

英米の財務部局によるEBPMへのかかわり方

2026年6月1日

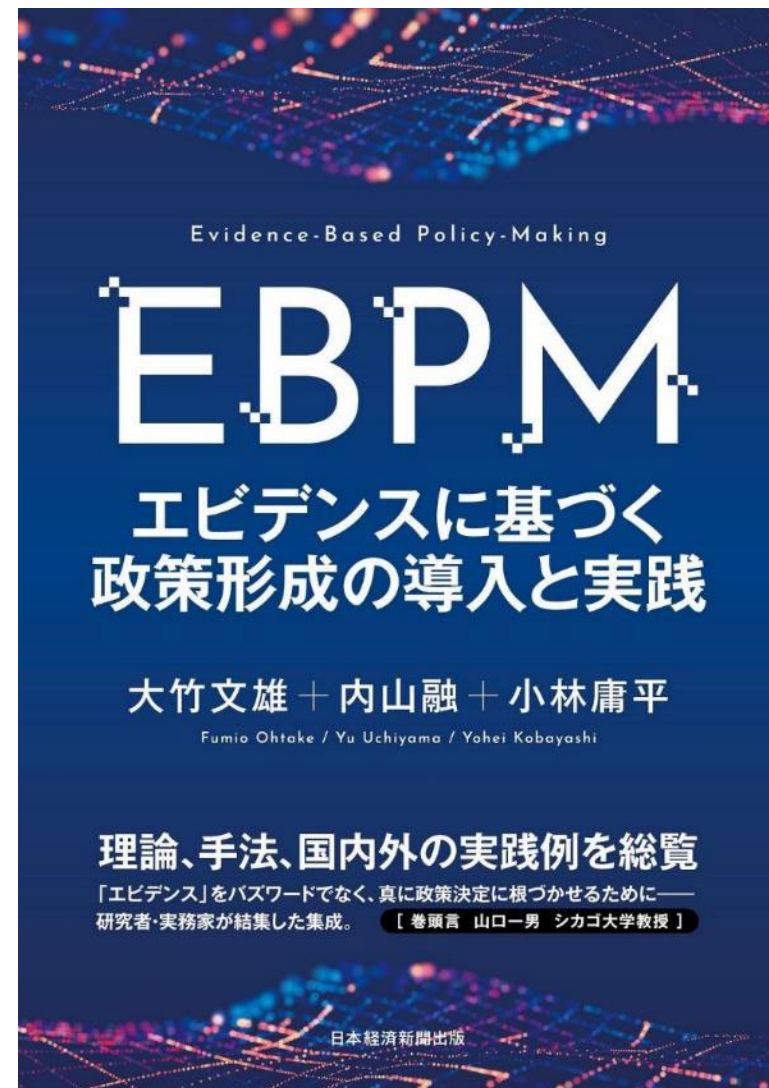
財務総合政策研究所 小林 庸平

※本報告は報告者の個人的な見解であり、所属する組織の見解を代表するものではありません。

自己紹介

■小林 庸平 (こばやし ようへい)

- 財務省 財務総合政策研究所 総括主任研究官。
- 一橋大学大学院経済学研究科博士課程修了。博士（経済学）。
- 経済産業省産業構造課課長補佐や独立行政法人経済産業研究所研究員、米国 戦略国際問題研究所客員研究員、三菱UFJリサーチ&コンサルティング入社後、上席主任研究員 兼 EBPM・行動科学チーム（MERIT）リーダー等を経て、2026年4月より現職。
- 専門は、公共経済学、計量経済分析、EBPM（制度設計および効果測定）、子どもの貧困、ナッジの政策活用。
- 関連書籍に『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、共編著）、『政策評価のための因果関係の見つけ方 ランダム化比較試験入門』（日本評論社 監訳・解説）。



本日の報告の目的と流れ

■報告の目的

- 財政制約の高まりや社会課題の複雑化を受けて、エビデンスに基づく政策形成（EBPM）の取り組みが世界中で進められている。日本でもEBPMが本格的にスタートして10年近くが経過した。
- 多くの国でEBPMのメインプレイヤーになっているが財務部局。本報告では、英国の財務省・内閣府や、米国の行政管理予算局などがEBPMにおいてどのような役割を果たしているかを紹介する。

