

行政事業レビューシート作成ガイドブック

<別冊 1 : 基金シート作成ガイドブック>

Ver 1.0

令和 6 年 9 月 26 日
内閣官房行政改革推進本部事務局

はじめに 基金点検の実施に係る各資料、RSシステムと本資料の位置づけ

基金点検の基本的な考え方・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日最終改正)

- 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

基金シート等作成要領

- 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

補助金等の交付により造成した基金等に関する基準 (平成18年8月15日閣議決定)

- 終了時期等
- 目標達成度の評価
- 保有等に関する基準 等

基金の点検・見直しの横断的な方針

(令和5年12月20日行政改革推進会議決定)

- 定量的な成果目標の策定・公表
- 具体的な終了期限設定 等

基金シート等の作成・公開

レビューシートシステム (RSシステム)

(令和6年4月稼働)

レビューシート等の入力等を一元で行うことができるシステム。令和6年度からは、各府省庁がRSシステムで作成したシートを、「行政事業レビュー見える化サイト」において一元的に公開しています。

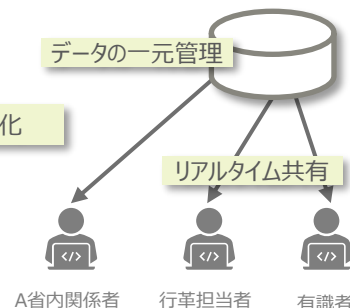
行政事業レビュー見える化サイト

URL : <https://rssystem.go.jp>

「キーワード」で全省庁のRSを検索



過去からの予算額や推移をグラフ化



本資料

行政事業レビューシート作成ガイドブック 別冊1

基金シート作成ガイドブック

基金シート作成による基金事業のEBPM徹底のための考え方・具体的な方法

※レビューシート作成のEBPM実践の基本的な考え方は、基金シートの効果発現経路の記載においてもあてはまるため、「行政事業レビューシート作成ガイドブック」(本体)も併せて活用されたい。

I 前提

各府省庁において行政事業レビュー・基金シートの作成等を通じた**基礎的なEBPM実践を推進するための基本的な考え方**

担当管理職必読

II 総論

各府省において**基金のPDCAサイクルを回す**べく推進チーム構成員・基金シート作成責任者である事業所管部局の課室長、基金シート作成担当者が共通して理解すべき考え方

作成担当者必読

III 実践

実際の基金シート作成・効果検証時に留意すべき**ポイントやケーススタディ**

関連資料

行政事業レビューシート 作成ガイドブック

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

別冊2 行政事業レビューシート・基金シート改善のヒント ～改善事例集～

レビューシート・基金シートの具体的な優良事例と解説

別冊3 行政事業レビューにおける自己点検のポイント ～公開プロセスを含めた政策効果の最大化に向けた工夫～

事業の点検・政策効果の検証を次の改善につなげるための心構え・具体的な方法

はじめに 基金点検の実施に係る各資料、RS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 基金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 基金シート作成による基金事業のEBPMの徹底 p. 7

II 総論

4 EBPM実践の意義 p.10
5 事業所管部局の「意思」をつなぐための効果検証・見直し p.11
6 政策判断の基本動作としての基金シート作成 p.12
7 PDCAサイクルを通じたEBPMの実践 p.13
8 毎年の点検のPDCAと中長期的な事業のライフサイクルの関係 p.14
9 点検・見直しの観点／毎年・目標年度における自己点検（主なもの） p.15
10 基金シートの設計 p.16
11 基金シート作成による毎年度の点検 p.18

Ⅲ 実践

12	基金への予算措置時	p.20
13	自己点検① 基金シート作成による年度点検	p.23
	自己点検② 毎年度の点検における基本姿勢	p.24
	自己点検③ 点検結果・改善の方向性の記載	p.25
14	推進チーム点検① A（改善）につなげるための推進チーム点検	p.26
	推進チーム点検② 点検のチェックポイントと推進チームのコメント例	p.27
	推進チーム点検③ 推進チームの所見の記載例	p.32
15	①所見を踏まえた事業の改善のポイント	p.33
	②目標年度（基金への予算措置後3年程度）における次の措置の検討	p.34
	③所見を踏まえた事業の改善例（基金への予算措置後3年程度）	p.35
	④終期における成果の総括・次の措置の検討	p.37
	⑤所見を踏まえた事業の改善例（基金事業の終期）	p.38
16	基金事業の多様性に応じた点検・見直しの考え方	p.40

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 基金シート作成による基金事業のEBPMの徹底

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 基金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 基金シートを「過去の事実の説明」のみならず、**政策立案や執行改善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 基金シート上で、**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】

基金シートの作成を、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、基金シートの作成は「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 約200にのぼる様々な基金事業について、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・効率的な基金シート作成**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

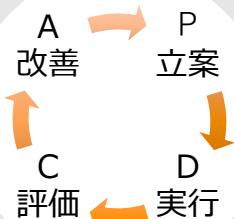
(参考) 第51回行政改革推進会議（令和4年12月21日開催）岸田総理御発言（抜粋）

- ・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。

3 基金シート作成による基金事業のEBPMの徹底①



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

※本ガイドブックに加え、「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（本体）も活用のこと

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 基金シート作成による基金事業のEBPMの徹底②

基金の点検・見直しの横断的な方針（令和5年12月20日行政改革推進会議決定）

- 1 基金への**新たな予算措置を検討する際には、各年度の所要額がおおむね予測可能なものについては、基金によらない通常の予算措置**によるものとする。
- 2 予算決定と同時に、**短期（3年程度）のものも含めて、定量的な成果目標を策定・公表**する。
- 3 **基金への新たな予算措置は3年程度として、成果目標の達成状況を見て、次の措置を検討**する。
（毎年度予算措置を行うもので、災害等の不測の変動要因に備えて、基金形態を使って一定の保有残高が必要なものについては、成果目標も踏まえて、適切な保有残高となっているか点検を行う。）
- 4 足下の執行状況を踏まえた合理的な事業見込みを算定し、**保有資金規模が適正なものとなるよう点検**を行う。
- 5 基金の終了期限については、「補助金等の交付により造成した基金等に関する基準」（平成18年8月15日閣議決定）とともに、**当面具体的に見通せる成果目標を早期に検証する観点も含めて、具体的な期限設定を行う**。
（同基準や「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）を踏まえ、支出が管理費のみとなっている基金事業については廃止を検討する。）
- 6 担当府省庁及び基金を設置する法人において、補助金交付の基準策定や個々の補助金の審査がしっかりできる体制を構築し、こうした**根幹的な業務を民間企業に実質的に外注することは避ける**。
上記の各項目とともに、行政事業レビュー実施要領に掲げられた事項を含めて点検を行い、それぞれの基金事業の在り方について厳格に見直しを行う。

基金全体の点検・見直し結果について（令和6年4月22日行政改革推進会議決定）（抜粋）

Ⅲ 今後の対応

基金については、社会経済情勢の変化や執行状況等を踏まえ、その必要性や成果の達成状況、執行見込み等について、「**方針**」を踏まえ、**不断に点検・検証を行い、使用見込みのない資金は速やかに国庫へ返納し、十分な効果を上げていない基金についてはその在り方を見直すことが重要**である。

特に、**成果目標については、各事業を取り巻く環境の変化等も踏まえ、各府省庁の行政事業レビュー推進チームが中心となり、外部有識者の知見も活用しながら、各基金の事業目的と整合的な定量的目標となるよう点検・改善に取り組み、令和6年度以降の毎年度の基金シートに反映するとともに、その点検等が十分なものとなっているかなど行政改革推進会議としても必要な検証を行っていく**。

また、**基金に関する業務の民間事業者への外注に関しては、適切なルールの厳格な運用を通じて、各府省庁による責任を持った基金事業の管理の徹底に取り組む必要**がある。



基金については、上記方針を踏まえた点検を行い、基金シートをEBPM実践のツールとして最大限活用する

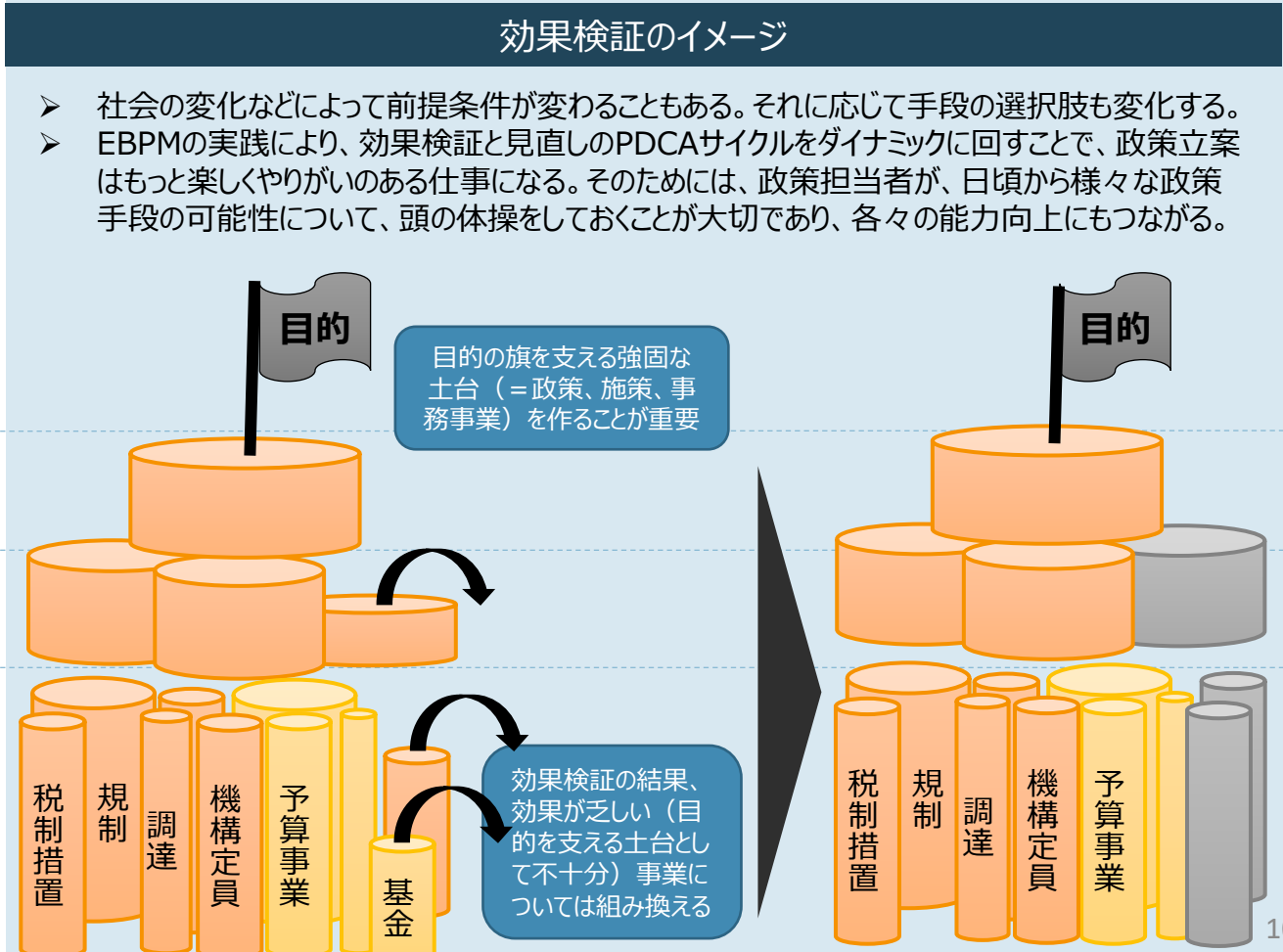
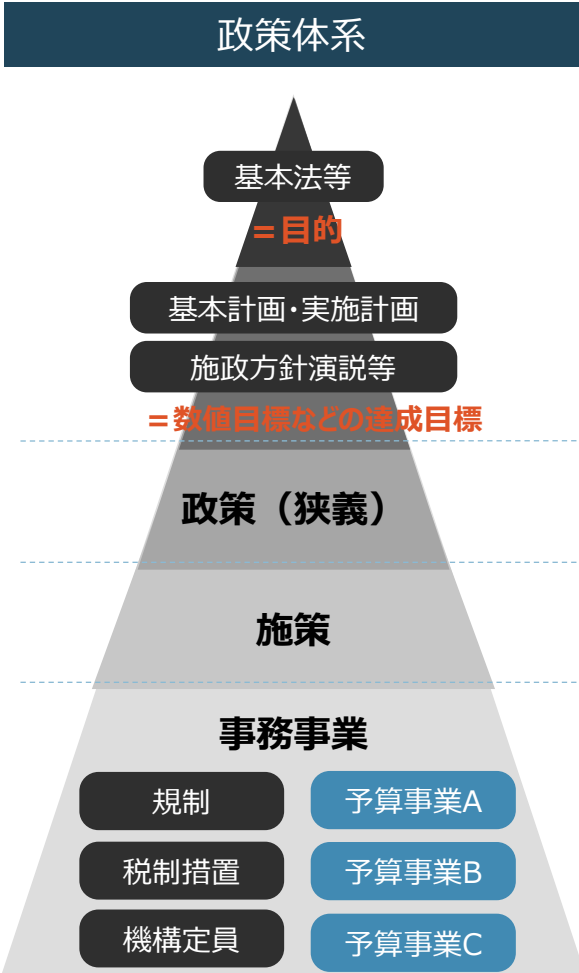
Ⅱ 総論

