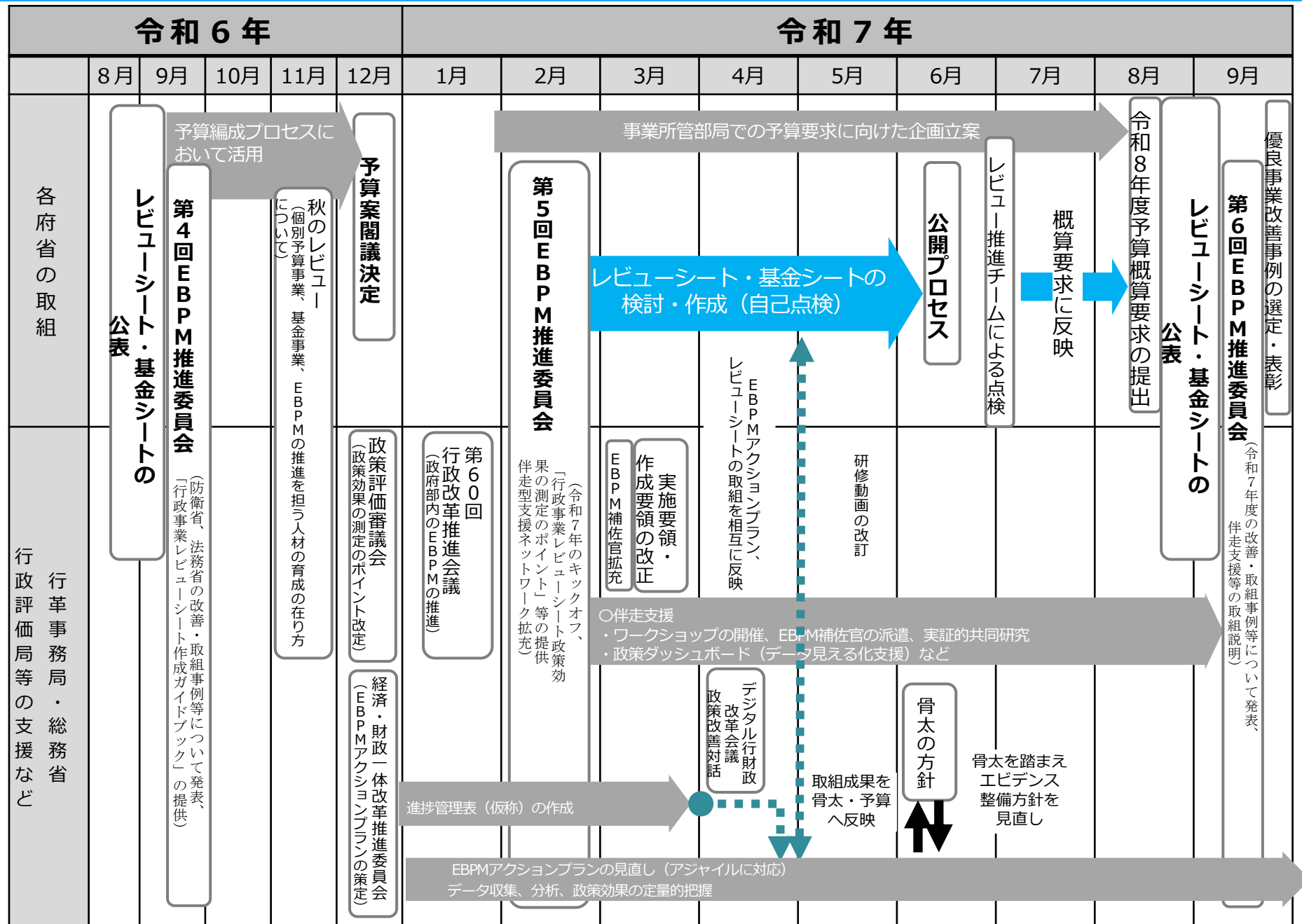


今後の取組の進め方

内閣官房 行政改革推進本部事務局

今後の取組の進め方（スケジュール）



今後の各府省庁のEBPM推進部局に求められる主な役割

EBPM推進部局の役割

政策立案総括審議官等を補助し、行政事業レビューにおけるEBPM的観点からの目標・指標設定や政策効果の点検に係る助言等を含め、EBPM推進の実務を担う。

➤ 令和6年秋のレビュー（EBPMの推進を担う人材育成の在り方）における指摘事項

EBPM推進が組織力向上に資するという自覚のもと、府省庁における重要な部署、い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。

※ 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よくする、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推進部局を含めた、行政事業レビュー推進チームに取り組んでいただきたいこと

