

EBPM

Evidence-Based Policy Making

実践EBPM

政策・事業の未来をデータで描く方法 @行革EBPM研究会 2026.03.26

株式会社Rejoui
代表取締役 菅由紀子



EBPM = Evidence-Based Policy Making

政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠（エビデンス）に基づくものとする。

（1）政策目的を明確化させ、（2）その目的のため本当に効果がある行政手段は何かなど、「政策の基本的な枠組み」を証拠に基づいて明確にするための取組。

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、EBPMを推進する必要があるとされる。



課題の特定

データで現状を正確に把握する



効果の測定

政策の成果を数値で検証する



改善サイクル

証拠をもとにPDCAを回す

データで語ることの重要性

「最近、若者の選挙の投票率、低いよね～」

「そうだよ。でもさ、どのくらいなの？」

「えっと……若いほど少ないのは確かじゃない？ で、下がってきてるよね」

「具体的には何%くらい？ 前回と比べてどう？」



「感覚」の会話は議論が深まらない。

根拠（データ）の提示

「えっと……若いほど少ないのは確かじゃない？ で、下がってきてるよね」

「具体的には何%くらい？ 前回と比べてどう？」

10代の投票率は39.43%
20代は34.62%

数字・Dataで語る

「それって高いの？」

総務省「国政選挙の年代別投票率の推移について」より
https://www.soumu.go.jp/senkyo/senkyo_s/news/sonota/nendaibetu/

数字・Dataで語る

(%)

年	S.42	S.44	S.47	S.51	S.54	S.55	S.58	S.61	H.2	H.5	H.8	H.12	H.15	H.17	H.21	H.24	H.26	H.29	R.3	R.6	
回	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
10歳代																			40.49	43.23	39.43
20歳代	66.69	59.61	61.89	63.50	57.83	63.13	54.07	56.86	57.76	47.46	36.42	38.35	35.62	46.20	49.45	37.89	32.58	33.85	36.50	34.62	
30歳代	77.88	71.19	75.48	77.41	71.06	75.92	68.25	72.15	75.97	68.46	57.49	56.82	50.72	59.79	63.87	50.10	42.09	44.75	47.13	45.66	
40歳代	82.07	78.33	81.84	82.29	77.82	81.88	75.43	77.99	81.44	74.48	65.46	68.13	64.72	71.94	72.63	59.38	49.98	53.52	55.56	52.66	
50歳代	82.68	80.23	83.38	84.57	80.82	85.23	80.51	82.74	84.85	79.34	70.61	71.98	70.01	77.86	79.69	68.02	60.07	63.32	62.96	59.16	
60歳代	77.08	77.70	82.34	84.13	80.97	84.84	82.43	85.66	87.21	83.38	77.25	79.23	77.89	83.08	84.15	74.93	68.28	72.04	71.38	68.02	
70歳代以上	56.83	62.52	68.01	71.35	67.72	69.66	68.41	72.36	73.21	71.61	66.88	69.28	67.78	69.48	71.06	63.30	59.46	60.94	61.90	60.42	
全体	73.99	68.51	71.76	73.45	68.01	74.57	67.94	71.40	73.31	67.26	59.65	62.49	59.86	67.51	69.28	59.32	52.66	53.68	55.93	53.85	

