

広島県のEBPMの取り組み

令和5年10月時点

広島県施策形成支援チーム

- 広島県では、成果獲得の確度を高めるため、ビジネスプランの考え方を取り入れた施策・経営資源マネジメントを行っている。（全99施策）
- EBPMはこの仕組みの中で、ロジックの確からしさを高めるために、施策の合理性や妥当性に加え、「実証性」を高める取り組みとして位置付けている
- 成果獲得の確度をさらに高めるため、今年度から
 - 施策担当部局の施策形成を支援する組織を新設し、庁内コンサルティング機能を強化することで、エビデンスをつかう・つくる意欲の向上、職員のスキルの養成（OJT）を図っている。（今年度、約15施策予定）
 - 一方で、施策評価機能は「経営企画チーム」が担当し、プログラム評価の理論と手法を踏まえた評価を試行し、EBPMの考え方の浸透を図っている。（今年度、約40施策予定）

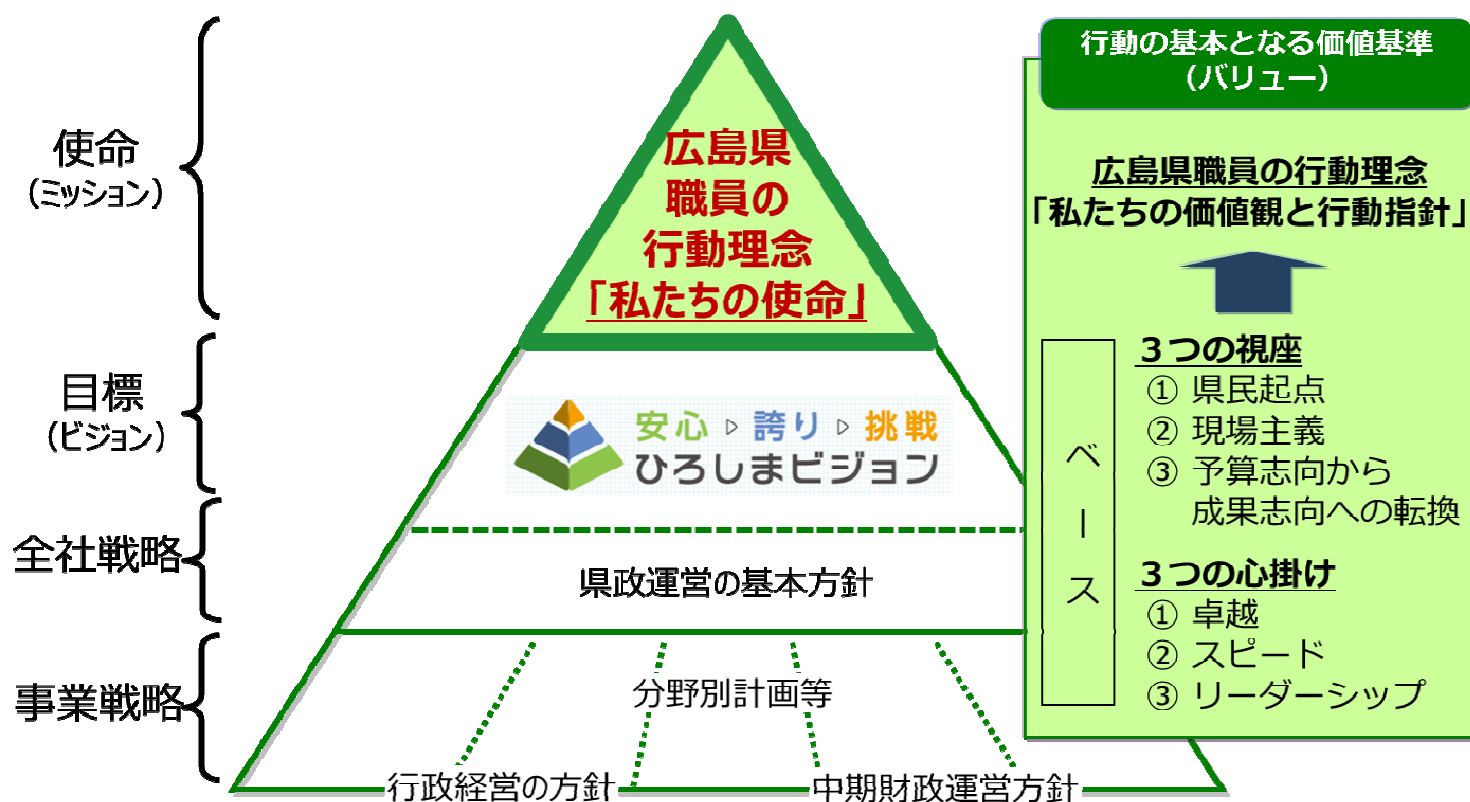
<目次>

1. 広島県の施策・経営資源マネジメントシステム
2. 実証性を段階的に高めるEBPM
3. EBPMの深化に向けた今年度の取り組み

1 広島県の施策・経営資源マネジメント

広島県の戦略の全体像

- 広島県では、使命（ミッション）・目標（ビジョン）と目標実現に向けた戦略を下記のとおり、体系的に整理している。



戦略体系の全体像 ～行動理念～

- 組織の存在目的を達成し続けるため、すべての職員が日々の業務遂行に当たって判断の拠り所として、守るべき価値基準や行動指針を定めている。

■策定行程

H21.11 知事就任

H22.1 職員による検討チーム設置

たたき台作成

全職員からの意見集約
(第1回)

素案作成

全職員からの意見集約
(第2回)

H22.3 策定（経営戦略会議）

広島県職員の行動理念

私たちの使命

私たちの使命は、県民の信頼と負託をすべての出発点とし、社会を構成する様々な主体と連携しつつ、地域社会全体の価値を高め、発展させ、将来にわたって、広島に生まれ、育ち、住み、働いて良かったと心から思える広島県を実現していくことです。

