



# EBPMガイドブック

～政策担当者はまず読んでみよう！  
行政の「無謬性神話」からの脱却に向けた、  
アジャイル型政策形成・評価の実践～

Ver 1.2  
2023.4.3

内閣官房行政改革推進本部事務局

Version	年月日	変更内容
1.0	2022.11.7	—
1.1	2023.3.20	「行政事業レビューにおけるEBPMの実践を行う上で留意すべき点を知りたい方への参考情報」を追加 ( <a href="#">P104</a> ) 等
1.2	2023.4.3	こども家庭庁のEBPM推進部局を追記 ( <a href="#">P111</a> )

# 目次

変更履歴……[P 1](#)

目次……[P 2](#)

本ガイドブックの構成……[P 3](#)

本ガイドブックの読み方……[P 4](#)

## 1. はじめに……[P 5](#)

1-1 政策担当者の皆さんへ……[P 6](#)

1-2 本ガイドブックの目的・位置づけ……[P 7](#)

1-3 本ガイドブックの利用上の注意点……[P 8](#)

1-4 本ガイドブックの使い方……[P 9](#)

## 2. EBPMの基本事項……[P11](#)

### 2-1 機動的で柔軟な政策形成・評価

2-1-1 国の政策に対する国民の信頼の現状……[P12](#)

2-1-2 国の政策を担う若手職員のやりがいの現状……[P13](#)

2-1-3 従来型の政策形成・評価……[P14](#)

2-1-4 機動的で柔軟なアジャイル型政策形成・評価……[P16](#)

2-2 EBPMの基本的考え方……[P19](#)

2-3 EBPMで用いる基本概念……[P20](#)

2-3-1 エビデンス（因果関係）……[P21](#)

2-3-2 政策目的とロジックの明確化（ロジックモデル）……[P29](#)

2-3-3 データ等のエビデンスの収集……[P61](#)

2-3-4 効果検証の設計（リサーチデザイン）……[P67](#)

## 3. 政策プロセスの各段階でのEBPM実践のポイント……[P76](#)

### 3-1 政策立案段階におけるEBPM実践……[P77](#)

3-1-1 政策手段を比較検討する……[P79](#)

3-1-2 政策効果のエビデンスが弱い政策はスモールスタート……[P80](#)

3-1-3 長期で大規模な政策は綿密な検証シナリオを策定する……[P81](#)

3-1-4 縦割りに陥らず、ステークホルダーと協働する……[P82](#)

### 3-2 政策実施段階におけるEBPM実践……[P83](#)

3-2-1 政策手段の波及経路を確認する……[P85](#)

3-2-2 データと現場の声、両方で測る……[P87](#)

3-2-3 できる限り短い周期で測る……[P89](#)

### 3-3 政策評価・見直し段階におけるEBPM実践……[P91](#)

3-3-1 政策手段の波及経路の状況を測る……[P93](#)

3-3-2 政策の効果検証を行う……[P94](#)

3-3-3 政策を見直す……[P95](#)

## 4. おわりに……[P96](#)

EBPM、機動的で柔軟な政策形成・評価を追求する方への参考情報……[P98](#)

参考文献……[P114](#)

索引……[P117](#)

# 本ガイドブックの構成

## 1. はじめに

- 本ガイドブックの目的・位置づけ、利用上の注意点、使い方を説明します。

## 2. EBPMの基本事項

- 政策プロセスにおけるEBPMの実践の前提となるEBPMの基本事項を説明します。

## 3. 政策プロセスの各段階でのEBPM実践のポイント

- 政策プロセスの各段階におけるEBPM実践のポイントを説明します。

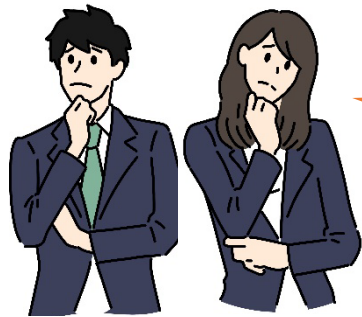
## 4. おわりに

- 本ガイドブックを振り返り、最後のアドバイスを説明します。

- 機動的で柔軟なアジャイル型政策形成・評価やEBPMをなぜ行う必要があるのを知りたい方は……[P11](#)～[P19](#)
- EBPMで用いる基本概念や実践手法を知りたい方は…[P20](#)～[P75](#)
  - エビデンス（因果関係）……[P21](#)～[P28](#)
  - 政策目的とロジックの明確化（ロジックモデル）……[P29](#)～[P60](#)
  - データ等のエビデンスの収集……[P61](#)～[P66](#)
  - 効果検証の設計（リサーチデザイン）……[P67](#)～[P75](#)
- 政策プロセスの各段階におけるEBPM実践のポイントを知りたい方は…[P76](#)～[P95](#)
  - 政策立案段階……[P77](#)～[P82](#)
  - 政策実施段階……[P83](#)～[P90](#)
  - 政策評価・見直し段階……[P91](#)～[P95](#)

# 本ガイドブックの読み方

- 本ガイドブックは最初から最後まで順番に読む必要はありません。例えば、以下のような順序で読み進めながら、まずは現状の営みの中で実践できることから始めましょう。



✓ 自分の担当している政策がきちんと効果を出ているのか、より良い方法がないか把握したい

政策の終期／見直し期限はまだ1年以上先だが、政策の実施状況を確認したい

政策の終期／見直し期限まであと数か月だが、政策の実施状況を確認したい

3-2 政策実施段階におけるEBPM実践  
P83 ~ P90

3-3 政策評価・見直し段階におけるEBPM実践  
P91 ~ P95

ロジックについて考えたい

政策実施段階において、できることは行った

効果検証について考えたい

2-3-2 政策目的とロジックの明確化  
(ロジックモデル) P29 ~ P60

ロジックについて考えたい

2-3-4 効果検証の設計 (リサーチデザイン)  
P67 ~ P75

データ等のエビデンスを見つけない

エビデンス (因果関係) について知りたい

2-3-3 データ等のエビデンス  
P61 ~ P66

2-3-1 エビデンス (因果関係)  
P21 ~ P28

# 1. はじめに

- 本パートでは、本ガイドブックの目的・位置づけ、利用上の注意点、本ガイドブックの使い方を説明します。
- 本パートを読めば、本ガイドブックが一層読みやすくなります。

# 1-1 政策担当者の皆さんへ

- 本ガイドブックをご覧ください、ありがとうございます。
- 政策の立案・実施・見直しをしていて、悩んでいることはありませんか？
- 本ガイドブックは、社会課題解決に有効なEBPM※（エビデンスに基づく政策立案）を実践する上での工夫やヒントを共有します。

※Evidence-Based Policy Makingの略

- 関心ある部分だけでもご覧になり、政策担当者の皆さんの政策形成・評価に役立てていただければ幸いです。

## 政策担当者のEBPM実践上の悩みの例

✓ 府省庁内ヒアリングや公開プロセスでの指摘に対応したい

✓ 財政当局や税制当局からのEBPM的観点からの宿題に対応したい

✓ 解決すべき政策課題に対し、現行の政策には満足していないが、どうしたらよいか、どこから手を打てばよいか分からない

✓ 政策課題の現状把握・分析や政策手段の比較検討が十分か自信が持てないが、安心して内々に相談できる場所がない、専門家がない

✓ 政策手段の波及経路（選択した政策を講じた場合に対象者の行動変容につながるか）の検討が十分か自信が持てない

✓ データ等のエビデンスをどう収集又は取得していけばいいか分からない

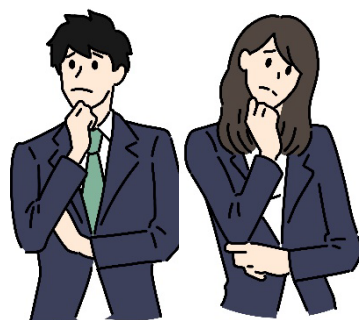
✓ 政府統計、行政記録情報、民間データ等は手元にあるが、ここからどう分析していけばいいか分からない

✓ アウトカム（成果目標・成果実績）及びアウトプット（活動目標・活動実績）の測定指標の設定（見直し）を行いたいが、どう行えばいいか分からない

✓ 事後検証に備え、あらかじめリサーチデザインを考え、仕組んでおきたい

✓ 政策の効果検証は行ったが、政策をどのように見直せばよいか分からない

✓ 現場の声をどう収集又は取得していけばいいか分からない



## 1-2 本ガイドブックの目的・位置づけ

- 本ガイドブックは、政府全体の一連の政策プロセスにおける**EBPM（エビデンスに基づく政策立案）の基本的な考え方**や、**機動的で柔軟な見直しを可能とする政策形成・評価、いわゆるアジャイル型政策形成・評価の実践を普及・浸透させるための基本解説書**として、各府省庁及び有識者の協力を得て、内閣官房行政改革推進本部事務局が作成したものです。
- 初版（Ver 1.0）と同様、**改訂版（Ver 1.2）は基本を押さえる内容**とし、現場への実装による政策立案・見直しや多様なステークホルダー（研究者も含む）から得られる知見・ノウハウを反映しながら、**機動的かつ柔軟にブラッシュアップし（いわば永遠のβ版）、実際の政策効果を上げることを追求する仕組み※の構築を目指します。**  
※予算の場合：予算プロセスでの議論、行政事業レビューでの議論、本ガイドブックの相互作用
- 本ガイドブックは、主として、**政策形成・評価の実務を担う若手・中堅（非管理職）の政策担当者向け**です。なお、その他の政策担当者にとっても、基本を押さえるために利用できる内容です。
- **担当する政策について、社会課題の解決に一層有効な政策形成・評価を行おうとする際、本ガイドブックをご活用ください。**



# 1 - 3 本ガイドブックの利用上の注意点

- ① EBPMにとらわれず自分が担当する政策の効果を追求する姿勢で、本ガイドブックに記載された取組に限定せず、創意工夫を加え、より効果的な取組を行いましょう。
- ② より広い内容やより詳しい内容は、巻末の参考情報 ([P98~P105](#))、支援メニュー ([P106~P109](#)) や研修資料 ([P110](#)) も活用し、習得・実践しましょう。
- ③ 実践により得られたエビデンスや気づきを基に、本ガイドブックの改善を含め、より機動的で柔軟な政策形成・評価の在り方の見直しのためのフィードバックをお寄せください。

# 1-4 本ガイドブックの使い方①

- 本ガイドブックは、各府省庁の職員の営みの中で、質の高い政策立案を行う観点から考慮・検討した方が望ましいことについて整理したものです。
- **まずは現状の営みの中で実践できることから始め、少しずつでもありたい姿に近づいていきましょう。**

## 政策担当者の営みの例（政策立案段階）

- 毎年8月末の概算要求の内容の検討や概算要求後の財政当局への説明において、
- 骨太方針などの政府方針等をもって政策の必要性のみを検討したり、説明したりするのではなく、

### 現状

- 現行の政策ありきで、
- 『政策目的とロジックの明確化（ロジックモデル）』を行うとともに、事業の実施状況を『データと現場の声、両方で測る』ことにより（[P29～P60](#), [P86～P88](#)）、

### ありたい姿

- 現行の政策ありきではなく、
- 『政策目的とロジックの明確化（ロジックモデル）』、事業の実施状況を『データと現場の声、両方で測る』こと、『政策手段を比較検討』、『縦割りに陥らず、ステークホルダーと協働する』ことなどにより（[P29～P60](#), [P78～P82](#), [P84～P90](#)）、

- 政策の有効性を検討・説明することが考えられます。

# 1-4 本ガイドブックの使い方②

- 本ガイドブックは、各府省庁の職員の営みの中で、質の高い政策立案を行う観点から考慮・検討した方が望ましいことについて整理したものです。
- **まずは現状の営みの中で実践できることから始め、少しずつでもありたい姿に近づいていきましょう。**

## 政策担当者の営みの例（政策評価・見直し段階）

- 終期・見直し期限が来る政策（予算、税制等）について、今後も継続するのか、拡充するのか、廃止するのか、政策転換するのか、判断する必要がある。

### 現状

- 政策立案段階で、効果検証の設計を行っておらず、データ等のエビデンスの収集を行ってこなかった。
- 期限の来年度に向け、今年度中に、現行の政策が順調に成果を上げているか、どこに見直すべき点があるかを分析したいとき、  
『政策手段の波及経路の状況を測る』こと、  
『政策の効果検証を行う』ことや、『政策を見直す』ことを行い（[P92～P95](#)）、
- 政策の有効性を検討・説明することが考えられます。

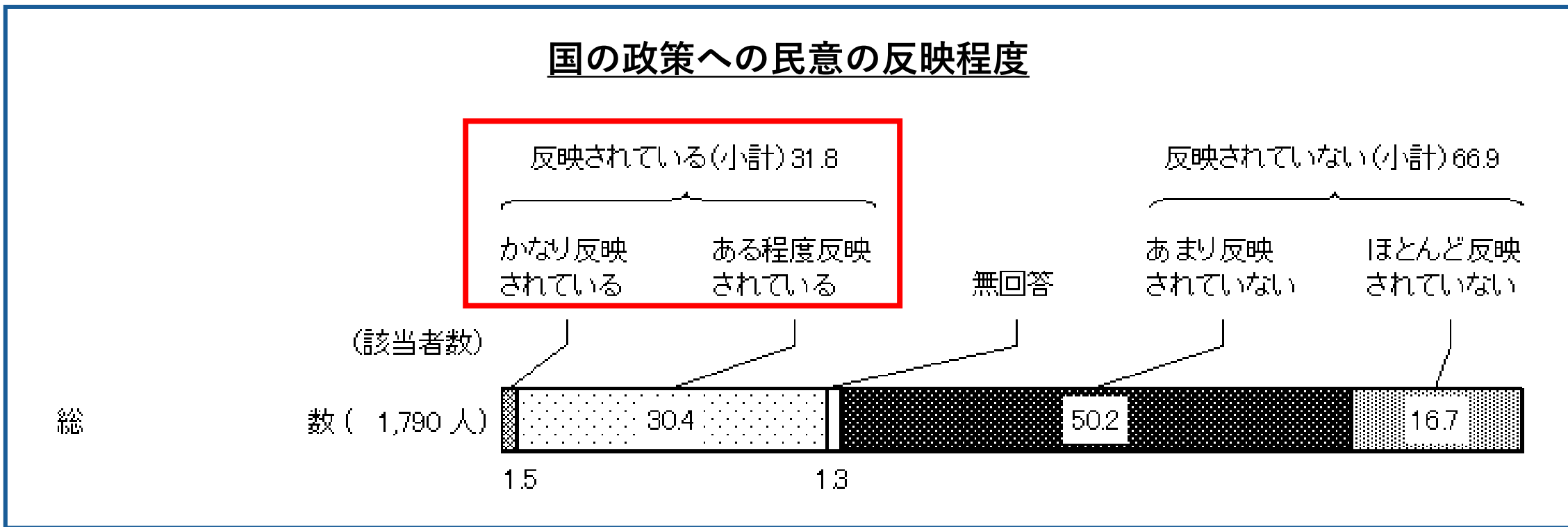
### ありたい姿

- 政策立案段階で、『政策目的とロジックの明確化（ロジックモデル）』、『データ等のエビデンスの収集』の設計や、『効果検証の設計（リサーチデザイン）』を行い  
（[P29～P60](#), [P61～P66](#), [P67～P75](#)）、
- 終期・見直し期限までに実施することにより

## 2. EBPMの基本事項

- 本パートでは、政策プロセスにおけるEBPMの実践の前提となるEBPMの基本事項を説明します。
- まずは、基本事項に照らして、皆さんの政策形成・評価を振り返ってみてはいかがでしょうか？
- 新たな気づきを得て、より効果の高い政策を追求することができれば、幸いです。

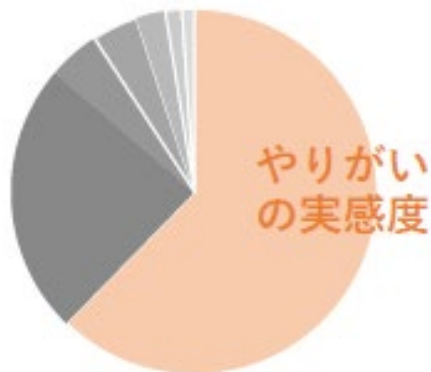
- 政府が実施している世論調査において、**国の政策に国民の考えや意見が「反映されている」とする者の割合は約3割**となっているなど、**国の政策に対する国民の信頼は高いとは言えないのが現状**です。
- こうした現状を真摯に受け止め、**様々な社会課題に的確に対応する政策形成・評価を行えば、国民からの信頼が向上**するでしょう。



- 内閣人事局が実施したアンケート調査によると、
  - 離職意向が高い職員の最大の特徴はやりがいの実感度が低いこと、
  - やりがいは、収入や周りの評価よりも、社会貢献の実感、成長実感、強み（長所）の発揮と強く関連していること
 などが現状として明らかになっています。

## 離職意向に影響を与える要素※1

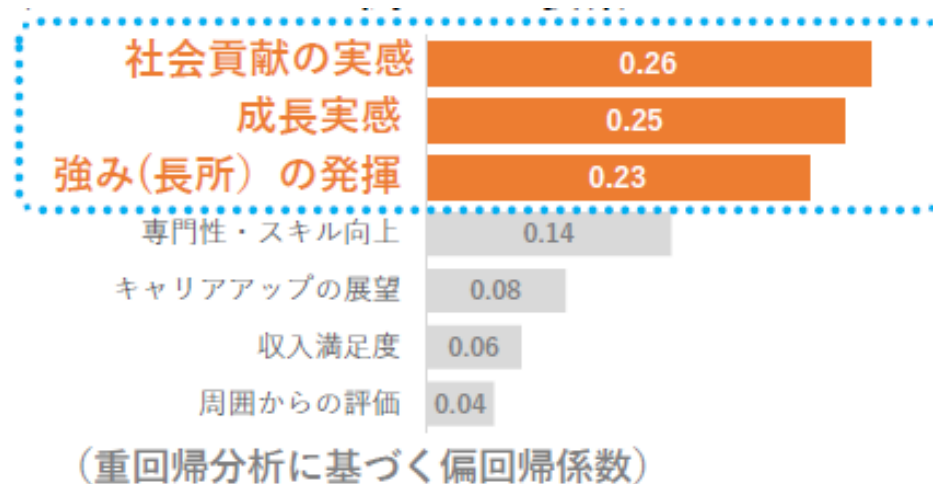
(決定木分析に基づく寄与度)



- やりがいの実感度
- 年齢
- 管理職のマネジメント能力
- 働き方改革の実感
- 強みの発揮
- 転勤のタイミング配慮
- 主な業務内容

※1 離職意向に影響を及ぼす重要な要素を決定木分析により抽出（参考2参照）。各要素の寄与度の合計を100とした場合の各要素の割合を記載。決定木分析の概要については、参考8を参照。

## やりがいと強く関連する要素※2

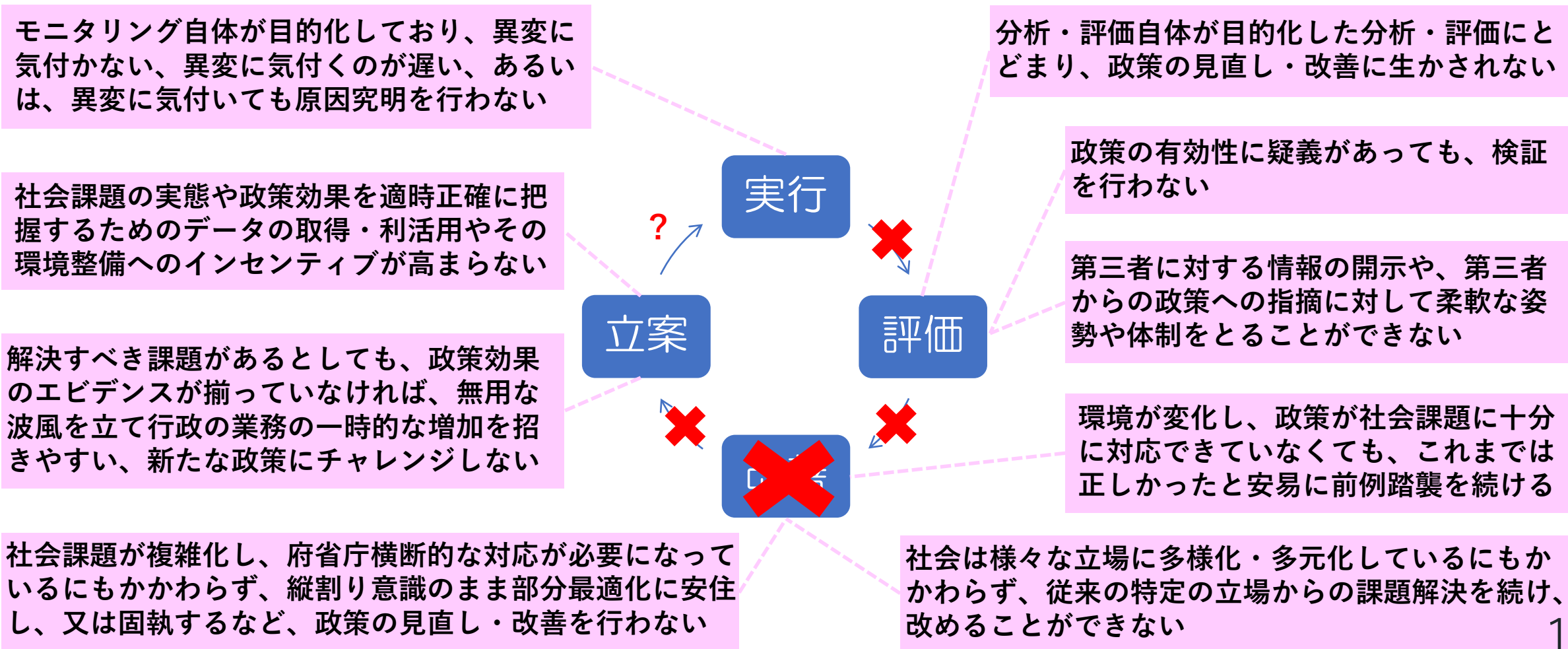


(重回帰分析に基づく偏回帰係数)

※2 やりがいと仕事への実感の関係を明らかにするために重回帰分析を実施。偏回帰係数はやりがいの関連度を表す（参考3参照）。

## 2-1-3 従来型の政策形成・評価

- 従来型のスタティック（静的）な政策形成・評価は、現状維持が前提で、政策サイクル（PDCA）の各段階で政策の有効性の観点の検討・実施・評価・改善が不十分な上、次の段階につながっていない状態になりがちです。



## 2-1-3 従来型の政策形成・評価

- 我が国は現在、デジタル化の急速な進展やコロナ禍に見られるように**環境の変化が早く、社会課題が複雑さや困難さの度合いを増しており、先を見通しにくい状況**にあります。
- 行政の「無謬性神話」にとらわれ、**従来型のスタティック（静的）な政策形成・評価を続けている**は、問題を先送りすることにつながり、結果として、現在や将来の**国民に不利益をもたらす**ことになりかねません。
- また、**従来型の政策形成・評価を続けている**は、**政策担当者は、社会課題の解決に貢献する実感など、やりがいの実感がなかなか得にくい**かもしれません。



### 従来型の政策形成・評価に見られる主な特徴

PDCAサイクルを回しても、  
現状維持が前提

一時点の評価・分析に  
とどまる  
スタティック（静的）な  
EBPM

解決すべき課題があっても、  
エビデンスがなければ  
チャレンジしない



## 2-1-4 機動的で柔軟なアジャイル型政策形成・評価

- 先を見通しにくい状況においても、行政は様々な社会課題に適時的確に対応し、解決していかなければなりません。
- 政策者がやりがいをもって、社会課題の解決に貢献し、それを実感してやりがいを高め、担当さらに、社会課題の解決に貢献していくのが望ましい姿です。
- **そこで有効なのが、より機動的で柔軟な政策形成・評価、いわゆるアジャイル型政策形成・評価**です。機動的で柔軟な行政への転換に向けて、**特に2つのアプローチが求められます。**



