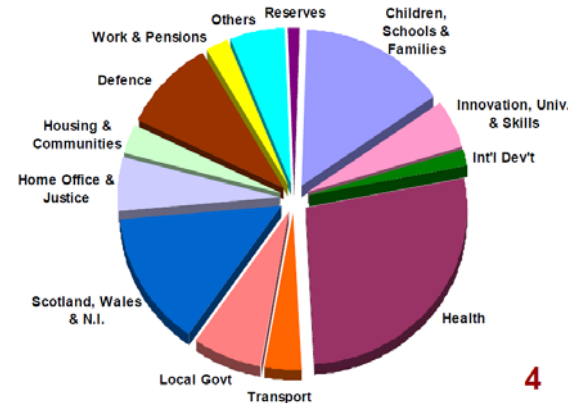
■各年次管理支出 (AME)

- 2,560億ポンド=総支出の4割
- 変動多・需要に左右される経費 (社会保障経費、EU拠出金、利払い)
- 年次ベースで管理



■省庁別歳出上限 (DEL)

- 3,610億ポンド=総支出の6割
- 3年間の省庁別歳出の上限
- 9割が経常予算、1割が資本予算

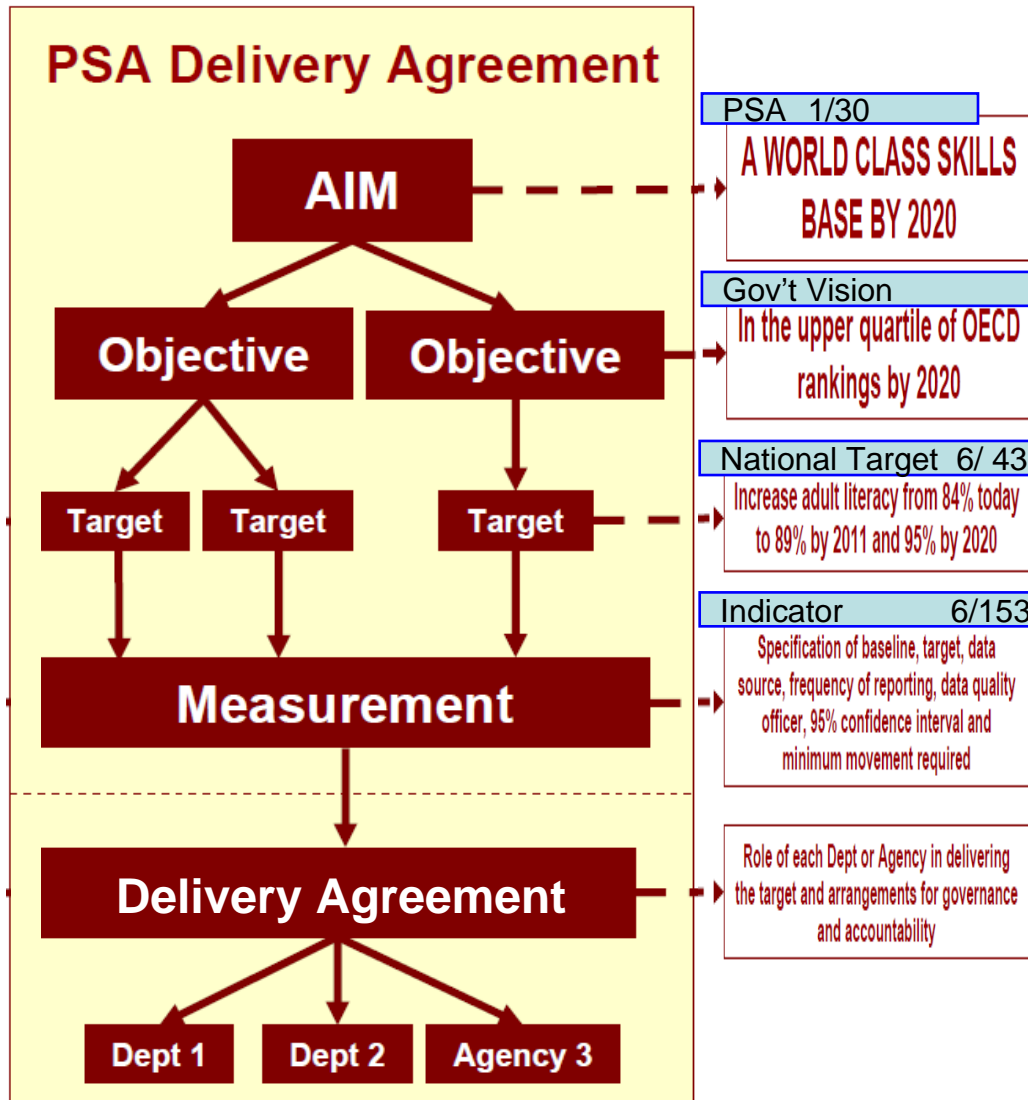


《歳出見直し (Spending Review)》

年度 SR	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CSR 1998	策定	CSR1998 計画期間											
SR 2000			策定	SR2000 計画期間									
SR 2002					策定	SR2002 計画期間							
SR 2004							策定	SR2004 計画期間					
CSR 2007										策定	CSR2007 計画期間		

- 現計画2年目に次期計画を策定、現計画3年目＝次期計画1年目とすることで、2年おきに見直しを行う形。
- 1998年（ブレア政権下で最初）、2007年（ブラウン政権始動）の際には、“包括的（Comprehensive）”の冠がつくことで《CSR》。
- 現在、キャメロン政権下でSR2010の検討がなされているところ、秋に公開される予定。緊縮財政色がより強く示される。

