



RIETI Policy Discussion Paper Series 24-P-009

# アメリカ連邦政府におけるエビデンスに基づく政策形成の実際

小林 庸平  
経済産業研究所



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<https://www.rieti.go.jp/jp/>

## アメリカ連邦政府におけるエビデンスに基づく政策形成の実際<sup>1</sup>

小林庸平（経済産業研究所／Center for Strategic and International Studies  
／三菱UFJリサーチ&コンサルティング）

### 要 旨

アメリカ連邦政府では、The Foundation for Evidence-Based Policymaking Act of 2018（エビデンス法）の成立以降、省庁横断のエビデンスに基づく政策形成（Evidence-Based Policymaking：EBPM）の基盤が確立され、推進体制が強化された。本稿はまず、アメリカにおけるEBPMの歴史を概観したうえで、エビデンス法導入の背景を説明する。そのうえで、連邦政府全体で行われているEBPMの全体像を解説する。さらにいくつかの省を取り上げ、EBPMにおいてどういった体制・人員で何が行われているかを明らかにする。その際、法制度・公務員制度・外部連携に着目する。以上を踏まえ、アメリカ連邦政府におけるEBPMの現状・成果・課題を整理し、日本への示唆を得る。

キーワード：アメリカ連邦政府、エビデンスに基づく政策形成（EBPM）、エビデンス法、エビデンス構築計画、公務員制度

JEL classification:H8, Z00

RIETI ポリシー・ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

<sup>1</sup> 本稿は、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）におけるプロジェクト「日本におけるエビデンスに基づく政策形成の実装」の成果の一部である。本稿の作成にあたって、アメリカにおいて多くの関係者にインタビューに応じて頂いた。また、内山融教授、大竹文雄教授、川口大司教授、中室牧子教授、富浦英一所長などから、多くの有益なコメントを頂いた。ここに記して、感謝の意を表したい。本稿の内容や意見は、執筆者個人に属し、所属する組織の公式見解を示すものではない。

# 1 はじめに

エビデンスに基づく政策形成 (Evidence-Based Policymaking : EBPM) の重要性が喧伝されて久しい。日本における EBPM 元年は 2016 年とされ、2017 年 5 月に統計改革推進会議が最終とりまとめを公表し、その中で各省における EBPM 推進統括官 (現：政策立案総括審議官) の設置と、政府横断で EBPM を推進するための会議体として EBPM 推進委員会を設置することが盛り込まれた<sup>1</sup>。前者は 2018 年度から、後者は 2017 年度からスタートしている。また 2023 年度からは、2024 年度の予算編成に向けて国の約 5000 事業をカバーする行政事業レビューシートに EBPM を取り入れ始めた。具体的には、短期・中期・長期のアウトカムおよび定量的な測定指標を設定し、政策効果の点検が促される形となった。

しかしながら課題も多く指摘されている。施策の因果関係を示す「ロジックモデル」の作成や成果指標の設定・測定といった形式的な実践も多い。現場からは負担感や有効性への疑問も寄せられている。例えば法務省 (2023) は、ロジックモデルづくりが「作業化」してしまっていることや、既に導入されている政策評価などと重複感があり、メリットが少なく負担が多いと指摘している。小林 (2020) や関沢 (2023) は、日本の EBPM が本来的な意味から乖離していることを指摘している。

このように日本では EBPM が本格的にはじまって 8 年ほど経過するなかで様々な取組が進んできたが、課題も見えてきた。そうしたなかで、EBPM に関する先進的な取組が進むとされるのがアメリカである (津田・岡崎 2022 など)。海外の事例はもちろんそのまま日本に適用可能なことは多くない。しかしながら、同じような目的に向かう中で、一定の解決策が見出されたりするなど、日本における制度設計を考えるうえで参考となり得る点も少なくない。そこで本稿では、アメリカにおける EBPM 前史を概観したうえで、2016 年の Commission on Evidence-Based Policymaking 設立以降の連邦政府の EBPM の詳細を整理する。特に、法制度やガイダンスといった外形的な仕組みだけでなく、連邦政府各省においてどういった意識やどのような体制で具体的な実務が進められているかを明らかにする。あわせて、公務員制度や支援体制など、EBPM を支える共通基盤についても論じる。以上を踏まえて、最後に日本への示唆を取りまとめる。

---

<sup>1</sup> 越尾 (2020)、小林 (2020)、杉谷 (2022) など。

## 2 アメリカ EBPM 前史

### 2.1 アメリカにおける EBPM の萌芽（～1980 年代）<sup>2</sup>

アメリカの EBPM がいつ始まったのかを厳密に特定することは難しいが、最初期のランダム化比較試験（Randomized Controlled Trial：RCT）として 1930 年代に行われた Cambridge-Somerville Youth Study がある。これは、低所得で非行リスクのある男児に対するプログラムで、カウンセリングやサマースクール等の余暇活動を提供することの効果も RCT によって検証したものである。これは、当初の想定と逆のネガティブな効果が確認されたことで研究者には注目されたが、政策現場ではほとんど知られることはなかった。

1960 年代以降になると、今日でもよく知られる代表的な社会実験が数多く行われるようになる。1962 年に開始されたのが Perry Preschool Study である。これは、社会的・経済的に不利な立場に置かれた 3・4 歳の子どもに対して、質の高い就学前教育を提供した場合の効果も RCT で評価した研究である。分析の結果、低い社会経済的背景を持つ子どもに対して質の高い就学前教育を提供すると、長期的にも大きな効果があり、その影響は子どもたちの成人後にも大きな影響を与えることが明らかになっている（Schweinhart 2004）。同種の研究として有名なものが、1972 年に実施された Abecedarian Study である。これは 0～5 歳の不利な環境にある子どもに対する就学前教育の RCT であり、Perry Preschool Study と同様に長期的に大きな効果が確認されている。1960 年代末から 1970 年代にかけては、負の所得税に関する大規模な RCT や、医療保険の自己負担割合に応じて医療費や健康状態がどのように変わるのかを検証した RAND Health Insurance Experiment が実施されている。こうした社会実験は現代でも有名なものばかりだが、あくまでも学術的研究として実施されたものであり、政府が実施したものではない。

因果関係に迫る社会実験とは異なるが、この頃の政府内の取組として注目すべきなのが、1961 年に Robert McNamara 国防長官の下で国防総省が導入した Planning, Programing and Budgeting System（PPBS）である。PPBS は各プログラムの有効性（Effectiveness）を予算編成にリンクさせようとする試みである。政策目的にもっともよく適合するように、軍事的な必要性和データを複数年度で結び付けようとしたもので、発想は EBPM と共通する部分がある。PPBS の発想はインパクトを与え、フォード財団が 1968 年に支援した 5-5-5 Study では、5 つの州・5 つの郡・5 つの市において PPBS の実行可能性が検証された。このプログラムでは、複数年度計画をはじめとした PPBS のコンセプトが導入されるとともに、プログラムの有効性を判断するための基準の開発が行われた。しかしながらこのプロジェクトにかかわった Harry Hatry は、因果効果（有効性）を主張するためにパフォーマンス情報を活用することは難しいと結論づけた<sup>3</sup>。

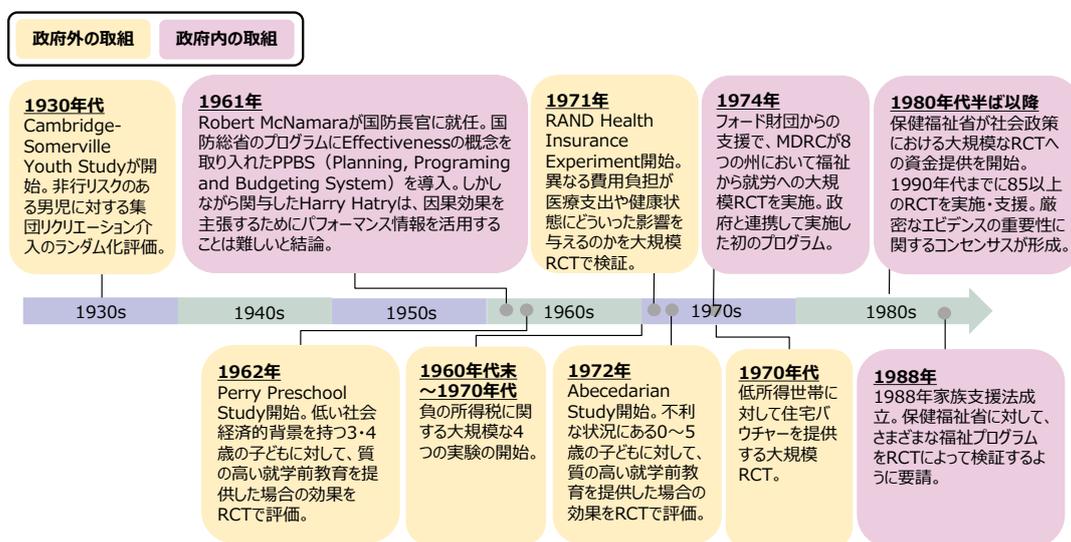
---

<sup>2</sup> 本節は、Baron（2018）や Newcomer and Hart（2022）、GAO（2023）、Eller（2023）をもとに作成している。

<sup>3</sup> 第 90 回議会の Senate Subcommittee on Intergovernmental Relations of the Committee on Government

こうした 1960 年代以降に行われてきた研究としての社会実験と、PPBS 以降の政府プログラムの有効性を高めようという試みが融合したのが、1980 年代である。フォード財団によって設立された MDRC（当時の名称は Manpower Demonstration Research Corporation）が、8 つの州において福祉から就労への移行を促す大規模 RCT を実施した。これは、政府の通常業務と連携して実施した初の大規模社会実験プログラムだった。これに手ごたえを得た保健福祉省は、1980 年代半ば以降、福祉から就労へのプログラムや所得支援といった大規模な RCT に資金を拠出するようになった。この取組は議会の強い支持も得た。1988 年家族支援法 (Family Support Act of 1988) は、保健福祉省に対してさまざまな福祉プログラムを RCT によって評価するように求めた。こうした取組はブッシュ（父）政権やクリントン政権の支持も得て、保健福祉省は Demonstration Waiver 政策を実施した。これは、州が新しい福祉・就労プログラムやその他のプログラムを検証できるよう、各州が厳密な評価の実施に同意した場合については、連邦法上の州の義務を免除 (Waiver) するものである。こうした取組を通じて、保健福祉省は 1990 年代までに 85 以上の RCT を実施・支援した。それにより、短期間での職探しを推進するプログラムでは、雇用や賃金を 7 年間のフォローアップ期間を通じて 20~50% 改善することが確認され、福祉給付やフードスタンプ支出<sup>4</sup>の削減によって政府の支出を一人当たり 2,500~7,500 ドル<sup>5</sup>削減できることが明らかになった。

図 1 アメリカにおける EBPM 前史（～1980 年代）



(出所) Baron (2018)、Newcomer and Hart (2022) を参考に筆者作成。

Operationsにおける Hatry のレポート“Criteria for Evaluation in Planning State and Local Programs” (1967 年 7 月 21 日)。

<sup>4</sup> 低所得者向けに行われる食料費補助政策であり、現在の正式名称は SNAP (Supplemental Nutrition Assistance Program)。

<sup>5</sup> 2017 年価格。

## 2.2 1990年代～2010年代半ばにおける業績マネジメント・EBPM

政府プログラムの有効性を検証するアプローチとして社会実験が浸透したのが1980年代までの流れだったが、1990年代に入ると本格化したのがNew Public Managementの影響を受けた業績マネジメント改革である。これはEBPMそのものではないものの、政府のなかに経営や成果、競争といった概念が浸透してきた。それが形になったのが1993年に成立したGPRA（Government Performance and Results Act：政府業績成果法）である。GPRAは目標設定・測定によって政府の結果に基づく業績マネジメントを改善する法律であり、各省庁に対してStrategic Plan（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）の作成、Performance Goals（省庁が達成したい目標）の設定、Performance Reportingの作成を求めている。GPRAは2010年にGPRAMA（GPRA Modernization Act：政府業績成果現代化法）によって改正され、政府横断・政府優先目標の設定が各省に求められるようになった。

ブッシュ（子）政権は2002年に、政策パフォーマンスと予算の連動を強化するためにPART（Program Assessment Rating Tool）を導入した。PARTは、連邦政府の約1,000事業についてパフォーマンスをスコア化するものである。PARTは、どの指標を測定すべきかについてホワイトハウスと各省庁の間に緊張を生み（Newcomer and Redburn 2008）、オバマ政権になって廃止された。しかし、業績管理のツールであったPARTは省庁を超えた評価の実施に関する関心を高める効果もあったと指摘される（Hart and Newcomer 2018）。

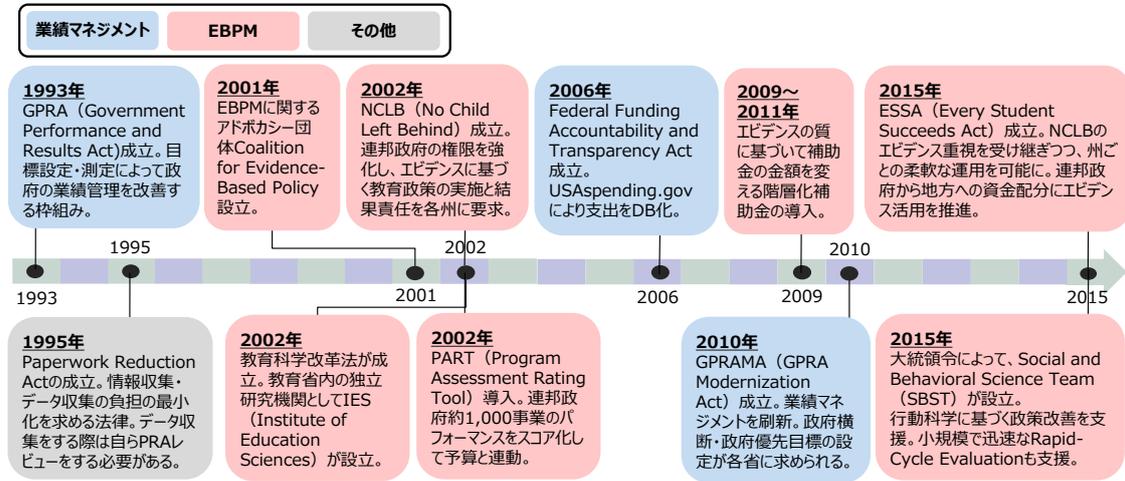
2000年代に入ると、EBPMに関する取組もスタートする。2001年に超党派の非営利組織Coalition for Evidence-Based Policy（以下、Coalition）がJon Baron氏によって設立された。Coalitionは厳密なエビデンスの構築と利用を議会と行政に対して働きかけた。2004年にはホワイトハウスの行政管理予算局（Office of Management and Budget：OMB）とパートナーシップを締結し、より良く実施されたRCTは政策の有効性を測定する上で重要なツールであることがOMBのガイダンスとしてはじめて示された<sup>6</sup>。2007年には家庭訪問をRCTによって検証するパイロットプログラムに1000億ドルの予算が付き、オバマ政権は2009年から2011年にかけて、教育、未就学児のいる家庭への訪問、10代の妊娠予防等においてエビデンスの質に応じて補助金の額を変更する階層化補助金が導入された（Haskins and Morgolis 2015、津田・岡崎 2022）。またオバマ政権では、2015年にSBST（Social and Behavioral Science Team：社会・行動科学チーム）がホワイトハウスに設置され、行動科学に基づく政策改善と、小規模で迅速なRapid-Cycle Evaluationの推進がなされた。

