

各府省の行政事業レビューにおける EBPM推進に係る改善の取組

令和6年9月26日

内閣官房行政改革推進本部事務局

各府省の対応①

府省名	①レビューシートの作成・点検体制の整備や点検方法について工夫した点	② ①の工夫による結果、どのような点が改善されたか
内閣府	<ul style="list-style-type: none"> 府内職員を対象に、有識者を招いてEBPMに関する講習会や勉強会を開催し、効果的な目標・指標設定や政策効果の点検等に関する意見交換を行った。 府内全職員等を対象としたEBPM研修（オンデマンド形式）を実施した（EBPMの基本的な考え方から計量ソフトを用いた重回帰分析までを対象とした実践的内容。EBPMの理解や分析手法が身につけているかを確認する修了確認テストも実施）。 	EBPMに関する講習会や勉強会の実施等により、対象事業において、 <ul style="list-style-type: none"> ・アクティビティやアウトプット、アウトカムの追加・見直しなど ・ロジックモデルのブラッシュアップ ・アウトカム指標の算出根拠の明確化 ・現状・課題を踏まえた「事業の概要」の記載の明確化などの改善が見られた。
公正取引委員会	近年、行政事業レビューがEBPMの手法等を用いて点検を実施するという要素が強くなっていることを踏まえて、行政事業レビューの取組体制について、今年度から副総括責任者にEBPM推進部局の管理職を、事務局にEBPM推進部局の担当者を加え、行動計画にその旨明記した。	EBPM推進部局と会計部門が点検箇所を分担することで効率的に点検作業を行うとともに、外部有識者会合やサマーレビューの開催など、各種会合について相互に連携して実施することができた。
警察庁	ロジックモデルや指標の設定等について、EBPM推進部局から原課に対して積極的に提案を行うなど、EBPM推進部局と原課との間で連携を図りながらレビューシートの作成を行った。	効果発現経路をより適切にとらえ、今後の事業の改善に資する指標を新たに設定することができた。（事業名：交通取締り資機材等の整備）

各府省の対応②

府省名	①レビューシート作成・点検体制の整備や点検方法について工夫した点	② ①の工夫による結果、どのような点が改善されたか
個人情報保護委員会	<ul style="list-style-type: none">活動目標・成果目標等の設定やロジックモデルの作成に当たって留意すべき重要な事項や、レビューシートシステムの活用方法について、要点を資料にまとめた上で説明会を開催した。その中で、行政事業レビュー推進チームと各課室の担当者との間で活発に意見交換を行うことにより、組織全体として内容への理解を深めた。各課室が作成した全てのレビューシートを行政事業レビュー推進チームが確認し、適切な活動指標・成果指標が設定されているか等について点検を行うとともに、シートの内容の改善に向けた提案を積極的に行った。	アウトカムの実現に向けた政策立案が重要であるという認識を組織全体で共有することにより、後年度の事業の改善に役に立ち、かつ、第三者の目から見て理解しやすいレビューシートを作成するという観点を持って作業を進めることができた。
カジノ管理委員会	<ul style="list-style-type: none">所管事業部局と行政事業レビュー推進チームが連携して、活動指標ごとにレビューシートの点検を行った。所管事業部局が成果目標やアウトカム指標を作成し、指標について議論するなど、行政事業レビュー推進チームと伴走型でレビューシートの作成を行った。	行政事業レビュー推進チームが活動内容を横断的に確認することで、事業達成に向けたアウトカムの目標が明確にすることができた。

