

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—

目次

1. 調査研究の背景・目的	3
2. 実施方法	4
3. 文部科学省におけるEBPM実践上の課題	5
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	15
(1) 調査対象の選定	15
(2) 課題に対して参考となる事例	19
5. 【調査②】省内研修に関する文献調査	33
(1) 省内における研修ニーズ	33
(2) 他省庁及び自治体の研修事例	40
(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)	48
6. まとめ	59
<別添資料①>・ EBPM事例集	64
・ アンケート調査結果	112
・ ヒアリング調査対象一覧	158
・ 参考資料一覧	161
<別添資料②>・ 文献調査対象候補一覧(Excel)	

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、評価結果の政策への反映を図るため、関係部局が連携して活用を推進するとともに、研修等を通じて職員の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。

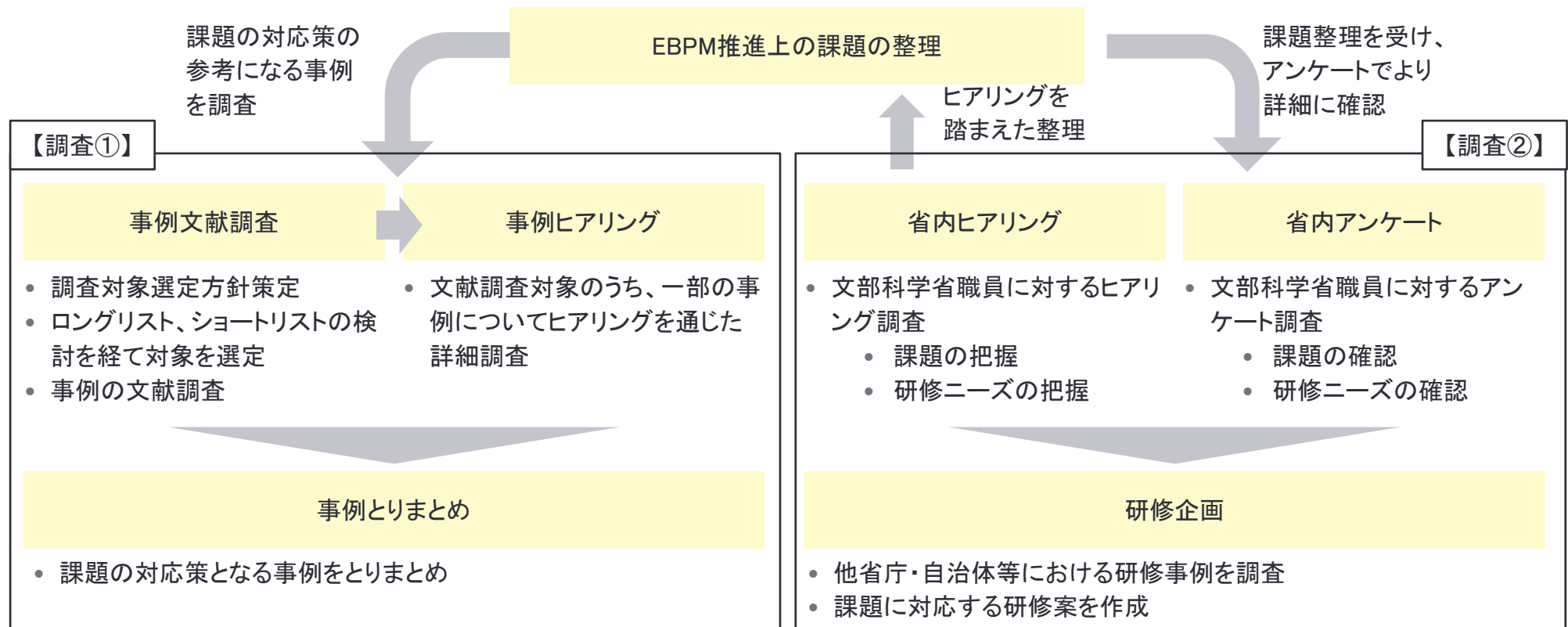
- 今後の施策立案におけるエビデンス活用の高度化を図るため、EBPMの実践に資する先行事例の調査
- 職員の政策立案能力の向上と意識醸成を目的とした研修の企画に向け、適切なテーマ設定および講師候補の選定に資する調査

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

【ヒアリング結果抜粋】EBPMを実施する上での課題

- 文部科学省内及び有識者に対するヒアリングを実施し、EBPMに関する実態や課題意識を聴取した。その結果、EBPM全体や政策サイクルの各ステップにおける実践上の幅広い課題に加え、政策分野に特有課題が寄せられた。
- 以下では、ヒアリングで得られたコメントの一部を例示する。

■EBPM全体に関するコメント例

「EBPMの取組やプロセスの説明を受けても、自分の業務と結びつけるイメージがまだ湧いていない。」

「政策立案は本来、①課題設定 → ②エビデンス取得 → ③選択肢検討であるべきだが、霞が関では③から始まり①②が抜け落ちることが多い。」

「EBPMに適する事業と適さない事業がある。緊急性・唯一性が高く、EBPMサイクルに馴染みにくい事業もある。省全体での整理が必要。」

■データ収集に関するコメント例

「事業によっては統一的なルールがなく、各課が独自にデータを集めているため、省内の共有や横展開が進まない。」

「新たなデータを独自に収集する必要があるが、コストと時間がかかる。」

■評価に関するコメント例

「評価は行うが、アウトプット・アウトカムの因果分析にまでは至らない。費用と知見の不足が大きい。」

「“作業のための作業”で、実際の事業改善にどう活かされているのか不明確。」

■実施体制に関するコメント例

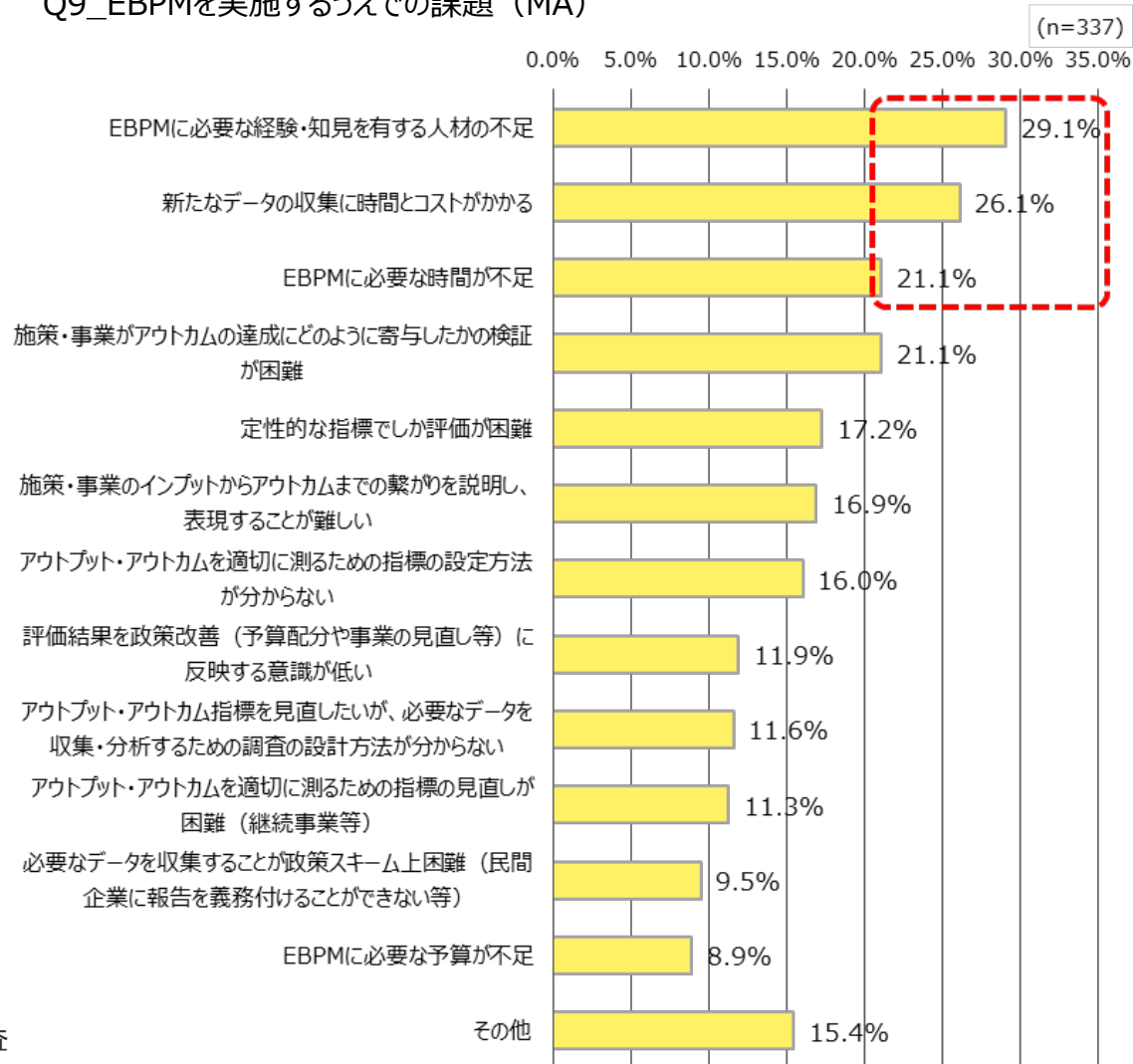
「ロジックモデルを見直す専門人材を省内に常勤配置できれば大きな改善になると思う。」

「(事業の性質上)横並びレビューでは不適切な場合もあるため、分野専門性を持つ人の支援が不可欠。」

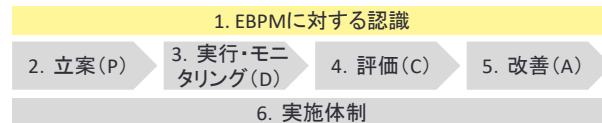
【アンケート結果抜粋】EBPMを実施するうえでの課題

EBPM実施上の課題では、「EBPMに必要な経験・知見を有する人材の不足」(29.1%)の割合が最も高く、次いで、「新たなデータの収集に時間とコストがかかる」(26.1%)、「EBPMに必要な時間が不足」(21.1%)となっており、時間、人材、コストが課題となっていることが分かる。

Q9_EBPMを実施するうえでの課題 (MA)

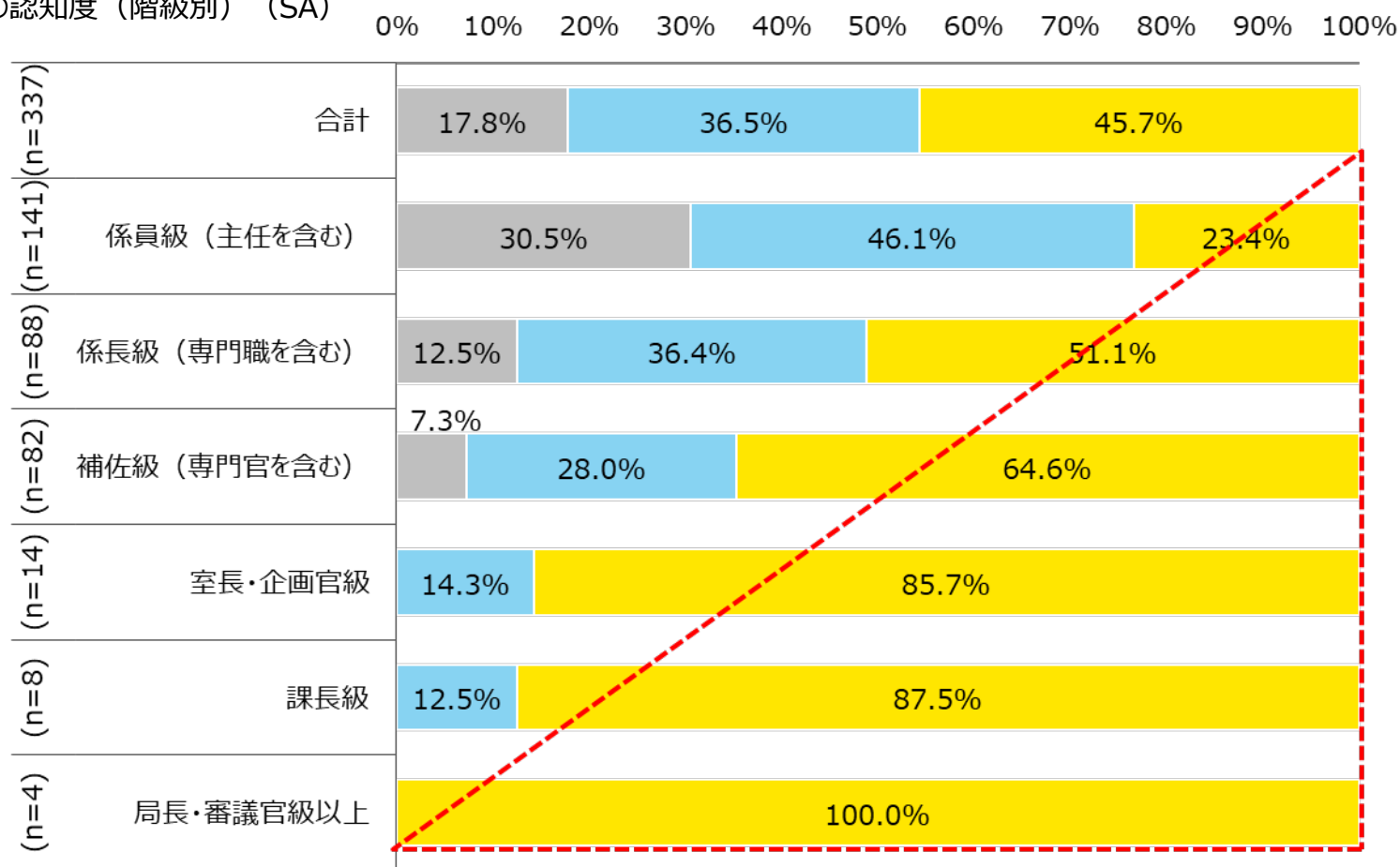


【アンケート結果抜粋】EBPMの認知度



- EBPMの認知度は、階級別に見ると、上位階級ほど内容理解の割合が高い傾向にある。若手・中堅層では用語を知っているにとどまる傾向がみられる。
- 具体的には、「用語だけでなく内容も知っている」割合は、「局長・審議官級以上」(100.0%)、「課長級」(87.5%)、「室長・企画官級」(85.7%)で高くなっている。

Q1_EBPMの認知度（階級別）（SA）



出典) 文部科学省 省内アンケート調査

■ 全く知らない ■ 用語は聞いたことがある ■ 用語だけでなく内容も知っている

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

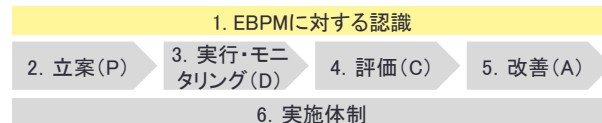
6. 実施体制

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

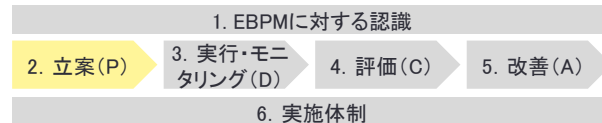


➤ EBPMの意義・本質に対する理解が十分でなく、また、導入効果が見えにくいといった点により、推進・高度化に向けた明確な動機づけが不足している。

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"> 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。 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。
	<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"> 作業負担に見合う効果が実感できない。 EBPM自体の効果が現場にフィードバックされていない。
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)

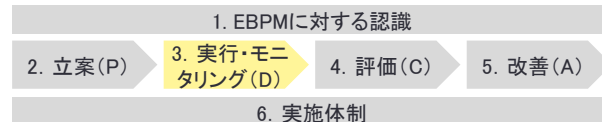


➤ EBPMを立案段階で適用しにくいと考えられる施策・事業が多く、ロジックや因果関係の検証不足、成果指標設定の難しさが、データに基づく計画策定の課題になっている。

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。 ・ 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。 ・ アウトプット寄りの指標の設定が求められている。
	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)

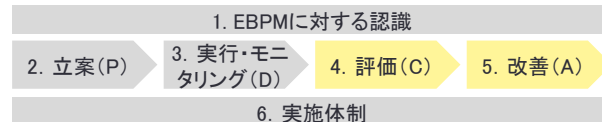


➤ 既存データの活用が進まず、新たなデータ収集には時間とコストがかかることが、実行・モニタリング段階での課題になっている。

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)

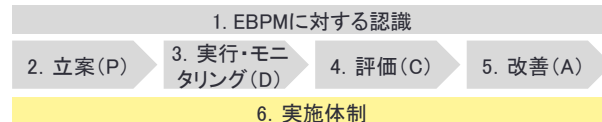


- 評価の知識・経験不足や適切な評価設計の難しさにより、成果検証が十分に行われていないとの課題が指摘されている。
- また、評価結果を施策・事業の改善や予算要求へ結びつけにくいことが課題となっている。

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"> 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。 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。
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"> 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。 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。
	<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

(1) 調査対象の選定

4. (1) 調査対象の選定

ロングリスト作成の観点

- EBPM実施における現場での参考になるよう、他省庁及び自治体におけるEBPMの取組に関する調査を実施した。
- まず、公表情報に基づき、EBPMの事例を政策分野、関連施策・事業、アクティビティ、主体カテゴリーの観点からロングリスト(30~40件程度)を作成した。

ロングリスト作成の観点

政策分野	<ul style="list-style-type: none">• 「令和6年度文部科学白書」(第1章~第7章)の分野を網羅
関連施策・事業	<ul style="list-style-type: none">• 文部科学省に関連する国の各種計画(例:教育振興基本計画、科学技術・イノベーション基本計画)に関連するものはフラグ付け
アクティビティ	<ul style="list-style-type: none">• 「効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドライン」第2部のアクティビティを考慮• 人材育成、文化・スポーツ等は、効果検証の事例が少ない可能性があるため、文部科学省が政策立案をする際の参考になるものを考慮
主体カテゴリー	<ul style="list-style-type: none">• 行政組織が主対象(国、自治体、教育委員会、国立研究開発法人)

4. (1) 調査対象の選定

ショートリスト作成の観点

➤ ロングリストに記載の事例から、政策分野、アクティビティ、EBPMの実施内容を考慮してショートリスト(20件程度)を作成した。

ショートリスト作成(絞り込み)の観点

政策分野	<ul style="list-style-type: none">• 分野の網羅性
アクティビティ	<ul style="list-style-type: none">• 政策分野に共通して課題となっているアクティビティを優先
EBPMの実施内容 (文献調査で特定できる内容の確認)	<ul style="list-style-type: none">• 評価した政策の内容及び評価手法・評価結果<ul style="list-style-type: none">• 解決すべき社会課題• 政策の実施対象(受益者)• ステイクホルダー• 政策の内容(政策目的、政策実施方法、実施機関、期間)• 成果指標• 評価方法• 評価実施体制• 評価結果• 評価結果の活用方法• その他、改善に向けたアクション等• 評価結果を用いて組み立てた政策のロジックの概要<ul style="list-style-type: none">• 政策のロジックモデル• ロジックモデルを作成する上での検討項目• ロジックモデルを作成する上での留意事項・課題等

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. 【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 (2) 課題に対して参考となる事例

4. (2) 課題に対して参考となる事例

<再掲>EBPM推進上の課題の全体像

- 前述した課題整理に基づき、調査対象事例がどの課題の対応策を検討する上での参考となるかがわかるような形で整理を行った。
- 次ページ以降では、各課題に対して取組の参考となる事例の主体及びポイントを一覧化したうえで、事例の一部を抜粋して示す。
- なお、調査した事例全体については別添の「EBPM事例集」に掲載する。

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

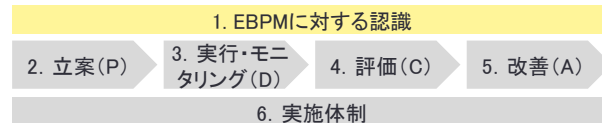
6-1. EBPMに必要な専門知識・経験を有する人材の不足
6-2. EBPMに取り組むためのリソースが不足

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

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。

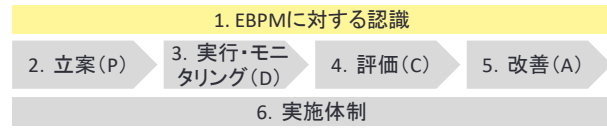
課題カテゴリー	課題	事例(実施主体)	参考となるポイント
1. EBPM推進に関する認識	1-1. EBPMの意義・本質に関する理解不足	経済産業省	大型事業に関し、事業開始前に「効果検証シナリオ(ロジックモデル、指標、測定方法)」を策定し、政策目的・因果構造を明確化。政策プロセス全体に通底する仕組みとしてEBPMを実践
		神奈川県	施策を政策に紐づけて分析、政策のレベルに合わせ階層化・体系化された評価実施
	1-2. EBPMの導入効果が不明確	環境省	全事業に共通の指標(例:CO ₂ 削減効果)で横断比較。モニタリング→改善→予算反映を仕組み化し、「効果が見える化される」仕組みを構築
		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

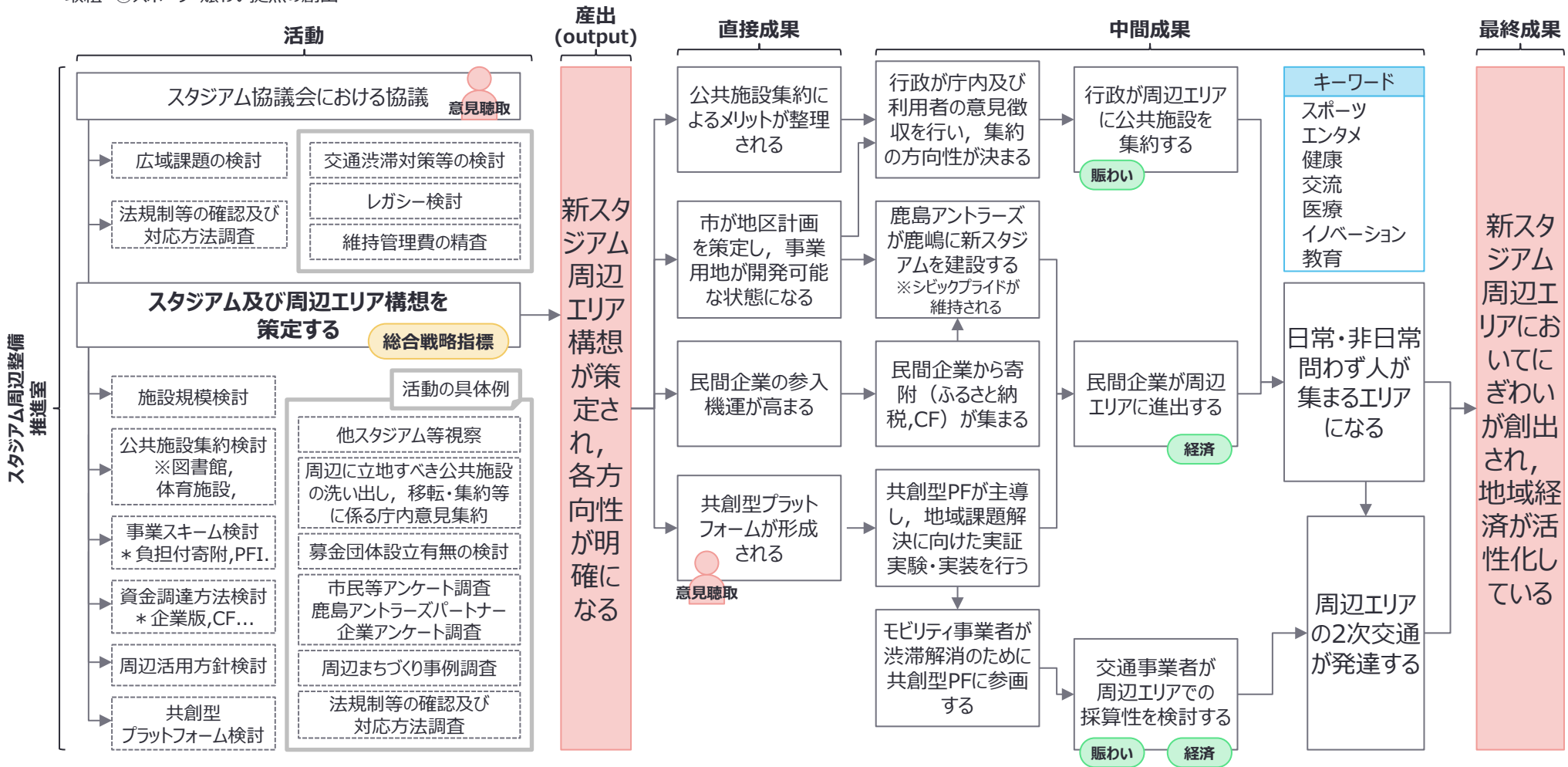


詳細なロジックモデルを作成して事業の関係者が同じ目線で事業に取り組み、成果の達成を目指すとともに、年間の事業進捗・成果を確認し、「事業の良し悪し」よりも「より効果を上げていくためにはどうすべきか」という観点で見直しを行う。

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

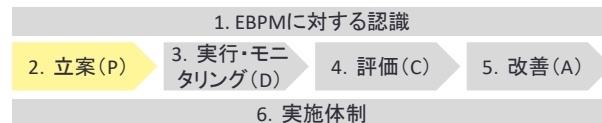
市長政策事業 **新サッカースタジアム周辺整備**

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.

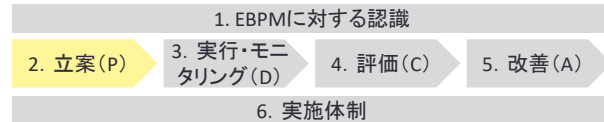
立案(P)における課題に対する参考事例



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

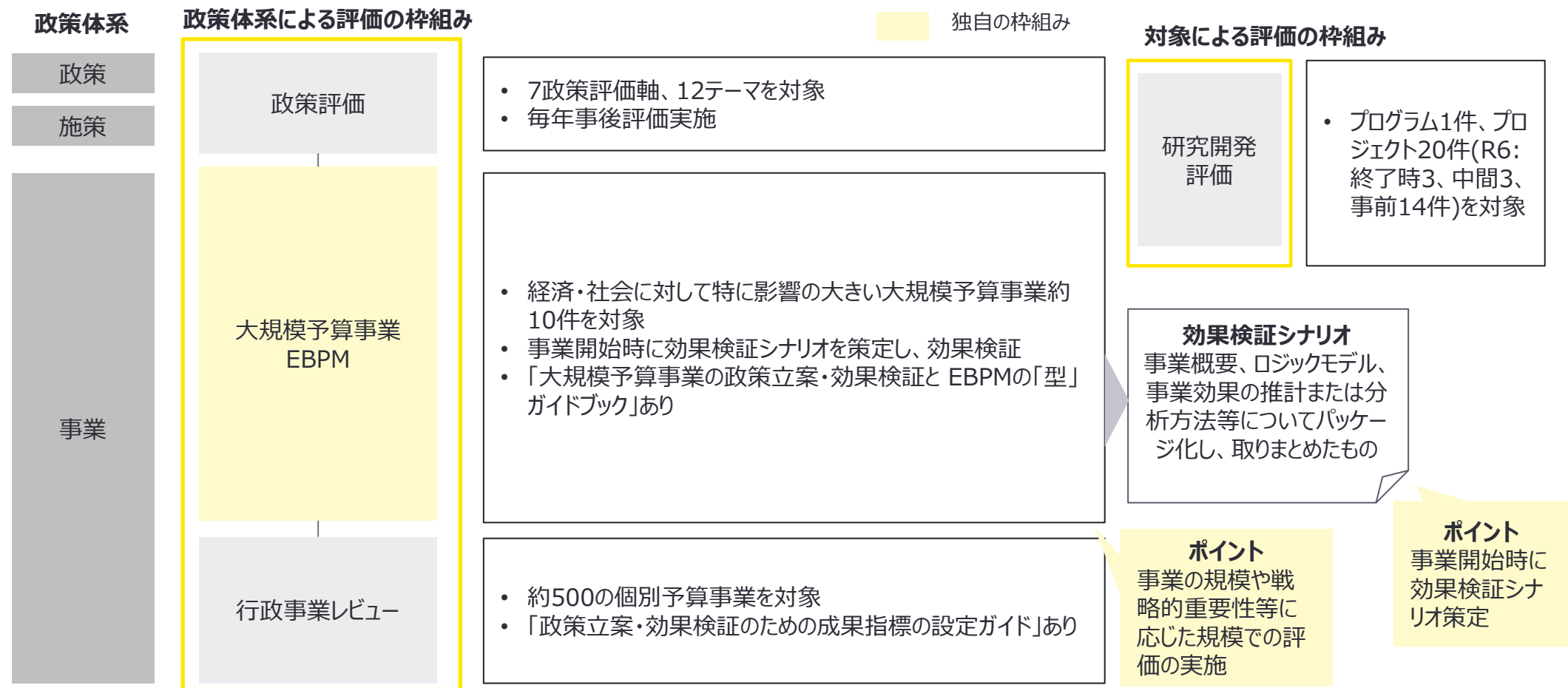
*次ページ以降に事例の一部を抜粋して紹介

【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

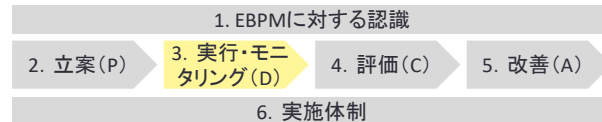


出典) 経済産業省. "大規模予算事業の政策立案・効果検証とEBPMの「型」ガイドブックについて". 首相官邸. 2025-10.

<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. よりEY作成

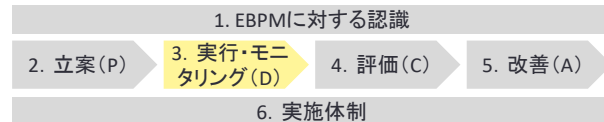
実行・モニタリング(D)における課題に対する参考事例



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

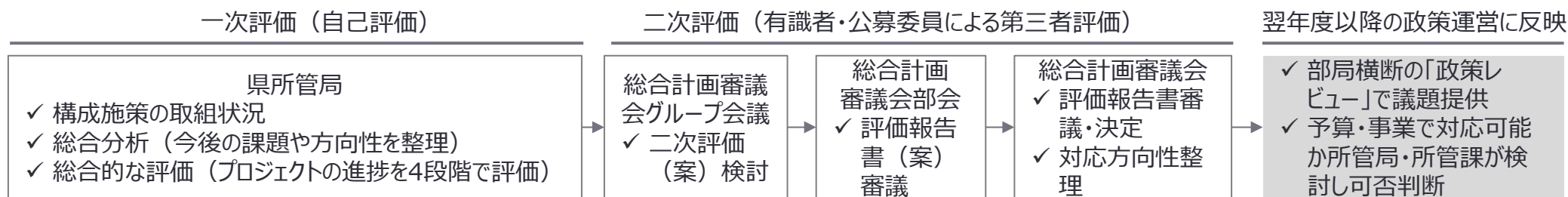
*次ページ以降に事例の一部を抜粋して紹介

【神奈川県】評価結果の活用

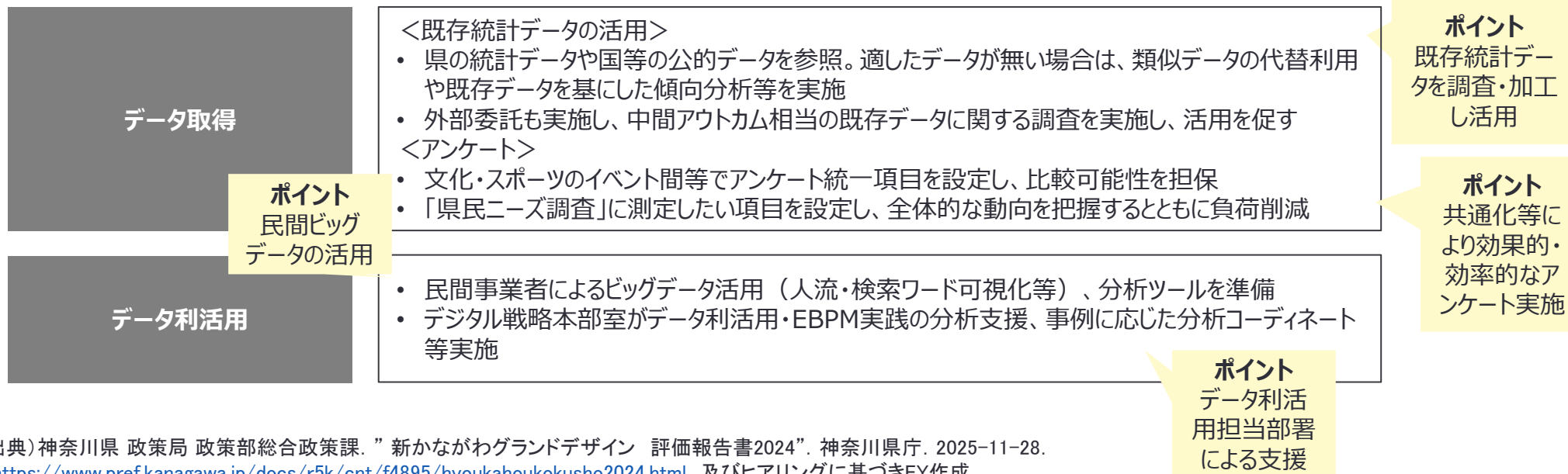


- 自己評価による一次評価に加え、外部有識者等による二次評価を実施し、翌年度以降の政策運営に反映
- データの取得にあたっては、既存統計データの調査を実施し活用促進、類似既存データの活用や既存データを基にした分析等により、新たなデータ取得の負荷削減。また民間事業者によるビッグデータも活用、データ利活用に関する部署がデータ利活用・分析支援を実施

■ 評価と結果の活用の流れ

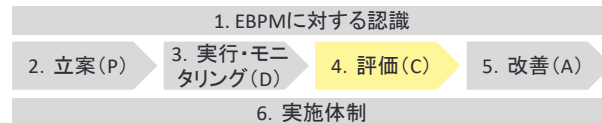


■ データ取得・利活用の工夫



出典) 神奈川県 政策局 政策部総合政策課. ”新かながわグランドデザイン 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

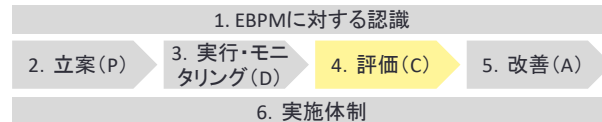
評価(C)における課題に対する参考事例



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

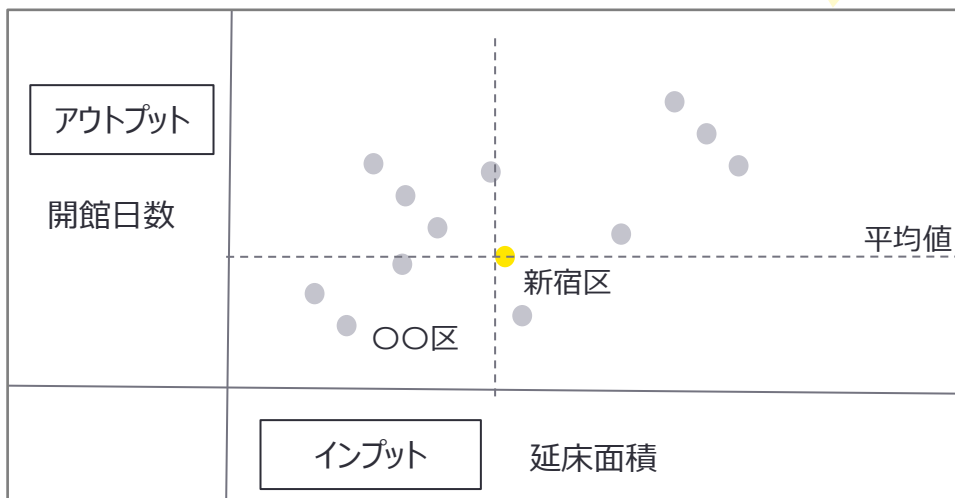


- 3E分析の結果は、特別区20区および23区平均とベンチマーク分析を実施。また、主要指標間およびその他の相関分析も実施し、指標間の関係を検討。
- 日本図書館協会統計、東京都立図書館調査、図書館統計、職員アンケート等既存データを活用し効率的な評価を実施。
- なお、本件は実証研究のため、PDCAの実施には至っておらず、PDCAサイクルの実現に向けた提言を行うにとどまる。

■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

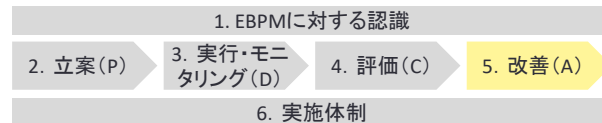
活用データ	• 日本図書館協会統計	• 東京都立図書館調査
	• 図書館統計	• 職員アンケート

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

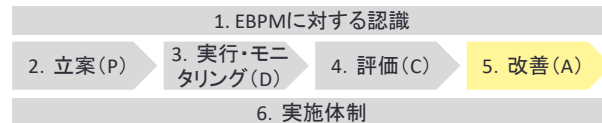


課題カテゴリー	課題	事例(実施主体)	参考となるポイント
5. 改善(A)における課題	5-1. 評価結果の活用が不十分	経済産業省	目標年度にアウトカムの進捗状況を公表、事業改善につなげるとともに、国民に対する説明責任を果たす
		環境省	目標達成度合いの評価の判断根拠や、その要因・課題の分析実施
		福岡市	事務事業マネジメントシートを活用して、庁内の対話を促進。マネジメントシートの記載項目は、例えば、「成果(見直し判断基準):どのような状態になったら事業を見直し(終了)するのか」のように対話のきっかけとなるような問いを提示
		塩尻市*	事業実施中の評価時に、適正性の観点から事業の優先・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

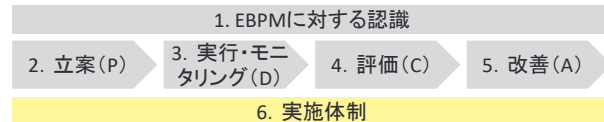
参考情報	ソフト事業	一次評価による一般財源削減額 c	▲〇〇〇〇〇円
	ハード事業	一次評価による一般財源削減額 c	▲〇〇〇〇〇円

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

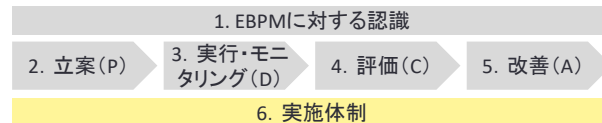


課題カテゴリー	課題	事例(実施主体)	参考となるポイント
6. 実施体制に関する課題	6-1. EBPMに必要な専門知識・経験を有する人材の不足	経済産業省	早期から外部専門家も活用し評価実施
		神奈川県	EBPMおよびデータ利活用担当部署による多様なデータ利活用支援・研修
	6-3. 部課室内でEBPMに関する継承が不十分	経済産業省	事業開始時に効果検証シナリオを策定し、継承することで効果測定タイミング等を継承。また指標の定義や内容が不明確とならないよう詳細な測定手法を提示
	6-4. EBPMの相談窓口が不明	神奈川県	EBPMおよびデータ利活用担当部署が存在
横浜市*		2024年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

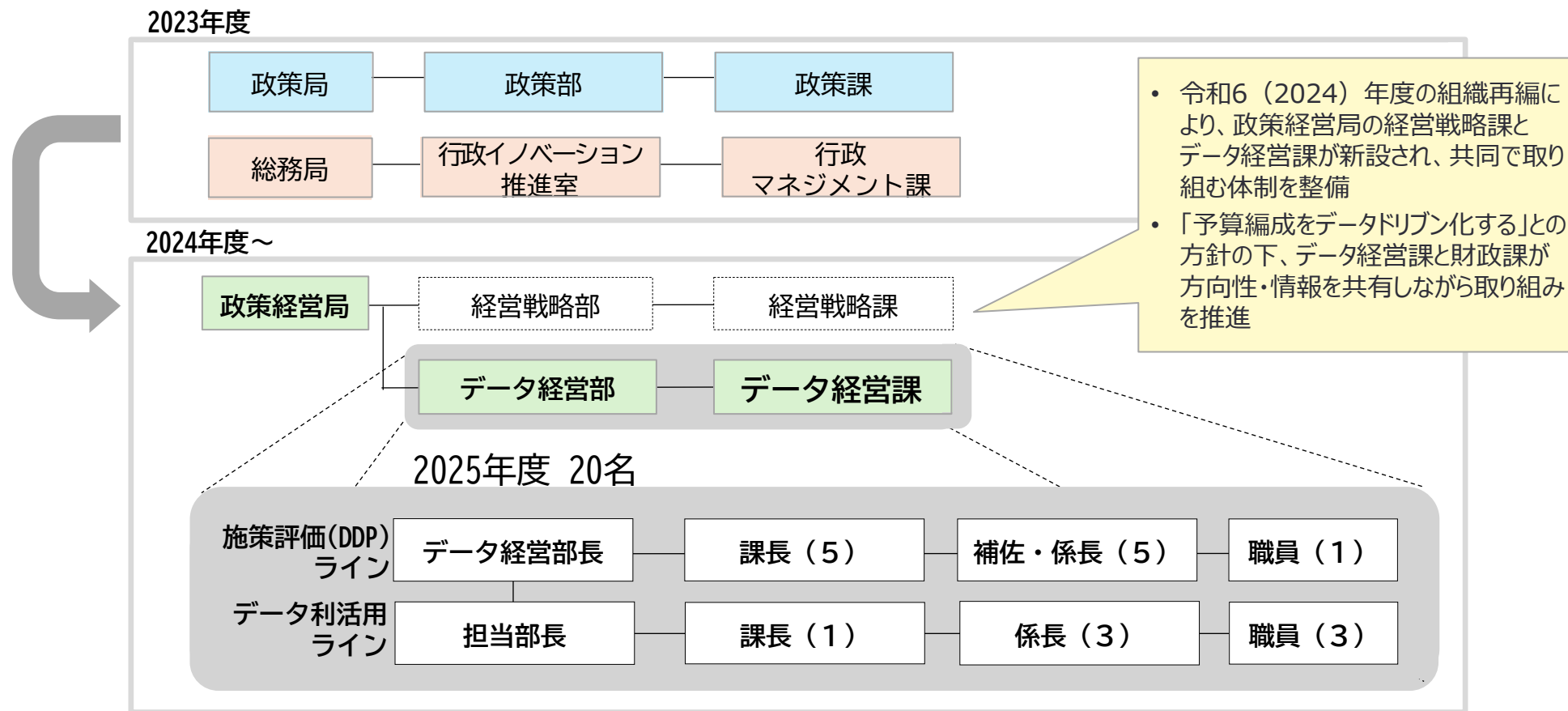
4. (2) 課題に対して参考となる事例

【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

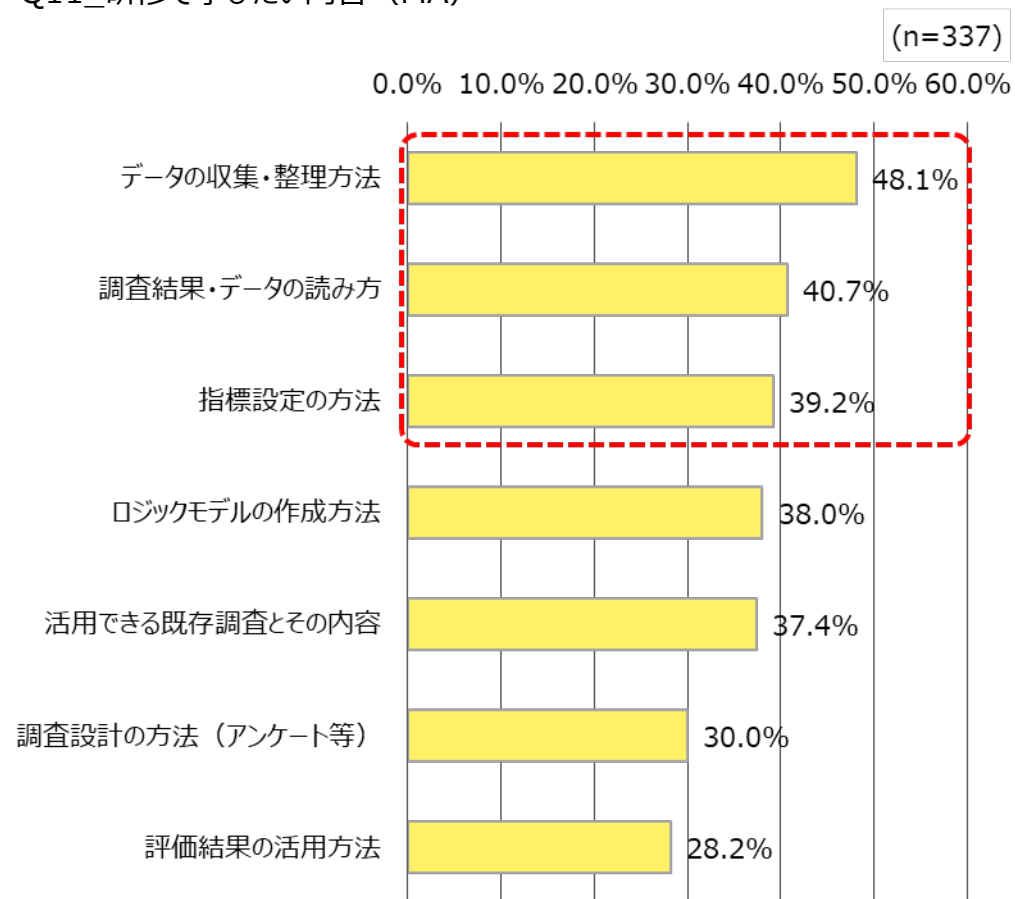
(1) 省内における研修ニーズ

5. (1) 省内における研修ニーズ

アンケート結果から抽出された「研修で学びたい内容」

➤ 研修で学びたい内容は、「データの収集・整理方法」(48.1%)の割合が最も高く、次いで、「調査結果・データの読み方」(40.7%)、「指標設定の方法」(39.2%)となっており、データの収集・整理やその読み方、指標設定に関する研修ニーズが高いことが分かる。

Q11_研修で学びたい内容 (MA)

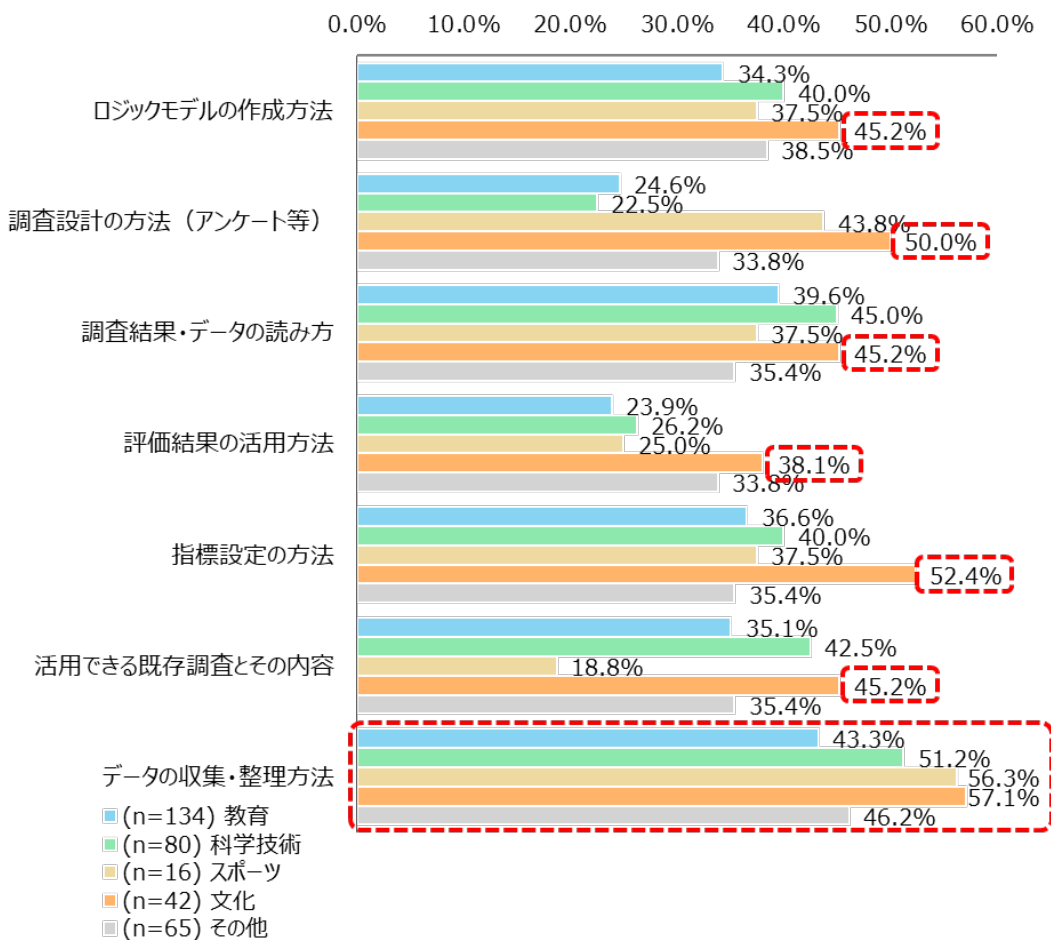


5. (1) 省内における研修ニーズ

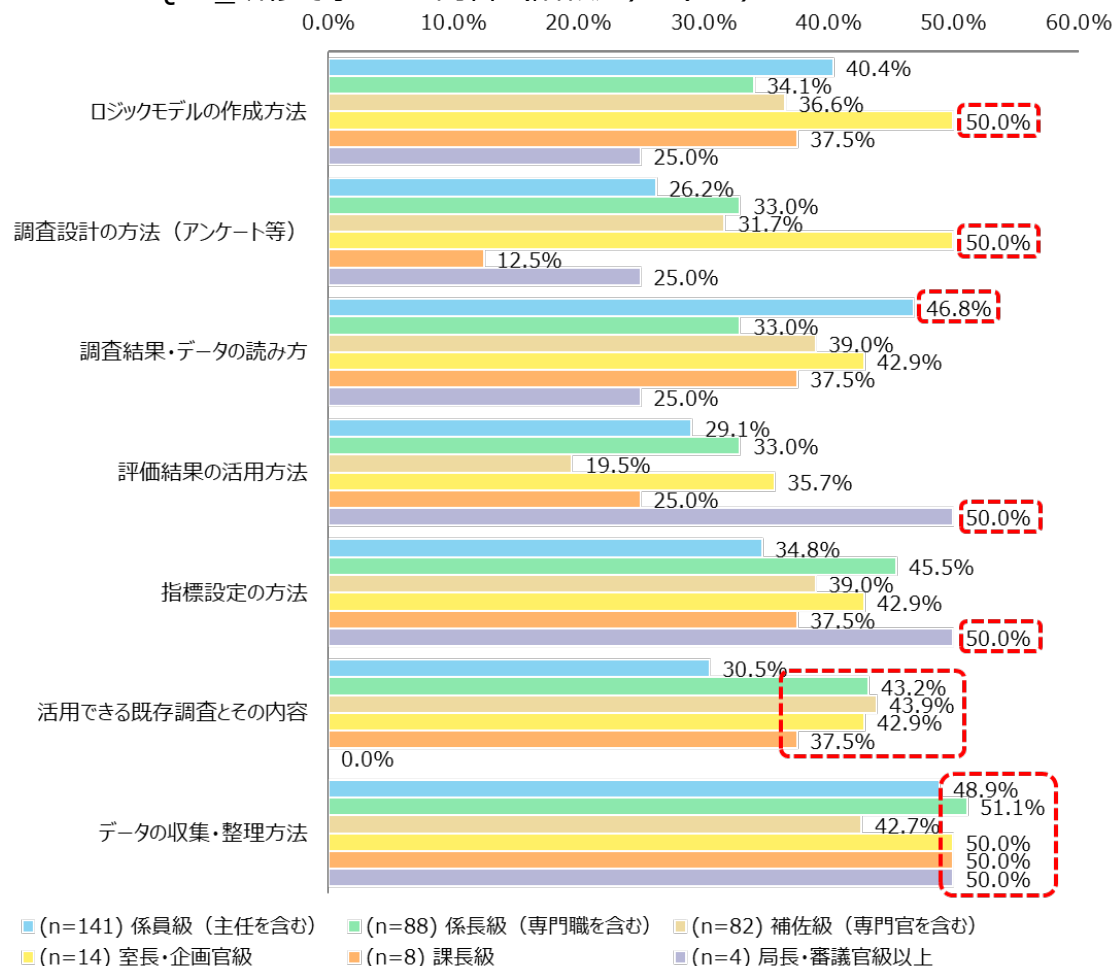
アンケート結果から抽出された「研修で学びたい内容」

- ▶ 学びたい内容を分野別に見ると、どの分野でも、「データの収集・整理方法」の割合が最も高い。また、「文化」では、いずれの内容についても、他の分野よりも高い割合となっている。
- ▶ 階級別に見ると、「データの収集・整理方法」や「活用できる既存調査とその内容」の割合が共通的に高い傾向がみられる。「係員級(主任を含む)」では、「調査結果・データの読み方」(46.8%)の割合が高い。「室長・企画官級」では、「ロジックモデルの作成方法」(50.0%)、「調査設計の方法(アンケート等)」(50.0%)の割合が高い。「局長・審議官級以上」では、「評価結果の活用方法(50.0%)」、「指標設定の方法」(50.0%)の割合が高くなっている。

Q11_研修で学びたい内容(分野別) (MA)



Q11_研修で学びたい内容(階級別) (MA)

