独立行政法人 経済産業研究所（RIETI）

RIETI EBPM実務者ネットワーク シンポジウム プレゼンテーション資料

2024年7月18日

「英米の取組紹介と日本への示唆」

小林　庸平

https://www.rieti.go.jp/jp/index.html

RIETI EBPM実務者ネットワークシンポジウム

英米におけるEBPMの実務と日本への示唆

2024年7月18日

経済産業研究所
三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社
Center for Strategic and International Studies
小林　庸平

（※）本資料は発表者の個人的見解であり、所属する機関の意見を代表するものではありません。

本資料は、内山融・小林庸平・田口壮輔・小池孝英（2022）「英国におけるエビデンスに基づく政策形成と日本への示唆」大竹文雄・内山融・小林庸平編著『EBPM エビデンスに基づく政策形成の導入と実践』（日本経済新聞出版）、小林庸平・内山融・川瀬仁志・尾谷祐樹（2024）「英国におけるEBPMの深化ー政策評価タスクフォースを中心としてー」RIETI PDP（近刊）、小林庸平（2024）「アメリカ連邦政府におけるEBPMの実際」RIETI PDP（近刊）に多くを負っています。

自己紹介

■小林 庸平（こばやし ようへい）

- 三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社 経済財政政策部 主任研究員 兼 行動科学チーム（MERIT）リーダー。
- 戦略国際問題研究所（Center for Strategic and International Studies）客員研究員。

- 一橋大学大学院経済学研究科博士課程修了。博士（経済学）。
- 三菱UFJリサーチ＆コンサルティング入社後、経済産業省産業構造課課長補佐や独立行政法人経済産業研究所研究員を経て、復職。2023年1月より戦略国際問題研究所客員研究員。
- 専門は、公共経済学、計量経済分析、EBPM（制度設計および効果測定）、子どもの貧困、ナッジの政策活用。

- 独立行政法人経済産業研究所コンサルティングフェロー、内閣官房行政改革推進本部事務局EBPM補佐官、総務省行政評価局アドバイザー等を兼務。

- 関連書籍に『EBPM エビデンスに基づく政策形成の導入と実践』（日本経済新聞出版、共編著）、『政策評価のための因果関係の見つけ方 ランダム化比較試験入門』（日本評論社監訳・解説）。

はじめに　ー問題意識と報告のアウトラインー

■日本においてもエビデンスに基づく政策形成（EBPM）が進展している。

- 2017年5月　　統計改革推進会議最終とりまとめ
- 2017年8月　　EBPM推進委員会発足
- 2018年4月　　政策立案総括審議官の設置
- 2022年7月～　EBPM補佐官制度、伴走型支援ネットワーク、政策設計ラボの設置
- 2023年4月～　行政事業レビューへのEBPMの導入

■本報告の問題意識

- このように日本でもEBPMが進展しているが、政策改善につなげるための課題も多い。
- 本報告では、英米と日本のEBPMを比較しながら、特に実務レベルでどういったことに取り組む必要があるかを検討する。

■アウトライン

1. イギリスのEBPM：①展開と基本骨格、②EBPMへの本格的な着手
2. アメリカのEBPM：①展開と基本骨格、②実際
3. 日本のEBPMの現在地と今後の方向性　ー英米との比較からの考察ー
4. まとめ

1. イギリスのEBPM
①1990年代後半以降の展開と基本骨格

英国のEBPMの出発点：ブレア政権の取り組み

■英国のEBPMの起源はブレア政権に求められることが多い。

■白書Modernising Government公表（1999年3月）

- 「政策形成におけるエビデンスと調査のよりよい利用」が主張される。
- “This Government expects more of policy makers. More new ideas, more willingness to question inherited ways of doing things, better use of evidence and research in policy making and better focus on policies that will deliver long-term goals.”
- ブレア政権（1997-2007）は「第3の道」を唱道し、既存政治の刷新を図った。社会正義の実現等における政府の役割を尊重しつつその効率化を図る方針の下、Modernising Governmentが策定され、EBPMのコンセプトが打ち出された。これを受け、英国行政においてEBPMが進展。

■ Green Book大幅改訂（2003年）

- Green Bookは、政策の事前評価（appraisal）と事後評価（evaluation）についてのガイダンス。財務省作成。
- 本改訂の目的は、”to encourage a more thorough, long-term and analytically robust approach to appraisal and evaluation。
- キャメロン政権下の2011年にはGreen Bookを補完する文書として、事後評価に当たっての詳細なガイダンスとしてMagenta Bookを公表。

ブレア政権からキャメロン政権までの業績マネジメントと歳出見直し

■ ブレア政権におけるComprehensive Spending Review（包括的歳出見直し：CSR）とPublic Service Agreement（公共サービス合意：PSA）の導入

- ブレア政権におけるModernising Governmentに対する意識を反映したもの。
- 英国には、日本の政策評価に関する基本法は制定されていないが、この中で、府省別に今後3年間に達成すべき目的（Aim）、政策目標（Objective）、業績目標（Performance Target）、金銭価値目標（Value for Money Target）が定められ、財務省と各府省との間で合意が取られた。
- 労働党政権下では、PSAは2年に1度にCSRもしくはSR（Spending Review）にあわせて見直されてきた。

歳出見直しと各合意・計画の関係

歳出見直し	ブレア政権										ブラウン政権			キャメロン政権					
	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
CSR1998		PSA1998																	
SR2000				PSA2000															
SR2002						PSA2002													
SR2004								PSA2004											
CSR2007											PSA2007								
SR2010														BP2011-2015					
SR2015																			SDP

（出所）内山・小林他（2022）「英国におけるエビデンスに基づく政策形成と日本への示唆」

ブレア政権からキャメロン政権までの業績マネジメントの変遷

	ブレア政権		ブラウン政権	キャメロン政権	
	PSA1998	PSA2000	PSA2007	Business Plan	Single Departmental Plan
合意・指標の数	600PSA	160PSA	30PSA 153指標	112インプット指標 146インパクト指標	ー
特徴	• 政府の主要政策がカバーされており、政府が何を実現しようとしているのかが示されている • 財政との連動性はない	• 目標達成のための具体的な内容としてService Delivery Agreement（SDA）が添付 • Prime Minister's Delivery Unit（PMDU）が17の優先目標を管理 • 財政と連動	• 複数の省庁にまたがる30の分野横断目標を設定 • 153指標のうち、目標があるのは1/3だけであり、簡素化 • 府省レベルの目標を設定したDepartmental Strategic Objective（DSO）を作成	• 官僚的な説明責任から民主的な説明責任への転換 • 連立政権の優先目標にそって各府省で計画を策定	• アウトカム指標のみに変更 • 公表されているハイレベルのSDPと、より詳細で内部用のSDPの2種類が存在している
構造 政府全体	PSA PSA PSA PSA	PMDU	PMDU	連立政権の優先目標	政権の優先目標
構造 府省レベル		PSA／SDA PSA／SDA PSA／SDA PSA／SDA	PSA SDA DSO DSO DSO DSO	BP BP BP BP	SDP SDP SDP SDP

（出所）内山・小林他（2022）「英国におけるエビデンスに基づく政策形成と日本への示唆」

歳出見直しおよび公共サービス合意の成果と問題点

■ 歳出見直し（SR）および公共サービス合意の（PSA）成果

- 政府によるエビデンスに対する強いコミットメントの下でアウトカム指標が設定されたため、行政内において成果志向が浸透したこと。
- 省庁間の協力体制によって全体の整合性が確保されていた。
- 各省が目的を共有して政策を行えた。
- 公共部門のデータが提供されていたこと。

■ 歳出見直しおよび公共サービス合意の問題点

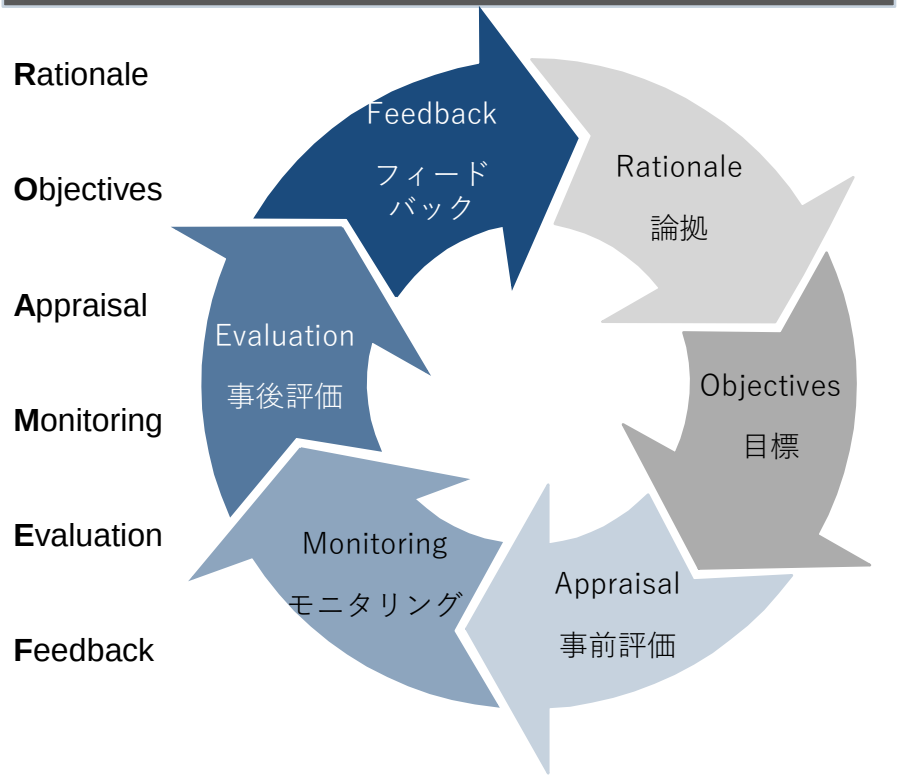
- 本質的な改革をするのではなく目標の達成が重視されてしまった。
- アウトカム目標の多くが政府の統制の範囲を超えてしまい、政策とアウトカムの間の因果関係がはっきりしなかった。
- 柔軟性のない仕組みであったため革新的なことを行う意欲が薄れてしまった。
- 書類作成等の事務負担の増加。
- 目標達成が重視されてしまった結果、外見上は業績が改善していたとしても、指標測定の際に不正が行われており、データの信頼性に問題が生まれてしまった。