- 4 EBPM実践の意義
- 5 事業所管部局の「意思」をつなぐための効果検証・見直し
- 6 政策判断の基本動作としての基金シート作成
- 7 PDCAサイクルを通じたEBPMの実践
- 8 毎年の点検のPDCAと中長期的な事業のライフサイクルの関係
- 9 点検・見直しの観点／毎年・目標年度における自己点検（主なもの）
- 10 基金シートの設計
- 11 基金シート作成による毎年度の点検

4 EBPM実践の意義

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

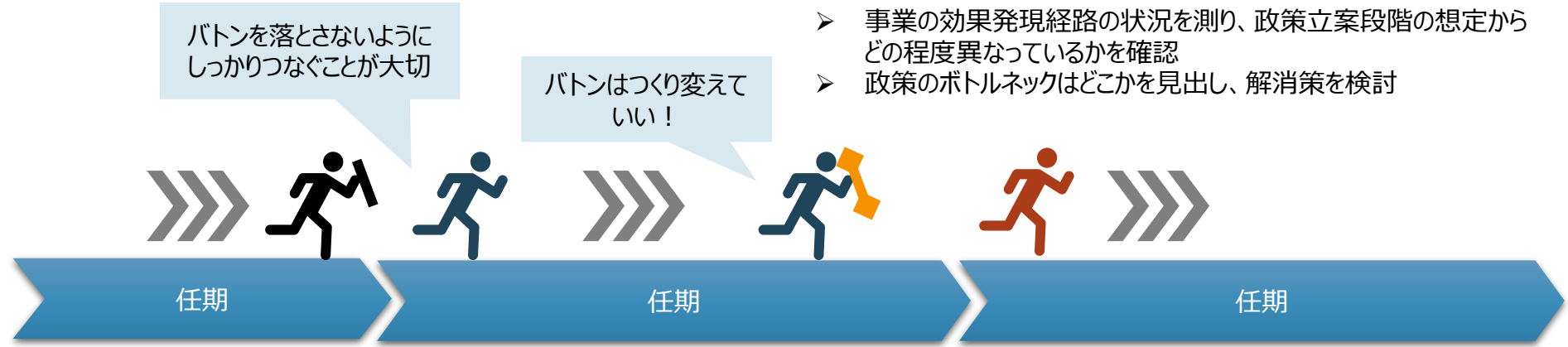
- 各事業は特定の施策（課題解決）を実現するためのツールであることから、**個別の事務事業レベルで効果を検証した上で、施策実現のためにより効果的な手段（ツール）に組み替えていく**（予算事業の内容を見直す、別の予算事業にする、規制等の別の手段に変更する等）**ことが重要**。
- さらには、**施策レベル（特定の課題レベル）においてもEBPMを行い、エビデンスに基づいて、政策実現のためにより効果的な手段に施策を組み替えていくことも重要**。



5 事業所管部局の「意思」をつなぐための効果検証・見直し

政策効果の検証を行い政策の見直しに活かす

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



気をつけよう！
【よくある誤解】

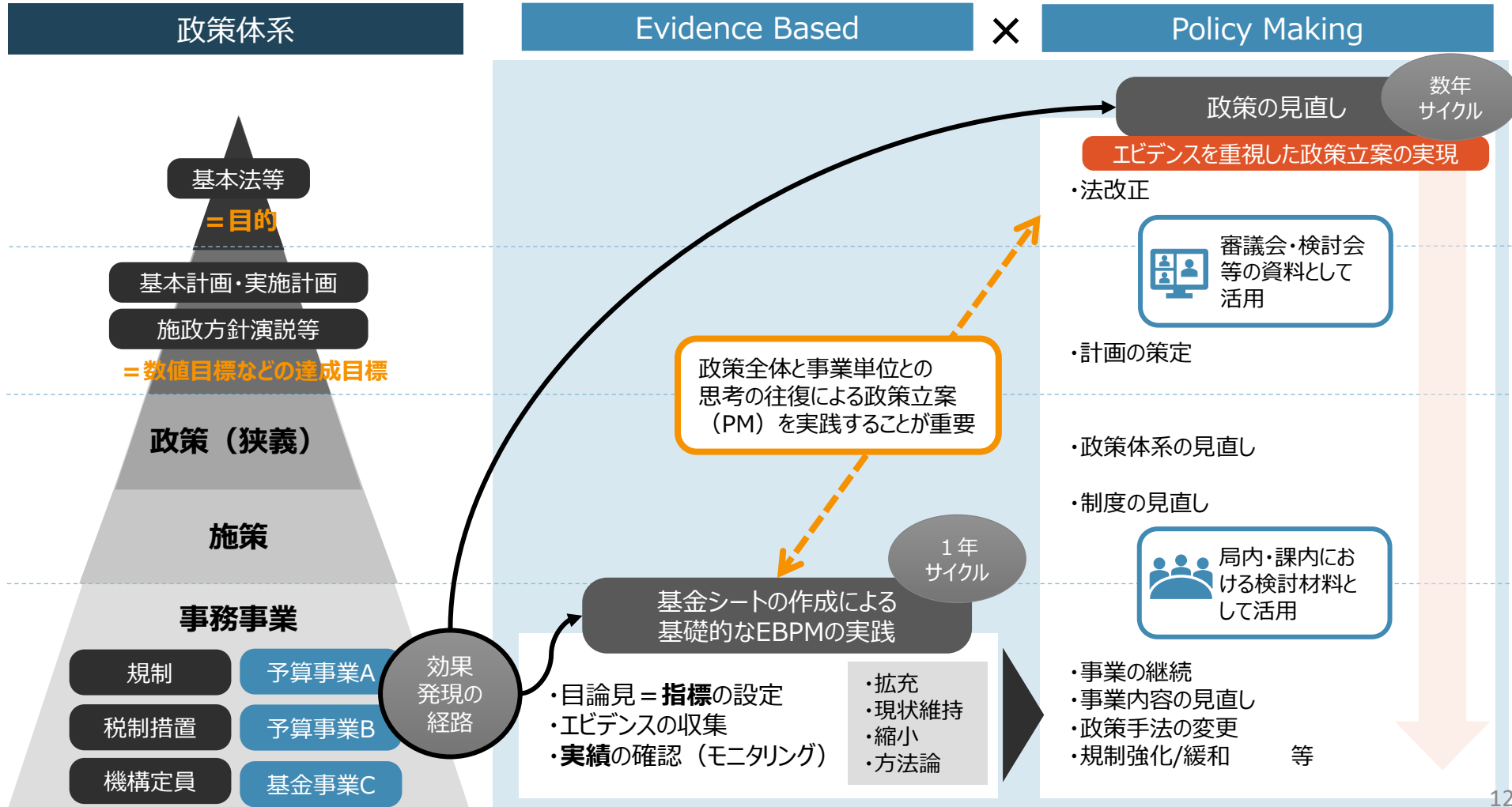
- 民間ではなく政府である以上、インパクトを頻繁に変えることはできない（＝ビジョンはぶれてはいけない）。
- しかし、**社会情勢の変化、気候変動、国際社会の動向等、世の中の動きに合わせて、適切な政策手法に変えていくことが必要**（＝前提が変わる場合もある）であり、それこそが、政府における「アジャイル型政策形成」である。

※「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。

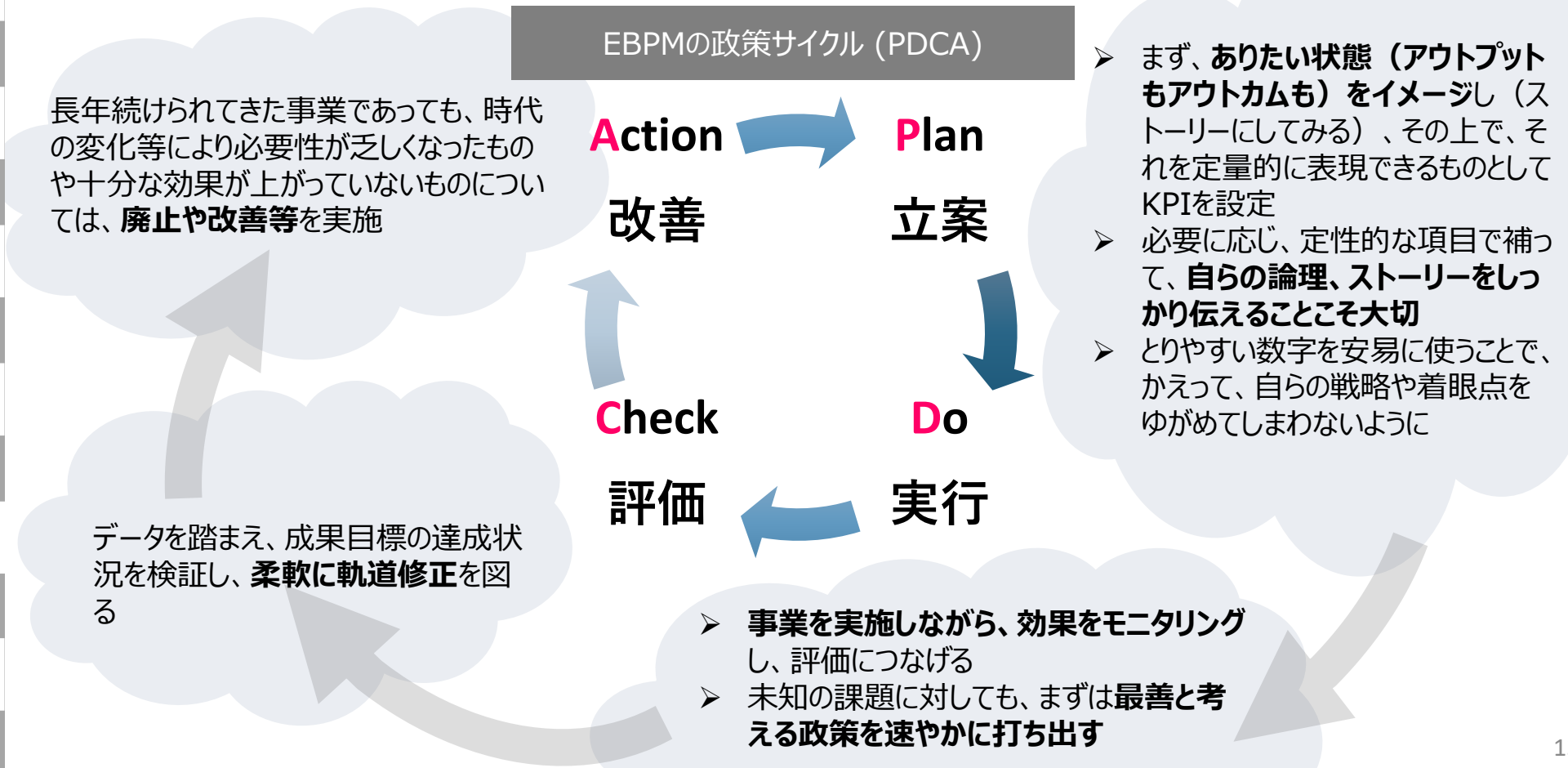
6 政策判断の基本動作としての基金シート作成

- 基金シート作成による、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（法改正や数年毎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。



7 PDCAサイクルを通じたEBPMの実践

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、目標年度における効果の検証と見直しを行うことが重要。
全ての基金事業に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。



8 毎年の点検のPDCAと中長期的な事業のライフサイクルの関係

事業のライフサイクル

政策オプションの中から効果と影響を想定したベターな方法を選択し実行
【事業開始】

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
【事業の始期】

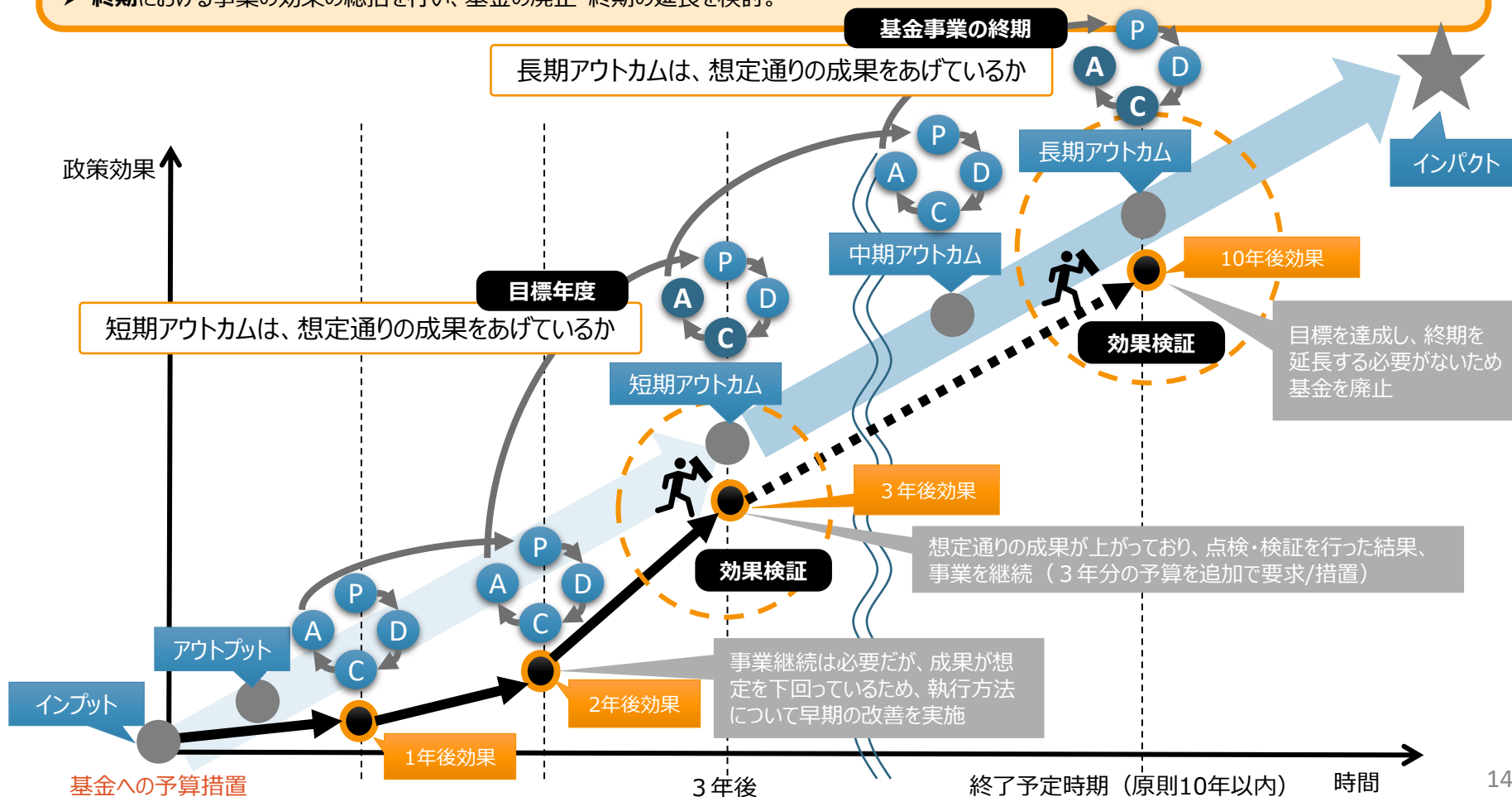
次の改善につながる評価・点検の実行と成果目標の達成状況を踏まえた次の措置の検討
【事業の中期】

