

EBPM・データ利活用に関する 研究プロジェクト報告書

令和7年3月

公益財団法人荒川区自治総合研究所

はじめに

私は平成 16 年に荒川区長に就任して、荒川区の目指すべき将来像「幸福実感都市あらかわ」の実現に向けて 6 つの都市像を示しました。そして、都市像ごとに政策・施策・事務事業を実施し、さらに行政評価制度を通じて、区民の皆様一人一人の幸福実感向上に努めてまいりました。

そうしたなかで、近年、国の政策決定において取り入れられた政策立案の手法としての EBPM（証拠に基づく政策立案）に注目が集まっています。加えて、データを使い広く社会のために役立てていくというデータ利活用という考えも生まれました。

我が国においてこうした新たな手法や考えが必要となる要因として、従来から問題とされている人口減少に伴う様々な課題が顕在化していることが挙げられます。人口減少社会、それに伴う生産年齢人口の減少は労働人口の減少を意味し、生産性の向上がなければ、経済成長の鈍化につながり多くの自治体では、今後、厳しい財政状況に直面することが予測されています。そうした厳しい財政状況の中で、より効果的な政策を実施するために、今後、荒川区を含めた全国の自治体において、EBPM・データ利活用を推進していくことが求められます。

区ではこうした現状を踏まえ、あらかわ区政経営戦略プラン（令和 6 年度～令和 8 年度）において、統計データの利活用を通じて EBPM を推進していくことを明示しました。最も効果的な政策は何かを考え、政策を実施することで多様化・複雑化した行政課題への対応に向けて準備を進めているところです。

そうした中で、研究所では EBPM・データ利活用について、どのような方策を採用すれば、荒川区において EBPM・データ利活用が浸透するのかについて、調査・研究することになりました。調査・研究においては、EBPM・データ利活用の考えが生まれた背景や、現在荒川区で行われている行政評価制度との相違点などに注目しました。一方で、現在の荒川区の現状を知ること必要だと考え、荒川区政を支える職員へのアンケート調査を実施するとともに、荒川区の職員研修制度・庁内データの整備状況についても調査・研究を行いました。また、EBPM・データ利活用について先進的に取り組んでいる自治体に対するヒアリング調査を行い、その知見を伺いました。さらに、荒川区が保有するデータを使って、データ分析事例を示すことにしました。これらの調査・研究を通じて EBPM・データ利活用についての知見を深め、荒川区が目指すべき方向性について研究所としての意見を提言しました。

区に対しては、今後 EBPM・データ利活用の推進により、行政に求められる役割を果たすとともに、一人でも多くの区民の皆様が幸福を実感していただけるよう取り組むことを期待します。

結びに、御多忙の中、本研究プロジェクトの調査にご協力いただきましたすべての皆様に厚く御礼を申し上げます。

令和 7 年 3 月

公益財団法人荒川区自治総合研究所理事長、前荒川区長
西川 太一郎

目次

はじめに

第1章 EBPM・データ利活用推進の意義.....	1
第1節 EBPM・データ利活用推進の経緯.....	1
(1) はじめに.....	1
(2) 「統計」の起源.....	1
(3) 統計改革.....	1
(4) アメリカの社会実験.....	2
(5) イギリスの EBM/EBPM.....	3
(6) 日本の EBPM とデータ利活用の潮流.....	4
(7) デジタル化の推進.....	6
(8) 地方自治体における EBPM とデータ利活用の推進.....	7
(9) 考察.....	10
第2節 近年の国や地方公共団体における EBPM・データ利活用の取組.....	14
(1) はじめに.....	14
(2) 国の EBPM の推進.....	14
① 政策の評価.....	14
② 施策の評価.....	15
③ 事務事業の評価.....	16
(3) 国のデジタル化の取組.....	16
(4) 東京都における EBPM・データ利活用.....	18
① 新たな都政=「シン・トセイ」を創るためのプロジェクト.....	18
② データドリブンな都政の推進プロジェクト.....	19
③ 都財政の見える化ボード.....	20
(5) 東京都以外の地方公共団体の EBPM・データ利活用の推進事例.....	21
① 先進的で包括的な取組を行う大都市の事例.....	22
(i) 庁内データ基盤の構築の事例～神戸市.....	22
(ii) ビッグデータをもとに EBPM を実施した事例～横浜市.....	23
② EBPMを推進しているその他の市町村の事例.....	23
(i) 公民連携で EBPM を実施した事例～安城市.....	23
(ii) 信頼性の高い統計的分析に基づく EBPM を実施した事例～葉山町.....	24
(iii) 人材育成を目的とした事例～南伊豆町.....	24
(6) まとめ.....	25
第3節 荒川区において EBPM・データ利活用が求められる理由.....	29
(1) はじめに.....	29
(2) これまでの荒川区の取組.....	29
(3) 荒川区の行政評価と EBPM の違い.....	29
① 日本の政策評価の歴史.....	29
② 荒川区における行政評価と EBPM.....	30
(4) EBPM とデータ利活用の関係.....	31
① P (problem、問題).....	31
② P (plan、計画).....	32
③ D (data、データ収集).....	32
④ A (analysis、分析).....	32
⑤ C (conclusion、結論).....	32
⑥ EBPM のどの場面でデータ利活用が活かされるのか.....	32
(5) 荒川区において、EBPM・データ利活用が求められる理由.....	33
(6) 本報告書の構成.....	39
(7) まとめ.....	39

第2章 荒川区の現状と課題の整理	43
第1節 現在の荒川区の政策形成過程	43
(1) はじめに	43
(2) 荒川区の基本構想・基本計画・実施計画の関係性	43
① 荒川区基本構想	43
② 荒川区基本計画	44
③ 荒川区実施計画	45
(3) 荒川区の区政経営についての考え	45
① 現行の戦略プランについて	46
② 2021（令和3）年度の戦略プランから現行の戦略プランの変化	48
(4) 荒川区における行政評価	49
(5) 荒川区の行政評価制度における EBPM・データ利活用の活用状況	52
① 事務事業分析シートに基づく考察	52
② 荒川区の事務事業分析シート	52
③ EBPM・データ利活用の考えが荒川区行政評価制度に取り入れられているかの判断材料	55
(i) 理想と現実についてデータ（数値等）で示され、問題の明確化ができています	55
(ii) 評価指標が定量的に計れる指標となっている	55
(iii) ロジックモデルが作成されている	55
(iv) 事務事業を実施することで期待する効果が見込まれることを示すエビデンス（証拠）の提示がある	56
(v) 今後、効果検証についての考えが明記されている	56
(6) 荒川区における EBPM やデータ利活用の進捗状況について	57
① 区民生活部税務課（住民税滞納整理における EBPM・データ利活用の推進）	57
② 防災都市づくり部都市計画課（荒川区自転車総合活用推進計画策定におけるデータの活用）	57
③ 福祉部障害者福祉課（荒川区障がい者総合プラン策定におけるデータの活用）	58
(7) まとめ	58
第2節 データ利活用職員アンケートの分析結果	60
(1) はじめに	60
(2) データ利活用の認識	61
① 「データ利活用」の意味認識	61
② データ利活用の必要な部署・職層	64
③ データ利活用の経験	68
(i) 成功体験	68
(ii) 失敗体験	69
(3) 荒川区職員のデータ利活用能力	70
① 荒川区職員のデータ利活用能力自己評価	70
② 荒川区職員のデータ利活用能力の客観評価	72
③ 研修と能力の関係	76
(4) 今後のデータ利活用推進への示唆	79
コラムA 地理情報システム（GIS: Geographic Information System）	83
第3節 研修についての現状	84
(1) はじめに	84
(2) 分析対象とした11研修	84
(3) 11研修を受講した職員の属性	87
(4) 荒川区以外の統計に関する研修の受講者について	99
(5) まとめ	100
第4節 データ集約の現状	105
(1) はじめに	105
(2) 区組織のネットワーク	105
(3) データ集約の場をなぜ荒川区自治総合研究所が担ったか	109
(4) データを集約し一元管理していくにあたって	110
(5) データ集約において分かった問題点	113

(6) 現状と今後の方針	115
(7) データ集約の場をオープンデータ化できた場合に期待される効果	115
(8) まとめ	117
第3章 EBPM・データ利活用の事例分析	119
第1節 事例から見る「データ利活用」の内容	119
(1) はじめに	119
(2) 「地方公共団体における統計データ利活用表彰」	119
(3) 「事例集」の基本情報と資料における分類	121
(4) 取組の分類の詳細	122
① データの分析	123
② 政策の立案	124
③ 業務の改善	124
④ 政策の評価	125
⑤ データ基盤の整備	126
⑥ 人材育成	126
⑦ データの可視化	127
⑧ 一般へのデータ提供	127
⑨ その他	128
(5) まとめ	128
第2節 先進自治体へのヒアリング	131
(1) はじめに	131
(2) ヒアリング内容について	131
(3) 東京都世田谷区（せたがや版データアカデミー）	131
① セタがや自治政策研究所について	131
② セタがや版データアカデミーについて	132
③ セタがや版データアカデミーと総務省が提唱するデータアカデミーの違い	132
④ ヒアリング内容について	133
(i) 「準備期間」についての質問	133
(ii) 「実施期間」についての質問	134
(iii) 「実施後の取組状況」についての質問	134
⑤ セタがや版データアカデミーの特徴	135
⑥ 外部からのデジタル人材の確保について	136
(4) 埼玉県ふじみ野市（EBPM 研究会）	136
① EBPM 研究会について	136
② ヒアリング内容について	137
(i) 「準備期間」についての質問	137
(ii) 「実施期間」についての質問	137
(iii) 「実施後の取組状況」についての質問	138
③ ふじみ野市の EBPM 研究会の特徴	139
(5) 世田谷区とふじみ野市の取組の共通事項	140
(6) まとめ	140
第3節 データ分析事例（特定保健指導実施率向上のための分析）	143
(1) はじめに	143
(2) 特定健康診査（特定健診）および特定保健指導について	143
① 特定健康診査（特定健診）および特定保健指導の導入背景	143
② 特定健診の概要	144
③ 特定保健指導の概要	146
(3) 荒川区における特定健診および特定保健指導	150
① 荒川区における特定健診および特定保健指導に関する計画と実施状況について	150
② 特定健診および特定保健指導の全国値と荒川区の特徴	152

(4) 荒川区国民健康保険における特定健診受診者のデータ分析	155
① 特定保健指導利用者の分析	156
(i) 特定保健指導希望率の比較	158
(ii) 初回面談実施率の比較	161
② 特定保健指導の必要性の高い属性の分析	166
(i) 性別年齢別の生活習慣病患者の割合	166
(ii) 特定保健指導対象者の割合の違い	168
(iii) 60 歳以上で治療中の者の多い属性	172
③ まとめ	175
(5) 東京都市区の特保健指導実施率と保健事業の関係の分析	176
① 利用するデータ	176
② 平均値の比較と相関分析	178
③ 効果の高い取組についての重回帰分析	180
④ まとめ	183
(6) 本節のまとめと分析の反省点について	183
コラム B 代表値と「散らばり」を示す値	187
コラム C 散布図とクロス表	188
コラム D 回帰分析	189