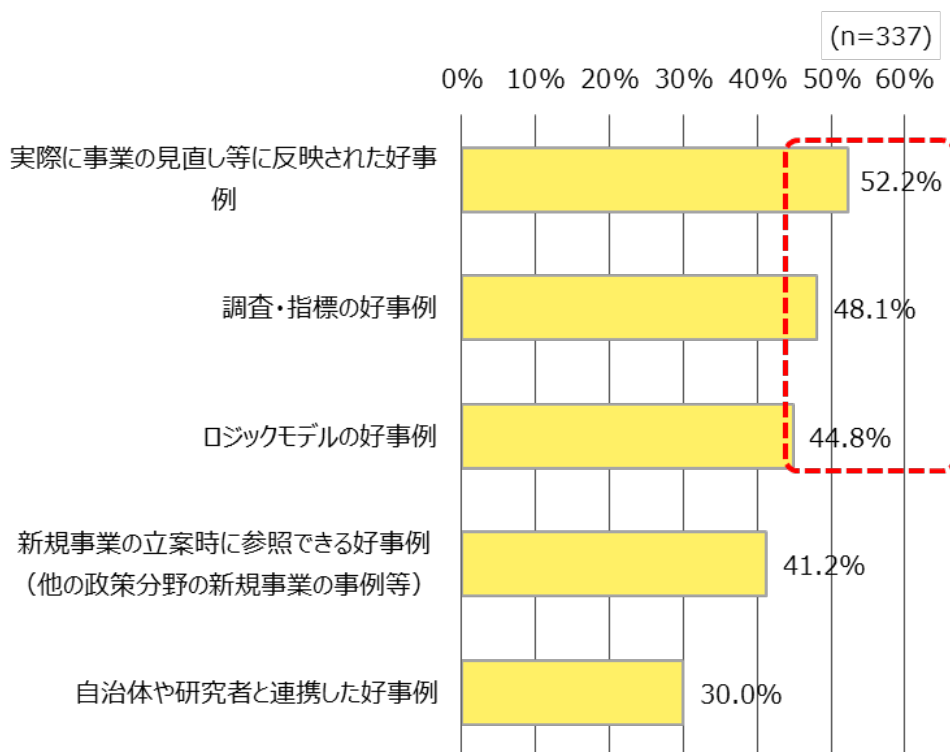


5. (1) 省内における研修ニーズ

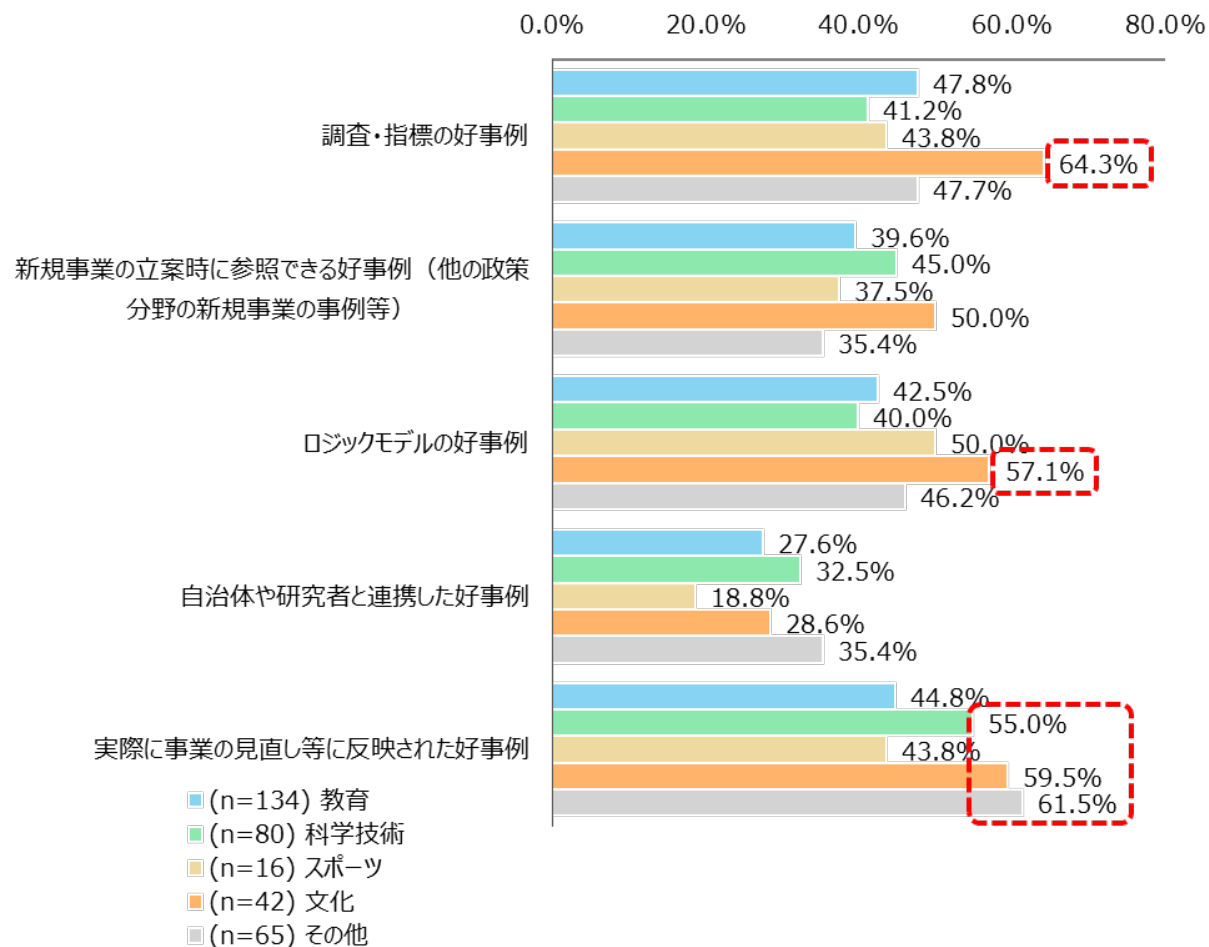
アンケート結果から抽出された「研修で知りたい具体例」

- 知りたい具体例については、「実際に事業の見直し等に反映された好事例」(52.2%)の割合が最も高くなっている。次いで、「調査・指標の好事例」(48.1%)、「ロジックモデルの好事例」(44.8%)となっている。
- 分野別に見ると、「文化」では、「調査・指標の好事例」(64.3%)、「実際に事業の見直し等に反映された好事例」(59.5%)、「ロジックモデルの好事例」(57.1%)の割合が高くなっている。「科学技術」及び「その他」においては、「実際に事業の見直し等に反映された好事例」(55.0%、61.5%)の割合が高くなっている。

Q13_研修で知りたい具体例 (MA)



Q13_研修で知りたい具体例 (分野別) (MA)

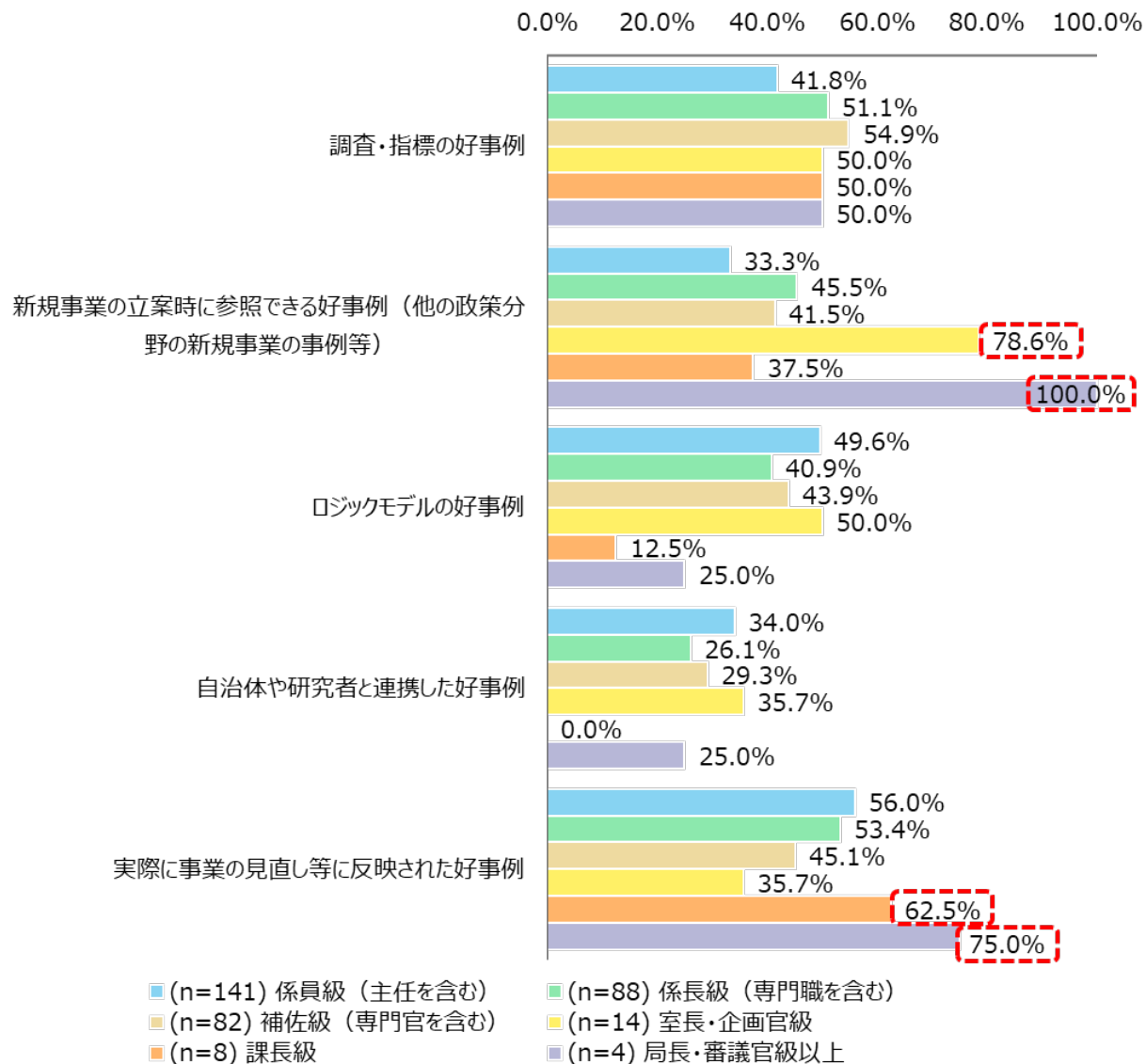


5. (1) 省内における研修ニーズ

アンケート結果から抽出された「研修で知りたい具体例」

- 階級別に見ると、共通的に、事業の見直し等に反映された好事例や調査・指標の好事例に対する関心が高く、階級が上がるにつれて政策立案や事業の見直し等の政策判断に直結する事例が求められる傾向が見られる。
- 「室長・企画官級」では、「新規事業の立案時に参照できる好事例（他の政策分野の新規事業の事例等）」(78.6%)の割合が高くなっている。
- 「課長級」では、「実際に事業の見直し等に反映された好事例」(62.5%)の割合が高くなっている。
- 「局長・審議官級以上」では、「新規事業の立案時に参照できる好事例（他の政策分野の新規事業の事例等）」(100.0%)、「実際に事業の見直し等に反映された好事例」(75.0%)割合が高くなっている。

Q13_研修で知りたい具体例（階級別）（MA）

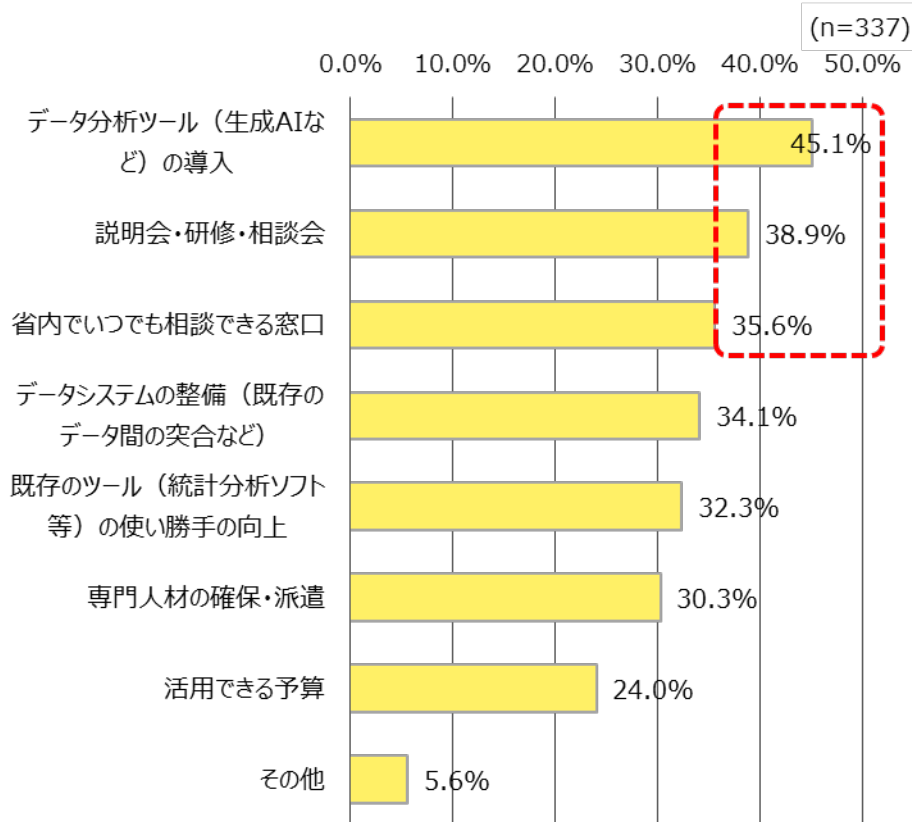


5. (1) 省内における研修ニーズ

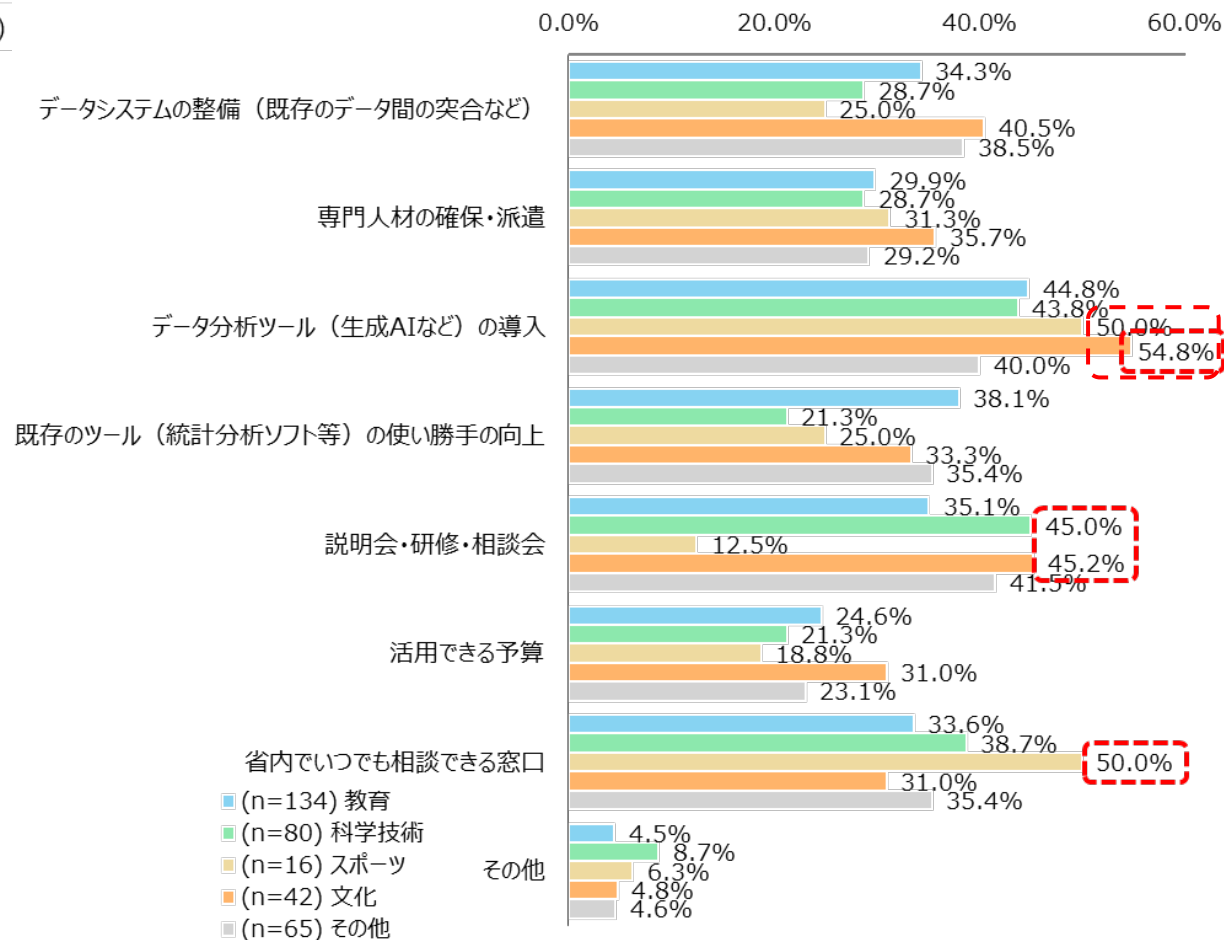
アンケート結果から抽出された「必要な支援」

- ▶ 「データ分析ツール(生成AI等)の導入」(45.1%)の割合が最も高く、次いで、「説明会・研修・相談会」(38.9%)、「省内でいつでも相談できる窓口」(35.6%)が高くなっており、ツールの導入や相談体制の充実化のニーズが高いことがうかがえる。
- ▶ 分野別に見ると、「スポーツ」では、「データ分析ツール(生成AI等)の導入」(50.0%)と「省内でいつでも相談できる窓口」(50.0%)、「文化」では、「データ分析ツール(生成AI等)の導入」(54.8%)と「説明会・研修・相談会」(45.2%)、「科学技術」では、「説明会・研修・相談会」(45.0%)の割合が高くなっている。

Q17_必要な支援 (MA)



Q17_必要な支援(分野別) (MA)



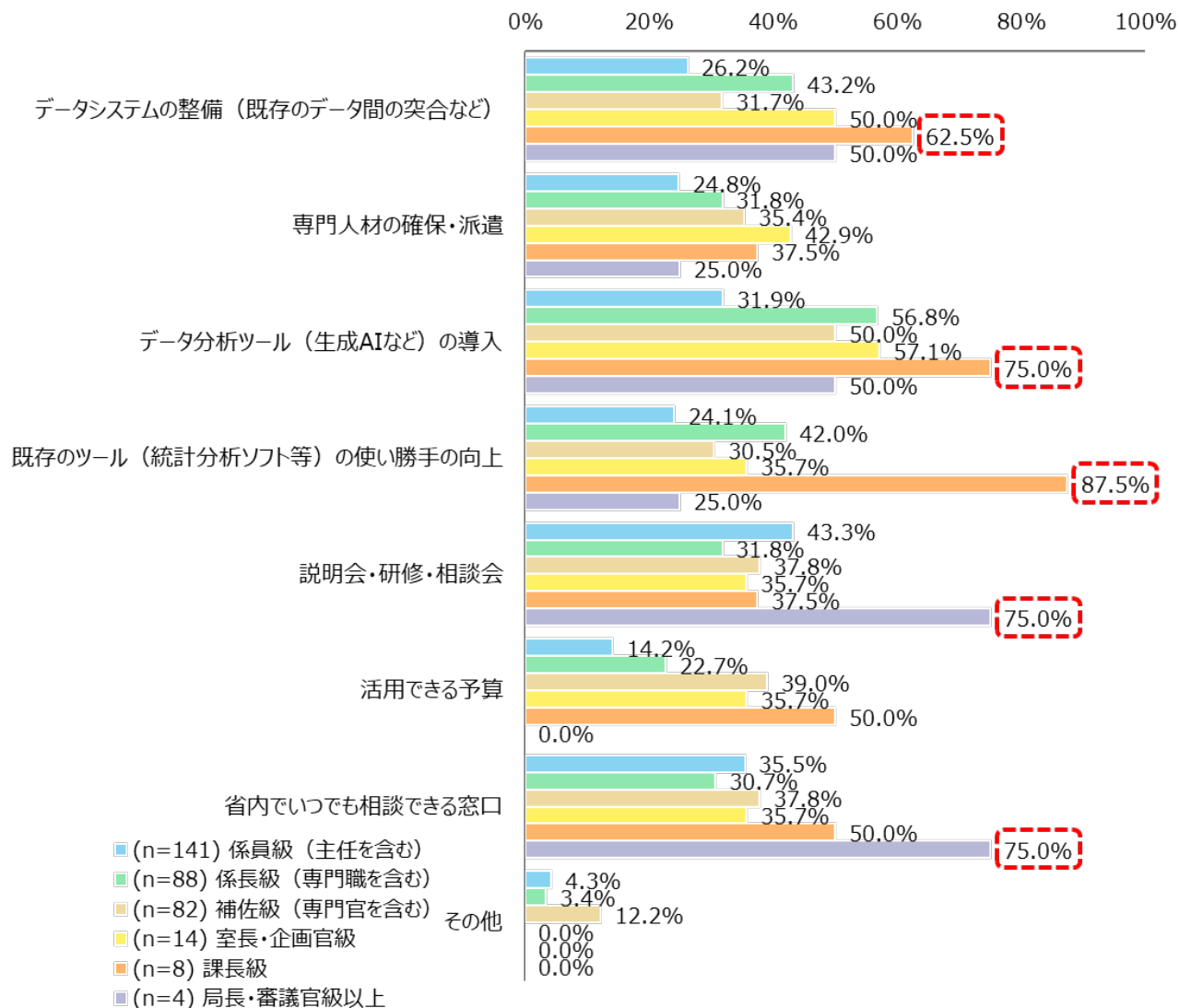
出典) 文部科学省 省内アンケート調査

5. (1) 省内における研修ニーズ

アンケート結果から抽出された「必要な支援」

- 階級に関わらず、研修や相談体制、データ分析ツールの整備等幅広い支援ニーズが確認されている。階級が上がるにつれて、幅広い支援を求めている傾向が顕著である。
- 「課長級」では、「既存のツール(統計分析ソフト等)の使い勝手の向上」(87.5%)、「データ分析ツール(生成AI等)の導入」(75.0%)、「データシステムの整備(既存のデータ間の突合など)」(62.5%)の割合が、他の階級に比べて高くなっており、データの分析やデータシステムの整備が求められている。
- 「局長・審議官級以上」では、「省内でいつでも相談できる窓口」(75.0%)、「説明会・研修・相談会」(75.0%)の割合が、他の階級に比べて高くなっており、相談・説明体制の整備が求められている。

Q17_必要な支援（階級別）（MA）



5. 【調査②】省内研修に関する文献調査

(2) 他省庁及び自治体における研修事例

5. (1) 省内における研修ニーズ

省内ヒアリング・アンケートに基づく研修ニーズ

- ▶ 省内アンケート及びヒアリングに基づきEBPM実施上の課題に沿って研修ニーズを整理、当該ニーズに対する他省庁及び自治体の研修事例の調査を行った。
- ▶ 研修事例については次頁以降に掲載。

課題	研修ニーズ	研修事例					
		経	厚	国	内	神	つ
1. EBPMに対する認識	① 研修の難易度設定(職員が最低限身に着けるべきスキルの水準の提示)	○	○	○		○	○
	② 政策の企画立案・実施を一気通貫ですることができるような経験と能力の習得	○	○			○	○
	③ 政策分野ごとに、専門性や関心度合を勘案した研修(例えば、科学技術分野と教育分野では政策対象や成果の性質等に違いがあるため、一律の手法を適用することは必ずしも適切ではない)						
2. 立案(P)	④ 政策の企画立案に関する基本的な知識の習得						○
	⑤ EBPMと政策立案に必要な他の評価手法を組み合わせるノウハウ、リテラシーの習得		○			○	○
	⑥ 指標にする前に、ありたい状態と現状を言葉で整理し、数値化の方法を考えるプロセスの経験	○	○	○	○	○	○
	⑦ 新規事業立案時に参照可能なロジックモデルの優良事例		○	○	○		
	⑧ 指標設定に関する研修・事例		○	○	○	○	○
	⑨ 実証的共同研究の設計・実施の進め方に関する知見の提供						
3. 実行・モニタリング(D)	⑩ アンケート設計に関する研修						
	⑪ EBPMに関して身につけるべき最低限の知識の要素やスキルセットの提示	○	○	○	○	○	○
4. 評価(C)、5. 改善(A)	⑫ 事業の見直し・廃止に至った事例						
6. 実施体制	⑬ オンデマンドで視聴できる研修	○	○	○	○	○	○
	⑭ 少ない業務負担でEBPMに取り組めるツールの開発・研修への導入	○				○	

注) 研修事例の表記 「経」: 経済産業省、「厚」: 厚生労働省、「国」: 国土交通省、「内」: 内閣府、「神」: 神戸市、「つ」: つくば市
出典) 省内ヒアリング、省内アンケート調査結果

研修事例 ① 経済産業省の研修事例

▶ 経済産業省では、職員全員が EBPM の基本を習得することを目的に、eラーニング型研修を整備している。

経済産業省におけるEBPM研修

<p>研修概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・令和3年度以降、経産省内におけるEBPM/データ利活用を担う人材育成のため、「EBPM実践研修」を毎年開催。 ・過去4年間で延べ約300人が参加。 ・EBPMに関する教材の作成・省内展開や、政策立案の実務に資する分析結果の蓄積、有識者とのコネクション形成等にも貢献。
<p>研修内容</p>	<p>【汎用スキル（職員に幅広く求められるスキル）】</p> <p>①EBPM実践研修（理解する） 目的：EBPMに関する基礎的理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ EBPMの概念の理解 ・ EBPMに利用する「ファクト分析（統計等のデータによって現状把握、課題の発見をする作業）」の基礎知識 等 <p>②データ利活用研修 目的：基礎的なデータ利活用スキル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Excelスキル（グラフ作成、関数等） ・ 統計データ利活用の基礎知識 等 <p>【専門スキル】</p> <p>③EBPM実践研修（体験する、実践する）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ EBPMを実践する能力（エビデンスに基づく政策立案の一連のプロセスを回せる能力）⇒説得的な情報伝達力 ・ 政策の波及経路の設定スキル ⇒論理的思考力 ・ データ処理・加工・分析スキル・分析結果の説明スキル 等⇒データ利活用力 <p>【汎用スキル・専門スキル共通】</p> <p>④EBPMに関する動画・資料</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆EBPMに関するEラーニング：EBPMの基礎知識習得 ◆リサーチデザインに関する講義動画：ロジックモデルやリサーチデザインの作成方法習得 ◆EBPMのための分析手法講義動画：R言語を用いた分析手法習得 ◆ファクト分析事例集：政策立案に資するファクト分析の実施ポイントを体系化 ◆統計データカタログ 等

研修事例 ② 厚生労働省の研修事例

➤ 厚生労働省では、統計研修の一環としてEBPMの研修が位置付けられている。

厚生労働省におけるEBPM研修

<p>研修概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・行政事業レビューとEBPMを制度として組み合わせるアプローチ。 ・研修は実務担当者中心で、レビューシート改善・効果検証準備を強化する。 ・年間を通して、「よろず相談所」を開設し、行政事業レビューシートの記載方法やレビュー等の継続支援が充実。
<p>研修内容</p>	<p>【1. 必修研修】</p> <p>■EBPM実践担当者研修 実施時期：5～6月 目的：EBPMに関する基礎を学ぶ 内容：EBPMの基礎、ロジックモデルとは、行政事業レビューシートを用いたEBPMの実践 方法：e-learning(20分)</p> <p>【2. スキルレベル別研修】</p> <p>■EBPM基礎研修(レベル1) 実施時期：9～12月 目的：EBPMに関する実務経験が少ない職員等を対象にEBPMに関する基礎知識を学ぶ 内容：EBPMとは、EBPMの発展経緯・意義、ロジックモデルの考え方、効果検証の基礎的な考え方 方法：e-learning(1時間) 講師：外部講師</p> <p>■EBPM応用研修(レベル2) 実施時期：9～12月 目的：EBPMの実践に取り組む職員、EBPMに関心の高い職員等を対象にEBPMに関する実践知識を学ぶ 内容：エビデンスとは、因果推論入門、EBPMと政策評価、EBPMにおける効果検証事例、EBPM実践と政策の評価に必要なこと 方法：集合研修(3時間) 講師：外部講師</p>

出典)厚生労働省. “厚生労働省におけるEBPMの実践の取組方針及び取組状況について”. <https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/001607706.pdf>

研修事例 ③ 国土交通省の研修事例

▶ 国土交通省では、国土交通大学校の階層別研修にEBPMを組み込む体制を整備している。

国土交通省におけるEBPM研修

<p>研修概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・行政事業レビュー公開プロセス対象事業のロジックモデルを題材に討議・改善 ・アウトカムやロジックの弱点をその場でフィードバック ・初任係長研修・課長補佐研修等階層別に、管理監督者として必要なEBPMの知識を新任研修に組み込んで実施
<p>研修内容</p>	<p>【国土交通省本省における研修】</p> <p>■ 初任者向けEBPM 研修(オンライン講義形式)</p> <p>対象: 主として行政事業レビューシート作成の業務経験が少ない職員</p> <p>時期: 5月(90分間)</p> <p>内容: ロジックモデルの構築やアウトカム指標の設定等の方法の理解を深めることを目的として実施。</p> <p>① EBPMの基本事項、② 適切なアウトカムの設定、③ 国土交通省優良事例へのコメント</p> <p>■ 経験者向けEBPM 研修(対面でのWS 形式)</p> <p>対象: 主として行政事業レビューシートの作成経験者等</p> <p>時期: 12月以降、3回程度。1回2時間程度</p> <p>内容: 公開プロセスの対象事業等を題材に、ロジックモデルの構築やアウトカム指標の設定等の方法について理解を深めることを目的として実施。</p> <p>(講義)ロジックモデルの概要と作成における課題、国土交通省におけるロジックモデルと難しさ、(討議・発表)グループでのロジックモデルの検討・発表、(講義)ロジックモデルの課題への対応に向けて、アウトカム指標設定の検討の視点</p> <p>【国土交通大学校における研修(カリキュラムの一部に EBPMの講義を含む)】</p> <p>■ 初任係長(本省)研修</p> <p>対象: 本省、施設等機関、特別の機関、観光庁、運輸安全委員会及び独立行政法人等の職員で、令和7年度に昇任した者及びこれと同等(係長昇任後、概ね1年以内で本研修未修了の者)と認められる職員</p> <p>時期: 5月(30分)</p> <p>■ 本省課長補佐級研修</p> <p>対象: 本省、外局本庁の職員で、課長補佐、専門官の職及びこれらと同等の職にある者(ただし、総合職採用者を除く。)</p> <p>時期: 6月(30分)</p>

出典) 国土交通省. “国土交通省におけるEBPMの取組”. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gskaigi/ebpm/dai6/shiryou1.pdf>

“令和7年度における国土交通省EBPM取組方針”. <https://www.mlit.go.jp/common/001888237.pdf>

研修事例 ④ 内閣府の研修事例

- 内閣府では、経済研修所による実践的なEBPM研修を内閣府職員および他省庁職員を対象に実施している。
- また、行政事業レビューシートの中から、特に優れた改善を行った事例を選定して表彰を行っている。

内閣府におけるEBPM研修

研修概要	<ul style="list-style-type: none"> ・令和4年4月より、オンデマンドによるEBPM研修(全職員が受講可能、白書執筆担当課等の企画官以下は必修)を実施。 ・EBPMへの関心が高い職員やEBPMを実践している職員をリスト化し、そのネットワーク化を図る。
研修内容	<p>■EBPM研修(e-ラーニング)</p> <p>内容: オンデマンドによりEBPMの考え方や必要性を理解した上でロジックモデルの考え方、データの活用や因果推論に関する知識・具体的手法を学ぶ。また、統計ソフトを使って回帰分析の理解・実践を行う。</p> <p>時期: 通年</p> <p>実施方法: 経済研修所において、内閣府および他省庁職員を対象としたEBPM研修を実施。</p> <p>■EBPM事例表彰制度</p> <p>行政事業レビュー推進チームは、自律的に行政事業レビューシートの品質管理を進め、事業の改善に向けた職員の意識改革・行動変容を促すため、行政事業レビューシートの中から、特に優れた改善を行った事例を選定し、表彰を行う。</p>

出典) 内閣府ウェブサイト https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/tie/tie_main.html

“令和7年度内閣府本府におけるEBPMの取組方針”. https://www.cao.go.jp/others/kichou/ebpm/pdf/ebpm_houshin.pdf

杉谷和哉. 内閣府における EBPM の取組み. 政策情報学会誌 第 17 巻 第 1 号.

研修事例 ⑤ 神戸市の研修事例

▶ 神戸市では、Rを使った因果推論まで含む高度なEBPM研修を実施している。

神戸市におけるEBPM研修

<p>研修概要</p>	<p>・データ分析・因果推論・GISまでカバーする総合的EBPMスキルを育成する。</p>
<p>研修内容</p>	<p>■データ分析スキル習得研修 目的: 職員がEBPMの重要性を理解し、業務上の課題解決と市民サービスの向上につながるデータ分析スキルを取得できること 時期: 研修は全10回で、前半5回を基礎編、後半5回を応用編、1回あたり2～3時間 実施方法: 神戸市役所会議室での対面をベースに、リモート環境も整備(他自治体職員のリモート参加者含む)。</p> <p>【基礎編】(講義) 内容: 政策効果に関するエビデンスについて学ぶ研修。EBPMやR、統計の基礎、データ整形、データの可視化(データの見方)、回帰分析、重回帰分析まで含む 目的: ①既存のエビデンスを評価できること、②既存のデータから新たなエビデンスを生みだせること、 ③新たなエビデンスを得るための新たなデータを生み出せること</p> <p>【応用編】(実践) 内容: データ分析スキル習得研修の実践編として、研修で学んだ知識等を活用し、実際に所属の課題を、所属が所有するデータを使って実践形式で研修を実施。線形回帰、ロジスティック回帰や決定木を用いた予測の講義と、受講生による分析を実施・発表の機会を設定</p> <p>【テーマ1】翌年度の税収予測 【テーマ2】どのような要因が出生に影響を及ぼすのか検討 ○使用データ ・個人市民税課税データ(匿名化データ・サンプルデータ) ・住民基本台帳データ(匿名化データ・サンプルデータ) ・そのほか、入手可能なデータで分析に有用な庁内データ</p>

出典) 神戸市企画調整局政策課データ活用担当.”データの力を引き出す人材育成”. https://files.microcms-assets.io/assets/8ab083e4de82451f94534ececbe9f826/3d8728b7f8a7466ba437da1199780c50/20250110_%E3%83%87%E3%83%BC%E3%82%BF%E3%81%AE%E5%8A%9B%E3%82%92%E5%BC%95%E3%81%8D%E5%87%BA%E3%81%99%E4%BA%BA%E6%9D%90%E8%82%B2%E6%88%90.pdf

研修事例 ⑥ つくば市の研修事例

➤ つくば市では、EBPMの基本(課題設定・データ可視化・ロジック整理)を体系的に学べる研修を整備している。

つくば市におけるEBPM研修

<p>研修概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・つくば市は2017年度から継続的に職員向けデータ利活用研修を体系的・階層別を実施 ・自治体全職員にEBPMリテラシーを浸透させること」を強く意識した研修
<p>研修内容</p>	<p>■ データ利活用研修2(主事級から主任級の職員向け) 実施方法: 集合による講義形式 実施時期: 8月(2時間)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・EBPMの考え方、データの重要性と活用のメリット ・データ利活用事例と取り組み方 ・可視化・分析事例 <p><参考> ※以下の研修と組み合わせることで、EBPMの基本(課題設定・データ可視化・ロジック整理)を体系的に学べる。</p> <p>■ データ利活用研修1(管理職職員向け) 実施方法: 講義動画の視聴とワークショップ形式 実施時期: 7月(2時間)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・庁内データの有用性、活用に向けた業務体制の構築の必要性 ・データ公開範囲の判断についてグループディスカッション ・行政データの取扱いに関する考えを見直す <p>■ データ利活用研修3(主査向け) 実施方法: 講義動画の視聴とワークショップ形式 実施時期: 10月～11月(2時間)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・機械判読性のあるデータの作成(CSV化・整形) ・GISを用いたデータの可視化 ・データを使った課題解決プロセスの演習

出典) つくば市. “データ利活用研修(職員向け)”. <https://www.city.tsukuba.lg.jp/soshikikarasagasu/seisakuinnovationbudigitalseisakuka/gyomuannai/4/1/1/1008122.html>

5. 【調査②】省内研修に関する文献調査

(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)

<再掲> EBPM推進上の課題の全体像

➤ 省内ヒアリング及びアンケート調査を踏まえた課題整理と、それに対応する事例調査に基づき、研修案の企画を行った。

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

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"> 【A】 EBPMの意義・本質を正しく理解する 【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"> 【A】EBPMの意義・本質の理解 【B】政策の性質に応じたEBPMの使い方の理解 	
	政策の立案・実行・モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> 【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 【D】 成果指標(KPI)の設定方法を理解し、使えるようにする 【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"> 【C】ロジックモデルを用いた政策設計の理解 【D】成果指標(KPI)の設定方法の理解 【E】分析に必要なデータの取得・測定方法の理解 	<ul style="list-style-type: none"> 【C】ロジックモデルを用いた政策設計の実践 【E】データ測定
	政策の評価・改善	<ul style="list-style-type: none"> 【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 【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"> 【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 【G】評価結果を基に、改善案に繋げるプロセスの理解 	<ul style="list-style-type: none"> 【F】データを活用した評価の実践 【G】評価結果を用いた改善案の導出

(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"> • EBPMの意義・目的、使い方を説明する • (EBPMの使い方の)成功例・失敗例をケースで紹介する
	【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"> • 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。 • 政策の性質に応じたEBPMの使い方を紹介し、実践する
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"> • 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
	【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"> • 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 • 成果指標(KPI)の設定方法のよい事例・悪い事例を紹介する。
	【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"> • 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。 • アンケート調査の設計方法を紹介し、実践する
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"> • 目的に応じた適切な評価手法の選択について紹介する • 政策の具体的な評価手法を紹介し、実践する
	【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"> • 改善策を導出するための評価結果の使い方を紹介する • 評価結果を基に、改善に繋げた事例を紹介する。

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"> 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 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
対象者	<p>全職員(管理職を含む)</p> <p>(※)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。</p>
研修概要	<ol style="list-style-type: none"> EBPMの理解 <ul style="list-style-type: none"> EBPMの意義・目的、使い方を学ぶ (EBPMの使い方)成功例・失敗例を理解する EBPMの活用 <ul style="list-style-type: none"> EBPMに向いている施策/向いていない施策の判断軸を学ぶ 政策の性質に応じたEBPMの使い方を学ぶ
実施方式	座学(オンデマンド)
研修を実施する有識者候補	<p>政策研究大学院大学 教授 林 隆之</p> <p>学習院大学経済学部 教授 滝澤 美帆</p>

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"> • ロジックモデルを用いた政策設計の方法を理解する • 成果指標(KPI)の設定方法を理解する • 分析に必要なデータの探し方、測定方法を理解する
対象者	若手職員(係長以下)
研修概要	<ol style="list-style-type: none"> 1. ロジックモデルを用いた政策設計方法 <ul style="list-style-type: none"> • 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 2. 成果指標(KPI)の設定方法 <ul style="list-style-type: none"> • 政策の性質に応じたKPIの設定方法を学ぶ • KPIの設定方法の良い事例・悪い事例を理解する 3. データの探し方・測定方法 <ul style="list-style-type: none"> • 自治体や省内にある既存の行政データの探し方を学ぶ • アンケート調査の設計方法を学ぶ
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"> • 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 • データ測定を各自の業務で実践できるようにする
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"> 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"> • 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 • 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 2. データの測定(グループワーク) <ul style="list-style-type: none"> • 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 3. 講評 <ul style="list-style-type: none"> • 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
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"> • 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 • 評価結果を基に、改善案に繋げるプロセスを理解する
対象者	若手職員(係長以下)
研修概要	<ol style="list-style-type: none"> 1. データを活用した評価 <ul style="list-style-type: none"> • 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 • 評価のために必要なデータを理解する • 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 2. 評価結果に基づく改善案 <ul style="list-style-type: none"> • 改善策を導出するための評価結果の使い方を学ぶ • 評価結果を基に、改善に繋げた事例を理解する
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"> • 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 • 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
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"> 1. データ分析手法(座学) <ul style="list-style-type: none"> • 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 2. データを活用した評価(グループワーク) <ul style="list-style-type: none"> • 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 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"> • 1の評価結果を踏まえて、改善策を策定する 4. 講評 <ul style="list-style-type: none"> • 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
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"> 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。
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"> 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"> 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 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"> 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 講評 <ul style="list-style-type: none"> 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 公表 <ul style="list-style-type: none"> 上記で選定された優良事例は、省内HP等で公表する。
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"> 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。
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"> 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。
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"> 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。
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"> 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。
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"> 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。
6	千葉大学教育学部 教授	貞広 斎子	教育	<ul style="list-style-type: none"> 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。
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"> 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。
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"> 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。
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"> 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。
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"> 「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。

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。

別添資料

EBPM事例集

【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

【経済産業省】「大規模事業EBPM」概要

観点	内容／背景にある考え方
政策分野	科学技術政策
アクティビティ	研究開発
担当部署	大臣官房業務改革課
解決すべき社会課題	国の経済産業の発展
政策の実施対象(受益者)	国民、補助金等受給事業者
ステイクホルダー	国、評価受託者(委託調査業務受託事業者、RIETI)、政策の実施庁(特許庁) (関連機関:総合科学技術・イノベーション会議、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構、科学技術・政策研究所等)
政策の内容	経済産業政策(研究開発および設備投資、大規模補助金事業等)
評価の枠組み	政策評価・研究開発評価・行政事業レビューに加え、経済・社会に対して特に影響の大きい大規模予算事業を対象にEBPMを推進
参考となるポイント	<ul style="list-style-type: none"> 大規模予算事業に対し、事業開始時に効果検証シナリオを策定し、ロジックモデルおよび成果指標やその測定方法を定める 事業実施中および終了後には、効果検証シナリオに沿って効果測定を実施し、政策意思決定の参考とする ガイドブックでは事業類型別のロジックモデル例や効果検証タイミング、指標およびデータソース例を示す

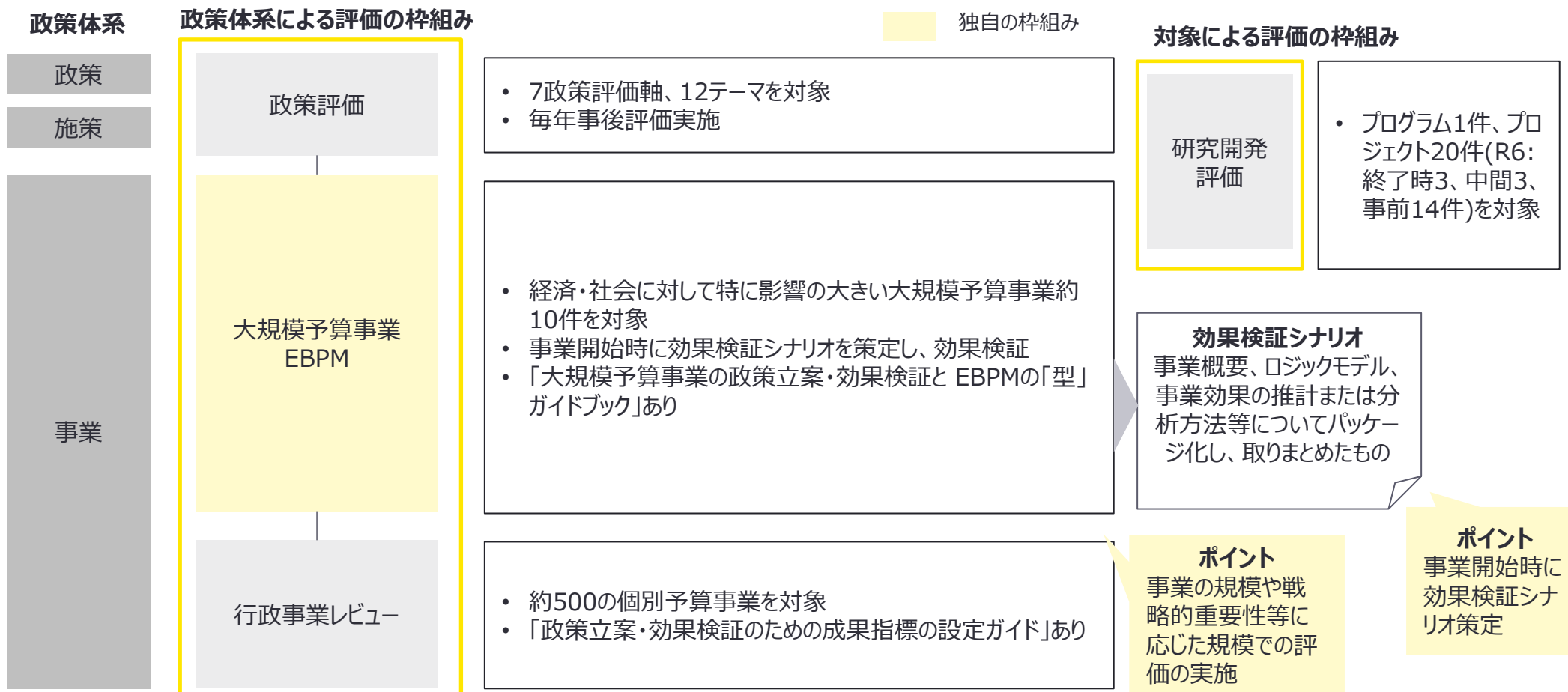
【経済産業省】EBPMの枠組み

- 経済産業省では、政策評価、研究開発評価、行政事業レビューに加えて、独自の枠組みとして大規模事業EBPMを実施。経済・社会に対して特に影響の大きい大規模予算事業に対し、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

■ 法等により定められた各省共通の枠組み

■ 独自の枠組み



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.

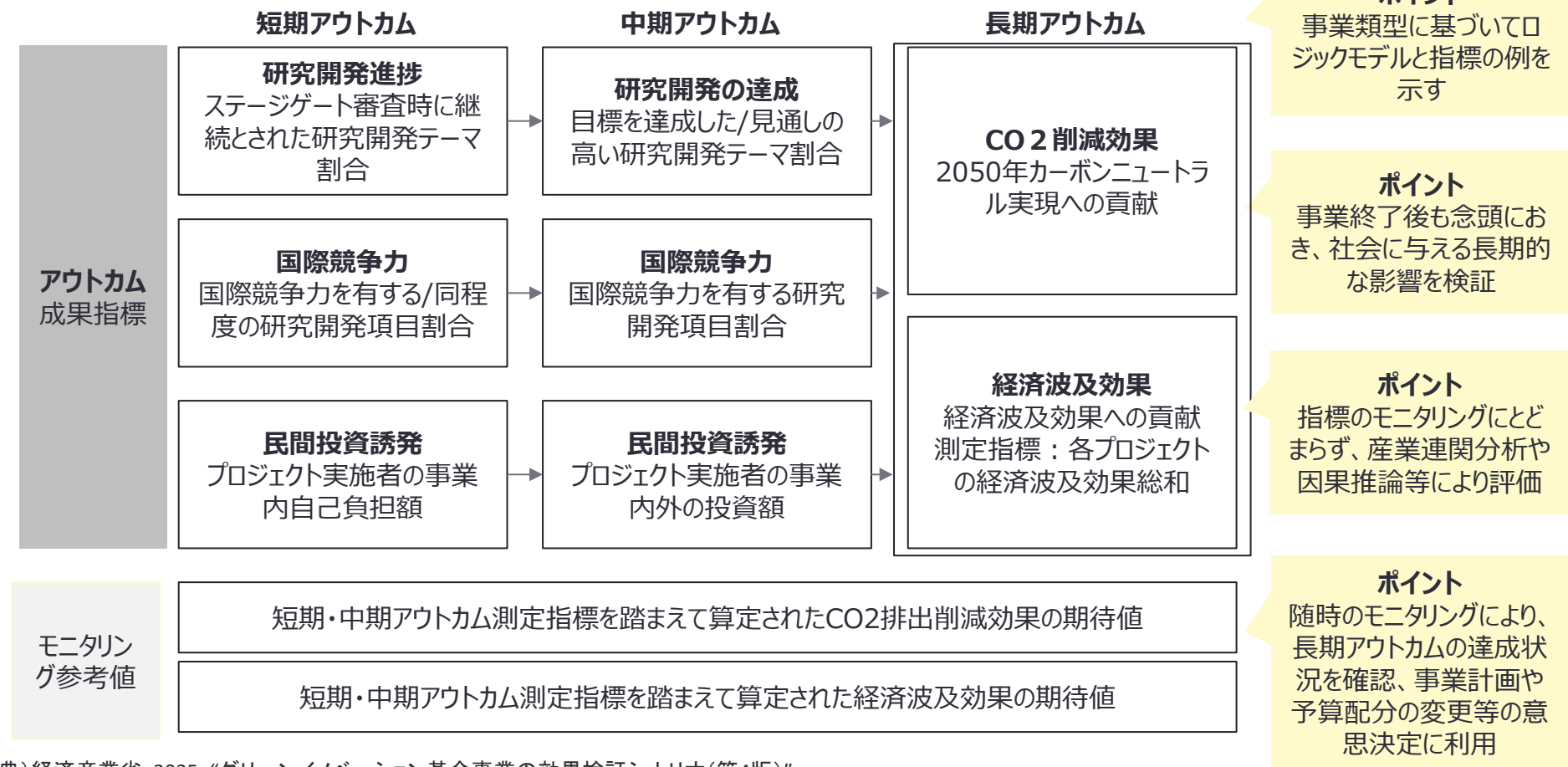
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gskaigi/ebpm/dai6/shiryou3.pdf>

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. よりEY作成

【経済産業省】効果検証シナリオ(ロジックモデル・指標例)

- 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より研究開発、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
- 研究開発事業のロジックモデルでは、科学技術政策に基づくイノベーションの効果が社会にどのように発現するかを視野に置いた効果検証を実施
- 測定指標に対し因果推論等の手法で評価を行う他、継続的にモニタリングする参考値を設定し、事業計画や予算配分変更の意思決定の参考とする

■効果検証シナリオ 研究開発のロジックモデルと指標例



出典)経済産業省. 2025. “グリーンイノベーション基金事業の効果検証シナリオ(第4版)”

https://www.meti.go.jp/policy/policy_management/ebpm/kensyo_shinario/202509_GIkin_kensyo.pdfを基にEYにおいて一般化して記載

【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

【経済産業省】測定方法・標例

- 効果検証シナリオでは、アウトカムに応じて測定指標とその測定タイミング（目標年度）を設定し、効果的かつ効率的な評価を実施
- アウトカムの進捗状況は、目標年度に結果と評価、改善の方向性を検討し事業改善に用いるとともに、公表され国民に対する説明責任に資する
- 評価は独立行政法人経済産業研究所やシンクタンク等の外部の専門家を活用。また早期の段階で専門家が関与し、効果的な評価につなげる

■効果検証シナリオ 測定指標・手法例* *グリーンイノベーション基金事業の例

アウトカム	目標年度	測定指標	目標値	測定手法
研究開発進捗（短期）	2024年度	ステージゲート審査に関して、①設定された目標を達成し継続することとなった研究開発テーマ及び②同目標を達成する見通しが高いと評価され一部見直しを行ったうえで継続する研究開発テーマの割合	90%	プロジェクトが組成された当初の研究開発テーマ数のうち、プロジェクト実施期間において、ステージゲート審査に関して、①設定された目標を達成し継続することとなった研究開発テーマ数及び②同目標を達成する見通しが高いと評価され一部見直しを行ったうえで継続する研究開発テーマ数の割合を集計

ポイント
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

ポイント
アウトカムの性質に応じて、測定するタイミングを設定

ポイント
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

■EBPMの推進体制

目標年度にアウトカムの進捗状況を公表

- ✓ 目標値、実績、達成率
- ✓ 根拠として用いた統計・データの出典
- ✓ 点検結果
- ✓ 目標年度における効果測定に関する評価
- ✓ 改善の方向性

ポイント
既存データも活用、出典を明示

評価推進体制

- EBPMを推進する大臣官房業務改革課と担当課が協力し推進
- 各事業の評価は公募等により独立行政法人経済産業研究所や、シンクタンク等の外部の専門家を活用
- 効果検証シナリオ策定時には独立行政法人経済産業研究所EBPMセンター等が関与（アドバイスをコメントペーパーとして公表）

ポイント
早期から外部専門家も活用し評価実施

出典) 経済産業省. 2025. “グリーンイノベーション基金事業の効果検証シナリオ(第4版)” https://www.meti.go.jp/policy/policy_management/ebpm/kensyo_shinario/202509_GIkikin_kensyo.pdf

経済産業省. 2025. “グリーンイノベーション基金事業におけるアウトカムの進捗状況”

https://www.meti.go.jp/policy/policy_management/ebpm/kensyo_shinario/202509_GIkikin_outcome.pdf

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. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gskaigi/ebpm/dai6/shiryou3.pdf>. よりEY作成

【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

【NEDO】概要

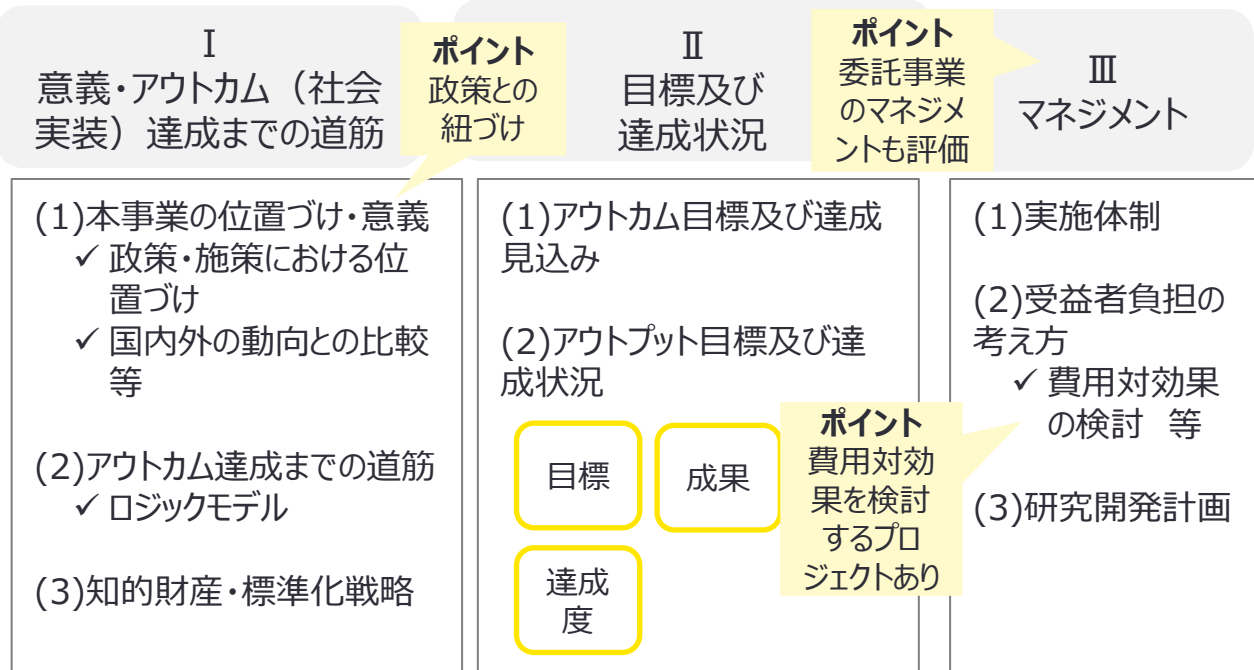
観点	内容
政策分野	科学技術政策
アクティビティ	研究開発
担当部署	各プロジェクト担当課および研究評価委員会
解決すべき社会課題	研究開発の推進
政策の実施対象(受益者)	国民、補助金等受給事業者
ステイクホルダー	NEDO、国、評価受託者
政策の内容	研究開発
評価の枠組み	プロジェクトに対する事前・事中・事後評価に加え、追跡調査実施 研究評価委員会が評価実施
参考となるポイント	<ul style="list-style-type: none"> 事前・事中・事後評価に加え、事業終了後の追跡評価も実施 ロジックモデルは研究開発成果が社会経済に与える影響を検討し、事業終了後の効果発現経路も踏まえて作成 評価結果の報告書を作成、成果報告書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 マネジメントに関する評価も実施、知見、教訓、良好事例等を蓄積しマネジメント機能全体の改善・強化に反映