また、2002年に教育科学改革法（Education Sciences Reform Act of 2002）が成立し、教育省内の独立研究機関としてIES（Institute of Education Sciences：教育科学研究所）が設立された。IESは現在まで、教育プログラムの効果を検証する大規模なRCTを多数実施している。

---

<sup>6</sup> OMB（2004）。

図 2 1990年代以降の業績マネジメント・EBPM



(出所) Baron (2018)、Newcomer and Hart (2022)、GAO (2023)、Eller (2023) をもとに作成。

### 3 連邦政府における EBPM の本格導入

アメリカにおいて、EBPM が本格的に導入された（リニューアルされた）のは 2016 年の Commission on Evidence-Based Policymaking（CEP：エビデンスに基づく政策形成委員会）設置以降である。本節では、CEP 設立に至る経緯と、その後に導入されたアメリカの EBPM の基本構造について詳述する。

#### 3.1 超党派の合意と Commission on Evidence-Based Policymaking の設立

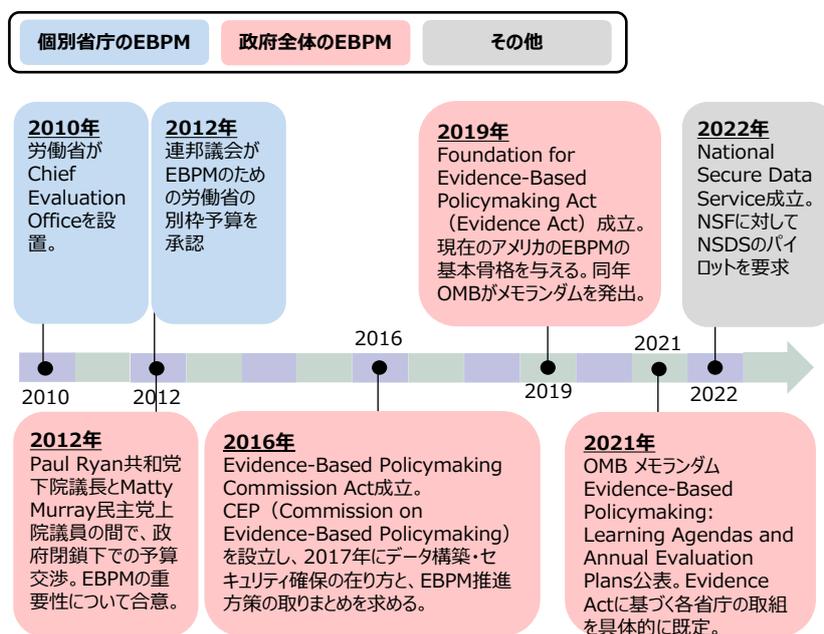
CEP 設立に至る経緯と、直近までのアメリカの EBPM の動向を整理したものが図 3 である。近年のアメリカの EBPM の本格導入のきっかけになったのは、2016 年に設立された CEP だが、その経緯は 2012 年に遡る。オバマ政権時の 2010 年 3 月に医療保険制度改革（いわゆるオバマケア）が成立したが、同年 11 月の中間選挙において民主党は大幅に議席を減らし、上院は多数派を維持したものの、下院は共和党が多数派になった。それによって予算審議に影響を及ぼすこととなった。

民主党・共和党間における 2012 年の予算交渉において、上院民主党の責任者だった Patty Murray と、共和党下院議長だった Paul Ryan はもちろん多くの面で対立したものの、いくつかの合意に達した。それは「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」と、「政府は行政活動や統計調査を通じてたくさん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」の 2 つである<sup>7</sup>。

---

<sup>7</sup> Hart and Yohannes (2019)。

図 3 CEP 設立に至る経緯と直近までのアメリカの EBPM の動向



(出所) Baron (2018)、Newcomer and Hart (2022)、GAO (2023)、Eller (2023) もとに作成。

この超党派の合意が 2016 年の Evidence-Based Policymaking Commission Act of 2016 の成立につながった。なお 2012 年の超党派合意から 2016 年の法律の成立まで 4 年ほどの時間がかかっているが、その理由はプライバシーに対する懸念だった。CEP が設立されることで、連邦政府全体に巨大なデータ集積機関が生み出され、プライバシーの侵害につながるのではないかという懸念が表明されたため、法律の成立まで時間を要することになった<sup>8</sup>。そうした紆余曲折を経て成立した Evidence-Based Policymaking Commission Act of 2016 は、CEP に対して以下の内容について検討することを求めている。

- ・ 連邦政府の政策形成に関連して、データの保存、インフラ、安全性について検討するとともに、それらのあり方について提言すること。
- ・ 行政データや統計データの統合・利用可能性の向上と、プライバシー保護・機密性の保持について、最適なバランスを検討すること。
- ・ 施策実施のなかにエビデンス構築をどのように導入すべきかについて提言すること。
- ・ 施策やデータに関するクリアリングハウス（施策やデータを一か所に集約するような組織体）を設置すべきか、また設置するのであればどのように設置すべきかを検討すること。

<sup>8</sup> 現地インタビューより。

CEP は 2016 年 7 月に設立されたものであり、15 名の専門家で構成されていた。CEP はさまざまな有識者や行政関係者等からヒアリングを重ね、1 年以上かけて報告書を取りまとめた。初めに議論されたのが前述の超党派合意およびプライバシー侵害への懸念を踏まえて、「クリアリングハウスを持つべきか」だった。EBPM に関するその他の問いは二次的なものだと捉えられていた。アメリカの統計組織は、日本と同様の分散型であり、CEP が検討した第一の課題はこれだった。CEP の答えは「連邦政府はクリアリングハウスを持つべきではない」だった。データ・統計間のリンケージを促進したり、National Secure Data Service を持つことによって能力を向上させるべきだが、CEP は集約化された統計センター（クリアリングハウス）は作るべきではないと結論付けた。アメリカでもクリアリングハウスの設立は何度か検討されたことがあるものの、CEP の検討においてもプライバシーの理由からそうした組織は設立すべきではないという結論になった<sup>9</sup>。

CEP 報告書では、第 2～5 章において EBPM を進めるための 22 の提言が示されている。第 2 章は「機密データに対する安全で制約されたアクセス」、第 3 章は「連邦政府のエビデンスづくりのためのプライバシー保護の強化」、第 4 章は「説明責任とプライバシーのためのアメリカのインフラの近代化」、第 5 章は「連邦政府内におけるエビデンスづくりのための能力強化」という構成になっている。

CEP 報告書では、各章の提言に通底する考え方として、プライバシー、厳密さ、透明性、謙虚さ、能力、という 5 つの基本理念が提示されている（表 1）。また CEP の提言概要を整理したものが表 2 である<sup>10</sup>。これも見ても、主要な 4 つの項目のうち 3 つはプライバシーやデータ管理に焦点が当たっていることが分かるが、これは前述の懸念に対応したためである。1 つ目の基本理念であるプライバシーは第 2・3・4 章に関わっている。2 つ目の基本理念である厳密さでは、エビデンスをつくっていくためには政策的な問いに答えられるように、よくデザインされた分析手法を用いることを求めており、これは第 5 章と関わっている。3 つ目の透明性については、データの利用状況やエビデンスづくりのプロセスの透明性強化を求めており、第 4 章と関わっている。4 つ目の謙虚さは、特定の研究・状況から得られたエビデンスの過度の一般化を戒めており、第 5 章と関連している。5 つ目の能力は、エビデンスづくりを進めるための省庁間連携や資金的・人力的措置を講じることを求めており、こちらも第 5 章と関連している。

---

<sup>9</sup> 現地インタビューより。

<sup>10</sup> 提言の詳細は補論参照。

表 1 CEP 報告書で示された EBPM のための 5 つの基本理念

基本理念	内容
プライバシー (Privacy)	■ データの利用やエビデンスづくりに際しては、個人のプライバシーや機密性が尊重されなければならない。
厳密さ (Rigor)	■ 政策的な問いに答えられるように、エビデンスはよくデザインされた分析手法によってつくられなければならない。
透明性 (Transparency)	■ データの利用やエビデンスづくりは透明性が高く、外部からの意見を聞きながら行われるべきであり、明らかになったエビデンスは誰でも利用可能にすべきである。
謙虚さ (Humility)	■ 特定の研究・状況から得られたエビデンスを過度に一般化しないように、謙虚さを持つべきである。
能力 (Capacity)	■ データやエビデンスを利用・創出するための能力を政府内で統合するとともに、十分な資金的・人力的な措置を講じるべきである。

(出所) Commission on Evidence-Based Policymaking (2017) より作成。

表 2 Commission on Evidence-Based Policymaking の提言概要

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"> <li>• 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。</li> <li>• 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。</li> </ul>
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"> <li>• 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ように指示すべき。</li> <li>• 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。</li> </ul>
NSDSの運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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。</li> <li>• 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。</li> </ul>
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"> <li>• 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。</li> <li>• 議会と大統領は各省に対して、エビデンス構築・利用に関する複数年のラーニングアジェンダ作成を指示すべき。</li> <li>• 議会と大統領は、エビデンスづくりのために十分なリソースを保証すべき。</li> </ul>

(出所) Commission on Evidence-Based Policymaking (2017) より作成。

## 3.2 Evidence Act の成立と連邦政府の EBPM の基本構造

### 3.2.1 Evidence Act とその内容

CEP の提言を受けて 2019 年に成立したのが Foundations for Evidence-Based Policymaking Act of 2018 (Evidence Act) である。Evidence Act は CEP 提言のうち第 5 章部分をカバーする法律である。

Evidence Act は各省<sup>11</sup>に対して、第一に評価官 (Evaluation Officer) の任命、第二にエビデンス構築計画文書の作成・公表、第三に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) を求めている。評価官は各省における EBPM の責任者である。

これらの要請のうち最も重要なのが、エビデンス構築計画文書の作成・公表である。エビデンス構築計画文書としては、ラーニングアジェンダと年間評価計画 (Annual Evaluation Plan) があるが、概要を示したものが表 3 である。ラーニングアジェンダとは、政策の優先質問 (Priority Questions) を特定し解決するための計画である。優先質問とは、その省における特に重要な EBPM 上の質問のことであり、例えば「失業者の再雇用を促進するためにどのような政策が有効か？」といった問いが優先質問となる。こういった優先質問をステークホルダーの関与を得ながら特定し、それを分析や評価を通じてどのように解決するのかを取りまとめたものがラーニングアジェンダである。分析や評価によって優先質問に対して答えを与えることが目的であり、それが「エビデンス構築」の意味するところである。ラーニングアジェンダの周期は 4 年以上 (通常はちょうど 4 年<sup>12</sup>) であり、エビデンス構築の中期計画といえる。一方で年間評価計画は、ラーニングアジェンダの内容を各省が翌年度に実施する分析・評価活動について整理したものであり、短期計画といえる。

前述の GPRAMA は、各省に対して業績マネジメントのために Strategic Plan (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) の作成を求めており、各省は其中で Strategic Goals (省庁間の連携が求められる長期的な優先施策) や Strategic Objectives (省庁が達成したい長期目標・アウトカム・インパクト) を記載する必要がある。ラーニングアジェンダは Strategic Plan の一部を構成しており、ラーニングアジェンダが対象とする Strategic Goals や Strategic Objectives を記載するように求められている。また、Strategic Management は業績マネジメントの中期計画だが、それを年次計画レベルで細かく記載し、具体的なアクションをまとめたものが Annual Performance Plan である。Evidence Act が各省に作成するように求

---

<sup>11</sup> Evidence Act で義務付けられているのは、労働省、教育省、保健福祉省といった省 (Cabinet Agency) レベルである。各省の傘下にはたくさんの庁 (Sub Agency) があるが、これらにはエビデンス法上の義務は課されていない。

<sup>12</sup> 実際のラーニングアジェンダは 5 年計画として策定されており、例えば直近のラーニングアジェンダは 2022~2026 年を対象となっている。これは後述する GPRAMA の Strategic Plan の期間に対応している。しかし最終年 (直近で言えば 2026 年) の初めに新しい Strategic Plan とラーニングアジェンダが作られるため、現在のラーニングアジェンダは事実上 2022~2025 年のエビデンス構築計画になっている。

めている年間評価計画は、Annual Performance Plan と共に毎年公表されることになっている。つまり、Evidence Act が要請するエビデンス構築計画は、GPRAMA が求める業績マネジメントと連動する形になっている。この関係を示したものが図 4 である。GPRAMA では、各省庁の連携が必要で長期的な大統領の優先施策として Cross-Agency Priority Goals があり、その下に省庁のミッション達成のための政策実行の中期計画である Strategic Plan がある。Strategic Plan には長期的な優先施策である Strategic Goals、省庁が達成したい長期目標・アウトカム・インパクトである Strategic Objectives、各省庁が 2 年間で達成したい優先目標である Agency Priority Goals がある。Strategic Goals や Strategic Objectives、Agency Priority Goals は各省の優先度を反映したものになっており、ラーニングアジェンダの優先質問はこれをベースに作成されることが多い<sup>1314</sup>。

ラーニングアジェンダと年間評価計画のイメージを示したものが図 5 である。図 5 の縦軸はエビデンスの質・量を、横軸は時間を表している。はじめ (t 年) に行うのは、政策立案上知りたいこと、つまりエビデンスに対する政策担当者の需要を明らかにすることである。一方、既存のエビデンスやデータからすでに分かっていることは、エビデンスの供給である。エビデンスの需要と供給がマッチしていれば、政策立案において既存のエビデンスが必要十分な水準にあることを意味するため、それ以上のエビデンスの構築は必要ない。しかしエビデンスの供給が需要を満たせないことも多く、その差はエビデンスギャップと呼ばれる。エビデンスギャップを埋めるために行われるのが、ラーニングアジェンダによって示されるエビデンス構築活動である。分析・評価を優先的に行う政策課題を特定し、どの程度の期間で行うかを整理したものである。図では、t 年から t+1 年にかけての年間評価計画が図示されている。各省の首席評価官および EBPM 部署（各省の首席評価室 (Chief Evaluation Office) 等）はこうした計画文書を取りまとめるとともに、評価・分析活動の全体を企画・管理する役割が課されている。各省の評価官は、これらのエビデンス構築計画文書の作成・公表と、それに基づくエビデンス構築活動に責任を有している。

もうひとつ重要なのは、エビデンス構築計画は固定的なものではなく、「生きた文書」である。政策やその優先順位は日々変化し、それに伴ってエビデンスの需要も変化する。計画文書もそれに応じて見直す必要がある。図 6 は t+1 年にエビデンスの需要が低下したケースを示しているが、この場合、それに伴って計画文書が見直される。こうした柔軟性が求められる業務も内部の専門家が担うべき業務となる。

なお、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。

---

<sup>13</sup> こうしたプロセスでラーニングアジェンダを作成している省が多いものの、ここまで細かく規定されておらず、最終的には各省の裁量に委ねられる。

