

地方財政論 第7回

佐藤主光(もとひろ)
一橋大学経済学研究科

EBPMと見える化

EBPMの推進について

- 証拠に基づく政策立案(EBPM)とは、(1)政策目的を明確化させ、(2)その目的のため本当に効果が上がる行政手段は何かなど、「政策の基本的な枠組み」を証拠に基づいて明確にするための取組。
- 限られた資源を有効に活用し、国民により信頼される行政を展開するために、EBPMを推進する必要。

「統計改革推進会議 最終取りまとめ」を受けた当面の取組

□ 推進の要となる機能の整備

各府省におけるEBPMの取組を積極的に主導する、高いレベルの審議官級の推進体制を構築。

各府省の責任者等で構成するEBPM推進委員会を設置し、政府を挙げた取組を推進。

□ EBPMの実践

政策の改善に繋げるため、順次、三本の矢(行政事業レビュー、政策評価、経済・財政再生計画の点検・評価)の取組を通じ、EBPMを実践。

□ 統計等データの提供等の判断のためのガイドライン策定(年度内目途)

統計等データの利活用と個人情報保護を両立した各府省によるデータ提供等のための基本的ガイドラインを、EBPM推進委員会で策定。

□ EBPMを推進するための人材の確保・育成等に関する方針策定(年度内目途)

各府省においてEBPMの実践・推進等に携わる人材の確保・育成に関する基本的方針を、EBPM推進委員会で策定。

2

EBPMとは？

国交省資料

- EBPMは多面的

□ 記述統計としてのEBPMと分析統計としてのEBPM

- 記述統計＝現状の把握(見える化)
- 分析統計＝政策に係る仮説(例:少人数教育による子供の学力向上)の検証

□ 事前評価としてのEBPMと事後評価としてのEBPM

- 事前評価＝既存のデータ・分析に基づいて政策を形成、あるいはデータを収集・分析するよう実証実験を行い政策形成に繋げる
- 事後評価＝PDCAサイクルの一環として既存の政策の効果を検証、見直しを行う

証拠に基づく政策立案とは

- ◇ 以下の3つが明示されていることが重要
 - ① 政策立案の前提となる事実認識
 - ② 立案された政策とその効果を結びつけるロジック
 - ③ 政策のコストと効果の関係
- ◇ 統計等は、事実認識と政策効果の測定や予測と評価に関する客観的な根拠となる



経験や事例ではなく、「体系的・客観的」
根拠に基づく政策形成へ

EBPMと学術研究

- EBPM(政策研究)と学術研究は異なる……

	EBPM	学術研究
動機	政策課題の解決	・学問的好奇心 ・査読付き論文に掲載
テーマ	個別・具体的 例:離島の振興、自治体の業務改革	一般的 例:所得格差と健康の関係
データ	・利用可能なものを利用 ・自分たりにて生成・収集(例:実証実験)	・理想的なデータを追求 ✓ 無ければ他のテーマで研究
期限	あり	なし=気が済むまで精査可
評価の基準	課題解決に対する貢献	方法論(分析手法)

参考: EBPMの推進

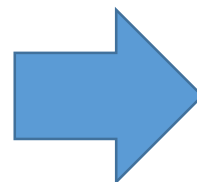
経済財政運営と改革の基本方針 2017 について

「統計改革推進会議最終取りまとめ」⁹²等に基づき、証拠に基づく政策立案(EBPM⁹³)と統計の改革を車の両輪として、一体的に推進する。

EBPM推進の要となる機能を整備するとともに、政策、施策、事務事業の各段階のレビュー機能における取組を通じてEBPMの実践を進め、EBPM推進体制を構築す

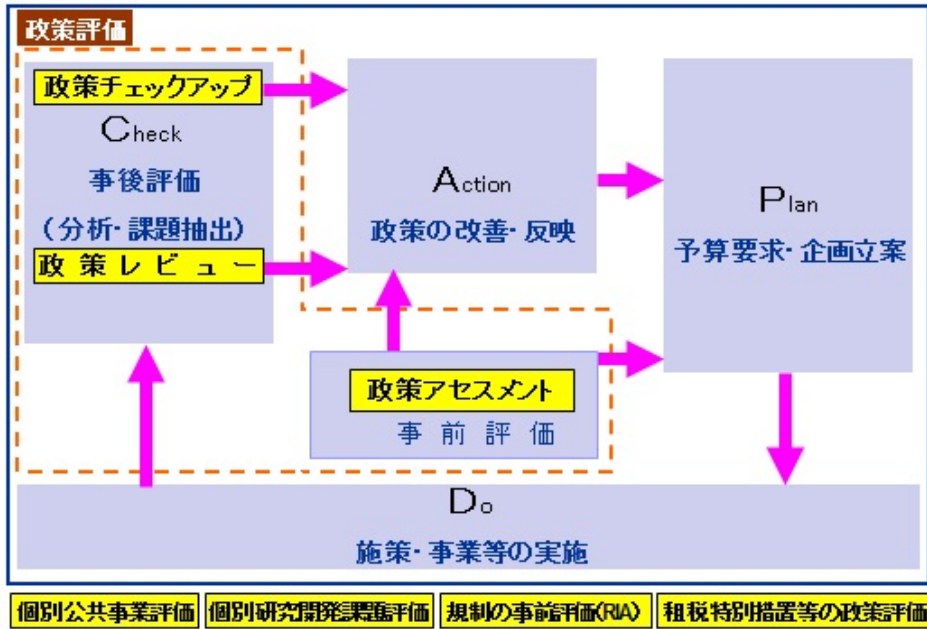


従前の行政	理念優先＝目的が正しければ結果は問わない
	法令偏重＝法律・条令の従う限り問題視しない



実態(＝エビデンス)に基づく政策形成と見直し(PDCAサイクル)

参考：政策評価体系とPDCA

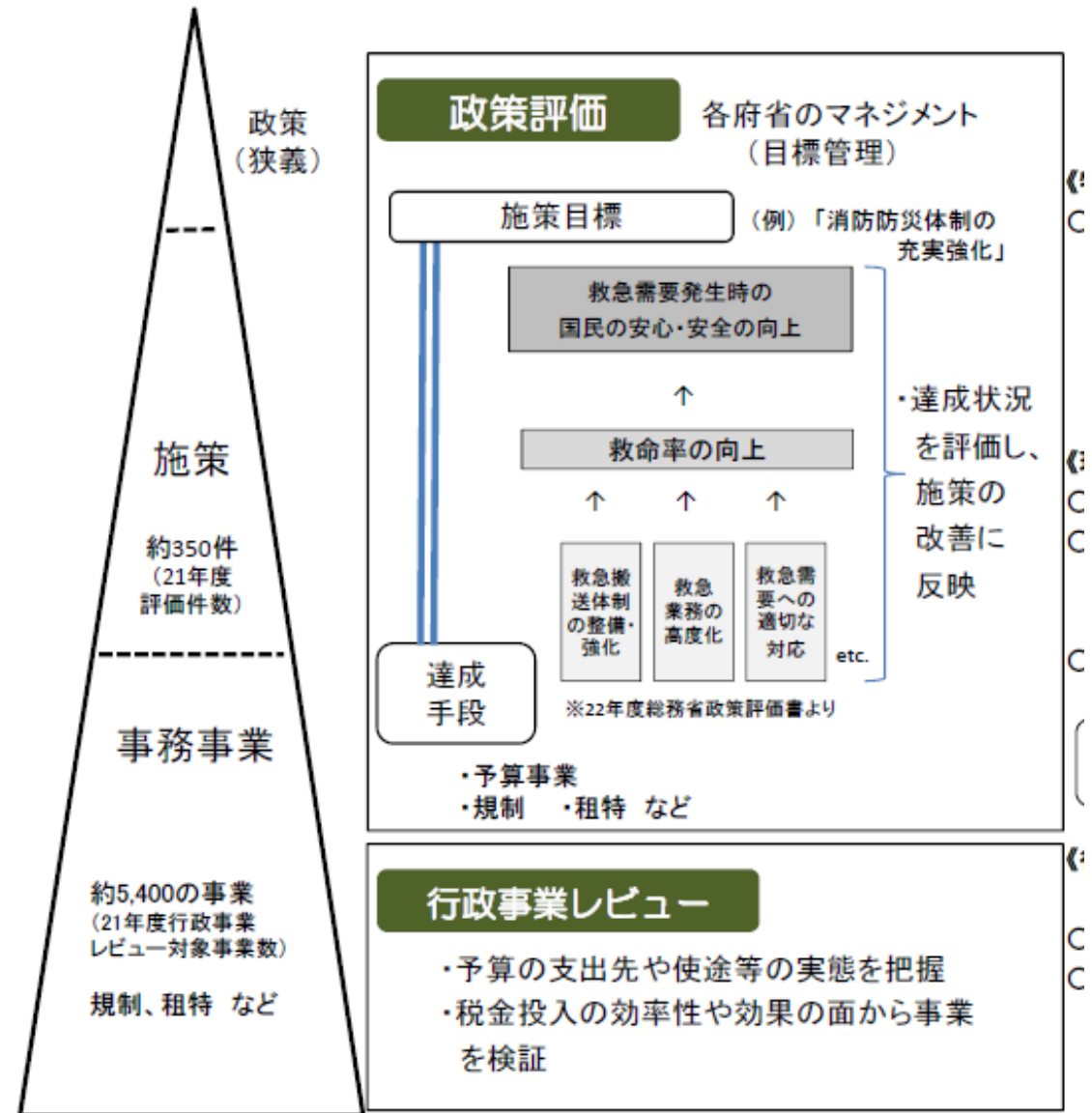


国土交通省：政策評価の仕組み

□ 政策評価のポイント

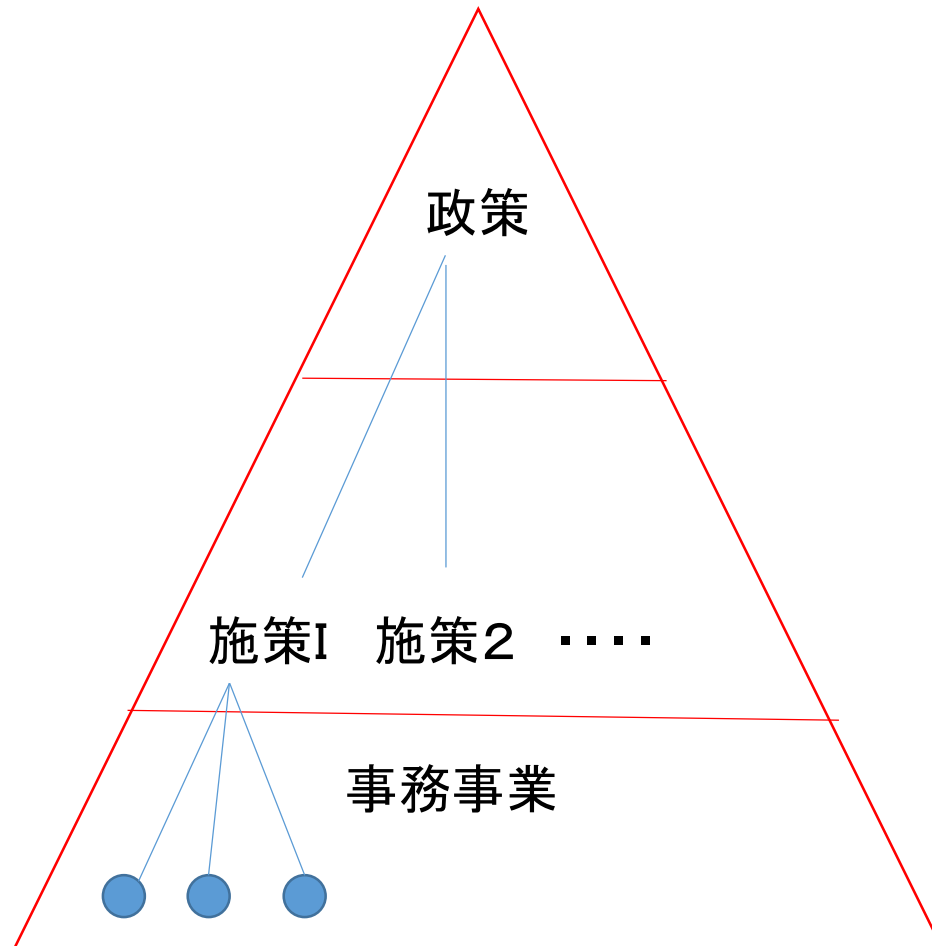
- 成果＝結果で評価する
- 政策・事業を適宜見直す⇒政策の誤り・試行錯誤を認める
- 進捗管理＝フォローアップする

⇒経済学では「当然視」＝仮定されている意思決定プロセスを「制度的」に担保する

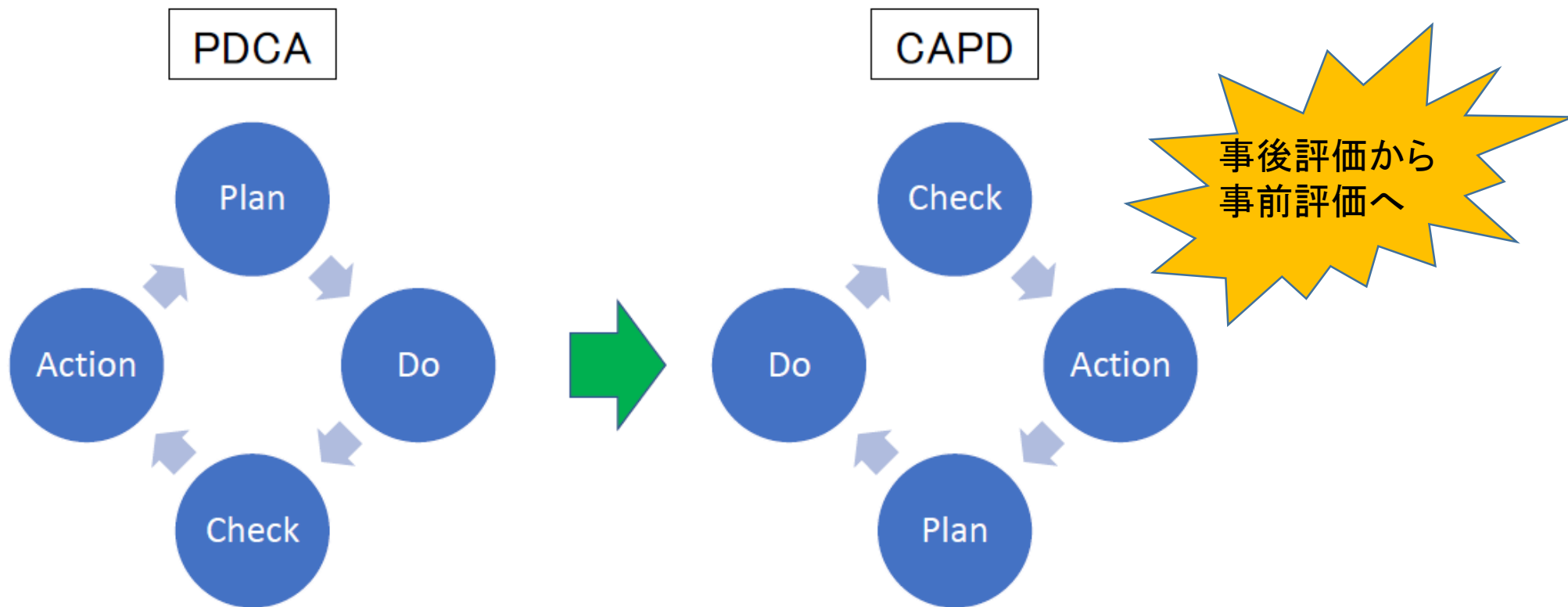


出所：総務省資料

図表1:



参考： EBPMにより、評価は「PDCA(出口)からCAPD(入口)へ」



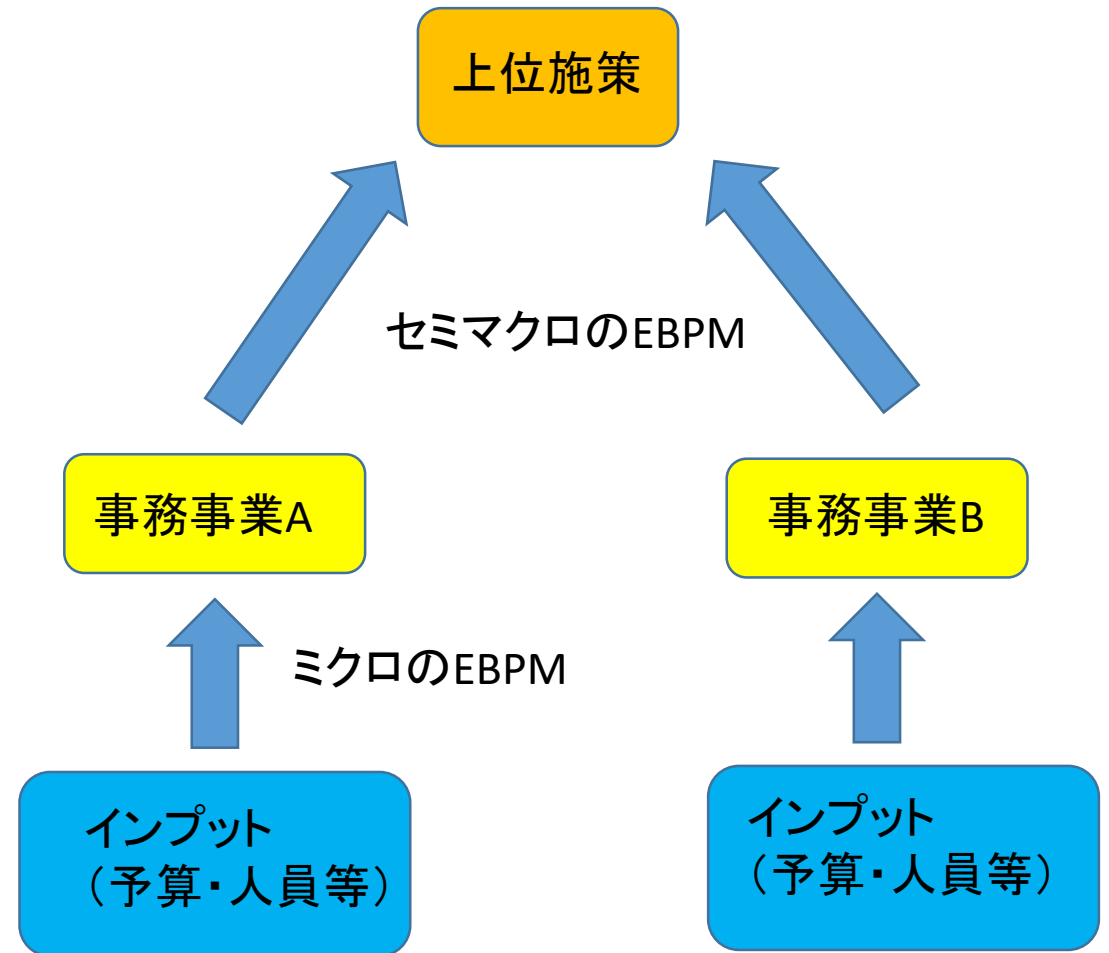
PDCAにおける評価
=政策に関するエビデンスを得る

CAPDにおける評価
=政策のためのエビデンスを得る

出所：山田治徳早稲田大学教授：平成30年度 政策評価に関する統一研修（中央研修）

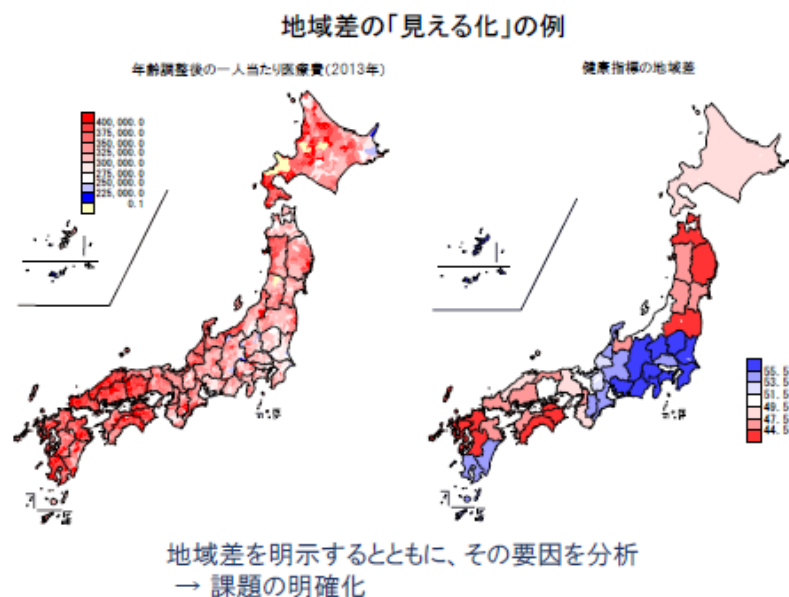
EBPMのセミマクロとミクロ

- ミクロのEBPM＝事務事業の評価・政策形成
 - 狙い＝目的(＝下位目標)に対する事務事業の効果の検証
 - ⇒行政事業レビューでの活用
 - ✓ KPI＝初期アウトカム
 - ✓ 留意：上位目標との整合性を確保
- セミマクロのEBPM＝施策の評価・政策形成
 - 狙い＝施策の目的(＝上位目標)に効果的な手段＝事務事業の選択
 - ⇒政策レビュー(政策評価)での活用
 - KPI＝最終アウトカム(インパクト)



