

厚生労働省のEBPM推進に係る有識者検証会

検証結果取りまとめ

令和6年2月8日

厚生労働省のEBPM推進に係る有識者検証会

## 目次

---

はじめに .....	1
1 厚生労働省のE B P M推進に係る有識者検証会における検証事項.....	2
2 検証結果取りまとめ.....	3
(1) ロジックモデルの点検・助言・効果検証方法等の精度向上に係る検証.....	3
(ア) 令和5年度のE B P M実践の取組の検証.....	3
(イ) 過年度選定のE B P M実践事業の取組の検証 .....	5
(2) 次年度のE B P Mの実践に向けた検証.....	6
(ア) 事業のスクリーニング基準（選定基準・除外基準）に係る検証.....	6
(イ) 予算過程での反映方法に係る検証.....	9
(ウ) 事後の効果検証スキーム等の精度向上に係る検証.....	10
(エ) 厚生労働省におけるE B P Mの取組サイクルについて（3年スキーム） .	11
(オ) 今後の取組について.....	13
(カ) その他E B P Mの取組に関する全体スキームに係る検証.....	14

### 参考資料

参考1 厚生労働省のE B P M推進に係る有識者検証会開催要綱 . . . . .	16
参考2 検証会の開催状況等 . . . . .	18
参考3 第1回厚生労働省のE B P M推進の推進に係る有識者検証会資料 . . . . .	19
参考4 第2回厚生労働省のE B P M推進の推進に係る有識者検証会資料 . . . . .	64
参考5 第3回厚生労働省のE B P M推進の推進に係る有識者検証会資料 . . . . .	125

## はじめに

---

当検証会は、厚生労働省統計改革ビジョン 2019 工程表（令和元年 10 月 8 日）（以下「工程表」という。）等に基づき、外部有識者による E B P M の実践状況の検証等を行い、E B P M の更なる推進を図ることを目的として、厚生労働省から委託されたデロイト トーマツ コンサルティング合同会社が参集を求めて開催されたものであり、令和 5 年 10 月 11 日から令和 6 年 2 月 8 日まで計 3 回にわたり、厚生労働省における E B P M の推進に係る取組について検証を行った。

本取りまとめは、以上の検証結果を当検証会の責任において取りまとめたものであり、厚生労働省においては本取りまとめにおける指摘等を踏まえ、今後の E B P M の推進に係る取組を進めることを期待する。

なお、内閣官房行政改革推進本部事務局は、年度ごとに E B P M の取組方針（以下「行革方針」という。）を作成し、各府省はその行革方針に沿った対応が求められることから、厚生労働省における E B P M の推進に当たっては、行革方針との整合性を図りつつ検討することが必要である。

# 1 厚生労働省のE B P M推進に係る有識者検証会における 検証事項

---

厚生労働省のE B P M推進に係る有識者検証会では、以下の点を検証事項として検証を行った。

## (1) ロジックモデルの点検・助言・効果検証方法等の精度向上に係る検証

### (ア) 令和5年度のE B P M実践の取組の検証

令和5年度のE B P M実践事業に対し、ロジックモデルの点検・助言・効果検証方法等の検証を行った。

### (イ) 過年度選定のE B P M実践事業の取組の検証

令和3年度、令和4年度におけるE B P M実践事業に対し、その取組状況についてフォローアップを通じて検証を行った。

## (2) 次年度のE B P Mの実践に向けた検証

### (ア) 事業のスクリーニング基準（選定基準・除外基準）に係る検証

令和5年度のE B P M実践事業の選定基準・除外基準について検証を行った。また、重点フォローアップ事業及び効果検証対象事業の選定基準についても検証を行った。

### (イ) 予算過程での反映方法に係る検証

E B P Mがより普及・浸透するために必要な予算過程での反映方法（評価方法や活用方策など）について検証を行った。

### (ウ) 事後の効果検証スキーム等の精度向上に係る検証

E B P M実践事業実施後の効果検証方法等について検証を行った。

### (エ) 厚生労働省におけるE B P Mの取組サイクルについて（3年スキーム）

令和2年度より実施している3年スキーム（1年目はE B P Mの実践（ロジックモデルの作成）、2年目は事業の実施、3年目は効果検証の実施）が1巡したため、E B P Mの取組サイクルについて検証を行った。

