

EBPM推進の「次の一手」に向けたヒント集
～「EBPM夏の宿題」ヒアリングから～

(平成 29 年 11 月 29 日内閣官房行政改革推進本部事務局)

EBPM推進の「次の一手」に向けたヒント集 ～「EBPM夏の宿題」ヒアリングから～

平成 29 年 11 月 29 日
内閣官房行政改革推進本部事務局

統計改革推進会議の最終とりまとめを踏まえた政府における証拠に基づく政策立案、すなわち Evidence-Based Policy Making (EBPM) の取組は、本年 8 月の EBPM 推進委員会の設置を契機に、推進体制整備の取組と並行する形で、各府省における実践の準備・着手作業を行う段階に入った。

EBPM は、政策の企画立案過程の変革である。政策の企画立案、検証と改善を、ともすればアドホックなエピソードに頼りがちなエピソードベースから、政策目的の明確化や政策効果の測定に重要な関連を持つ情報やデータとは何かを問うていくエビデンスベースへと転換することである。その対象は予算事業に限らない。本来的には行政機関における全ての活動が対象となり得る。政策（政策、施策、事務事業等）の目的を明確化し、政策目的とその手段との関係（つながり）を分析し、統計等のデータを用いてチェックを行い、政策の妥当な実施と次の段階に向けた改善を継続的に可能とするためのツールである。

とはいえ、現時点の各府省等の EBPM の取組は初期段階であり、今後継続・拡大していくものである。EBPM に関する知見の蓄積、統計改革を踏まえた各種データ整備の進展、アカデミズム等政府外からの意見の表明等を通じ、より適切なエビデンスに基づく政策立案へと府省全体が進化していくことが必要である。

このような EBPM の取組の現状と今後の展望を考えれば、今後の EBPM 推進にとって、各府省の EBPM 統括責任者（そのスタッフも含む。以下「統括責任者」という。）を中心とした情報収集、試行錯誤を含む適切な初動が極めて重要になる。このため、EBPM 推進委員会の事務局を務める行政改革推進本部事務局では、各府省の統括責任者による当該府省所管事業に係る EBPM による検討・分析の先行的な実践（いわゆる「EBPM 模範事例の作り込み」、「EBPM 夏の宿題」）を含む取組を促した。これを受け、各府省においては、それぞれの組織における EBPM の取組の浸透・定着のため、その第一歩にふさわしいと考える事業等を自主的に選び、統括責任者が原局とのやりとり等を行った。

これらの結果については、本年 9 月から 10 月にかけて、有識者によるヒアリングを行った。あわせて、EBPM の試行（取組を促す「触媒」）の一つであ

るEBPMレビューの準備のため、レビュー対象のモデル事業等についてのヒアリングも実施した。

各府省の統括責任者からは、自らの取組の参考とするため、自府省以外のEBPMの取組についての情報提供を求める声が多数あった。また、ヒアリングの際有識者から行われた発言の中には、この時期に各府省が共通して直面する問題に関し、EBPMの実践、定着、取組を加速していく観点から有効と考えられる知見が多く含まれていた。

この資料は、ヒアリングの際に有識者からなされた指摘や示唆の内容を、各府省が参照・共有できるよう、当事務局がまとめたものである。各府省の統括責任者にとって、主に初動段階における「次の一手」と今後の取組の方向性のヒントとなることを期待している。

また、各府省がこの資料も踏まえてEBPMを推進していく中で、取組の改善につながる更なる気づきや要望等があれば、当事務局まで積極的に提供願いたい。これも踏まえ、当事務局としては、今後とも、各府省との連絡調整を密にしつつ、政府を挙げたEBPMの推進が図られるよう取組を進める。

※ この資料をまとめるに当たり、有識者の指摘や示唆の内容を、便宜、現時点で統括責任者において共通する問題意識に対応させる形で必要な編集を行い、大きくくりで分類した。元々の有識者の発言はヒアリングにおける個別具体の事例に即して行われたものであり、単純に一般化、あるいは、当該分類に該当する問題に汎用化されることを予定して行われたものではないことに留意する必要がある。

I EBPMに取り組む対象選定について

II EBPMの取組における留意点

1. ロジックモデルの作成について
2. アウトカム、アウトカム指標の設定について
3. エビデンスの構築やデータの収集・活用について
4. モデル事業の設計について

