

令和7年度文部科学省における基本的な  
政策の立案・評価に関する調査研究

— 成果報告書(概要版) —

# 1. 調査研究の背景・目的

近年、行政機関を取り巻く社会環境は複雑化し、政策課題も多様化している。このため、従来の経験や慣習に依存した政策判断のみでは、政策効果を最大化することが難しくなっている。政府全体では、行政改革推進会議の下に「EBPM推進委員会」が設置され、統計改革やロジックモデルの活用等、政策効果を合理的・定量的に把握する仕組みが整えられてきた。

文部科学省においても、多様な政策分野で客観的なデータや事実に基づく政策評価を実施し、その結果を予算要求や制度設計へ活用している。政策評価は「文部科学省政策評価基本計画」等に基づき三方式（実績評価・事業評価・総合評価）で行われ、評価の客観性向上に向け、有識者の助言を踏まえた手法改善も進めている。また、評価結果の政策反映を図るため、関係部局が連携して活用を推進するとともに、「Driving MEXT Project」等を通じて職員のEBPM推進に向けた意識改革にも取り組んでいる。

本事業は、文部科学省がこれまで推進してきた「政策のPDCAサイクルの確立とEBPMの実践」をさらに深化させるための取組として位置づけられるものである。政策評価制度が定着し、評価結果の活用が進む一方で、その源流となる政策立案の段階において、EBPMを実践するための具体的な手法や、それを使いこなす職員個人の能力向上が喫緊の課題となっている。

本事業では、以下の取組を行う。

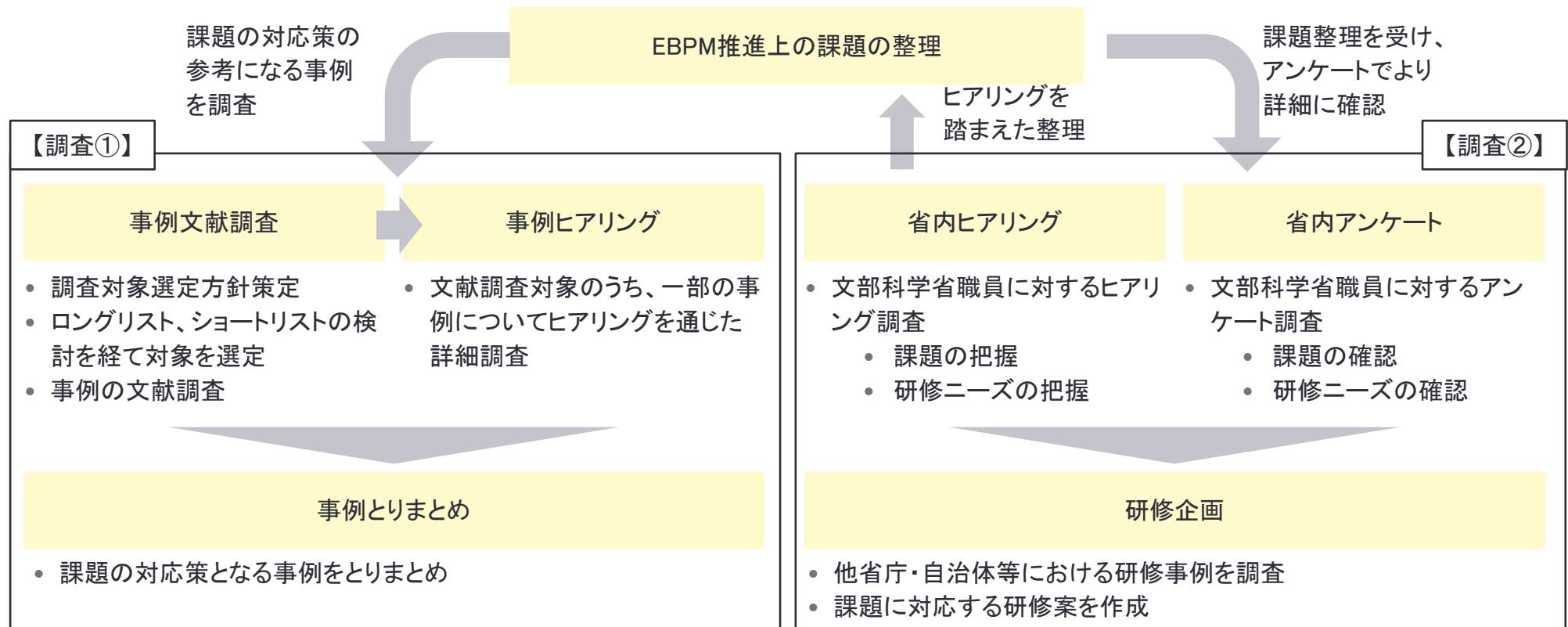
- 今後の施策立案におけるエビデンス活用の高度化を図るため、EBPMの実践に資する先行事例の調査
- 職員の政策立案能力の向上と意識醸成を目的とした研修の企画に向け、適切なテーマ設定および講師候補の選定に資する調査

これにより、EBPMの重要性に対する省内の認識を一層深め、実効性のある政策形成・評価体制の構築を支援する。

## 2. 実施方法

➤ 省内ヒアリングを通じてEBPM推進上の課題を整理し、課題解決に資するよう事例のとりまとめと研修企画を実施した。

### 調査の全体像



### 3. 文部科学省におけるEBPM実践上の課題

---

## EBPM推進上の課題の全体像

- ▶ 省内アンケート及びヒアリング結果から、EBPMにおける共通課題を「1. EBPMに対する認識」、政策プロセスに沿った「2. 立案」、「3. 実行・モニタリング」、「4. 評価」、「5. 改善」及びこれらを支える「6. 実施体制」に沿って整理した。
- ▶ 次ページ以降では、各カテゴリーにおける具体的な課題を示す。

### 共通課題

#### 1. EBPMに対する認識

1-1. EBPMの意義・本質に関する理解不足  
1-2. EBPMの導入効果が不明確

1-3. EBPMの推進・高度化のための動機づけが必要

#### 2. 立案(P)

2-1. EBPMの適用が難しい  
施策・事業が存在  
2-2. 政策ロジックや因果関係の検証が不十分  
2-3. 適切な成果指標の設定が困難

#### 3. 実行・モニタリング(D)

3-1. 既存データの活用が不十分  
3-2. 新たなデータの収集には時間とコストが必要

#### 4. 評価(C)

4-1. 適切な評価が困難

#### 5. 改善(A)

5-1. 評価結果の活用が不十分  
5-2. 予算要求と結びつけることが困難

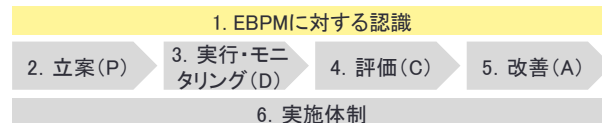
#### 6. 実施体制

6-1. EBPMに必要な専門知識・経験を有する人材の不足  
6-2. EBPMに取り組むためのリソースが不足

6-3. 部課室内でEBPMに関する継承が不十分  
6-4. EBPMの相談窓口が不明

### 政策分野別課題

# 1. EBPM推進に対する認識

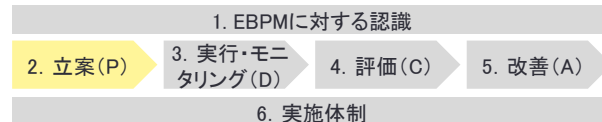


➢ EBPMの意義・本質に対する理解が十分でなく、また、導入効果が見えにくいといった点により、推進・高度化に向けた明確な動機づけが不足している。

## 1. EBPMに対する認識

課題	課題の詳細
1-1. EBPMの意義・本質に関する理解不足	<p>EBPMの目的に対する理解が不足している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アンケートでは、EBPMの認知度は、職員全体では「まったく知らない」が17.8%、「用語は聞いたことがある」が36.5%であり、日常業務で関与していないとみられる層が半数超いる。この層は、職階が低いほど多い。</li> <li>ヒアリングでは、「EBPMの導入経緯により、目標管理と誤解されがち」との指摘があった。</li> </ul>
	<p>政策評価のようにEBPMに類似・関連する仕組みが複数あり、全体像が不明瞭になっている。</p>
1-2. EBPMの導入効果が不明確	<p>EBPMの導入効果が実感できない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>作業負担に見合う効果が実感できない。</li> <li>EBPM自体の効果が現場にフィードバックされていない。</li> </ul>
1-3. EBPMの推進・高度化のための動機づけが必要	<p>形式を整えるところではできているが、EBPMを推進・高度化させるための目的・動機づけが不足している。</p>

## 2. 立案(P)

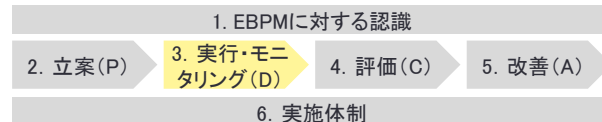


➤ EBPMを立案段階で適用しにくいと考えられる施策・事業が多く、ロジックや因果関係の検証不足、成果指標設定の難しさが、データに基づく計画策定の課題になっている。

