

EBPMの推進を担う人材の育成の在り方について

令和 6 年11月14日
事務局説明資料

行政事業レビューにおける「基礎的なEBPM」の推進

WHEN

いつ ≫ なぜ今EBPMの推進が喫緊の課題なのか

WHERE

どこで ≫ 政府におけるこれまで取組状況

WHO

だれが ≫ EBPMの推進の担い手と役割

WHAT

なにを ≫ 具体的な進め方

WHY

なぜ ≫ なぜ推進が思うように進まないのか、ボトルネックは

HOW

どうやって ≫ 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

行政事業レビューにおける「基礎的なEBPM」の推進

WHEN

いつ ≫ **なぜ今EBPMの推進が喫緊の課題なのか**

WHERE

どこで ≫ 政府におけるこれまでの取組状況

WHO

だれが ≫ EBPMの推進の担い手と役割

WHAT

なにを ≫ 具体的な進め方

WHY

なぜ ≫ なぜ推進が思うように進まないのか、ボトルネックは

HOW

どうやって ≫ 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

なぜ**今**EBPMの推進が喫緊の課題なのか

EBPMを進める背景・目的

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

行政事業レビューにおける「基礎的なEBPM」の推進

WHEN

いつ ≫ なぜ今EBPMの推進が喫緊の課題なのか

WHERE

どこで ≫ **政府におけるこれまでの取組状況**

WHO

だれが ≫ EBPMの推進の担い手と役割

WHAT

なにを ≫ 具体的な進め方

WHY

なぜ ≫ なぜ推進が思うように進まないのか、ボトルネックは

HOW

どうやって ≫ 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

政府におけ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	➢ 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	➢ 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	➢ 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	➢ 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	➢ 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	（以下のEBPMに関する指摘あり） ✓ 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	➢ 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）
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	➢ 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	➢ 「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	➢ 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	➢ 「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

（注）そもそも、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。

行政事業レビューにおける「基礎的なEBPM」の推進

WHEN

いつ ≫ なぜ今EBPMの推進が喫緊の課題なのか

WHERE

どこで ≫ 政府におけるこれまでの取組状況

WHO

だれが ≫ **EBPMの推進の担い手と役割**

WHAT

なにを ≫ 具体的な進め方

WHY

なぜ ≫ なぜ推進が思うように進まないのか、ボトルネックは

HOW

どうやって ≫ 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

EBPMの推進の担い手と役割

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

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）

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

EBPM推進の方針を提示

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）

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

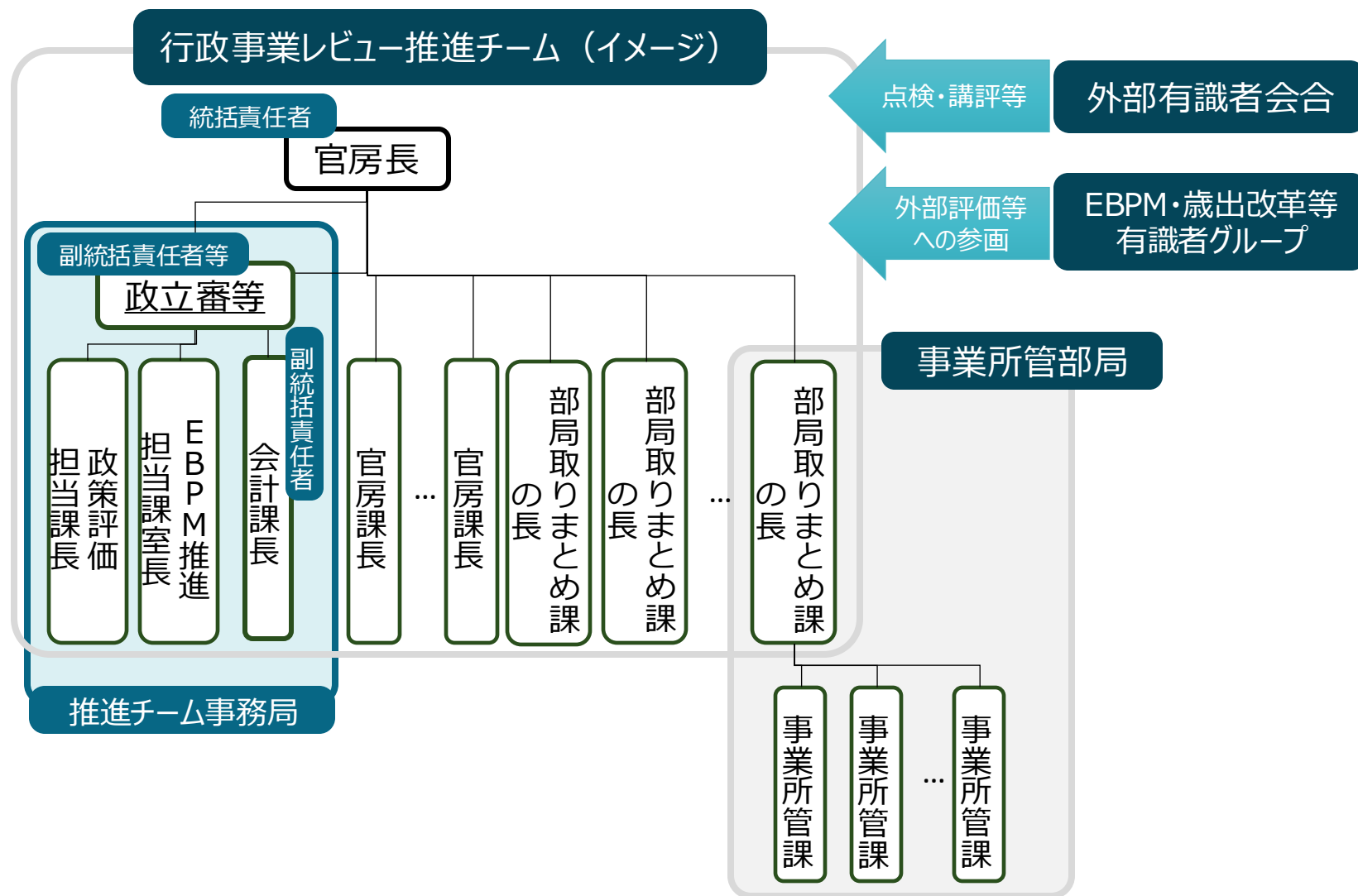
各府省庁における行政事業レビューの推進にあたっては、官房長等を統括責任者とし、EBPM的観点からの議論の促進や政策評価との連携等、地方支分部局等を含めた関係者が連携・協力できるよう、各府省庁の組織体制に応じて関係する幹部、管理職職員等を各府省庁で適切に構成員を選任した、「行政事業レビュー推進チーム」を設置する。

