

# 行政事業レビューシート作成ガイドブック

～EBPMの手法を用いた行政事業レビューの効果的な実施に向けて～

Ver.1.0

令和6年4月22日  
内閣官房行政改革推進本部事務局

# はじめに 行政事業レビュー実施に係る各資料、レビューシートシステムと本資料の位置づけ

## 行政事業レビュー実施の基本的な考え方・ルール

### 行政事業レビュー実施要領

(平成25年4月2日行政改革推進会議策定、令和6年4月22日最終改訂)

- 総論（基本的な考え方、体制整備）
- 事業の点検等
- 基金の点検等
- 行政改革推進会議による検証等

### 行政事業レビューシート作成要領

(令和6年4月22日最終改訂)

- レビューシートの作成主体
- レビューシートの記載（基本事業、各欄説明）
- 独立行政法人に対する運営費交付金にかかる事業のセグメントシートの記載 等

### 基金シート等作成要領

(令和6年4月22日最終改訂)

- 基金シートの記載（各欄説明）
- 地方公共団体等保有基金執行状況表・出資状況表の記載（各欄説明） 等

## 行政事業レビューシート等の作成・公開

### レビューシートシステム（RSシステム）

(令和6年4月入力機能稼働、9月公開機能稼働予定)

レビューシート等の入力、管理、公開、データ利活用を一元化するシステム。



## 行政事業レビューシート作成ガイドブック（※本資料）

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

### I 前提

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

### II 総論

**担当管理職必読**

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**

その他参考資料：基金シート作成、点検・見直しの考え方については、「別冊 基金シート作成ガイドブック」に詳述。

「行政事業レビューシート 政策効果の測定のポイント ～アクティビティの特徴に応じた実践集～」 など（P.73「参考情報①」参照）

	はじめに 行政事業レビュー実施に係る各資料、レビューシートシステムと本資料の位置づけ	p.1	
I 前提	1 行政事業レビューの目的	p. 5	
	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」	p. 6	
	3 行政事業レビュー推進体制	p. 8	
	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）	p.12	
5 レビューシートの作成の心得（基本姿勢）	p.13		
6 レビューシート作成のポイント	p.15		
7 政策判断の基本動作としてのレビューシート作成	p.18		
II 総論	8 レビューシートの設計	p.20	
	9 行政事業レビュー・EBPM用語説明	p.21	
	（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	p.24	
	11 事業所管部局の「意思」をつなぐための効果検証・見直し	p.28	
	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	p.30	
	13 事業の性質に応じた効果検証・見直し	p.34	
	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	p.37	
	（参考）ロジックモデルの活用		

Ⅲ 実践

15 各欄の記載のポイント ..... p.41

- 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 ..... p.53

- 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 ..... p.65

- 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かけの例

参考情報 ..... p.73

アクティビティの特徴に応じた効果測定のポイント・事例紹介（レビューシート作成担当部局職員向け）  
 機動的で柔軟なアジャイル型政策形成・評価（実務担当職員（主に若手・中堅の政策形成・評価担当者）向け）  
 EBPM実践の心構え・基本理念や実践方法（EBPMに初めて携わる職員向け）  
 より効果の高い政策の立案・見直しを行うための支援

# I 前提

- 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 行政事業レビューの目的

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、使途等を記載し、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。

## 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」①



① レビューシートを「過去の事実の説明」のみならず、**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**する



② レビューシート上で、**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ことを明確にする**



気をつけよう！  
【よくある誤解】

レビューシートの作成を、過去の事実に対して「事後評価」や「説明責任を果たす」ためだけのものと誤解している例がある。しかし、この観点のみならず、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であり、これこそが、将来に向けて「意思決定」を行う、ダイナミックなEBPMの実践ということである。



③ **5,000にのぼる様々な予算事業について、画一的なやり方を当てはめるのではなく、事業の性格を踏まえたメリハリをつける等、合理的・効率的なレビューシート作成**を行う



④ 政策効果の分析等については、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く、行政改革推進本部事務局において、総務省等と連携して、**実用的な効果分析手法の整理・提供等**を進める

(参考) 第51回行政改革推進会議（令和4年12月21日開催）岸田総理御発言（抜粋）

- ・行政事業レビューについて、EBPMの手法を取り入れて、より効果的な政策の立案に活かせるよう、抜本的に見直してまいります。
- ・具体的には、行政事業レビューシートについて、レビュー単位を予算単位で標準化した上で、政策が効果を発揮するまでの発現経路など、EBPMに関する記述を充実し、予算編成プロセスにおいて積極的に活用していきます。

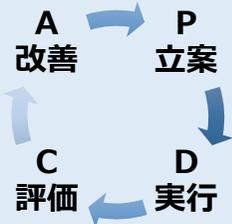
(参考) 第1回デジタル行財政改革会議（令和5年10月11日開催）岸田総理御発言（抜粋）

- ・EBPMに関しては、鈴木財務大臣と河野大臣及び鈴木総務大臣で連携し、行政事業レビューシートを活用した予算の更なる見える化を進めるとともに、コロナ以降に拡大した事業・基金を見直し、政策効果を向上させるなど、**予算事業の不断の見直しを進めてください。**

## 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」②



### 基金シート作成による基金事業のEBPMの徹底



基金には「利点」と「課題」が存在するため、適正かつ効果的、効率的に国費を活用する観点から、毎年度、各府省庁自らが執行状況等を継続的に把握し、基金を用いて行う事業の進捗や効果等について厳格に検証を行い、執行の改善につなげるとともに、使用見込みの低い資金は返納するという**PDCAサイクルを実践していくことが重要**

※レビューシート作成のEBPM実践の基本的な考え方は、基金シートのロジックモデル（効果発現経路）の記載においても当てはまる

※基金シート作成、点検・見直しの考え方については、「別冊：基金シートガイドブック」に詳述

### 基金の利点

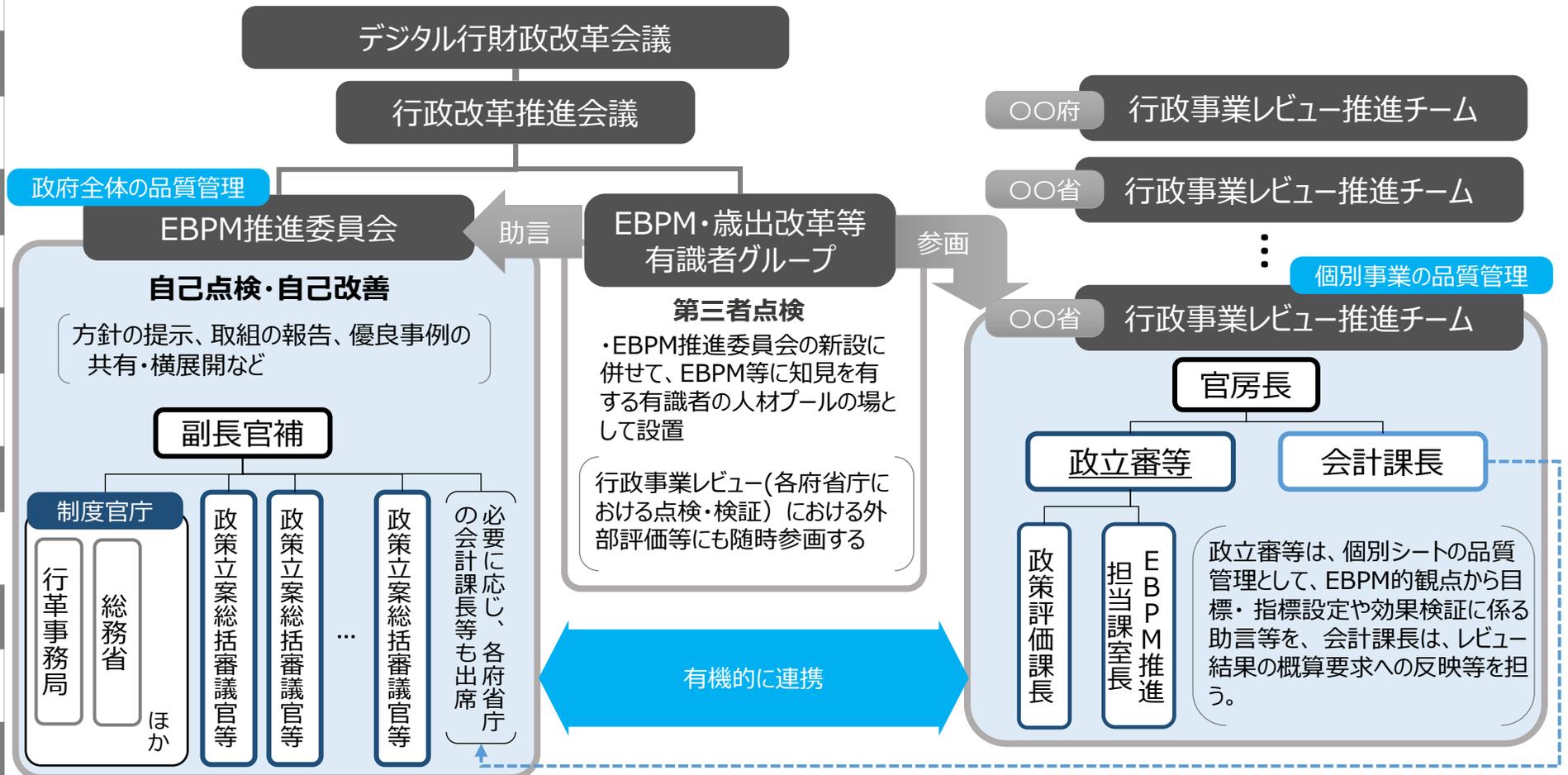
- 予算は単年度主義が原則であるが、補助金等適正化法施行令を踏まえ、以下の2つの性質をいずれも満たす事務・事業については、基金を活用することにより、複数年度にわたる柔軟な執行が可能
- ・複数年度にわたる事務又は事業であって、各年度の所要額をあらかじめ見込み難く、弾力的な支出が必要であることその他の特段の事情があること
- ・あらかじめ当該複数年度にわたる財源を確保しておくことがその安定的かつ効率的な実施に必要であると認められること

### 基金の課題

- **規模が過大になる懸念**  
（事業の見込み・見積もりに限界）
- **執行管理が難しい**  
（基金設置法人による間接的な執行。執行管理を担保する仕組みがない）
- **基金設置法人の適格性・ガバナンスの担保**
- **中長期で運用されるため、社会経済状況の変化に応じ、適切に見直しを行う必要**

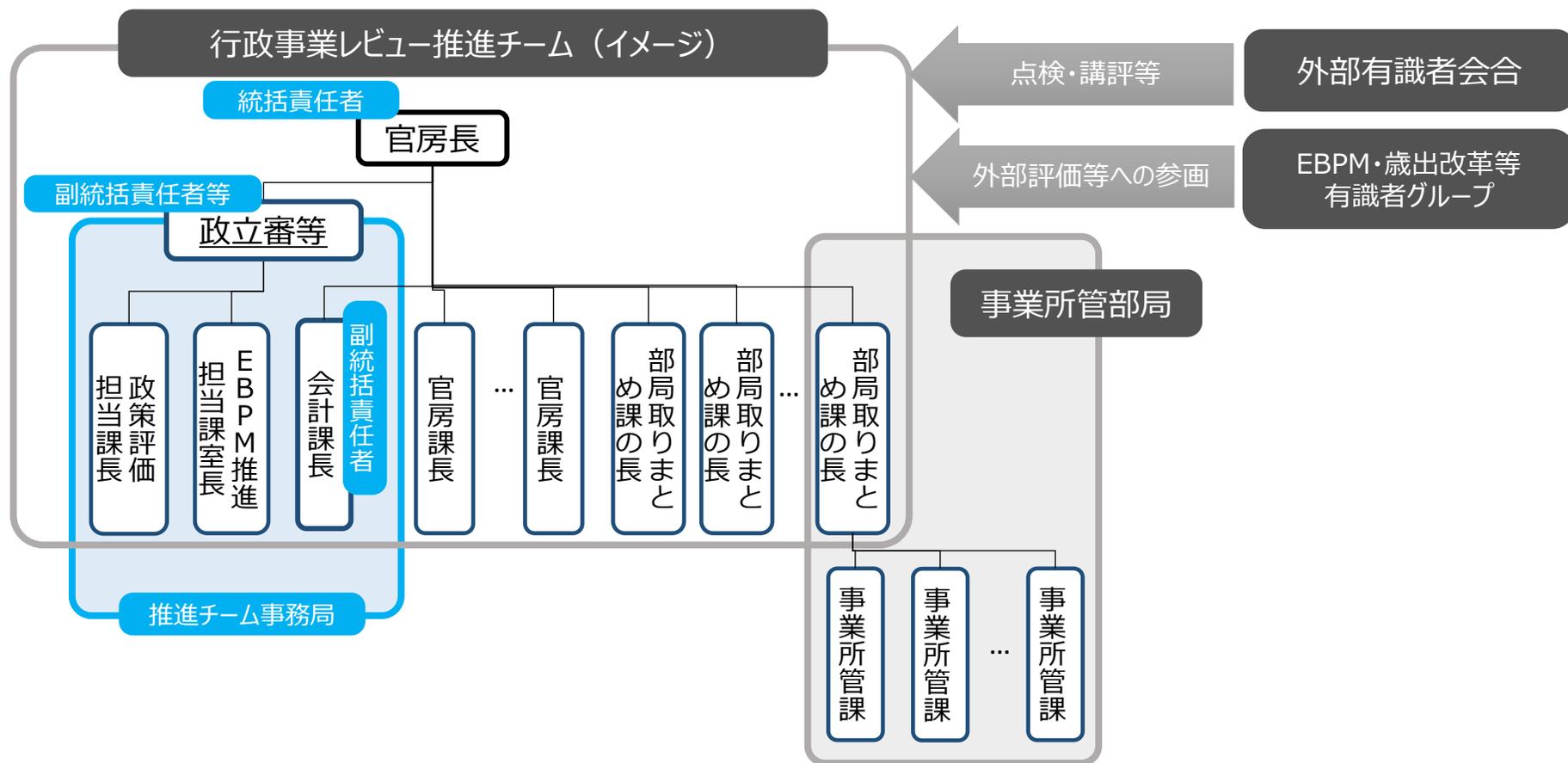
### 3 行政事業レビュー推進体制 ①政府全体

- 行政事業レビューにおいてEBPMを実践するため、行政改革推進会議に、各府省庁が主たる構成員である「EBPM推進委員会」と、専門的知見から同委員会へ助言等を行う「EBPM・歳出改革等有識者グループ」を設置
- 政府全体のEBPMの推進を担うEBPM推進委員会と、各府省庁で行政事業レビューを実施する行政事業レビュー推進チームを有機的に連携させるため、同委員会の開催要領において、同委員会は同チームに対してEBPM推進の方針を示しつつ取組を進めることを明記し、それぞれの構成員についても、両者の一体性を確保



### 3 行政事業レビュー推進体制 ②各府省庁における体制構築

- 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。
- 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。



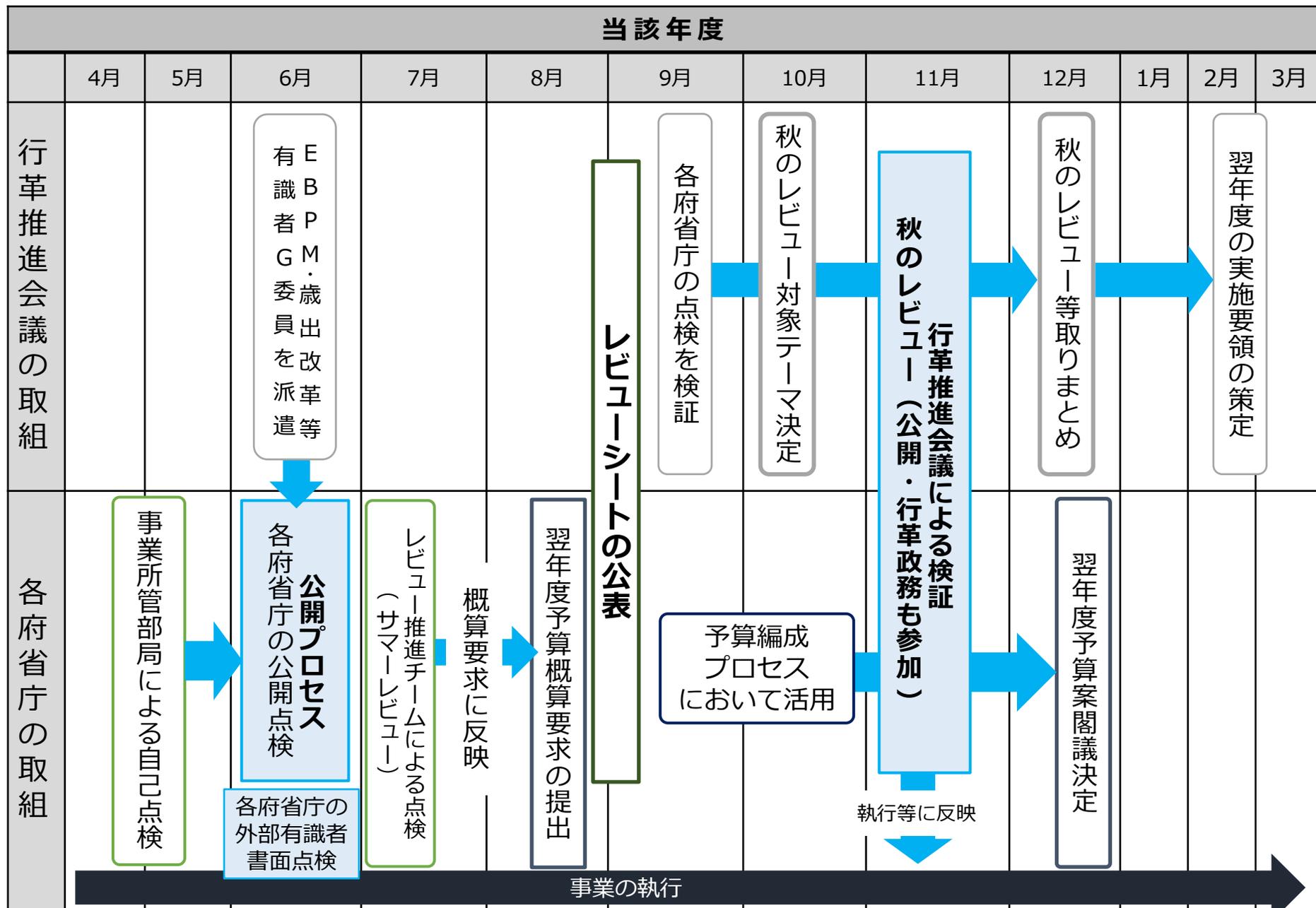
### 3 行政事業レビュー推進体制 ③行政事業レビュー推進チームと事業所管部局の役割（例）

名称	役割
<b>行政事業レビュー推進チーム</b>	<b>個別事業の品質管理を担う。</b>
官房長 <b>「統括責任者」</b>	府省庁内の総合調整の責任者として、官房内、会計関係部局・EBPM推進部局・事業所管部局の総合調整を必要に応じて行う。業務が縦割りとならないように、必要な総合調整を政策立案総括審議官等に指示する。
政策立案総括審議官等 <b>「副統括責任者等」</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>各府省庁のEBPM推進の責任者</b>として、 <ul style="list-style-type: none"> <li>・EBPM推進に係る方針を示すとともに、取組状況の把握等を行い、より効果的な取組となるよう見直しを行う。</li> <li>・EBPMを推進するために必要かつ有用な人材の確保・育成・活用及び予算の確保・活用に努めEBPM推進体制を整備する。</li> <li>・EBPMの実践に係る知見の蓄積・共有を行う。</li> <li>・EBPM推進の観点から、各部局長等との必要な調整を行う。</li> </ul> </li> <li>▶ <b>推進チームに参画又は協力し、行政事業レビューシートの品質管理を進める。</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・優良事業改善事例の選定において中心的な役割を果たし、優良事業改善事例の府省庁内普及に取り組む。</li> <li>・個別シートの品質管理として、EBPM的観点から目標・指標設定や効果検証に係る助言等を担う。</li> </ul> </li> </ul>
<b>「推進チーム事務局」</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部有識者点検（書面点検、公開プロセス）対象事業の選定・点検結果の聴取を行う。</li> <li>・上記外部有識者点検等を踏まえた事業の厳格な点検（サマレビュー）の実施及び点検結果（所見）の取りまとめを行う。</li> <li>・優良事業改善事例の選定、表彰及び普及を行う。</li> </ul>
会計課長 <b>「副統括責任者」</b> 会計関係部局	<ul style="list-style-type: none"> <li>統括責任者を補助し、<b>行政事業レビューにおけるレビュー結果の概算要求への反映や予算執行観点から助言等</b>を行う。</li> <li>・当該府省庁全体の概算要求への反映状況の確認及び取りまとめを行う。</li> </ul>
EBPM推進部局	政策立案総括審議官等を補助し、 <b>行政事業レビューにおけるEBPM的観点から目標・指標設定や政策効果の点検に係る助言等</b> を含め、EBPM推進の実務を担う。

