

RIETI EBPMシンポジウム プレゼンテーション資料資料

2023年3月22日

「EBPM－エビデンスに基づく政策形成の導入と実践」

尾原 淳之

2017(H29).5	「統計改革推進会議最終とりまとめ」において、政府におけるEBPM推進体制の構築等が明記
2017(H29).7～	各府省のEBPM統括責任者等で構成するEBPM推進委員会を開催
2018(H30)度～	各府省でのEBPMの取組を主導するため、ハイレベルの責任者である「政策立案総括審議官」等を新設 (この間の主な取組) <ul style="list-style-type: none"> •ロジックモデルの作成・活用を中心としたEBPMの実践、実例の創出等 <ul style="list-style-type: none"> ※新規予算要求事業（10億円以上）や公開プロセス対象事業について、原則、ロジックモデルを作成・公表等 •総務省行政評価局による実証的共同研究※の実施 <ul style="list-style-type: none"> ※EBPMのリーディングケースの提示を目指し総務省行政評価局、関係府省庁及び学識経験者による政策効果の把握・分析手法の実証的共同研究を実施するもの •EBPM推進委員会において、人材の確保・育成等に関する方針等を策定（2018(H30).4） •行革推進事務局による府省横断勉強会や、各府省における研修等の実施（2018(H30).1～）
2022(R4).5	行政改革推進会議アジャイル型政策形成・評価に関するWG提言 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 行政事業レビューの意思決定プロセスへの活用、各府省に対する支援の充実等を明記
2022(R4).6	経済財政運営と改革の基本方針2022（骨太の方針） <ul style="list-style-type: none"> ▶ 「EBPMの手法の実践に向け、行政事業レビューシートを順次見直し、予算編成プロセスでのプラットフォームとしての活用等を進める。」
2022(R4).11	行政事業レビュー：秋のレビュー（秋の年次公開検証） <ul style="list-style-type: none"> ▶ EBPMの手法を各省に幅広く普及させていくための起点となるような議論を実施
2022(R4).12	行政改革推進会議（第51回） <ul style="list-style-type: none"> ▶ 「行政事業レビューについて、3つの基本的方向性に立ってプロセス全体を抜本的に見直す。」 <ul style="list-style-type: none"> ①政策立案・改善や予算編成プロセスでの活用を前提に横断的に見直す、②明確な役割分担の下、令和6年度のシステム化を念頭におきながら計画的に取り組む、③実質的な議論に集中できる環境を整える（作業負担の軽減）

アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言【概要】

～行政の「無謬性神話」からの脱却に向けて～

現状・課題

- 環境の変化が早く、社会課題が複雑さや困難さの度合いを増し、先を見通しにくい状況
- 一方で、我が国の行政には、従来、いわゆる「無謬性神話」が存在するとの指摘
- 「無謬性神話」にとらわれると、問題の先送りにつながり、結果として国民に不利益

目指すところ

行政の「無謬性神話」から脱却し、複雑かつ困難な社会課題に適時的確に対応できる、より機動的で柔軟な行政への転換

- PDCAサイクルを回し、環境変化に対応しながら政策効果を上げることを追求する
ダイナミック（動的）なEBPM※

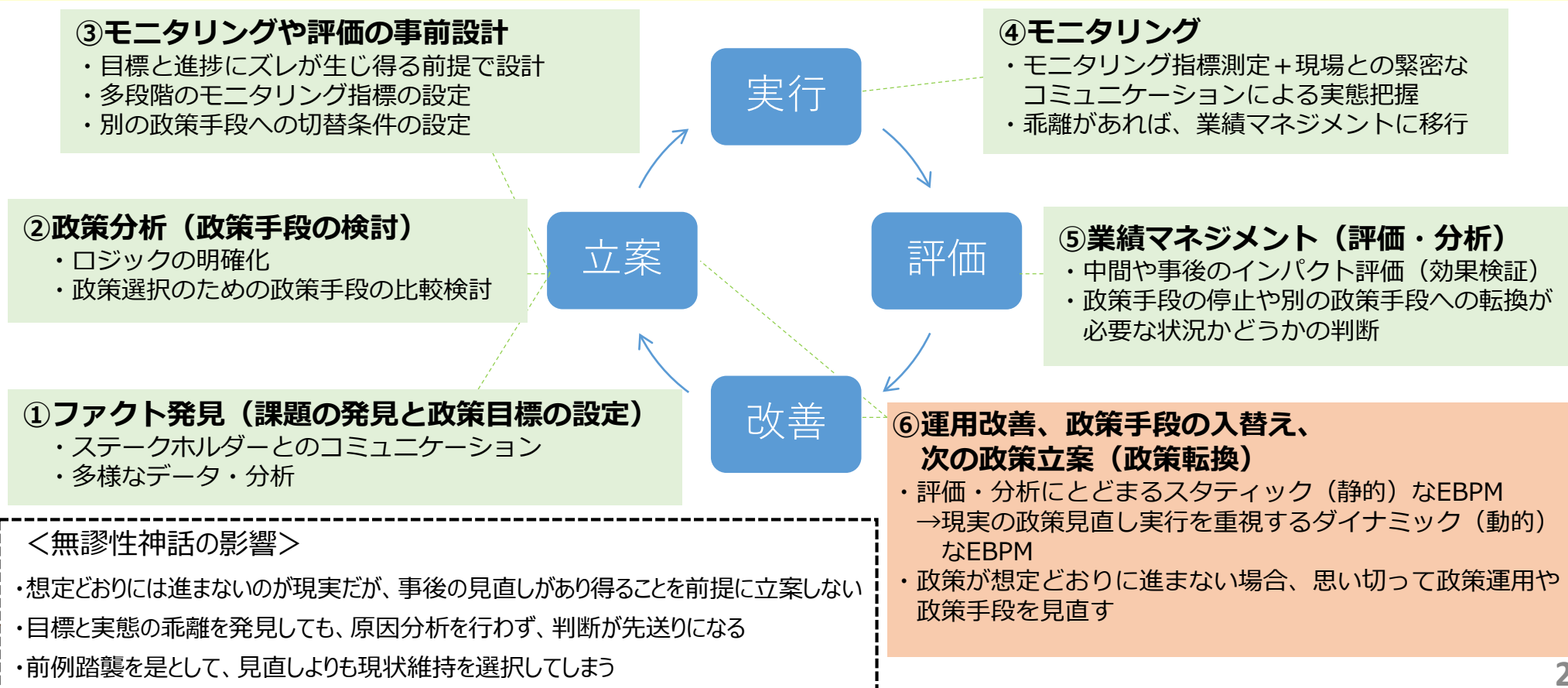
- 経験のない課題について、考え得る最善の政策でチャレンジし、トライ&エラーで精度を向上

※ Evidence-Based Policy Making: エビデンスに基づく政策立案

- ① こうした機動的で柔軟な政策形成・評価が自然に行われるよう、現状維持よりも環境変化に対応することが高く評価される組織文化の構築・定着が必要
- ② 政策に係る専門的・技術的観点からの外部有識者のコミットメントが必要
- ③ 政策に係る政務職（大臣、副大臣、大臣政務官等）のコミットメントが必要

1 機動的で柔軟な政策形成・評価を行う上で留意すべき点

- 現実の社会は「生き物」であって状況は常に変化するものであることを前提に、政策を機動的で柔軟に立案・修正できるサイクルの確立を目指す。
- そのためには、常に政策効果（インパクト、アウトカム）を追求することが必要。立案時には、仮説・検証型で効果が上がる選択肢を探索し、実行時には政策効果を測定して実態を把握し、その結果に基づいてより効果が上がる手段への入替えを果敢に行っていくことが重要。
- 以下のポイントを押さえながら、ダイナミック（動的）なEBPMを行い、PDCAサイクルを回し、実際に見直しを行うことが、環境の変化を適時的確に捉えた「臨機応変」な対応につながる。
- その際、個別の政策単位（部分最適）の観点のみではなく、同様の政策目的を持つ政策全体（全体最適）の観点から、同じデータ、分析等のエビデンスを基に、建設的な検討・議論を行うことが望ましい。



2 機動的で柔軟な見直しを可能とする政策形成・評価に向けた制度改革・運用改善

- 固定的・画一的な評価プロセスの負担の軽減による、政策立案・実施に投入するリソースの確保
✓ **評価関連作業の一体化**
- 行政事業レビューの意思決定プロセスへの活用
✓ 意思決定過程におけるEBPM的観点の導入のための、**行政事業レビューシートの見直し、予算編成プロセス（財政当局への説明等）での活用**

3 機動的で柔軟な見直しを可能とする政策形成・評価を支える基盤の整備

- 機動的で柔軟な政策形成・評価に対するリーダーシップ・コミットメント
✓ **各府省庁の幹部・管理職に求められるマネジメント能力の提示**
- データを利活用した意思決定ができる基盤の整備
✓ 政策プロセスにおける個別の**データ取得・利活用に係るボトルネックの解消**
- 人材の育成・確保等（①研修等、②若手職員・シニア職員それぞれのパフォーマンス発揮）
- 機動的で柔軟な政策形成・評価を実践しようとする各府省庁に対する支援
✓ 各府省庁担当者や有識者等が協働し、各府省庁の政策設計等を支援する場「**政策設計ラボ（仮称）**」の実施
✓ **政策有志プロジェクト等**の活動を政策形成・評価の「実践の場」としてサポート
✓ 望ましい政策形成・評価の取組を実践した組織・職員を表彰する「**政策形成アワード（仮称）**」の開催
✓ 希望する府省庁に専門家を派遣し、助言等を行う「**EBPM補佐官派遣制度（仮称）**」の創設、
各府省庁の政策立案をサポートする官民ネットワーク「**伴走型支援ネットワーク**」の構築
✓ EBPMの基本的考え方、機動的で柔軟な政策形成・評価の実践を普及するための**ガイドブックの作成**

(参考) アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループについて

開催趣旨

データを活用しつつ、スピーディに政策サイクルを回し、モニタリング・効果検証をしながら、柔軟に政策の見直し・改善を行っていくアジャイル型政策形成・評価の在り方とその方策について集中的な議論を行うため、行政改革推進会議の下に、アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループを開催する。

※令和3年12月9日の行政改革推進会議における岸田総理の指示を受け、令和4年1月21日に行政改革推進会議の下に設置

開催実績

会合	主な議題
第1回 令和4年 2月14日	・「アジャイル型政策形成・評価」について
第2回 3月30日	・政策形成に係るレビュー ①経済産業政策の新機軸（EBPMの強化等） ②SIBを活用した非行少年への学習支援事業 ③意識改革及び行動変容につなげるナッジの横断的活用推進事業
第3回 4月22日	・各府省庁の職員有志による政策有志プロジェクト等の取組 ・政策形成に係るレビュー ④男性の育児休業取得の推進 ⑤ICTを活用した見守り促進事業（仮想型） ⑥デジタル人材育成に係る政策形成のためのデータ利活用（仮想型）
第4回 4月25日	・政策形成に係るレビュー ⑦公共職業訓練の効果検証 ⑧不妊治療の保険適用 ・取りまとめに向けて
第5回 5月18日	・「アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言（案）」について

構成員

伊藤由希子	津田塾大学総合政策学部教授
(座長) 大橋弘	東京大学副学長・公共政策大学院教授
亀井善太郎	PHP総研主席研究員 立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任教授
川口大司	東京大学公共政策大学院教授
熊谷俊人	千葉県知事
鈴木周也	行方市長
星野崇宏	慶應義塾大学経済研究所所長・ 経済学部教授 理化学研究所AIPセンター経済経営情報融合分析チームリーダー



EBPMの手法を各省に幅広く普及させていくための起点となるような議論を実施

秋の行政事業レビュー 2022

11月8日(火)～11月10日(木)

ニコニコ生放送／YouTubeにて生放送
「秋のレビュー」で検索

運営：内閣官房行政改革推進本部事務局
電話：03-6206-6705

@gouseijigyoure
#秋のレビュー



秋の行政事業レビュー2022 スケジュール

11月8日

火

11月9日

水

11月10日

木

国交省

10:00~10:45

「地域一体となった観光地の再生・
観光サービスの高付加価値化事業等」

文科省

10:00~10:45

「学校を核とした地域力強化プラン」

防衛省

10:00~10:45

「能力構築支援事業」

農水省

11:00~11:45

「担い手への農地の集積・集約
(農地利用最適化交付金等)」

厚労省

11:00~11:45

「保険者機能強化推進交付金等」

法務省

11:00~11:45

「保護観察の実施」

外務省

13:00~13:45

「世界エイズ・結核・マラリア対策基金
(グローバルファンド)拠出金」

環境省

13:00~13:45

「熱中症対策推進事業」

農水省
経産省

13:00~14:00 「基金」

・担い手経営発展支援基金(農林水産省)
・中小企業等事業再構築促進基金(経済産業省)

経産省

14:00~14:45

「中小企業生産性革命推進事業」

財務省

14:00~14:45

「大型X線検査装置整備等経費」

行革事務局

14:15~15:45

「今後の行政事業レビューの
改善について」

総務省

15:00~15:45

「放送コンテンツによる
地域情報発信力強化事業」

ニッポン生放送



1日目

ニッポン生放送



2日目

ニッポン生放送



3日目

中小企業生産性革命推進事業

令和 4 年 1 1 月 8 日 (火)

内閣官房行政改革推進本部事務局

説明資料

本年の秋のレビューの方針

E B P Mの手法を各府省庁に幅広く普及させていく「起点」としての議論を行う

- E B P Mの手法を全事業（5,000事業）に波及させ、**底上げを図る**ことを目指す
- 個別事業の要否ではなく、E B P Mの手法の実践に向けた**改善策を中心に議論**を行う

セッション1（個別事業）

- **全事業でのE B P Mの手法の実践**に向けて、原則各省1テーマずつ選定
- **政策の効果の向上や、柔軟な見直しに資する方策を中心に議論**
 - ・ ロジックの確認
 - ・ 初期・最終アウトカム（成果目標・指標）の的確な設定
 - ・ 効果測定方法の改善などの論点を設定

セッション2（今後の行政事業レビューの改善について）

- 11月10日（木） 14：15～15：45
- セッション1の議論等を踏まえ、**行政事業レビューをE B P Mの実践に繋げていくための具体的方策**について議論

事業の概要

- ・ 中小企業は、人材不足や経営者の高齢化等の構造変化に加え、働き方改革や被用者保険の適用拡大、賃上げ、インボイス導入など複数年度にわたり相次ぐ制度変更への対応が必要。
- ・ 複数年にわたって中小企業の生産性向上を継続的に支援する「生産性革命推進事業」を創設し、設備投資、IT導入、販路開拓等の支援を一体的かつ機動的に実施。