英国における政策過程：Green BookにおけるROAMEFサイクル

■ Green Bookにおける枠組み

- 政策過程は、以下のROAMEFモデルにより6つの段階に区分・整理されている。
- 規制及び予算執行の両方について、事前評価（Appraisal）と事後評価（Evaluation）の枠組みを規定している。

ROAMEFサイクル



政策過程とGreen Bookの対応関係

出典：HM Treasury(2022) "THE GREEEN BOOK Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation"

（出所）内山・小林他（2022）「英国におけるエビデンスに基づく政策形成と日本への示唆」

事前評価（Appraisal）：予算執行の場合

■ 予算執行の場合の事前評価

- ビジネス・ケースを策定することが義務付けられている。ビジネス・ケースでは、以下の5つの観点について検討することになっている。これらのビジネス・ケースは財務省との折衝で査定されている。なおエビデンスとしては、特に費用便益分析が重視されている。

5つのビジネス・ケースのモデル	
モデル	**概要**
戦略の側面 **Strategic dimension**	○介入の合理性を含め、変化のためのケースは何であるか？ －現在の状況はどうであるか？　何が実施されるのか？ どのようなアウトカムが期待されているのか？政府全体の政策や目標に適合するのか？
経済の側面 **Economic dimension**	○既存事業を継続するのに比べて、その介入の社会的価値はどうであるのか？ －何が費用とリスクであり、どのように管理されるのか？ どの選択肢が、楽観的な正味社会的価値を反映するのか？
商業の側面 **Commercial dimension**	○現実的で信頼できる商業的な取引が実行されるか？ －誰がどのリスクを管理するのか？
財務の側面 **Financial dimension**	○資本と収支両方の総費用という意味で、当該提案の公的部門の予算に対する影響はどうであるか？
管理の側面 **Management dimension**	○現実的で頑健な実行計画はあるか？ －本提案がどのように実行されるのか？

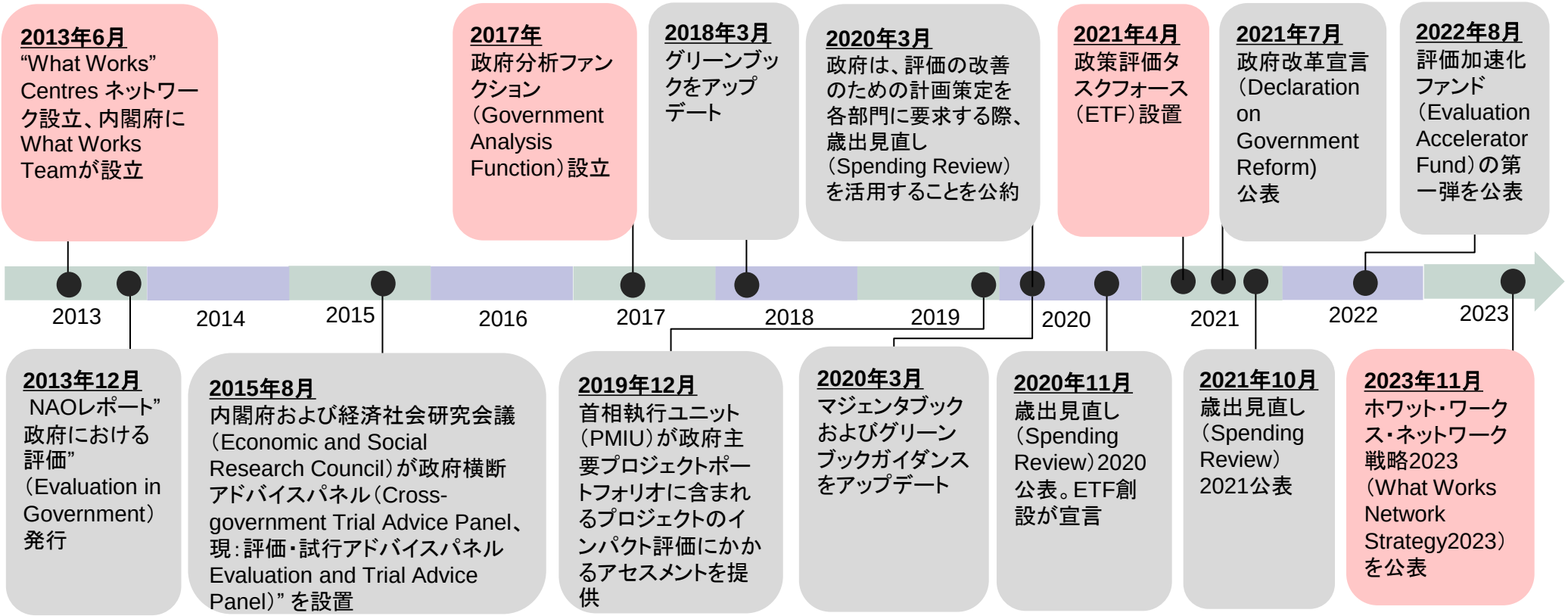
（出所）内山他（2022）「英国におけるエビデンスに基づく政策形成と日本への示唆」

1. イギリスのEBPM
②2010年以降のEBPMへの本格的な着手

2013年以降の取組

■1990年代以降、業績マネジメントの枠組みが先行して導入。2000年前後にEBPMの萌芽が見え始めるが、どちらかというと重点は事前における費用便益分析。

■2010年代に入ってEBPMの動きが本格化。英国政府中央（Centre of Government：内閣府、財務省、分析機能のシニアリーダーを指す）はEBPMを強化。



（出所）NAO (2021) Evaluating Government Spendingなどをもとに、小林・内山他（2024）「英国におけるEBPMの深化ー政策評価タスクフォースを中心としてー」作成

政府分析ファンクション(Government Analysis Function)

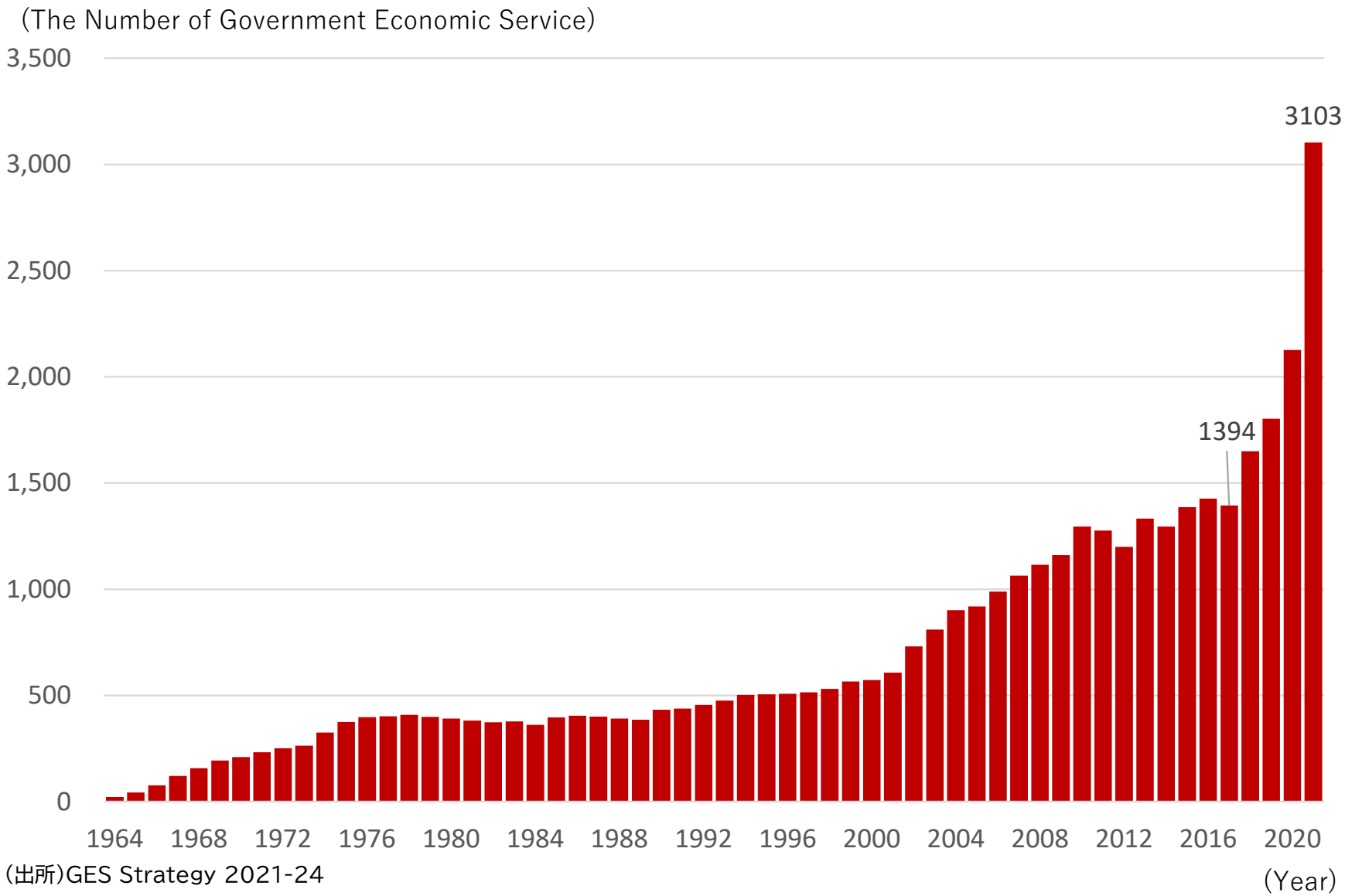
■英国政府内には、政府エコノミスト（Government Economist）や社会調査官（Social Researcher）と呼ばれる分析を担当する専門職（Analytical Professions）がいる。政府エコノミストと社会調査官については、財務省内に置かれている政府経済・社会調査チーム(Government Economic and Social Research Team, GESR Team)が管理している。

