

総務省 令和元年度政策評価に関する統一研修（広島会場）

---

# 広島県における エビデンスに基づく行政運営を志向する取組

令和2（2020）年1月21日



広島県

総務局 経営企画チーム



---

はじめに

EBPMの思考法の組織への定着に向け、  
組織的な仕組みの構築を試みている

具体的には、

- 県内部の関係課（事業担当課，経営企画チーム，統計課，財政課，人事課など）や外部専門家（学識者，コンサルティング会社）で構成する  
広島県EBPM推進ワーキンググループを  
平成30（2018）年4月に設置
- EBPMの組織内への定着に向けて検討が必要な論点の検討を具体的な取組や研究を通じて進めている
- 現在，2年目が進行中



## 広島県の

EBPMやEBPMの組織への実装の考え方、  
実際の取組を担うワーキンググループの概要

---

1	施策マネジメントにおけるサイエンスの捉え方	
	(1) PDCAサイクルにサイエンスをいかに組み込むか	5
	(2) 新たなPDCAサイクルをいかにマネジメントするか	15
2	EBPMの実践を進める仕組み	
	～広島県EBPM推進ワーキンググループ	23

---

# 1 施策マネジメントにおける サイエンスの捉え方

(1) PDCAサイクルにサイエンスをいかに組み込むか



# 何のためにEBPMを実装するのか



これまで実施してきたPDCAサイクルに基づく施策マネジメント（施策形成）に  
エビデンスに基づく施策形成（EBPM）の考え方や手法を取り入れることで、  
施策パフォーマンスを向上させる



「成果」を獲得

cf. 広島県職員の「3つの視座」の1つ「予算志向から成果志向へ」, 広島県職員の行動理念



県民の幸せ

## <ベース>

### 3つの視座

- ① 県民起点
- ② 現場主義

③ 予算志向から  
成果志向への転換

### 3つの心掛け

- ① 卓越
- ② スピード
- ③ リーダーシップ

## 広島県職員の行動理念

### 私たちの使命

ミッション

私たちの使命は、県民の信頼と負託をすべての出発点とし、社会を構成する様々な主体と連携しつつ、地域社会全体の価値を高め、発展させ、将来にわたって、広島に生まれ、育ち、住み、働いて良かったと心から思える広島県を実現していくことです。

