

# ニューヨークと横浜市にみるエビデンスに基づく政策形成（EBPM）の推進



横浜市財政局財政担当課長

独立行政法人経済産業研究所（RIETI）コンサルティングフェロー 津田 広和

## 1 はじめに

国・地方を問わず政府が財政難や多様化し続ける市民ニーズに直面する中で、効果的な施策に優先的に資源を投下することの要請が高まっている。こうした要請に応える手法の国際的潮流こそが「エビデンスに基づく政策形成（EBPM：Evidence Based Policy Making）」であり、わが国でもようやくEBPMを取り入れる動きが見え始めた。子どもの教育に関するエビデンスを平易に紹介した『学力の経済学』（中室）が30万部を越すベストセラーとなり、エビデンス作成の入門書（『「原因と結果」の経済学』（中室・津川）、『データ分析の力 因果関係に迫る思考法』（伊藤）など）が立て続けに出版されるなど、科学的なエビデンスに基づく議論への注目度は既に高まっているが、今後は行政においてもそうした動きが一層はっきりしたものになるだろう。

とはいえ、いざ自分の担当業務にEBPMを導入するとすると、戸惑いを覚える方も多い。いくら最善を尽くして仕事をしているとは言っても、客観的かつ定量的に評価されることに抵抗を覚える方は多いだろうし、既にある行政評価の枠組み（国ならば政策評価や行政事業レビュー）との関係も分かりにくい。結局、EBPMも評価疲れの中で形骸化していくのではないかと懐疑的になるのも理解できる。

そこで、本稿では、EBPMが効果的な施策の立案・執行を通して政策にイノベーションを生み出すこと、そして、国・自治体職員にやりがいとワクワク感をもたらすことを伝えたい。まずは、EBPMを戦略的に活用しているニューヨーク（NY）の事例を用いて戦略的なEBPM実践のエッセンスを解説し、次に

横浜市のEBPMの取組を紹介する。

## 2 EBPMのエッセンス

EBPMのエッセンスを理解するために、まず「スタット」と呼ばれる取組を紹介しよう。スタットとEBPMの違いに注目しながらお読みいただきたい。

### （1）スタット

スタットとは、データを重視した行政マネジメント手法の一つである。NY市警が1990年代に劇的な犯罪減少を達成したことで一躍有名になった。その後、米国バルティモア市が地方自治体業務全般にスタットの枠組みを応用して市民サービスを大きく向上させたことから、スタットは米国のみならず世界中の自治体や中央政府で導入されていった。

スタットでは、まず定量的な目標が設定される。目標は、施策の直接的な活動内容（アウトプット）と、施策が目指す最終的な社会の姿（アウトカム）の両方について設けられ、市長などのマネジメント層が少なくとも四半期に1回程度の頻度で進捗状況を確認する。データに基づいて目標達成の成否が判断され、目標未達の場合には、施策の改善が促される。このように、スタットの真骨頂は、データの重視とリーダーの強いコミットメントにあった。

行政サービスの提供自体が目的である場合（例：窓口サービスや道路等の補修）や、行政の行動がアウトカムに直結しているような場合（例：NY市警と犯罪の関係）には、スタットは大変有効である。しかし、アウトカムは行政の取組以外にも様々な事象の影響を受けることが多い。例えば、全く同一の就労支援でも、経済全体が好況であれば就職率は自然と高くなり、不況であれば低下する。あるいは子

供たちの学力も、同じカリキュラムが学校で採用されていたとしても、地域ごとの特性(保護者間のネットワークや図書館・書店・学習塾の数、所得環境など)が異なれば、アウトカム指標の水準が地域ごとに大きく違って当然である。目標とする指標を素朴に比較するスタットの枠組みでは、こうした現実の社会における複雑さを十分に考慮することが難しい。

## (2) EBPM

EBPMは社会科学の評価手法(表1参照)を活用して、こうしたスタットの限界を乗り越える。EBPMでは、社会の複雑さを可能な限り考慮した上で、信頼に足る比較を行うことで、施策の本当の効果を導く。

