

行政事業レビューを通じた 基礎的EBPMの実践の状況と今後

内閣官房 行政改革推進本部事務局参事官

黒田 忠司

注：本資料、説明における意見は、個人のものであり、所属する組織のものではありません。

ふりかえり（2年前（2023（R5）.3）のシンポジウムにお話ししたポイント（青字））

1. 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（2022(R4).5)

≫ 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

2. 秋のレビュー（秋の年次公開検証）（2022(R4).11）での議論と試行版行政事業レビュー（128シート）の経験から、各府省庁のEBPMに係る基礎的な取組を向上させることが重要であるとの指摘

≫ 「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）」
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に（今後、総務省行政評価局とも連携しながら取り組んでいく）

≫ 「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（今後、内容を充実していく）

3. 「今後の行政事業レビューについて」（行政改革推進会議（2022（R4）.12）

≫ 行革事務局は、政府全体のレビューシートの品質管理と伴走型支援を実施

重点フォローアップ（約30シート）の伴走型支援でEBPMを実践する経験を積む

≫ 作業負担の軽減（システム化（データ入力自動化、検索・分析機能強化など））

ふりかえり（2年前（2023（R5）.3）のシンポジウムにお話ししたポイント（青字））

1. 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（2022(R4).5)

≫ 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

2. 秋のレビュー（秋の年次公開検証）（2022(R4).11）での議論と試行版行政事業レビュー（128シート）の経験から、各府省庁のEBPMに係る基礎的な取組を向上させることが重要であるとの指摘

≫ 「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）」
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に（今後、総務省行政評価局とも連携しながら取り組んでいく）

≫ 「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（今後、内容を充実していく）

3. 「今後の行政事業レビューについて」（行政改革推進会議（2022（R4）.12）

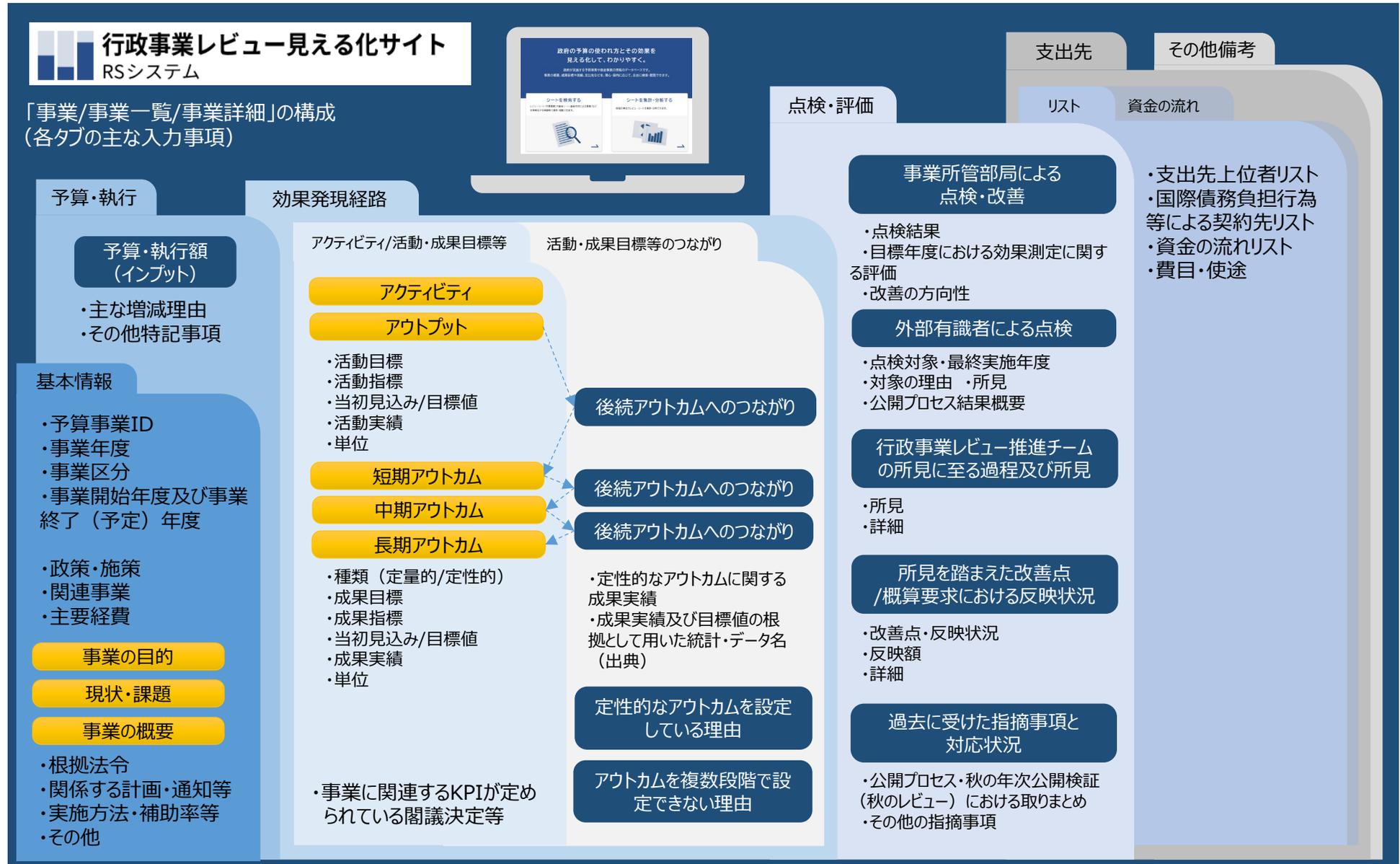
≫ 行革事務局は、政府全体のレビューシートの品質管理と伴走型支援を実施

重点フォローアップ（約30シート）の伴走型支援でEBPMを実践する経験を積む

≫ 作業負担の軽減（システム化（データ入力自動化、検索・分析機能強化など））

行政事業レビューシートへの設計

令和5年度から導入した新たなレビューシートは、記載内容を検討する過程が自然と基礎的なEBPMの実践となることを意識して設計している。
 (令和6年度から、RSシステムにて作成し、「行政事業レビュー見える化サイト」にて一元的に公開)



出入国管理業務の実施

行政事業レビュー
シートのサンプル

基本情報

組織情報	府省庁	法務省				
	事業所管課室	法務省 出入国在留管理庁 総務課 調達係				
	作成責任者	[REDACTED]				
	その他担当組織	法務省 出入国在留管理庁 出入国管理部 審判課 審判総括係 法務省 出入国在留管理庁 総務課 会計総括係 法務省 出入国在留管理庁 総務課 予算係 法務省 出入国在留管理庁 在留管理支援部 在留支援課 在留支援総括係 法務省 出入国在留管理庁 出入国管理部 出入国管理課 出入国管理総括係 法務省 出入国在留管理庁 総務課				
基本情報	予算事業ID	000936	事業開始年度	1950	事業終了（予定）年度	終了予定なし
	事業年度	2024	事業区分	前年度事業		
政策・施策	政策所管	政策	施策	政策体系・評価書URL		
	法務省	V-1 3 出入国の公正な管理及び外国人との共生社会の実現に向けた環境整備	(1) 円滑な出入国審査、不法滞在者等対策の推進及び外国人との共生社会の実現	https://www.moj.go.jp/content/001416000.pdf		
関連事業	--	主要経費	その他の事項経費			
概要・目的	事業の目的	①我が国に訪れる外国人の出入国審査の円滑化に努める一方、テロリストや犯罪者の入国阻止による「水際」での国民の安全・安心の確保のため、厳格な入国審査を実施し、我が国の国際交流の推進及び観光立国実現を目指す。				
	現状・課題	①新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年以降、訪日外国人旅行者数は大幅に減少したが、今後大幅な増加が見込まれる訪日外国人旅行者の審査を円滑に行う必要がある。また、テロリストや不法就労等を企図する外国人の入国を防止し、「水際」での国民の安全・安心を確保する必要があるため、厳格な審査を実施する必要がある。 ②外国人が抱える問題は在留資格・言語の問題や文化・習慣の違いなどにより複雑で複合的であり、また地方公共団体では、十分な通訳・翻訳体制が確保できない中、日本語能力が十分でない外国人とのコミュニケーションに苦勞している。				
	事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> 本邦に上陸する外国人の上陸審査、帰国する日本人の確認、出国する日本人・外国人の確認を行う。 本邦に在留する外国人の在留資格の変更、在留期間の更新の許可、資格外活動の許可等を行う。 本邦に不法に滞在する外国人の取締り及び退去強制手続を行う。 本邦にある外国人が難民条約上の難民に該当するか否かの認定を行う。 外国人との共生社会の実現に向けた環境整備を行う。 				
	事業概要URL	--				
根拠法令	法令名	法令番号	条	項	号・号の細分	
	出入国管理及び難民認定法	昭和三十二年政令第三百十九号	第六条	--	--	
	出入国管理及び難民認定法	昭和三十二年政令第三百十九号	第七条	--	--	
	出入国管理及び難民認定法	昭和三十二年政令第三百十九号	第十条	--	--	
関係する計画・通知等	計画・通知名	計画・通知等URL				
	・成長戦略等のフォローアップ	https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/fu2023.pdf				
	・観光ビジョン実現プログラム	https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kankorikkoku/kettei/siryu11.pdf				
	・「世界一安全な日本」創造戦略	https://www.kantei.go.jp/jp/content/000119821.pdf				
	・外国人との共生社会の実現に向けたロードマップ	https://www.moj.go.jp/isa/support/coexistence/04_00033.html				

黒田コメント

基本情報ではあるが、この欄をきちんと書くことが効果発現経路（ロジック）を整理するための出発点。

ここで、事業所管部局が普段から当たり前前に考えている（考えるべき）事業の目的や課題を改めて整理しておく。

- ・どういう問題があり（社会課題）
- ・それを解決してどういう状態にしたいのか（目標）
- ・どういう手段で解決しようとしているのか（アクティビティ）

※アクティビティがどのような過程を経て長期アウトカムに至るのかという事業所管部局の目論見（＝ストーリー）が整理され、効果発現経路の解像度向上につながる



黒田コメント

ビジュアルに事業担当課が考えている
ロジックモデルが理解できる

行政事業レビュー シートのサンプル

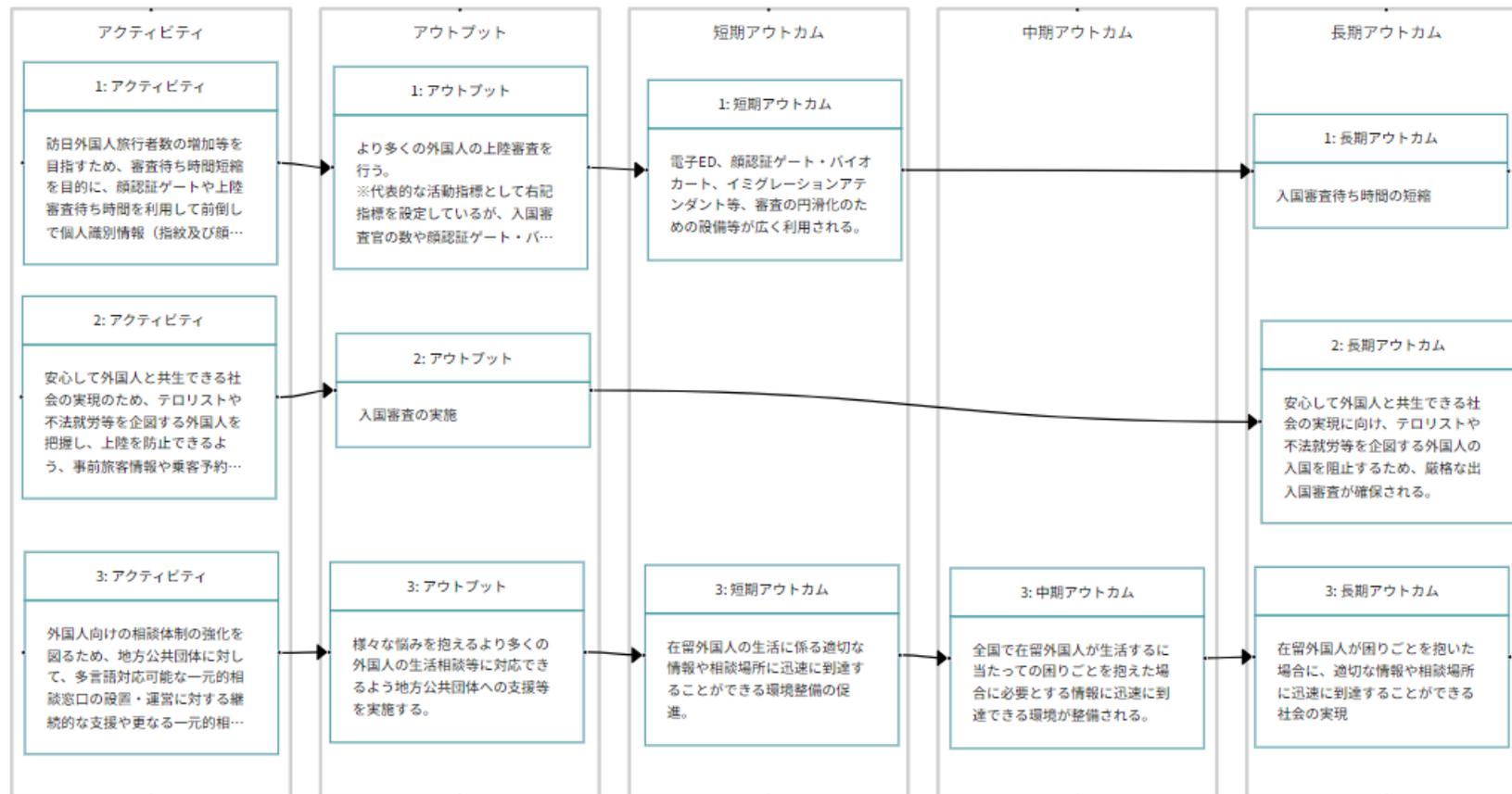
効果発現経路

活動・成果目標等のつながり

59%

+

-



行政事業レビュー シートのサンプル



黒田コメント

アウトプットやアウトカムの記載だけでなく、後続へのつながりを記載してもらうことにより、自然と、効果発現までのロジックを考え、整理する機会とすることを意図している。

アクティビティからの発現経路 1-1-1-1

アクティビティ	訪日外国人旅行者数の増加等を目指すため、審査待ち時間短縮を目的に、顔認証ゲートや上陸審査待ち時間を利用して前倒して個人識別情報（指紋及び顔写真）を取得するバイオカードを設置しており、また、出入国審査場における旅客のきめ細かい誘導等を行うため、イミグレーションアテンダントを配備している。さらに、空港到着時の審査手続等を簡素化するために、出発国でのプレクリアランス審査の試験導入や電子EDカードの普及を図る。											
アウトプット	活動目標	より多くの外国人の上陸審査を行う。 ※代表的な活動指標として右記指標を設定しているが、入国審査官の数や顔認証ゲート・バイオカードの設置空港数等も活動指標である。				活動指標	イミグレーションアテンダントの配備空港数					
	定性的なアウトカムに関する成果実績	--				成果実績及び目標値の根拠として用いた統計・データ名（出典）	--					
	定性的なアウトカム目標を設定している理由	--				アウトカムを複数段階で設定できない理由	--					
活動・成果目標と実績			2022年度			2023年度			2024年度			
	当初見込み／目標値(空港)		--			7			7			
	活動実績／成果実績(空港)		7			7			--			
後続アウトカムへのつながり	電子ED、顔認証ゲート・バイオカード、イミグレーションアテンダント等の上陸審査を円滑化するための設備等が入国審査待ち時間の短縮につながっているかを判断するためには、実際の設備等の利用状況が重要であることから、それぞれの設備等が広く利用されることを短期アウトカムに設定した。											
短期アウトカム	成果目標	電子ED、顔認証ゲート・バイオカード、イミグレーションアテンダント等、審査の円滑化のための設備等が広く利用される。				成果指標	顔認証ゲート及びバイオカード利用者数					
	定性的なアウトカムに関する成果実績	--				成果実績及び目標値の根拠として用いた統計・データ名（出典）	出入国在留管理庁調べ					
	定性的なアウトカム目標を設定している理由	--				アウトカムを複数段階で設定できない理由	--					
活動・成果目標と実績			2021年度		2022年度		2023年度		目標年度 2024年度			
	当初見込み／目標値(千人)		--		--		--		82,000			
	活動実績／成果実績(千人)		887		12,819		48,278		--			
	達成率(%)		--		--		--		--			
後続アウトカムへのつながり	アフターコロナにより水際対策が緩和され、外国人旅行者数は急激に増加していることから、電子ED、顔認証ゲート・バイオカード、イミグレーションアテンダント等、審査の円滑化のための設備等を増やすことで、入国審査待ち時間の短縮につながるため、入国審査待ち時間20分以内を長期アウトカムに設定した。											
長期アウトカム	成果目標	入国審査待ち時間の短縮				成果指標	入国審査待ち時間20分以内達成率（平均）					
	定性的なアウトカムに関する成果実績	--				成果実績及び目標値の根拠として用いた統計・データ名（出典）	出入国在留管理庁調べ ※1 新型コロナウイルス感染症の影響により、入国審査待ち時間の計測対象者が大幅に減少したことから、入国審査待ち時間の計測を見合わせていたが、令和5年6月から大規模空港の計測を再開している。 ※2 なお、入国審査待ち時間に大きく影響を与える訪日外国人旅行者数については、令和12年6000万人の目標が掲げられているところである。					
	定性的なアウトカム目標を設定している理由	--				アウトカムを複数段階で設定できない理由	--					
活動・成果目標と実績			2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	最終目標年度 2030年度
	当初見込み／目標値(%)		80	80	80	85	90	95	95	95	95	100
	活動実績／成果実績(%)		--	--	73	--	--	--	--	--	--	--
	達成率(%)		--	--	91.3	--	--	--	--	--	--	--

