

(資料 3)

**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

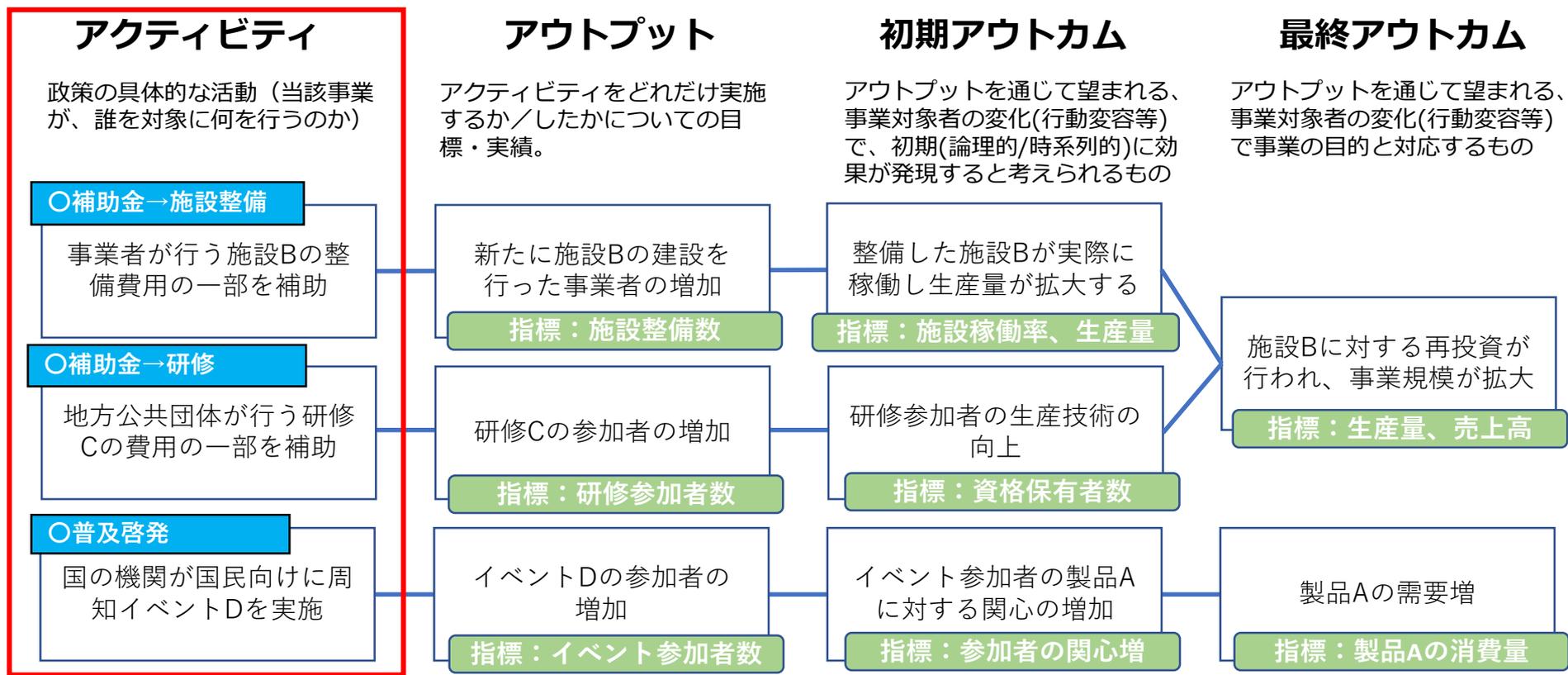
アクティビティの特徴別整理の留意点 →参考②-2参照

(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