バリュー

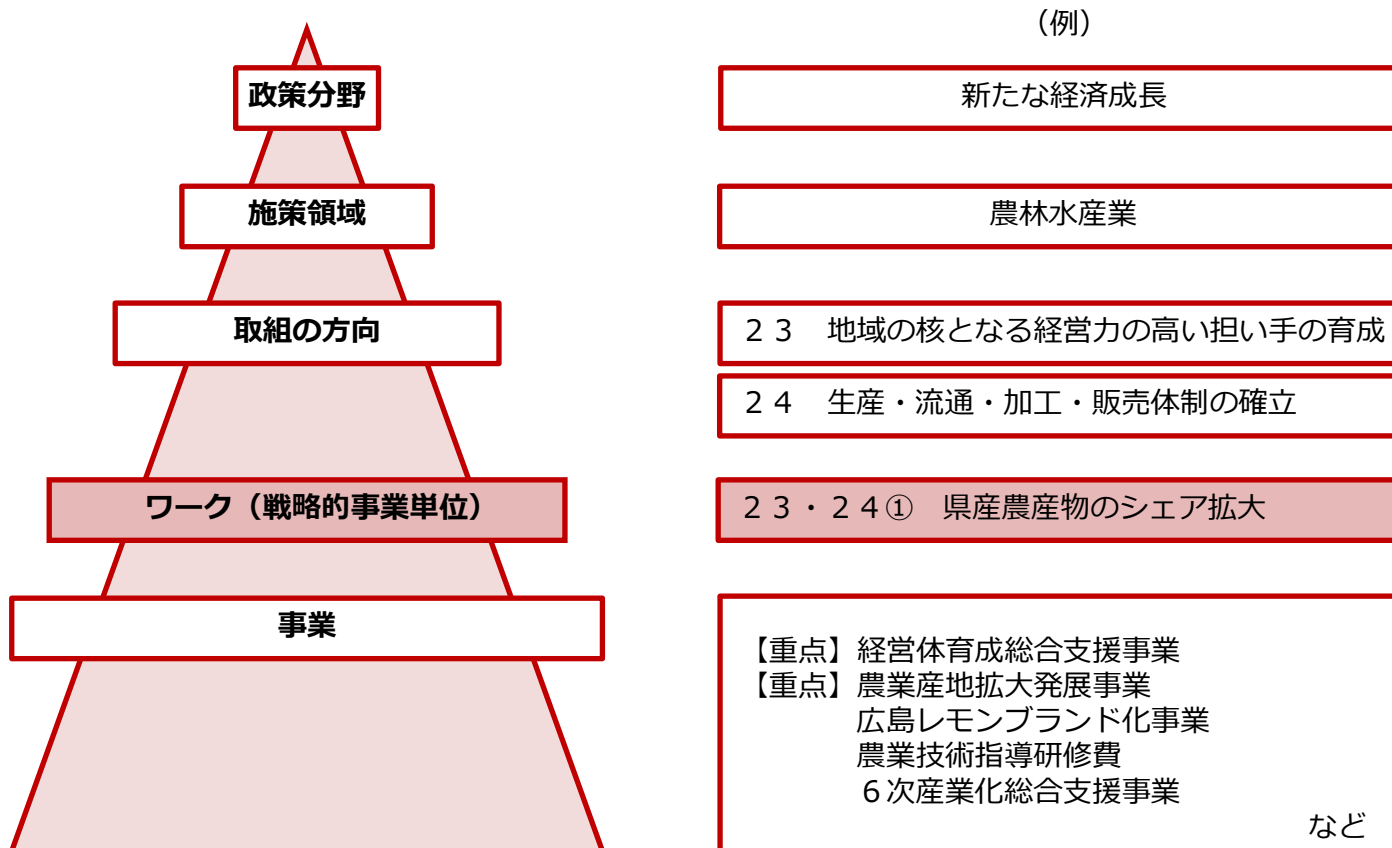
### 私たちの価値観と行動指針

私たちは、広島県を愛し、誇りを持ちます。  
私たちは、県民のために存在します。  
私たちは、高い志と責任感を持って誠実に行動します。  
私たちは、率直かつ積極的に対話します。  
私たちは、現実を直視し、変化に対応します。  
私たちは、変革を追求し続けます。  
私たちは、成果にこだわり続けます。



