

## 計画と評価 —目標管理型評価と EBPM—

朝日 ちさと

ASAHI, Chisato

(東京都立大学都市環境学部教授)

### はじめに

自治体の総合計画に描かれる地域のビジョンが、それを実現するための多くの基本計画や実行計画とともに実効性を持つことの重要性は増している。すでに東京は人口のピークを迎える 2020 年代に入っており、従来認識されてきた少子高齢化の構造的課題の只中にあると同時に、コロナ禍、気候変動、世界情勢、経済情勢、技術革新などが近年にない規模と速さで地域の生活に変化と不確実性をもたらしている。このことは、地域のビジョンの持ち方がより難しくなる一方で、地域内外でビジョンを共有する必要性もまた増している。

そのような背景において、自治体の計画がどのような根拠で策定され、実施され、どのような成果をもたらし、どのように事業・施策そして計画・ビジョンを修正・創造していくのかを可視化し、地域の議論や認識の共有に活かすための主要な情報的基礎のひとつが計画に基づく行政活動の評価の営みである。情報技術の革新やデジタル化により、行政活動に関する情報を得るための費用やハードル自体は格段に低くなりつつある。行政の活動を住民がモニタリングしたり評価したりする営みは、必ずしも行政評価の枠組みでなくても可能である。しかしながら、総合計画を頂点とする計画群の実効性と地方自治とを健全に機能させるための「成果による統制」のためのツールとしての行政評価の意義は、前述の地域をとりまく環境の変化のなかでより重要になっていると考えられる。

本稿は、その基本的な認識をあらためて確認しながら、自治体の評価における課題、EBPM の推進と現行の評価システムとの関係を概観する。そのうえで、自治体の総合計画における「成果による統制」の手段たる行政評価の実効性は EBPM によっていかに改善され得るか、という問いに対して、いくつかの論点を提示することを目的とする。

第 1 節では、総合計画と行政評価の関係と現状の課題をあらためて確認する。第 2 節では、自治体の行政評価における主要な手法である目的管理型評価が、国の政策評価制度において大きな見直しの対象となったことから、その理由と改善の方向性を概観する。その上で、第 3 節では EBPM 推進を踏まえた目標管理型評価の改善の方向性の特徴を、アメリカの目標管理型評価の改善の方向性との比較で確認する。第 4 節では、それらの目標管理型評価の改善の方向性を自治体が備えるべきエビデンスに敷衍した場合にどのような論点が見られるかを考察し、最後に今後の評価の改善における視点を提示したい。

## 1. 計画における評価の課題

### 1.1 総合計画と評価

玉村（2014）によれば、日本の市区町村の総合計画の起源のひとつは、1956年の「新市町村建設促進法」に基づく「新市町村建設計画」にあり、これは町村合併にともなう施設の統合整備のための計画であった。その後、「総合的な行政計画」の性格をもつ各府県の県勢振興計画を、市町村単位で具体化するために市町村計画を策定する行政指導が始まった。その過程で、市町村の理解・認識を促進するために、自治省から財団法人国土協会に委託された調査の成果である「市町村計画策定方法研究報告」（以下、「計画研究報告」と略す）が1966年にまとめられた。この「計画研究報告」において、「基本構想－基本計画－実施計画」で構成される計画体系、およびこれを「総合計画」と称することが提案され、市町村の総合計画の事実上の標準として機能してきた。

この「計画研究報告」ではすでに、計画にもとづく行政の執行を効果測定によって評価することの必要性が述べられている。具体的には、「市町村計画の実効性の確保」として「計画の再評価と改訂」「国及び都道府県のとるべき措置」を挙げ、特に「計画の再評価と改訂」については以下のように示されている。

- ①計画を尊重し、これに基づいて行政を執行するという姿勢と体制を整備すること
- ②実績を明らかにし、具体的に再評価し、その効果測定を行い、必要に応じて改訂すること

すなわち、計画に基づく行政の執行は、当初より実績の評価と効果測定に基づく計画の改訂を必要条件としていた。その理由は、「計画の与件の変化をきたしやすい現在の市町村にあっては、計画と現実がマッチしなくなることが計画策定後しばしばおきることが想定される」こと、そして計画の改訂を怠ると、計画が現実と乖離し、計画に対する信頼が損なわれ、計画の実効性もなくなると説明されている。

このように、計画に基づく行政の執行の実効性を確保するために、効果測定と評価を計画に反映させること、すなわち「成果による統制」は市町村計画の誕生に内包されていた。それにもかかわらず、成果による統制の実現を目指す取組が行政評価・政策評価という形で本格化したのは1990年代である。多くの自治体が行政評価を導入する際のロールモデルとなった三重県の事務事業評価は1996年に導入されたが、その背景には、地方分権の流れに加え、New Public Management (NPM) という公共部門の経営改革の思潮があった。NPMは大住（2000）の端的な定義によれば、「経営資源の使用に関する裁量を拡げるかわりに業績・成果による統制をおこなう」ことである。つまり、成果による統制は行政評価の形で表舞台に出てきたといえる。また、NPMによる行政部門経営改革では、行政評価のみならず人事評価における業績考課等にも成果による統制が導入されている。これらの新たな行政システムの導入は、総合計画の実効性を成果による統制で確保するという「計画研究

報告」が企図した体制が、およそ 30 年後に一応の実現をみたとみなすことができる。

## 1.2 成果による統制と住民参加

自治体の計画において「成果による統制」が求められる理由の根本には、地方自治において住民が自治体を統制する必要性がある。その点を柴田・松井（2012）は次のように整理している。

地方自治において、自治体で意思決定や行政活動を実際に行うのは、代理人である首長・議員、そしてこれらの代表の監督のもとで職務を担う行政職員である。住民は、これらの主体と地方自治の責任を分担している。ここで、代表は選挙によって責任の達成度を評価されるが、一方の行政職員は選挙によって住民の負託を直接に受けているわけではない「民主主義体制のなかの非民主主義的な主体」（金井、2010）である。そのため、行政職員は住民の間接的な代理人でありながら、住民が定期的・直接的に行政の責任を問う仕組みは、その間接性によって限定的である。したがって、住民が自治体を統制するには、公共的な政策課題や行政活動に関する情報を、コストをかけて取得する必要がある。しかしながら、その情報取得コストゆえに、住民は地方自治との関わりを避け、合理的無知の常態にとどまることを選択し、結果として行政の責任を問う機会は失われる。

このように住民は地方自治の責任を分担するものの、その責任をまっとうするための自治体の統制は構造的な困難に直面している。そこで住民が合理的無知を選択しないためには、行政活動の情報コストを下げることで、すなわち「政策形成・立案・実施・評価の各段階で透明性を貫徹する」こと、また住民が自発的に地方自治に関わる仕組みが必要となる。その仕組みを構成する情報面の要素に、1) 行政情報の共有（メリット・デメリット・コストの説明）、2) 対話環境の整備（政策過程の決定・執行・評価のそれぞれの段階で、意見表明の機会を明示）が挙げられている。すなわち、自治体の計画における「成果による統制」には、政策の評価段階の透明性の確保、そしてその評価に住民が意見表明できる機会が設定されていること、が求められる。