新たな企画や予算要求に活かすことを意識した事業改善の具体化
【事業の終期】

事業の継続ありきではなく状況変化を踏まえた最適な政策オプションの検討
【終期到来後の対応】



- ▶ **毎年度**、基金シートの作成を通じ、執行状況や短期・中期・長期アウトカムとして、それぞれ設定した成果目標の達成度の評価を行い、執行の改善や余剰資金の有無等に係る点検、課題の抽出を行うとともに、事業継続の要否を検討。
- ▶ **短期（・中期）アウトカム**で設定された目標年度において事業の効果の確認を行い、事業継続の要否（次の予算措置）を検討。
- ▶ **終期**における事業の効果の総括を行い、基金の廃止・終期の延長を検討。



9 点検・見直しの観点／毎年・目標年度における自己点検（主なもの）

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

10 基金シートの設計①

令和5年度から導入した新たな基金シートは、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。（令和6年度から、RSシステムにて作成し、「行政事業レビュー見える化サイト」にて一元的に公開）

行政事業レビュー見える化サイト RSシステム



「事業/事業一覧/事業詳細」の構成
(各タブの主な入力事項)

実績 点検・評価 支出先 その他備考

基本情報

- ・予算事業ID
- ・基金の造成法人等の名称
- ・法人形態
- ・事業開始年度及び事業終了(予定)年度
- ・運営形態
- ・事業形態
- ・関連事業
- ・法人形態(自由記述)

事業の目的

現状・課題

事業の概要

基金事業のこれまでの取組とその成果

- ・根拠法令
- ・関係する計画・通知等
- ・その他

基金詳細

- ・基金方式の必要性
 - ・基金事業の種類
 - ・該当する理由
- ・基金の造成の経緯
 - ・予算措置年度
 - ・基金造成年度
 - ・資金交付の形態
 - ・会計区分
 - ・国費額
 - ・補助金適正化法適用の有無
 - ・関連するレビューシート等
- ・国庫返納の経緯
 - ・年度
 - ・国庫返納額
 - ・理由

終了予定時期

- ・基金事業の終了予定時期
- ・基金事業の新規申請受付終了時期

- ・補助金適正化法施行令第4条第2項で定める事項

収入・支出等

- ・収入・支出等
 - ・前年度末基金残高
 - ・収入
 - ・支出
 - ・国庫返納額
 - ・機構返納額
 - ・当年度末基金残高
 - ・基金設置法人の事務人件費
- ・執行の乖離の状況
 - ・事業費見込み
 - ・事業費
 - ・乖離額
 - ・乖離率
 - ・乖離の理由等

効果発現経路

アクティビティ/活動・成果目標等 活動・成果目標等のつながり

- アクティビティ
- アウトプット
 - ・活動目標
 - ・活動指標
 - ・当初見込み/目標値
 - ・活動実績
 - ・単位
- 短期アウトカム
- 中期アウトカム
- 長期アウトカム
 - ・種類(定量的/定性的)
 - ・成果目標
 - ・成果指標
 - ・当初見込み/目標値
 - ・成果実績
 - ・単位

後続アウトカムへのつながり

後続アウトカムへのつながり

後続アウトカムへのつながり

定性的なアウトカムを設定している理由

アウトカムを複数段階で設定できない理由

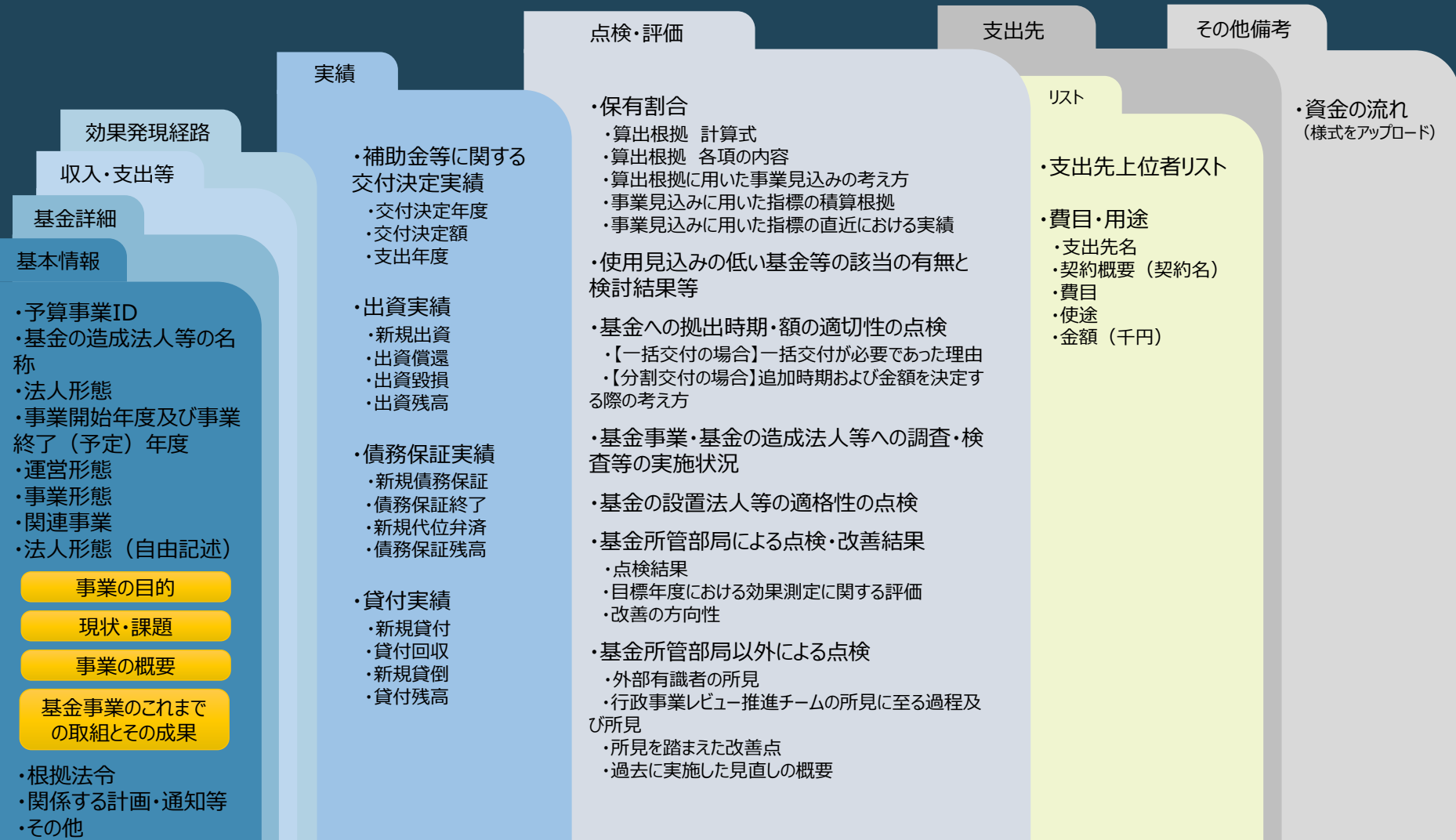
事業に関連するKPIが定められている閣議決定等

10 基金シートの設計②

令和5年度から導入した新たな基金シートは、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。（令和6年度から、RSシステムにて作成し、「行政事業レビュー見える化サイト」にて一元的に公開）

行政事業レビュー見える化サイト RSシステム

「事業/事業一覧/事業詳細」の構成
(各タブの主な入力事項)



11 基金シート作成による毎年度の点検

① 事業所管部局による点検・改善結果

点検結果

改善の方向性

目標年度における効果測定に関する評価

I 事業の必要性

基金事業のこれまでの取組とその成果

過去に実施した見直しの概要

基金方式の必要性

II 定量的な成果目標・達成状況

アクティビティ / アウトプット / 短・中・長期アウトカム

III 終了予定時期

基金の終了予定時期 / 新規申請受付終了時期

IV 保有割合（事業見込み・保有規模） / 執行の乖離

算出根拠 / 算出根拠に用いた事業見込みの考え方

執行の乖離の状況

V 使用見込み等

使用見込みの低い基金等に該当する場合の検討結果・残置する場合の理由

収入支出等

VI 基金への拠出時期・額の適切性

一括交付が必要であった理由 / 分割交付の場合の追加時期及び金額を決定する際の考え方

VII 執行体制

基金事業・基金の造成法人等への調査・検査等の実施状況

基金設置法人等の適格性の点検結果

選択方法及び選定理由等

② 外部有識者の所見 ※基金事業はすべて書面点検の対象。

外部有識者の所見

③ 行政事業レビュー推進チームの所見に至る過程及び所見

所見に至る過程及び所見

④ 所見を踏まえた事業所管部局による事業の見直し・改善

所見を踏まえた改善点

予算編成への反映・国庫返納

チェックポイント I ~ VII の自己点検の内容は、
基金シートの各点検欄 に記載する。

※点検欄はチェックポイント毎に複数あるので、記載内容に重複が無いよう、作成要領に従い記入すること。

自己点検の中には、
・ロジックモデルや指標の見直しなど企画（P）に該当する営みのほか、
・データやエビデンスを収集する事業実施（D）の営み、
・データやエビデンスを踏まえた点検（C）の営み、
・点検結果を踏まえた改善策（A）の検討が含まれる。

点検（C）のメインイベントであるが、ダメ出しを受けるためではなく、改善（A）に向けて「どうしたらいいのかわかる」の具体的なアイデアをもらうための機会とする。

そのためには、前向きな論点設定、知恵をくれる有識者の選定が必要。

ここで、改善（A）を具体的に書くためには、前段の①、②、③のプロセスでの議論の充実が不可欠となる。

4月

↓

6月

7月

↓
8月

9月

↓
12月

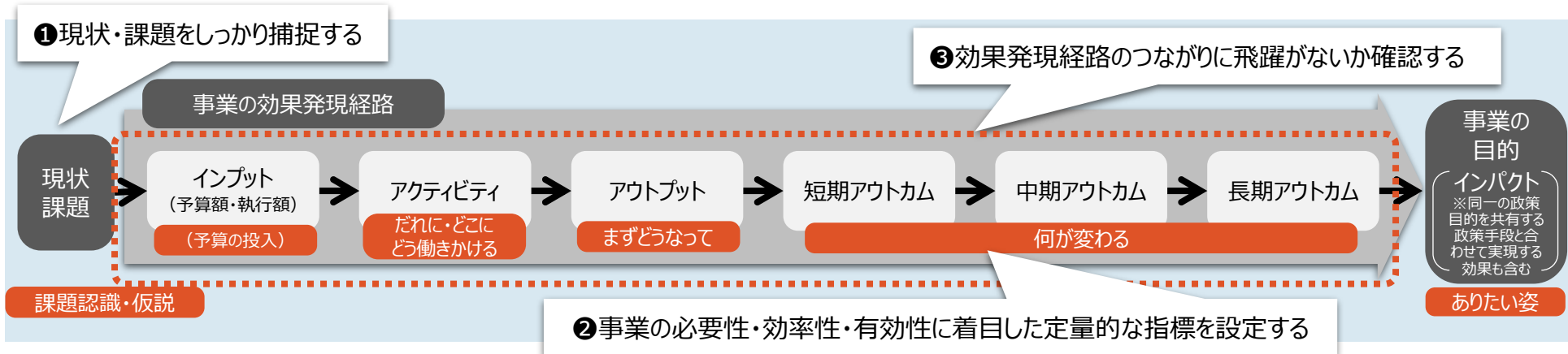
Ⅲ 実践

基金事業のPDCA

- 12 基金への予算措置時
- 13 自己点検①基金シート作成による年度点検
自己点検②毎年度の点検における基本姿勢
自己点検③点検結果・改善の方向性の記載
- 14 推進チーム点検①A（改善）につなげるための推進チーム点検
推進チーム点検②点検のチェックポイントと推進チームのコメント例
推進チーム点検③推進チームの所見の記載例
- 15 ①所見を踏まえた事業の改善のポイント
②目標年度（基金への予算措置後3年程度）における次の措置の検討
③所見を踏まえた事業の改善例（基金への予算措置後3年程度）
④終期における成果の総括・次の措置の検討
⑤所見を踏まえた事業の改善例（基金事業の終期）
- 16 基金事業の多様性に応じた点検・見直しの考え方