私たちの価値観と行動指針

私たちは、広島県を愛し、誇りを持ちます。

私たちは、県民のために存在します。

私たちは、高い志と責任感を持って誠実に行動します。

私たちは、率直かつ積極的に対話します。

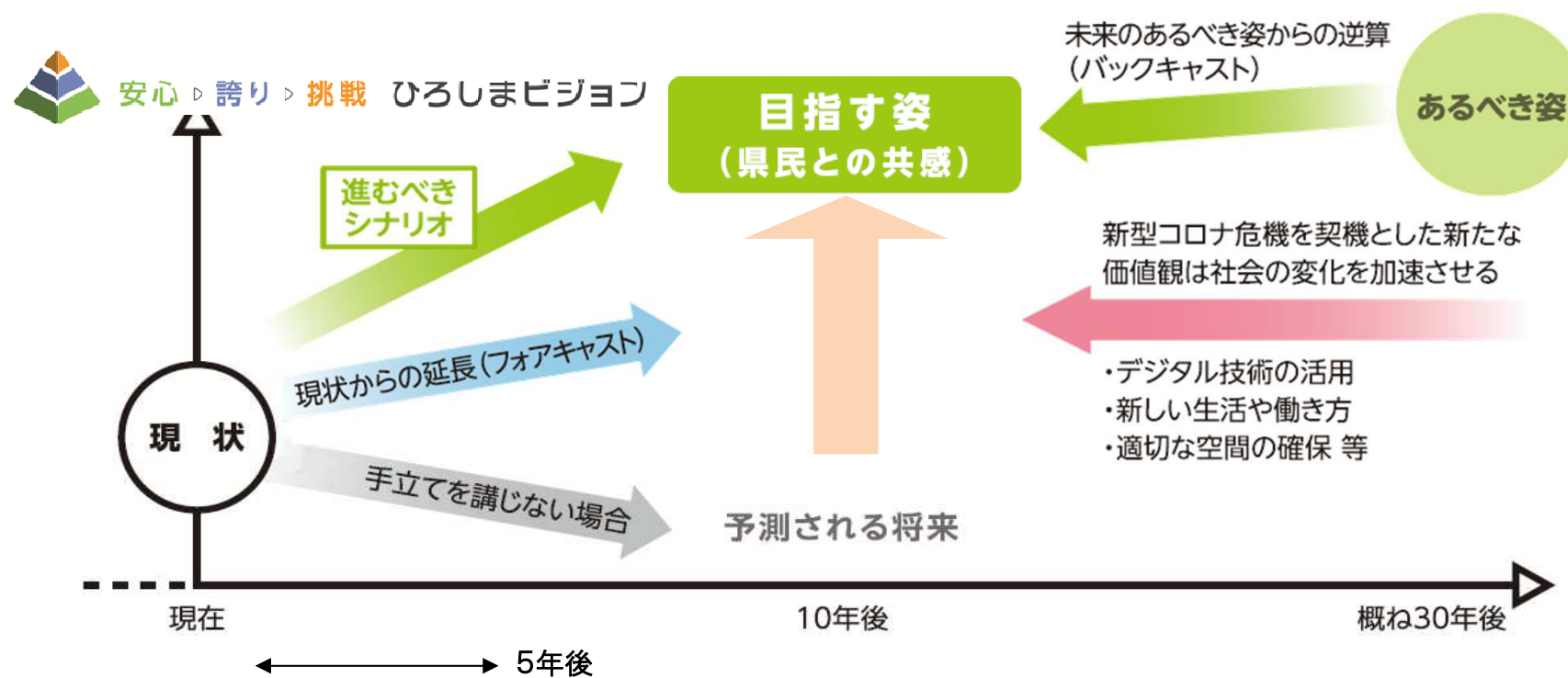
私たちは、現実を直視し、変化に対応します。

私たちは、変革を追求し続けます。

私たちは、成果にこだわり続けます。

未来のあるべき姿からの逆算（バックキャスト）

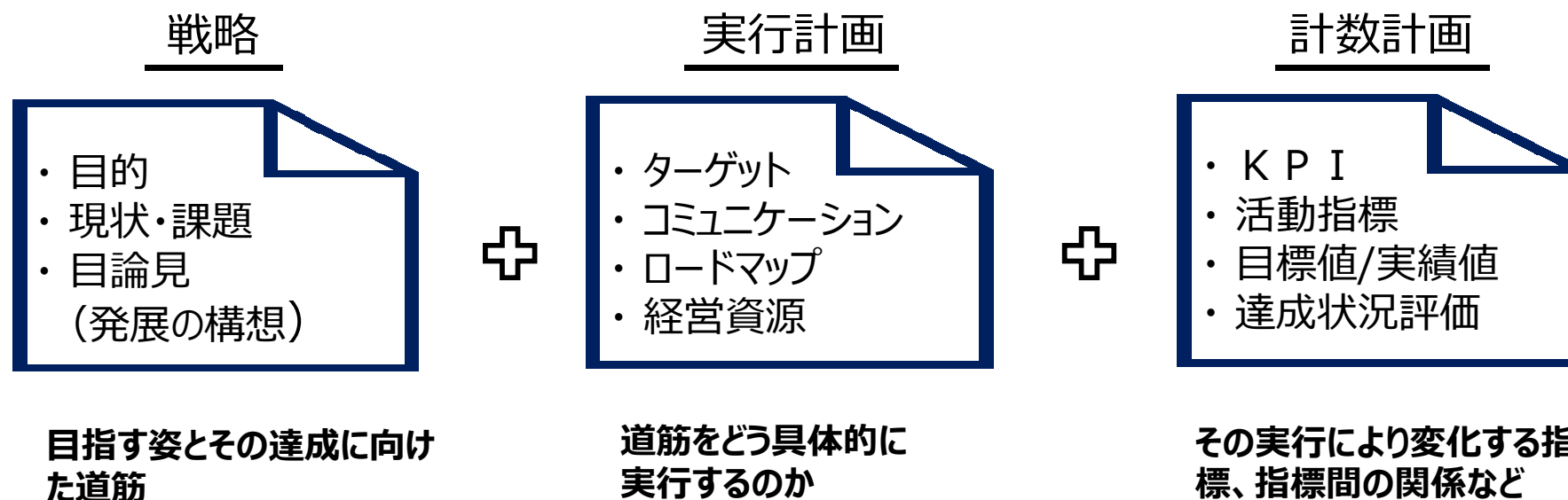
- ひろしまビジョンにおいて、概ね30年後の「あるべき姿」を構想し、10年後の「目指す姿」とその実現に向けた取り組みの方向性を描き、県民と共有
- ひろしまビジョンの実行性を確保するため、今後5年間の具体的な取り組みとKPIを明らかにしたアクションプランを作成



成果獲得に向けてビジネスプランの考え方を導入

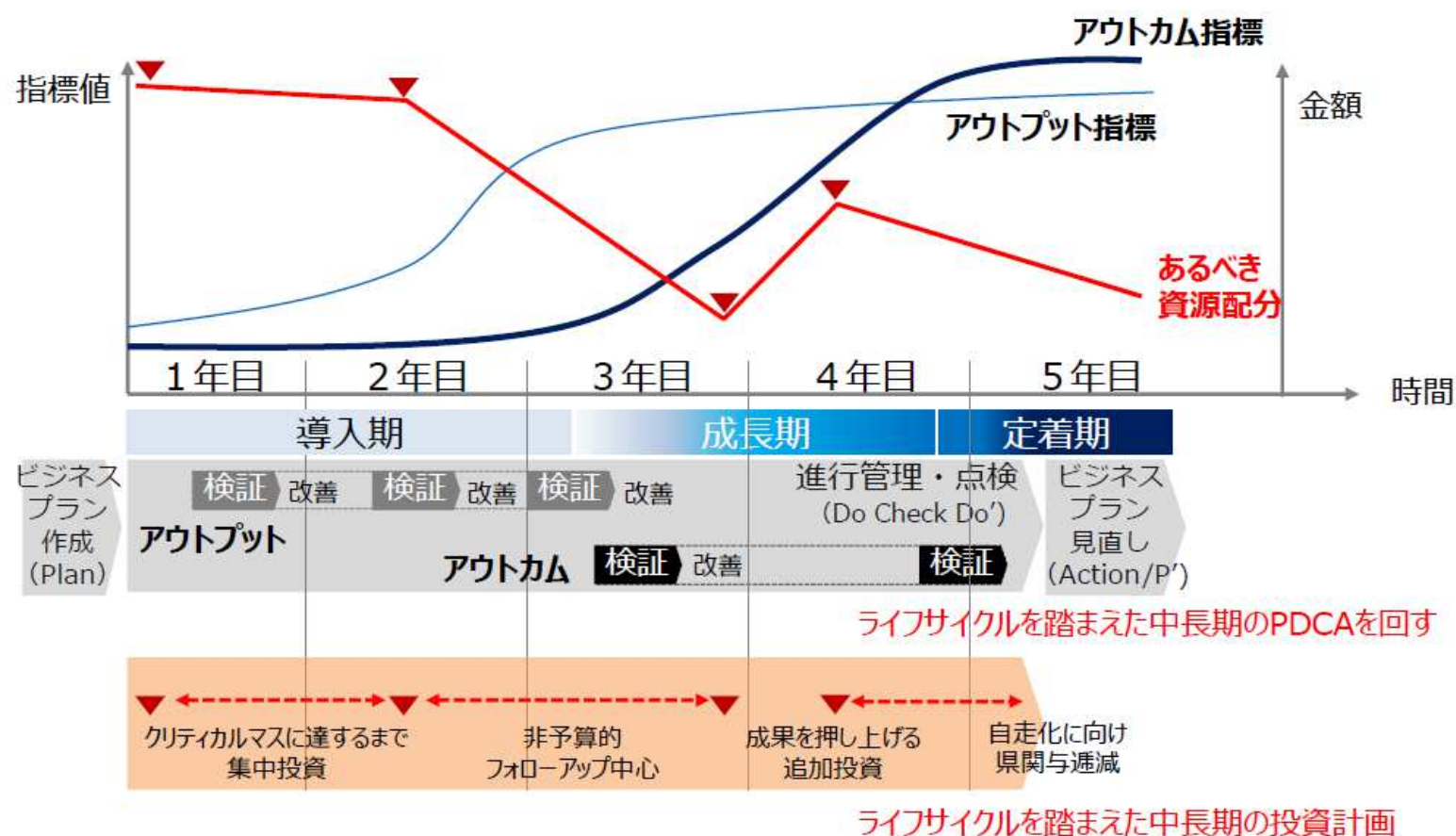
- 民間の事業計画書（ビジネスプラン）に求められる諸要素を取り入れ、予算志向から成果志向への転換を徹底
- アクションプランの取り組みについて、施策単位（ワーク：全99）で取り組みの方向性、指標等を整理