## 1.3 行政評価の課題

以上により、総合計画に基づく行政活動を前提としたとき、行政活動における透明性と計画の実効性を目的とした「成果による統制」の役割を担うのは行政評価である。その行政評価はこの「成果による統制」機能をどの程度果たしているのか。この問いに対しては「評価疲れ」という表現に象徴される多くの課題が指摘されている。

自治体の評価制度の特徴は、柴田・松井（2012）によれば次の3点にある。すなわち、1) 事務事業レベルの業績測定が中心であること、2) 内部評価が中心であること、そして3) 行政評価制度以外の評価制度との関係、である。1) は、事務事業レベルを評価対象とすることで、総合計画の進行管理に評価を活用している例が多いことを指すが、課題は、

当該事業の見直しにとどまり、予算編成時の参考とするものの、直接的に予算に反映されないこと、またより上位の施策や政策の観点からの資源配分の見直しに結びついていないこと、とされる。2) の内部評価については、所管部門による自己評価、評価担当部門による評価、幹部職員で構成される部会による評価の組み合わせで評価が実施されることを表す。一方、外部有識者、公募や無作為抽出による市民の参加のもと評価を行う外部評価の取組は増加している。この点での課題は、内部評価と外部評価の結果を、どのように自治体の意思として一元化するか、にある。3) は、行政評価制度以外にも監査制度や行政監察などの評価・監視制度があることを指摘するものである。これらの多様な評価制度の存在を前提とした時の課題は、制度間の補完と分担が必ずしも有効に機能していないことが挙げられている。

これらのうち、1) の特徴である「事務事業の業績測定による総合計画の進捗管理」について、玉村（2014）はこの方式が総合計画の実効性につながっていない理由を「システムがトータルでデザインされていないため」と指摘している。行政評価において、業績測定による事務事業の効果測定が普及したことにより、個別の実施計画や予算への反映は一定程度実現しているとみなされる。一方、総合計画は「基本構想－基本計画－実施計画」で構成されており、事務事業の効果測定は必ずしも総合計画の改訂には結びついていない。なぜなら総合計画というシステムは、行政活動における予算編成、評価、組織管理、人材支援などの様々なシステムのひとつであるが、個々のシステムが機能していても、システム全体として機能していないと「成果による統制」は実現しない。その例として、行政評価システムとは別に予算査定における全事業評価が行われており、それが優先される構造によって行政評価の情報は無駄になることが挙げられている。これが評価目的の形骸化や「評価疲れ」をもたらす。したがって、求められるのは総合計画を中核に据えて、各システムを全体として機能させること、すなわちトータルシステムの設計と管理の必要性が指摘されている。

このシステムの統合化については、公会計システムの構築と活用、定員管理との接合など多くの課題解決が必要であるが、たとえば東京都町田市の行政評価で取り組まれているように、セグメント化された情報を活用して、事業を公会計による資産情報、歳出情報、マネジメント単位である部課の情報等と接続して評価するトータルシステム化が指向されている事例もある（兼村、2017）。一方、評価指標について注目されるのは、トータルシステムの設計と管理には、総合計画の成果指標を住民価値から設定する必要があるとの指摘である。まちづくり指標、幸福度指標など、地域社会の総合的なアウトカムを指標化して測定することにより、事業の成果指標とは別に把握することで、個別事業の評価だけでなく、計画間の実態の評価、複数年度のモニタリングも可能になるとされる。この「総合的な地域社会のアウトカム指標」は、主観的ウェルビーイング理論（Subjective Well-being Theory）に基づくものであり、従来、測定や客観性の点で困難であるとされてきた主観的

な効用の構成（生活満足度、幸福度、well-being など）が測定可能であるとし、積極的に評価情報として活用する流れに位置づけられる（高尾他（2018）,白石・白石（2017）など）。

## 2. 目標管理型評価と行政評価の課題

### 2.1 業績測定・目標管理型評価の位置づけ

前節でみたように、自治体の行政評価は、事務事業の成果の業績測定を行い総合計画における目標の進捗管理に活用される形が多い。この成果重視型の業績測定は、アメリカの政策シンクタンクであるアーバン・インスティテュートの Performance Measurement (Hatry, 1999) に実践的な基礎をもっている。この業績測定が日本の行政評価の現状において抱える課題を整理するために、ここでは国の政策評価制度の見直しの議論を活用したい。

国の政策評価制度の原点は、1996年に行政改革委員会が作成し閣議決定された「行政関与のあり方に関する基準」である（金本、2020）。このあとの省庁再編等の議論により組織的な体制を確保したうえで、2002年に政策評価法（行政機関が行う政策の評価に関する法律）が制定され、国の政策において政策評価が義務付けられる制度が確立した。この政策評価法において、評価は「事業評価」「実績評価」「総合評価」の3つの類型に分けられている。これらはそれぞれ評価研究における手法としては「費用便益分析・規制インパクト分析」、「業績測定」、「プログラム評価」に該当する。

それぞれの特徴は図1に示されるが、「実績評価」は行政活動から産出されるサービスがもたらす効果をアウトカム指標でとらえ、それをあらかじめ設定した目標に照らし合わせ、その達成度を評価するものである。すなわち業績測定を用いた目標管理型評価であり、その利点は「簡易で汎用性の高い手法」であり、「行政の多くの領域をカバーすることが可能となり、政策評価の体系的かつ合理的な実施に役立つ」とされてきた。

政策評価の方式				
	対象	時点	目的・ねらい	やり方
事業評価	個々の事務事業が中心、施策も	事前 必要に応じ事後検証	事務事業の採否、選択等に資する	あらかじめ期待される政策効果やそれらに要する費用等を推計・測定
実績評価	各府省の主要な施策等	事後 定期的継続的に実績測定、目標期間終了時に達成度を評価	政策の不断の見直しや改善に資する見地	あらかじめ政策効果に注目した達成すべき目標を設定、目標の達成度合について評価
総合評価	特定のテーマ(狭義の政策・施策)について	事後 一定期間経過後が中心	問題点を把握その原因を分析など総合的に評価	政策効果の発現状況を様々な角度から掘り下げて分析など総合的に評価

出典：総務省「政策評価 Q&A (政策評価に関する問答集) 第 2 章「政策評価の実施」

[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/hyouka/seisaku\\_n/q\\_and\\_a.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/q_and_a.html)

図 1 政策評価の 3 方式

## 2.2 「政策審議会提言」にみる目標管理型評価の課題

2002 年の法施行後、政策評価は更新を加えながらもこの体制で進んできたが、導入から 20 年目の 2021 年に、これまでの蓄積を踏まえながら今後の行政の評価の方向性を示すものとして、政策評価審議会による提言として初めての抜本的な見直しが提示された。この「政策評価審議会提言(以下、「評価提言」と略す)」は、現状認識として 3 つの課題を挙げている。第一に、評価実務において「評価を政策の立案や改善に活かす」という目的意識があまり感じられないこと、その理由は、政策立案者および政策に関する情報を求める国民という「行政の評価におけるユーザーの視点の不足」にあることを指摘する。そして第二に、その目的意識の希薄さを背景として、評価実務が担当業務を網羅して「目標管理型の政策評価」というスタイルを整えることに注力されており、その結果「いわば『評価のための評価』となってしまっている状況」があると指摘する。第三に、評価の際に「エビデンス、あるいはデータの科学的分析の工夫が限られている」ことが指摘され、政府の EBPM の取組みに触れつつも、初期段階であるためロジックモデルの重視や研究者・専門家との連携が限定的であることを述べている。これらの 3 課題の指摘は、1990 年代から本格化した日本の行政部門の評価導入以来、国の政策評価と自治体の行政評価とを問わずに繰り返されてきた「評価の実効性」や「評価疲れ」の指摘が、初めて行政側の共通認識としてフォーマルに宣言されたものにとらえることができる。