「見える化」による行動変容の促進

- ・「見える化」＝地域の様々な指標についてデータを集約・分析し、地域間での比較ができるよう、分かりやすく利用しやすい形で公開する。
- ・一体改革の取組においては「**改革の原動力**」として重要な位置付け。
- ・これまでは表に出なかった自治体のデータを用いて「見える化」を行い、**課題認識の共有と、国民の行動変容を促進する。**



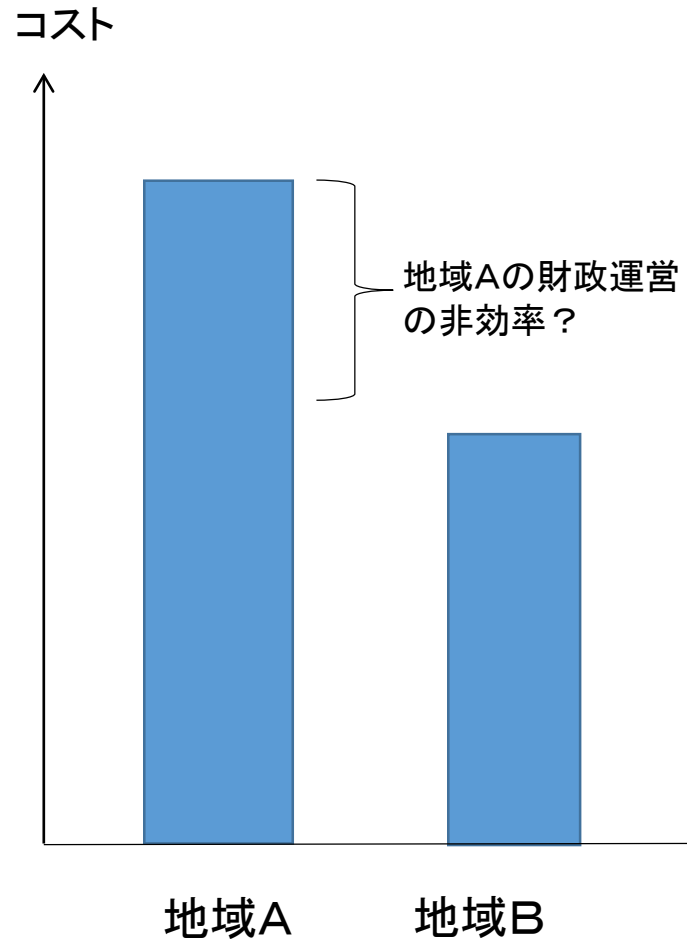
経済財政運営と改革の基本方針2017（平成29年6月9日閣議決定）p29

「見える化」を比較可能なものにする等を通じ、経済・財政や暮らしに係る地域差の要因分析と解決策の検討を促進し、関係者間での課題認識の共有と行動の変容につなげるとともに、先進・優良事例の全国展開の促進やワイズ・スペンディングの徹底、構造改革に向けたインセンティブ強化の基盤とする。

経済・財政再生アクションプログラム2016（平成28年12月21日 経済財政諮問会議決定）p1-2

「見える化」の徹底・拡大を通じ、「ワイズ・スペンディング」を促すことで経済・財政双方の一体的な再生を図ることが本プログラムの基本的な考え方である。（中略）今後も、改革の原動力として、一層の「見える化」の推進を図る必要がある。

見える化＝比較

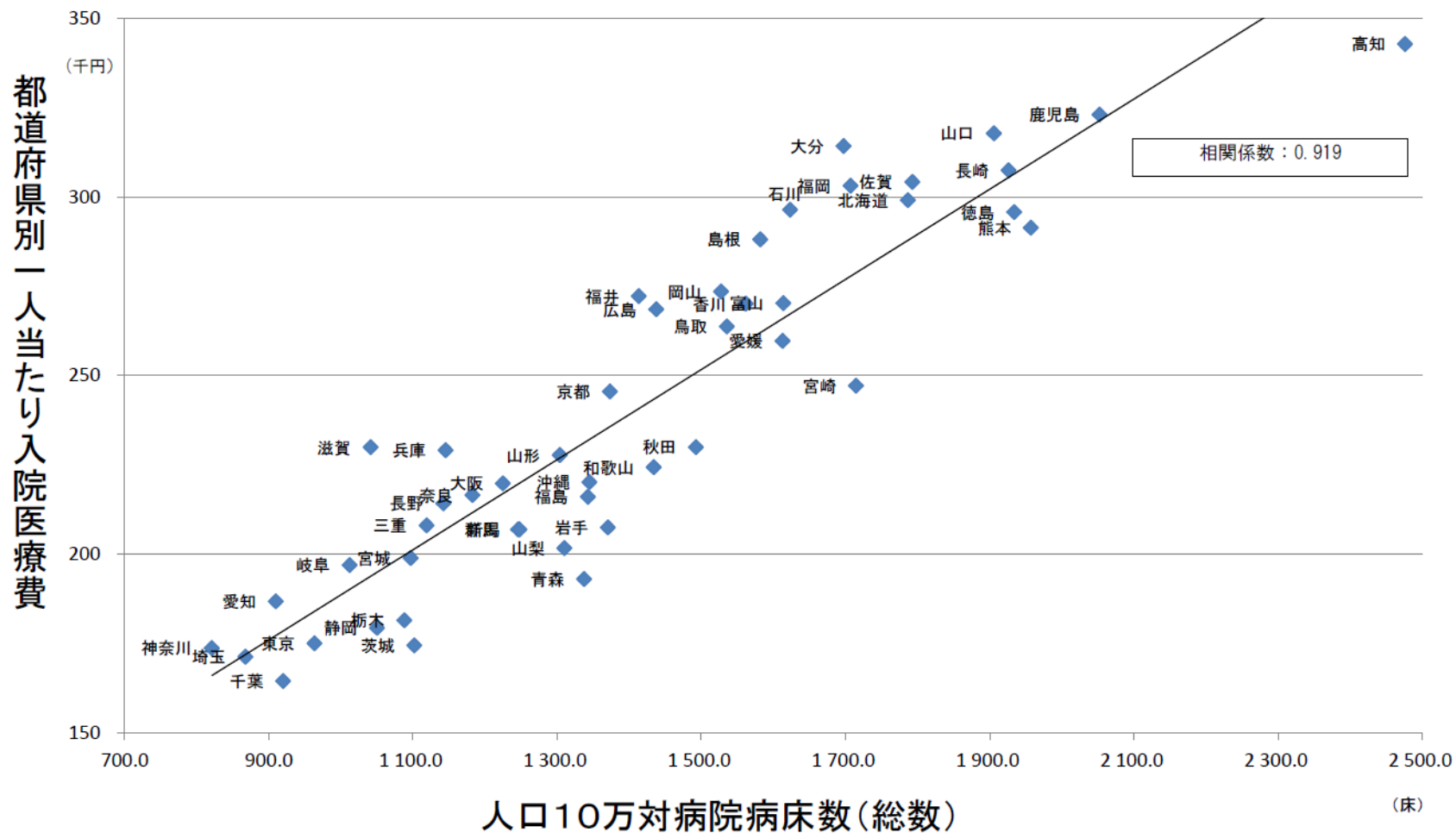


- 自治体間のコスト・サービス水準の違いの見える化
 - ◆ 公共サービス水準が同じでも、コストに相違⇒相対的にコストの高い地域は「非効率」?
 - ✓ 業務改革(民間委託等)の必要性
 - ◆ サービス水準の代理変数
 - ✓ 教育＝学力テスト・いじめ件数等
- 財政運営に無駄のあるとの情報⇒効率化への圧力
- 留意: 経済環境の近い地域間＝類似団体間での比較が有効

グループ	財政力指数	団体名	団体数
	(平成19年度～平成21年度)		
I	0.500以上～1.000未満	神奈川県、大阪府、千葉県、埼玉県、静岡県、茨城県、栃木県、京都府、兵庫県、福岡県、広島県、滋賀県、三重県、群馬県、岐阜県、岡山県、宮城県	17
II	0.400以上～0.500未満	石川県、香川県、長野県、富山県、山口県、福島県、奈良県、山梨県、福井県、新潟県、愛媛県	11
III	0.300以上～0.400未満	北海道、熊本県、大分県、和歌山県、佐賀県、山形県、青森県、徳島県、岩手県、宮崎県、鹿児島県	11
IV	0.300未満	長崎県、沖縄県、秋田県、鳥取県、高知県、島根県	6

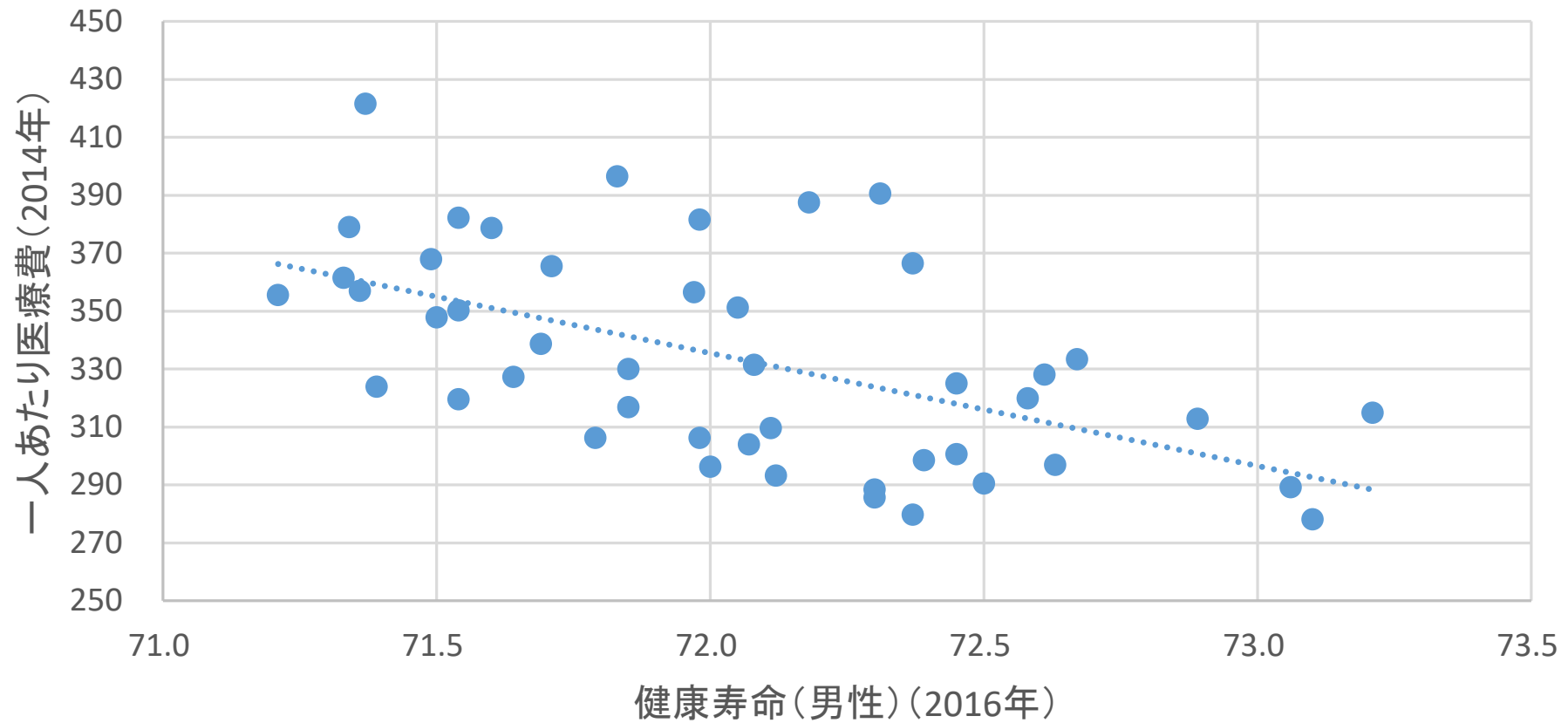
人口10万対病院病床数と都道府県別入院医療費相関

平成24年度の人口10万対病院病床数(総数)と都道府県別一人当たり入院医療費(市町村国保+後期高齢者医療)の相関係数は、0.919であり、高い相関がみられる。



出所: 社会保障審議会医療保険部会(平成26年10月15日)

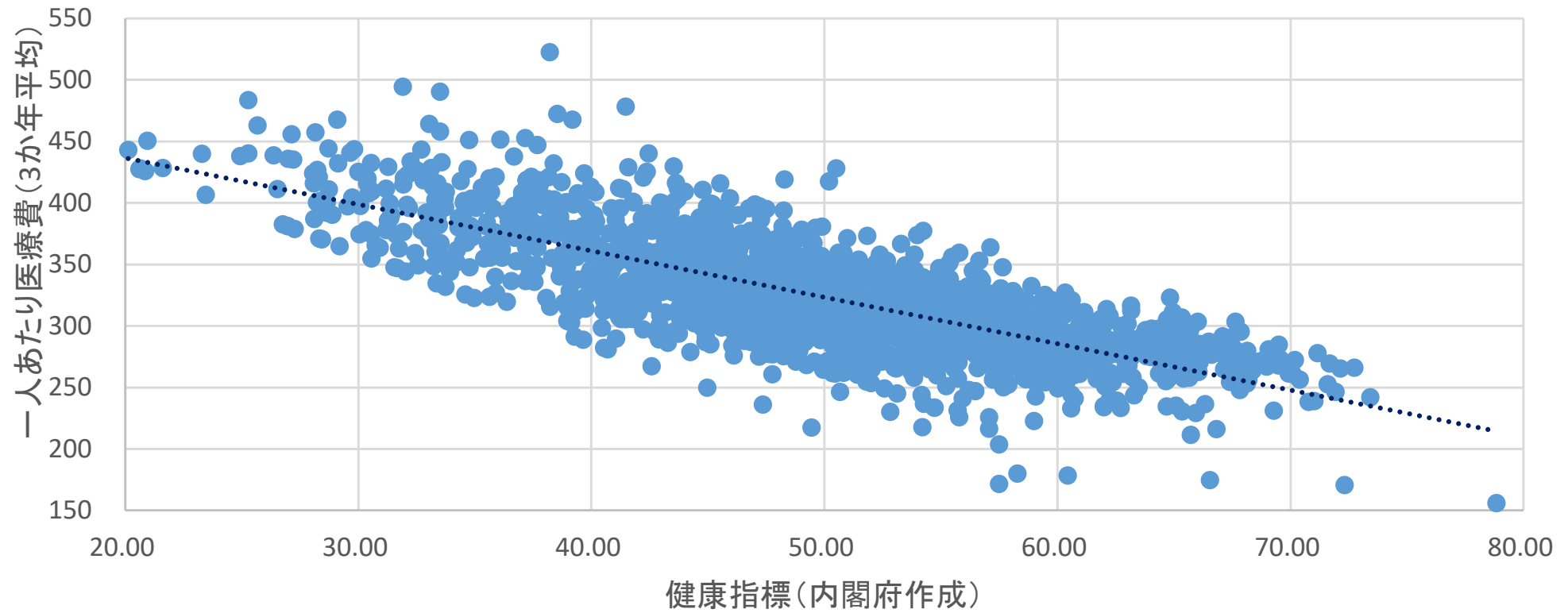
健康と医療費(都道府県)



データ出所:内閣府「見える化ポータルサイト」

健康と医療費(市町村)

2013年



データ出所: 内閣府「見える化ポータルサイト」

ロジックモデル

エビデンスを繋げる＝ロジックモデル

＜EBPM推進に係る追加的な検証の観点＞

（１）ロジックモデルの妥当性

- ①解決すべき課題、これに対応するために目指すアウトカム、アウトカムに影響を与えるアウトプットが具体且つ明確か。
- ②それぞれをつなぐロジックが妥当か（単なる相関関係でなく、事柄の間に原因と結果の関係（因果関係）が成立しているか。）。
- ③アウトカムは上位の政策・施策との整合性を確保しているか。
- ④成果目標の達成状況を踏まえ、アクティビティの修正を検討できるよう、成果指標、成果目標が十分に適切且つ明確になっているか。