ビジネスプランの要素



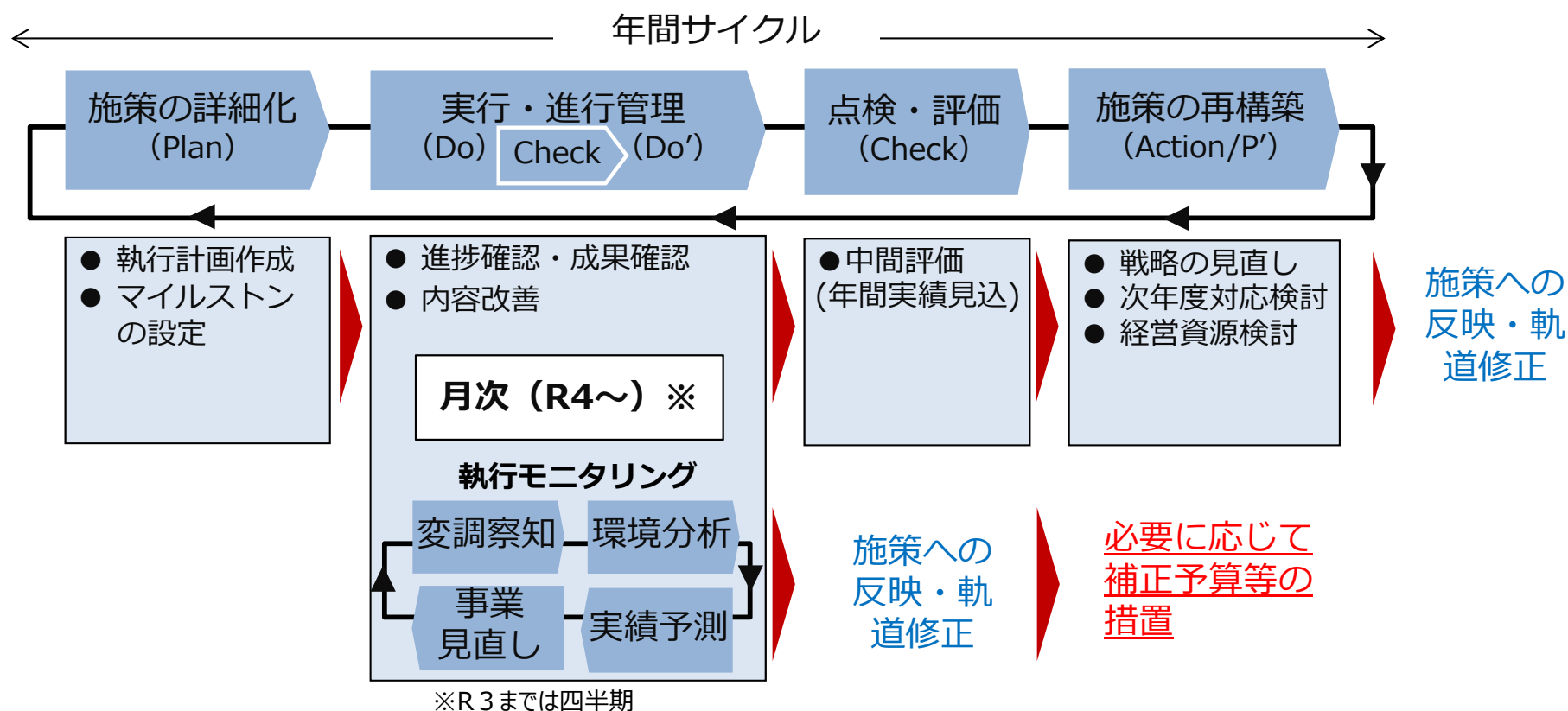
成果発現のプロセスに基づく複数年スパンのPDCA

- 施策の効果はリニアに発現するとは限らないため、
 ビジネスプランの考え方に基づき検討した各施策の目論見（発展の構想）を踏まえ、
 施策のライフサイクルに応じて、モニタリング・検証の対象を的確に変更しつつ、
 複数年スパンでPDCAを回す。（仕組みを試行中）



成果獲得に向けた適時適切な軌道修正

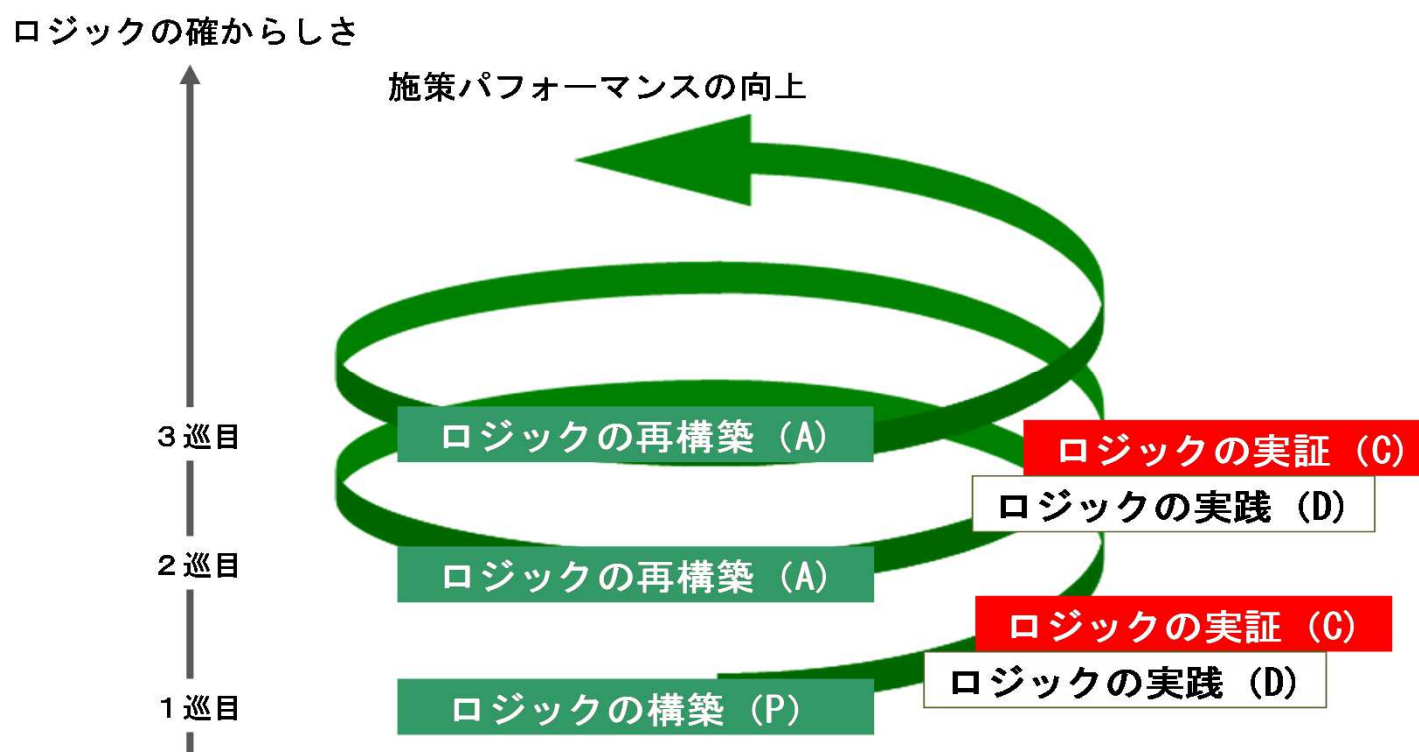
- 施策ごとにライフサイクルに応じたモニタリングの計画を作成
 - 施策ごとに重点的にモニタリング（重点実施）する時期を設定
- 重点実施時期が到来した施策や、変調がある施策について、月次でとりまとめてモニタリング
- 随時事業の見直しを図り、必要に応じて5年間の目論見（発展の構想）を軌道修正



2 ロジックの確からしさを段階的に高めるEBPM

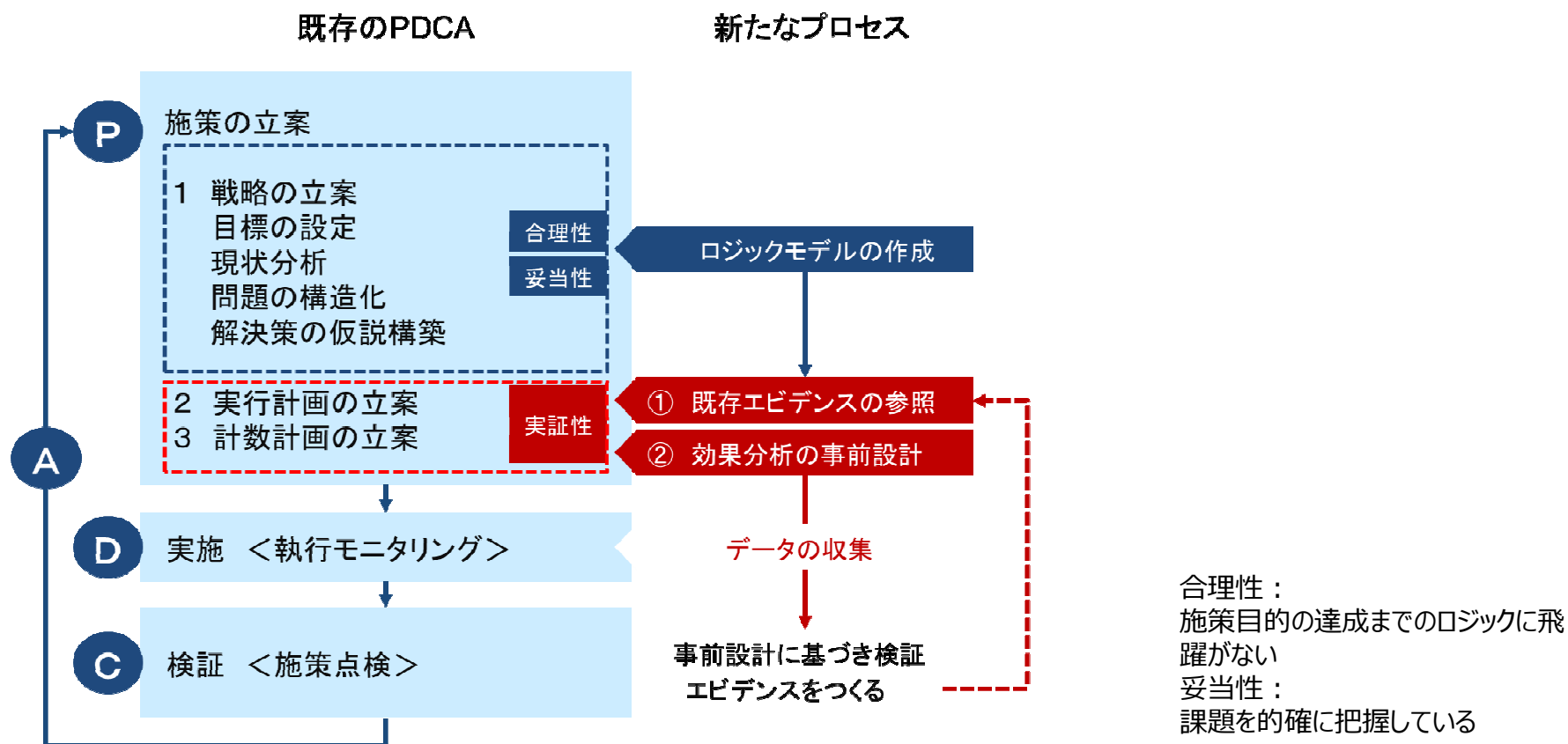
EBPMの目的：成果獲得の確度を段階的に高める

- 行政課題が複雑・多様化する一方で、経営資源は限られていることから、施策のロジック（施策が有効であるという論理）の確からしさを段階的に高め、施策パフォーマンスを向上させることが求められている。
- そのため、モデル的に施策を実施し、その有効性をより科学的な手法で実証した上で、本格的な導入や規模拡大を図ることで、確実に成果を獲得する。
 - ただし、緊急性が高い場合、質の高いエビデンスがなくとも本格的な施策展開を行う必要がある場合も



