

# 公開プロセスに参加する外部有識者のみなさまへ 特にお願いしたい事項

～EBPMの手法を用いた行政事業レビューの効果的な実施に向けて～

令和 8 年 4 月  
内閣官房行政改革・効率化推進事務局

## 1. はじめに

### 公開プロセスに参加する外部有識者のみなさまへ特にお願したい事項

この度は、令和8年度行政事業レビューの実施に御協力を賜り、誠にありがとうございます。

- 令和5年3月、行政事業レビューにE B P Mの手法を取り入れ、より効果的な政策の立案に活かせるよう、行政事業レビューシート（以下「レビューシート」という。）等作成を通じた「**基礎的なE B P M（※3ページ参照）**」を実践すべく、レビューシート等の様式、レビュープロセスの**抜本的な見直し**を行いました。
- この一環として、令和5年度から**外部有識者点検を行政事業レビューでE B P Mを実践するという観点から実施**することとし、公開プロセスにおいても、事業の性質に応じて柔軟に議論を行えるように見直しを行いました。
- 間もなく、令和8年度の公開プロセスに係る外部有識者会合等が開始されますが、御参加いただく外部有識者の方々には改めて、**前向きな議論に向けた論点の設定**をする、といった趣旨を御理解いただき、公開プロセス対象事業について、
  - ・「**アウトカムが適切に設定されているか**」
  - ・「**事業の進捗や効果について成果目標に照らした点検及び改善が行われているか**」など、**E B P Mの手法を活用して事業の質を上げていくための「改善策」**を御議論いただくとともに、御担当いただく府省庁が所管する他の事業へ**E B P M手法を波及させていくため**にはどうしたらよいかという観点からの御議論をお願いいたします。

# 1. はじめに

## (ご参考) R8年度公開プロセスの変更点

- R8年3月31日付けの行政事業レビュー実施要領の改正では、R7年11月に「租税特別措置・補助金見直し担当室」が設置されたことを踏まえ、行政事業レビューを通じた見直しの取組がより一層推進されるよう、公開プロセスにおいて同担当室と連携していく旨が明記されました。
- 具体的には、公開プロセスの対象事業選定にあたり、各府省庁の政務による承認も求めることとし、政務のリーダーシップの下、補助金・基金の見直しを推進していただく取扱いとしたところからです。

「行政事業レビュー実施要領」関係箇所（抜粋） ※赤字・下線部分が今次改正された部分。

### 第1部 総論

#### 1 基本的な考え方

(前略)

こうした取組を通じ、EBPMの手法等を活用して政策の実効性を検証し、国民生活の下支えや経済成長に資すると期待される政策は大胆に重点化する一方、効果が乏しい場合には見直すとの方針の下、租税特別措置・補助金見直し担当室（以下「見直し担当室」という。）の取組とも連携し、無駄のない、質の高い行政の実現を図るとともに、国の行政の透明性を高め、国民への説明責任を果たす。

#### 3 公開プロセス（各府省庁による公開事業点検）の実施

(前略)

##### (1) 対象事業の選定

① チームは、以下の基準のいずれかに該当するもののほか、事務局が、公開プロセスの候補事業に追加すべきと判断したもののから外部有識者の理解を得て絞り込みを行い、大臣、副大臣又は大臣政務官の了承の下、公開プロセス対象事業を選定することとする。

その際、第3部1(2)に規定する基金事業を所管する府省庁は、所管する基金事業数が著しく少ないといった場合や、5年以内に公開プロセスの対象とされた事業を除き、公開プロセス対象事業に1つ以上の基金事業を含めることとする。

## 2. 行政事業レビューシートをより効果的な政策の立案に活かすための視点

真に社会課題解決の実現を目指すには、有効性の検討の継続こそが必要

### 事業の「必要性」に着目した検討

(例) 「XX法に基づいて…」  
「閣議決定に基づいて…」

⇒ 予算獲得、インプット思考が強すぎる  
大切なのは、「それでどうするか」

### 事業の「効率性」に着目した検討

(例) 「競争入札方式で実施」  
「段階的に政府負担を減少」

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

### 事業の「有効性」に着目した検討

- 政策や事業が対象とする社会は複雑で、事前設計を十分に重ねても、目論見通りにはいかない
- 環境変化によっては、うまくいっていたものが、突然うまくいなくなることもある