➤ 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。



行政事業レビューにおける「基礎的なEBPM」の推進

WHEN

いつ ≫ なぜ今EBPMの推進が喫緊の課題なのか

WHERE

どこで ≫ 政府におけるこれまでの取組状況

WHO

だれが ≫ EBPMの推進の担い手と役割

WHAT

なにを ≫ **具体的な進め方**

WHY

なぜ ≫ なぜ推進が思うように進まないのか、ボトルネックは

HOW

どうやって ≫ 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

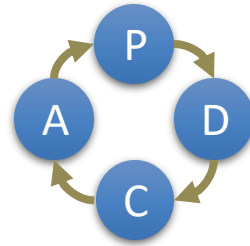
具体的な進め方

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、

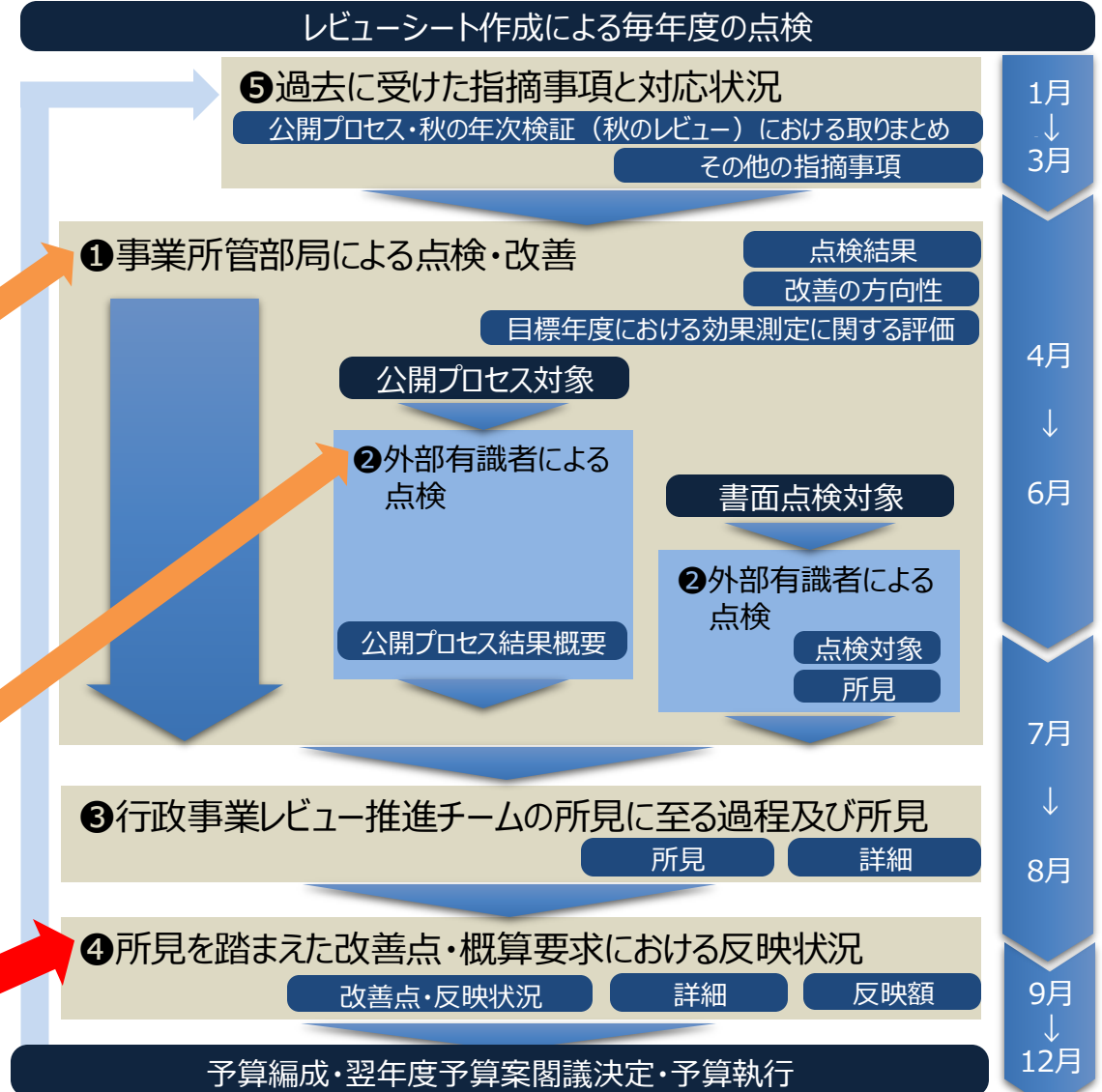
- ・ロジックモデルや指標の見直しなど企画（P）に該当する営みのほか、
- ・データやエビデンスを収集する事業実施（D）の営み、
- ・データやエビデンスを踏まえた点検（C）の営み、
- ・点検結果を踏まえた改善策（A）の検討

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。

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。



行政事業レビューにおける「基礎的なEBPM」の推進

WHEN

いつ ≫ なぜ今EBPMの推進が喫緊の課題なのか

WHERE

どこで ≫ 政府におけるこれまでの取組状況

WHO

だれが ≫ EBPMの推進の担い手と役割

WHAT

なにを ≫ 具体的な進め方

WHY

なぜ ≫ **なぜ推進が思うように進まないのか、ボトルネックは**

HOW

どうやって ≫ 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

なぜ推進が思うように進まないのか、推進のボトルネックは

「点検・見直し」の誤解

やらされ感から
後ろ向きな対応をしたり
後回しにしたり
してしまう

「どうやり過ごすか」
「何とかここを乗り切ろう」
という発想から
防御的なコミュニケーション
を取ってしまう

事業の効果に○×をつける
あるいは
上手くいっていないから
「ダメ」と判定をする、
対決型のやりとり
になってしまう

いい事業になる、いい働き方につなげるための「点検・見直し」



「基礎的なEBPMの実践」の重要性は、政策判断の精度を向上させ、政策立案者が自らの政策立案(policy making)に活かすこと

- ・「Evidence-Based」が強調されがちだが、むしろ、**政策の立案・機動的な改善＝「Policy Making」を通じて社会課題を解決**することが肝であり、それを行政官としての当然の営みと意識して取り組むべき
- ・短期間で社会情勢が大きく変化する中で、一度政策を始めたら変えないことを良しとしてしまうと、もはやその政策効果を届けるべき人に効果的に届けることができない事態になってきた
- ・チェックするサイクルを早くしないと、結局は後処理の負担が大きくなり、行政にとっても国民にとってもマイナスとなってしまう

EBPMの点検・見直しを自分事にする

- ・レビューシート作成を通じた**「基礎的なEBPM」の実践**は、担当者が自らの頭で考える、自分が行っていることで何か変なことが起きていないかどうかを日々の業務の中で見ていくという、極めて泥臭い**政策過程や調整の話であり、政策立案者誰もが行う日常的な政策プロセスの一部**である
- ・「自分が担当している業務がどのような効果をあげているか、どうやったらよりよくできるか」という**行政官が本来持っている良心に従って最善策を検討すべき**

