



RIETI Discussion Paper Series 25-J-033

自治体職員はどのようにEBPMを捉え、実践しているか？ －EBPMに関する自治体横断調査より－

伊芸 研吾
エビデンス共創機構

梅谷 隼人
神戸大学

小林 庸平
経済産業研究所

高橋 遼
早稲田大学

中室 牧子
経済産業研究所



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所
<https://www.rieti.go.jp/jp/>

自治体職員はどのようにEBPMを捉え、実践しているか？ —EBPMに関する自治体横断調査より—¹

伊芸研吾（エビデンス共創機構）、梅谷隼人（神戸大学）、
小林庸平（経済産業研究所／三菱UFJリサーチ&コンサルティング）、
高橋遼（早稲田大学）、中室牧子（経済産業研究所／慶應義塾大学）

要 旨

近年、国や自治体ではEBPMに関する取り組みが活発化している一方で、実際の取り組みは局所的で、内容にバラつきが見られる。機能するEBPMの実現のためには、政策形成の現場におけるエビデンスやEBPMに対する理解や実際の取り組みの実態を把握する必要がある。本研究は、21の地方自治体の行政職員を対象に実施した質問紙調査のデータをもとに、エビデンスやEBPMの認識や実際の取り組み、エビデンスの活用の実態について探索的に分析を行った。分析の結果、「エビデンス」や「EBPM」という言葉は幅広く解釈されていること、およびEBPMの取り組みに対する協力度には職員間にバラつきがあることが分かった。また、エビデンスと考えられている情報と実際の政策立案時に参考にされている情報との間には乖離が見られた。EBPMに関する取り組みについても、捉え方と実際の取り組みには乖離があることが分かった。以上の分析結果を踏まえ、本研究では地方自治体におけるEBPMの今後の課題について考察する。

キーワード：エビデンス、エビデンスに基づく政策形成、地方自治体、行政職員

JEL classification: D73, H70, H83

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

¹ 本稿は、一般社団法人 EVIDENCE STUDIO 受託研究「エビデンスを社会実装するためのプリファレンス調査」および独立行政法人経済産業研究所（RIETI）におけるプロジェクト「機能するEBPMの実現に向けた総合的研究」の成果の一部である。本稿の原案はRIETIのディスカッション・ペーパー検討会で発表を行ったものである。検討会参加者からの有益なコメントに感謝したい。また、本稿の執筆にあたって、一般社団法人 EVIDENCE STUDIO 事務局職員、ならびに2025年3月に開催された「機能するEBPMの実現に向けた総合的研究」プロジェクトの研究会での発表時に多くの有益なコメントを頂いた。ここに記して、感謝の意を表したい。本研究は、一般社団法人 EVIDENCE STUDIO の倫理審査委員会の承認を受けて実施された（承認番号:2024082301）。本稿はエビデンス共創機構（2025）に大幅に加筆修正を加えたものである。

1. はじめに

エビデンスに基づく政策形成 (Evidence-Based Policy Making, EBPM) の必要性が叫ばれて久しく、近年では国および地方自治体 (以下、「自治体」) においても、その取り組みが活発化している。経験則や個人的な着想、逸話的事例に依拠するのではなく、より客観的かつ科学的な根拠やデータにもとづき政策を形成するという EBPM の基本理念は、広く社会的な理解を得つつあると考えられる。しかしながら、現時点における各種の取り組みは依然として局所的なものにとどまり、その内容も本来目指すべき EBPM の内容と乖離しているとの批判がある。小林 (2020) は 2010 年代後半の府省における EBPM の取り組みを概観したうえで、社会課題の分析やアウトカムの設定、ロジックモデルの作成を中心とした取り組みを「日本型 EBPM」と称し、本来の EBPM であるエビデンス創出や活用の意識は弱いと述べている。西畑 (2020) は自治体における多様な EBPM の取り組みの背景には複数の制度的・歴史的な流れがあること、そして EBPM の概念的な混乱が自治体や自治体職員に悪影響を及ぼす恐れがあることを指摘している。実際、取り組みの成果が現場で十分に実感できないことや業務の運用に混乱を生じさせているケース、職員の負担が増加しているといった課題について声が挙げられている¹。こうした状況は、EBPM の取り組みの持続可能性や、その理念の組織内での定着を脅かす要因となっている。杉谷 (2024) は、EBPM に先駆けて国および自治体に普及した政策評価の歴史を紐解きながら、「『本来、厳密に言うと理論的にも実践的にも違うけれども、様々な理由によって、簡略化されたものが普及する』という流れは、今まさに EBPM においても見られている光景だと言えないでしょうか」と、かつての勢いを失ってしまった政策評価と対比させながら、警鐘を鳴らしている。一方で、杉谷 (2024) は、仮に EBPM を厳格に定義していたとすれば、エビデンス活用の局面が限られるため、今日見られるほど EBPM は普及していなかったであろうと述べ、本来の意味での厳格な EBPM を実施するには「実行」の中身、すなわちどのような形で政策過程でエビデンスを活

¹ 内閣官房行政改革推進本部に設置された EBPM 推進委員会の EBPM 課題検討ワーキンググループが取りまとめた資料によると、2017 年以降のロジックモデルを中心とした取り組みについて、各府省担当者のロジックモデルの意義や作成方法の理解不足、負担感や「やらされ感」が課題として報告されている (内閣官房, 2021)。

用するのが重要であると指摘している。

現在の EBPM の軌道修正を図るためには、まずはその取り組みの現状を把握することが最初の一步である。EBPM を推進する取り組み全般を一つの「政策」と捉えるならば、現在は PDCA の P（計画）と D（実行）の過程を経て、Check（評価）する段階にあると考えられる。成田（2022）は EBPM を推進する主張はエビデンスにもとづいていないため、EBPM の有効性に関するメタエビデンスが必要であると指摘している。その有効性について検証することは技術的に困難であるものの、どのように EBPM に取り組んでいるのか、すなわちプロセスに関するエビデンスを創出することは可能である。有効性を検証するためにも、まずは取り組みが本来あるべき姿で実装されているかを検証することは EBPM をエビデンスベーストで進めるうえで欠かせない。

本研究では自治体に焦点を当て、自治体に所属する行政職員を対象とした Web による質問紙調査を通じ、エビデンスや EBPM に関する認識、実際の取り組みやエビデンス活用の実態などについて分析を行う。自治体における EBPM の取り組み状況に関する既存の調査として、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社が実施している「自治体経営改革に関する実態調査報告」がある。本調査は全国の都道府県および市、東京都特別区を対象に平成 28 年度以降毎年度実施され、EBPM に関しては平成 29 年度以降に質問項目が含まれている。同調査によると、EBPM への関心は年々高まっており、直近の令和 6 年度の調査結果によると、約 30%の自治体が EBPM を推進もしくは具体的に検討しており、そのうち約半数の自治体が既存の行政評価の仕組みに EBPM の手法や考え方を組み込んでいると回答している（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング, 2025）。江上（2024）は、2023 年に兵庫県尼崎市が全国の都道府県および政令指定都市、中核市、東京都特別区を対象に実施した EBPM の取り組み状況に関する調査の分析結果を報告している。三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2025）と調査対象の母集団や調査方法が異なる点に注意が必要だが、江上（2024）によると約 70%の自治体が EBPM に取り組んでいるものの、内容は統一されておらず、自治体が各々の地域の実情に応じ取り組んでいると述べている。また、EBPM を進める上での要因として組織体制の整備など自治体の主体的な試みを指摘しており、阻害要因

としては縦割り意識による組織的な対応の不足を挙げている。加藤他（2025）は福島県内の市町村を対象に EBPM の取り組み状況を調査している。その結果、EBPM を推進している市町村は規模の大きい団体が中心であり、町村においてはその必要性を感じていない団体も一定数存在するなど温度感の違いが示されている。実際の取り組みにおいては KPI の設定や他自治体の事例調査が中心であり、効果検証の実施や文献調査を行っている団体は限られていた。また、4 団体に実施したヒアリング調査からは、EBPM を推進する者の特徴やその特徴と EBPM の取り組みの広がりとの関係、そして EBPM やエビデンスの多義性について報告している。

上記の先行研究と本研究の大きな違いは、先行研究は団体が調査対象であるのに対し、本研究は職員個人が対象であることである。全国もしくは一つの県内において自治体ごとの EBPM の取り組み状況を広く把握することに意義があるのは間違いないが、自治体内には複数の部署があり、部署ごとに EBPM の親和性が異なること、また職員レベルでもエビデンスや EBPM に関する認識が異なる可能性があることから、調査対象を自治体レベルから職員個人レベルに掘り下げる意義は大きいと考えられる。湯浅（2025）は、新公共経営（New Public Management, NPM）の影響を受けた 1990 年代から 2000 年代の行政改革のトップダウンアプローチの限界を述べたうえで、アジャイル型政策形成・評価や EBPM はボトムアップで実践されることが望ましいと主張し、これに呼応する形で近年の行政学の研究では政策形成の現場に関心が寄せられていると述べている。また、西出（2023）は、政策実務の改善に十分に貢献できなかったこれまでの政策評価研究を顧み、実証的アプローチにて EBPM を始めるとする新たなテーマを研究するのが有用であると述べている。本研究は、このような学術的な要請にも応えうる試みの一つとも捉えられる。

行政職員個人を調査対象とすることの利点は、政策形成の現場におけるエビデンスや EBPM の捉え方や、エビデンス活用や EBPM の取り組み状況を詳細に分析できることである。「エビデンス」や「EBPM」という言葉は多義的で幅広い概念であり、当初実務において共に統一的な定義が存在しなかった。その後さまざまな意味で使われるようになり、大竹他（2022）や小林（2020）、杉谷（2022）では種類分けや具体例が明示され、内閣官房が作成

した『EBPM ガイドブック』でも「エビデンスとは何か」や「EBPM の基本的な考え方」について明確に説明されている（内閣官房, 2023）。ただし、冒頭で述べた通り、自治体の政策の現場において本来の意味での「エビデンス」や「EBPM」が浸透しているのかについては疑問である。本研究では、行政職員がエビデンスや EBPM をどのように理解しているのかに加え、実際の政策形成時の情報の活用や EBPM の取り組み状況から、どのように実践しているのかを検証することとする。なお、次節で詳述するように、回答者のサンプリングバイアスにより、本調査の回答者は調査に参加した自治体の全職員や全国の一般的な自治体職員よりも EBPM やエビデンス活用に関心が高い職員と考えられる。したがって、本研究の分析結果を広く一般化することはできないものの、今後 EBPM の取り組みを開始する、または本格化する自治体が将来到達しうる姿を表しているとも考えられるため、調査対象外の自治体にとっても示唆的な結果であると考えられる。

本論文の構成は以下の通りである。2 節では、本研究で実施した Web 質問紙調査について説明する。本調査により得られたデータをもとに、3 節では自治体の行政職員のエビデンスや EBPM に対する認識に関して分析を行い、4 節では政策形成時にどのようなエビデンスが活用されているか、どのような EBPM の取り組みが成されているかに関して分析を行う。最後に、5 節で本研究の分析結果をまとめ、本来あるべき EBPM の定着のための方策を導出する。

2. Web 質問紙調査の概要

本研究では、2024 年 9 月から 2025 年 2 月にかけて 21 の自治体における行政職員を対象に Web を通じ質問紙調査を実施した。調査対象は、原則として、エビデンスの活用の余地がある政策や事業を担当し、かつ首長に判断を仰ぐ必要のある部署に所属する係長級以上の職員とした。ただし、実際の調査では、調査対象の部署や役職の選定にあたって調査の案内のしやすさや回答への協力の見込み、調査を受け入れた自治体側の関心などを優先したため、自治体によって対象となった部署や役職にバラつきがある。

回答者のサンプリング方法に関して、可能な限り多くの信憑性の高い回答を集めること、および回答者の所属に関して正確な情報を得ること、回答者の母集団を明確にすることなどを踏まえ検討した結果、始めに自治体ごとに調査への協力を打診し、調査協力を承諾した自治体において庁内全体もしくは調査が許可された部署の職員に Web 調査フォームを配信することとした。したがって、本調査の回答者には二段階でサンプリングバイアスがかかる恐れがある。一段階目は、自治体が本研究の調査の受け入れを判断するときで、調査の目的や内容上 EBPM やエビデンスに関する調査であることを事前に伝えたため、EBPM やエビデンス活用に関心が高い自治体がより調査対象となりやすくなる。二段階目は、各自治体内で職員が回答するかどうかを判断するときで、自治体の判断と同様に、EBPM やエビデンス活用に関心が高い職員の方が回答に協力的であると考えられる。この二段階のサンプリングバイアスを踏まえると、本調査の回答者は、調査に参加した自治体の全職員や全国の一般的な自治体職員よりも EBPM やエビデンス活用に関心が高い職員と考えられる。したがって、本研究の分析結果を自治体における EBPM の実態と一般化し解釈することはできないことに注意が必要である。本研究の分析結果は全国の自治体職員の中で EBPM などへの関心という点で上位層の結果と解釈するのが妥当であるが、今後 EBPM に関心を持ち、取り組みを始める自治体や職員がいずれ至る可能性のある結果とも捉えることができる。また、本調査では EBPM の取り組みへの協力度を尋ねているため、協力度が低い層で分析を行い、調査対象外の EBPM などに関心が低い一般的な職員層に通じる示唆を出すことを試みる。