■報告の流れ

- イギリスおよびアメリカの双方について
 - 政策マネジメントの枠組み
 - 政策マネジメントへのEBPMの組み込みを整理する。

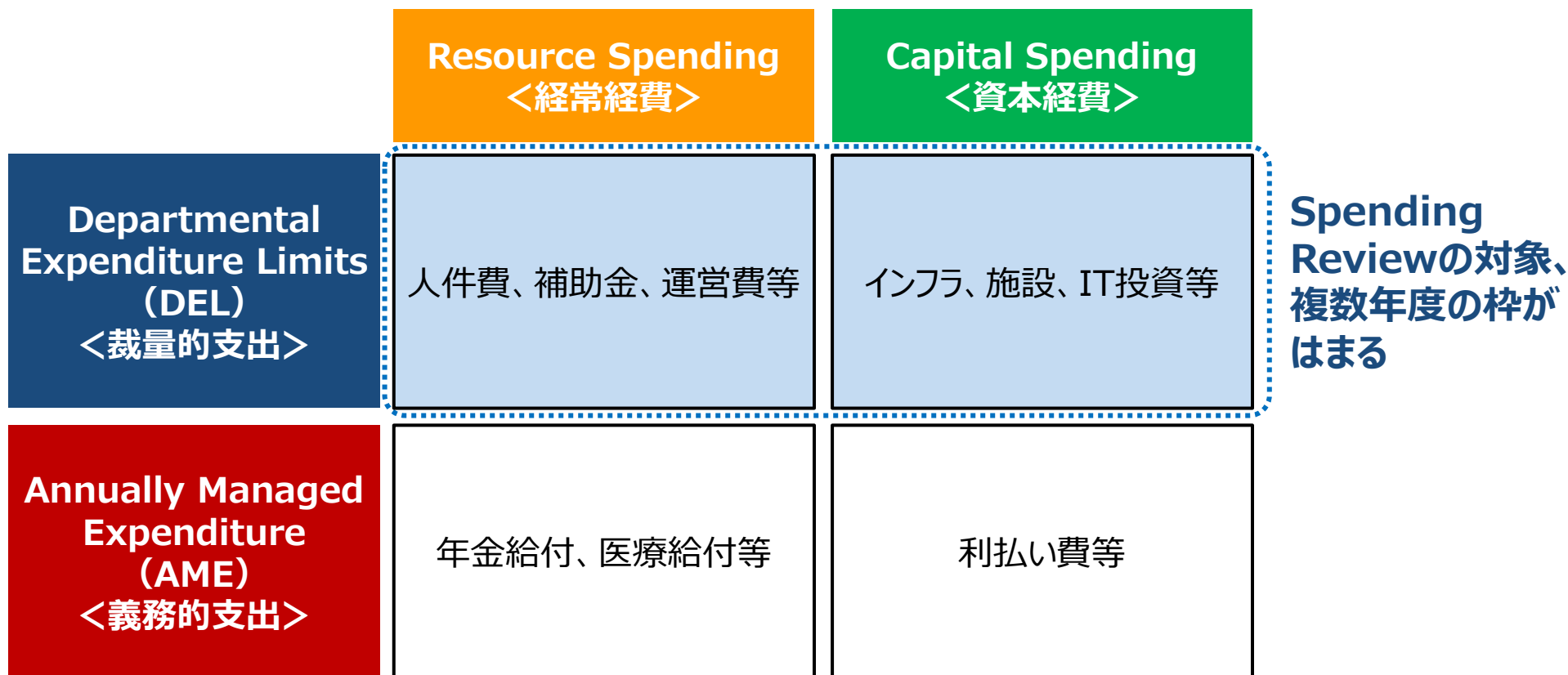
イギリスにおける政策マネジメントの枠組み

イギリスの政策マネジメント・EBPMの出発点：ブレア政権の取り組み

- イギリスの政策マネジメント・EBPMの起源はブレア政権に求められることが多い。
- Comprehensive Spending Review (CSR) (1998年7月)
 - 政府政策・支出を横断的に見直す取り組み。
 - 各省大臣が、各省の目標に照らして政策・歳出をゼロベースで見直し。
 - 今後3年間の歳出見通しを示した。
- 白書Modernising Government公表 (1999年3月)
 - 「政策形成におけるエビデンスと調査のよりよい利用」が主張される。
 - “This Government expects more of policy makers. More new ideas, more willingness to question inherited ways of doing things, better use of evidence and research in policy making and better focus on policies that will deliver long-term goals.”
 - ブレア政権(1997-2007)は「第3の道」を唱道し、既存政治の刷新を図った。社会正義の実現等における政府の役割を尊重しつつその効率化を図る方針の下、Modernising Governmentが策定され、EBPMのコンセプトが打ち出された。これを受け、英国行政においてEBPMが進展。

歳出の区分とSpending Reviewの対象

- イギリスの歳出は、裁量的支出/義務的支出、経常経費/資本経費の4種類に分かれているが、Spending Review (SR) の対象になるのは裁量的支出 (Departmental Expenditure Limits) で、複数年度の歳出の枠がはめられる。



(出所)Institute for Government(2024) Spending Reviewより作成

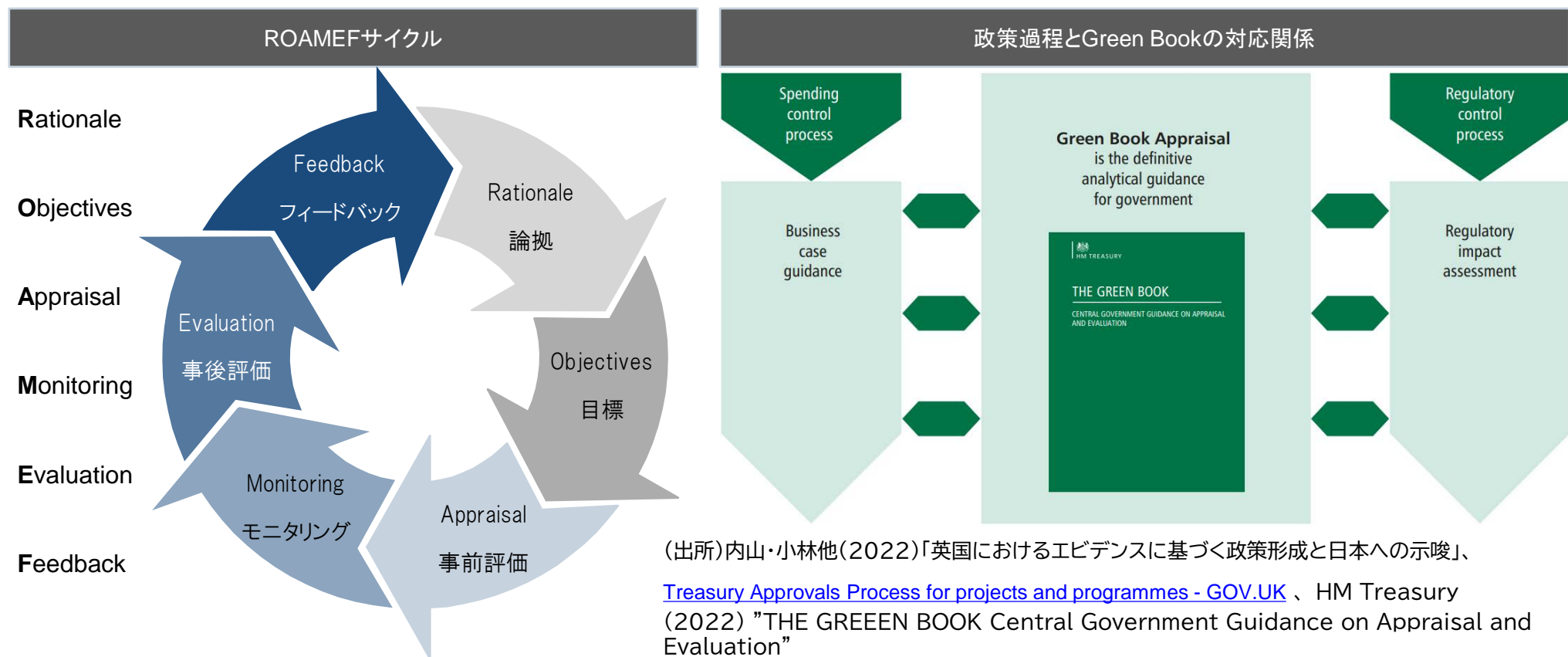
Spending Reviewと業績マネジメント

- ブレア政権で1998年にはじめてSRが行われ、Public Service Agreement（公共サービス合意：PSA）が導入された。これは、各府省に目標達成を求める一方で、DELの範囲で歳出の裁量を持たせる。
- それ以降、3～5年に1回程度の頻度でSRが実施されており、類似の目標設定がなされている。

歳出見直しと各合意・計画の関係																														
歳出 見直し	ブレア政権							ブラウン政権			キャメロン政権					メイ政権			ジョンソン政権			トラス→ スナク政権	スターマー 政権							
	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
CSR1998	■		PSA1998																											
SR2000			■	PSA2000																										
SR2002				■	PSA2002																									
SR2004					■	PSA2004																								
CSR2007									■	PSA2007																				
SR2010												■	BP2011-2015																	
SR2015																		■	SDP2015-2020											
SR2020																							■							
SR2021																								■	ODP					
SR2025																													■	

ROAMEFサイクルと政策の事前評価のガイダンス

- イギリスの政策プロセスは以下のROAMEFモデルにより6つの段階に区分・整理されている。そのうち、Appraisal（事前評価）のガイダンスがGreen Bookであり、規制及び予算執行の両方について、費用便益分析の枠組みを規定している。
- SRによって歳出の大枠が決められるため、財務省が全ての個別事業の査定をしているわけではないが、規模の大きなものや新規性の高いものなどについては、Green Bookに基づく事前評価をもとに財務省が査定を行っている。

