

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 1.2

令和8年3月31日
内閣官房行政改革・効率化推進事務局

はじめに 「行政事業レビューシート作成ガイドブック」の構成と本資料について

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**

管理職・総括補佐必読

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

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**

管理職・総括補佐必読

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**

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。

本資料

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**

はじめに ガイドブックの読み方

▶ ガイドブックをどこから読むか迷ったら、まずはここを参照してください。

(※) 行政事業レビュー年間スケジュール及び事業所管部局・推進チームの役割の詳細は、本編 I 第 3・4 章参照。

(※) 前提として本編 I 前提を読み、行政事業レビュー制度の目的やEBPMの実践にあたっての心構えを理解しておくこと。

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
管理職・総括補佐	自己点検（特に公開プロセス対応）、概算要求への反映 シート作成：本編 II 第8～10章 p.23～30 自己点検：別冊3 I 第3～5章 p.8～11 公開プロセス：別冊3 II 第12～13章 p.24～39 【基金】別冊1 第8～11章 p.15～19					外部有識者点検等に係る所見を踏まえた改善の対応を明確化 今後の政策立案・予算要求に係る「意思決定」において活用 本編 I 第5章、第7章 p.16～17、p.21 本編 II 第11～14章 p.31～47 【基金】別冊1 第4～8章 p.11～15						
	 役割 レビューシート・基金シートの作成は政策意図を再確認あるいは新たに決定する「意思決定」であることを踏まえ、記載内容に実質的に関与し、より効果的な政策の立案・改善に努める											
作成担当者	自己点検（特にシート作成～公開プロセス、外部有識者点検）、概算要求への反映 シート作成：本編 III 第15章 p.49～60 +a 別冊2/測定と点検・改善のポイント 自己点検：別冊3 第5章、第7～11章 +a 測定と点検・改善のポイント 外部点検を踏まえた改善：別冊3 第16～17章 p.49～57 【基金】別冊1 第9章、11～13章、15章					外部有識者点検等に係る所見を踏まえた改善の対応を明確化 今後の政策立案・予算要求に係る「意思決定」において活用 本編 I 第7章 p.21 本編 II 第11～14章 p.31～47 【基金】別冊1 第4～8章、15章 p.11～15、p.34～40						
	 役割 担当事業のレビューシート・基金シートの作成について、単なる作業でなく、社会環境の変化等に応じた機動的で柔軟な政策形成・評価の実践として取り組むことで、事業の政策効果を上げることを追求する											
推進チーム	公開プロセス準備	公開プロセス対応	サマーレビュー	今年度の振り返りと次年度に向けた準備				事業所管課室の自己点検に係る伴走支援				
	行動計画策定 別冊3 第12～13章 p.24～39		RS/KSとりまとめ、公表 本編 III 15章、17章 別冊3 第14～15章 p.40～48 【基金】別冊1 第14章 p.27～33					別冊3 I 総論 別冊3 第9～11章 p.16～23 【基金】別冊1 第9章、第11～13章 p.16、p.19～26				
 役割 事業所管部局が作成したレビューシート・基金シートを、事業の必要性、有効性、効率性の観点から点検し、改善につながるような指導・助言を行うなど、省内の事業全体の品質管理を担う												

はじめに 「行政事業レビューシート作成ガイドブック」の構成と本資料について	p.1
ガイドブックの読み方	p.2

I 総論

1 なぜ点検・見直しをするのか（事業所管部局・推進チームの心構え）	p.5
（参考）事業所管部局の「意思」をつなぐための効果検証・見直し	
2 事業の性質に応じた効果検証・見直し	p.7
3 レビューシート作成による毎年度の点検の考え方（毎年度の点検にも、小さなPDCAの営みがある！）	p.8
4 毎年度の点検のPDCAと中長期的な事業のPDCAの関係	p.9
（参考）事業の実施と並行した機動的な対応（アジャイル型政策形成の実行）	
5 点検・見直しの観点と毎年の自己点検／目標年度における効果測定	p.11

6 予算事業のPDCA	
<Plan（計画）> 予算措置時（要求に向けた効果発現経路の設定）	p.13
7 予算事業のPDCA	
<Do（実行）> 事業所管部局による点検・改善（毎年度の点検）	p.14
8 毎年度の点検における基本姿勢	p.15
9 次のA（改善）につなげるための自己点検の観点とポイント	p.16
10 点検結果・改善の方向性の記載（改善のヒント）	p.21
11 予算事業のPDCA < Check（評価）①> 目標年度における効果測定に関する評価	p.23
12 予算事業のPDCA < Check（評価）②> 公開プロセスを通じた事業改善の加速化	p.24
13 基礎的なEBPMの取組を深化させるための論点設定（改善のヒント）	p.29
14 予算事業のPDCA < Check（評価）③> 推進チームによる事業の成果の検証	p.40
15 推進チームの所見に至る過程及び所見の記載（改善のヒント）	p.48
16 予算事業のPDCA < Action（改善）> 所見を踏まえた事業の改善	p.49
17 点検結果・改善の方向性の記載（改善のヒント）	p.50

II 実践

I 総論

- 1 なぜ点検・見直しをするのか（事業所管部局・推進チームの心構え）
（参考）事業所管部局の「意思」をつなぐための効果検証・見直し
- 2 事業の性質に応じた効果検証・見直し
- 3 レビューシート作成による毎年度の点検の考え方
（毎年度の点検にも、小さなPDCAの営みがある！）
- 4 毎年度の点検のPDCAと中長期的な事業のPDCAの関係
（参考）事業の実施と並行した機動的な対応（アジャイル型政策形成の実行）
- 5 点検・見直しの観点と毎年の自己点検／目標年度における効果測定（主なもの）

「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

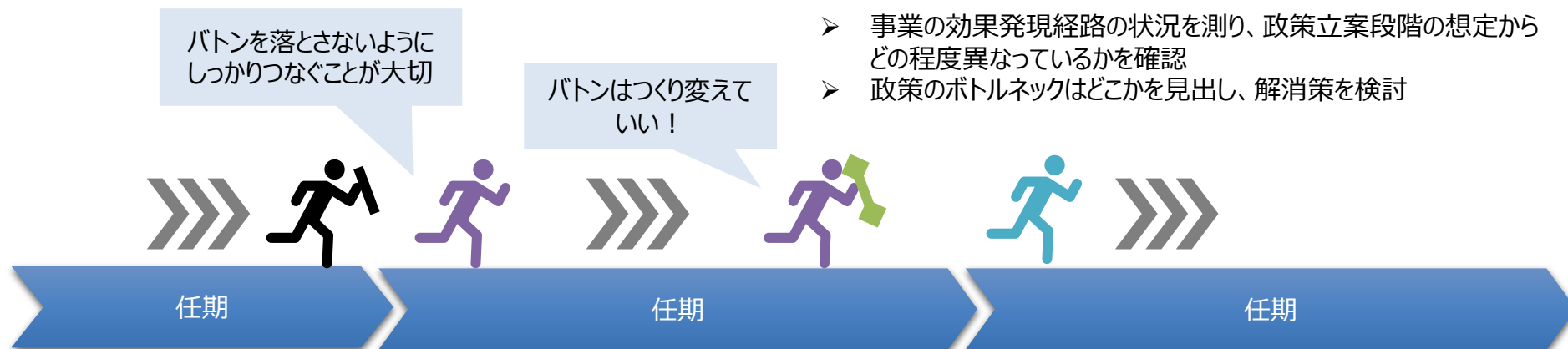
- ・レビューシート作成を通じた「基礎的なEBPM」の実践は、担当者が自らの頭で考える、自分が行っていることで何か変なことが起きていないかどうかを日々の業務の中で見ていくという、極めて泥臭い**政策過程や調整**の話であり、**政策立案者誰もが行う日常的な政策プロセスの一部**である
- ・「自分が担当している業務がどのような効果をあげているか、どうやったらよりよくできるか」という**行政官が本来持っている良心に従って最善策を検討**すべき

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**

政策効果の検証を行い政策の見直しに活かす

- 効果発現の状況をモニタリングし、検証の結果、政策効果が当初の想定通りに発揮されていない場合には、必要に応じて効果発現経路を見直す。
- 後任に「政策のボタン（政策立案者としての自らの目論見）」をつなぐことで、政策目標（インパクト）に向かって、事業の企画・執行を着実に進める。
- 指標の設定は、事業所管部局の「意思」を後任につないでいくための活動でもある。前任から受け取ったボタンを踏まえつつ、情勢を踏まえてつくり変えていく。



- 民間ではなく政府である以上、インパクトを頻繁に変えることはできない（＝ビジョンはぶれてはいけない）。
- しかし、**社会情勢の変化、気候変動、国際社会の動向等、世の中の動きに合わせて、適切な政策手法に変えていくことが必要**（＝前提が変わる場合もある）であり、それこそが、政府における「アジャイル型政策形成」である。



気をつけよう！
【よくある誤解】

※「アジャイル」とは？

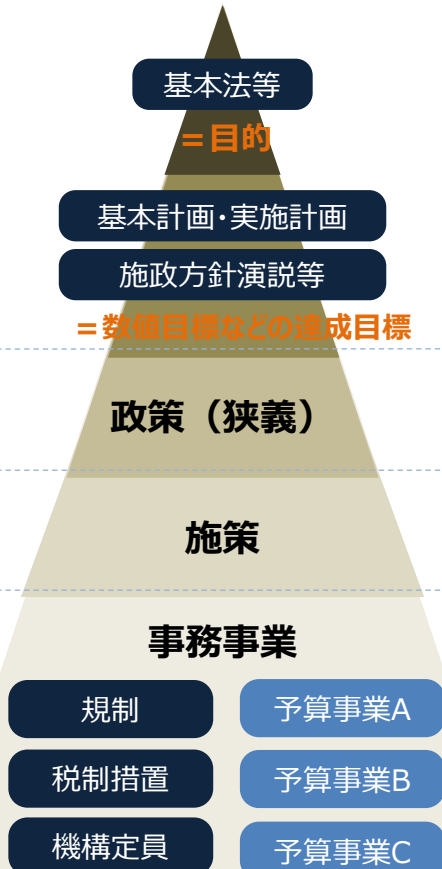
新しい機能を短期間で継続的にリリースしていくソフトウェア開発（アジャイル開発）のアプローチが、社会の不確実性が高まる中、民間のビジネスにおいて、顧客ニーズに応じて新たな価値を素早く継続的に提供するために、迅速な意思決定や開発サイクルを可能にした経営戦略（アジャイル経営）や組織変革の効果的な手法として広がっている。

2 事業の性質に応じた効果検証・見直し

EBPMを行う意義は、目的を達成するためにより効果的な手段を選択すること

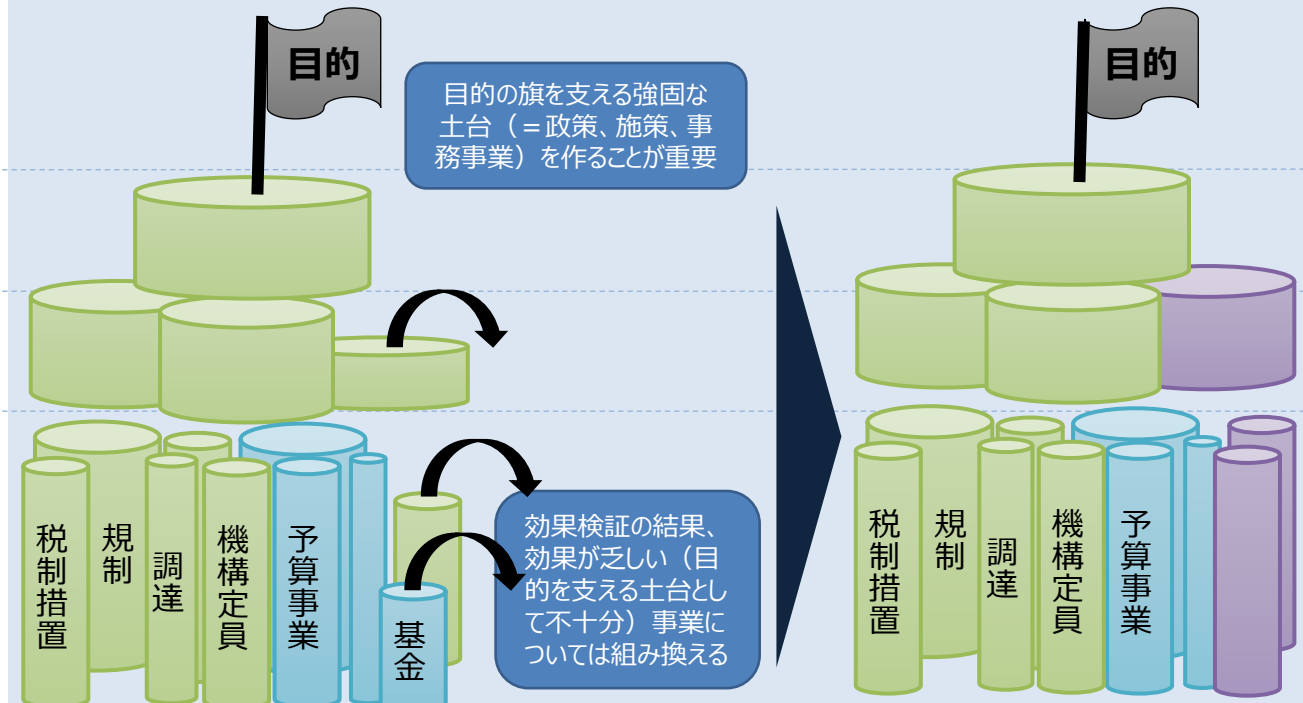
- 各事業は特定の施策（課題解決）を実現するためのツールであることから、**個別の事務事業レベルで効果を検証した上で、施策実現のためにより効果的な手段（ツール）に組み替えていく**（予算事業の内容を見直す、別の予算事業にする、規制等の別の手段に変更する等）**ことが重要**。
- さらには、**施策レベル（特定の課題レベル）においてもEBPMを行い、エビデンスに基づいて、政策実現のためにより効果的な手段に施策を組み替えていくことも重要**。

政策体系



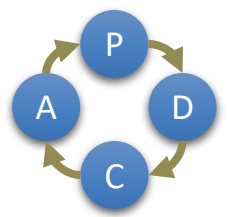
効果検証のイメージ

- 社会の変化などによって前提条件が変わることもある。それに応じて手段の選択肢も変化する。
- EBPMの実践により、効果検証と見直しのPDCAサイクルをダイナミックに回すことで、政策立案はもっと楽しくやりがいのある仕事になる。そのためには、政策担当者が、日頃から様々な政策手段の可能性について、頭の体操をしておくことが大切であり、各々の能力向上にもつながる。



3 レビューシート作成による毎年度の点検の考え方（毎年度の点検にも、小さなPDCAの営みがある！）

【点検は基礎的なEBPM推進の要】

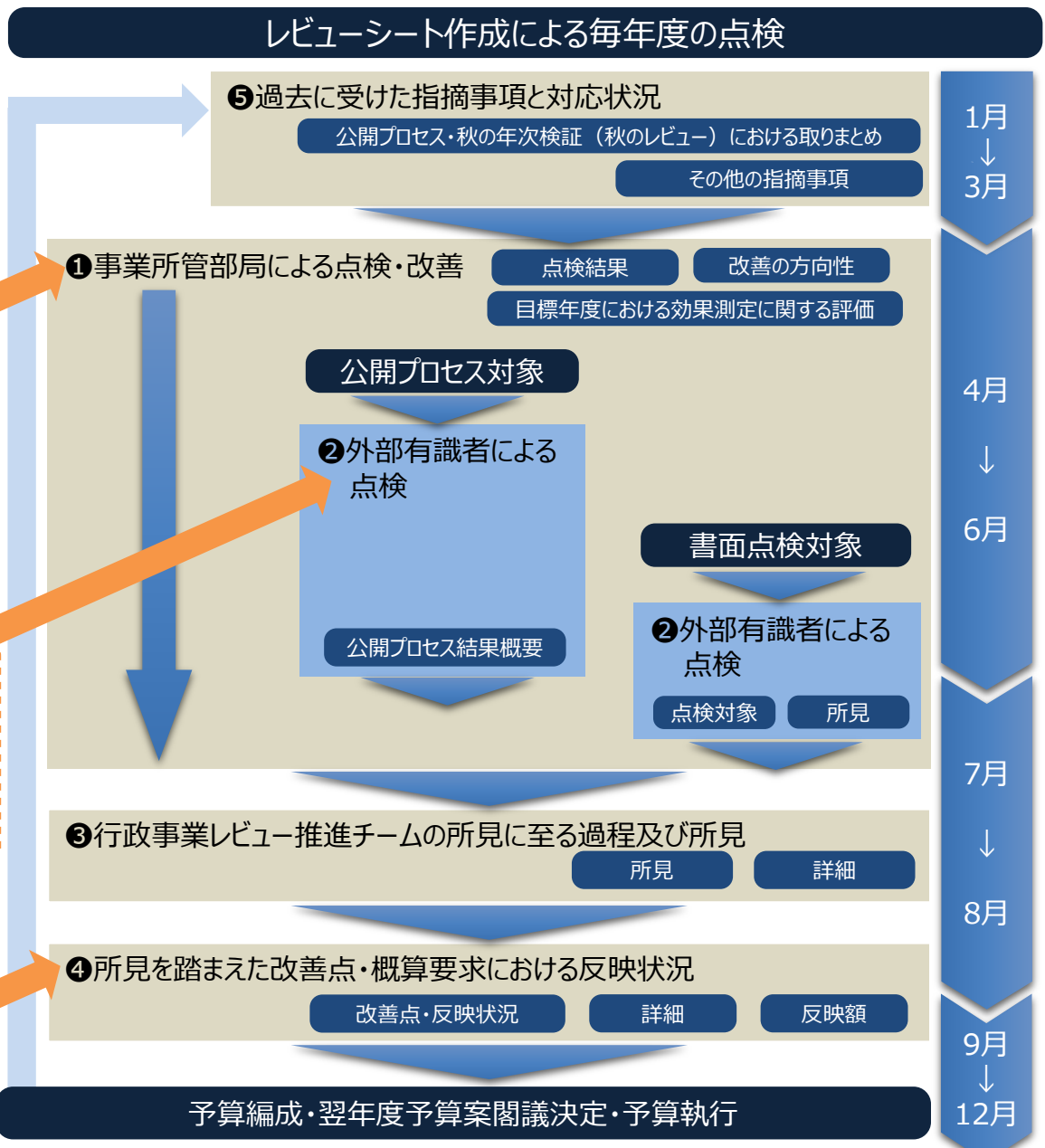


自己点検には、過去の振り返りとどまらない、政策効果をより高めるための準備となる小さなPDCAサイクルが含まれる。
（ダイナミックなEBPMの前提になるもの）

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。

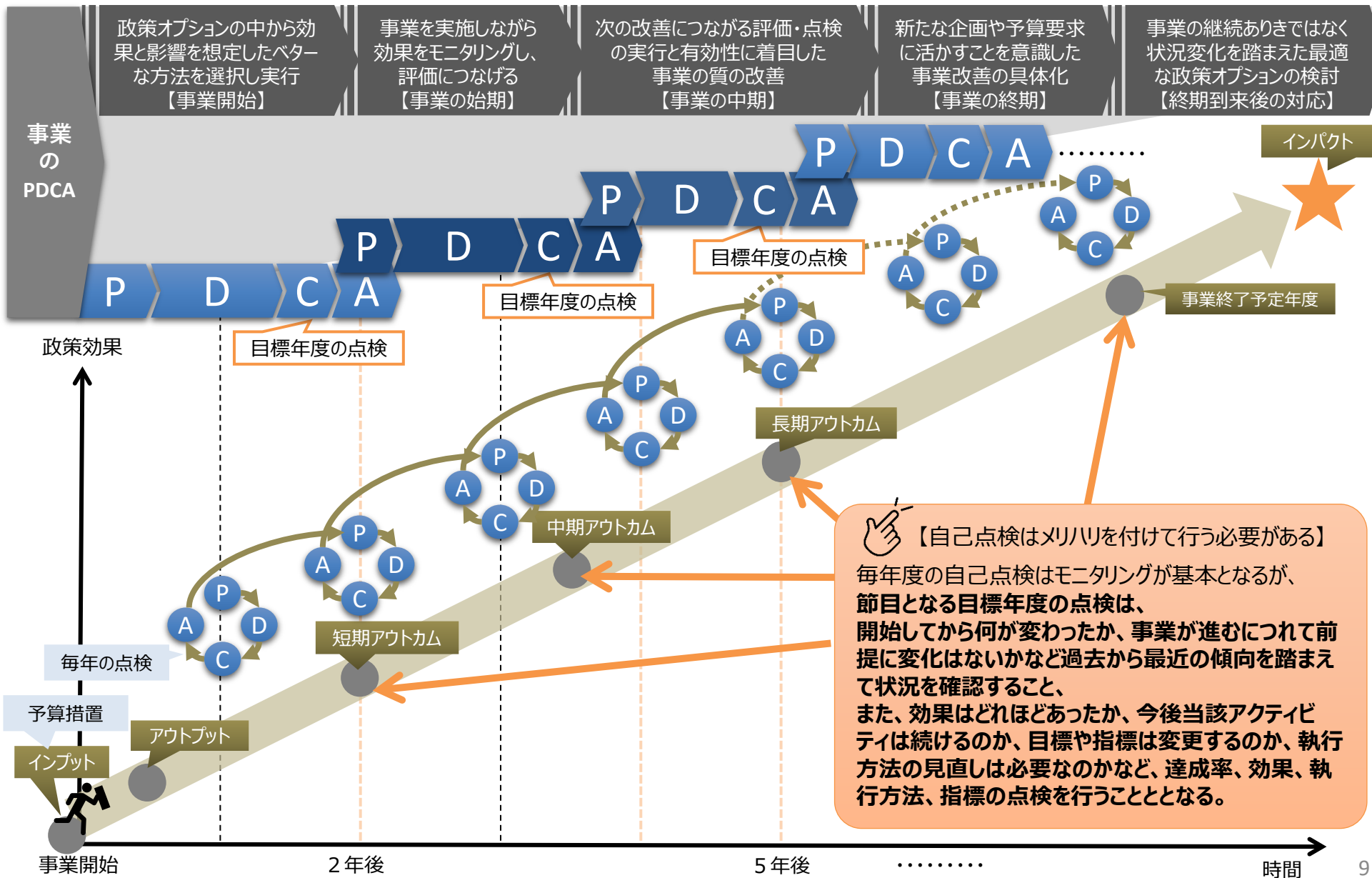
点検（C）のメインイベントであるが、ダメ出しを受ける場とするのではなく、改善（A）に向けて「どうしたらいいの？」の具体的なアイデアをもらうための場とする。
そのためには、前向きな論点設定と、知恵をいただける有識者が必要。