行政事業レビューシートのサンプル



黒田コメント

Plan（立案）→Do（実施）
→Check（評価）→Action

（改善）の政策サイクルを毎年繰り返すことにより、**不断に改善を加えることが重要（改善まで行きつかないと意味がない）。**

※ 効果が当初の想定どおりに発揮されていない場合や技術の進展による環境変化がある場合には、当初考えていた現状・課題の設定を迅速に見直し、「次なる事業の改善」（事業の継続・拡充、あるいは廃止・統合・分割など）につなげるとともに、必要に応じて効果発現経路や成果目標・指標等を見直すといったサイクルを毎年繰り返す。

点検・評価

事業所管部局による点検・改善	点検結果	アクティビティ1について、短期アウトカムの目標を達成したため、観光庁において設定しているアクティビティと合わせ、短期アウトカム及び長期アウトカムの見直し・再設定を行った。		
	目標年度における効果測定に関する評価	-（令和7年度実施）		
	改善の方向性	アクティビティ1について、主要空港においては令和6年度から入管・税関手続きに必要な情報を同時に取得することを可能とする「共同KIOSK」を順次導入していく一方、イミグレーションアテンダントは経費が膨大であるため経費の削減を検討している。アクティビティ3について、令和5年度においては長期アウトカムの成果指標する基礎調査の項目が削除され、他の方法で満足度調査の試行を実施した。上記のことから次年度においては、アクティビティ全体の見直しを行い、アウトカム等を再設定することとしたい。		
外部有識者による点検	点検対象	外部有識者による点検対象外	最終実施年度	2023
	対象の理由	--		
	所見	--		
	公開プロセス結果概要	--		
行政事業レビューチームの点検に至る過程及び所見	所見	現状通り	詳細	引き続き効率的な予算の執行に努められたい。アクティビティ1及び3について、効果発現経路が分かりやすく記載されている。アクティビティ2の長期アウトカムについて、事業目的を端的に表す内容が設定できないか、検討いただきたい。
	改善点・反映状況	現状通り		
所見を踏まえた改善点/概要要求における反映状況	反映額	会計	勘定	反映額(千円)
	詳細	--		
公開プロセス・秋の年次公開検証（秋のレビュー）における取りまとめ	区分	公開プロセス	取りまとめ年度	2023
	取りまとめ内容	外国人受入環境整備交付金に関し、 ①法務省がよりリーダーシップをとって施策を進めていく検討をすべき。 ②利用者の問題が解決したか、相談内容の活用、オンラインとフィジカルの使い分けなどの観点も含め、利用者の満足度向上に取り組むべき。 ③予算の効率的な使用について検討を行うべき。		
	対応状況	①「法務省がよりリーダーシップをとって施策を進めていく検討をすべき」とのコメントを受け、法務省がリーダーシップを取り、交付決定団体数等の具体的な目標設定を設定しPDCAサイクルを回していく必要があるとの観点から、レビューシート上の成果目標及び成果指標について見直しの上、目標値の設定を行っており、今後も設定した目標を踏まえた継続的な事業の見直しを行う。 ②「利用者の問題が解決したか、相談内容の活用、オンラインとフィジカルの使い分けなどの観点も含め、利用者の満足度向上に取り組むべき。」とのコメントを受け、一元的相談窓口の利用者の満足度向上に向けた取組として、利用者調査を試行実施した。 ③「予算の効率的な使用についての検討を行うべき。」とのコメントを受け、事業全体で効率的な執行を行うため、9月末までの各交付先における執行状況を確認の上、交付額等の調整を行っている。		
	その他の指摘事項	指摘を受けた調査等の名称	予算執行調査	指摘年度
その他の指摘事項	指摘内容	外国人受入環境整備交付金に関し、都道府県と市町村の役割分担等について検討しつつ、運営事業、経費の大部分を占める人件費を中心に経費の見直しに向けて、交付要件等について再検討すべき。		
	対応状況	--		
	指摘を踏まえて、今後の交付要件等のあり方について検討を行っている。	--		

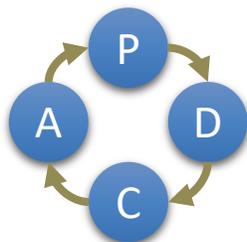
具体的な進め方（既にある仕組みを使ってEBPMを実践することを意識する）

追加の仕事にせず、毎年の仕事に付加価値をちよつとつけていく感じで無理なく進める



【点検は基礎的なEBPM推進の要】

自己点検には、過去の振り返りとどまらない、政策効果をより高めるための準備となる小さなPDCAサイクルが含まれる。
(ダイナミックなEBPMの前提になるもの)



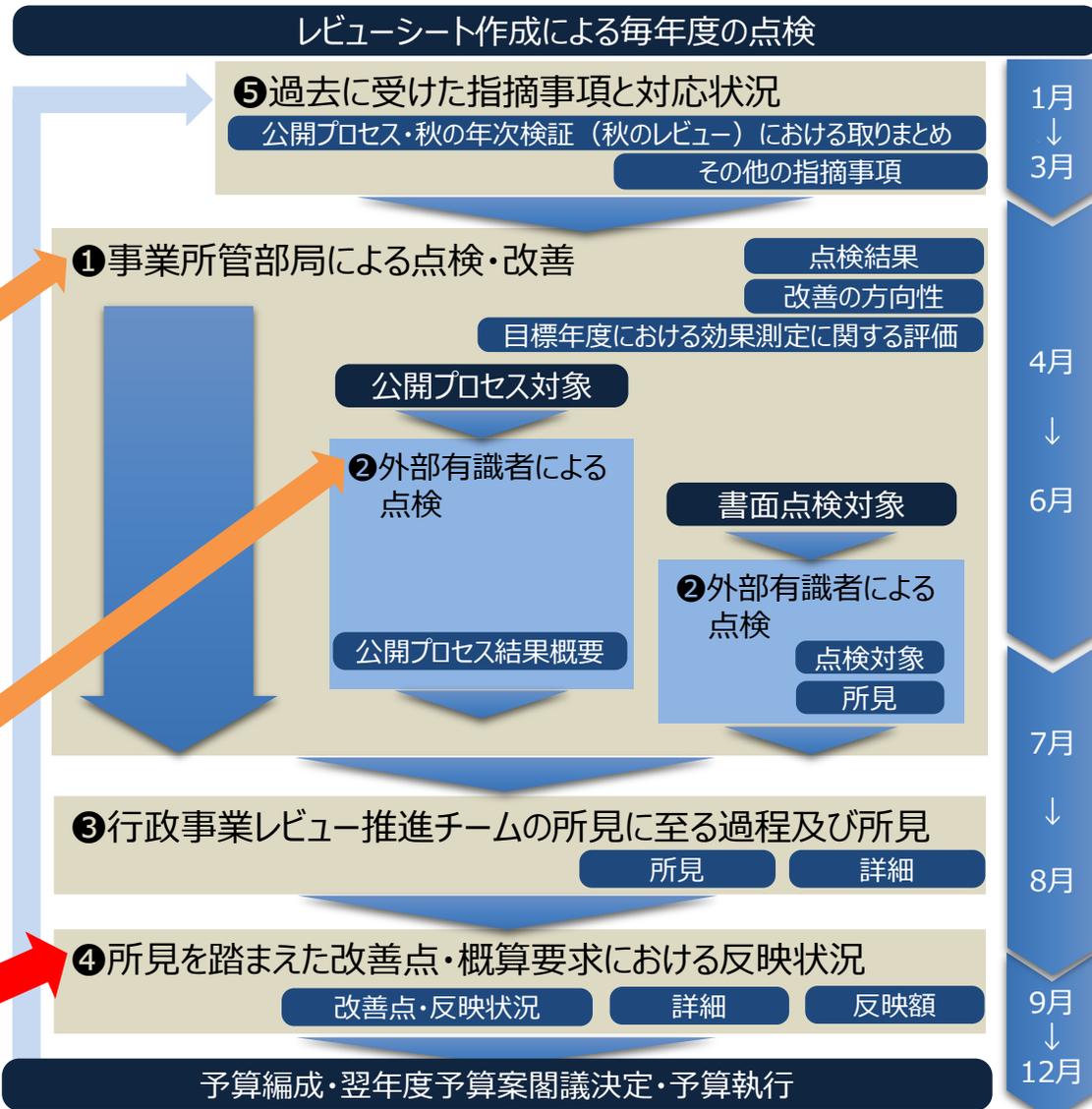
自己点検の中には、
 ・ロジックモデルや指標の見直しなど企画（P）に該当する営みのほか、
 ・データやエビデンスを収集する事業実施（D）の営み、
 ・データやエビデンスを踏まえた点検（C）の営み、
 ・点検結果を踏まえた改善策（A）の検討
 が含まれる。

点検（C）のメインイベントであるが、ダメ出しを受ける場とするのではなく、改善（A）に向けて「どうしたらいいのか」の具体的なアイデアをもらうための場とする。

そのためには、前向きな論点設定と、知恵をいただける有識者が必要。

ポイント！

ここで、改善（A）を具体的に書くためには、前段の①、②、③のプロセスでの議論の充実が不可欠となる。



ふりかえり（2年前（2023（R5）.3）のシンポジウムにお話したポイント（青字））

1. 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（2022(R4).5)

≫ 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

2. 秋のレビュー（秋の年次公開検証）（2022(R4).11）での議論と試行版行政事業レビュー（128シート）の経験から、各府省庁のEBPMに係る基礎的な取組を向上させることが重要であるとの指摘

≫ 「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）」

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に（今後、総務省行政評価局とも連携しながら取り組んでいく）

≫ 「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（今後、内容を充実していく）

3. 「今後の行政事業レビューについて」（行政改革推進会議（2022（R4）.12）

≫ 行革事務局は、政府全体のレビューシートの品質管理と伴走型支援を実施

重点フォローアップ（約30シート）の伴走型支援でEBPMを実践する経験を積む

≫ 作業負担の軽減（システム化（データ入力自動化、検索・分析機能強化など））

行政事業レビューシート 政策効果の測定と点検・改善のポイント

～アクティビティの特徴に応じた実践集～



黒田コメント

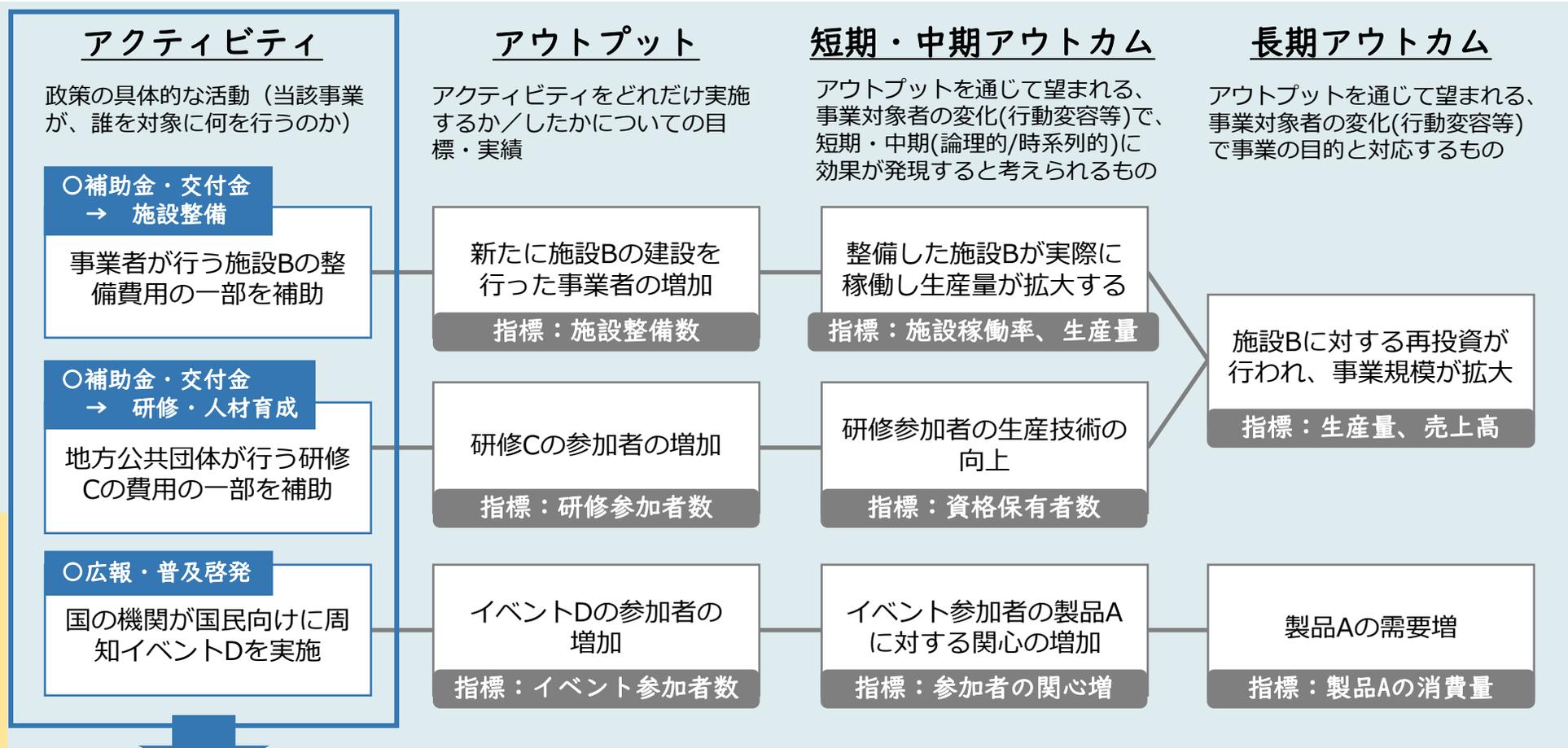
政策評価の制度官庁である総務省行政評価局の知見を貸していただきながら、内容を充実。

内閣官房行政改革推進本部事務局・総務省行政評価局

詳細は、<https://www.gyoukaku.go.jp/ebpm/shien/index.html>を参照

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

※仮想事業のロジックモデルを用いた説明



黒田コメント

2年前の試案の段階では、これらの点がこの資料の肝で、効果測定に向けて、ロジックモデルを整理していくことを促すものでした。

- ・ 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、タグごとに、各論において「政策効果の測定のポイント」を具体例を基に整理
- ・ 実施者視点で左側(アクティビティ)から考えるだけでなく、対象者(受益者)視点で右側(政策目的)からも考え、「左から右」、「右から左」を何度も行き来しながら検討することが重要