②構造・特徴



- 省庁が向こう3か年で達成すべき以下を明記。全部で30。

- 目的 (Aim)
 - 目標 (Objective)
 - 業績目標 (Target)
 - 指標 (Measurement)
 - 提供合意 (Delivery Agreement)
- PSA

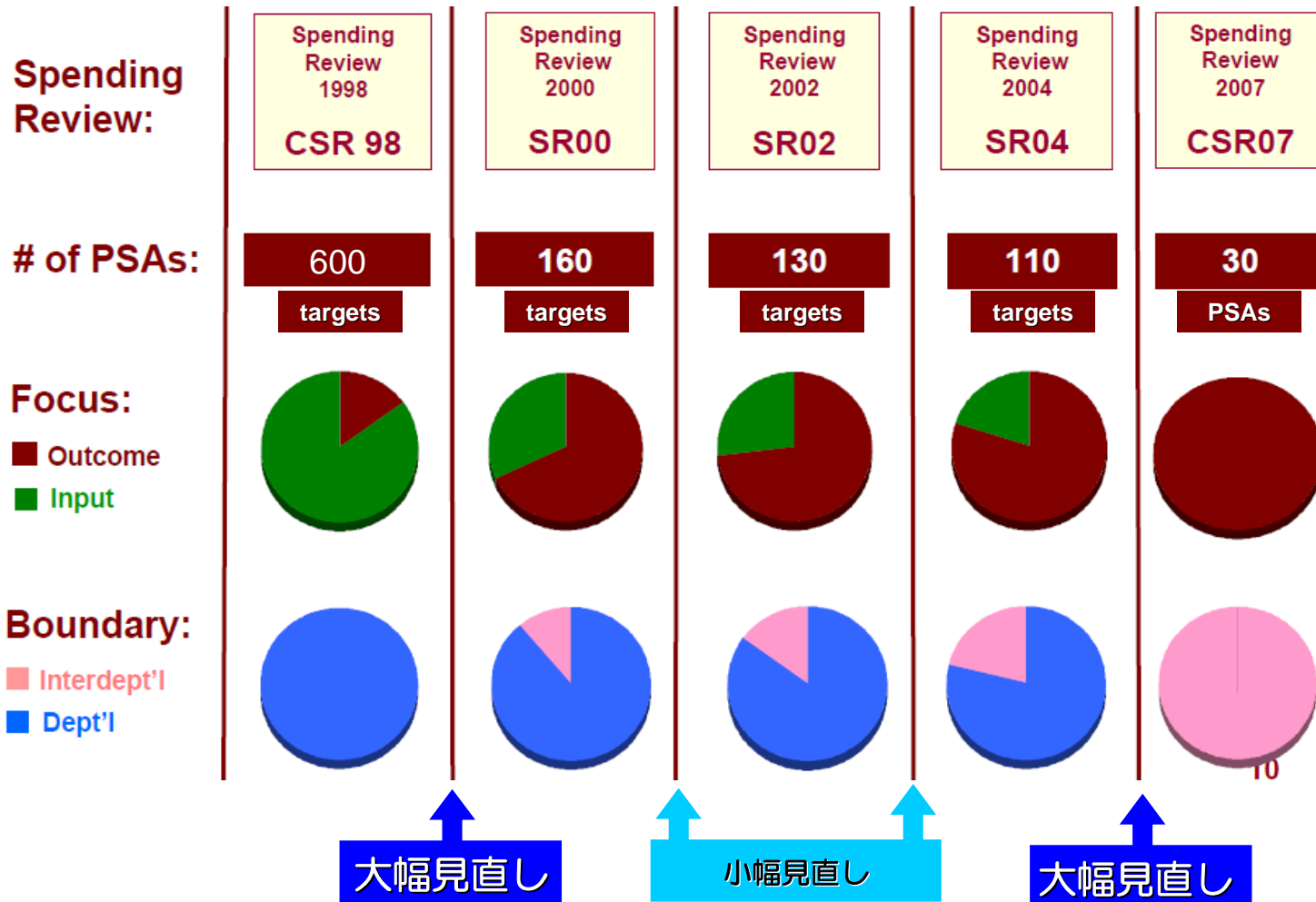
- 歳出見直し (SR) に併せ、予算編成権を持つ財務省と各省庁との間で交わされる、予算配分に対する成果達成に関する「合意・契約」事項。