ここで紹介する事例は、既存の基金事業の一例を取り上げて基金シートにおける書き方のアイデアを示しているものであり、当該事例に該当する個々の事業について、基金方式の要件を満たすことや、それら事業を目的として今後新規基金の造成が認められることについてお墨付きを与えるものではないことに留意されたい。

12 基金事業のPDCA 基金への予算措置時（1 / 3）



ポイント① 現状・課題をしっかりと捕捉する

- 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」のギャップを明確にし、**解決すべき社会課題を設定する。**

※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】になる。

- **その社会課題をどのように解決するかを検討する（事業自体の必要性）**
- （通常の予算措置ではなく）**基金方式で実施する必要性の有無**（特に各年度の所要額が真に見込み難いかどうか）**を適切に判断する。**

【基金として満たすべき要件】

- ✓ 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

※必要性の有無を適切に判断するためにも、【現状・課題】を捕捉し、言語化する必要。

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、基金方式でないと行けないのか（仮説の構築）

12 基金への予算措置時（2 / 3）



ポイント②事業の必要性・効率性・有効性に着目した定量的な指標を設定する

事業のライフサイクル

政策オプションの中から効果と影響を想定した最適な方法を選択し実行
【事業開始】

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
【事業の始期】

次の改善につながる評価・点検の実行と成果目標の達成状況を踏まえた次の措置の検討
【事業の中期】

新たな企画や予算要求に活かすことを意識した事業改善の具体化
【事業の終期】

事業の継続ありきではなく状況変化を踏まえた最適な政策オプションの検討
【終期到来後の対応】

予算措置の段階で、点検における成果の検証を想定して指標を設定する

- 社会課題の解決のためには、長期にわたる政府のコミットメントが必要である等との理由から、大きな政策判断により基金事業として実施される場合には、その**必要性（及び根拠となる政策判断）**について、【**基金方式の必要性**】（＝なぜ基金方式なのか）及び【**事業の目的**】（＝なぜ事業を実施するのか）にそれぞれ具体的な説明を明記する。
- 事業目的を達成するため、**誰（何）を対象に、どのような手段・手法で事業を行うのか**、その際**なぜ基金方式を選択したのか**について簡潔に整理する（＝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）。
- 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、**新たな予算処置を検討する際の、成果の検証を可能とする、定量的な【短期アウトカム】を設定する。**
- 基金設置法人による間接的な執行になることを踏まえ、効率性の観点からも、事業所管部局において基金事業実施による効果を確実にかつ速やかに把握するべく、**執行管理の在り方を予め検討しておくこと。**

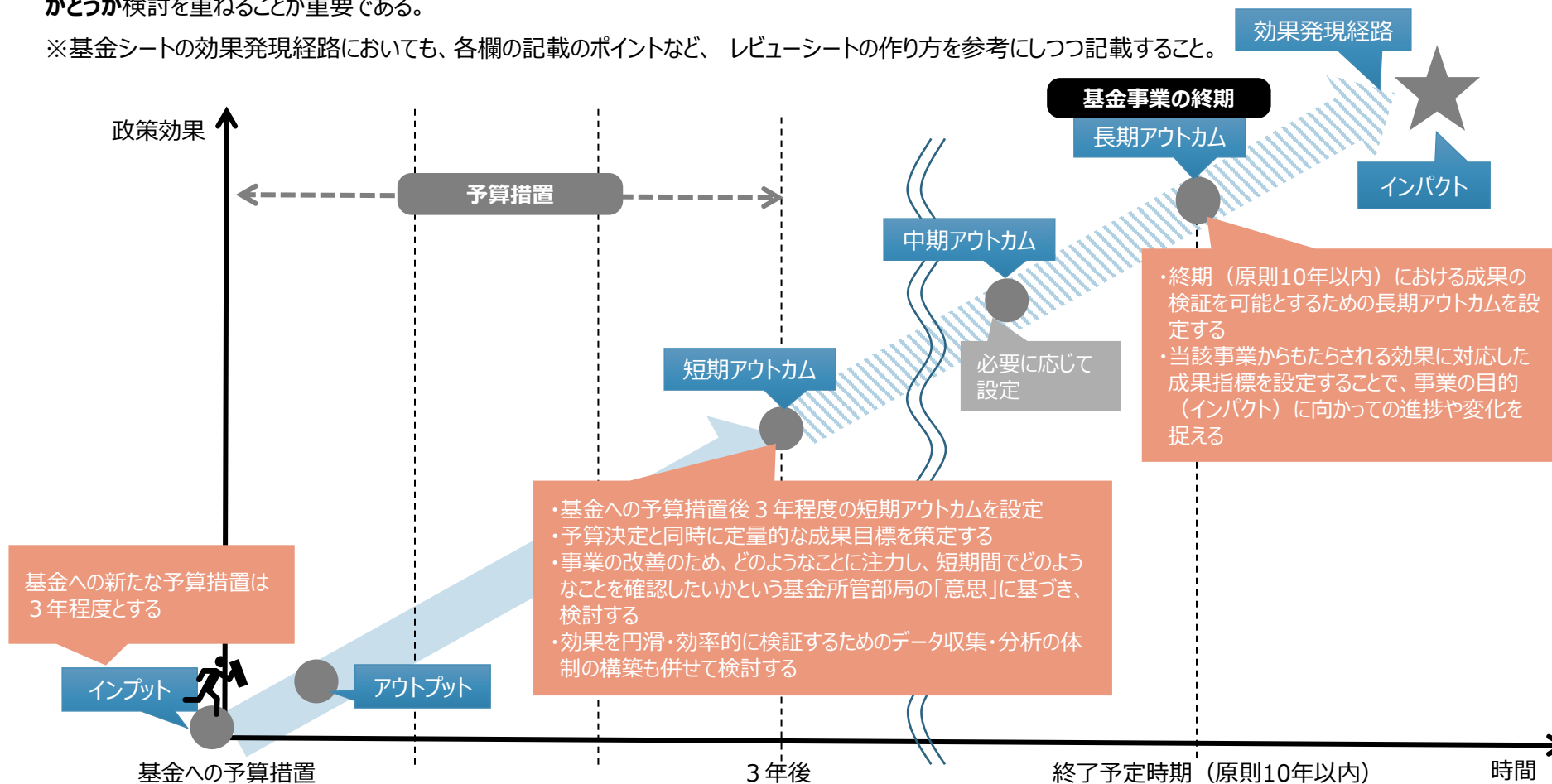
12 基金への予算措置時（3 / 3）

ポイント③効果発現経路のつながりに飛躍がないか確認する

- 効果発現経路における、アクティビティ・アウトプット・アウトカム間の各段階のつながりについて、1つ1つのアクティビティが、どのような過程を経て、短期アウトカム、さらに（中期・）長期アウトカムに至るのかという、基金所管部局の目論見が、読んだだけで第三者にも理解・納得できるよう、具体的に分かりやすく記載する。
- 事業の効果を円滑・効率的に検証するためのデータ収集・分析の体制の構築も併せて検討する。

※様々な政策手段の中から、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、長期アウトカムに至る流れに矛盾や飛躍がないかどうか検討を重ねることが重要である。

※基金シートの効果発現経路においても、各欄の記載のポイントなど、レビューシートの作り方を参考にしつつ記載すること。

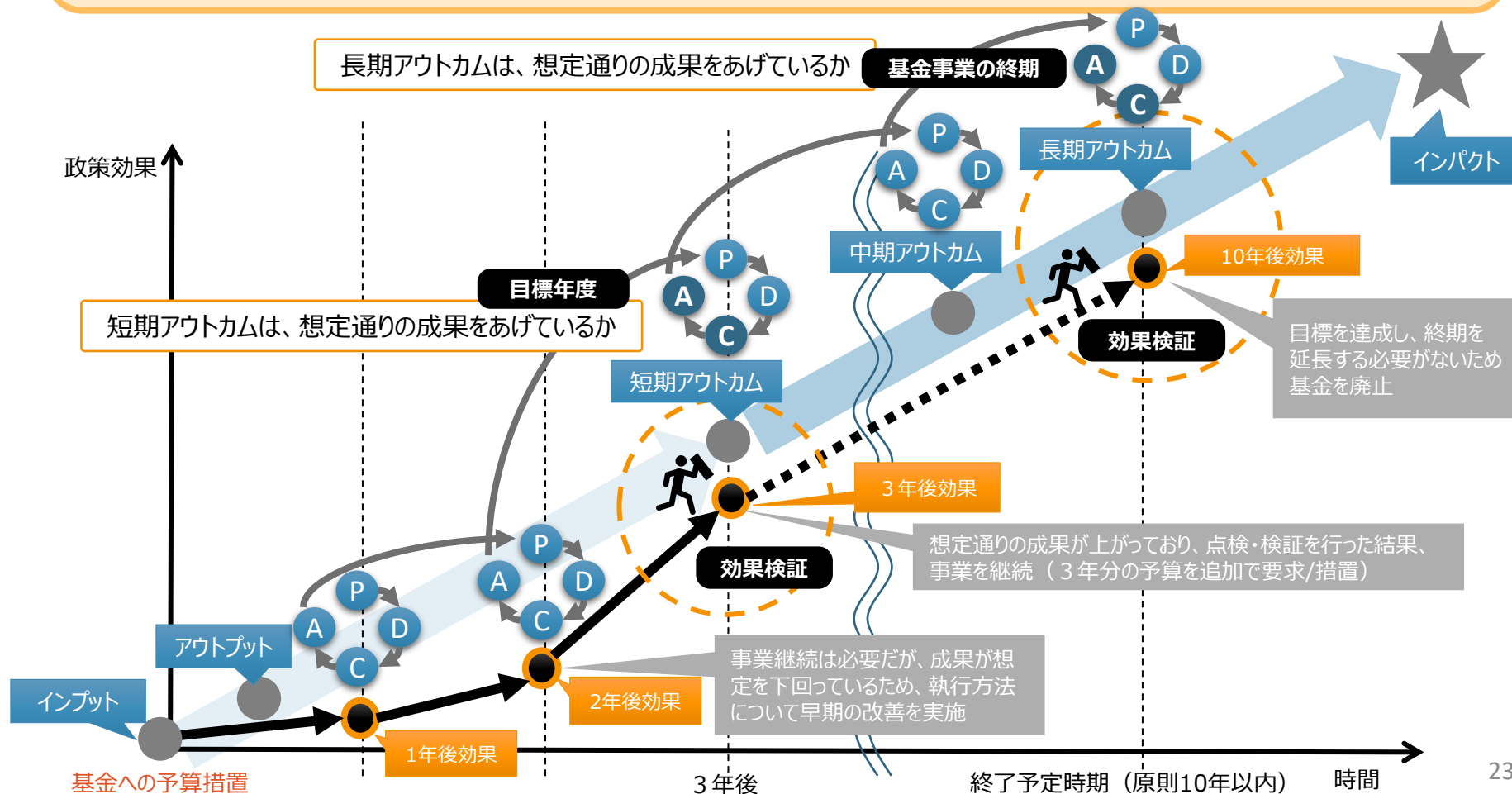


13 基金事業のPDCA 自己点検①基金シート作成による年度点検

毎年度の点検と目標年度・終期における点検項目は同じ。しかし、それぞれ以下の点に留意して点検・見直しが必要



- **毎年度**、基金シートの作成を通じ、執行状況や短期・中期・長期アウトカムとして、それぞれ設定した成果目標の達成度の評価を行い、執行の改善や余剰資金の有無等に係る点検、課題の抽出を行うとともに、事業継続の要否を検討。
- **短期（・中期）アウトカム**で設定された目標年度において事業の効果の確認を行い、事業継続の要否（次の予算措置）を検討。
- **終期**における事業の効果の総括を行い、基金の廃止・終期の延長を検討。



13 自己点検②毎年度の点検における基本姿勢

① 事業所管部局による点検・改善結果

点検結果

改善の方向性

目標年度における効果測定に関する評価

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



【点検を意義あるものにするための視点】

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

よくあるNG例

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

STEP① 過去の指摘事項を 振り返る

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

STEP② 執行実績を評価する 進捗状況をモニタリングする

アクティビティごとに点検することが重要！

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

STEP③ 事業をとりまく状況の 変化を確認する

事業をとりまく状況の変化を踏まえて事業の必要性を判断する

- この1年で、事業をとりまく環境の大きな変化はないか（新たな関連施策が実施されたなど）確認する。
- 執行状況や事業を取り巻く環境の変化を踏まえて、次年度特に力を入れることがあれば記載する。
- 環境の変化等を踏まえて指標を見直す必要はないか確認する。

事業の「目的」に立ち返るとともに、「効果の発現経路」を踏まえながら、事業の「改善」につなげる議論を行う

13 自己点検③点検結果・改善の方向性の記載



【点検結果】、【改善の方向性】 記載のポイント

✓ 解像度を上げる

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

✓ 事業の有効性に着目する

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

✓ アジャイルに見直しを実行する

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

(例) 環境保全・構造改善促進利子補給事業 (経産省) ※令和5年度基金シート (R6.4公表)

