

# Evidence-Based Policy Making(EBPM)に基づく政策の推進に関する研究

○水谷美知 出口弘 (東京工業大学)

## Research on promotion of Evidence-Based Policy Making (EBPM)

\* M. Mizutani and H. Deguchi (Tokyo Institute of Technology)

**概要**— 本研究では、現行のEvidence-Based Policy Making(EBPM)の問題点を論じるにあたり、第一に合理的意思決定の原点といえるPlanning Programming Budgeting System(PPBS)との比較を行う。費用と効果に焦点を絞り分析を行うPPBSは、政策に合理的な根拠を求めた点においてEBPMと共通しているが、これまでのEBPMに関する議論ではPPBSへの言及はほとんどない。そこで、EBPMがPPBSの失敗を繰り返さないための提案を行う。第二に、EBPMの語源となったEBM(Evidence Based Medicine)との比較を行う。EBMの目的は医療行為の逸脱防止であり、EBPMはそれを政策分野に活用したものだが、実験的な比較を通じた代替案の選定が困難であるという相違点がある。以上より、実効的なEBPM推進のためには、政策におけるPDCAサイクルの中で、そのメカニズムまで理解できるようなエビデンスの追求が必要であることを論じる。

**キーワード:** EBPM, PPBS, EBM, エビデンス, 合理的意思決定, 政策評価, ロジックモデル

### 1 はじめに

#### 1.1 EBPMの定義と現状

内閣府<sup>1)</sup>によれば、Evidence-Based Policy Making(EBPM)とは、政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化した上で合理的根拠(エビデンス)に基づくものとするを指す。政府はEBPMの取組みとして、Fig.1に示したようなロジックモデル<sup>注1)</sup>の作成を進めている。ロジックモデルでは、行政活動の成果であるアウトカムを定量的に測ることに重点を置いている。

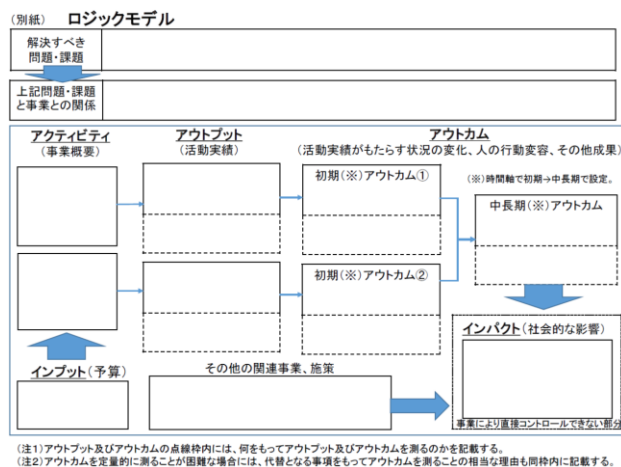


Fig.1 ロジックモデル  
(内閣府本府EBPM推進チーム作成)

また政府の統計改革推進会議では、EBPMの定着等の観点から、抜本的な統計改革及び一体的な統計システムの整備等を推進するために必要な検討を実施している。そして「統計改革推進会議 最終取りまとめ」(平成29年5月19日統計改革推進会議決定)等を踏まえ、行政改革推進本部では、官民データ活用推進戦略会議官民データ活用推進基本計画実行委員会の下に、EBPM推進委員会を開催している。EBPM推進委員会は各省庁の幹部職員等が構成員となり、統計等データを用いた事実・課題の把握、政策効果の予測・測定・評価に

よる政策の改善及びその基盤である統計等データの整備・改善を進めている。

#### 1.2 EBPMの問題点と本研究の目的

これらの政府の取組みから、EBPMとはロジックモデルを作成した上で、アウトプットやアウトカムを設定する際に、データや統計に着目する政策立案であるとわかる。しかし政策の数値化は、そのバランスを失うと政策全体の失敗を招いてしまうことを、第2章で詳しく述べる。また第3章では、各省庁の連携を通じたEBPM推進委員会の体制において、会計検査院の検査報告のような評価の視点が含まれていない点を踏まえ、EBPMにおける目標、結果及び評価のアンバランスについても警鐘を鳴らす。

以上の問題点に基づき、第4章では検査報告の具体的な案件を用いながら、現行のEBPMが政策決定に及ぼす影響について考察する。そして第5章では、EBPMが効果的に機能していくための提案を行う。