### 機動的で柔軟な行政に特に求められる2つのアプローチ

PDCAサイクルを回し、  
環境変化に対応しながら  
政策効果を上げることを追求する  
ダイナミック（動的）なEBPM

経験のない課題について、  
考え得る最善の政策でチャレンジし、  
トライ&エラーで精度を向上

## 2-1-4 機動的で柔軟なアジャイル型政策形成・評価

- 機動的で柔軟なアジャイル型政策形成・評価において、最も重要なことは、行政の職員が次のようなマインドセットを持つことです。
- このようなマインドセットは、未知の領域に挑戦するような政策分野にとどまらず、定常的な業務の不断の見直しにも必要となります。



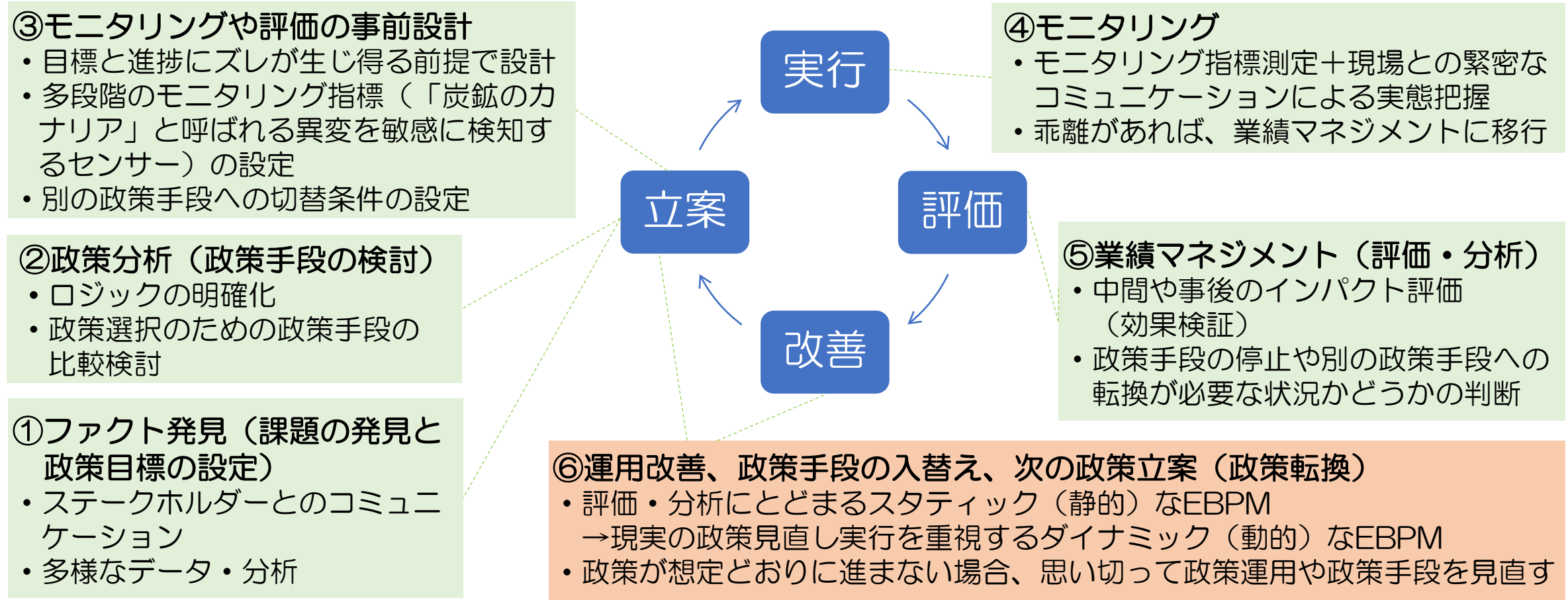
### 機動的で柔軟なアジャイル型政策形成・評価におけるマインドセット

- 状況は常に変化するものであることを前提に、機動的で柔軟に立案・修正できる政策サイクルの確立を目指す
- 常に政策効果（インパクト、アウトカム）を追求。より効果が上がる手段への入替えを果敢に行うことが重要
- 手段の入替えの条件を設定しておくことなどにより、環境の変化を捉えて「臨機応変」に対応
- 同様の政策目的を持つ政策全体（全体最適）の観点から、同じデータ、分析等のエビデンスを基に建設的な検討・議論を実施

# 2-1-4 機動的で柔軟なアジャイル型政策形成・評価

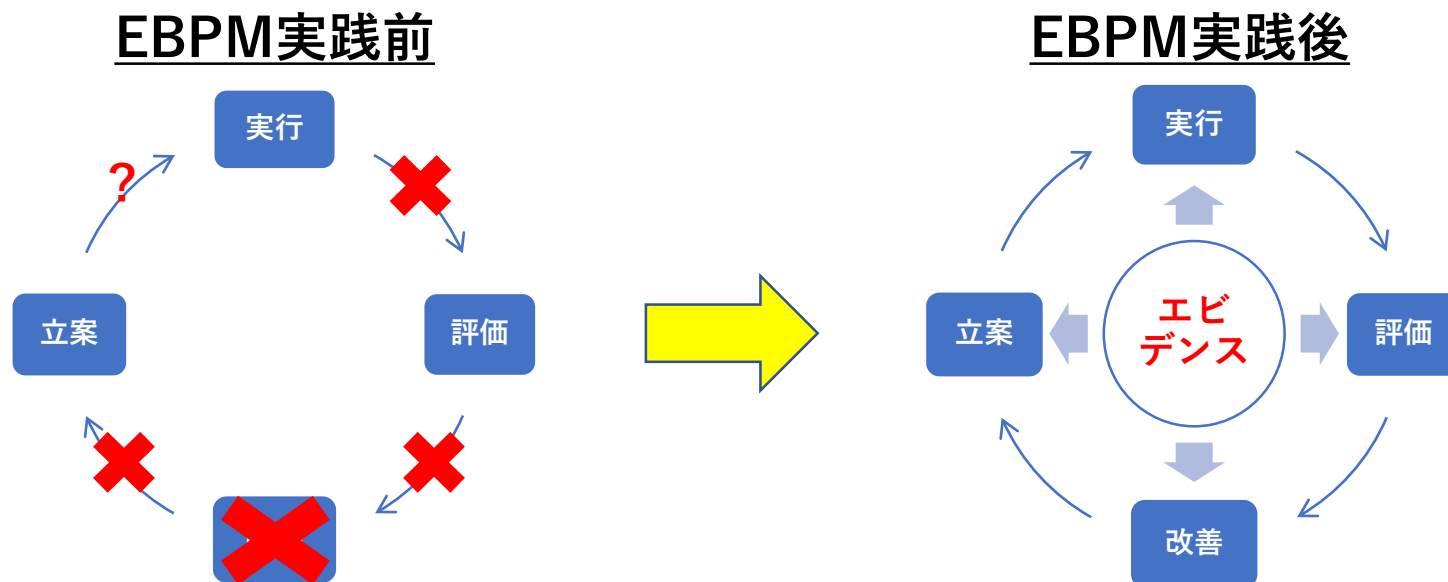
- **ダイナミック（動的）なEBPM**は、評価・分析や見直し自体が目的化しないよう留意しつつ、**政策効果を上げることを追求して、政策を機動的で柔軟に立案・修正できる政策サイクル（PDCA）を回して行うEBPM**です。

## ダイナミック（動的）なEBPMの政策サイクル



## 2-2 EBPMの基本的考え方

- 機動的で柔軟な行政への転換に向けて、特に求められるのがEBPMです。
- 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、「政策の基本的な枠組み」を明確にする取組です。
- エビデンスを見たり作ったりしながら、より効果的な政策手段に組み替え、最善の政策を選択していきます。



## 2 - 3 EBPMで用いる基本概念

- EBPMで用いる基本概念を理解した上で、実践することが重要です。
- 政策効果を上げることが追求するEBPMでは、政策目的とロジックの明確化（ロジックモデル）と並行して、データ等のエビデンスの収集、効果検証の設計（リサーチデザイン）を行うことが重要です。
- 改めて確認してみましょう。

● エビデンス（因果関係）



2 - 3 - 1  
[P21](#)～[P28](#)

● 政策目的とロジックの明確化（ロジックモデル）



2 - 3 - 2  
[P29](#)～[P60](#)

● データ等のエビデンスの収集








2 - 3 - 3  
[P61](#)～[P66](#)

● 効果検証の設計（リサーチデザイン）



2 - 3 - 4  
[P67](#)～[P75](#)

## 2 - 3 - 1 エビデンス（因果関係）

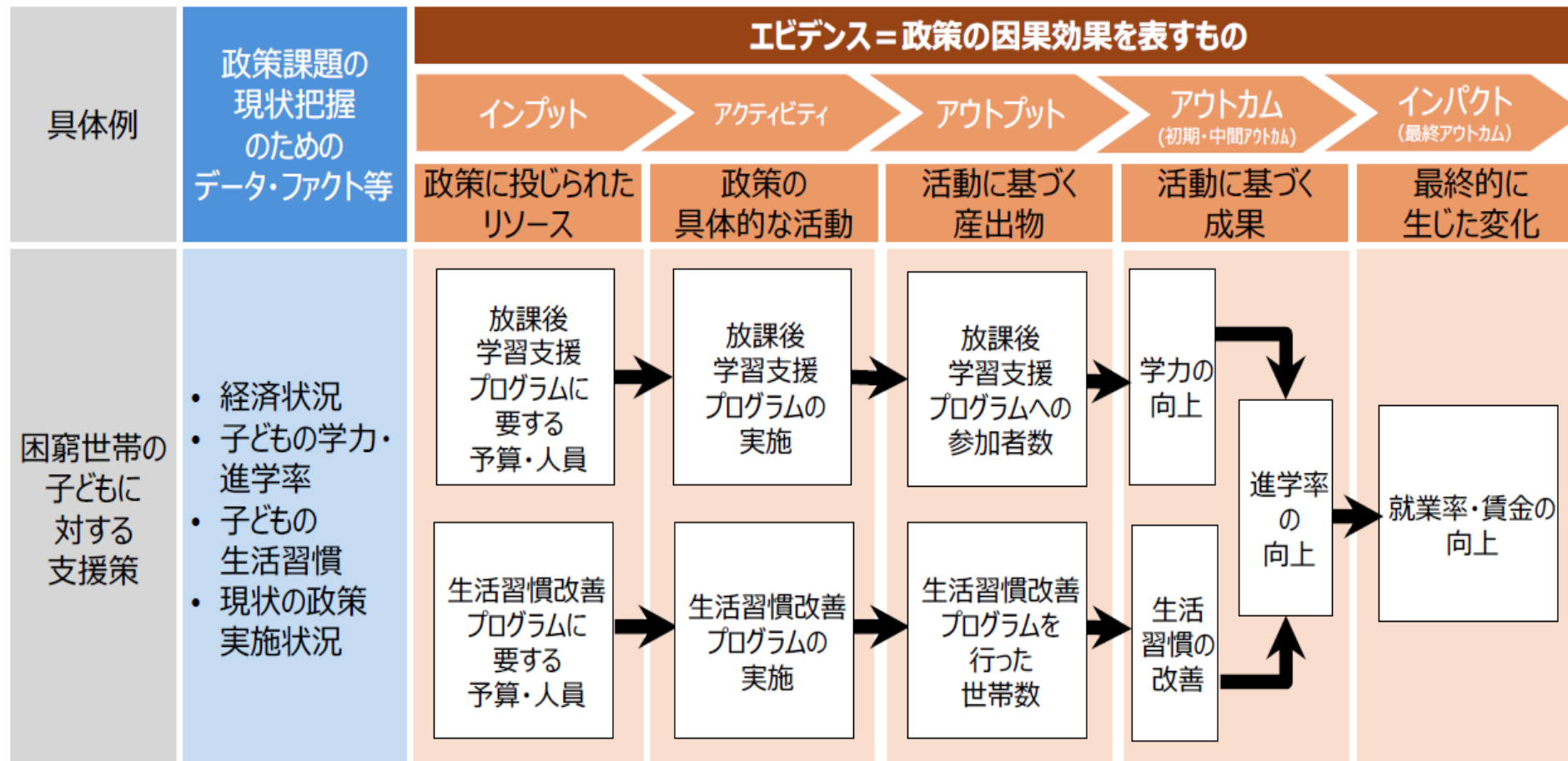
- ① エビデンスとは何か  [P22](#)
- ② エビデンスの例  [P23](#)
- ③ 因果関係とは何か  [P24](#)
- ④ エピソードの取扱い  [P27](#)
- ⑤ エビデンスとエピソードの併用  [P28](#)

# エビデンスとは何か

- エビデンスとは、因果関係の裏付けとなるものです。
- 狭義のエビデンスとは、政策手段の有効性を示す根拠をいいます。
- ロジックモデルにおいては、各構成要素間の「矢印」が成立する根拠となるものです。
- 広義のエビデンスとは、政策の必要性を示す根拠も含まれます。

	種類		内容	困窮世帯の子どもに対する支援策における具体例
エビデンス (広義)	データ、 ファクト等	データ、ファクト	統計データ、ヒアリング等による現状把握のための情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 困窮状態に置かれている子どもの割合の推移</li> <li>・ 経済状況別の子どもの進学率の推移</li> <li>・ 困窮世帯に対する生活状況のヒアリング</li> </ul>
		将来予測	現状のまま推移した場合等の将来予測	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 子ども数の将来推計</li> <li>・ 困窮状態に置かれる子ども数の将来推計</li> </ul>
	エビデンス (狭義)	定量的な因果効果	統計的手法等を用いて明らかになった政策の定量的な因果効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ランダム化比較試験によって明らかになった教育プログラムの効果</li> <li>・ 生活習慣の良い子どもと悪い子どもの学力の比較</li> </ul>
		定性的な因果効果	定性的な手法を用いて明らかになった政策の因果効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フォーカスグループインタビューに基づいて明らかになった生活習慣改善プログラムの効果</li> </ul>

## ロジックモデルにおけるエビデンスの例（放課後学習支援プログラム）



データ・ファクト等 = 政策の必要性の根拠

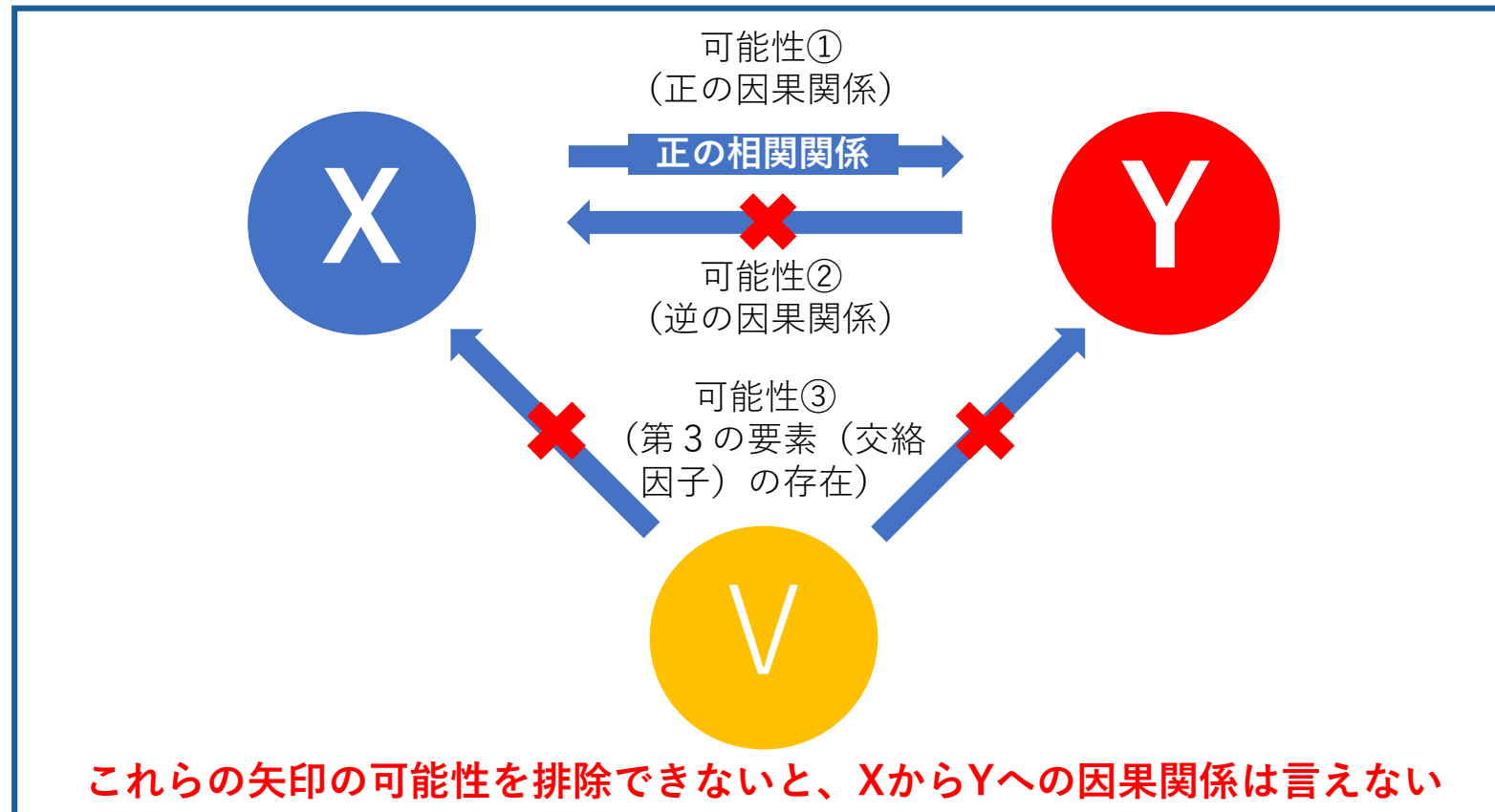
エビデンス = 政策手段の有効性の根拠

(出所) 大竹文雄・内山融・小林庸平「EBPM エビデンスに基づく政策形成の導入と実践」(株式会社日経BP 日本経済新聞出版、2022年12月)



# 因果関係とは何か

- 学生に奨学金を支給すると、学生の進学率が向上しました。
- ただし、それだけでは、奨学金と進学率の因果関係があるとは限りません。
- **エビデンスを理解するためには、因果関係と相関関係を区別できることが必要**です。



# 因果関係とは何か

- 今、ある物事（X）のデータとある物事（Y）のデータと一緒に動いている様子（=相関関係）が見られたとします。
- この場合、直ちにXからYへの因果関係が存在するかどうかは分かりません。**次の3つの可能性を念頭において、効果検証で確認**する必要があります。（前ページの図参照）
  - ① 実際にXがYを引き起こした。（**因果関係**）
  - ② 実際にはYがXを引き起こした。（**逆の因果関係**）
  - ③ 実際にはVがXとYの両方に影響を与えただけで、XとYに直接の関係性はない。（**第三の要素（交絡因子）の存在**）

# 因果関係とは何か

- 進学率（=Y）の向上という政策目的があって、それを奨学金（=X）の支給によって実現しようとしており、奨学金が進学率に与える効果を知りたい例で考えてみます。
- 今、データを見ると、奨学金受給者の進学率は70%であり、奨学金非受給者の進学率が40%でした。奨学金受給者の方が奨学金非受給者と比較して進学率が30%ポイント高くなっています。この30%ポイントを奨学金（=X）が進学率（=Y）に与える効果と考えるとよいでしょうか。
- この場合、直ちに奨学金（=X）から進学率（=Y）の30%ポイント向上への因果関係が存在するかどうかは分かりません。**次の3つの可能性を念頭において、効果検証で確認**する必要があります。
  - ① 実際に、奨学金（=X）が進学率（=Y）の30%ポイント向上を引き起こした。（**因果関係**）
  - ② 実際には、進学率（=Y）が30%ポイント高い子どもに奨学金（=X）を支給した。（**逆の因果関係**）

学業成績が優れていて、進学率が高いと考えられる子どもに対して、優先的に奨学金を支給したケースです。
  - ③ 実際には親（=V）が進学率（=X）の30%ポイント向上と奨学金（=Y）の受給の両方に影響を与えただけで、進学率（=X）と奨学金（=Y）に直接の関係性はない。（**第三の要素（交絡因子）の存在**）

親が教育熱心で、奨学金の情報を収集し奨学金を申請しやすく、塾に通っている割合が高かったり、日頃の学習習慣が根付いていた場合です。

（出所）小林庸平「エビデンスに基づく政策形成の考え方と本書のエッセンス」（エステル・デュフロ、レイチェル・グレナスター、マイケル・クレマー『政策評価のための因果関係の見つけ方——ランダム化比較試験入門』）（日本評論社、2019年7月）を一部改変し、内閣官房行政改革推進本部事務局作成

# エピソードの取扱い
















- エピソードは実話であるため、**代表性のあるエピソードであれば**、定量的なエビデンスに比べ、受け手の共感を得やすいなどの強みがあり、**定性的なエビデンスになります**。
- また、**定量的なエビデンスに加え**、フォーカスグループインタビューを先行的又は補完的に行うことなど、**定性的なエビデンスを組み合わせることにより**、より**頑健なエビデンスとなります**。
- なお、次の政策立案につながる効果検証に当たっても、指標の変化などを定量的に把握するだけではなく、個別の事例研究のためのアンケートやヒアリングなども併せて行うことで、定量的な調査結果を分析する一助ともなり、因果効果の解釈やボトルネックの把握など、定量的なエビデンスを補強することが可能となります。
- 偏ったエピソードは、偏ったエビデンスにしかありません。政策担当者がたまたま見聞きした事例や事業による優良事例だけをPRするなど、**政策担当者に都合の良いエピソードのみを用いて政策の必要性や有効性を示すこと（いわゆるチェリー・ピッキング）は避けなければなりません**。

# エビデンスとエピソードの併用

- 政策担当者にとって大事なことは、エビデンス・ベースとエピソード・ベースの強みと弱みを認識し、これまで行ってきたエピソードに基づく政策立案は、そのエピソードが偏ったエピソードではなく代表的なエピソードであれば、継続することです。その上で、定量的なエビデンスに基づく政策立案を組み合わせ、国民により信頼される行政を展開することです。

	エビデンス・ベース	エピソード・ベース
強み	<ul style="list-style-type: none"><li>・統計的手法を用いて定量的に政策の因果効果を分析することができる。</li><li>・政策の検討・意思決定の判断材料（の一部）が客観化される。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・実話であるため、受け手の共感を得やすい。</li><li>・フォーカスグループインタビュー等でエピソードを収集する場合、エピソードの背景にあるメカニズムまで把握することができる。</li></ul>
弱み	<ul style="list-style-type: none"><li>・定量的なデータであるため、受け手の共感を得にくい。</li><li>・利用可能な定量的なデータが必ず存在するとは限らない。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・エビデンス・ベースに比べ、客観性が低い。</li><li>・エピソードの収集方法によっては、チェリーピッキングとなり政策効果の分析が不十分となる。</li></ul>

# 2-3-2 政策目的とロジックの明確化（ロジックモデル）

- ① 政策目的とロジックの明確化の4段階  [P31](#)
  - 基本手順⑤：アウトプット設定  [P49](#)
  - 基本手順⑥：アクティビティ設定  [P50](#)
  - 基本手順⑦：インプット設定  [P51](#)
  - 基本手順⑧：測定指標設定  [P52](#)
    - ・達成度が客観的に判断できる測定指標を設定する（無理に定量化しない）
    - ・多段階にわたって測定指標を設定する
    - ・短期間で測定できる測定指標を設定する
- ② 政策目的とロジックの明確化の基本手順  [P33](#)
  - 基本手順①：現状把握  [P34](#)
    - ・問題意識の明確化
    - ・データ等のエビデンスの収集
    - ・ステークホルダーとの丁寧なコミュニケーションを通じた聞き取り
  - 基本手順②：インパクト設定  [P38](#)
  - 基本手順③：課題設定  [P39](#)
    - ・課題には解決策を埋め込まない
    - ・社会課題の根本原因を特定する
    - ・要望と課題を区別する
  - 基本手順④：アウトカム設定  [P43](#)
    - ・受益者視点でアウトカムを複数段階に分けて設定する
    - ・SMARTな政策目標（成果目標）を設定する
    - ・ロジックを歪める政策目標（成果目標）は設定しない
- ③ ロジックモデル  [P56](#)
  - ロジックモデルとは  [P56](#)
  - ロジックモデルの構成要素  [P57](#)
  - ロジックモデルの作成上の留意点  [P58](#)
  - ロジックモデルの様式  [P59](#)