点検結果

- ・アクティビティ①の短期アウトカムである営業利益率の向上については、令和2年度は目標値に達したが令和3年度には再び60%の達成度となった。その要因として、コロナ禍における小売業全体の低迷が大きく影響した後、国のコロナ対応施策が功を奏し再び営業利益率を戻したが、揮発油販売業者では影響が小さかったが、消費者の消費行動がガソリン等の販売低迷を長期化させたためと考えられる。
- ・保有割合については、合理的な計算により算出した結果1.00未満であり妥当と考える。
- ・短期・長期アウトカムを見直すとともに、これを踏まえた終期の設定を検討する必要がある。

改善の方向性

- ・アクティビティ①については、新たに「SSの事業再構築・経営力強化事業」が利子補給事業の対象となったため、引き続き支援を行っていく。
- ・執行の乖離については、利子補給制度の周知を図るため石油協会HPをリニューアルし、トップページに「金融支援」の項目を設け利用者の視認性を高めること等周知活動を行うことで改善を目指す。
- ・令和5年12月20日付行政改革推進会議「基金の点検・見直しの横断的な方針」を踏まえ、アウトカムについて再精査し、定量的かつ適切な指標を設定。
- ・終期設定については、平成18年8月15日閣議決定「補助金等の交付により造成した基金等に関する基準」を鑑みて、既契約分の利子補給期間を配慮しつつ、終期の設定を行った。

改善のヒント

実績が目標値に達していない要因を分析し、改善につなげるための方策を検討している。

短期アウトカムが目標値に達成しなかった理由を分析している。

執行の乖離が発生したことを踏まえて、具体的な改善の方策を示している。

アウトカムや終了予定時期といった再精査した部分について記載。

(例) 耐震・環境不動産形成促進事業 (環境省・国交省) ※令和5年度基金シート (R6.4公表)

点検結果

- ・アクティビティ①の長期アウトカムであるCO2削減量については、令和4年度目標を11%増しで達成している。
- ・執行の乖離状況が2年連続で大きい値となっているのは、①急激な円安や人手不足等に起因する資材費・事業費の高騰や需給動向見極め等のため、予定されていたプロジェクト形成に時間を要するケースが多かったこと②出資スキームが限定されていたことや事業活用に係る事業者負担が過大であったために本事業の活用がうまく進んでいなかったことが原因である。
- ・保有割合が「1」を上回っているのは、上記の通り計画通りの出資が行えていなかったためである。

改善の方向性

- ・アクティビティ①の長期アウトカムであるCO2削減量については、事業見直しに伴う出資対象事業の環境要件の引上げを踏まえて、今年度新たに目標値を設定した。
- ・執行の乖離については、直接出資スキームの導入やセムポート出資の廃止等といった活用促進に係る事業の見直しを行ったところであり、改善が見込まれる。
- ・保有割合が「1」を上回る部分については、今後の使用見込を踏まえ、使用見込の低い分については国庫返納することとした。今後も引き続き、民間投資を喚起するよう事業の適正かつ円滑な執行に努める。

改善のヒント

執行乖離にかかる具体的な分析や改善方策を検討している。使用見込みを踏まえた国庫返納を実施することとしている。

執行の乖離原因を分析し、具体的な改善方策を示している。

使用見込みを踏まえ国庫返納することとし、保有割合が「1」未満になっている。

14 基金事業のPDCA 推進チーム点検①A（改善）につなげるための推進チーム点検

③行政事業レビュー推進チームの所見に至る過程及び所見

所見に至る過程及び所見



推進チームの点検を意義あるものにするための視点 その1

①事業所管部局の点検が十分か

・「基金所管部局による点検」や基金シートの各項目の記載内容を確認し、さらに改善できることはないのか。

- 事業の必要性
- 定量的な成果目標・達成状況（アクティビティ、アウトプット、アウトカム、各指標のつながり）
- 終了予定時期
- 保有割合（事業見込・保有規模）/執行の乖離
- 使用見込み等
- 基金への拠出時期・額の適切性
- 執行体制

・過去に指摘された内容を踏まえて検討できているか（指摘事項を無視していないか。）

②外部有識者の所見を踏まえどのように改善できるか

「外部有識者の所見」で得られた知見を踏まえて、推進チームとして事業所管課室にどのような改善をさせたいのか具体的に記載。

特に、**成果目標については、「基金全体の点検・見直し結果」（P8参照）に基づき、各事業を取り巻く環境の変化等も踏まえ、各府省庁の推進チームが中心となり、外部有識者の知見も活用しながら、各基金の事業目的と統合的な定量的目標となるよう、改善できるところを記載。**

③その上で、さらに事業としての問題点や課題はないか



推進チームの点検を意義あるものにするための視点 その2

効果発現経路や目標・指標の設定等について、行政事業レビュー推進チームが指導した点やそれにより改善された点など、所見に至るまでの過程とその理由を具体的に入力する。

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

よくあるNG例

☒ 具体性のないコメントのみ

（例）

- ・「有識者の指摘を踏まえて、所要の対応を行うこと。」
- ・「引き続き、適切な基金の運営に努めること。」

→各チェックポイントを踏まえた具体的なコメントを行う。

☒ 効率性や必要性のみに着目したコメントのみ

（例）

- ・「引き続き、成果目標の達成に向けた効率的な事業実施に努めること。」
- ・「〇〇のために必要な事業であり、引き続き、適正な執行に努めること。」

→有効性や指標の設定の観点などチェックポイントを踏まえたコメントを行う。

☒ 事業所管部局の出来ていない点を指摘するのみのコメント

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

I 事業の必要性

基金シートの項目	自己点検において記載内容をチェックする際に着目するポイント
<p>基金事業のこれまでの取組とその成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 以下の観点から、これまで実施してきた基金事業の取組内容とその成果を振り返り、基金事業の意義を明らかにする <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業所管部局の目論見通りの効果が発現しているか ➢ 想定通りの成果が出ていない場合、ボトルネックが何か、解消するための具体策はないか検討した上で、当面具体的に見通せる成果目標を早期に検証するような効果発現経路の見直しが必要ではないか ✓ 目標達成に向けて工夫等をしていることがあれば具体的に記載する ✓ この1年で事業をとりまく環境の大きな変化はないか（新たな関連施策が実施されたなど） <p style="text-align: right; border: 1px dashed gray; padding: 5px;">よくあるNG例 ☒ 過去の指摘事項について、「検討する」だけで終わっている</p>
<p>過去に実施した見直しの概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ これまで外部有識者から指摘された事項で積み残しになっていたものはないか確認し、過去の指摘への対応について、具体的に記載する ✓ 特に、有識者点検や推進チーム指摘のうち、今後検討するとしていた項目がないか確認する
<p>基金方式の必要性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 基金設置以降の社会経済情勢の変化や執行状況等を踏まえ、そもそも当該事業を実施する必要性があるか、あるいは、今後も引き続きその事業を基金方式で事業実施する必要があるのか

次のA（改善）につなげるための推進チームによるコメント例



〇〇の影響を受けた事業者を救済する目的として設置された基金であるが、**現在においても当該事業を実施する必要性はあるのか**再検討されたい。
 また、事業を実施する必要性があるとしても、「**基金方式の必要性**」の説明が乏しく、**補助金等適正化法施行令**で示されている要件をどのように満たしているのか具体的に記載されたい。

II 定量的な成果目標・達成状況

基金シートの項目	自己点検において記載内容をチェックする際に着目するポイント
アクティビティ /アウトプット /短・中・長期アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 以下の観点から、設定されている定量的な成果目標は適切なものになっているか <ul style="list-style-type: none"> ➢ 成果目標は、事業目的と整合的なものとなっているか ➢ 「短期（→中期）→長期」の各アウトカム指標間のつながりはロジカルなものとなっているか ➢ 設定された指標の水準は妥当なものとなっているか（容易に達成可能な水準ではないか等） ➢ 環境の変化等を踏まえて指標を見直す必要はないか ✓ 以下の観点から、成果目標の達成状況を踏まえて事業のあり方を見直す必要はないか <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業が当初の目論見どおりに進展しているか ➢ 実績が芳しくない場合は、原因は何か/事業の見直し・改善を行う余地はないか ➢ 成果目標の達成状況を踏まえ、事業を継続することが妥当といえるか（早期に目標を達成した場合、あるいは逆に成果が出ない場合のいずれもあり得る） <p style="text-align: right; font-size: small;">各アウトカムの目標年度に該当する年度の点検では特に重点的に確認</p> <p style="text-align: right; border: 1px dashed gray; padding: 2px;">よくあるNG例 ☒ 執行状況の評価について、アクティビティ別に記載していない</p>



次のA（改善）につなげるための推進チームによるコメント例



設定されているアウトカムは、他の多数の事業や要因によって達成されるものであるため、当該事業において**達成可能な範囲で設定すること。**

本事業は2つの目的を掲げているが、**現在の効果発現経路は、前者についての効果測定にとどまっている。**後者についての効果測定なしに、基金方式で継続する必要性を検証することは困難と思慮されるため、**後者の目的達成に向けた成果目標・指標の設定を再検討されたい。**

短期アウトカムから長期アウトカムへのつながりが飛躍している。第三者が読んで理解納得できるよう、具体的に記載されたい。



設定された目標値を大幅に毎年度達成しているが、**目標値の水準が妥当なものなのか説明されたい。**

成果目標の達成状況が低調であり、執行率も想定を下回っている。引続き基金で事業を継続するのか検討し、その結果を記載すること。なお、**基金として事業を継続する場合は事業を改善するための方策についても記載されたい。**

Ⅲ 終了予定時期

基金シート上の項目	自己点検において記載内容をチェックする際に着目するポイント
<p>終了予定時期/ 新規申請受付終了 時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 終了予定時期（あるいは新規申請受付終了時期）を延長するなど変更した場合は、その理由と経緯を基金シートに具体的に記載しているか ✓ これまで終了予定時期を設定していない場合は、改めて検討の上、具体的な設定ができないか

次のA（改善）につなげるための推進チームによるコメント例



終了予定時期を変更した場合は、その経緯や理由も基金シートに記載されたい。

Ⅳ 保有割合（事業見込・保有規模） / 執行の乖離

基金シート上の項目	自己点検において記載内容をチェックする際に着目するポイント
<p>算出根拠/算出根拠に 用いた事業見込みの 考え方 執行の乖離の状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 保有割合（基金事業に要する費用に対する保有資金の割合）の算定根拠は具体的かつ合理的か <ul style="list-style-type: none"> ➢ 見込みと実績に乖離が生じている場合、その理由や改善の方策を基金シートに具体的に記載しているか ➢ 保有割合が「1」超の場合、当該部分を国庫返納しない理由を基金シートに具体的に記載しているか、その理由は妥当か ➢ 具体的・合理的な算定根拠によらず、保有割合を機械的に「1」としていないか

次のA（改善）につなげるための推進チームによるコメント例



「終期」と整合的になるような見込み（残期間に比して執行できないような残高を抱えていないか）とし、過去の執行乖離の状況を踏まえた見直しとなるよう再検討をお願いします。また、保有割合が「1」を越える部分は、その金額を残置する必要があることを定量的に説明してください。

恒常的に執行乖離が生じているところであり、これらを反映した見積もりとなるよう再検討し、その結果を基金シートに記載してください。

V 使用見込み等

基金シートの項目	自己点検において記載内容をチェックする際に着目するポイント
使用見込みの低い基金等に該当する場合の検討結果・残置する場合の理由 収入支出等	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 使用見込みが低いにも関わらず、引き続き基金等を残置する場合、合理的な理由があるか <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業を終了した基金、前回の見直し以降事業実績がない基金又は直近3年以上事業実績がない基金、基金造成時の政策目的がなくなった基金又は変更になった基金、保有割合が「1」を大幅に上回っている基金、あるいはその他使用見込みが低いと判断される基金に該当していないか ➢ 該当する場合、速やかに国庫へ返納する必要があるのではないか ✓ 支出が管理費のみとなっている状況は妥当か（廃止が原則） <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業が終了しているものについては、遅滞なく廃止しているか ➢ 3年以上事業費の支出がないものは、使用見込みの低い基金として、事業を終了し、国庫へ返納する余地がないか ➢ 支出が管理費のみとなっている事業や支出に占める管理費の割合が高い事業については、そのあり方を精査し、基金方式により事業を継続する必要性を基金シートに具体的に記載しているか

次のA（改善）につなげるための推進チームによるコメント例



本事業は既に**補助金交付業務が完了**し、モニタリング等の後年度事務のみを行っている。**業務を国で引き継ぐなどし、速やかに基金を廃止するべきである。**

将来に発生し得る損失への備えを目的とした事業ではあるが、**直近3年間は事業費の支出がない。使用見込みの低い基金として基金事業を終了し、国庫へ返納することができないか。**



支出に占める**管理費の割合が高い。事業のあり方を精査し、基金方式により事業を継続する必要性を精査し、その結果を基金シートに具体的に記載されたい。**

14 推進チーム点検②点検のチェックポイントと推進チームのコメント例（5 / 5）

VI 基金への拠出時期・額の適切性

基金シートの項目	自己点検において記載内容をチェックする際に着目するポイント
【一括交付】一括交付が必要であった理由 ・ 【分割交付】分割交付の場合の追加時期及び金額を決定する際の考え方	✓ 交付時期、規模は、事業の性質や実施状況に応じた交付となっているか ➢ 事業の性質上、本当に年度当初での一括交付が必要か ➢ 分割で交付する場合に、追加する時期及び金額は、適切なものとなっているか