### 3 行政事業レビュー推進体制 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）

名称	役割
<b>行政事業レビュー推進チーム</b>	個別事業の品質管理を担う。
<b>事業所管部局</b>	予算事業について、行政事業レビューシートを活用したEBPMを実践し、より効果的な政策の立案・改善に努める。
局幹部	EBPMの実践を支える基盤整備として、現状維持よりも環境変化に対応することが高く評価される組織文化の構築・定着を図る。
部局取りまとめ課 (総務課等)	事業所管部局のとりまとめ課として事業所管課室への助言等による局内のレビューシートの品質管理を担う。
事業所管課室長 「作成責任者」	レビュー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する。
事業担当者 「作成担当者」	担当事業のレビュー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。

# 4 行政事業レビュー年間スケジュール（標準的な例）



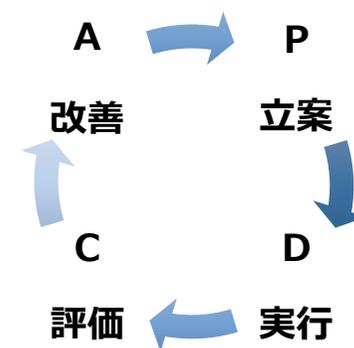
## 5 レビューシートの作成の心得（基本姿勢）①

レビュー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」

幹部・管理職がレビューシートの記載内容に実質的に関与し、

- どのような問題があり（**政策課題**）
  - それを解決してどのような状態にしたいのか（**目標**）
  - どのような手段で解決しようとしているのか（**アクティビティ**）
  - 目標に向かって進んでいるのかをどのように把握するか（**指標**）
  - 進んでいない場合はどのように改善しようとしているのか（**点検・改善**）
- といった政策立案の内容について、**事業所管部局の「意思」を記述**する

EBPMの政策サイクル (PDCA)



長期の方向性（ディレクション）と現時点でやるべきこと（最初の一步）こそ大切

- 複雑で激しい変化にさらされる社会を相手にすること
- 政策目的の実現に向けた経路（ロジック）を踏まえ、一步一步近づくことで、次にやるべきことが具体的に見えてくる

※未来を拘束するものではなく、将来の状況を踏まえて変わりうることを前提で、現時点での考えを記載する。

## 5 レビューシートの作成の心得（基本姿勢）②

### STEP① 目的・課題を しっかり書く

事業の「目的」に立ち返り  
ながら検討を行う

- 担当者だからこそ実感している、事業が抱えるリスク、実施上の難しさなどをしっかり言語化し、後任につなぐことを意識することで、政策課題の解決・目的の達成に向けて前進し続けられる
- 中長期でEBPMの政策サイクル（PDCA）を回していくためには、**事業の【目的】・【課題】を常に明確にし、事業所管部局内で共有し、幹部・管理職から事務担当者までの各メンバーが関与することが重要**

なぜそうしてほしいかという…

組織人としての「3年後」への思いやりを持って後任者に引き継いでほしいから

目的・課題は、上長が判断・グリップするものだから

### STEP② 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

- **必要性・効率性だけではなく、有効性の観点から事業が「よくできる」ための工夫を行うことで、政策立案の精度が向上する**
- 関係者との日常的な意見交換や政策対話等のコミュニケーションを通して、言語化されていないことを自ら引き出し、かみ砕いて**具体的なストーリーにすることで「意思」が明確になる**
- 事業所管部局がどのように課題を解決し、目的としている状態（目指す姿）に向かっていこうとしているのか、**第三者がレビューシートを読んだだけで、理解、納得できるように、ロジックを丁寧に言語化する**

予算獲得、ムダ削減重視よりも、効果を説明してほしいから

担当者ならわかる暗黙知をなくして、すべての人に理解してもらえるようにしてほしいから

### STEP③ 指標・KPIに 落とし込む

事業の性格を踏まえて  
指標設定や効果測定を行う

- 手元にある「既存のデータ」や「良い結果が出るデータ」で事業の効果を測れるのか、事業の改善につながるのかを疑う
- 改善の状況を継続的にモニタリング（実態把握）できるように、**指標・KPIを多段階で（刻んで）設定する**（有効性を適切に測定する、質に着目した定量的なアウトカムを設定を目指す）
- **事業の効果を評価することに加えて、情勢や環境の変化も勘案した改善のタイミングを逃さないためにも、質の向上を測定する目標・指標を設定する**（時間の経過とともに「賞味期限切れ」になっていないかも点検する）

取りやすい指標にとびつかないようにしてほしいから

数字（量）だけでは実態は説明しきれないことを意識して、質に着目した指標・KPIの設定を努力してほしいから

指標・KPIと目的・課題（STEP①）、効果発現の経路（STEP②）の説明のセットによって、苦勞・努力・工夫が説明でき、第三者からも理解してもらえるようにしてほしいから

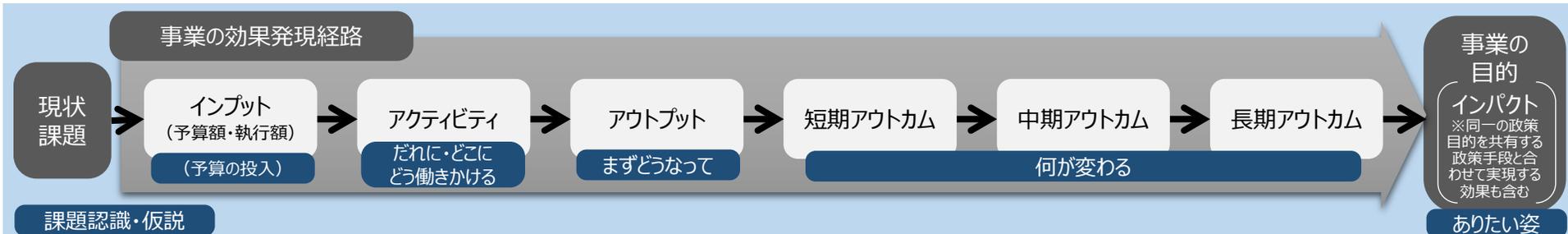
## 6 レビューシート作成のポイント <STEP① 目的・課題をしっかりと書く>

### STEP① 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

行政事業レビューを実施する意義は、レビューシートの作成を通じ、その事業の「目的」が何か（事業が目指すもの、原点）に立ち返りながら、その効果を高めるためにどのように「改善」を図ることが有効かを検討する「機会」とすること。

気をつけよう！  
【よくある誤解】

- ✕ 「レビューシートを埋めれば終わり」
- ✕ 「過去の事実」や事業の「必要性」をただ説明するための作業



「左から右」(実施者視点(供給側))だけでなく、「右から左」(対象者視点(需要側))でも検討する  
双方の視点を行き来することで、ボトルネックを明らかにし、効果発現経路をはっきりさせる

政策課題の現状をエビデンスによって共有、これを踏まえ、課題の構造を分析

分析に基づき、複数の政策オプションを示し、その効果と影響を想定しながらベターな方法を選択

アクティビティからアウトプット、アウトカムへの経路を通じて自らの戦略を表現

※各用語の定義は P.21・22参照

幹部・管理職の関与の下、事業の「改善」につなげる取組とする

事業所管部局において、幹部・管理職も実質的に関与し、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ことが重要。

## 6 レビューシート作成のポイント <STEP② 効果発現の経路を考える>

### STEP② 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

査定担当者や国民がレビューシートを読んだだけで、「どのような経路（段階）を辿って事業の効果が発現することを目論んでいるのか」を理解、納得できるように記載する。

「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」（＝長期アウトカム）、「その実現に向けて、途中段階で、どのような情報（データ等）を収集・参照しながら、どのように改善の取組を行うのか（行っているのか）」（＝短・中期アウトカム）について、事業所管部局の「意思」を、ロジカルかつ具体的に表現する。

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り、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

## 6 レビューシート作成のポイント <STEP③ 指標・KPIに落とし込む>

### STEP③ 指標・KPIに落とし込む 事業の性格を踏まえて指標設定や効果測定を行う

事業には様々な性格があり、個々の事業の性格を踏まえ、目標・指標を設定した上で、毎年度の点検と、目標年度（の翌年度）における効果の把握と見直しを行うことが重要。  
全ての予算事業にEBPMの手法を導入することで、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。

#### EBPMの政策サイクル (PDCA)

長年続けられてきた事業であっても、時代の変化等により十分な効果が上がっていないものについては、**廃止や改善等**を実施

データを踏まえて、**柔軟に軌道修正**を図る

Action → Plan

改善 立案

Check → Do

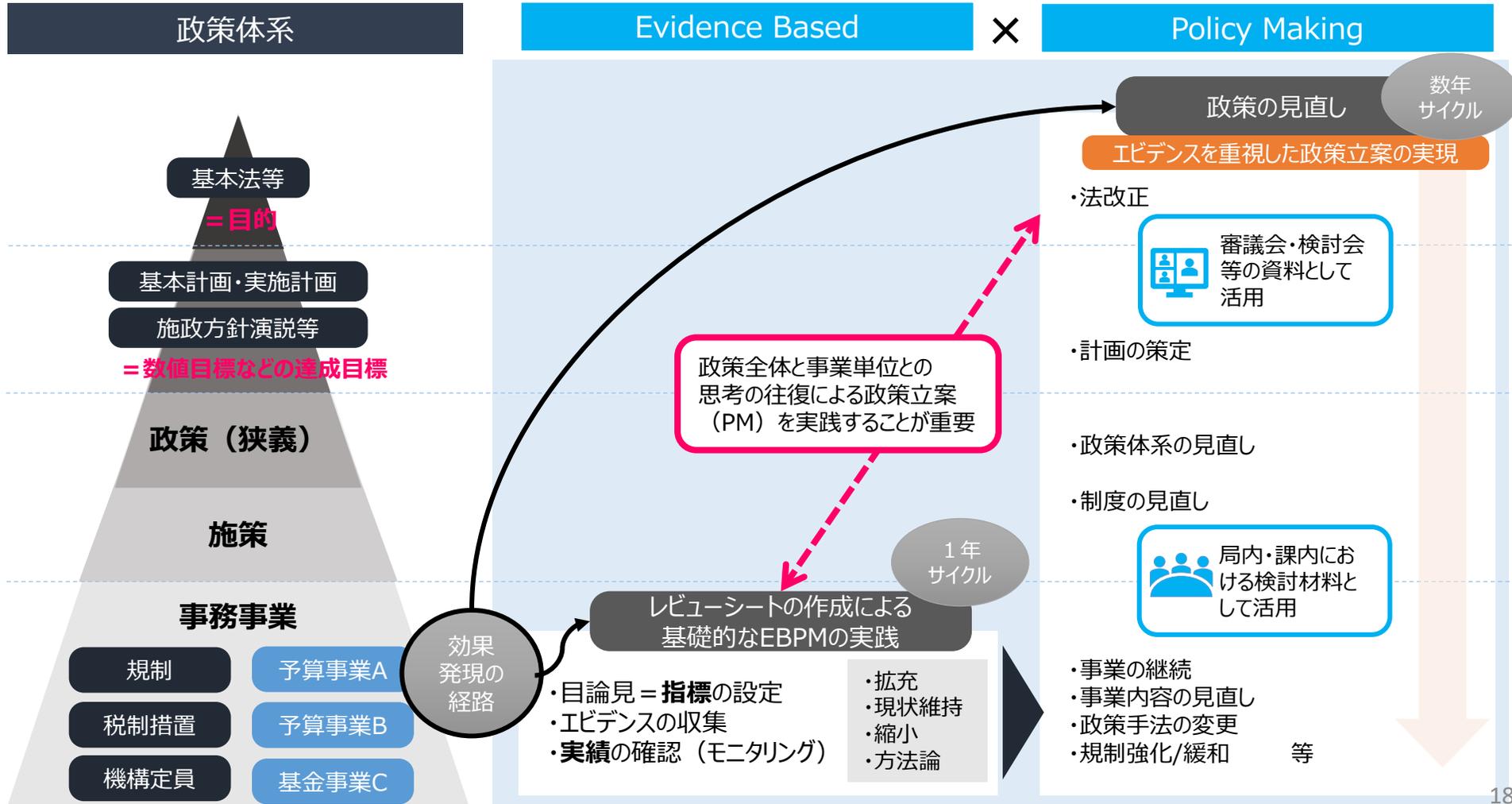
評価 実行

- まず、**ありたい状態（アウトプットもアウトカムも）をイメージ**し（ストーリーにしてみる）、その上で、それを定量的に表現できるものとしてKPIを設定
- 定量化できないものは無理に定量化しない、定性的な項目で補って、**自らの論理、ストーリーをしっかりと伝えることこそ大切**
- とりやすい数字を安易に使うことで、かえって、自らの戦略や着眼点をゆがめてしまわないように

- **事業を実施しながら、効果をモニタリング**し、評価につなげる
- 未知の課題に対しても、まずは**最善と考える政策を速やかに打ち出す**

# 7 政策判断の基本動作としてのレビューシート作成

- レビューシート作成による、毎年の点検を通じた「基礎的なEBPMの実践」は、政策を推進するうえでの各種改定（法改正や数年ごとに実施される各制度の見直し等）のプロセスと一体的に行う基本動作である。
- **事業の効果発現の経路は、政策立案者の目論見であって、エビデンスを重視した政策判断に生かされる**（EBとPMをつなぐもの）。データ等のエビデンスが蓄積されることにより、政策判断の精度が向上し、**事業所管部局として政策の立案・改善の説得力が上がることにつながる**ため、立案・改善とかい離して実施されるべきではない。



## Ⅱ 総論

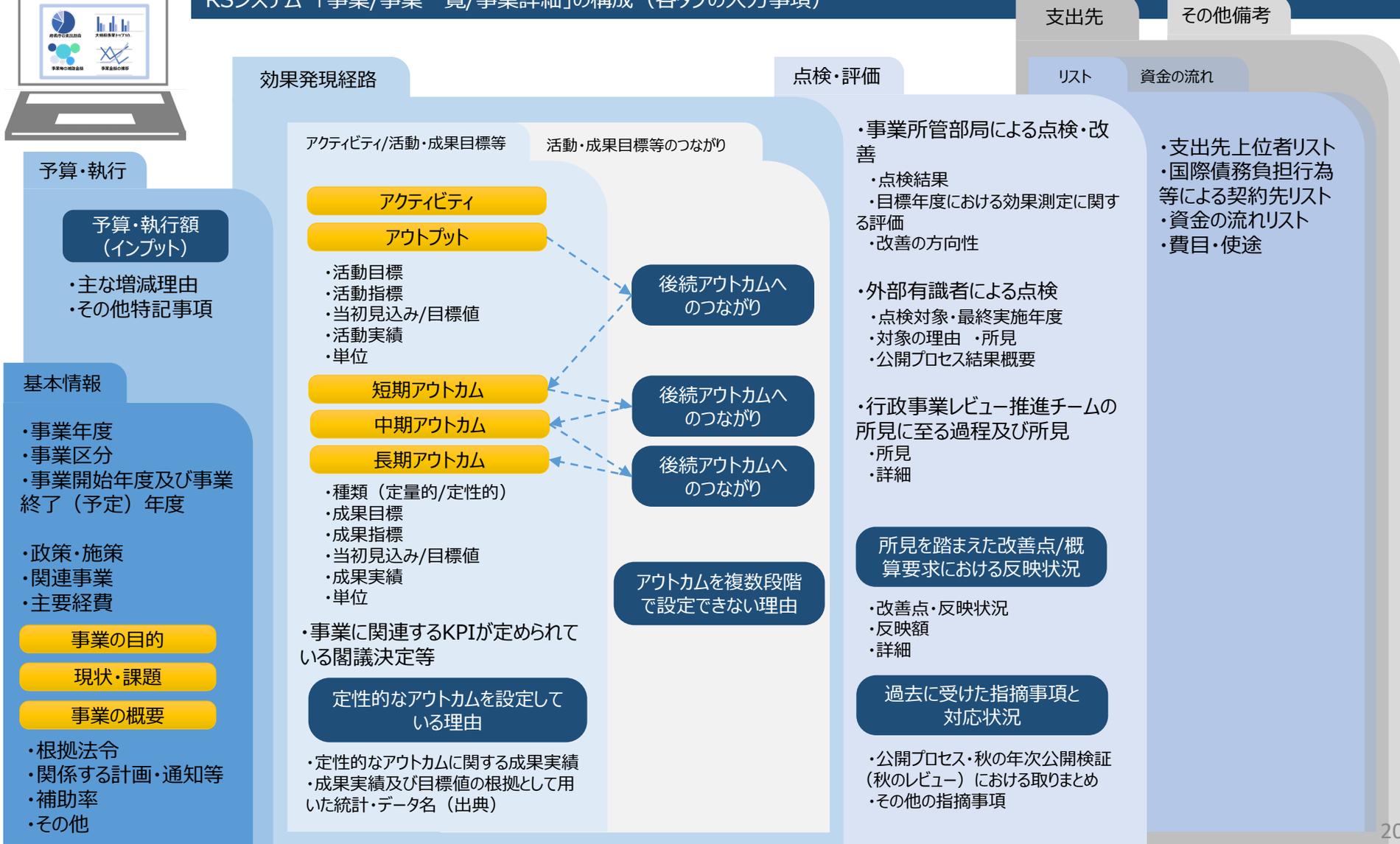
- 8 レビューシート設計
- 9 行政事業レビュー・EBPM用語説明  
(参考) 政策体系と行政事業レビュー
- 10 レビューシート作成の手順
- 11 事業所管部局の「意思」をつなぐための効果検証・見直し
- 12 効果検証を可能にするための目標・指標の設定プロセス
- 13 事業の性質に応じた効果検証・見直し
- 14 市場ライフサイクルに応じた事業設計と効果検証・見直し  
(参考) ロジックモデルの活用

# 8 レビューシート的设计

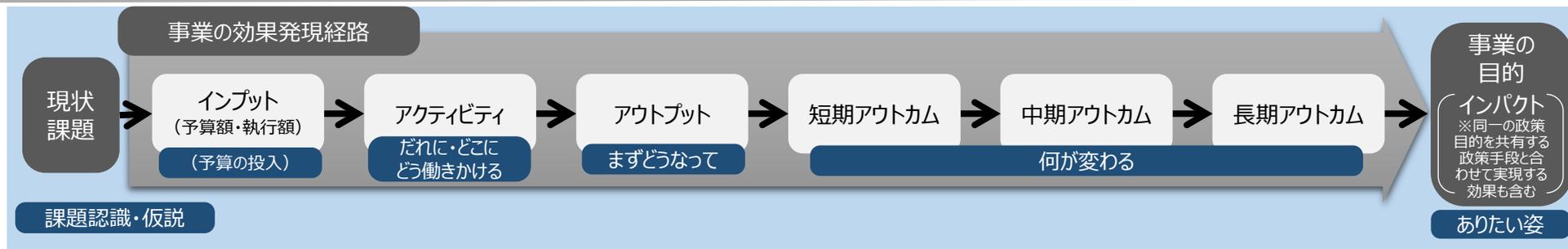
令和5年度から導入した新たなレビューシートは、記載内容を検討する過程が自然と基礎的なEBPMの実践となることを意識して設計している。



