

資料 1

令和 6 年 12 月 19 日
行政改革推進会議

令和 6 年秋の年次公開検証の取りまとめ（案）

令和 6 年 11 月 14 日及び 15 日に実施された秋の年次公開検証（「秋のレビュー」）の指摘事項について、別添のとおり取りまとめる。

児童保護費等負担金等(里親委託の推進)

取りまとめ

- 里親等(里親及びファミリーホーム)への委託率の目標達成に向け、これまでも様々な取組を行い、里親等委託率は着実に上昇してきている。こどもの最善の利益を図りつつ、目標を達成するため、課題は様々であるが、特に以下の事項に取り組む必要がある。
- 現状の政府の数値目標は、家庭養育優先の原則の下、里親委託を推進する観点から必要なものだが、これが現場の感覚・取組や社会的養護の実態を踏まえたものになっているかについては、適時適切に検証をしていく必要がある。定量的な評価は難しいと考えられるが、インタビュー調査などによって目標自体の適切性を常に確認する必要がある。
- 里親等への委託に至る一連の流れを、里親等の認定・登録、里親と里子のマッチング、里親に対する支援・指導といったフローごとに分け、それぞれのフローに焦点を当てて里親等への委託を含むこどもにとっての最善の対応を進めるための課題を洗い出し、解決策を講ずることが重要であり、各フローにおける実態把握を行い、効果発現の経路について速やかに検討すべきである。
- 国は、里親支援センターを中心に、里親養育包括支援事業も活用しながら、地域

の里親支援体制の充実のために必要な財政支援を引き続き行っていくべきである。その上で、地方自治体がより適したメニューの組合せを選択・実施できるよう、里親支援だけでなく社会的養育に対する支援の全体像をパッケージ化して示していくべきである。

- 現状の里親等の登録率や委託率については地方自治体間でばらつきがあり、これらの指標が高い地方自治体の取組を他の自治体に展開することが重要である。展開に当たっては、これらの高い指標を達成できている背景・環境等を詳細に分析し、その結果も踏まえたきめの細かい対応を行うべきである。また、委託率が低い地方自治体に対しては、その取組状況や課題等を継続的に把握して、必要な助言を行うなど、伴走型で対応していくべきである。
- 里子になり得る要保護児童は、両親の死別や虐待等を経験し、日常生活においてもケアや配慮が必要となるケースが多いと考えられる。専門里親以外の里親に対しても、専門的ケアを必要とする児童を養育するために必要な知識・技能を習得してもらえる環境を整備するとともに、里親を支援する機能等を施設に持たせる高機能化、多機能化の施策なども併せて推進すべきである。
- 里子を養育するための費用を賄うため里親手当などが支給されているが、幼稚園に係る費用は実費支給されているのに対し保育所等に係る費用は実費支給されていないなど、里親を取り巻く環境に必ずしも整合しない部分もあり、実費支給の在り方について検討すべきである。また、共働きの里親による養育環境整備のため

の保育所の優先利用措置の周知や、里親による短期間のこどもの預かり(ショートステイや一時保護等)の支援に積極的に取り組むと同時に、この短期間の預かりの調整を担う機関の強化等も必要である。

- 登録里親が都道府県、政令指定都市や特別区をまたいで転居した場合、登録が抹消され、再度の登録が必要となっているが、登録里親の負担を軽減するためにも、登録里親が転居した場合であっても従前の里親登録が有効に機能する仕組みなどの方策を検討すべきである。
- 里親等委託率を上昇させていくに伴い、マッチングした後に里親による養育が不調となり、委託解除となってしまう事例が増えることも予想される。これまでの不調事例も含め、不調となった原因・背景や改善策についての各地方自治体の振り返りを、全国で体系的に共有する仕組みを検討すべきである。