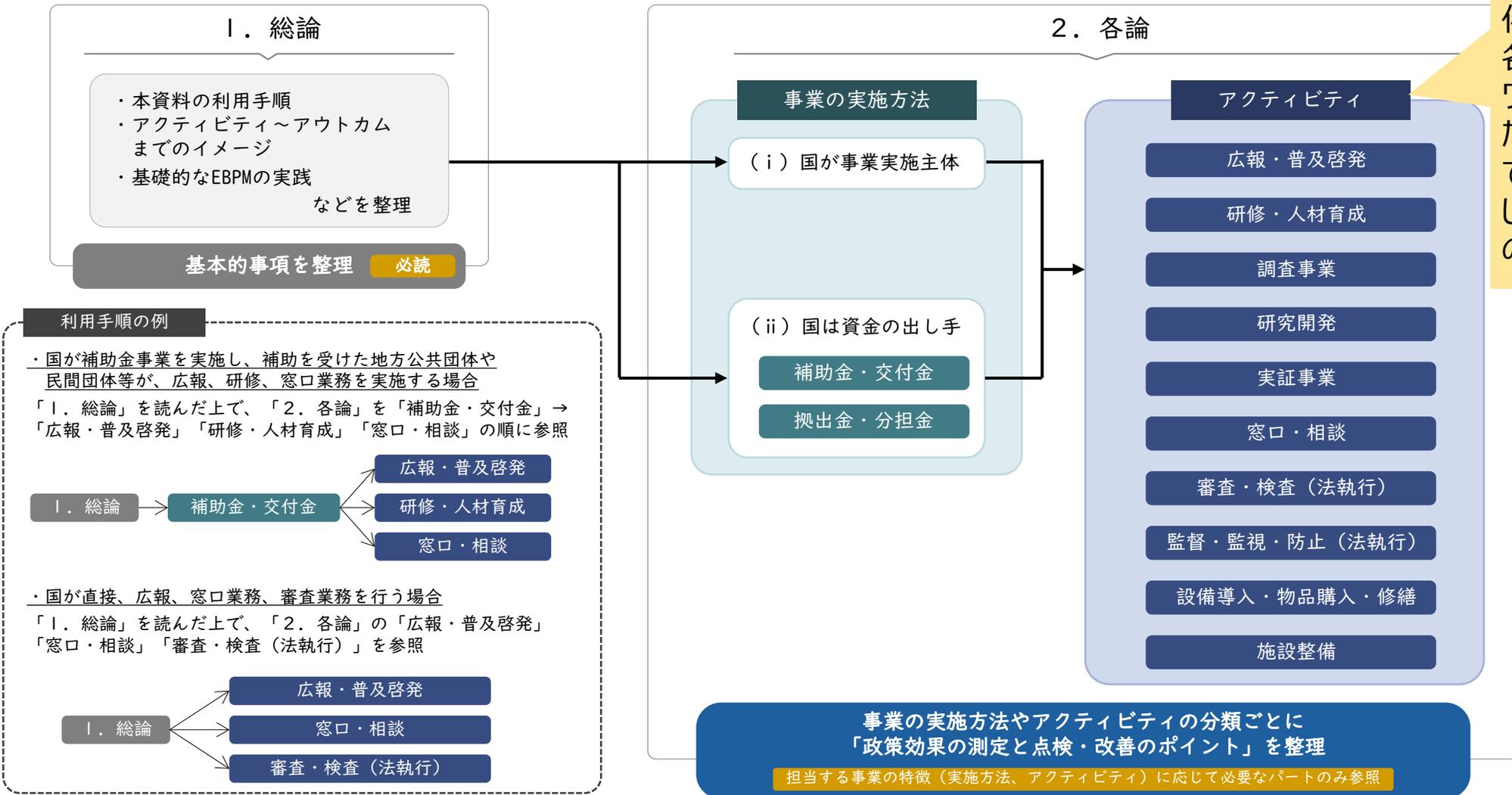
本資料の利用手順

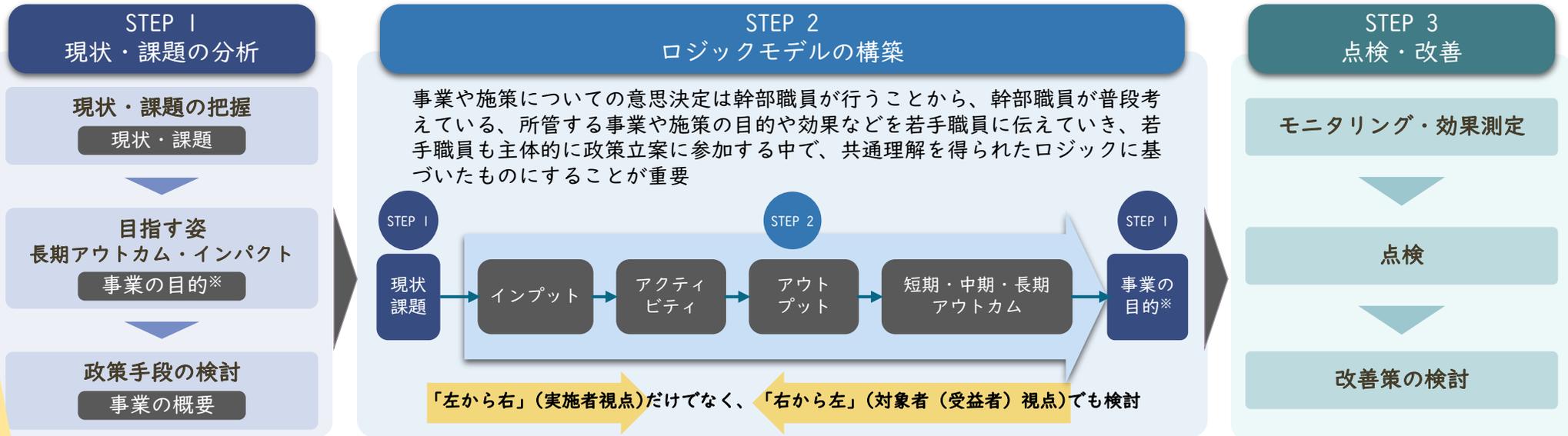
- 本資料は、総論において、全ての政策担当者に理解してもらいたい「基礎的なEBPMの実践」や本資料の基本的事項を、各論において、事業の実施方法やアクティビティの分類ごとに「政策効果の測定と点検・改善のポイント」を整理している。
- そのため、総論には必ず目を通してもらった上で、各論については必要な部分のみ参照してもらいたい。
- 具体的には、担当する事業の特徴（実施方法、アクティビティ）に応じて、下記の順序で読み進めてもらいたい。



黒田コメント

伴走型支援や各府省横断のワークショップで得た知見を踏まえて、分類の見直しとアクティビティの種類を追加。





黒田コメント
2年間、EBPMを実践してみて、ロジックモデルの構築（STEP 2）だけでは、ロジックモデルを作ることが目的化するなど意図したEBPMが進まないことに気づきました。このため、STEP 2だけでなく、現状・課題の分析（STEP 1）、点検・改善（STEP 3）をセットで行うことの重要性を強調しています。

※「事業実施により得られる効果（長期アウトカム）」と「他の政策手段の効果も合わせて達成を目指すさらに大きな目的（＝インパクト）」（同一の政策体系の下にある様々な政策手段と合わせて実現しようとする効果）を書き分けて明示することで、「政策体系において、その事業が何を指すか」が明確になる。

- 「基礎的なEBPMの実践」とは、事業所管部局が普段から考えているであろうことをロジカルに、データに基づいて記述し、「STEP 1：現状・課題の分析」、「STEP 2：ロジックモデルの構築」、「STEP 3：点検・改善」を適切に行い、政策の改善につなげていくことである（具体的なサイクルについては、P.14のとおり）。
- 本資料の各論は、主に「STEP 2：ロジックモデルの構築」について、事業を構成するアクティビティに着目し、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」を整理しているが、まずはSTEP 1の検討から始め、事業所管部局が普段から当たり前で考えている（考えるべき）事業の目的や課題を改めて整理することが重要である。
 - どういう問題があり（社会課題）
 - それを解決してどういう状態にしたいのか（目標）
 - どういう手段で解決しようとしているのか（アクティビティ）
- STEP 1の検討から始めることにより、アクティビティがどのような過程を経て長期アウトカムに至るのかという事業所管部局の目論見（＝ストーリー）が整理され、STEP 2の解像度向上につながる。

基礎的なEBPMの実践（2）



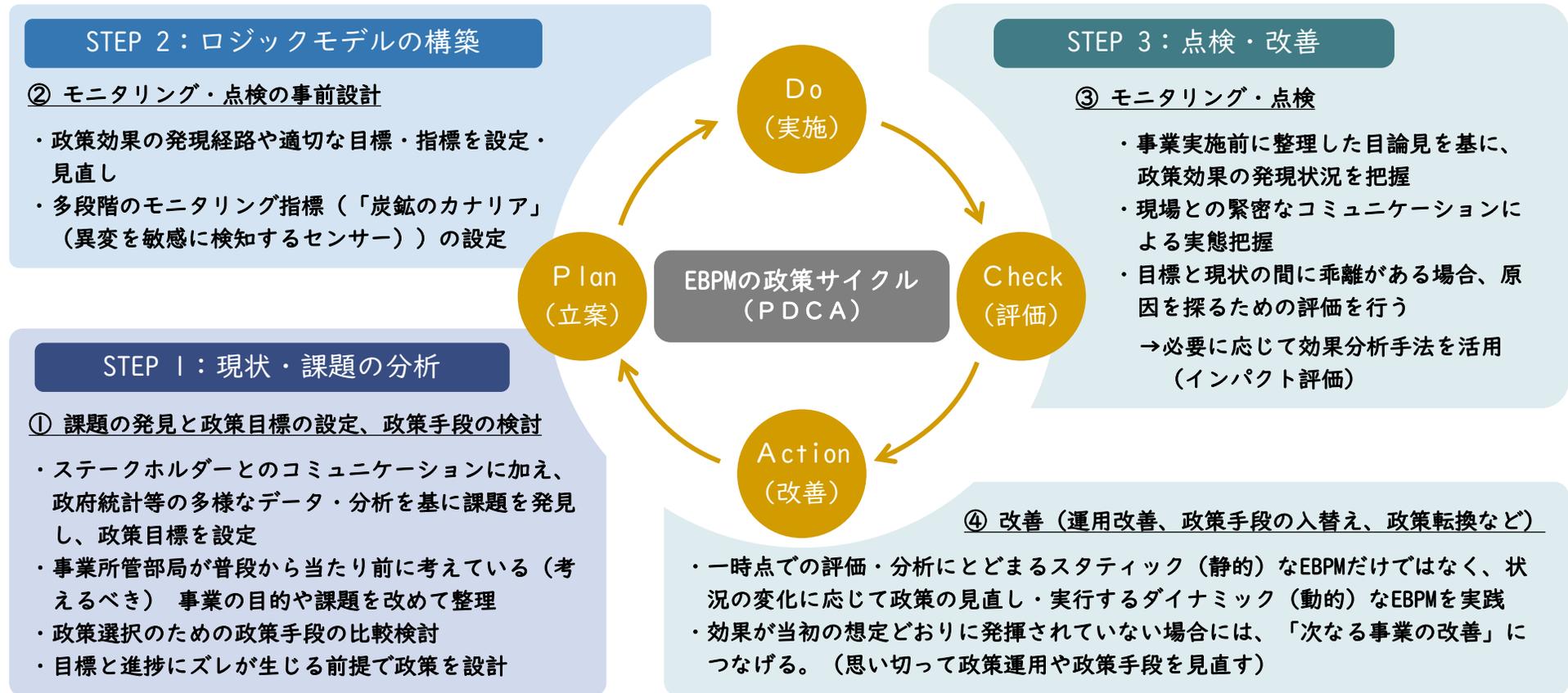
黒田コメント

2年間、EBPMを実践してみて、ロジックモデルの構築

（STEP2）だけでは、ロジックモデルを作ることが目的化するなど意図したEBPMが進まないことに気づきました。このため、STEP2だけでなく、現状・課題の分析（STEP1）、点検・改善（STEP3）をセットで行うことの重要性を強調しています。

変化の激しい社会において事業の効果を上げるためには、このサイクルをできる限り素早く回し、CheckとActionのリンクを強めていく必要があります。

- 「基礎的なEBPMの実践」に当たっては、P.13で示したSTEP1からSTEP3の流れに沿って **Plan（立案）→Do（実施）→Check（評価）→Action（改善）の政策サイクルを毎年繰り返すことにより、不断に改善を加えることが重要。**
- 具体的には、事業の実施前（STEP1・2）に整理した目論見（事業の目的、政策効果の発現経路、目標・指標等）を基に、事業を実施しながら効果をモニタリング・測定する。そして、**効果が当初の想定どおりに発揮されていない場合には、「次なる事業の改善」（事業の継続・拡充、あるいは廃止・統合・分割など）につなげる（STEP3）とともに、必要に応じて効果発現経路や成果目標・指標等を見直す（STEP1・2）といったサイクルを毎年繰り返す。**



「行政事業レビューシート作成ガイドブック」シリーズの作成・提供

EBPMの理解促進とハードルを低くするための「EBPMガイドブック」から、行政事業レビューで基礎的EBPMを実践するため、レビューシートの考え方と具体的方法を文書化し、「行政事業レビューシート作成ガイドブック」をシリーズ化。現在、本体と3つの別冊の合計4冊を提供中。

下記資料の内容については、<https://www.gyoukaku.go.jp/ebpm/shien/index.html>を参照。

行政事業レビューシート作成ガイドブック

レビューシートを政策立案や予算要求という将来に向けての「意思決定」の一環として積極的に活用し、**基礎的なEBPMを実践するための考え方・具体的な方法**

I 前提

各府省庁において行政事業レビューを通じた**基礎的なEBPM実践を推進するための基本的な考え方**

担当管理職必読

II 総論

各府省庁の行政事業レビューシートの**品質管理**を担う推進チーム構成員・レビューシート作成責任者である事業所管部局の課室長、レビューシート作成担当者が共通して理解すべき考え方

III 実践

実際のレビューシート作成時に留意すべき**各欄記載のポイントやケーススタディ**

作成担当者必読
推進チーム必読

別冊1 基金シート作成ガイドブック

基金シート作成による基金事業のEBPM徹底のための考え方・具体的な方法

I 前提

各府省庁において行政事業レビュー・基金シートの作成等を通じた**基礎的なEBPM実践を推進するための基本的な考え方**

担当管理職必読

II 総論

各府省庁において**基金のPDCAサイクルを回す**べく推進チーム構成員・基金シート作成責任者である事業所管部局の課室長、基金シート作成担当者が共通して理解すべき考え方

III 実践

実際の基金シート作成・効果検証時に留意すべき**ポイントやケーススタディ**

作成担当者必読
推進チーム必読

別冊2 行政事業レビューシート・基金シート改善のヒント ～改善事例集～

レビューシート・基金シートにおいて事業所管部局の「意思」を言語化し、第三者が読んでも説得力のあるものにするためのヒントとなる、具体的な優良事例と解説

作成担当者必読

各府省庁において作成・公表した具体の行政事業レビューシート（基金シート）の中から、これまでの「基礎的なEBPMの実践」の取組として、作成過程において、各事業所管部局において、事業の「目的」に立ち返るとともに、「効果の発現経路」を踏まえながら、事業の「改善」を行い、前年の記載内容を抜本的に見直した結果が、実際のレビューシート（基金シート）に表現されているものを選定し、優良事例として紹介。

※レビューシート（基金シート）は、毎年の点検を通し、事業の効果の把握・見直しを繰り返すことで、常にアップデートされるものであるため、本資料に掲載している事例について、最終成果物として「お墨付き」を与える趣旨ではないことに留意されたい。

別冊3 行政事業レビューにおける自己点検のポイント ～公開プロセスを含めた政策効果の最大化に向けた工夫～

事業の点検・政策効果の検証を次の改善につなげるための心構え・具体的な方法

I 総論

各府省庁において行政事業レビュー・基金シートの作成等を通じた毎年度の点検と目標年度における効果測定を**政策の見直し・改善に確実につなげるための考え方と心構え**

II 実践

各府省庁において自ら行う事業の点検の質を向上させ、事業のPDCAサイクルを回すための、**事業所管部局による自己点検の基本姿勢とポイント、公開プロセスを事業改善の加速化につなげるための推進チームの役割と論点設定のあり方等**