21 自治体の調査対象職員の総数は 14,977 人、有効回答数は 3,732 (回答率 24.9%) であった。調査に参加した自治体には広域自治体や政令指定都市、中核市、特別区、一般市が含まれ、町村は含まれていない。地域に関しては、東北から関東、中部、近畿、中国、九州地方の自治体が含まれ、特定の地域に偏っていない。自治体ごとの回答数の平均値は 177.7、中央値は 118、標準偏差は 165.3 であり、自治体間で最大の回答数は 557、最小の回答数は 3 であった。このように回答数にバラつきがあるのは、自治体間で調査対象の部署および回答率が異なるためである²。調査対象数が多く、回答率が高い自治体が全体の結果に与える影

² 21 自治体のうち 17 自治体では全庁的に調査を実施し、4 自治体では一つの部署に限定し調査を実施し

響を制御するために、以降の分析では自治体ごとの調査対象数および回答率をもとに算出したウェイトを用いて補正し集計を行った³。

表 1 は回答者の個人属性に関する回答の集計結果を示している。性別は 76.3%が男性で、年齢は 40 代と 50 代で 8 割以上を占めている。最終学歴は、経済学や社会学、公共政策など政策に関する学部以外の大学の卒業者が半数で、経済学など政策に関する学部、経済学などの研究科以外の大学院、高等学校などの卒業者に回答がバラついている。所属している部署の所掌については、総合政策や企画経営に関する部署が最も高い。続いて市民生活や農林水産、環境政策、教育、建設の順で割合が高く、その他にもさまざまな部署に属している。総合政策や企画経営の部署の割合が最も高いのは、当該部署でのみ調査の実施が認められた自治体があったことや、当該部署の所掌内容が EBPM と相対的に深く関連しており、EBPM に関心を持つ職員が多かったことが要因として考えられる。役職については、係長級の割合が最も高く、課長補佐級と課長級と合わせて全体の 8 割以上を占めている。勤務年数は 21～30 年の割合が 38%と最も高く、11～20 年、31 年以上が続いている。現在の部署の勤務年数は 1～2 年が 60.1%で、5 年以上の割合は 14.9%であった。民間企業で勤務経験のある者の割合は 26.7%であった。

これまでの EBPM の取り組みに関する項目として、ランダム化比較試験 (Randomized Control Trials, RCT) との関わりについて、73.7%が「ランダム化比較試験」という言葉を聞いたことがないと回答しており、実施に携わったことがあると回答した割合は 3.7%に留まった。RCT 以外の統計的手法についてもほぼ同じような結果である。自治体レベルで集計すると、21 自治体のうち RCT の実施経験者がいる自治体数は 16、RCT 以外の統計的手法の実施経験者がいる自治体数は 18 と、共に全体の約 8 割前後を占めた。三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング (2025) では、RCT を施策効果の検証に活用していると回答した自治体の割合は 1.4%、非ランダム化比較研究を活用していると回答した自治体の割合は 1.9%であ

た。回答率の最大値は 96.0%、最小値が 2.5%であった。

³ ウェイトは、全調査対象数に占める各自治体の調査対象数の割合と各自治体の回答率の逆数を掛け合わせ、正規化したものを用いた。補正前の集計結果についてはエビデンス共創機構 (2025) を参照された。

り⁴、江上（2024）では11%の自治体が RCT や回帰不連続デザイン、差の差の分析の手法を活用していると回答していた。「実施した経験」と「活用」とで意味合いが異なるが、既存の調査結果に比べると、本調査に参加した自治体の方が RCT や RCT 以外の統計分析との関わりが深い。

ロジックモデルについては、「ロジックモデル」という言葉を聞いたことがないと回答した割合が 32.9%、実際に作成した経験がある割合が 23.5%と、RCT などの統計分析に比べると浸透している度合いは高い。自治体レベルでは、21 自治体のうちロジックモデルを作成した経験がある者がいる自治体数は 19 であった。三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2025）の調査では、21.4%の自治体がすべての、もしくは一部の施策・事業でロジックモデルを作成しており、江上（2024）では22%の自治体がロジックモデルの作成と検証を行っている」と回答した。また、加藤他（2025）では34.5%の市町村がほとんどの、もしくは一部の施策・事業でロジックモデルを作成している」と回答した。したがって、RCT などの統計分析と同様に、ロジックモデルの作成においても、本調査に参加した自治体の方が関わりが深い。

EBPM 全般との関わりについては、33.0%が研修を受けたことがあると答え、17.3%は自分で勉強したことがあると回答している。自治体レベルでは21の全自治体で研修の受講経験者があり、4つの自治体では回答者の半数以上が研修を受講したと回答した。本調査に参加した自治体は EBPM への関心が高いと考えられるため、EBPM に関する研修をすでに実施しており、その結果が反映されていると考えられる。比較対象となる既存の調査はないものの、上記の統計分析やロジックモデルの結果を踏まえると、一般的な自治体よりも研修受講者の割合は高いと推察される。

3. エビデンスや EBPM の捉え方に関する分析

本節では、自治体の行政職員がエビデンスや EBPM をどのように捉えているか、またそ

⁴ 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2025）では EBPM の推進について具体的な取組や検討を行っている団体に占める割合が示されていたが、これを調査に参加した団体に占める割合に換算した。

の捉え方の背景について、質問紙調査にて収集したデータをもとに検証する。

3.1 エビデンスに対する認識に関する分析

表2は、「エビデンス」の捉え方について回答者個人と回答者が所属している部署それぞれについて尋ねた集計結果を示している。具体的には、まず「あなたは、『エビデンス』には何が含まれると思いますか。」と個人的な捉え方を尋ね、その次の質問で「あなたが所属している部署では、『エビデンス』はどのように考えられていますか。」と尋ねた。両者ともに事前に準備した同一の選択肢から選択するように依頼し、前者は複数選択可とし、後者は最も近いものを一つ選択してもらった。選択肢の順番を予め固定すると、その順番から回答者が「正しい回答」を詮索するようになり、上から何番目に示されるかによって回答が影響を受けたりする恐れがあるため、選択肢が示される順番は回答者ごとにランダムに変更した。ただし、回答負担を抑えるために、最初の個人的な捉え方の質問でランダムに並べた選択肢の順番を次の部署の捉え方の質問でも踏襲した。

表2は、主観を排し客観的に分析がなされている可能性の高さにもとづき、選択肢を(1)論文やレポート、報告書、アンケート調査結果、(2)事業の事例に関する項目、(3)意見などに関する項目の順番に大きく並べたうえで、各項目について「エビデンス」に含まれると考えられると回答した割合(「個人」列)、および部署で「エビデンス」と考えられていると回答した割合(「部署」列)を示している。

表2の「個人」の列に示されている通り、回答者の約7割が研究論文や白書・レポート、中央省庁の報告書など、アンケート調査の結果がエビデンスに含められると回答しており、他の項目よりも割合が高い。事業の事例に関する項目の中では、他自治体での事例の割合が72.1%であり、研究論文などと同水準の割合であり、自自治体の過去の事例や海外の事例の割合も50%前後であり、エビデンスと捉えている回答者は多い。自自治体の事例よりも他自治体の事例をエビデンスと捉えている割合が高いのは、自自治体の事例を評価する際に回答者自身の主観が含まれる可能性があるため、他自治体であればより客観的な根拠であると認識していることを表しているのかもしれない。海外の事例が他自治体の事例よりも

割合が低いのは、自自治体の政策形成の参考になるかという観点では海外の事例はエビデンスと捉えにくいという心理が働いている可能性が考えられる。意見などに関する項目の中では、外部有識者の意見が 42.2%と最も高く、事業実施者や住民の意見の割合がそれに続いている。これらの項目は必ずしもデータにもとづいているわけではないものの、外部有識者の場合は学術的な知見に依るところが大きく、事業実施者や住民の場合は政策現場での情報にもとづいているため、外部からもたらされる有用な根拠としてエビデンスと認識されていると考えられる。なお、自治体や部署の区分ごとに回答を集計したところ、系統的な違いは確認されなかった（Appendix の表 A1）⁵。

本研究ではエビデンスの定義や範疇についての議論は避けるが、大竹他（2022）は、エビデンスには政策手段の有効性の根拠となる因果効果を示したエビデンスと、政策の必要性の根拠となる現状把握や将来予測のためのデータやファクトの二種類があると整理し、内閣官房（2023）は前者を「狭義のエビデンス」、前者と後者を合わせて「広義のエビデンス」と呼んでいる。本研究で選択肢として示した項目のうち、研究論文から自自治体で実施したアンケート調査の結果までの 4 項目は一般的に広義のエビデンスに含まれると考えられる。より詳細に回答結果を確認すると、広義のエビデンスの 4 項目それぞれについて約 3 割の回答者がエビデンスと捉えておらず、すべてを選択した割合は 38.7%に留まる。また、広義のエビデンス以外の項目を一つでも選んだ回答者の割合は 87.5%であり、広義のエビデンス以外の項目で選択された項目の数は平均 3.1 であった。以上の結果は、ほとんどの回答者が広義のエビデンス以外の項目もエビデンスに含めており、EBPM におけるエビデンスに関する議論と自治体の現場においてズレが生じていることを示唆している。

個人の捉え方と所属している部署でエビデンスがどう捉えられているかを比較すると、個人の回答で最も割合が高かった中央省庁の報告書などは部署においてもエビデンスと捉えられている割合が高い。次いで自自治体でのアンケート調査結果が部署レベルでもエビデンスと捉えられているが、研究論文や白書などのレポートについては部署レベルの回答

⁵ 部署の区分の方法は西出（2022）を参考にした。部署の所掌に関する質問に「総務」や「統計」、「その他」を選択した回答者をいずれの区分にも含まれていない。

割合が相対的に低く、個人的な捉え方の結果とズレが生じている。本調査の回答者は所属している部署の中でも相対的に EBPM への関心が高いと考えられるため、このズレは EBPM に関心のある職員とそうでない周囲の職員との間に生じているものと解釈できる。中央省庁の報告書などで見られなかったズレが研究論文や白書などのレポートなどにおいて見られたのは、中央省庁の報告書などに比べ研究論文などのエビデンスは行政職員が普段接する機会が少なく、EBPM を意識しないとエビデンスとして認知されづらいといったことが背景にあったと考えられる。広義のエビデンス以外の項目では、他自治体での事業の事例が部署レベルでエビデンスと捉えられている割合が高く、研究論文や白書などのレポートの割合よりも高い。この結果も自治体の現場でエビデンスが広く捉えられていることを示唆している。

次に、個人的なエビデンスの捉え方についての回答の組み合わせから、回答者のエビデンスの認識について検証する。図 1 は、エビデンスの捉え方に関する複数選択の結果をもとに、選択肢間のジャカード係数行列を算出し、共起ネットワークの結果を示している。ジャカード係数とは、二つの選択肢の共起の強さを測る指標であり両方を同時に選んだ回答者数を、いずれか一方または両方が選んだ回答者数で割った比率として定義される。この値は 0 から 1 の範囲を取り、1 に近いほど二つの選択肢が同時に選ばれる傾向が強いことを意味する。実際に計算されたジャカード係数行列は Appendix の図 A1 を参照されたい。共起ネットワークは、各選択肢を点で、二つの選択肢が同時に選ばれた関係を線として表現しており、線の重みとしてジャカード係数を用い、0.20 以上の値を持つペアのみを可視化した。点の大きさは接続されている線の重みの総和であり、他の選択肢と同時に選ばれる程度を反映している。また、エッジの太さはジャカード係数の値に比例しており、二つの選択肢の共起の強さを表している。

構築された共起ネットワークを俯瞰すると、論文やレポート、中央省庁の報告書、アンケートの結果、自自治体での事業、他自治体での事業が強く結びつき、中心的なクラスターを形成している。これらの項目は同時に選ばれる傾向が強いことを意味しており、回答者のエビデンス観の中心を成していると言える。注目すべきは、広義のエビデンス以外の項目であ

る自治体や他自治体の事業事例がクラスターに含まれていること、そして外部有識者の意見がこれらのエビデンスの中心的な項目との関係が強いことである。この結果には、外部有識者は研究論文や国内のレポート、報告書などに外部の客観的な情報に精通しており、彼ら・彼女らの意見からはこれらの項目に近い情報がもたらされることを回答者が期待していると考えられる。住民や事業実施者の意見はエビデンスの中核からは離れるが、政策現場からの情報という異なる軸でのエビデンス観の一端を形成していると考えられる。首長、議員、同じ部署の意見などはネットワークの周縁に位置しており、相対的に住民や事業実施者の意見と同時に選ばれる傾向にあることが分かった。

続いて、個人的なエビデンスの捉え方の回答傾向をもとに回答者を分類し、各グループのエビデンス観と回答者の属性の関係について分析を行った。回答者を分類するのにあたり、表 2 に示した、研究論文からマスコミの報道までの 14 項目それぞれの選択に関するダミー変数を用い主成分分析を行った。その結果、固有値が 1 を超える成分が 3 つあったため、この 3 つの成分を主成分とし、それぞれ主成分スコアを算出した。次に、3 つの主成分スコアを用いて K-means 法によるクラスター分析を実施し、Calinski-Harabasz 基準にもとづき回答者を 3 つのグループに分類した。