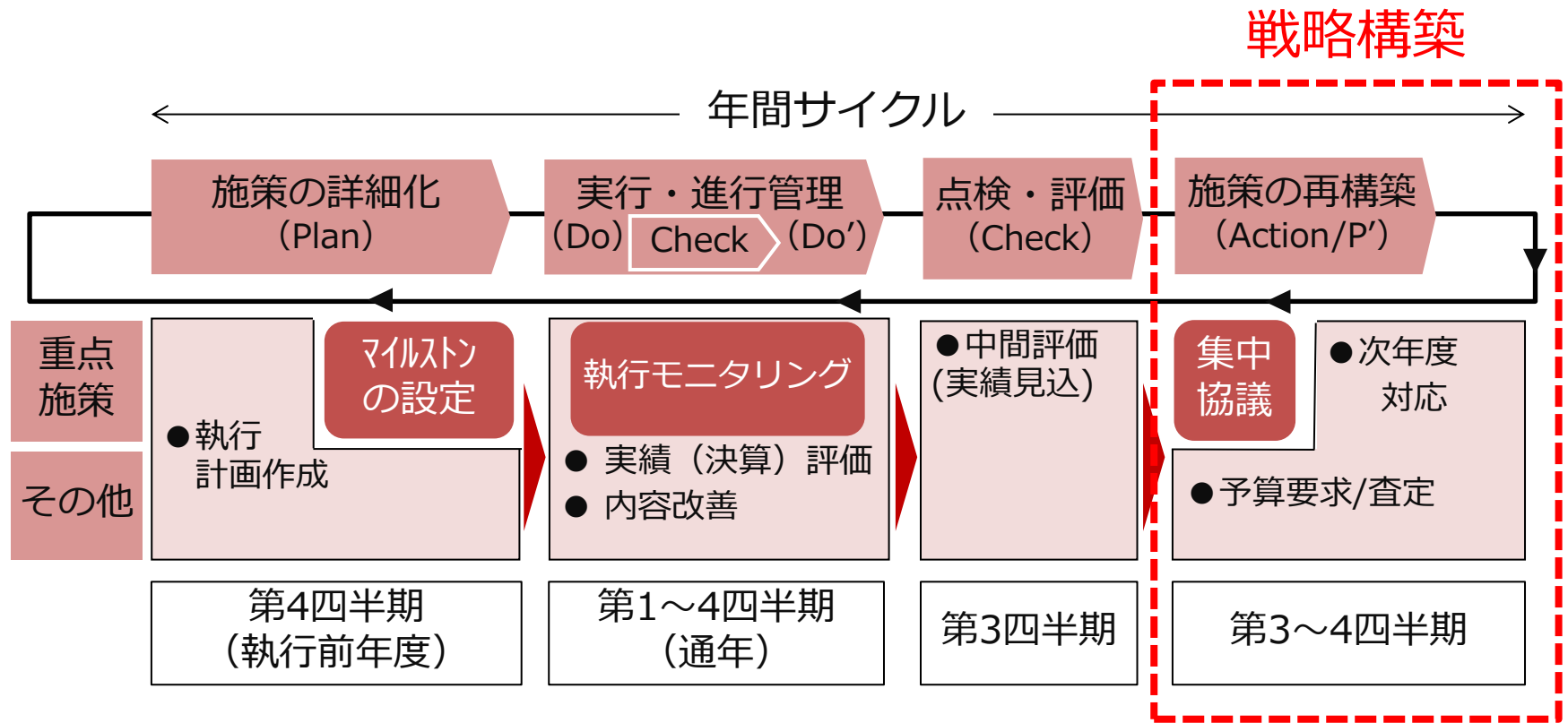


- 「ひろしま未来チャレンジビジョン」※の4つの政策分野に紐付く施策領域（目指す姿）の中に、取組の方向を設定
- 取組の方向を具体化する事業群を「ワーク」として整理し、このワークを単位として施策マネジメントを実施





- 全庁的には、四半期毎に執行状況をモニタリングし、年度途中で細かい軌道修正を加える
- 年度単位で、**戦略の抜本的な再構築**を行う





- 5つのプロセスを行きつ戻りつしながら構築
  - EBPMの実装と特に深く関連するプロセスは、③～⑤
- ⇒ 次頁以降で説明

	プロセス	視点・内容
①	目的（領域、目標）の設定	<ul style="list-style-type: none"><li>・何が原因・課題かを考える前に、目的に立ち返る</li><li>・現在の論点よりも上位の論点を考慮する。</li><li>・上位の論点から、新たな論点を見つけ出す。</li></ul>
②	現状分析（内部・外部環境）	<ul style="list-style-type: none"><li>・ファクトやデータを収集し、現状を分析</li><li>場合によっては、将来状況の予測を行う</li><li>3C, PEST分析などのフレームワークの活用</li></ul>
③	問題の構造化	目標達成に向けた課題を構造化し、Why so?（なぜそうなるのか?）という問いを繰り返しながら、真の課題を探す。
④	解決策の検討	課題解決に向けたロジック（仮説）を構築し、解決策を立案する。 <b>～エビデンスの一層の活用 &lt;EBPMの実装ポイント①&gt;</b>
⑤	実行計画の策定	実行体制、スケジュール、モニタリング方法などを検討する。 <b>～エビデンスをつくる計画 &lt;EBPMの実装ポイント②&gt;</b>



- 問題の原因となっている課題相互の因果構造を考察し、  
ボトルネックを追求

- 関係者へのインタビューや既存の調査研究などの情報を活用

⇒ ボトルネックへの働きかけがなければ、そもそも真に有効な施策  
とはなりえない

- ボトルネックを解決するロジックを構築
- その際、3つの視点を重視 ～合理性・妥当性・実証性

## 合理的に構築されたロジック

- 論理的か
  - MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive, 漏れなくダブリなく) などの考え方 等
    - ビジネスフレームワーク等の活用

## 妥当性の高いロジック

- その論理が効果発現を示唆する事実（ファクト）に即しているか
  - 生の声の聞き取り（受益者等のステークホルダーの見解）
  - 相関性を示す変数のデータ 等

## 実証性で支えられたロジック

- 既存のエビデンス（実証されている有効な打ち手）で支えられているか
  - まずは簡易な文献調査などから着手
    - ※システムティックレビューの内製化は当面困難

- 厳密に実証されたエビデンスは、多くは存在しないと推察される
- このため、「本当に施策が有効であるのか」ということを、自らの結果を以って実証することが求められる  
⇒ エビデンスをつくる
  - なお、実証の手法は、より科学的であることが望ましいが、行政で内製可能なレベルを見定める必要
    - 研究者との協働の可能性も併せて模索