### 2. 立案(P)における課題

課題	課題の詳細
2-1. EBPMの適用が難しい施策・事業が存在	EBPMに馴染みやすい施策・事業とそうでないものがある。
	様々な施策・事業があるが、全てをデータで説明することはできない。
2-2. 政策ロジックや因果関係の検証が不十分	継続的な事業は既存の目標やアウトカムを全面的に見直したり、方向転換したりすることは困難である。
	EBPMとは異なる方法で政策が決まる(例:大規模事業)。
2-3. 適切な成果指標の設定が困難	設定しやすい指標が選択される傾向がある。 <ul style="list-style-type: none"> <li>ロジックや因果関係の検証が不十分なまま、分かりやすい指標や使いやすい指標を設定している。</li> <li>アウトプット寄りの指標の設定が求められている。</li> </ul>
	財務情報を過度に重視しがち。
	成果を測るために必要なデータが明確でない。
	定量的な指標設定に馴染まない事業がある。

### 3. 実行・モニタリング(D)



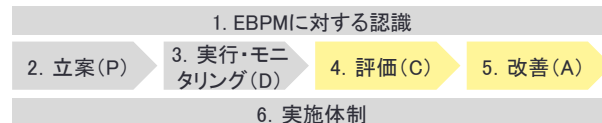
➢ 既存データの活用が進まず、新たなデータ収集には時間とコストがかかることが、実行・モニタリング段階での課題になっている。

#### 3. 実行・モニタリング(D)における課題

課題	課題の詳細
3-1. 既存データの活用が不十分	既存のデータの存在や使い方に対する認知度が低い。 ➢ アンケート結果: データを入手できない理由「必要なデータが存在しない／どこに存在するかわからない」(46.1%)、「入手する方法が分からない／スキル不足」(37.9%)
	既存の統計表の利便性に課題がある。 ・ 利用目的の制限 ・ 情報セキュリティ、個人情報保護 ・ 申請手続きの手間(例: 総務省への事前申請) ➢ アンケート結果: 必要な支援「データ分析ツール(生成AI等)の導入」(45.1%)、「データシステムの整備(既存のデータ間の突合等)」(34.1%)
	他課のデータを利用できない。 ➢ アンケート結果: データの入手方法「省内の他部署が保有するデータを入手」(36.2%)
3-2. 新たなデータの収集には時間とコストが必要	基本統計で補えない部分は独自にデータ収集が必要であり、調査設計や委託に時間とコストがかかる。 ・ 十分なサンプルサイズの確保 ・ 領域ごとのデータ収集 ➢ アンケート結果: EBPMを実施するうえでの課題「新たなデータの収集に時間とコストがかかる」(26.1%)



## 4. 評価(C)／5. 改善(A)

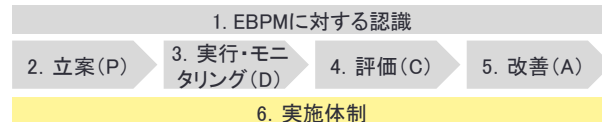


- 評価の知識・経験不足や適切な評価設計の難しさにより、成果検証が十分に行われていないとの課題が指摘されている。
- また、評価結果を施策・事業の改善や予算要求へ結びつけにくいことが課題となっている。

### 4. 評価(C)及び5. 改善(A)における課題

課題	課題の詳細
4-1. 適切な評価が困難	調査設計に関する知識・経験が不足している。
	定量的な評価の知見が不足している。
	アウトカムレベルでの効果検証を行うことが難しい(アウトプットレベルでは確認できている)。
5-1. 評価結果の活用が不十分	政策形成に活用しうる評価がどのようなものかわからず、成果報告にとどまっている。
5-2. 予算要求と結びつけることが困難	予算要求と結びつけることができない。

## 6. 実施体制



➤ EBPMを支える専門人材・時間・予算等のリソースの不足が、EBPM推進上の最も大きな課題となっている。

### 6. 実施体制に関する課題

課題	課題の詳細
6-1. EBPMに必要な専門知識・経験を有する人材の不足	<p>EBPMを推進するための人材が不足している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アンケートでは、「EBPMに必要な経験・知見を有する人材の不足」との回答が29.1%であり、課題として最も多い。</li> <li>ヒアリングでは、評価設計や分析ができる人材が不足しているとの指摘があった。</li> </ul>
6-2. EBPMに取り組むためのリソースが不足	<p>EBPMを実施するための時間が不足している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アンケートでは、「EBPMを実施するための時間が不足」との回答が21.1%あった。</li> <li>ヒアリングでも、「通常業務に加えてEBPMを実施するための時間が足りない」、「知見を蓄積する時間が確保できない」との指摘があった。</li> </ul>
	<p>EBPMを実施するための予算が足りない(例: データ収集、分析の外部委託)。</p>
6-3. 部課室内でEBPMに関する継承が不十分	<p>担当者が異動するため十分な引継ぎが行われず、過去に設定されたアウトプットやアウトカムの背景が不明のまま業務を実施している。</p>
6-4. EBPMの相談窓口が不明	<p>EBPMに関する質問・相談が生じた場合の相談先がわからない。</p>

## 4. 【調査①】政策のPDCAサイクルの確立とEBPMの実践に関する文献調査

---

4. (1) 調査対象の選定

## 対象事例一覧

- ▶ ショートリストから調査対象となる事例を選定し文献調査を実施した。また、環境省、神奈川県及び横浜市に対してはヒアリング調査を実施した。
- ▶ なお、行政組織ではないが、学校においてロジックモデルを広く活用している事例として横浜市立みなとみらい本町小学校に関しても調査した。

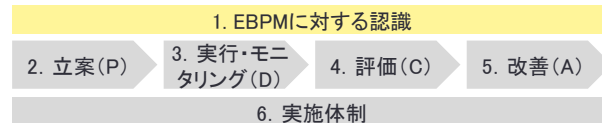
### 調査対象事例

主体	テーマ	政策分野	アクティビティ
経済産業省	大規模事業EBPM等において、研究開発に関するEBPM実施	科学技術政策	研究開発
NEDO	研究開発分野におけるEBPM	科学技術政策	研究開発
環境省*	環境施策の評価	環境関連施策	研究開発
消費者庁	消費者教育の推進	生涯学習	広報・普及啓発
新宿区	EBPM事例研究と図書館事業への適用	生涯学習	設備導入・物品購入・修繕
埼玉県	事業レビューシートによる自己検証と、外部「施策評価有識者会議」による検証	全分野	全般
塩尻市	伝統・文化芸術・スポーツ・生涯学習に関する評価	全分野	全般
神奈川県*	新かながわランドデザイン評価報告	全分野	全般
盛岡市	新規事業等の事前評価、戦略プロジェクト評価、施策評価、小施策評価	全分野	全般
鹿嶋市	重点事業評価	全分野	全般
横浜市*	データドリブンプロジェクト	全分野	全般
福岡市	事務事業マネジメント	全分野	全般
(参考)横浜市立みなとみらい本町小学校*	持続可能な開発のため教育(ESD)におけるロジックモデルの活用	初等教育	研修・人材育成

\*ヒアリング対象

4. (2) 課題に対して参考となる事例

# EBPM推進に関する認識に対する参考事例



▶ 文部科学省のEBPMにおける課題に対し、参考になる事例とそのポイントを整理した。

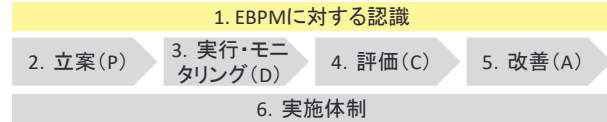
課題カテゴリー	課題	事例(実施主体)	参考となるポイント
1. EBPM推進に関する認識	1-1. EBPMの意義・本質に関する理解不足	経済産業省	大型事業に関し、事業開始前に「効果検証シナリオ(ロジックモデル、指標、測定方法)」を策定し、政策目的・因果構造を明確化。政策プロセス全体に通底する仕組みとしてEBPMを実践
		神奈川県	施策を政策に紐づけて分析、政策のレベルに合わせ階層化・体系化された評価実施
	1-2. EBPMの導入効果が不明確	環境省	全事業に共通の指標(例:CO <sub>2</sub> 削減効果)で横断比較。モニタリング→改善→予算反映を仕組み化し、「効果が見える化される」仕組みを構築
		塩尻市	ソフト事業／ハード事業を区別してコスト×成果マトリクスで評価。定量+定性双方を整理することで、事業の効果や改善点が見える化
	1-3. EBPMの推進・高度化のための動機づけが必要	NEDO	プロジェクト終了後の追跡評価も実施し、長期的に社会に与える影響について効果検証を実施
		横浜市	データドリブンプロジェクト(DDP)の実施主体は施策の所管部書であることを明確に示し、「自分事化」を徹底。他方、必要な支援はデータ経営課が、外部有識者も活用して提供
		鹿嶋市*	詳細なロジックモデルを作成して事業の関係者が同じ目線で事業に取り組み、成果の達成を目指すとともに、年間の事業進捗・成果を確認し、「事業の良し悪し」よりも「より効果を上げていくためにはどうすべきか」という観点で見直しを実施