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。



4 毎年度の点検のPDCAと中長期的な事業のPDCAの関係

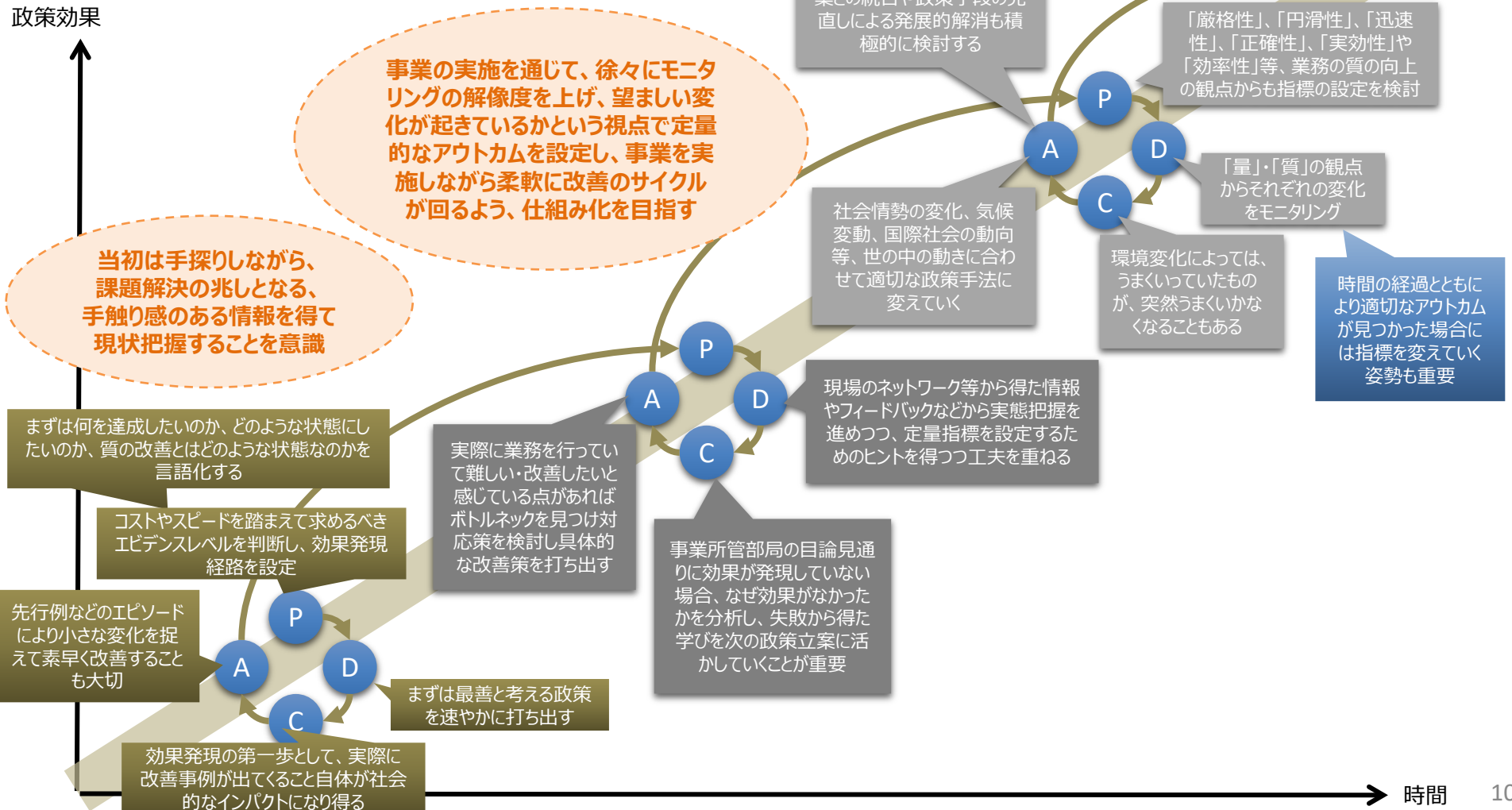
毎年度の点検（小さいPDCA）と事業のPDCAとの関係（イメージ図）



(参考) 事業の実施と並行した機動的な対応 (アジャイル型政策形成の実行)

事業所管部局においては、毎年度の事業実施と並行して、状況をモニタリングし、実績を踏まえた修正を積み重ね、経年で有効性が一層発揮されることを意識する。

毎年度の点検を通じた小さなPDCAの営み (イメージ図)



5 点検・見直しの観点と毎年の自己点検／目標年度における効果測定（主なもの）



毎年の点検は、メリハリをつけて実施することで、
過剰な負荷をかけずに効率的に実施する

毎年の自己点検（小さなPDCA）

シートの作成作業自体を目的化しないよう留意し
つつ、事業の実施と並行して状況をモニタリングする
⇒P.13へ

目標年度における効果測定

事業の効果を測定し、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
直しなどを実行する ⇒P.20へ

チェック項目	点検・見直しの観点	毎年の自己点検（小さなPDCA）	目標年度における効果測定
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現状把握 ✓ 環境変化 ✓ 前提条件の変化 ✓ 新たな課題 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業の必要性を改めて見直す時期を迎えていないか ➢ あるいは世論や社会的に注目が集まる中で、事業内容の見直しの必要性や新たな工夫の余地はないか 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 直近の状況について、変化を見逃していないか、事業実施と並行して変化を見逃さないようなモニタリングの仕組みはあるか ➢ 法令改正等による前提条件の変化を事業に反映できているか 	<p>開始してから何が変わったか、事業が進むにつれて事業の目的や課題などの前提に変化はないかなど、過去からさかのぼって最近の傾向を踏まえて状況を確認する</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 過去の外部指摘への対応状況 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「現状維持」ありきで、前向きな事業改善の機会を喪失していないか ➢ 指摘を「事業の否定」として受け取り、防御的に説明責任を果たすことに終始していないか 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 前年度の外部有識者／推進チームの指摘で未対応／検討中のもがないか ➢ 過去に指摘されたが、「検討中」のままで、改善に向けた検討・改善策の実行に至っていないものはないか 	<p>これまでの外部指摘を事業の改善に活かしているか、改善の状況を把握し、事業の解像度を上げるための指標を追加設定できないか改めて点検する</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 効果の発現の状況 ✓ 各指標の達成度合い（有効性） 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 執行実績、活動・成果実績の達成状況は順調か。問題があるなら、原因は何か ➢ 特に開始されて間もない事業については、事業が当初の目論見どおりに進展しているか 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 基本的には、各指標について毎年の実績をモニタリングする（新規事業については「炭鉱のカナリア」に着目） ➢ 執行上の問題や課題などが発覚した場合には、原因を分析し、すばやく改善できることがないか検討し、事業の質の向上につなげる 	<p>これまでの事業の効果をふりかえり、目論見通りの成果をあげているか、ボトルネックは何かを検証する</p> <p>事業継続にあたっては、経過をふまえて新たに着目すべき指標があるか、目標値の修正は必要かを再検討し、事業改善や次の措置につなげる</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 執行方法（効率性・有効性） 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 執行状況は順調か（不調の原因は何か） ➢ 執行改善により、効率的・効果的な事業の実施ができないか 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ アクティビティの追加など事業内容の強化や、執行率を上げるための工夫等は必要ないか ➢ 外的要因による不調の場合は経過観察 	<p>経年で執行状況の改善が見られない場合、該当するアクティビティの継続可否も含め、執行方法を見直し事業の抜本改善につなげる</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善の方向性 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 点検の結果、どのような改善を行ったのか、第三者から見ても納得できるように言語化しているか ➢ 問題を先送りしてしまっていないか 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 必要な指標の見直し・執行方法の見直しができているか ➢ モデル事業であれば、一般事業化する際に検討すべき論点の洗い出しができているか 	<p>当初の目論見通りに効果が発現していない場合、改めて現状認識を疑い、環境変化を捉えて課題を再設定する必要はないか検証する</p>

II 実践

- 6 予算事業のPDCA <Plan (計画)> 予算措置時 (要求に向けた効果発現経路の設定)
- 7 予算事業のPDCA <Do (実行)> 事業所管部局による点検・改善 (毎年度の点検)
- 8 毎年度の点検における基本姿勢
- 9 次のA (改善) につなげるための自己点検の観点とポイント
- 10 点検結果・改善の方向性の記載 (改善のヒント)
- 11 予算事業のPDCA <Check (評価) ①> 目標年度における効果測定に関する評価
- 12 予算事業のPDCA <Check (評価) ②> 公開プロセスを通じた事業改善の加速化
- 13 基礎的なEBPMの取組を深化させるための論点設定 (改善のヒント)
- 14 予算事業のPDCA <Check (評価) ③> 推進チームによる事業の成果の検証
- 15 推進チームの所見に至る過程及び所見の記載 (改善のヒント)
- 16 予算事業のPDCA <Action (改善)> 所見を踏まえた事業の改善
- 17 点検結果・改善の方向性の記載 (改善のヒント)

6 予算事業のPDCA <Plan (計画)> 予算措置時 (要求に向けた効果発現経路の設定)

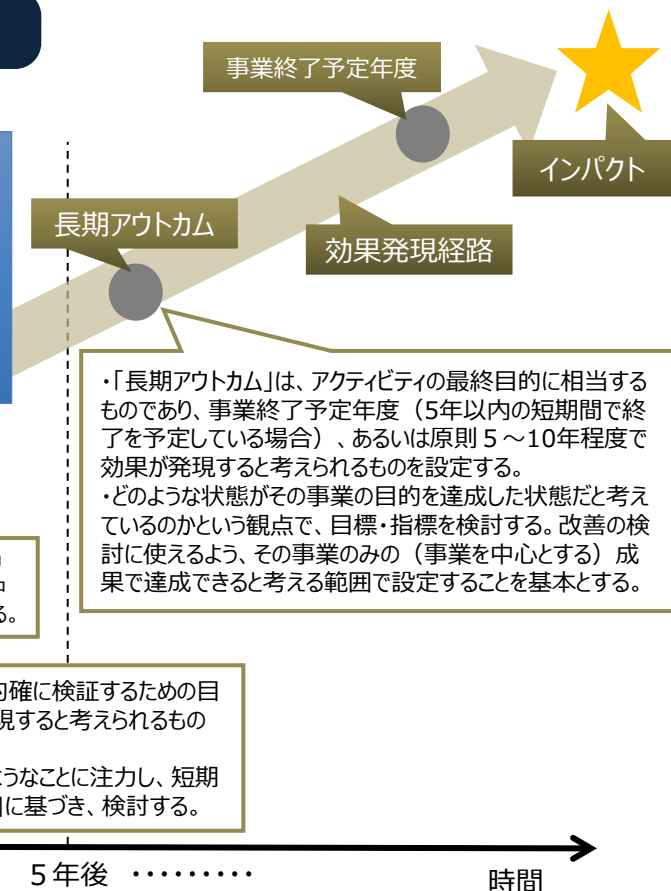
事業所管部局の「意思決定」の一環として効果発現経路を構築する



【EBPMの実践を容易にするための計画段階の工夫】

単に事業を実施するだけでは国の役割は十分に果たせず、事業を通して得た各種データの分析や洞察を自ら行い、その結果を国民や地方公共団体に還元することで、事業効果を向上させる役割も担っているという自覚が必要であり、Plan (企画) の段階で、デジタル技術も活用して容易に現場データを入手する仕組みを組み込むなどの工夫を、十分に検討しておくべき。

具体例：デジタル行財政改革会議で指摘された、ダッシュボードによる見える化、予算事業IDによる経年変化の追跡の容易化など



・「長期アウトカム」は、アクティビティの最終目的に相当するものであり、事業終了予定年度（5年以内の短期間で終了を予定している場合）、あるいは原則5～10年程度で効果が発現すると考えられるものを設定する。
 ・どのような状態がその事業の目的を達成した状態だと考えているのかという観点で、目標・指標を検討する。改善の検討に使えるよう、その事業のみの（事業を中心とする）成果で達成できると考える範囲で設定することを基本とする。

事業実施期間等に応じ、途中段階での成果検証のための「中期アウトカム」の設定も検討する。

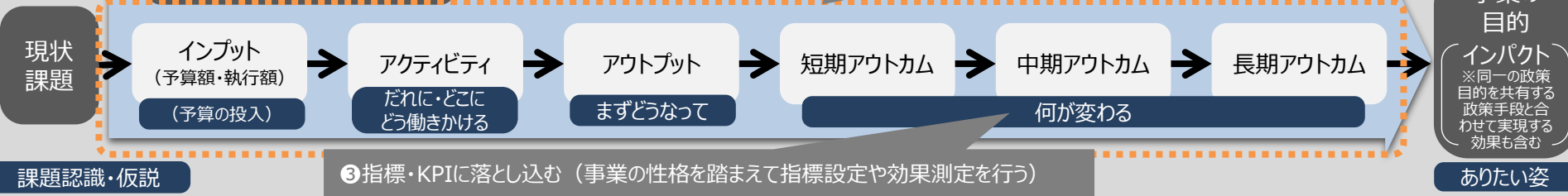
・「短期アウトカム」は、アクティビティの成果や有効性を早期に的確に検証するための目標・指標であり、短期間（原則1～2年程度）で効果が発現すると考えられるものを設定する。
 ・「短期アウトカム」を設定する際は、事業の改善のため、どのようなことに注力し、短期間でどのようなことを確認したいかという事業所管部局の「意思」に基づき、検討する。

① 目的・課題をしっかりと書く (事業の「目的」に立ち返りながら検討を行う)

② 効果発現の経路を考える (事業所管部局の「意思」をロジカルかつ具体的に表現する)

① 目的・課題をしっかりと書く (事業の「目的」に立ち返りながら検討を行う)

事業の効果発現経路



7 予算事業のPDCA <Do (実行)> 事業所管部局による点検・改善（毎年度の点検）

① 事業所管部局による点検・改善（毎年度の点検）

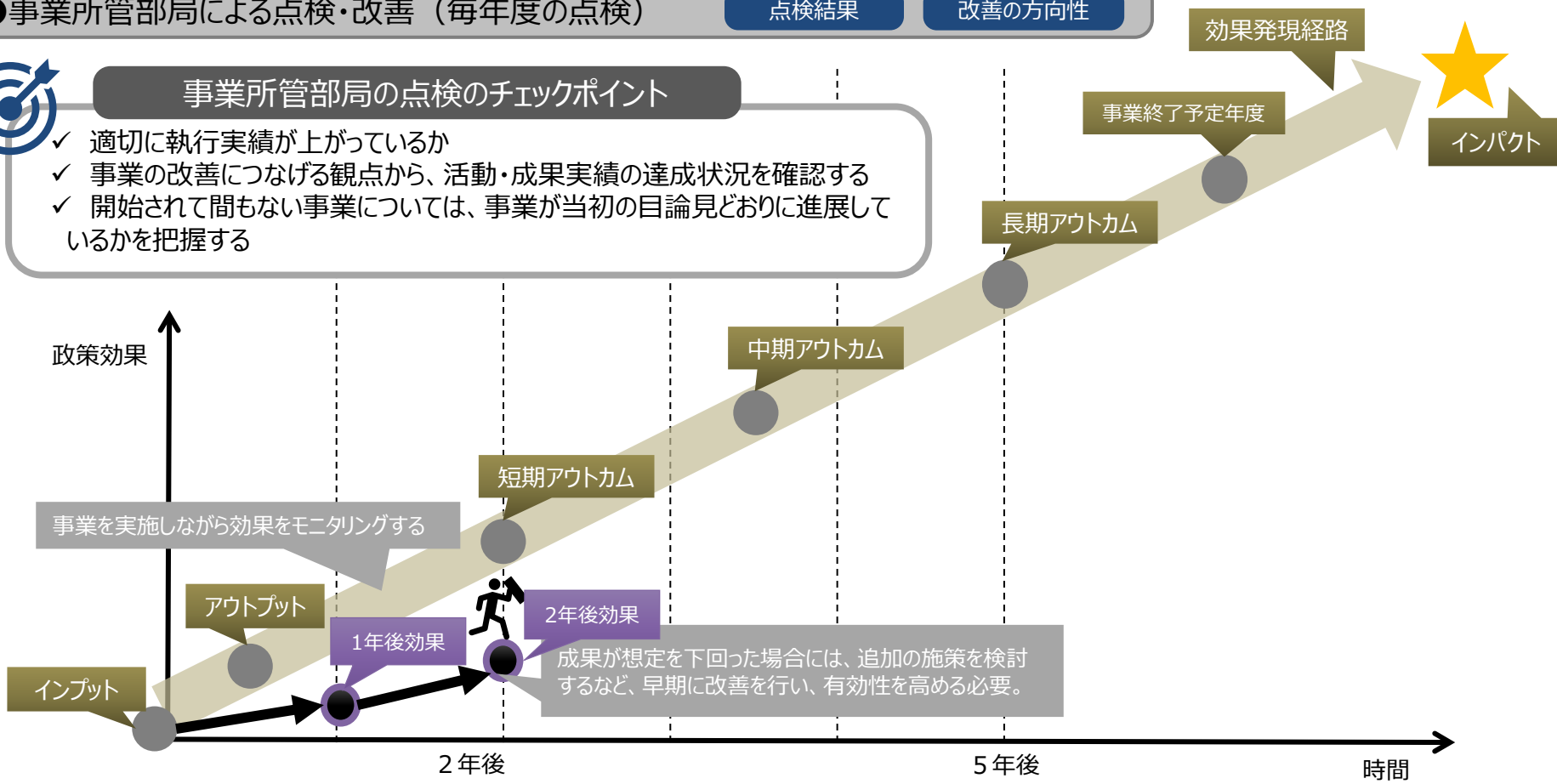
点検結果

改善の方向性



事業所管部局の点検のチェックポイント

- ✓ 適切に執行実績が上がっているか
- ✓ 事業の改善につなげる観点から、活動・成果実績の達成状況を確認する
- ✓ 開始されて間もない事業については、事業が当初の目論見どおりに進展しているかを把握する



点検結果

- 毎年度、事業について、国費投入の必要性、事業の有効性・効率性等を踏まえた課題のほか、事業の効果や効率性がどの程度上がっているかなど、経年での変化も入力する。
- また、社会状況の変化や事業の進捗状況を踏まえたうえで、アクティビティやアウトカム等の設定が引き続き適切なものになっているかについて点検の上、結果を入力する。
- 前年度終了事業等については、特に他の事業と共有可能な横断的な視点で点検を行い、その結果を入力する。
- なお、なお、成果指標の達成に向けて、受託業者等の同目標達成を担保する工夫（例えば事業の補助先・委託先等に対して国への実績報告等の仕組みを導入し、エビデンスを集めるようにするなど）をしている場合には、どのような工夫を行ったか簡潔に入力する。

改善の方向性

- 点検結果を踏まえた事業所管部局による工夫等（今後の改善の方針、同じ予算でより多くの成果を引き出す工夫、又はより少ない予算で同等以上の成果を引き出す工夫等）について入力する。
その際、事業の効果、執行上の課題の抽出方法、事業改善の取組における独創性や創意工夫した点についても、具体的に入力する。

8 毎年度の点検における基本姿勢

毎年度の点検を過去の振り返りととどめず、事業の「改善」につなげることを意識する



【点検を意義あるものにするための視点】

- ☑ 過去の指摘を踏まえて検討しているか
- ☑ アクティビティに分けて分析できているか
- ☑ 最近の動向を踏まえて検討できているか

よくあるNG例

- ☒ 過去の指摘事項について、検討する、として終わっている。
- ☒ 執行状況の評価について、アクティビティ別に記載していない。
- ☒ STEP②（執行実績の評価）かSTEP③（事業の必要性）のいずれかのみ記載にとどまっている。

STEP① 過去の指摘事項を 振り返る

- これまで外部有識者から指摘された事項で、積み残しになっていたものはないか、確認し、過去の指摘への対応について、具体的に記載する。
- 特に、前年度の有識者点検や推進チーム指摘のうち、今後検討するとしていた項目がないか確認すること。

STEP② 執行実績を評価する 進捗状況をモニタリングする

アクティビティごとに点検
することが重要！

- 執行実績、活動・成果実績の達成状況を確認し、それへの評価（順調に進んでいるか／問題があるなら原因は何か）を記載する。
- 特に開始されて間もない事業については、事業が当初の目論見どおりに進展しているかを確認することが重要。
- 執行率を上げたり、目標達成に向けて工夫等をしていることがあれば具体的に記載する。

STEP③ 事業をとりまく状況の 変化を確認する

事業をとりまく状況の変化を踏まえて事業の
必要性を判断する

- この1年で、事業をとりまく環境の大きな変化はないか（大きな事件が起こったなど）確認する。
- 執行状況や事業をとりまく環境の変化を踏まえて、次年度特に力を入れることがあれば記載する。
- 指標を見直す必要はないか確認する。

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」につなげる議論を行う

9 次のA（改善）につなげるための自己点検の観点とポイント

目標年度は特に
重点的に確認

レビューシートの項目	自己点検において記載内容をチェックする際に着目するポイント
【現状・課題】	<ul style="list-style-type: none">✓ 国が行う必要があるか。地方自治体、民間等に委ねることができない事業なのか。（必要性）✓ 現状・課題は具体的に記述できており、対外的な説明に十分に耐えうるものとなっているか。 （抽象的な記載では、具体的に何をしている事業なのか第三者に伝わらないだけでなく、事業が抱えている問題が見えず、改善につながる気づきが得られない。）✓ 事業と関連する定量データ、エビデンスに基づいて現状・課題を把握し、記載に落とし込んでいるか。✓ 立案時の現状・課題の把握だけでなく、事業実施を通して得られた課題や最新の社会情勢の変化を踏まえた現状・課題にアップデートができているか。（有効性）✓ 「事業ありき」の前提で、ゼロベースで点検・再検討する意識が不足していないか。（現状維持、現状肯定的な記載に固執してしないか。）（有効性）
【事業の目的】	<ul style="list-style-type: none">✓ 事業の目的は国民や社会のニーズを的確に反映しているか。（必要性）✓ その事業単独で目指す目的と、政策全体で目指す目的を切り分けて整理しているか。✓ 現状・課題を解決した姿として有効な目的になっているか。（特に、現状・課題のアップデートを踏まえても事業を継続する必要があるのか、あらためて目指す姿を確認する必要がある。）



9 次のA（改善）につなげるための自己点検の観点とポイント

目標年度は特に
重点的に確認



レビューシートの項目	自己点検において記載内容をチェックする際に着目するポイント
事業内容 【事業の概要】	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業の目的や社会状況の変化を踏まえた課題・現状に対応するアクティビティが設定されているか。（必要性・有効性） ✓ そのアクティビティを実施することで事業の目的が達成されるか。 ✓ アクティビティの実施にあたって、想定されるボトルネックへの対策を明確にしているか。 ✓ 類似事業との役割分担は明確か。重複や抜け漏れはないか。 （政策群全体として、事業対象や目的に偏りがなく、かつ事業ごとの役割を明確にしておく必要がある。）
事業内容 【アクティビティ】	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業概要を実現するうえで主要なアクティビティをしっかりと網羅しているか。 ✓ アクティビティの活動内容を5W1H+to Whomを意識して、具体的に記載できているか。 ✓ 事業にとって重要なアクティビティから順番に記載できているか。 ✓ 事業の目的を達成するための手段（事業の実施方法）は複数考えられるところ、それと比較してより効果的な方法（または低コスト）で実施できているか。当該手段を選択している理由は説明できるか。（有効性・効率性） ✓ 現状の実施方法（アクティビティ）が目的に照らして最適なのか。アクティビティは現場のニーズや問題意識（悩み）にマッチしているか。（従前どおり実施すること自体が全てではない。）