各府省の対応③

府省名	①レビューシートの作成・点検体制の整備や点検方法について工夫した点	② ①の工夫による結果、どのような点が改善されたか
金融庁	EBPMワークショップを聴講したことで、EBPM実践の基本的な考え方について学ぶことができた。その上で「行政事業レビューシート作成ガイドブック」「行政事業レビューシート 政策効果の測定のポイント」を参考に、レビューシートの点検を行った。	会計課職員が、EBPM実践の基本的な考え方を身につけ、点検を行ったことで、全体的にロジックモデルが改善されたと考える。一方で、レビューシート作成担当課室は多忙な部署が多く、レビューシート作成に割ける時間が少ないため、レビューシート作成においての、EBPM実践の基本的な考え方について庁内にはまだ浸透出来ていないと考える。
消費者庁	<ul style="list-style-type: none">EBPM推進部局と会計課で連携して、事業の必要性、効率性、有効性の観点から点検を行った。今年度は、特に公開プロセス対象事業や、その他の外部有識者点検対象事業について、外部有識者会合の前に重点的にEBPM推進部局における点検を実施し、定性的なアウトカムであっても、「定性的なアウトカムに関する成果実績」欄を参考情報で充実させるなどの改善を促し、外部有識者会合が充実した議論になるように努めた。令和6年4月に厚生労働省から消費者庁に移管された食品衛生基準行政の8事業については、昨年度他の課室で行ったのと同様に、担当課とEBPM推進部局で直接議論して、アウトカム設定とロジックの改善を促した。	<ul style="list-style-type: none">EBPM推進部局と会計課で点検項目の役割分担をし、双方の点検の進捗管理を行いながら点検を実施したことで、効率的に点検を進めることができた。定量的な指標を設定できないアウトカムについては、「定性的なアウトカムに関する成果実績」欄に参考指標や参考情報を記載することで、行政事業レビューシートを充実させ、事業の進捗確認の一助とすることができた。令和6年4月に消費者庁に移管された食品衛生基準行政の事業は、昨年度の他の課室と同様に、ロジックの流れやアウトカム目標を改善することができた。

各府省の対応④

府省名	①レビューシートの作成・点検体制の整備や点検方法について工夫した点	② ①の工夫による結果、どのような点が改善されたか
こども家庭庁	<ul style="list-style-type: none"> • 昨年度、行政事業レビューの抜本的見直しがなされた中、当庁は発足初年度となったため、既存のレビューシートもなく、全くの白地からの対応となった。したがって、取組の浸透にあたっては、十分丁寧な説明（理解の浸透）が不可避の状況にあったため、下記の取組を今年度のレビューの取組の前段階として実施した。実施時期については、今年度に入る前が適切との判断の下、以下の取組を本年1月から3月にかけて実施した。 ＜庁内研修の徹底実施＞ • 当庁外部有識者のうちEBPM専門の有識者を講師として、他の庁内有識者に対する研修を実施 • 当庁EBPM専門有識者を講師として、庁内事業所管部局実務者向けの研修を実施（3日間計4回実施。約50名参加） • 会計担当参事官（会計課長）及び当庁EBPM専門有識者を講師として、庁内管理職向けの研修を実施（2日間計2回実施。約20名参加） • 会計担当参事官を説明者として、庁内幹部会において幹部向けの研修を実施 ＜ロジックモデル（効果発現経路）のブラッシュアップ＞ • 上記研修の実施後、課室ごとに主要施策と考えられる事案1件（1シート）をピックアップ。それらについて、レビュー推進チーム副総括責任者である会計担当参事官が、事業担当課室長に対し、直接対面によりヒアリング、コンサルティング等（いわゆる会計課長ヒア）を行い、集中的にアウトカム等の設定のブラッシュアップを実施。 以上のとおり、本年度行政事業レビューの取組に先立ち、 • 研修講師については、当庁のEBPM専門の外部有識者を登用することによる、「外部有識者による伴走型支援」の実施 • 会計担当参事官における、管理職クラス向け伴走型ブラッシュアップの実施 • に取り組んでいる。 • 外部有識者（公開プロセスにおける対応含む）、当庁政策評価等担当者における伴走型支援については、重要視しつつ継続していく。 • 本年度の作成過程においても、しばし担当者が苦慮することがあった。その際、政策評価等担当者が、現場の担当課室に出向き、直接対面により、担当者と同じ画面を見ながら、相談に応じつつ、担当者と一緒に作成に取り組んでいる。所要時間は3時間を超えることが、しばしばあった。 	<ul style="list-style-type: none"> • 各事業所管担当者の行政事業レビューシートに対する理解、作成に際しての納得感が深まっていることは、明らかと感じられた。政策評価等担当者との信頼関係が深く構築され、コミュニケーションの円滑化は大きく促進した。 • もちろん、レビューシートの内容充実も顕著に認められた。

