

Deloitte.

デロイト トーマツ



令和5年度エビデンスを創出するための調査委託事業のうち 行政事業レビューシート及び基金シートのブラッシュアップ支援 報告書

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社
令和5年9月

目次

報告項目		ページ番号
1	事業概要	3 - 6
	(1) 事業目的	3 - 4
	(2) 事業内容	5
	(3) スケジュール	6
2	実施結果	7 - 11
	(1) 実施結果総括	7 - 8
	(2) 行政事業レビューシート・基金シートの点検	9 - 10
	(3) 報告書作成	11
3	まとめ	12 - 13

- 本報告書は、貴省と当法人との間で締結された業務委託契約書に基づく実施内容をご報告するものであり、保証業務として実施したものではありません。内容の採否や使用方法については貴省自らの責任で判断を行うものとします
- 本報告書に記載されている情報は、委託事業実施時点のものであり、公開情報を除き、貴省又は調査対象者から提出を受けた資料、また、その内容についての質問を基礎としております。これら入手した情報自体の妥当性・正確性については、当法人側で責任を持ちません

1.事業概要

- (1) 事業目的
- (2) 事業内容
- (3) スケジュール

本事業では、EBPMの背景やこれまでの取組・課題を踏まえて行政事業レビューシート及び基金シートの点検と改善の提案を実施し、農林水産省のEBPMの取組を支援した

(1) 事業目的

背景

我が国の経済社会構造が急速に変化する中、限られた資源を有効に活用し、国民により信頼される行政を展開するためには、従来型のエピソード・ベースからエビデンス・ベースでの政策立案・評価へと変革を進める必要がある。

令和5年度からは行政事業レビューにEBPMの手法が取り入れられ、行政事業レビューシート及び基金シートにおいて、政策効果の発現経路の考え方の記載、事業の性質に応じた成果目標の段階的な設定、目標年度における政策効果の把握と見直し等の徹底が図られることとなった。

農林水産省におけるこれまでの取組・課題

農林水産省ではこれまで、現状・課題、政策目的の達成計画及び政策効果の因果関係を簡潔にまとめた「ロジックモデル」の作成、点検や改善を行うことで、ロジックの整理における課題や事業類型ごとの留意点に関する知見の蓄積を行ってきた。

しかし、新様式となった行政事業レビューシート及び基金シートでのEBPMに係る記載や、行政改革推進会議において示された、「令和4年秋の年次公開検証から得られた示唆に基づく改善に向けた視点」などの観点を踏まえた改善や、これまでロジックモデルを作成していない事業のロジック整理を支援をしていく必要がある。

本事業の目的

そのため、外部の専門的知見を活用し、行政事業レビューシート及び基金シートの点検と改善の提案を実施することにより、EBPMの質の向上を図るとともに、EBPMに関する知見を組織内部に蓄積することを目的とする。