9 次のA（改善）につなげるための自己点検の観点とポイント

目標年度は特に
重点的に確認

レビューシートの項目	自己点検において記載内容をチェックする際に着目するポイント
<p>効果を把握する 指標の設定</p> <p>【アウトプット】 ・【アウトカム】</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 複数段階のアウトカムを検討したか。複数のアウトカムが設定できない場合、その理由を説明できているか。 ※複数のアウトカム設定が難しい場合とその理由については、RS作成ガイドブック本体「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」も参照 ✓ 事業の目的に沿った適切な「炭鉱のカナリア」（アウトプット・短期アウトカム）は設定できているか。事業が狙った効果を発揮しているかモニタリングする観点で、目標、目標年度を見直す必要性はないか。（有効性） ✓ 事業の目的につながる適切な長期アウトカムは設定できているか。当該事業からもたらされる成果と関連しているかを確認する観点で、指標、目標値、目標年度を見直す必要性はないか。目標年度は設定できているか。（有効性） ✓ 定量的なアウトカムの設定について検討したか。設定困難な場合、その理由を説明し参考指標となるでデータの定義ができているか。定性的なアウトカムは成果を図るものとして適切か、事業の性質も踏まえた検討・説明が出来ているか（定量的なアウトカムの設定ありきで、定量化できないものを無理に定量化し、効果そのものを見誤り、逆効果となる場合もあることに留意）。
<p>効果発現経路 ・ロジックのつながり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業の目的につながる効果発現経路が設定されているか。論理が飛躍していないか。（事業の成果を測定できる指標を設定できているか、その指標を設定した理由を記載しているか、効果発現経路の各段階の因果関係が確保・説明され、事業の目的の達成につながっているか。）（有効性） ✓ 毎年の点検に加えて、複数年の実績を踏まえて課題やボトルネックを把握し、効果発現経路の妥当性（指標、目標値、目標年度）の見直しができているか。（特に目標の設定にあたっては、達成率や予算・執行額等のエビデンスを踏まえて、挑戦性と実現可能性のバランスを鑑みているか） ✓ 継続的な指標のモニタリングの結果、十分な成果があったとは言えない場合に、事業の改善策とその効果を測定できる効果発現経路のロジックの見直しを行った上で、事業を継続するか否かを検討しているか。



9 次のA（改善）につなげるための自己点検の観点とポイント

目標年度は特に重点的に確認

レビューシートの項目	自己点検において実際に記載をする際に着目するポイント
自己点検 ・外部点検	✓ 過去指摘/見直し結果を踏まえ、実際にどのように計画変更・目標修正・更新を行ったか、そのプロセスを明確に記載しているか。
	✓ アウトカムの目標・実績に基づいて事業継続・中止・改善等の判断をしたことが分かるようにしているか。
	✓ 成果が出なかった場合の終了・見直しの基準を明確にしているか。 ※目標が未達であったとしても、未達であるからこそ国としてやる必要がある事業も存在する点に留意
改善の方針	✓ 点検結果を踏まえて、成果指標/成果目標の水準の設定、予算の増額/減額に関する改善アクションを示しているか。
	✓ 目標の達成及び未達時の場合に、それぞれの要因が分析され、適切な改善の見立てを立てているか。
	✓ 定量データもしくは適切なエビデンスに基づいて改善の方針を立てているか。 ※特に効果測定の結果に基づいているかどうか重要



9 次のA（改善）につなげるための自己点検の観点とポイント

レビューシートの項目	自己点検において記載内容をチェックする際に着目するポイント
<p>予算要求・執行の観点</p>	<p>✓ 予定通りに執行できているか。執行率が低い（不用率が大きい）場合、その理由は何か。その理由は妥当か。（効率性）</p>
	<p>数年にわたり執行率が低調な状態が継続</p> <p>その原因を分析し、【点検結果】欄に記載する。方法の見直しや概算要求への反映を検討し、【改善の方向性】欄に検討結果を整理する。</p>
	<p>✓ 公正性・競争性が担保されているか（支出先の選定は妥当か、一者応札を防ぐための工夫を行っているか等）。一者応札や随意契約となったものについては、理由が説明されているか、その理由は適切に書かれているか（【一者応札・一者応募又は競争性のない随意契約となった理由及び改善策】欄等）。（効率性）</p>
	<p>一者応札</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一者応札となった原因を分析し、対応策を検討する。 ● 専門性の高さから一者応札となっていることについて理解はするものの、長期的に競争性を確保すべく、引き続き応札可能業者の調査を継続する。 ● 新規参入の阻害要因となるような入札条件が結果として一者応札につながっているのではないかと、透明性の確保・応札者拡大の観点から入札条件の緩和を検討されたい。
	<p>公正性・競争性の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 他の案件を受注したことによる応札辞退を回避できるよう、早い段階からの声掛けに取り組む必要がある。 ● 入札可能事業者の発掘を根気よく継続し、長期的に公平性、透明性の向上を目指す。 ● 昨今の燃料費の高騰等を踏まえ、適切に価格転嫁できているか、下請法違反をしていないかについても注視した執行を心掛けるべき。
	<p>✓ ワイズスペンディング実現の観点から、コスト削減、効率化等に向けた工夫を行っているか。（有効性・効率性）</p>
	<p>コスト削減の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 発注の単位を見直し、専門性を有しない一般的な業務については、切り分けて発注することでコスト削減を目指すべき。 ● 省内の類似事業でのノウハウを踏まえれば、より低コストで実現できるのではないかと。
	<p>効率化の工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 独自仕様に固執せず、技術革新も念頭におきながら、必要性を検討すべき。 ● ICT技術を活用するなど、更に効率的かつ効果的な事業実施に努めるべき。

10 点検結果・改善の方向性の記載（改善のヒント）①



【点検結果】、【改善の方向性】 記載のポイント

✓ 解像度を上げる

- ・アクティビティに分けて分析する
- ・今年度は特に何に力を入れるのか記載する

✓ 事業の有効性に着目する

- ・最近の動向を踏まえて検討する
- ・調達について、効率性だけでなく有効性の観点からも見直し、改善につなげる

✓ アジャイルに見直しを実行する

- ・過去の指摘を踏まえた検討を先送りしない
- ・改善策を具体化するためにアクティビティの追加、指標の見直し等を行う

	(例1) 全国的視点に立った人権啓発活動の実施（法務省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）
点検結果	<p>女性・子ども・高齢者・障害のある人への差別など、依然として様々な人権問題が存在しており、これらに対応した人権啓発活動を実施するため、国費投入の必要性がある。</p> <p>活動内容①（作文コンテスト）については、令和4年度は短期アウトカムの成果実績が目標値を下回ったものの、新型コロナウイルス感染症の影響で学校行事が変則的になる中において、90.1%の達成度を維持することができている。</p> <p>活動内容②（人権教室）については、令和4年度は短期アウトカムの成果実績が目標値を上回ることができている。</p> <p>活動内容③（バナー広告）については、令和4年度は短期アウトカムの成果実績が目標値を下回ったものの、令和2年度の成果実績及び令和3年度の目標値は上回ることができている。</p>
改善の方向性	作文コンテストについては、コロナ禍以前の水準まで成果実績を回復させるべく、新型コロナウイルス感染症の影響で応募を見合わせた中学校等を含めて、広く応募を呼び掛けていく。また、バナー広告については、効果的・効率的な啓発活動となるよう、訴求対象に合わせて、より訴求効果の高い媒体やデザインを検討する。

改善のヒント

アクティビティ別に点検を行い、それぞれの課題に合わせて事業の効果を上げるための具体的な方策を検討し示している。

事業の各アクティビティについて、進捗をモニタリングし記載している。

個別のアクティビティの課題について、どのような手段で解決しようとするかを記載。

	(例2) 地理的表示保護・活用総合推進事業（農林水産省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）
点検結果	<ul style="list-style-type: none"> ・アクティビティ①について、GI登録数は達成度合いは89%であるが、新型コロナウイルス感染症の影響による現地調査の遅延が一部あったものの、おおむね順調に推移している。 ・アクティビティ③については、本事業の指標として適切ではないと判断。 ・アクティビティ④について、令和4年度より新たに短期アウトカムの指標となるアンケートを開始したところ。また、令和4年度の模倣品に関する調査結果に基づき、模倣品対策が必要とされる生産者団体等の数を達成基準とすると、短期アウトカムの達成率は、現在、73.3%であり、今後、達成率を高めていく必要がある。 ・『一者応札等：有』（GI産品情報発信事業、GI産品模倣品等対策事業）これはG I 制度に熟知している必要があり、専門性が高い業務であることから他者の応募がなかった。
改善の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・アクティビティ①、②について、それぞれGI登録数及び認知度を上げるため、令和5年度より、新たなプロモーションとして観光業界と連携を実施するなど目標年度に向け、引き続き取り組む。 ・アクティビティ③について、令和5年度以降は中止。 ・アクティビティ④について、生産者団体等による模倣品対策をより効果的に促進するように、令和5年度より、新たな対策としてコンサルティングを実施することで、事業の効率化、及び、短期アウトカムの達成率の向上に取り組む。

改善のヒント

モニタリングの結果を踏まえ、すぐに実施できる改善策を検討し、事業の見直しにつなげている（アジャイル型）。

事業の各アクティビティについて、進捗をモニタリングし記載している。

調達が一者応札になった理由について、公正性の観点から事業特有の事情があることを説明。

今年度力を入れていくことを具体的に記載している。

10 点検結果・改善の方向性の記載（改善のヒント）②

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17

	(例3) 地域保健体制強化のための保健所等調査事業（厚生労働省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）
点検結果	<p>アクティビティ①では、令和2年度は76.6%であったものの、令和3、4年度は概ね目標値を達成していた。</p> <p>アクティビティ②に対しては、令和4年度は実施事業者の減少により令和3年度と比較して利用者数は減少したが、達成度は概ね100%以上で推移している。</p> <p>アクティビティ②で、令和3年度と比較した令和4年度の利用者数の減少は、技術修練部門の運営補助期間が終了した事業者が出ていること、初度整備・運営事業の応募がなかったことで、実施事業者数が減少したことによるものと考えられる。</p> <p>・令和3、4年度の執行率がそれぞれ46%、24%となっているが、これは歯科衛生士技術修練部門初度整備・運営事業の応募がなかったことが原因で、教育機関への周知不足等も考えられるが、未就業者の復職等に関する現状や課題等に合った事業となっているか見直す必要がある。</p>
改善の方向性	<p>・多くの未就業者が復職等のために研修等を行うことができるよう、技術修練部門運営事業自体の見直しについて検討する必要があると考える。</p> <p>・成果実績が歯科衛生士の復職支援・離職防止の成果目標に見合ったものであるか検証するとともに、現在の成果指標の見直しを行い、より適切な指標を検討する必要があると考える。具体的には、①については、長期アウトカムとして、研修で得たことを教育や指導に活用しているか等を調査し、成果実績として設定すること等を検討する。②については、長期アウトカムとして、就業率を設定する等を検討する。</p>

改善のヒント

事業の効果的な実施を目指し、現時点での見直しの方向性を示した上で、改善につなげるための指標の見直しを検討している。

事業の各アクティビティについて、進捗をモニタリングし記載している。

執行実績の低下について、原因を分析している。

事業の実施を通して達成したい目的に立ち返り、指標の見直しを行うこととしている。

	(例4) かかりつけ医機能の強化・活用に係る調査・普及事業（厚生労働省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）
点検結果	<p>アクティビティ①の長期アウトカムであるかかりつけ機能報告制度にかかる現状の課題等を分析・検証した件数については、目標値に対し150%の達成度であった。その要因として、各団体等のヒアリングの実施方法が現地でのヒアリングだけではなくオンライン会議や電話等のヒアリング手法を取り入れたため、成果につながったと考えられる。</p> <p>執行率が低調だった理由については、事業者が複数（3者）が参加したことで、価格競争が発生し、契約金額が当初見込みよりも下がった。また、事業期間が約8ヶ月と短かったことが挙げられる。</p>
改善の方向性	<p>令和3年度において、かかりつけ医機能の強化・活用に関する事例の収集や検討委員会を開催し、好事例集の作成に取り組んだ。</p> <p>令和4年度には、さらなる好事例を収集・横展開リカレント教育を支援した。令和5年度は、かかりつけ医機能の強化・活用に向けた取り組みを更に具体化し、かかりつけ医機能の質・量の向上を図る。</p> <p>また、執行率が低調であったことを受け、次年度は事業期間が確保できるよう入札時期の前倒しを進める等、適正な予算の執行を図る。</p>

改善のヒント

事業が上手くいっている面、思うように効果を発揮していない面の両面から分析を行い、改善方策を検討している。

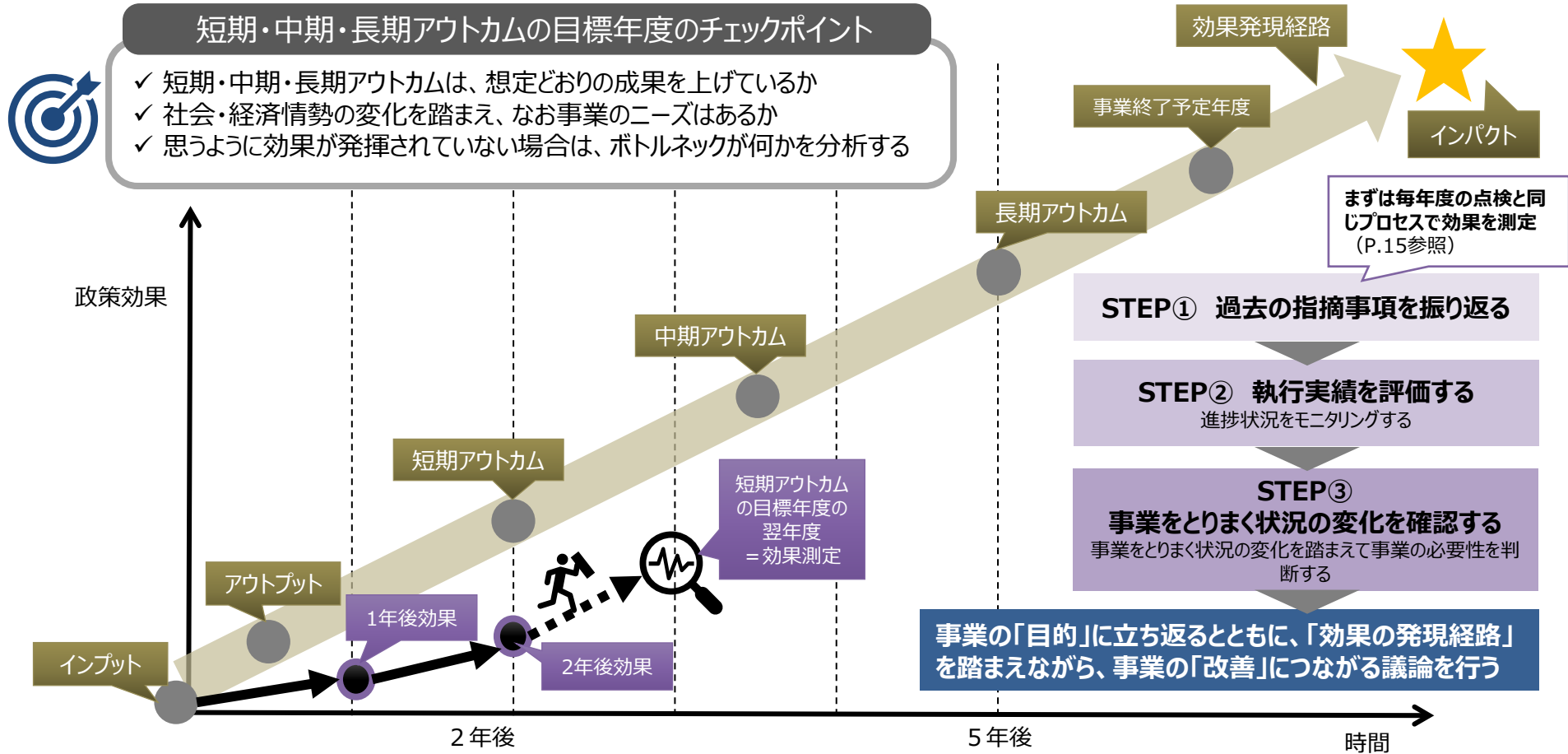
事業の各アクティビティについて、進捗をモニタリングし記載している。

目標を達成した要因、執行率が低調だった原因を分析している。

事業の執行改善に向けて、これまで実施してきた工夫を経年で記載した上で、なお改善の余地がないか、具体的な方策についても検討し記載している。

11 予算事業のPDCA < Check (評価) ① > 目標年度における効果測定に関する評価

① 事業所管部局による点検・改善 (目標年度の翌年度) 点検結果 目標年度における効果測定に関する評価 改善の方向性



目標年度における効果測定に関する評価

- 以下の翌年度のタイミングで、事業の効果測定を行い、その結果及び理由を入力する。
 - ・短期アウトカム及び中期アウトカムで設定した目標年度
 - ・長期アウトカムで設定した目標最終年度又は事業最終年度
- 特に、点検の結果、事業の効果が目標に達していない場合は、その理由を分析した上で、効果発現経路や成果目標・指標の在り方等について検討を行い、今後の対応方針を「改善の方向性」欄に入力する。

点検結果

改善の方向性

12 予算事業のPDCA <Check (評価) ②> 公開プロセスを通じた事業改善の加速化

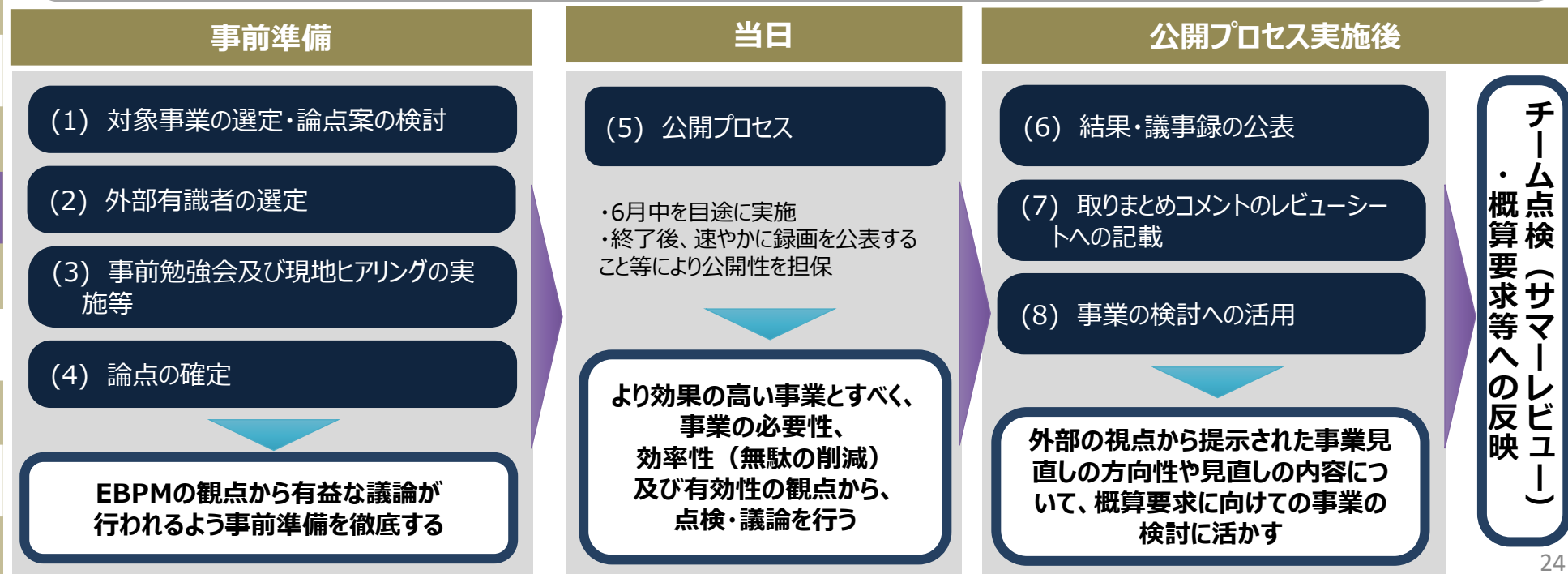


公開プロセスの進め方と心構え

公開プロセスは、国の行政の透明性を高め、国民への説明責任を果たすために、各府省庁が外部有識者を入れて公開の場で自らの事業の点検を行う取組。

その公開性を活かし、政策目的やロジックを広く一般にPRするとともに、事業所管部局の「意思」を示すことで、有識者の知見を引き出し、自己点検では見いだせなかった、事業改善の糸口を見いだす場として活用することを意識して進める。

- ✓ 公開プロセスの場で、改善に向けた知恵出しをもらえるよう、事業が抱える課題・特殊性や、効果検証が可能なロジックモデルを考えにくい理由等、事業所管部局の具体的な悩み・現場が直面している困難などを有識者に共有する。
- ✓ 効果を最大化するためには、検討に必要な材料を提供することが大前提。事業所管部局は、情報を隠さず、つまびらかにする必要。
- ✓ あるいは、推進チームとして、会計課・EBPM部局から見た事業の課題について議論してもらいたい場合には、外部有識者会合の段階で、問題意識について外部有識者に説明する必要。



12 予算事業のPDCA <Check (評価) ②> 公開プロセスを通じた事業改善の加速化

(1) 対象事業の選定・論点案の検討

推進チーム

金額規模ありきでなく、府省庁内へのEBPM定着に向けて他の事業にも応用が利く事業や組織の存在意義や人材育成の観点からロジカルに整理し、実施していくことが有効な事業など、**EBPMの観点など様々な視点から総合的に判断して、点検する意義がある事業を選定する**



客観性を向上させ、公開点検が望ましいと判断されるものが国民視点で選定されることが重要

- 外部有識者の知見が十分に活かせるよう、幅広い候補事業を外部有識者会合に示し、外部有識者の理解を得て絞り込みを行う
- 外部有識者への候補事業の提示に当たっては、政策評価書等を活用して、所管事業全体の中で対象事業の位置づけを明示するとともに、その対象事業の中から**候補事業を選定した理由、候補事業の問題点を的確にとらえた論点案を具体的に提示する**
- 議論に資する事業を選定するためにも、事業選定の段階で、公開プロセスで議論すべき論点案を見越しておく必要。外部有識者会合や事前勉強会での有識者とのやりとりを踏まえ、事業の効果を高めていくために適切な論点にブラッシュアップする

事業選定の基準

- ✓ アウトカムの設定など、EBPM的観点から点検する必要があるもの
- ✓ 事業の規模が大きく、又は政策の優先度の高いもの
- ✓ 長期的又は継続的に取り組んでいる事業等で、執行方法、制度等の改善の余地が大きいと考えられるもの
- ✓ 事業の執行等に関して、国会の審議はもとより、会計検査院、総務省行政評価局、マスコミなど内外から問題点を指摘されたもの
- ✓ 現年度に政策評価における実績評価の対象となる施策に関連するもの（複数も可）
- ✓ その他公開の場で外部の視点による点検を行うことが有効と判断されるもの



【公開プロセスで議論する意義】

類似の事業についての過去の公開プロセスの取りまとめ（他省庁実施のものを含む）や秋のレビューにおける議論（※それぞれ行革事務局のウェブサイトにおいて取りまとめ内容等を公表）、あるいは「別冊2」（改善事例集）や「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」における、**ベストプラクティスを参照すれば自ら点検・改善ができる事業ではなく、他の府省庁では事例がない特有の政策課題に係る事業をはじめ、外部有識者の知見を取り入れてEBPMの議論することがふさわしい事業を選定すべき。**

(2) 外部有識者の選定

推進チーム

- 公開プロセスに参加する外部有識者は4名以上とする（各府省庁が2名以上を選定、行革事務局が2名以上を選定）。
- 各府省庁は、外部有識者から取りまとめ役を指名する。
- 選定した事業や論点に的確に知恵を出していただき、担当部局の前向きな対応を引き出しただけの方を選定すべく調整する。
（行革事務局と問題意識を共有し、それに応えていただける有識者の方を選定依頼することも考えられる）