## RSシステム「事業/事業一覧/事業詳細」の構成（各タブの入力事項）

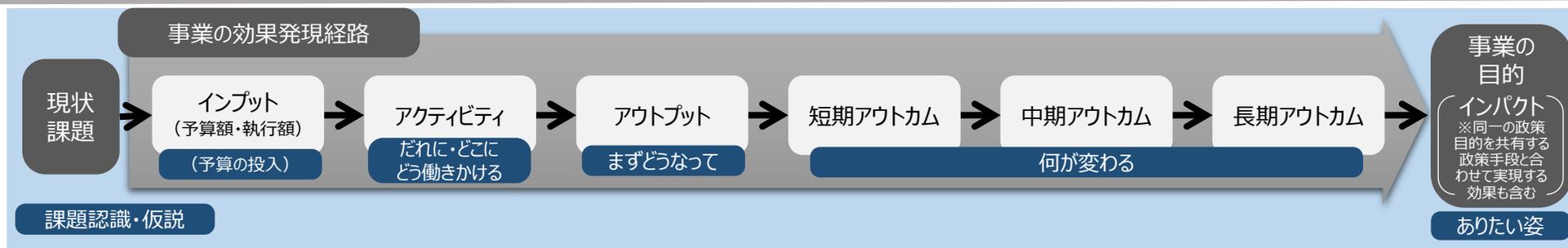


# 9 行政事業レビュー・EBPM用語説明①



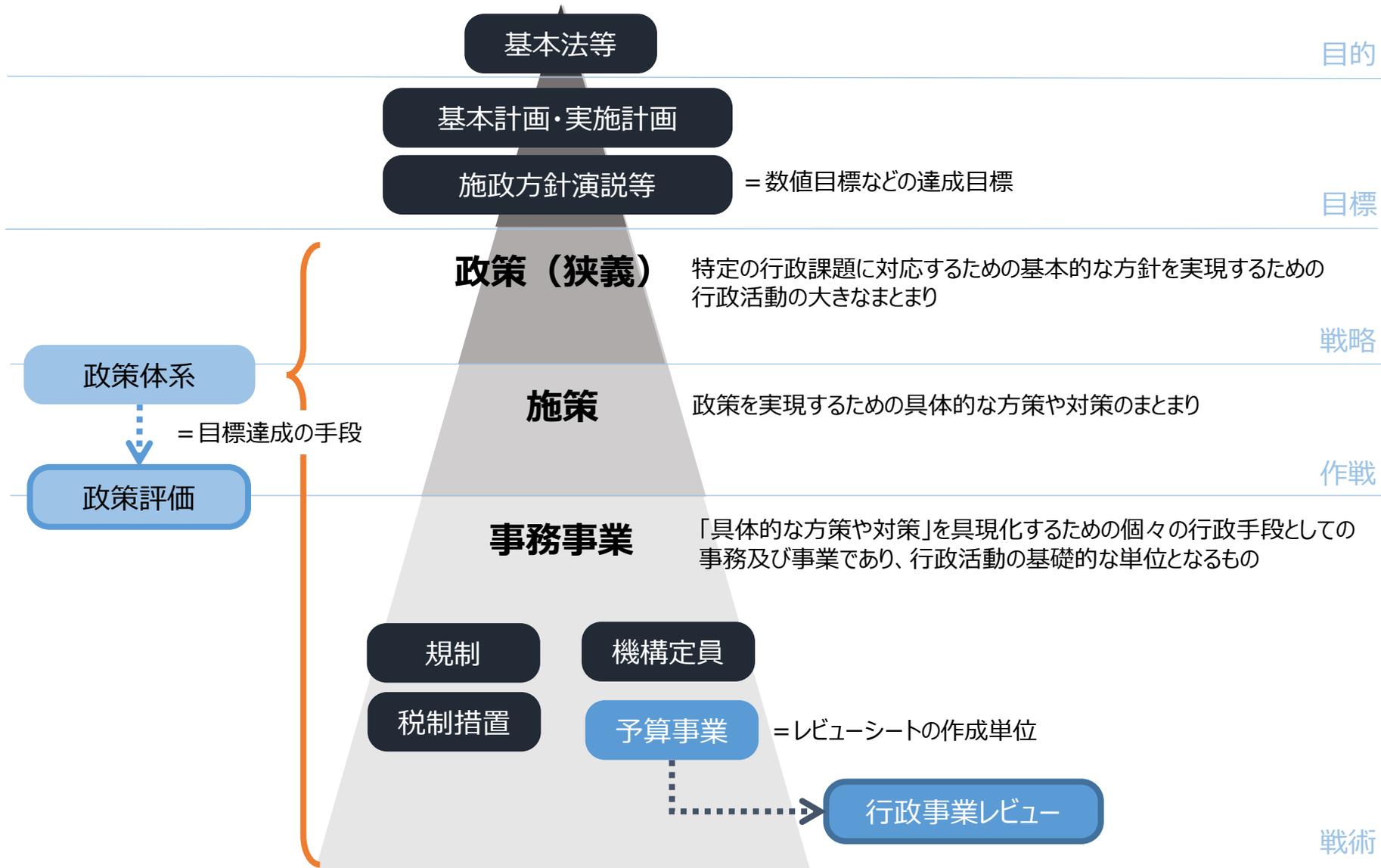
用語	説明
インパクト (目的)	あるべき姿、目指すべき姿、国民・社会への影響（与える効果）。事業の実施を通して何を成し遂げようとしているのか、他の事業等の効果も併せて最終的に目指す姿。レビューシートでの目的記載の際には、「本事業単独で達成をめざす目的」と、「他の事業の効果も合わせて達成を目指すさらに大きな目的」を書き分けて明示することが必要。
効果発現経路 (ロジック)	政策手段から政策目的達成に至るまでの論理的なつながりをいう。アウトカム、アウトプット、アクティビティ、インパクト、測定指標の5要素で構成される。
ロジックモデル	ロジックを整理・明確化するのに有用なツール。ロジックモデルは、政策課題とその現状に対し、政策手段から政策目的達成までの「経路」（ロジック）を端的に図示化したもの。政策目的の明確化に必要な4つの要素（現状把握、インパクト、課題設定、アウトカム）、ロジックの明確化に必要な5つの要素（アウトカム、アウトプット、アクティビティ、インパクト、測定指標）、合わせて8つの要素で構成され、政策の基本的な枠組みが見える化される。
エビデンス	因果関係の裏付けとなるもの。狭義のエビデンスとは、政策手段の有効性を示す根拠をいい、効果発現経路においては、各構成要素間の「矢印」が成立する根拠となるもの。広義のエビデンスとは、政策の必要性を示す根拠も含む。
インパクト (政策手段)	予算、税、規制、計画などの政策手段をいう。レビューシートにおいては、予算投入をいう。
活動内容 (アクティビティ)	政策の具体的な活動（当該事業が、誰を対象に何を行うのか）。
活動目標 (アウトプット)	アクティビティをどれだけ実施するか（したか）に関する目標・指標。アクティビティを実施した結果として目指すべき事業の対象者（受益者）の行動・状態。
活動指標 (アウトプット指標)	活動目標を達成しているか否かを測定するためのデータをいう。

## 9 行政事業レビュー・EBPM用語説明②



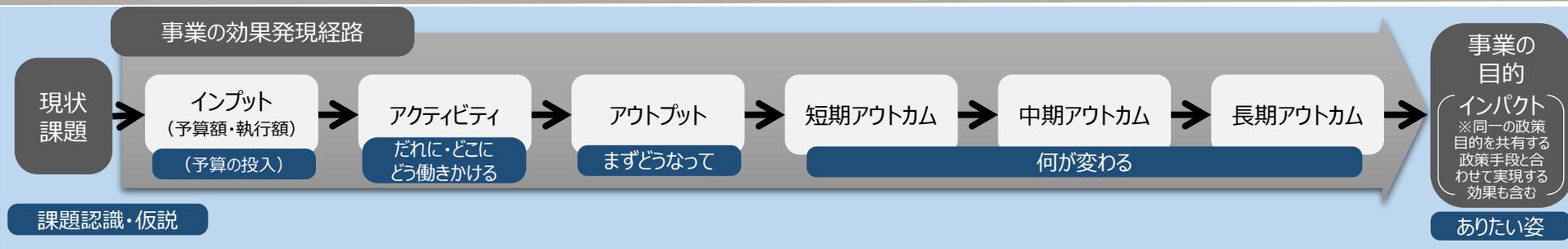
用語	説明
成果目標 (アウトカム)	アウトプットを通じて望まれる、事業対象者の変化 (行動変容) など。インパクトを実現するために、この事業としてはどこまでを目指すのがアウトカム。 短期アウトカムは、そのうち短期間 (原則 1 ~ 2 年程度) で効果が発現すると考えられるもので、長期アウトカムは、それより後に発現する、アクティビティの最終目標に相当するものである。
成果指標 (アウトカム指標)	成果目標を達成しているか否かを測定するためのデータをいう。
定量的な成果目標 / アウトカム	データ (数値) によって、目標を達成しているか否かを判断できる成果目標 / アウトカム。量の変化だけでなく、質の変化についても数値化して測定できないかを検討する。
定性的な成果目標 / アウトカム (定量指標が設定できない成果目標)	目標を達成しているか否かを判断するための客観的なデータ (数値) を示せない成果目標 / アウトカム。なお、直接的なアウトカム指標を設定できない場合でも、実態を把握するための参考指標となるデータ (数値) を設定できないかを検討する。
炭鉱のカナリア	比較的初期の段階における事業の効果を把握・検証し、その後の改善に繋げるために有効な指標。アウトプット・短期アウトカムに設定する指標には、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」としての役割が期待される。

# (参考) 政策体系と行政事業レビュー

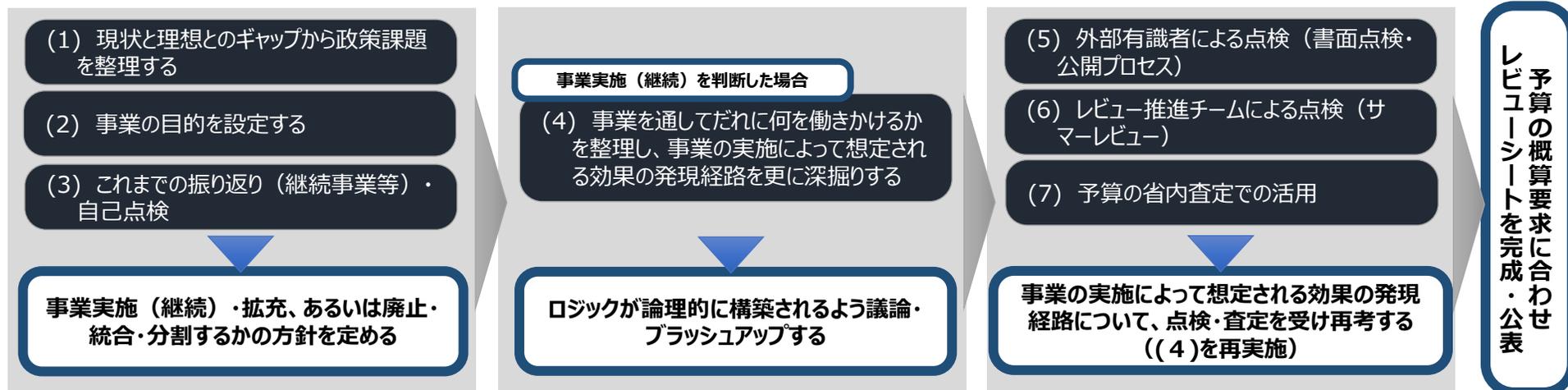


※現実の政策の態様は多様であることから、施策が複数の階層から成る場合や事務事業に相当するものが存在しない場合、一つの施策や事務事業が複数の政策体系に属する場合など、三つの区分に明確に分けることが困難なこともあり得る。

# 10 レビューシート作成の手順①



- EBPMを活用し、政策立案や予算要求という将来に向けての「意思決定」の一環とするため、以下の手順でロジックを構築し、事業所管部局内で議論・ブラッシュアップした上で作成すること。
- 事業の実施ありきで、「過去の事実」や事業の「必要性」をただ説明する記述（再ロジックモデル化による既存事業の正当化）にならないよう留意する。



## (1) 現状と理想とのギャップから政策課題を整理する

現状・課題

課題等の現状把握を行いつつ、政策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」のギャップを明確にし、解決すべき社会課題を設定する。

課題を設定する段階では、要望をそのまま課題とするのではなく、要望と課題を区別することが重要。また、どういう政策課題があるのかについて、解決策は課題設定によって正当化するものではない。課題設定においては、解決策は埋め込まず、問題の説明にとどめる。

# 10 レビューシート作成の手順②

## (2) 事業の目的を設定する

事業の目的

政策課題を解決してどういう状態にしたいのか（**ありたい姿**）が事業の目的（インパクト）になる。

根拠法令自体は事業の目的ではなく、法律等の掲げる目的・目標とその考え方や根拠に立ち返った検討が必要。  
また、閣議決定等が存在することのみの記載やその文言の形式的な引用など、抽象的・一般的な記載に留まっていると、その事業が目的の達成に向かっているか確認できず、EBPMの実践が困難になる。

## (3) これまでの振り返り（継続事業等）・自己点検

所見を踏まえた改善点/概算要求における反映状況

過去に受けた指摘事項と対応状況

予算額・執行額（インプット）

- **継続事業等は、関連する過去のレビューシートの内容を確認し、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、経年での変化について振り返る。**  
社会状況の変化や事業進捗状況を踏まえ、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改めて見直す。
- 執行の状況や、過去に受けた指摘事項（秋の年次公開検証（秋のレビュー））等による指摘のほか、会計検査院の検査報告、総務省の政策評価、行政評価・監視結果、独立行政法人評価における独立行政法人評価制度委員会の意見、財務省の予算執行調査結果等における指摘等）とその対応状況について振り返る。  
特に、チーム所見で「事業全体の抜本的な改善」あるいは「事業内容の一部改善」を指摘されている場合、「効果」、「効率」の観点から見直しが必要とされており、その対応状況が十分であるかを再度振り返る。
- 予算額・執行額の推移を確認し、特に執行率が悪い場合や前年からの繰越額が大きい場合には、**事業所管部局の目論見通りに効果を発揮しておらず、事業内容の見直しが必要である可能性**が高い。
- **事業の改善につなげる観点から、活動・成果実績を確認する。**  
特に事業が開始されて間もない事業については、過去のレビューシートにおいて設定した短期アウトカムについて、「炭鉱のカナリア」（P.46参照）が鳴いていないか（＝異変が生じていないか）、事業が当初の目論見通りに進展しているかを把握する。  
受託業者等が成果実績の達成に向けた工夫をしている場合には、取組内容について聞き取り、レビューシート上にも記載する。

## 10 レビューシート作成の手順③

### 事業実施（継続）・拡充、あるいは廃止・統合・分割するかの方針を定める

- (1) 政策課題、(2) 事業の目的（ありたい姿）、(3) これまでの振り返りを通して、事業を実施することが政策課題解決の有効な手段であるかどうか立ち返る。政策が想定どおりに進まない場合、思い切って政策運用や政策手段を見直す。

目的に達する手段が適切でないと目的は達成されないのは当然であり、主観的・情緒的判断を行わないこと。  
事業の実施ありきでレビューシートを記載するのではなく、事業の廃止・統合・分割の必要性についても検討する。

#### 事業実施（継続）を判断した場合

#### (4) 事業を通してだれに何を働きかけるかを整理し、事業の実施によって想定される効果の発現経路を更に深掘りする

事業の目的

短期アウトカム

事業の概要

中期アウトカム

アクティビティ

長期アウトカム

アウトプット

- 事業目的を達成する手段として、誰（何）を対象に、どのような手段・手法で事業を行うのかについて具体的に整理する（＝事業概要）。その上で、具体的な活動を言語化する（＝アクティビティ）。

アクティビティが複数ある場合は、事業目的の達成に向け重要な活動に漏れが無いよう洗い出すこと。  
また、同一アクティビティの中に異なる介入手段、介入対象の活動が混在しないよう注意する。

- アクティビティを明確化（ピン止め）した上で、事業の目的（インパクト）を達成するために、段階的に短期アウトカムまでさかのぼって検討を進める。対象者（受益者）視点（受益する誰がどう変わるか）で、アウトカムを複数段階に分けて設定する。

閣議決定等の政府における各種文書で決められた目標を成果指標・目標として設定している場合について、**事業のアクティビティによる効果を把握・検証することができる成果指標を設定することができないか**検討する。（P.30～「効果検証を可能にするための目標・指標の設定プロセス」参照）

### ロジックが論理的に構築されるよう議論・ブラッシュアップする

- 事業所管部局の担当者（レビューシートの作成担当者）はここまでのロジックについて、まず初めに、複数の職員と協働し、1～2時間でできる範囲で暫定的に構築する。その後、管理職の関与を得ながら、省内外のステークホルダーと政策議論を行いブラッシュアップする。
- エビデンス・ベースで議論し、新たなロジックモデルを構築することによってこそ、事業の解像度を上げることが出来、課題の深掘りが可能になることに留意する。

## 10 レビューシート作成の手順④

### (5) 外部有識者による点検（書面点検・公開プロセス）

EBPMの観点を踏まえ、「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」等の観点から、外部性を確保し実施する。

### (6) レビュー推進チームによる点検（サマーレビュー）

外部有識者の点検結果を踏まえつつ、EBPMの手法等を活用して、事業所管部局の指導を行い、事業の必要性、有効性、効率性の観点から、事業全体について点検・改善につなげるものであり、点検結果を所見としてシートに記入する。

### 事業の実施によって想定される効果の発現経路について、点検・査定を受け再考する（(4)を再実施）

チーム所見・予算査定プロセス等を踏まえて点検・改善を行い、レビューシートに反映する。

### 予算の概算要求に合わせレビューシートを完成・公表

【すでに終了した事業のレビューシート作成について】

- 終了年度のレビューシートもレビューの対象であり、その年度で事業の効果がどの程度発現したもののかの評価は必要。
- 既に前年度に事業が終了している事業については、当年度は執行の結果を記載するとともに、「点検の結果」欄あるいは、「目標年度における効果測定に関する評価」欄に点検結果等を記載するものだが、既存の「現状・課題」欄及び「改善の方向性」欄の記載の更新は不要であり、また、新たな指標を検討する必要はない。
- しかしながら、前年度に事業が終了している事業であっても、後継となる事業等がある場合又は検討されている場合などは、「改善の方向性」欄も、内容について検討し、記載することが求められる。

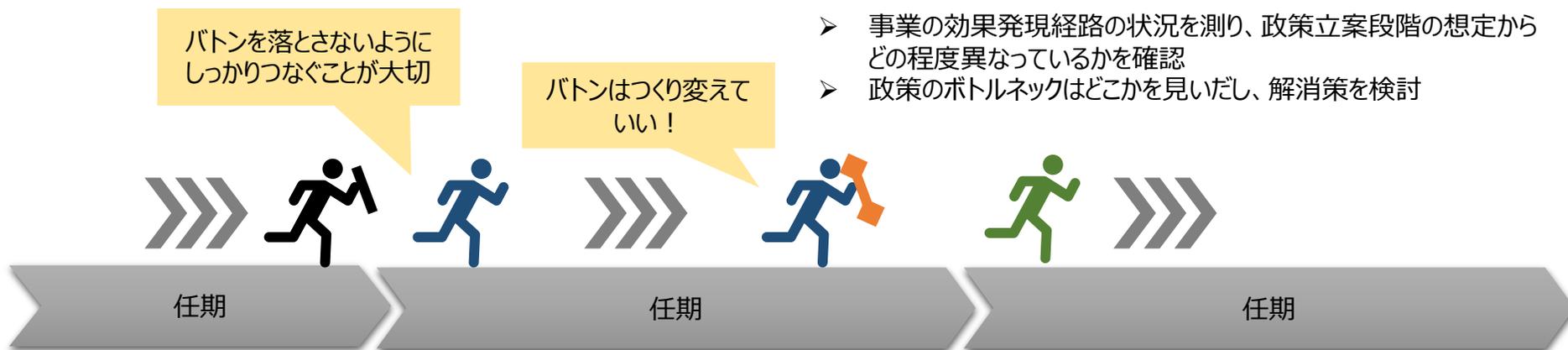
### (7) 予算の省内査定での活用

- 予算執行の観点から、予算事業による介入の必要性、有効性、効率性について検証する。
- 事業実施ありきで個別最適に陥らず、政策立案の精度を高めるよう、省内査定プロセスにおいて検討を深める。

# 11 事業所管部局の「意思」をつなぐための効果検証・見直し①

## 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「政策のバトン（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バトンを踏まえつつ、情勢を踏まえてつくり変えていく。