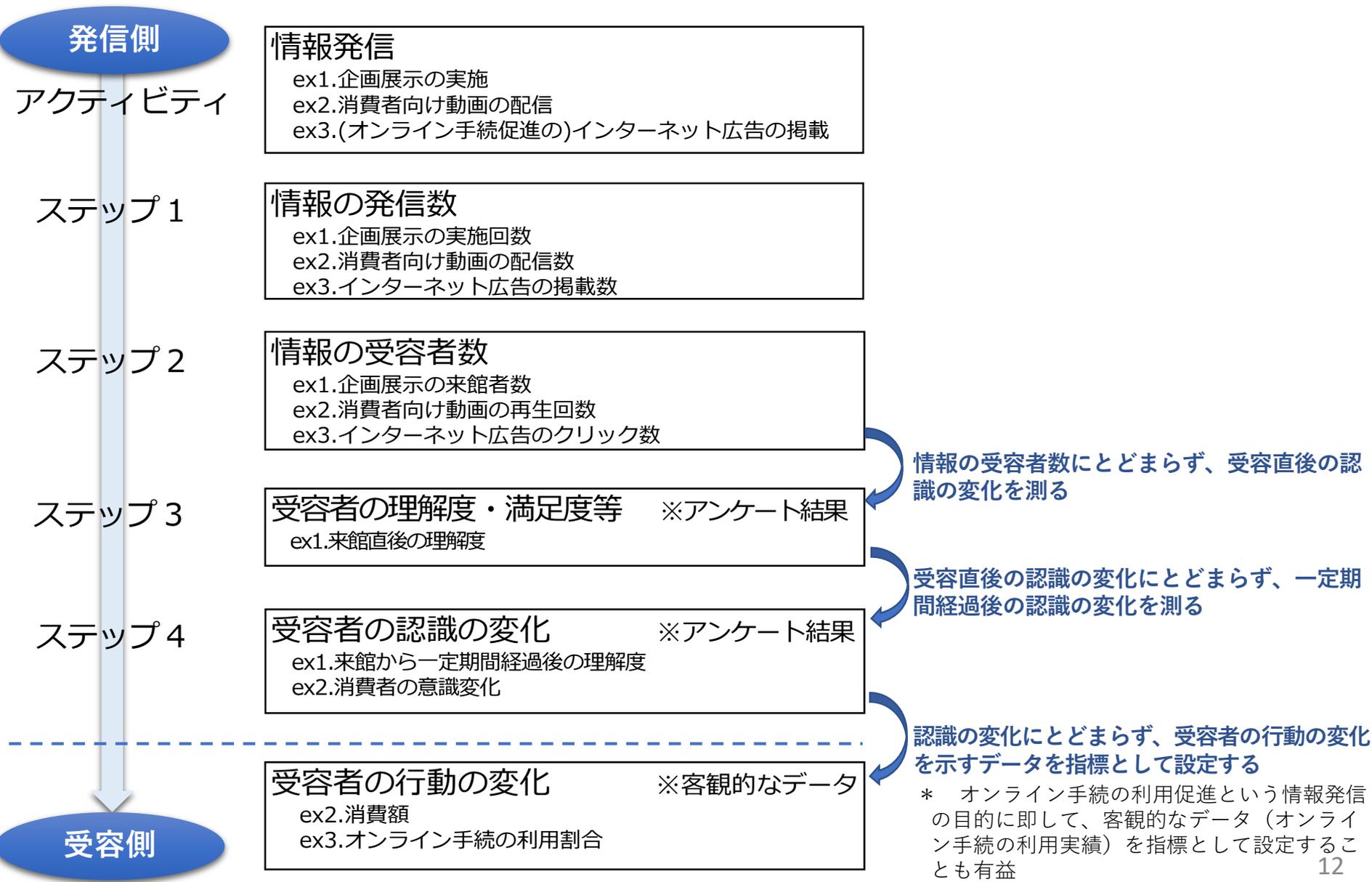
(相手方の認識や行動の変化を測定するためには、受容者側にアプローチして、関係するデータ等を収集する必要があります。)

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こと、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。