12 予算事業のPDCA<Check (評価) ②> 公開プロセスを通じた事業改善の加速化

(3) 事前勉強会及び現地ヒアリングの実施等

事業所管課室

推進チーム

- ✓ 外部有識者に、事業の現状や課題を理解していただき、改善に向けた適切なアドバイスを頂くための材料を提供する。
- ✓ 外部有識者の問題意識を把握しつつ、誤解があればそれを解いておく。
- ✓ 実地ならではの**担当者が感じている苦労や課題などを理解し、感じ取っていただく**（今後の改善につなげるためにも、うまくいっているところ、うまくいっていないところ両方を見ていただくように努めることも考えてみる）



【公開プロセスの効果を最大化するための視点】

事業所管課室

事前に自己点検を行い、まず事業所管部局の「意思」が伝わるようにレビューシートの書きぶりを見直したうえで臨むこと

【事業の目的】のポイント
(p.43も参照)

事前勉強会・現地ヒアリングを通じて、有識者とのコミュニケーションを行い、公開プロセスでの議論につなげ、成果を最大化するためには、事業についての暗黙知の共有化がポイント。政策立案者としての改善の目論見・政策意図（自分たちの政策が何を目指すのかという「意思」）をしっかりと言語化することが重要。

【事業の概要】のポイント
(p.44も参照)

各アクティビティの実施を経て目的を達成しようとするまでのロジックのつながりや、目的達成に向けた効果発現経路のチェックポイント（＝各アウトカムの成果指標や目標年度）の意味について、事業所管部局としてしっかりと説明できるようにする。

【現状・課題】のポイント
(p.42も参照)

課題等の現状把握を行いつつ、社会課題に関する仮説を構築し、「あるべき姿」や「ありたい姿」と現状とのギャップを明確にし、解決すべき社会課題が設定されているか、あるいは、事業所管部局として、事業の現状・課題等を踏まえて、今後特に力を入れたり、改善したいと感じている点は何が、が明確になっているか。

改善に資する【アウトカム】・【ロジックのつながり】のポイント
(p.45,46も参照)

事業の効果を示す指標の設定に困難を感じている場合は、公開プロセスを有識者から事業改善に向けた具体的なアイデアをもらう場とすることを意識して、議論の材料となるように事業所管部局だからこそ把握している現場の苦労・工夫や、実務上の悩みなどを伝えることも有効。

推進チーム

公開プロセス当日にEBPMの観点等から前向きな議論できるよう、有識者への事前説明や、事業所管部局へのサポートなどを適宜実施すること



【省内コーディネーターとしての役割を意識しよう！】

前向きな議論に向けた論点設定の視点

- ✓ 事業の課題やボトルネックを踏まえて事業の効果を高めていく上で必要なエビデンスはあるか・更に改善できる余地はないか
- ✓ 事業の改善や次につなげるための建設的なコミュニケーションを引き出せているか（防御的コミュニケーションにならないように注意）
- ✓ 事業担当者の苦労・工夫を正しく伝えることができているか（情報の提供不足により有識者の事実誤認を招いていないか）・そのためのエビデンスがあるか

公開プロセス当日の議論の質・深度を高める論点を設定することが重要

12 予算事業のPDCA <Check (評価) ②> 公開プロセスを通じた事業改善の加速化

(4) 論点の確定

推進チーム



論点の設定だけがすべてではないが、論点が公開プロセスの議論の質の限界を決めるといっても過言ではない！

- ✓ **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**
今後の予算編成過程等における議論に役立てていく観点から、財政当局等から普段指摘されている内容についても論点として設定し、有識者から知恵をもらうのも一案
- ✓ **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**
【論点出しにつなげるための事業所管課への問いかけ（例）】
 - いま事業が直面している環境変化を事業所管課としてどう捉えているか
 - 担当者の言葉で効果発現経路を語れるか（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り、事業の目標を達成するのか、という事業所管部局の目論見が理解・納得できるような説明を意識）
- ✓ **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**

有識者の方に具体的な知恵出しをして頂けるよう、YES/NOで答えられる論点設定はNG

よくあるNG例

☒ 漠然とした指摘・疑問のみ

- (例) ・事業目的に照らして有効性、効率性の高い事業となっているか。/事業内容について改善の余地はないか。
→なぜそのような指摘をしたいのか具体的にブレイクダウンして論点を設定することで、問題意識を共有し、よりポイントを絞り、具体的で、建設的な議論につなげる。
・本事業においてアウトプット・アウトカムが適切に設定されているか。/事業の効果について、適切に評価・検証されているか。
→最悪、「適切でない」という指摘を受けるにとどまり、具体的な改善方法を引き出せない可能性がある。どの指標について、事業の有効性を測る観点から見直しを検討すべきなのか明確にする。事業所管部局において適切な指標の設定が困難である場合には、なおのこと、有識者のアドバイスを引き出す論点とすべき。
・事業は効果的・効率的に実施されているか。/適切な予算執行が行われているか。
→推進チームとして、この事業について「効果的・効率的な実施」や「適切な予算執行」等の実現に対し、どのような課題認識を持っているかを整理した上で、具体的な論点設定とする。

☒ 「無駄撲滅」の視点のみ

- (例) ・コストダウンの可能性はないか。/資金投入に見合った効果が発現されているか。/事業内容に鑑みて適切、妥当な予算規模となっているか。
・執行率向上に向けた更なる取組が必要ではないか。
→「無駄がある」ことを非難するだけでなく、ワイスペンディングを実現することで、いかに事業の有効性を高め、効果を発揮するかという観点も考慮した書きぶりに見直す。

外部有識者会合での 想定される論点案提示

(候補事業と論点案をセットで検討できるのが理想的)

公開プロセス候補事業の提示の際に、公開プロセス候補事業を選定した理由を具体的に説明するとともに、**想定される論点案を、EBPMの観点から建設的な議論が可能となるよう、具体的に提示する**
※外部有識者会合までに事務方で論点案を詰めておく必要。

事前勉強会での論点案提示 ・関係者間でのすり合わせ

公開プロセス当日の限られた時間の中で、有意義な議論を行うため、**事前勉強会において、対象事業に係る論点案を外部有識者に提示し、必要に応じ、外部有識者の問題意識やコメントを踏まえて修正する**

論点の設定・公表

修正を反映した論点案については、公開プロセス前日までに、外部有識者に送付するとともに、各府省庁のホームページに公表する

公開プロセスでの
議論

12 予算事業のPDCA <Check (評価) ②> 公開プロセスを通じた事業改善の加速化

当日

(5) 公開プロセス

推進チーム

事業所管課室

- ✓ 推進チームは、心理的安全性を確保した場を醸成し、建設的な議論を引き出すことを心掛けた進行を行う
- ✓ 事業所管課は、有識者から事業改善の知恵をもらい、事業の改善案をグレードアップしていくイメージで対応する

公開プロセス実施後

(6) 結果・議事録の公表

推進チーム

事業所管課室

- ✓ 省内での事実確認作業の上、取りまとめ担当などの有識者の方に確認していただき、速やかに公表

(7) 取りまとめコメントのレビューシートへの記載

事業所管課室

- ✓ 取りまとめコメントの抜け漏れがないよう、レビューシートに記載する

(8) 事業の検討への活用


事業所管課室

- ✓ 具体的な知恵出しをしていただいた以上、有識者からいただいたコメントに対応できない場合は、なぜできないのか明確にする必要がある
- ✓ 有識者からいただいたコメントについて、今後検討する場合であっても、放置されることのないよう、毎年度の点検ポイントに組み入れ、事業の「改善」につなげることを意識する
- ✓ 褒めていただいたことについては、政策広報として活用していくことも公開プロセスのメリットとして前向きにとらえる
とよい



13 基礎的なEBPMの取組を深化させるための論点設定（改善のヒント）

- 事業が対象とする社会は複雑で、事前設計を十分に重ねてもなお、目論見通りにはいかない中で、事業の効果を高めるためには、事業の有効性に着目し、公開プロセスにおける議論の中心に据えることが大切。
- 「どのような状態がその事業の目的を達成した状態だと考えているのか」、その実現のために、ボトルネックとなっていることは何か、それをどう解消するかについて、事業所管部局の認識を引き出し、それを議論の土台として、事業所管部局だけでは十分に検討しきれない、**取組の有効性をモニタリングする指標の具体的なアイデアを引き出す論点を設定する。**

 【効果的な論点を導くための視点】
 具体的な問いかけ内容は、「14 推進チームによる事業の成果の検証 ③ 次のAにつなげるための推進チーム点検（P.42~47）」を参照しつつ、検討する

観点	ポイント	例
有効性 (アウトプット・アウトカム)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 適切なアウトプット指標、アウトカム指標について議論する場合、 ① まず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」としての役割を果たせるようなアウトプット・短期アウトカムの設定について検討する。 ② また、事業実施者の視点のみに立ったもののみを設定するのではなく、事業の受益者にとって良くなったことを示す指標の設定を求めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 今後ますます厳しくなっていく外部環境に対応しつつ（産業分野）を持続可能なものとするには、業務負荷軽減や働き方への配慮と質の向上の両立が重要。（アクティビティ）による生産性向上だけでなく、事業の協働や大規模化を通じた経営資源の有効な活用、経営の高度化、さらには経営人材等の育成なども有効な手段と考えられるところ、どのように事業を見直すべきか。また、計画的な取組をモニタリングするための、適切なアウトプット指標、アウトカム指標はどうあるべきか。 ● （当該事業の目的・インパクト）という本事業の目的に鑑みて、成果目標・成果指標は適切か。 ● 事業の目的や課題に適った効果発現の経路および短期アウトカム・中期アウトカム・長期アウトカム指標について、今後の事業を展望した上で、いかに設定していくか。
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 人材不足が見込まれる、国際秩序が転換点を迎えるといった「世の中の変化」に対し、それに対する行政による対応にはどういったことが求められるかから議論を始める。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業を取り巻く環境が変化している中、アウトプットやアウトカムについて、時代に即した見直しは行われているか。
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 長期アウトカムについて議論する場合は、外部要因の大きなインパクトではなく、事業からもたらされる効果に対応した成果指標の設定を論点とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期アウトカムについて、（「XXXを目標に漁獲量を回復させる」や「XXXの安定供給の実現」といった政策・施策レベルの大きな目標等）というインパクトの実現に向けて、本事業を中心とする成果で達成できると考えられる指標を設定できないか。 ● これまで整備されてきた施設／環境は有効に機能し活用されているのか。地域ごとの状況はどうなっているのか（ばらつきを見て、政策の促進要因と阻害要因を明らかにし、効果が低くなっている地域での効果向上策を検討すべきではないか）。

13 基礎的なEBPMの取組を深化させるための論点設定（改善のヒント）

観点	ポイント	例
有効性 (アウトプット・アウトカム)	○ 事業のボトルネックを解消し、有効性を一層発揮させるための工夫について外部有識者の知恵を求める。	● 支援事業の採択・決定にあたって、審査の厳格化も含め、 対象を的確に絞り込むための具体的な手法 について検討できないか。 ● 支援を途中で終了するケースが増えている現状を踏まえ、 フォローアップを着実にを行うための仕組みを構築 すべきではないか。交付要件の見直しを含め、工夫の余地はないか。
	○ ワイズスペンディングを実現するため、他国や民間の取組、類似事業の手法を踏まえた改善の余地について議論できないか。	● 当該事業への国の支援のあり方について、 民間が主体となる形への事業の移行を念頭に、更なる見直しが必要 ではないか。 ● 当該取組に対しては、関係府省庁が様々な設備導入支援策を講じているが、 本事業と他の支援策との役割分担 は明確か。

➤ **必要性**の観点からは、環境変化等を踏まえた事業のアップデートや、事業の目的のブレイクダウンを意識した論点を検討する。

観点	ポイント	例
必要性	○ 人材不足が見込まれる、国際秩序が転換点を迎えるといった「世の中の変化」を踏まえ、 それに対する行政による対応にはどういったことが求められるか 、から議論を始める。	● 国際秩序が転換点を迎える中で、どのような政策的意義があるか 。本事業は、わが国にどのように裨益するか。 ● 事業開始から長期間経過し、環境変化が生じている場合、 開始当初の閣議決定の存在以外の合理的な根拠／エビデンスを示した上で、政府が関与する必要性を整理 すべきではないか。
	○ 事業の実施根拠としている政府決定等が時間経過で陳腐化していないか（正統性（legitimacy）ではなく正当性（rightness）に基づく理由たり得るか）を確認する。	● 将来的に人材不足が見込まれる中、資格取得者を増やすために、 中長期的な視点で事業の見直しが必要 ではないか。
	○ 目的、現状・課題について、事業に直接影響している要因にブレイクダウンした上で、 必要性を確認 する。	● 事業の目的を「ポスト・コロナ」への対応といった抽象的な言葉で済ませるのではなく、 （インフレ、人手不足、サプライチェーンの見直し等、）事業に直接影響する外部要因までブレイクダウンした上で、事業の必要性について整理する必要がある のではないか。
	○ 市場介入となる可能性のある事業については、政府が関与する必要性について市場ライフサイクルの時期を踏まえたアプローチを確認する。	● 社会受容性の課題を解決するために 政府が関与する必要性 に鑑み、その効果が見えるような指標を設定すべきではないか。 ● 民間事業者においても社会実装に向けた技術開発を進めている中、 国が主導的な役割を果たすべき範囲 を明確にすべきではないか。

13 基礎的なEBPMの取組を深化させるための論点設定（改善のヒント）

➤ **効率性**の観点からは、コストパフォーマンス向上に加え、必要に応じ、周辺事情を踏まえた事業のあり方を見直す論点を検討する。

観点	ポイント	例
効率性	○ 近年の事業実績を踏まえ、事業の対象範囲の見直しを含めた効率性向上の取組を検討できないか。	<ul style="list-style-type: none"> ● 補助対象外の設備における被害が増加していることに鑑み、事業の対象範囲を見直すことで、効率的・効果的な予算執行を図るための工夫が必要ではないか。 ● 本来支援のターゲットとしている層にアプローチできていない恐れがあり、関係機関との連携強化を含め、効率的な執行のあり方を改めて検討すべきではないか。
	○ 新技術の活用等により円滑な執行のボトルネックを解消し、更なる効率化を進められないか。	<ul style="list-style-type: none"> ● 近年の技術の進歩を踏まえ、独自に整備している設備等の改善・統合の余地はないか。 ● 人件費・資材の高騰等の情勢変化がボトルネックとなるところ、ボトルネック解消に向けてどのような工夫をしているか／方策は十分に講じられているか。
	○ 調達プロセスの適正化に向け、調達方法の見直し等の工夫・改善の余地はないか。	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間供給制約の影響もあり一者応札が続いているが、どのような調達の工夫が考えられるか。 ● 特定の取引先に固まっており、ベンダーロックインとなっている恐れがあるが、コストの妥当性について、昨今の経済情勢を踏まえて適切なコストを積み上げて発注できているか。（一者応札という事実を問題視するのではなく、適切なコストで発注できているかを確認する）
	○ より簡便に執行する仕組み／より低コストで同様の効果を発揮する仕組みを検討できないか。	<ul style="list-style-type: none"> ● 当該事業により、事務の短縮効果を十分に上げているか。手続きの簡素化など、更なる改善を検討できないか。 ● 事業執行にあたり、再委託や複層的な外注を重ねたことにより、支出の無駄や非効率な業務が発生していなかったか。（例えば、中抜きが起こっていないか） ● 今後の危機に備えて、デジタル技術の活用も踏まえた事業者への適切かつ迅速な給付の在り方について検討するべきではないか。
	○ 高い不用率が続いている場合は、事業所管課室にあらためて原因分析を促し、それを踏まえた見直しの方向性を引き出す議論につなげる。	<ul style="list-style-type: none"> ● 高い不用率が続いており、ニーズの把握、見通しの精査等、予算管理の適正化が必要ではないか。

13 基礎的なEBPMの取組を深化させるための論点設定（改善のヒント）

- 事業の成果が思うように発現していない場合は、効果をモニタリングする指標の見直しにとどまらず、**改善に向けてどのような活動が考えられるかについて有識者の意見をひきだす論点を設定することも有効**。あるいは、当該事業の範囲に限定せず、類似事業との整理や、目的達成のための政策手法としての適正性について議論することも検討する。
- 指標を並べると、一見、ロジックのつながりがあるようでも、事業目的に照らしてみるとロジックと整合がとれていないケースもあるため、その場合には是正する論点を設定する。

観点	ポイント	例
具体的な事業の改善	○ アウトカム等を踏まえた具体的な事業の改善については、事業所管部局や現場に知恵があるはずで、 説明資料等において、事業実施者が、事業の改善のため、どのようなことに注力したいかという事業所管部局の「意思」を示す必要がある 。それにより、 論点のずれた指摘の誘発やとりまとめ結果が当たり障りのないものになることを防ぐ ことができ、公開プロセスが事業の改善につながっていく。	<ul style="list-style-type: none"> ● 本事業に関しては、周知・広報活動に伴う認知度の向上が、制度の積極的な活用に結びつく可能性があり、（対象者）において本事業の認知が不足していないか検証を行うとともに、周知方法の改善等を行う必要があるのではないか。また、意識啓発の観点が必要ではないか。 ● 過去の類似事業の成果や課題を検証し、的確に評価を行った上で、本事業のあり方を見直しに活かしていくべきではないか。 ● 事業の目的や実績、効果に照らして、類似事業との整理を行うことが必要ではないか。 ● 社会動向の変化、現場ニーズの変化について、どのような傾向がみられるか、それらを踏まえて今後の事業の計画をどのように見直すべきか。 ● 財政需要が厳しい中、公費を最大限活用するためにも、目指すべき姿の実現に必要な知見の獲得や技術的課題の解決につながる研究・実証への支援となっているかという観点で見直すべきではないか。 ● 集中的な支援期間の終期を迎えるが、支援を要する者が継続して存在する中、今後の支援手法や体制についてより効果的なあり方を検証するべきではないか。
事業の目的と効果測定との整合性	○ アウトカムは、設計したアクティビティがきちんと動いているかをチェックするもので、必ずしも定量データにこだわらなくてもいいし、行政官が日ごろ現場のネットワークから得ている情報やフィードバックがないかを投げかけてもよい 。	<ul style="list-style-type: none"> ● 万一の場合に備えるという事業の性質上、定量的なアウトカムの設定には限界もあるところ、近年の実績を踏まえて事業の質を上げていくためにはどのような改善が可能か。 ● 事業目的に照らし、より妥当性のある成果目標の在り方・設定として、どのようなものがあり得るか。また、定量的な成果指標として、どのようなものを設定し得るか。

13 基礎的なEBPMの取組を深化させるための論点設定（改善のヒント）

秋のレビュー・各府省庁の公開プロセスにおける【論点】の設定と【取りまとめ結果】

推進チーム

事業固有の課題や状況変化を受けた改善の必要性等を想定した論点設定を意識する！

	(例1) 地域脱炭素移行・再エネ推進交付金（環境省）（令和5年度「秋のレビュー」）
論点	<p>① 本事業における先行的な取組は、国費による支援が終了した後においても、他の地方自治体によって自立的に導入可能なものとなっている。</p> <p>② 地域脱炭素の取組に対しては、関係府省庁が様々な設備導入支援策を講じているが、本事業と他の支援策との役割分担は明確か。</p> <p>③ 本事業の目的に鑑みて、成果目標・成果指標は適切か。</p>
取りまとめ結果	<p>○ 本事業における先行的な取組を効果的に全国的な横展開につなげるためには、データの収集を含め事業の効果を正確かつ定量的に検証するための仕組みをあらかじめ構築する必要があるが、現状、本事業の制度設計には、多くの課題や改善の余地がある。</p> <p>○ 国の予算を有効活用するため、今後の地域の選定にあたっては、更に横展開を図るべき取組について、地方自治体の規模・地域特性・地域課題等に類型化し、それぞれに応じた脱炭素効果等の基準を整理した上で選定すべき。その際、取組内容の効果を検証することにより優良事例を生み出すとともに、結果だけでなく、どのようなボトルネックがあったどのように解決したのか、というプロセスを含めて整理・情報共有することが重要。</p> <p>その上で、本事業を個人や民間等向けの単なる設備導入支援にとどめることのないよう、事業期間終了後を見据えた地域における取組の基盤構築に主眼を置くとともに、地域間の連携・条例等の地域における合意形成に基づく取組・民間の投融資を誘引するための金融的な手法の確立・デジタルの活用等による地域住民等の行動変容の促進などを通じて、他の地方自治体において自立的に導入可能なものとなるような枠組みを構築すべき。</p> <p>○ 「地方自治体が取り組む地域の脱炭素に向けた基盤構築」という本事業の性格に鑑みて、他の関連事業の活用等も含めた地域脱炭素の取組がより推進しやすいものとなるよう、波及効果や費用対効果等の観点も踏まえ、定量的に効果を検証すべき。</p> <p>その際、より効果的な取組とするためには、事業の進捗や効果に加え、政策目的に対する国と地方自治体の考え方が同じ目線となっているかといった点を含め、中間評価等を実施して、定期的に検証する必要。</p> <p>○ 本事業の目的が、地域の脱炭素化だけでなく、経済の地域循環・雇用・まちづくり・公共交通等といった地域課題の解決やそれを通じた地方創生にも資するものであることを踏まえ、関係省庁の関連施策や規制との連携等を進めた上で、地域課題の解決状況を把握できるように政策効果発現経路を設定すべき。</p> <p>○ レビューシートの品質向上を通じて効果的な政策立案を促進するため、本事業の横展開を通じて目指している最終目標値や、選定した地域のフォローアップの取組など事業効果を向上させるための工夫についても、積極的にレビューシートに記載すべき。</p>

改善のヒント

公開プロセスでの結果を、単に「定量的に効果を検証すべき」といった誰も反論できないが、具体性のない指摘に終わらず、検証が難しい分野こそ、有識者との議論を通して、効果検証の具体的な方法や留意点等について、有識者の知見を引き出すことが重要。

事業の課題を具体的な論点として示したことで、「先行的な取組を横展開する」という改善の方向性にに基づき、「類型化」、「基準の整理」、「優良事例生成」等改善のポイントとなる事項について、具体的な方策までアドバイスを得ることが出来ている。



ここがポイント！

モデル事業は、成功確率が低く、市場参画にチャレンジしてもらう事業であるため、市場撤退あき、間違いもよしとする。（参照：「RS作成ガイドブック」P.41）

モデルを形成する目的で実施する事業は、横展開が可能かどうか（この場合、他の自治体への導入につながるかどうか）を長期アウトカムとして設定する必要がある。

改善のヒント

論点①・③を受け、事業の目的に立ち返り、次のA（改善）につながる、具体的な方策を示してもらった。

多くの場合、レビューシートの内容の見直しの論点が成果指標の見直しに偏りがちだが、それだけでない、事業の有効性をよりよく確認し、改善に前向きに取り組むためのヒントを示してもらうことができた。