第 4 章 EBPM・データ利活用推進のための提案 190

第 1 節 ここまでのまとめ	191
(1) 第 1 章 EBPM・データ利活用推進の意義	191
① 第 1 節 EBPM・データ利活用推進の経緯	191
② 第 2 節 近年の国や地方公共団体における EBPM やデータ利活用の取組	191
③ 第 3 節 荒川区において EBPM・データ利活用が求められる理由	192
(2) 第 2 章 荒川区の現状と課題の整理	192
① 第 1 節 現在の荒川区の政策形成過程	192
② 第 2 節 データ利活用職員アンケートの分析結果	193
③ 第 3 節 研修についての現状	193
④ 第 4 節 データ集約の現状	194
(3) 第 3 章 EBPM・データ利活用の事例分析	194
① 第 1 節 事例から見る「データ利活用」の内容	194
② 第 2 節 先進自治体へのヒアリング	195
③ 第 3 節 データ分析実例（特定保健指導実施率向上のための分析）	195
第 2 節 EBPM・データ利活用に必要な力	196
(1) はじめに	196
(2) 「政策について考える」力の育成	197
(3) 「データを用いて考える」力の育成	201
コラム E 政府統計の総合窓口（e-Stat）	205
(4) 「データを用いて、政策について考える」力の育成	206
① 政策の評価	206
② 政策の立案	208
(5) EBPM・データ利活用推進の全体像について	209
第 3 節 荒川区における EBPM・データ利活用研修	213
(1) はじめに	213
(2) 荒川区が目指す EBPM・データ利活用の職員研修体制	213
(3) 少人数による人材研修（ステップ 1）	216
① 研修対象者について	216
② 研修内容について	216
③ 研修期間と開催方法について	218
④ 研修受講者に求められる役割	218

(4) 研修受講者のフォローアップ、若手職員、係長職員、管理職職員研修（ステップ2）	219
① 研修受講者のフォローアップについて	219
② 若手職員向けの研修について	219
③ 係長職員向けの研修について	219
④ 管理職職員向けの研修について	219
(5) 職層研修への導入、専門家養成研修の実施、専門家養成研修を職層研修に位置付け（ステップ3）	220
① 職層研修への導入	220
② 専門家養成研修の実施、専門家養成研修を職層研修に位置付け	220
(6) ステップ1からステップ3のロジックモデルについて	222
① 最終成果と中間成果について（各ステップ共通）	222
② ステップ1のロジックモデルについて	224
③ ステップ2のロジックモデルについて	225
④ ステップ3のロジックモデルについて	226
(7) 統計知識について	227
(8) EBPM・データ利活用研修と公益財団法人自治総合研究所との関係	227
(9) まとめ	228
第4節 EBPM・データ利活用推進のための環境整備	229
(1) はじめに	229
(2) EBPM・データ利活用のための人材や時間の確保	231
① 荒川区職員について	231
(i) 研修を受けやすい環境の構築	231
(ii) 日頃の業務における評価	232
(iii) 専門職員の確保	232
② 業務改善	233
(i) 業務量調査	233
(ii) EBPM・データ利活用の推進に向けて	234
(iii) EBPM・データ利活用を取り入れる際の注意点	235
(3) EBPM・データ利活用実践の機会の創造	235
① 行政評価（分析シート）にEBPM（ロジックモデル）の要素導入	235
② 分析シートの議論活発化	236
③ 勉強会の実施	236
(4) 庁内におけるデータ利活用環境の整備	237
① 部署間のデータ共有体制の整備	237
② オープンデータ化の整備	238
③ データ集約、オープンデータの更新	239
④ 各課のデータ利活用事例の共有	240
⑤ EBPM・データ利活用支援部署の検討	240
(5) EBPM・データ利活用に関わる外部団体との交流・連携	240
① EBPM・データ利活用に関わる外部団体との交流と連携	240
② データ分析の外部委託	241
(6) まとめ	242
あしがき	244
参考資料	246
参考資料1 区職員のデータ利活用についての認識等に関するアンケート調査	246
参考資料2 データ利活用事例集の内容分析表	255
EBPM・データ利活用に関する研究プロジェクト報告書参加者・報告書執筆分担者一覧	265

第1章 EBPM・データ利活用推進の意義

第1節 EBPM・データ利活用推進の経緯

(1) はじめに

本報告書では、近年我が国および地方公共団体において推進が呼びかけられている、EBPM (Evidence Based Policy Making、証拠に基づく政策立案) と、そのための「データ利活用」について、その現状をまとめ、荒川区において、今後どのような具体的取組を進めていくべきかを論じる。本節では現在我が国および地方公共団体において、EBPM・データ利活用の推進が求められるようになった歴史的経緯をまとめていく。

「EBPM・データ利活用の推進」と言うが、社会の様々なデータを収集し、政策のために活用していくという行為自体は新しいものではなく、古今東西の行政機構で行われてきたことである。近現代の日本における「統計」に限っても、明治時代初期以来、150年の歴史があるとされている（日本統計協会 2023; 総務省統計局 2023a）。それでも現在、あえて「EBPM・データ利活用の推進」として取り上げられるのはどういう経緯によるのだろうか。古くから行われている「統計」の作成や利用と、近年主張され、本報告書でも主張しようとする「データ利活用」とはどう異なるか。本節では近年の EBPM やデータ利活用の推進にいたる歴史的経緯をふりかえることで、その特徴を明らかにしていく。

(2) 「統計」の起源

「統計」という日本語は明治時代に生まれた言葉だが、それが意味するところである「集団における個々の要素の分布を調べ、その集団の傾向・性質などを数量的に統一的に明らかにすること」（広辞苑第六版、新村編 2008: 1970）の起源を問うならば、そのはじまりは様々な量を「数え」、それを記録しはじめた（すなわち数字が生まれた）はるか古代にさかのぼる。総務省統計局作成の「統計エピソード集」では古代エジプトのピラミッド建設のための調査や、ローマ帝国の人口や土地を調べる調査（Census）を最も古い例として挙げている（総務省統計局 2023b）。我が国にあっても古代の律令制のもとで戸籍や口分田に関する記録が定期的に作成されたことや、太閤検地に代表されるように各地の生産力を石高という数値として把握し、課税などの統治に活用していたことなどは同様の例だろう。

西洋においては 17 世紀以降、近代国家の発達と並行して、産業や人口の数量データの把握のための調査研究がより盛んとなり、19 世紀にはそれらのデータが国家運営の基礎として、ますます重要になるとともに、調査や分析の手法が洗練された。明治維新に際し、欧米で statistics などと呼ばれたそれらの数量データおよびその調査・分析の技法を取り入れたのが近代日本における「統計」の出发点であった（日本統計協会 2023; 総務省統計局 2023a、2023b）。

(3) 統計改革

現在の日本における EBPM 推進の重要な起源は、杉谷和哉によれば、2007 年に成立し、2009 年に施行された統計法の全面改正にあったという（杉谷 2022: 55）。この改正は戦後間もない 1947 年に統計法（旧統計法）が成立して以来、60 年ぶりの全面改正であった（中田 2009）。改正に向かう動きは構造改革をスローガンとした小泉純一郎政権で、その中心となった経済財政諮問会議のもと 2004 年に「経

済社会統計整備委員会」が設置されたあたりから始まったもので、①公的統計の体系的・計画的整備の推進、②統計データの有効利用の促進、③統計調査の対象者の秘密保護の強化、④統計整備の「司令塔」機能の強化を柱としている（杉谷 2022: 58; 中田 2009）。

この改正では統計の目的として、「行政が自分たちのために統計を作成するのではなく、『社会の情報基盤』として統計を整備しておくことが掲げられ」（杉谷 2022: 58）、また政府自身がデータに基づく客観的な論理により政策を議論するという、現在の EBPM につながる意図が盛り込まれていた（杉谷 2022: 60-61）。

こうして統計データを広く社会における課題の解決や、政府の政策の根拠として積極的に活用するという方向性が示されたが、そのような動きはわが国独自のものではない。特に EBPM については一般的にアメリカとイギリスの 2 か国が先進事例として注目されている。日本での EBPM・データ利活用の本格的な展開に先立ち、これら 2 か国の EBPM に関係する歴史的経緯を見ていく。

（４）アメリカの社会実験

アメリカにおける EBPM という概念は一般的に 2009 年に発足した、バラク・オバマ政権のもとで大きく注目されるようになったとされる。しかし、科学的な手法によって政策の効果を明らかにしようとする試みは、その約半世紀前から始まっていた（津田・岡崎 2018: 3; 杉谷 2022: 13-17）。アメリカでは 1960 年代から、ランダム化比較試験（RCT）¹を用いた社会実験によって政策の効果を検証しようという試みがなされてきた。この時代には特に貧困が社会課題として認識されており、1968 年から 1979 年にかけて行われた 4 つの実験の合計で 8000 世帯以上の参加による「負の所得税」の実験²が最も大規模かつ有名な実験である。「負の所得税」社会実験以降、アメリカでは 1995 年までに 195 件の RCT が、主に教育・職業訓練・就労支援の分野で実施されたという（塚田・長澤 2009: 31）。これらの流れは 1990 年代後半に政治環境の変化により一時的に下火になったものの、2000 年代には教育や開発経済分野で RCT が行われるようになった。

これらの社会実験による政策評価の試みは常に成功だったわけではないが、その試みは経験や知識として蓄積され、なにより RCT による政策評価にかかわるいくつもの組織³が設立された。これらの組織・研究機関の存在が今日のアメリカの EBPM にとっての貴重な資産となった（杉谷 2022: 15-17）。

続く 2010 年前後より、オバマ政権によって、RCT を活用した政策評価はその規模と適用範囲を拡大させることとなる。オバマ政権では行政管理予算局（OMB）が RCT を中心とする EBPM の推進を、予算要求ガイドラインなどを通じて各省庁に要求した。具体的には 2009 年 10 月に、OMB が「各省庁に覚書を提示し、2011 年度予算編成プロセスの一環として、①既存のエビデンスの棚卸とオンラインでの

¹ Randomized Controlled Trial。検証したい施策の対象者たちを無作為に 2 グループに分け、その一方にだけその施策を実施し、施策を実施しなかったグループとの比較によってその効果を検証する実験（総務省統計局 2023c）。

² 「負の所得税」とは所得が一定の基準を下回る世帯に対し、その基準と世帯の所得との差額を給付する制度である。経済学者ミルトン・フリードマンらがその導入を主張し、ニュージャージー州などでその効果を検証するため、試験的に給付を受ける世帯と従来通りの世帯に分け、その後の勤労意欲や消費パターンの変化を記録し、比較する実験を行った（塚田・長澤 2009: 30-31）。

³ 負の所得税実験にかかわった Mathematica Policy Research（1968 設立）、フォード財団による MDRC（the Manpower Demonstration Research Corporation、1974 設立）、教育省の Institute of Education Sciences（2002 設立）、ODA 分野の社会実験にかかわる「貧困アクションラボ」（2003 設立）、非営利団体 Coalition for Evidence-Based Policy（2001 設立）などが挙げられる（杉谷 2022: 15-17）。

一元的な公開、②省庁横断の EBPM ワーキンググループ設置、③新規エビデンス構築に向けたイニシアティブの募集と別枠予算（1 億ドル）によるインセンティブ付け、を実施した」（津田・岡崎 2018: 5）。

とりわけ評価された取組は、政策効果を裏付けるエビデンスの頑健さに応じて補助金を配分するという「階層つき補助金」（Tiered Grant）の導入である。オバマ政権では、①子どもへの家庭訪問プログラム、②10 代の妊娠防止プログラム、③イノベーション投資、④社会イノベーション基金、⑤労働力イノベーション基金、⑥貿易調整支援コミュニティカレッジとキャリア訓練、の 6 分野で同補助金制度が導入された（杉谷 2022: 17-21; 津田・岡崎 2018: 32）。

2013 年に入ると、アメリカでは議会下院の多数派である共和党と、民主党のオバマ政権との対立が激化していた。そのような中で EBPM は、議会内の党派対立を乗り越えて「機能する政府を構築する」ための手段として、超党派で推進されるものとなっていく。注目されたのは、エビデンスの利用がオバマ政権においてもいまだ政府事業のごく一部に導入されているにすぎないという点であった。これを打開するためには質の高いデータとして行政記録情報の活用が必要とされた。確定申告で得られる税の記録や、医療分野のレセプト⁴、土地などの登記情報などがそれにあたる。2016 年 3 月に法律⁵によって設立された EBPM 委員会（Commission on Evidence-Based Policymaking）は翌 2017 年 9 月に最終報告を大統領・議会に提出し、行政記録情報とそれを支える個人情報保護体制の整備を同時に進めるよう勧告した。これを受けて多くの省庁で EBPM 推進に係わる役職が設置され、州政府でもデータ利活用の機運が高まった（杉谷 2022: 21-22; 津田・岡崎 2018: 8-13; Commission on Evidence-Based Policymaking 2017）。