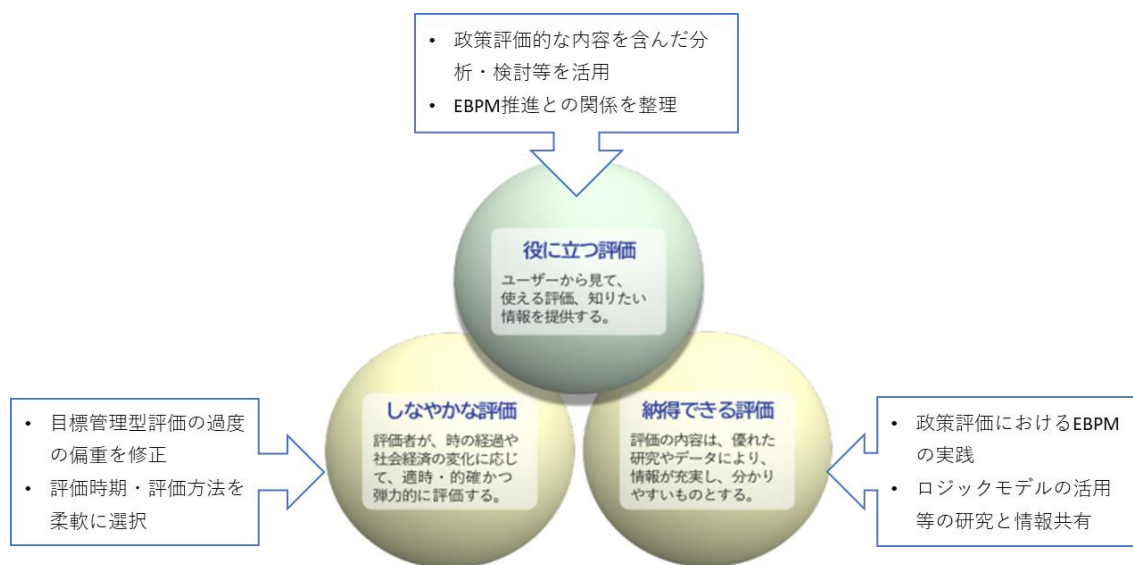
ここで自治体の行政評価の観点から注目すべきことは、「目標管理型評価の政策評価」、すなわち業績測定による実績評価が、その簡便さと浸透ゆえに形骸化を招いていると指摘されていること、およびエビデンス・データの科学的分析の不足が EBPM 推進と関連させ

ながら指摘されていることである。この2点は、2.3節で確認するように現行の自治体の行政評価と共通の課題であるといえる。これらについて「評価提言」はどのような解決の方向性を提示しているだろうか。

「評価提言」では課題の克服に向けて、あらためて常に念頭におくべき「行政の評価」のあるべき姿を提示するとともに、それらに対応した具体的な取組のアイデアを整理している。まず「行政評価」のあるべき姿として①役に立つ評価、②しなやかな評価、③納得できる評価、を挙げる。

これらを具現化するための具体的なアイデアを挙げるうえで、共通の認識を3点挙げている。第一に、政策評価の取組は網羅的であることを要せず、政策評価の本来の目的である改善等につながる度合いに応じて、優先順位を付ける必要があること。第二に、ポストコロナ時代の行政では社会環境の変化等による制度そのものの見直しが必要となっていることから、政策評価の重点の置き方等を改めるべきであること。そして第三に、政策評価を実施する職員のモチベーション向上につながるよう留意すべきこと、である。

これらの前提のもと、目標管理型評価およびEBPMと関連するアイデアについては、次の3つが挙げられている。第一に、「①役に立つ評価」の中で、政策評価的な内容を含んだ分析・検討等を政策評価で活用することと、その際には政策評価・行政事業レビュー・EBPM推進の取組との関係についての整理が必要であること、が指摘されている。第二に、「②しなやかな評価」の中で、目標管理型評価の過度の偏重を改めること、すなわち、施策分野を網羅して目標管理型評価を行う必要はなく、政策の性質に応じて評価時期や評価方法を柔軟に多様なスタイルで選択すべきことが述べられている。第三に、「③納得できる評価」の中では、EBPMの更なる推進が挙げられ、政策評価においてEBPMの実践をさらに進めること、そのためにロジックモデルの活用等のEBPMの諸論点についての研究等や府省間の情報共有等を推進することが挙げられている（図2参照）。



出典：総務省（2021）「政策評価審議会提言」より作成

図2 「行政の評価」のあるべき姿のイメージ

## 2.3 自治体の行政評価の課題認識

国において政策評価の見直しが提示される中、自治体の行政評価の現状はどのような傾向を示しているだろうか。

自治体行政評価の現状は、「地方公共団体における行政評価の取組状況」として3年ごとに行われた総務省の調査が2016年度まで公開されており、それ以降は三菱UFJリサーチ&コンサルティング自治体経営改革室による毎年の「自治体経営改革に関する実態調査報告」で動向を見ることができる。2021年度調査（大塚他、2022）では、全国の都道府県、全市、東京都特別区の計862団体を対象にアンケート調査されており、425団体より回答を得ている（回収率49.2%）。

行政評価の課題に関する回答を図3に示した。回答した388団体のうち、最も多かった回答は「内部評価に係る事務作業の負担が大きい」であり全体の75.0%を占める。次いで「定量的な評価指標及び目標値を設定することが困難である」（53.1%）、「職員の意識改革に結びついていない」（42.8%）、「評価結果に基づいた政策・施策・事務事業の改善が実施されていない」（36.9%）の割合が高い。「評価提言」における目標管理型評価の問題点の指摘を踏まえると、「内部評価に関する負担感」、「定量的な指標・目標の設定の困難」、「職員の意識改革」は、目標管理型評価を形式的に、すなわち網羅的かつ機械的に実施している傾向の現れであるとみることができる。また「評価結果に基づく改善が実施されていない」については、行政評価が「成果による統制」の機能を果していないという根本的な問題を提示しているとみなすことができる。

もっとも自治体の行政評価の制度や活用は、国の政策評価制度のように法制化された体制があるわけではないため多様であり、その解釈には注意が必要である。この行政評価の



課題に関する回答についても、「内部評価に係る事務作業の負担感」や「定量的な指標・目標の設定の困難」についてはどの自治体類型でも割合が高いが、「職員の意識改革」および「評価結果に基づく改善の未実施」では中核市・一般市の割合が高い一方で、都道府県、特別市、政令市の割合は低いなど、自治体の特徴や取組による差はあるものと思われる。しかしながらここでは、割合が高い回答項目の傾向から、やはり「提言」が指摘する目標管理型評価の機能不全は生じているものと解釈できる。