表 3 は、各グループごとのエビデンスの捉え方に関する回答結果と個人属性をまとめている。グループ I、II、III の構成比はそれぞれ 44.2%、16.9%、38.9%であった。エビデンスの捉え方に関する回答を比較すると、グループ I は研究論文や事業の事例、外部有識者の意見などエビデンスの中核を成す項目を選択している割合が高い一方で、首長などの意見に関する項目の選択割合が低い。グループ II は白書などのレポートや中央省庁の報告書、外部有識者の意見の選択割合がグループ I よりも低く、事業の事例や首長などの意見、マスコミの報道などをエビデンスの中核を成す項目と同程度に選択している。グループ III は研究論文や事業の事例などを含め、全体的に選択割合が低い。14 の選択肢のうちいくつ選択したかを比較すると、グループ II の平均が 9.9 と最も多く、次いでグループ I が 6.8、最も少ないのはグループ III で 3.3 であった。以上の結果から、本調査の回答者は、エビデンスをより厳格に捉え、エビデンスの中核を成す項目を中心に選択している者（グループ I）と、

エビデンスを広く解釈し、事業の事例や周囲の意見など身近な項目をより強くエビデンスと捉えている者（グループ II）、全体的に回答に消極的な者（グループ III）に分類されることが分かった。

グループ間で個人属性を比較すると、性別や学歴、役職などにおいて一貫した違いは見られない。すなわち、グループのエビデンス観の違いをこれらの属性の違いでは説明できず、どの属性においてもこの3つのグループが混在していることになる。RCT や RCT 以外の統計的分析の実施、ロジックモデルの作成、EBPM に関する研修いずれにおいても該当する割合がグループ I は最も高い。グループ II と III については、「ロジックモデル」という言葉を聞いたことがない割合がグループ I よりも顕著に高い。これまでの EBPM に関する取り組みへの関わりがあった回答者ほどエビデンスを厳格に捉えるグループ I に属しており、関わりが少なかった回答者はエビデンスを広く捉えたり、回答に消極的であったりすることから、EBPM に関する取り組みが行政職員のエビデンス観に対して少なからず影響を与えることが示唆される。

3.2 EBPM に対する認識に関する分析

本研究では、エビデンスの捉え方と同様に、EBPM の取り組みに含まれると考えられるものを尋ねた。具体的には、「あなたは、『エビデンスに基づく政策形成 (Evidence-based Policy Making, EBPM)』の取り組みには何が含まれると思いますか。」と尋ねた。エビデンスの捉え方の質問と同様に、事前に準備した同一の選択肢から選択するように依頼し、複数選択可とし、選択肢が示される順番は回答者ごとにランダムに変更した。

表 4 は、この質問の選択肢を（1）統計分析などデータを用いて実際に事業の効果などを実証する取り組み、（2）ロジックモデルなど必ずデータを用いるかは不確かであるけれど一般的に EBPM の一環で取り組まれている項目、（3）その他の一般的に EBPM として取り組まれているとは言い難い項目に大きく並べ、それぞれの項目について選択された割合を示している。EBPM に関しては、エビデンスと同様に厳格に定義されているわけではないため、本研究ではそのような議論は避け、行政職員のエビデンス観に対する認識を報告することと

する。

表 4 によると、最も多く選択されたのは事業の効果に関する統計分析であり、回答者の 77.1%が選択した。同じグループに分類した事業の効果に関する論文などの収集や官民データの活用の選択率は約 60%であり、KPI (Key Performance Indicators) によるマネジメントの選択率は 46.6%であった。ロジックモデルの作成、有識者会議の開催、過去の先行事例の調査の選択率は約 45%~60%と、半数近くの回答者が EBPM の取り組みと捉えている。その他の項目では、実証実験が 68.8%と高い選択率を示している⁶。これらの結果から、効果検証の統計分析を通じエビデンスを創出することが EBPM の主たる取り組みと認識している様子が窺える。一方で、統計分析では約 3 割が、論文の収集など既存のエビデンスやデータの活用では約 4 割がこれらを EBPM と捉えていないことや、データを用いない他の項目も一定割合選択されていることから、エビデンスの捉え方と同様に、EBPM についても広く捉えられていることが分かる。

自治体や部署の区分ごとに回答を集計したところ、特に広域自治体が統計分析や論文などの収集、KPI によるマネジメント、ロジックモデルの作成を EBPM に含めている割合が高い一方で、事業仕分けはその他の政令指定都市や特別区・中核市、一般市の方が選択割合が高かった (Appendix の表 A2)。部署の区分に関しては、官民データの活用や KPI によるマネジメント、ロジックモデルの作成の選択割合が総合政策や企画に関する部署で顕著に高く、有識者会議の開催の割合は事業や財務に関する部署の方が高かった。このようにエビデンスの捉え方と異なり、EBPM の捉え方については自治体や部署の区分によって差異がある。

次に、複数選択された EBPM の捉え方の回答の組み合わせから、回答者の EBPM の認識について検証する。図 2 は、EBPM の捉え方に関する複数選択の結果をもとに作成した共起

⁶ ここでの「実証実験」は、経済学などの分野で学術的に実施されているフィールド実験ではなく、本格的な事業実施の前に規模や地域、期間を限定しパイロット的に実施する取り組みを指している。一般的に、このような取り組みで実証を試みているのは事業実施が滞りなく行われることや、事業活動の直接的な成果 (ロジックモデルで言うところの「アウトプット」) であり、事業対象者や社会全般に関する指標 (ロジックモデルで言うところの「アウトカム」) への影響を詳細に検証されることは少ない。したがって、本研究では実証実験を事業の効果に関する統計分析と区別し、回答結果を考察している。

ネットワークを示している。作成方法は図 1 と同一であり、ジャッカード係数行列は Appendix の図 A2 を参照されたい。構築された共起ネットワークによると、行政のデジタル化・DX と事業仕分けを除き、統計分析を中心に各項目が密接に結びついていることが分かる。このクラスターに含まれる統計分析から実証実験までの項目が回答者の EBPM 観の中核であると言える。

続いて、表 3 のエビデンスの捉え方と同じ方法で、EBPM の捉え方の回答傾向をもとに回答者を 3 つのグループに分類した。表 5 は各グループの EBPM の捉え方に関する回答結果と個人属性、表 3 のエビデンス観のグループの結果をまとめている。グループ I、II、III の構成比はそれぞれ 45.1%、14.4%、40.5%であった。EBPM の捉え方に関する回答を比較すると、グループ I は統計分析から実証実験まで図 2 で確認された EBPM 観の中心的な項目を選択している割合が高く、行政のデジタル化・DX や事業仕分けの選択割合が低い。グループ II は全項目を満遍なく選択しており、グループ III は他のグループに比べ全体的に選択割合が低い。10 の選択肢のうちいくつ選択したかを比較すると、グループ II の平均が 8.3 と最も多く、次いでグループ I が 5.8、最も少ないのはグループ III で 2.2 であった。以上の結果は表 3 のエビデンスの捉え方による分類の結果と共通している。すなわち、回答者が EBPM をより厳格に捉え、その中心的な項目を選択している者（グループ I）、EBPM を広く解釈し、多くの項目を EBPM の取り組みに含めている者（グループ II）、全体的に回答に消極的な者（グループ III）に分けられることが共通しており、加えてグループの構成比についても似たような結果となっている。

グループ間で個人属性を比較すると、性別や学歴、役職などにおいて一貫した違いは見られない。エビデンス観の違いと同様に、EBPM 観においてもこれらの属性の違いでは説明できず、どの属性においてもこの 3 つのグループが混在していることになる。RCT や RCT 以外の統計的分析については、グループ I と II の方がグループ III よりも実施率が若干高い。ロジックモデルの作成と EBPM に関する研修においては、グループ I と II の方がグループ III よりも実施率が高い。グループ III については、「ロジックモデル」という言葉を聞いたことがない割合が他のグループよりも顕著に高い。これらの結果は、表 3 のエビデンスの捉

え方による分類の結果と似通っている。

エビデンスの捉え方による分類の結果と突合してみると、EBPM の捉え方のグループ I の 66.0%をエビデンスの捉え方のグループ I が占めており、厳密に捉えるという点で両グループは重なりが大きいと考えられる。ただし、24.7%はエビデンスの捉え方のグループ III に属しているため、EBPM については厳密に捉えながらもエビデンスについては消極的な回答をしている職員がある程度存在していることになる。EBPM の捉え方のグループ II については、その 57.9%をエビデンスの捉え方のグループ I が占めている。これは、EBPM の取り組みを広く捉えていても、その半数以上はエビデンスは厳密に捉えていることを意味している。EBPM の捉え方のグループ III については、その 59.1%をエビデンスの捉え方のグループ III が占めており、EBPM の取り組みの回答に消極的な者の半数以上はエビデンスの回答についても同様に消極的であったことを示している。ただし、EBPM の捉え方のグループ III の残りの 4 割は、エビデンスについては厳密に定義したり、積極的に回答していることになる。上記の結果をまとめると、エビデンスと EBPM の捉え方について、両者に一貫的な回答を行った回答者が多くを占めているものの、異なる回答傾向を示した回答者も一定数いるため、両者の捉え方は必ずしも整合的でないことが示唆される。

本研究では、EBPM に対する認識を深く分析するために、EBPM の取り組みへの協力度を 0 から 100 点の自己申告方式で尋ねた。質問するにあたって、直截的に 0 から 100 点を尋ねると回答が難しく、取り組みに賛同的な回答を誘発する恐れがあったため、質問文の前に下記の通り EBPM に対する賛否両方の文章を示した。

「EBPM について、経験や思いつき、エピソードではなく、より客観的な科学的根拠にもとづいて政策を立案すべきというその理念は、多くの方が賛同するものと思われます。

しかし、その一方で、実際の自治体の現場では EBPM の取り組みによる成果の実感のなさや負担の大きさなどから、必ずしも快く受け止められているとは限りません。」

そのうえで、「あなた自身は、あなたが所属している自治体の EBPM の取り組みにどのよ

うな思いで関わっていますか。もしくは、これから EBPM に取り組むことになったら、どのように関わることになると思いますか。」と尋ねた。また、回答をより具体的に、より詳細に行ってもらうために、回答の目安として、0～20 点、21～40 点、41～60 点、61～80 点、81～100 点の各区間がどの程度の協力度なのかを説明した。なお、目安の説明文は Herscovitch & Meyer (2002) や大山他 (2023) を参考にした⁷。

図 3 はこの協力度に関する質問への回答の分布を示している。各回答は 10 点ごとの区間にまとめ、各点数の区間に含まれる回答者の割合を表している。図 3 によると、61～70 点の割合が 28.2%と最も高く、71～80 点と 51～60 点が続いており、81 点以上と 50 点以下の割合がそれぞれ約 10%である。Herscovitch & Meyer (2002) や大山他 (2023) に倣い、0～20 点を「積極的抵抗」、21～40 点を「消極的抵抗」、41～60 点を「追随」、61～80 点を「協力」、81～100 点を「推進」と呼称すると、61～80 点の「協力」グループが約 5 割と最も高く、41～60 点の「追随」グループが約 35%、81 点以上の「推進」グループの割合は約 10%だった。この結果から、EBPM の取り組みに積極的に関わっている職員は少数派であるものの、半数は協力的であり、残りも協力するまではいかないものの取り組みに従っている様子が窺える。すなわち、EBPM の取り組みに対し自治体の行政職員内には推進派、協力派、追随派が混在しており、必ずしも一枚岩で取り組んでいるわけではないことが分かる。ただし、協力度に関する質問への回答数は 3,356 であり、全回答者の約 1 割が未回答であることに注意が必要である。EBPM の取り組みに協力的な者ほど心理的に回答しやすいと考えられるため、未回答者の協力度は回答者よりも低いと考えるのが自然である。そうすると、収集された協力度に関する回答は、未回答を含めた真の協力度よりも上振れしていると考えられる。換言すると、真の協力度の分布は図 3 で示された分布よりも左側に位置していると考えられる。

EBPM への協力度とエビデンスや EBPM の捉え方の間にどのような関係があるかを検証

⁷ 例えば、81～100 点の協力度の説明は次の通りである。

「EBPM の取り組みには賛成で、成功のために求められていること以上のことをしたり、他の職員を促したりするなどかなりの負担を負う覚悟がある、もしくは実際にそのように取り組んでいる」
調査時の質問の全文はエビデンス共創機構 (2025) の参考資料 1 を参照されたい。

するために、上記の協力度のグループに踏まえ、回答者を「追従・抵抗」、「協力」、「推進」の三つのグループに分け、それぞれのエビデンスやEBPMの捉え方の回答結果を集計した。表6の上部はエビデンスの捉え方の回答結果を示しており、各選択肢の選択割合をグループ間で比較すると、EBPMへの協力度によって結果は大きく変わらないことが分かる。したがって、回答者全体の結果を示した表2をもとにした解釈がここでも当てはまる。すなわち、狭義のエビデンスが必ずしもエビデンスと捉えられていない点や広義のエビデンス以外の項目もエビデンスに含めている点は、EBPMへの協力度の高低に関わらず、共通して見られる傾向であり、特に推進派がこのようなエビデンスの認識を持っていることは今後のEBPMの取り組みの進展には注意が必要である。