【NEDO】プロジェクト評価

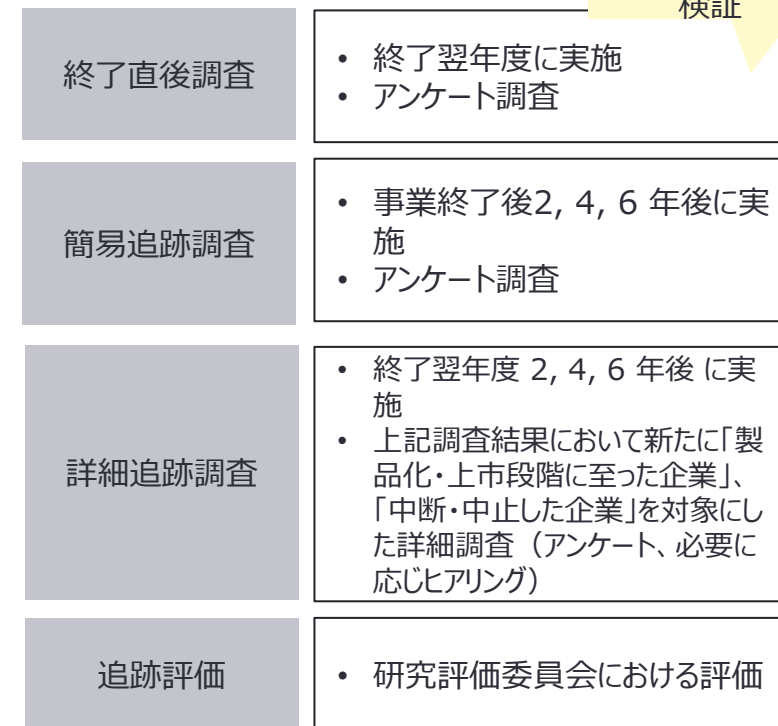
- 研究評価委員会による研究開発プロジェクトの事前、中間・事後評価実施。加えて、プロジェクト終了後の追跡評価も実施
- 意義・アウトカム(社会実装)達成までの道筋、目標及び達成状況、マネジメントの在り方や補助の関する受益者負担の考え方を評価

■プロジェクト評価（中間・事後）

（「次世代全固体蓄電池材料の評価・基盤技術開発（SOLiD-Next）」の例）



■ 追跡評価



ポイント
追跡評価により
長期的な効果
検証

必要性・有効性・効率性の観点から評価

出典) 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構. “「次世代全固体蓄電池材料の評価・基盤技術開発 (SOLiD-Next)」(中間評価)” https://www.nedo.go.jp/content/8000295_08.pdf

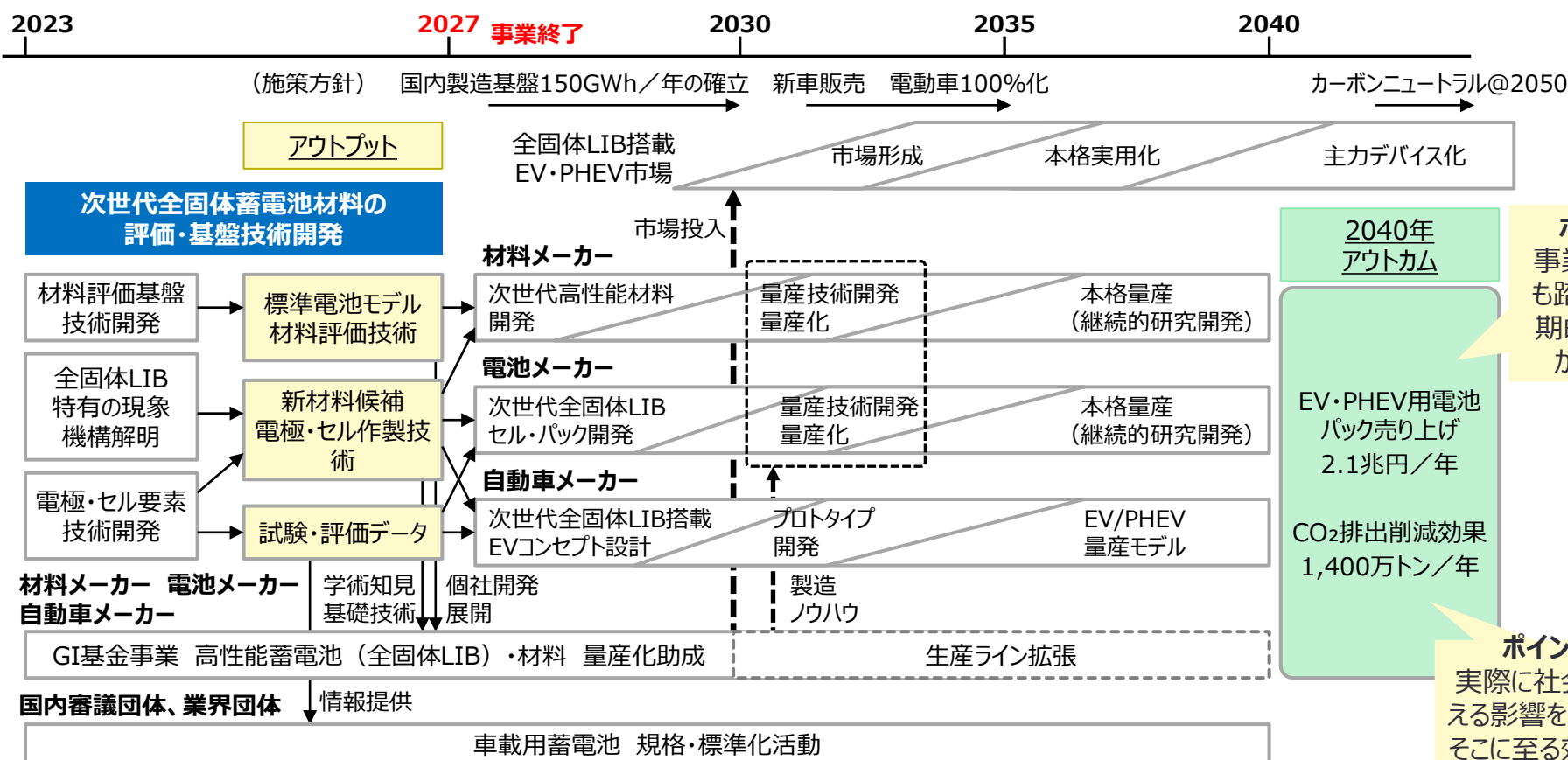
国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構. “「人工知能活用による革新的リモート技術開発」(終了時評価)”. <https://www.nedo.go.jp/content/800038294.pdf>

国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構. “(参考資料1)追跡調査・評価の概要”. <https://www.nedo.go.jp/content/100943303.pdf> よりEY作成

【NEDO】ロジックモデル・指標

ロジックモデルは、研究開発成果が社会経済に与える影響を検討し、事業終了後の効果発現経路も踏まえて作成

ロジックモデルと指標（「次世代全固体蓄電池材料の評価・基盤技術開発（SOLiD-Next）」の例）



出典) 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構. “「次世代全固体蓄電池材料の評価・基盤技術開発(SOLiD-Next)」(中間評価)”. <https://www.nedo.go.jp/content/800029508.pdf>

【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

【NEDO】追跡調査と成果報告書データベース

- 追跡調査は、事業終了後6年間の状況について、NEDOプロジェクトが及ぼした経済的・社会的効果等を把握し、国民への説明責任を果たすとともに、技術開発マネジメントの改善や技術開発戦略への反映に利用
- 評価結果の報告書を作成、成果報告書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

■追跡調査・評価事項

【調査期間】プロジェクト終了後、原則 5 年後までの状況を調査（6 年間の調査）。プロジェクトによっては、6 年を超える場合あり

【調査対象】① N E D Oからの資金を得てプロジェクトに参加した機関（委託先、助成先、再委託先等）

終了直後調査
(終了翌年
度)

- 1) 研究開発の段階（研究、開発、製品化、上市、中止、中断の別）
- 2) プロジェクト実施の成果及び効果（成果達成度、実用化予定、標準化等）
- 3) プロジェクト参加時、期間中、終了直後のマネジメント

簡易追跡調査
(2, 4, 6 年
後)

- 1) 研究開発の段階（研究、開発、製品化、上市、中止、中断の別）
- 2) プロジェクト実施の効果（売上、波及効果、標準化等）

詳細追跡調査※
(終了翌年度 2,
4, 6 年後)

ポイント
追跡調査により長
期的影響を評価
し国民への説明
責任を果たす

- 1) 成果の詳細な把握（製品化・上市事例、派生技術等）
- 2) 製品化・上市、中止、中断に至った経緯
- 3) プロジェクト参加時、期間中、終了直後、終了後のマネジメント

ポイント
マネジメントの
改善にも活用

追跡
評価

研究評価委員会にお
ける評価
観点：
1) 国民への説明責任
の履行
2) N E D O業務運
営の改善
3) 技術開発戦略への
反映

※企業のみを対象

EBPM実施の工夫

- 成果報告書データベースの構築
- 汎用化可能なツールの公開（日射量等）

ポイント
評価報告を
データベース
化し公開

ポイント
汎用化可能
なツールを作
成しデータ活
用促進

出典) 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構. “(参考資料1) 追跡調査・評価の概要”. <https://www.nedo.go.jp/content/100943303.pdf>

国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構. “成果報告書データベース”. https://www.nedo.go.jp/seika_hyoka/database_index.html

国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構. “日射量データベース閲覧システム”. <https://appww2.infoc.nedo.go.jp/appww/index.html> よりEY作成

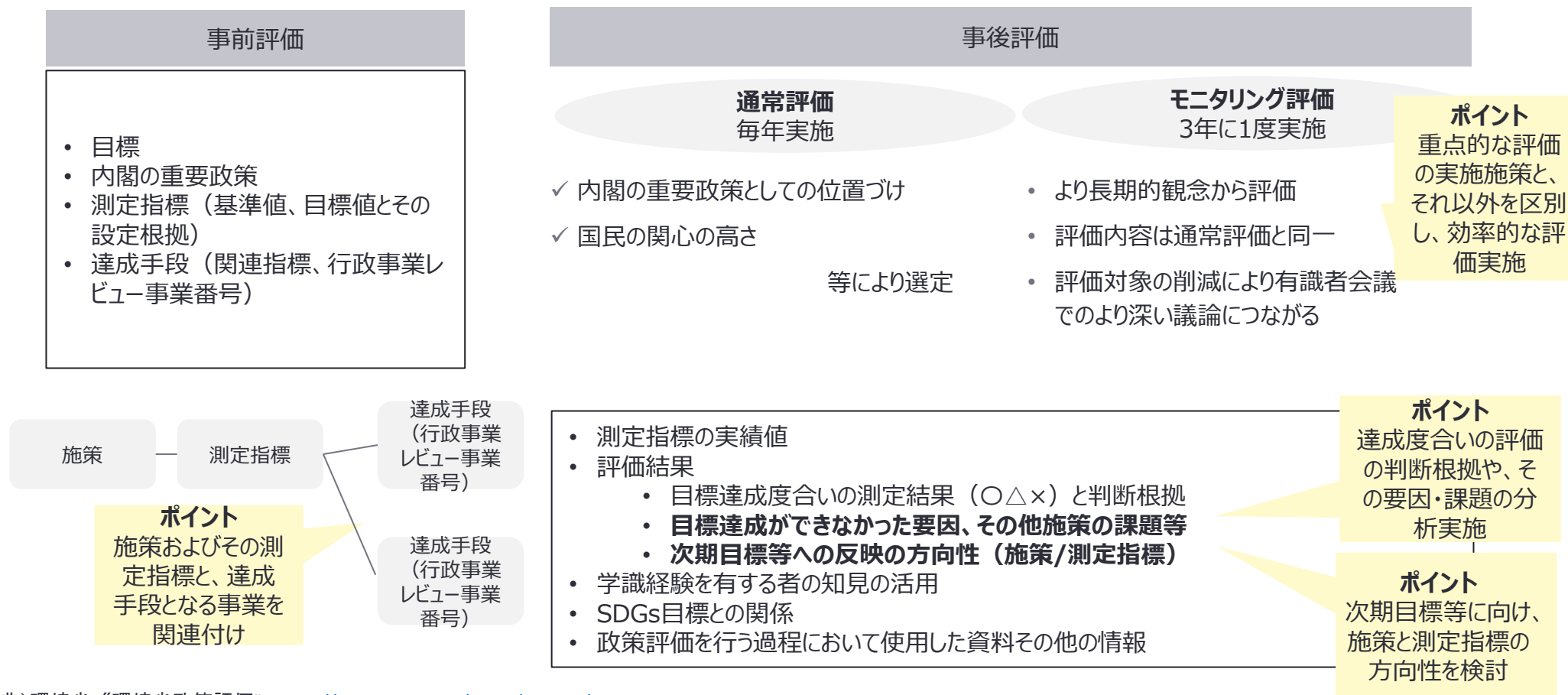
【調査①】政策のPDCAサイクルの確立とEBPMの実践に関する文献調査

【環境省】概要

観点	内容
政策分野	環境関連施策
アクティビティ	研究開発
担当部署	大臣官房総合政策課企画評価・政策プロモーション室
解決すべき社会課題	気候変動、地球温暖化、資源循環への移行、生物多様性の保全等
政策の実施対象(受益者)	国民、企業・事業者、地方自治体、教育機関・研究機関等
ステイクホルダー	国(共同で事業を実施する他省庁含む)
政策の内容	解決すべき社会課題で挙げた課題への各種解決策 (例:廃棄物対策、公害規制、自然環境保全、野生動植物保護、地球温暖化、オゾン層保護、リサイクル、化学物質、海洋汚染防止、森林・緑地・河川・湖沼の保全、環境影響評価、放射性物質の監視測定など)
評価の枠組み	政策評価の事後評価には、「通常評価」と「モニタリング評価」が存在
参考となるポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 政策評価は施策とそれに対する測定指標、達成手法とそれに対する行政事業レビュー事業番号を紐づけ、体系的に実施 ➢ 政策評価の事後評価は、毎年実施する「通常評価」と、3年に1回実施する「モニタリング評価」に分けて実施し、対象の重要性等に応じた比例的評価を実施。また目標達成度合いの測定結果や、目標達成できなかった要因・課題について記載する欄が設けられており、目標の達成状況や課題等を明確化 ➢ エネルギー対策特別会計では「トン当たりCO₂削減コスト」の費用対効果分析を実施。全事業からサンプル抽出しCO₂削減を検証し、翌年に全事業を横断分析して、結果を事業担当へフィードバックし次年度以降の予算編成に活用。波及効果も評価

- 事後評価は、重点的な評価を行った「通常評価」と、それ以外の「モニタリング評価」に分けて実施
- 目標達成度合いの測定結果や、目標達成できなかった要因・課題について記載する欄が設けられており、目標の達成状況や課題等を明確化

■政策評価のフレーム



出典) 環境省. “環境省政策評価”. <https://www.env.go.jp/guide/seisaku/index.html>

環境省. “令和6年度環境省政策評価書(事後評価)結果(1)政策評価の概要”. https://www.env.go.jp/guide/seisaku/r06_jigo/gaiyo.html 及びヒアリングを基にEY作成

【環境省】個別の事業分析と事業横断分析

- エネルギー対策特別会計を用いた設備導入補助事業では「CO₂削減効果等」の分析を実施。さらに全事業を横断分析し、分析結果を事業担当へフィードバックして予算編成に活用。CO₂削減効果等という共通の指標があるため、事業間比較が容易となっている
- 一部事業では経済波及効果についても評価

■エネルギー対策特別会計におけるEBPM

目標：エネルギー起源CO₂削減

事業終了後

翌年度以降

個別事業の分析（対象：n-1年度事業）

横断分析（対象：n-2年度事業）

フィードバック

予算反映

案件ベースでCO₂削減効果等を検証

事業ベースで横断分析を実施し事業間比較

分析結果を原課へフィードバック

予算に反映

ポイント
CO₂削減対効果等分析を実施

<分析内容>

- ✓ CO₂削減効果（CO₂削減量、CO₂削減コスト、投資回収年数）等

ポイント
CO₂削減効果等を軸に事業間で横断的に評価

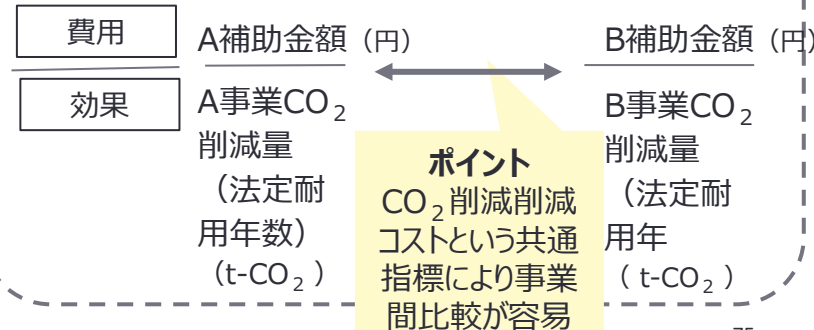
<観点>

- ✓ コスト：高すぎる事業は要因分析を実施

ポイント
予算査定側も評価結果を踏まえて議論

CO₂削減コスト分析

補助金額基準の場合



【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

【消費者庁】「消費者教育」概要

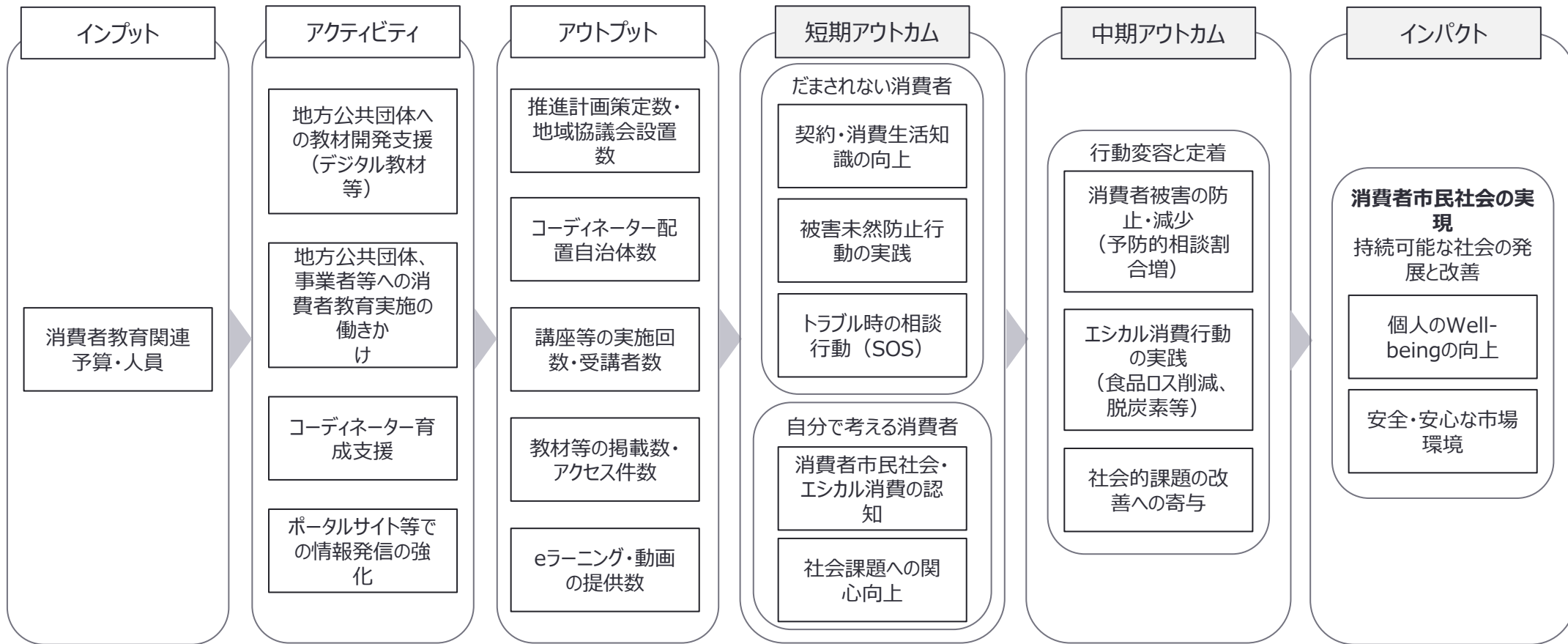
観点	内容
政策分野	生涯学習
アクティビティ	広報・普及啓発
担当部署	消費者庁消費者教育推進課
解決すべき社会課題	成年年齢引下げやデジタル化進展に伴う若年層の消費者被害リスク増加
政策の実施対象(受益者)	若年層(特に18・19歳)、学校教育段階の児童生徒
ステイクホルダー	学校、消費生活センター、外部講師
政策の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 若年者の知識・行動を定期的に調査(契約、クーリングオフ等) ・ 外部専門家による学校向け出前講座の実施 ・ 消費者教育ポータル教材掲載・特設サイト運営
評価の枠組み	達成度(認知度、正答率)、行動実践率のKPIを設定し、消費者被害の防止と持続可能な発展と改善の実現につなげようとしている。
参考となるポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ ロジックモデル作成時に多方面の専門家の観点からブラッシュアップされている。

【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

【消費者庁】ロジックモデル

➤ ロジックモデル作成時にEBPM専門家に意見聴取を行っており、さらに消費者教育推進会議において委員に意見聴取を行っている。様々な専門家の観点からブラッシュアップされていると言える。

■ 分析の枠組み（ロジックモデル）



KPI例

- ・消費者教育推進計画の策定状況
- ・消費者教育ポータルアクセス数
- ・出前講座実施回数
- ・教材掲載数 等
- ・受講生数

【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

【新宿区】「図書館事業」概要

観点	内容／背景にある考え方
政策分野	生涯学習
アクティビティ	設備導入・物品購入・修繕
担当部署	新宿自治創造研究所、新宿区立中央図書館内プロジェクトチーム
解決すべき社会課題	図書館サービスの質向上と利用促進、公共サービスの費用対効果の向上
政策の実施対象(受益者)	新宿区に在住・在勤・在学している者、図書館利用者(来館者・貸出利用者・参加者等)
ステイクホルダー	新宿区教育委員会、新宿区職員、図書館運営関係者(指定管理者)、政治家、外部評価委員会
政策の内容	図書館業務における EBPM の視点を組み込んだ評価指標の検証や評価に基づく事業の見直しによるPDCA サイクル活性化に向けた検証と分析
評価の枠組み	事業評価(図書館事業のパフォーマンス評価)
参考となるポイント	<ul style="list-style-type: none"> ロジックモデルと3E評価(経済性・効率性・有効性)を併用、ロジックモデルの成果指標を用いて費用対効果および3E評価を実施 他の自治体とベンチマーク評価や、指標間の相関分析も実施

【新宿区】ロジックモデル・費用対効果分析

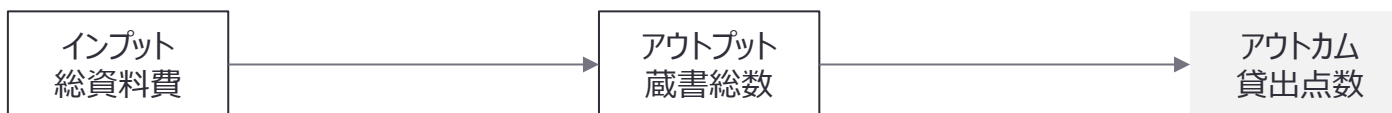
- 新宿区の組織である新宿自治創造研究所において、EBPM推進研究の一環として、前年実施した基礎研究の結果を踏まえ、新宿区立中央図書館の個別事業を取り上げ、より実務的な検証と分析を実施
- 分析手法として、ロジックモデルと費用対効果分析を融合し、インプット、アウトプット、アウトカムの成果指標を用いて3E（経済性、効率性、有効性）を分析

ロジックモデルと費用対効果分析手法*

*コスト、インプット、アウトプット、アウトカムの例は次ページの基本モデルに基づく

ロジック
モデル

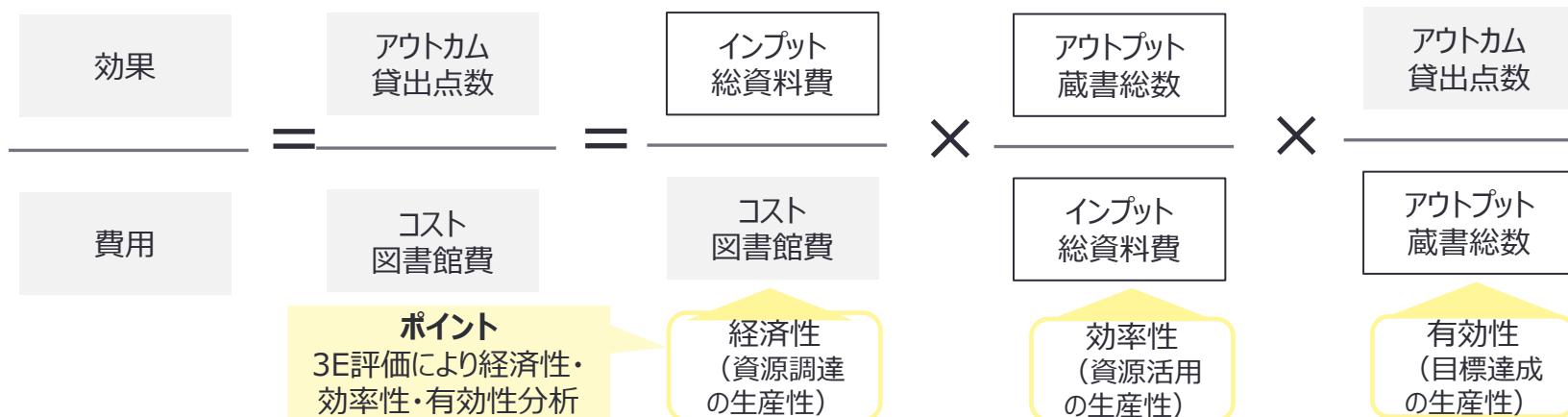
✓ ロジックモデルとは、政策課題とその現状に対し、政策手段から政策目的までの経路(ロジック)を端的に図示化したもの



ポイント
ロジックモデルと
費用対効果分
析を融合

費用対効果
分析
(3E分
析)

- ✓ 費用対効果分析は、事業等で得た効果に対して費やした費用の比率を分析する手法
- ✓ 本件では、効果がアウトカム、費用がコストに相当するとして、ロジックモデルの要素を費用対効果分析にあてはめ
- ✓ アウトカム/コスト比は、インプット/コスト（経済性）、アウトプット/インプット（効率性）、アウトカム/アウトプット（有効性）の3Eに分解して分析



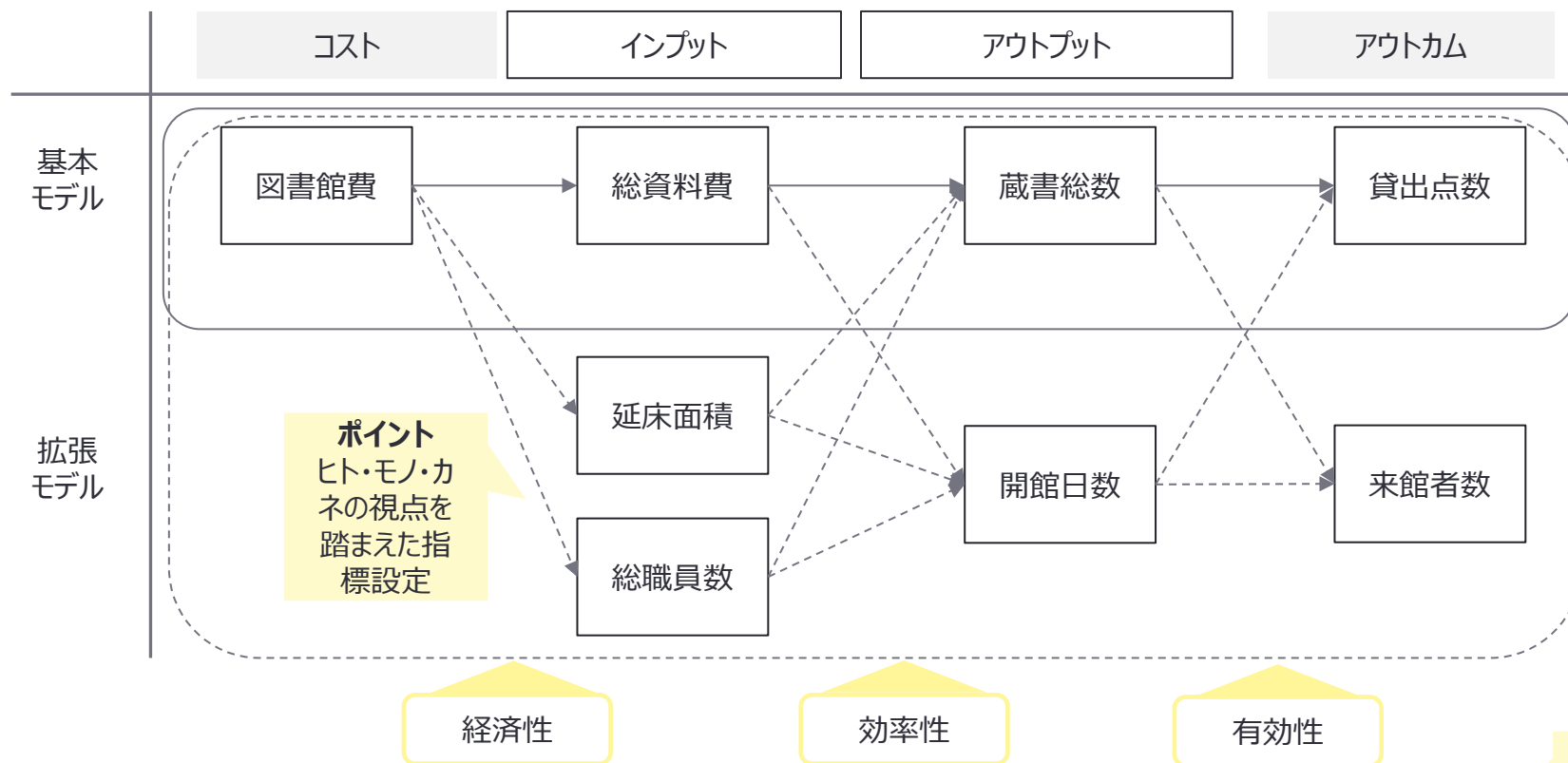
出典)新宿区新宿自治創造研究所. "研究所レポート2022 No. 2 EBPMの研究(2)-実務的な検証・分析と新宿区での推進に向けて-". 新宿区. 2023-03.

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

【新宿区】分析の枠組み

- 基本モデル、拡張モデルの2モデルを設定し、分析の枠組み(ロジックモデル)を作成
- 拡張モデルでは、指標設定の際には「ISO11620 図書館パフォーマンス指標」等を参照し、「ヒト、モノ、カネ」の視点を踏まえた指標設定を行う
- なお、アウトカムの経時的変化については分析の対象としていない

■分析の枠組み (ロジックモデル)



指標設定の参考情報

- 指標設定の際に、「ISO11620 図書館パフォーマンス指標」、「ISO16439 図書館インパクト評価」を参照
- 「拡張ケース (モデル)」では、「ヒト、モノ、カネ」の視点を踏まえた事業資源に対応し、「ISO11620 図書館パフォーマンス指標」でも指標として掲載されている延床面積と総職員数をインプット指標に追加

ポイント
既存評価フレームを参照し指標設定

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

【新宿区】分析上の工夫

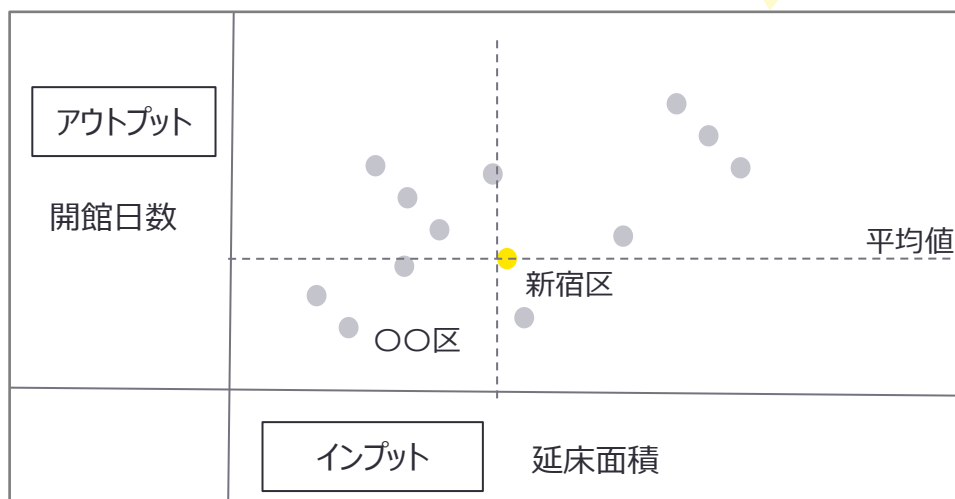
- 3E分析の結果は、特別区20区および23区平均とベンチマーク分析を実施。また、主要指標間およびその他の相関分析も実施し、指標間の関係を検討
- 日本図書館協会統計、東京都立図書館調査、図書館統計、職員アンケート等既存データを活用し効率的な評価を実施
- なお、本件は実証研究のため、PDCAの実施には至っておらず、PDCAサイクルの実現に向けた提言を行うにとどまる

■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
類似主体とのベンチマークによる客観的な評価

+ポイントの点は実際のデータとは異なる



- 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

- 日本図書館協会統計
- 図書館統計

- 東京都立図書館調査
- 職員アンケート

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

【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

【埼玉県】概要

観点	内容／背景にある考え方
政策分野	文化芸術
アクティビティ	広報・普及啓発
担当部署	企画財政部 行政・デジタル改革課、財政課
解決すべき社会課題	文化芸術の裾野拡大、地域間格差の是正、公立劇場の機能強化、創造的文化の発信を通じて、活力ある社会の実現に貢献すること
政策の実施対象(受益者)	補助金の直接受益者:(公財)埼玉県芸術文化振興財団財団が自主企画・制作する文化芸術事業が対象 最終受益者:県民
ステイクホルダー	外部事業者 ※財団が事業を実施する場合、舞台製作や広報等を委託するケースあり
政策の内容	「県民の文化芸術鑑賞機会の拡大」と「創造的活動の促進」を目的に、(公財)埼玉県芸術文化振興財団を通じて高い芸術性の舞台作品や企画を支援する。 対象事業:財団が自主企画・制作する文化芸術事業で、県の文化振興上意義があると知事が特に認めるもの
評価の枠組み	① 事業レビューシートによる自己検証 事業目的の妥当性・県費投入の必要性・効率性・有効性 ② 外部有識者会議による検証 「施策評価有識者会議」でEBPM観点から事業の方向性を検討し、翌年度予算に反映
参考となるポイント	<ul style="list-style-type: none"> 評価結果を次年度の事業計画、予算に反映する仕組みが確立している 複数のデータソースを活用している(行政統計e-Stat)、県独自調査、事業の実績報告 四半期報告+年度評価で、次年度計画に反映している 有識者会議による検証を実施している 内部評価+外部評価の両方を取り入れている

【埼玉県】評価プロセス

- 埼玉県では、EBPMの観点から踏まえた施策評価により、効率的かつ効果的な施策実施を推進するため、有識者からなる「埼玉県施策評価有識者会議」を設置している。
- 施策評価有識者会議は、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、ロジックモデルを用いた検証を経て評価区分を提示する。知事がその方向性を決定し、翌年度当初予算へ反映する仕組みである。資料・議事要旨の公開によりプロセスの透明性を担保し、県民への説明責任を強化している。



【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

【埼玉県】ロジックモデル

全分野

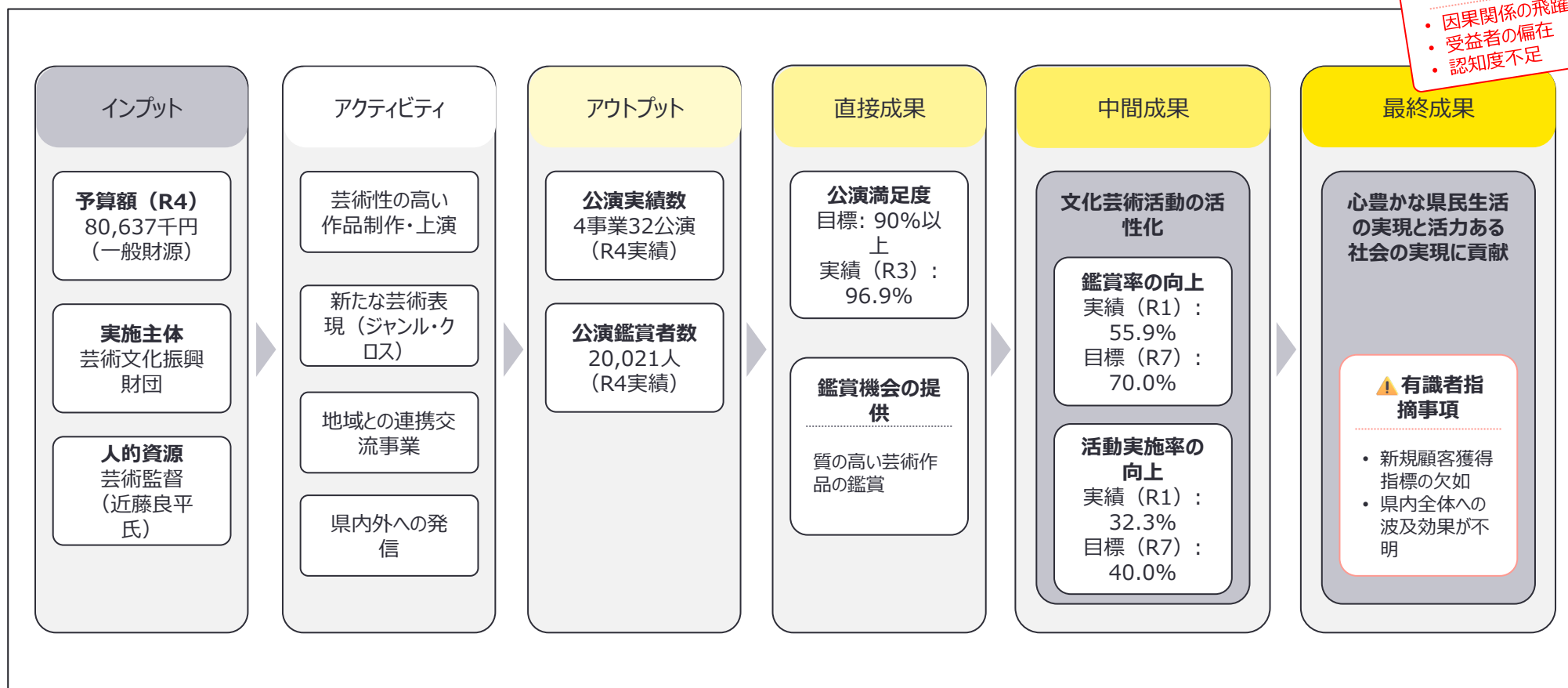
全般

有識者会議では「B(廃止又は再構築)」と評価された。アウトプット(公演数・鑑賞者数)とアウトカム(公演満足度)は定量的に示されているが、最終成果(文化芸術活動への関心・参加)への因果関係の論理的飛躍や、受益者の偏在、認知度不足が課題として指摘された。

評価区分：B
(廃止又は再構築)

- 因果関係の飛躍
- 受益者の偏在
- 認知度不足

■文化芸術特別企画助成事業



出典)埼玉県庁。"事業レビューシート(EBPM調書)文化芸術特別企画助成費"。埼玉県庁。2025-02-20。 <https://www.pref.saitama.lg.jp/documents/224040/05-kenmin.pdf>。より作成

【塩尻市】概要

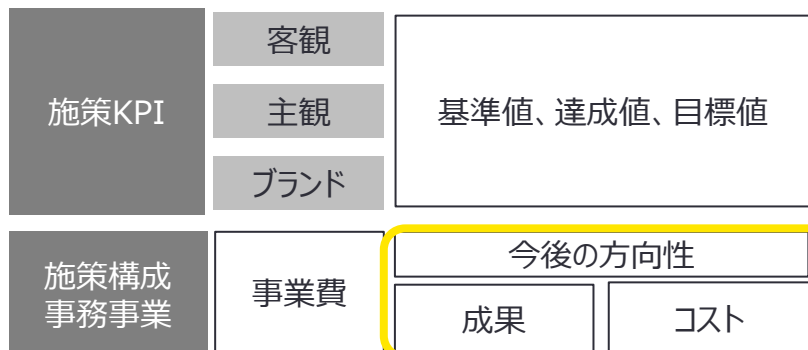
観点	内容
政策分野	全分野
アクティビティ	全般
担当部署	企画課企画係
解決すべき社会課題	基本戦略A「未来共育 ～次世代とともに学び成長し、ワクワクして暮らす～」の「戦略分野3 伝統・文化芸術・スポーツ・生涯学習」中の、施策「行事や文化活動で、新たな発見や刺激が得られる機会がある」「文化芸術に触れ、活動する機会がある」「スポーツ・運動に触れ、参加する・見る・支える場所・機会が広がる」等
政策の実施対象(受益者)	市民
ステイクホルダー	補助金等受給者(事業実施者)
政策の内容	文化会館運営、全国短歌フォーラム開催、芸術文化振興、文化会館改修、市民スポーツ振興、健康スポーツ推進等
評価の枠組み	<ul style="list-style-type: none"> 施策および事務事業に対して、事中・事後評価を実施 施策は25施策及び主な取り組み64件、事務事業は245件のうち238件が評価対象(R4)。この他、基本戦略(3件)及びプロジェクト(10件)に対して政策評価実施 ソフト事業とハード事業を区別し評価実施
参考となるポイント	<ul style="list-style-type: none"> 今後の方向性を、成果とコストの方向性に関する観点から検討 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指標を設定

【塩尻市】施策評価・事務事業評価

- 施策評価は、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指標を設定、多様な観点から評価を実施
- 事務事業評価では、成果とコストのマトリクスから今後の方向性を検討

■ 施策評価

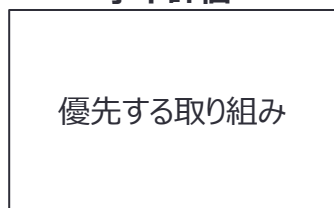
- 施策KPI、構成事務事業の方向性と、事中・事後評価それぞれの評価項目記載



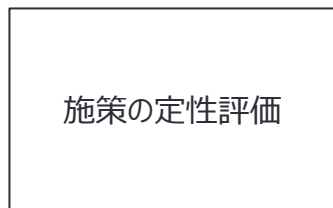
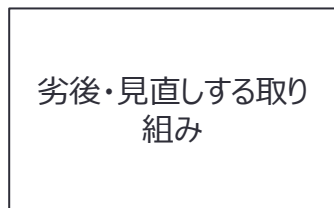
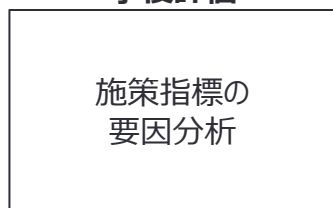
*1 アンケート結果等 *2 市民の図書館登録率等

ポイント
客観・主観
*1・ブランド
*2の3種の
指標設定、
多様な観点
から評価

事中評価



事後評価



ポイント
事業実施中は
適正性の観点
から優先・劣
後判断

ポイント
事業終了後
は定量指標
の要因分析
と定性評価
実施

■ 事務事業評価

*R4年度

- 指標の評価（2件程度）と要因分析、取組状況や見直し点・成果、新たな課題記載
- 妥当性・有効性・効率性の観点から総合評価（4段階）
- 成果とコストのマトリクスから今後の方向性を検討

評価指標（単位）	文化会館自主事業実施数			
	R5	R6	R7	R8
中間値（事中評価）		13		
実績値（事後評価）	30			
目標値		30	30	0

指標実績値の要因分析（事後評価）

妥当性	3	総合評価	A
有効性	3		
効率性	3		

ポイント
成果とコスト
のマトリクスか
ら今後の方
向性を検討

今後の方向性				
成果	拡充			✓
	現状維持			
	縮小			
	休廃止			
コスト	皆減	縮小	現状維持	拡大

出典) 塩尻市役所. “第六次塩尻市総合計画 行政評価結果”. 塩尻市役所. 2026-02-16. <https://www.city.shiojiri.lg.jp/soshiki/7/49139.html>. よりEY作成

【塩尻市】評価及び評価結果の活用

全分野

全般

- 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

【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

【神奈川県】「新かながわランドデザイン評価報告」概要

観点	内容
政策分野	全分野
アクティビティ	全般
担当部署	政策局政策部総合政策課
解決すべき社会課題	教育:変化の激しい社会に適応できる柔軟で自立した人材の育成をめざす 文化・スポーツ:誰もが心身ともに豊かな生活ができる活力ある地域社会の実現をめざす
政策の実施対象(受益者)	県民(教育については、児童生徒)
ステイクホルダー	教育:学校、教員、教育委員会 文化・スポーツ:文化芸術活動団体
政策の内容	教育:学校教育および教育環境整備 文化・スポーツ:誰もが文化芸術に親しむための取組の推進、誰もがスポーツに親しむことのできる社会づくり
評価の枠組み	県政運営の総合的・基本的指針を示す総合計画についてロジックモデルを用いて施策の実施状況の評価実施。その一部として教育、文化・スポーツあり
参考となるポイント	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト評価では、プロジェクト全体の指標、プロジェクトを構成する構成施策KPIの達成率その他の情報を総合評価 政策の階層とロジックモデルを紐づけ(プロジェクト指標が最終アウトカム、構成施策KPIが概ね短期アウトカムに相当) 関連する統計データ(中間アウトカムに相当する指標)を設定し、既存の統計データを利用。既存データ調査等により既存データの活用を図り、データ取得の負荷削減 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・分析支援実施

出典)後述する各ページに記載の資料及び神奈川県ヒアリングに基づきEY作成

【神奈川県】プロジェクト評価

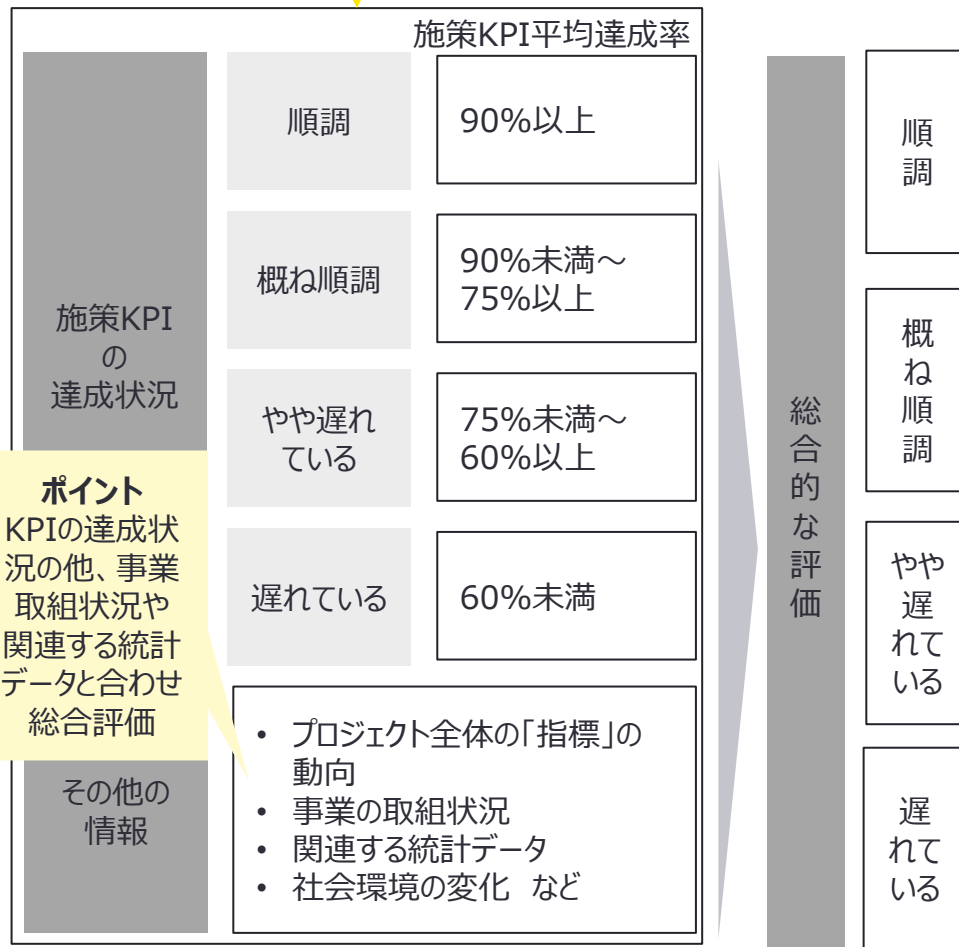
評価枠組み

全分野

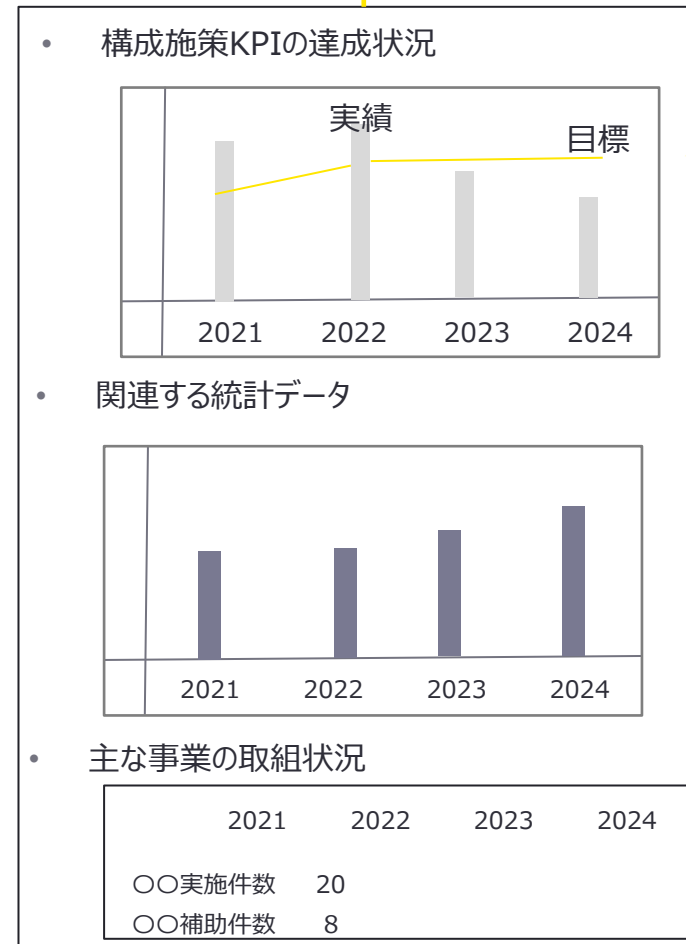
全般

プロジェクト毎に、構成施策のKPIの平均達成率（4段階）とその他の情報（プロジェクト全体の指標の動向、事業の取組状況、関連する統計データ、社会環境の変化等）を踏まえ、定性的な分析を加え4段階で総合的な評価を実施

プロジェクト評価（5テーマ、13プロジェクト）



プロジェクト構成施策の取組状況分析



ポイント
評価と政策体系を紐づけ階層化

分析

出典)神奈川県 政策局 政策部総合政策課. "新かながわグランドデザイン 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

