

未来の社会と向き合おう

法務省大臣官房秘書課政策立案・情報管理室

令和4年3月

日々の仕事に追われるうちに、その仕事の本当の目的が見えなくなってくる。

本当の目的が見えないと、いつまでも目的にはたどり着けない。

「未来の社会は、どうなっていてほしいのか？」

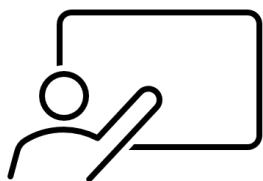
描く未来の姿から今を見つめ直してみると、今やるべきことが見えてくる。

社会が複雑化し、決まった答えもない今だから、未来の社会と向き合おう。

EBPMは、「社会をどうしたいのか。そのために何をするのか。」を言語化し、

共有する政策立案の営みです。

EBPMは 社会をどうしたいのか そのために何をするのか 一言語化する営み



EBPMは、政策の枠組みを論理的に説明すること

EBPM (Evidence Based Policy Making) とは、
「政策目的を明確化させ、その目的達成のため、本当に効果が上がる
政策手段は何かなど、政策手段と目的の論理的なつながりを明確に
し、このつながりの裏付けとなるデータ等の「根拠」を可能な限り求め、
『政策の基本的な枠組み』を明確にする取組み」です。

だとすると、様々な社会課題に取り組む私たちにとって、
当たり前のことだと思いませんか。

これまでの「ない」を これからの「できる」に

EBPMに取り組むメリットがない
ロジックモデルを作るのは負担しかない
統計学や数学の話ばかりで分からない
データがないからできない

制度導入から5年。

EBPMには、たくさんの「ない」が寄せられています。

「論理的に説明する」という当たり前のことが、
どうして当たり前にならないのか。

政策立案の過程で生まれている

たくさんの「ない」が、

「論理的に説明する」という当たり前を阻んでいる。

「論理的に説明する」という考え方で、

これまでの「ない」を捉え直せば、

これからの「できる」が生まれるかもしれません。

この3か所に「ない」が
集まっていそうです

政策立案のステップ

社会課題を分析する

社会で何が課題となっているのか、
会議等の議論やデータ、調査結果等に
基づいて検討する

目標を設定する

どのような状態にしたいのか
社会の姿を想定する

政策手段を選択し
資料にまとめる

設定した目標(社会の姿)の実現に
つながる政策手段を検討し、まとめる
※ロジックモデルの使用を推奨

エビデンスを探し
効果検証の方法を考える

- ・政策が目標達成に効果があるという
根拠(エビデンス)を探す
- ・効果検証(エビデンスづくり)の方法を
考える

要求・説明する

政策の実施に人員・予算が必要な場合、
その経費等を要求し、内容を説明する。

政策を実施し、
効果を検証する

設定した目標の達成状況や、実際の効果
を検証する → エビデンスをつくる

社会課題の分析

目標設定

対策とりまとめ

エビデンスを見る

要求・説明

実施・効果検証

「ロジックモデル？」よく分からない。

「分かりやすい資料？」上司によるから答えはない。

「赤字にして、フォントを大きく」、「流れが分かるように要素を並べて、ここを強調して…」

大小様々な修正を経てようやく1枚のポンチ絵が完成しますが、その定義（答え）は誰も知りません。

最近、政策立案の場面では、

誰でも、論理的に政策の枠組みを示すことができるロジックモデルの使用が推奨されていますが、インプット、アクティビティ、アウトプットなど不慣れな言葉を前に、作成のハードルは高いままです。

政策立案の過程で求められる「分かりやすい」資料の要素を定義することで資料作成の負担を減らすことができるのではないかと考えました。

誰でも作れて、共有できる 政策の設計図となる資料

政策立案の「分かりやすさ」とは？

政策立案・評価の過程では多くの人に関係します。

その資料に求められる「分かりやすさ」とは、
デザイン面での「見やすさ」だけでなく、
「目指す姿とその実現手段が明確で、
他者と共有しやすく、それを見ながら対話ができる」
設計図のような機能を備えていることだと考えました。