- 目標達成のため、より効果の高い方策は何か
- 直面するボトルネックは何か、それをどう超えるか

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

「行政事業レビューシート作成ガイドブック」(行革事務局作成) から抜粋

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



## 公開プロセスの進め方と心構え

公開プロセスは、国の行政の透明性を高め、国民への説明責任を果たすために、各府省庁が外部有識者を入れて公開の場で自らの事業の点検を行う取組。

その公開性を活かし、政策目的やロジックを広く一般にPRするとともに、事業所管部局の「意思」を示すことで、有識者の知見を引き出し、自己点検では見いだせなかった、事業改善の糸口を見いだす場として活用することを意識して進める。

- ✓ 公開プロセスの場で、改善に向けた知恵出しをもらえるよう、事業が抱える課題・特殊性や、効果検証が可能なロジックモデルを考えにくい理由等、事業所管部局の具体的な悩み・現場が直面している困難などを有識者に共有する。
- ✓ 効果を最大化するためには、検討に必要な材料を提供することが大前提。事業所管部局は、情報を隠さず、つまびらかにする必要。
- ✓ あるいは、推進チームとして、会計課・EBPM部局から見た事業の課題について議論してもらいたい場合には、外部有識者会合の段階で、問題意識について外部有識者に説明する必要。

### 事前準備

- (1) 対象事業の選定・論点案の検討
- (2) 外部有識者の選定
- (3) 事前勉強会及び現地ヒアリングの実施等
- (4) 論点の確定 → **次頁参照**

EBPMの観点から有益な議論が行われるよう事前準備を徹底する

### 当日

#### (5) 公開プロセス

- ・6月中を目途に実施
- ・終了後、速やかに録画を公表すること等により公開性を担保

より効果の高い事業とすべく、事業の必要性、効率性（無駄の削減）及び有効性の観点から、点検・議論を行う

### 公開プロセス実施後

- (6) 結果・議事録の公表
- (7) 取りまとめコメントのレビューシートへの記載
- (8) 事業の検討への活用

外部の視点から提示された事業見直しの方向性や見直しの内容について、概算要求に向けての事業の検討に活かす

チーム点検（サマリーレビュー）  
・概算要求等への反映

## (4) 論点の確定

 **論点の設定だけがすべてではないが、論点が公開プロセスの議論の質の限界を決めるといっても過言ではない！**

- ✓ **事業の改善に向けて外部からの意見を聞きたい点を明確にする**  
今後の予算編成過程等における議論に役立てていく観点から、財政当局等から普段指摘されている内容についても論点として設定し、有識者から知恵をもらうのも一案
- ✓ **事業のボトルネックや悩みを洗い出し、それを解決するための知恵をもらうための問いかけを考える**  
【論点出しにつなげるための事業所管課への問いかけ（例）】
  - いま事業が直面している環境変化を事業所管課としてどう捉えているか
  - 担当者の言葉で効果発現経路を語れるか（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り、事業の目標を達成するのか、という事業所管部局の目論見が理解・納得できるような説明を意図）
- ✓ **アウトカム設定について有効性の観点などから意見交換できるよう、EBPMを意識した質問とすること**

有識者の方に具体的な知恵出しをして頂けるよう、YES/NOで答えられる論点設定はNG

### よくあるNG例

#### ☒ 漠然とした指摘・疑問のみ

- （例）・事業目的に照らして有効性、効率性の高い事業となっているか。/事業内容について改善の余地はないか。  
→なぜそのような指摘をしたいのか具体的にブレイクダウンして論点を設定することで、問題意識を共有し、よりポイントを絞り、具体的で、建設的な議論につなげる。
- ・本事業においてアウトプット・アウトカムが適切に設定されているか。/事業の効果について、適切に評価・検証されているか。  
→最悪、「適切でない」という指摘を受けるにとどまり、具体的な改善方法を引き出せない可能性がある。どの指標について、事業の有効性を測る観点から見直しを検討すべきなのか明確にする。事業所管部局において適切な指標の設定が困難である場合には、なおのこと、有識者のアドバイスを引き出す論点とすべき。
- ・事業は効果的・効率的に実施されているか。/適切な予算執行が行われているか。  
→推進チームとして、この事業について「効果的・効率的な実施」や「適切な予算執行」等の実現に対し、どのような課題認識を持っているかを整理した上で、具体的な論点設定とする。

