

令和7年度 第2回政策評価委員会資料

行政経営課

議題

(1)行政評価の課題とEBPMについて

(2)施策別ロジックモデル作成検証

(1) 行政評価の課題とEBPMについて

行政評価の現状と課題(論点整理)及び今後の方向性

論点	現状	課題
(1)指標の考え方	成果指標と活動指標の区別が整理され、全庁的に共通認識が形成されつつある (基本計画 成果指標2つ設定 実施計画 成果指標1つ、活動指標1つを設定)	成果指標の時間軸(短期・中期・長期)の区別や、活動から成果への因果関係を体系的に説明しきれていない
(2)施策の理解度	定性的評価が、施策の目的や具体性への理解度をあげる対話ツールとして機能	施策(基本計画)と実施計画を一貫してとらえる構造的な体系がない
(3)行財政運営のPDCA強化	評価対象を絞った詳細評価や現年度評価により、改善を意識した評価運用が進展	評価結果を、予算査定・政策立案に直接的には結び付けられていない部分もある

今後の方向性

- 「基本計画の指標」と「実施計画の指標」の連動性を体系的に整理し、ロジックモデルとして作成・活用を検証
- 事業の効果検証・評価から政策立案の一連の流れを構築するEBPM活用を研究

(1) 指標の考え方

現状

基本計画の策定に合わせ、指標の考え方について整理が進んできた。基本計画では、成果指標・活動指標が混在していた状況から成果指標・活動指標を区別した設定へ変化し、現行の**基本計画2025-2029**では、**原則として成果指標を2つを設定した。**

一方、令和5年度に「主要な施策の成果報告」と事務事業評価を一体化させる動きから、実施計画の計画事業への指標設定を開始し、**実施計画には成果指標1つ、活動指標1つを設定した。**

上記の整理により、全庁的に成果指標・活動指標の定義や考え方が馴染んできた。

課題

成果指標に「短期アウトカム・中期アウトカム・長期アウトカム」の区別がついていないため、成果指標と活動指標が並んだ時に指標同士の関係性の説明が難しい設定例や、効果が飛躍して見える設定例が発生している。

成果が「どの段階の成果か」「なぜその指標で成果と言えるのか」の説明が難しい。

方向性

事業活動とその効果の発現経路の考え方をわかりやすい体系で整理することで、指標の達成率を用いたPDCAサイクルの有効性を高めていく。

→ロジックモデルに沿った指標の仕分け・整理

(2) 施策の理解度

現状

令和5年度から7年度、定性的評価の視点や記載方法について所管課と行政経営課で対話による検討・調整により、定性的評価についての理解が向上した。

所管課の視野が施策から関連事業に広がり、施策への理解を深める効果も実感し、**施策の理解度を深めるための機会やツール**となっている。

課題

実施計画の指標設定のやり取りを通し、**所管課が基本計画と実施計画の関係を十分に理解していない事例**もあった。

事業の目指す効果が何の目的に向かっているのか、日々の事業展開をしている所管課の目線が事業止まりではなく、その先にある基本計画に繋がるように、基本計画と実施計画を一体的に俯瞰できるロジックモデルを作成する必要がある。

また、定性的評価の視点は一定程度成熟したと思われるが、**定性的視点に気づくかかどうかは業務の精通度合い等により個人差があり、属人的な記載となる可能性がある。**

方向性

ロジックモデルの作成により施策の効果発現経路を整理するとともに、数的指標の「余白」である定性的視点も明確化していく。

「基本計画の指標」と「実施計画の指標」の連動性を体系として整理する。そのフレームワークとして、ロジックモデルの作成・活用を検証する。

(3)行財政運営のPDCA強化

現状

令和7年度から、前年度の事務事業評価結果や事業見直し結果に対する取組状況を確認する「現年度進捗管理」を新設した。

当該年度(今年は令和7年度)6月末までの取組状況の進捗管理と課題を確認し、12月頃にも継続して進捗状況を確認した。後追いをすることで、より自己評価(C)→自己改善(A)への促しが強化された。

課題

評価・改善(C・A)→予算・計画(P)について、従来の行政評価は、運営手法の見直しや検討に主眼が置かれた「所管課の自己分析・自己評価」であり、予算査定のポイントとは異なっている。

予算や新規事業の査定に活用するためには、査定・政策立案の視点をより強く意識した評価体系を検討し、短期的な目標ではなく、将来的な展望も含めた共通のプラットフォームを再構築する必要がある。

方向性

事業の効果検証・評価から政策立案の一連の流れを構築する、EBPMの活用を研究する。

他自治体の推進状況①(EBPMに関する傾向)