続くドナルド・トランプ政権時代も 2019 年に包括的な体制整備のための法律⁶が成立し、連邦政府にエビデンス構築計画の策定を義務付け、各機関に担当官・専門官を置くこと、オープンデータの指針やフォーマットの策定などが定められた（杉谷 2022: 22-23）。

杉谷はアメリカの EBPM 推進の特徴として、①過去の RCT の経験と専門機関の協力で質の高いエビデンスを導出できた、②分野としては貧困層の教育など社会政策関連に偏ってきた、③社会実験により政策のインパクトを明らかにする試みを起源とする、という点を挙げている（杉谷 2022: 23-24）。

（５）イギリスの EBM／EBPM

次にイギリスについて見てみよう。アメリカの RCT は科学的な手法で政策の効果を評価するものとして、大事な EBPM の前史であるが、現在の EBPM の概念に直接つながる思想はイギリスが発祥とされている。それは医療の分野で始まった EBM（Evidence-Based Medicine、「証拠に基づく医療」）という運動に起源をもつ。イギリスでは、1992 年に「コクラン共同計画」として世界中の RCT を中心とした医療研究のエビデンスを収集し統合するという取組が始まっていた。コクラン共同計画の中心は、自らが研究・実験を行うことではなく、世界中の医療研究の論文を要約し、その価値を体系的に評価して分析することで総合的な見解とするシステマティック・レビューの実施にある。コクラン共同計画に範を得て、社会科学分野において同様のシステマティック・レビューをする機関として「キャンベル共同計画」が 2000 年に発足した（杉谷 2022: 24-25）。

⁴ 医療・介護分野で、医療機関や介護事業者等が公的医療保険の運営者に医療・介護費を請求するために提出する明細書のこと（東京都保健医療局 2024）。

⁵ 法律名は“Evidence-Based Policymaking Commission Act of 2016”。

⁶ 法律名は“Foundations for Evidence-Based Policymaking Act of 2018”。

コ克蘭共同計画やキャンベル共同計画などのエビデンスの蓄積とその普及活動を背景として、その手法を広く行政の政策立案や政策評価にも応用しようとして進められたのがイギリスにおける EBPM で、1997 年に発足したトニー・ブレア政権が始めたものとされる。ブレア政権は 1999 年 3 月に政府刷新・改革に関する白書『Modernising Government』を公表し、証拠に基づく政策立案の必要性を打ち出した。加えて 2003 年には政策評価プログラムの充実を図り、政策評価のガイドブックである『The Green Book』⁷を大幅に改定した。その目的は事前・事後の政策評価に、より綿密で長期的で学術的に頑健な手法を取り入れることであり、広範な社会的費用や便益の考慮、アウトカム志向での政策立案、政策目標の明確化が求められた（内山ほか 2018: 2-3）。

ブレア政権は明確な目標による業績管理に重点を置き、財政に連動した多くの指標の導入を行政に求めたが、数値目標の設定が強調された結果、指標と事業のズレや指標にかかわる不正等の問題が観察された。これらの問題は是正のため、後続の政権では数値目標による業績管理を緩めるとともに、事業評価やエビデンスの提供にかかわる専門機関を設立した。その後、各専門機関は What Works Network（WWN）という枠組みにまとめられた。WWN は 2023 年現在、9 つの政策分野について、専門機関である What Works Centre（WWC）を擁し、「What Works（何が役に立つか）」を学術研究や調査レビューからまとめる「エビデンスの創出」、創出されたエビデンスを政策立案者や意思決定者に正確かつ実用的でわかりやすい形で伝える「エビデンスの伝達」、エビデンスの指示する政策を社会実装する「エビデンスの適用」の 3 つの機能を果たすとされている（杉谷 2022: 27-30; Evaluation Task Force 2024）。

杉谷はイギリスの EBPM の特徴として、①新自由主義的な行政改革の一環として進められたこと、②そのため施策の「有効性」だけでなく費用対効果のような「効率性」も重要視されていること⁸、③社会実験の歴史が浅くエビデンス創出のための機関の新設を必要としたこと、の 3 つを挙げている（杉谷 2022: 30-32）。

（6）日本の EBPM とデータ利活用の潮流

以上の米英における展開を背景として、日本における展開に話を戻す。上記の米英両国の EBPM に関する流れを見ると、EBPM が政策評価、行政評価の流れをくんでいることがわかる。日本における政策評価は 1990 年代中頃から先進自治体において取り組まれており（後述）、国においても 1997 年頃より行政改革の文脈で議論が始まり、2001 年に政策評価法が成立した。その後新たに 2009 年の民主党政権による事業仕分けを経て、各府省計 5,000 の事務事業すべてを網羅する「行政事業レビュー」という枠組みも発足した（落 2020）。また「(3) 統計改革」で述べたように 2007 年には統計データを政策の根拠として積極的に活用することを目的の一つとする統計法の全面改正が行われた。これらは日本における EBPM の前史に位置付けられる。

今日、EBPM として括られる動きは、2012 年末以降の第 2 次安倍晋三政権のもとで進展していく。2013 年 3 月 8 日の経済財政諮問会議で財政の質の改善について「エビデンスに基づく PDCA の具体化」（経済財政諮問会議 2013: 8）が取り上げられた。具体的には数値目標・工程表・責任者を明示した政策立案や、厳密な中間評価、政策評価のための統計データの整備とそのオープン化などが課題とされた。

⁷ 『The Green Book』の初版は 1991 年に発行された（内山ほか 2018: 3）。

⁸ 医療における治療の有効性を確かめる EBM を起源とする EBPM は本来的（狭義）には政策による介入が対象に予期通りの変化をもたらすかという有効性を問うことが目的である。この観点では望む効果を得るためにどれほどの支出が必要かは問題ではない。そのため、費用と得られる便益を比較するような「効率性」の検討は狭義のエビデンスにはふくまれない（小池・落 2020: 25）。

「エビデンスに基づく政策評価」の確立はそのまま 2013 年 6 月閣議決定の「経済財政運営と改革の基本方針」に盛り込まれた。「エビデンスに基づく政策評価」はその後の日本政府内では主に行政事業レビューの改善によって進められている（杉谷 2022: 61-66）。

統計データの整備とそのオープン化については 2014 年の「公的統計の整備に関する基本的な計画（第二期）」において、「公的統計は、『証拠に基づく政策立案』（evidence-based policy making）を推進し、学術研究や産業創造に積極的な貢献を果たすことが求められている」（総務省 2014: 2）として、統計改革と EBPM が結びつけられた。さらに、2017 年に内閣官房に設置された統計改革推進会議はその最終取りまとめで EBPM 推進体制の構築などの方針を打ち出し、各省庁に所管の統計行政を総括する「統計幹事」と、総務省に統計幹事をまとめる「総括統計幹事」の設置を決めた（杉谷 2022: 66-67）。

また、2016 年には議員立法によって「官民データ活用推進基本法」が成立した。本法律に従って設立された「官民データ活用推進戦略会議」は各省庁の施策進捗の評価や、内閣総理大臣を通じた勧告権といった権限を持つ。また本法律に従って 2017 年に閣議決定された「世界最先端 IT 国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」は各省庁から選任された「EBPM 統括責任者」からなる「EBPM 推進委員会」を設置することとされ、ここに各省庁では「統計幹事」と「EBPM 統括責任者」が連携して、EBPM を推進する体制が整えられた（杉谷 2022: 69-70）。

ただし、EBPM・データ利活用の推進については、具体的な取組や手順には、あいまいな部分が多いとされる。その理由の一つは日本における EBPM が法的根拠を持たないためである。小西敦は政策評価法に基づく政策評価と比較して、EBPM の推進は閣議決定された「統計改革推進会議最終取りまとめ」と「経済財政運営と改革の基本方針 2017」に根拠があるが、EBPM の定義が避けられ、主体や対象、方式についての規定もなく、やるべきことがあいまいであることを批判している（小西 2020）。

もう一つには、このあいまいさは推進者の意図によるものだという。2016 年に行政改革担当大臣補佐官に就任し、先に挙げた文書や体制の整備に中心的役割を果たした三輪芳朗は証拠に基づく政策立案という考え方を浸透させるためには、あえて EBPM に明確な定義や標準手順を定めずに、ロジックモデルなどの比較的簡単に導入可能なツールの活用に始まり、試行錯誤によって個別事例の成功を重ねるためのスローガンとして扱うことにしたと述べている（三輪 2020; 杉谷 2022: 39-42）。

小池拓自と落美都里は、政府の文書の検討から、日本の EBPM が、Policy Making をうたいながら、政策の基本的枠組みや事前の検討だけでなく、事後の評価や結果の反映までの幅広い政策プロセスに適用され、そのレベルも狭義の政策だけでなく、「施策」や「事務事業」を含む広範なレベルが含まれると指摘している。また参照される証拠も、政策から一定の効果が予測されるという因果関係を示す、本来の（狭義の）「エビデンス」だけではなく、費用と便益など効率性に係わる分析も「政策効果把握のためのエビデンス」として含められ、さらに政策自体ではなく、政策の対象に関するデータや統計も「現状把握のためのエビデンス」として用いられていることを指摘している（小池・落 2020: 18-25）。

ここまで主に参照してきた杉谷の研究は日本の EBPM が統計改革と強く結びついている点を強調している。彼によれば日本の統計改革には情報公開やオープンデータ政策により、民間におけるデータ利活用による新産業や研究の促進といった「民主化」と、統計と政策の結びつきの強化をはかる「行政のための統計」のより一層の徹底の 2 つの方向性があるという。ただし、実現した統計改革の関心は経済政策分野の問題に限定され、教育や社会保障といった多様な分野での EBPM の実践には向かわず、データの利活用だけが強調されたこと、エビデンスにかかわる民間・外部の研究機関との連携や創設が見られず、各行政機関内での少数の取組に限定されている点を指摘している（杉谷 2022: 70-77）。

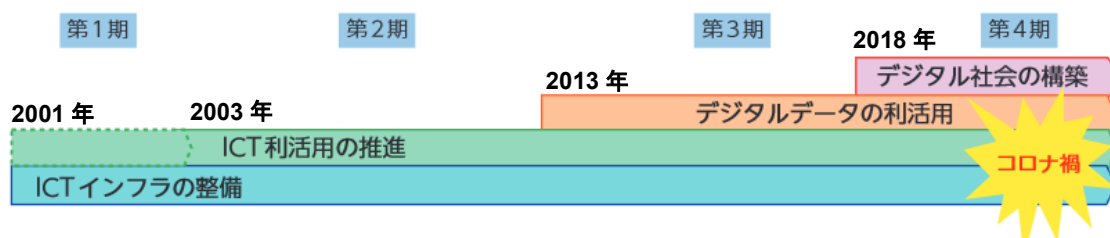
その後、2024 年現在まで、国では「三本の矢」と呼ばれる、三種類の枠組み（経済財政諮問会議経済・財政一体改革推進委員会、総務省行政評価局の実証共同研究、行政事業レビュー）で EBPM が進められている。国における EBPM 推進の現在の状況については、本章第 2 節で述べる。

（7）デジタル化の推進

ここまで、EBPM の歴史とその中で行政各部の保有するデータの利活用が求められる流れを追ってきたが、その背景にはコンピュータやインターネットなどの ICT（情報通信技術）の発展と普及により、データの収集や流通、分析が全ての者にとって容易になりつつあるという技術的な変化がある。

総務省の『令和 3 年版情報通信白書』は序章で 1990 年代後半以降の「我が国におけるデジタル化の歩み」について整理している（総務省 2021: 2-49）。白書では企業や個人など民間レベル、また世界規模での ICT の普及に追随するため、我が国が 4 つの分野について段階的に取組を拡大してきたことを示している（図表 1）。