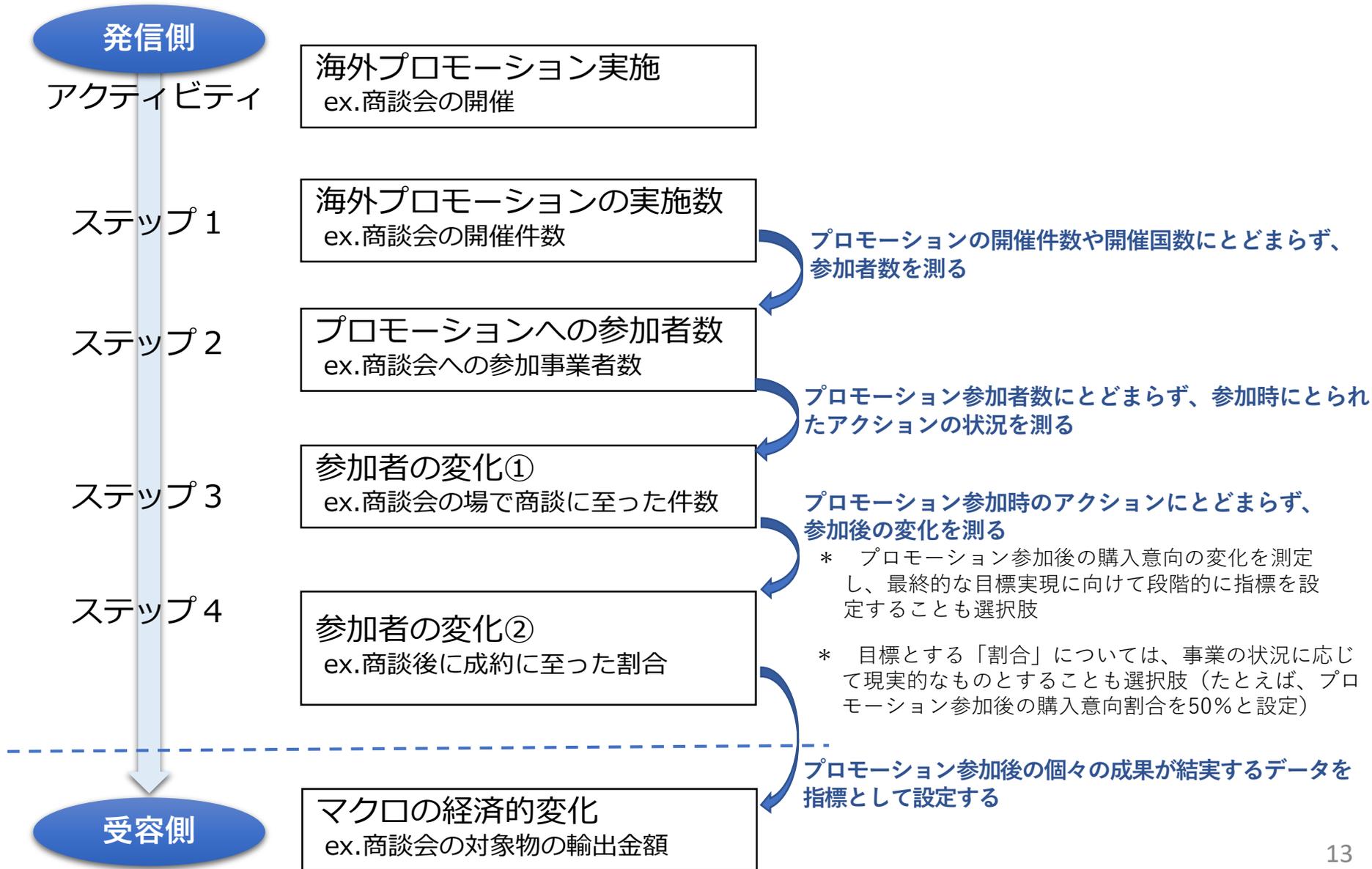
1 情報発信

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。

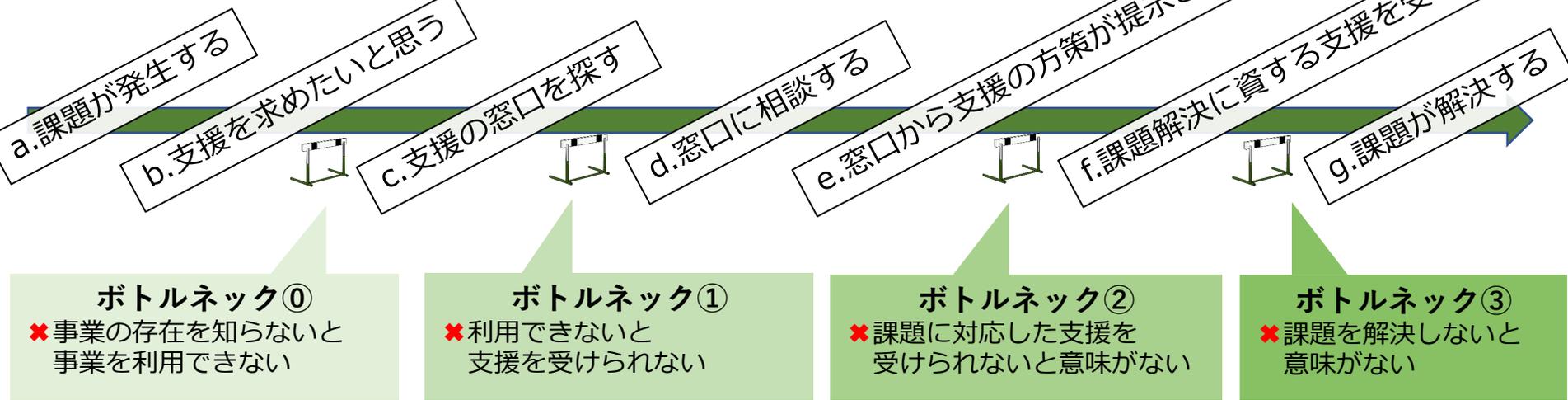