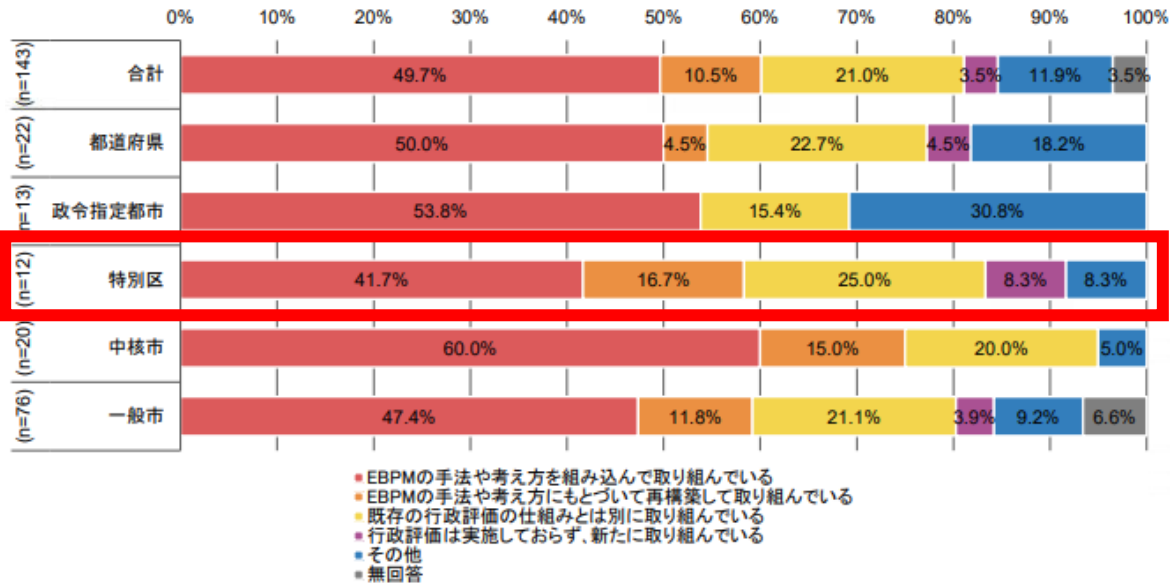
- EBPMへの関心は年々高まり、約3割強が推進しているまたは具体的な検討を進めているものの、具体的な検討を進めていない団体は依然として7割弱である。
- EBPMを推進している団体のうち、行政評価の仕組みに組み込んでいる団体は約5割である。
(行政評価の仕組みとは別に、新たにEBPMを構築して取り組んでいる団体は約2割で低下傾向)
- ロジックモデルの認知度は上昇し、ロジックモデルを作成している団体は5割弱である。
(原則として施策又は事業のすべてについてロジックモデルを作成している割合は、過年度より上昇)
- EBPM推進に向けては「手法・ノウハウの獲得」「庁内の理解不足」「庁内の人手不足」が課題として挙げられている。

【出典】

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社『令和6年度自治体経営改革に関する実態調査報告』
2025年9月3日、P.67一部要約
(https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2025/09/seiken_250903_01.pdf)

他自治体の推進状況②(行政評価へのEBPM活用)

図表 68 EBPM の推進における行政評価の仕組みの活用(単一回答)

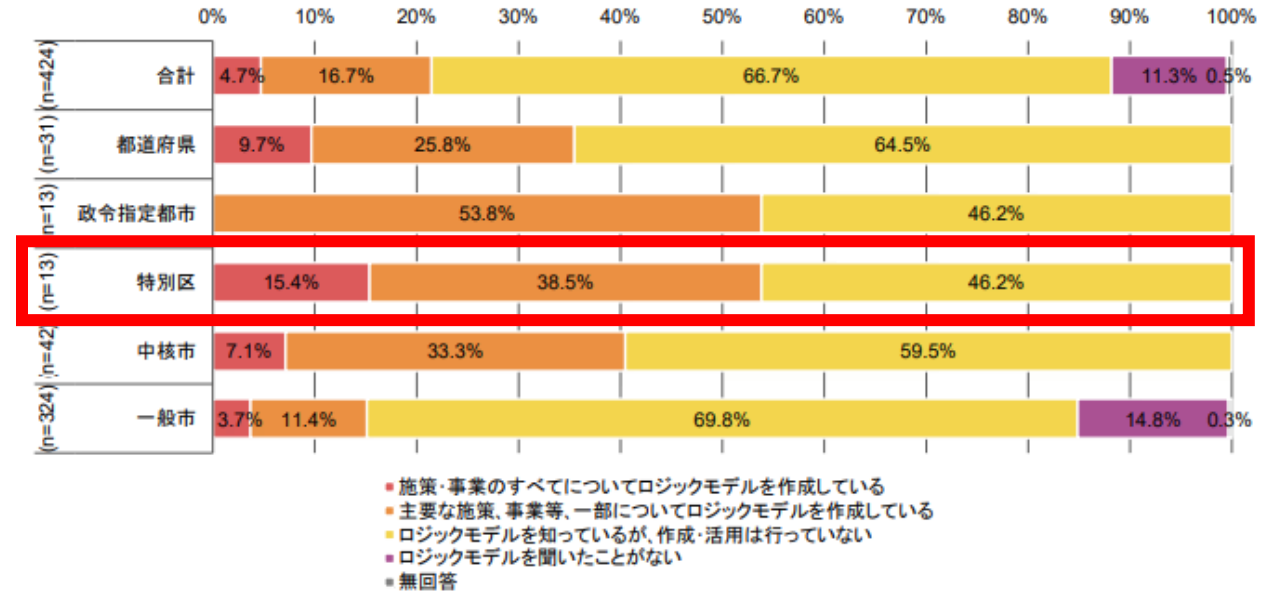


【出典】

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社『令和6年度 自治体経営改革に関する実態調査報告』、P.64 図表68

■行政評価に「EBPMの手法や考え方を組み込んで取り組んでいる」または「EBPMの手法や考え方にもとづいて再構築して取り組んでいる」特別区の割合は約6割。

図表 70 ロジックモデルの作成状況(単一回答)



【出典】

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社『令和6年度 自治体経営改革に関する実態調査報告』、P.65 図表70

■「施策・事業のすべてについてロジックモデルを作成している」または「主な施策、事業等、一部についてロジックモデルを作成している」特別区の割合は約5割。

他自治体の推進状況③(検証の手法)

■既にEBPMの推進に向けて具体的な取組や検討を行っている団体において、**施策効果の検証に活用されている統計的手法は、「成果指標の前後比較」(72.0%)や「時系列比較」(58.0%)、「一般指標との比較分析」(40.6%)の割合が高くなっている。**

図表 67 施策効果の検証に活用している統計的手法(複数回答)

	ランダム化 比較実験	非ランダム化 比較研究	重回帰分析、 コーホート分析	類似サンプルとの 比較分析	一般指標との 比較分析
合計(n=143)	4.2%	5.6%	19.6%	30.1%	40.6%
都道府県(n=22)	13.6%	9.1%	27.3%	36.4%	68.2%
政令指定都市(n=13)	0.0%	7.7%	30.8%	46.2%	61.5%
特別区(n=12)	0.0%	8.3%	16.7%	33.3%	50.0%
中核市(n=20)	5.0%	10.0%	20.0%	50.0%	45.0%
一般市(n=76)	2.6%	2.6%	15.8%	19.7%	26.3%
	時系列分析	成果指標の 前後比較	わからない	無回答	
合計(n=143)	58.0%	72.0%	12.6%	0.0%	
都道府県(n=22)	72.7%	68.2%	4.5%	0.0%	
政令指定都市(n=13)	69.2%	92.3%	0.0%	0.0%	
特別区(n=12)	91.7%	75.0%	0.0%	0.0%	
中核市(n=20)	60.0%	75.0%	10.0%	0.0%	
一般市(n=76)	46.1%	68.4%	19.7%	0.0%	