\*次ページ以降に事例の一部を抜粋して紹介

出典) 文献・ヒアリング調査に基づきEY作成

4. (2) 課題に対して参考となる事例

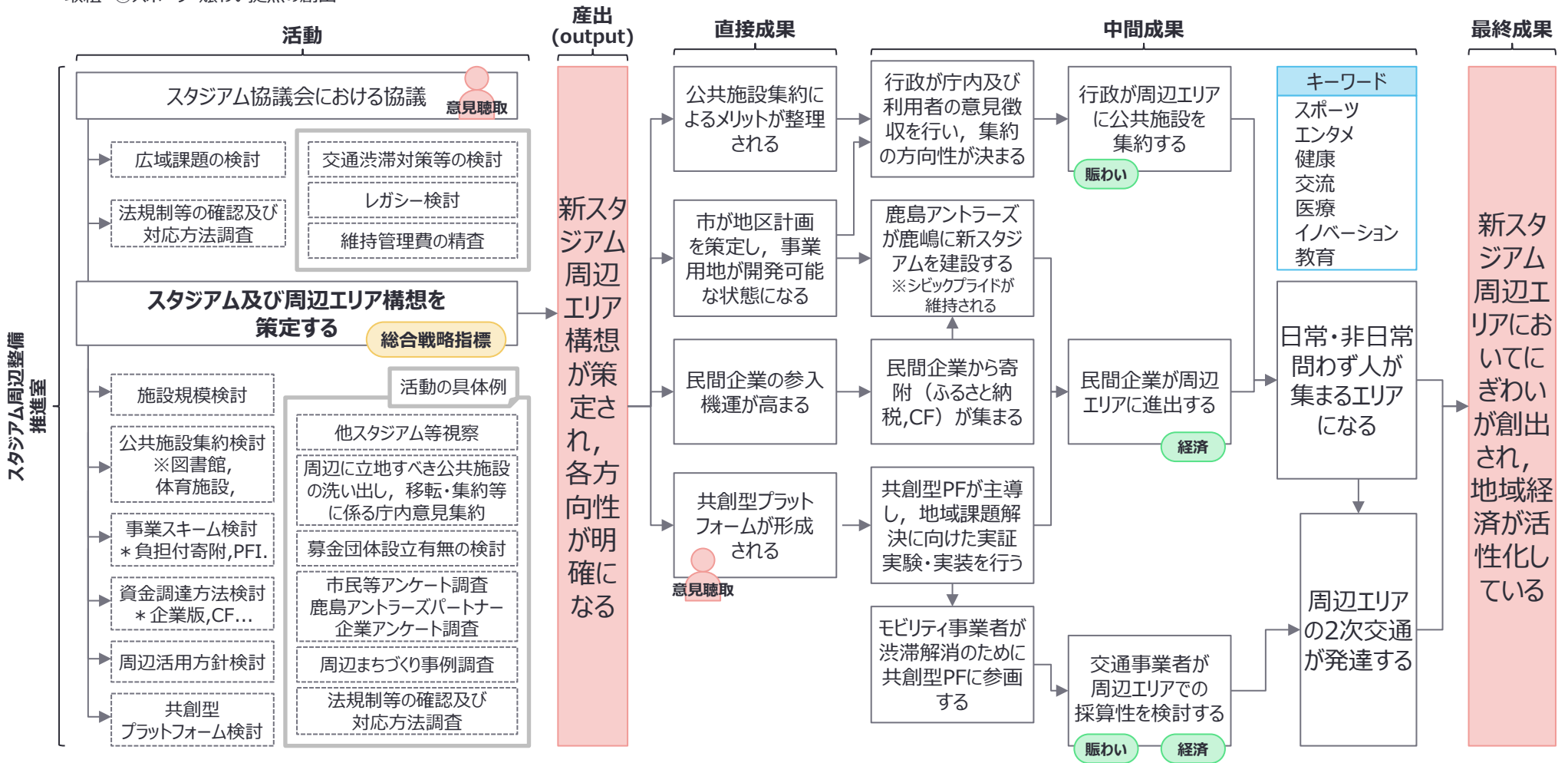
# 【鹿嶋市】ロジックモデル



詳細なロジックモデルを作成して事業の関係者が同じ目線で事業に取り組み、成果の達成を目指すとともに、年間の事業進捗・成果を確認し、「事業の良し悪し」よりも「より効果を上げていくためにはどうすべきか」という観点で見直しを行う。

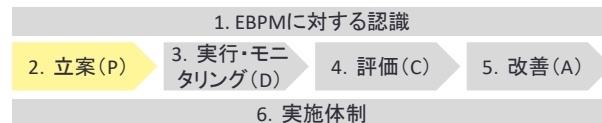
施策4-2 未来につながる産業を創出する  
 施策の方向性 (2) スポーツを核とした地域経済の活性化  
 取組 ③スポーツ・賑わい拠点の創出

市長政策事業 **新サッカースタジアム周辺整備** 総合戦略指標 **カシマサッカースタジアムエリア構想の策定**  
 (現状値：2021年度末) → (目標値：2026年度末) 策定済



出典) 鹿嶋市 政策企画部政策推進課. "令和7年度鹿嶋市 重点施策ロジックモデル【当初面談による実施】". 鹿嶋市. 2025-06-24.

# 立案(P)における課題に対する参考事例



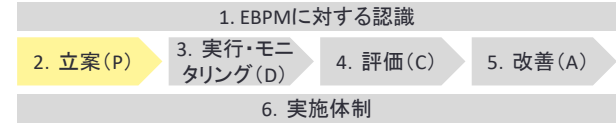
課題カテゴリー	課題	事例(実施主体)	参考となるポイント
2. 立案(P)における課題	2-1. EBPMの適用が難しい施策・事業が存在	塩尻市	事業終了後に定量指標の要因分析と併せて定性評価実施
		神奈川県	KPI設定が困難な事業については、必ずしも定量的なKPIを設定せず総合的に評価
	2-2.政策ロジックや因果関係の検証が不十分	経済産業省*	大規模事業を対象としたEBPMガイドブックを作成し、大規模事業のタイプ毎にロジックモデルの作成や効果検証の方法に関する「型」を提示
		NEDO	事業の位置づけ・意義として戦略に対する位置づけの明確化や国内外の動向との比較等を入念に実施
		消費者庁	ロジックモデル作成時に多様な専門家の意見を反映し、ロジックの質を向上
		埼玉県	内部・外部評価を組み合わせ、EBPM上の課題がある事業のうち県民や関係者に影響の大きい事業を選定し、検証
		盛岡市	施策横断的な取組単位でロジックモデルを作成し、事業間のつながりを明確化し、指標の推移を可視化し、成果・未達要因を分析
	2-3. 適切な成果指標の設定が困難	新宿区	ISMS等の既存評価フレームを参照し指標設定
		経済産業省	ガイドブックで事業を補助対象者数と確実性から研究開発、研究開発以外、n数の大きい事業の3つの類型に分類し、ロジックモデルや指標を例示
		神奈川県	KPI設定が困難な事業については、必ずしも定量的なKPIを設定せず総合的に評価