■エコノミスト、社会調査、オペレーショナル・リサーチ、統計といった各種の分析専門職を包含する形で、2017年に政府分析ファンクション（Government Analysis Function）が設立された。現在では分析の提供と普及に関与する約17,000名がネットワークを構築している。

■政府分析ファンクションは、分析専門職の能力開発や基準の作成、ベストプラクティスの共有などを行っている。

■政府分析ファンクションは歳出の意思決定には権限を有しておらず、キャパシティビルディングのサポートをしている。

政府エコノミストの人数の推移



(出所)GES Strategy 2021-24

政策評価タスクフォース（Evaluation Task Force）設立の経緯

■政策評価への機運の高まり

- ボリス・ジョンソン政権下では、政策評価に重点を置く気運が高まっていた。その中心にあったのはマイケル・ゴーヴ ランカスター公領相である。
- 彼は2020年6月に「公務の特権」（“The privilege of public service”）と題するスピーチの中で、「私たちの政策の中心に位置するのは、『何がうまく機能するのか、何が市民の繁栄に役立つのか』に焦点を当てることである。
- そしてこのことが意味するのは、政府のプログラムについての厳格な評価である。」と述べ、政策評価を重視する姿勢を打ち出している。

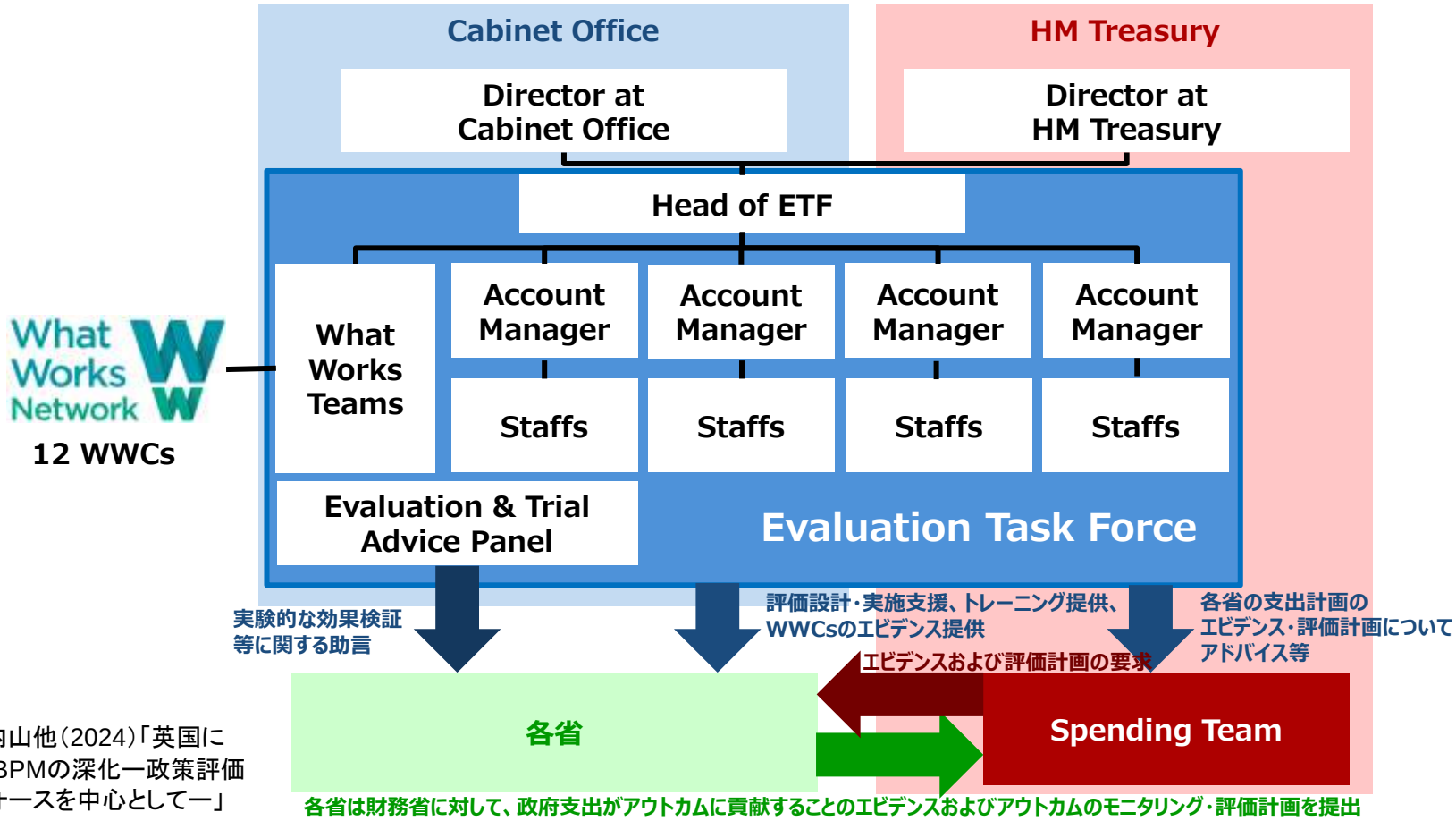
■2020年歳出見直し

- ETF設立の直接の契機は、2020年歳出見直し（Spending Review 2020）の策定である。上記のとおり政策評価重視の気運が高まる中、同歳出見直しにETF設置の予算を盛り込もうとのアイディアが出され、多くの大臣や官僚がそれを支持した。
- 2020年11月にリシ・スナク財務相により公表された2020年歳出見直しにおいて、ETFの創設が宣言された 。すなわち、同歳出見直しでは、「結果を出すことを支援するために、政府は高品質の評価により重点を置いている。・・・この歳出見直しの期間中、何が市民に結果をもたらすかをよく知ることが将来の選択を左右するだろう。それを支えるために政策評価タスクフォース（Evaluation Task Force, ETF）を新設する。」と記されている。

政策評価タスクフォースの組織と業務の概要

■政策評価タスクフォース(ETF)には約15名のスタッフがおり全員が内閣府の職員である。ただし組織としては内閣府と財務省の共管となっている。

■ETFのHead の下には担当省別に4人のアカウントマネージャーがおり、その下のスタッフを含めて分析・評価の専門家が配属されている。



(出所) 小林・内山他(2024)「英国におけるEBPMの深化ー政策評価タスクフォースを中心としてー」

ETFのミッション

■ETFのミッション

1. 歳出決定に資するため各省の歳出計画の根拠となるエビデンスと評価計画について財務省歳出チーム(Spending Teams)に助言と支援を提供
2. 各省における頑健なインパクト評価の設計・実施に対して助言と支援を提供する
3. データ・評価計画・評価結果に対して透明であるように各省に挑戦を促す
4. エビデンスに基づく政策を促進するため各省の主要なステークホルダーと関係性を構築する

■財務省歳出チームおよび各省への助言・支援

- 各省が支出計画を財務省の歳出チームに提出する際、政府支出がアウトカムの改善に寄与することを示すエビデンスや、アウトカムのモニタリング・評価計画を提出する必要があるが、ETFは歳出チームに対して、各省から提出されたエビデンスや反実仮想の想定が十分なものかどうかを助言するとともに、評価の質を改善するために各省に対して助言や支援を行う。
- 歳出決定に際して財務省と各省の間で合意条件(Settlement Conditions)が合意されることがあるが、ETFは歳出チームと連携して合意条件のなかに評価条件を組み込むことで、評価の質の改善に取り組んでいる。
- ETFは、各省の評価から選定したモデルケースについて、評価手法やインパクトなどを端的に整理した上でウェブサイトに公表しているほか 、各省の評価に対して直接的に助言したり、評価や実験に関する専門家ネットワークである評価・試行アドバイスパネル(Evaluation and Trial Advice Panel, ETAP)を経由して間接的に支援したりしている。
- 財務省の予算編成プロセスを通じて評価の改善を図るという「ムチ(Stick)」の機能と、各省の評価を支援するという「アメ(Carrot)」の機能を両方備えている。