※① この表のうち、年代別の投票率は、全国の投票区から、回ごとに144～188投票区を抽出し調査したものです。

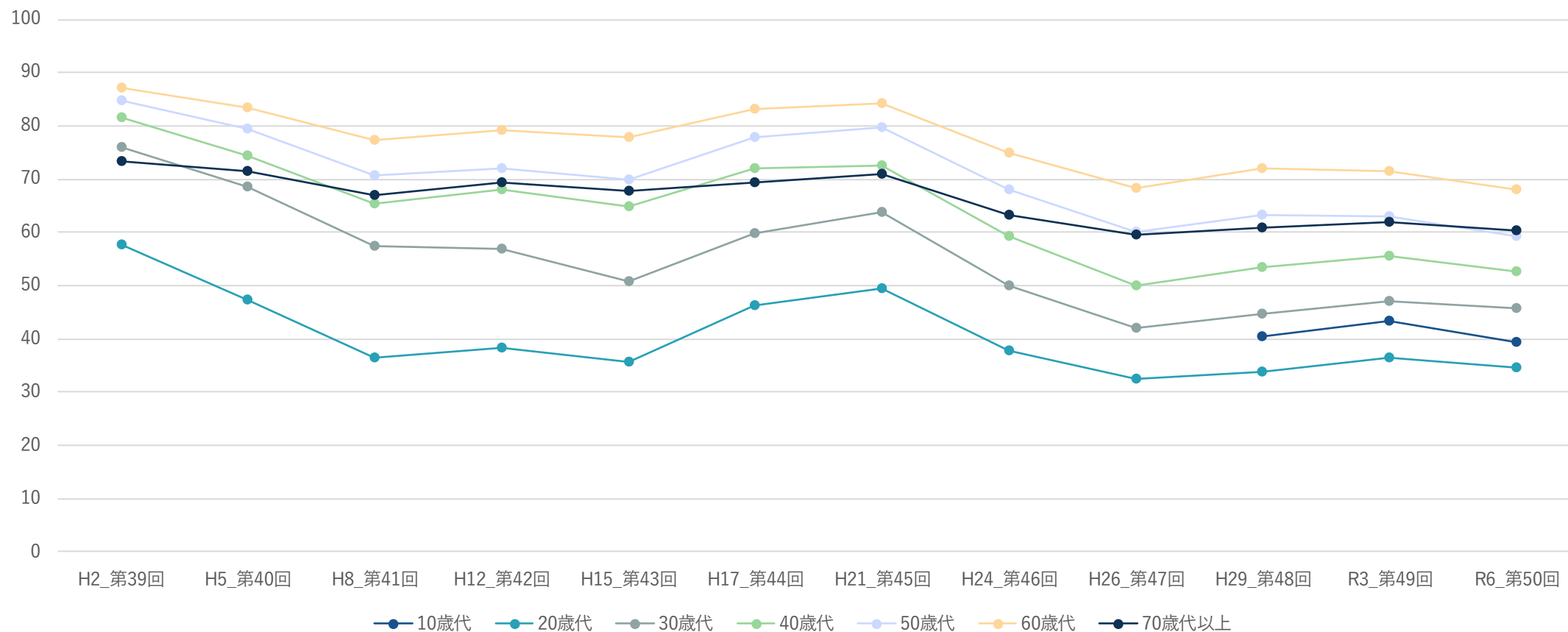
※② 第31回の60歳代の投票率は60歳～70歳の値に、70歳代以上の投票率は71歳以上の値となっています。

※③ 第48回の第10歳代の投票率は、全数調査による数値です。

総務省「国政選挙の年代別投票率の推移について」より
https://www.soumu.go.jp/senkyo/senkyo_s/news/sonota/nendaibetu/

