

公開プロセスに参加する外部有識者のみなさまへ 特にお願いしたい事項

～EBPMの手法を用いた行政事業レビューの効果的な実施に向けて～

令和6年4月
内閣官房行政改革推進本部事務局

公開プロセスに参加する外部有識者のみなさまへ特にお願したい事項

この度は、令和6年度行政事業レビューの実施にご協力を賜り、誠にありがとうございます。

- 令和5年3月、行政事業レビューにEBPMの手法を取り入れ、より効果的な政策の立案に活かせるよう、行政事業レビューシート作成による「基礎的なEBPM（※次ページ参照）」を**実践すべく、行政事業レビューシート、レビュープロセスの抜本的な見直し**を行いました。
- この一環として、令和5年度から**外部有識者点検を行政事業レビューでEBPMを実践するという観点から実施**することとし、公開プロセスにおいても、事業の性質に応じて柔軟に議論を行えるよう、従来行っていた4つの区分による判定を廃止する等の見直しを行いました。
- 令和6年度のレビュープロセスの開始にあたり、御参加いただく外部有識者の方々には、改めてこの趣旨をご理解いただき、公開プロセス対象事業について、
 - ・「アウトカムが適切に設定されているか」
 - ・「事業の進捗や効果について成果目標に照らした点検及び改善が行われているか」など、EBPMの手法を活用して事業の質を上げていくための「改善策」を御議論いただくとともに、ご担当いただく府省庁が所管する他の事業へEBPM手法を波及させていくためにはどうしたらよいかという観点からの御議論をお願いいたします。

(参考1) 「基礎的なEBPM」の実践について

各府省庁においては、以下の指示に基づき、レビューシート作成による「基礎的なEBPM」の実践に取り組んでいるところ、取組の趣旨についてご承知おきください。

第1回 E B P M推進委員会（令和5年4月13日）における藤井 健志 内閣官房副長官補（内政担当）発言要旨（一部）：

<今後の方針や政策立案総括審議官等に期待する役割について>

- 一点目。今回の抜本見直しでは、レビューシートを「予算執行実績など過去の事実の説明」ではなく、政策のロジックや目標などを中心に「政策立案や予算要求という意思決定」の一環となるよう設計している。こうした性格の転換を、各府省の次官以下の幹部・管理職が理解して、自ら責任を持ってレビューに取り組む必要がある。このことを省内に徹底してほしい。
- 二点目。今回共通して求める E B P Mは、「政策効果の発現経路と目標をロジカルに説明し、事後的にデータに基づいて見直す」というごく当たり前のことをやろうとしているもの。今まで E B P Mというと、厳密な要件定義のようなものがあり、学術的に高度なものを求めてきたと理解しているが、今回はそういうことではない。
- また、予算編成過程での活用は、予算編成の局面で予算をつける・つけないという理由を探すことではなく、予算と政策の質を向上させることが目的。部局が普段から考えているであろうことをロジカルに、なおかつデータに基づいて説得的に記述することを徹底してほしい。
- 三点目。予算事業は全部で5,000あるが、この5,000の様々な事業のシートの作成・点検について、画一的なやり方を当てはめるものではない。事業の性格を踏まえたメリハリなど、合理的・効率的なやり方をしていただきたい。そのやり方については、行革事務局や本委員会でオーソライズし、後押しするので、各府省の仕事、それぞれの予算事業の性質に合ったやり方を検討し、提案してほしい。また、政策評価との関係についても、一体的で効率的・効果的な対応を検討してほしい。
- 四点目。政策効果の分析などについても、現場で対応できないような高度に学術的なものを求めるものではない。

2 行政事業レビューシートをより効果的な政策の立案に活かすための視点

真に社会課題解決の実現を目指すには、有効性の検討の継続こそが必要

事業の「必要性」に着目した検討

(例) 「XX法に基づいて…」
「閣議決定に基づいて…」

⇒ 予算獲得、インプット思考が強すぎる
大切なのは、「それでどうするか」

事業の「効率性」に着目した検討

(例) 「競争入札方式で実施」
「段階的に政府負担を減少」

⇒ ムダ削減だけでは、政策や事業はよくなる
らず、現代社会が求める本来の行政の
役割を發揮できない

事業の「有効性」に着目した検討

- 政策や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、目論見通りにはいかない
- 環境変化によっては、うまくいっていたものが、突然うまくいなくなることもある