（２）統計・データ、分析結果等による検証

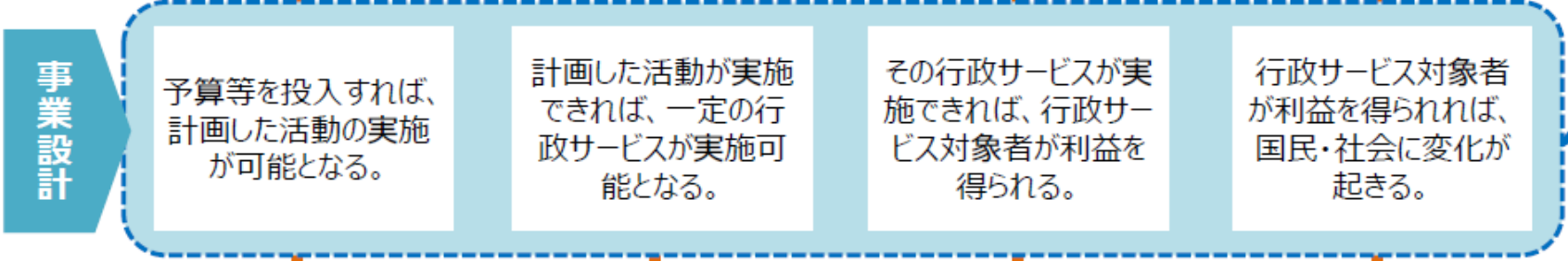
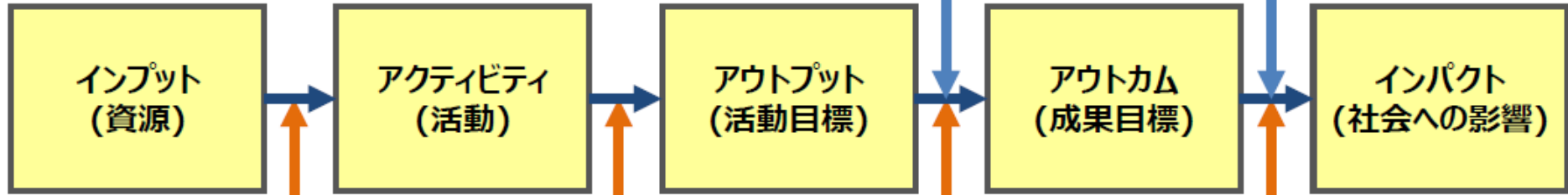
- ①ロジックモデルが前提とするロジックの妥当性や事業の有効性、課題認識の適正性を、統計・データ、分析結果等に基づいて裏付けているか確認し、不足があった場合には新たに統計・データの収集等を検討しているか。
- ②統計・データ、分析結果等の精度や活用方法の適切性を確認しているか。
- ③モデル事業では、本格展開等に要する情報・データを整理した上で、十分に当該情報・データを収集しているか。
- ④必要に応じて関係省庁から統計・データ等を収集しているか。
- ⑤統計・データの取得が難しい分野においても、まずは、統計・データが本当に取得できないかを検証しているか。

ロジックモデル（イメージ例）と評価方法

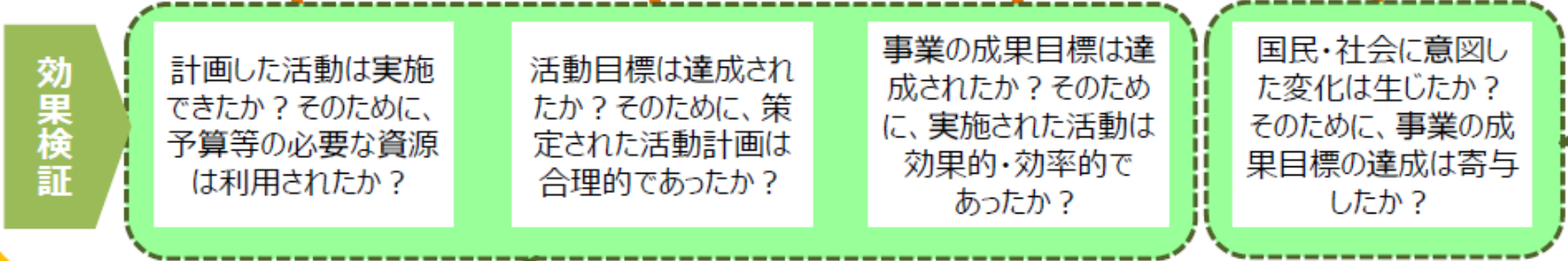
未定稿

そもそも政策として
行うべきか？

因果関係を説明できるエビデンスはあるか？
そのエビデンスの精度・評価方法は適切か？



政策目的達成までの道筋は適切か？



政策による社会状況への改善効果があったか？

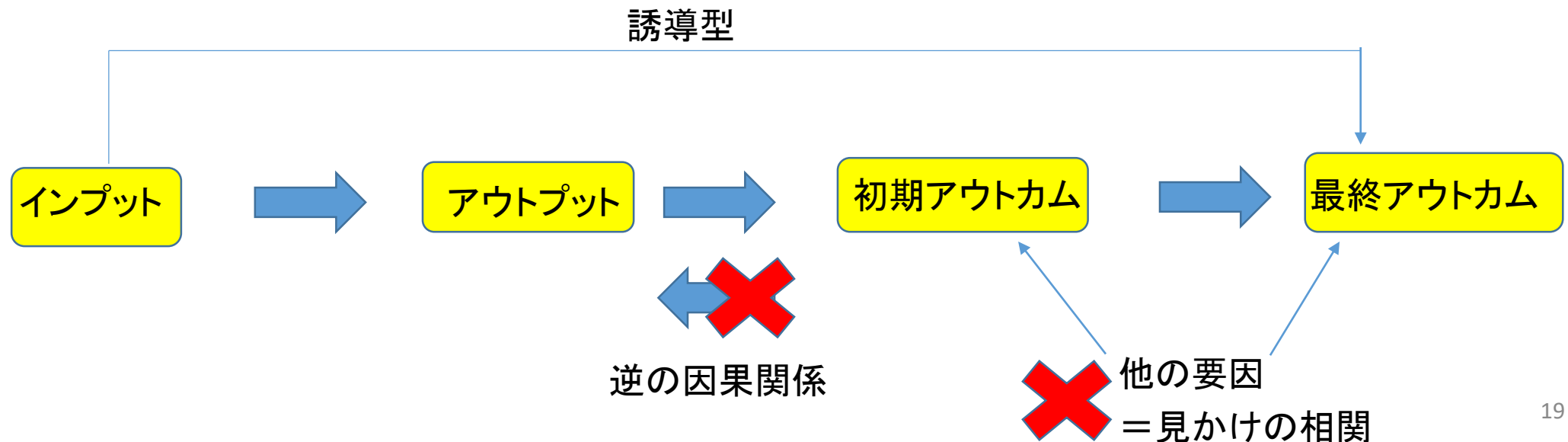
事業が意図された通り実施されたか？

事業実施の費用対効果は十分か？

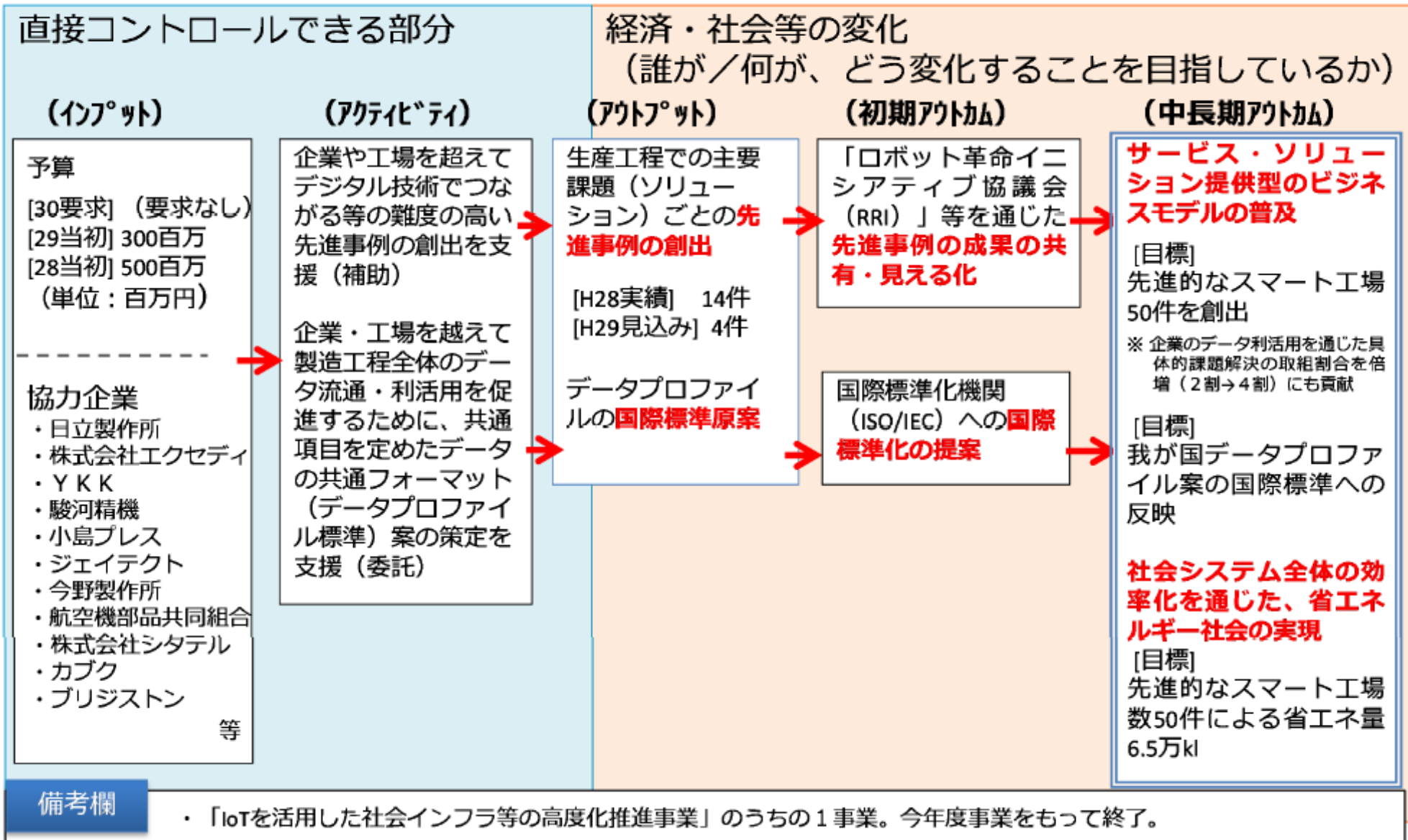
(出所) 行革事務局作成

ロジックモデルのポイント

- 因果関係(手段⇒成果)の誤謬(逆の因果関係、見せかけの相関)、「風吹けば桶屋が儲かる」(レトリック)の排除
 - ✓ エビデンス=統計なら、ロジックは理論・・・
- インプットから最終アウトカム(インパクト)に至るプロセスを明示
 - ✓ インプットと最終アウトカムの関係を示す(例:誘導型の回帰式)では因果関係は定かではない・・・



秋の行政事業レビュー配布資料：スマート工場実証事業のロジックモデル



データ分析

データ分析＝エビデンスを集める

- 記述統計から仮説検定へ
- 「EBPM(エビデンスに基づく政策立案)に関する有識者との意見交換会報告(議論の整理と課題等)」(総務省)
- 「分析統計は、統計学の手法でデータを解析して因果関係の推論を行うものである。政策の世界であれば、この政策によりこの結果が発生したのかという因果関係を分析するための統計手法。因果関係の推論のためには、必要なデータの集め方、処理の仕方、統計的な分析の手法などについて正しい手続き(手法)に則って分析する必要がある。」
- EBPM推進の「次の一手」に向けたヒント集～「EBPM夏の宿題」ヒアリングから～(平成29年11月29日 内閣官房行政改革推進本部事務局)
- 「仮に政策対象群の前後比較データしかなく、アウトプットとアウトカムの因果関係を示すには十分なデータを示せない場合であっても、既存統計のデータ中から類似の母集団のデータを抜き出して比較することにより、精緻な統計分析ではなくとも、一定程度有効な判断ができる。」

徴税の広域化の効果に関する分析

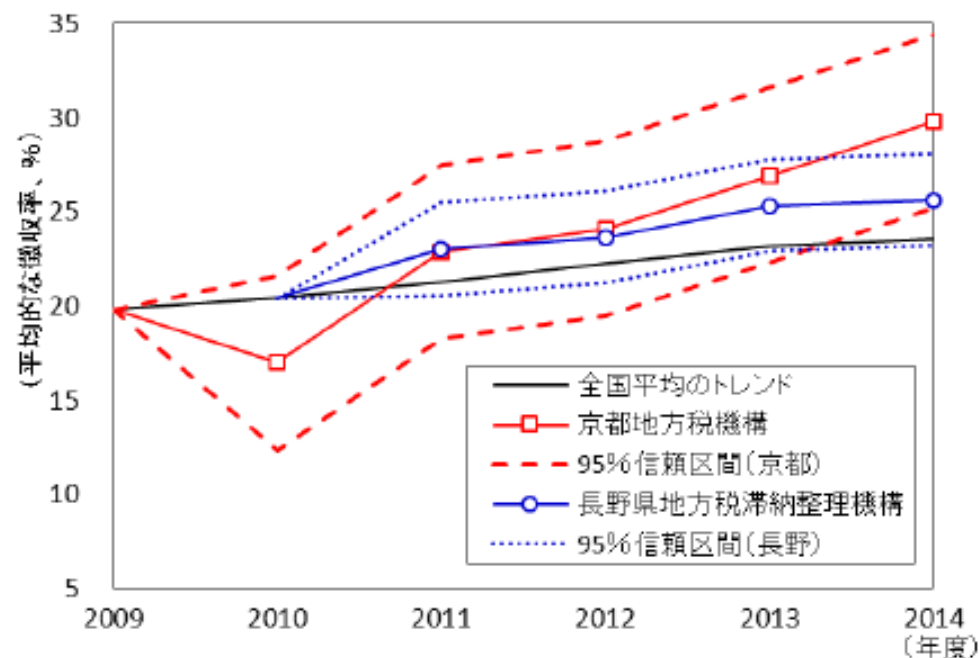
広域連合による市町村税の滞納整理事務の**広域化・共同化による徴収率の向上効果**について分析(清谷,土井 2017)

- 滞納整理事務の広域化・共同化について、広域連合の設立が効果をもたらす例が見られる。他の市町村と比較して、京都地方税機構は5年程度で6%ポイント程度、長野県地方税滞納整理機構は有意性は弱いものの3年程度で2%ポイント程度徴収率を向上させている。
- 滞納事案の移管の度合いなど、広域連合の活用の仕方の違いが、効果の発現に要する期間や効果の大きさの差の要因となっている可能性がある。各種の手法が効果を十分に発揮する条件を検証し、構成団体の実情に適した手法を選択して事務の共同化を進めることが必要。

図表2 広域連合構成団体における滞納事案と移管の状況(2014年度)

	京都地方税機構	長野県地方税滞納整理機構
①滞納繰越分調定済額(市町村)	63.7億円	181.0億円
②滞納繰越分調定済額(府・県)	57.4億円	44.2億円
③現年課税分未回収額(市町村)	14.9億円	36.8億円
④現年課税分未回収額(府・県)	17.7億円	10.7億円
⑤合計額	153.4億円	272.9億円
⑥移管額	125.4億円	24.4億円
⑦移管率(⑥/⑤)	81.6%	8.9%

図表1 滞納繰越分の徴収率の推計結果



【推計式(標本期間:2009年度-2014年度)】

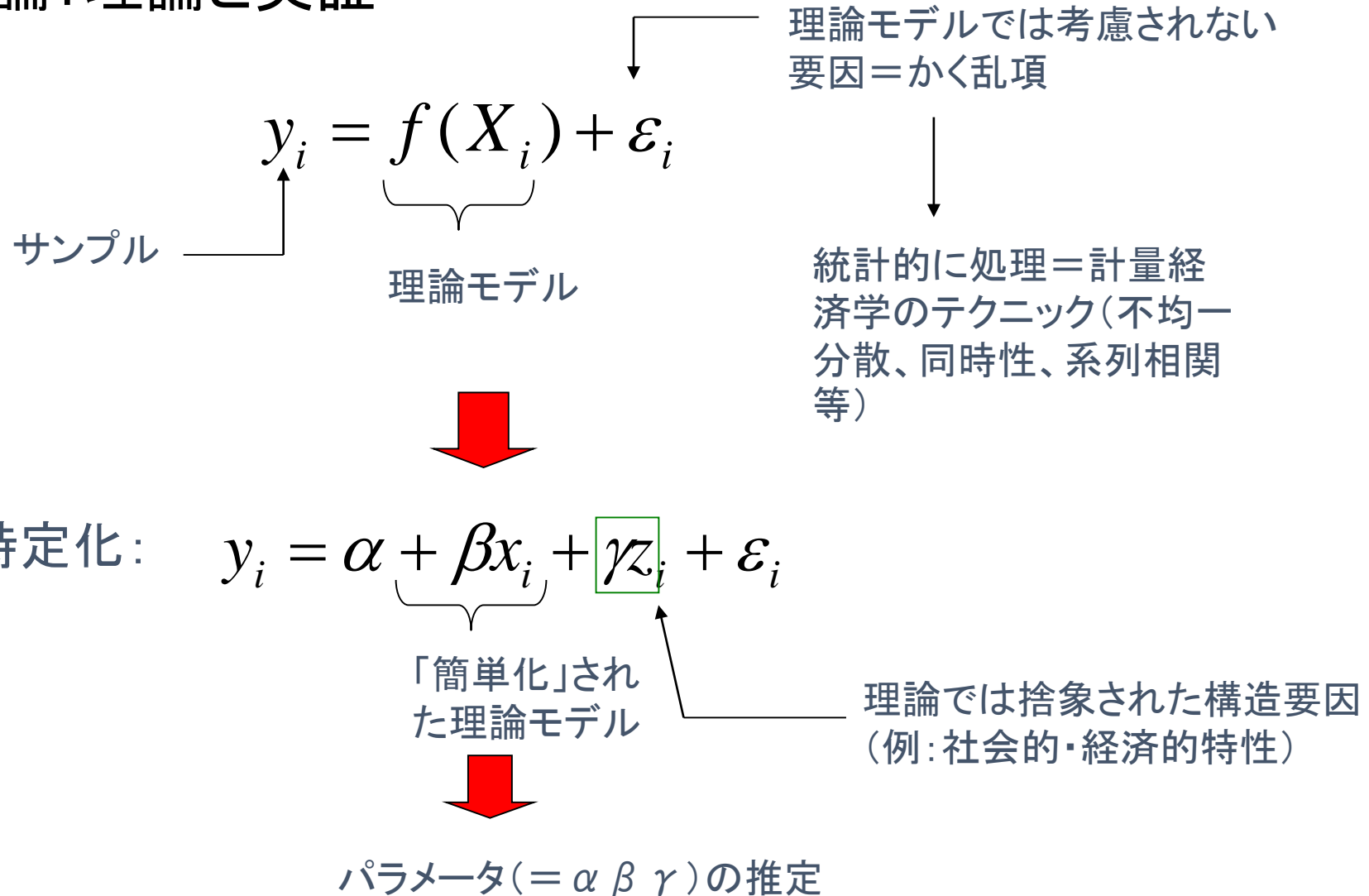
$$Y_{i,s,t} = \alpha + \gamma_s + \lambda_t + K'_{i,s,t} \delta_K + N'_{i,s,t} \delta_N + X'_{i,s,t} \beta + \varepsilon_{i,s,t}$$

$Y_{i,s,t}$: 徴収率(市町村 i , 都道府県 s , 年度 t)、 γ_s : 都道府県ダミー

λ_t : 年度ダミー、 δ_K, δ_N : 広域連合ダミー(京都、長野)、

$X_{i,s,t}$: その他説明変数(人口/可住面積、1人当たり課税所得)

再論：理論と実証



地方分権と経済成長

- 地方分権は経済成長に寄与するか？
- ✓ 地域のニーズに即した活性化・優良事例の横展開OR協調の失敗？
- 異なる理論的帰結(仮説)⇒実証による検証

□ 成長率 it = 定数項 + α * 分権度 it + 操作変数(マトリックス) it * γ (ベクトル) + 誤差項 it

地方分権の帰結	経済成長への影響
分権化定理 = 地域のニーズに即した経済活性化	+
協調の失敗 = インフラの重複投資など	-
近隣窮乏化政策 = 租税競争・規制など	-