3 窓口・相談

- 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】

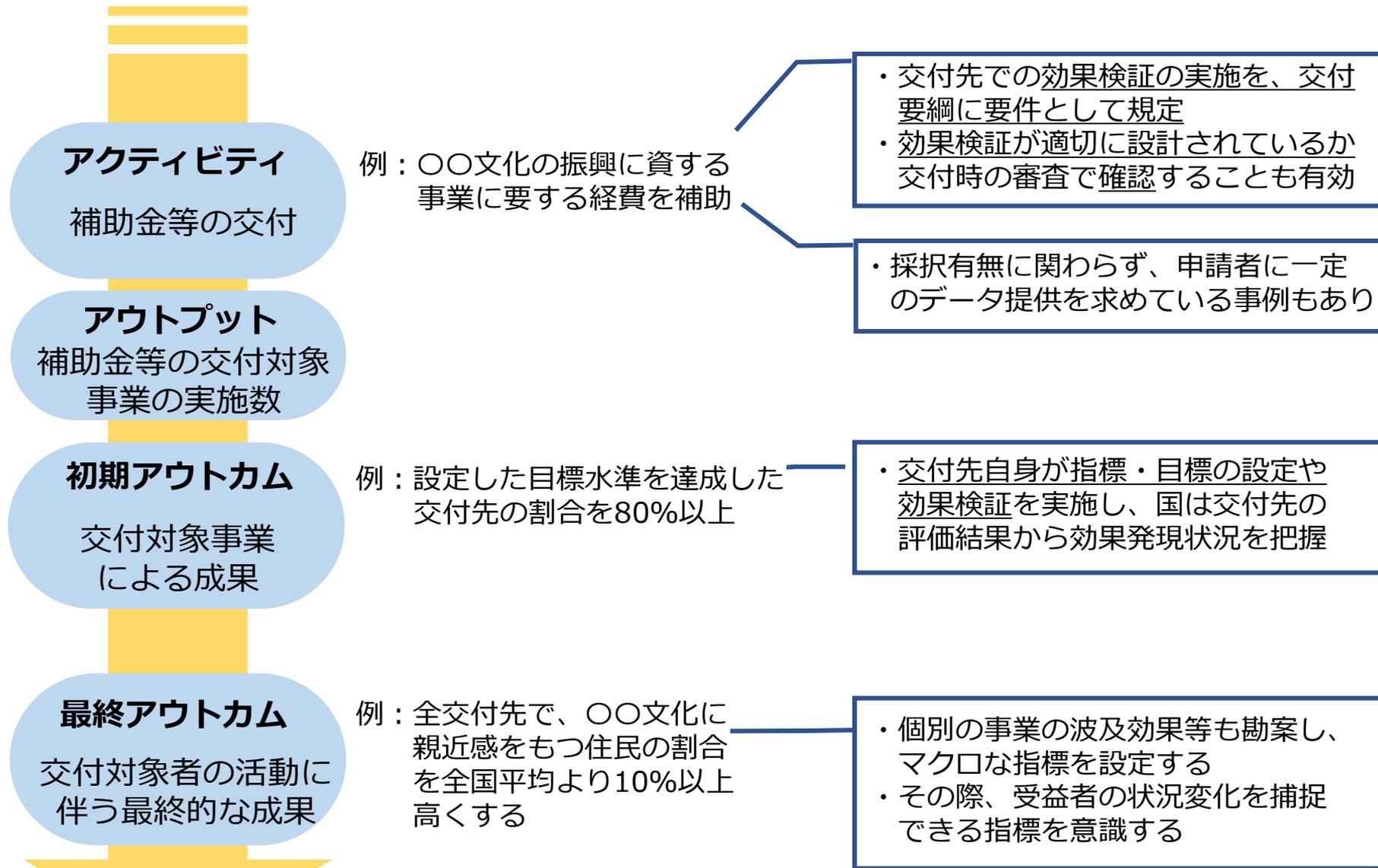
- ▶ 各交付先が取得すべきデータや効果検証の方法を国が設定する。