支援内容

補助事業の一体的かつ機動的な運用

令和元年度補正予算 (3,600億円)
令和2年度補正予算 (700億円+1,000億円+2,300億円)
令和3年度補正予算 (2,001億円)

✓ ものづくり・商業・サービス補助金

中小企業等による新商品・サービス開発、プロセス改善のための設備投資等を支援

補助額 (原則) **100万~2,000万円**
補助率 **中小 1/2 小規模 2/3**

✓ 持続化補助金

小規模事業者等による地道な販路開拓の取組や販路開拓と併せて行う業務効率化の取組を支援

補助額 **50~200万円**
補助率 **2/3**※一部の申請類型において、赤字事業者は3/4

✓ IT導入補助金

中小企業等によるバックオフィス効率化等のためのITツール導入を支援

補助額 ITツール**~450万円** PC等**~10万円** レジ等**~20万円**
補助率 ITツール **1/2~3/4** PC・レジ等 **1/2**

※PC・レジ等の導入支援は令和3年度補正予算において措置。

✓ 事業承継・引継ぎ補助金

事業承継・引継ぎ後の設備投資等の新たな取組や事業引継ぎ時の専門家活用費用等を支援

補助額 **150万円~600万円**
補助率 **1/2~2/3**

論点となる事項①

(経済産業省) 令和4年度行政事業レビューシート (試行版) 中小企業生産性革命推進事業 ※一部抜粋

活動内容 (アクティビティ)	中小企業・小規模事業者の設備投資を支援。						中小企業・小規模事業者の設備投資を支援。【再掲】						小規模事業者等の販路開拓を支援。						中小企業・小規模事業者のIT導入を支援。						中小企業・小規模事業者の事業承継・引継ぎを支援。(令和3年度補正予算より措置のため、令和3年度以前の実績なし)					
	単位	令和元年度	令和2年度	令和3年度	中間目標年度	目標最終年度	単位	令和元年度	令和2年度	令和3年度	中間目標年度	目標最終年度	単位	令和元年度	令和2年度	令和3年度	中間目標年度	目標最終年度	単位	令和元年度	令和2年度	令和3年度	中間目標年度	目標最終年度	単位	令和元年度	令和2年度	令和3年度	中間目標年度	目標最終年度
成果目標及び 成果実績 (初期アウトカム)	成果実績	%	-	-	-	-	成果実績	%	-	-	-	-	成果実績	%	-	-	-	-	成果実績	%	-	-	-	-	成果実績	%	-	-	-	-
	目標値	%	-	-	-	3	目標値	%	-	-	-	1.5	目標値	%	-	-	-	80	目標値	%	-	-	-	3	目標値	%	-	-	-	1
	達成度	%	-	-	-	-	達成度	%	-	-	-	-	-	達成度	%	-	-	-	-	達成度	%	-	-	-	-	達成度	%	-	-	-
成果目標及び 成果実績 (最終アウトカム)	成果実績	%	-	-	-	-	成果実績	%	-	-	-	-	成果実績	%	-	-	-	-	成果実績	%	-	-	-	-	成果実績	%	-	-	-	-
	目標値	%	-	-	-	9	目標値	%	-	-	-	4.5	目標値	%	-	-	-	-	目標値	%	-	-	-	9	目標値	%	-	-	-	5
	達成度	%	-	-	-	-	達成度	%	-	-	-	-	-	達成度	%	-	-	-	-	達成度	%	-	-	-	-	達成度	%	-	-	-

効果検証に利活用するためのデータ取得体制

●ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金(一般型)(グローバル展開型)交付規程 ※抜粋

(事業化及び賃金引上げ等状況の報告)

第23条 補助事業者は、補助金全額の交付を受けた日以降、最初に迎える4月1日から60日以内の日を初回として、以降5年間(合計6回)直近1年間の事業化並びに付加価値額向上及び賃金引上げ状況等について、様式第13による報告書を全国中央会に提出しなければならない。なお、別紙2の一般型・グリーン枠で採択された補助事業者は、炭素生産性向上計画等の取組状況を併せて報告しなければならない。

●中小企業庁関連事業データ利活用ポリシー ※抜粋

補助金・行政手続・中小企業庁の設置する各種相談窓口等で申請時・利用時・事業報告提出時等に提供いただいた情報は、中小企業庁関連事業データ利活用ポリシーに則り、効果的な政策立案や経営支援等(申請者への各種情報提供、支援機関による個社情報閲覧等)のために、経済産業省、中小企業庁及びその業務委託先、独立行政法人、大学その他の研究機関・施設等機関(政策の効果検証(EBPM)目的のみの利活用や守秘義務等の遵守に係る誓約書を提出した機関・研究者であって、ミラサポplus上で別に定める利活用目的、主な研究実績、情報管理体制等の基準に照らし中小企業庁が基準に合致すると認めたものに限る)に提供・利活用され、かつ、支援機関からのデータ開示依頼に対して申請者の承認があれば支援機関にも提供される場合があります。

論点となる事項②

(経済産業省) 令和4年度行政事業レビューシート (試行版) 中小企業生産性革命推進事業 ※一部抜粋

活動内容 (アクティビティ)	中小企業・小規模事業者の設備投資を支援。		中小企業・小規模事業者の設備投資を支援。【再掲】		小規模事業者等の販路開拓を支援		中小企業・小規模事業者のIT導入を支援。		中小企業・小規模事業者の事業承継・引継ぎを支援。(令和3年度補正予算より措置のため、令和3年度以前の実績なし)	
成果目標及び 成果実績 (初期アウトカム)	定量的な成果目標	成果指標	定量的な成果目標	成果指標	定量的な成果目標	成果指標	定量的な成果目標	成果指標	定量的な成果目標	成果指標
ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業の補助事業者全体の付加価値額が、 <u>事業終了後1年で、+3%以上向上</u> すること		<u>補助事業者全体の付加価値額の伸び率</u>	ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業の補助事業者全体の給与支給総額が、 <u>事業終了後1年で、+1.5%以上向上</u> すること	<u>補助事業者全体の給与支給総額の伸び率</u>	小規模事業者持続的発展支援事業の補助事業者のうち、事業終了後1年で販路開拓につながった事業者の割合が80%を超えること	<u>補助事業が販路開拓につながった事業者割合</u>	サービス等生産性向上IT導入支援事業の補助事業者全体の労働生産性が、 <u>事業終了後1年で、3%以上向上</u> すること	<u>補助事業者全体の労働生産性の伸び率</u>	事業承継・引継ぎ補助金(経営革新事業)の補助事業者について、 <u>補助事業終了後1年経過後の経常利益の上昇率を1%以上</u> とすること	<u>事業承継・引継ぎ補助金(経営革新事業)の補助事業者について、補助事業終了後1年経過後の経常利益の上昇率</u>
成果目標及び 成果実績 (最終アウトカム)	定量的な成果目標	成果指標	定量的な成果目標	成果指標	定量的な成果目標	成果指標	定量的な成果目標	成果指標	定量的な成果目標	成果指標
ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業の補助事業者全体の付加価値額が、 <u>事業終了後3年で、+9%以上向上</u> すること		<u>補助事業者全体の付加価値額の伸び率</u>	ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業の補助事業者全体の給与支給総額が、 <u>事業終了後3年で、+4.5%以上向上</u> すること	<u>補助事業者全体の給与支給総額の伸び率</u>	—	—	サービス等生産性向上IT導入支援事業の補助事業者全体の労働生産性が、 <u>事業終了後3年で、9%以上向上</u> すること	<u>補助事業者全体の労働生産性の伸び率</u>	事業承継・引継ぎ補助金(経営革新事業)の補助事業者について、 <u>補助事業終了後5年経過後の経常利益の上昇率を5%以上</u> とすること	<u>事業承継・引継ぎ補助金(経営革新事業)の補助事業者について、補助事業終了後5年経過後の経常利益の上昇率</u>

論点となる事項③

● 中小企業基本法(昭和三十八年法律第百五十四号)

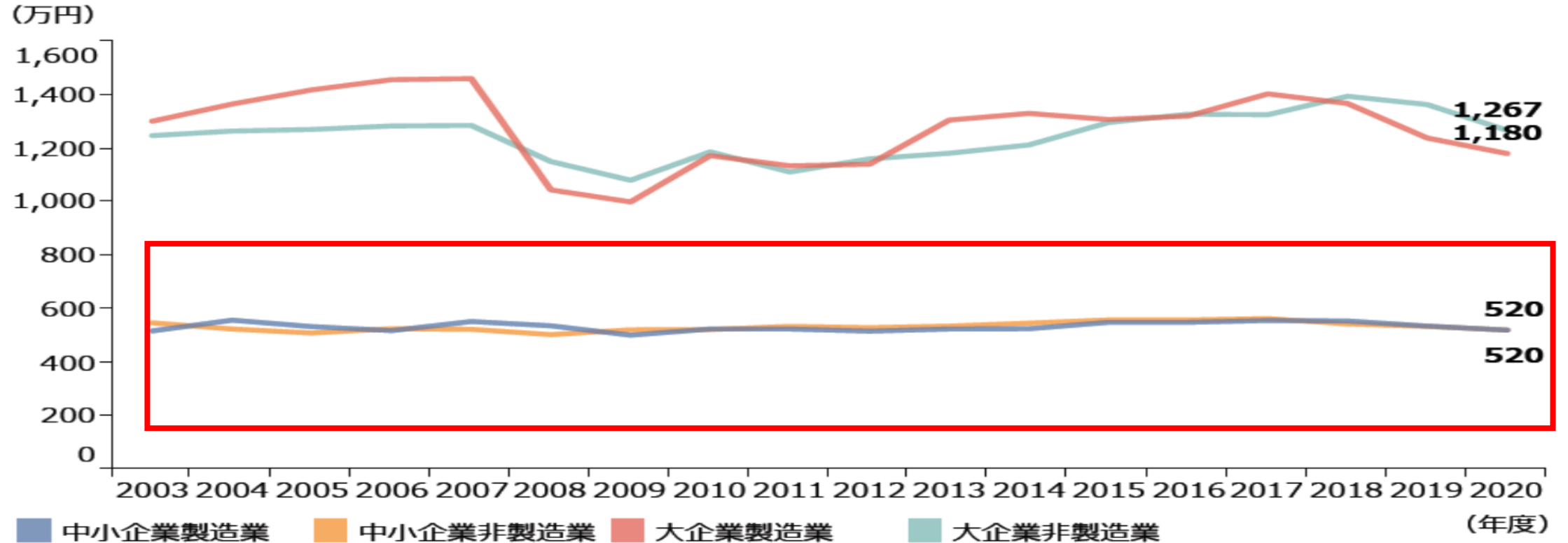
(目的)
 第一条 この法律は、中小企業に関する施策について、その基本理念、基本方針その他の基本となる事項を定めるとともに、国及び地方公共団体の責務等を明らかにすることにより、**中小企業に関する施策を総合的に推進し、もつて国民経済の健全な発展及び国民生活の向上を図る**ことを目的とする。

(経済産業省) 令和4年度行政事業レビューシート (試行版) 中小企業生産性革命推進事業 ※一部抜粋

活動内容 (アクティビティ)	中小企業・小規模事業者の設備投資を支援。		小規模事業者等の販路開拓を支援。		中小企業・小規模事業者のIT導入を支援。		中小企業・小規模事業者の事業承継・引継ぎを支援。(令和3年度補正予算より措置のため、令和3年度以前の実績なし)	
活動目標及び 活動実績 (アウトプット)	活動目標	活動指標	活動目標	活動指標	活動目標	活動指標	活動目標	活動指標
	生産性向上に取り組む中小企業・小規模事業者の設備投資を支援。	補助事業の採択件数	小規模事業者等の持続的発展に向けた販路開拓の支援を目指す。	補助事業の採択件数	生産性向上に取り組む中小企業・小規模事業者のIT導入の支援を目指す。	補助事業の採択件数	生産性向上に取り組む中小企業・小規模事業者の事業承継の支援を目指す。	補助事業の採択件数
成果目標及び 成果実績 (初期アウトカム)	定量的な成果目標	成果指標	定量的な成果目標	成果指標	定量的な成果目標	成果指標	定量的な成果目標	成果指標
	ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業の補助事業者全体の付加価値額が、事業終了後1年で、+3%以上向上すること	補助事業者全体の付加価値額の伸び率	小規模事業者持続的発展支援事業の補助事業者のうち、事業終了後1年で販路開拓につながった事業者の割合が80%を超えること	補助事業が販路開拓につながった事業者割合	サービス等生産性向上IT導入支援事業の補助事業者全体の労働生産性が、事業終了後1年で、3%以上向上すること	補助事業者全体の労働生産性の伸び率	事業承継・引継ぎ補助金(経営革新事業)の補助事業者について、補助事業終了後1年経過後の経常利益の上昇率を1%以上とすること	事業承継・引継ぎ補助金(経営革新事業)の補助事業者について、補助事業終了後1年経過後の経常利益の上昇率
成果目標及び 成果実績 (最終アウトカム)	定量的な成果目標	成果指標	定量的な成果目標	成果指標	定量的な成果目標	成果指標	定量的な成果目標	成果指標
	ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業の補助事業者全体の付加価値額が、事業終了後3年で、+9%以上向上すること	補助事業者全体の付加価値額の伸び率			サービス等生産性向上IT導入支援事業の補助事業者全体の労働生産性が、事業終了後3年で、9%以上向上すること	補助事業者全体の労働生産性の伸び率	事業承継・引継ぎ補助金(経営革新事業)の補助事業者について、補助事業終了後5年経過後の経常利益の上昇率を5%以上とすること	事業承継・引継ぎ補助金(経営革新事業)の補助事業者について、補助事業終了後5年経過後の経常利益の上昇率
最終的に目指す姿 (インパクト)	人手不足等の構造的課題に加え、働き方改革や被用者保険の適用拡大、賃上げ、インボイス導入等の複数年度にわたる相次ぐ制度変更などの厳しい状況下							
	に置かれている中でも、設備投資やITツールの導入のための投資などにより、 中小企業等が生産性向上を実現すること。							

(参考) 中小企業の労働生産性の推移

中小企業の労働生産性は、長らく横ばい傾向が続いている。



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。
2.平成18年度調査以前は付加価値額 = 営業純益 (営業利益 - 支払利息等) + 役員給与 + 従業員給与 + 福利厚生費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