- 98・2000・02・04・07年のそれぞれにて、PSAの形態は改訂され、進化してきた

- インプット → **アウトカム**
- 省庁完結 → **省庁横断**
- 多数 → **少数**

《変遷～時系列での比較》

【インプット → アウトカム】 【省庁完結 → 省庁横断】 【多数 → 少数】



《PSA2007での大幅な見直し》

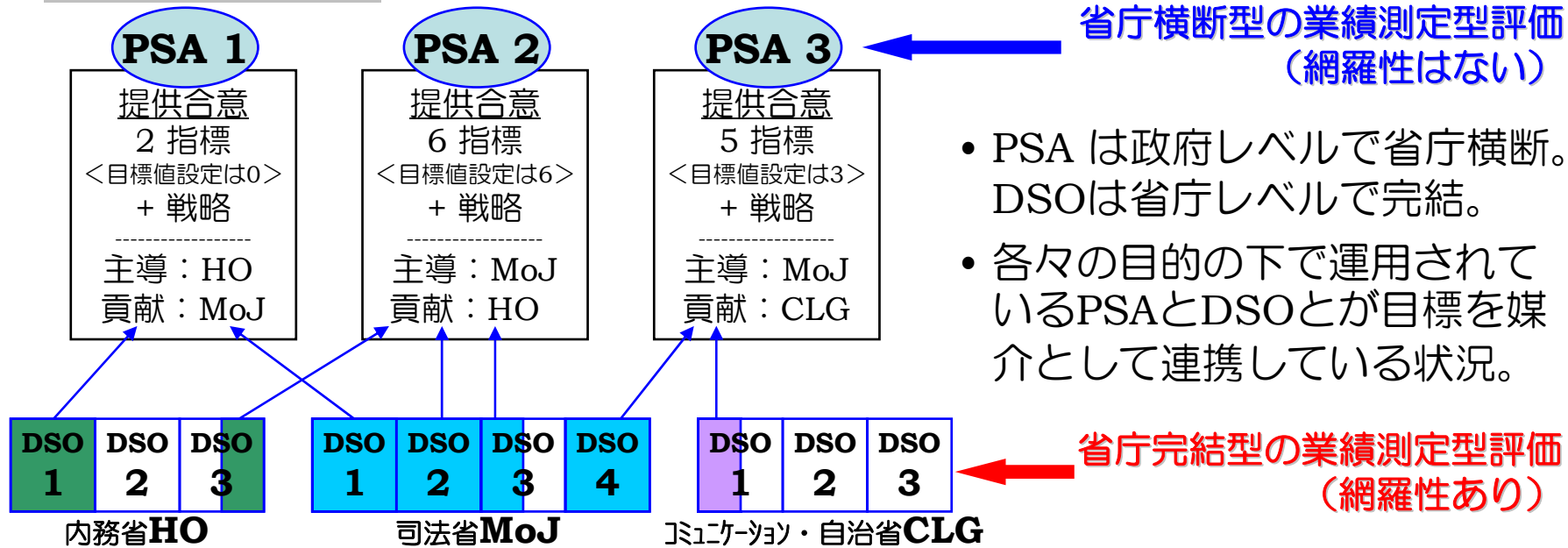
- これまでのPSA（1998～2004）で、以下は達成されていると言われてきた。
 - －アウトカムに焦点
 - －目標達成に至るロジックの理解
 - －透明性、わかりやすさ
 - －目標達成のための計画策定
 - －省庁間での協力体制構築
- しかし、実際には以下の課題があった。
 - －あまりに多く、焦点の合っていない目標
 - －資源・政策手段とのリンクがない
 - －業績データの信頼性の軽視
 - －目標間の優先順位に関する認識の違い
 - －責任の所在、目標への貢献の不明瞭さ

資料) NAO (2007)

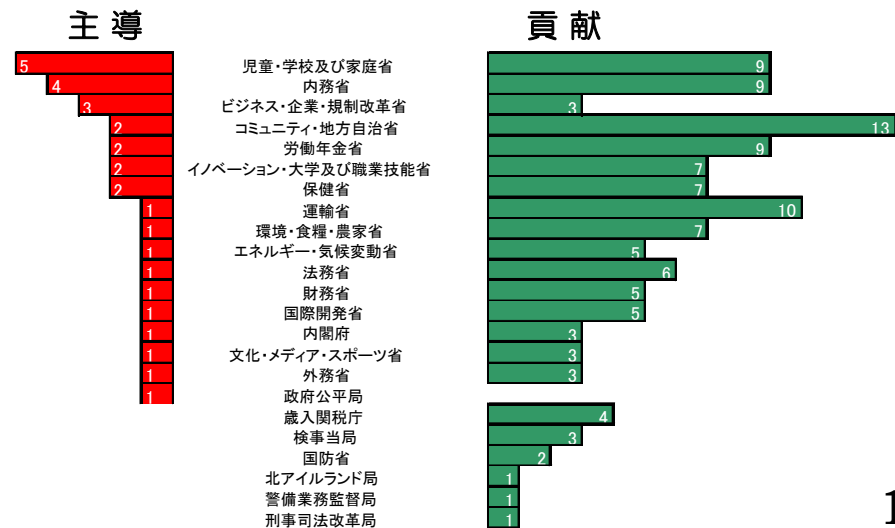
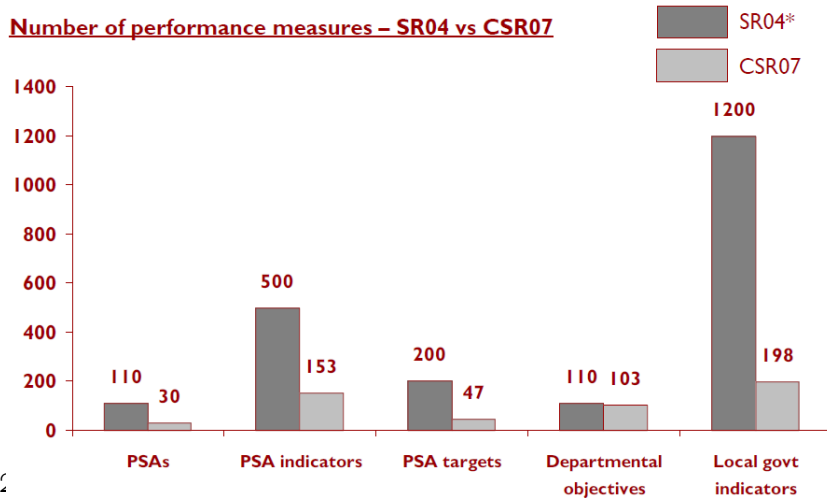


- PSAを省庁単位で作成する方針から、**政府全体で作成する方針**に変更。
- **省庁横断的・高優先順位**の**30**の目標（＝PSA）に収斂。各省庁の日常業務・ミクロマネジメントでなく、政府の高優先順位のアウトカムを反映。それぞれ、
 - － 国民への約束という趣旨での**提供合意**（Delivery Agreement）を作成・公表。
 - － 目標達成の責任を有する**主導省庁**（Lead）と**貢献省庁**（Contributing）とを明確化。
- 各PSAに設定する**指標数**はごく**少なく**（1～8個）、その目標値設定も限定的に。
- 各省庁の日常業績・財務マネジメントのため、**省庁戦略目標**（Departmental Service Objective：DSO）を新たに導入。全部で103の目標。