次のA（改善）につなげるための推進チームによるコメント例



事業の性質から見て、追加交付の時期が早すぎないか、また、金額も進捗に応じて検討すべきであり、見直されたい。

VII 執行体制

基金シートの項目	自己点検において記載内容をチェックする際に着目するポイント
基金事業・基金の造成法人等への調査・検査等の実施状況 基金の設置法人等の適格性の点検結果 選択方法及び選定理由等	✓ 基金に関する業務の民間事業者への外注に関しては、適切なルール of 厳格な運用を通じて各府省庁による責任をもった基金事業の管理ができているか ✓ 大幅な積み増しにより事業量が拡大した場合や所期の円滑な業務運営が実現しない場合、社会経済情勢や基金設置法人の執行体制の変化を踏まえ、基金設置法人の適格性に問題はないか ✓ 事業所管部局や基金設置法人において、補助金交付の基準策定や個々の補助金の審査がしっかりできる体制が構築され、こうした根幹的な業務が実質的に民間企業に外注されていないか

次のA（改善）につなげるための推進チームによるコメント例



基金に関する根幹的な業務が実質的に民間企業に外注されていないか。特に、補助金交付の基準策定やこの補助金の審査等について、国、基金設置法人、委託先の業務の役割分担を基金シートに明確に記載されたい。

14 推進チーム点検③推進チームの所見の記載例

(例) 住まいの復興給付金による被災者住宅再建支援対策事業（復興庁）※令和5年度基金シート（R6.4公表）

事業所管部局による点検（改善の方向性）	基金設置法人及び事務局の業務実施に関する実態把握を行い、今後の事業規模に合わせた体制改善を進め、より効率的かつ効果的な運用となるよう指導・監督を行う。
推進チームの所見に至る過程及び所見	<p>今後、避難指示解除等が予定されている区域など、給付見込の算定に必要な条件が明らかになった際は、被災地のニーズ、基金事業の新規申請受付終了時期（令和8年12月末）も勘案しながら、追加的に発生する見込み額をより精緻に算出し、真に使用の見込みがない残高が判明した場合は速やかに返納することで、適正な保有割合に改善し、効果的・効率的に事業を遂行していくべき。</p> <p>また、基金設置法人以外に事務局機能を有しているが、事業所管部局及び基金設置法人において定期的に基金の執行状況のチェックを行い、必要に応じて効率的・効果的な業務遂行のための指導を行うこと。</p> <p>基金の点検・見直しの基本的な方針を踏まえ、短期のものも含め、定量的な数値目標を設定すること。</p>

改善のヒント

事業所管部局の点検をふまえて、さらなる論点や改善点を指摘

- ・事業所管部局の点検内容を深掘りし、具体的に留意すべき観点を提示している。
- ・事業所管部局の点検で触れていない成果目標についても指摘し、事業の改善を促している。

(例) 燃料油価格激変緩和対策事業（経産省）※令和5年度基金シート（R6.4公表）

事業所管部局による点検（改善の方向性）	令和5年12月20日付行政改革推進会議「基金の点検・見直しの横断的な方針」を踏まえ、アウトカムについて再精査し、定量的かつ適切な指標を設定。足下の執行状況を踏まえた保有割合の再精査を行った。
外部有識者の所見	<ul style="list-style-type: none"> ・短期アウトカムについて成果実績の記載がないものの概ね達成という評価になっており、見直しが必要。また、目標についても想定水準という定性的な表現ではなく、「基金事業のこれまでの取組とその成果」欄に記載しているような170円を記載する等、定量的な目標と実績（全国平均小売価格）を比較すべきではないか。 ・「執行の乖離の状況」欄の乖離の理由が不記載であり、理由について丁寧に説明すべきではないか。 ・点検結果、改善の方向性が空欄であり、記載が必要。特に令和5年度及び令和6年度（見込）の業務管理費は、人件費、事務費に比べて多額であり、その支出内容の妥当性について丁寧に説明・点検し、点検結果や改善策で記載することが必要と思量。
推進チームの所見に至る過程及び所見	令和5年12月20日付行政改革推進会議決定「基金の点検・見直しの横断的な方針について」に基づき適切に対応している。引き続き不断の見直しを行うこと。
所見を踏まえた改善点	<ul style="list-style-type: none"> ・短期アウトカムについては、事業期間延長のたびに制度変更が行われ、年度の途中で目標価格が変動するなど、各年度を通じて統一的な目標を示すことが困難であるが、ガソリンの全国平均価格の把握によって補助金の小売価格への反映状況を確認しその効果を公表※しており、当該効果に応じて達成状況を判断している。※補助金の発動効果について（https://nenryo-gekihenkanwa.jp/）も基金シートに記載した。 ・乖離率については、本事案ではマイナスになっている場合となるが、ご指摘を踏まえ執行の乖離欄について記載した。（いずれも基金シート公表後の予算措置や事業期間延長により、想定よりも事業費が増額となったものである。） ・引き続き、適切な基金管理に努めるとともに、事業に必要な金額を定期的に検証し、過大なものがある場合には、その額について国庫返納を検討し、不断の見直しを行う。

さらなる改善のヒント

「事業所管部局による点検」や「外部有識者の所見」を踏まえて、何をどのように見直すべきなのか具体的に所見を記載する。（前向きに評価できるポイントも明示的に褒めるとよい）

注意！

どこがよいのか・悪いのか
具体性のあるコメントになっていない

15 基金事業のPDCA ①所見を踏まえた事業の改善のポイント

④所見を踏まえた事業所管部局による事業の見直し・改善

所見を踏まえた改善点

- ▶ 外部有識者の所見及び行政事業レビュー推進チームの所見を踏まえ、どのように見直しを行ったのか、どのように改善を行ったのかなどについて、個別の外部有識者との調整過程、指摘との対応関係を含めて具体的に入力する。



行政事業レビュー推進チームの所見を踏まえた改善のポイント

✓ 点検を見直し・改善にどうつなげるのか明らかにする

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、という基金シートの目的に立ち返り、**府省庁内での点検の結果、どのような政策判断を行ったのかについて、事業所管部局としての「意思」を明らかにするかたちで言語化する。**

✓ 基金事業の効果を測るための事業目的と統合的な定量的なアウトカムを設定する

基金全体の点検・見直し結果（P8参照）に基づき、特に、成果目標について、各事業の取り巻く環境の変化等も踏まえ、各府省庁の行政事業レビュー推進チームが中心となり、外部有識者の知見も活用しながら、**各基金の事業目的と統合的な定量的目標となるよう点検・改善に取り組む**こととしているため、「効果発現経路」について重点的に改善内容を具体的に入力する。

よくあるNG例

☒いつまでに検討するのか、検討時期を明示していないもの
(例)

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

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

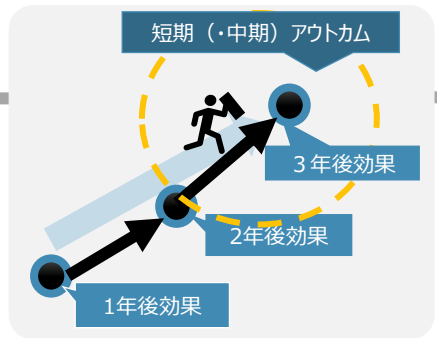
☒検討内容の具体性がないもの

(例)「外部有識者から提言のあった事項の改善に取り組む。」

→何を、いつまでに、どのように見直すのか、今後のスケジュールを記載し、翌年度にその実績を自己点検欄に記載すること

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

15 ②目標年度（基金への予算措置後3年程度）における次の措置の検討



次の措置の検討（基金への予算措置後3年程度）

短期アウトカムの達成状況を分析する

点検の結果、事業の効果が目標に達していない場合は、短期アウトカム未達成の原因分析を実施する（思うように有効に機能していないのであれば、ボトルネックは何か、より効果の高い方策はないのか）

事業をとりまく状況変化をモニタリングする

- ・世の中の変化（デジタル化等の技術革新、人手不足による技能の継承の途絶や国際情勢の変化のような外部環境の変化など）が、解決すべき課題にどのような影響を与えるのかを検討する。
- ・状況変化に応じて、行政はどのように対応していくべきかを検討する。基金を継続する場合でも、当初描いていた3年目以降のストーリーと、3年後の時点における、それ以後のストーリーは異なる場合もあるはずであり、検証の結果、必要があれば、3年目以降のストーリー（効果発現経路）を見直すことも検討する。

基金の継続

基金事業を継続する場合には、有効性の観点から、量・質の両面から改善を検討する（ニーズの変化に着目した改善を行う）。

事業の改善

執行方法の改善等

効果の分析を踏まえて、さらに基金方式で行う必要性が認められた場合、執行方法の改善を検討する。

効果発現経路の見直し

成果目標・指標のあり方等について検討を行い、今後の対応方針を定め、必要に応じて効果発現経路の見直しを行う。

追加の予算措置の検討（基金の積み増し）

- ・3年間の実績を踏まえた見込みを立て、必要に応じて追加の予算措置（必要額の積み増し）を検討する。
- ・追加の予算措置を行う場合、次の3年後に成果の検証が行える成果指標を設定する。

余剰資金の国庫返納

基金の廃止

状況変化に応じて、基金方式で実施する必要性や事業実施の必要性が無くなったと認められる場合、あるいは他の事業と統合するなどして発展的に解消する場合、基金を廃止することも積極的に検討する。

政策手段の見直し（通常の予算事業への移行等）

基金事業としては廃止するが、事業の内容自体は必要な場合は、予算事業への移行等、政策手段の見直しを行う。

事業の廃止（終期の前倒し）

- ・事業自体が終了する場合は、廃止とする。
- ・需要の大幅な減少等により低調な執行が継続している基金（特に管理費のみとなっている基金事業）は、意義や有効性に問題があると考えられるため廃止を含め基金事業の在り方について検討する。
- ・3年目の効果検証により、当初想定していた終期を前倒して基金の廃止を選択することもありうる。（例えば、事業実施の効果が低いことが判明した、あるいは反対に、想定していた成果を超えて成果が出て、早期に事業の目的を達成した場合等）

15 ③所見を踏まえた事業の改善例（基金への予算措置後3年程度）（1 / 2）

（例）ムーンショット型研究開発プログラム（文科省）※令和5年度基金シート（R6.4公表）

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	アクティビティ	①ムーンショット目標1、2、3、6 ②ムーンショット目標8、9 ③ムーンショット目標10の達成及び研究開発構想の実現に向けた挑戦的な研究開発（プログラム）の実施														
	アウトプット	ムーンショット目標の達成及び研究開発構想の実現に向け実施した研究開発プロジェクト数														
	短期アウトカム	外部有識者による年度評価及び戦略推進会議においてマイルストーンの達成が期待通りと評価されたプロジェクト数（各目標下で複数のプロジェクトを実施）														
	中期アウトカム	5年目外部評価及び戦略推進会議において2030年のターゲットの実現を判定するマイルストーンの達成が期待通りと評価されたプロジェクト数（各目標下で複数のプロジェクトを実施）														
	長期アウトカム	10年目外部評価及び戦略推進会議において2030年のターゲットの実現を判定するマイルストーンの達成が期待通りと評価されたプログラム数（目標毎に1プログラムを実施）														
	保有割合	$0.41 = \text{①}114,812\text{百万円（令和4年度末基金残高）} / \text{②}282,479\text{百万円（令和5年度以降支出見込額）}$ 【②の計算式】令和5年度以降に必要となる研究開発プロジェクトにおける研究費等及びその支援に係る事務経費等=(A)+(B) (A) 令和5年度以降の各研究機関への合計支出計画額（百万円） <u>R5 : 34,416、 R6 : 40,020、 R7 : 48,390、 R8 : 37,806、 R9 : 30,976、 R10以降 : 78,099</u> （直近における実績） <u>R2 : 1,366、 R3 : 13,878、 R4 : 23,771</u> (B) 令和5年度以降の基金設置法人での執行計画額 <u>R5 : 1,235、 R6 : 1,543、 R7 : 1,543、 R8 : 1,595、 R9 : 1,543、 R10以降 : 5,314</u> （直近における実績） <u>R元 : 338、 R2 : 420、 R3 : 545、 R4 : 912</u>														
	外部有識者の所見	<p>・保有割合は、現時点での計算結果は1.00となっている。年度が変わっても同様の計算方法が成りたつことから、基金事業が進行したことによる経年変化を測ることができにくい。保有割合については、経年変化における実績を踏まえた支出見込額を把握できるさらなる工夫が求められる。</p> <p>・破壊的なイノベーションを創出するためのハイスペック・ハイインパクトな研究開発を推進することを事業目的としていることから、その定義にあった成果実績をあげるためにも、指標の設定は非常に重要である。失敗を許容した挑戦的な研究開発を推進するならば、何が成功で何が失敗なのかが測れる指標を設定することが求められる。研究において失敗から学ぶことは多く、失敗を基に成果につながることもあることから、失敗も一つの成果として測れる指標の設定が重要となる。</p> <p>・進捗が著しい分野において世界と渡り合う研究成果を求めらるれば、世界の研究スピードを意識した事業フレームが必要になってくる。ステージゲートを細かく設定するなど、短期的中期的な指標の設定は効果を早期に具現化するためにも重要である。</p>														
	所見を踏まえた改善点	外部有識者及び行政事業レビュー推進チームの所見を含め、ムーンショット型研究開発制度として設けられている戦略推進会議における助言等を踏まえて、 経年実績に基づく保有割合の積算方法や事業目的に即した成果実績を上げるために世界の動向を踏まえた成果指標の設定について一層の工夫・改善に取り組むとともに、引き続き、透明性・公正性に十分に留意しつつ、適正かつ効果・効率的な事業の運営に努めること したい。 また、基金については、終了予定時期の設定や保有割合の積算根拠の情報の更なる充実化を検討するなどし、 使用見込みが無いと判断されるものについては、速やかに国庫へ返納 するなど、適切な管理・運用に努めることとする。														