分かりやすい政策立案の資料－政策設計図の要素

- ・何を指す政策なのか
 - － 何をしたいのかを一言で
 - ・どのような状況で、その原因はなにか
 - － どうして解決されていないのか
 - ・どのような方法で解決するのか
 - ・その狙いは何か
 - － どのような変化を期待しているのか
-
- ・効果は見込めるか
 - － 有効性を示すもの（エビデンス）があるとなお良い
 - ・メンテナンスの保証はあるか（効果検証）
 - ・資料として見やすいか

社会課題の分析

目標設定

対策とりまとめ

エビデンスを見る

要求・説明

実施・効果検証

エビデンス？先行事例？

見つからないけど、やるしかない。

「必要性はよく分かりましたが、その対策に効果があると言えますか？」

査定当局から、こんなことを聞かれたことはありませんか。

このとき、

- ・〇〇に関する調査研究で効果が証明されています。
- ・事前に実施したモデル事業で効果が認められています。

といったように、有効性を示す根拠（エビデンス）が示せるのが理想です。

しかし、社会課題が多様化する中で、あらかじめ効果が立証されているものは、必ずしも多くはありません。

必要性を示す「ファクト」はあるけど、有効性を示す「エビデンス」がない。

「ファクト」を重ねることでは説明ができないというのが、現状ではないでしょうか。

エビデンスがないなら作ればいい

一 エビデンスづくりを応援する制度

「必要性はあるが、有効性を示すものがない場合には、あらかじめ評価や効果測定の手組みをデザインしておく」これがEBPMの答えです。

「最適な効果測定や検証の方法を組織的に考える」ことで、政策の有効性を説明する材料にする。

エビデンスがない施策でも、その実現を応援できる制度を考えました。

取組に応じて、資料上に取組レベルを明示

★★★★	秘書課が指定する 外部有識者の助言を受ける
★★★☆	エビデンスがある 又は EBPM推進PTの助言を受ける
★★☆☆	新しい様式による資料を秘書課に登録 →秘書課で形式的な確認 ・論理性、関係性（ロジックモデル使用） ・デザイン性

- ① 「政策設計図」の様式を使って資料を作成（各局立案担当者）
- ② 作った資料を秘書課に登録
- ③ 登録された資料をロジックモデルとしての要件を満たすか、ロジックモデルを用いて形式的に確認（秘書課政策評価担当）
※ 認定する職員は、内閣官房や総務省主催の政策評価やEBPMに関する研修等を受講している者
- ④ 要件を満たすものに「取組レベル（★1）」と根拠資料としてのロジックモデルを送付
- ⑤ レベル1として登録されたもののうち、有効性を示すエビデンスが認められるものには「取組レベル（★2）」を付与
エビデンスはないものでも、EBPM推進PTから、評価方法などEBPMの観点から助言を受けたものに「取組レベル（★2）」を付与
- ⑥ レベル2の認定を受けたもののうち、秘書課が指定する外部有識者の助言を受けたものは「取組レベル（★3）」を付与



ロジックモデルを作っても、使う場面がない

一 立案・要求・評価のために作られる別々の資料

政策立案の過程で作成する資料は、既にたくさんあります。

要求はともかく、評価は・・・。

政策立案の過程が進むほど、資料作成の重複感・負担感は、積もっていきます。

資料の作り方だけでなく、使われ方にも課題があります。

	主な使用目的	査定庁・議員説明のため	EBPM推進のため	事後評価のため
これまで	立案・要求段階で作成する資料	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">要求書 資料一式</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">説明資料 (いつものポンチ絵)</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ロジックモデル ※一部のみ</div>	—
	評価段階で作成する資料	—	—	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">政策評価書類</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">行政事業 レビューシート</div> </div>

要求から評価まで 長く使い続けられる

立案段階から評価の仕組みも設計されている

政策設計図を使えば、

自然と評価の仕組みも埋め込まれます。

要求の際に政策設計図を作れば、

そのままロジックモデルや政策評価書類として、

使えるように使い方を見直します。



政策設計図使用前後の用途比較

	主な使用目的	査定庁・議員説明のため	EBPM推進のため	事後評価のため
これまで	立案・要求段階で作成する資料	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">要求書資料一式</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-left: 20px;">説明資料 (いつものポンチ絵)</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ロジックモデル ※一部のみ</div>	—
	評価段階で作成する資料	—	—	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">政策評価書類</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-left: 20px;">行政事業レビューシート</div>
これから	立案・要求段階で作成する資料を評価でも(=EBPM)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">要求書資料一式</div>	<div style="border: 2px solid orange; padding: 2px;">説明資料(※) (政策設計図)</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">行政事業レビューシート</div>