既存のPDCAとEBPMとの関係性

- ロジックの合理性や妥当性を高めるプロセスに、実証性を高めるプロセスを加える
 - 本県の施策マネジメントにおける「実証性」とは、質の高いエビデンスが得られる事前設計がなされているかどうかといった、仮説の客観的な検証可能性に加え、質の高い既存エビデンスによって仮説が実証されていることを含む。



広島県におけるEBPM実装の考え方

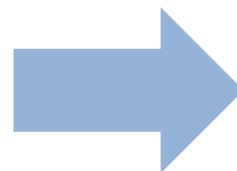
- 実証の手法は、より科学的であることが望ましいが、施策パフォーマンス向上のためには、実態に即したレベルを見定める必要（公平性、調査コスト等）
- 多くの場合、施策への参加／不参加をコントロールすることが公平性の観点から困難（対象者のランダム化が困難）であることを踏まえ、LV2～3（差の差分析）を当面のターゲットに設定

【エビデンスレベルの一例】

実証性	レベル	研究方法
高い ↑	I a	複数のRCTの統合(メタアナリシス)
	I b	1つ以上のRCT
↓ 低い	II a	1つ以上のよくデザインされた比較試験 (RCT以外)
	II b	1つ以上のよくデザインされた準実験的研究
	III	よくデザインされた非実験的・記述的研究 (相関研究、ケースコントロール研究等)
	IV	専門委員会の報告・意見、権威者の臨床経験

(出所) AHCPR (Agency for Health Care Policy and Research) の基準による。

複数のRCTの統合
は極めて困難



【広島県版エビデンスレベル表（現時点※）】

実証性	区分	主な分析手法
高い ↑ ↓ 低い	LV5	RCT (ランダム化比較試験)
	LV4	回帰非連続 マッチング 合成対象群法
	LV3	差の差分析 (平行トレンドあり) 中断時系列
	LV2	差の差分析 (2群×2時点)
	LV1	前後比較

実装例 避難促進のナッジ・メッセージ (LV 5 : RCT)

- 公平性等に問題がない場合はRCTにより高い実証性を得た上で、施策を展開
 - 平成30年7月豪雨災害を受け、専門家によるチームを立ち上げ、避難行動の構造的問題に迫るべく、心理面の阻害・促進要因を分析
 - 研究の一環として、翌年以降の出水期での実装に向け、避難促進効果の高いメッセージを検証

<行動経済学の知見を踏まえたメッセージ案>

	メッセージ (抜粋)
A案	あなたが避難することは人の命を救うことになります。
B案	あなたが避難しないと人の命を危険にさらすことになります。
C案	どうしても自宅に残りたい場合は、命の危険性があるので、万一のために身元確認ができるものを身につけてください
D案	避難場所に避難すれば、食料や毛布などが確保できます。
E案	避難場所に避難しないと、食料や毛布などが確保できない可能性があります。
F案	大雨がもたらす被害について知り、危険が迫った時には、正しく判断して行動できる力をつけ、災害から身を守りましょう。

大阪大学大学院 経済学研究科 大竹文雄教授と連携

<エビデンス>
利他性を刺激するメッセージ
が有効との分析結果



既存の定例アンケート調査に
設問を追加する形で平時に
実験 (仮想的発災状況を提示し、
その際の避難意思を質問)
～ 公平性・調査コスト・スピード感
等の観点で問題ないと判断

<避難行動を促す啓発>

**あなたの避難が、
みんなの命を救う。**

災害時、避難した人のほとんどが、
“まわりの人が避難したから”を理由に避難を決めています。
だからこそ、**まずあなたから、避難をはじめてください。**
そして、避難する際には、
地域で声を掛けあって“**早めに避難**”ができるよう、
日頃から周囲の方々と話すなどの準備をお願い致します。
なお市町が指定する避難所にごだわらず、安全な場所にある
親戚や知人宅など、“**複数の避難先**”を確保しておきましょう。

警戒レベル3 (高齢者等は避難)
危険な場所にいる高齢者など避難に時間を要する方は避難。それ以外の方は避難準備。

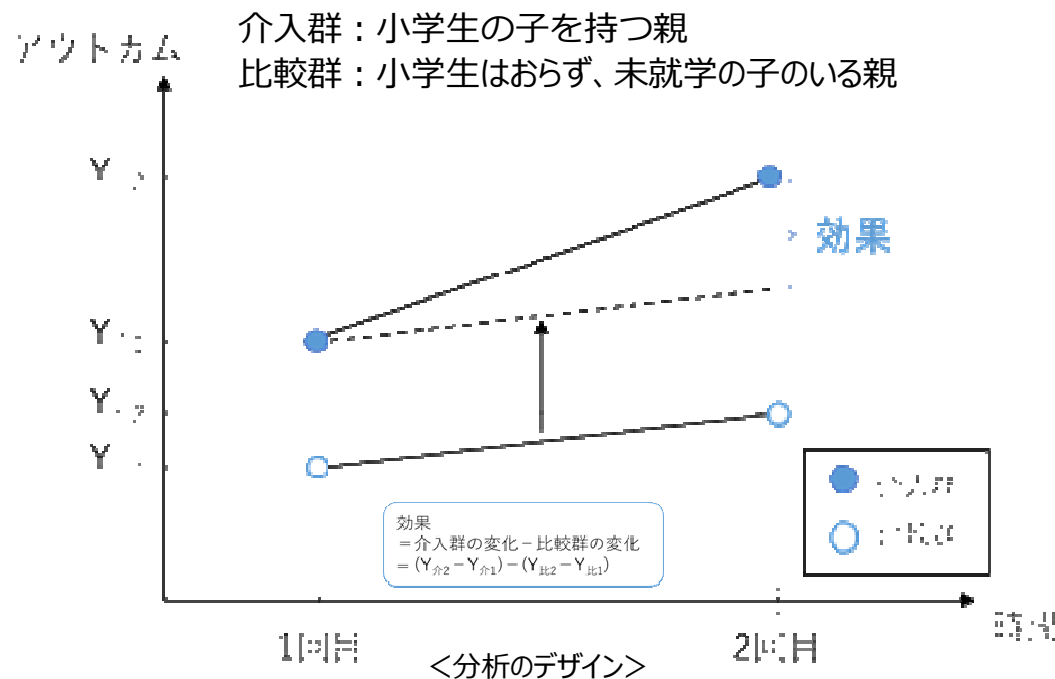
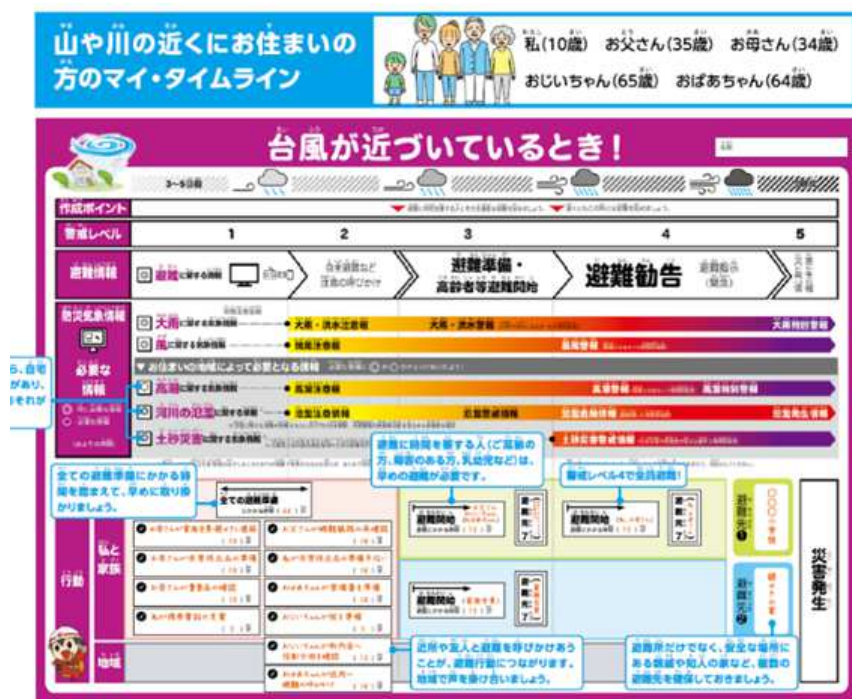
警戒レベル4 (全員避難)
危険な場所にいる人は全員避難。危険だと感じたら明るいうちに避難するなど、早めの行動を。

(警戒レベル5)は既に災害が発生している状況です。

～広島県「みんなで防災」県民総ぐるみ運動 推進中～ | 防災はじめの一歩 特別 | 広島県

実装例 ひろしまマイ・タイムライン (LV2~3 : 差の差分分析)