\*次ページ以降に事例の一部を抜粋して紹介



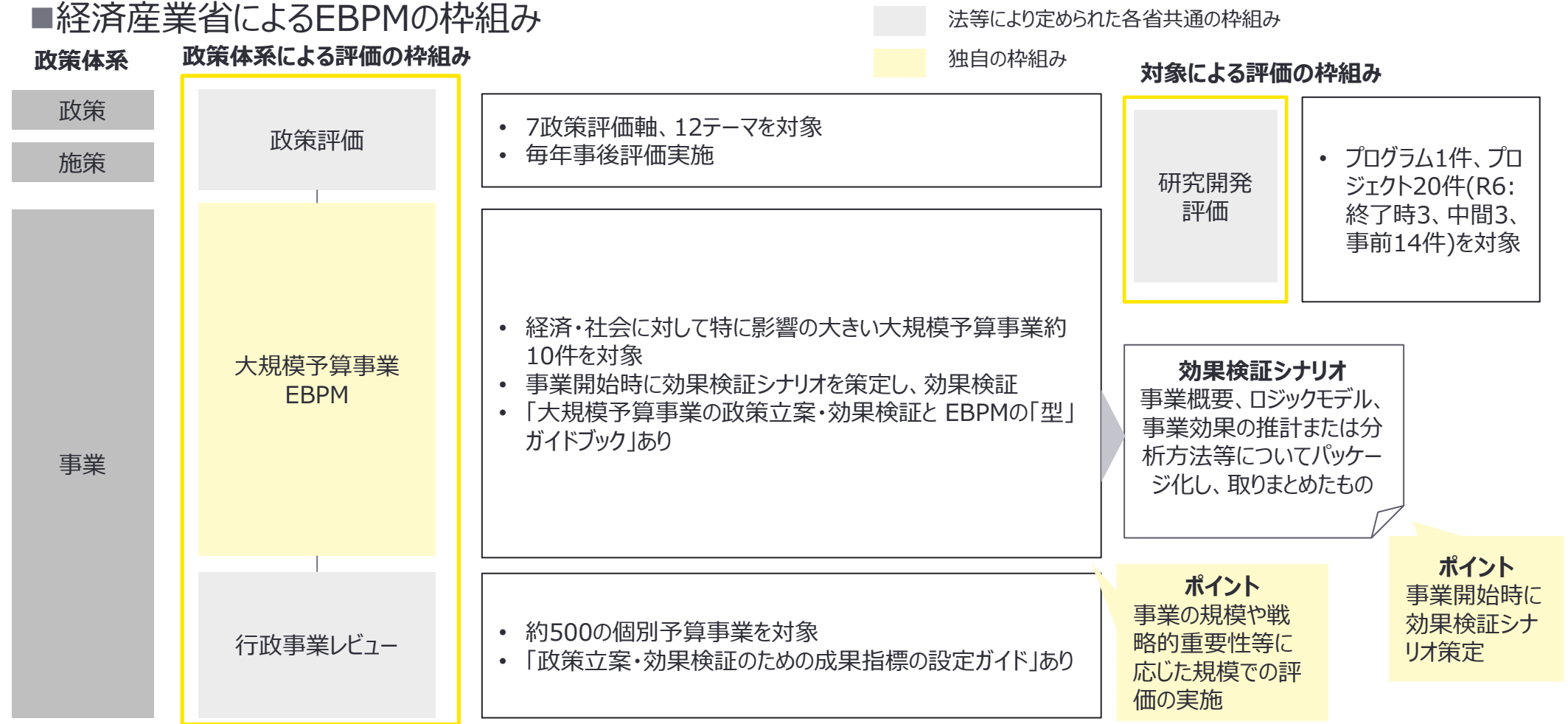
4. (2) 課題に対して参考となる事例

# 【経済産業省】EBPMの枠組み



- 経済産業省では、経済・社会に対して特に影響の大きい大規模予算事業のEBPMに関するガイドブックを作成している
- 大規模事業では、事業開始時に効果検証シナリオを策定し、効果検証を行うこととしている
- 効果検証シナリオとは、事業概要、ロジックモデル、事業効果の推計または分析方法等についてパッケージ化し、取りまとめたもの

## ■ 経済産業省によるEBPMの枠組み



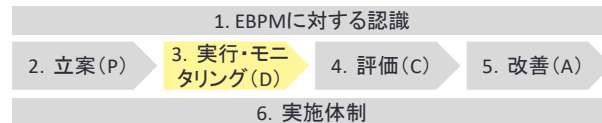
出典) 経済産業省. "大規模予算事業の政策立案・効果検証とEBPMの「型」ガイドブックについて". 首相官邸. 2025-10.

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gskaigi/ebpm/dai6/shiryoushu3.pdf>.

経済産業省. "政策評価・研究開発評価・行政事業レビュー". 経済産業省. [https://www.meti.go.jp/policy/policy\\_management/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/policy_management/index.html). よりEY作成



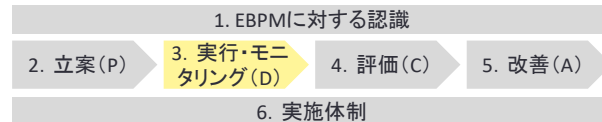
# 実行・モニタリング(D)における課題に対する参考事例



課題カテゴリー	課題	事例(実施主体)	参考となるポイント
3. 実行・モニタリング(D)における課題	3-1. 既存データの活用が不十分	NEDO	成果報告書をデータベースシステムから閲覧可能。また関連するデータベース／ツールを公開
		神奈川県*	利用可能な既存データを調査し、KPIや中間アウトカムに相当する指標に使用。また必要に応じて代替データや既存統計データから分析・推測したデータを活用。代替したデータを用いる場合あり。また全庁で民間のビッグデータを活用、ツール作成を検討
	3-2. 新たなデータの収集には時間とコストが必要	環境省	重点的な評価の実施施策と、それ以外を区別し評価の頻度を変え効率的な評価実施
		神奈川県	全庁アンケートの活用、項目の共通化等により、効果的・効率的なアンケート実施
		横浜市	データ活用の手法は限定せず、課題や方向性の検討・議論に必要な分析・検証を選択して実施
		(参考事例)みなとみらい本町小学校	既存の客観データは活用しつつ、自ら収集するデータは比較可能性にこだわりすぎず、改善に資する指標にフォーカス

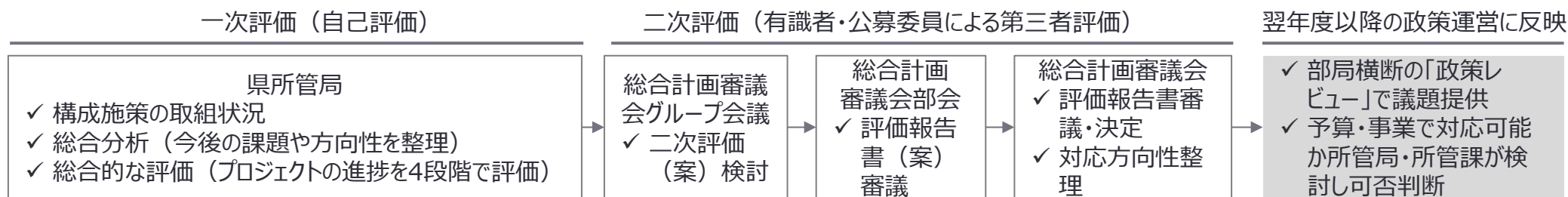
\*次ページ以降に事例の一部を抜粋して紹介

# 【神奈川県】評価結果の活用

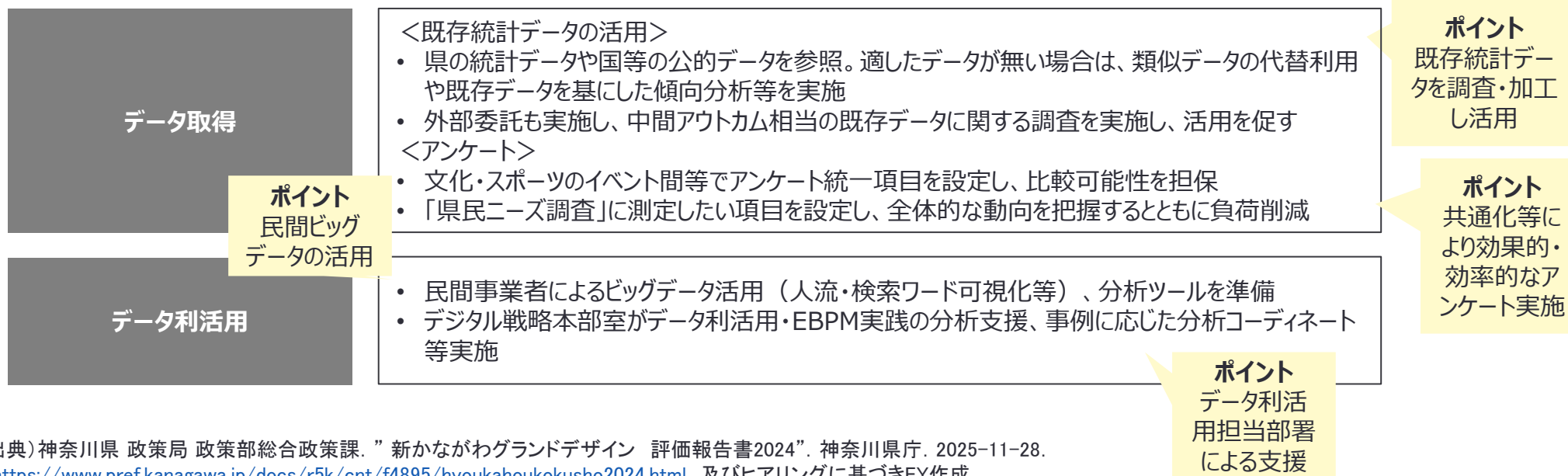


- 自己評価による一次評価に加え、外部有識者等による二次評価を実施し、翌年度以降の政策運営に反映
- データの取得にあたっては、既存統計データの調査を実施し活用促進、類似既存データの活用や既存データを基にした分析等により、新たなデータ取得の負荷削減。また民間事業者によるビッグデータも活用、データ利活用に関する部署がデータ利活用・分析支援を実施