根拠（データ）の提示 → 可視化 百聞は一見にしかず

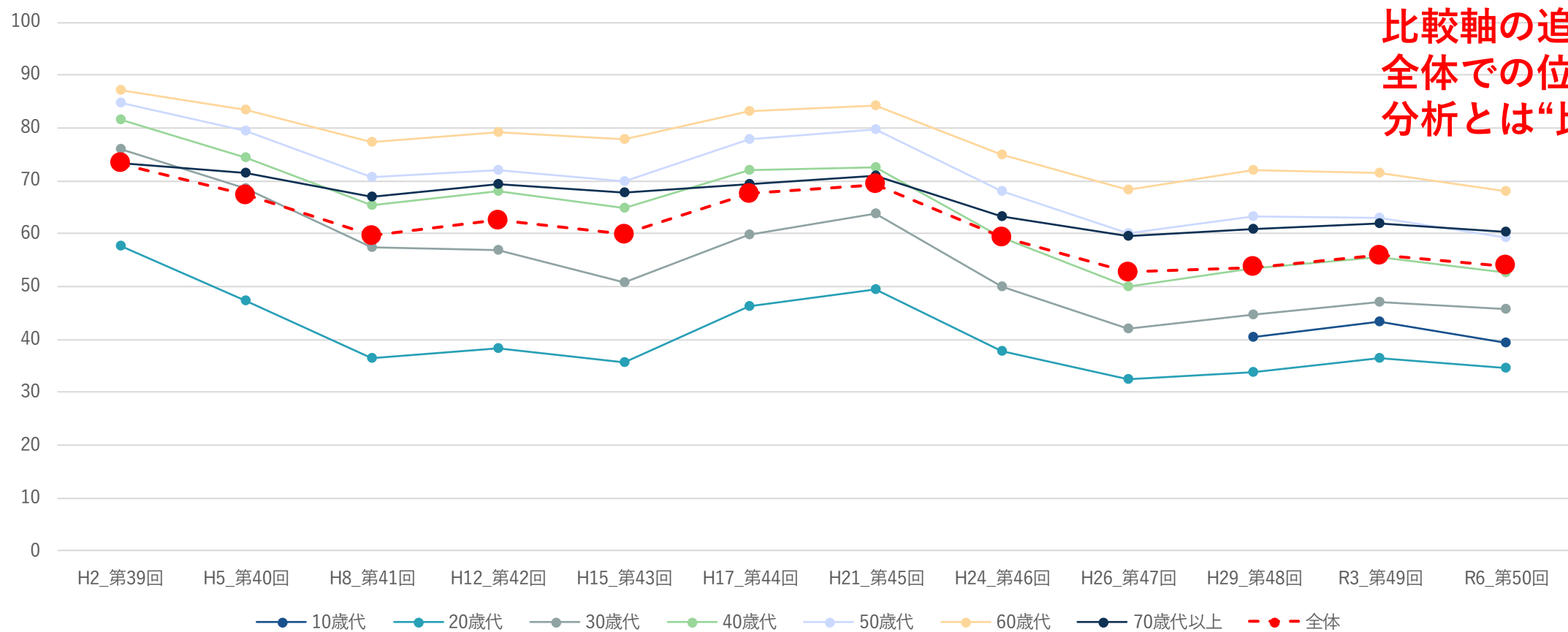
年代別投票率の推移



総務省「国政選挙の年代別投票率の推移について」より
https://www.soumu.go.jp/senkyo/senkyo_s/news/sonota/nendaibetu/

根拠（データ）の提示 → 可視化 百聞は一見にしかず

年代別投票率の推移



総務省「国政選挙の年代別投票率の推移について」より
https://www.soumu.go.jp/senkyo/senkyo_s/news/sonota/nendaibetu/

うまくいかない？EBPM 2つの理由



データありきで進める

「このデータが使えるそうだから、このデータで分析しよう」という発想。本来は問いが先、データは後。手持ちのデータにこだわりすぎると、立てた問いに答えられない分析になる。