III EBPMに取り組むための活動や体制整備等について

1. 統括責任者と府省内における立ち位置について
2. 人材育成等について
3. データ活用について

I EBPMに取り組む対象選定について

多くの統括責任者が、今般のEBPM的検討・分析の先行的な実践に当たり、まず、直面したのは、「どのような対象についてそれを行うか」という課題であったと考えられる。

EBPMの考え方の中では、政策といい、施策といい、あるいは事業といっても、行政機関が予算を用い、あるいは、国民に負担や順守を求める行為やルールを企画するのであれば、必要なロジックを持ち、それを裏付けるエビデンス（データ、情報）を示すことで、当該政策についての国民への説明責任を果たしていくべきである。

しかしながら、こうした活動は不十分な現状にある。このため、各府省の統括責任者において、自府省内の原局に対する適切な活動の定着を期して、特にEBPM的な検討・分析を促すことが適切な対象の選定が有効であると考えられる。これはすなわち、原局においても必要性等が理解しやすく、かつ、効果的なEBPM推進の例になるものを選ぶことのできるような対象選定を行うための考え方をどのように整理するかという問題である。

この問題意識に関する有識者の指摘・示唆としては、以下のようなものが見られた。

<対象とする政策を選ぶ際にはどのような点に着眼したらよいか>

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• EBPMを意義あるものとするには、政策を変える、政策を始めるという意思決定に用いるべく、重点的に資源配分して実施することが重要である。現場の負担感という意味からも、例えば、概算要求全部を現場にやらせるなどの形にはするべきでない。 |
| <ul style="list-style-type: none">• 政策当局が目玉と考える政策課題を対象に、利害関係者等に説明・調整をする上でどのようなエビデンスを使いどうロジックを組むのかを考える方がよい。全ての政策・施策・事務事業を対象に体系立ててEBPMを行おうとしても、質の低い方に引っ張られがちになり、うまくいかない。 |
| <ul style="list-style-type: none">• 問題があってそれを改善するために新しいことをやる場合に、どの政策手法がよいのかを評価するためにEBPMに取り組むことは意義がある。この意味で、政策のロジックをはっきりさせる等の活動を含むEBPMは、新規の政策や、政策を変更する際に行うのが有益。 |
| <ul style="list-style-type: none">• 現在の政策と類似の政策を将来的に行う事は多いのだから、既存政策はEBPMの対象にしないと決め付けることはせず、次の政策の改善につなげるために、導入後（例えば何年か経った時点）に中間的に既存政策のEBPMを行うとよい。いかなる経緯でどのような目的の実現に向けて開始されたか不明確であることに改めて気づくことで、政策の見直しにつながるケースも少なくないかもしれない。 |

- ・ E B P Mは、今後の定着化の過程とともに全ての政策が適用対象となり得る。とはいえ、とりわけ初動段階においては、現行の政策評価や行政事業レビューと異なり、ある手法に従って対象全部についてやれというものではない。各省が E B P Mの結果を政策の改善に活かすために行うものと考えればよい。

<対象とする政策の大きさや「まとまり」についてどう考えるか>

- ・ E B P Mを実施対象として適当な政策のかたまりかどうかを見るのは、統括責任者として重要な着眼点。 E B P Mは政策立案にかかわる取組であり、 E B P Mを意義あるものとするには、政策の内容や実施方法の改善・代替的政策の新設等に活かすことに焦点を当てていくべき。この意味で、 E B P Mの推進には、対象として適当なものを探ることが重要。
- ・ 概算要求している事務事業の単位が、 E B P Mを行おうとする上で必ずしも一番良いタイミングや括りとは限らない。 E B P Mの実施にはコストを要することから、実施したい大きな政策を関係者に売り込むために E B P Mをしっかりと行うことが効果的。 E B P Mで集めたエビデンスや組み立てたロジックが政策評価や行政事業レビューでも使われることで、時間や仕事の合理化にもつながる。
- ・ 「政策のまとまり」を検討するに当たって、あまり大きなまとまり（例：複数の政策手段が混合しているもの等）とすると、アウトプットとアウトカムの関係が見えづらくなる。
- ・ あまり大きな政策を E B P Mの対象とすると難易度が上がる。個別省庁では完結せず、複数府省にまたがるような政策を E B P Mの対象とすると、アウトプットとアウトカムの関係が不明確になっていく。府省の中で、 E B P Mの対象設定が適当な政策のまとまりになるよう導くことは統括責任者の重要な役割。
- ・ 行政事業レビューにおける事業の単位をそのまま持ち込んで E B P Mの対象としても、政策の企画立案に活かすという目的がないと、有意義でない。政策の企画立案に活かすという視点のないまま、既に概算要求で固まっているものを取り上げて、つじつま合わせの雰囲気になり、現場のやる気も出ないし、 E B P Mとしての効果も薄い。