## 2-3-2 政策目的とロジックの明確化（ロジックモデル）

- 政策目的が明確でなければ、また、ロジックに矛盾や飛躍があれば、政策目的を実現する効果的かつ効率的な政策手段の選択のみならず、適切なエビデンスの設計・収集・分析も難しくなるため、EBPMにおいて、政策目的とロジックの明確化は極めて重要です。
- 政策目的の明確化には4つの要素（①～④）、政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながり（ロジック）の明確化には5つの要素（④～⑧）が必要です。

政策目的の明確化に必要な要素	政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながり（ロジック）の明確化に必要な要素
①現状把握	⑤アウトプット（政策手段による活動目標・実績＝アクティビティにより直接出てくるものが期待されるもの）
②インパクト（あるべき姿・目指すべき姿、国民・社会への影響）	⑥アクティビティ（政策手段による活動）
③課題設定	⑦インプット（政策手段）
④アウトカム（成果目標・実績＝望ましい変化）	⑧測定指標（アウトカムとアウトプットの状況を測定する指標）

➡ ロジックモデルの構成要素 [P57](#)も参照

# 政策目的とロジックの明確化の4段階

- **政策目的とロジックの明確化は、段階的に、検討を積み重ねることが重要です。**

- 政策目的の明確化に必要な4つの要素（①～④）について、4つの要素（①～④）を繰り返し行ったり来たりしながら定性的・具体的に検討を重ね、政策目的を明確化させます。



- 政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながり（ロジック）の明確化に必要な4つの要素（④～⑦）について、4つの要素（④～⑦）を繰り返し行ったり来たりしながら定性的・具体的に検討を重ね、政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながり（ロジック）を明確化させます。



- ロジックの裏付けとなるエビデンスを可能な限り追求し、7つの要素（①～⑦）を繰り返し行ったり来たりしながら定性的・具体的に検討を重ね、政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながり（ロジック）をブラッシュアップします。

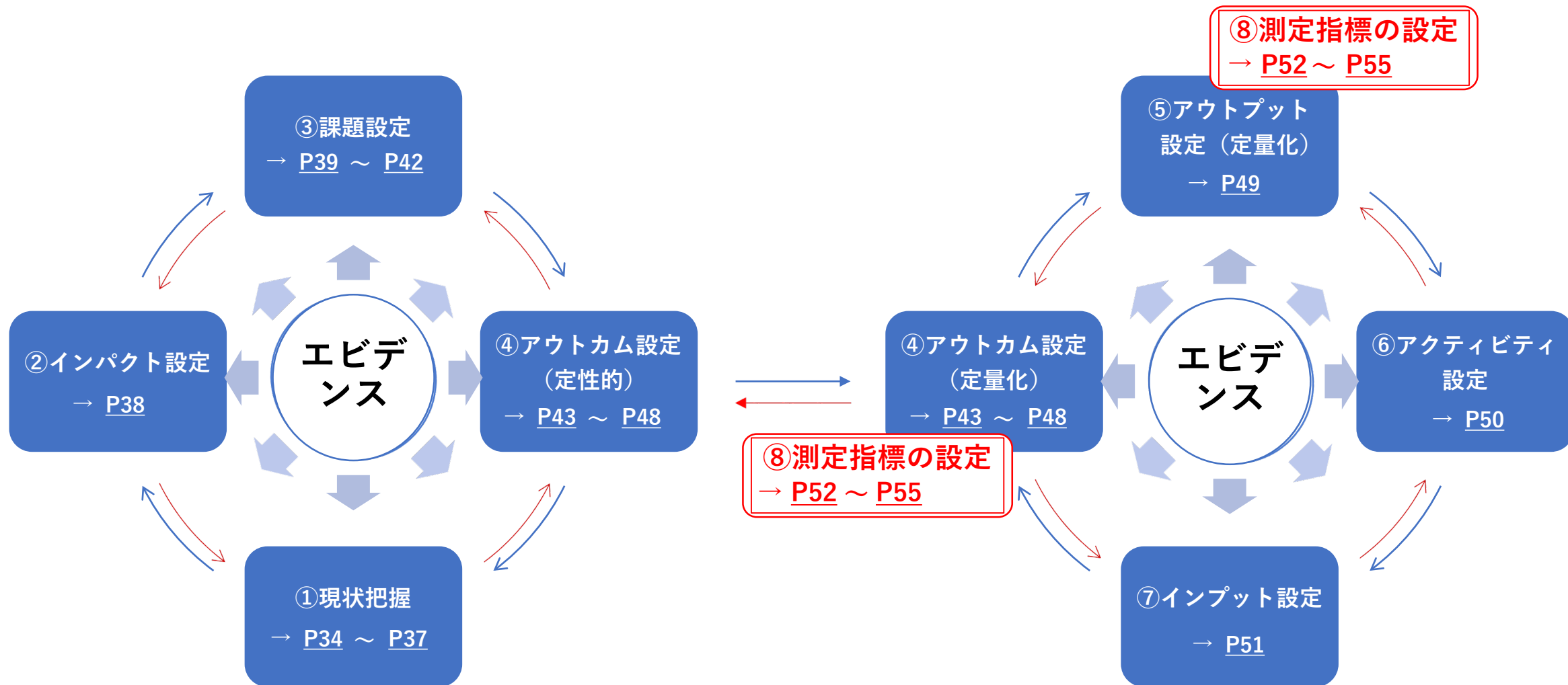


- 定性的・具体的なロジックのブラッシュアップが一定程度出来た後、政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながり（ロジック）の明確化に必要な4つの要素（④～⑦）のうち④と⑤、さらに⑧を定量化します。その際、取りやすいデータに合わせて定量化することは、ロジックを歪めるので、避けなければなりません。



# 政策目的とロジックの明確化の4段階

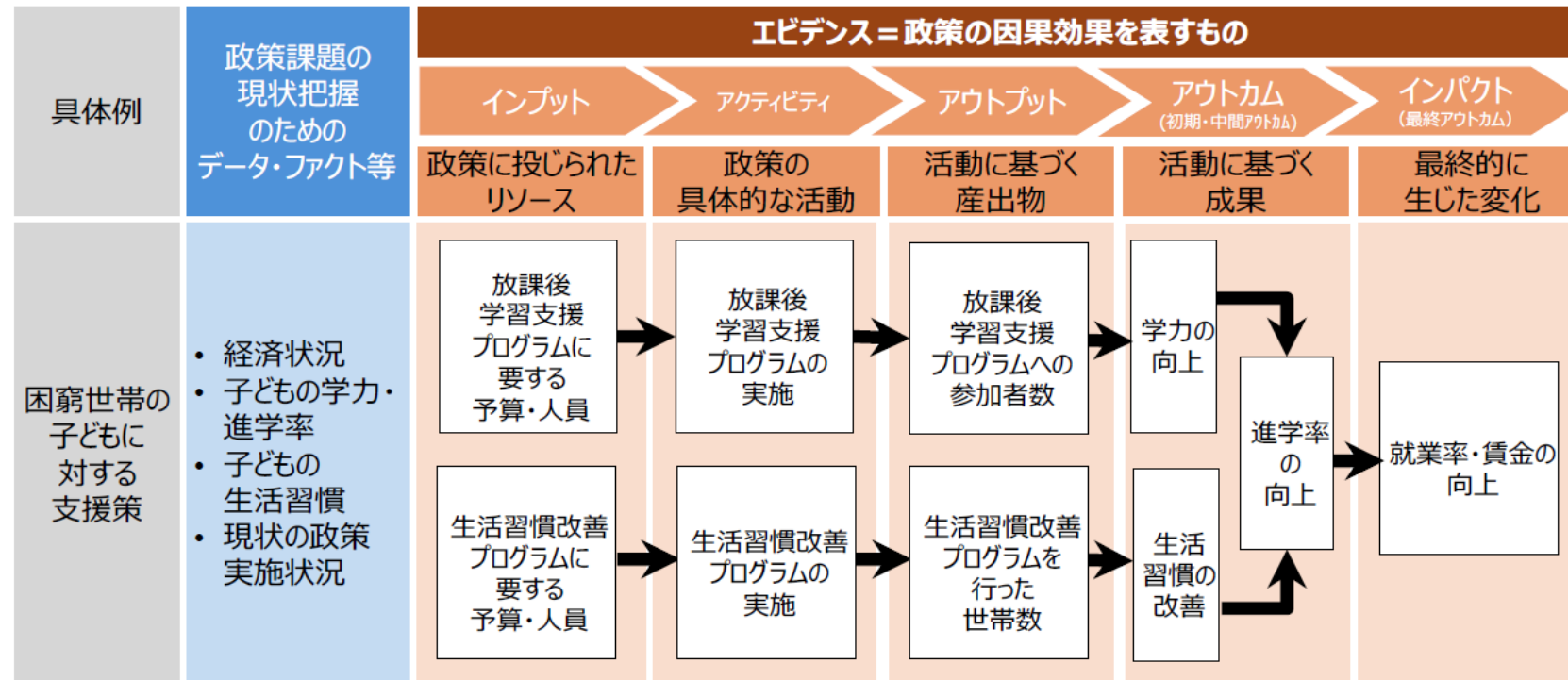
- 政策手段ありきで考えたロジックを考えたり、取りやすいデータで目標や指標を設定することのないよう注意しましょう。



# 政策目的とロジックの明確化の基本手順

- 以降、**子どもの貧困という政策課題**に対する**仮想の「放課後学習支援プログラム」**を題材にしながら、**政策目的とロジックの明確化の基本手順**を説明します※。なお、政策目的とロジックの明確化の基本手順を理解しやすくするため、着眼点等を簡易に例示するものであり、その内容が現実の政策として妥当かどうかは、別途、詳細な検討・議論が必要です。

※基本手順①～⑧のどの段階は、左端に図示。



データ・ファクト等 = 政策の必要性の根拠

エビデンス = 政策手段の有効性の根拠




# 政策目的とロジックの明確化の基本手順①：現状把握

- 問題意識に基づき、政策を行う現状（背景）を把握します。

①



## ポイント

- 問題意識の明確化  [P35](#)
- データ等のエビデンスの収集  [P36](#)
- ステークホルダーとの丁寧なコミュニケーションを通じた聞き取り  [P37](#)

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧

# 問題意識の明確化

①

↓

②

↓

③

↓

④

↓

⑤

↓

⑥

↓

⑦

↓

⑧

- **政策とは、何らかの社会課題を解決する介入行動**です。このため、**解決すべき社会課題を設定することが政策立案の出発点**となります。「私たちは、どのような社会課題を解消するために政策を行うのか？」という問いに明確に答えなければなりません。
- 何を課題と着眼するかは自由です。着眼する課題は必ずしも現に存在している必要はなく、将来起こり得る潜在的なものでも構いません。
- 「**〇〇が多過ぎる／少な過ぎる**」、「**〇〇の増加が遅過ぎる／減少が速過ぎる**」など、**過不足について考えることが有効**であることが多いでしょう。
- ただし、特定の政策手段ありきで政策立案することになってしまうので、「なぜ〇〇補助金で事業者の生産性は向上しないのか」、「なぜ〇〇交付金で地方経済は成長しないのか」など、**問題意識には特定の政策手段を含めない**ようにしましょう。
- 子どもの貧困という政策課題の場合、例えば、「困窮世帯の子どもが多過ぎる」、「困窮世帯の子どもの増加が早過ぎる」について、考えることとなります。「なぜ放課後学習支援プログラムで困窮世帯の子どもは減少しないのか」など、「放課後学習支援プログラム」を含めないようにすることが考えられます。

# データ等のエビデンスの収集

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧

- ステークホルダーとの丁寧なコミュニケーションを通じた聞き取り等に加え、政府統計、行政記録情報や民間データ（ビッグデータ、オルタナティブデータ等）等の**正確性、速報性及び網羅性のバランスを考慮した多様なデータ**や、各府省庁の**職員による分析や専門家による高度な分析**を基にして、**現状把握を行うことが重要**です。
- 解決すべき社会課題によっては、現状把握のみならず、将来分析を行うことも重要です。
- 子どもの貧困という政策課題の場合、困窮世帯の子どもの数をはじめ、子どもの学力・進学率、子どもの生活習慣、子どもの貧困に対する現行の政策の実施状況など、子どもの貧困に関するデータ等のエビデンスの収集・分析を基にして、現状把握を行うことが考えられます。



2 - 3 - 3 データ等のエビデンスの収集 [P61](#)～[P66](#)も参照

# ステークホルダーとの丁寧なコミュニケーションを通じた聞き取り

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧

- 政策の立案に当たっては、また、状況変化に応じた柔軟な見直しを行うためには、**政策の対象者等（国民、民間事業者、有識者、地方自治体、他の行政機関等）のステークホルダーと円滑に意見交換を行うことや、フィードバックを得ることができる工夫を行う**ことが重要です。
- 政策の実施に当たっては、国が直接、政策の対象者にサービスの提供等を行うだけでなく、国からの委託や交付金・補助金等を受けた民間事業者・地方自治体等がサービスの提供等を行う場合も多いです。このような場合には、それらの者も政策の実施主体と捉え、立案の段階から緊密なコミュニケーションを取りながら、それらの者も含めて目標達成に向けて柔軟な見直し・改善を行えるよう、政策の目的・内容に応じて政策を実施する上での役割分担や運用方法等を検討することが重要です。
- 子どもの貧困という政策課題の場合、ステークホルダーは、子どものいる困窮世帯、困窮世帯の子どもの支援を行う事業者・NPO、困窮世帯の子どもに関する有識者、地方自治体、関係府省庁等が考えられます。

# 政策目的とロジックの明確化の基本手順②：インパクト設定

①

②

③

④

⑤

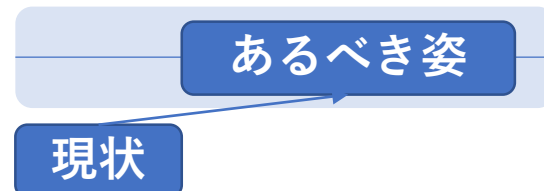
⑥

⑦

⑧

- 政策を行う現状に対し、国民・社会のあるべき姿・ありたい姿をインパクトとして設定します。最終アウトカムとして設定する場合があります。
- インパクトの検討の初期段階では、問題解決として、元のあるべき状態に戻すものなのか、それとも、新たなありたい状態に到達するためのものなのかが分かれば十分です。
- また、現在から何年後、あるいは、2025年、2030年など、いつの時点に到達したいと考えるのかが分かれば望ましいです。
- 環境変化により、基準となる状態の水準が変わり得ることを念頭に置きつつ、ロジックをブラッシュアップする中で、随時、見直す必要がないか考えることが重要です。
- 子どもの貧困という政策課題の場合、例えば、親世代が子どもだったある時点の状態に戻すのをあるべき姿としたり、子どもの貧困をなくすのをありたい姿として、設定することが考えられます。
- 現在から3年後、5年後、10年後など、いつの時点の子どもを対象とするか、また、未就学児、小学生、中学生、高校生など、どの時点の子どもを対象とするかにより、インパクトは異なります。

元の状態に戻す場合の  
インパクト



新たな状態に到達する場合の  
インパクト



# 政策目的とロジックの明確化の基本手順③：課題設定

- 課題等の現状把握を行いつつ、政策課題に関する仮説を構築し、「あるべき姿」や「ありたい姿」（インパクト）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します。



## ポイント

- 課題には解決策を埋め込まない
- 社会課題の根本原因を特定する
- 要望と課題を区別する

☞ [P40](#)

☞ [P41](#)

☞ [P42](#)



# 課題には解決策を埋め込まない

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧

- 解決策は課題設定によって正当化するものではありません。したがって、**課題設定においては、解決策は埋め込まず、問題の説明にとどめます。**
- 例えば、「新しい学校の建設速度が遅過ぎる」は不適切な課題設定です。
- 端的に「より多くの学校」が解決策であることを示唆しており、既存の施設の有効活用といった他の解決策を検討することを妨げています。適切な課題設定は、例えば、「利用できる教室の大きさに対して児童の数が多過ぎる」です。
- 子どもの貧困という政策課題の場合、例えば、「困窮世帯の子どもへの学習支援の規模が小さ過ぎる」、「放課後学習支援プログラムの実施件数が少な過ぎる」は不適切な課題設定です。適切な課題設定は、例えば、「困窮世帯の子どもだった人は、その他の世帯の子どもだった人に比べ、就業率や賃金（所得）が低過ぎる」です。

# 社会課題の根本原因を特定する

①

↓

②

↓

③

↓

④

↓

⑤

↓

⑥

↓

⑦

↓

⑧

- **課題を設定する段階で**、「どのような社会課題を解消するために政策を行うのか？」という問いと、「現状はどうなっているのか？」という現状を把握する問いを組み合わせ、問いを深く掘り下げ、表面的な現象にとらわれず、**社会課題の発生メカニズムの背後にある根本原因を追求**します。
- その上で、**根本原因、表面的な原因、いずれを解消する政策を立案するのかを検討**します。
- 例えば、「子どもの貧困をなくすために政策を行うのか？」という問いに対し、「若年者の就業率や賃金を最終学歴別、親の世帯所得別に比較すると、最終学歴が高くなるほど、若年者の就業率や賃金が高くなる、また、親の世帯所得が高いほど、大学進学率が高くなる」という現状から、問いを深く掘り下げ、子どもの貧困の発生の根本原因は、経済面をはじめ、家庭に依存した教育の在り方にあることまでを追求することが考えられます。

# 要望と課題を区別する

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧

- **課題を設定する段階では、要望をそのまま課題とするのではなく、要望と課題を区別**することが重要です。
- 例えば、「困窮世帯の子どもが学校以外の学習の機会に困っているので、困窮世帯の子どもが無料で利用できる学習教材を配布してほしい」という要望があったとします。
- 要望をそのまま課題として設定し、困窮世帯の子どもが無料で利用できる学習教材を配布しました。その結果、学習教材の利用率が非常に低かったということが起こり得ます。
- 「困窮世帯の子どもが学校以外の学習の機会に困っているので、困窮世帯の子どもが無料で利用できる学習教材を配布してほしい」という要望があったとしても、学校以外の学習の機会に困っている困窮世帯の子どもは具体的に誰なのか、どのくらいの人数がいるのか、何のために学校以外の学習の機会が必要なのか、それはどの程度の水準・頻度なのかなど、問題の構造を把握し、学習教材を配布するなどの解決策を埋め込まずに、課題設定することが考えられます。

# 政策目的とロジックの明確化の基本手順④：アウトカム設定

- 政策目標（成果目標）として、アウトカムを設定します。

①

↓

②

↓

③

↓

④

↓

⑤

↓

⑥

↓




⑦

↓

⑧



## ポイント

- 受益者視点でアウトカムを複数段階に分けて設定する  [P44, P45](#)
- SMARTな政策目標（成果目標）を設定する  [P46, P47](#)
- ロジックを歪める政策目標（成果目標）は設定しない  [P48](#)

# 受益者視点でアウトカムを複数段階に分けて設定する

- アウトカムは、原則として、**受益者視点で、複数段階に分けて、設定**します。
- 「初期」「中間」「最終」、「初期」「中期」「長期」、「短期」「中期」「長期」など、複数段階の分け方は様々ですが、**初期（短期）アウトカムとして、アウトプットにより、最初に得られる受益者の状態の変化を設定**します。

## アウトプット

- ・ 国など実施者として、**誰に何をどれだけ実施（提供・整備）するか／実施（提供・整備）したか？**

**= 実施者視点**

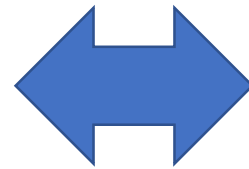
- ・ 行政側でコントロール可能

## アウトカム

- ・ （国など実施者が実施（提供・整備）するアウトプットにより、）**受益する誰がどう変わるか／変わったか？**

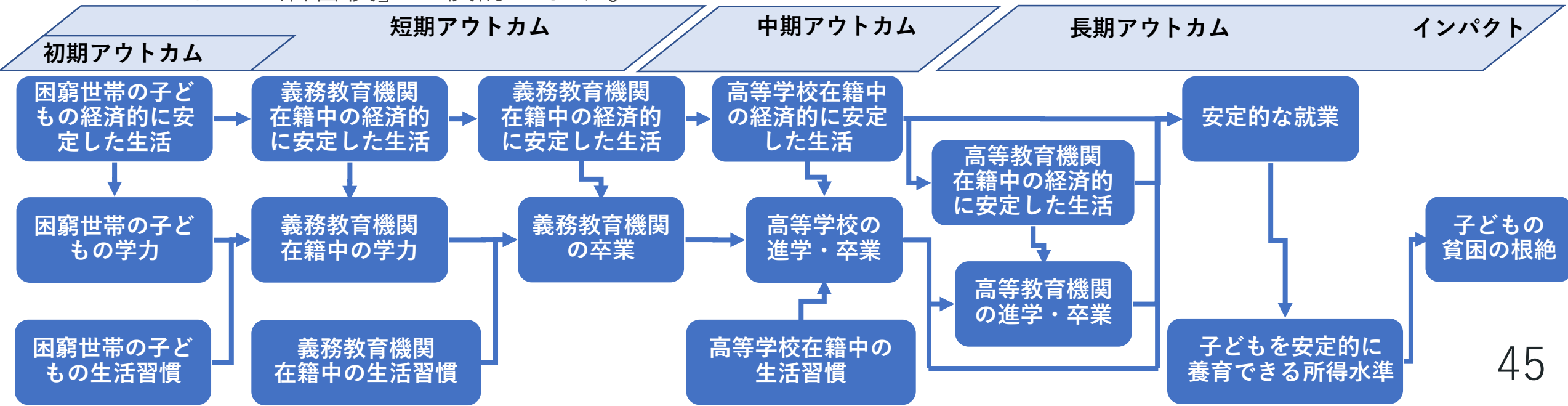
**= 受益者視点**

- ・ 行政側でコントロール不可



# 受益者視点でアウトカムを複数段階に分けて設定する

- 子どもの貧困という政策課題の場合、インパクト（最終アウトカム）として、「子どもの貧困の根絶」を設定していれば、中期（長期）アウトカムとして、「子どもを安定的に養育できる所得水準」、「安定的な就業」から始まり、「高等学校在籍中の経済的に安定した生活」、「高等学校の進学・卒業」、「義務教育機関の卒業」など、段階的に初期（短期）アウトカムまでさかのぼって、検討を進めることが考えられます。
- どの時点の「子ども」を対象とするかや、政策が短期的か中長期的かにより、設定するアウトカムは異なります。
- その過程で、アウトカムとして、「学力」とともに、「生活習慣」についても検討します。
- 初期（短期）アウトカムとして、例えば、「困窮世帯の子どもの学力」や「困窮体制の子どもの生活習慣」を検討します。