図表 1 我が国のデジタル化の歴史



注 1 画期とする年は総務省（2021）をもとに研究所が追加した。

出典 総務省（2021）をもとに研究所作成

第 1 期の主要テーマは「ICT インフラの整備」で、「超高速ネットワークインフラ整備及び競争政策」、「電子商取引と新たな環境整備」、「電子政府の実現」、「人材育成の強化」の 4 項目を重点政策分野とする「e-Japan 戦略」が 2001 年に策定された。また国家的に ICT 化に取り組むにあたり、2000 年に「高度情報通信ネットワーク社会形成基本法」（IT 基本法）が成立し、内閣に IT 基本戦略を決定する情報通信技術戦略本部（IT 戦略本部）が設置された。

2003 年の「e-Japan 戦略Ⅱ」からは第 2 期としている。「e-Japan 戦略Ⅱ」では第 1 期の目標を達成しつつある ICT インフラ整備を基盤とし、実際に ICT を利活用することで社会・経済システムを積極的に変革することを目的とし、特に①医療、②食、③生活、④中小企業金融、⑤知、⑥就労・労働、⑦行政サービス、の 7 分野に先導的取組を進めることが掲げられた。IT 戦略本部は続いて、2006 年に「IT 新改革戦略」、2008 年に「IT 政策ロードマップ」、2009 年に「i-Japan 戦略 2015」、2010 年に「新たな情報通信技術戦略」と継続的にデジタル化推進の戦略や計画を策定・公表した。これらの戦略はいずれもデジタル技術が利用者である全ての国民に受け容れられ、普及することが重要であるとしている。

これら ICT インフラの整備と ICT 利活用の一般化を経て、2010 年代半ばから「データ大流通時代が到来したと言われている」（総務省 2021: 7）。これに対応する第 3 期の国の取組として、先述（（6）日本の EBPM とデータ利活用の潮流）の「官民データ活用推進基本法」や「世界最先端 IT 国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」が位置づけられている。同基本計画は、①電子行政、②健康・医療・介護、③観光、④金融、⑤農林水産、⑥ものづくり、⑦インフラ・防災・減災等、⑧移動、の 8 つの重点

分野でデータ利活用のためのデータ標準化やプラットフォーム構築を推進することとし、これにより「すべての国民が IT・データ利活用の便益を享受するとともに、真に豊かさを実感できる社会の実現を目指すことが目標として掲げられた」（総務省 2021: 8）。同基本計画のうち、特に電子行政に関わるものとして、2017 年に「デジタル・ガバメント推進方針」、2018 年に「デジタル・ガバメント実行計画」（初版）が策定された。

同基本計画は 2018 年に「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」と改められた。これは地方公共団体や民間部門でのデジタル化の推進とそれによる社会変革をより強調したもので、白書ではこれをもって第 4 期「デジタル社会の構築」という新しい段階に入ったものとしている。

以上のように、近年の我が国におけるデータ利活用推進は、EBPM の一環として、政策のエビデンスを得るために行政保有データの利活用が期待されているのと同時に、過去 30 年の ICT の普及の成果の上に、それを十分に活用したデジタル社会の実現の重要な段階としての期待を背負って展開されているものと考えることができる。

（８）地方公共団体における EBPM とデータ利活用の推進

ここまで、日本政府における EBPM やデータ利活用の推進の動きについて見てきたが、地方公共団体独自の動きについてもまとめておこう。我が国では、先進的な政策アイデアや制度について、地方公共団体が、国の動きとは独立、または先んじて実施している例がしばしば見られる。EBPM やデータ利活用に関係するものでもそのような動きは見られた。以下に代表的なものを紹介する。

はじめに、EBPM に先立つ政策評価や行政評価について、国における政策評価法の検討や成立以前の段階で、いくつかの地方公共団体が先行的に実施していたことはすでに「（6）日本の EBPM とデータ利活用の潮流」の冒頭にふれた。落は地方公共団体による先行事例として三重県「事務事業評価システム」（1996 年）や静岡県「業務棚卸表」（1997 年）、北海道の「時のアセスメント」（1997 年）を挙げている（落 2020: 38）。また山谷清志はそれ以前にも兵庫県川西市が 1992 年度から試行・導入した「行政評価」や兵庫県神戸市の神戸都市問題研究所が 1993 年に「自治体における行政評価システム」の導入を提言していたことにふれている（山谷 2016: 35）。

国レベルでの政策評価制度の成立とあわせ、また 1997 年に出された自治事務次官通知「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」が行政評価制度の導入を求めたこともあり、20 世紀末から 21 世紀初頭にかけて、地方公共団体における政策評価の導入が進んだ。山谷によれば、各地方公共団体の総合計画や基本構想などで、各項目の達成指標を設定し、数年後にその達成度を測定する業績評価のメカニズムが組み込まれる例が多くなったという。また、地方公共団体の事務事業を対象に毎年担当課が所定の評価書を作成して行う行政評価もこの時期に多くの地方公共団体で、毎年の予算査定の過程の一部として実施されるようになったという（山谷 2016: 35-36; 総務省 2005）。

荒川区でも 2007 年 3 月に策定した基本計画には各施策に具体的な数値による指標とその目標値が設定され、政策・施策・事務事業について分析シートを用いた行政評価が 2006 年度から実施されている（荒川区 2007a、2007b）。

このような改革の背景として、ニュー・パブリック・マネジメント（NPM）という行政に関する新たな思想の普及がある。NPM は 1980 年代頃から広まった考え方で、民間企業の経営のために発展した「経営学」的な手法を行政の運営にも取り入れようとするものである。従来の考え方に基づく行政管理が定められた規則や手続きを順守することを重視していたのに対し、NPM では住民を企業における顧

客に見立て、行政が行う公共サービスが、与えられた目標や求められる成果を達成することを重視する。地方公共団体は、公共サービスの利用者やその他の関係者（住民等）の満足を高めるために、絶えず組織や制度についての行政改革を行うことが求められる。また、地方公共団体が実施する事業に目標を定め、成果によって事業を評価し改善するために、計画や構想における目標値の設定と、行政評価制度の導入が進められた（特別区職員研修所編 2023: 581-582; 島田 2013; 上山 2004; 大住 2004）。

2010年代に入ると、「(7) デジタル化の推進」でふれたように ICT 化の進展から、そこで得られるビッグデータ⁹を社会課題の解決に活かそうとする動きが強まってくる。そのはじめとして、地方公共団体等の行政機関に対し、公共に関するデータを様々な人や組織が容易に利用できるように、ウェブサイトなどで公開する、オープンデータの推進が求められるようになってきた。『平成 25 年版情報通信白書』はオープンデータに関する先進的な取組として、福井県鯖江市と神奈川県横浜市の例を取り上げている。鯖江市では 2010 年から二次利用しやすいデータ形式で公園のトイレ位置や災害時の避難所等を公開する「データシティ鯖江」という名称のオープンデータの取組をはじめ、それを普及啓発するためのイベントやアプリケーションの開発コンテストを 2012 年に実施していたという。横浜市については、以前からオープンデータに積極的で、2013 年 4 月時点で 55 のデータセットを公開しているとし、またオープンデータを利用したアプリケーション開発、オープンデータを推進するための「オープンデータ推進プロジェクト」の設置、民間企業や NPO、大学教授などを発起人とする民間組織「横浜オープンデータソリューション発展委員会」との協力などが紹介されている（総務省 2013: 202-204）。

上記の例が『情報通信白書』に記された 2013 年頃から、国レベルでは、データ分析等により、エビデンスに基づいた政策立案や政策評価を進めようとする動きが強まってきたことは「(6) 日本の EBPM とデータ利活用の潮流」で述べた。

地方公共団体においてもこの頃から、EBPM・データ利活用に関する、先進的な取組が始められている。例えば佐賀県では 2014 年から県が持つ統計データ等を収集・分析し、政策の企画・立案や評価等へ活用する「データ利活用プロジェクト」が始められている。この取組は 2016 年の第 1 回「地方公共団体における統計利活用表彰」における総務大臣賞を受賞している（楠田 2017）。

そして 2016 年に「官民データ活用推進基本法」が成立し、地方公共団体は統計や収集された電子情報等を政策の企画や立案の根拠とするべきことが定められた（第 3 条の 3）。同法の成立後に、全国の地方公共団体で一斉に EBPM・データ利活用に関する取組が進んでいくようになる。2018 年度後半には広島県や神奈川県、北海道が EBPM に関するシンポジウム等の開催や報告書の公表を行ったほか、大阪府生駒市では総合計画に「EBPM」という語句を入れるなどの動きがあった（西畑 2020: 66）。

先述のように、オープンデータに関する積極的な取組がなされていた神奈川県横浜市では、国の官民データ活用推進基本法制定を機に、2017 年 3 月に「横浜市官民データ活用推進基本条例」を制定し、国の法律が市区町村に求めるよりも積極的に、データの利活用に取り組むように定めた。市の政策局政策部政策課が編集発行する研究誌『調査季報』の 182 号では「データ活用の現在とこれから」と題し、

⁹ 総務省の『平成 24 年版情報通信白書』はビッグデータを「ICT（情報通信技術）の進展により生成・収集・蓄積等が可能・容易になる多種多量のデータ」（総務省 2012: 154）としている。具体的な例として、オンラインショッピングサイトやブログサイトの購入履歴やエントリー履歴、ウェブ配信サイトの音楽や動画、ソーシャルメディアに書き込まれたプロフィールやコメント、GPS や IC カードで検知された位置、乗車履歴、温度等のデータ、ダイレクトメールや会員カードの顧客データなどの例を挙げている（総務省 2012: 153-154）。

横浜市や他の地方公共団体におけるデータ利活用の現状と、今後の展開について特集している（横浜市政策局政策課編 2018）。

総務省が 2015 年度から公表している「地方公共団体における行政改革の取組事例」では、2018 年度から EBPM の取組が事例として取り上げられている。2018 年度は神奈川県横浜市の医療ビッグデータを活用した政策立案と神奈川県葉山町の RCT に基づくごみ収集の改善に関する事例が紹介されている（総務省 2019）。また 2019 年度にも、21 の市区の EBPM の取組が紹介されている（総務省 2020）。2022 年度の取組事例では「データドリブンな行政経営」として、福井県、三重県、兵庫県神戸市および神奈川県川崎市の計 4 つの地方公共団体の取組が挙げられている（総務省 2023）。

さて、ここまでの地方公共団体における動きをふりかえると、20 世紀末ごろからの政策評価の導入と、2010 年代の EBPM・データ利活用の動きには、一つの違いがあることに気が付く。それは全ての事業に一律に適用するか、手法を用いて個別事例を作っていくかの違いである。20 世紀末ごろから導入された行政評価では、基本構想や基本計画に数値目標が定められたり、全ての事務事業で一律の行政評価を行うように制度が導入されたりした。一方、現在のところ EBPM・データ利活用に関わる地方公共団体の取組は、事業や課題ごとにデータをもとにエビデンスを獲得し、解決策の決定・実施につなげたという例が紹介されている状況である。

このような違いが発生した理由として、以下の三つが考えられる。第一に、すでに多くの地方公共団体では一律に指標による評価を行う行政評価が導入され、定着しているためである。国においては従来の政策評価と別に行政事業レビューなどが導入されているが、国よりも規模の小さい、地方公共団体では既存の行政評価と別に、行政の事業を評価するような取組を導入するのは難しいことだろう。

第二に、現在の動きは EBPM よりもデータの利活用の比重が大きいためである。政策評価の導入は行政改革の流れにあって行政全体を見直そうという考えが強くあった。これに対し、現在の動きは地方公共団体のレベルでは、ICT 化の進展により取得・利用が容易になったデータを社会課題の解決に活用しようという流れから出ているように見える。このため問題は現在利用可能な技術やデータを出発点とし、それらを用いてどのようなことがわかるか（できるか）という観点から検討が進められており、画一的な手法を全ての事業に適用しようという動きにはなっていないのではないかと考えられる。