「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（特に別冊3）、「行政事業レビューシート 政策効果の測定と点検・改善のポイント」を参考に、以下について取り組んでいただきたい。

その際、行革事務局等が提供する伴走支援（EBPM補佐官派遣制度等）についても、積極的に活用いただきたい。

①事業所管部局における点検・改善に当たっての指導・助言

✓ 推進チームは、事業所管部局にレビューシート作成についてのアドバイスや相談対応等を行うことを通じて、事業所管部局のEBPMに関する悩み・課題の解決を行っていただきたい。

②公開プロセスの企画・運営（事業選定・論点設定等）

✓ 推進チームは、公開プロセスにおいて、①事業や有識者の選定、②事前勉強会の実施、③論点の設定を担っていただき（ガイドブック別冊3 P19～P23）、実際の公開プロセスにおいては、効果発現経路などのEBPMの観点から、前向きに議論を行っていただきたい。

③推進チームが実施するレビューシートの点検

✓ 推進チームは、最終的に事業の点検を行い、所見を記載することとされている（ガイドブック別冊3 P35～P37）。所見の記載に当たっては、問題点や課題の指摘にとどまらず、次なる改善につながるような活動を行っていただきたい。

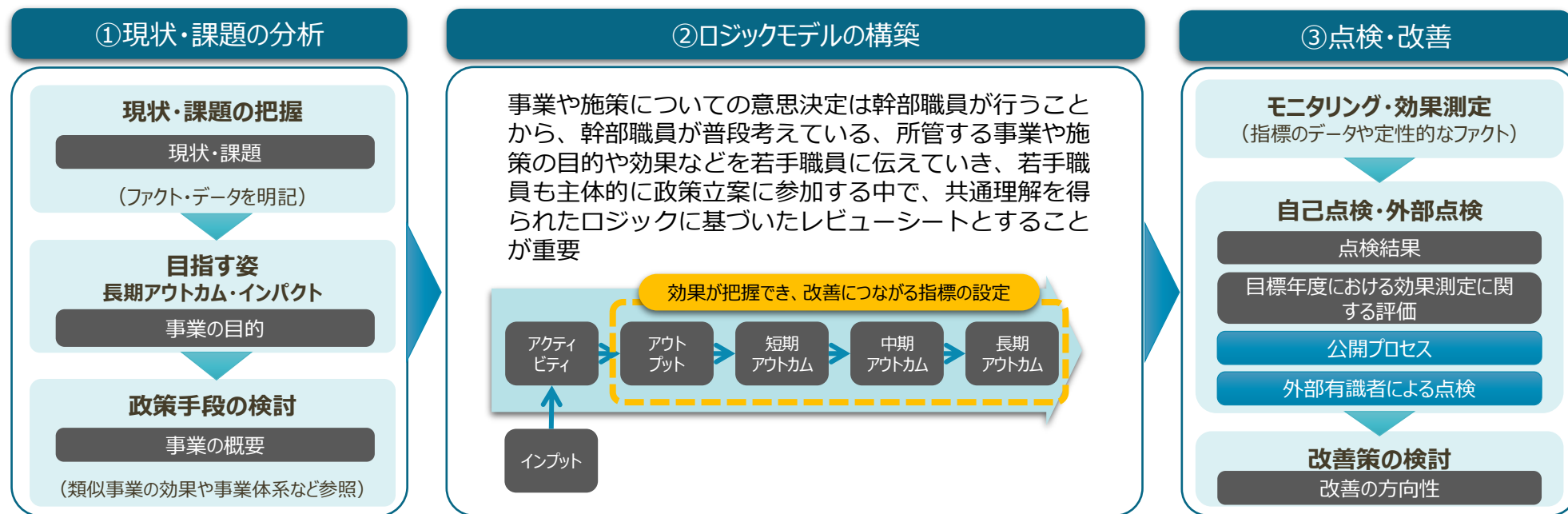
EBPM人材とは、データの知見だけでなく、自らの政策立案の経験も踏まえて、データの礎となるメカニズムを考え、判断できる能力を持った人である。

※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ではない。

※最低限のデータリテラシーを持ち、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。

行政事業レビューを活用した基礎的EBPMの推進（イメージ図）

EBPMは、とすればEvidence Basedの部分が強調されがちであるが、目指すべきは変化の激しい時代において、**環境変化に対応しながら政策効果を上げることができるようなPolicy Makingを進めていくこと。**