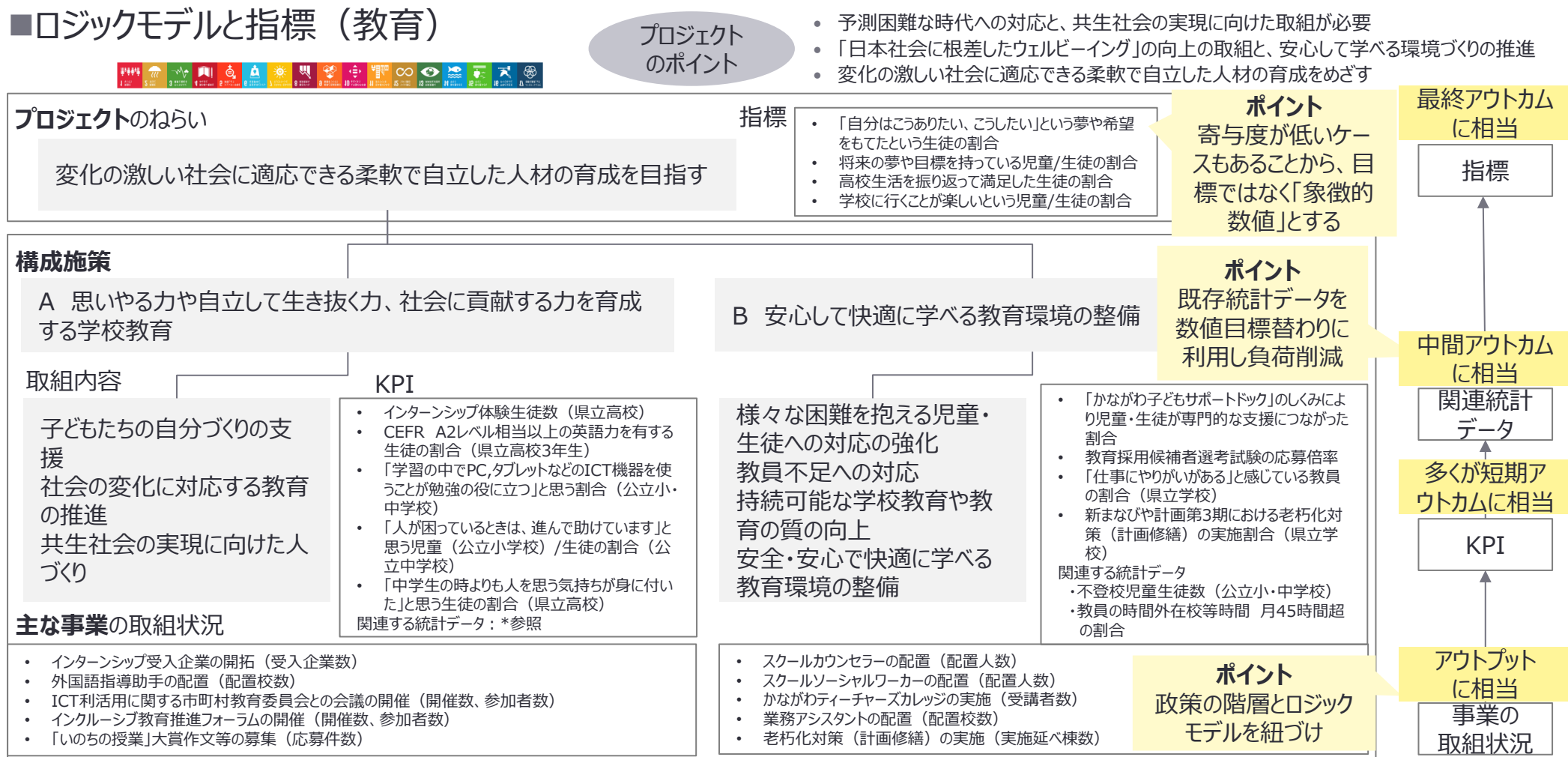
【神奈川県】ロジックモデル・指標 (1/2)

ロジックモデル 成果指標 データ活用

教育 研修・人材育成 普及・啓発 施設整備

- ▶ ロジックモデルはプロジェクトの目標と構成施策、取組内容から構成、プロジェクトの指標は4年後のプロジェクト全体の達成度を象徴的に表す数値、KPIは毎年度の目標値を示す
- ▶ プロジェクト指標/施策KPIがおおよそ最終アウトカム/短期アウトカムに相当。また関連する統計データを中間アウトカム指標相当の情報として利用し負荷削減

■ロジックモデルと指標 (教育)



出典) 前頁参照

*「学習の中でPC・タブレットなどのICT機器を活用することについて、自分の考えや意見を分かりやすく伝えることができる」と思う児童・生徒の割合 (公立小・中学校)
・「高校生活のキャリア教育により、中学の時よりも社会的・職業的自立のために必要な能力が身に付いた」と思う生徒の割合 (県立高校)

【神奈川県】ロジックモデル・指標（2/2）

- すべての取組内容にKPIが設定されているわけではなく、主要事業についてはKPIを設定、その他の事業についてはアウトプットや要因分析等の定性情報で補完的に評価
- 事業の数値目標達成が最終目標に正しく寄与しているか客観的に分析することが難しい事業については、アンケート等により満足度や行動変容を測り、アウトカム実現を測定

ロジックモデルと指標（文化・スポーツ）



プロジェクトのポイント

- 人生100歳時代が到来する中、生きがいを持ち、将来に希望の持てる社会づくりが必要
- 文化芸術活動の充実や、障害を通じて楽しめるスポーツ活動の推進
- 誰もが心身ともに豊かな生活ができる活力ある地域社会の実現を目指す

プロジェクトのねらい

誰もが心身ともに豊かな生活ができる活力のある地域社会の実現を目指す

- 1年間に文化芸術の鑑賞・参加を行った割合
- 満20歳以上の人の週3回以上のスポーツ実施率
- 子ども（※6歳から18歳まで）の週3回以上のスポーツ実施率

構成施策

A 誰もが文化芸術に親しむための取組の推進

B 誰もがスポーツに親しむことのできる社会づくり

取組内容

創作活動の支援や、アウトリーチ等による参加機会の提供
文化芸術活動の県内各地での展開や広報、情報発信、団体等への支援
生涯を通じたかながわの人づくり*
県立文化施設や県立社会教育施設の機能充実
*KPI設定なし

KPI

- 共生共創事業の参加者(出演者、観覧者等)満足度
- 神奈川県文化プログラム認証件数
- 「マガカル・ドット・ネット」のページビュー数
- 県立文化施設、県立社会教育施設の利用者満足度

関連する統計データ：県立文化施設、県立社会教育施設の利用者数

ポイント
アンケートにより満足度や行動変容を測定

ライフステージに応じたスポーツ活動の機会提供や充実
スポーツ環境の基盤となる「人材」の育成と「場」の充実
スポーツを通じた地域活性化や共生社会の実現

- 県民スポーツ月間の参加者数
- 県内総合型地域スポーツクラブの会員数
- 神奈川県障害者スポーツサポーター養成数

関連する統計データ：
20歳以上の人の週1回以上のスポーツ実施率

主な事業の取組状況

- 共生共創事業の公演等の回数
- 「マガカル・ドット・ネット」のユーザー数
- 県立文化施設（ホール・劇場等）の利用率
- 県立社会教育施設における講座の実施（実施回数、受講者数）

ポイント
KPIを設定しない事業は定性情報等で補完的に評価

- 県民スポーツ月間のチラシ配布枚数
- かながわバラスポーツフェスタの開催（開催数、参加者数）
- 総合型地域スポーツクラブ地域巡回相談件数
- 神奈川県障害者スポーツサポーター養成講習会（開催数）
- 健康・体カづくり推進フォーラムの開催（開催数、参加者数）

最終アウトカムに相当

指標

中間アウトカムに相当

関連する統計データ

多くが短期アウトカムに相当

KPI

アウトプットに相当

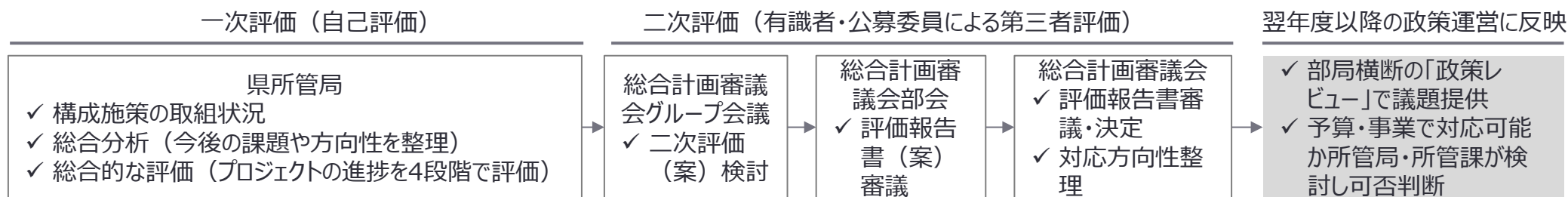
事業の取組状況

出典) 前々頁参照

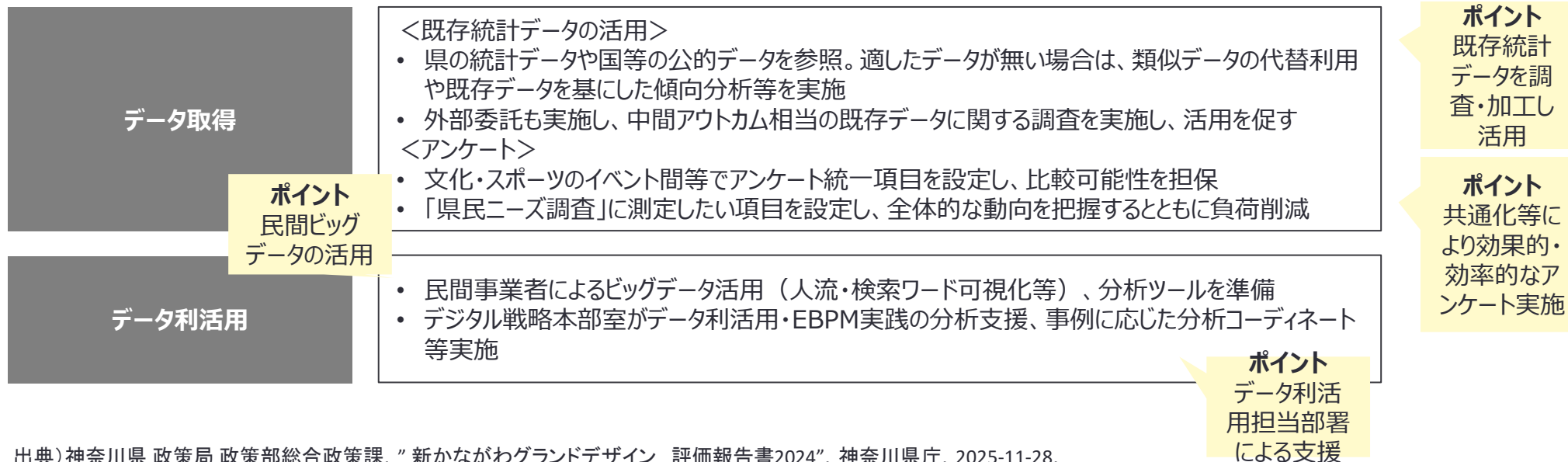
【神奈川県】評価結果の活用

- 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. "新かながわグランドデザイン 評価報告書2024". 神奈川県庁. 2025-11-28.
<https://www.pref.kanagawa.jp/docs/r5k/cnt/f4895/hyoukhoukokusho2024.html>. 及びヒアリングに基づきEY作成

【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

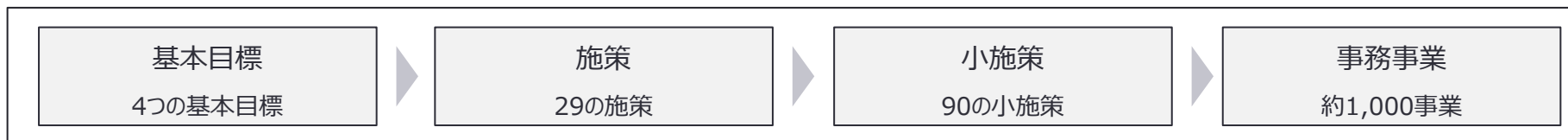
【盛岡市】概要

観点	内容
政策分野	複数分野(教育、文化芸術、スポーツ)
アクティビティ	研修・人材育成/施設整備/広報・普及啓発
担当部署	市長公室企画調整課
解決すべき社会課題	教育: 経済的困難による、教育機会の公平性の確保に関する課題解決 文化・スポーツ: 誰もが心身ともに豊かな生活ができる活力ある地域社会の実現をめざす
政策の実施対象(受益者)	市民(教育: 経済的に困難な状況にある世帯の児童・生徒、 文化芸術・スポーツ: 実施者)
ステイクホルダー	教育: 学校、教員、教育委員会、保護者、学習支援事業の運営団体 文化芸術: 文化芸術活動団体 スポーツ: スポーツ団体
政策の内容	教育の充実、生涯学習の推進、歴史・文化の継承、文化芸術の振興、スポーツの推進
評価の枠組み	県政運営の総合的・基本的指針を示す総合計画についてロジックモデルを用いて評価実施。その一部として教育、文化芸術、スポーツあり
参考となるポイント	<ul style="list-style-type: none"> ロジックモデルにおいて、長期アウトカム達成の経路を、事業間の繋がりもわかる形で明確化 戦略プロジェクトおよび施策～小施策のつながりを明確化し、複数のレベルでEBPMを実施 各指標の推移を視覚化し、成果と課題の要因分析を実施

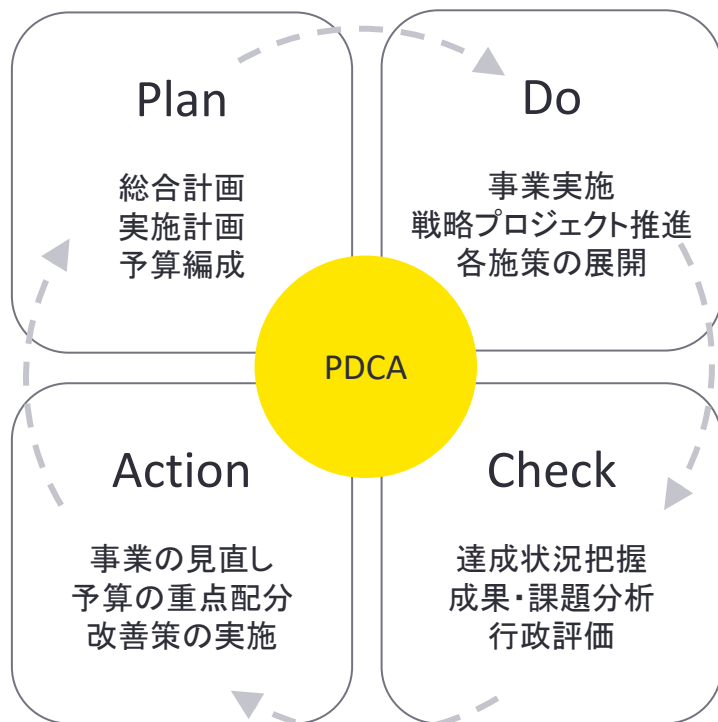
【盛岡市】評価のフレームワーク

- 企画・実施・評価のサイクルを市政のマネジメントツールとして定着させ、成果重視の行財政運営を図っている。
- 基本目標達成に向け、各事務事業がどのように影響を与え合うかを整理すべく、小施策ごとにロジックモデルシートを作成し、事務事業の優先順位付けに活用している。

■ 施策体系（政策の階層構造）



■ 行政評価の全体イメージ



■ 評価の種類と実施時期

小施策評価 有効性・妥当性の分析、事務事業の重複や過不足の確認、優先順位付けを実施（課長級）	5月～6月
施策評価 達成度・目標志向評価、施策全体としての選択と集中の方向性決定（部長級）	6月～7月
戦略プロジェクト評価 重点的・横断的な取組の事中評価、ロジックモデルを用いた成果検証と予算重点化	7月～8月
事務事業事前評価 新規・見直し事業の必要性・有効性を審査、総合計画委員会で方向性を決定	8月～10月

出典) 盛岡市市長公室企画調整課. “平成30年度政策評価に関する統一研修(札幌会場)

盛岡市の行政評価制度について”. 盛岡市. 2018-12-07.

https://www.soumu.go.jp/main_content/000607568.pdf. よりEY作成

【盛岡市】ロジックモデル

- 市の課題を踏まえた重点的・施策横断的な取組『戦略プロジェクト』は、概ね3年間を目途に重点的に進める事業群で、現在は3つの取組項目を設定している。
- 戦略プロジェクト評価のロジックモデルは、活動から成果までの因果関係を細かく整理し、効果検証の仕組みを明確化している。

■ 3つの戦略プロジェクト

A. 未来のもりおかを創る若者・しごと応援
ものづくり人材や農林業の担い手育成、企業誘致、新技術活用による生産性向上で、若者の定住と地域経済活性化を図る。

人材育成・企業誘致・ICT

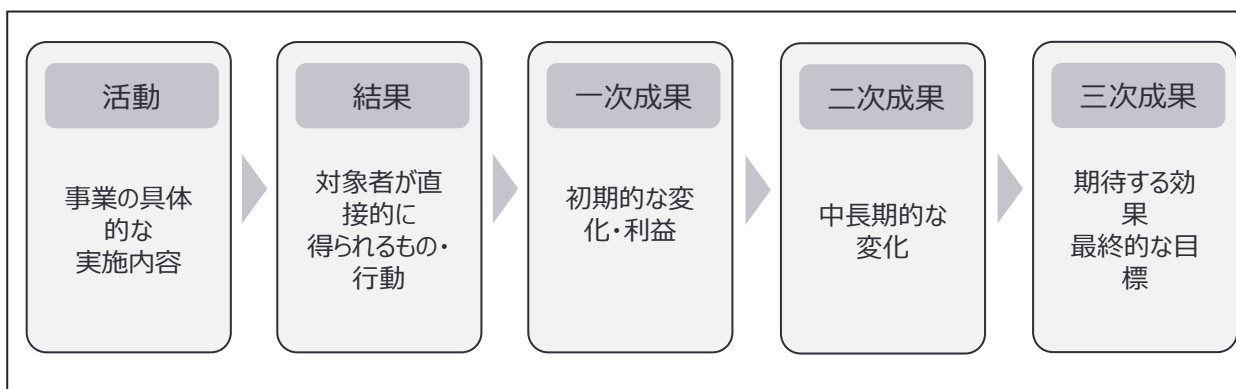
B. みんなが支える子ども・子育て安心
待機児童解消、支援体制の充実、困難を抱える家庭への支援を通じて、安心して子育てができる環境を実現する。

待機児童解消・子育て支援

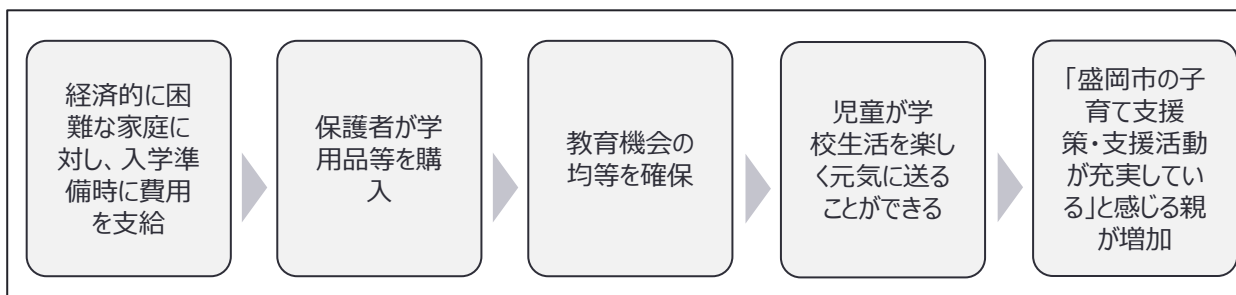
C. 2020あつまる・つながるまち
観光資源の魅力向上、プロモーション、移住・定住促進により、交流人口の拡大と盛岡への新たな人の流れを創出する。

観光・交流人口・移住

■ ロジックモデルの構造



■ ロジックの具体例（就学援助事業）



【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

【鹿嶋市】概要

観点	内容
政策分野	重点事業(複数分野) (1)鹿嶋市まち・ひと・しごと創生総合戦略に位置付けた事業 (2)市長政策事業のうち優先度の高い事業 (3)各部が自ら選定した当該年度に重点的に取り組む事業
アクティビティ	全般
担当部署	政策企画部政策推進課
解決すべき社会課題	事業毎
政策の実施対象(受益者)	事業毎
ステイクホルダー	事業毎
政策の内容	事業毎
評価の枠組み	<ul style="list-style-type: none"> 令和4年度より事業評価の手法を見直し、全庁で重点事業のロジックモデルを作成することで行政リソースの投入から目指すべき最終成果までを可視化させ、事業に関わる関係者が同じ目線で事業に取り組み、成果の達成を目指している 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 各部の市長面談後に、全ての参加者が一堂に集まる市長面談総括会議を開催し、面談後の見直し状況を共有する。
参考となるポイント	<ul style="list-style-type: none"> 詳細なロジックモデルが作成されており、事業の全体像及び中間成果がとらえやすくなっている 事業評価では、プロセス、成果、セオリー、効率性の観点から評価を行い、「事業のコスパを上げるために今後取り組むこと」といった改善策の検討を促している

【鹿嶋市】ロジックモデル

ロジックモデル

複数分野

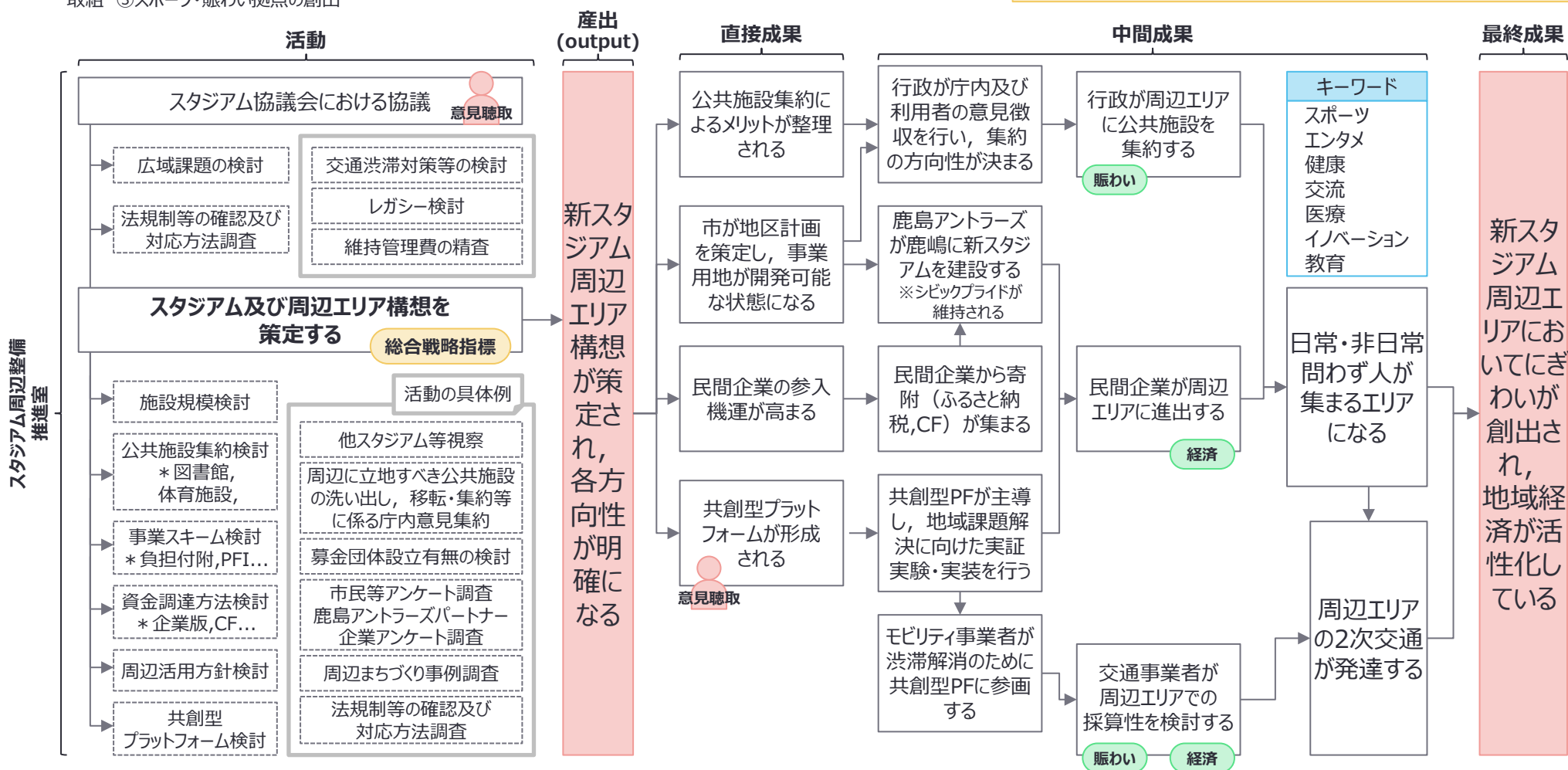
全般

▶ 詳細なロジックモデルが作成されており、事業の全体像及び中間成果がとらえやすくなっている。

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



【鹿嶋市】事業評価

複数分野

全般

- 事業評価では、プロセス、成果、セオリー、効率性の観点から評価を行い、「事業のコスパを上げるために今後取り組むこと」といった改善策の検討を促している。

ク 費用と成果の関係性についての見解・課題

R4年度は市内に新スタジアムが建設されることを前提に実現可能性等の調査を行い、R5年度は新スタジアムと周辺まちづくりを含めた全体のエリア構想策定の基礎となる検討調査を実施した。またR6年度は現スタジアムが跡地となった場合を想定し、新スタジアム周辺エリアと共に現スタジアム周辺エリアにおいても有効な利活用を図っていくために、基礎調査として用地測量業務を実施した。いずれの業務とも定量的な評価や経年比較が難しい事業であるが、今後周辺エリア整備を行っていくうえでは、公民連携における事業スキームを研究し、民間資金を活用することによりできる限り少ない財政出動で、より多くの賑わい創出を図ることが必要である。核となる新スタジアムについては現段階では民間主導による建設を想定しており、鹿島アントラーズの意向に大きく左右されるプロジェクトである。新スタジアム建設と周辺開発には相当の期間を要するため、双方のビジョンを明確にし合意形成を図っていくためにも、継続的に調整を行っていく必要がある。

ケ 事業のコスパを上げるために今後取り組むこと

新スタジアムプロジェクトにおいて鹿島アントラーズとスケジュールの調整を行いつつ、建設候補地が決まった際には許認可取得等に向けた取り組みを実施していくと共に長期的な視点でコスト対効果が上がるよう、公共施設等の集約や移転等の方針についても検討していく必要がある。新スタジアム周辺エリアに公共施設等があることで、新たな賑わい創出や経済効果に繋がるものと考えているため、財政状況も鑑みながら全庁的な意向を確認していく。また公民連携により少ない市費負担で最大の効果を上げるためにも、関心のある企業の意向確認や調整を行いながら、本市まちづくり方針との整合を図った周辺開発となるよう、事業スキームの検討を進める。

コ その他、本事業に関して共有すべき事項（政策・財政・人事への意見等を含む）

新スタジアム周辺まちづくりにおいて、賑わい創出や地域活性化に寄与するものとして公共施設の集約や移転等を検討しているため、R6年度には庁内各部署に対し、周辺エリアへの集約や移転、新スタジアムの行政利用等についてのアイデア募集を行った。今後もその可能性等について、中長期的な視点で庁内横断的に意見交換、協議を継続していく必要がある。

【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

【横浜市】概要

観点	内容
政策分野	全分野
アクティビティ	全般
担当部署	政策経営局データ経営部
解決すべき社会課題	事業毎
政策の実施対象(受益者)	事業毎
ステイクホルダー	事業毎
政策の内容	事業毎
評価の枠組み	<ul style="list-style-type: none"> 戦略の明確化: 施策・事業のくくりを整理したうえで、全施策・事業のロジックモデルを作成し、目指すアウトカムを可視化 データ収集: 施策と紐づく事業の関係性(施策目的と紐づく事業の整合性が取れているか等)をロジックモデルを使って確認 分析・可視化: 事業に関連するデータを整理・活用し、施策に紐づく各事業の中で同じようなことが行われていないか、各事業で見込んでいた実績や効果を上げているか等、分析・検証 検討: 上記を踏まえて、施策目的達成に向けてより効果的な事業へ選択と集中を図ることや、事業の実施手法の改善等の創造・転換に取り組むとともに、検討内容を予算に反映(例: 2025年度予算では、17件の事業見直しを通じて7億円の財源創出に寄与)
参考となるポイント	<ul style="list-style-type: none"> 全事業を対象とした経営サイクルへの組み込み 「必要な分析」を選ぶ柔軟なデータ活用 実践からルール／ガイドラインへの落とし込みと共有 事後評価を中心とし、新規事業は厳格な事前設計 外部要因を考慮した指標・目標値設定方針 自分事化を図る実践体制 取組を支えるデータ基盤

出典) 後述する各ページに記載の資料及び横浜市ヒアリングに基づきEY作成

【横浜市】データ経営／データ・ドリブン・プロジェクト（DDP）

全分野

全般

- 人口減少や財政制約のなかで行政サービスの維持及び質の向上を図るため、横浜市は限られた資源を効果的に配分する仕組みとして「検証と改善」を経営サイクルに組み込み、市民が成果を実感できる市政の実現を目指してDDPを開始した。

背景・目的

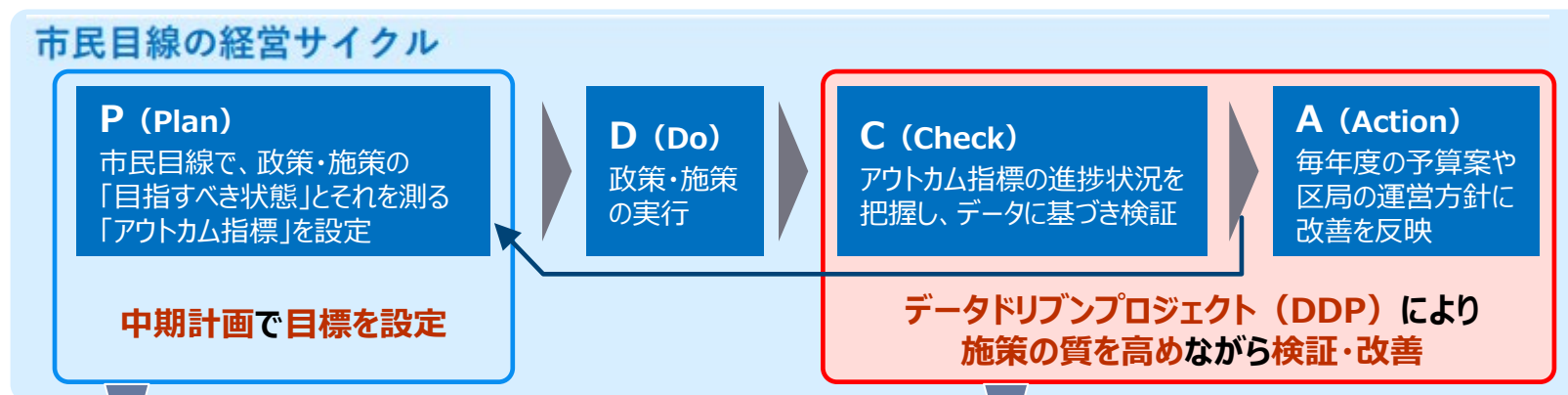
<p>取組の背景</p>	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少と社会保障費の増大により行政サービス維持のための構造的見直しが不可避となる中、2030年度までの収支差解消を目指して行財政改革の加速が求められている。そのため、限られた資源を効果的に活用するべく、政策効果の可視化と施策の選択・集中が一層重要となっている。 令和元年頃よりEBPMを推進し、データに基づく事業改善に取り組んできたが、局所的な試みにとどまっていた。現市長が就任後、データに基づいた検証・改善、市全体の予算編成をデータに基づいて実施することを明確にし、DDPを開始した。
<p>目的</p>	<ul style="list-style-type: none"> 横浜市全体の経営サイクルをまわしていく中で、市民目線とデータ活用による「検証と改善」を進めていくことで、①市民サービス、②都市の付加価値、③市役所の生産性の3つの質を高めていく。 「検証と改善」を継続することによって、市民が政策・施策・事業の成果を実感できる市政を目指す。

【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

【横浜市】データ経営／データ・ドリブン・プロジェクト（DDP）

横浜市は、計画から評価・改善までをデータでつなぐPDCAサイクルを構築し、DDP によるC→A 強化で政策効果の最大化を図る取り組みを進めている。

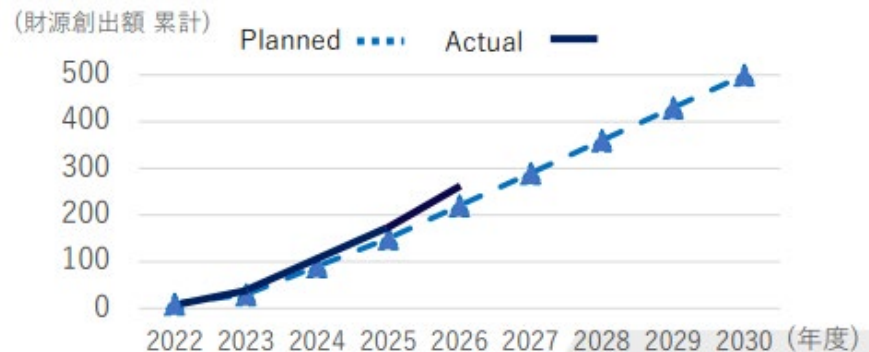
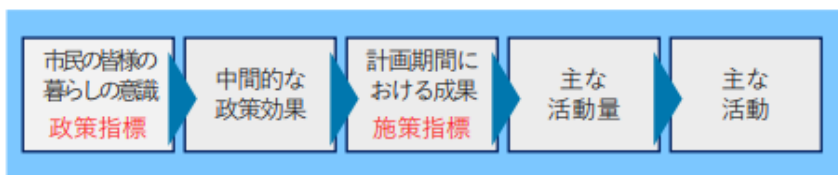
横浜市データ駆動型経営の全体像



※「横浜市中期計画2026-2029」（素案）P19参照

市民の皆様の実感を軸に、バックカスティングで政策や施策の進捗がわかるような指標を設定します。

毎年度の予算編成等に反映し、創造・転換による年間60～70億円の財源創出に繋がります。



出典)横浜市.”令和8年度予算案について”. <https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/zaisei/jokyo/yosan/r8/r8yosan.files/R8yosan.pdf>

【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

【横浜市】データ経営／データ・ドリブン・プロジェクト（DDP）

全分野

全般

横浜市は、政策体系を整理したうえで、政策プロセスにおけるC→AでDDPによる検証と改善を図っている。また、行政経営プラットフォームとデータ経営課による支援によりその実行を支えている。

各フェーズの実施内容及び体制

フェーズ	実施内容	体制
①アウトカムをベースに経営サイクルを回していく	<ul style="list-style-type: none"> 中期計画策定に合わせて全事業を「政策-施策-事業」体系に紐づけ 各事業が上位の施策に貢献しているかを測るために、 <ul style="list-style-type: none"> 施策指標をアウトカム化 上位の施策目的・指標との関係性を確認するため、全ての事業のロジックモデルを作成 ロジックモデルはアウトカム指標をベースにして経営サイクルをまわしていくためのあくまで「一つのツール」として有効活用 	<ul style="list-style-type: none"> データ経営課は、施策評価（DDP）とデータ利活用の2つのラインから成り、計20名の体制（2025年） データ経営課が、各所管課職員のロジックモデル作成を個別相談会等で伴走支援
②特にC→Aにおいて、DDPによる「検証と改善」を推進	<ul style="list-style-type: none"> EBPMを形骸化させないために、最も弱くなりがちなC（検証）→A（改善）を重点強化 データ活用と職員の意識改革を図り、それにより市民サービス及び市役所生産性の向上にもつなげることを意図したDDP（データ・ドリブン・プロジェクト）を2024年に開始 <ul style="list-style-type: none"> データ収集：全ての施策・事業についてデータベース化 分析・可視化：統計的手法を活用 （分析結果に基づく）検討：施策の質向上と財源創出 中期計画に掲げた173施策・1,400事業全てを対象に、複数年にわたって段階的に実践。173施策を組織の「部」単位に集約し、46の施策群に再編することで議論を効率化 全施策に関し、実績と決算を踏まえ、4月～7月にデータを用いて施策事業の効果等を検証し方向性を決定し、8月からの翌年度予算編成においてそれを具体的に反映（事業の種類によっては、複数年や翌々年度の予算に反映する等を調整） 	<p>「自分事化」を重視したDDPの実施体制</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの責任者：施策の所管部長 検討メンバー： <ul style="list-style-type: none"> 施策に紐づく事業の所管部署 当該局の企画・経理担当課 関係部署（政策・人事・財政） プロジェクトマネジメントデータ分析支援：政策経営局データ経営部 外部有識者も適宜活用
③行政経営プラットフォームの構築	<ul style="list-style-type: none"> データ駆動型経営の土台となるデータ基盤を整備 <ul style="list-style-type: none"> 財務会計システムの刷新とあわせて基盤整備を開始 財政事務（計画～評価）をエンドツーエンドでデジタル化 BIツールを使ったデータ分析環境や、指標の進捗状況の可視化（準備中）を、市長から担当まで共有 PDCAを回しながらどういうデータを収集・活用するかを検討する方針とし、アジャイルに整備 	<ul style="list-style-type: none"> データ経営課がデジタル経営の観点からシステム要件に対してインプット

出典）横浜市. 2025. “横浜市のデータ経営～市民の成果実感につながる経営スタイルを目指して～”及びヒアリングに基づきEY作成

【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

【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、全施策・事業のデータを収集・分析し、可視化と多面的な検討を通じて質の向上と財源創出を図ることを明確にしている。

横浜市中期経営計画2026-2029（素案）におけるデータ駆動型経営推進の方針

DDPの概要

データ収集

全ての施策・事業をデータベース化



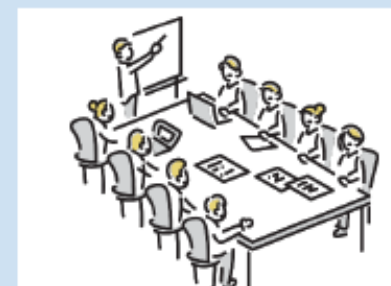
分析・可視化

統計的手法も活用



検討・議論

施策の質の向上と財源創出



①検討・議論は多面的・多角的に

<データは行政でも重視すべき素材>

②適時適切、感度を高め、「考動」

<状況確認→闊達な議論→フレキシブルな実践→プロモーション>

<ロジックモデルの思考重視>

「データ経営」は、限られた経営資源の中で、本質的な行政課題を追求しながらアウトカム重視で施策の質を高めると共に、施策や事業の成果を的確に把握し、財源創出にも貢献する横浜市役所ならではの経営手法です。市税の使い方について納税者目線の徹底と市民の皆様が実感できる成果を重視しています。

【横浜市】データ経営／データ・ドリブン・プロジェクト（DDP）

実施体制

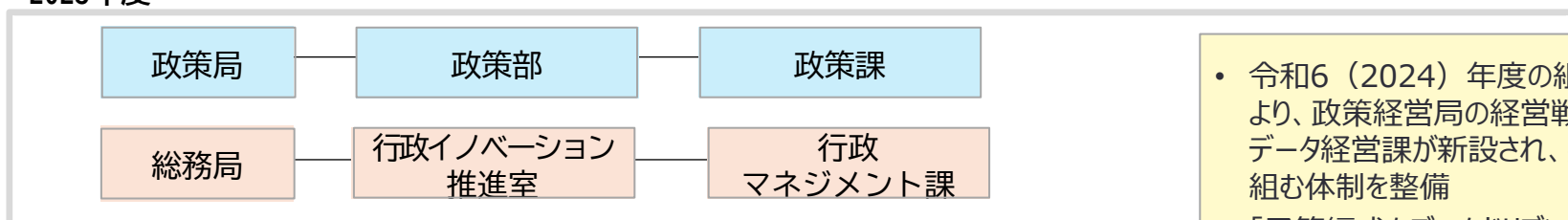
全分野

全般

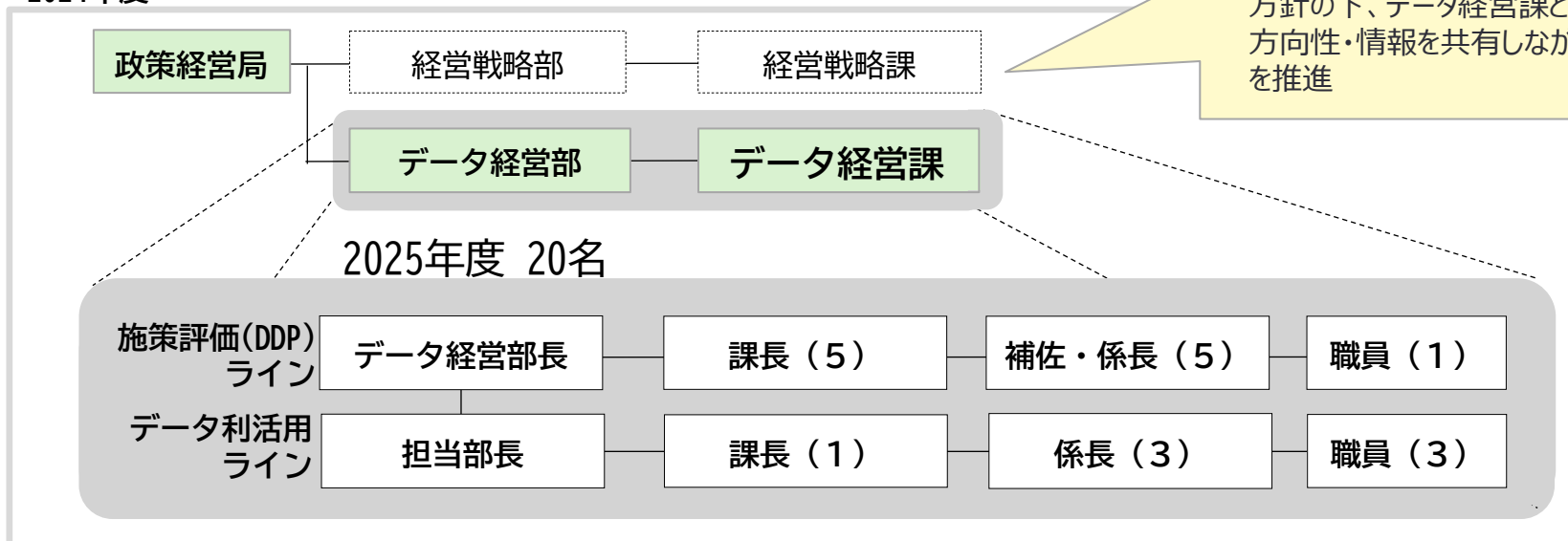
横浜市では、データ経営に対する体制整備を進め、2024年度には「データ経営課」を新設し、政策・財務の両視点を持つ職員を配置することで、全庁のデータ経営を専門的に支える体制を構築した。

DDPの推進体制

2023年度



2024年度～



- 令和6（2024）年度の組織再編により、政策経営局の経営戦略課とデータ経営課が新設され、共同で取り組む体制を整備
- 「予算編成をデータドリブン化する」との方針の下、データ経営課と財政課が方向性・情報を共有しながら取り組みを推進

【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

【横浜市】データ経営／データ・ドリブン・プロジェクト（DDP）

全分野

全般

- 横浜市では、全事業を対象とした経営サイクルをシステムとして運用し、課題に応じて「必要な分析」を柔軟に選択するとともに、事後評価を中心に据えつつ新規事業は厳格な事前設計を行うことで、EBPMを実効的に機能させる仕組みの構築を図っている。

DDPの特徴と実施上の工夫

- **全事業を対象とした経営サイクルへの組み込み**：横浜市中期計画に掲げる約1,400の全事業を対象にロジックモデルを作成し、アウトカム志向でPDCAサイクルを運用している。
- **「必要な分析」を選ぶ柔軟なデータ活用**：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している。
- **実践からルール／ガイドラインへの落とし込みと共有**：担当者の実践により課題や疑問が生じた点に関するガイドラインを作成して共有している（例：アンケート調査、データ収集・クレンジング、データマネジメントルール）
- **事後評価を中心とし、新規事業は厳格な事前設計**：原則は事後評価を重視しつつ、新規事業はニーズ確認と効果検証方法の事前設定を必須とし、全ての新規事業でロジックモデルを点検。その上で、市民の成果実感につながるトライ＆エラーを推奨している。
- **外部要因を考慮した指標・目標値設定方針**：次期中期計画（2026年～2029年）の策定においては、外部要因が大きい人口等に関しては目標値を設定しないこととし、市の取組による寄与が見込まれる施策レベルで指標を設定する方針としている。
- **自分事化を図る実践体制**：DDPは施策・事業の担当部局が主体となり、データ経営課は適宜支援をし、推進するという体制を明確化している。
- **取組を支えるデータ基盤**：BIツールによる市内データ分析環境や、指標の進捗状況の可視化（準備中）を、市長から担当まで共有し、事業改善を図っていく。PDCAを回しながらどういうデータを収集・活用するかを検討する方針とし、必要なものを都度アジャイルに整備している。

【福岡市】概要

観点	内容
政策分野	全分野（一般会計及び特別会計事業）
アクティビティ	全般
担当部署	総務企画局行政部行政マネジメント課
解決すべき社会課題	事業毎
政策の実施対象（受益者）	事業毎
ステイクホルダー	事業毎
政策の内容	事業毎
評価の枠組み	個々の事業毎に、事務事業マネジメントシートを作成し、事業の必要性や目的、手段等を確認しながら、効果的・効率的に事業が実施されているか、各局区（各課）内で対話し、事業の見直しを行う。また、点検の結果は、局区の自律的な事業の見直しや改善、事業の選択と集中に向けた分析や検討、予算編成等に活用する。
参考となるポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務事業マネジメントシートは対話を意識した項目になっていること（例：「誰（何）を対象として事業を行うのか」、「令和〇年度は、前年度の改善方策を踏まえ、目的達成に向けてどのような方法で何を行ったのか」） ・ 事業見直しの基準を設けていること（どのような状態になったら事業を見直し（終了）するのか）

【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
【福岡市】事業マネジメントシート項目

➢ 事業毎に作成する事務事業マネジメントシートの記載項目が対話のきっかけになるような表現になっている。

事務事業マネジメントシート(例)

記載項目(例)

事務事業マネジメントシート (令和6年度実施分)																																																								
事業名	博多旧市街プロジェクト		事業を始めた理由(きっかけ)は何か																																																					
所管局	経済観光文化局	所管課	地域観光推進課																																																					
根拠法令	—																																																							
開始年度	平成29年度	行政計画	—																																																					
【事業概要】																																																								
誰(何)を対象として行うのか	福岡市民及び市外からのインバウンドを含む観光客																																																							
対象をどのような状態にしたいのか	中世最大の貿易港高都市であった博多部において、価値ある資源をストーリーとまちなみでつなぎ、「博多旧市街」エリアとして、市民や観光客に認知し楽しんでもらえる環境を整え、福岡観光の定着を図る。																																																							
事業目的	令和6年度、前年度の改善方策を踏まえ、目的達成に向けて主にどのような方法で何を行ったのか 福岡観光の定着化に向けた取り組みを地域や民間事業者と連携のうえ実施した。 実施内容(事業手段) ・観光地としての価値を高める取組み ・博多旧市街フェスティバルを実施した。 ・博多旧市街エリアにおける観光拠点のあり方検討を行った。 ・博多旧市街灯籠の追加作成を行い、エリア内の店舗へ貸し出すことによるまちなみ醸成を行った。 ・観光客に向けた取組み ・博多旧市街パンフレット、博多旧市街フォトブック増刷・配架し、観光客に向けた情報発信を行った。																																																							
どのような状態になったら事業を見直し(終了)するのか	歴史・伝統文化など、エリアの特性を活かしたコンテンツの充実化が図られるとともに、モデルロードの実現性やまちなみ醸成にあわせた店舗集積が進み、趣あるおもてなしの雰囲気醸成や賑わいが創出されることにより、主要な観光地として観光情報誌に掲載されるなど、福岡観光の定着として定着すること。 また、地域への集客や消費が促進されることにより得られる経済効果が地域の隅々まで波及するとともに、「我が町の誇り」として、シンボルファイが醸成されることで、エリア観光の自主化が図られる状況となれば、博多旧市街での取組をモデルとして他のエリアへの拡大を図っていく。																																																							
【ロジックモデル・指標の達成度】																																																								
①活動アウトプット(どんな活動を行うのか)	②結果アウトプット(活動の結果、どうなるのか)	③中間アウトカム(その結果、対象はどうなるのか)	④最終アウトカム(その結果、市としてどうなるのか)																																																					
地域、民間事業者等との連携をさらに強化しながら、博多旧市街の認知向上や福岡観光の定着化に向け、下記のことに取り組む。 ・博多旧市街フェスティバルの実施 ・店舗によるまちなみ醸成や、博多旧市街ライトアップネットワークとの連携強化 ・SNSを活用した情報発信強化(ファンタック) ・交通機関等と連携した装飾や動画放映等のプロモーション ・博多旧市街セレクションの拡充(治道への看板の撤出) ・右衛門橋装飾等の点検 ・灯籠の設置などによるまちなみの雰囲気醸成 ・音声ARを活用したまちなみガイドコンテンツの拡充 ・文化観光の振興 ・寺社等の貴重な文化財等の観光活用検討	①地域、民間事業者等と連携・協力体制が強化される。 ②フェスの内容充実、期間延長により、新規・リピーターが増加し、認知向上に繋がる。 ③若年層やF1層の誘客により、SNSでの情報拡散や地域への経済波及効果が期待される。 ④まちなみの雰囲気醸成することで、旧市街の見え方に繋がる。 ⑤簡単なまちなみだけでなく、音声ARや多言語ガイドを組み合わせたことで観光客の期待と満足度の向上に繋がる。 ⑥「博多旧市街＝観光地」というイメージの定着。 ⑦観光地のイメージが定着することで、多くのメディア、雑誌等に博多旧市街が掲載され、新たな民間事業者の参加に繋がる。	①地元住民やエリア内で活動する民間企業のシンボルマークの形成やモチベーションの向上。 ②趣のあるまちなみや体験型コンテンツを見せることで、観光客がエリアへの関心を持つ。 ③まちなみをさらに楽しめるコンテンツを用意することで、観光客の満足度が向上し、リピーターの確保に繋がる。 ④観光地として定着することで、新規事業者の参加に繋がり、エリア内の経済活性化に繋がる。	①地域、民間事業者等の主導で博多の特性を活かした観光施策が展開され、エリアの観光ポテンシャルが向上する。 ②福岡観光の定着＝博多旧市街となる。 ③博多部の歴史、伝統文化が際立ち、福岡市の魅力がさらに高まる。 ④観光客の満足度向上により、滞在時間の延長やリピーターの確保に繋がり、地域の経済活性化が図られる。 ⑤入込観光客数の増加に繋がる。																																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">指標の内容</th> <th colspan="2">実績</th> <th colspan="2">目標</th> <th rowspan="2">成果の指標(KPI)</th> </tr> <tr> <th>年度</th> <th>R5年度</th> <th>R6年度</th> <th>R7年度</th> <th>最終年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>※2結果アウトカムに対応した指標を設定</td> <td>年度</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>—</td> <td>R年度</td> </tr> <tr> <td>地域・民間・行政などの関係者と連携した新規観光施策実施数</td> <td>実績</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td></td> <td>達成率</td> <td>20.0%</td> <td>40.0%</td> <td>—</td> <td>R年度</td> </tr> <tr> <td></td> <td>目標</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td></td> <td>実績</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td></td> <td>達成率</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table>				指標の内容	実績		目標		成果の指標(KPI)	年度	R5年度	R6年度	R7年度	最終年度	※2結果アウトカムに対応した指標を設定	年度	5	5	—	R年度	地域・民間・行政などの関係者と連携した新規観光施策実施数	実績	1	2	5	—		達成率	20.0%	40.0%	—	R年度		目標	—	—	—	—		実績	—	—	—	—		達成率	—	—	—	—						
指標の内容	実績		目標		成果の指標(KPI)																																																			
	年度	R5年度	R6年度	R7年度		最終年度																																																		
※2結果アウトカムに対応した指標を設定	年度	5	5	—	R年度																																																			
地域・民間・行政などの関係者と連携した新規観光施策実施数	実績	1	2	5	—																																																			
	達成率	20.0%	40.0%	—	R年度																																																			
	目標	—	—	—	—																																																			
	実績	—	—	—	—																																																			
	達成率	—	—	—	—																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">基本計画(政策推進プラン)</th> <th colspan="2">事業費(千円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事業区分</td> <td>重点</td> <td colspan="2">令和6年度決算額(見込額)</td> </tr> <tr> <td>主</td> <td>5-1-1</td> <td>歳出</td> <td>47,991</td> </tr> <tr> <td>再</td> <td>—</td> <td>歳入</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>分野別目標</td> <td>入込観光客数(日帰り) R6年度目標値:1,400万人 入込観光客数(宿泊) R6年度目標値:900万人</td> <td>特定財源</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>事業群</td> <td>福岡の歴史資源の観光活用</td> <td>一般財源</td> <td>47,991</td> </tr> <tr> <td>取組方針</td> <td>—</td> <td colspan="2">前年度決算額・翌年度予算額</td> </tr> <tr> <td>推進項目</td> <td>—</td> <td>年度</td> <td>R5</td> <td>R7</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>歳出</td> <td>75,796</td> <td>84,242</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>歳入</td> <td>0</td> <td>16,622</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>特定財源</td> <td>—</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>一般財源</td> <td>75,796</td> <td>67,620</td> </tr> </tbody> </table>				基本計画(政策推進プラン)		事業費(千円)		事業区分	重点	令和6年度決算額(見込額)		主	5-1-1	歳出	47,991	再	—	歳入	0	分野別目標	入込観光客数(日帰り) R6年度目標値:1,400万人 入込観光客数(宿泊) R6年度目標値:900万人	特定財源	—	事業群	福岡の歴史資源の観光活用	一般財源	47,991	取組方針	—	前年度決算額・翌年度予算額		推進項目	—	年度	R5	R7			歳出	75,796	84,242			歳入	0	16,622			特定財源	—	—			一般財源	75,796	67,620
基本計画(政策推進プラン)		事業費(千円)																																																						
事業区分	重点	令和6年度決算額(見込額)																																																						
主	5-1-1	歳出	47,991																																																					
再	—	歳入	0																																																					
分野別目標	入込観光客数(日帰り) R6年度目標値:1,400万人 入込観光客数(宿泊) R6年度目標値:900万人	特定財源	—																																																					
事業群	福岡の歴史資源の観光活用	一般財源	47,991																																																					
取組方針	—	前年度決算額・翌年度予算額																																																						
推進項目	—	年度	R5	R7																																																				
		歳出	75,796	84,242																																																				
		歳入	0	16,622																																																				
		特定財源	—	—																																																				
		一般財源	75,796	67,620																																																				

- 背景: 事業を始めた理由(きっかけ)は何か
- 【事業概要】
- 対象: 誰(何)を対象として行うのか
- 事業目的: 対象をどのような状態にしたいのか
- 実施内容(事業手段): 令和〇年度、前年度の改善方策を踏まえ、目的達成に向けてどのような方法で何を行ったのか
- 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

- 【ロジックモデル・指標の達成度】
- ① 活動アウトプット: どんな活動を行うのか
- ② 結果アウトプット: 活動の結果、どうなるのか
- ③ 中間アウトカム: その結果、対象はどうなるのか
- ④ 最終アウトカム: その結果、市としてどうなるのか

【福岡市】事業の見直し判断基準

➤ 事業の見直し判断基準「どのような状態になったら事業を見直し(終了)するのか」を事業ごとに記載している

事業見直し(終了)基準(例)

