

北海道における 「エビデンスに基づく政策展開」 について

北海道総合政策部政策局
令和元年12月19日

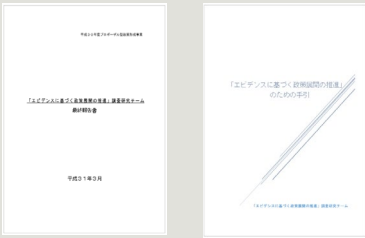
はじめに

- 本資料は、庁内若手・中堅職員による「エビデンスに基づく政策展開の推進」調査研究チーム報告書の概要をお示しするものです。

北海道総合政策部政策局参事 「政策開発推進事業」のページ
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/ssa/puropo.htm>



「エビデンスに基づく政策展開の推進」



I 検討の経過

I 検討の経過

背景

国の動き

- ・山本行政改革担当大臣就任(8月3日)
 - －経済統計など改革の必要性を表明
- ・経済財政諮問会議において「統計改革の基本方針」を決定(12月21日)
 - －EBPMの定着やGDPの精度向上等について記載

- ・EBPM推進委員会において「統計等データの提供等の判断のためのガイドライン」、「EBPMを推進するための人材の確保・育成等に関する方針」の決定(4月27日)
 - －EBPMの推進に向けて、人材育成・確保や統計データの提供の観点で、現時点で速やかに取り組むべき事項について記載
- ・各府省において実例創出に向けた取組を推進

2016

2017

2018

- ・統計改革推進会議において「最終取りまとめ」を決定(5月19日)
 - －EBPMの定着やGDP等の経済統計改革の取組の方向性について記載
- ・「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」の閣議決定(5月30日)
 - －EBPM推進委員会の設置等を決定
- ・「経済財政運営と改革の基本方針2017(骨太の方針)」の閣議決定(6月9日)
 - －「最終取りまとめ」を政府方針化
- ・EBPM推進委員会の発足(8月1日)
- ・各府省によるEBPM推進体制の決定(12月)
 - －政策立案過程総括審議官等の設置について決定
- ・EBPM推進委員会において「統計等データの提供等の判断のためのガイドライン」、「EBPMを推進するための人材の確保・育成等に関する方針」の骨子を決定(12月26日)

(出所) 経済産業省「政策評価懇談会(第29回)資料5(内閣官房作成)」、EBPM推進委員会「EBPMを推進するための人材確保・育成等に関する方針」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」に基づき、政策局で作成

I 検討の経過

背景

道が取り組む必要性

<道のシーズ>

限られた行財政資源

<道民のニーズ>

人口減少が進行する中で
より実効性の高い政策

客観的なデータ等を重視し、
政策とその効果（仮説）の検証に取り組んでいく必要

例えば・・・

- ・より効果が高いと考えられる政策にリソースが投入可能になるかも
- ・政策実施後に、より適切かつ的確な政策の検証ができるかも
- ・実施前に政策の効果を見極められれば、財源の節約になるかも
- ・政策のKPIを適切に設定できるかも

I 検討の経過

背景

- ・「エビデンスに基づく政策展開」に関する取組は国でも始まったばかり
- ・一方で、「骨太の方針2017※」において、国は地方にもそうした取組を求めており、エビデンスを活用した独自の取組を行う自治体も出てきている

※経済財政運営と改革の基本方針2017

第3章 2(2)データプラットフォームの整備を通じたEBPMの推進

…また、「統計改革推進会議最終取りまとめ」等を踏まえ、地方公共団体においても国と歩調を合わせてEBPMを推進するよう促す。

- ・道政の厳しい行財政資源の現状を踏まえ、道としてもこうした状況に乗り遅れることなく、キャッチアップしていく必要



そのためには、まずは、**エビデンスの考え方を庁内に広く知ってもらいたい**

I 検討の経過

EBPMについて

EBPMとは

EBPM推進の「次の一手」に向けたヒント集
(H29.11.29内閣官房行政改革推進本部事務局)

EBPMは、政策の企画立案過程の変革。

○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。

○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すべての活動が対象となり得る。)

○政策の目的を明確化し、政策目的とその手段との関係を分析し、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**

