

E B P Mガイドブック

【政策担当者必携】

～政策の質の向上を目指して～

Ver 2.0
2026.9.1

内閣官房行政改革・効率化推進事務局

目次

1	はじめに.....	P 2
2	E B P Mの考え方	P 3
3	E B P Mの「PM」	P 9
3 - 1	政策の立案・実行.....	P10
3 - 2	政策の点検・改善.....	P30
4	E B P Mの「E」	P33
4 - 1	エビデンス.....	P34
4 - 2	データ等の収集.....	P41
4 - 3	データ等の整理及び分析.....	P47
参考		P50

1 はじめに

- 政府全体として、累次の「経済財政運営と改革の基本方針」（閣議決定）等を踏まえ、E B P M（Evidence-Based Policy Making：根拠に基づく政策立案）を推進しています
- このガイドブックは、E B P Mを初めて学ぶ職員にも理解しやすいよう、E B P Mの基礎から解説する入門編「基本解説書」として作成しました。E B P Mの考え方は、あらゆる行政活動に適用・応用できるものであり、政策の質の向上はもとより、組織内のコミュニケーションの活性化や職員の働きがいの向上にも資するものです
- 内閣官房行政改革・効率化推進事務局（以下「行革事務局」）では、2013年4月の閣議決定に基づき、原則全ての予算事業で行政事業レビューを実施していますが、このレビューを通じた「基礎的なE B P M」を推進しています。そのための考え方・具体的な方法をまとめた「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（以下「RS作成ガイド」）を別途作成していますので、より詳細な解説はそちらをご参照ください（参照頁を適宜掲載）



2 E B P Mの考え方① (なぜE B P Mを進める必要があるのか)

- 今、新たな行政改革へのアプローチが必要です。その背景にあるのは、国内外における様々な環境変化です。例えば、我が国を取り巻く安全保障環境の変化やそれに伴う経済への影響、地方における人口減少などが挙げられます。こうした中で、行政が対応すべき課題は複雑・多様化しており、迅速な対応が求められています
- 従来の行政改革は、ややもすれば、あまり大きな政策転換がない中で、無駄の排斥や効率性の向上に重点が置かれてきた面が否めません。しかしながら、これからの行政改革はそうした取組のみでは十分とはいえません。今、行政に求められているのは、社会経済情勢の変化に効果的に対応する政策を立案・実行し、その結果を踏まえて必要に応じて迅速に見直すことです

【出典】2025年1月 行政改革推進会議資料（一部改変）その1

従来の行政改革思考からの転換

- これまでの行政改革は、組織を再編したり無駄を排斥することを主眼としてきた
- 社会が複雑化し、行政への要請は多様化する一方、財政も人材も増加が見込めない
- 組織全体の生産性向上・省力化推進に対応した新しい時代にふさわしい行政の姿を考えるにあたっては、EBPM（エビデンスに基づく政策立案）やデジタル・AIの活用は不可欠

新たな行政改革へのアプローチ

基礎的なEBPMの実践を通じて、政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させる

① 政策立案・意思決定プロセスの抜本的な改革 → EBPMの推進

■EBPMとは、

- ① 政策の目的を明確にした上で、
- 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、政策手段と政策の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）を可能な限り求めることで、「政策の基本的な枠組み」を明確にする取組のこと

E B P Mとは何か
説明しています

②DX・AIによる行政機能の高度化 → RSシステムの機能改善・AIの活用

公務の魅力を高め、人材の確保・働き方改革にも寄与

- では、どのように効果的な政策立案・見直しを行えばよいのでしょうか。その技法、方法論がE B P Mです。E B P Mの具体的な手法は、政策の内容や規模等によって様々に考えられますが、最低限とすべきE B P Mの手法・考え方（「基礎的なE B P M」）は、およそ全ての政策に適用することができます

- 以上のとおり、今、政府のあらゆる政策において、環境変化に伴う様々な課題への迅速な対応が必要です。行政の課題対応力、政策立案力の強化は喫緊の課題です。新たな行政改革へのアプローチとして、基礎的なE B P Mの実践により政策効果を高め、Policy Makingの質の向上³を目指しているのは、このためです

2 E B P Mの考え方② (行政事業レビューを通じた基礎的なE B P M)

RS作成ガイド P7～P10, P21, P74～P76参照

- 政府では、課題と政策目的を明確にし、政策の効果発現経路をロジカルに整理し、必要なデータや指標をあらかじめ検討し、効果検証により点検・改善につなげること（「基礎的なE B P M」）を推進しています。2023年度から、この基礎的なE B P Mを政府全体として広く実践するため、以前から原則全ての予算事業につき行ってきた行政事業レビューにおいて用いるレビューシート（以下「シート」）の様式を見直しました。すなわち、その様式にE B P Mの基本事項を盛り込むことで、行政事業レビューのプロセスを通じて、担当管理職・担当者が政策立案や予算要求等の意思決定の中で、E B P Mの基本事項を意識し、継続的に実践することを促すようにしました

- 具体的には、

- ・ ①事業所管課で管理職や担当者を中心に若手も参画した政策論議を行い、その結果をシートに記載
- ・ ②シートを活用した官房部局との議論や、
- ・ ③財政当局・外部有識者との意見交換を経て政策立案
- ・ ④政策の実施に当たっては、実施する地方公共団体や事業者等とシートを使って政策目的や効果発現経路等を共有し、政策効果を高めるための知恵を出し合うとともに、国民に公表といった手順を進めていきます

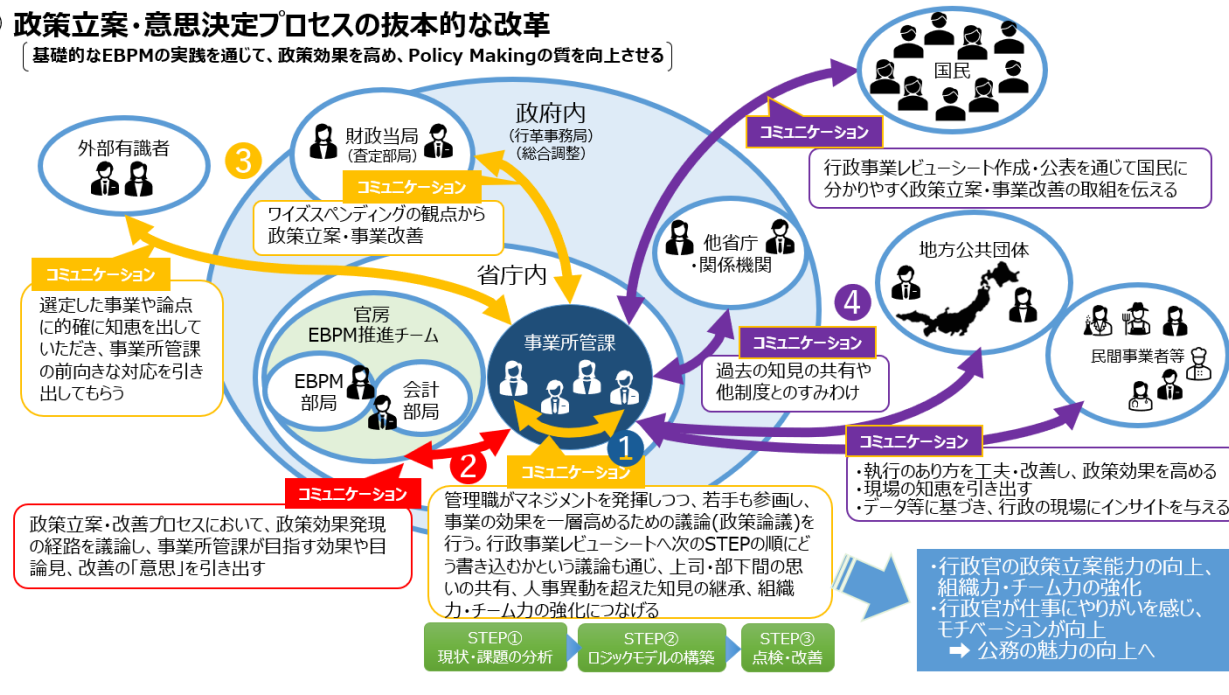
- こうしたシートの作成・活用を通じ、

- ・ 担当管理職や担当者は課題・政策目的・効果発現経路等を誰に対してもロジカルに説明できるようになる
- ・ 関係者の意見の把握や合意形成、データと現場の声の双方を用いた政策の点検・改善もしやすくなる
- ・ シート作成を担当者任せの形式的な作業に留めることなく、審議会等における検討など法改正や制度見直しを含む政策立案・改善のプロセスと連携して行うことで、更に政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させることができる
- ・ といった効用が期待できます

【出典】2025年1月 行政改革推進会議資料（一部改変）その2

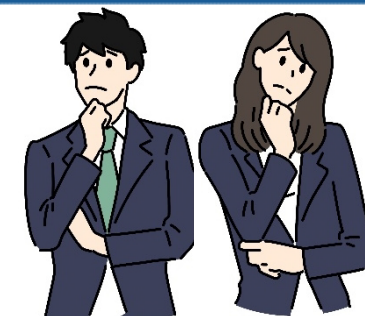
① 政策立案・意思決定プロセスの抜本的な改革

〔基礎的なEBPMの実践を通じて、政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させる〕



2 E B P Mの考え方③ (基礎的なE B P Mの要素)

- 職員の任務は、担当する政策の立案や見直しですが、合理的な検討ができているでしょうか。例えば、
 - ・ 関係団体の要望だけを基に特定の政策手段を前提に立案
 - ・ 政策効果を、入手可能なデータやたまたま聞いたエピソードのみで判断
 - ・ 政策を実施する地方公共団体など現場の声を十分に把握・活用できていない
 といったことはないでしょうか



- また、日々の業務の中で、例えば、次のようなことに悩むことはないでしょうか

- ✓ 有識者や関係者との議論で「なぜその政策が有効と言えるのか」「データはあるのか」と問われ、上手く説明できなかった
- ✓ 成果（アウトカム）を測る指標を見直すべきと指摘されたが、どう見直せばよいか分からなかった
- ✓ 政策を実施し、その効果を検証する段階になってから必要なデータがないことに気付いた
- ✓ 事業を実施する地方公共団体や事業者から日々困りごとや悩みごとの声が寄せられるが、必ずしもそれらの声を吟味の上、政策改善につなげられていないと自省している

- 基礎的なE B P Mは、こうした状況を改善し、合理的な検討を促す方法論であり、その要素は次のとおりです

STEP① 現状・課題の分析

※課題とは、「現状」と「目標（ありたい姿）」とのギャップのこと（16頁参照）

↓
 どういう問題があり（課題）、それを解決してどういう状態にしたいのか（目標）

STEP② ロジックモデルの構築

※ロジックモデルとは論理的つながりを明らかにする重要なツール（27頁参照）

↓
 どういう手段で解決しようとしているのか（アクティビティ）←社会への働きかけ
 どれだけ実施するか（アウトプット）←実施者側のコントロール下にある
 どのような変化を起こそうとしているのか（アウトカム）←短期、中期、長期
 目標に向かって進んでいるかをどのように把握するか（指標）

STEP③ 点検・改善

※データ等は社会に働きかけた結果としてもたらされるフィードバックとも捉えられる

↓
 データ等に基づき、どのように改善しようとしているのか（点検・改善）

※左記のSTEP①、STEP②、STEP③は、前頁及び7頁で掲載した行政改革推進会議の資料の下部に記載された表記と一致しています

- 基礎的なE B P Mは、難しい手法や高度な統計分析を求めるものではありません。職員であれば日頃から考えているであろう政策の目的や手段、期待される効果、それらをどう確認するかといった事項を、順序立てて整理し、シート上で明確にしていきます。シート上で政策の目的と手段のつながりを可視化することで、政策の効果発現経路に関する仮説が言語化され、それと実際の結果とのズレや改善点がより把握しやすくなります。そうして把握した情報を基に、政策の手段の改善を継続していくことにより、政策の質の向上や知見の蓄積につながっていきます。基礎的なE B P Mを実践するメリットを整理すれば、次のとおりです

メリット① 組織力を活かした政策立案・ブラッシュアップ

- ◎シートを用いて政策の目的・効果発現経路・成果指標等を可視化することで、事業所管課内での政策論議を効果的かつ建設的なものにすることができます。政策論議を重ねることで、シートの記載をブラッシュアップします。限られた者による政策立案でなく、事業所管課総体としての知恵（組織力）を結集した政策立案が可能となります
- ◎シートの記載は、人事異動後も「組織知」として継承し、組織としての継続的な政策改善につなげることができます。過去・現在・未来の職員間で知見を共有する共通言語として機能します
- ◎こうした政策論議による政策立案は、職員の人材育成にもつながります。政策立案・改善という行政本来の仕事の価値を再認識し、職員の働きがいや成長にもつながることが期待されます（政府は「E B P M人材」の育成を推進しています）

メリット② 関係者とのコミュニケーションの促進

- ◎シートを用いて、官房部局、財政当局、有識者、政策を実施する地方公共団体・事業者等と意見交換を行うことで、関係者間の認識のずれを減らし、より建設的な議論を行い、政策をブラッシュアップすることが可能となります（「集合知」「共創知」とも呼ばれます）
- ◎政策を実施する地方公共団体や事業者等と、政策の目的・効果発現経路・成果指標等を共有することにより、適切な実施を確保することができます

メリット③ 的確な効果検証

- ◎政策立案時に整理した効果発現経路・成果指標に基づき、データや現場の声を把握し分析することで、政策の効果が上がっているか、どこに見直すべき点があるかなどを把握しやすくなります
- ◎政策を見直す際、こうした効果検証結果を根拠として示すことで、財政当局や有識者に説得的な説明ができます。また、政策の効果発現経路に関する仮説と実際の結果を比較・検証することにより、次の政策立案や制度見直しに活用することができます

2 E B P Mの考え方⑤ (DX・AIによるE B P Mの高度化)

■ 今後、DX（デジタルトランスフォーメーション。デジタル技術を活用して業務や組織、行政サービスの変革を図ること。）やAIの活用により、E B P Mの取組を高度化することが必要です。例えば、課題分析、ロジックモデルの作成、データの収集・分析、政策改善の検討といった各段階で、DX・AIにより業務の効率化や分析の高度化を図ることなどです。具体的には、