Table 1. The link between decentralization and economic performance

Author (year)	Sample	Period	Findings
Akai and Sakata (2002)	USA	1988–1996	Positive and significant
Baskaran and Feld (2009)	23 OECD countries	1975–2001	Negative, but not robust
Davoodi and Zou (1998)	46 countries	1970–1989	Developing: negative, but not significant OECD: no relationship
Iimi (2005)	51 countries	1997–2001	Positive and significant
Lin and Liu (2000)	China	1970–1993	Positive and significant
Rodríguez-Pose and Bwire (2004)	Germany, India, Italy, Mexico, Spain and USA	Different periods until 2001	Mostly insignificant, with the exceptions of Mexico, the US, and, partially, India, where it becomes negative
Stansel (2005)	US metropolitan areas	1960–1990	Positive and significant
Thießen (2003)	26 countries	1973–1998	Hump-shaped relationship
Thornton (2007)	19 OECD countries	1980–2000	Not statistically significant
Woller and Phillips (1998)	23 less developed countries (LDCs)	1974–1991	No relationship
Zhang and Zou (1998)	China	1980–1992	Negative and significant
Zhang and Zou (2001)	China	1987–1993	Negative and significant

“Is fiscal decentralization harmful for economic growth? Evidence from the OECD countries” Andres Rodríguez-Pose and Roberto Ezcurra (2011)

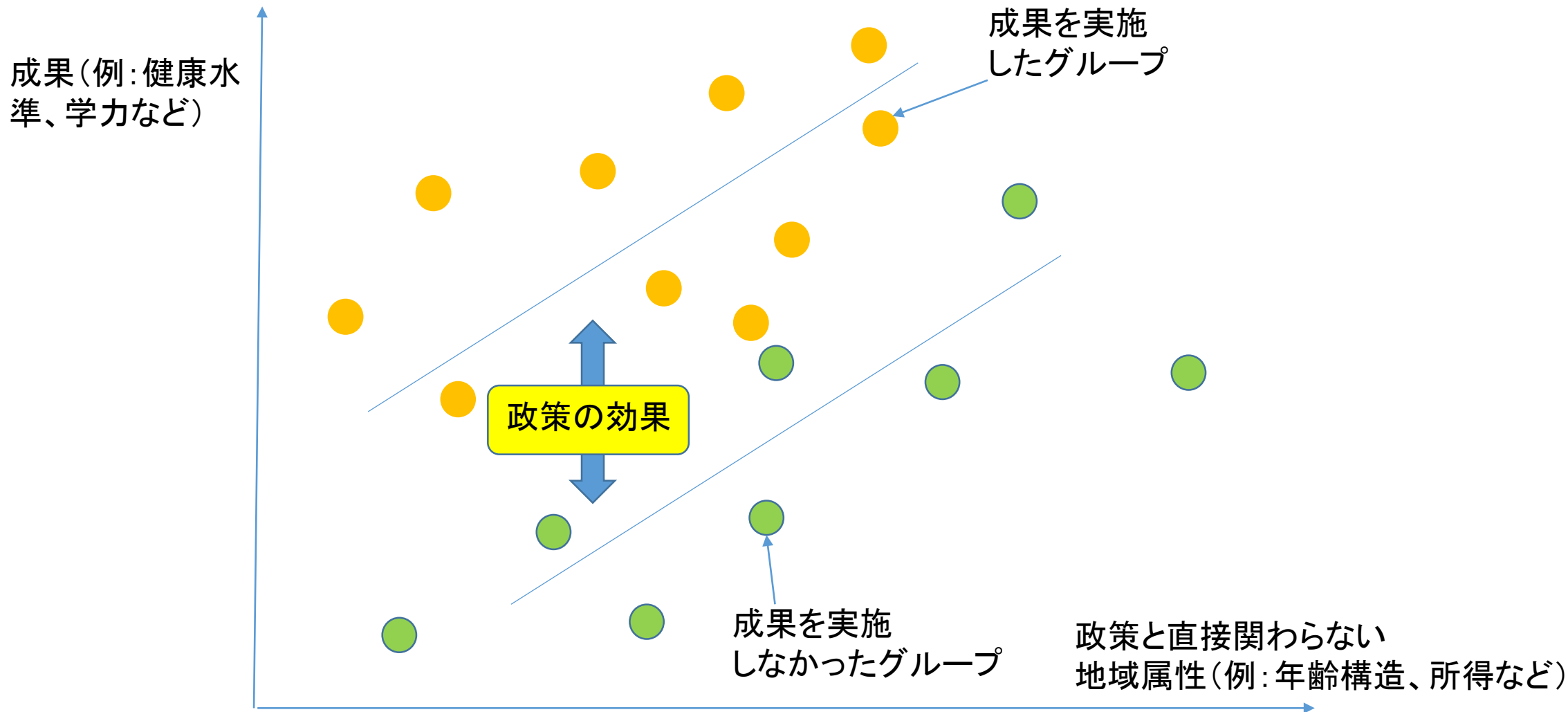
Table 4. The impact of the degree of decentralization of total expenditure on economic growth

Explanatory variables	(4.1)	(4.2)	(4.3)	(4.4)	(4.5)	(4.6)	(4.7)
Constant	0.034*** (0.004)	0.044*** (0.006)	0.058 (0.038)	0.067* (0.039)	0.069* (0.038)	0.080** (0.040)	0.219*** (0.043)
Fiscal decentralization: total expenditure	-0.029*** (0.009)	-0.019** (0.009)	-0.052*** (0.011)	-0.090* (0.049)	-0.051*** (0.012)	-0.092* (0.048)	-0.031*** (0.011)
(Fiscal decentralization: total expenditure) ²				0.045 (0.052)		0.049 (0.051)	
Political decentralization (Schneider)		-0.004 (0.006)			0.006 (0.007)	0.006 (0.007)	
Political decentralization (Hooghe et al.)							-0.002** (0.001)
Administrative decentralization		-0.022** (0.009)			-0.011* (0.006)	-0.011* (0.006)	-0.010 (0.006)

$$g_{(t+5)-t}^c = \alpha + \beta F D_t^c + \delta P D^c + \gamma A D^c + \theta X_t^c + \varepsilon_t^c$$

“Is fiscal decentralization harmful for economic growth? Evidence from the OECD countries” Andres Rodriguez-Pose and Roberto Ezcurra(2011)

図表3: 政策効果の実証



実証のデザイン＝エビデンスを作る

- 政策効果の正しい検証には処置群と対称群が恣意性のない形で「ランダム」に分かれていることが理想

□ サンプルバイアス

- ✓ 例:「手上げ方式」による実験的な規制緩和や先駆的な事業⇒政策の実施自体が内生的な選択

- 事後的に観察されるデータを分析する場合

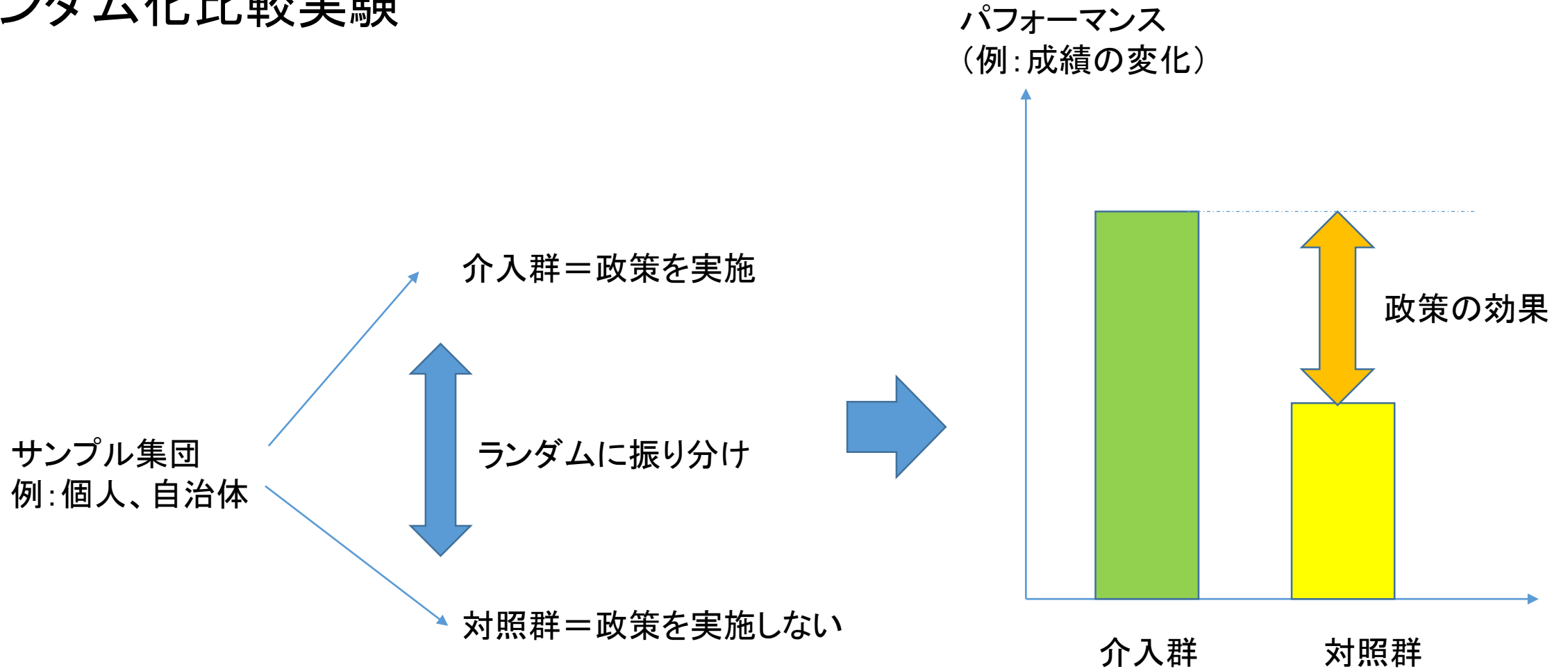
□ プロペンシティ・スコアマッチング＝処置群と対照群を選ぶにあたって個人であれば年齢・性別、学歴など属性の近いサンプル同士を比較(＝マッチング)

□ ヘックマン推計グループの別れ方・政策実施の内生性(サンプル・バイアス)を織り込んだ計量経済学のテクニックを駆使

- 事前にデータを生成する場合

□ ランダム化比較実験＝政府が政策を行う地域、あるいはプログラムに参加する個人・自治体をランダムに選ぶよう実証をデザイン

ランダム化比較実験



DID (Difference in Difference)分析

- パネルデータで処置群と対照群のパフォーマンス変化の「差」を検証

回帰式

$$y_{it} = \alpha + \delta C_i + \lambda T_t + \gamma T_t * C_i + X_{it} \beta + \varepsilon_{it}$$



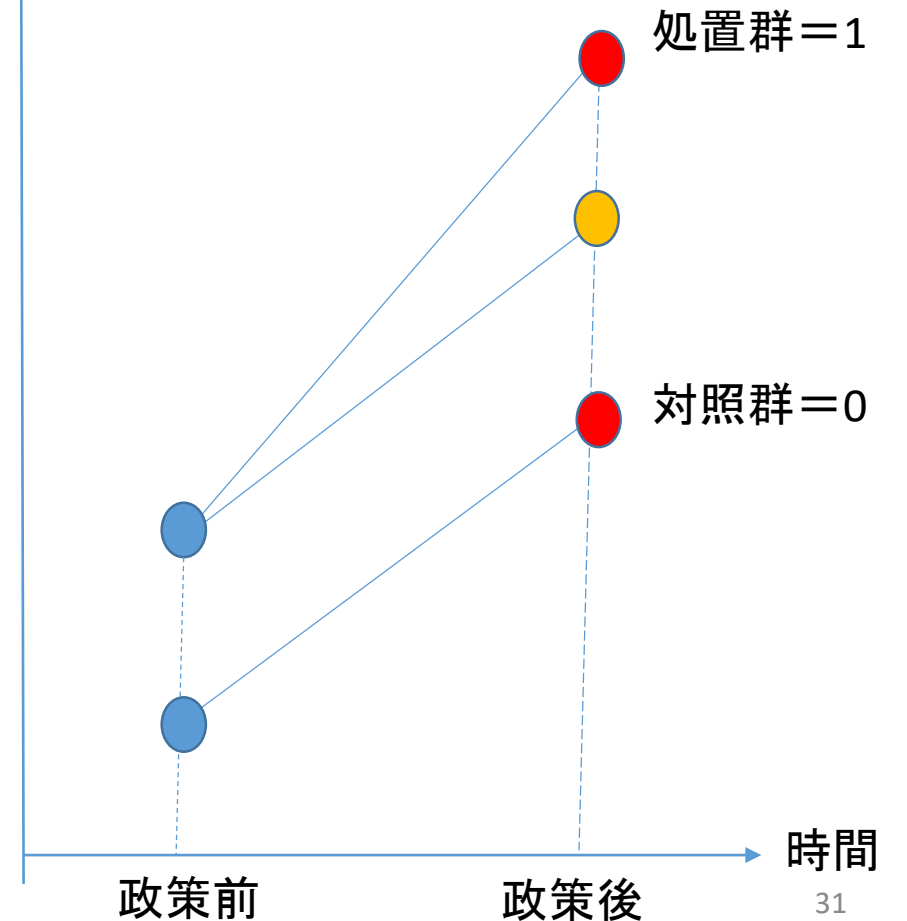
グループ内の変化

$$\Delta y_{1t} = \lambda + \gamma \quad \Delta y_{0t} = \lambda$$

グループ間の
変化の差

$$\Delta y_{1t} - \Delta y_{0t} = \gamma$$

指標(パフォーマンス)



「広域周遊観光促進のための観光地域支援事業」における採択事例

受入環境整備

エリア：九州
実施主体：九州観光推進機構

- 支援対象の例
- ・ 二次交通実証実験
- ・ 人材育成セミナー実施
- ・ 多言語観光案内アプリ整備
- ・ 多言語HPによる情報提供

■ 通訳ガイド活用推進

【事業内容】

九州地域限定の地域限定特例通訳案内士が261名（※）合格しているが、活動人数が少ないため、通訳ガイドのスキルアップ実務研修や旅行会社、人材派遣会社とのマッチングセミナーを実施し、通訳ガイドの活用促進を図った。

※平成30年3月末時点

取組成果

- ・ 福岡、鹿児島等において実施した実務研修（合計72名の通訳ガイド等が出席）やマッチングセミナーにより、通訳ガイドの活動人数が34名から60名に増加し、通訳ガイドにより案内される観光客も年間2,352名から3,499名に増加した。



ガイド研修の様子



マッチングセミナーの様子

情報発信・PR

エリア：中国（山陰）
実施主体：山陰インバウンド機構

- 支援対象の例
- ・ 商談会・旅行博等イベント出展
- ・ メディア、インフルエンサー招請
- ・ WEB・SNSを活用した広告
- ・ プロモーション素材の作成

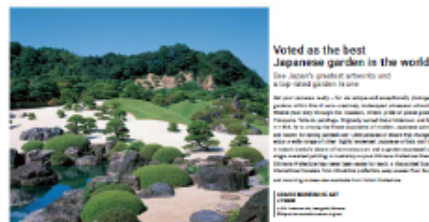
■ 「緑の道」魅力度向上による滞在促進

【事業内容】

外国人旅行者の滞在時間の延長や、満足度を向上させるため、国立公園満喫プロジェクトや農山漁村地域関連の新たなコンテンツのプロモーション素材を作成し、日本政府観光局（JNTO）のWEBサイトに山陰エリアの記事を掲載した。

取組成果

- ・ JNTO本部経由で問い合わせてきたアメリカの旅行会社の山陰視察を案内する機会が得られた結果、その後の具体的な商品化につながり、平成31年3月～11月上旬で、183名（山陰での549泊）の誘客が実現。



JNTO掲載記事例



旅行会社の山陰視察

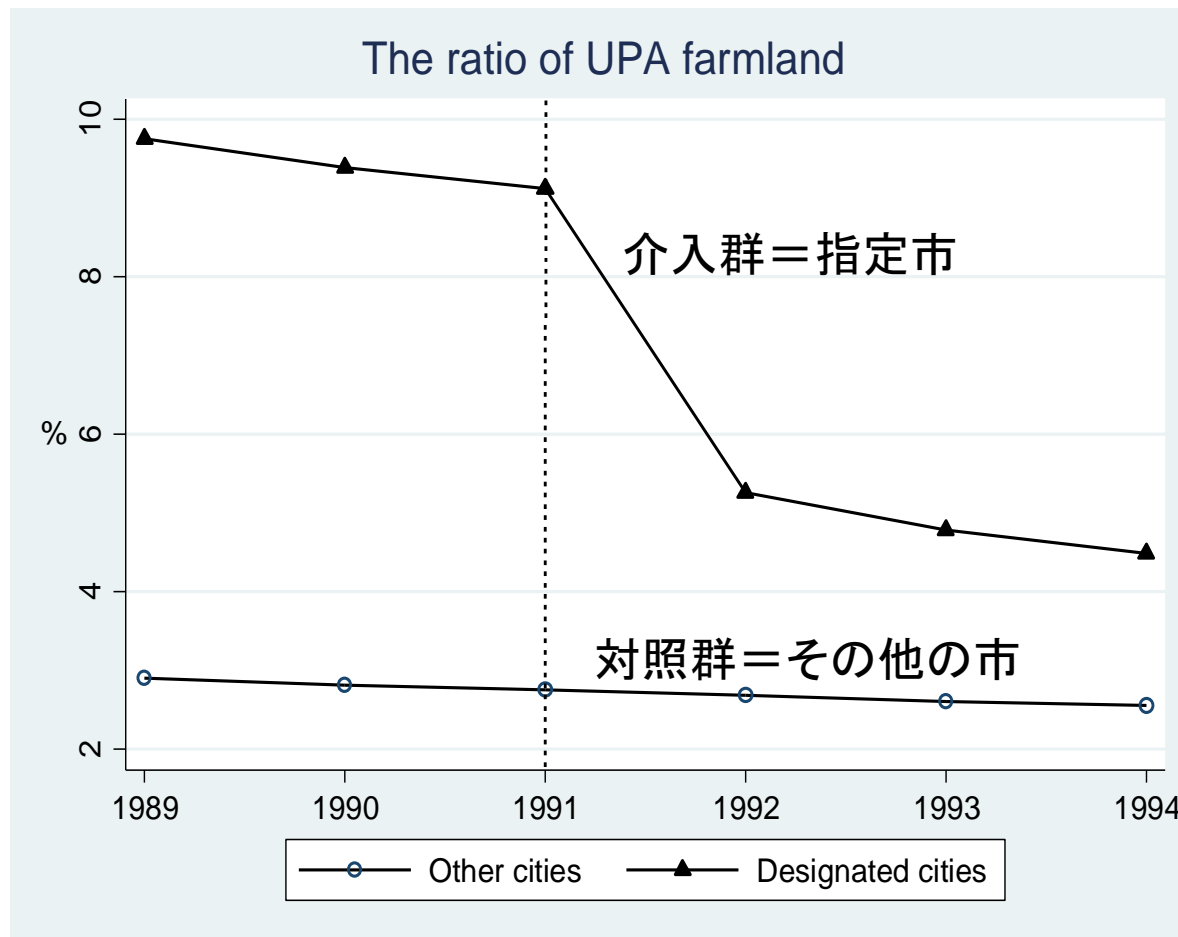
比較対象
＝コントロール
グループ
は??

