

政策マネジメントとEBPM

—地方自治体におけるEBPMの推進に向けて

2019年12月

株式会社 富士通総研 行政経営グループ

中村圭(なかむらけい)

1 EBPMとは

- EBPMの定義
- EBPMで目指す方向性

「EBPM（Evidence-based Policy Making :根拠に基づく政策立案）は何のために取り組むのか・目的は？」

- ✓ ランダム化比較試験（RCT）などの政策効果の因果関係を証明することがEBPMである？
- ✓ ロジックモデルを作成することがEBPMである？
- ✓ BIツールの導入によりデータの見える化をすることがEBPMである？
- ✓ 統計データ等の整備がEBPMである？

【EBPMの目的】

◆政策の高度化、効率的な行政活動の実現 等

RCT・ロジックモデル・BIツールの導入・統計データ等の整備は手段

「EBPM（Evidence-based Policy Making :根拠に基づく政策立案）とはそもそも何をすることであろうか？」

実態：国内では厳密な定義は存在しない？

【第4回 EBPM推進委員会（令和元年9月9日）議事要旨】

- ◆第1に、「EBPMとは」という定義はしていない。日本の現状に照らしてそれが適切だと判断した。
- ◆エピソード・ベースド・ポリシー・メイキングという色彩が濃厚な現状から、エビデンス・ベースド・ポリシー・メイキングへ全ての政策を移行させようということである。

出典：内閣官房行政改革推進本部事務局「第4回EBPM推進委員会（令和元年9月9日）議事要旨」 三輪教授の発言要旨

【第4回 EBPM推進委員会 資料1「EBPMの推進について」】

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

出典：内閣官房行政改革推進本部事務局「EBPMの推進について（令和元年9月）」 第4回EBPM推進委員会 資料1

EBPMに関する考え方

狭義のEBPM “根拠”

- ランダム化比較試験（RCT）などの科学的な妥当性を有した高度な統計手法に基づいて測定された政策効果のエビデンスを重視する立場
- 厳密な政策効果は個人・事業所等への介入等が主な対象（例：広報・通知方法、研修の有無等）

広義のEBPM 「根拠」

- 現状把握に関する客観的な事実や科学的に妥当性のある高度な統計的手法を用いずに測定した政策効果、統計データ等も活用して政策の高度化を図る立場
- 現状・課題分析、要因分析、仮説設定等を含む

EBPMを実践するための知識・能力

EBPMに関する 高度な専門性

- ランダム化比較試験（RCT）などの**高度な統計分析を実施するための専門性**
- 地方自治体単独で備えることは難しい場合があり、外部の専門家との連携等が重要となる

EBPMに関する 基礎知識

- 政策効果やエビデンスの定義、統計的手法を用いて創出されるエビデンスの類型、エビデンスの活用の具体例など、**エビデンスの活用に必要となる基礎知識**
- EBPMの実践の基礎であり、職員が自ら実装する必要がある

2 EBPMの政策効果の重要性

- 負の政策効果を持つ取組
- 政策効果が見られない取組

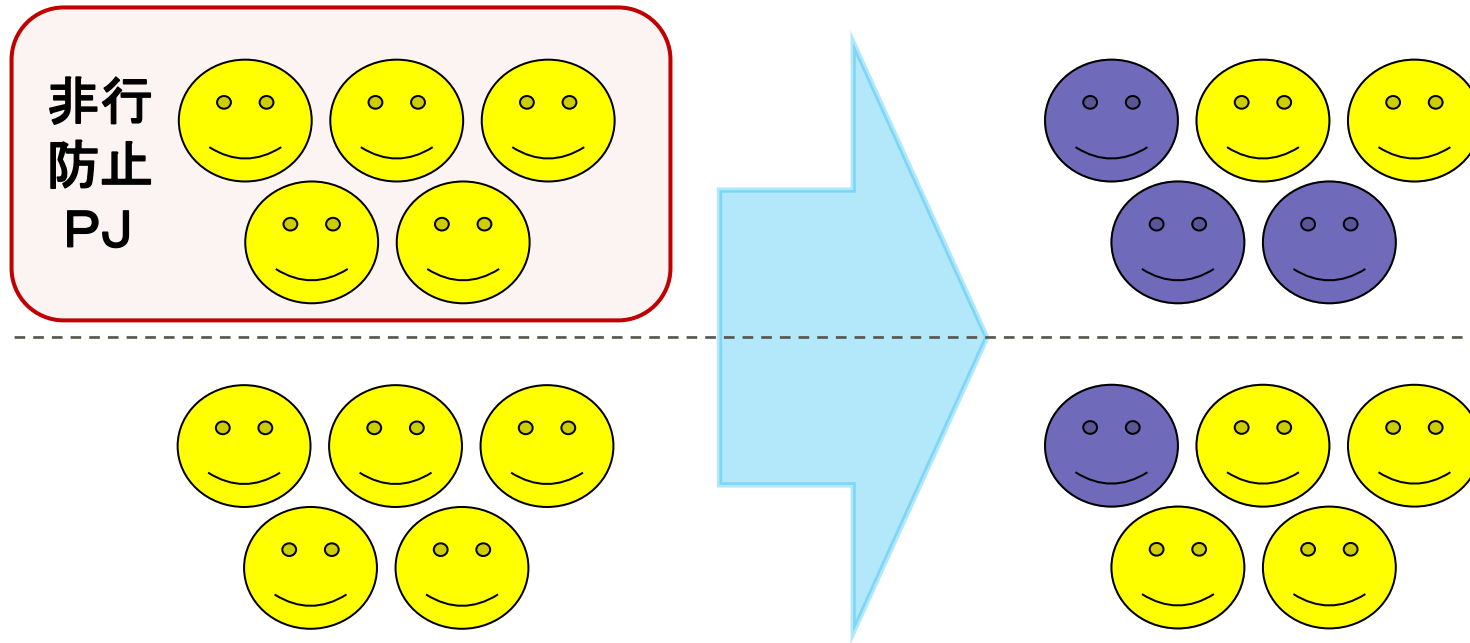
1	目標値の達成	目標値を設定する指標は適切か？
2	地域の失業率	景気変動などのその他の要素の影響は？ 失業者のうち何人が研修を受講？
3	市民満足度の向上	市民の満足度を高めることが目的？
4	受講者の満足度向上	受講者の満足度を高めることが目的？
5	研修の実施回数	研修を実施することが目的？
6	研修の参加者数	参加者を増やすことが目的？
7	参加者のうちの 就労者数	研修に参加しなくても就労した可能性は？