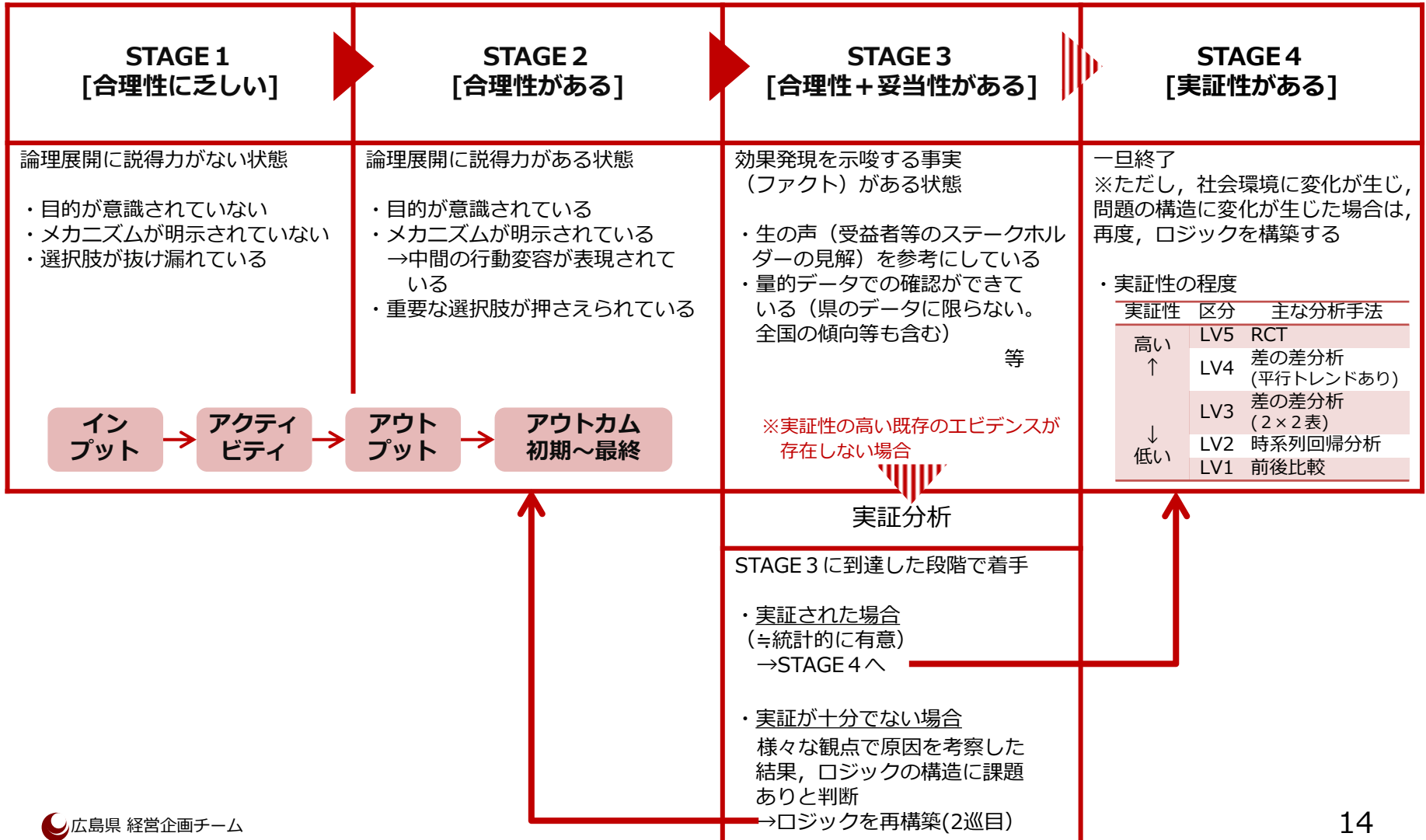
【広島県版エビデンスレベル表（現時点※）】

実証性	区分	主な分析手法
高い ↑	LV5	RCT
	LV4	差の差分析 (平行トレンドあり)
↓ 低い	LV3	差の差分析 (2×2表)
	LV2	時系列回帰分析
	LV1	前後比較

※適宜見直しを図る

# (まとめ) PDCAにエビデンスを組み込む

- 合理性・妥当性・実証性を高める視点でロジックを構築  
 →構築したロジックを**実証** →ロジックの再構築の必要性を検討



---

# 1 施策マネジメントにおける サイエンスの捉え方

(2) 新たなPDCAサイクルをいかにマネジメントするか





- ここまで、PDCAにサイエンスをどのように組み込むか、という点について述べてきた
- 次は、新たなPDCAをどのようにうまく機能させていくかが論点になる

⇒ 次の3点のバランスに着眼

① コストとベネフィット

② プッシュとプル

③ サイエンスとアート（≒技術）

- 全ての施策に対して高い実証性（エビデンスレベル）を一様に求めてしまうと，
  - 対照群のデータ収集等のため，追加の調査コストや調査設計・データ収集期間が必要となる
  - 分析評価の専門的なスキルも必要となる（当面，外部委託が必要）