### (オ) 今後の取組について

令和5年度の取組内容を踏まえ、令和6年度以降のE B P Mの実践について検証を行った。

### (カ) その他E B P Mの取組に関する全体スキームに係る検証

その他省内のE B P Mの普及・浸透及び質の向上を図るために必要な全体スキームについて検証を行った。

## 2 検証結果取りまとめ

前項1で示した各検証事項について、検証結果は以下のとおりである。

### (1) ロジックモデルの点検・助言・効果検証方法等の精度向上に係る検証

#### (ア) 令和5年度のEBPM実践の取組の検証

##### ① 厚生労働省の取組

厚生労働省では、後述の(2)(ア)に記載の選定基準に沿って、令和5年度のEBPM実践事業を選定し、選定された実践事業のうち、除外基準に該当するものを除き、以下の観点に基づき、エビデンスの活用、ロジックモデルの記載内容及び要素項目間の論理的整合性、効果検証方法及び指標設定の妥当性などを中心に点検を行った。点検項目は、必ず修正が必要な必須項目と、修正が望ましい推奨項目の2種類を設定した。

次に、上記実践事業の中から重点フォローアップ事業を選定し、ロジックモデルの修正と将来の効果検証を可能にするための方法について点検し、コメントを作成した。点検項目は上述の項目と同じである。また、各事業の効果検証方法については、具体的な分析手法や必要な変数(データ)、活用できる統計等を併せて提示した。

#### 【ロジックモデルの点検の主な観点】

現状分析・課題
<ul style="list-style-type: none"><li>● エビデンス（統計等データや研究成果）やデータ出典を示しながら記入されているか。</li><li>● 現状分析と課題の書き分けがされているか。</li></ul>
事業概要・アクティビティ
<ul style="list-style-type: none"><li>● 事業概要とアクティビティの内容が一貫しているか。</li><li>● アクティビティは実施項目別に細分化・具体化されているか。</li></ul>
アウトプット
<ul style="list-style-type: none"><li>● アクティビティに応じたアウトプットが記入されているか。</li></ul>
アウトカム（短期・長期）
<ul style="list-style-type: none"><li>● 事業の期待される成果として、定量的な指標が可能な範囲で設定されているか。</li><li>● 目標達成時期が設定されているか。</li></ul>

<p>ロジックの確認①【インプット⇒アクティビティ⇒アウトプット⇒アウトカム⇒インパクトの論理展開の妥当性】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 要素項目間（アクティビティ・アウトプット・アウトカム）の流れに論理的整合性が成立しているか。</li> <li>● 短期アウトカムと長期アウトカム間で飛躍がないか。</li> </ul>
<p>ロジックの確認②【課題解決の手段としての当該事業（アクティビティ）の妥当性】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当該事業を行うことで課題が解決できることをエビデンス（統計等データや研究成果）を用いて記入されているか。</li> <li>● 参照しているエビデンスが妥当か。</li> </ul>
<p>効果検証方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● PICO が適切に設定されているか。</li> <li>● 比較対象の設定（例：実施地域と未実施地域）が妥当か。</li> <li>● 分析に必要なデータの収集方法が事前に検討されているか。</li> </ul>
<p>指標の目標水準及び目標達成時期の設定理由</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 指標の設定理由ではなく、指標の目標水準の設定理由（具体的な数値の根拠）が記入されているか。</li> <li>● 目標達成時期の設定理由が妥当か。</li> </ul>
<p>指標を算出する調査名等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 定量的な指標を設定している場合、指標の算出に用いる調査名等が適切に記入されているか。</li> </ul>

## ②検証結果

令和5年度に実施したロジックモデルの点検・助言・効果検証方法等については、ロジックモデルや効果検証方法等の精度向上に寄与することから、概ね妥当である。ただし、以下の点について留意が必要である。

### （i）ロジックモデルの点検・助言の検証

初回提出時点において、「問題なし」の割合が低いものが存在しているが、これは部局または省内で分析手法の理解に差があるためと考えられる。引き続きEBPMや分析手法に関する研修を実施して分析手法リテラシーを高めることが望ましい。

また、現在は、予算プロセスの中で事業単位でEBPMを取り入れてロジックモデルを作成しているが、将来的には他事業との関連性を考慮し、政策効果が他事業へどのように影響するかを見据えたアウトカムを設定することが望ましい。