農林水産省共通申請サービス

取りまとめ

- 農林水産省共通申請サービス(eMAFF)については、設定したアウトカム目標が計測できていない状況に加え、システム利用率が向上している兆しは見受けられないことから、現場のニーズを踏まえながらシステムについて抜本的な見直しを行うべき。
- その見直しに当たっては必要に応じて、現場への影響を鑑みつつ、効果が乏しい部分を見極め機能の縮小・中止の検討を行うべき。政府共通機能の活用も十分に検討すべき。
- システムの更改に当たっては、やみくもに全申請手続をシステム化するのではなく、利用者のニーズを把握した上で、システム化すべき部分を見極めて開発すべきであり、オーバースペックを回避し、投資効果を高めるよう努めるべき。
- 農林水産省は、現時点のシステム化の効果の達成状況を十分に踏まえた上で、新たなシステム・機能改修を実施する際には、費用対効果を踏まえ利用者の利便性に係る適切な成果目標を再度設定し直すべき。
- また、行政事務の効率化についても厳しい財政事情の中で適切なシステム投資を実現する観点から重要な指標を設定するべき。行政事務における作業コストの削減について、定量的な成果目標を設定の上、農水省のみならずデジタル庁におい

ても、期限を定めて達成状況を十分に把握するべき。

- 行政コストの削減や利用率の向上については、国の職員に限らず、地方自治体職員等のオンライン申請に係る意識醸成が必要不可欠であり、継続的に働き掛けを行うべき。
- デジタル化は業務改革の一環であり、デジタル庁は調整官庁ではなく、イニシアチブを持って取り組むべき。
- デジタル庁は、eMAFF のような行政手続のデジタル化に関わるシステムについて、自らの提供する共通機能による対応を検討し導くべき。仮に集約・統合を図るべきであれば、その間のシステム投資は十分に抑制的であるべき。
- デジタル庁は、同庁所管システムを含め各府省がシステム整備・運用をする際には、横串を刺して企画段階から各システムの費用に見合う効果の発揮が見込めるかを確認し、システムのライフサイクル期間を通じて、その費用と効果の進捗管理をすべき。特に、行政事務の効率化について定量的目標が設定されるように管理監督すべき。また、各府省の予算要求と執行に対するデジタル庁のレビュー時にも費用対効果の進捗を確認し、進捗が不十分なシステムの縮小・停止も含め、見直しを指示すべき。
- あわせて、各府省がシステム投資及び費用を適切に判断できるよう、事業者との交渉に当たり、仕様書作成の内製化ができるような体制整備を含め交渉力を高める支援や、企画、仕様設計、調達ノウハウなどの提供を積極的に行うべき。

- デジタル化の推進に当たっては、担当府省庁、デジタル庁、システムを利用する自治体、ベンダーの各ステークホルダーが適切なコミュニケーションを取り、チームとなって取り組んでいくべき。

福島再生加速化交付金、 福島生活環境整備・帰還再生加速事業

取りまとめ

【総論】

- 原子力災害被災地域は、これまでの取組により復興・再生に向かいつつあるものの、今なお課題が残されているため、引き続き、効果的に対策を進めていく必要がある。令和 7 年度に予定されている復興事業全体の見直しにおいては、両事業の成果や課題について十分に検証を行い、その結果を令和 8 年度以降の取組にかさすべきである。
- 両事業とも非常に多くの個別事業の集合体であり、主な個別事業の中で成果目標・指標が未設定・不明確なものにおいては、個別事業の検証がしっかりと行えるよう、定量的な成果指標や目標値を設定すべきである。復興施策は、財源となっている復興特別所得税の負担を行っている国民に理解されるよう、検証と見直しのPDCAサイクルをしっかりと機能させるべきである。
- 両事業の対象となる 12 市町村の中でも、避難指示解除の時期を始めとする復興状況、経済状況は異なっており、必ずしも一律ではなく、地域の状況に合わせた見直しが必要である。また、各地域の住民の帰還意向の有無を前提に、必要な事業を精査すべきである。

【福島再生加速化交付金】

- 被災地向けの事業でも、既に岩手県・宮城県を中心に自治体負担を入れた経緯や、被災地の自立を目指すという復興の考え方も踏まえ、一律に国が負担している現行制度の在り方について検討するべきではないか。また、地域の状況に合わせて、事業の対象地域を検討するべきではないか。
- 福島の農業に対する特例的な支援により目指すものを明らかにすべき。特に、農業関係の施設・機械については、市町村自らが整備・購入して農業者に無償貸与しているが、より効果的な事業とするために、他の農業施策と同様に、農業者による整備・購入の補助を行う形への見直しを検討するべきではないか。
- 国から市町村に直接交付している個別事業が多いが、市町村の現場に近い県が市町村のニーズを踏まえて配分する仕組みを検討すべきである。その際、例えば農業施設などの整備において、複数の市町村で連携するよう工夫すべきではないか。
- 非常に多くの個別事業の集合体となっているが、福島再生加速化交付金で実施している事業の中には、例えば、農業施設の整備について、この交付金以外の復興施策（農林水産省事業）において似ているものも見受けられるので、類似事業との整理・統合を検討すべきである。

