

平成30年度プロポーザル型政策形成事業

「エビデンスに基づく政策展開の推進」調査研究チーム
最終報告書

平成31年3月

本編・目次

序章	はじめに	1
1	背景と目的	1
2	本報告書の構成	1
第1章	「エビデンスに基づく政策展開」を取り巻く現状と課題	2
1	世界的な潮流	2
2	我が国の動向	3
(1)	データ利活用の推進と統計改革の基本方針の策定（2016(平成28)年)	3
(2)	統計改革の推進とEBPMの推進に向けた体制整備（2017(平成29)年)	3
(3)	EBPMの推進に向けた具体的な取組の実施（2018(平成30)年)	3
3	道の動向	4
第2章	検討の経過	5
1	調査・検討手法	5
2	調査研究チームの設置	5
3	主な活動	6
第3章	国内外の優良事例調査	7
1	検討会議における優良事例の収集・議論	7
2	ヒアリングの実施	9
(1)	三菱UFJリサーチ&コンサルティング	9
(2)	東京大学大学院経済学研究科	12
(3)	北洋銀行	13
(4)	佐賀県総務部統計分析課・政策部政策課	14
(5)	福岡県糸島市企画部秘書広報課	16
(6)	福岡県福岡市総務企画局行政部行政マネジメント課	18
(7)	早稲田大学教育・総合科学学術院	19
(8)	総務省統計委員会担当室	20
(9)	厚生労働省保険局調査課	21
3	事例調査により得られた示唆	22
(1)	データの収集・分析	22
(2)	エビデンスに基づく政策の立案・検証	23
(3)	その他	23

第4章 研修会等への派遣.....	24
1 派遣の実施	24
(1) 統計データ利活用研修会.....	24
(2) オープンデータ・ビッグデータ・マネジメント研修.....	25
(3) EBPM シンポジウム	26
2 派遣により得られた示唆.....	26
(1) データの収集・分析.....	26
(2) エビデンスに基づく政策の立案・検証.....	27
第5章 会議等による検討.....	28
1 検討方法	28
2 データの収集・分析に関する検討.....	28
(1) データ分析手法.....	28
(2) データのニーズ.....	30
(3) データの利用.....	31
3 エビデンスに基づく政策立案・検証に関する検討.....	34
(1) ロジックモデルの標準化.....	34
(2) 因果関係とデータのつなぎ方.....	34
(3) 政策評価等への活用.....	35
(4) その他	35
4 調査研究チームでの検討結果に基づく個別事業の検討.....	36
第6章 「エビデンスに基づく政策展開」の推進に向けて.....	37
1 「エビデンスに基づく政策展開」に取り組む上での課題.....	37
2 「エビデンスに基づく政策展開」の推進に向けて.....	37
(1) 取組の方向性.....	37
(2) 具体的な取組.....	38
終章 エビデンスに基づく政策展開をさらに推進していくために.....	39
参考文献	40

序 章 はじめに

1 背景と目的

人口減少や少子高齢化が進行する中で、厳しい財政状況の下、限られた人材や財源などを有効活用していくためには、現状や政策課題に対する有効な政策を選択するとともに、その効果を検証していくことが重要となっており、近年、国や他の自治体において、エビデンスに基づく政策立案を進めようとする考え方が広がってきている。

道においても、平成 30 年 3 月に策定した『「行財政運営方針」における「後半期の取組」』の中で、「エビデンスに基づく政策展開」を新たな推進事項として位置づけ、取組を進めることとしている。

しかしながら、「エビデンスに基づく政策展開」の推進に当たっては、現状、確立した手法があるわけではなく、国や他の自治体においても手探りで進めている状況であり、道としてもゼロベースで検討を進めていく必要がある。このため、平成 30 年度のプロポーザル型政策形成事業のテーマとして、「データの収集・分析」と「エビデンスに基づく政策の立案・検証」という 2 つの視点から検討や調査を行い、「エビデンスに基づく政策展開」の考え方を庁内に定着させていくための方向性を示す。

2 本報告書の構成

本報告書は、これまでの検討の過程及び推進の方向性をまとめた『本編』と、今後の庁内における「エビデンスに基づく政策展開」の推進に向けて、職員が最低限身につけるべき考え方や手法をとりまとめた『別冊（手引）』により構成されている。

また、『本編』及び『別冊（手引）』は、次の章立てで構成されている。

【本編】

序 章 はじめに

第 1 章 「エビデンスに基づく政策展開」を取り巻く現状と課題

第 2 章 検討の過程

第 3 章 国内外の優良事例調査

第 4 章 研修会等への派遣

第 5 章 会議等による検討

第 6 章 「エビデンスに基づく政策展開」の推進に向けて

終 章 エビデンスに基づく政策展開をさらに推進していくために

【別冊（手引）】

第 1 章 エビデンスに基づく政策展開に取り組む必要性

第 2 章 エビデンスをどのように取り扱うか

第 3 章 エビデンスに基づく政策展開

第 4 章 エビデンスに基づく政策展開の実践

第1章 「エビデンスに基づく政策展開」を取り巻く現状と課題

1 世界的な潮流

「エビデンスに基づく政策展開」への取組について、日本では緒に就いたばかりの取組であるが、海外では、既にエビデンスを活用した取組が行われている。特に、イギリスとアメリカにおいては、政府や民間からの支援により、既に20年以上前からランダム化比較実験(RCT)¹が実際の現場で行われ、政策形成の一つの文化として受け入れられている。

イギリスでは、1990年代後半の労働党・ブレア政権時代において、行政改革の一環としてはじまった。「業績管理型政策運営」として、ROAMEFモデル²による事前・事後評価を通じ、エビデンスに基づいた政策運営が行われている。また、政府における分析専門職の積極的な雇用やOBR(Office for Budget Responsibility)³、WWC(What Works Centre)⁴の設立なども行われている。

アメリカでは、1960年代の民主党・ジョンソン大統領時代に貧困対策の評価を行うためにランダム化比較実験(RCT)が活用されたのをきっかけとしてはじまり、近年はオバマ前大統領による積極的な効果検証の実施により、連邦政府全体として精力的に取り組まれている。また、2016年にエビデンスに基づく政策について検討する評議会であるCEP(Commission on Evidence-based Policymaking)⁵を時限的に設置し、①機密情報と個人情報に関する安全性の向上、②エビデンスの作成に係る個人情報保護の近代化、③政府による安全な情報提供の実施、④連邦政府のエビデンス構築能力の強化の4つの論点について提言された。

¹ ランダム化比較実験(RCT)とは、研究対象について介入を受けるグループ(介入群)と介入を受けないグループ(対照群)にランダムに割り付けて、介入後の両グループの結果を比較することで、原因と結果が明らかな形で介入の効果(因果効果)を測定する手法のことである。なお、ビジネス分野では「ABテスト」と呼ばれることもある。

² イギリスの財務省が公表している業績管理型政策運営のガイドブックにおいては、評価の一連のサイクルを「論拠(Rationale)→目標(Objectives)→事前評価(Appraisal)→モニタリング(Monitoring)→事後評価(Evaluation)→フィードバック(Feedback)」と定義し、ROAMEFサイクルと呼称している。

³ OBRは政府の経済・財政運営を評価する機関として、①経済・財政見通しの作成、②政府の財政目標の達成見込みに関する評価、③政府の税金や福祉コストの見積もりに対する評価、④財政の持続可能性に関する評価、⑤財政リスクの検証を行っている。

⁴ WWCは現場での実践がエビデンス踏まえた取組になることを支援する機関として、エビデンスの創出やアウトリーチ、意思決定の支援などを行っている。

⁵ CEPは研究者やデータの専門家、政策担当者、プライバシーの専門家などの総勢15名から構成された組織で、アメリカ議会がねじれ状態にある中、超党派により2016年9月に設置された(設置の根拠法は2016年4月に18カ月の時限立法として成立)。2017年9月に最終報告書が大統領と議会に提出され廃止となった。

2 我が国の動向

(1) データ利活用の推進と統計改革の基本方針の策定（2016(平成 28)年)

我が国において、EBPM⁶に対する取組が本格的に推進されたのは平成 28 年⁷からである。

「経済財政運営と改革の基本方針 2016」に基づき、平成 28 年 12 月には、経済財政諮問会議が「統計改革の基本方針」を決定した。同方針では、EBPM の定着等のため、統計改革推進会議を設置し、改革の方向性のとりまとめと推進状況の管理を行うこととしている。

また、官民の保有するデータの活用により得られた情報を根拠とする施策の企画及び立案を行うことで、効果的かつ効率的な行政の推進に資することなどを目的として、平成 28 年 12 月に「官民データ活用推進基本法」が施行された。

(2) 統計改革の推進と EBPM の推進に向けた体制整備（2017(平成 29)年)

国は、「官民データ活用推進基本法」に基づき、平成 29 年 5 月に「世界最先端 IT 国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」を閣議決定し、国や地方公共団体等が一体となって、EBPM の推進の要となる機能の整備や EBPM の実践などを行うこととした。

また、「統計改革の基本方針」を受けて、平成 29 年 2 月から「統計改革推進会議」を設置し、統計システムの再構築や EBPM 推進体制を構築する上での取組の方向性について検討し、平成 29 年 5 月に「統計改革検討会議 最終とりまとめ」を策定するとともに、6 月には「経済財政運営と改革の基本方針 2017」において、最終とりまとめの推進を政府方針として定めた。

最終とりまとめや「世界最先端 IT 国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」に基づき、平成 29 年 8 月に EBPM 推進委員会を立ち上げ、政府全体として EBPM の推進に取り組むための体制を整えるとともに、12 月には政策立案過程総括審議官等の設置など各府省による EBPM 推進体制の構築を決定した。

また、11 月の行政事業レビューにおいて、いくつかの事業について EBPM の観点から試行的に検証が行われた。

(3) EBPM の推進に向けた具体的な取組の実施（2018(平成 30)年)

平成 30 年 4 月には、EBPM 推進委員会が「統計等データの提供等の判断のためのガイドライン」及び「EBPM を推進するための人材の確保・育成等に関する方針」を決定するとともに、「平成 30 年度の EBPM に係る取組について」⁸を決定し、各府省により EBPM の具体的な取組が推進された。

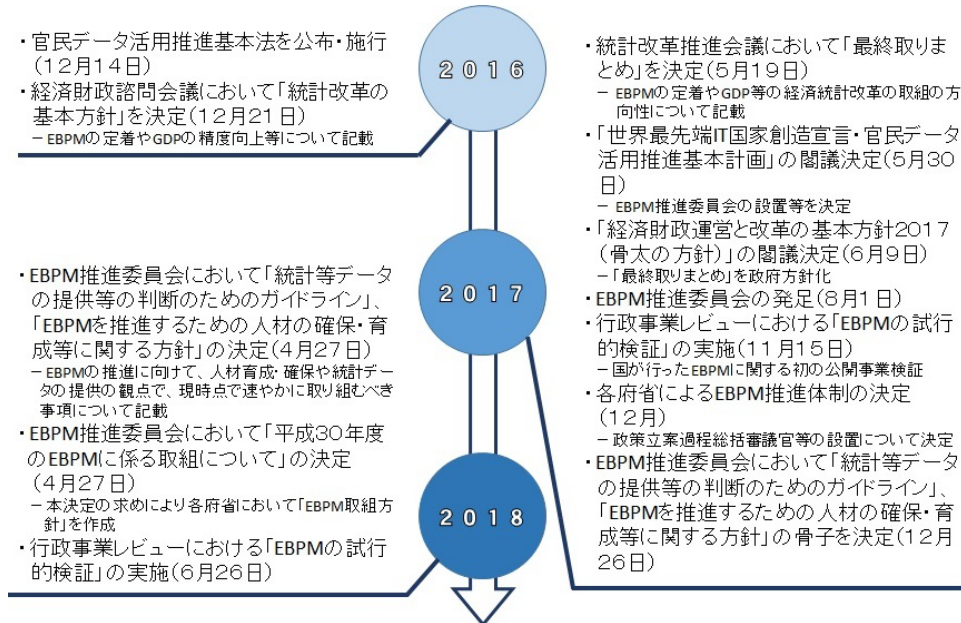
また、前年に引き続き、行政事業レビューにおける試行的な検証が実施された。

⁶ Evidence Based Policy Making の略称。一般には「エビデンスに基づく政策形成」と呼ばれることが多いが、道では事業の検証へのエビデンスの活用を含めた意味で「エビデンスに基づく政策展開」と呼称している。

