

日本評価学会社会実験分科会 2020年研究報告会 (パネルディスカッション)

## 地方自治体におけるEBPMの組織への定着に向けた課題の考察

Current status and issues for Institutionalizing Evidence-Based Policy Making (EBPM) in Japanese Local Governments

2020年5月16日

西畑 宏治 (NISHIHATA Koji)  
 東京大学公共政策大学院 / (広島県)  
 日本評価学会認定評価士  
 k.j.nishihata@gmail.com

本発表において示す考えは筆者の個人的見解であり、所属する組織の見解を示すものではありません  
 Copyright © 2020 NISHIHATA Koji. All Rights Reserved.

### 投稿論文の概要 ～考え方

- 対象：日本の地方自治体（執行機関） ～とりわけ、首長を中心とする行政機構
- 関心：**政策をより良いものにしていく**ため、地方自治体は**EBPMが求める行動様式をどう取り込んでいくことができるのだろうか**
- 方法：「EBPMが要請する行動様式」を「地方自治体の従来の行政運営」に適用してみる  
 →組織への定着に向けて、どういった課題が生じるか、などを明らかにする  
 ・ 今後EBPMに取り組みようとする自治体の参考となることを企図

Copyright © 2020 NISHIHATA Koji. All Rights Reserved.

### 投稿論文の概要 ～(補足)EBPMの取組方

- EBPMの取組方を**目的によって区別**
  - ・ 「ある特定の政策における実践」を目的とするものと「組織への定着」を目的とするもの
- 組織へ定着しているとき、当該自治体総体として、継続的に住民の福祉の向上に結び付く可能性を持つ
  - ・ 属人的ではない
  - ex. ・ エビデンスを意識し扱う行動様式を職員が身につけている状態
  - ・ 意思決定者は、どの政策についてエビデンスを求めるのかといった判断ができる状態
  - ・ 行動様式をサポートする仕組みが組織的につくられている状態

【EBPMの取組方 (投稿論文図1より)】

Copyright © 2020 NISHIHATA Koji. All Rights Reserved.

### 投稿論文の結論 ～EBPMの組織への定着に向けた課題等

- 組織への定着に向けて、**検討が必要と考えられる項目**は結構ある
  - ・ できるだけ多くの自治体にも共通的に当てはまると考えられる主なものを挙げる

**検討が必要と考えられる主な項目**

〔自治体の内部〕

- ①EBPMに取り組むための前提となる発想
- ②EBPMに取り組むきっかけ
- ③関与する主体、主体間の関係
- ④EBPMの前提となる従来の政策形成
- ⑤既存の政策評価制度との関係
- ⑥エビデンスをつくる場合の時間や場
- ⑦意思決定におけるエビデンスの扱い方
- ⑧政策形成に携わる職員

〔自治体の外部〕

- ①「EBPM」という言葉・概念の定義
- ②「エビデンスをつかう」ための環境

組織への定着

時間

Copyright © 2020 NISHIHATA Koji. All Rights Reserved.

### 投稿論文の結論 ～各項目(①～④)の概要(課題のみ)

#### ①EBPMに取り組むための前提となる発想

- アウトカム志向ではない  
〔従来〕アウトプット志向が強い



#### ②EBPMに取り組むきっかけ

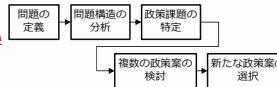
- (自治体が内発的に取り組む場合)  
トップ、マネジメント層の必要性の認識、理解とその上でのリーダーシップの不在  
〔従来〕EBPMは自治体にとって未だに馴染みが薄い

#### ③関与する主体、主体間の関係

- 事業系組織に加えて、企画、財政等の総務系組織の参画がない  
〔従来〕EBPM=統計部署が担当との発想、事業系組織と総務系組織による政策形成
- 政策形成時に、アウトカム達成を目指した事業系組織と総務系組織の議論がない  
〔従来〕総務系組織の優位、EBPMは予算削減のための取組との認識

#### ④EBPMの前提となる従来の政策形成

- 従来の政策形成の中での検討が十分ではない  
(データの活用も含む)  
〔従来〕これまでも政策形成は行ってきた



4

Copyright © 2020 NISHIHATA Koji. All Rights Reserved.

### 投稿論文の結論 ～各項目(⑤～⑧)の概要(課題のみ)

#### ⑤既存の政策評価制度との関係

- 従来の自治体評価と同じ文脈で、EBPM、インパクト評価が捉えられている  
〔従来〕政策評価(自治体評価)として、目標管理型の業績測定が定着

#### ⑥エビデンスをつくる場合の時間や場

- 政策実施時に前提とされてきた時間軸や方法とのズレ  
〔従来〕次年度当初予算で本格実施、一定の期間を設定した行政計画を策定

#### ⑦意思決定におけるエビデンスの扱い方

- 職員(担当職員、その上司)レベルでの、エビデンスリテラシーの欠如
- 組織レベルでの、エビデンスの理解や扱い方に関する標準の不在  
〔従来〕意思決定の場に、情報として、エビデンスが持ち込まれる可能性は低い

#### ⑧政策形成に携わる職員

- 政策形成、評価に関する職員の育成・確保やその検討が進んでいない  
〔従来〕これまでも研修は行ってきた

\*自治体外部の課題については、次ページ以降の普及の課題、外部の方々へ期待する役割で触れる

5

Copyright © 2020 NISHIHATA Koji. All Rights Reserved.

### 地方自治体への普及の課題

- 投稿論文の趣旨から言えば、組織への定着を目的としながら、EBPMに取り組む自治体が増えていく(普及する)ことが望まれる
- その際の課題をまとめると、次のとおり

#### 各自治体内部で想定される課題の主なものだけでも前ページまでで見たとおり

- (理想が高いのかもしれないが、)実務的に考えると、定着に向けたハードルはなかなか高いように感じる  
→とはいえ、EBPMに取り組むからには、易きところに流れることのないよう、懸命に模索をしていくことが必要
  - 自治体間で知恵を出し合い、連携することも大切
 →結果、普及

#### 「EBPM」という言葉に自治体共通の定義がなく、議論のための共通言語がない

- 「EBPM」「エビデンス」という言葉に対する理解・認識はバラバラ(同床異夢)
- (1,800あまりの自治体への&各自治体内部への)普及という最初の段階では、言葉がとて大切だと思う

6

Copyright © 2020 NISHIHATA Koji. All Rights Reserved.

### 地方自治体への普及の課題 ～若干深掘りすると

- 前ページの各自治体内部で想定される課題に関しては、「政策形成」への向き合い方という点が根底で共通していると考えられる
  - EBPMのスタート台に立つ前の論点に該当

#### 「政策形成」という営みに主体性を持っているだろうか

- EBPMは、政策形成の中で理解すべきことであり、自治体がこれまで培ってきた政策形成の営みの積み重ねの上に実現すること(EBPMは魔法の杖ではない)
- では、これまでの政策形成はどのように行われていたのか? 主体性を持って取り組めてきたのだろうか?
  - できない、取り組まなくてもよかった理由はなかったか
    - ex. ・他主体の考案した政策のそのまま取り入れればよかった
    - ・実施のみを担っていただけよかった

→もし、そもそも政策形成(PM)に主体性を持って取り組めていないのであれば、「EBPM」のスタート台に立つことができないだろう

7

Copyright © 2020 NISHIHATA Koji. All Rights Reserved.