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。

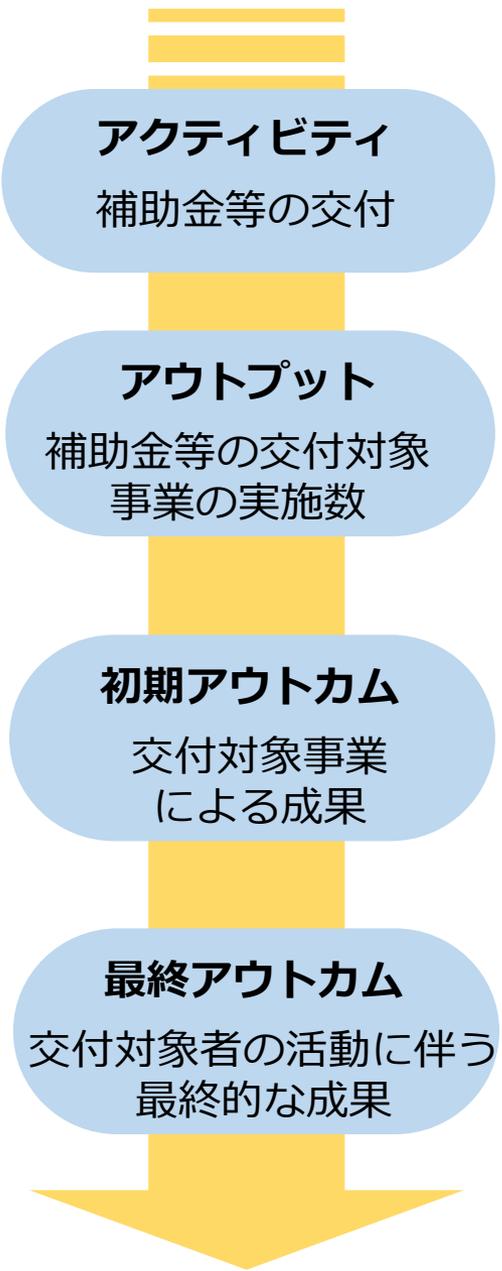
4 補助金等の交付

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