I 検討の経過

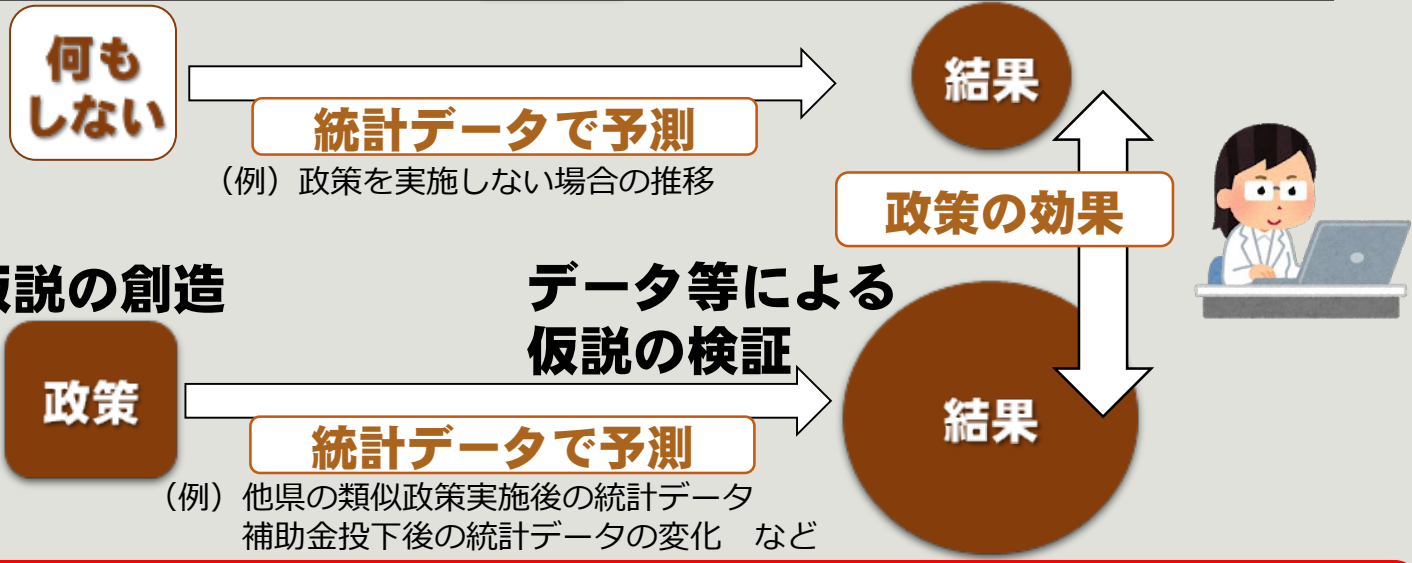
E B P Mについて

「エビデンスに基づく政策展開」の目指す姿

<これまで> 勘や経験を基点とした政策の検討・評価



<これから>



つまり、

エビデンスに基づく政策展開
= 仮説（政策とその効果の関係性）についてデータなどの根拠をもって**検証**すること

I 検討の経過

検討の枠組み

政策開発推進事業※

※ 当時名称：プロポーザル型政策形成事業
 下記は検討当時のスキーム

複雑化・輻輳化する行政課題への対応と道全体としての政策開発力の向上を図るため、職員から庁内横断的な政策課題に関する企画提案を募集し、企画提案者を含む政策形成チームを設置して磨き上げ、職員の柔軟な発想や行動力を活かした実効ある政策開発を行う。

- 検討テーマは「公募」および「政策局指定」による
- 本庁主幹級以下の職員を対象にPTメンバーを推薦・公募するなどして専門の検討PTを設置
- 外部有識者の知見活用

<テーマ設定の考え方>

- ▶ 原課で対応すべき喫緊の課題ではなく中長期的観点から検討を要する重要課題
- ▶ 道内各地域に共通する各部局が連携して乗り越えるべき課題
- ▶ 社会情勢の変容や行政に対するニーズの多様化による新たな政策課題 など