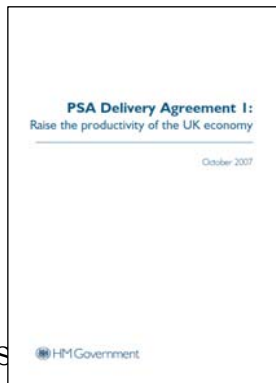
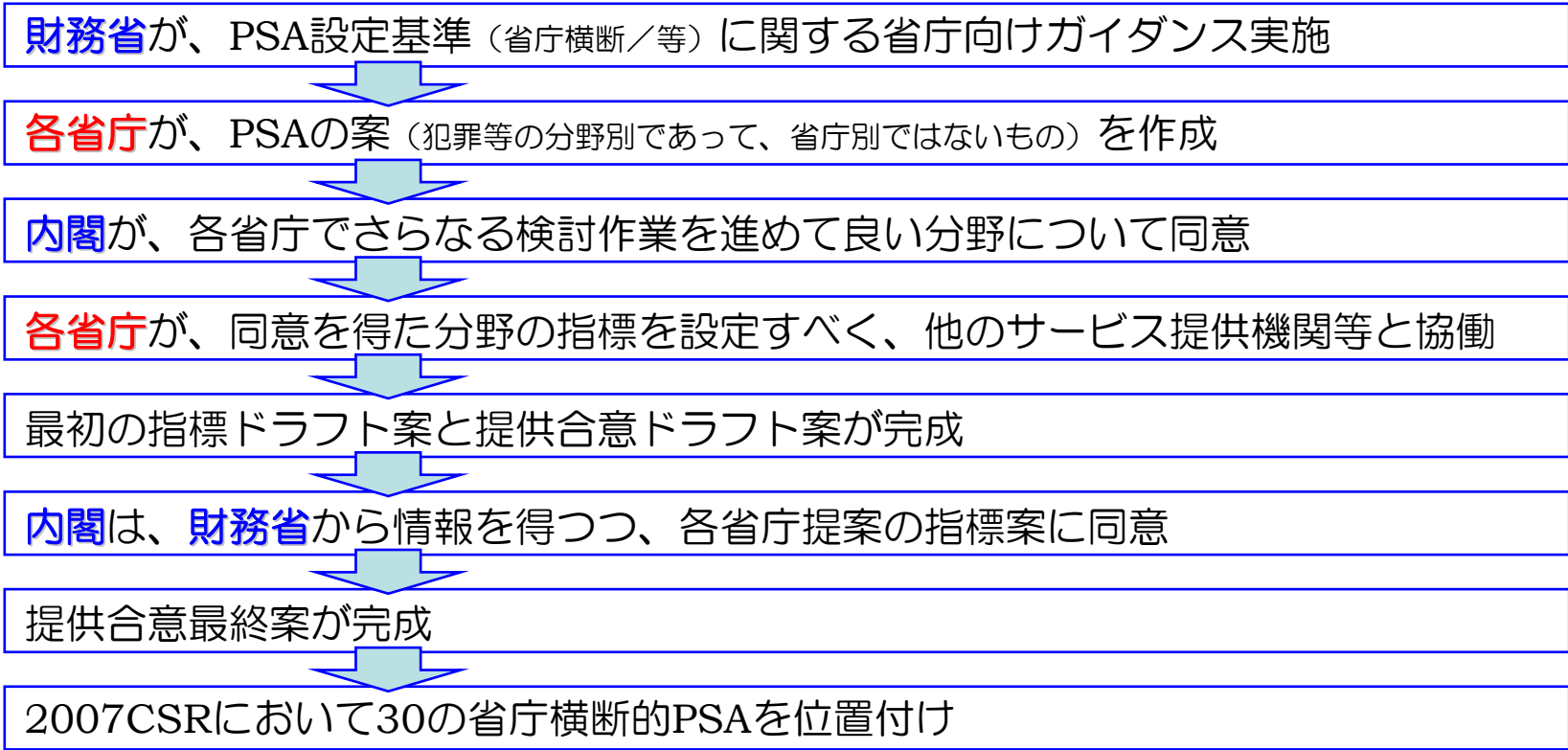
③目標・指標



Number of performance measures – SR04 vs CSR07



《目標・指標設定プロセス》



《設定されている指標の特徴》

- 30のPSAに153の指標。1つのPSAあたり1～8の指標。
 - 全体の**30%**は**目標値あり**（到達目標or最低ライン）。残りの70%はベースライン値からの改善を意図。
 - 全体の**74%**は**PSA2007で新たに設定された指標**。残りの26%はPSA2004で採用していた指標。
 - **ほとんどの**指標が**アウトカム**、ごく少数がアウトプット・プロセス。インプットは存在せず。
 - 全体の**9%**が**国民等の満足度・反応**。そのほとんどがPSA2004から継続してモニタリング
 - それぞれの省庁は「**効率化指標**」（Efficiency Saving Target）を有する。しかしそれはPSAとは他の制度（Efficiency Review）においてモニタリングするしくみ。

④モニタリング・報告・評価

<各省庁>

- **四半期毎**のモニタリング・報告

- 各省庁（会計・業績担当）は、PSA指標をモニタリング。財務省（spending Team）に報告
- 財務省（spending Team→General Expenditure Policy Team）は公共サービス・歳出閣僚会議（Ministerial Committee on Public Service& Public Expenditure：PSX）に報告