#### ☒ 「無駄撲滅」の視点のみ

- （例）・コストダウンの可能性はないか。/資金投入に見合った効果が発現されているか。/事業内容に鑑みて適切、妥当な予算規模となっているか。  
・執行率向上に向けた更なる取組が必要ではないか。  
→「無駄がある」ことを非難するだけでなく、ワイスペンディングを実現することで、いかに事業の有効性を高め、効果を発揮するかという観点も考慮した書きぶりに見直す。

### 外部有識者会合での 想定される論点案提示

（候補事業と論点案をセットで検討できるのが理想的）

公開プロセス候補事業の提示の際に、公開プロセス候補事業を選定した理由を具体的に説明するとともに、**想定される論点案を、EBPMの観点から建設的な議論が可能となるよう、具体的に提示する**  
※外部有識者会合までに事務方で論点案を詰めておく必要。

### 事前勉強会での論点案提示 ・関係者間でのすり合わせ

公開プロセス当日の限られた時間の中で、有意義な議論を行うため、**事前勉強会において、対象事業に係る論点案を外部有識者に提示し、必要に応じ、外部有識者の問題意識やコメントを踏まえて修正する**

### 論点の設定・公表

修正を反映した論点案については、公開プロセス前日までに、外部有識者に送付するとともに、各府省庁のホームページに公表する

公開  
プロセス  
での  
議論

## 5. 事業の改善に向けたレビューシート点検について

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

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

「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（行革事務局作成）から抜粋

【現状・課題】、【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

【ロジックのつながり】を整える

1

現状・課題

背景事情や前提条件を洗い出す

現状と理想とのギャップから  
政策課題を整理する

2

事業の目的

事業の必要性を意識する

事業の目的を  
ブレイクダウンする

3

事業の概要

アクティビティ

課題解決のために何をしよう  
としているのかを意識する

事業概要の記載を見直し  
個別のアクティビティとの関係性  
が読み取れるようにする

4

アウトプット

短期アウトカム

中期アウトカム

長期アウトカム

事業の実施によって想定される  
効果発現経路を深掘りする

レビューシートを点検する際は、第三者の視点から見て、**まずは効果発現経路の前提となる【現状・課題】、【事業の目的】、【事業の概要】の記載に不足している要素がないかをチェック**してください。

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

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

## レビューシート改善に向けたコミュニケーション >>> 【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+to Whom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**=誰が（政策、事業の実施主体）
  - 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）
  - to Whom**=政策の対象者は誰か（あるいは対象施設は何か等）
- 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。

「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（行革事務局作成）から抜粋

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

### 記載内容をチェックする際の着目点



### 推進チームによるコメント（例）

目標年度は特に  
重点的に確認

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ましょう

✓ 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ましょう

✓ 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おう

✓ 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。

把握している現状・課題を適切な定量データ、エビデンスをもとに説明できるか確認しましょう

✓ 現状とありたい姿とのギャップの大きさ、事業を実施してきた結果、社会情勢や事業環境の変化（ここ数年での新しい課題）などを、ファクトをもとに把握しているか。

国がやる必要があるか。地方自治体、民間等に委ねることができないか、必要性を改めて検討しましょう

✓ 事業を開始して長年経過し、民間事業者においても担い手が増加していると思料される。民業圧迫の観点も含め、改めて国費投入の必要性について見直し、事業のあり方を検討すること。