【出典】

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社『令和6年度 自治体経営改革に関する実態調査報告』、P.63

◇国の状況

○内閣府(EBPM推進委員会)が旗振り役となり、総務省行政評価局が統括する「行政事業レビューシート」にEBPMに基づいたロジックモデルを導入した。現在の行政事業レビューシートは、各省庁の評価及び政策立案・予算要求の過程に一貫して活用できる共通プラットフォームとして再構築されている。

近年の政策評価審議会の動向を見ると、EBPMを上位概念に置き、その中に手段として行政事業レビューシートのみならず、政策評価も位置付けようとする議論が見られる。

○また、効果の把握に必要なデータ利活用については、「証拠に基づく政策立案(EBPM)と統計の改革を車の両輪として、一体的に推進する」(※1)とされて以来、デジタルサービス庁や総務省統計局等が推進している。

◇都の状況

○EBPM推進に関して明確な旗振り役があるわけではないようだが、各分野・各局の施策展開の中で独自にロジックモデルを活用している。

特別区の状況

世田谷区

- ・せたがや自治政策研究所にて研究及び報告。
- ・令和2年度発行の「令和元年度主要な施策の成果」にてロジックモデルを導入。
- ・庁内研修等の人材育成を経て、「世田谷区基本計画2024-2031」では全政策・全実施計画についてロジックモデルに沿った指標設定がされている。
- ・施策評価見える化ボードにより、全施策の成果指標、事業のフルコスト等を公開。

新宿区

- ・新宿自治創造研究所にて研究及び報告。
- ・2022-2023年にEBPM研究として図書館業務におけるEBPMの視点を組み込んだ評価指標の検証等を実施。

ロジックモデル活用のロードマップ(案)

令和7年度
(2025年)
～
令和8年度
(2026年)

今、やろうと
していること

基本計画(施策)と実施計画(計画事業)のロジックモデル化検証

【着眼点】

- ①基本計画の成果指標と実施計画の成果指標の規模・レベル
- ②基本計画の指標と実施計画の指標との因果関係
- ③実施計画(各計画事業)の成果指標と活動指標の因果関係

ロジックモデルに沿った指標妥当性の再確認

令和8年度
(2026年)
～
令和10年度
(2028年)

進むと
どうなるか

EBPM庁内研修
ロジックモデル作成のワークショップ

ロジックモデルの庁内浸透

施策評価において全施策の
ロジックモデル分析・再構築(所管課)

基本計画と実施計画の連動性強化
事業の目的意識を明確化

令和11年度～
(2029年)

最終目標

(1) ロジックモデルを活用し、実施計画の指標設定を再検討
基本計画と実施計画を体系化

(2) 基本計画2030策定時、ロジックモデルを活用し、
必要に応じて施策の再構築や指標の再設定を検討

(3) ロジックモデルを予算査定・新規拡充事業査定等に活用
行政評価と政策立案の一元化

(2) 施策別ロジックモデル作成検証

基本計画2025 施策別ロジックモデル作成検証

既存の基本計画と実施計画の各要素を抽出し、ロジックモデルにマッピングする。

基本計画

インパクト

実施計画

(事業の概要)
アクティビティ

(予算)
インプット

まちづくりの方向性 | 地域と共に支えあう安全・安心なまち

施策 (1-①-4) 災害に強い都市の実現

目指す姿 ● 建物の不燃化・耐震化が図られ、道路、公園等の整備が進み、誰もが住み続けられる安全・安心なまちづくりが進んでいる。

現状・課題

災害時の被害拡大防止

- 本区は、狭い道路が依然として多く、公園等の空地が不足している地域もあります。
- 加えて、木造住宅密集地域は、区内の約4割を占めており、災害に対する脆弱性を抱えています。
- 幹線道路沿いの建物や、電柱の倒壊は、災害時の避難や消防活動に大きな影響を与えます。
- さらに、集中豪雨による道路冠水等、災害時の都市型被害が発生しています。
- いつ発生するか分からない災害に備え、狭い道路の解消、建物の不燃化・耐震化、道路の無電柱化、橋梁の健全な管理、都市型水害対策等、ハード面における被害の拡大防止を進める必要があります。

取組方針

地震に強い地域の基盤づくり

- いざという時に区民が安全に避難できるように、区内の狭い道路の拡幅整備を着実に推進するとともに、区道の無電柱化を計画的に進めます。また、木造住宅密集地域の防災生活道路の整備促進や、救援センター*への避難経路等の整備を図ります。
- 老朽化した建物の除却や建替え、耐震化を促進します。
- 木造住宅密集地域では、地域住民で構成されるまちづくり協議会や関係権利者の協力を得ながら道路や公園づくりを進めるとともに、災害時に必要な防災設備を確保し、延焼による焼失率がほぼ0%となる「不燃領域率70%以上」を目指します。
- 特定整備路線沿道*の建替え促進や共同建替えの推進等、東京都の都市計画道路整備事業と連携したまちづくりを進め、延焼遮断帯の形成を図ります。
- 建物の倒壊による道路閉鎖等を防止するため、特定緊急輸送道路沿道建築物*の所有者に対する耐震化の働きかけを強化し、沿道建物の耐震化100%を目指します。
- 地震等に強い道路、橋梁、建物を整備することにより、災害時にも迅速な復旧・復興が可能 なまちづくりを進めます。