費用対効果や迅速性に対して悪影響を及ぼし，  
施策パフォーマンス低下にもつながりかねない

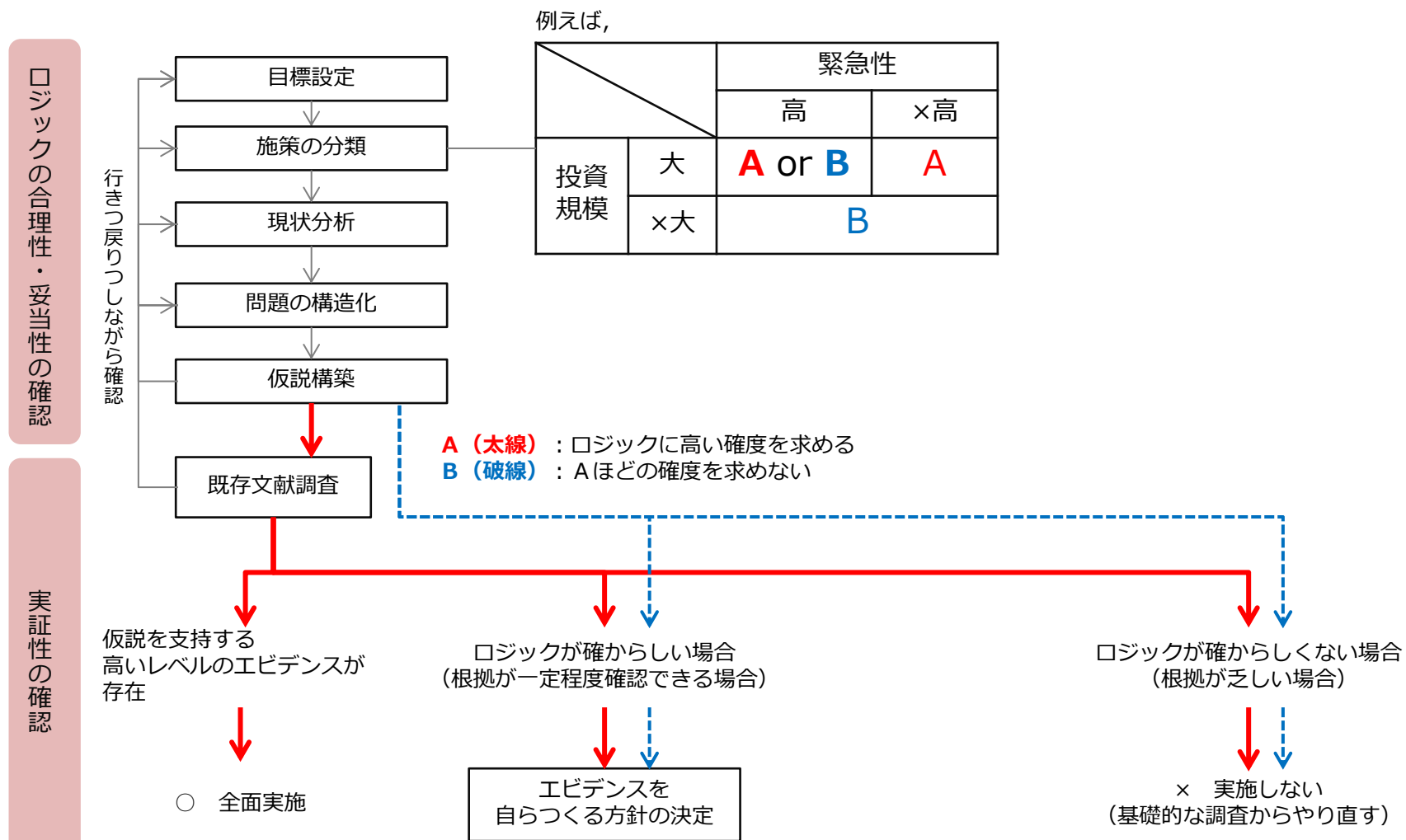
EBPMに係る経営コスト（調査費，人材育成経費等）も含めて，  
「EBPMを実装することで，行政のマネジメントをどのように改善するのか？」