表1：プログラム評価の類型

執行評価(プロセス評価)	施策が意図したとおりに執行されているかを評価するもの。特に、法令や規制、施策の設計、専門的基準、消費者の期待等に応じているかを評価。
アウトカム評価	施策が目標をどの程度達成しているかを評価するもの。アウトプットやアウトカムに着目し、施策がどの程度効果的か、施策がどのようにしてアウトカムを生み出すかを評価。
インパクト評価	施策がなかった場合と比較して、施策のネットの効果を評価するもの。アウトカム評価の一種。インパクト評価は、施策以外の要因がアウトカムに影響することが知られている場合に、施策以外の要因を除外するために行われる。
費用対効果分析/費用便益分析	施策のアウトプットやアウトカムを生み出すために要するコストを分析するもの。費用対効果分析は、目標一単位を実現するのに必要なコストを算出し、最もコストのかからない施策を導き出すもの。費用便益分析は、すべての便益と費用を金銭換算するもの。

(出典) US Government Accountability Office (2018) から筆者作成

EBPMの中核を成すのが、施策の効果を測定するインパクト評価である。インパクト評価には様々な統計的手法を用いることができるが、特に信頼度が高いとされるのがランダム化比較対照試験(RCT)である。RCTのイメージとしては、薬の治験を思い浮かべると良い。年齢や性別その他の特徴が同様の患者グループを2つ用意し、片方のグループには本当の薬を飲んでもらい、もう片方には偽薬を飲んでもらう。両グループの違いは「飲んだ薬が本物かどうか」だけであり、もし病気からの回復度合いが両グループで明確に異なるのであれば、その違いは

薬による効果と判断できる。同様に、政策介入を受けるグループ(介入群)と受けないグループ(対照群)とが同質であれば、両グループの違いは政策によるものと考えられる。こうした同質なグループをつくる秘訣がランダム化であり、典型的にはくじ引きでグループ分けをする場合である<sup>1</sup>。

ただし、RCTはコストも時間もかかるものなので、すべての施策にRCTを求めるのは現実的ではない。そこで、EBPM先進都市であるNYがどのようにRCTやそれ以外の評価手法を使い分けているかを見てみよう。

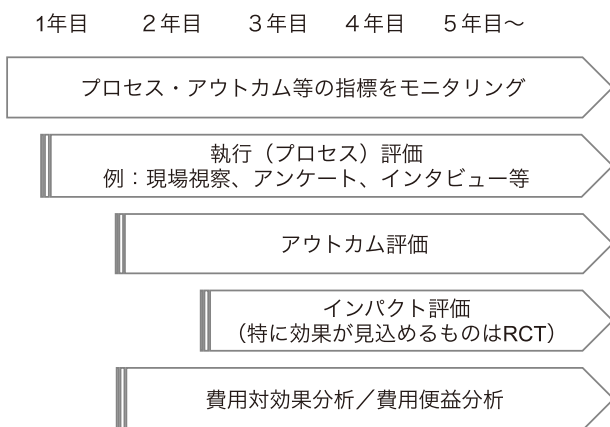
## (3) NYの評価戦略とイノベーション

Center for Economic Opportunity (CEO) はNYの貧困対策を推進する市長特命チームとして、数々の革新的施策で貧困削減に成功してきた。彼らの取組はEBPMを連邦政府や他の自治体が進める際のモデルとなり、特にNYにおいては貧困対策以外の施策分野にも応用されている(CEOについてはコラム参照)。CEOは、施策効果に対するエビデンスとしてRCTを重視しつつも、現場がRCTを実行できるかといったキャパシティ面の状況や、RCTに基づく頑健なエビデンスへのニーズ、そしてRCTのコストと期待される便益のバランスなどを考慮した上で評価を行ってきた。そもそも施策のオペレーションの改善が目的であれば執行評価によるエビデンスが必要であるように、目的次第に必要な評価手法も変わる。そのため評価戦略は施策ごとにテーラーメイドであるが、一般的には以下のような形をとる。

まず、施策を設計する段階で、アウトプットやアウトカムの指標(例：職業訓練提供者数、就職数)のみならず、施策の執行プロセスにおいて鍵となる指標(例：就業訓練の参加・継続・修了者それぞれの数や割合、参加者満足度)を設定する。そして、施策を執行し始めると同時に、施策が適切に執行されているか、効果が出ているかについて、設定した指標を用いて定期的にモニタリングする。これはス