都市型水害の未然防止

- 大雨や台風による被害を抑えるために、東京都と連携し、透水性舗装の整備や雨水樹の適切な維持管理を行います。
- 災害に対する適切な水防対応を行うため、神田川の水位警報装置を適切に管理するとともに、道路冠水に備えた監視システムを構築します。

指標	現状値	目標値				
		2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
成果指標 重点整備地域内の不燃領域率【%】	67.8 (2023年度)	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0%以上
成果指標 狭い道路拡幅整備率【%】	40.1 (2023年度)	42.0	43.0	44.0	45.0	46.0

成果指標

アウトカム指標

活動指標

アウトプット指標

1. 地域と共に支えあう安全・安心なまち

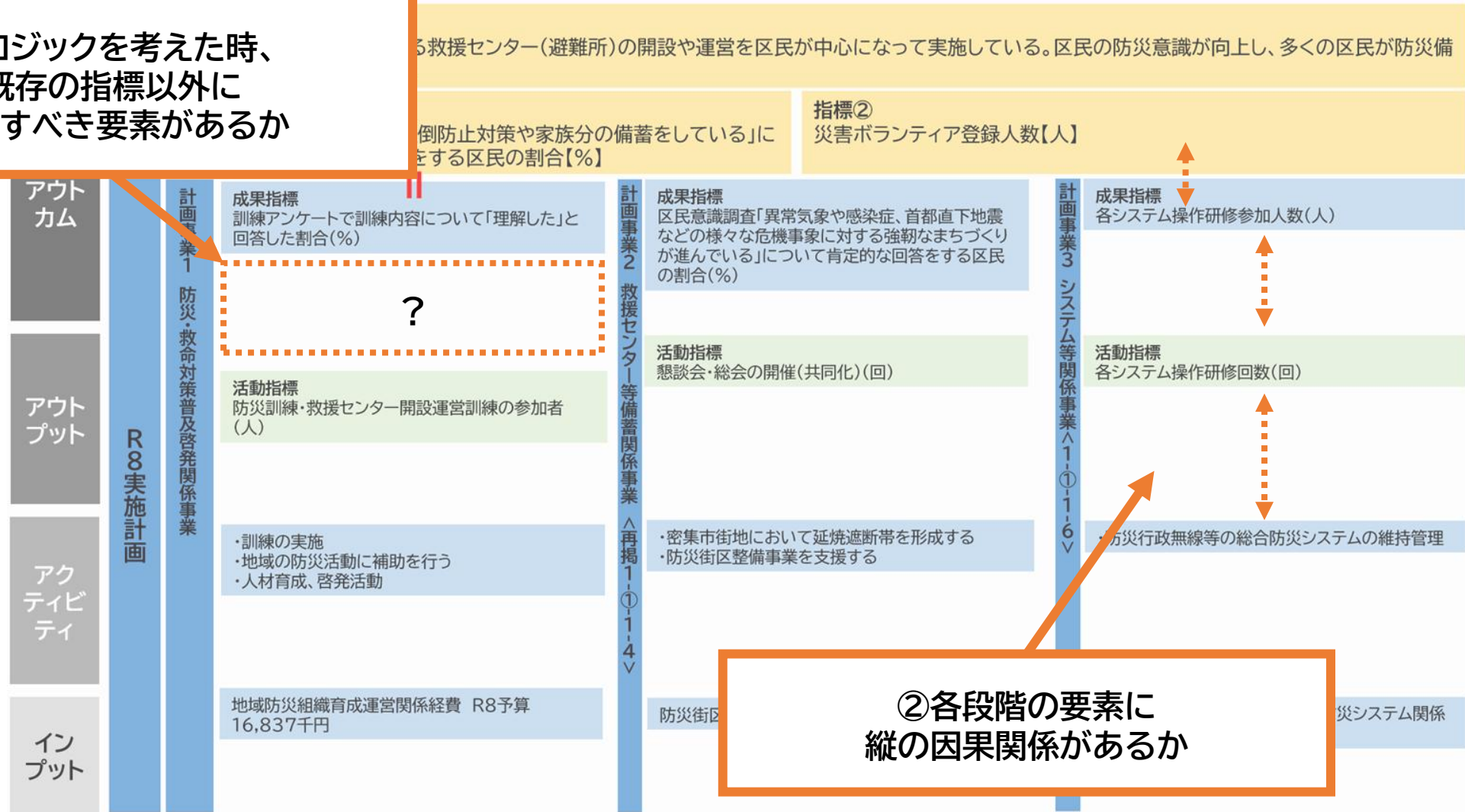
1-①-1 区民の生命を守る総合危機管理力の向上

1	1-①-1	1	地域防災組織育成運営事業《再掲1-①-3-1》 〔防災課〕
概要	災害発生時に地域の応急活動等を円滑に行い被害を最小限に食い止めることができるよう、訓練の実施、地域の防災活動について補助を行い、災害対応を担う人材の育成、イベントを通じた啓発活動を行う。		
	R6実績	R7予算	R8計画
女性の防災リーダー育成講座	2回	女性の防災リーダー育成講座 2回	女性の防災リーダー育成講座 2回
防災士資格取得助成	7人	防災士資格取得助成 14人	防災士資格取得助成 14人
地域防災訓練実施に対する助成	計226町会	地域防災訓練実施に対する助成 計226町会	地域防災訓練実施に対する助成 計226町会
としまDOKIDOKI防災フェス	8,000名	としまDOKIDOKI防災フェス 8,500名	としまDOKIDOKI防災フェス 7,000名
【補正予算分】コミュニティ助成事業	1町会	コミュニティ助成事業 2町会	コミュニティ助成事業 1町会
		防災を楽しく学ぶ体験型イベント 2回	
事業費 (一財)	14,328千円 (12,323千円)	21,470千円 (17,470千円)	22,639千円 (18,002千円)
R9.10の方向性	自助共助の考え方をさらに浸透させるために、女性の防災リーダー育成講座受講者数や防災士資格取得助成数を増やして啓発を加速させる。		
成果指標	訓練アンケートで訓練内容について「理解した」と回答した割合 (%)		
	計画値	実績	達成率
	96.5	90.8	94.1%
		R7計画値	R8計画値
		96.5	96.5
活動指標	防災訓練・救援センター開設運営訓練の参加者数 (人) <基本計画目標>		
	計画値	実績	達成率
	4,550	5,186	114.0%
		R7計画値	R8計画値
		4,650	4,750
備考	地域防災組織育成運営関係経費【新】、訓練等関係経費(一部)		