⁷ EBPM については、平成 25 年 3 月の経済財政諮問会議の際に民間議員から提言がなされていたが、昨今のような取組の推進が図られるようになった契機は、「経済財政運営と改革の基本方針 2016」においてである。

⁸ 「平成 30 年度の EBPM に係る取組について」の中で、各府省に対して、平成 30 年度の「EBPM 取組方針」を策定し、実例を創出するよう求めている。

図表 1 2016年以降の国におけるEBPMの動向



3 道の動向

道においては、今後も厳しい財政状況が見込まれ、また現行の組織人員体制を基本とする限られた行財政資源の下で、より実効性の高い施策展開を図っていくためには、政策の立案や点検、見直しにあたり、これまで以上に客観的なデータを重視し、政策とその効果の検証を充実していく必要があると考えられる。

このような背景から、道議会においても「エビデンスに基づく政策展開」について議論されるなどの動きを経て、平成30年度には「プロポーザル型政策形成事業」のテーマとして、本検討が進められることとなった。

図表 2 道の行財政資源の状況

<道財政の中期展望(一般財源ベース)>

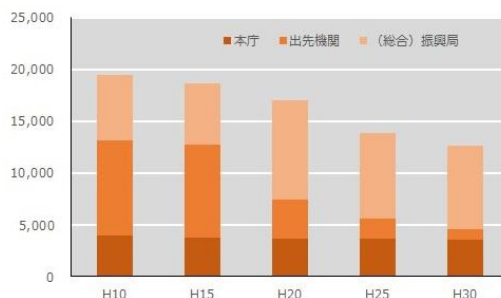
依然として多額の収支不足



(出所：北海道(2018)「予算の概要(第一回定例会)」を基に調査研究チームで作成)

<道の現行の組織人員体制>

急激な職員数の減少



(出所：人事課提供資料を基に調査研究チームで作成)

第2章 検討の経過

1 調査・検討手法

「プロポーザル型政策形成事業」のテーマとして、「エビデンスに基づく政策展開」に取り組む上で必要なデータや手法などについて検討するための調査研究チームを立ち上げ、「国内外の優良事例調査(第3章)」、「研修会等へのチームメンバーの派遣(第4章)」、「会議等による検討(第5章)」を行った。

2 調査研究チームの設置

調査・検討に当たって、政策立案に携わる意欲のある公募職員や所管業務への関連が大きい課などの職員を構成員とした調査研究チームを設置した。

また、主に学術的な立場から道の検討に助言いただくことを目的に、地方自治に精通した外部有識者として、北海道大学公共政策大学院の荒川溪准教授にご参加いただいた。

図表 3 調査研究チームのメンバー一覧

	所 属	職 名	氏 名	備 考
リーダー	総合政策部政策局 参事	主 幹	菅野 則彦	
サブ リーダー	総合政策部地域創生局 地域戦略課	主 任	中出 章太	公 募
	経済部経済企画局 経済企画課	主 査	江上 毅	公 募
	石狩振興局産業振興部 調整課	地域計画係長	中澤 正	公 募
メンバー	総務部財政局 税務課	主 任	井戸上 崇	
	総合政策部知事室 広報広聴課	主 査	横山 英浩	H30. 5. 30～ H30. 10. 15
	総合政策部知事室 広報広聴課	主 査	高橋 弓	H30. 10. 16～
	総合政策部政策局 参事	主 任	山下 賢一	
	総合政策部政策局 計画推進課	主 査	松村 伸彦	
	総合政策部情報統計局 情報政策課	主 査	本間 彰	
	総合政策部情報統計局 情報政策課	主 事	倉田 侑祐	
外部 有識者	総合政策部情報統計局 統計課	主 査	大和田 俊	
	北海道大学 公共政策大学院	准 教 授	荒川 溪	

3 主な活動

6月の調査研究チーム設置以降、図表4のとおり、具体的な検討・調査を実施した。

「国内外の優良事例調査」として、他団体での取組を把握するため、検討会議で優良事例の共有と論点整理を行うとともに、東京都及び九州（福岡県・佐賀県）でヒアリングを実施した。

「研修会等へのチームメンバーの派遣」として、東京都や和歌山県などに3回、チームメンバーを派遣して、「エビデンスに基づく政策展開」の導入に向けた研修等を調査した。

「会議等による検討」として、上記調査の結果も踏まえ、会議（検討会議、ロジックモデル班、データ班、中間報告会の全8回）やメール等のやり取りにより、道における政策の立案や点検、見直しのための手法などについて検討を行った。

図表 4 調査研究チームの活動一覧

日付	会議等名	概要
6/6	第1回検討会議	・自己紹介 ・目標や進め方などの共有
7/5	第2回検討会議	・優良事例の共有 ・今後の論点整理
7/18	統計データ利活用研修会	・エクセルを使ったデータ分析手法の演習等
7/25-26	ヒアリング（東京）	・三菱UFJリサーチ&コンサルティング、東京大学
8/1	第1回データ班	・分析手法の整理 ・エビデンスの取り方
8/22	第1回ロジックモデル班	・ロジックモデルの標準化に向けた検討
8/29	ヒアリング（道内）	・北洋銀行
10/2-3	オープンデータ・ビッグデータ・マネジメント研修	・仮説・課題ツリーについての講義等
10/10	ヒアリング（道内）	・三菱UFJリサーチ&コンサルティング（来庁）
10/24	第2回ロジックモデル班	・ロジックモデルの構築試行
10/26	第2回データ班	・データの分析手法や収集方法取りまとめ
11/19-20	ヒアリング（九州）	・佐賀県、福岡県糸島市、福岡県福岡市
11/29-30	ヒアリング（東京）	・早稲田大学、総務省、厚生労働省
11/30	EBPM シンポジウム	・広島県のEBPMの取組について情報収集
12/26	中間報告会	・幹部に対して推進に向けた提案を実施
3/5	第3回検討会議	・ロジックモデルの検証 ・報告書の確認 ・今後の推進方向
3/27	最終報告会	・幹部に対して検討結果を報告

第3章 国内外の優良事例調査

1 検討会議における優良事例の収集・議論

優れていると思われる国内外の事例について、構成員ごとに情報を収集し、検討会議において事例の報告及び議論を行った。

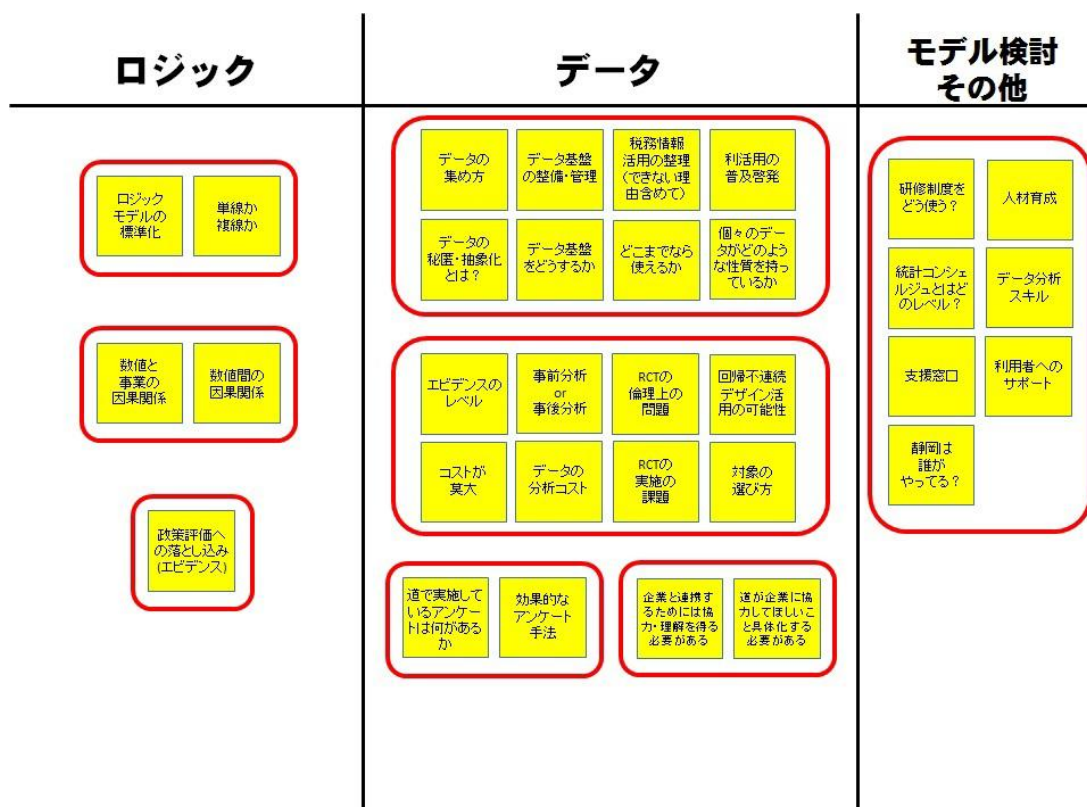
図表 5 検討会において議論された事例一覧

報告者	カテゴリー	事例	備考
中出主任	RESAS	スマートシティ会津若松（会津若松市）	
	KPI	まち・ひと・しごと創生総合戦略等（内閣官房）	
	効果検証	地方創生加速化交付金効果検証事業（内閣府）	
	データ収集	新潟県人口移動調査結果報告（新潟県）	
	データ収集	大阪産業経済リサーチセンター（orcie）	
	EBPM	エビデンスに基づく政策のための評議会（米）	
江上主査	RCT	次世代エネルギー社会システム実証事業（経産省）	
	データ活用	佐賀県の肝がん死亡率ワースト1からの脱却（佐賀県）	ヒアリング*
	EBPM	スマート工場実証事業（経済産業省）	
中澤係長	データ活用	農業データ連携基盤（データプラットフォーム）	
井戸上主任	データ活用	オーダーメイド集計値による税務データの経済統計への活用可能性について（総務省・経産省）	
横山主査	官民連携	包括連携協定締結企業との協働事業（株）第一生命	
山下主任	データ活用	データ分析基盤システムの整備（姫路市）	
	データ活用	財務・税務を活用した地域経済分析（北洋銀行）	ヒアリング*
	ロジックモデル	Logic Model Builder（Innovation Network, Inc）	
	ロジックモデル	WLBを推進するロジックモデル（習志野市）	
	ロジックモデル	社会的インパクト評価（認定NPO法人Switch）	
松村主査	政策評価	国の動き（政策評価関係）	
	政策評価	北海道の政策評価	
	政策評価	他自治体の政策評価（愛知県）	
倉田主事	EBPM	EBPMの推進（経産省）	
	データ活用	データ利活用プロジェクト（佐賀県）	ヒアリング*
	データ活用	ふじのくに少子化突破戦略事業（静岡県）	
	データ活用	地域包括ケア情報プラットフォーム（福岡市）	
	データ整理	Open Data Star Ratio	
大和田主査	データ活用	ふじのくに少子化突破戦略の羅針盤（静岡県）	
	データ活用	データ利活用プロジェクト（佐賀県）	ヒアリング*