<sup>14</sup> 教育省 IES の Matthew Solder 氏のインタビューより。

表 3 エビデンス構築計画文書の概要

	ラーニングアジェンダ	年間評価計画 (Annual Evaluation Plan)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策に関する優先質問 (Priority Questions) を特定・解決する体系的計画。</li> <li>短期・長期のStrategic Questions (省がどのようにミッションを達成するかに関する質問) と Operational Questions (人的資源や補助金支出手段、内部プロセス等に関する省の運営に関する質問) を含む必要がある。</li> <li>Agency Strategic Planの一部を構成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各省が翌年度に実施する評価活動を整理したもの。</li> <li>Learning Agendaに含まれるものや、それ以外の重要な評価が記載されている必要がある。</li> <li>Annual Performance Planと共に毎年公表される。</li> </ul>
周期	<ul style="list-style-type: none"> <li>4年以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎年</li> </ul>
関与すべきステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>各省                             <ul style="list-style-type: none"> <li>評価結果を活用する部署のスタッフ、各省幹部</li> </ul> </li> <li>議会、他省庁・地方政府                             <ul style="list-style-type: none"> <li>議会、OMB、州政府・自治体</li> </ul> </li> <li>外部                             <ul style="list-style-type: none"> <li>国民、非政府の研究者の代表、補助金受給者、業界団体</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各省                             <ul style="list-style-type: none"> <li>評価結果を活用する部署のスタッフ、各省幹部</li> </ul> </li> <li>その他                             <ul style="list-style-type: none"> <li>その他のステークホルダー (必要に応じて)</li> </ul> </li> </ul>
含まれるべき内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>Learning Agendaが対象とするStrategic Goals やStrategic Objectives</li> <li>答えられるべき優先質問</li> <li>優先質問に答えるために行われる活動</li> <li>活動の実施時期</li> <li>利用するデータ・ツール・手法</li> <li>予想される課題と解決策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>答えられるべき優先質問</li> <li>評価のために必要な情報</li> <li>評価に用いられる手法と評価設計</li> <li>予想される課題</li> <li>普及</li> </ul>
含まれるべきエビデンス活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>①政策分析、②プログラム評価、③基礎的ファクトファインディング、④業績測定、といったさまざまなエビデンス</li> <li>優先質問と整合的なエビデンス構築活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プログラム評価</li> <li>その他のエビデンス活動</li> </ul>

(出所) OMB “Learning Agenda and Annual Evaluation Plan Comparison”

図 4 GPRAMA による業績マネジメントと Evidence Act によるエビデンス構築計画の関係

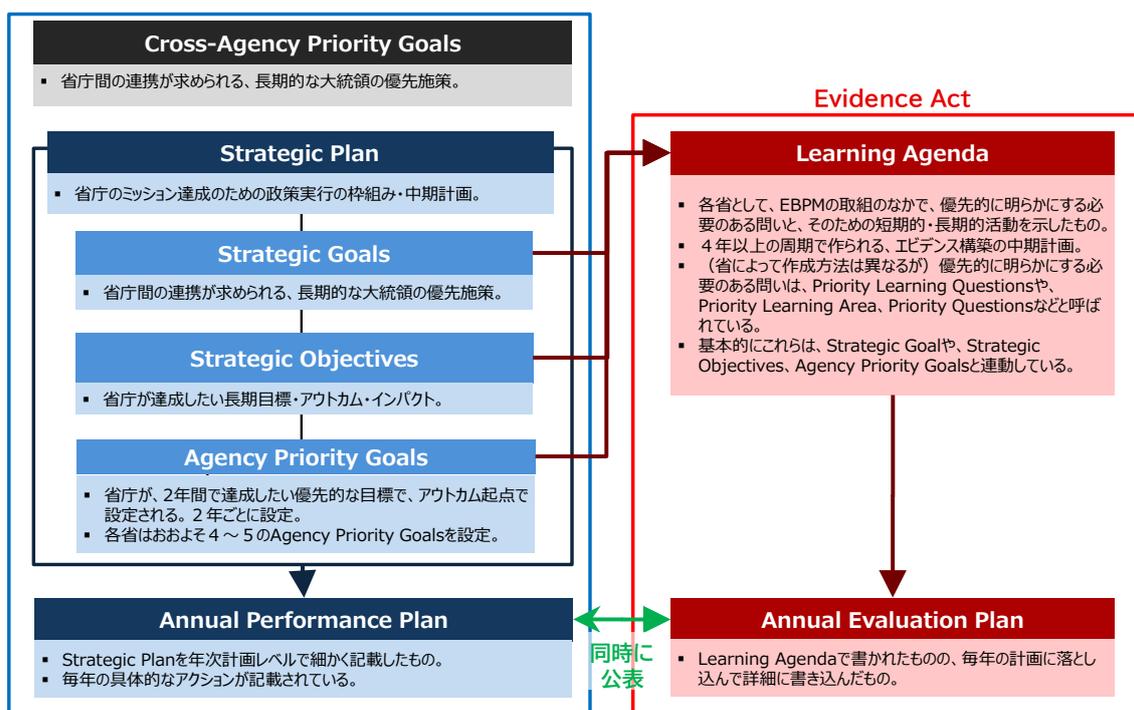


図 5 ラーニングアジェンダと年間評価計画のイメージ

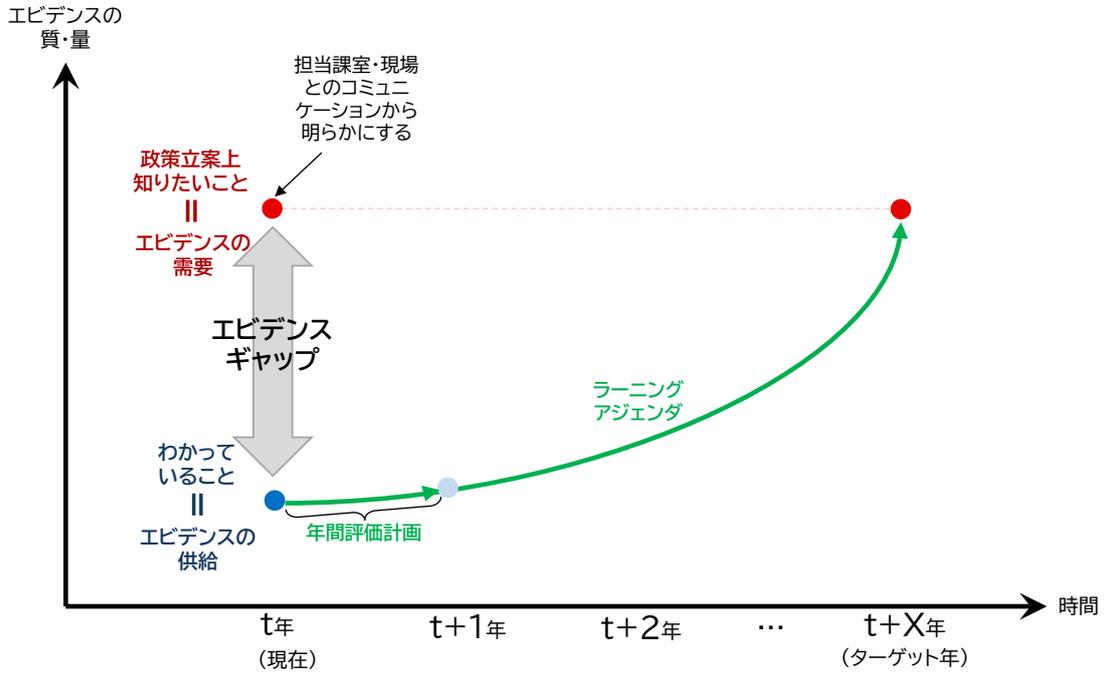
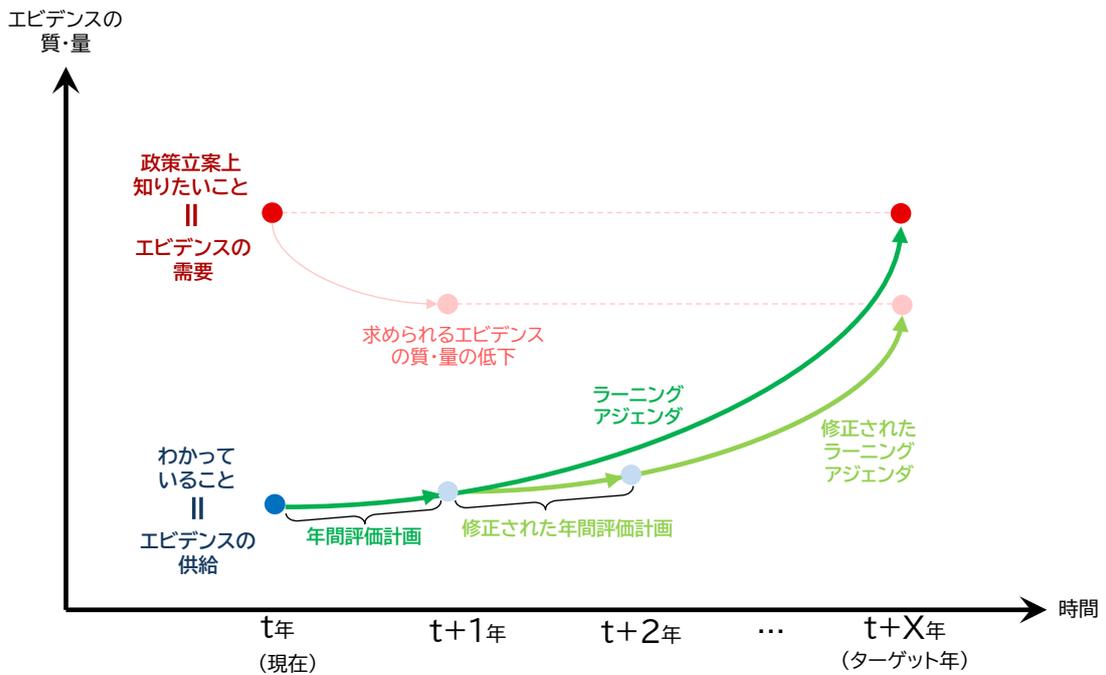


図 6 ラーニングアジェンダと年間評価計画の見直しのイメージ



### 3.2.2 OMB Evidence Team の役割

Evidence Act (Title I) に基づく各省の活動を推進・調整する役割を担っているのが OMB の Evidence Team である。Evidence Team は 4 名という小所帯だが、政策分析博士、社会学博士、公共政策修士、政策管理修士で構成されており、他省庁や民間で EBPM に長年携わってきたエキスパートである。Evidence Team は以下のような活動を行っている<sup>15</sup>。

第一が、Evidence Act に基づいてガイダンスを作成・執行することである。前述の通り、OMB は Evidence Act を各省が実装するにあたってのガイダンスを発出しており、これらの作成・進捗管理を行うことが Evidence Team の役割となる。

第二が、各省のエビデンス構築文書等を整理したウェブサイト Evaluation.gov の運営である。Evaluation.gov には各省のエビデンス構築文書や、各省の Evaluation Officer の一覧、ラーニングアジェンダにおける質問データベース、EBPM のためのリソースなどが掲載されている。

第三が、Evaluation Officer Council の運営である。これは各省の Evaluation Officer で構成される会議体であり、OMB が発出するガイダンスについての説明や、各省のニーズの共有、省庁を超えた活動の検討などを行っている。例えば Evaluation Officer を対象としたサーベイが毎年実施されており、そのなかで各省の予算・スタッフ・裁量の状況などが調査されている。こうした事態把握を EBPM の予算獲得などに活用している。Evaluation Officer Council は月に 1 回程度の頻度で開催されている<sup>16</sup>。

第四が、スタッフ向けのトレーニングやワークショップの企画・運営である。これらは EBPM 担当者向けのものもあれば、政策スタッフ向けのものもある。例えば Interagency Council on Evaluation Policy (ICEP) と呼ばれるものは、各省の EBPM 担当者をつなぎ、評価手法や分析手法といった技術的なスキルや、政府の中でどう働くかというスキルを育てるための取組である。こうした取組を通じて、外部委託の管理の仕方や、調査研究の質を高めるための方策などを学ぶことが出来、EBPM コミュニティの発展にもつなげている。

### 3.2.3 アメリカ連邦政府における EBPM の概念

以上がアメリカ連邦政府における EBPM の骨格だが、ここでは連邦政府における EBPM に関連する概念を整理する。大前提として、アメリカでは EBPM という略称は基本的に使われておらず、エビデンス構築 (Evidence-Building)、エビデンス活用 (Use of Evidence)、評価 (Evaluation) といった言葉が使われることが多い。そのことを前提としながら、アメリカ連邦政府における EBPM の概念を整理したい。

第一がエビデンスの定義である。エビデンスの定義を考える場合、「政策形成に有用なデー

---

<sup>15</sup> <https://www.evaluation.gov/>および連邦政府職員へのインタビューより。

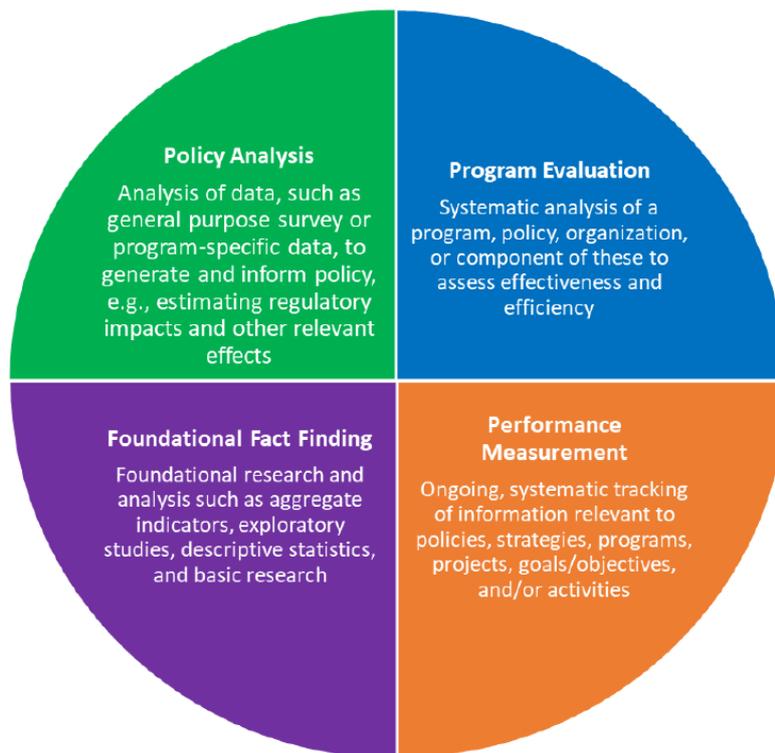
<sup>16</sup> 教育省 IES Matthew Solder 氏および連邦政府職員へのインタビューより。

タ・情報」といった形で広義に捉えるケースもあれば、「政策の因果効果に関する実証的根拠」といった形で狭義に捉えるケースもある。アメリカにおけるエビデンス活用の歴史について議論している Tseng and Coburn (2019) も、「アメリカにおいて何をエビデンスに含めるかは長らく熱く議論され、エビデンスの定義は連邦政府の政策に大きな影響を与えてきた」としている。

CEP の報告書を見ると、エビデンスを「政府の施策・政策を評価する際に有用たり得る情報」、EBPM を「政府における意思決定に資するようにエビデンスを適用すること」とそれぞれ定義しており、広義に捉えていることが分かる。Evidence Act では、エビデンスを「統計目的のために実施された統計活動によって生み出された情報」と定義しており、統計目的とは「個人または組織を特定することなく、集団の特徴を記述、推定、または分析することであり、それらを行うための開発、実施、メンテナンス、技術的・行政的手続き、情報資源を含む」と定義している。