公開プロセスをクリエイティブな議論を行うトレーニングの場にする

- ・事業が上手くいっていない場合には、どうやったらそれを改善できるかを議論する
- ・事業担当部局・推進チームと有識者の間で、**いかに課題を共有して一緒に改善策を考えていくか**という雰囲気作りが重要
- ・一定の負担はかかるが、真摯に取り組むことで事業の見直しを通じた**政策効果の一層の発揮**につながる
- ・事業改善のヒントを見いだす成功体験の積み重ねで、行政官としての**政策立案スキルを向上させる**

行政事業レビューにおける「基礎的なEBPM」の推進

WHEN

いつ ≫ なぜ今EBPMの推進が喫緊の課題なのか

WHERE

どこで ≫ 政府におけるこれまでの取組状況

WHO

だれが ≫ EBPMの推進の担い手と役割

WHAT

なにを ≫ 具体的な進め方

WHY

なぜ ≫ なぜ推進が思うように進まないのか、ボトルネックは

HOW

どうやって ≫ 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

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

— 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）

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。

行政事業レビュー推進チームをめぐる体制強化

- 農林水産省では、広範な政策評価・レビューとEBPMを推進し、取組を一体的に運用。
- その上で、業務が集中する時期には、広範な政策評価・レビューの推進に弾力的な体制を構築。
- また、令和5年度には、行政事業レビュー外部有識者を4名から7名に増員し、負担を軽減しつつ、外部有識者点検を強化。



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年度は、レビューシート227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点検に活用し、ロジックモデルを精緻化。

項目	点検の成果
アウトカム	(1) 政策効果の発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。
アウトカム	(2) アウトプットの発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。
アウトカム	(3) アウトプットの発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。
アウトカム	(4) アウトプットの発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。
アウトカム	(5) アウトプットの発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。
アウトカム	(6) アウトプットの発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。
アウトカム	(7) アウトプットの発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。
アウトカム	(8) アウトプットの発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。
アウトカム	(9) アウトプットの発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。
アウトカム	(10) アウトプットの発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。各項目の発現経路が明確化された。

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。

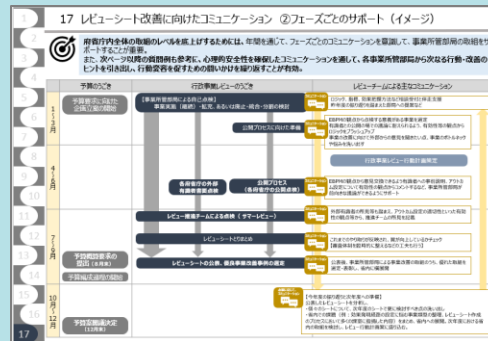
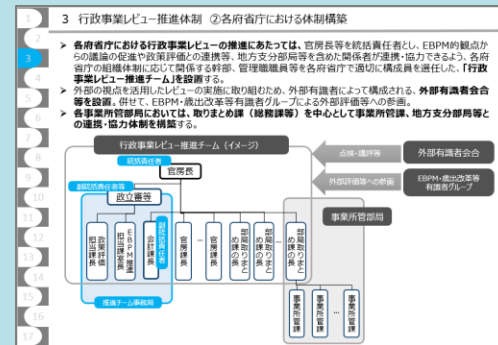
令和5年度 環境省におけるEBPMの取組

- 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。）を設置し、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がメリット。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
 - ×アウトカム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。）
 - ×アウトカム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

- 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）

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。



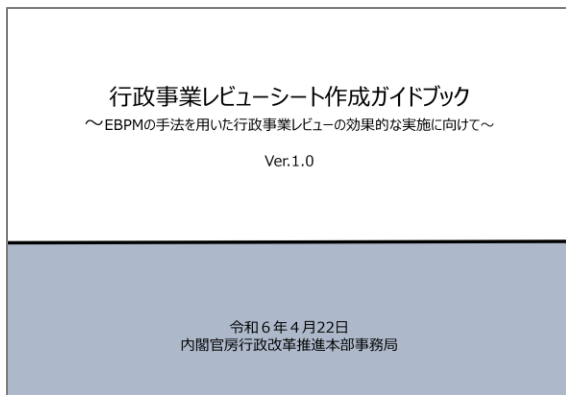
（レビューシート作成ガイドブックの作成（令和6年4月）

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

－ 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。

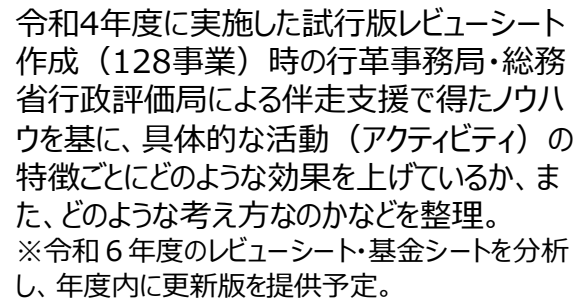
I 前提	各府省庁において行政事業レビューを通じた基礎的なEBPM実践を推進するための基本的な考え方	II 総論	各府省庁の行政事業レビューシートの品質管理を担う推進チーム構成員・レビューシート作成責任者である事業所管部局の課室長、レビューシート作成担当者が共通して理解すべき考え方
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16	1 行政事業レビューの目的 2 行政事業レビューシート作成による基礎的なEBPMの実践の「基本的な考え方」 3 行政事業レビュー推進体制 ①政府全体 ②各府省庁における体制構築 ③行政事業レビュー推進チームと事業所管部局の役割（例） 4 行政事業レビュー年間スケジュール（標準的な例） 5 レビューシートの作成の心得（基本姿勢） 6 レビューシート作成のポイント 7 政策判断の基本動作としてのレビューシート作成	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13	8 レビューシートの設計 9 行政事業レビュー・EBPM用語説明（参考）政策体系と行政事業レビュー 10 レビューシート作成の手順 11 事業所管部局の「意思」をつなぐための効果検証・見直し 12 効果検証を可能にするための目標・指標の設定プロセス 13 事業の性質に応じた効果検証・見直し 14 市場ライフサイクルに応じた事業設計と効果検証・見直し（参考）ロジックモデルの活用
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16		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
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	15 各欄の記載のポイント ①事業の目的 ②現状・課題 ③事業概要 ④アクティビティ ⑤アウトプットとアウトカムの違い・炭鉱のカナリア ⑥アウトプット ⑦短期（・中期）アウトカム ⑧長期アウトカム 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 16 事業の多様性に応じたレビューシートの作り方 ①政策実現経路がシンプルとされる事業 ②定性的なアウトカムの設定 ③その他事業の性質に応じた効果検証 17 レビューシート改善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 ②フェーズごとのサポート（イメージ） ③レビューシート改善につなげるための視点 ④推進チームによる問い合わせの例

担当管理職必読

作成担当者必読

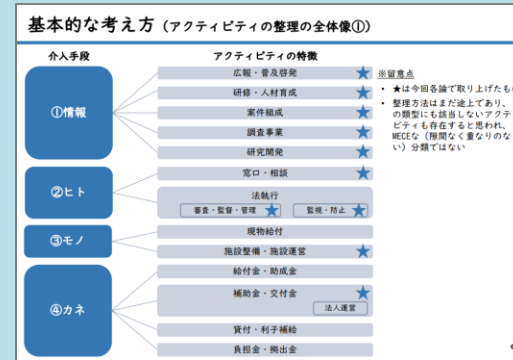
行政事業レビューシート 政策効果の測定のポイント

- ・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」)