- 目標達成のため、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、それをどう超えるか

そもそも、政策や事業の対象である社会は多様で課題解決は難しいことを前提に知恵を出し合う
複雑で変化の速い社会であっても、政策立案の精度をさらに向上させ、しっかりと結果を出せる行政に

「行政事業レビューシート作成ガイドブック」(行革事務局作成) から抜粋

外部有識者のみなさまにおかれましては、公開プロセスでの建設的な議論を経て、**事業所管部局**において、より効果的な政策の立案につながるような改善への気づきを通して、**各事業の改善が進み、事業の「有効性」が十分に発揮される**ことで、国民に信頼される質の高い行政の実現に資するよう、各府省庁の行政事業レビューの取組を後押しいただければ幸いです。

3 事業の改善に向けたレビューシート点検

事業の「有効性」の発揮につなげる改善のためのレビューシート点検（チェックのポイント）

【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

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確認する

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
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

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

「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（行革事務局作成）から抜粋

レビューシートを点検する際は、第三者の視点から見て、**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してください。**

次ページ以降も参考にいただき、政策課題を捕捉できているか、社会環境の変化が本事業にどのような影響を与えているか、事業の目的・必要性がわかりやすく提示され、かつ説得力があるか、また、課題解決のための具体的手段は何か、どのような効果をねらっていて、事業の「有効性」が発揮されるように企画・設計できているか等について、不足がある場合には、改善に向けたアドバイスや、事業所管部局の気づきを促す問いかけをお願いします。

4 レビューシート改善に向けたコミュニケーション（外部有識者・推進チームによる問いかけの例①）

「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（行革事務局作成）から抜粋

【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、5W1H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** = 政策の対象者は誰か（あるいは対象施設は何か等）
 - 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）
- 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。

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

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よう

✓ 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よう

✓ 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ってもらう

✓ 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。



4 レビューシート改善に向けたコミュニケーション（外部有識者・推進チームによる問いかけの例②）

「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（行革事務局作成）から抜粋

【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。
- 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、今ど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

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れば、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。



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する

- ✓ 「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。



事業の目的について考えが固定化していないかを確認する

- ✓ 当年度時点での、事業の目指すべき姿をどう理解（解釈）しているか。
- ✓ 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）



4 レビューシート改善に向けたコミュニケーション（外部有識者・推進チームによる問いかけの例③）

「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（行革事務局作成）から抜粋

【事業の概要】について深掘りするための問いかけ

➤ 事業概要で、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、5W1H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=政策の対象者は誰か（あるいは対象施設は何か等）

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）

➤ 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

事業の主要なメニューを具体的に記載してもらおう

- ✓ この事業の主要なメニュー（=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。
- ✓ 事業の目的に近い抽象的な記載ではなく、具体的に実施するメニューが明確になっているか。



事業の重点がどこにあるのかを明らかにする

- ✓ 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メニューは何か。



4 レビューシート改善に向けたコミュニケーション（外部有識者・推進チームによる問いかけの例④）

【行政事業レビューシート作成ガイドブック】（行革事務局作成）から抜粋

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

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

- 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。
- 第三者の視点から、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。

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（定性アウトカムのみの設定となるかどうか）

- ✓ 指標の設定について「本当はこのような把握したいが、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和、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。



ボトルネックを発見するための投げかけ

- ✓ 事業所管部局として、実際に業務を行っていて難しい・改善が必要と感じている点（効果発現経路途中で障壁がある点等）や特に力を入れたい、改善したいと感じている点はあるか。



従来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。



効果の発現経路の論理的な飛躍を是正するためのきっかけづくり

- ✓ 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）。



事業所管部局として目指したい姿をより明確化するための問いかけ

- ✓ 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。）



行政事業レビューは国民に信頼される質の高い行政の実現を図るための取組

毎年、各府省庁自らが自律的に原則全ての事業(約5,000事業)を対象に、EBPM(※)の手法等を用いて、事業の進捗や効果について成果目標に照らした点検を行い、事業の改善、見直しにつなげるとともに、予算が最終的にどこにわたり何に使われたかといった実態を把握

※ EBPM(エビデンスに基づく政策立案)は、①政策目的を明確化させ、②その目的達成のため本当に効果が上がる政策手段は何かなど、政策手段と目的の論理的なつながり(ロジック)を明確にし、③このつながりの裏付けとなるようなデータ等のエビデンス(根拠)を可能な限り求めることで、「政策の基本的な枠組み」を明確にする取組。

