

政策評価とEBPMをどう連動させるか？
－基本的な考え方と実践例－

2022年1月21日（金）

小林 庸平 (y.kobayashi@murc.jp)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 経済政策部主任研究員 兼 行動科学チーム（MERIT）リーダー
経済産業研究所（RIETI） コンサルティングフェロー・政策アドバイザー

自己紹介

■ 小林 庸平 (こばやし ようへい)

- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経済政策部 主任研究員 兼 行動科学チーム (MERIT) リーダー。
- 一橋大学大学院経済学研究科博士課程修了。博士 (経済学)。
- 当社入社後、経済産業省産業構造課課長補佐や独立行政法人経済産業研究所研究員を経て、復職。
- 専門は、公共経済学、計量経済分析、EBPM (制度設計および効果測定)、子どもの貧困、ナッジの政策活用。
- 独立行政法人経済産業研究所コンサルティングフェロー、内閣官房行政改革推進本部事務局 EBPMサポーター、総務省行政評価局アドバイザー等を兼務。



本研修の到達目標と流れ

本研修の到達目標

- EBPMの基本的な考え方を学ぶ
- 政策評価制度とEBPMの結節点および連動方法について考える
- 実践例からEBPMの具体的なイメージを持つ

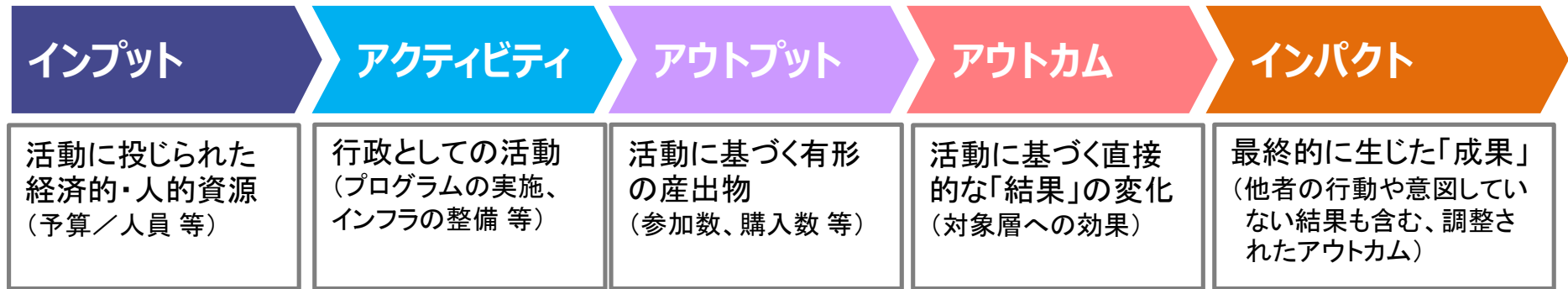
本研修の流れ

1. エビデンスとは何か？なぜ重要なのか？
2. 政策の因果効果をどう明らかにするか
3. EBPMは今までの政策立案と何が違うのか？
4. 政策評価制度の概要とEBPMとの結節点
5. 実践例：横浜市戸塚区における固定資産税の口座振替勧奨
6. まとめ

エビデンスとは何か？なぜ重要なのか？

ロジックモデルとは何か？

■政策の成果に至るロジック（論理）を図式（モデル）で示したもの



■アウトカムにつながるような政策の実施が望まれる

- インパクト（事業・取組の真の「**成果**」）は最上位の目標であり、捉えるのが難しい
- そのため、アウトカム（初期アウトカム／中間アウトカム）が代理指標として用いられる
- 最も効果的・効率的な手段を選択するのが政策立案
- その構成要素のつながりを「見える化」したものが、ロジックモデル
✓ 手段がどのように目的につながっていくのか、を論理的に明示したもの

エビデンスとは何か？

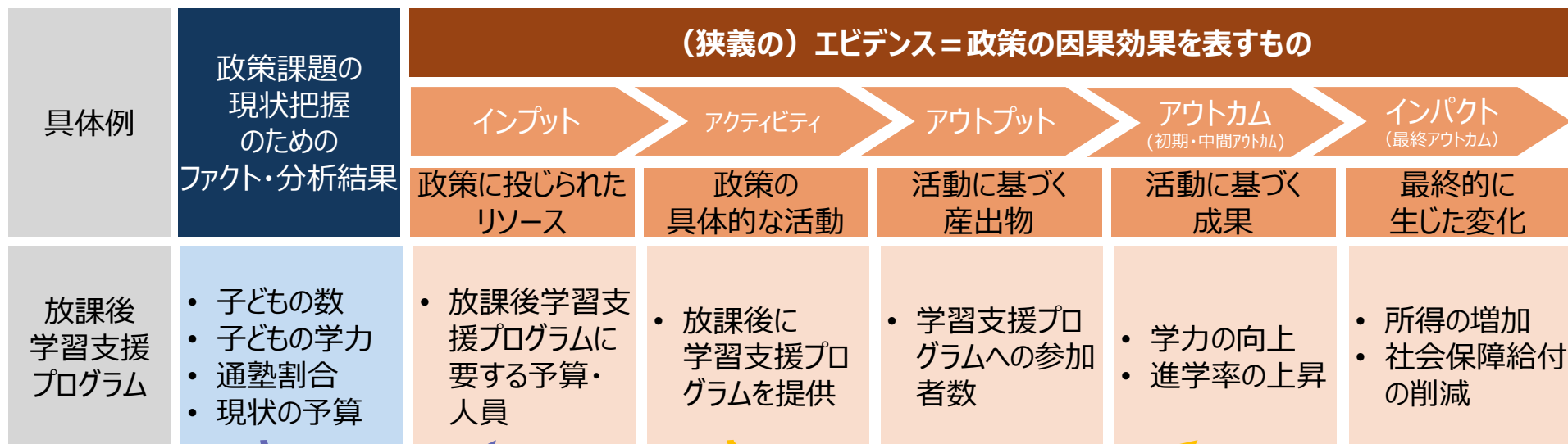
■（狭義の）エビデンスとは

⇒「政策の因果効果（=政策によって生み出された真の効果）を表すもの」。

■広義のエビデンスとは

⇒「政策課題の現状把握のための情報（ファクトや分析結果）」を含むもの。

■「放課後学習支援プログラム」を例にとると、以下のように整理できる。



ファクト = 政策の必要性の根拠

エビデンス = 政策手段の有効性の根拠

なぜエビデンスが重要なのか：Scared Straightの教訓

■ Scared Straight

- 1978年に撮影され、アカデミー賞を受賞したドキュメンタリー映画。
- 刑務所に収監されている受刑者と3時間のセッションを行った未成年の不良少年のグループを撮影し、受刑者の現実を見ることで、今後犯罪にかかわらないようにするよう仕向けるプログラム。
- 1980・87・99年に撮影されたフォローアップの撮影にて、セッションに参加した不良少年たちが一様に更生し、犯罪行為にかかわった者たちがいなかったことが示された。
- その結果、多くの州において、不良少年の更生プログラムとして、Scared Straightが採用された。