- **半期毎**のモニタリング・報告


- 各省庁は、DSO指標（含PSA指標）をモニタリング。年次報告（春：年次報告書、秋：業績報告書）として取りまとめ・公表。
 - PSAの進捗 / DSOの進捗 / 過去のPSAの現状
- 指標毎の達成度分析
 - 進捗状況、関係機関との役割分担、方針・課題・支援、財務、根拠法・関連法、ベストプラクティスの活用・共有、データの質

■例1 ■イノベーション・大学・職業技能省の『2009年年次報告書』（春）

《第2章》 省庁戦略目標（DSO） …6つのDSOそれぞれについて

- ①DSOの内容解説
- ②前年に行った取組 : アウトプット中心だが定量説明

Chapter 2: Departmental strategic objectives



Chapter 2: Departmental Strategic Objectives

2.1 In this chapter we look at each of the DIUS Departmental Strategic Objectives, and provide an overview of our progress since our last annual report in May 2008. The chapter concludes with reports from two semi-autonomous offices which sit within the Department: the Government Office for Science, which supports the Government Chief Scientific Adviser and works to ensure that Government policy and decision-making is underpinned by robust scientific evidence, and Government Skills, the sector skills council for central government.

Improving skills

DIUS objective: To improve the skills of the population throughout their working lives to create a workforce capable of sustaining economic competitiveness, and enable individuals to thrive in the knowledge economy.

2.2 We remain committed to our aim of ensuring a world-class skills base by 2020. Increasingly, skills are an important driver of productivity, enabling the UK to succeed in a competitive global economy. Along with the former Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, DIUS outlined the principles of a new, more strategic, approach to skills in *Building Britain's Future: New Industry, New*

8/9

Chapter 2: Departmental strategic objectives

Jobs: "Later in 2009, we will publish an 'Active Skills' paper, giving further details on the steps being taken as part of this approach."

Actions in 2008-09 included:

- expanding the Government's flagship Apprenticeships Programme. Apprenticeship starts in the first 6 months of 2008/09 (1 August to 31 January) were 140,500. This is an increase of 19.4% from the same period in 2007/08. The National Apprenticeship Service became fully operational in April 2009. It will help to expand the Apprenticeships Programme and provide a single point of contact for employers and individuals interested in Apprenticeships.
- working to integrate training support with the services offered by Jobcentre Plus, to help people acquire the skills they need to move into and remain in a job. Trials of integrated support services for job-hunting and training began in 12 job centre districts during 2008-09, with the aim that fully integrated services will be available to every job-seeker from 2010-11.
- continuing to help employers to develop their employees' skills through the Train to Gain service, National Skills Academies, and the Skills Pledge.
- Train to Gain is a service for employers which puts buying power and information in their hands, supporting them to improve the skills of their employees and the productivity of their businesses. Since its launch in April 2006, over 127,000 employers have engaged with Train to Gain, helping 971,000 people in employment to begin learning, and over 461,000 to achieve a qualification.
- National Skills Academies deliver high-quality training for specific sectors and give employers a role in shaping the further education and skills system to meet their needs. There are now 11 fully operational National Skills Academies (up from 9 in May 2008), with a further 5 in business planning.
- Since its launch in June 2007, over 17,000 employers have made the Skills Pledge, a public commitment by employers to support their employees in improving their skills and gaining qualifications.
- continuing to support higher education institutions to become more responsive to employers' needs. The Department, through the Higher Education Funding Council for England (HEFCE) has been encouraging employers to share the funding of places in higher education to support closer links between industry and HE institutions. Through HEFCE, DIUS allocated £148m for the CSRO7 period to support employer co-funded higher education places. To date over 70 projects have been approved, involving more than 50 institutions. It is anticipated that the target of supporting an additional 5,000 students during 2008-09 will have been achieved.

www.berr.gov.uk/files/tils1022.pdf
 The Data Service SR2, 26 March 2009, http://www.thedata-service.org.uk/statistics/srmar09
 The Data Service Statistical First Release 2, April 2009, www.thedata-service.org.uk/statistics/srmar09
 LSC Skills Pledge Management Information, March 2009

《第3章》 PSA・DSOに関する進捗状況

- 主導官庁となっている2つのPSA（PSA2、PSA4）について、それぞれ以下の構造で説明

- ① PSAの概要
- ② 評価結果（財務省が示した標語にて）
- ③ 評価指標の測定状況の全体概要
- ④ 各評価指標のデータ状況（各PSA&DSOごと）
 - 指標の推移・結果
 - データシステムの質
 - 貢献官庁

標語	定義
かなり進展 Strong progress	全ての指標のうち50%以上が改善している状態
進展 Some progress	全ての指標のうち50%未満が改善している状態
進展なし No progress	改善している指標がない状態
まだ評価されず Not yet assessed	全ての指標のうち50%以上が実績測定されていない状態。

Chapter 3

PSA 4: Promote world-class science and innovation in the UK

①

Work is being done to improve the UK's ability to attract and retain international talent, responding to the challenges and opportunities of globalisation. In the global knowledge economy, UK's competitive advantage will rely on the ingenuity and capabilities of the UK population and is dependent on the UK having an innovation system that can take advantage of the opportunities for talent.

As well as maintaining the UK's prosperity, science and innovation play a vital part in addressing key global and domestic challenges, such as climate change and security. Science and innovation drive economic development in public service delivery and contribute to improvements in areas such as education, health and culture.