(成果指標)アウトカム指標
(活動指標)アウトプット指標

今回の検証における着目点

①ロジックを考えた時、
既存の指標以外に
追加すべき要素があるか

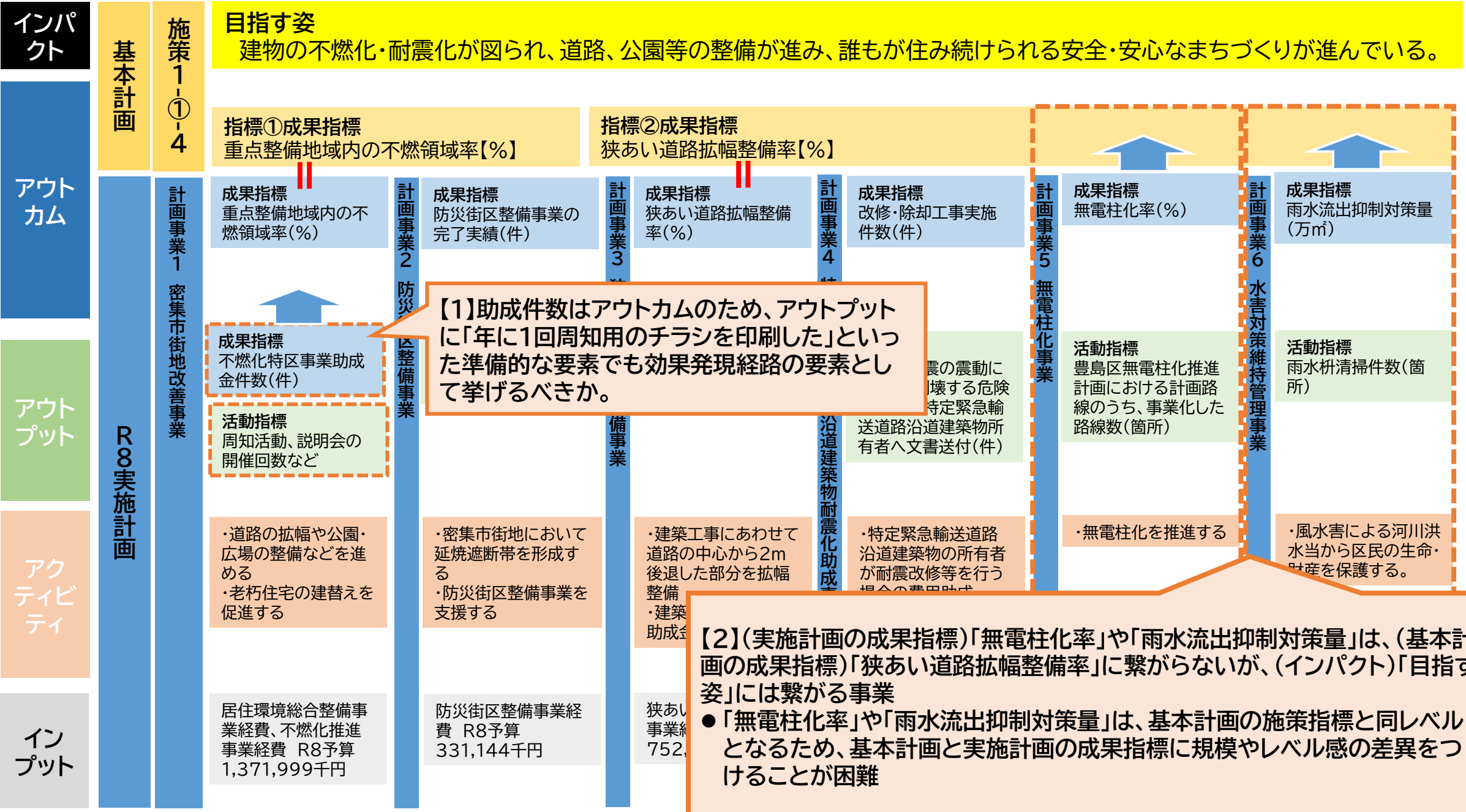


②各段階の要素に
縦の因果関係があるか

【検証①】施策1-①-4と関連する実施計画

インパクト	基本計画	<p>目指す姿 建物の不燃化・耐震化が図られ、道路、公園等の整備が進み、誰もが住み続けられる安全・安心なまちづくりが進んでいる。</p>					
		<p>指標①成果指標 重点整備地域内の不燃領域率【%】</p>			<p>指標②成果指標 狭あい道路拡幅整備率【%】</p>		
アウトカム	R8実施計画	<p>計画事業1 密集市街地改善事業</p> <p>成果指標 重点整備地域内の不燃領域率(%)</p> <p>活動指標 不燃化特区事業助成金件数(件)</p> <p>・道路の拡幅や公園・広場の整備などを進める ・老朽住宅の建替えを促進する</p> <p>居住環境総合整備事業経費、不燃化推進事業経費 R8予算 1,371,999千円</p>	<p>計画事業2 防災街区整備事業</p> <p>成果指標 防災街区整備事業の完了実績(件)</p> <p>活動指標 懇談会・総会の開催(共同化)(回)</p> <p>・密集市街地において延焼遮断帯を形成する ・防災街区整備事業を支援する</p> <p>防災街区整備事業経費 R8予算 331,144千円</p>	<p>計画事業3 狭あい道路拡幅整備事業</p> <p>成果指標 狭あい道路拡幅整備率(%)</p> <p>活動指標 拡幅整備工事延長(m)</p> <p>・建築工事にあわせて道路の中心から2m後退した部分を拡幅整備 ・建築主等(個人)に助成金を交付</p> <p>狭あい道路拡幅整備事業経費 R8予算 752,919千円</p>	<p>計画事業4 特定緊急輸送道路沿道建築物耐震化助成事業</p> <p>成果指標 改修・除却工事実施件数(件)</p> <p>活動指標 大規模地震の震動に対して、倒壊する危険性が高い特定緊急輸送道路沿道建築物所有者へ文書送付(件)</p> <p>・特定緊急輸送道路沿道建築物の所有者が耐震改修等を行う場合の費用助成</p> <p>緊急輸送道路沿道建築物耐震化助成事業経費(一部) R8予算 54,680千円</p>	<p>計画事業5 無電柱化事業</p> <p>成果指標 無電柱化率(%)</p> <p>活動指標 豊島区無電柱化推進計画における計画路線のうち、事業化した路線数(箇所)</p> <p>・無電柱化を推進する</p> <p>豊島区無電柱化事業経費、橋梁の整備事業経費(一部) R8予算 47,519千円</p>	<p>計画事業6 水害対策維持管理事業</p> <p>成果指標 雨水流出抑制対策量(万㎡)</p> <p>活動指標 雨水枡清掃件数(箇所)</p> <p>・風水害による河川洪水当から区民の生命・財産を保護する。</p> <p>水害対策維持管理費 R8予算13,881千円</p>
		アウトプット	アクティビティ	インプット			