表6の下部はEBPMの捉え方の回答結果を示しており、EBPMの協力度が高いグループほど各項目の選択割合が高く、選択した項目の数も多い。推進派がEBPMを広く捉えているという点から、今後の取り組みが多様化することが予見され、エビデンスの捉え方と同様、EBPMに関する議論と自治体の現場においてズレが生じてうることが示唆される。また、推進派と他の二グループ、特に追従・抵抗派との間に捉え方に差異があることは、全庁的に取り組みを進めていくうえでの障壁となる可能性があるため、まずは認識を合わせるなど慎重に進める必要があると考えられる。具体的な方策に関する提言については5節でまとめることとする。

次に、このEBPMの取り組みへの協力度がどのような要因と関連しているかを検証するため、回帰分析を行った。本研究で収集したデータは自治体、部署、職員の3段の入れ子構造となっているため、推定モデルはマルチレベル分析手法のうち3レベルのランダム切片モデルを採用した⁸。被説明変数にはEBPMの取り組みへの協力度の連続変数そのものを用い、説明変数には性別や最終学歴、役職、民間企業での勤務経験といった個人の基本属性を含めた。この他、年齢や勤務年数といった変数も存在するが、これらは役職との相関が強い⁸ため、説明変数に含めていない。また、RCTやRCT以外の統計的手法、ロジックモデルと

⁸ 部署については調査時に具体的な名称ではなく、部署の所掌を尋ねたため、厳密には異なる部署に所属する回答者を同じ部署に所属しているように扱っている。なお、部署の質問に未回答、もしくは「答えたくない」と回答した回答者は本分析から除外した。

の関わり、EBPMに関する研修の受講経験を含めた。RCT や RCT 以外の統計的手法、ロジックモデルとの関わりについては表 1 の記述統計の結果から、研修を受けたり、自分で勉強したり、実施や作成に携わった場合に 1 を取るダミー変数をそれぞれ作成した。また、エビデンスやEBPMの捉え方にもとづいて回答者の分類も説明変数に追加的に加えた。ただし、これらの分類の結果は互いに相関しているため、モデルを分けそれぞれを含めたうえで推定を行った。

表 7 は複数のランダム切片モデルを推定した結果を示している。(1)列は、切片のみをコントロールしたモデルの結果であり、表の最下部の級内相関係数 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) の結果によると、自治体レベルおよび部署レベルの ICC はそれぞれ 1.5%、3.8%と極めて低く、職員レベルの ICC が 94.7%と非常に高い。(2)列から(4)列に示されているように、ICC に関する結果はモデルが変わってもほとんど変わらない。この結果は、EBPM の取り組みへの協力度は自治体間や部署間においてはバラつきがほとんどなく、職員間でのバラつきが大きいことを意味する。本研究の調査には EBPM の取り組みに積極的な、比較的似通った自治体や部署が参加したことが影響していると考えられ、本研究に参加した自治体や部署の間では EBPM の取り組みへの協力度には大きなバラつきがないことを示唆している。

(2)列は、エビデンスや EBPM の捉え方に基づく分類の結果を除く基本的な説明変数を含めたモデルの推定結果を示している。職員の個人属性の変数の中では、大学院卒や課長補佐級、課長級、次長級の係数が 5%もしくは 1%水準で統計的に有意である。学歴の参照グループは高校や専門学校、短大の卒業であるため、これらが最終学歴の職員よりも大学院卒の職員の方が協力度が有意に高いことを表している。役職の参照グループは係長級であり、特に課長級や次長級以上の職員の場合、係長級の職員よりも協力度が高いことが分かる。RCT など EBPM の取り組みに関する変数についてはいずれも統計的に有意であり、EBPM に関する研修の受講よりも、統計分析との関わりやロジックモデルとの関わりの方が推定値は大きい。ただし、これらの結果は EBPM の取り組みへの参加と協力度の因果関係を立証しているわけではないことに留意する必要がある。これらの EBPM の取り組みへの参加を通

じ協力度が高まったのか、あるいはもともと EBPM に関心があり、協力的であったので、積極的に EBPM の取り組みに参加したのかは本分析では識別できず、両方の可能性は十分にありと考えられる。

(3)列のモデルは、(2)列のモデルに前節でエビデンスの捉え方にもとづき回答者を分類した結果の変数を加えたものである。グループ I、すなわちエビデンスを厳密に捉えているグループのみが統計的に有意である。参照グループはグループ III のエビデンスに含まれるものについての質問で全体的に消極的に回答したグループであるため、これらのグループに比べるとエビデンスを厳密に捉えている職員の方が EBPM への協力度が有意に高いことになる。同様に、(4)列のモデルは前節で EBPM の捉え方にもとづき回答者を分類した結果の変数を加えたものであり、グループ I と II の推定値が共に統計的に有意である。それぞれ EBPM を厳密に捉えているグループと幅広く捉えているグループであり、参照グループである EBPM の質問に消極的であった回答者グループよりもそれぞれ協力度が有意に高い結果となっている。推定値を比較すると、エビデンスの捉え方のグループ I よりも EBPM の捉え方のグループ I、II の方が推定値が大きいため、EBPM の捉え方が協力度により密接に関係していると解釈することができる。また、EBPM の捉え方のグループ II が有意であり、推定値がグループ I よりも大きいのは、EBPM の取り組みに協力的なことが却ってその範囲を拡大させ理解しているという逆方向の影響を捉えている可能性がある。ただし、上述の通り、本分析では被説明変数と説明変数の因果関係を識別できないため、因果の向きについては断定することはできない。

4. エビデンスの活用状況や EBPM の取り組みに関する分析結果

本節では、政策形成へのエビデンス活用状況や EBPM に関する取り組みについて分析を行う。前節では自治体職員のエビデンスや EBPM に関する認識を中心に分析を行ったのに対し、本節では実際の行動や取り組みに焦点を当てながら、前節で示した自治体職員のエビデンスや EBPM に関する認識の回答結果と掛け合わせ、行動と認識の一致、不一致について

でも検証する。

4.1 エビデンスの活用状況に関する分析結果

政策形成時のエビデンスの活用状況を明らかにするために、次年度の事業内容を検討する際に参考になっている情報について質問を行った。具体的には、前節で紹介した「エビデンス」の捉え方の質問の際に使用した選択肢と同じ項目を用い、各項目をどの程度参考になっているかを、「とても参考にしている」「参考にしている」「あまり参考にしていない」「全く参考にしていない」の4つの選択肢から選んで回答してもらった。

図4は各項目の回答の集計結果を示している。「とても参考にしている」と「参考にしている」の割合を合算した割合に着目すると、自自治体での事業やアンケート調査の結果、他自治体での事業の事例、同部署の職員や首長などの幹部、議会議員、住民、外部の関係者や外部有識者からの意見、中央省庁の報告書について、約8~9割が参考にしていると回答している。一方で、事業に関連する研究論文や白書などのレポートは参考にしている割合が約6割に留まり、上記の他の項目に比べると割合が低い。参考にされている割合が高い項目のうち、「とても参考にしている」の割合を見ると、首長などの幹部の意見が40%と最も高く、次いで中央省庁の報告書、他自治体での事業の事例が続いており、これらの情報が特に参考にされていることが分かった。自治体や部署の区分ごとに回答を集計したところ、属性間で一部の項目で差は確認されたものの、系統的な差は確認されなかった(Appendixの表A3)。西出(2022)は、政策過程において活用される知見を「科学的知見」「政治的知見」「実践的知見」の三類型に整理したうえで、自治体の政策形成過程を「政策議論」「政策立案」「政策評価」の三段階に区分し、事業・財政・企画の各部局がそれぞれの価値基準に基づき科学的知見がどのように取り扱われるかを分析している。その結果、行政システム内部における政治的駆け引きの存在により、各部局が科学的知見の活用には積極的な態度を示すことは必ずしも期待し難いと述べており、本節で得られた結果は、首長や議会議員、住民の意見といった政治的知見や、同じ部署の職員や事業実施に関わる外部者の意見、自自治体で実施された事業といった実践的知見の活用を含めて、西出(2022)と整合的である。

表 8 は、事業内容検討時に参考にされている割合と前節で示した回答者個人と回答者が所属している部署のエビデンスの捉え方の集計結果を比較している。ここでの「参考にされている割合」は「とても参考にしている」と「参考にしている」の割合を合算した割合を指し、この割合が高い順に項目が並べられている。表の上部に着目すると、他自治体での事業の事例や中央省庁の報告書、自自治体で実施したアンケート調査の結果、外部有識者の意見は参考にされている割合が高く、かつ職員個人または部署においてエビデンスと捉えられている割合が高い。また、首長などの幹部や同じ部署の職員、事業関係者、住民、議会の議員の意見も、上記の 3 項目と同程度に参考にされている割合が高いものの、職員個人、部署ともにエビデンスとは捉えられていない。エビデンスの捉え方の中核をなす事業に関連する研究論文や白書などのレポートについては、参考にされている割合は上記の 3 項目に比べ 30 ポイントほど低い。以上の結果から、自治体職員は事業内容の検討時にエビデンスと認識している情報以外にも多くの種類の情報を参考にしており、エビデンスと認識している情報はそのうちの一つに過ぎないということが分かる。これは、EBPM よりもエビデンスへの依存度を弱めた考え方である Evidence-informed Policy Making (EIPM) が実際の自治体の現場で実施されていると捉えることができる。

エビデンスの捉え方の中心的な項目であった事業に関連する研究論文や白書などのレポートの参考にされている割合が低いことや、対照的にエビデンスと認識されていない首長などの幹部や同じ部署の職員、事業関係者、住民、議会の議員の意見の割合が高いこと、これらの結果の背景にある要因として、情報の入手のしやすさが大きく影響していると考えられる。普段の業務の中では、首長などの幹部や同じ部署の職員の意見は最も頻繁に接している情報と考えられ、中央省庁の報告書や自自治体で実施したアンケート調査の結果、他自治体での事業の事例、自自治体で過去に行われた事業などについても、さほど手間をかけずに入手できると考えられる。一方で、事業に関連する研究論文や白書などのレポートは、自ら能動的に情報収集しなければ入手できず、加えて、他の容易に収集できるさまざまな情報がある中でわざわざ手間をかけて収集する意欲を持ちにくいと考えられる。さらに、事業に関連する研究論文や白書などのレポートは、部署レベルでエビデンスと捉えられている割

合が低いため、情報収集する動機がさらに低いと考えられる。

本研究では、このようなエビデンスのアクセシビリティを含むエビデンス活用の課題について、自治体職員がどのように感じているかを尋ねた。選択肢は事前に準備したものを示し、回答者はこの中から複数選択できる形で回答を行った。表 9 はその回答を集計したものであり、第 1 列の全回答者の集計結果で課題に選ばれた割合が高い順に並んでいる。全回答者の中で最も多く選ばれたのは、「参考にできるエビデンスを収集するのに手間がかかる」ことで、72.4%が課題と認識していた。また、「忙しすぎてエビデンスを収集するのに手が回らない」の割合も高い。これらの結果から、時間に限りがある中でエビデンス収集に手間がかかることが大きな課題として浮き彫りになっている。また、「活用の事例などの参考情報がない」や「研究者などの外部の有識者とのネットワークがない」、「専門知識を持っている人や相談できる人が身近にいない」、「英語や専門用語のため、エビデンスの内容が十分に理解できない」といった点も 30%前後と割合が高く、エビデンスを読み解くための専門知識を課題に感じながら、周囲に相談できる人がいないことが窺える結果となった。その他、「首長などの幹部の理解が足りない」ことを課題に感じている人の割合は低いものの、「部署内の理解が足りない」の割合が 19.9%と無視できないほどの高さなので、現場に近い部署レベルでのエビデンス活用の理解には改善の余地があると考えられる。他の既存の調査でも EBPM の手法に関するノウハウや知識がないことが最大の課題と捉えられており、国の指針など実施のよりどころや参考情報、専門家とのネットワークがないことも課題として挙げられていることが共通している（加藤他, 2025; 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング, 2025）。

第 2 列から第 4 列には、前節でエビデンスの捉え方の回答をもとに分類したグループごとに集計を行った結果を示している。グループ I は他のグループに比べ、「参考にできるエビデンスを収集するのに手間がかかる」や「忙しすぎてエビデンスを収集するのに手が回らない」、「研究者などの外部の有識者とのネットワークがない」、「英語や専門用語のため、エビデンスの内容が十分に理解できない」を課題に挙げている割合が高い。グループ I は研究論文などを中心にエビデンスを厳密に捉えているグループ、グループ II はエビデンスを広

く捉えているグループ、グループ III はエビデンスの回答に消極的であったグループであり、このようなエビデンス観がエビデンス活用の課題の捉え方にも影響を及ぼしていると考えられる。すなわち、グループ I は「エビデンス」というと研究論文などを中心に想定しているため、収集の手間や専門知識や外部とのネットワークの不足を感じていると考えられる。一方で、グループ II や III はエビデンスを広く捉えているか、エビデンスの捉え方が曖昧であるため、これらの点についてはさほど課題に感じていないと考えられる。「特に課題はない」の割合がグループ I が 3.2%、グループ II が 7.8%と 2 倍以上の差があるのも、エビデンスの捉え方の広さがその背景にあると考えられる。