自然実験(?) : 1992年度固定資産税改革

Miyazaki and Sato (2019)

市街化区域内農地の変化

- 生産緑地法・税制改正
 - 生産緑地地区の指定要件が大幅に緩和される一方、三大都市圏の特定市にある市街化区域内農地は、(1)「保全すべき農地」として生産緑地地区の指定(30年の営農義務)を受けるか、(2)宅地並みの税負担を甘受するか、いずれかの選択を迫られた
 - 改革の狙い = 三大都市圏における住宅供給の拡大
 - 改革の結果 = 市街化区域内(宅地並み課税)農地が減少する一方、住宅供給は増えなかった
- ⇒ 多くの農地が生産緑地に転換
- ✓ 「2022年問題」へ

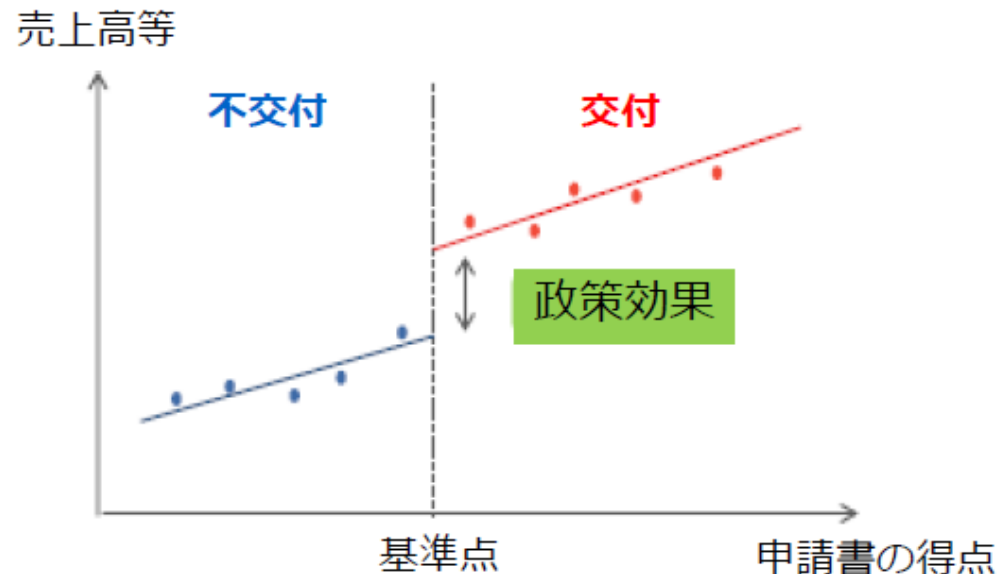


$$L_{it} = \beta_0 + \beta_1 T_i + \beta_2 REFORM_t + \beta_3 (T_i \times REFORM_t) + \beta_4 C_{it} + \varepsilon_{it}$$

不連続回帰デザイン

- 中小企業庁の戦略的基盤技術高度化支援事業（通称：サポイン事業）を対象として、効果測定を委託調査にて実施中。
- 具体的には、分析手法として、**回帰分断デザイン（Regression Discontinuity Design, RDD）**等を採用し、補助金交付審査の基準点近傍にいる企業（ギリギリ審査を通った企業とギリギリ審査に通らなかった企業）を対象に、補助金交付が売上高、従業員数等に与えた影響を分析中（年度末以降公表予定）。

回帰分断デザインに基づく効果測定のイメージ

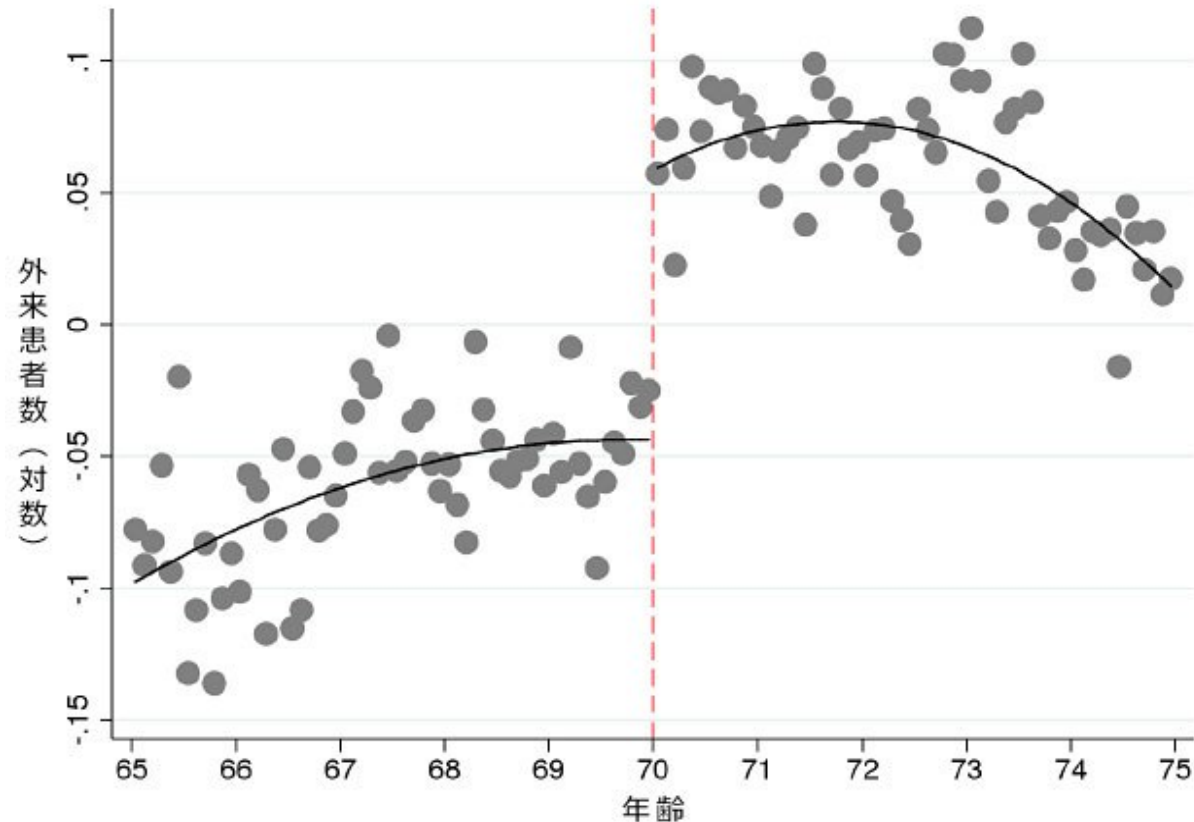


図表5: 不連続回帰デザイン

- 不連続回帰デザイン=類似した集団が異なる制度・政策に直面したときの行動・効果の違いを検証

例:

- ✓ 医療の自己負担は70歳で1割に(旧制度)
- ✓ 類似団体=70歳前後の個人
⇒70歳で受診率が不連続に増加
⇒低い自己負担に反応



行政事業レビュー

秋のレビューにおける「EBPMの試行的検証」の実施について

- 29年秋の年次公開検証(秋のレビュー)において、「EBPMの試行的検証」としてモデル事業及び複数省庁関連事業の2テーマについて、外部有識者による検証を実施。

【EBPMの試行的検証(11月15日)における対象事業】

<モデル事業>

- ・次世代施設園芸拡大支援事業 【農水省】
- ・IoTを活用した社会インフラ等の高度化推進事業(うち、製造分野:スマート工場実証事業) 【経産省】
- ・情報通信技術を活用した教育振興事業(うち、情報教育の推進等に関する調査研究) 【文科省】

<複数省庁関連事業>

- ・建設労働者雇用安定支援事業費 【厚労省】
- ・建設業における女性の働き方改革の推進 【国交省】

【取りまとめ(12月7日行政改革推進会議)概要】

- 問題解決の必要性、事業目的と達成手段の合理性をロジックモデルを用いて精査することが必要。
- ロジックモデルの設定と合わせて、エビデンスの信頼性の検証を行うことが必要。また、有意義な分析を行うため、事業対象と対象以外の比較による事業効果の識別などの取組を行うことも重要。
- モデル事業では、モデル実施後の政策の決定と本格展開のための情報・データを、十分に収集可能な事業設計とすることが必要。
- 複数省庁関連事業では、事業の基本設計であるロジックモデルや、統計・データ等が関係省庁間で連携・共有されるよう検討することが必要。

【論点】 全事業共通

- ① 統計・データ等に基づく現状分析を踏まえて、**明確な事業目的が検討・設定**されているか。
- ② 事業目的を達成して明確な効果を発現させるために、ロジックモデルや統計・データ等に基づき、**最適な手段となるよう事前の検討**が行われているか。
- ③ 事業実施により当初意図した効果が発現したかどうか検証するために、ロジックモデルや統計・データ等に基づき、**最適な手段であったかどうかの事後的な検討**が行われているか。
- ④ ロジックモデルの因果関係が統計・データ等に基づいて適切に説明されるよう具体的な検討が行われているか。インプットからインパクトまで積み上げる場合も、インパクトからインプットまで掘り下げる場合も、**因果関係に破綻・飛躍がないよう意識した検討**が行われているか。
- ⑤ ロジックモデルの各要素や因果関係を説明する際の**統計・データ等の有無や無い場合の理由が適切かどうかの検討**が行われているか。また、統計・データ等を**エビデンスとして用いる際の精度や評価方法が適切かどうかの検討**が行われているか。

E B P Mの試行的実践の進め方（基本的な考え方）

行政事業レビューにおけるE B P M（証拠に基づく政策立案）の推進に係る取組として、公開プロセスで「E B P Mの試行的実践」（平成30年3月28日第31回行政改革推進会議）を行うこととしているが、「E B P Mの試行的実践」はE B P Mの考え方を各府省に定着させる観点から実施するものであることから、予算削減や事業の廃止ありきでなく、ロジックモデルやデータ等のエビデンスを用いて、事業をより効果的なものへ改善していくための取組であることを基本として実施することとされている。

< E B P M推進に係る追加的な検証の観点 >

（1）ロジックモデルの妥当性

- ①解決すべき課題、これに対応するために目指すアウトカム、アウトカムに影響を与えるアウトプットが具体且つ明確か。
- ②それぞれをつなぐロジックが妥当か（単なる相関関係でなく、事柄の間に原因と結果の関係（因果関係）が成立しているか。）。
- ③アウトカムは上位の政策・施策との整合性を確保しているか。
- ④成果目標の達成状況を踏まえ、アクティビティの修正を検討できるよう、成果指標、成果目標が十分に適切且つ明確になっているか。

（2）統計・データ、分析結果等による検証

- ①ロジックモデルが前提とするロジックの妥当性や事業の有効性、課題認識の適正性を、統計・データ、分析結果等に基づいて裏付けているか確認し、不足があった場合には新たに統計・データの収集等を検討しているか。
 - ②統計・データ、分析結果等の精度や活用方法の適切性を確認しているか。
 - ③モデル事業では、本格展開等に要する情報・データを整理した上で、十分に当該情報・データを収集しているか。
 - ④必要に応じて関係省庁から統計・データ等を収集しているか。
 - ⑤統計・データの取得が難しい分野においても、まずは、統計・データが本当に取得できないかを検証しているか。
- その上で、統計・データの取得が困難な部分があれば、他の検証方法の検討等を行っているか。

離島振興基本方針の概要

平成25年3月29日 総務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、
経済産業省、国土交通省、環境省 告示第一号

離島振興基本方針のポイント

- ・法の施行に当たり、離島振興対策実施地域の振興を図るための離島振興基本方針を国が策定。
- ・具体の指針については、法第3条第2項に掲げる各事項に関し記述。
- ・関係都道県は離島振興基本方針に基づき、離島振興計画を定めることができる。

離島の振興の方向

- ・自立的発展の促進、生活の安定、福祉の向上、地域間交流の促進の観点から、離島地域の活力を維持・向上させる取組を推進。
- ・地域資源の新たな発掘及び付加価値を向上させる取組等を促進。
- ・行政だけではなく多様な民間主体の発意及び活動を地域づくりに生かす取組を推進。
- ・生活圏を考慮し、圏域内の集落連携や機能分担等を踏まえ、効率的な離島振興施策を推進。

離島振興計画の策定に当たって指針となるべき基本的事項

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| (1) 交通通信の確保 | (8) 教育及び文化の振興 |
| (2) 農林水産業、商工業等の産業振興・資源開発の促進 | (9) 観光の開発 |
| (3) 雇用機会の拡充、職業能力の開発その他の就業促進 | (10) 国内及び国外の地域との交流の促進 |
| (4) 生活環境の整備 | (11) 自然環境の保全及び再生 |
| (5) 医療の確保等 | (12) 再生可能エネルギーの利用その他のエネルギー対策 |
| (6) 介護サービスの確保等 | (13) 防災対策 |
| (7) 高齢者の福祉その他の福祉の増進 | (14) 人材の確保・育成 |

離島活性化交付金

平成30年度予算額:15.5億円(対前年度比:1.00倍)

目的

平成25年度から施行された改正離島振興法を踏まえ、定住の促進を図るため創設した離島活性化交付金を活用し、海上輸送費の軽減等戦略産業の育成による雇用拡大等の定住促進、観光の推進等による交流の拡大促進、安全・安心な定住条件の整備強化等の取組を支援する。

- ◆事業実施主体:都道府県、市町村、民間団体
- ◆対象事業:以下の事業メニューに該当するもの
- ◆補助率:都道府県、市町村、一部事務組合…予算の範囲内で各事業の1/2以内
民間団体…予算の範囲内で各事業の1/3以内
(国の負担額は、地方公共団体の負担額と同額までとし、都道府県、市町村、一部事務組合を通じた間接補助とする。)
- ※流通効率化関連施設整備等事業は、民間団体であっても1/2以内
- ※特定有人国境離島地域に係る輸送費支援は、6/10以内
(国の負担額は、地方公共団体の負担額の3倍を超えないものとする。)
- ◆事業期間:原則として3年以内
- ◆成果目標:あらかじめ提出する事業計画において、定量的な成果目標を設定

○「定住促進」事業

産業活性化事業

- 雇用機会の創出のための戦略産品開発
- 戦略産品の移出に係る輸送費支援
- 原材料等の移入に係る輸送費支援
- ※輸送費支援は、3年経過後も同品目による継続可能。

定住誘引事業

- U・J・Iターン希望者のための情報提供
- 空家改修等の人材受入れのための施設整備
- 定住希望者の生活上必要な知識の習得機会の提供

流通効率化関連施設整備等事業

- 倉庫、荷さばき施設、荷役機材、冷凍・冷蔵庫の整備
- 品質・衛生管理高度化機材の整備(特定有人国境離島地域のみ)

○「交流促進」事業

離島における地域情報の発信

- PR映像、パンフレットの制作
- イベントにおけるPR活動

交流拡大のための仕掛けづくり

- 観光地域づくり推進主体立上げ
- 滞在交流型観光のプログラム作成
- 交流人口の拡大に必要なトイレ改修

島外住民との交流の実施の推進

- 離島留学、交流イベント開催

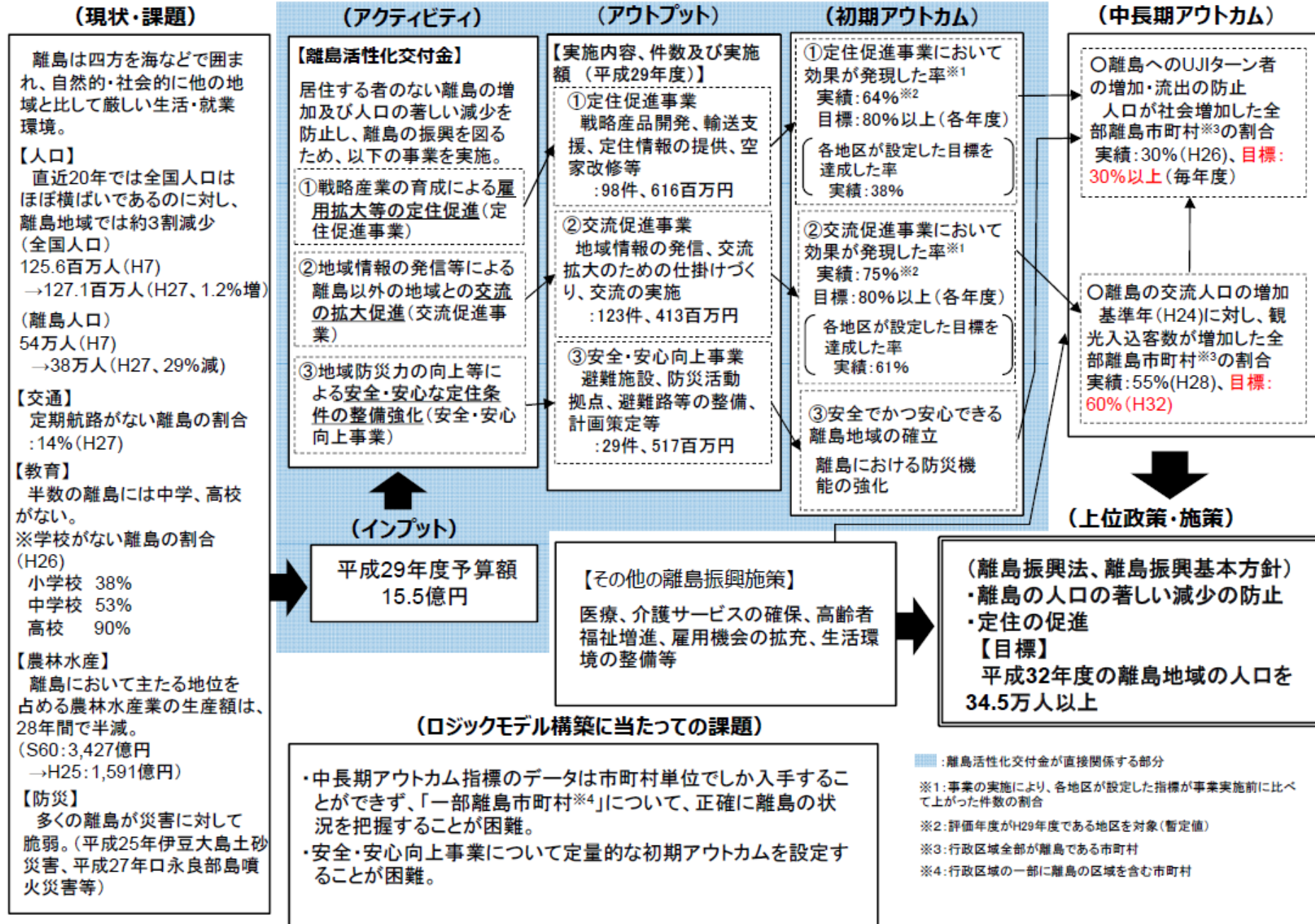
○「安全安心向上」事業

防災機能強化事業

- 避難施設整備
- 既存防災拠点の改修等
- 避難階段、案内板等簡易な施設の整備
- 緊急時物資等輸送施設の整備
- 災害応急対策施設の整備

計画策定等事業

- 地域防災計画修正事業
- 災害時エネルギー確保のための調査・計画策定



実証事業

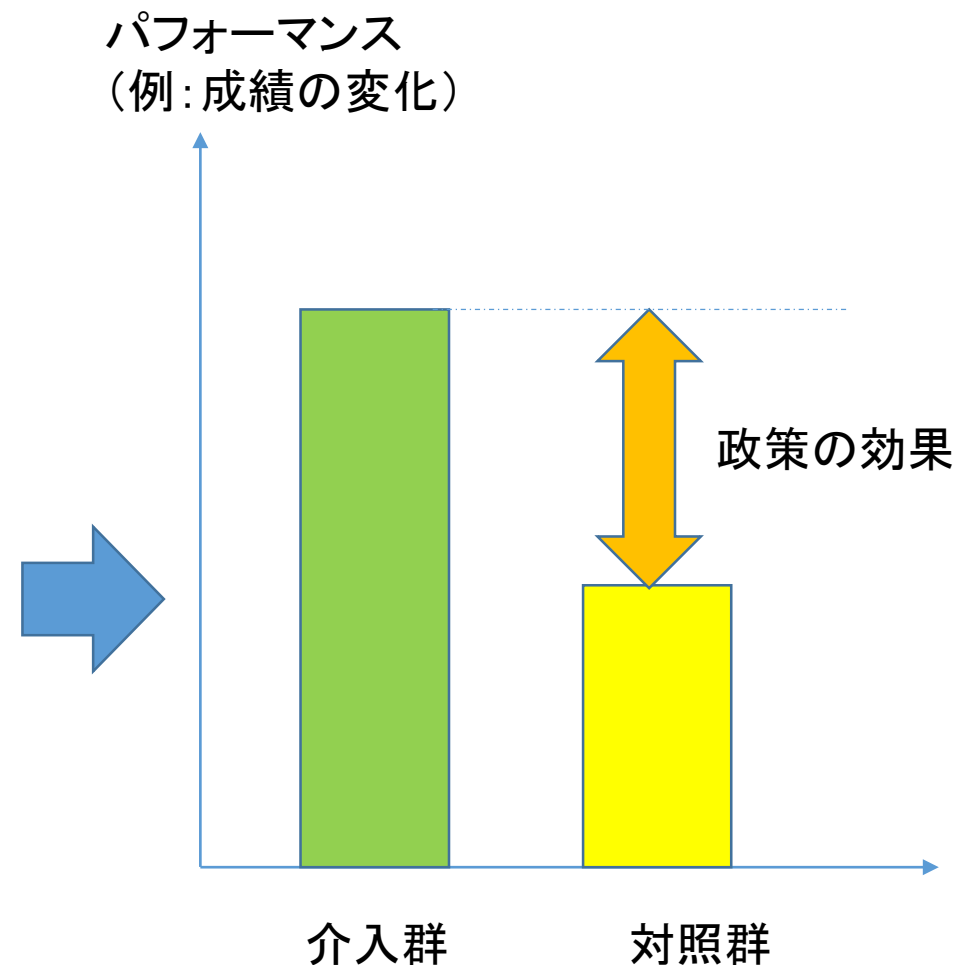
- EBPM推進の「次の一手」に向けたヒント集 ～「EBPM夏の宿題」ヒアリングから～