<技術的に高度な手法にとらわれることなく、政策改善の工夫の追求を>

- ・ E B P Mは、技術的に高度な実験的・数学的手法を用いた因果推論により政策効果を把握するような取組に限られるものではない。高度な手法を用いることができなからと E B P Mの検討対象から外すのではなく、政策の改善のためにどのように歩みを進められるかという観点から発想することが必要。

<エビデンスに乏しい政策案を採用する場合の留意点は何か>

- ・エビデンスには乏しいが高い効果が得られると考えられる政策をリスクを取って講じることがあってもよい。その場合、ロジックモデル等のEBPMの考え方を踏まえて関係者とのコミュニケーション（意見交換や調整）を図ることが有効。

II EBPMの取組における留意点

検討・分析を進めるべき対象を特定して、次に直面するのは、具体的作業をどのように進めるかという点である。もとより、いくつかの事実や具体的活動、今後発生する可能性のある事象を、形式的につなげて考察を行えば足りるものではない。また、行政事業レビューのレビューシートや政策評価の事前分析表など既存の資料から関係する項目を拾い出せばよいというものでもない。作業の目的は、あくまでより良い政策立案、政策の評価・改善であり、また、利害関係者等との対話・調整の枠組みを作るものでもあることから、これを意識して行うことが必要であり、かつ、重要である。現在の政策を守ろうとして、そのためにロジックを後付けしたり、エビデンスを恣意的に集めたりするような姿勢では、EBPMは進まない。

今回のヒアリングでは、このEBPMの取組の第一歩ともいうべき、ロジックモデルの構築やアウトプット、アウトカム指標の選択、エビデンスとしてのデータの捉え方といった言わば政策の基本設計について、多くの指摘や示唆があった。また、いわゆる「モデル事業」についても、その性格に応じた考え方について指摘や示唆があった。

これらを以下に整理する。

1. ロジックモデルの作成について

<目標・目的の明確化、解決すべき課題の特定とそのため分析を考える>

- ・ロジックモデルの作成プロセスを非常に単純化・一般化すれば、まず政策課題を的確に捉え、政策的に実現すべき価値を明確にする（何が問題で、それをどうしたいのか）。その上で、その価値をどのようなアウトカムに読み替えるかを検討する（何をどこまでどうするのか）。その後、アウトカムに到達するためのあり得べき政策手段を考え、そのメリット・デメリット等の比較検討を経て講ずべき政策手段を決定する、という流れになるのではないか。
- ・現在の政策目的やロジックをまず守ろうとするのではなく、現在の政策目的が的外れでないか、本来目的・目的とされるべきものは何であるかについて、虚心に考え、データ等を用いながら確認する姿勢が、EBPMには必要不可欠。
- ・ロジックモデルの構築に当たり、課題を的確に捉えた上で、なぜその課題が解決

<p>されないのかの要因分析を行い、それを踏まえて政策手段の選択を行うことを考える必要。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ロジックモデルの作成に当たり、現状を観察して課題を批判的に吟味・分析し、問題を引き起こしているいくつかの要因を抜き出して、これを検証するためのデータを探索することでより現実的な政策設計につなげていくこともEBPMのやり方の一つ。
<ul style="list-style-type: none"> ロジックモデルの作成に当たっては、政策手段、アウトプット、アウトカムを具体的に示していく必要。そうでないと考え方を示しているだけにとどまり、ロジックモデルの信頼性が得られない。
<ul style="list-style-type: none"> アウトカムの目標水準を明確にした上で、政策手段によるアウトプットが、どのようにアウトカムに影響を与えるかのロジックを示す。その上で、このロジックが説得的であることを裏付けるエビデンスを示すことが重要。エビデンスは因果関係を明確に示すものであることが望ましい。
<ul style="list-style-type: none"> アウトカムに届いていない要因等を分析し、それを踏まえアクティビティ（アウトプット）とアウトカムのロジックを組む必要。例えば、実現しようとしていることが民間で進まない理由はニーズがないからか、ニーズはあるが障害があるからなのかなど、分析がないとどうフィードバックしていったらよいか分からない。
<ul style="list-style-type: none"> 政策当局では、目標を立て、それと現状とのギャップを埋めるという手段を選択し、また、ここが動けば別の数字がこう動く、それを踏まえると原因はこの部分である、という実践に伴う体感があると思う。EBPMで求めるロジックモデルの構築やそれを裏付けるエビデンスの提示は、政策当局が既に体感的に理解しているこうした因果関係のようなものを、要因分析を通じて可視化（「見える化」）するものでもある。そう考えて取り組んでほしい。