実務的な観点からは、Evidence Act の成立を受けて OMB が発出したメモランダム の定義が参考になる (図 7)。OMB のメモランダムではエビデンスの構成要素として、以下の 4 つに整理している。第一は基礎的ファクトファインディング (Foundational Fact Finding) であり、指標の集計や探索的研究、記述統計といった基本的な分析がここに含まれる。第二は政策分析 (Policy Analysis) であり、統計調査やプログラム特有のデータを用いた分析などが含まれ、規制の影響評価の推定などが該当する。第三はプログラム評価 (Program Evaluation) であり、有効性や効率性を明らかにするための体系的な分析を指す。第四は業績測定 (Performance Measurement) であり、政策や目的、活動等と関連する状況を体系的に追跡するものである。OMB のメモランダムでも、これら 4 つの構成要素は独立ではなくエビデンス構築活動は複数の要素を持つことがあり得るとしているが、いずれにせよアメリカの連邦政府では、エビデンスの概念を幅広く捉えていることが分かる。

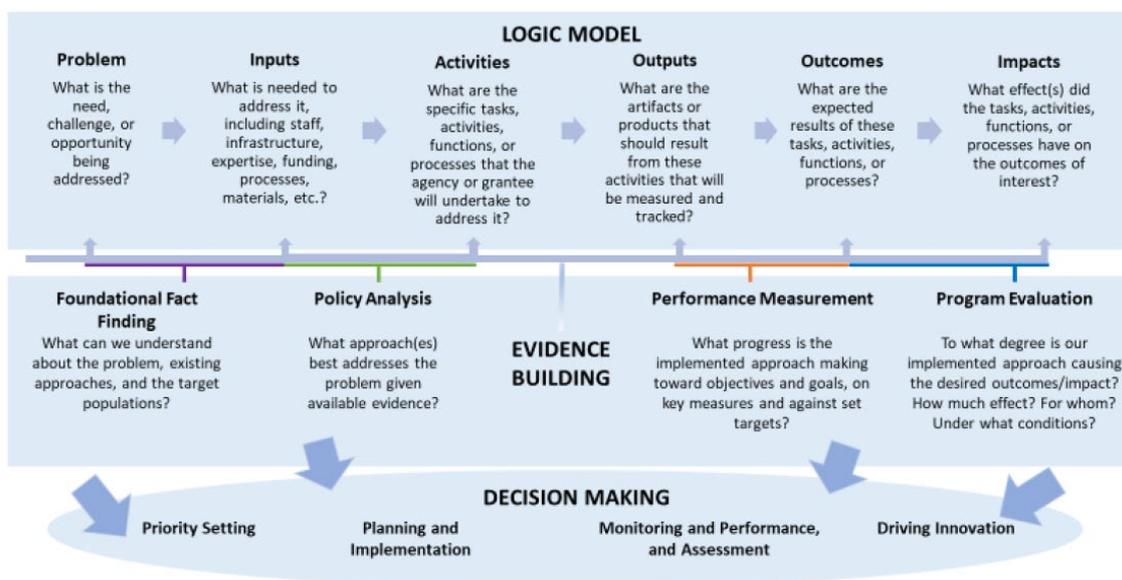
図 7 エビデンスの構成要素



(出所) OMB (2019) “Phase 1 Implementation of the Foundation for Evidence-Based Policymaking Act of 2018: Learning Agendas, Personnel, and Planning Guidance”

第二がエビデンスと政策的意思決定の関係性である。アメリカ連邦政府では、図 7 に示された 4 つのエビデンスを生み出す取組を「エビデンス構築活動 (Evidence-Building Activity)」と呼んでいるが、各活動とロジックモデル・意思決定の関係性を整理したものが図 8 である。基礎的ファクトファインディングは、問題や既存の政策、ターゲット母集団を理解するために用いられ、優先順位の設定という意思決定に活用される。政策分析は、利用可能なエビデンスの下で最もよい政策手段を検討するために用いられ、企画や実装という意思決定に活用される。業績測定は、政策が目標に向かって進捗しているかどうかを確認するために用いられる、モニタリング・業績・アセスメントという意思決定に活用される。プログラム評価は、政策が望ましいアウトカム・インパクトを生み出しているかどうかを詳細に検討するために用いられ、イノベーションの促進という意思決定に活用される。

図 8 ロジックモデル・エビデンス構築・意思決定の関係



(出所) OMB (2021) “Evidence-Based Policymaking: Learning Agendas and Annual Evaluation Plans”

### 3.2.4 EBPM に対する動機付け

以上、アメリカの EBPM の基本構造を説明してきた。Evidence Act で規定されているエビデンス構築計画の策定およびそれに基づくエビデンス構築活動は、ボトムアップの問題意識に基づいて実施されている側面が強い。しかしながらそれだけで EBPM が進められているわけではなく、トップダウンでの EBPM の要請が動機付けの基盤になっている。本節では改めて EBPM に対する動機付けを整理したい。

第一に、立法措置における EBPM の要請がある。例えば労働省には RESEA (Reemployment Services and Eligibility Assessment Grants: 再雇用サービス・適格性アセスメント補助金)<sup>17</sup> という仕組みがある。RESEA は、ジョブセンターのスタッフが失業給付申請者と定期的に面談するなかで、失業給付の適格性アセスメントを実施すると共に、再雇用計画の作成支援、個々にマッチしたキャリア・労働市場情報の提供、雇用サービスプログラムへの参加、ジョブセンターのサービスや資源へのアクセスなどを提供する。2018 年度の社会保障法 (Social Security Act) の改正によって RESEA は恒久プログラムとなったが、エビデンスに基づいて利用可能性を高めることが法律によって要請された<sup>18</sup>。それ以外にも、保健福祉省 (Department of Health and Human Services: HHS) が実施する Head Start も、法律によって厳密な評価の実施が行政府に求められている。議会のなかにも EBPM に関心のある議員がおり、例えば下

<sup>17</sup> <https://www.dol.gov/agencies/eta/american-job-centers/RESEA>

<sup>18</sup> 現地インタビューより。

院には What Works Caucus という超党派の EBPM 推進議連もある。近年、米国議会は党派対立が激化しているが、前述の民主党 Patty Murray と共和党 Paul Ryan による超党派合意も含めて、EBPM 推進の重要性については党派を超えて合意がなされている。その背景として、共和党は税金を効率的に使いたいという志向があり、民主党は厳しい状況におかれたコミュニティの経済的な流動性を改善したいという志向がある。両党が目指すものは異なっているものの、EBPM はそれらの同時達成に寄与するものであり、党派間の対立を抑制し、超党派の取組を促進する役割を担っている<sup>19</sup>。つまり効果的な政策を見極めることへの関心は党派を超えて共通していることが、さまざまな立法措置・予算措置のなかに EBPM 的要素が埋め込まれる原動力となる。そしてそうした議会からの要請は、行政機構にとっては EBPM 推進の動機付け・義務付けとなる。

第二に、業績マネジメントがある。前述の通り、1990 年代前半から連邦政府のなかに GPRA や GPRAMA に基づく業績マネジメントが導入されてきた。各政府機関はミッション達成のための目標設定・測定が求められており、効果的・効率的な政策を執行することが要請されている。そしてそれを管理することが長官補や副長官補といった政治任用職の役割となっている。つまり業績マネジメントの仕組みが、政策の効率化を求めるものとなっており、EBPM の動機付けになっている<sup>20</sup>。

第三に、予算編成におけるホワイトハウスや OMB の役割がある。アメリカは大統領制であり、予算は議会が作成するが、大統領から議会に予算案が示される。大統領が予算案を作成する際は、各省庁の行政情報や評価などが加味される。大統領の予算案がどの程度尊重されるかはその時の議会構成によって異なるが、予算策定のベースになる。OMB はホワイトハウスの中にあり、かつ予算編成を管理しているため。OMB は EBPM 推進に関するさまざまなガイダンスを発出しているが、OMB の権限の大きさが背景となって、各省の EBPM に大きな影響を与えることになる<sup>21</sup>。

こうした要素が、アメリカ政府において EBPM を実施する動機付けとなっている。

---

<sup>19</sup> Results for America Kenneth Meagan 氏および Jessica Perez 氏へのインタビューより。

<sup>20</sup> 現地インタビューより。

<sup>21</sup> 現地インタビューより。

## 4 連邦政府各省における EBPM の実際

本節では、いくつかの省庁における EBPM の実際を整理する。

### 4.1 労働省

#### 4.1.1 経緯<sup>22</sup>

労働省は、評価戦略やエビデンス構築の調整を全省レベルで行い、組織全体の学習文化を醸成することを目的として、2010年に Chief Evaluation Office が設置された。それ以前から、傘下の庁も含めて数多くの EBPM・評価が行われてきたが、労働省全体としてのコンセプトがなく、司令塔機能を持たせることが Chief Evaluation Office 設置の目的だった<sup>23</sup>。つまり Chief Evaluation Office に期待されていたのは、省内のすべての評価の実施に責任を持つことではなく、評価やエビデンス、分析の質の向上に関する関心を醸成するためにフレームワークや方向性を提示することだった。

Chief Evaluation Office は、業績測定や GPRAMA を所管する業績マネジメントセンター (Performance Management Center) や労働統計局 (Bureau of Labor Statistics) に併設することも検討された。しかし両者とは業務が異なっていたため、政策担当次官補室 (Office of the Assistant Secretary for Policy) のなかの独立ユニットとして設置された。

初代 Chief Evaluation Officer にはプリンストン大学の経済学者である Jean Grossman が就任したが、当時は予算や組織は作られておらず、取組が本格化したのは 2011 年に Demetra Nightingale が 2 代目の Chief Evaluation Officer に就任してからである。Nightingale は Urban Institute において政策評価や労働政策、社会政策に携わってきた政策研究者だが、当時の労働長官 Hilda Solis および労働副長官の Seth Harris (2013 年からは労働長官に就任) から、労働省における EBPM の組織づくりや予算構築の依頼を受け、2 代目の Chief Evaluation Officer に就任した<sup>24</sup>。

#### 4.1.2 予算獲得と体制

Nightingale 氏が着任した当初、Chief Evaluation Office は自ら保有している予算はなく、労働長官官房および副長官官房 (Offices of the Secretary and Deputy Secretary) の裁量予算の

---

<sup>22</sup> 本節は、Irwin and Nightingale (2022) に基づいている。

<sup>23</sup> Molly Irwin 氏へのインタビューより。

<sup>24</sup> なお Nightingale は、はじめの 2 年間は IPA (Intergovernmental Personnel Act) に基づいて Urban Institute に籍を残しながら労働省で勤務していた。その後は、SES (Senior Executive Service) の政治任用者として勤務した。3 代目 Chief Evaluation Officer である Molly Irwin からは、SES の非政治任用職になっており、競争的に雇用されている (Irwin and Nightingale 2022 および現地インタビューより)。

一部が割り当てられているのみで、不安定な組織だった。しかし 2012 年、労働省はホワイトハウスに対する予算提案の中で Chief Evaluation Office に対する予算を要求し、議会もそれを承認していった。この予算はその後にも継続した<sup>25</sup>。その翌年、Chief Evaluation Office は評価に対する別枠予算を要求した。当初は省内管理予算の 0.5% を上限として別枠予算が確保され、2 年後にはその割合は 0.75% まで拡大している<sup>26</sup>。

ただしこの別枠予算は、あくまでも労働長官が「0.75% まで Chief Evaluation Office に予算を割り当てる裁量を議会から承認されている」のみであり、上限いっぱい予算が毎年確保されているわけではない<sup>27</sup>。例えばオバマ政権下では毎年約 3000 万ドルが割り当てられていたが、労働省の年間裁量予算約 120 億ドルの 0.25% 程度であり、別枠予算の上限よりもかなり少ない。またトランプ政権では、予算は 9 割削減された (Data Coalition, 2019)。2022 年現在では 2318 万ドルとなっている (Results for America, 2022b)。なおこの予算はあくまでも Chief Evaluation Office のみのものである。労働省には傘下に多数の庁 (sub-agency) があり、それぞれ評価予算を有している。

Chief Evaluation Office には 2024 年 4 月現在、18 名のスタッフがいるが、そのうち 7 名が公共政策や社会科学に関連する博士号取得者である。しかしながら彼らが自らリサーチを行っているわけでは必ずしもなく、基本的にはこれら外部の研究機関に委託されている。外部に研究委託しているにも関わらず内部に一定の専門家を確保している理由は、妥当な調査設問を設定し、それを仕様書 (Request for Proposal) に落とし込むためには、研究に関するバックグラウンドが不可欠だからである。また研究委託開始後も、委託先の研究者と定期的にミーティングしながら委託研究を管理する必要があるが、進捗をチェックしたり、分析結果をレビューするためには、分析手法やデータ処理について知見を有している必要がある。また、スタッフは長期間同じポストで働き続けることも多く、5~15 年程度ひとつのポジションで働き続けることも多い<sup>28</sup>。

#### 4.1.3 Evaluation Policy

エビデンス構築の意義と Chief Evaluation Office の役割を強調するために、労働省は 2011 年に Evaluation Policy を策定した<sup>29</sup>。これは評価の計画・実施・活用の原則を示したものであり、政策決定を支援するために、厳密で関連性のある評価を実施し、エビデンスを活用するというコミットメントを示したものである。労働省が Evaluation Policy を策定する以前に、保健福祉省子ども家庭局では既に Evaluation Policy を作成しており、労働省の Evaluation Policy

---

<sup>25</sup> Demetra Nightingale 氏へのインタビューより。

<sup>26</sup> Demetra Nightingale 氏へのインタビューより。

<sup>27</sup> 現地インタビューより。

<sup>28</sup> 現地インタビューより。

<sup>29</sup> <https://www.dol.gov/agencies/oasp/evaluation/EvaluationPolicy>

もそれを参考にして作成された。

労働省の Evaluation Policy を整理したものが表 4 である。厳密性、関連性、透明性、独立性、倫理という 5 つの原則が盛り込まれている。Evaluation Policy の策定にあたっては、政策部局と EBPM 部局の間に緊張関係があった。Evaluation Policy に対する支持・コンセンサスを得るために 4 か月をかけた修正・承認プロセスを経た。Evaluation Policy は労働省全体における評価に対するコミットメントになるため、こうしたプロセスが重要となった。もっとも議論がなされたのが独立性だった。傘下の庁のリーダーたちが懸念したのは、最終評価報告書がいつ、誰の手によって公表されるかだった。そうした懸念を踏まえて、内部管理のために実施される評価であれば非公開にされ得るが、それはあくまでも調査開始前に決定される必要があり、分析結果によって評価結果が公表されるか否かが決定されてはいけないこととなった。