- ・ 従来、シートはエクセルファイル等で作成し各府省庁がそれぞれHPで公開していましたが、行革事務局では、2024年度に行政事業レビューシートシステムを整備して、シートの作成・公表をシステム上で行うことで、各府省庁の負担軽減を図るとともに、各府省庁横断で利用者の関心に応じた検索や集計・分析ができるようにしました
- ・ また、現在、行革事務局では、2028年度に予定されている次期システム更改において、E B P Mの更なる推進に向け、シートの質の向上等を目指し、AI機能の導入を検討しています

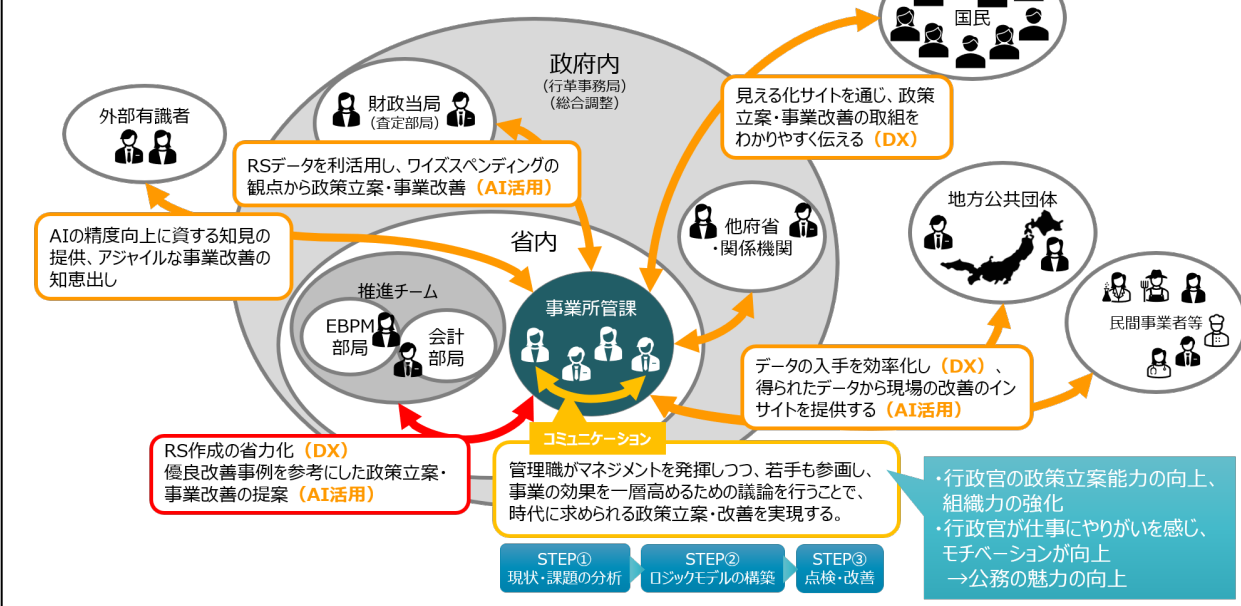
- ・ このほか、デジタル庁が整備した「Japan Dashboard」には、政策に関わる様々なデータが格納され、分析・可視化を行うことが可能となっています。文献や先行事例の調査等にAI機能を活用することも考えられます

■ 職員は、デジタルやAIの活用により、これまで以上に分析・可視化されたデータ等のエビデンスを効果的に活用するとともに、現場の声も踏まえながら課題の把握や政策手段等の検討を行い、より一層のPolicy Makingの質の向上に努めることが重要です

【出典】2025年1月 行政改革推進会議資料（一部改変）その3

② DX・AIによる行政機能の高度化

〔基礎的なEBPMの実践を通じて、政策効果を高め、Policy Makingの質を向上させる〕



（参考）EBPMに係る主な用語説明

用語	説明
ロジックモデル	効果発現経路を論理立てて整理し、端的に図示したもの。インプットとアクティビティを経て、その効果としてアウトプット、アウトカム、インパクトが発現するという流れで構成される
インプット	政策を実現するための資源（予算、税、人員、規則、計画等）を指す
アクティビティ	インプットを活用して行う具体的な活動を指す
アウトプット	アクティビティの直接の結果であり、誰に何をどれだけ実施（提供・整備）したかを指す。政策実施者が自らコントロールできるもの
アウトカム	成果。アクティビティによって、国民や事業者等に現れた結果や影響を指す。政策実施者が自らコントロールできるものではない
インパクト	あるべき姿、目指すべき姿、社会全般への影響を指す。政策目標となり得る
効果発現経路（ロジック）	政策手段から政策目的達成に至るまでの論理的なつながり。当初は仮説
因果関係	二つ以上の事柄についてその間に原因と結果の関係があることを指す
エビデンス	因果関係の裏付けとなるもの。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、効果発現経路においては、各構成要素間の「矢印」が成立する根拠となるもの。広義のエビデンスとは、政策の必要性を示す根拠も含む
炭鉱のカナリア	政策が順調に、狙った成果・効果を上げているか、想定していなかったこと（異変）が生じていないかを初期段階で発見する（確認できる）指標を指す

3 E B P Mの「P M」

- ここからは、E B P Mを実践し、効果的なPolicy Makingを行うための方法として、「3 - 1 政策の立案・実行」と、「3 - 2 政策の点検・改善」を説明します
- まず、3 - 1です。政策立案は、解決すべき政策課題を把握した上で、政策課題に関する情報を集め、政策目的・目標を設定することから始まります。その上で、政策目的を実現するために効果的なアクティビティを立案・実行するために、政策の効果発現経路の明確化（※）が重要となります
- この効果発現経路を論理立てて整理し、端的に図示したものを「ロジックモデル」と呼んでいます。「インプット」と「アクティビティ」を経て、その結果・効果として「アウトプット」、「アウトカム」、「インパクト」が発現するという流れで構成されます。次頁から詳しく解説します

（※）政策立案時に十分な情報を集められない場合もあるため、政策の効果発現経路は作成時の「仮説」に基づいて検討することになります。その場合も含め、政策実施段階において政策現場の実態や政策効果を把握し、その結果を活用して、当初想定していた効果発現経路が正しかったかを検証し、それに基づき政策や効果発現経路の改善に取り組むことが特に重要となります

基本手順

1

2

3

4

5

6

7

- 政策の立案・実行に当たっては、まず、政策目的・目標を言語化します。具体的には、

- ① 政策課題の設定 (課題を特定し、原因を掘り下げる)
- ② 現状の把握 (関係者とのコミュニケーション／職員の心構え)
- ③ インパクトの設定 (政策により最終的に目指す、あるべき姿・ありたい姿は何か)

それぞれについて、定性的かつ具体的に検討を重ね、言葉にします (ここまでが行革会議資料のSTEP①に対応します)

- 次に、インパクト (③) の実現を目指し、政策課題 (①) の解決に向けて、次の流れ (論理的なつながり。「ロジック」と呼びます。) を言語化します。具体的には、

- ④ インプット及びアクティビティの設定 (アクティビティの比較検討)
- ⑤ アウトプットの設定 (アクティビティをどれだけ実施するか)
- ⑥ アウトカムの設定 (アウトカムの解像度を高める／ロジックを歪めることはしない)

それぞれについて、定性的かつ具体的に検討を重ね、言葉にします

- 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、6つの要素 (①～⑥) を繰り返し行ったり来たりしながら定性的かつ具体的に検討を重ね、ロジックをブラッシュアップします

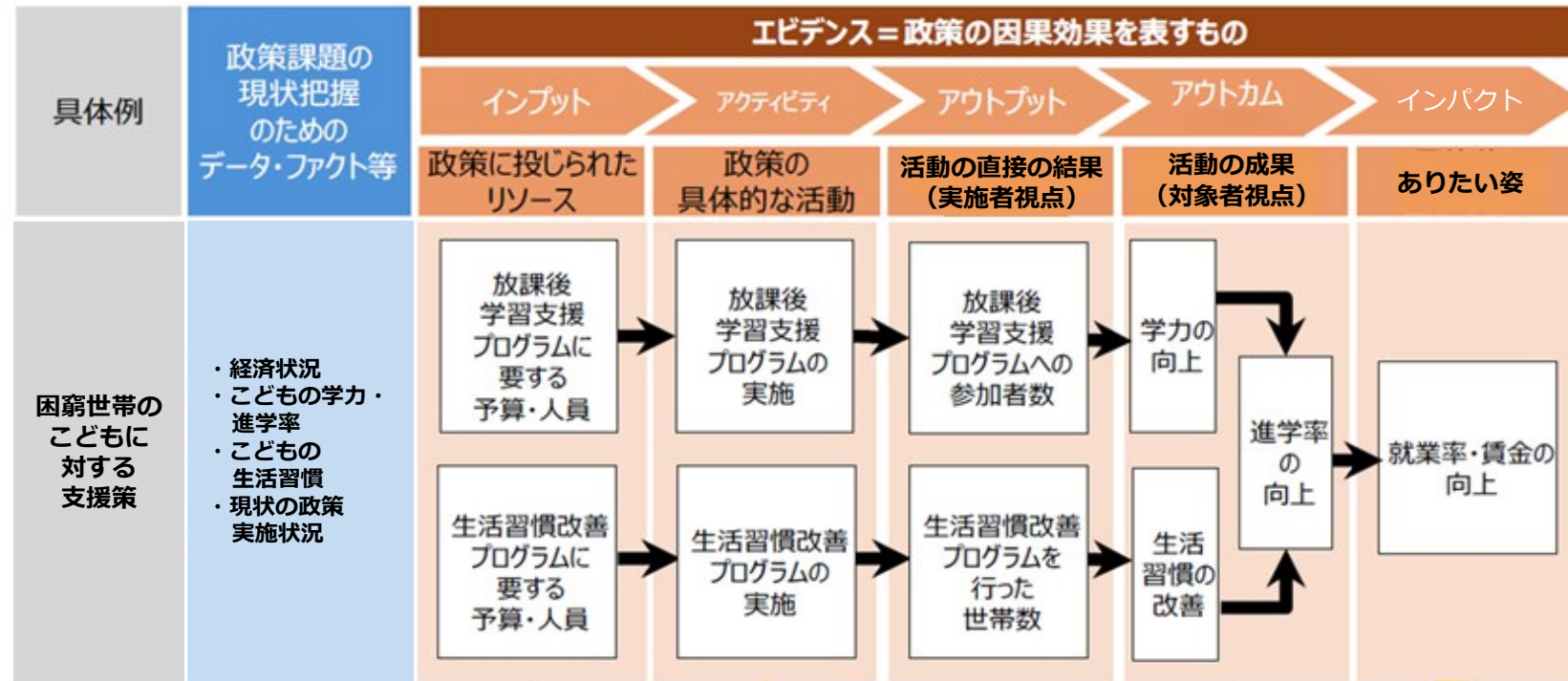
- 定性的かつ具体的なロジックのブラッシュアップが一定程度できた後、⑤と⑥をどのような指標で把握するかを検討します (⑦測定指標の設定)

(ここまでが行革会議資料のSTEP②に対応します)

3-1 政策の立案・実行（「こどもの貧困の根絶」の例）

- これ以降、政策立案の例として、主に「こどもの貧困の根絶」という政策課題を（時折「放課後学習支援プログラム」という政策も交えながら）各項目の中で例示しながら説明します

（※）前頁で説明した①～⑦を基本手順①～⑦として、次頁以降説明する各項目がこのうちの段階に属するかを明らかにする図を左端に示していきます。なお、基本手順は、効果発現経路を理解しやすくするため、各段階における着眼点を簡易に例示するものです。よって、現に政策立案者が直面する状況下における政策として妥当か否かは、これらに例示する観点を超えて、関係者との調整等を含め、詳細な検討・議論が必要となることにはご注意ください



STEP①

1

- 政策（2頁の注釈のとおり、いわゆる「施策」や「事務事業」の概念も含むものです。以下同じ）とは、何らかの社会課題を解決するために、政策課題として設定したものの解決に向けた行政による社会への介入行為です。そのため、政策立案は、解決すべき政策課題を設定することから始まります

2

- そのためには、どのような政策課題を解消したいのかという観点と、現状はどうなっているのかという観点を組み合わせ、政策課題を特定した上で、表面的な問題だけに囚われず、政策課題の原因を深く掘り下げることが重要であり、次の点にも留意します

3

- ① 特定の事業や解決策を前提とした政策課題を設定しないこと（課題解決のために行う具体の活動については、「基本手順④：インプット及びアクティビティ（17頁）」において検討・設定します）

4

- ② 関係者からの要望は重要な情報であるが、たまたま見聞きしたエピソードに基づく可能性があることから（40頁の定性的なエビデンスも参照）、要望をそのまま政策課題として設定しないこと

5

6

7

《例：こどもの貧困の根絶》

例えば、政策課題を「放課後学習支援プログラムの実施件数が少ない」と設定することは、特定の事業や解決策を前提としていることから適切ではありません。より適切な政策課題の設定は、例えば、「困窮世帯のこどもは、その他の世帯のこどもだった人に比べ、学校以外の学習の機会が乏しく、学力や進学率が低い」だと考えられます

また、「困窮世帯のこどもが学校以外の学習の機会に困っている」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こどもは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、どの程度の水準・頻度が求められているのかなど、問題の構造や需要を行政として把握することが重要です