<データに振り回されず、まずはあるべきロジックモデルを考える>

<ul style="list-style-type: none"> データありきではなく、まず課題、解決策、成果として自分たちはこう考えるということから始めてロジックモデルを作成すべき。関連しそうなデータを集め、それで説明できるロジックを作るという手順は逆転しており、適切でない。
<ul style="list-style-type: none"> 数字に置き換えることが重要という訳ではない。定性的でもよいので、ロジックをはっきりさせ、アウトカムと中間指標等に照らし、どうやって政策改善のためにフィードバックしていくかを考えること。それにより実際に政策を改善するプロセスを作ることが重要。
<ul style="list-style-type: none"> データが全て揃うことはないし、完璧なデータなどはない。しかし、データがないからロジックモデルを示せないとは言えない。現存するデータ（数値に限らない。）を最大限に組み合わせ、活用して、ロジックモデルを構築することを考えるべき。

<実際に「使える」ロジックモデル～活動にまで「行きつ戻りつ」できるか>

- ・ロジックモデルは大きなアウトカムから小さなアウトカムへと（長期アウトカムから初期のアウトカム、アウトプットへと）降ろして設計する。事業開始後は、小さいアウトカムの達成具合から大きなものへ上がっていくのがロジックモデルの考え方。降りる方で試しに設計をした上で、次に行きつ戻りつフィードバックができるか考えてみてもらいたい。
- ・ロジックモデルでは、アウトカムが達成できなかった場合、アクティビティに戻って取組を修正できるようにしておく。政策がうまくいかなかったときの気づきのフィードバックをどう反映するのか見えるようにしておくことで、実際に使えるロジックモデルになる。
- ・ロジックモデルの構築の際、複数の小さな政策のまとめりごとに対応する初期アウトカムを設定し、更に上位のアウトカムに統合させていく方法もある。

<仮に課題は同じであっても、技術革新や環境の変化を踏まえているか>

- ・過去から認識されている課題や、既に取り組んでいる政策について検討する際には、対象とする課題・政策を取り巻く技術革新等の世の中の変化や、地域性その他の条件の違い等も踏まえないと、適切なロジックモデルを作成することはできない。
例えば、高速道路の整備や自動車の性能はこの半世紀で大きく変わったのに、高速道路の速度制限はほとんど変わっていないとすれば、それが合理的かという点が見直し対象になるはず。

<データが揃いそうにもない場合、ロジックモデルはどうするか>

- ・データが全て揃うことはない。データ以外の説得的な情報も裏付けとして、ロジックを構築する必要。
- ・政策分野によっては、データにこだわりすぎることなく、アウトカムがどのように論理的に達成され得るのかを検討してロジックモデルを作る必要がある場合もある。
- ・データがない（又は機密等で示せない）場合には、他の政策手段との比較といった政策検討のプロセスが十分に行われていることを示すことで、ロジックモデルの信頼性を高めることが可能。
- ・アウトカムの達成状況を直接定量的に示すことができない場合には、アウトカムに密接に関連する中間的な指標（例えばアウトプットにより変動し、また論理的にアウトカムと因果関係があるような指標）を検討することが重要。

＜より上位の政策目的に対する寄与度等を見て、政策の位置付け等を考える＞

- ・同じ政策目的に対して多くの政策手段が講じられている場合、政策目的全体に占める検討対象の政策手段の与える寄与度がどれくらいあるのかを見ないと、当該政策手段の効果がどれくらいか分からない。そうした場合、かなり下準備は要するが、文献資料や過去の経験も踏まえながら、課題の原因分析等をしっかりと行って政策の設計に当たることで、勘所が見えてくるのではないか。
- ・EBPMの対象とする政策のレベル感（大小・細かさ）に応じ、アウトカムや指標の設定、ロジックの裏付けとなるエビデンスの設定の細かさを決めていく必要がある。