表 4 労働省の Evaluation Policy

原則	内容
<b>厳密性 (Rigor)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法律や予算といった制約の範囲内で、適切かつ実行可能な最も厳密な方法を用いる。これはあらゆる種類の評価に求められる。</li> <li>厳密性は、原因と結果に関する内的妥当性、結果を一般化できるように母集団・設定・状況を明確化（外的妥当性）、意図した情報を捉える尺度の使用（尺度の信頼性・妥当性）が求められる。</li> <li>労働省は、これらを実現できるように、トレーニング機会の提供や専門性をもった職員を採用する。</li> </ul>
<b>関連性 (Relevance)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価の優先順位は、法律や省内幹部、プログラムスタッフ、州等のその他のステークホルダーのニーズや要求を考慮して決定すべきである。</li> <li>評価は、労働省の多様なプログラム・受益者・ステークホルダーに資するように設計されるべきである。</li> </ul>
<b>透明性 (Transparency)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働省は、評価から得られた発見や結果を広く利用可能・アクセス可能にする。これには、評価者の特定や調査計画の公表、評価手法の技術などが含まれる。</li> <li>労働省は、内部管理に用いるものや開示が禁止されていないもの以外、すべての評価結果を公表する。評価報告書には、望ましい結果、望ましくない結果、有意ではなかった結果、すべてが含まれる。</li> <li>労働省は評価結果をタイムリー（通常はレポート完成から2か月以内）に公表し、関心のある研究者による二次利用のためにデータを保管する。</li> </ul>
<b>独立性 (Independence)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立性と客観性は評価の中心原則である。幹部やプログラムスタッフ等は、評価の優先順位付けや評価設問の特定、結果のインプリケーションの吟味に参加すべきだが、評価の独立性が確保されることが重要である。</li> <li>客観性を促進するため、評価の設計・実施・分析に関する独立性は守られる。</li> <li>技術的なピアレビュー終了後、Chief Evaluation Officerは報告書を承認・公表・普及する権限を持つ。</li> </ul>
<b>倫理 (Ethics)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働省が実施する評価は、倫理的に実施され、参加者の尊厳、権利、安全、プライバシーに対する保護措置が講じられる。</li> </ul>

(出所) Department of Labor “Evaluation Policy”

#### 4.1.4 エビデンス構築計画

Chief Evaluation Office の設立後まもなく、5 年間のラーニングアジェンダの作成に着手した。ラーニングアジェンダは政策の優先質問を整理し、必要となるデータや分析手法をまとめることで、政策に関連するエビデンスベースを構築し、政策の効率性や有効性を高めることを

目的としたものだが、ラーニングアジェンダの作成は政策担当者との協働のなかで実施され、調査や評価プロジェクトを通じて各庁が取り組みたい問題や疑問について、優先順位を設定するプロセスとなった。ラーニングアジェンダは固定的な文書ではなく「プロセス」であり、政策担当者との定期的なコミュニケーションを通じて見直される「生きた文書」であることを目指された<sup>30</sup>。つまり各庁の優先順位が変わればラーニングアジェンダも変更される。こうしたプロセスによって、各庁に研究を押し付けるのではなく、政策運営に役立つものにしてもらうことに努めた<sup>31</sup>。ラーニングアジェンダを翌年のエビデンス構築計画に落とし込んだものが年間評価計画である。

エビデンス構築計画の策定プロセスは、政策部局と Chief Evaluation Office の間の信頼関係と協働関係の構築に貢献した。エビデンス構築や評価は研究者や評価者以外にとって抽象的であり、プログラム担当者にとってやらなければならない重要なプログラムがあるのに、評価の必要性を理解することは難しい。そのため Chief Evaluation Office が試みたのは、エビデンス構築や評価は政策担当者の仕事をより良くするための道具なのだと伝えることだった。こうしたエビデンス構築計画の策定プロセスは連邦政府全体の先進事例とされ、Evidence Act およびそのガイダンスにも反映されている。労働省の最新のラーニングアジェンダにおける 5 つの Priority Learning Area と、プロジェクトの例を抜粋したものが表 5 である。

歳出法案 (Appropriations Bills) のなかで、Chief Evaluation Office に対して省内管理予算の 0.75% が別枠予算として割り当てられているが、Chief Evaluation Officer は予算が送金される少なくとも 15 日前までに、上院と下院に対して別枠予算によってどういった評価を行う計画なのかを伝えなければならない。

---

<sup>30</sup> こうした考え方は、Evidence Act 成立後の OMB のガイダンスにも反映されている (OMB 2021、Newcomer et al. 2022)。

<sup>31</sup> Demetra Nightingale 氏へのインタビューより。

表 5 労働省のラーニングアジェンダの抜粋 (FY 2022-2026)

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"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>記述的・探索的分析</li> <li>既存のデータで対処されていない知識ギャップの探索</li> </ul>
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"> <li>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。</li> <li>有給育休によって育休人数はどう変わるか。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>記述的分析</li> <li>制度導入前後のアウトカムの変化</li> </ul>
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"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>記述的分析</li> <li>行動・実験パイロットテスト</li> </ul>
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"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メタ分析</li> <li>妥当性検証</li> </ul>
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"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ分析</li> <li>実施研究</li> <li>インパクト分析</li> </ul>

(出所) Department of Labor “Evidence-Building Plan Fiscal Years 2022-2026”

(※) Priority Learning Area の 1 にも該当する。

#### 4.1.5 CLEAR

EBPM の目的はエビデンスを活用してより良い政策を作ることであるため、エビデンスを意思決定に活用することが決定的に重要となる。そのためにはエビデンスの普及と活用を強化することが必要であり、労働省は 2011 年に Clearinghouse for Labor Evaluation and Research (CLEAR) というエビデンスデータベースの構築に着手した。CLEAR は、教育省が作成したエビデンスデータベース What Works Clearinghouse (WWC) を参考にしながら、労働省のミッションに適合するように構築したものである。CLEAR は労働省傘下の庁および政策をすべてカバーすることを目指して作られており、労働省によって実施された以外の研究も含まれる。

CLEAR におけるデータベース作成プロセスを示したものが表 6 である。はじめにトピック分野を特定する。CLEAR には現在 22 のトピック分野が示されており、例えば「実習・職業訓練」、「行動ファイナンス：退職」、「行動インサイト」、「障害者雇用政策」、「雇い主コンプライアンス」、「起業家・自営業」、「求職支援」、「低所得成人」、「高齢労働者」、「再雇用」、「STEM における女性」といった分野がある。

次に、リサーチクエスチョンを特定し、関連研究を検索し、それらの概要と詳細なプロファイルを作成する。この中ではまず研究の種類が、因果研究（介入の因果効果を推定したもの）、実施研究（サービス提供者の経験等を深く検証したもの）、記述研究（定量的な手法を用いて政

策のある一面を記述したもので、費用便益分析や記述統計を含むもの)の3つに分類される。因果研究については、その信頼性に基づいて High、Moderate、Low の3段階に分けられる。政策の効果のみを推定出来ていると考えられるものが High であり、これはランダム化比較試験と分割時系列デザインのみ適用される。少なくとも部分的には政策の効果も推定出来ていると考えられるものが Moderate であり、準実験的手法も含まれる。政策の効果が妥当に推定出来ていないと考えられるものが Low に分類される。これらの研究はデータベース化され、アウトカムの種類、ターゲット母集団、企業属性、地理的設定、研究の種類、エビデンスの質によってソーティングできるようになっている。

これらの個別研究の整理を踏まえて、研究の統合および既存研究と今後の研究課題のギャップの特定が図られる。なお、CLEAR の主たるユーザーは、行政管理予算局や財務省ではなく、政策の実装を行っている労働省傘下の庁や州や自治体といった地方政府である。地方政府は補助金制度などを設計する際に CLEAR のエビデンスに基づきながらより良い制度設計を行っている<sup>32</sup>。

表 6 CLEAR におけるデータベース作成プロセス

プロセス	内容
1. トピック分野の特定	政策立案者、行政、その他ステークホルダーが関心のあるトピック分野を特定。
2. リサーチエスチョンの作成および関連研究の検索	トピック分野に関する専門家と共にリサーチエスチョンを作成し、それに関わる既存研究を検索する。
3. データベースのメンテナンス	特定された全ての研究に関する検索可能なデータベースをメンテナンスする。
4. ハイライトの作成	各レポート・論文の特徴を捉えるハイライトを作成する。
5. 詳細なプロフィールの作成	実務家が政策を実施したり、有効性のエビデンスを示すのに役立つように、各研究の詳細なプロフィールを作成する。
6. 研究の統合およびエビデンスギャップの特定	トピック分野内の研究を統合し、既存研究と今後の研究のギャップを明らかにする。

(出所) Department of Labor “CLEAR ホームページ”

## 4.2 保健福祉省 子ども家庭局 企画・調査・評価室 (OPRE)<sup>33</sup>

### 4.2.1 経緯

保健福祉省 (Department of Health and Human Services : HHS) 子ども家庭局 (Administration for Children and Families : ACF) の企画・調査・評価局 (Office of Planning,

<sup>32</sup> 現地インタビューより。

<sup>33</sup> 本節は OPRE ホームページおよび Results for America (2022a) に多くを負っている。

Research and Evaluation : OPRE) は、連邦政府において早期に設立された EBPM 部局であり、現在連邦政府最大の EBPM 部局でもある<sup>34</sup>。OPRE は、子どもおよび家庭に対する経済的・社会的厚生を改善する政策の有効性と効率性について、厳密な調査や評価を通じて、子ども・家庭担当次官補に助言する役割を担っている。具体的には、既存のプログラムの評価や、低所得の子ども・家庭を支援する新しいアプローチの検討、研究の統合、記述的・探索的研究などを行っている。

OPRE の設立は 1995 年だが、当初は ACF の TANF (Temporary Assistance for Needy Families) という低所得世帯向けの現金給付政策の評価や分析に取り組む組織として立ち上げられ、その後、OPRE の組織は他のプログラムへと徐々に拡大してきた。子ども家庭局内での EBPM 部局が統合されたひとつの理由は、政府内の研究者同士がお互いに支援できるコミュニティを作ることだった。研究者が各部局に分散していると、サイロ化されて孤立してしまうことになる。EBPM 関連スタッフを集約することによって、知見や経験の共有がより容易になる。

#### 4.2.2 予算と体制

OPRE の 2022 年度の年間予算は 1.48 億ドルである。これはプログラムごとに研究・評価のための資金が別枠予算として確保されているものなどを積み上げたものである。例えば Head Start では、法律によって 2000 万ドルが研究・評価に使われることが規定されており、TANF やチャイルドケアでも同様の予算が確保されている。そのほかのプログラムでは、法律によって研究・評価に予算を使えることが認められているものの、金額まで定められているものがある。そうしたプログラムの場合、予算のうちどの程度を研究・評価に拠出するかを相談して決定している。また、研究・評価に資金を拠出していないプログラムもあるが、そうした場合は実施できる範囲が限定的となる。

このように OPRE の予算は設立以来大幅な増加傾向にあるが、これだけのリソースを獲得できた背景には信頼構築がある。OPRE は自らを政策部局からの質問・疑問に答えるサービスプロバイダーだと定義している。政策部局のミッションを助け、改善することが OPRE の仕事であり、対話を通じて信頼の構築をしてきたことが大きな要因である<sup>35</sup>。

OPRE のスタッフは現在 77 名まで拡大しているが、そのうち 52 名は関連分野の博士号取得者、残りの大半も修士号取得者であり、研究・評価の専門家で構成されている。OPRE で仕事に従事する期間も長く、平均的には 10~15 年程度、同じポジションで働くケースが多い<sup>36</sup>。

OPRE はたくさんの調査研究を外部委託しているが、それにも関わらず内部に専門家を多数

---

<sup>34</sup> なお、OPRE は子ども家庭局の EBPM 部局だが、保健福祉省全体を統括する EBPM 部局として企画・評価担当次官補官房 (Office of the Assistant Secretary for Planning and Evaluation) のエビデンス・評価・データ政策部門 (Division of Evidence, Evaluation, and Data Policy) がある。

<sup>35</sup> Haskins and Margolis (2015)。

<sup>36</sup> OPRE の Lauren Supplee 氏へのインタビューより。

確保している理由は、研究の質をコントロールするためである。外部委託している研究プロジェクトを管理・監督するためには専門性が必要であり、仕様書（Request for Proposal）を執筆するのも内部専門家の役割となる。

#### 4.2.3 Evaluation Policy

OPRE は、研究・評価の指針として Evaluation Policy を作成・公表している。いまではさまざまな省庁が Evaluation Policy を作成しているが、OPRE は 2012 年に最初の Evaluation Policy を作成しており、初期の一つだった<sup>3738</sup>。

子ども家庭局の直近の Evaluation Policy を整理したものが表 7 である。厳密性、関連性、透明性、独立性、倫理という 5 つの原則が盛り込まれているが、その後、こうした基本原則は連邦政府のスタンダードになっている。Evaluation Policy は、組織全体で共通の価値観を構築することに役立ったとされる<sup>39</sup>。透明性と独立性については、政治任用者など一部の人たちが分析結果を隠そうとしたり、説明の仕方を変更しようとしたりする場合に重要な原則となる<sup>40</sup>。OPRE は政策部局から独立しており、評価レポートを公表する権限を有している。レポートは通常、研究終了から 2 か月以内に公表されなければならない。また、分析計画や測定計画を公表することで、どんな研究が行われているかを国民に示すことになっている。

---

<sup>37</sup> <https://www.acf.hhs.gov/opre/blog/2021/11/acf-evaluation-policy-revisions-strengthen-our-commitment-equity-evaluation>

<sup>38</sup> <https://www.mdrc.org/work/podcast/reflections-evidence-building-movement>

<sup>39</sup> <https://www.mdrc.org/work/podcast/reflections-evidence-building-movement>

<sup>40</sup> <https://www.mdrc.org/work/podcast/reflections-evidence-building-movement>

表 7 子ども家庭局の Evaluation Policy

原則	内容
<b>厳密性 (Rigor)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価設問、母集団、状況等に対して、予算やその他の制約の範囲内で適切で最も厳密な方法を用いる。</li> <li>厳密性は、インパクト評価に限定される、実施・プロセス評価や記述的研究、アウトカム評価、形式的評価にも適用され、定量分析だけでなく定性分析も対象となる。</li> <li>厳密性は、原因と結果に関する内的妥当性、結果が生み出された母集団・設定・状況の明確化（外的妥当性）、意図した情報を捉える尺度の使用（尺度の信頼性・妥当性）が求められる。</li> <li>因果関係を明らかにするには実験的アプローチが望ましい。それが難しい場合は質の高い準実験が代替手段となる。</li> </ul>
<b>関連性 (Relevance)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価の優先順位は、法律や議会の関心を考慮し、行政組織やその他ステークホルダーの関心とニーズを反映すべきである。</li> <li>評価スタッフ、プログラムスタッフ、政策立案者等の間での協力的なパートナーシップが必要である。特に新しい取組や実証の場合、それらの開始時点から評価を計画することによって、より良い評価が可能になる。</li> <li>評価結果は、アクセス可能な形で幅広い人たちに共有されることが重要である。</li> </ul>
<b>透明性 (Transparency)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画されたもしくは実施中の評価に関する情報を、簡単にアクセス可能にすべきである。</li> <li>研究計画、実施、分析に関する情報を、学会等でプレゼンテーションする。</li> <li>研究計画は事前に公表され、評価結果は結果にかかわらず公表される。</li> <li>評価レポートには、用いられた手法やその強み・弱み、分析結果の一般化可能性が含まれる。好ましい結果、好ましくない結果、有意ではなかった結果など、すべての結果が公表される。</li> <li>評価結果は、通常2か月以内にタイムリーに公表される。</li> <li>関心のある研究者の二次利用のために、データはアーカイブされる。</li> </ul>
<b>独立性 (Independence)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立性と客観性は評価の中心原則である。幹部やプログラムスタッフ等は、評価の優先順位付けや評価設問の特定、結果のインプリケーションの吟味に参加すべきだが、評価の独立性が確保されることが重要である。</li> <li>客観性を促進するため、評価の設計・実施・分析に関する独立性は守られる。</li> <li>評価は、競争的な補助金・委託を通じて、利益相反のない外部専門家が実施する。OPREの次官補は、評価設計や報告書を承認、公表、普及する権限を有する。</li> </ul>
<b>倫理 (Ethics)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価は、倫理的に実施され、参加者の尊厳、権利、安全、プライバシーに対する保護措置が講じられる。</li> </ul>