3 - 1 基本手順②：現状の把握（関係者とのコミュニケーション）

STEP①

- 
- 3 K O D（勘、経験、空気、思い込み、度胸）に基づく個人プレーの政策立案にならないよう、組織として、政策課題に関連するデータ等を収集する（41頁～46頁も参照）とともに、政策の対象者や関係者（国民、事業者、有識者、地方公共団体、他の行政機関等）と意見交換を行うことにより、丁寧に現状を把握します
 - 政策は、国から委託や交付金・補助金等を受けた事業者・地方公共団体等が、政策の対象者にサービスの提供等を行う場合も多いことから、それらの者と立案の段階から緊密なコミュニケーションを取り、場合によっては異なる価値観や考え方に耳を傾けることが重要です
 - コミュニケーションを重ねることで、関係者からも政策の目的や内容に関し共感を得た上で目的達成に向けて政策を実施し、柔軟に見直し・改善を行うことが重要です。政策課題の解決に向けボトルネック（政策を進める上での障壁や困難なポイント）は何かを明確化することは、事後の柔軟な見直し・改善に役立ちますし、政策の目的・内容に応じた政策実施（運用）上の役割分担なども合わせて検討することが適切です

《例：こどもの貧困の根絶》

関係者（ステークホルダー）は、こどものいる困窮世帯、困窮世帯のこどもの支援を行う事業者・NPO、困窮世帯のこどもに関する有識者、生活困窮に伴う諸手続や相談に対応する地方公共団体、関係府省庁等が考えられます

3 - 1 基本手順②：現状の把握（職員の心構え）

- 関係者とのコミュニケーションに当たっては、職員は次のようなマインドセット（心構え）であることが大切です。それは、未知の領域に挑戦する政策分野にとどまらず、既存の政策についても同様です（不断の見直し）



職員に求められるマインドセット

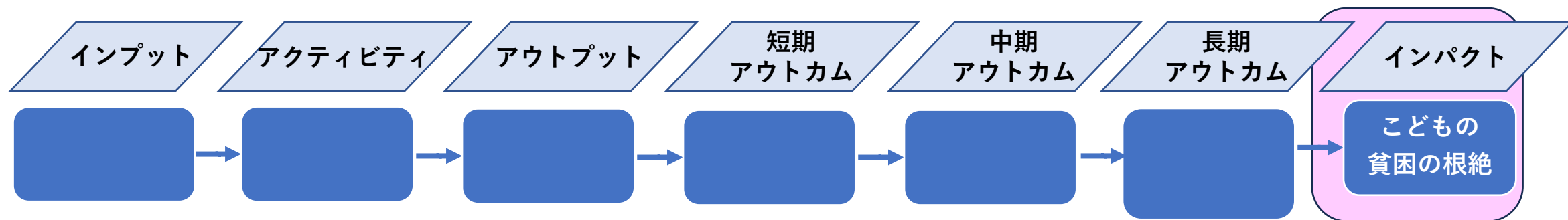
- 状況は常に変化するものであることを前提に、機動的で柔軟に政策を立案・改善する姿勢（いわゆる行政の無謬性に囚われることなく、対話や建設的批判を含む関係者からのフィードバックを謙虚に受け取る）
- 常に政策効果を頭に置き、より効果が上がる政策手段はないかを追求
- 事業を実施する地方公共団体や事業者等から寄せられる困りごとや悩みごとの原因は何かについて考える癖をつける
- 同様の政策目的を持つ政策について全体最適を実現する観点から、関係する政策の担当者とデータ等のエビデンスをもとに検討・議論

STEP①

- インパクトとは、政策担当者が考える、社会のあるべき姿・ありたい姿を指します
- インパクトは、様々な政策を実施した結果として最終的に目指す姿ですが、環境変化により、現状や目指す水準は変わり得ます。これを踏まえ、効果発現経路をブラッシュアップする（ロジックを見直す）中で、随時、インパクトを見直す必要がないか考えることが重要です

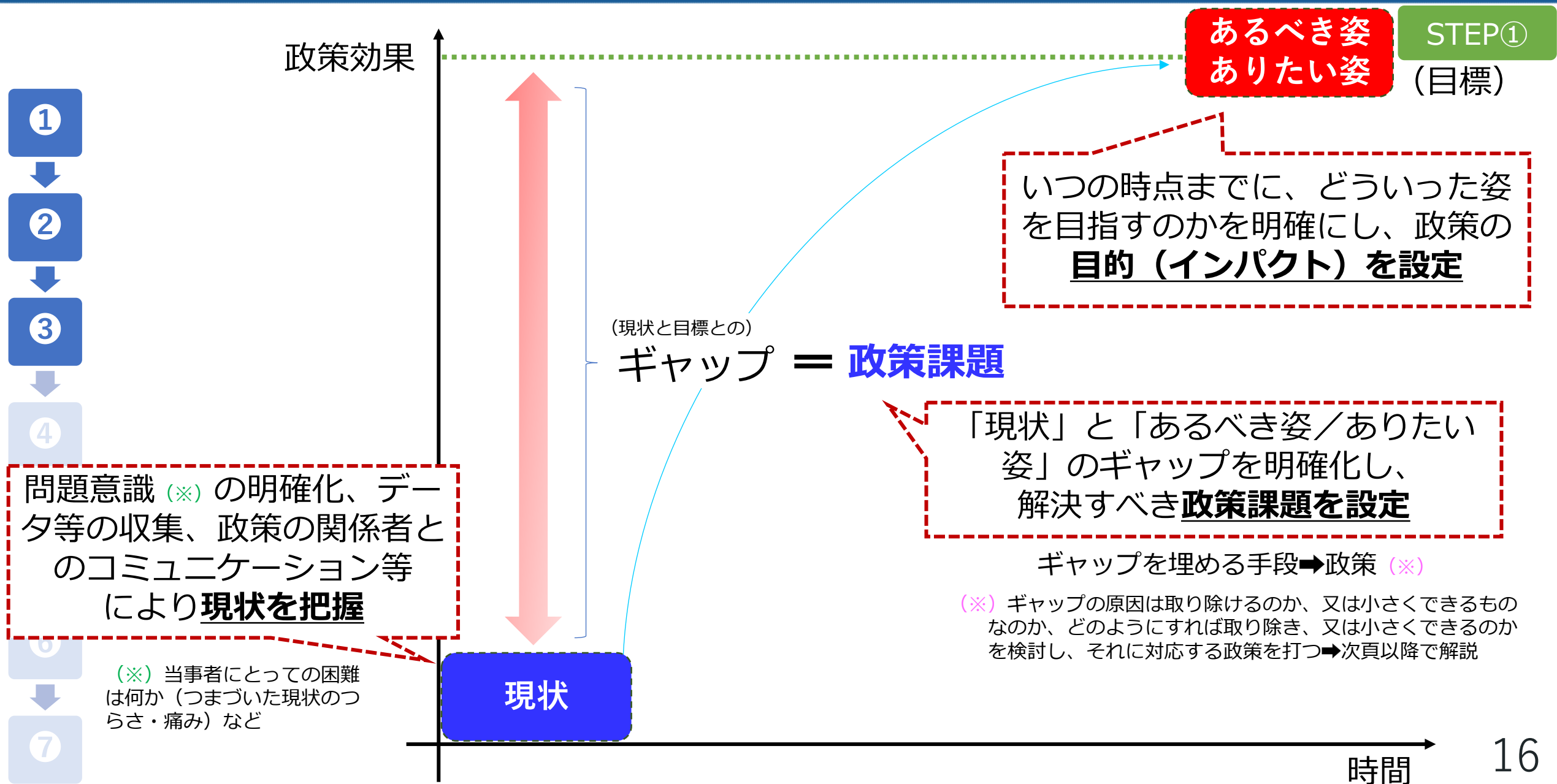
《例：こどもの貧困の根絶》

例えば、親世代がこどもだったある時点の状態を「あるべき姿」としたり、こどもの貧困をなくすことを「ありたい姿」として、設定することが考えられます。また、未就学児、小学生、中学生、高校生など、どの段階のこどもを対象とすることを検討することも有用と考えられます



3 - 1 基本手順①～③のまとめ：イメージ図

RS作成ガイドP31, P32, P51参照

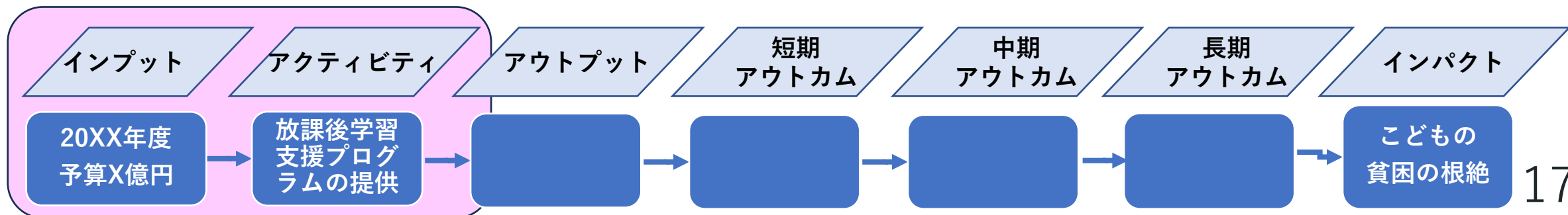


STEP②

- 政策実施者の視点で、「インプット」と「アクティビティ」を設定します
- インプットとは、政策を実施するための資源を指し、具体的には、予算、税、人員、規制、計画などをいいます
- アクティビティとは、そのインプットを活用して行う具体的な活動のことです。誰を対象に誰が何を行うかについて具体的に設定します

《例：こどもの貧困の根絶》

例えば、インプットとしては「20XX年度予算X億円」を設定し、アクティビティとしては、国（主体）が、ある中学校（対象）について、民間委託により「放課後学習支援プログラム」を提供（方法）することなどが考えられます



3-1 基本手順④：インプット及びアクティビティの設定

(アクティビティの比較検討)

STEP②

- 既存の政策のアクティビティが、直面する政策課題の解決に最善とは限りません。そこで、これまで実施した政策の効果や、科学的知見、事業者の活動や海外の事例等も参照しながら、インパクトの実現を目指し、政策課題の解決に最も適切なアクティビティが何か、比較検討を行うことが有用です

アクティビティの主な選択肢

- | | |
|-----|---------------------------|
| i | 民間主体による活動（国が介入せず） |
| ii | 民間主体による活動（地方公共団体が介入） |
| iii | 地方公共団体による活動（国が介入せず） |
| iv | 民間主体・地方公共団体による活動（国が介入：予算） |
| v | 民間主体・地方公共団体による活動（国が介入：税） |
| vi | 民間主体・地方公共団体による活動（国が介入：規制） |

左記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 |

（出典）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）一部改変

- アクティビティの検討を行う際に、他国等では政策効果があるとされていても、直面する課題や社会経済状況を踏まえると、我が国で政策効果が見込めるか分からない場合があります。その場合には、アクティビティの内容や対象等を限定して試行し、その効果検証と課題分析の結果を踏まえて、そのアクティビティ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

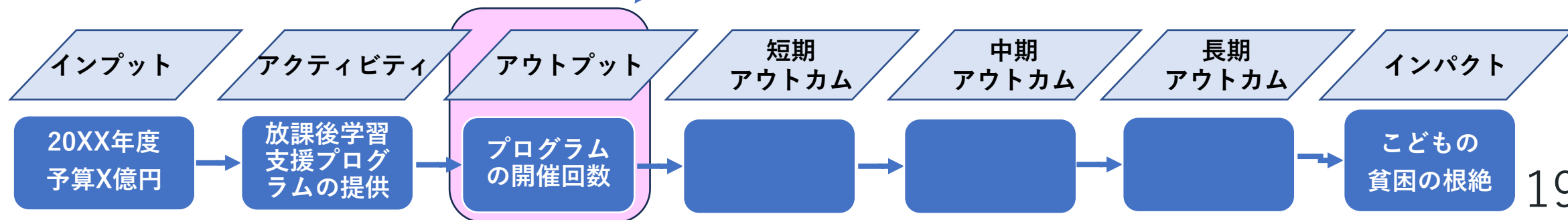
3 - 1 基本手順⑤：アウトプットの設定 （アクティビティをどれだけ実施するか）

STEP②

- 政策実施者の視点で、アウトプットを設定します
- アウトプットとは、アクティビティの直接の結果であり、誰に、何を、どれだけ実施（提供・整備）したかを指します。例えば、アクティビティの実施回数、採択件数、指導・監査等の実施件数などが挙げられます。予算積算における数量をイメージすると設定しやすいと思います

《例：こどもの貧困の根絶》

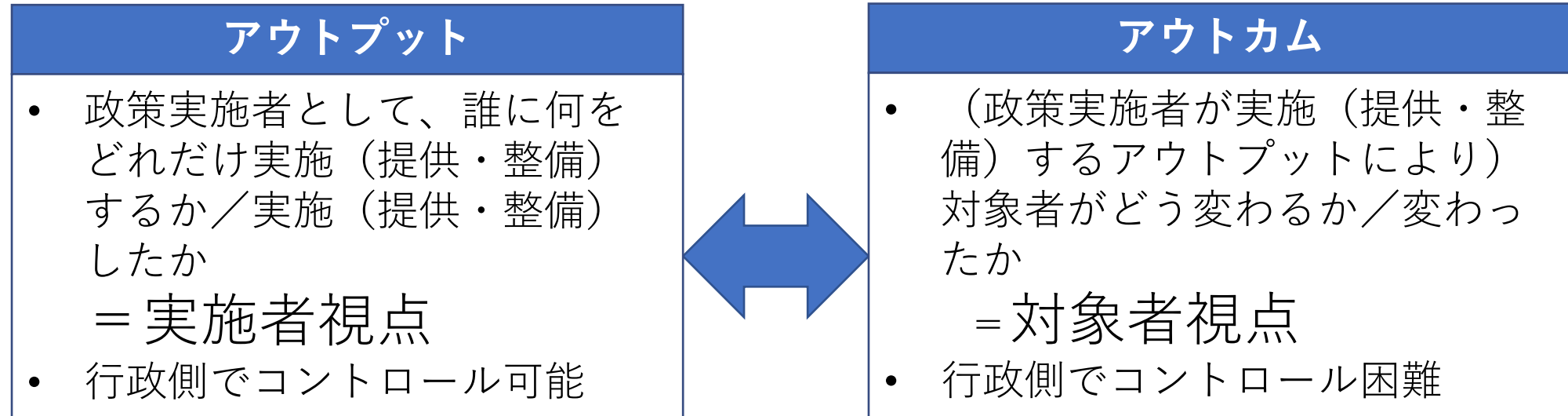
例えば、アクティビティとして「放課後学習支援プログラムの提供」を設定する場合、アウトプットとしては、例えば、「放課後学習支援プログラムの開催回数」などが考えられます