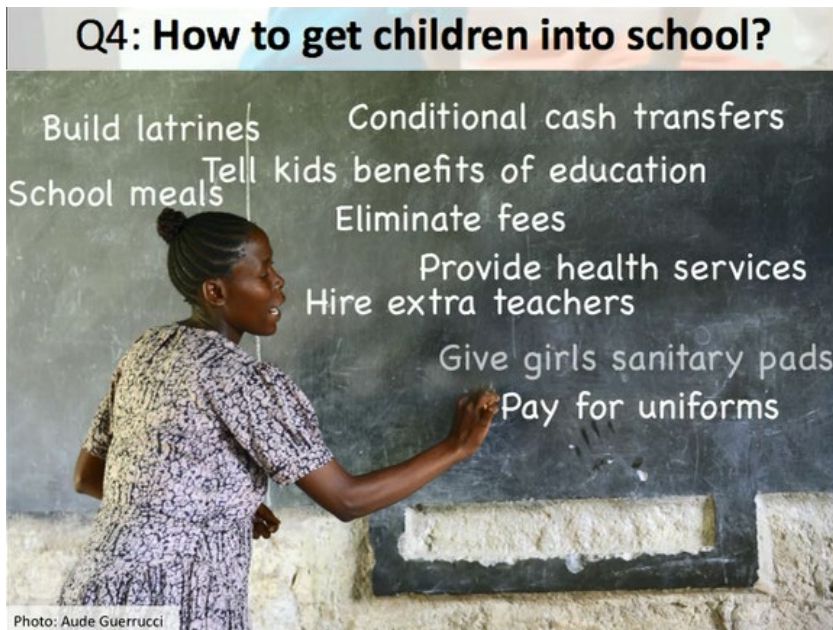
■ ところが。。

- 厳密な分析手法によって効果検証を行ったところ、プログラム受講者の方が、犯罪率・再犯率が高かったことが判明。

なぜエビデンスが重要なのか：途上国支援からの経験

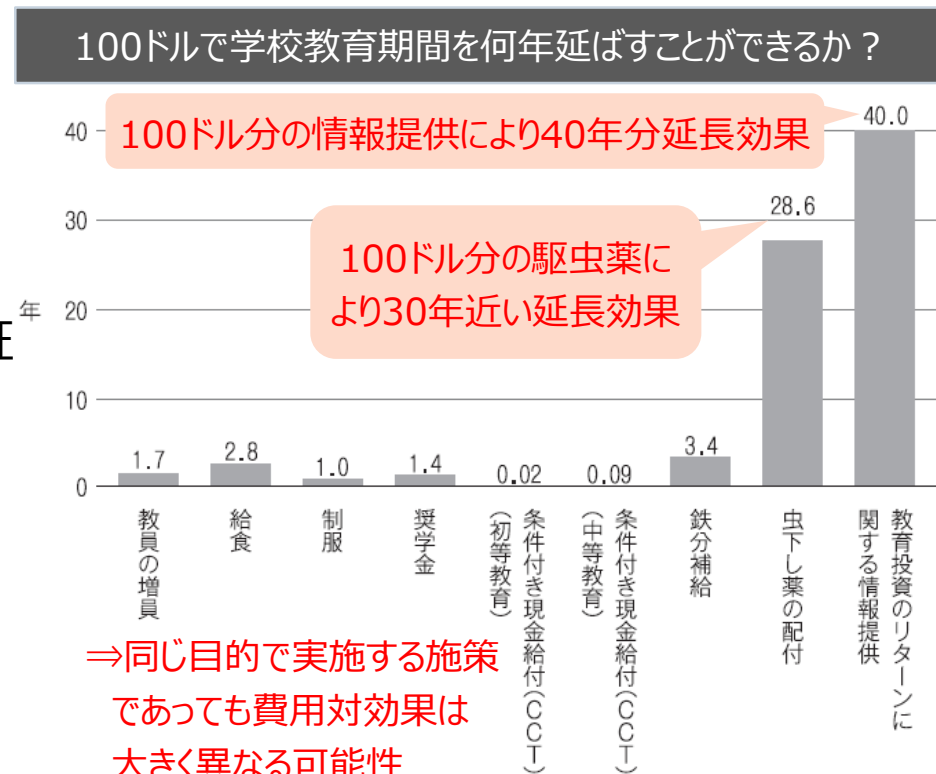
■ 開発政策の例：学校教育期間の延長

- 子どもたちを学校に通わせるためにはどうすれば良いか
 - 教師の確保？ 給食？ 制服？ 奨学金？
- 100ドルを使って、学校教育期間を何年延ばせるのかを検証



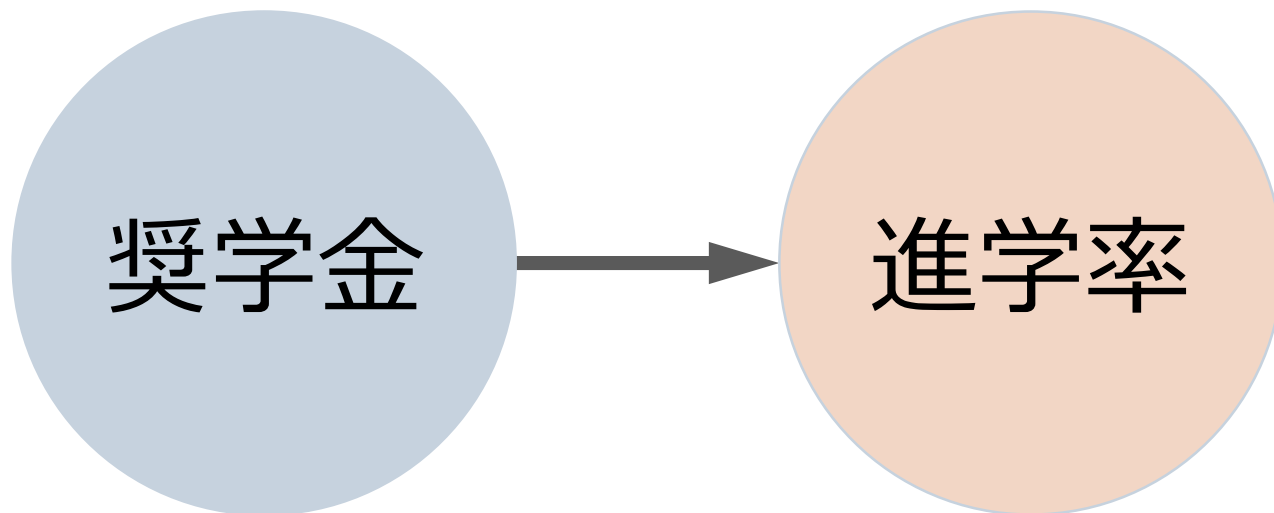
(出所) Esther Duflo, Social Experiments to fight poverty, TED