	内部評価に係る事務作業の負担が大きい	外部評価に係る事務作業・調整等の負担が大きい	職員の意識改革に結びついていない	評価結果に基づいた改善の方針を策定することができていない	評価結果に基づいた政策・施策・事務事業の改善が実践されていない	評価結果を予算編成に反映できていない	定量的な評価指標及び目標値を設定することが困難である	外部評価に対する市民等からの信頼を得ることが困難である	その他	無回答
合計 (n=388)	75.0%	33.5%	42.8%	24.5%	36.9%	35.8%	53.1%	0.8%	2.3%	0.5%
都道府県 (n=29)	65.5%	31.0%	24.1%	10.3%	6.9%	6.9%	62.1%	0.0%	6.9%	0.0%
政令指定都市 (n=11)	90.9%	36.4%	18.2%	18.2%	18.2%	18.2%	90.9%	0.0%	9.1%	0.0%
特別区 (n=8)	100.0%	62.5%	12.5%	0.0%	12.5%	12.5%	75.0%	0.0%	0.0%	0.0%
中核市 (n=26)	84.6%	50.0%	46.2%	23.1%	38.5%	42.3%	61.5%	0.0%	0.0%	0.0%
一般市 (n=312)	73.7%	31.4%	45.8%	26.6%	40.4%	39.1%	49.7%	1.0%	1.9%	0.6%

出典：大塚他 (2022)

図3 行政評価の課題認識

## 2.4 課題の整理：成果測定のリスクとEBPMによる実効性改善

国も自治体も活用する目標管理型評価について「評価提言」から分かることは、現行の運用は「成果による統制」に無効あるいは弊害をもたらしかねない側面があると認識されていること、そして行政の評価においてEBPMは推進すべきものとされながら、評価の取組における位置づけや活用にあたっての論点は明確になっていないことである。これらは、行政評価の「成果による統制」の機能に対して2種類の課題を指摘しているととらえることができる。

ひとつは「成果測定による統制そのものの機能不全リスク」の問題であり、いまひとつは「成果による統制の実効性改善」の問題である。前者については、評価研究および実務の分野において陰に陽に指摘されてきたことではあるが、ここにきて行政がフォーマルな認識としたことの意義は大きい。これまでは、成果の統制手段としての業績測定の取組を推進すること自体に疑念はなく、それがうまく機能しないとすれば、やり方や意識に問題があるという認識に立ってきたが、今回の「提言」では業績を測定し目標管理をするという営みそのものに内在する機能不全リスクを初めて直視したように思われる。この点についてはミュラー (2019) に指摘される「測定執着」に該当する重要な論点であるが、ここではそれが認識されたことの言及のみにとどめる。一方の后者については、EBPMが実効性改善の有力な手段とみなされながら、その定義や位置づけ、具体的に目標管理型評価をどう改善し得るかについては検討の途上にあることがわかる。EBPMが目標管理型評価にどのような改善をもたらし得るのかを検討するためには、日本におけるEBPMの展開と政

策評価との関係を理解する必要がある。次節では、日本における EBPM の導入の特徴と政策評価との関係、また自治体における導入の現状から整理したい。

## 3. 評価と EBPM

### 3.1 EBPM の日本での展開

EBPM が日本の政策運営に登場した背景はいかなるものか。EBPM の語義は「エビデンスを重視する政策形成」（大橋、2020）であり、政策立案のプロセスを体系化しようとする試みとされる。その目的は、政策形成における透明性と説明責任を高めるとともに、実効性のある PDCA サイクルの構築へ結びつけることにある。

日本における EBPM の取組の特徴は、直接的には GDP 統計の精度を向上させる必要性に端を発した統計改革の中に位置づけられて始まったことである（大橋、2020 など）。2015 年 10 月の経済財政諮問会議における GDP の指摘に端を発し、2016 年後半から内閣府の行政改革事務局を中心に統計改革が始まった。GDP を分配面から試算すると実質成長率がプラスになる一方、支出面からみるとマイナスになるという乖離に関する論争は、その根拠となる統計データの精度の改善のみならず、行政改革の改善に敷衍された。統計改革は、統計データを用いる政府の政策立案過程、有効性や効率性に関する説明責任の改善、予算に対する費用対効果の最大化にも貢献するはずであり、また逆にそのような政策立案、すなわち EBPM が可能になるためにも統計改革が必要であると考えられた。そのため、「統計改革推進会議最終とりまとめ」（2017）では、「統計改革と EBPM は車の両輪として一体である」と結論され、EBPM が行政改革において取り組むべき課題として登場した。

この経緯からわかることは、行政改革の文脈における EBPM の目的は政策評価のそれと同じであり、政策の有効性や効率性、そしてそれらの説明責任の改善に資するとされていることである。EBPM の議論では「エピソード・ベースからエビデンス・ベースへ」という標語が多用される（金本、2020）ことを鑑みると、現状の政策評価におけるデータ活用はエピソード・ベースに留まっており、それをエビデンス・ベースとする技術的改善を意図しているようにも見える。しかしながら、EBPM は単純に政策評価の技術的改善に位置づけられたわけではなく、政策評価制度との関係を示唆しながら、しかしそれを棚上げにされた恰好で始まった。その理由のひとつは、政策評価は事後評価に基づき PDCA をまわす考え方が基本にあるのに対し、EBPM は事前評価による政策形成支援であるという根本的な相違にもあると考えられる。図 1 に示した政策評価の 3 類型において、事前評価は事業評価のみであり、目標管理型評価に該当する実績評価や総合評価は事後評価の手法である。したがって、EBPM と政策評価は単純に接続できず、統計改革の議論においても政府統計の課題が活発に議論された一方で、EBPM は十分な議論がなされなかった（大橋、2020）。

### 3.2 目標管理型評価と EBPM : アメリカの展開より

金本（2020）では、日本ではEBPMが政策評価制度との接続を棚上げにしてスタートしたことを踏まえ、どのような形で政策評価の中にEBPMを位置づけることができるかについて、評価研究の理論を踏まえた海外の事例、特にEBPM先進国といわれるアメリカとイギリスの事例を参照点として提示している。基本的な前提として、欧米ではEBPMが政策評価の中に組み込まれており、エビデンスの構築とその質の評価をEBPMの取組が担うことによって、政策評価におけるエビデンスを強化する体制となっていることが指摘されている。ここでは、特にアメリカの目標管理型評価に関するEBPMとエビデンスの強化の議論に焦点をあてる。

アメリカでは、日本の政策評価の3類型に対応する政策評価の導入時期には差があり、公共事業の事前評価を行う「事業評価」については1930年代から、「総合評価」に対応するプログラム評価については1960年代から行われている。一方、「実績評価」に該当する目標管理型評価については最も遅く、1993年に成立した「政府業績成果法（GPRA）」によって制度化された。この目標管理型評価は、政権の推移とともに形を変えていくこととなるが、その過程では一貫してエビデンスの強化への取組が展開されている。

まずGPRAを開始したクリントン政権に続くブッシュ政権では、GPRAが期待した成果を生んでいないとして、2004年から「プログラム評価格付けツール（PART）」を開始した。GPRAでは機関別に目標設定と達成度計測を行っていたが、これを1000以上のプログラムベースとした。そのうえで、①プログラムの目的とデザイン、②戦略計画、③プログラム・マネジメント、④プログラムの成果、の4つの観点から5段階のプログラム評価点を付け、予算やマネジメントの改善努力に連動させる仕組みである。ここではエビデンスの強化の視点はあまり見られず、評価対象を組織単位から政策ベースにすることと、結果の活用に焦点が充てられている。