主な論点

- 初期アウトカムと最終アウトカムで同じ指標が設定されているが適切か。

本事業の目的に鑑みれば、アウトプットから最終アウトカムまでのロジック・指標は適切か。

アウトカムの実績値の記載がないが、効果検証の観点から適切か。

セッション1及び 試行版行政事業レビューシート からのフィードバック

令和4年11月

内閣官房行政改革推進本部事務局

セッション1からのフィードバック（1）

○セッション1では、

- ・ E B P M手法の波及に向けて各省から1テーマずつ
- ・ 政策の分野やスタイルに応じた E B P M手法の在り方を検討するため、事業の目的・手法・資金の配り方などについて様々なタイプを取り上げることを意識した テーマ選定を行った。

○各テーマで行われた議論の中では、他の事業への横展開に向けた示唆が得られた。

テーマ名	議論でなされた具体的な提案	横展開に向けた示唆
地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業等（国土交通省）	<ul style="list-style-type: none">・ 支援の効果等を把握し、事業の改善に役立てていくべき。・ 消費、雇用等の地域経済への波及効果を分析し、着実に地方創生に繋げていくことが期待される。・ アンケートの充実・精緻化や、不満が表明され易いSNS情報の分析など、広くアンテナを張って新たな課題（不満）を継続的に把握し、改善に繋げていくことが重要。	<ul style="list-style-type: none">・ 補助事業については、効果を検証し改善に繋げるため、補助した結果を把握する枠組みを予め盛り込んでおくことが有効と考えられる。・ 地域経済への波及効果の分析に当たり、不足する情報がある場合には、他機関のデータを活用することも考えられる。・ 事業から得られた情報・エビデンスは、関連する他事業や、より高次の戦略にも生かしていくことが有効と考えられる。
担い手への農地の集積・集約（農地利用最適化交付金等）（農林水産省）	<ul style="list-style-type: none">・ 農業の持続性を維持・向上するためには担い手への農地の集積・集約を進めていくことが重要であるが、（閣議決定された数値を指標としている）最終アウトカムについて、足元の取組の検証となるよう、閣議決定された目標に限らない形で、事業の目的のために、農林水産省が担うべき役割を踏まえた指標を検討してはどうか。	<ul style="list-style-type: none">・ 目標となる数値が法定・閣議決定されている事業については、決定された数値を意識しつつも、個別の取組の効果が検証可能となるような成果指標の設定が考えられる。
世界エイズ・結核・マラリア対策基金（グローバルファンド）拠出金（外務省）	<ul style="list-style-type: none">・ 拠出によってもたらされる我が国への裨益を最大化するため、対策の重点地域等を定める、ワクチン・治療薬や医療器材などの日本企業からの調達を促進するなど、成果指標を設定の上で必要な措置を講じるべき。	<ul style="list-style-type: none">・ 国際機関への拠出金に関する事業については、拠出によって我が国の裨益を最大化するために必要な措置を講じ、その措置に関する指標を設けることが考えられる。
中小企業生産性革命推進事業（経済産業省）	<ul style="list-style-type: none">・ 効果検証の観点から実績値が記入されていないアウトカムについては、補助金の種類に応じて、短期的に効果が発現されかつ効果測定が可能となるような指標の設定を検討すべき。	<ul style="list-style-type: none">・ 補助金事業は補助を行った後の効果検証が難しいが、効果検証に必要なデータを事前に特定の上、補助対象者からデータを取得して分析しようと試みている点は素晴らしい。・ 効果発現に時間がかかる事業については、事業の実施中に状況変化に対応した施策の見直しができるように、途中段階の実績値や1～2年前に実施した際の結果の実績値を成果指標として活用することが考えられる。

セッション1からのフィードバック（2）

○セッション1では、

- ・ E B P M手法の波及に向けて各省から1テーマずつ
- ・ 政策の分野やスタイルに応じた E B P M手法の在り方を検討するため、事業の目的・手法・資金の配り方などについて様々なタイプを取り上げることを意識した テーマ選定を行った。

○各テーマで行われた議論の中では、他の事業への横展開に向けた示唆が得られた。

テーマ名	議論でなされた具体的な提案	横展開に向けた示唆
学校を核とした地域力強化プラン（文部科学省）	<ul style="list-style-type: none">・ 事業の目的が具体的に何を達成するものなのか整理の上、政策効果の発現経路が明確になるようロジックの見直しをするべき。・ 事業の効果検証の観点から、必要となるデータを整理の上地方公共団体からデータを収集できるよう、補助金交付要綱に提供いただくデータを列挙するなどデータ収集の仕組みを構築するべき。	<ul style="list-style-type: none">・ 補助金・交付金事業について、事業の目的を明確にした上で、効果検証のために活用することを念頭に必要なデータを整理をし、要綱に明記するなど、対象者からデータを収集できるような仕組みを構築することが考えられる。
保険者機能強化推進交付金等（厚生労働省）	<ul style="list-style-type: none">・ 客観的な指標による評価結果に基づく財政的インセンティブとして交付金を配分するという事業の目的や方向性は評価できる。・ 他方、指標が多く、自治体の作業負担となり、また、事業目的が不明確になっていると考えられることを踏まえ、事業目的を整理するとともに、事業目的の達成に結びつくインセンティブ付けとして機能する指標を中心に評価指標を整理することを検討するべき・ 個別項目の得点獲得状況の公開や地域包括ケア「見える化」システムとの連携を検討できないか。	<ul style="list-style-type: none">・ 補助金・交付金事業について、対象者から報告を求めるデータの分析を行うことで、事業の効果をあげるために重点化すべき分野を特定するとともに、効果検証に関連性が低い項目については、相手方の負担を意識して、報告を求めないようにするなど項目を随時見直すことが考えられる。・ 国民への説明責任や他の機関によるデータ分析の観点から、集めたデータを公表することが考えられる。
熱中症対策推進事業（環境省）	<ul style="list-style-type: none">・ 熱中症対策に係る自治体への取組支援として実施するモデル事業について、各自治体の取組が横展開されるよう事業内容を整理・明確化した上で事業内容・効果が明確に把握できる指標を設定すべき。・ 熱中症に関する予防知識の向上のためには、シンポジウム・講習会の開催だけでなく、ソーシャルメディアの活用、インフルエンサーの活用等も重要。	<ul style="list-style-type: none">・ モデル事業を行う場合は、速やかに効果検証を行い、展開の有無を含め継続の可否について判断することが重要（その際、施策の代替案を様々な地域で実施する場合には、どの対処策が一番効果があったのか、をきちんと評価し、高評価のものを全国に広めていく形で実施することが考えられる）。・ 普及啓発に係る事業については、ターゲットを明確にした上で、それに合わせた手法を時代の変化を踏まえて検討することが考えられる。
大型X線検査装置整備等経費（財務省）	<ul style="list-style-type: none">・ 密輸の取締りを行う事業の性質上、情報の開示が難しい部分もあるが、本装置による取締りの効果について不断に検証を行い、密輸の動向等を踏まえた効果的・効率的な配備・運用に努めるべき。・ 「貿易円滑化の推進」も目的の1つに掲げられているところ、当該目的への効果についても他の事業も参考にしつつ、適切に検証すべき。	<ul style="list-style-type: none">・ 事業の性格上、情報の取扱いに留意を要する事業については、公表できる範囲で効果検証を行う手法やその結果についての説明を記載することが考えられる。・ 事業の目的が複数ある場合は、それぞれに応じた効果検証を行うための指標を設定することが考えられる。

セッション1からのフィードバック（3）

○セッション1では、

- ・ E B P M手法の波及に向けて各省から1テーマずつ
- ・ 政策の分野やスタイルに応じた E B P M手法の在り方を検討するため、事業の目的・手法・資金の配り方などについて様々なタイプを取り上げることを意識した テーマ選定を行った。

○各テーマで行われた議論の中では、他の事業への横展開に向けた示唆が得られた。

テーマ名	議論でなされた具体的な提案	横展開に向けた示唆
放送コンテンツによる地域情報発信力強化事業（総務省）	<ul style="list-style-type: none">・ 「日本に対する関心を高めて各地域に需要を呼びこむ」という本事業の目的に照らし、効果検証に適するデータ項目を整理し、統一的に間接補助事業者から収集した上で、最終アウトカムとして各地域にどれだけ需要を呼びこむ効果があるかを捉える指標を設定するべき。	<ul style="list-style-type: none">・ 補助金・交付金事業について、対象者からデータを収集できるような仕組みを構築することが考えられる。その際、効果検証に適するデータ項目を整理し、統一的に報告を求める指標を設定して収集することが考えられる。
能力構築支援事業（防衛省）	<ul style="list-style-type: none">・ 事業の性質上、最終アウトカムとして定量的な指標を設定することは困難としても、無償資金協力（外務省）を参考に、外部有識者による評価会合で本事業の効果を評価し、同評価を公表するなど、本事業の効果検証を行うための仕組みを検討すべき。	<ul style="list-style-type: none">・ 事業の性質のみをもって定量的な指標設定を行わないとするのではなく、他省を含め、目的・手法が類似する事業を参考に、可能な限り定量的な指標設定を行うことが考えられる。それでも、定量的な指標設定が難しい場合は、事業の効果検証を行うための仕組みを検討し、その結果を公表することが考えられる。
保護観察の実施（法務省）	<ul style="list-style-type: none">・ 性犯罪者処遇プログラム受講者の行動変容を把握する指標を設定したことは優れているものの、事業全体の一部に過ぎず、事業の効果を他のプログラムも含めた全体として評価できる指標を置くべき。	<ul style="list-style-type: none">・ 性質の異なる複数のアクティビティがある事業は、個別メニューの効果検証にとどまらず、事業全体として効果検証を行うための指標を設定することが考えられる。

試行版行政事業レビューシートからのフィードバック（1）

試行版行政事業レビューシート（128シート）を分析した結果、事業の効果検証を工夫して行っているものもある。しかし、レビューシートの記載のレベルには差があり、中には基礎的な取組が十分に行われていないと思われるものも見られた。まずは、各省のEBPMに係る基礎的な取組を向上させることが重要である。

記載のレベルにバラつきが見られる背景

行政事業レビューの取組に係る共通的な要因と推察されるもの

- レビューシートが何の役に立っているのか理解が浸透していないのではないかな。
- 毎年のレビューシート作成業務がルーティン化しており、事業の効果検証のきっかけになっていないのではないかな。
- アウトプット、アウトカムなどのレビューシートの記載項目について理解が浸透しておらず、何を書けばいいのかわからないのではないかな。
- 5,000事業について、全てを統一的に点検することは体制的にも困難。

事業の多様性に起因するもの

- 各省自らが実施主体とはならない補助金・交付金事業（事業開始前に適切な指標を特定し、データを収集可能としておけば、事業開始後に効果検証がより適切に行える事業）。
- モデル事業のように速やかに効果検証を行い、展開の有無を含め継続の可否について判断すべき事業。
- 施設建設をすることだけが目的となっている一部の施設整備事業など、政策実現経路がシンプルとならざるを得ない事業。
- 情報保全の観点からレビューシート上での定量的説明が困難と考えられる事業。

試行版行政事業レビューシートからのフィードバック（2）

今後改善が必要なものの具体例

セッション1で横展開に向けての示唆が得られたもののほか、以下のように改善が必要なものが見られた。

- **政策実現経路が効果発現への段階を必ずしも踏んでいないもの。**
 - ・ 初期アウトカムと最終アウトカムの因果関係が薄い。
 - ・ 定量的な成果指標が記載されていない（定量的な指標が設定できない理由に関する記載が十分でない）。
- **事業（の各アクティビティ）の内容に応じた、適切な活動／成果目標・指標の設定ができていないもの。**
 - ・ 1つのレビューシートに異なる2つのアクティビティがあるのに対し、アウトプットから最終アウトカムまでが全く同じ指標となっている。
- **適切な初期アウトカムの設定ができていないもの。**
 - ・ 初期アウトカムの効果発現までに時間がかかりすぎる（≒炭鉱のカナリアとして機能しない）。
 - ・ アクティビティ・アウトプットから何ステップも離れた初期アウトカム設定になっており、事業改善の打ち手を定めづらい。
 - ・ 事業の進捗に伴って当然に達成される成果指標が設定されるなど、アクティビティ・アウトプットに相当するものを初期アウトカムとして設定しており、適切な効果検証ができていない（例：交付金対象者が交付金対象事業を実施した割合）。
- **適切な最終アウトカムの設定ができていないと思われるもの。**
 - ・ 目標が抽象的・一般的であり、必ずしも当該事業との関係を反映したものではない（例：地域活性化）。
 - ・ 初期アウトカムから何ステップも離れた最終アウトカム設定になっており、事業改善の打ち手を定めづらい。
 - ・ 事業の進捗に伴って当然に達成される成果指標が設定されるなど、アクティビティ・アウトプットに相当するものを最終アウトカムとして設定しており、適切な効果検証ができていない。
- **別途行われている評価についての情報が記載されていないと思われるもの。**
 - ・ 独法評価、研究開発評価等、行政事業レビュー以外に実施している評価スキームの情報がレビューシート上で分からない。

**アクティビティの特徴に応じた
政策効果の測定のポイント
～EBPMの推進のために～
(試案)**

令和 4 年 11 月
内閣官房行政改革推進本部事務局

目次

【総論】

本資料の位置付けと活用の際の注意点.....	3
アクティビティの特徴に応じた整理の基本的な考え方.....	5

【各論】

1 情報発信.....	1 0
① 広報・普及啓発.....	1 2
② 海外プロモーション.....	1 3
2 研修・人材育成.....	1 4
3 窓口・相談.....	1 7
4 補助金等の交付.....	2 0
① 交付先の裁量が大きい補助金等.....	2 4
② 交付先の裁量が小さい補助金等.....	2 5

本資料の位置付けと活用の際の注意点①

(位置付けと考え方)

- EBPMの重要性に対する理解は広がっているが、やり方が分かりづらい点や手間がネックとなって、多忙な担当者にとっては少々敷居が高いと感じられるのが現実。
- しかし「自分が担当している業務がどのような効果を上げているか？ どうやったらより良くできるか？」ということは、公務に携わる職員であれば等しく持つ疑問である。
- 本資料では、現に行っている政策の具体的な活動（アクティビティ）がどのように効果を上げているかを探索するというコンセプトで、EBPMの基礎となる効果検証の最初の一步を踏み出すための具体的な方法や考え方を示したいと考えている。
- 担当している事業のアクティビティが、p8で示しているどの特徴に当てはまるかを確認し、p10以降の各論部分を見て、既存の指標がどのような考え方で設定されているかを振り返り、今よりも一つ上の段階の取組に移行するためにどうすればよいかのヒントを各府省の実例から得られるような資料になることを目指している。
- なお、本資料では、MECEな（隙間なく重ならない）分類ではなく、アクティビティの特徴に応じて効果測定のための共通の手法や考え方が存在するか否かという観点から見えてきたポイントを、試行版レビューシート作成事業（128シート）の実例の観察結果をベースとして仮説として提示しているものであり、現時点ではどの類型にも該当しないアクティビティもあり得る。