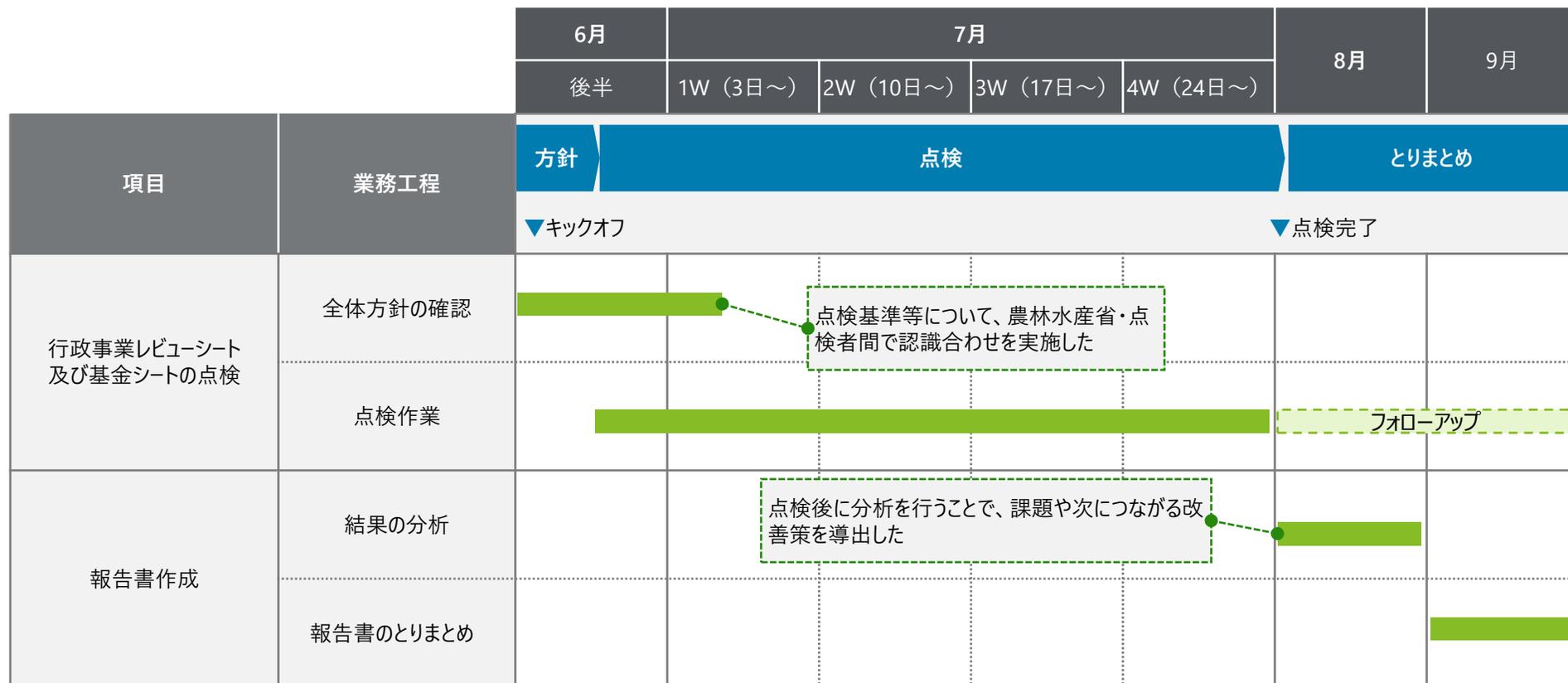
前頁で示した事業目的を踏まえて、以下の作業を実施した

(2) 事業内容

大項目	中項目	概要
行政事業レビューシート 及び基金シートの点検	全体方針の確認	<ul style="list-style-type: none">■ 本事業の運用方法等全体方針に関する協議を行い、全体方針について合意した。■ 点検シートの項目・点検結果に記載する基準や粒度等について、農林水産省・点検者間で認識合わせを実施した。
	点検作業	<ul style="list-style-type: none">■ 事業担当部局が作成した令和5年度行政事業レビューシートのうち令和5年度当初予算額または令和4年度補正予算額が1億円以上の事業※（237事業）及び基金シート（20基金事業）のロジックに関する記載部分について、「点検シート」に基づき点検を実施した。 ※令和4年度終了事業を除く■ 点検の結果、より適切なアウトカムとして何が考えられるかといった改善の提案を行った。
報告書作成	結果の分析	<ul style="list-style-type: none">■ 点検作業が完了した時点で、それまでに蓄積した記録を活用しつつ、それに紐づく行政事業レビューシート及び基金シートや、点検結果を確認しながら分析を行った。
	報告書のとりまとめ	<ul style="list-style-type: none">■ 上記の全業務を通して、実施報告をとりまとめるとともに、EBPMの質の向上や組織内の知見蓄積に寄与することが期待される示唆を導出し、報告書として最終化した。

前頁で示した事業内容は、以下のスケジュールで実施した

(3) スケジュール



2.実施結果

- (1) 実施結果総括
- (2) 行政事業レビューシート及び基金シートの点検
- (3) 報告書作成

行政事業レビューシート及び基金シートの点検を通じて、これらのブラッシュアップを支援したほか、点検結果から課題や優れている点を抽出し、シート作成に関する改善策を提示した