3 - 1 基本手順⑥：アウトカムの設定

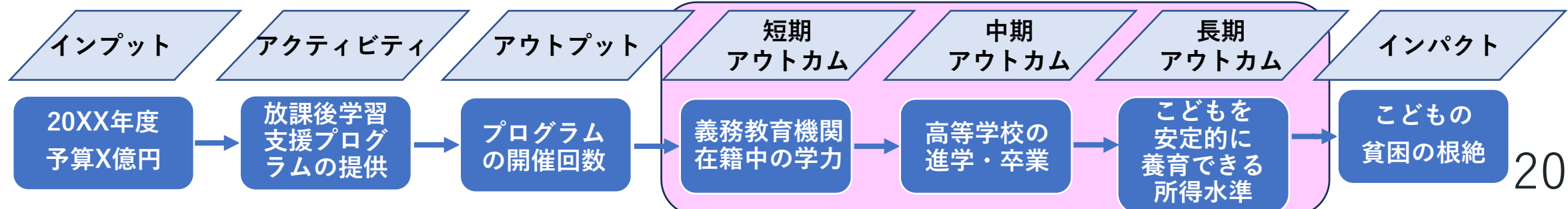
STEP②

- アウトカムとは、アクティビティによって、政策対象者に現れた結果や影響を指します。原則として、対象者の視点で、複数の段階に分けて、設定します。分け方は様々であり、例えば、行政事業レビューシートでは、「短期」「中期」「長期」に分けています



《例：こどもの貧困の根絶》

例えば、アクティビティとして「放課後学習支援プログラムの提供」を設定する場合、次のようなアウトカムの設定が考えられます



3 - 1 基本手順⑥：アウトカムの設定 (アウトカムの解像度を高める)

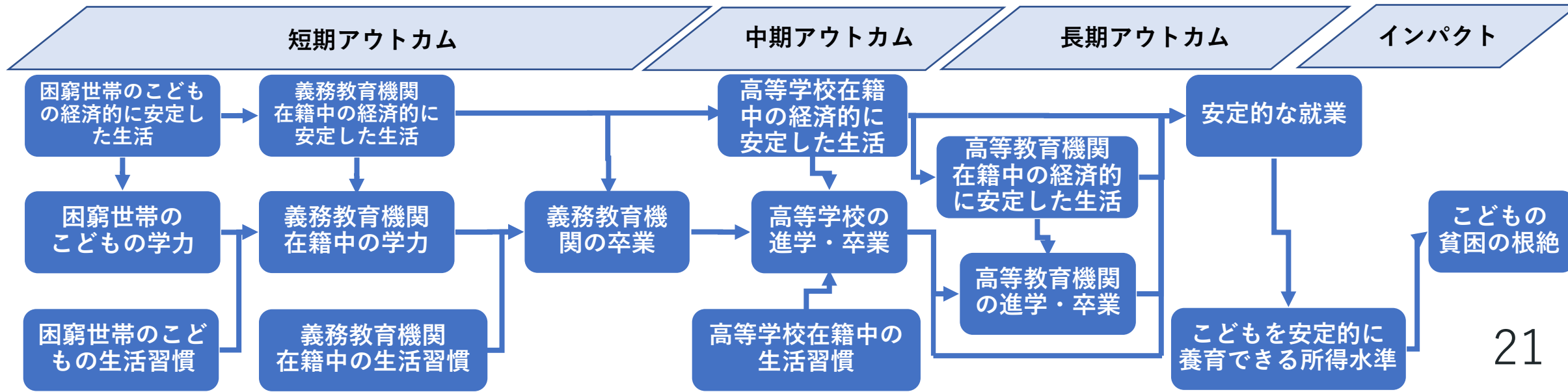
STEP②

- 一般に、政策課題は複雑であることから、アクティビティ及びアウトプットを踏まえて設定した「アウトカム」についても、インパクトに照らして再度適当か否か考えることも必要です

《例：こどもの貧困の根絶》

例えば、「こどもの貧困の根絶」というインパクトに照らして、

1. まず長期アウトカムに「こどもを安定的に養育できる所得水準」や「安定的な就業」を設定し、
2. 次に、中期アウトカムに戻り、「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」などを設定し、
3. さらに、短期アウトカムに戻り、「困窮世帯のこどもの学力」や「困窮世帯のこどもの生活習慣」を設定した上で、
4. 上記1～3の検討を踏まえ、更に1つ戻って「アクティビティ」を再度検討することも有益です



3 - 1 基本手順⑥：アウトカムの設定 (ロジックを歪めることはしない)

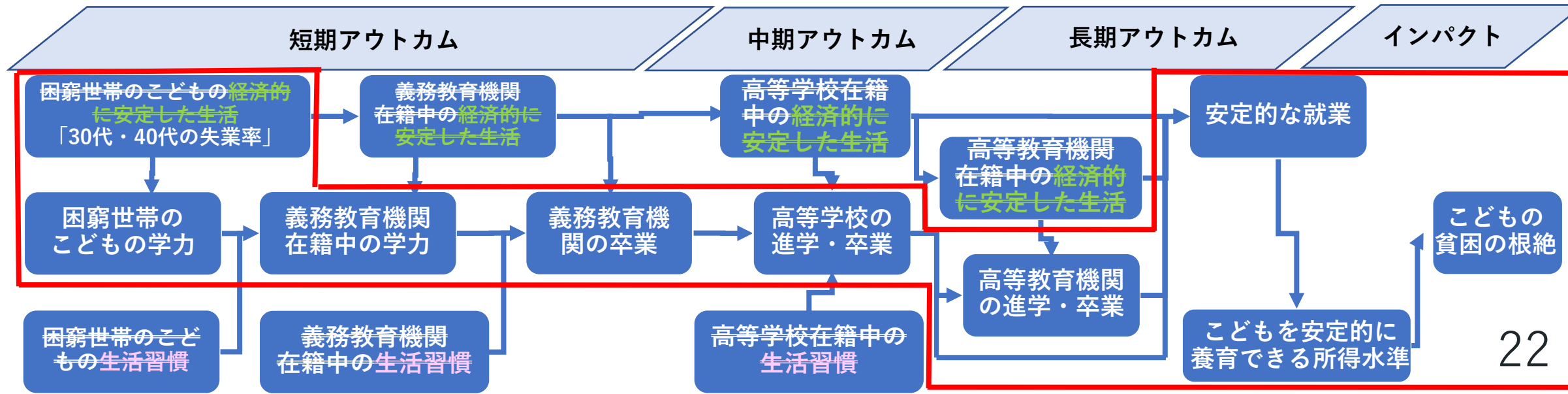
STEP②

- ロジックを歪めるアウトカムを設定することは避けなければなりません
- 収集しやすいデータを念頭に置いてアウトカムを安易に設定すると政策が歪みます（インパクトの実現につながらない）。定性的でよいので言語化を試みるのが重要です
- 政策実施の現場に、ロジックを歪め、収集しやすいデータに基づくアウトカムが伝達され、それに基づいて現場が動くことで、政策立案者の意図が正しく現場に伝わらないことも起こり得ます

《例：こどもの貧困の根絶》

例えば、インパクトが「こどもの貧困の根絶」の場合、下図のように、「学力」や「教育機関の卒業」のほか、アウトカムとして、「**経済的に安定した生活**」「**生活習慣**」が適切であると考えたが、これらはデータを収集しにくいとの理由から、「**経済的に安定した生活**」の代わりに、データを収集しやすい「30代・40代の失業率」のみを安易に設定し、「**生活習慣**」に係るアウトカムは設定しなかった

→こういったことは政策が歪むので避けなければなりません



3 – 1 基本手順⑦：測定指標の設定

(定量化は重要だが無理な定量化はしない)

STEP②

- 
- 「アウトプット」と「アウトカム」については、達成度が客観的に判断できる測定指標を設定します。このうち、少なくとも
 - ・「アウトプット」と、
 - ・「アウトカム」の一部（「短期アウトカム」など）については、定量的な測定指標を設定することが重要です
 - 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を使って、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、ロジックがつながっているかを把握することが重要です。前頁に記載したとおりに、取りやすいデータに合わせて定量化することは、無理やりな定量化の一つであり、ロジックを歪めるため、避けなければなりません
 - また、ボトルネック（ロジックが実はつながっていない部分）の早期発見のため、可能な限り短期間で測定できる指標を設定することが重要です（➡次頁「炭鉱のカナリア」）

《例：こどもの貧困の根絶》

例えば、アクティビティ「放課後学習支援プログラムの提供」について、アウトカム「困窮世帯のこどもの学力」に対応した指標として、「通知表の評定」を設定することが考えられます。また、評定については、短期間で測定する観点から、年度ごとではなく、学期ごとに測定（集計）することも考えられます

3 - 1 基本手順⑦：測定指標の設定（炭鉱のカナリア）

かつて炭鉱で働く人々は、有毒ガスの存在にいち早く気づくカナリアをかごに入れて持ち込み、カナリアが鳴き止んだり死んだりすることを危険の兆候・予兆として捉え、避難の要・不要等を判断したとされます

STEP②

- アクティビティ（政策）が順調に狙った成果・効果を上げているか、想定していなかったこと（異変）が生じていないかを初期段階で発見する（確認できる）指標を「炭鉱のカナリア」と呼んでいます。短期の政策効果を示す「アウトプット」や「短期アウトカム」に設定する測定指標にその役割（炭鉱のカナリア）が期待されます
- 比較的初期の段階において政策効果を把握・検証し、その後の改善につなげるため、特に、政策実施者側でコントロールが困難な「短期アウトカム」について、炭鉱のカナリアとして有効な測定指標を設定することが有用です



ポイント

- 政策立案者として、設計したアクティビティがきちんと動いているかチェックすべき項目を「炭鉱のカナリア」として設定するとよい
 - ー必ずしも定量データにこだわらなくてよい
 - ー炭鉱のカナリアには、職員が日頃、現場等で得ている情報やフィードバックなども含まれる
 - ー現時点で把握していない情報をどうすれば把握できるか、モニタリング方法も含めアクティビティを検討
- 「短期アウトカム」の発現までに時間がかかりすぎると、「炭鉱のカナリア」として機能せず、事業の改善に活用できない →遅くとも1～2年程度で効果が発現するものを「短期アウトカム」とするのがよい

3 - 1 基本手順⑦：測定指標の設定（「SMART」な測定指標）

STEP②

■ 適切な測定指標は、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期限付きのものという5要件を満たします。これら5要件の頭文字をとって「SMART」な測定指標とも呼ばれます

適切な測定指標の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。定性的・具体的なアウトカムを踏まえ、解釈が分らない具体的な水準を明らかにし、事後検証が可能な指標を設定することが適切です
②測定可能な (Measurable)	アウトカム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、測定可能な指標を設定することが適切です
③達成可能な (Achievable)	インパクトの実現に向けた達成可能な指標を設定することが適切です。「前年度比」を用いた指標は、最終目標がどこにあるのか見えず、適切とはいえません。インパクトの実現に向けた道筋が分かる段階的な指標を設定することが適切です
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、事業規模に比して執行体制が脆弱であったり、そもそもそうした団体等の協力が得られなかったりすれば、円滑な執行は望めず、政策目標を達成することは困難です。執行体制等も加味して現実的に執行可能な指標を設定することが適切です
⑤期限付きの (Time-limited)	設定した政策課題を取り巻く社会経済環境等の変化を政策立案段階で正確に想定することは、その期間が長くなればなるほど困難であることから、測定指標も一定の期限を設けることが適切です

3 - 1 基本手順⑦：測定指標の設定 (多段階にわたって測定指標を設定)

STEP②

- 短期・中期・長期アウトカムについて段階的に測定指標を設定し、「当初の想定どおりだったか」「想定外だったか」を見極め、政策の改善につなげます

《例：こどもの貧困の根絶》

下図の測定指標①と⑩は、例えば次のようなものが考えられますが、その他の測定指標は、どのようなものが考えられるでしょうか

測定指標
①

- ・ こどもの貧困率
- ・ ひとり親世帯の貧困率

測定指標
⑩

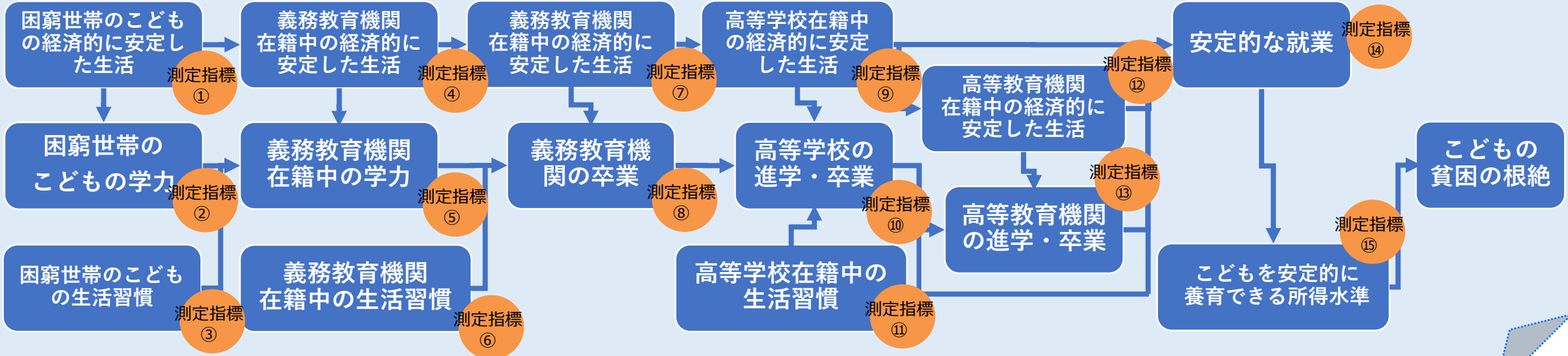
- ・ 生活保護世帯に属するこどもの高等学校進学率
- ・ 生活保護世帯に属するこどもの高等学校中退率