本資料の位置付けと活用の際の注意点②

(今後の方針と注意点)

- 今後、年度末に向けて試行版レビューシート作成事業を中心に更に検討を深め、**令和5年度の行政事業レビューの取組前に、その段階での一定の整理を改めて示す予定。**
- その後も、継続して各府省の取組の実例を研究して最新の内容にアップデートするとともに、EBPM補佐官や政策設計ラボ、実証的共同研究等から得られた高度な知見も活用して、**EBPMの取組の一定の質を担保するために参考となる資料としての役割を果たせるように更新し続けていく。**
- なお、本資料は初歩的な内容を中心に編集しているが、**更にレベルの高い取組に資するよう、EBPMの基本的な考え方やノウハウを体系的に整理した「EBPMガイドブック」を公表しており、こちらも最新の知見や取組状況を反映して随時改訂していく。**

○EBPMガイドブック

<https://www.gyoukaku.go.jp/ebpm/shien/index.html>

- また、本資料はEBPMの敷居を低くするために、「入口」として現に存在するアクティビティに着目して、初期アウトカムに至るまでのステップを一步目、二歩目から徐々に考えてみるという点を強調しているが、こうした**本資料で示している取組だけを行えば十分ということではない。**
- 本来は、政策目的を明確にし、さらに、政策目的から政策手段に至る論理的なつながり（ロジック）を明確化していくために、データ等のエビデンスを用いて丁寧に議論を積み上げていくという**EBPMの基本的な手順を踏んでいくことが求められる**ことを忘れてはならない。この点については、**今後、更なる整理を行い、具体的な方法論を提示していく**こととしたい。

アクティビティの特徴に応じた整理の基本的な考え方①

(アクティビティに着目する理由)

事業は複数のアクティビティから構成されていることが多いが、このアクティビティに着目した整理を行うメリットとデメリット（留意点）は以下のとおり。

メリット	デメリット（留意点）
<ul style="list-style-type: none">・アクティビティは特定可能であり、<u>人によって捉え方に違いがない</u>のでブレが少ない。（アウトプット、アウトカムは唯一絶対の正解がある訳ではない）・担当者が実際に行っている活動であり、<u>内容は既に把握</u>している。・アクティビティから論理的ないし時系列的に近いアウトカムまでのいわば<u>短距離の経路は、他の要素の影響が小さい</u>ことが多く比較的考えやすい。・具体的なアクティビティからスタートして、アウトプット、アウトカムが生み出される経路を論理的に考えていく過程で、政策目的に照らして政策的な介入の効果の帰着先であるターゲットを明確化し、ターゲットに効果がどのように生じるかを測定していくことが、効果検証の第一歩。・<u>似たような事業を探すことは難しいが、同じ特徴を持つアクティビティを見つけ、参考にすることは容易</u>。（例：「広報」や「研修」などのアクティビティは様々な事業に含まれる。）	<ul style="list-style-type: none">・p7で示しているように、<u>ロジックモデルの左側(アクティビティ)から考えると部分最適となりがち</u>であり、本来は右側(政策目的)から手段の整合性を考えることも合わせて、<u>両者を何度も行き来しながら検討することが必要</u>。・既存の手段ありきの発想になりがちで、新しい手段を考えることには向かない。

アクティビティの特徴に応じた整理の基本的な考え方②

(特徴別整理の方法)

- 事業を構成するアクティビティには様々なものがあり、全てを要素還元的に分類することは困難。
- 今回は、試行版レビューシート作成事業で実際に観察されたアクティビティを、介入対象にどのような手段（①情報、②ヒト、③モノ、④カネ）でもって行動変容等を促すかという観点から、言わば、介入手段としての特徴から整理ができないか試みた。
- 例えば、企画展示の実施、説明会の開催、動画配信、広告掲載などのアクティビティは、「広報・普及啓発」という点で効果測定のための手法や考え方についての共通点を見いだすことができる。

アクティビティの事業の中での位置付けについて→参考①参照

アクティビティの特徴別の整理の全体像について→参考②-1参照

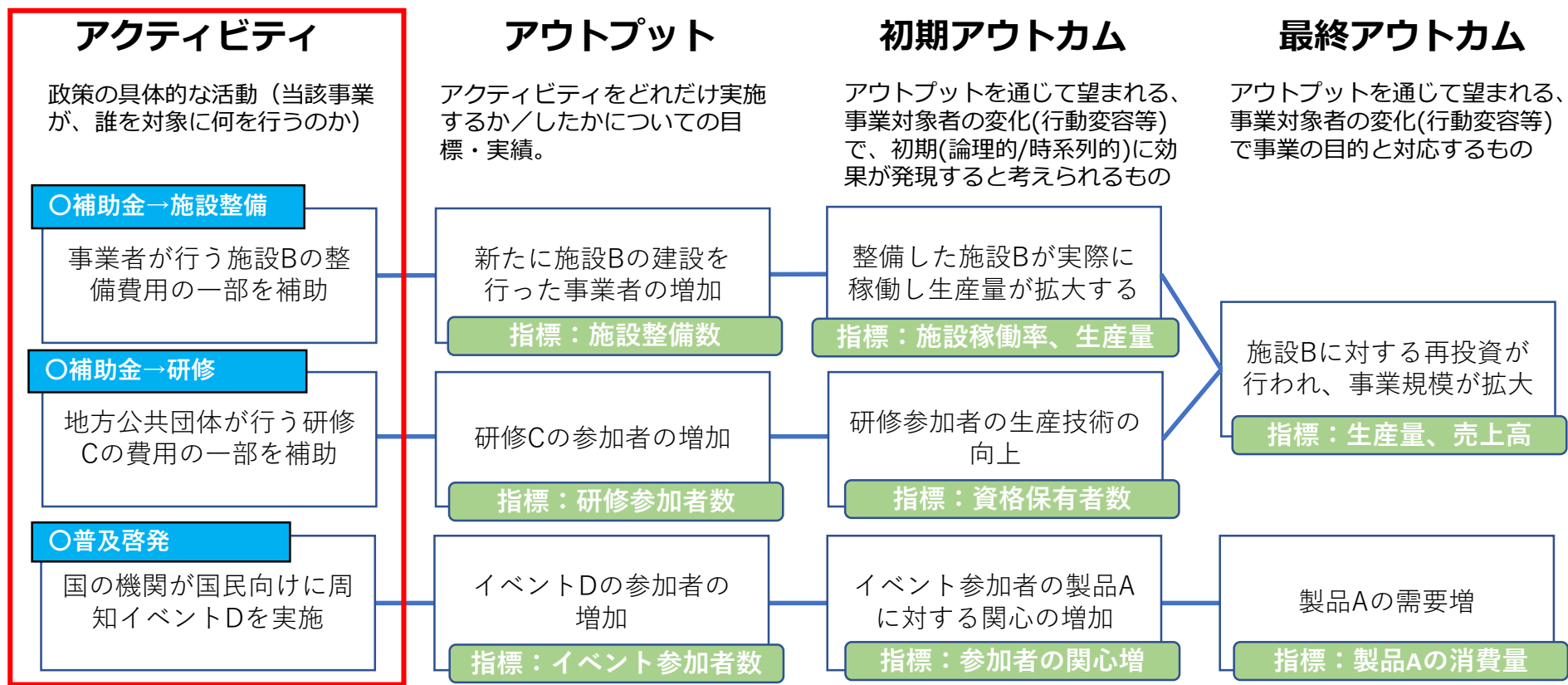
アクティビティの特徴別整理の留意点 →参考②-2参照

(行政事業レビューにおける具体的な活用方法のイメージ)

- 事業担当者は、行政事業レビューの実施に当たって、既存アクティビティがどのような特徴を持っているかを確認する。
- 例えば「イベントの開催」であれば、情報を手段とした介入であることから、「広報・普及啓発」の特徴を持つアクティビティとして、本資料を参照しながら、より正確に効果を把握し、より多くの改善のヒントをつかめるよう、測定指標の設定方法やデータの取得方法等の工夫を行うことを想定している。

<参考①：アクティビティの考え方（仮想の事業Aのロジックモデルを用いた説明）>

事業名 : 製品Aの競争力強化事業
インパクト : 製品Aを製造する業の持続的発展



- ・アクティビティをその特徴（左肩の青色の部分）に応じて整理
- ・この整理を「タグ」のように捉え、それぞれのタグごとに効果測定の方法や考え方を具体例をベースに提示
- ・なお、左側(アクティビティ)から考えると部分最適となりがちであり、本来は右側(政策目的)から手段の整合性を考えることも合わせて、両者を何度も行き来しながら検討することが必要

<参考②-1：アクティビティの特徴に応じた整理の全体像（イメージ）>

↓ 介入手段	↓ アクティビティの特徴		
①情報	広報・普及啓発 ★		
	海外プロモーション ★		
	研修・人材育成 ★		
②ヒト	法執行		
	窓口・相談 ★		
③モノ	現物給付		
	施設整備・施設運営		
④カネ	給付金・助成金		
	補助金・交付金		★
	研究開発	法人運営	
	貸付・利子補給		
	負担金・拠出金		
介入対象→	(対個人)	(対民間団体・企業等)	(対公共団体)
フェーズによる違い→	モデル事業		通常の事業（全国展開）
実施主体による違い→	直接実施		間接実施

【留意点】

・ ☆は今回各論で取り上げたもの。

・ ☆以外の整理については、今後順次検討を進めていく。

・ 整理方法自体もまだ途上であり、左のどの類型にも該当しないアクティビティが存在する。

・ その他の留意点については次項②-2を参照。

<参考②-2：アクティビティの特徴に応じた整理の留意点>

- アクティビティの「特徴に応じた整理」以外にも、各アクティビティに共通の観点としては以下のようなものがあると考えられる。
 - ・ **「直接実施」 / 「間接実施」**：国が自ら実施するものであるか否かによって、事業の実施状況を一義的に把握すべき主体が異なってくるため、効果測定に必要なデータ等の取得の方法に差異が生じる。例えば、地方公共団体が実施主体の場合は、国は必要なデータ等をどのような形で収集するかをあらかじめ考えておく必要がある。（※事後では取ることが難しいデータ等が存在することもあり、あくまで国の事業としての効果を把握する観点からのものであり、地方公共団体等の裁量の幅を狭めたり過度な負担を課すことを企図したものではない。）
 - ・ **「モデル事業」 / 「全国事業」**：事業のフェーズによる違いによって効果測定の考え方を変える必要があるものもある。そもそも、モデル事業は試行的な実施を前提とした事業であることから、効果検証を行うことが強く要請される性質の事業である。**モデル事業については、効果をより早く正確に把握し、全国展開に向けて事業内容を調整できるよう、企画立案段階において評価設計を行っておく必要性は他の事業よりも高い**と考えられる。
 - ・ **介入対象の別（「個人」 / 「民間団体・企業等」 / 「公共団体（地方公共団体、独立行政法人等）」**）は、今回の整理では取り上げなかったものの、これらの別を意識して、測定方法や効果の発現経路を考えることは有益であり、今後の検討において掘り下げていずれ考え方を提示したいと考えている。
- 補助金等の考え方
 - ・ アクティビティは**「補助金等の交付」**となるが、これでは効果測定の議論が始められない。補助金等の交付は、何らかの次のアクティビティの存在を前提としており、**多くの場合、他の「特徴に応じた整理」につながらることが多い**と考えられる。（例えば、研修の実施費用の一部を補助する場合、直接的なアクティビティは「補助金の交付」であるものの、その先に「研修」というアクティビティを念頭に置いているため、効果の測定は「研修」の特徴に沿った形で設計する必要がある。）
 - ・ また、国と受益者との間に、次のアクティビティの実施主体となる補助金等の交付先が介在することから、間接実施の場合と同様に、実施されるアクティビティの効果を把握するため、国は効果測定に必要なデータ等をどのような形で収集するかをあらかじめ考えておく必要がある。

1 情報発信

(アクティビティの特徴)

情報発信（広報・普及啓発、海外プロモーション）は、発信した情報を相手方が受容し、その認識や行動に変化を及ぼすことで効果が発現します。

(効果の測定に係るポイント)

こうした特徴を踏まえると、情報発信については、以下の①・②がアクティビティの改善につながる効果の測定に係るポイントとして考えられるのではないのでしょうか。

- ① 情報を受容した相手方の認識や行動に変化を及ぼすことで効果が発現するという特徴に鑑みると、発信側から受容側に視点を移しつつ段階的に指標を設定※することで、どこにボトルネックがあるのかを探ることができること

※「発信側から受容側に視点を移しつつ段階的に指標を設定」する具体例

- 企画展示の実施回数 → 来館者数 → 理解度（来館直後） → 理解度（一定期間経過後）
- 動画の配信数 → 動画の再生回数 → 消費者の意識変化（アンケート）（ → 消費額）
- 海外プロモーション実施件数 → 海外プロモーション参加者数 → 参加者の購入意向割合（一定期間経過後）（ → 輸出金額）

- ② 受容側の変化については、アンケートにより認識の変化を把握することに加えて、客観的なデータにより行動の変化を把握することで、より客観性の高い検証が可能となること

1 情報発信

(試行版レビューシートの実績結果)