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。

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。



アクティビティの特徴

- ・研修・人材育成は、各種プログラムへの参加により個人の能力・スキルの向上を図り、その身につけた能力・スキルをあらゆる場面で活かすことを目的としている。
- ・研修・人材育成については、政策目的に即した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。
- ・対象者やレベル別に複数のメニューを実施している場合がある。

政策効果の測定のポイント

1. アウトカム目標については、「アンケートによる満足度調査」といった対象者の主観に依る指標のほか、「習熟度テスト」、「資格試験の合格率」といった研修によって得られた知見の指標を客観的に用いる指標を設定することが有効ではないか。
2. 研修等を受講したものの、修了に至らない者が突出すること予想される場合には、「受講者数」を単に把握するだけでなく、敏感に異変を察知するためのセンサー（歯車のカワリ）として、「修了者数」を把握することも考えられる。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効ではないか。
3. 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測定が有益ではないか。
4. 複数の研修メニューがある場合には、メニューごとに効果発現経路を設定することで介入の効果を把握しやすくなるのではないか。

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。

[illegible]

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

－ 4 － レビューシートの見直しとRSシステムによる作成・公開

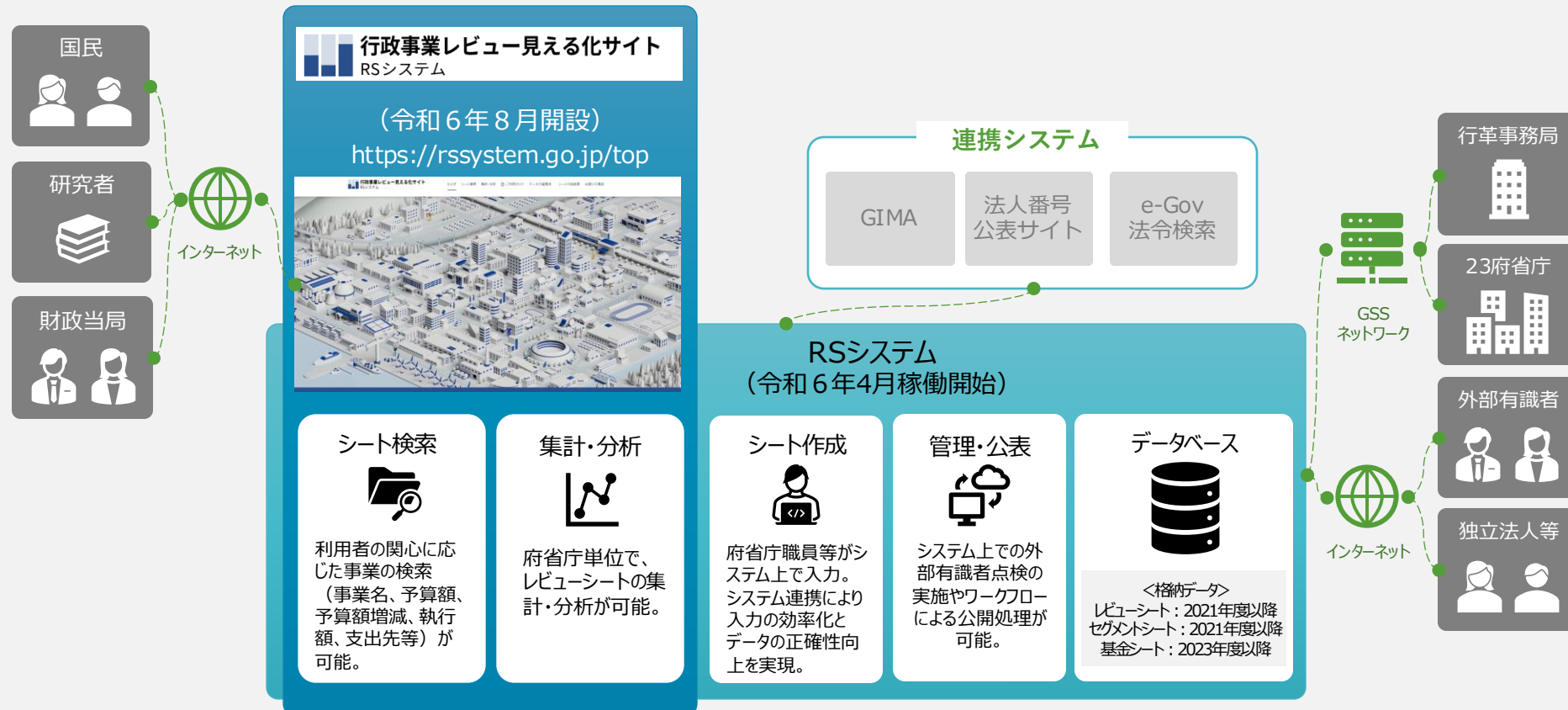
- 令和5年度から、EBPMの手法を取り入れ、予算編成過程で積極的に活用するとともに、成果目標に照らした政策効果の点検と改善を徹底すべく、**レビューシートを見直し**。並行して、シート作成の負担軽減等を目的としてRSシステム（レビューシートシステム）を開発。
- 令和6年4月から、23の府省庁が利用する、府省庁共通システムとして、**RSシステム（レビューシートシステム）の稼働を開始**。令和6年8月には、「**行政事業レビュー見える化サイト**」において、RSシステムを活用した行政事業レビューシート等を一元的に公開。

EBPMの手法を導入

- ・政策効果の発現経路の考え方の記載を徹底
- ・事業の性質に応じて柔軟に成果目標を記載できるよう**成果目標の段階（短期・中期・長期）設定を弾力化**
- ・成果目標の目標年度等における**効果確認やそれに伴う改善を徹底するため、記載欄を追加**

※ 以下は、令和5年度から導入した新たな行政事業レビューシート（一部）の記載欄を示す。

項目	内容
事業の目的	事業の目的を明確に記述する。
事業の概要	事業の概要を記述する。
事業の成果目標	成果目標を設定し、短期・中期・長期の目標を設定する。
事業の経費	事業の経費を記述する。
事業の進捗状況	事業の進捗状況を記述する。
事業の効果確認	事業の効果確認を記述する。
事業の改善策	事業の改善策を記述する。