# SMARTな政策目標（成果目標）を設定する

- 政策目標（成果目標）は、原則として、①明確な、②測定可能な、③達成可能な、④現実的な、⑤期間限定なものであることが重要です。

## 適切な政策目標（成果目標）の5要件（SMART）

①明確な (Specific)	例えば、「〇〇の推進」では、人によって解釈が異なり、事後検証が困難です。解釈が分らない具体的な水準を明らかにし、事後検証が可能な目標を設定することが必要です。
②測定可能な (Measurable)	政策目標は測定可能な定量的なものに限定する必要はありませんが、効果検証やモニタリングの観点から、可能な限り測定可能な指標を設定することが望ましいです。
③達成可能な (Achievable)	安易な目標ではない、達成可能な目標を設定することが必要です。達成済みにもかかわらず、従来と同様の目標を設定するのは、政策の継続性に疑義がもたれます。政策の最終年度に向けた道筋が分かる段階的な目標を設定することが必要です。なお、毎年度の目標が「前年度比」では、最終目標がどこにあるのか見えず、適切ではありません。
④現実的な (Realistic)	例えば、民間団体等を通じた大規模な補助金などの予算事業の場合、執行体制が脆弱であったり、あるいは、そもそも民間団体等が確保できなければ、円滑な執行がなされず、政策目標を達成することは困難です。現実的に執行可能な政策で達成できる政策目標を設定することが必要です。
⑤期間限定な (Time-limited)	対象とする課題・政策を取り巻く技術革新や環境変化を正確に想定することは期間が長くなればなるほど困難です。したがって、政策のアウトカムは期間限定であることが必要です。期間限定の適切な期間は、公共事業、技術開発・研究開発など、最終的な成果が出るのに長期間を要する政策を除き、原則として5年以内です。

# SMARTな政策目標（成果目標）を設定する

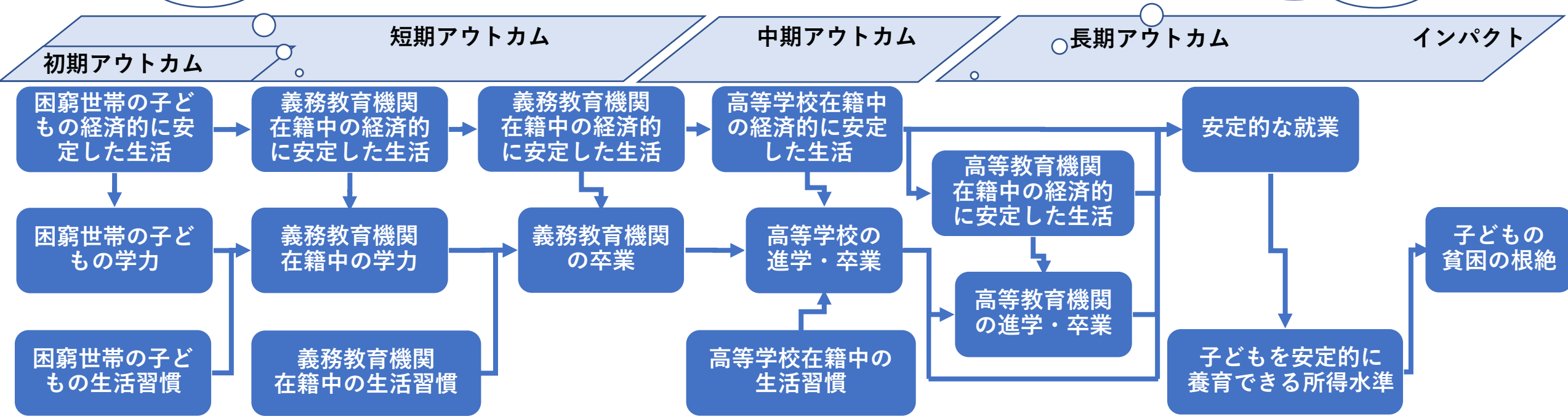
## インパクトが「子どもの貧困の根絶」である場合の例

**明確な  
(Specific)**

解釈が分れない具体的な水準、事後検証可能

**測定可能な  
(Measurable)**

効果検証・モニタリングできるように、可能な限り定量的



**達成可能な  
(Achievable)**

安易ではない、段階的に達成可能

**現実的な  
(Realistic)**

現実的に執行可能

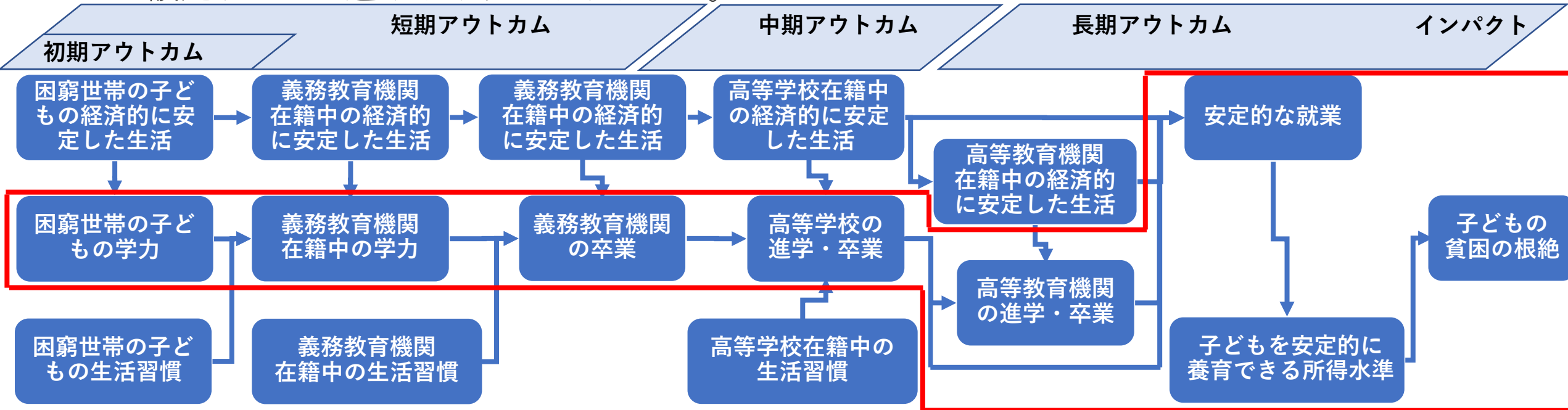
**期間限定な  
(Time-limited)**

期間限定（公共事業と技術開発・研究開発などを除き、原則として5年以内）



# ロジックを歪める政策目標（成果目標）は設定しない

- ロジックを歪める政策目標（成果目標）を設定するのは避けなければなりません。
- インパクトとして「子どもの貧困の根絶」を設定する場合、例えば、下図のように、アウトカムとして、本来、「経済的に安定した生活」や「生活習慣」などを設定するのが適切であると考えたにもかかわらず、データを収集しにくいからといって、それらの代わりに、データを収集しやすい「高等学校の進学・卒業」や「義務教育機関の卒業」などを安易に設定するのは避けなければなりません。



# 政策目的とロジックの明確化の基本手順⑤：アウトプット設定

- アウトプットは、原則として、**実施者視点**で設定します。
- **実施者は、限定しません。** 国、地方自治体、民間等の可能性があります。
- アウトカムとして、「困窮世帯の子どもの学力」を設定する場合、アウトプットとして、困窮世帯の子どもの学力を維持・向上させるための打ち手を設定します。例えば、「放課後学習支援プログラムの参加人数」が考えられます。

## アウトプット

- 国など実施者として、**誰に何をどれだけ実施（提供・整備）するか／実施（提供・整備）したか？**

**= 実施者視点**

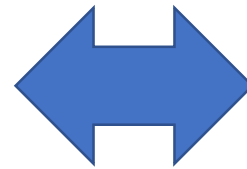
- 行政側でコントロール可能

## アウトカム

- （国など実施者が実施（提供・整備）するアウトプットにより、）**受益する誰がどう変わるか／変わったか？**

**= 受益者視点**

- 行政側でコントロール不可



➡ **受益者視点でアウトカムを複数段階に分けて設定する** [P44](#)も参照

# 政策目的とロジックの明確化の基本手順⑥：アクティビティ設定

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧

- 実施者視点でアクティビティを設定します。
- 実施者を具体的に設定します。
- アウトプットとして、「放課後学習支援プログラムの参加人数」を設定した場合、アクティビティとして、例えば、「官民協働による放課後学習支援プログラムの提供」を設定することが考えられます。

# 政策目的とロジックの明確化の基本手順⑦：インプット設定

①

■ **インプット（政策手段）を設定します。**

②

■ **インプット（政策手段）は、予算、税、規制、計画などです。**

③

■ アクティビティとして、「官民協働による放課後学習支援プログラムの提供」を設定した場合、インプットは、例えば、令和X年度予算Y億円が考えられます。

④

⑤

⑥




⑦

⑧


# 政策目的とロジックの明確化の基本手順⑧：測定指標の設定

- 政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながり（ロジック）を明確化させた上で、**成果目標（アウトカム）と活動目標（アウトプット）の測定指標を設定します。**

## ポイント

- 達成度が客観的に判断できる測定指標を設定する（無理に定量化しない）  [P53](#)
- 多段階にわたって測定指標を設定する  [P54](#)
- 短期間で測定できる測定指標を設定する  [P55](#)

 2 - 3 - 3 データ等のエビデンスの収集 [P61](#)～[P66](#)も参照

 2 - 3 - 4 効果検証の設計（リサーチデザイン） [P67](#)～[P75](#)も参照

# 達成度が客観的に判断できる測定指標を設定する（無理に定量化しない）

①

- 活動目標（アウトプット）と成果目標（アウトカム）について、達成度が客観的に判断できる測定指標を設定します。

②

- 少なくとも「アウトプット」と「アウトカム」の一部（「初期アウトカム」など）については定量化する必要があります。

③

- 特に、定量的な測定指標の設定が困難な場合は、政策実施の現場担当者や政策対象者の所見など定性的なもので、政策立案段階で想定したとおりに政策が実施できているかを把握することが重要です。

④

- アウトカムとして、「困窮世帯の子どもの学力」を設定する場合、アウトプットとして、困窮世帯の子どもの学力を維持・向上させるための打ち手を設定します。例えば、「放課後学習支援プログラムの参加人数」が考えられます。

⑤

⑥

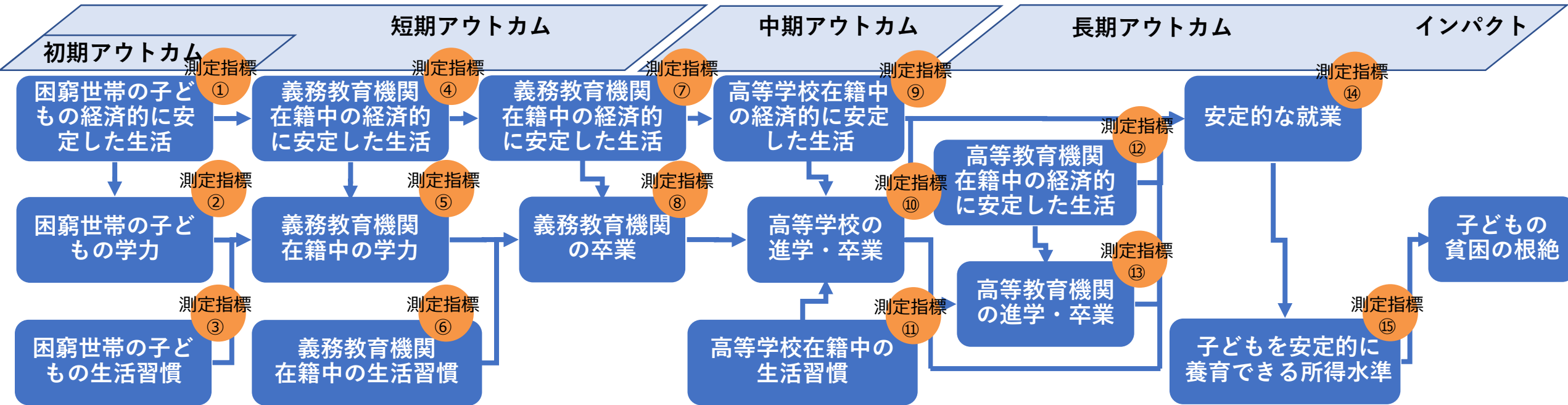
⑦

⑧

# 多段階にわたって測定指標を設定する

- 政策立案段階で想定したとおりに政策が実施できているかについて、モニタリングによりボトルネックを発見するため、**可能な限り初期、中期など多段階にわたって測定指標を設定**することが重要です。
- アウトカムによっては、測定指標が設定困難なものもあり得ます。

## インパクトが「子どもの貧困の根絶」である場合の例



測定指標 ①

- ・子どもの貧困率
- ・ひとり親世帯の貧困率

測定指標 ⑩

- ・生活保護世帯に属する子どもの高等学校進学率
- ・生活保護世帯に属する子どもの高等学校中退率

# 短期間で測定できる測定指標を設定する

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧

- ボトルネックの早期発見のため、**可能な限り短期間で測定できる測定指標を設定**することが重要です。
- アウトプットとして、「放課後学習支援プログラムの参加人数」を設定した場合や、アクティビティとして、「官民協働による放課後学習支援プログラムの提供」を設定した場合、それらの数値を、年度ごとではなく、学期ごと、四半期ごと、あるいは、月ごとに測定（集計）することが考えられます。



# ロジックモデルとは

- ロジックを整理・明確化するのに有用なツールがロジックモデルです。
- ロジックモデルは、政策課題とその現状に対し、政策手段から政策目的までの「経路」（ロジック）を端的に図示化したものです。政策の基本的な枠組みが見える化されます。
- 一連の政策プロセスにおいて、ロジックモデルの基本的役割（作成・活用の意義）は、3つあります。



## ロジックモデルの基本的役割（作成・活用の意義）

政策形成・  
ブラッシュアップ

対外的な  
コミュニケーション

モニタリング・効果検証

# ロジックモデルの構成要素

- ロジックモデルの基本的役割を果たすため、**政策目的の明確化に必要な4つの要素（①～④）、政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながり（ロジック）の明確化に必要な5つの要素（④～⑧）、合わせて8つの要素（①～⑧）で構成**されます。

政策目的の明確化に必要な要素	政策目的から政策手段に至るまでの論理的なつながり（ロジック）の明確化に必要な要素
①現状把握	⑤アウトプット（政策手段による活動目標・実績＝アクティビティにより直接出てくるものが期待されるもの）
②インパクト（あるべき姿・目指すべき姿、国民・社会への影響）	⑥アクティビティ（政策手段による活動）
③課題設定	⑦インプット（政策手段）
④アウトカム（成果目標・実績＝望ましい変化）	⑧測定指標（アウトカムとアウトプットの状況を測定する指標）



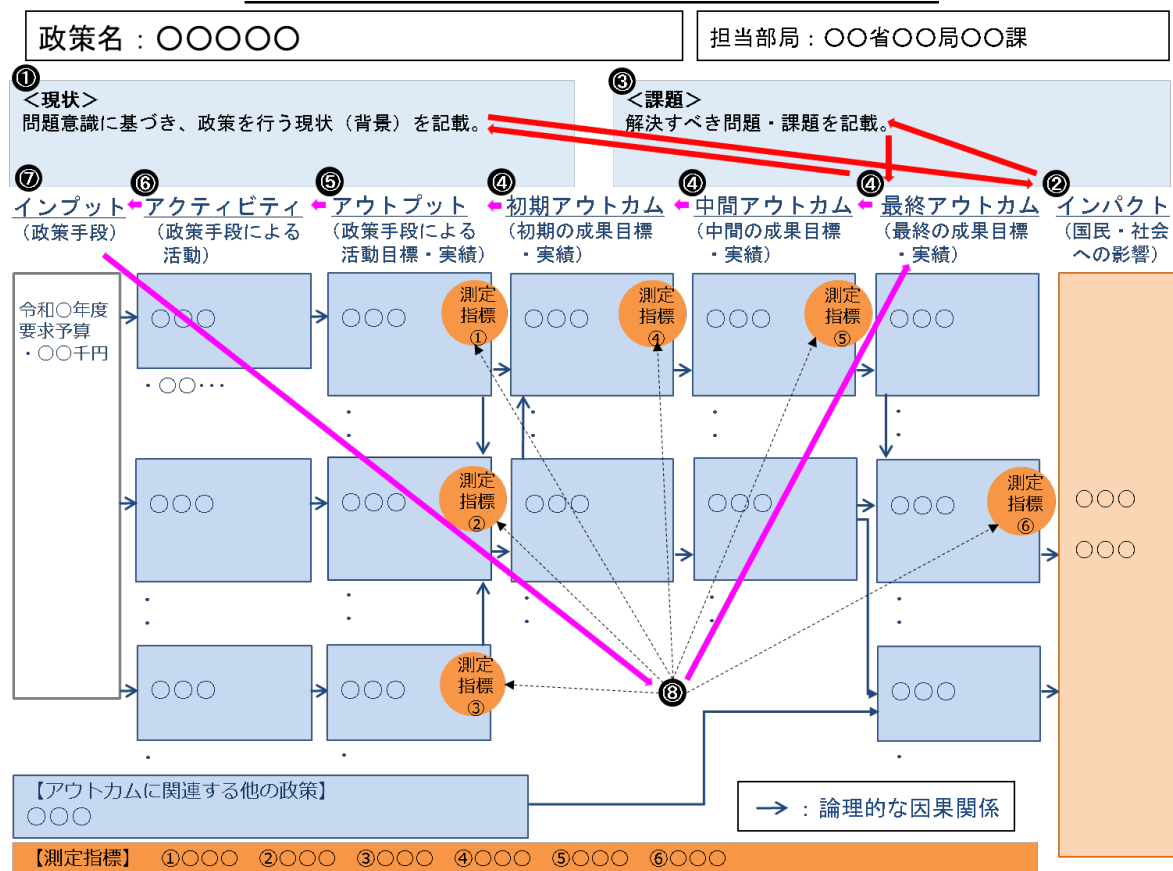
# ロジックモデルの作成上の留意点

- 政策の立案・評価・見直し段階で必要なのは、ロジックモデル自体の作成ではなく、ロジックモデルの構成要素を十分検討し、政策の基本的な枠組みを明確化した上で、ステークホルダー等との政策議論を行い、政策の質の向上を図ることです。
- また、最初からロジックモデルを作成しようとする、ロジックモデルの様式の枠を埋めることが目的化するおそれがあります。
- このため、**ロジックモデルを作成する前にロジックモデルの構成要素の検討を重ね、整理**することが必要です。また、**ロジックモデルの作成よりロジックモデル（の構成要素）を活用した政策議論が重要**です。
- ロジックは、まず初めに、複数の職員と協働し、1～2時間でできる範囲で暫定的に構築し、省内外のステークホルダーと政策議論を行いながらブラッシュアップします。

# ロジックモデルの様式

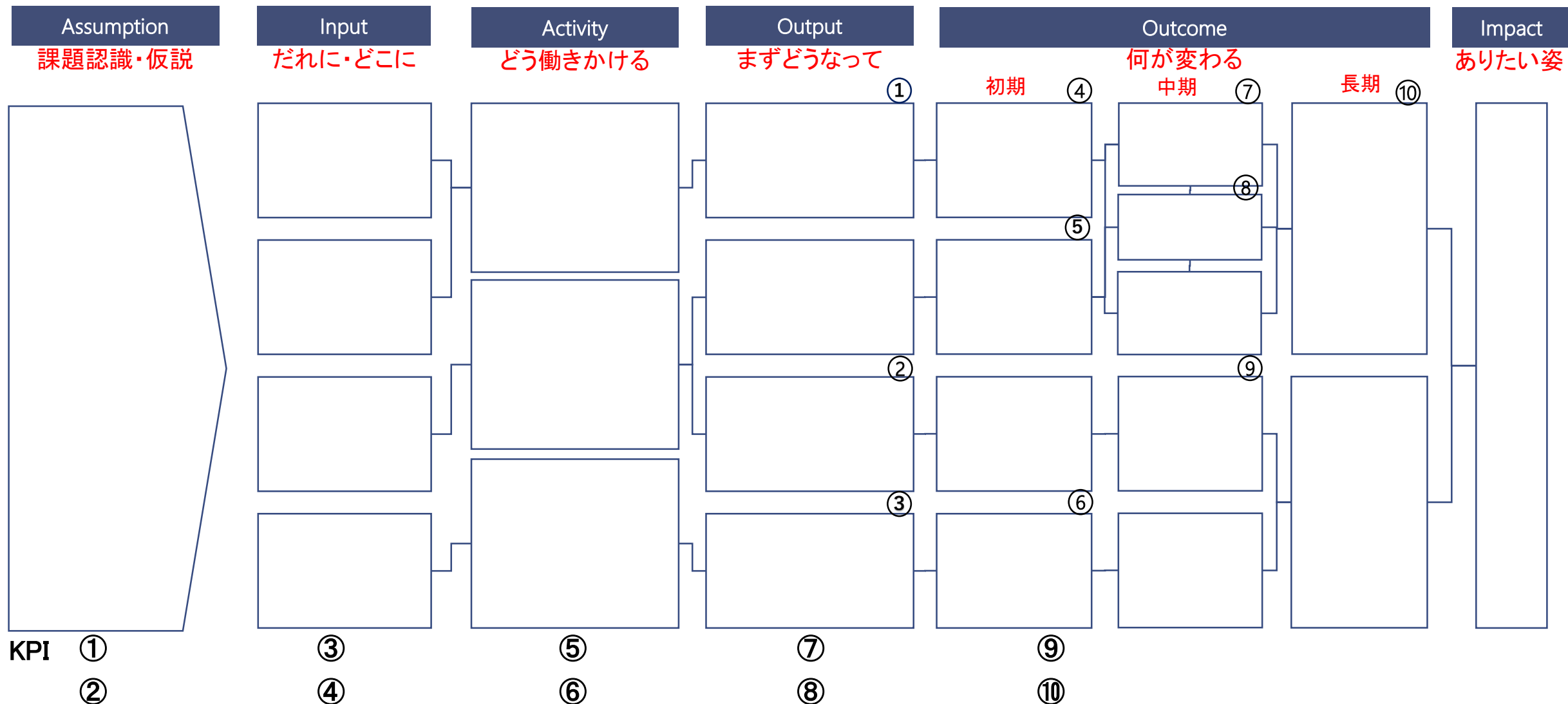
- ロジックの整理・明確化の用をなすのであれば、ロジックモデルの様式は自由です。
- ロジックモデルの様式に記入する作業は形式的な作業です。記入する前に、ロジックを一定程度検討・ブラッシュアップすることが必要です。
- その際、省内外の関係者と議論を重ねながら、取りやすいデータにとらわれず、必要なデータ等のエビデンスを含め、ロジックの構成要素を検討することが重要です。

## 標準的なロジックモデルの例






# ロジックモデルの様式

■ また、ロジックの整理・明確化には、「誰に・どこに」に着目する様式の活用も有用です。



(出所) 亀井善太郎「第12回～第15回府省庁横断勉強会 (EBPMワークショップ) 用テンプレート」 (2022年8月10日、23日、25日、30日) を一部改変し、内閣官房行政改革推進本部事務局作成