なお、EBPM への協力度や自治体や部署の区分ごとに回答を集計したところ、属性間で系統的な差は確認されなかった（Appendix の表 A4）。

4.2 EBPM の取り組みに関する分析結果

本研究では、回答者が所属している部署で実施している EBPM に関する取り組みについて尋ねた。具体的には、前節で紹介した EBPM の捉え方の質問の際に使用した選択肢と同じ項目を用い、部署で取り組まれている項目を複数選択してもらった。表 10 はその回答の集計結果と、前節で報告した EBPM の捉え方の結果を比較したものである。項目は、実際に取り組まれている割合が高い順に並べられている。最も実施率が高いのは過去の先行事例の調査で、44.3%が実施していると回答している。次いで有識者会議の開催や官民データの活用、事業の効果に関する統計分析、KPI によるマネジメントの実施率が約 40%で続いている。その他、ロジックモデルの作成や論文やレポートの収集の実施率が約 30%、行政のデジタル化・DX や実証実験が約 25%と取り組み内容は多岐にわたっている。部署によっては、統計分析に相応しくない分野であったり、官民データや既存の論文などのエビデンスがなかったりするケースが考えられるため、一概に述べることは難しいが、本調査に参加した自治体が EBPM に関心の高い自治体であることを考えると実施率を一層高められる余地はあると考えられる。

EBPM の捉え方に関する回答結果と比較し各項目の実施状況を確認すると、EBPM の取

り組みに含まれるものとして最も選ばれていた事業の効果に関する統計分析は実施率は約40%と、捉え方との乖離が大きい。その他、論文やレポートなどの情報収集や実証実験も定義と実施率の乖離が大きい。過去の先行事例の調査は、EBPMの捉え方の中では中位に留まっていたものの、実施率は最も高い結果となっている。有識者会議の開催やKPIによるマネジメント、行政のデジタル化・DXは、EBPMの捉え方の中では中位もしくは下位に位置しているのに対し、他の取り組みに匹敵するほど実施率となっている。以上の結果から、EBPMと捉えられている取り組みの実施率が必ずしも高い状況でない一方で、EBPMと捉えられていない取り組みが一定程度実施されている状況が明らかになった。この背景には自治体の庁内の内部事情や外部環境があり、取り組みの優先順位が反映されていると考えられる。

自治体や部署の区分ごとにEBPMの取り組みに関する回答を集計したところ、特に広域自治体の統計分析や論文などの収集、KPIによるマネジメント、ロジックモデルの作成、有識者会議の実施率が高かった（Appendixの表A5）。これはAppendixの表A2のEBPMの捉え方の結果と整合的であり、EBPMと認識している取り組みを実際に実施していることを表している。部署の区分に関しては、事業や企画に関する部署が財務の部署よりも全般的に実施率が高かった。財務に関する部署が統計分析や論文などの収集などを自ら実施するとは考えにくいいため、部署の特性を踏まえると想定内の結果と言える。このように、EBPMの捉え方と同様に、EBPMの取り組み状況においても自治体や部署の区分によって差異があることが分かった。

5. まとめ

本研究では、自治体におけるEBPMの取り組みの現状を把握するため、21の地方自治体の行政職員を対象に実施したWeb質問紙調査で収集したデータをもとに、行政職員のエビデンスやEBPMの捉え方や関わり具合、政策形成におけるエビデンス活用、EBPMの取り組みの実施状況について分析を行った。上述の通り、本研究の分析結果は全国の自治体職員

の中で特に EBPM などへの関心という点で上位の層を反映した結果と考えられるため、今後 EBPM に関心を持ち、取り組みを始める自治体においてもいずれ同様の帰結に至る可能性が高い。本節では、現在 EBPM に取り組まれている自治体や職員のみならず、将来取り組まれる自治体や職員も念頭に置きながら、本来あるべき EBPM を定着させるための方策について議論する。

3.1 節では、「エビデンス」という言葉が幅広く解釈されており、研究論文が必ずしもエビデンスと捉えられていないこと、また 3.2 節ではこれらの結果が EBPM への協力度に関わらず共通して見られること、すなわち EBPM に理解を示し、ある程度知識があると思われる層においても当てはまる傾向であることを確認した。4 節では、さまざまな種類のエビデンスの中でも、中央省庁の報告書や自治体で実施したアンケート調査の結果、他自治体での事業の事例が実際の事業計画時に参考にされていることが分かった。これらの結果は、「エビデンス」の定義について国内でコンセンサスがなく、EBPM に取り組む立場や状況によって、その意味が多様に使われていることを示している。実際の政策形成の場面ではさまざまな情報が扱われるため、Evidence-informed Policy Making の考え方に立てば、研究論文や統計分析といった政策効果に関する科学的証拠（狭義のエビデンス）はその中の一つに位置づけられるという説明には一定の説得力がある。また、そのような科学的なエビデンスは行政の現場では入手や解釈が困難であり、実際の政策形成にタイムリーに活用するのが容易でない場合も多い。もっとも、本来の「エビデンス」の範囲を広げ、入手可能な情報全般を「エビデンス」と呼び、その活用をもって EBPM とみなすことについては十分に吟味することが望ましい。政策の有効性を一層高めるためには、エビデンスの質にも十分に意識を向け、政策効果の把握にどの程度有用であるかという観点から現在参考にしている情報を見つめ直すことが重要である。加えて、中央省庁の報告書、ガイドライン、関連する通知・通達などや外部有識者の意見が「エビデンス」と捉えられ、事業検討時に参考にされていることから、これらが狭義のエビデンスにもとづくものとなれば、間接的に EBPM を実現できるため、自治体職員のみならず、外部の「エビデンス」提供者においてもエビデンスの質に目を向け、エビデンスを提供することが肝要である。

3.2 節や 4 節では、「エビデンス」と同様に、EBPM の捉え方や実際の取り組みに幅があること、特に EBPM を推進しているグループが広く捉えていることを確認した。これは、EBPM の概念が必ずしも統一的に理解されていないことや、各組織の置かれた状況や課題に応じ、柔軟に運用されていることを反映していると考えられる。一方で、各自治体は、限られた人的・財政的リソースの中で EBPM を実践しており、EBPM に含まれる取り組みを網羅的に実施することは現実的でないため、今後も各自治体の事情に応じ、実施できる取り組みから実施されていくと予想される。しかし、「EBPM」と称しながら実際は EBPM と言い難い取り組みが浸透・定着し、EBPM が有名無実化することは避けなければならない。現時点では EBPM の取り組みの成否や有効性について、全国的に共有された評価基準やコンセンサスは存在しない。そのため、各自治体においては、実施している取り組みが目的達成に資するものであるかを継続的に点検し、自省する姿勢が不可欠である。有効な手段として、EBPM 自体のロジックモデルを作成し、当ロジックモデルの観点から取り組みを評価し、EBPM の PDCA サイクルを回すことが挙げられる。これにより、取り組みの効率化を進めつつ、形骸化や「EBPM 疲れ」、さらには理論と実践の乖離といった問題を未然に防ぐことが可能になると考えられる。さらに、自治体間の横断的な議論や情報共有の場を設け、EBPM の取り組みに関するメニューリストの作成や優先順位付けを行うことも有効であると考えられる。これらにより、各自治体が限られた資源を効果的な活動に集中させるとともに、全国的な EBPM の質の向上と実効性の確保が期待できる。

また、3.2 節で確認したように、職員間で EBPM の取り組みへの協力度にバラつきがあった。実際のところ、今回の調査対象になった自治体ではすでに EBPM に関する取り組みを行っているが、回答者の属性の集計結果で見られたように、全庁的には EBPM への関わりが依然として低い状況にある。上述の通り、職員間でエビデンスや EBPM に対する理解や認識にズレがある状況は、一体感を持って EBPM を進めるうえで支障になり、一部の推進派による取り組みだけでは形骸化につながりかねない。一般的に、組織内の新しい取り組みに対してその必要性に疑問を感じたり、抵抗を感じる人が存在するのは自然なことである。今回可視化された、職員の大半を占める協力派や追随派、消極的な抵抗派が今後前向きに

EBPMに取り組んでいくためには、一方的な押し付けにならないよう、適切な動機づけや取り組みを定着させる仕組みの導入、人事評価制度の見直しなど抜本的な組織改革を含めたさまざまな工夫が必要であろう。

最後に、4節で示されたように、政策形成へのエビデンス活用における課題として、エビデンス収集にかかる手間や専門知識の不足、外部とのネットワークが挙げられた。これらはEBPMの取り組みの開始当初から懸念されており、既存の調査の結果とも共通していることから、特に目新しい結果とは言えない。統計分析やロジックモデルなど各種の研修は多くの自治体で実施されているものの、自治体単独で専門知識のある職員をある程度の人数、確保するには限界がある。各所で行われているような自治体と大学間の連携や、自治体横断でEBPMに関する取り組みを共有するイベントなどの取り組みを拡充させ、共助のネットワークを構築し、支援することが有効である。

以上が本研究の分析結果から導出した本来あるべきEBPMの定着のための方策に関する一考察である。EBPMの実践や進め方に関する国内のこれまでの議論では、公共政策学や行政学に基づく理論的な議論や海外の事例をもとに論じたもの、自治体レベルでの調査をもとにしたものが多くを占めていた中で、自治体横断的に政策形成の現場の行政職員レベルの回答を収集し、分析した点が本研究の貢献であると考えられる。ただし、2節で述べた通り、本研究に参加した自治体および質問紙調査に回答した自治体職員はそれぞれ自らの判断で参加および回答したため、本研究で収集したデータは全国の自治体や参加した自治体の職員全体を必ずしも代表するものではない。したがって、本研究の分析結果および前述の考察については、その妥当性を判断する際にこうした背景に留意する必要がある。

今後の研究においては、まず調査対象自治体の範囲を全国規模に広げるとともに、人口規模、地域特性、財政状況など多様な条件を持つ自治体を含めることが望ましい。これにより、EBPMの導入状況や課題の地域差、組織差をより精緻に把握することが可能となる。加えて、同一自治体で継続的に調査を実施し、EBPMの取り組みが時間の経過とともにどのように変化し、成果に結びついているのかを追跡する縦断的分析も有効である。さらに、質問紙調査だけでなく、インタビューや事例研究などの質的調査手法を組み合わせることで、数値

データだけでは捉えにくい EBPM の取り組みの阻害要因や促進要因について、より実践的かつ具体的な示唆が得られると考えられる。こうした実証的アプローチによる研究の蓄積を通じ、EBPM の健全な発展と、政策形成の質・効率性の向上に資する実効的な提言がなされることを期待したい。

参考文献

- 江上昇 (2024)「自治体 EBPM の推進に向けた定量的な現状分析と提案：全国調査の結果から見る現状分析と課題解決に向けた考察から」, 滋賀大学大学院データサイエンス研究科修士論文, <https://hdl.handle.net/10441/0002000327> (2025 年 12 月 3 日参照) .
- エビデンス共創機構 (2025)「エビデンスを社会実装するためのプリファレンス調査最終報告書」, <https://evi-studio.or.jp/research/エビデンスを社会実装するためのプリファレンス/> (2025 年 12 月 3 日参照) .
- 大竹文雄・内山融・小林庸平 (2022)『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.
- 大山紘平・小沢和彦・清水沙友里・黒木淳 (2023)「地方公共団体におけるデータ活用推進への行動意識：「組織変革へのコミットメント」尺度の日本語版開発による検証」, 『会計検査研究』, 第 68 巻, 35-57 頁.
- 加藤穂高・鈴木あい・高森智嗣 (2025)「地方自治体における EBPM の実態と課題」, 『日本評価研究』, 第 25 巻第 1 号, 123-136 頁.
- 小林庸平 (2020)「日本におけるエビデンスに基づく政策形成 (EBPM) の現状と課題」, 『日本評価研究』, 第 20 巻第 2 号, 33-48 頁.
- 杉谷和哉 (2022)『政策にエビデンスは必要なのか：EBPM と政治のあいだ』, ミネルヴァ書房.
- 杉谷和哉 (2024)『日本の政策はなぜ機能しないのか？—EBPM の導入と課題—』, 光文社.
- 内閣官房 (2021)「EBPM 推進委員会 EBPM 課題検討ワーキンググループ取りまとめ」, <https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11987457/www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/ebpm/kadaikentowg/pdf/torimatome.pdf> (2025 年 12 月 3 日参照) .
- 内閣官房 (2023)「EBPM ガイドブック Ver 1.2」, https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/img/guidebook1.2_230403.pdf (2025 年 12 月 3 日参照) .
- 成田悠輔 (2022)「EBPM に死を!」, 大竹文雄・内山融・小林庸平(編)『EBPM—エビデンス

- に基づく政策形成の導入と実践―』, 第4章 91-107 頁, 日本経済新聞出版.
- 西出順郎 (2022) 「行政システムと EBPM との接合性に関する一考察―地方自治体の政策決定を事例に―」, 『公共政策研究』, 第 22 巻, 86-99 頁.
- 西出順郎 (2023) 「政策評価研究の黄昏」, 『ガバナンス研究』, 第 19 巻, 19-33 頁.
- 西畑宏治 (2020) 「地方自治体における EBPM 推進上の基礎的事項の研究―背景にある流れ、データ―」, 『評価クォーターリー』, 第 52 号, 17-30 頁.
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (2025) 「令和 6 年度自治体経営改革に関する実態調査報告」, https://www.murc.jp/library/report/seiken_250903/ (2025 年 12 月 3 日参照) .
- 湯浅孝康 (2025) 「日本における政策の実施・評価の現状と課題: 行政学はどのような役割を果たせるのか」, 『同志社政策科学研究』, 第 26 巻第 2 号, 159-170 頁.
- Herscovitch, L. and Meyer, J. P. (2002) “Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-component Model,” *The Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.