(出所) OPRE “Evaluation Policy”

#### 4.2.4 研究・評価アジェンダ

Evidence Act は各省に対してエビデンス構築計画の作成を求めているが、子ども家庭局にはその義務は課されていない。しかしながら OPRE は独自に研究・評価アジェンダ（Research and Evaluation Agenda）というエビデンス構築計画を作成している。

## 5 連邦政府における EBPM を支える共通基盤

本節では、連邦政府の EBPM を支える共通基盤について整理する。

### 5.1 公務員制度<sup>41</sup>

#### 5.1.1 任用形態

連邦政府における EBPM を支える共通基盤として指摘できるのが公務員制度である。連邦政府の公務員制度の概要と任用形態を示したものが図 9 である。連邦行政機関には郵政公社を除いて約 220 万人の公務員がいる。そのうち約半数は、能力・知識・技能に基づいて採用・昇進等が決まる資格任用公務員である。同じく約半数は、省庁独自の任用制度をとっている職だがこれらの大半も、資格任用に近い運用が行われている。これらの職務は基本的に雇用が保障されている<sup>42</sup>。

部長・課長級のポストが SES (Senior Executive Service : 上級管理職) である。SES は約 8,300 人おり、1978 年の公務員改革法により、統一的な幹部職員マネジメントによって幅広い視野を持たせ、柔軟な異動を促進するために作られたポストである。SES は基本的に資格任用に基づくが、最大 10% までは政治任用可能な仕組みになっている。過去の数字を見ても、10% 近い SES は政治任用されている。

それ以外は、大統領等が自らの意思に基づいて任用できる政治任用職である。政治任用職は大きく分けて 3 種類あり、①上院の承認を必要とする大統領任用 (Presidential Appointment with Senate Confirmation : PAS)、②上院の承認を必要としない大統領任用 (Presidential Appointment without Senate Confirmation : PA)、③スケジュール C、がある。①は各省の長官、副長官、次官、次官補等が該当し、大使や最高裁判事などもこれに該当する。②は大統領補佐官をはじめとしたホワイトハウススタッフ等が該当する。③は PAS や PA を補佐して特命事項やメディア対応、議会との連絡調整等を行うポストが該当し、政治任用職のなかでのジュニアスタッフに位置付けられる。

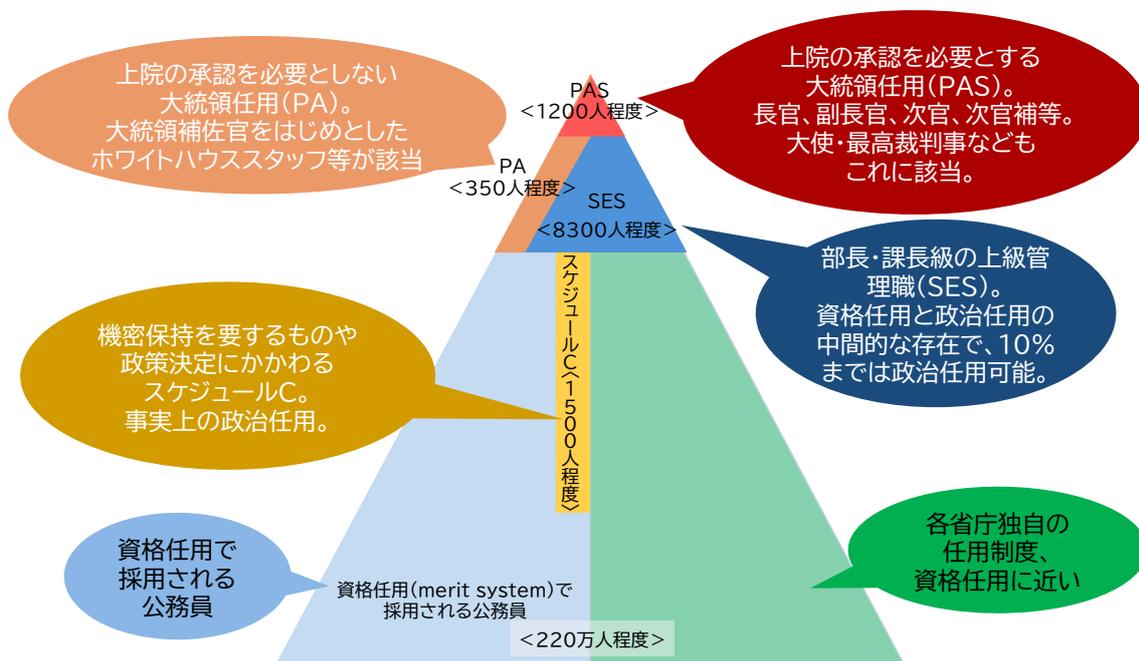
資格任用ポストは雇用保障があり、自らの意思で退職したり昇任・転職等しない限りは基本的に同じポストで働き続ける。一方政治任用職は政権が変われば退職し、平均的な在任期間も 1~2 年程度である。また資格任用ポストについては、ポストごとにジョブディスクリプションが示され、それに基づいて組織内外から採用が行われる。

---

<sup>41</sup> 本節は、U.S. Office of Personnel Management "Historical Chronology"、Lewis (2008)、村松 (2018) を参照しており、小林 (2024) に基づいている。

<sup>42</sup> Lewis (2008)。

図 9 アメリカの連邦公務員制度と任用形態



(出所) Lewis (2008)、U.S. Office of Personnel Management “FedScope”、Committee on Oversight and Reform, House of Representatives (2020) “Policy and Supporting Positions”、村松 (2018)、田中 (2019) を参考に作成。

### 5.1.2 職業分類と等級

資格任用ポストは、基本的に何らかの職業と結びついている。連邦政府には、23の職業グループ(Occupational Group)と、それを細分化した約400の職業シリーズ(Occupational Series)に分かれている。EBPMと関連が深い職業グループとして社会科学・心理・福祉と数学・統計をとりあげ、それらの職業シリーズを抽出したものが表8である。社会科学・心理・福祉の場合、エコノミストや国際協力、地理、歴史、心理学、社会学といった職業シリーズに細分化されている。数学・統計の場合、オペレーションズ・リサーチや統計学、コンピューターサイエンス、データサイエンス等に細分化されている。なお職業シリーズはさらに細分化されており、例えばエコノミストの場合、ビジネス経済学や、国際貿易・開発経済学、財政・金融経済学、労働経済学等に分かれる。

表 8 職業シリーズの例

グループ番号	職業グループ	職業シリーズ
0100	社会科学・心理・福祉	0105 社会保険運営 0106 雇用保険 0110 エコノミスト 0132 インテリジェンス 0136 国際協力 0142 労働力開発 0150 地理 0160 公民権分析 0170 歴史 0180 心理学 0184 社会学 0185 ソーシャルワーク 0186 社会福祉援助 0187 社会福祉 0188 レクリエーション専門家 0189 レクリエーション援助 0193 考古学
1500	数学・統計	1500 数理科学職業グループ標準 1501 一般数学・統計 1510 保険数理科学 1515 オペレーションズ・リサーチ 1520 数学 1529 数理統計学 1530 統計学 1521 数学技術 1531 統計補助 1550 コンピューターサイエンス 1560 データサイエンス

(出所) U.S. Office of Personnel Management (2018) “Handbook of Occupational Groups and Families”  
より作成。

また連邦公務員には同一価値労働同一賃金の原則が適用されるため、職務の困難さや責任に応じてGS (General Schedule) と呼ばれる等級によって賃金が決定される。GSは15段階に分かれており、GS-1が最も低くGS-15が最も高い。専門・科学職(表8の社会科学・心理・福祉職業グループが該当する)を例に、GSごとに求められる教育・専門経験を示したものが表9である。全体としてGS-2が高卒レベル、GS-5が学部卒レベル、GS-9が修士卒レベル、GS-12以上が博士卒レベルに該当する。教育と同様に専門経験も求められ、通常、直下のGSにおける1年間と同等の経験が求められる。

このように連邦政府の公務員は、職業分類に基づいて基本的に何らかの専門家として雇用さ

れる。そして、等級についても教育水準や経験年数によって決定されるため、各職員は専門職としてのキャリアラダーを上がっていく形になる。

表 9 GS (等級) ごとに求められる教育・専門経験  
(専門・科学職およびその補助職の場合)

		教育	専門経験
Grade (等級)	1	要件なし	要件なし
	2	高校卒業もしくは同等の教育	一般的職務経験3か月
	3	職業と関連する高校以上の1年間の教育	一般的職務経験6か月
	4	職業と関連する高校以上の2年間の教育	1年間の経験
	5	4年間の学部教育	GS-4以上での1年間と同等の経験
	6		
	7	1年間の大学院教育もしくは優れた学業成績	GS-5以上での1年間と同等の経験
	8		
	9	2年間の大学院教育もしくは修士号水準	GS-7以上での1年間と同等の経験
	10		
	11	修士号または同等の学位	GS-9以上での1年間と同等の経験
	12	博士号または同等の学位	GS-11以上での1年間と同等の経験
	13		直下のGSでの1年間と同等の経験
	14		直下のGSでの1年間と同等の経験
	15		直下のGSでの1年間と同等の経験

(注) GS-4 以下については Technical and Medical Support Positions を、GS-5 以上については Professional and Scientific Positions を参照している。Technical and Medical Support Positions とは、例えば社会科学・心理・福祉職業グループの場合、エコノミストアシスタントや心理学補助・技術者といった職業シリーズが該当する。

(出所) U.S. Office of Personnel Management “General Schedule Qualification Standards” より作成。

### 5.1.3 キャリア形成

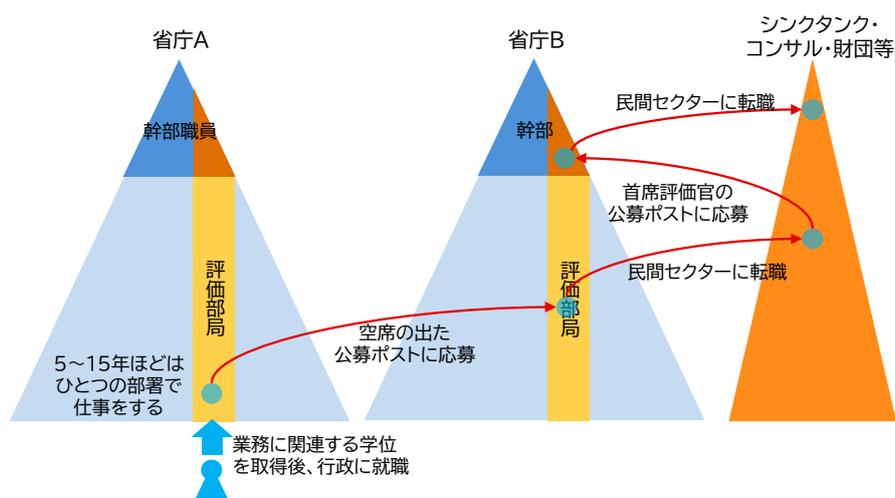
以上で説明した連邦政府の公務員制度および各省庁における EBPM 関連スタッフの働き方に基づいて、EBPM に関連する公務員のキャリア形成イメージを示したものが図 10 である<sup>43</sup>。

前述の通り、行政の各ポストに職業分類がなされているため、政策評価・EBPM を担いたいと考える人は、大学や大学院などで公共政策学や経済学、統計学といった関連分野の学位を取得した上で、希望するポストに応募することになる。学卒者であれば GS-5、修士卒者であれば GS-9 といった等級から仕事を始める。定期的な人事異動はなく、自ら意思を示さなければ基本的に同じポストで仕事をし続ける。そのため平均的な業務従事期間は長く、10～15 年程度同じポストで働き続ける人も少なくない。専門経験を積んだり、より上位の学位を取得したりすれば、高い等級のポストに応募することが可能となる。その際、同じ省庁の中で昇任することもあれば、別の省庁における同じ職業に転職するケースも少なくない。

<sup>43</sup> 連邦政府職員等へのインタビューより作成。

また、官民を越えた労働市場の流動性も比較的高いため、キャリアのある時期においてシンクタンクやコンサルティングファーム、財団法人といった民間セクターで政策評価・EBPMの業務に関わることも多く、官民での行き来も少なくない。こうした形で徐々にステップアップしながら、最終的には各省の政策評価・EBPM 責任者である首席評価官になったり、シンクタンク・コンサルティングファーム・財団法人の幹部になったりしていく。

図 10 EBPM に関連する公務員のキャリア形成イメージ



## 5.2 IPA (Intergovernmental Personnel Act) に基づく専門家登用<sup>44</sup>

政府外からの専門家登用の仕組みとしてよく使われているのが、Intergovernmental Personnel Act (IPA: 政府間人事交流法) に基づく人事交流である。IPA は 1970 年に制定された法律であり、連邦政府と非連邦政府機関 (州や地方政府、大学、非営利団体など) との間で人員の交流を促進することによって、スキルギャップを埋めることを目的としている<sup>45</sup>。IPA に基づいて、連邦政府の職員は一定の条件の下で非連邦政府機関に派遣可能であり、逆に非連邦政府機関の職員も連邦政府の職場で働くことができる。これにより、両者が相互に知識やスキルを共有し、異なる組織間での連携や協力を促進することを目指している。

IPA は以下のような特徴を有している。第一に、派遣は組織間で締結される IPA 合意 (IPA Agreement) に基づいて行われ、その中で期間や条件が規定される。期間や条件は個々の合意によって異なるが、通常は 1~4 年間である<sup>46</sup>。なお IPA は 1997 年に改正されているが、改正

<sup>44</sup> 本節は、人事管理庁 (Office of Personnel Management) ホームページ <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/hiring-information/intergovernment-personnel-act/> を参考にしている。

<sup>45</sup> ただし、任期の定められている職員や、政治任用の SES、スケジュール C 職員、選挙によって選ばれた職員などは除外される。

<sup>46</sup> 任期は最大 2 年間で、派遣元・派遣先組織の双方に便益がある場合、さらに 2 年間延長可能。同一業務で 4 年間継続して勤務した人は、少なくとも 12 か月間は派遣元で仕事をしないと、別の業務に就くことはできない。

前の派遣期間の上限は1年間だった。改正によってより長期的なプロジェクトに取り組めるようになった。派遣先組織は、必要なスキルや経験を持つ職員を選択し、派遣条件を定める。

第二に、IPAによって連邦政府機関が専門家を招聘する場合、その時間と手当を専門家の所属機関に払い戻すことも認められている。例えば大学に所属する研究者がIPAによって政府内で仕事をする場合、その研究者が担っていた授業や学務等を別の人が担う必要がある。IPAでは、時間と手当を専門家の所属機関に払い戻すことが認められているため、大学としてはIPAで派遣された研究者の代わりに、その資金で別の人を雇うことが可能となる。

第三に、手続きが簡素なことである。資格任用に基づく公務員の場合、基本的に雇用保障が伴うため、人員を増強することは簡単ではない。しかしIPAを用いれば、比較的簡単に専門家を雇い入れることが可能になる。例えば前述の通り、労働省の2代目 Chief Evaluation Officer である Demetra Nightingale は、当初2年間はIPAを使い Urban Institute の籍を残しながら勤務し、その後、直接雇用に切り替えている。