続くオバマ政権では、目標管理型評価の根拠を裏付けるプログラム評価の強化と、エビデンスの構築と活用を強化する方向性が打ちだされた。オバマ政権ではPARTを廃止し、新たな「パフォーマンス改善と分析の枠組み」を開始した。その特徴は、①少数の優先目標の選択、②目標の達成度の計測、③パフォーマンスのトレンドの説明、を業績情報として求めること、そして並行してプログラム評価の実施とエビデンスの提示を予算措置やインセンティブで強化したことである。具体的には、適切なプログラム評価のプロポーザルを出した省や、強いエビデンスが示された政策には優先的に予算配分する一方で、エビデンスが不十分な政策には厳格な評価を行うという条件付きで予算配分する、といったインセンティブ予算を活用している。

このエビデンスを重視するEBPMの流れは、政権内の政策評価の議論にとどまらず、2016年には超党派のEBPMコミッション(Commission on Evidence-based Policymaking (CEP))の設立に至ったという。その成果である最終報告書(2017)では次のような提言がなされている。①秘匿データに対する安全なアクセスを改善するための機関の創設(National

Secure Data Service（NSDS））、②エビデンス構築におけるプライバシー保護の現代化、③エビデンス構築能力の強化、等である。

### 3.3 目標管理型評価におけるエビデンスの強化

#### （1）目標管理型評価とプログラム評価：アメリカの場合

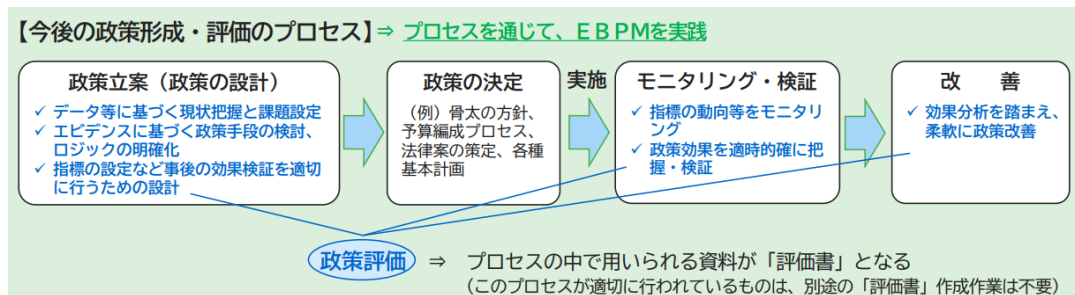
アメリカの目標管理型評価におけるエビデンス強化の取組から示唆されることは2つある。ひとつは、EBPMは政策評価と独立に行われるものではなく、政策評価の中のエビデンスを強化すること、すなわちエビデンス構築・エビデンスの信頼性および適合性を評価する営みとして組み込まれていることである（金本、2020）。いまひとつは、目標管理型評価とEBPMの相性の悪さである。金本（2020）ではさらに、National Academy of Science（2017）における指摘から、目標管理型評価は因果関係の検証をおろそかにする傾向がみられること、アメリカの目標管理型評価はそれを改善すべく、オバマ政権以降、EBPMによってプログラム評価を強化し、そしてそれを目標管理型評価と併用することとなったことを報告している。

#### （2）目標管理型評価と行政事業レビュー：日本の場合

第二の点に関し、日本の政策評価制度においては、目標管理型評価は行政事業レビューと一体化する取組として実施することとされている。このことはアメリカのようにプログラム評価との併用による改善と比べて、どのような特徴をもつのか。

2.2節でみた「評価提言」では、目標管理型評価の画一化した硬直的な運用が政策評価の有効性を妨げていることが指摘されたが、同じく政策評価審議会が2022年に示した「デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方に関する提言（以下、デジタル提言と略す）」の中で、それに対する対策を「政策評価制度の改革の方向」として打ちだしている。すなわち、統計改革の議論ではいったん棚上げにされたEBPMと政策評価制度との接続を、「評価提言」の議論を踏まえて「デジタル提言」で示した格好である。

今後の政策形成・評価のプロセスは図4のように整理されるが、そのために必要な政策評価制度改革のひとつとして、評価の実施の考え方の整理を示している。そこでは「各府省の負担軽減を図りつつ、意思決定の質を高める取組に注力できるよう」、「『行政事業レビュー』に『目標管理型評価』を一体化し、政策サイクル全体を効果的に回していくための『基盤』を構築」することとされている。



出典：総務省「デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方に関する提言（概要）」

図4 EBPMを組み込んだ政策形成・評価のプロセス

### (3) 「実用指向型EBPM」による目標管理型評価の改善

杉谷(2022)は、この行政事業レビューと目標管理型評価を一体化する取組を「EBPM推進における第三の矢」として、2018年度および2019年度の実践をもとにその意義と課題を分析している。

まず、「第三の矢」の具体的内容は、行政事業レビューにロジックモデルの作成を義務付けることで、より正確な事業内容と効果の把握を企図することとされる。ロジックモデルとは、1970年代のアメリカのアーバン・インスティテュートの使用に起源があるとされ、プログラム評価における「セオリー評価」にあたる。すなわち、政策のインプットからアクティビティ、アウトプットを経てアウトカムに至る因果関係を可視化するツールである。

このツールは、EBPMとは3つの点で趣旨が異なる。第一に、EBPMの目的は政策の有効性、つまり介入-非介入の比較により「政策がうまくいったか否か」を可視化することであり、「なぜうまくいったか」という因果関係には重点がない。一方のロジックモデルは「なぜうまくいったか」を解明するための因果関係を重視するものである。このことは、ロジックモデルとEBPMはそもそも目的が異なることを示す。第二に、科学的な厳密さを求める度合いが異なる。ロジックモデルは政策の有効性に関する因果関係を示すものであるが、そこに求められる科学的厳密性はEBPMにおけるRCTほど高くなく、想定や期待の範疇を出ないことも含意されている。そのため、評価コストは低く、専門的知識がなくても説明責任を果たしやすいツールであるとされる。第三に、業績測定との相性の良さが指摘される。業績測定は、特定のインプットに対してアウトプットやアウトカムを計量化することで、事業が投入に見合うだけの成果を挙げているかどうかを計測するものである。行政事業レビューのレビューシートを活用した評価は、まさにこの業績測定を実施していると解釈される(杉谷、2022)。

これらの3つの相違からいえることは、この取組はRCTを「黄金律」とする「科学指向型EBPM」とは仕様も目的も別ものと見たほうがよく、「実用指向型EBPM」と分類される(杉谷、2022)。すなわち目標管理型評価を、「介入-非介入」の相違をRCT等で求める「インパクト評価」ではなく、「セオリー評価」(＝ロジックモデル)と接続すること

から、EBPM の効果検証の厳密さは相対的には重視されていないとみなし得る。総務省の「デジタル提言」においても、この取組について「各府省の負担軽減を図りつつ」と述べられており、同様の性質をもつ評価作業の集約をはかったとみることもできる。この点において、アメリカの目標管理型評価がプログラム評価と接続して科学的根拠を強化する方向にあるのに対し、日本の目標管理型評価は科学志向による改善はそれほど期待されないことも推測される。