The delivery strategy for the PSA has been outlined by key policy documents published in previous years including the Science and Innovation Strategy 2004-14,⁴⁹ the Cabinet Review of Business-University Collaborations,⁵⁰ the Cabinet Review of UK Health Research Funding,⁵¹ the Government Review of Intellectual Property Rights,⁵² the Secretary of State's Review of the Department for Business, Innovation and Skills,⁵³ the White Paper Innovation Nation published in March 2008 which brought together previous science and innovation policies and set out a new policy agenda and a number of areas for action.⁵⁴

Some key actions are currently underway that will drive delivery including:

- Making forward the policies set out in Innovation Nation to make the UK the leading nation in the world to be an innovative organisation, including publication of the first Annual Innovation Report in December 2008. (details in chapter 2, p.16)
- Developing and implementing an international strategy which includes effective leadership of the Science and Innovation Network, DfID going forward the networks in the foreign and Commonwealth offices to provide access to best practice of scientific expertise, resources and facilities through international scientific collaboration and exchange, to strengthen the UK's capacity to innovate through international research and development investment, and to inform effective domestic and international policy making and leadership based on the best available evidence.
- Working with the research community to ensure that the UK remains a leader in UK Physics and Mathematics as part of the Strategy for Science and Innovation Campaign.
- Maintaining a national strategy for science and doctors, including through a revised, and expanded Science, Technology, Engineering and Maths (STEM) agenda. (details in chapter 2, pp.14-15)

49. http://www.hm-treasury.gov.uk/govindia_04_sciencia.htm

50. http://www.hm-treasury.gov.uk/tandem_review_business_university_collab.htm

51. A review of UK health research funding. Sir David Cookson, December 2006.

52. The Crown review of intellectual property, HMT, December 2006.

53. The next steps: A review of government science and innovation policies, HMS, October 2008.

54. http://www.dti.gov.uk/reports_and_publications/innovation_nation.aspx

DIUS Departmental Annual Report

②

- Maximising the effectiveness of the national Intellectual Property (IP) strategy in increasing its value.
- Work with other Government Departments to deliver Government's wider priorities including promoting the low-carbon economy, community cohesion and delivering a successful 2012 Olympic Games.

③

④

PSA 4 Indicator 1

The UK percentage of citations in the leading scientific journals.

Latest data for 2007 show that the UK's citation share increased to 12% and the UK continues to be second in the world to the USA. There are key time-lag between investments in research and citation and this means that the funding increases made over the past decade should continue to feed through into strong UK citation performance in the coming years.

38/39

Chapter 3

①

Quality of Data systems

Data is provided annually by DIUS from the Thomson Scientific database of journal outputs and their citations and analysed by an independent contractor. Thomson Scientific is the world's premier source of information on journal outputs and their citations, and indexes over 8000 journals in 35 languages, which is agreed to represent most or all of the research likely to be recognised as having significant value to others for their science fields.

Main contributing Department

DIUS

PSA 4 Indicator 2

Amount of income generated by UK Higher Education Institutions (HEIs) and Public Sector Research Establishments (PSREs) through research, consultancy and licensing of intellectual property.

Latest available data (2006/07) shows a continued increase in income from business, pulling up the three year moving average from a baseline of £437 million (2003/4 to 2005/06) per annum to £611 million per annum (2004-5 to 2006-07).

Quality of Data systems

The indicator is collected annually and consists of the sum of two separate data items, aggregated for Higher Education Institutions (HEIs) and for Public Sector Research Establishments (PSREs):⁵⁵

1. Income from business (research and consultancy)
2. Income from licensing property

The data is collected from HEIs by the Higher Education Statistics Agency. An independent contractor is engaged to administer the survey of PSREs.

Main contributing Department

DIUS

PSA 4 Indicator 3

The percentage of UK business with 10 or more employees that are 'innovation active'.

This indicator is yet to be assessed. The latest survey data from the 2007 UK Innovation Survey found that 64 per cent of businesses with 10 or more employees were innovation active. Next data is due to be collected in 2009.

55. For PSREs, the indicator reports data only for those (20) PSREs that have responded to all four PSRE survey. This is to minimise year to year variation in this component of the indicator of non-response from particular PSREs.

以下、指標が続く

④モニタリング・報告・評価

<財務省PMDU>

- **1か月毎**のモニタリング・報告 ～**Prime Minister monthly notes**
 - PSA目標の進捗状況をアップデートし、PMDU長が首相に対して月次ベースで行うブリーフィング。業務上のニーズに対応する形で作成されるが、PMDU長によるカバーページは1枚に止める。
- **四半期毎**のモニタリング・報告 ～**Stocktakes**（棚卸ミーティング）
 - 首相、関係省庁大臣・幹部によって構成される会議。首相に対して、いくつかのPSAについての進捗状況のアップデート情報を提供。首相は、大臣・省庁に目標の進捗状況について報告させることが可能。
 - 必要とされる主要アクションについての意思決定を行うとともに、合意形成を行うことが目的。
- **半期毎**のモニタリング・報告 ～**Delivery Report**
 - PMDUが、30の全PSA目標について、6か月置きに首相に提出・報告するレポート。過去6か月の進捗状況について簡単なアップデートを行い、省庁のサービス提供状況について信号機形式でのレーティングを行いつつ、次の6か月で何をなすべきか、主要アクションを提言。
 - レポート作成に際し担当省庁とPMDUによる協議がなされ、誰が・いつまで・何をなすかについて明示。担当省庁＝PMDU間で合意に至らなかった点も明示。

《Prime Minister's Delivery Unit : PMDU》

- 2001年発足。2008年春から、全30のPSAについてモニタリング・評価し、その進捗を後押しする役割を担うことに。
- 首相と財務大臣に対して直接報告する立場。財務省に属し、首相官邸・内閣府・各省庁とも近接関係にある。
- スタッフは40人程度。公務員、コンサルタント、検査・監査・評価機関等様々なスタッフで構成。