【福島生活環境整備・帰還再生加速事業】

- 本事業においては対象地域の様々な環境整備を国自らが行う形となっているが、例えば、除草や防犯パトロールについては自治体自らが行っている場合が多く、避難指示が解除された地域の除草や防犯パトロールについては、他の市町村における取組も踏まえて、事業の在り方について見直す必要がある。

国費外国人留学生制度

取りまとめ

- 本事業が日本における外国人留学生の受入れに与える効果を把握し、どのような人材を求めるのかについて明確にした上で、本事業の外国人留学生支援全体の中での位置付けや日本人留学生支援も含めた我が国の留学支援全体の在り方を意識しながら、次の点について、更なる検討を行い、政府目標(2033年までに40万人受入れ等)の達成に向けて、関連施策も含めて、より効果的な取組が行われるよう、関係省庁とも連携し、必要な見直しを行っていくべきである。
- まずは、これまでの国費留学生の受入れが、日本における外国人留学生全体の受入れにもたらした効果を、時代の変化や求める人材像を踏まえつつ、エビデンスに基づき検証することが重要である。その際には、私費留学生の増加に伴う国費留学生による呼び水効果の薄まりを自覚するとともに、これまでの本事業の見直し(奨学金の単価を引き下げ、受入れ人数を増やす見直し)の効果についても、しっかりと検証すべきである。
- 検証に当たっては、数値による測定や全数調査が困難であったとしても、エピソードを定性的なエビデンスとして活用したり、対象国を限定して調査したり、いくつかの大学にヒアリングを行ったりするなど、効果を把握する最大限の工夫をすべきであ

る。

- その上で、本事業がより効果的なものとなるよう、諸外国の外国人留学生の受入れに関する施策や、日本における外国人留学生の受入れに関する他の有効な施策も参考にしつつ、限られた予算の中で効果を高めるための戦略的な工夫や、より効果が期待される取組に重点を移していくことも視野に入れていくべきである。
- 本事業の目的(インパクト)は、「日本における外国人留学生全体の増加」と「国費留学生による日本と自国との架け橋や、両国ひいては世界の発展への貢献」の2つであると考えられる。それぞれの目的に照らして、どのくらいの効果が出ているのか把握し、文部科学省の改善案を踏まえつつ、事業の目的の再考も含め、政策効果の発現経路を更に明確にすべきである。
- 本事業においては、これまでに受け入れた国費留学生が、卒業後に日本や世界で活躍していることが重要であり、本事業の効果を適切に測り、卒業後の国費留学生の活躍状況を情報発信していくことが、事業の効果を高めることにもつながる。そのため、卒業後の国費留学生をフォローアップしていくことが不可欠であり、こうした観点から、より適切な成果目標・成果指標の設定を検討すべきである。
- 成果目標・成果指標の設定に当たっては EBPM の観点を踏まえた事業の改善に役立てていくため、本事業の目的(インパクト)につながる短期アウトカム、中期アウトカム及び長期アウトカムについて、できる限り定量的な指標を用いて設定すべきである。

- レビューシートの作成・公表は、国費から外国人留学生に奨学金等を支給する意義についての国民への説明責任の観点からも重要な取組であることを意識し、本事業が何を目指し、どのような効果をもたらしているのかや、どのような課題を抱え、どのように改善を図っていこうとしているのかを、レビューシートに丁寧に記載することが必要である。

補習等のための指導員等派遣事業

取りまとめ

- 教員業務支援員等の外部人材の活用については、これまで人数・予算を拡充してきたものの、教員の労働時間の削減に十分な効果が出ているとは言い難いところであり、次の点について、更なる検討・見直しを行い、予算投入規模に見合った効果が発現されるよう改善を図っていく必要がある。
- 長時間労働の解決策としては、まず業務の棚卸しやデジタル化を行い、業務の削減・効率化を図るとともに時間を要している業務を特定した上で、その業務を行う適正人員がどのぐらい必要であるかを把握すべきである。その上で、不足している人員を補う際には、専門家を含め、求める人材の要件や役割分担を明確にしておくべきである。
- 校長・副校長・教頭が学校のマネジメントを適切に行えるように、管理職に登用するに当たっては、研修等によりマネジメント能力強化を図るとともに、そのマネジメントを補佐する役割を担う支援員については、求められる能力を十分に備えた人材を配置する、あるいは経営の専門家及びそのチームによる支援システムを構築することを検討すべきである。
- 地方交付税の算定上見込まれている事務職員数と、実際の配置人数に大きな差