## 2-3-3 データ等のエビデンスの収集

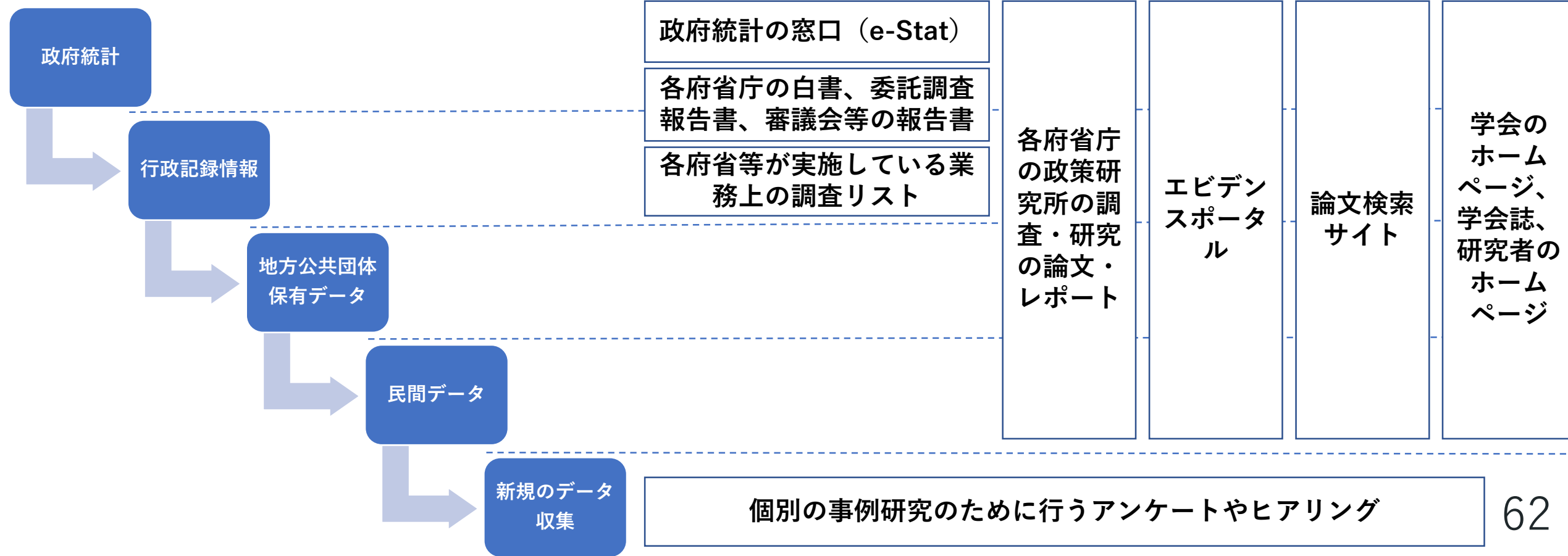
- ① データ等のエビデンスの収集手順（新規より既存優先）  [P62](#)
- ② PICOの枠組み  [P63](#)
- ③ 既存のエビデンスの収集方法  [P64](#)

# データ等のエビデンスの収集手順（新規より既存優先）

- 現状把握と効果検証には、データ等のエビデンスの収集が不可欠です。
- アンケートなど、回答者の負担増を伴う**データ収集を新たに行う前に、既存のデータ等のエビデンスの収集を行いましょ**う。
- 新たにデータ収集を行う場合は、例えば個別の事例研究のためにアンケートやヒアリングを行うなど、目的と範囲を明確にしましょう。

## データ等のエビデンスの収集手順

## データ等のエビデンスの収集方法例



# PICOの枠組み

- 政策目的を実現するための手段として政策手段の候補が有効なものかどうか、**既存のエビデンス**（政策手段の有効性の判断根拠となる研究成果、海外事例等）を**収集・分析し、検討**することが重要です。
- **PICOの枠組みに従って収集する情報を整理すると、既存のエビデンスを収集しやすくなります。**なお、政策手段を比較検討する段階であるため、PICOのうち②政策手段の内容は一つの政策手段に特定されません。

## PICOの枠組み

①政策手段の対象 (Population)	政策手段の対象となる個人や事業者は誰か？
②政策手段の内容 (Intervention)	政策手段の具体的な内容は何か？
③政策手段の対象との比較対象 (Comparison)	効果検証に当たって、政策手段の対象ではない誰と比較するのか？
④政策手段の成果目標（アウトカム） (Outcome)	政策手段により改善したい定量的な成果目標指標（アウトカム指標）は何か？



# 既存のエビデンスの収集方法

- **PICOの枠組み**（[P63](#)参照）に従って、**収集する情報を整理**し、それを基に、例えば、A～Gの方法で**既存のエビデンスを収集**しましょう。
- その際、公表されているマクロデータのみならず、**個人情報保護に留意しつつ、非公表のマイクロデータ（調査票情報等）の二次利用によるエビデンスの収集を追求**しましょう。

## データ等のエビデンスの収集方法例

A **政府統計の窓口（e-Stat）**（<https://www.e-stat.go.jp/>）

B **各府省庁の白書、委託調査報告書、審議会等の報告書**

C **各府省等が実施している業務上の調査リスト**

内閣官房行政改革推進本部事務局等が構築した、各府省等（所管する独立行政法人も含む）が行う調査等を改善するための恒常的な仕組みの下、整備された調査等リスト。

各府省とりまとめ部局が、①逐次更新される各府省等が実施している業務上の調査等リスト、②内閣官房行政改革推進本部事務局等により半期ごと（5月、11月）に更新される全府省版の調査等リストをそれぞれ把握。

D **各府省庁の政策研究所（[P113](#)）の調査・研究の論文・レポート**

E **エビデンスポータル**

既存のエビデンスを整理し、概要や質などを一覧できる形で公表しているプラットフォームや、エビデンスを新たに構築・整理し公表しているプラットフォーム。ただし、ポータルが作成されているトピックはまだまだ少なく、カバーされている取組も限られています。（→次ページへ続く）

# 既存のエビデンスの収集方法

## データ等のエビデンスの収集方法例

### E ○経済・財政一体改革エビデンス整備プラン2022

(<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/ab1/20220411/shiryou21.pdf>)

新経済・財政再生計画改革工程表の改善に向けて、①改革工程表の「政策目標」・「KPI」等のつながり（ロジック）の検証、②必要なエビデンス※の構築、のための取組・工程等を示すもの。経済財政諮問会議の下に設置された経済・財政一体改革推進委員会EBPMアドバイザリーボードが取りまとめ、毎年度改定。

※人材育成・職業訓練、社会保障、社会資本整備等、地方行財政改革等、文教・科学技術

### ○経済・財政と暮らしの指標「見える化」データベース

(<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/mieruka/index.html>)

経済・財政一体改革を着実に進めるため、自治体別及び時系列に整備した各種データ・指標の比較により経済・財政と暮らしに関係する様々な地域差を「見える化」できるようにしたデータベース。47都道府県別/1741市区町村別及び1975年～のデータを利用できる。

### ○内閣府エビデンスシステム (e-CSTI) (<https://e-csti.go.jp/>)

大学等の研究機関における「研究」、「教育」、「資金獲得」に関するエビデンス※を収集し、インプットとアウトプットの関係性を「見える化」するための各種分析機能を開発し、関係省庁や国立大学・研究開発法人等の関係機関に対して分析機能・データを共有するための内閣府が運営するプラットフォーム。

※科学技術関係予算、国立大学・研究開発法人等の研究力、大学・研究開発法人等の外部資金・寄付金獲得、人材育成に係る産業界ニーズ等

### ○EBPMデータベース (<https://cyberagentlab.github.io/EBPMDB/>)

学術研究等から得られたエビデンスを、中央省庁や自治体などの政策現場で活用できる形でサマリー記事として収集・共有するプラットフォーム。民間企業や大学等研究機関の研究者が自主的に運営（開発・運営：株式会社サイバーエージェント、運営協力：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）。

# 既存のエビデンスの収集方法

## データ等のエビデンスの収集方法

### F 論文検索サイト

学術論文の検索に特化した検索サイト。記述研究や理論研究などあらゆる内容の学術論文を対象としているため、広範な論文検索ができる一方、自ら効果検証型の研究を選び分ける必要があります。また、学術論文といえども、質の高いものとそうでないものが混在しているため、質の吟味も重要になります。

#### ○CiNii Articles ([https://support.nii.ac.jp/ja/cia/cinii\\_articles](https://support.nii.ac.jp/ja/cia/cinii_articles))

大学共同利用機関法人 情報・システム研究機構 国立情報学研究所が運営する、学協会刊行物・大学研究紀要・国立国会図書館の雑誌記事索引データベースなど、学術論文情報を検索の対象とする論文データベース・サービス。

#### ○researchmap (<https://researchmap.jp/>)

国立研究開発法人 科学技術振興機構が運営する、研究者が業績を管理・発信できるようにすることを目的とした、データベース型研究者総覧。

#### ○Google Scholar (<https://scholar.google.co.jp/schhp?hl=ja>)

Googleが提供する、幅広い分野・国の学術文献の検索サービス。

### G 学会のホームページ、学会誌、研究者のホームページ

### H 事例研究

政府統計、行政記録情報、地方公共団体保有データや民間データといった既存のデータ等（非公表のマイクロデータ（調査票情報等）の二次利用を含む）では必要十分なデータ等のエビデンスが得られない場合、定量的なエビデンスを補強するために行う個別のアンケートやヒアリングによる事例研究。

## 2 - 3 - 4 効果検証の設計（リサーチデザイン）




- ① リサーチクエスチョンを設定する（何を検証するのか） ☞ [P69](#)
  
- ② 効果検証に適したデータの取得方法を設定する（何と何を比較分析するのか） ☞ [P70](#)
  
- ③ 効果検証方法を設定する ☞ [P72](#)
  - 効果検証方法の選択基準 ☞ [P73](#)
  - 効果検証方法の強みと弱み ☞ [P74](#)

## 2 - 3 - 4 効果検証の設計（リサーチデザイン）

- 政策の質の持続的な向上のためには、仮に政策を実施しない場合でも政策対象者の状態が変化し得ることを念頭に置いて、政策の効果検証を行い、政策の見直しや新たな政策の立案に活用することが欠かせません。
- 政策評価段階で政策の効果検証の設計を行おうとすると、往々にして、**必要なデータの収集、リソースの確保や政策担当者のインセンティブの面での大きな制約に直面**します。
- こうした制約をできる限り克服できるよう、政策立案段階で、リサーチデザインの考え方をを用いて、**前向きに効果検証の設計を行います**。
- また、政策担当者のみで効果検証の設計を行うのは容易ではありません。**積極的に専門家の支援（[P105](#)～[P109](#)）を仰ぐことが重要**です。

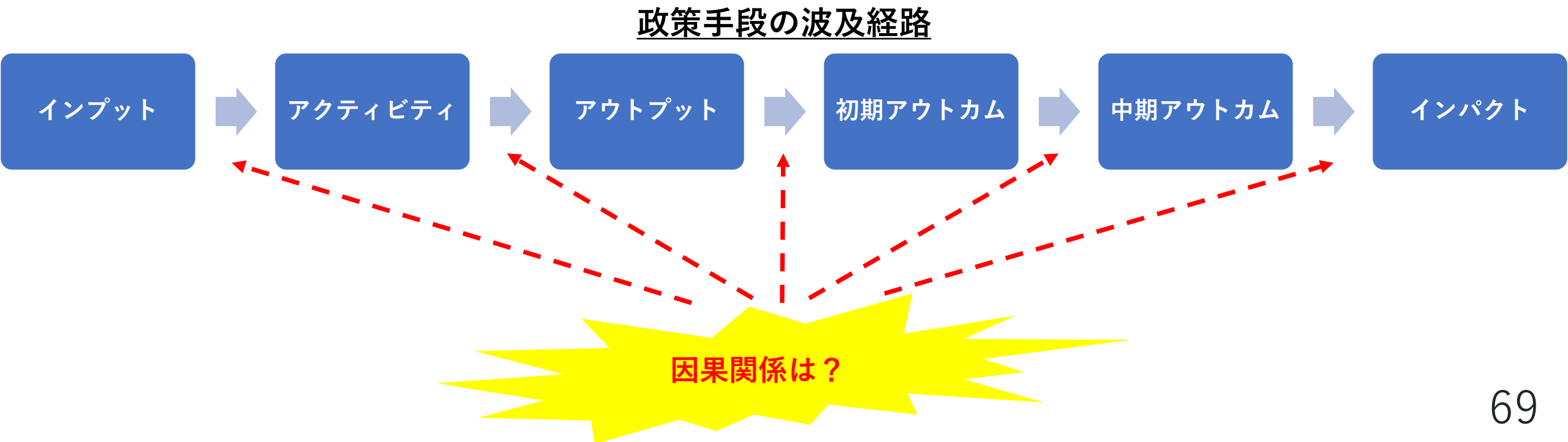


### ポイント

- リサーチクエスチョンを設定する（何を検証するのか）  [P69](#)
- 効果検証に適したデータの取得方法を設定する（何と何を比較分析するのか）  [P70](#)
- 効果検証方法を設定する  [P72](#)

# リサーチクエスチョンを設定する（何を検証するのか）

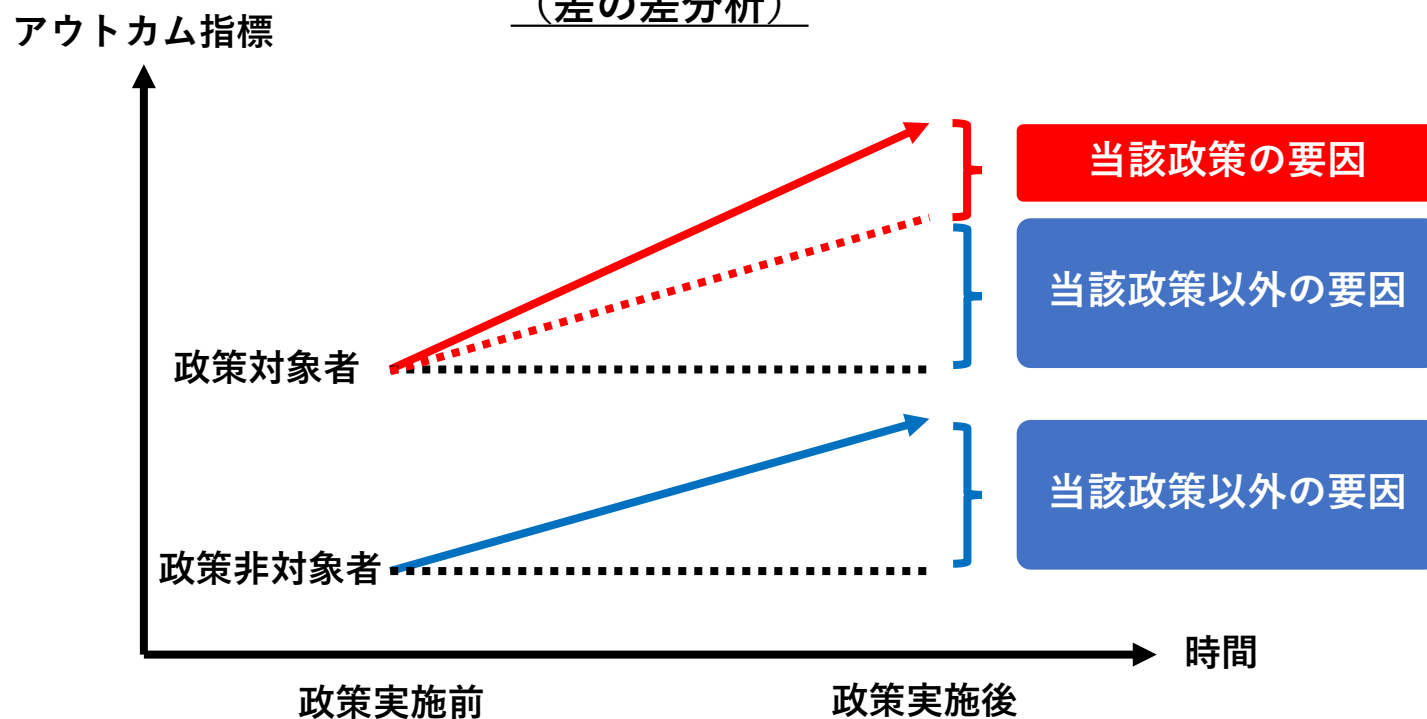
- リサーチクエスチョンを設定し、何を検証するのかを明確にします。
- このため、政策目的とロジックの明確化により、政策手段の波及経路を設定します。
- 政策の有効性を検証する効果検証に特に必要なのは、アクティビティとアウトカムの因果関係などです。
- ロジックのブラッシュアップを行いながら、リサーチクエスチョンもブラッシュアップします。



# 効果検証に適したデータの取得方法を設定する（何と何を比較分析するのか）①

- 効果検証を行うのに適したデータの取得方法を設定します。
- 政策の対象者だけを前後分析しても、当該政策以外の要因（例えば、対象者を取り巻く経済環境・事業環境、対象者自身の経済状態）も含まれているので、政策の効果は分かりません。
- 政策の有効性のボトルネックを見出すためには、政策の対象者と非対象者を区別し、それぞれ比較分析することが重要

## 効果検証のイメージ (差の差分析)



# 効果検証に適したデータの取得方法を設定する（何と何を比較分析するのか）②

- 政策の対象者と非対象者の区別に加え、データが取得できる単位など、取得できるデータ次第で、実施可能な効果検証方法が異なります。
- このため、効果検証方法より先に、効果検証に適したデータの取得方法を設定します。
- データの取得方法については、データ等のエビデンスの収集（[P61](#)～[P66](#)）を参照ください。

## データが取得できる単位の例 （事業者）

①	事業者別（調査票情報）
②	全国、都道府県別、市町村別
③	企業規模別
④	業種別、事業別
⑤	雇用人数別
⑥	売上高別

## データが取得できる単位の例 （世帯、個人）

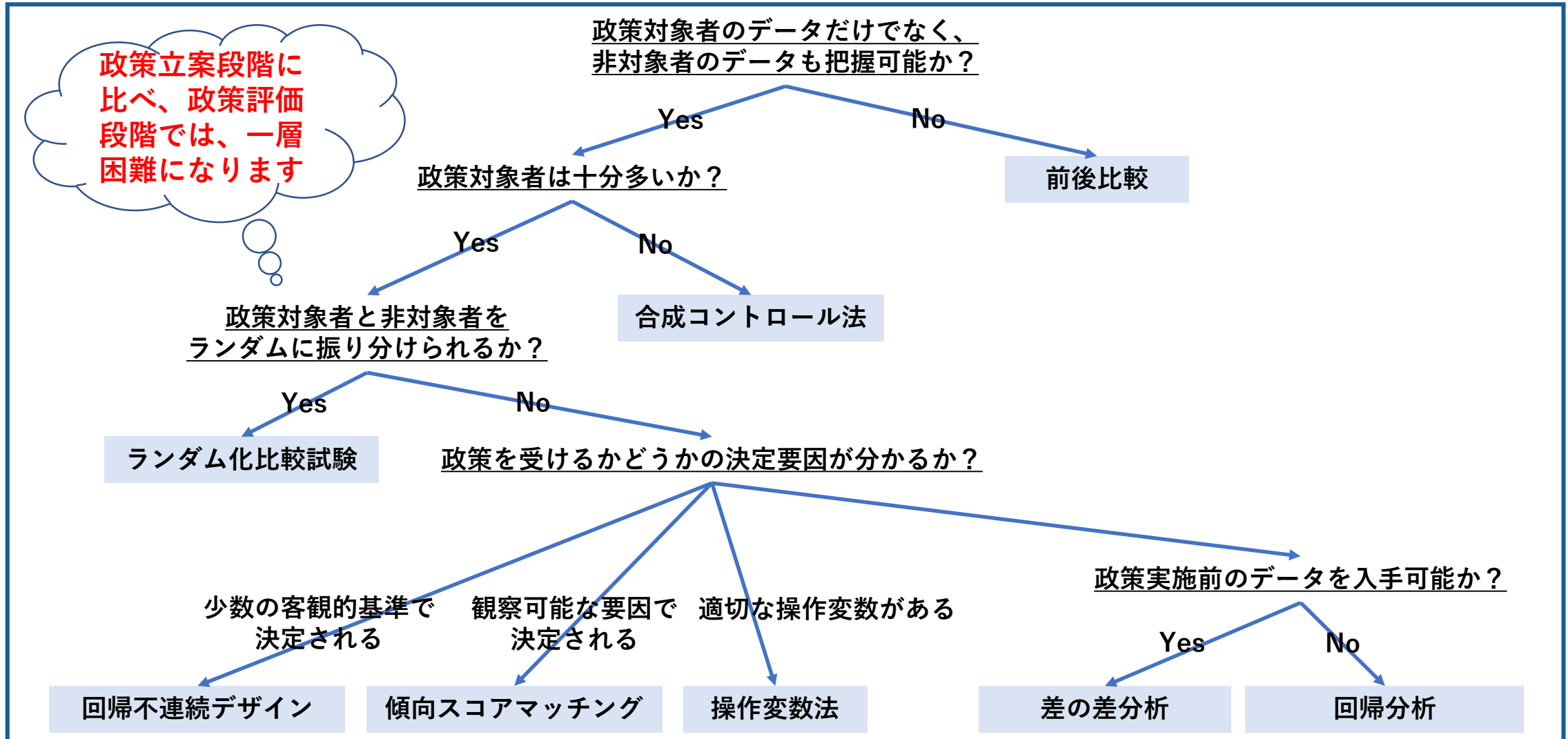
①	世帯別、個人別（調査票情報）
②	世帯構成人数別
③	男女別
④	世代別、年齢別
⑤	所得別
⑥	雇用形態別



# 効果検証方法を設定する

- **効果検証に適したデータの取得方法の設定後、効果検証方法を設定**します。
- 政策を実施した場合と実施していない場合を比較し、その効果を検証するためには、政策の対象となる者の個体差による違いを取り除く必要があり、**統計的手法を活用することが有効**です。
- 効果検証の方法として、様々な統計的手法があります。このうち、ランダム化比較試験は理想的な方法と考えられていますが、様々な制約がある実際の政策立案において、**効果検証の目的はランダム化比較試験を行うことではなく、政策の効果を把握することです。それぞれの効果検証方法の強みと弱みを認識した上で、最適な方法を活用することが重要**です。
- **効果検証の設計の際、効果検証方法の選択基準 (P73) や効果検証方法の強みと弱み (P74, P75) を参照**ください。
- なお、効果検証の方法として、対照群は実データでは存在しない場合など、統計的手法を活用するのが常に適切とは限りません。モデルに依拠したシミュレーションによって仮想的な対照群を「作り出す」ことで、政策の定量的な効果を推定する構造推定を活用するのが適切な場合もあります。

## 効果検証方法の選択基準



(出所) 小林庸平「エビデンスに基づく政策形成の考え方と本書のエッセンス」(エステル・デュフロ、レイチェル・グレナスター、マイケル・クレマー『政策評価のための因果関係のを見つけ方——ランダム化比較試験入門』)(日本評論社、2019年7月)を一部改変し、内閣官房行政改革推進本部事務局作成

# 効果検証方法の強みと弱み

手法名	分析方法	強み	弱み
ランダム化比較試験	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策の対象者と非対象者をランダムに振り分けて効果を測定する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策の効果を正確に測定することが可能となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策実務上、政策の対象者をランダムに振り分けることは難しいことが多い。</li> </ul>
回帰不連続デザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策を受けるかどうか、ある一つの基準で決定される場合、閾値（政策を受けられるかどうかの境目）の前後の対象者と非対象者を比較することで効果を測定する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>閾値の前後においては、政策の効果をかなり正確に測定することができる。</li> <li>政策実務を変更しなくても実施できる可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>閾値から離れた対象者については、政策の効果が分からない。</li> </ul>
傾向スコアマッチング	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策対象者と非対象者の中から、特性の似通った者をマッチングして、効果を測定する方法。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策を受けるかどうかを利用可能な変数で決定されている場合、政策の効果をかなり正確に測定することができる。</li> <li>政策実務を変更せずに実施できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用可能な変数以外によって、政策の対象が選定されている場合、政策の効果を正確に測定することができない。</li> </ul>
操作変数法	<ul style="list-style-type: none"> <li>アウトカム指標には直接的に影響はしないが、政策には影響を与えるような変数（操作変数）を用いることで、効果を測定する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策実務を変更せずに実施できる。</li> <li>適切な操作変数を見つければ、政策の効果を正確に測定することができる。</li> <li>場合によっては、政策担当者が適切な操作変数を作り出すこともできる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な操作変数を見つけることは容易ではない。</li> </ul>

(出所) 小林庸平「エビデンスに基づく政策形成の考え方と本書のエッセンス」(エステル・デュフロ、レイチェル・グレナスター、マイケル・クレーマー『政策評価のための因果関係の見つけ方——ランダム化比較試験入門』)(日本評論社、2019年7月)及び小林庸平「第9回府省横断勉強会資料『効果検証の事例』」(2022年1月)を一部改変し、内閣官房行政改革推進本部事務局作成