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

－ 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

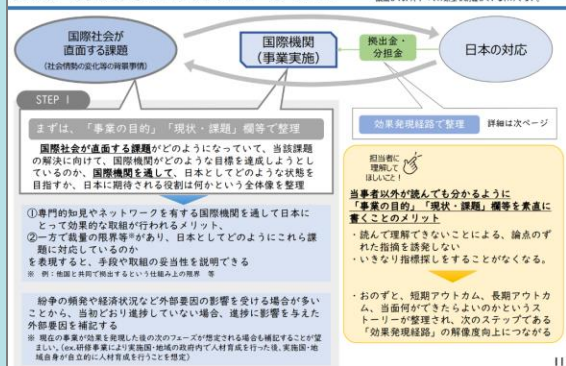
令和6年4月
内閣府行政改革推進本部事務局
総務省行政評価局

※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。

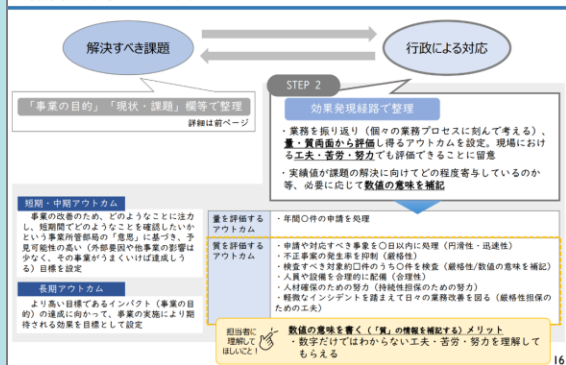
悩みの共有・「場」の提供

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



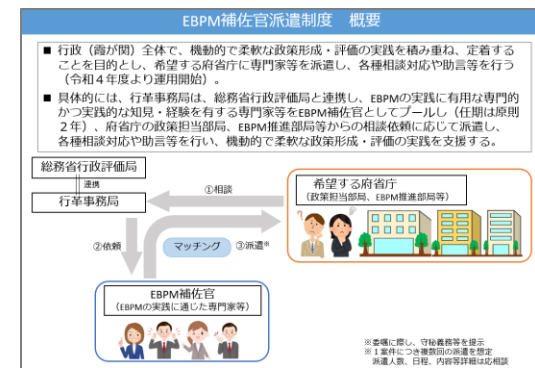
法執行事務分野における取組イメージ STEP 2



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

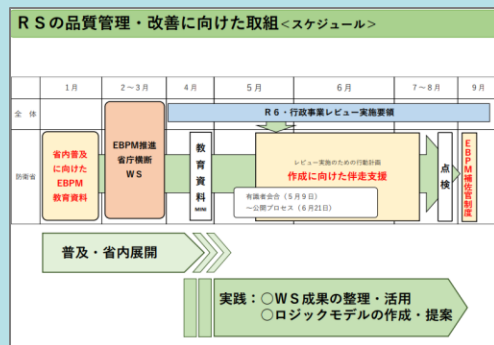


専門家の活用・ブレイクスルー

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）



・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）



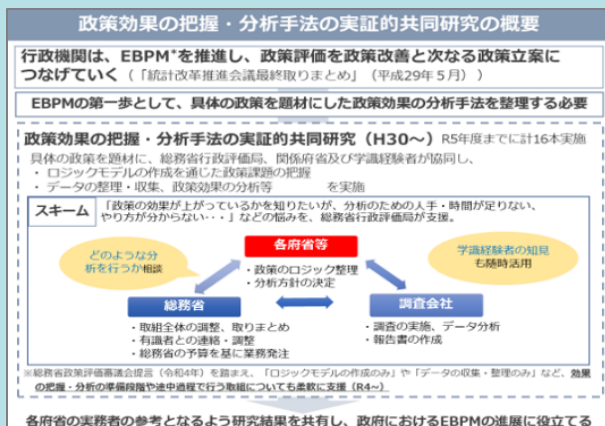
基礎的なEBPMの実践を通じて、いかに政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させるか

－ 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～）

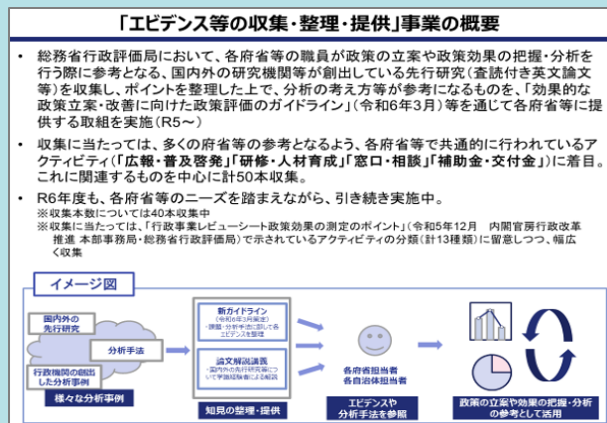
➤ 令和5年度までに16テーマで実施



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

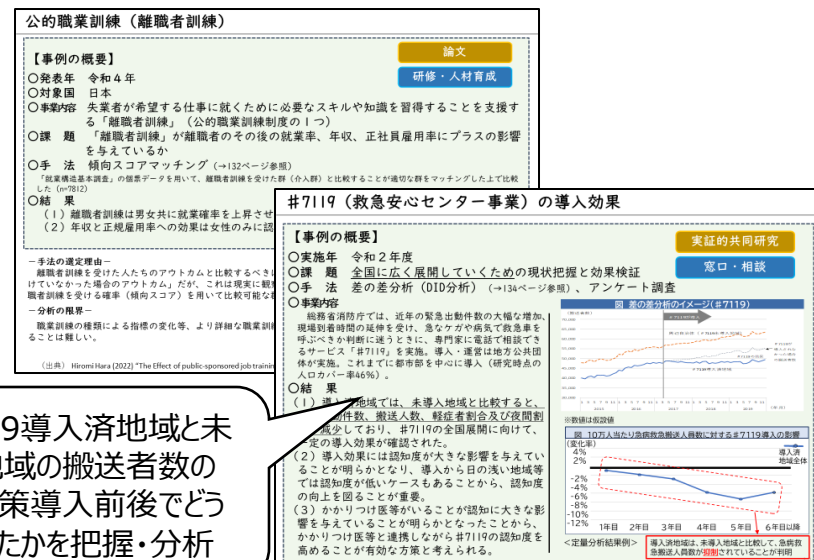


効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドライン

・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



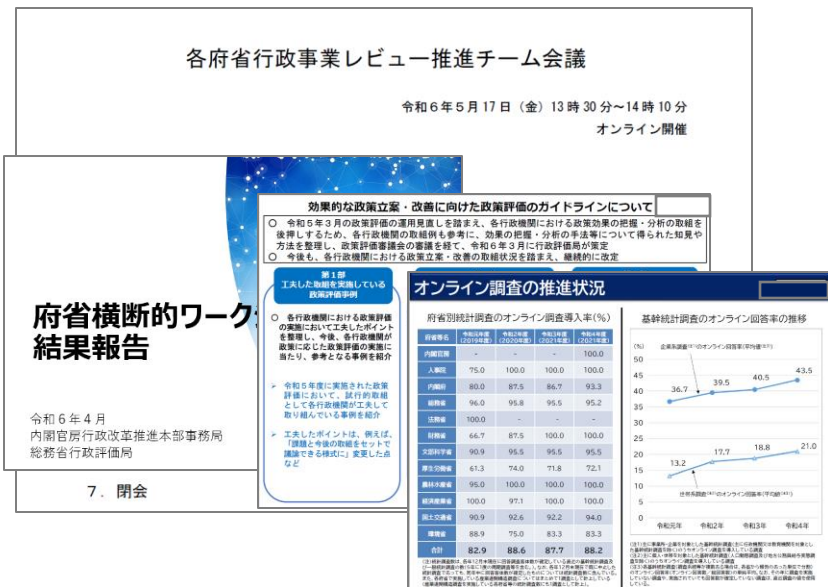
※ なお、行政評価局の若手職員（本省・管区）を中心に、具体的な事例を題材として効果分析の手法や考え方を習得する約半年間の研修を実施し、各府省のEBPMの実践を後押しする人材を継続的に育成している