13 基礎的なEBPMの取組を深化させるための論点設定（改善のヒント）

（例 2）介護におけるデジタル技術の活用加速化（厚生労働省）（令和 5 年度「秋のレビュー」）

論点

- ① 実証事業の結果からは、テクノロジーの利用は、利用者・介護スタッフ双方にメリットがあるにもかかわらず、足元の導入状況は低調。ICTや介護ロボット等の効果的・効率的な導入にあたって、都道府県や自治体との連携・役割分担を含め、どのように取り組んでいくべきか。また、事業者に対して生産性向上の必要性を認識してもらい、具体的なアクションを促すために効果的な手法としてどのようなものが考えられるか。
- ② 介護人材は2025年には2022年比で約30万人の増加が必要と予想される一方で、介護関係職種の有効求人倍率は依然として高く人材確保が難しい状況。2040年を見据える上でも、早急にテクノロジーの導入や生産性の向上を進め、業務負荷の軽減や介護の質の向上につなげていくことが必要であり、計画的な取組をモニタリングするための、適切なアウトプット指標、アウトカム指標はどうあるべきか。
- ③ 今後ますます厳しくなっていく外部環境に対応しつつ介護サービスを持続可能なものとするには、介護スタッフの業務負荷軽減や働き方への配慮と介護の質の向上の両立が重要。その手段としては、ICTやロボット等の導入による生産性向上だけでなく、事業の協働や大規模化を通じた経営資源の有効な活用、介護事業の経営の高度化、さらには経営人材等の育成なども必要と考えられるところ、どのように進めていくべきか。
また、事業者の創意工夫を促すための環境整備として、人員配置基準の柔軟化に取り組む必要があると考えられるところ、どのように進めていくべきか。

取りまとめ結果

- 介護分野の将来予測を踏まえると、介護サービスを確保するためには、介護従事者の業務負荷の軽減と働き方に配慮しつつ、利用者のウェルビーイングを向上させていくことが重要であり、特に足元の介護人材の不足を踏まえると、業務負荷の軽減と生産性向上が喫緊の課題となる。介護ロボットや ICT 機器等（以下、「介護ロボット等」という。）の導入は有力な手段であり、早急かつ効果的な導入を進めていく必要がある。その際、先進的なモデル事例の創出に加え、モデル事例から得られる知見や効果的な取組を他の事業者にも広げていくべきである。
- 生産性向上や介護の質の向上に有効な取組は介護サービスや施設の規模などの類型により異なると思われるため、施設介護、通所介護、訪問介護等の類型別に介護ロボット等の導入や生産性向上に関するロードマップを作成し、年限を区切って目標を設定すべきである。また、事業を直接実施する都道府県の KPI に加え、国としても適切な指標を設定し、介護事業者全体の生産性向上や質の向上の進捗をモニタリングすべきである。
- 生産性向上に関しては、特に、事業者に対する動機づけや、日々の業務で多忙な経営者や現場の介護スタッフのコミットメントを高める方策を検討すべきである。また、国が生産性向上や業務改善に関連する情報を集約・分析し、効果が期待できる取組を類型別に整理することで、事業者が自らの取組を効率的に検討・実施できるようにすべきである。小規模事業者など生産性向上や業務改善を進めていく余裕がない事業者については、技術の導入・運用を支援するスキームを構築することを含め、支援体制のあり方を検討すべきである。
- 介護ロボット等の導入や生産性向上の取組は、特養や介護老人保健施設をはじめ通所介護や訪問介護等においても進め、人員配置基準の柔軟な取扱い等を可能とするとともに、業務負担の軽減と介護の質の向上、利用者や従事者のウェルビーイングの向上、ひいては人材の確保に繋げていくべきである。
- デジタル人材の不足や介護ロボット等に係る費用等の課題は、事業者の協働や大規模化による経営資源の集約により解決の可能性がことから、事業者の大規模化等に関する課題や対応策を整理し、後押ししていくべきである。また、小規模な事業者であっても、間接業務の効率化、ICT 関連業務の外部委託、さらには近隣の事業者と協力した委託費の削減などの、生産性向上や経営の効率化の工夫を促していくべきである。さらに、経営ノウハウの取得や経営人材の確保・育成など、介護事業者の経営力を上げていく方策を検討すべきである。
- 介護 DX の更なる進展や質の高い介護の持続的な提供に向けて、政府全体として、健康・医療・介護を横断したグランドデザインを描き、相互に連携する仕組みの構築や分野を横断して活用できる ICT の開発・普及・標準化を進めていくべきである。併せて、国・地方・事業者が有するデータや知見等を連携・共有し、利用者の自立度の維持・改善に効果的なサービスが、縦割りに陥ることなく効率的に提供されるよう、その提供主体のあり方の検討も含めて、取り組んでいくべきである。

改善のヒント

事業の実施主体が各自治体となっている事業においては、現状・課題をどれだけ解像度高く把握できるかにより改善の伸びしろに大きく差が出る。ここでは、介護サービス「利用者の視点」も捉えることで、目指すべき効果の議論に深みを与えることができている。

事業が抱えている具体的な課題について、エビデンスも示しながら論点に盛り込んだうえで、議論してもらいたい内容を言語化している。論点を読んだだけで事業の必要性に説得力があり、ボトルネック解消に向けた議論を引き出すことができる。

ここがポイント！

事業目的・課題設定には一定の妥当性が認められるため、事業の実施と並行した機動的な改善について議論を進めている。
具体的には、喫緊の課題を特定し、「炭鉱のカナリア」として、ICTや介護ロボット等導入状況を指標に設定し、これにより事業の効果を捉え、事業の見直し・改善につなげる流れ（PDCA）について議論がなされた。

改善のヒント

各論点において事業を取り巻く社会状況や課題を具体的に示した上で、それらを踏まえて議論してもらいたい内容を論点において示したことで、すぐに取り組める事業の改善（効果発経路や効果を把握する手段の見直し等）だけでなく、政策・施策推進の視点から国が担うべき役割や、支援対象である事業者に期待する変化についても検討のスコープに入れた点検となっている。

13 基礎的なEBPMの取組を深化させるための論点設定（改善のヒント）

（例3）在外邦人保護のための緊急事態対応（外務省）（令和6年度公開プロセス）

論点

- （1）国際秩序が転換点を迎える中で、どのような政策的意義があるか。
- （2）万一の場合に備えるという事業の性質上、EBPM的観点からの目標設定には限界もあるところ、近年の実績を踏まえて事業の質を上げていくためにはどのような改善が可能か。

取りまとめ結果

- これまでの検討プロセスを通じて作成・提示された、個々の事業における PDCAは、**リスクを最小化し、より高い効果を求める**具体的な取組みである。こうした丁寧な PDCA プロセスは、他の事業においても、**事業の有効性を高めるマネジメント**とならず、これも横展開を期待したい。
- 現在の世界情勢に鑑みると、在外邦人保護の要請は高まっているので、引き続きこの事業にはしっかり取り組んでいただきたい。
- どこまで準備しておけば行えば十分といえるのが難しい事業であるが、限られた予算の中で努力・工夫されている姿勢がうかがえた。
- 在外邦人保護は国として実施が必要な事項であり、**事業自体は重要なものであると認められる。適切なリスク把握のもとで、十分な備えを確保しつつも、効率的に進めていただきたい。**
- この事業に関しては、不断の見直し・アップデートが必要となるところ、**停電や断水が生じた実際の緊急事態発生事例等に基づく対応の見直しや他国で採用している制度の情報収集が行われている点は評価。**
- 領事局が担う各事業について、全体像（滞在者の種類×時間軸）も示され、邦人保護のため、リスクを抑止し、リスク発生時にはより有効な対処ができるよう、丁寧に積み上げたきめ細かな対応がなされていることがよくわかった。
- PDCA サイクルの中で、特に ACT（改善点の抽出、翌年度の計画への反映）サイクルが重要と考える。実際の活用事例を踏まえ、積極的に今後の改善へとつなげていただきたい。
- チャーター機手配の年間アレンジメント契約を行うように改善し、企画競争を行って実際に2社応募で競争が行われているなど、適切に運営されていると考える。
- 緊急事態対応という性格上、**事業の有効性は厳密には緊急事態が発生しなければわからないので、成果の測定は難しい。そのような中、少しでも有効な事業とするため適切な情報収集や迅速な対応を平時から心がけることが求められる。**
- 成果の測定方法について、先日の台湾東部沖地震のように、**実際に発生した緊急事態に対して各事業がどのように機能したかという視点で成果を考えることも方法と考える。**
- SMS については、海外渡航者が海外 SIM を使ってインターネット接続をするようになってくれば、国内電話回線を海外では利用できないようになってきている可能性もある。今後も海外渡航者の状況を把握し、現在の方策が機能しているのか、別の方策がないかも検討していくようにしていただきたい。
- 邦人保護のために必要な事業であり、**緊急時に適切な対応が求められるものなので、効率性の観点のみから、支出額を定められるものではない。**一方で、無尽蔵に資金を使えるものでもないで、いざというときのリスクに適切に対応できるよう、適宜関係国等のリスク分析を行い、適切な支出を行っていただきたい。

改善のヒント

国際秩序が転換点を迎えるという「世の中の変化」に対し、それに対する行政による対応にはどういったことが求められるのかを投げかけている。

「緊急時対応」のための事業であることを踏まえ、その性質に応じた論点を設定することにより、認識を共有した上での議論をうながすことができた。

改善のヒント

事業の性質上、目標設定の限界を認め、質的な評価、効果把握の議論を促すことを意図している。



ここがポイント！

事業実施において、**必要性が前面に出る事業（実施の要否自体は議論の対象にならない場合）**においても、**改めて政策的意義を確認し、事業の質の向上につなげるために、現場の状況も共有しながら議論を行うことで、事業の改善につながるヒントを導くことが出来る。**

13 基礎的なEBPMの取組を深化させるための論点設定（改善のヒント）

（例4）両立支援等助成金（不妊治療両立支援コース）（厚生労働省）（令和6年度公開プロセス）

論点

・企業や労働者において本事業の認知が不足していないか検証を行うとともに、本事業に関する周知方法の改善等を行う必要があるのではないか。

その際、企業の取組が進むよう、企業や労働者に対する環境整備に向けた意識啓発の観点が必要ではないか。

・本事業の効果を検証するため、アウトカム指標として、どのような成果目標を設定すべきか。

・予算規模は適切か。

取りまとめ結果

不妊治療を希望する男女は増えており、働きながら不妊治療を受ける労働者も増加傾向にある中、仕事との両立ができずに仕事を辞めた者は1割を超えるなど、不妊治療と仕事の両立支援は、少子化への対応や職場環境の整備という意味でも、重要な課題である。

本事業は、そうした背景から創設された企業による不妊治療との両立の取組を支援する助成金であるが、不妊治療を受ける労働者の多くがその事実を職場に伝えていないという実態がある。不妊治療に利用可能な休暇制度等へのニーズはあるものの、企業の側で労働者の不妊治療と仕事の両立に係るニーズを十分に把握し切れていないこと等により、結果として助成金の申請が低調で予算の執行率も低い状況にあると考えられるが、制度自体に利用しにくい点がないかについても検討する必要がある。

このため、まずは不妊治療に直面する前の段階で、企業内における不妊治療への理解を深めていくことが必要であり、例えば、その段階で助成を行うことを含め、事業主による企業内での意識醸成に向けた取組への支援を強化することも効果的と考えられる。

また、不妊治療の両立支援制度を設計する段階で企業がプライバシーに踏み込むリスクを踏まえれば、本事業と同じ構図を持つ別の支援制度と包括的に離職を防ぐ制度を整備する、理由にかかわらず休暇の取りやすい職場環境を整備するなどの方法も考えられるのではないか。

さらに、現行では、長期アウトカムとして就業継続の割合のみにスポットを当てているが、例えば、助成制度を活用した休暇制度等の選択肢が取れるという権利を持つことの労働者の安心感や働きやすさの観点から、短期のアウトカムを設定することについて検討すべきである。

また、成果指標として就業継続を見る場合も、不妊治療を行った者、不妊治療を行わず妊娠した者等を比較して、目標値を設定する必要があるのではないか。

併せて、本助成金による休暇制度等の着実な導入に向けて、企業の人事労務担当者等を対象としたセミナー事業等と連携して本助成金の活用を働きかけるなど、事業主に対する周知方法を工夫する必要がある。

また、労働者に対しても不妊治療に関連する制度に対する認知度を高めるため、男女限らず、年齢層も広く浸透するよう、SNS等の活用を含めた広報・周知活動を戦略的に行う必要がある。

さらに、実績も踏まえた予算規模としつつ、事業主の助成金申請に対する負担を軽減するため、助成金申請に必要な書類の見直しを行うとともに、利用しやすい制度となるよう要件の見直しについても検討すべきである。

事前勉強会等で明らかになった事業のボトルネックについて論点に挙げ、想定される改善の方向性（周知方法の改善、企業・労働者の意識啓発）を議論してもらうよう促している。

改善のヒント

事業の課題が明らかである場合は、論点に具体的な課題を明示した上で、検討材料となるエビデンスをできるだけ多く提示することで、有意義な議論に誘導する。

また、労働者という「利用者視点」に着眼することで、有効性の議論を深めることができる。

類似事業との比較、手段の変更といった改善の具体的なアドバイスを得ている。

論点にアウトカムの改善を設定することで、事業の成果を把握する解像度を上げるための指標の改善についての具体的なアドバイスを得ている。

ここがポイント！

不妊治療と仕事との両立支援という課題設定と、それに対して給付金で支援するという事業目的には一定の妥当性があると考えられるため、「炭鉱のカナリア」として、助成金の申請が低調で予算の執行率も低い状況にあるという現状を把握する指標を設定した上で、モニタリングの結果を受けて事業の修正を行うという、事業の実施と並行した機動的な対応について議論を進めることができた。

論点に制度利用の向上を挙げたことから、申請負担の軽減のための取組や、利用しやすい制度とするための改善のアドバイスも得ることができた。

13 基礎的なEBPMの取組を深化させるための論点設定（改善のヒント）

	(例5) 新たな資源管理システム構築促進事業（農林水産省）（令和6年度公開プロセス）
論点	<ul style="list-style-type: none"> ○ 長期アウトカムについて、444万トン为目标に漁獲量を回復させるというインパクトの実現に向けて、本事業を中心とする成果で達成できると考えられる指標を設定できないか。 ○ 本事業により「資源管理の推進のための新たなロードマップ」に沿った資源管理が推進されていることを検証する指標を設定できないか。
取りまとめ結果	<p>【論点①「長期アウトカムについて、444万トン为目标に漁獲量を回復させるというインパクトの実現に向けて、本事業を中心とする成果で達成できると考えられる指標を設定できないか。」について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 444万トンの数値目標をどのように考えるべきかは難しく、指標の設定は困難だが、日本の漁業生産量を回復させることは重要な政策的課題である。インパクトへの貢献が大きなアクティビティを伸ばしてゆくことが大切である。ロードマップは長い計画になるため、例えば3年おきにチェックして、事業の力点を変更してゆくぐらいの柔軟な体制としておく必要がある。 ● 444万トンという目標に対する当該事業群の位置づけ・役割を整理した上で、当該事業群により解決を図る課題を特定し、その解決状況を長期アウトカムとして設定することが考えられる。なお、長期アウトカムの正確な定量化はコストが多くなる懸念があるため、正確な指標設定にこだわりすぎる必要はないものと考えられる。 ● 目標を達成する（444万トンという目標が適切なかも含め）以前の各段階でのボトルネックが大きいと感じる。本事業に含まれる施策も多岐にわたることで難しいところもあるが、本事業で目指すところの目標をもっと絞ってロジックモデルを考えていいのではないかと。 ● インパクトは気候変動や他国の活動等の影響を受けやすく、長期アウトカムとの因果関係が薄いし乖離も大きい。また、水準としても意欲的で、現在の努力が結びつくとは限らないものではないか。実務を担う担当部局としては、資源管理型漁業がようやく着手されたところであり、まずは、各地、各魚種における資源管理型漁業への着手がしっかり始まる、いわば短期アウトカムの実現に注力することが重要である。 なお、長期アウトカムの設定については、インパクトとの乖離の大きさを踏まえれば、あらかじめ効果発現経路をよく検証し、現状の長期アウトカムを中期アウトカムに設定し直しつつ、この間を埋めるもの、例えば、漁獲量ではなく、一連の資源保護活動によって推計される資源量、放流した魚が帰ってきた推計資源量等を長期アウトカムとしてあらかじめ設定すべきではないか。 <p>【論点②「本事業により「資源管理の推進のための新たなロードマップ」に沿った資源管理が推進されていることを検証する指標を設定できないか。」について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ロードマップに沿った資源管理が推進されているかどうかの指標を簡単に作るとすれば、例えば本事業であれば15個の指標のうち、いくつかの指標が改善したのか、15分のいくつか、という割合を指標とすることができるように思う。ただし、それを作るべきかどうかは検討する必要がある。仮にロジックモデルが正しければ、15分の15が達成できると444万トンが実現できることになるが、外部要因も大きいことから、それほど単純ではないことを踏まえておく必要がある。とはいえ、本事業の方向性は重要なので、現在の枠組みで取り組まれていることが大切だと考える。 ● ロードマップに定められた事項のどの部分を当該事業群により実現を目指すのかを整理した上で、改善に向けた検討を実施することが望ましいものと思慮。指標設定方法は論点①と同様であり、先に解決を図る課題を特定した上で実現可能・効率的な指標設定を行うことが良いと考えられる。 ● 水産政策の場合、漁獲量や資源量は政策でコントロールできる余地は限られる（人為的に変えられないことが大きい）ので、そこに左右されにくい指標設定の工夫を考えることも重要ではないか。 ● 論点①よりも論点②に関する取組みがより重要である。作成されたロードマップを踏まえ、それぞれの地域・魚種における資源調査・評価等の定着、普及、拡大がいかに進められているのか、きちんとモニタリングし、高い解像度をもって実態を把握されたい。 また、そうした重要性を考えれば、指標だけではなく、具体的な定性的な状態を付記した形で、当面3～5年間の取組みを想定しつつ、地域・魚種ごとの目標をさらに具体的に設定することも考えられるのではないかと。
その他意見	<ul style="list-style-type: none"> ● 5つのアクティビティがうまく機能しても、外部要因が大きいことから、444万トンが実現するかどうかは未知数であろう。444万トンを意識するよりも、より手前の指標であるアウトプットやアウトカムの実現に注力することが望ましいのではないかとと思われる。 ● 科学的な調査と評価、現場の実感のすり合わせは資源管理型漁業を推進する上で重要である。当面のボトルネックをよく踏まえながら、事業を推進されたい。

漁獲量を444万トンに回復させるという目標について、外部要因が大きいことから、長期アウトカムではなくむしろインパクトであると捉え、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を論点とした。

改善のヒント

事業所管部局で設定した長期アウトカムをインパクトと捉え、事業からもたらされる効果に対応した成果指標の設定を論点としたことで、事業の効果をいかに測るのかについて、具体的な議論が行えている。
 （参照：「RS作成ガイドブック」P.58（インパクトと同一の内容を長期アウトカムとするのは不適当））

ここがポイント！

指標の見直しを議論する場合には、ただ現行の指標を否定するのではなく、政策分野ならではの難しさも考慮しつつ、実現可能性も踏まえた具体的な解決策につながるヒントをひきだすように意識する。

改善のヒント

当該事業の上位の政策・施策の方針として決定されている計画等で設定された指標と、事業の実施による成果を測る指標との関係性を明確化するための論点設定を行うことで、公開プロセスを活用し、上位の計画のEBPMも併せて議論できている。

論点として明示したことで、「資源管理の推進のための新たなロードマップ」と事業の関係性を整理した上で、事業の内容にとどまらず、政策・施策レベルの目標・指標と照らして事業がどのような状態を目指すか、いかに実態把握の解像度を上げていかにについて具体的なアドバイスを得ることができた。

13 基礎的なEBPMの取組を深化させるための論点設定（改善のヒント）

	<p>(例6) 被収容者生活関連業務の維持（法務省）（令和6年度公開プロセス）</p>
<p>論点</p>	<p>衣類や日常生活必需品については、刑務所において原材料を購入して製作するなどしているところ、上記の状況に加えて、衣類に関しては、社会情勢等を踏まえた品目の見直しに係る検討も必要となっている。</p> <p>そのため、矯正施設の衣類等の整備に関し、EBPMの観点を踏まえ、次の各点を中心に効果的な事業の在り方について検討する。</p> <p>①衣類等を指定自給製品（矯正施設の需要を賄うための作業による製品）として、引き続き生産することについて、自給することの意義を踏まえその作業の在り方を検討しつつ、製品購入への切り替えをすることなど見直すべき点はないか。</p> <p>②費用対効果や持続的かつ効率的な運用方法を定量的に検証することはできないか。</p>
<p>取りまとめ</p>	<p>本事業の矯正的效果に鑑み、本事業は継続が妥当と考える。ただし、環境の変化も踏まえ、外部調達により効果的なものについて、代替施策の検討をお願いするとともに、矯正の効果の測定方法を御検討いただき、効果検証の上、事業の改善に活かしていただきたい。</p>
<p>その他意見</p>	<p>・自営作業は更生に効果があると推定されるが、特に拘禁刑の導入を踏まえ、自営作業の効果（＝更生）を改めて評価する必要がある。受刑者の高齢化に伴い、衣類等を購入に切り替えることについては合理的であると考えます。</p> <p>・本作業については、費用対効果以上の矯正的效果が見込まれるということによる理解できた。また、中長期的にも工夫により必要な作業人数の確保も可能であるとの見通しも頂いた。現状を維持しつつも、外部調達の方がより安価で品質上も問題ないものなどは外部調達に切り替えるといった効率化の検討と、また、本作業の矯正的效果の検証をお願いしたい。特に、後者については、今後、本作業をより効果的・効率的なものとなるよう見直ししていく上での指標となると考えられる。</p> <p>・受刑者の変化、拘禁刑の導入といった環境の変化を踏まえ、事業全体の持続可能性を考慮し、中期的な計画が必要である。</p> <p>・拘禁刑の導入を踏まえ、必要な自営作業の不足が見込まれる量＝調達が必要な量、そのときのコストを含めて、改めて分析・把握する必要がある。その上で、衣食をどのような形（内製、外部調達）で整備するのが良いのかを検討していく必要がある。</p> <p>・事業全体として、被収容者の生活環境を維持するという目的と、それを受刑者の自営作業によることにより矯正に役立てるという目的が併存している。前者の観点のみで言えば効率的な調達を実現するための外部委託などを積極的に検討すべきであるが、それにとどまらない意義や必要性を現場において実感しているところも理解できる。</p> <p>・現状の成果指標は被収容者の生活環境維持という側面にのみ注目して設定されており、矯正に対する意義が示されていない。また、後者については現場の実感という質的な評価にとどまっている感が強い。矯正に問題ない範囲で外部委託などの効率化を進める一方、矯正面での必要性を検証するため、出所後の就職率・再犯率などを含めた更生状況から生活関連業務の有効性について定量的に評価することを試み、アウトカム指標として設定することを考慮すべきである。矯正局にとどまらず、あるいは政府全体の取組として、矯正等の処遇の効果を追跡し定量的に評価することを可能とするための情報基盤の整備が求められる。一方で、刑務作業については社会復帰後の職業訓練になっている観点もあると思い、刑務作業時間の減少時間をどのような社会復帰支援の時間に変えていくか、その効果を把握することが必要と考えます。また、受刑者数や年齢からどの程度製品を生産（自給）でき、不足する製品がどの程度なのか測定を行い、適正数を購入していることを測定するようなことが必要と考えます。</p> <p>本来は衣類・日用品の作業だけでなく、その他の作業を全体としてレビューした上で、更生への貢献、経費、実現の容易さ等を総合的に見て優先順位を付けることが必要。今回のような切り出し方で議論すると、外部委託の方が高い、安いという議論が中心になりかねない。既に整理が済んだ炊事作業も含めて、順番にばらばらに議論するのではなく一括した議論が必要ではないか。その上で、他の作業に比しても当該作業を外部委託せず残すことの意味が大きいことを示すか、あるいは、全体の中で、残すことの優先順位を明らかにする整理すべきではないか。</p> <p>これまで示された資料からは、作業衣の優先度が高いことは理解できる。効果が認められるとすれば、拘禁刑の導入後においても継続する合理性はあるが、代替可能な作業を検討し、その効果と比較した結果として選択すべきである。その際に、外注する場合のコストに加え、既存設備の廃棄コスト、代替され得る新たな作業に関する設備投資を含めたコストも視野に入れなければならない。拘禁刑の導入を機に、指導と作業が有機的に結合できるよう、既存作業と新たに取入れられる作業を効果とコストの両面から判断していくべきである。</p> <p>受刑者に作業を割り当てる作業量を確保するという発想ではなく、どのような作業が最終的に受刑者の更生の観点から優先度が高いのかという視点が、今までもあったとはいえ弱かったのではないかと。その結果、必要なデータを集める意識が低かったのではないかと。今回の現地視察で出された正当化理由は、費用面での外部委託への優位性の議論はこの作業特有のものだが、それ以外はおよそどんな刑務作業でも同様の定性的なコメントは得られると予想される。その意味で、この作業が受刑者の更生に資する可能性があることはうかがえるが、その説得力が強いとは言えない。</p> <p>本刑務作業の目的である受刑者の改善更生に資しているかどうかについての効果の定量的測定が十分にできていない。難しい側面はあるとしても、その点についての計測に一層努力をすべきである。これはEBPMの基本である。</p>

改善のヒント

特殊事情がある事業であればこそ、**事業の目的に立ち返った上で、その特殊性を踏まえつつ、時代や社会の要請の変化を捉え、EBPMの観点から論点を設定する。**

事業効果の厳密な検証、要因分析、事業規模の適切性を求めがちであるが、それが事業の改善につながるかを意識して論点設定する必要がある。



ここがポイント!