作成担当者必読
推進チーム必読

ふりかえり（2年前（2023（R5）.3）のシンポジウムにお話ししたポイント（青字））

1. 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（2022(R4).5)

≫ 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

2. 秋のレビュー（秋の年次公開検証）（2022(R4).11）での議論と試行版行政事業レビュー（128シート）の経験から、各府省庁のEBPMに係る基礎的な取組を向上させることが重要であるとの指摘

≫ 「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）」
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に（今後、総務省行政評価局とも連携しながら取り組んでいく）

≫ 「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（今後、内容を充実していく）

3. 「今後の行政事業レビューについて」（行政改革推進会議（2022（R4）.12）

≫ 行革事務局は、政府全体のレビューシートの品質管理と伴走型支援を実施

重点フォローアップ（約30シート）の伴走型支援でEBPMを実践する経験を積む

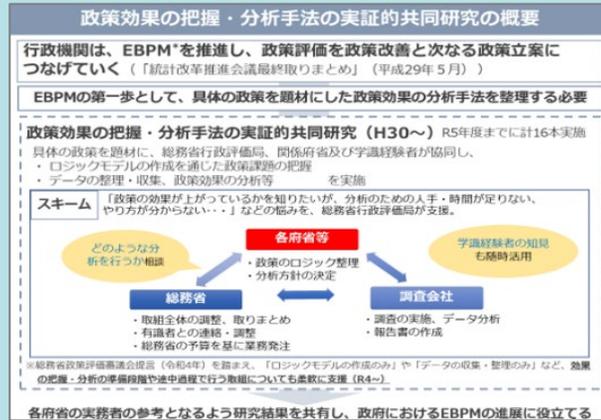
≫ 作業負担の軽減（システム化（データ入力自動化、検索・分析機能強化など））

専門的知見の提供により各府省のEBPMの実践を後押しする「総務省行政評価局」の取組

政策効果の把握・分析手法の実証的共同研究で各府省の評価をサポート

各府省のEBPMの実践を後押しするため、行政評価局、政策所管府省及び学識経験者が共同し、各府省の具体的な政策について、ロジックモデルの作成から調査設計、データ収集、統計分析を実施（平成30年度～）

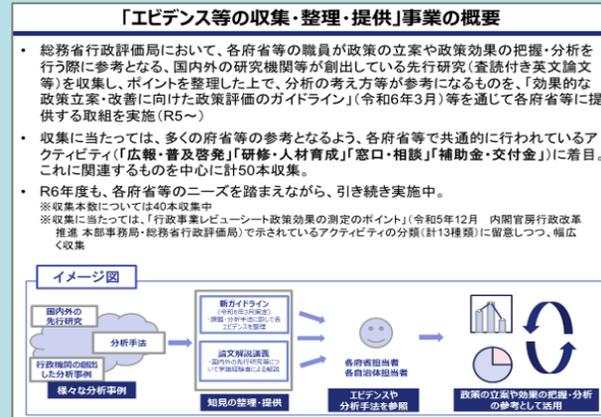
➢ 令和5年度までに16テーマで実施



国内外のEBPM関係の先行研究に関する知見の整理・提供

各府省の職員が政策効果の把握・分析を行う際の参考となるよう、国内外のEBPMに関する研究論文を収集するとともに、学識経験者による解説を提供する研修を実施（令和5年度～）

➢ 令和5年度に実施した計4回の研修に、各府省から約600人の職員が参加



効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドライン

・ 令和6年3月 初版を公表

左記①及び②で得た知見をアクティビティごとに整理、分類して各府省に提供するとともに、実務での活用を後押しするため研修を実施

➢ 令和6年度に実施した計5回の研修に、各府省から約400人超の職員が参加

公的職業訓練（離職者訓練）

【事例の概要】

- 発表年 令和4年
- 対象国 日本
- 事例内容 失業者が希望する仕事に就くために必要なスキルや知識を習得することを支援する「離職者訓練」（公的職業訓練制度の1つ）
- 課題 「離職者訓練」が離職者のその後の就業率、年収、正社員雇用率にプラスの影響を与えているか
- 手法 傾向スコアマッチング（※132ページ参照）
- 結果 (1) 離職者訓練は男女共に就業確率を上昇させた (2) 年収と正規雇用率への効果は女性のみに見られる

【事例の概要】

- 実施年 令和2年度
- 課題 全国に広く展開していくための現状把握と効果検証
- 手法 差の差分分析（DID分析）（※134ページ参照）、アンケート調査
- 事例内容 総務省関係では、近年の緊急事態宣言の大幅な増加、現場勤務時間の延伸を受け、急なウケや病欠で就業率を下げざるを得ない状況に直面し、専門家に電話で相談できるサービス「#7119」を実施。導入・運営は地方公共団体が実施。これまでに都市部を中心に導入（研究時点の人口カバー率46%）
- 結果 (1) 導入地域では、未導入地域と比較すると、認知度、問い合わせ件数、搬送人数、軽症者割合及び夜間割高化しており、#7119の全国展開に向けて、一定の導入効果が確認された。 (2) 導入効果には認知度が大きな影響を与えていることが明らかとなり、導入からの浅い地域等では認知度が低いケースもあることから、認知度の向上を図ることが重要。 (3) かかりつけ医等がいることが認知に大きな影響を与えていることが明らかになったことから、かかりつけ医等と連携しながら#7119の認知度を高めることが有効な方策と考えられる。

#7119導入済地域と未導入地域の搬送者数の差が施策導入前後でどう変化したかを把握・分析

実証的共同研究 窓口・相談

図 差の差分分析のサイズ（#7119）

※#7119の導入による搬送者数の変化（単位：10万人当たり）

年	未導入地域	導入済地域
1年目	0%	0%
2年目	0%	0%
3年目	0%	0%
4年目	0%	0%
5年目	0%	0%
6年目以降	0%	0%

<定量分析結果例> 導入済地域は、未導入地域と比較して、急務者（急病・急用）の搬送者数が増加していることが確認された。

※ なお、行政評価局の若手職員（本省・管区）を中心に、具体的な事例を題材として効果分析の手法や考え方を習得する約半年間の研修を実施し、各府省のEBPMの実践を後押しする人材を継続的に育成している

会議等を通じてEBPM部局や会計課の機能を再定義し、徹底

各府省行政事業レビュー推進チーム会議※を開催（令和6年5月）

- ・ワークショップの結果報告と今後の進め方
- ・予算編成過程でのレビューシートの活用事例
- ・政策評価書等の政策立案・改善への活用事例
- ・オンライン調査など調査負担軽減の取組について説明

各府省行政事業レビュー推進チーム会議

令和6年5月17日（金）13時30分～14時10分
オンライン開催

効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドラインについて

○ 令和5年3月の政策評価の運用見直しと踏まえ、各行政機関における政策効果の把握・分析の取組を支援するため、各行政機関の取組事例も参考に、効果の把握・分析の手法等について得られた知見や方法を整理し、政策評価審議会の審議を経て、令和6年3月に行政評価局が策定

○ 今後も、各行政機関における政策立案・改善の取組状況を踏まえ、継続的に改定

府省横断的ワーク結果報告

令和6年4月
内閣官房行政改革推進本部事務局
総務省行政評価局

7. 閉会

オンライン調査の推進状況

府省庁名	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)
内閣府	-	-	100.0	100.0
人保院	75.0	100.0	100.0	100.0
内閣府	80.0	87.5	86.7	93.3
総務省	96.0	95.8	95.5	95.2
法務省	100.0	-	-	-
財務省	66.7	87.5	100.0	100.0
文部科学省	90.9	95.5	95.5	95.5
厚生労働省	61.3	74.0	71.8	72.1
農林水産省	95.0	100.0	100.0	100.0
国土交通省	100.0	97.1	100.0	100.0
経済産業省	90.9	92.6	92.2	94.0
環境省	88.9	75.0	83.3	83.3
合計	82.9	88.6	87.7	88.2

基礎統計調査のオンライン回答率の推移

令和5年度 令和6年度 令和5年度 令和6年度

36.7 39.5 40.5 43.5

13.2 17.7 18.8 21.0

解説会や動画による徹底（令和6年4月）

人事異動期を捉え、ガイドブックなどの解説会を開催・動画をいつでも見れるようにアーカイブ化
※EBPM部局、会計課、原課から450人超が視聴

行政事業レビューシート作成ガイドブック
～EBPMの手法を用いた行政事業レビューの効果的な実施に向けて～
Ver.1.0

令和6年4月22日
内閣官房行政改革推進本部事務局

行政事業レビューシート
政策効果の測定のポイント
～アクティビティの特徴に応じた実践～

令和5年12月
内閣官房行政改革推進本部事務局、総務省行政評価局

府省庁横断の研修の実施（人事院行政研修（課長補佐級）（令和4年11月、令和5年11月））

※今後も継続して実施予定

EBPMを理解し、実践する職員を増やす

政策立案の精度向上に向けた課題、アジャイルな政策形成が求められる背景を学ぶ場や、コミュニケーションツールとしてロジックモデルについて実践する機会を提供。

各府省でのさらなる落とし込みに向けて

皆さんの役割はきわめて重大

それぞれの役所の中の「頼れる存在」に

- 政策立案の基礎を身に付けてもらう
- 組織のコミュニケーションをよくなる
- 共に悩み、考え、次の行動を後押しする

レビューシート作成はきっかけ。後所のあらゆる動き・働き方に広がっていくはず…。

次なる改善を見出すものに。

政策立案の技法

「基礎的なEBPM」の実践を通じて

ロジックモデル作成にあたっての基本的な留意点

政策課題を解決するための経路を実現するための自らの戦略、着眼点を表現

- 政策の基本である「誰に・どこに（Input）、どんな介入を行うか（Activity）」をまず意識する
- Activityの直接の結果（Output）が、介入の相手に対してどのような望ましい変化（Outcome）をもたらすのか、そのOutcomeをいかに変化（量も質も）させるのか、ストーリーの検討を重ねる
 - これらの検討を通じ、ボトルネックを見出し、その克服もストーリーに織り込む
- 検討の土台となるのは、政策課題の現状に関するエビデンス、そして、課題の構造の分析
- これらのストーリーを事業の担い手（自治体？事業者？）とも共有
- 事業設計と同時に、Outcomeを把握できる調査・評価設計にも取り組む

定量化も大切だが、質の評価も入っているか、よく確認していく（本来、政策目的は質の面が大きい）

- Outcomeのありたい具体的な状態をイメージした上で、定量化できるかどうか検討していく
- 無理に定量化しない、定性的な項目で補って、自らの論理、ストーリーの構築・伝達こそが大切
- とりやすい数字を安易に使うことで、かえって、自らの戦略や着眼点を歪めてしまわないように

※各府省のEBPM部局、会計課担当課室長をメンバーとする会議

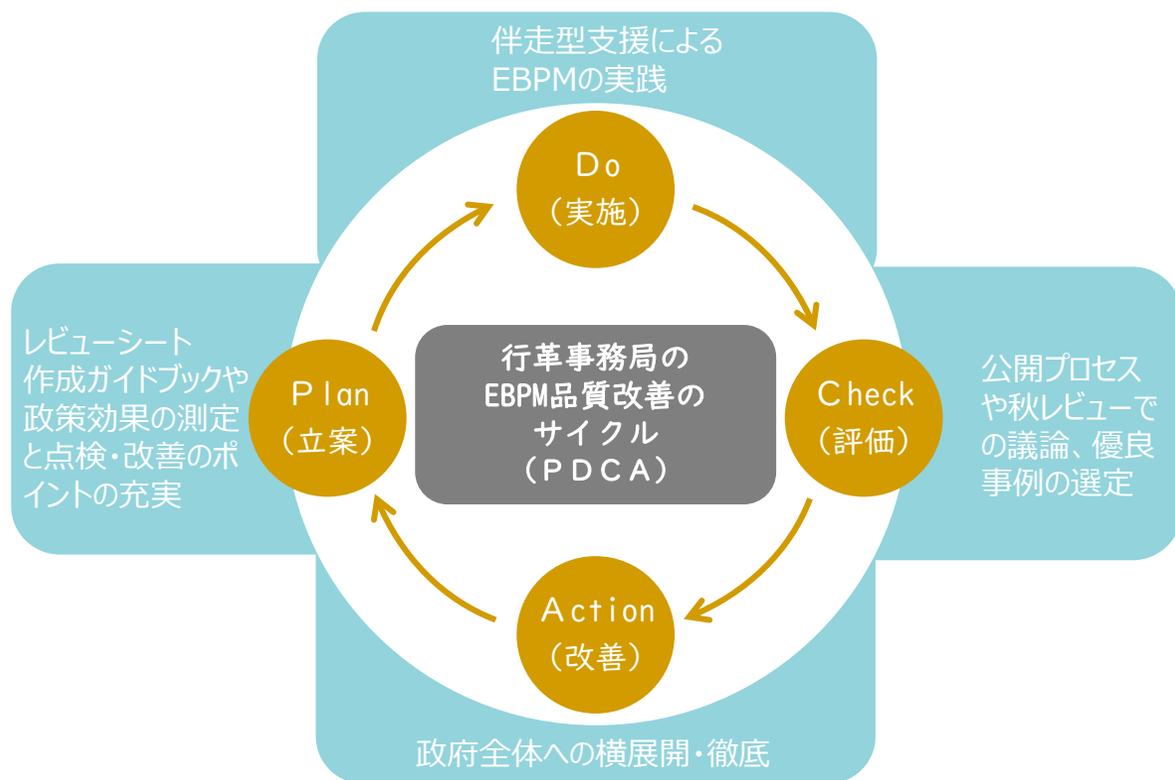
このほか、各府省庁の政策立案審議官等を構成員とするEBPM推進委員会を定期的に開催し、高いレベルで検討すべきEBPMの体制整備や人材育成などの取組を共有し、横展開をしている。

まとめと今後

1. 2年間で、事業の質の向上を図っていくためにEBPMで取り組むべき要素は整理ができてきた

» 予算編成過程の中で事業の有効性を毎年度ブラッシュアップしていくという歩みを止めず、

行革事務局も、伴走し、得た知見を整理し、それを横展開するというサイクルを継続していく



今後も、①既にある仕組みを使う、②EBPMのハードルを下げる、③極力、各府省庁の立場に立って、寄り添って考えようとする、この3点を意識しながら取り組みたい。

2. 各府省庁でのEBPMへの取組格差も感じており、差を埋めていく工夫が課題

» テキストデータの分析が得意な生成AIの急速な進展は、約5,500のレビューシート等を効率的に質の向上を図り、事業を有効なものとしていくことができる可能性を秘めている

(AI (アイ) プロ開始)