(※)「これから」で示すモデルは事後評価方式として総合評価を採用する場合

共有しやすくなることで、対話が生まれます



1 分かりやすいから共有しやすくなる

政策設計図は、目指す姿から逆算して、課題と対策、その目的を整理します。

作成する過程で、「何のために、これをする?」という問いと向き合い、言語化する時間が組織の中に生まれます。施策の内容が設計図として体系化され、使う言葉も整理されるため、共有しやすくなります。

3 最初が明確だと、変化にも対応しやすくなる

政策設計図があることで、担当者の異動後も、継続して政策のサイクル(実施・評価・改善)を回すことができます。

社会状況が変化したとしても、設計図にある当初の想定と現状の差を課題とすれば、変化に応じた対策の追加や変更もしやすくなります。

2 政策立案のボトルネックを解消し、知恵を共有する

個別具体的な政策立案の過程で生じる担当者の悩みを共有することで、組織の知恵を借りて、その解決を図ります。

立案過程にあるボトルネックを解消し、その知見を蓄積していくことで、組織的な政策立案力の向上も図られます。

4 論理的な説明や人材育成が可能になる

政策設計図を使えば、説明も論理的になります。

政策設計図を囲めば、上司と部下の議論も論理的になります。

こうしたやり取りは、政策立案担当者の育成にもつながります。

この取組によりEBPMが当たり前になる

というエビデンスはありません。

だから、事後的に評価・改善します。



2023年2月時点で、この取組の評価・改善を実施

①利用状況の把握

→ 登録されている新様式・制度の利用状況(施策名・部局・取組レベル・利用目的)を確認。

②利用者からのフィードバック

→ 新様式を利用した政策立案担当者や幹部職員を対象としたヒアリング等を実施。

○様式

- ・業務の効率化(作成に要する時間や資料数の減少の有無)につながったか
- ・資料としての使いやすさ(利用場面と不自由なく説明できたか等の感想)
- ・資料としての見やすさ(デザイン面(字体やサイズ、色調)の感想)

○使途の見直し

- ・要求、説明、評価の各場面における重複感は解消されたか

○応援制度

- ・政策立案時の悩みの解決につながったか
- ・エビデンスがない事業等でも効果検証を組み込むことで、必要な要求が認められたか

③外部有識者の助言

→ ①②の結果等と合せて、外部有識者からの助言を受ける

未来の社会と向き合う 対話型の政策立案に向けて

社会のニーズが多様化・複雑化し、一人一人の個性と多様性を尊重し、異なる意見が考え方を包摂しながら政策課題に取り組むことが求められています。

そうした中、教育や農業など様々な関係者と共に政策課題に取り組むいくつかの省庁では、目標や課題を明らかにした上で、企業や大学等の省内外の関係者や国民との対話・協働を通じて、課題解決に取り組む対話型の政策立案が進められています。

「政策の枠組みを明らかにし、共有する」取組は、多くの現場を持ち、様々な政策課題と密接な関わりを持つ法務行政に、省内外との対話や協働の可能性を生みます。

そのお手伝いができるよう、評価担当である私たちは取り組みます。

現状認識と問題意識

■ EBPMは「政策の枠組みを明らかにする」取組

社会をどうしたいのか。そのために何をするのかを言語化し、共有すること = 私たちにとって、当たり前のこと

■ 政策立案の過程で生まれている、たくさんの「ない」

EBPMに取り組むメリットが「ない」、データがないからでき「ない」
制度導入から5年が経過する中で、たくさんの「ない」が生まれている

→ 政策立案のステップごとに「ない」を分析



→ 「資料作成」「エビデンス探し」「要求/説明」の3つの場面に着目

当たり前を阻んでいる「3つのない」(原因)

「分かりやすい」資料の答えがない

- ① 「分かりやすい」の定義がなく、個人の経験・技術に任されている
- ② ロジックモデルは「分かりにくい」と思われている

エビデンスがないけど、やるしかない

- ① 有効性を示す根拠(エビデンス)があるものは必ずしも多くない
- ② 「エビデンスがない=EBPMとしてはダメ」だと思われている

ロジックモデルを作っても、使う場面がない

- ① 立案・要求・評価のために、別々の資料が数多く作成されている
- ② ロジックモデルは、評価に向けて義務的に作成されている

これまでの「ない」を、これからの「できる」に

1 「分かりやすさ」の検討

政策立案の過程で求められる「分かりやすさ」について検討
→ 分かりやすい資料の要件を整理

政策設計図 (作成資料の要件定義)