(ii) 効果検証方法等の検証

NDBや介護DB以外にもEBPMに利用可能なデータが増えていく見込みだが、事業実施前から行政記録情報を含めてどのようなデータを取得および活用できるかを念頭において効果検証方法を検討することが望ましい。

**(イ) 過年度選定のEBPM実践事業の取組の検証**

**① 厚生労働省の取組**

令和3年度、令和4年度に選定した重点フォローアップ事業について、効果検証に向けて定期的にフォローアップを行った。

また、令和3年度、令和4年度の効果検証対象事業について、2年後に当たる令和5年度、令和6年度に実施予定の効果検証に向けて、事業の実施状況やデータの取得状況等について事業担当課室へのヒアリングを行った。ヒアリングの結果、当初予定していた効果検証が実施できないことが想定される場合は、代替案となる効果検証方法を支援した。

**② 検証結果**

令和3年度、令和4年度に選定したEBPM実践事業については、定期的にフォローアップを行うとともに、必要に応じて当初予定していた効果検証の代替案を提案しており、概ね妥当である。

ただし、予算やデータ取得の困難さ等の問題が存在することですぐに対応することは難しいが、データをパネルとして追跡し、社会への影響および中長期的アウトカムを見据えた分析を実施することが望ましい。効果検証にはどのようなデータを取得すべきかの検討を習慣化することが重要である。また、関連して定期的に取得している業務データ（納税額、保険料等）等との紐付けが、コストをかけずに実践できる方法と考えられる。

また、長期的な効果検証を実施する場合、担当者の異動等に備えてサポート体制や引継ぎを滞りなく実施できるようにすることが重要である。

## (2) 次年度のEBPMの実践に向けた検証

### (ア) 事業のスクリーニング基準（選定基準・除外基準）に係る検証

#### ① 厚生労働省の取組

厚生労働省では、令和5年度のEBPM実践事業の中から重点フォローアップ事業を選定し、さらに、重点フォローアップ事業の中から効果検証対象事業を選定した。

EBPM実践事業、重点フォローアップ事業及び効果検証対象事業の選定基準等は以下に示すとおりである。

#### 【EBPM実践事業の選定基準】

令和6年度予算要求事業のうち、事業の特性上EBPMになじまないもの等（除外基準に該当するもの）を除き、下表に該当する事業について、ロジックモデルを作成した。

①	新規事業	新規に予算要求する事業であり、要求額が1億円以上の事業
②	モデル事業	本格的な事業展開に先立って、規模や対象を限って一定の手法を実践することなどを通じ、有効性を検証する事業 ただし、過年度にEBPMの実践対象となった事業を除く。
③	大幅見直し事業	対前年度予算額50%以上増加する事業であって、かつ、増加分の差額が1億円以上の事業
④	①に該当しない新規事業 又は ③に該当しない既存事業	※ 部局単位で①～③に該当する事業が1つもない場合 ①以外の新規事業(新規事業がない場合は③以外の既存事業)のうち、最も要求額が大きい事業(部局単位) なお、本欄は財務省主計局への概算要求提出時まで適用する。

注 年度途中で補正予算対応となった事業についても、令和6年度に事業を継続する場合は、引き続き本年度の実践事業とする。



### 【E B P M実践事業の除外基準】

i	事業の内容が、現状分析・課題分析を目的とした事業
ii	司法判断により国が実施義務を負うことが明らかな事業
iii	現在の事業において採用されている手法に代わりうる有効な手法を検討することが困難な事業 (外交的判断で意思決定されており、原局レベルで代替案を検討することができない事業等を想定。個別協議の上、判断)
iv	効果検証実施年度（令和7年度）までに終了する事業（モデル事業を除く。）
v	政策目的から遡った政策手段の検討余地がない事業（義務的経費の支出、システム改修、施設整備などの事業で、既定方針の実施過程にあるもの）