タットのイメージである。その上で、執行が軌道に乗る半年から1年程度が経過した段階で、サービス提供者や受益者へのインタビューやアンケート、現場視察などを通じて、執行が意図したとおりに行われているかを執行（プロセス）評価する。また、アウトカムが発現する時期になると、アウトカム評価によって、効果が出ているか、どのようにアウトカムが達成されているかを評価する。こうした一連の評価で効果が見込めるものについては、施策を受けていないグループと比較してどの程度効果が出ているかをインパクト評価する。また、こうしたインパクト評価と並行して、費用対効果分析や費用便益分析も行い、類似施策間で最も費用対効果が高い施策や便益が大きい施策を見定める。

図1：CEOの評価フロー



(出所) NYC Opportunity (2017) から筆者作成

こうした評価戦略やエビデンス重視の姿勢がなぜイノベーションにつながるのか。企業におけるイノベーションを想像してほしい。研究開発で革新的な製品を開発し、それが市場に受け入れられるかをテストし、消費者の声を踏まえて必要な改善を行った上で、自信をもって市場に売り出す。実験室や市場化テストの段階で没になる製品は数知れず、まさにトライ＆エラーであるといえよう。

CEOは、貧困対策において、実験室や市場化テスト、ベンチャーキャピタルの役割を果たしてい

る。つまり、急速な技術革新やグローバル化、拡大する貧富の格差などで複雑化する貧困問題の解決にあたっては、政策のイノベーションが必要だと認め、そのためのトライ＆エラーの機会や資金を提供しているのである。とはいえ、闇雲にチャレンジするのは、いくらNYとはいえ受け入れられるはずもない。そこで、先ほど紹介したようなシステムティックな評価戦略を活用し、エビデンスに基づいて新規施策の拡充、改善、廃止を判断するのである。無事に貧困解消に大きな効果があると認められた施策は、CEOのパイロットフェーズを「卒業」し、担当事業局に引き継がれて全市的に本格展開される。2014年時点では、それまでに実施された合計67の施策のうち、12（18％）の施策が効果を認められて卒業し、18（27％）は継続して評価を受けており、18（27％）は執行初期段階にあり、19（28％）は効果が認められなかったり時限措置のために廃止されている<sup>2</sup>。

#### (4) CEOの評価戦略ケーススタディ

一般論ばかりでは分かりにくいので、具体例を二つ紹介しよう。

##### (ア) Pre K for All

Pre K for Allは希望する4歳児全員に幼児教育を提供するものである。幼児教育の有効性に関するエビデンスは厚く、子どもの認知能力や非認知能力の向上だけでなく、将来の就業や所得上昇、犯罪率の低下にも効果的であると示している。また、親の就業や就業時間の延長を通じて、子育て世帯の所得向上にもつながる。

こうしたエビデンスの蓄積を踏まえ、NYは当初から施策を全市的に展開した。とはいえ、過去のエビデンスが示す効果を得るには、幼児教育へのアクセスだけでなく質も充実させる必要がある。そこで、CEOと教育局などが連携し、1年目は、利用者の意識や実態、園のカリキュラムや指導法、市役所からの園へのサポート、利用申請手続、園のデータ活用状況などについてアンケートやインタビュー、現

場視察などを通じて評価を行った。2年目は、障害児や非英語圏出身の子供たちなどへの支援法や園の職員の専門性トレーニングについて評価を行った。こうした評価で得られた良質な指導法に関するエビデンスは、市が提供する園職員向け研修やオンライン・冊子などで全ての園に提供され、NYの園全体の質向上に寄与している。

本事例の教訓は、エビデンスの蓄積がある場合でも、施策の質を担保するためには執行をしっかりと見守ることが重要という点である。それは、CEOの現ディレクターであるマット・クレインの以下の発言にも表れている。「執行こそが難しい。紙の上で魅力的な施策を描くだけでなく、設計通りに執行してもらうための人材育成やオペレーションが重要なんだ。」<sup>3</sup>