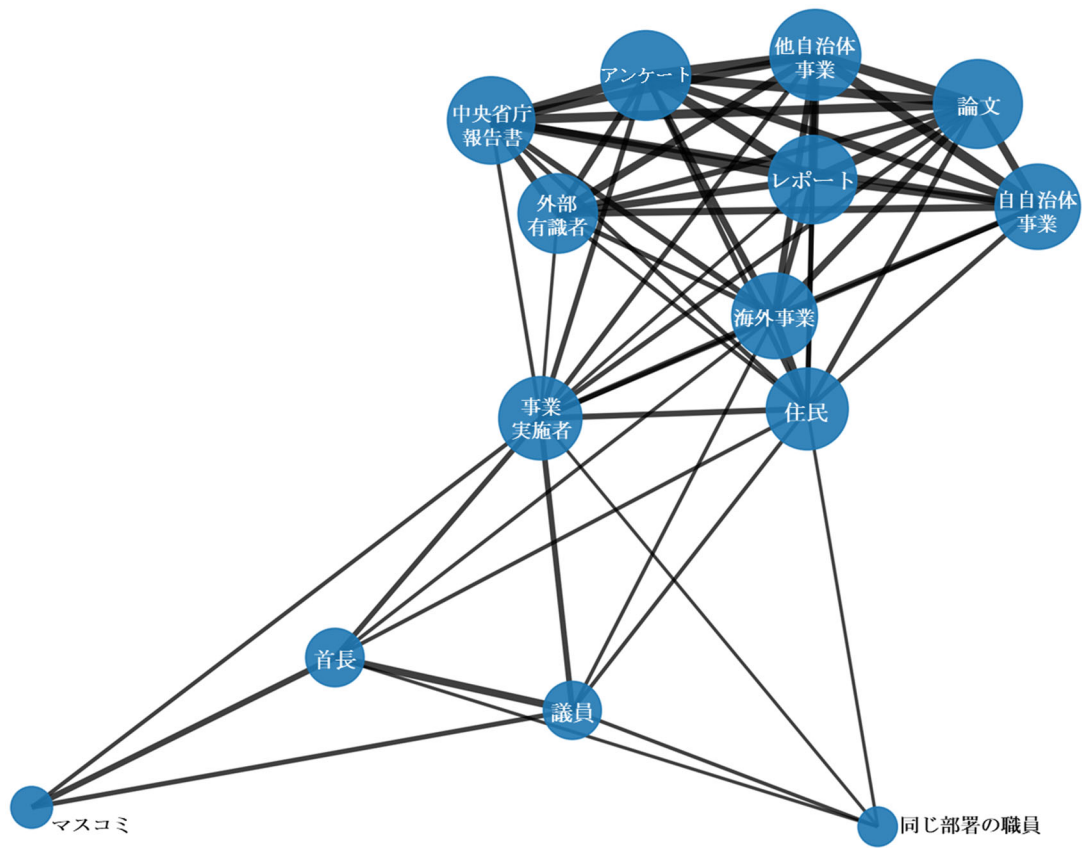


図1 エビデンスの捉え方に関する共起ネットワーク

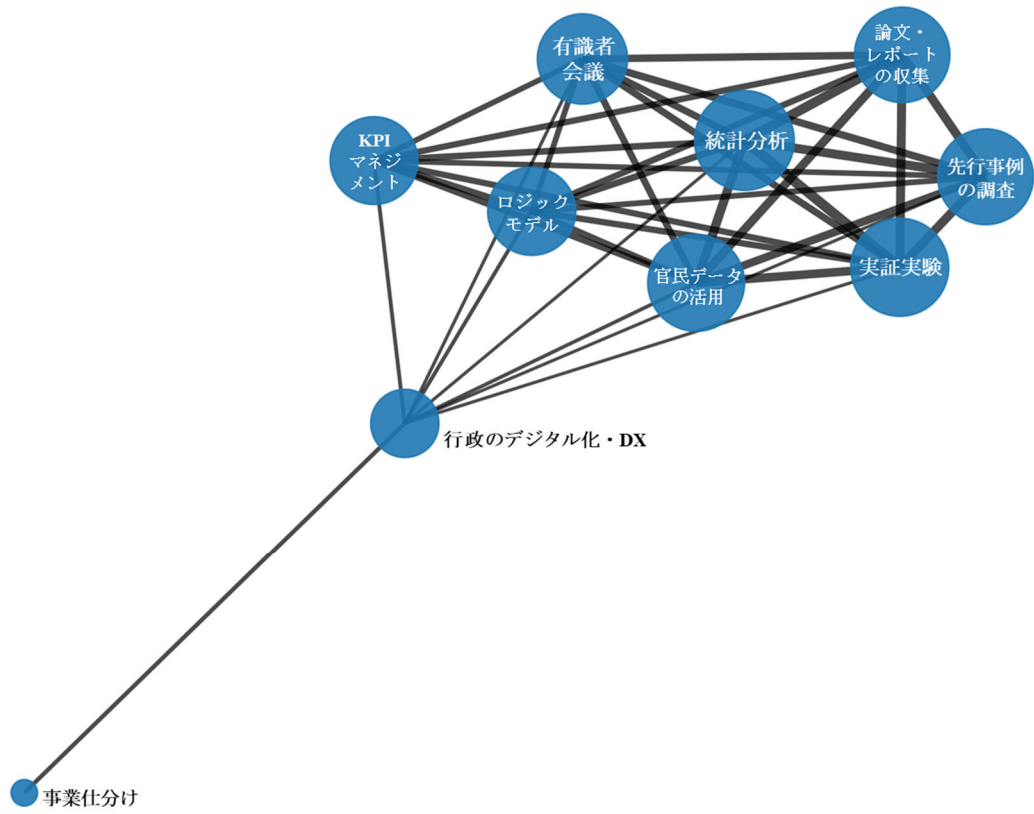
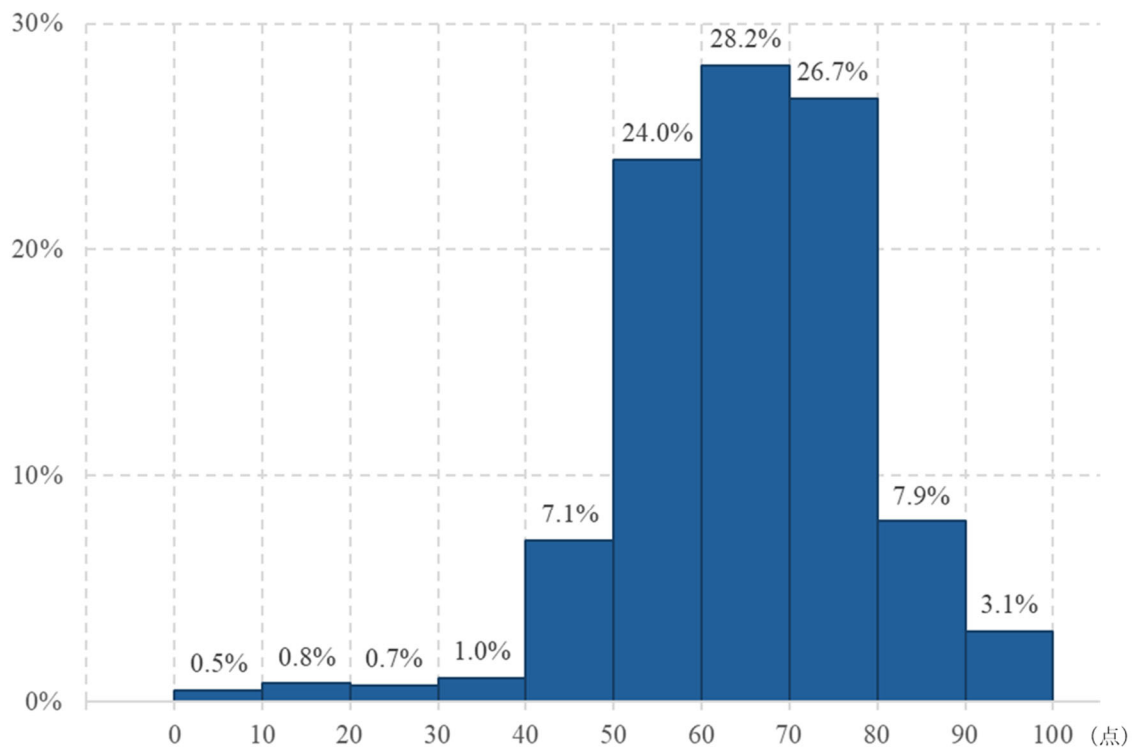