第三に、「(6) 日本の EBPM とデータ利活用の潮流」で見た、国における EBPM 導入戦略の影響もあるだろう。先述のとおり、国における EBPM の導入に際しては、確固たる制度化よりも個別事例の積み重ねが重視された。それゆえ、国の動きや手法を参照していると思われる各地方公共団体でも一律に全事業に適用するのではなく、個別的な活用事例の積み重ねが優先されている可能性がある。

もっとも、アメリカとイギリスの歴史を見ても、EBPM の推進は時間をかけて、個別の事業や分野から徐々に広められてきており、個別事例の積み重ねという手法は、EBPM の普及段階としては一般的なものとも言える。ただし、こうした個別事例の中には、データの収集や分析方法等、エビデンスの質の面で不十分なものもありうる。適切な EBPM・データ利活用の普及のためには、提示された事例やエビデンスを無条件に受け入れて、形だけをまねることがないように、EBPM やデータ利活用の理論や理念を学び、それぞれの事例やエビデンスを適切に評価する力を養っていく必要があるだろう。

なお、国においては行政事業レビューを用いて、国の所管する全事業で EBPM を推進しようとする動きは強まっている。2023 年度からは行政事業レビューに用いるシートの様式がより EBPM の手法を取り入れたものに変更され、実施要領でもその基本的な考え方に「エビデンス（根拠）に基づく政策立案（以下『EBPM』という。）の手法等を用いて」（行政改革推進会議 2023: 1）という文言が追加され

た。この動きを踏まえると、地方公共団体においても今後は行政評価等を通じて、全ての事業に対して、EBPM の適用が推進される可能性はある。

（９）考察

ここまで、わが国における近年の EBPM ・データ利活用に関する潮流を、参照事例であるアメリカとイギリスにおける経緯とともに概観した。上記の内容をもとに日本における EBPM が指し示す内容と、従来のやり方と何が違うのかについて考察してみたい。

第一に言えることは、EBPM におけるデータ利活用は政策における因果関係の検証に重点があるというところである。EBPM というものは、施策の有効性によって、行政が行うべき施策を管理・統制しようという政治の側からの要請であり、そうした意味で、以前からある、政策評価の流れをくむ取組である。EBPM は施策が本当に期待した効果をあげる（あげた）ということ、あるいは費用対効果の面でその施策が優れていることの証明の提出を政策立案者に求めており、行政の保有する統計などの膨大なデータがその証明に役立つことが期待されている。

「統計」の元来の役割は、現在（ある時点）の状況の把握である。GDP をはじめとする経済統計も、市区町村が公開する住民基本台帳に基づく人口も、現在、あるいは過去の一時点の何らかの状況を把握するために利用されている。この目的のためにそれぞれの統計はそれぞれの部署で、それぞれの現状を表すために単独で用いられている。

EBPM におけるデータ利活用が求めるのは状況の把握だけでなく、状況が政策によって変化する（した）か否か、を検証することである。この目的のためには複数の統計等のデータを比較し、分析することが必要であり、そのためには様々な部署により収集され、個別に管理されている統計等のデータが、異なる部署、あるいは分析に参加する外部の者にとっても利用しやすい環境にあること、すなわちオープンデータ化が必要とされているのである。

第二に近年のデータ利活用の動きは、従来「統計」として特別に調査・集計されてきた範囲を超えて、多種多様なデータを収集・整理し、活用しようという意志がある。これについては「(7) デジタル化の推進」で見たようにデジタル化の推進により、そのようなデータの活用が可能・容易になったということも大いに関係している。

公共部門における電子化の普及により、様々な情報が電子的に保存されることで、それら日常の行政活動の中で収集される情報を分類し、集計することが技術的には容易となった。いわゆるビッグデータの生成と活用である。従来は数値化されず、集計も分析もされていなかった、これらの情報に対しては、従来の統計を補足し、あるいは多額な調査費用や回収率の低下に悩む統計調査のいくつかを代替できるのではないかという期待がある。

ただし、技術的な可能性とは別に、そうしたビッグデータの収集や集計、活用には、統計調査と同様に、あるいはそれ以上に、個人情報の保護等に関する制度や権利の諸問題が課題とされている。このため、その利活用は、国の法令の変化に加え、広く世間の心配や価値観の変化をも注視しつつ、慎重に進めていく必要があるだろう。

第三に、日本における EBPM の推進は、その多くの部分を行政組織内部の職員自身の能力に依存しているという特徴がある。EBPM の先進事例であるアメリカやイギリスはいずれも実験によるエビデンスの創出や、学術的な研究からエビデンスを抽出し、政治関係者に提供するために、民間の専門家などを含む専門の組織・機関を活用している。しかし、日本では、2023 年現在までの国レベルの取組では、

学識経験者の役割は助言程度にとどまる。EBPM の推進は総じて、従来から政策立案の中心的な担い手であった行政職員が、政策の立案や評価にエビデンスを付与することが求められているというのが日本の現在である。

エビデンスのための特別な外部組織の不在のために、日本の現状ではイギリスのように学術研究をまとめたり、アメリカのように政策ごとに社会実験などの研究を行ったりといった、より学術研究に近いエビデンス創出活動が困難である。これに対し、行政保有データの活用であれば、従来から統計の作成や必要に応じた様々な調査を行政は実施してきたのであり、その積極的な活用によって EBPM につなげようというのは自然な流れである。このように専門家の助力が限られる中で利用容易なエビデンスとして、現に行政が保有する各種のデータを職員自らが分析することが期待されている¹⁰。

最後に以上のような求められる特徴はあるものの、現在の日本における EBPM とそれに関するデータ利活用についてはその実施すべき内容にはかなりあいまいさを残しているという特徴がある。現在のデータ利活用推進は運動の側面が強く、特に地方公共団体の動きにおいては、ICT 化の進展によって、新たに利用が容易となったデータや分析技術を、どうにかして地域や社会課題の解決に活かせないかという試行的取組が中心である。このため、データ利活用の推進には行政の各部署・各職員による創意工夫の発揮が求められているのである。

[文献]

- 荒川区、2007a『荒川区基本計画（平成 19 年度～平成 28 年度）——「幸福実感都市 あらかわ」を目指して』、荒川区ホームページ（2023 年 9 月 14 日取得、https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/1637/d00200246_13.pdf）。
- 、2007b「平成 18 年度荒川区行政評価」、荒川区ホームページ（2023 年 9 月 14 日取得、https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/1829/d00200212_1.pdf）。
- 上山信一、2004「ニュー・パブリック・マネジメント（NPM）とわが国の行政改革——行政学のバージョンアップに向けて」、『年報行政研究』39: 70-86（2023 年 10 月 31 日取得、https://www.jstage.jst.go.jp/article/jspa1962/2004/39/2004_70/_article/-char/ja/）。
- 内山融、小林庸平、田口壮輔、小池孝英、2018「英国におけるエビデンスに基づく政策形成と日本への示唆——エビデンスの「受容」と「供給」に着目した分析」（RIETI Policy Discussion Paper Series 18-P-018）、経済産業研究所ホームページ（2023 年 2 月 28 日取得、<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/18p018.pdf>）。
- 大住荘四郎、2004「ニュー・パブリック・マネジメントによる地方公共団体の経営改革」（BBL セミナー2004 年 11 月 26 日）、経済産業研究所ホームページ（2023 年 11 月 27 日取得、<https://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/04112601.html>）。
- 落美都里、2020「我が国における政策評価の展開——行政評価・行政事業レビュー・EBPM」、国立国会図書館調査及び立法考査局編『EBPM（証拠に基づく政策形成）の取組と課題総合報告書』国立国会図書館：37-56（2023 年 3 月 2 日取得、https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_11460681_po_20190304.pdf?contentNo=1）。

¹⁰ もちろん、個々の行政機関や地方公共団体の事情はそれぞれに異なる。荒川区で言えば、荒川区自治総合研究所は、まさにそのような学識経験者の知見を活かし、調査研究を行い、区の政策形成に資することを目的の一つとして設立された機関である。

- 行政改革推進会議、2023「行政事業レビュー実施要領（R5.3.31 改正）」、政府の行政改革ホームページ（2023 年 8 月 30 日、<https://www.gyokaku.go.jp/review/img/R05jisshiyouryou0515.pdf>）。
- 楠田詞也、2017「佐賀県における「データ分析に基づく政策立案手法の導入」（データ利活用プロジェクト）の推進」、『ESTRELA』275: 2-6（2023 年 8 月 29 日取得、https://www.pref.saga.lg.jp/toukei/kiji00353450/3_53450_36782_up_5e512pe4.pdf）。
- 経済財政諮問会議、2013「平成 25 年第 6 回経済財政諮問会議議事要旨」、内閣府ホームページ（2023 年 3 月 2 日取得、<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2013/0308/gijiyoushi.pdf>）。
- 小池拓自、落美都里、2020「我が国における EBPM の取組」、国会図書館調査及び立法考査局編『EBPM（証拠に基づく政策形成）の取組と課題総合報告書』国立国会図書館: 9-35（2023 年 3 月 2 日取得、https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_11460680_po_20190303.pdf?contentNo=1）。
- 小西敦、2020「政策評価と証拠に基づく政策立案（EBPM）の比較」、『政策科学』27（4）: 59-78（2023 年 1 月 23 日取得、<https://doi.org/10.34382/00013149>）。
- 島田智明、2013「NPM（新公共経営）」、神戸大学 MBA ホームページ（2023 年 11 月 27 日取得、https://mba.kobe-u.ac.jp/business_keyword/7957/）。
- 新村出編、2008『広辞苑 第六版』岩波書店。
- 杉谷和哉、2022『政策にエビデンスは必要なのか——EBPM と政治のあいだ』ミネルヴァ書房。
- 総務省、2005「地方公共団体における行政改革の推進」、総務省ホームページ（2023 年 8 月 29 日取得、https://www.soumu.go.jp/iken/pdf/100512_3.pdf）。
- 、2012『平成 24 年版情報通信白書』、総務省ホームページ（2023 年 5 月 23 日取得、<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/h24.html>）。
- 、2013『平成 25 年版情報通信白書』、総務省ホームページ（2023 年 8 月 29 日取得、<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/h25.html>）。
- 、2014「公的統計の整備に関する基本的な計画」、総務省ホームページ（2023 年 3 月 2 日取得、https://www.soumu.go.jp/main_content/000536498.pdf）。
- 、2019「地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等（平成 31 年 3 月 29 日公表）」、総務省ホームページ（2023 年 8 月 29 日取得、https://www.soumu.go.jp/iken/02gyosei04_04000112.html）。
- 、2020「地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等（令和 2 年 3 月 27 日公表）」、総務省ホームページ（2023 年 8 月 30 日取得、https://www.soumu.go.jp/iken/02gyosei04_04000128.html）。
- 、2021『令和 3 年版情報通信白書』、総務省ホームページ（2023 年 5 月 8 日取得、<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/r03.html>）。
- 、2023「地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等（令和 5 年 5 月 17 日公表）」、総務省ホームページ（2023 年 8 月 30 日取得、<https://www.soumu.go.jp/iken/164365.html>）。
- 総務省統計局、2023a「統計 150 年の軌跡をたどる」、総務省統計局ホームページ（2023 年 2 月 16 日取得、<https://www.stat.go.jp/museum/toukei150/>）。
- 、2023b「統計の歴史を振り返る統計の 3 つの源流」、統計エピソード集（2023 年 2 月 16 日取得、<https://www.stat.go.jp/teacher/episode01.html>）。
- 、2023c「EBPM 活用塾 キーワード編——知っておきたい基本用語」、統計データ利活用センター『DataStaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2023 年 11 月 10 日取得、<https://www.stat.go.jp/dstart/point/keyword/>）。