	データ活用	統計データ利活用の取組み（和歌山県）	
	データ分析	総務省における地方自治体との連携・支援	
	データ活用	統計データ利活用センター（総務省）	
	データ活用	統計データ利活用に関する取組例（総務省）	
	データ収集	政府統計の総合窓口【e-Stat】（総務省）	研修参加
	データ分析	地図で見る統計【統計GIS】（総務省）	研修参加
	データ分析	統計ダッシュボード（総務省）	
	EBPM	調査季報 vol.182（横浜市）	
荒川准教授	KPI	客観指標の設定マニュアル（京都市）	

この議論での意見を踏まえて、図表 6 のとおりチームにおける具体的な検討項目を整理した。検討項目は大きく分けて3点（①データの収集・分析、②エビデンスに基づく政策の立案・検証、③モデル検討及びその他）に区分できることから、検討チームをデータ班とロジックモデル班の2つに分け、データ班で①について、ロジックモデル班で②について、それぞれ具体的な検討を行った。その後、それぞれの班で行った検討を踏まえて、検討チーム全体で③について検討を行った。

図表 6 事例研究から得られた検討テーマ



2 ヒアリングの実施

調査研究チームでの検討を踏まえ、政策立案やデータ分析などに知見を有する団体等や、具体的な取組を行っている団体等に対してヒアリングを行った。

なお、掲載順は、ヒアリングの日時順を基本とし、同一機関に複数回ヒアリングしている場合は、最初のヒアリング日時を基準に掲載している。

図表 7 ヒアリング先一覧

	日付	ヒアリング先	ヒアリング内容
(1)	7/25	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 西尾室長、小林主任研究員、家子主任研究員	・国内外の動向 ・因果推論、政策形成
(2)	7/26	東京大学大学院経済学研究科 山口准教授	・国内外の動向 ・因果推論、政策形成
(3)	8/29	北洋銀行公務金融部 伊藤副部長、布川主査	・RESAS 及び自社保有 データを活用した分析
(1)	10/10	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 家子主任研究員、古賀研究員	・国内外の動向
(4)	11/19	佐賀県総務部統計分析課・政策部政策課 木塚係長、楠田副主査、大坪係長	・政策形成 ・人材育成
(5)	11/20	福岡県糸島市企画部秘書広報課 岡主査	・政策形成 ・マーケティング
(6)	11/20	福岡県福岡市総務企画局行政部 行政マネジメント課 小山係長、小島係員	・ロジックモデル
(7)	11/29	早稲田大学 教育・総合科学学術院 山内准教授	・GIS の活用 ・社会調査
(8)	11/29	総務省統計委員会担当室 上原事務官	・統計棚卸し ・品質管理
(9)	11/30	厚生労働省保険局調査課 山内課長	・データ分析 ・庁内への意識啓発

(1) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング

相手方	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 公共経営・地域政策部 主任研究員 西尾 真治 経済政策部 主任研究員 小林 庸平 社会政策部 主任研究員 家子 直幸
日時	平成30年7月25日(水) 15:00~16:15
場所	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
調査者	菅野主幹
調査趣旨	・国内外における EBPM の動向について ・因果推論及び政策形成について

調査結果	<p>■因果推論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・初期アウトカムはミクロ的な取組の立証だが、最終アウトカムレベルでの立証についてはマクロ的な成果の立証なので非常に難しい。 ・完全なエビデンスを求めるのではなく、Best available evidence（今できる限りで最善最良の根拠）や Gradual evidence（漸進的、段階的な根拠）といった考え方に基づいて EBPM の取組を進めた方がよい。 <p>■RCT と代替手法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・RCT の事例としては、省エネ関連で、けいはんな・北九州などでのスマートコミュニティ社会実験が有名。他にも、ホームエネルギーレポートの送付といった取組もある。環境では、日本版ナッジ・ユニットや自動車関連では運転者へのエコドライブの通知などがある。 ・RCT はエビデンスレベルが高い手法だが、どの施策にも万能に適用できるわけではないので、データの取りやすさや施策の重要性を踏まえて、施策を絞って実施すべき。 ・RCT は内的妥当性が堅牢でも、外的妥当性の面では確実とは言い切れない。時間の経過とともに社会的背景や状況も変わるので、常にエビデンスを適時適切に維持することも必要。 ・RCT の代替策として、回帰不連続デザインなどの分析手法がある。擬似的には簡単にできるが、適切に実施するには研究者の協力が必要。 <p>■政策立案とエビデンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・後付けでエビデンスを探すのではなく、EBPM は政策立案の段階から意思決定のためのツールとして活用すべき。 ・ビックデータの活用に当たっては、政策立案でどのようなデータ需要があるのかと何をしたいのかをはっきりさせる必要がある。 <p>■国内外の事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海外の自治体の取組状況の把握はまだ進んではいない。 ・弘前市では、自治体シンクタンクによる総合計画策定支援の一環として、EBPM に取り組む動きがある。 ・データ利活用の事例としては、埼玉県の学力・学習状況調査データ活用事業や、足立区での先生と子どもの関係に着目した分析、箕面市の「子ども成長見守りシステム」などがある。
備考	
相手方	<p>三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 社会政策部 主任研究員 家子 直幸 研究員 古賀 祥子</p>

日 時	平成30年10月10日（水） 9：00～10：00
場 所	本庁舎3階 北海道総合政策部政策局
調 査 者	菅野主幹／山下主任
調査趣旨	・国内外における EBPM の動向について
調査結果	<p>■国の動向</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在は、各省が作成したパイロットプロジェクトのロジックモデルが発表されだした状況。ただし、政策分野別にみると、検証に資するデータが手元にないということで推進に苦労しているところもあるようだ。 ・文部科学省は着実に取り組んでいる省庁の1つ。科学技術系は以前から熱心だったが、文教系も海外での活用事例の増加や教育経済学の台頭が後押しになり、積極的に取り組んでいるようだ。 <p>■広島県の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取組の対外的なPRのために、11月に都内でフォーラムを開催⁹する。 <p>■道の検討へのアドバイス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・北海道のように事前の立案にエビデンスを用いる場合は、諸外国の事例が参考になる。海外政府のEBPMで重視されている点は国により多少異なり、アメリカに代表されるような自らエビデンスをつくることを重視するタイプと、イギリスに代表されるような既存のエビデンスの活用を促すタイプの2つの潮流があるが、北海道はイギリス型を目指していると言えるのではないか。 ・庁内向けのサポート体制の構築にあたっては、「内部－近隣－遠方」の3種類で考えるのがよい。 ・内部の整備は不可欠だが、知識や人数に限りがあるのがデメリット。 ・遠方は、大学の研究者や東京のコンサルティング会社の社員などにも知見が存在するが、それなりに金銭がかかる。 ・最終的には、近隣でいかにそのような体制を確保するかが重要。研究者個人に協力してもらうことに加え、組織として対応してもらえるような協力関係の構築も必要。 ・ロジックモデルの検討では、専門家の意見を聞いた方がよい。データを扱う際は、時系列と反実仮想を常に意識すること。
備 考	

⁹ 第4章1(3)を参照。

(2) 東京大学大学院経済学研究科

相手方	東京大学大学院経済学研究科 准教授 山口 慎太郎
日時	平成30年7月26日(木) 10:00~11:10
場所	東京大学大学院経済学研究科
調査者	菅野主幹
調査趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ・国内外における EBPM の動向について ・因果推論及び政策形成について
調査結果	<p>■政策形成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・EBPM は、いかに PDCA に落とし込み、効果の検証と取組の改善につなげるかがポイント。そのためには、最初から効果測定を組み込むことが重要で、具体的には、「調査→事業→調査」とつなげて取り組むべき。 <p>■因果推論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ロジックモデルを最終アウトカムまで実証するのは難しいので、事業とその直接効果をしっかり検証することに注力した方がよい。 ・高度な分析を行うためにも、大学との連携はあったほうがよい。本学の政策評価研究教育センターは自治体から預かったデータをセキュアな環境で解析できるので、困ったときは相談していただきたい。 <p>■RCT と代替手法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・完全にバイアスを除いた RCT の分析は非常に困難だが、工夫することで近い効果は得られる。 <p>■データの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・データのニーズがわからないと収集しようがないという意見も理解できるが、データを集めるだけでも分析の意義が生まれてくる。その意味では庁内データの活用が有効。 <p>■国内外の事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・EBPM の取組事例としては、厚生労働省の貧困対策や埼玉県の学力テストデータを活用した効果的な指導方法の分析などがある。 ・庁内データの活用の具体的事例として、尼崎市での税務データ以外の倫理審査を経たオープン化や、西宮市でのコンサル向けデータ提供など。
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・東京大学政策評価研究教育センター http://www.crepe.e.u-tokyo.ac.jp/index.html

(3) 北洋銀行

相手方	北洋銀行公務金融部 副部長 伊藤 広記 主査 布川 玄太
日時	平成30年8月29日(水) 14:00~15:15
場所	北洋銀行7階ミーティングルーム
調査者	山下主任/阿部主幹(事務局)
調査趣旨	・RESAS 及び自社保有データを活用した分析について
調査結果	<p>■RESAS を活用した分析 (地域中核産業分析モデル)</p> <ul style="list-style-type: none">・RESAS によるマクロ分析 (自治体の産業分析) と自社保有の取引データを活用したミクロ分析 (地域の個別企業データの分析) を組み合わせて分析。・キャッシュフローの経年変化も見ていくので、設備の更新投資のタイミングがわかるなど、現場においても活用の利点がある。・ただ、かなりデータ処理に体力を使う分析なので、都道府県単位で行うのは難しい。・データの処理にあたっては、個々の企業の情報を秘匿するため、10社以上のデータでやるルールになっている。 <p>■税務データを活用した分析 (ILO 分析)</p> <ul style="list-style-type: none">・ILO 分析とは、「地方創生＝地域の付加価値の向上」と定義して、『「従業員一人当たりの付加価値額」×「従業員数」』の2軸で分析を行ったもの。・市町村毎の公式な GDP はなく、付加価値額そのものを把握することは難しいので、法人住民税 (税割) 部分を代替指標として分析。・利点としては、GDP と違い、税務データだと直近の状況を分析することが可能。・欠点としては、付加価値額を税務データでみなして分析しているので、あくまで傾向をつかむにとどまるということ。ただ、地域の精緻な数値はどのようなことをしても見えてこないなので、傾向をつかめれば十分だと考えている。・ILO 分析の基本戦略は、I (Inbound 型産業：域外から顧客が来訪して消費) と O (Outbound 型産業：域外に居住する顧客が消費) に政策資源を集中的に投入するという事。・L (Local 型産業：域内に居住する顧客が消費) は域内人口に左右されるので、I と O を振興して人を呼び込むことができれば、その波及効果で発展していこうと考えている。

	<p>■今後の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・受託事業や自治体からの問い合わせに応じて適宜対応。 ・これまでも滝川市（中空知地域）や洞爺湖周辺地域で活用事例あり。 <p>■データ活用に向けた注意点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部データを活用する場合は、匿名加工とセキュリティに注意すること。また、外部に分析を依頼する際には、秘密保持契約を結ぶこと。 ・分析にあたっては、学術的な視点も必要だろう。
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・地域中核産業分析（北海道経済産業局 HP） http://www.hkd.meti.go.jp/hoksr/20170209/index.htm