改善のヒント
有識者の所見を受けて、毎年度のマイルストーンの達成状況を評価できるよう成果目標を見直している。

世界の研究開発動向を常に意識して、毎年度のマイルストーンの達成状況を評価できるよう成果目標を見直している

改善のヒント
保有割合の積算情報を充実化させることで、事業見込みの合理性、保有資金規模の適正化につながる議論が可能となり、一層の改善につながる。

経年変化が分かるよう記載するなど保有割合の積算根拠の情報の充実化を図っている。

使用見込みを踏まえ、執行改善の取組として国庫返納することとしている。

15 ③所見を踏まえた事業の改善例（基金への予算措置後3年程度）（2 / 2）

（例）ワクチン生産体制強化のためのバイオ医薬品製造拠点等整備事業（経産省） ※令和5年度基金シート（R6.4公表）

	(短期アウトカム)				(長期アウトカム)			
	成果目標	定量的な成果指標	単位	目標年度 7 年度	成果目標	定量的な成果指標	単位	目標最終年度 12 年度
アウトカム	デュアルユース設備を有する拠点等の計画通りの進捗	デュアルユース設備を有する拠点等の整備計画に対する進捗割合	成果実績 % 目標値 % 達成度 %	- 100 -	今後の新たに発生しうる感染症の状況に応じた国民に必要なワクチンの国内生産体制の確保	国内で製造可能なワクチンの供給量(mRNAワクチン等の人数分換算)	成果実績 億人分 目標値 億人分 達成度 %	- 1.2 -
外部有識者の所見	<p>・短期アウトカムとして整備の完了割合が設定されているが、整備計画通りの進捗割合等も指標として設定し、支出状況について透明性を高めることも考えられるのではないか。また、拠点整備に約3～5年の期間を要する一方で、（補助金支出から3年程度経過した）令和7年度の完了割合が30%という水準は低水準と考えられ、仮に同水準が適当と判断するのであれば、その根拠を明記すべきと思量。</p> <p>・中間アウトカムとして実施事業者が有事対応の行動計画を策定した割合が設定されているが、本基金は国内で製造できる体制づくりを目的としているため、支援対象拠点で製造可能なワクチン生産量及び国民1人当たりのワクチン生産量（割合）等も指標として設定すべきではないか。</p>							
所見を踏まえた改善点	<p>所見を踏まえ、短期アウトカムについては設計から完工まで案件ごとに約3～5年間の幅があり、整備計画通りの進捗割合が適切な指標であると考えられることから見直しを行うとともに、長期アウトカムについては国内で製造できる体制づくりを事業目的としていることを踏まえ、国民に必要なワクチン供給量を指標とする見直しを行った。</p> <p>引き続き、適切な基金管理に努めるとともに、事業に必要な金額を定期的に検証し、過大なものがある場合には、その額について国庫返納を検討し、不断の見直しを行う。</p>							

改善のヒント

有識者の所見を踏まえ、短期アウトカム指標を見直し支出状況の透明性を確保するとともに、長期アウトカムについても成果指標の見直しを実施している。

短期・長期のアウトカム指標について、見直しを実施している。

（例）PCB廃棄物対策推進費補助金（環境省） ※令和5年度基金シート（R6.4公表）

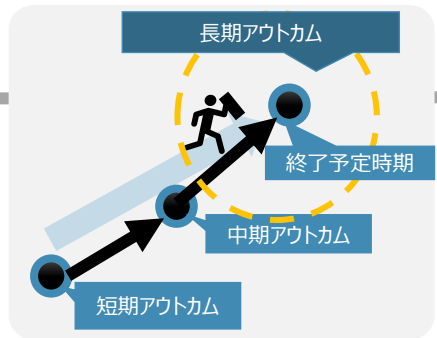
外部有識者の所見	<p>本基金からの中小企業者等ならびに代執行を実施する都道府県市に対する助成によって、着実に期限までのPCB廃棄物処理がなされることを期待するが、中小企業者等による高濃度PCB廃棄物の保有・保管状況が漏れなく把握されて、それらすべてが適切に処理されることが確保されるよう、本基金に係る情報提供等を通じて周知を図りたい。</p>
所見を踏まえた改善点	<p>JESCO事業において高濃度PCB廃棄物を確実に処理するため、見落とされがちな高濃度PCB使用製品等の発見事例集を周知するなど、関係省庁や自治体と連携して、徹底した掘り起こし調査を行うとともに、保管事業者に対して引き続き適切な指導や助言を行う。</p>

改善のヒント

所見を踏まえ、期限（事業の終期）までに着実に目標を達成するために、「徹底した調査の実施」という具体的な改善の方策を示している。

確実な処理のボトルネックとなる、見落とされがちな高濃度PCB廃棄物が漏れなく把握されるよう具体的な方策を示している。

15 ④終期における成果の総括・次の措置の検討



終期における成果の総括・次の措置の検討（基金の新設後10年程度）

長期アウトカムの達成状況を分析する

点検の結果、事業の効果が目標に達していない場合は、長期アウトカム未達成の原因分析を実施する（思うように有効に機能していないのであれば、ボトルネックは何か、より効果の高い方策はないのか）

事業目的の達成状況を総括する

- ・これまでの実績を踏まえ、事業が基金所管部局の目論見通りに成果を発揮したのか、効果的に課題解決に寄与しているかを総括する。
- ・世の中の変化（デジタル化等の技術革新、人手不足による技能の継承の途絶や国際情勢の変化のような外部環境の変化など）が、解決すべき課題にどのような影響を与えるのかを検討する。

基金の廃止

状況変化に応じて、基金方式で実施する必要性や事業実施の必要性が無くなったと認められる場合、あるいは他の事業と統合するなどして発展的に解消する場合、基金を廃止することを積極的に検討する。

事業の廃止

事業自体が終了する場合は、廃止とする。

- ・事業が効果を上げ、一定の役割を果たしたと判断した場合
- ・事業実施の効果が低く、継続すべきでない判断した場合 等

（当初特定していた社会課題が引き続き存在しているか、時間経過とともに変化していないか、引き続き社会課題を解決するために政策介入が必要であるか等の観点からも、事業の廃止の可能性を検討すること）

政策手段の見直し（通常の予算事業への移行等）

基金事業としては廃止するが、事業の内容自体は必要な場合は、予算事業への移行等、政策手段の見直しを行う。

基金の継続（終期の延長）

基金事業を継続する場合には、有効性の観点から、量・質の両面から改善を検討する（ニーズの変化に着目した改善を行う）。

執行方法の改善等

効果の分析を踏まえて、さらに基金方式で行う必要性が認められた場合、執行方法の改善を検討する。

効果発現経路の見直し

終期を延長する際は、適切な期間を設定した上で、これまでの事業の成果の総括を踏まえて成果目標・指標のあり方等について検討を行い、短期アウトカム・長期アウトカムを再設定する。

追加の予算措置の検討（基金の積み増し）

- ・これまでの実績を踏まえた見込みを立て、必要に応じて追加の予算措置（必要額の積み増し）を検討する。
- ・追加の予算措置を行う場合、次の3年後に成果の検証が行える成果指標を設定する。

事業の改善

余剰資金の国庫返納

15 ④所見を踏まえた事業の改善例（基金事業の終期）（1 / 2）

（例）円高・エネルギー制約対策のための先端設備等投資促進事業（経産省）※令和5年度基金シート（R6.4公表）

改善の方向性	令和6年度に実施予定であった効果分析調査に早期着手することで、当初の基金終了予定時期（令和6年度末）から前倒しすることとし、令和6年9月に終了を予定。
外部有識者の所見	<ul style="list-style-type: none"> ・アウトカム（事業による投資需要の経済波及効果）について、平成28年度までの目標が達成されていたとしても、基金として継続している以上、補助金による効果を毎年度説明する必要があるのではないか。平成28年度以降も、事業者から提出された実績報告書等を基に年度毎のアウトカム（実績）を記載すべきと思量。 ・令和2年度の事務局移管により、事業者からの実績報告の形態が変更されているが（従来からの報告システムが使用不可になる変更）、本来であれば、事務局の変更があったとしても、報告システムは変わらず運用できるよう事務局選定の際にシステムの所有権等について要件を付すべきではないか。 ・毎年度の管理費について、事業者から提出される実績報告書や財産管理の相談受付等に対応するため、恒常的な体制（固定費）は必要だとしても、財産管理の相談件数や処分件数等を基に管理費が見直されているか検証が必要であるため、管理費の記載に加えて財産管理の相談件数、処分件数等も記載すべきではないか。 ・基金設置法人から報告を受ける基本的事項に加えて、令和6年度の効果分析の結果についても、調査対象や調査手法等を含めて丁寧に分析結果を公表すべきと思量。
推進チームの所見に至る過程及び所見	令和5年12月20日付行政改革推進会議決定「基金の点検・見直しの横断的な方針について」に基づき適切に対応している。基金事業の終了にむけて確定検査等を確実に実行、不用額については国庫納付を行うこと。
所見を踏まえた改善点	<ul style="list-style-type: none"> ・当該事業では、交付金額約1539億円に対する設備等の投資波及効果をアウトカムとして設定し、平成28年度に目標を達成している。一方で、補助事業が完了した後は、補助事業の完了した日の属する補助事業者の会計年度の終了後5年間、補助事業に係る収益状況について報告を求め、相当の収益が生じたと認められる場合には、国庫への納付をすることとしているが、当該収益については、補助事業者における製造・販売等が国内外の市場の影響等に大きく左右されることや補助事業者の産業分類が多岐にわたる等の理由から、収益納付における一律の目標値を事前に設定することが困難であるため、事業による投資需要の経済波及効果を長期アウトカムと設定している。 ・872件の事業者からの報告等の受理業務を効率的に実施するため、外部システムを活用していたが、事務局業務の移管先である基金設置法人で新たにシステムを導入するには費用が発生するほか、報告書等の受領期間が残り1年であったため費用対効果を勘案し、メールでの報告を行うこととした。 ・ご指摘を踏まえて、保有割合の事業費見込みに用いた指標の直近における実績の欄に、令和4年度における国庫返納を伴う財産処分件数を追記する。なお、国庫返納を伴う財産処分以外にも、国庫返納まで至らない財産処分関連の問い合わせや、破産した事業者への対応等の業務が発生している。 ・ご指摘を踏まえて、令和6年度の効果分析事業について、調査結果を基金設置法人のHP上に公表することとする。

改善のヒント

有識者の成果目標や事務局の運営についての指摘を受け、理由を説明することにより点検の精度が向上しているほか、管理費の記載や分析結果の公表についての指摘に対して、具体的な改善の方向性を示している。

成果目標や事務局の運営についての指摘に対して理由を説明することにより点検の精度が向上している。

管理費の記載や分析結果の公表についての指摘に対して、基金シートへの追記やHP上での公表といった具体的なアクションを実施。

15 ④所見を踏まえた事業の改善例（基金事業の終期）（1 / 2）

改善のヒント

終期を迎えた基金についても、本基金の意義・効果等についての振り返りを行い、今後の類似事業の実施における参考となるようにする。

当該事業の実施で得られた経験を今後の事業実施に生かす前向きな検討ができています。

事業終了後に事業の有用性を検証している。

注意！

第三者にも伝わるよう、検証結果など、より具体的な内容をに記述できるとよい。

（例）革新的低炭素技術集約産業国内立地推進事業（経産省） ※令和5年度基金シート（R5.9公表）

点検結果	・アクティビティ①の効果に関する点検結果は、右欄に記載の通り。 ・令和4年度に基金を解散したため、保有割合は0となっている。
目標年度における効果測定に関する評価	アクティビティ①のアウトカムである、事業による設備等投資波及効果は、目標を達成済。
改善の方向性	—
外部有識者の所見	終了予定時期について、適切な時期が設定され、それに従った措置が講じられているが、今後の類似事業のためにも本基金の意義・効果等についての検証が求められる。
推進チームの所見に至る過程及び所見	有識者のご指摘を踏まえて、所要の対応を行うこと。
所見を踏まえた改善点	本事業は、リチウムイオン電池やLED照明等、世界最先端の革新的低炭素技術集約産業の推進のため、本格量産に向けた初期の設備投資を支援したものであり、本事業における設備等投資波及効果は約208億円としている。 今後、類似の事業を実施する場合は、本事業の意義や事業スキーム、事業効果の算出方法等について参考とすることとしたい。

（例）ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援事業（経産省） ※令和5年度基金シート（R5.9公表）

点検結果	・アクティビティ①の効果に関する点検結果は、右欄に記載の通り。 ・基金事業終了に当たり、不用額の国庫納付を令和4年7月に実施した。
目標年度における効果測定に関する評価	平成24年度補正、25年度補正、26年度補正事業のフォローアップ対象者の約66%にあたる企業から、事業実施終了後5年以内の成果目標達成の報告があり、目標値を達成することができたものと評価。
改善の方向性	基金事業終了済み。
外部有識者の所見	基金事業は終了し、残額は国庫納付されたが、終了後における事業全体の有効性の明確な検証が求められる。
推進チームの所見に至る過程及び所見	有識者のご指摘を踏まえて、所要の対応を行うこと。
所見を踏まえた改善点	事業終了後における事業全体の有効性の検証を含む効果分析をRIETIと連携し実施した。