### (イ) Work Advance

Work Advanceとはセクター別の就労支援と就労後のキャリア形成を支援する施策である。スキルとキャリアの形成機会に恵まれない中卒求職者と専門職を必要とする雇用者の双方のニーズを満たすものとして開発された。その開発の背景には、セクター別の就職支援やキャリア形成支援それぞれが就職や所得上昇に有効というエビデンスがあったため、就職支援からキャリア形成までを一貫して提供すればより有効なのではないかという仮説があった。

都市や産業構造により既存のエビデンスもばらつきがあったので、NYにおいてWork Advanceが効果的かは定かでない。そこで、執行評価だけでなく、RCTによる効果検証も行われた。執行評価は1年目から毎年、RCTは2年目、3年目に行われており、今後もフォローアップが行われる予定である。執行評価を通じて、支援者側の習熟が重要と分かったので、支援者向けのガイドラインが作成された。また、通常の就職支援と比較して、Work Advanceの利用者は参加率・修了率ともに高いことがわかった。RCTを通じて、就職率、就業継続率、所得上昇全

てにおいて効果がみられたが、支援者や地域で効果にばらつきがあるので、引き続き継続的に効果があるかを検証することが必要とされている。

本事例の教訓は、都市ごとに産業構造も住民構成も異なるので、既存のエビデンスを鵜呑みにせず、自分の置かれた状況にふさわしい施策を設計することが重要という点である。

#### 〈コラム：CEOの概要〉

CEOはNYの貧困削減を目的として2006年にブルームバーグ市長（当時）の肝入りとして設立された。CEOは貧困対策のパイロット施策の設計や資金の提供、モニタリングや評価の支援を中心に担い、実際のパイロット事業の執行は事業部局が行う。

CEOには貧困の専門家、経済学者、データサイエンティスト等が30名程度在籍し、毎年度NYや連邦政府、民間から8,500万ドルもの予算を獲得し、その5%程度は評価に充当している。評価活動はCEO内部の評価チームで評価計画や設計を行い、実際の評価の執行は外部の評価機関を入札して担わせている。

また、NYの貧困の状況を正確に把握するために独自の貧困統計を作成するのもCEOのミッションである。連邦政府の統計は、NYの高い物価や家賃、保険、教育出費のみならず、公的な住宅支援やその他の現物支給を反映していないために、NYの正確な貧困状況を知ることができない。そこで、貧困に影響する要因を出来る限り反映し、NYの貧困の実態のみならず、貧困対策の効果まで、住民の属性や地区ごとに詳細に把握できるようにしている。

### 3 横浜市での例

横浜市では平成29年度に官民データ活用推進条例、平成30年度に官民データ活用推進計画を策定し、その柱の一つとしてEBPM推進を掲げている。

平成30年度は、本計画のEBPM関連の取組として、①職員向けEBPM研修の開発と試行、②EBPMパイロット事業の掘り起こしの2つを進めている。パイロット事業においては、エビデンスを踏まえた施策立案から効果検証までを予定している。平成31年度は、研修を通じて職員のEBPMに対する理解を深めるとともに、パイロット事業において横浜市のEBPMをけん引する事例を生み出す。

本市と関係の深い横浜市立大学はデータサイエンス学部を擁しており、これまでも本市と連携してデータ活用の取組を進めてきた。2020年度にはデータサイエンス大学院も設置される予定なので、EBPM推進において一層進んだ連携が期待される。

こうした公式の動きとは別に、平成30年9月に筆者を含む有志が政策イノベーション研究会を立ち上げた。EBPMの事例紹介に留まらず、NYのようにイノベーションにつなげることを期待してのネーミングである。メンバーは横浜市の課長・係長と国からの出向者を中心に、横浜市立大学や国、神奈川県等からの有志も名を連ねている。参加条件は、EBPM等の新しいツールを活用してイノベーションを起こす気概と実践に移す行動力である。実際、研究会は月一度のペースで開催し、横浜市の先駆的な事例について知識の共有を行うに留まらず、施策の更なる改善に向けた活発な議論が行われてきた。本研究会で取り上げた事例が、先ほど紹介したEBPMのパイロット事業として採択されるなど、研究会の活動は公式な動きとも実質的に連動している。本研究会での成果は他の自治体にも共有し、横浜市を超えたムーブメントを引き起こしたいと考えている。