ETFの具体的な取組　ビジネスケースにおけるエビデンス活用・評価計画策定

■英国政府では、事業（Project）や施策（Programme、複数の事業を束ねたもの）を行う場合、「ビジネス・ケース」を作成する必要がある。

■ETFはビジネス・ケースにおいて、良いエビデンスおよび評価計画が備えるべき要件として以下の7つを整理し、評価の観点から改善を推進している。

項目	内容
1．評価対象となる介入・政策	❑ 評価対象となる介入・政策の具体的な内容
2．評価対象となる介入・政策の目的	❑ 介入・政策の目的およびアウトカム
3．その介入・政策に関する既存のエビデンス（戦略）	❑ 介入・政策に関する既存のエビデンスの有無。 ❑ 既存エビデンスの適用可能性の吟味。
4．変化の理論（戦略）	❑ 政策の前提条件やロジック等の整理。 ❑ アウトカム等の測定方法の検討。
5．評価アプローチ	❑ 評価アプローチの吟味。 ❑ 政策設計を工夫することによるエビデンスの質の改善。
6．評価予算（財務）	❑ 求められる評価計画の質と評価予算の吟味。
7．評価結果の活用計画	❑ 評価結果を、どういったタイミングでどのように使うのかの検討。

（出所）小林・内山他（2024）「英国におけるEBPMの深化ー政策評価タスクフォースを中心としてー」

ETFの具体的な取組　評価加速化ファンド（Evaluation Accelerator Fund）

＜目的＞

- 次回のSpending reviewへの意思決定に反映するための実用的なエビデンスを作成するための、資金的なインセンティブの提供
- 各省庁やWWCが現在取り組んでいない活動についてエビデンスを構築

＜予算額、選定プロジェクト数＞

- 2022年度から2025年度で1500万ポンド（約30億円）、25プロジェクトを選定

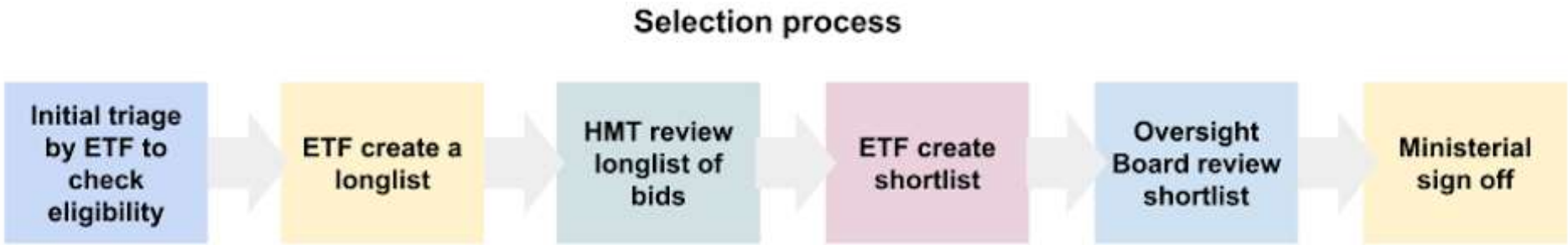
＜ファンドの対象者＞

- 各省庁及びWWC

＜対象分野＞

- 政府の優先分野（Levelling Up、ネットゼロカーボン、教育・職・技能、健康、犯罪と司法、その他の優先政策）

＜選定プロセス＞



What Works Center

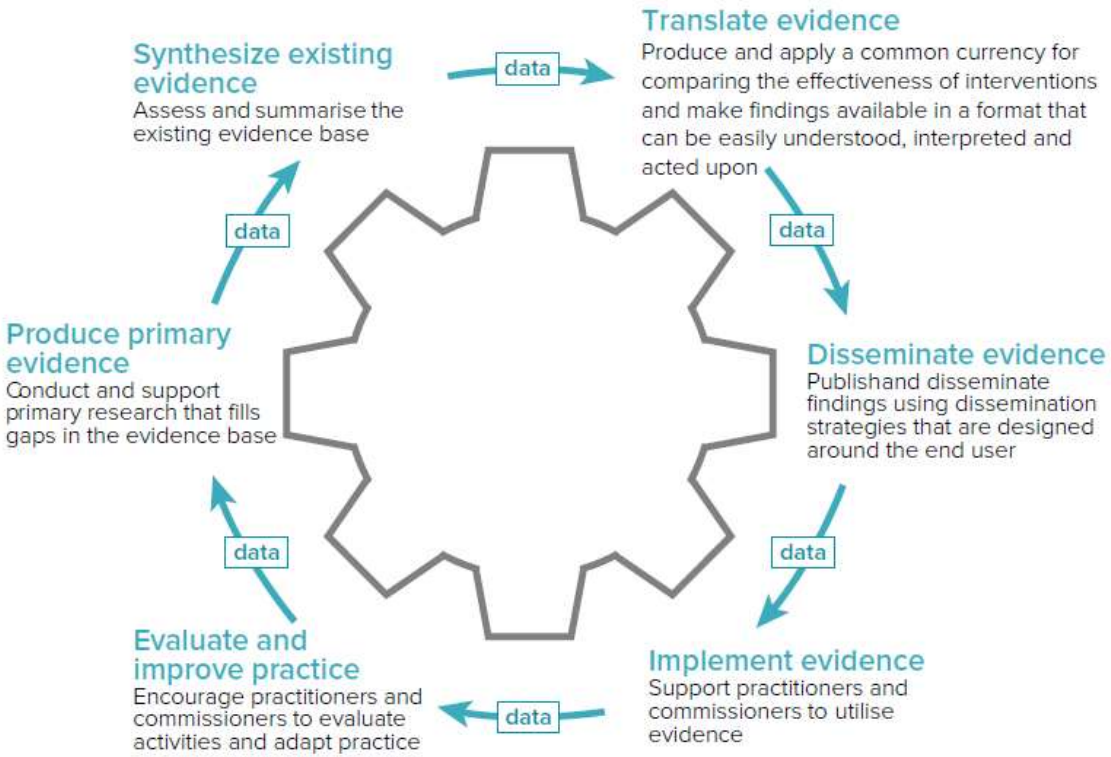
■What Works Centre（WWC）とは英国政府によって2013年に開始された取り組みであり、歳出プログラムや現場での実践が、利用可能で最良のエビデンス（Best Available Evidence）を踏まえたものなることを目的とした機関である。

■現在、WWCは9つメンバー機関と3つのアフィリエイトで構成。エビデンスの創出（generating evidence）、翻訳（translating）、実行可能なガイダンスづくり、意思決定の支援という機能を担っている。

■WWCの活動分野を示したものが右図。

■現在WWCを管理しているのがETF。

WWCの活動分野



（出所）What Works Network（2018）

ホワット・ワークス・ネットワーク戦略2023

■今後5年間を規定する5つの戦略。

- What Works Centreの特徴は高い独立性を維持しながらも、政府や政策との距離感を見直そうとする(近づける)のがうかがえる。

大項目	内容
戦略１：政府の重要政策をWWC（What Works Centres）がカバーできるようにする。	❑ 社会保障など他分野へのエビデンス提供を測る。 ❑ 地方政府との連携を強化する。 ❑ 新しいWWCの設置・運営は時間もお金もかかるため、政策ニーズにアジャイルに対応できるようにWhat Works Programme membership categoryを創設する。これは特定の政策プログラムに即応するためのもの。
戦略２：公共サービスにおける意思決定にWhat Works evidenceをもっと活用する。	❑ 良いエビデンスがなければ、将来の意思決定に活用できるエビデンスを生み出す。 ❑ 政府とWWCの関係を強化すると共に、政策立案者や実務家向けの教育プログラムを実施し、政府内でのエビデンスに対する需要を高める。 ❑ 政策の優先順位付けへのWWCの貢献を奨励する。
戦略３：WWC間および国際パートナーとの協働を増やす。	❑ WWC間の知識共有を促進し、アプローチの統一化と解決策の模索を図る。 ❑ 海外の関連機関と協力し、エビデンス活用の促進と国際的なベストプラクティスの導入を図る。
戦略４：WWCの質を向上させる。	❑ WWNには、full、affiliate、associateの3つのメンバーシップがあるが、わかりにくいのでassociateは廃止してfullに移行させる。 ❑ WWCのパフォーマンスを向上させるため定期的なセルフアセスメントを導入し、期待水準に到達していない場合はWWNから除外することも検討する。
戦略５：長期的資金とWWCの独立性の重要性を求める。	❑ 長期的な資金計画を策定する。 ❑ 資金調達先を多様化する。 ❑ 透明性を強化する。