効果検証



政策の因果効果をどう明らかにするか

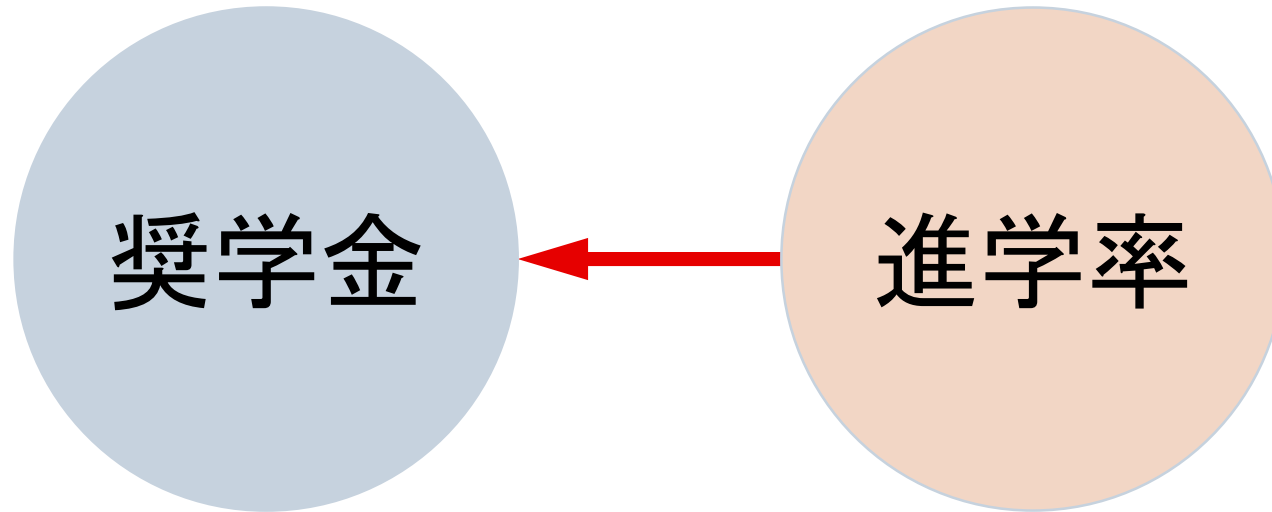
しかし施策の効果の測定は簡単ではない



	奨学金受給者	奨学金非受給者	差分
進学率	70%	40%	30%

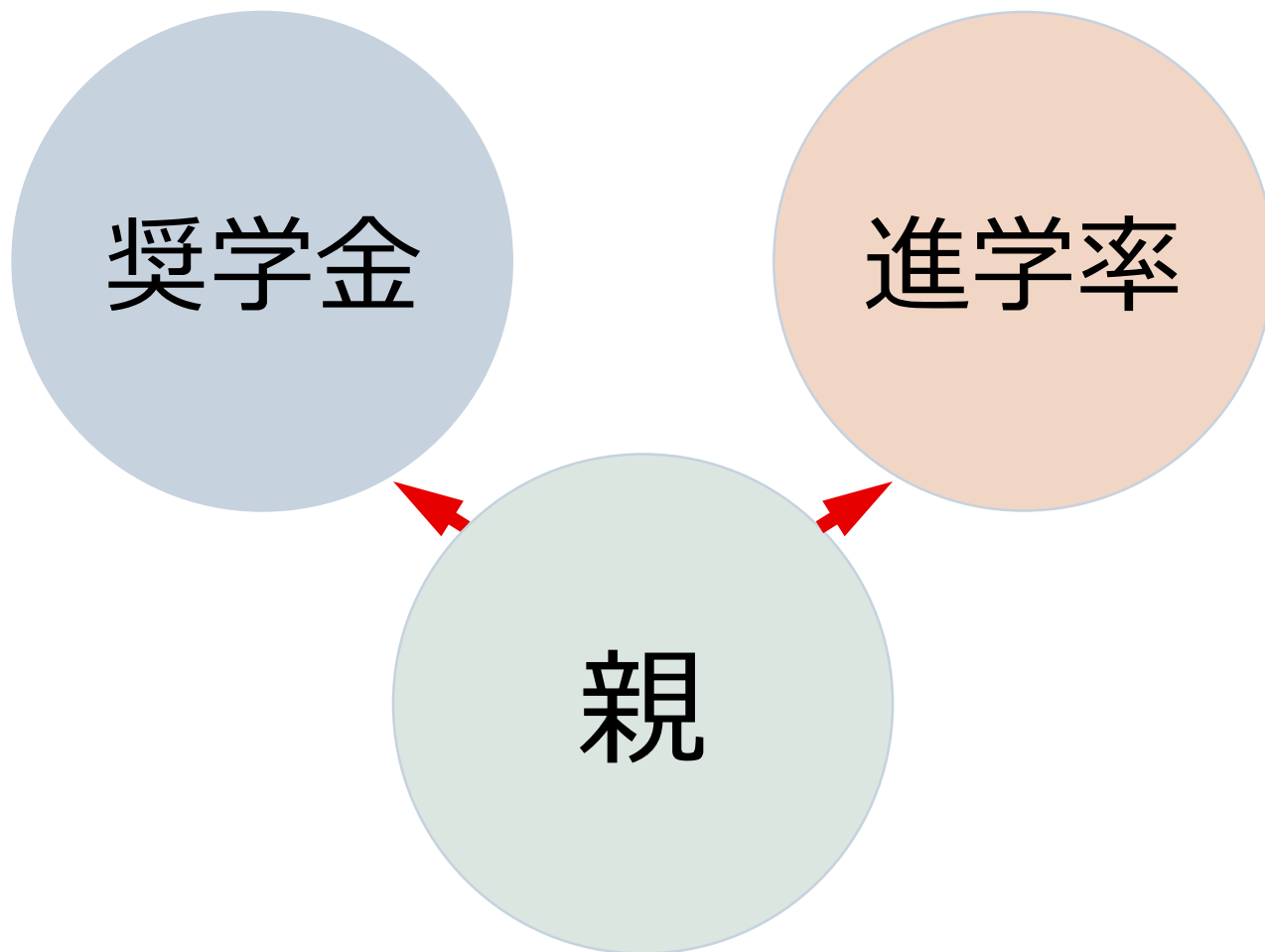
奨学金によって進学率が上昇した？
(因果関係？)

たとえば



進学率が上がりそうな子どもに
優先的に奨学金を支給しただけでは？
(逆の因果関係)

たとえば、その2

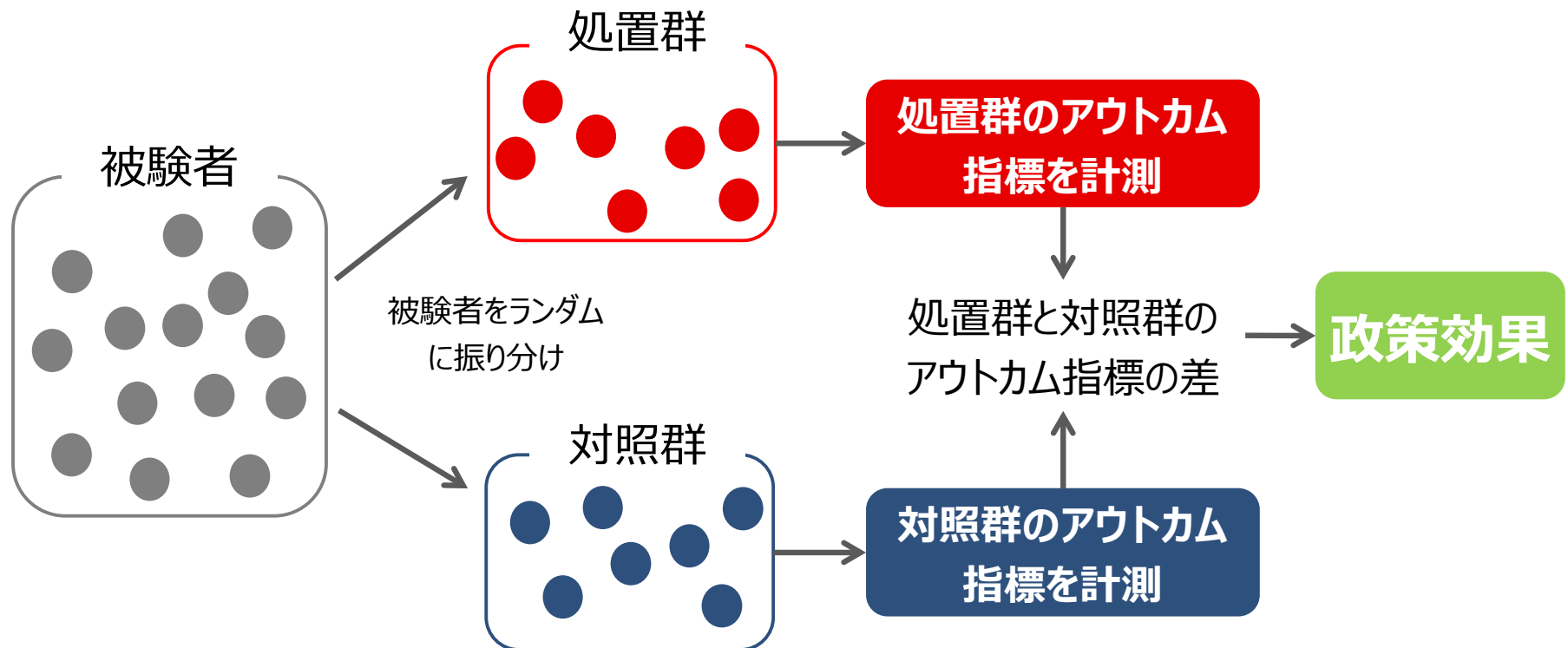


親が熱心だっただけでは？
(第3の要因)

施策効果測定の研究の方法 – ランダム化比較試験とは

■ ランダム化比較試験 (RCT) とは

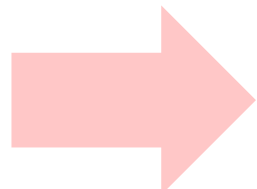
- 処置群 (介入対象) と対照群 (非介入対象) にランダムに振り分けの効果を比較する手法
- 取り組み効果の因果関係 (エビデンス) を明らかにできる



(出所) 小林庸平 (2014) 「政策効果分析の潮流とランダム化比較実験を用いたアンケート督促効果の推定」『MURC政策研究レポート』

効果検証方法の2類型

効果検証方法の類型	内容	因果効果の特定
観察研究	<ul style="list-style-type: none">■ 社会のなかで<u>自然に発生する状況を記録したデータ</u>を用いて、政策の効果を検証する方法。	<ul style="list-style-type: none">■ 因果効果を明らかにするための条件が成り立つケースのみ、政策の因果効果を明らかにすることが出来る。 (そうしたケースは必ずしも多くない)
介入研究	<ul style="list-style-type: none">■ 現実社会に<u>なんらかの変化を意図的に加えることによって、データをつくり出して政策の効果を検証する方法</u>。	<ul style="list-style-type: none">■ 因果効果を明らかにするための条件を自ら生み出すことが出来る。 (ただし手間がかかる)<ul style="list-style-type: none">● ランダム化比較試験や 前向き回帰不連続デザイン等