2. アウトカム、アウトカム指標の設定について

＜アウトカムが明確でないと、政策手段が合理的か判断できない＞

- ・アウトカムを明確化しないと、それに対し政策手段が有効なのかどうか検討できない。成果を調査するにも、目的がはっきりしないと調査もできない。政策手段と政策効果の関連が曖昧で焦点が定まらなると、（金額の大小ではなく）ばらまきと同じことになってしまう。
- ・EBPMには、アウトプットとの関係が整理しやすく、かつ、政策の目的を的確に反映しているアウトカム設定が必要。
- ・アウトプットがアウトカムに有意な影響を及ぼしているのかを評価するためには、数値化できるものとそうでないものを整理し、実現したいこと（アウトカム）は何かを具体的かつ明確なものにした上で、ロジックモデルを構築する必要。

＜アウトカム未達の際にアクティビティに戻ることができるアウトカムとなっているか＞

- ・アウトカムの設定に際しては、当該アウトカムが達成できなかった場合に、ロジックモデルでアウトカムからアクティビティに戻れるようアウトカムを明確化する必要。距離の遠すぎるアウトカムでは、PDCAサイクルを回すことができず、政策改善の検討ができない。
- ・中期のアウトカムが達成できなかった場合に、何が原因だったのか辿ろうとするときに、どのようにもう一回アクティビティに戻っていくのか（フィードバック径路）が見えるようにロジックモデルを作ることができると、アウトカムがはっきりするし、それは長期アウトカムの発現にも結び付く。

<対象政策の大きさに応じた適切な大きさのアウトカムになっているか>

・ロジックモデルの構築に当たり、対象とする政策の規模（予算の大小等）や性質（長期アウトカムに当該政策が与える効果の大きさ等）などに応じ、適切なアウトカムを設定する必要。政策に応じて、長期アウトカムまで含めたエビデンス構築を行うのか、初期アウトカムまでのエビデンス構築にとどめるか、よく検討が必要。（例：小規模事業であれば、（迂遠な長期アウトカムに無理につなぐのではなく）むしろ初期アウトカムを重視し、そのサイズに応じたきめの細かいエビデンスを用いてロジックモデルを作ることが適切なこともある。）

・EBPMの対象に応じて、適切なアウトカムのレベルがあり得る。小さな政策ならば、その予測される効果に応じた（小さな）アウトカムを設定して作業する必要。無理矢理大きなアウトカムに至るエビデンスを構築しようとしても意味のあるロジックモデルにならない。政策自体の効果をきちんと捕捉できることが重要であり、政策効果が分かるものについて作業しないとEBPMの効果が得られない。

<既に設定されている「目標」の妥当性を問い直し、実現の道筋を考える>

・現に設定されている「目標」についても、これが妥当かどうか問い直すことも重要。妥当な目標値をどうやって決めるか。誰かが決めた所与とするのではなく、どの程度がよいかを検討し、何年でどうやって実現していくかという議論を行うことが有益。

<指標の設定は適切か～全国データと地域データ、「成功」の尺度は何かなど>

・アウトカムに対して適切な指標を設定する必要。例えば、一部地域や路線を対象とするアウトカムにもかかわらず、全国の指標を参照することは、適切な分析にならない。

・例えば、「成功事例」と言われる政策や個別の事例（外国の例を含む。）を参考にして政策を立案する場合、その「成功」の尺度は何かを十分評価した上で、立案しようとする政策のアウトカム指標等を検討することが必要。

<その他>

・ありがちなことだが、アウトプットとアウトカムを混同しないよう留意が必要。

3. エビデンスの構築やデータの収集について

<エビデンスやデータはロジックの筋道を説得的に示すため工夫するもの>

- ・最終アウトカム等の究極の目標は、不確実で不確定性が高いから、疑問の余地なくロジックを裏付けられる（こうしたら必ずこういう結果になる）というエビデンスはほとんどない。そのようにほとんどがグレーな世の中であっても、エビデンスなし、ロジックなしでやってはいけない。限界がある中、それでもどのようにロジックを考え、どう説得的なエビデンスを探して示していくかが課題。
- ・政策によっては、その成果をデータで示すことができるし、それが有効であるものもあれば、そうでない部分を有する政策もある。無理に全てをデータで示そうとするのではなく、必要なものは定性的に示す方法もある。その場合、アウトカムを説得力あるものとするには、事業をよく知っている人から見て正直で、かつ説明を受ける人の印象に残るものは何かを考える。つながりと筋立てを押さえたアウトカムが言葉で掲げてあれば、どういうデータが必要か、データをとれるかとれないかというところに結びついていく。
- ・完璧なエビデンスが存在しない中で、政策立案者は、必要性を説明しようとする政策との関係でそのエビデンスにどのような限界や留保条件があるか、自ら謙虚に評価し説明することが重要。EBPMの取組が利害関係者等との対話・調整の枠組みを作るものあることから、このような限界等も共有することで、円滑な意見交換等が期待できる。