という問いに取り組むことが，重要な論点になる

- バランスをとるためのメリハリを利かせた施策形成の流れを検討

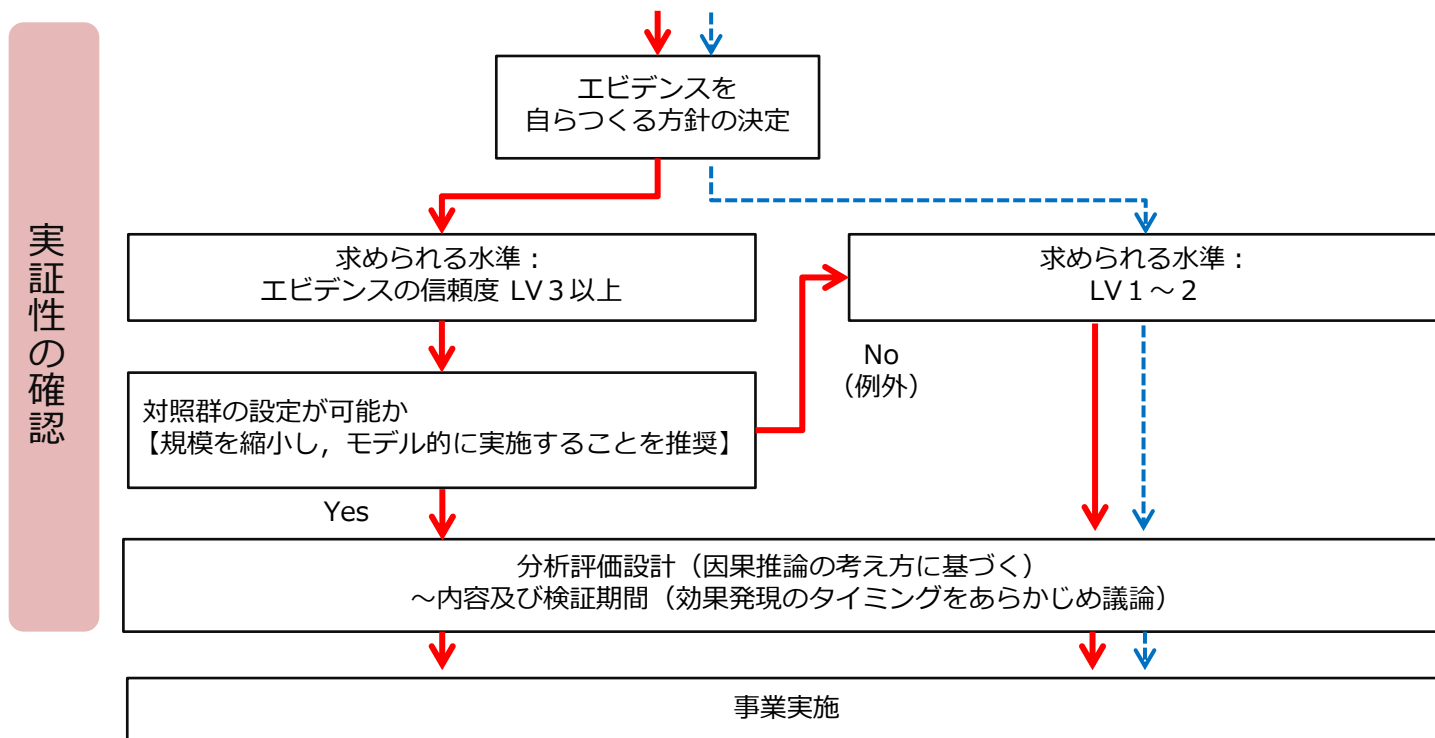
## ■ 高い実証性を求める施策を選定

- 投資規模, 緊急性等が判断材料の一つ

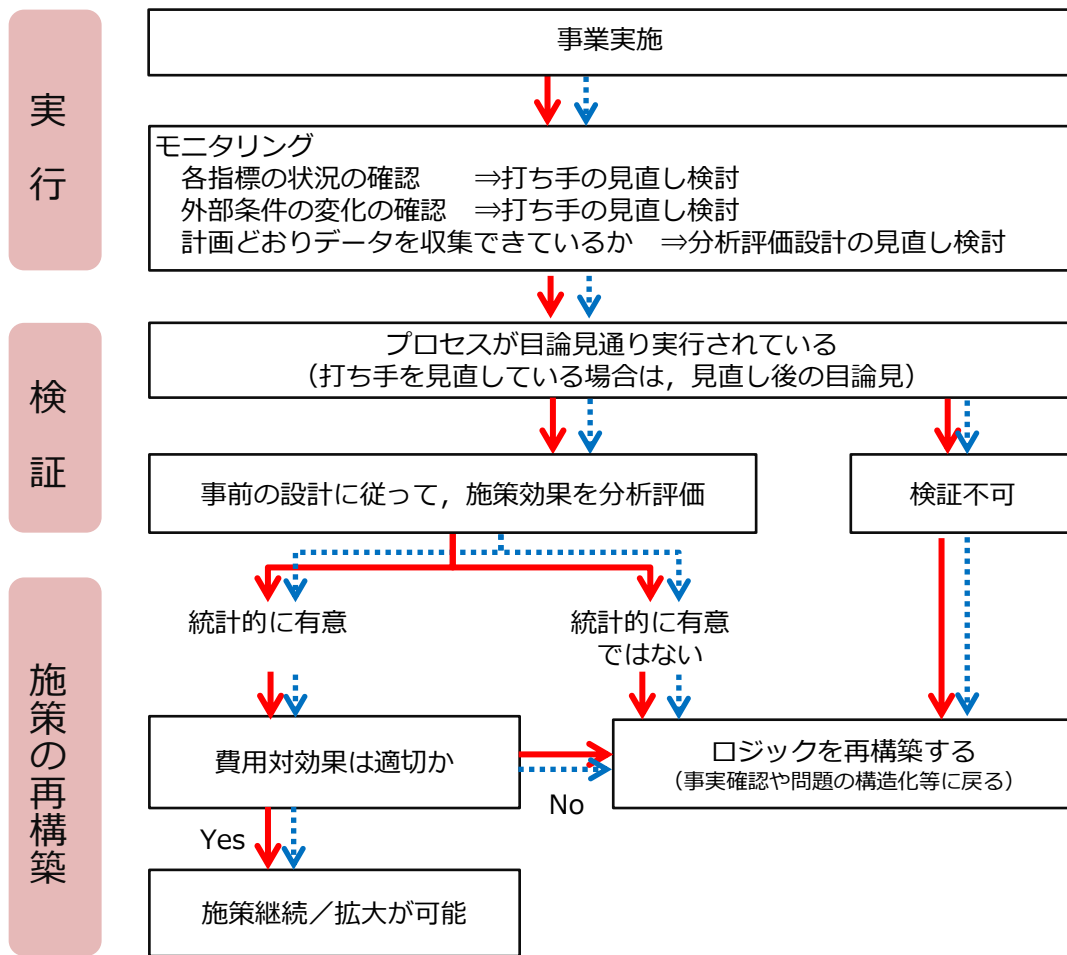


# バランス① バランスをとるためのEBPMフロー（2/3）

- 高い実証性を求める施策については、検証の必要性と可能性の両面から、対照群の設定（LV3以上）が求められるのではないかと
- 必要性：一般的に、投資規模が大きい施策は、精緻な成果検証が求められる  
モデル事業等によって、実証性を高めた上で本格実施する必要性あり
- 可能性：モデル事業の場合、今後の施策対象の候補者に対して検証スキームへの参加を依頼することで、対照群として、データ収集の協力を得られる  
可能性あり



- モニタリングを行い，変化に機動的に対応 (DcD)
- 事前の設計に従って，施策効果を分析評価 (C)
- 結果を踏まえて，施策を再構築 (A)



- EBPMを事後評価を厳密に行うためだけのものとしてしまうと、「評価疲れ」を引き起こし、モチベーションの低下につながりかねない

- Push型の取組（やらざるを得ない）になりがち

エビデンスを活用することで施策パフォーマンスが向上する

→ 職員がエビデンスの重要性に気付く

→ エビデンス活用のモチベーションが向上する

→ 施策形成にエビデンスを積極的に活用する

という好循環を起こすことが重要

- EBPMをPull型の取組（やりたくなる）にする

モチベーションの向上につなげる取組が必要

- ワーキンググループの設置
  - 管理部門と事業部門がワーキング形式で議論する
    - 評価する側、される側という構図を作らない、協働
  - 成果志向に基づく議論を行う
    - 今後、より良い成果を得るためには、どうしたらよいか 等



- サイエンスを組み入れたPDCAを機能させるためには、サイエンスを扱う資質に加え、それとは異なる資質も職員に求められる
  - 全く新しい発想で課題に取り組む必要もある
  - 真のニーズは顕在化していないこともある  
過去を踏まえることは重要だが、過去からだけでは未来の対応策は生まれない
  - 実証結果が統計的に有意でなかった場合も、その解釈は単純にはいかない
    - インプットの質の問題である可能性
      - コンテンツの質や伝え方が良くなかったのかもしれない
    - インプットの投入量の問題である可能性
      - クリティカルマスに達していないのかもしれない