平成 29 年 11 月 29 日 内閣官房行政改革推進本部事務局

- モデル事業については、一種の社会実験として、事前に立てた仮説に対する事後の成果をしっかりと検証できることが大切。
- 事業の実施に当たっては、ロジックモデルで仮説を立て、検証に必要なデータを収集できるよう、事業の仕組みを構築しておくことが必要。
- 例えば、モデル事業の対象として選定された者とモデル事業に選定されなかった者との比較を用いるなどして、事業の効果を識別できるようにしていくべき

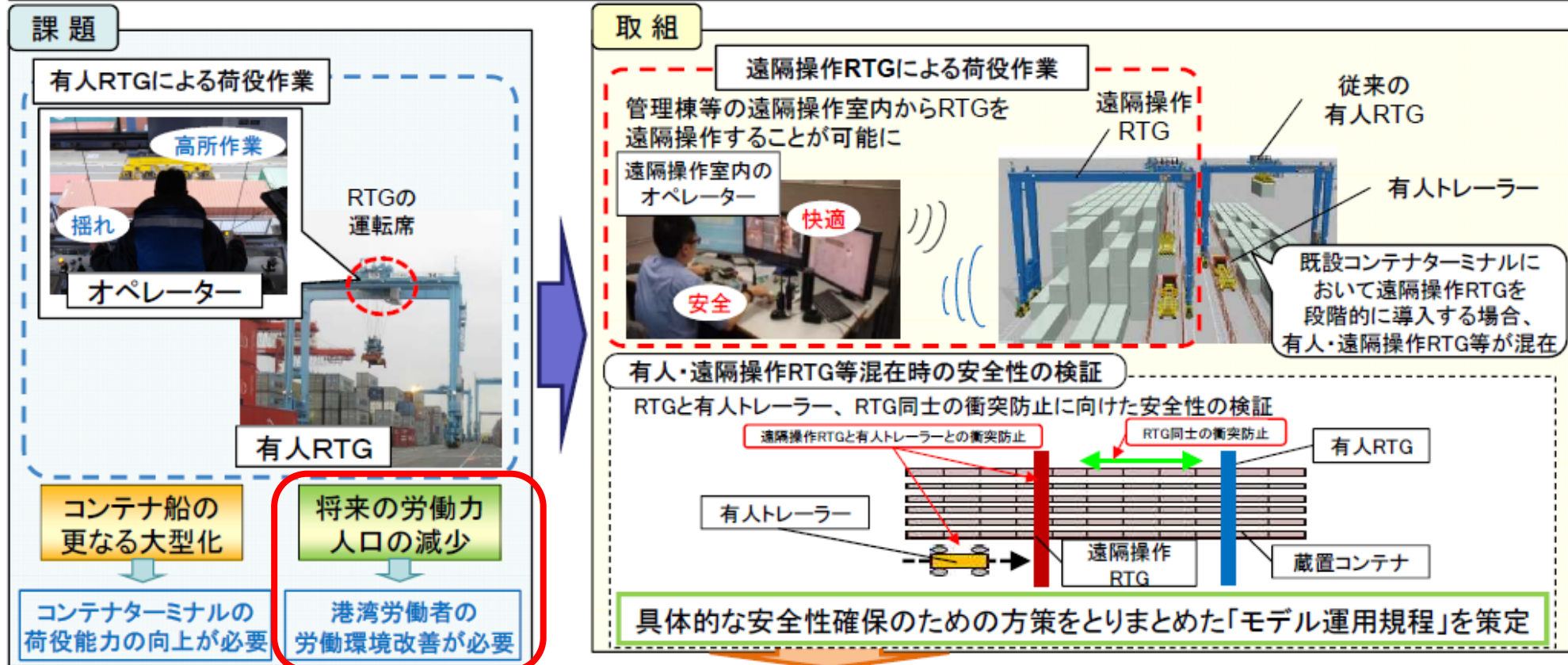
□ 事後的検証が可能なように実証実験をデザイン、データを収集

✓ ポイント: 実験対象にならないグループ(=対照群)のデータも必要



(1) 荷役システム高度化実証事業の概要

- コンテナ船の更なる大型化(1寄港当たりのコンテナ積卸個数の増加)に対応した荷役能力の向上が求められていることに加え、将来の労働力人口の減少や高齢化に対応するための港湾労働者の労働環境改善が必要となっている。
 - これらへの対応として、既設コンテナターミナルにおいて**荷役機械(以下RTG*)の遠隔操作化**を導入することが考えられるが、その場合、有人・遠隔操作RTG等がターミナル内に混在することとなる。
 - この場合、荷役の安全性確保の方策が重要となるが、現在のところ明確な指針等が存在しないため、平成28年度以降3年間実証を行い、指針となる「モデル運用規程」を国が策定する。
- ※RTG・・・Rubber Tired Gantry craneの略で、タイヤ式門型クレーンのこと



既設コンテナターミナルへの遠隔操作RTGの導入環境を整備し、民間事業者による導入を促進

遠隔操作RTGの導入によるターミナル荷役能力向上とオペレーターの労働環境改善

行政事業レビュー公開プロセス(平成30年度)

□ 事業名: 国際戦略港湾コンテナターミナル高度化 実証事業

□ 評価結果: 事業全体の抜本的な改善

□ コメント:

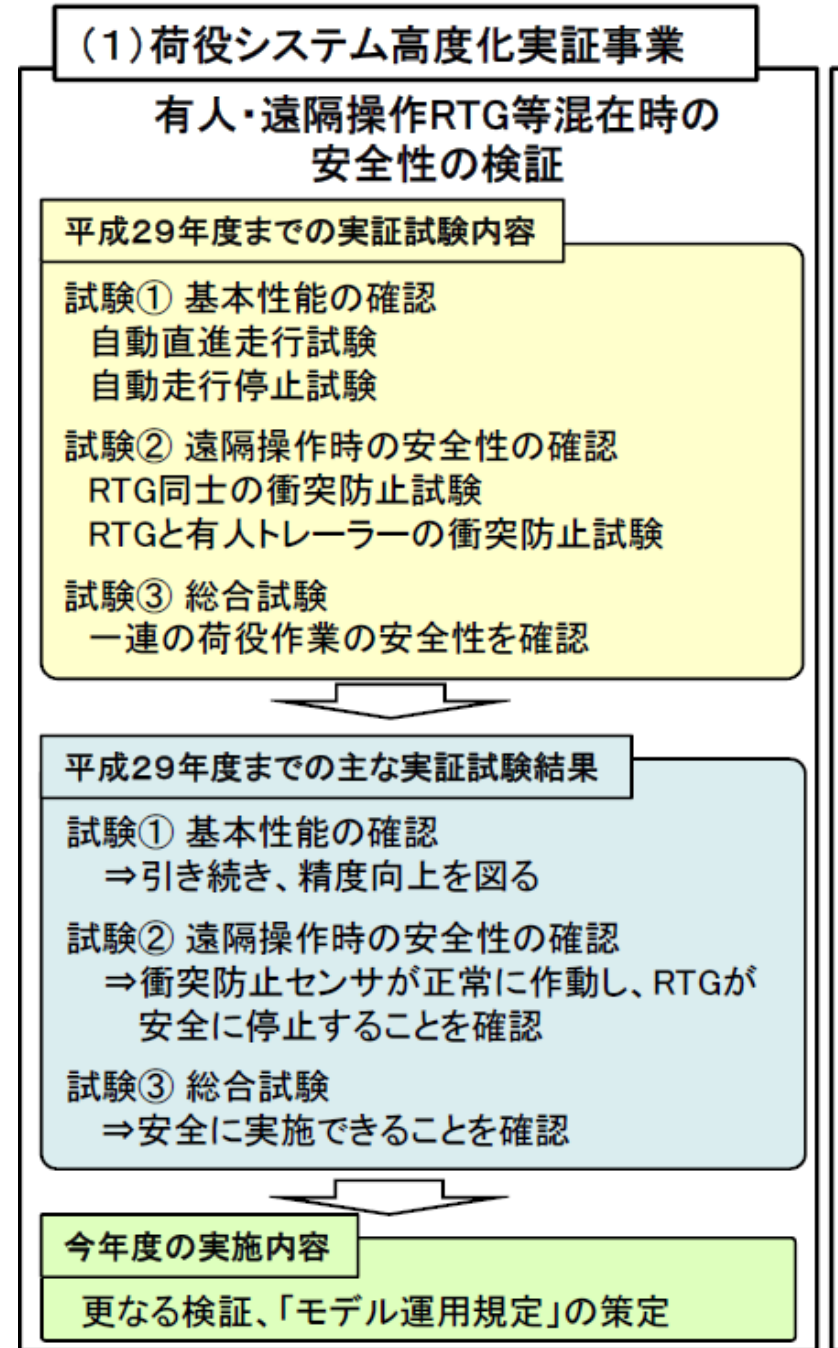
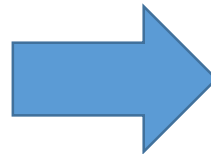
・アウトカムについて、労働時間削減や労働力不足の解消といった労働環境の改善に関する指標を設定すべきでないか。

・国でなければできないことと民間でできることをしっかり見極めた上で、民間の創意に任せた支援を行ってはどうか。

・実証実験の内容に関する今後の横展開に向けて、導入体制の促進に向けた戦略的な取組をすべき。

・実証事業という性質を踏まえ、技術的成果ばかりだけでなく経済的効果をしっかり示すべき

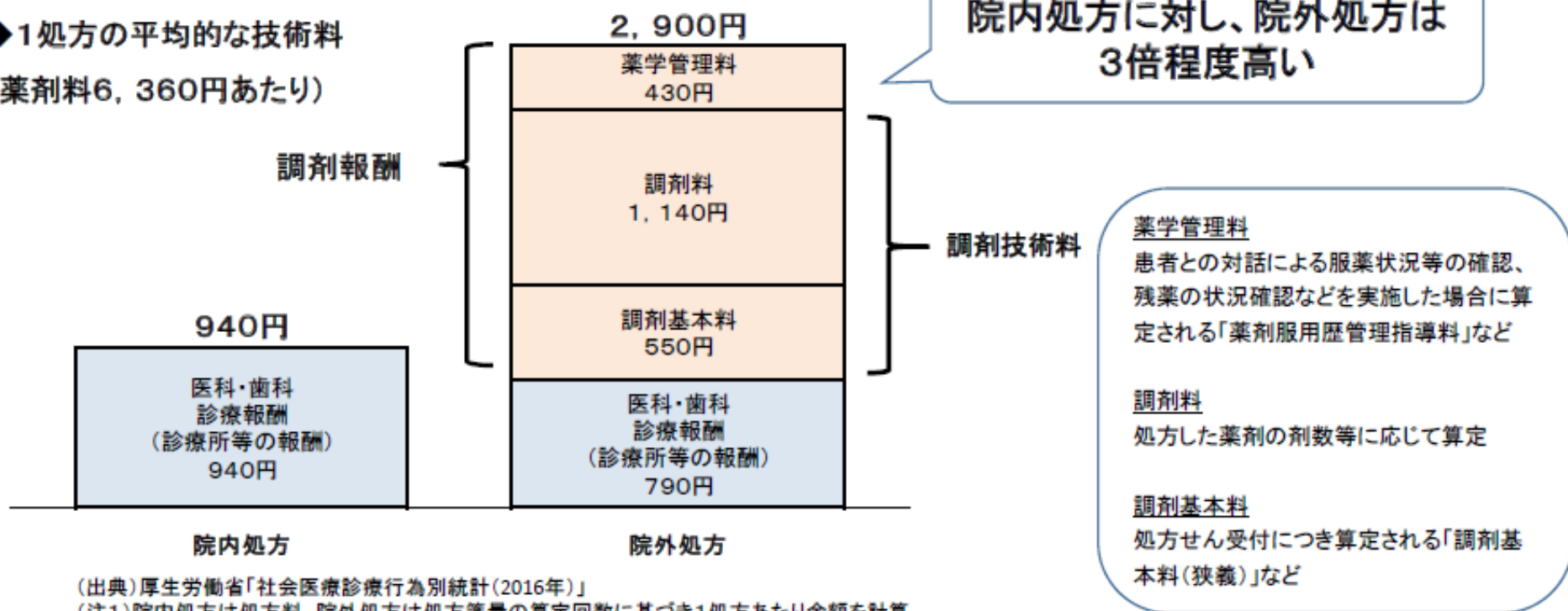
アウトカム(=実証試験結果)に労働時間等、「労働環境改善」が含まれない
✓ 実証前後の変化・他の港湾との比較なし



院内処方と院外処方のコスト差

- 処方する薬剤が同じ金額の場合でも、院内処方と院外処方で診療報酬(技術料)に大きな差が生じている。

◆1処方の平均的な技術料
(薬剤料6,360円あたり)



(出典)厚生労働省「社会医療診療行為別統計(2016年)」

(注1)院内処方は処方料、院外処方は処方箋量の算定回数に基づき1処方あたり金額を計算

(注2)院内処方・院外処方を通じた1処方あたり薬剤料は約6,360円

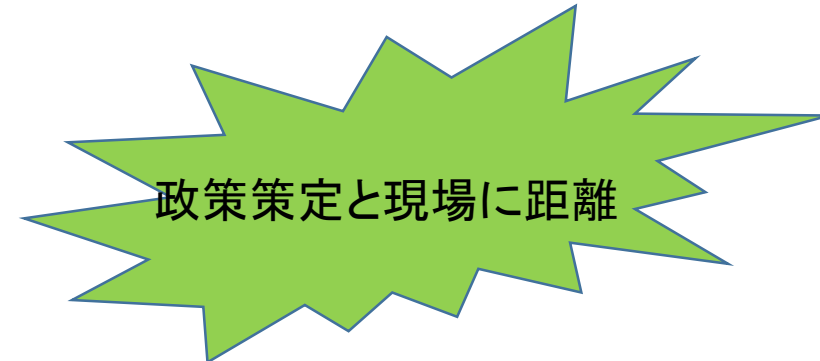
(財務省「財政制度等審議会(財政制度分科会)」提出資料(平成29年10月25日)より)

コミュニケーション＝エビデンスを使う

- EBPMは政策(政治)判断の一部
 - 証拠はなくても、倫理的、政治的な理由で採用される政策もあり⇒結局は「総合判断」
 - 説明責任としてのEBPM
 - エビデンス＝科学的根拠のない政策を行う根拠を政治家・官僚は住民・納税者に説明する責任あり
 - ⇒「政治」(既得権益)へのけん制効果
- 政府(自治体)内部、国民とのコミュニケーションとしてのEBPMの活用
 - ⇒財政を「自分事」に

	特徴	EBPMの活用	例
内部マネジメント	政府(自治体)内部での意思決定	エビデンスで政策と現場を繋げる⇒改革への現場の抵抗を回避	業務改革＝ICT化の効果(例:業務時間の縮減)を説明して業務の見直しに繋げる
外部マネジメント	国民・住民への説明責任	負担増などへの理解を求める	施設マネジメント＝公共施設の活用状況、コストを公開して住民に再編成等について説明

課題認識に乖離……



中央政府(国)

政策の策定
例: 医療、地方再生、国土強靱化、水道事業

手段としての
補助金活用



地方自治体

政策の具体化
例: 地域医療構想、DMO、公共事業計画、公営企業改革

目的としての
補助金獲得
(補助金を得やすい
事業の選択)



現場・所管

政策の執行
例: 医療提供、DMOの運営、インフラ建設、施設管理・運営

体裁だけ整えて実態
を変えない
(例: 形式だけの外部人材)

行政改革から業務改革へ

財政再建のマクロとミクロ：再論

- マクロ(国・地方全体)の財政再建＝基礎的財政収支の黒字化等
 - ⇒ミクロ(個別政策・自治体)の効率化＝事務事業の見直し・コストの適正化
 - ⇒超ミクロ＝事務事業の進め方(働き方)の見直し
 - マクロの財政健全化計画に実効性を持たせるには超ミクロ＝業務の改革が必須
- 業務改革＝現場にも財政健全化に当事者意識⇒押しつけではなく現場の創意工夫による財政健全化・効率化