計画・目標設定

- PSA指標のベースライン設定、将来予測作業の支援
- サービス提供計画の策定支援
- 提供合意の策定支援

モニタリング・評価・報告

- 首相・財務大臣に対するPSA進捗状況の報告（四半期）
- 省庁に対するフィードバック
- 内閣委員会に対する進捗報告

障害の除去

- サービス提供上、障害を抱えている省庁に対する問題解決ツールの提供・支援

キャパシティビルディング

- 省庁との共同作業を通じたツール・テクニックの提供
- 公務員を対象とした研修
- ネットワーク、ベストプラクティス

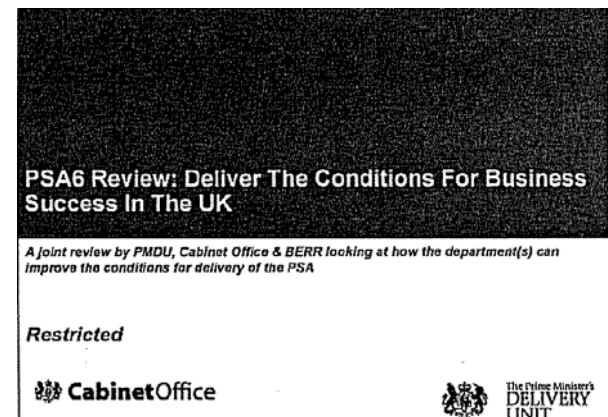
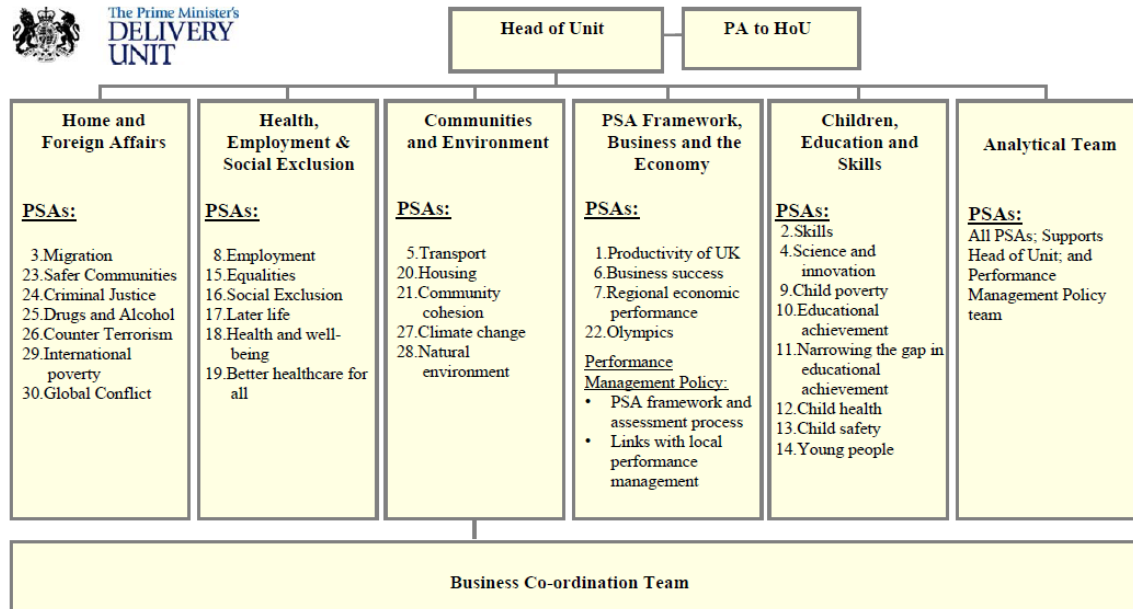
業績フレームワーク開発

《PMDUの様々な評価活動 ～第三者評価・協働評価》

■ PSAのレビュー ■

(PSA Review)

- サービス提供の障害を特定し、政府としての共通した解決策を模索する、省庁との協働作業による報告。
- レポートは原則非公開。
- 今後は以下を目指す。
 - リスクベースの考え方に立ち、最も困難な障害に焦点を当てる
 - 個々のPSAに適合する形を模索
 - 端的・明解であること
 - 診断・評価、改善につながる勧告を含むもの



⑤PSAの後に

- 導入された背景 (esp. PSA2007)
 - 目標・指標の数が膨大になりがちであり、わかりにくくなっている。
 - 省内・省庁間での優先順位付けや、省庁横断的な政策課題への対応がしにくい。
 - 上記の結果、実際のマネジメントや業績報告に用いられていない。
- 解決できなかった課題 (2009.12現地インタビューより)
 - 責任の所在が曖昧 → 目標 (上位目標・サブ目標) に責任を有する者の明確化
 - 予算の連携が希薄 → 目標 (上位目標・サブ目標) の達成手段・資源の明確化
 - 政策現場との乖離 → 責任者による現場レベルへの指示・マネジメント等
- キャメロン政権下での対応
 - PSAは「厳密に目標にこだわる複雑なシステム」で「政治的に決められた目標でトップダウンの業績管理に依存」していたと批判。
 - 今後は、PSAに変わる取組として、
 - ①『**省庁完結型**』の目標は、各府省に対して「business plan」 (複数年計画) を提出させ、向こう何年かの資源配分の方向性について説明させる。
 - ②『**省庁横断型**』の目標は、公共支出閣僚委員会 (PEX) が政府・内閣の戦略的目標、分野横断的な問題への対応、各省庁の主要政策目標について意見表明。