（出所）小林・内山他（2024）「英国におけるEBPMの深化ー政策評価タスクフォースを中心としてー」

2. アメリカのEBPM
①1990年代以降の展開と基本骨格

1990年代半ば以降の業績マネジメント・EBPMの動向

■1990年代に入ると業績マネジメントに関する改革が進捗。1993年成立のGPRAによって各省にゴール設定や指標のモニタリングが求められた。2010年にGPRAMAに改正。
■2000年代初頭から、教育分野を中心にEBPMの取組が進展。
■オバマ政権では、階層化補助金の導入やSBSTの設立がなされた。

業績マネジメント　EBPM　その他

1993年
GPRA（Government Performance and Results Act)成立。目標設定・測定によって政府の業績管理を改善する枠組み。

2001年
EBPMに関するアドボカシー団体Coalition for Evidence-Based Policy設立。

2002年
NCBL（No Child Left Behind）成立。連邦政府の権限を強化し、エビデンスに基づく教育政策の実施と結果責任を各州に要求。

2006年
Federal Funding Accountability and Transparency Act成立。USAspending.govにより支出をDB化。

2009～2011年
エビデンスの質に基づいて補助金の金額を変える階層化補助金の導入。

2015年
ESSA（Every Student Succeeds Act）成立。NCLBのエビデンス重視を受け継ぎつつ、州ごとの柔軟な運用を可能に。連邦政府から地方への資金配分にエビデンス活用を推進。

1993　1995　2001　2002　2006　2009　2010　2015

1995年
Paperwork Reduction Actの成立。情報収集・データ収集の負担の最小化を求める法律。データ収集をする際は自らPRAレビューをする必要がある。

2002年
教育科学改革法が成立。教育省内の独立研究機関としてIES（Institute of Education Sciences）が設立。

2002年
PART（Program Assessment Rating Tool）導入。連邦政府約1,000事業のパフォーマンスをスコア化して予算と連動。

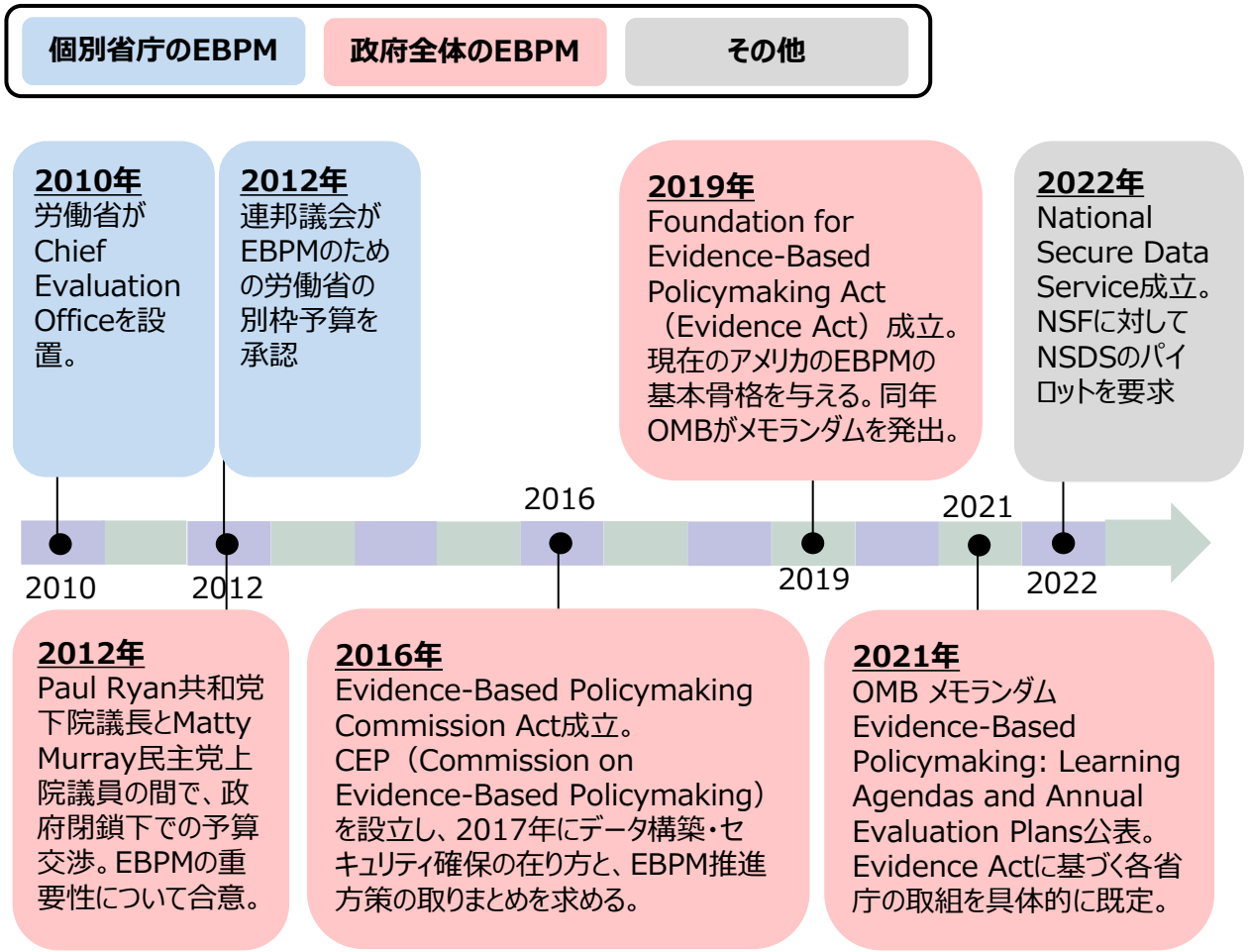
2010年
GPRAMA（GPRA Modernization Act）成立。業績マネジメントを刷新。政府横断・政府優先目標の設定が各省に求められる。

2015年
大統領令によって、Social and Behavioral Science Team（SBST）が設立。行動科学に基づく政策改善を支援。小規模で迅速なRapid-Cycle Evaluationも支援。

（出所）小林（2024）「アメリカ連邦政府におけるEBPMの実際」

EBPM本格着手に関するタイムライン

■アメリカにおいて、EBPMが本格的に導入された(リニューアルされた)のは2016年のCommission on Evidence-Based Policymaking(CEP)設置以降。
■2019年にはEvidence Actが成立し、現在の連邦政府におけるEBPMの基盤が確立。



（出所）小林（2024）「アメリカ連邦政府におけるEBPMの実際」

アメリカにおけるEBPM本格化のきかっけ

■2012年の予算交渉

- 共和党下院議長のPaul Ryanと、民主党上院議員のPatty Murrayが、政府閉鎖のなかで予算交渉にあたった。
- 予算交渉において彼らは以下の点について合意した。
  - プログラムがどのように運営されているのか、政府を運営する上でどのような戦略が最も効果的なのかと、政府が税金を慎重に使うことをアメリカ国民に保証するためにはどうすればよいのかを知ること。
  - 政府は行政活動や統計調査を通じてたくさんの情報を集めているものの、それらは意思決定者のニーズを常に満たしているわけでは無く、政府のデータをより効果的に使うための戦略を作る必要があること。

■この合意が、2016年のCommission on Evidence-Based Policymakingの設立につながった。

Commission on Evidence-Based Policymakingの提言

大項目	個別項目の例
安全でプライバシーを保護したデータへのアクセス	•議会と大統領はNational Secure Data Service（NSDS）設置を法制化し、透明性とプライバシーを確保しながらエビデンス構築のためのデータ利用を促進すべき。 •議会と大統領は、NSDSが行政・統計データを統合できるように、プライバシー・情報保護・統計効率性に関する法律を改正すべき。
エビデンスづくりのためのプライバシー保護の近代化	•大統領は、行政府が最先端のデータベース・暗号化技術等を採用できるに指示すべき。 •大統領は行政府に対して、データへのアクセスや管理等に責任を持つ担当者を設置するように、指示すべきである。
NSDSの運用	•十分なキャパシティとデータアクセスを確保するため、NSDSは商務省とは独立した組織とすべき。 •OMBは政府が持つデータが利用可能な形になるように、注力すべき。
政府のエビデンスづくりキャパシティの強化	•大統領は各省に対してChief Evaluation Officerの設置を指示し、エビデンスづくりのキャパシティを高めるべき。 •議会と大統領は各省に対して、エビデンスづくり・利用に関する複数年のラーニングアジェンダりを指示すべき。 •議会と大統領は、エビデンスづくりのために十分なリソースを保証すべき。

（出所）Commission on Evidence-Based Policymaking（2017）”The Promise of Evidence-Based Policymaking”

Evidence Actと連邦政府のEBPM推進体制

■Evidence Act（The Foundation for EBPM Act of 2018）

- CEP提言の4番目を実現するために2019年に成立した法律。
- 省庁間のデータ・エビデンス構築機能の協働を要請するとともに、Cabinet Agenciesに対して以下を義務付けている。
  - Evaluation Officerの任命
  - エビデンス構築計画文書の策定・公表
  - エビデンス構築活動のためのキャパシティアセスメント（調査、評価、統計、その他分析）の要求
- Evidence Actに予算は紐づけられておらず、EBPM予算は各省がそれぞれ確保する。