(1) 実施結果総括

事業内容	実施結果
行政事業レビューシート及び基金シートの点検	✓ 行政事業レビューシート及び基金シートの点検を通じて、 <u>行政事業レビューシート及び基金シートに対する改善の提案</u> を実施した
報告書作成	✓ 点検結果を踏まえ、 <u>行政事業レビューシート・基金シート作成上の課題及び優れている点の抽出、課題に対する改善策の提示</u> を実施した

行政事業レビューシート及び基金シートの点検開始に先立ち、既存の点検シートの見直しを実施し、「長期アウトカム」と「目的」の整合性を点検する項目を追加した

(2) 行政事業レビューシート及び基金シートの点検

全体方針の確認

点検作業

※点検シート項目

- 点検開始に先立ち、実施した全体方針の確認の中で、既存の点検シートの見直し※を実施した
- アクティビティ・アウトプット起点でアウトカムを検討した場合に本来の目的とのズレが生じ得るため、手段ありきとしない意識付けのきっかけを与えるとして、「長期アウトカム」と「目的」の整合性を点検する項目を追加した
- その他にも、点検結果に記載する基準や粒度等について農林水産省・点検者間で認識合わせを実施した

観点	点検の視点
アクティビティ	(1) 政策の具体的な活動が記載されているか（誰に対して何を行うのか）。
アウトプット	(2-1) 事業を実施した直接の結果となっているか（アクティビティを誰にどれだけ実施するか（提供・整備）が記載されているか）。
	(2-2) アウトプットの活動指標として、事業の適切な実施状況を測定するための指標が設定されているか。
短期アウトカム	(3-1) 事業の対象者に生じた効果となっているか（事業対象者に生じる効果より広すぎる効果になっていないか）。
	(3-2) 事業の実施後短期間（1～2年後）に生じる効果になっているか。
	(3-3) 事業効果は具体的に記載されているか（「〇〇実施計画の目標達成」のような抽象的な記載になっていないか）。
	(3-4) 短期・中期・長期アウトカムの内容が同一となっていないか。
	(3-5) アウトプットとのつながりが飛躍していないか（アウトプットから短期間に生じる効果となっているか）。
	(3-6) 短期アウトカムの成果指標として、対象者に短期的に生じた効果を測定する指標が設定されているか。
中期アウトカム	(4-1) 事業の対象者に生じた効果又は他への波及効果となっているか（アウトカムが段階的に設定されているか）。
	(4-2) 短期アウトカムとのつながりが飛躍していないか。
	(4-3) 中期アウトカムの成果指標として、対象者に生じた効果又は他への波及効果を測定する指標が設定されているか。
長期アウトカム	(5-1) 事業の対象者に生じた効果又は他への波及効果となっているか（アウトカムが段階的に設定されているか）。
	(5-2) アウトプットおよび短期、中期アウトカムとのつながりが飛躍していないか。
	(5-3) 長期アウトカムの成果指標として、対象者に生じた効果又は他への波及効果を測定する指標が設定されているか。
	「アクティビティ」から「長期アウトカム」のつながりだけでなく、「事業の目的」とのつながりが重要と考え、追加 (5-4) 長期アウトカムは事業の目的と整合しているか。

行政事業レビューシート及び基金シートの点検は、全体方針の確認後本格的に開始し、点検シートに基づき改善の提案を行った

(2) 行政事業レビューシート及び基金シートの点検

全体方針の確認

点検作業

- 事業担当部局が作成した令和5年度行政事業レビューシートのうち令和5年度当初予算額または令和4年度補正予算額が1億円以上の事業（237事業）及び基金シート（20基金事業）のうち、ロジックに関する記載部分について、「点検シート※」に基づき点検を実施した
- 点検の結果、より適切なアウトカムとして何が考えられるかといった改善の提案を行った