それでは、行政事業レビューをロジックモデル化し目標管理型評価と一体化することで何が得られており、何が課題なのか。杉谷（2022）は、現段階ではロジックモデルを通じて、有効性に関する基本的な論点が認識されるようになったこと、また予算の執行や流れに注目する効率性の観点に寄与するという総括を示している。一方でいくつかの課題を挙げているが、「単一事業のみを見ることの限界」と「再ロジックモデル化の限界」が注目される。前者については行政事業レビューがあくまで事業単位で実施される一方、目標（アウトカム）に関連する事業は複数なので、省庁横断的な設計にしないと意味がないことを指摘する。また、行政事業レビューは事後点検であるため企画時点でロジックモデルを作成する発想がないため、事後的にロジックモデルを再構築することになるが、これは経緯と結果に合わせてロジックを構築してしまい当初の想定を検証にはならない「再ロジックモデル化」となる。この「再ロジックモデル化」は、EBPM の「エビデンスを重視する政策形成」の目的に役立たない取組に堕してしまうリスクをかかえる。この点に関しては、現段階では事前評価を想定する EBPM はノウハウがなく現実的ではないため、事後的にロジックモデルを作成する現状から得られることに注目する方が建設的であることが指摘される。すなわち、事後的にロジックモデルを作成することで、既存事業の問題点の洗い出しをすることが EBPM に間接的に寄与するとされる。

## 4. 成果による統制の実効性改善

### 4.1 自治体の EBPM の実施

現状の自治体の EBPM の導入状況と行政評価との関係はどうであろうか。大塚他（2022）では、EBPM の導入状況と行政評価との関係についてもアンケート調査を実施している。

EBPM の導入については、「EBPM を推進している」団体は全体で 15.1% であり、「具体的な検討を進めている」（7.1%）と合わせて 2 割強の団体が推進にむかっていることが報告されている。類型としては政令市および特別区で進んでおり、政令市では 4 分の 3、特別区では半数以上が推進に向かっている。一方、「関心はあるが具体的な検討に至っていない」の回答割合は 72.7% であり、関心は高いものの推進に至っていない団体が多い。

行政評価との関係では、既存の行政評価の仕組みに EBPM を組み込む、あるいは EBPM の手法を行政評価で活用している団体と、行政評価とは別に EBPM の仕組みを構築している団体とに分かれる。前者は「既存の行政評価の仕組みに EBPM の手法や考え方を組みこ

んで取り組んでいる」および「既存の行政評価の仕組みを EBPM の手法や考え方に基づいて再評価して取り組んでいる」であり、合わせて 50.2% と半数を超える。一方、「既存の行政評価の仕組みとは別に新たに EBPM の仕組みを構築して取り組んでいる」と「行政評価は実施しておらず、新たに EBPM の仕組みを構築して取り組んでいる」は合わせて 32.0% とおよそ 3 分の 1 を占める。

EBPM の導入については、推進に至っていない団体がまだ多いものの、推進している団体については行政評価との関係について多様な傾向がみられる。推進団体の半数、すなわち全体の 1 割程度が既存の行政評価の仕組みの中で EBPM を進めている。ただし、どのような形で組み込んでいるかについてはこの調査からは不明である。

#### 4.2 EBPM におけるエビデンスとは

大塚他（2022）では、EBPM の推進に向かっている団体こそ未だ 2 割に留まるものの、全体として関心の高さがみられた。自治体が EBPM に取り組む際のエビデンスはどのようにとらえられているのか。ここでは、まずエビデンスの質として内閣府が示す「エビデンス・レベル」と自治体の EBPM の実施におけるレベルを示す。その上で、政策評価の段階におけるエビデンスの分類と、自治体の評価においてエビデンスととらえ得るデータの議論を概観する。

##### （1）内閣府のエビデンス・レベル

内閣府（2018）はエビデンスの質のレベルに関する目安を図 5 のように示している。これは、概ね医療の EBM（Evidence Based Medicine）の分野で提唱される「エビデンスのハierarchy」といわれる階層分類に対応している。政策の介入と非介入の厳密な比較を可能とするランダム化比較実験（RCT）が最上位（黄金律）であり、日本の政策立案や評価で用いられる「専門家委員会」や「諮問委員会」は最下位に位置づけられる（杉谷、2022）。

大塚他（2022）では、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対して「施策効果の検証に活用している統計的手法」を調査し、このレベルに基づいた結果を示している。統計的手法の活用で最も多いのが「成果指標の前後比較」（72.0%）、「時系列比較」（50.5%）、「一般指標との比較分析」（40.9%）であり、いずれもレベル 3 に位置する。レベル 1 および 2 はいずれも 5% 以下であり、EBPM を推進している団体においても高レベルの手法を採用しているわけではない。団体の類型では、レベル 1 およびレベル 2a において最も高い割合を占めるのは政令指定都市（いずれも 11.1%）である。

(※)エビデンスの質のレベルに係る目安

↑ ↑ 質が 高い	レベル1	ランダム化比較実験
	レベル2a	差の差分析、傾向スコアマッチング、操作変数法等
	レベル2b	重回帰分析、コーホート分析
	レベル3	比較検証、記述的な研究調査
	レベル4	専門家等の意見の参照