手法名	分析方法	強み	弱み
差の差分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策対象者及び政策非対象者のそれぞれについて、政策実施前後のデータを用いることで、トレンド要因を取り除いた上で効果測定できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トレンド要因を取り除くことができるため、前後比較よりも厳密な分析が可能となる。</li> <li>他の手法と組み合わせることも可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「平行トレンドの仮定」が満たされている必要がある。</li> <li>政策実施前後の両方のデータが必要となる。</li> </ul>
合成コントロール法	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策非対象者のデータを合成することによって、政策対象者が政策を受けなかった場合の仮想的な状況を推計し、政策の効果を測定する方法。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1者しか政策対象者がいなかったとしても分析ができる。</li> <li>政策実務を変更せずに実施できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策実施前後の長期的な時系列データが必要となる。</li> </ul>
回帰分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策実施後のみのデータを用いて、政策の効果を測定する方法。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>簡便な方法であり、政策実施後のデータさえあれば分析ができる。</li> <li>データがあれば、「第3の要因」にも対応し得る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>因果関係が逆方向である場合には上手く対処できない。</li> </ul>
前後比較	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策の対象者の政策実施前後のアウトカムを比較することで政策の効果を測定する方法。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策対象者だけのデータで簡便に算出可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分析の仮定が厳しく、効果をきちんと測定するケースが少ない。</li> </ul>

(出所) 小林庸平「エビデンスに基づく政策形成の考え方と本書のエッセンス」(エステル・デュフロ、レイチェル・グレナスター、マイケル・クレーマー『政策評価のための因果関係の見つけ方——ランダム化比較試験入門』)(日本評論社、2019年7月)及び小林庸平「第9回府省横断勉強会資料『効果検証の事例』」(2022年1月)を一部改変し、内閣官房行政改革推進本部事務局作成

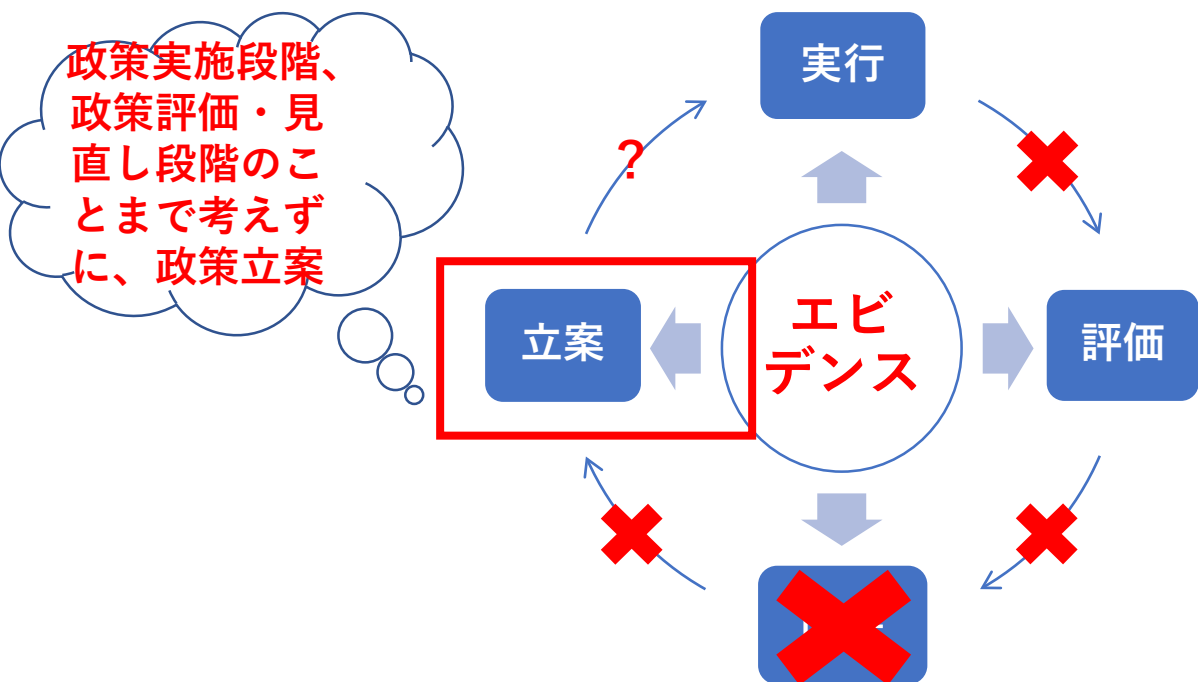
### 3. 政策プロセスの各段階でのEBPM実践のポイント

- 本パートでは、政策プロセスの各段階におけるEBPM実践のポイントを説明します。
- 全ての政策に等しく適用できるとは限りませんが、皆さんの政策形成・評価に取り入れてみてはいかがでしょうか？
- 新たな気づきを得て、より効果の高い政策を追求することができれば、幸いです。

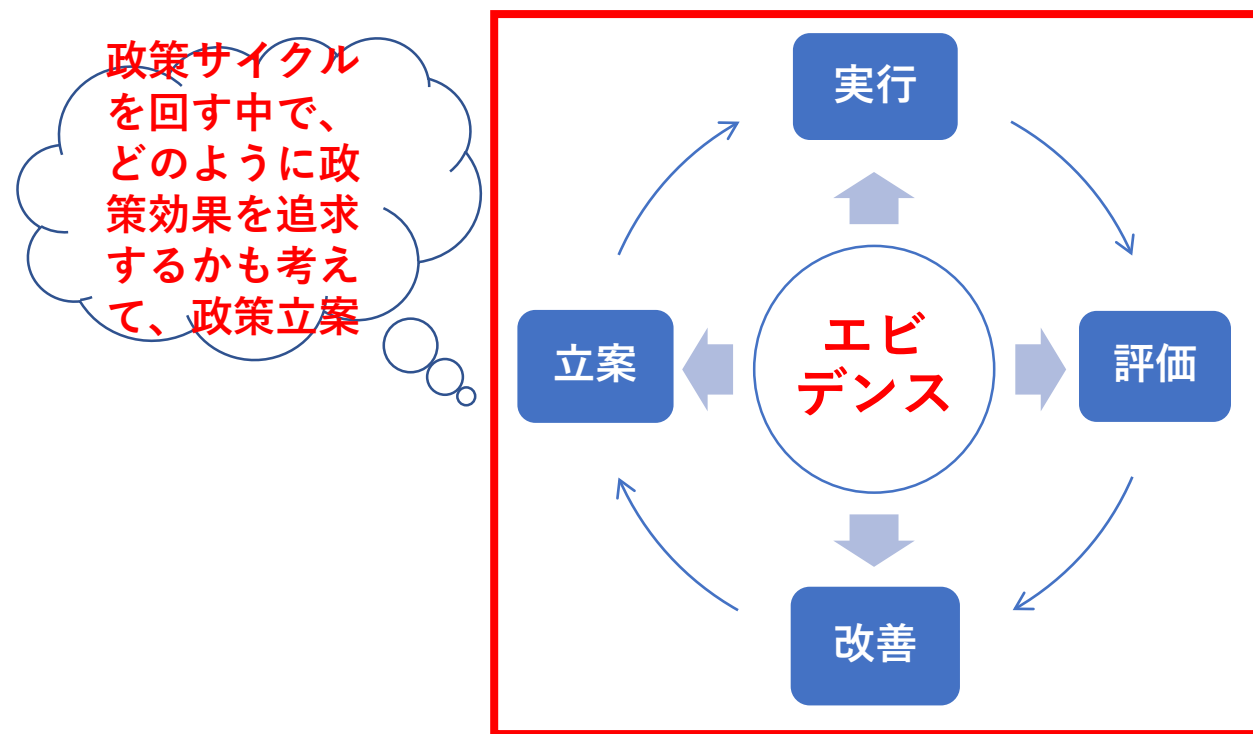
# 3-1 政策立案段階におけるEBPM実践

- 政策立案段階において、モニタリングや効果検証の事前設計を適切に行わなければ、政策実施段階や政策評価・見直し段階に様々な制約が生じます。
- このため、**政策立案段階において、政策サイクルを回す中で、どのように政策効果を追求するかも考えて、モニタリング、効果検証や評価の事前設計、政策見直しの判断基準の設定など、様々な設計を行います。**

よくある現状



ありたい姿



# 3 – 1 政策立案段階におけるEBPM実践のポイント

- 政策立案段階において、EBPM実践のポイントは様々あります。
- **基本的なポイントを紹介しますので、実践してみてもいいでしょうか？**



## ポイント

● 政策手段を比較検討する



3 – 1 – 1  
[P79](#)

● 政策効果のエビデンスが弱い政策はスモールスタート



3 – 1 – 2  
[P80](#)

● 長期で大規模な政策は綿密な検証シナリオを策定する



3 – 1 – 3  
[P81](#)

● 縦割りに陥らず、ステークホルダーと協働する



3 – 1 – 4  
[P82](#)

# 3 - 1 - 1 政策手段を比較検討する

- **政策手段を比較検討します。**
- 政策課題に対し、国による既存の政策手段（インプット）が最善とは限りません。
- 政策手段と政策目的の論理的なつながり（ロジック）を明確化しながら、可能な限り**科学的知見、実施政策の検証結果、民間や海外の事例等のエビデンス**に基づき、**政策目的の実現に寄与する政策手段の比較検討**を行います。

## 政策手段の主な選択肢の例

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| ① | 民間主体による活動（国が介入せず）         |
| ② | 民間主体による活動（地方公共団体が介入）      |
| ③ | 地方公共団体による活動（国が介入せず）       |
| ④ | 民間主体・地方公共団体による活動（国が介入：予算） |
| ⑤ | 民間主体・地方公共団体による活動（国が介入：税）  |
| ⑥ | 民間主体・地方公共団体による活動（国が介入：規制） |

## 政策手段の選択肢を絞り込む際に検討する観点例

- |   |   |
|---|---|
| ① | 外部制約（例：法律、倫理、社会的受容性、時機、実用性、より広範な政策との適合） |
| ② | 依存関係（例：インフラなど政策が効果を上げる前提となる外部要因）        |
| ③ | 金銭化・定量化困難な便益・メリット                       |
| ④ | 正と負の副次的効果・影響                            |
| ⑤ | 所得分配効果                                  |

（出所）ユージン・バーダック（EUGENE BARDACH）著、白石賢司・鍋島学・南津和広訳『政策立案の技法——問題解決を「成果」に結び付ける8つのステップ』（東洋経済新報社、2012年6月）を一部改変し、内閣官房行政改革推進本部事務局作成





## 3 - 1 - 2 政策効果のエビデンスが弱い政策はスモールスタート

- **政策目的の実現に寄与する政策手段の比較検討**を行う際、**参照するエビデンスが必ずしも、直面する課題や社会経済状況に直接的に適用可能かどうか分からない場合、政策手段の内容や対象等**をある程度限定して**試行（スモールスタート）**し、その効果検証と課題分析の結果を踏まえ、その政策手段自体の変更も含めた見直し・改善の上で、全体的な実施に展開していくことも考えられます。
- 例えば、教育、労働などの政策分野については、他国での政策効果の頑健なエビデンスが豊富です。
- こうした他国での政策効果のエビデンスを参照し、政策手段の比較検討を行うことは重要です。
- ただし、政策を取り巻く環境や関連する諸制度が異なる状況の下で、他国での政策効果と同様の政策効果が上がるとは限りません。
- 緊急的に短期間の実施が必要な政策を除き、中長期的な視点で、より高い政策効果を追求するため、政策はスモールスタートし、政策効果を見ながら、スケールアップを追求します。



## 3 - 1 - 3 長期で大規模な政策は綿密な検証シナリオを策定する

- 環境の変化が激しく、複雑で困難なデジタル社会においては、従来にも増して、政策立案時の想定どおりに進捗するわけではありません。
- 特に、**長期で大規模な政策を実施する場合**、将来、結果として、政策が想定どおりに進まなかったり、あるいは、政策効果が想定どおりに上がらなかったからといって、取り返しはつきません。
- リスク対応として、**目標と進捗にズレが生じていないかを判断できるよう、政策立案時に「検証シナリオ」\*を策定**します。
  - \* 政策効果・測定指標・データ取得方法を明確にし、対象者ともデータ収集についてあらかじめ合意。
- **政策（Plan A）が上手くいかないときに、別の政策手段（Plan B／Plan Cなど）に切り替える条件をあらかじめ設定**します。

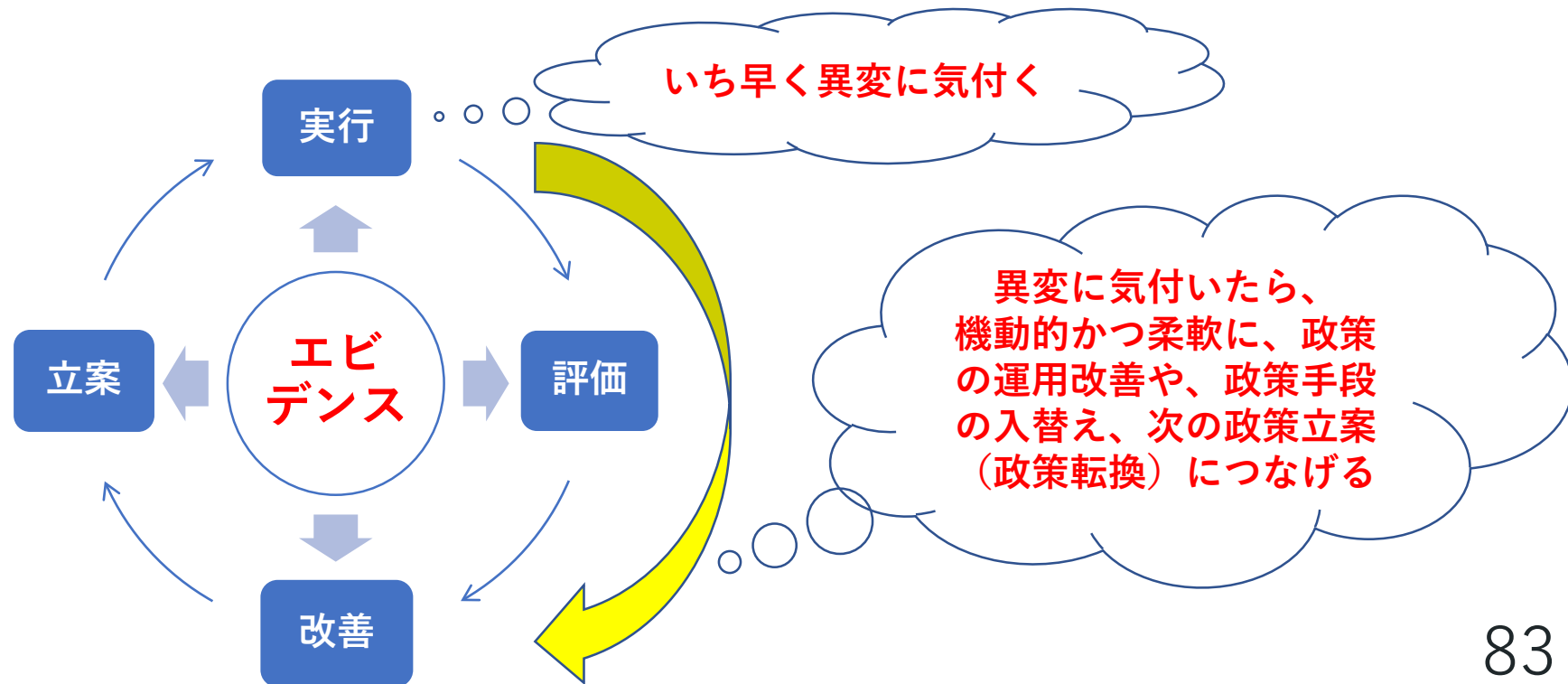


## 3-1-4 縦割りに陥らず、ステークホルダーと協働する

- 行政の縦割りに陥らず、ステークホルダーと協働します。
- 特に、府省庁横断的に同様の政策目的を持つ政策については、個別の政策単位（部分最適）の観点のみではなく、同様の政策全体（全体最適）の観点から、同じデータ、分析等のエビデンスを基に建設的な検討・議論を行います。
- また、データ、知見、ノウハウ、技術、人材など、政策課題の解決に効果的な政策立案に必要十分なリソースを確保するため、他府省庁、地方自治体、民間、専門家等、多様なステークホルダーと協働します。

## 3 - 2 政策実施段階におけるEBPM実践

- 政策立案段階の想定どおり、政策を実施でき、政策の効果を上げられるとは限りません。
- また、多くの政策担当者にとって、既存の政策が実施段階であるので、政策サイクルは政策実施段階から始めざるを得ないのが現実です。
- より早く異変に気づき、より政策効果の高い政策に見直すきっかけを見出すよう、モニタリングと現場との緊密なコミュニケーションを行います。
- 政策の実施状況が政策立案時の想定と大きく乖離している場合、政策の運用改善を行うとともに、政策手段の入替えや次の政策立案（政策転換）の準備を進めます。



## 3 - 2 政策実施段階におけるEBPM実践のポイント

- 政策実施段階において、EBPM実践のポイントは様々あります。
- **基本的なポイントを紹介しますので、実践してみたいはいかがでしょうか？**



### ポイント

● 政策手段の波及経路を確認する



3 - 2 - 1  
P85

● データと現場の声、両方で測る



3 - 2 - 2  
P86 ~ P88

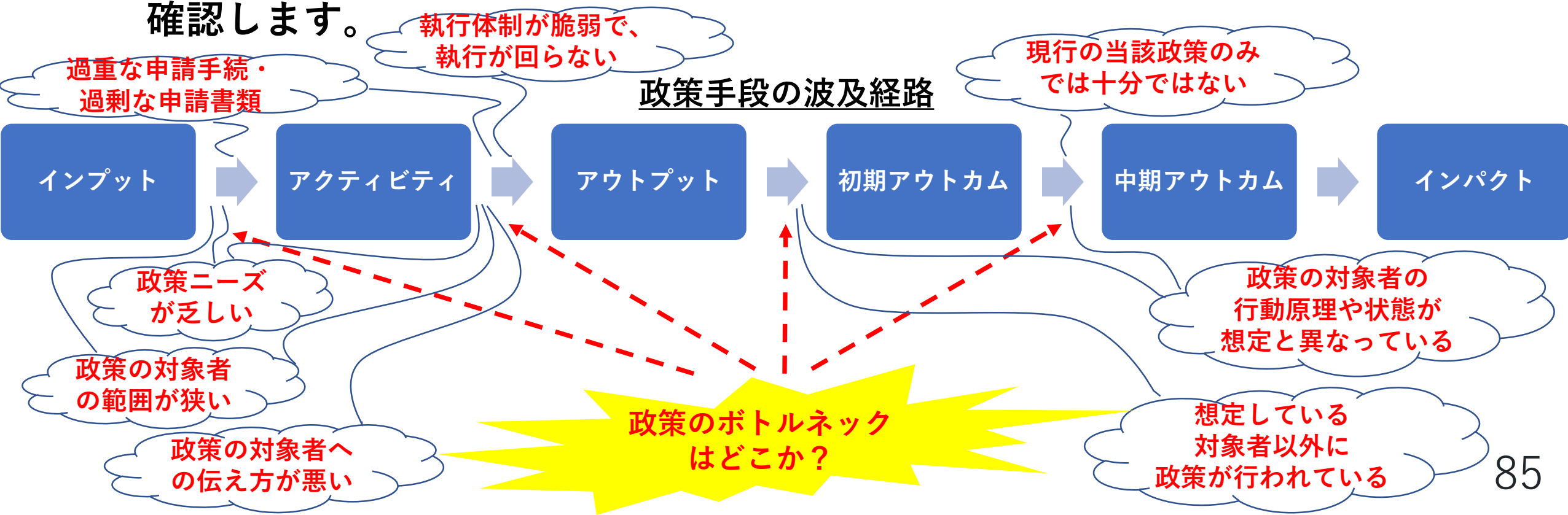
● できる限り短い周期で測る



3 - 2 - 3  
P86, P89, P90

# 3-2-1 政策手段の波及経路を確認する

- 政策手段の波及経路を確認します。
- 政策実施段階においては、政策立案段階の想定どおり、政策が実施でき、政策の効果を上げられているかを測ります。
- ただ測って終わりではなく、測った結果、どこまでが想定どおりで、どこからが想定どおりでないのかを見極める必要があります。
- 政策のボトルネックがどこかを見出すため、随時、政策手段の波及経路を確認します。



# 3-2-2~3の題材：新型コロナウイルスワクチン接種事業

## 新型コロナウイルスワクチン接種事業

データ

現場の声

令和3年	課題	課題発見のためのエビデンス(センサー)	解決のための目標	成果を測る指標	対策(アクティビティ)	成果実績
3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワクチン輸入の遅れ、不足</li> <li>国民からの不満</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>諸外国に比べて供給が遅れている</li> <li>世論調査でワクチン接種、コロナ対応への不満が大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>供給の前倒し、上乘せ</li> <li>国民の納得度の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>諸外国との比較(ワクチンの供給状況)</li> <li>世論調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファイザーとの繰り返しの個別交渉</li> <li>菅総理とファイザーのブーラCEOとの電話会談、面会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4月末までのファイザーの輸入前倒し(2500万回)</li> <li>EUからの輸出世界トップ</li> <li>ファイザーワクチン5000万回増</li> <li>NHK世論調査「政府のコロナ対応を評価している割合」:1月38%⇒11月60%</li> </ul>
4~5月	<ul style="list-style-type: none"> <li>接種スピードが伸びない</li> <li>打ち手の不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1日当たり接種回数:20~30万(4月、VRS)</li> <li>接種医療機関数(タブレット配布機関数)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7月末までに高齢者2回接種完了</li> <li>1日100万回接種</li> <li>接種医療機関数の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1日当たりの接種回数(VRS)</li> <li>接種医療機関数(VRS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療機関の接種回数による財政支援</li> <li>医師、看護師等の派遣元への財政支援</li> <li>自衛隊大規模接種会場の設置、職域接種、大学拠点接種の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7月末までに高齢者接種概ね完了</li> <li>1日100万回接種実現(初達成は6/9、最大接種回数は168万回(7/10))</li> <li>接種医療機関数の増加</li> <li>打ち手の拡大(歯科医師、救急救命士等)</li> </ul>
7月	<ul style="list-style-type: none"> <li>「市中在庫」(未接種ワクチン)に関しての国と地方の認識のギャップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体からの声「余剰ワクチンではなく既に予約が入っていて打つことが決まっているワクチン」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国と地方の認識の共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市町村ごとの未接種ワクチンの数と1日当たりの接種数(VRS及び自治体へのヒアリング)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体とのコミュニケーションの増加</li> <li>市町村にある未接種ワクチンと1日当たりの接種状況についてサンプル調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国と地方の認識の共有</li> <li>「市中在庫」から「未接種ワクチン」に呼び名を変更</li> </ul>
8~9月	<ul style="list-style-type: none"> <li>若い世代の接種が進まない懸念</li> <li>SNSを中心として誤情報の氾濫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>諸外国の事例</li> <li>若い世代の接種率が伸びない「7割の壁」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若年世代の接種率向上</li> <li>正確な情報の拡散</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若年世代の接種率</li> <li>SNS等での誤情報の拡散状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフルエンサーとのタイアップ(はじめしゃちょー、東京GCなど)</li> <li>誤情報対策(動画やTwitterでの頻繁な発信、メディア勉強会など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若年世代の接種率世界最高水準(12~19才接種率76%、30代80%)</li> <li>誤情報の拡散は限定的</li> </ul>

(出所) 第1回アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ資料1「アジャイル型政策形成・評価」について(令和4年2月14日、公表資料等より内閣官房行政改革推進本部事務局作成)を一部加工・追記

## 3-2-2 データと現場の声、両方で測る

- 政策の実施状況を、データと現場の声、両方で測ります。
- データだけでは、小さな異変を見落とすことがあります。
- 現場の声だけでは、一部の大きな声に過剰に影響されてしまうことがあります。
- 何か異変は生じていないか、逆に、検知した異変に過剰に反応していないか、と常に意識して、政策の実施状況を測るようにします。