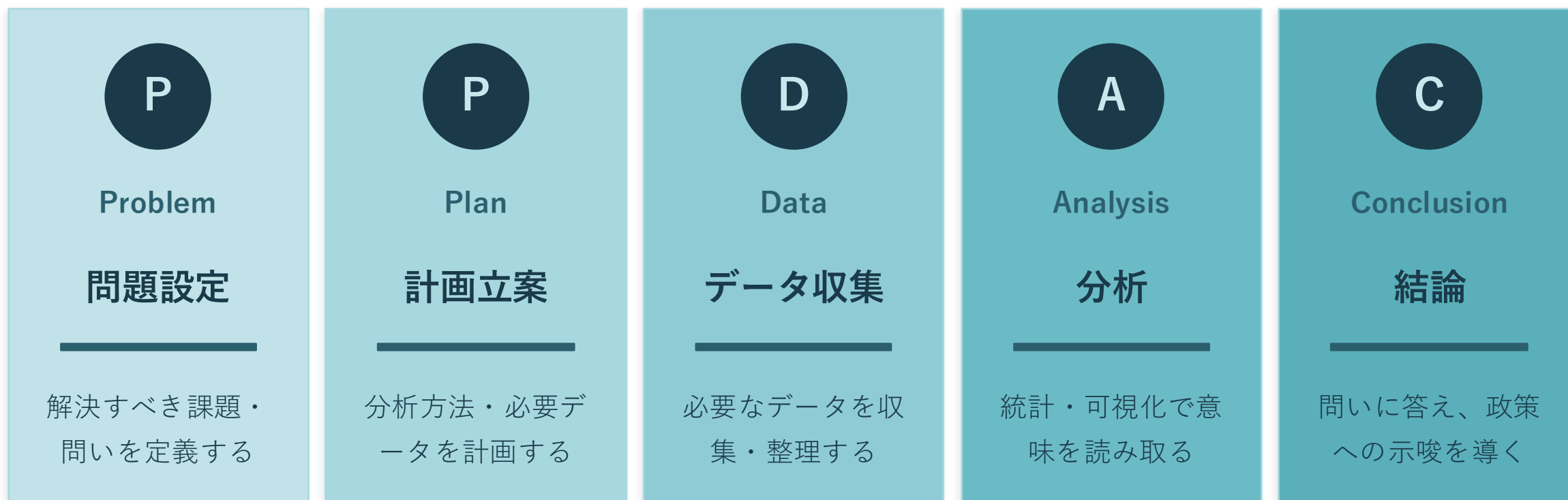
目の前のデータだけで完結する

組織内にあるデータや、たまたま入手できたデータだけで判断しようとする。重要な情報が欠けていたり、対象範囲が偏っていたりすることに気づかない。

データ活用のプロセス — PPDACサイクル

[PPDACサイクル] とは、カナダ・米国・ニュージーランド等の学校教育で使用されている科学的探究の手順です。

漠然とした課題をデータで解決可能な問題に落とし込み、データを利活用して、状況を判断したり、解決策を提案する探究活動の手順です。探究活動の手順を右の図に示します。この手順の単語の頭文字をつなげて、[PPDACサイクル] と呼びます。



※ 結論を次のProblemへ 繰り返しが課題解決の質を高める

How to Start EBPM ?

01 分析計画立案シートの活用
Plan First



02 問と仮説は構造化して捉える
Logic Tree



03 可視化にこだわる（とりわけ地理的可視化を使う）
Visualize



04 統計解析は回帰・相関分析の基本を抑える
Analyze



05 KPIは最初に決める（成果指標の事前設定）
Define KPI



「分析してから考える」ではなく、「考えてから分析する」プロセスが決め手

	項目	内容
P	① 目的・問い	データを活用することで何を明らかにしたいか？
P	② 仮説	理由や原因として考えられることや施策として実行したいアイデア (現状仮説と戦略仮説は分けて考える)
D	③ 必要なデータ	どのようなデータ・変数があれば答えられるか
A	④ 分析方法 (可視化するグラフの仮イメージ)	集計 / 可視化 / 回帰分析 などの活用どころ 最初から絵を描いておくと進めやすい
C	⑤ アウトプット	結果をどう伝え、誰に使ってもらうか