- 塚田幸広、長澤光太郎、2009「社会基盤の政策マネジメントにおける社会実験の役割に関する考察」、『運輸政策研究』12（1）：29-35（2023年2月28日取得、<https://www.jttri.or.jp/kenkyusyo/product/tpsr/bn/pdf/no44-04.pdf>）。
- 津田広和、岡崎康平、2018「米国における Evidence-based Policymaking（EBPM）の動向」（RIETI Policy Discussion Paper Series 18-P-016）、経済産業研究所ホームページ（2023年2月28日取得、<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/18p016.pdf>）。
- 東京都保健医療局、2024「診療報酬明細書（レセプト）」、『暮らしの中の医療情報ナビ』（2024年5月20日取得、https://www.hokeniryo.metro.tokyo.lg.jp/inavi/k/yougo_data/detail/d_0023.html#:~:text=一方、レセプトは医療機関,ようになっている。）。
- 特別区職員研修所編、2023『特別区職員ハンドブック 2023』ぎょうせい。
- 中田睦、2009「新統計法の全面施行を迎えて」、総務省統計局『統計 Today』5（2023年2月16日取得、<https://www.stat.go.jp/info/today/005.html>）。
- 西畑宏治、2020「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」、『日本評価研究』20（2）：65-76（2023年1月29日取得、http://evaluationjp.org/files/Vol20_No2.pdf）。
- 日本統計協会、2023「日本の統計の始まり」、日本統計協会ホームページ（2023年2月16日取得、https://www.jstat.or.jp/about_sugi/）。
- 三輪芳朗、2020「日本政府の EBPM 推進の取り組み、その開始から現状に至る過程——大橋弘編 [2020]『EBPM の経済学：エビデンスを重視した政策立案』（東京大学出版会）の刊行を契機に」、『経済学論集』83（1）：55-122（2023年1月23日取得、https://doi.org/10.32173/jeut.83.1_55）。
- 山谷清志、2016「地方分権改革と財政危機の自治体評価——20年のレビューから」、『日本評価研究』16（1）：31-45（2023年8月29日取得、https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjoes/16/1/16_31/_article/-char/ja/）。
- 横浜市政策局政策課、2018「データ活用の現在とこれから」、『調査季報』182：1-63（2023年8月30日取得、<https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/seisaku/torikumi/shien/tyousakihou/182.html>）。
- Commission on Evidence-Based Policymaking, 2017, “The Promise of Evidence-Based Policymaking: Report of the Commission on Evidence-Based Policymaking,” Administration for Children & Families, Washington, D.C.: U.S. Department of Health & Human Services, (Retrieved February 28, 2023, <https://www2.census.gov/adrm/fesac/2017-12-15/Abraham-CEP-final-report.pdf>).
- Evaluation Task Force, 2024, “Guidance What Works Network,” GOV.UK, London: Government Digital Service, (Retrieved April 22, 2024, <https://www.gov.uk/guidance/what-works-network#full-publication-update-history>).

第2節 近年の国や地方公共団体におけるEBPM・データ利活用の取組

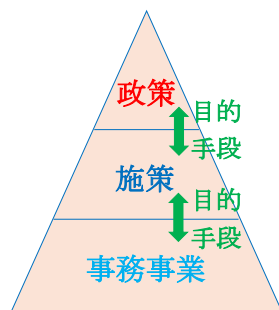
(1) はじめに

第1節では、これまでのEBPM・データ利活用の推進等の経緯について述べてきた。本節では、近年のEBPM・データ利活用の動向および、エビデンスの源泉となるデータの収集、整備、利活用に大きく関わっているデジタル化の進展について述べていきたい。第2項では国のEBPMの取組を述べ、第3項では国のデジタル化の取組、第4項では東京都のEBPM・データ利活用の取組、第5項では東京都以外の地方公共団体のEBPM・データ利活用の取組についてそれぞれ述べる。

(2) 国のEBPMの推進

国のEBPMの実施は、政策、施策、事務事業の三つの段階で行われており、これは「EBPM 三本の矢」と呼ばれる(杉谷 2022: 45-47)。政策、施策、事務事業の三つの段階とは、我が国の行政機関で一般的に用いられる政策体系において設けられた区分のことである。この区分において「政策」とは、特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまりである。「施策」とは、「基本的な方針」に基づく具体的な方針の実現を目的とする行政活動のまとまりであり、「政策」を実現するための具体的な方策や対策ととらえられるものである。「事務事業」とは、「具体的な方策や対策」を具現化するための個々の行政手段としての事務および事業であり、行政活動の基礎的な単位となるものである(総務省 2012)。「事務事業」が手段となって、目的である「施策」が実現される。次に、「施策」が手段となって最も高次の目的である「政策」が実現される(図表2)。

図表2 政策・施策・事務事業の関係



①政策の評価

まず政策段階でのEBPMの実施であるが、国の様々な分野において改革を実現するための政策を評価する指標を整備する過程において行われる。経済、財政、行政、社会などの分野における改革の方向性を示すために、内閣総理大臣が経済財政諮問会議に諮問し、同会議における審議・答申を経て、「経済財政運営と改革の基本方針」(骨太の方針)を毎年閣議決定している(内閣府 2023)。2016年度以降はこれに加え、改革を計画的に実行に移していくための「改革工程表」が専門調査会「経済・財政一体改革推進委員会」によって作られるようになった(経済・財政一体改革推進委員会 2016)。毎年定められる改革工程表は、骨太の方針に示された課題を解決するための具体的方策を記述するものである。改革工程表には各分野に政策目標が示され、政策目標の達成度を測るためのKPI(Key Performance

Indicator：重要業績評価指標）¹¹と呼ばれる指標も示されている（経済財政諮問会議 2022）。改革工程表の KPI は、アウトカム指標とアウトプット指標の二種類の指標からなる。アウトカム指標は各取組事項の実施による成果を測定するための指標である。アウトプット指標は各取組事項の進捗状況を測定するための指標である。アウトカム指標とアウトプット指標に基づいて政策の効果の見える化を行う。この改革工程表における KPI の設定と、それに基づく評価の実施が、国の EBPM における第一の矢、政策段階における EBPM の実施である。

例えば、2022 年度には五つの分野（社会保障、社会資本整備等、地方行財政改革等、文教・科学技術、歳出改革等に向けた取組の加速・拡大）について政策目標を設定した（経済財政諮問会議 2022）。例えば、社会保障政策分野では、政策目標の一つとして「医療・介護分野での DX（デジタルトランスフォーメーション）¹²を通じたサービスの効率化・質の向上」が掲げられ、その具体的取組の一つに「乳幼児期・学童期の健康情報の一元的活用の検討」がある。同取組の KPI として、アウトプット指標では「乳幼児健診にマイナンバー制度の情報連携を活用している市町村数」と「マイナポータルを通じて乳幼児健診等の健診情報を住民へ提供している市町村数」が設定されている（目標値は 2024 年度までに 50%）。これに対し、アウトカム指標では「乳幼児健康診査の未受診率」、「むし歯のない 3 歳児の割合」、「全出生数中の低出生体重児の割合」の三つが設定され、情報連携の取組が健診の確実な実施や乳幼児の健康に役に立っているかを測ろうとしている（経済財政諮問会議 2022）。

②施策の評価

次に国の EBPM における第二の矢、施策における EBPM の実施についてであるが、これは総務省行政評価局が政策所管府省とともに、政策の効果の把握や分析手法の検討について EBPM の視点から実証的に研究し、成果を各府省間で共有する取組を指す（総務省 2023a）。具体的には、外部有識者の参画も得て、ロジックモデルの作成、調査設計、データ収集かつ分析までを行い、テーマや EBPM 実施に対する示唆を得ている。2022 年度の法務省との実証的共同研究として「刑務所における受刑者の就労支援希望の申し出促進策」に関し、調査研究を行った。刑事施設では、刑務所出所者等の就労の確保のため、就労支援を実施しているが、出所後の就労の見込みがないにもかかわらず、支援を希望しない者もいる。就労支援が周知されてから受刑者が就労支援を受けるまでのボトルネックを整理したうえで、就労支援を受けることを希望するように促す取組を検討し、ランダム化比較試験（RCT）により五施設で試行し、その効果を把握・分析した。

また、総務省政策評価審議会が 2022 年にまとめた提言において、総務省は内閣官房とともに各府省に対し、実証的共同研究の枠組みを活用した効果分析等の支援、実証的共同研究の経験等を踏まえ、効果検証の方法や指標の在り方、ロジックモデルの構築等に関する助言、指標等の推奨事例の収集・整理・共有や、各府省担当者に対する研修の実施、外部専門家等の知見の活用支援などを行うことが求められている（総務省政策評価審議会 2022: 4-5）。

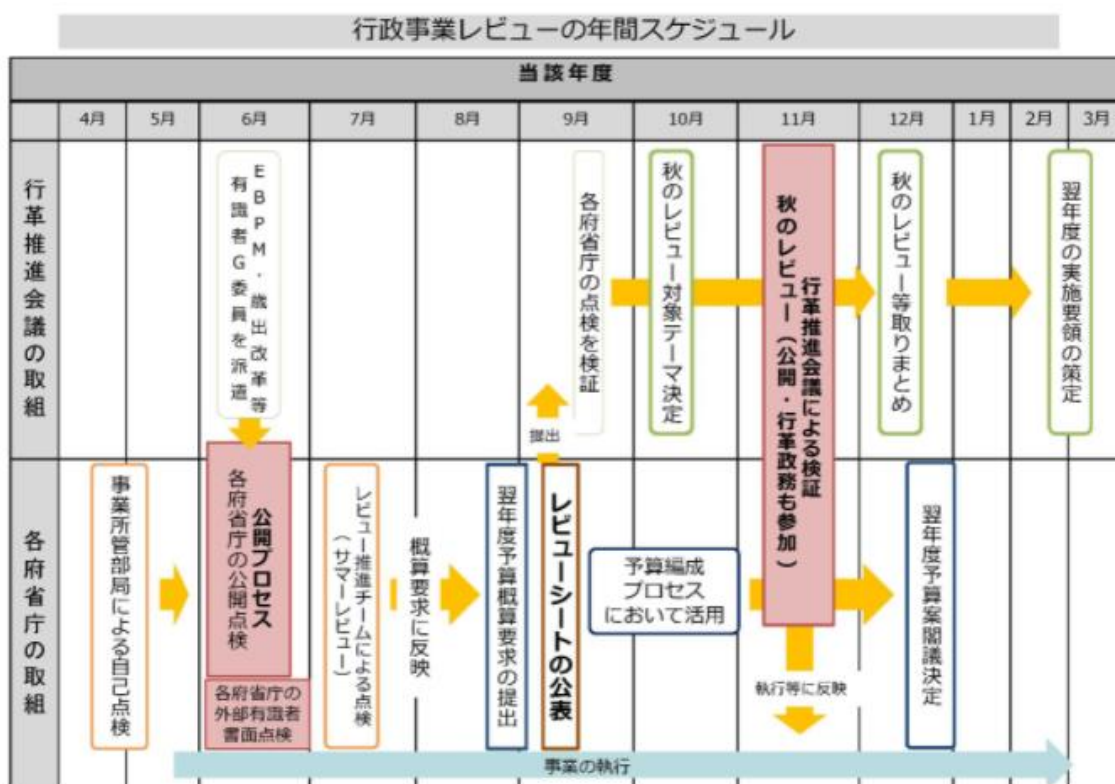
¹¹ KPI とは、組織の目標を達成するための重要な業績評価の指標を指し、財務・顧客・内部プロセス・組織学習などの面からバランスよく KPI を設定することが重要である。財務の指標としては、売上高・利益成長率、顧客の指標としては顧客満足度・クレーム件数、内部プロセスの指標としては品切れ率、組織学習の指標としては教育時間等がある（野村総合研究所 2024）。