短期アウトカム

中期アウトカム

長期アウトカム

インパクト



- この項目（3－1）のまとめとして、ここまで説明してきた「インプット」、「アクティビティ」、「アウトプット」、「アウトカム」及び「インパクト」の各要素の関係を論理立てて整理し、端的に図示した「ロジックモデル」の効用を説明します
- ロジックモデルを作成し、活用することにより、政策課題とその現状に対し、アクティビティからインパクトまでの「経路」、政策のいわば設計図（政策プロセス）が整理・明確化され、政策の基本的な枠組みが見える化されます



ロジックモデルの効用（作成・活用の意義） 3点

政策形成・
ブラッシュアップ

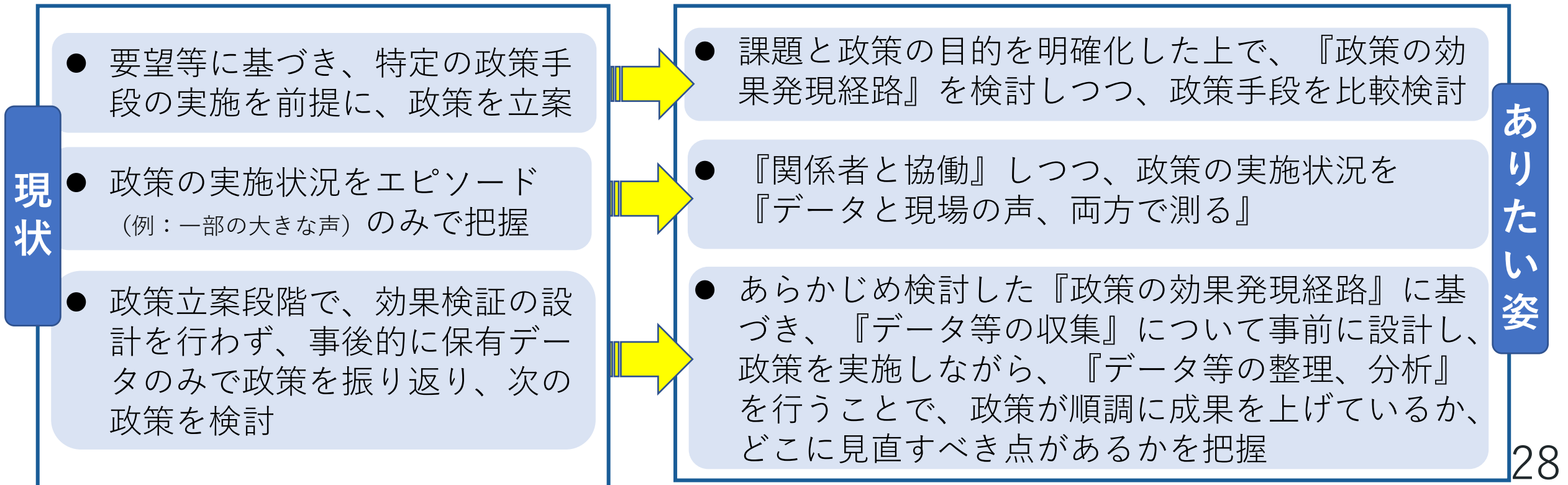
対外的な
コミュニケーション

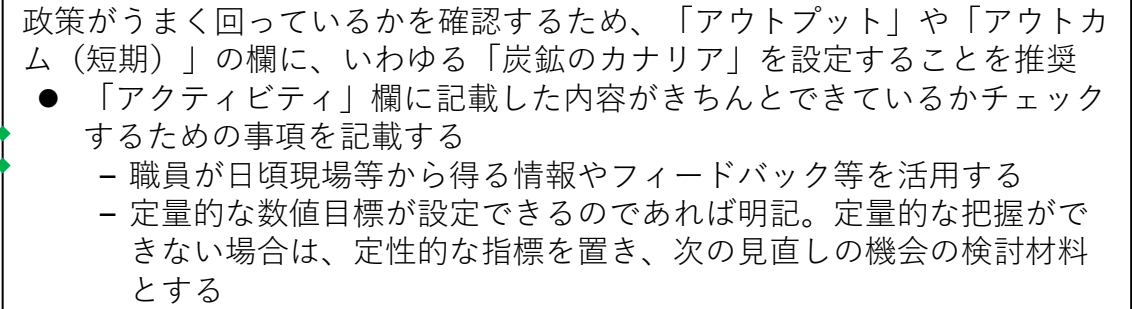
モニタリング・効果検証

- 重要なことは、ロジックモデルの各要素や経路について関係者も交えて十分議論・検討し、政策をブラッシュアップすることです。ロジックモデルの様式を埋めることが目的化してはなりません。各要素や経路の検討は、例えば、まず何人かの職員が集まって1～2時間でできる範囲でロジックモデルの案を作成した上で、様々な関係者とコミュニケーションを図りながらブラッシュアップしていくことが効果的・効率的です

3 - 1 政策の立案・実行 (ありがたい姿)

- 前頁でお伝えしたとおり「ロジックモデル」は、政策が目標を達成するまでの経路を分かりやすく整理し、論理的なつながりを言語化したものであり、「コミュニケーションツール」としても機能し、その作成・活用は自ずと「基礎的なEBPMの実践」となります。政策を通じて社会課題の解決に貢献し、コミュニケーションを重ねることで組織と自分が磨かれていく実感が得られることから、職員が働きがいを感じて職務に邁進できることにもなり得ます
- 「現状」と「ありがたい姿」という具体例を交えて「基礎的なEBPMの実践」を説明すれば次のようになります。政策を立案・改善することは、行政がやるべき、やりがいのある活動です





- 政策改善のため、短期間で確認したいものを設定（⇒その設定したことが達成していないことが早期に分ければ、すぐに政策を改善できる＝「炭鉱のカナリア」。後戻りのための架け橋ともいえる）
- 目的を持って取り組めば容易に達成され得る短期の達成目標をこの欄に設定。ただし、会議の開催回数など、政策の目的と無関係に（自然に）積み上がるような達成目標は設定しないこと

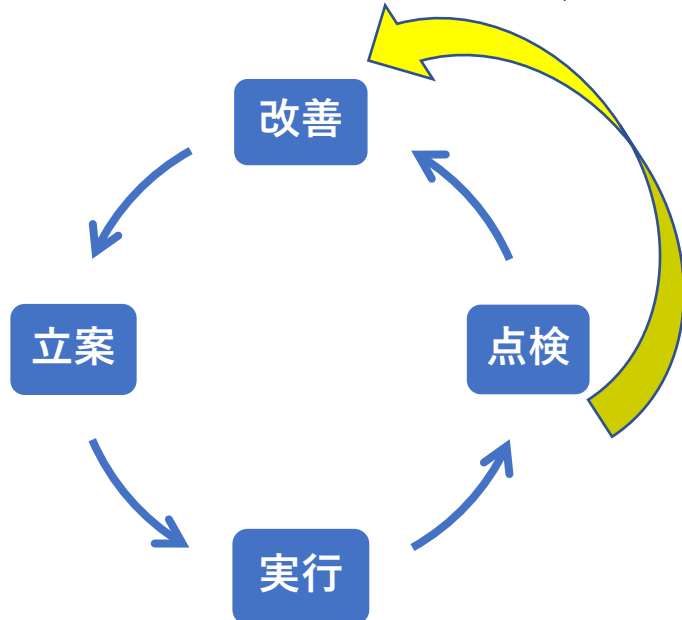
- これに至る道筋を「中期アウトカム」欄に記載
- 定性的な指標も示すことで、講ずる政策全体の因果のつながりが明確化され、ひいては政策全体が奏功しているか否かが分かる

- 立案者の目論見を矢印を使って丁寧にたどることで、最終的に目指す成果への唐突なジャンプが避けられ、見直しの際に、設計の意図が分からなくなることを避けることができる
- 講ずる政策の意図が明示されることで、多様な社会の視点を取り入れ、有用な意見の聴取にもつながる

3 - 2 政策の点検・改善

STEP③

- 政策の点検・改善について説明します。政策の事前設計を十分に重ねても、実施してみると事前の想定どおりにはいかないこともあります。想定した政策の効果発現経路どおりには政策を実行できない場合がありますし（アウトプット面の難しさ）、政策対象者に望ましい変化が起こらない場合があります（アウトカム面の難しさ）
- そこで、政策立案者は、「点検」（データの把握や、現場との緊密なコミュニケーションを行うことによるモニタリング）を通じて政策現場の実態や政策効果を把握し、その結果（例：政策実行段階での気づきや調査で得られたデータ）をエビデンスとして、「改善」に取り組む必要があります



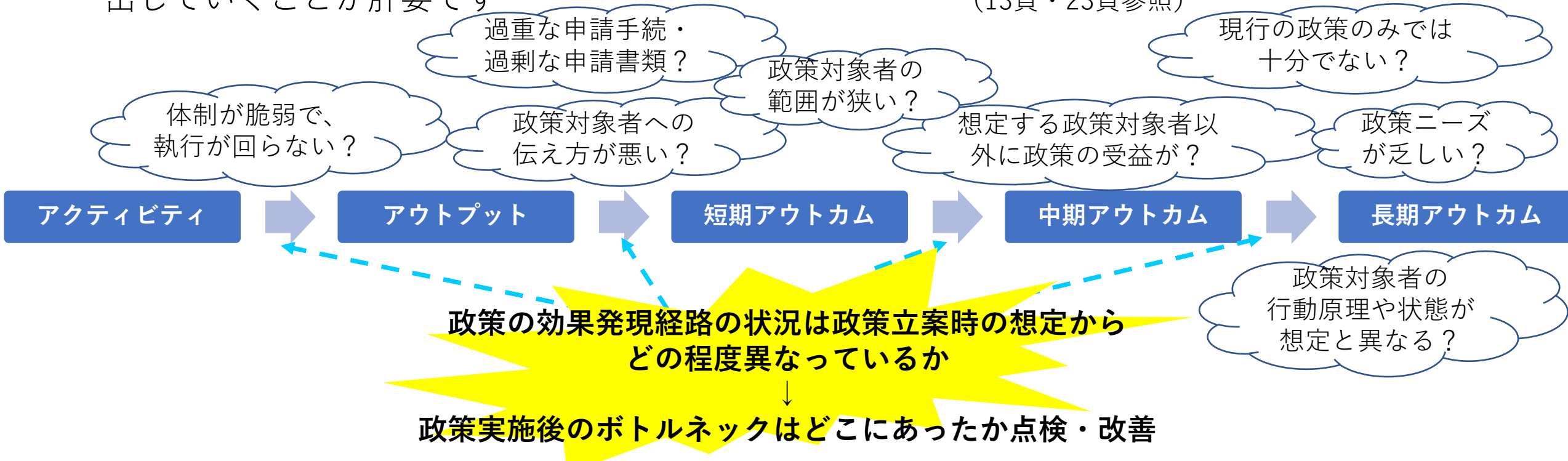
- 具体的には、基本手順⑦で解説した「測定指標」をモニタリングし、政策効果を上げられていないことが分ければ、すぐに改善することを基本とします。その上で、より効果が上がるような政策（質の向上）を目指し、既存政策に要するリソースや対象範囲等運用の見直し、新規政策の立案について検討します



炭鉱のカナリア
の活用も有用

STEP③

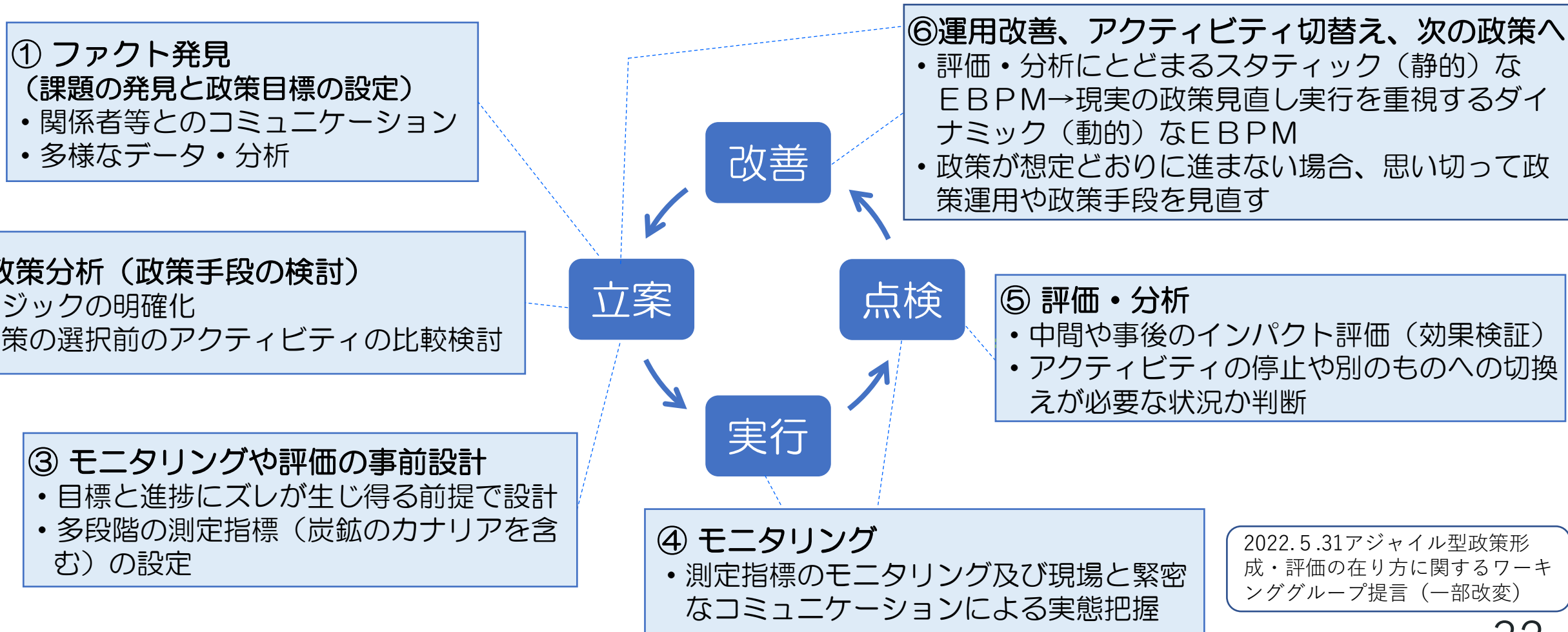
- 具体的には、測定指標のモニタリングや各種データの収集等を行う中で、どこまでが事前の想定どおりで、どこからがそうでないのかを見極め、政策の「ボトルネック」がどこにあるのかを見出していくことが肝要です
(13頁・23頁参照)