注意点

変化が激しい時代においては、①、②、③のプロセスを経て、**できあがったロジックモデルや指標が必ずしも正解ではないという意識で継続的に取り組むことが不可欠**。このため、点検の結果、効果が出ていないとわかれば、誤りを認めることを恐れず、素早く現状・課題の認識を改め、ロジックモデルや指標を改める、そして再度点検し、更に改善するという①、②、③のサイクルを繰り返し、**政策立案（Policy Making）の経験を積んでいくべき。**

令和7年1月15日第60回行政改革推進会議における主な有識者指摘事項

【関係部門との連携】

- ・ E B P Mの推進の取組は、行政改革推進本部が中心に取り組んでいるという認識だが、内閣府の E B P Mアクションプランや総務省の政策評価といった取組もあり、こうした取組が屋上屋を架すのではなく、相互に補完的な関係として整理されることが重要。
- ・ 政策効果を高め、ポリシーメイキングの質を向上させるというところをしっかりと意識した上で、場合によっては、行革事務局だけではなく、内閣人事局や人事院、各府省庁の人材部門が連携して進めていくことが必要ではないか。

【人材育成の取組】

- ・ 最終的には人事制度とうまくつなげることができないか。試行的に一部実施するなど、人事制度とのリンクも考えていくことが重要。
- ・ E B P M人材の育成について、成功体験を現場の行政官が一つ一つ積み上げていくことと、その成功体験をしっかりと評価することが重要。
また、その際、各部局の幹部のコミットメントが不可欠であり、人事の評定に組み込むことも幹部のコミットメントを促進する上では重要ではないか。
- ・ E B P Mの最初の一步として、政策や事業の説明能力の向上のために E B P Mの発想を活用することが考えられるのではないか。政府の国民に対する説明能力の向上と E B P Mの推進を併せて進めていくことが重要。
- ・ 本日の資料には、コミュニケーションという言葉が多く書かれているが、コミュニケーションに力を入れるのであれば、A I や D X への予算と同時に、人材育成にも政府として是非力を入れてほしい。

【地方公共団体等への取組の浸透】

- ・ E B P Mの取組が、国だけではなく地方公共団体にも浸透していくことを期待。ノウハウを言語化・体系化・共有化することが重要。
また、好事例を収集して、地方公共団体同士が横展開しあっていくことも重要。
- ・ E B P Mの推進について、A I などのデジタル技術の活用と併せて、将来的には各府省庁の事業評価だけではなく、地方公共団体、民間事業者、国民のコストまで全体を含めたトータルコストを見える化することで、より抜本的な改革案について議論できるのではないか。

【EBPM推進のためのインセンティブ】

- ・ E B P Mを推進するに当たっては、インセンティブが予算獲得という目的にならないよう、事業を進めるための順番がすごく大事であることに留意したうえで、E B P Mを推進するためのインセンティブの見直しが必要。

【新しい技術の活用した行政改革】

- ・ A I のような新しいツールや技術の活用も含め、そのようなものに耐えられる人間をどのように育てるかが非常に重要であり、行政改革の要ではないか。
- ・ A I によって行政は大きく変わる。また、A I の活用の目的は、ポリシーメイキングの質の向上、スピード、マインドの改革、国民との対話の4つを意識する必要がある。
- ・ A I の活用で政策の質の向上を図り随時アウトカムに近づいているか A I が判定することで P D C A を回しやすくなり、見直すタイミングが早くなれば成果を出すまでのスピードが短くなることを期待。また、働く職員が社会が変化したのかについて担当した業務のフォローアップができ、それをモチベーションにつなげることで、行政の質を上げていくことができるのではないか。

(参考)

「政府のEBPM推進の取組状況（秋のレビューにおけるポイント（EBPMの推進を担う人材の育成関係）を含む）」
（令和7年1月15日第60回行政改革推進会議 資料2）