### 2 PPBSとEBPMの比較

Planning Programming Budgeting System(PPBS)とは、予算編成上の意思決定過程を極力合理的にするための制度のことである。第2章ではPPBSが政策に取り入れられた経緯を概観し、その歴史的失敗を説明する。その上で、EBPMで用いるエビデンスについて再定義を行う。

#### 2.1 PPBS台頭の背景と失敗の歴史

PPBS台頭の背景には、政策科学に対する運動の高まりと、それを支える技術的な発展及び実践にふさわしい環境という3つの要因が発生したことが挙げられる。

1つ目の政策科学に対する運動の高まり<sup>2)</sup>について、政策科学は1951年頃に政策決定の合理化を目指す学問としてラスウェルが掲げたことから始まる。そしてラスウェルの運動では、高度化した分析手法を基にそれをシステム化していくことで、政策決定から政治を排除すること、すなわち政策のショートカットが目指さ

れた。2つ目の技術的な発展<sup>2)</sup>について、米国のランド研究所を中心に、①問題の定式化、②調査、③評価、④解釈という4つのステップで行われるシステム分析が政策分野において開発された。システム分析は、費用便益分析や費用有効度分析を基に、政策の代替案を体系的に比較・検討し、選択するために用いられた。3つ目の実践にふさわしい環境について、PPBSが最初に導入されたのは、1961年の米国国防省である。政策分野の中でも他に先がけて国防部門に開発・導入された背景として、福島<sup>3)</sup>は、核兵器の誕生に伴って抑止戦略が登場し、戦争になってからの経済動員よりも平時の兵器選択が重視され、予算の配分が重要になったという事情があるとしている。

このような中PPBSは、当時の国防長官マクナマラが主導し、多くの研究者が動員されて導入が進められた。そこでは数値化された目的が設定された上で長期計画が策定され、費用・効果面から政策案が選択された。そしてPPBSは国防部門にとどまらず、1968年度予算から国家予算全体で導入されることとなった。

しかし、導入からわずか3年でPPBSは廃止された。PPBSの失敗の原因として福島<sup>3)</sup>は、数量化のゆきすぎを第一に挙げている。また川上<sup>4)</sup>は、業績評価指標の取り方を失敗した事例としてベトナム戦争時の戦略判断を具体的に挙げている。そこでは、死傷者数や脱走者数など、ゲリラ鎮圧作戦の進展を測定するための情報を収集したが、その数値はまったく根拠のないもので、作戦の効果を示すものではなかった。それにもかかわらず作戦の進展を示す情報を信じたマクナマラは、戦略上の判断ミスを犯すこととなった。

政策に対する数値目標としてのKPI(key performance indicator)を過度に重視したPPBSは、そのKPIが適切に設定されている限りにおいては、確かに効率的に機能するだろう。しかし、政策は複雑な人間の行動モデルを対象としていることから、恒久的または絶対的なKPIは存在しない。不適切な数量化、すなわち不確かなKPIへの信頼を続けたことが、PPBSの失敗へとつながったといえる。

## 2.2 EBPM で用いるエビデンス

EBPMは政策に合理的な根拠を求めようとする姿勢という点でPPBSと類似している。EBPMに関する既存研究においても、山口ら<sup>5)</sup>はEBPMにおけるエビデンスの定義を、因果関係に関する実証的根拠とした上で、EBPMの実現にあたっては統計に精通した者との協力関係の構築や統計データのオープンデータ化等の必要性がある旨を述べている。すなわち研究分野を含めて、EBPMといえれば政策の数値化の推進であると認識されている。しかし、PPBSの失敗の主因が数量化のゆきすぎであることを踏まえると、上記認識を前提とする限りEBPMはPPBSと同じ失敗の道をたどることとなるだろう。

このPPBSの歴史的教訓からEBPMでは、目標の設定から実行、効果の発現に至る政策の一連のプロセスを可視化するものをエビデンスと定義すべきだと考える。

つまりエビデンスには数値やデータ等も含まれるが、議事録や決裁過程等の記録<sup>注2)</sup>も含まれるといえる。当然ながら、エビデンスは保存されていることが必須である。このような解釈をとることでEBPMは、政策のショートカットではなく、政策のリスクが発生しやすい箇所やロジック上の逸脱の有無等を総合的に判断するための仕組みとして確立されると考える。