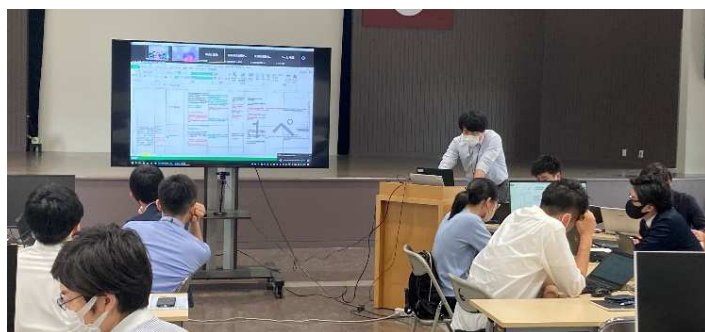
- マイ・タイムラインとは、大雨や台風に備え、自らの災害リスクを確認し、避難先や避難するタイミングなどをあらかじめ時系列的に整理しておくもの
- 小学校の授業や宿題を通じた取り組みの効果あり~更なる普及へ向け取り組み継続
 - マイタイムライン作成割合 +6.8%ポイント
 - 事前に避難するタイミングを決める割合 +8.2%ポイント



ロジック確認スキルの養成 ～ 支援担当・評価担当合同の研修・OJT

- 成果発現のロジックの構造や、成果の把握方法について、具体的にどのように確認を行い、改善を図ればよいかということをもとめたマニュアル（研修資料）を整備
- 支援担当（施策形成支援チーム）と評価担当（経営企画チーム）が共通の観点で精査できるよう、実際の施策を題材としたワークショップ型の合同研修を実施
- 評価担当は担当局の施策について、自らロジックモデルを作成し担当局と意見交換（OJT）

ロジック確認研修の様子



ロジック確認のマニュアル（研修資料）

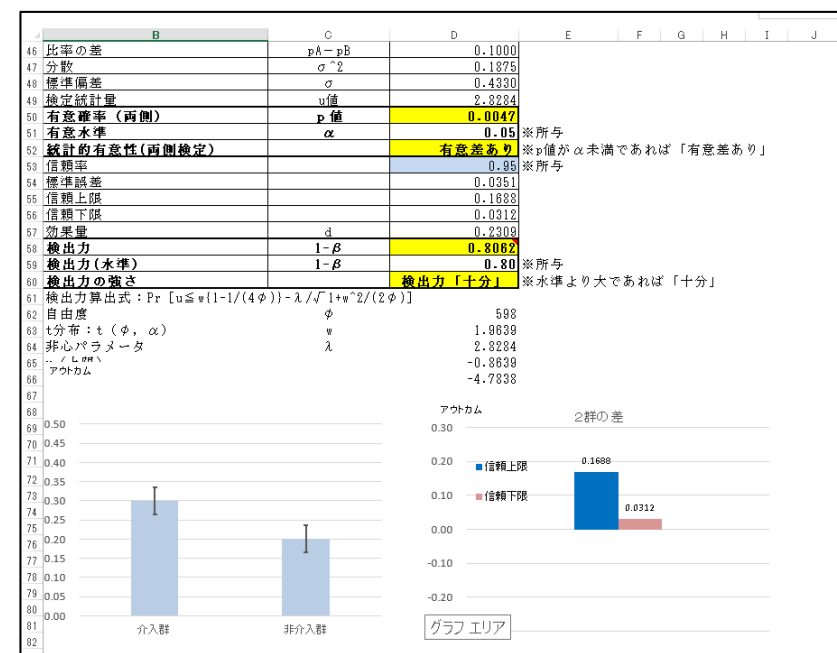
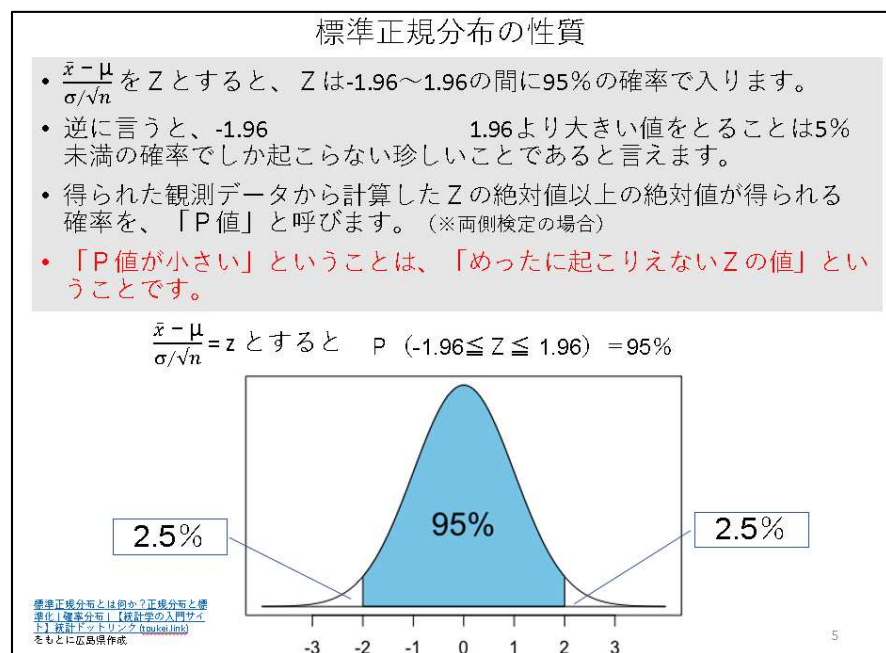
ロ) 解決すべき課題			課題・KPIの確認
課題	課題が重要な理由 ビジョン目標達成への寄与	KPI	
① 消費者を取り巻く状況は、電子商取引や個人間取引の拡大など、取引形態が多様化・複雑化していることから、今後、更に消費者トラブルの増加が懸念されている。	<ul style="list-style-type: none"> ・KPI① 消費者被害後、（解決に向けた）行動ができることは、被害に遭った場合の不安感の軽減につながるが、体感治安を構成する消費生活上の安心感の向上に寄与する。 ・KPI② 消費者被害の防止と救済の取組を県民が評価するということは、県の取組により、安心して消費生活を営みたい県民のニーズが期待以上に満たされることで、県民の満足度が高まり、体感治安を構成する消費生活上の安心感の向上に寄与する。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 消費者被害後に行動した割合 R1現状：81.0% R3目標：81.5%、R3実績：83% ② 県の消費者被害の防止と救済の取組を評価する人の割合 R1現状：8.6% R3目標：9.0%、R3実績：5.8% 	<ul style="list-style-type: none"> • 「課題」の内容が地域の現状（将来予測を含む）や行政の取組内容となっている場合がある（以下は該当例） <ul style="list-style-type: none"> ✓更に消費者トラブルの増加が懸念されている ✓消費者の置かれた状況に応じた支援が十分実施できていない ✓相談員の能力向上を図る必要がある • 「課題」は「県民・事業者」が「どのように困っているのか」を記載することが望ましい。 • 「課題の解決」→「目指す姿の実現」が不明確である（十分な説明が実施されていない） • 「課題の解決が重要な理由・ビジョン目標達成への寄与」では、「ビジョン指標」である「体感治安」に対する「KPI」の貢献度が中心に記載されており、「目指す姿」に対する「課題」の重要度の説明となっていない • 「ビジョン指標」や「KPI」は、「目指す姿」や「課題」を定量的に測定するものであるため、関係性の説明は「目指す姿」や「課題」を対象として実施することが望ましい • 「課題の解決が重要な理由・ビジョン目標達成への寄与」では、「消費者被害後の行動→被害後の不安感の軽減→消費生活上の安心感の向上→体感治安の向上」、「県の取組→消費生活に係る県民ニーズが期待以上に満たされる→県民の満足度向上→体感治安の向上」と取組を起点としたロジックで整理されているが、ビジョン指標を起点としたロジックで整理することが望ましい • 「KPI」が「課題」を定量的に測定する指標となっていない • 「KPI」が「課題」と対応関係にないため、課題の解決状況をKPIで把握することが難しい状態である • 「課題」を見直した上で適切な「KPI」へ見直す必要がある
② 高齢者の増加、地域コミュニティの衰退や成年年齢の引き下げなど消費者を取り巻く状況の変化に伴い、消費者被害防止の観点から配慮が必要な消費者が増加している。		<ul style="list-style-type: none"> ① 消費者被害後に行動した割合 R1現状：81.0% R3目標：81.5%、R3実績：83% ② 県の消費者被害の防止と救済の取組を評価する人の割合 R1現状：8.6% R3目標：9.0%、R3実績：5.8% 	

統計分析結果等を理解する力の養成 ～ 事業課職員へのレク（OJT）

- EBPMコンサルによる統計分析の内容について、分析結果の数値の読み方を含めて、事業課職員が局内で自ら説明できるよう、施策形成支援チームが事業課職員に対してレク
- インパクト評価に必要なサンプル数について、理論的な背景を理解し、事業課職員が自ら試算できるよう、サンプル数を計算するエクセルツールを作成し、事業課職員に対してレク

事業課向けレク資料「統計的有意ってなに？」

サンプル数算出ツール



統計分析等のスキル養成 ～ EBPM担当職員へのOJT・Off-JT

- 一部施策については、施策形成支援チームのEBPM担当職員が分析を行い、エビデンス分析に係る外部専門家のチェックを受ける体制
 - 分析内容に応じて、職員はSTATA・Python・Tableauなどを使用
- エビデンスをつくるための設計等について、オンデマンドの研修資料を用意し、適宜学習

エビデンス分析に係る外部専門家

一般社団法人エビデンス共創機構
代表理事 伊芸研吾氏



ご略歴

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任講師。国際協力機構研究所（当時）やコンサルティング企業等を経て現職。東京大学にて博士号取得。専門は応用ミクロ計量経済学、開発経済学。