## ■評価と結果の活用の流れ

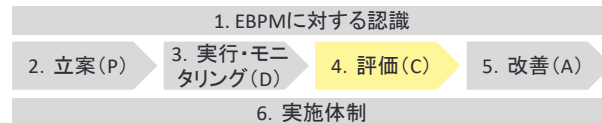


## ■データ取得・利活用の工夫



出典) 神奈川県 政策局 政策部総合政策課. ”新かながわランドデザイン 評価報告書2024”. 神奈川県庁. 2025-11-28.  
<https://www.pref.kanagawa.jp/docs/r5k/cnt/f4895/hyoukahoukokusho2024.html>. 及びヒアリングに基づきEY作成

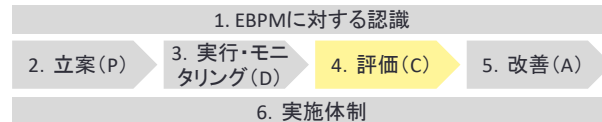
## 評価(C)における課題に対する参考事例



課題カテゴリー	課題	事例(実施主体)	参考となるポイント
4. 評価(C)における課題	4-1. 適切な評価が困難	経済産業省	事業開始時に外部専門家も関与し効果検証シナリオを策定し、効果検証を行う
			大規模事業評価ガイドブックでは補助対象者数と確実性から研究開発、研究開発以外、n数の大きい事業の3つの類型に分類しロジックモデルや指標例示
			経済モデルや因果推論を用いて高度な分析を実施
		新宿区*	ロジックモデルと費用対効果分析を融合し、インプット、アウトプット、アウトカムの成果指標を用いて3E(経済性、効率性、有効性)を分析
			類似主体とのベンチマーク分析を実施。また、主要指標間およびその他の相関分析も実施し、指標間の関係を検討
		塩尻市	KPIとして、客観指標、主観指標、ブランド指標の3種の指標から複数の種類の指標を設定、多様な観点から評価を実施
		神奈川県	KPIの達成状況の他、事業取組状況や指標の変化等にも注目し総合評価
			データ利活用担当部署による統計分析支援

\*次ページ以降に事例の一部を抜粋して紹介

# 【新宿区】分析上の工夫

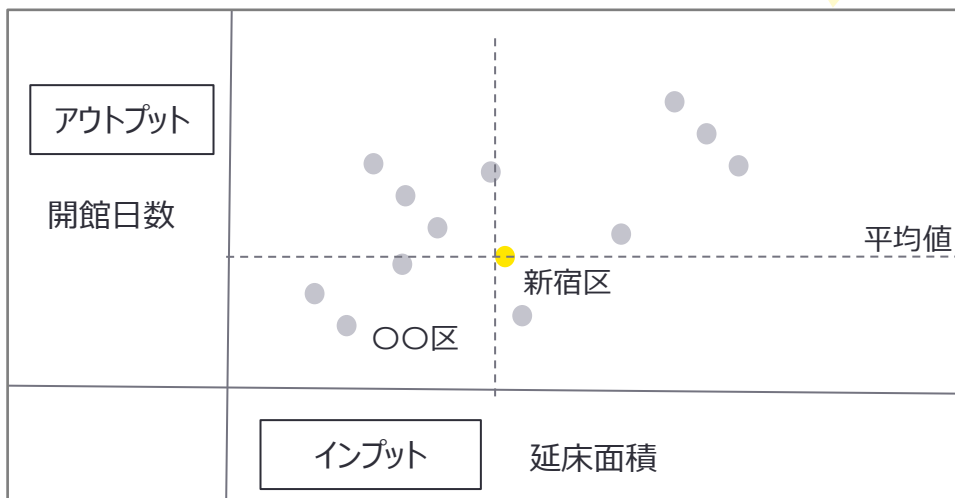


- 3E分析の結果は、特別区20区および23区平均とベンチマーク分析を実施。また、主要指標間およびその他の相関分析も実施し、指標間の関係を検討。
- 日本図書館協会統計、東京都立図書館調査、図書館統計、職員アンケート等既存データを活用し効率的な評価を実施。
- なお、本件は実証研究のため、PDCAの実施には至っておらず、PDCAサイクルの実現に向けた提言を行うにとどまる。

## ■分析の工夫

- 3E項目のベンチマーク分析イメージ\*  
(例：効率性指標「開館日数と延床面積」)

+ポイントの点は実際のデータとは異なる



**ポイント**  
類似主体とのベンチマークによる客観的な評価

- 主要指標間相関分析イメージ

**ポイント**  
相関分析により指標間の関係を検討

		インプット指標		
		総資料費	総職員数	延床面積
アウトカム指標	貸出点数	0.784	0.892	0.715
	来館者数	0.742	0.867	0.719
アウトプット指標	蔵書総数	0.786	0.897	0.881
	開館日数	0.760	0.810	0.787
インプット指標	総資料費	指標間の関連性の強さ (1に近いほど強い正の相関)		0.813
	総職員数			0.815
コスト指標	延床面積			-
	図書館費			-

## ■既存データの活用

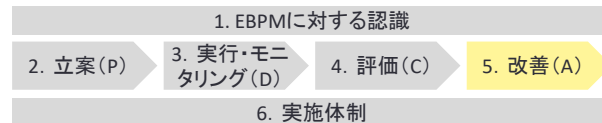
活用データ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 日本図書館協会統計</li> <li>• 図書館統計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 東京都立図書館調査</li> <li>• 職員アンケート</li> </ul>
-------	--	--

**ポイント**  
既存統計資料を活用し効率的な評価を実施

出典)新宿区新宿自治創造研究所. "研究所レポート2022 No. 2 EBPMの研究(2)-実務的な検証・分析と新宿区での推進に向けて-". 新宿区. 2023-03.

<https://www.city.shinjuku.lg.jp/content/000386106.pdf>. よりEY作成

# 改善(A)における課題に対する参考事例

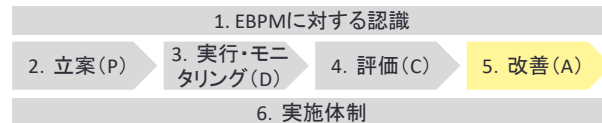


課題カテゴリー	課題	事例(実施主体)	参考となるポイント
5. 改善(A)における課題	5-1. 評価結果の活用が不十分	経済産業省	目標年度にアウトカムの進捗状況を公表、事業改善につなげるとともに、国民に対する説明責任を果たす
		環境省	目標達成度合いの評価の判断根拠や、その要因・課題の分析実施
		福岡市	事務事業マネジメントシートを活用して、庁内の対話を促進。マネジメントシートの記載項目は、例えば、「成果(見直し判断基準):どのような状態になったら事業を見直し(終了)するのか」のように対話のきっかけとなるような問いを提示
		塩尻市*	事業実施中の評価時に、適正性の観点から事業の優先・劣後を判断。また成果とコストのマトリクスから事業の今後の方向性を検討
		(参考事例)みなとみらい本町小学校	ロジックモデルは毎年更新。加えて、壁に貼ったロジックモデルの横に付箋が置いてあり、誰でも思ったことを書いて貼り、アップデートが可能。また、ロジックモデルを起点に、各種計画の検討にも応用するなど、生きた形で活用
	5-2. 予算要求と結びつけることが困難	NEDO	費用対効果を検討するプロジェクトあり
		横浜市	一般財源削減額をソフト事業/ハード事業別に集計し公開、評価による効果を予算に反映し、可視化

\*次ページ以降に事例の一部を抜粋して紹介

4. (2) 課題に対して参考となる事例

# 【塩尻市】評価及び評価結果の活用



- 施策評価は経営資源の配分と手段の最適性検証、事務事業は業務改善(翌年度予算編成への反映)に重点を置いて評価し、今後の方向性検討
- 予算削減額を参考情報として示し、評価の効果を可視化

## ■評価・査定結果の取りまとめ

・ 総合評価

総合評価	事務事業数	割合 (%)
A:計画通りに事業を進めることが適当	59	24.8
B:事業の進め方の改善の検討	53	22.3
C:事業規模・内容・主体の見直し検討	116	48.7
D:事業の統合・休廃止の検討	10	4.2
合計	238	100

・ 今後の方向性

成果の方向性	拡充		20	13	92
	現状維持		44	51	
	縮小		8		
	休廃止	10			
		皆減	縮小	現状維持	拡大
コスト投入の方向性					

**ポイント**  
今後の方向性を、成長とコスト投入の方向性のマトリクスで検討

**ポイント**  
個々の事業はマニフェストとも紐づけ

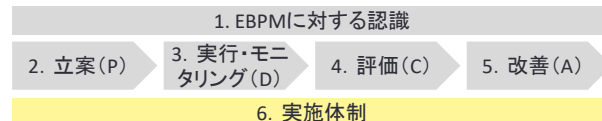
参考情報	ソフト事業	一次評価による一般財源削減額 c	▲〇〇〇〇〇円
	ハード事業	一次評価による一般財源削減額 c	▲〇〇〇〇〇円

**ポイント**  
一事業化による一般財源削減額をソフト事業/ハード事業別に集計し公開、評価による効果を予算に反映し、可視化

出典) 塩尻市 企画政策部企画課・財政課。“第五次塩尻市総合計画 第3期中期戦略 令和4年度 事中評価・実施計画補正 評価・査定結果”。塩尻市役所. 2022-12-02.