EBPMに関するこれまでの取組状況

令和4年11月	「EBPMガイドブック ver1.0」の公表	<ul style="list-style-type: none"> ➤ EBPMを実践する上での基本解説書
	「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」の公表	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 事業のアクティビティ（例：広報・普及啓発）の特徴ごとに、政策効果の測り方のヒントを整理したもの
令和5年3月	第52回行政改革推進会議	<ul style="list-style-type: none"> ➤ EBPM推進委員会等の推進体制整備（行政改革推進会議の下に整備） ➤ 短期・中期・長期アウトカムを整理し、指標の設定理由・根拠を記載するなど行政事業レビューシートの記載内容の変更 ➤ 29テーマを重点フォローアップ対象事業として選定（伴走支援の実施）
4月	第1回EBPM推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 藤井内閣官房副長官補から、行政事業レビューを見直し、全ての予算事業にEBPMを導入した趣旨等について説明。次官以下の幹部に周知徹底するよう指示
9月	第2回EBPM推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 4府省（法務省、外務省、国土交通省、原子力規制委員会）の改善例等について発表 ➤ 優良事業改善事例について報告
11月	秋のレビュー	<p>（以下のEBPMに関する指摘あり）</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ アウトカムの再検討、改善に資する更なるアウトプットの把握をすべき ✓ 年限を区切った目標設定、都道府県レベルだけでなく国レベルのKPI設定をすべき ✓ 事業の効果検証に必要なデータや情報をあらかじめ整理し、デジタルで取る準備をすべき ✓ 現場の、より解像度の高いエビデンスを実装すべき
	課長補佐級行政研修	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 特定の政策課題に関するロジックモデルの作成を通じて、EBPMの実践方法を学ぶ（講師：亀井善太郎先生）（令和6年度も実施）
12月	「行政事業レビューシート 政策効果の測定のポイント」の改訂	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 調査事業、審査・監督等のアクティビティを追加
令和6年1月	第3回EBPM推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 「行政事業レビューシート作成ガイドブック」の発行 ➤ 3府省（農林水産省、環境省、消費者庁）の省内体制整備事例等について発表
2～4月	府省横断的ワークショップの実施・取りまとめ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 拠出金・分担金及び法執行事務の2分野におけるEBPM実践の考え方・具体的な方法や、レビュー推進チームと原課との間のコミュニケーションの在り方について議論・取りまとめ
9月	第4回EBPM推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 「行政事業レビューシート作成ガイドブック」の改訂、「別冊1：基金シート作成ガイドブック」、「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」、「別冊3：行政事業レビューにおける自己点検のポイント」の発行 ➤ 2府省（法務省、防衛省）から人材育成の取組・EBPM部局の取組事例について発表
11月	秋のレビュー	<ul style="list-style-type: none"> ➤ EBPMの推進を担う人材の育成の在り方について議論

（注）平成30年度に各府省に政策立案総括審議官等が設置された目的では、各府省庁におけるEBPMの推進を総括する「推進の要」として、人材の確保と適切な職務経験の付与等を通じた育成に取り組むこととされており、EBPMに関する知識だけでなく、業務に即して、実務的な思考経験や実践のためのノウハウの集積を職員に促すといった霞が関の人材育成も狙いとして含まれている。

【EBPMの推進を担う人材像（EBPM人材）とは】

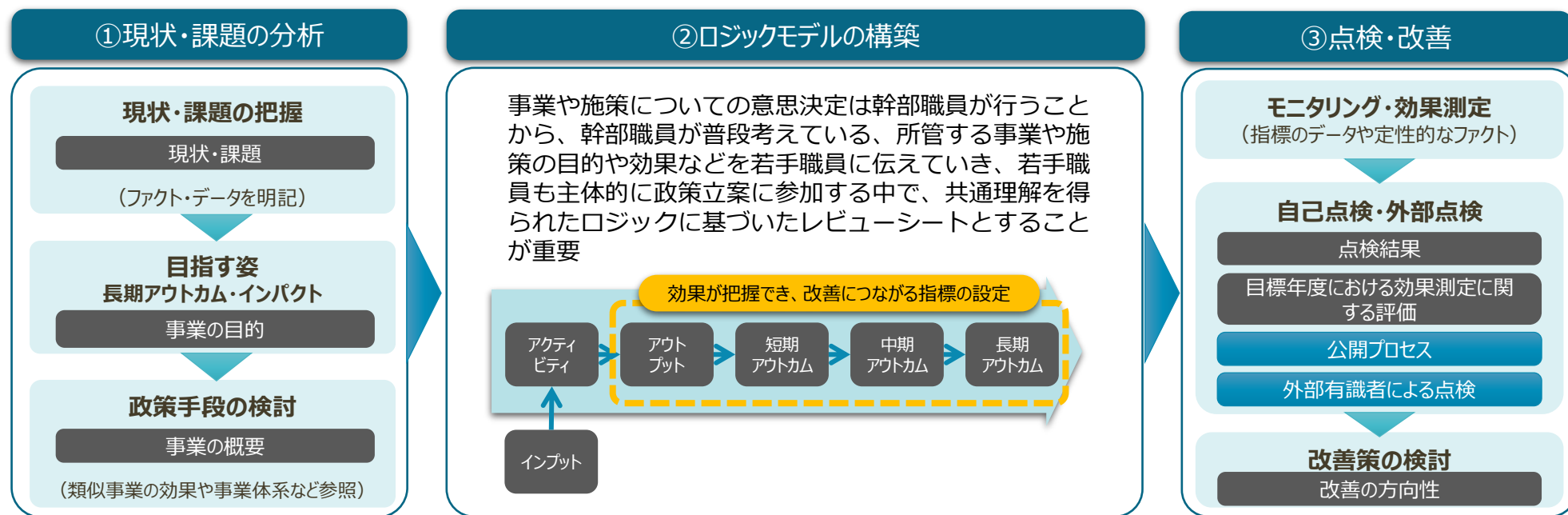
EBPM人材とは、データの知見だけでなく、自らの政策立案の経験も踏まえて、データの礎となるメカニズムを考え、判断できる能力を持った人である。