気をつけよう！  
【よくある誤解】

- 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。

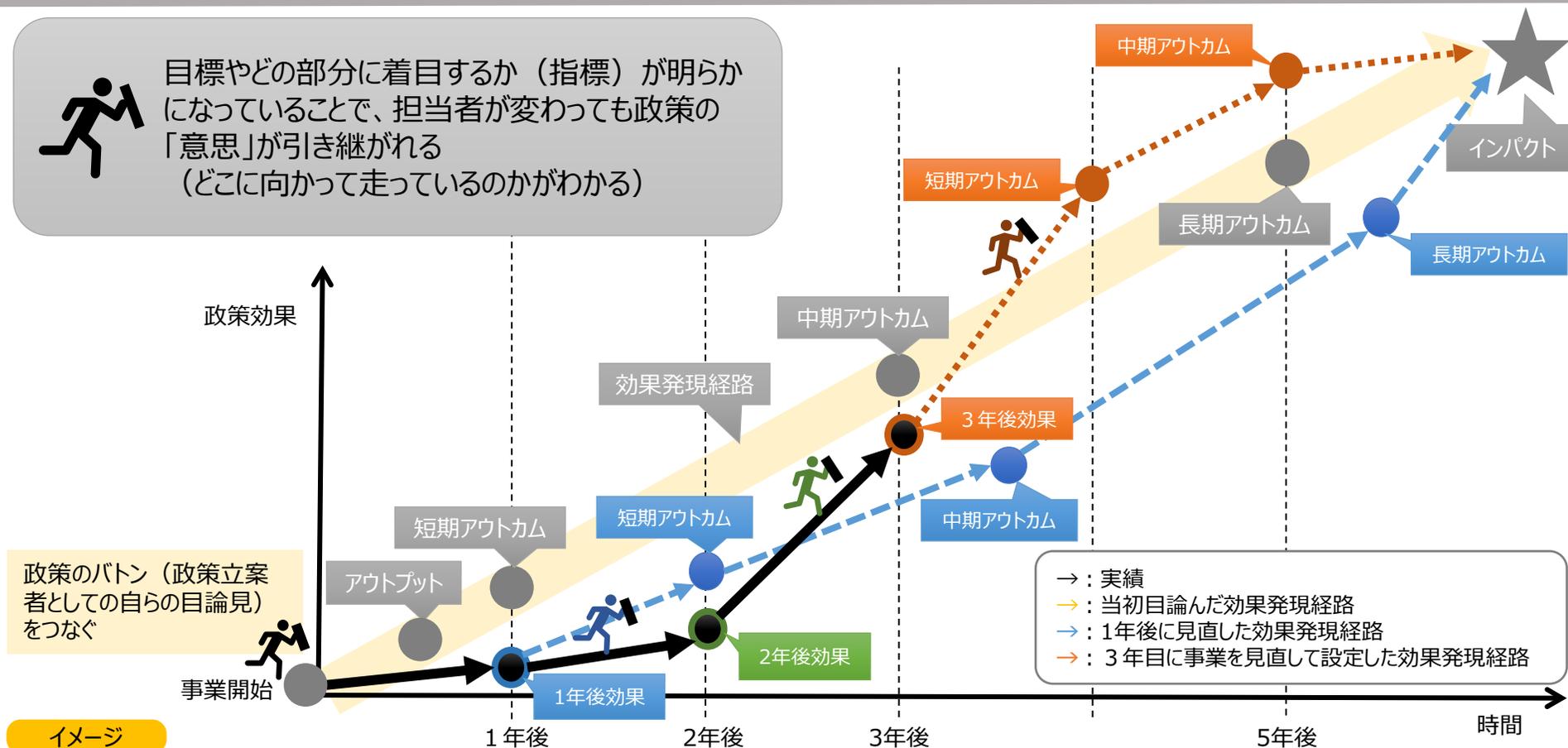
※「アジャイル」とは？

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。

# 11 事業所管部局の「意思」をつなぐための効果検証・見直し②



目標やどの部分に着目するか（指標）が明らかになっていないことで、担当者が変わっても政策の「意思」が引き継がれる  
（どこに向かって走っているのかがわかる）



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

→ : 実績  
 → : 当初目論んだ効果発現経路  
 → : 1年後に見直した効果発現経路  
 → : 3年目に事業を見直して設定した効果発現経路

## イメージ

**【事業開始前】効果発現経路・指標の設定**  
 ・課題の把握・課題解決のためのアクティビティの実施  
 ・「当初の」ありたい変化として期待するものを短期アウトカムに設定  
 ・短期アウトカムを踏まえ、事業の効果が拡大していく道筋を中期・長期アウトカムとして設定

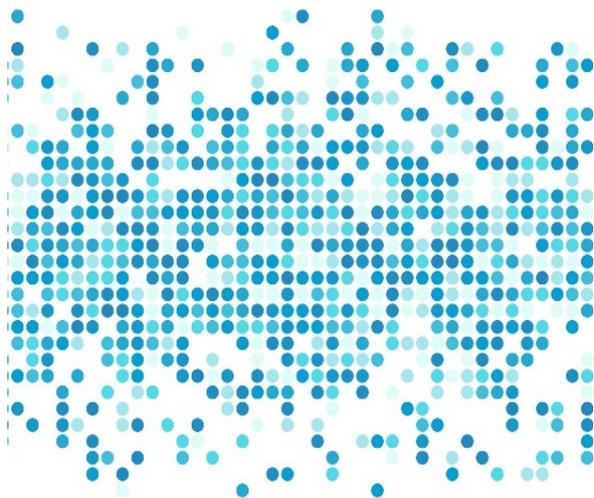
**【1年後】実績を踏まえた効果発現経路の見直し**  
 やって見たら効果が思ったよりあがらなかったため、目標値を変更

**【2年後】実績を踏まえたボトルネックの特定・事業の抜本見直し**  
 やはり効果があがらず、短期アウトカムに到達しなかったため、事業に問題があることがわかり、事業の内容を見直し

**【3年後】実績を踏まえた効果発現経路の見直し**  
 事業内容を変えたことで効果があがってきたため、目標を高く設定

4年後以降も、目論見通りの効果が出ているか進捗を確認し、必要な見直しを実施する

## 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①



- 現実の社会は複雑であり、**事業の効果を安易に一つの数値で判断するのは困難**である。
- **政策の不確実性への対応が高まっており、過去からの延長だけでは多くの政策は立案できない**ので、そもそも量の良し悪しを評価する定量的なデータに基づくだけでは不十分。
- 目的としている状態を多角的にみる必要。取りやすいデータを取って、効果そのものを見誤らないよう注意する。（質の観点からも評価する）
- 事業所管部局においては、**数字で捉えきれないノウハウが存在しているはずであり、それをレビューシート上でどう表現できるか。**

### 政策立案の精度を向上させるための効果測定の方法

目的を明確にした上で、目的としている状態に向かって効果発現経路を設定する

はじめに、**目指すべきものは何か、支援主体がどう変わっていくのが望ましいか、そのためにどう働きかけるのか、**というストーリーがあってこそ、ロジックが明確化する。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。

設定した目標に向かって目論見通りに進んでいるか、事業の効果を測定する指標を検討する

- 目的としている状態に向かって、「量」の観点、「質」の観点から、**それぞれ変化をどう測定できるか**検討する。
- アウトカムを設定することにより、**政策立案者の目論見・政策意図をわかりやすく説明**する。

## 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②

### 事業の効果を測定し改善に向けた検討を可能にするための指標の検討

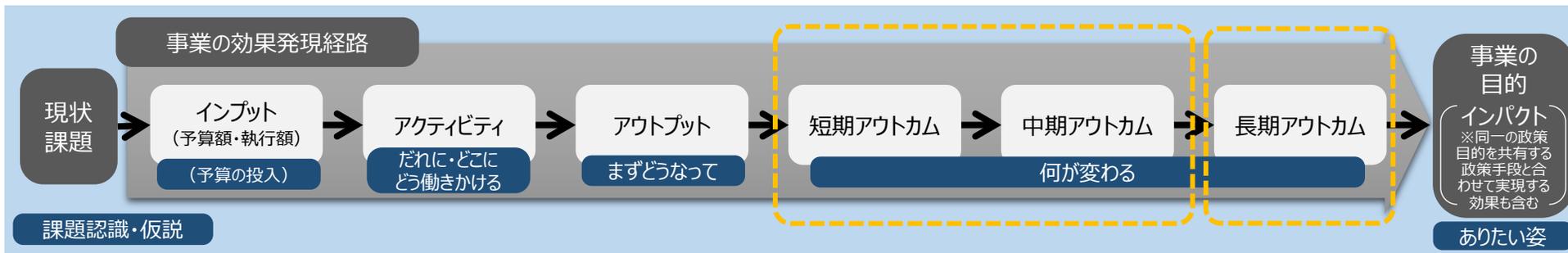
事業所管部局の「意思」としてどのような情報が知りたいかを具体的に検討する

短期アウトカム・中期アウトカム

途中段階で効果を確認し、改善の取組を検討するためにどのようなことが分かればいいのか

長期アウトカム

目的を達成した状態にあると判断するためにどのようなことが分かればいいのか



- ✓ **政策効果を発現させるためには、量の変化を測定するだけでなく、質の改善こそが大事。**何を達成するのか、質の変化に着目して効果測定する。
- ✓ **適切な効果測定のためには、手元にある「既存のデータ」や「良い結果が出るデータ」を設定するのではなく、事業所管部局の「意思」が反映されたロジックに沿って、短期・中期・長期アウトカムの各段階で事業の実質的な効果を測ることができるデータを選定すること。**
- ✓ **質の変化を測るのは、定性的なアウトカムだけではない（質≠定性）。質の改善は数で測ることもできる。**正確性、迅速性等の、**質の変化を測る定量的なアウトカムの設定を検討する。**

※ 定量的なアウトカムが設定できるかについて、目的・手法が類似する事業等も参考にしつつ検討する。

# 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③

量の変化だけでなく質の変化も大事

多方面から効果を測定するのが重要

質の改善のための思考プロセス

目的があってこそそのアウトカムである

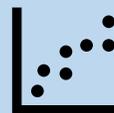
1  
まずは何を達成したいのか、どのような状態にしたいのか、質の改善とはどのような状態かを言語化する



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のか、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があるか (= 定量的な指標)



(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

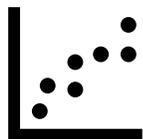
- ・「犯罪発生数」「犯罪取り締まり数」だけでなく、どのような犯罪の分布になっているかや、住民が、治安がよいと実感しているか
- ・夜間に歩いている人数、出歩いている人の様子、年齢性別分布(子供や高齢者、女性等の弱者が増える。)

- ・「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

## 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④

事業の効果を測定し改善に向けた検討を可能にするための定性的なアウトカム

数値化できない成果は言語化する



「知りたい情報」が、**数値では測定することが難しく、言語化（定性的に把握して表現）する方が適切と判断される場合は、無理に定量的なアウトカムを設定する必要はなく、定性的なアウトカムを設定して構わない。**

※ 例えば、データを定量的に把握している時間もなく、素早く改善が求められる場合、一旦、主な関係者からの意見など定性的なエビデンスで判断し、事後的に定量的な効果の把握に努める例も想定される。合理的・効率的であれば、それを説明し、理解を得ることもよい方法である。

適切な効果測定をサポートする定性的なアウトカムの設定

数値

定性的な情報

（外部からわかりにくい事業の場合など）定量的なアウトカムが独り歩きすることを危惧するなら、**定性的なアウトカム**（どういう状態を目指すかという情報）を付記することで、評価者、社会、後任者に対し、しっかりとメッセージを送る。

Ex.「テレビ番組の視聴率が低い」≠「番組の質が低い」

※ 番組の質は、番組の視聴率のみで語れるのか。また、視聴率自体の意義も、時代の変化によって変わってきている点にも注意が必要。

エピソードもエビデンスとして活用可能



先行例などのエピソードにより、小さな変化をとらえて、素早く改善することも大事な場合もある。エピソードをエビデンスとして使う場合には、**そのエピソードを通して全体がどこまで見えているかに自覚的であること。事業改善につながるか、全体を示すエピソードか、注意して用いる。**

# 13 事業の性質に応じた効果検証・見直し①

## 政策領域に合わせたエビデンスを見極める

事業において、どのようなエビデンスに基づいて効果検証しているのかを自覚する。

※行政は、レベルの高いエビデンスを求めがち。むしろ、コストやスピードを踏まえて、求めるべきエビデンスレベルを判断し、それを採用した理由を説明すればよい。



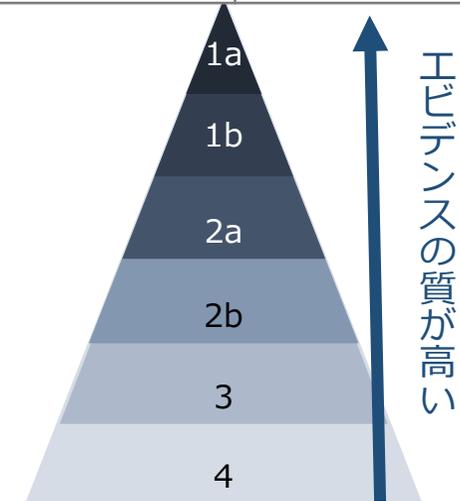
政策立案の現場を考えれば、純然たるRCTを採用するのは極めて難しいため、**採用したエビデンスの質を理解しつつ、収集可能で政策判断に資する良質なエビデンスの見極めこそが大切。**

## 政策の改善につなげる

- **政策領域に合わせた適切なエビデンスが必要。**  
※エビデンスの質が高いからよい、というわけではない
- **エビデンスの質が低い場合は、一段、二段と質を上げるための工夫ができないかを事業の中で考えていく。**  
※レベル4をレベル2や3に上げていく、あるいは同レベルでもより質を上げる（例えば、専門家を呼んだ審議会を開いて終わり、としていないか）
- レベル4のエビデンスにおいては、**チェリーピッキング**（自説に都合の良い・有利な事例だけを取り上げる詭弁）**にならないように注意する。**効果が思うように発現してない場合、なぜ効果がなかったかを分析し、失敗から得た学びを次の政策立案に活かしていくことが重要。

### (参考) エビデンスの質

レベル	内容	手法の例
1a	ランダム化比較試験 (RCT) のメタアナリシス、系統的レビュー	複数のRCTの系統的レビュー
1b	少なくとも1つのRCT	RCT (フィールド実験)
2a	少なくとも1つの準実験	自然実験、差の差の推定、回帰分析デザイン、操作変数法
2b	少なくとも1つの非実験的研究	回帰分析、コホート分析
3	比較試験、相関研究、記述的研究	前後比較、ベンチマーク
4	専門家や事務家の意見	検討委員会による討議、パブリックコメント

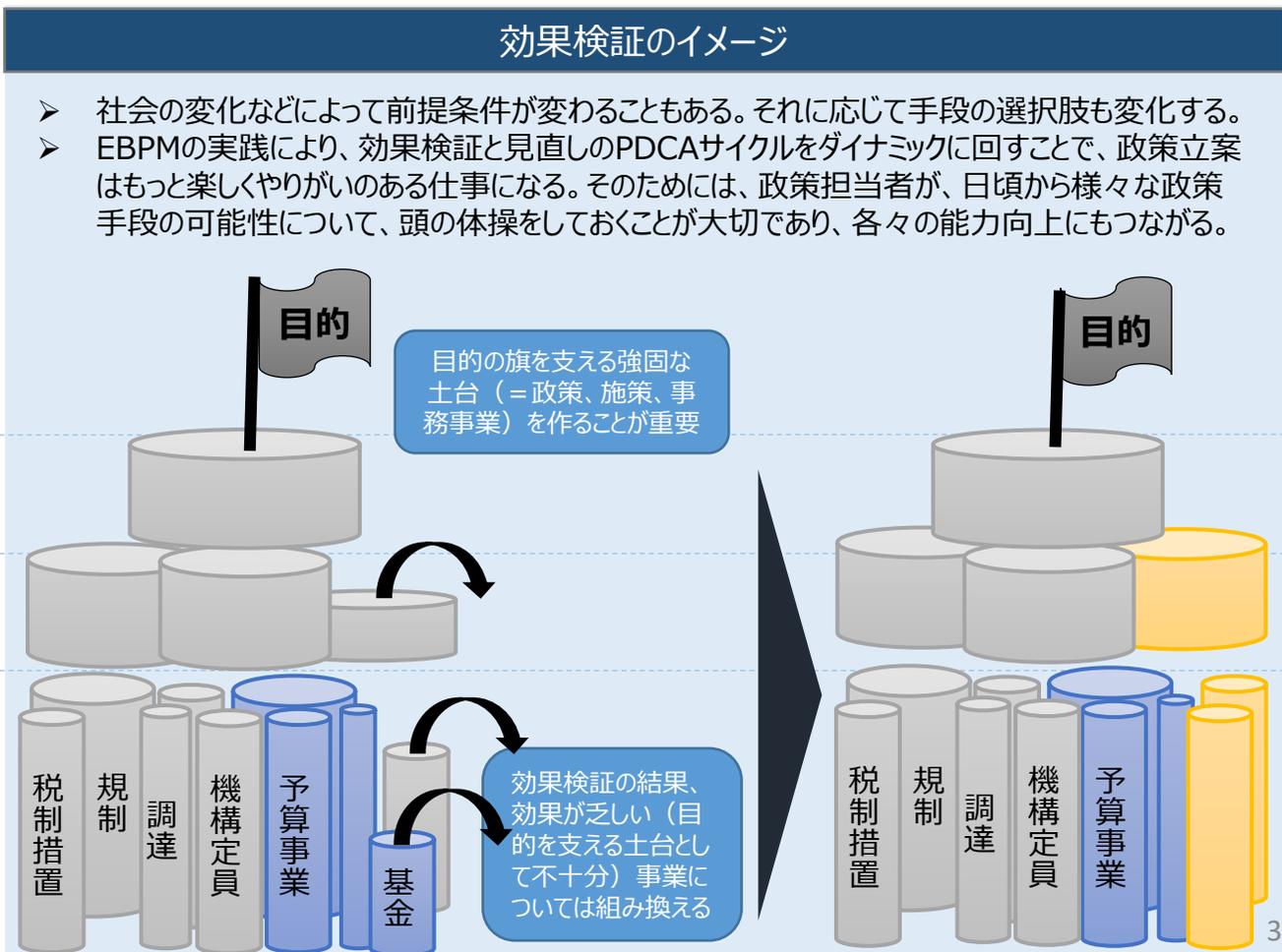


出典：亀井善太郎「政策立案の精度をさらに向上させるためダイナミックなEBPMを実現していく」（EBPM勉強会・ワークショップ資料）、2022.08.