※点検シート

事業守名			
担当局			
観点	点検の観点	点検結果	コメント
アクティビティ	(1) 政策の具体的な活動が記載されているか（誰に対して何を行うのか）。		
アウトプット	(2-1) 事業を実施した直接の結果となっているか（アクティビティに基づき実施するか（提供・整備）するかが記載されているか）。		
	(2-2) アウトプットの活動指標として、事業の適切な実施状況を測定するための指標が設定されているか。		
短期 アウトカム	(3-1) 事業の対象者に生じた効果となっているか（事業対象者に生じる効果より広すぎる効果になっていないか）。		
	(3-2) 事業の実施後短期間（1～2年後）に生じる効果となっているか。		
	(3-3) 事業効果は具体的に記載されているか（「〇実施計画の目標達成」のような抽象的な記載になっていないか）。		
	(3-4) 短期・中期・長期アウトカムの内容が同一となっていないか。		
	(3-5) アウトプットとのつながりが明確していないか（アウトプットから短期間に生じる効果となっているか）。		
	(3-6) 短期アウトカムの成果指標として、対象者に短期的に生じた効果を測定する指標が設定されているか。		
中期 アウトカム	(4-1) 事業の対象者に生じた効果又は他への波及効果となっているか（アウトカムが段階的に設定されているか）。		
	(4-2) 短期アウトカムとのつながりが明確していないか。		
	(4-3) 中期アウトカムの成果指標として、対象者に生じた効果又は他への波及効果を測定する指標が設定されているか。		
長期 アウトカム	(5-1) 事業の対象者に生じた効果又は他への波及効果となっているか（アウトカムが段階的に設定されているか）。		
	(5-2) アウトプットおよび短期、中期アウトカムとのつながりが明確していないか。		
	(5-3) 長期アウトカムの成果指標として、対象者に生じた効果又は他への波及効果を測定する指標が設定されているか。		
	(5-4) 長期アウトカムは事業の目的と整合しているか。		

点検結果を踏まえ複数の切り口で分析を行い、レビューシート作成上の課題及び優れている点を抽出し、改善策を提示した

(3) 報告書作成

点検結果まとめ

- 行政事業レビューシート及び基金シートの点検結果を集計した
- 集計結果を踏まえ、指摘があった項目の傾向を整理した



課題・優れている点の抽出

- 点検結果や傾向を踏まえ、定量・定性の両面から分析を行い、農林水産省におけるレビューシート作成上の課題及び優れている点を抽出した
- 省内共通の課題抽出に加えて、複数の切り口で分析を実施し、課題を導出した



改善策の検討

- 導出した課題に関して、農林水産省で取り組む改善策を検討した



報告書まとめ

- 点検結果や、点検結果を踏まえた課題・改善策を、報告書としてとりまとめた



3.まとめ

本事業により得られた課題を踏まえ、対策案を具体化することで、より改善の取組が加速され、EBPMの質向上を実現することができるのではないか

まとめ

■ 今回の点検結果

- ✓ 本事業において行政事業レビューシート及び基金シートに対する点検を行った結果、アウトカム関連項目の指摘が比較的多く、また指摘のパターンが各部局ごとに異なることが明らかになった

■ 想定される課題

- ✓ 貴省においてはEBPMに積極的に取り組まれており、多くの事業においてロジックモデルの作成・ブラッシュアップを実践していることから、EBPMに関する知識の蓄積も一定進んでいると認識している
- ✓ しかし、一部事業においては、アウトプットとアウトカムが混合されたり、ロジックに飛躍が見られたりするなど、行政事業レビューシート及び基金シート作成方法が十分浸透していない可能性が考えられる
- ✓ また、基本的な作成方法は理解されていると考えられる場合でも、アウトカム設定にあたり事業対象範囲が広く、アウトカムとして参照し得る指標が多い場合など、通常業務で多忙な中では、適切な指標を検討・抽出するための時間を十分取れない可能性も考えられる
- ✓ さらに、ロジックに飛躍が見られる事業や、長期アウトカムと目的が整合していないと考えられる事業については、そもそもその事業が目的を達成するにあたり、他の事業との関連においてどのような役割を担っているのか、担当部局内で認識の統一が十分なされていない可能性も考えられる

■ 課題に対する対応策

- ✓ 以上の課題を踏まえ、広報評価課及び各事業部局において実施することが考えられる対応策を提案させていただいた
 - 広報評価課：省庁独自のガイドブック作成、事業部局向けの研修企画
 - 広報評価課/各事業部局：事業部局間を横串でフォロー、事業についての認識すり合わせ