<様々な限界のある中、データの収集・活用にはいかなる工夫があり得るか>

- ・エビデンスの構築に当たり、事前に入手できる情報は限られる。しかし、限られた情報の中から関係やつながりを推定して適当なデータを探索しつつ、将来推計等を行う必要がある。
- ・アウトプットとアウトカムの因果関係を直接的に示すデータがない場合、評価困難とそこで議論をやめてしまうのではなく、アウトプットにより変動し、また論理的にアウトカムにつながって動くはずである中間指標を用いることで、両者の因果関係の確からしさを推測することも可能。例えば、がん検査の受診率と死亡率の低下の中間に初期がんの発見率の上昇が見られるかどうかをしてみるなど。
- ・新規データの取得にはコストも現場への負担もかかることを踏まえた検討が必要。データを取れるか、取るかから出発せず、まずロジックモデルの原型を作った上でデータの探索を行い、データが必要だとしてもコスト面も含めて検討を行うべき。
- ・政策対象者のみに対して行う事後アンケートは、バイアスがあるため評価方法として適切でない。政策対象者以外のデータとの比較が必要。
- ・業務処理の情報システムについては、あらかじめ当該システムの評価手法・評価

尺度等を検討し、それに見合ったデータが得られるようシステムの中に組み込んでおく。そうしておくことで、集計結果だけ出てきて後から分析ができず、どうにもならないという事態を防げる。

＜既存データの更なる活用＞

- エビデンスを検討するに当たり、まずは自府省の業務データや他府省のデータも含め既存のデータをどう活用することができるかを考えるべき。直接因果関係を示すデータはなくとも、間接的にでも関係を示す中間的データも検討すべき。
- データを探索する場合には、集計された統計表のみを探すのではなく、個票データの二次的利用で目的とするデータが取得できるか、それらの組合せでどんな分析ができるかも検討することが有益。
- 仮に政策対象群の前後比較データしかなく、アウトプットとアウトカムの因果関係を示すには十分なデータを示せない場合であっても、既存統計のデータ中から類似の母集団のデータを抜き出して比較することにより、精緻な統計分析ではなくとも、一定程度有効な判断ができる。
- データを適切に用いるためには、その定義を正確に把握し、また、データの意味する内容を吟味する必要がある。定義によっては、検討対象の現状や課題を正確に反映できない場合があることには留意が必要。
例えば、「離職率」は入った企業を辞めた者の率だが、同業他社への転職を含むし、より好条件の転職のケースも含むだろう。課題設定をはっきりさせてデータを扱う必要がある。
- 統括責任者は二次利用や類似母集団の比較といった視点を原課に示し、また、統計部局や他府省の統括責任者と調整して、原課が容易に個票データにアクセスできる環境整備を行う必要。

＜所与の目標等が即エビデンスではなく、その根拠や実現の筋道を考える＞

- 仮に法律や条約等で講ずべき政策の大枠や目標となるものが決まっている場合であっても、それ自体がエビデンスとなるわけではない。EBPMは単なる執行過程の検証ではない。具体的にどのようなアウトカムを目指すのか、どのような政策手段を用いるのかを検討するためには、法律等の掲げる目的・目標とその考え方や根拠に立ち返った検討が必要。
- 審議会等における有識者の発言は、参考とはなっても、それ自体がそのままエビデンスになるわけではないことに留意。

＜既存の手法等を活用する＞

- 様々な分析のツールや手法は既に世の中にあり、海外でよく使われているものも

ある。具体的な統計分析等の手法やツールについては、各府省が無理して自ら開発するというより、海外も含めて既存の様々な手法を探し、実情に合わせ工夫して適用すべき。

4. モデル事業の設計について

＜事業実施を通じて事後検討に必要な情報が得られる設計になっているか＞

- ・モデル事業の場合には、あらかじめ事業設計の段階から、後の事業拡大や全国展開等のためにどのような課題があるか、そのためにどのような情報が必要かを検討・整理し、モデル事業の実施過程でそうした情報を得ることができるよう事業設計することが必要。
- ・例えばモデル事業のEBPMとしては、どの程度の問題あり、それに対して今はデータがないから、モデル事業を行ってデータを集める、といったストーリーが出てくる必要がある。