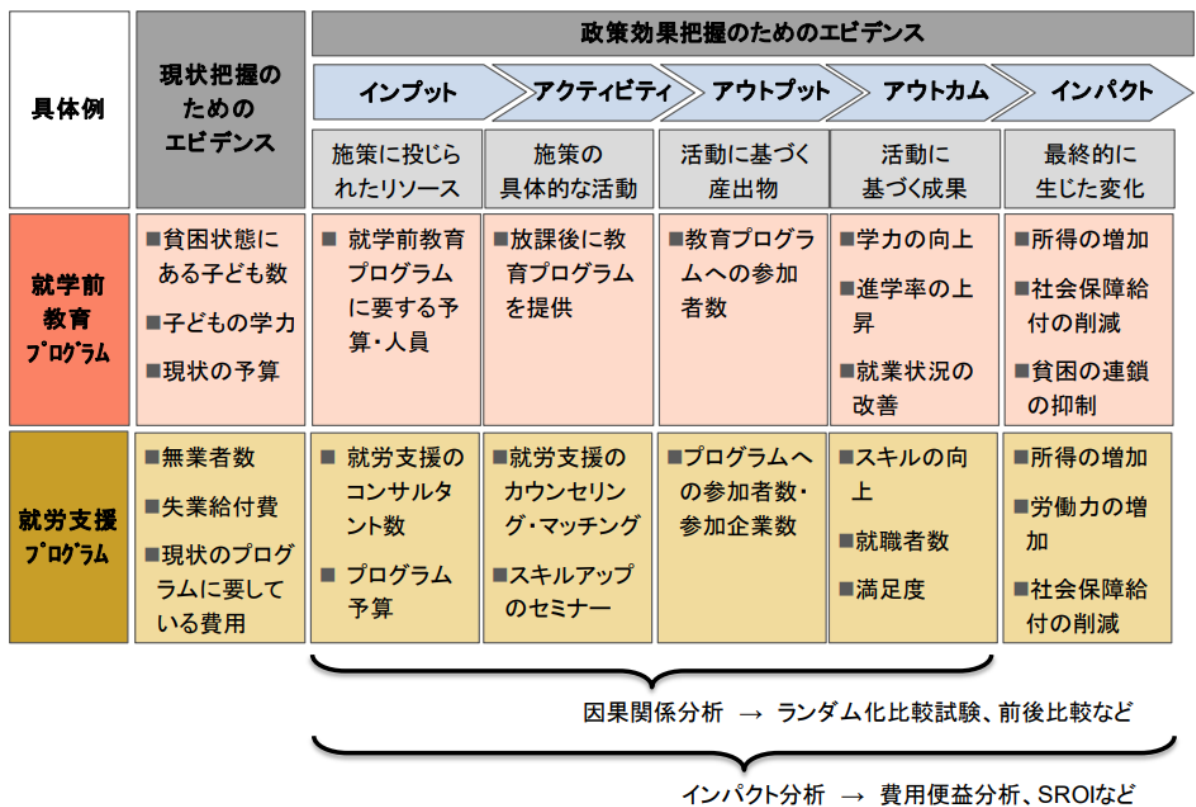
出典：内閣府（2018）「平成 30 年度 内閣府本府EBPM取組方針」

図5 エビデンス・レベル

(2) 政策評価の2段階とエビデンス

EBPMにおいてエビデンスとみなされるものは、図5のレベル1または2のような科学的な因果関係の検証に耐えうる統計的手法を用いたものであるという主張がある一方で、現実の政策形成や政策評価においては、そのようなエビデンスを得ることは容易ではなく、因果関係の検証されないデータなども幅広くエビデンスとみなすことが一般的である。そのような場合に有効なエビデンスの分類のひとつは、政策評価の段階によるものである(飯田(2022)、金本(2020)など)。家子他(2016)はエビデンスには「現状把握のためのエビデンス」と「政策効果把握のためのエビデンス」があると整理する(図6参照)。金本(2020)は、EBPMにおける実施と効果の因果関係は後者のエビデンスを指すが、前者のためのエビデンスの構築も劣らず重要であると指摘する。「現状把握のためのエビデンス」を含めてエビデンスとし、その質を高めることは、狭義の政策効果把握に資するだけでなく、総合計画におけるトータルシステムの管理の観点からも重要な指摘である。





出典：家子他（2016）

図 6 2 段階のエビデンスの具体例

（3）サーベイ調査による主観的データ

自治体における EBPM のエビデンスについて、飯田（2022）は一般的に客観性に劣るとみなされるサーベイ調査によるデータの扱いについて重要な指摘をしている。サーベイ調査とは、人々の内的状態（意見・感情・価値観・期待・知識など）を知るための方法であり、意識調査・アンケート調査などである。

公共政策の意思決定において、エビデンスの客観的・科学的性質は重要であるが、客観的・科学的エビデンスにも解釈の余地はのこるはずであり、その意味でエビデンスは説得的ではあるが決定権をもつわけではない。さらに、客観的・科学的なエビデンスが常に得られるとは限らないため、その場合には人々の判断、すなわち主観的データが意思決定にもたらす影響は大きいとする。この考え方は、EBPM が概念や技術的に多くを負っている EBM においても、治療法の最終的な意思決定においては、有効性や安全性に関する因果関係の根拠だけでなく、患者の特性・意思・価値観を考慮することに依拠している。公共政策では最終判断に因果関係の根拠以外が影響する度合いが大きく、社会の特性や人々の意見・価値観の比重が増すため、EBPM ではサーベイ調査もエビデンスとなり得ると結論し

ている。ただし、サーベイ調査のエビデンスとしての価値をどの程度持ちうるかについて  
の合意はない現状から、意識調査や市民世論調査などのエビデンス活用を留保なく推奨す  
るわけではない。そこで、DX を活用した調査方式により測定誤差を減らしたり、または  
双方向の調査で討論型世論調査等を行うことにより情報共有と意見形成につなげたりとい  
った、主観的・集合的データの質の向上を提案している。

このサーベイ調査結果をエビデンスとして活用する方向性は、1.3 節において、総合計画  
の「成果による統制」にはトータルシステムの評価を可能とするべきであり、そのため  
には「住民価値に関する評価指標」が必要であるとの視点に呼応する。住民価値に関する評  
価指標とは、生活の質や幸福度指標といったサーベイ調査による主観的データを意味する  
からである。

## 5. おわりに：目標管理型評価のエビデンスをどのように高めるか

自治体の総合計画における「成果による統制」の手段たる行政評価の実効性は EBPM に  
よっていかに改善され得るか？という問いは、目標管理型評価をいかにして改善するか？  
という問いに帰結する。しかしながら、EBPM の取組は国レベルでも試行段階にあり、自  
治体レベルでの実践も未だ限られていることから、実効性が保証される EBPM の導入案が  
得られる段階にはない。そこで、これまでレビューしてきた先行研究や調査から得られる  
示唆として、EBPM 導入において検討およびモニタリングすべき 3 つの論点として、「ロ  
ジックモデルの導入」「サーベイ調査のエビデンス活用」「職員のエビデンス構築へのコ  
ミットメント」を挙げて本稿のまとめとしたい。

### (1) ロジックモデルの導入

国の政策評価の見直しの議論では目標管理型評価の機能不全が指摘され、「実用重視型  
EBPM」を活用した改善の方向性、すなわち目標管理型評価と行政事業レビューの一体化  
が示された。これは端的にはロジックモデルを作成して成果指標を重要業績評価指標 (KPI)  
の設定で重点化し、それを目標管理型評価で管理することである。同様に目標管理型評価  
の限界に対策したアメリカでは、目標管理型評価をプログラム評価、すなわち「科学指向  
型 EBPM」とセットにした。これは EBPM の科学的な説明責任の観点での理論的帰結とし  
て自然であり、むしろ日本独自の行政事業レビューとの一体化、すなわち「実用指向型  
EBPM」がもたらすものについては今後も議論と検証が必要とされるであろう。

しかしながら、実用的な観点に立つならば、少なくともロジックモデルにより政策の有  
効性への意識が高まることは指摘されている。特に自治体の総合計画を成果により統制す  
る観点からは、佐藤 (2021) に示されるように、KPI を含む指標を用いて、ロジックモデ  
ルと総合計画との接合を意図して実践されれば、「政策がなぜうまくいったか」がより透  
明化されることが期待される。

## (2) サーベイ調査のエビデンス活用

総合計画に基づく行政活動の成果を統制するには、総合計画を含む行政活動の各種システムをトータルで評価する必要があり、そのために住民価値を示す幸福度のような主観的な指標の活用が必要となる。これは、自治体の **EBPM** においては、4.2 節 (3) のようにアンケート調査や意識調査などのサーベイ調査結果をエビデンスとして活用することになる。このとき、主観的で外部の情報や認知の錯誤に左右されやすいとされる意識調査のエビデンスとしての質は、どのように確保すればよいのか。これには **DX** の活用による方向性が示された。調査規模や測定誤差を低コストで改善できるのみならず、対話や情報共有による討議型の調査結果を活用する可能性が拓ける。この点は、計画の「成果による統制」の根本が住民自治と透明性にある自治体の **EBPM** においては、特に注目すべき点であろう。