1. 行政事業レビューAIアイデアソン・ハッカソン

テーマ

第1弾(案)：行政事業レビューシート作成・点検に関する各府省庁の課題を解決

2. レビューシートのデータ分析及びAIの利活用等に関する調査研究

項目

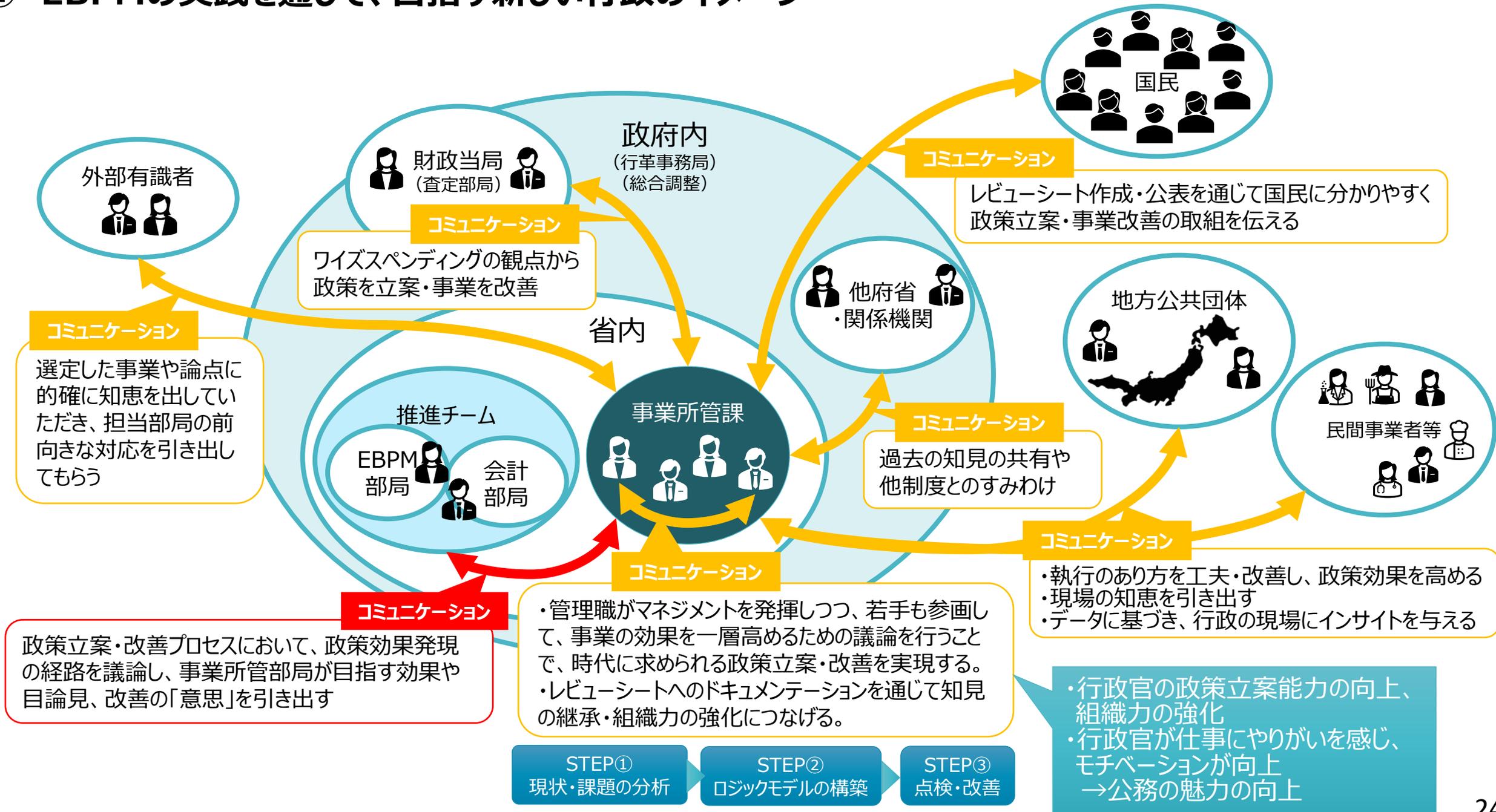
- A) レビューシートの質の分析
- B) レビューシートの質の向上におけるAIの活用可能性の調査
- C) 他システムとの連携の可能性、効率化、データの正確性の確保に向けた調査
- D) AI活用及び他システムとのデータ連携を前提としたデータ構造のあるべき姿の検討
- E) 次期RSシステムに取り込むべき必要事項の整理 等

3. RSシステムの機能改修

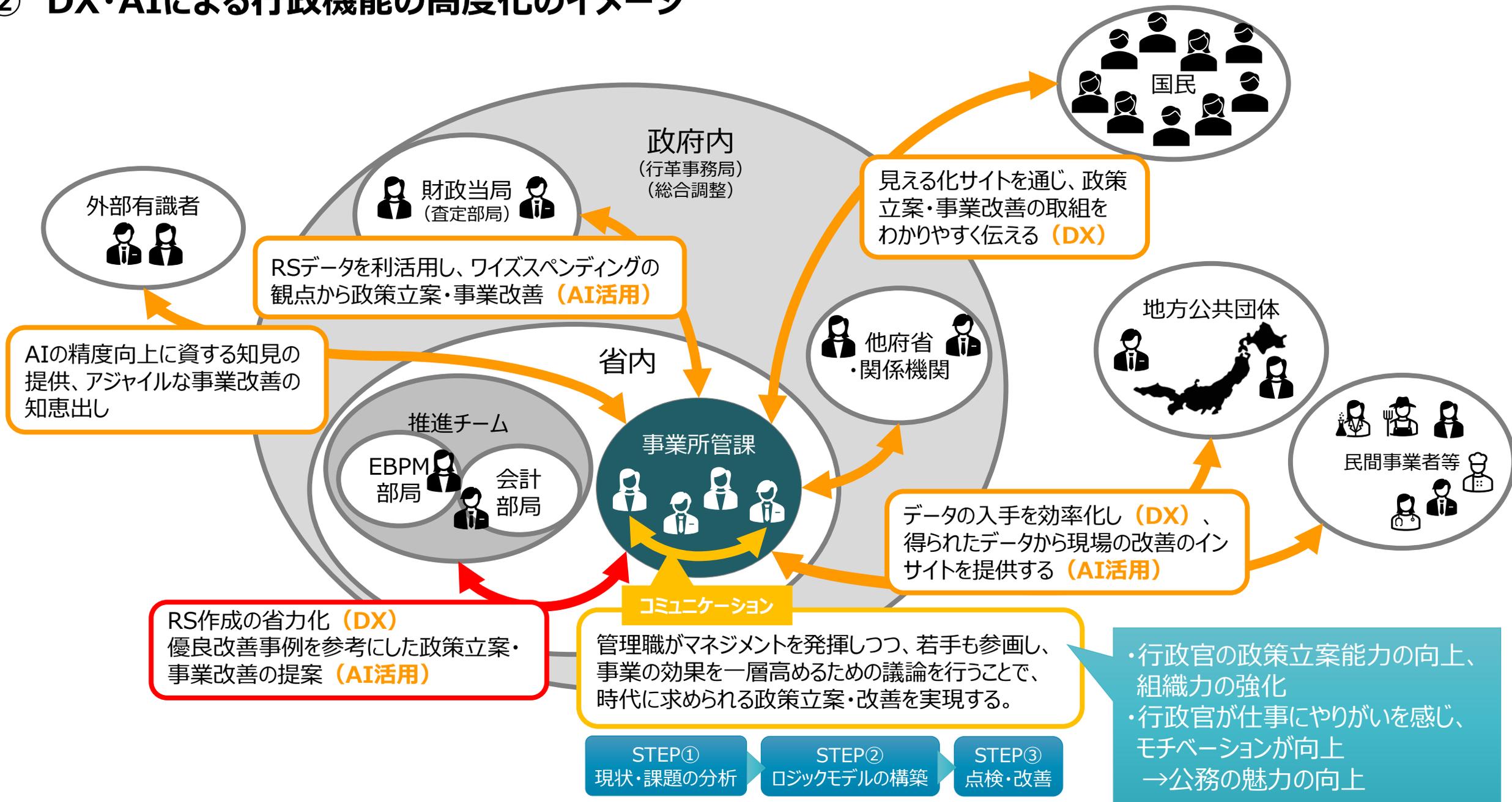
項目

- A) 入力機能の改善や作成支援機能の強化
- B) データ利活用のための検索機能の強化
- C) 「見える化」の充実・強化のための機能追加 等

① EBPMの実践を通じて、目指す新しい行政のイメージ



② DX・AIによる行政機能の高度化のイメージ



AI技術が進展する中、各府省庁が作成するレビューシート等のデータを活用し、行政改革の取組の有効性を更に高めるため、以下の課題に対して、横断的プロジェクトにおいて検討を開始。

① レビューシート等の質の向上

レビューシートは約5500あるものの、その事業の中身は様々。どのようにすれば、事業の特性にあった適切なロジックモデルを、効率的に設定できるか。

EBPMをさらに進めていく上では、設定している成果指標が適切か、成果指標・実績として利用可能なデータがあるのか、それらのデータは容易に取得できるのか、などを確認していく必要がある。

② AI技術の活用

AI技術を活用することで、その質の確保や、EBPMに必要なデータの探索等を効率化できないか。

- (1) 事業の目的等の記述部分、
- (2) ロジックモデルや成果目標・指標・実績等のEBPMに関する部分、
- (3) 事業所管部局・外部有識者・省内の行政事業レビュー推進チームによる点検・評価に関する部分、

のそれぞれについて、AI技術を活用できないか。

③ RSシステムのUI/UXの改善

RSシステムについて、各府省庁から、以下のようなフィードバックあり：

- ・ 未入力、入力ミスがある項目を減らす仕組みがほしい。
- ・ 支出先法人の住所を表示してほしい。閉鎖済み法人は省いてほしい。 等

入力機能の改善により、データの正確性の確保やシートの作成・確認作業の効率化（行政コストの低減）に繋げていく。

これにより、ねん出された時間を、事業の効果を高めるための執行上の工夫や、新たな政策の検討に充当（行政の生産性向上）。

④ 「見える化」の充実・強化

RSシステムについて、各府省庁から、以下のようなフィードバックあり：

- ・ 複数キーワード、複数の数式条件で検索したい。 等

検索・分析機能の拡充により、国民への「見える化」を充実・強化するだけでなく、予算編成過程等でレビューシート等のデータを活用することにより、ワイズ・スペンディングに繋げていく。

参考資料

内閣官房 行政改革推進本部事務局参事官

黒田 忠司

行政改革事務局におけるEBPMに関するこれまでの取組状況

令和4年11月	「EBPMガイドブック ver1.0」の公表	<ul style="list-style-type: none"> EBPMを実践する上での基本解説書
	「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」の公表	<ul style="list-style-type: none"> 事業のアクティビティ（例：広報・普及啓発）の特徴ごとに、政策効果の測り方のヒントを整理したもの
令和5年3月	第52回行政改革推進会議	<ul style="list-style-type: none"> EBPM推進委員会等の推進体制整備（行政改革推進会議の下に整備） 短期・中期・長期アウトカムを整理し、指標の設定理由・根拠を記載するなど行政事業レビューシートの記載内容の変更 29テーマを重点フォローアップ対象事業として選定（伴走支援の実施）
4月	第1回EBPM推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> 藤井内閣官房副長官補から、行政事業レビューを見直し、全ての予算事業にEBPMを導入した趣旨等について説明。次官以下の幹部に周知徹底するよう指示
9月	第2回EBPM推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> 4府省（法務省、外務省、国土交通省、原子力規制委員会）の改善例等について発表 優良事業改善事例について報告
11月	秋のレビュー	<p>（以下のEBPMに関する指摘あり）</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ アウトカムの再検討、改善に資する更なるアウトプットの把握をすべき ✓ 年限を区切った目標設定、都道府県レベルだけでなく国レベルのKPI設定をすべき ✓ 事業の効果検証に必要なデータや情報をあらかじめ整理し、デジタルで取る準備をすべき ✓ 現場の、より解像度の高いエビデンスを実装すべき
	課長補佐級行政研修	<ul style="list-style-type: none"> 特定の政策課題に関するロジックモデルの作成を通じて、EBPMの実践方法を学ぶ（講師：亀井善太郎先生）（令和6年度も実施）
12月	「行政事業レビューシート 政策効果の測定のポイント」の改訂	<ul style="list-style-type: none"> 調査事業、審査・監督等のアクティビティを追加
令和6年1月	第3回EBPM推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> 「行政事業レビューシート作成ガイドブック」の発行 3府省（農林水産省、環境省、消費者庁）の省内体制整備事例等について発表
2～4月	府省横断的ワークショップの実施・取りまとめ	<ul style="list-style-type: none"> 拠出金・分担金及び法執行事務の2分野におけるEBPM実践の考え方・具体的な方法や、レビュー推進チームと原課との間のコミュニケーションの在り方について議論・取りまとめ
9月	第4回EBPM推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> 「行政事業レビューシート作成ガイドブック」の改訂、「別冊1：基金シート作成ガイドブック」、「別冊2：行政事業レビューシート・基金シート改善のヒント」、「別冊3：行政事業レビューにおける自己点検のポイント」の発行 2府省（法務省、防衛省）から人材育成の取組・EBPM部局の取組事例について発表
11月	秋のレビュー	<ul style="list-style-type: none"> EBPMの推進を担う人材の育成の在り方について議論

（注）平成30年度に各府省に政策立案総括審議官等が設置された目的では、各府省庁におけるEBPMの推進を総括する「推進の要」として、人材の確保と適切な職務経験の付与等を通じた育成に取り組むこととされており、EBPMに関する知識だけでなく、業務に即して、実務的な思考経験や実践のためのノウハウの集積を職員に促すといった霞が関の人材育成も狙いとして含まれている。

行革推進会議の下のEBPM推進体制

行政改革推進会議（平成25年1月29日 行政改革推進本部決定）

- 議長 : 内閣総理大臣
副議長 : 行政改革担当大臣、内閣官房長官、総務大臣、財務大臣
構成員 : 内閣総理大臣が指名する国務大臣及び行政改革に関し優れた識見を有する者のうちから内閣総理大臣が指名する者
※EBPMを議題とする際に、経済財政政策担当大臣から諮問会議の取組を共有

自己点検・自己改善

EBPM推進委員会

- 会長 : 内閣官房副長官補（内政担当）
副会長 : 内閣官房内閣審議官（行政改革推進本部事務局長）
構成員 : 内閣府政策統括官（経済社会システム担当）
デジタル庁統括官（戦略・組織担当）
総務省行政評価局長
総務省政策統括官（統計制度担当）
各府省庁のEBPM統括責任者（政策立案総括審議官等）

EBPM推進の方針を提示

レビューシートの品質管理
(政府全体)

第三者点検

EBPM・歳出改革等有識者グループ

- 構成員 : 行政改革推進会議の了承を得て、行政改革担当大臣が指名する者

助言等

各府省の点検・検証等に随時参画

各府省庁行政事業レビュー推進チーム

- 構成員 : 統括責任者 : 官房長等
副統括責任者 : 会計課長等

その他、EBPM的観点からの議論の促進や政策評価との連携等、地方支分部局等を含めた関係者が連携・協力できるよう、関係する幹部、管理職職員等を各府省庁で適切に選任、参画

レビューシートの品質管理
(個別事業)

EBPMの推進の担い手と役割（各府省庁における行政事業レビューの推進）

➤ 「行政事業レビュー推進チーム」の設置

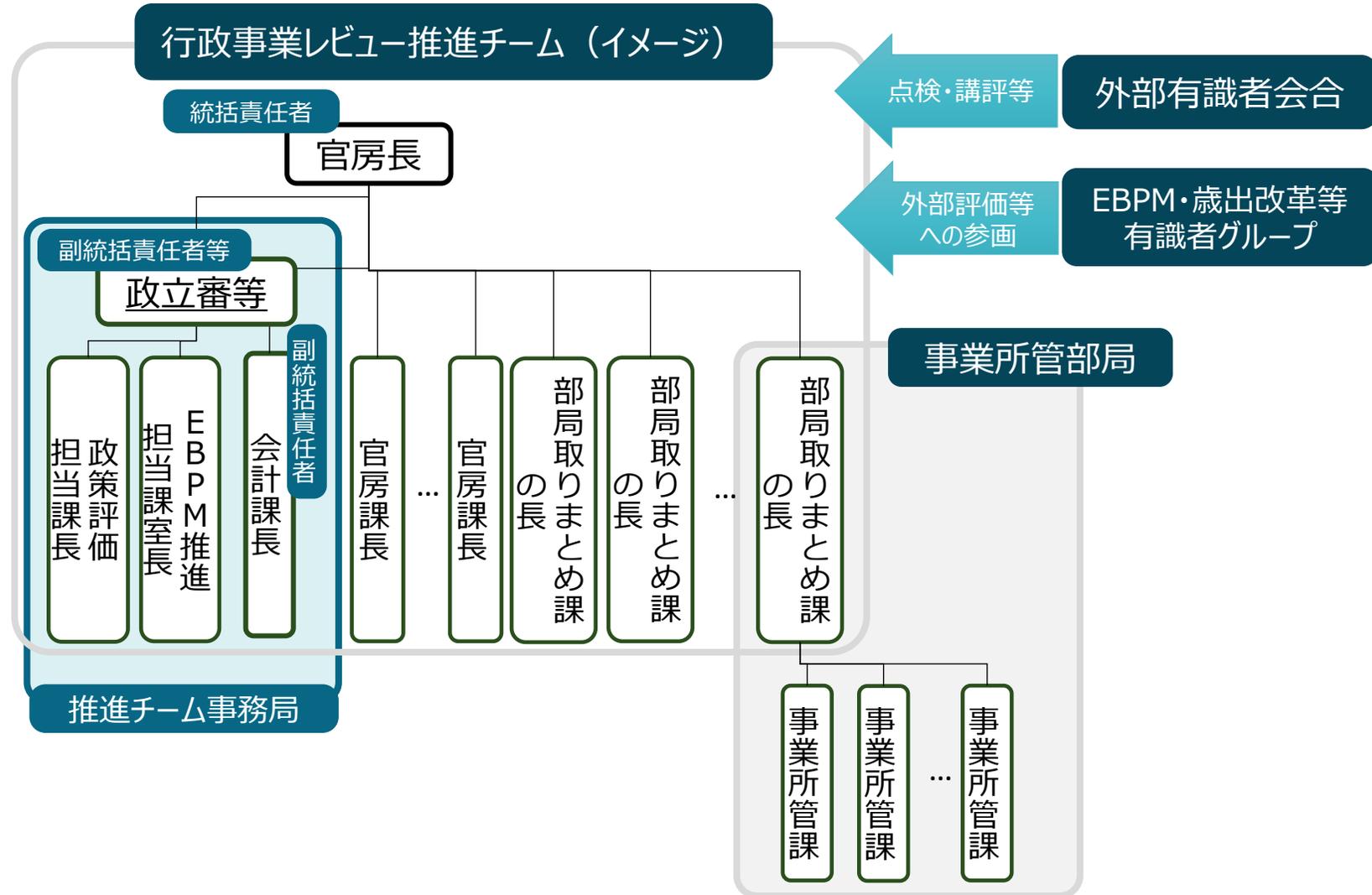
各府省庁における行政事業レビューの推進にあたっては、官房長等を統括責任者とし、EBPM的観点からの議論の促進や政策評価との連携等、地方支分部局等を含めた関係者が連携・協力できるよう、各府省庁の組織体制に応じて関係する幹部、管理職職員等を各府省庁で適切に構成員を選任した、「行政事業レビュー推進チーム」を設置する。