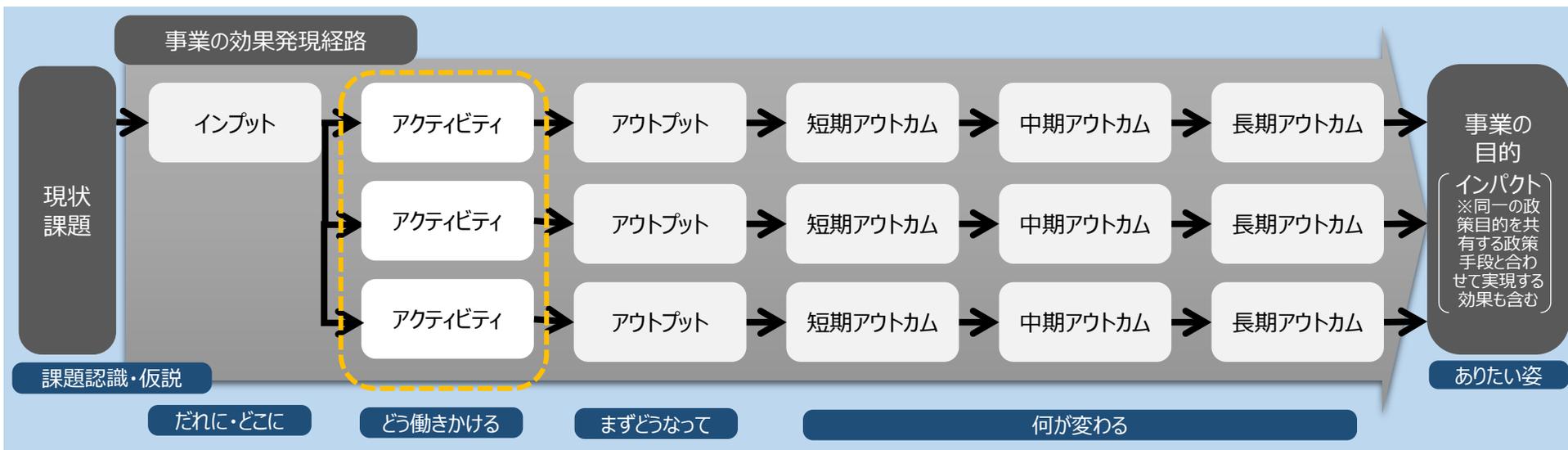
# 13 事業の性質に応じた効果検証・見直し②

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**。



# 13 事業の性質に応じた効果検証・見直し③



## 事業を構成するアクティビティの特徴に着目する

事業は社会課題を解決するための政策介入であり、多くの事業は、一つの事業の中にいくつものアクティビティが存在する。

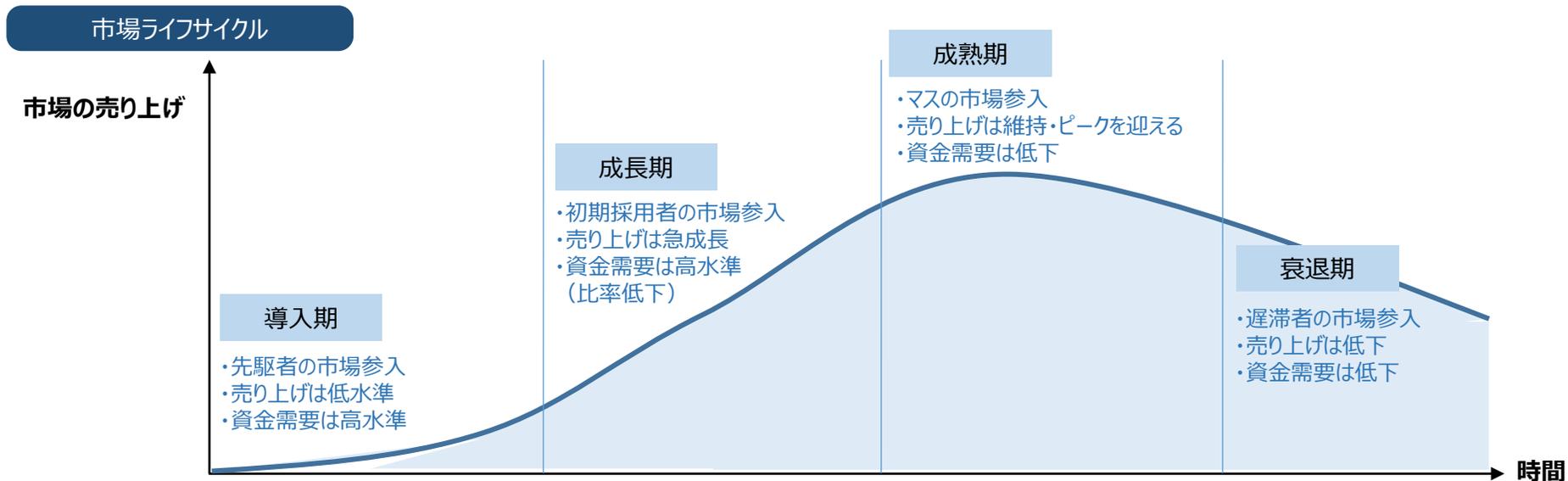
介入対象に対して、どのような手段（①情報、②ヒト、③モノ、④カネ）によって行動変容等を促すかという観点から、事業を構成する様々なアクティビティ（具体的な活動）の特徴に注目して、効果測定を行うことが有用である。

アクティビティの特徴に応じた、効果測定のポイントと事例を整理した「行政事業レビューシート 政策効果の測定のポイント～アクティビティの特徴に応じた実践集～」(令和5年12月内閣官房行政改革推進本部事務局・総務省行政評価局)も参考に、測定指標の設定方法やデータの取得方法等の工夫を行うことで、より正確に効果を把握し、より多くの改善のヒントをつかめるような効果発現経路を設定すること。

介入手段	アクティビティの特徴	事例
情報	広報・普及啓発	✓
	研修・人材育成	✓
	案件組成	✓
	調査事業	✓
	研究開発	✓
ヒト	窓口・相談	✓
	法執行	✓
モノ	現物給付	
	施設整備・施設運営	✓
カネ	給付金・助成金	
	補助金・交付金	✓
	貸付・利子補給	
	負担金・拠出金	

# 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

➤ 政策介入しようとする市場が、市場ライフサイクルのどの時期にあるかによって、アプローチの仕方も異なる。



	導入期	成長期	成熟期	衰退期
<b>政策介入の根拠・基本的視点</b>	成功確率が低いため、リスクを低減させる・市場参画にチャレンジしてもらうよう、政府が積極的に介入していく	介入しすぎると政府依存になり不健全な市場になってしまうリスク	原則として介入は行わない	技術の継承や国家安全保障の視点から機能維持のため介入の必要性を検討
<b>介入主体</b>	まだ不明確・支援対象者が見えにくい状況 (ベンチャー企業、フロンティア、研究開発等)	明確になってくるが、業界との癒着が出てくる恐れ	明確	明確
<b>事業設計のポイント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>潜在的介入主体に事業を認知してもらう必要があり、広報とセットで設計する</li> <li>市場撤退ありき、間違いも良しとする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年限を決めて実施</li> <li>他の主体に対する市場の参入を妨げていないか注意する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場が硬直的な場合に市場参入促進・市場活性化を意図した介入はありうる</li> <li>法規制も含めて検討する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的自立性を促す</li> </ul>
<b>効果検証・見直しのポイント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期アウトカムを中心に考える</li> <li>中期・長期アウトカムは「次なる成長期の事業を開始」「次期事業のための指標獲得」等もあり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>望まれる成長がなされるか、もって国民に還元されるかを検証する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場の寡占・独占を助長していないか点検する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>維持すべきかどうか、過剰な補助になっていないか注視する</li> </ul>

# (参考) ロジックモデルの活用 (※レビューシートの構成要素と一致しており作成必須ではない)

- 政策の立案・評価・見直しの各段階で、政策手段から政策目的の「経路」の整理・明確化にロジックモデルを活用することも有用。
- ロジックモデルは、政策課題とその現状に対し、ロジックを端的に図式化したものであり、**政策の基本的な枠組みを見える化するツール**。
- ロジックモデルを作成・活用する意義は、【政策形成・ブラッシュアップ】、【対外的なコミュニケーション】、【モニタリング・効果検証】の実施であり、一連の政策プロセスにおいてこれら3つの基本的役割を果たす。

## ロジックモデルの基本的役割を果たすための構成要素

政策目的の明確化に必要な要素	現状把握	現状・課題
	ありたい姿、国民・社会への影響 = インパクト	事業の目的
	課題設定	現状・課題
	望ましい変化（成果目標・実績） = アウトカム	短期アウトカム 中期アウトカム 長期アウトカム
ロジック（政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながり）の明確化に必要な要素	政策手段 = インプット	予算額・執行額（インプット）
	政策手段による活動 = アクティビティ	アクティビティ
	政策手段による活動目標・実績 = アウトプット	アウトプット
	望ましい変化（成果目標・実績） = アウトカム	短期アウトカム 中期アウトカム 長期アウトカム
	測定指標（アウトカムとアウトプットの状況を測定する指標）	

政策目的の明確化に必要な4要素を繰り返し行ったり来たりしながら、定性的・具体的に検討を重ね、**政策目的を明確化する**。

ロジックの明確化に必要な5要素を繰り返し行ったり来たりしながら、定性的・具体的に検討を重ね、**政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながりを明確化する**。

「インプット = 予算」と考えがちだが、本来は、規制強化・規制緩和・税制措置・機構定員要求など様々な政策手段があり、政策目的を実現するための効果的かつ効率的な手段を選択するべきであり、「予算ありき」でロジックに矛盾や飛躍がないかどうか検討を重ねることが重要。

ロジックの裏付けとなるエビデンスを可能な限り追求し、各要素を繰り返し行ったり来たりしながら、定性的・具体的に検討を重ね、**政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながりをブラッシュアップする**。

ブラッシュアップが一定程度出来た後で、アウトカム・アウトプット、測定指標の定量化を検討する。

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

### ロジックモデルを活用する際の留意点

政策の立案・評価・見直し段階で必要なのは、ロジックモデル自体の作成ではなく、ロジックモデルの構成要素を十分検討し、政策の基本的な枠組みを明確化した上で、ステークホルダー等との政策議論を行い、政策の質の向上を図ること。

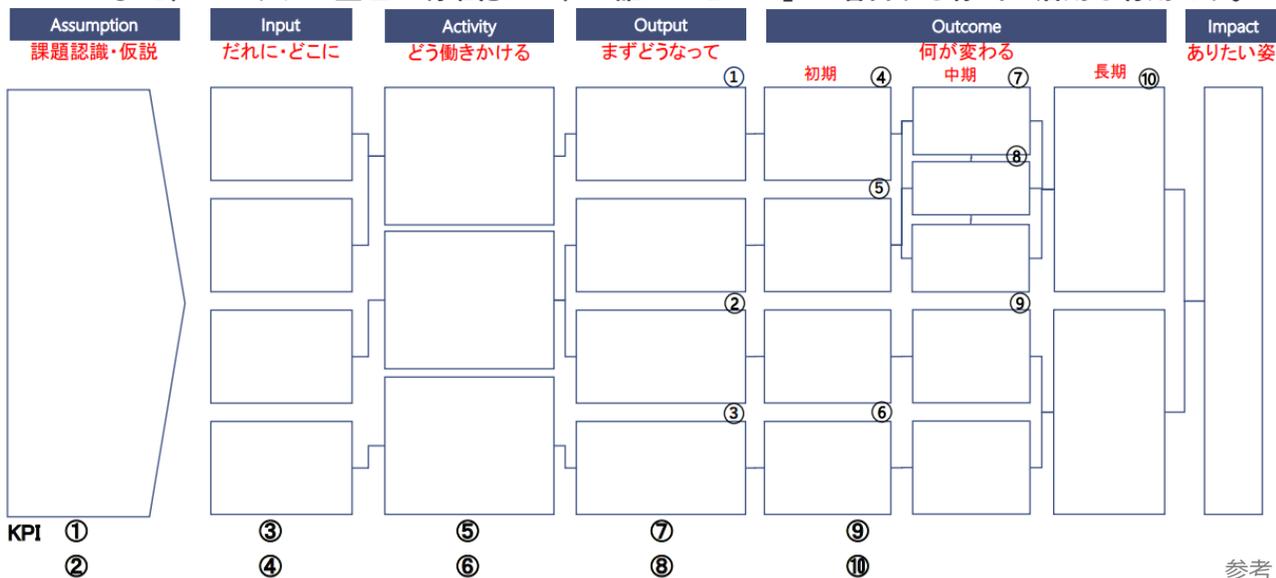
- 最初からロジックモデルを作成しようとすると、ロジックモデルの様式の枠を埋めることが目的化するおそれがある。

ロジックモデルを作成する前にロジックモデルの構成要素の検討を重ね、整理することが必要。また、ロジックモデルの作成よりロジックモデル（の構成要素）を活用した政策議論が重要。

- ロジックは、まず初めに、複数の職員と協働し、1～2時間でできる範囲で暫定的に構築し、省内外のステークホルダーと政策議論を行いながらブラッシュアップする。

### ロジックモデルの様式

■ また、ロジックの整理・明確化には、「誰に・どこに」に着目する様式の活用も有用です。



ロジックモデルの活用や効果検証の設計（リサーチデザイン）をはじめ、政府全体の一連の政策プロセスにおけるEBPMの基本的考え方や、機動的で柔軟な見直しを可能とする政策形成・評価、いわゆるアジャイル型政策形成・評価の実践を普及・浸透させるための基本解説書である「EBPMガイドブック」(Ver1.2,2023.4.3)も参照のこと。

# Ⅲ 実践

## 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

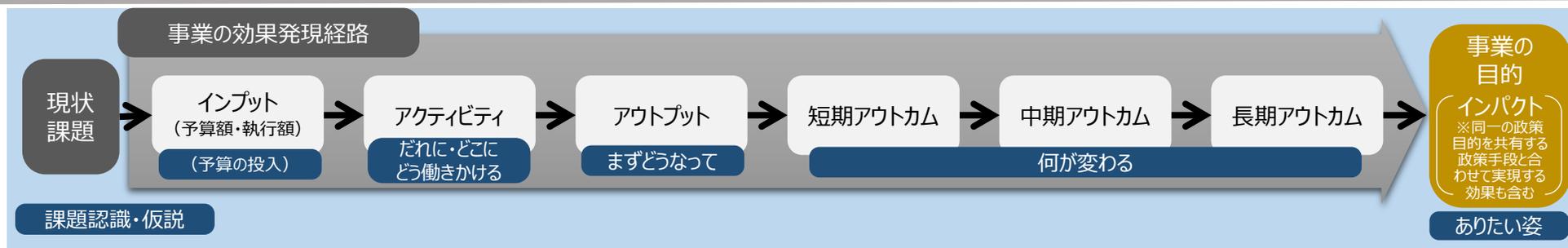
## 16 事業の多様性に応じたレビューシートの作り方

- 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かけの例

# 15 各欄の記載のポイント 【①事業の目的】



## 記載のポイント

- 「事業の目的」として、その事業によってどのような課題を解決し、どのような姿を達成することを目指しているのかという事業所管部局の「意思」を具体的かつ簡潔に記載する。
- ここでいう課題とは、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（「⑧長期アウトカム」で解決・改善の状態が示されるような課題）のこと。
- 「その事業単独で達成を目指す目的」（事業実施により得られる効果）と「他の政策手段の効果も合わせて達成を目指すさらに大きな目的（＝インパクト）」（同一の政策体系の下にある様々な政策手段と合わせて実現しようとする理想郷）を書き分けて明示することで、「政策体系において、その事業が何をめざすか」が明確になる。
- 閣議決定等が存在することのみの記載やその文言の形式的な引用など、その事業の目的や課題が抽象的・一般的な記載に留まっていると、その事業が目的の達成に向かっていているか確認できず、改善に生かすことが困難となるため注意する。

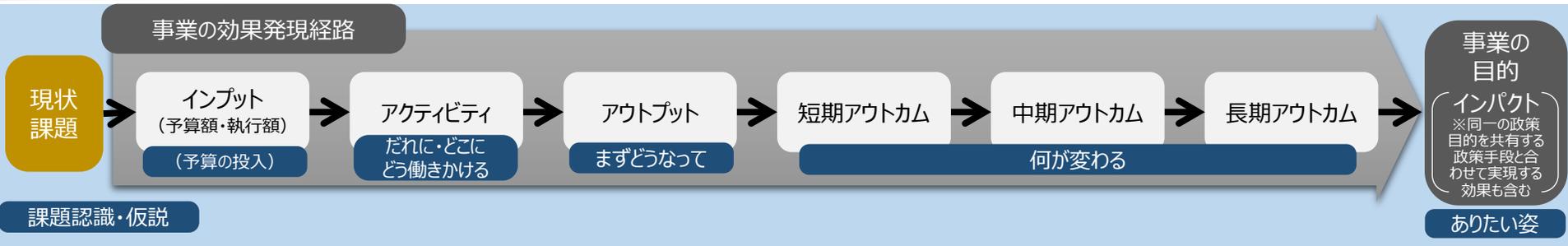
## 具体例

閣議決定された整備重点計画に即して実施する施設整備事業において、「〇〇の発生件数を抑制するため、特に〇〇が多発しており、抑制に向けた環境整備が求められる△△地域において、□□を整備することによって～～を改善し、もって〇〇の発生を令和×年度までに×件以下に抑制するという政府目標の達成を目指す」というように、単に同計画に言及するだけでなく、具体的な課題や、それに対する事業所管部局の「意思」を説明する。

同一の課題に対して複数の関連事業で連携して取組を進めている事業

政策・施策レベルの改善に繋げる観点から、当該関連事業との関係や役割分担について記載することが有効。

# 15 各欄の記載のポイント 【②現状・課題】



## 記載のポイント

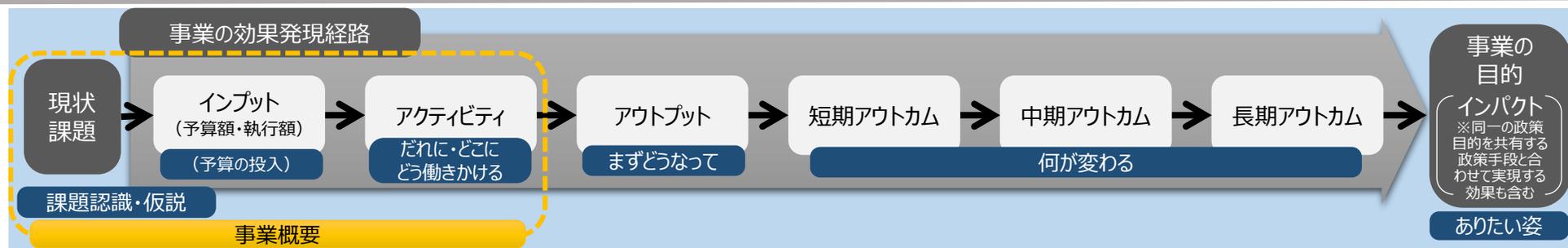
- 「現状・課題」として、事業対象の現状と課題の具体的内容について、「①事業の目的」に記載した課題に対応する形で、データを用いて明確にする。
- 事業目的の繰り返しやデータを用いない抽象的な説明とならないよう留意し、その事業によって直接解決しようとしている「具体的」な課題（「⑧長期アウトカム」で解決・改善の状態が示されるような課題）を設定する。
- 課題を設定する段階では、要望をそのまま課題とするのではなく、要望と課題を区別することが重要。
- 課題設定においては、解決策は埋め込まず、問題の説明にとどめる。

## 具体例

①の（具体例）と同様の事業（閣議決定された整備重点計画に即して実施する施設整備事業）で、「近年の〇〇の発生件数は減少傾向にあるが、△△地域での発生件数の減少率は横ばい傾向にある。△△地域での発生率は全国平均の〇倍であり、また、△△地域での発生原因の半数以上は～～であり、主要な原因になっている。」というように、具体的な現状・課題を、データを用いて説明する。

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥
- ⑦
- ⑧
- ⑨
- 15
- 16
- 17

# 15 各欄の記載のポイント 【③事業の概要】



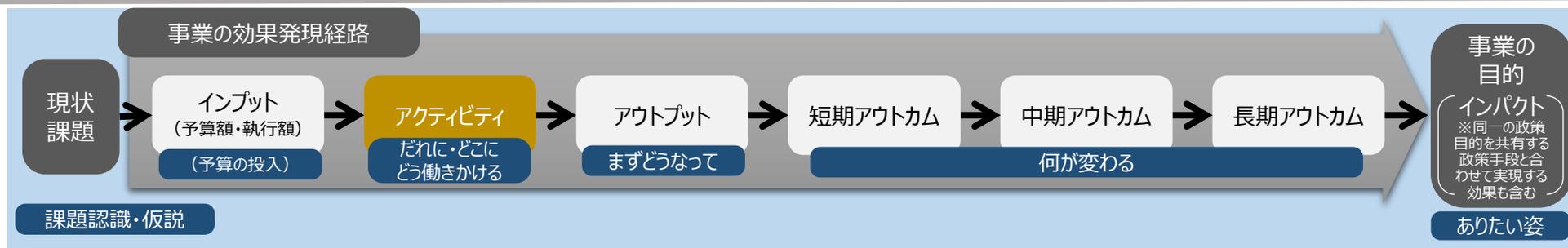
## 記載のポイント

- **事業の概要には、「②現状・課題」で示した課題について、どのような手段で解決しようとするかを記載する。**
- 手段とはアクティビティに対応するもの。アクティビティの詳細（補助率等）は「④アクティビティ」に記載するためここでは記載不要であるが、第三者が一読して理解できるよう、5W1Hを意識した書きぶりを心がける。

**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）

- 様々なアクティビティを予定している場合は、それぞれに対応した記載（又は概ねそれらのアクティビティが含まれることが分かる記載）となるよう留意する。

# 15 各欄の記載のポイント 【④アクティビティ】



## 記載のポイント

- 事業全体を通じて得られた成果を的確に把握するため、投じられている予算額等も踏まえつつ、途中段階でデータ等を確認しながら改善していく必要があると事業所管部局が判断する**主要なアクティビティ（活動）**については、漏れなく記載する。
- **活動内容が複数ある場合**、読み手の分かりやすさの点から、記載するロジックの優先順位は、政策的に優先して進める活動かどうかや予算額のウエイトなども踏まえ、**重要なものから順に、主な効果発現の流れを記載**する。
- 主要なアクティビティと認識しているが、内容について検討中につき記載できないものについても、事業所管部局の「意思」を表現する観点から、例えば「②現状・課題」欄に以下のように記載することなどについて検討する。

「〇〇の主要な発生原因として、△△と□□があるところ、□□についてはメカニズムの解明が十分に進んでいないことから、まずは△△への対策を優先的に進め、□□については引き続き知見の集積と対応策の検討を進めている」

政策効果の発現経路で  
他のアクティビティの成果を元に  
次のアクティビティを考える場合

最初のアクティビティは、次のアクティビティの単なる前段階（検討に必要な情報を調査する等）でしかない等、最初のアクティビティ単独で改善を検討する重要性が低いと判断するときは、次のアクティビティとまとめることが考えられる。最初のアクティビティ自体に重要性があり単独でのアクティビティを立てる場合は、次の段階のアクティビティとの関係の記述を補足する。