一般社団法人エビデンス共創機構HPより引用
(<https://cec-c.or.jp/about/>)

講義・演習資料（動画）

指標設定

- 施策が適切に実施され、想定していた変化（効果）については、

定可能。

設問 1

- 本事業の効果検証を実施したところ以下の結果が得られた。この結果を従属変数（Y）として、説明変数（X）に答えよ。※指標

マッチングの数値例

市内の中学1年生 1,000人

自主参加

利用集団 200人 ↔ 未利用集団 800人

マッチング

未利用集団 200人

単純化のため1対1で全員がマッチングできた場合を描いている。

合格点以上	160人	80人
合格点以下	40人	120人
割合	80%	40%
差（介入効果）	40%ポイント	

この常勤従業員を
ったのに対し、
あった。
従業員を雇用する
があった。

校を行っているか。
を正しく検証でき
理由は何か。

最終アウトカム

就業 → 就業状態の定着・経済的自立

2年以上の継続就業率

3 EBPMの深化に向けた今年度の取り組み

広島県のEBPMの歩み

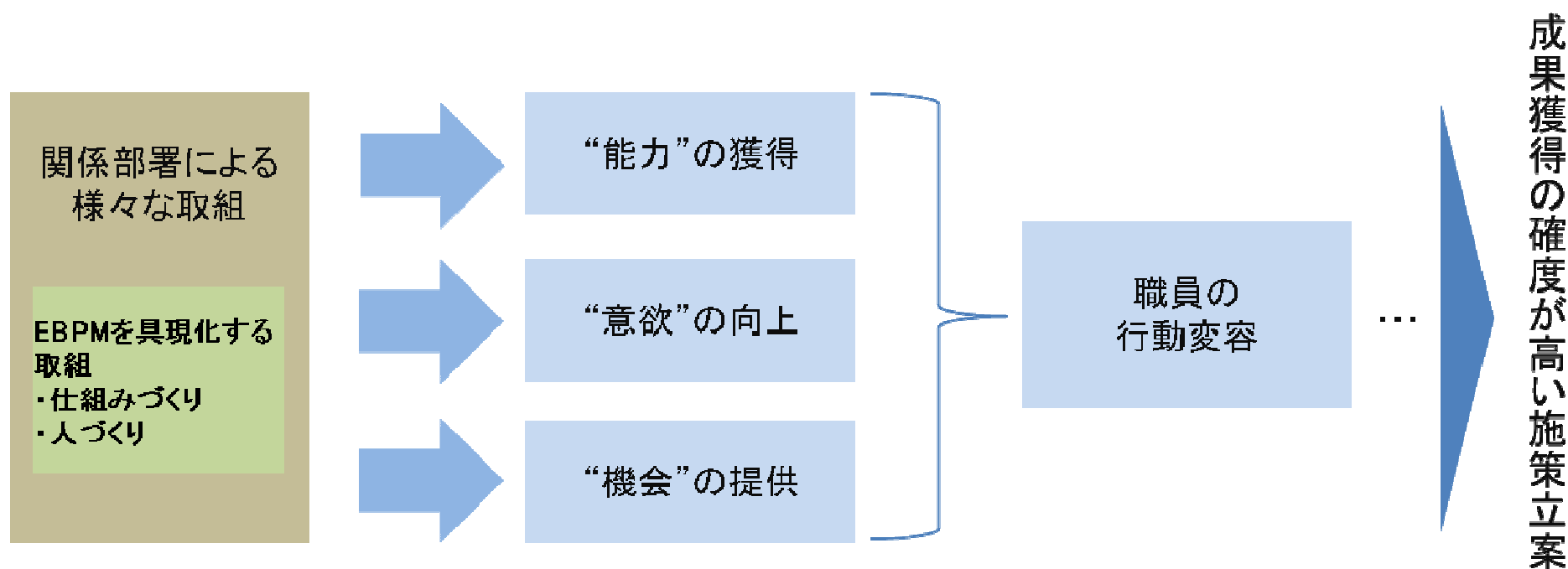
段階	概要	主な取り組み ※研修等の人材育成の取り組みは省略	
準備期 (2015～ 2017年 度)	「エビデンスの質」という新たな判断基準を導入することで、広島県の既存の施策マネジメントをどのように改善していくのか、という方向性を見定める時期	2015.5	日経新聞経済教室「政策立案力高めるには」(内山[2015]) イギリス・ブレア政権のEBPM重視・エコノミスト採用増の施策の紹介等
		2016.5	～知事のEBPMへの関心を高める契機に
		2017.6	知事英国訪問 経済産業研究所「日本におけるエビデンスに基づく政策の推進」プロジェクトの研究会への参加
		2018.2	EBPM推進基本方針策定
試行期 (2018～ 2019年 度)	数年間実施し、一定のデータ蓄積のある施策の効果について、因果推論の手法を用いて「事後評価」することで、分析評価のノウハウを蓄積させる時期	2018.4	EBPM推進ワーキンググループの立ち上げ
		2018年度 (通年)	モデルケースとなる施策を選定し、分析評価(5施策)
		2019年度 (通年)	施策の分析評価(5施策)
		2020.3	「既存エビデンスをつかう」マニュアル書の作成
実装期 (2020年 度～)	施策の本格実施前にあらかじめ成果検証スキームを構築することで、成果獲得の確度の高いPDCAの仕組みをつくる時期	2020年度 (通年)	施策の本格実施前に評価設計 ・避難行動意思決定モデルの構築 ・自分の避難行動計画(マイ・タイムライン) 施策の効果検証 等
		2021年度 ～2022年 度	施策の本格実施前に評価設計 ・避難行動意思決定モデルの構築 ・健康経営の推進に向けた実証実験(RCT等) 指標間の連動性評価の仕組み(事後評価) 導入
		2023年度	※次ページ以降で説明

- 現状** : ○ 本格実施前にエビデンスをつくる事例が創出されてきているが、一部施策に限定されている。
- 本県のEBPMの取り組み自体のアウトカムとして設定している、「能力の獲得」「意欲の向上」「機会の提供」が十分に図られていない。

- 課題** : 全庁的な施策マネジメントの中で、「エビデンスをつかう・つくる」ことが検討される仕組みを構築する必要がある。

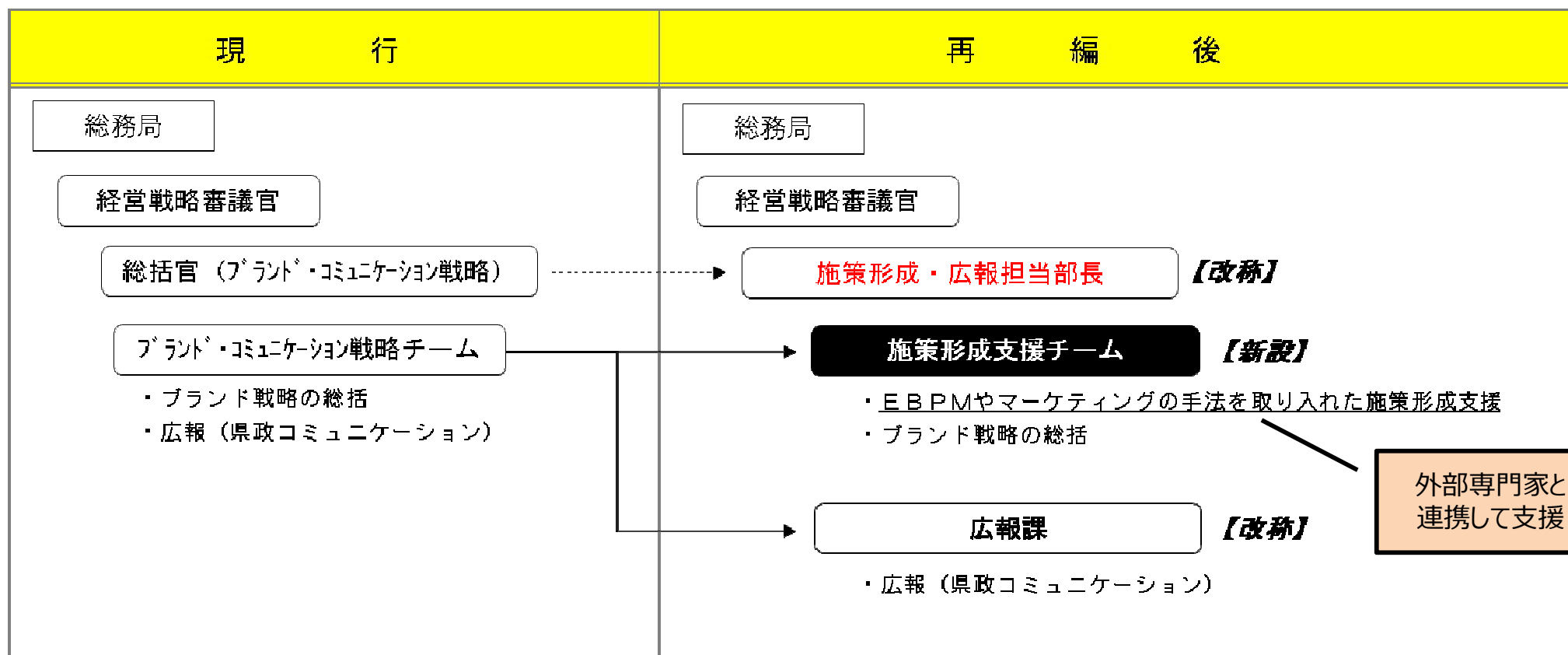
- 対応** : ○ 施策の磨き上げのため、外部専門家と連携して、事業局の施策形成を支援することに特化した組織「**施策形成支援チーム**」を新設し、庁内コンサルティング機能を強化
- 「施策をより良くする」という前向き感を醸成し、当該組織が支援する過程で、エビデンスをつかう・つくる意欲の向上、職員のスキルの養成（OJT）を図る。
- 一方で、施策評価機能は「**経営企画チーム**」が担当し、評価プロセスにおいても、プログラム評価の理論と手法を踏まえ、EBPMの考え方の浸透を図る。