各府省の対応⑤

府省名	①レビューシートの作成・点検体制の整備や点検方法について工夫した点	② ①の工夫による結果、どのような点が改善されたか
デジタル庁	<p>(昨年度に引き続き) EBPM推進担当と会計担当が、デジタル庁政策評価・行政事業レビュー推進チームというワンチームのもと、緊密に意思疎通を図りながら、それぞれの観点からレビューシートの点検を行った。</p>	<p>(昨年度に引き続き) EBPM推進担当が効果発現経路における指標間のつながりのロジックに、会計担当が支出先に係る内容の正確性に重点を置いてレビューシートの点検を行うことで、担当者の知見を活かしながら、効率的に点検を行うことができた。</p>
復興庁	<ul style="list-style-type: none"> 今年度からのレビューシートの概算要求への本格活用を踏まえ、予算会計企画班内の予算担当とレビューチームの両方が内容を点検する体制を構築した。 EBPM推進部局においてもレビューシートを閲覧・確認できるようにした。 	<p>各予算担当が行政事業レビューシートの点検を通じてEBPMの観点で事業内容を点検することができた。</p>
総務省	<ul style="list-style-type: none"> EBPM推進部局が効果発現経路、会計課が予算項目と、項目ごとに分担して効率的な点検を行った。 昨年度は、事業所管部局への疑義照会や修正依頼等のやりとりはメール等で行っていたが、今年度は事業ごとに質問票を作成し、やりとりの経過を記録・把握することとした(本質問票のやりとりは来年度に引き継ぐ予定)。 点検の主担当者が上記質問票を作成してやりとりを行った後、他の担当者が質問票を踏まえたダブルチェックとして質疑を行うことで、複数の視点かつ重複のない点検を実施した。 	<p>疑義照会や修正依頼等を質問票で行うことにより、対応状況(解決したのか、引き続き検討が必要なのか等)や、質疑の終了した事業の把握が容易となり、適切な進行管理ができた。また、EBPM推進部局の担当者間における情報共有を適切に行うことができた。</p>

各府省の対応⑥

府省名	① レビューシートの作成・点検体制の整備や点検方法について工夫した点	② ①の工夫による結果、どのような点が改善されたか
法務省	<ul style="list-style-type: none"> （昨年度に引き続き）EBPM推進部局と会計課が連携し、レビューシートの項目に応じて、それぞれの観点から点検を行った。 昨年度は8月に実施したEBPM研修を、本年度はレビューシート作成中の6月に実施し、レビューシート作成部局も参加できるようにすることで、EBPMへの理解を浸透させた。 	<p>（昨年度に引き続き）形式的な誤りを防止するとともに、点検結果を通じて、各事業の効果発現経路や各アウトカムに係る指標等の改善につなげることができた。</p>
外務省	<ul style="list-style-type: none"> レビューシートの作成にあたり、これまでの会計課に加えて、EBPMに関する不明点等については、EBPM推進部局を照会窓口とする省内の体制を整えた。 予算概算要求作業においては、会計課ヒアリングにレビューシートを活用するとともに、要すればEBPMの観点から原課の求めに応じてサポートを行えるようにEBPM推進部局も同席した。 回章を用いて、「EBPM概要資料」及び同資料に記載のある各種参考資料（特に「EBPMガイドブック」や「アクティビティの特徴に応じた政策効果の測定のポイント」）を省内に周知を図った。 	<p>本年度から、レビューシートの作成にレビューシートシステム（RSシステム）を利用することになり、原課は新システム利用の対応に精一杯になってしまい、内容の改善まで進めたところはそれ程多くはなかった。他方で、優良事業改善事例も出てきていることから、EBPM推進部局として今後の横展開を支援したい。</p>
財務省	<ul style="list-style-type: none"> 今年度はEBPM推進部局と会計課が事前に綿密な打合せを行い、行政事業レビューやEBPMに対する双方の理解を深め、連携を強化したうえで取組を進めた。 その上で、例年会計課が開催しているレビューシート作成に関する説明会には、今年度からEBPM推進部局も同席し、EBPM的観点からの留意点について行政事業レビューシート作成ガイドブック等の資料を用いて説明を行った。 また、優良事業改善事例の選定過程においては、必要に応じ原課との意見交換を交えながら実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> 個別事業の改善を継続的に進めるためには、EBPM推進部局と会計課が同じ方向を向き、事業を取り巻く現状等について理解を深めつつ推進する必要があると考えており、今回の取組を通じて有機的連携が図られ、今後原課の事業に更に踏み込んでいくための礎が構築できた。 例えば、優良事業改善事例の選定過程において、EBPM推進部局と会計課が必要に応じ原課の事業担当者と直接意見交換し、事業概要や目標・指標設定に係る考え方等を聞くことで、事業が抱える課題などについて、より深く理解することができた。