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

### レビューシート改善に向けたコミュニケーション >>> 【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。
- 事業の目的が国民や社会のニーズを的確に反映しているか、定期的に振り返って、事業の改善・見直しにつなげるよう促す。
- 後々獲得すべきエビデンスや成果指標につながるため、社会全体がどのような変化を遂げているのか、今どのような問題が生じていて、どのようにして改善した状態にもっていきたいのか、事業所管部局の「意思」を引き出すためのコミュニケーションを意識する。

2

事業の目的

事業の必要性を意識する

事業の目的を  
ブレイクダウンする

「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（行革事務局作成）から抜粋

#### 記載内容をチェックする際の着目点



#### 推進チームによるコメント（例）

目標年度は特に  
重点的に確認

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れば、事業が問題なく実施できている（うまくいっている）といえるか。
- ✓ 設定した目的は当該事業の現状・課題を解決した姿として適切なものといえるか。

事業自体の目的と政策レベルでの目的を行ったり来たりすることを意識付けする

- ✓ 「本事業単独で達成を目指す目的」と「他の政策手法も合わせて達成を目指すさらに大きな目的」とを切り分けるとしたら、本事業単独で目指す目的をどう説明できるか。
- ✓ 政策・施策レベルで目指す目標は、事業を実施した先に実現するインパクトとして、事業の目的とのつながりがわかるような記載とする。

事業の目的について担当部局としての考えが固定化していないかを確認する

- ✓ 目指す姿は、例えば法制定時・事業開始時と全く同じなのか、あるいは情勢変化に応じた方向性や解釈の変更はあるのか。（事業を開始した背景について、開始当時の状況について説明してもらい、あるいは、事業を取り巻く状況の変化をどう認識しているか、その影響はないのかを聞いてみる）

事業の目的の根拠となっている社会課題等に変化が起きていないか定期的に見直す

- ✓ 現年度時点での、事業の目指すべき姿をどう理解（解釈）しているか。
- ✓ 事業が開始されて長年経過しているが、現状課題欄に変化がない。事業開始当初と比べて、○の状況等が変化していると思われるため、現状分析をしっかり行い、課題を把握すること。



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

### レビューシート改善に向けたコミュニケーション >>> 【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、5 W1H+to Whom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**=誰が（政策、事業の実施主体）

**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）

**to Whom**=政策の対象者は誰か（あるいは対象施設は何か等）

➤ 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。

「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（行革事務局作成）から抜粋

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

#### 記載内容をチェックする際の着目点



#### 推進チームによるコメント（例）

目標年度は特に  
重点的に確認

事業の目的や現状・課題を踏まえた政策手段が、事業の概要欄に記載されているか。事業の概要をきれなくアクティビティ欄に落とし込んでいるか。

- ✓ 事業の目的に近い抽象的な記載ではなく、具体的に実施しているアクティビティが明確になっているか。
- ✓ ○○という課題が記載されているが、それに対応するアクティビティは設定されているか。
- ✓ 事業の概要欄には4つのアクティビティが記載されているが、効果発現経路としては2つしか設定されていないため、残り2つについても設定すること。

事業の重点がどこにあるのかを明らかにし、有効性の観点から効果測定できるロジックにつなげる

- ✓ この事業の主要な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アクティビティは何か。

事業実施に当たって他の手段・方法等が考えられる場合、それと比較してより効果的な方法（または低コスト）で実施できているか。当該手段を選択している理由は説明できるか。

- ✓ 本事業は長年モデル事業として実施されているが、いつまで実施するのか。一般事業に移行できない理由は何か、今後のスケジュールを説明すること。



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

### レビューシート改善に向けたコミュニケーション >>> 事業の改善に資する【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

「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（行革事務局作成）から抜粋

#### 記載内容をチェックする際の着目点



#### 推進チームによるコメント（例）

目標年度は特に  
重点的に確認

事業の適切な効果発現経路を設定し、望ましい変化を捉えられる指標を見つけるための前提として、事業所管部局として目指したい姿を明確化する。

- ✓ 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）。
- ✓ 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。）

事業の目的に沿った効果発現経路を設定する。その場合、アウトカム間で論理の飛躍がないように留意する。

- ✓ 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。）
- ✓ 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。