注 上記 i～v 以外に、特殊事情により E B P M の実践が困難な場合には、個別協議の上、判断する。

### 【重点フォローアップ事業の選定基準】

厚生労働省の E B P M 実践事業の中から、以下①②に該当する事業	
①	事業特性として妥当である事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 効果検証を実施するうえで、アウトカムの分析が困難な事業及び費用対効果が十分に見込めない事業は、今年度の重点フォローアップ事業の対象外とする。</li> </ul>
②	データの取得可能性が高い事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 定量的な分析をするためのデータの取得可能性が高いこと、また、処置群の事前・事後データの取得可能性が高いことを重点フォローアップ事業への選定条件とする。</li> <li>● 加えて、以下の基準に応じて、想定される効果検証の分析レベルを判断する。 <ol style="list-style-type: none"> <li>I) 対照群を設定し、事業の非対象者の事前・事後データの収集が期待できるか。</li> <li>II) 効果検証を実施するうえで十分なサンプルサイズが期待できるか。</li> </ol> </li> </ul>
⇒同一課室で複数の事業が選定される場合、分析レベルが高い事業を優先し、一課室一事業に限定する。	

### 【効果検証対象事業の選定基準】

1	検証の費用対効果の観点 <ul style="list-style-type: none"><li>● 分析結果が事業の改善改良に寄与するか。</li><li>● 省内の他領域にも参照される事業特性を有しているか。</li><li>● 今後の業務負担や事業の継続性はどうか。（会計課意見）</li><li>● 事業内容が教科書的事例であったり、データの活用や政策の重要性について特筆すべきものがあるか。</li></ul>
2	実行可能性の観点 <ul style="list-style-type: none"><li>● 公的統計や事業で取得する情報など、分析に必要なデータが利用可能か。</li><li>● エビデンスレベルの高い分析手法を活用できるか。</li><li>● 分析に利用するデータとして複数年分を取得可能か。</li><li>● データの共有や分析結果の公開に大きな障壁がないか。</li><li>● 令和6年度又は令和7年度中に有益な分析が可能か。</li></ul>
3	事業バランスの観点 <ul style="list-style-type: none"><li>● 政策分野のバランス（労働領域と厚生領域のバランスなど）が取れているか。</li><li>● 新規事業やモデル事業などの事業類型のバランスが取れているか。</li></ul>

### ③検証結果

令和5年度のEBPM実践事業の選定基準・除外基準、重点フォローアップ事業及び効果検証対象事業の選定基準については、EBPMの普及・浸透や事業の領域バランス等の観点から、概ね妥当である。

なお、重点事業の選定にあたっては、データの利用可能性が統計的な事業評価を行う際には必要になる。一方で「データの利用が可能」ということについては、公的統計で取っている、事業の中で集めていく、など多義的であることから、客観的に判断できる基準を検討することが望ましい。

また、効果検証対象事業の選定において、詳細な時系列データを取得することができれば時系列ランダム化比較試験等の他の効果検証手法も検討することができるため、そのような点も考慮しながら総合的に検討し、優先順位を付けることが望ましい。

## (イ) 予算過程での反映方法に係る検証

### ① 厚生労働省の取組

厚生労働省では、工程表等を踏まえ、EBPMをより一層推進するため、予算過程とEBPMの一体的取組として、予算検討・要求過程においてロジックモデルの作成・活用などを行った。

主な取組は以下のとおりである。

厚生労働省の予算（検討・要求）過程における活用	
令和6年度予算（検討・要求）過程における活用	
令和5年4月以降	各部局において、予算要求内容の検討（ロジックモデルの作成）
6月中旬～	各部局のロジックモデルをEBPM推進チーム事務局で確認し、修正案を提示し調整
7月上旬～	各部局は会計課説明において、ロジックモデルを活用
8月末～	財務省主計局説明においても、ロジックモデルを活用
12月末	政府予算案の内示（ロジックモデルに修正があれば反映）
5月～7月	試行版レビューシートにおけるEBPM関係部分の内容確認（15事業）
9月中旬	会計課と協力して優良事例の選定を実施（1事業）
11月中旬	秋の行政事業レビューに会計課と協力して対応（2事業）

このような予算過程とEBPMの一体的取組を行った結果、以下のような課題が散見された。

- ロジックモデルは、論理展開の妥当性の確認などに一定の有効性が認められるが、説明資料としては十分に活用されていないケースがあった。
- EBPMの実践事業の選定において、EBPMに馴染む事業か否かの部局内の調整に時間を要し、会計課説明までにロジックモデルのブラッシュアップが間に合わないケースがあった。