■ 推進体制	担当者	役割	
政策形成チーム	リーダー	提案者	<ul style="list-style-type: none"> ○ チーム運営の全体統括 <ul style="list-style-type: none"> ・ 司会進行 ・ 中間報告 & 最終報告のとりまとめ ○ 政策実現に向けた調整 <ul style="list-style-type: none"> ・ 各部等との調整 ・ 検討状況に応じた予算措置 など
	推薦メンバー (テーマに関連する部局)	リーダー等が推薦する部局の職員	<ul style="list-style-type: none"> ○ 政策形成への参画 <ul style="list-style-type: none"> ・ 必要な情報の収集・提供 ・ 会議資料等の作成・提供 ・ 中間報告 & 最終報告の作成
	公募メンバー (指定テーマのみ)	政策局が公募する部局の職員	<ul style="list-style-type: none"> ○ 政策実現に向けた支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ リーダー補助
	外部メンバー (必要に応じて)	リーダー等が推薦する外部有識者	<ul style="list-style-type: none"> ○ 専門的知見の提供 <ul style="list-style-type: none"> ・ 政策形成に必要な助言 など

I 検討の経過

検討の枠組み

チーム構成の考え方

- ・ 政策立案評価(PDCAサイクル)の関係課
- ・ 活用可能なデータを所管する課
- ・ 所管業務への関連が大きい課
- ・ 政策立案に携わる意欲ある公募職員
- ・ 外部有識者

	所 属
リーダー	総合政策部政策局参事
サブリーダー	総合政策部地域創生局地域戦略課
	経済部経済企画局経済企画課
	石狩振興局産業振興部調整課
メンバー	総務部財政局税務課
	総合政策部知事室広報広聴課
	総合政策部政策局参事
	総合政策部政策局計画推進課
	総合政策部情報統計局情報政策課
	総合政策部情報統計局統計課
外部有識者	北海道大学公共政策大学院

I 検討の経過

検討の枠組み

チームの検討目標

職員自ら実施可能かつ効率的な
政策立案・検証手法の提示

I 検討の経過

取組の内容

事例調査

インターネットなど公開情報から国内外の取組事例を網羅的に調査

・ E B P M の推進	4 件
・ K P I の設定	2 件
・ R C T (ランダム化比較試験)	1 件
・ R E S A S の活用	1 件
・ データの利活用	9 件
・ データ収集・オープンデータ	4 件
・ データ分析	3 件
・ ロジックモデル	3 件
・ 官民連携の取組	1 件
・ 政策効果の検証	1 件
・ 政策評価関係	3 件



- ・ ヒアリングの実施
 - ・ 研修への参加
- など情報の深掘りへ

I 検討の経過

取組の内容

ヒアリング等から得られた示唆（主なもの）

- 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）といった考え方で進めるべき。
- ロジックモデルは指標の妥当性を確認する上で有効。公的統計より事業実施により得られたデータを使うケースが多い。
- ロジックモデルの全てを実証することは難しく、事業とその直接効果を検証することに注力した方がよい。
- 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」が重要
- 先進県では一般職向けに政策形成・データ分析に関する研修や、管理職向け外部講師招聘研修などを実施。

I 検討の経過

取組の内容

議論・マニュアル化

事例調査・ヒアリング等調査などから得られた知見を元に、具体的な取組手法の議論と検討と検討結果のマニュアル化

- ・ データの収集・分析に関する検討
- ・ エビデンスに基づく政策立案・検証に関する検討




【Ⅱ 手引の概要】 で内容ご説明

Ⅱ 手引の概要

II 手引の概要

手引の構成

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

1. データの活用
2. データの作成
3. データの分析



第3章 エビデンスに基づく政策展開

1. エビデンスの証明
2. ロジックモデル



第4章 エビデンスに基づく政策展開の実践

- ▶ 付録として、基幹統計一覧、エクセルのアドインを使った回帰分析、クリエイティブ・コモンズ（著作権の国際ルール）、マーケティング手法を活用した政策立案の概要 を掲載