各府省の対応⑦

府省名	①レビューシートの作成・点検体制の整備や点検方法について工夫した点	② ①の工夫による結果、どのような点が改善されたか
文部科学省	<ul style="list-style-type: none"> 大臣官房会計課と政策課政策推進室が連携してレビューシートの確認・点検を実施（会計課においてはワーキングチームにて全てのレビューシートに対して、政策課においては公開プロセス対象事業及び要求額10億円以上等の新規事業に係るレビューシートに対して実施）し、事業担当課とコメントのやり取りを通じてブラッシュアップを図るとともに、必要に応じて個別の打合せを実施するなど、改善すべき点や考えられる修正案、レビューシート作成の考え方についての指導を実施した。 特に公開プロセス対象事業及び要求額10億円以上等の新規事業については、局長級職員（サイバーセキュリティ・政策立案総括審議官）が伴走支援し、行政事業レビューシートシステムのロジックモデル作成機能を活用しつつ、必要に応じて分かりやすい形に整えた上で、外部有識者に提示するなどの取組を実施した。 予算要求事項に係る会計課ヒアリングに政策課が同席し、EBPMの観点からの指摘を積極的に行った。 作成作業をわかりやすく補足したレビューシート作成マニュアルの改訂・周知、EBPM研修等講義動画や教育分野のEBPMに係る手引き等の周知により、担当課にて活用可能な情報の事前提供を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> 特に個別に丁寧に打合せを実施した事業を中心に、目的やロジックが整理され、適切なアウトカム・指標を設定することにつながった。 各取組を通じて、EBPMの浸透が未だ道半ばであること、ロジックモデルの考え方を浸透させることの困難さが明らかになった。
厚生労働省	<ul style="list-style-type: none"> EBPM事務局が全ての令和5年度レビューシートの簡易チェックの結果を各部局に送付し、令和6年度のレビューシートの作成にあたって改善を促した。 RSシステムで会計部局とEBPM部局を全事業の関連組織に設定し品質確保に努めた。 	令和6年度のレビューシートの状況については、今年度末にかけて検証する予定としている。

各府省の対応⑧

府省名	①レビューシートの作成・点検体制の整備や点検方法について工夫した点	② ①の工夫による結果、どのような点が改善されたか
農林水産省	<ul style="list-style-type: none">• レビューシートシステムの採用に伴い、各部局庁がスムーズに作成できるように農林水産省独自の手引きを作成し配布するほか、原課からの問い合わせについてQ & Aに整理して配布を行った。• 広報評価課において、全てのレビューシートの内容を確認し、必要に応じて担当課室に修正を依頼するとともに、レビューシートの作成における必須事項をまとめたチェックシートを用意し、各部局庁に確認を依頼するなど、記載内容の改善に取り組んだ。• 「所見を踏まえた改善点／概算要求における反映状況」における「現状通り」「縮減」「執行等改善」等の設定について、原課にわかりやすいようにフローチャートを作成し配布を行った。	レビューシートの作成に係る手引きやQ & A等を配布したことにより、問い合わせ対応に係る負担軽減に繋がった。