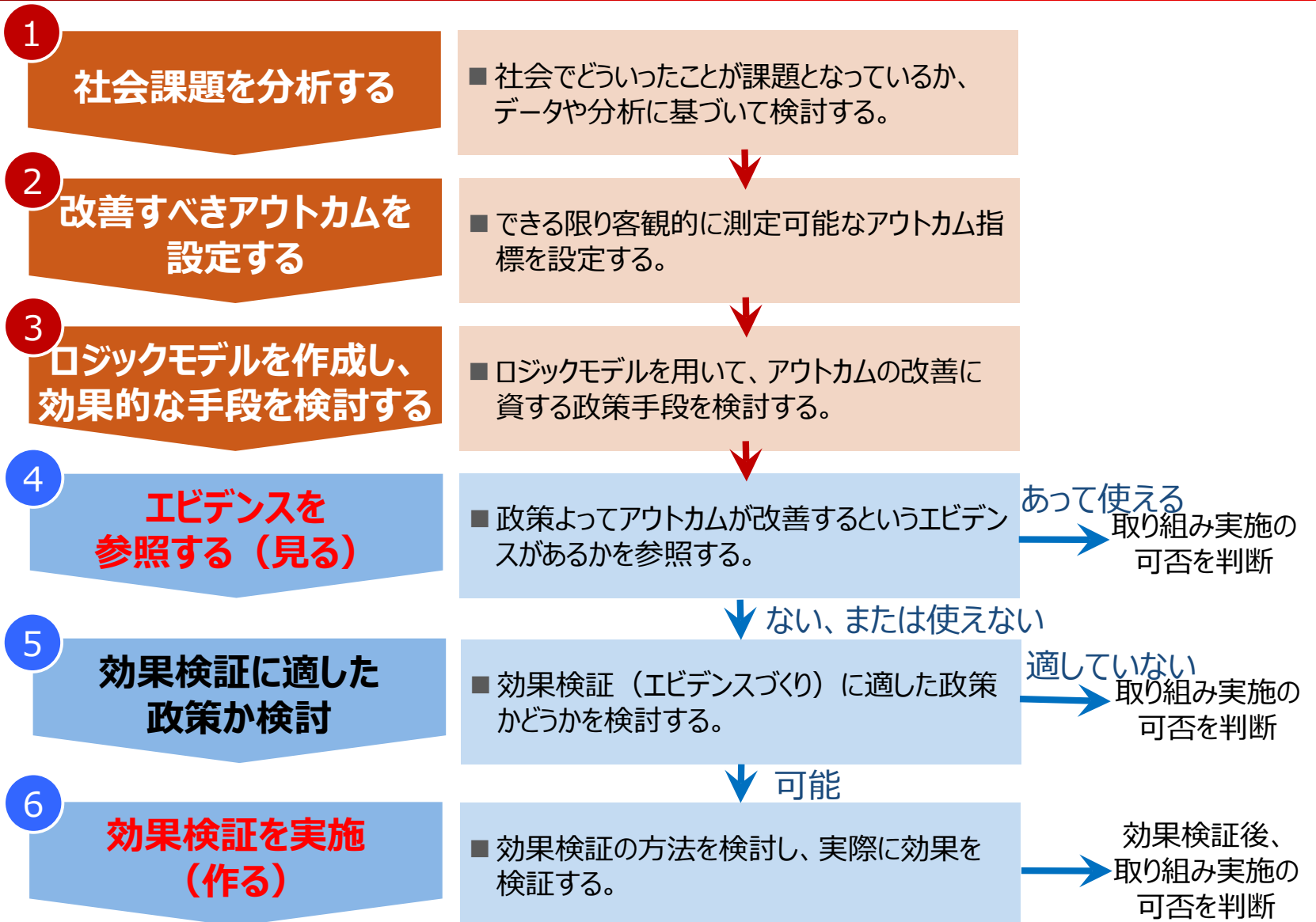
- 因果効果を明らかにするための条件を積極的に作り出すことが重要。
- 政策介入の主体である行政にはそれが可能。

EBPMはこれまでの政策立案と何が違うのか？

EBPMの目的とステップ

広義のEBPM

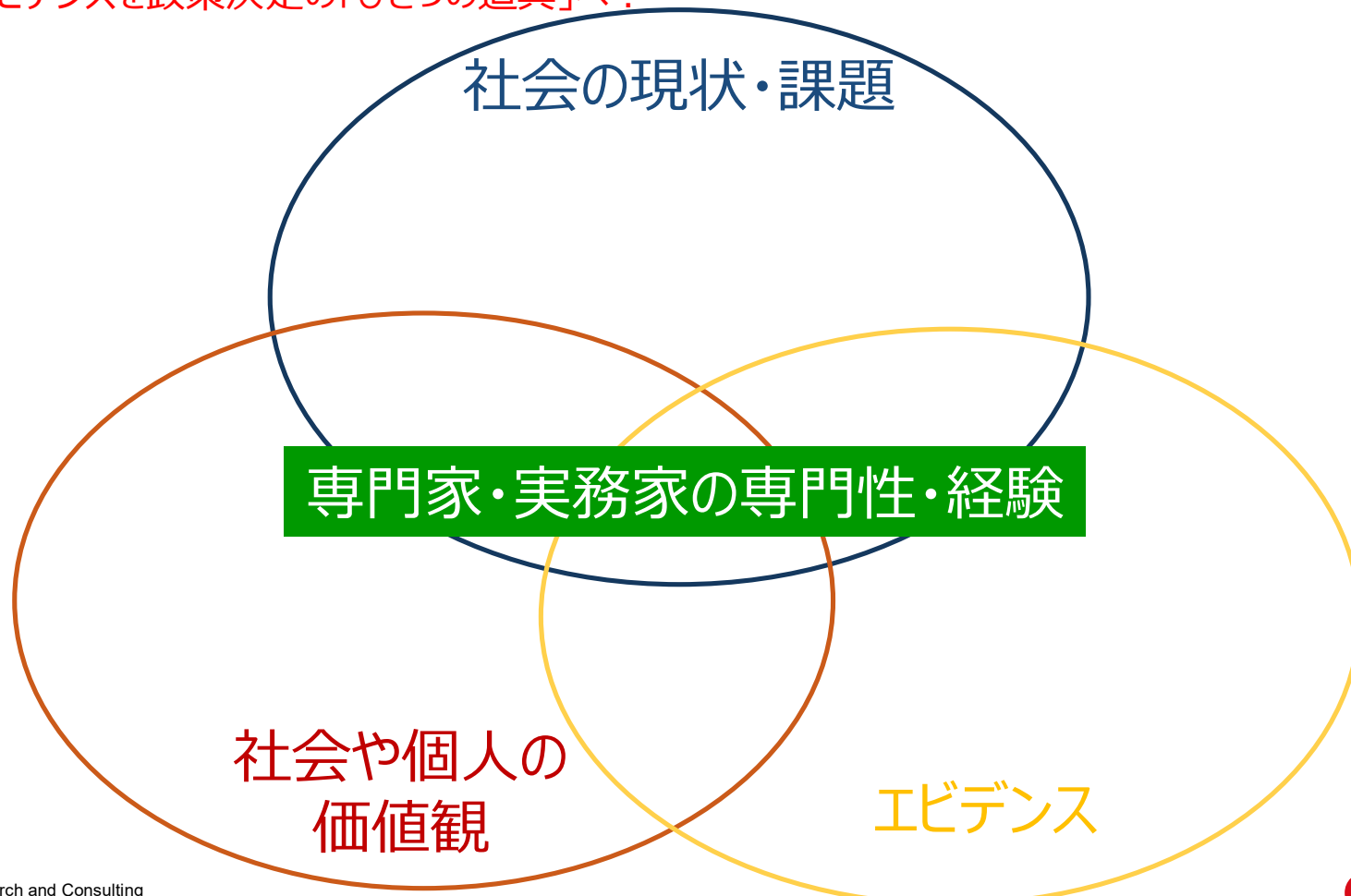
狭義のEBPM



EBPMの本質はEvidence-Informed Policy Making

■ エビデンスに基づく政策形成（EBPM）とは

- 現時点でもっとも信頼できるエビデンスを最大限活用して、政策的な意思決定を行うこと。
⇒エビデンス「だけ」に基づいて意思決定を行うことではない
⇒**エビデンスを政策決定の「ひとつの道具」へ！**



政策評価制度の概要とEBPMとの結節点

政策評価制度とEBPMの目的

政策評価制度の目的

- 各府省が、自らその政策の効果を把握・分析し、評価を行うことにより、次の企画立案や実施に役立てるもの。
- 政策評価の機能は、PDCAという政策のマネジメント・サイクルの働きとして考えることができる。