第四に、柔軟性があることである。フルタイム雇用だけでなく、パートタイム雇用や一時的雇用などにも活用できる。

IPAに基づく登用は、研究者等の専門家にもメリットがある。ひとつは自分の専門分野への関心である。行政で働くことによって自分の知見を拡大したり、ランダム化比較試験を計画したり、政府が持つデータにアクセスしたりすることで、論文を書くこともできる。もうひとつはより政治的な理由で、新しい政府の優先順位の高い政策やミッションをその研究者が強くサポートしているケースがある<sup>47</sup>。

なおこうした柔軟性がある一方で、利益相反を避けるために、非連邦政府機関の職員が連邦政府に派遣される場合の規定も設けられている(表10)。また連邦政府職員が非連邦政府機関に派遣される場合であっても、連邦政府の利益相反の規定から免除されるわけではない。

表10 非連邦政府機関の職員が連邦政府に派遣される場合の禁止事項

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ 政府に影響を与えるような外部からの報酬の受け取り。</li><li>○ 政府に影響を与えるような代理人・弁護士としての活動。</li><li>○ 本人や家族等が経済的利害を有することへの関与。</li><li>○ 政府のサービスに対して、政府以外から給与や寄付の受け取り。</li><li>○ 政治献金の勧誘。</li><li>○ 政治献金確保のための脅迫行為。</li><li>○ 公金の使途不明。</li><li>○ 他人の財産の転換。</li><li>○ 機密情報の開示。</li><li>○ 予算資金を用いたロビイング。</li></ul> |
|--|

(出所) U.S. Office of Personnel Management

<sup>47</sup> 現地インタビューより。

## 5.3 Office of Evaluation Sciences<sup>48</sup>

### 5.3.1 設立の経緯

行動科学や社会科学に基づく政策介入の設計や、ランダム化比較試験をはじめとした政策の効果検証支援を連邦政府全体に対して提供しているのが Office of Evaluation Sciences (OES：評価科学局) である。2002年にダニエル・カーネマンがノーベル経済学賞を受賞して以降、英国の Behavioural Insights Team の設立をはじめ (家子・小林他 2016)、政府のなかで行動科学を応用する国際的な取組が続いた。アメリカでも 2015年にホワイトハウスに Social and Behavioral Sciences Team (SBST) が作られた。これは、大統領令<sup>49</sup>によってアメリカ人に対する社会科学・行動科学の活用を通じて、連邦政府の政策を改善させ、効果的・効率的なサービスの提供を求めていることに起因している。

SBST はホワイトハウスに「看板」として設立されたが、同時に General Service Administration (GSA：政府調達局) にもオフィスが設置された。GSA はさまざまな省庁と仕事をする政府横断組織であり、OES は行動科学や社会科学に基づく政策介入の設計・評価をさまざまな省庁に提供している。現在は、ホワイトハウスにおける看板としての SBST はなくなったが、GSA における OES としての活動が継続している。

### 5.3.2 体制と役割

OES には 8名の連邦政府のキャリアスタッフがいるが、それに加えて大学や研究機関と IPA Agreement を締結することで、ニーズに応じてたくさんの専門家を雇っている。これにより、大学や非営利組織、地方政府組織から人を受け入れており、この仕組みは専門家をとても迅速に雇い入れることを可能にしている。2015年以降、OES は 170人以上のさまざまな専門家を採用しており、心理学者、経済学者、統計学者等から構成される。

OES の予算は、連邦議会から承認されたものと、IAA (Interagency Agreements) を通じて各省庁が OES のスタッフに支払う費用の 2つから成り立っている。こうしたやり方は、各省庁が自ら外注するよりもしばしば費用効率的となる<sup>50</sup>。

なお OES は 2022年度からの 4年間の Strategic Plan を作成し、ゴール・目的・測定指標を整理している (表 11)。

---

<sup>48</sup> 本節は Office of Evaluation Sciences ホームページに多くを負っている。

<sup>49</sup> Executive Order 13707-Using Behavioral Science Insights To Better Serve the American People  
<https://www.govinfo.gov/app/details/DCPD-201500623>

<sup>50</sup> 現地インタビューより。

表 11 OES Strategic Plan FY2022

Strategic Goal	Strategic Objective	Performance Measures
1. 連邦政府プログラムへのアクセスを簡単に公平にする。	1. 連邦政府プログラムへのアクセスの障壁を特定し、エビデンスに基づいて解決策をデザインする。	1-1 : 2026年までに400万人の人に対して連邦政府プログラムの障壁を削減する。 1-2 : 2026年までに20の評価結果を通じて障壁を削減する。
2. 連邦政府と関連する実用的エビデンスを構築する。	2. 得られたエビデンスを適用可能な形にするように支援、効果の大きな介入のスケールを支援する。	2-1 : 2026年までに、OESの完了した評価の大半が適用される。 2-2 : 2026年までに、OESの評価が1000万人にポジティブな影響を与える。
3. 連邦政府の評価を促進・支援する。	3. 連邦各省と連携し、連邦政府の評価やキャパシティビルディングを支援する。	3-1 : 2026年までに、OESとのパートナーシップを通じて、200人の連邦職員が評価の専門知識を高める。 3-2 : 2026年までに、評価トレーニングを通じて、1000人の連邦政府職員が評価の専門知識を高める。 3-3 : OESの評価資源・マテリアルが、2026年までに35万回使われる。

(出所) OES Strategic Plan FY2022

### 5.3.3 提供しているサービスと具体例

OES は質の高いインパクト評価によって、何が機能する政策なのかを明らかにすることを支援しているが、退職保障、政府運営のコスト削減、公衆衛生アウトカムの改善、教育機会の拡充が主たるポートフォリオとなっている。OES は 2015 年の設立以来、さまざまな省庁と 100 を超える協働を完了し、そのうち 85 のインパクト評価を実施してきた。

OES のプロジェクト実施プロセスを整理したものが表 12 である。プロジェクトの立ち上げにあたっては、各省庁から問い合わせが来ることもあるし、OES 側からアプローチすることもある。またプロジェクトによっては、省庁の質問に答えるために複数のプロジェクトを立ち上げることもある。時には OMB から紹介されることもある。各省庁と事前の相談をするなかで費用の見積もりを作成する。

ステップ 1 では、連邦政府機関と連携し、政策や執行の改善のために何がもっとも重要な問いなのかを特定する。ステップ 2 では、社会科学や行動科学の既存のエビデンスに基づいて、ボトルネックの特定や解決策の検討を行い、それを連携機関の専門性と組み合わせることによって、具体的な提案を生み出す。

ステップ 3 では、その提案を具体的な評価として組み込む。評価はランダム化比較試験をはじめとした可能な限り厳密な方法を用いる。また、実際に実験・分析に着手する前に分析手法やアウトカムを作成・公表・登録することで、pハッキング等の問題に対処する。OES ではアメリカ経済学会等のレジストリーを活用している。分析計画を事前登録することは、ポジティブな結果を無理に得ようとすることへの歯止めにもなる。

ステップ 4 では、効果を検証する。ステップ 5 では、再現性 (reproducibility) に対処するため、分析結果を公表する前に独立した研究者によるデータ再処理・再分析を実施する。最後のステップ 6 では、分析結果を意思決定の改善に活かすため、サマリーやアブストラクトを作成して共有する。

表 12 OES のプロジェクト実施プロセス

ステップ	内容
1. 連邦政府機関と連携し、優先アウトカムを特定する	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ 連携機関と対話し、政策や執行の改善のために何がもっとも重要な問いなのかを特定する。</li> </ul>
2. エビデンスに基づく洞察を具体的な提案に変える	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ OESの社会科学・行動科学の知見に基づくボトルネックの特定・解決案を連携機関の専門家に提供することで、具体的な提案を生み出す。</li> </ul>
3. 評価の組み込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ 評価は、どういった介入が機能するかを理解する機会となるため、可能な場合はランダム割当に基づく効果検証を試みる。</li> <li>❑ 介入効果の検出に必要な統計的検出力を検討する。</li> <li>❑ 実験・分析に着手する前に、分析計画を作成・公表・登録する。これによってフィッシングやpハッキングといった再現性（replication）の危機に対処する。</li> </ul>
4. 既存の行政データを活用して分析する	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ 既存のデータを活用して政策効果を分析する（新規にデータを取得するのではなく、既存の行政運営のなかに評価を組み込む）。</li> </ul>
5. 評価のベストプラクティスに適合させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ 再現性（reproducibility）を確保するため、分析を最終化する前に、独立した研究者によるデータの再処理や再分析を実施する。</li> </ul>
6. 効果を測定し継続的な改善のためのエビデンスを構築する	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ 透明性と学びを確保するため、すべての評価結果は共有される。</li> <li>❑ 意思決定者が結果を活用できるよう、サマリーやアブストラクトを作成する。</li> </ul>

(出所) OES “Project Process” <https://oes.gsa.gov/projectprocess/>

提供するサービスと具体例を示したものが表 13 である。OES は、プログラム変更のインパクト評価、プログラムのインパクト評価、記述的研究、という主として3つのサービスを提供している。プログラム変更のインパクト評価とは、主として行動科学的障壁に対してエビデンスに基づくプログラムを設計し、その効果を検証するものである。一方でプログラム評価のインパクト評価とは、政策プログラムの効果を単純に効果検証するものであり、行動科学に基づくプログラムの設計までは含まれていない。記述的研究は、現象や政策を理解するために行政データを用いた記述的分析を実施するもので、効果検証は含まれない。

表 13 OES の提供サービスと具体例

サービス	内容	具体例
プログラム変更のインパクト評価	行動科学的障壁に対処するエビデンスに基づくプログラムを設計し、効果を検証するために評価を実施する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ 連邦政府の入力フォームの改善。</li> <li>❑ 住宅都市開発省が年に2回実施するアメリカ住宅調査の回答率の向上。</li> </ul>
プログラムのインパクト評価	新規もしくは既存プログラムの効果を検証するために評価を実施する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ 低い社会経済背景を有する大学生の出席率を引き上げる。</li> <li>❑ 新型コロナの影響を受けた中小企業に対して、サンディエゴ市が実施し支援策の効果を検証。</li> </ul>
記述的研究	現象や政策を理解するために行政データを用いた記述的分析を実施するもので、効果検証は含まれない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ システムティックレビューとメタ分析を通じて、医療保険制度改革（Affordable Care Act）の利用率を高める介入を特定。</li> <li>❑ 内務省の採用活動における採用成功率、採用までの時間、候補者の特性等を分析。</li> </ul>

(出所) OES ウェブサイト

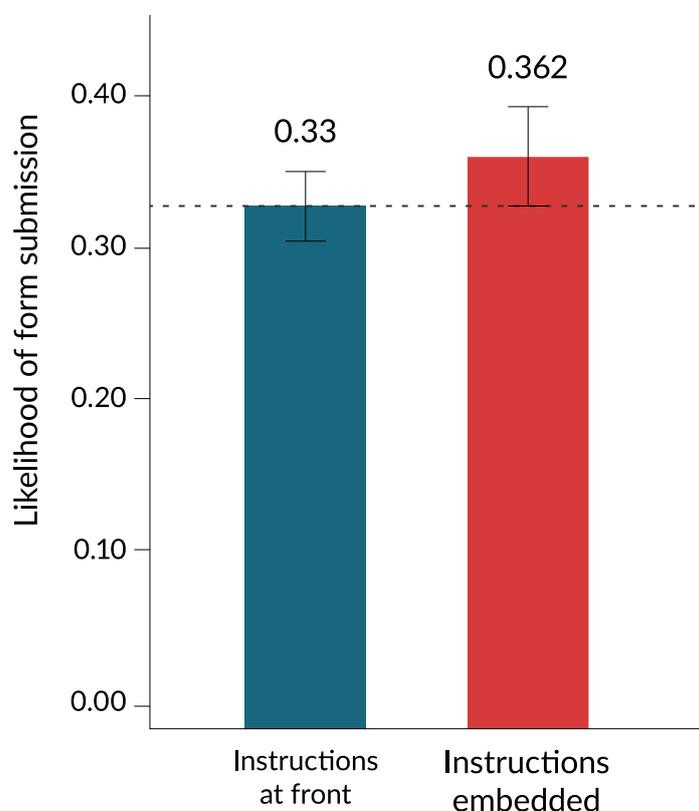
プログラム変更のインパクト評価の例として、連邦政府の入力フォームの改善がある<sup>51</sup>。アメリカ市民は、連邦政府の入力フォームに年間 115 億時間使っているとされる<sup>52</sup>。入力フォームの複雑さは、登録や入力間違いの原因となり、政策執行に大きな影響を与える。そこで OES は、1 ページ目に説明文を記載したフォームと、各ページに説明文を埋め込んだフォームの 2 種類をつくり、ランダム化比較試験で効果を検証した。結果を示したものが図 11 である。いずれのフォームでも、それを入力して提出する割合は 3 分の 1 程度だが、各ページに説明文を埋め込んだ場合、1 ページ目に説明文を記載した場合と比較して、3.2%pt ほど提出率が高くなる。

<sup>51</sup> OES “Five GSA offices and the American public worked together to improve federal forms”

<https://oes.gsa.gov/projects/digital-forms/>

<sup>52</sup> Office of Management and Budget, Information Collection Budget of the United States, FY 2018.