※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ではない。

※最低限のデータリテラシーを持ち、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。

行政事業レビューを活用した基礎的EBPMの推進（イメージ図）

EBPMは、とすればEvidence Basedの部分が強調されがちであるが、目指すべきは変化の激しい時代において、**環境変化に対応しながら政策効果を上げることができるようなPolicy Makingを進めていくこと**。



注意点

変化が激しい時代においては、①、②、③のプロセスを経て、**できあがったロジックモデルや指標が必ずしも正解ではないという意識で継続的に取り組むことが不可欠**。このため、点検の結果、効果が出ていないとわかれば、誤りを認めることを恐れず、素早く現状・課題の認識を改め、ロジックモデルや指標を改める、そして再度点検し、更に改善するという①、②、③のサイクルを繰り返し、**政策立案（Policy Making）の経験を積んでいくべき**。

秋のレビュー（EBPMの推進を担う人材の育成の在り方の方向性）における主な指摘事項

【レビューシート（RS）の作成・活用等による理解・能力向上】

- 1 レビューシートに政策立案のプロセスを蓄積し、政策立案の質の向上につなげていくべき。
※ 「レビューシートは説明責任を果たすための作文」という誤解は解くこと
- 2 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。
- 3 現場が疲弊する（いわゆる「調査疲れ」）ことのないよう、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。

【モチベーションの向上等】

- 1 何を目的に行っているのか（purpose）をチームで共有し、事業の改善に向け、コミュニケーションを取り、前向きに行政事業レビューに取り組むことが重要。
- 2 幹部・管理職には、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）を作ることが求められる。
- 3 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。

【事業所管部局の役割・求める人材像】

- 1 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。
- 2 中央省庁は、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、EBPMを通じた見識や洞察力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】

EBPM推進が組織力向上に資するという自覚のもと、府省庁における重要な部署、い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。

※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よくする、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。

【行政改革推進本部事務局等に求められる役割】

- 1 政府全体でのEBPM推進を担う**行革事務局は、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。**
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。
- 2 **行革事務局は、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。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ことが必要。
- 3 **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。**

EBPM推進に係る役割分担や連携について

EBPM推進委員会

内閣官房行革事務局

- 予算の質の向上
(すべての予算事業を対象)

総務省行政評価局

- 政策の質の向上
(各府省の政策を対象)

内閣府政策統括官(経済社会システム担当)

- 財政支出の政策効果を高め、ワイズ・スペンディングの徹底を図る。
(経済・財政に大きな影響をもたらす、府省の枠を超えた多年度の重要政策・計画を対象)

行政事業レビュー

- ・レビューシート作成ガイドブックを各府省へ提供
- ・EBPM補佐官の派遣
- ・RSシステムの運用(注)

- ・行政評価局と各府省への伴走支援
- ・「政策効果の測定のポイント」を行政評価局と共同で作成し、各府省へ提供

連携

政策評価

- ・政策効果の把握・分析手法の実証的共同研究
- ・エビデンス等の収集・整理・提供事業

- ※レビューシート等を政策評価書として代替又は活用可能とする運用見直し(R5.3)

連携

EBPMを活用した 経済・財政一体改革の推進

- ・アドバイザーボード(有識者)の知見等を活用した、関係府省庁のアクションプラン作成(R6年末)支援

- ・予算事業ごとのEBPMを実施している行政事業レビューや各府省庁の政策評価と相互に連携し、政策体系の整理、データ収集・分析などを進める

連携

各府省

行政事業レビュー推進チーム

会計部局

EBPM推進部局

※令和5年度より横のつながりを強化

政策課or企画課

事業所管部局

※事業所管部局には、部局取りまとめ課も含まれる

事業所管課

事業所管課

事業所管課

事業所管課

...

事業所管課

※諮問会議におけるEBPMに関する取組については、予算編成過程において、行政事業レビュー、政策評価書の作業と整合性を取りながら、効率的・一体的に作業を進める。

(注) デジタル行財政改革会議においても、DXを通じた支援として、政策ダッシュボード等による見える化・データ分析基盤構築を試行(R5年～)。