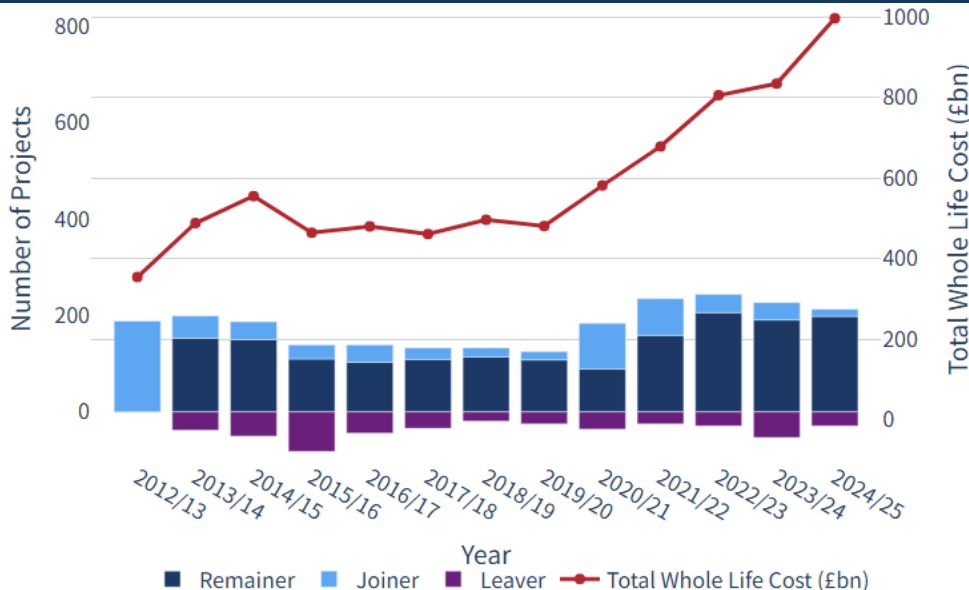


Government Major Projects Portfolio (GMPP)

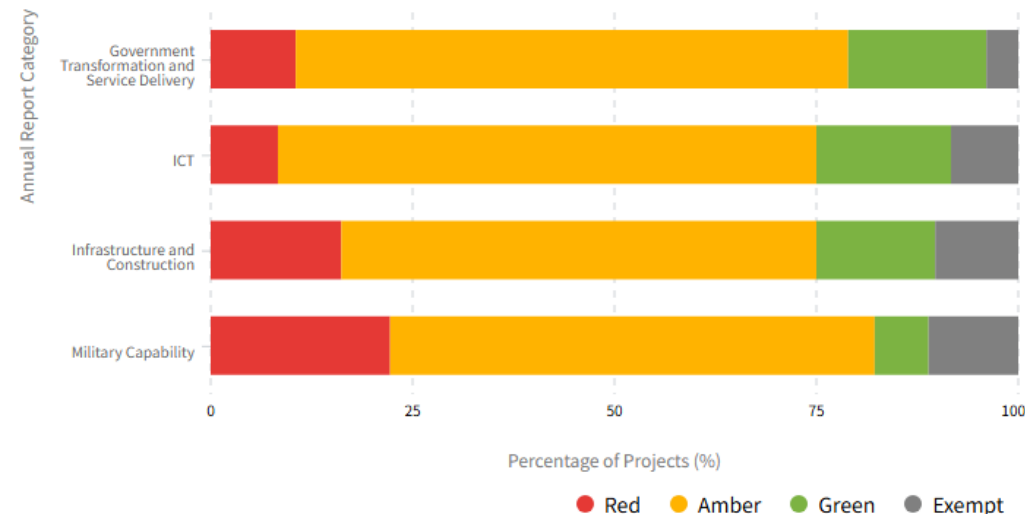
GMPPの概要

- 最も複雑で戦略的に重要なプロジェクトを、政府全体で管理し、透明性を確保しながら進捗管理するためのシステム。鉄道、道路、学校、病院、住宅、エネルギー、テレコム、防衛、ITなどが含まれる。
- 2023-24年では、227プロジェクトが対象となっており、総額8340億ポンドになる。プロジェクトは、進捗状況はDelivery Confidence Assessmentで評価されており、予定通りの成果が期待できるかどうかを赤・黄・青で示されている。
- 各プロジェクトには、遂行責任者としてSenior Responsible Owner (SRO) が任命されている。

GMPPに含まれるプロジェクトの数・総額



分野ごとの進捗評価 (Delivery Confidence Assessment)



イギリスにおける政策マネジメントへのEBPMの組み込み

政策評価タスクフォース（Evaluation Task Force : ETF）設立の経緯

政策評価への 機運の高まり

- ボリス・ジョンソン政権下で、政策評価への機運が上昇。
- 担当大臣が2020年6月に「私たちの政策の中心に位置するのは、『何がうまく機能するのか、何が市民の繁栄に役立つのか』に焦点を当てることだと主張。