以上のポイントを踏まえ、実際に試行版レビューシートを分析した結果、以下

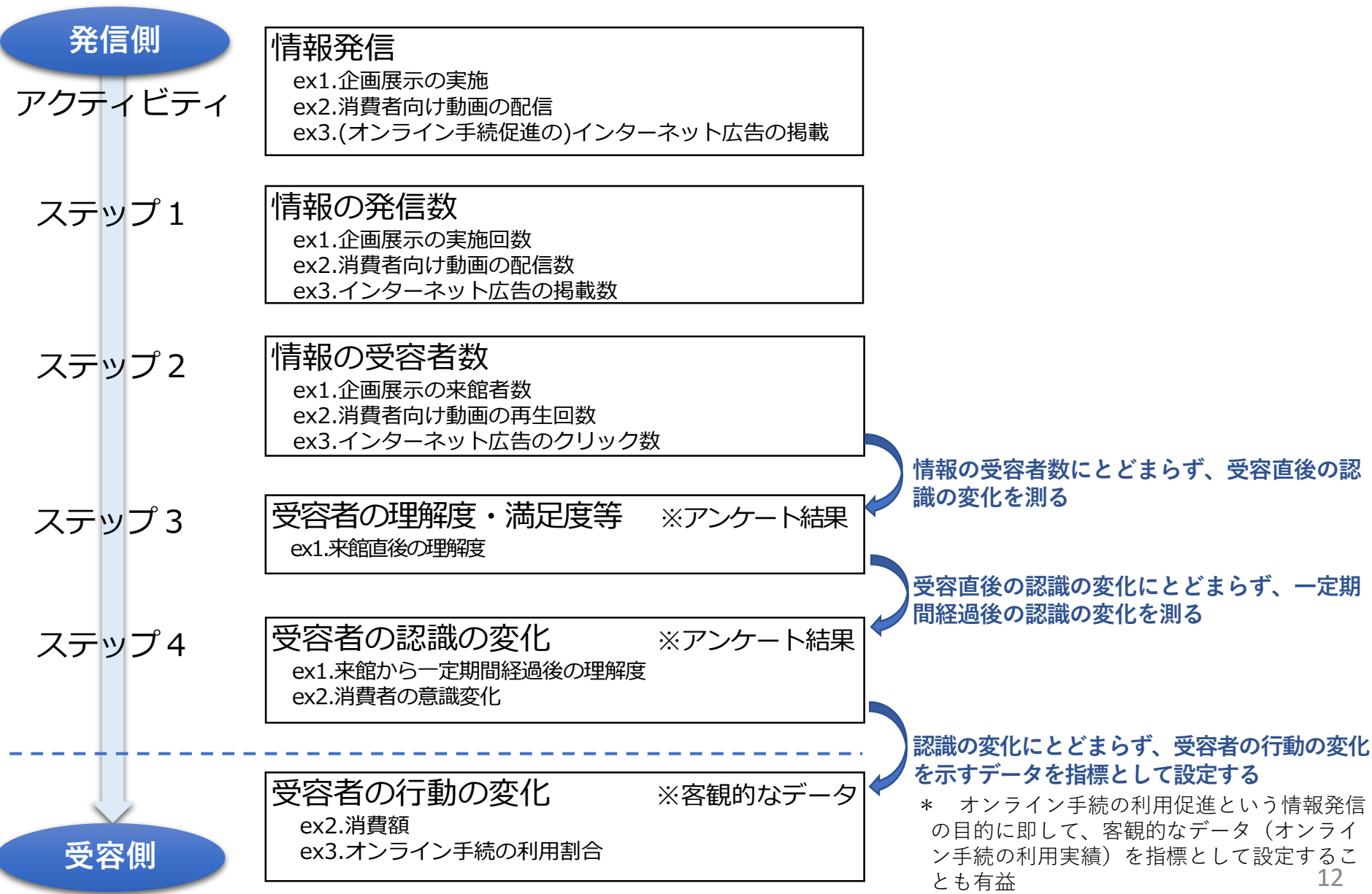
①・②のような成果指標が見られました。

- ① (ア)広報施設への来場者数、(イ) PRイベントへの参加者数、(ウ)広報資料を活用している拠点数など、情報の受容者数を設定している例
- ② (ア)消費者の意識の変化、(イ)プロモーション参加後の購入意向割合、(ウ)オンライン手続の利用割合など、情報を受容した相手方の認識や行動の変化まで測定している例
(相手方の認識や行動の変化を測定するためには、受容者側にアプローチして、関係するデータ等を収集する必要があります。
したがって、事業の設計段階で、既存調査の活用やアンケート調査の実施などの方策も検討しておく、よりスムーズなアクティビティの改善につながるものと考えられます。)

⇒p12～13では、情報の発信に係るアクティビティについて、段階的に指標を設定する際のイメージを、「広報・普及啓発」と「海外プロモーション」とに分けて記載しています。

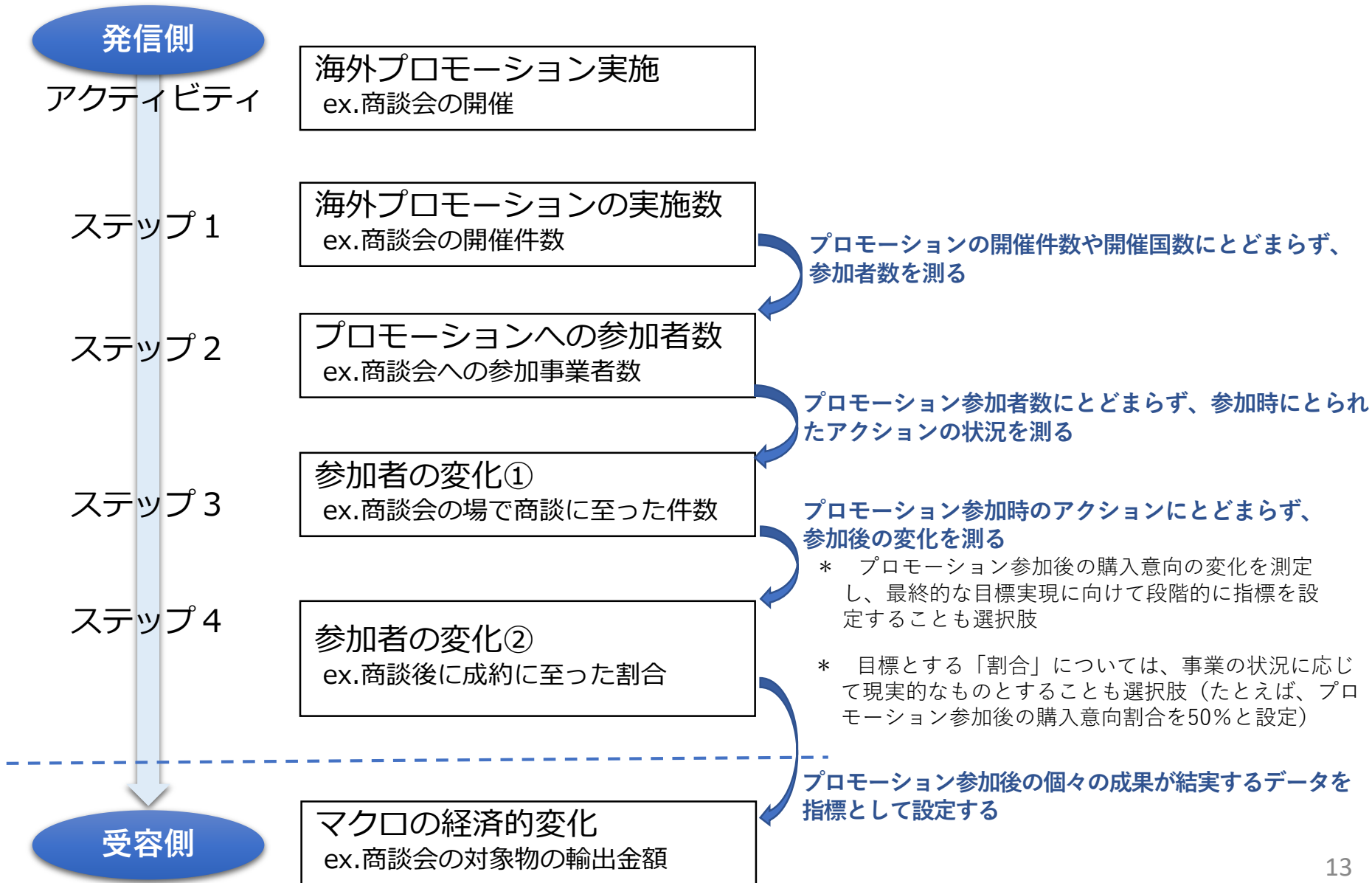
1 情報発信

① 広報・普及啓発



1 情報発信

② 海外プロモーション



2 研修・人材育成

(アクティビティの特徴)

研修・人材育成については、政策目的に近い実質的な効果が発現するまでには一定程度の時間を要することが考えられます。

(効果の測定に係るポイント)

- こうした特徴を踏まえると、本類型の効果を測る際には、初期の効果だけでなく、中長期的な視点を持ち、一定期間経過後の効果を測ることが有益です。そのような視点での指標設定に資する観点から、本類型を取り上げています。
- アウトプット指標については、研修等の「開催回数」や「受講者数」を設定することが一般的です。複数の研修メニューがある場合には、それぞれで効果を把握することで介入の効果を把握しやすくなります。
- 研修等を受講したものの、修了に至らない者が出ることが予想される場合には、研修等の「受講者数」を単に把握するだけでなく、敏感に異変を検知するためのセンサー（炭鉱のカナリア）として、「修了者数（率）」を把握することも考えられます。また、修了までに期間を要する研修等の場合には、「受講の継続率」を把握することも有益です。

2 研修・人材育成


- アウトカム指標については、「アンケートによる満足度調査」といった対象者の主観に係る指標を設定する事例のほか、「習熟度テスト」や「資格試験の合格率」といった研修によって得られた知識の程度を客観的に測定する指標を設定する事例もあります。

これらの客観的な指標を設定することで、例えば、研修そのものの効果が低いために成果につながらないのか、それとも研修により能力は向上しているが、外部要因により成果につながっていないのかなど、ボトルネックの判断材料を得ることができます。

- また、中長期的な視点でアウトカム指標を意欲的に設定している例としては、「研修等修了後、一定期間経過後の就職率」や「著名なコンクールや賞の受賞者の人数」などが見られます。

⇒p16では、研修・人材育成に係るアクティビティについて、初期の効果だけでなく、中長期的な視点を持ち、一定期間経過後の効果を測る際のイメージを記載しています。

2 研修・人材育成

アクティビティ	アウトプット	アウトカム		
		初期	中期	最終
研修等の実施	開催回数 受講者数	修了者数(率)	受講の継続率を測ることも有益 (炭鉱のカナリア)	
		満足度 (アンケート)		
		研修によって得られた知識の程度 (例: 習熟度テスト、資格試験の合格率)	研修等の事前・事後の能力の向上を測ることも有益	
			研修参加者の中長期的な研修効果の発揮状況 (例) <ul style="list-style-type: none"> ① 研修等修了後、一定期間経過後の就職率 ② 著名なコンクールや賞の受賞者の人数 	
複数の研修メニューがある場合、それぞれで効果を把握することで介入の効果を把握しやすくなる				
		研修等の効果を測る際には、初期の効果を測るだけでなく、 一定期間経過後の効果 を測ることが有益		

3 窓口・相談

(アクティビティの特徴)

- 窓口・相談については、相談件数等の大小で単純に効果を測定することが難しく、また、行政側が受動的にならざるを得ない側面（相談者が来訪しないとサービス提供が始まらない）があることから、アクティビティ-アウトプット-アウトカムという効果発現経路を辿るよりも、業務フローに沿った形で、受益者が相談を利用して課題を解決するに当たり、何がボトルネックになっているかを探索し、アクティビティの在り方を検討する方が業務改善につながるとも考えられます。

(効果の測定に係るポイント)

- 具体的には、例えば、受益者となる相談者（国民や事業者）に課題（悩みや経営課題）が発生してからサービスの提供を受けて課題を解決するまでのフローは、
a.課題が発生する→b.支援を求めたいと思う→c.支援の窓口を探す→
d.窓口に相談する→e.窓口から支援の方策が提示される→f.課題解決に資する支援を受ける→g.課題が解決する
というものですが、それらに係るボトルネックとして、
①そもそも事業の存在を知らない ①窓口が利用しやすい環境にない
②課題に対応した支援を受けられない ③最終的に課題解決に至らない
などを挙げるすることができます。

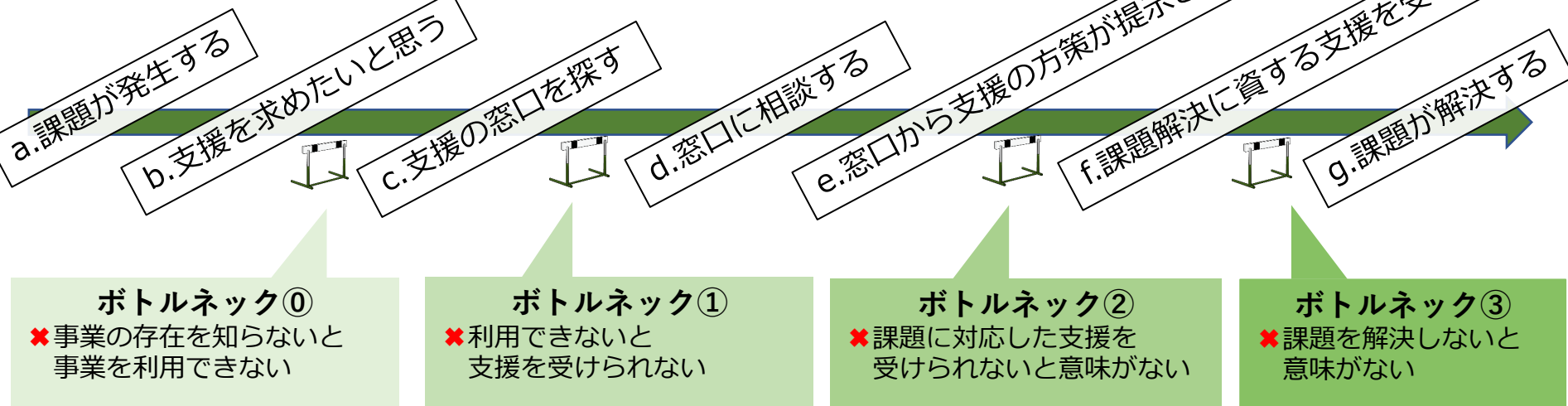
3 窓口・相談

- この種類のアクティビティに関する指標として一般的に設定されることが多い「相談件数」は、①に関連する指標となります。ただし、相談者がそもそもサービスの存在を知らない場合には、サービスを利用することも当然ないため、「相談件数」の前段階の指標（②に関連する指標）として、当該サービスの「認知度」についての指標を設定することが考えられます。
- また、利用者アンケートによる「満足度」や課題の解決された状態に焦点を当てた「課題解決率」は、③に関連する指標となります。ただし、窓口への相談開始後、課題の解決に至るまでには一定の時間がかかることも多いことから、それらの前段階の指標（②に関連する指標）として、「解決に向けた対策が立てられた割合」や「支援開始決定件数」を設定することも考えられます。