複数のアウトカムが設定されていない場合、再検討を促すとともに、複数アウトカムが設定できない理由を明確化する。

- ✓ 事業が開始されて間もないことを踏まえ、事業によって、まずはどのような変化を起こしたいかという観点から、短期アウトカムの設定を検討すること。
- ✓ アウトプットと短期アウトカムは、1つの結果についてそれぞれ異なる角度（単位）で表しているに過ぎないので、いずれもアウトプットに記載したうえで、別の指標による短期アウトカムの設定を検討されたい。



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

### 記載内容をチェックする際の着目点



### 推進チームによるコメント（例）

目標年度は特に  
重点的に確認

事業の目的に沿った適切な「炭鉱のカナリア」（アウトプット・短期アウトカム）を設定させる。  
また、事業が狙った効果を発揮しているかモニタリングする観点で、過去の実績や執行額等のエビデンスを踏まえて指標、目標値、目標年度を見直す。

- ✓ 事業が開始されて間もないため、短期アウトカムの設定を検討すること。例えばサンプル調査を行いエピソードベースでの情報を集めることも可能であると思われるため、どのような変化を知りたいのかという観点から再考すること。
- ✓ 短期アウトカムについて、ハードルが高すぎる（短期間では、そこまで至らないケースもある）ようにも思えるため、手前のプロセスで、アウトカム指標として設定するのに適しているような確認ポイントはないか検討されたい。

事業の目的を実現するために障壁となっている点（ボトルネック）を発見し、効果発現経路を見直す。

- ✓ 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）

事業の目的に沿った、また、事業によって達成可能な適切な長期アウトカムを設定させる。  
また、事業が狙った効果を発揮しているかモニタリングする観点で、過去の実績や執行額等のエビデンスを踏まえて指標、目標値、目標年度を見直す。

- ✓ 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。

事業の効果を示す指標設定が困難な場合、業務が円滑に実施できているかなど、従来の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。

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

（定量的なアウトカムの設定について検討したか。設定困難な場合、その理由を説明できているか。定性的なアウトカムは成果を図るものとして適切か。）

- ✓ 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和、効果測定の可能性（コスト含め）について天秤にかけること、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。
- ✓ 産業支援の観点から、就業者保護、地域産業の維持の状況を捉える雇用構造や雇用数などの定量的なアウトカムを設定できないか。
- ✓ 現在設定している長期アウトカムは政策レベルのインパクトであり、本事業の実施がその目的達成にどう寄与しているかの観点から、5年後に目指す姿を表す定量的なアウトカムの設定を検討すること。

行政事業レビューは政策効果を最大化し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予算事業(約5,800シート)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をはじめ、事業構想から執行・振り返りまでの一連のプロセス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、限られた資源で政策効果を最大化し、質の高い行政を実現



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

(参考) 行政事業レビューの実施等について(平成25年4月5日閣議決定)抜粋  
政府は、毎年、行政事業レビュー(次に掲げる取組をいう。以下同じ。)を実施することにより、各府省庁が所掌する事業のより効果的かつ効率的な実施並びに国の行政に関する国民への説明責任及び透明性の確保を図り、もって国民に信頼される質の高い行政の実現を図るものとする。

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


## (参考2) 「基礎的なEBPM」の実践について

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

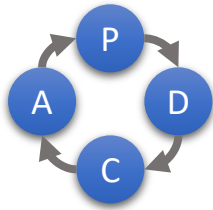
第1回 E B P M推進委員会（令和5年4月13日）における藤井 健志 内閣官房副長官補（内政担当）発言要旨（一部）：

### <今後の方針や政策立案総括審議官等に期待する役割について>

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

 【点検は基礎的なEBPM推進の要】

自己点検には、過去の振り返りにとどまらない、政策効果をより高めるための準備となる小さなPDCAサイクルが含まれる。  
(ダイナミックなEBPMの前提になるもの)



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、ダメ出しを受ける場とするのではなく、改善 (A) に向けて「どうしたらいいのかわかる具体的なアイデアをもらうための場とする。  
そのためには、前向きな論点設定と、知恵をいただける有識者が必要。

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。

## レビューシート作成による毎年度の点検