各府省の対応⑨

府省名	① レビューシートの作成・点検体制の整備や点検方法について工夫した点	② ①の工夫による結果、どのような点が改善されたか
経済産業省 (1/2)	<ul style="list-style-type: none">• E B P M推進部局（業務改革課）により「行政事業レビューシート」の特にアウトプット～アウトカムの設定に関して品質向上に向けた取組を推進した。（会計課とも適宜連携）具体的には、E B P M推進部局が策定した「政策立案・効果検証のための成果指標の設定ガイド」を新たに発行し、このガイドに基づき予算要求を実施する全事業に対して当該設定ガイドに基づく指標の設定を依頼した。• その際、点検を効率的に行うため、また、ガイドを確実に活用いただくため、「RSシステム」への入力前の事業概要説明資料(省内用の予算要求説明資料。Word形式)に、事業担当課が事業目的や各アクティビティのアウトプット～アウトカム等を設定し、それをE B P M推進部局がガイドに基づき点検する形を取るなどの工夫を行った。• なお、事業概要説明資料は、レビューシートの項目に従い作成し、原課は「RSシステム」へそのまま転記できるように工夫した。また、事業概要説明資料では活用したガイドの該当箇所を明示させることで、確実にガイドを使ってもらえるよう工夫した（ガイドへのアクセス数は1500回以上）。• また、会計課による事業担当課ヒアリングについて、一定規模以上のものについては、E B P M推進部局が同席した。同席していない事業については書面上でE B P M推進部局から指摘をしつつ、特に改善が必要な事業については原課へも何度もヒアリングをしながら指標を設定した。• その他、ガイドにおいては複数事業の評価については政策評価で、各予算事業の評価については行政事業レビューで実施すると整理し、政策評価と行政事業レビューの関係性を明確にした。	<ul style="list-style-type: none">• 昨年に比べ、特に、レビューシートのアウトプット～アウトカムの設定についてE B P M推進部局・事業担当課の負荷が軽減された。具体的には以下のとおり。<ul style="list-style-type: none">➢ E B P M推進部局による、点検作業のはじめに事業内容を理解する作業時間は、依然変わらないものの、アウトプット～アウトカム設定への指摘にかかる負担部分が減った。➢ 設定ガイドの展開により、アウトプット～アウトカム指標設定についてのE B P M推進部局への個別質問が減り、トータルでの点検作業時間の削減に繋がった。➢ 昨年度まで、E B P M推進部局の点検者は点検の「よりどころ」がないため、判断に迷う事業の場合、全員で都度事業内容を確認の上、適切なアウトプット～アウトカムについて班内で議論していた（1回あたり20分程度）が、今年度は、明らかにその回数が減った。➢ 原課が設定ガイドのどのタイプに基づきアウトプット～アウトカム設定を行ったか分かるようなフォーマットとしたことにより、対比すべき事業分類に容易にたどり着けた。

各府省の対応⑩

府省名	①レビューシート作成・点検体制の整備や点検方法について工夫した点	② ①の工夫による結果、どのような点が改善されたか
経済産業省 (2/2)		<ul style="list-style-type: none">• 昨年に比べ、特に、レビューシートのアウトプット～アウトカム設定について品質が向上したと思われる。具体的には以下のとおり。<ul style="list-style-type: none">➢ 設定ガイドに基づき、点検作業を行うことにより、指摘する側の品質が向上、均質化できた。(昨年度までは、各自の知識だけで指摘をしなくてはならなかった。)➢ E B P M推進部局に着任早々の職員も、設定ガイドを参照しながら点検作業を行うことにより、問題なく早期に立ち上がることが出来た。➢ (通常、最大で2~3回原課とやりとりする内の)初回の品質が高まった。(初めより、優良なシートが提出されてくる確率が向上した。)➢ 行革事務局ガイドに対する「よくある逸脱例」の内の、「アウトカム指標の多段階設定」(短期アウトカムから長期アウトカムまで、内容的に同じ指標を設定。ただし3年で30件⇒5年で50件等、年限や件数だけが違うケース)について、ガイドを示し再考を促すことで改善が見られた。