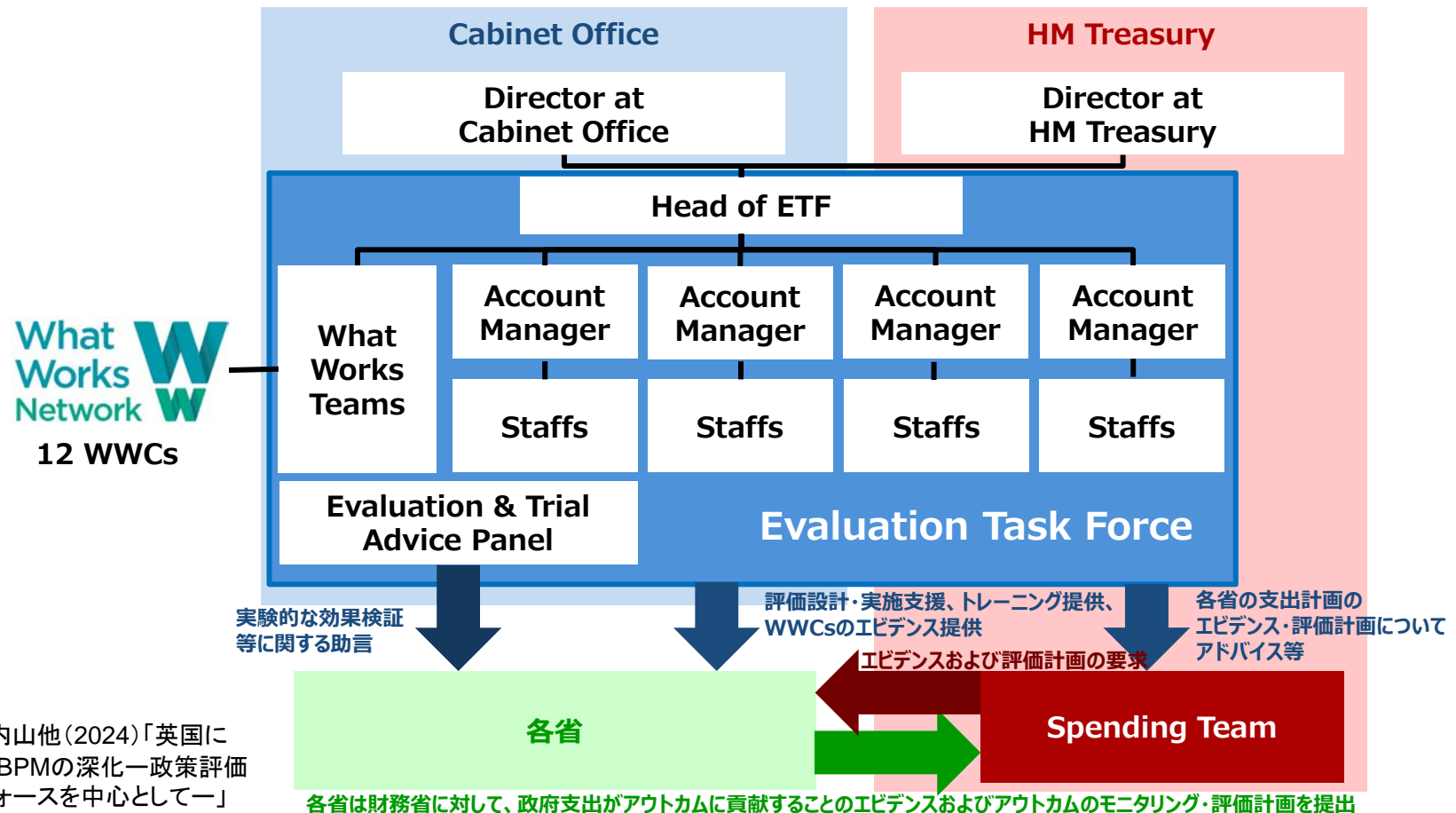


Spending Review 2020

- 政策評価への機運が高まるなかで、2020年SRにおいて、政策評価タスクフォース（ETF）の創設が宣言された。
 - 「結果を出すことを支援するために、政府は高品質の評価により重点を置いている。・・・この歳出見直しの期間中、何が市民に結果をもたらすかをよく知ることが将来の選択を左右するだろう。それを支えるために政策評価タスクフォースを新設する。」と記されている。

政策評価タスクフォースの組織と業務の概要

- 政策評価タスクフォース（ETF）には約15名のスタッフがおり全員が内閣府の職員である。ただし組織としては内閣府と財務省の共管となっている。
- ETFのHeadの下には担当省別に4人のアカウントマネージャーがあり、その下のスタッフを含めて分析・評価の専門家が配属されている。



(出所) 小林・内山他(2024)「英国におけるEBPMの深化—政策評価タスクフォースを中心として—」

ETFの具体的な取組①：Spending Review 2021における評価

1

歳出要望の レビュー

- 86件、総額100億 £ 超の歳出をレビュー。
- エビデンスの質や効果検証設計等を検討。

2

評価を 歳出条件に 組み込む

- 必要に応じて、評価計画・実施を歳出条件（spending settlement）に付与する。
 - 2024年以降は、評価レジストリーに登録して、計画・実施状況・結果を一元管理。

3

評価の 実施状況を モニタリングする

- 評価が頑健に実施され、将来の歳出決定の参考になるように実施されているかをモニタリングする。

ETFの具体的な取組①：エビデンス・評価をレビューする視点

- ETFは、良いエビデンスおよび評価計画が備えるべき要件として以下の7つを整理し、評価の観点から改善を推進している。

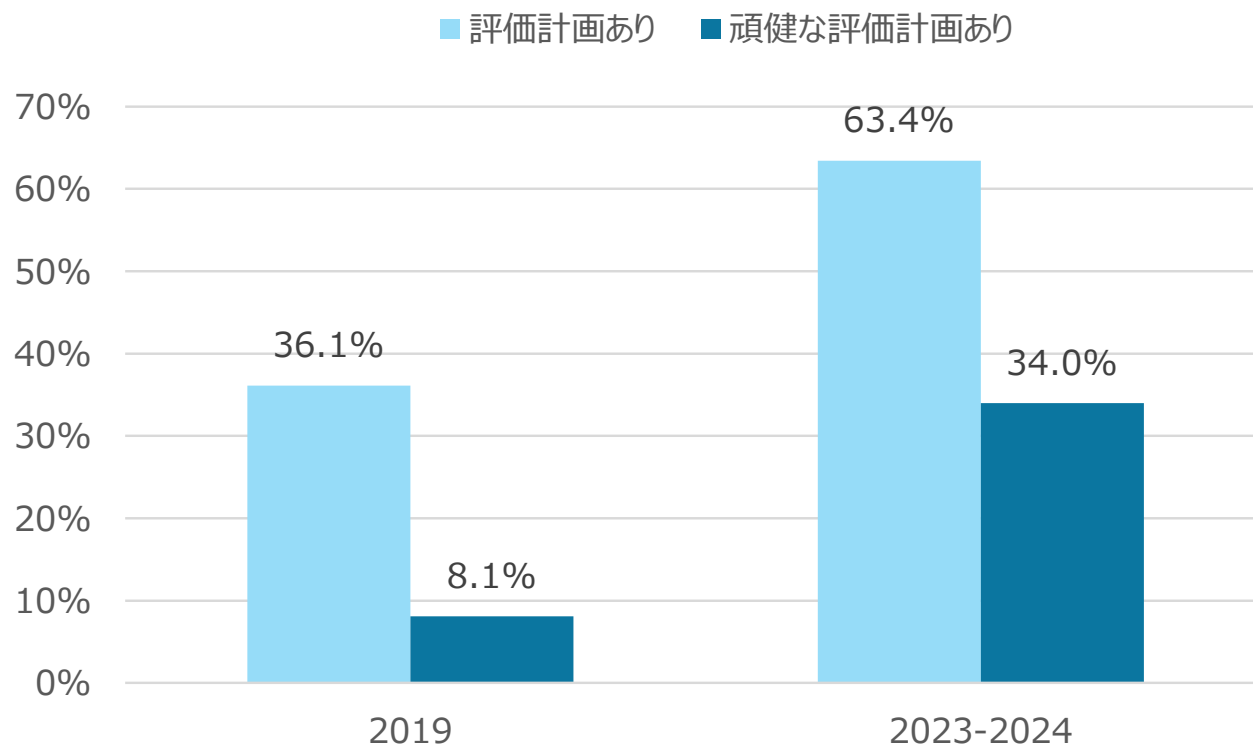
項目	内容
1. 評価対象となる介入・政策	<input type="checkbox"/> 評価対象となる介入・政策の具体的な内容
2. 評価対象となる介入・政策の目的	<input type="checkbox"/> 介入・政策の目的およびアウトカム
3. その介入・政策に関する既存のエビデンス（戦略）	<input type="checkbox"/> 介入・政策に関する既存のエビデンスの有無。 <input type="checkbox"/> 既存エビデンスの適用可能性の吟味。
4. 変化の理論（戦略）	<input type="checkbox"/> 政策の前提条件やロジック等の整理。 <input type="checkbox"/> アウトカム等の測定方法の検討。
5. 評価アプローチ	<input type="checkbox"/> 評価アプローチの吟味。 <input type="checkbox"/> 政策設計を工夫することによるエビデンスの質の改善。
6. 評価予算（財務）	<input type="checkbox"/> 求められる評価計画の質と評価予算の吟味。
7. 評価結果の活用計画	<input type="checkbox"/> 評価結果を、こういったタイミングでどのように使うのかの検討。

(出所) 小林・内山他(2024)「英国におけるEBPMの深化—政策評価タスクフォースを中心として—」

ETFの具体的な取組②：GMPPの評価レビュー

- ETFはGMPPに含まれる大規模なプロジェクトが、どの程度評価計画を有しているかをレビューしている。
- 全体では約2/3で評価計画があり、2019年の約1/3からほぼ倍増しており、頑健な評価計画があるプロジェクトも約1/3まで増加している。
- しかしながら約2/3の評価計画は頑健ではないため、プロジェクトの承認プロセスに評価計画を組み込むことや、プロジェクト責任者に評価の価値を浸透させることを提案している。