		対象
国	マクロ	基礎的収支(PB)
自治体		政策・基本計画の見直し
	ミクロ	事務事業・コストの適正化
	超ミクロ	業務・働き方

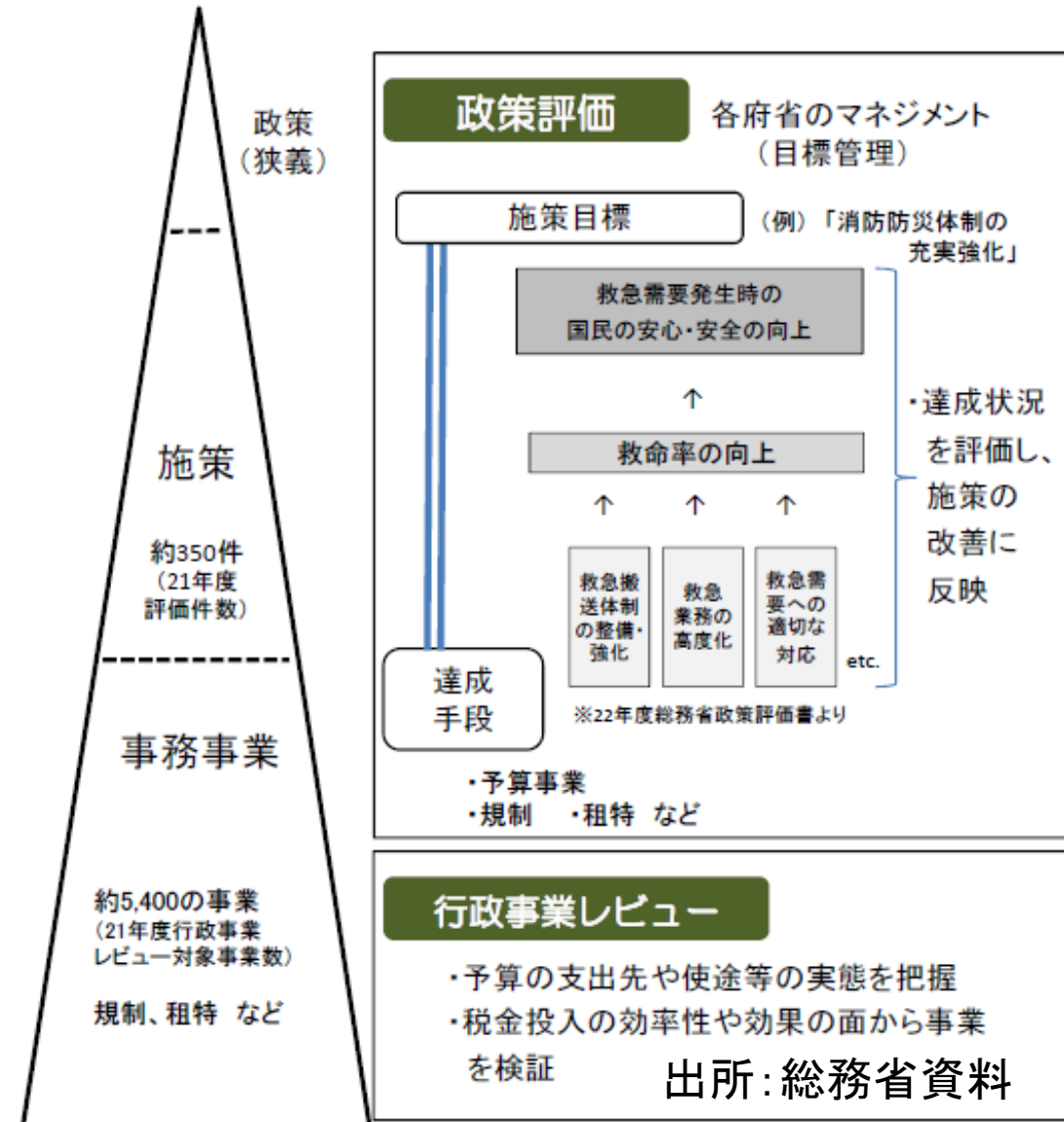
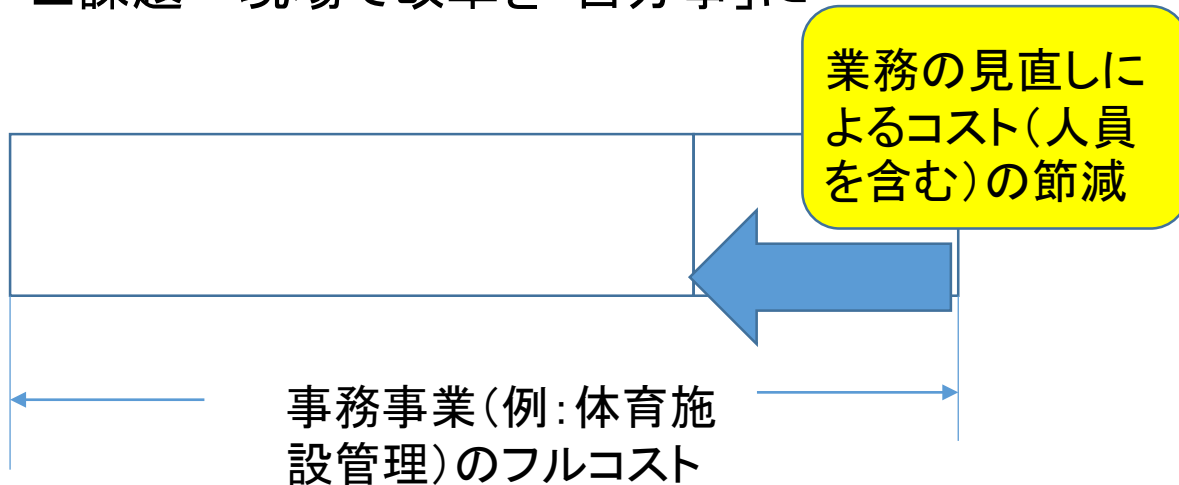
気づきから解決へ

	一体改革
課題への気づき	・ 「見える化」=類似団体との比較
課題解決への誘因	・ パフォーマンス比較 ・ 住民のコスト意識の喚起
解決の方法	・ 他自治体の優良事例の横展開 ・ 業務の比較・見直し

参考: 政策から業務へ

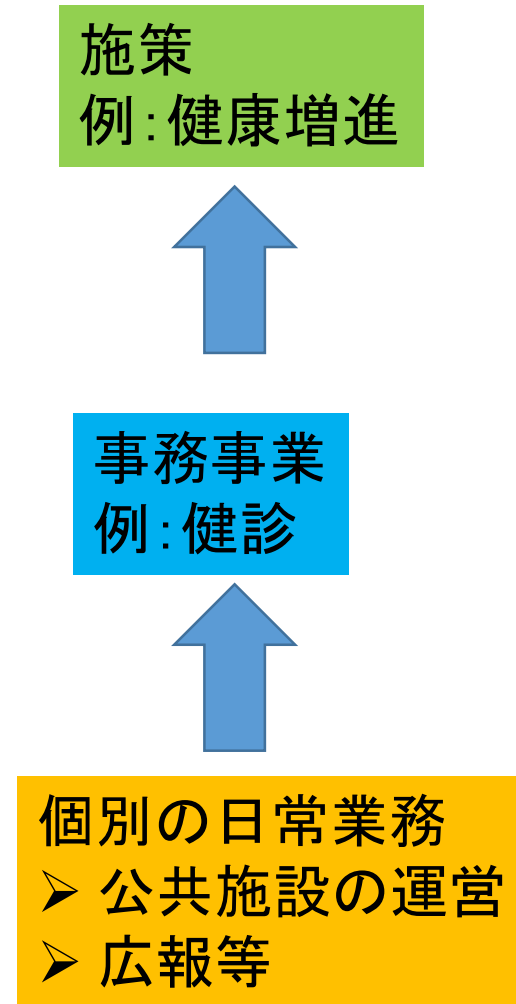
- 事務事業 = 評価・予算の最小単位
⇒ 現場が意識するのは「業務」
✓ 学者が意識するのは「政策」

- 業務の見直しによる事務事業の効率化
✓ 例: ICT化・民間委託、標準化
□ 課題 = 現場で改革を「自分事」に



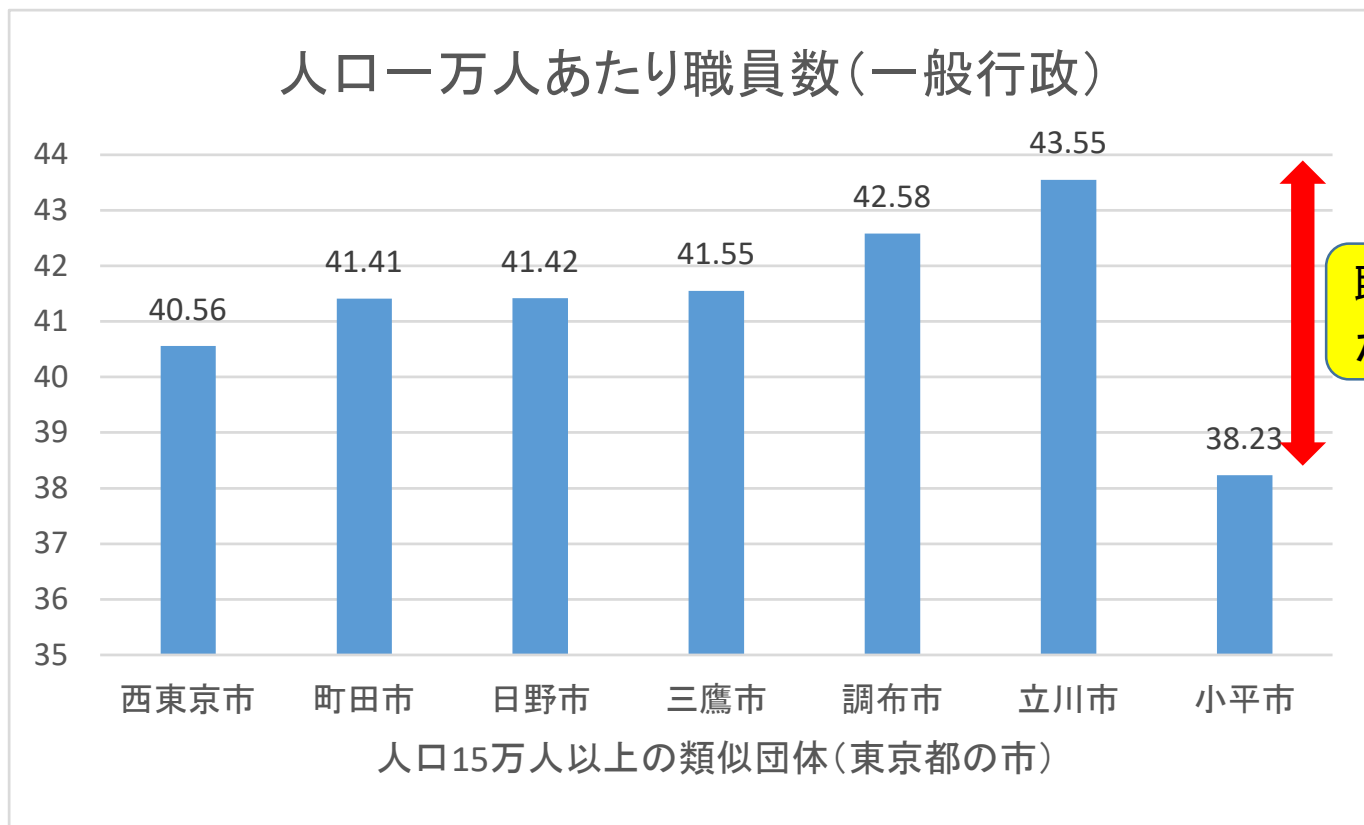
日常業務との関連づけ

- 「見える化」+「政策評価」⇒現行の政策・事務事業の見直しの契機
- 具体的にどのように見直すのか…
- 例:人件費等が非効率(割高)として具体的にどこに課題があるのか?
⇒仕事の仕方の問題?
- ✓ 解決方法の見えない政策評価は「評価疲れ」を招くだけ
- ミクロ=事務事業から超ミクロ=日常業務へ
- ✓ 業務改革による事務事業の見直し
- ✓ 業務改革(広義)には民間委託の他、ICT化を含む



職員数の比較

- 職員数の多寡だけでは良し悪しは判断できない・・・
- 他の類似団体に職員を抑えるにもどのように抑えるのか定かではない・・・



地方公共団体におけるクラウド化の積極的展開について（平成28年度の取組）

1. 地方公共団体におけるクラウド化の推進のための主な取組

- (1) 「自治体クラウドの現状分析とその導入に当たっての手順とポイント」を全団体に提示の上、助言。
- (2) 政府CIO等による地方公共団体の長に対する直接要請を実施。
- (3) 全国知事会、全国市長会、全国町村会、指定都市市長会等における取組支援。
- (4) 具体的なクラウド導入の検討が進む地方公共団体に対する継続的な支援。
- (5) パッケージソフトのカスタマイズを抑制することについて地方公共団体に助言。

2. 取組の成果

(1) クラウド導入市区町村数の推移

		クラウド導入市区町村数	
		自治体クラウド	単独クラウド
H27	728	293	435
H28	842	328	514
H29	948	356	592

※ いずれも4月1日時点の数値

(2) 自治体クラウド導入に向けた動き(予定)

	新グループの 発足	既存グループ への加入	計
H29	3グループ 6団体	(7グループ) 16団体	22団体
H30	6グループ 42団体	(7グループ) 11団体	53団体

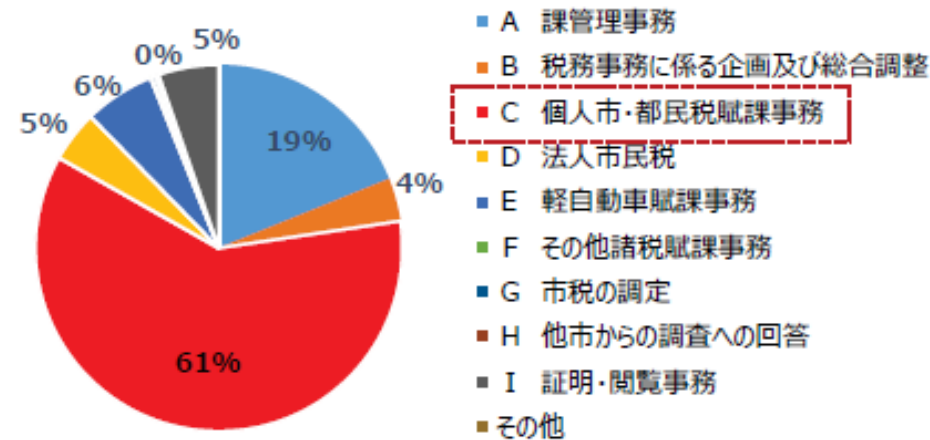
2 市民税業務の職員体制及び業務量

- 特徴
- 正規職員が多くを占めている。
 - 個人住民税賦課事務（61%）の業務量が多い。
 - 個人住民税賦課業務（市民税係・特別徴収係）では繁忙期が1月～6月にある。

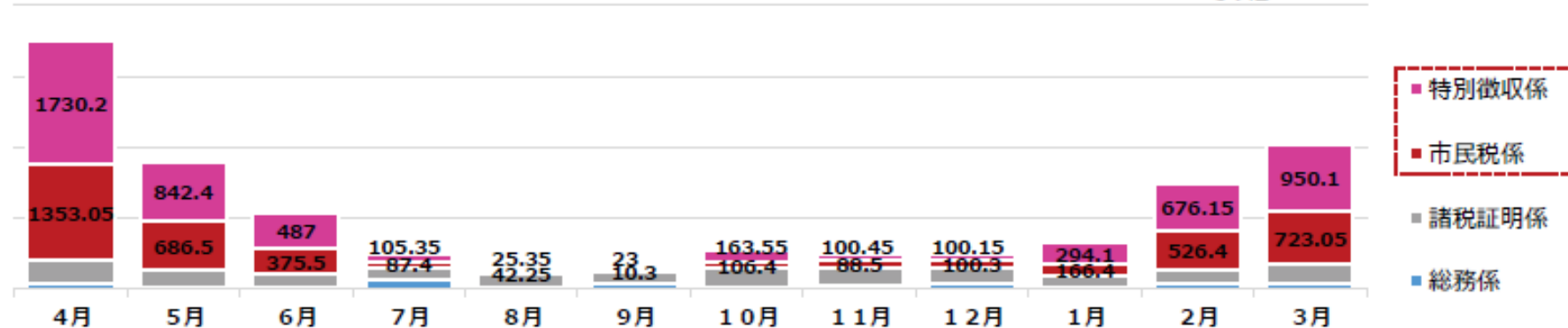
<職員体制（2018年4月1日現在）>

項目	総務係	諸税証明係	市民税係	特別徴収係	計
正規職員数	3人	11人	14人	17人	45人
嘱託職員数	0人	1人	1人	1人	3人
臨時職員数	0人	1人	3人	1人	5人
計	3人	13人	18人	19人	53人

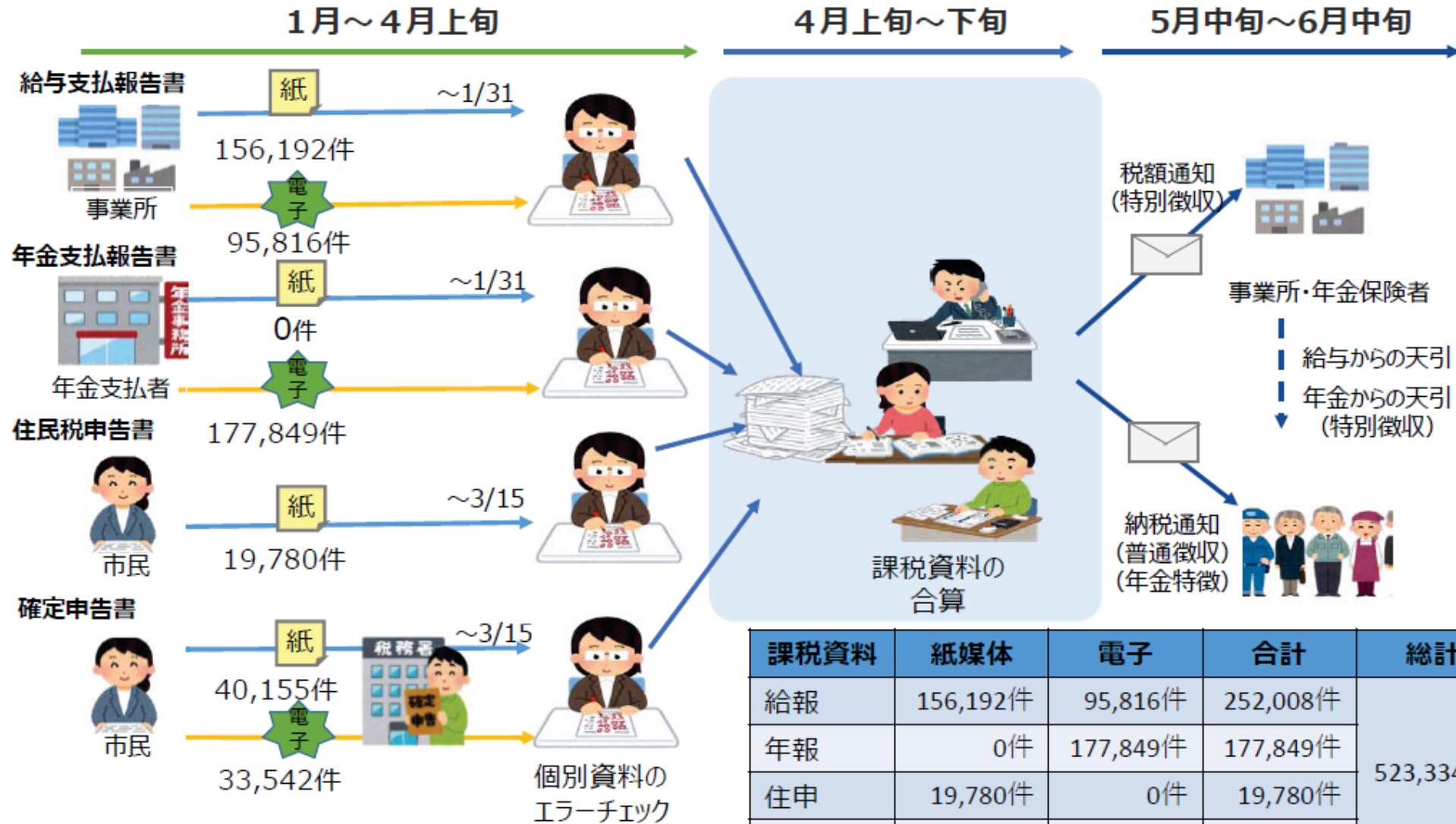
<正職員年間業務量比率（2016年度）>



<月別時間外勤務の推移（2017年）>



3 個人住民税賦課業務の当初課税業務（1月～6月）



課税資料	紙媒体	電子	合計	総計
給報	156,192件	95,816件	252,008件	523,334件
年報	0件	177,849件	177,849件	
住申	19,780件	0件	19,780件	
確申	40,155件	33,542件	73,697件	