ここでは2局の事例を紹介しよう。

## (1) 医療局のEBPM

### (ア) 医療ビッグデータの活用

政策課題の正確かつ詳細な把握が効果的な施策の前提であるが、政府等が公表する集計データは市レベルの地域区分しか存在しなかったり、傷病の分類が極めて粗いようなことが多い。これでは本市が抱

える課題を的確につかむことは不可能である。そこで、医療局では、国が医療レセプトデータ等を一元化したナショナルデータベース（NDB）や、横浜市独自のデータベース（YoMDB：Yokohama Original Medical Data Base）といった医療ビッグデータを分析し、本市の施策に生かす取組を進めている。これは、NYのCEOが独自の貧困統計を作成し、貧困問題に取り組む上で必要な情報を自ら獲得していったのと同じモチベーションである。

NDBを用いた分析は、横浜市医療局と横浜市立大学が連携して行い、平成30年11月に「横浜市がん治療の実態分析」を公表した。例えば、本報告書では、がん治療における薬物療法の比率が高いことを受け、アピアランスケアをはじめとする副作用へのより手厚いサポートを施策オプションとして提示している。このように、NDB分析を通じて実態を把握することで市民のニーズを踏まえた効果的な支援を行うことが可能となるであろう。

NDBの魅力は、日本全国のレセプトデータが一元的に格納されている点にある。しかし、データ取得の手続などを含め、使い勝手が悪いのが難点である。そこで、平成29年度に、横浜市が保有する国民健康保険、後期高齢者医療制度、医療扶助の医療レセプトデータについて、個人の識別性を低減してプライバシー保護に配慮した上で、YoMDBというデータベースを整備した<sup>4</sup>。YoMDBを活用して本市職員がまとめた在宅医療の将来推計は、国際的な学術誌にも掲載されるなど、専門家からもエビデンスとして認められている<sup>5</sup>。また、平成30年度には介護レセプトデータベースがYoMDBに連結される。今後は医療と介護を一体的に分析することで、地域包括ケアシステムの構築推進に向けた政策検討でもYoMDBが力を発揮するだろう。

### (イ) 産婦人科疾患の救急搬送

妊娠中でのかかりつけの産婦人科がある場合を除き、産婦人科にかかる患者の救急搬送では、かかりつけ医がない妊婦や婦人科患者の受入れが可能な病院を

見つけるまでに複数回コールを要し、搬送が長時間化するケースがある。横浜市では、産科医療対策の一環として拠点病院に追加的に産婦人科医を配置しているため、他の自治体と比較してこのようなことは起こりにくい。しかし、それでも2018年3～5月の救急搬送データによると患者搬送の15%が複数回コールを要し、30分以上救急車内で待つケースも生じていた。

そこで、平成31年度からは、横浜市内の産科拠点病院と救急搬送チーム（消防局）が連携し、2回目のコールで2人当直体制の産科拠点病院につながるオペレーションを実施する計画である。この場合の目標は救急搬送時間の短縮なので、複雑なインパクト評価の必要性は低い。救急搬送時間の変化を、新オペレーションの導入前後で比較するだけでも十分意味のある効果測定ができるだろう。むしろ、四半期に1回等の頻度で指標を確認し、目標を達成できていなければオペレーション面で必要な改善を随時行うことが重要であり、スタットが特に有効であるといえよう。

なお、本施策は、課題抽出から効果検証に至るまで、市が保有する救急搬送データベース上で完結する。こうしたシンプルさも本施策のポイントである。

### (ウ) CREYON<sup>2</sup>プロジェクト<sup>6</sup>

クレヨンという愛くるしい名称ではあるが、日本人の死因第2位である心臓病に関するシリアスな施策である。実は、一度心疾患に罹患しても適切な心臓リハビリテーション（心リハ）を受ければ大きく再発リスクを低減できるエビデンスがあるにも関わらず、り患者（全国・横浜市を問わず）の数%程度しか適切な心リハを受けていない。その結果、適切な心リハを受けた場合と比較して、身体機能が低下するだけでなく、再発によって再入院を繰り返したり、突然死する可能性が高くなっている。