## 3 EBM と EBPM の比較

第3章ではEBPMの語源となっているEvidence Based Medicine (EBM)の背景について概観し、EBM+の考え方についても説明する。その上で、EBMの理念をそのままEBPMに導入することの困難さについて、Evidence-Basedの考え方を踏まえながら考察する。

### 3.1 EBM の登場と発展

青柳<sup>6)</sup>によると、EBMは、勘や期待、経験、権威者の意見に基づく医療行為の選択が広く行われてきた状況を踏まえて、質の高い医療を提供したいという問題意識から生まれた言葉である。1996年に刊行されたSackettらの論文「Evidence Based Medicine: What it is and What it isn't」において、エビデンスに基づく医療とは、個々の患者のケアに関する決定を下す際に、現在の最良のエビデンスを良心的・明示的・慎重に使用することであり、エビデンスに基づく医療の実践とは、個々の臨床的専門知識を体系的な研究から得られる最良の外部臨床的エビデンスと統合することを意味すると明確に提示した。このようなEvidence-Basedの考え方が公共政策領域において注目されるようになったきっかけは、1999年に英国が白書「Modernising Government」を公表したこととされている。

そして、EBMを発展させた理念であるEBM+<sup>7)</sup>注3)では、統計的試験を通じて証拠を評価できる点がEBMの利点であるとしている一方で、さまざまな理由でエラーが発生しやすい点を欠点として指摘している。例えば、血圧試験は健康的な集団に対して実施されるが、実際の治療においては複数の病状を併発している患者に対して実施されることがほとんどである。すなわち、統計的データを収集するための実験時の環境と、実験結果に基づいて治療行為を実施する時の環境が異なることにより、エラーが発生しやすいと主張している。その上でEBM+のハンドブック<sup>8)</sup>によれば、メカニズムの証拠を追求することで、因果関係を見直したり研究結果の適用可能範囲を明らかにしたりすることができ、そのためには、統計的試験のみならず、文献検索や動物実験、シミュレーションや生物学的画像処理等も視野に入れる必要があるとされている。

### 3.2 EBM と EBPM の相違点

医療行為を、患者の病状を治したり和らげたりするために施されるものとするならば、勘や期待、経験、権威者の意見に基づく医療行為とは、本来の目的から逸脱したものといえる。EBMがこのような医療行為の逸脱を防ぐことを目的としているのと同様に、EBPM

は政策の逸脱を防ぐことを目的としており、この点において両者は類似している。それぞれの逸脱を防ぐ方法として Evidence-Based の考え方を採用している訳だが、EBM と EBPM の相違点は、Evidence-Based の定義範囲にある。EBM は、狭義の Evidence-Based に基づいており、統計的処理を経て得られた因果関係に関するデータをエビデンスとして用いる。狭義の Evidence-Based によってロジックモデルを作成した場合、それを読み解く際に使用する if-then で構成される推論のチェーン<sup>注4</sup>は統計的な管理が可能となる。一方 EBPM は、OECD が「政策オプションの中から政策決定し、選択する際に、現在最も有益なエビデンスの誠意ある明確な活用を行うこと」と定義しているように、広義の Evidence-Based に基づいており、データや統計だけでなく歴史的・社会的アプローチも求められる。ロジックモデルが広義の Evidence-Based によって作成された場合、ロジックモデルの作成者の主観を完全に排除して推論のチェーンを読み解くことはできない。このことから、EBPM においてはロジックモデルの作成だけで政策の有効性が担保されるとは限らないと考える。

Fig.2①～③に示したとおり、EBM と EBPM の相違点を 3 点挙げる。1 点目は、複数の代替案が示された段階において、EBM では二重盲検試験等の実験ベースの比較が可能であるが、EBPM では治験に相当するような事前評価を行うことは難しい点<sup>注5</sup>である。2 点目は、EBM では代替案の選定時に示された KPI に基づいた明確な合意形成が行われるが、EBPM では KPI 以外の部分においても合意形成のための議論が必要となりやすい点である。3 点目は、結果に対するフィードバックに関して、EBM では KPI の達成度によりその効果を判断するが、EBPM では KPI の達成度のみでの判断では不十分であり、場合によっては KPI 自身を見直す必要がある点である。