事業名	事業見直し(終了)基準
子ども習い事応援事業	助成対象者へのアンケート調査(毎年実施予定)により、登録済の助成対象者のうち、この事業のクーポンを現在または過去に利用したことがある割合が回答者の過半数を下回るような場合等、事業の継続が多くから求められていない状態。
アントレプレナーシップ教育	全ての小中学校で、学校主体によるより質の高いキャリア教育を継続的に行うことができるようになり、「将来の夢や目標をもっている」と答えた児童生徒の割合が、小学校で89%、中学校で75%に達成した段階で、次の指標を設定し、継続する。
クリエイティブ関連産業の振興、eスポーツビジネス創出事業、音楽都市振興事業(商工業振興費)	事業目的に向けた取組みが行政主導ではなく、民間主体で自発的に行われるような環境が醸成され、かつ行政で解決すべき課題がなくなった際に事業を終了するもの。
クルーズ船誘致事業	北東アジアのクルーズ市場だけでなく欧米等多様な地域から、ラグジュアリー船をはじめ多様なクルーズ船の寄港が増え、博多港がクルーズ市場において地位を確立し、市への経済波及効果が増加した時に終了。
国際貢献・国際協力の推進(国際視察・研修受入事業)	本事業に代わり、各局による個別の視察受入により、事業目的が達成できる場合には、必要な見直しを行う。

【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

(参考) 【みなとみらい本町小学校】概要

観点	内容
政策分野	初等教育
アクティビティ	研修・人材育成
担当部署	—
解決すべき社会課題	持続可能な開発のための教育(ESD)
政策の実施対象(受益者)	—
ステイクホルダー	<ul style="list-style-type: none"> • 学校(管理職・教職員) • 児童 • 保護者・PTA • 地域関係者 • 横浜市教育委員会 • ESD推進事業(文部科学省／市)関係者 • 外部専門家(大学教員等)
政策の内容	—
評価の枠組み	<ul style="list-style-type: none"> • ESDの実践において導入 • 定量的指標＋定性的指標 • 「比較可能性」に縛られず、学校の改善に必要な評価を選択
参考となるポイント	<ul style="list-style-type: none"> • ロジックモデルを継続的に活用することにより、「全教職員の共通言語」として定着 • ロジックモデルを壁に貼り、常に目に入るようにしているほか、今後修正したい点を付箋に書いて貼ることで随時見直しが可能 • 児童にも浸透し、児童自身が指標を作り自己評価する際にも活用 • 地域との連携・協働においても活用

出典)みなとみらい本町小学校ウェブサイト及び有識者ヒアリングに基づき作成

【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

(参考) 【みなとみらい本町小学校】ロジックモデル

ロジックモデル

初等教育

研修・人材育成

- ▶ みなとみらい本町小学校では、開講当初からロジックモデルを作成し、学校マネジメントに活用している。
- ▶ 現在では、ロジックモデルは「全教職員の共通言語」となり、教職員に加えて児童にも浸透しており、適宜改定が図られている。

ロジックモデル2020（一部抜粋）

最上位
目的スーパー
ゴール

学校教育目標【『みな』と『みらい』を創る子】

「多様性を認められる」「多面的・多角的に物事を捉える」「問いを見い出して学び続ける」「まちに愛着をもつ」「豊かな心をもつ」の5つの資質を育成する。

上位
目的最終
アウトカム

社会（まち・ひと）とつながり、多様な文化や価値観を取り入れながら広い視野で物事を捉え、現代社会における課題の解決に向けて行動できる、持続可能な社会形成を担うグローバルな人材が育成されている。

戦略
目的中間
アウトカム

「みなとみらい」の豊かな資源を活かした教育活動から、社会（まち・ひと）の課題解決に向けて、さまざまな視点や立場に立ち、多様な他者の考えを共有しながら、地域・保護者・企業をはたらきかけ、社会に変化を起こせる子*¹が育っている。*¹ 社会に変化＝変革

直接
アウトカム
01

子どもたちが、社会（まち・ひと）から課題を見い出し、解決に向かって試行錯誤しながら活動を進め、自分たちの成長を感じている。

直接
0101

発達段階に合った課題を自分から見い出している。

指標
010101

身近なまちや生活を見つめ直し、まちの課題解決に向けて、願いや思いをもつ。

指標
010102

話し合いを通して、学年・学級集団で追究する価値がある課題を選択する。

活動
010101活動
010102直接
0102

具体的な解決方法を試しながら、粘り強く追究している。

指標
010201

計画を立てて、課題解決に向けて見通しをもつ。

指標
010202

体験したり調べたりしながら、材（ひと・もの・こと）に繰り返し触れる。

指標
010203

専門家に出会い、アドバイスをもらいながら活動を進める。

直接
0103

自分たちの考えを課題と更新しながら、発展的な課題解決学習を進めている。

指標
010301

活動を進める中で計画を見直したり、問い続けたりして学習を調整する。

指標
010302

自分の見方・考え方の広がりや学び方のよさに気付く。

指標
010303

専門家に出会い、アドバイスをもらいながら活動を進める。

【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

(参考) 【みなとみらい本町小学校】ロジックモデル活用上の工夫

➤ 同校では、ロジックモデルを「みんなで使う道具」ことで、授業・学校経営・地域協働という幅広い側面に無理なく活用している。

ロジックモデル活用上の工夫と特徴

- **ロジックモデルは「全教職員の共通言語」**: 開校時から学校全体・教科・学級の各レイヤーでロジックモデルを作成・更新し、年度ごとの教育計画・授業改善に直結させて運用。付箋で随時メモを貼り足す等により「生きた」ロジックモデルとして活用している。
- **PDCAを日常のワークフローに埋め込む**: 研修・授業研究・協議会など既存の場面にロジックモデルの更新・振り返りを組み込み、追加負担を抑えつつ改善サイクルを恒常運転化。評価は「比較のため」よりも「学校の改善のため」に最適化して設計している。
- **改善にフォーカスした指標選定**: 全国学力調査等の客観データは活用しつつ、自分たちでは改善に資する指標にフォーカス。比較可能性にこだわりすぎず、改善に必要なデータを把握する姿勢を徹底している。
- **外部専門家の伴走が負担最小化に寄与**: ロジックモデルの導入・更新は、研修(M研)や授業研究、協議会の時間に置き換えて実施。初期は専門家が伴走しつつ、現場負担を増やさずに定着を図った。
- **児童にも浸透**: 学級毎のクラスロジックで児童自身がクラス目標、中目標、活動を定め、自己評価を行う。これを教師が授業の見取りのポイントとして活用している事例もある。
- **保護者・地域を巻き込む対話型の協働を構築**: 学校協議会にロジックモデルを提示し、保護者・PTA・商工会など多様な当事者と共に「もやもや」を可視化しながら議論。価値観によって意見が分かれるような内容も、対話を通じ相互理解と協働が促進された。

アンケート調査結果

アンケート調査の目的・背景

- 本アンケート調査は、EBPMに関する認知度、取組状況、EBPM実施上の課題、研修ニーズ等を把握するために、文部科学省の職員を対象に実施したものである。
- 本アンケート調査の目的・背景は以下のとおり。

【調査の目的・背景】

- 本アンケート調査では、文部科学省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て、適切なテーマ設定の選定に資する情報を把握するものである。具体的には、EBPMに関する認知度、取組状況、EBPM実施上の課題、研修ニーズ等を把握するためのアンケート調査を実施した。

アンケート調査の実施概要

- 調査実施期間：2026年1月30日～2月13日
- 調査方法：WEBアンケート
- 調査対象：調査実施時点で文部科学省に勤務するすべての職員（外部からの出向者を含む）
- 有効回答件数：337名

アンケート調査項目

<アンケート調査項目>

- Q1_EBPMの認知度
- Q2_EBPMの取組状況
- Q3_（EBPMに取り組んでいる職員における）
EBPMの取組場面
- Q4_政策形成過程におけるロジックモデルの活用度
- Q5_政策形成過程におけるデータの活用度
- Q6_EBPMに必要なデータの入手状況
- Q7_（EBPMに必要なデータを入手できている
職員における）データの入手方法
- Q8_（EBPMに必要なデータを入手できていない
職員における）データを入手できない理由
- Q9_EBPMを実施するうえでの課題
- Q10_EBPMの研修受講経験
- Q11_研修で学びたい内容
- Q12_望ましい研修の実施形式
- Q13_研修で知りたい具体例
- Q14_その他、研修に関する意見【自由記述】
- Q15_EBPM支援制度の認知度
- Q16_（EBPM支援制度を知っている職員における）
実際に活用した／活用を検討した支援制度
- Q17_必要な支援
- Q18_その他、EBPMに関する意見【自由記述】

アンケート調査結果のまとめ①：エグゼクティブサマリー

<EBPMの認知度>

- 「用語だけでなく内容も知っている」（45.7%）の割合が最も高くなっており、「用語は聞いたことがある」（36.5%）を合わせると、8割を超えており、概ね認知は進んでいるものの、理解の更なる深化の余地がうかがえる。

<EBPMの取組状況>

- 「取り組んでいる」が42.7%、「取り組んでいない」が57.3%で未取組が過半を占めており、今後の取組の拡大余地が大きい状況である。

<EBPMの取組場面>

- EBPMに取り組む場面は政策企画立案時が最も多く（69.4%）、政策評価時（52.1%）や政策実施時（47.9%）においても約5割程度の取組が見られる。

<政策形成過程におけるロジックモデルの活用度>

- 「ほとんど活用していない」（36.8%）と「全く活用していない」（34.1%）を合わせると、7割以上の割合でロジックモデルの活用がなされておらず、ロジックモデルの更なる活用余地がうかがえる。

<政策形成過程におけるデータの活用度>

- 「常に活用している」（15.1%）と「時々活用している」（42.7%）を合わせると、6割弱と一定のデータの活用が見られるが、4割強は「ほとんど活用していない」または「全く活用していない」状況であり、更なるデータの活用余地がうかがえる。

<EBPMに必要なデータの入手状況>

- 「入手できていない」の割合が68.8%、「入手できている」が31.2%となっており、必要なデータの入手がまだまだできていない状況にある。

<データの入手方法>

- 「所属している部署が独自に調査をして実施（アンケートやヒアリングを含む）」（61.0%）の割合が最も高く、次いで、「公的統計のデータを入手」（53.3%）となっている。

<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%）の割合が最も高く、次いで、「入手するための業務負担が大きい（時間・工数）」（38.8%）、「入手する方法が分からない／スキル不足」（37.9%）となっている。

アンケート調査結果のまとめ② : エグゼクティブサマリー

<EBPMを実施するうえでの課題>

- 「EBPMに必要な経験・知見を有する人材の不足」(29.1%)の割合が最も高く、次いで、「新たなデータの収集に時間とコストがかかる」(26.1%)、「EBPMに必要な時間が不足」(21.1%)となっており、時間、人材、コストが課題となっていることが分かる。

<EBPMの研修受講経験>

- 「受けたことがない」(64.1%)の割合が最も高く、EBPMの研修の受講が進んでいない状況であることが分かる。

<研修で学びたい内容>

- 「データの収集・整理方法」(48.1%)の割合が最も高く、次いで、「調査結果・データの読み方」(40.7%)、「指標設定の方法」(39.2%)となっており、データの収集・整理やその読み方、指標設定に関する研修ニーズが高いことが分かる。

<望ましい研修の実施形式>

- 「オンデマンド」(76.6%)の割合が最も高くなっており、自分に都合のよいタイミングで必要な研修を受講できる形式を望んでいることが分かる。

<研修で知りたい具体例>

- 「実際に事業の見直し等に反映された好事例」(52.2%)の割合が最も高くなっている。次いで、「調査・指標の好事例」(48.1%)、「ロジックモデルの好事例」(44.8%)となっている。

<EBPM支援制度の認知度>

- EBPM支援制度の認知度については、「聞いたことがない」(65.3%)の割合が高くなっており、支援制度の活用に向けて、更なる周知を進めていく余地がある。

<実際に活用した／活用を検討した支援制度>

- 「実際に活用した／活用を検討した支援制度」はいずれも3割前後にとどまり、全般的に支援制度の活用状況はそれほど高くないことから、支援制度の周知を通して、更なる活用の促進を図る余地があると考えられる。

<必要な支援>

- 「データ分析ツール(生成AI等)の導入」(45.1%)の割合が最も高く、次いで、「説明会・研修・相談会」(38.9%)、「省内でいつでも相談できる窓口」(35.6%)が高くなっており、ツールの導入や相談体制の充実化のニーズが高いことがうかがえる。以上を踏まえると、実務と両立しやすいオンデマンド中心の研修に加え、ツール導入、伴走支援、相談窓口の整備を組み合わせることが有効と考えられる。

アンケート調査結果のまとめ③：分野別の傾向

<分野別の傾向>

- **EBPMの認知度**：多くの分野で「用語は聞いたことがある」または「用語だけでなく内容も知っている」と回答した割合は約8割前後であった。一方、文化分野ではこれらを合わせた割合が約3分の2にとどまっており、他の分野よりも認知が進んでいない状況がうかがえる。
- **EBPMへの取組状況**：分野によって差がみられ、スポーツ分野での取組が6割強と最も高く、その他分野では低い傾向にあった。
- **EBPMへの取組場面**：EBPMに取り組む場面は政策企画立案時が最も多く、政策評価時や政策実施時にも一定の取組が見られる。分野ごとには、活用される場面に違いがみられる。
- **政策形成過程におけるデータ活用**：全体として一定程度進んでいるものの、分野間で活用状況に差が見られる。スポーツ、教育、文化の各分野では、政策形成過程におけるデータ活用が一定程度進んでいるが、その他分野や科学技術分野では、データ活用が十分に進んでいない状況にある。
- **データの入手方法**：公的統計が中心であるが、文化、教育等、分野によっては独自調査データへの依存もみられ、部局間でのデータ活用の在り方に差がみられる。
- **EBPMを実施するうえでの課題**：いずれの分野でも、時間・人員不足といった体制面の課題が最も大きく、加えて専門人材やデータ活用に関する課題が分野横断的に存在している。
- **研修で学びたい内容**：いずれの分野でも、データ収集・整理や指標設定等の実務的な基礎スキルを中心に幅広く研修ニーズがある。分野ごとに関心の置き所に若干の違いがみられる。文化分野では、いずれの内容についても、他の分野よりも高い傾向が見られる。
- **EBPMに関する具体例**：全般的に調査・指標や事業の見直し等に反映された好事例への関心が高く、分野ごとに求められる事例の内容に違いがみられる。
- **EBPM推進にあたって必要な支援**：全般的にデータ分析ツールや相談体制の整備とともに、専門人材や研修等人材面の支援が求められており、分野ごとに求められる支援の内容に違いがみられる。

アンケート調査結果のまとめ④：階級別の傾向

<階級別の傾向>

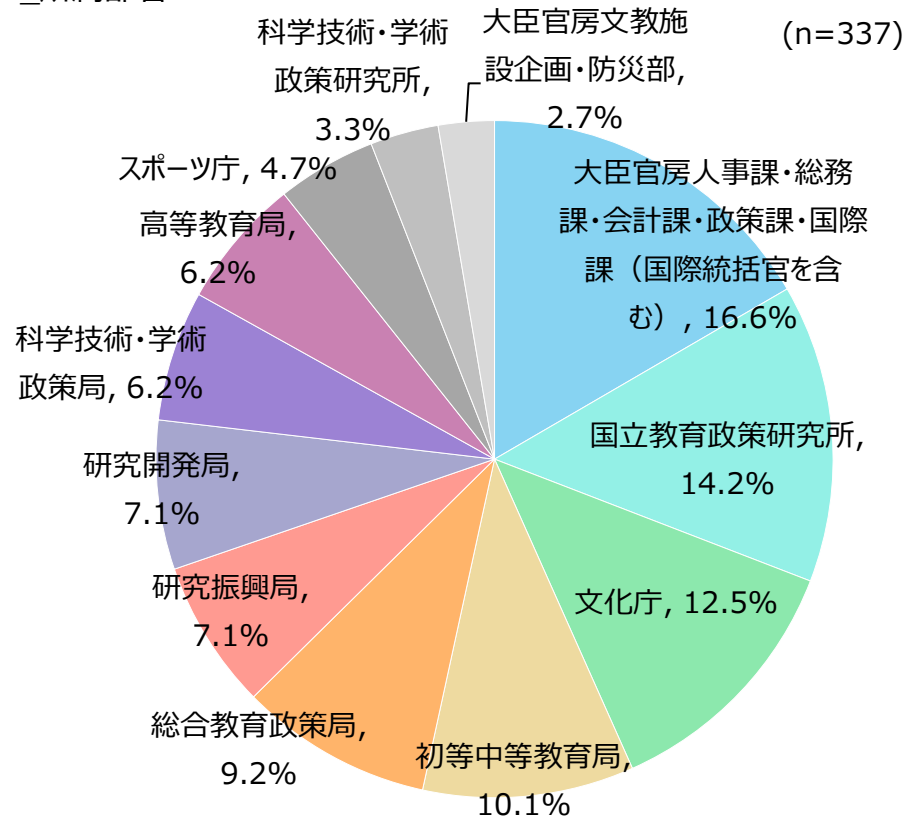
- **政策の企画立案業務への従事状況**：階級によって大きく異なり、上位階級ほど企画立案業務への関与割合が高い傾向がみられる。
- **EBPMの認知度**：階級によって差がみられ、上位階級ほど内容まで理解している割合が高い一方、若手・中堅層では用語を知っているにとどまる傾向がみられる。
- **EBPMへの取組状況**：階級によって顕著な差がみられ、上位階級ほどEBPMに取り組んでいる割合が高く、実務としてEBPMの取組が定着していることがうかがえる。
- **EBPMへの取組場面**：「係員級（主任を含む）」と「局長・審議官級以上」を除くいずれの階級でも、政策企画立案時の取組の割合が高い傾向がみられ、政策企画立案時におけるEBPMの取組が進んでいる状況がうかがえる。「局長・審議官級以上」では、「政策評価時（行政事業レビュー実施等）」の割合が高く、「課長級」では「政策実施時（事業の進捗管理等）」の割合が高い。他方、室長・企画官級以下の若手層では、政策実施時及び政策評価時の割合が「課長級」よりも低く、企画立案後のEBPM活用の定着が求められる。
- **政策形成過程におけるデータの活用度**：上位の階級ほどデータ活用の割合が高く、若手、特に係員級では未活用の割合が相対的に高い傾向にある。
- **EBPMを実施するうえでの課題**：階級を問わず、EBPM推進上の最大の課題は時間の不足である。上位階級ほど人材不足、評価結果の反映、定量的な評価、データ収集等の課題が相対的に高い傾向にある。若手層は、全般的に上位階級よりも課題認識が低い傾向が見られる。
- **研修で学びたい内容**：「データの収集・整理方法」や「活用できる既存調査とその内容」の割合が共に高い傾向がみられる。
- **EBPMに関する具体例**：共通的に、事業の見直し等に反映された好事例や調査・指標の好事例に対する関心が高く、階級が上がるにつれて政策立案や事業の見直し等の政策判断に直結する事例が求められる傾向が見られる。
- **EBPM推進にあたって必要な支援**：階級に関わらず、研修や相談体制、データ分析ツールの整備等幅広い支援ニーズが確認されている。階級が上がるにつれて、幅広い支援を求めている傾向が顕著である。

【基本情報】アンケート回答者の概要

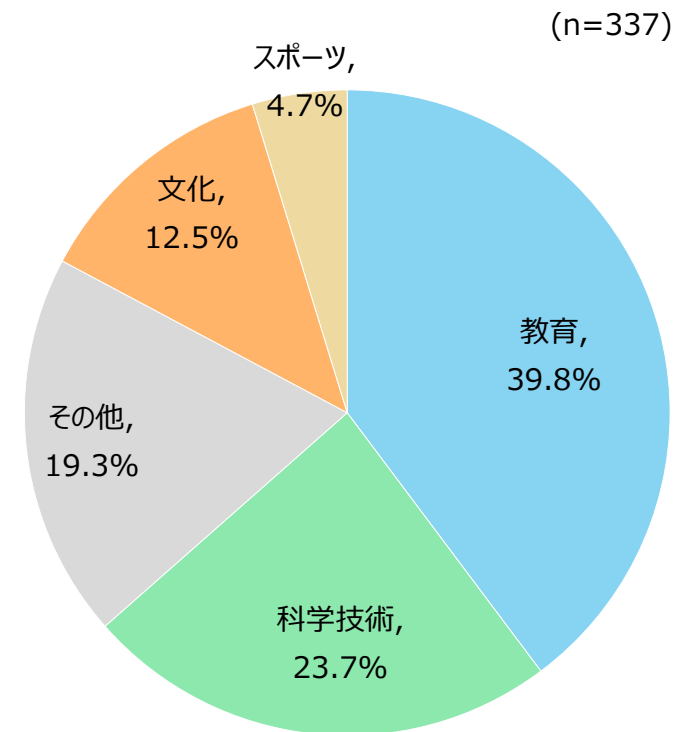
① 所属部署

- 「大臣官房人事課・総務課・会計課・政策課・国際課（国際統括官を含む）」の割合が最も高く16.6%となっている。次いで、「国立教育政策研究所」（14.2%）、「文化庁」（12.5%）となっている。
- 所属部署を分野別にみると、「教育」の割合が最も高く39.8%となっている。次いで、「科学技術（23.7%）」、「その他（19.3%）」となっている。「文化」（12.5%）、「スポーツ」（4.7%）の割合は少ない。

F1_所属部署



F1_所属部署_分野

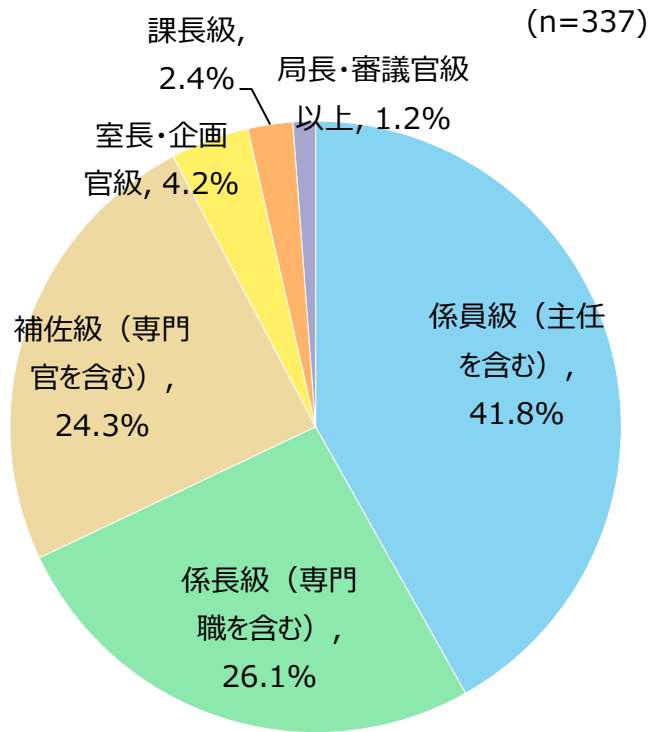


【基本情報】アンケート回答者の概要

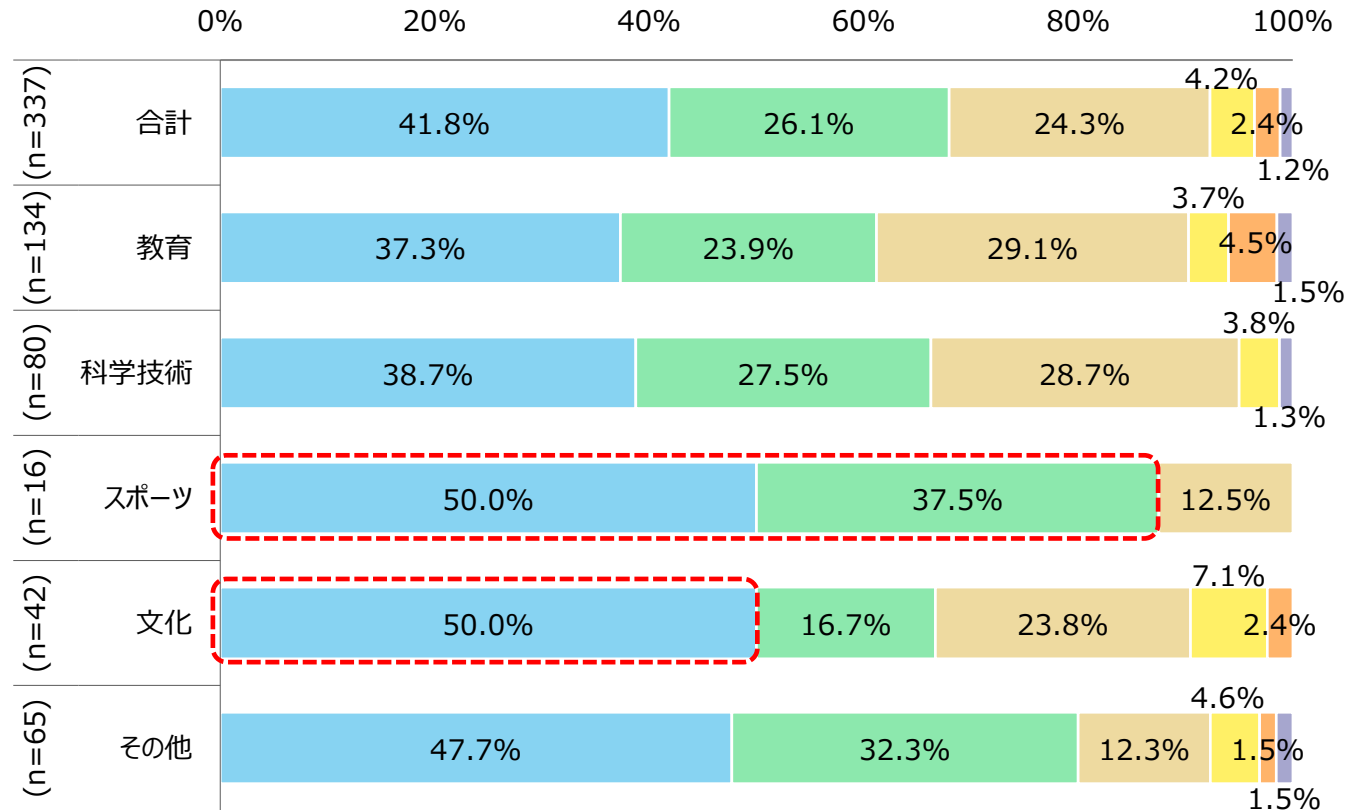
② 階級

- 階級については、「係員級（主任を含む）」の割合が最も高く41.8%となっている。次いで、「係長級（専門職を含む）」（26.1%）、「補佐級（専門官を含む）」（24.3%）となっている。若手・中堅が大半を占める構成となっている。
- 分野別に見ると、「スポーツ」における「係員級（主任を含む）」（50.0%）、「係長級（専門職を含む）」（37.5%）の割合が高く、「文化」における「係員級（主任を含む）」（50.0%）の割合が高くなっている。

F 2_階級



F 2_階級（分野別）



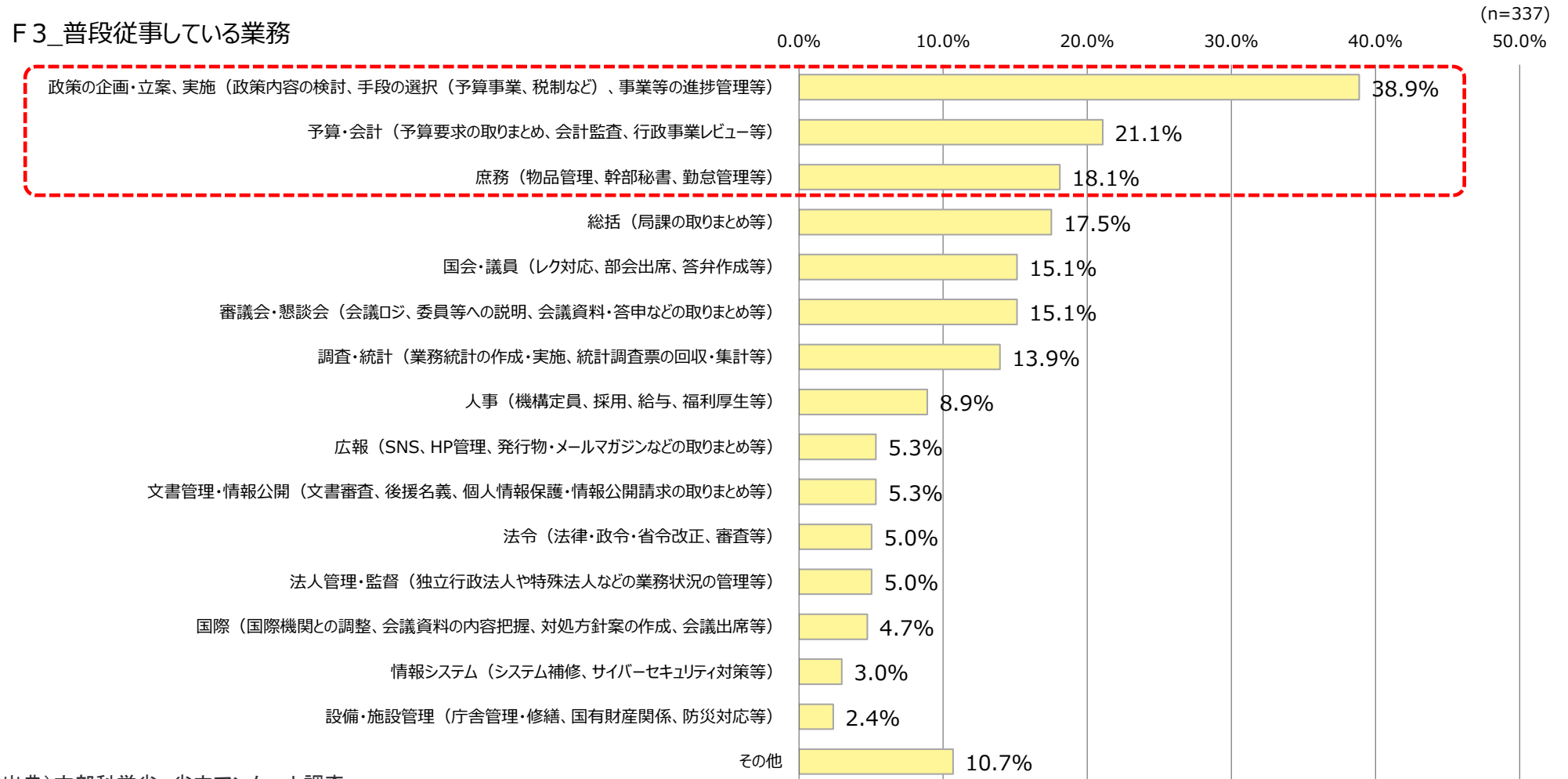
■ 係員級（主任を含む）
 ■ 係長級（専門職を含む）
 ■ 補佐級（専門官を含む）
 ■ 室長・企画官級
 ■ 課長級
 ■ 局長・審議官級以上

【基本情報】アンケート回答者の概要

③ 普段従事している業務

▶ 普段従事している業務については、「政策の企画・立案、実施（政策内容の検討、手段の選択（予算事業、税制等）、事業等の進捗管理等）」の割合が最も高く38.9%となっている。次いで、「予算・会計（予算要求の取りまとめ、会計監査、行政事業レビュー等）」（21.1%）、「庶務（物品管理、幹部秘書、勤怠管理等）」（18.1%）となっている。

F3_ 普段従事している業務

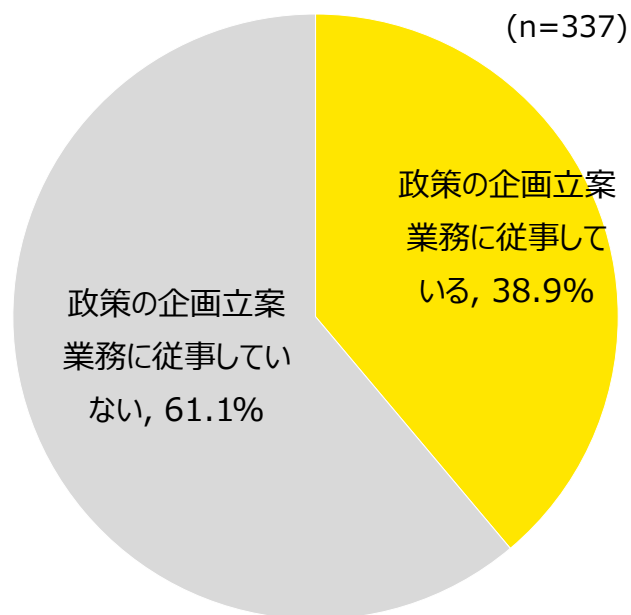


【基本情報】アンケート回答者の概要

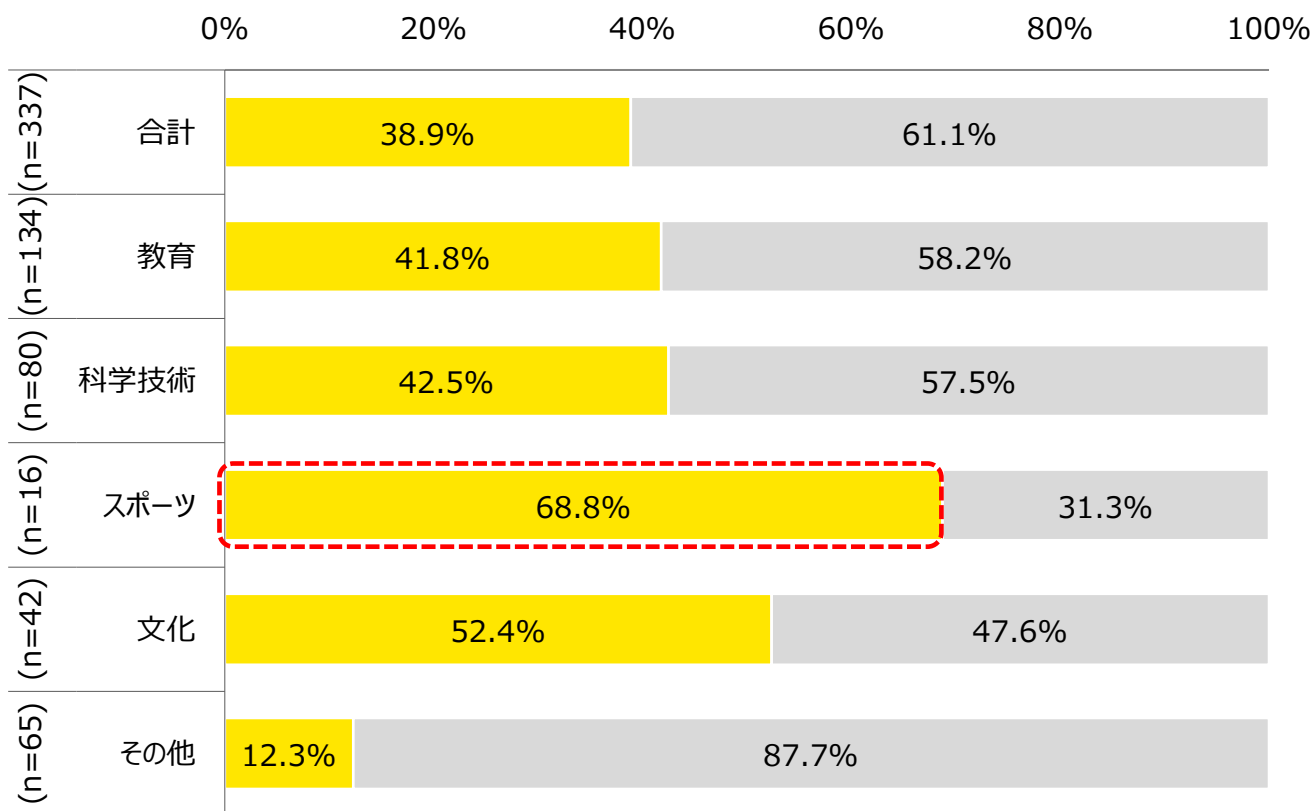
③-1 普段従事している業務_政策立案業務

- 「政策の企画立案業務に従事していない」の割合（61.1%）が、「政策の企画立案業務に従事している」（38.9%）を大きく上回っている。
- 分野別に見ると、「スポーツ」において、「政策の企画立案業務に従事している」の割合（68.8%）が高くなっている。

F3_普段従事している業務_政策立案業務



F3_普段従事している業務_政策立案業務（分野別）



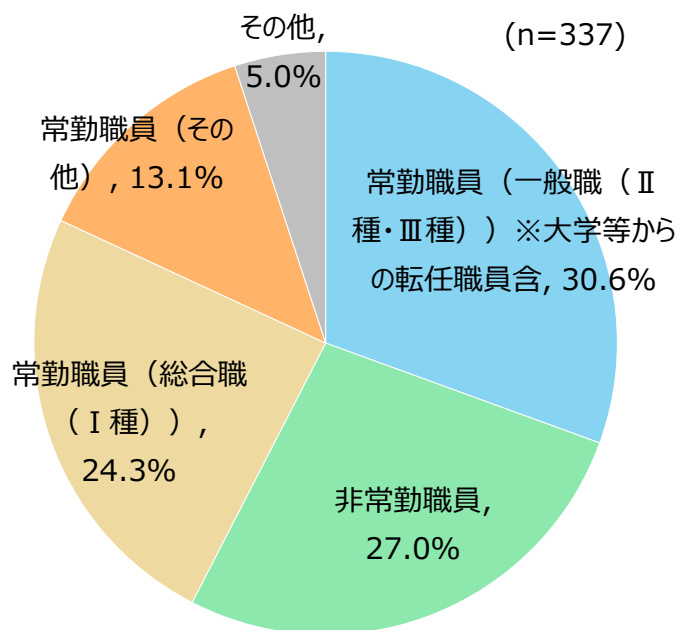
■ 政策の企画立案業務に従事している ■ 政策の企画立案業務に従事していない

【基本情報】アンケート回答者の概要

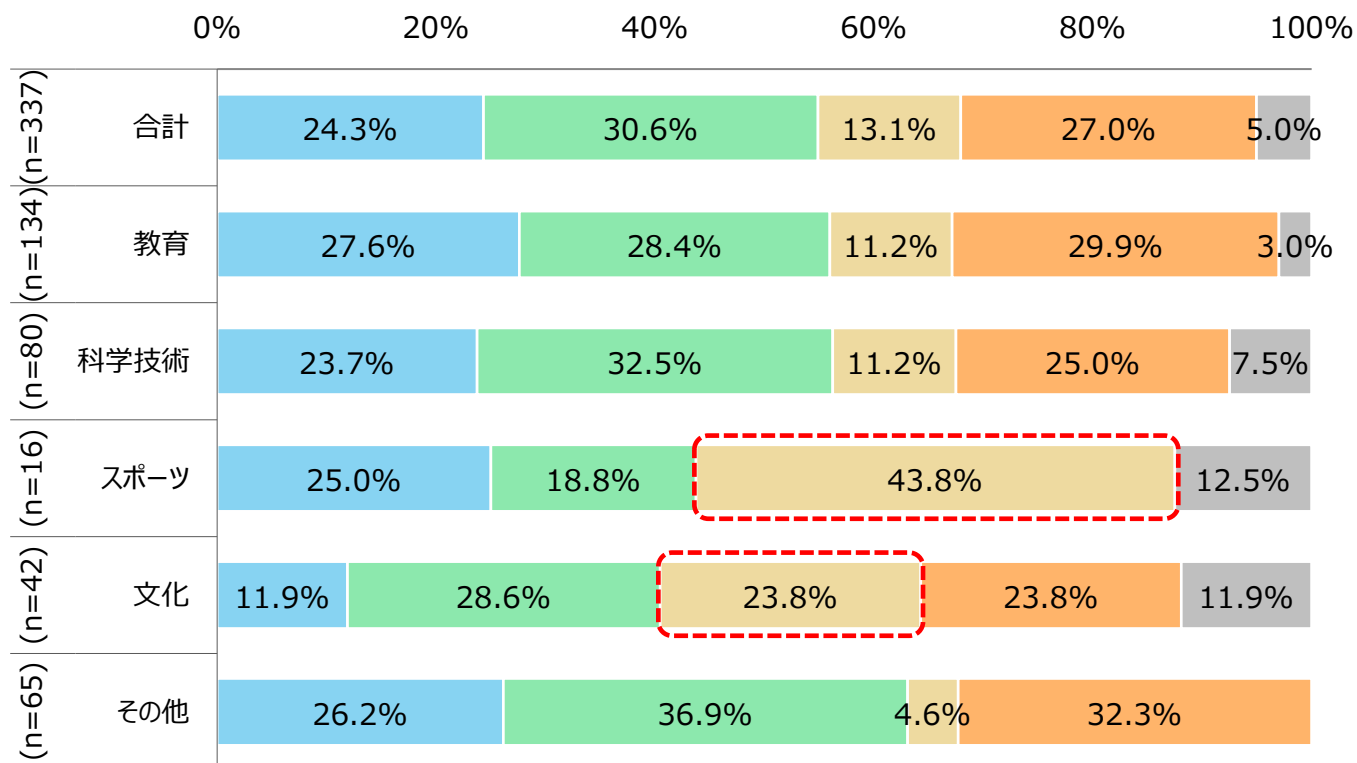
④ 採用職種

- ▶ 「常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種））※大学等からの転任職員含」の割合が最も高く30.6%となっている。次いで、「非常勤職員」（27.0%）、「常勤職員（総合職（Ⅰ種））」（24.3%）となっている。
- ▶ 分野別に見ると、「スポーツ」における「常勤職員（その他）」（43.8%）、「文化」における「常勤職員（その他）」（23.8%）の割合が高くなっている。

F4_採用職種



F4_採用職種（分野別）

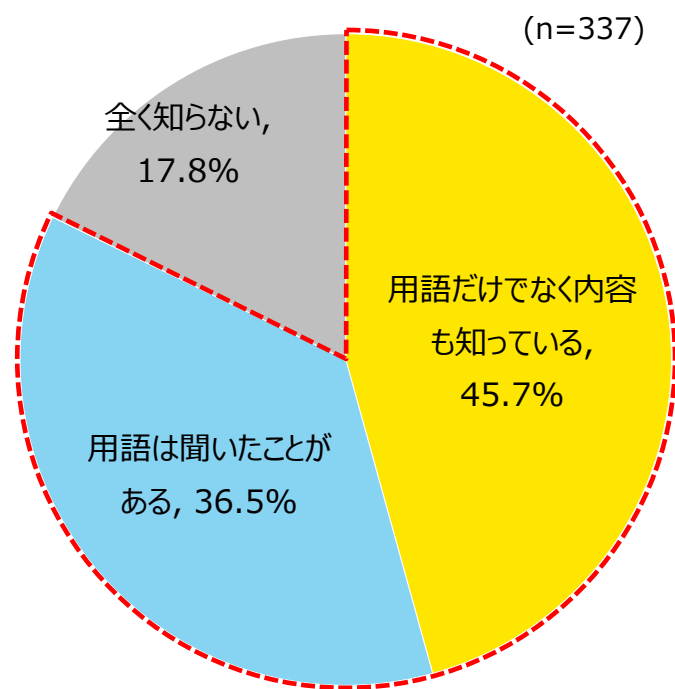


- 常勤職員（総合職（Ⅰ種））
- 常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種））※大学等からの転任職員含
- 常勤職員（その他）
- 非常勤職員
- その他

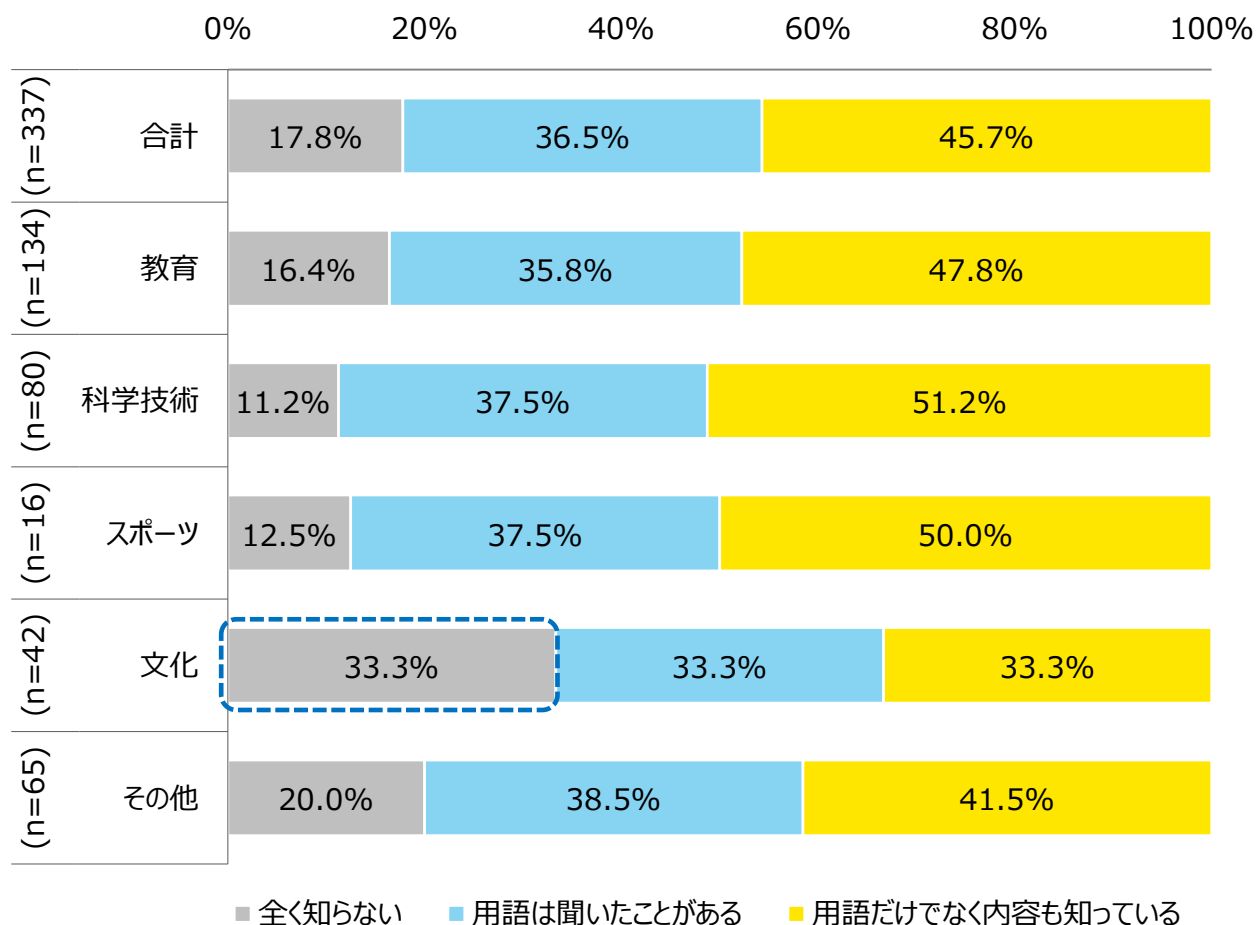
Q1_EBPMの認知度

- EBPMの認知度は、「用語だけでなく内容も知っている」（45.7%）の割合が最も高くなっており、「用語は聞いたことがある」（36.5%）を合わせると、8割を超えており、概ね認知は進んでいるものの、理解の更なる深化の余地がうかがえる。
- 分野別に見ると、「文化」において「全く知らない」（33.3%）の割合が高くなっており、他の分野よりも認知が進んでいない状況がうかがえる。

Q1_EBPMの認知度（SA）



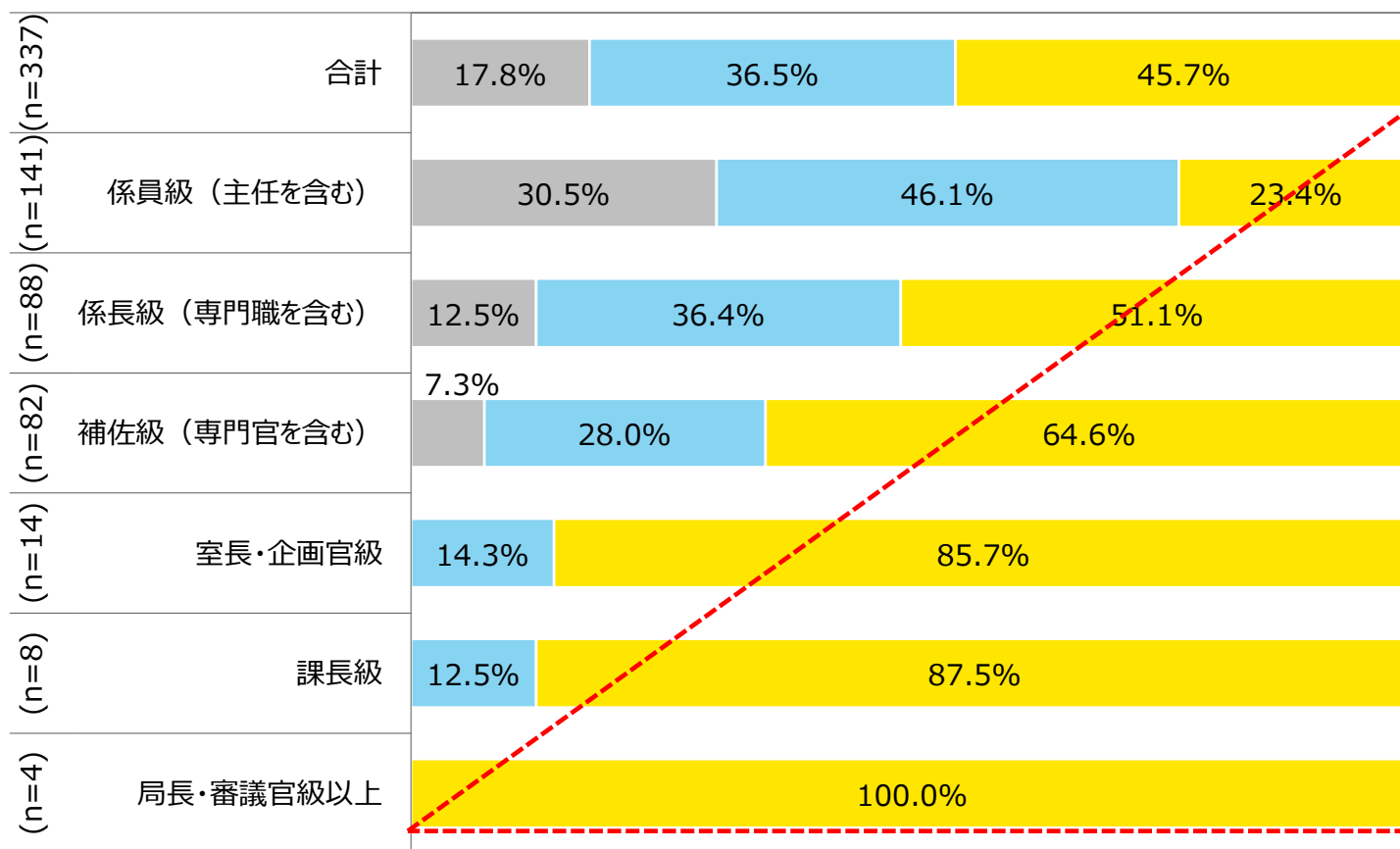
Q1_EBPMの認知度（分野別）（SA）



Q1_EBPMの認知度

- EBPMの認知度は、階級別に見ると、上位階級ほど内容理解の割合が高い傾向にある。若手・中堅層では用語を知っているにとどまる傾向がみられる。
- 具体的には、「用語だけでなく内容も知っている」割合は、「局長・審議官級以上」（100.0%）、「課長級」（87.5%）、「室長・企画官級」（85.7%）で高くなっている。

Q1_EBPMの認知度（階級別）（SA） 0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

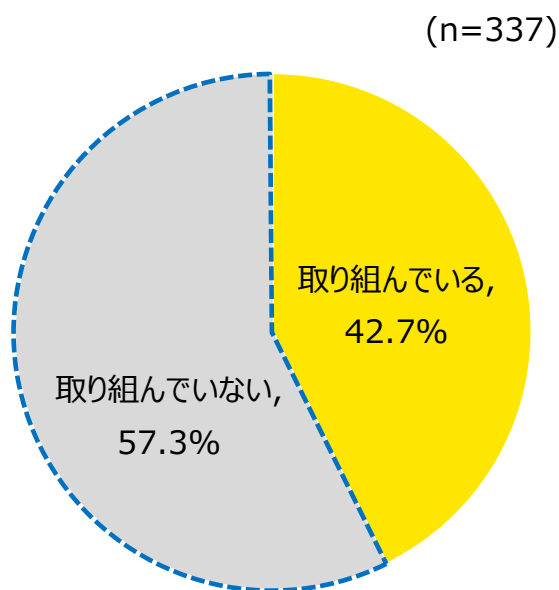


■ 全く知らない ■ 用語は聞いたことがある ■ 用語だけでなく内容も知っている

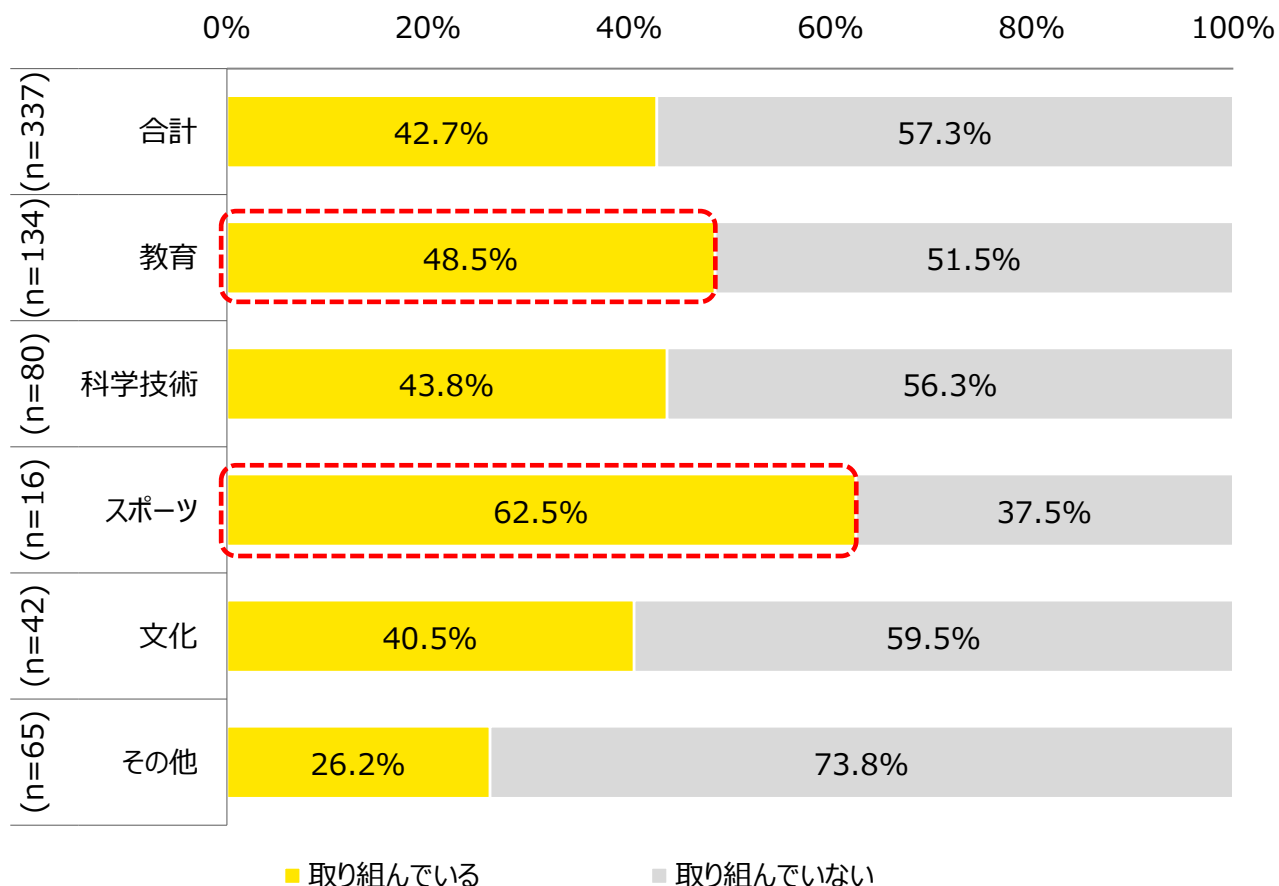
Q2_EBPMの取組状況

- 業務の中でのEBPMの取組は、「取り組んでいる」が42.7%、「取り組んでいない」が57.3%で、現時点では取組に至っていない方の割合が過半を占めており、今後の取組の拡大余地が大きい状況である。
- 分野別に見ると、「取り組んでいる」割合が高いのは、「スポーツ」（62.5%）、「教育」（48.5%）となっている。