GMPPに含まれるプロジェクトの評価の状況



ETFの具体的な取組③：Evaluation Accelerator Fund

- ETFは、政策決定に有用なエビデンスを生み出すために、Evaluation Accelerator Fundを実施している。

Evaluation Accelerator Fundの概要

- エビデンスや評価が不足していることを踏まえて、それらの創出を支援するための競争補助金。
- 2022年からスタートし、現在Phase4。

EAF Phase 4の目的

- ① 政府の優先分野において、歳出や政策決定に参考となる利用可能なエビデンスを作る。
- ② 政府の優先分野においてエビデンスギャップに対処する。
- ③ 新しい政策の費用対効果等に関する頑健なエビデンスを提供する。

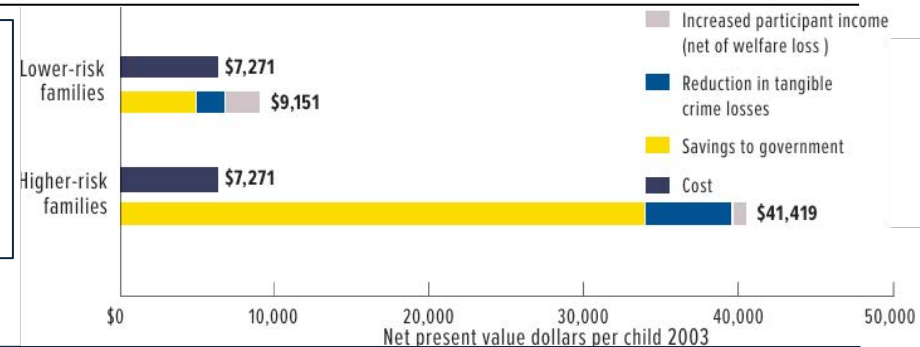
EAF Phase 4の概要

- 総額350万 £ で、予防的な政策介入や、公共サービス提供改革、AI・デジタルなどが重視されている。
- 21プロジェクトが採択されている。

事例：低所得・若年妊婦への看護師家庭訪問プログラム

アメリカの 看護師 家庭訪問 プログラム

■アメリカにおいて、低所得・若年妊婦に対して、看護師が2年間、子どもの接し方改善の支援や、虐待防止などを実施。大きな効果が確認。



イギリスで の 検証

■アメリカで大きな効果が確認されたことを受けて、保健省の資金によって、1,645人の10代に妊婦を対象に効果を検証。

1

短期的な結果

- 母親の喫煙、出生時体重、子どもの救急受診・入院といった短期的なアウトカムにはポジティブな影響がみられなかった。

2

中期的な結果

- その後の追跡調査では、子どもの読解力等にプラスの効果が確認された。

3

政策的な示唆

- アメリカでは効果があったプログラムだったが、イギリスではすでに通常のケア環境があったため、上乘せ効果は限定的だった。
- 効果の弱い政策への支出を防ぐことができた。

ETFの取り組みの進捗状況（2021年の設立以降）

アウトカム（抜粋）		目標 (2025)	達成状況
アウトカム 1 各省が頑健で比例的な評価を設計・実施する	ETFが助言した評価件数（累積）	300	549
	ETFが助言した事業総額	800億£	5,540億£
アウトカム 2 各省が透明性のある評価を行いタイムリーに結果を公表する	評価レジストリーに登録されている計画・実施中の評価件数	350	353
	評価レジストリーに登録され完了した評価件数	1,200	1,281
アウトカム 3 質の高い評価エビデンスが政府の意思決定に使われる	評価エビデンスの政策の設計・実施に使われたと考える幹部職員の割合	60%	70%
	歳出決定に評価エビデンスを活用するためにもっと多くのことをする必要があると考える幹部職員の割合	20%	83%

(出所) Evaluation Task Force (2025) "Evaluation Task Force Output and Outcome Indicators (March 2025)"