- EBPMを実行するのは職員であるため、職員の行動変容をどのように引き出すのかという観点で作成

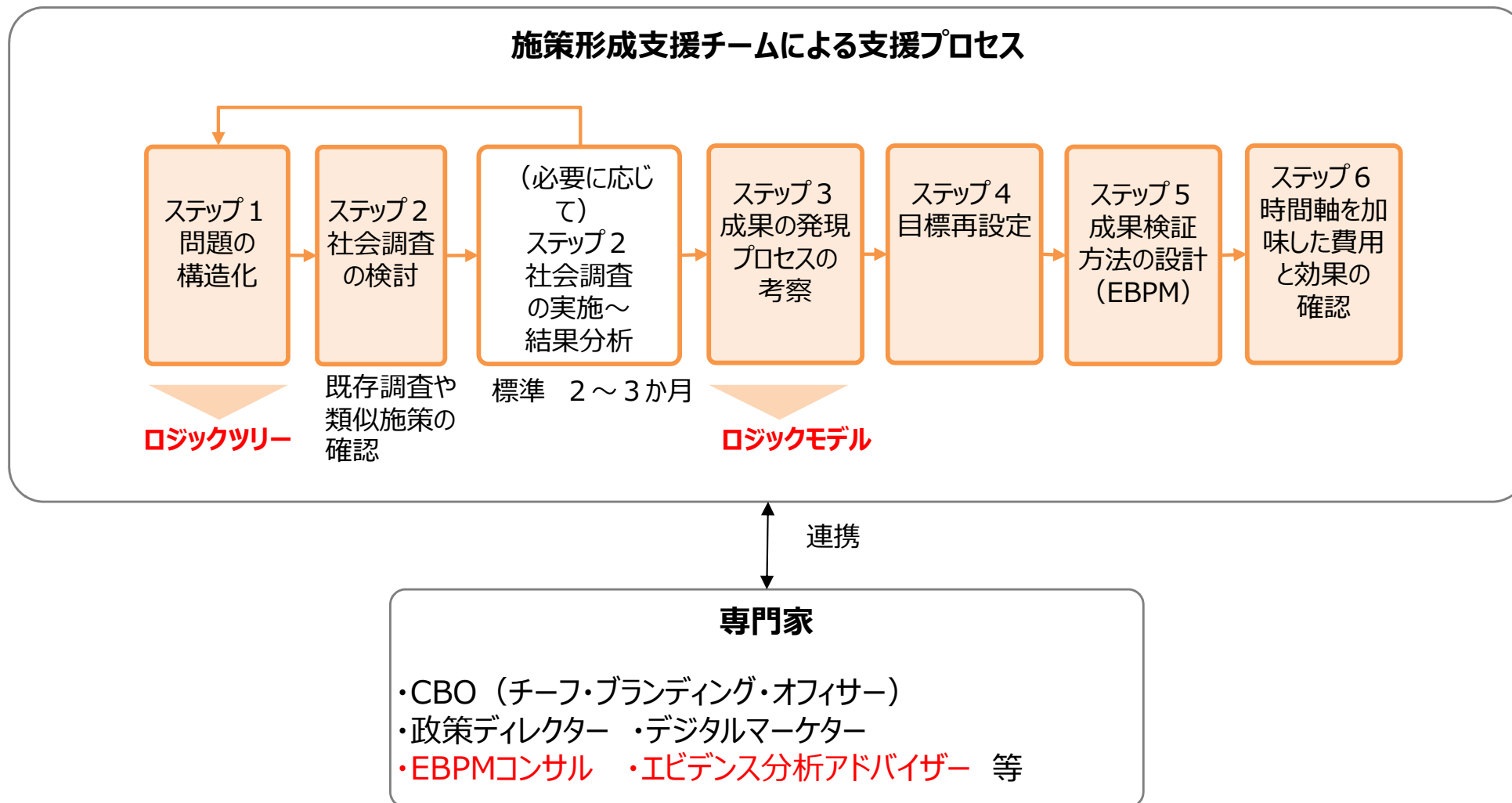


施策形成支援の体制

◇ 「安心▷誇り▷挑戦 ひろしまビジョン」(県総合計画)の目指す姿の実現に向けた施策の推進について、これまで複数の部署で実施してきたEBPMやマーケティングの手法を取り入れた分析や検討を行う施策形成支援機能を集約し、「施策形成支援チーム」を新設する。

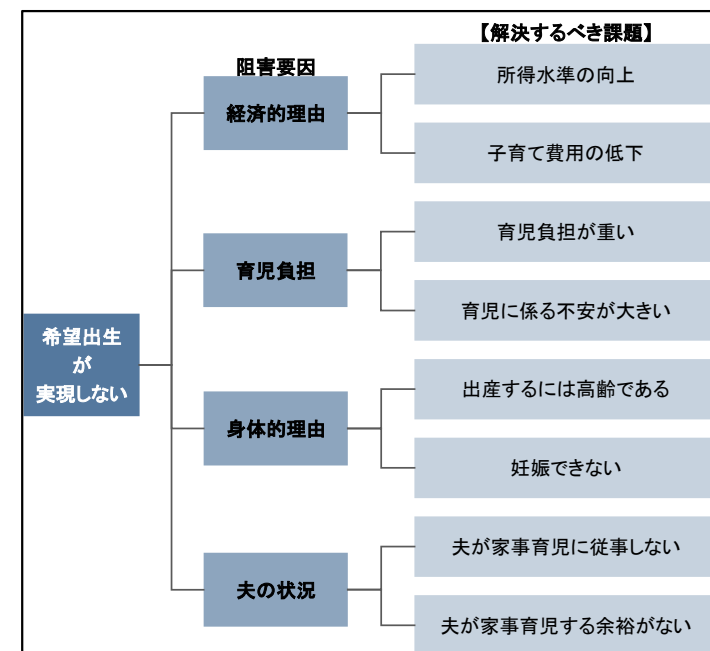
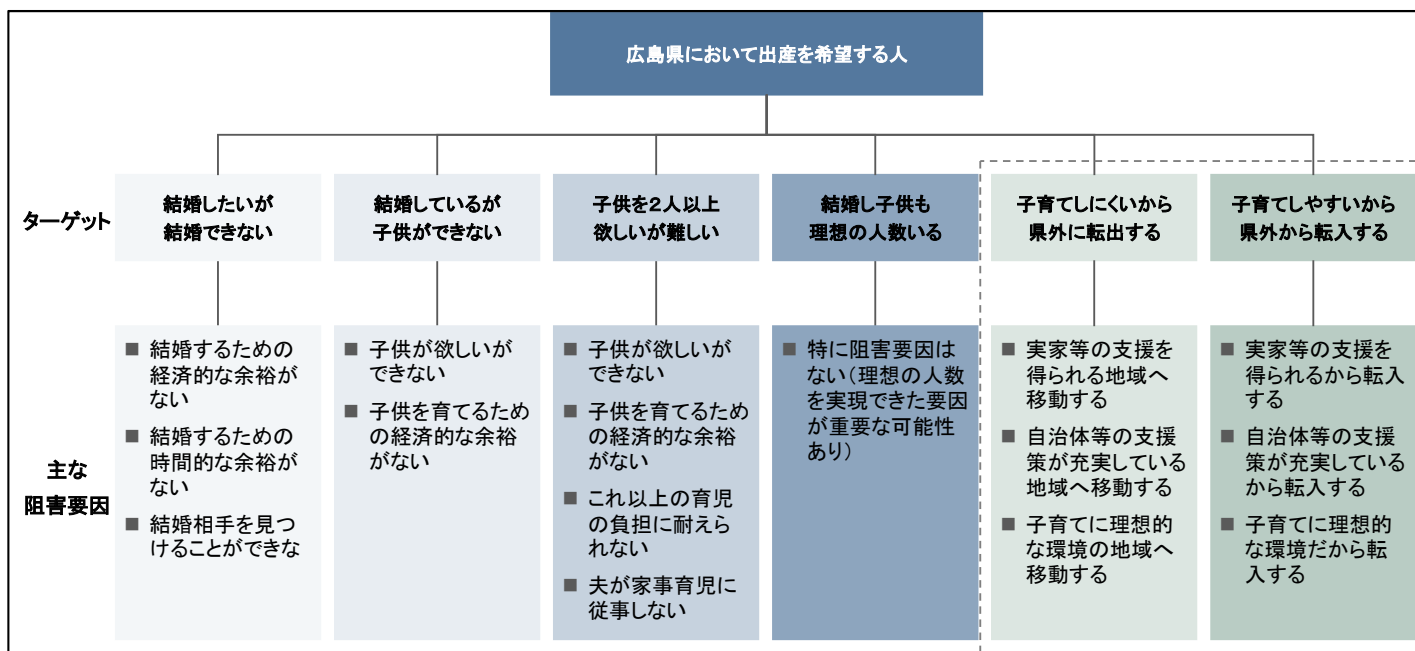