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

－ 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）

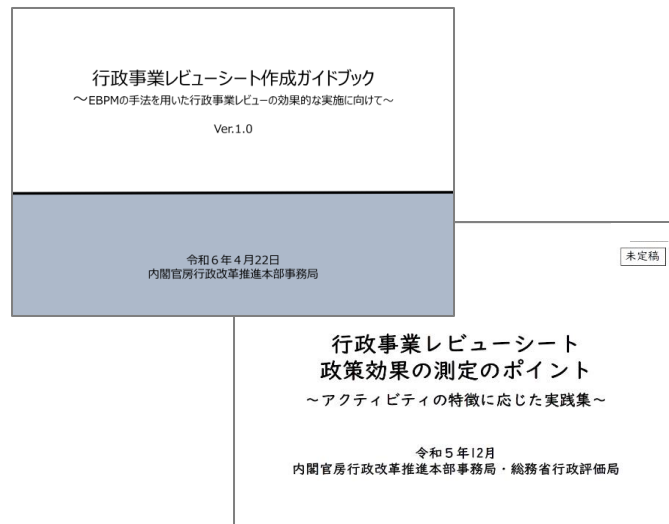
- ・ワークショップの結果報告と今後の進め方
- ・予算編成過程でのレビューシートの活用事例
- ・政策評価書等の政策立案・改善への活用事例
- ・オンライン調査など調査負担軽減の取組について説明



※各府省のEBPM部局、会計課担当課室長をメンバーとする会議

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



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

18 推進チームメンバーの役割（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さっか。役所のあらゆる動き、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
- とりやまず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

－ 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)

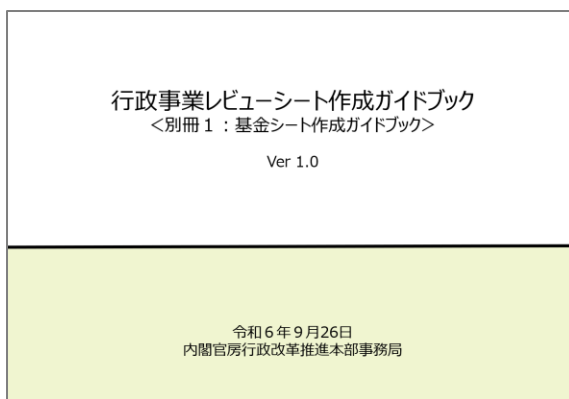
定量的なアウトカムの設定・ 終了予定時期の設定と 成果検証

「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
□	デジタル行財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、十分な効果を上げ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と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

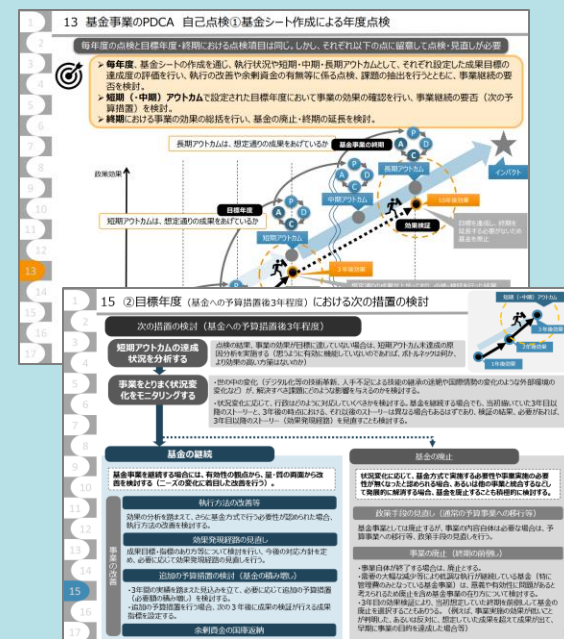
- ・令和6年9月 Ver 1.1
- ・令和6年7月 暫定版Ver2の提供
- ・令和6年5月 暫定版の提供



「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。

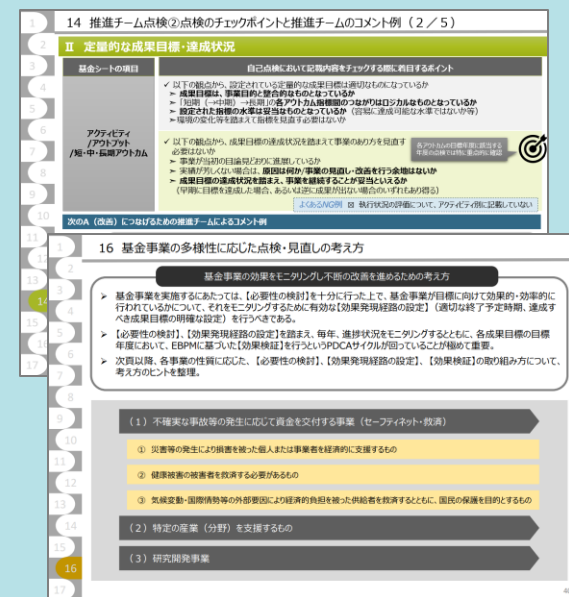
基金の特性を踏まえた PDCAのあり方を言語化

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。

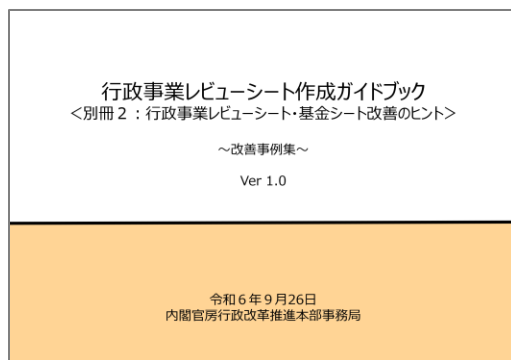


基礎的なEBPMの実践を通じて、いかに政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させるか

－ 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

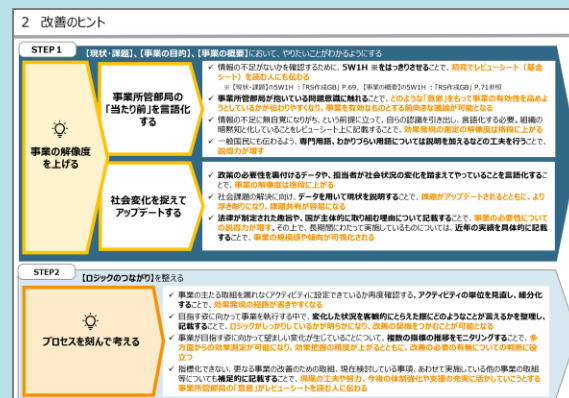
- ・ **令和6年9月 Ver 1.0**
※ワークショップや公開プロセスの成果も踏まえた令和6年度公開シートの事例を追加
- ・ **令和6年5月 暫定版**