¹² 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること（経済産業省 2022:4）。

③事務事業の評価

国の EBPM の第三の矢、事務事業における EBPM の実施については、内閣官房行政改革推進本部の主導のもとで、各府省庁がその所管する全ての事業（約 5,000 事業）について、毎年度検証を行う「行政事業レビュー」という取組がこれにあたる。行政事業レビューでは、各府省庁自らが、自律的に、原則全ての事業について EBPM の手法等を用いて、事業の進捗や効果についての成果目標に照らした点検を行い、またその一部（約 1,000 事業/年）で外部有識者による点検を行い、そのうち約 60 事業は公開の場で事業の点検を実施している。その年間スケジュールは図表 3 の通りである（内閣官房行政改革推進本部事務局 2024）。2023 年度からは各府省庁が作成する行政事業レビューシートの様式に改訂が加わり、政策効果の発現経路の考え方（ロジックモデル）の記載を徹底し、それに応じた短期・中期・長期の成果目標を明示することが求められるようになった（内閣官房行政改革推進本部事務局 2023）。

図表 3 行政事業レビューの年間スケジュール



出典 内閣官房行政改革推進本部事務局（2024）

（3）国のデジタル化の取組

第 1 節でも述べたように国の EBPM の取組には国のデジタル化の進捗状況が深く関わっている。本項では国のデジタル化の進捗状況について述べる。これまでデジタル化の推進は各機関がバラバラに行っていたが、各機関と連携して日本のデジタル化を推進する司令塔として 2021 年 9 月 1 日にデジタル庁が発足した。2022 年 6 月 7 日に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた重点計画」において「誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化」（デジタル庁 2022:4）を実現するために、六つの指針（①デジタル化による成長戦略、②医療・教育・防災・こども等の準公共分野のデジタル化、③デジタル化による地域の活性化、④誰一人取り残されないデジタル社会、⑤デジタル人材の育成・確保、⑥DFFT

（信頼性のある自由なデータ流通）の推進を始めとする国際戦略）が示された（デジタル庁 2022: 4）。特に④の「誰一人取り残されないデジタル社会」の中では、官民のオープンデータ化を推進すること、地域住民等が官民のオープンデータを活用することを目指すことが述べられている。オープンデータとは、国民誰もがインターネット等を通じて容易に利用できるよう、公開されたデータであり、先述のとおり官民データのうち、①営利目的、非営利目的を問わず二次利用可能なルールが適用されたもの、②機械判読¹³に適したもの、③無償で利用できるもののいずれの条件にも該当するものである（デジタル庁 2021）。

行政のオープンデータだけでなく、民間保有のデータの利活用も注目される動きである。注目される民間保有のデータとしては基地局や GPS による人流データ、POS データ、Web 掲載価格データ、検索履歴データなどが挙げられる。近年、行政が民間企業から民間企業の保有するデータの提供を受けて政策の立案・検証等に利活用する事例が見られる。ただ、民間企業が安心してデータを提供できる環境が行政側において必ずしも整備されていないという課題がある。統計的处理を講じることで特定の個人が識別されないようになっているデータであり、個人情報保護法制が遵守されているとしても、個人の行動と紐づくものである場合や当初のサービス利用時と違う目的でデータを二次利用する場合などは、民間企業は、顧客に対するプライバシーリスクの観点から、安心してデータを行政に提供することはできない。結果として、民間データの適正な利活用が進まない恐れがある。対策の一つは行政と民間企業との間で、行政側の目的・データ使用条件、データ提供範囲、行政側の責務等について事前に明確に規定したうえで合意することである（内閣官房行政改革推進本部事務局 2021）。

オープンデータや民間のデータなど、行政が利用できるデータの量が増大している一方、データを理解して利活用できる人材（データ人材）の確保・育成も喫緊の課題である。行政の EBPM 推進においては、統計作成のみならず政策立案の支援も行うことのできる人材が必要である。すなわち、データ人材の確保・育成を府省横断的に拡大・深化させるためには、二種類の人材の確保・育成の取組が必要である。第一の人材は「スペシャリスト（データサイエンティスト）」であり、理系の手法によりデータを分析する役割を果たす。第二の人材は「データを利活用できる一般行政官」であり、分析により得られた結果を行政に利活用する役割を果たす。第一の「スペシャリスト（データサイエンティスト）」の養成のためには、例えば統計学、AI、データサイエンスなどを学ぶ研修プログラムを府省横断的に充実させることが考えられる。第二の「データを利活用できる一般行政官」の育成のためには、例えば EBPM の有用性を理解し、BI ツール¹⁴などを活用して意思決定することを目指す研修プログラムを実施することが考えられる。また、総務省は統計学の基礎から実践的なデータ分析まで学ぶことができる、国の全ての職員を対象としたデータサイエンス・オンライン講座を新たに開講しており、このような取組についても、データ人材の確保・育成の観点から、更に充実させていく予定とされる。併せてデータガバナンス¹⁵の確保のための取組の必要性も指摘されている（内閣官房行政改革推進本部事務局 2021）。

¹³ コンピュータプログラムが自動的にデータを加工、編集等できること（デジタル庁 2021）。データの加工、編集等とは例えば検索や並べ替えを指すものと考えられる（内閣官房統計改革推進室、2021）。

¹⁴ BI（Business Intelligence）ツールは、「企業が持つデータ・情報を集約し、分析することで、経営の判断に活かすためのツールのこと」（NTT 東日本 2024）である。通常、様々なデータを紐づけて管理するデータベースと、そのデータベースをもとに、任意の対象についての、主要なデータのグラフや分析結果を自動で出力する機能を合わせ持つシステムである。

¹⁵ EU のデータガバナンス政策が「個人や産業が生み出す膨大な量のデータを技術革新や経済成長につなげるために、データの可用性とデータ共有時のサービス提供事業者（仲介事業者）への信頼性を高める枠組み」の構築と説明されている（日本貿易振興機構 2021:22）。可用性とは利用者が必要なときに利用できることを

データの理解と利活用ができるデータ人材に限らず、様々な面でデジタル化の担い手となるデジタル人材の育成は国だけでなく、地方においても急務である。現在、地方は人口減少や少子高齢化、産業空洞化など様々な社会課題に直面している。デジタルは、こうした社会課題を解決するための鍵であり、新しい付加価値を生み出す源泉である。デジタル田園都市国家構想は、デジタルの力で、地方に仕事をつくり、都会から地方への人の流れをつくり、若い女性を含め働きやすい環境づくりを進め、魅力的な地域をつくろうとするものである。(内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局 2024)。この中で、専門的なデジタル知識・能力を有し、デジタル化による地域の課題解決を牽引する人材を「デジタル推進人材」として、2026年度までに230万人育成することがうたわれている。「デジタル推進人材」を地域に還流させることもうたわれている。

(4) 東京都におけるEBPM・データ利活用

ここから東京都におけるEBPM・データ利活用の取組状況について述べる。東京都は「世界から選ばれる都市」となるための方策の一つとして、DX(デジタルトランスフォーメーション)を進めている。

①新たな都政=「シン・トセイ」を創るためのプロジェクト

2021年11～12月に行われた調査によれば、海外5都市(ニューヨーク、ロンドン、パリ、シンガポール、ソウル)と比べて、東京のインターネット利用率はほぼ差がない一方、デジタル化された行政手続の利用率、利用した人の満足度は総じて低かった。また、都庁のデジタル環境についての職員の意識を調査した結果、不満が満足を上回っている。このような状況を受け、東京が「世界から選ばれる都市」となるために、東京都はDXの徹底や制度の抜本見直しなど、都政の構造改革を強力に進める必要があると考えた(東京都 2023)。2020年8月に東京都は、都政のQOS(クオリティ・オブ・サービス)向上のため、新たな都政=「シン・トセイ」に向けた構造改革を開始した(東京都政策企画局 2023)。

2021年3月には、都庁を「デジタルガバメント・都庁」に変えるための改革の突破口として、東京都は七つのコア・プロジェクトと五つのテーマ計31プロジェクトからなる「各局リーディング・プロジェクト」を策定している(東京都政策企画局 2021: 75-77)。各局リーディング・プロジェクトは各局事業のサービス提供のあり方や仕事の進め方そのものを改革するためのものである。

七つのコア・プロジェクトとは「未来型オフィス実現プロジェクト」、「5つのレス徹底推進プロジェクト」、「ワンストップ・オンライン手続プロジェクト」、「オープンデータ徹底活用プロジェクト」、「スタートアップ・シビックテック¹⁶との協働推進プロジェクト」、「内部管理事務抜本見直しプロジェクト」、「組織・人材マネジメント変革プロジェクト」である。

この「シン・トセイ」では2025年度に「デジタルガバメント・都庁」の基盤の構築を目指しており、このため行政手続きのデジタル化と官民協働のデータ連携基盤の構築(官民様々なデータをつなぐデータベースを稼働し、オープンデータ化を促進)がうたわれている。七つの「コア・プロジェクト」は2023年1月に、六つのシン・コアプロジェクトに再編された。六つのシン・コアプロジェクトは、「都庁のワークスタイル変革プロジェクト」、「都政スピードアップ・制度改革プロジェクト」、「サービスデザイン徹底プロジェクト」、「オープンイノベーション実践プロジェクト」、「データドリブンな都政の推進プロ

指す。

¹⁶ シビックテックとは「市民がオープンデータやオープンソースを活用して、主体的に行政サービスの改善や、社会課題の解決に向けたソリューションの開発、提案を行う取り組みのことを指す」(下部 2023)。

ジェクト」、「都庁の活性化・ウェルビーイング実現プロジェクト」である。このうち「データドリブンな都政の推進プロジェクト」が特に、EBPM・データ利活用と関係が深いことから、以下でまとめている。

②データドリブンな都政の推進プロジェクト

「データドリブンな都政の推進プロジェクト」に関しては、仮想空間に現実空間を再現するデジタルツイン¹⁷の実現に向けた基盤構築やデータ収集のためのセンサー等が搭載された測定機器の整備、行政データの公開などの取組を進めている。プロジェクトの目的として、安心して利用できるデータ基盤を構築することで、官民が保有する様々なデータをつなげ、オープンに協働して新たなサービスを創出することなどを目指すとしている。

デジタルツインについて、具体的には、東京都を細かい地域に分けて、各地域ごとに地形、人流、交通量、気象などのデータを収集し、あるいはオープンデータを活用し、都内各地域のデータを取得する。そして、得られたデータをもとに、災害対策、防犯、混雑緩和などの政策立案を行う。具体的には、以下の四つの取組を 2025 年度までに行う。

¹⁷ デジタルツインとは、図表 4 に示すとおり、センサー等から取得したデータをもとに、建物や道路等のインフラ、経済活動、人の流れ等、様々な要素を、サイバー空間（コンピューターやコンピューターネットワーク上の仮想空間）上に「双子（ツイン）」のように再現したものである。フィジカル空間（現実空間）の様々な分野における活動から取得されるリアルタイムなデータに基づき、サイバー空間（仮想空間）において高度な分析・シミュレーションを行い、その結果を高速かつインタラクティブなかたちでフィジカル空間にフィードバックする。デジタルツインの活用とは、この継続的なループが実現されている状態をいう（東京都 2024）。

図表 4 デジタルツイン



出典 東京都（2024）

- (i) 東京都の各地域各地点の上下水道、電力、ガス、通信などの地下埋設物の設備図面をもとに各地点の高精度な三次元モデルを 2023～2025 年度に作成する。それをもとに河川の洪水による氾濫や土砂災害など、各地の水害リスクの有無を三次元で表示する。
- (ii) 人流、気象等のデータを収集する機器を都内各地域各地点に設置し、収集したデータと既存のデータをもとにダッシュボードを構成し、繁華街の混雑対策、駅前の乗換最適化、防災・防犯、感染症対策等に活用する取組を行う。
- (iii) すでに始まっているオープンデータ活用によって、民間企業やシビックテック等が新たなサービスを創出し、都民に対するサービスが向上する。関係者による民間ニーズの把握が行われ、東京都、市区町村が民間ニーズをもとに積極的にデータを公開する。新たに公開されたデータをもとに新たなサービスが創出される。このようなサイクルが回ることを促進する。
- (iv) 東京都が保有する行政データを積極的に公開する。また実証実験等を通じて得た民間の人流データ、交通量データ等を東京都のデータベースに取り込む。行政データと民間のデータの連携を図り、道路、上下水道、文化財、防災情報などのインフラ系データの基盤としての役割を持たせる。