アメリカにおける政策マネジメントの枠組み

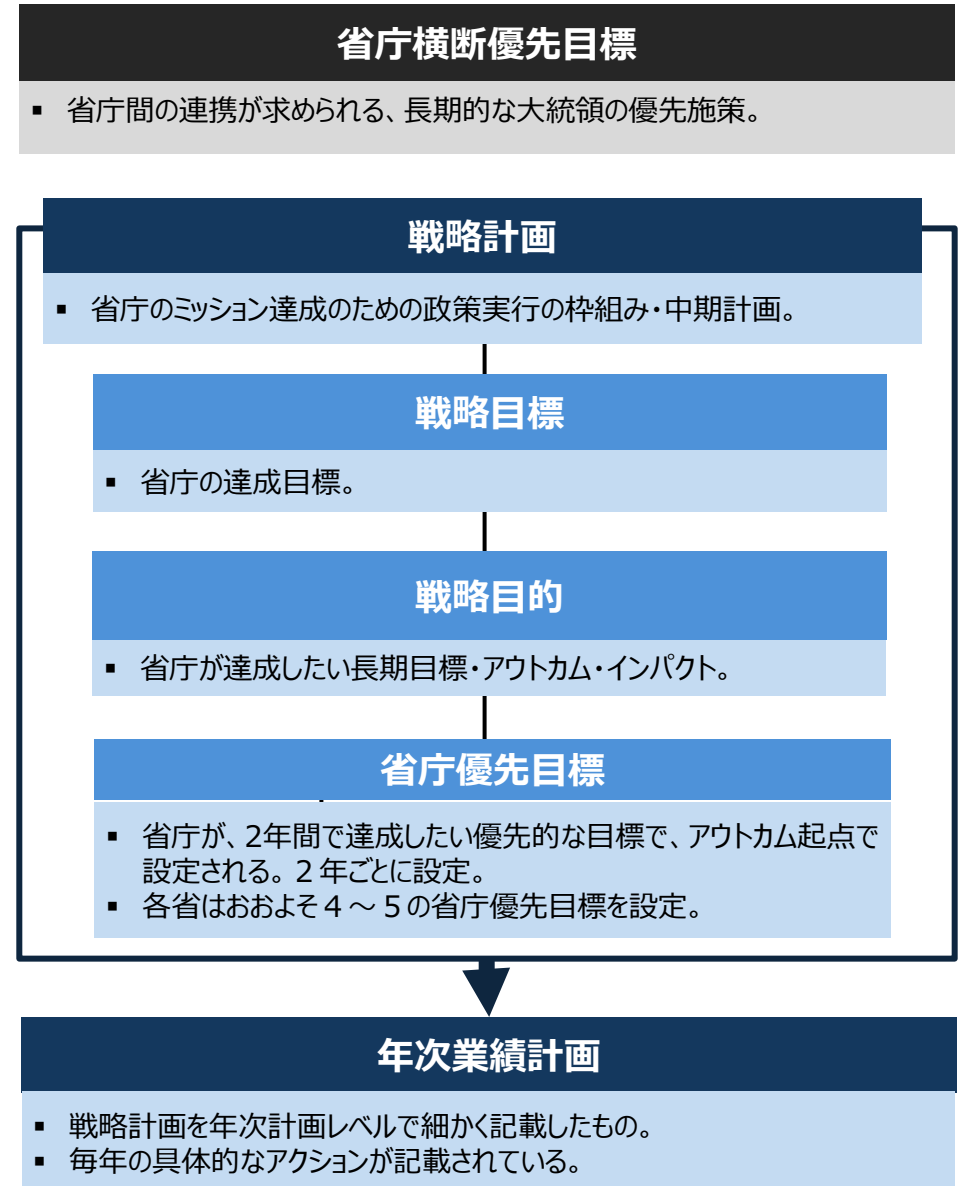
業績・政策マネジメントの仕組み

■GPRAMA（政府業績成果近代化法）

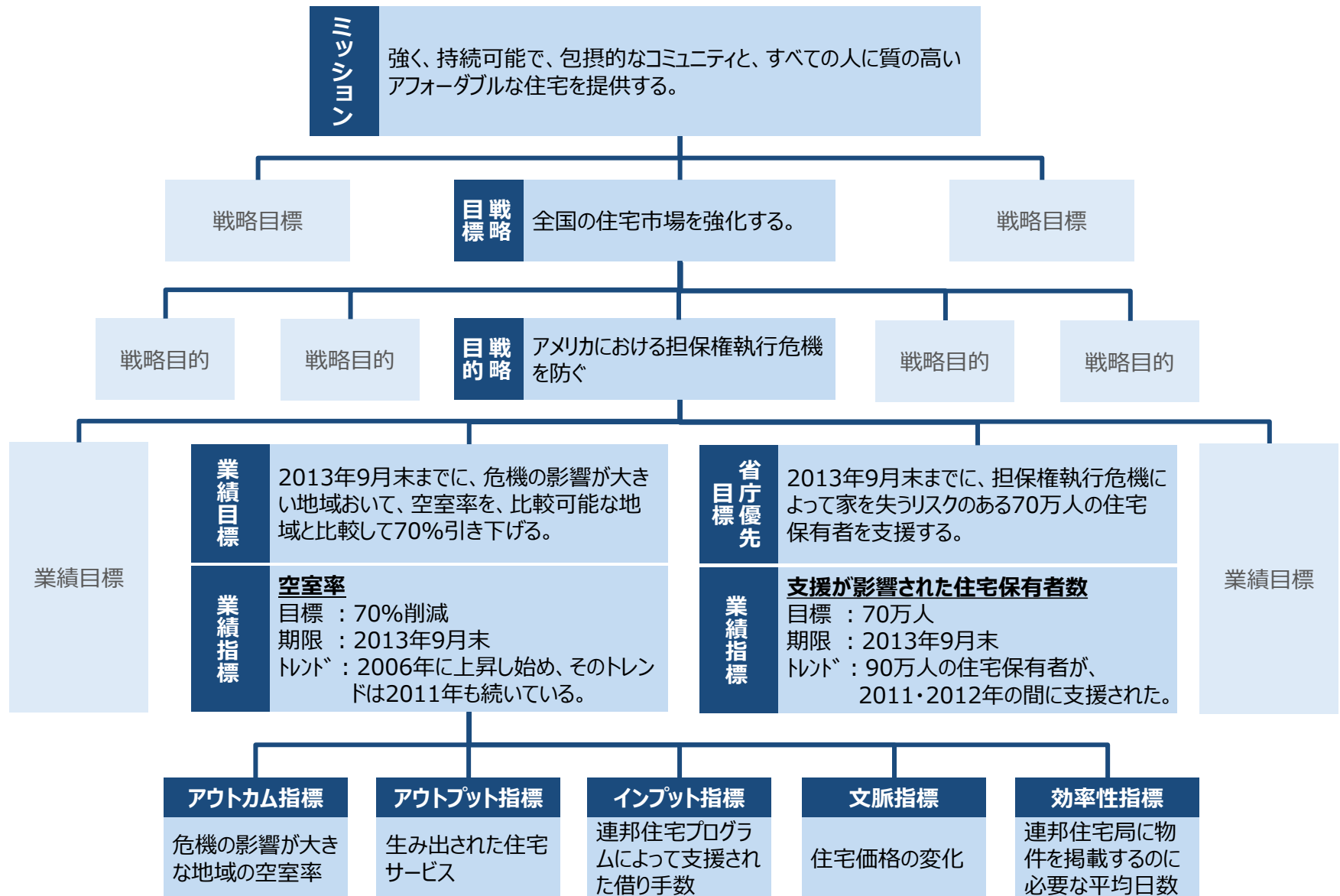
- GPRAMA（Government Performance and Results Modernization Act）は、アメリカ連邦政府の業績管理を行う枠組み。
- 戦略計画（Strategic Plan）を4年ごとに作成し、省庁の目標を示す。
- 短期的に達成すべき目標も省庁優先目標（Agency Priority Goals）として設定されている。

■業績マネジメントサイクル

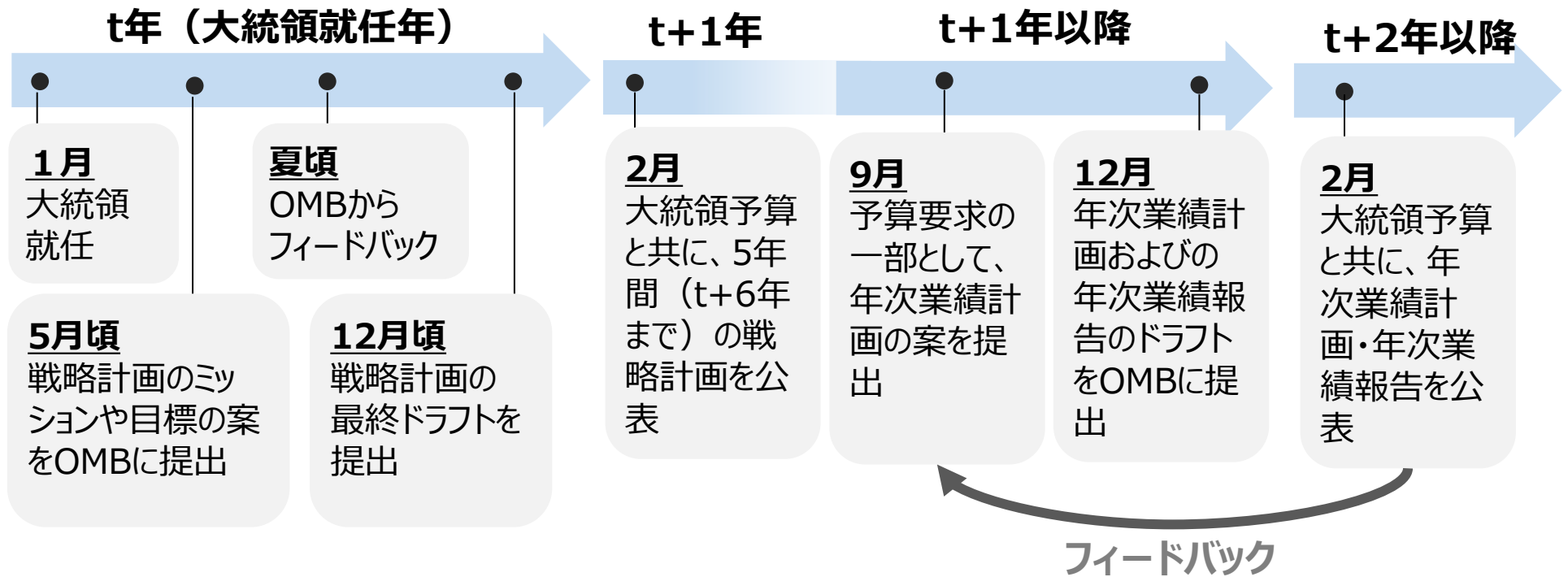
- 四半期ごとにレビューが行われ、進捗確認がなされている。
- 遅れがある場合などは、政策運営の修正がなされる。