ただし、自治体の住民価値の指標としての採用が増加している幸福度指標の議論に見られるように、サーベイ調査の指標と関連施策の因果関係の規定は相当に複雑である。たとえば白石・白石 (2017) では、主観的幸福感の規定要因は関連施策の指標と個人属性であるというモデルを想定した場合、その因果関係の測定・実証の各段階で考慮すべきさまざまな課題があることを指摘している。そのため、単純に主観的幸福感と施策指標を結び付けることは難しく、行動経済学やミクロ・マクロの指標が意味するものの相違、地域固有の幸福感と施策ニーズなどについて、科学的根拠を逐一求めていくべきであることを述べている。**DX** によるサーベイ調査のエビデンスは、その意味での科学的根拠の蓄積につながることから、確定的なエビデンスとして性急に意思決定に活用する姿勢ではなく、透明性をもって活用し、根拠としての信頼性や活用方法も含めて随時更新可能な体制の構築をともなして、はじめて統制への価値が発揮されると考えられる。

## (3) 職員のエビデンス構築へのコミットメント：外部・専門家との連携のために

3 点目は、2.4 節で触れた「成果測定リスク」にも関連する。**EBPM** 推進においては、エビデンス・レベルを確保するための統計的手法や関連データの専門性が高いため、外部の専門家やコンサルタントと連携することが前提となっている。森谷・徳永 (2021) は、行政計画における外部発注の現状として、自治体内部では統計分析体制が整っておらず、時間と能力的な問題から大規模な調査分析業務は外部発注せざるを得ない現状を確認している。そのうえで、委託業者から出された統計的な数値に基づき、最終的な政策決定をするのは自治体であるにもかかわらず、自治体で分析結果を評価するスキルが足りない実態を明らかにするとともに、自治体職員がエビデンス・レベル 2 から 3 の統計分析を体験することで、外部専門家と協働することの必要性和効果の気付きを得ることを確認している。

このような自治体職員のエビデンス構築へのコミットメントは、当たり前のように思えるが、2.4 節の目標管理型評価における「成果測定による統制そのものの機能不全リスク」を起こさないためには、隠れた必須条件のひとつであることの認識

はあらためて重要である。ミュラー（2019）は、業績測定とは科学的に測定がなされればそれだけパフォーマンスが改善されることを前提にしているが、「それは信念にすぎない」と警鐘を鳴らしている。業績測定そのものには弊害も多く、エビデンスの測定による改善が実現するには、科学的なプロセス以外の多くの条件を整えなければならない。10にまとめられるそれらの条件のうち、自治体職員のコミットメントは、「⑧測定基準は、現場からの意見で開発されるべき。測定される側が測定の価値を信じている場合のみ測定システムの機能が発揮される。」に該当する。これは、業績測定による改善の成功事例を精査する研究によって得られた知見から、成功要件のひとつは「現場の担当者たちに実績測定の方法を開発させ、モニタリングさせること、また測定が担当者の使命と一致すること」との分析に基づく。

その一例として、江頭他（2022）による新型コロナウイルス感染症下の「神奈川県 EBPM プロジェクト」における連携事例を挙げたい。これは神奈川県立保健福祉大学と神奈川県庁が共同で EBPM プロジェクトを立ち上げ、COVID-19 感染予測モデルを開発し、政策判断に活用した際の成果と課題が提示されたものである。モデル開発にあたって神奈川県および学術チームの官学連携を円滑に実施できた理由として、①行政側の窓口データの一元化、②行政の実務経験者が学術チームに参画したこと、③行政と学術チームが共通の目標を設定することでエビデンスが適切に活用される「よいガバナンス」が実現したこと、を挙げている。これらはエビデンスそのものが EBPM を実現させるわけではなく、行政が連携相手と情報解釈能力と目標設定を共有して、初めて政策判断に結びつくことを示している。その意味で、おそらく EBPM の前提となる外部コンサルタントや専門家との連携において、職員の統計やエビデンス解釈の能力開発は検討の価値が大きいと考えられる。

## [参考文献]

- [1] 飯田高. (2022). EBPM と DX は計画行政をどう変えるか. 計画行政, 45 (1), 27-32.
- [2] 家子直幸, 小林庸平, 松岡夏子, 西尾真治. (2016). エビデンスで変わる政策形成—イギリスにおける「エビデンスに基づく政策」の動向、ランダム化比較試験による実証、及び日本への示唆— 政策研究レポート, 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
- [3] 江頭 勇紀, 渡邊 亮, 吉田 穂波, 鄭 雄一, 西海 昇, Byung-Kwang YOO. (2022). 新型コロナウイルス感染症下における県立大学と広域自治体の連携事例：神奈川県 EBPM プロジェクトの成果と課題. 日本公衆衛生雑誌
- [4] 大住荘四郎. (2000). ニュー・パブリック・マネジメント. 博士学位論文要旨.
- [5] 大塚敬, 土方孝将, 鈴木淳. (2022). 令和3年度自治体経営改革に関する実態調査報告. 政策研究レポート, 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
- [6] 大橋弘. (2020). EBPM の経済学: エビデンスを重視した政策立案. 東京大学出版会.

- [7] 金井利之. (2010) .実践自治体行政学—自治基本条例・総合計画・行政改革・行政評価.第一法規.
- [8] 兼村高文. (2017) .改めて地方自治体の財務書類について考える～総務省が公表した「統一的公会計基準」に関連して～. 自治総研通巻 469 号.
- [9] 金本良嗣. (2020) .EBPM の経済学: エビデンスを重視した政策立案.総説:EBPM を政策形成の現場で役立たせるために.東京大学出版会.
- [10] 佐藤徹. (2021) .エビデンスに基づく自治体政策入門—ロジックモデルの作り方・活かし方.公職研.
- [11] 白石賢, 白石小百合. (2017) . 地方自治体の幸福度政策と幸福度指標の望ましいあり方について. 都市政策研究, (11) , 1-14.
- [12] 柴田直子, 松井望. (2012) .地方自治論入門.ミネルヴァ書房.
- [13] 杉谷和哉. (2022) .政策にエビデンスは必要なのか—EBPM と政治のあいだ.ミネルヴァ書房
- [14] 高尾真紀子, 保井俊之, 山崎清, 前野隆司. (2018) . 地域政策と幸福度の因果関係モデルの構築— 地域の政策評価への幸福度指標の活用可能性—. 地域活性研究, 9, 55-64.
- [15] 玉村雅俊. (2014) . 総合計画の新潮流—自治体経営を支えるトータルシステムの構築.第2章 総合計画とは何か—総合計画を巡る経緯と現状—公人の友社.
- [16] ミュラー, ジェリー・Z. (2019) .測りすぎ:なぜパフォーマンス指標は失敗するのか?.みすず書房, 2019.
- [17] 森谷 健太, 徳永 幸之. (2021).自治体職員の統計分析経験が EBPM 能力向上に果たす役割に関する考察. 計画行政, 44 巻, 4 号, 89-96
- [18] Comission on Evidence-based Policymaking(CEP). (2017). The Promise of Evidence-Based Policymaking :Report of the Commission on Evidence-based Policymaking
- [19] Hatry, H. P. (1999) . Performance measurement: Getting results. The Urban Institute. 1<sup>st</sup> edition.