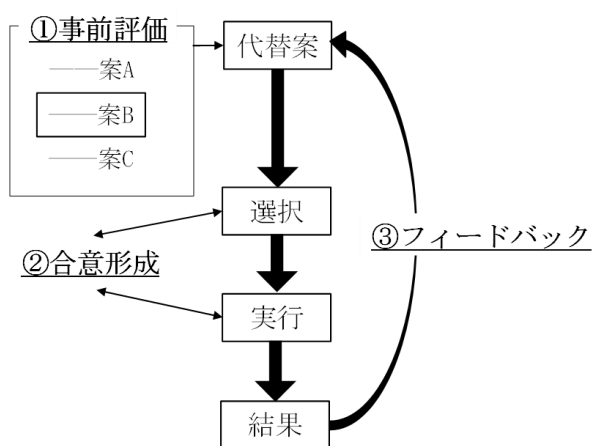


Fig.2 EBM と EBPM の相違点

EBPM において EBM と同様に KPI を基準にすることは、政策の各過程における偏った判断を導く可能性がある。EBPM は、実行前段階における実験ベースの

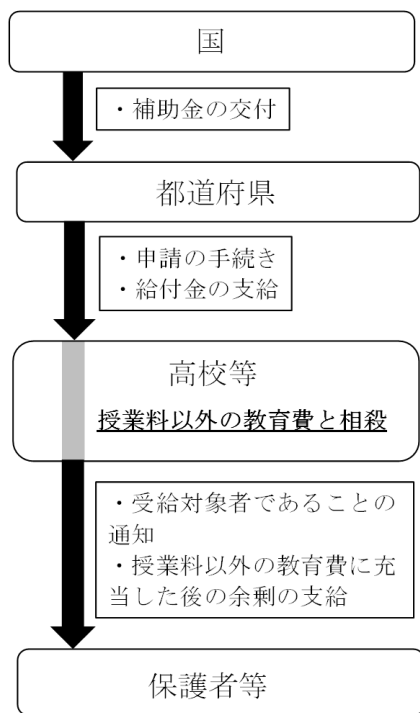
比較が難しいという広義の Evidence-Based 特有の困難さを伴うことから、KPI の達成度だけでなくメカニズムまで把握できる政策評価を判断材料として取り入れる必要があると考える。政策が複雑な人間の行動モデルを対象としている限り、EBM+で説明したようなエラーは EBPM においても大いに発生しうる。したがって EBPM については、EBM の理念を導入しただけでは不十分であり、EBM+の目指すさまざまな手段を視野に入れた上でメカニズムの証拠まで追求するという姿勢も重要といえる。

## 4 EBPM の目指すべき姿

第3章までを踏まえて、EBPM についての改善点を 2 点挙げる。1 点目は、政策の一連のプロセスを明確にするための多様なエビデンスを認めるべきという点である。2 点目は、KPI を絶対的な指標であると捉えず常にその妥当性を検証すべきという点である。第4章では、上記 2 点を具体的に確認するため、会計検査院の平成 29 年度決算検査報告で「高校生等奨学給付金における学校の代理受領による授業料以外の教育費への充当について」意見表示を行った案件を扱うこととする。

### 4.1 平成 29 年度決算検査報告の指摘事項から

本案件は、高校等における教育に係る経済的負担の軽減を図り、もって教育の機会均等に寄与することを目的として行われている事業について指摘したものである。具体的な事業としては、申請のあった保護者等に対して審査を行い、受給対象者となった場合は世帯区分等ごとに定められた給付額を給付するという内容である。本事業に関して会計検査院が指摘した部分は、奨学金の給付方法である。奨学金の給付にあたり、本事業では 2 通りの方法が混在していた。1 つ目は、受給対象者である保護者等に対して直接渡す方法である。2 つ目は Fig.3 に示したとおり、生徒が通う高校等に給付して授業料以外の教育費で相殺する「代理受領による充当」という方法である。保護者等が直接給付金を受け取っている場合、その保護者等は、授業料以外の教育費を高校等に自ら納付する必要があるが、生徒が高校等に就学する際に当該生徒の保護者等が当然に負担すべきこととなる授業料以外の教育費が未納となっている場合には、給付金が確実に活用されているとは言い難い。そこで代理受領による充当の制度を行っていない都道府県における未納率や未納者の実態について調査し、代理受領による充当の制度を推進するなどして、補助金が授業料以外の教育費に確実に活用される仕組みとするための措置を講ずるよう意見を表示している。