Q2_EBPMの取組状況



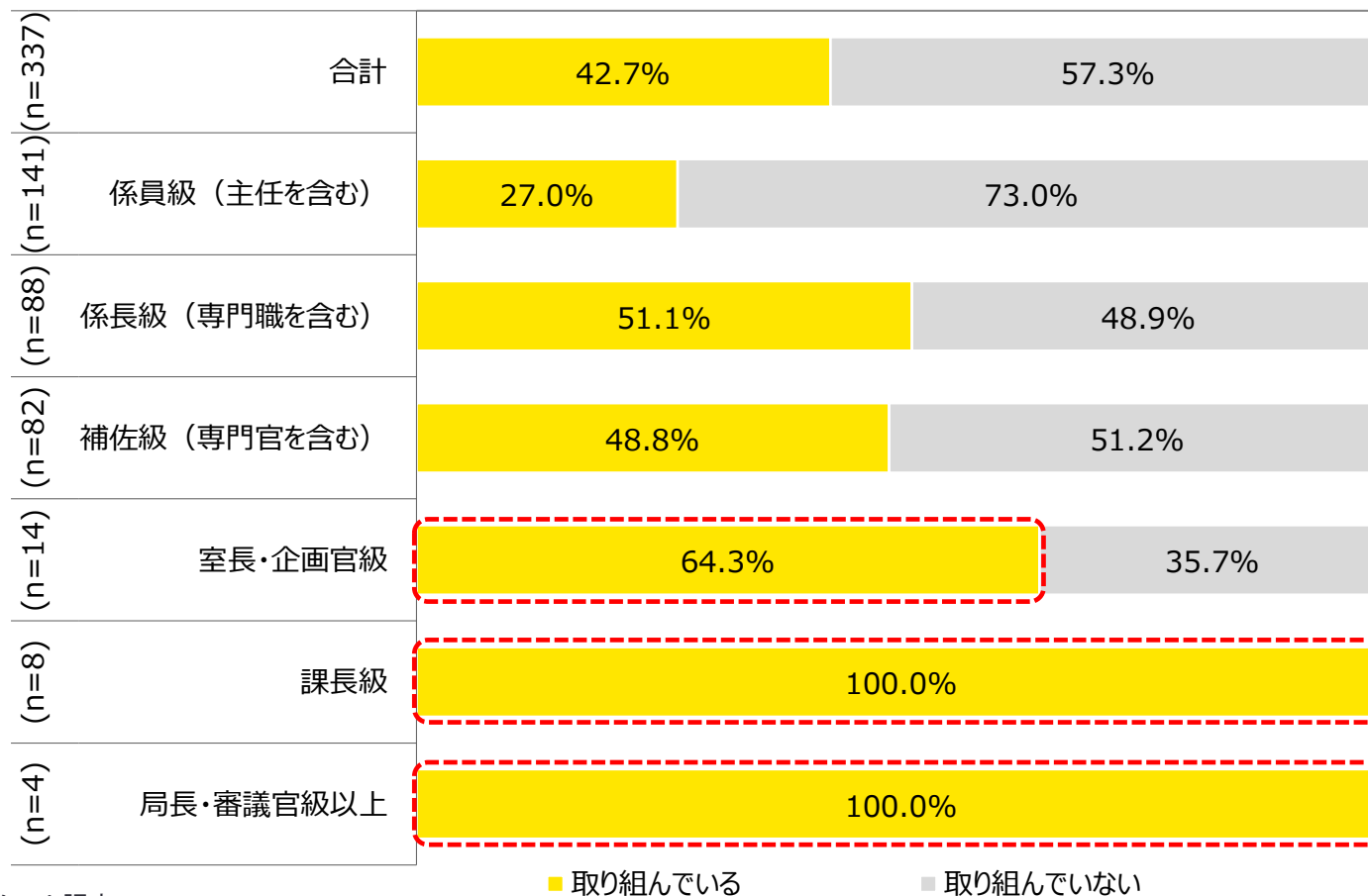
Q2_EBPMの取組状況（分野別）



Q2_EBPMの取組状況

- 階級別では、役職が上がるほど取組率が高まる傾向が見られる。特に室長・企画官級以上での取組が高水準となっており、役職上昇に伴う実務浸透がうかがえる。
- 具体的には、「取り組んでいる」割合が高いのは、「課長級」（100.0%）、「局長・審議官級以上」（100.0%）、「室長・企画官級」（64.3%）となっている。

Q2_EBPMの取組状況（階級別）（SA） 0% 20% 40% 60% 80% 100%



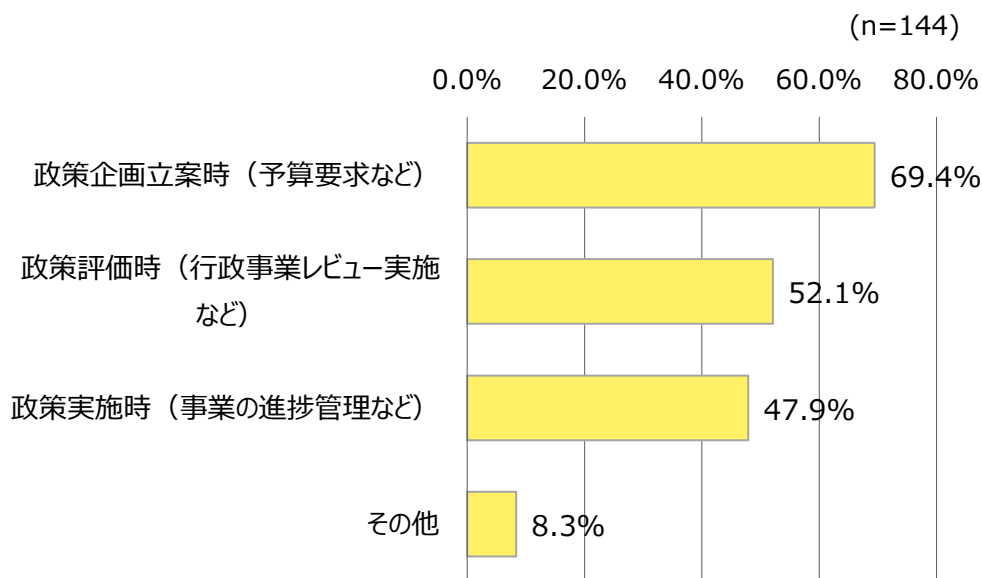
出典) 文部科学省 省内アンケート調査

Confidential - All Rights Reserved - Ernst & Young ShinNihon LLC. 2026

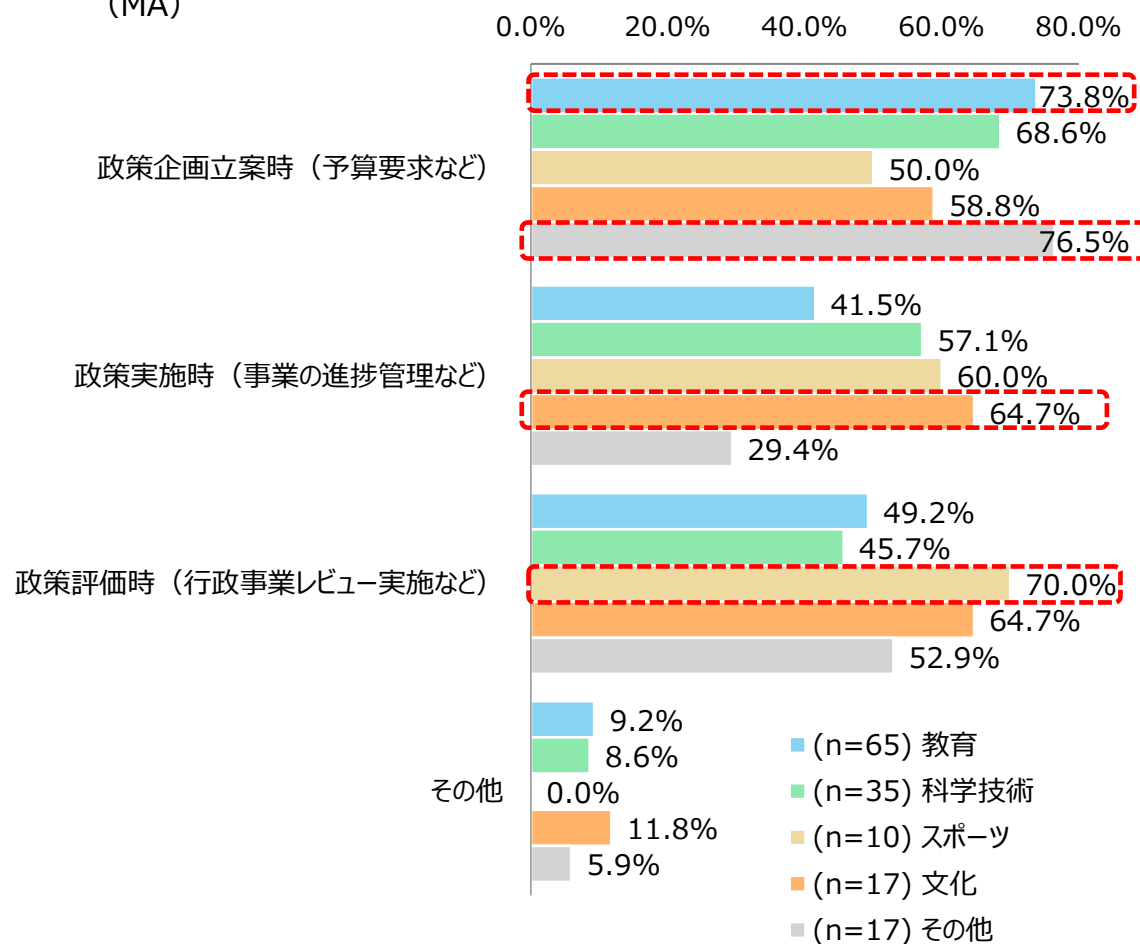
Q3_ (EBPMに取り組んでいる職員における) EBPMの取組場面

- EBPMに取り組む場面は政策企画立案時が最も多く（69.4%）、政策評価時（52.1%）や政策実施時（47.9%）においても約5割程度の取組が見られる。
- 分野別にみると、「その他」、「教育」における「政策企画立案時（予算要求等）」（76.5%、73.8%）、「スポーツ」における「政策評価時（行政事業レビュー実施等）」（70.0%）、「文化」における「政策実施時（事業の進捗管理等）」（64.7%）で、EBPMに取り組む割合が高くなっている。

Q3_ (EBPMに取り組んでいる職員における) EBPMの取組場面 (MA)



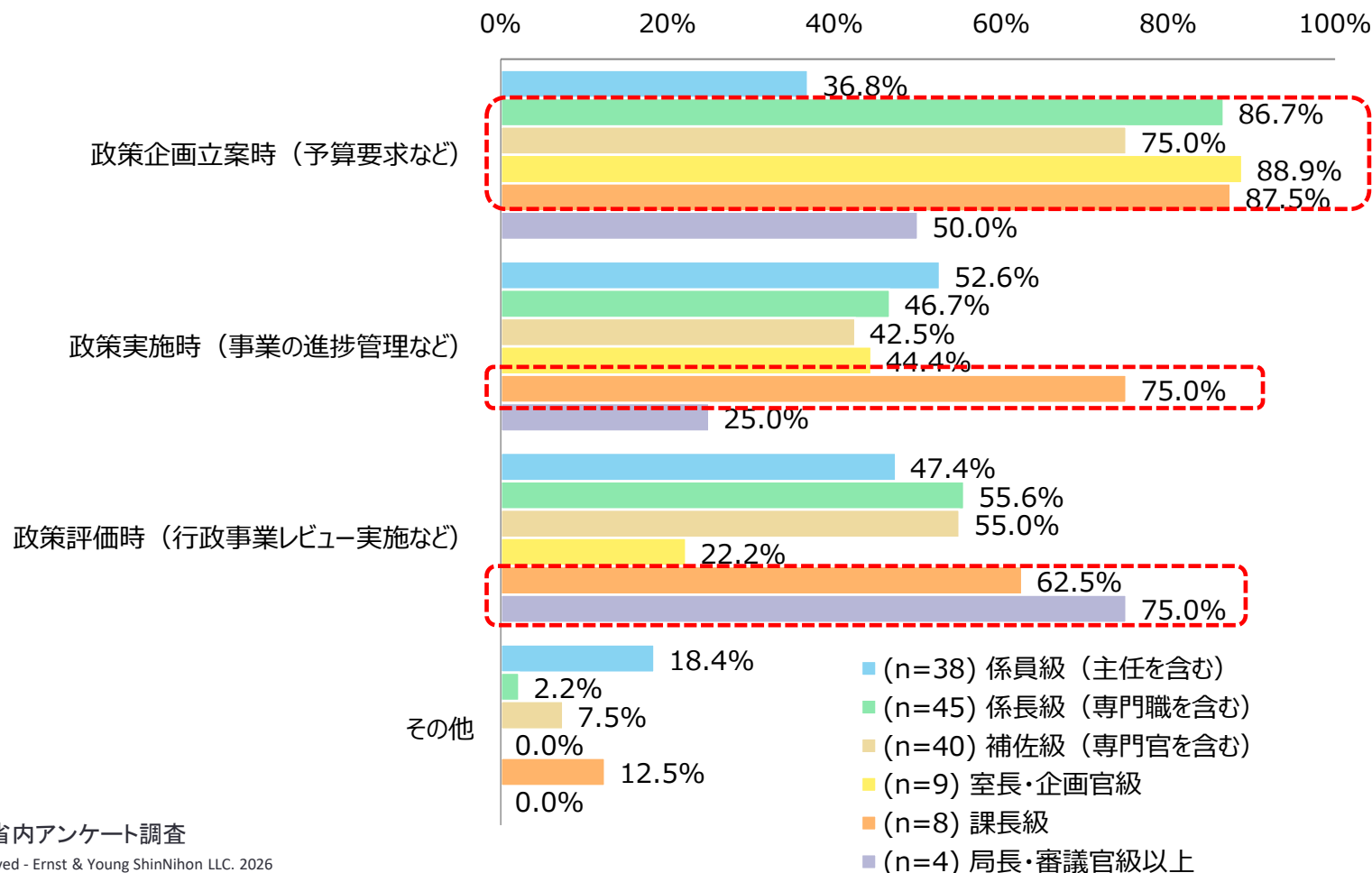
Q3_ (EBPMに取り組んでいる職員における) EBPMの取組場面 (分野別) (MA)



Q3_ (EBPMに取り組んでいる職員における) EBPMの取組場面

- 階級別に見ると、「係員級（主任を含む）」と「局長・審議官級以上」を除くいずれの階級でも、政策企画立案時の取組の割合が高い傾向がみられ、政策企画立案時におけるEBPMの取組が進んでいる状況がうかがえる。
- 「課長級」及び「局長・審議官級以上」では、他の階級と比べて「政策評価時（行政事業レビュー実施等）」の割合が高く（62.5%、75.0%）、また、「課長級」では「政策実施時（事業の進捗管理等）」（75.0%）の割合が高い。他方、室長・企画官級以下の若手層では、政策実施時及び政策評価時の割合が「課長級」よりも低く、企画立案後のEBPM活用の定着が求められる。

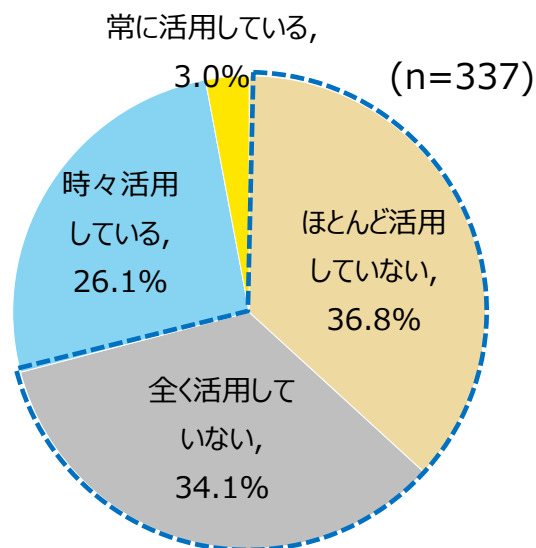
Q3_ (EBPMに取り組んでいる職員における) EBPMの取組場面（階級別）（MA）



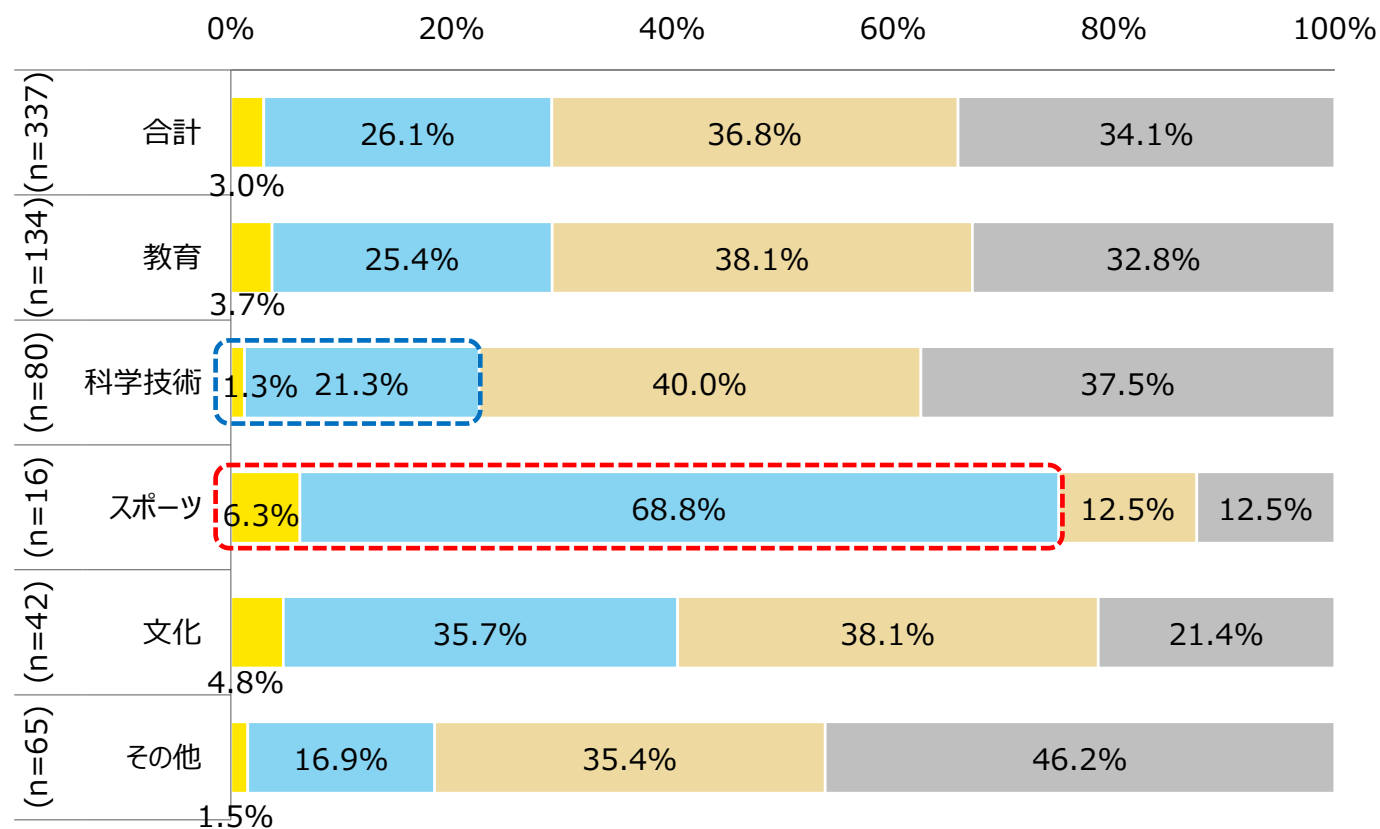
Q4_政策形成過程におけるロジックモデルの活用度

- ロジックモデルの活用度については、「ほとんど活用していない」(36.8%)と「全く活用していない」(34.1%)を合わせると、7割以上の割合でロジックモデルの活用がなされておらず、ロジックモデルの更なる活用余地がうかがえる。
- 分野別に見ると、「スポーツ」においては、「常に活用している」(6.3%)と「時々活用している」(68.8%)を合わせて7割を超えておりロジックモデルの活用度が高い。他方、「科学技術」では、同割合が2割強とロジックモデルの活用度が低くなっている。

Q4_政策形成過程におけるロジックモデルの活用度 (SA)



Q4_政策形成過程におけるロジックモデルの活用度 (分野別) (SA)

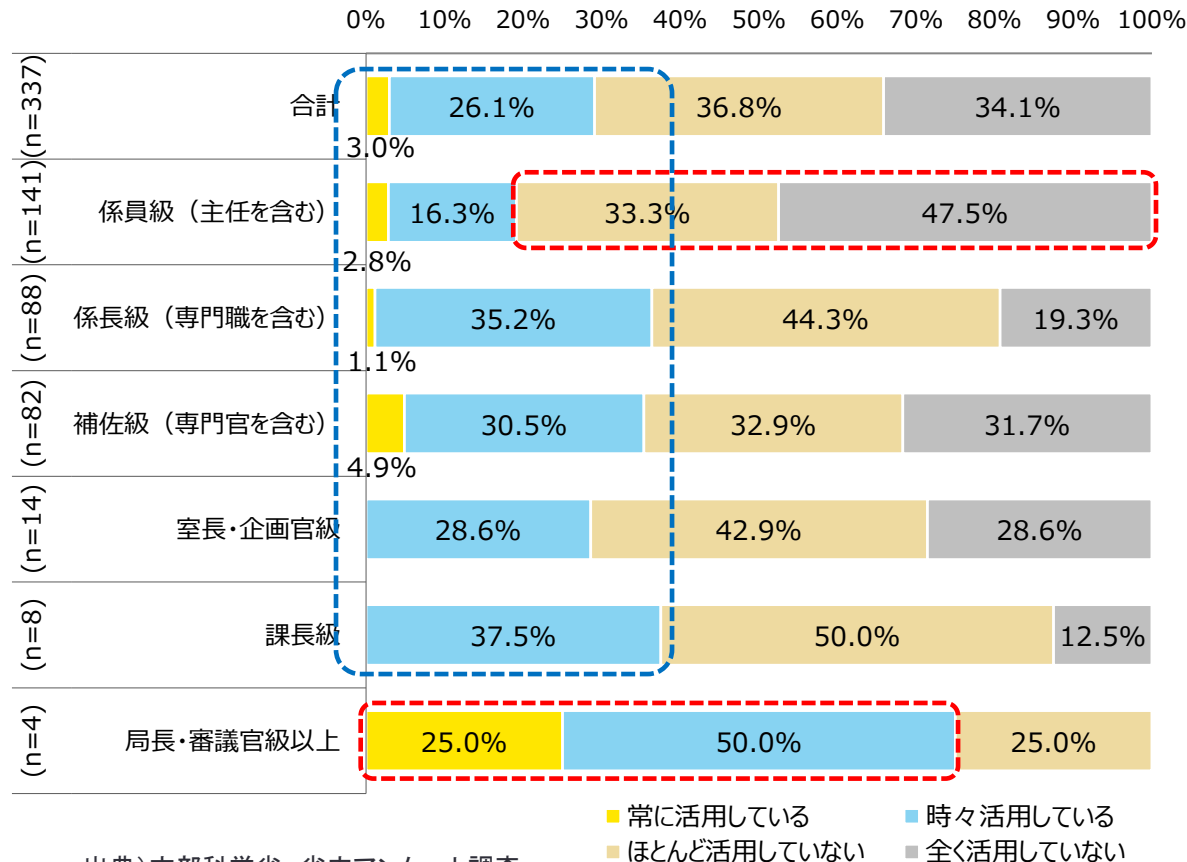


■ 常に活用している
 ■ 時々活用している
 ■ ほとんど活用していない
 ■ 全く活用していない

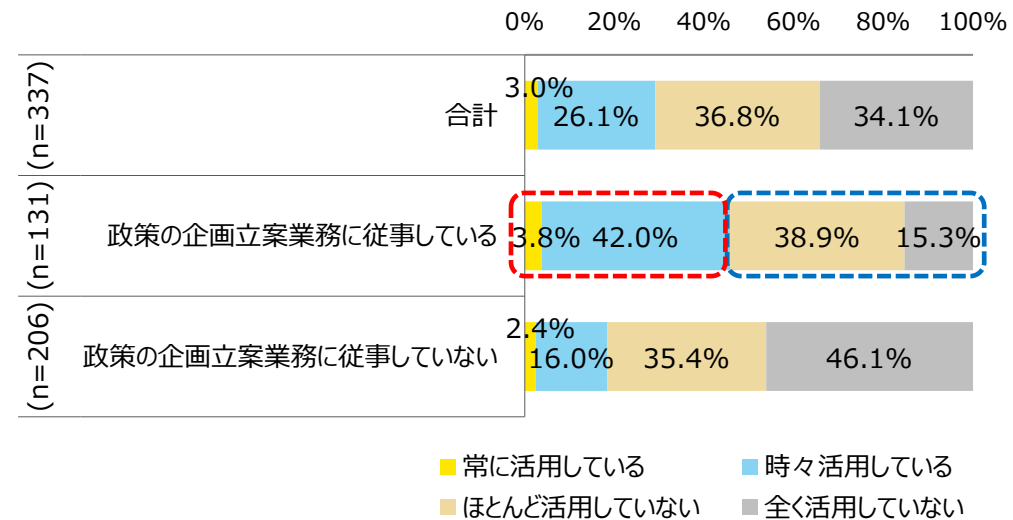
Q4_政策形成過程におけるロジックモデルの活用度

- ▶ 全体的にロジックモデルの活用度は低くなっており、階級別に見ると、係員級で未活用の割合が高く、上位階級においても常時活用している割合は少数にとどまっている。そのため、ロジックモデル活用の定着に向けた支援が必要であると考えられる。ロジックモデル活用の割合が高いのは、「局長・審議官級以上」で、「時々活用している」（50.0%）と「常に活用している」（25.0%）を合わせると7割以上である。他方、係員級では、「全く活用していない」（47.5%）、「ほとんど活用していない」（33.3%）を合わせると8割を超える等、階級別のロジックモデルの活用度に差があることが分かる。
- ▶ 普段従事している業務別に見ると、「政策の企画立案業務に従事している」は、「ほとんど活用していない」と「全く活用していない」を合わせた割合（54.2%）の方が、「常に活用している」と「時々活用している」を合わせた割合（45.8%）より高くなっている。

Q4_政策形成過程におけるロジックモデルの活用度（階級別）（SA）



Q4_政策形成過程におけるロジックモデルの活用度（業務別）（SA）

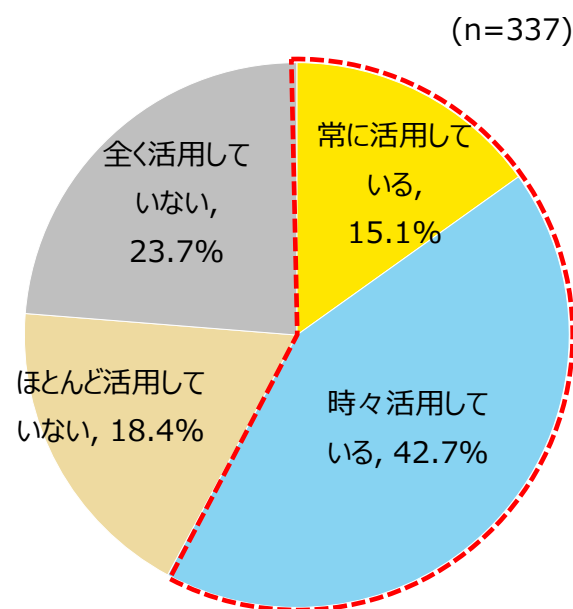


出典) 文部科学省 省内アンケート調査

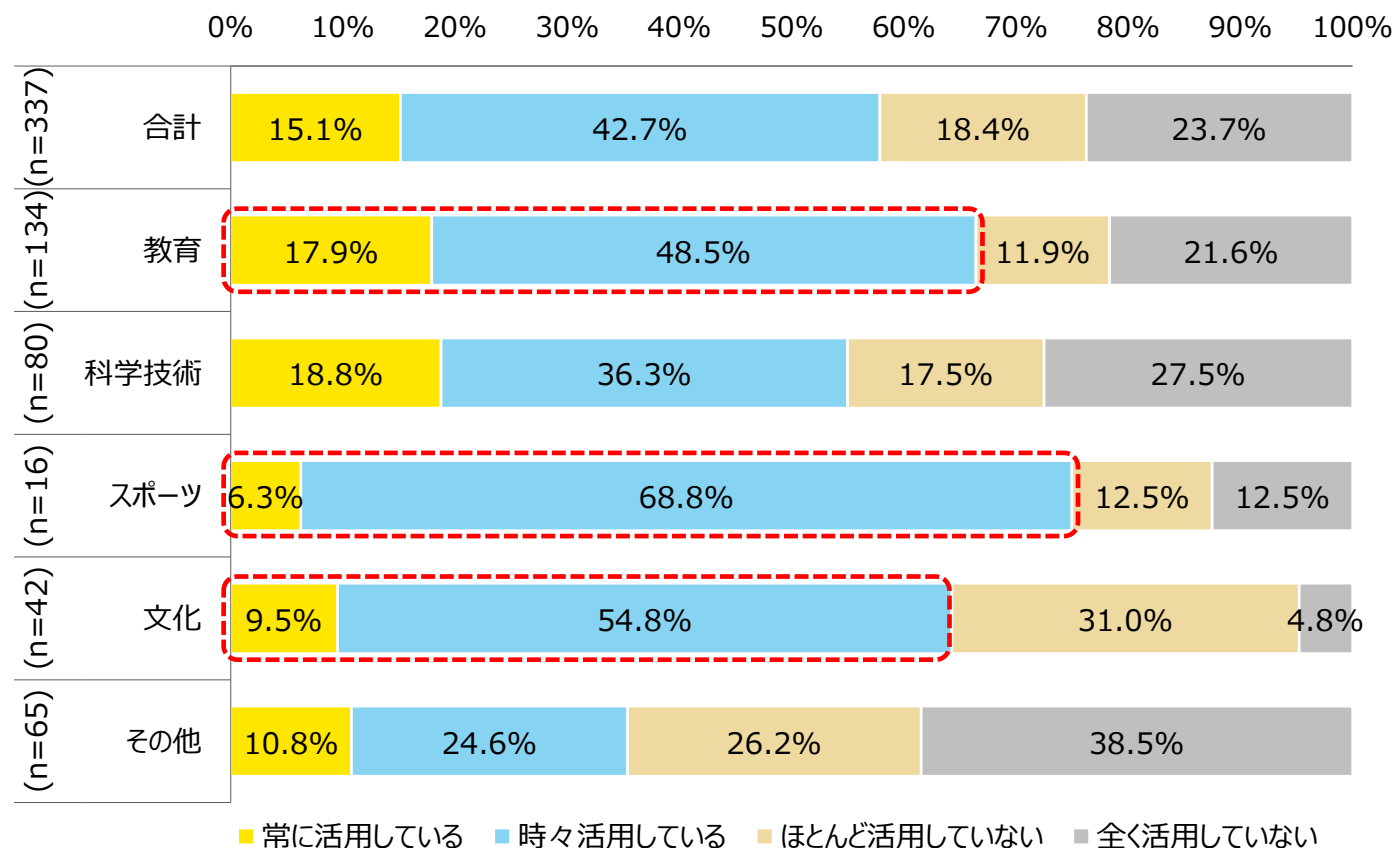
Q5_政策形成過程におけるデータの活用度

- 政策形成過程におけるデータ活用は「常に活用している」(15.1%)と「時々活用している」(42.7%)を合わせると、6割弱と一定のデータの活用が見られるが、4割強は「ほとんど活用していない」または「全く活用していない」状況であり、更なるデータの活用余地がうかがえる。
- 分野別に見ると、「スポーツ」では「常に活用している」(6.3%)、「時々活用している」(68.8%)を合わせると7割を超え、「教育」と「文化」でも同割合が6割を超える等、データの活用度の割合が高くなっている。

Q5_政策形成過程におけるデータの活用度 (SA)



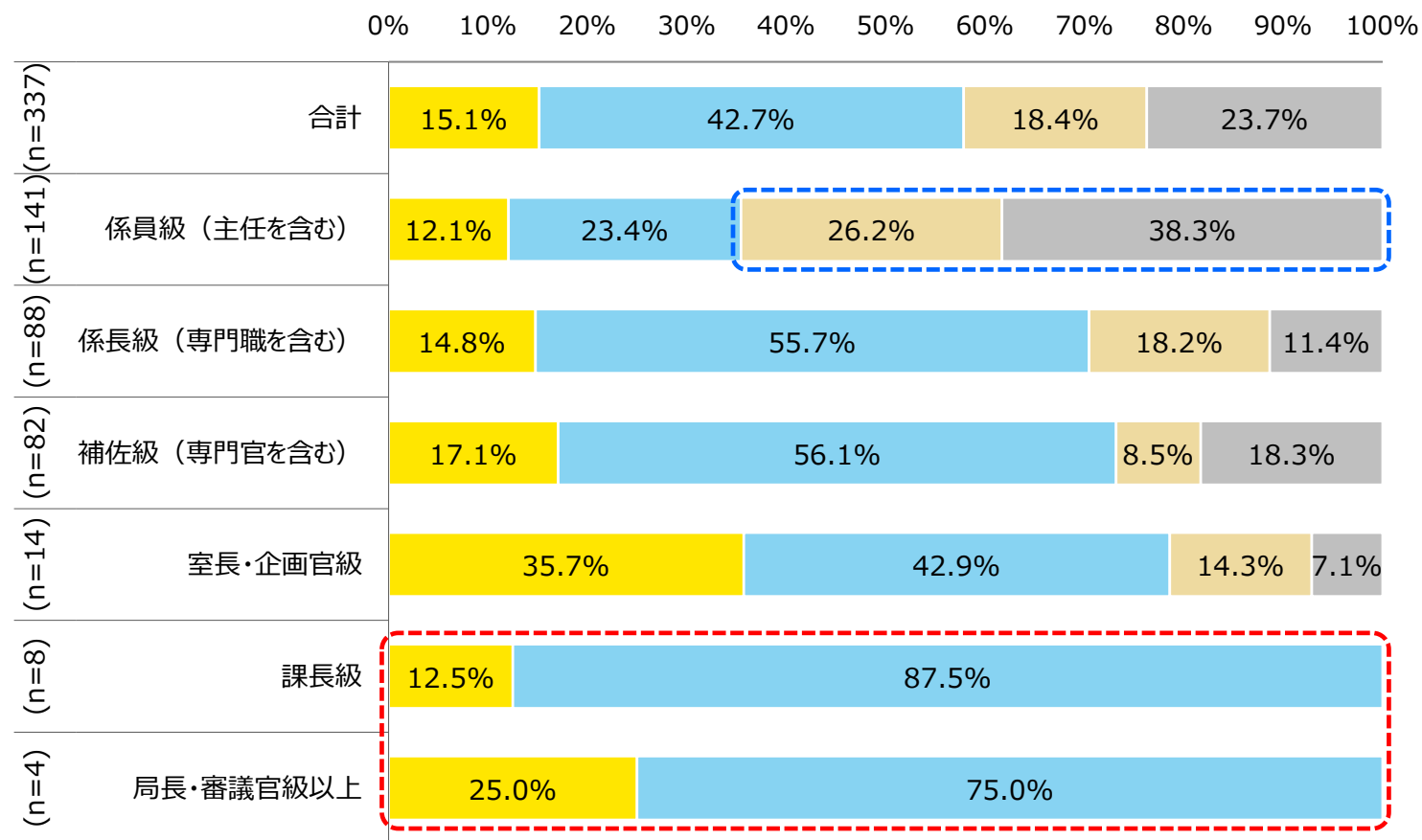
Q5_政策形成過程におけるデータの活用度 (分野別) (SA)



Q5_政策形成過程におけるデータの活用度

- 階級別にみると、上位階級ほど「常に活用している」と「時々活用している」を合わせた割合が高く、若手、特に係員級では未活用の割合が相対的に高い傾向にある。
- 「局長・審議官級以上」及び「課長級」では、「常に活用している」と「時々活用している」を合わせた割合が100%である。他方、係員級では、「全く活用していない」と「ほとんど活用していない」を合わせた割合が、6割を超えている。

Q5_政策形成過程におけるデータの活用度（階級別）（SA）



出典) 文部科学省 省内アンケート調査

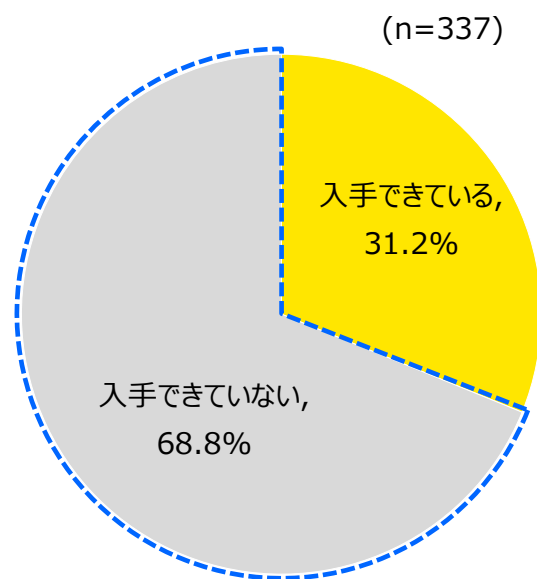
Confidential - All Rights Reserved - Ernst & Young ShinNihon LLC. 2026

■ 常に活用している ■ 時々活用している ■ ほとんど活用していない ■ 全く活用していない

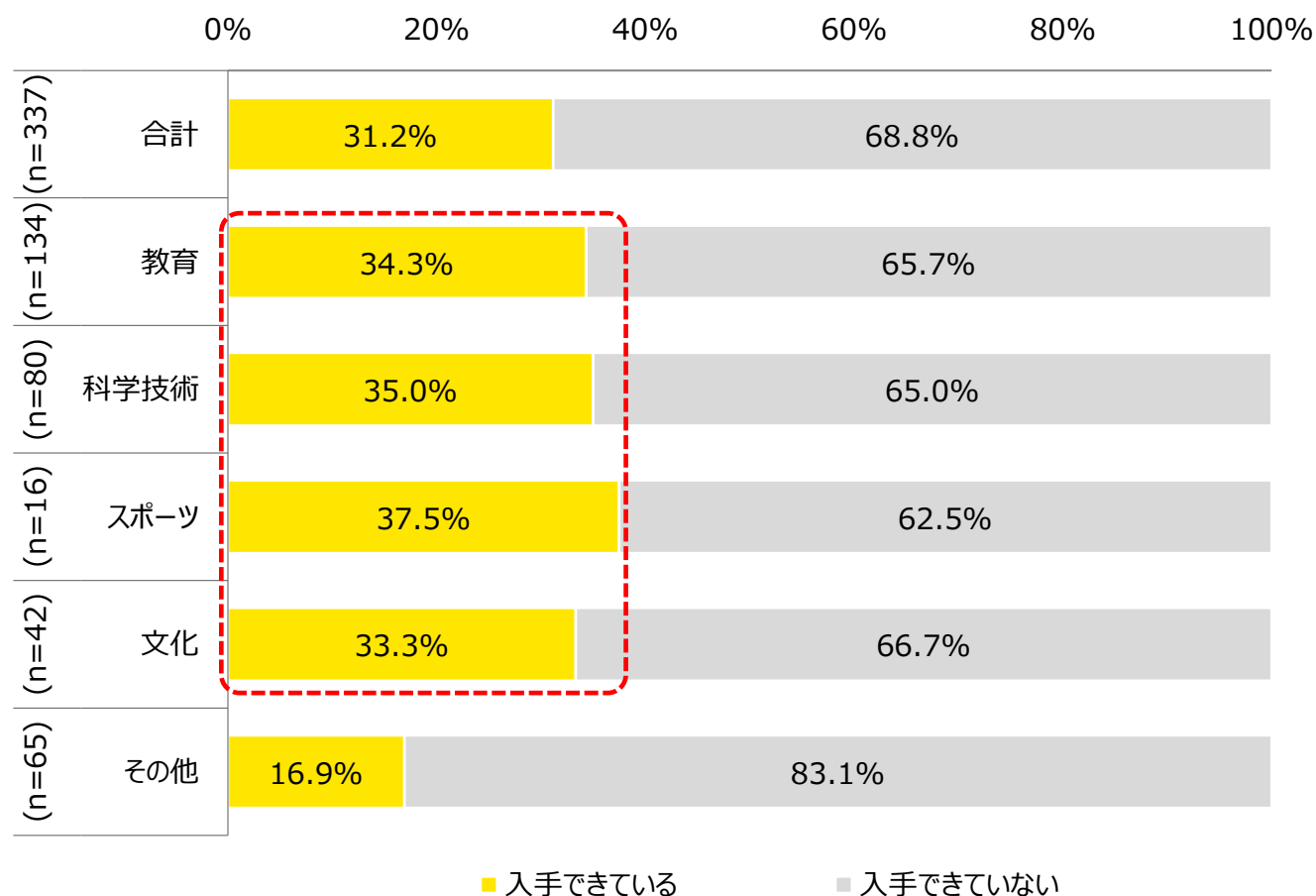
Q6_EBPMに必要なデータの入手状況

- 必要データの入手状況は「入手できていない」の割合が68.8%、「入手できている」が31.2%となっており、必要データの入手がまだまだできていない状況にあることが分かる。
- 分野ごとのデータの入手状況に傾向の違いは見られない。「入手できている」割合は4割以下にとどまる。

Q6_EBPMに必要なデータの入手状況 (SA)



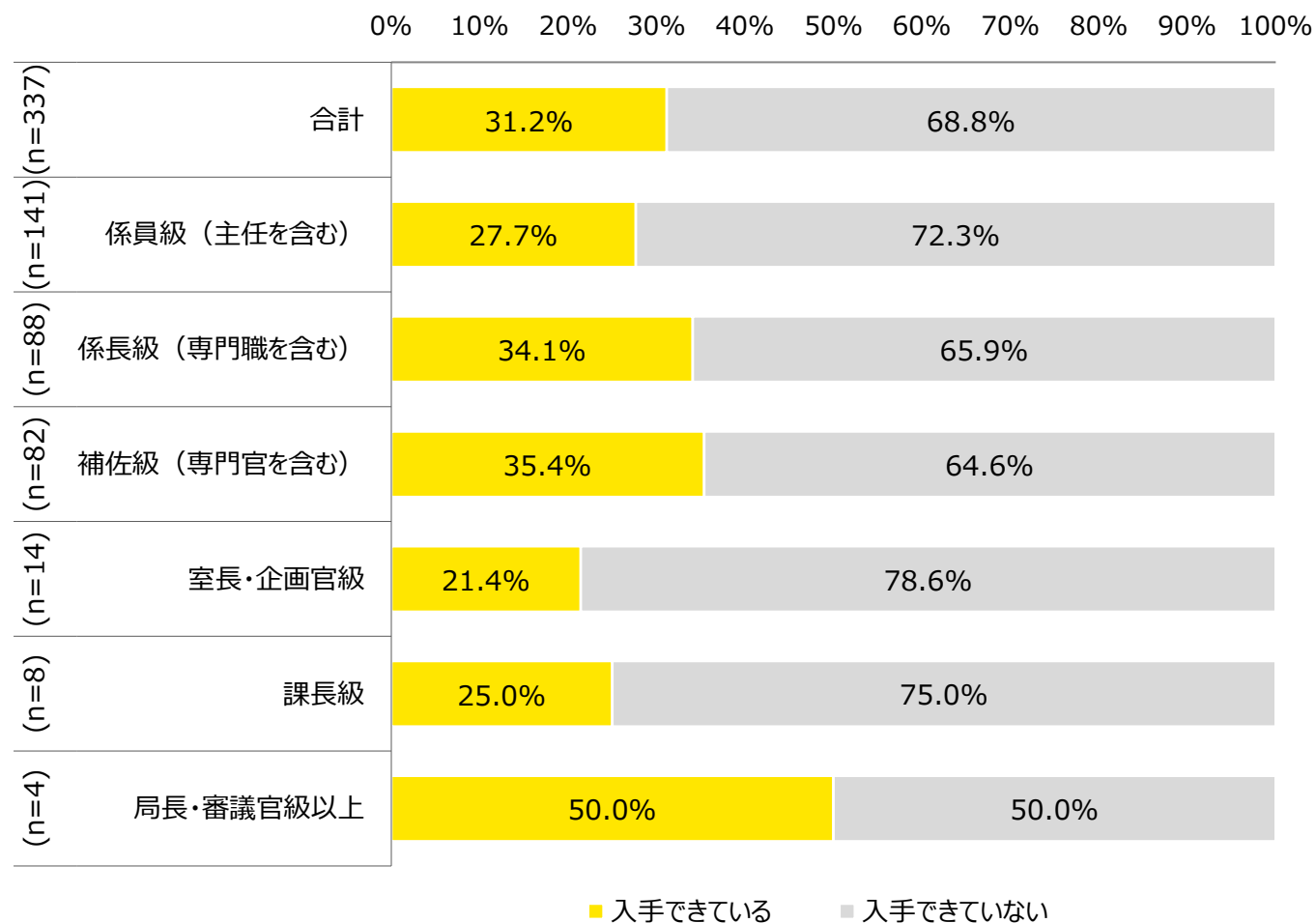
Q6_EBPMに必要なデータの入手状況 (分野別) (SA)



Q6_EBPMに必要なデータの入手状況

➤ 階級ごとのデータの入手状況に傾向の違いは見られない。「入手できている」割合はほとんどの階級で4割以下にとどまる。

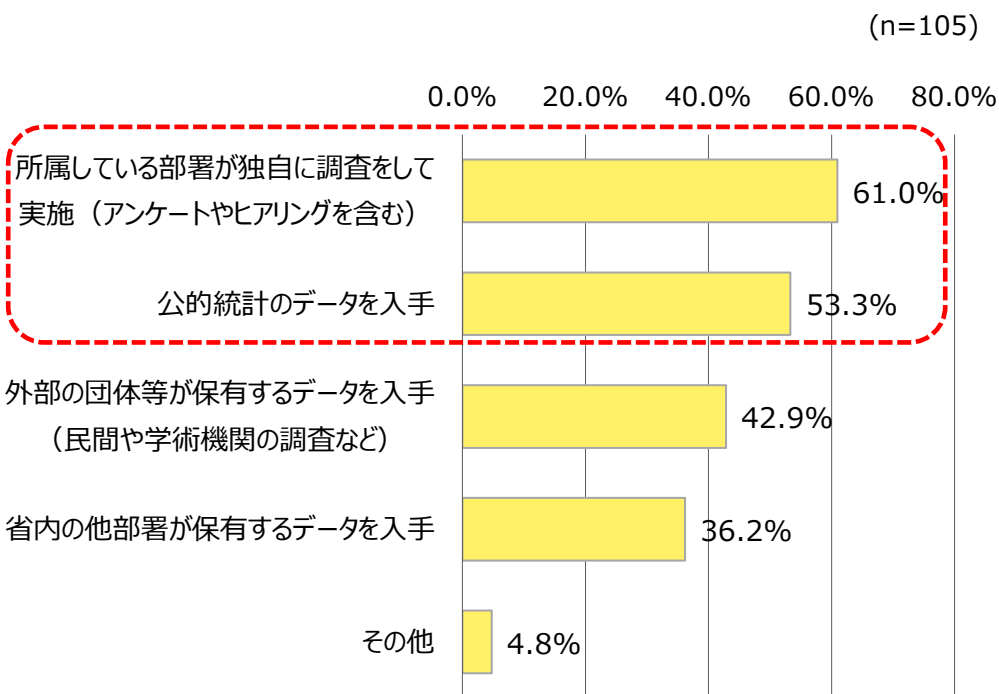
Q6_EBPMに取り組む上で必要なデータを入手できているか（階級別）（SA）



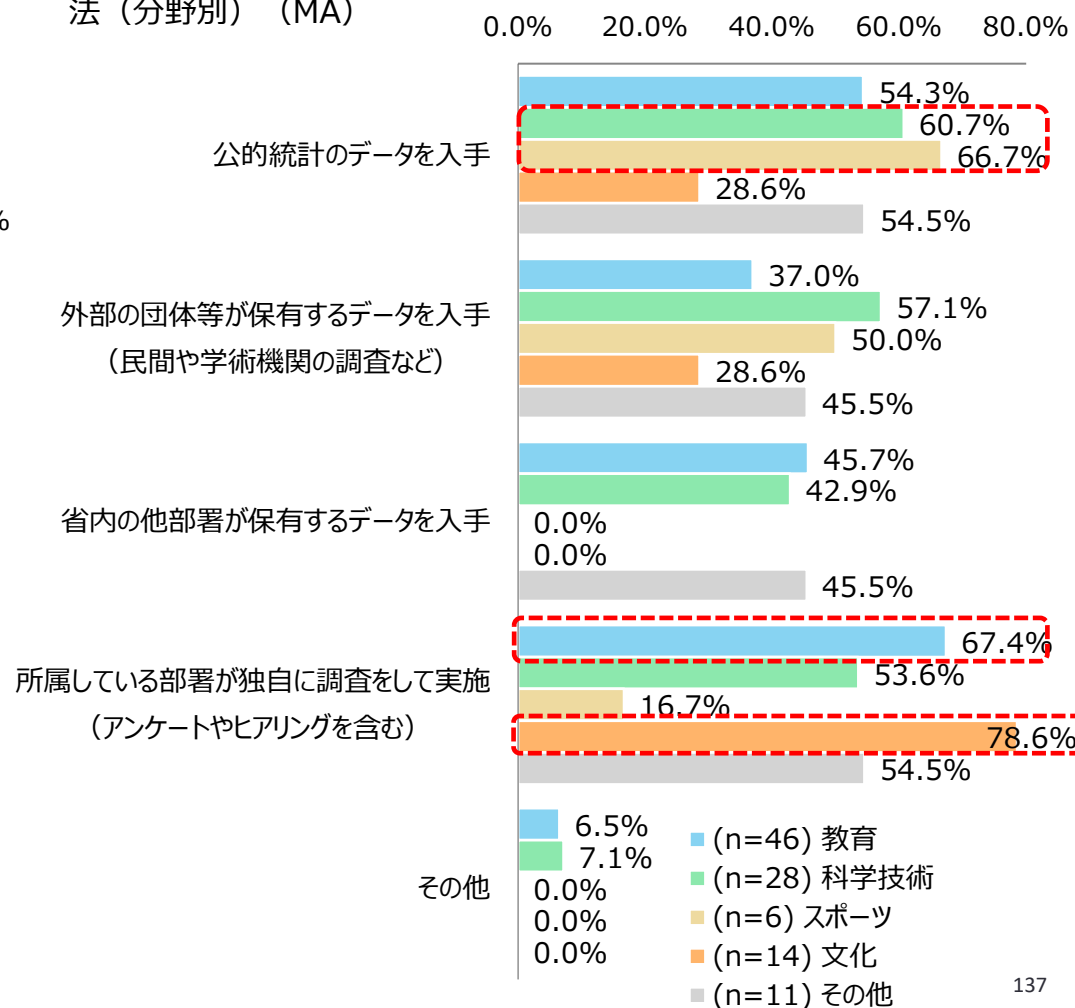
Q7_(EBPMに必要なデータを入手できている職員における)データの入手方法

- データの入手方法については、「所属している部署が独自に調査をして実施（アンケートやヒアリングを含む）」（61.0%）の割合が最も高く、次いで、「公的統計のデータ入手」（53.3%）となっている。
- 分野別に見ると、「所属している部署が独自に調査をして実施（アンケートやヒアリングを含む）」における、「文化」（78.6%）、「教育」（67.4%）の割合が高い。また、「公的統計のデータ入手」における、「スポーツ」（66.7%）及び「科学技術」（60.7%）の割合も高くなっている。