⇒ p19では、各段階でボトルネックが把握された場合、その解消の方策として想定されるものを一例として記載しています。

3 窓口・相談

<課題の発生から解決するまでのフロー>



<ボトルネック解消の方策例> ※他地域との比較や、前年度との比較をすることで、改善に向けた状況把握につながる

- ・潜在的なニーズに対する周知
 (ex: 公共施設におけるビラやポスターの設置)
- ・特定の関係者への周知
 ※あえて対象範囲を絞ることで効果的に伝わる場合もある

- ・アクセス多様性や容易性の向上
 (ex 1: 対面・電話 → SNS・Webフォーム
 ex 2: 平日8時~17時 → 365日24時間)
- ・プライバシーの確保
 (ex.相談室・スペースの確保)

- ・相談者の課題の発見
- ・適切な支援先の紹介・あっせん
 (例: 病院・弁護士等)
- ・相談に対する迅速な対応

<ボトルネック解消へ向けた測定指標の設定例>

認知度

相談件数

- ・解決に向けた対策が立てられた割合
- ・支援開始決定件数

- ・課題解決率
- ・利用者満足度

4 補助金等の交付

(補助金等の交付の特徴)

- 補助金等の交付の特徴として、国が行うのは「補助金等を交付すること」であり、アクティビティの直接の実施主体にはならない、という点があります。

例) 「〇〇文化振興補助金」のようなものを考えたとき、文化振興のため、交流会の開催や、メディアでの広報といったアクティビティを直接実施する主体は交付先であって、国のアクティビティは、その活動に必要な費用を補助する、ということになる。

(補助金等の交付におけるEBPM実践の難しさ)

- このため、補助金等の交付については、交付先で実施されるアクティビティの効果を把握する、あるいは検証に必要なデータを取得することにまで意識を及ぼさなければならぬという難しさがあり、ややもすると「事業実績報告数」といった、国が自然体で把握できる「内」の情報の取得で完結させてしまいがちになる面があります。
- 各交付先のアクティビティの効果に係るデータは、基本的には交付先自身でしか取得できないため、補助事業全体としての効果を検証するためには、各交付先でのアクティビティの効果という国の「外」にある情報を取得する工夫が必要となります。
- したがって、交付先に対して、各アクティビティの効果や効果検証に必要なデータを取得し、国に提供すべきことをあらかじめ示しておくことが、まず、補助金等を交付する事業に共通して重要なポイントとなると考えられます。

4 補助金等の交付

- 次に、補助金等の中には、アクティビティの自由度が高く（補助対象メニューが多岐に渡り、交付先で自由に選択し、組み合わせられるものも含む）、政策目的の達成に向けて、どのように効果を発現させるかが各交付先に委ねられている部分が大きいものがあります。

例1) 「〇〇文化の振興に資する事業の実施に必要な経費の補助」の場合、〇〇文化振興に向けてどのようなアクティビティを実施するかは、交付先に裁量を与えられている。

例2) 補助対象のメニュー（例：広報、施設整備、研修等）が多数ある場合、各メニューにおける裁量は小さくても、それらをどのような組み合わせで実施するかが自由であれば、交付先の裁量は大きいと考えられる。

このように交付先の裁量が大きい補助金等の場合、各交付先のアクティビティからどのように効果検証を行うかの工夫が必要となり、難易度はより高くなると考えられます。

- ・ 上記例1で、「〇〇文化への愛着度」といったマクロな指標のみで効果検証を実施しても、補助金等交付の効果を適切に把握できないのではないかな。
- ・ 上記例2で、メニューのごく一部に対応する指標を設定しても、他のメニューも含めた全体の効果を把握することは難しいのではないかな。

- これに対し、裁量が小さい補助金等は、交付先のアクティビティが限定され、効果発現経路のバリエーションも少ないことから、取得すべきデータや効果検証の方法を国が示すことが可能と考えられます。

4 補助金等の交付

(効果の測定に係るポイント)

- 以上のような点を踏まえ、国と交付先との役割分担を意識しつつ、効果の把握に係るポイントについて、以下の整理を試みました。

【共通的なポイント】

- ▶ 補助事業全体の効果検証に必要なデータ（個別事業の評価結果を含む）の提供について、交付要綱等に定める。

例1) 交付要綱に以下のような文言を規定する。

「交付金の交付を受けようとする者は、本事業の実施状況に関する指標を設定の上、その達成状況について毎年度検証し、〇〇大臣に報告する」

例2) 採択有無に関わらず、申請者に一定のデータ提供を求めている事例もある。

- ▶ 中小企業生産性革命推進事業(経済産業省)

交付要綱に以下の文言を規定している。

「申請時・利用時・事業報告提出時等に提供いただいた情報は、効果的な政策立案や経営支援等のために、以下の表に定める利活用目的(※)で利活用、提供される場合があります。」

(※) 「政策の効果検証 (EBPM) の実施」を含む。

- ▶ 交付先の活動に近いところから、段階的にアウトカムを設定する。

(特に、裁量が大きい補助金の場合であっても、交付先が効果検証を行うに当たり、効果の発現経路上で多段階に評価を行える設計とするよう、交付先に促していくなどして、効果検証の質を高めることが考えられる。)

4 補助金等の交付

【裁量が大きい場合のポイント】

- ▶ 効果検証を行うことを交付要綱等に要件として定める。

例) 交付要件に実施計画の策定がある場合には、以下のような文言を規定する。

「計画の作成に当たっては、目標を適切に定めるとともに、実現状況等を評価するための定量的な指標を設定し、交付期間の終了後速やかに評価を実施する」

- ▶ 適切に効果検証が設計されているか、交付時の審査で確認する。
- ▶ 交付先自身の評価を基に、国は全体の達成状況等を評価する。

例) 初期アウトカムとして、「実施計画において設定した成果目標を達成した交付先の割合を80%以上にする」を設定する。

- ▶ 最終アウトカムについては、各交付先の個別事業からの波及効果も勘案した、マクロな指標で、かつ受益者の状況変化を捕捉できる指標設定を意識する。

例) 最終アウトカムとして、「すべての事業実施自治体において、〇〇文化に親近感をもつ住民の割合を、全国平均よりも10%高くする」を設定する。

【裁量が小さい場合のポイント】

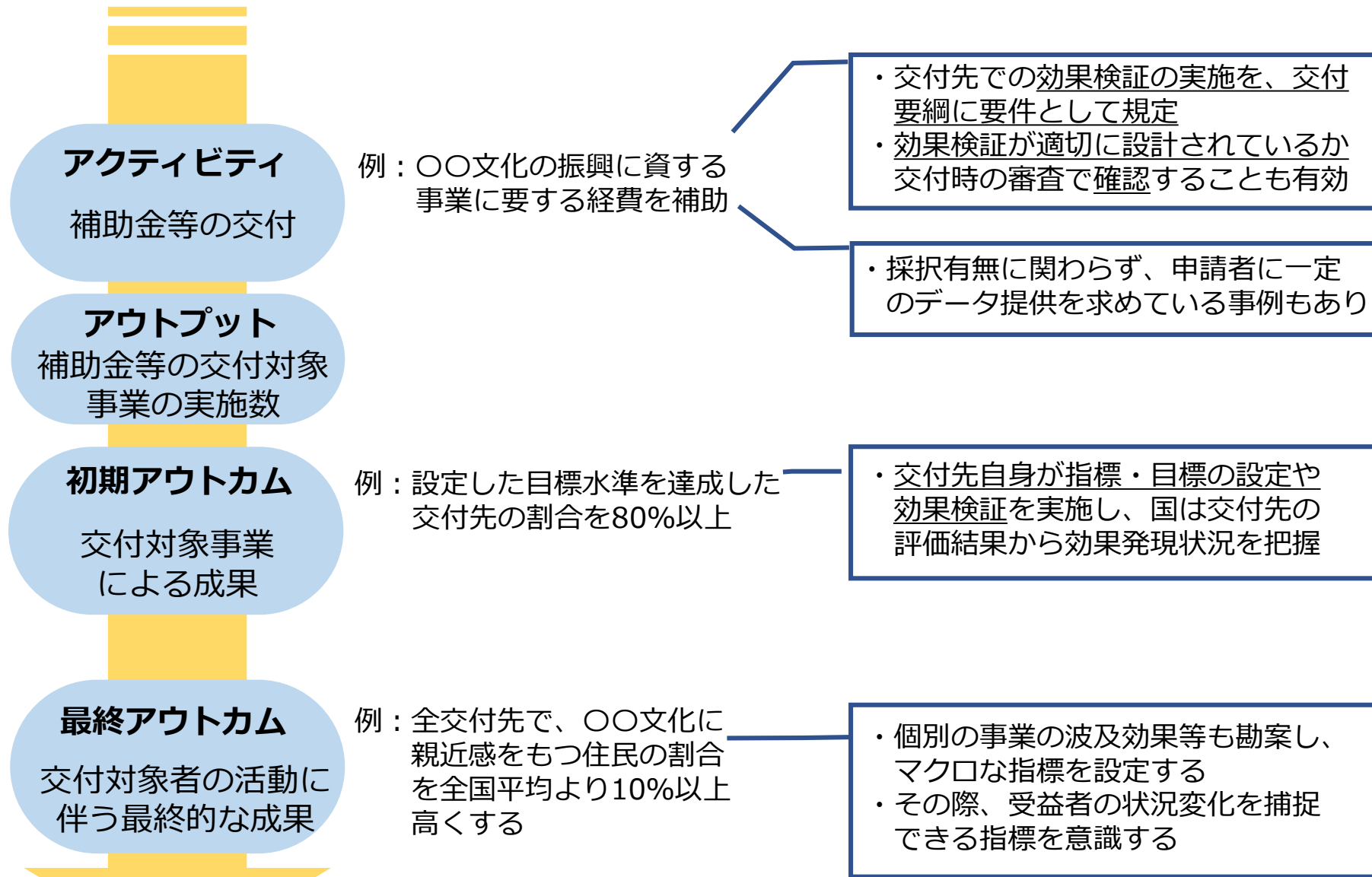
- ▶ 各交付先が取得すべきデータや効果検証の方法を国が設定する。

例) 専門職員の派遣に関する人件費を補助する場合、派遣実績だけでなく、派遣先での課題解決率等のデータも取得、提供するよう要綱に規定する。

⇒p24～25では、補助金等の交付に係るアクティビティについて、効果の測定に係るポイントのイメージを、裁量が大きい場合と裁量が小さい場合とに分けて記載しています。

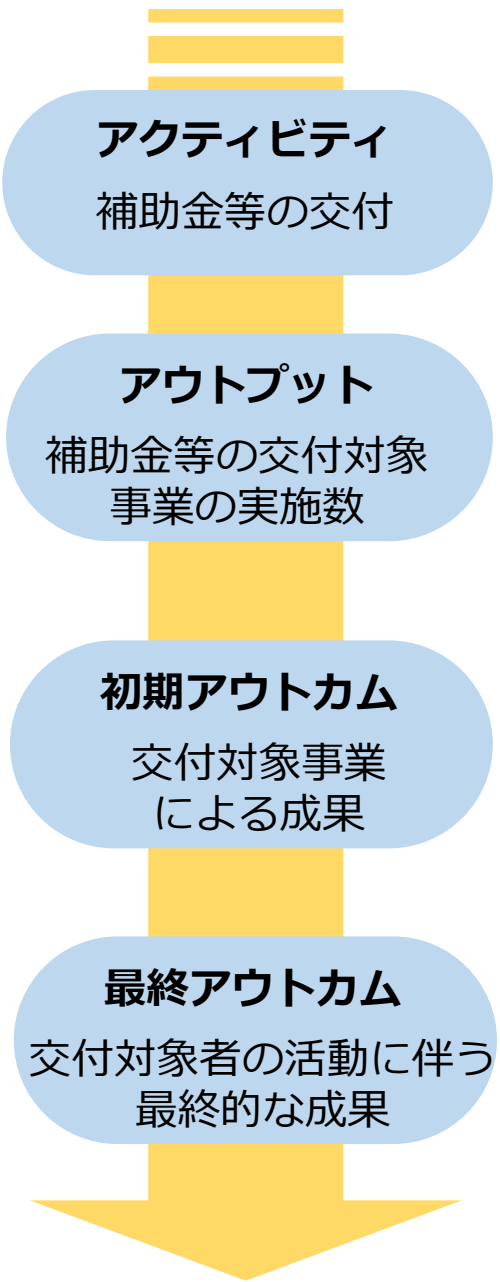
4 補助金等の交付

① 交付先の裁量が大きい補助金等



4 補助金等の交付

② 交付先の裁量が小さい補助金等



例： a.土地集積に向けた話合いの開催数
b.部品の他分野での実証
c.専門職員の配置状況

交付先の裁量が小さく、活動内容が限定されているため、具体的な指標の設定が可能。

例： a.土地集積に向けた図面の作成数
b.事業実施中の他分野での実用化件数
c.専門職員による相談の実施率

補助金等の交付対象者の活動の成果について、活動に近い側から（最初の一步目・二歩目から）段階的に設定することが有効。

例： a.土地の集積率
b.事業終了後の他分野での実用化件数
c.専門職員が相談事案の解決に関与した割合

EBPMガイドブック

～政策担当者はまず読んでみよう！
行政の「無謬性神話」からの脱却に向けた、
アジャイル型政策形成・評価の実践～

Ver 1.1

2023.3.20

内閣官房行政改革推進本部事務局

Version	年月日	変更内容
1.0	2022.11.7	—
1.1	2023.3.20	「行政事業レビューにおけるEBPMの実践を行う上で留意すべき点を知りたい方への参考情報」を追加 (P104) 等

目次

変更履歴……[P 1](#)

目次……[P 2](#)

本ガイドブックの構成……[P 3](#)

本ガイドブックの読み方……[P 4](#)

1. はじめに……[P 5](#)

1-1 政策担当者の皆さんへ……[P 6](#)

1-2 本ガイドブックの目的・位置づけ……[P 7](#)

1-3 本ガイドブックの利用上の注意点……[P 8](#)

1-4 本ガイドブックの使い方……[P 9](#)

2. EBPMの基本事項……[P11](#)

2-1 機動的で柔軟な政策形成・評価

2-1-1 国の政策に対する国民の信頼の現状……[P12](#)

2-1-2 国の政策を担う若手職員のやりがいの現状……[P13](#)

2-1-3 従来型の政策形成・評価……[P14](#)

2-1-4 機動的で柔軟なアジャイル型政策形成・評価……[P16](#)