「受刑者の矯正」目的で継続的に続けられてきた事業について、環境変化（受刑者の変化、拘禁刑の導入）を踏まえて、第三者の視点から改めて事業のあり方について見直す機会となっただけでなく、議論を経て、「そもそもこの作業は受刑者の更生に資しているか」の点について効果測定する必要性の指摘を受けた。これは、本事業にとどまらず、他の刑務作業にも横展開できる改善の視点。

EBPMの観点からの検討を論点に設定したことで、事業の目的（①被収容者の生活環境を維持する、②受刑者の自営作業によることにより矯正に役立てるという二つの目的が併存）に照らせば、執行の効率性向上（費用面での外部委託の優位性）でなく、事業の有効性（目的に照らし、受刑者の改善更生に資しているか）に着目して効果を測るべきとの意見をもらうことができた。

13 基礎的なEBPMの取組を深化させるための論点設定（改善のヒント）



ここがポイント！

具体的な知恵を出してもらうためには、YES,NOで答える形ではなく、「いかに？」の形式とすることで前向きな議論を促すことができる。



ここがポイント！

説明資料等を工夫することで、有識者と事業所管部局との間で事業の目的・課題や効果発現経路についての共通理解を深めることができた。これにより、公開プロセスにおいて論点のずれた指摘を誘発せず、短期アウトカム、中期・長期アウトカム、当面何ができたらよいのかというストーリーの整理につながられている。



担当者の意図を示すことで、事業を始める市町村、年間延べ支援件数、取組拠点数等は一見アウトプットに思われるところ、本事業は立ち上げの時期にあるため、まずは市町村に活用を促していくことが効果発現経路の出発点であることに鑑みて、適切な短期アウトカムの設定になっていることを確認できた。



その上で、事業が軌道に乗ってくるであろう数年後を見据え、適切な中期アウトカムについての議論（事業実施者の視点のみに立ったもののみを設定するのではなく、事業の受益者にとって良くなったことを示す指標の設定）ができています。

(例7) 地域子ども・子育て支援に必要な経費のうち、アクティビティ^⑭^⑮（こども家庭庁）（令和6年度公開プロセス）

論点

事業の目的や課題に適った効果発現の経路および短期アウトカム・中期アウトカム・長期アウトカム指標について、今後の事業を展望した上で、いかに設定していくか。

議論のポイント

【子育て世帯訪問支援事業の議論のポイント】

事業の目的や課題に適った効果発現の経路および短期アウトカム・中期アウトカム・長期アウトカム指標について、今後の事業を展望した上で、いかに設定していくか。

本事業の目的は、支援が必要な家庭の家庭環境や養育環境を整え、虐待リスク等の高まりを未然に防ぐことであるが、児童虐待については様々な要因が複合的に影響しているため、本事業の目的である虐待防止の効果を測るためのアウトカム指標を設定することが難しい。こうした中で、現時点の指標としては以下のような設定としているところ。

- 短期アウトカム指標：事業創設初年度であることを踏まえると、まずは取組自治体の増が重要と考え、短期アウトカム指標としている。
- ※ 令和7年度以降は、第3期子ども・子育て支援事業計画に基づき算出された事業の目標量を参考にしつつ、「年間延べ件数」などを指標とすることを検討している。
- 中期アウトカム指標：設定なし
- ※ 例えば、本事業の実施により、家庭環境や養育環境が改善の方向に向かっているか、といった評価を支援者において行い、これを指標とすることが考えられるか。
- 長期アウトカム指標：児童虐待の防止が図られることにより、地域全体として「子育てが地域で支えられていると思う」と回答する保護者の割合が増えると考えられることから、これを指標としている。

【児童育成支援拠点事業の議論ポイント】

事業の目的や課題に適った効果発現の経路および短期アウトカム・中期アウトカム・長期アウトカム指標について、今後の事業を展望した上で、いかに設定していくか。

本事業の目的は、居場所の提供などの支援を通じ、虐待を防止し、子どもの最善の利益の保障と健全な育成を図ることであるが、児童虐待や子どもの健全な育成については様々な要因が複合的に影響しているため、本事業の目的である虐待防止や健全育成の効果を測るためのアウトカム指標を設定することが難しい。こうした中で、現時点の指標としては以下のような設定としているところ。

- 短期アウトカム指標：事業創設初年度であることを踏まえると、まずは取組自治体の増が重要と考え、短期アウトカム指標としている。
- ※ 令和7年度以降は、第3期子ども・子育て支援事業計画に基づき算出された事業の目標量を参考にしつつ、「取組拠点数」などを指標とすることを検討している。
- 中期アウトカム指標：設定なし
- ※ 例えば、本事業の対象となった子どもに対し、居場所として感じられるかどうかといったアンケート調査を行い、これを指標とすることが考えられるか。
- 長期アウトカム指標：児童虐待の防止が図られることにより、地域全体として「子育てが地域で支えられていると思う」と回答する保護者の割合が増えると考えられることから、これを指標としている

取りまとめ結果

1. アウトカム指標の設定にあたっては、事業の目的や課題を踏まえた効果発現の経路を見極めるとともに、両事業の対象となる家庭がどの程度存在し、そのうち、どの程度の家が両事業でカバーできているか、という点が重要である。また、本事業の実施主体となる市町村がニーズを的確に把握する必要があり、その際、児童虐待を効果的に防止するためには、児童相談所の間での情報共有・連携も重要である。
2. 両事業においては、家事支援等が支援対象世帯との関わりを作るきっかけとなるが、単なる家事支援等の利用にとどまるのであれば、両事業に期待される効果が出ていないことになる。そのため、市町村が支援対象世帯のどのような点をモニタリングすべきか、モニタリングによりどのような変化が起こればいいかを整理して、それを測る項目・指標をアウトカム指標として設定すべき。
3. こうした観点からアウトカム指標をみると、短期アウトカムが事業を始める市町村となっており、アウトプットの指標であるものの、本事業を創設した目的からすれば、これを積極的に活用する市町村が出てくることはその趣旨に沿うもので、本年度においては理解できるものと言える。そのうえで、現在、市町村において策定中の子ども・子育て支援事業計画（令和7～11年度が対象）で事業の目標量が定められるため、令和7年度以降は、同事業計画も踏まえ、効果発現の経路をよく検討し、短期・中期アウトカム指標を設定すべき。
4. 具体的には、子育て世帯訪問支援事業では、年間の延べ支援件数や支援世帯数等を短期アウトカムとするとともに、例えば、家庭環境や養育環境が改善の方向に向かっているかといった評価を支援者において行い、これを中期アウトカムとすることが考えられる。また、児童育成支援拠点事業では、取組拠点数や利用者数等を短期アウトカムとするとともに、中期アウトカムとして、例えば、支援を受けた子どもや保護者に対し、支援拠点が居場所として感じられるかどうかといったアンケートを行い、これを中期アウトカムとすることが考えられる。なお、自治体からのデータ収集にあたっては、デジタルを活用し、自治体の負担を極力軽減することが重要。
5. なお、年間の延べ支援件数や取組拠点数等は、依然としてアウトプットの要素はあるものの、訪問支援や取組拠点によるモニタリングを通じて虐待リスク等の高まりを未然に防止することを目的とする本事業の特性に鑑みれば、当該モニタリング自体により、虐待防止の効果が受益者である子どもに一定程度生じることが見込まれるため、これを短期アウトカムとすることには一定の合理性がある。



推進チームの所見記載における基本姿勢

- ✓ レビューシートの作成は「次なる改善を見出すもの」であって、社会が変化、複雑化していることを前提に、政策による介入でどう社会課題を解決しようと考えているのか、事業の意義や課題などを改めて振り返り、必要に応じて専門家の手を借りつつ、政策効果が思うように発現していない事業については積極的に見直していくプロセスとすることも非常に重要。**将来に向けて「意思決定」を行う、ダイナミックなEBPMの実践につなげるための所見であることを意識した書きぶりとする。**
- ✓ 所見に至る過程において、政策立案の精度をさらに向上させるための指導・助言を行うなど、事業所管部局における、事業の必要性・効率性だけでなく、**有効性を高めていくための検討（目標達成のため、より効果の高い方策は何か、あるいは、直面するボトルネックは何か、それをどう超えるか）を促し、府省庁内の事業全体の品質管理につなげる。**

③行政事業レビュー推進チームの所見に至る過程及び所見

所見

詳細

所見

「廃止」、「事業全体の抜本的な改善」、「事業内容の一部改善」、「終了予定」又は「現状通り」からいずれかを選択する。

※現年度新規開始事業及び翌年度新規要求事業については、省略可。

詳細

- 以下の2点を入力する。
 - ・「事業所管部局による点検・改善」や「外部有識者の所見」を踏まえた、事業の執行において見直すべき点や概算要求へ反映すべき内容等について、行政事業レビュー推進チームの所見の詳細を入力する。
 - ・効果発現経路や目標・指標の設定等について、行政事業レビュー推進チームが指導した点やそれにより改善された点など、所見に至るまでの過程とその理由を入力する。

廃止	「事業目的に重大な問題がある」、「地方自治体や民間等に委ねるべき」、「効果が見込めない事業内容や実施方法となっている」などの状況にあり、事業の存続自体に問題があると考えられる場合
事業全体の抜本的な改善	事業の存続自体を問題とするまでには至らないが、事業全体として「事業内容が事業目的の達成手段として有効でない」、「予算が効率的に使われていない」、「事業効果が薄い」など、十分に効果的・効率的な事業となっておらず、事業内容を大幅かつ抜本的に見直すべきと考えられる場合
事業内容の一部改善	より効果的・効率的な事業とするため、事業の中の一部のメニューの改廃、事業実施方法や執行方法の一部の改善等によって、事業内容の一部を見直すべきと考えられる場合
終了予定	前年度終了事業や現年度終了予定事業など、現年度のレビューを実施する前に翌年度予算概算要求を行わないことが決まっていた事業（以下「前年度終了事業等」という。）であって、点検の結果として、予定通り（現状通り）に終了すべきと判断したもの
現状通り	特段見直す点が認められない場合等

14 推進チームによる事業の成果の検証 ②レビューシート改善につなげるための視点

推進チームの点検をレビューシート改善につなげるための視点

推進チームにおいて、府省庁内のレビューシートを点検する際は、いきなり効果発現経路（アウトプット、短期・中期・長期アウトカム）が妥当かを近視眼的にチェックするのではなく、**まずは効果発現経路の前提となる【現状・課題】、【事業の目的】、【事業の概要】の記載に不足している要素がないかをチェックする。**（制度・事業に精通しない第三者が見て理解可能な内容になっているか。また、第三者だから気づくこともあることを意識）

社会や環境の変化をとらえるためアップデートなものとなっているかを「常に」確認

【現状・課題】、【事業の目的】、【事業の概要】において、やりたいことがわかるようにする

1

現状・課題

背景事情や前提条件を洗い出す

現状と理想とのギャップから
政策課題を整理する

2

事業の目的

事業の必要性を意識する

事業の目的を
ブレイクダウンする

3

事業の概要

アクティビティ

課題解決のために何をしよう
しているのかを意識する

事業概要の記載を見直し
個別のアクティビティとの関係性
が読み取れるようにする

4

アウトプット

短期アウトカム

中期アウトカム

長期アウトカム

事業の実施によって想定される
効果発現経路を深掘りする

【ロジックのつながり】を整える

14 推進チームによる事業の成果の検証 ③ 次のAにつなげるための推進チーム点検

レビューシート改善に向けたコミュニケーション >>> 【現状・課題】をより精緻にとらえるための問いかけ

➤ 課題等の現状把握を行いつつ、社会課題に関する仮説を構築し、「あるべき姿」や「ありたい姿」と現状とのギャップを明確にし、解決すべき社会課題が設定されているか、という観点で【現状・課題】の内容をチェックする。

➤ 情報の不足がないかを確認するために、5 W1H+to Whomをはっきりさせる。

When=課題がいつ生じたのか（喫緊の課題なのか、潜在的な問題として捕捉しているものなのか）

Where=どこで（日本全国、対象地域、産業分野等の対象範囲）

Who=誰が（政策、事業の実施主体）

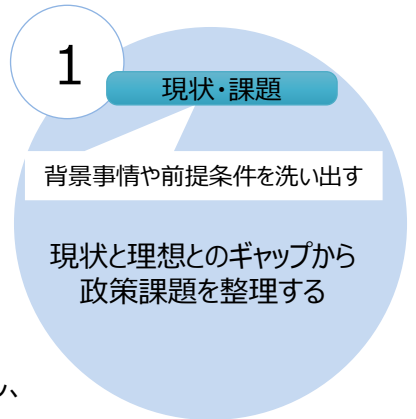
What=「あるべき姿」や「ありたい姿」は何か

Why=課題が生じている原因は何なのか、その解決のために政策介入する必要があるのか

How=どのように課題を解決しようと考えているのか（仮説の構築）

to Whom=政策の対象者は誰か（あるいは対象施設は何か等）

➤ 情報の不足に無自覚である場合も往々にしてあるため、事業所管部局の暗黙知になっている認識を引き出し、言語化してもらうための問いかけを行うことが有効。



記載内容をチェックする際の着目点



推進チームによるコメント（例）

目標年度は特に重点的に確認

事業がアプローチしているのは、政策・施策レベルの課題の、どの部分なのかを明確にしましょう

✓ その事業によって直接解決しようとしている「具体的」な課題は何か。

ありたい姿に至るまでの道のりの遠さをどう自覚しているのか聞いてみる

✓ 現状とありたい姿とのギャップの大きさや課題解決の難しさについて、事業所管課室としてどうとらえているか。

現状についての自己評価をしてもらい、必要であれば見直すための動機にしましょう

✓ 事業を実施してきた結果としての現状について、事業所管課室としてどのように評価しているか。
 ✓ 事業の在り方を見直すべきタイミングはいつか（少なくとも検討する必要性を感じていないか）。
 ✓ 課題は、現時点の課題としてふさわしいものを設定できているか。

これまで課題の見直し・改善をどのようなタイミングで行ってきたか振り返りましょう

✓ 現況を踏まえ、事業開始時（あるいは法制定時）からの社会情勢（取り巻く状況）の変化・変遷や行政側の事情の変化（職員数の減少等）が見られるか。
 ✓ 当該事業で最近（ここ数年）力を入れているところ、新しい課題だと思っているところはないか。

把握している現状・課題を適切な定量データ、エビデンスをもとに説明できるか確認しましょう

✓ 現状とありたい姿とのギャップの大きさ、事業を実施してきた結果、社会情勢や事業環境の変化（ここ数年での新しい課題）などを、ファクトをもとに把握しているか。

国がやる必要があるか。地方自治体、民間等に委ねることができないか、必要性を改めて検討しましょう

✓ 事業を開始して長年経過し、民間事業者においても担い手が増加していると思料される。民業圧迫の観点も含め、改めて国費投入の必要性について見直し、事業のあり方を検討すること。



14 推進チームによる事業の成果の検証 ③ 次のAにつなげるための推進チーム点検

レビューシート改善に向けたコミュニケーション >>> 【事業の目的】について深掘りするための問いかけ

- 【事業の目的】を読んだ人に、事業の必要性が伝わることを意識して記載すべき。
- 第三者からみても説得力があるか、という視点で【事業の目的】の内容をチェックする。
- 根拠法令や閣議決定、通知等を前提条件としつつ、その存在を示すだけでは不十分。
- 事業の目的が国民や社会のニーズを的確に反映しているか、定期的に振り返って、事業の改善・見直しにつなげるよう促す。
- 後々獲得すべきエビデンスや成果指標につながるため、社会全体がどのような変化を遂げているのか、今のような問題が生じていて、どのようにして改善した状態にもっていきたいのか、事業所管部局の「意思」を引き出すためのコミュニケーションを意識する。

2

事業の目的

事業の必要性を意識する

事業の目的を
ブレイクダウンする

記載内容をチェックする際の着目点



推進チームによるコメント（例）

目標年度は特に
重点的に確認

政策・施策レベルの内容ではなく、事業自体の具体的な目的をしっかりと書くために詳しい説明を促す

- ✓ 事業を通じてどのような状態にしたいか。いつまでにそのような状態にする必要があるか。
- ✓ どのような状態になっていけば、事業が問題なく実施できている（うまくいっている）といえるか。
- ✓ 設定した目的は当該事業の現状・課題を解決した姿として適切なものといえるか。

事業自体の目的と政策レベルでの目的を行ったり来たりすることを意識付ける

- ✓ 「本事業単独で達成を目指す目的」と「他の政策手法も合わせて達成を目指すさらに大きな目的」とを切り分けるとしたら、本事業単独で目指す目的をどう説明できるか。
- ✓ 政策・施策レベルで目指す目標は、事業を実施した先に実現するインパクトとして、事業の目的とのつながりがわかるような記載とする。

事業の目的について担当部局としての考えが固定化していないかを確認する

- ✓ 目指す姿は、例えば法制定時・事業開始時と全く同じなのか、あるいは情勢変化に応じた方向性や解釈の変更はあるのか。（事業を開始した背景について、開始当時の状況について説明してもらい、あるいは、事業を取り巻く状況の変化をどう認識しているか、その影響はないのかを聞いてみる）

事業の目的の根拠となっている社会課題等に変化が起きていないか定期的に見直す

- ✓ 現年度時点での、事業の目指すべき姿をどう理解（解釈）しているか。
- ✓ 事業が開始されて長年経過しているが、現状課題欄に変化がない。事業開始当初と比べて、○の状況等が変化していると思われるため、現状分析をしっかり行い、課題を把握すること。



14 推進チームによる事業の成果の検証 ③ 次のAにつなげるための推進チーム点検

レビューシート改善に向けたコミュニケーション >>> 【事業の概要】について深掘りするための問いかけ

➤ 【事業の概要】で、個別のアクティビティに触れ、アクティビティとの関係性がよみとれる内容にする（ポンチ絵に頼らずとも事業概要がわかるように言語化する必要）。

➤ 情報の不足がないかを確認するために、5 W1H+to Whomをはっきりさせる。

When=いつから、いつまで（事業開始時期、事業実施期間、事業終了予定）

Where=どこで（日本全国、対象地域、産業分野等の対象範囲）

Who=誰が（政策、事業の実施主体）

What=政策対象者に対しどのような政策介入を行うのか（アクティビティ）

Why=なぜ政策介入する必要があるのか（必要性の担保）

How=どのように実施するか（効率性、有効性の担保）

to Whom=政策の対象者は誰か（あるいは対象施設は何か等）

➤ 各アクティビティの実施を経て目的を達成しようとするまでのロジックのつながりや、目的達成に向けた効果発現経路のチェックポイント（=各アウトカムの成果指標や目標年度）の意味について、事業所管部局としてしっかりと説明できるようにすることで、【事業の概要】に不足している記載内容が明確化する。

3

事業の概要

アクティビティ

課題解決のために何をしようとしているのかを意識する

事業概要の記載を見直し個別のアクティビティとの関係性が読み取れるようにする

記載内容をチェックする際の着目点



推進チームによるコメント（例）

目標年度は特に重点的に確認

事業の目的や現状・課題を踏まえた政策手段が、事業の概要欄に記載されているか。事業の概要をものなくアクティビティ欄に落とし込んでいるか。

- ✓ 事業の目的に近い抽象的な記載ではなく、具体的に実施しているアクティビティが明確になっているか。
- ✓ ○○という課題が記載されているが、それに対応するアクティビティは設定されているか。
- ✓ 事業の概要欄には4つのアクティビティが記載されているが、効果発現経路としては2つしか設定されていないため、残り2つについても設定すること。

事業の重点がどこにあるのかを明らかにし、有効性の観点から効果測定できるロジックにつなげる

- ✓ この事業の主要なアクティビティにはどのようなものがあり、事業概要と個々のアクティビティとの関係性を説明できるか。
- ✓ 事業所管部局として、事業の現状・課題等を踏まえて、今後特に力を入れたり、改善したいと感じているアクティビティは何か。

事業実施に当たって他の手段・方法等が考えられる場合、それと比較してより効果的な方法（または低コスト）で実施できているか。当該手段を選択している理由は説明できるか。

- ✓ 本事業は長年モデル事業として実施されているが、いつまで実施するのか。一般事業に移行できない理由は何か、今後のスケジュールを説明すること。



14 推進チームによる事業の成果の検証 ③ 次のAにつなげるための推進チーム点検

レビューシート改善に向けたコミュニケーション >>> 事業の改善に資する【アウトカム】・【ロジックのつながり】を再検討するための問いかけ

- 事業の有効性（目標を達成するため、より効果の高い方策は何か。直面するボトルネックは何か、それをどう越えるか）に着目することにより、成果の検証を可能とする定量的な【アウトカム】が設定できないか。
- 設定した各アウトカムは、「あるべき姿」や「ありたい姿」に向かう、望ましい変化を測定できるものになっているか。事業所管部局の目論見が読み取れるものになっているか。
- 第三者の視点から、アウトプット～長期アウトカムまでが一連のストーリーとしてつながっているか。アクティビティが、アウトプット～短期アウトカム～中期アウトカム～長期アウトカムへと至る過程（ロジックのつながり）について、それぞれの因果関係をよりわかりやすく説明できないか。
※「予算ありき」であったり、根拠法令や閣議決定、通知等のみを前提条件に掲げて事業の目的を設定したりすると、ロジックが上手くつながらず、行きづまるケースが散見される。そのような場合には、目的設定に立ち返ることも有効。