が生じていることから、まずは市町村費負担事務職員を適正に配置した上で、なお不足が生じる場合に支援員を配置すべきである。

- 短期的なアウトカムとしては、適切な勤怠管理により実態を把握した上で、長時間勤務の是正状況を示す指標を設定すべきである。
- 支援員を配置することにより、受益者である子供たちにどのように役に立っているのか、またコーディネーターや外部人材受入れに係る学校の負担状況が分かるような指標を設定すべきである。
- 文部科学省は国として、執行は自治体の裁量に任せて、単にその要望・報告を集約する役割に留まることなく、まずは複数の事例ベースでも良いので、好事例、悪い事例それぞれについて、どのような属性の人材にどのような役割分担を行うことによってその結果が生じたかなど、分析・改善につなげるための詳細な情報を主体的に把握すべきである。
- 主体的に把握した詳細な情報を基に、自治体の自己評価報告をただ受け入れるのではなく、うまくいっていない自治体については、単に好事例を紹介するだけでなく、具体的な支援や助言を行う仕組みを構築すべきである。
- 補助に当たっては、想定される労働時間削減効果が出ている又は見込まれるか、事務職員の人員配置が適正なものとなっているかなどの補助要件を設定することにより、限られた財源で最大限の効果を出せるようにメリハリを付けるべきである。

人材開発支援助成金

取りまとめ

- 本事業については、「人への投資」を促進する観点から事業費が拡大している中で、執行率が低い状態になっている。「人への投資」については、労働者の主体的な能力開発を促すため、個人向けの支給割合を高めていこうとしている一方、我が国ではメンバーシップ型の雇用慣行がいまだに根強い。そうした中、事業主が納めた保険料を原資とし、事業主を通じた人材開発支援策である本事業については、事業主による人材開発の取組を新たに掘り起こすことができているか、ひいては、労働者の側にとっても自らの能力開発やキャリア・アップに取り組む上での有効なインセンティブとなり得ているのかを厳格に検証する必要がある。
- その前提として、事業の助成金の具体的な支給先に関する情報を含め、事業の実態把握に必要な定量的データを、財務諸表データを含め一元的に収集・分析すべきである。その収集・分析の結果も踏まえ、助成対象の規模・業種を重点化又は限定することなど含め、その在り方について抜本的な見直しを検討すべきである。
- アウトカムとして、現在は助成金の直接の受益者が受ける主観的な効果となっているが、本事業自体による効果を客観的に測定できるような、具体的かつ定量的な

目標の設定を、事業の実態に関するデータを活用して、早急に検討すべきである。

- 事業規模についても、訓練計画の提出から支給決定までに要する期間を考慮し、各年度に支給が見込まれる額を厳格に精査すべきである。
- 本年10月に会計検査院より指摘されたものを含め不適正受給の再発を防止するため、事業主と訓練実施機関との契約状況を含めた厳格な審査や他の補助事業等の例も参考にしたペナルティの強化など、有効な対策・仕組みづくりを速やかに行う必要がある。

自立・帰還支援雇用創出企業立地補助事業基金

取りまとめ

- 基金事業の終了予定時期が1年とされた上で毎年度延長されているが、本基金の総括的な評価を行った上で、今後も本基金にて新規事業の採択を継続させるのであれば、まずは事業の検証がしっかりと行えるよう、定量的な成果目標・指標と適切な基金の終了予定時期を明らかにすべきである。
- 基金の終了予定時期については、住民に対する医療・介護保険料等減免措置の例に倣って、避難指示解除後10年を一つの目安として検討するべきである。
- この補助金は「雇用創出」「産業集積」を目指すものとされているが、更に目標を具体化・明確化するとともに、対象となっている地域別に定量的な成果目標・指標を示すべきである。
- この補助金によって取り組んでいる「福島イノベーション・コースト構想」は全国と同様の経済成長を対象地域で目指すものであり、少なくとも、震災前と比べて既に全国並みにGDPが成長している市町村については、この基金は既に目的を果たしたと考えるべきである。
- 本基金による事業の透明性を図るため、これまでの交付対象事業の支出先の詳細が公表されていないが、それぞれの効果を含めて公表すべきである。