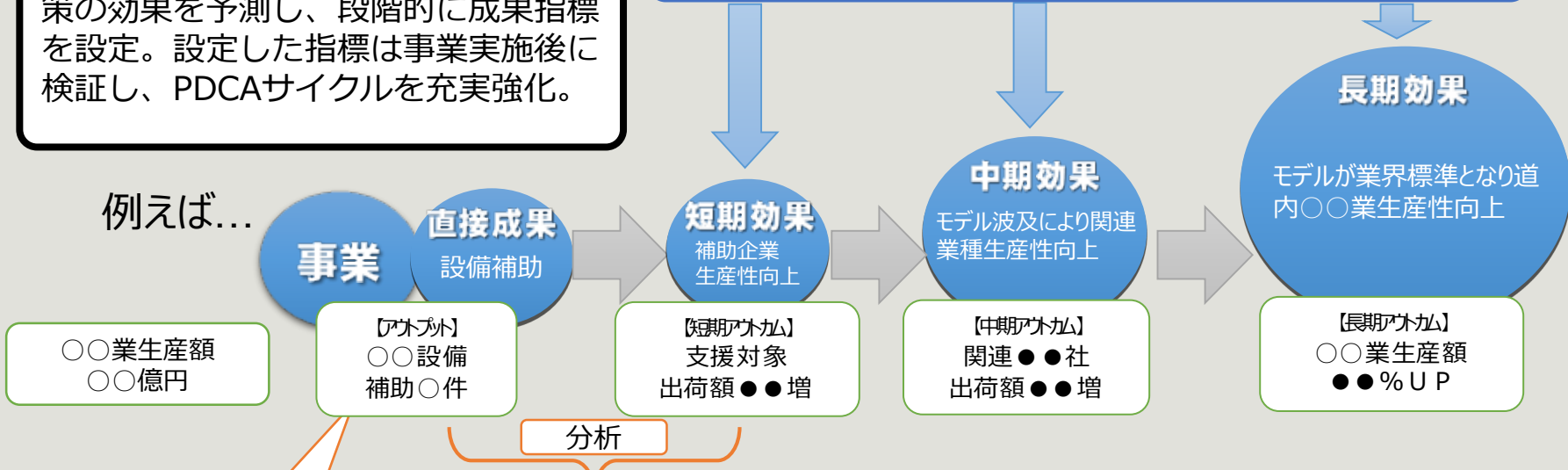
II 手引の概要

基本的な考え方

政策の立案・検証

因果関係等を示す統計的データから政策の効果を予測し、段階的に成果指標を設定。設定した指標は事業実施後に検証し、PDCAサイクルを充実強化。

その段階ごとの目標の内容を適切に測定できる成果指標項目を設定



例えば...

分析

政策の検証結果は次の政策の再検討に活かす【PDCAサイクル】

データの収集・分析

段階的に設定した成果指標の間の因果関係を示す統計的データ【エビデンス】

The graph shows two lines representing '採択' (Selected) and '非採択' (Not Selected) groups. The '採択' line shows a significant upward trend, while the '非採択' line remains relatively flat. A red box labeled '予測される施策効果' (Predicted Policy Effect) is placed between the lines, indicating the difference in output.

課題 (Issues):

- 統計データ、類似する過去の施策例などからデータ収集 → 統計資料の一層の整備
- 表計算ソフトの活用による複数データの簡易分析 → データや分析手法に対する職員の理解

Ⅱ 手引の概要

エビデンスをどう取り扱うか（データ分析）

データの活用①

【公的データの活用】

庁内外の公的データの取得方法や調査票情報の使用に当たっての留意点、白書等の活用方法などについて解説。

○公的統計の活用

- ①政府統計の総合窓口（e-Stat） 【URL】 <https://www.e-stat.go.jp/>
- ②DATA GO J P（オープンデータカタログ） 【URL】 <https://www.data.go.jp/>
- ③地域経済分析システム（RESAS） 【URL】 <https://resas.go.jp/>

等

○国の白書やアンケート調査の活用

- ・国の白書には、公的統計や世論調査、民間データ、学术论文、白書作成のために各省庁独自で行われたアンケート調査の結果など、様々なデータが掲載。

Ⅱ 手引の概要

エビデンスをどう取り扱うか（データ分析）

データの活用②

【民間等データの活用】

世の中に幅広く公開されているオープンデータの活用や、企業や大学と連携して調査を行う場合に留意すべきことなどについて解説

○オープンデータ等の活用

- ・ オープンデータとは…
 - ・ 営利目的、非営利目的を問わず二次利用可能なルールが適用されたもの
 - ・ 機械判読に適したもの
 - ・ インターネットから容易に入手でき、無償で利用できるもの
- ・ 利用条件（改編の禁止など）の確認、使用する出典等の明記などに留意