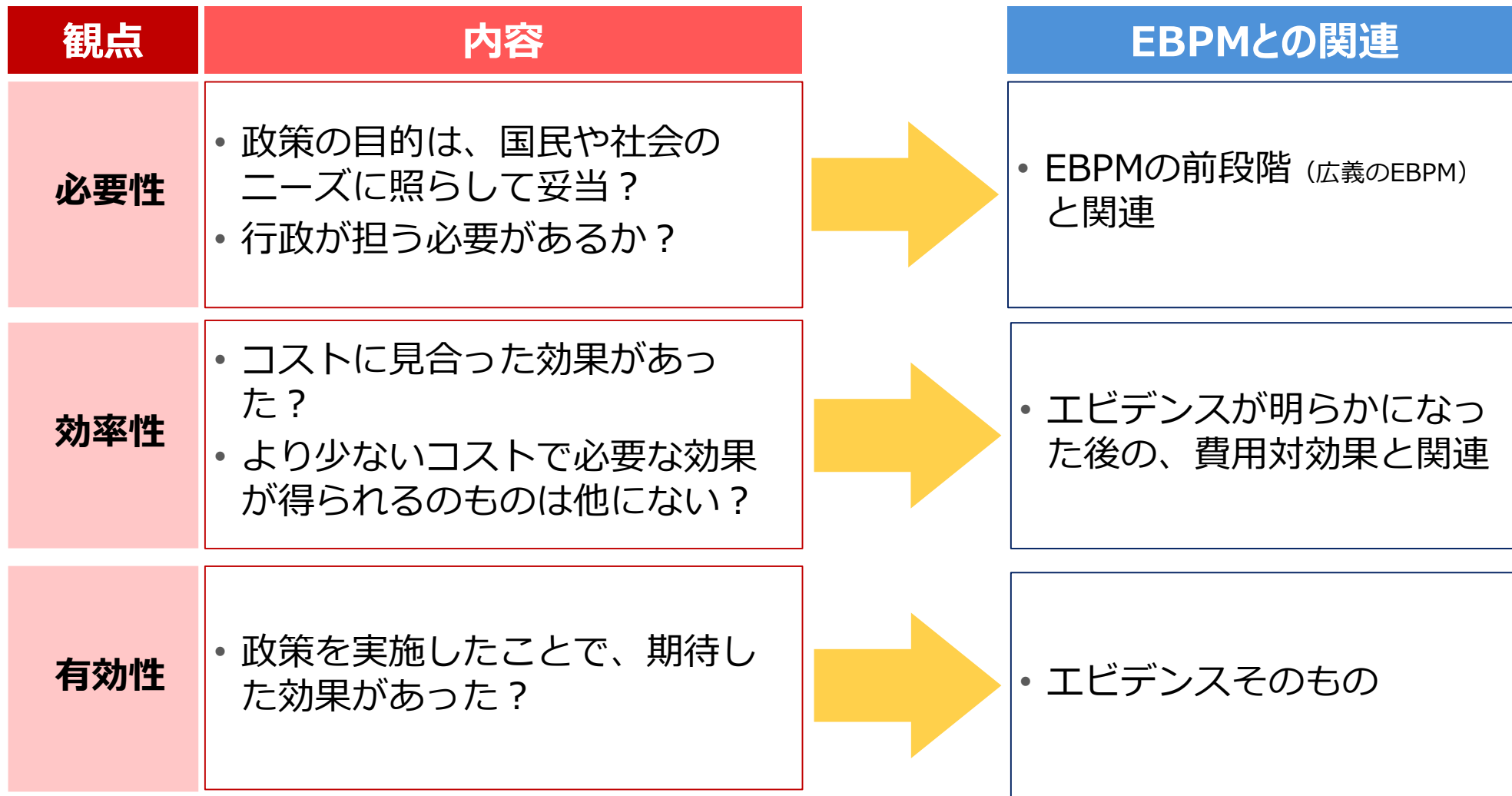
(出所) 総務省 (2021) 「国の政策評価制度の基本と実践 (令和3年度政策評価に関する統一研修)」

重なる部分が多い

EBPMの目的

- 利用可能な最良のエビデンス (best available evidence) を活用し、また必要に応じてエビデンスを明らかにすることを通じて、政策的な意思決定に活用すること。

政策評価の3つの観点とEBPM



(出所) 総務省 (2021) 「国の政策評価制度の基本と実践 (令和3年度政策評価に関する統一研修)」より作成

政策評価の三方式

方式	対象	時点	目的・狙い	方法
事業評価	個々の 事務事業 が中心、 施策も対象 (研究開発・公共事業・ODA・規制・租税特別措置等は義務付け5分野と呼ばれており、法令によって事前評価の実施が義務付けられている)	事前 (必要に応じ事後検証)	事務事業の採否、選択等に資する	あらかじめ 期待される政策効果 やそれらに要する 費用等 を推計・測定
実績評価 (目標管理型の政策評価)	各府省の 主要な施策等 (500程度)	事後 (定期的継続的に実績測定、目標期間終了時)	政策の不断の見直しや改善に資する見地	あらかじめ政策効果に着目した達成すべき 目標を設定し、目標の達成度合いについて評価
総合評価	特定のテーマ (政策 (狭義)、施策、事務事業の全てが対象)	事後 (政策決定から一定期間経過後に実施)	問題点を把握し、その原因を分析するなど総合的に評価	政策効果の発現状況を さまざまな角度から掘り下げて分析 するなど総合的に評価

(出所) 総務省 (2021) 「国の政策評価制度の基本と実践 (令和3年度政策評価に関する統一研修)」

実績評価（目標管理型評価）とEBPMにおける効果検証の違い

- 実績評価型の政策運営は、国・地方で幅広く行われている。ただし実績評価とEBPMにおける効果検証は、狙いやアプローチが異なっている部分が多いため、注意が必要。
 - 実績評価では、政策等の成果や効率を幅広く定期的に把握することが目的であり、重要なのは指標が結果として改善しているかどうか。政策と成果の因果関係にはそれほどこだわらない。
 - EBPMにおける効果検証では、政策と成果の因果関係を明らかにすることが目的であるため、定期的に測定可能な指標にこだわる必要はない。その一方で、対照群のデータを収集することが精緻な検証のためには不可欠となる。

実績評価とEBPMにおける効果検証の比較

	実績評価（目標管理型評価）	EBPMにおける効果検証
目的	政策・施策・事業等の成果や効率を 定期的に測定 すること。 (因果関係には必ずしもこだわらない)	事業等と成果の 因果関係を明らかに すること。
対象範囲	幅広い 政策・施策・事業。	効果を検証したい事業等のみ。
タイミング (測定頻度)	定期的・継続的。	効果検証に必要十分なタイミングで把握できれば良い（必ずしも定期的・継続的である必要はない）
データ収集コスト	行政情報などを用いてできるだけ安価に取得できることが望ましい	評価が単発であればデータ収集に一定のコストを要しても問題ない
対照群（政策の非対象者）のデータ	処置群（政策対象者）のデータだけでも問題ない	精緻な因果関係を検証するためには 対照群のデータは不可欠
評価の基準	事前に設定された目標水準に達したかどうか	政策が行われなかった場合（対照群）と比較してどの程度指標が改善したか