16 基金事業の多様性に応じた点検・見直しの考え方

基金事業の効果をモニタリングし不断の改善を進めるための考え方

- 基金事業を実施するにあたっては、【必要性の検討】を十分に行った上で、基金事業が目標に向けて効果的・効率的に行われているかについて、それをモニタリングするために有効な【効果発現経路の設定】（適切な終了予定時期、達成すべき成果目標の明確な設定）を行うべきである。
- 【必要性の検討】、【効果発現経路の設定】を踏まえ、毎年、進捗状況をモニタリングするとともに、各成果目標の目標年度において、EBPMに基づいた【効果検証】を行うというPDCAサイクルが回っていることが極めて重要。
- 次頁以降、各事業の性質に応じた、【必要性の検討】、【効果発現経路の設定】、【効果検証】の取り組み方について、考え方のヒントを整理。

（1）不確実な事故等の発生に応じて資金を交付する事業（セーフティネット・救済）

① 災害等の発生により損害を被った個人または事業者を経済的に支援するもの

② 健康被害の被害者を救済する必要があるもの

③ 気候変動・国際情勢等の外部要因により経済的負担を被った供給者を救済するとともに、国民の保護を目的とするもの

（2）特定の産業（分野）を支援するもの

（3）研究開発事業

16 基金事業の多様性に応じた点検・見直しの考え方

(1) 不確実な事故等の発生に応じて資金を交付する事業（セーフティネット・救済）

① 災害等の発生により損害を被った個人または事業者を経済的に支援するもの

必要性の検討

- 災害等の予測不可能な事象に起因する不確実な事故等については、発生頻度や規模は様々であるが、突発的に生じた問題に対応し、被害者を救済することを目的としているという点で、共通性を見出すことができる。
- 不確実な事故の発生時において、**救済を国が行う必要があるのか、救済する場合はどの程度、どの範囲で対応すべきかについて精査**する。
- その上で、災害発生の頻度や被害の状況について、ある程度予測できるものである場合は、予算事業での対応を検討する。（いつ、どれほどの規模の対応が必要なのか見通せない場合は、基金事業で行う必要性が高いと言える。）

効果発現経路の設定

- 災害等の有事による被害者の救済を目的とするものであれば、**迅速性・確実性に着目した成果指標を設定**する。
 - ☑ 有事が発生した後すぐに対応できたか
 - ☑ 申請から給付までの期間をどれほど短くできるか（標準処理期間）
 - ☑ 被害者に対して確実な救済措置が行き届いたか（支給率等）
- ※具体的な被害内容に着目して設定すること。
- ※なお、有事の際において実績をとることで現場に過度な負担を強いることは本末転倒であり、平時からデジタルを活用したデータ収集方法について検討しておく必要がある。
- 災害等の不測の変動要因に備えて、基金方式を使っているものは、「期間」の概念を想定しがたい（いつ生じるか分からない）ことから、短期・長期といった多段階のアウトカム設定が困難なため、単段階のアウトカムの設定も可（この場合、長期アウトカムのみを設定）。この場合は、**経年の変化をモニタリングし、実績の確認をしっかりと行う必要**。
- 事故等が1年間に複数回発生するような場合は、**被害の状況や深刻さ、災害の規模を把握**できるよう、全体の数値ではなく、件数（どれだけ規模のものがどれくらい発生しているのか。●億円で●件対応した）を明記し、経年でモニタリングする。

効果検証

- 過去の実績を振り返って基金を有効に活用できているか、オペレーションにおいて見直す点はないか、保有残高が適切か、次の有事の際のシミュレーションができていないか、などの点について検証し、必要な見直し・改善を行うこと。
- 災害対応等で、いつ事業費の支出が生じるのか見通せないものについては、**基金造成時からの情勢の変化等を踏まえて、引き続き基金として存続しておく必要があるのかについて、定期的に検証する必要がある**。
- 発生頻度の推移によっても事業内容を見直す必要がある。

16 基金事業の多様性に応じた点検・見直しの考え方

② 健康被害の被害者を救済する必要があるもの

必要性の検討

- 救済を国が行う必要性があるのか、また、救済が必要と判断される場合には、対象者の特定、救済範囲の明確化について精査する。
※法律に規定されている場合は、法律が制定された趣旨等も踏まえて整理すること。
- 各年度の申請数について、ある程度予測できるものである場合は、予算事業での対応を検討する。(いつ、どれほどの規模の対応が必要なのか見通せない場合は、基金事業で行う必要性が高い。)

効果発現経路の設定

- **対象者に迅速・確実に給付することが直接的な目的となる。**そのため、給付件数（人数）をアウトプットに記載したうえで、給付事業が適切に実施されているかという観点から、例えば、給付のための審査が必要な場合は、目標審査期間内での給付決定を達成した割合、給付決定から給付されるまでの標準処理期間（日数）について、目標処理期間内での給付を達成した割合等を指標として設定し、**達成状況を確認することで、確実に事業を実施できているか確認**する。
- 申請者の増加や、審査する側（行政職員数）の変化が生じていないか、生じた場合にも確実に対応できているかの観点で、事業の実施状況を確認することも重要。

効果検証

- 目標審査期間や目標給付日数を達成できていない場合は、オペレーションを見直したり、一時的に増員したりするなど、改善策を検討する必要がある。また、審査や給付の方法自体も、IT技術の進展とともに機動的に見直すことが必要。
- 対象者に本事業が認識されていないと申請件数が増えないため、潜在的な対象者が多いと思われるにも関わらず申請件数が少ない場合は、周知・広報の観点（必要な対象者に情報が届いているか。よりよい広報戦略はないか）からアクティビティを設定し、その効果を測定するための成果目標を設定することも考えられる。
- **対象者に給付を終えた時点で基金事業の必要性はなくなる。**対象者であるが未申請の人がいないよう、終了時期は慎重に検討する必要。

16 基金事業の多様性に応じた点検・見直しの考え方

③ 気候変動・国際情勢等の外部要因により負担を被った供給者を救済するとともに、国民の保護を目的とするもの

必要性の検討

- 被害発生の原因（産業活動を起因とする公害、為替変動等）によっては、一義的には事業者・産業が負担すべき場合もあることを踏まえてもなお、国民の保護を目的として、外部要因により負担を被った供給者を一時的に救済する必要があるかどうか検討する。（国費投入の正当性を担保するためにも、対象者の特定、救済範囲の明確化について十分に精査が必要。）
- その上で、発生の頻度や被害の状況についてある程度予測できるものである場合は、予算事業での対応を検討する。

効果発現経路の設定

- 国民の保護のためには、**供給者を迅速に救済することが重要**となる。
そのため、短期的には、
 - ☑ 給付事業が適切に実施されているかという観点から、例えば、給付までに審査が必要な場合は、目標審査期間を達成した割合、給付決定から給付までの日数について目標日数を達成した割合等を指標として設定し、達成状況を確認することで、確実に事業を実施できているか確認する。
 - ☑ その結果、供給者（生産者等）の経営安定に寄与しているかを確認する（倒産率や休業率）。足元の状況と、中長期の状態（数か月後～数年後）の両方を見ることが重要。
- **長期的には、対象物品の供給が回復して、安定的に供給されているかが重要**となる。
- **今後、同様の被害を繰り返さないために、事業の実施と並行して、支援が必要となった状況を生み出した原因を特定し、今後のリスクを最小化するための工夫を行うべきであり、そうした取組についても「現状・課題」に記載する。**

効果検証

- **基金造成時からの情勢の変化等を踏まえて、引き続き基金として存続しておく必要があるのかについて、定期的に検証する必要がある。**（どのフェーズになったら（どこまで効果が出たら／出なかったら）国の介入をやめるのか、事業設計時に検討しておく必要。）
- 目標審査期間や目標給付日数を達成できていない場合は、オペレーションを見直したり、一時的に増員したりする必要がある。また、審査や給付の方法についても、IT技術の進展とともに見直すことが必要。

16 基金事業の多様性に応じた点検・見直しの考え方

(2) 特定の産業（分野）を支援するもの

必要性の検討

- ・ 既存の予算事業・基金事業と支援対象が重複していないか検討し、重複している場合はまずは事業の整理や統合を行う。
- ・ 国が実施する必要性（特定の産業（分野）に政府介入が必要と判断した理由）、基金方式で実施する必要性について検討する。特に**通常は特定産業の調査やヒアリングにより各年度の所要額を見込むことが可能である中で、例外的に各年度の所要額を見込み難いとする理由を明確にする**。また、政府として中長期でコミットする必要性について、説得力があるか精査する。
- ・ 予算措置を行う場合には、「基金の点検・見直しの横断的な方針」（令和5年12月20日行政改革推進会議決定）に基づくものとする。

効果発現経路の設定

- まずは短期（3年程度）の定量的な成果目標を設定する。また、基金の終了期限と統合的な形で、長期の定量的な成果目標を設定する。なお、アウトプットやアウトカムについては、基金事業の趣旨目的（例えば、新産業創出を目的とする場合等）に沿った内容とすべきであるが、例えば以下の項目が考えられる。
 - ・ 対象となった民間事業者数や参加人数（アウトプット）
 - ・ 当該産業の世界におけるシェアや輸出額（アウトカム）
 - ・ 研究開発支援、実証支援事業の場合には商品化に至った事業の割合（アウトカム）
 - ・ 地域の雇用者数の増加割合（アウトカム）

効果検証

- ・ 短期目標を達成していない場合、達成していない原因を精査した上で基金事業の正当性を検討し、EBPMの観点からも、政策実現のためにより効果的な他の政策手段の可能性も考慮する。
- ・ 国が必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（どこまで効果が出たら／出なかったら）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。
- ・ 想定よりも対象者が少ない場合は、事業が十分に認知されていない可能性があるため、広報戦略を再検討する。

16 基金事業の多様性に応じた点検・見直しの考え方

(3) 研究開発事業

必要性の 検討

- 既存の予算事業・基金事業と支援対象が重複していないか検討し、重複している場合はまずは事業の統合や整理を行う。
- 単年度の予算事業で行うこととした場合の弊害（基金方式で行うこととした場合のメリット）を整理し、**基金方式で実施せざるを得ない理由を明確化**する。通常の研究開発は各年度の所要額を見込むことが可能であるところ、各年度の所要額を見込み難いとする理由を明確にする。個々の研究開発の不確実性は採択件数を考慮に入れば不確実性が軽減されていないか、過去の類似事例の実績を考慮に入れてもなお不確実性が高いのか検討し、事業全体として不確実性が例外的に高い理由を説明する。
- **目標設定に当たっては、どのような段階・内容の研究開発を対象とするものなのか（基礎研究、実用化を目指すもの、挑戦的な研究等）を明確化**する。そのうえで、終期までの間でどの段階まで目指すのかを検討する。

効果発現 経路の設定

- 研究開発事業の場合は、政府決定や基本計画等において、研究開発目標が設定されていることがあるが、それはインパクトとして位置づけた上で、**設定された研究開発目標の達成に結びつく、個々の研究プロジェクトに着目**することが重要。まずは短期（3年程度）の定量的な成果目標を設定する。研究が3年超の中長期にわたる場合は、ステージゲート審査を設定する。なお、ステージゲート審査を通過することを目指す場合に、通過基準が容易すぎるものとなっていないか精査が必要
- また、基金の終了期限と整合的な形で長期の定量的な成果目標を設定する。なお、アウトプットやアウトカムについては、基金事業の趣旨目的に沿った内容とすべきであるが、例えば以下の項目が考えられる。
 - ・選定された研究開発課題数（アウトプット）
※どのフェーズの課題が何件あるのかや課題の採択にあたってどのようなプロセスを経たか等について補記できるとなおよい。
 - ・ステージゲート審査を経て継続されることになった課題や計画通り進捗している課題の割合（短期アウトカム）
※開発のプロセスに沿って、段階を細かく分解して検討することが重要。
 - ・論文数、特許獲得数、実用化に結び付いた数等、各研究開発の最終目的を具体的に設定する。（長期アウトカム）
- 他の研究開発と同様にステージゲート通過のみに着目してしまうと、達成容易な小粒の研究に流れかねない。そのため、失敗することも許容したうえで、失敗したもの（進捗が芳しくないもの、ステージゲート審査を通過できなかったもの）について、失敗の原因を明らかにして課題点を見つけ、次につながる結果を残したなど、何らかの成果をもたらしたかどうかに着目した成果を設定することも考えられる。
- 基金事業全体の具体的な成果目標を長期アウトカムとして策定（ゴールはどこかを明確化）した上で、個々の研究の進捗については、ステージゲートを設けて管理し、各時点での達成度の評価を外部有識者が行うことにより、**計画の見直しや継続の可否を検討できる仕組みを構築**する。

効果検証

- 短期目標を達成していない場合、達成していない原因を精査した上で基金事業の正当性を検討し、他の政策手段の可能性も考慮する。
- 長期間継続して行っている基金事業については、今一度、これまでの成果を検証・分析した上で、引き続き基金方式で実施する必要性を検討する。
- 引き続き基金方式で実施する場合は、現在の目標設定や実施体制等が適切か点検・見直しをする。その際、基金造成時の情勢と現在の情勢の変化（科学技術の進展の状況、他国の状況、研究のニーズ等）も踏まえること。

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5月8日	暫定版	-	-
令和6（2024）年7月30日	暫定版ver2	Ⅱ 総論 7 PDCAサイクルを通じたEBPMの実践 8 毎年の点検のPDCAと中長期的な事業のライフサイクルの関係 9 点検・見直しの観点／毎年・目標年度における自己点検（主なもの） 11 基金シート作成による毎年度の点検 Ⅲ 実践 12～15 基金事業のPDCA	追加・一部改訂
令和6（2024）年9月26日	Ver 1.0	・「はじめに」に関係資料（行政事業レビューシート作成ガイドブック（本体・別冊2、3））について記載を追加	その他所要の修正