実践で磨かれた技術・身体知（≡アート）があつてこそ、  
実証結果の活用ができる

- 県の特別参与やコンサルティング会社とともに、職員へのアドバイザリーを行い、能力を開発している

---

## 2 EBPMの実践を進める仕組み

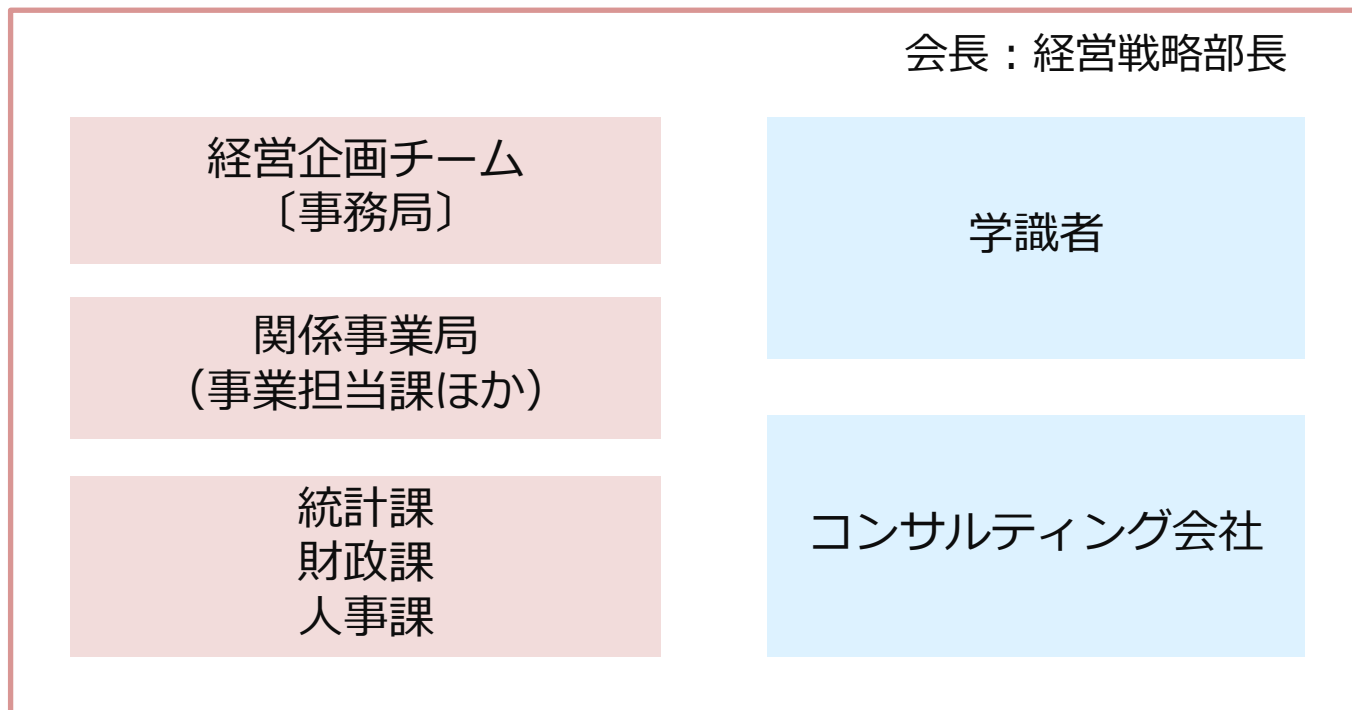
～広島県EBPM推進ワーキンググループ





- 平成30（2018）年4月に、広島県EBPM推進ワーキンググループを設置
- 県内部の関係課（事業担当課，経営企画チーム，統計課，財政課，人事課など）に，外部専門家（学識者，コンサルティング会社）も加えて構成

【ワーキンググループの構成メンバー】





# ワーキンググループの主な取組



- 組織内への定着に向けて検討が必要なテーマである、仕組みづくり、人づくりを主な柱とし、これらに関する論点の検討を具体的な取組や研究を通じて進める

<u>主なテーマ</u>			<u>主な取組</u>
仕組みづくり	試行	施策の分析評価	ロジックの構築 施策効果の分析評価
	制度づくり	プロセス構築	合理性・妥当性を高めるプロセスづくり 実証性を高めるプロセスづくり
人づくり		人材育成	職員研修 職員支援ツールの開発



# ワーキンググループの全体像（メンバー × 主な取組）

2019年度



主なテーマ		主な取組	取組別 主な参加メンバー
仕組みづくり	試行	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロジックモデルの作成</li> <li>ロジックモデル・指標の確認</li> <li>対象者の選定方法，データの入手可能性に関して確認</li> <li>評価デザインの設計（評価設問，検証デザイン（分析手法），使用するデータと収集計画，具体的な手順等）</li> <li>データの収集・整理（事業担当課対応）</li> <li>分析の実施</li> <li>分析結果の考察</li> <li>施策立案検討への活用</li> </ul>	関係事業局 （事業担当課， 経営企画担当 （総務課）） ・ 統計課 ・ 財政課
	制度づくり	プロセス構築 〔合理性・妥当性を高めるプロセスづくり〕 <ul style="list-style-type: none"> <li>ロジック構築に係る留意点の整理</li> </ul> 〔実証性を高めるプロセスづくり〕 <ul style="list-style-type: none"> <li>エビデンスをつくるプロセスの検討</li> <li>分析結果の活用プロセスの検討</li> <li>既存のエビデンスの活用手順・運用方法の整理</li> </ul>	
人づくり	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員研修</li> <li>職員支援ツールの開発</li> <li>職員啓発</li> </ul>	人事課

会長：経営戦略部長，事務局：経営企画チーム

外部専門家：学識者（静岡県立大学 津富宏教授），コンサルティング会社（株式会社メトリクスワークコンサルタンツ）

# 例えば、施策効果の分析評価の取組の場合



- 基本的なスタンスは、双方向の取組、協働
- また、当面は、エビデンスの分析評価機能を経営企画チームに集中させることで、各局の施策について、質の高いエビデンスを提供する体制を構築する

	分析方針の 意見交換	既存データの確認 ・ データ収集	分析	・分析結果の考察 ・分析結果の活用方法の 意見交換
経営企画チーム 統計課 コンサルティング会社 学識者	○	—	○	○
関係事業局 (事業担当課ほか)	○	○	—	○



広島県