政策評価制度とEBPMの結節点

■ 目的・基本的な考え方

- 政策評価もEBPMも、政策の効果を把握・分析しながらより効果的な政策立案を行うことが目的であり、哲学的には重なりあう部分が多い。

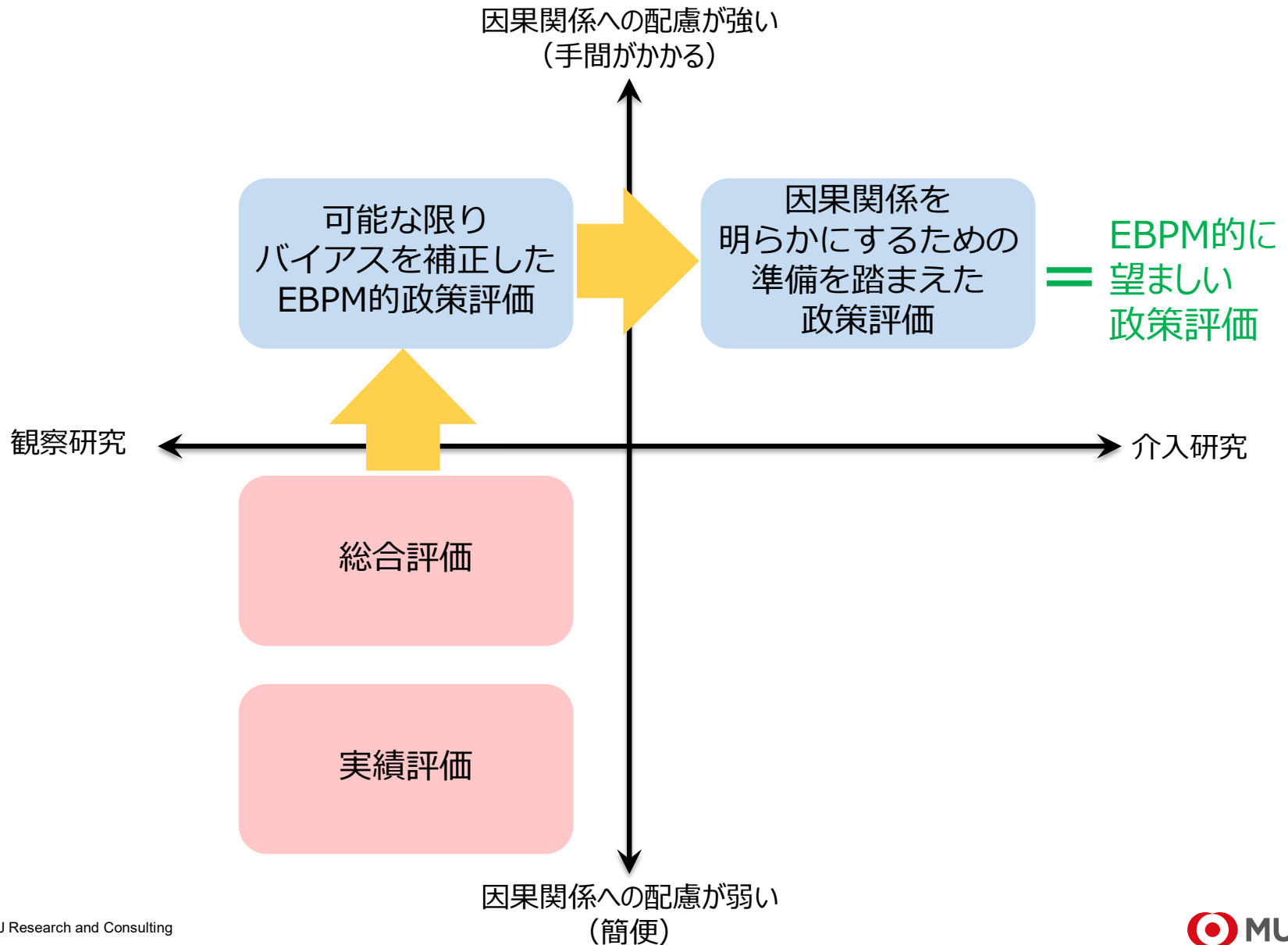
■ 政策評価制度とEBPMの違い

- ① 近年の分析手法の発展によって、今まで以上に因果関係に接近できるようになった
- ② ただし因果関係を明らかにするためには、事前に準備・仕込みが必要

■ つまり、事後的な評価だけでは、EBPM的な評価は難しい

→政策評価にEBPM的要素を組み込むためには、立案・執行段階から評価を見据えた準備を行うことが不可欠。

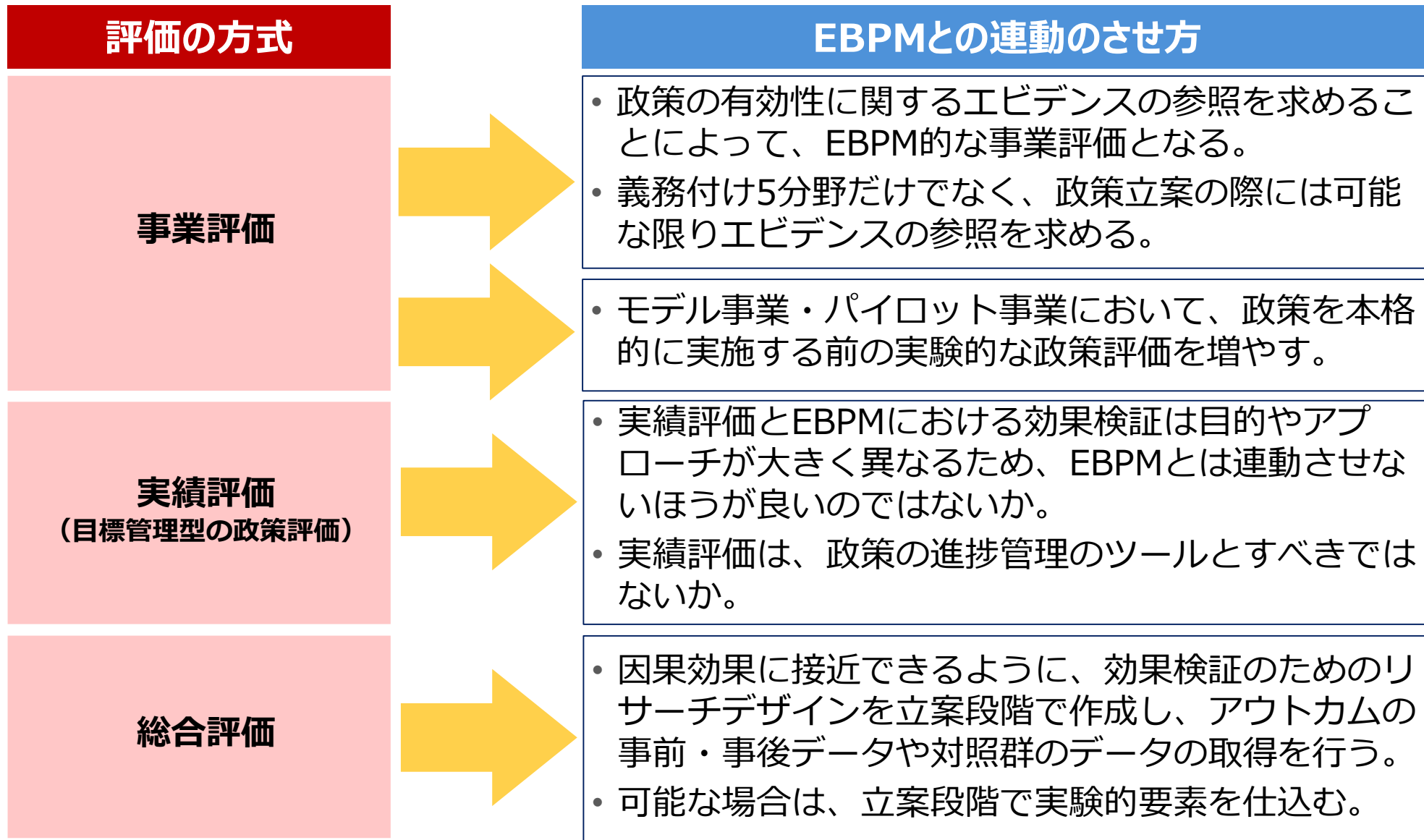
現行の政策評価（事後）とEBPM的政策評価の関係



政策評価とEBPMをどう連動させるか：実務的側面

項目	内容
1 立案時に既存の エビデンスを参照する	<ul style="list-style-type: none">• 実施を検討している政策に期待された効果が見込まれるのか、既存のエビデンスを参照する。
2 効果が不確かな政策については、モデル事業等による効果検証を検討する	<ul style="list-style-type: none">• 効果が不確かで、実施した場合の影響の大きな政策については、モデル事業等による小規模な実施によって、効果検証ができないか検討する。
3 アウトカムを設定し、測定可能性を検討する	<ul style="list-style-type: none">• 因果効果を検証するためには、アウトカムが設定され、それが測定可能である必要がある。• 本来的な趣旨を損なわない範囲で、測定可能性を検討する。
4 対照群を設定し、データを収集する	<ul style="list-style-type: none">• 効果検証の際に、こういった対照群と比較して因果効果を検証するのかを検討し、データ収集計画を策定する。
5 効果検証のための「仕込み」を検討する	<ul style="list-style-type: none">• 政策実施を妨げない範囲で、ランダム化を盛り込む等の仕込みが可能かどうか検討する。

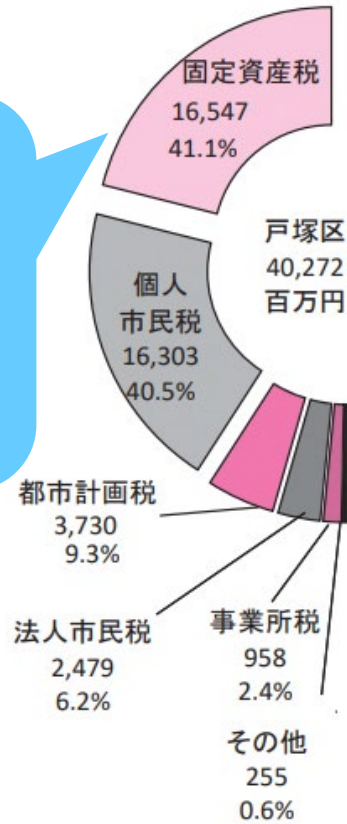
政策評価とEBPMをどう連動させるか：制度的側面



実践例：横浜市戸塚区における固定資産税の口座振替勧奨

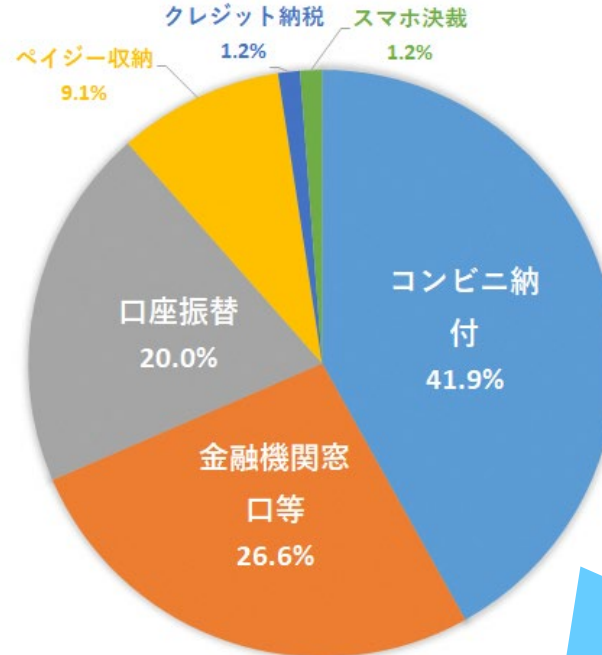
背景

戸塚区の市税収入
(令和元年度：百万円)