○企業・大学との連携

- ・ 企業や大学へのデータ提供や研究の協力依頼には、協力内容を明確に。
- ・ 相手側もメリットがなければ、協働の協力を取り付けることは難しい。メリットを引き出せるような内容で提案を。

II 手引の概要

エビデンスをどう取り扱うか（データ分析）

データの活用③

【データ分析に資するグラフの作り方】

データ加工・処理の基本中の基本…正しい作法は意外と知られていない？

＜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	

（出典：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）

Ⅱ 手引の概要

エビデンスをどう取り扱うか（データ分析）

データの作成①

【アンケート調査の実施】

- アンケートの設計
 - ・ 同じ質問でも調査方法が違えば、回答の傾向にも違い
- 質問票の作成
 - ・ わかりやすい質問文、バイアスへの留意等
- 結果の解釈や公表にあたっての留意点
 - ・ 回答者の属性の偏りを踏まえた解釈

II 手引の概要

エビデンスをどう取り扱うか（データ分析）

データの作成②

【実施事業からの独自データの収集】

- データ収集の手法
 - ・ 事業実施時のアンケート
 - ・ 要因分解による統計データの深掘り
 - ・ A/Bテストの活用
 - ・ 中間指標の検討
 - ・ 類似母集団のデータ比較
- データ収集しやすい事業をつくるポイント
 - ・ 事業構築時から「事業の無い状態」と「事業を実施した状態」の比較を念頭に

Ⅱ 手引の概要

エビデンスをどう取り扱うか（データ分析）

データの分析

データの分析には様々な手法があるが、本手引書の目的である「職員自らが実施可能」という観点から、2点の手法を紹介

○単回帰分析

- ・ 回帰分析とは、一方のデータから他方のデータを予測する方法。
- ・ 最小二乗法により、各点からの距離が最小になる直線を回帰直線といい、回帰直線から求められた計算式（回帰式）を用いて、将来の傾向の予測・分析が可能。
- ・ 庁内パソコンの標準ソフトであるエクセルで実施可能ということを勘案し、単回帰分析の手順を紹介

○GIS

- ・ GISは単なる地図加工ソフトウェアではなく、複数の位置・空間データをデータベース化し、そのデータを加工・分析・表示するソフトウェア。
- ・ 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

II 手引の概要

エビデンスに基づく政策展開（ロジックモデル）

エビデンスの証明①

- ・エビデンス（証拠）を証明するためには、厳密には因果関係の実証が必要
- ・現状、実務において因果関係を正確に証明することは困難。
まずは相関関係を確認した上で、因果関係の仮説を設定し、それに基づいて施策立案を行うことを目標にするのが現実的。

<エビデンスの全体像と具体例>

具体例	現状把握のためのエビデンス	政策効果把握のためのエビデンス				
		インプット	アクティビティ	アウトプット	アウトカム	インパクト
		施策に投じられたリソース	施策の具体的な活動	活動に基づく産出物	活動に基づく成果	最終的に生じた変化
就労支援プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ■無業者数 ■失業給付金 ■現状のプログラムに要している費用 	<ul style="list-style-type: none"> ■就労支援のコンサルタント数 ■プログラム予算 	<ul style="list-style-type: none"> ■就労支援のカウンセリング・マッチング ■スキルアップのセミナー 	<ul style="list-style-type: none"> ■プログラムへの参加者数・参加企業数 	<ul style="list-style-type: none"> ■スキルの向上 ■就職者数 ■満足度 	<ul style="list-style-type: none"> ■所得の増加 ■労働力の増加 ■社会保障給付の削減