「研修に参加したから就労した」ことが重要

⇒他の要因によるものではなく介入により介入対象に生じた変化

負の政策効果とは？

- 非行防止プロジェクトが犯罪行動や疾病を長期的には増加させた
- プロジェクト参加者の主観的評価では「役立つ」とされていた

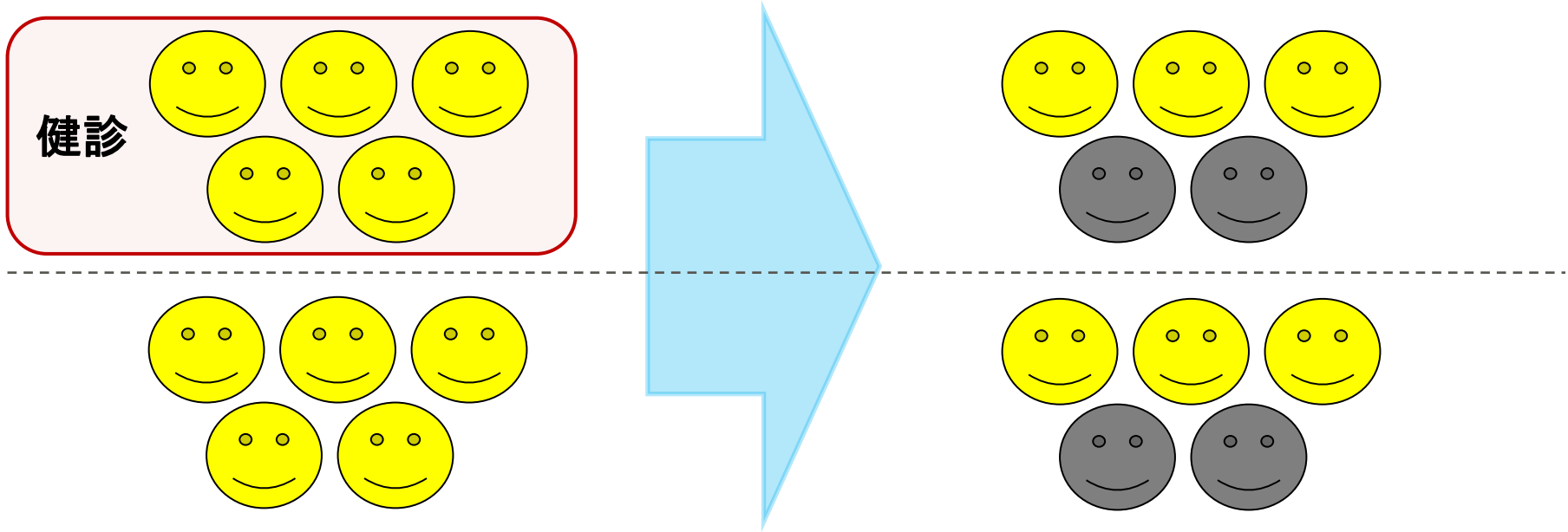


※犯罪行動や疾病を増加させた要因として、家庭環境と異なる価値観を持つ大人との接触が事後的に葛藤を生じさせた可能性などが指摘されている。

出典：McCORD, Joan (1978) 'A Thirty-Year Follow-up of Treatment Effects, 1978.3, AMERICAN PSYCHOLOGIST, p.284-289に基づきFRI作成
神奈川県政策研究センター「かながわ政策研究ジャーナル13」神奈川県 2019.3 p69に概要あり