図 11 2つの入力フォームの提出率

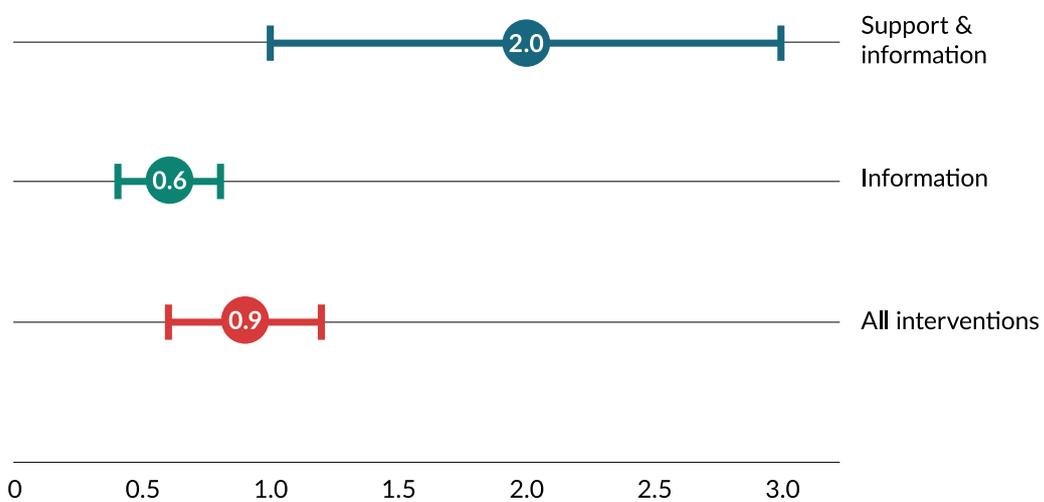


(出所) OES “Five GSA offices and the American public worked together to improve federal forms”  
<https://oes.gsa.gov/projects/digital-forms/>

記述的研究の例としては、システマティックレビューとメタ分析を通じて、医療保険制度改革（Affordable Care Act : ACA）の利用率を高める介入を特定したものがある<sup>53</sup>。新型コロナ後のアメリカレスキュープラン（2021年）およびインフレ削減法（2022年）によってACAへの補助が拡大し、加入者数が増加した。にもかかわらず、補助金に対して適格な1090万人が引き続き無保険状態にあるとされる。そこで保健福祉省および各州は、こういった種類のアウトリーチがACAの加入率を引き上げるかを検討した。OESが行った34の既存研究に基づき、すべての介入（All interventions）、情報提供（Information）、支援および情報提供（Support & information）のメタ分析の結果を整理したものが図12である。対照群の加入率の加重平均は3.7%だったが、すべての介入はそれを0.9%pt引き上げる。情報提供のみの介入は0.6%ptと効果がやや低い。一方で、支援と情報提供を組み合わせた場合は2.0%ptの加入率引き上げ効果があり、これがもっとも効果的だと考えられる。

<sup>53</sup> OES “Support-based interventions increase health insurance enrollment” <https://oes.gsa.gov/projects/ARP-ACA/>

図 12 メタ分析に基づく加入率引き上げ施策の効果



Average estimated effect in percentage points (95% confidence intervals)

(出所) OES “Identifying interventions to increase Affordable Care Act uptake through a systematic review and meta-analysis” <https://oes.gsa.gov/projects/ARP-ACA/>

## 6 おわりに —まとめと日本への示唆—

本稿は、アメリカにおける EBPM の流れを概観したうえで、2016 年の Commission on Evidence-Based Policymaking 設立以降の詳細を、連邦政府各省における実務を整理しながら論じた。近年までのアメリカの EBPM は以下のように整理することが出来る。

第一に、20 世紀半ばからの RCT の浸透と、1990 年代以降の業績マネジメントが合流し、2010 年代から EBPM の動きが本格化したことが指摘できる。つまり、目標が設定され、それに対するマネジメントがあったうえで、EBPM の取組が進められている。EBPM が本格導入される前の段階で、政府における成果達成に向けたマネジメントが一定程度整備されていたことが指摘できる。すべての政策に対して厳密な EBPM を適用することは不可能だが、業績マネジメントが浸透しているため、政策の優先順位付けが既になされており、それをベースにして EBPM の優先順位を決めることも容易になっている。

第二に、Commission on Evidence-Based Policymaking や Evidence Act は超党派の合意に基づいて進められていることである。アメリカにおける直近の党派対立を踏まえると今後については楽観できないが、超党派で進められてきたことで政権交代があったとしても安定して推進されてきた側面はあると考えられる。

第三に、EBPM を政策改善のための課題解決のツールとして位置付けていることである。Evidence Act によって導入されたエビデンス構築計画文書の策定は、何が政策立案上重要な問いで、何を EBPM によって解決するかの未来に向けて優先順位を決めるプロセスになっている。アメリカの EBPM 担当者は、自らを「政策改善のためのサービスプロバイダー」だと位置付けており、優先課題をユーザー（政策担当者）ドリブンで決め、それをエビデンス構築計画に落とし込み、未来に向けた政策改善の営みにすることで、政策担当者との協力関係を構築している。

第四に、EBPM の専門人材をさまざまな形で内部登用していることである。連邦政府の公務員は基本的にジョブ型のスペシャリストであり、働くポストと教育・経験が密接にリンクしている。定期的な人事異動はなく、自ら意思を示さなければ基本的に同じポストで仕事をし続けるため、10～15 年程度同じポストで働き続ける人も少なくない。また官民を越えた労働市場の流動性も比較的高いため、外部の知見を人の移動とともに取り入れやすい。また、OES をはじめとして、IPA を用いて外部専門家を期間限定で政府内に登用している。

以上を踏まえ、いくつかの視点から日本への示唆を整理したい。

第一が外発的動機である。GPRAMA による業績マネジメントや、ホワイトハウス・OMB による要請、議会からの EBPM 推進への圧力、法律による精緻な効果検証の義務付けなどは、政府がより良い政策や EBPM を行うための動機となっている。日本でも、予算編成プロセスや政策評価、行政事業レビューなど、政策改善を促すツールはたくさんあるが、これらが政府の政策改善インセンティブになっているかどうか改めて検証が不可欠である。

第二が内発的動機である。各省の EBPM の実際を詳細に観察すると、エビデンス構築計画の策定プロセス等を通じて、エビデンス構築や評価が政策をより良くするための道具であること

を政策担当者に伝え、具体的な成果を積み上げていったことが分かる。

第三がキャパシティ・インフラである。EBPM を推進するための外発的動機・内発的動機があったとしても、それを実現する術がなければ絵に描いた餅となる。労働省の Chief Evaluation Office には 18 名のスタッフがおおりそのうち 7 名は関連分野の博士号を有している。保健福祉省子ども家庭局の OPRE も 77 名のスタッフがおおりそのうち 52 名は博士号を有している。こうした形で内部に専門家を任用している理由は、EBPM の優先順位を明らかにし、それをエビデンス構築計画に落とし込むことと、実際に研究・評価を外部に委託するにあたって、それを企画・管理するためには内部に専門家が必要だからである。連邦政府の公務員制度は、こうした専門家を安定的に雇用するための基盤となっている。また IPA も外部専門家を内部登用するためのツールとなっている。

アメリカも試行錯誤の連続で EBPM を推進しており、うまくいっていることばかりではない。また日米の統治機構の成り立ちや、政策形成を取り巻く環境も大きく異なる。その意味で、アメリカの取組をそのまま日本に輸入すればうまくいくというわけではない。しかしながら、同じような課題と格闘していることは国を越えて共通しており、学びあえる部分は少なくないはずである。本稿が、日本において EBPM をさらに推進していくための一助となれば幸いである。

## 補論 Commission on Evidence-Based Policymaking 報告書の提言詳細

表 14 CEP 報告書第 2 章提言：機密データに対する安全で制約されたアクセス

項目	内容
REC.2-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 議会および大統領は、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アクセスを容易にするため、国家安全データサービス（National Secure Data Service: NSDS）を設立するような法律を制定するべきである。また、NSDS は安全なデータ統合のモデルとなるべきであり、革新的なプライバシー強化技術を進めるべきである。</li> </ul>
REC.2-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ NSDS は、データのクリアリングハウスや保管場所ではなく、サービスであるべきである。NSDS はプロジェクトの支援をするために、一時的なデータ統合を促進すべきである。</li> </ul>
REC.2-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ NSDS 設立にあたって議会および大統領は、NSDS が統計的目的のために調査データや行政データを取得・結合するための前提条件として、機密情報保護および統計効率法（Confidential Information Protection and Statistical Efficiency Act :CIPSEA）を改正し、厳格なプライバシーの適格性を求めるようにすべきである。同時に議会は、現行の統計業務を可能にするように、追加的な法改正を検討すべきである。</li> </ul>
REC.2-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 議会および大統領は、エビデンス構築のために CIPSEA の安全な環境下において調査データ・行政データを利用できるように、合衆国法典 13 編（国勢調査に関する項目）等の法律を見直すべきである。</li> </ul>
REC.2-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 議会および大統領は、エビデンス構築のために、データの収集・利用に関する現行の規制の廃止および将来的な規制の制限を検討すべきである。</li> </ul>
REC.2-6	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 議会および大統領は、州が収集している賃金に関する四半期ごと行政データを統計目的に利用できるよう、法律等を改正すべきである。統計目的のみの利用とするため、連邦政府のみを通じて利用可能にすべきである。</li> </ul>
REC.2-7	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大統領は、州が収集している行政データを統計目的に利用できるように、連邦各省にそれらの取得を指示すべきである。施策において連邦政府から支出がなされている場合は、エビデンス構築のために州に対してデータの提供を指示すべきである。</li> </ul>
REC.2-8	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外部の研究者が非公開の政府データにアクセスできるように、行政管理予算局（Office of Management and Budget : OMB）は単一かつ合理的のプロセスを広めるべきである。</li> </ul>

（出所） Commission on Evidence-Based Policymaking (2017) より作成。

表 15 CEP 報告書第 3 章提言：

連邦政府のエビデンスづくりのためのプライバシー保護の強化

項目	内容
REC.3-1	■ 議会および大統領は、公的利用のために、機密データの秘匿化に関する包括的なリスク評価を実施するように連邦各省に要求するよう、CIPSEA を改正すべきである。プライバシー法と CIPSEA の下にある機密データは、情報公開審査委員会 (Disclosure Review Board) による (1) 公開の承認、および (2) リスク評価が公表されリスク緩和のための手順が示された場合のみに利用可能とすべきである。
REC.3-2	■ 大統領は連邦各省に対して、エビデンス構築のために使用される機密情報について、最先端のデータベース、暗号化技術、プライバシー保護および強化技術を、NSDS と連携しながら採用するように指示すべきである。
REC.3-3	■ 大統領は連邦各省に対して、エビデンス構築のために、情報技術やプライバシーの委任者と連携しながらデータに対するアクセス・管理に対して責任を負う上級職を任命するように指示すべきである。統計局長等の上級職がその役割を担うべきである。
REC.3-4	■ 議会および大統領は、機密性の保持を約束したうえで取得したデータについて、その安全性が確保され、かつ統計目的のみに利用されることが保証されるよう、行政管理局統計政策指令統計政策指令第 1 号 (Statistical Policy Directive #1) の該当部分を法制化すべきである。

(出所) Commission on Evidence-Based Policymaking (2017) より作成。

表 16 CEP 報告書第 4 章提言：

説明責任とプライバシーのためのアメリカのインフラの近代化

項目	内容
REC.4-1	■ NSDS は、エビデンス構築のために安全なデータ統合とデータアクセスが確保され、連邦政府内の既存の組織、とりわけセンサス局における専門性・インフラを強化できるように、商務省内の独立部局として設立されるべきである。
REC.4-2	■ NSDS は、公益代表者、連邦各省、州政府、研究者を含む運営委員会を設置すべきである。
REC.4-3	■ 連邦政府のデータ利用およびエビデンス構築について、透明性と説明責任が確保できるよう、NSDS は、機密データを利用しているプロジェクトを検索可能なリストとして整理するとともに、プライバシー・機密性・アクセスに関するルールの遵守状況について定期的な監査を受けるべきである。
REC.4-4	■ NSDS は官民連携買収・投資を行う能力並びに、利用手数料を集美、保持する能力を含む特定の行政上並びに実施における柔軟性を持つべきである。
REC.4-5	■ 行政管理予算局 (OMB) は検索可能なフォーマットでのデータ目録、メタデータ、専門知識データを含む既存の連邦データセット情報を利用可能にするためにさらに努力をすべきである。

(出所) Commission on Evidence-Based Policymaking (2017) より作成。

表 17 CEP 報告書第 5 章提言：連邦政府内におけるエビデンスづくりのための能力強化

項目	内容
<b>REC.5-1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大統領は連邦各省に対して業績の良いエビデンス構築労働力を築くために必要な権限に加え、最高評価責任者の識別及び確立(establishment)を通じたエビデンス構築の容量(capacity)を増やす指示をすべきである。</li> </ul>
<b>REC.5-2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 議会および大統領は連邦各省に対して世代並びにエビデンス利用を支えるために複数年にわたる検討課題を発達させることを指示すべきである。</li> </ul>
<b>REC.5-3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 議会並びに大統領は OMB に対して OMB 内での必要であろう認識または統合(consolidation)を通じた活動や視界および省庁間協議会の役割強化による活動を含む各省における連邦政府のエビデンス構築活動に協調することを指示すべきである。</li> </ul>
<b>REC.5-4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 議会並びに大統領はエビデンス構築を支えるため、行政過程について特に新たなデータ収集公認の過程を合理化すること並びに既存の物資調達政策に関する柔軟性を利用することにより同盟すべきである。</li> </ul>
<b>REC.5-5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 議会および大統領は連邦政府プログラム並びに政策についてのエビデンス構築活動を支えるために十分な資源を確保すべきである。</li> </ul>

(出所) Commission on Evidence-Based Policymaking (2017) より作成。

## 参考文献

- Baron, J. (2018). A brief history of evidence-based policy. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 678(1), 40-50.
- Commission on Evidence-Based Policymaking (2017) *The Promise of Evidence-Based Policymaking*.
- Data Coalition. (2019). Data coalition obtains documents indicating labor department is constraining resources for evaluating program effectiveness. Retrieved from <https://www.datacoalition.org/press-releases/data-coalition-obtains-documents-indicating-labor-department-is-constraining-resources-for-evaluating-program-effectiveness/>
- Eller, C.(2023). The Power of Evidence to Drive America's Progress. Results for America
- GAO (2023) Evidence-based Policymaking: Practices to help manage and assess the Results of Federal Efforts.
- Hart, N. & Newcomer, K. (2018). *Presidential Evidence Initiatives: Lessons from the Bush and Obama Administrations' Efforts to Improve Government Performance*. Bipartisan Policy Center
- Hart, N. & Yohannes, M. (2019). *Evidence works: Cases where evidence meaningfully informed policy*. Bipartisan Policy Center.
- Haskins, R. and Margolis, G. (2015). *Show me the evidence: Obama's fight for rigor and results in social policy*. Brookings Institution Press.
- Irwin, M., & Nightingale, D. S. (2022). Putting it all together: The case of the U.S. Department of Labor's evidence - building strategy. *New Directions for Evaluation*, 2022(173), 101–116.
- Lewis, D. E. (2008). *The Politics of Presidential Appointments*. Princeton University Press.
- Newcomer, K., & Hart, N. (2022). *Evidence-building and evaluation in government*. Sage Publications.
- Newcomer, K., Olejniczak, K., & Hart, N. (2022). Learning agendas: Motivation, engagement, and potential. *New Directions for Evaluation*, 2022(173), 63–83.
- Newcomer, K., & Redburn, F. S. (2008). Achieving real improvement in federal policy and program outcomes: The next frontier. *Washington, DC: National Academy of Public Administration*.
- Office of Management and Budget. (2004). What constitutes strong evidence of a

program's effectiveness.

Office of Management and Budget (2021). Evidence-based policymaking: Learning agendas and annual evaluation plans. OMB M-21-17

Results for America. (2022a). Administration for Children and Families 2022 Federal Index.

Results for America. (2022b). U.S. Department of Labor 2022 Federal Index.

Schweinhart, L. J. (2004). The High/Scope Perry Preschool study through age 40: Summary, conclusions, and frequently asked questions. High/Scope Educational Research Foundation.

Tseng, V., & Coburn, C. (2019). Using evidence in the US. In *What Works Now?* Policy Press.

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」『三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング政策研究レポート』

越尾淳 (2020) 「政府における EBPM はどのような一歩を踏み出しているか」大橋弘編『EBPM の経済学』東京大学出版会

小林庸平 (2020) 「日本におけるエビデンスに基づく政策形成 (EBPM) の現状と課題-Evidence-Based が先行する分野から何を学び何を乗り越える必要があるのか」『日本評価研究』, 20(2), 33-48.

小林庸平 (2024) 「トランプ氏の「スケジュール F」はアメリカ政府をどう変え得るのか? - 日米の公務員制度比較を踏まえた分析 -」『三菱 UFJ リサーチ & コンサルティングレポート』

杉谷和哉 (2022) 『政策にエビデンスは必要なのか』ミネルヴァ書房

関沢洋一 (2023) 「EBPM の登場の経緯と和風 EBPM」RIETI EBP コラム

津田広和・岡崎康平 (2022) 「米国における EBPM」大竹文雄・内山融・小林庸平編著『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

田中秀明 (2019) 『官僚たちの冬』小学館新書

法務省 (2023) 「法務省における EBPM 推進に向けた取組」こども家庭庁 第 2 回 EBPM 研究会

村松岐夫編著（2018）『公務員人事改革』学陽書房