(4) 佐賀県総務部統計分析課・政策部政策課

相手方	佐賀県総務部統計分析課 係長 木塚 厚志 副主査 楠田 詞也 政策部政策課 係長 大坪 耕介
日時	平成30年11月19日（月）13:00～15:15
場所	佐賀県庁新館地下1階カフェスペース
調査者	荒川准教授／中出主任／倉田主事／山下主任
調査趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ・データを活用した政策形成について ・データ分析人材の育成について
調査結果	<p>■データ利活用プロジェクト</p> <ul style="list-style-type: none"> ・きっかけは新たな総合計画の策定にあたって、庁内のデータの利活用を進めようという機運が高まったこと。 ・プロジェクトでは「勘や経験のみならず」ということを強調している。この「のみならず」がポイントで、「データが全て」だと勘違いされやすいがそうではなくて、データとはコンセンサスを得る上での共通言語であると解釈している。 <p>■データ分析を活用する組織の基盤づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・統計分析課が相談窓口となり、問合せに適宜対応。 ・問合せで一番多いのが「データのありか」について。その次がアンケート調査について。それ以外だと、適切なサンプル数や結果分析についての問合せが多い。 ・データがないという相談もたまにあるが、そういった場合は「必要なデータを収集するか」「2次利用申請」を行うかどうかを検討するようアドバイスをしている。大抵の職員が、アンケート調査を行うなど「必要なデータを収集する」の方を選択する。 ・データ分析に使う統計ソフトは、システム管理セクション（佐賀県では

情報課) に申請が必要なものよりも、誰でも使えるツールがよい。

- ・GISについては、j-STAT MAP や QGIS、MANDARA を庁内で紹介している。

■人材育成

- ・庁内研修の設計は、Excel の分析ツールの活用を前提に行っている。
- ・研修の基本構造は、「政策形成」と「データ分析」。
- ・平成26～28年度に大手民間シンクタンクに委託して、研修テキストの作成や講師役となる県職員の育成を行った。
- ・平成29年度からは、統計分析課主催で講師も統計分析課の職員が行っている。
- ・「政策形成」は仮説の立案や課題の定義に比重を置いている。一般的な政策形成研修はまだ見えていない課題をいかに見つけるかというところに比重を置いているが、この研修では認識された課題にいかに仮説を設定しデータを見ていくかということに比重を置いている。
- ・「データ分析」は基本統計量、仮説検定、相関分析、(単・重) 回帰分析について解説している。
- ・庁内から問合せの多いアンケート調査に関する項目も追加。
- ・テキストには、EBPM でよく使われる手法 (RCT や回帰不連続デザインなど) についても、事例の整理等を行い、追加できないか検討を行いたいと思っている。
- ・復習用に音声を埋め込んだ研修テキスト (PowerPoint 形式) を職員ポータルで公開。

■管理職向け普及啓発

- ・政策レビュー (政策評価) や部下職員の統計的な提案に対して、施策の決定者が、有効な議論を深められるよう、管理職には統計への理解やデータ分析の重要性が求められていると感じる。
- ・管理職向けの研修は、毎年、外部講師を呼んで講演会形式を実施。
- ・また、色々なデータ関連書籍を購入して、庁内で貸し出しを行っている。これだとハードルが低いのでどこでも簡単にやれると思う。

■政策評価への応用

- ・施策には指標が数個ぶら下がっており、指標の進捗に応じて施策を評価しているが、指標の進捗が思わしくなくても取組自体は進んでいるものもあるので、単純に指標だけで判断しないように、「指標以外の注目データ」という欄を設けて、データを補完するような取組を記載できるようにしている。
- ・また、今回のデータプロジェクトを契機に、評価調書に「要因分析」の欄を追加。これまでの取組や現状を踏まえて原因を掘り下げていくこと

	<p>で気づく、結果の要因について記載させている。</p> <p>■人材の育成に取り組むに当たっての注意点</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部講師に講義いただくことも有効であるが、行政の仕事とデータのつながりは民間とは異なるため、講義の中で民間の事例を取り入れても職員に身近な事として捉えてもらいにくい。行政運営とデータを結びつけるのは非常に重要なことであることから、そこを結びつけることができるのが全て自前で研修することの意義だと感じている。 この取組は統計部局単独でやってもうまくいかない。政策部局や財政部局がコアになってやる必要がある。
備考	<ul style="list-style-type: none"> jSTAT MAP https://e-stat.go.jp/gis QGIS https://qgis.org/ja/site/ MANDARA http://ktgis.net/mandara/

(5) 福岡県糸島市企画部秘書広報課

相手方	福岡県糸島市企画部秘書広報課 主査 岡祐輔
日時	平成30年11月20日(火) 10:00~11:30
場所	糸島市役所2階
調査者	中出主任/倉田主事/山下主任
調査趣旨	<ul style="list-style-type: none"> データを活用した政策立案について マーケティング手法の活用について
調査結果	<p>■政策立案</p> <ul style="list-style-type: none"> MBAで学んだマーケティングの手法を活用。 ブランド品創出に向けた戦略を考える上では、アンゾフの市場・成長マトリックス¹⁰(市場浸透→製品開発→市場開拓→多角化)が参考になる。 「組織は戦略に従う」¹¹という世界のMBAの共通概念がある。つまり、「この人がいるならこれをやろう。」ではなく、「こうしないと生き残れないからこういう組織をつくらう。そのために必要な人を巻き込もう。」ということ。取り組む順序を間違っはいけない。 マークグラノヴェッターのネットワーク理論を政策立案に応用し、組織

¹⁰ 経営学者のイゴール・アンゾフ氏が1957年に発表。企業の製品戦略を考えるためのフレームワークとして、経営学において広く認知されている。

¹¹ 経営学者のアルフレッド・D・チャンドラーJr氏が1962年に発表。この言葉は戦略と組織の関係について、世界で最初に提起したもの。

の「外部」や「異分野」から連携相手を取り込むことで、地域に新たな価値（イノベーション）を生み出していく。共創マーケティング、CSV（creating shared value）などの考え方にもつながる。

- ・ロジャースの普及曲線¹²によれば、普及が爆発的に伸びるのが2.5%のイノベーター。その後、12.5%のアーリーアダプターの壁を越えると、アーリーマジョリティとレイトマジョリティに普及する。つまり、何かを普及するときは15~16%のところの大きな壁を越える必要がある。

■ マーケティング手法を活用した分析

- ・データを分析するときは複数要素に「分解」して、それぞれを「比較」する癖をつけること。
- ・データ分析をはじめるとき、最初に3つのC（自分、競合、顧客）を考えることで、今何を行っているのかが明確になる。
- ・3C毎に指標を設定したら、構成される要素を分解していく。その際は、「STPマーケティングのセグメント」の考え方で、時間、地域、人口統計、行動、心理で分解する。
- ・分解した後には、2軸分析で要因決定を行う。その際のルールとしては、絶対に『要因は横軸』、『結果は縦軸』に取ること。
- ・ここまでの分析を踏まえてSWOT分析を行う。SWOT分析は使いやすい手法である一方、勘で4項目を入れてしまってなかなか戦略に結びつかないこともあるので、私は4項目に入れるものは全て数字で確認するようにして、客観性を確保するようにしている。
- ・これらの分析を踏まえてターゲットを選定したら、マーケティングミックス（4P）を考える。それぞれのPを行うためには役割分担が必要。4P全てを1つの主体でやろうとしてもうまくいかない。
- ・4Pのうち3P（商品・サービス、販路、宣伝）が特に重要で、政策を考えるときに、3要素を漏らさない、連携先になると考えることで、アイデアや実行するときの予算まで考慮することができる。
- ・ターゲットについて、糸島のマーケティングモデルでは、ペルソナの設定まで行った。
- ・エビデンスは自分で創出しなくても、先人や研究者が分析した結果を用いることも1つの方法だと思う。
- ・データの取扱いにあたっては、「最初に方針を決める」ということと「大から小に行く（観光客数→宿泊客数→観光施設数）」ということが重要。それと、データの取得にはこだわりすぎず、代替や諦めも肝心。

¹² 社会学者のエベレット・M・ロジャース氏が1962年に発表。イノベーションの普及に関する理論（イノベーター理論）で、新商品の購入の態度を分類したもの。

	<ul style="list-style-type: none"> ・実務においては時間が限られているので、思いつかない場合は、無理に考えるよりも、すぐにデータの取得を諦めてしまった方がいい。諦めるかどうかの基準はないが、「これはデータがとれない」と自分に自分で納得できるかどうかで判断。 ・データの代替は、実務家の世界ではとても重要なこと。結局はどこにコストをかけるかという話。 ・マーケティングの分析手法は商品開発以外にも応用可能。例えば、人口分析や教育、介護などの分野にも活用できる。 <p>■人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修などを行う場合は、分析部分（EBの部分）とどのように政策に落とし込むかという部分（PMの部分）の2つをいかに教えるかが大きなポイント。 ・職員や市民に説明する際には、統計の基礎知識はわかりやすい説明を心がけるべき。実際はT検定やF検定なども行っているが、説明の本筋でなければわかりやすさを優先する。 ・新潟県燕市では、入庁3年目までの若手職員を対象に必ずデータ分析研修を受講させているそうだ。 <p>■普及啓発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・普及啓発のポイントは、幹部職員の理解。平成12年の地方分権一括法が施行されたくらいに入庁した人達がこれから幹部職員になっていくので、普及は進むのではないかと思う。
備 考	

(6) 福岡県福岡市総務企画局行政部行政マネジメント課

相手方	福岡県福岡市総務企画局行政部行政マネジメント課 係長 小山 雅之 係員 小島 涼子
日時	平成30年11月20日（火） 14:00～15:10
場所	福岡市役所本庁舎8階
調査者	中出主任／倉田主事／山下主任
調査趣旨	・ロジックモデルを活用した事務事業点検制度について
調査結果	<p>■事務事業点検制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務事業点検制度とは、施策の下の事業レベルで、ロジックモデルを掲載したマネジメントシートを活用して、事業所管課内で対話を重ねながら点検を実施するもの。 ・マネジメントシートへのロジックモデルの導入は、他都市も参考に検討したもの。導入前は評価シートを埋めることが目的になっていた面があ

	<p>ったので、導入により、事務事業の抱える課題の発見や事業と指標のつながりが見える化できるようにすることを目指した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・原則全事業を対象（一部対象外あり）としており、毎年度約 1,200 事業を点検し、うち約 150 の重点事業を HP で公開している。 <p>■事務事業点検の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・制度が単独で運用されていることにより、点検結果が十分に事業見直しに生かされていない懸念がある。 <p>■研修の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・制度の実施に当たって、ロジックモデルの作成方法や指標の設定方法を周知する研修を実施。 <p>■ロジックモデル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ロジックモデルは指標の妥当性を確認する上で有効。例えば、市民の幸福度のような包括的な数値はロジックモデルの流れとつながらないので、自主的な見直しを促す効果が期待できる。 ・ロジックモデルに紐付く指標は公的統計や事業実施により得られたデータを使っている。特に事業実施により得られたデータを使っているものが多い。 <p>■業務への活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当課としては、事務引継ぎへの活用や事業検討に際しての活用を推奨している。 ・新規事業の予算要求の際には、新規事業用シートを財政担当課に提出することになっている。 <p>■ロジックモデルの活用に向けた注意点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ロジックモデルへの職員の理解はまだ道半ばといった状況で、ロジックモデルも含めた制度全体をいかに機能させていくのかに更なる改善の余地があると考えている。そのためにも、いかに職員が自分事として取り組んでもらえるようにできるか考えている。
備 考	<ul style="list-style-type: none"> ・福岡市事務事業点検制度 http://www.city.fukuoka.lg.jp/soki/manage/shisei/jimujigyoutennkenn.html

(7) 早稲田大学教育・総合科学学術院

相手方	早稲田大学教育・総合科学学術院 准教授 山内 昌和
日時	平成30年11月29日（木）14:00～15:00
場所	早稲田大学教育学研究科9階
調査者	山下主任