- 雇用創出を目指すのであれば、より雇用を増やしたり、地域経済への効果が高い企業を誘致するよう要件を見直すとともに、5年間の雇用数維持という要件を実態として満たしているのかを適切に把握し、満たしていない場合の補助金の返還を厳格に行わせるべきである。
- 結果的に事業の具体化や資金調達に至らない案件が多く見られることから、案件採択に当たり、販路獲得、従業員確保、資金調達等、事業の実現可能性について、より明確な基準を設けるべきである。あわせて、事業の採択状況を勘案して、基金残高を適正化すべきである。特に、800億円超の基金残高のうち、滞留案件については、実現可能性を的確に審査し、実現可能性が低いと考えられる場合には、辞退の促しや交付決定の取消などにより、基金残高の適正化を図ることも検討すべきである。

リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業基金

取りまとめ

- アウトカムについて、企業間・産業間の労働移転の円滑化を通じた構造的な賃上げの実現という事業目的や補助対象を踏まえ、賃金上昇率や転職者数、転職支援マーケットの構造転換の状況等も加味した成果目標・指標の設定を検討すべきである。
- 本事業を通じて転職支援を受けた者の属性やその後の状況、転職支援を受けていない者との比較等のデータ収集・分析を迅速に行い、適宜対外的に説明するとともに、転職者を受け入れる企業の開拓といった施策にしっかりと反映させていくべきである。
- 基金設置法人の選定に当たっては、その果たすべき役割・業務を明確に定義し、選定後は、その役割・業務を適切に担えているか、また、基金設置法人に係る管理費がその業務に見合った水準に抑えられているかを不断に点検すべきである。
- 基金事業における効果的なガバナンスが確保できるよう、個々の補助金の審査・採択を国・基金設置法人が連名で立ち上げた第三者委員会において行うなど、経済産業省が本年4月に策定したルールに沿った管理体制を速やかに構築すべきである。その際、基金設置法人の専門性や法人が担う役割や体制を踏まえ、所管

省庁による適切なガバナンスが行われることが重要である。

- 基金に関する業務を民間企業に外注する場合、特にグループ企業内で業務の再委託が行われる場合には、管理費が高止まりして効率的な執行が阻害されていないか、所管省庁及び基金設置法人による一層厳格な管理体制を構築すべきである。
- 本基金に限らず、基金を所管する全ての所管府省庁においては、事業の効果検証に必要な成果目標・指標が具体的に設定されているか、基金に関する業務を民間企業に外注する場合は適切なルールの厳格な運用を通じ、各府省庁による責任を持った事業の管理が徹底されているか、管理費の水準は適切か等の観点から、早急に基金の再点検を実施すべきである。こうした指摘が繰り返されぬよう、所管府省庁が責任を持って点検を行い、基金の適切な管理に不断に取り組むべきである。

EBPM の推進を担う人材の育成の在り方について

取りまとめ

- 論点1については、EBPM の理解について、「レビューシートは説明責任を果たすための作文」という誤解が生じており、政策立案の質を高め、そのプロセスを言語化するという正しい理解を広めることが必要。また、EBPM 実践のための能力向上について、社会課題の複雑さや困難さの度合いが増し、解決が難しくなっている現状を踏まえ、必要に応じて外部有識者を取り入れるなど、より柔軟な体制整備を各府省庁において工夫し、行革事務局も支援すべき。
- 論点2については、若手職員が主体的に関与することが非常に重要で、それが結果的にモチベーション及び能力の向上につながると思う。各府省庁において、各幹部のリーダーシップの下、社会課題を解決するために、誰と協力すればよいのか、誰の知恵を借りればいいのかについての、若手職員のためのポジティブで、心理的安全性が確保された学びの場や環境を整えるべき。
- 論点3については、事業所管部局は、現行の政策ありきではなく、政策の見直しを通じて人が育つことを改めて認識し、EBPM の推進に率先して取り組むためのマネジメントを行うべき。EBPM 推進部局は、EBPM 推進が組織力向上に資するという自覚の下、府省庁における重要な部署、言わば司令塔であると位置付け、会計部局