➤ 外部有識者による客観性の担保

外部の視点を活用したレビューの実施に取り組むため、外部有識者によって構成される、外部有識者会合等を設置。併せて、EBPM・歳出改革等有識者グループによる外部評価等への参画。

➤ 事業所管部局内の体制構築

各事業所管部局においては、取りまとめ課（総務課等）を中心として事業所管課、地方支分部局等との連携・協力体制を構築する。



図：行政事業レビューシート作成ガイドブックVer1.1（令和6年9月26日）から引用

EBPMの推進を担う人材像（EBPM人材）とは

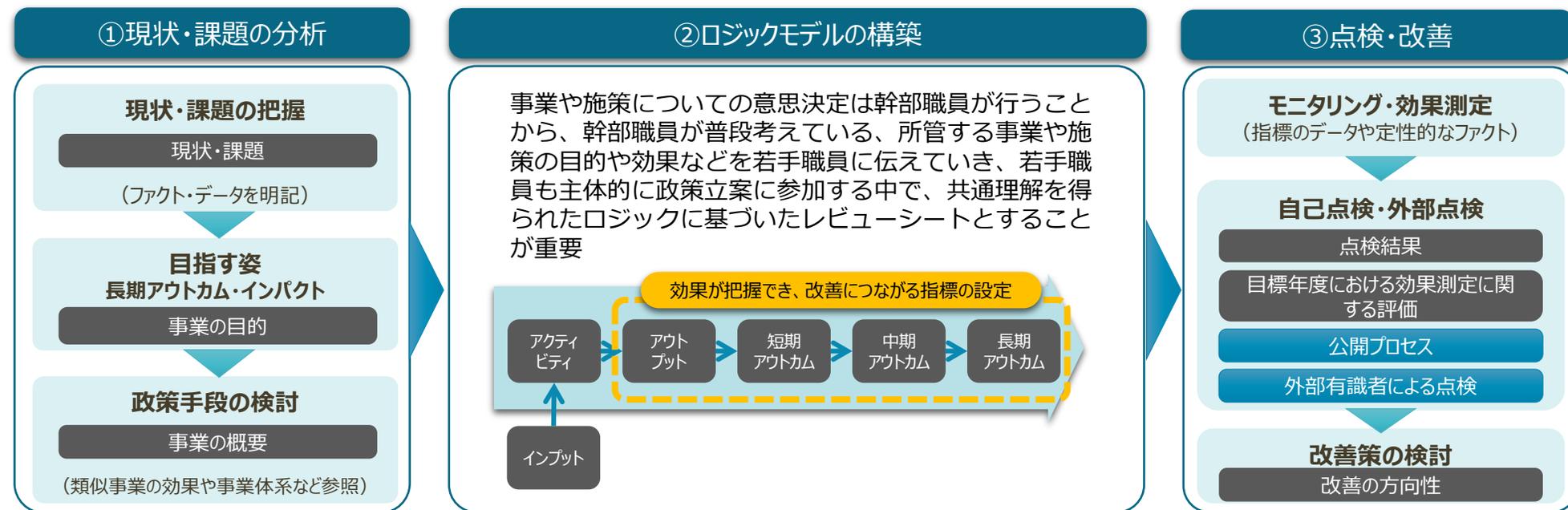
EBPM人材とは、データの知見だけでなく、自らの政策立案の経験も踏まえて、データの礎となるメカニズムを考え、判断できる能力を持った人である。

※EBPMの人材育成は、統計といった特定分野に特化した人材を育てることや外部人材に丸投げすることではない。

※最低限のデータリテラシーを持ち、政策立案することを共通の経験としていくことを基本動作とすべき。

行政事業レビューを活用した基礎的EBPMの推進（イメージ図）

EBPMは、とすればEvidence Basedの部分強調されがちであるが、目指すべきは変化の激しい時代において、**環境変化に対応しながら政策効果を上げることができるようPolicy Makingを進めていくこと。**



注意点

変化が激しい時代においては、①、②、③のプロセスを経て、**できあがったロジックモデルや指標が必ずしも正解ではないという意識で継続的に取り組むことが不可欠**。このため、点検の結果、効果が出ていないとわかれば、誤りを認めることを恐れず、素早く現状・課題の認識を改め、ロジックモデルや指標を改める、そして再度点検し、更に改善するという①、②、③のサイクルを繰り返し、**政策立案 (Policy Making) の経験を積んでいくべき。**

基礎的なEBPMの実践を通じて、いかに政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させるか（最近の取組内容）

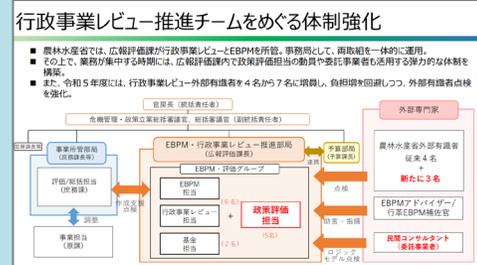
－ 1 － EBPM推進体制の強化（各府省庁内におけるEBPM定着に向けて）

- 各府省庁の政策立案審議官等を構成員とするEBPM推進委員会において、EBPM担当部局の役割の実践例を示し、各府省庁でのEBPM定着に向けた体制整備を促す。（令和6年1月）

- レビューシート作成ガイドブックを通じて、EBPM推進体制の構築を要請。（令和6年4月）

行政事業レビュー推進チームの体制強化とロジックモデルの精緻化（農林水産省）

弾力的な体制により、政策評価・レビューを一体的に運用するチーム体制を取るとともに、民間コンサルタントも活用した外部点検の強化に取り組む。



ロジックモデルの精緻化（ブラッシュアップ）

民間コンサルタント（委託事業者）が、レビューシートに記載された政策効果の発現経路（ロジックモデル）の各項目について、「点検シート」に沿って点検。令和5年度には、レビューシート237事業、基金シート20基金事業を対象に点検を実施。点検結果を推進チーム各団体に活用し、ロジックモデルを精緻化。

項目	実施内容
アウトカム	(1) 事業の目的が達成されているか（目的達成率）が向上しているか（「目的」が達成されているか） (2) 事業を実施した結果として、アウトカムが達成されているか（「目的」が達成されているか） (3) アウトカムの達成率として、事業の達成率を算出するなどの検証がされているか (4) 事業の達成率を算出するなどの検証がされているか（アウトカムが達成されているか） (5) 事業の達成率を算出するなどの検証がされているか（アウトカムが達成されているか）
中間アウトカム	(1) 事業の目的達成に向けた中間目標が達成されているか（「目的達成率」が向上しているか） (2) 事業の目的達成に向けた中間目標が達成されているか（「目的達成率」が向上しているか） (3) 事業の目的達成に向けた中間目標が達成されているか（「目的達成率」が向上しているか） (4) 事業の目的達成に向けた中間目標が達成されているか（「目的達成率」が向上しているか） (5) 事業の目的達成に向けた中間目標が達成されているか（「目的達成率」が向上しているか）
成果アウトカム	(1) 事業の目的達成に向けた最終目標が達成されているか（「目的達成率」が向上しているか） (2) 事業の目的達成に向けた最終目標が達成されているか（「目的達成率」が向上しているか） (3) 事業の目的達成に向けた最終目標が達成されているか（「目的達成率」が向上しているか） (4) 事業の目的達成に向けた最終目標が達成されているか（「目的達成率」が向上しているか） (5) 事業の目的達成に向けた最終目標が達成されているか（「目的達成率」が向上しているか）

第3回EBPM推進委員会（令和6年1月18日）資料

省内タスクフォースによるレビューシートのクロスチェック（環境省）

大臣官房のレビュー担当、EBPM担当だけでなく、各局の総括補佐をチーム体制に組み込み。各局の総括補佐は、所属部局以外の部局のシートを確認するなどのクロスチェックを行い、自らの部局の類似事業の参考とする取組を行う。

令和5年度 環境省におけるEBPMの取組

主な取組

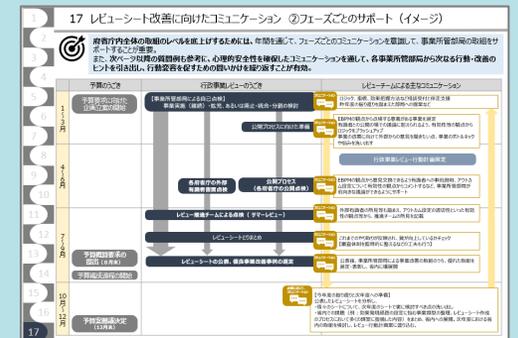
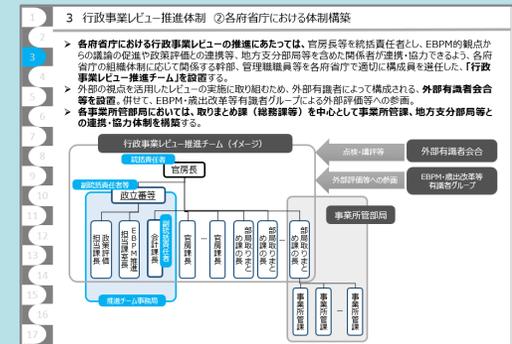
- 4月：行政事業レビュー推進チーム（官房長、政立審、会計課長、各部局総括課長で構成。）の下に、タスクフォース（企画評価・政策プロモーション室長、会計課補佐、及び各部局総括補佐で構成。）を設け、個別のレビューシートの品質管理を実施。
- 4～6月：各総括補佐は、所属部局以外の部局のシートを確認。（例：自然環境局の総括補佐が水・大気環境局のシートを担当。）
⇒クロスチェックにより、自らの部局の類似事業のロジックの参考とすることができるといったメリット。それぞれ優良事例2件、最も改善が必要なものを2件を選定。
- 6～8月：会計課及びプロモーション室にて、優良事例や要改善案件について、「優良な点、改善が必要な点」、「品質管理プロセスで明らかになった課題等」をまとめ、各部局にフィードバックし、各部局はそれに基づき、レビューシートをブラッシュアップ。
- 9月：優良事例について官房長表彰を実施。

優良事例、最も改善が必要なもの（例）

- 優良事例
○アウトカムについて、事業の効果を的確に測定できるような指標が設定されている。
- 最も改善が必要なもの
×アウトプットとアウトカムの混同。（環境省が直接コントロール可能な指標をアウトカムとして設定。）
×アウトプットとアウトカムの間のロジックにギャップがある。

第3回EBPM推進委員会（令和6年1月18日）資料

各府省庁における体制構築とレビューの取組の各フェーズでのサポートのイメージを図示。



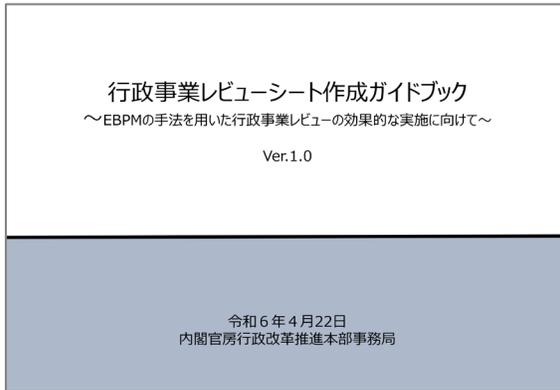
（レビューシート作成ガイドブックの作成（令和6年4月）

基礎的なEBPMの実践を通じて、いかに政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させるか（最近の取組内容）

－ 2 － レビューシートの考え方と具体的方法を文書化（各府省庁内におけるEBPM定着に向けて）

行政事業レビューシート作成ガイドブックの発行

- ・令和6年9月 Ver.1.1
- ・令和6年4月 Ver.1.0
- ・令和6年1月 暫定版の提供



令和4年度に実施した試行版レビューシート作成（128事業）の取組、令和5年度からの新様式でのレビューシート作成を通じた各府省庁の気づきを基に、レビューシートを政策立案や予算要求という将来に向けての「意思決定」の一環として積極的に活用し、基礎的なEBPMを実践するための考え方・具体的な方法を整理。

1	各府省庁において行政事業レビューを通じた基礎的なEBPM実践を推進するための基本的な考え方	Ⅱ 総論	各府省庁の行政事業レビューシートの品質管理を担う推進チーム構成員・レビューシート作成責任者である事業所管部局の課室長、レビューシート作成担当者が共通して理解すべき考え方	
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				担当管理職必読
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				
52				
53				
54				
55				
56				
57				
58				
59				
60				
61				
62				
63				
64				
65				
66				
67				
68				
69				
70				
71				
72				
73				
74				
75				
76				
77				
78				
79				
80				
81				
82				
83				
84				
85				
86				
87				
88				
89				
90				
91				
92				
93				
94				
95				
96				
97				
98				
99				
100				
101				
102				
103				
104				
105				
106				
107				
108				
109				
110				
111				
112				
113				
114				
115				
116				
117				
118				
119				
120				
121				
122				
123				
124				
125				
126				
127				
128				
129				
130				
131				
132				
133				
134				
135				
136				
137				
138				
139				
140				
141				
142				
143				
144				
145				
146				
147				
148				
149				
150				
151				
152				
153				
154				
155				
156				
157				
158				
159				
160				
161				
162				
163				
164				
165				
166				
167				
168				
169				
170				
171				
172				
173				
174				
175				
176				
177				
178				
179				
180				
181				
182				
183				
184				
185				
186				
187				
188				
189				
190				
191				
192				
193				
194				
195				
196				
197				
198				
199				
200				

I 前提	各府省庁において行政事業レビューを通じた基礎的なEBPM実践を推進するための基本的な考え方
1	1 行政事業レビューの目的
2	2 行政事業レビューシート作成による基礎的なEBPMの実践の「基本的な考え方」
3	3 行政事業レビュー推進体制
4	①政府全体
5	②各府省庁における体制構築
6	③行政事業レビュー推進チームと事業所管部局の役割（例）
7	4 行政事業レビュー年間スケジュール（標準的な例）
8	5 レビューシートの作成の心得（基本姿勢）
9	6 レビューシート作成のポイント
10	7 政策判断の基本動作としてのレビューシート作成