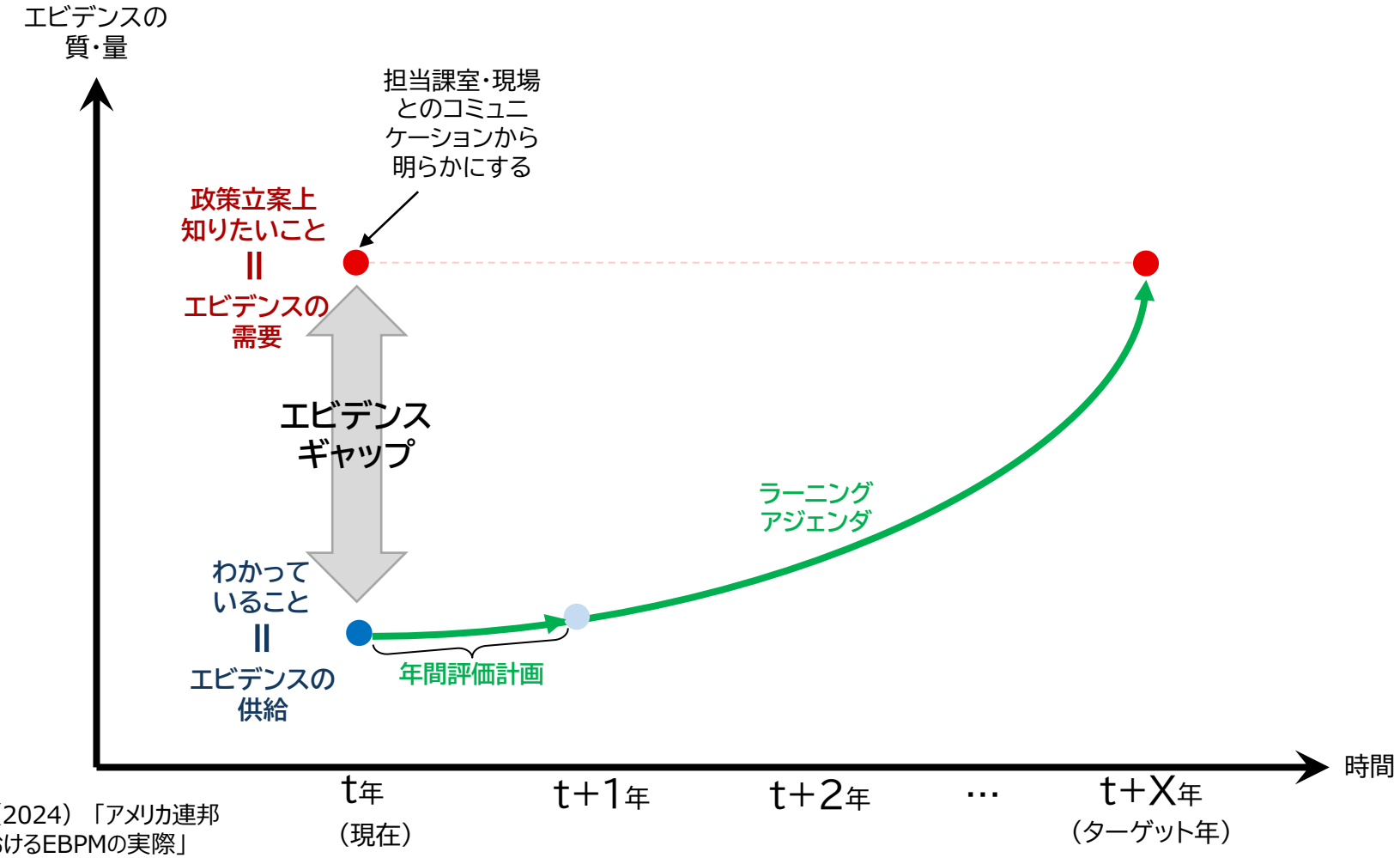
■OMB（行政管理予算局） Evidence Team

- Evidence Actに基づく各省の活動を管理・支援するためのチームで、4名（政策分析博士、社会学博士、公共政策修士、政策管理修士）で構成。
- Evidence ActのTitle Iを推進する役割を担っている。
- エビデンス構築計画文書作成のためのガイダンス作成や技術的サポートを実施。
- 各省のエビデンス構築文書等を整理したEvaluation.govを運営。
- 各省のChief Evaluation Officerで構成される省庁横断の会議体Evaluation Officer Councilを運営。

Learning AgendaとAnnual Evaluation Planのイメージ

■政策改善に役立つ分析・評価を行うためには、「政策立案上、何が知りたいか」（エビデンスの需要）を明確にする。これは政策担当者とのコミュニケーションを通じて構築される

■そのうえで、エビデンスギャップ解消に向けた計画を将来に向かってつくる。



（出所）小林（2024）「アメリカ連邦政府におけるEBPMの実際」

業績マネジメントとEBPMの建付け

Cross-Agency Priority Goals

- 省庁間の連携が求められる、長期的な大統領の優先施策。

Strategic Plan

- 省庁のミッション達成のための政策実行の枠組み・中期計画。

Strategic Goal

- 省庁間の連携が求められる、長期的な大統領の優先施策。

Strategic Objectives

- 省庁が達成したい長期目標・アウトカム・インパクト。

Agency Priority Goals

- 省庁が、2年間で達成したい優先的な目標で、アウトカム起点で設定される。２年ごとに設定。
- 各省はおおよそ４～５のAgency Priority Goalsを設定。

Annual Performance Plan

- Strategic Planを年次計画レベルで細かく記載したもの。
- 毎年の具体的なアクションが記載されている。

GPRAMA

Learning Agenda

- 各省として、EBPMの取組のなかで、優先的に明らかにする必要のある問いと、そのための短期的・長期的活動を示したもの。
- ４年以上の周期で作られる、エビデンス構築の中期計画。
- （省によって作成方法は異なるが）優先的に明らかにする必要のある問いは、Priority Learning Questionsや、Priority Learning Area、Priority Questionsなどと呼ばれている。
- 基本的にこれらは、Strategic ObjectivesやAgency Priority Goalsと連動している。

Annual Evaluation Plan

- Learning Agendaで書かれたものの、毎年の計画に落とし込んで詳細に書き込んだもの。

Evidence Act

（出所）小林（2024）「アメリカ連邦政府におけるEBPMの実際」

2. アメリカのEBPM
②実際

労働省首席評価室の概要

■設立の経緯

- 評価戦略やエビデンス構築の調整を全省レベルで行い、組織全体の学習文化を醸成することを目的として、労働省内にChief Evaluation Office（首席評価室）が2010年に設置。
- それ以前から、傘下の庁も含めて数多くのEBPM・評価が行われてきたが、労働省全体としてのコンセプトがなく、司令塔機能を持たせることが目的

■予算獲得

- 設立当時は自ら保有している予算はなく、労働長官官房および副長官官房（Offices of the Secretary and Deputy Secretary）の裁量予算の一部が割り当てられていただけだで、不安定な組織だった。
- しかし2012年、労働省は議会に対する予算提案のなかで予算を要求し、議会もそれを承認。省内管理予算の0.5%が別枠予算として確保され、その後その割合は0.75%まで拡大。（ただしこれはあくまで上限値）

■スタッフ構成

- 労働省の首席評価室には18名。うち7名は政策分析や統計学等に関する博士号取得者であり、その他のスタッフも関連分野の修士号を保有。
- 多くのスタッフは同じポジションで10～15年くらい勤務する。
- 労働省でも外部リソースはたくさん活用しているが、外部に委託するためにも、良い問いを設定し、質の高いRequest for Proposalを書ける必要があり、分析結果をレビューできる能力が必要である。内部のスタッフはそれを担っている。

労働省首席評価室の具体的活動　エビデンス構築計画文書

■エビデンス法の計画文書（Learning Agenda等）は、労働省の取り組みが参考にされて盛り込まれた。

■計画文書の策定プロセスは、各庁が取り組みたい課題や問いに優先順位を決めるプロセスになっている。

Priority Learning Area	プロジェクトの例			
	プロジェクト番号・名称	期間	問い	手法
1. 雇用・トレーニングプログラムにおける公平性の確保	4. 障害・雇用公平分析	2022年度から2年間	• 障害を持つ人の雇用・賃金・プログラム参加・アウトカムが、人種によって異なるか。 • 異なる人種に対する障害雇用プログラムにおけるリサーチギャップは何か、不平等改善のための有望な取り組みは何か。	• 記述的・探索的分析 • 既存のデータで対処されていない知識ギャップの探索
2. 女性雇用の障害の削減	10. 連邦政府職員への有給育休	2022年度から2年間	• 有給育休の取得パターンは個人間でどのように異なるか。 • 有給育休によって育休人数はどう変わるか。 • 有給育休によって短期的な雇用維持効果はどのくらいか。	• 記述的分析 • 制度導入前後のアウトカムの変化
3. 新型コロナパンデミックの影響分析	1. 遠隔学習戦略の分析※	2022年度から5年間	• 異なるデジタルスキル・ハイスピードインターネットへのアクセスを持つ人の遠隔学習参加においてどういった教訓を得たか。 • 異なる種類のトレーニングが遠隔学習のフォーマットにどのように適合され得たか。	• 記述的分析 • 行動・実験パイロットテスト
4. 全ての人のための執行活動と保護の改善	23. アルゴリズム公平性	2022年度から2年間	• アルゴリズム選択や意思決定システムにおいて公平性を確保するために、どういった基準を持つべきか。	• メタ分析 • 妥当性検証
5. 失業から再雇用への強化	35. RESEA（Reemployment Services Eligibility and Assessment）のエビデンス構築ポートフォリオ	2022年度から5年間	• どういったRESEAプログラムが効果的なのか。それは人種によって変わるのか。 • 失業保険申請者のうち再雇用サービスニーズが高い人を特定する有望な戦略は何か。	• データ分析 • 実施研究 • インパクト分析