横浜市戸塚区において、固定資産税は市税収入の約4割を占める最大の税目。

横浜市税の
納付手段別利用状況



コンビニ納付や金融機関窓口等による納付が半分以上を占めており、納付漏れが発生。

(出所) データで見る戸塚区～区勢統計要覧2021～

(出所) 横浜市 財政局 令和3年度 予算概要

横浜市戸塚区税務課では、**安心・便利で確実に納期内に納付できる口座振替**による固定資産税納付を進めてきた。

勸奨業務として、固定資産税が新規取得者に対して「**市税口座振替の案内チラシ**」をDM発送。

令和元年度は2,281人にダイレクトメールを発送し、申し込みは142人。

申込率：**約6.2%**

チラシを再デザイン ①簡素化・明確化

【通常版の案内チラシ】

The original flyer is annotated with red callouts. A starburst at the top says '便利・安心・確実!!'. A large blue cloud contains two points: '★言葉はシンプルに!' and '★真に必要な情報に限定'. Another blue cloud at the bottom contains '★動作指示は具体的かつ明確に!'. The flyer text includes '市税' and '次の3つの方法からお申し込みください。' followed by three numbered steps: 1. Mail application, 2. Online application via financial institution, and 3. Application via cash card.

【ナッジ版の案内チラシ】

The redesigned flyer features a prominent black box at the top with the text '延滞金のリスクを減らしましょう!'. Below this, it states '固定資産税は口座振替で確実に納期内納付しましょう'. An orange starburst on the right says '口座振替なら店舗に行く必要はなく新型コロナウイルスの予防にもなります'. The middle section says '口座振替のお申し込みは簡単! 次の3ステップだけで完了します' and shows three steps: '申込書に必要事項を記入', '通帳届出印を押印', and '返信用封筒に入れて返送'. The bottom section has a dark blue box with the text '11月10日までにお申し込みいただければ固定資産税第3期の納付に間に合います!'. Contact information at the bottom reads 'お問合せ先: 財政局納税管理課口座担当 電話 045 (671) 3747'.

チラシを再デザイン ②損失メッセージ

【通常版の案内チラシ】

便利・安心・確実!

市税の納付

口座振替を利用す
さも簡単! 便利な口

★損失メッセージ

「口座振替を利用す
●市民税・県民税(普
●お申込み方

次の3つの方法からお申込みが可能です

① 郵送でのお申込み
記入例を参照の上、同封の「横浜市市税口座振替依頼書・自動払込用紙」に必要事項を記入し、通帳の届出印を押してください。
⇒必要事項を記入後、同封の返信用封筒にて郵送してください(この用紙は郵送専用ですので、金融機関の窓口では御利用いただけません)。
※複数物件で口座振替を希望の方は、同封の依頼書のコピー、又は横浜市のホームページから依頼書をダウンロードして御利用ください。依頼書をダウンロードする場合は、横浜市ホームページ上形の検索窓から「横浜市税 口座振替」と入力し、検索ボタンをクリックしてください。

② 金融機関窓口でのお申込み
横浜市内の金融機関に、複写式のお申込み用紙を備え付けてあります。
⇒必要事項を記入後、直接窓口へ提出してください。
お手続きに必要なもの・・・ *通帳 *届出印鑑 *納税通知書

③ キャッシュカードを利用した区役所税務課窓口でのお申込み(ペイジー口座振替)
各区役所税務課窓口にて、キャッシュカードのみで口座振替のお申込みができます(届出印鑑は不要です)。
※対応金融機関は、横浜銀行、三菱UFJ銀行、三井住友銀行、りそな銀行、みずほ銀行、川崎信用金庫、横浜信用金庫、ゆうちょ銀行です(金融機関によって法人カード等一部御利用いただけないカードがあります)。
お手続きに必要なもの・・・ *キャッシュカード *納税通知書

※本年度の税額をすべてお納めの方、また、すでに不動産を売却なさって登記を変更済みの方にもお送りしております。あらかじめ御了承ください。

※既に口座振替のお申し込みをなさった方は行き違いですので御容赦ください。

お問合せ先: 財政局納税管理課口座担当
電話 045 (671) 3747

【ナッジ版の案内チラシ】

延滞金のリスクを減らしましょう!

固定資産税は
口座振替で
確実に納期内
納付しましょう

口座振替なら
店舗に行く必要はなく
新型コロナウイルスの
予防にもなります

口座振替のお申し込みは簡単!
次の3ステップだけで完了します

申込書に必要
事項を記入



通帳届出印を
押印



返信用封筒に
入れて返送



11月10日までにお申し込みいただければ
固定資産税第3期の納付に間に合います!

チラシを再デザイン ③期限の明示

【ナッジ版の案内チラシ】

延滞金のリスクを減らしましょう！

★期限を明示
「いつまでに○○すると△△に
間に合います」

口座振替のお申し込みは簡単
次の3ステップだけで完了します

申込書に必要
事項を記入



通帳届出印を
押印



返信用封筒に
入れて返送



11月10日までにお申し込みいただければ
固定資産税第3期の納付に間に合います！

お申込み期限と振替日（引落日）

	開始期	第1期	第2期	第3期	第4期
固定資産税・ 都市計画税	お申込み 期限	3月10日	6月10日	11月10日	1月10日
	振替日 (引落日)	4月末日	7月末日	12月末日	2月末日

- ※ 全期納付の申込期限日と口座振替日は第1期と同じです。
- ※ 申込期限日が土曜・休日にあたる場合は、その前の営業日が申込期限となります。
- ※ 口座振替日が土曜・休日にあたる場合は、その翌営業日が振替日となります。

口座振替がおすすめの理由

- ①納付書での納付には延滞金のリスクがあります
納期限を過ぎると延滞金が発生します。納付書で
納める場合、うっかり期限を過ぎてしまうことも。
- ②口座振替なら確実に納期限内に納付ができます
口座振替ならば納期末日に自動引落されるので、
払い忘れることなく、確実に納期内納付できます。

- ※ 市県民税（普通徴収分）でも口座振替が利用できます。
- ※ 納付を取り扱う金融機関は同封の「記入例（裏面）」をご確認ください。

お問合わせ先：財政局納税管理課口座担当
電話 045 (671) 3747

所有者コードの同封

【通常版の宛名（所有者コード無し）】

★口座振替申請書に必要な
所有者コードを同封。
探す手間を省くとともに、
自分仕様の体裁に！

口座振替がご利用

税金の種類	固定資産税・都市計画税
所有者コード	納税通知書をご確認ください。

※ この案内は令和2年8月19日現在、本市にて確認可能な情報で作成しております。
既にお申込みいただいている場合は、行き違いですのでご容赦ください。

【ナッジ版の宛名（所有者コードあり）】

〒000-0000
神奈川県横浜市 XX 123-45

山田 太郎 様

【お問い合わせ先】
〒231-8313
横浜市中区真砂町2-2-2
横浜市財政局 納税管理課口座担当
電話 045-671-3747

固定資産税の口座振替納税のご案内

横浜市では、固定資産税の納付について、便利で納め忘れの少ない口座振替のご利用をおすすめしています。口座振替のお申込みをご希望の方は同封の「横浜州市税口座振替依頼書」に必要な事項をご記入・ご捺印のうえ、返信用封筒でご返送ください。