等との連携強化や適切な人材配置等を考えていくべき。政府全体での EBPM 推進を担う行革事務局は、こうした体制ができている府省庁を積極的に評価し、共通機能としてのデータベースの充実や政府内での喫緊に必要な EBPM に関する取組についてのワークショップの開催などの伴走支援を更に実施していくべき。

※ 詳細については別紙のとおり

EBPM の推進を担う人材の育成の在り方の方向性

取りまとめ(詳細版)

●論点1

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

【前提としての EBPM の目的、RS の作成・活用】

- 行政事業レビューの目的は、EBPM の実践によるワイズスペンディングの実現であり、レビューシート(RS)はボトムアップでワイズスペンディングを実現するためのコミュニケーションツールである。政策立案と一体的に取り組むべきものであるが、いまだに残る、「RS は説明責任を果たすための作文」という誤解がボトルネックとなっており、意識改革が必要。この誤解を解き、正しい理解を浸透させることで、取り組む行政官の意欲もおのずと高まっていくのではないか。正しい認識の下で RS に政策立案のプロセスをしっかり言語化、文書化して蓄積し、いかに政策立案の質の向上につなげていくかが重要。
- EBPM の取組は霞が関の人材育成にも資するものである。EBPM というと学術的なエビデンスが重要であるように思われがちであるが、変化が速い世の中においては、現状や課題を素早く分析し、政策効果を高めるための政策立案・評価のプロセス

を確立することが不可欠である。また、社会は複雑で、常に変化するということは、同じ政策でも常に同じアウトカムが生じるとは限らないということである。そのため、実際の政策立案の現場は日々実験を繰り返しているようなものであり、単なる A/B テストによって政策の改善策まで導き出せるわけではない。こういった状況を踏まえると、EBPM の人材育成は、統計といった特定分野に特化した人材を育てることや外部人材に丸投げすることは適当ではない。EBPM を実践できる人材とは、データについての知見だけでなく、自らの政策立案の経験も踏まえて、データの礎となるメカニズムを考え、判断できる能力を持った人である。こうした EBPM の推進を担う人材を増やしていくためには、政策立案の経験を通じて、誰もが無理なく EBPM の素養を身に付けることができるようにし、EBPM の定着と人材育成の好循環を促すものと捉えるべき。

- EBPM の推進に当たって重要なのは、現場のニーズや課題を踏まえた事業を進めるため、自治体や民間事業者を含めた、関係者と丁寧なコミュニケーション(対話)を重ねることである。これまでも、予算編成過程、秋レビュー、公開プロセスでの RS の活用を進めており、継続して取り組むべき。また、秋のレビュー、公開プロセスは、有識者と議論を深め、事業の質を上げ、改善に結び付ける模範例であるように実施すべきであり、対決型のやり取りではなく、また全てを肯定するものでもなく、クリエイティブな議論とすべき。また、そこで得た気付きや知見は他の事業にも活用できるようにすべき。また、今回作成した「EBPM 推進についてのロジックモデル」にあ

るように、RS の記載内容の充実により、政策・事業の効果が把握できるようになり、発見した課題に対応し、政策の質の向上、その先の国民につながるというように効果がみられるのか、ボトルネックはないかを確認するため各府省庁へのヒアリングやアンケート調査も有益である。

【RS の内容充実のための資料・研修機会の提供】

- RS をコミュニケーションのツールとするためには、その前提として、前年踏襲を是としていたこれまでのやり方を改め、去年より今年の事業、今年より来年の事業を良くしていくことが重要である。そのためにも、RS には、効果発現経路(いわゆるロジックモデル)によって、政策効果が出ていること、逆に政策効果が出ていないことに加えて、次の一手(改善策)を記載し、政策立案や事業改善に当たって考えていることを丁寧に文書化することが求められる。
- 行革事務局は、各府省の RS がこのようなものとなるよう、これまでの取組を引き続き推進すべきであるが、更なる充実・強化を図るべき。具体的には、『作成ガイドブック』の内容の理解促進を進め RS の内容充実を^{しょうよう}奨励していくべき。その際、EBPM の実践で得られたノウハウ・知見や人材育成の在り方について地方公共団体を含む広く一般においても活用できるよう、『作成ガイドブック』などは公表すべき。
- 今年行われた、非公開のワークショップは、心理的安全性が確保され、より率直な議論ができた点で有益と考えられ、個別府省庁別の実施も含め、引き続き行うべきものと考えられる。その際、EBPM 補佐官は、心理的に安全な場を担保し、議論