2-2 EBPMの基本的考え方……[P19](#)

2-3 EBPMで用いる基本概念……[P20](#)

2-3-1 エビデンス（因果関係）……[P21](#)

2-3-2 政策目的とロジックの明確化（ロジックモデル）……[P29](#)

2-3-3 データ等のエビデンスの収集……[P61](#)

2-3-4 効果検証の設計（リサーチデザイン）……[P67](#)

3. 政策プロセスの各段階でのEBPM実践のポイント……[P76](#)

3-1 政策立案段階におけるEBPM実践……[P77](#)

3-1-1 政策手段を比較検討する……[P79](#)

3-1-2 政策効果のエビデンスが弱い政策はスモールスタート……[P80](#)

3-1-3 長期で大規模な政策は綿密な検証シナリオを策定する……[P81](#)

3-1-4 縦割りに陥らず、ステークホルダーと協働する……[P82](#)

3-2 政策実施段階におけるEBPM実践……[P83](#)

3-2-1 政策手段の波及経路を確認する……[P85](#)

3-2-2 データと現場の声、両方で測る……[P87](#)

3-2-3 できる限り短い周期で測る……[P89](#)

3-3 政策評価・見直し段階におけるEBPM実践……[P91](#)

3-3-1 政策手段の波及経路の状況を測る……[P93](#)

3-3-2 政策の効果検証を行う……[P94](#)

3-3-3 政策を見直す……[P95](#)

4. おわりに……[P96](#)

EBPM、機動的で柔軟な政策形成・評価を追求する方への参考情報……[P98](#)

参考文献……[P114](#)

索引……[P117](#)

本ガイドブックの構成

1. はじめに

- 本ガイドブックの目的・位置づけ、利用上の注意点、使い方を説明します。

2. EBPMの基本事項

- 政策プロセスにおけるEBPMの実践の前提となるEBPMの基本事項を説明します。

3. 政策プロセスの各段階でのEBPM実践のポイント

- 政策プロセスの各段階におけるEBPM実践のポイントを説明します。

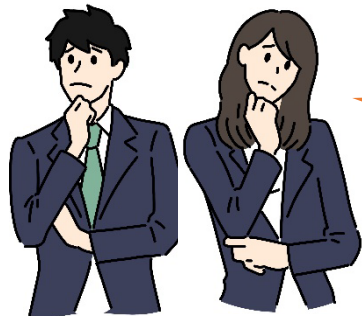
4. おわりに

- 本ガイドブックを振り返り、最後のアドバイスを説明します。

- 機動的で柔軟なアジャイル型政策形成・評価やEBPMをなぜ行う必要があるのを知りたい方は……[P11](#)～[P19](#)
- EBPMで用いる基本概念や実践手法を知りたい方は…[P20](#)～[P75](#)
 - エビデンス（因果関係）……[P21](#)～[P28](#)
 - 政策目的とロジックの明確化（ロジックモデル）……[P29](#)～[P60](#)
 - データ等のエビデンスの収集……[P61](#)～[P66](#)
 - 効果検証の設計（リサーチデザイン）……[P67](#)～[P75](#)
- 政策プロセスの各段階におけるEBPM実践のポイントを知りたい方は…[P76](#)～[P95](#)
 - 政策立案段階……[P77](#)～[P82](#)
 - 政策実施段階……[P83](#)～[P90](#)
 - 政策評価・見直し段階……[P91](#)～[P95](#)

本ガイドブックの読み方

- 本ガイドブックは最初から最後まで順番に読む必要はありません。例えば、以下のよう
な順序で読み進めながら、まずは現状の営みの中で実践できることから
始めましょう。



✓ 自分の担当している政策がきちんと効果を出ているのか、より良い方法がないか把握したい

政策の終期／見直し期限はまだ1年以上先だが、政策の実施状況を確認したい

政策の終期／見直し期限まであと数か月だが、政策の実施状況を確認したい

3-2 政策実施段階におけるEBPM実践
P83 ~ P90

3-3 政策評価・見直し段階における
EBPM実践 P91 ~ P95

ロジックについて考えたい

政策実施段階において、できることは行った

効果検証について考えたい

2-3-2 政策目的とロジックの明確化
(ロジックモデル) P29 ~ P60

ロジックについて考えたい

2-3-4 効果検証の設計 (リサーチデザ
イン) P67 ~ P75

データ等のエビデンスを見つけない

エビデンス (因果関係) について知りたい

2-3-3 データ等のエビデンス
P61 ~ P66

2-3-1 エビデンス (因果関係)
P21 ~ P28

1. はじめに

- 本パートでは、本ガイドブックの目的・位置づけ、利用上の注意点、本ガイドブックの使い方を説明します。
- 本パートを読めば、本ガイドブックが一層読みやすくなります。

1-1 政策担当者の皆さんへ

- 本ガイドブックをご覧いただき、ありがとうございます。
- 政策の立案・実施・見直しをしていて、悩んでいることはありませんか？
- 本ガイドブックは、社会課題解決に有効なEBPM※（エビデンスに基づく政策立案）を実践する上での工夫やヒントを共有します。
※Evidence-Based Policy Makingの略
- 関心ある部分だけでもご覧になり、政策担当者の皆さんの政策形成・評価に役立てていただければ幸いです。

政策担当者のEBPM実践上の悩みの例

✓ 府省庁内ヒアリングや公開プロセスでの指摘に対応したい

✓ 財政当局や税制当局からのEBPM的観点からの宿題に対応したい

✓ 解決すべき政策課題に対し、現行の政策には満足していないが、どうしたらよいか、どこから手を打てばよいか分からない

✓ 政策課題の現状把握・分析や政策手段の比較検討が十分か自信が持てないが、安心して内々に相談できる場所がない、専門家がない

✓ 政策手段の波及経路（選択した政策を講じた場合に対象者の行動変容につながるか）の検討が十分か自信が持てない

✓ データ等のエビデンスをどう収集又は取得していけばいいか分からない

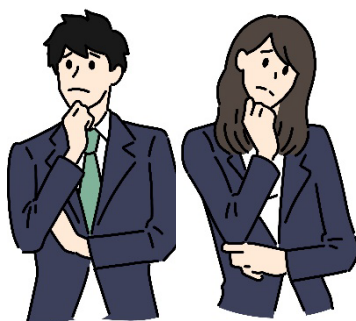
✓ 政府統計、行政記録情報、民間データ等は手元にあるが、ここからどう分析していけばいいか分からない

✓ アウトカム（成果目標・成果実績）及びアウトプット（活動目標・活動実績）の測定指標の設定（見直し）を行いたいが、どう行えばいいか分からない

✓ 事後検証に備え、あらかじめリサーチデザインを考え、仕組んでおきたい

✓ 政策の効果検証は行ったが、政策をどのように見直せばよいか分からない

✓ 現場の声をどう収集又は取得していけばいいか分からない



1-2 本ガイドブックの目的・位置づけ

- 本ガイドブックは、政府全体の一連の政策プロセスにおける**EBPM（エビデンスに基づく政策立案）**の基本的な考え方や、**機動的で柔軟な見直しを可能とする政策形成・評価、いわゆるアジャイル型政策形成・評価の実践を普及・浸透させるための基本解説書**として、各府省庁及び有識者の協力を得て、内閣官房行政改革推進本部事務局が作成したものです。
- 初版（Ver 1.0）と同様、**改訂版（Ver 1.1）は基本を押さえる内容**とし、現場への実装による政策立案・見直しや多様なステークホルダー（研究者も含む）から得られる知見・ノウハウを反映しながら、**機動的かつ柔軟にブラッシュアップし（いわば永遠のβ版）、実際の政策効果を上げることを追求する仕組み※の構築を目指します。**
※予算の場合：予算プロセスでの議論、行政事業レビューでの議論、本ガイドブックの相互作用
- 本ガイドブックは、主として、**政策形成・評価の実務を担う若手・中堅（非管理職）の政策担当者向け**です。なお、その他の政策担当者にとっても、基本を押さえるために利用できる内容です。
- **担当する政策について、社会課題の解決に一層有効な政策形成・評価を行おうとする際、本ガイドブックをご活用ください。**

1-3 本ガイドブックの利用上の注意点

- ① EBPMにとらわれず自分が担当する政策の効果を追求する姿勢で、本ガイドブックに記載された取組に限定せず、創意工夫を加え、より効果的な取組を行いましょう。
- ② より広い内容やより詳しい内容は、巻末の参考情報 ([P98~P105](#))、支援メニュー ([P106~P109](#)) や研修資料 ([P110](#)) も活用し、習得・実践しましょう。
- ③ 実践により得られたエビデンスや気づきを基に、本ガイドブックの改善を含め、より機動的で柔軟な政策形成・評価の在り方の見直しのためのフィードバックをお寄せください。

1-4 本ガイドブックの使い方①

- 本ガイドブックは、各府省庁の職員の営みの中で、質の高い政策立案を行う観点から考慮・検討した方が望ましいことについて整理したものです。
- **まずは現状の営みの中で実践できることから始め、少しずつでもありたい姿に近づいていきましょう。**

政策担当者の営みの例（政策立案段階）

- 毎年8月末の概算要求の内容の検討や概算要求後の財政当局への説明において、
- 骨太方針などの政府方針等をもって政策の必要性のみを検討したり、説明したりするのではなく、

現状

- 現行の政策ありきで、
- 『政策目的とロジックの明確化（ロジックモデル）』を行うとともに、事業の実施状況を『データと現場の声、両方で測る』ことにより（[P29～P60](#), [P86～P88](#)）、

ありたい姿

- 現行の政策ありきではなく、
- 『政策目的とロジックの明確化（ロジックモデル）』、事業の実施状況を『データと現場の声、両方で測る』こと、『政策手段を比較検討』、『縦割りに陥らず、ステークホルダーと協働する』ことなどにより（[P29～P60](#), [P78～P82](#), [P84～P90](#)）、

- 政策の有効性を検討・説明することが考えられます。

1-4 本ガイドブックの使い方②

- 本ガイドブックは、各府省庁の職員の営みの中で、質の高い政策立案を行う観点から考慮・検討した方が望ましいことについて整理したものです。
- **まずは現状の営みの中で実践できることから始め、少しずつでもありたい姿に近づいていきましょう。**

政策担当者の営みの例（政策評価・見直し段階）

- 終期・見直し期限が来る政策（予算、税制等）について、今後も継続するのか、拡充するのか、廃止するのか、政策転換するのか、判断する必要がある。

現状

- 政策立案段階で、効果検証の設計を行っておらず、データ等のエビデンスの収集を行ってこなかった。
- 期限の来年度に向け、今年度中に、現行の政策が順調に成果を上げているか、どこに見直すべき点があるかを分析したいとき、
『政策手段の波及経路の状況を測る』こと、
『政策の効果検証を行う』ことや、『政策を見直す』ことを行い（[P92～P95](#)）、
- 政策の有効性を検討・説明することが考えられます。

ありたい姿

- 政策立案段階で、『政策目的とロジックの明確化（ロジックモデル）』、『データ等のエビデンスの収集』の設計や、『効果検証の設計（リサーチデザイン）』を行い
（[P29～P60](#), [P61～P66](#), [P67～P75](#)）、
- 終期・見直し期限までに実施することにより

- 本ガイドブックは、行革事務局のホームページに掲載しておりますので、ぜひ、以下URLからご覧ください。

(URL) 機動的で柔軟な政策形成・評価を実践する各府省庁に対する支援
<https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/shien/index.html>

1. 経緯

- 本年6月のデジタル臨調における総理指示（※1）及び骨太の方針2022（※2）を踏まえ、行政事業レビューをEBPMの実践の場とするべく、試行版レビューシートの導入（EBPM的要素を充実）やシステム化の取組を実施。
※1）「約5,000の事務事業のレビューの方法を順次見直し、EBPMの手法の実践に繋げていくことで、事業効果の検証を行ってください。」
※2）「EBPMの手法の実践に向け、行政事業レビューシートを順次見直し、予算編成プロセスでのプラットフォームとしての活用等を進める。」
- 本年11月の「秋の年次公開検証」においても、政府のすべての事業（現在約5,000）にEBPMを展開するため、試行版レビューシートの分析結果等を基に、行政事業レビューの改善策について議論。

2. 今後の取組について（案）

（1）今後の行政事業レビューの見直しの方向性・・・詳細は資料2

行政事業レビューについて、3つの基本的方向性に立ってプロセス全体を抜本的に見直し、来年3月を目途に実施要領等を改訂。

1 政策立案・改善や
予算編成プロセスでの活用を
前提に、横断的に見直す

- ・ 財務省や各府省が予算編成プロセスで活用できるように、レビューシートの作成単位と予算編成過程で用いられる単位を揃え、シートの見直し・システム化を推進。
- ・ 総務省と連携して、EBPMの実践にリソースを重点的に投入し、政策評価と一体的に効果を挙げる取組を進める

2 明確な役割分担の下、
令和6年度のシステム化を
念頭におきながら、計画的に取り組む

各府省

各府省推進チームによる
個別のシートの
品質管理を強化

行革事務局

- ・ 政府全体の品質管理を行うとともに、個別案件の伴走型支援を行って優良事例の創出・横展開を推進
- ・ 重点フォローアップを実施

3 実質的な議論に
集中できる環境を整える
（作業負担の軽減）

シートの見直し（EBPMに関する記述を充実、関連性の低い項目等は大胆に廃止）、システム化（データ入力自動化、検索・分析機能強化等）により職員の作業負担を軽減し、政策の立案・改善等の議論に集中

(続き) 2. 今後の取組について (案)

(2) 個別シートの重点フォローアップについて・・・詳細は資料3

- 行政事業レビューは、政府の全事業（現在約5,000事業（シート））で実施されているが、これらの品質管理を計画的に進めるため、まずは、①令和4年度に試行版レビューシートを作成した事業（128シート）について行革事務局から「改善に向けた視点」を示し、②うち30シート程度について、総務省行政評価局等と連携して、伴走型支援を実施するなど重点的にフォローアップを行い、改善の成果を令和5年9月に公表。

(3) 基金の再点検について・・・詳細は資料4

- 基金については、所管府省自らが、毎年度、基金シートの作成等を通じ、執行状況や余剰資金の有無など自己点検を行い、余剰資金の国庫返納を行うというPDCAサイクルを着実に回していくことが重要。
- 本年の「秋の年次公開検証」における議論の横展開を図るため、各府省に対して、全ての基金について、資金の保有方法、基金の監督体制、管理費の支出方法等について再点検を行い、余剰資金を国庫返納するよう求める。