4

アウトプット
短期アウトカム
中期アウトカム
長期アウトカム

事業の実施によって想定される
効果発現経路を深掘りする

記載内容をチェックする際の着目点

事業の適切な効果発現経路を設定し、望ましい変化を捉えられる指標を見つけるための前提として、事業所管部局として目指したい姿を明確化する。

事業の目的に沿った効果発現経路を設定する。その場合、アウトカム間で論理の飛躍がないように留意する。

複数のアウトカムが設定されていない場合、再検討を促すとともに、複数アウトカムが設定できない理由を明確化する。



推進チームによるコメント（例）

目標年度は特に
重点的に確認

- ✓ 目指す姿に向かって事業を執行する中で、何が変化することがポイントなのか（ステークホルダーはだれか、どう変化したらそのステークホルダーは効果を実感できるか。あるいは、変化した状況を客観的にとらえた際にどのようなことが言えるか）。
- ✓ 変化（事業の効果）を示す象徴的なエピソードはないか。（事業のやりがいを感じたエピソード、代表的な摘発事例（公表案件）なども可。レビューシートへの記載は、当然、公表できる範囲で構わない。）
- ✓ 直前のアウトカムの実現は後続のアウトカムにつながっているか。（第三者から見てつながりが読み取れない場合は、【後続アウトカムへのつながり】欄で丁寧に説明する必要がある。また、論理的な飛躍がある場合は、中期アウトカムを新たに設定するなど効果発現経路の見直しが必要。）
- ✓ 短期アウトカムから長期アウトカムへのつながりが飛躍している。第三者が読んで理解納得できるよう、具体的に記載されたい。
- ✓ 事業が開始されて間もないことを踏まえ、事業によって、まずはどのような変化を起こしたいかという観点から、短期アウトカムの設定を検討すること。
- ✓ アウトプットと短期アウトカムは、1つの結果についてそれぞれ異なる角度（単位）で表しているに過ぎないので、いずれもアウトプットに記載したうえで、別の指標による短期アウトカムの設定を検討されたい。



14 推進チームによる事業の成果の検証 ③ 次のAにつなげるための推進チーム点検

記載内容をチェックする際の着目点



推進チームによるコメント（例）

目標年度は特に重点的に確認

事業の目的に沿った適切な「炭鉱のカナリア」（アウトプット・短期アウトカム）を設定させる。
また、事業が狙った効果を発揮しているかモニタリングする観点で、過去の実績や執行額等のエビデンスを踏まえて指標、目標値、目標年度を見直す。

- ✓ 事業が開始されて間もないため、短期アウトカムの設定を検討すること。例えばサンプル調査を行いエピソードベースでの情報を集めることも可能であると思われるため、どのような変化を知りたいのかという観点から再考すること。
- ✓ 短期アウトカムについて、ハードルが高すぎる（短期間では、そこまで至らないケースもある）ようにも思えるため、手前のプロセスで、アウトカム指標として設定するのに適しているような確認ポイントはないか検討されたい。

事業の目的を実現するために障壁となっている点（ボトルネック）を発見し、効果発現経路を見直す。

- ✓ 事業所管部局として、今後、特に力を入れたい点、実際に業務を行っていて難しい・改善したいと感じている点はあるか。それを実現するために障壁となっているものはなにか。障壁を乗り越え、目標を達成するためにどのような対応が必要か。（障壁があるからといって、単純に実現可能なものにアウトカムを書きかえればよいというだけではない）

事業の目的に沿った、また、事業によって達成可能な適切な長期アウトカムを設定させる。
また、事業が狙った効果を発揮しているかモニタリングする観点で、過去の実績や執行額等のエビデンスを踏まえて指標、目標値、目標年度を見直す。

- ✓ 設定されているアウトカムは、他の多数の事業や要因によって達成されるものであるため、当該事業において達成可能な範囲で設定すること。
- ✓ 本事業は2つの目的を掲げているが、現在の効果発現経路は、前者についての効果測定にとどまっている。後者についての効果測定なしに、基金方式で継続する必要性を検証することは困難と慮られるため、後者の目的達成に向けた成果目標・指標の設定を再検討されたい。

事業の効果を示す指標設定が困難な場合、業務が円滑に実施できているかなど、従来の検討内容とは違う切り口で効果測定の可能性を探る

- ✓ （事業の効果を示す指標の設定に困難を感じている場合）業務が滞りなく遂行できているか等、質の改善を図るための指標（例えば、「厳格性」、「円滑性」、「迅速性」、「正確性」、「実効性」、「効率性」、etc.）の観点で指標を設定することを検討できないか。

定量的な指標（エビデンス）の設定可能性について認識を合わせる
（定量的なアウトカムの設定について検討したか。設定困難な場合、その理由を説明できているか。定性的なアウトカムは成果を図るものとして適切か。）

- ✓ 指標の設定について「本当はこのように把握したいが、こういった事情があって把握が困難である」「定量的な指標が設定できない」等悩んでいる点はあるか。（エビデンスの必要性と、効果測定の可能性（コスト含め）について天秤にかけることで、現実的な落としどころを探る）
- ✓ （直接的に効果を測定できる指標がない場合）施策を取り巻く状況を表す何らかのデータは存在しないか。
- ✓ 産業支援の観点から、就業者保護、地域産業の維持の状況を捉える雇用構造や雇用数などの定量的なアウトカムを設定できないか。
- ✓ 現在設定している長期アウトカムは政策レベルのインパクトであり、本事業の実施がその目的達成にどう寄与しているかの観点から、5年後に目指す姿を表す定量的なアウトカムの設定を検討すること。

14 推進チームによる事業の成果の検証 ③ 次のAにつなげるための推進チーム点検

点検を意義あるものにするための視点 その1

① 事業所管部局の点検が十分か

過去に指摘された内容を踏まえて検討できているか（指摘事項を無視していないか。）を確認した上で、レビューシートの各項目の記載内容を踏まえて指摘を行う。

- ☑ 事業の目的、現状・課題
- ☑ 事業内容（事業の概要、アクティビティ）
- ☑ 効果発現経路（アウトプット、アウトカム、各指標のつながり）
- ☑ その他執行や調達の観点

② その上で、さらに事業としての問題点や課題はないか

よくあるNG例

☒ 効率性や必要性のみに着目したコメントのみ

- （例）
- ・「引き続き、成果目標の達成に向けた効率的な事業実施に努めること。」
 - ・「〇〇のために必要な経費であり、引き続き、必要な予算額を確保し、適正な執行に努めること。」

→有効性や指標の設定の観点などチェックポイントを踏まえたコメントを行う。

☒ 事業所管部局の出来ていない点を指摘するのみのコメント

→事業所管部局の良い点（できているところ）は、言及しないのではなく、明示的に褒めるとよりよい。

点検を意義あるものにするための視点 その2

問題点や課題を指摘するだけでなく、省全体のEBPMを推進する観点から、各事業所管部局の取組について前向きに評価できるポイントは所見欄に言語化する

事業	推進チームの所見に至る過程及び所見（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）
独立行政法人教職員支援機構運営費交付金に必要な経費（文部科学省）	本事業は、一者応礼に関して要因分析やその対策等が行われているため、引き続き当該取り組みを継続すること。また、外部有識者の所見を踏まえて、定性的な指標を設定しているものについて、事業の効果を適切に測るために、定量的な指標を設定できないか引き続き検討されたい。
放送大学学園補助（文部科学省）	本事業は昨年度の外部有識者の指摘を踏まえ新たに成果指標・成果目標を設定し、様々な角度から事業成果の把握を試みようとしており、事業の効果を適切に測るため、適切な成果指標・成果目標の設定に向け、引き続き検討されたい。
社会人の学びの情報アクセス改善に向けた実践研究（文部科学省）	本事業は成果目標の設定等について、事業の目的・内容の達成手段として適切であると判断できることから、特段の見直しの余地は無いものと考えられる。改善の方向性に記載の通り、サイトの量的・質的充実に向けて取り組まれたい。
行政管理運営事業（総務省）	効果発現経路や目標・指標等については適切に設定されているところ、引き続き、目標年度の目標達成に向け、着実な事業の実施に努めること。また、更なる経費の効率化を図り、適正な予算執行に努めること。
人権擁護委員活動の実施（法務省）	各経費について執行実績を踏まえた見直しを行い、経費の削減を図るべきである。複数の活動内容・指標を設定し、効果発現経路を明らかにしようとして取り組まれている。活動内容②、③について、より具体的な取組内容を記載できないか検討いただきたい。
株式売払手数料（経済産業省）	定性的かつ単一段階の成果目標になっているが、事業の性質から定量的かつ段階別の成果目標の設定は困難であるとの説明に合理性があると認められる。

15 推進チームの所見に至る過程及び所見の記載（改善のヒント）

(例1) 体験活動等を通じた青少年自立支援プロジェクト（文部科学省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）	
事業所管部局による点検（改善の方向性）	<ul style="list-style-type: none"> ・アクティビティ①について、より多くの者に普及するためアウトプットと短期アウトカムを見直し、更なる普及啓発に取り組む。 ・アクティビティ②について、短期アウトカムとして、新たに子供の体験活動への参加意欲の向上を設定した。 ・アクティビティ③について、より多くの企業に参加してもらうため、表彰ロゴの作成や新たな表彰メニューについて検討する。
推進チームの所見に至る過程及び所見	この事業はおおむね計画通りに執行されたものと考えられるが、 体験活動の事業実施数を増加させるという活動目標は達成しておらず達成度についても前回より低下していることから、その要因分析を行うとともに、事業スキームの見直し、活動指標の目標値の設定についても再検証し段階的な指標を設定するべきである。

改善のヒント
事業所管部局の点検をふまえて評価したうえで、さらなる論点や改善点を指摘

事業所管部局が点検で触れていないアウトプットの数が伸びていないことについて指摘し、事業の改善を促している。

(例2) 環境教育・ESD推進経費（環境省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）	
事業所管部局による点検（改善の方向性）	点検結果を踏まえ、それぞれのアクティビティに応じて、「環境教育等促進法」、「第五次環境基本計画（平成30年4月閣議決定）」、「環境保全活動、環境保全の意欲の増進及び環境教育並びに協働取組の推進に関する基本的な方針の変更（平成30年6月閣議決定）」、「持続可能な開発のための教育（ESD）」に関する実施計画（第2期ESD国内実施計画）、「持続可能な開発のための教育：SDGs達成に向けて（ESD for 2030）」を踏まえ、国内外の多様なステークホルダーとの連携を促進しながら、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動対策を巡る情勢も踏まえた環境教育・環境保全活動、ESDの底上げに努めていく。
推進チームの所見に至る過程及び所見	成果実績が達成状況を維持できている目標が多いため、更なるESD促進に向けて成果目標の見直しを検討し、効果的な事業実施に努めること。

改善のヒント
成果指標の達成状況を踏まえて、適切な指標の見直しを促している。

成果実績が達成状況を維持している状況を指摘し、成果目標の見直しを促している。

(例3) 低潮線の保全に要する経費（国土交通省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）	
事業所管部局による点検（改善の方向性）	引き続き競争性を確保できるよう条件の精査等を行い、効率的かつ効果的な事業実施に努める。また、打ち合わせ協議等を綿密に行い、適切な業務履行がなされているか等の確認を行うことで事業目的に見合った成果をあげることができるよう努める。
推進チームの所見に至る過程及び所見	既存の調査手法のみならず、ドローンなどの先端技術やICT技術を活用するなど、更に効率的かつ効果的な事業実施に努めるべき。

改善のヒント
事業所管部局の点検をふまえて評価したうえで、さらなる論点や改善点を指摘

技術革新が進んでいる現状を踏まえて、具体的な方策を例示して見直しを促している。

16 予算事業のPDCA <Action (改善)> 所見を踏まえた事業の改善



行政事業レビュー推進チームの所見を踏まえた改善のポイント

- ✓ 「予算ありき」ではなく、**検証の結果、政策効果が当初の想定通りに発揮されていない場合には、社会情勢の変化、気候変動、国際社会の動向等、世の中の動きに合わせて、適切な政策手法に変えていくことが必要。**
- ✓ 効果の把握と見直しを通じて「**基礎的なEBPM**」を実践することで、**限られた資源を有効活用し、時代の変化に機動的・柔軟に対応する行政を実現する**、というレビューシート作成の根本に立ち返り、府省庁内での点検の結果、どのような政策判断を行ったのかについて、**事業所管部局としての「意思」を明らかにするかたちで言語化する。**

④ 所見を踏まえた改善点・概算要求における反映状況

改善点・反映状況

詳細

反映額

改善点・反映状況

現年度の点検結果を踏まえ、「廃止」、「縮減」、「執行等改善」、「年度内に改善を検討」、「予定通り終了」又は「現状通り」からいずれかを選択する。

詳細

- 外部有識者の所見を踏まえ、どのように検証を行ったのか、どのように改善を行ったのかなどについて、外部有識者との調整過程を含めて入力するとともに、概算要求への反映額や反映内容、予算の執行等への反映内容、今後の改善予定について、具体的に入力する。また、事業所管部局による工夫等についても、概算要求や予算の執行等へどのように反映させたか、具体的に入力する。
- また、「伸ばすべきものは伸ばす」との観点から、当該事業及び他の事業の徹底した見直しを通じて財源を捻出していることを前提として、概算要求や予算の執行等において重点化を行っている旨入力することができるものとする。
- 改善点・反映状況が、外部有識者の所見や公開プロセスの取りまとめコメントと異なる内容となる場合には、その理由を具体的に入力する。

反映額

- 「改善点・反映状況」欄において「廃止」又は「縮減」を選択した場合は、翌年度予算概算要求に反映した金額を、会計・勘定別に千円単位で入力する。

廃止	事業を廃止し、翌年度予算概算要求において予算要求を行わないもの（前年度終了事業等は含まない。）
縮減	見直しが行われ、翌年度予算概算要求において何らかの削減を行うもの（事業の見直しを行い、部分的に予算の縮減を行うものの、事業全体としては概算要求額が増加する場合も含む。）
執行等改善	翌年度予算概算要求の金額に反映は行わないものの、明確な廃止年限の設定や執行等の改善を行うもの（概算要求時点で「改善事項を実施済み」又は「具体的な改善事項を意思決定済み」となるものに限る。）
年度内に改善を検討	翌年度予算概算要求の金額に反映は行わないものの、現年度未までに執行等の改善を検討しているもの（概算要求時点で「改善事項を実施済み」又は「具体的な改善事項を意思決定済み」となるものは含まない。）
予定通り終了	前年度終了事業等であって、予定通り事業を終了し、翌年度予算概算要求において予算要求しないもの
現状通り	翌年度予算概算要求の金額に反映すべき点及び執行等で改善すべき点がないもの（上記以外のもの。）

よくあるNG例

×いつまでに検討するのか、検討時期を明示していないもの

- （例）「所見を踏まえ、仕様書の見直し等により、一層の競争性確保に努める。」
- 「広報は有意義なものであるため、より効果的な事業になるよう工夫に努める。」

×検討内容の具体性がないもの

- （例）「外部有識者から提言のあった事項の改善に取り組む。」

→いつまでに見直しするのか、今後のスケジュールを記載し、年度にその実績を自己点検欄に記載すること

17 点検結果・改善の方向性の記載（改善のヒント）①

(例1) 民間資金等活用事業調査等に必要経費（内閣府）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）	
外部有識者の所見	アウトプット①は「地方公共団体に対する支援等の実施数」とあるが、この中には案件形成支援、地域プラットフォーム形成支援、専門家派遣が含まれているようだが、その旨を明記することはできないか。また、短期アウトカム①-1のR6の目標値は334団体だが伸び率からいえばR6の目標値の334団体は過大な目標となるのではないか（実現可能な目標値か）。
推進チームの所見に至る過程及び所見	外部有識者の所見を踏まえて、アウトプットの記載改善を検討すること。また 短期・長期アウトカムの達成可能性を検証し、（適宜、目標値の見直しも含め）効果的・効率的な事業の実施に努めること。
所見を踏まえた改善点	アウトプット①の活動指標である「地方公共団体に対する支援等の実施数」について、どういった内容の支援の実施数かを明確化するため「地方公共団体に対する優先的検討規程運用支援の実施数」に修正した。アウトプット②の活動指標についても同様の観点で「地方公共団体に対する地域プラットフォーム形成支援の実施数」に修正した。 短期アウトカム①-1の目標値334団体については、「新経済・財政再生計画改革工程表2022」において 既に定められた目標値であるが、地方公共団体に対する追加支援を実施し、優先的検討規程運用支援のさらなる推進を図ること で、目標が達成されるよう努めたい。

改善のヒント

推進チームの所見に対して、事業の見直し案や事業所管部署の意思を記載。

これまでの事業の成果のモニタリング結果を踏まえ、アウトカムの目標値の適正性について検討を促している。

外部有識者・推進チームからの指摘を踏まえ、事業の効果の解像度を上げるアウトプットに修正。

修正提案を受けた短期アウトカムについては、変更不可の事情について説明した上で、目標値の見直しではない、別の改善の取組について検討し具体的に記載。

(例2) 交付金効果検証分析事業（内閣府）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）	
改善の方向性（自己点検）	事業終了後に各地方公共団体において実施される効果検証が適切に実施されるよう、国において、地方公共団体による効果検証結果をとりまとめ、内容を分析して公表するとともに、各事業単位の分析結果を地方公共団体へフィードバックする。併せて、取りまとめた効果検証結果について、本交付金に係る地方公共団体からの個別相談や全国説明会等の際に活用し、優良事例の横展開等を推進する。
推進チームの所見に至る過程及び所見	各地方公共団体が実施する個々の交付金事業の分析は重要な課題であるが、 地方創生関係交付金の事業全体の社会的・経済的な効果の検証も肝要なテーマである と思料。マクロ的視点からの分析もより精緻なものとすることを検討されたい。
所見を踏まえた改善点	現在効果検証事業の一環として行っている、外部有識者検討委員会の意見も踏まえた 経済波及効果の計算や、農業生産額、観光入込客数への影響の検証等に加え、今後、各種統計データを活用した様々な検証を行うことで、交付金事業の影響を確認する。

改善のヒント

自己点検においても、効果検証の方向性や横展開による成果の最大化について具体的に検討。推進チームが、EBPMの観点から更なる改善について具体的なアドバイスをを行い、その所見を受けて、効果検証の改善に向けての検討がもう一段進んでいる。コミュニケーションを通じた改善の過程がRS上に言語化されている。

EBPMの視点から、事業自己点検でなお不十分な点について助言。

提案を受けて、事業改善を見据えた効果検証について、具体的な対応策を列挙している。

17 点検結果・改善の方向性の記載（改善のヒント）②

	(例3) 個人情報の適正な取扱いに関する国際協力に必要な経費（個人情報保護委員会）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）
外部有識者の所見	<ul style="list-style-type: none"> ・生成 A I サービスに対する対応について、委員会も注意喚起等を行ったと思うが、米欧とも歩調を合わせて、しっかり個人情報の保護に取り組むべき。また、消費者向けの周知も重要である。 ・国際関係の情報発信について、委員会ウェブサイトの「国際関係」ページに諸外国・地域の個人情報保護制度に関する情報が多数掲載されるようになり、昨年度よりも充実してきたと感じた。企業ニーズの把握等を通じて、引き続き積極的に取り組んで欲しい。
推進チームの所見に至る過程及び所見	<ul style="list-style-type: none"> ・6月に主催したG7ラウンドテーブルの情報発信について、「生成 A I に関する声明」を積極的に発信すること。 ・生成 A I サービスの動向を含め、複雑化する個人データの取扱状況等について調査・分析等を行う予算要求を行うこと。 ・委員会ウェブサイトの「諸外国・地域の法制度」において、企業ニーズの把握等を通じて、引き続きレイアウトの改善やコンテンツの充実に努めること。
所見を踏まえた改善点	<ul style="list-style-type: none"> ・委員会ウェブサイトのトップページのトップピックスに、同声明を含めた文書が掲載されている該当ページのリンクを貼ることで、直接アクセスできるように改善を行った。 ・生成 A I サービスの動向を含め、複雑化する個人データの取扱状況の検証方法について調査・分析等を行うための費用の予算要求を行うことを検討する。 ・引き続き、企業ニーズの把握等を通じて、掲載国数の増加及び既存情報アップデート等に努める。

改善のヒント

推進チームから、喫緊の課題に対応するため、社会のニーズに応えた素早い改善（政策立案）を促している。事業所管課においては、政策効果を発現させるための具体的なアクションを明確化した上で、迅速な対応を実施。

外部有識者の所見を受けて、事業改善の具体策を提案・指導。

周知の重要性に鑑み、ウェブサイト改善は迅速に対応。国際関係の情報発信については、改善に向けた具体的なアクションに言及。

改善のヒント

事業を取り巻く状況を踏まえた効果改善のあり方について検討を行った。立入検査という事業特有の事情も踏まえながら、質の改善に向けて、周知・公表についても前向きに検討を進めた。

外部有識者の所見を受けて、訓練への参加数拡大という状況を踏まえた事業改善の具体策を提案・指導。

推進チームの指摘を受けて、将来的な事業の改善に向け、訓練参加団体の経年比較による効果検証を前向きに検討。情報発信についての具体策も明示。

	(例4) 特定個人情報の適正な取扱いの推進に必要な経費（個人情報保護委員会）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）
外部有識者の所見	<ul style="list-style-type: none"> ・インシデント訓練については、例えば、①実施前と実施後の点数の変化や、②訓練実施団体と未実施団体との比較を行えば、効果測定に有効ではないか。 ・委員会が独立した権能を有してマイナンバーの取扱いに係る立入検査を行ってきていることがあまり知られていない。委員会が独立してそのような権能を行使してきていることを、今後、他の行政機関等に立入検査を行う際も含め、もっと周知すべきではないか。
推進チームの所見に至る過程及び所見	<ul style="list-style-type: none"> ・参加団体数の拡大が見込まれることもあり、訓練成績の比較検討等により、効果測定に努めること。 ・検査先機関との関係性や社会的な影響を検討しつつ、可能な範囲で公表に努めること。
所見を踏まえた改善点	<ul style="list-style-type: none"> ・訓練を実施する団体に過去に実施した団体が含まれる場合、過年度と次回の成績を比較することで、経年比較ができるように検討する。 ・「令和5年度の地方公共団体等に対する監視・監督方針」において、実地調査等の対象とした機関名、指摘事項の概要等については、原則として、上半期報告や年次報告において公表することを決定しているため、今後公表を行う予定。