データや分析手法を使ってこれらの因果関係（相関関係）をどう証明するか

（出所：家子直幸，ほか3名(2016)「エビデンスで変わる政策形成」を基に調査研究チームで作成）

Ⅱ 手引の概要

エビデンスに基づく政策展開（ロジックモデル）

エビデンスの証明②

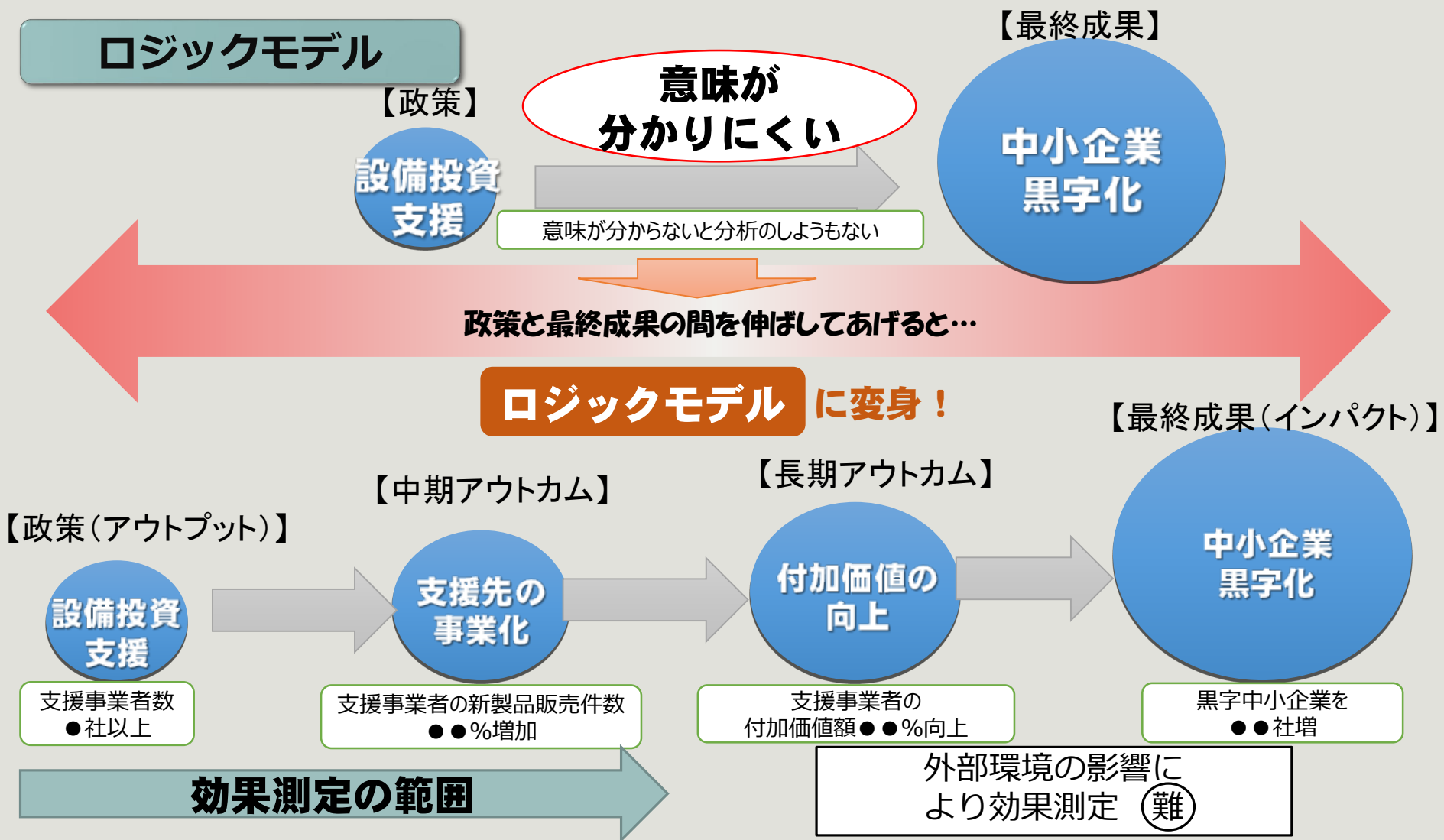
・因果関係の証明にあたっては、選択する手法によって、説明の説得力（エビデンスレベル）が変わってくる。