調査趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ・ GIS の活用について ・ 社会調査について
調査結果	<p>■GIS</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大学で GIS の講義を担当している。教育学部は文系入試で入ってくる学生が多く、データを嫌がる学生もいるので、講義の目的を「GIS を使って地図を使えるようになること」と「GIS を使うことへのハードルを下げること」に設定している。 ・ GIS はコンピューターリテラシーの差の出やすいツールで、できる人がやれば15分の内容でも、苦手な人にとっては1時間かかってしまうこともある。研修などを行う際には、まずは苦手な人に合わせた内容と時間設定で行う方がよい。そうして少しずつ心理的障壁を低くする方が、活用の機運は高まるだろう。 <p>■社会調査</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ やり方をマニュアルにして周知するのはいいと思うが、アンケート調査ができるようになる一番の方法は、実際にやってみること。トライ&エラーを重ねないとうまくならない。 ・ やるにあたっての心構えなどをマニュアルで周知して、職員に理解してもらうことは必要だろう。 <p>■庁内の相談窓口</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公的統計は思っている以上に分野が広いので、自治体の中の1つの部局だけで、問合せに対応するのは難しいかもしれない。
備考	

(8) 総務省統計委員会担当室

相手方	総務省統計委員会担当室 事務官 上原 正悟
日時	平成30年11月29日(木) 17:00~18:00
場所	総務省第2庁舎6階
調査者	山下主任
調査趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ・ 統計棚卸しについて ・ 統計の品質管理について
調査結果	<p>■統計棚卸し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 統計棚卸しとは、統計の精度向上・業務効率化等に向け、作成プロセスを点検し、改善に向けた提言を行うこと。 ・ EBPM の観点で言えば、統計棚卸しを行うことで統計の精度の向上が図られることによるエビデンスの精度の向上が期待できる。

	<p>■統計の品質管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・統計の品質管理の一環として、統計の精度に関する情報の見える化のための「見える化状況検査」を実施している。 ・EBPMの観点で言えば、「見える化状況検査」を行うことで各々の統計の精度に関する情報の開示を促進することができるため、エビデンスの精度を適切に評価することができるようになる。 <p>■利活用インフラ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・改正統計法に基づき、政令と省令を改正し、5月末までには、調査票情報の一般の研究目的での利用や、匿名データ・オーダーメイド集計の民間企業による一定の公益目的の利用が可能となる予定。 ・上記の利活用について、現状でも行政機関などは既に利用が可能だが、引き合いは少ない。 ・和歌山県のオンサイト施設では、決められた統計マイクロデータ（匿名データ等）を見ることが可能だが、持ち出しは所定の審査を受けた成果物のみとなっている。 <p>■人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国では、統計人材プロフィール管理に向けた検討を進めている。人事交流なども行いながら、省庁を挙げて統計をつくる人材の育成をしようとしている。 ・人材育成は基本的に各省庁で行っている。 ・いきなり専門的な人材を確保できるわけではないので、まずは、全体のベースアップを図っている。 ・EBPMの推進に向けては、先進的なことをやるよりも、こういった基本的な取組を積み重ねていくことが重要だと感じている。
備 考	

(9) 厚生労働省保険局調査課

相手方	厚生労働省保険局調査課 課長 山内 孝一郎
日時	平成30年11月30日（金） 11:30～12:30
場所	中央合同庁舎5号館17階
調査者	山下主任
調査趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ・データ分析手法について ・庁内への意識啓発について
調査結果	<p>■データ分析手法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・データ分析手法はまずは単回帰分析までという整理でよいのではないかと。

備 考	<ul style="list-style-type: none"> ・ 相関の意味について職員に知っておいてもらうことは必要。 ・ 散布図の読み方も説明した方がよいだろう。 ・ 道の検討の方向は良いと思うので、今の方向でさらに検討を進めるべき。 ・ 基本的にみんな身近なことのデータに興味に向く。地域の住民は、北海道全体の分析結果ではなく自分の地域の分析結果に興味があると思うので、地域毎の分析はやるべきだろう。 ・ 一般に、公的統計は特定の政策効果を見ることを前提に設計されているわけではないので、事業実施の過程でデータを収集するという考え方は正しいと思う。しかも迅速に集計できるものがよい。 <p>■ 庁内への意識啓発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ EBPM の推進は、これまでのいくつかある候補の中から社会情勢を踏まえてなんとなく事業を選んでいた現状を変えるという意味で大きな意義を持つ。 ・ 道の検討内容は、どの行政機関でも通用する内容だろう。
-----	--

3 事例調査により得られた示唆

(1) データの収集・分析

ア 単純にデータを集めるだけでも分析の意義は生まれるので、そういう意味では庁内データの活用は有効と言える。

イ 人材育成において、研修などでデータ分析を強調すると、「データが全て」だと勘違いされやすいが、データはあくまでコンセンサスを得るための共通言語だと心得ること。

ウ データを分析するときは、対象を複数要素に「分解」して、それぞれを「比較」する癖をつけること。

エ 2軸で分析を行う場合のルールとして、「要因は横軸」に、「結果は縦軸」に取るよう徹底すること。

オ データを取り扱う場合は、「最初に分析の方針を決めること」と「大きなカテゴリーから小さなカテゴリーに向かって分析を進めること」が重要。

カ データの取得にはこだわりすぎず、時には代替や諦めも肝心。実務においては時間が限られているので、適当なデータが思い浮かばない場合は、無理に考えるよりもデータを諦めてしまった方がよい。

キ GISはコンピューターリテラシーの差が出やすいツールなので、研修などを行う際には、苦手な人に合わせた内容と時間設定で行う方がよい。

ク 基本的に人は身近なことのデータに興味に向く。地域の住民は、北海道全体の分析結

- 果ではなく自分の地域の分析結果に興味があると思うので、地域毎の分析はやるべき。
- ケ アンケート調査がうまくできるようになる一番の方法は実際にやってみること。ただ、やるにあたっての心構えなどをマニュアルで周知して、職員に理解してもらおう取組は必要。
 - コ 散布図の読み方を職員に知ってもらうことは重要。

(2) エビデンスに基づく政策の立案・検証

- ア 完璧なエビデンスを求めるのではなく、Best available evidence（今できる限りの最善最良の根拠）や Gradual evidence（漸進的、段階的な根拠）といった考え方でエビデンスに基づく政策展開を進めた方がよい。
- イ ランダム化比較実験 (RCT) はエビデンスレベルの高い手法だが、どの施策にも適応できるわけではないので、施策を絞って実施すべき。また、代替手法として回帰不連続デザインなどの手法もあるが、適切に使うには研究者の協力が必要。
- ウ ロジックモデルの事業から最終アウトカムまでを全て実証することは難しいので、事業とその直接効果をしっかり検証することに注力した方がよい。
- エ ロジックモデルは指標の妥当性を確認する上で有効。包括的な数値はロジックモデルの流れとつながらないので、自主的な見直しを促す効果が期待できる。
- オ ロジックモデルに紐付く指標は公的統計や事業実施により得られたデータを使っている。特に事業実施により得られたデータを使っているものが多い。

(3) その他

- ア 一般職員向け研修では、庁内で使用するパソコンの標準ソフトである Excel の分析ツールの活用を前提に、「政策形成」と「データ分析」の2つをテーマに直営で実施。
- イ 管理職員向け研修では、外部講師を呼んで講演会形式で実施。また、データ関連書籍の庁内貸し出しも実施。
- ウ ブランドを創出する事業の検討にあたっては、アンゾフの市場・成長マトリックスが参考になる。
- エ ロジャースの普及曲線によれば、何かを普及するときには15～16%のところの大きな壁を越える必要がある。

第4章 研修会等への派遣

1 派遣の実施

調査研究チームでの検討を踏まえ、チームの構成員を研修会やシンポジウムに派遣して、検討に資する情報の収集を行った。

(1) 統計データ利活用研修会

主 催	総務省統計局／統計研究研修所／（独）統計センター
日 時	平成30年7月18日（水）10：00～16：00
場 所	統計データ利活用センター大会議室（和歌山県和歌山市）
派遣者	中澤係長／大和田主査
内容・示唆	<ul style="list-style-type: none">■e-Stat について<ul style="list-style-type: none">・e-Stat からのデータの取得について演習を実施。■jSTAT MAP について<ul style="list-style-type: none">・jSTAT MAP の各機能の使用方法について演習を実施。・jSTAT MAP はソフトウェアをインストールする必要がなく、誰でも利用できる Web サイトの GIS で、初めての人にとっては使いやすい。・MAP 情報化したデータからエリア分析レポートが自動で作成され、地図による見える化とデータ分析が一気にできるのもよい。・エリア設定も同心円だけでなく、徒歩何分圏といった設定もできる。・国勢調査や経済センサスなどあらかじめ登録されているデータのほか、住所情報があれば、利用者が持っているデータを取り込んで使用することもできる。■統計データ分析演習<ul style="list-style-type: none">・Excel のアドインの分析ツールを活用して回帰分析等の演習を実施。・分析に当たってのデータの下処理についても説明あり。・データ分析に関する基礎的な知識を勉強する時間のない人にどこまで短期間で伝えるかが非常に大事。・実務上求められる知識は、相関関係に関する知識。・単に回帰分析を行うだけでなく、散布図を確認して分析結果の妥当性を判断すること。・マニュアル化するなど、手順として分析を行うことは可能だと思うが、分析結果をどう解釈するかについてはトレーニングが必要。
備 考	<ul style="list-style-type: none">・e-Stat https://www.e-stat.go.jp/・jSTAT MAP https://e-stat.go.jp/gis

(2) オープンデータ・ビッグデータ・マネジメント研修

主 催	北海道 ¹³
日 時	平成30年10月2日（火）9：30～17：00 平成30年10月3日（水）9：00～17：00
場 所	別館9階第1研修室
派遣者	中出主任／山下主任
内容・示唆	<p>■政策形成を取り巻く現状と課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オープンデータやビッグデータの特徴、利活用の背景と効果について講義。 ・行政課題がますます複雑化していく昨今において、今までのような「全国一律」の施策ではうまくいかない。これからは各主体が数字で原因と結果を把握しながら、それぞれの実情にあった対応の検討が必要。 ・政策の立案・実施・検証にあたっては、トライ&エラー（小さな失敗）を繰り返し、小さいデータを積み重ねた後に仮説を立案の上、実行するのがよい。 <p>■エビデンスベースでの政策形成のコア</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国全体や自治体における事例の紹介。 ・エビデンスとは、「因果関係にかかる命題で実証的検討を経たもの」のこと。実務的には、まずは少額で実施しながら、エビデンスを収集していくのがよい。 ・エビデンスを扱う上で大切なのは、どのような手法でエビデンスを得るかよりも、何を実現するためにエビデンスを取得するのか。（目的と手段を混同してはいけない。） <p>■政策形成の基礎</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課題ツリーと仮説ツリーの紹介。 ・政策形成のデータ分析のあり方について講義。 <p>■エビデンスを重視した政策形成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オープンデータやビッグデータの実践的活用について講義。 ・課題の範囲を設定する場合は、散布図を用いて立ち位置を見える化することで、新たな発見ができる。
備 考	