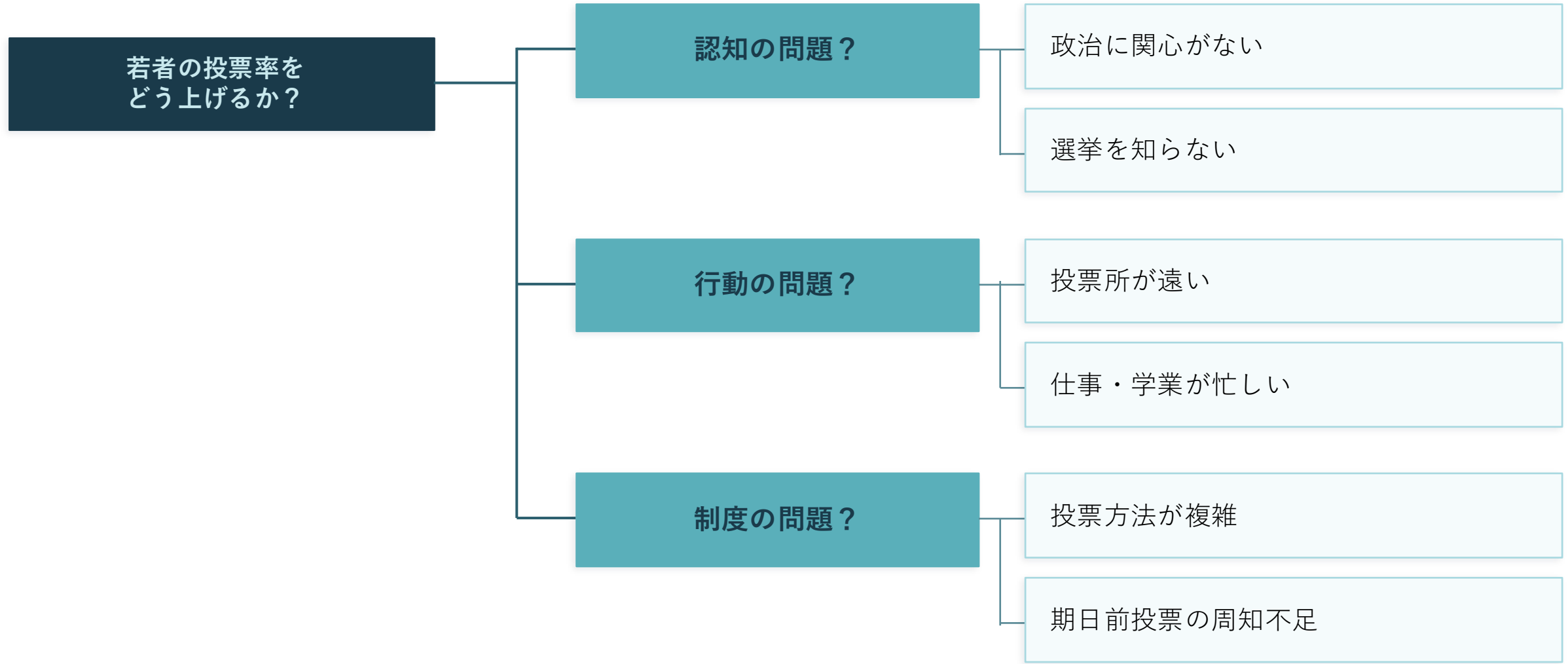
💡 シートを埋めることで「分析する前に気づく問題」が見える

Conclusion	Problem	Plan	Analysis	Data
アウトプット KPI/KGI (数値目標)	目的・問い	仮説・検証項目 ※解析して把握したいことの詳細	アプローチ方法・可視化方法 データの集計・グラフのイメージ	必要データ

課題設計シート[分析計画立案書] 宮城県利府町の記入例

C Conclusion	P Problem	P Plan	A Analysis	P Plan/D Data
KGI/KPI	分析目的 (データ活用の目的)	仮説	表現方法	必要データ
何が嬉しいか どのKPIがどう改善するか	見出したいこと 伝えたいこと	何が言えれば それが実現できるか	必要なグラフ・集計表 (可視化の方法)	どんなデータが必要か どうやって集めるか どのくらいの期間必要か
	<ul style="list-style-type: none"> - 利府町の町民バスに関するデータを継続して活用する - 町民ニーズの把握（高齢者のお買い物、近くにバス停、団地の中） - 利用傾向の把握 2路線+朝1往復の路線の現状把握 - 路線を増やす（バスを増やす）際のシミュレーション 	<ul style="list-style-type: none"> - コンパクトな路線（距離が短い）は町民にニーズがあるのではないかと - 多くの路線がある方が町民ニーズが高いのではないかと - 高齢者に多様（買い物、近くのバス停）なニーズ、利用目的があるのではないかと <p>うまく行っている路線の共通点、うまく行っていない路線の共通点がわかれば利府町の路線見直しに役立つ</p> <p>目的バス（買い物バス、病院バス）はニーズがあるのではないかと</p> <p>デマンド交通、サブスク、小さなバス（狭い道も走ることができる）などもニーズがあるのではないかと</p>	<ul style="list-style-type: none"> - コンパクトな路線×住民の需要度合い - 検討路線エリアの住民数の増減（Map） - 利用者の属性別のニーズを集計する - 類似の自治体のバス路線のニーズや運行状況を把握 	<ul style="list-style-type: none"> - アンケート - 人口動態 - R4年度アンケート - 乗降の履歴 - ○○アンケート（項目等を記載してください）路線バスも含めてある