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。



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
【現状・課題】 熱中症対策の推進が、主に行政機関の職員による実施となっており、民間企業や市民団体などによる取組が不足している。	【現状・課題】 熱中症対策の推進が、主に行政機関の職員による実施となっており、民間企業や市民団体などによる取組が不足している。
【事業の目的】 熱中症対策の推進により、熱中症の発生を抑制し、健康被害を防止すること。	【事業の目的】 熱中症対策の推進により、熱中症の発生を抑制し、健康被害を防止すること。
【事業の成果】 熱中症対策の推進により、熱中症の発生を抑制し、健康被害を防止すること。	【事業の成果】 熱中症対策の推進により、熱中症の発生を抑制し、健康被害を防止すること。

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具体的に把握できるような効果発現経路を見直しを行った実例をもとに、「基金は予見可能性が低いためPDCAに向かない」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 ムーンショット型研究開発プログラム

改善前	改善後
【現状・課題】 革新的研究開発推進基金の活用が、主に行政機関の職員による実施となっており、民間企業や市民団体などによる取組が不足している。	【現状・課題】 革新的研究開発推進基金の活用が、主に行政機関の職員による実施となっており、民間企業や市民団体などによる取組が不足している。
【事業の目的】 革新的研究開発推進基金の活用により、革新的研究開発の推進を図ること。	【事業の目的】 革新的研究開発推進基金の活用により、革新的研究開発の推進を図ること。
【事業の成果】 革新的研究開発推進基金の活用により、革新的研究開発の推進を図ること。	【事業の成果】 革新的研究開発推進基金の活用により、革新的研究開発の推進を図ること。

行政事業レビューにおける 自己点検のポイントの発行 (令和6年9月)

令和6年6月の行政改革推進会議において「レビューの際の論点設定をしっかり前向きなものにすることが重要」、「PDCAの「A」の具体的なアイデアを引き出すような、伴走型の有識者を増やしていくこと」、「各省による自己点検のレベルが上がるように注力いただきたい」といったご意見があった。

このため、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**を改めて整理したガイドブックを別冊3として提供。

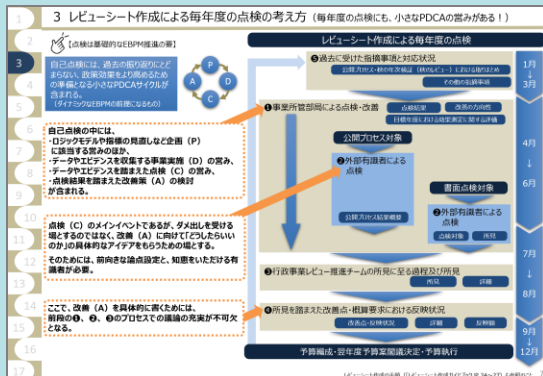
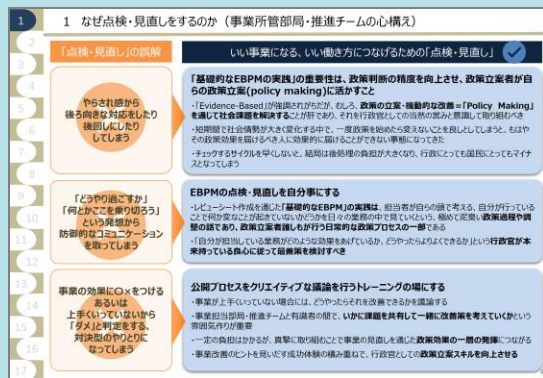
行政事業レビューシート作成ガイドブック
＜別冊 3：行政事業レビューにおける自己点検のポイント＞

～公開プロセスを含めた政策効果の最大化に向けた工夫～

Ver 1.0

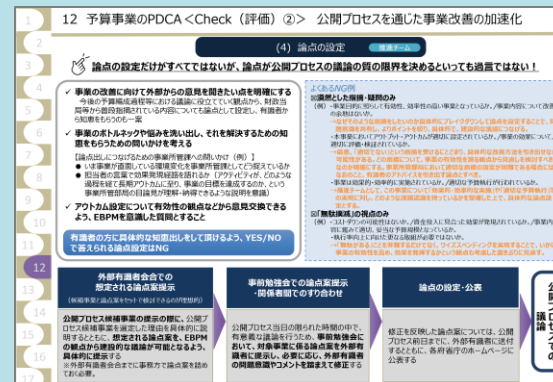
令和6年9月26日
内閣官庁行政改革推進本部事務局

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を整理。



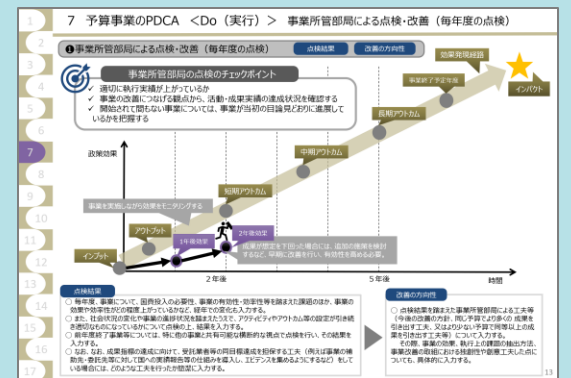
- 事業の改善に向けて外部からの意見を聞きたい点を明確にする
- 事業のボトルネックや悩みを洗い出し、それを解決するための知恵をもらうための問いかけを考える
- アウトカム設定について有効性の観点などから意見交換できるよう、EBPMを意識した質問とすること

といった**論点設定のポイント**と**改善のヒント**や具体例を提示。



公開プロセスにおけるコーディネータとしての役割や論点設定のあり方、外部有識者指摘を活かしたレビューシート改善を促進するための推進チーム点検の具体的な方法を提示。

レビューシート作成による毎年度の点検（実績のモニタリング）と目標年度における効果測定（政策目的の達成に向けた事業改善や政策オプションの見直しなどを実行）の基本姿勢とポイントを整理。



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

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の部分が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なPolicy Makingを進めていくこと。**

行政事業レビューを通じた、いわゆる「基礎的なEBPM」の実践とは、部局が普段から考えているであろうことをロジカルに、データに基づいて説得的に記述し、①現状・課題の分析、②ロジックモデルの構築（効果を把握するアウトプット・アウトカムの設定）、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。その際、どのように政策効果を高められるかという観点から政策担当部局内で行われた議論や、政策担当部局ととりまとめ部局との議論についてもレビューシートに現れていることが望ましい。