を促進する重要な役割が期待されていることも踏まえ、EBPM 補佐官の増員や、補佐官を補佐する「EBPM 特別アシスタント(EBPM フェロー)」(仮称)を設けることを検討すべき。

●論点2

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

【幹部・管理職の関与・コミュニケーションの在り方】

- EBPM 推進のためには、必要なスキルの習得も当然重要であるが、良い行動を促すための内発的動機にも注目すべきである。そのためには何を目的に行っているのか(purpose)をチームで共有すべきであり、事業の改善に向け、いかにコミュニケーションを取り、議論を通して前向きに行政事業レビューに取り組むことが出来るかが重要ではないか。
- 職員のモチベーションが上がるかどうかは、労働の負荷よりも心理的なものが影響しており、寄り添ってもらえているとかワクワクするとか、いかにしてポジティブな感情を持てるかが重要である。モチベーションを高め、担当者の異動による EBPM への取組や意識の低下を防止するためには、若手職員が安心や信頼の醸成された中でコミュニケーションができ、政策立案に関与している実感を持てる良好な人間関係や良い状態(well-being)を作ることが重要である。

そのため、幹部・管理職には、

- ① 成長、自立・自律(自ら旋律を奏でる)、つながりの3つを感じる機会を提供する
- ② 使う言葉を肯定的にし、若手職員の意見をきちんと受け止め、きく(聴・訊く)
- ③ 事業の目的を共有する(「これって、何のためにやっているのか」、「当然のように考えているけど、それって本当?」というような若手職員の疑問に答えられると更に良い。)
- ④ 若手職員が目的に立ち返り、環境変化を踏まえて効果を上げるために考えたことや工夫したことを認める

といったコミュニケーションが求められ、こういったことを意識することが、心理的に安全な場の確保と、議論の促進につながる。

- 一部では、行政事業レビューが、いまだ事後的に批判を受けるネガティブな場と誤認され、現場の心理的負担となっているきらいがあるが、総じて政策を良くするための活動であり、EBPM を実践することにより PDCA を回すことをポジティブな体験とすることが重要である。社会のリソースを貸してもらうつもりで、RS を活用したコミュニケーションを行ってほしい。第三者から後付けで成果目標を強いられるようなことがなく、事業所管部局が主体性を持って企画段階から政策目標を意識、あるいはレビューを通して問題点を見つけ、次の改善につながる目標を設定することが重要である。また、探索的な事業では、事業の失敗自体も重要な成果と考えられることから、失敗につながる情報を収集し、中止するという判断を褒めることも重要

ではないか。

- EBPM 推進の取組は、結果的にモチベーションの向上にも、能力の向上にもつながるものであり、若手職員が主体的に関与することが非常に重要である。各府省庁において、幹部のリーダーシップの下、若手職員が、通常業務を離れ、社会課題の解決をするために、誰と協力するといいいのか、誰の知恵を借りるといいいのかということも含め、心理的安全性を担保した学びの場や環境を整えるべき。また、心理的に安全な場を担保し、率直な議論ができるようにするためには、有識者の果たす役割や責任も大きい。このため、有識者の方を交えて議論する場合には、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ていただける方に参画いただくことが重要である。

●論点3

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

【データ分析を通じた取組の底上げ】

- 行革事務局は、行政事業レビューを通じた EBPM の実践において、各府省庁の取組を支援し、レベルの底上げを担っていることを再認識するとともに、ナレッジの提供が不十分なことにより政府全体の EBPM 推進のボトルネックとならないよう、RS システムを通じて文書化された情報を蓄積し RS の記載についての分析を実施して

いくべき。その分析においては、EBPM の観点から良いと判断される効果発現経路・事業改善につながる見直しについての考え方も整理し、AI や最新技術も活用しつつ、優良事例の抽出・横展開をより容易にしていく必要がある。(経年で蓄積される RS システムのデータの分析調査を行い、蓄積データを根拠とした各府省の EBPM の取組の底上げの方法を検討する。)