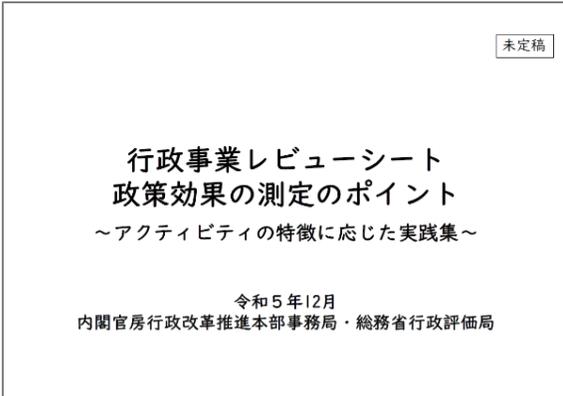
III 実践	実際のレビューシート作成時に留意すべき各欄記載のポイントやケーススタディ
15	15 各欄の記載のポイント
16	①事業の目的
17	②現状・課題
18	③事業概要
19	④アクティビティ
20	⑤アウトプットとアウトカムの違い・炭鉱のカナリア
21	⑥アウトプット
22	⑦短期（・中期）アウトカム
23	⑧長期アウトカム
24	⑨アクティビティ・アウトプット・アウトカム間のつながり
25	16 事業の多様性に応じたレビューシートの作り方
26	①政策実現経路がシンプルとされる事業
27	②定性的なアウトカムの設定
28	③その他事業の性質に応じた効果検証
29	17 レビューシート改善に向けたコミュニケーション
30	①推進チームメンバーの役割
31	②フェーズごとのサポート（イメージ）
32	③レビューシート改善につなげるための視点
33	④推進チームによる問いかけの例

基礎的なEBPMの実践を通じて、いかに政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させるか（最近の取組内容）

－ 3 － 取組 1 年目の伴走支援を経て見えてきた効果発現の経路のつくり方を文書化

行政事業レビューシート 政策効果の測定のポイント

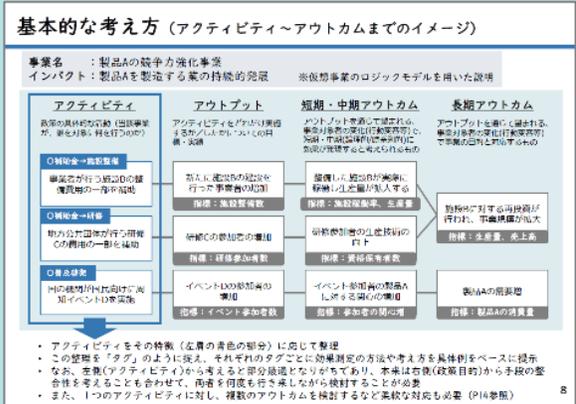
- ・ 令和5年12月 改訂版の提供
- ・ 令和4年11月 初版を公表
(旧題「アクティビティの特徴に応じた政策効果の測定のポイント」)



令和4年度に実施した試行版レビューシート作成（128事業）時の行革事務局・総務省行政評価局による伴走支援で得たノウハウを基に、具体的な活動（アクティビティ）の特徴ごとにどのような効果を上げているか、また、どのような考え方なのかなどを整理。

共通認識を醸成する

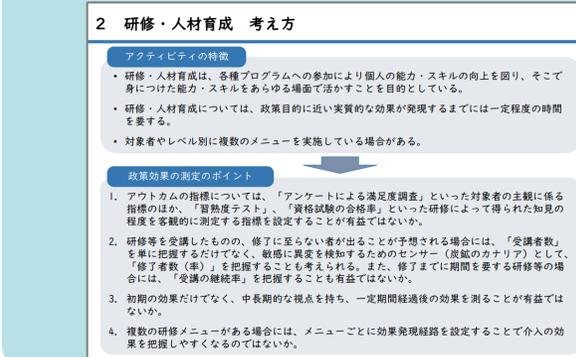
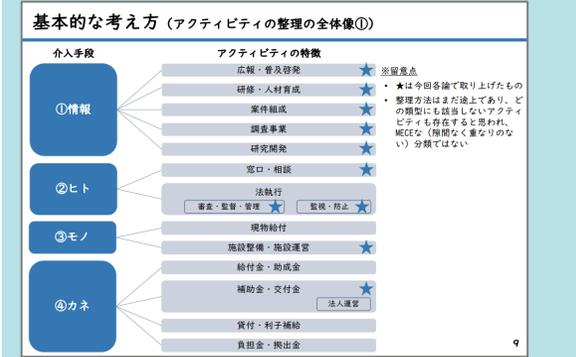
レビューシート作成による「基礎的なEBPMの実践」とは何かについて、「過去の事実の説明」ではなく、「政策効果の発現経路と目標をロジカルに説明し、データに基づいて見直す」取組である、という基本的な考え方を整理。



・ アクティビティをその特徴（定義の青色の部分）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、定義(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、両者を両立も考えながら検討することが必要
 ・ また、1つのアクティビティに対し、複数のアウトカムを帰結するなど柔軟な対応も必要 (P14参照)

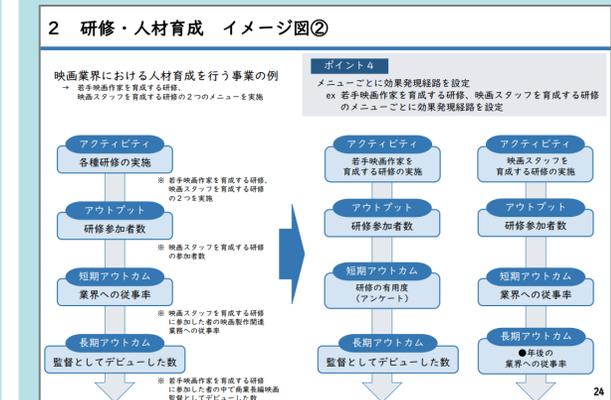
政策の「型」を見せ 実務に役立ててもらおう

事業を構成するアクティビティに着目し、アクティビティの特徴から、事業の効果の「測定のポイント」を抽出することで、効果発現の経路のつくり方を指南。



取組の敷居を低くする

作成担当者が、作成中のレビューシートをどのようにブラッシュアップできるか検討する際に、担当事業を構成するアクティビティの分類を確認した上で、各アクティビティの効果測定方法や、アクティビティの特徴を踏まえた考え方の具体例（各論）を参照することで、【EBPMの実践に適切な目標・指標の設定】等の一助となることを意図。



基礎的なEBPMの実践を通じて、いかに政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させるか（最近の取組内容）

— 5 — 伴走支援で実践、現場の困りごとを解決（各府省庁内におけるEBPM定着に向けて）

府省横断的ワークショップの開催 （令和6年1月～4月）

基礎的なEBPMの実践が難しいとの声が多かった「拠出金・分担金」、「法執行事務」の分野についてワークショップを開催し、レビューシート作成のヒントを整理・各府省庁に提供

府省横断的ワークショップの結果報告

令和6年4月
内閣官房行政改革推進本部事務局
総務省行政評価局

※事業所管課室だけでなく、各府省庁のEBPM部局、会計課の担当者にも参加してもらい、レビューシート改善に向けた省内コミュニケーションの実践の機会としても活用。

悩みの共有・「場」の提供

令和5年度のレビューを経て、各府省庁の悩み・要望を収集し、令和6年度の取組開始に向け、心理的安全性を確保した場で議論し、その結果を広く共有。

拠出金・分担金分野における取組イメージ STEP 1

STEP 1
まずは、「事業の目的」「現状・課題」等を整理
国際社会が直面する課題(社会情勢の変化/国際競争) → 国際機関(事業実施) → 拠出金・分担金 → 日本の対応

STEP 2
効果発現経路を整理
「事業の目的」「現状・課題」等を整理
効果発現経路を整理
効果発現経路を整理

資料1

EBPM補佐官制度の活用 （令和4年度運用開始）

EBPMの実践に有用な専門的かつ実践的な知見・経験を有する専門家等をEBPM補佐官としてプールし、府省庁の政策担当部局、EBPM推進部局等からの相談依頼に応じて派遣し、各種相談対応や助言等を行い、機動的で柔軟な政策形成・評価の実践を支援

EBPM補佐官派遣制度 概要

- 行政（総務）全体で、機動的で柔軟な政策形成・評価の実践を積み重ね、定着することを目的とし、希望する府省庁に専門家等を派遣し、各種相談対応や助言等を行う（令和4年度より運用開始）。
- 具体的には、行革事務局は、総務省行政評価局と連携し、EBPMの実践に有用な専門的かつ実践的な知見・経験を有する専門家等をEBPM補佐官としてプールし（任期は原則2年）、府省庁の政策担当部局、EBPM推進部局等からの相談依頼に応じて派遣し、各種相談対応や助言等を行い、機動的で柔軟な政策形成・評価の実践を支援する。

専門家の活用・ブレイクスルー活用事例： ・省内展開にふさわしい事例の選定についての助言（国土交通省）

アイヌ伝統等普及啓発等に必要経費の事業の概要と課題

アイヌの伝統等普及啓発等に必要経費の事業の概要と課題

アイヌの伝統等普及啓発等に必要経費の事業の概要と課題

アイヌの伝統等普及啓発等に必要経費の事業の概要と課題

アイヌの伝統等普及啓発等に必要経費の事業の概要と課題

・R Sの品質管理のためにEBPM推進部局として果たすべき機能やプロセスについての助言（防衛省）

R Sの品質管理・改善に向けた取組<スケジュール>

	1月	2-3月	4月	5月	6月	7-8月	9月
全体							
防衛省							
省内容及に向けたEBPM教育資料							
EBPM推進省庁横断WS							
教育資料							
WS成果の整理・活用							
ロジックモデルの作成・提案							

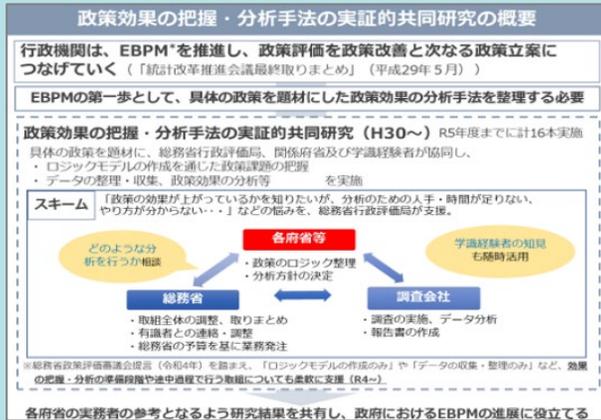
基礎的なEBPMの実践を通じて、いかに政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させるか（最近の取組内容）

－ 6 － 専門的知見の提供により各府省のEBPMの実践を後押しする「総務省行政評価局」の取組

政策効果の把握・分析手法の実証的共同研究で各府省の評価をサポート

各府省のEBPMの実践を後押しするため、行政評価局、政策所管府省及び学識経験者が共同し、各府省の具体的な政策について、ロジックモデルの作成から調査設計、データ収集、統計分析を実施（平成30年度～）

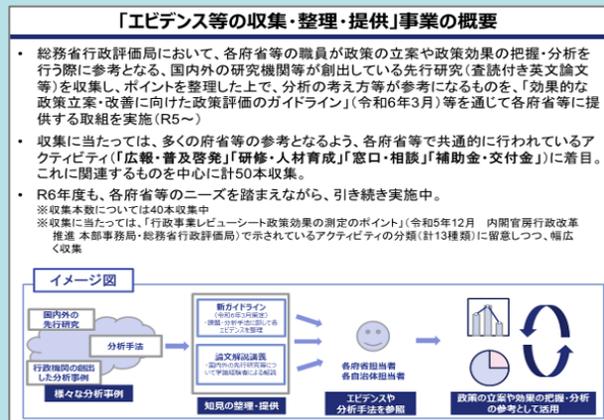
➤ 令和5年度までに16テーマで実施



国内外のEBPM関係の先行研究に関する知見の整理・提供

各府省の職員が政策効果の把握・分析を行う際の参考となるよう、国内外のEBPMに関する研究論文を収集するとともに、学識経験者による解説を提供する研修を実施（令和5年度～）

➤ 令和5年度に実施した計4回の研修に、各府省から約600人の職員が参加



効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドライン

・令和6年3月 初版を公表

左記①及び②で得た知見をアクティビティごとに整理、分類して各府省に提供するとともに、実務での活用を後押しするため研修を実施

➤ 令和6年度に実施した計5回の研修に、各府省から約400人超の職員が参加

公的職業訓練（離職者訓練）

【事例の概要】

- 発表年 令和4年
- 対象国 日本
- 事業内容 失業者が希望する仕事に就くために必要なスキルや知識を習得することを支援する「離職者訓練」（公的職業訓練制度の1つ）
- 課題 「離職者訓練」が離職者のその後の就業率、年収、正社員雇用率にプラスの影響を与えているか
- 手法 傾向スコアマッチング（※132ページ参照）
- 結果 「就業満足率調査」の結果データを用いて、離職者訓練を受けた群（介入群）と比較することが適切なマッチングした上で比較した（※782）

（1）離職者訓練は男女共に就業確率を上昇させた
（2）年収と正規雇用率への効果は女性のみに見られる

一手続きの導入理由
離職者訓練を受けた人たちのアウトカムと比較するべきではないなかった場合のアウトカムだが、これは現実には離職者訓練を受ける確率（傾向スコア）を用いて比較可能な分析の結果

職業訓練の種類による指標の変化等、より詳細な職業訓練に関する情報は、

（出典）Hiromi Hara (2022) "The Effect of public-sponsored job training"

#7119（救急安心センター事業）の導入効果

【事例の概要】

- 実施年 令和2年度
- 課題 全国に広く展開していくための現状把握と効果検証
- 手法 差の差分分析（DID分析）（※134ページ参照）、アンケート調査
- 事業内容 総務省消防庁では、近年の緊急出動件数の大幅な増加、現場対応時間の延伸を伴い、急なケガや病気や救急車を呼ぶべきか判断に迷うときに、専門家に電話で相談できるサービス「#7119」を実施。導入・運営は地方公共団体が実施。これまでに都市部を中心に導入（研究時点の人口カバー率46%）。
- 結果 (1) 導入地域では、未導入地域と比較すると、救急出動件数、搬送人数、軽症者割合及び夜間割合減少しており、#7119の全国展開に向けて、一定の導入効果が確認された。
(2) 導入効果には認知度が大きな影響を与えていることが明らかとなり、導入から目の浅い地域等では認知度が低いケースもあることから、認知度の向上を図ることが重要。
(3) かかりつけ医等がいることが認知に大きな影響を与えていることが明らかとなったことから、かかりつけ医等と連携しながら#7119の認知度を高めることが有効な方策と考えられる。

図 差の差分分析のイメージ（#7119）

図 差の差分分析の結果（#7119）

※#7119の導入前後の差（変化率）

1年目 2年目 3年目 4年目 5年目 6年目以降

導入地域 未導入地域

＜定量的結果＞ 導入地域は、未導入地域と比較して、急病や急なケガの発生件数が減少していることが判明

#7119導入済地域と未導入地域の搬送者数の差が施策導入前後でどう変化したかを把握・分析

※ なお、行政評価局の若手職員（本省・管区）を中心に、具体的な事例を題材として効果分析の手法や考え方を習得する約半年間の研修を実施し、各府省のEBPMの実践を後押しする人材を継続的に育成している

基礎的なEBPMの実践を通じて、いかに政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させるか（最近の取組内容）

－ 7 － 会議等を通じたEBPM部局や会計課の機能を再定義し、徹底

各府省行政事業レビュー推進チーム会議※を開催（令和6年5月）

- ・ワークショップの結果報告と今後の進め方
- ・予算編成過程でのレビューシートの活用事例
- ・政策評価書等の政策立案・改善への活用事例
- ・オンライン調査など調査負担軽減の取組について説明

各府省行政事業レビュー推進チーム会議

令和6年5月17日（金）13時30分～14時10分
オンライン開催

効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドラインについて

第3部 工夫した取組を伝えている取組事例紹介

府省横断的ワーク結果報告

令和6年4月
内閣官房行政改革推進本部事務局
総務省行政評価局

7. 閉会

府省庁	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
内閣府	-	-	-	100.0
人権	75.0	100.0	100.0	100.0
内閣府	80.0	87.5	86.7	93.3
総務省	96.0	95.8	95.5	95.2
法務省	100.0	-	-	-
財務省	66.7	87.5	100.0	100.0
文部科学省	90.9	95.5	95.5	95.5
厚生労働省	61.3	74.0	71.8	72.1
農林水産省	95.0	100.0	100.0	100.0
経済産業省	100.0	97.1	100.0	100.0
国土交通省	90.9	92.6	92.2	94.0
環境省	88.9	75.0	83.3	83.3
合計	82.9	88.6	87.7	88.2

解説会や動画による徹底（令和6年4月）

人事異動期を捉え、ガイドブックなどの解説会を開催・動画をいつでも見れるようにアーカイブ化
※EBPM部局、会計課、原課から450人超が視聴

行政事業レビューシート作成ガイドブック
～EBPMの手法を用いた行政事業レビューの効果的な実施に向けて～
Ver.1.0

令和6年4月22日
内閣官房行政改革推進本部事務局

行政事業レビューシート
政策効果の測定のポイント
～アクティビティの特徴に応じた実践集～

令和5年12月
内閣官房行政改革推進本部事務局・総務省行政評価局

府省庁横断の研修の実施（人事院行政研修（課長補佐級）（令和4年11月、令和5年11月））

※今後も継続して実施予定

EBPMを理解し、実践する職員を増やす

政策立案の精度向上に向けた課題、アジャイルな政策形成が求められる背景を学ぶ場や、コミュニケーションツールとしてロジックモデルについて実践する機会を提供。

各府省でのさらなる落とし込みに向けて

皆さんの役割はきわめて重大

17.レビューシート作成に向けたコミュニケーション ①推進チームメンバーの役割

それぞれの役所の中の「頼れる存在」に

- 政策立案の基礎を身に付けてもらう
- 組織のコミュニケーションをよくする
- 共に悩み、考え、次の行動を後押しする

レビューシート作成はきっかけ。役所のあらゆる動き、働き方に波及していくはず...