例：ロジックツリーで「問い」を分解する

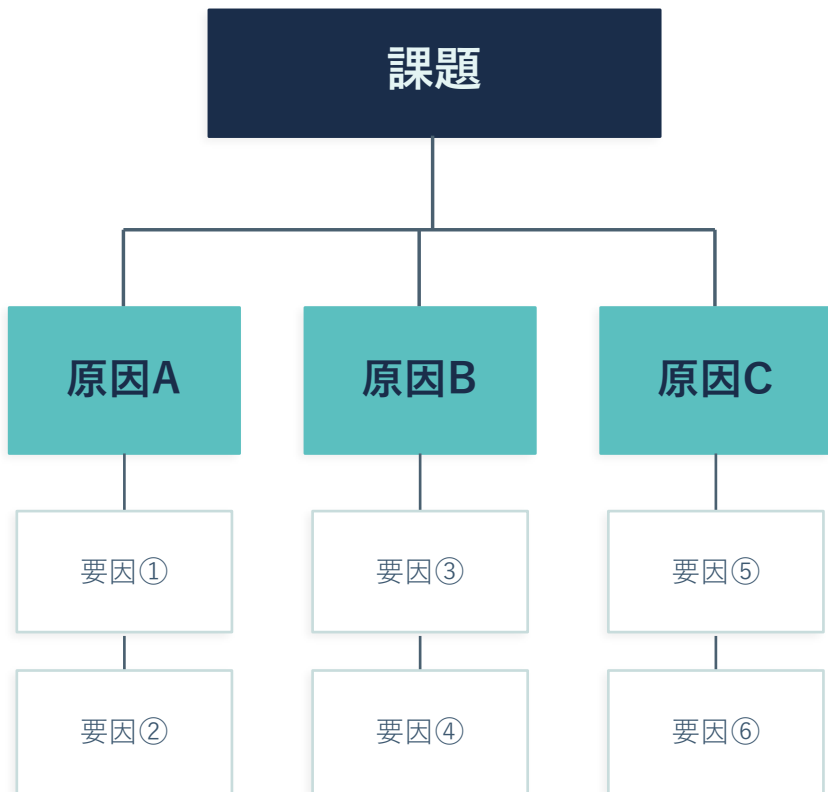


💡 MECE（重複なく・漏れなく）に分解することで、仮説の抜け漏れを防ぐ

構造化フレームワークの活用

ロジックツリー

問いをMECEに縦展開する



原因の特定・施策の洗い出し

プロセスマップ

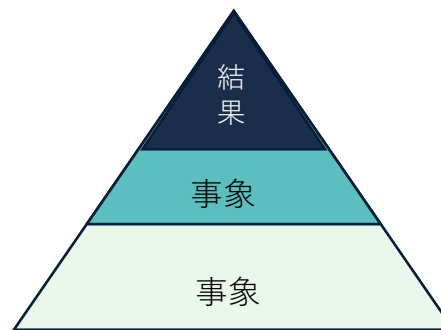
手順・フローを矢羽で示す



手順の整理・ボトルネック発見

ピラミッドストラクチャー

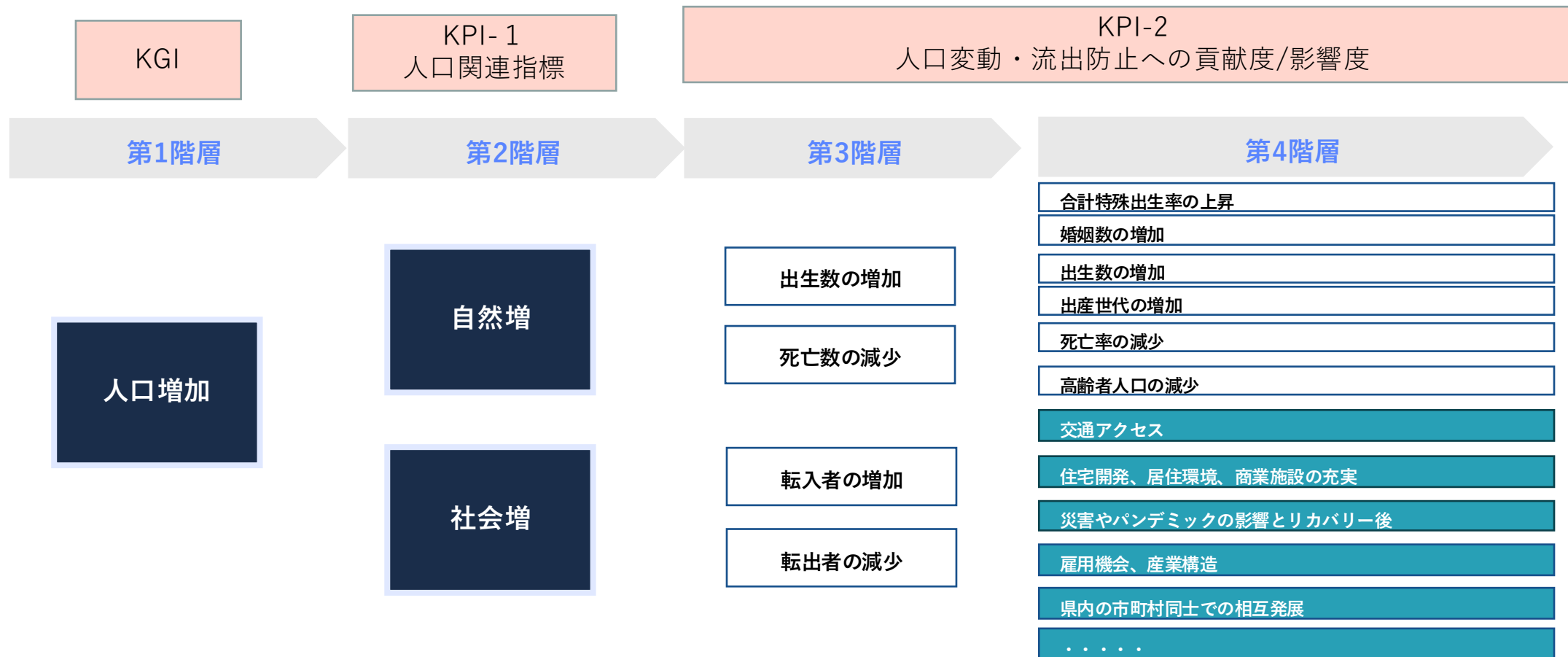
主張と根拠を三角形で整理する



論理的な報告・提案の構成

- ロジックツリー
- KGI-KPIツリー
- ピラミッドストラクチャー
- 業務プロセスマップ/BPMN
- バリューチェーン
- 因果ダイアグラム etc.

ロジックツリー[人口変動ツリー]の作成例（人口増減）