戦略計画の例



業績マネジメントのサイクル



アメリカにおける政策マネジメントへのEBPMの組み込み

アメリカにおけるEBPM本格化のきっかけ

■2012年の予算交渉

- 共和党下院議員のPaul Ryanと、民主党上院議員のPatty Murrayが、政府閉鎖のなかで予算交渉にあたった。
- 予算交渉において彼らは以下の点について合意した。
 - プログラムがどのように運営されているのか、政府を運営する上でどのような戦略が最も効果的なのかと、政府が税金を慎重に使うことをアメリカ国民に保証するためにはどうすればよいのかを知ること。
 - 政府は行政活動や統計調査を通じてたくさんの情報を集めているものの、それらは意思決定者のニーズを常に満たしているわけでは無く、政府のデータをより効果的に使うための戦略を作る必要があること。

- この合意が、2016年のCommission on Evidence-Based Policymakingの設立につながった。

Commission on Evidence-Based Policymakingの提言

大項目	個別項目の例
安全でプライバシーを保護したデータへのアクセス	<ul style="list-style-type: none"> • 議会と大統領はNational Secure Data Service (NSDS) 設置を法制化し、透明性とプライバシーを確保しながらエビデンス構築のためのデータ利用を促進すべき。 • 議会と大統領は、NSDSが行政・統計データを統合できるように、プライバシー・情報保護・統計効率性に関する法律を改正すべき。
エビデンスづくりのためのプライバシー保護の近代化	<ul style="list-style-type: none"> • 大統領は、行政府が最先端のデータベース・暗号化技術等を採用できるに指示すべき。 • 大統領は行政府に対して、データへのアクセスや管理等に責任を持つ担当者を設置するように、指示すべきである。
NSDSの運用	<ul style="list-style-type: none"> • 十分なキャパシティとデータアクセスを確保するため、NSDSは商務省とは独立した組織とすべき。 • OMBは政府が持つデータが利用可能な形になるように、注力すべき。
政府のエビデンスづくりキャパシティの強化	<ul style="list-style-type: none"> • 大統領は各省に対してChief Evaluation Officerの設置を指示し、エビデンスづくりのキャパシティを高めるべき。 • 議会と大統領は各省に対して、エビデンスづくり・利用に関する複数年のラーニングアジェンダを指示すべき。 • 議会と大統領は、エビデンスづくりのために十分なりソースを保証すべき。

Evidence Actと連邦政府のEBPM推進体制

■Evidence Act (The Foundation for EBPM Act of 2018)

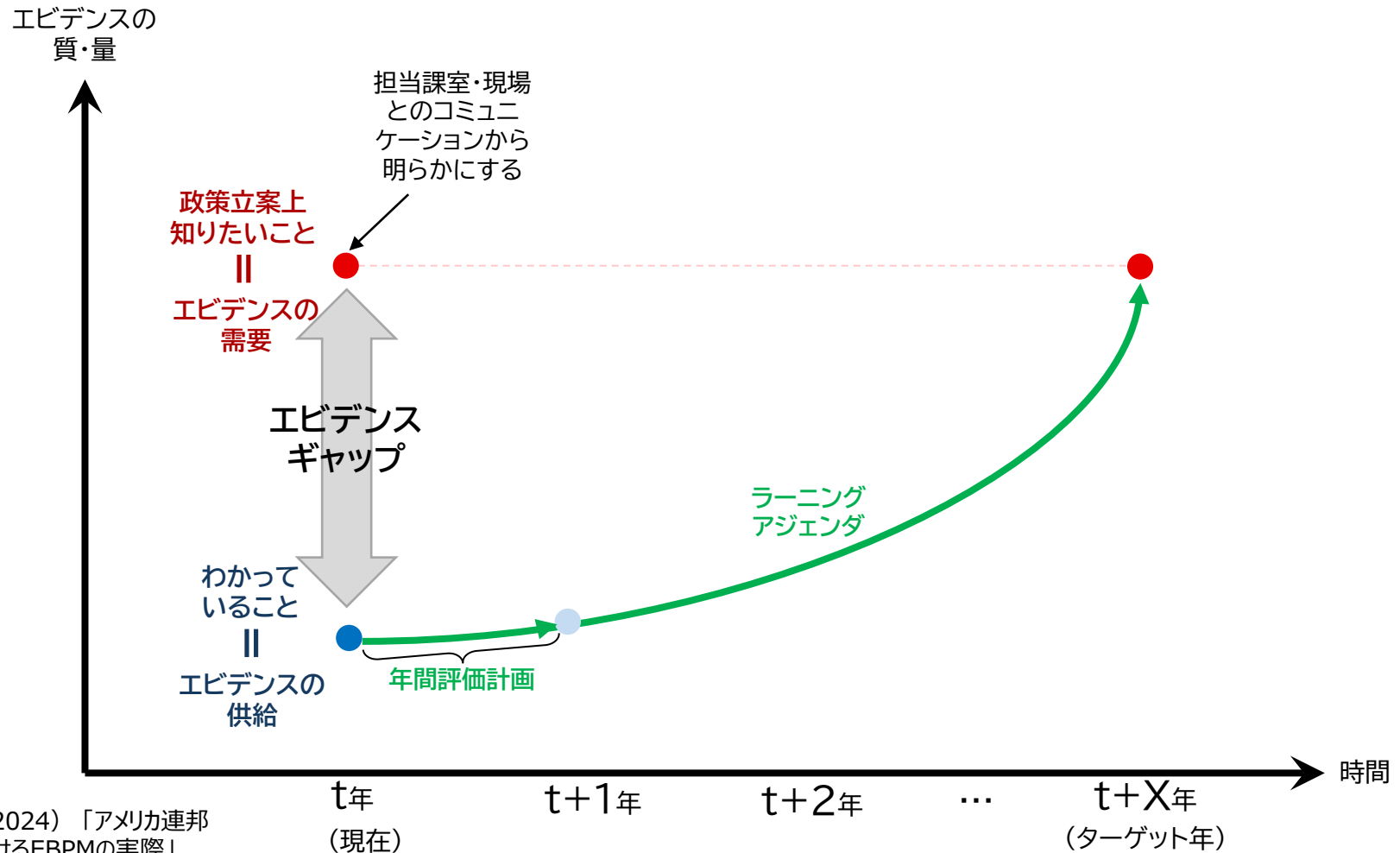
- Commission on Evidence-Based Policymaking提言の実現するために2019年に成立した法律。
- 省庁間のデータ・エビデンス構築機能の協働を要請するとともに、各省庁に対して以下を義務付けている。(Title I)
 - Evaluation Officerの任命
 - エビデンス構築計画文書(ラーニングアジェンダ・年間評価計画)の策定・公表
 - エビデンス構築活動のためのキャパシティアセスメント(調査、評価、統計、その他分析)の要求
- Evidence Actに予算は紐づけられておらず、EBPM予算は各省がそれぞれ確保する。