＜事業実施後の事後検証の余地を確保し、要因分析を次に活かすことが重要＞

- ・モデル事業を本当に意義あるものにするためには、モデル事業の実施から得られるデータの収集、評価、分析等をしっかり行うことが必要。そのため、モデル事業予算において、事業実施そのものに要する費用と別に、データの収集、評価、分析等を行うための費用を確保することも重要。
- ・モデル事業の実施後の検証において当初考えていたようなデータや検証結果が得られなかったとすれば、その要因分析（ロジックモデルの問題か、データ収集方法なのかなど）を行うことで、次のEBPMの取組に活かす必要がある。

Ⅲ EBPMに取り組むための活動や体制整備等について

緒に就いたばかりのEBPMの取組に当たり、統括責任者の果たす役割は非常に重要である。自府省内の推進機運を醸成し、取組を促す「司令塔」としての役割と、原局の様々な悩みや提案等に真摯かつ親身に対応する「よろず相談所」としての大きな2つの役割がある。これらは原局の考えや立場を理解しつつも、より良い政策立案へと改善を求めて助言や厳しい指導をしていくという両立が難しい役割でもある。このため、統括責任者と原局との間で適切な緊張感を持ちつつ、EBPMの推進について一致協力して取り組んでいくことが必要である。こうした観点から、有識者から具体的に以下のような指摘や示唆があった。

また、以下のうち、EBPM推進人材の確保・育成方針及び統計等データの

提供等の判断のためのガイドラインについては、今年度中を目途に策定することとされており、今後具体化を進める。

1. 統括責任者と府省内における立ち位置について

<課題に気づき、問題提起する>

<ul style="list-style-type: none">・ E B P Mは統計を使うためのものではなく、政策立案を改善するもの。政策の企画や実施に当たる職員の思考様式や組織文化を変えていく取組。同時に国民に対して説明すべきものであるから、説明できるようにして政策の実施に当たる。そうした取組を通じ、「気づき」が増えていく。
<ul style="list-style-type: none">・ 統括責任者としては、E B P M推進の課題や、不足するもの、改善策に気づくことが重要な第一歩。政策部局に対し有効な指摘ができるようになるためには、まず統括責任者自らがE B P Mのため何が必要か、自己点検・整理する必要。政策部局とのやりとりとしては、E B P Mの観点からロジックやエビデンスの説明を求め、政策部局が気づかない問題を提起し、不足している点や課題等について、政策部局の気づきを引き出していく。
<ul style="list-style-type: none">・ 政策の性質や課題は千差万別であり、初期段階で「やり方が分からない」ということはある意味健全なこと。そこで大事なのは、(書かれた本を読んでその内容をあてはめることなく、) 政策担当者自らがその政策を行う理由を検証してみること。その中で、統括責任者が自らの気づきを踏まえて、政策部局に対して提案・指摘を行う。E B P Mを新たに始めるには、また意味あるE B P Mの取組を浸透・定着させていくには、この方法しかない。
<ul style="list-style-type: none">・ 統括責任者は、これまで政策の前提として当たり前とされていた事柄について、視野を広げた検討を行うために府省内で問題提起をする役割を担う。一方、そのためにはどのようなデータや分析が必要になるかを各府省で自己点検し、短期的又は中長期的課題を明らかにし、これを解消するための取組を主導することが期待される。
<ul style="list-style-type: none">・ E B P Mの取組は、政策について国民に対してきちんとした説明をするためのものでもある。この意味で、統括責任者は、いわば国民の代表としての視点に立ち、政策部局と議論し、然るべき指摘を行い、政策を改善させる任務を持つ。
<ul style="list-style-type: none">・ 統括責任者は、国民に代わって政策部局に対し必要かつ十分な指摘をするなど、省内部局との間で緊張関係を持たなければならない。政策部局から信頼を得ることは重要だが、一体になりすぎてはいけない。規制対象にとらわれた規制当局が実効ある規制を打てなくなるのに似た事態は避けなければならない。
<ul style="list-style-type: none">・ 統括責任者の役割の一つは、政策評価等について、可能な範囲で「もう少し明確で説得的なロジックと信頼度が高く厳密なデータ」を求め、それを踏まえた議論を推進すること。