次なる改善を見出すものに。

政策立案の技法

「基礎的なEBPM」の実践を通じて

ロジックモデル作成にあたっての基本的な留意点

- 政策課題を解決するための経路を実現するための自らの戦略、着眼点を表現
- 政策の基本である「誰に・どこに（Input）、どんな介入を行うか（Activity）」をまず意識する
- Activityの直接的結果（Output）が、介入の相手に対してどのような望ましい変化（Outcome）をもたらすのか、そのOutcomeをいかに変化（量も質も）させるのか、ストーリーの検討を重ねる
 - これらの検討を通じ、ボトルネックを見出し、その克服もストーリーに織り込む
- 検討の土台となるのは、政策課題の現状に関するエビデンス、そして、課題の構造の分析
- これらのストーリーを事業の担い手（自治体？事業者？）とも共有
- 事業設計と同時に、Outcomeを把握できる調査・評価設計にも取り組む

定量化も大切だが、質の評価も入っているか、よく確認していく（本来、政策目的は質の面が大きい）

- Outcomeのありたい具体的な状態をイメージした上で、定量化できるかどうか検討していく
- 無理に定量化しない、定性的な項目で補って、自らの論理、ストーリーの構築・伝達こそが大切
- とりやみ数字を安易に使うことで、かえって、自らの戦略や着眼点を歪めてしまわないように

基礎的なEBPMの実践を通じて、いかに政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させるか（最近の取組内容）

－ 8 － 基金点検・見直しの経験を踏まえ、基金シートの考え方と具体的方法を文書化

基金全体の点検・見直し結果の報告 (令和6年4月行政改革推進会議)

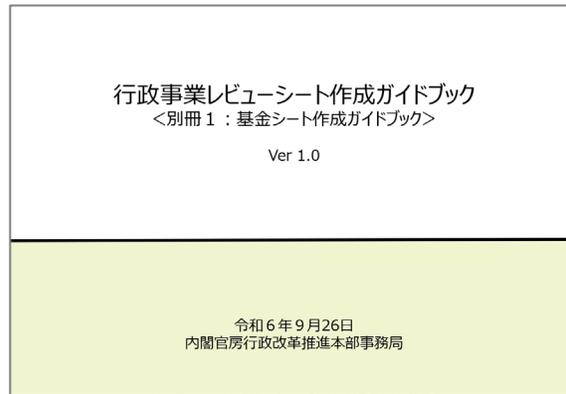
定量的なアウトカムの設定・終了予定時期の設定と成果検証

「基金の点検・見直しの横断的な方針（令和5年12月10日行政改革推進会議決定）」に基づき、基金全体の点検・見直しを実施。普段の点検・検証を実現すべく、定量的なアウトカム・終了予定時期を設定。

資料 1-1	基金全体の点検・見直し結果（概要）（案）	令和6年4月 行政改革推進会議
□	デジタル行政改革会議における総理発言を受け、「基金の点検・見直しの横断的な方針について」にのっとり、基金全体（200基金事業（152基金））を点検・見直したところ、結果は下記のとおり	
□	今後も、「方針」を踏まえて不断に点検・検証を行い、使用見込みのない資金は速やかに国庫へ返納し、十分な効果を出さない基金についてはその在り方を見直すことが重要。特に成果目標については、各府省庁の行政事業レビュー推進チームが中心となり、外部有識者の知見も活用しながら、各基金の事業目的と整合的な定量的目標となるよう点検・改善に取り組み、令和6年度以降の毎年度の基金シートに反映するとともに、その点検等が十分なものとなっているかなど行政改革推進会議しても必要な検証を実施	
□	基金に関する業務の民間事業者への外注に関しては、適切なルールの厳格な運用を通じて、各府省庁による責任を持った基金事業の管理の徹底に取り組む必要	
	全ての事業について、定量的な成果目標を設定 （昨年9月公表の基金シートでは、71事業が定量的な短期アウトカムなし、63事業が定量的な長期アウトカムなし）	
	全ての事業について、今後の予算措置は3年程度とするなど方針に沿って対応することを確認	
	事業見込みの精査等も踏まえた国庫返納予定額 令和5年度：約4,342億円（昨年9月公表の基金シートでは、約3,105億円） 令和6年度：約1,124億円	
	原則として10年以内の終了予定時期を設定し、全ての事業について成果を検証（終了予定時期到来後の対応については、成果の検証を踏まえ検討） （昨年9月公表の基金シートでは、65事業が終了予定時期の設定なし）	
	補助金審査・交付等に係る業務を民間事業者に外注している事業全てについて、補助金採択等に当たっての所管府省庁・基金設置法人への協議等の枠組みが設けられていることを確認。 経済産業省は、執行体制の在り方や外注先との役割分担に関する規律強化のためのルールを策定	
	支出が管理費のみの事業のうち事業が終了している11事業全てについて、令和6年度までに廃止。このほか4事業が令和5年度に廃止	

基金シート作成ガイドブックの発行

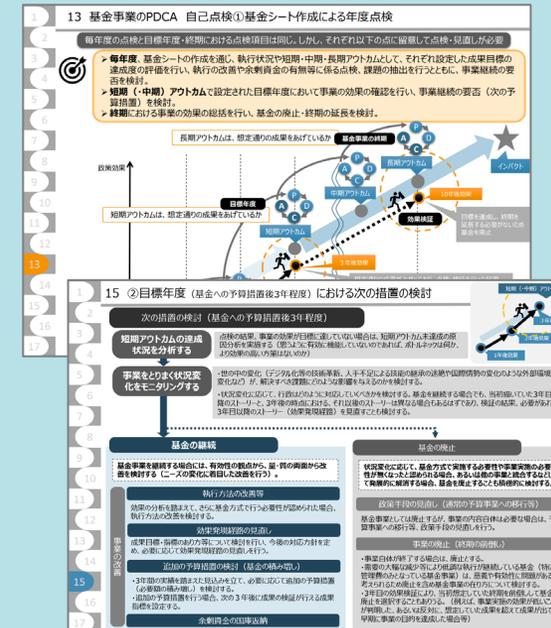
- ・令和6年9月 Ver 1.1
- ・令和6年7月 暫定版Ver2の提供
- ・令和6年5月 暫定版の提供



「基金の点検・見直しの横断的な方針（令和5年12月10日行政改革推進会議決定）」に基づく総点検の取組を基に、基金シート作成による基金事業のEBPMを徹底するための考え方・具体的な方法を整理。

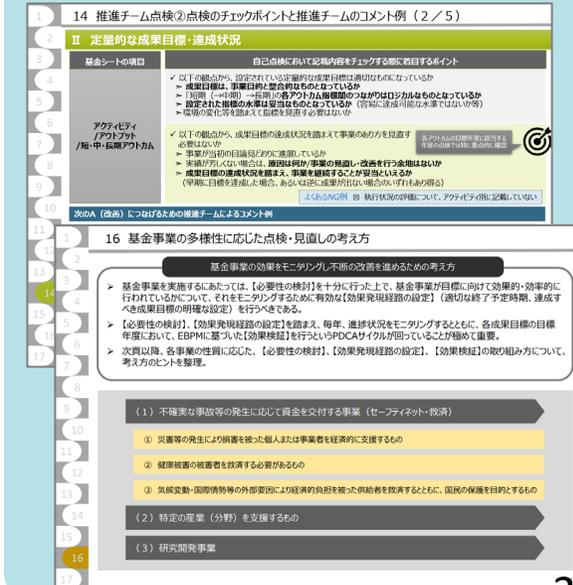
基金の特性を踏まえたPDCAのあり方を言語化

社会経済情勢の変化や執行状況等を踏まえ、【基金方式の必要性】や【成果の達成状況】、【執行見込み】等について、各府省庁での毎年／目標年度の自己点検・検証と事業の見直しの観点を整理。



点検時のチェックポイントの精緻化

基金シート作成を通じた基金の点検において、基金事業所管部局及び推進チームが押さえるべきポイントを詳述するとともに、各事業の性質に応じた、【必要性の検討】、【効果発現経路の設定】、【効果検証】の取り組み方について、考え方のヒントを整理。

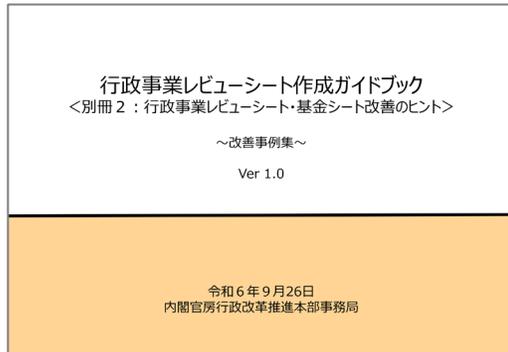


基礎的なEBPMの実践を通じて、いかに政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させるか（最近の取組内容）

－ 9 － 実例（現時点で、「ベスト」ではなくとも、いい取組）に基づく「あるべき姿」の可視化

行政事業レビューシート・基金シート改善のヒント（事例集）の提供

- ・ 令和6年9月 Ver 1.0
※ワークショップや公開プロセスの成果も踏まえた令和6年度公開シートの事例を追加
- ・ 令和6年5月 暫定版



令和4年度に実施した試行版レビューシート作成（128事業）の取組、令和5年度からの新様式でのレビューシート作成を通じた各府省庁の気づきを基に、レビューシートを政策立案や予算要求という将来に向けての「意思決定」の一環として積極的に活用し、基礎的なEBPMを実践するための考え方・具体的な方法を整理。

ゼロベースで見直すためのとっかかりを言語化

ガイドブック（＝EBPM実践の教科書）を参照してもなお、実際に効果発現経路の改善が困難との各府省庁からの声を受け、ゼロベースで見直す際の手順・考え方を提示。

2 改善のヒント

STEP1 【現状・課題】、【事業の目的】、【事業の展開】において、やり直すべきところを明らかにする

事業所管部署の「当たり前」を言語化する

- 情報の不足がないかを確認するために、SW1H ※を洗いざら書き添えて、改めてレビューシート（基金シート）を記入し直す。
- 事業所管部署が抱えている問題意識に触れることで、どのような「良薬」をもって事業の有効性を高めるべきかという意識が育ち、事業を再考し始めるきっかけとなる。
- 情報の不足に「無自覚」な方が、より前向きに立ち、自分の課題を引き出し、言語化する必要、種間の横断的な視座も必要となり、レビューシートに記載することで、効果発現の経路を再構築し、改善のヒントを得る。

社会変化を捉えてアップデートする

- 政策の必要性を再行するデータや、担当者が社会状況の変化を踏まえてきていることを言語化する。
- 社会課題の解決に向け、データを用いて現状を把握することで、課題がアップデートされるとともに、より前向きになり、良薬が見つかる。
- 効果が発現された理由や、政策を再考する理由について記載することで、効果の必要性についての理解が深まる。その上で、長期間にわたって実施しているものについては、近年の実績を具体的に記載することで、事業の有効性や持続性が可視化される。

STEP2 【シジツのつながり】を整理する

プロセスを刻んで考える

- 事業の主要な取組を流れ（アタリ）で整理できているか再度確認する。アタリで記述した内容を再確認し、細分化することで、効果発現の経路が書きやすくなる。
- 目的達成に向けた事業を再考する際、優先度や効果発現の順序を整理し、効果発現の順序を再考する必要がある。効果発現の順序を整理することで、効果発現の順序が明確になり、効果発現の順序を再考することが可能になる。
- 事業が目指す手段に即ち効果発現の順序が明確になっていること、効果発現の順序を再考することで、多岐目的な効果発現が可能になり、効果発現の順序が明確になり、効果発現の順序を再考することが可能になる。
- 簡潔化できる。必要と事業の改善のための取組、現在継続している事項、あわせて実施している他の事業の取組等についても整理して記載することで、効果発現の順序が明確になり、効果発現の順序を再考することが可能になる。

各府省庁の取組成果から改善のヒントを抽出

令和5年度の重点フォローアップ、ワークショップ及び令和6年度の公開プロセス対象事業を始めとして、【事業の解像度をあげる】、【プロセスを刻んで考える】ことにより効果発現の経路を再度整理した好事例について、実際のレビューシートの改善前後を比較し、改善のヒントについて解説。

＜例7＞（環境省）熱中症対策推進事業

改善前	改善後	改善のヒント
<p>【現状・課題】 熱中症対策の推進が、地域や事業者の状況によって進捗が異なる。特に、事業者に対する啓発活動が不足している。また、事業者に対する啓発活動が不足している。</p>	<p>【現状・課題】 熱中症対策の推進が、地域や事業者の状況によって進捗が異なる。特に、事業者に対する啓発活動が不足している。また、事業者に対する啓発活動が不足している。</p>	<p>【改善のヒント】 事業者に対する啓発活動の重要性を認識し、効果発現の順序を整理する。また、事業者に対する啓発活動の重要性を認識し、効果発現の順序を整理する。</p>
<p>【シジツのつながり】 事業者に対する啓発活動の重要性を認識し、効果発現の順序を整理する。また、事業者に対する啓発活動の重要性を認識し、効果発現の順序を整理する。</p>	<p>【シジツのつながり】 事業者に対する啓発活動の重要性を認識し、効果発現の順序を整理する。また、事業者に対する啓発活動の重要性を認識し、効果発現の順序を整理する。</p>	<p>【改善のヒント】 事業者に対する啓発活動の重要性を認識し、効果発現の順序を整理する。また、事業者に対する啓発活動の重要性を認識し、効果発現の順序を整理する。</p>

基金点検を通じて得られたナレッジの横展開

令和5年度の基金点検の取組を通じて、【定量的なアウトカムの設定】等により事業の効果をもとに、「基金は予見可能性が低い」との誤解を打ち消し、改善するための知見を整理。

＜例14＞（文部科学省）革新的研究開発推進基金 ムーンショット研究開発プログラム

改善前	改善後	改善のヒント
<p>【現状・課題】 革新的研究開発推進基金の活用が、研究者の認知不足や、研究者の認知不足や、研究者の認知不足による。また、研究者の認知不足による。</p>	<p>【現状・課題】 革新的研究開発推進基金の活用が、研究者の認知不足や、研究者の認知不足や、研究者の認知不足による。また、研究者の認知不足による。</p>	<p>【改善のヒント】 研究者の認知不足を解消し、効果発現の順序を整理する。また、研究者の認知不足を解消し、効果発現の順序を整理する。</p>
<p>【シジツのつながり】 研究者の認知不足を解消し、効果発現の順序を整理する。また、研究者の認知不足を解消し、効果発現の順序を整理する。</p>	<p>【シジツのつながり】 研究者の認知不足を解消し、効果発現の順序を整理する。また、研究者の認知不足を解消し、効果発現の順序を整理する。</p>	<p>【改善のヒント】 研究者の認知不足を解消し、効果発現の順序を整理する。また、研究者の認知不足を解消し、効果発現の順序を整理する。</p>