■行政管理予算局(OMB) Evidence Team

- Evidence Actに基づく各省の活動を管理・支援するためのチームで、社会科学や政策分析の専門家で構成。
- Evidence ActのTitle Iを推進する役割を担っている。
- エビデンス構築計画文書作成のためのガイダンス作成や技術的サポートを実施。
- 各省のエビデンス構築文書等を整理したEvaluation.govを運営。
- 各省のChief Evaluation Officerで構成される省庁横断の会議体Evaluation Officer Councilを運営。

ラーニングアジェンダと年間評価計画のイメージ

- 政策改善に役立つ分析・評価を行うためには、「政策立案上、何が知りたいか」（エビデンスの需要）を明確にする。これは政策担当者とのコミュニケーションを通じて構築される
- そのうえで、エビデンスギャップ解消に向けた計画を将来に向かってつくる。



業績マネジメントとEBPMの関係

(出所) 小林 (2024) 「アメリカ連邦政府におけるEBPMの実際」

省庁横断優先目標

- 省庁間の連携が求められる、長期的な大統領の優先施策。

戦略計画

- 省庁のミッション達成のための政策実行の枠組み・中期計画。

戦略目標

- 省庁の達成目標。

戦略目的

- 省庁が達成したい長期目標・アウトカム・インパクト。

省庁優先目標

- 省庁が、2年間で達成したい優先的な目標で、アウトカム起点で設定される。2年ごとに設定。
- 各省はおおよそ4～5の省庁優先目標を設定。

年次業績計画

- 戦略計画を年次計画レベルで細かく記載したもの。
- 毎年の具体的なアクションが記載されている。

エビデンス法

ラーニングアジェンダ

- 各省として、EBPMの取組のなかで、優先的に明らかにする必要のある問いと、そのための短期的・長期的活動を示したもの。
- 4年以上の周期で作られる、エビデンス構築の中期計画。
- (省によって作成方法は異なるが) 優先的に明らかにする必要のある問いは、Priority Learning Questionsや、Priority Learning Area、Priority Questionsなどと呼ばれる。
- 基本的にこれらは、戦略目標や、戦略目的、省庁優先目標と連動している。

年次評価計画

- ラーニングアジェンダで書かれたものの、毎年の計画に落とし込んで詳細に書き込んだもの。

同時に公表

同時に公表

ラーニングアジェンダの例：労働省

- エビデンス法の計画文書（Learning Agenda等）は、労働省の取り組みが参考にされて盛り込まれた。
- 計画文書の策定プロセスは、各庁が取り組みたい課題や問いに優先順位を決めるプロセスになっている。

Priority Learning Area	プロジェクトの例			
	プロジェクト番号・名称	期間	問い	手法
1. 雇用・トレーニングプログラムにおける公平性の確保	4. 障害・雇用公平分析	2022年度から2年間	<ul style="list-style-type: none"> 障害を持つ人の雇用・賃金・プログラム参加・アウトカムが、人種によって異なるか。 異なる人種に対する障害雇用プログラムにおけるリサーチギャップは何か、不平等改善のための有望な取り組みは何か。 	<ul style="list-style-type: none"> 記述的・探索的分析 既存のデータで対処されていない知識ギャップの探索
2. 女性雇用の障害の削減	10. 連邦政府職員への有給育休	2022年度から2年間	<ul style="list-style-type: none"> 有給育休の取得パターンは個人間でどのように異なるか。 有給育休によって育休人数はどう変わるか。 有給育休によって短期的な雇用維持効果はどのくらいか。 	<ul style="list-style-type: none"> 記述的分析 制度導入前後のアウトカムの変化
3. 新型コロナパンデミックの影響分析	1. 遠隔学習戦略の分析※	2022年度から5年間	<ul style="list-style-type: none"> 異なるデジタルスキル・ハイスピードインターネットへのアクセスを持つ人の遠隔学習参加においてどういった教訓を得たか。 異なる種類のトレーニングが遠隔学習のフォーマットにどのように適合され得たか。 	<ul style="list-style-type: none"> 記述的分析 行動・実験パイロットテスト
4. 全ての人のための執行活動と保護の改善	23. アルゴリズム公平性	2022年度から2年間	<ul style="list-style-type: none"> アルゴリズム選択や意思決定システムにおいて公平性を確保するために、どういった基準を持つべきか。 	<ul style="list-style-type: none"> メタ分析 妥当性検証
5. 失業から再雇用への強化	35. RESEA (Reemployment Services Eligibility and Assessment) のエビデンス構築ポートフォリオ	2022年度から5年間	<ul style="list-style-type: none"> どういったRESEAプログラムが効果的なのか。それは人種によって変わるのか。 失業保険申請者のうち再雇用サービスニーズが高い人を特定する有望な戦略は何か。 	<ul style="list-style-type: none"> データ分析 実施研究 インパクト分析

事例：RESEA（再就職・受給資格確認プログラム）

RESEAの概要

- 失業保険受給者に対して、失業状態・求職活動の確認や、求職情報の提供、再就職計画の作成、職業訓練などを行うことによって、再就職を促進するプログラム。

EBPMとしての特徴

- RESEAは州に対する補助金プログラムだが、補助金の10%までを評価に利用可能。
- エビデンスに裏打ちされた介入への支出割合を、25%（FY23・24）→40%（FY25・26）→50%（FY27以降）と増やしていく。

1

失業給付

- RESEAによって、失業給付期間が1.82週間短縮し、給付額は536ドル減少した。

2

就業

- 受給者はより早く仕事に戻れるようになり、高い賃金を得られるようになった。

3

費用対効果

- RESEAの1ドルの支出に対して、2.6ドル節約された。

まとめ

まとめ

1) 政策マネジメントとEBPMの融合

- イギリス・アメリカの双方において、財政部局（イギリス財務省、アメリカ行政管理予算局）が中心となって、政策マネジメントとEBPMの融合が図られている。
- イギリスではSpending Review、アメリカではGPRAMAと連動する形で、EBPMが組み込まれている。政策マネジメントとの連動の中で、どの政策領域でエビデンス・評価を重視するかの優先順位付けがなされている。

2) エビデンスや評価のレビュー

- イギリス・アメリカともに、財政部局が歳出をはじめとした政策のエビデンスを評価しており、評価計画の妥当性をチェックしている。
- イギリスではSpending Reviewを通じて政策評価タスクフォースがエビデンスの質をチェックしており、アメリカではOMB Evidence Teamがエビデンス構築計画の作成を支援している。

3) エビデンスギャップの解消

- 両国に共通するのは、エビデンスをギャップを解消する仕組みを導入していること。
- イギリスの場合はEvidence Accelerator Fund、アメリカの場合はエビデンス構築計画文書などがそれツールになっている。
 - 本報告では触れなかったが、アメリカにもEvidence Fundと呼ばれるEBPMを推進する補助金がある。