※課税資料件数は2016年分

所得税確定申告書の地方自治体へのデータ送信について

2017年町田市データ

申告種別	町田市当初課税期		国税庁から自治体へ送信されるデータ種別				送信時期
	受信件数	構成比	第一表	第二表	第三～第五	添付資料	
e-Tax	34,582	43%	電子データ (xml)	電子データ (xml)	電子データ (xml)	電子データ(xml) ※申告者が電子データを 送信した場合のみ	申告者から国税庁にデータが送信され次第、日次で自治体へ送信。 (タイムラグ小さい)
書面申告	46,361	57%	電子データ(xml) 及び 画像データ(tiff)	画像データ (tiff)のみ	画像データのみ 又は 電子データ及び 画像データ	なし	国税庁での処理後、週次で自治体へ送信。 (タイムラグ大きい)
計	80,943		第一表及び第二表は全ての確定申告において必須書類。 第三表は分離課税申告のみ、第四表・第五表は損失申告のみで必要。				

問題点①

書面申告の場合、第二表が画像データのみで送信されるため、地方自治体で電子データ(xml)化する必要がある。

問題点②

書面申告の場合、添付書類が送信されないため、添付書類を確認する必要が生じた場合、税務署へ確認しに行かなければならない。

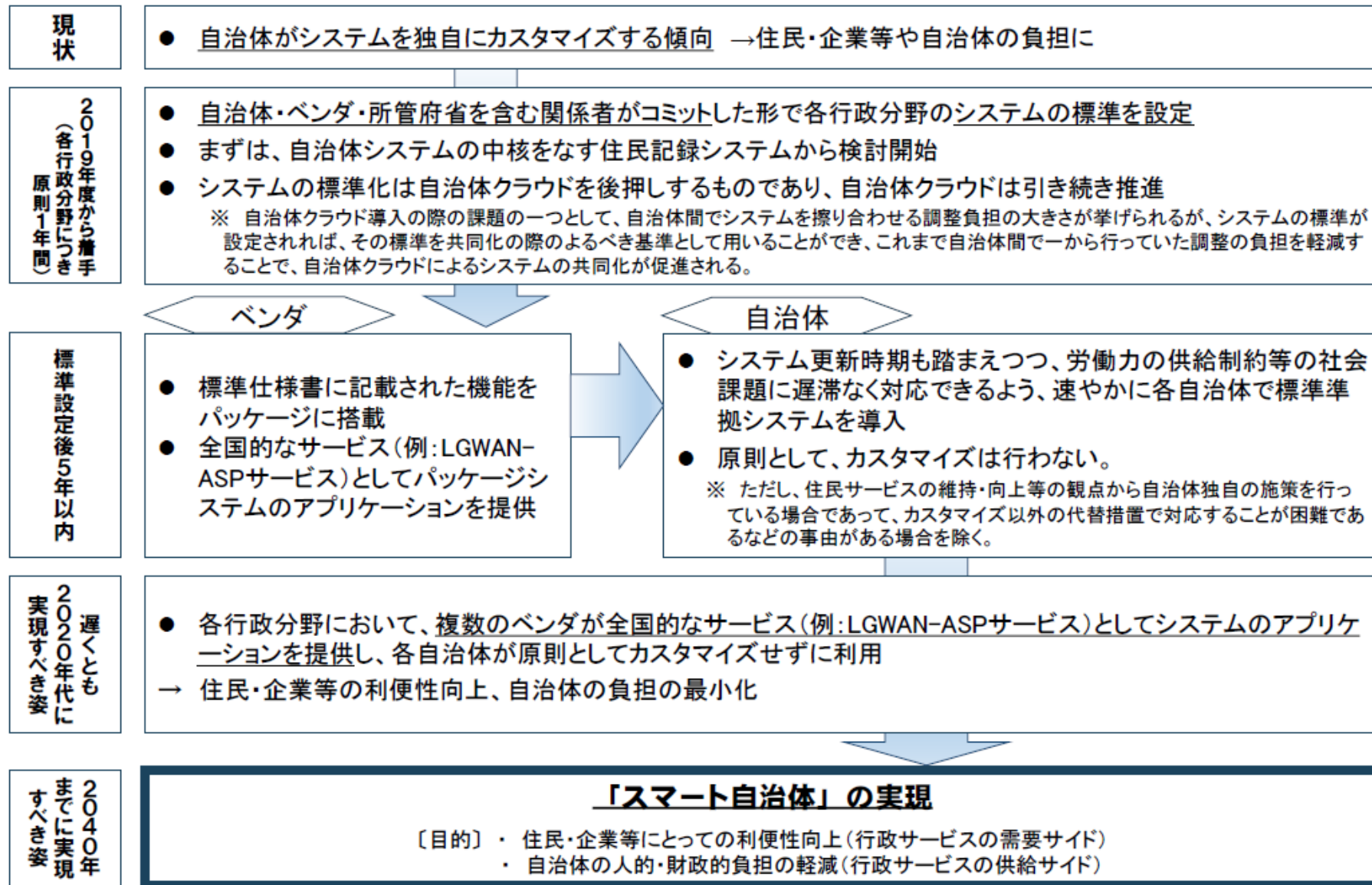
問題点③

書面申告の場合、国税庁での処理に時間を要するため、地方自治体への送信が遅れ、書面申告の約50%が申告期間終了後(3/15以降)の送信となる。

問題点④

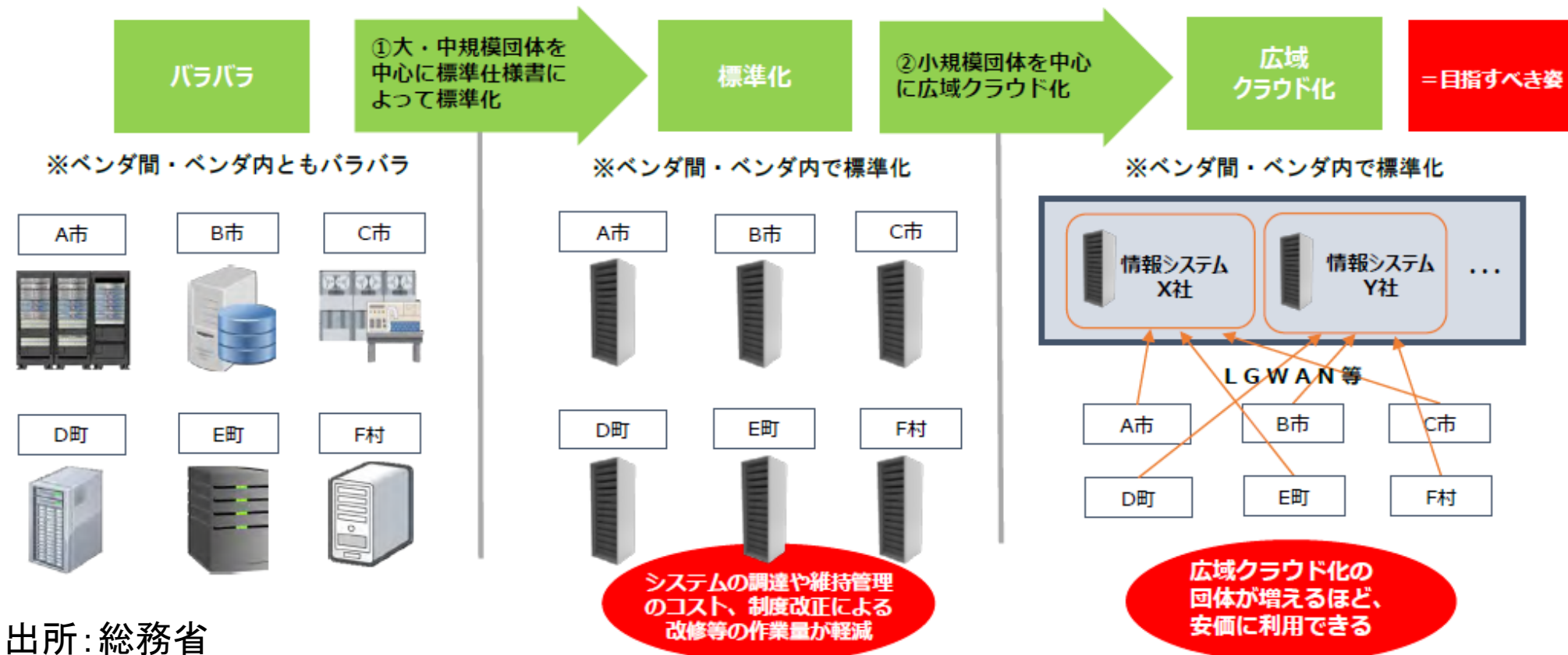
申告者の第二表の記載漏れが多い。

業務プロセス・システムの標準化の進め方



自治体における情報システムの標準化・広域クラウド化のイメージ

- 小規模自治体においては、ノンカスタマイズのパッケージの使用が比較的進んでおり、広域クラウド化が次の課題
 - 大・中規模自治体では、ほとんどの団体が独自開発かカスタマイズを行ったパッケージを使用
- ⇒ 大・中規模自治体を中心とした標準仕様書による標準化と、小規模自治体を中心とした広域クラウド化を並行して検討



基礎情報

【データシート：レコード項番】167、168

【住民基本台帳人口】626,809人（H28.1.1現在）【人口密度】7320.8人/km²

【委託対象施設】本庁

【委託対象部課（委託業務）】国民健康保険課（国民健康保険関係）、児童家庭課（児童手当等の各種請求書・届出書の入力等事務処理）

業務の標準化

窓口業務のノウハウが個人に蓄積され、組織的・体系的に共有されていない状況を改善することが窓口業務の委託時の課題のひとつとして挙げられる。国民健康保険課では窓口業務の民間委託導入にあたり、以下の取り組みをした。

- 委託前は個人ごとに業務手順がやや異なるものもあったが、委託に伴い業務マニュアルを整理し課内の全員が共有できるようにすることにより、統一した手順で業務が実施できるようにした
- 委託前に業務分担を明確化することを目的として業務フローを作成した



5 行政サービス水準他市比較調査

(4) 比較調査の実施

【①事務の流れを「業務体系」として整理】

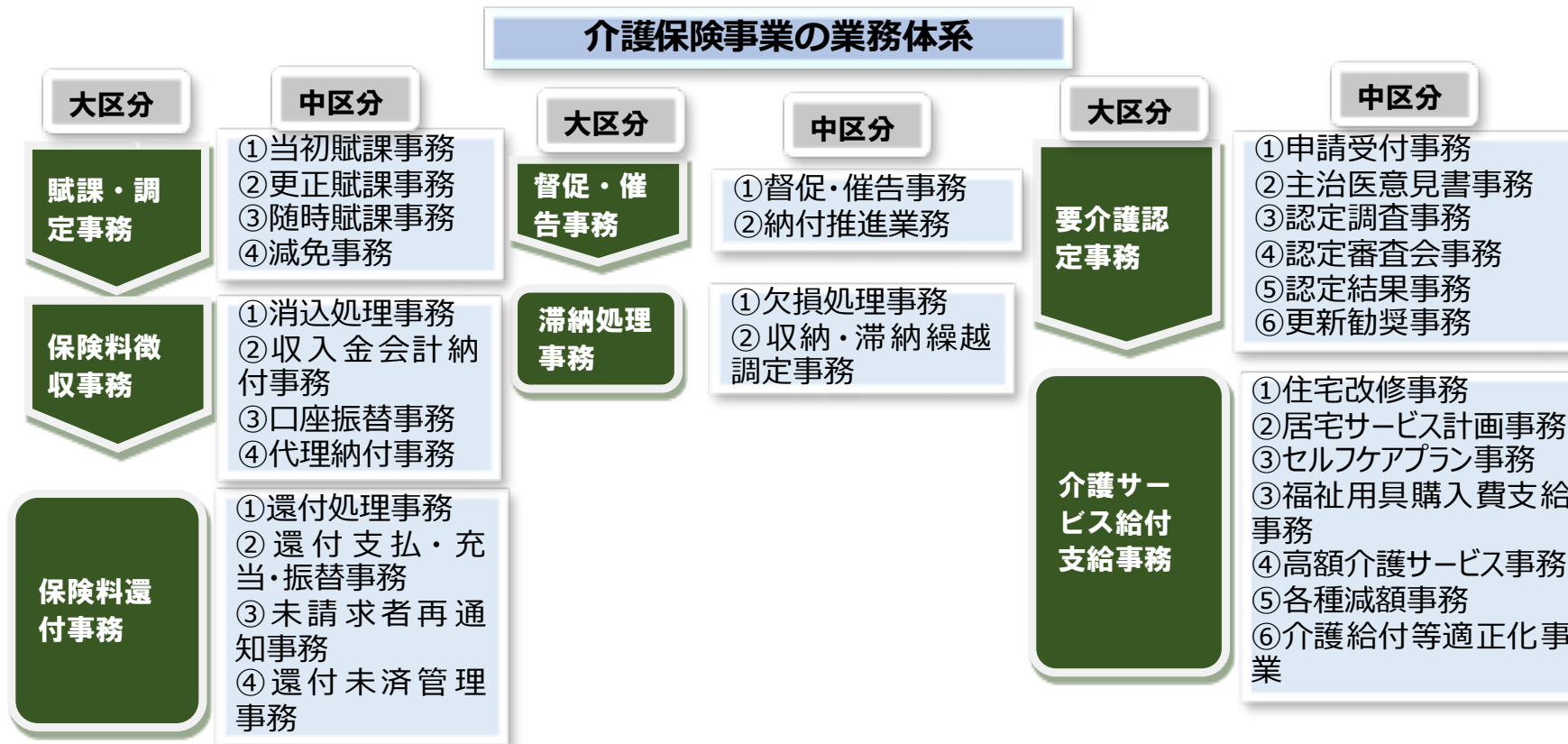


図-3 コア・コンピタンス ～業務量調査シート～

「業務量調査シート」は、参加自治体の業務プロセスを超マイクロレベルで見える化するとともに、ベストプラクティスを検討するためのインフラとなっている

所属		〇〇課		【正職員フラグ】 業務プロセスごとに、正職員が担うべき業務を明示						1	2	3					
No.	業務分野	大区分	中区分	小区分	正職員フラグ	事務量の指標			2016年度	2017年度	2056		2011		1510		
						指標	単位	2016実績数	2017見込数	稼働時間合計	稼働時間合計	割合	時間	割合	時間	割合	時間
26	住民基本台帳	A-② 住民基本台帳事務（日本人）	①住民異動	①本人確認・受付・関連手続案内 疑義確認		転入届出件数	件	11,785	11,245	8,574	8,411	0	0	0	0	15	221
						転出届出件数	件	11,117	11,010								
						転居届出件数	件	5,644	5,225								
27	住民基本台帳	A-② 住民基本台帳事務（日本人）	①住民異動	②台帳登録		転入入力件数	件	11,785	11,245	4,136	3,985	5	106	20	401	10	150
						転出入力件数	件	11,117	11,010								
						転居入力件数	件	5,644	5,225								
						職権修正等	件	27,399	27,154								
28	住民基本台帳	A-② 住民基本台帳事務（日本人）	①住民異動	③登録内容確認	★	取扱件数	件	62,792	63,014	3,815	3,992	30	557	2	44	0	0
29	住民基本台帳	A-② 住民基本台帳事務（日本人）	①住民異動	④手続き完了案内													
											85.095		0	2	44	0	0

【業務体系】

- ・対象業務の流れを業務体系表として標準化
- ・業務をプロセス単位で大・中・小の3区分に分解

【事務量の指標】

業務プロセスごとに事務量の目安となる指標等を設定

【稼働時間】

業務プロセスごとに職員一人ひとりが各事務に要した時間とその合計を入力

自治体間ベンチマーキング： 比較調査の実施

介護保険事業【小区分】

業務プロセス	W市				X市			
	正職	嘱託	臨時	業務コスト	正職	嘱託	臨時	業務コスト
住宅改修事務	5,252	2,976	0	31,747	1,617	0	332	8,229
事前申請処理	3,336	1,637	0	19,581	759	0	0	3,599
事前審査完了通知作成・送付	909	0	0	4,315	261	0	332	1,798
工事後チェック	1,008	1,339	0	7,852	174	0	0	826
支給決定・支給決定通知書作成					249	0	0	1,180
受領委任払登録・変更届出受付					87	0	0	413

Fact Finding

- 「住宅改修事務」を業務レベルで見ると、「事前申請処理」、「工事後チェック」の業務が特に差があることが分かった。

業務プロセス	Y市				Z市			
	正職	嘱託	臨時	業務コスト	正職	嘱託	臨時	業務コスト
認定調査事務	6,411	25,318	4,559	96,153	9,301	4,925	448	56,180
認定調査	233	19,511	4,151	52,837	233	1,573	0	4,715
認定調査票作成	117	307	0	1,257	416	1,637	0	5,726
市職調査員調査割当・調整	1,670	0	0	7,925	227	64	0	1,225
市職調査員調査日時等調整	808	0	0	3,832	241	767	0	2,903
市職調査員作成調査票確認・指導	328	1,226	0	4,369	1,821	0	0	8,639
認定調査委託	41	157	0	556	246	144	0	1,497
認定調査委託分調査票等作成	62	1,852	183	4,849	387	177	0	2,242
認定調査委託分調査票等送付	41	1,932	183	4,936	387	177	192	2,565
認定調査委託分調査票等回収	80	0	0	378	226	80	256	1,684
認定調査委託分調査票督促	628	0	0	2,980	228	0	0	1,081
認定調査委託分調査票確認・修正	118	0	0	558	4,055	307	0	19,943
新任認定調査員委託分調査票確認・指導・修正	1,801	333	42	9,379	180	0	0	856
調査員研修	60	0	0	284	654	0	0	3,105

Fact Finding

- 「認定調査事務」の業務レベルで見ると、Y市は「認定調査」に力を入れている。
- 一方、Z市では、工程最後の調査票の確認・修正業務に多くの時間を割いている。認定調査事務全体の業務量は、Z市はY市と比較して40%程度の業務量である。

出所：町田市

業務改革のメッセージ

対象	メッセージ
国・都道府県	効率化によるコストの是正・適正化
地域住民	手続きの簡素化、待ち時間の縮小など行政サービスの「質」に改善
自治体職員	残業等労働時間の縮減⇒現場の負担の軽減

□ パラダイムシフト＝発想の転換

- ・業務(仕事)を増やして予算・人員を確保⇒利用可能な予算・人員の枠内に業務を抑制
 - ・業務(「手続き」)に地域の独自性を主張⇒「成果」に独自性
 - ・業務を「丸抱え」⇒公共はコア・ビジネス(政策の企画立案)に特化
- ✓ 政策への信頼は「誰がやるか」(業務の担い手が民間か公共か)ではなく、「何ができたか」(結果)による