<https://www.city.shiojiri.lg.jp/uploaded/attachment/21963.pdf>. よりEY作成

## 実施体制に関する課題に対する参考事例



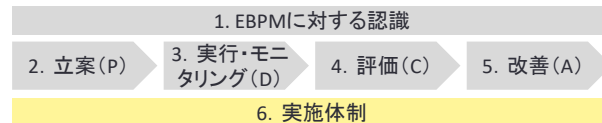
課題カテゴリー	課題	事例(実施主体)	参考となるポイント
6. 実施体制に関する課題	6-1. EBPMに必要な専門知識・経験を有する人材の不足	経済産業省	早期から外部専門家も活用し評価実施
		神奈川県	EBPMおよびデータ利活用担当部署による多様なデータ利活用支援・研修
	6-3. 部課室内でEBPMに関する継承が不十分	経済産業省	事業開始時に効果検証シナリオを策定し、継承することで効果測定タイミング等を継承。また指標の定義や内容が不明確とならないよう詳細な測定手法を提示
	6-4. EBPMの相談窓口が不明	神奈川県	EBPMおよびデータ利活用担当部署が存在
横浜市*		2024年度には「データ経営課」を新設し、政策・財務の両視点を持つ職員を配置することで、全庁のデータ経営を専門的に支える体制を構築	

\*次ページ以降に事例の一部を抜粋して紹介



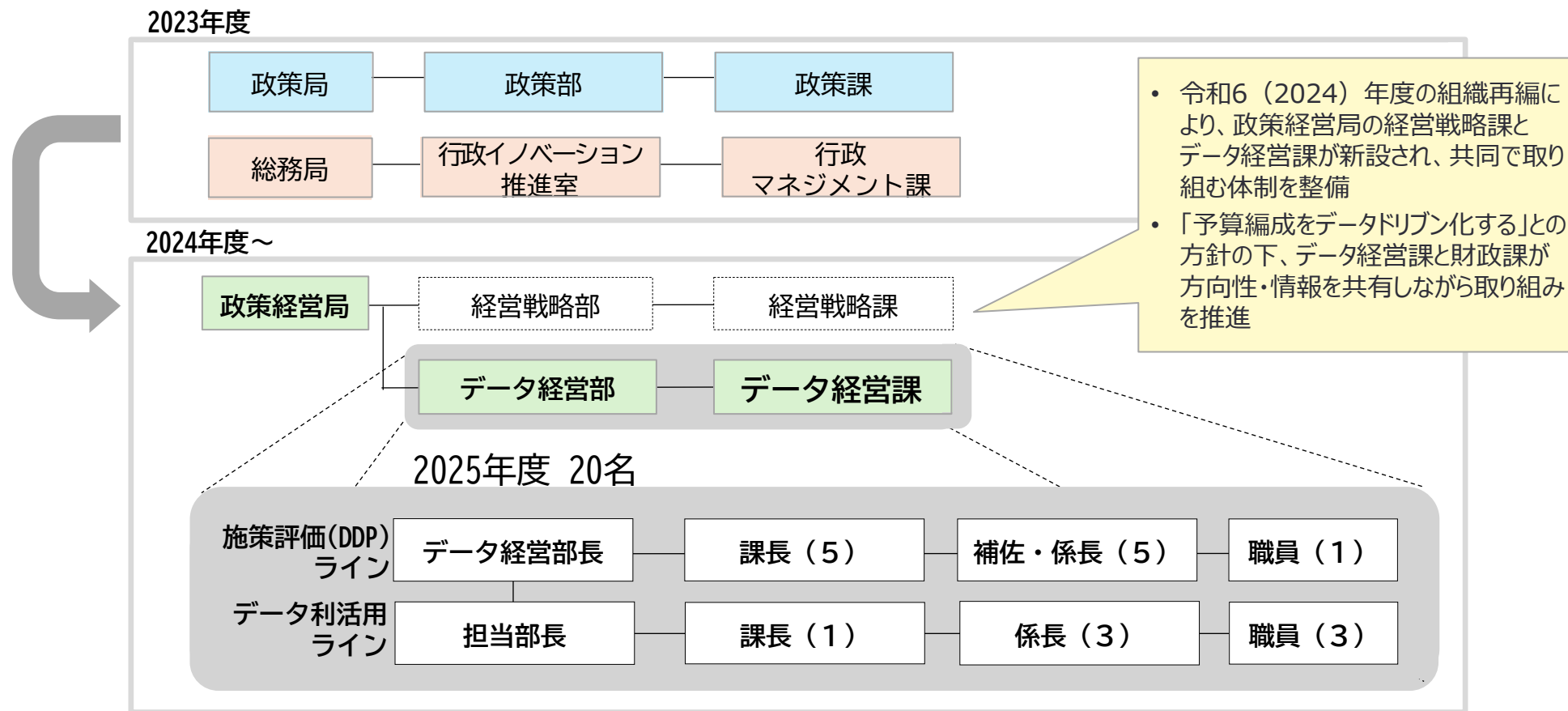
4. (2) 課題に対して参考となる事例

# 【横浜市】データ経営／データ・ドリブン・プロジェクト(DDP)



横浜市では、データ経営に対する体制整備を進め、2024年度には「データ経営課」を新設し、政策・財務の両視点を持つ職員を配置することで、全庁のデータ経営を専門的に支える体制を構築

## DDPの推進体制








## 5. 【調査②】省内研修に関する文献調査

---

5. (3) 政策のPDCAサイクルの確立とEBPMの実践に関する研修内容(案)

## 研修で身に付けるスキルと形式

▶ 有識者や文部科学省職員を対象としたヒアリング調査及び省内アンケート調査、他省庁及び自治体の研修事例をもとに、研修において各対象者に身に付けるスキルと形式を以下のとおり整理した。

		研修で身に付けるスキル	難易度	基礎	応用
			形式	座学 (オンデマンド)	座学+ワークショップ
テーマ	EBPMに対する認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>【A】EBPMの意義・本質を正しく理解する</li> <li>【B】政策の性質に応じたEBPMの使い方を理解し、使えるようにする</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>【A】EBPMの意義・本質の理解</li> <li>【B】政策の性質に応じたEBPMの使い方の理解</li> </ul>	
	政策の立案・実行・モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>【C】ロジックモデルを用いた政策設計の方法を理解し、使えるようにする</li> <li>【D】成果指標(KPI)の設定方法を理解し、使えるようにする</li> <li>【E】分析に必要なデータの探し方、測定方法を理解し、使えるようにする</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>【C】ロジックモデルを用いた政策設計の理解</li> <li>【D】成果指標(KPI)の設定方法の理解</li> <li>【E】分析に必要なデータの取得・測定方法の理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【C】ロジックモデルを用いた政策設計の実践</li> <li>【E】データ測定</li> </ul>
	政策の評価・改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>【F】データを活用した政策の評価方法を理解し、使えるようにする</li> <li>【G】評価結果を基に、改善に繋げるプロセスを理解する</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>【F】データを活用した政策の評価方法とデータの見方の理解</li> <li>【G】評価結果を基に、改善案に繋げるプロセスの理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【F】データを活用した評価の実践</li> <li>【G】評価結果を用いた改善案の導出</li> </ul>

(教育・科学技術・スポーツ・文化等それぞれの政策の領域や特性に応じたテーマや事例を選定する)

出典) EY新日本有限責任監査法人作成

## 研修で身に付けるスキルと研修内容

- 前頁の研修で身に付けるスキルをもとに、考えられる研修内容の例を以下のとおり整理した。
- 次頁以降では、「EBPMに対する認識」、「政策の立案・実行・モニタリング」、「政策の評価・改善」の研修テーマに即した具体的な研修テーマを提案する。