そこで、本市では、心疾患罹患後の再発予防、心不全予防、心不全の重症化予防を目的とした心リハを、急性期病院から在宅療養に至るまで幅広く適切

に行う。

心リハの有効性はエビデンスに裏打ちされたものなので、横浜市でゼロからエビデンスを構築するのではなく、以下の3つの柱で評価を行う予定である。

- ① 提供件数・割合等というアウトプット指標を中心とした量的評価
- ② 提供する心リハの質に関する評価
- ③ 提供群と非提供群との統計的な比較による医療費抑制効果の分析

これはCEOのPre K for Allに近いことが理解いただけると思う。つまり、施策の有効性に関するエビデンスがしっかりしているので、最初から全市的に提供するが、量だけでなく質も確保できるよう執行（プロセス）評価もしっかり行うのである。

なお、CREYON<sup>2</sup>プロジェクトでは、上記心リハ事業とは別に、IoTを用いた次世代型双方向性診療デバイスの開発にも産学官連携で取り組む計画である。具体的には、ウェアラブルデバイスを患者につけてもらい、定期的な診療やリハビリテーションにとどまらず、きめ細かく個々の患者に対応した心リハを行う。当然ながら、取得できるデータの量や正確性も向上するので、上述した評価の精度も向上する。こうした取組を通じて、横浜発の画期的な心リハが誕生することを期待したい。

## (2) 温暖化対策統括本部

温暖化対策統括本部（温対）は、環境未来都市（平成30年6月からSDGs未来都市）である横浜市の環境施策をけん引する組織である。平成30年度に改定した「横浜市地球温暖化対策実行計画」において掲げる「今世紀後半に温室効果ガスの実質排出ゼロ」という目標を達成するため、数々の環境施策を推進している。

省エネ機器の導入支援のようにハード関連の施策であれば、導入による温室効果ガス削減効果を測定するのは容易である。他方、省エネ啓発など市民の行動変容を促すソフト事業となると、そうは問屋が卸さない。この点、温対は、東日本大震災後に節電

要請が高まった際に、市民に節電を促す施策の効果をRCTにより検証した。経済産業省等と連携した、日本最初の大規模なフィールド実験の1つである<sup>7</sup>。

節電が決定的に重要なのは、夏場や冬場など電力需要のピークの時である。一年に数日しかないピーク需要のために発電設備を擁するのは大きな社会的コストであり、原発が停止した東日本大震災後では大規模停電のリスクも伴う。そこで、ピーク需要を低減させるため、節電の呼びかけを行ったり、電力価格を上げ下げすることの効果が検証され、変動型料金が有効であることが実証された。しかし、変動制の新料金メニューに移行するのは市民の選択であり、いくら社会的・個人的なメリットがあっても、市民はなかなか移行してくれない。行動経済学がいう「現状バイアス」があるためである。この現状バイアスを破る策を探るため、横浜市でのフィールド実験が始まった。

横浜市においては、スマートメーターとホームエネルギーマネジメント（HEMS）を導入した家庭の中から、①変動型料金に加入する機会を与える以外に何もしないグループ、②変動型料金が得か損かを情報提供するグループ、③情報提供に加えて移行すれば金銭的ボーナスを与えるグループの3つにランダムに分けて、変動型料金への移行やピークカットにどの程度効果があるかを検証した。その結果は表2のとおりである。

表2：変動価格への移行とピークカット効果

	加入機会の提供のみ (①)	情報提供 (②)	情報提供+インセンティブ (③)
変動価格への移行率 (A)	16.0***	30.8***	47.5***
移行者のピークカット率 (B)	22.0***	9.0***	13.2***
移行者・非移行者全体のピークカット効果 (A×B)	3.7***	2.9***	6.6***