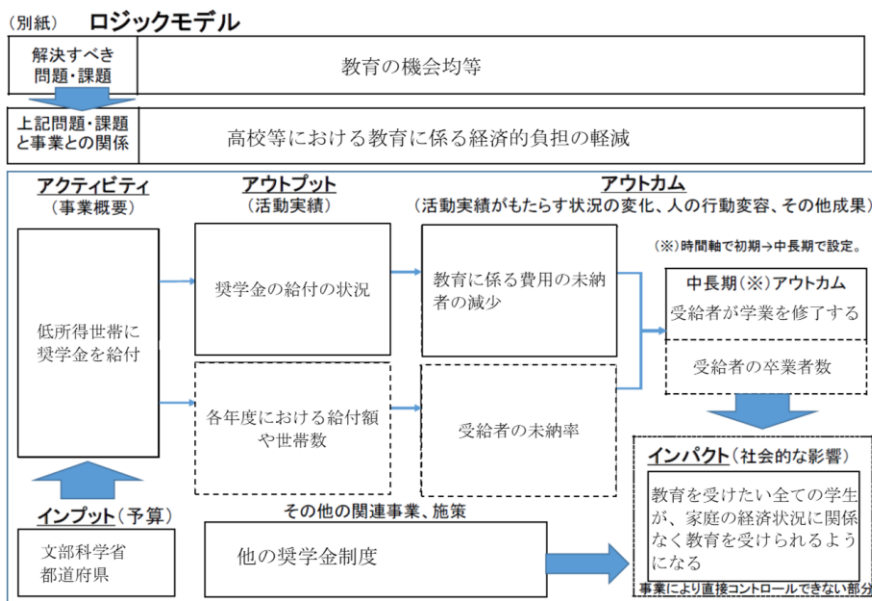
※平成29年度決算検査報告を基に作成。

Fig.3 代理受領による充当の仕組み

#### 4.2 検査報告と EBPM

会計検査の観点には、本案件のように目的適合性からみた有効性<sup>注6</sup>や、手続き合理性からみた正確性・合規性<sup>注6</sup>などがある。また検査結果を記述するにあたり、本案件のように、未納率というデータの結果だけでなく、生徒が学業上の不利益を受けた実態を文章化した事例も掲載している。

本案件で取り上げた事業について、現行の EBPM に基づき政策決定を行ったと仮定した場合の展開は、



(注1) アウトプット及びアウトカムの点線枠内には、何を測ってアウトプット及びアウトカムを測るのかを記載する。  
 (注2) アウトカムを定量的に測ることが困難な場合には、代替となる事項をもってアウトカムを測ることの相当な理由も同枠内に記載する。

Fig.4 本案件のロジックモデル

Fig.4 に示したようなロジックモデルとなるだろう。すなわち、政策の数値化を推進する EBPM では、未納率や卒業生数を KPI とした政策となると想定できる。そして、KPI として設定した未納率そのものの妥当性について検討したり、検査報告に記載してあるような未納率が発生するメカニズムについて把握したりすることはないと考えられる。このように、現行の EBPM は、政策内容を数的に整理することは可能だが、アクティビティの有効性を後付けするためのアウトプット・アウトカム・インパクトを表現しただけのロジックモデル作成にとどまっている場合、問題点をメカニズムの段階まで掘り下げ、改善策を見出すことは難しいといえる。

検査報告は多角度から政策を評価・指摘しており、本案件のように政策のメカニズムに至るまで問題の原因を追究することもある。第3章で説明したとおり、EBPM では実験ベースの比較を事前評価の段階で行うことは難しいため、政策実施前にメカニズムの不備に気づくことは稀であり、政策実施後に判明することがほとんどである。しかし検査報告には、さまざまな政策におけるメカニズムの不備が指摘事項として蓄積されていることから、過去と同様の失敗を繰り返さないためのエビデンスの1つとして有効だろう。EBPM におけるメカニズムの理解で求められることは、ロジックモデルや KPI から作成者の考える政策シナリオを理解した上で、他の代替案も考えられる中で何故その案が採用されるのかといった「比較」を行うとともに、現時点でその案を何故実行するのかといった「背景」、その案を実行した場合のデメリットは何かといった「リスク」等を検討することである。このように、政策上の実質的な Evidence-Based の実現には、既存の政策評価の積極的な活用も重視されるべきと考える。