3. アジャイルWG提言への対応状況 (報告)

・・・詳細は資料5

- 本年5月、「アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ」から、
 - ① 社会課題に適時的確に対応できる、より機動的で柔軟な行政への転換
 - ② 環境変化に対応しながら政策を改善するほか、経験のない新たな課題についてはトライ&エラーで精度を向上を実現するため、意思決定過程におけるEBPMの手法の活用など、具体的改革事項を盛り込んだ提言が出された。
- 同提言に盛り込まれた問題意識や具体的改革事項に沿って、行政事業レビューの見直しに取り組んでいるほか、本年7月に各府省に対する伴走型支援の仕組み（EBPM補佐官派遣、伴走型支援ネットワーク等）を導入したところ。引き続き提言の実現に取り組む。

令和5年度における全事業へのEBPMの手法の適用に当たり、各府省において、行政事業レビュー推進チームが中核となり、以下の手順でレビューシート全体の品質管理を進めていく（レビューシートの公表：令和5年9月）。

特に、EBPM的観点から先行して作成した試行版レビューシートについては、行革事務局が「品質管理の品質管理」としての取組を進めつつ、改善を図っていく。

① 試行版レビューシート（128シート）

各府省において、令和4年秋の年次公開検証等から得られた示唆、問題意識に基づく「改善に向けた視点」（本資料）を参考としつつ、改善を図っていく。

② 重点フォローアップ（約30シート）

政府全体としてEBPMを実践する経験を積んでいく観点から、令和4年秋の年次公開検証で検証を行った11テーマ（11省）のほか、試行版レビューシートの中から来年1月を目途に行革事務局が選定する各府省1テーマ程度を加えた計30テーマ程度について、行革事務局においても改善に向けた検討状況を適時に把握するとともに、各府省の要望に応じ伴走型の支援を行うこと等により改善を図っていく（重点フォローアップ）。

③ その他の事業（現在約5,000シート）

各府省において、「改善に向けた視点」（本資料）を参考として、試行版レビューシート以外の事業についても改善を図っていく。

（注）約5,000シートのうち、適切な成果指標等の設定等に十分な検討を要する事業については、令和6年度からレビューシートシステムの本格稼働を予定していることも踏まえ、無理に既存の成果指標を用いてレビューシートを記載するのではなく、準備期間として令和5年度に十分な検討を行った上で、令和6年度から各府省においてしっかりと整理されたレビューシートを公表する。

令和4年秋の年次公開検証から得られた示唆に基づく改善に向けた視点

<総論>

- ① 主要な**アクティビティ**を漏れなく記載するとともに、各アクティビティの効果の発現経路を踏まえ、それぞれの内容に応じた効果検証ができるような活動/成果目標・指標を設定することができないか。
- ② 事業の**目的**が複数ある場合について、各目的に応じた効果検証を行うための指標を設定することができないか。
- ③ **初期アウトカム**や**最終アウトカム**が設定されていない箇所について、これらを設定することができないか。
- ④ **初期アウトカム**には、事業が順調に狙った効果に向かって進んでいるか、異変が生じていないかを初期の段階で発見する「炭鉱のカナリア」としての役割が期待されることから、比較的初期の段階における事業の効果を把握・検証し、その後の改善に繋げるために有効な指標を設定することができないか（初期アウトカムの効果発現までに時間がかかりすぎると、「炭鉱のカナリア」として機能せず、事業の改善に活用できない）。
- ⑤ **最終アウトカム**について、抽象的・一般的に過ぎる成果指標ではなく、当該事業からもたらされる効果に対応した成果指標を設定することができないか。
- ⑥ **初期アウトカム**や**最終アウトカム**について、事業の進捗に伴い当然に達成される成果指標ではなく、④・⑤の観点から踏まえた成果指標を設定することができないか。
- ⑦ **初期アウトカム**と**最終アウトカム**について、より因果関係を確保したものに改善することができないか。
- ⑧ **定量的な成果指標**が設定されていない箇所について、目的・手法が類似する事業等も参考にして、定量的な指標を設定することができないか。設定が困難な場合は、その理由を客観的な観点から分かりやすく丁寧に説明することができないか。

<事業の多様性等に応じた問題意識>

- ⑨ **閣議決定等の政府における各種文書で決められた目標**を成果指標・目標として設定している場合について、事業のアクティビティによる効果を把握・検証することができる成果指標を設定することができないか。
- ⑩ **補助金や交付金等**について、要綱等に効果検証を行うために必要な情報の収集等の枠組みが盛り込まれていない場合は、これを盛り込むことができないか。
- ⑪ **同一の内容で長期間実施されている事業（既定経費）**について、事業の最終的な目的に向かっていくかどうか、目的を達成し続けているかを検証するための**最終アウトカム**を設定できないか。

(注) 128の試行版レビューシートを分析した結果、比較的多く見られた改善の余地があると考えられる事項を整理したものであり、これら11項目のみをクリアすればEBPM的観点から他に改善の余地がないという性格のものではない。

- ・「〇印がある項目」については、「改善に向けた視点」の趣旨を踏まえ、改善に向けて特に重点的に検討いただきたい。
- ・「〇印がない項目」についても、試行版レビューシートの記載内容のみから判断した結果であることから、より改善を図る余地がないか検討いただきたい。
- ・今後、前述の手順に従い、令和5年9月のレビューシートの公表に向けて、重点フォローアップ等を通じ改善状況を確認していくことを予定している。

	事業名	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
内閣府	国際広報経費	○			○			○				
内閣府	アイヌ政策推進交付金				○		○	○				
内閣府	特定地域づくり事業の推進に必要な経費										○	
内閣府	防災に関する普及啓発に必要な経費	○									○	○
内閣府	女性に対する暴力の根絶に向けた取組に必要な経費	○			○		○	○		○	○	○
内閣府	赤坂迎賓館参観経費				○							
デジタル庁	情報システム統一研修運営費	○		○		○	○					
警察庁	都道府県警察施設整備費補助金(交通安全施設)											○
警察庁	都道府県警察施設整備費補助金 (ゾーン30(ゾーン30プラスを含む。)の推進)	○		○	○					○		
警察庁	サイバー空間における脅威への対処に係る人材育成						○					
警察庁	取調べ録音・録画装置の整備											
金融庁	市場の公正確保のための経費	○		○					○			
金融庁	監査監督機関国際フォーラム(IFIA) 拠出金等	○					○	○				○
消費者庁	食品ロスの削減の推進	○			○			○				
消費者庁	消費者ホットラインの運用等	○		○	○	○			○			○
復興庁	風評払拭リスクコミュニケーション強化事業	○			○			○				
復興庁	緊急スクールカウンセラー等活用事業	○									○	○
復興庁	福島県高付加価値産地展開支援事業	○				○				○	○	
復興庁	福島医薬品関連産業支援拠点化事業	○	○		○			○			○	
総務省	地域おこし協力隊の推進に要する経費	○		○						○		○

- ・「〇印がある項目」については、「改善に向けた視点」の趣旨を踏まえ、改善に向けて特に重点的に検討いただきたい。
- ・「〇印がない項目」についても、試行版レビューシートの記載内容のみから判断した結果であることから、より改善を図る余地がないか検討いただきたい。
- ・今後、前述の手順に従い、令和5年9月のレビューシートの公表に向けて、重点フォローアップ等を通じ改善状況を確認していくことを予定している。

	事業名	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
厚生労働省	母子家庭等対策総合支援事業										○	
厚生労働省	精神障害者保健福祉対策	○		○		○	○		○		○	
厚生労働省	精神障害者保健福祉対策(うち依存症対策地域支援事業)										○	
厚生労働省	ねんきん定期便	○						○			○	○
厚生労働省	在宅福祉事業費補助金	○		○	○	○	○		○		○	○
厚生労働省	高齢者の日常生活支援の推進に必要な経費	○		○	○	○	○					○
厚生労働省	介護給付費負担金	○		○	○	○	○		○		○	○
厚生労働省	検疫業務等に必要な事業	○		○	○	○	○		○			○
厚生労働省	水道施設等整備費(水道施設災害復旧費補助含む)										○	
厚生労働省	ワクチン接種体制確保事業	○					○				○	
厚生労働省	遺骨収集関連事業						○					○
農林水産省	食品等流通持続化モデル総合対策事業	○			○			○				
農林水産省	国産乳製品等競争力強化対策事業				○							
農林水産省	マーケットイン輸出ビジネス拡大支援事業	○			○		○	○				
農林水産省	農地利用最適化交付金	令和4年秋の年次公開検証において改善に向けた指摘事項を取りまとめ										
農林水産省	農業競争力強化基盤整備事業										○	
農林水産省	環境保全型農業直接支払交付金	○						○		○		○
農林水産省	強い農業・担い手づくり総合支援交付金	○										
農林水産省	女性が変わる未来の農業推進事業											
農林水産省	農業経営法人化支援総合事業						○				○	

- ・「○印がある項目」については、「改善に向けた視点」の趣旨を踏まえ、改善に向けて特に重点的に検討いただきたい。
- ・「○印がない項目」についても、試行版レビューシートの記載内容のみから判断した結果であることから、より改善を図る余地がないか検討いただきたい。
- ・今後、前述の手順に従い、令和5年9月のレビューシートの公表に向けて、重点フォローアップ等を通じ改善状況を確認していくことを予定している。

	事業名	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
農林水産省	国有林野事業				○							
農林水産省	森林・林業新規就業支援対策	○			○			○		○		
農林水産省	水産多面的機能発揮対策											
農林水産省	水産基盤整備事業(補助)(TPP対策)											
農林水産省	農山漁村地域整備交付金	○						○		○		
農林水産省	海岸事業(農地)	○		○	○	○	○			○	○	○
農林水産省	漁港海岸事業	○		○	○	○	○			○	○	○
経済産業省	ポスト5G情報通信システム基盤強化研究開発事業				○						○	
経済産業省	中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業					○						○
経済産業省	中小企業生産性革命推進事業	令和4年秋の年次公開検証において改善に向けた指摘事項を取りまとめ										
経済産業省	地域未来DX投資促進事業	○		○	○	○				○	○	
経済産業省	クリーンエネルギー自動車導入促進補助金							○		○	○	
経済産業省	燃料電池自動車の普及促進に向けた水素ステーション整備事業費補助金	○		○		○	○				○	○
経済産業省	産炭国に対する石炭採掘・保安に関する技術移転等事業	○			○			○		○	○	
経済産業省	次世代電動航空機に関する技術開発事業											
経済産業省	宇宙産業技術情報基盤整備研究開発事業(SERVISプロジェクト)	○		○	○		○	○			○	
経済産業省	脱炭素社会実現に向けた省エネルギー技術の研究開発・社会実装促進プログラム	○			○			○			○	
経済産業省	地熱発電の資源量調査・理解促進事業	○		○		○	○				○	○
経済産業省	コンテンツ海外展開促進事業(旧 新コンテンツ創造環境整備事業)	○				○	○	○				
経済産業省	需要家主導による太陽光発電導入促進補助金					○	○			○	○	

- ・「〇印がある項目」については、「改善に向けた視点」の趣旨を踏まえ、改善に向けて特に重点的に検討いただきたい。
- ・「〇印がない項目」についても、試行版レビューシートの記載内容のみから判断した結果であることから、より改善を図る余地がないか検討いただきたい。
- ・今後、前述の手順に従い、令和5年9月のレビューシートの公表に向けて、重点フォローアップ等を通じ改善状況を確認していくことを予定している。

	事業名	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
国土交通省	ICT等を活用した観光地のインバウンド受入環境整備の高度化(国際観光旅客税財源)				○			○			○	
国土交通省	公共交通利用環境の革新等(国際観光旅客税財源)				○			○			○	
国土交通省	訪日外国人旅行者受入環境整備緊急対策事業	令和4年秋の年次公開検証において改善に向けた指摘事項を取りまとめ										
国土交通省	国際交通分野における途上国の経済活性化と我が国企業競争力強化のための支援	○			○					○		
国土交通省	港湾公害防止対策事業			○		○					○	○
国土交通省	(独)国際観光振興機構運営費交付金(一般勘定)	○			○		○	○		○		○
国土交通省	河川・ダムの維持管理事業					○						○
国土交通省	海岸事業(侵食対策事業(港湾局)部分)	○			○	○		○	○	○	○	○
国土交通省	海岸事業(侵食対策事業(水管理局)部分)	○			○	○		○	○	○	○	○
国土交通省	地域交通のグリーン化を通じた電気自動車の加速度的普及促進事業	○			○		○	○		○	○	
国土交通省	スマートウェルネス住宅等推進事業	○			○	○	○	○		○	○	○
環境省	脱炭素イノベーションによる地域循環共生圏構築事業	○						○				
環境省	漂流・漂着・海底ごみに係る削減方策総合検討事業	○			○	○		○				○
環境省	熱中症対策推進事業	令和4年秋の年次公開検証において改善に向けた指摘事項を取りまとめ										
環境省	環境で地方を元気にする地域循環共生圏づくりプラットフォーム事業費						○					
環境省	空港・港湾・海事分野における脱炭素化促進事業(国土交通省連携事業)	○						○				
環境省	特定外来生物防除等推進事業	○						○		○		
環境省	課題対応型産業廃棄物処理施設運用支援事業	○						○				

- ・「〇印がある項目」については、「改善に向けた視点」の趣旨を踏まえ、改善に向けて特に重点的に検討いただきたい。
- ・「〇印がない項目」についても、試行版レビューシートに記載内容のみから判断した結果であることから、より改善を図る余地がないか検討いただきたい。
- ・今後、前述の手順に従い、令和5年9月のレビューシートの公表に向けて、重点フォローアップ等を通じ改善状況を確認していくことを予定している。

	事業名	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
原子力規制委員会	バックエンド分野の規制技術高度化研究事業											
原子力規制委員会	環境放射能水準調査等事業	○		○	○	○	○		○			○
原子力規制委員会	緊急時モニタリングの体制整備事業	○		○	○	○	○		○			○
防衛省	民生安定助成事業	○		○	○	○	○		○		○	○
防衛省	大規模広報施設	○		○								○
防衛省	特定防衛施設周辺整備調整交付金	○	○	○	○	○	○		○			○
防衛省	能力構築支援事業	令和4年秋の年次公開検証において改善に向けた指摘事項を取りまとめ										
防衛省	防衛装備移転等に関する調査	○		○	○	○	○		○			○
防衛省	防衛装備品等の海外移転推進のための諸施策	○		○	○	○	○		○			○
防衛省	安全保障技術研究推進制度	○		○		○	○		○			○