### データ



### 現場の声





## 3-2-2 データと現場の声、両方で測る

- 新型コロナウイルスワクチン接種事業においては、**接種スピードが伸びない、打ち手の不足といった課題への対応の成果を測る指標**として、VRS（ワクチン接種記録システム）により、**1日当たりの接種回数や接種医療機関数といったデータを測定**することができ、必要なワクチン、接種医療機関数や打ち手の拡大の規模・スピードの内容を把握することができました。（[P86](#)の図参照）
- また、**地方自治体とのコミュニケーション**をとる中で、**データの「市中在庫」（未接種ワクチン）**に関する**国と地方の認識のギャップ**（地方自治体の声「余剰ワクチンではなく既に予約が入っていて打つことが決まっているワクチン」）が明らかになり、地方自治体とのコミュニケーションを増加させながら、必要な対策を講じ、解消することができました。（[P86](#)の図参照）
- このように、政策の実施状況を、データと現場の声、両方で測ることにより、様々な異変をいち早く検知し、機動的で柔軟な政策対応をとることができます。

## 3-2-3 できる限り短い周期で測る

- 政策の実施状況を、年1回より短い周期で測ります。
- 年1回では、例えば、翌年度の概算要求を行う夏までに間に合わないなど、政策を見直す必要があるかを毎年度検討することが難しくなります。
- 行政記録情報や民間データを利活用して年1回より短い周期で測ることができないか、あるいは、**現場の声だけでも年1回より短い周期で測る**ことができないか、より短い周期で政策の実施状況を測る方法を検討するようにします。

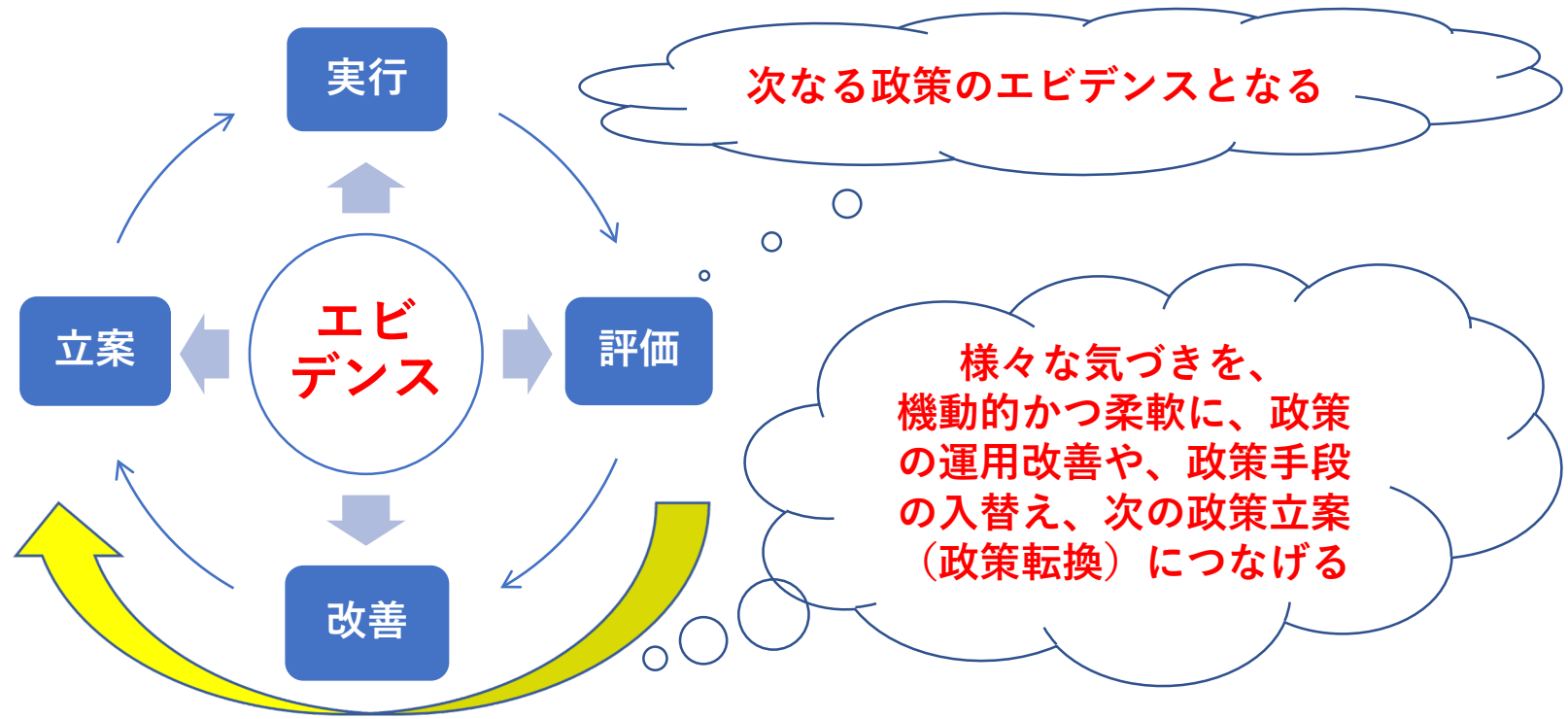


## 3-2-3 できる限り短い周期で測る

- 新型コロナウイルスワクチン接種事業においては、**接種スピードが伸びない、打ち手の不足といった課題への対応の成果を測る指標**として、VRSにより、1日当たりの接種回数や接種医療機関数といった**データを毎日測定**することができ、必要なワクチン、接種医療機関数や打ち手の拡大の規模・スピードの内容を把握することができました。（[P86](#)の図参照）
- また、**地方自治体とのコミュニケーションを日々とる**中で、データの「市中在庫」（未接種ワクチン）に関しての国と地方の認識のギャップが明らかになり、日々の地方自治体とのコミュニケーションを増加させながら、必要な対策を講じ、解消することができました。（[P86](#)の図参照）
- このように、政策の実施状況を、短い周期で測ることにより、様々な異変を遅滞なく検知し、機動的で柔軟な政策対応をとることができます。

# 3-3 政策評価・見直し段階におけるEBPM実践

- 政策評価・見直しは、次なる政策立案のために行います。
- 効果検証や政策評価を踏まえて、政策が政策立案時の想定どおりに進んでいない場合、その原因を解消するため、政策の運用改善を行います。
- それらの対応で原因を解消できず、政策目標を達成できない場合、政策手段の入替えや次の政策立案（政策転換）を進めます。
- なお、政策が政策立案時の想定どおりに進んでいる場合でも、政策手段の入替えや次の政策立案（政策転換）を行う方がより効果的となるときもあります。



# 3 - 3 政策評価・見直し段階におけるEBPM実践のポイント

- 政策評価・見直し段階において、EBPM実践のポイントは様々あります。
- **基本的なポイントを紹介しますので、実践してみたいはいかがでしょうか？**



## ポイント

● 政策手段の波及経路の状況を測る



3 - 3 - 1  
[P93](#)

● 政策の効果検証を行う



3 - 3 - 2  
[P94](#)

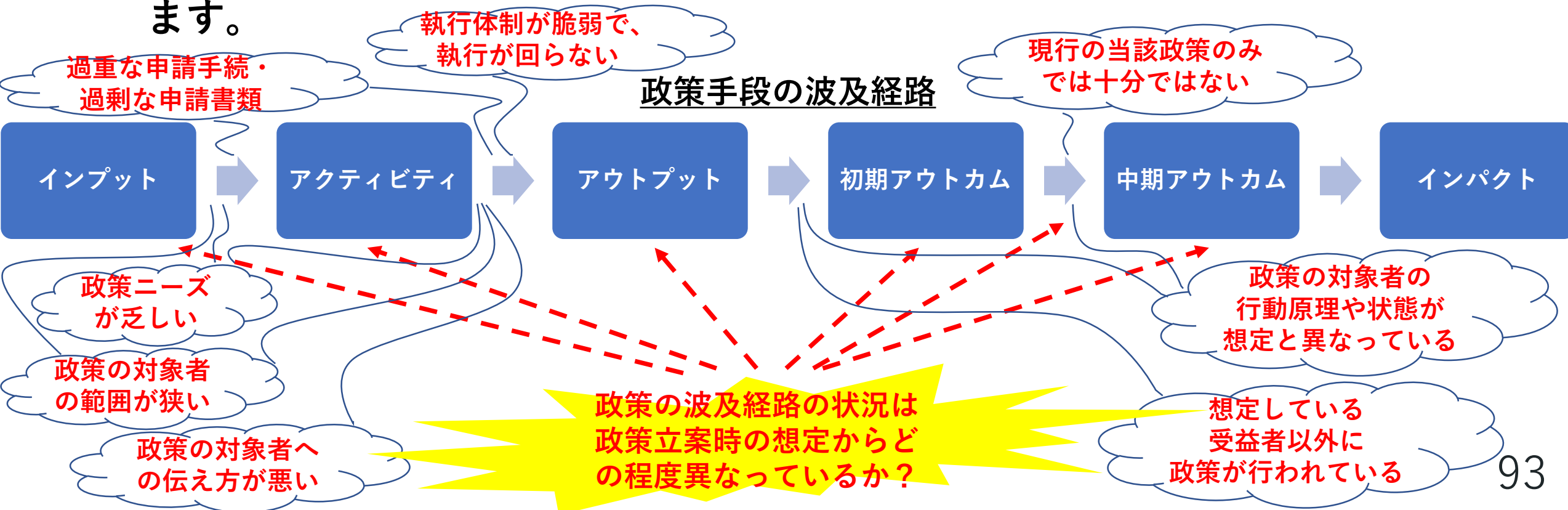
● 政策を見直す



3 - 3 - 3  
[P95](#)

# 3-3-1 政策手段の波及経路の状況を測る

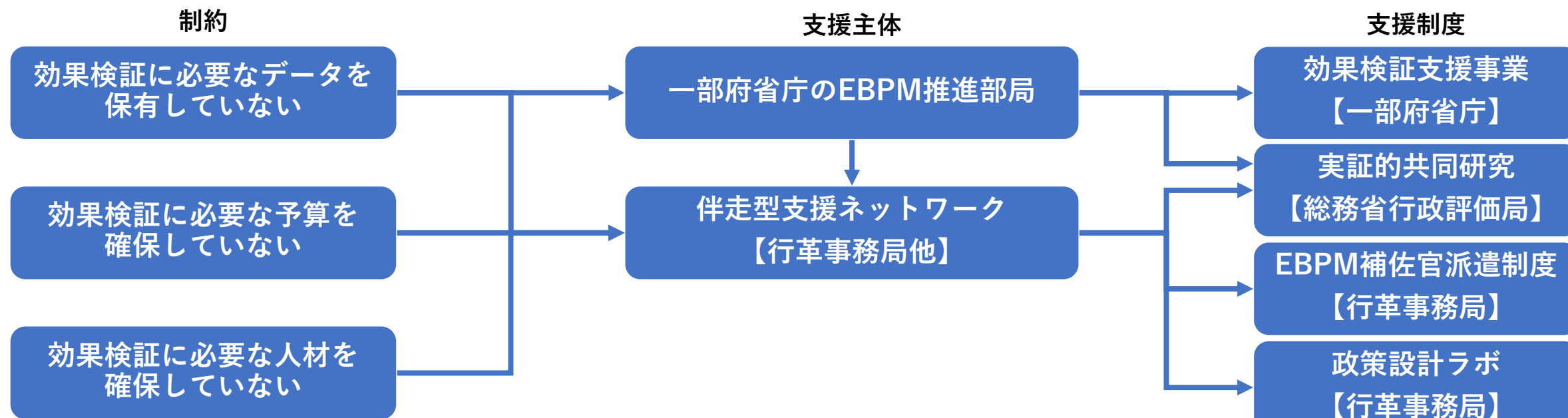
- 政策手段の波及経路の状況を測ります。
- 政策実施段階と同様、政策評価・見直し段階においても、政策立案段階の想定どおり、政策が実施でき、政策の効果を上げられているかを測ります。
- ただ測って終わりではなく、測った結果、どこまでが想定どおりで、どこからが想定どおりでないのかを見極める必要があります。
- 政策のボトルネックがどこかを見出すため、政策手段の波及経路を確認します。



# 3-3-2 政策の効果検証を行う

- 政策見直しに生かすことを強く意識して、政策の効果検証を行います。
- 政策立案段階で政策の効果検証の設計を（適切に）行っていない場合は、必要なデータの収集やリソースの確保の面での制約は大きいものの、政策の重要度に応じ、政策評価段階において、政策の効果検証の設計を行い、実施します。
- 必要に応じ、政策の効果検証の支援制度の利活用が有効です。データの収集やリソースの確保の面での制約により、効果検証の設計を断念する前に、内閣官房行政改革推進本部事務局に相談してみてもいかがでしょうか？伴走型支援ネットワーク等も活用し、支援します。

## データの収集やリソースの確保の面での制約に対する支援制度



## 3 - 3 - 3 政策を見直す

- **政策を見直します。**
- 今年正しい政策が来年以降も、更には明日であっても正しいとは限りません。逆に、現時点では正しくないと言われた政策が今後も間違いであるとは限りません。
- また、どれほど優れた効果検証や政策評価を行っても、実際に政策見直しが行われなければ、国民の皆さんにとっては意味がありません。
- **政策効果を上げることを追求し、政策手段の停止や別の政策手段への転換が必要な状況かどうかを判断し、効果検証の再設計を含め、思い切って政策運用や政策手段を見直します。**



## 4. おわりに






## 4. おわりに

- 「なるほど、これならやってみようか」と共感できた点はあったでしょうか？
- もし共感できた点があったなら、まずは「やってみる」ことです。
- 実践して初めて得られる気づきがあります。そうした気づきを共有し、様々な政策形成・評価に生かすことを積み重ねることが、行政の「無謬性神話」から脱却し、機動的で柔軟な政策形成・評価が自然と行われることにつながります。
- また、効果の高い政策を追求することにより、政策担当者のやりがいの実感も高まることを願っています。
- 本ガイドブックが、そのきっかけとなれば幸いです。

- 本ガイドブックは、今後、各方面からの実践に関するご意見や各府省庁における実践のフィードバックを反映し、随時改良していきます。
- 改善のためのフィードバックをお待ちしています。

内閣官房行政改革推進本部事務局企画班  
E-MAIL : g.EBPM\_jimukyoku@cas.go.jp

**EBPM、機動的で柔軟な政策形成・評価を追求する  
方への参考情報**

- ① EBPMの心構えや基礎知識を簡潔に知りたい方は  [P100](#)
- ② EBPMで用いる基本概念や実践手法を知りたい方は  [P101](#)
- ③ 機動的で柔軟なアジャイル型政策形成・評価を行う上で留意すべき点を知りたい方は  [P103](#)
- ④ 行政事業レビューにおけるEBPMの実践を行う上で留意すべき点を知りたい方は  [P104](#)
- ⑤ より効果の高い政策の立案・見直しを行うのに支援を必要とする方は  [P105](#)

- 「府省庁横断勉強会」（主催：内閣官房行政改革推進本部事務局）
  - 第12回～第15回「政策立案の精度をさらに向上させるためダイナミックなEBPMを実現していくーアジャイル型政策形成・評価が目指すもの」  
（2022年8月10日、23日、25日、30日、講師：亀井善太郎 PHP総研主席研究員、立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任教授）
  - 第11回「政策立案の力を研鑽する場としてのEBPM」  
（2022年3月14日、講師：大橋弘 東京大学公共政策大学院院長（当時））
  - 第7回「政策立案の精度向上を目指してーEBPMにおいて直面する課題を踏まえて」  
（2021年12月17日、講師：亀井善太郎 PHP総研主席研究員、立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任教授）
  - **EBPMは何のために行うのか、留意すべき点は何かなど、EBPMの心構えを学ぶことができます。**
  - （URL）政府共通インフォメーションボード 霞が関EBPM推進フォーラム  
<https://gbbs.gex.hq.admix.go.jp/kwanbbs/318-forum.nsf/by+Category?OpenView>
  
- 「EBPM Q&A」（2021年4月、作成：法務省大臣官房秘書課政策立案・情報管理室）
  - 「EBPMって何?」、「エビデンスって何?」、「効果検証って何?」など、EBPMの意義や考え方、基本用語を知ることができます。
  - （URL）政府共通インフォメーションボード 霞が関EBPM推進フォーラム  
<https://gbbs.gex.hq.admix.go.jp/kwanbbs/318-forum.nsf/by+Category?OpenView>

- 「府省庁横断勉強会」 (EBPM有識者及び参考人による連続講義) (主催：内閣官房行政改革推進本部事務局)
  - 第7回「政策立案の精度向上を目指してーEBPMにおいて直面する課題を踏まえて」  
(2021年12月17日、講師：亀井善太郎 PHP総研主席研究員、立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任教授)
  - 第8回「政策の評価のための因果推論」  
(2022年1月21日、講師：川口大司 東京大学公共政策大学院教授)
  - 第9回「効果検証の事例紹介」  
(2022年1月31日、講師：小林庸平 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社政策研究事業本部経済政策部主任研究員、(独)経済産業研究所(RIETI)コンサルティングフェロー)
  - 第10回「ナッジの作成と検証の実践」  
(2022年2月15日、講師：大竹文雄 大阪大学感染症総合教育研究拠点科学情報・公共政策部門行動経済学ユニット特任教授)
  - 第11回「政策立案の力を研鑽する場としてのEBPM」  
(2022年3月14日、講師：大橋弘 東京大学公共政策大学院院長(当時))
  - 第12回～第15回「政策立案の精度をさらに向上させるためダイナミックなEBPMを実現していくーアジャイル型政策形成・評価が目指すもの」  
(2022年8月10日、23日、25日、30日、講師：亀井善太郎 PHP総研主席研究員、立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任教授)
  - **EBPMに初めて携わる職員が連続講演を通して、EBPMの概略を理解できるよう、EBPMの入門から始めて、効果検証の考え方や取組などを学べます。**
  - (URL) 政府共通インフォメーションボード 霞が関EBPM推進フォーラム  
<https://gbbs.gex.hq.admix.go.jp/kwanbbs/318-forum.nsf/by+Category?OpenView>

- 「参考人活用」 （主催：内閣官房行政改革推進本部事務局）
  - 国土交通省EBPM研修「エビデンスに基づく政策形成（EBPM）の考え方と向き合い方」  
（2021年10月25日、講師：小林庸平 三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社政策研究事業本部経済政策部主任研究員、（独）経済産業研究所（RIETI）コンサルティングフェロー）
  - **EBPMで用いる基本概念と考え方、EBPMと今までの政策立案の違いを学ぶことができます。**
  - （URL） 政府共通インフォメーションボード 霞が関EBPM推進フォーラム  
<https://gbbs.gex.hq.admix.go.jp/kwanbbs/318-forum.nsf/by+Category?OpenView>

- 「アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言」 (2022年5月31日取りまとめ)
  - 牧島行政改革担当大臣からのビデオメッセージ
  - アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言の説明資料
  - アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言
  - アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言概要
  - (URL) 政府の行政改革  
<https://www.gyokaku.go.jp/singi/gskaigi/agile.html>
  
- 「府省庁横断勉強会」 (主催：内閣官房行政改革推進本部事務局)
  - 第12回～第15回「政策立案の精度をさらに向上させるためダイナミックなEBPMを実現していくーアジャイル型政策形成・評価が目指すもの」  
(2022年8月10日、23日、25日、30日、講師：亀井善太郎 PHP総研主席研究員、立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任教授)
  - (URL) 政府共通インフォメーションボード 霞が関EBPM推進フォーラム  
<https://gbbs.gex.hq.admix.go.jp/kwanbbs/318-forum.nsf/by+Category?OpenView>



## ■ 「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(試案)」

(2022年11月10日、作成：内閣官房行政改革推進本部事務局)

- 行政事業レビューにおいて、現に行っている事業の具体的な活動（アクティビティ）がどのように効果を上げているかを探索するというコンセプトで、EBPMの基礎となる効果測定の最初の一歩を踏み出すための具体的な方法や考え方を学ぶことができます。
- (URL) 令和4年秋のレビュー・セッション2「今後の行政事業レビューの改善について」資料3

[https://www.gyokaku.go.jp/review/aki/R04/img/13\\_1\\_1\\_gyokaku\\_3.pdf](https://www.gyokaku.go.jp/review/aki/R04/img/13_1_1_gyokaku_3.pdf)

■ 内閣官房行政改革推進本部事務局では、

- EBPM 補佐官派遣制度 ([P106](#))
- 伴走型支援ネットワーク ([P107](#))
- 政策設計ラボ ([P109](#))

などの支援の制度・仕組みを用意しています。

(URL) 機動的で柔軟な政策形成・評価を実践する各府省庁に対する支援

<https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/shien/index.html>

(URL) 政府共通インフォメーションボード 霞が関EBPM推進フォーラム

<https://gbbs.gex.hq.admix.go.jp/kwanbbs/318-forum.nsf/by+Category?OpenView>

- 専門家や関係行政機関などの知見を借りてEBPMを実践されたい場合は、お気軽に下記までご相談ください。

内閣官房行政改革推進本部事務局企画班

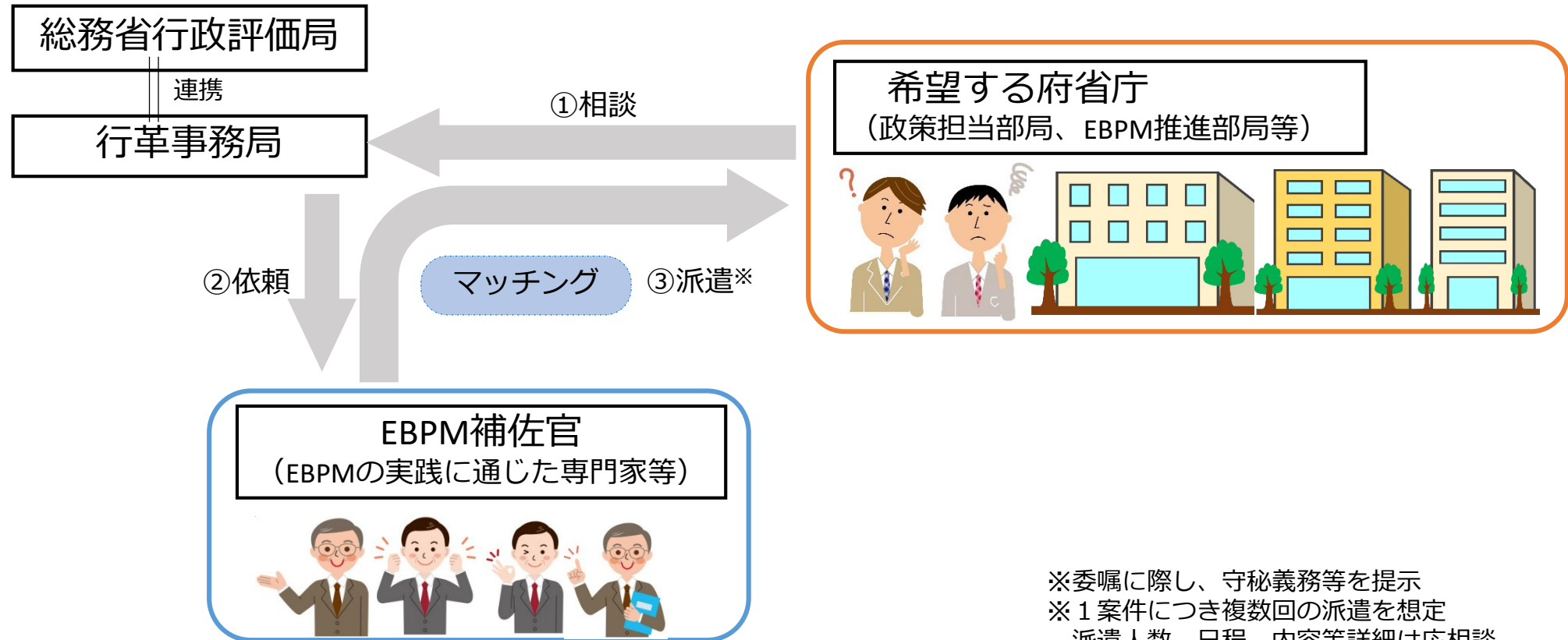
E-MAIL : [g.EBPM\\_jimukyoku@cas.go.jp](mailto:g.EBPM_jimukyoku@cas.go.jp)