Q7_（EBPMに必要なデータを入手できている職員における）データの入手方法（MA）



Q7_（EBPMに必要なデータを入手できている職員における）データの入手方法（分野別）（MA）

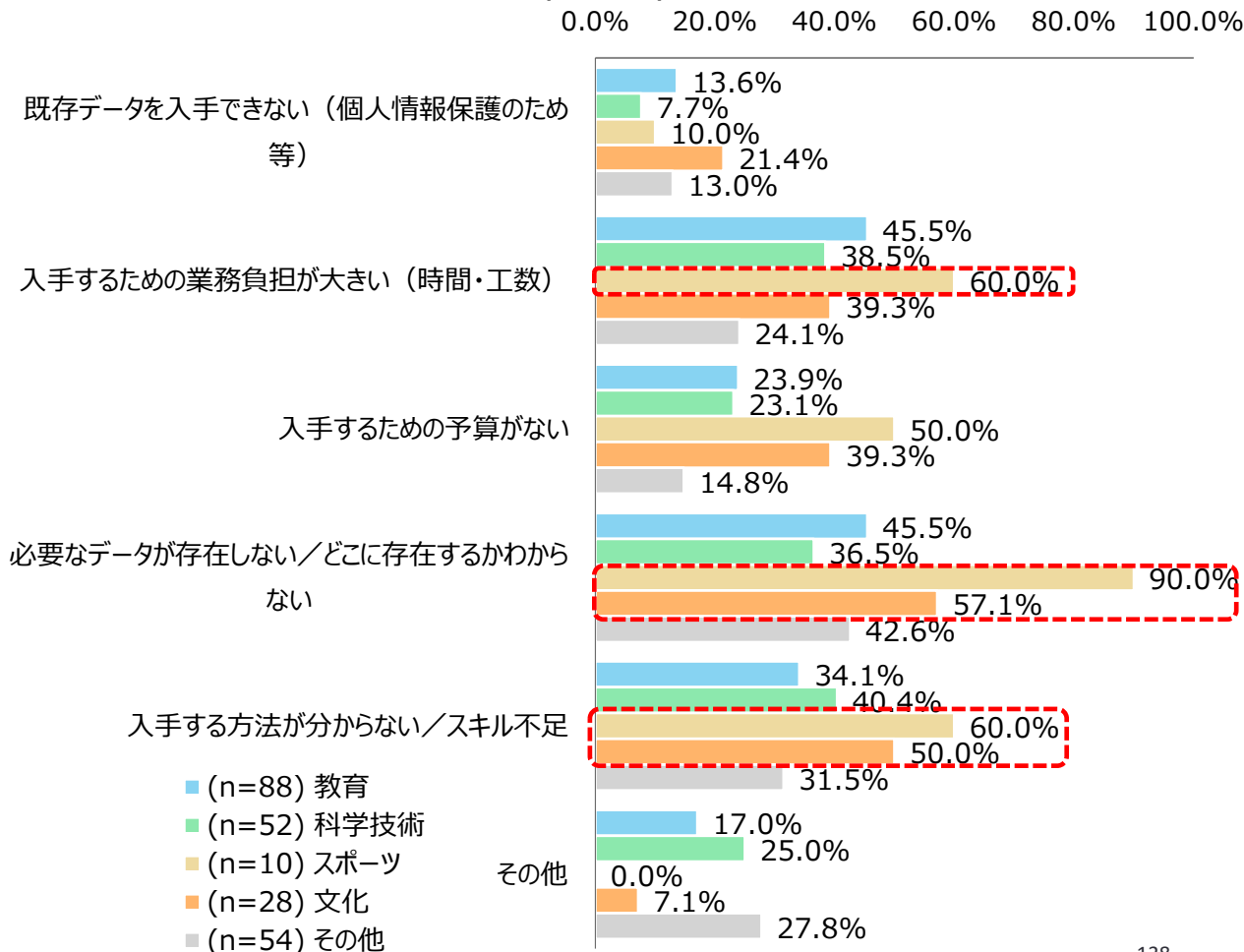
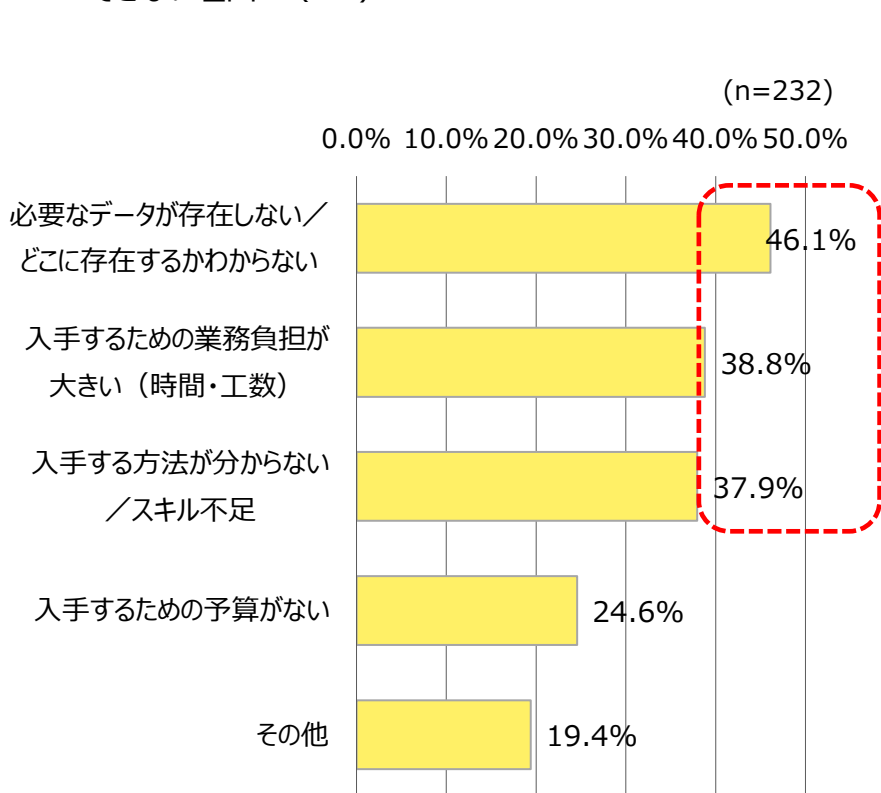


Q8_(EBPMに必要なデータを手に入れている職員における)データを手に入れない理由

- データを手に入れない理由は、「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%)の割合が最も高く、次いで、「入手するための業務負担が大きい(時間・工数)」(38.8%)、「入手する方法が分からない／スキル不足」(37.9%)となっている。
- 分野別に見ると、「スポーツ」においては、「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」(90.0%)、「入手するための業務負担が大きい(時間・工数)」(60.0%)の割合が高い。「文化」においては、「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」(57.1%)、「入手する方法が分からない／スキル不足」(50.0%)の割合が高い。

Q8_(EBPMに必要なデータを手に入れている職員における)データを手に入れない理由 (MA)

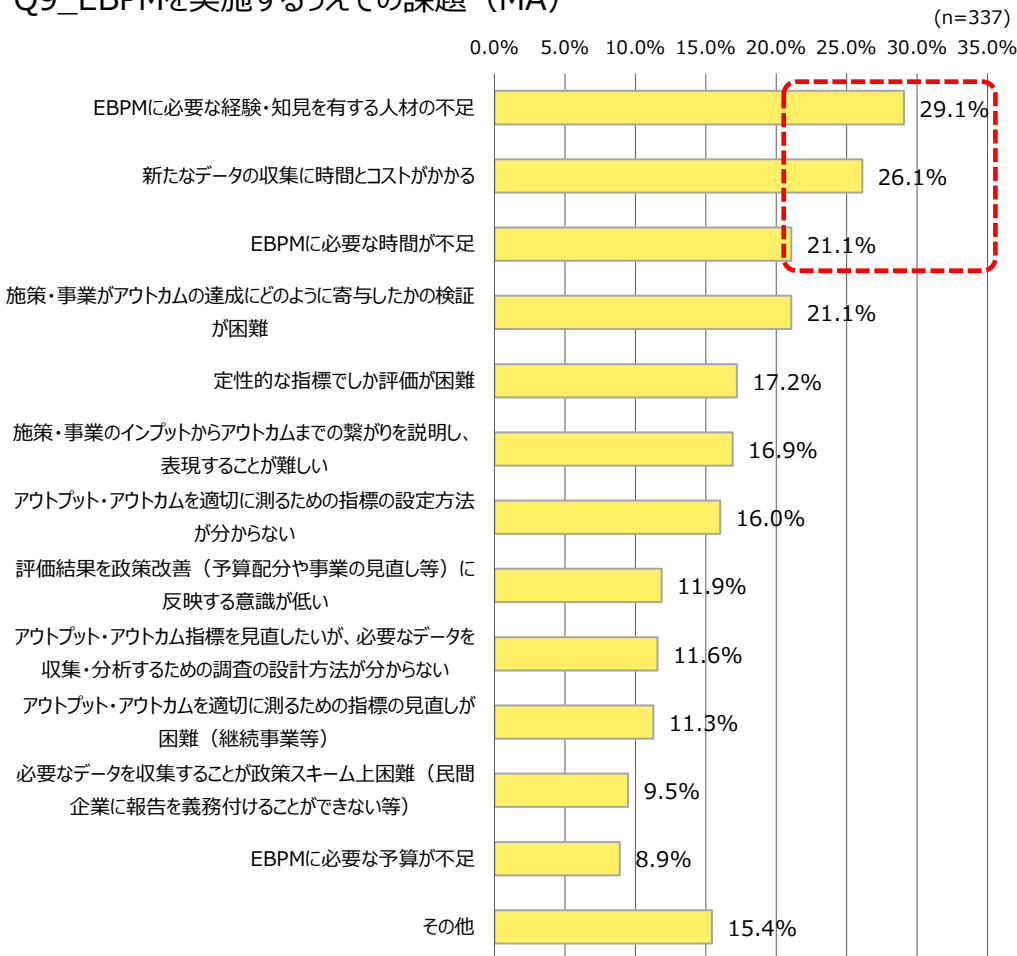
Q8_(EBPMに必要なデータを手に入れている職員における)データを手に入れない理由 (分野別) (MA)



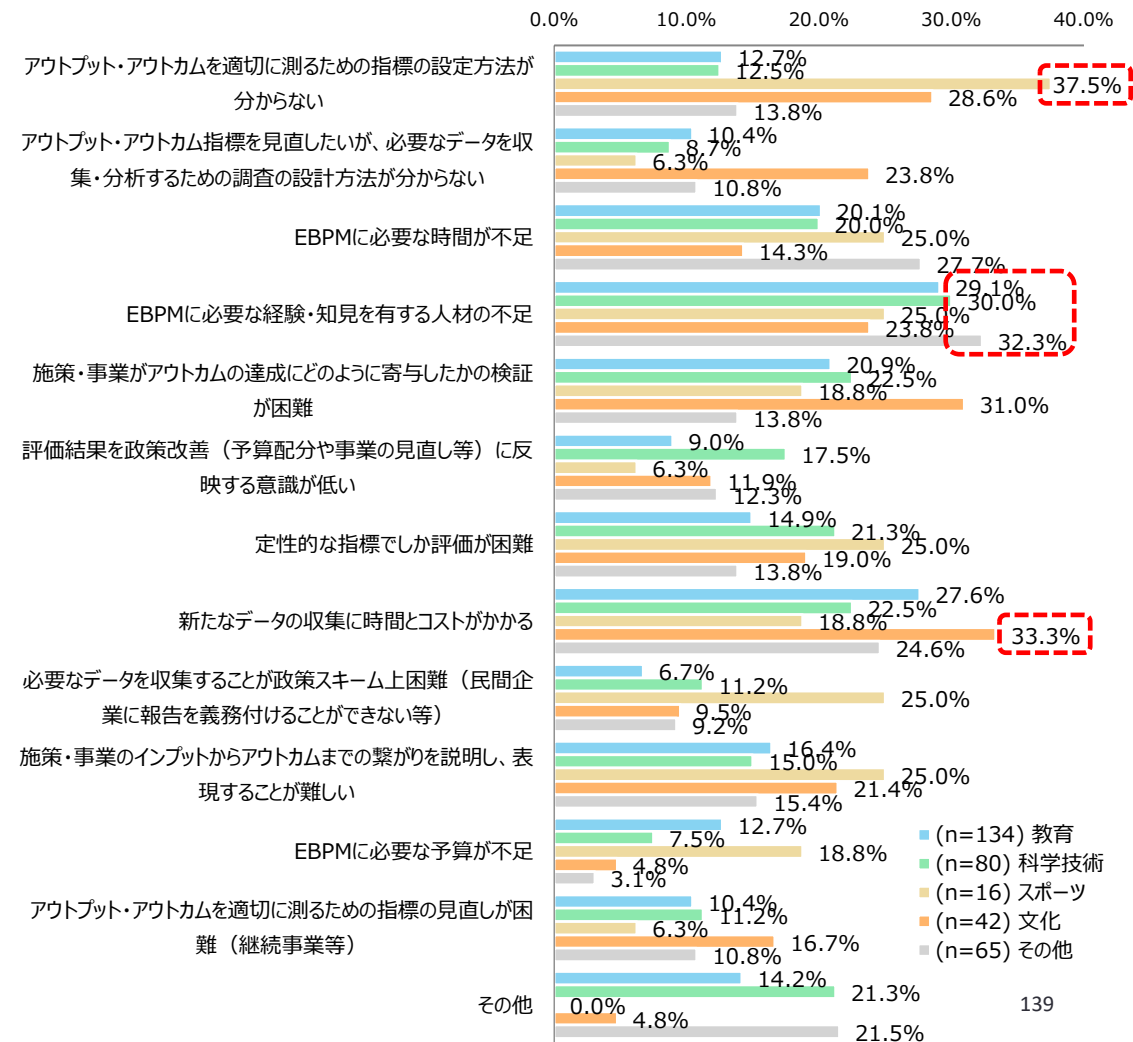
Q9_EBPMを実施するうえでの課題

- EBPM実施上の課題では、「EBPMに必要な経験・知見を有する人材の不足」(29.1%)の割合が最も高く、次いで、「新たなデータの収集に時間とコストがかかる」(26.1%)、「EBPMに必要な時間が不足」(21.1%)となっており、時間、人材、コストが課題となっていることが分かる。
- 分野別に見ると、「教育」、「科学技術」、「その他」では「EBPMに必要な経験・知見を有する人材の不足」の割合が高く、「スポーツ」においては、「アウトプット・アウトカムを適切に測るための指標の設定方法が分からない」の割合が高く、「文化」では、「新たなデータの収集に時間とコストがかかる」の割合が高い。

Q9_EBPMを実施するうえでの課題 (MA)



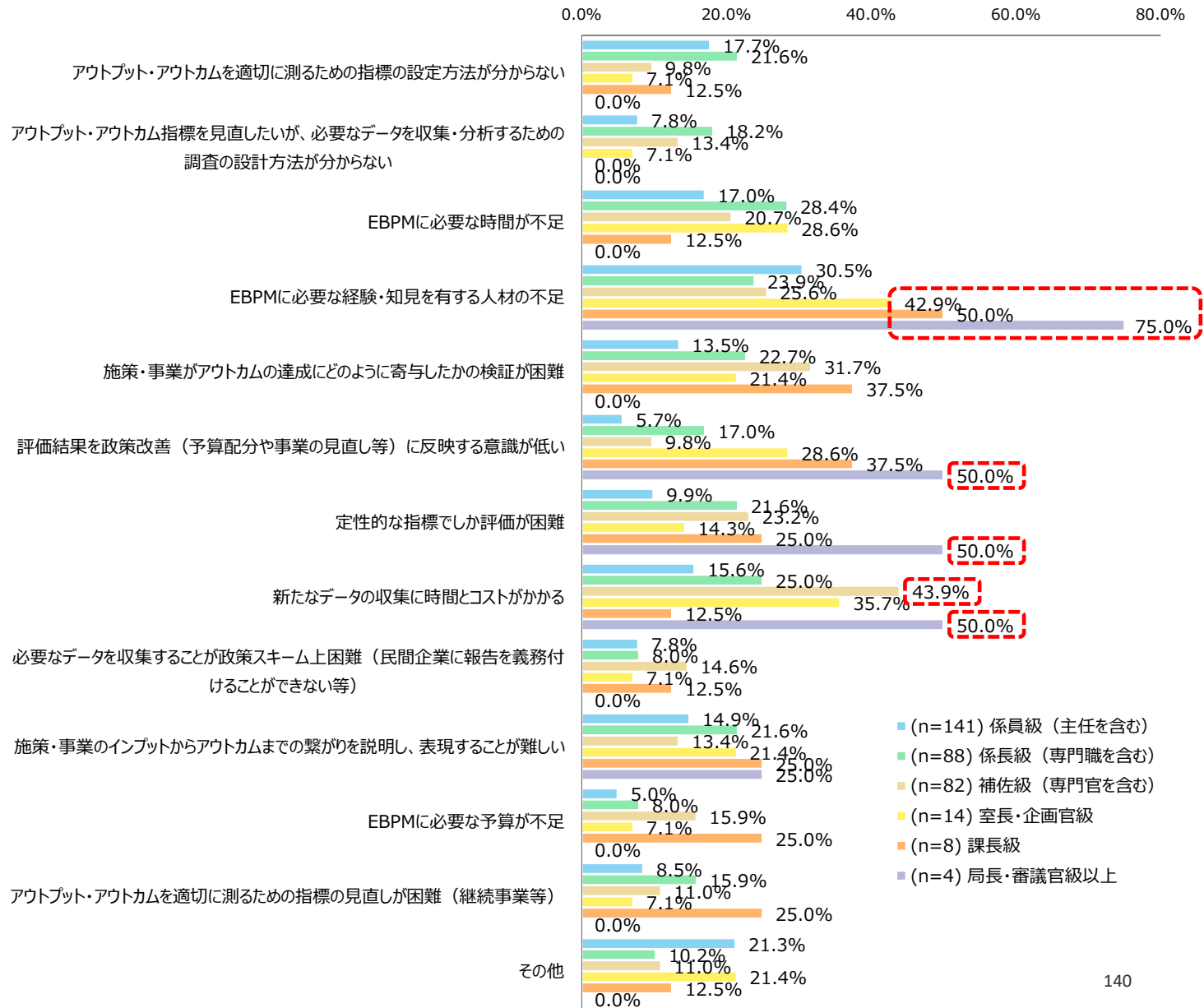
Q9_EBPMを実施するうえでの課題 (分野別) (MA)



Q9_EBPMを実施するうえでの課題

- 階級を問わず、EBPM推進上の最大の課題は「EBPMに必要な経験・知見を有する人材の不足」である。上位階級ほど人材不足、評価結果の反映、定量的な評価、データ収集等の課題が相対的に高い傾向にある。若手層は、全般的に上位階級よりも課題認識が低い傾向が見られる。
- 「局長・審議官級以上」では、「EBPMに必要な経験・知見を有する人材の不足」(75.0%) 「評価結果を政策改善（予算配分や事業の見直し等）に反映する意識が低い」(50.0%)、「定性的な指標でしか評価が困難」(50.0%)、「新たなデータの収集に時間とコストがかかる」(50.0%)の割合が高い。
- 「課長級」では、「EBPMに必要な経験・知見を有する人材の不足」(50.0%)の割合が高い。
- 「補佐級（専門官を含む）」では、「新たなデータの収集に時間とコストがかかる」(43.9%)、「EBPMに必要な経験・知見を有する人材の不足」(42.9%)の割合が高い。

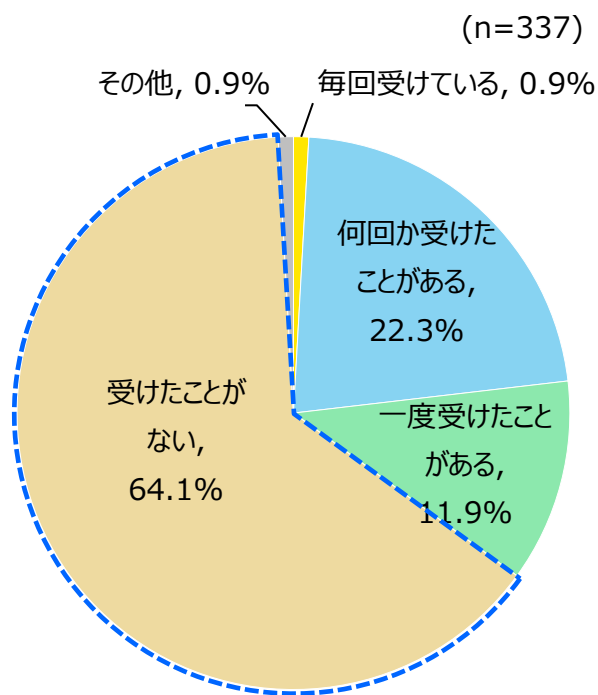
Q9_EBPMを実施するうえでの課題（階級別） (MA)



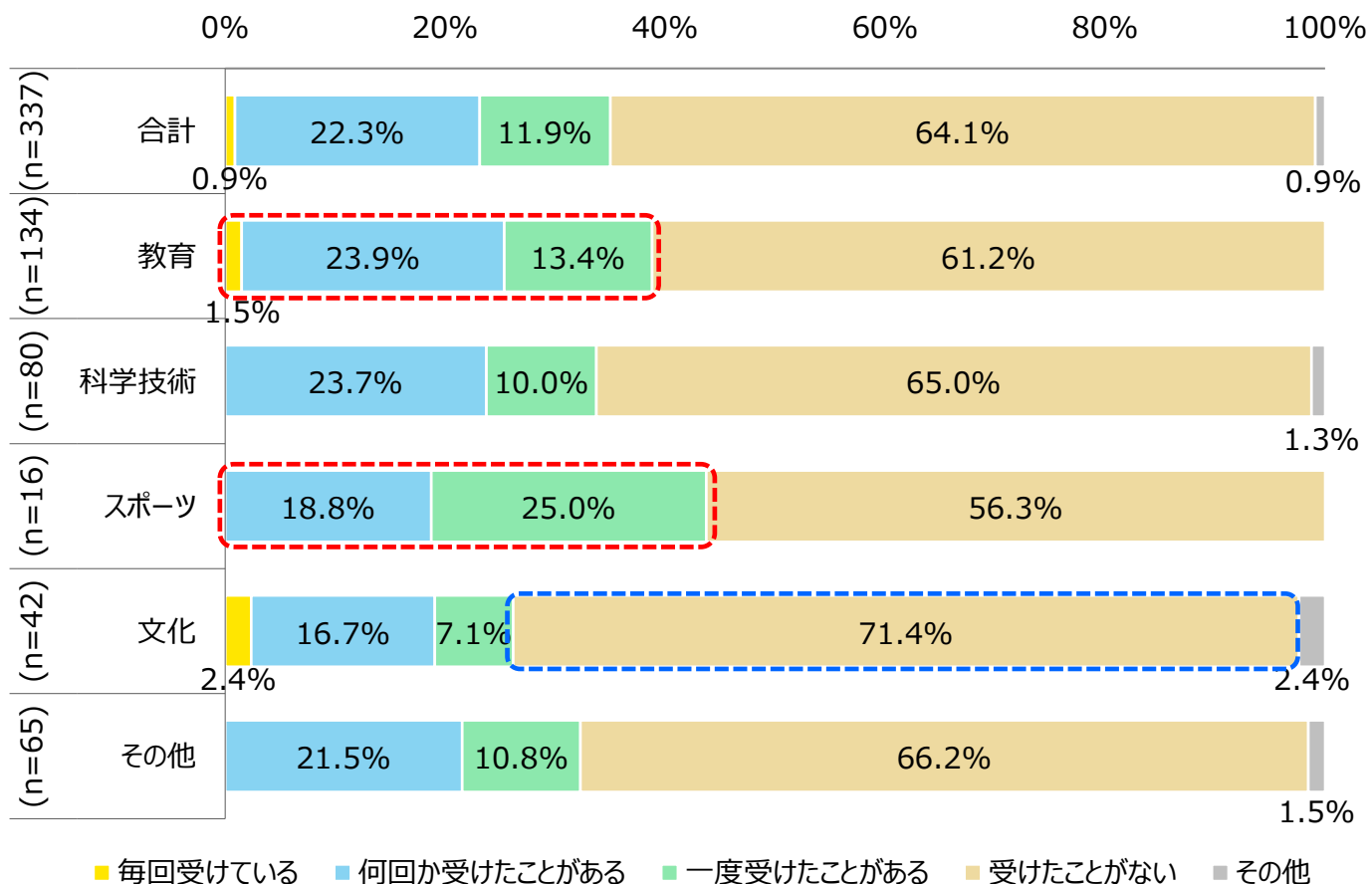
Q10_EBPMの研修受講経験

- 「受けたことがない」(64.1%)の割合が最も高く、EBPMの研修の受講が進んでいない状況であることが分かる。
- 分野別に見ると、「スポーツ」では、「毎回受けている」、「何回か受けたことがある」、「一度受けたことがある」の合計が4割強、「教育」では同割合が4割弱と他の分野に比べて高くなっている。他方、「文化」では、「受けたことがない」の割合が7割強と高くなっている。

Q10_EBPMの研修受講経験 (SA)



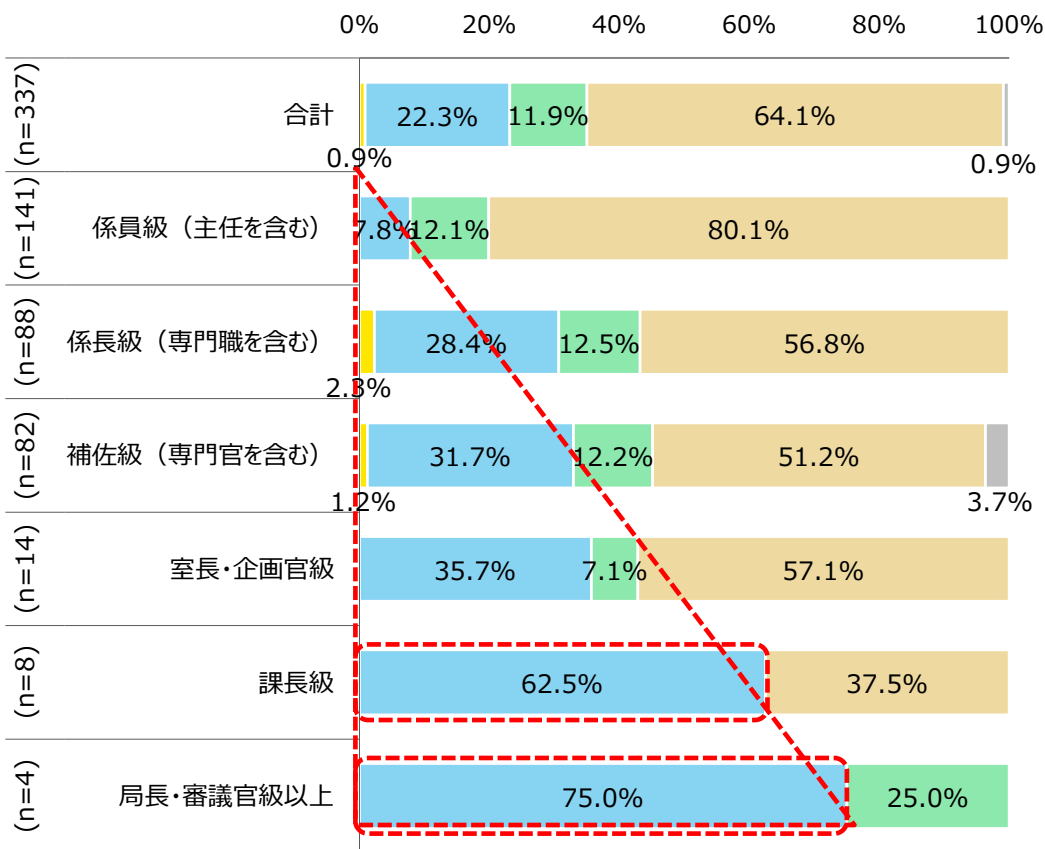
Q10_EBPMの研修受講経験 (分野別) (SA)



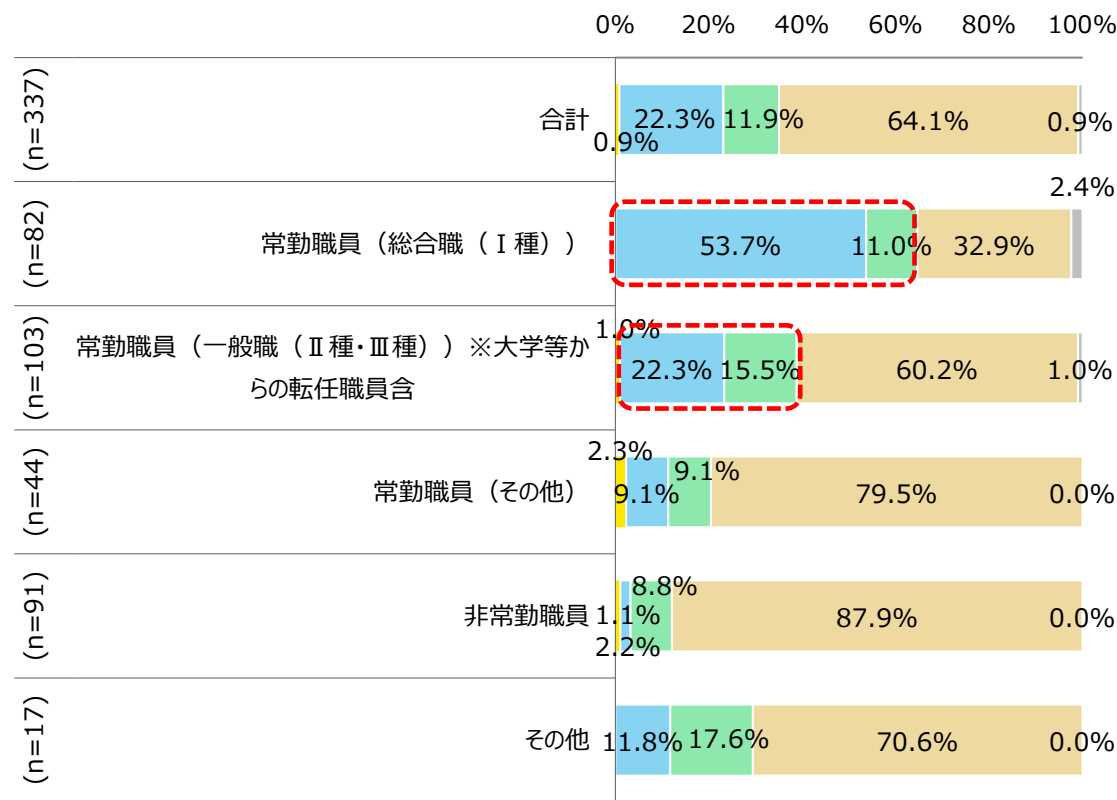
Q10_EBPMの研修受講経験

- 階級別に見ると、上位階級になるほど受講経験が多い割合が高く、下位階級になるほど低いという傾向がある。「何回か受けたことがある」割合が高いのは、「局長・審議官級以上」（75.0%）、「課長級」（62.5%）」となっている。
- 採用職種別に見ると、常勤職員（総合職（Ⅰ種））では、受講経験がある割合が6割を超えているのに対して、常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種））（大学等からの転任職員含）では、同割合が4割未滿となっている。

Q10_EBPMの研修受講経験（階級別）（SA）



Q10_EBPMの研修受講経験（採用職種別）（SA）



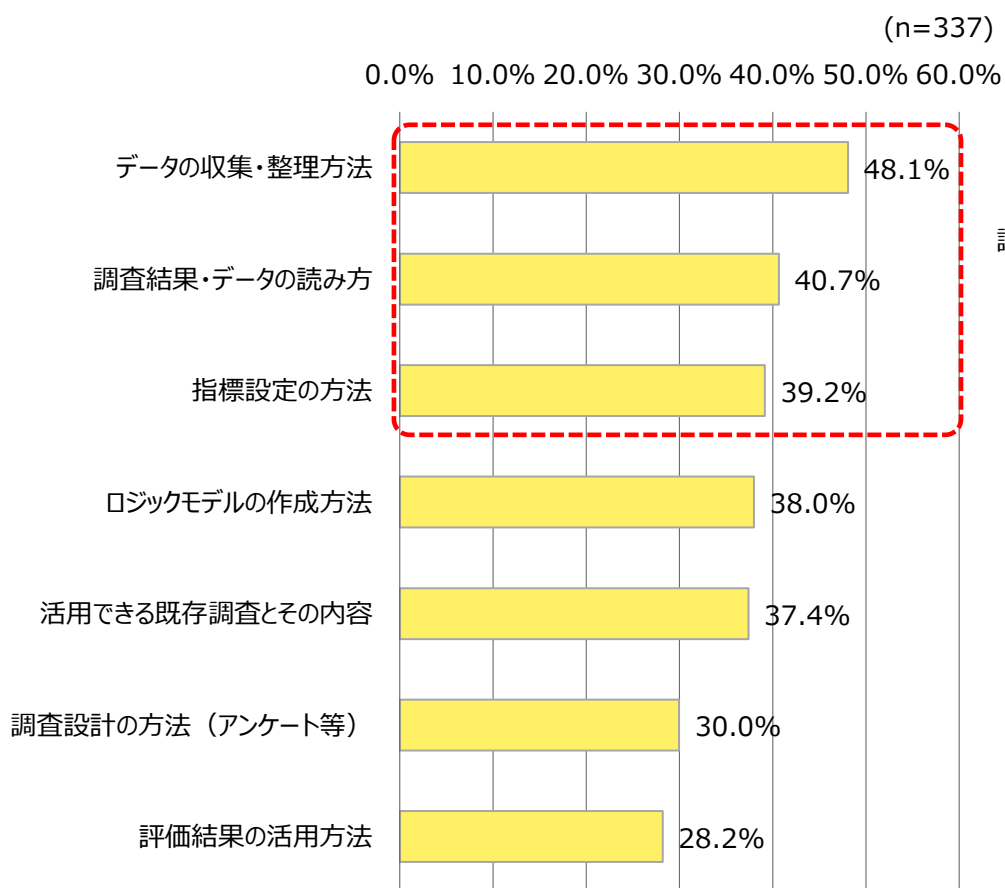
■ 毎回受けている ■ 何回か受けたことがある ■ 一度受けたことがある ■ 受けたことがない ■ その他

■ 毎回受けている ■ 何回か受けたことがある ■ 一度受けたことがある ■ 受けたことがない ■ その他

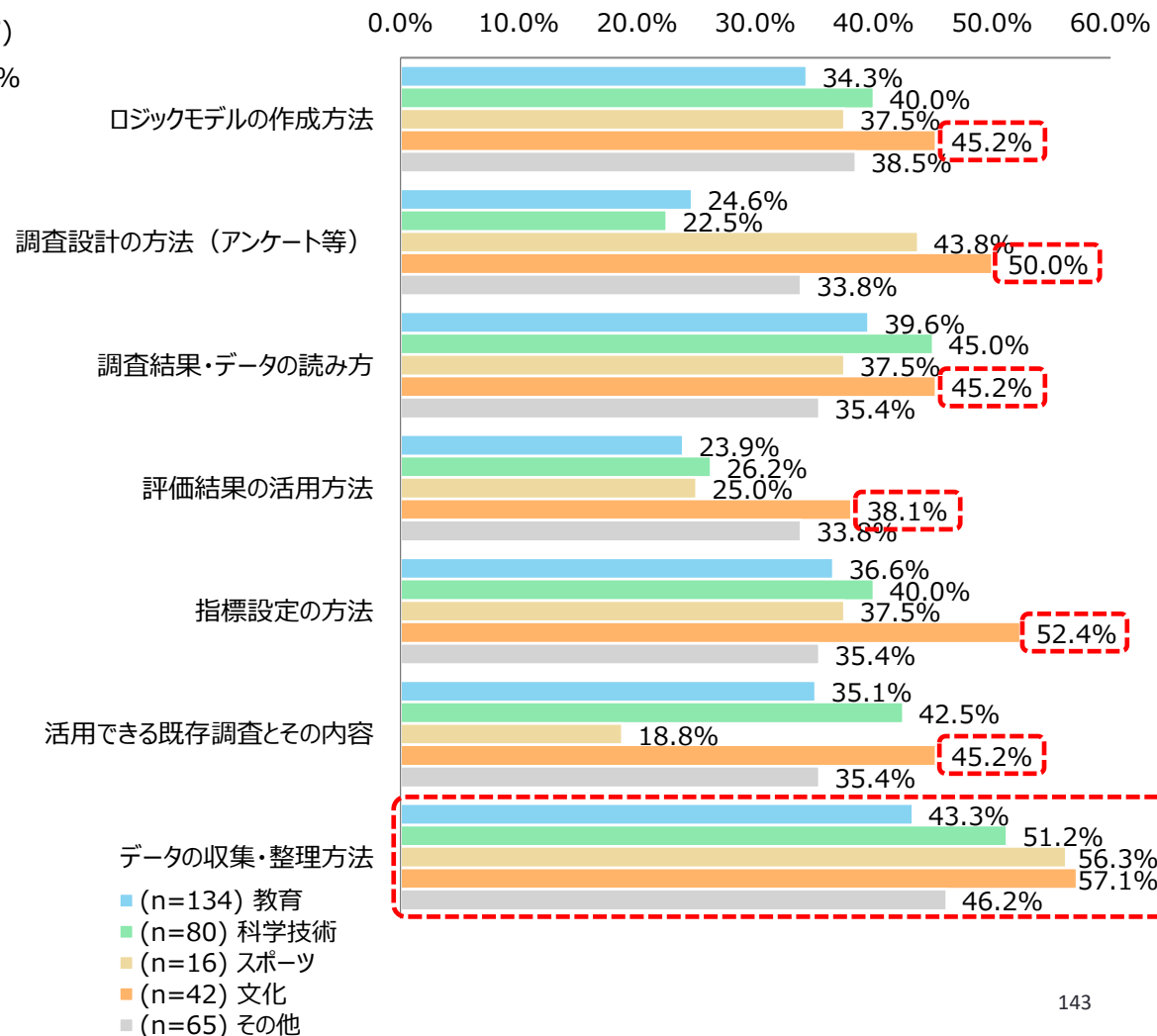
Q11_研修で学びたい内容

- ▶ 学びたい内容として、「データの収集・整理方法」(48.1%)の割合が最も高く、次いで、「調査結果・データの読み方」(40.7%)、「指標設定の方法」(39.2%)となっており、データの収集・整理やその読み方、指標設定に関する研修ニーズが高いことが分かる。
- ▶ 分野別に見ると、どの分野でも、「データの収集・整理方法」の割合が最も高い。また、「文化」では、いずれの内容についても、他の分野よりも高い割合となっている。

Q11_研修で学びたい内容 (MA)



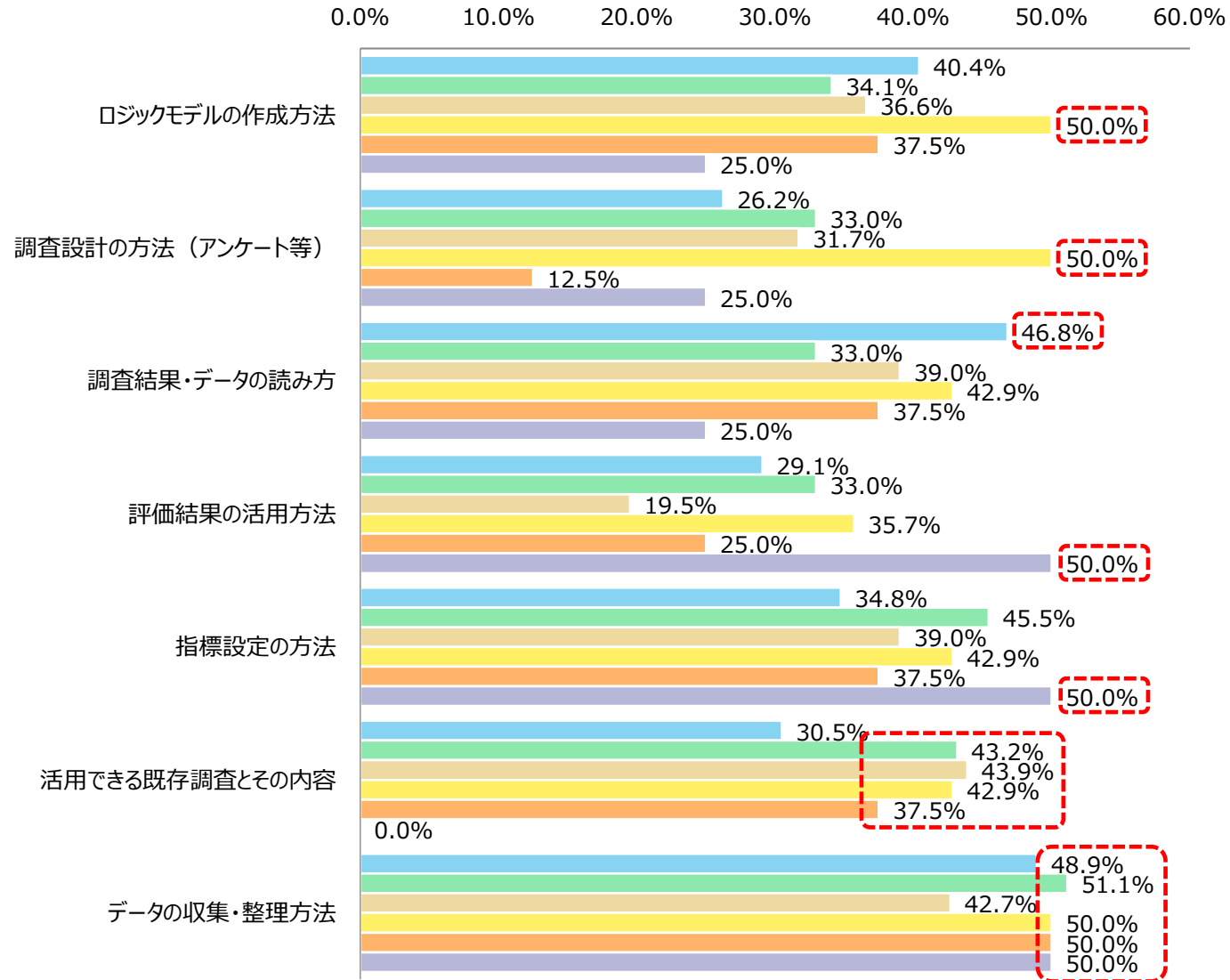
Q11_研修で学びたい内容 (分野別) (MA)



Q11_研修で学びたい内容

- 階級別に見ると、「データの収集・整理方法」や「活用できる既存調査とその内容」の割合が共に高い傾向がみられる。
- 「係員級（主任を含む）」では、「調査結果・データの読み方」（46.8%）の割合が高い。
- 「室長・企画官級」では、「ロジックモデルの作成方法」（50.0%）、「調査設計の方法（アンケート等）」（50.0%）の割合が高い。
- 「局長・審議官級以上」では、「評価結果の活用方法」（50.0%）、「指標設定の方法」（50.0%）の割合が高くなっている。

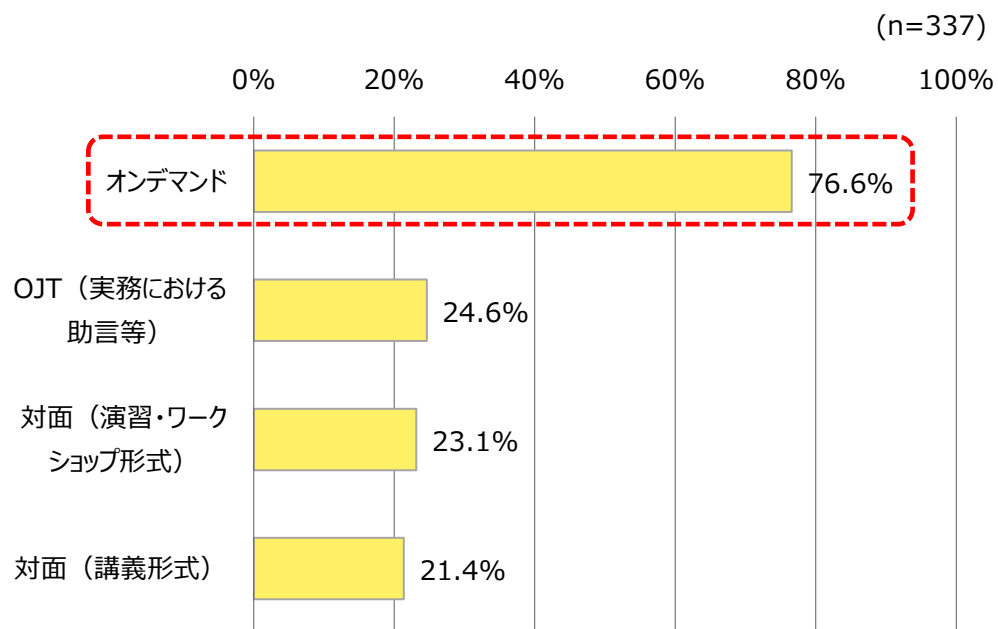
Q11_研修で学びたい内容（階級別）（MA）



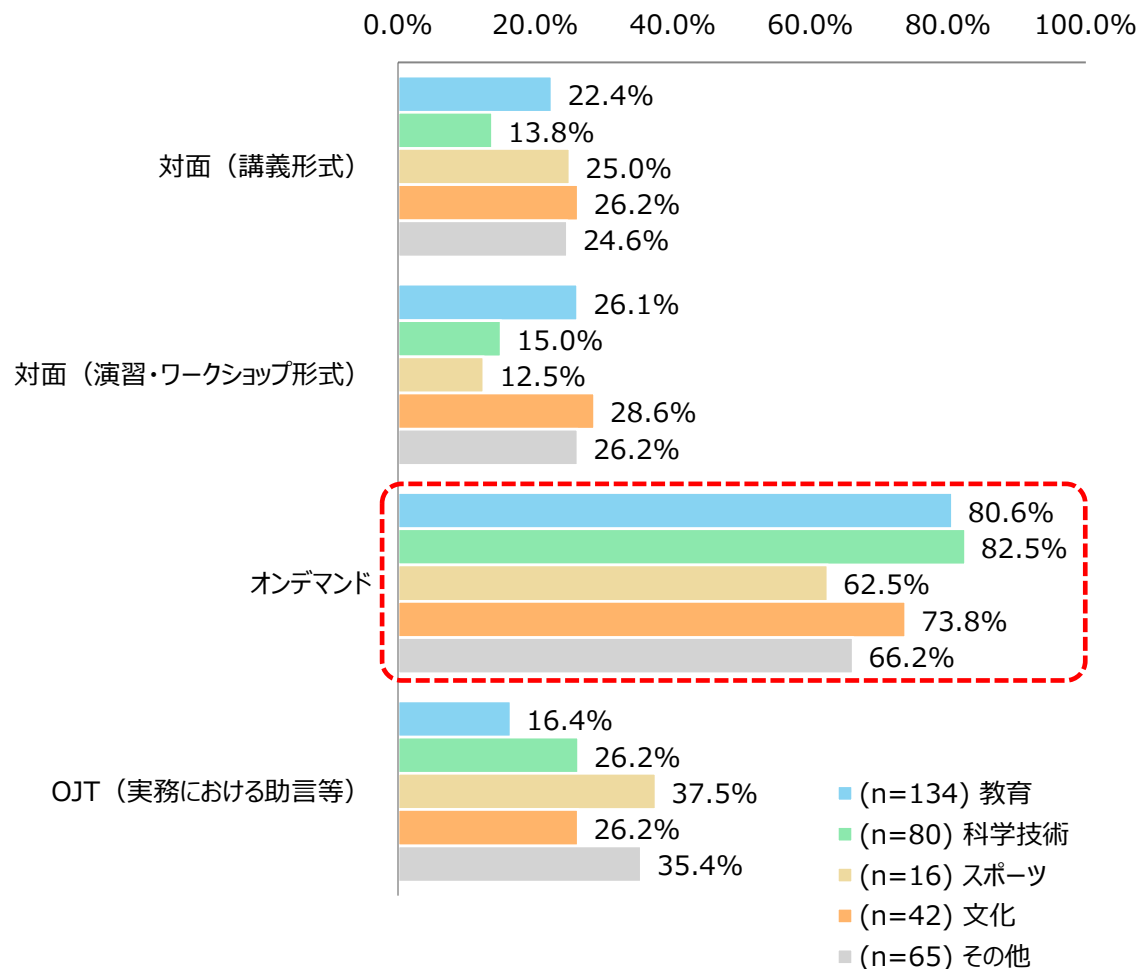
Q12_望ましい研修の実施形式

- 「オンデマンド」(76.6%)の割合が最も高くなっており、自分に都合のよいタイミングで必要な研修を受講できる形式を望んでいることが分かる。
- 分野別に見ても、全体の傾向と同様にいずれの分野でも「オンデマンド」の割合が最も高くなっている。

Q12_望ましい研修の実施形式 (MA)



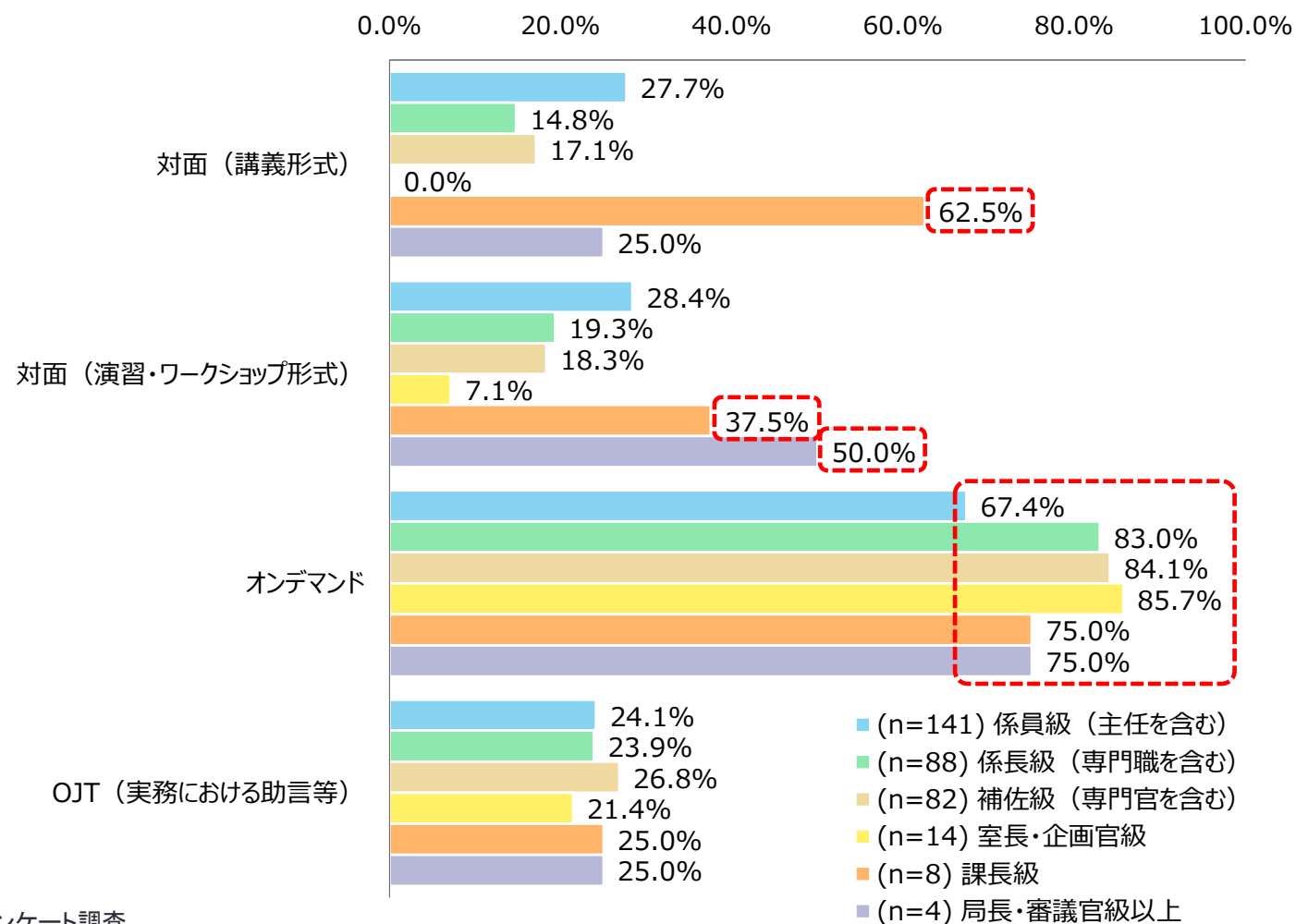
Q12_望ましい研修の実施形式 (分野別) (MA)



Q12_望ましい研修の実施形式

- 研修の実施形式について階級別に見ると、いずれの階級でも「オンデマンド」の割合が最も高くなっている。
- その他、「課長級」では「対面（講義形式）」（62.5%）、「対面（演習・ワークショップ形式）」（37.5%）の割合が高い。
- 「局長・審議官級以上」では、「対面（演習・ワークショップ形式）」（50.0%）の割合が高くなっている。