- また、当初の立案段階から、政策効果の把握のためどのようなデータ等を収集するかについてあらかじめ特定し、準備しておくことも重要です (41~46頁参照)。事前の準備なくモニタリングを行おうとすると、予算不足等により必要なデータ等の収集ができないだけでなく、政策担当者のインセンティブにも影響が生じるおそれもあります

3 - 2 政策の点検・改善 (機動的で柔軟な政策改善)

- 前頁で説明したボトルネックを見出した上で、評価を自己目的化せず、機動的で柔軟な政策改善につなげることが重要です。政策の立案・実行から点検・改善のサイクルをまとめると次のとおりです



2022.5.31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 (一部改変)

4 E B P Mの「E」

- ではE B P Mを実践する上で欠かせない、Policy Makingの根拠となり得るエビデンスをどう捉えるか。これについてまず「4－1 エビデンス」で説明します
- 次に、政策目的・目標の明確化のための現状の把握や（前述基本手順②）、政策立案の際に設定した測定指標（前述基本手順⑦）をモニタリングするために必要な「4－2 データ等の収集」について説明します。データ等については、過去からのトレンドを見るだけでなく、政策の立案段階の目論見と現状との差を見る「センサー」としてこれを活かすことが重要です
- 収集したデータ等を活用して、政策とアウトカムとの間に因果関係があるか否かを確認するためには、統計的手法を用いた政策の効果検証が有効です。これについて「4－3 データ等の整理及び分析」で説明します

4-1 エビデンス

- エビデンスとは、政策と政策効果との間の因果関係の裏付けとなるものです。例えば、
- ① 政策が対象とする社会の状況についてデータ等によって捉えること、
 - ② 政策の立案段階の目論見と現状との差をデータ等によって確認すること、
 - ③ データ等を活用して政策効果を推定すること、
- などを通じ、政策の必要性や有効性を確認します。確認に使えた情報が「エビデンス」ということとなります（逆に、政策の必要性や有効性に関連しないデータ等は、政策判断の根拠として機能しないことから「エビデンス」にはなりません）
- また、エビデンスは定量的なデータのみではありません。定性的な情報であっても、政策の必要性や有効性を確認できるものがあり、エビデンスと呼ぶことができます

			《例：こどもの貧困の根絶》	
			困窮世帯のこどもに対する 支援策における具体例	
種類		内容		
エビデンス (広義)	データ等	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	・ 困窮状態に置かれているこどもの割合の推移 ・ 経済状況別のこどもの進学率の推移 ・ 困窮世帯に対する生活状況のヒアリング	
		将来予測	現状のまま推移した場合等の将来予測	・ こども数の将来推計 ・ 困窮状態に置かれるこども数の将来推計
	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	・ 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 ・ 生活習慣の良いこどもと悪いこどもの学力の比較
		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	・ 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

34

4－1 エビデンス（データ、ファクト）

- 前頁の「データ、ファクト」には、表の内容欄に記載したとおり、統計データに限らず、ヒアリング等で得た情報も含まれます。すなわち、政策の実施状況及びその効果は、データと現場の声（エピソード）の両方（定量的なものと定性的なものの両方）で測るものです
- 「データ」だけでは、小さな異変（政策立案時に想定していなかったこと）を見落とすことがあるため、何か異変は生じていないか、「現場の声」も活用して政策の実施状況及びその効果を測るようにします
- 一方で、「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可能性もあるため、「データ」も活用して政策の実施状況及びその効果を測るようにします



データ



現場の声

4-1 エビデンス (新型コロナウイルスワクチン接種事業の例)

■ 政策の実施状況及びその効果について、データと現場の声の両方で測った例がこちらです

新型コロナウイルスワクチン接種事業

データ

現場の声

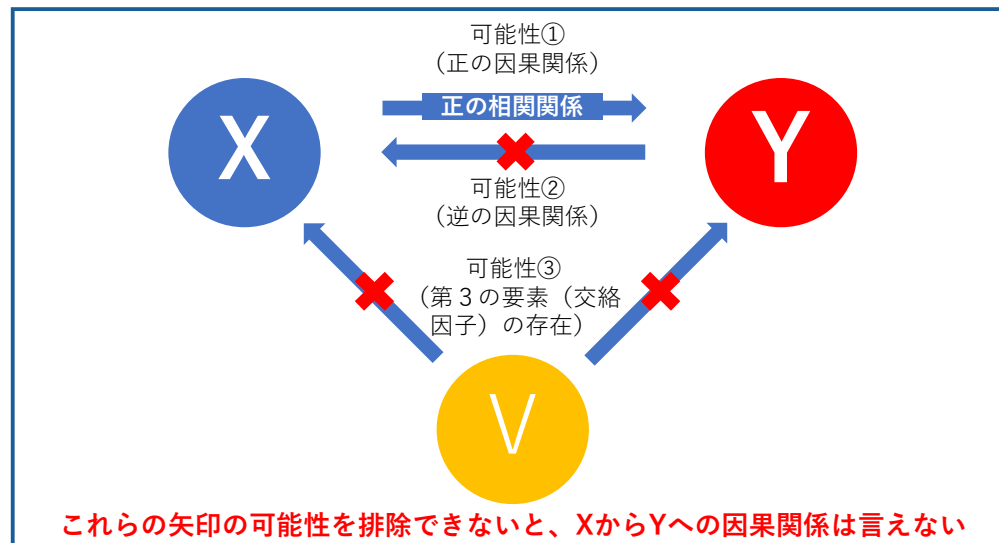
令和3年	課題	課題発見のためのエビデンス(センサー)	解決のための目標	成果を測る指標	対策(アクティビティ)	成果実績
3月	- ワクチン輸入の遅れ、不足 - 国民からの不満	- 諸外国に比べて供給が遅れている - 世論調査でワクチン接種、コロナ対応への不満が大きい	- 供給の前倒し、上乘せ - 国民の納得度の向上	- 諸外国との比較(ワクチンの供給状況) - 世論調査	- ファイザーとの繰り返し個別交渉 - 菅総理とファイザーのブーラCEOとの電話会談、面会	4月末までのファイザーの輸入前倒し(2500万回) - EUからの輸出世界トップ - ファイザーワクチン5000万回増 - NHK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%
4～5月	- 接種スピードが伸びない - 打ち手の不足	1日当たり接種回数:20～30万(4月、VRS) - 接種医療機関数(タブレット配布機関数)	7月末までに高齢者2回接種完了 1日100万回接種 - 接種医療機関数の増加	1日当たりの接種回数(VRS) - 接種医療機関数(VRS)	- 医療機関の接種回数による財政支援 - 医師、看護師等の派遣元への財政支援 - 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	7月末までに高齢者接種概ね完了 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)) - 接種医療機関数の増加 - 打ち手の拡大(歯科医師、救急救命士等)
7月	「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	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」	国と地方の認識の共有	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)	- 自治体とのコミュニケーションの増加 - 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	- 国と地方の認識の共有 「市中在庫」から「未接種ワクチン」に呼び名を変更
8～9月	- 若い世代の接種が進まない懸念 - SNSを中心として誤情報の氾濫	- 諸外国の事例 - 若い世代の接種率が伸びない「7割の壁」	- 若年世代の接種率向上 - 正確な情報の拡散	- 若年世代の接種率 - SNS等での誤情報の拡散状況	- 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) - 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)	- 若年世代の接種率世界最高水準(12～19才接種率76%、30代80%) - 誤情報の拡散は限定的

4－1 エビデンス（長期間続く大規模な政策）

- 政策の中でも、特に、長期間続く大規模な政策については、計画どおりに進まなかったり、期待した効果が出なかったりすると、あとで経済や社会に大きな影響を与えることがあります
- このような政策については、政策立案時に「検証シナリオ」を策定して、その中で政策効果、測定指標及びデータの収集方法を明確にし、関係者等ともその収集方法についてあらかじめ合意しておくことで、政策の実施と並行して、円滑にその収集を行うことができます。これにより、目標と進捗にズレが生じていないか把握できます
- また、政策立案時に、アクティビティ（Plan A）が上手くいかないときに、別のアクティビティ（Plan B／Plan Cなど）に切り替える条件をあらかじめ設定することも考えられます
- 検証シナリオを踏まえ、検討の前提となった事実や政策を巡る状況の変化に応じて、収集したデータの検証等を行いながら、政策の改善を進め、政策効果を向上させることが重要です

4 - 1 エビデンス (定量的な因果効果①)

- 34頁の表で整理した狭義のエビデンスのうち、「定量的な因果効果」について説明します
- いま、ある物事 (X) のデータの値が大きいときには、ある物事 (Y) のデータも大きいという様子 (= 相関関係) が見られたとします。しかし、このことから、Xが原因でYがその結果である (= 因果関係) ことは分かりません。次の3つの可能性を念頭において、効果検証により確認する必要があります
 - 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の間に原因と結果の関係はない→第三の要素 (交絡因子) の存在



(出典) 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』」(2018.8)を一部改変し、行革事務局作成

4-1 エビデンス (定量的な因果効果②)

- 具体例を取り上げます。進学率（＝Y）の向上というアウトカムに対して、それを奨学金（＝X）の支給というアクティビティによって実現しようと考え、奨学金が進学率に与える効果を知りたいとします
- 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は40%でした。奨学金受給者の方が奨学金非受給者と単純比較して進学率が30%高くなっています。この30%を奨学金（＝X）が進学率（＝Y）に与える効果と考えてはなりません。この場合も、直ちにXからYへの因果関係が存在するか否かは分からないからです。次の3つの可能性を念頭において、効果検証により確認する必要があります

- ① 実際にXが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Yが30ポイント高いこどもにXを支給した⇒逆の因果関係
(※成績優秀で、進学率が高いと考えられるこどもに、優先支給した場合)
- ③ 実際には親（＝V）がXの受給とYの30ポイント向上の両方に影響を与えただけで、XとYの間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りした場合)

(注) 政策担当者に都合の良い情報のみを恣意的に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（「効果がある前例・先行研究」と同様に、「うまくいかなかった・効果がなかったと考えられる前例・先行研究」も重要です）

4-1 エビデンス（定性的な因果効果）

- 次に、34頁の表で整理した狭義のエビデンスのうち、「定性的な因果効果」について説明します
- 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、関係者等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得ます。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などにより定性的なエビデンスを組み合わせることで、より頑健なエビデンスとなり得ます
- フォーカスグループインタビューとは、特定の条件・属性を持つ少人数を集めて意見等を聴取する定性調査です。政策効果の検証に当たっては、こうした個別の事例研究のためのヒアリングやアンケート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

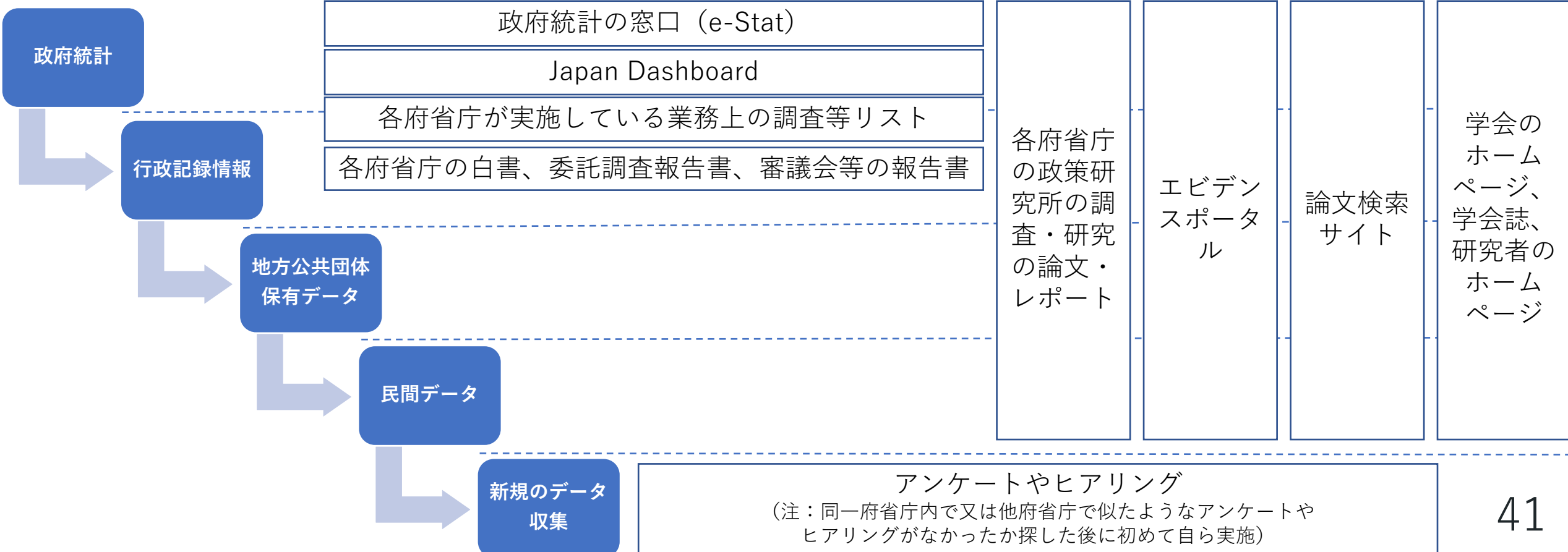
（注）偏ったエピソードは、偏ったエビデンスになります。政策担当者がたまたま見聞きした事例や事業による優良事例だけを取り上げるなど、政策担当者に都合の良いエピソードのみを用いて政策の必要性や有効性を示すことは避けなければなりません（エピソードは、定量的なエビデンスと併用することが重要です）