2. 諸外国での取組事例

b - 米国HPPGs (High-Priority Performance Goals)



①経緯

- クリントン政権下のGPRA、ブッシュ政権下のPARTの取組の結果、**政府全体で数千もの指標**と、オーバーラップする複数の業績マネジメントシステムができたが、その結果、議会も、省庁も、国民も、誰も**その結果を使っていない状況**に陥っている。
- 指標のほとんどは、**プロセス重視でアウトカムベースではない、省庁横断的目標を誰も見していない**、業績情報は他からの要請・要求事項を満たすためだけに作り出され、**自らの変革・改善をもたらすために使われていない**。
- これらの状況を改め、マネージャーからスタッフに至る**あらゆる層で、優先順位をセットし、進捗をモニターし、問題を診断**するために、業績情報・指標を使うべき。上記を達成すべく、今後、5つの主要原則に取り組むことをOMBとして考えている。
 - 1) 業績マネジメントプロセスについて上級職<長官・副長官>が責任を持つようにする
 - 2) 目標・指標の階層化 (cascading)
 - 3) アウトカム重視、省庁横断の目標・指標
 - 4) 厳格なレビューとアカウントビリティ
 - 5) プロセスの透明化

Jeffrey D. Zients 行政管理予算庁 (OMB) 副長官 兼 政府CPO (Chief Performance Officer)
上院予算委員会での証言 (2009年10月29日)

②構造・特徴

■2009年6月 2011年度大統領予算・業績計画策定に関するメモランダム

- 政府として優先順位の高い政策目標（HPPGs）を検討・設定するよう、各府省に要請
- 行政管理予算庁（OMB）は、各省庁に対し“野心的・現実的で、18～24か月以内に達成可能で、追加的な予算・立法を必要としない、洗練されたアウトカム目標”を1省庁あたり3～8つ特定・公約せよと指示。長官・副長官の関与も要請。

■2010年2月 2011年度大統領予算教書公表

- 各府省のHPPGsを公表（24機関128のHHPGs）。以下の省庁横断的目標も意図的に組み込み
 - － 住宅ローンの破綻等で持ち家を失う危機にある300万人に対する支援（HUD+Treasury）
 - － 2012年までにホームレス退役軍人を59,000人にまで減らす（HUD+VA）
- HPPGsは、GPRA下での目標設定・業績測定の実施と明確に区別されるものではないと説明。

■今後

- 各省庁幹部に対し、HHPGsと同様の形で、局レベルで優先順位の高い政策目標を局幹部との協議の下で設定し、可能な限りHHPGsとの関係を整理すること
- 各省庁幹部に対し、これらの目標を達成するべく、厳格かつ建設的なフィードバック・レビュー会合を四半期ごと開催すること
- OMBは、これらの目標の進捗状況を四半期ごとに更新して、政権幹部に対して報告すること

③目標・指標

《教育省EDの例》 cf. 2009年年次報告では、Goals=3、Objectives=16、Measures=81

■教育関連アウトカム

- **早期教育** (Early Learning) : 全州において、学校教育前の準備状況データを収集、向上させる
- **小中高校** (K-12) : 全州において、アウトカム=高等学校卒業率を向上させる
- **大学等** (College) : 国において、アウトカム=大学卒業・満了率を向上させる

■主要な取組

- **証拠に基づく政策** (Evidence Based Policy) : 省の政策・主要イニシアチブにおいてエビデンスを用いる包括的アプローチを導入する。例えば…<略>
- **学校改善への対応** (Struggling Schools Reform) : 質の高い教育の実現を目的とした改善プログラムにおいて、目標達成が芳しくない学校500校を特定してモデル事業を展開する
- **効果的な教育法** (Effective Teaching) : 教育・学習の質を改善する。例えば…<略>
- **データに基づく意思決定** (Data Driven Decisions) : 全州において包括的時系列データ収集システムを導入し、生徒学力+教師能力データのリンク、小中高校+高等教育データのリンク、さらに可能であれば、早期教育+雇用労働データのリンクを可能とする。
- **大学・職業訓練基準** (College and Career Ready Standards) : 全州において国際的ベンチマークが可能となるような大学基準・職業訓練基準を共同開発・導入する
- **教育支援の簡素化** (Simplified Student Aid) : 学生向け直接ローンを提供する全ての高等教育機関・学生ローン提供機関において、申請手続の簡素化・学生側の負担軽減を可能とする効率的・効果的な学生支援プログラムを創設・開始する

《国立科学財団NSFの例》

■ HPPG

- STEM (science, technology, engineering and mathematics) 雇用開発プログラムに、エビデンス・ベース・アプローチを導入することに焦点
- 具体的には、2011年末までに、少なくとも6つの主要なSTEM雇用開発プログラム（学卒・ポスドク）の評価システムを構築、プログラムの再構築・戦略的インパクトをもたらす

■ 戦略計画・年次計画上での目標（Strategic Outcome Goals）

- 発見 (Discovery) : 知識のフロンティアを進め、最大の機会と潜在的便益をもたらす分野に焦点を当て、科学技術の基礎・応用分野で国家を世界的リーダーへと押し上げるような研究を促進する
- 学習 (Learning) : 世界クラスの、包括的な科学技術に関連する雇用を開発し、かつ、全ての市民の科学リテラシーを高める
- 研究インフラ (Research Infrastructure) : 先端機器・設備、サーバーインフラ、実験ツール等への重要な投資を行うことにより、国家の研究能力を高める
※上記3目標については、①アドバイザーコミッティによるレビュー、②研究開発評価、③NSF外部評価委員会による評価等を通じて評価。
- スチュワードシップ (Stewardship) : 組織内能力を高めることにより、科学技術研究・教育の質を高める