<組織内へのEBPMの浸透を図る>

<ul style="list-style-type: none">・EBPM推進のための課題等について、(どこに弱い点があるのか) 統括責任者自身が気づき、さらに省内にも気づかせることが重要。その気づきを踏まえ、インフラ面や人材面など、講ずべき措置を検討して実行することが必要。
<ul style="list-style-type: none">・統括責任者としては、政策当局の説明に引っ掛かった点はやり過ごすことなく、気づきに発して改善策の示唆等を行う。それができるだけ体制や専門性の裏付けが、政策部局との緊張関係に加えて、統括責任者には必要となる。このために短期的又は中長期的にどのような措置を講じていくのか考える必要。
<ul style="list-style-type: none">・統括責任者は、省内幹部の支持や支援を引き出しながら、当該省の政策の改善の大きな動きに向けて、EBPMの意義・目的の認識と取組の重要性を省全体に浸透させることが必要。
<ul style="list-style-type: none">・統括責任者は、EBPMが定着するよう長期的な対応を行うと同時に、短期的に成果が見えるような取組目標を順次設定し、政策部局のやる気を引き出すような活動をしていくことも重要。

<よろず相談所として信頼を得る>

<ul style="list-style-type: none">・統括責任者は、各府省におけるEBPMの司令塔兼各府省政策部局からのよろず相談所。この役割を果たすための課題(統括責任者が有すべき知見、揃えるべき人材、整備すべき体制等)を明らかにし、短期的に、あるいは中長期的にどのような措置を講じていくか。取組からの「気づき」を契機にそれぞれの統括責任者が不断に自己点検していくことが必要であり、これが政策部局からの信頼にもつながる。
<ul style="list-style-type: none">・各省の政策課題の性質は千差万別であり、上から一律にやり方を示してそのとおりやらせることで上手くいくはずはない。これを使えばうまくいくという一律のマニュアルを作れるものではない。それぞれに工夫をして進めていくことが重要。

<外の目にさらす>

<ul style="list-style-type: none">・省内のよろず相談所として、「EBPM相談窓口」といった形で省内に周知する取組も、政策部局とのやりとりとして有益。さらに次の段階には、EBPMの検討内容を然るべき形で対外的に公表していくべき。これにより外部からの様々な意見や改善策が集まるようになれば、政策改善の参考となる。
<ul style="list-style-type: none">・EBPMの検討内容を然るべき形で対外的に公表していくべき。EBPMの取組をオープンなシステムにしていくことで、外部からの様々な意見や改善策が集まりやすくなり、政策が改善していく。

＜更なる取組を模索する＞

- E B P Mのための中長期的課題については、(体制づくりでも人材育成・専門性の確保でも、) 実際の取組をやってみた際の気づきに発し、現状から脱却するための課題を考え、課題認識から数年をかけて具体的に何をやるのか、中間目標を立てて一つ一つステップを踏みながら、準備を進めることが必要。
- 存在は既に認識されているが、短期的には取組の難しい大きな政策課題はどこの政策部局にもある。統括責任者は、それらについて長期的な観点で必要なデータを集めようとする原課の取組を、原課まかせにせず、組織として支援する必要。そうした支援を日頃行っておくことで、いざ政策議論が起こったときに、役所としてきちんとした立論とか関連データの提供ができる。
- 統括責任者による政策部局に対する支援についても、データの整理等長期を要する取組など様々なものがある。短期的又は長期的課題を点検し、計画的に取り組むタイムラインを作っていくべき。

2. 人材育成等について

＜マニュアル主義ではなく、ケーススタディで議論をしていく＞

- 研修に当たっては、ケーススタディの形で実際に政策課題の把握や分析を行わせるのがよい。その際、より重要で難しいことは、分析手法ではなく、政策課題をどうつかむのかということ。
- 各省の政策課題の性質は千差万別であり、上から一律にやり方を示してそのとおりやらせることで上手くいくはずはないから、これを使えばうまくいくという一律のマニュアルを作れるものではない。
- E B P Mの研修についても、マニュアルを解説するといった研修にはなじまず、実際の取組事例を題材とし実習や議論を交えながら、みんなで違う、違わないといいながら試行錯誤しつつ進んでいくタイプの研修が適切だろう。

3. データ活用について

＜行政記録情報の活用により外部研究者の成果の活用なども視野に＞

- 行政機関が保有する行政記録情報の中には、外部の研究者等が利用したいというものがある。守秘義務や成果の公表の制御に関する契約の工夫等により、こうしたニーズに応じた適切なデータの提供・活用又は新たな集計結果の公表を可能とすることで、彼らの研究を促し、また、行政機関側も自らのリソースではできない分析等の結果を得ることもできるようになる。

- ・業務データについては、業務処理後に当該業務自体には不要となった場合であっても、他の目的にとって引き続き有益な場合がある。統括責任者は、業務データの所在も把握し、他部局のEBPMに当該業務データを活かすことができないかとの視点を有することが必要。