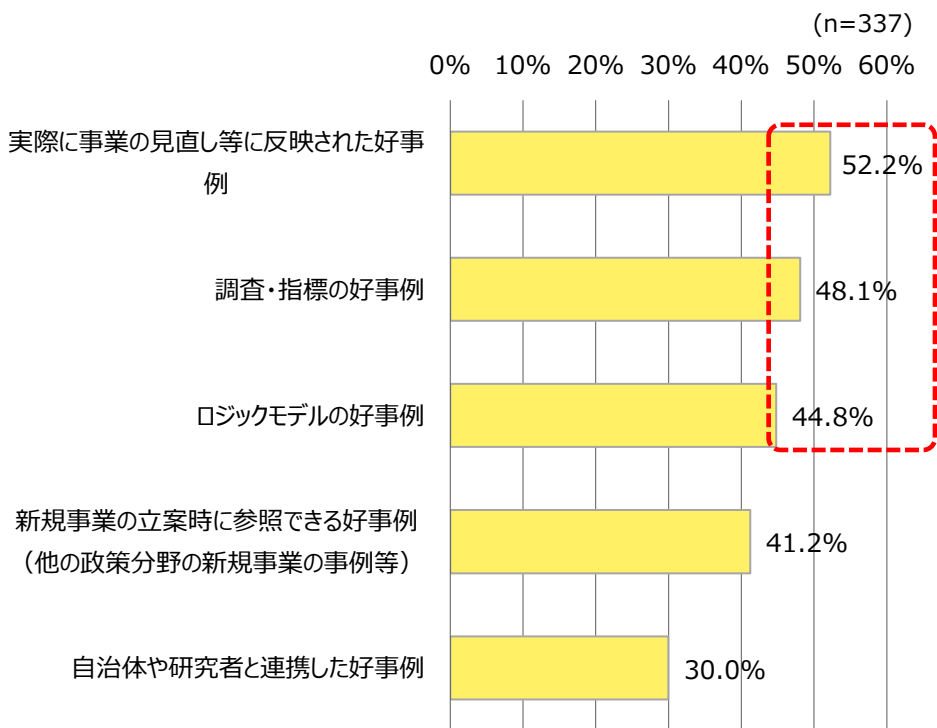
Q12_望ましい研修の実施形式（階級別）（MA）



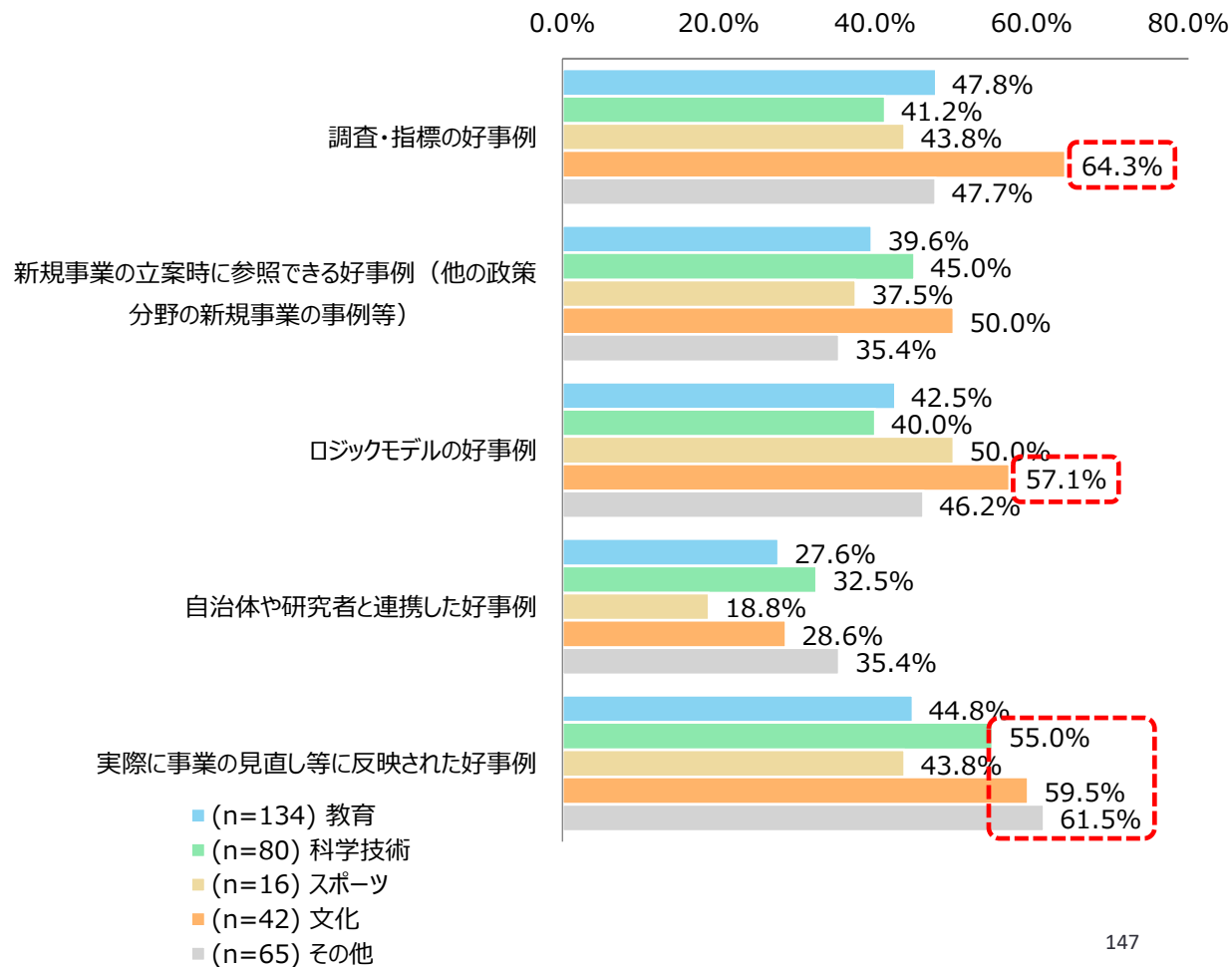
Q13_研修で知りたい具体例

- 知りたい具体例については、「実際に事業の見直し等に反映された好事例」（52.2%）の割合が最も高くなっている。次いで、「調査・指標の好事例」（48.1%）、「ロジックモデルの好事例」（44.8%）となっている。
- 分野別に見ると、「文化」では、「調査・指標の好事例」（64.3%）、「実際に事業の見直し等に反映された好事例」（59.5%）、「ロジックモデルの好事例」（57.1%）の割合が高くなっている。
- 「科学技術」及び「その他」においては、「実際に事業の見直し等に反映された好事例」（55.0%、61.5%）の割合が高くなっている。

Q13_研修で知りたい具体例（MA）



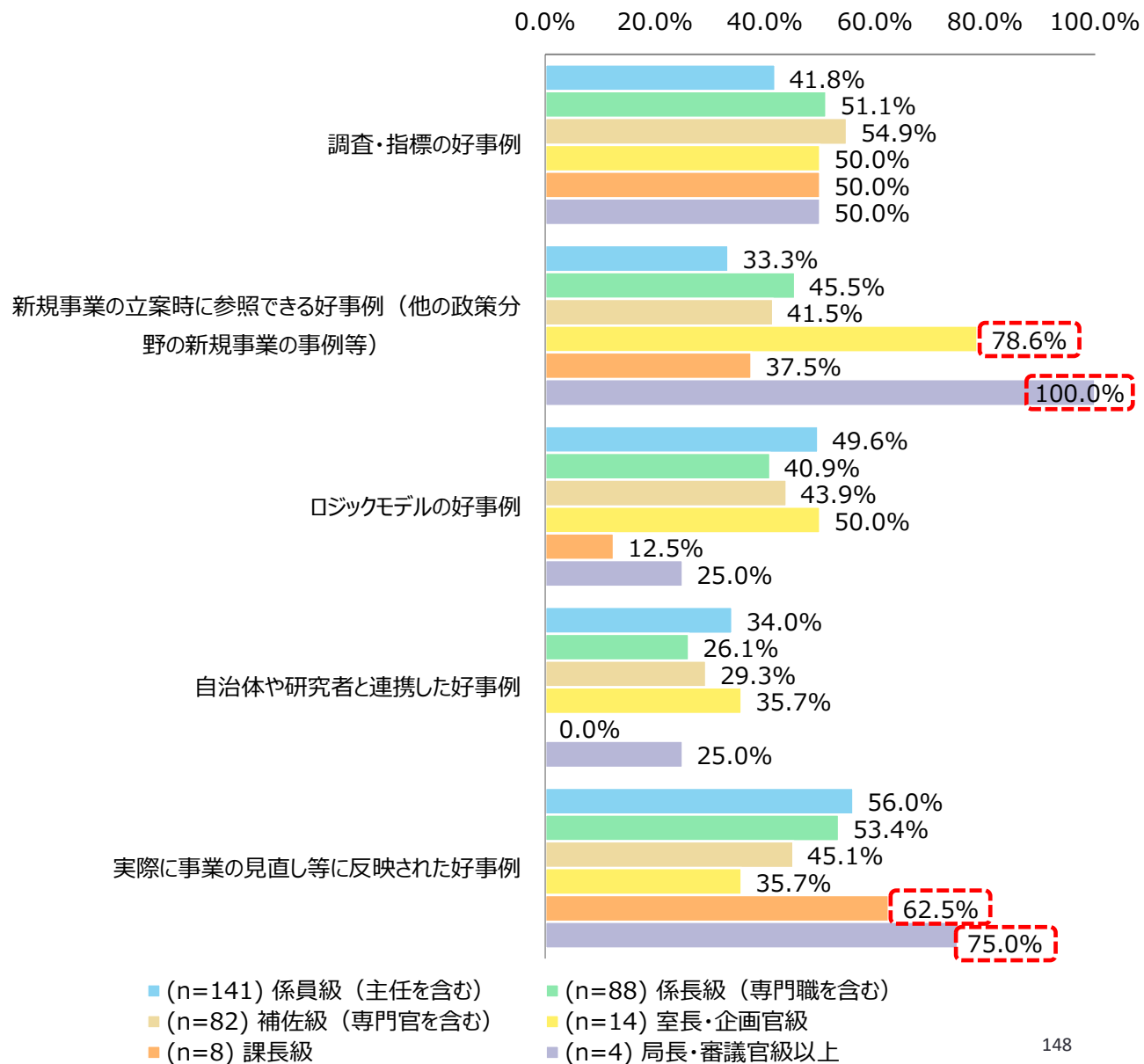
Q13_研修で知りたい具体例（分野別）（MA）



Q13_研修で知りたい具体例

- 階級別に見ると、共通的に、事業の見直し等に反映された好事例や調査・指標の好事例に対する関心が高く、階級が上がるにつれて政策立案や事業の見直し等の政策判断に直結する事例が求められる傾向が見られる。
- 「室長・企画官級」では、「新規事業の立案時に参照できる好事例（他の政策分野の新規事業の事例等）」（78.6%）の割合が高くなっている。
- 「課長級」では、「実際に事業の見直し等に反映された好事例」（62.5%）の割合が高くなっている。
- 「局長・審議官級以上」では、「新規事業の立案時に参照できる好事例（他の政策分野の新規事業の事例等）」（100.0%）、 「実際に事業の見直し等に反映された好事例」（75.0%）の割合が高くなっている。

Q13_研修で知りたい具体例（階級別）（MA）



Q14_その他、研修に関する意見①

Q14_その他、研修に関する意見（※以下では主な自由記述回答を転載）

○EBPMを政策判断の手段として使うべき

- EBPM的発想が不足しているという現状認識は妥当と考えるが、EBPMはあくまで判断の一指標であり、他の指標に必ず優先するものではないことを意識する必要がある、EBPMそれ自体が目的化することがあってはならないと考える。

○組織によってEBPMの理解・浸透に差がある／現場の意識醸成・浸透方法の検討が必要

- 文科省だけでなく、独法、特殊法人にも考え方が根付いてほしい。温度差が違うので苦労している。
- ロジックモデルを作成することは重要であると思う一方で、現場への浸透方法等への意識醸成等も必要。

○成果を出すためのEBPMへの取り組み方の検討が必要

- 人事異動の期間が短い中で、EBPMの重要性に対する意識がない、あるいは余計な負荷をかけたくない意識が働いている等の要因によって、EBPMに取り組んでいく方向性がみられないのではないかと。とりわけ教育については、すぐに成果は出ないので、10年程度のスパンを意識してどのように取り組むのかを検討していく必要があるのではないかと。

○人材育成・評価の見直しが必要

- 役所の仕事文化そのものにかかわるものであるが、（EBPMの取組に際して）人事（評価、キャリアパス）の見直しも必要ではないかと。

○研究者と共同で政策課題に取り組む上で留意すべきことを知りたい

- 研究者と共同で政策課題に取り組む場合に、研究者・役人がお互いに気をつけるべきことを知りたい。共通認識が持てておらず、コミュニケーションコストが非常に負担である。

○組織内で検討する機会が必要

- 部署全体で（EBPMについて）検討する機会がほしい。

○政策評価の効果を判定する方法・指標が重要

- エビデンスを収集し政策立案することはよいことである。その政策を実行した結果の良し悪しを判定するためのKPIをどう定義するのかが重要と考える。

Q14_その他、研修に関する意見②

Q14_その他、研修に関する意見（※以下では主な自由記述回答を転載）

○実践的なノウハウ・ツールの使い方を知りたい

- 大規模なローデータからExcelでクロス集計を作成する方法等、既存のデータの活用方法についても単なる概念の学習ではなく、実際に役立つことを学べる機会がほしい。また、Excelでは不十分ということであれば、SPSSのようなソフトを導入の上、その使い方の研修等を行ってほしい。
- 好事例の紹介もさることながら、具体的な作業のノウハウ（計算方法、グラフの作り方、マクロの使い方、生成AIの使い方等）の方が有益。
- R、SPSSやSTATA等といった統計ソフトがもっと職場で気軽に使えるように是非改善してほしい。

○ベンチマークや好事例を知りたい

- 研修を行うのであれば、ベンチマークやベストプラクティスの設定にも重点をおいてもよいのではないか。
- 海外事例も含めて欲しい。
- 文科省ポータルにEBPMを推進するためのサイトを作成し、好事例等を公表してはどうか。

○既存データの活用が困難

- 有効なデータがあったとしても、継続性がなかったりバラバラに保存されていたり活用にあたって困難なことが多すぎる。

○教育分野における介入効果を測るよい方法を学びたい

- 教育分野は、①評価項目（例えば学力、不登校率、進学格差等）に影響を与える外的要因が多く、かつ各要因の影響が全て相対的に小さいこと、②相手が人（児童生徒等）である以上、対照実験が困難であることから、一般的に評価項目に影響を与える調査が行いづらいものと認識している一方、これを克服して調査を行おうとした先行研究も多くあると思うが、こうした課題の解決策についてシンプルに一般化するにはどのようにすればよいか、を簡潔に学びたい。

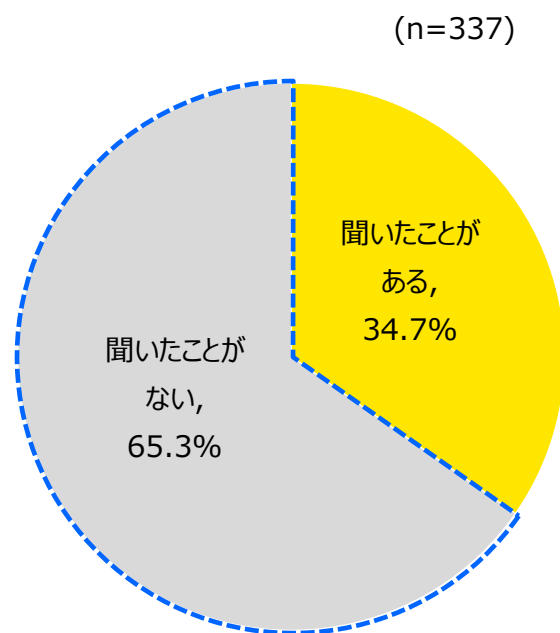
○EBPMを業務にどう活用すればよいか分からない

- 自分の業務とどうマッチングすればよいか想像がつかない。自分の業務にどれほど生かせる内容なのか現時点で不明。

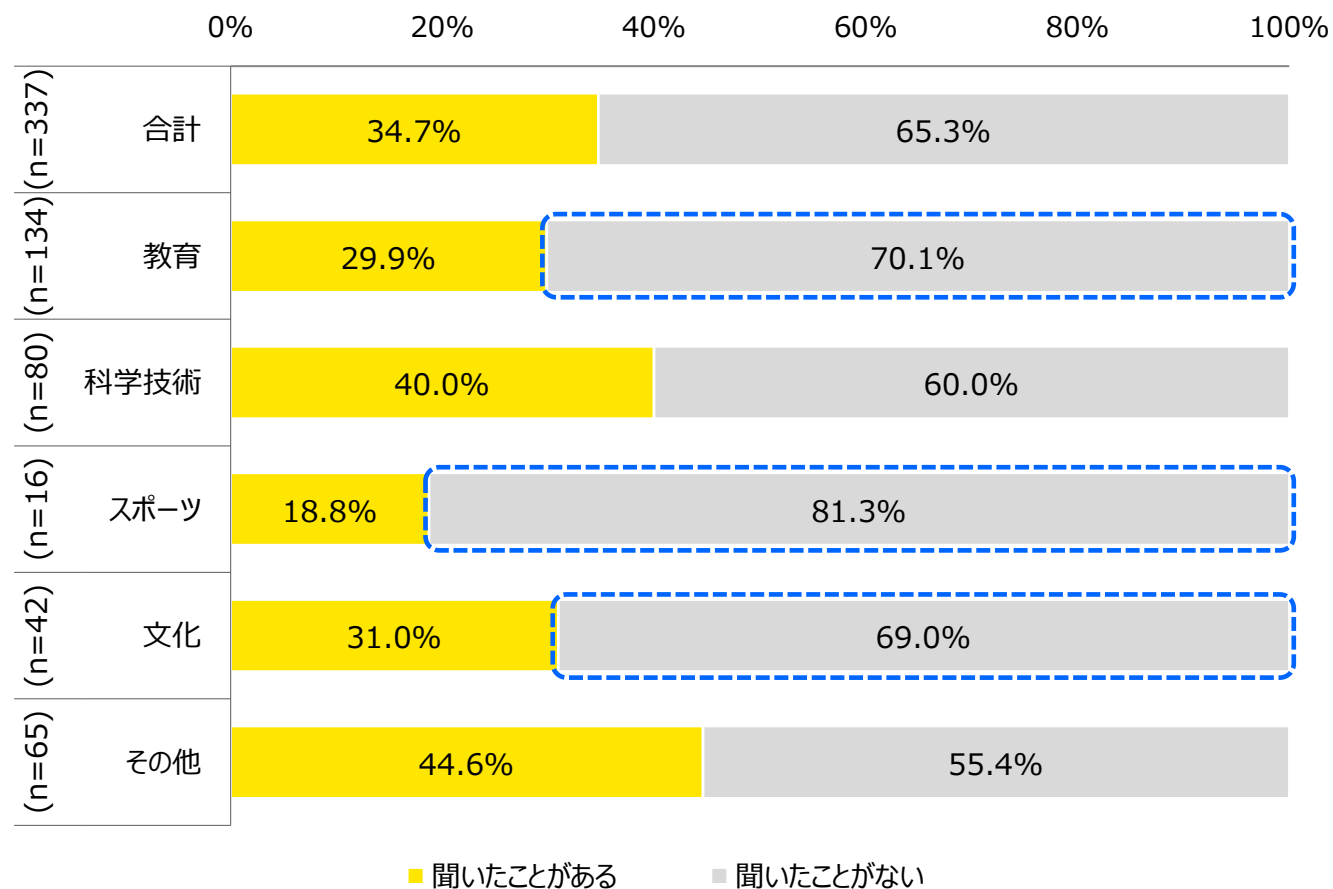
Q15_EBPM支援制度の認知度

- EBPM支援制度の認知度については、「聞いたことがない」(65.3%)の割合が高くなっており、支援制度の活用に向けて、更に周知を進めていく余地がある。
- 分野別に見ると、「聞いたことがない」割合が高いのは、「スポーツ」(81.3%)、「教育」(70.1%)、「文化」(69.0%)となっている。

Q15_EBPM支援制度の認知度 (SA)



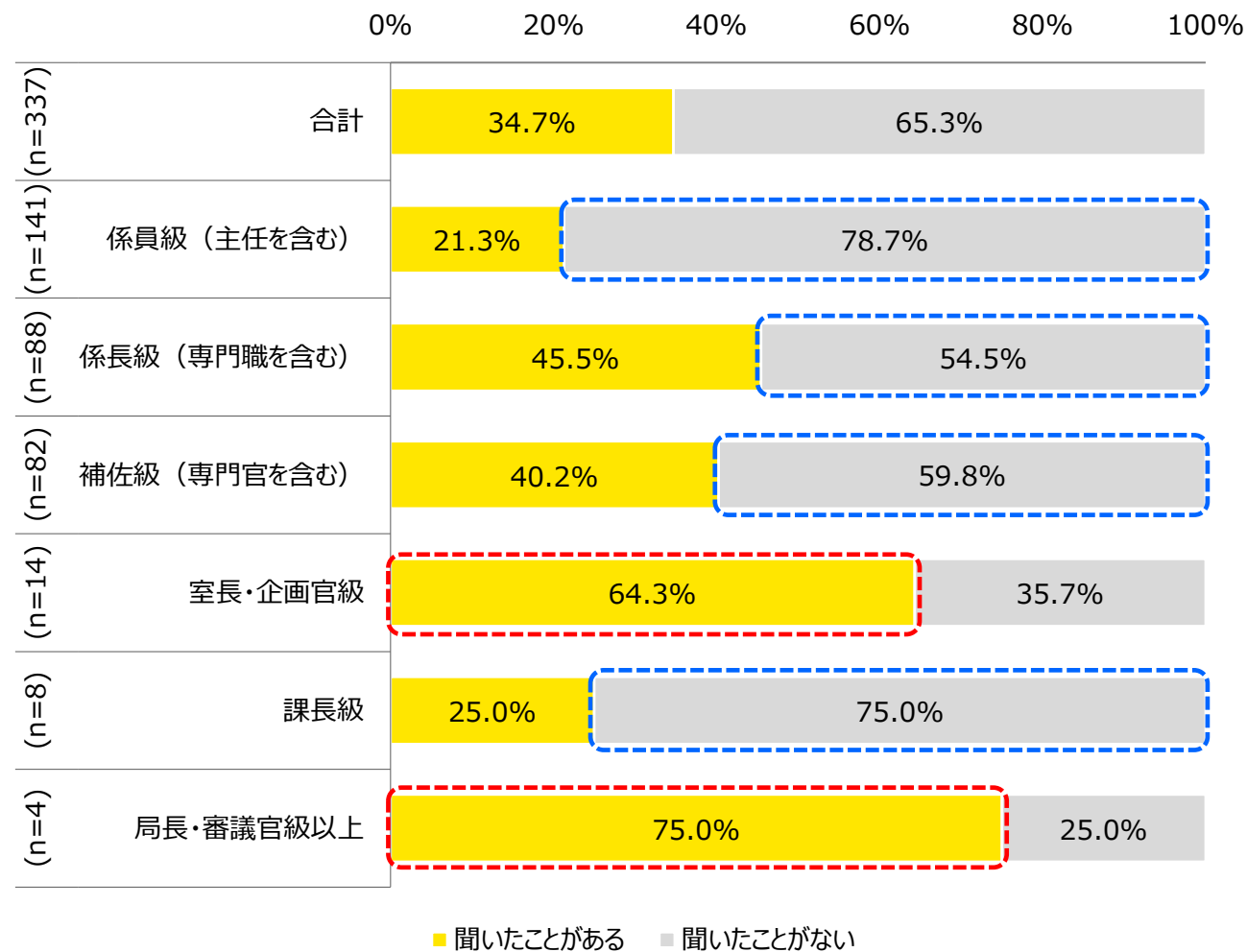
Q15_EBPM支援制度の認知度 (分野別) (SA)



Q15_EBPM支援制度の認知度

- 階級別に見ると、上位階級ほど認知が高い傾向にあり、下位階級ほど認知が低い傾向にある。
- 「室長・企画官級」(64.3%)、「局長・審議官級以上」(75.0%)では、「聞いたことがある」の割合が高い。
- 他方、「係員級(主任を含む)」(78.7%)、「係長級(専門職を含む)」(54.5%)、「補佐級(専門官を含む)」(59.8%)、「課長級」(75.0%)では、「聞いたことがない」の割合が高い。

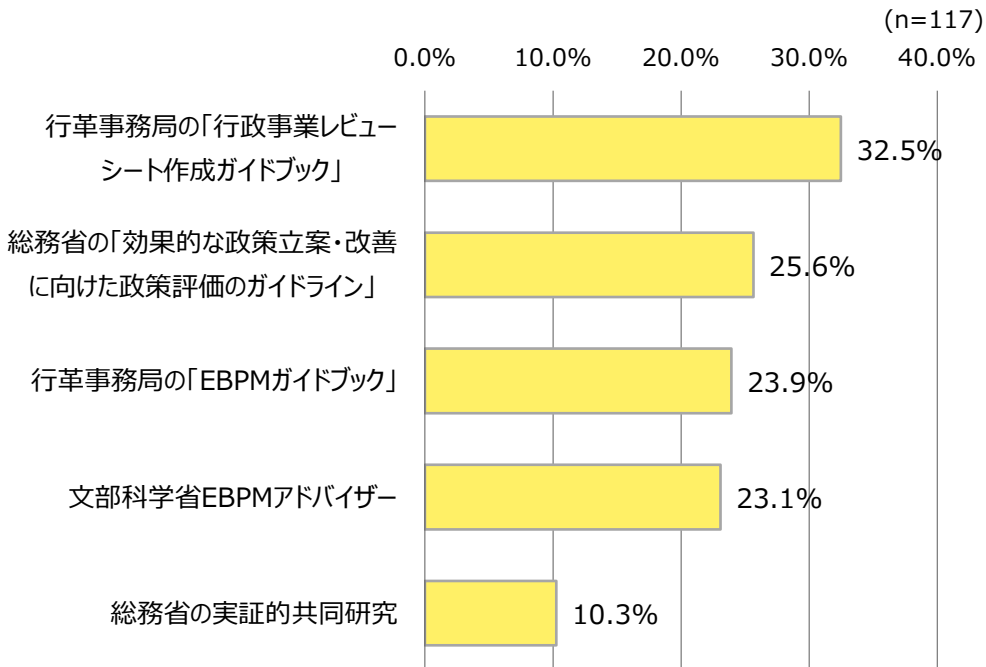
Q15_EBPM支援制度の認知度(階級別) (SA)



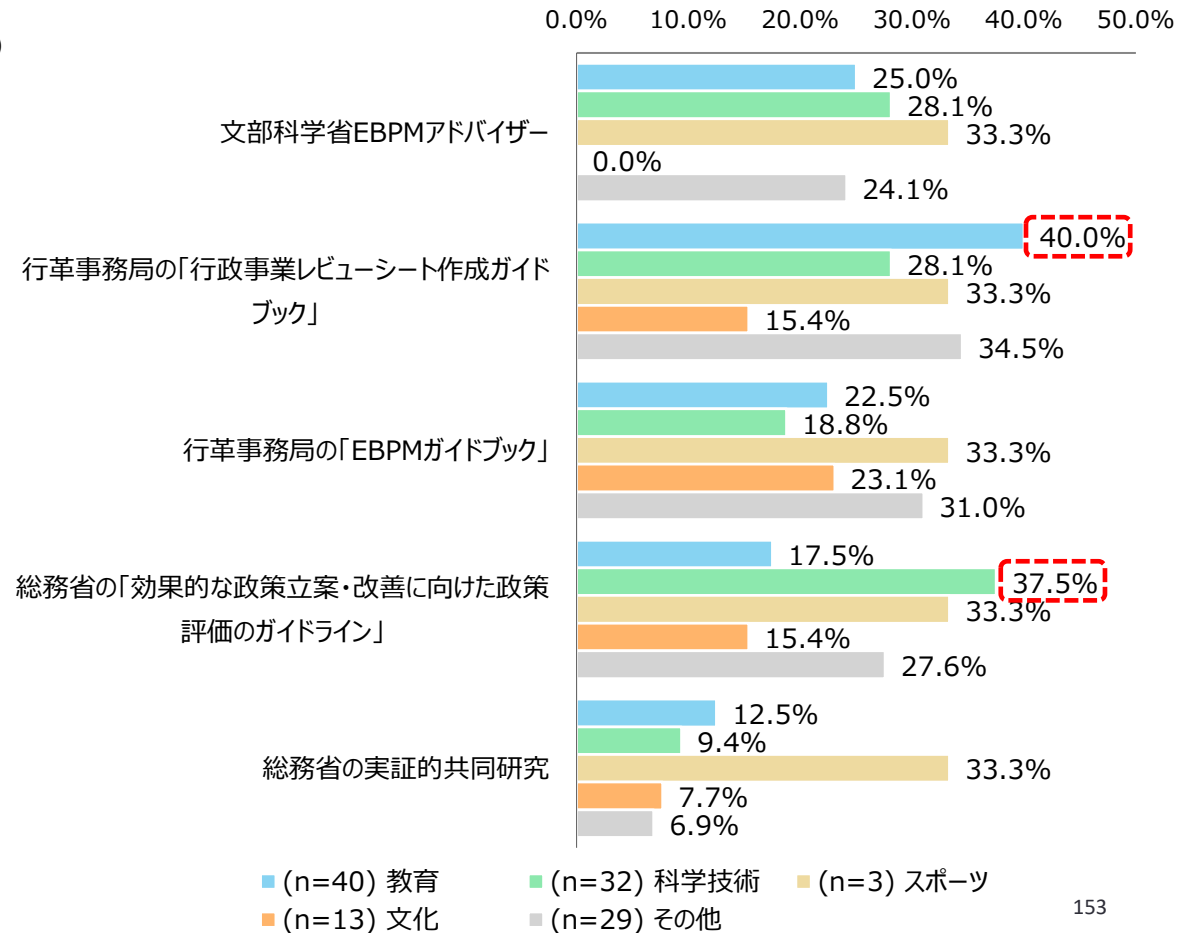
Q16_ (EBPM支援制度を知っている職員における) 実際に活用した／活用を検討した支援制度

- 「実際に活用した／活用を検討した支援制度」はいずれも3割前後にとどまり、全般的に支援制度の活用状況はそれほど高くないことから、支援制度の周知を通して、更なる活用の促進を図る余地があると考えられる。
- 分野別の差はそれほど大きくないが、「スポーツ」においては、どの支援制度も一定以上の利用がある。その他、「教育」では、「行革事務局の「行政事業レビューシート作成ガイドブック」(40.0%)、「科学技術」では、「総務省の「効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドライン」(37.5%)の割合が高くなっている。

Q16_ (EBPM支援制度を知っている職員における) 実際に活用した／活用を検討した支援制度 (MA)



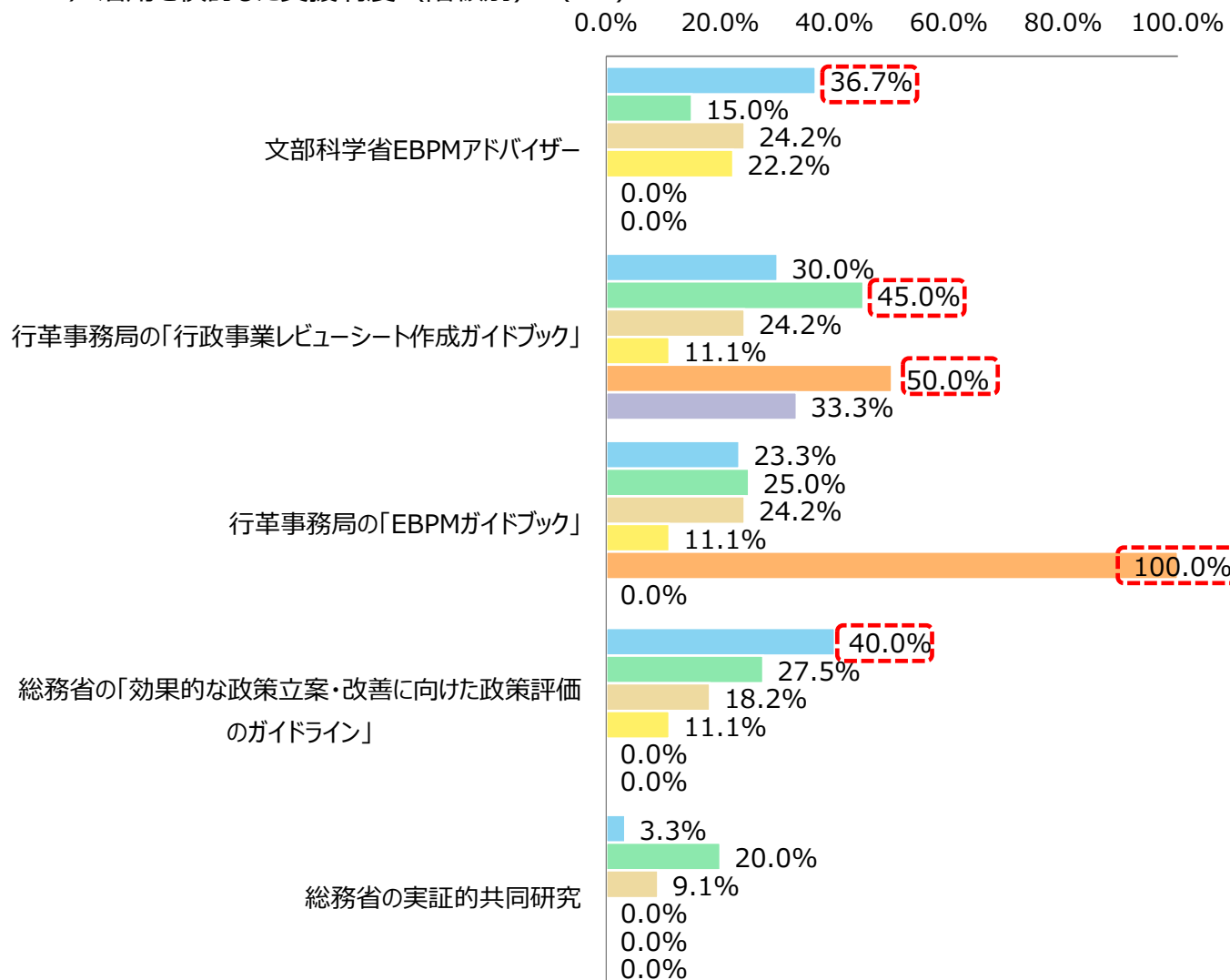
Q16_ (EBPM支援制度を知っている職員における) 実際に活用した／活用を検討した支援制度 (分野別) (MA)



Q16_ (EBPM支援制度を知っている職員における) 実際に活用した／活用を検討した支援制度

- 階級別の差があまり大きくなく、全体として活用が進んでいない状況である。
- 階級別に見ると、「係員級（主任を含む）」では、「総務省の「効果的な政策立案・改善に向けた政策評価のガイドライン」」（40.0%）と「文部科学省EBPMアドバイザー」（36.7%）の割合が高く、「係長級（専門職を含む）」では「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（45.0%）の割合が高い。
- 「課長級」では、「行革事務局の「EBPMガイドブック」」（100%）、「行政事業レビューシート作成ガイドブック」（50.0%）の割合が高い。

Q16_ (EBPM支援制度を知っている職員における) 実際に活用した／活用を検討した支援制度（階級別）（MA）

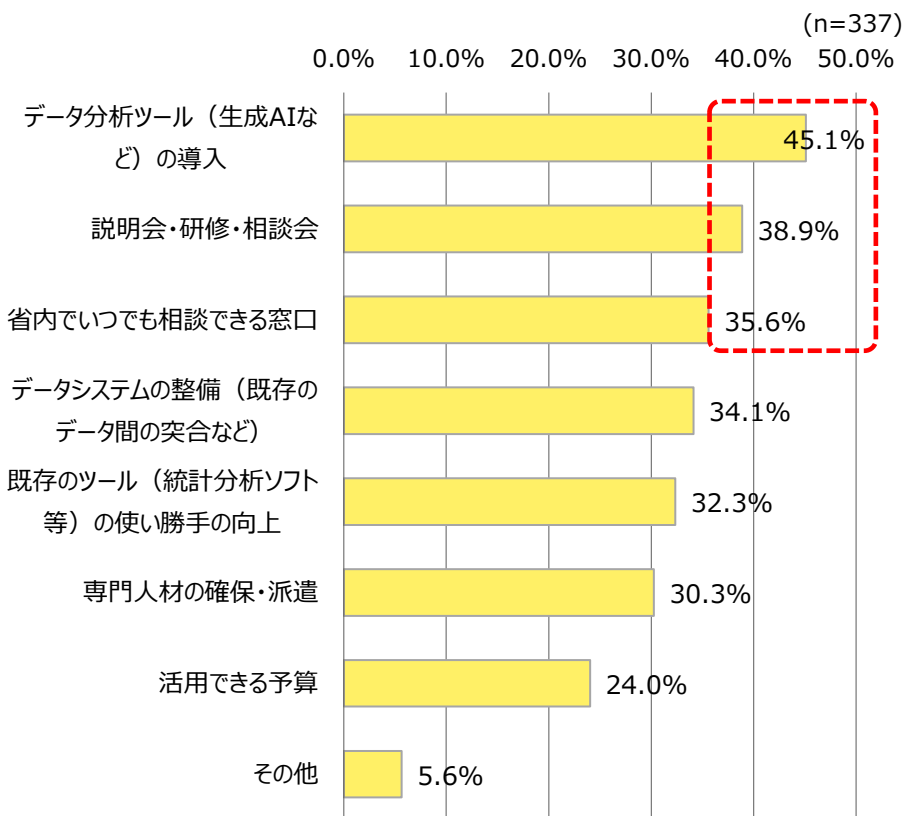


■ (n=30) 係員級（主任を含む） ■ (n=40) 係長級（専門職を含む）
■ (n=33) 補佐級（専門官を含む） ■ (n=9) 室長・企画官級
■ (n=2) 課長級 ■ (n=3) 局長・審議官級以上

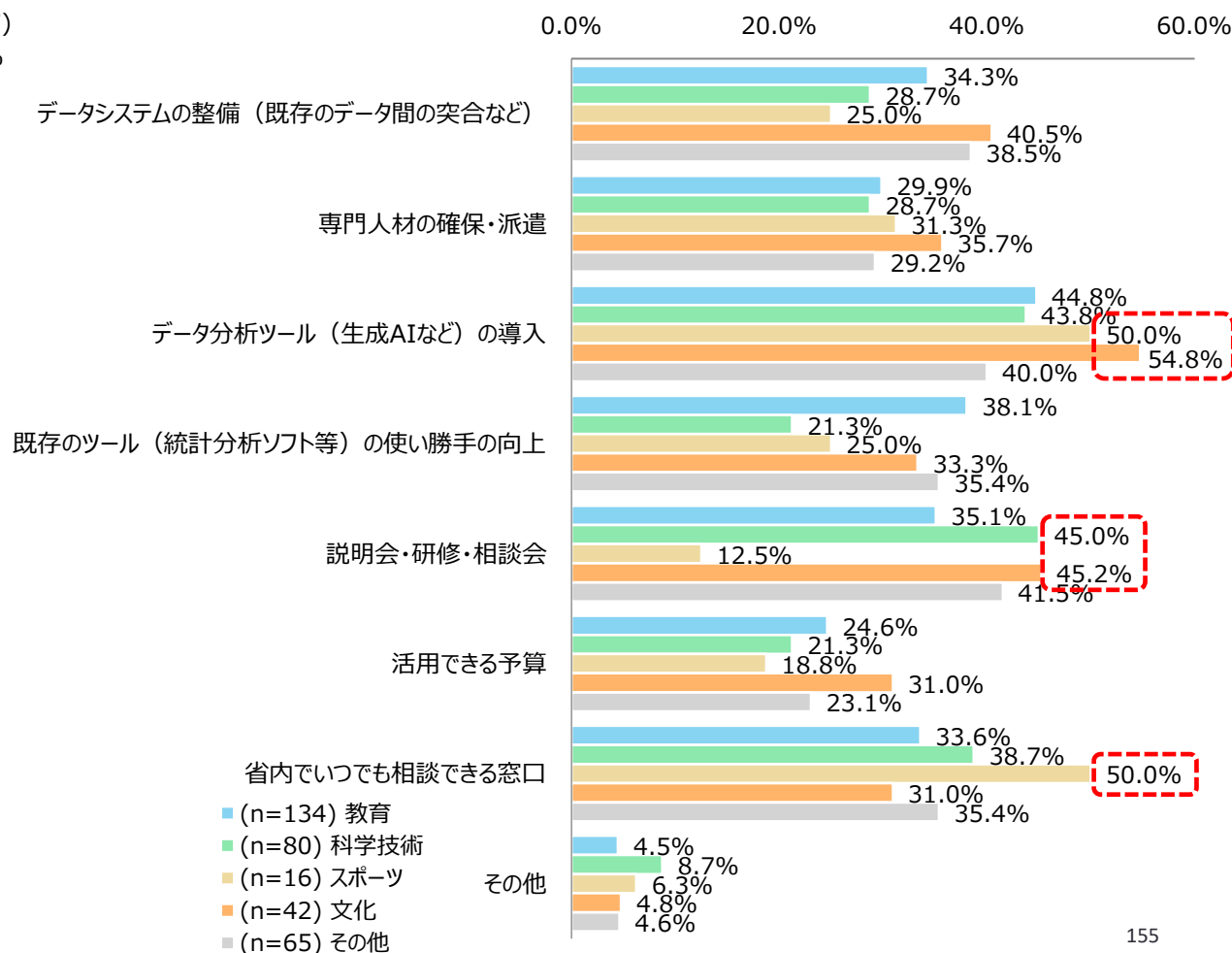
Q17_必要な支援

- 「データ分析ツール（生成AI等）の導入」（45.1%）の割合が最も高く、次いで、「説明会・研修・相談会」（38.9%）、「省内でいつでも相談できる窓口」（35.6%）が高くなっており、ツールの導入や相談体制の充実化のニーズが高いことがうかがえる。
- 分野別に見ると、「スポーツ」では、「データ分析ツール（生成AI等）の導入」（50.0%）と「省内でいつでも相談できる窓口」（50.0%）、「文化」では、「データ分析ツール（生成AI等）の導入」（54.8%）と「説明会・研修・相談会」（45.2%）、「科学技術」では、「説明会・研修・相談会」（45.0%）の割合が高くなっている。

Q17_必要な支援 (MA)



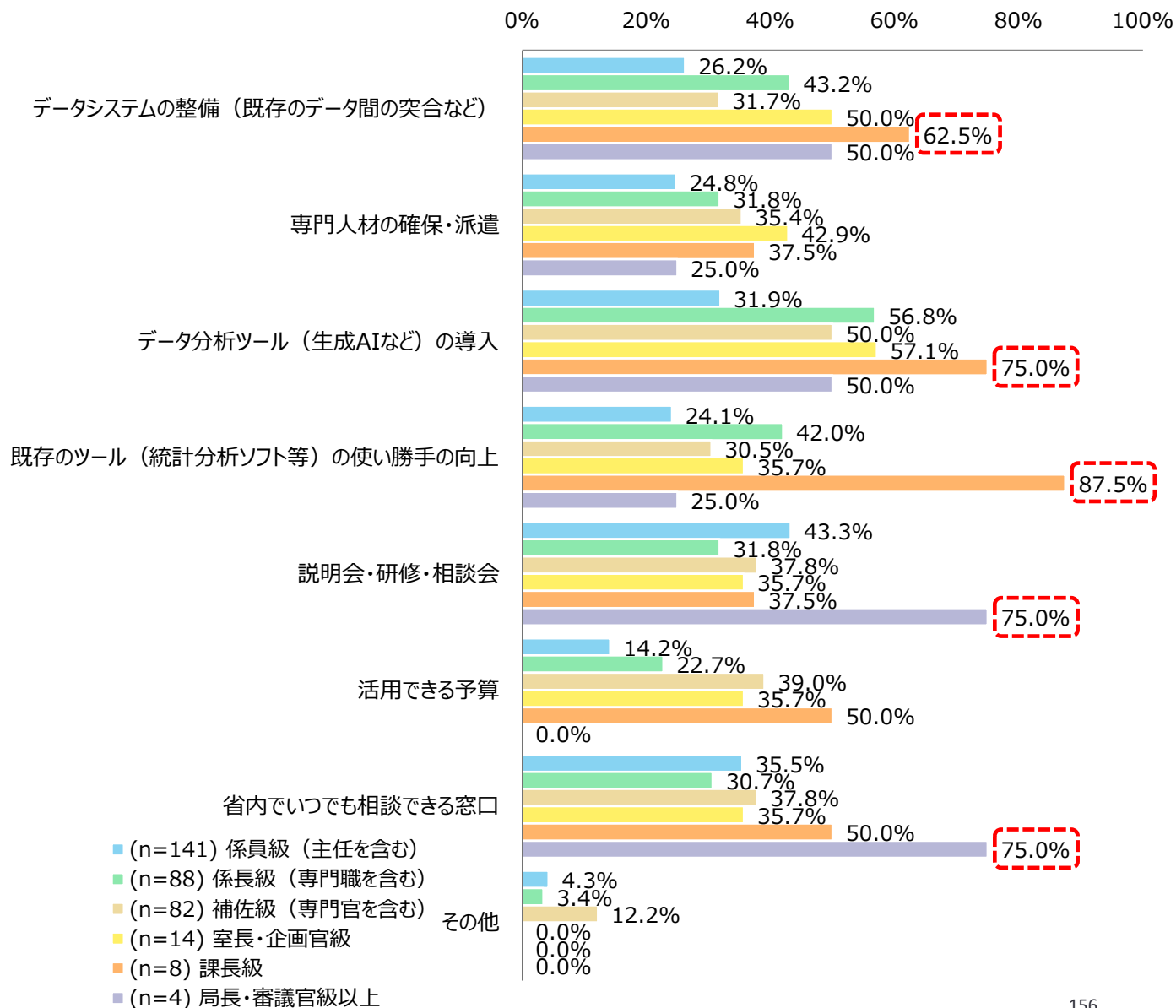
Q17_必要な支援 (分野別) (MA)



Q17_必要な支援

- 階級に関わらず、研修や相談体制、データ分析ツールの整備等幅広い支援ニーズが確認されている。階級が上がるにつれて、幅広い支援を求めている傾向が顕著である。
- 「課長級」では、「既存のツール（統計分析ソフト等）の使い勝手の向上」（87.5%）、「データ分析ツール（生成AI等）の導入」（75.0%）、「データシステムの整備（既存のデータ間の突合等）」（62.5%）の割合が、他の階級に比べて高くなっており、データの分析やデータシステムの整備が求められている。
- 「局長・審議官級以上」では、「省内でいつでも相談できる窓口」（75.0%）の割合が、他の階級に比べて高くなっており、相談・説明体制の整備が求められている。

Q17_必要な支援（階級別）（MA）



Q18_その他、EBPMに関する意見

Q18_その他、EBPMに関する意見（※以下では主な自由記述回答を転載）

○実効性のあるEBPM推進に向けた考え方・取り組みが必要

- 文化庁の場合、庁全体の5年計画（文化芸術推進基本計画）に合わせてロジックモデルを作成しろという指示が現場に下りて来るが、個々の政策はその5年間の区切りとは関係なく実施しているため、本当に立案に使えるロジックモデルではないものを作られることになる。EBPMを進めるためには、個々の政策本位のロジックモデルを作成するのを阻害するような枠組みを変更してもらいたい。

○統計の知識がなくても理解できるようにしてほしい

- 総務省の統計研修を受講しても、経済や数学が出てきて全く理解できない。数学は分数の加減乗除の壁は乗り越えた程度という文科省職員でもEBPMができるよう、なんとかしてほしい。

○統計ツールやデータ分析機能を使えるようにしてほしい

- 統計ツールの使用が制限されているため、EBPMの基礎となる定量的解析ができず、結果として統計手法によらない分析が多くなってしまっている。R、SPSS、STATA等といった統計ソフトがもっと職場で気軽に使えるようにしてほしい。

○蓄積したエビデンス・知見を活用したい

- 施策実施手法・やり方（例えば、ファンドの際に、どのように配分するか。探査型・探索型でステージゲートのタイミングや金額規模を変える等）については、様々な根拠・知見が溜まっていると考えており、その際に活用できるようにしたい。

○既存データの整理・可視化をしようとしている

- 国立教育政策研究所では文科省・国研がどんな教育データを保有しているのかを整理・可視化しようとしている。連携できる場面があれば、よろしく願いたい。

○他省庁の事例が知りたい

- 他省庁の取組内容についてもう少し情報共有があるとよいと思う。EBPMに関しては、法務省が参考になると思う。

○短期的な成果、目に見える利益を過度に重視しすぎる

- 短期的な成果、目に見える利益を重視し、学術的な成果を軽視/認めない方針は何とかならないか。

ヒアリング調査対象一覧

ヒアリング対象(調査①:事例調査)

■有識者ヒアリング(参考事例)

氏名(敬称略)	所属・肩書
米原あき	東洋大学社会学部社会学科 教授

■有識者ヒアリング(参考事例)

省/自治体	課室
環境省	大臣官房総合政策課企画評価・政策プロモーション室
神奈川県	政策局政策部総合政策課計画グループ
横浜市	政策経営局データ経営部データ経営課

ヒアリング対象(調査②): EBPM推進上の課題・研修ニーズ)

■有識者ヒアリング

氏名(敬称略)	所属・肩書
亀井善太郎	立教大学大学院社会デザイン研究科 特任教授 文部科学省 EBPMアドバイザー
南島和久	龍谷大学政策学部 教授 文部科学省 政策評価に関する有識者会議 座長

■省内ヒアリング

局	課室
大臣官房	政策課 政策推進室
大臣官房	文教施設企画・防災部 計画課
総合教育政策局	参事官(調査企画担当)
総合教育政策局	生涯学習推進課 専修学校教育振興室
初等中等教育局	教育職員政策課
研究振興局	ライフサイエンス課
科学技術・学術政策局	人材政策課
文化庁	企画調整課、政策課
スポーツ庁	健康スポーツ課

參考資料一覽

参考資料一覧

- 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】”. https://www.city.kashima.ibaraki.jp/uploaded/life/85749_126100_misc.pdf
- 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/documents/121772/hyoukahoukokusyo2024.pdf>
- 環境省. “環境省政策評価”. <https://www.env.go.jp/guide/seisaku/index.html>
- 環境省. “令和6年度環境省政策評価書(事後評価)結果(1)政策評価の概要”. https://www.env.go.jp/guide/seisaku/r06_jigo/gaiyo.html
- 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”. https://www.meti.go.jp/medi_lib/report/2024FY/1000127.pdf
- 経済産業省. “政策評価・研究開発評価・行政事業レビュー”. https://www.meti.go.jp/policy/policy_management/index.html.
- 経済産業省. “経済産業省における政策評価/EBPMの取組について”. https://www.soumu.go.jp/main_content/001039394.pdf
- 経済産業省 GXグループ エネルギー・環境イノベーション戦略室. “グリーンイノベーション基金事業の効果検証シナリオ(第4版)”. https://www.meti.go.jp/policy/policy_management/ebpm/kensyo_shinario/202509_Gikikin_kensyo.pdf
- 経済産業省 GXグループ エネルギー・環境イノベーション戦略室. “グリーンイノベーション基金事業におけるアウトカムの進捗状況”. https://www.meti.go.jp/policy/policy_management/ebpm/kensyo_shinario/202509_Gikikin_outcome.pdf
- 厚生労働省政策統括官付 政策立案・評価担当参事官室. “厚生労働省におけるEBPMの実践の取組方針及び取組状況について”. <https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/001607706.pdf>
- 神戸市企画調整局政策課データ利活用担当. “データの力を引き出す人材育成”. https://files.microcms-assets.io/assets/8ab083e4de82451f94534ececbe9f826/3d8728b7f8a7466ba437da1199780c50/20250110_%E3%83%87%E3%83%BC%E3%82%BF%E3%81%AE%E5%8A%9B%E3%82%92%E5%BC%95%E3%81%8D%E5%87%BA%E3%81%99%E4%BA%BA%E6%9D%90%E8%82%B2%E6%88%90.pdf
- 国土交通省. “国土交通省におけるEBPMの取組”. https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/jouhouka/sosei_jouhouka_tk1_000043.html
- 国土交通省 EBPM 推進本部. “令和7年度における国土交通省 EBPM 取組方針”. <https://www.mlit.go.jp/common/001888237.pdf>

*URLを記載しているものはいずれも2026.3.10に最終アクセス

参考資料一覧

- 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 自動車・蓄電池部 車載蓄電池ユニット. “「次世代全固体蓄電池材料の評価・基盤技術開発 (SOLiD-Next)」(中間評価)”.
<https://www.nedo.go.jp/content/800029508.pdf>
- 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 評価部. “(参考資料1) 追跡調査・評価の概要”.
<https://www.nedo.go.jp/content/100943303.pdf>
- 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 AI・ロボット部. “「人工知能活用による革新的リモート技術開発」(終了時評価)”.
<https://www.nedo.go.jp/content/800038294.pdf>
- 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構. “成果報告書データベース”.
https://www.nedo.go.jp/seika_hyoka/database_index.html
- 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構. “日射量データベース閲覧システム” <https://appww2.infoc.nedo.go.jp/appww/index.html>
- 埼玉県庁. “施策評価有識者会議(旧 EBPM有識者会議)”. <https://www.pref.saitama.lg.jp/a0103/ebpm/20221101504.html>
- 埼玉県庁. “事業レビューシート(EBPM調書)文化芸術特別企画助成費”.
<https://www.pref.saitama.lg.jp/documents/224040/05-kenmin.pdf>
- 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”.
<https://www.city.shiojiri.lg.jp/uploaded/attachment/21963.pdf>
- 塩尻市役所. “第六次塩尻市総合計画 行政評価結果” <https://www.city.shiojiri.lg.jp/soshiki/7/49139.html>
- 消費者庁消費者教育推進課. “第33回消費者教育推進会議 資料2 消費者教育施策のロジックモデルとKPI・評価指標例”.
https://www.caa.go.jp/policies/council/cepc/meeting_materials_5/assets/meeting_materials_5_221028_04.pdf
- 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-”.
<https://www.city.shinjuku.lg.jp/content/000386106.pdf>
- 杉谷和哉. 内閣府における EBPM の取組み. 政策情報学会誌 第 17 巻 第 1 号

*URLを記載しているものはいずれも2026.3.10に最終アクセス.

参考資料一覧

- 総務省. “平成30年度政策評価に関する統一研修(地方研修)の概要”.
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/h30chiho.html
- つくば市役所. “データ利活用研修(職員向け)”.
<https://www.city.tsukuba.lg.jp/soshikikarasagasu/seisakuinnovationbudigitalseisakuka/gyomuannai/4/1/1/1008122.html>
- 内閣府. “経済研修所〈令和7年度(2025年度)研修計画〉”. https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/tie/tie_main.html
- 福岡市. “事務事業マネジメントシート(令和6年度実施分)”. <https://www.city.fukuoka.lg.jp/soki/manage/shisei/documents/10R6keizai.pdf>
- 横浜市立みなとみらい本町小学校. “ロジックモデルを用いたESDの可視化”. <https://www.edu.city.yokohama.lg.jp/school/es/minatomiraihoncho/index.cfm/1,0,73,211,html>
- 盛岡市市長公室企画調整課 奥野毅明. “平成30年度政策評価に関する統一研修(札幌会場) 盛岡市の行政評価制度について”.
https://www.soumu.go.jp/main_content/000607568.pdf
- 横浜市政策経営局データ経営部. “データドリブンプロジェクト(#施策評価5)”. <https://note.com/yokohamads/n/n6c86c16fb773>
- 横浜市. 2025. “横浜市のデータ経営～市民の成果実感につながる経営スタイルを目指して～”
- 横浜市. “令和8年度予算案について”. <https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/zaisei/jokyo/yosan/r8/r8yosan.files/R8yosan.pdf>
- 横浜市. “横浜市中期計画2026～2029(素案)”. <https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/seisaku/hoshin/4kanen/2026-2029/soan.html>

*URLを記載しているものはいずれも2026.3.10に最終アクセス