図 2 EBPM の捉え方に関する共起ネットワーク



注：回答数は3,356。調査時は点数の目安を示したうえで0点から100点の間で回答を依頼した。

図3 EBPMに関する取り組みへの協力度の分布

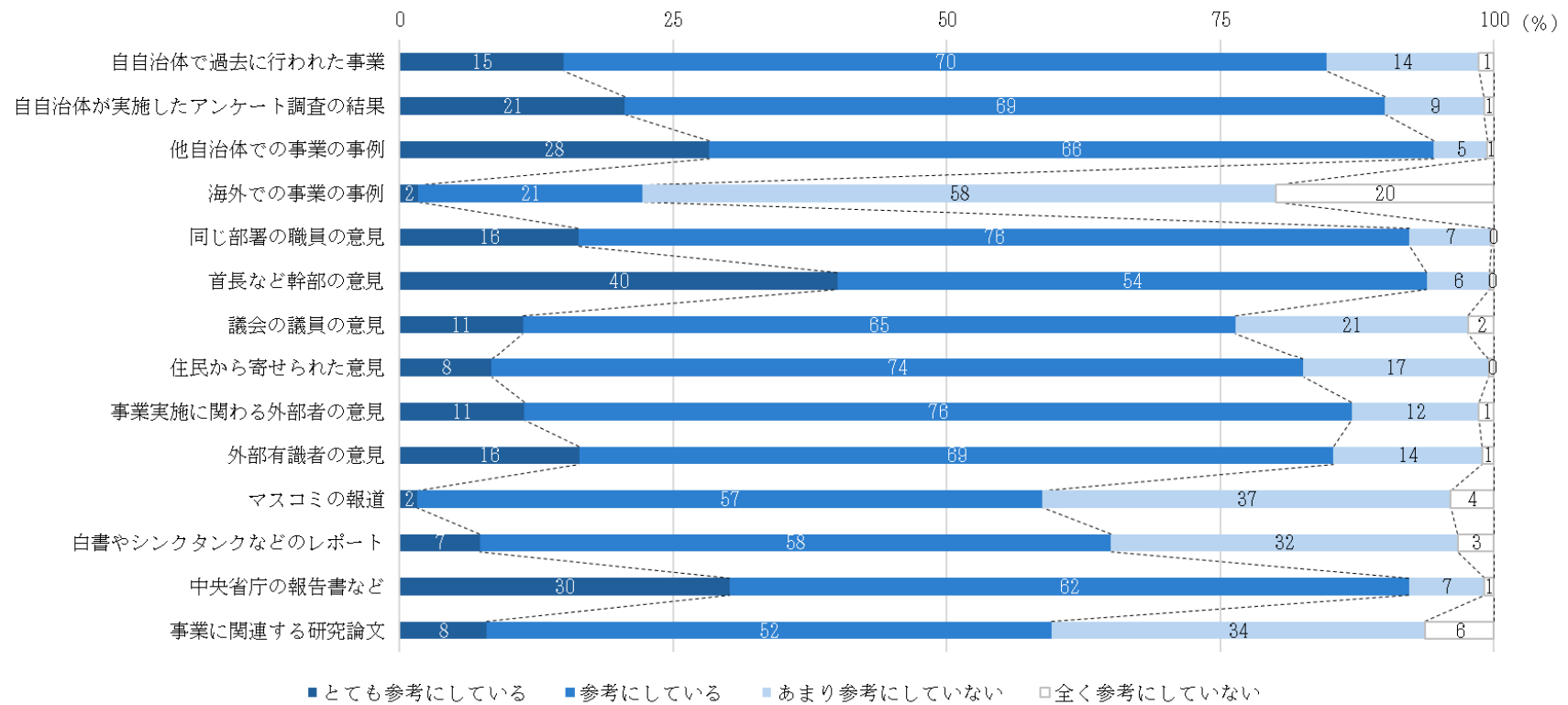


図4 次年度の事業内容を検討する際に参考になっている情報

表 1 回答者の基本属性

	割合 (%)		割合 (%)		割合 (%)		割合 (%)
性別 (N=3,696)		部署の所掌 (N=3,685)		役職 (N=3,686)		RCT との関わり (N=3,732)	
男性	76.3	総合政策、企画経営	10.2	係長級	43.6	言葉を聞いたことがない	73.7
女性	20.0	市民生活	8.7	課長補佐級	23.2	研修を受けたことがある	8.2
その他	0.1	農林水産	8.0	課長級	21.0	自分で勉強したことがある	8.3
答えたくない	3.6	環境政策	7.7	次長級	2.0	実施に携わったことがある	3.7
年齢 (N=3,690)		教育	7.4	部長級以上	2.0	RCT 以外の統計的手法との関わり (N=3,732)	
20代	0.3	建設	7.1	その他	2.3	話を聞いたことがない	63.6
30代	6.5	経済、産業振興、観光	7.0	答えたくない	6.0	研修を受けたことがある	14.3
40代	37.4	福祉	6.2	自治体職員の勤務年数 (N=3,678)		自分で勉強したことがある	11.2
50代	48.9	保健	5.9	10年以下	6.3	実施に携わったことがある	4.5
60代	2.9	上下水道	4.4	11～20年	21.1	ロジックモデルとの関わり (N=3,732)	
答えたくない	3.9	財務	3.8	21～30年	38.0	言葉を聞いたことがない	32.9
最終学歴 (N=3,685)		都市計画	2.8	31年以上	29.7	研修を受けたことがある	28.9
高等学校	9.2	子ども	2.6	答えたくない	4.8	自分で勉強したことがある	15.1
専門学校	3.3	防災	1.9	現部署での勤務年数 (N=3,668)		実際に作成したことがある	23.5
短期大学	1.8	総務	0.9	1～2年	60.1	EBPM 全般との関わり (N=3,732)	
大学 (経済学、社会学、公共政策に関する学部)	18.3	交通	0.7	3～4年	19.8	研修を受けたことがある	33.0
大学 (上記以外の学部)	52.2	統計	0.5	5年以上	14.9	自分で勉強したことがある	17.3
大学院 (経済学、社会学、公共政策に関する研究科)	1.4	病院	0.4	答えたくない	5.2	セミナーなどに参加したことがある	5.0
大学院 (上記以外の研究科)	9.6	その他	4.0	民間企業での勤務経験 (N=3,686)			
その他	0.4	答えたくない	6.1	ある	26.7		
答えたくない	3.9			ない	69.5		
				答えたくない	3.8		

表2 「エビデンス」に含まれるもの

	(%)	
	個人	部署
事業に関連する研究論文	73.9	10.2
白書やシンクタンクなどが発行しているレポート	70.8	7.1
中央省庁の報告書、ガイドライン、関連する通知・通達など	69.1	22.6
自自治体を実施したアンケート調査の結果	73.5	15.2
自自治体で過去に行われた事業	53.4	8.3
他自治体での事業の事例	72.1	14.1
海外での事業の事例	48.2	0.1
首長など幹部の意見	11.8	3.1
同じ部署の職員の意見	8.1	1.2
議会の議員の意見	11.4	0.8
住民から寄せられた意見	25.7	2.2
業界団体など事業実施に関わる外部者の意見	30.0	1.5
外部有識者の意見	42.2	2.7
テレビや新聞などのマスコミの報道	10.1	0.2
分からない	2.3	10.7
観測数	3,704	3,681

注：回答者が個人的にエビデンスには何が含まれるかと思うか、および回答者が所属している部署ではエビデンスがどのように考えられているかを質問。前者は項目の中から複数選択、後者は最も近いものを単一選択。

表3 「エビデンス」の捉え方を分類したグループの比較

	グループ		
	I	II	III
	(%)		
事業に関連する研究論文	77.9	84.1	50.5
白書やシンクタンクなどが発行しているレポート	90.7	60.8	53.5
中央省庁の報告書、ガイドライン、関連する通知・通達など	87.1	60.0	50.3
自自治体が実施したアンケート調査の結果	84.4	88.3	51.7
自自治体で過去に行われた事業	71.2	81.5	16.3
他自治体での事業の事例	92.4	92.1	34.0
海外での事業の事例	45.6	77.8	23.7
首長など幹部の意見	1.6	68.2	5.9
同じ部署の職員の意見	7.7	41.2	2.0
議会の議員の意見	0.8	79.0	2.1
住民から寄せられた意見	31.0	70.3	13.5
業界団体など事業実施に関わる外部者の意見	15.9	86.6	17.5
外部有識者の意見	75.1	49.2	7.5
テレビや新聞などのマスコミの報道	0.9	52.2	2.4
エビデンスの捉え方の質問で選択した数	6.8	9.9	3.3
男性	76.1	80.1	75.4
学歴：高校・専門学校・短大	12.5	21.2	14.1
大学（経済学、社会学、公共政策に関する学部）	19.1	13.3	19.0
大学（上記以外の学部）	51.3	54.2	53.3
大学院	13.4	7.3	8.8
役職：係長級	45.7	35.4	43.5
課長補佐級	22.2	27.6	23.1
課長級	22.6	19.5	19.2
次長級以上	4.1	7.3	2.7
民間企業経験あり	26.5	26.1	27.0
部署：事業	85.6	87.3	80.6
財務	3.1	5.4	5.8
企画	11.3	7.3	13.6
自治体：広域自治体	56.4	42.0	43.7
政令指定都市	22.8	29.1	24.5
特別区・中核市	16.4	23.8	24.1
一般市	4.3	5.1	7.6
RCT：聞いたことがない	73.5	73.1	74.9
実施に携わったことがある	4.3	1.0	3.9
RCT以外の統計的手法：聞いたことがない	61.2	65.0	67.1
分析に携わったことがある	6.2	1.6	3.3
ロジックモデル：聞いたことがない	26.3	40.3	40.2
作成したことがある	27.4	22.0	18.5
EBPMに関する研修を受けたことがある	37.1	26.1	29.7
観測数	1,638	627	1,439

表 4 EBPM の取り組みに含まれるもの

	割合 (%)
事業の効果に関する統計分析	77.1
事業の効果に関する論文やレポートなどの情報収集	62.7
官民データの活用	60.2
KPI によるマネジメント	46.6
ロジックモデルの作成	49.5
有識者会議の開催・専門家への意見聴取	44.8
過去の先行事例の調査	61.0
実証実験	68.8
行政のデジタル化・DX	17.8
事業仕分け	11.6
その他	0.5
分からない	5.7
観測数	3,681

表 5 EBPM の捉え方を分類したグループの比較

	(%)		
	グループ		
	I	II	III
事業の効果に関する統計分析	93.3	94.3	42.6
事業の効果に関する論文やレポートなどの情報収集	81.7	86.7	20.5
官民データの活用	77.4	88.5	19.1
KPIによるマネジメント	49.0	87.8	23.9
ロジックモデルの作成	53.7	84.7	26.5
有識者会議の開催・専門家への意見聴取	55.6	70.9	15.2
過去の先行事例の調査	78.3	78.1	24.5
実証実験	86.0	91.2	30.2
行政のデジタル化・DX	4.2	83.3	10.5
事業仕分け	1.1	59.7	7.0
EBPM の捉え方の質問で選択した数	5.8	8.3	2.2
男性	76.5	73.7	77.9
学歴：高校・専門学校・短大	12.0	10.3	19.2
大学（経済学、社会学、公共政策に関する学部）	19.6	16.7	17.1
大学（上記以外の学部）	51.7	56.3	51.8
大学院	12.6	14.1	6.8
役職：係長級	41.8	43.1	46.8
課長補佐級	21.4	25.4	25.3
課長級	24.6	21.7	14.5
次長級以上	4.1	6.3	2.9
民間企業経験あり	25.1	33.9	26.2
部署：事業	83.7	82.1	85.6
財務	3.9	3.1	5.7
企画	12.4	14.7	8.7
自治体：広域自治体	58.5	50.9	36.5
政令指定都市	20.6	26.0	29.2
特別区・中核市	16.0	17.6	28.0
一般市	4.9	5.6	6.3
RCT：聞いたことがない	74.1	66.0	77.8
実施に携わったことがある	3.7	6.7	2.5
RCT 以外の統計的手法：聞いたことがない	59.8	54.5	74.9
分析に携わったことがある	5.8	6.9	1.5
ロジックモデル：聞いたことがない	25.3	24.5	49.4
作成したことがある	28.4	29.9	13.0
EBPM に関する研修を受けたことがある	40.2	39.3	19.1
エビデンスの捉え方：グループ I	66.0	57.9	27.1
グループ II	9.2	25.8	13.8
グループ III	24.7	16.3	59.1
観測数	1,660	531	1,490

表 6 EBPM の取り組みへの協力度とエビデンス、EBPM の捉え方

	(%)		
	EBPM への協力度		
	追随	協力	推進
(a) エビデンスの捉え方			
事業に関連する研究論文	65.4	72.7	67.4
白書やシンクタンクなどが発行しているレポート	68.7	78.0	83.3
中央省庁の報告書、ガイドライン、関連する通知・通達など	65.1	79.6	71.0
自自治体を実施したアンケート調査の結果	70.8	77.3	77.3
自自治体で過去に行われた事業	53.7	52.7	57.5
他自治体での事業の事例	69.8	74.8	72.0
海外での事業の事例	35.4	46.3	44.8
首長など幹部の意見	12.6	9.4	11.1
同じ部署の職員の意見	8.2	10.7	14.1
議会の議員の意見	11.1	10.9	14.0
住民から寄せられた意見	27.7	31.7	30.6
業界団体など事業実施に関わる外部者の意見	26.8	24.1	28.2
外部有識者の意見	41.5	52.2	55.0
テレビや新聞などのマスコミの報道	8.2	6.7	7.5
エビデンスの捉え方の質問で選択した数	5.6	6.3	6.3
(b) EBPM の捉え方			
事業の効果に関する統計分析	71.5	84.9	86.6
事業の効果に関する論文やレポートなどの情報収集	56.1	68.8	76.6
官民データの活用	49.3	67.7	80.1
KPI によるマネジメント	35.3	54.0	65.3
ロジックモデルの作成	41.1	55.1	66.9
有識者会議の開催・専門家への意見聴取	37.3	50.6	49.1
過去の先行事例の調査	55.7	66.6	66.5
実証実験	62.5	75.6	78.1
行政のデジタル化・DX	14.6	18.1	28.6
事業仕分け	9.7	11.0	18.9
EBPM の捉え方の質問で選択した数	4.3	5.5	6.1
観測数	1,315	1,656	385

表 7 EBPM の取り組みへの協力度に関するマルチレベルモデルの分析結果

	(1)	(2)	(3)	(4)
切片	62.90** (1.052)	55.41** (1.249)	54.34** (1.447)	52.68** (1.698)
性別：女性		0.850 (0.822)	0.874 (0.840)	0.544 (0.844)
その他・答えたくない		-0.653 (2.353)	-0.572 (2.427)	-2.000 (2.800)
最終学歴：大学（経済学/社会学/公共政策に関する学部）		-0.881 (2.197)	-0.847 (2.158)	-1.101 (2.214)
大学（上記以外の学部）		1.025 (1.102)	1.072 (1.087)	0.693 (1.295)
大学院		3.107* (1.470)	2.941* (1.439)	2.440 (1.751)
その他・答えたくない		0.937 (2.391)	0.962 (2.376)	1.045 (2.176)
役職：課長補佐級		1.019* (0.515)	1.057* (0.509)	1.006 (0.538)
課長級		4.037** (0.558)	4.072** (0.529)	3.627** (0.509)
次長級以上		3.997* (1.854)	4.044* (1.974)	3.757* (1.855)
その他・答えたくない		0.667 (2.741)	1.184 (2.649)	0.680 (2.545)
企業勤務経験：ある		0.969 (0.645)	1.026 (0.678)	0.923 (0.677)
答えたくない		-0.972 (1.155)	-0.640 (1.317)	0.248 (1.015)
RCT と関わりがある		3.864** (0.587)	3.971** (0.622)	3.868** (0.596)
RCT 以外の統計的手法と関わりがある		3.311** (0.544)	3.221** (0.613)	2.575** (0.667)
ロジックモデルと関わりがある		3.950** (0.709)	3.803** (0.618)	3.531** (0.823)
EBPM に関する研修を受講した		1.327* (0.535)	1.300** (0.487)	0.882* (0.380)
エビデンスの捉え方：グループ I			1.925* (0.827)	
グループ II			0.268 (1.230)	
EBPM の捉え方：グループ I				4.831** (1.326)
グループ II				6.865** (1.273)
ICC：自治体レベル	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%
部署レベル	3.8%	2.6%	2.6%	2.3%
職員レベル	94.7%	97.4%	97.4%	97.7%
観測数	3089	3074	3070	3061

注：説明変数には表に記載の変数の他、部署レベルおよび自治体レベルのランダム切片を含めた。括弧内の数値は頑健標準誤差の推定値を表している。**、*はそれぞれ 1%、5%水準で統計的に有意であることを示している。