- 全ての国の職員が EBPM 実践の当事者であるべきだが、全員が高い専門性を持ったデータエンジニアやデータサイエンティストである必要はなく、チームとして能力を確保していくことが大事である。EBPM を実践できる人材とは、データについての知見だけでなく、自らの政策立案の経験も踏まえて、データの礎となるメカニズムを考え、判断できる能力を持った人であるという前提も踏まえれば、データ・標本のバイアスを理解できること、データの取扱いに関する常識(リスク管理・セキュリティ理解)があることを最低限のデータリテラシーとして、政策立案することを共通の経験としていくことを基本動作とすべき。

【デジタルも活用した効率的なデータ収集】

- 行革事務局及び政府内の EBPM 推進部局(内閣府政策統括官(経済社会システム担当)、内閣官房デジタル行財政改革会議事務局、総務省行政評価局等)は、EBPM の目的について、エビデンス追求でなく、政策立案(ポリシーメイキング)の質の向上を目指すべきであるし、効果測定が求められることが多くなっている現状を踏まえ、度重なる調査依頼への対応で現場が疲弊する(いわゆる「調査疲れ」)に

とのないよう、現場の負担に無自覚であることを戒め、いたずらにデータを集めることは抑制すべき。効果測定のために必要なデータに限定されているか(むやみに全数調査するようなことはしていないか)、デジタル化などによって現場負担の軽減を図られているか、省内縦割りで同じデータを重複して取得するようなことはしていないか、データを共有する運用がなされているかなどの調査設計をすべき。

【事業所管部局の役割・求める人材像】

- あらゆる事業所管部局において、現行の政策ありきではなく、政策の見直しを通じて、人が育つということを、それぞれの管理職が改めて認識し、EBPM の推進に率先して取り組むことで、マネジメントを発揮すべき。
- 地方の視点からすると、中央省庁には、各地域の取組・成果のばらつきをよく把握、分析した上で、それぞれの地域にとって役立つことの知恵出し・提案を行ってほしいと考える。中央省庁がこのようなことを行うためには、現場の声を聴くことが必須である。デジタルも活用し、より効果的に国の政策を使ってもらう観点で日頃から地方公共団体とコミュニケーションを取り、単に顔が広いということではなく、EBPM を通じた見識や洞察力(insight)を持つことができる人材を増やしていくべき。

【EBPM 推進部局の役割・求める人材像】

- 各府省内でEBPM を定着させていくために、EBPM 推進部局は、省内で「頼れる存在」として、①広く政策立案の基礎を身に付けてもらう、②組織のコミュニケーションを良くする、③担当者と共に悩み、考え、次の行動を後押しする、④現場の負担に

無自覚であることを戒め、いたずらにデータを集めることを抑制し、効果測定のために必要なデータに限定するなど、データ収集のコーディネートを担う役割を果たしていくべきであり、そのためには、政策立案の経験を有し、その経験を活用して政策立案プロセスの総合調整ができる人材を配置するように留意すべき。

- EBPM 推進部局は、EBPM 推進が組織力向上に資するという自覚の下、府省庁内の司令塔として重要な部署であると位置付ける必要。くわえて、企画・政策部局や会計部局との連携強化や適切な人事配置を考えていくことも重要である。

【行政改革推進本部事務局等の役割】

- 政府全体での推進を担う行革事務局としては、EBPM 推進体制を構築し、積極的に取り組んでいる府省庁をもっと積極的に評価していくこと。また、国の事業が広範にわたることも踏まえ、個々の事業改善に資する取組を継続するとともに、事業を改善していこうという意識付けとして、事業を横断的に分析できるよう、データベースの充実やワークショップの開催、経済財政諮問会議の取組を始めとして、政府内での喫緊に必要な取組についての伴走支援を一層充実させていくことが求められる。また、自由闊達な議論ができる検討の場を具体的につくるため、より一層の充実した有識者の確保や運用を担うことが求められる。
- 内閣府の EBPM を活用した経済・財政一体改革の推進は、ボトムアップで事業の改善を目指す行政事業レビューとは異なり、より上位の政策を対象とし、関連事業等も多く、ロジックはより複雑になりやすい。このため、その EBPM の実践はより難し

いものとなることから、例えば、個別事業だけでは見ることができない関連事業を束ねて効果を見るなど課題等の絞り込みを行いつつ、できる限りの支援をし、行政事業レビューの取組結果の活用など両者の連携を進め、政策レベルでのEBPM実践のノウハウを深めるべき。