### <研修で身に付けるスキルと研修内容>

	研修で身に付けるスキル	研修内容
1. EBPMに対する認識	【A】 EBPMの意義・本質を正しく理解する	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBPMの意義・目的、使い方を説明する</li> <li>• (EBPMの使い方の)成功例・失敗例をケースで紹介する</li> </ul>
	【B】 政策の性質に応じたEBPMの使い方を理解し、使えるようにする	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBPMに向いている施策/向いていない施策の判断軸を紹介する。</li> <li>• 政策の性質に応じたEBPMの使い方を紹介し、実践する</li> </ul>
2. 立案・実行・モニタリング	【C】 ロジックモデルを用いた政策設計の方法を理解し、使えるようにする	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政策設計における、目的⇒因果仮説⇒指標⇒評価方法の流れを紹介し、実践する</li> </ul>
	【D】 成果指標(KPI)の設定方法を理解し、使えるようにする	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政策の性質に応じた成果指標(KPI)の設定方法を紹介し、実践する</li> <li>• 成果指標(KPI)の設定方法のよい事例・悪い事例を紹介する。</li> </ul>
	【E】 分析に必要なデータの探し方、測定方法を理解し、使えるようにする	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自治体や省内にある既存の行政データの探し方を紹介する。</li> <li>• アンケート調査の設計方法を紹介し、実践する</li> </ul>
3. 評価・改善	【F】 データを活用した政策の評価方法を理解し、使えるようにする	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 目的に応じた適切な評価手法の選択について紹介する</li> <li>• 政策の具体的な評価手法を紹介し、実践する</li> </ul>
	【G】 評価結果を基に、改善に繋げるプロセスを理解する	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 改善策を導出するための評価結果の使い方を紹介する</li> <li>• 評価結果を基に、改善に繋げた事例を紹介する。</li> </ul>

5. (3) 政策のPDCAサイクルの確立とEBPMの実践に関する研修内容(案)

## ① EBPMに対する認識

➤ 本研修は、管理職を含む全職員に対して受講を必須とする。

研修名	EBPMの理解・活用
研修目的	<ul style="list-style-type: none"><li>EBPMの意義・本質を正しく理解し、政策の改善・見直しに活用する意識を組織内で醸成する</li><li>政策の性質に応じたEBPMの活用方法を理解し、各自の業務で実践できるようにする</li></ul>
対象者	全職員(管理職を含む) (※)新任管理職研修や階層別研修に組み込むことも考えられる。
研修概要	<ol style="list-style-type: none"><li>EBPMの理解<ul style="list-style-type: none"><li>EBPMの意義・目的、使い方を学ぶ</li><li>(EBPMの使い方)成功例・失敗例を理解する</li></ul></li><li>EBPMの活用<ul style="list-style-type: none"><li>EBPMに向いている施策/向いていない施策の判断軸を学ぶ</li><li>政策の性質に応じたEBPMの使い方を学ぶ</li></ul></li></ol>
実施方式	座学(オンデマンド)
研修を実施する有識者候補	政策研究大学院大学 教授 林 隆之 学習院大学経済学部 教授 滝澤 美帆

5. (3) 政策のPDCAサイクルの確立とEBPMの実践に関する研修内容(案)

## ② 政策の立案・実行・モニタリング(基礎)

- 研修「政策の立案・実行・モニタリング」は基礎編と応用編で構成される。
- 応用編を受講する職員は、必ず事前に基礎編を受講することとする。

研修名	政策の立案・実行・モニタリング(基礎)
研修目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ロジックモデルを用いた政策設計の方法を理解する</li> <li>• 成果指標(KPI)の設定方法を理解する</li> <li>• 分析に必要なデータの探し方、測定方法を理解する</li> </ul>
対象者	若手職員(係長以下)
研修概要	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ロジックモデルを用いた政策設計方法 <ul style="list-style-type: none"> <li>• ロジックモデルの構造を確認したうえで、政策設計における目的⇒因果仮説⇒指標⇒評価方法の流れを理解する</li> </ul> </li> <li>2. 成果指標(KPI)の設定方法 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 政策の性質に応じたKPIの設定方法を学ぶ</li> <li>• KPIの設定方法の良い事例・悪い事例を理解する</li> </ul> </li> <li>3. データの探し方・測定方法 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 自治体や省内にある既存の行政データの探し方を学ぶ</li> <li>• アンケート調査の設計方法を学ぶ</li> </ul> </li> </ol>
実施方式	座学(オンデマンド)
研修を実施する有識者候補	龍谷大学政策学部 教授 南島 和久 慶應義塾大学法学部 教授 大屋 雄裕

5. (3) 政策のPDCAサイクルの確立とEBPMの実践に関する研修内容(案)

### ③ 政策の立案・実行・モニタリング(応用)

- 研修「政策の立案・実行・モニタリング」は基礎編と応用編で構成される。
- 応用編を受講する職員は、必ず事前に基礎編を受講することとする。

研修名	政策の立案・実行・モニタリング(応用)
研修目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ロジックモデルを用いた政策設計を各自の業務で実践できるようにする</li> <li>• データ測定を各自の業務で実践できるようにする</li> </ul>
対象者	文部科学省内の知見共有・展開を担う担当部局(政策推進室、官房会計課等)の職員、各部局の行政事業レビュー担当者
研修概要	<p>下記のカリキュラムでは、文教・科技の部局の職員ごとに分かれてチームを組み、基礎編で学んだ内容を踏まえて、文教・科技の各分野の性質に応じた政策の立案・実行・モニタリングを実践する。 (事前に、行政事業レビューシートの概要を解説する。)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ロジックモデルを用いた政策設計(グループワーク) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政事業レビューの対象事業を題材に、ロジックモデルを作成する</li> <li>• 上記に基づき、サンプル事業における目的・因果仮説・指標・評価方法を明確化する</li> </ul> </li> <li>2. データの測定(グループワーク) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政事業レビューの対象事業の効果測定に必要なデータを集めるために、アンケート調査を設計する</li> </ul> </li> <li>3. 講評 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 講師である有識者は各チームが作成した成果物の中から優良事例を選出して、優れた点や今後の業務に活用するためのポイント等を解説する</li> </ul> </li> </ol>
実施方式	ワークショップ(複数回に分けて実施)
研修を実施する有識者候補	慶應義塾大学 総合政策学部 教授 中室 牧子 政策研究大学院大学 教授 林 隆之 学習院大学 経済学部 教授 滝澤 美帆 独立行政法人日本スポーツ振興センター 理事 久木留 毅

5. (3) 政策のPDCAサイクルの確立とEBPMの実践に関する研修内容(案)

## ④ 政策の評価・改善(基礎)

- 研修「政策の評価・改善」は基礎編と応用編で構成される。
- 応用編を受講する職員は、必ず事前に基礎編を受講することとする。

研修名	政策の評価・改善(基礎)
研修目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>• データを活用した政策の評価方法と、それを支えるデータの見方や分析手法を理解する</li> <li>• 評価結果を基に、改善案に繋げるプロセスを理解する</li> </ul>
対象者	若手職員(係長以下)
研修概要	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. データを活用した評価             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 目的に応じた適切な評価手法と、手法を選択する際の判断軸を学ぶ</li> <li>• 評価のために必要なデータを理解する</li> <li>• データの見方と分析手法(事前事後比較、差の差分析等)を学ぶ</li> </ul> </li> <li>2. 評価結果に基づく改善案             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 改善策を導出するための評価結果の使い方を学ぶ</li> <li>• 評価結果を基に、改善に繋げた事例を理解する</li> </ul> </li> </ol>
実施方式	座学(オンデマンド)
研修を実施する有識者候補	政策研究大学院大学 教授 林 隆之 千葉大学教育学部 教授 貞広 齋子 慶應義塾大学総合政策学部 教授 中室 牧子

5. (3) 政策のPDCAサイクルの確立とEBPMの実践に関する研修内容(案)

## ⑤ 政策の評価・改善(応用)

- 研修「政策の評価・改善」は基礎編と応用編で構成される。
- 応用編を受講する職員は、必ず事前に基礎編を受講することとする。

研修名	政策の評価・改善(応用)
研修目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBPMの実践と政策の評価に必要な分析手法を身に付け、データを活用した評価を各自の業務で実践できるようにする</li> <li>• 評価結果を用いた改善案の導出を各自の業務で実践できるようにする</li> </ul>
対象者	文部科学省内の知見共有・展開を担う担当部局(政策推進室、官房会計課等)の職員
研修概要	<p>下記のカリキュラムでは、文教・科技の部局の職員ごとに分かれてチームを組み、基礎編で学んだ内容を踏まえて、文教・科技の各分野の性質に応じた政策の評価・改善を実践する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. データ分析手法(座学) <ul style="list-style-type: none"> <li>• EBPMにおける効果検証事例を題材に、どのようにデータ分析手法を選択し、どのように分析したのかという実務上の思考プロセスを学ぶ</li> </ul> </li> <li>2. データを活用した評価(グループワーク) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 研修事務局が用意したサンプルの事業について、適切な評価手法・データ分析手法を選択したうえで評価する</li> </ul> </li> <li>3. 評価結果を用いた改善案の導出(グループワーク) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1の評価結果を踏まえて、改善策を策定する</li> </ul> </li> <li>4. 講評 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 講師である有識者は各チームが作成した評価結果や改善案の中から優良事例を選出して、優れた点や今後の業務に活用するためのポイント等を解説する</li> </ul> </li> </ol>
実施方式	座学+ワークショップ
研修を実施する有識者候補	PHP総研主席研究員 亀井 善太郎 東京大学 先端科学技術研究センター 特任助教 松尾 朗子 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 小林 庸平