- 質の高い課題分析を行うため、新たな社会調査の実施を含めて、十分な時間をかけて見直し
- 外部の専門家と連携し、技術的な支援を行う。（R5の支援見込み～15ワーク程度）



支援の実例 ～ 問題の構造化（支援ステップ1）

- ターゲット設定や課題の特定に向け、事業担当部局と意見交換（EBPMコンサルによる支援）



例：少子化対策検討にあたり、EBPMコンサルから分析案を提示。上記はコンサルによるレポートの一部

支援の実例 ～ エビデンスをつかう（支援ステップ2）

- 施策の磨き上げに当たり、EBPMコンサルによる既存エビデンスに係るデスクトップリサーチを実施

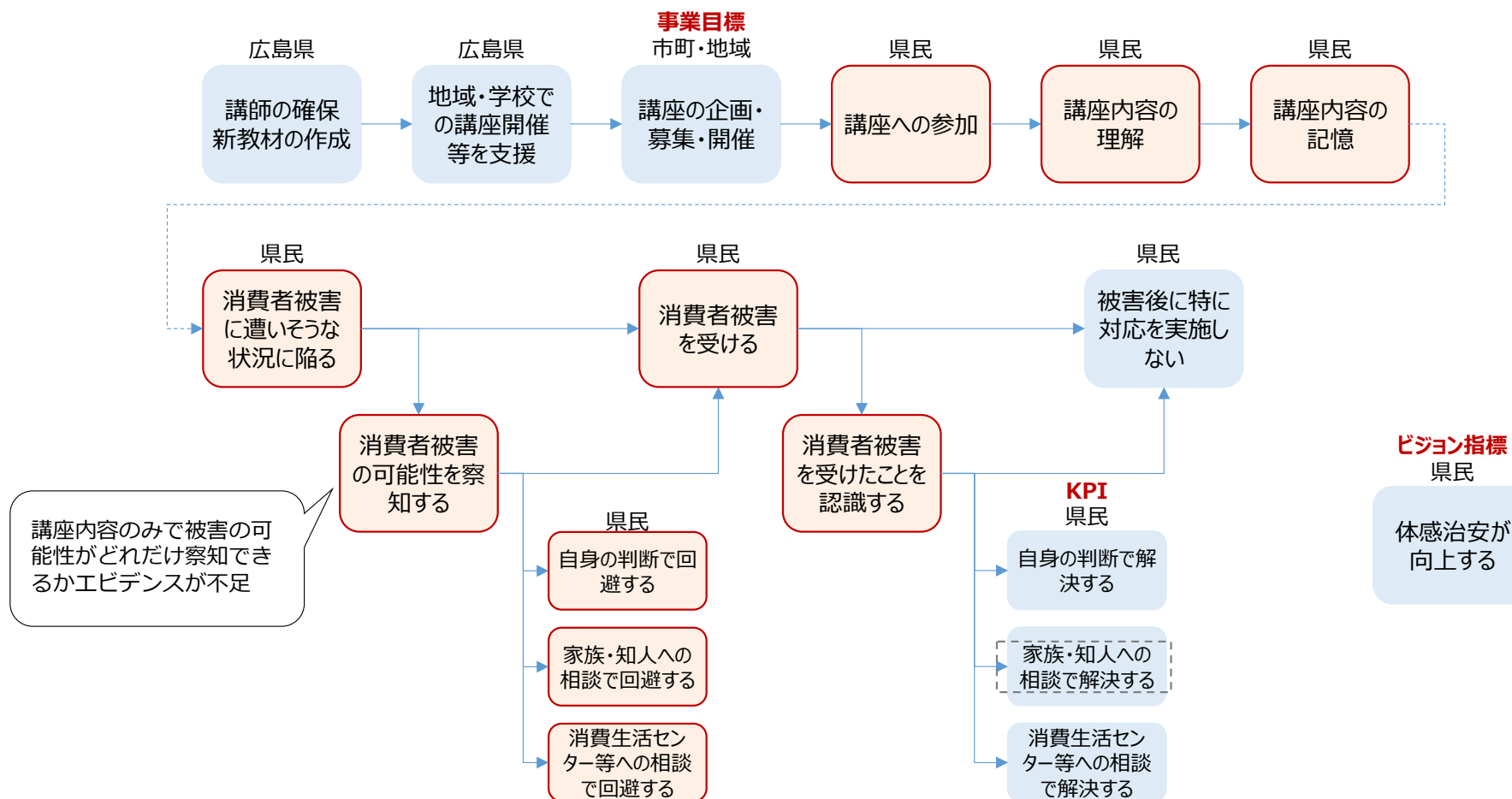
研究のタイトル・書誌情報	研究のポイントと結果の詳細
<p>■ 経済的支援の強化についての既存エビデンスの概要</p> <ul style="list-style-type: none"> • 出生率は現金給付や所得控除などの経済的支援に反応するが、その効果は国や地域によって異なっており、統計的に明確な効果を報告している国もあれば、出生率に影響しなかったと報告される国も存在する。 • また、すでにいる子どもの数や家計所得などの家庭環境によって、その効果が異なるのかどうかを検証した研究も存在するが、家庭環境による効果の違いが見られないという研究もあれば、下記に示す研究のように、世帯収入の低い家庭の出生率や特定の出生順位の出生率が向上したという研究結果もあり、明確な結果は得られていない。 	<ul style="list-style-type: none"> • 日本の健康保険組合のパネルデータを用いて、出産育児一時金が出生率に与える効果について分析。 • 分析の結果、男性被保険者の給与が低い低所得の組合においては、10万円の出産育児一時金付加給付金が、被扶養主婦の粗出生率を0.017ポイント上昇させる一方で、高所得の組合では出産育児一時金付加給付金は統計的に有意な影響を与えていないことが示されている。
<p>Milligan, K. (2005) "Subsidizing the stork: New evidence on tax incentives and fertility." <i>Review of Economics and statistics</i>, 87(3), 539-555</p>	<ul style="list-style-type: none"> • カナダのマイクロセンサスデータを用いて、ケベック州における新生児手当 (Allowance for Newborn Children) の導入の効果を検証。新生児手当は出生順位によって給付額が異なっており、第三子以降で最大の給付が受けられる仕組みとなっている。 • 新生児手当の導入によって、手当の対象となる世帯の出生率が平均的には12%上昇したことが確認されており、特に、最大の給付が受けられる第三子以降の出生率に強く影響し、新生児手当によって第三子以降の出生率が25%上昇したことが示されている。
<p>Riphahn, R. T., & Wijnck, F. J. (2017) "Fertility effects of child benefits." <i>Journal of Population Economics</i>, 30, 1135-1184</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1995年から1999年にかけてのドイツのマイクロセンサスデータを用いて、現金給付の引き上げの効果を検証。制度の変更による増額幅は、世帯収入や子どもの人数などの家庭環境によって異なるため、その効果も検証している。 • 分析の結果、低所得世帯に対する児童手当を増額したとしても、第一子の出産は促進されないが、高所得世帯に対する児童手当を増額した場合については、第二子の出生率が上昇することが示されている。

例：少子化対策検討にあたり、EBPMコンサルによる既存エビデンスの収集を実施。上記はコンサルによるレポートの一部

セオリー評価の試行 ～ ロジックモデル（ボックス型）

- ロジックの飛躍がある箇所について赤囲みボックスで指摘するという手法を試行

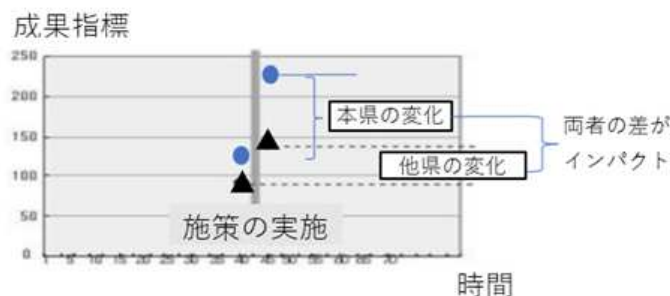
<合理性> 赤色の枠はBP上で明記されていない
 <実証性> 特に講座内容のみで被害の可能性がどれだけ察知できるかエビデンスが不足
 <網羅性> 講座参加者以外の県民への働きかけが不明



インパクト評価の試行

- これまでパフォーマンス評価に使用してきた指標等を用いて、主にマクロでの施策効果の分析を試行
 - 時系列データが中心となるため、差の差分析や中断時系列分析が主たる分析手法

指標区分	指標名	レベル 1~5	評価コメント
ビジョン指標	困りごとや悩みに対して地域の方同士での助け合いができてきている人の割合	評価 不能	・施策の開始時期等（発射台）が不明であるため、施策効果を評価できない
KPI	高齢者、障害者、子供・子育て分野の専門職間のネットワークの構築に着手した圏域数		
KPI	包括的な相談支援体制の構築に着手した市町数	1	・トレンドなどの外部要因の影響を取り除けないため、施策効果を過大／過小評価してしまう可能性がある
KPI	包括的な相談支援体制の構築に着手した市町数の割合 【比較対象：岡山県】	2	・他団体と比較することで外部要因を一定程度考慮した評価が可能 ・ただし、施策実施前の過去トレンドが本県と異なる場合は、施策効果を過大／過小評価してしまう可能性がある



レベル2: 差の差分析(2団体×2時点)

- ・施策効果
= (本県の施策実施前後の差)
- (比較対象の団体の同時期の差)
とみなす分析手法