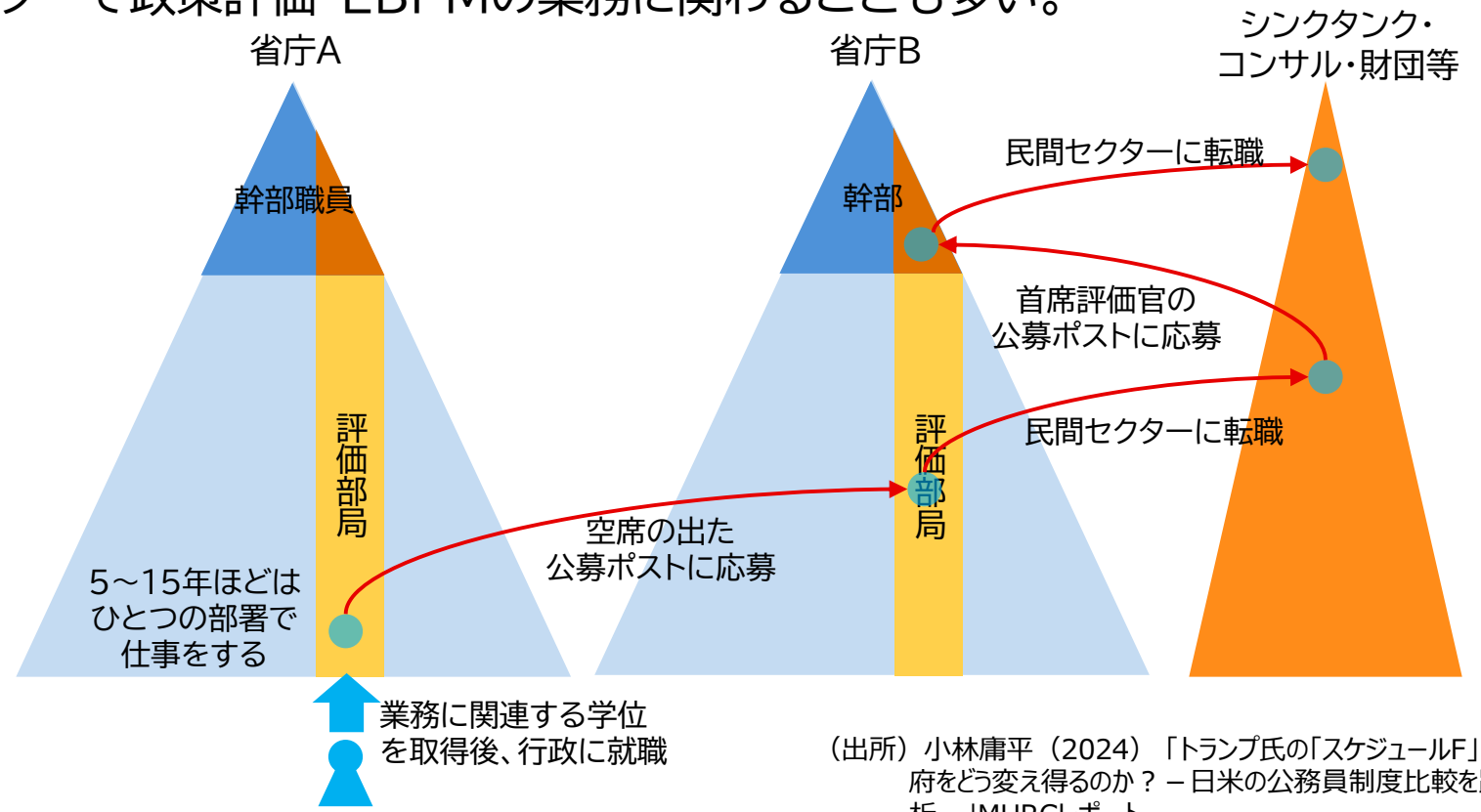
（出所）小林（2024）「アメリカ連邦政府におけるEBPMの実際」

EBPM人材のキャリア形成

■政策評価・EBPMを担いたいと考える人は、大学や大学院などで公共政策学や経済学、統計学といった関連分野の学位を取得した上で、希望するポストに応募することになる。

■定期的な人事異動はなく、自ら意思を示さなければ基本的に同じポストで仕事をし続ける。そのため平均的な業務従事期間は長い。

■また、官民を越えた労働市場の流動性も比較的高いため、キャリアのある時期において民間セクターで政策評価・EBPMの業務に関わることも多い。



（出所）小林庸平（2024）「トランプ氏の「スケジュールF」はアメリカ政府をどう変え得るのか？ – 日米の公務員制度比較を踏まえた分析 – 」MURCレポート

4. 日本のEBPMの現在地と今後の方向性
ー英米との比較からの考察ー

Evidence Support System（日本の文脈にあわせて改訂したもの）

エビデンスの需要主体

- ❑ エビデンス重視の国民の要請、政治的コミットメント、法的要請等
- ❑ エビデンス文化・内発的動機の醸成
- ❑ 日々の行政活動や意思決定プロセスへのエビデンスの組み込み、外発動機への働きかけ
- ❑ エビデンス活用能力の強化

エビデンス需要の引き出し・優先順位付けメカニズム

- ❑ 政策立案者からのエビデンス需要の引き出し
- ❑ エビデンス需要の優先順位付け

エビデンス供給の調整メカニズム

- ❑ ニーズに沿った既存エビデンスの編集・提供
- ❑ ニーズに沿ったエビデンス構築計画・実施

エビデンスの供給主体

❑ エビデンスの種類
- 因果推論
- 行動・実装研究
- データ分析
- モデリング
- 費用対効果分析
- エビデンスの統合
- 定性分析　等

❑ 分野別エビデンス
- 教育
- 医療・健康
- 治安
- 社会サービス
- 気候変動
- 産業政策　等

グローバルエビデンスアーキテクチャー

❑ 海外におけるエビデンス
- 国際ネットワーク
- システマティックレビュー
- ガイダンス　等

共通インフラ

- ❑ 公的統計
- ❑ 行政データ
- ❑ データ連携基盤
- ❑ 政策デリバリー　等

（出所）Global Commission on Evidence to Address Societal Challenges. Global Evidence Commission update 2024: Building momentum in strengthening domestic evidence-support systems, enhancing the global evidence architecture, and putting evidence at the centre of everyday life. Hamilton: McMaster Health Forum, 2024.
を参考に作成。

Evidence Support Systemを踏まえた各国の進捗状況

進捗状況	高	中	低

エビデンスの需要主体	国民的・政治的意志、コミットメント	❑ 政治の側からのエビデンスの要請 ❑ ETFの設置	❑ 超党派合意 ❑ 大統領令 ❑ Evidence Act等の法律上の要請	❑ 総理指示 ❑ 骨太方針
	日々の行政活動・意思決定プロセスへの組み込み、外発的動機への働きかけ	❑ 業績マネジメントによる効率化要請 ❑ マジェンタブック等のガイダンス発出 ❑ 歳出見直しや予算要求プロセスにおけるエビデンス・評価計画の要求 ❑ Evaluation Accelerator Fund	❑ 業績マネジメントとEBPMの連動 ❑ 予算との緩やかな連動 ❑ Evidence Fundなどを通じたインセンティブ付け	❑ 行政事業レビューへのEBPMの組み込み
	エビデンス文化・内発的動機の醸成	❑ 分析ファンクションが意識を醸成	❑ EBPM部局による内発的動機の醸成	❑ 研修の実施 ❑ ガイドブック等の作成
	エビデンス活用能力強化	❑ ETFによるエビデンスの吟味 ❑ 分析ファンクション	❑ 専門職公務員	
エビデンス需要の引き出し・優先順位付けメカニズム		❑ 分析ファンクションがニーズを踏まえて評価計画を策定	❑ EBPM部局の内部専門家によるエビデンス構築計画策定	
エビデンス供給の調整メカニズム		❑ 各省がWWC等の外部機関にニーズを	❑ EBPM部局の内部専門家による外部機関へのエビデンス供給依頼	
エビデンスの供給主体		❑ WWCやBehavioural Insights Team等の外部機関が充実。	❑ 大学、シンクタンク、政策コンサル等の機関が充実	❑ 大学、シンクタンク、政策コンサル等の機関が一定程度存在
グローバルエビデンスアーキテクチャー		❑ Global Commission on Evidenceへの参加 ❑ WWCが海外連携強化を開始。	❑ Global Commission on Evidenceへの参加	