TEL : 03-6206-6751

# EBPM補佐官派遣制度

- 行政（霞が関）全体で、機動的で柔軟な政策形成・評価の実践を積み重ね、定着することを目的とし、希望する府省庁に専門家等を派遣し、各種相談対応や助言等を行う。
- 具体的には、行革事務局は、総務省行政評価局と連携し、EBPMの実践に有用な専門的かつ実践的な知見・経験を有する専門家等をEBPM補佐官としてプールし、府省庁の政策担当部局、EBPM推進部局等からの相談依頼に応じて派遣し、各種相談対応や助言等を行い、機動的で柔軟な政策形成・評価の実践を支援する。

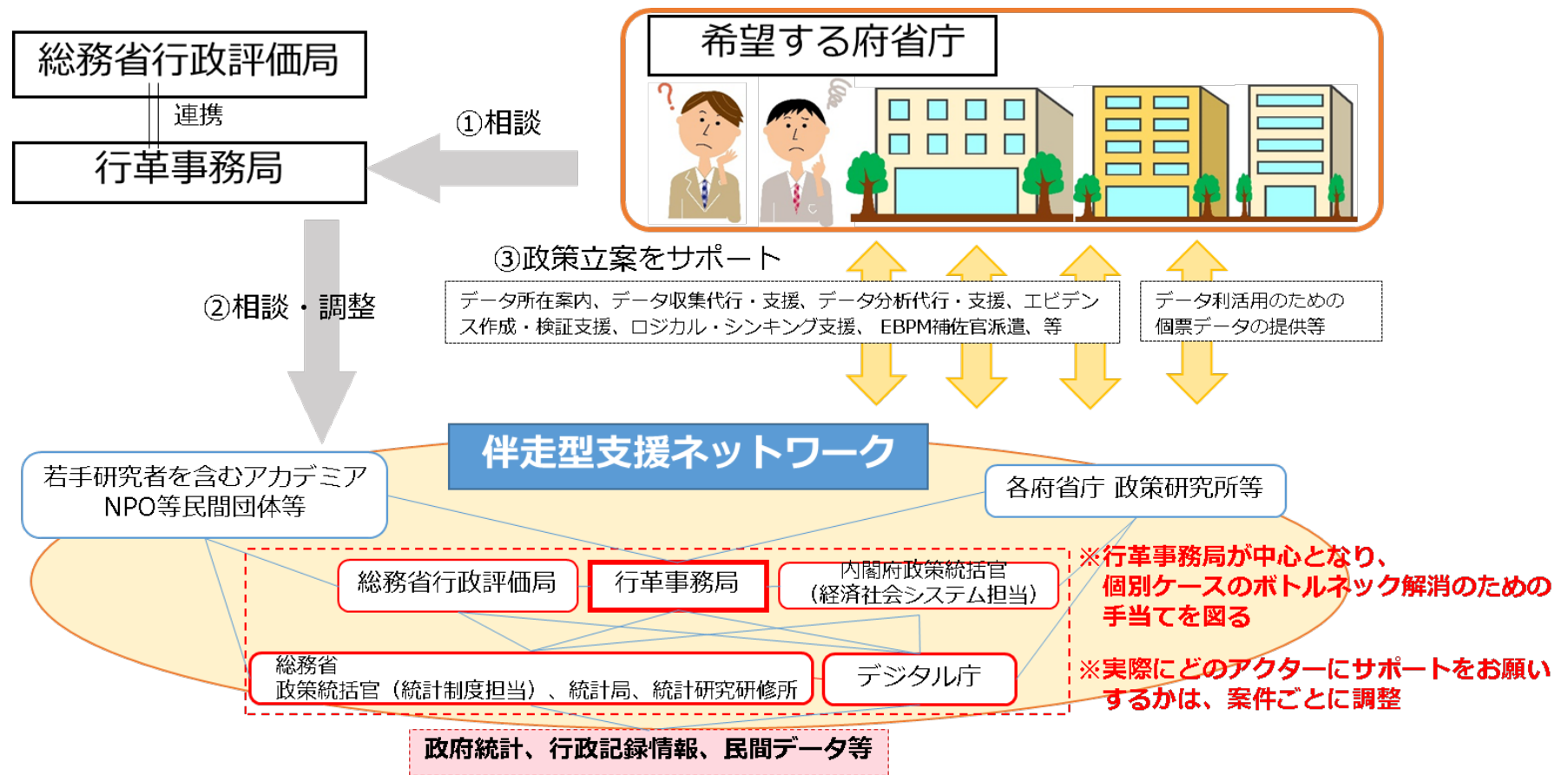
【運用開始：令和4年7月29日～、今後順次増員を想定、任期は原則として各年度末まで、年度ごとに更新】



※委嘱に際し、守秘義務等を提示  
 ※1案件につき複数回の派遣を想定  
 派遣人数、日程、内容等詳細は応相談

# 伴走型支援ネットワーク

- 行政（霞が関）全体で、機動的で柔軟な政策形成・評価の実践を積み重ね、定着させることを目的とする。
- 行革事務局がハブとなり、機動的で柔軟な政策形成・評価に有用な機能を有する官民のネットワークで、各府省庁の政策立案をサポートする。
- 行革事務局は、Total Winとなる政策立案に役立つよう、アクター間の調整機能の役割を担う。



## 実証的共同研究の募集

総務省の予算・人員・ノウハウを活用できます！

- 総務省では、EBPMの実例創出のため、総務省の予算・人員・ノウハウを活用し、政策所管府省と共同で、様々な政策の効果検証を実施しています。  
＜効果検証を行った政策の例＞ 農山漁村振興交付金(農林水産省)、#7119(救急安心センター事業)の導入効果(総務省消防庁)など
- 総務省、各府省政策担当者、委託事業者の3者で協力し、ロジックモデルの作成やデータ収集から統計分析までを一気通貫で行います。

⇒ 政策評価審議会答申を踏まえ、「実証的共同研究」の枠組みを柔軟化し、実施後の検証のみならず、政策の設計段階の案件などにも対応。

例えば、以下のような、効果検証の準備段階や途中過程で行う取組についても実施

- ▶ 事後の効果検証のための適切な指標設定
- ▶ 現状把握と課題設定のためのデータやエビデンスの収集
- ▶ 指標に基づき、データを収集・整理

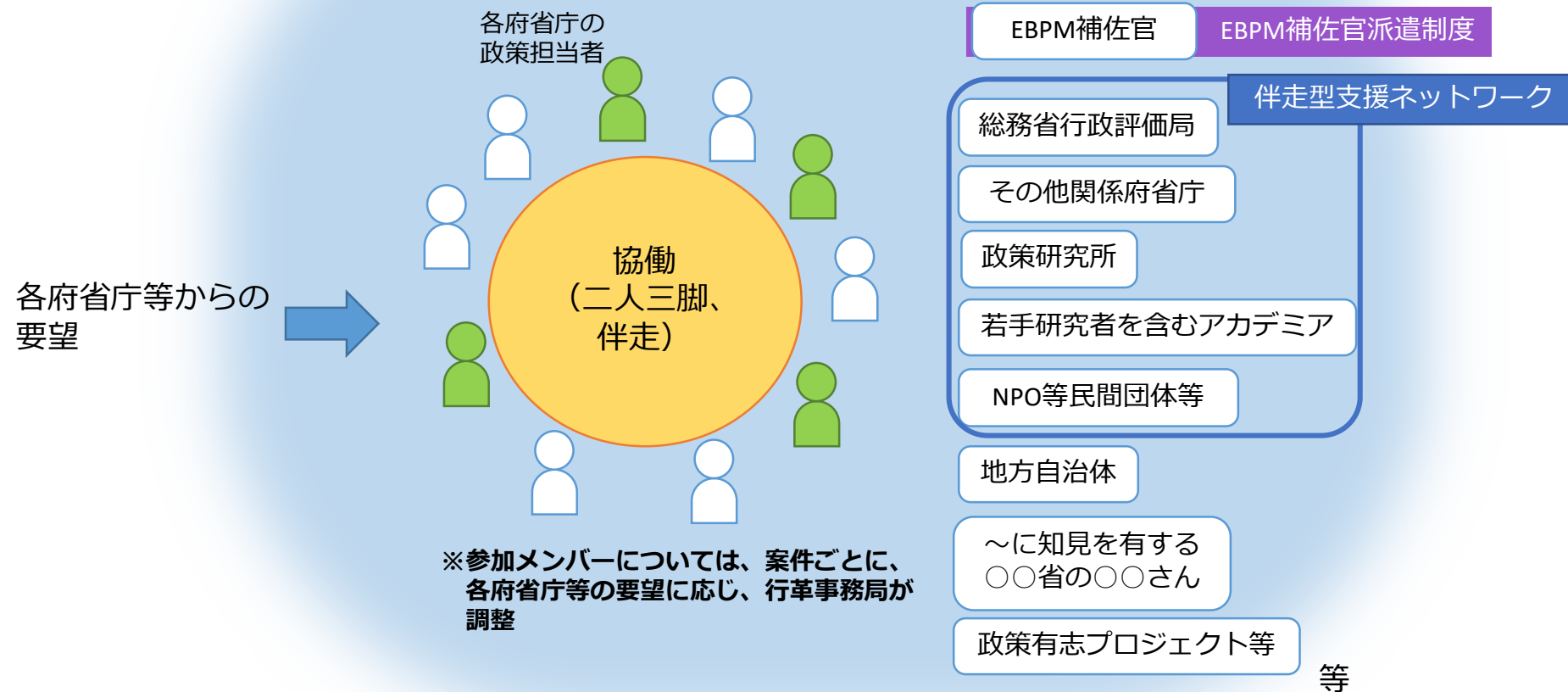
※ EBPMとしての質を担保するため、各取組には外部有識者も参画

「外部有識者へ相談したい（紹介してほしい）」「ロジックモデルを第三者の目で見たい」「データの収集・分析を事業者へ発注したいので、相談に乗ってほしい」といったこともOKです。効果検証に関することは何でもお気軽にご相談ください。

- 「政策設計ラボ」は、各府省庁の担当者や有識者等が協働し、必要に応じて政策の実施に当たる地方自治体等も含めながら、より機動的で柔軟な見直しを行える形で各府省庁の政策設計等を支援する場

## 政策設計ラボ（イメージ）

実際の具体的政策（事業）設計の場／活動  
通年実施／非公開



等

- 各府省庁職員は、行革事務局が主催したEBPM研修の動画・資料の閲覧が可能です。

研修名	講師名	URL	主催府省庁名
府省庁横断勉強会（EBPMワークショップ）			
①～④ 政策立案の精度をさらに向上させるためダイナミックなEBPMを実現していくーアジャイル型政策形成・評価が目指すもの	亀井善太郎 PHP総研主席研究員、立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任教授		
府省庁横断勉強会（有識者連続講演）		政府共通インフォメーションボード霞が関EBPM推進フォーラム <a href="https://gbbs.gex.hq.admix.go.jp/kwanbbs/318-forum.nsf/by+Category?OpenView">https://gbbs.gex.hq.admix.go.jp/kwanbbs/318-forum.nsf/by+Category?OpenView</a>	内閣官房 行政改革推進本部事務局
① 政策立案の精度向上を目指してーEBPMにおいて直面する課題を踏まえて	亀井善太郎 PHP総研主席研究員、立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任教授		
② 政策の評価のための因果推論	川口大司 東京大学公共政策大学院教授		
③ 効果検証の事例紹介	小林庸平 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社政策研究事業本部経済政策部主任研究員、（独）経済産業研究所（RIETI）コンサルティングフェロー		
④ ナッジの作成と検証の実践	大竹文雄 大阪大学感染症総合教育研究拠点科学情報・公共政策部門行動経済学ユニット特任教授		
⑤ 政策立案の力を研鑽する場としてのEBPM	大橋弘 東京大学公共政策大学院院長（令和4年3月当時）		

# 各府省庁のEBPM推進部局①

参考

府省庁名	部局名	メールアドレス	電話番号
人事院	事務総局政策立案参事官付	chouseihan@jinji.go.jp	03-3581-5752
内閣府	大臣官房企画調整課 合理的根拠政策立案推進室	ebpm.suishinshitsu@cao.go.jp	03-6257-1390
宮内庁	長官官房秘書課調査企画室	—	03-3211-2029
公正取引委員会	事務総局官房総務課	—	03-3581-5480
警察庁	長官官房企画課	—	03-3581-0141
個人情報保護委員会	事務局総務課	—	03-6457-9619
カジノ管理委員会	事務局総務企画部企画課	—	03-6453-0226
金融庁	総合政策局総合政策課	—	03-3506-6899
消費者庁	総務課	—	03-3507-9250
こども家庭庁	長官官房EBPM推進室	—	03-6771-8030
デジタル庁	戦略・組織グループ総務担当政策評価班	seisakuhyouka@digital.go.jp	03-4477-6775
復興庁	調査・調整班	—	03-6328-0220
総務省	大臣官房政策評価広報課	—	03-5253-5168



# 各府省庁のEBPM推進部局②

参考

府省庁名	部局名	メールアドレス	電話番号
法務省	大臣官房秘書課 政策立案・情報管理室政策立案連絡調整係	—	03-3592-5395
外務省	大臣官房考査・政策評価室	—	03-5501-8000
財務省	大臣官房文書課政策分析調整室	—	03-3581-7734
文部科学省	大臣官房政策課政策推進室	—	03-6734-3037
厚生労働省	政策統括官（総合政策担当） 政策立案・評価担当参事官室	—	03-3595-2160
農林水産省	大臣官房広報評価課	—	03-3502-5523
経済産業省	大臣官房業務改革課	bzl-ebpm-concierge@meti.go.jp	—
国土交通省	総合政策局情報政策課	—	03-5253-8339
環境省	大臣官房総合政策課 企画評価・政策プロモーション室	kikaku-pr@env.go.jp	03-5521-8326
原子力規制委員会	長官官房総務課	mls-ebpm-tokei@nra.go.jp	03-5114-2114
防衛省	大臣官房企画評価課	—	03-3268-3111

- 各府省庁の政策研究所の中には、専門的知見に基づく政策形成・評価の支援能力を有するものもあります。

所管府省庁名	政策研究所名	URL
内閣府	経済社会総合研究所(ESRI)	<a href="https://www.esri.cao.go.jp/">https://www.esri.cao.go.jp/</a>
公正取引委員会	競争政策研究センター(CPRC)	<a href="https://www.jftc.go.jp/cprc/">https://www.jftc.go.jp/cprc/</a>
金融庁	金融研究センター	<a href="https://www.fsa.go.jp/frtc/">https://www.fsa.go.jp/frtc/</a>
消費者庁	国際消費者政策研究センター(ICPRC)	<a href="https://www.caa.go.jp/policies/future/icprc/">https://www.caa.go.jp/policies/future/icprc/</a>
総務省	情報通信政策研究所(IICP)	<a href="https://www.soumu.go.jp/iicp/">https://www.soumu.go.jp/iicp/</a>
財務省	財務総合政策研究所(PRI)	<a href="https://www.mof.go.jp/pri/">https://www.mof.go.jp/pri/</a>
文部科学省	国立教育政策研究所(NIER)	<a href="https://www.nier.go.jp/">https://www.nier.go.jp/</a>
文部科学省	科学技術・学術政策研究所(NISTEP)	<a href="https://www.nistep.go.jp/">https://www.nistep.go.jp/</a>
厚生労働省	(独) 労働政策研究・研修機構(JILPT)	<a href="https://www.jil.go.jp/">https://www.jil.go.jp/</a>
厚生労働省	国立社会保障・人口問題研究所(IPSS)	<a href="https://www.ipss.go.jp/">https://www.ipss.go.jp/</a>
農林水産省	農林水産政策研究所(PRIMAFF)	<a href="https://www.maff.go.jp/primaff/">https://www.maff.go.jp/primaff/</a>
経済産業省	(独) 経済産業研究所(RIETI)	<a href="https://www.rieti.go.jp/jp/index.html">https://www.rieti.go.jp/jp/index.html</a>
国土交通省	国土交通政策研究所(PRILIT)	<a href="https://www.mlit.go.jp/pri/">https://www.mlit.go.jp/pri/</a>
防衛省	防衛研究所(NIDS)	<a href="http://www.nids.mod.go.jp/">http://www.nids.mod.go.jp/</a>

# 参考文献

『第1回～第5回アジャイル型政策形成・評価に関するワーキンググループ 資料・議事要旨』（内閣官房、2022年2月～5月）

『アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言』（内閣官房、2022年5月）

「第20回女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会資料2『令和3年度働き方改革職員アンケート結果』」（内閣人事局、2022年4月）

『社会意識に関する世論調査』（内閣府、2021年12月）

伊藤公一朗「日本経済研究センター講演会資料『データ分析を経営や政策に生かすには？「因果分析」と「予測」の適切な使い分け』」（2018年8月）

大竹文雄・内山融・小林庸平「EBPM エビデンスに基づく政策形成の導入と実践」（株式会社日経BP 日本経済新聞出版、2022年12月）

亀井善太郎「第12回～第15回府省庁横断勉強会（EBPMワークショップ）用テンプレート」  
（2022年8月）

小林庸平「エビデンスに基づく政策形成の考え方と本書のエッセンス」（エステル・デュフロ、レイチェル・グレナスター、マイケル・クレマー『政策評価のための因果関係の見つけ方——ランダム化比較試験入門』）（日本評論社、2019年7月）

小林庸平「第9回府省横断勉強会資料『効果検証の事例』」（2022年1月）

ユージン・バーダック（EUGENE BARDACH）著、白石賢司・鍋島学・南津和広訳『政策立案の技法——問題解決を「成果」に結び付ける8つのステップ』）（東洋経済新報社、2012年6月）

## アルファベット

CiNii Articles [66](#)EBPM [6-8](#), [11](#), [15](#), [16](#), [18-20](#), [30](#), [76-78](#), [83](#), [84](#), [91](#), [92](#),  
[98-106](#), [110](#)EBPM研修 [110](#)EBPM推進部局 [94](#), [106](#), [111](#), [112](#)EBPMデータベース [65](#)EBPM補佐官派遣制度 [94](#), [105](#), [106](#), [109](#)e-CSTI [65](#)e-Stat [62](#), [64](#)Google Scholar [66](#)PICO [63](#), [64](#)researchmap [66](#)SMART [46](#), [47](#)

## あ行・ア行

因果関係 [21](#), [22](#), [24-26](#), [69](#), [75](#)アウトカム [30](#), [43](#), [44](#), [57](#), [69](#), [85](#), [93](#)アウトプット [30](#), [44](#), [49](#), [52](#), [53](#), [57](#), [65](#), [69](#), [85](#), [93](#)アクティビティ [30](#), [50](#), [57](#), [69](#), [85](#), [86](#), [93](#), [104](#)アジャイル型政策形成・評価 [7](#), [16-18](#), [100](#), [101](#), [103](#), [110](#)アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言 [103](#)アンケート [27](#), [62](#), [66](#)インパクト [17](#), [30](#), [38](#), [39](#), [45](#), [57](#), [69](#), [85](#), [93](#)インプット [30](#), [51](#), [57](#), [65](#), [69](#), [79](#), [85](#), [93](#)エピソード [27](#), [28](#)エビデンス [8](#), [14](#), [15](#), [19](#), [20-24](#), [26-28](#), [30-32](#), [36](#), [59](#), [62-66](#),  
[71](#), [77](#), [79](#), [80](#), [82](#), [83](#), [86](#), [91](#), [100](#)

エビデンスに基づく政策立案 [6](#), [7](#), [19](#), [28](#)

エビデンスポータル [62](#), [64](#)

## か行・カ行

回帰不連続デザイン [73](#), [74](#)

回帰分析 [73](#), [75](#)

課題設定 [30](#), [39](#), [40](#), [42](#), [57](#)

活動目標 [30](#), [52](#), [53](#), [57](#)

機動的で柔軟なアジャイル型政策形成・評価 [16-18](#), [103](#)

行政記録情報 [36](#), [62](#), [66](#), [89](#)

行政事業レビュー [104](#)

業務上の調査リスト [62](#), [64](#)

傾向スコアマッチング [73](#), [74](#)

経済・財政一体改革エビデンス整備プラン2022 [65](#)

検証シナリオ [81](#)

現状把握 [22](#), [30](#), [34](#), [36](#), [39](#), [57](#), [62](#)

現場の声 [86-90](#)

効果検証 [18](#), [20](#), [25-27](#), [46](#), [47](#), [56](#), [62](#), [63](#), [67-72](#), [77](#), [80](#), [91](#),  
[94](#), [95](#), [100](#), [101](#), [110](#)

効果検証支援事業 [94](#)

効果検証の設計 [20](#), [67](#), [68](#), [72](#), [94](#)

効果検証方法 [71-75](#)

合成コントロール法 [73](#), [75](#)

交絡因子 [24-26](#)

## さ行・サ行

差の差分析 [70](#), [73](#), [75](#)

参考人活用 [102](#)

実証的共同研究 [94](#), [108](#)

従来型の政策形成・評価 [14](#), [15](#)

事例研究 [27](#), [62](#), [66](#)

ステークホルダー [7](#), [18](#), [36](#), [37](#), [58](#), [82](#)

成果目標 [30](#), [43](#), [46-48](#), [52](#), [53](#), [57](#), [63](#)

政策研究所 [62](#), [64](#), [107](#), [109](#), [113](#)

政策手段 [18](#), [19](#), [22](#), [30-32](#), [35](#), [51](#), [52](#), [56](#), [57](#), [63](#), [69](#), [79-81](#),  
[83](#), [85](#), [91](#), [93](#), [95](#)

政策設計ラボ [94](#), [105](#), [109](#)

政策の有効性 [9](#), [10](#), [14](#), [69](#), [70](#)

政策目標 [18](#), [43](#), [46-48](#), [65](#), [91](#)

政府統計 [36](#), [62](#), [64](#), [66](#)

政府統計の窓口 [62](#), [64](#)

前後比較 [73](#), [75](#)

相関関係 [24](#), [25](#)

操作変数法 [73](#), [74](#)

測定指標 [30](#), [52-55](#), [57](#), [81](#)

た行・夕行

ダイナミック（動的）なEBPM [16](#), [18](#)

チェリー・ピッキング [27](#)

地方公共団体保有データ [62](#), [66](#)

調査票情報 [64](#), [66](#), [71](#)

データ等のエビデンスの収集 [20](#), [36](#), [61](#), [62](#), [71](#)

な行・ナ行

内閣官房行政改革推進本部事務局 [7](#), [64](#), [94](#), [97](#), [100-105](#), [110](#)

内閣府エビデンスシステム（e-CSTI） [65](#)



**は行・ハ行**

伴走型支援ネットワーク [94](#), [105](#), [107](#), [109](#)

ヒアリング [22](#), [27](#), [62](#), [66](#), [86](#)

府省庁横断勉強会 [100](#), [101](#), [103](#), [110](#)

ボトルネック [27](#), [54](#), [55](#), [70](#), [85](#), [93](#)

**ま行・マ行**

マイクロデータ [64](#), [66](#)

民間データ [36](#), [62](#), [66](#), [89](#)

問題意識の明確化 [35](#)

**ら行・ラ行**

ランダム化比較試験 [22](#), [72-74](#)

リサーチクエスチョン [69](#)

リサーチデザイン [20](#), [67](#), [68](#)

ロジック [18-20](#), [29-33](#), [38](#), [48](#), [52](#), [56-60](#), [65](#), [69](#), [79](#)


ロジックモデル [20](#), [22](#), [23](#), [29](#), [30](#), [56-60](#)

論文検索サイト [62](#), [66](#)



内閣官房行政改革推進本部事務局

 [g.EBPM\\_jimukyoku@cas.go.jp](mailto:g.EBPM_jimukyoku@cas.go.jp)

 03-6206-6751