17 点検結果・改善の方向性の記載（改善のヒント）③

1		(例5) 自治体情報セキュリティ強化対策事業（総務省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）
2		
3	外部有識者の所見	(1)アウトプットには執行額しか示されておらず、前回（30年対象）の有識者コメントから改善が見られない。 (2)短期アウトカムの成果実績は、ほぼ毎年同じ数字になっており、継続して実施している自治体と継続して実施していない自治体の状況の様子が不明で、適切な分析、評価が難しい。 (3)目標最終年度はないとしているが、そもそも長期のアウトカム指標が設定されない理由の説明がない。 (4)調査研究の請負に当たり、一者入札となっていて前回の有識者コメントから改善が見られない。また、調査研究の内容、成果と本事業の目的との関係の説明が不足している。
4	推進チームの所見に至る過程及び所見	「前回の有識者コメントから改善が見られない」との指摘を重く受け止めること。 外部有識者の所見を踏まえ、修正や見直しの検討を行い、 今年度修正できる部分は修正し、引き続き検討を要する場合は、来年度のシートにて反映できるよう検討を進めること。
5	所見を踏まえた改善点	本事業は地方公共団体のセキュリティ対策に関して、最新の技術的な動向を踏まえガイドラインを策定しているものであり、技術の進歩やセキュリティを巡る世間の動向は、予測不能でスピードも激しく、またこのような変化に永続的に対応すべきことから、明確な成果の指標や年限を設定するのは極めて困難である。 ただ、ご指摘のとおり地方公共団体の状況を踏まえて対応すべき事業であるため、今年度については自治体のセキュリティ対策の現状を確認するためのアンケート調査を実施するなど、改善を進めている。また一者応札について、今年度はセキュリティ分野に知見を有する事業者との調整をさらに綿密に行うことで、二者応札を実現した。来年度以降もいただいたご指摘を踏まえ、引き続き検討を進めていく。
6		
7		
8		
9		
10		(例6) 地方創生リーダー人材の育成・普及事業に必要な経費（内閣府） （2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）
11	外部有識者の所見	アクティビティ①について、すでに目標値を超えているのに目標はこのままでよいのか。数として達成しているのであるなら 質やその成果に目を向けてもよいのではないか 。アクティビティ②③の長期アウトカムは 各年度の目標は設定不要なのか再考されたい 。
12	推進チームの所見に至る過程及び所見	外部有識者の所見を踏まえ、 定量的なアウトカムの目標値の見直しを図るなど、本レビューシートにおける説明内容の更なるブラッシュアップを検討すること 。また、近年の執行実績を概算要求に適切に反映させること。
13	所見を踏まえた改善点	・アクティビティ①は、外部有識者の所見を踏まえ、定量的なアウトカムの目標値の見直しを図る。また、概算要求には近年の執行実績を適切に反映させる予定。 ・アクティビティ②の長期アウトカムについて、プロフェッショナル人材事業は令和9年度までの5か年を、各道府県における本事業の自立化に向けた準備期間とし、この期間内に各道府県で自立化に向けた取組を進めることとしている。 令和10年度に「全ての道府県の円滑な自立化」を実現するためには、各年度毎に自立化した道府県数の目標を設定するのではなく、令和9年度までの5年間を道府県の実情に応じた自立化のための準備期間として有効活用させることが適当である。
14		
15		
16		
17		

改善のヒント

長期的に改善の対応が見られない点では一層の改善の余地があるものの、事業所管課としての悩みを言語化しつつ、できることから改善を進めていることが伝わる。他方で、推進チームが検討継続とその期限を明記し、ピン止めしている。

事業所管部局の実情に寄り添いつつも、次年度に向けた継続検討を指示。

長期的な視点での改善の道筋は描けていないものの、事業のあり方について再考し、改善につながるエビデンスの取得等の取組に着手。

改善のヒント

有識者から事業の質や成果について再考するよう指摘されたことを受け、必要なアウトカムの見直しを進めるとともに、効果発現経路についての事業所管部局としての「意思」について、長期的な事業の目標に立ち返り言語化。

ただアウトカムについての修正指示をするだけでなく、第三者の理解・納得につながるよう全体として説明内容のブラッシュアップを促している。

アクティビティ②のアウトカムについて各年度の目標を設定していない理由について、事業所管部局としての考え方とその背景を、長期的な目標と照らして説明。（その妥当性については今後、有識者や国民等からのフィードバックにゆだねられる）

17 点検結果・改善の方向性の記載（改善のヒント）④

	(例7) 学校教育における外部人材の活用促進事業（文部科学省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）
推進チームの所見に至る過程及び所見	本事業は、令和4年度決算において多額の不用額が生じていることから、 不用額が生じた要因の分析に基づき、予算執行の実績を適切に令和6年度概算要求に反映すべきである。
所見を踏まえた改善点	不用額が生じた要因は、教員免許状更新講習を実施する事業内容を見込んでいたところ、法改正により令和4年7月1日をもって教員免許更新制が発展的に解消されたことにより、更新講習開設の必要がなくなったことによる。令和6年度については、「教師の養成・採用・研修の一体的改革推進事業」にて、 内容を整理統合のうえ、実施することとした。

改善のヒント

不用額の要因について具体的な背景事情を言語化し、第三者からみても納得できるものとなった。その上で、事業を取り巻く状況の変化（法改正）を受け、事業内容の整理統合を実施。

政策効果の発現が不十分であることから適切な政策手法への見直しを検討。

	(例8) 人権擁護委員活動の実施（法務省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）
推進チームの所見に至る過程及び所見	各経費について執行実績を踏まえた見直しを行い、経費の削減を図るべきである。複数の活動内容・指標を設定し、効果発現経路を明らかにしようと取り組まれている。 活動内容②、③について、 より具体的な取組内容を記載できないか検討いただきたい。
所見を踏まえた改善点	人権委員組織体事務局環境整備経費について執行実績の反映により経費の削減を図った（▲14百万円）。また、活動内容②及び③について、いずれも当初「子どもから高齢者まであらゆる世代の国民を対象に、自由人権思想の普及高揚を図る。」としていたものを、 より具体的な取組内容に変更した。

改善のヒント

推進チームが、ワイズスペンディングの観点から経費削減を指示すると同時に、効果発現経路改善の取組を評価。事業所管部局のEBPMの取組を後押しすべく、更なる改善のヒントを提示している。

推進チームの助言を踏まえて効果発現経路の見直しを行うことで、事業の解像度が上がった。

	(例9) 債権管理回収業の審査監督（法務省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）
推進チームの所見に至る過程及び所見	引き続き効率的な予算の執行に努められたい。 効果発現経路が単純な事業であるため、単一の指標となることはやむを得ない。長期アウトカムについて、定量的な成果目標の設定が困難な場合は、定性的な目標を設定いただきたい。 また、本事業の活動は、直接、長期アウトカムの達成に寄与すると思われるところ、短期アウトカムの設定が必要か、検討いただきたい。
所見を踏まえた改善点	当初、短期アウトカムに立入検査を実施した会社数を設定していたが、左記会社数は事業実施主体でコントロールできるものであるから、 アウトカムとしては不適切という行政事業レビュー推進チームの意見を受け、定性的な長期アウトカムのみ設定することとした。 なお、定性的な指標につき、外部有識者点検を受けていないが、当該指標設定時において点検を受けることは困難であるため、 来年度に点検を受けることとする。

改善のヒント

基礎的なEBPM実践におけるメリハリの観点から、推進チームとしても単一指標とした妥当性を評価。加えて、事業の性質に鑑み、定性的な目標設定も検討するよう、改善の方向性を示している。

複数のアウトカム設定を検討した上で定性的な長期アウトカムのみとした経緯を言語化することで事業所管部局の取組が見える化された。

17 点検結果・改善の方向性の記載（改善のヒント）⑤

(例10) 世界自然遺産等保全対策費（環境省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）	
推進チームの所見に至る過程及び所見	世界自然遺産保護管理強化事業については、 長年実施している事業であることを鑑みて事業の見直しを行い、より効率的・効果的な事業実施を図ること 。また、R5年度への繰越額が大きいため、R5年度においては、より一層の事業進捗管理に努めること。
所見を踏まえた改善点	<ul style="list-style-type: none"> ・令和3年7月に「奄美大島、徳之島、沖縄島北部及び西表島」が我が国で5つ目の世界自然遺産に登録され、国内の候補地すべての登録達成が実現した。世界自然遺産は、その将来に渡る保全が世界遺産条約により締約国政府に義務付けられており、今後は登録遺産における管理水準の向上が求められている。具体的には、世界遺産委員会決議に基づき、各地域で勧告・奨励されている外来種対策、インフラ開発への対応、適切な観光管理の実施、気候変動への対応といった新たに生じている様々な課題に対し、科学的な知見に基づき、適切に対処することで、「自然美」「生態系」「生物多様性」といった遺産地域ごとの顕著で普遍的な価値を維持していかなければならない。 ・このように我が国の世界自然遺産を巡る状況が新たなフェーズを迎えたこと及び本所見等を踏まえ、新たに対処すべき課題を明確にしつつ、より効率的・効果的に遺産地域の保安全管理を充実・強化することができるよう、令和6年度の概算要求においては既存の関係事業の統廃合を実施した。

改善のヒント

長年実施していることに着目し、政策効果・効率性の観点から見直しを促している。

指摘を受けて現状を整理したことにより、新たなフェーズを迎えたことを自覚し、新たに対処すべき課題を明確にする必要性に気づき、事業の統廃合を実施。

(例11) 新たなインバウンド層の来訪・滞在の促進に向けた環境整備事業（国際観光旅客税財源）（国土交通省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）	
目標年度における効果測定に関する評価	アクティビティ①について、9地域においてマッチング事業を実施した。マッチング事業を通じて整理した課題や解決策を、パターン化しナレッジ集として公開することにより、高付加価値な宿泊施設の誘致に関する知見の普及と展開を図るとともに、令和5年度以降実施する「地方における高付加価値なインバウンド観光地づくり」の「モデル観光地」に対する支援時に、本事業で得られた知見を生かすことにより、長期アウトカムである「2030年 訪日外国人旅行者数6,000万人」達成の一端を担う。
改善の方向性	本事業を通じて得られた知見を、「地方における高付加価値なインバウンド観光地づくり」の「モデル観光地」に対する支援に生かしていく。
推進チームの所見に至る過程及び所見	令和4年度をもって事業終了。本事業を通じて得られた知見を、「地方における高付加価値なインバウンド観光地づくり」の「モデル観光地」に対する支援に生かしていくべき。

改善のヒント

終了する事業について、成果を総括するとともに、次の事業につなげることを明記

本事業が最終的に目指すところを明記し、本事業の位置づけを明確化している。

本事業の効果を生かす場面を具体的に記載。

17 点検結果・改善の方向性の記載（改善のヒント）⑥

（例12）創業ベンチャーエコシステム強化事業（経済産業省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）	
外部有識者の所見	・事業目的は「創業ベンチャーエコシステム全体の底上げを図る」と記載がある。補助事業の採択件数は2件に留まっているが、そもそも応募件数が少ないのか周知不足により適当な者が応募せず採択件数が少なかったのか、採択件数が少ない要因について分析し、点検結果や改善の方向性欄に明記する必要があるのではないかと。また、そもそも 点検結果や改善の方向性欄が未記載であり、事業の点検及び見直しの結果を丁寧に説明すべきではないか。
推進チームの所見に至る過程及び所見	有識者のご指摘を踏まえて、所要の対応を行うこと。
所見を踏まえた改善点	本事業は、企画競争型で実用化開発事業の提案を順次募集していくこととしているが、現時点で採択している案件は公募1回分のみであるため採択件数は2件に留まっている。その後、速やかに公募を重ねており、すでに第二回公募は採択済、第三回公募についても審査を行っているところ。 公募を速やかに行うとともに、ベンチャー向けイベントでの周知や公募要件の必要に応じた見直し等も平行して行っている。 また、本事業では、 認定VCの出資を条件としたベンチャーへの支援であることに加え、各事業者の資金調達のタイミングと合わせる必要があること から、あらかじめ毎年度の採択予定件数を定めることは困難。いずれにしても公募回数を重ね、優良な案件については遅滞なく採択していくこととしている。

改善のヒント

外部有識者より、実績が低い要因分析の必要性などの指摘を受け、現状の説明や事業所管部局における工夫が具体的に説明されたことにより、点検の精度が上がった。

採択件数が低調にとどまっているというモニタリング結果を踏まえ、事業が目指す「優良案件の採択」を増やしていくための具体的なアクションを実施。

（例13）農業労働力確保緊急支援事業（農林水産省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）	
外部有識者の所見	・成果目標及び成果実績①-1について、緊急的に措置した事業とはいえ、産地等からの労働力不足の声を受けて実施した事業と思われることから、労働力が不足している産地がどの程度存在したかなど、事業実施前に何らかの情報があったのではないのでしょうか。たとえば、労働力不足をうたっていた産地に対して、事業後に労働力不足が一定程度解消された産地の割合を用いるなど、 アウトカムの設定においては、工夫の余地が残されているように思われます。 ・資金の流れの図において、金額が記載されていない箇所が一部にあります。
推進チームの所見に至る過程及び所見	・実績又は目標の確認ができない項目があった。 ・外部有識者から定性的な成果目標について指摘があった。 ・EBPMの観点から成果目標の点検を行ったところ、改善すべき点が確認された。 ・執行率が62%と前年度に引き続き低水準となっている。 ・外部有識者の指摘を踏まえた検討を行うべきである。
所見を踏まえた改善点	・実績又は目標を確認できない項目があることについて、本事業は事業実施地区が補助事業終了後に自走することを目的とした支援であり、事業終了1年後を目標年度に設定しているためである。 実績報告を受ける時点において、達成状況をしっかりと評価してまいりたい。 ・成果目標について、 新型コロナの影響（入国制限等）による労働力不足への対応は、本事業で支援対象となる代替人材の確保だけでなく、従業員のシフト調整や生産面積の縮小など、農業者ごとに様々な手段を講じていたと聞いている。 このため、事業実施前の労働力不足状況に対する本事業の効果を正確に測定することは困難であることから、定性的な目標としているところ。 ・執行率については、事業実施期間中に入国制限が解除されたことで労働力確保が一定程度改善したこと等により低くなったものであるが、今後の施策検討にあたっては、必要額をしっかりと精査してまいりたい。

改善のヒント

外部有識者より、実績が低い要因分析の必要性などの指摘を受け、現状の説明や事業所管部局における工夫が具体的に説明されたことにより、点検の精度が上がった。

実績・目標について現時点で確認できない理由について説明した上で、評価のタイミングを具体的に記載し今後の改善方針を明確化。

事業所管部局が現場のネットワーク等から得た情報やフィードバックをもとに、効果測定のあり方についてどう考えているかを言語化。

17 点検結果・改善の方向性の記載（改善のヒント）⑦

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17

	(例14) 産学融合拠点創出事業（経済産業省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）
推進チームの所見に至る過程及び所見	成果目標の達成状況等を踏まえ、成果目標が容易に達成できる水準になっていないか検証すべき。
所見を踏まえた改善点	本事業は、産学連携や大学発SUの創出に向けた取組が必ずしも単年度では取組が難しいものであることを踏まえ、それぞれ拠点ごとに5年度間の計画で取組を進める前提の事業に対する助成事業であり、1年度ごとではなく5年度全体の取組により達成を目指す目標を立てて実施している。 本事業のアウトカムについて、一部は既に目標値を達成したものもあるが、全てのアウトカムが達成されたわけではなく、むしろそれぞれの拠点において、限られたリソースの中で、達成されていないアウトカムの部分に注力してもらうことが重要。仮に達成した部分の目標値を上げ、結果的として、相対的に取り組みやすいであろうその上げた目標値に係る努力のみが行われるのであれば、むしろ困難でチャレンジングである部分に対する取組を弱めることに繋がる可能性もあるため、本事業の適切な姿といえず、現時点で達成されていない目標の部分にリソースを振り向けていただくよう、指導していくことを想定している。

改善のヒント

推進チームより成果指標の妥当性の指摘を受け、なぜその指標を設定しているのかについて事業所管部局の「意思」が具体的に説明された。

指摘を受けたアウトカムについて修正しない方針ではあるものの、その理由について、事業のあるべき姿に立ち返り説明。

	(例15) キャッシュレスの普及加速に向けた基盤強化事業（経済産業省）（2023公表「令和5年度行政事業レビューシート」）
目標年度における効果測定に関する評価	アクティビティの長期アウトカムであるキャッシュレス決済比率については、「2025年6月までに、キャッシュレス決済比率を倍増し、4割程度とすることを目指す」との目標に向けて順調に推移している。その要因として、本事業において、キャッシュレス決済のコスト構造分析等による加盟店手数料の適正化に向けた取組やキャッシュレス決済を店舗に導入するメリットの定量化のための調査、キャッシュレス決済の将来像の検討などの取組を実施したことにより、「キャッシュレス決済を店が納得して選択できる環境整備」や「キャッシュレス決済を利用できる環境における、消費者のキャッシュレス決済利用促進」に繋がったものと考えられる。
改善の方向性	前年度事業の成果も踏まえ、重要性の高い事項について、令和5年度は、「商取引・サービス環境の適正化に係る事業」に統合し、目標年度に向けて引き続き取り組む。
推進チームの所見に至る過程及び所見	本事業を総括し、統合先の事業に活用すること。
所見を踏まえた改善点	【予定通り終了】本事業では、キャッシュレス決済の中小店舗への更なる普及促進に向けた課題や方策を検討するとともに、決済事業者のセキュリティ対策向上・消費者の意識改革に向けた実態調査や周知・広報等を行った。更に、「キャッシュレスの将来像に関する検討会」を開催し、消費者への実態調査等により日本のキャッシュレス化の現状を確認するとともに、キャッシュレス化の社会的意義、足元の動向や今後想定される技術・ビジネス環境の変化等を見据えたキャッシュレス決済の将来像、目標とすべき新たな指標等について取りまとめた。 これらの取組により、令和4年のキャッシュレス決済比率は36.0%となり、事業前の29.7%（令和2年）から6.3%上昇した。キャッシュレス決済の普及促進という事業目的に照らして一定の成果を上げたものと考えており、今後においても、本事業で得られた知見を適切に活用し、引き続きキャッシュレス決済の推進に取り組む。

改善のヒント

目標年度で予定通り終了したが、本事業での成果を、定量的に評価した上で、得られた知見を活用した施策の推進に言及している。

事業による政策効果についての自己評価に加えて、より大きな目的である「キャッシュレス決済の推進」の視点も記載することで、政策・施策レベルでも事業所管部局としての「意思」が伝わる内容となっている。

17 点検結果・改善の方向性の記載（改善のヒント）⑧

		(例16) アイヌの伝統等普及啓発等に必要経費（国土交通省） (2024公表「令和6年度行政事業レビューシート」)
	取りまとめ 内容	<p>① 理解いただきたい内容の理解がきちんと進んでいるか、量による指標に偏りすぎず、質の向上も目指し、施策の改善につなげるべき。その際、若者の人材育成等にも配慮すべき。</p> <p>② より深く、多様な人が関心を持てるような長期的な施設の運営計画等を検討すべき。</p> <p>③ ウポポイの来場者数100万人に向けて、現状どの段階にあり、いつまでに達成するのか、途中の達成状況もわかるような検証の方策を検討すべき。</p> <p>④ 広報資料の多言語対応を抜本的に改善し、品質管理を行うべき。</p> <p>⑤ 誘客促進のために適切な予算の使い方となっているか、入札方式も含め国が厳しく見ていくべき。</p>
公開プロセスにおける 取りまとめ	対応 状況	<p>① 令和6年3月に「戦略」を策定。その中で、意識・人材に関する項目を一つの視点として設定し、「来場者目線」徹底のための職員研修や来場者アンケートやロコサイトの意見のウポポイの運営への積極的な反映など、質の向上に向けた取組を同戦略に基づき実施していく。</p> <p>② 多様な人が関心を持てるようなコンテンツの充実や受入環境の整備についても「戦略」に位置づけ、同戦略に基づき施設の運営を実施していく。</p> <p>③ 「戦略」の策定にあたっては、有識者等からウポポイの年間来場者数100万人を目指すための、国土交通省北海道局のみだけでは解決が困難な課題・ご意見も多々いただいた。そのため、今後は内閣官房、文化庁、北海道、白老町などの関係機関と連携し施策を推進していくとともに、内閣官房が主催する関係機関が参加する連絡会議等において、施策のフォローアップを実施していく。</p> <p>④ ウポポイHPの多言語化対応や海外向けPR動画について、JNTOの協力も得つつ、抜本的な見直しを行った。今年度中に英語版HPをリリース予定。引き続き、多言語HPの改善やウポポイ園内の多言語解説版の設置について、JNTOの協力も得つつ、実施していく予定である。</p> <p>⑤ ウポポイに係る業務の再委託業務のうち、令和4年度は3件の随意契約（特命）による契約があったが、令和5年度は同種の業務2件についての仕様の見直し等を行い、競争性のある契約方式へ移行した。今後は、国土交通省において策定した「戦略」に基づいた予算の使い方となるよう、委託先である公益財団法人アイヌ民族文化財団を適切に監督していく。</p>
事業所管 部局による 点検・改善	点検 結果	<p>アクティビティ1について、短期アウトカムは、アイヌ文化交流センターの来館者数が約4割増加している一方、イランカラブテキャンペーンの参加人数は大きく減少しており、令和5年度全体としては減少。</p> <p>アクティビティ2について、中期アウトカム（ウポポイ来場者数）は、令和4年度と比較し約1割減となっており、目標には届いていない。</p> <p>アクティビティ3について、短期アウトカムは、昨年度まで普及啓発セミナーにおいて理解度の測定をしていなかったが、令和5年度より普及啓発セミナーの受講者アンケートを実施し、理解度を測定するよう改善を行ったため、今後指標の推移を確認していく。</p> <p>アクティビティ4について、昨年度は理解度を測定する指標として、ウポポイ来場者の満足度を中期アウトカムとして設定していたが、理解度＝満足度ではなく、適切な指標ではないと考え、令和5年10月よりウポポイ来場者アンケートの見直しを行い、ウポポイ来場者のアイヌ文化の理解度を直接的に測定するよう改善を行ったため、今後指標の推移を確認していく。</p>

改善のヒント

公開プロセスにおいて、量だけでなく質の向上も目指すべきとの指摘を受けたことを踏まえ、「**来場者目線**」での**具体的な事業の改善**を機動的に行った。

公開プロセスでの取りまとめ（①）を受けて、「意識・人材」を質の向上を図る視点と位置付けつつ、事業改善の具体策に言及。

公開プロセスでの取りまとめ（②・③）を受けて、「ウポポイの来場者数100万人」の達成に向けた「戦略」に何を位置付けるべきか整理した上で、担当部局だけでは解決が困難な課題が存在するということに改めて認識し、次のアクション（関係機関との連携）につなげようとする意思表示がなされている。

改善のヒント

公開プロセスも踏まえた、自己点検において、点検内容を踏まえた**改善の時期を明示**したうえで、**具体的な見直しにつな**げている。

①事業の質の改善につながる、普及啓発セミナーの理解度を測定していなかったため、令和5年度からアンケートを実施し、理解度を測定することとした。

②来場者の満足度は理解度ではなく、適切な指標ではないと考え、令和5年10月より来場者アンケートを改善した。

改訂履歴

発行日	バージョン	主な改訂内容	備考
令和6（2024）年7月30日	暫定版	-	-
令和6（2024）年9月26日	Ver.1.0	<ul style="list-style-type: none"> ・掲載内容の追加を受け、資料タイトルを修正 ・「I 総論」に「1 なぜ点検・見直しをするのか（事業所管部局・推進チームの心構え）」を新規追加 ・「II 実践」に「12 予算事業のPDCA <Check（評価）②> 公開プロセスを通じた事業改善の加速化」、 「13 基礎的なEBPMの取組を深化させるための論点設定（改善のヒント）」を新規追加 	その他所要の修正
令和7（2025）年3月31日	Ver.1.1	<ul style="list-style-type: none"> ・「II 実践 9 次のA（改善）につなげるための自己点検の観点とポイント」について、令和6年度公開プロセス・秋のレビュー参加の外部有識者からのフィードバックも踏まえ、記載内容を充実 ・「II 実践 14 推進チームによる事業の成果の検証」に、「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（本体）「III 実践 17 レビューシート改善に向けたコミュニケーション」のうち、「推進チームによる問いかけの例」の内容を移行し、内容を整理・統合 	-
令和8（2026）年3月31日	Ver1.2	<ul style="list-style-type: none"> ・「はじめに ガイドブックの読み方」の新規追加 ・「II 実践 9 次のA（改善）につなげるための自己点検の観点とポイント」及び「II 実践 14 予算事業のPDCA < Check（評価）③> 推進チームによる事業の成果の検証」について、令和7年度調査研究事業を踏まえ、記載内容を加筆・修正 	その他所要の修正