表 8 事業検討時に参考にされている情報とエビデンスの捉え方

	参考にさ れている 割合	エビデンスの 捉え方	
		個人	部署
他自治体での事業の事例	94.5	72.1	14.1
首長など幹部の意見	93.8	11.8	3.1
同じ部署の職員の意見	92.3	8.1	1.2
中央省庁の報告書、ガイドライン、関連する通知・通達など	92.2	69.1	22.6
自自治体を実施したアンケート調査の結果	90.0	73.5	15.2
業界団体など事業実施に関わる外部者の意見	87.0	30.0	1.5
外部有識者の意見	85.3	42.2	2.7
自自治体で過去に行われた事業	84.7	53.4	8.3
住民から寄せられた意見	82.6	25.7	2.2
議会の議員の意見	76.3	11.4	0.8
白書やシンクタンクなどが発行しているレポート	65.0	70.8	7.1
事業に関連する研究論文	59.5	73.9	10.2
テレビや新聞などのマスコミの報道	58.7	10.1	0.2
海外での事業の事例	22.2	48.2	0.1
分からない		2.3	10.7
観測数	3,571	3,704	3,681

表9 エビデンス活用の課題

	(%)			
	全回答者	エビデンスの捉え方		
		グループ I	グループ II	グループ III
参考にできるエビデンスを収集するのに手間がかかる	72.4	77.2	68.7	66.6
忙しすぎてエビデンスを収集するのに手が回らない	51.6	56.4	37.1	49.7
活用の事例などの参考情報がない	37.0	36.0	35.3	38.9
研究者などの外部の有識者とのネットワークがない	35.8	40.3	33.7	29.7
専門知識を持っている人や意欲のある人が身近にいない	33.7	34.4	36.2	31.6
英語や専門用語のため、エビデンスの内容が十分に理解できない	29.0	34.7	22.1	22.8
部署内の理解が足りない	19.9	17.3	24.1	22.3
国による指針などよりどころになるものがない	17.4	21.0	20.4	11.0
議会や住民、業界団体の理解が足りない	12.2	11.7	12.0	13.2
首長などの幹部の理解が足りない	6.7	5.4	8.0	8.3
特に課題はない	4.3	3.2	7.8	4.8
観測数	3,576	1,592	601	1,374

表 10 EBPM の実際の取り組みと捉え方

	(%)	
	実際の 取り組み	EBPM の 捉え方
過去の先行事例の調査	44.3	61.0
有識者会議の開催・専門家への意見聴取	40.7	44.8
官民データの活用	39.6	60.2
事業の効果に関する統計分析	39.2	77.1
KPI によるマネジメント	39.1	46.6
ロジックモデルの作成	32.5	49.5
事業の効果に関する論文やレポートなどの情報収集	32.2	62.7
行政のデジタル化・DX	25.5	17.8
実証実験	23.8	68.8
事業仕分け	5.3	11.6
その他	0.8	0.5
分からない	15.1	5.7
観測数	3,625	3,681

Appendix

論文	1														
レポート	0.59	1													
中央省庁報告書	0.57	0.65	1												
アンケート結果	0.59	0.59	0.59	1											
自自治体事業	0.49	0.47	0.44	0.52	1										
他自治体事業	0.61	0.58	0.53	0.61	0.63	1									
海外事業	0.44	0.39	0.39	0.42	0.37	0.42	1								
首長	0.17	0.11	0.11	0.17	0.19	0.18	0.23	1							
同部署の職員	0.13	0.11	0.13	0.13	0.14	0.13	0.18	0.21	1						
議員	0.16	0.11	0.12	0.16	0.17	0.16	0.23	0.47	0.23	1					
住民	0.33	0.29	0.30	0.33	0.30	0.33	0.45	0.25	0.20	0.24	1				
事業実施者	0.30	0.23	0.23	0.34	0.30	0.31	0.36	0.33	0.20	0.36	0.37	1			
外部有識者	0.39	0.47	0.46	0.41	0.45	0.49	0.31	0.10	0.14	0.11	0.26	0.20	1		
マスコミ	0.12	0.08	0.07	0.11	0.15	0.13	0.16	0.38	0.18	0.31	0.18	0.25	0.08	1	
	論文	レポート	中央省庁報告書	アンケート結果	自自治体事業	他自治体事業	海外事業	首長	同部署の職員	議員	住民	事業実施者	外部有識者	マスコミ	

図 A1 エビデンスの捉え方に関する Jaccard 係数行列

統計分析	1									
論文やレポートなどの情報収集	0.63	1								
官民データの活用	0.60	0.56	1							
KPIによるマネジメント	0.43	0.40	0.43	1						
ロジックモデルの作成	0.43	0.41	0.41	0.45	1					
有識者会議の開催	0.45	0.48	0.44	0.36	0.37	1				
過去の先行事例の調査	0.58	0.57	0.52	0.36	0.37	0.48	1			
実証実験	0.65	0.58	0.56	0.40	0.41	0.45	0.58	1		
行政のデジタル化・DX	0.21	0.20	0.24	0.25	0.25	0.22	0.21	0.21	1	
事業仕分け	0.14	0.14	0.14	0.19	0.19	0.16	0.14	0.14	0.28	1

統計分析
論文・レポートの収集
官民データの活用
KPIによるマネジメント
ロジックモデルの作成
有識者会議の開催
先行事例の調査
実証実験
行政のデジタル化・DX
事業仕分け

図 A2 EBPM の捉え方に関する Jaccard 係数行列

表 A1 自治体や部署の区分ごとの「エビデンス」の捉え方

	(%)						
	自治体				部署		
	広域自治体	政令指定都市	特別区・中核市	一般市	事業	財務	企画
事業に関連する研究論文	65.4	70.9	70.6	70.3	71.3	73.9	62.9
白書やシンクタンクなどが発行しているレポート	77.0	68.8	65.2	69.1	67.7	74.5	72.7
中央省庁の報告書など	71.3	61.4	59.5	57.7	59.9	64.1	71.3
自自治体が実施したアンケート調査の結果	70.3	74.1	68.2	67.4	67.9	77.1	82.5
自自治体で過去に行われた事業	55.3	51.4	52.7	56.0	52.5	57.5	52.9
他自治体での事業の事例	71.5	69.2	69.8	66.3	69.4	69.3	69.5
海外での事業の事例	41.5	42.3	40.4	42.5	41.2	43.8	39.7
首長など幹部の意見	11.8	16.7	16.0	20.0	17.3	13.7	10.9
同じ部署の職員の意見	9.4	11.6	10.8	12.0	11.1	15.0	10.6
議会の議員の意見	13.2	15.4	13.3	16.6	14.7	12.4	11.8
住民から寄せられた意見	28.1	31.4	28.8	33.7	30.5	29.4	25.9
業界団体など事業実施に関わる外部者の意見	25.0	29.7	31.0	34.7	30.9	29.4	27.9
外部有識者の意見	48.2	43.1	37.7	33.5	38.5	47.7	47.7
テレビや新聞などのマスコミの報道	6.5	10.4	10.8	18.1	11.8	10.5	6.3
エビデンスの捉え方の質問で選択した数	5.9	5.9	5.7	5.9	5.8	6.1	5.9
観測数	508	844	1,877	475	2,630	153	348

表 A2 自治体や部署の区分ごとの EBPM の捉え方

	(%)						
	自治体				部署		
	広域自治体	政令指定都市	特別区・中核市	一般市	事業	財務	企画
事業の効果に関する統計分析	87.1	68.5	65.7	64.6	78.3	75.9	80.2
事業の効果に関する論文などの情報収集	71.6	55.7	53.2	47.1	65.8	48.3	58.4
官民データの活用	66.4	55.6	50.5	59.2	59.6	50.6	72.1
KPI によるマネジメント	57.4	37.7	34.5	31.1	44.0	48.7	69.2
ロジックモデルの作成	60.5	37.6	39.0	38.2	48.4	40.0	60.5
有識者会議の開催・専門家への意見聴取	48.7	42.3	38.4	43.8	48.6	46.4	29.1
過去の先行事例の調査	64.4	60.8	52.6	60.4	61.9	65.7	62.5
実証実験	72.2	68.1	61.4	66.5	68.7	71.8	68.2
行政のデジタル化・DX	15.3	21.3	19.8	16.9	18.7	17.1	15.7
事業仕分け	8.7	14.6	12.8	20.0	11.5	8.7	15.5
EBPM の捉え方の質問で選択した数	5.5	4.6	4.2	4.3	5.0	4.7	5.3
観測数	505	830	1,842	466	2,613	153	347

表 A3 自治体や部署の区分ごとの参考にしている情報の集計結果

	(%)						
	自治体				部署		
	広域自治体	政令指定都市	特別区・中核市	一般市	事業	財務	企画
自自治体で過去に行われた事業	84.1	85.9	84.6	85.8	85.3	81.5	80.2
自自治体が実施したアンケート調査の結果	91.2	88.9	87.4	93.7	90.8	77.7	90.9
他自治体での事業の事例	94.5	96.9	93.2	88.4	95.5	97.4	88.7
海外での事業の事例	21.4	24.4	22.0	21.1	21.9	18.1	27.0
同じ部署の職員の意見	91.6	91.3	93.8	97.5	92.9	80.0	94.0
首長など幹部の意見	95.1	94.0	91.1	91.7	93.4	97.3	96.8
議会の議員の意見	79.7	79.9	68.2	60.1	77.1	64.5	80.1
住民から寄せられた意見	80.5	86.2	84.2	79.4	83.2	82.9	80.6
事業実施に関わる外部者の意見	91.8	84.8	80.2	77.2	87.6	85.9	85.0
外部有識者の意見	89.3	84.7	80.6	70.0	86.2	75.1	80.4
マスコミの報道	63.5	53.8	53.9	54.7	60.5	50.9	55.4
白書やシンクタンクなどのレポート	71.9	57.5	59.0	58.5	66.6	50.2	60.0
中央省庁の報告書など	92.5	91.0	91.7	96.9	92.3	93.3	94.5
事業に関連する研究論文	61.0	59.0	59.8	47.9	61.1	56.3	53.2
観測数	505	830	1,842	466	2,613	153	347

表 A4 回答者属性ごとのエビデンス活用の課題

(%)

	EBPM への協力度			自治体の区分			部署の区分			
	追随	協力	推進	広域自治体	政令指定都市	特別区・中核市	一般市	事業	財務	企画
参考にできるエビデンスを収集するのに手間がかかる	66.3	78.2	74.5	77.2	65.9	66.8	76.9	72.8	76.1	74.4
忙しすぎてエビデンスを収集するのに手が回らない	56.0	48.6	59.4	53.0	48.8	49.8	56.7	50.2	44.3	71.4
活用の事例などの参考情報がない	34.4	40.4	35.1	37.5	39.6	32.2	37.2	36.8	36.2	35.7
研究者などの外部の有識者とのネットワークがない	30.5	39.3	38.0	35.2	36.3	35.6	38.9	36.5	32.0	41.2
専門知識を持っている人や意欲のある人が身近にいない	33.7	35.0	30.2	32.6	37.5	33.4	27.0	33.6	43.9	33.1
英語や専門用語のためエビデンスの内容が理解できない	30.1	29.0	25.6	27.7	30.3	30.6	29.1	28.5	15.5	43.5
部署内の理解が足りない	21.8	19.7	20.9	18.2	21.6	21.8	20.6	19.6	14.2	20.8
国による指針などよりどころになるものがない	16.3	18.8	15.3	16.7	19.4	17.9	14.2	18.6	16.4	10.5
議会や住民、業界団体の理解が足りない	14.0	11.2	13.9	9.5	14.5	13.8	21.6	10.5	12.5	21.9
首長などの幹部の理解が足りない	9.1	5.5	6.9	4.4	7.4	11.0	10.0	6.5	10.7	6.0
特に課題はない	5.9	3.0	2.1	4.1	3.7	5.2	5.4	4.4	4.0	0.3
観測数	1,287	1,635	384	495	810	1,808	463	2,557	150	339

表 A5 自治体や部署の区分ごとの EBPM の取り組み

	(%)						
	自治体				部署		
	広域 自治 体	政令 指定 都市	特別 区・ 中核 市	一般 市	事業	財務	企画
事業の効果に関する統計分析	47.8	29.8	29.3	37.5	41.6	16.2	50.1
事業の効果に関する論文などの情報収集	41.0	24.0	23.0	20.1	33.7	9.4	40.0
官民データの活用	46.9	30.7	30.6	44.3	39.8	25.1	51.3
KPI によるマネジメント	56.2	16.9	22.7	37.9	37.1	26.6	67.2
ロジックモデルの作成	48.5	11.2	22.0	16.6	33.2	16.9	46.7
有識者会議の開催・専門家への意見聴取	52.7	29.8	25.6	32.2	42.6	15.0	50.2
過去の先行事例の調査	46.6	43.6	37.7	50.2	46.5	38.6	46.0
実証実験	28.1	19.5	18.1	24.4	24.8	8.2	33.7
行政のデジタル化・DX	24.2	23.0	32.4	24.4	23.5	34.4	36.6
事業仕分け	3.6	6.2	7.7	8.6	41.6	16.2	50.1
観測数	505	830	1,842	466	2,613	153	347