### ② 検証結果

令和6年度予算過程におけるロジックモデルの活用や実践を通じた課題への認識は、EBPMの更なる推進の観点から、概ね妥当である。

## (ウ) 事後の効果検証スキーム等の精度向上に係る検証

### ① 厚生労働省の取組

過年度のE B P M実践事業のうち、重点フォローアップ事業や効果検証対象事業を中心として、効果検証の精度向上につなげられるようによろず相談や好事例の横展開などを行いながら効果検証を実践した。

主な取組は以下のとおりである。

#### 令和5年度の効果検証の取組における現状

- 令和3年度のE B P M実践事業は、令和5年度が効果検証の実施年度に当たるため、事業効果を検証（自己点検）
- 令和4年度のE B P M実践事業は、令和6年度の効果検証に向けて、事業を実施
- 令和5年度のE B P M実践事業の中から、重点フォローアップ事業（5事業）を選定し、効果検証手法等を提示（令和7年度に向けて）
- 重点フォローアップ事業の中から、効果検証方法の精度向上を図るため、効果検証対象事業を選定予定（令和7年度に効果検証を実施）
- 過年度のE B P M実践事業について効果検証の実施
- 効果検証方法等に係る相談支援（よろず相談）の実施
- 事例集を作成し、効果検証を含めた好事例を横展開

なお、令和5年度のE B P M実践事業は、事業実施が令和6年度となることから、効果検証は令和7年度に実施することとなる。令和7年度に実施する効果検証の取組（予定）は以下のとおりである。

#### 令和5年度のE B P M実践事業の効果検証(令和7年度の効果検証)の取組(予定)

- 令和5年度のE B P M実践事業については、令和6年度の事業実施後の令和7年度に事業効果を検証（自己点検）
- 効果検証方法等に係る相談支援（よろず相談）の実施
- 効果検証結果を踏まえた事業の改善

また、令和3年度、令和4年度のEBPM実践事業についてフォローアップを行った結果、以下のような課題が散見された。

EBPMの効果検証の取組の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 効果検証に取り組むに当たり、人的（効果検証や結果を分析できる人材）、予算的（効果検証のための調査を実施する予算、効果検証方法に関連する予算など）、時間的リソースが不足。</li> <li>● 効果検証手法データの取得が困難なことから、提示した分析のレベルを下げるケースがあった。</li> <li>● 新型コロナウイルス感染症の影響により、円滑な事業の実施が困難となったため、当初の予定とおりの効果検証ができないケースもあった。</li> </ul>

## ②検証結果

事後の効果検証スキーム等については、EBPMの普及・浸透及び質の向上の観点から、概ね妥当である。

## (エ)厚生労働省におけるEBPMの取組サイクルについて（3年スキーム）

### ①厚生労働省の取組

厚生労働省では、統計改革推進会議最終とりまとめ（平成29年5月19日統計改革推進会議決定）等に基づき、平成30年度からロジックモデル作成等のEBPMの実践を開始した。その後、厚生労働省統計改革ビジョン2019工程表（令和元年10月8日）において、EBPMの実践事業を拡充する方針が示されたこと等を踏まえ、実践事業の選定基準や、事業見直しに当たってのプロセス等について検討を進め、令和2年度から3年スキーム（1年目はEBPMの実践（ロジックモデルの作成）、2年目は事業の実施、3年目は効果検証の実施）でEBPMの実践に取り組んでおり、令和4年度に3年スキーム（令和2年度事業）が1巡した。

主な取組は以下のとおりである。

EBPMの取組サイクルの取組状況
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 令和2年度の効果検証事業は「高齢者医薬品安全推進事業」、「高齢労働者処遇改善促進助成金」の2事業を選定 ※EBPM実践事業は40事業、うち重点フォローアップに選定したものは12事業</li> <li>● 当該2事業については、新型コロナウイルス感染症の影響により高齢労働者の増額改定に取り組む事業主が少なかったことや、ポリファーマシー（「単に</li> </ul>

服用する薬剤数が多いことではなく、それに関連して薬物有害事象のリスク増加、服薬過誤、服薬アドヒアランス低下等の問題につながる状態」)の改善の有無を定量化することが難しい、などの状況により、当初想定していた効果検証には至らなかったものの、代替手段による効果の検証、課題の確認などが行われた。