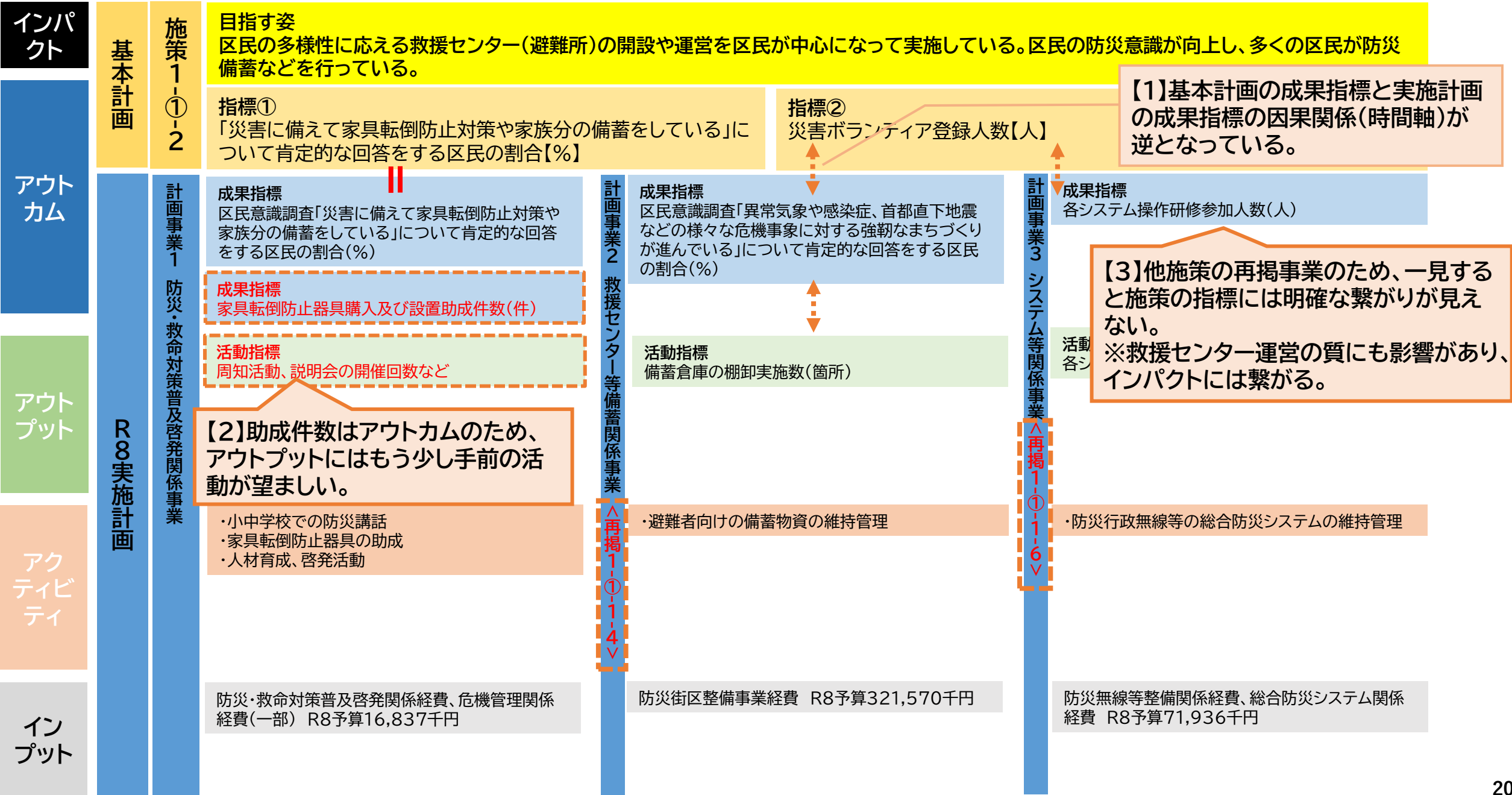
【検証①】施策1-①-4と関連する実施計画 マッピングへの考察



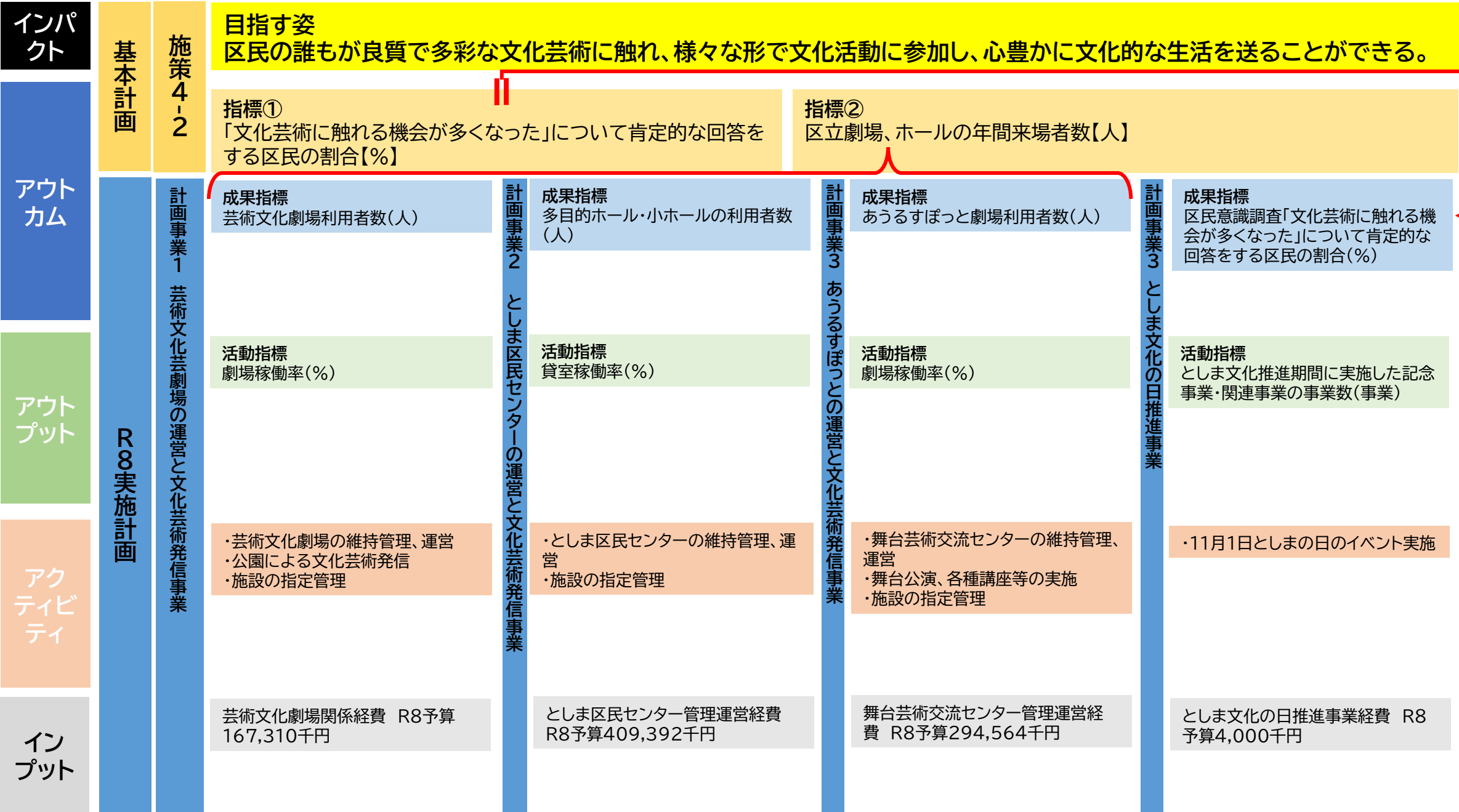
【検証②】施策1-①-2と関連する実施計画 マッピング

インパクト	基本計画	施策1-①-2	目指す姿 区民の多様性に応える救援センター(避難所)の開設や運営を区民が中心になって実施している。区民の防災意識が向上し、多くの区民が防災備蓄などを行っている。		
アウトカム			指標① 「災害に備えて家具転倒防止対策や家族分の備蓄をしている」について肯定的な回答をする区民の割合【%】	指標② 災害ボランティア登録人数【人】	
アウトプット	R8実施計画	計画事業1 防災・救命対策普及啓発関係事業	成果指標 区民意識調査「災害に備えて家具転倒防止対策や家族分の備蓄をしている」について肯定的な回答をする区民の割合(%)	成果指標 区民意識調査「異常気象や感染症、首都直下地震などの様々な危機事象に対する強靱なまちづくりが進んでいる」について肯定的な回答をする区民の割合(%)	成果指標 各システム操作研修参加人数(人)
アクティビティ			活動指標 家具転倒防止器具購入及び設置助成件数(件)	活動指標 備蓄倉庫の棚卸実施数(箇所)	活動指標 各システム操作研修回数(回)
インプット			・訓練の実施 ・地域の防災活動に補助を行う ・人材育成、啓発活動	・避難者向けの備蓄物資の維持管理	・防災行政無線等の総合防災システムの維持管理
			防災・救命対策普及啓発関係経費、危機管理関係経費(一部) R8予算16,837千円	防災街区整備事業経費 R8予算321,570千円	防災無線等整備関係経費、総合防災システム関係経費 R8予算71,936千円