○エビデンスを証明する手法の例

- ・メタアナリシス
- ・ランダム化比較実験（RCT）
- ・差の差分析
- ・回帰不連続デザイン
- ・**回帰分析** 等

II 手引の概要

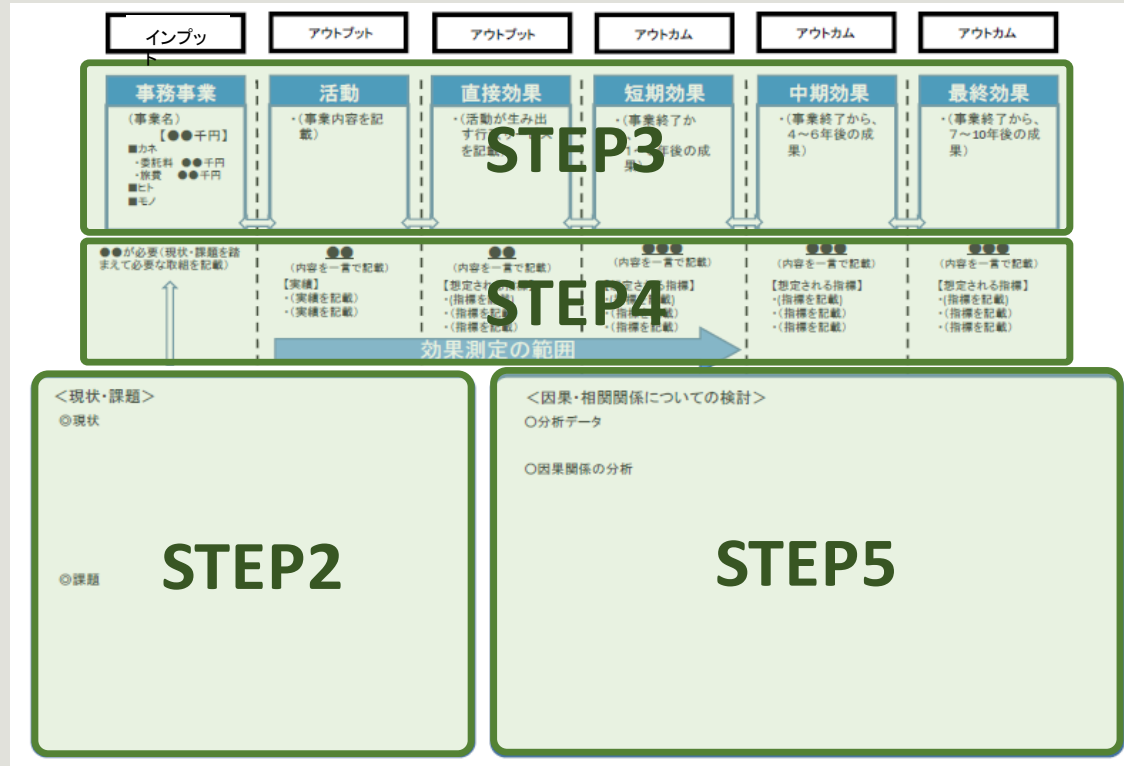
エビデンスに基づく政策展開（ロジックモデル）



II 手引の概要

エビデンスに基づく政策展開の実践モデル

ロジックモデルによる 事業立案モデル



Ⅱ 手引の概要

エビデンスに基づく政策展開（ロジックモデル）

ロジックモデルによる 事業立案モデル

- STEP1.行いうる全ての事業の見える化
- STEP2.現状・課題の分析
- STEP3.ロジックツリーからロジックモデルを作成
- STEP4.各項目の必要性・概要・実績・指標の設定
- STEP5.因果（相関）関係の分析

Ⅲ 今後の方向性

Ⅲ 今後の方向性

- ・「エビデンスに基づく政策展開」を推進する上では、データや事実に対して正しく向き合う姿勢・能力が必要。
- ・この取組の定着を図るためには、今後、そうした姿勢・能力（リテラシー）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、庁内全体でそれらを高めていく、**息の長い取組**が必要。