4 - 2 データ等の収集 (新規の前に既存を確認)

- 次に、代表的なエビデンス（広義）であるデータ等についてどう収集するかを説明します。まず、データ等の新規収集を行う前に、既存のデータ等（政府統計、行政記録情報、文献等）の中に求めるものがないか探索します。新規収集は、既存の調査等や現場から得ている情報では必要なデータ等が不十分な場合にのみ行い、その収集の目的と範囲をあらかじめ明確にします

データ等の収集手順

データ等の収集方法例



4－2 データ等の収集（既存のデータ等の収集方法）

- 既存のデータ等を収集するには、次に掲げるA～Hの方法が代表的です。その際、公表されているマクロデータのみならず、可能な場合には、個人情報の保護に留意して非公表のミクロデータ（調査票情報等）を用いて、その二次利用からデータの収集を行えば、政策対象者・非対象者の比較等が行いやすくなります

データ等の収集方法例

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

B Japan Dashboard（<https://www.digital.go.jp/resources/japandashboard>）

C 各府省庁が実施している業務上の調査等リスト

各府省庁（所管の独立行政法人を含む。）が行う調査等を改善するための恒常的な仕組みの下、毎年度更新している全府省庁の業務上の調査等リスト

D 各府省庁の白書、委託調査報告書、審議会等の報告書

E 各府省庁の政策研究所の調査・研究の論文・レポート

F 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

○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、関係府省庁や国立大学・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

データ等の収集方法例 (つづき)

G 論文検索サイト (代表的な例)

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)

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。後続論文や引用数の調査も可能

H 学会のホームページ、学会誌、研究者のホームページ

4－2 データ等の収集（新規収集（アンケート調査）①）

- 既存の統計調査等の結果や現場から得ている情報では必要となるデータ等が不十分な場合に、新規収集を行います。その代表的な方法が、「アンケート調査」の実施です。なお、アンケート調査は、実施者・回答者双方に労力、時間、費用がかかります。また、社会状態は刻々と変化するため、やり直しが利かないことにも留意が必要です
- このため、アンケート調査実施前の周到な準備（調査後の利用・分析方法、調査票の作成、質問文のづくりなど）が不可欠であり、その手順と注意点は次のとおりです（次頁にわたります）

アンケート調査の手順と留意点

①調査項目の整理

- アンケート調査を行ったが、その結果を活かせず、次につながらないという状況に陥らないよう、調査後にどのようなグラフを描き、どのようなクロス分析をしたいのか、効果発現経路に関する「仮説」についてどのような情報（データ）をもって裏付けたい（どう立証したい）のか、等を事前に充分検討し、必要な調査項目を整理するとよい。その際、経験者の知見を借りることが有用

②調査手法の選定

- 多大な労力のかかる全数調査（悉皆調査）は「アンケート調査」にはなじまない。標本調査（サンプル調査）が現実的である。その際、単純無作為抽出によることが望ましい
- 若年層・高齢層、多忙な回答者を含め、概ね15分で回答が終わるよう、ユニバーサルで簡便なものとする
- Web上で入力・送信できるWebフォーム作成ツールは回答・集計が容易であり、選択肢の一つである

アンケート調査の手順と留意点 (つづき)

(回答者の視点：調査目的・手法への共感を得ること。簡潔な構成とすること。分かりやすい質問文を作ること)

- 調査票の冒頭に調査の目的を明記し、それにより共感を得て回答提出を促すとともに、協力への感謝も併せて明記すること
- 調査の全体像（質問数等）が一見して分かりやすいものとする
- 何を問われているのかが分かりやすい（曖昧でなく、具体的で、かつ簡潔な）質問文とすること
- 調査対象者の誰もが答え得るよう、難しい言葉、あいまいな言葉、業界用語を含めないこと
- 1つの質問で、2つ以上の要素や論点を尋ねないこと（例：あなたは、タバコを吸ったり日本酒を飲んだりしますか）
- 調査票の前半には回答が容易な質問を設定し、関連する質問群はまとめ、質問数は絞り込むこと
- 調査票の記述を通してメッセージ（国は何を考えているのか、何をしようとしているのか）が伝わることに気を付けること

(分析者の視点：「①調査項目の整理」で整理した項目を網羅できているか)

- 得られた情報から立証したい事項を分析可能な質問文とするとともに、実施側の複数の者が調査の設計に参加し、調査項目の網羅性を精査の上、実際に回答してみることで分かりにくい質問文を改善し、回答しやすい質問文とすること
- 回収率の向上、回答者の偏りの回避、分析しやすさの向上のため、回答分量を抑え、単一選択の質問を中心とすること

③調査票の作成・設計

4 - 2 データ等の収集 (データ等の偏り)

- 収集したデータ等を使って政策の対象である社会を捉えるためには、データ等が、社会の現状及び政策実施後の変化を正しく反映している必要があります
- そのため、収集したデータ等について、標本に代表性があるか（料理でいえば、よくかきまぜてから味見をしているか）を検討し、社会の現状からどのような偏りがあるのかを理解しておくことが重要です（手軽なデータ、採りやすいデータに飛びつくことは禁物です：22頁参照）



(出典) 総務省統計局ホームページ (https://www.stat.go.jp/naruhodo/7_shurui/zensu.html)

4－3 データ等の整理及び分析

- 収集したデータ等を活用して、どう効果検証を行うかというデータ等の整理と分析について説明します
- 政策効果の把握のためには、政策実施前後における政策対象者についてのアウトカム（測定指標）の変化を測定することが有益です。一步進めて、政策対象者について、規模・業種・所在地(企業)、年齢・住所・性別(個人)等、属性ごとに集計を行って、属性別の効果を確認することも有益です
- 一方、測定指標の前後比較では、その政策以外の要因（例えば、政策対象者を取り巻く経済環境・事業環境、政策対象者自身の経済状態）も含まれるため、本当の政策効果を知ることは難しい面もあります。厳密な効果把握のためには、差の差分析（政策対象者及び非対象者における政策実施前後の比較）等の統計的手法の活用が考えられます

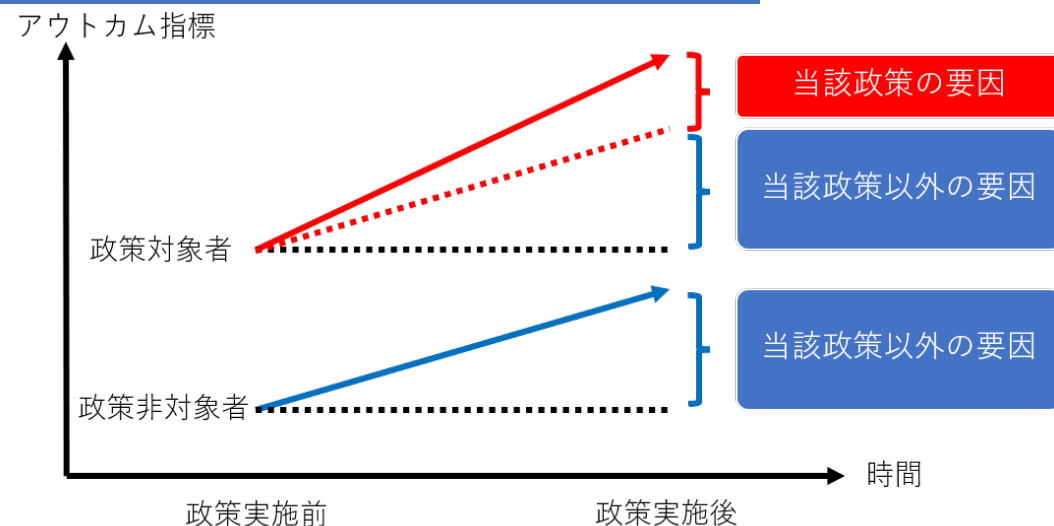
属性ごとのデータ取得の例

事業者	
i	事業者別（調査票情報）
ii	企業規模別
iii	業種別、事業別
iv	都道府県、市町村別
v	雇用人数別
vi	売上高別

世帯・個人

①	世帯別、個人別（調査票情報）
②	世代別、年齢別
③	都道府県、市町村別
④	男女別
⑤	世帯構成人数別
⑥	所得別
⑦	雇用形態別

差の差分析による効果把握（イメージ）



4－3 データ等の整理及び分析（クロス集計）

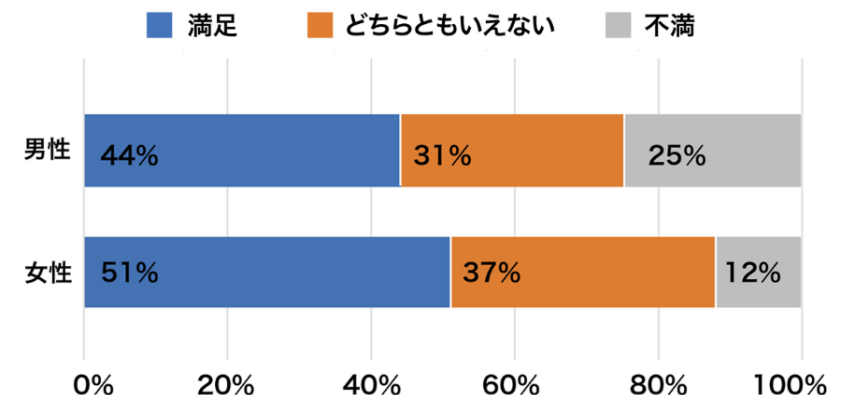
- 前頁で説明した「属性ごとの集計」手法として、クロス集計（2つの属性（変数）を組み合わせると同時に集計）があり、有益です。これにより、異なる属性間の関係性について大まかな傾向を把握できます（44頁でクロス分析と称しているものです）
- 具体的な手順としては、収集したデータ等を属性ごとに集計します（例：アンケート結果について男女ごとの回答を集計、観光客数を月別・来訪元地域別で集計）。その上で、視覚化のため、クロス集計表やグラフ（帯グラフ等）に整理します（例えば、下表の集計結果からは、「男性と女性の満足度を比較すると、女性のほうが満足度が高い」ことが把握可能です）。傾向が掴みづらい場合には、柔軟に属性を入れ替えて、多角的な分析を行います

クロス集計表の例

	満足	どちらともいえない	不満	合計
男性	243 (0.442)	171 (0.311)	136 (0.247)	550 (1.000)
女性	333 (0.512)	239 (0.368)	78 (0.120)	650 (1.000)
合計	576 (0.480)	410 (0.342)	214 (0.178)	1,200 (1.000)

注：かっこ内は行の相対度数。

帯グラフの例

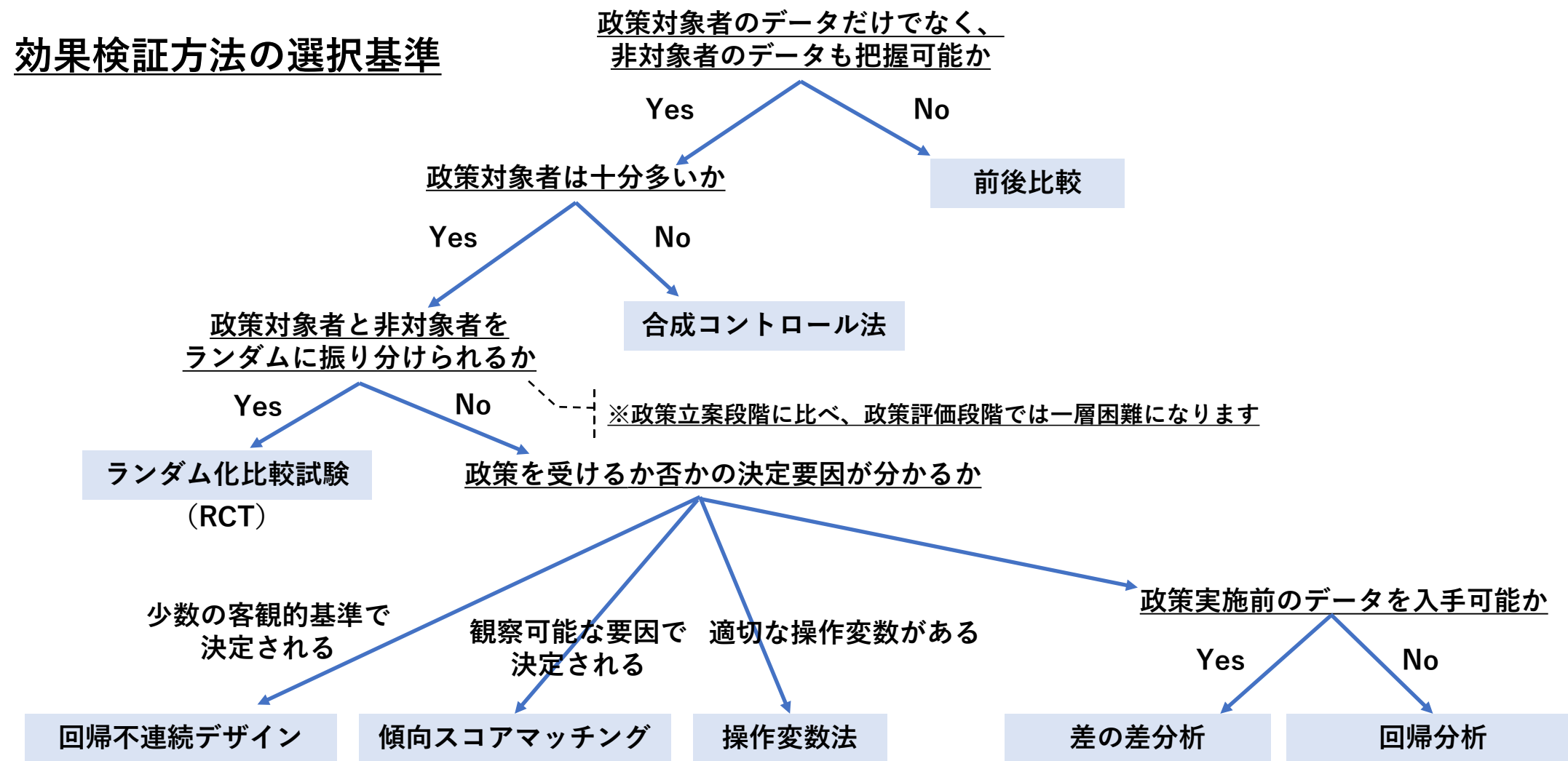


4－3 データ等の整理及び分析 （効果検証のための統計的手法の活用）

- 政策の実施・不実施を比較し、政策効果を厳密に検証するには、政策対象者の個体差による違いを取り除く必要があり、そのためには、統計的手法を活用することが有効であることは、47頁で説明しました
- 政策効果を検証するための方法として、前頁で解説したクロス集計以外にも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」 （俗にRCTと呼ばれます。） については理想的な方法といわれることもありますが、様々な制約下で行われる実際の政策立案において、効果検証をランダム化比較試験で行ってあげればよいと考えることは安易です
- ランダム化比較試験のほかにも、政策対象者（介入群）と政策非対象者（統制群）の条件を近づけた上で比較する方法などもあります。それぞれの効果検証方法の強みと弱みを認識した上で、政策効果を把握するために最適な方法はどれかを検討し、それを活用することが重要です （効果検証方法の選択基準は次頁「参考1」のとおり）
- 効果検証方法について更に詳しく知りたい場合は、総務省行政評価局作成「効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドライン」に活用事例等がまとめられていますので、そちらをご参照ください