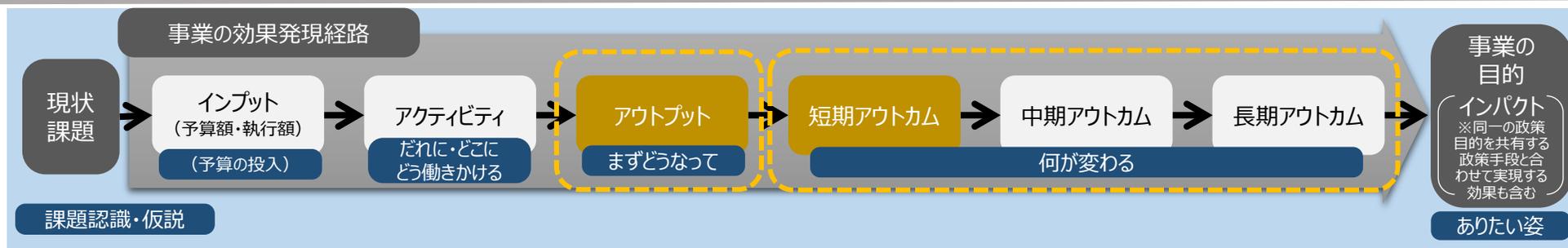
# 15 各欄の記載のポイント 【④アクティビティ】

## 事業の目的達成に重要な活動は漏れなく洗い出す

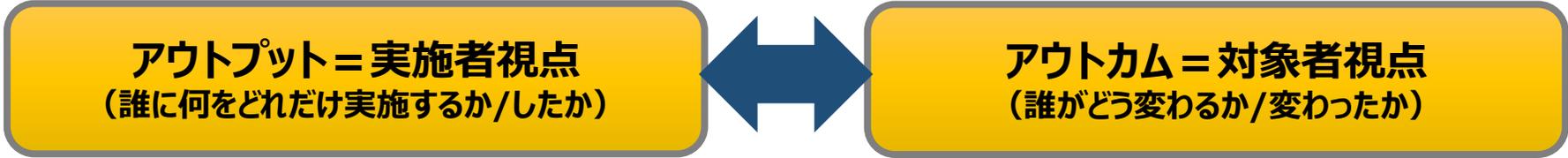
- RSシステム上で、「活動・成果目標等のつながり」を作図することが可能。このため、事業の主要なアクティビティ（＝事業の目的達成に重要な活動）については、漏れなく入力した上で、対応するアウトプットやアウトカムについて、「アクティビティ/活動・成果目標等」のタブの各項目に入力する。
- その上で、各項目をつないで効果発現経路を描くことで、事業の実施を通じてどのように課題を解決し、事業の目的を達成しようとしているのか、「活動・成果目標等のつながり」を図示する。



# 15 各欄の記載のポイント 【⑤アウトプットとアウトカムの違い・炭鉱のカナリア】



## アウトプットとアウトカムの違い



- アウトカムは、原則として、**対象者（受益者）視点**で、複数段階に分けて設定する。
- **短期アウトカム**として、アウトプットにより、最初に得られる**事業対象者の状態の変化**を設定する。

## 事業がうまく回っているかを確認するため「炭鉱のカナリア」を設定する

アウトプット・短期アウトカムには、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」としての役割が期待されることから、比較的初期の段階における事業の効果を把握・検証し、その後の**改善に繋げるために有効な指標を設定する**。



- 設計したアクティビティがきちんと動いているか、政策立案者として、チェックする点を明らかにする。
  - －必ずしも定量データにこだわらなくてもよい
  - －炭鉱のカナリアには、行政官が日頃、現場のネットワーク等から得ている情報やフィードバック等がある
  - －現時点で取れていなければ、どのように把握できるか、モニタリングの方法も含めて事業を設計
- 定量的に把握できる場合はKPIを設定、定量的な把握ができなかったとしても、そのロジックを明確にするためのものはきちんと残す。
- 短期アウトカムの効果発現までに時間がかかりすぎると、「炭鉱のカナリア」として機能せず、事業の改善に活用できない。

# 15 各欄の記載のポイント 【⑥アウトプット】



## 記載のポイント

- 「アウトプット」は、アクティビティをどれだけ実施するか（したか）に関する目標・指標（実施者視点）を記載する。
- 比較的初期の段階における事業の効果を把握・検証し、その後の改善に繋げるために有効な指標を設定する（参考：P.46「炭鉱のカナリア」）。
- 事業の目的を記載する欄ではないので注意する。

制度を運用する、基準を見直すといったアクティビティについて、アウトプットを定性的にしか記載できない場合

活動指標や実績値を「－」にし、「アウトプットからのつながり」欄に、定性的な活動の状況（〇年度は、～の観点で基準を見直した、等）を記載する。

# 15 各欄の記載のポイント 【⑦短期（・中期）アウトカム】



## 記載のポイント

- 「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。（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（・中期）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。**事業の進捗に伴い当然に達成される目標・指標を短期アウトカムに設定すると、改善に向けた検討に活用することが困難となる（例えば、全都道府県での実施を前提とする補助金等交付事業について、「事業を実施した都道府県の数」を目標に設定するなど）。
- **事業実施によって、量の変化に加えて、どのような質の変化が生じるか、**KPIを捕捉しながら、それを通じて質の変化をどう捉えようとしているのかについて、しっかり考える必要。
- **事業が開始されて間もない事業については、特に「短期アウトカム」をしっかりと設定する。**

## 具体例

- 施設の維持管理のために点検・整備を行う事業について、点検・整備を担う技術者の高齢化による人手不足が近年課題になっており、ドローンを導入した省力化を進めているところ、その導入の進捗状況を、事業改善の取組の指標として短期アウトカムに設定する。
- 資格取得のための研修・訓練により就業を促す事業について、「資格取得者に占める職に就いた者の割合」という長期アウトカムを達成するため、途中段階でデータを確認し、改善に向けた検討に生かすため、「研修等終了者に占める資格取得者の割合」を設定する。

## 15 各欄の記載のポイント 【⑦短期（・中期）アウトカム】

①  
②  
③ 性質上、事業の具体的な効果が発現するのが5年以上先になるようなもの  
④ （例）研究開発事業

中間評価を行っていればそれを短期アウトカムに設定する等、事業の進捗状況を確認できるような目標・指標が設定できないか、検討する。

⑤  
⑥ 途中段階の目標よりも、改善に係る工夫の内容等の方が事業の状況を適切に表すことができるような場合

事業の改善に向けた検討を日頃行う中で、途中段階の目標よりも、改善に係る工夫の内容等の方が事業の状況を適切に表すことができるような場合、それを目標・指標として設定することも考えられる（又は、途中段階の目標を短期アウトカムとして設定しつつ、改善に係る工夫については「定性的なアウトカムに関する成果実績」欄等に記載する）。

⑦  
⑧ 継続的な事業であっても当年度におけるアクティビティは単発で終了する場合  
⑨ （例）～制度に関する調査研究等

**個々の調査研究が短期間で終了する場合であっても、同じ目的の下、一定の期間を通じて複数の調査研究が行われているのであれば、そのことを前提とし、アウトカムを検討することが有効である。**

※例えば、調査結果が制度の目的にどのように貢献するのかということを踏まえアウトカムを記載する。また、事前に具体的に成果目標を示すことができない場合は、事後にどのように調査結果が役に立ったのかということを定性的に記載することが考えられる。

また、**事業の目標を達成するために行われているであろう改善や執行における工夫などについて、短期・中期アウトカムの指標を検討する。**

※他の事業に資する調査であれば、その大元の事業による効果発現とセットで評価することが有効な場合もあることから、事業の単位の見直し（他の関連事業との大括り化）も検討する。

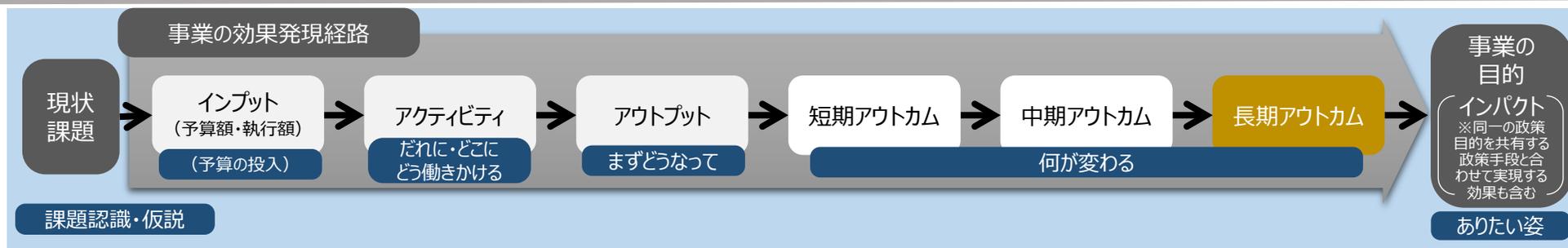
15 既に事業開始から数年経過している事業

事業開始後数年が経過している場合でも、現在まさに取り組んでいる内容について、事業が目論見通り進んでいるか、改善の必要がないかをチェックするという短期アウトカムの設定趣旨を踏まえ指標を検討する。

仮に、数年以内に、同様の観点で設定していた目標・指標に基づき評価・見直しを実施済みであれば、それを短期アウトカムに設定し、その実績を記載することも考えられる（「点検の結果」の欄等で検証や改善の結果について記載すること）。

既に検証された短期アウトカムであっても、事業の見直しのために再度検証する必要がある場合は、目標年度については、再度検証すべき時点を設定する。

## 15 各欄の記載のポイント 【⑧長期アウトカム】



### 記載のポイント

- 「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。
- 抽象的・一般的に過ぎる成果指標ではなく、**当該事業からもたらされる効果に対応した成果指標を設定**することができないかを検討する。（事業の目的や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相当）
- **事業が開始されてから長期間が経過している事業（既定経費等）については、特に「長期アウトカム」をしっかりと設定**する。その際に、事業の最終的な目的に向かっているかどうかや、目的を達成し続けているかを測定するための長期アウトカムを設定できないか検討する。

### 具体例

地域経済への波及を目的とする事業について、マクロ経済状況の改善など、事業とは直接関係のない要因の影響が大きい指標でなく、関連する産業における雇用や給与の改善状況等の具体的な指標を設定する。

## 15 各欄の記載のポイント 【⑧長期アウトカム】

⑧ ①  
②  
③  
④  
⑤  
⑥  
⑦  
⑧  
⑨  
15  
16  
17  
他の事業の影響を排除した指標設定が困難である等の場合

事業所管部局の判断で、その事業のみの（事業を中心とする）成果で達成できる範囲ではなく、より抽象的な目標・指標を設定可能（ただし、そのような目標・指標設定であることが分かるように、「成果目標の設定理由」欄等で補足を行うことが望ましい）。その場合は、評価手法の工夫により、当該事業の効果を把握できないか検討すること。

また、目標年度についても、事業の目的を達成する時期として事業所管部局が意識する年度を設定することとし、遠く離れた将来の時期とならないようにする。

⑧ ①  
②  
③  
④  
⑤  
⑥  
⑦  
⑧  
⑨  
15  
16  
17  
事業終了年度が無く、着実に維持・継続することが第一義となるアクティビティに対応する指標の場合

終了の予定がなく同一の内容で長期間実施されている事業においても、何かしらの工夫や改善に向けた取組を行う余地がある場合もあると考えられる。それらに関係するアウトカム指標を設定することで、その達成状況を確認し、見直しの必要がないかの検討が可能となる。

あるいは、一定の周期で改善の必要がないかを点検するタイミングがあれば、そうしたタイミングを目標最終年度として記載することも考えられる。

⑧ ①  
②  
③  
④  
⑤  
⑥  
⑦  
⑧  
⑨  
15  
16  
17  
計画終了の時期までに課題を解決することを意識しており、それより先のアウトカムが抽象的にしか書けない場合

その計画期間までで長期アウトカムを設定して構わない（次期計画により、レビューシートで設定した目標に変更が生じる場合は、その際に変更可能。そのような場合には、改善の方向性欄に目標を変えた理由を明示すること）。

計画終了の時期以降も見据え、実施中の事業で最終的に達成する目標を具体的に意識している場合は、その最終目標を長期アウトカムに設定する。

⑧ ①  
②  
③  
④  
⑤  
⑥  
⑦  
⑧  
⑨  
15  
16  
17  
長期アウトカムの目標や指標が既に決まっているが、調達の関係で、指標の実績値を測定できない場合

その目標や指標は当年度のシートから設定した上で、次年度のシートの実績値は空欄とし、「定性的なアウトカムに関する成果実績」欄にその旨記載する。

⑧ ①  
②  
③  
④  
⑤  
⑥  
⑦  
⑧  
⑨  
15  
16  
17  
補正予算で実施する事業

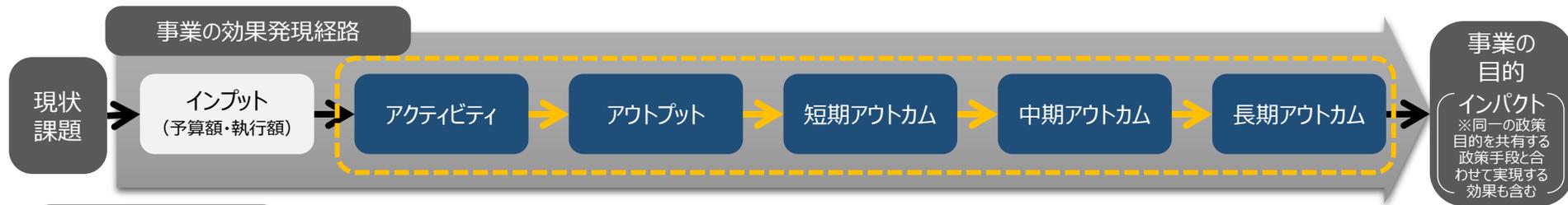
補正予算で実施している事業の場合でも、複数年度で繰り返し同様の予算が補正で措置される事業、補正予算の内容と関係する当初予算自体が併せて存在する事業など、その事業効果が長期的に発現すると想定し得るものも存在する。補正予算で実施しているかどうかで、長期（中期）アウトカムを設定するかどうかを判断せず、事業の内容に応じて検討すること。

また、補正予算について、緊急的に措置されたため、その時点では具体的にどのような効果が発現するか見通しが立たない場合には、定性的に目標を設定するとしても、評価する時点では再度検討を行うこと。

⑧ ①  
②  
③  
④  
⑤  
⑥  
⑦  
⑧  
⑨  
15  
16  
17  
長期アウトカムの目標や指標自体を検討中の場合

その旨を明記の上、アウトカムを単段階で設定することは差し支えないが、可能な範囲で、検討している方向を補足すること。

## 15 各欄の記載のポイント 【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】



### 記載のポイント

- **アクティビティが、どのような過程を経て長期アウトカムに至るのかという、事業所管部局の目論見が、読んだだけで理解・納得できるよう、各段階の間につながりについて、具体的に分かりやすく記載する。**つながりに関する記載がロジカルに記載できない場合には、各段階の記載の因果関係が確保されているか、改めて確認する。
- また、成果指標について、なぜそのデータを設定したかの理由や、目標値について、なぜその水準を設定したかの理由についても、分かりやすく記載する。
- **短期アウトカム・中期アウトカム・長期アウトカムについて、より因果関係を確保したものに改善することができないか、確認する。**短期アウトカムや長期アウトカムが設定されていない箇所については、これらを設定することができないか（本当に「発現経路がシンプルな事業」なのか、事業の効果測定をすべきタイミングを設定すべきではないのか）、再度確認する。（P.53～参照）
- アウトカム指標以外に、改善に向けた事業所管部局の目論見を表現する上で有用な参考情報があれば、「定性的なアウトカムに関する成果実績」欄に、その旨が分かるよう記載することも考えられる。  
例えば、全国の状況を把握するために全国の平均値をアウトカム指標に設定している場合、地域間・都道府県間のデータのばらつきの状況を参考情報として記載する等。

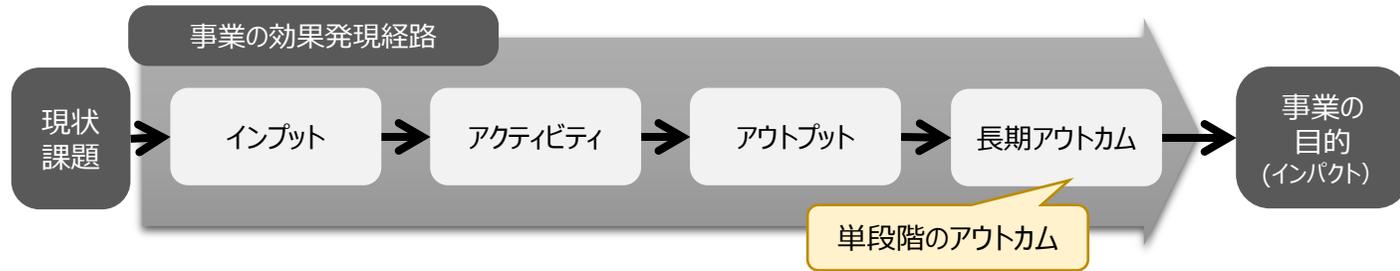
### アクティビティの特徴に応じた、測定指標をつなぐロジックの設定

アクティビティの特徴に応じた、効果測定のポイントと事例を整理した「行政事業レビューシート 政策効果の測定のポイント～アクティビティの特徴に応じた実践集～」(令和5年12月内閣官房行政改革推進本部事務局・総務省行政評価局)も参考にロジックを整理し、より正確に効果を把握し、より多くの改善のヒントをつかめるような測定指標の設定やデータ取得等の工夫を行うこと。

## 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

### 政策実現経路がシンプルとされる事業

事業の中には、それを実施することが効果に直結し、途中段階でデータ等を確認しながら事業の改善や執行の工夫を行う余地が乏しいと判断し得る、政策実現経路がシンプルとされる事業も存在する。



＜該当する可能性が比較的高いと考えられる類型例＞ ※個別事業において精査が必要

- ・一般的な庁舎を整備する事業
- ・既に整備された機材等の減耗更新を行う事業
- ・既に整備された情報システム等の保守・維持管理を行う事業
- ・特定の種類の文書を閲覧に供する等の事業で、法令により、その経費は国庫で措置すべきとされているもの

### 本当に「シンプル」と言い切れるのかを疑う

- 事業の改善や執行の工夫はできないか、BPR（※）の観点からよく精査する。
- その上で、政策実現経路がシンプルであると事業所管部局として判断する場合は、複数段階のアウトカム設定は不要（この場合、長期アウトカムのみを設定）。

※「BPR（business process re-engineering）」とは？

業務本来の目的に向かって、プロセスの観点から業務フローや組織構造、情報システムなどを再構築し、業務改革すること。

# 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

当該事業を実施すれば目的が達成できる事業  
(例) 備品購入、施設整備

長期アウトカムのみしか設定できない「政策実現経路がシンプルな事業」とは、事業の実施が効果に直結し、途中段階でデータ等を確認しながら事業の改善や執行の工夫を行う余地が乏しいと判断される事業が該当すると考えられる。

事業の目標を達成するために行われているであろう改善や執行における工夫などについて、短期・中期アウトカムの指標を検討する。

※施設整備であっても、施設を整備する場所や時期そのものに政策的な判断を伴う事業、事業の改善に向けた創意工夫を行う余地がある事業など、**何らかの政策的な対応を要する事業である場合には、これらの対応が十分にとられているか等の成果目標を定量的に設定できる場合もある**と考えられる。(P.64「施設整備・設備導入支援」も参照のこと)

会議開催経費  
(会議開催のロジ経費が一元化された事業)

会議への出席等に係るロジ経費については、当該会議における成果を施策の実現に生かしている事業が別途存在するであろうことを踏まえると、本事業の経費のみを切り出して効果を測定するのではなく、**事業の単位の見直し(他の関連事業との大括り化)により効果を測定することも、方法として考えられる。**

ロジ経費を関連施策の各事業所管課に切り分けることが難しく、引き続き単にロジ経費のみを取りまとめる場合は、**事業の目標を達成するために行われているであろう改善や執行における工夫などについて、アウトカム指標を検討する。**

仮に、そのような工夫の余地がないのであれば、複数のアウトカムの設定を要しない「政策実現経路がシンプルな事業」と判断され得る。

根拠法令に基づき支出を行う事業  
(本当にシンプルか検討すべき例)

**効果を検証した結果、その事業を定める法律自体を見直すこともあり得るため、法に基づくか否かでは、政策実現経路がシンプルかどうかは一律には判断できない。**

補助金をより早期に支払えるようにする等、事業の改善に向けた創意工夫を行う余地がある場合には、これらの対応が十分にとられているか等の成果目標を設定するなど、**事業の改善に役立つ観点で指標を検討する。**