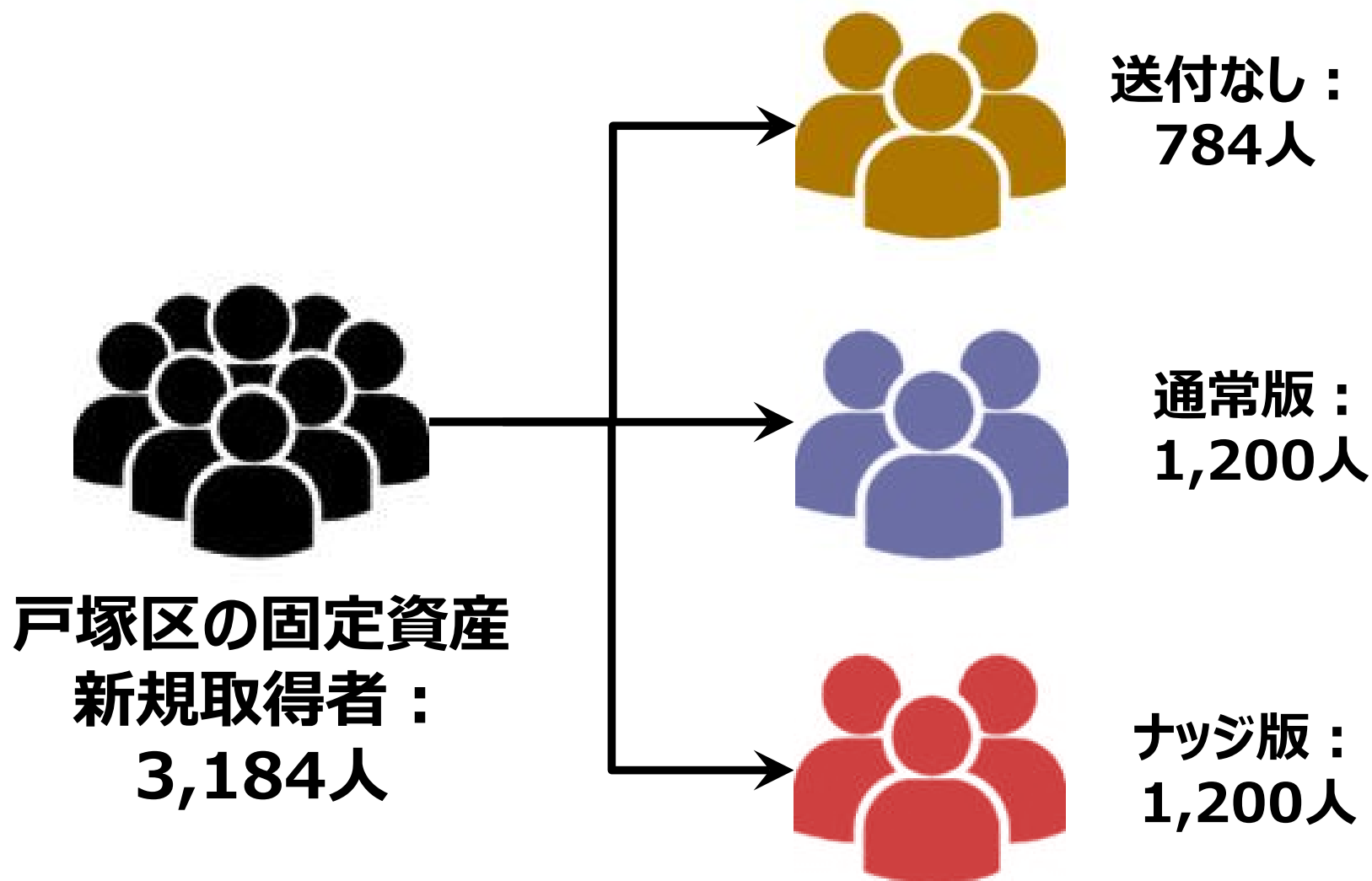
口座振替がご利用可能な固定資産税情報

税金の種類	固定資産税・都市計画税
所有者コード	90-XXXXXXX

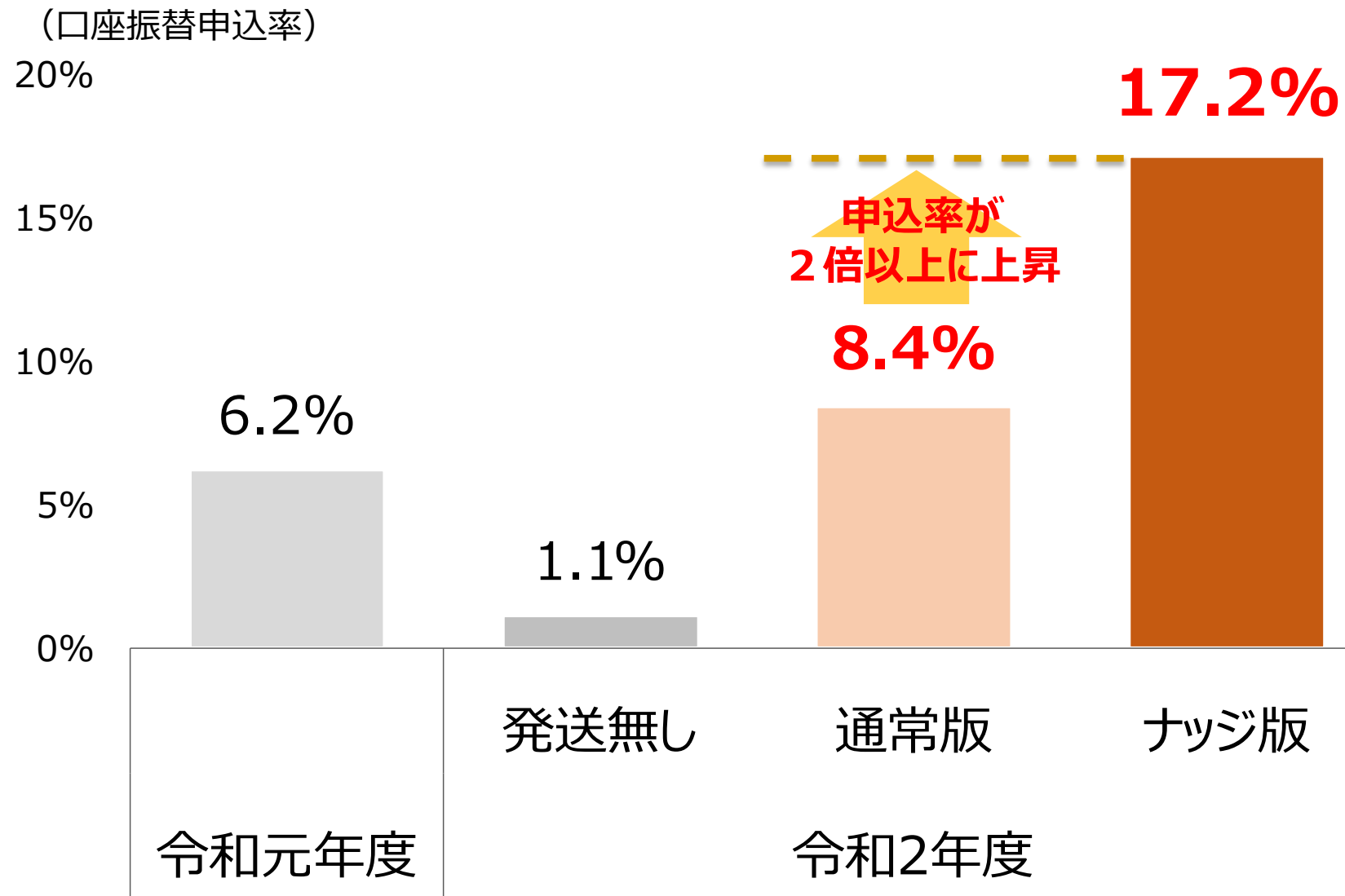
※ 上記の所有者コードは口座振替のお申込みの際に同封の依頼書（申込書）に記入いただく番号です。

※ この案内は令和2年8月19日現在、本市にて確認可能な情報で作成しております。
既にお申込みいただいている場合は、行き違いですのでご容赦ください。

グループ分け



新しいチラシの効果



まとめ

まとめ

■ なぜいまEBPMが注目されているのか？

- 論理的に正しいと考えられる政策手段であっても、その効果には大きな差があることがわかってきた。
⇒成果（アウトカム）を達成するための費用対効果の高い政策手段を選択する必要がある。

■ エビデンスとは何か

- 広義ではファクトやデータを含み、政策的な意思決定を行う際の根拠と定義できる。
- しかしながらEBPMの本来的な意味からは、「政策の因果効果」である。

■ EBPMと今までの政策形成の違い

- EBPMと今までの政策形成の違いは、①エビデンスを参照（見る）ことと、②効果検証を実施（エビデンスをつくる）こと。
- EBPMとはエビデンス「だけ」に基づいて政策決定することではない。エビデンスはあくまでも意思決定の道具のひとつであり、Evidence-Informed Policy Makingの発想を持つことが大切。

■ 政策評価制度とEBPMの結節点

- 両者の目的は重なる部分が多い。
- ただし、政策の因果効果を明らかにするためには、立案・執行段階から評価を見据えた準備を行うことが不可欠となる。