仮説を挙げる際の観点の整理 —— 属性・分析の”軸” 基本の視点

基本属性

分析の基盤。ほぼ必須。

- 性別
- 年代（年齢層）
- 未婚・既婚
- 子あり・なし
- 世帯人数
- 最終学歴

居住・生活環境

地域特性・生活スタイルの差を分析

- 居住地（都道府県・地域）
- 都市規模（都市部／地方）
- 住居形態（持ち家／賃貸）
- 同居家族構成

経済・就労

購買力・行動余力の推定に使う。

- 年収
- 職業分類
- 就業形態（正規／非正規）
- 勤務先の規模
- 勤務先の業種

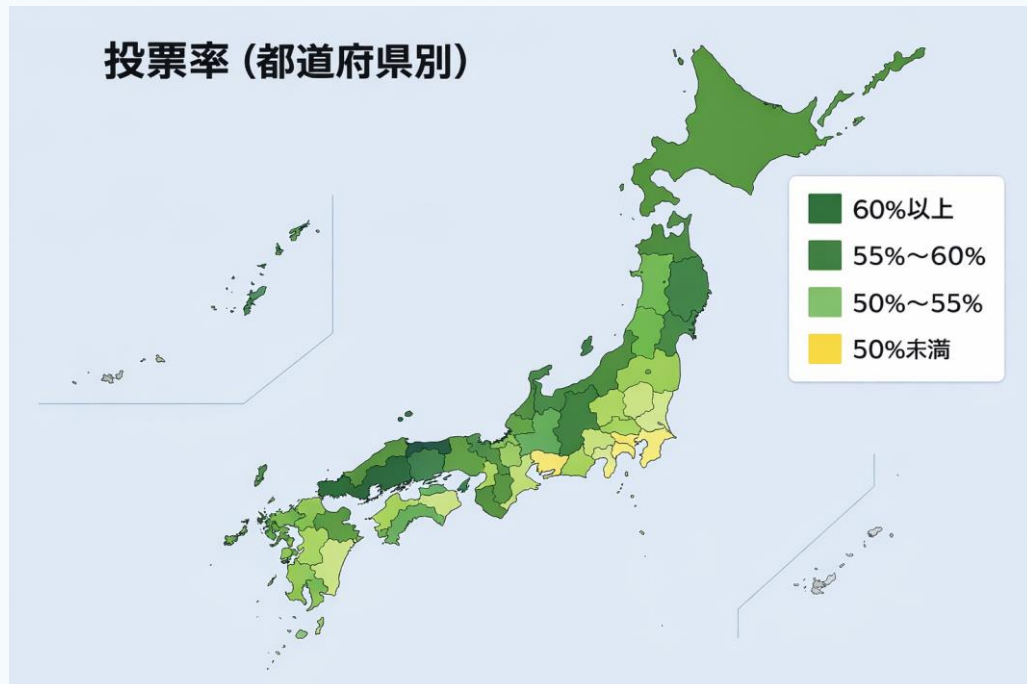
行動・志向

テーマに応じて選択・追加する。

- 情報収集手段
- デジタル利用度
- 健康状態・通院有無
- 購買・利用頻度

※ 「行動・志向」は分析テーマに応じて入れ替える。属性を増やしすぎると分析が発散するため、目的に照らして絞り込むことが重要。

 地図ベースのダッシュボード (イメージ)