(参考 1) 効果検証方法の選択基準①

効果検証方法の選択基準



(出典) 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・クレーマー共著『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』所収。日本評論社、2019)を一部改変し、行革事務局作成

(参考 1) 効果検証方法の選択基準②

手法名	分析方法	強み	弱み
ランダム化比較試験	政策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	政策効果を正確に測定することが可能となる	政策実務上、政策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
回帰不連続デザイン	政策を受けるか否かが、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否かの境目）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	- 閾値の前後においては、政策効果をかなり正確に測定することができる - 政策実務を変更しなくても実施できる可能性がある	閾値から離れた対象者については、政策効果が分からない
傾向スコアマッチング	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	- 政策を受けるかどうか利用可能な変数で決定されている場合、政策効果をかなり正確に測定することができる - 政策実務を変更せずに実施できる	利用可能な変数以外により政策の対象が選定されている場合、政策効果を正確に測定することができない
操作変数法	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	- 政策実務を変更せずに実施できる - 適切な操作変数を見つければ、政策効果を正確に測定することができる - 場合により、政策担当者が適切な操作変数を作り出すこともできる	適切な操作変数を見つけることは容易でない

（出典）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・クレーマー共著『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』所収。日本評論社、2019）及び小林庸平「効果検証の事例」（2022.1 第9回府省横断勉強会資料）を一部改変し、行革事務局作成

(参考 1) 効果検証方法の選択基準③

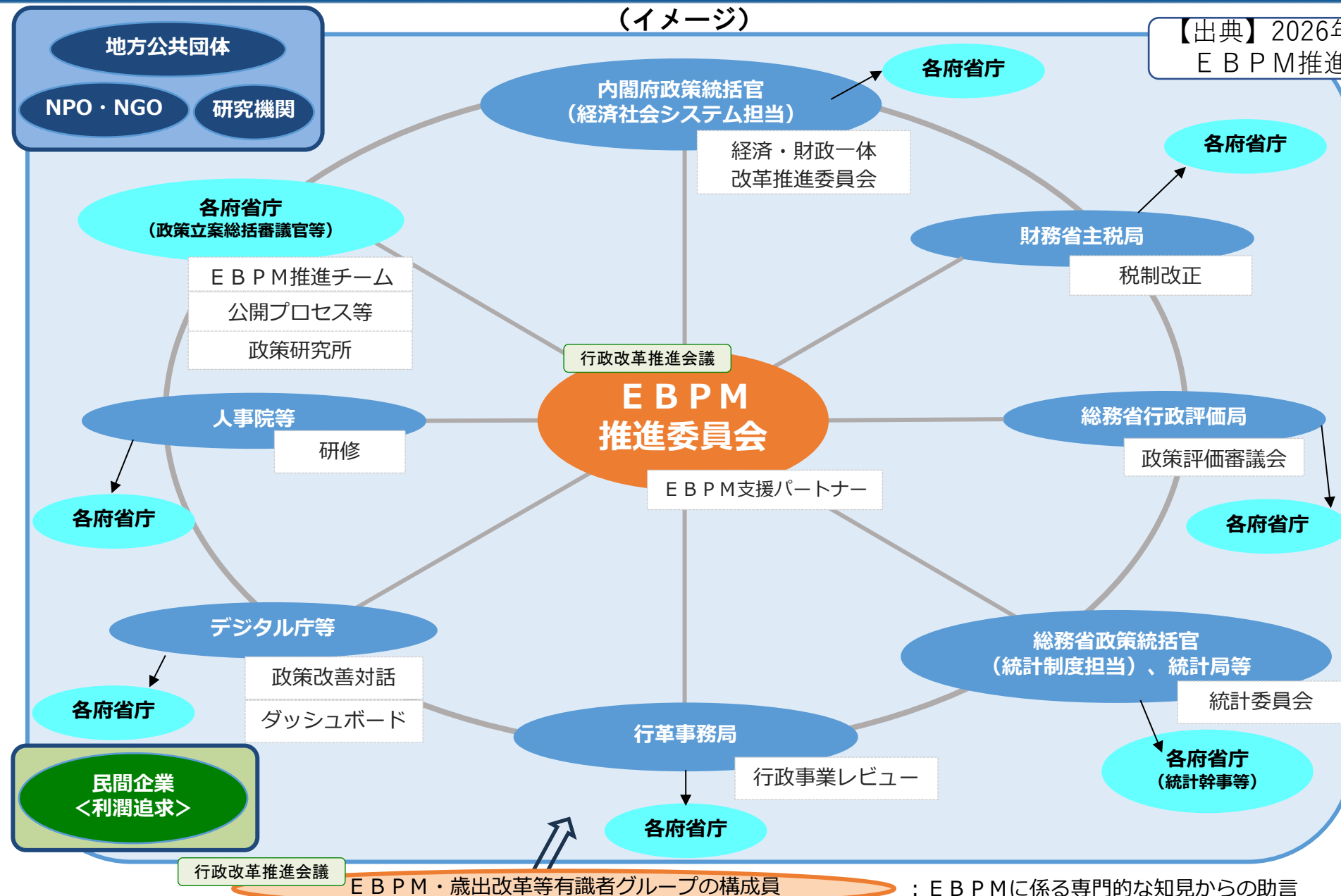
手法名	分析方法	強み	弱み
差の差分析	政策対象者及び政策非対象者のそれぞれについて、政策実施前後のデータを用いることで、トレンド要因を取り除いた上で効果測定できる	- トレンド要因を取り除くことができるため、前後比較よりも厳密な分析が可能となる - 他の手法と組み合わせることも可能	「平行トレンドの仮定」が満たされている必要がある - 政策実施前後の両方のデータが必要となる
合成コントロール法	政策非対象者のデータを合成することによって、政策対象者が政策を受けなかった場合の仮想的な状況を推計し、政策効果を測定する方法	- 一者しか政策対象者がいなかったとしても分析ができる - 政策実務を変更せずに実施できる	政策実施前後の長期的な時系列データが必要となる
回帰分析	政策実施後のみのデータを用いて、政策効果を測定する方法	- 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 - データがあれば、「第三の要因」にも対応し得る	因果関係が逆方向である場合には上手く対処できない
前後比較	政策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効果を測定する方法	政策対象者だけのデータで簡便に算出可能	政策以外の要因も含まれるため、厳密な効果測定が困難

(出典) 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) 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』」(2022.1)を一部改変し、行革事務局作成

(参考 2 - 1) 政府における E B P M の推進 (取組状況)

(EBPM取組方針(令和8年度)図表)

【出典】 2026年 2月17日
E B P M推進委員会「資料 2」



(参考 2－2) 行革事務局その他関係府省庁の取組①

- 「E B P M取組方針（令和 8 年度）」（2026年 2 月17日 E B P M推進委員会決定）2 の「（2）行革事務局 その他関係府省庁の取組」に記載された「政府全体における政策効果の向上のため、（中略）各府省庁を支援する取組（伴走型支援の提供等）を進める」とある内容の詳細は次のとおりです

府省庁名	担当部局名	主な支援内容
内閣官房	行政改革・効率化推進事務局	○政府の行政改革 (https://www.gyokaku.go.jp/index.html) ● E B P M支援パートナー ● 「E B P Mガイドブック」（本冊子） ● 「行政事業レビューシート作成ガイドブック」 （2026年 3 月内閣官房行政改革・効率化推進事務局作成） レビューシートを政策立案や予算要求という将来に向けての「意思決定」の一環として積極的に活用し、基礎的な E B P Mを実践するための考え方や具体的な方法を解説したもの ・「別冊 1 基金シート作成ガイドブック」 基金シート作成による基金事業の E B P M徹底のための考え方・具体的な方法を解説 ・「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 ～改善事例集～」 レビューシート・基金シートの具体的な優良事例と解説 ・「別冊 3 行政事業レビューにおける自己点検のポイント ～公開プロセスを含めた政策効果の最大化に向けた工夫～」 事業の点検・政策効果の検証を次の改善につなげるための心構え・具体的な方法を解説 （※）掲載URL https://www.gyokaku.go.jp/review/review.html ● 「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 ～アクティビティの特徴に応じた実践集～」 （2026年 3 月内閣官房行政改革・効率化推進事務局・総務省行政評価局） （※）掲載URL https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/shien/index.html

(参考 2 - 2) 行革事務局その他関係府省庁の取組②

府省庁名	担当部局名	主な支援内容
内閣府	政策統括官（経済社会システム担当）付	○経済・財政一体改革推進委員会 (https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/index.html) ● 経済・財政一体改革における重要政策に係る E B P M の推進
デジタル庁	デジタル社会共通機能グループ	○オープンデータ (https://www.digital.go.jp/resources/open_data/) ○政府相互運用性フレームワーク (GIF) (https://www.digital.go.jp/policies/data_strategy_government_interoperability_framework/) ● 行政データの二次利用促進、GIFのひな形による各種情報システムにおけるデータ標準化確保の促進
	ファクト & データユニット	○デジタル庁ファクト & データユニットの紹介 (https://digital-gov.note.jp/n/nc22dc90cec65) ● 民間企業出身のデータアナリスト、データエンジニア、デザイナー等のスペシャリストで構成されるチーム ● 各政策分野におけるデータ利活用の機会発見、データの分析・可視化、プロジェクトの推進まで、オール・イン・ワンでサポート

(参考 2－2) 行革事務局その他関係府省庁の取組③

府省庁名	担当部局名	主な支援内容
総務省	行政評価局	○総務省行政評価局が取り組む E B P M https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/seisaku_ebpm.html ● 政策評価における E B P M実践の相談（効果検証、評価方法、評価計画等の具体的な検討への助言や課題解決） ● 政策の効果検証について、準備段階や途中過程で行う取組も含め支援（実証的共同研究の枠組を活用して、予算・人員・ノウハウを提供し、各府省庁における効果検証等の取組をサポート） ● 効果検証等で蓄積した知見や事例の共有 ● E B P M人材育成についての助言・支援 ● 効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドライン（2026年7月21日最終改定） (※) 掲載URL https://www.soumu.go.jp/main_content/001083158.pdf
	統計局	○統計局 (https://www.stat.go.jp/)
	政策統括官（統計制度担当）	○政策統括官（統計制度担当） https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index.html
	統計研究研修所 (独) 統計センター	○統計研究研修所 (https://www.stat.go.jp/training/) ○(独) 統計センター (https://www.nstac.go.jp/) ● 政府統計のポータルサイト「e-Stat」の機能の充実や使いやすさの向上 ● ビッグデータ連携会議における知見（活用の事例や課題等）の共有やビッグデータポータルの活用 ● 調査票情報の二次的利用の円滑化等 ● 統計データ利活用センターによる自治体向け支援における事例の共有 ● データ処理上の課題解決支援、統計技術支援
人事院	公務員研修所	○人事院公務員研修所 https://www.jinji.go.jp/kensyusyo.html ● 行革事務局と協力し、行政研修において、政策立案における E B P Mの活用及び意義について学ぶ政策課題研究を実施

(参考 2－3) 各府省庁の政策研究所

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

（参考3）参考文献 ほか

- 亀井善太郎『実務家のための政策デザイン入門 E B P Mの上手な使い方』（PHP、2025）
- 縄田健悟『だけどチームがワークしない“集団心理”から読み解く 残念な職場から一流のチームまで』（日経BP、2025）
- 安宅和人『イシューからはじめよ 改訂版 知的生産の「シンプルな本質」』（英治出版、2024）
- 中原淳『「対話と決断」で成果を生む話し合いの作法』（PHP、2022）
- 佐藤徹『エビデンスに基づく自治体政策入門 ロジックモデルの作り方、活かし方』（公職研、2021）
- 大橋弘『E B P Mの経済学 エビデンスを重視した政策立案』（東京大学出版会、2020）
- 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）
- 伊藤公一朗『データ分析の力 因果関係に迫る思考法』（光文社新書、2017）
- D.C.ゴース・G.M.ワインバーグ著、木村泉訳『ライト、ついてますか』（共立出版、1987）
- 『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（第1回～第5回）』（内閣官房、2022.2～2022.5）
- 伊藤公一朗『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』（日本経済研究センター講演会資料、2018）

（参考 4） 変更履歴

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 E B P M 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」を追加等
1.2	2023.4.3	こども家庭庁の E B P M 推進部局を追記
2.0	2026.9.1	2025 年 1 月の行政改革推進会議の議論や RS 作成ガイド等を踏まえ全面改訂