各府省の対応⑪

府省名	①レビューシートの作成・点検体制の整備や点検方法について工夫した点	② ①の工夫による結果、どのような点が改善されたか
国土交通省	<ul style="list-style-type: none"> • 会計課が省内各部局等にレビューシートの作成依頼を行う際、EBPM推進部局が作成したEBPMの記載に関する留意事項も併せて伝達し、各局等がレビューシートを作成する際に適宜活用していただいた。 • 個々のレビューシートの底上げを図るため、会計課とEBPM推進部局が連携して、すべてのレビューシートの内容を確認し、必要に応じて担当課室に修正を依頼するなど、記載内容の改善に取り組んだ。 • 優良事業改善事例の選定に際しては、効率的にレビューシートを評価するため、形式的なチェックから、ロジックを重視したチェックへと評価の重点を移行しつつ、EBPM推進部局が選定した。その際、評価者による評価の差異をなるべく排除するため、2次評価以降は同じレビューシートを複数人により評価した。 	<ul style="list-style-type: none"> • 有識者からもEBPMの記載に関する留意事項を一定程度評価していたが、個々のレビューシートへの反映には課題がある。 • 優良事業改善事例の選定プロセスが昨年度よりも明確になり、選考過程が理解されやすくなったと認識している。
環境省	<ul style="list-style-type: none"> • 各部局の総括補佐が自部局内のレビューシートの品質管理を行っているが、EBPM推進部局、会計課、各部局の総括補佐等を構成員とするタスクフォースにおいて、部局間のクロスチェックを行うことで、別視点での指摘が可能となっている。 • EBPM推進部局と会計課は全てのレビューシートを確認・点検し、作成部局へフィードバックしている。 • これらを通じて、タスクフォースが中心となり、省全体でレビューシートの品質の向上に取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> • ロジックの構築やつながりを意識したアウトプット・アウトカムの指標設定は、改善が図られつつある。 • タスクフォース内及びEBPM推進部局内で確認の考え方を揃えることができれば、レビューシートの品質の安定化につながるが、確認を行う者が異動することもあり、ばらつきは残っている。

各府省の対応⑫

府省名	① レビューシートの作成・点検体制の整備や点検方法について工夫した点	② ①の工夫による結果、どのような点が改善されたか
原子力規制委員会	庁内の拠出金事業について統一のアウトプット・アウトカム指標の設定という課題に対し、原課とヒアリングを重ね、ロジックモデルの改善を促した。また、庁内で管理職級ヘッドのヒアリングを行い、改善に向けた議論を行った。	「国際原子力機関保障措置拠出金」事業について、アウトプットを派遣した職員数などとし、短期若しくは中期アウトカムをIAEAの報告書などとし進捗が適切に管理することができる指標とした。本事例を参考に、その他の拠出金事業についても可能な限り共通的な指標を設定し、それぞれの違いや意義などを明確化し国際的な貢献を定量的に示すことを促した。

各府省の対応⑬

府省名	①レビューシートの作成・点検体制の整備や点検方法について工夫した点	② ①の工夫による結果、どのような点が改善されたか
防衛省	<ul style="list-style-type: none"> • E B P Mの考え方やロジックモデルの活用を普及するため、R 5の優良事業改善事例を題材に資料を作成して、省ポータルサイトに掲載するとともに、各階層における研修においても当課の業務紹介のほか、教材・配布資料として使用している。 • E B P M推進部局は、昨年度のR Sや関連情報（防衛白書や公表資料等）をもとにロジックモデル案を作成課に提案し、記載内容（特にロジック）や成果指標を検討させるなどの伴走支援を実施した。特に、 <ul style="list-style-type: none"> ① 本年3月のE B P M推進府省庁横断ワークショップ（以下、WS）の成果を活用できそうなR Sについては、法執行事務WSにおける議論を踏まえ、 • 事業実施課が「事業を実施する現状での課題を考え、書き下してみる」 • その解決に向けて「現場が実施する取組」をブレイクダウンする • 当該取組を成果目標に設定してみること、提示したロジックモデルに記載して検討を促し、R Sの改善をはかる取組を実施。 ② R S点検の過程で事業課題が不明瞭なR S、ロジックが回っていないと考えるR S、作成課から記載に関する相談のあったR Sに対しては、推進部局が作成課にアプローチし、事業実施に当たっての現状や課題、事業活動の概要、成果指標を検討し、効果発現経路の整理・改善に向けた取組を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ○改善されたと認識する点 <ul style="list-style-type: none"> • 淡々と実施する法執行事務と考え得る事業では、その事業の性質上、これまでR Sにおける活動を見直す機会がなかったところ、作成課と検討する中で、これまでのR Sでは記載のなかった活動や、各活動には細分化された取組（現在進行中の短期的な取組や常時設定している目標など）があることを聴取できた。その結果、複数のアクティビティを設定したり、細分化された取組を効果発現経路に設定することができた。 ○課題と認識する点 <ul style="list-style-type: none"> • E B P Mやロジックに関するルールの浸透が不十分 • ロジックモデルの作成・提案・整理には、E B P M推進部局が粘り強く支援に取り組む姿勢が必要。 • 事業によっては、公表できる内容に濃淡が存在する。