¹³ 職員研修として、平成30年度より実施。

(3) EBPM シンポジウム

主 催	広島県
日 時	平成30年11月30日(金) 13:30~16:30
場 所	都道府県会館101大会議室
派遣者	山下主任
内容・示唆	<p>■広島県のEBPMに対する考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・EBPMに取り組む目的は、エビデンスの力でPDCAの質を向上させ、施策のパフォーマンスを向上させていくこと。 ・実証の手法はより科学的であることが望ましいが、エビデンスの科学性に潜むトラップにはまってしまっはいけないので、行政で内製可能なレベルを見定めていくことが肝要。 ・エビデンスを組み込んだPDCAサイクルを機能させるためには、「コストとベネフィット（費用対効果や施策の迅速性）のバランス」と「プッシュとプル（エビデンスを活用することへの動機付け）のバランス」に気をつけてマネジメントする必要がある。 ・実証分析の結果、統計的に有意でなかったからといって、誤った事業だったと単純に結論づけられるものではない。やり方や予算的な制約が原因だった可能性もあり、分析結果だけで単純に判断できない。 <p>■広島県のEBPMの具体的な取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・EBPM推進ワーキンググループの取組（EBPMの実践）について説明。 ・個別の施策分析を行うとともに、人事課と連携して人材育成を実施。 ・質の高いエビデンスをつくることよりも、行政の現場にあるエビデンスをいかに活用するか考えることが重要。 ・ほとんどの職員は実際に施策が県民にしっかりと届いているのか知りたいはずであり、そのモチベーションをいかに重視するかが推進の鍵だと感じている。
備 考	

2 派遣により得られた示唆

(1) データの収集・分析

- ア 行政実務において求められる知識の妥当なレベルは相関分析。
- イ 単回帰分析の実施にあたっては、散布図を確認して分析結果の妥当性を判断すること。
- ウ 分析結果が統計的に有意でなかったとしても、やり方や予算的な制約が原因だった可能性もあるので、誤った事業だと単純に結論づけられるものではない。
- エ 質の高いエビデンスをつくることよりも、実際に今行政の現場にあるエビデンスを

いかに活用するか考えることが重要。

オ jSTAT MAP は、誰でも利用できる Web サイトの GIS で、初めての人にとっては使いやすいツール。国勢調査や経済センサスなどあらかじめ登録されているデータのほか、住所情報があれば、利用者が持っているデータを取り込んで使用することもできる。

(2) エビデンスに基づく政策の立案・検証

ア 行政課題が複雑化する昨今においては、「全国一律」の施策を行うのではなく、各主体が数字で原因と結果を把握しながら、それぞれの実情にあった対応の検討が必要。

イ 政策の立案・実施・検証にあたっては、トライ&エラー（小さな失敗）を繰り返し、小さいデータを積み重ねた後に仮説を立案の上、実行するのがよい。

ウ エビデンスを組み込んだ PDCA サイクルを機能させるためには、「費用対効果や施策の迅速性のバランス」と「エビデンスを活用することへの動機付けのバランス」に気をつけてマネジメントしていくことが必要。

第5章 会議等による検討

1 検討方法

第3章1の図表6のとおり取りまとめた3つのテーマについて、調査研究チームにおいて役割分担を行い、図表8の体制で検討を行った。

図表8 各会議における検討事項

会議名	メンバー	検討事項
データ班	菅野主幹、中澤係長、井戸上主任、高橋主査(横山主査)、本間主査、大和田主査	データの収集・分析
ロジックモデル班	江上主査、中出主任、山下主任、松村主査、倉田主事、荒川准教授	エビデンスに基づく政策立案・検証
検討会議	上記全員	上記検討に基づく個別事業の検討

上記チームにおける検討の概要について、次のとおり解説する。なお、検討において、今後、「エビデンスに基づく政策展開」を推進していくに当たって、庁内において標準化すべき手法等について、『別冊』として取りまとめたので併せて参照いただきたい。

2 データの収集・分析に関する検討

(1) データ分析手法

ア グラフの作成

グラフは行政の現場において接する機会の多いツールだが、グラフの作法について、正確に知っている行政職員は少ない。エビデンスを活用するには、データの解釈や分析手法の活用が必要となるが、そのためにはデータの特徴を十分に伝えることができるような、適切なグラフを選択することが重要になってくる。

そこで、各グラフの特徴と活用のポイントについて、庁内において標準化すべき手法等の1つとして、『別冊』の第2章1-3に整理した。

図表9 目的別のグラフ分類

	個別	全体	
		実数	割合
データ項目の比較	棒グラフ	レーダーチャート 積み上げ棒グラフ	円グラフ
時間の経過による推移	折れ線グラフ	面グラフ	
データの偏り		ヒートマップ	
データ項目同士の関係		散布図	

(出所：松本(2017)「グラフをつくる前に読む本」を基に調査研究チームで作成)

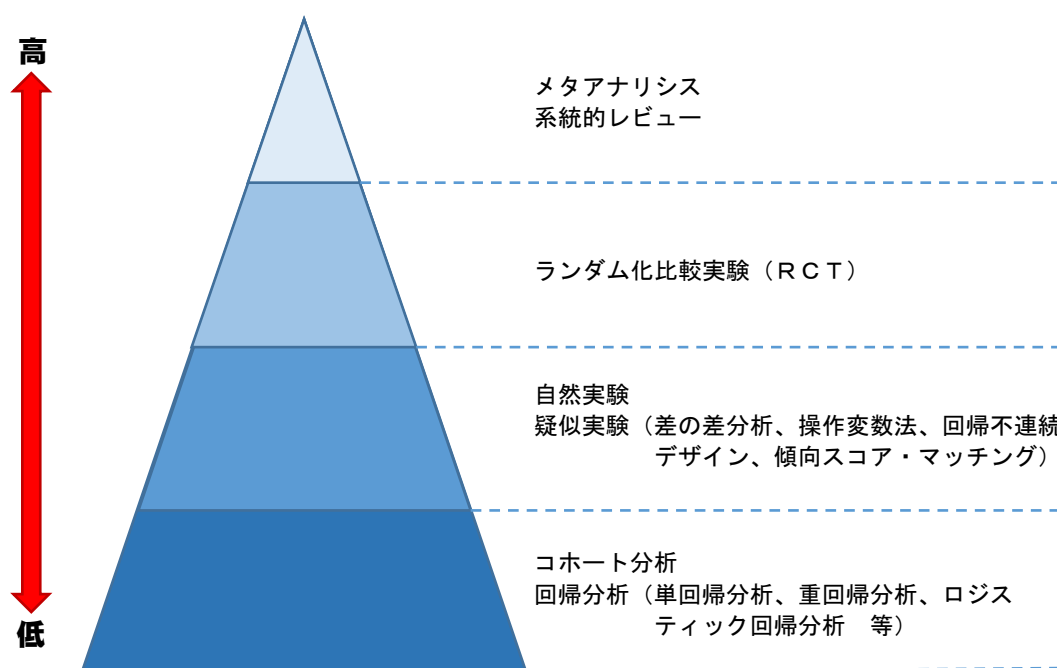
イ データの分析

エビデンスの構築に係る手法については、図表 10 のとおり、既にその手法毎の因果関係の説明の説得力（エビデンスレベル）に応じて体系化されている（詳細は『別冊』の第 3 章 1－2 を参照。）。

その中でも、庁内で使用するパソコンの標準ソフトとなっている Excel で作業可能ということをお勧めし、単回帰分析について、庁内において標準化すべき手法等の一つとして、『別冊』の第 2 章 2 及び 3－1 に整理した。また、実際に別冊を見ながら分析を試みることができるよう、付録として「回帰・相関分析用データセット」を作成したので活用いただきたい。

なお、回帰分析以上のエビデンスレベルの分析手法については、職員が実施するにはレベルが高いことから『別冊』においては紹介に留めることとした。もし興味を持たれた場合には、学術書などを自分で調べたり、大学等の研究者の力を借りるなどして取り組んでいただきたい。

図表 10 分析手法のエビデンスレベル



ウ GIS

位置に関する様々な情報を持ったデータを加工・管理したり、地図の作成や高度な分析を行うことができる GIS は、複数のデータを地図上で見える化することで、これまで気づけなかった課題や対策を発見することができる点で、行政において必要なシステムだと言える。しかしながら、庁内においては、一部の行政分野を除き、まだその有用

性について認知されているとは言いがたい状況である。

そのため、まずは、庁内において理解を深める必要があることから、GIS とその有用性について庁内において標準化すべき手法等の一つとして、『別冊』の第2章3-3に整理した。

(2) データのニーズ

ア ロジックモデルの試行を通じて得られた示唆

エビデンスに基づく政策立案・検証に関する検討の過程において、公的統計やオープンデータだけでエビデンスを構築できる事業には限りがあるため¹⁴、場合によってはそれぞれの事象にあわせたマイクロデータ¹⁵の独自収集が必要だということが示唆された。

イ 独自で集めるべきデータ

収集が必要と考えられるマイクロデータはケースバイケースであることがほとんどだが、一例として次のようなケースが考えられる。いずれの場合も、事業実施前にデータの必要性を検討し、長期にわたる事業の場合はデータを経年化する、事業を実施しなかった場合の対照データについて検討するなどの対応を取ることが望ましい。

【具体的な個別事業の検討から得られたケース】

- ・ 規模が小さい補助事業における補助対象者のデータ
(小規模な補助金では公的統計の変化が出にくい、補助金の効果の捕捉には完了報告などにより個別のデータ取得が必要)
- ・ セミナー実施後の行動変容、研修の理解度など
(参加者からしか知り得ないデータは公的統計で捕捉できない)
- ・ 委託モデル事業におけるモデルの複数化によるデータ比較
(単一モデルだけでは事業効果が相対的に判断しにくい)
- ・ 施設の客入込・企業の売上データ等
(データは庁外に存在するが、事前の協力要請が必要)

そのため、対応方法等について、庁内において標準化すべき手法等の一つとして、『別冊』の第2章2-2に整理した。

¹⁴ 公的統計であれば、例えば、補助金の効果の証明のように、業界全体のデータよりも個別の企業のデータが必要な事業もあり、エビデンスとしてマイクロなデータを求められるような事業については対応できないということ。また、オープンデータであれば、まだオープンデータ化されているデータに限りがあるので必然的に対応できる事業にも限りがあるということ。

¹⁵ 今回の調査研究においては、調査結果を全国や市町村などの一定の単位で集計した公的統計などのデータをマクロデータと定義し、それに該当しないような個別具体の事象にあわせて収集されたデータをマイクロデータと定義して使用している。

(3) データの利用

ア 公的データの活用

庁内外には様々な公的データが存在するものの、それらが十分に活用されているとは言いがたく、また、各部局で実施する照会等の結果も各々の部署での活用に残まっている。

そこで、庁内外の統計ポータル、調査票情報の利用にあたっての制限や守秘義務などの知識について庁内で理解を深めるべきと考え、庁内において標準化すべき手法等の一つとして、『別冊』の第2章1-1に整理した。

特に調査票情報の利用については重要な論点の一つとして議論を行い、次の事項に留意する必要があることがわかった。

- 一 統計法上の統計調査のうち、国の統計調査（道への委託統計調査を含む。）の調査票情報については、道が統計の作成等を行う場合は、国から調査票情報の提供を受けることができる一方、道が独自に実施する統計調査（統計法第24条第1項の届出統計調査）の調査票情報については、現状では法令上、本来の利用目的以外に利用することができない。
- 一 統計法上の統計調査以外のものに関する調査票情報については、当該業務に係る個別法令等の規定のほか北海道個人情報保護条例の規定に従うことになる。

図表 11 統計法第2条第5項

<p>この法律において「統計調査」とは、行政機関等が統計の作成を目的として個人又は法人その他の団体に対し事実の報告を求めることにより行う調査をいう。ただし、次に掲げるものを除く。</p> <ul style="list-style-type: none">一 行政機関等がその内部において行うもの二 この法律及びこれに基づく命令以外の法律又は政令において、行政機関等に対し、報告を求めることが規定されているもの三 政令で定める行政機関等が政令で定める事務に関して行うもの