## 5 実効的な EBPM にむけて

各省庁は、PDCA サイクルに基づいて政策の一連のプロセスを踏んでいる。すなわち政策における PDCA サイクルでは、目的の設定が行われた上で数値目標である KPI が具体化され、さらにいくつかの代替案が示される。それらの選定がなされた後、政策が実行され、結果が評価され、再び目的と照合される形でフィードバックされる。単純なプロセスのようにも見えるが宮川<sup>9)</sup>は、政策問題の複雑性として4点の特徴を挙げている。1点目は、個別の政策問題は他の政策問題と相互に関連しているため、それらの問題との関連性をふまえた上で、大きな1つのシステムとして検討しなければならないという全体性である。2点目は、1つの政策問題の改善が他の問題の悪化につながる可能性が高いという相反性である。3点目は、問題にかかわる個々のアクターのそれぞれにおいて問題と認識されるものが異なるという主観性である。4点目は、政策問題の構造は常に決まっているのではなく、時間とともにその構造や要因も変化してくるという動態性である。

社会で起こっている問題を的確に把握し、その問題が解決されるような目的を設定し、KPI として具体化していくことは非常に難しい。また、選択や実行の段階においても、合意形成等においてさまざまな影響を受けることになる。そのような中で、問題の解決により近づく政策を進めていくためには、メカニズムを理解できるようなエビデンスが求められるが、第4章で説明した検査報告の指摘事例のように、過去に起こったメカニズムの不備を参考にすることは、その手段の一つとして有効といえる。他にも総務省行政評価局や財務省等の公的機関が行う政策評価があり、これらは行政を担う立場や予算を管理する立場等に応じた視点から実施されている。さらに研究者による政策評価では、さまざまな学問的見地から専門性の高い議論がなされている。このような政策評価の多様性を認めていくことが、実効的な EBPM につながる。すなわち、正しい情報に基づいている限りにおいて、政策評価結果の優劣を論じる必要はなく、さまざまなエビデンスの下に多角的なアプローチで評価をしていくことに重点を置くことが必要と考える。

しかし、政策問題の「複雑性」といわれるように、これらを実現させるためには2つの困難さが挙げられる。それはエビデンスの収集・分析にあたり、①今まで以上に膨大な作業量が求められるということ、②行政の立場でありながらも主観や先入観を極力排除することが求められるということである。そこで政策担当者をはじめとした「人」と EBPM を物理的に支える「技術」の適切な融合が求められると考える。先の4点の複雑性のうち、全体性と動態性の解決には、広範囲にわたるエビデンスの収集・分析に関する膨大な作業を伴うことが予想される。そのような困難さを技術的見地により解決させることができれば、政策担当者の負担が増大することなく政策の判断材料をそろえていくことができる。また相反性と主観性の解決には、利害関係などに起因する先入観を排した客観的な分析が求

められることが予想される。政策担当者もステークホルダーの一員であるため、完全に客観的な判断をすることは不可能といっても過言でないだろう。技術的見地から客観的な分析結果を提示することができれば、主観や先入観で凝り固まっていた考え方に新たな視点を取り入れることが可能になる。

ここで「人」と「技術」の融合という観点から、現行の EBPM が抱える危険性について言及する。1点目は、既に述べたとおり EBPM はデータや統計に着目した取組みと捉えられることが多いが、それ以外にもさまざまなアプローチがあることを忘れてはならないということである。例えば画像や録音などあらゆる形態の情報をビッグデータとして扱った解析や、エージェントベースモデリングを用いた政策シナリオのシミュレーションなども有効な手段となり得る。すなわち現在検討されているようなデータや統計だけで政策の技術面を全て支えることは不可能であり、合理的根拠から政策を推進するという EBPM が本来目指すべき姿を実現するためには、政策の PDCA サイクルのどのプロセスで、どのような「技術」を取り入れていくかを幅広く試行錯誤することが重要といえる。そして2点目は、EBPM の最終目標が政策のショートカットやオートメーション化となることは決してあってはならないということである。「技術」は、作業量を減らしたり、取り除くことの難しい主観や先入観を排除したりするためのツールとして利用できても、合意形成や意思決定過程に対する責任を負うことはできない。すなわち最適な提案は許されても、政策の最終的な判断や決定を委ねることはできないと考える。