なぜ地図か？

地域差は数字の表より地図の方が圧倒的に伝わる。「どこが課題か」が一目でわかる。

他にも使える可視化

時系列折れ線・ヒートマップ・散布図など。目的に合わせて選定

ツール例

QGIS, Tableau, PowerBI, Pythonのfolium など

目的別・グラフの使い分け

比較する



棒グラフ

カテゴリ間の大小を並べて見せる。縦棒が基本。データを降順に並べるとわかりやすい

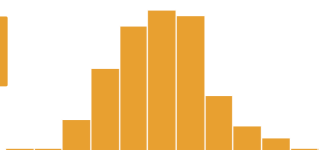
推移を見る



折れ線グラフ

時系列の変化・トレンドを追う。時間軸は必ず左→右
ただしEstatのデータは時間軸が異なるケースがあるので注意

分布を掴む



ヒストグラム・箱ひげ図

データの散らばり・偏り・外れ値の把握に必須。特に外れ値を良く観測

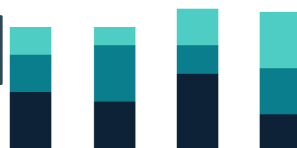
関係を見る



散布図

2変数の相関・パターンを探る。ドットの密度や外れ値に着目して観察する。

構成比を示す



積み上げ棒グラフ

円グラフより比較しやすい。項目数が多すぎる場合は調整して活用

※ 円グラフは要素が2~3つで構成比のみを示す場合に限定するのが原則。多用すると比較が困難になる。



相関分析

Correlation Analysis

何を測る？

2つの変数が「どのくらい一緒に動くか」を測る

使い方の例

気温が上がると牡蠣の収穫量が減るか？

投票所の数と投票率は関係があるか？

必須チェック

散布図と相関係数（ r ）を同時にチェック

相関係数（ r ）：強さ（ $|r|$ が大きいほど強い）と向き（ $+/-$ ）をまず確認

散布図：直線っぽい関係か／曲線・外れ値に引っ張られてないかを見る

💡 注意：相関 ≠ 因果。「関係がある」だけでは「原因」とは言えない



回帰分析

Regression Analysis

何を測る？

1つ以上の変数で「結果」を予測・説明するモデルを作る

使い方の例

投票率を上げるには、何の要因が最も効いているか？

政策予算を増やすと効果はいくら上がるか？

必須でチェックの指標

R^2 （決定係数）：どれくらい説明できてるか（高いほど“当てはまり”が良い）

p値（有意確率）：その変数が“効いてそう”と言えるか

係数（回帰係数）：影響の向き（ $+/-$ ）と大きさ（どれくらい増減するか）

💡 当てはまりの良いモデルができたうえで「どの要因がどれくらい影響しているか」を確認

「何をもって成功とするか」を先に決めておくことで、成果を計測しやすい

KPIを決めずに始めた場合

- ❌ 評価指標がなく、結果が出てから都合の良い数字を探す
- ❌ 「とりあえずデータを集めてから考える」という進め方
- ❌ 政策実行後に「何が成功だったか」で揉める



KPIを最初に設定した場合

- ✅ 目標値・測定方法・タイミングを事前に合意
- ✅ どのデータを集めるべきかが自動的に決まる
- ✅ 客観的な評価で次の政策立案に活かせる

KPI例：「20代投票率を2年で5ポイント上昇」→ 測定方法・基準値・期限を明記

EBPMを実践する5つのメソッド

01 分析計画立案シート

先に「問い」「仮説」「必要データ」を書き出す

02 問と仮説の構造化

ロジックツリーでMECEに分解し、抜け漏れをなくす

03 可視化（地図を使う）

地理的データは必ず地図で見せる。数字より伝わりやすい

04 回帰・相関分析

2手法で「関係性」と「影響度」のほとんどを説明できる

05 KPIの事前設定

「何をもって成功か」を先に合意。証拠で語る土台を作る

課題背景に対する理解が高い

“多様性”のある組織で
臨むことができる

自ら集めた“統計”で臨める



本当の課題解決を行うことができる