(出典) 依田・田中・伊藤 (2008) から筆者作成。  
(注) 数字右上の\*\*\*は1%水準で統計的に有意であることを示す。

まず、加入率 (A) であるが、①と比べて②は約

2倍、③は約3倍である。自ら情報収集するのは煩わしいし、情報があっても自ら行動に移すにはきっかけを必要とするのが人間であり、この点を後押しした結果といえよう。次に、新料金への移行者のピークカット率 (B) であるが、①と比べて②③では半分程度に低下している。これは、①で移行したのは環境意識の高い世帯だったが、②③では環境意識が高くない層も移行してきたためである。最後に、トータルのピークカット効果である (移行率 (A) × 移行者のピークカット率 (B) で計算できる)。②は移行率上昇がピークカット率低下で相殺され、①以下の効果に落ち込む。③はピークカット率の低下を上回る移行率の上昇があったので、①②を2倍程度上回るトータルピークカットとなっている。

この実証は、ナッジ (行動経済学の知見) と金銭的インセンティブ (伝統的な経済学のツール) の両方を使った大規模フィールド実験としてユニークであり、その成果は海外でも紹介されている<sup>8</sup>。国や電力会社はこのエビデンスを使って、よりスマートな電力システムや料金メニュー、市民の移行支援策を検討している。自治体である横浜市は、電力システムや料金メニューといった制度の枠組み自体を操作することはできないが、市民の行動変容を促すナッジの威力や効果検証の重要性を学んだのは大きな経験であった<sup>9</sup>。こうした経験を活かし、平成31年度には、小中学生を対象とした省エネ啓発にナッジの理論やエビデンスを取り入れ、RCTによる効果測定までを行う予定である。具体的には、異なるナッジを利用した介入を複数のグループに対して行い、対照群と比較する。その効果を科学的に検証することで、普及啓発における情報提供内容・手法の洗練化を目指すものである。

ナッジを活用した省エネ型の生活スタイルへの行動変容については、国内外に既存のエビデンスがあるが、異なる場所や対象者におけるエビデンスが横浜市の小中学生にそのまま当てはまるとは限らない。このように拠り所となるエビデンスが十分でない

からこそ、前述のPre K for Allや心リハとは異なり、横浜市でRCTを行うことに意味がある。そうはいつでも、RCTのコストに見合ったエビデンスが得られるかは慎重に検討する必要があるが、ナッジの強みは追加の介入を設計・実施するコストが小さいため、RCTのコストも低いことにある。こうしたナッジの特徴を踏まえて、戦略的にナッジ、経済的インセンティブ、規制等の異なるアプローチから最適なものを選択する温対の姿勢は称賛に値する。今回の取組から横浜発の新たなエビデンスが誕生することを期待したい。

## 4 おわりに

2006年から2013年までCEOを実質的に率いたのはリンダ・ギブスNY元副市長である。彼女は副市長になるまでの10年ほどNYの児童福祉に携わり、機能不全に陥っていた児童福祉サービスを見事に立て直した。その際に用いたのがスタットやEBPMであり、その経験がCEOにも生かされた。今では、CEOはEBPMのみならずイノベーションの代名詞としても世界的に有名になったのは既述のとおりである。デ・ブラシオ現NY市長もCEOを重宝しており、市長公約である「公平なNY」をCEOのミッションに加えたため、CEOは貧困対策を超えた幅広い

施策分野でEBPMを重視した取組を進めている。また、当初、NYでも評価に予算の一定割合を充当することには抵抗を示す向きが議会を中心にあったが、しっかり評価してエビデンスに基づく改善を行うほうが費用対効果も高いことが理解され、リーマンショック後ですら評価予算が削減されることはなかった。現在では、議会が評価やデータ整備を義務付ける条例を策定して市役所を後押しするほどである。こうしたリーダーの動きに呼応するように、貧困や公平性に関係しない施策でもトライ＆エラーとエビデンス重視の文化が広まっている。

翻って横浜市においても、今回紹介したようなNYに比肩する先進的な事例が生まれているし、これら以外にも目も見張る取組は少なくない。ただし、個別の優れた事例を超えて、組織文化としてEBPMが広がりを見るにはまだまだ時間を要するだろう。幸いなことに、今回紹介した取組を進めるメンバーをはじめ、市民のために何ができるかを本気で追求する優秀で熱量に満ちた職員は多く、EBPMに対する関心も高い。何より、こうした職員は、こうした前向きなチャレンジを楽しんでいる。日本全国の自治体職員がEBPMの意義とワクワク感に共感し、我々に仲間入りすることを願ってやまない。