検討の結果、事業の実施が効果に直結し、途中段階でデータ等を確認しながら事業の改善や執行の工夫を行う余地が乏しいと判断する場合は、「政策実現経路がシンプルな事業」として、アウトカムを単段階で設定する。

定性的なアウトカムを逃げ道にしないための視点

- 事業の効果を測定する、定量的なアウトカム指標が設定されていない箇所について、**目的・手法が類似する事業等も参考にして、定量的な指標を設定できないか。**（事後になってエビデンスを探し求めるのは大変な労力がかかるため、執行の過程でエビデンスとなるようなデータ等を取得できないか検討する。）
- **定量的な指標の設定が困難な場合は、その理由を客観的な観点から分かりやすく丁寧に説明することができないか。**（人の認識や意識も定性的に効果を把握するエビデンスである。）
- 直接的なアウトカム指標を設定できない場合でも、実態を把握するための参考指標となるデータ（数値）を設定できないか。

定性的なアウトカムは再現性・妥当性・合理性を担保

- **定性的なアウトカムによって効果測定する場合は、事業所管部局として、再現性**（類似のアクティビティを実施する事業と比較して信頼できるエビデンスかどうか）、**妥当性**（効果の発現経路に論理的飛躍がないか）をシビアにチェックする。
- 都合の良い情報だけを恣意的に取り上げるなど、チェリーピッキングにより、効果の深い検討の機会を放棄し、事業改善の機会を政策立案者自ら失わないように留意する。
- 事業の進捗を把握できるアウトカムが望ましい。このため、**定量的なアウトカムを設定しない場合、「いい加減な政策立案をして、ころころと現状に応じて政策を変える」という指摘に対する説明責任を負っていることを自覚する必要がある。**何をもって事業の目的を達成したとするのか、**合理的説明**が求められる。

# 16 事業の多様性に応じたレビューシートの作り方 ②定性的なアウトカムの設定

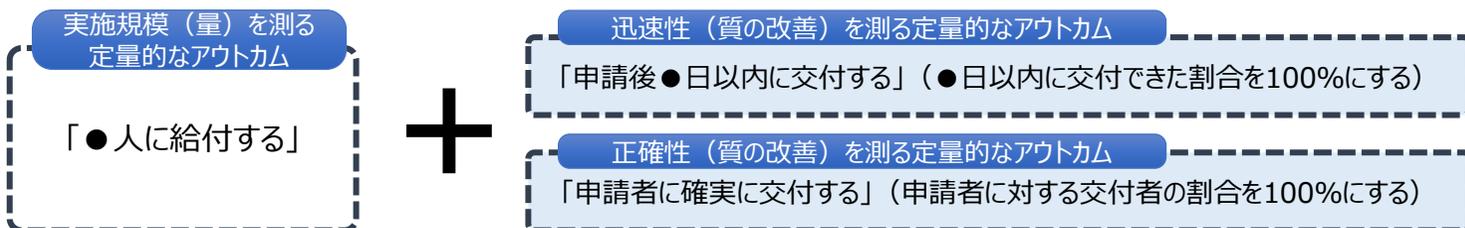
今後発生する数が未知数のため、定量的な目標がたてられない

定量的な目標とは、具体的な対応件数のみを設定しなければならないものではない。**発生した対象に対して、どのように対応するのかについての目標を設定し、その対応状況を数値化することも定量的な目標となる。**

気をつけよう！  
【よくある誤解】 

例：〇〇の被害者に給付金を給付する事業であり、〇〇の被害者の具体的な人数がわからないため、定量的な指標の設定は困難である。

⇒「●人に給付する」ことのみが定量指標となるわけではない。事業の目的や状況に合わせて、業務が滞りなく遂行できているのか否かを測定する指標を設定する。



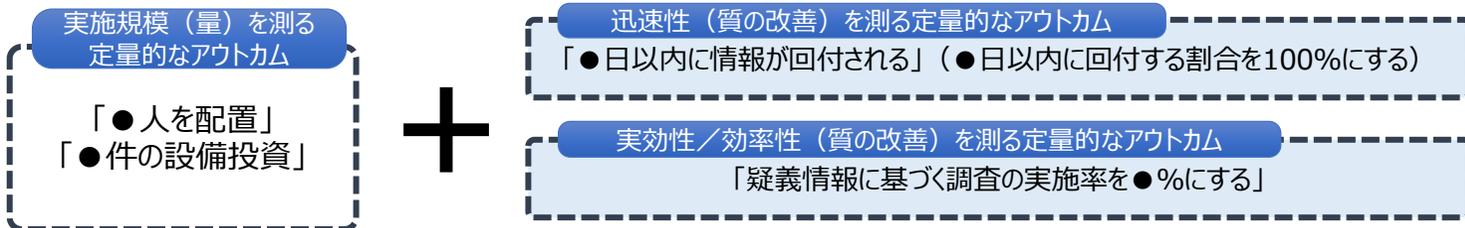
法執行を粛々と・・・なので、定量的な指標の設定はなじまない

活動を通して具体のポジティブな効果が発現するものでなくとも、**各種活動が事業担当部局の目論見通りに、一定の水準を維持して行われているかを測定する定量的な目標を設定可能。**

気をつけよう！  
【よくある誤解】 

例：〇〇の被害を防止するための監視業務であり、被害数の増減により一概に業務の効果を測定できないため、定量的な指標の設定は困難である。

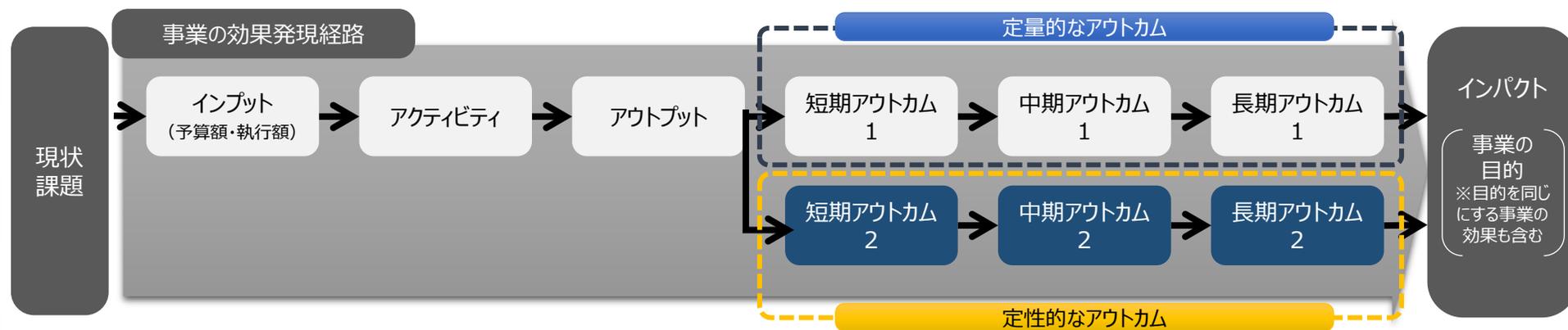
⇒活動に対して必要な人員や設備に過不足がないのみが測定指標になるわけではない。事業の目的や状況に合わせて、業務が滞りなく遂行できているのか否かを測定する指標を設定する。



## 16 事業の多様性に応じたレビューシートの作り方 ②定性的なアウトカムの設定

### 適切な効果測定をサポートする定性的なアウトカムの設定

- 適切な効果測定のためには、事業所管部局の「意思」が反映されたロジックに沿って、短期・中期・長期アウトカムの各段階で事業の実質的な効果を測る必要。
- 定量的なアウトカムに加えて、どういう状態を目指すかという情報などの、定性的なアウトカムを付記することで、事業全体のロジックが明確化する。
- 定量化できないものは、無理に定量化しない。無理やりに効果測定につながらない定量的なアウトカムを置くのは、効果そのものを見誤ることにつながり、逆効果。定性的な項目で補って、自らの論理、ストーリーをしっかりと伝えることこそ大切。



事業全体のロジックを明確化させる目的で、主たる成果指標を定量的に設定しつつ、定性的なアウトカムを付記した場合には、有識者点検の対象外

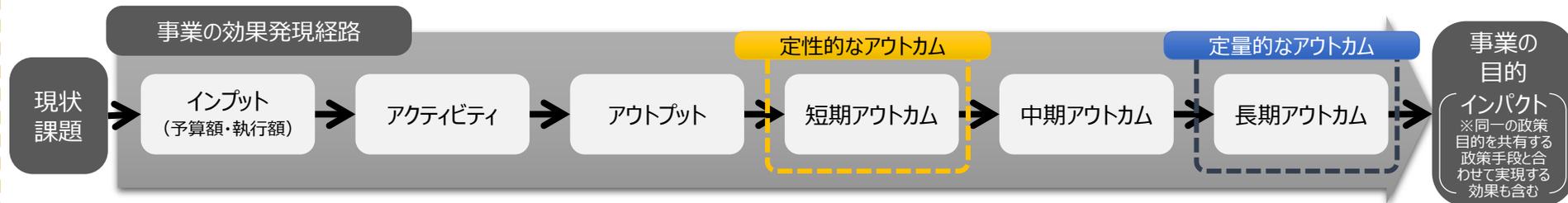
# 16 事業の多様性に応じたレビューシートの作り方 ②定性的なアウトカムの設定

## 定量的なアウトカムを設定しづらい場合の定性的なアウトカムの設定

- 数値として定量的に政策効果を測れない場合には、まずはエピソードベースで改善事例等をエビデンスとして集めていき、実態把握を進め、定量指標を設定するためのヒントを得つつ、やがて定量的にモニタリングできるように工夫する。
- 効果発現の第一歩として、実際に改善事例が出てくること自体が大きな社会的なインパクトとなることもある。他方、時間の経過等により、より適切なアウトカムが見つかった場合には、不適切な指標を固持するのではなく、理由を説明の上で適切な指標に変えていく姿勢も重要。

### 短期アウトカムに定量指標を設定しづらい場合

例えば、「炭鉱のカナリア」には、行政官が日頃、現場のネットワーク等から得ている情報やフィードバック等がある。これらを活用する場合、状況変化に対する共通認識を常に確認するコミュニケーションの頻度の高さが必要（ステークホルダーの声を細やかに拾いつつ、政策立案に高い頻度で反映していく）。



### 長期アウトカムに定量指標を設定しづらい場合

例えば、作物全体の生産量が減少しても価格競争力が高い品目を維持する、次の政策立案に活かすための調査データを獲得する等、どういう状態を目指すかという情報を長期アウトカムに設定する場合、アクティビティから長期アウトカムまでのつながりに論理的な飛躍がないかを精査する。



## 16 事業の多様性に応じたレビューシートの作り方 ②定性的なアウトカム設定

技術基準を検討・策定する事業

- ・国が技術基準を策定し、その基準に従って事業を実施することで安全性の確保が図られ、安全安心に繋がることが効果となるような事業の場合、例えば、基準について、社会の状況の変化を踏まえ、改善していくことが想定されるのであれば、そのような改善の検討に資する指標の設定を検討する。
- ・定量的な記載よりも定性的な記載の方が適切に表現できると判断する場合は、無理に定量的なアウトカムを設定するのではなく、定性的なアウトカムを設定することも可能。
- ・基準自体の改定等を行わない場合であっても、例えば、その運用の在り方等について何かしらの工夫や改善に向けた取組を行っている場合があるのではないかと。それらに関係するアウトカム指標を設定することで、その達成状況を確認し、見直しの必要がないかの検討が可能となる。

事業を通じて実施する活動・イベントが多種多様であり、それらの集合としての事業の評価（マクロの評価）を定量的に行うことが難しい事業

ミクロの活動・イベントのそれぞれについては定量的な評価を行い、ミクロの活動・イベントの集合としての事業の評価（マクロの評価）には定性的な評価（数段階評価等）を行うなどの工夫を行うことも考えられる。

情報保全の観点から、定量的な成果指標の測定値や目標値を公表できない場合

- ・例えば、非公開の外部有識者会合での評価結果のような定性的な指標に置き換え、保秘上支障がない形で記載することが考えられる。
- ・非公開の有識者委員会においては、定量的な評価を行っているが、情報保全の観点から成果指標の測定値や実績値を公表できないことから、事業について5段階評価を受けた結果をアウトカムに設定した場合には、レビューシートを読む者が5段階評価の根拠とされた定量的な情報そのものを確認できないことから、定性的なアウトカムに該当するものと整理している。

現時点では効果測定のための適切なデータを特定できない場合など

- ・事業の効果を測るための適切なデータが特定できない場合や、データが手元にないため具体的な目標値を設定できない場合は、無理に関連性の低い目標・指標を設定するのではなく、まずは定性的なアウトカムを設定しつつ、事後的にアウトカムを定量的に評価するよう努める。（その場合、評価の参考となる情報について「定性的なアウトカムに関する成果実績欄」に記載すること。）
- ・また、指標の検討のために一定の時間が必要な場合、当年度は定性的に目標を設定し、「定性的なアウトカムを設定している理由」欄に、いつまでに、どのようにアウトカムを定量的に評価しようとしているのか等の計画を記載する。

## 16 事業の多様性に応じたレビューシートの作り方 ③その他事業の性質に応じた効果検証

- 限られた資源（予算）を社会変化に応じてより適切に執行するための評価設計を行い、データを、過去からのトレンドを見るだけでなく、政策の立案段階の目論見と現状との差を見るセンサーとして活かすことで、政策立案の醍醐味を実感することが出来るのではないかな。
- 政策立案の際に十分なエビデンスがない場合には、特に効果検証が必要となるが、効果検証にも様々なコストがかかるため、やみくもに行わず、効果検証を実施するかどうか、具体的な実施方法についてはその必要性と可能性の両面から検討することが有用。

	項目	効果検証しにくいケース	効果検証しやすいケース
エビデンスの必要性 (ベネフィットの大きさ)	<b>効果の不確実性</b>	不確実性が低い（効果の有無がある程度わかっていて、検証の価値が低い）	不確実性が高い（効果的な施策の検討がついていない）
	<b>結果の意思決定への利用可能性</b>	検証結果を意思決定に利用できない（効果の如何に関わらず不変）	検証結果を意思決定に利用できる（改善の余地がある）
	<b>効果の見込みを誤った時のリスク</b>	小規模な政策等であるため、効果の見込みを誤っても大きな影響はない	大規模な政策等であるため、効果の見込みを誤った時の影響が大きい
効果検証の可能性 (コストの小ささ)	<b>データの取得コスト</b>	独自アンケート等を実施する必要があり、データ収集に膨大なコストを要する	行政データや公的統計等が活用可能でデータ収集にコストがあまりかからない
	<b>アウトカムの測定可能性</b>	人々の幸福感や生きる力などがアウトカムであり測定が難しい	起業の売り上げや個人の所得などがアウトカムであり測定が容易
	<b>アウトカムの分散</b>	大企業のデータなどアウトカムの分散が大きく、効果が特定しにくい	個人のデータなどアウトカムの分散が小さく、効果が特定しやすい
	<b>施策の対象者数</b>	施策対象者が少ない（統計分析が困難）	施策対象者数が多い（統計分析をやりやすい）
	<b>対象者・非対象者の分離可能性</b>	施策の対象者と非対象者に分離することが難しい（比較分析が困難）	施策の対象者と非対象者に分離することが容易（比較分析可能）

## 16 事業の多様性に応じたレビューシートの作り方 ③その他事業の性質に応じた効果検証

目的が当該事業によって達成することが可能な範囲の外にあるのではないかと考えられる場合

**事業の目標を達成するために行われているであろう改善や執行における工夫などについて、短期・中期アウトカムの指標を検討する。**

※例えば、通信が困難な環境で職務に従事する職員に対して、家族との連絡手段（1日2回）を確保するため、通信用の機材を整備する事業について、職員が困難な勤務環境下においても勤務意欲を維持し、安心して職務に専念できるようにすることが目的での事業については、目的が本事業によって達成することが可能な範囲の外にあるのではないかと考えられ、その手前で、「家族と連絡を取ることの安心感」、「満足度」（1日2回で十分かなど）といったものを目標・指標とすることについても検討の余地があると考えられる。

他の予算事業と連動して効果の発現に至る場合

**・アウトカムは、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が基本。**

・他の事業の影響を排除した指標設定が困難である等の場合は、事業所管部局の判断で、その事業のみの（事業を中心とする）成果で達成できない、より抽象的な目標・指標の設定が可能（ただし、そのような目標・指標設定であることが分かるように、「成果目標の設定理由」欄等で補足を行うことが望ましい）。その場合は、評価手法の工夫により、当該事業の効果を把握できないか、検討する。

**・RSシステム上で、連動する他の予算事業との紐づけをしっかりと行う。**

事業の単位の見直し  
（他の関連事業との大括り化）

**・事業の改善の検討に当たって、現在の事業の単位では、事業単独の目的や効果を設定しづらい場合、事業の単位を見直し、他の関連事業と大括り化することも検討する。**

・検討に当たっては、政策・施策と事業との関係を一覧表にした「事業体系図」も適宜活用する。

その際、同じ施策に紐づけられていて政策目的が同様である比較的少額な複数の関連事業については、政策目的との関係を踏まえつつ、同様のアウトカムを設定することについても併せて検討する。

※事業の単位を見直さない場合でも、当該事業によって解決を図ろうとする政策課題を他の関係事業との関係を踏まえつつ明確化し、他の事業との役割分担や他の事業を含めた政策効果の発現経路に関する説明を記載するのは有効である。

事業の目的が複数ある場合

事業の目的が複数ある場合は、**各目的に応じた効果検証を行うための指標を設定**することができないか検討する。各目的に応じた効果の把握、改善の検討が可能となるよう、1つの効果発現経路の中に複数の目的が混在しないよう留意する。

## 16 事業の多様性に応じたレビューシートの作り方 ③その他事業の性質に応じた効果検証

目標値を修正する場合  
(予算要求時と予算査定後に  
レビューシートの目標値等の修  
正が必要か)

- ・レビューシートは予算要求時に公表するものであるため、要求を行った年度において目標値を修正することは原則として想定していない。
- ・翌年度以降のシートや補正予算に係るシート等については、**決定された予算額を含めた状況の変化に応じて、アウトプット指標の当初見込み及びアウトカム指標の目標値を修正可能**。その場合、アウトプットについては、「アウトプットからのつながり」欄に、アウトカムについては、「成果実績及び目標値の根拠」欄に、前年度からの変更の理由について補足する。

過去に設定した指標を変更する  
場合

- ・**事業の効果を検証するに当たり、より適切な指標が考えられるのであれば、指標は変更可能**。
- ・この際、過去に設定した指標を記載することが事業の効果検証に有効と考えられる場合等は、過去に実施した効果の検証が出来るよう、過去のレビューシートで立てた指標については、参考情報として、新たに立てた指標の欄の下の「定性的なアウトカムに関する成果実績」欄等において、過去に設定した指標であることを明示した上で記載する。

アンケート調査等を活用する  
場合

- ・アンケート調査等を活用する場合は、単なる満足度調査ではなく、対象者の意識や行動の変化につながったかを測定するなど、**事業の具体的効果の把握や事業の改善に繋がるよう質問内容・方法・時期・対象者等を工夫できないか、検討**する。
- ・適切な既存のデータが存在しない場合には、新たなデータを取得することを意思決定する。
- ※補助金等を交付するタイプの事業については、事業の効果を測るための情報が交付先等に存在することから、効果を把握するためのデータが十分に得られないこともあるため、効果を測るために必要な情報が事業所管部署に集まる仕組みを交付要綱・公募要項等に設けることが考えられる。
- ※不足するデータについては、効果を測るために有効と考えられる他機関の情報や指標の活用についても検討する。

間接実施事業  
(自治体への補助金等の交付  
事業など)

自治体への補助金等の交付事業のような間接実施事業については、国を「実施者」、自治体を「対象者」と捉え、自治体の活動をアウトカムに設定するのではなく、国・自治体の双方を「実施者」と捉え、事業の実質的な受け手である国民・企業などの行動変容等をアウトカムに設定し、効果を測ることが適切な場合も多いと考えられる。事業の性質・内容を踏まえ、事業所管部局の「意思」としてどちらを設定するか判断する。

## 16 事業の多様性に応じたレビューシートの作り方 ③その他事業の性質に応じた効果検証

行政事業レビュー以外の  
専門評価を活用する場合

行政事業レビュー以外に専門的な観点からの評価等が行われており、事業所管部局が、それに基づいて効果の把握や改善の検討を行っている場合には、当該評価等の枠組みや評価結果を活用することも検討する。