政策の PDCA サイクルの各段階で調査や分析の可能性を広げていく一方で、それらが政策のメカニズムを理解するための適切な判断材料となっているかを見極めていくことではじめて実効的な EBPM を進めていくことができるだろう。

## 注

注1 ケロッグ財団作成<sup>10)</sup>の「ロジックモデル策定ガイド」によれば、ロジックモデルとは、プログラムのための利用可能な資源、計画している活動、達成したいと期待する変化や成果の関わりについての考えを図式化したものである。そしてロジックモデルは、プログラムのステークホルダーに対して指針を示すことを目的に作成されるとしている。

注2 第1章で政策の企画をその場限りのエピソードに頼らないとする内閣府の EBPM に関する定義があったが、記録をエピソードとして捉えるのではなく、政策のメカニズムを把握するための有益な情報として捉える必要がある。

注3 EBM+ 自体は、主に「医学における証拠の評価 (Evaluating Evidence in Medicine (EEiM))」のプロジェクトメンバーから構成される医者及び研究者のネットワークのことを指す。しかし、ネットワーク内においてエビデンスをメカニズムの段階まで求めようとする姿勢が共通していることから、ここでは EBM+ を理念として捉えている。

注4 ケロッグ財団作成<sup>10)</sup>の「ロジックモデル策定ガイド」に



よれば、ロジックモデルを読み解くとき、インプット・アクティビティ・アウトプット・アウトカム・インパクトの順を追って「もし…ならば、どうなる」(if-then)という推論のチェーンを利用している。

注5 政策分野においても、事前評価の手段として国土交通省等で実践されている社会実験が挙げられる。しかし、社会実験は複数の代替案の比較よりも、限定された地域に対する政策実行の周知や合意形成という点に重点が置かれやすい状況を踏まえると、EBMに相当するような有効な事前評価の手段とは言い難い。

注6 会計検査院は、①決算の表示が予算執行等の財務の状況を正確に表現しているかという正確性、②会計経理が予算、法律、政令等に従って適正に処理されているかという合規性、③事務・事業の遂行及び予算の執行が、より少ない費用で実施できないかという経済性、④業務の実施に際し、同じ費用でより大きな成果が得られないか、あるいは費用との対比で最大限の成果を得ているかという効率性、⑤事務・事業の遂行及び予算の執行の結果が、所期の目的を達成しているか、また、効果を上げているかという有効性等といった観点<sup>11)</sup>から検査を行っている。

## 参考文献

- 1) 内閣府における EBPM への取組  
<https://www.cao.go.jp/others/kichou/ebpm/ebpm.html>
- 2) 秋吉貴雄・伊藤修一郎・北山俊哉：公共政策学の基礎、有斐閣ブックス、2015
- 3) 福島康人：PPBS の教訓と政策科学への道、日本オペレーションズ・リサーチ学会、1980年5月号、285/296(1980)
- 4) 川上智：PPB アプローチを活かす業務環境、海幹校戦略研究、2017年6月、76/102(2017)
- 5) 山口一男・内山融・中室牧子・小林庸平・近藤清太郎・青柳恵太郎・小林孝英：日本においてエビデンスに基づく政策をどう進めていくべきか、「日本におけるエビデンスに基づく政策の推進」プロジェクト中間経過報告参考資料、32/42(2017)  
[https://www.rieti.go.jp/jp/columns/data/a01\\_0484\\_ebpm\\_report.pdf](https://www.rieti.go.jp/jp/columns/data/a01_0484_ebpm_report.pdf)
- 6) 青柳恵太郎：EBPM が継承すべき EBM の思考法、行政&情報システム、2018年10月号、28/32(2018)
- 7) EBM+ Evaluating Evidence in Medicine  
<http://ebmplus.org/>
- 8) Evaluating Evidence of Mechanisms in Medicine: Principles and Procedures  
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-94610-8.pdf>
- 9) 宮川公男：政策科学の基礎、東洋経済新報社、1994
- 10) W. K. Kellogg Foundation(農林水産政策情報センター訳)：Logic Model Development Guide ロジックモデル策定ガイド、(財)農林水産奨励会(2003)
- 11) 会計検査院の検査の観点  
<https://www.jbaudit.go.jp/effort/operation/viewpoint.html>