イ 民間等データの活用

限られた予算の中で、全ての事象について道が調査を行うことは、現実的に不可能だが、その一方で、民間シンクタンクや調査会社が行うアンケート調査の結果や、国や他自治体により公開されたオープンデータ、企業や大学と連携した調査など、道以外の機関が公表したデータを活用することも重要な手段である。

このため、主要なオープンデータライブラリーやデータ収集のために大学や企業と連携するにあたっての注意事項などについて、庁内において標準化すべき手法等の一つとして、『別冊』の第2章1-2に整理した。

今回の検討においては、主にデータの活用という観点での議論が主だったが、オープンデータについてはまだ取組がはじまったばかりで、さらなる推進が求められるところもあり、長期的に取り組んでいくべきという意見があったことから、オープンデータそのものの推進も今後望まれる。

ウ アンケート調査の実施

既存のデータがない場合は、エビデンスとなるデータを独自に取得する必要があるが、そのための手法としてまず挙げられるのがアンケート調査である。道においても、調査会社を利用した道民向けの意識調査や道内市町村などを対象とした様々な意識や意向の調査が行われているが、必ずしも全ての調査が正しい手法で行われておらず、エビデンスとはなり得ないようなデータも見受けられる。

そのため、エビデンスとなり得る精度のデータが得られるよう、アンケート調査の設計や調査票の作成、結果の取りまとめ方などの調査プロセスについて、庁内において標準化すべき手法等の一つとして、『別冊』の第2章2-1に整理した。

正しいアンケート調査のプロセスを知ることは、自らの調査の精度を高めるのみならず、委託で調査を行う場合にも受託業者との間で共通理解を持つことが出来るという意味で価値があるので、調査実施の際にはご参照いただきたい。

図表 12 アンケートの調査方法別の特徴

調査方法	調査手段	質問量	複雑な質問	提示物を見ながら順次回答	その他の作成時の特徴
面接調査	聞き取り	やや多い	ほぼ自由	可	調査提示物を全て回収できる 質問票は簡便でも可（調査員補完）
はがきアンケート	自記入式	少ない	不可	不可	個人情報に関する回答は工夫が必要
郵送調査	自記入式	やや多い	不可	不可	体裁や質問文、回答方法など、回答者視点での十分な検討が必要
留置調査	自記入式	多い	可	不可	郵送調査と同じだが、回収時に調査員の確認が可能
ネット調査	自記入式	多い	ほぼ自由	可	郵送調査と同じだが、不備な場合の追加調査が容易
会場集合調査	自記入式 聞き取り	多い	自由	可	調査提示物を全て回収できる 質問票は簡便でも可（調査員補完）

（出所：朝野(2011)「アンケート調査入門」を基に調査研究チームで作成）

エ 実施事業からの独自データの収集

既存のデータがない場合、アンケート調査のほかに、実施事業からデータを収集するというのも重要な手法である。

そのため、エビデンスとなり得る精度のデータを得られるよう、実施事業からデータを収集するためのポイントについて、庁内において標準化すべき手法等の一つとして、『別冊』の第2章2-2に整理した。

なお、実施事業からのデータ収集に当たっては、当該事業の実施により得られたデータが庁内に集積・保存されていることが重要であるが、こうしたデータの集積等を図るには、当該事業に関する文書が適切に作成され、十分な期間保存されている必要がある。

文書の作成、保存については、「知事の所掌事務に係る公文書の管理に関する規則」（平成10年北海道規則第46号）などに定められており、こうした関係規定に従い文書管理を適切に行うことにより、エビデンスに基づく政策展開の推進が期待される。

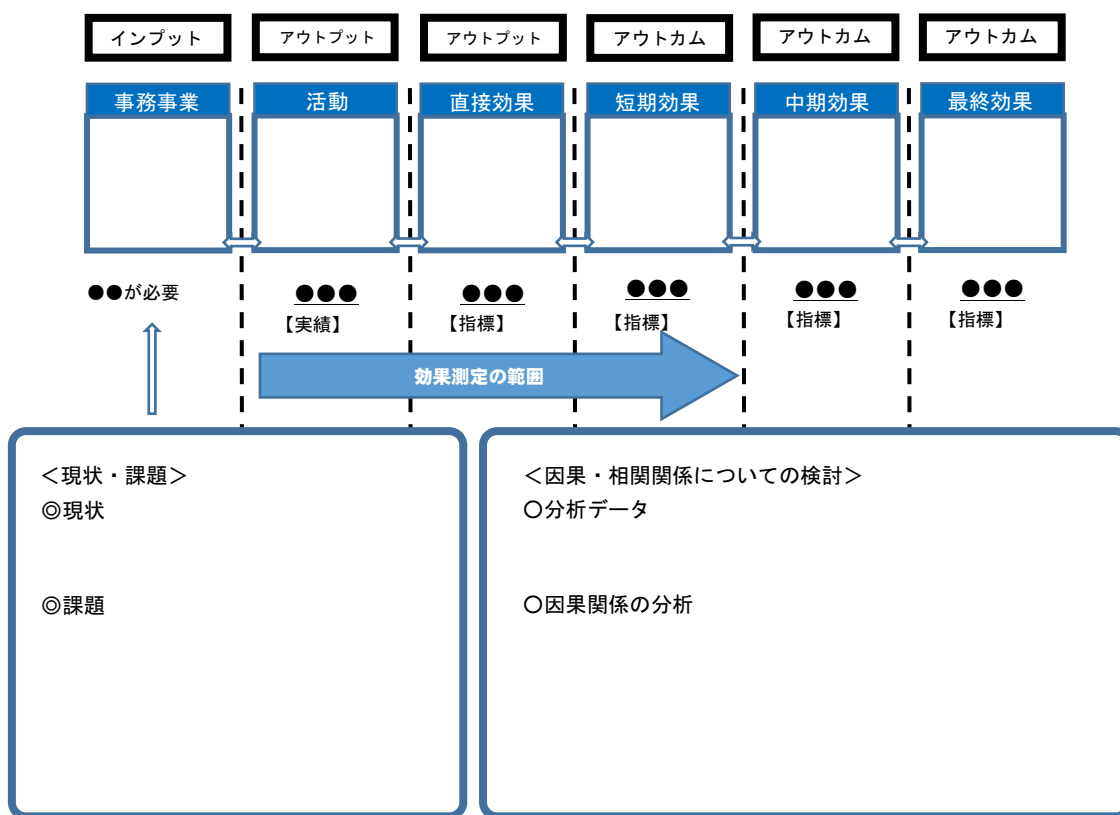
3 エビデンスに基づく政策立案・検証に関する検討

(1) ロジックモデルの標準化

実際にエビデンスに基づいて政策を考えるに当たって、その考えを庁内に広く普及するためには標準的な考え方のひな形を示し、使い方を紹介することが必要である。

そこで、様々な団体や機関で行われているロジックモデルの収集や具体的な事業について試行的にロジックモデルの作成・検討を行い、標準化したロジックモデル（図表 13）とロジックモデルの作成のプロセスについて、庁内において標準化すべき手法等の一つとして、『別冊』の第3章2に整理した。

図表 13 ロジックモデルの標準形




(2) 因果関係とデータのつなぎ方

試行的なロジックモデルをもとに検討をする中で、ロジックモデルの全ての項目間の関係をエビデンスで証明するのは難しいことがわかった。これは、活動から短期効果のエビデンスはミクロな事象により証明されるが、中期効果と最終効果のエビデンスはマクロな事象により証明されるため、短期効果と中期効果の間の関係を証明することは非常に難しいためである。言い換えると、中期効果以降の効果は当該事業だけでなくそれ以外の外部環境の影響を受けやすいため、当該事業の中期効果や最終効果への寄与度が把握できない限り証明することが難しいということである。

そこで、ロジックモデルにおけるエビデンスに基づく因果（相関）関係の検証は、活動から短期効果までとすることを、庁内において標準化すべき手法等の1つとして、『別冊』の第3章2に整理した。

図表 14 ロジックモデルの項目と内容

	事務事業	活動	直接効果	短期効果	中期効果	最終効果
内容	活動を達成するために必要な資源（ヒト、モノ、カネ）	最終効果達成のために行う活動	活動により生み出される行政サービス	事業終了後、短期（1～3年）にもたらされる成果	事業終了後、短期（4～6年）にもたらされる成果	事業終了後、短期（7～10年）にもたらされる成果
効果測定					<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 外部環境の影響により効果測定❶ </div>	

（（財）農林水産奨励会（2003）「ロジックモデル策定ガイド」を基に、調査研究チームで作成）

(3) 政策評価等への活用

道で策定する各種計画等の多くで成果指標を設定し、毎年度指標の進捗状況の検証が行われている。しかしながら、今設定されている指標の妥当性の問題や指標の作成方法にルールがないといった課題も存在することから、指標の設定について検討を行った。

そこで、各種計画等における指標にはロジックモデルの短期効果の指標を当てることをルールとするとともに、妥当性を評価するチェックポイントやデータが存在しない場合の対応について、庁内において標準化すべき手法等の1つとして、『別冊』の第3章2に整理した。

図表 15 アウトプット指標とアウトカム指標の違い

	考え方	指標例
アウトプット指標	行政活動そのものの結果に係る指標	イベントの開催回数 ●回
アウトカム指標	行政活動の結果として国民にもたらされた便益に係る指標	新規企業の立地に伴う地元調達率の増加量 ●ポイント

（内閣官房（2014）「地方人口ビジョン・地方版総合戦略の策定にあたっての参考資料」を基に調査研究チームで作成）

(4) その他

検討において取りまとめた手法等をより理解するための補足情報やヒアリング等で得られた応用編の分析手法について、『別冊』の参考資料の1から4に整理した。

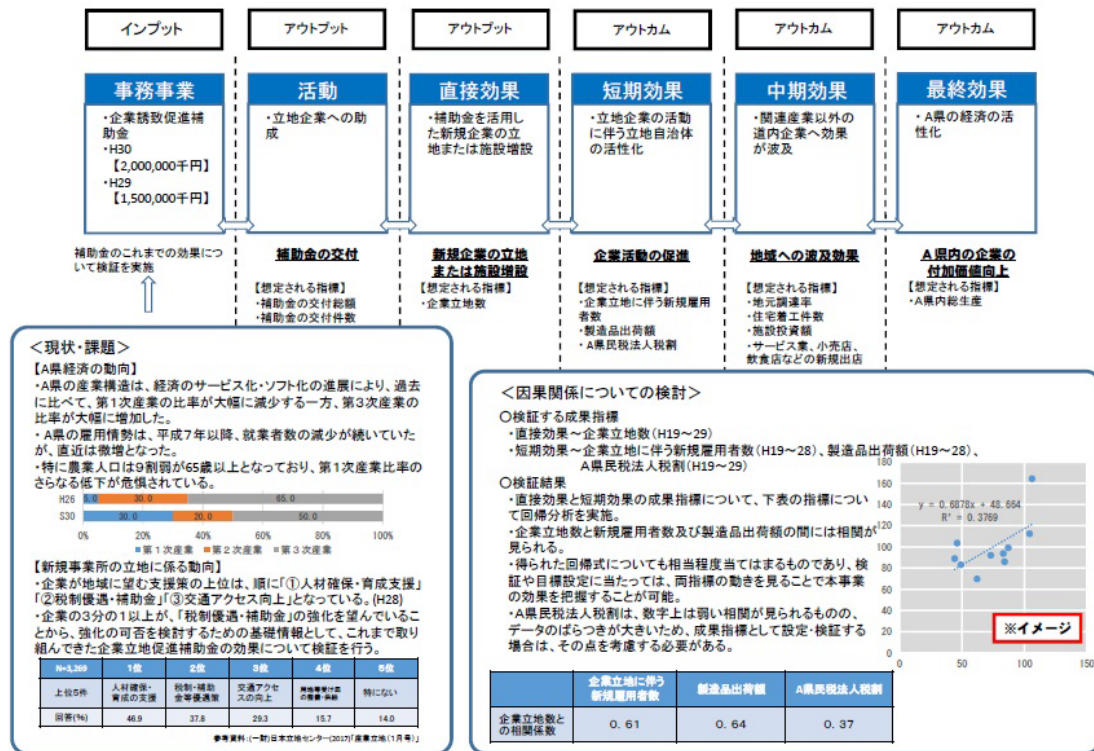
4 調査研究チームでの検討結果に基づく個別事業の検討

検討において取りまとめた手順でロジックモデルを作成し、それらについてエビデンスに基づいて、モデル的に個別事業の検討を行った。

個別事業の検討については、「既存事業の検証」と「新規事業の検討」という2つのアプローチで実施し、検討のプロセスに沿って『別冊』の第4章で解説を行った。

図表 16 ロジックモデルのイメージ（補助金）

ロジックモデル：A県における企業誘致のための補助金【イメージ】



第6章 「エビデンスに基づく政策展開」の推進に向けて

1 「エビデンスに基づく政策展開」に取り組む上での課題

道において、実際に「エビデンスに基づく政策展開」を推進するにあたっては、「エビデンスに基づく政策展開」と聞いて、職員が感じるであろう漠然とした不安を取り払い、まずは、エビデンスの考え方を庁内に広く知ってもらう必要がある。