5. (3) 政策のPDCAサイクルの確立とEBPMの実践に関する研修内容(案)

## ⑥ 省内優良事例の選定

- EBPMの取り組みのステップを包含する形で、既に省内で取り組んでいる事業を題材に、ロジックが明確に構築されている事業を優良事例として選定し、省内で公表する。

研修名	省内優良事例の選定
研修目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>省内で既に運用している事業のうち、優良な事例を参考にすることで、今後自分の事業を進めていくための参考とする。</li> </ul>
対象者	全職員
研修概要	<p>下記のカリキュラムでは、文教・科技の部局の職員ごとに分かれてチームを組む。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>省内で実際に運用している事例から、優良事例を選ぶ。(グループワーク) <ul style="list-style-type: none"> <li>文部科学省所管事業の行政事業レビューシート等を参照し、事業の目的・施策・成果の因果関係が明確な事例をいくつか(3件程度)選択する</li> </ul> </li> <li>選んだ優良事例の選定理由を検討し、発表する。(グループワーク) <ul style="list-style-type: none"> <li>事例の良いところ、改善ができそうなところ等を話し合う</li> </ul> </li> <li>講評 <ul style="list-style-type: none"> <li>講師である有識者は各チームから出た意見や選定された優良事例について、優れた点や今後の業務に活用できるポイント等を解説する</li> </ul> </li> <li>公表 <ul style="list-style-type: none"> <li>上記で選定された優良事例は、省内HP等で公表する。</li> </ul> </li> </ol>
実施方式	ワークショップ
研修を実施する有識者候補	PHP総研主席研究員 亀井 善太郎 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 小林 庸平

5. (3) 政策のPDCAサイクルの確立とEBPMの実践に関する研修内容(案)

## EBPM研修を実施する有識者の候補

▶ 以下は、省内研修として扱うテーマについて研修を実施する対象者の候補である。

No.	所属・肩書	名前	政策分野	専門性等
1	龍谷大学政策学部 教授	南島 和久	全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>文部科学省の政策評価に関する有識者会議の委員を務める。政策評価の専門家で、EBPMに知見。</li> </ul>
2	東京大学先端科学技術研究センター 特任助教	松尾 朗子	全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBPM事例研究会で「組織における心理的安全性」およびEBPM関連テーマで登壇。教育領域の組織行動・改善プロセスに詳しい。</li> </ul>
3	PHP総研主席研究員・立教大学大学院 特任教授	亀井 善太郎	全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>行革本部事務局のEBPM補佐官として各府省向けEBPM支援に深く関わり、政策立案とロジックモデルの専門家。</li> </ul>
4	三菱UFJリサーチ&コンサルティング 経済財政政策部 上席主任研究員	小林 庸平	全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>内閣官房行政改革推進本部事務局 EBPM補佐官を務める等、EBPM・政策評価に知見を有し、研修実績も豊富。</li> </ul>
5	慶應義塾大学総合政策学部 教授 東京財団政策研究所 研究主幹	中室 牧子	教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBPM補佐官。論文「科学的根拠(エビデンス)に基づく教育政策の推進」を執筆する等、教育分野におけるEBPMに知見あり。</li> </ul>
6	千葉大学教育学部 教授	貞広 斎子	教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育政策を巡るEBPMに知見あり。こども政策担当大臣とEBPM有識者との意見交換会に参加。</li> </ul>
7	政策研究大学院大学 教授	林 隆之	教育 科学技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>科学技術政策、科学計量学、高等教育政策を専門とし、文部科学省の政策評価に関する有識者会議の委員を務める。</li> </ul>
8	慶應義塾大学法学部 教授	大屋 雄裕	科学技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBPM補佐官。アクティビティの明確化、アウトカム設定等政策ロジックを専門とする。</li> </ul>
9	学習院大学経済学部 教授	滝澤 美帆	文化芸術	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBPM補佐官。アウトカム指標の設定困難性に関する講義経験あり。効果が見えにくい文化芸術分野のKPI設計に知見。</li> </ul>
10	独立行政法人日本スポーツ振興センター 理事	久木留 毅	スポーツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>「スポーツ界におけるEBPM」を執筆。ハイパフォーマンススポーツ領域でEBPMの研究に携わる。</li> </ul>

## 6. まとめ

---

## (1)本調査研究の目的に照らした振り返り／(2)EBPM推進上の課題と主な論点

### (1)本調査研究の目的に照らした振り返り

本調査研究は、文部科学省が推進してきた「政策のPDCAサイクルの確立とEBPMの実践」を一層深化させるため、(1)EBPM実践の先行事例の整理と示唆の抽出、(2)省内研修の企画に向けたニーズ把握と研修設計の2点を主な目的として実施した。

省内ヒアリングとアンケートからは、EBPMに関する基本的理解のばらつき、データ活用力の不足、成果指標設定や評価結果の活用の難しさなど、EBPM実践のあらゆる段階で共通する課題が明らかになった。一方で、各政策分野特有の課題も存在し、文部科学省全体としてEBPMの実効性を高めるためには、個々の事業特性を踏まえた「活用可能なEBPM」の構築が重要であることが確認された。

### (2)EBPM推進上の課題と主な論点

省内アンケート及びヒアリング調査では、以下の6つの領域で課題を確認した。

- (1)EBPMに対する認識: 動機づけの弱さ、意義や効果の実感不足、日常業務との結び付けの難しさ
- (2)立案(P)段階: ロジック構築・因果関係の整理が困難、成果指標(KPI)設定が困難
- (3)実行・モニタリング(D)段階: 既存データの所在や活用方法が不明確、新規データ収集の時間・コスト負担
- (4)評価(C)段階: 適切な評価設計、分析のための知識不足
- (5)改善(A)段階: 評価結果を事業改善、予算要求に反映困難
- (6)実施体制: EBPM人材不足、EBPMに取り組む時間の不足、相談先の不足、知識継承不足

これらは個別に存在する課題ではなく、政策サイクル全体の中で相互に連動している。EBPMの実効性を高めるには、部分的改善ではなく、政策プロセス全体を見通した一体的な対応が必要であろうと考える。

さらに、政策分野に特有の課題も存在している。これらについては、分野によるデータの有無や活用のしやすさに加え、専門人材の有無なども要因であり、各分野において検討が必要である。

## (3) 調査①から得られた示唆／(4) 調査②研修ニーズと研修設計の方向性

### (3) 調査①から得られた示唆

他省庁・自治体の先行事例の整理・ヒアリングを通じ、文部科学省におけるEBPMの取組でも参考にできるような実践及び示唆が得られた。主なものを以下に例示する。

- ①戦略ロジック(ロジックモデル)の早期作成と一貫した活用
- ②既存データ・民間データの積極的な利活用
- ③評価結果の改善・予算反映までの仕組み化
- ④継続的な人材育成、支援体制の強化

また、EBPMの高度化にあたり、職員の理解や動機づけは短期間では難しい側面もあるため、継続的な取組が必要である。

### (4) 調査②研修ニーズと研修設計の方向性

研修ニーズは データ収集・整理、データの読み方、成果指標(KPI)設定が最も高く、実務に直結する基礎スキルの習得が求められている。職階別では、若手はデータの取扱い、中堅はロジックモデル・指標設定、管理職は評価結果の活用など、必要と感じるスキルが明確に異なる。また、事業改善に活用された好事例やロジックモデルの優良事例を学びたいというニーズが高く、実践的内容に対する期待が高い。

これらを踏まえ、研修は①基礎編及び②応用編を設計した。また、オンデマンドと座学という異なるフォーマットを検討した。研修の実施結果や参加者からのフィードバックにより研修自体も随時アップデートすることが望ましい。

## (5) 今後の文部科学省におけるEBPM推進の方向性(案)／(6)おわりに

### (5) 今後の文部科学省におけるEBPM推進の方向性(案)

本調査研究を通じ、文部科学省がEBPMを実質的に推進するための方向性として、次の3点が重要であると考えます。

#### ①「使えるEBPM」への認識の転換

業務とEBPMの結びつけを明確にして担当者の動機づけを図るとともに、EBPMを「追加作業」ではなく成果の実現・向上のためのツールと位置付ける。

#### ②組織としての継続的な能力向上と専門性の蓄積

階層別・分野別の体系的な研修の継続、データ利活用や効果検証を支える支援体制の強化を通じた組織としての知見と専門性の蓄積を図る。

#### ③ EBPMの成果の可視化

EBPM実践上の工夫がみられる事例や事業改善につなげた事例、EBPMを段階的に行動化している事例等、省内の好事例を蓄積し、組織としての学習効果を向上するとともに、上記①と②にもつなげる。

### (6)おわりに

本調査研究は、文部科学省におけるEBPM推進の現状を改めて整理するとともに、先行事例と省内ニーズに基づく実践的な改善の方向性を提示するものとして実施した。ここで整理した課題・示唆・研修案が、文部科学省におけるEBPMの推進に寄与することを期待したい。