【検証②】施策1-①-2と関連する実施計画 マッピングへの考察

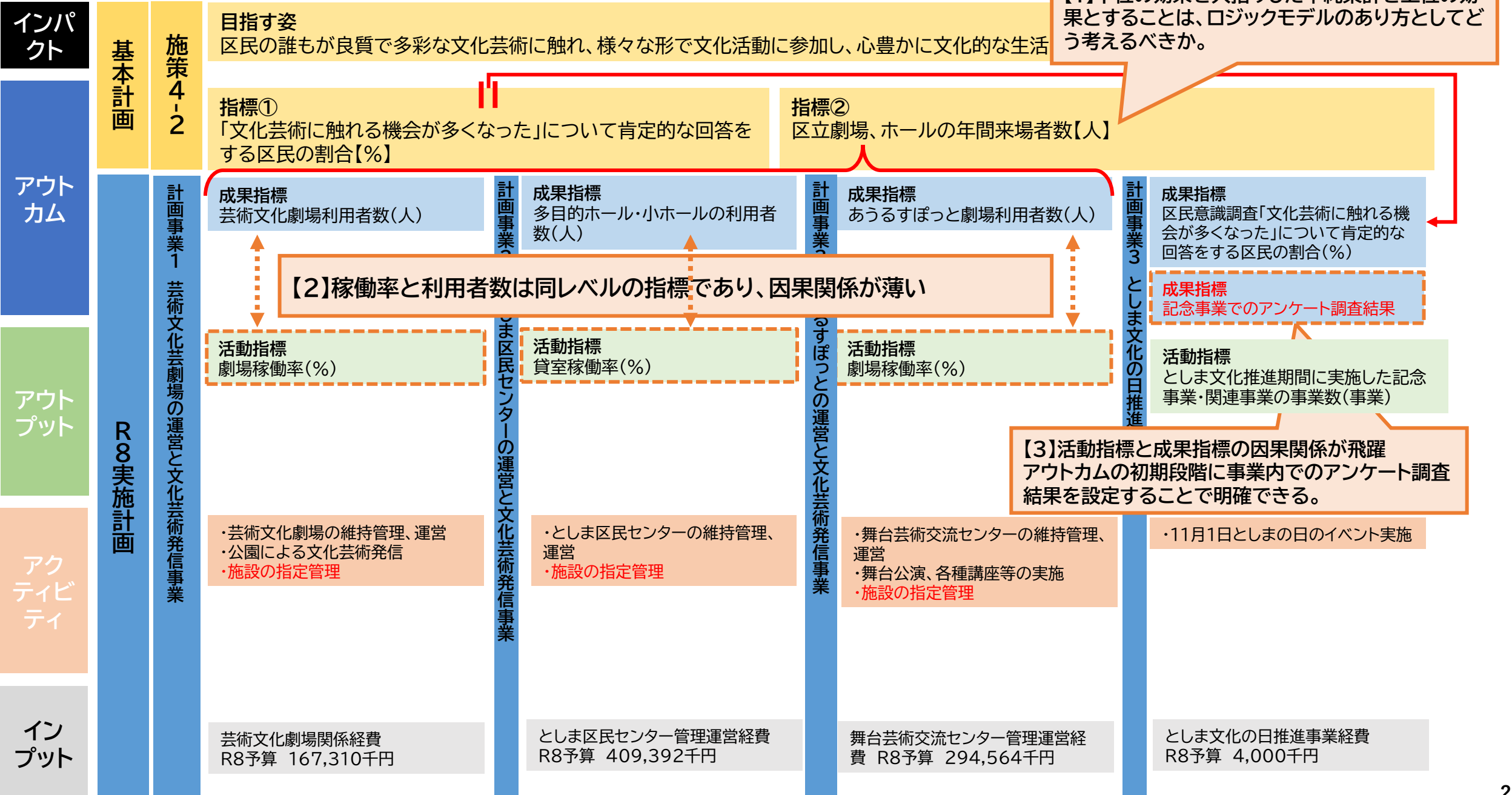


【検証③】施策4-2と関連する実施計画 マッピング



【検証③】施策4-2と関連する実施計画 マッピングへの考察

【1】下位の効果を大括りした単純集計を上位の効果とすることは、ロジックモデルのあり方としてどう考えるべきか。



検証結果及び課題

- ①基本計画、実施計画にインプット～インパクトまでの各段階に応じた情報が揃っていたため、新しい情報を追加・作成しなくても、**ロジックツリーを組むことは可能。**
(EBPMという型のとおりではないが、類する取組みの蓄積となっている。)
- ②ロジックモデルの整理・可視化により、基本計画・実施計画の関連性を俯瞰できるため「指標として必要なデータ」・「従来の評価手法では着眼しにくい、事務改善には必要な観点」という気づきがあった。
- ③ただし、**「基本計画の成果指標」と「実施計画の成果指標」のレベル感が同一の施策も複数あった。**
- ④また、**成果指標と活動指標の因果関係(縦の関連性)や計画事業の関連性(横の関連性)を可視化するためにはさらなる検討が必要。**



➤**ロジックモデルは、「アクティビティ－アウトプット－アウトカム－インパクト」の因果関係を明確化に繋がり、事業の効果分析を深めるツールとして有用と考えられる。**

➤一方で、各計画事業の関連性や「アウトカム」・「アウトプット」の結果良し悪しから「インプット(予算査定)」への反映・活用にはさらなる検討が必要。

参考

【制度・ガイドライン】

・内閣官房行政改革推進本部事務局『EBPMガイドブック～政策担当者はずまず読んでみよう！行政の「無謬性神話」からの脱却に向けたアジャイル型政策形成・評価の実践～Ver1.2』令和5年4月3日

https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/img/guidebook1.2_230403.pdf

・内閣官房行政改革推進本部事務局『行政事業レビューシート作成ガイドブック～EBPMの手法を用いた行政事業レビューの効果的な実施に向けて～Ver.1.2』令和7年3月31日

https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/img/R07sakusei-guidebook_ver1-2.pdf

・内閣官房行政改革推進本部事務局・総務省行政評価局『行政事業レビューシート 政策効果の測定と点検・改善のポイント ～アクティビティの特徴に応じた実践集～』令和7年1月

<https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/img/siryoku4.pdf>

・総務省 政策評価審議会各種答申・意見(EBPM、行政評価の在り方等)

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/hyokashingikai_n/kaigi.html#/

【自治体におけるEBPMの実践・調査】

・新宿区 新宿自治創造研究所『研究所レポート2021 No.1 EBPMの研究(1)―EBPMの推進に向けて―』令和4年3月

<https://www.city.shinjuku.lg.jp/content/000354700.pdf>

・新宿区 新宿自治創造研究所『研究所レポート2022 No.2 EBPMの研究(2)―実務的な検証・分析と新宿区での推進に向けて―』令和5年3月

<https://www.city.shinjuku.lg.jp/content/000386106.pdf>

・世田谷区 せたがや自治政策研究所『せたがや自治政策Vol.14(世田谷区でEBPMを推進しデータ利活用を進めるために)』令和4年9月13日

<https://www.city.setagaya.lg.jp/01110/6156.html>