しかしながら、現状では、次の3つの「不明」な点が推進を妨げている状況にある。

【「エビデンスに基づく政策展開」に関する3つの「不明」】

- ・「エビデンス」の定義が不明。
- ・因果関係を把握するために必要な「分析手法」が不明。
- ・エビデンスたり得る「データ」の取得方法が不明。

そこで、「不明」を解消し、庁内に広く「エビデンスに基づく政策展開」を推進するための取組の方向性について、次のとおり整理する。

2 「エビデンスに基づく政策展開」の推進に向けて

「エビデンスに基づく政策展開」を推進する上では、データや事実などの客観的なエビデンスに正しく向き合う姿勢と能力が必要となる。この取組の庁内での定着を図るためには、今後、そうした姿勢と能力（リテラシーも含む）を財務会計や文書管理と同様に職員が持つべき基本的なスキルとして、庁内全体で高めていけるような息の長い取組が必要となる。

そのような前提を踏まえて、「エビデンスに基づく政策展開」に感じる漠然とした不安を取り払うために、次の3つの方向性で取り組むべきと考える。

(1) 取組の方向性

まず、「エビデンスの定義が不明」に対しては、政策の検討・検証に当たって使われるエビデンスとはどういうものでどのように活用するかなど、「エビデンスに関する考え方について庁内に広く周知を図る」必要があると考える。

次に、「因果関係を把握するために必要な分析手法が不明」に対しては、グラフの見方や回帰分析の仕方など、「データ分析などの取組手法について庁内に広く周知を図る」必要があると考える。

最後に、「エビデンスたり得るデータの取得方法が不明」に対しては、担当課のみで把握しているデータの庁内共有化や実施事業からのデータ取得の推進など、「各種データ基盤の整備・充実を図る」必要があると考える。

【「エビデンスに基づく政策展開」の取組の方向性】

- ・エビデンスに関する考え方の周知
- ・データ分析など取組手法の周知
- ・各種データ基盤の整備・充実

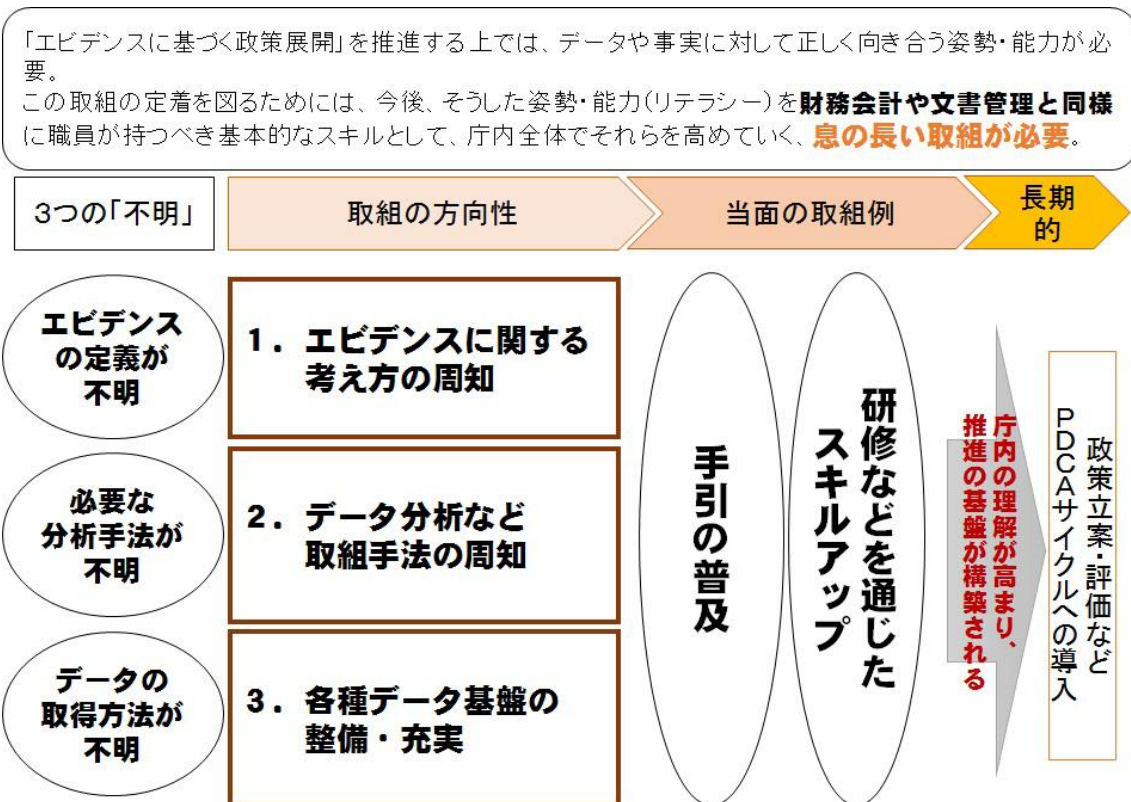
(2) 具体的な取組

以上の方向性を実現するため、次のとおり取り組むべきと考える。

まず、短・中期的な取組として、本報告書別冊の「手引」等を活用し、職員ポータルなどを通じて、エビデンスに関する考え方などを庁内に広く周知すべきと考える。また、「手引」の内容を反映した研修の実施や、プロポーザル型政策形成事業の提案の際にデータ分析を求めるなど、データ分析のスキルアップの機会を設けるべきと考える。

さらに、短・中期的な取組が進み、庁内の理解が高まることで推進の基礎が構築され、長期的には、各種計画の策定や政策立案・評価、予算編成などへ標準化した手法を組み込み、「エビデンスに基づく政策展開」を「道のPDCAサイクルに導入」していくべきと考える。

図表 17 推進に向けた取組の方向性



終章 エビデンスに基づく政策展開をさらに推進していくために

なぜエビデンスに基づく政策展開が必要なのか

「あなたの担当している事業は、効果が上がっていますか？」この問いに自信を持って「はい」と答えられる方がどれだけいるだろうか。

もしあなたが、効果が上がるかわからない事業を行っているとするれば、あなたは、目隠しをしたまま飛行機を操縦するパイロットに他ならない。普通はそんな恐ろしいことはできないはずなのに、役所の世界では、なぜか恐怖を感じないのである。

今後の我が国の少子高齢化の進展を見据えれば、財政状況が大きく好転することはない。そうであれば、住民福祉の向上は、今ある財源をより効果のある政策に投入することでしか成し得ないはずである。「あれもこれも」から「あれかこれか」に時代が大きく転換する中で、政策ごとにいくら財源を投入すべきかの判断に不可欠なのがエビデンスである。

たしかに、行政の仕事は、民間企業における利潤のような明確な指標はなく、政策効果の計測は一筋縄ではいかない。しかし、事業の企画段階や実施段階で、効果測定を意識しながら制度設計を行えば、何らかの数字が見えてくるはずである。例えば、セミナー参加者のアンケート、補助事業者の事業成果、複数のモデル事業による比較効果検証などが考えられる。また、道庁内には様々な統計データが存在しており、そうしたものを活用すれば、ぼんやりとでも事業の効果が見えてくる。そのための具体的な方法が本報告書には多数掲載されている。

一方で、エビデンスにも限界があり、事業の効果を客観的に測定できない場合もある。また、効果を測定できたとしても、どの効果に重きを置くのかは、評価者の価値判断によっても変わりうる。住民の安心・安全をはじめ、公共性の観点から、効果が見込めなくても実施すべき事業もある。最終的にどの事業を実施するのかは、エビデンスを踏まえて、住民が決定すべきである。エビデンスは、民主主義による意思決定を補完するものに過ぎないことは、十分留意する必要がある。

当面は、エビデンスに基づく政策展開の考え方の定着を図るため、「手引」の作成普及や職員研修の実施を通じて、下地作りに取り組む必要がある。その上で、まずは、完璧を求めず、今取りうる最善 (Best Available) のエビデンスで、事業効果の検討に向け、一步を踏み出すことが重要である。

さあ、あなたも目隠しを外し、目の前のウィンドウの曇りを取って、改めて操縦かんを握ってほしい。そうすれば、新たな政策展開の地平が見えてくるはずである。

平成31年3月

北海道大学公共政策大学院准教授 荒川 溪

参考文献

第1章

- ・家子ほか3名(2016)「エビデンスで変わる政策形成～イギリスにおける「エビデンスに基づく政策」の動向、ランダム化比較実験による実証、及び日本への示唆～」、三菱UFJリサーチ&コンサルティング
- ・内山ほか3名(2018)「英国におけるエビデンスに基づく政策形成と日本への示唆－エビデンスの「需要」と「供給」に着目した分析－」、RIETI
- ・津田、岡崎(2018)「米国における Evidence-based Policymaking (EBPM) の動向」、RIETI
- ・伊藤(2017)「データ分析の力 因果関係に迫る思考法」、株式会社光文社
- ・中室、津川(2017)「「原因と結果」の経済学」、ダイヤモンド社
- ・内閣官房行政改革推進本部事務局(2018)「EBPM の推進 (資料5)」(経済産業省 政策評価懇談会 (第29回) 資料)
- ・大澤(2018)「統計改革と統計法等の改正－統計の精度向上・データ利活用等の推進－」『立法と調査』、参議院常任委員会調査室
- ・北海道(2018)「予算の概要 (第一回定例会)」

第3章

- ・グロービス経営大学院(2011)「グロービス MBA マーケティング (改定3版)」、ダイヤモンド社
- ・カイロスマーケティング(2014)「アンゾフのマトリックスの概要と使い方」 <https://blog.kairosmarketing.net/marketing-strategy/ansoff-matrix-140725/>, (参照 2019-01-22)
- ・ブレインパートナー(2016)「【経営力強化】組織は戦略に従うのか?」 <https://www.brainpartner.co.jp/column/340.html>, (参照 2019-01-22)
- ・九州経済産業局(2017)「平成28年度IoT推進のためのシステムインテグレーション・ネットワーク構築に係る調査報告書」

第5章

- ・松本(2017)「グラフをつくる前に読む本」、技術評論社
- ・朝野(2011)「アンケート調査入門」、東京図書
- ・W.K.ケロッグ財団(2003)「ロジックモデル策定ガイド」、(財)農林水産奨励会
- ・内閣官房(2014)「地方人口ビジョン・地方版総合戦略の策定に当たっての参考資料」