- なお、令和3年度に効果検証事業として選定された「障害福祉分野のICT導入モデル事業」については、補正予算により1年前倒しで事業が実施されたため、令和4年度に効果検証を実施した。

また、令和4年度における3年スキーム(令和2年度事業)の1巡を踏まえ、以下のようにまとめた。

#### E B P Mの取組サイクルのまとめ

- 令和2年度の効果検証事業は、上記のとおり当初想定していた効果検証には至らなかったものの、代替手段による効果の検証、課題の確認などが行われていることから一定の成果はあったものと考えられる。
- また、効果検証の取組を行うためには、設定する指標が適切か、データの取得は可能かなどを当初からしっかりと検討しておくことが重要であることが確認できた。

## ②検証結果

3年スキームの総括については、E B P Mの更なる推進、普及・浸透等の観点から、概ね妥当である。

## (オ) 今後の取組について

### ① 厚生労働省の取組

政府全体の取組方針や令和5年度の取組内容などを踏まえ、令和6年度以降のEBPMの実践について以下のとおりまとめた。

令和6年度以降のEBPMの実践について		
<ul style="list-style-type: none"><li>令和6年度以降のEBPMの実践は、「経済財政運営と改革の基本方針2023」、行政改革推進会議における総理指示等を踏まえ、令和7年度概算要求プロセスにおいて会計課と連携しながら行政事業レビューシート（以下「RS」という。）を活用して実施する。</li><li>実施方法は以下のとおり。コメント送付により事業所管部局にRSの記載内容の改善を促す。</li></ul>		
1	RSの指標等のエラーチェック	全てのRS（約1,000事業）について、EBPM関係箇所に未入力・一がないかなどの簡易なエラーチェックを実施し、結果を事業所管部局へ送付
2	新規RSの内容確認	概算要求額が10億以上の新規事業（毎年約3事業）について、RSの詳細な内容確認を実施し、結果を事業所管部局へ送付
3	既存RSの内容確認	最初の5年で概算要求額が1億以上の事業（毎年約60～140）を、次の5年で概算要求額が1億未満の事業（毎年約70～110）のRSの詳細な内容確認を実施し、結果を事業所管部局へ送付

また、令和6年度以降のEBPM推進検討事業についての対応内容として、以下のようまとめた。

厚生労働省EBPM推進検討事業について	
<ul style="list-style-type: none"><li>令和6年度以降のEBPMの実践方針を踏まえつつ、令和6年度も外部事業者の協力を得て、事業内容としては<ul style="list-style-type: none"><li>① EBPMに係る相談・支援</li><li>② EBPM実践施策に係る統計等データ入手方法、分析手法等の提言</li><li>③ 各部局EBPM実践手法の分析</li><li>④ EBPMに関する研修の開催</li><li>⑤ 有識者検証会の開催等</li></ul>を実施する。</li></ul>	

## ②検証結果

今後の方針については、E B P Mの更なる推進、普及・浸透等の観点から、概ね妥当である。

ただし、行政事業レビューシートのエラーチェックについて、最初の数年では人員確保の課題に対応しつつ簡易的にチェックを進め、チェック基準を調整することが重要である。その上で、将来的には機械的に自動チェックできるような仕組みを構築することが考えられる。

### (カ) その他 E B P M の取組に関する全体スキームに係る検証

E B P Mを推進する際のデータの利活用について、行政記録情報の活用のほか、公的統計についても場合によっては新たな調査の実施可能性も含めて検討してはどうか。データ利活用の際、個人情報の扱いが問題になるが、日本経済学会でもデータを利活用した研究結果が発表されており、これがあるべき方向性の1つのロールモデルになるのではないか。

また、効果検証事業の選定に際して、ロジックモデルの書き方次第のところがある。選定されること自体が魅力的になるような仕掛けを検討することが必要である。効果検証事業に選ばれることは説明責任を果たしている証拠であり、それ自体が名誉なことである点も広く発信してもらいたい。

さらに、E B P Mの実践に関して、事業の中にはE B P Mになじまないものもあり、人的資源の観点からも無理に対象にするのではなく、実施できる範囲で選択と集中を行う必要がある。



## 参 考 资 料