日本のEBPMに関する現場からの声

法務省でＥＢＰＭを推進する上で課題となったこと

EBPM（Evidence-Based Policy Making：証拠に基づく政策立案）

＝ 政策がもたらす影響をデータに基づいて分析し、**政策の立案や改善を行うという当たり前のこと**

当たり前のＥＢＰＭが、**特別なもの**になっている現実

- 「ＥＢＰＭの第一歩：**ロジックモデル**」の作成を推進し続けた結果、**作業化**。
- 既に導入されている評価（政策の改善に向けた）作業との重複・負担感が発生

政策評価	＝	毎年・全ての政策を対象に評価
行政事業レビュー	＝	毎年・全ての事業を対象に評価
ロジックモデル	＝	全ての新規・拡充事業を対象に作成

メリットがない。
負担ばかりだ。

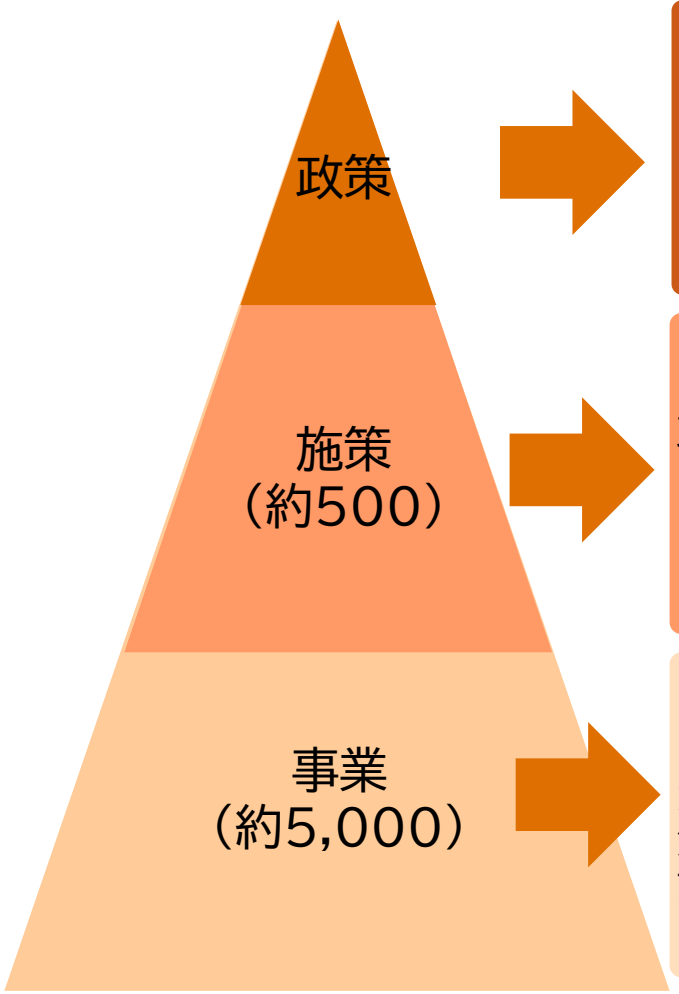
いつの間にかＥＢＰＭ＝ロジックモデルを作ることになってしまっている？

（出所）法務省（2023）「法務省におけるEBPM推進に向けた取組」（こども家庭庁EBPM研究会提出資料）

Evidence Support Systemを踏まえた日本の今後の方向性（試論）

		現状	今後の方向性	
			個別項目	共通項目
エビデンスの需要主体	国民的・政治的意志、コミットメント	❑ 総理指示 ❑ 骨太方針	❑ 国民や政治家からのEBPMに対する継続的な要請・コミットメント ❑ 予算・立法におけるEBPMの要請	❑ 内部への専門家登用・キャリアパスの確立 ❑ 官民の流動的な労働市場の構築 ❑ 原局・原課や地方に眠る行政記録情報等の統合
	日々の行政活動・意思決定プロセスへの組み込み、外発的動機への働きかけ	❑ 行政事業レビューへのEBPMの組み込み	❑ 予算編成等の政策立案プロセスにおいて、エビデンスの参照や、必要に応じた評価計画の作成・実施を制度に組み込み ❑ 政策・施策・事業を包括した業績マネジメントの導入 ❑ 財源配分プロセスにエビデンスの要素を組み込む ❑ 国・地方が利用できるEBPMファンドの創設	
	エビデンス文化・内発的動機の醸成	❑ 研修の実施 ❑ ガイドブック等の作成	❑ 継続的な研修実施やネットワーク形成 ❑ EBPM部局や内部専門家による文化・内発的動機の醸成、分析・評価による政策改善経験の蓄積	
	エビデンス活用能力強化		❑ 予算編成等の政策立案プロセスにおけるエビデンス活用方法に関する研修実施・ガイダンス作成	
エビデンス需要の引き出し・優先順位付けメカニズム			❑ EBPM部局や内部専門家によるエビデンス需要の引き出し、エビデンス構築計画策定	
エビデンス供給の調整メカニズム			❑ EBPM部局や内部専門家によるニーズドリブンな既存エビデンスの編集・提供、新規エビデンス構築の依頼 ❑ 質の高いエビデンスの供給に資する公共調達制度	
エビデンスの供給主体		❑ 大学、シンクタンク、政策コンサル等の機関が一定程度存在	❑ 公共政策大学院等による人材供給強化 ❑ 政策や社会に役立つ調査・研究の評価システム（社会的ニーズに即した研究のピアレビューシステムの構築等） ❑ テクノロジーを使ったスピーディなエビデンス統合 ❑ エビデンスデータベースの構築	
グローバルエビデンスアーキテクチャー			❑ WWCやGlobal Commission on Evidence等との連携強化	

日本におけるEBPM着手前後の業績マネジメント導入状況



	EBPM着手前の状況	直近の状況
政策	業績マネジメントは非導入。	経済・財政再生計画におけるKPI整備。
	連動なし	連動なし
施策（約500）	政策評価法によって、2002年から、目標管理型評価に基づく実績評価（事後評価）が義務付けられてきた。	政策評価ガイドラインの見直しによって、施策レベルの業績マネジメントを自由化。目標管理型評価以外の方法も許容。行政事業レビューシートも活用化。
	連動なし	少しだけ連動？
事業（約5,000）	2009年からは事業仕分け、2013年からは行政事業レビューが導入。レビューシートではお金の流れがを明示することが重視。指標設定はなされたもの構造化されていなかった。	行政事業レビューシートにロジックモデル的構造が持ち込まれ、指標設定が構造化。

まとめ

まとめ：英米のEBPMと日本の課題

1）英米ではEBPMが多角的に進展

- 英国
  - Evaluation Task Forceが内閣府・財務省の共管で設置され、予算編成がEBPM化。外発的動機をより強化する方向で進んでいる。
  - それを支える基盤として、マジェンタブック等のガイダンスと、分析ファンクションによる内部専門人材が充実している。
- 米国
  - 業績マネジメントや立法等による外発的動機をベースとしながらも、Evidence Actではエビデンス構築計画によって需要を引き出し、外部のエビデンス供給機関と調整を図っている。
  - 米国でも、専門職公務員がエビデンスに対する需要の喚起および供給強化に対して大きな役割を担っている。
- 英米ともにEBPMのケイパビリティを強化しながら、英国は外発的動機の強化を重視、米国は内発的動機の強化を重視しているといえるのではないか。

2）日本の課題はエビデンスに対する需要の喚起と需給調整メカニズム

- Evidence Support Systemに依拠しながら日英米のEBPMを比較すると、日本の課題は
- 第一に、エビデンスに対する需要の喚起。業績マネジメントの不完全さや政策立案プロセスにおけるエビデンスの要請等が弱いため、外発的動機が働きにくい。同時に、政策担当者の課題解決に役立つようなEBPMになっていないため、内発的動機も喚起されていない。
- 第二に、需給調整メカニズム。政策担当者の問題意識を引き出し、それをエビデンス構築計画に落とし込んだ上で、政策ニーズに沿ったエビデンスの供給を外部機関から求めることが出来ていない。

まとめ：日本における今後の方向性

1）**予算編成プロセスや法律等においてエビデンスの参照や評価計画を要請**

- 英国のEvaluation Task Forceの活動を参考に、政策立案プロセス等でエビデンスを求めたり、必要に応じて評価計画を求めたりすることを制度化。

2）**統一的な業績マネジメントの整備**

- 政策・施策・事業を包括した業績マネジメントの導入。

ただし、1）と2）は外発的動機への働きかけであり、一本やりでは副作用を伴うことに注意が必要。同時に、内発的動機への働きかけやケイパビリティ構築が不可欠。

3）**政策立案者のニーズを引き出し、エビデンス構築を実施**

- 政策立案者の困りごとや課題を引き出し、エビデンス構築計画等に落とし込む。
- それらを外部のエビデンス供給機関ともつなぎ、調査・分析を未来に向けた政策改善にの営みに活かす。

4）**内部への専門家の登用・キャリアパスの確立**

- 1）や3）は、内部の専門家でないと担うことが難しい業務。政策立案者の問題意識は、漠然とした状態にあることも多く、それを引き出すのは外部人材では難しい。また外部にエビデンス構築等を依頼するにせよ、発注のための専門性が不可欠。
- ①専門人材の採用・キャリアパス構築、②任期付き任用もしくはインハウスコンサルタント等の拡大、③専門組織の設立等、が選択肢としてあり得るか。