○ **外部の視点を活用しながら、過程を公開(※)しつつ事業の内容や効果の点検を行い、その結果を予算の概算要求や執行等に反映**

※ 前年度に新規に開始した事業や継続の是非を判断する必要がある事業について、外部有識者による点検を実施(5年で点検を一巡)。さらに、一部の事業については、「公開プロセス」として公開の場で点検を実施。

○ **行政事業レビューシートを予算編成過程で積極的に活用することで、事業の効果的・効率的な実施を通じ、無駄のない、質の高い行政を実現**



全ての予算事業・基金事業で統一の様式を用いて、活動・成果実績、予算の支出先、用途等を記載し、全面公開することで、政策としての有効性を高め、国民への説明責任及び透明性の確保を図る

(参考) 行政事業レビューの実施等について(平成25年4月5日閣議決定) 抜粋

政府は、毎年、行政事業レビュー(次に掲げる取組をいう。以下同じ。)を実施することにより、各府省庁が所掌する事業のより効果的かつ効率的な実施並びに国の行政に関する国民への説明責任及び透明性の確保を図り、もって国民に信頼される質の高い行政の実現を図るものとする。


- (1) 各府省庁自らが、事業に係る予算の執行状況等について、個別の事業ごとに整理した上で、毎会計年度終了後速やかに必要性、効率性及び有効性等の観点から検証して当該事業の見直しを行い、その結果を予算の概算要求及び執行に反映するとともに、それらの結果を公表すること。
- (2) (1)の検証を行うに当たっては、次に掲げる取組を行うこと。
 - ① 事業に係る予算の執行状況等を分かりやすい形で公表すること。
 - ② 外部性が確保され、客観的かつ具体的で、厳格な検証となるよう、事業に係る予算の執行その他行政運営に関して識見を有する者の意見を聴くこと。この場合、効果的かつ効率的に意見聴取を行うとともに、一部の事業については、公開性を確保した上で行うこと。

量の変化だけでなく質の変化も大事


質の改善のための思考プロセス

目的があってそのアウトカムである

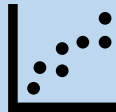
1
まずは何を達成したいのか、どのような状態にしたいのか、質の改善とはどのような状態かを言語化する



2
言語化した状態になっているかどうかは何を見ればよいか、何が変化していることがポイントなのかを考える



3
それを数値化できるものはあるか (= 定量的な指標)



多方面から効果を測定するのが重要

(例) 研修・人材育成

- ・社会課題を解決するための能力・スキルを公務で発揮できる人材を増やしたい
- ・そのため、各種プログラムを提供し、参加者の能力・スキルの向上を図りたい
- ・業務の質の向上や人材育成・キャリアパスの見える化を実現したい

- ・「受講者数」だけでなく、研修によって必要な能力・スキルが向上しているか
- ・対象者が研修等を通して能力・スキルが向上したと実感できたか
- ・対象者が得られた能力・スキルを公務で発揮しているか。その結果、業務の質が向上しているか

- ・「資格試験の合格率」、「習熟度テストの結果」等による得られた知見の客観的な評価
- ・「アンケートによる満足度調査」等の、対象者の効果に対する主観的な評価
- ・「資格取得者の専門人材ポスト等への配属状況」の長期的なモニタリングによる見える化

(例) 治安維持

- ・犯罪の少ない、誰もが安心して暮らせる社会(町)を作りたい(治安の向上)
- ・そのため、犯罪の取り締まり、犯罪抑制の広報活動などを行いたい。民間のパトロールを増やす、電灯を増やすなどの対策を講じたい。
- ・夜間も安心して出歩ける状態にしたい

- ・「犯罪発生数」「犯罪取り締まり数」だけでなく、どのような犯罪の分布になっているかや、住民が、治安がよいと実感しているか
- ・夜間に出歩いている人数、出歩いている人の様子、年齢性別分布(子供や高齢者、女性等の弱者が増える。)

- ・「犯罪発生数」、「犯罪取り締まり数」等の、犯罪数についての客観的な評価
- ・「アンケートによる治安の実感度」等の、対象者の主観的な評価
- ・夜間歩行者数やその年齢分布等の、対象者の効果に関する客観的な評価