政策立案の資料として備えるべき要件を定義
誰でも分かりやすい資料が作れるように
→ 「政策設計図」として活用を推奨



2 有効性に代わる要素の検討

EBPMの視点から、エビデンスがない施策の実施を支援する方策を検討

政策立案応援制度 (ヒアリングの目的変更)

EBPM推進PTヒアリングの目的を変更
有効性の代替策などを組織的に検討、応援
取組状況に応じて★(1~3)を付与



3 資料の使い方の見直し

要求・説明・評価各段階の資料を整理
→ 合理化を検討

要求から評価まで同じ資料を活用

「政策設計図」は、要求・説明・評価の
過程で、使用できるよう用途を見直し



共有しやすくなることで、対話が生まれる

「分かりやすい」から共有しやすくなる

作成を通じて、目指す姿から逆算して対策等を体系化。
→ 分かりやすいだけでなく、組織的に言葉の整理が行われるため、他者とも共有しやすくなる。

ボトルネックを解消し、知恵が共有される

個々の政策立案のボトルネックを組織的に解消することで政策立案の知恵を共有し組織の知恵に

社会状況の変化に対応しやすくなる

立案当初の想定として設計図を引き継ぐことで、その後の状況変化にも対応しやすくなる。

論理的説明や人材育成にもつながる

(実施状況の把握と改善の仕組み)

2023年2月時点で新様式・制度の利用・認定状況を確認
利用者アンケート、外部有識者の助言を踏まえ、改善点を検討

〈 課題・対応策設定の際の根拠 〉

・ 総務省政策評価審議会提言(令和3年)・内閣官房EBPM推進参考人亀井善太郎氏講義資料
・ 総務省行政評価局アドバイザー、三菱UFJリサーチ&コンサルティング小林庸平氏資料

現状認識

■想定している（していた）望ましい状態を一言で言うと？

・・・その内容を端的に記載
.....
.....。

■望ましい状態になっていない現状や背景事情を一言で言うと？

・・・その概要を記載
.....
.....。

→ 課題（＝「望ましい状態」と「現状」の差）を
考える際に着目したポイントを記載

現状や問題点を示す
グラフ・写真などが
あれば、より効果的

●●の課題

その課題を一言で表現すると？

・・・その内容を端的に記載
.....。

その課題を一言で表現すると？

・・・その内容を端的に記載
.....。

その課題を一言で表現すると？

・・・その内容を端的に記載
.....。

対策（下の取組により、課題をどう解決したいのか）を一言で言うと？

1 具体的にどんな行動をする？

行動により生まれる成果物は何？

・・・「やること」の内容を記載
・・・「●●のため」は書かない

・・・ここに「●●のため」に相当する
ものを記載

原案となる文章が「●●をするため、××をする。」「●●により、××する。」
という場合、とりあえず、
「××」の部分「具体的にどんな行動をする」に
「●●」の部分「行動により生まれる成果物は何？」に入れてみる

2 ○○

○○

○○

○○

どんな状態にしたいと思っている？

成果物ができることで、どんなことが起きる？

・・・担当者以外の人に向けたアピールポイントを記載。
「実はこんな良いことが起こる」、「こんな狙いがある」
ことを伝える。

成果物ができることで、どんなことが起きる？

○○

〈背景事情や課題設定の根拠、対策の有効性を示すエビデンス〉

〈課題・対応策設定の際の根拠〉

- ・○○検討会取りまとめ（○○年○月）
- ・●●対策（閣議決定（●年●月）

〈対策の有効性を示すもの〉

- ・○○研究班調査報告書（○○年○月）
- ・●●モデル事業結果報告書（●年●月）

エビデンスがない場合、
「政策立案応援制度」
の活用を検討

〈実施状況の把握と改善の仕組み〉

どのように、この取組の実施を保証するのか？を記載
効果測定の方法が設定されていることが理想。それが難しい場合でも、
フォローアップ（やりっ放しにしない）の方法を検討し、記載
することが望ましい。