政策効果の無い取組とは？

- 健診の有無は長生きに繋がらない
- 複数のランダム化比較試験の結果をまとめても因果関係はない



※健診自体に意味がないという結論とするのではなく、糖尿病や高血圧の早期治療により、失明や脳梗塞などの合併症を予防し、結果として生活の質を上げることができる可能性があることが述べられている。

- EBPMにおける政策効果を踏まえなければ、負の政策効果や政策効果のない取組を把握することが困難になる。

1	目標値の達成	A・B・C判定などであり政策効果の測定も困難
2	地域の失業率	景気変動などのその他の影響が大きく政策効果の測定も困難
3	市民満足度の向上	
4	受講者の満足度向上	測定する対象が政策効果と異なっているため、適切な政策効果を捉えることが困難であり、負の政策効果等の把握は難しい
5	研修の実施回数	
6	研修の参加者数	
7	参加者のうちの就労者数	

3 全庁的なEBPM実践のための 政策マネジメントの必要性

■ 政策マネジメント（政策の高度化に向けた取組）における政策効果のエビデンスの位置づけは？

- ◆ 政策課題の状態分析にエビデンスの活用は難しい
- ◆ 施策間の比較分析にエビデンスの活用は難しい
- ◆ 施策単体の分析ではエビデンスの活用は限定的
- ◆ 事業・取組の効果分析の一部ではエビデンスは活用可能



- ◆ エビデンスは政策マネジメントを構成する要素の1つ
 - ◆ 政策マネジメントを実施する上では基礎的な
定性・定量分析の実施が重要である
- ⇒従来から指向されている政策マネジメントが重要

■ 政策効果のエビデンスを創出する上での基礎的な定性・定量分析の位置づけは？

- ◆ 勘と経験と思いつきに基づく仮説の検証は非効率
- ◆ 十分な定性・定量分析や既存の研究に基づく仮説の検証が重要



◆ 政策効果のエビデンスの創出においても
基礎的な定性・定量分析の実施が不可欠
⇒従来から指向されている政策マネジメントが重要

4 E B P Mの推進に向けた 定性・定量分析の基礎的留意点

「将来推計人口の推計値のみに注目」

「アンケート調査結果の結果のみに注目」

実態：推計の前提条件やアンケートの実施方法

に注意が払われない

背景要因

■ データ加工条件認識の重要性が理解されていない

- 提示されたデータは適切なものであるはずなので加工条件の確認は不要
- 人口推計などのデータが加工条件により値が異なることを認識していない

■ 加工されたデータを提示する側が加工条件を曖昧にしている

- 恣意的に値を操作しているために加工条件を提示したくない
- 加工条件の設定が複雑であるために公表していない
- 加工条件を提示することで様々な指摘がなされるためにあえて公表していない

「合計特殊出生率の自治体間比較で地域独自の課題を洗い出すことができる」

■ **実態**：他自治体との差異の存在のみ明らかになる

背景要因

■ **データ分析の結果は全て客観的という誤解**

- データ分析は客観性が高いため自分で価値判断を行う必要はない
- データ分析は専門性を必要とする高度な手法であり素人には難しい

■ **「課題」は客観的という誤解**

- 「課題」は客観的であるためにデータ分析により自動的に導出される
（「課題」は目標と現状のギャップであり、「目標」は価値判断が必要）

「市民意識調査の結果を次期総合計画に反映する」

「行政評価の結果を予算編成に活用する」

■ **実態**：うまく反映・活用できない資料を横に置いている状態

背景要因

■ 具体的な反映方法・活用方法の事前想定が不十分

→ 取り合えずアンケートを実施してから反映方法を考えよう

→ 評価の活用は事業所管部門・財政部門に任せよう

■ データ利活用等に対する過信

→ データは集めさえすれば様々な分析を実施可能

「施設整備により中心市街地全体は活性化する」

「分析ツールを普及することで温暖化対策は実現する」

実態：具体的な目標達成までのフローが不明確、評価・検証不可


背景要因

■事業実施自体が目的化している

- 前例踏襲で事業継続は決定されており後付けで目的を設定している
- ロジックモデルを形式的に作成すればEBPMの実践となる

■課題が発生している要因分析を十分に実施していない

- 課題発生要因を勘と経験と意思で判断している
(定性・定量的を踏まえて様々な視点から課題発生の本質的要因分析が重要)
- 現場の状況を十分に理解していないために要因を把握できない



FUJITSU

shaping tomorrow with you