## 脚注

- 1 本当にくじ引きを行う場合もあるが、倫理的問題で純粋なくじ引きが不可能な場合もある。そのような場合には、擬似的にくじ引きと同じ効果が得られるような状況を探し出して利用する手法（準実験的な手法）が用いられる。関心のある読者は、冒頭に紹介したEBPMの入門書を参照していただきたい。
- 2 NESTA (2014)
- 3 Center for Public Impact. April 11, 2018. "Start spreading the news: how NYC is reducing poverty and inequality" (<https://www.centreforpublicimpact.org/start-spreading-news-nyc-reducing-poverty-inequality/>)
- 4 3つの保険者で被保険者は約130万人、人口カバー率はおよそ35%である。75歳以上の後期高齢者のカバー率はほぼ100%なので、高齢者の増加への対応が中心となると地域医療構想の政策検討には充分だと考えられる。
- 5 Suzuki Y, Dohmae S, Ohyama K, Nishino H, Fujii H, Shuri J. "Demand for home medical care will continue to increase in the next decades: An analysis from the Yokohama Original Medical Database (YoMDB). Geriatr Gerontol Int. 2018 Nov;18(11):1578-1579.
- 6 CREYON<sup>2</sup>; Cardiac Rehabilitation Enhancement in Yokohama for the Next generation with a Novel approach. (横浜市における新たなアプローチによる次世代のための心臓リハビリテーション強化計画)



- 7 本実証に関する記述は、依田・田中・伊藤「スマートグリッド・エコノミクス」を参考にした。
- 8 Ito, K., T. Ida, and M. Tanaka (2016) “Information Frictions, Inertia, and Selection on Elasticity: A Field Experiment on Electricity Tariff Choice,” presented at Advances with Field Experiments 2016, Chicago, Illinois, USA, September 15, 2016.
- 9 今回の実証では、結果として情報提供だけの場合にはトータルのピークカット効果はなかったが、現状バイアスを一定程度打ち破って新料金に移行させたという点で一定の効果を上げている。地方自治体は、市民に頻繁に情報発信し、行動変容を求めることも多いので、使いようによってはナッジは大変有益であるといえる。

## 参考文献

- ◎依田高典、田中誠、伊藤公一朗（2017）『スマートグリッド・エコノミクス - フィールド実験・行動経済学・ビッグデータが拓くエビデンス政策』有斐閣。
- ◎大山紘平（2018）『エビデンスに基づく政策推進に向けた医療ビッグデータの活用』横浜市調査季報182号 p15～18。
- ◎Kelsey Schaberg MDRC. 2017. “Can Sector Strategies Promote Longer-Term Effects?”
- ◎NYC Opportunity. 2017. “Equity, Evidence, & Innovation”
- ◎NYC Center for Economic Opportunity. 2016. “Annual Report 2014/2015”
- ◎NESTA and Bloomberg Philanthropies. 2014. “i-teams: The teams and funds making innovation happen in governments around the world”
- ◎Result for America. 2015. “Moneyball for Government”
- ◎Robert D. Behn. 2014. “The PerformanceStat Potential”
- ◎Thomas Gais, Patricia Strach, and Katie Zuber. 2014. “Poverty and Evidence-based Governance”
- ◎US Government Accountability Office. 2018. “Performance Measurement and Evaluation: Definitions and Relationship”

---

## 寄稿者 PROFILE

### 津田 広和（つだ ひろかず）

横浜市財政担当課長、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）コンサルティングフェロー

**経 歴：**2008年東京大学法学部卒。2016年シカゴ大学公共政策大学院ハリススクール修士取得、2009-2011年財務省国際局、2011-2012年仙台国税局・気仙沼市役所、2012-2014年財務省主計局総務課、2016年財務省大臣官房秘書課財務官室課長補佐を経て、2017年7月より現職。

### 〈謝 辞〉

本稿の執筆において、岡崎康平（内閣府・野村證券）、鈴木幸雄（横浜市医療局・横浜市立大学産婦人科）、堂前壮史（横浜市医療局）、大山紘平（同左）、岡崎修司（横浜市温暖化対策統括本部）、植竹香織（同左）各氏から貴重な御指摘をいただいたので感謝申し上げたい。