### 〈活用の際の留意点〉

- ①当該評価等の結果の概要や、その結果が掲載されているwebページのURL等を記載する。（ページ数が多い場合、当該結果に該当する箇所が分かるよう特定すること）
- ②当該評価の枠組み等を活用することが妥当であると判断した理由（評価基準が事前に明示されており改善のために活用可能である、事業の専門性が高く、その分野の専門家によって評価される必要がある、など）について、「設定根拠」欄等で補足する。
- ③他の専門評価の結果を指標として活用する場合であっても、目標に何を設定するかということに関しては、その事業で何を達成したいか、途中段階で何を確認したいかという事業所管部局の「意思」に基づき検討すること。

調査事業経費  
（年度ごとに調査内容が変  
わる事業）

- ・例えば、より充実した制度運用につなげるため、制度に関する課題を社会状況の変化を踏まえて毎年度設定し、当該課題について民間企業や諸外国等の実態調査を行う事業については、調査結果が制度の目的にどのように貢献するのかということを踏まえアウトカムを記載する。また、事前に**具体的に成果目標を示すことができない場合は、事後にどのように調査結果が役に立ったのかということを定性的に記載**することが考えられる。
- ・また、**事業の目標を達成するために行われている改善や執行における工夫などについて、短期・中期アウトカムの指標を検討**する。
- ・なお、他の事業に資する調査であれば、その大元の事業による効果発現とセットで評価することが有効な場合もあることから、事業の単位の見直し（他の関連事業との大括り化）も検討する。

広報事業  
（年度ごとに対象者が変わる  
事業）

- ・例えば、同じ広報目的（〇〇制度の周知等）の達成のため、毎年度ターゲットや実施手段を変えているのであれば、長期アウトカムには、同一の目的と指標を設定し、短期アウトカムには、各年の実施方法とその実績など、翌年度以降の実施方法の改善の検討に活用できるような目標と指標を設定することが考えられる。なお、定量的な記載よりも定性的な記載の方が適切に表現できると判断する場合は、無理に定量的なアウトカムを設定するのではなく、定性的なアウトカムを設定することも可能。
- ・一方、広報目的自体が毎年異なり、経年比較の考え方に馴染まない場合には、例えば、その時々に応じた広報戦略の実施というアウトカムの下、毎年、各年度の広報事業の実績を評価した結果を記載することが考えられる。

## 16 事業の多様性に応じたレビューシートの作り方 ③その他事業の性質に応じた効果検証

### 施設整備・設備導入支援

・施設整備については、通常は整備計画等に基づいて実施されるため、短期アウトカムとしては、計画通り実施されているのかについて進捗管理を行うことが重要。補助対象者が計画を立てて実行する場合は、計画が理に適うものなのかの審査（事前審査）を行い、認められた計画が予定通り進捗しているのかを確認すること。**事業の遂行については事業者任せられているが、国としてマネジメント、進捗管理を行うことが重要。**

・長期アウトカムとしては、対象を整備・普及させることによって最終的に目指したい目標についての達成率を指標とすることを検討する（例えば、省エネを目的とした施設整備の場合に、CO2削減効果（実数が取れない場合は試算でも構わない）を設定するなど）。

※国が実施する必要性（施設整備ならば、被災した地域の再建、老朽化した公共インフラの改修、新規研究分野の教育施設の充実等、設備導入支援ならば、環境対策設備への切り替え、DXを加速するためのインフラ整備等）について検討する。必要と判断される場合には、**補助対象者の特定、補助の範囲を明確にし、「事業の概要」等にしっかり記載**する。

※国が需要喚起のための呼び水として行う場合には、どのフェーズになったら（どこまで効果がでたら）国の介入をやめるのか、事業設計時に検討しておく必要がある。介入しすぎると政府依存になり不健全な市場になってしまうリスクがある。

### 特定の産業（分野）を支援するもの

・例えば、市場ライフサイクルで「導入期」に該当するもの（P.37参照）については、政府が積極的に介入し、成功確率が低いことによるリスクを低減させる・市場参入に積極的にチャレンジしてもらう環境を整えることで、市場活性化につながることも考えられる。介入がなければ市場参入が少なかったと考えれば、まずは参入した民間事業者数（出資先数。事業が存在したことにより参入できた数が分かればなおよい）に着目することが有用。  
・事業開始時において介入主体が見えにくい場合（ベンチャー企業やフロンティアの場合）であって、試行的に行う事業の場合は、中長期のアウトカムとして、「次期事業のための指標獲得」等を設定することもありうる。また、潜在的介入主体に事業を認知してもらう必要があり、広報とセットで設計することも重要。

・当該事業が長期間にわたって実施されてきたことに価値がある事業もある。その場合は、その趣旨を明記したうえで、参加人数やこれまでの累積参加人数を指標とすることも一案。また、経済波及効果ありきではなく、業界支援や地域産業の維持等の観点が必要ないかについても検討する。**特定の産業（分野）の機能維持を目的とする場合には、雇用者数や地域産業維持の状況をとらえる雇用構造に関する指標が重要。**

・なお、特定の業種において、構造転換を加速させる必要性が高まっているとして政府の積極的な介入を検討する場合や、既存産業（分野）のうち、技術の継承や国家安全保障の視点などから機能維持のため政府による介入を検討する場合には、**過剰な保護や市場介入とならないように、事業の必要性についても十分に精査する必要。**

## 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

行政事業レビュー推進チームは各府省庁の「基礎的なEBPM」実践の要として重要な役割を担う

- **行政事業レビュー推進チームは、事業所管部局が作成したレビューシートを、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。
- 推進チーム内の役割分担については、EBPM推進部局は、EBPM的観点から目標・指標設定や政策効果の点検に係る助言等を、会計関係部局は、レビュー結果の概算要求への反映状況の確認及び取りまとめを行うことを基本とするが、効果的な連携について継続的に検討する。

### 「基礎的なEBPM」実践の壁を乗り越えるエバンジェリスト（先導役）



- 「基礎的なEBPM」に取り組む各担当者の、「理解する」（知識）→「意欲が出る」（モチベーション）→「前向きに実践する」（行動）というプロセスを促すためには、
  - 知識の壁（やり方がわからない）
  - モチベーションの壁（取り組むインセンティブがない、難しい）
  - 行動の壁（説明責任を果たせばいいという防御的コミュニケーションスタイルをとる）を乗り越えるために、省内の各事業所管部局に対して必要な情報の提供や働きかけを行う必要。

### 各事業所管部局に伴走し、省内の議論を活性化させるペースメーカー



- 省全体として、前向きな政策対話が行われ、政策の有効性をより高める営みが浸透するためには、取組の進度を上げるための推進チームの働きかけが不可欠。
- 行政官としての高い職業倫理を尊重し、そもそも難しい仕事であることをよく踏まえ、現場の工夫に耳を傾けた上で、変化の激しい現代社会において、どのように対応していくべきかの議論を先送りにしないよう、目配せする。

### EBPMの手法を用いたレビューシート作成の考え方を浸透させるバディ

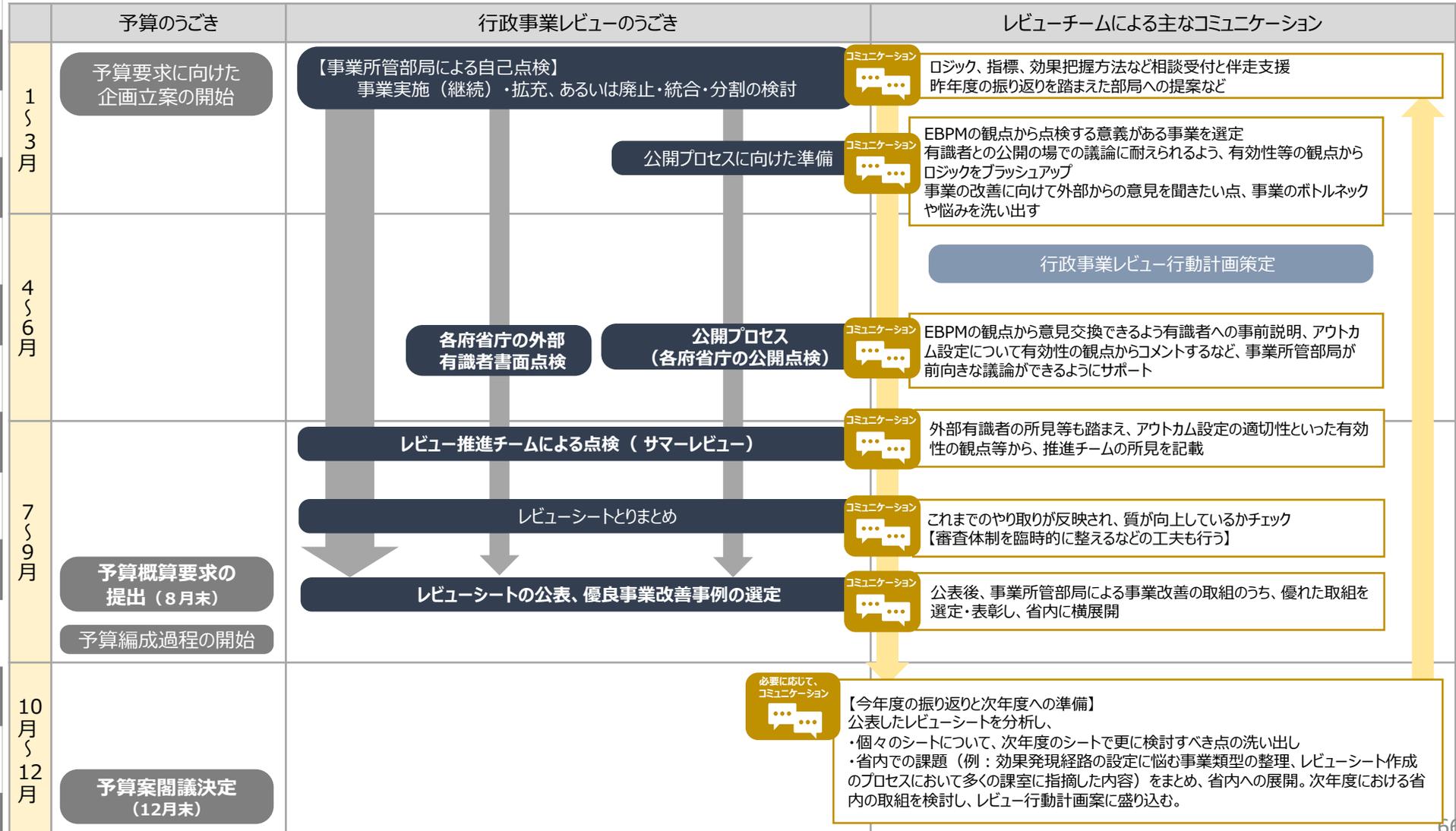


- 求められる姿勢を明らかにするとともに、**コミュニケーションを通じて、各施策レベル・事業単位で行っている工夫や、現場の苦勞をすくい上げ、次なる行動・改善のヒントを引き出す**ことで、各事業所管部局の取組を後押しする。
- レビューシート作成の指導・助言を通して、**事業の目的、現状・課題、ロジックといった政策立案の内容について、事業所管部局の「意思」を明らかにする**ことで、事業所管部局が有効性等の観点からレビューシートを見直し、「次なる事業の改善」につながるものとするのが可能となる。

# 17 レビューシート改善に向けたコミュニケーション ②フェーズごとのサポート（イメージ）



府省庁内全体の取組のレベルを底上げするためには、年間を通じて、フェーズごとのコミュニケーションを意識して、事業所管部局の取組をサポートすることが重要。  
 また、次ページ以降の質問例も参考に、心理的安全性を確保したコミュニケーションを通して、各事業所管部局から次なる行動・改善のヒントを引き出し、行動変容を促すための問いかけを繰り返すことが有効。



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

# 17 レビューシート改善に向けたコミュニケーション ④推進チームによる問いかけの例

## 【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。



# 17 レビューシート改善に向けたコミュニケーション ④推進チームによる問いかけの例

## 【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。



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。



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おう、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）



# 17 レビューシート改善に向けたコミュニケーション ④推進チームによる問いかけの例

## 【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、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。



# 17 レビューシート改善に向けたコミュニケーション ④推進チームによる問いかけの例

## 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

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（定性的なアウトカムのみを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、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。



望ましい変化を捉えられる指標を見つけるための投げかけ

- ✓ 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）。



従来 of 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。



# 17 レビューシート改善に向けたコミュニケーション ④推進チームによる問いかけの例

## 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（続き）

4 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、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）



7 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

- ✓ 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。）



9 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。）



アクティビティの特徴に応じた効果測定のポイント・事例紹介（レビューシート作成担当部局職員向け）

**行政事業レビューシート 政策効果の測定のポイント ～アクティビティの特徴に応じた実践集～**（令和5年12月内閣官房行政改革推進本部事務局・総務省行政評価局）

（URL）政府の行政改革 <https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/shien/index.html>

機動的で柔軟なアジャイル型政策形成・評価（実務担当職員（主に若手・中堅の政策形成・評価担当者）向け）

**EBPMガイドブック ～政策担当者はまず読んでみよう！ 行政の「無謬性神話」からの脱却に向けた、アジャイル型政策形成・評価の実践～**（Ver 1.2, 2023.4.3, 内閣官房行政改革推進本部事務局）

（URL）政府の行政改革 <https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/shien/index.html>

※アジャイル型政策形成・評価については、「アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言」（2022年5月31日取りまとめ）も参照（URL）政府の行政改革 <https://www.gyokaku.go.jp/singi/gskaigi/agile.html>

EBPM実践の心構え・基本理念や実践方法（EBPMに初めて携わる職員向け）

**「府省庁横断勉強会」（EBPM有識者及び参考人による連続講義）**（主催：内閣官房行政改革推進本部事務局）

連続講演を通して、EBPMの概略を理解できるよう、EBPMの入門から始めて、効果検証の考え方や取組などを学ぶことができる。

（URL）政府共通インフォメーションボード 霞が関EBPM推進フォーラム [バーチャルフォーラム文書一覧 - 政府共通インフォメーションボード・政府共通NW/LGWAN掲示板システム \(admix.go.jp\)](#)

- ◆ 第7回「政策立案の精度向上を目指してーEBPMにおいて直面する課題を踏まえて」（2021年12月17日、講師：亀井善太郎 PHP総研主席研究員、立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任教授）
- ◆ 第8回「政策の評価のための因果推論」（2022年1月21日、講師：川口大司 東京大学公共政策大学院教授）
- ◆ 第9回「効果検証の事例紹介」（2022年1月31日、講師：小林庸平 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社政策研究事業本部 経済政策部主任研究員、（独）経済産業研究所（RIETI）コンサルティングフェロー）
- ◆ 第10回「ナッジの作成と検証の実践」（2022年2月15日、講師：大竹文雄 大阪大学感染症総合教育研究拠点科学情報・公共政策部門行動経済学ユニット特任教授）
- ◆ 第11回「政策立案の力を研鑽する場としてのEBPM」（2022年3月14日、講師：大橋弘 東京大学公共政策大学院院長（当時））
- ◆ 第12回～第15回「政策立案の精度をさらに向上させるためダイナミックなEBPMを実現していくーアジャイル型政策形成・評価を目指すもの」（2022年8月10日、23日、25日、30日、講師：亀井善太郎 PHP総研主席研究員、立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任教授）

# 参考情報②

## より効果の高い政策の立案・見直しを行うための支援

内閣官房行政改革推進本部事務局では、各府省庁におけるEBPMの取組を後押しすべく、EBPM 補佐官派遣制度、伴走型支援ネットワーク、政策設計ラボなどの支援の制度・仕組みを用意。

(URL) 機動的で柔軟な政策形成・評価を実践する各府省庁に対する支援 <https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/shien/index.html>

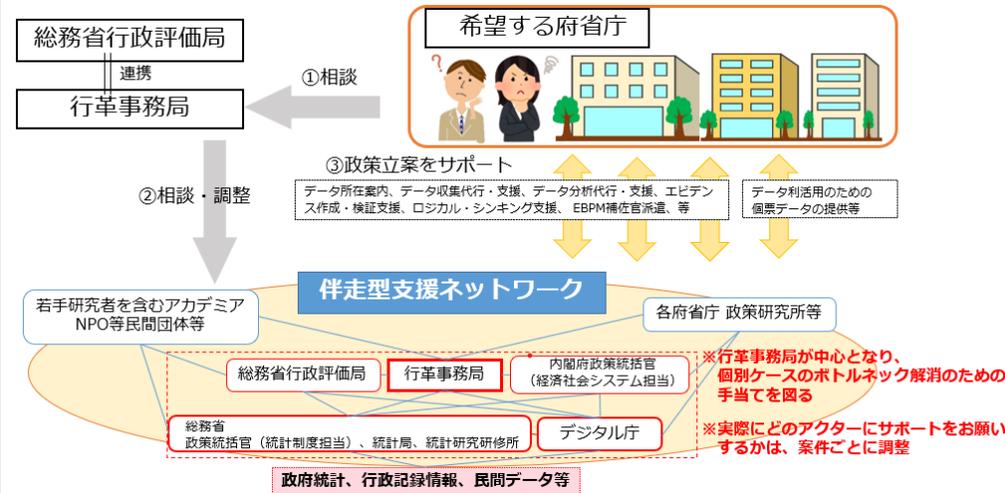
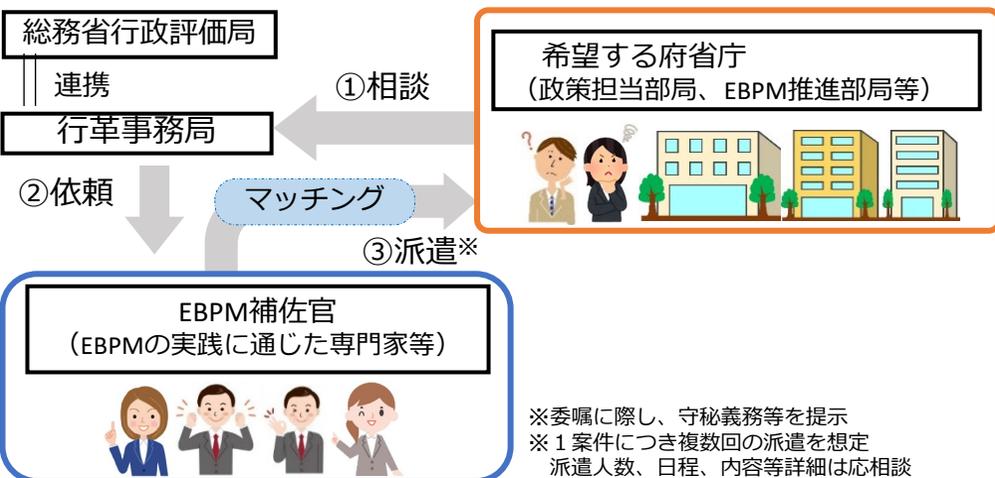
(URL) 政府共通インフォメーションボード 霞が関EBPM推進フォーラム [バーチャルフォーラム文書一覧 - 政府共通インフォメーションボード・政府共通NW/LGWAN掲示板システム \(admix.go.jp\)](#)

### EBPM補佐官派遣制度

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

### 伴走型支援ネットワーク

- ◆ 行政（霞が関）全体で、機動的で柔軟な政策形成・評価の実践を積み重ね、定着させることを目的とする。
- ◆ 行革事務局がハブとなり、機動的で柔軟な政策形成・評価に有用な機能を有する官民のネットワークで、各府省庁の政策立案をサポートする。
- ◆ 行革事務局は、Total Winとなる政策立案に役立つよう、アクター間の調整機能の役割を担う。



その他の支援制度 >>>

政策設計ラボ (URL参照)

実証的共同研究 (総務省) (URL参照)

# 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1月18日	暫定版	-	-
令和6（2024）年4月22日	Ver.1.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「Ⅰ前提」を再構成の上、「5 レビューシート作成の心得」の改訂、「7 政策判断の基本動作としてのレビューシート作成」の新規追加</li> <li>・「Ⅱ総論 8 レビューシートの設計」について、RSシステムの構成に差し替え</li> <li>・「Ⅱ総論 10 レビューシート作成の手順」について、記載内容の充実</li> <li>・「Ⅲ実践 15 各欄の記載のポイント」について、記載内容の充実</li> <li>・「Ⅲ実践 16 事業の多様性に応じたレビューシートの作り方③」に項目を追加</li> <li>・「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」の新規追加</li> <li>・「暫定版」に掲載していた基金シート作成の内容について、別冊化し「基金シート作成ガイドブック」に移行</li> </ul>	その他、全体を通して所要の修正・追記