①現状・課題の分析

現状・課題の把握

現状・課題

（ファクト・データを明記）

目指す姿

長期アウトカム・インパクト

事業の目的

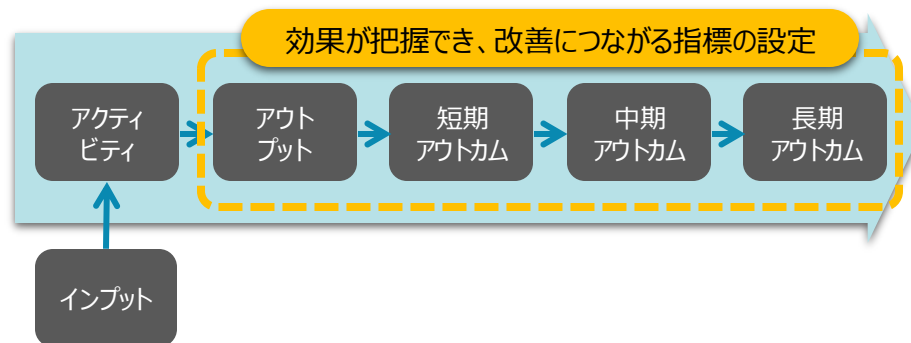
政策手段の検討

事業の概要

（類似事業の効果や事業体系など参照）

②ロジックモデルの構築

事業や施策についての意思決定は幹部職員が行うことから、幹部職員が普段考えている、所管する事業や施策の目的や効果などを若手職員に伝えていき、若手職員も主体的に政策立案に参加する中で、共通理解を得られたロジックに基づいたレビューシートとすることが重要



③点検・改善

モニタリング・効果測定 （指標のデータや定性的なファクト）

自己点検・外部点検

点検結果

目標年度における効果測定に関する評価

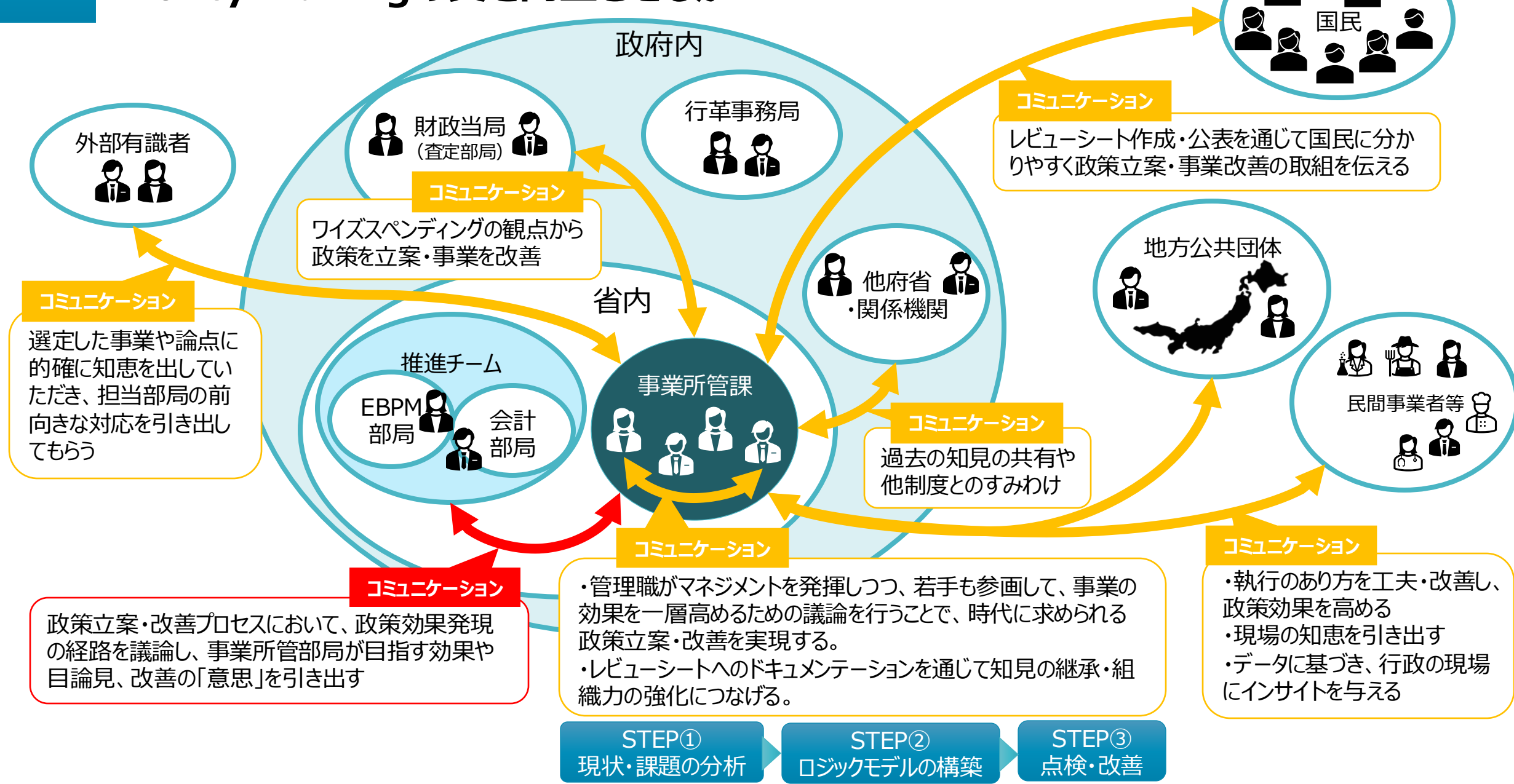
公開プロセス

外部有識者による点検

改善策の検討

改善の方向性

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



EBPMの推進を担う人材の育成の在り方について（論点）

1 【事業所管部局】や【EBPM推進部局】の担当者の理解・能力向上のためにどのような取組が考えられるか。

- EBPMに係る業務を通じて担当者の理解・能力が向上し、さらなるEBPMの定着につながっていくという、EBPMの定着と人材育成の好循環が生まれることが重要ではないか。
- レビューシートに基づいて議論する場（秋のレビュー、公開プロセス）を一過性のものとせず、いかに担当者の能力向上につなげるか。

2 事業の目的や課題認識、目指す効果についての共通認識を持ち、若手職員が政策立案に主体的に関与することは、若手職員の能力・モチベーションの向上にもつながりうるが、どのような取組を進めていくことが有意義か。

- レビューシートの作成実務は【係長・係員といった若手職員】が中心になって担っているが、事業や施策の実施に関する意思決定を【各府省の幹部・管理職】が担っていることを踏まえ、人材育成の観点からも幹部・管理職の関与のあり方を見直すべきではないか。

3 今後、国の職員が効果測定を進める場面が増えると想定される中、どのような取組を進めていくべきか。各府省の【事業所管部局】や【EBPM推進部局】などの役割、【行政改革推進本部事務局等】の役割はどういうものが考えられるか。

- それぞれが役割を効果的に発揮するために求められる人材像とは。
- 予算事業の指標設定を求めていく中で、現場の負担にも留意した調査設計（リサーチデザイン）（集めるデータの絞り込み、重複調査等の排除）などが求められる場面も増加しているのではないか。