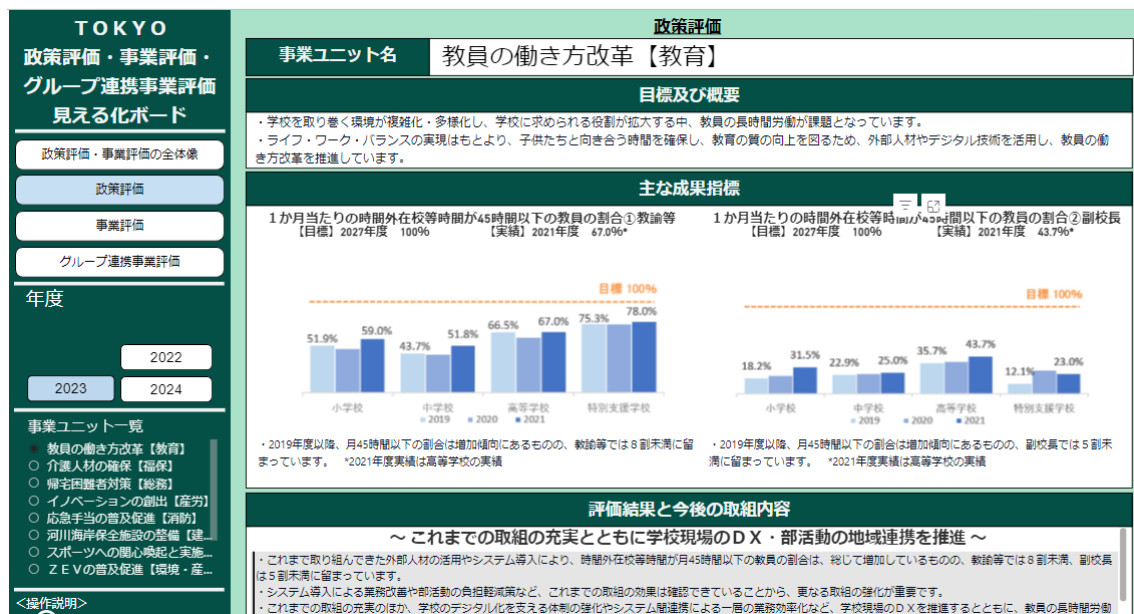
③都財政の見える化ボード

「デジタルガバメント・都庁」の構築に向けて、2021 年 3 月に定められたコア・プロジェクトと併せて、東京都は「各局リーディング・プロジェクト」を展開し、各局事業のサービス提供のあり方や仕事の進め方そのものの構造改革を進め、全庁に「新しい都政のスタンダード」を浸透させることを目指した。「各局リーディング・プロジェクト」は「先端技術の社会実装」、「防災対策の DX」、「『伝える広報』から『伝わる広報』への転換」、「行政手続、行政相談など都民サービスの利便性向上」、「内部事務等の効率化・省力化」の五つのテーマからなっていた（東京都政策企画局 2021: 75・77）。

2021 年 3 月に定められた「『伝える広報』から『伝わる広報』への転換」の中に財務局の「都財政の見える化プロジェクト」が含まれている。これは都財政の情報を分かりやすく伝えるため、デジタル技

術を活用し、予算や決算の主要なデータを可視化する都財政の見える化ボードを公開するものである（東京都財務局 2023）。「TOKYO 政策評価・事業評価・グループ連携事業評価見える化ボード」では、政策評価、事業評価およびグループ連携事業評価¹⁸について、取組の全体像、各評価の結果を掲載している。2023 年度には各部局の 11 の事業ユニット（教員の働き方改革、介護人材の確保、帰宅困難者対策、イノベーションの創出、応急手当の普及促進、河川海岸保全施設の整備、スポーツへの関心喚起と実施率の向上、ZEV¹⁹の普及促進、都市・まちのスマート化、民間賃貸住宅における住宅確保・要配慮者の安心居住の確保、緑地の保全）について、目標および概要、主な成果指標（グラフを使用）、評価結果と今後の取組内容を示している。図表 5 では例として、「教員の働き方改革」に関するページの記載内容を示している。

図表 5 東京都の「教員の働き方改革」の見える化ボード



出典 東京都財務局（2023）

（５）東京都以外の地方公共団体のEBPM・データ利活用の推進事例

本項では、東京都以外の地方公共団体の事例を取り上げる。地方公共団体のうち、特に人口100万人以上の大都市の中には、大規模なシステムの見直しを伴いつつ、庁内データを整備し、分析することを通して政策立案につなげた事例がある。そうした事例として兵庫県神戸市と神奈川県横浜市を取り上げる。一方、中都市や町村の中にも、それよりは小規模でありながら、様々な視点からEBPMに取り組んでいる事例がある。ここでは、公民連携でEBPMに取り組んでいる事例として愛知県安城市、エビデン

¹⁸ 東京都では、東京都と協働して事業等を執行し、又は提案し、東京都と政策実現に向け連携するなど、特に都政との関連性が高い団体で、全庁的に指導監督を行う必要がある団体を「東京都政策連携団体」と位置付けている（東京都総務局 2025）。グループ連携事業評価とは、東京都政策連携団体が実施している事業について、東京都の政策目標につながる協働目標を設定し、有識者の意見を踏まえて、具体的な事業の見直し等の方向性を評価することを指す。

¹⁹ Zero Emission Vehicle の略である。走行時に二酸化炭素等の排出ガスを出さない電気自動車（EV）や燃料電池自動車（FCV）、プラグインハイブリッド自動車（PHV）のこと（東京都環境局 2020）。

スの収集の際に信頼性の高い統計的分析に基づく EBPM を実施した事例として神奈川県葉山町、人材育成の一環で EBPM を実施した事例として静岡県南伊豆町を取り上げる。

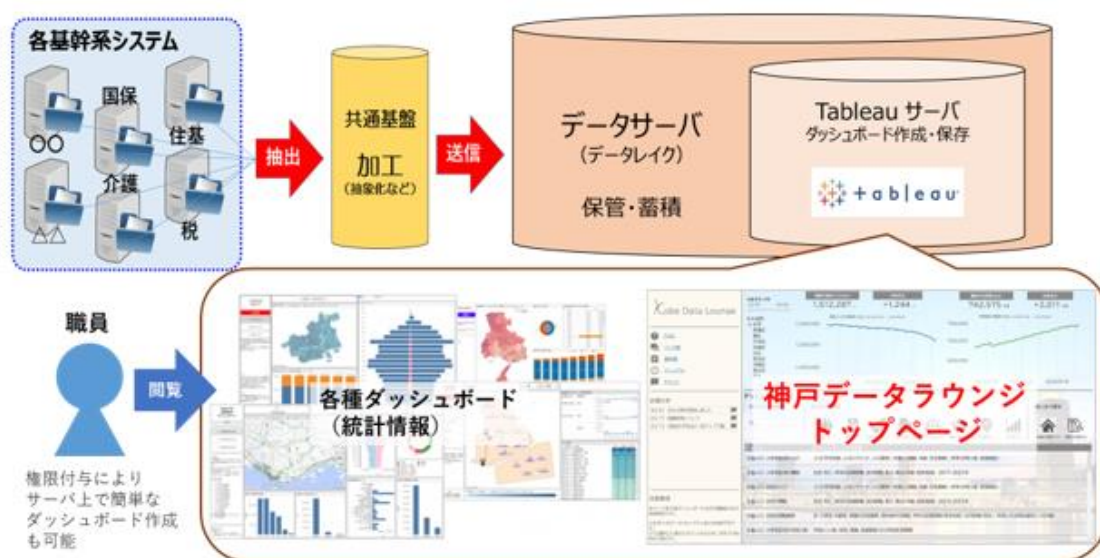
①先進的で包括的な取組を行う大都市の事例

(i) 庁内データ基盤の構築の事例～神戸市

神戸市では EBPM を市全体で推進するため、以下の内容からなる行政データの利活用を進めている(図表 6)。

- (a) 各基幹系システムから行政データを抽出し、個人情報を取り除く抽象加工を行い、庁内のデータサーバーに蓄積する。
- (b) データサーバーに蓄積された抽象加工後のデータを統計加工し、可視化する(ダッシュボード等を作成する)。
- (c) 可視化されたデータ(統計加工データ)を神戸市職員向けサイト「神戸データラウンジ」にて共有する。
- (d) 各職員が可視化されたデータを分析し、政策立案に活用する。

図表 6 神戸市の行政データの利活用



出典 神戸市（2023）

2022 年 6 月より、各職員がデータを分析する際には BI ツールを導入し、専門知識を持たない職員でも直感的な操作でデータ分析できるようにした。この結果、データ収集・分析等に要する時間が大幅に削減され、政策議論により多くの時間を費やせるようになったという。また、BI ツールを使った分析が庁内で広がり、データの利活用や分析を自分達で推進しようとする機運が高まり、市長をはじめ幹部も重要な意思決定の場においてダッシュボードを活用しているという。神戸データラウンジにおいて、2022 年 10 月現在、24 種類 83 のダッシュボードが利用可能となっている（総務省 2023b: 7; 神戸市 2022）。

政策議論におけるダッシュボードの活用例として、保育所最適配置の検討がある。具体的には、一歳階級ごとの人口当たりの保育所利用率や世帯で最年少の子どもの年齢別共働き世帯率を集計し、将来人口推計と比較することで、保育所の需給に関する将来予測を行い、予算要求を行ったという（総務省 2023b: 7）。

（ii）ビッグデータをもとにEBPMを実施した事例～横浜市

第1節で述べたように、横浜市は2013年4月時点でオープンデータを公開していた。2025年1月現在、人口などの統計データのほか、子育て、経済、地域に関するデータなどが公開されていて、公開データをグラフや地図で可視化したダッシュボードなどの機能を利用できる（横浜市 2025）。

また、市が保有する医療・介護・保健データから個人情報情報を極力排除したデータベース（YoMDB: Yokohama Original Medical Data Base）を作成し、2018年3月から稼働させている。医療データについては、2014年4月以降のレセプトデータであり、単年分のデータ件数は約3,000万件で、市民の約35%をカバーしている。2025年問題²⁰の解決に向け、がん対策、緩和ケア、その他5疾病（がん、脳卒中、心血管疾患、糖尿病、精神疾患）の対策、在宅診療の充実など、様々な医療政策上の課題について、医療ビッグデータ解析から実態の把握を行い、具体的施策の立案を行っており、かつYoMDBから汎用性の高い基礎的な集計表を作成し、「YoMDB オープンデータ」として公表している。

他にも国のビッグデータ（NDB（レセプト情報・特定健康診断等情報データベース））も分析しており、2014年4月～2016年3月に横浜市内の医療機関でがんの治療（薬物療法・手術療法・放射線療法）を受けた患者について分析を行い、男女別、年齢別の治療を受けた患者数や各治療を受けた患者数を明らかにした。なお、横浜市と横浜市立大学はYoMDBやNDBを用いた共同研究を行っており、共同研究の結果は、今後の医療政策の策定のための指標の一つとして活用できる可能性があるという。（横浜市 2023）。

さらに横浜市は、ナッジ²¹の導入とそのEBPMによる検証を取り入れていて、2019年2月に横浜市職員の有志によって横浜市行動デザインチーム（YBiT: Yokohama Behavioral insights and Design Team）が設立された。これは日本の地方公共団体で初めてのナッジユニット（ナッジの実証・普及組織）である。YBiTはナッジを組織的に導入したナッジユニットの一つであり、現在では横浜市の職員だけでなく、省庁、他自治体、大学、民間企業など、1,000人を超える人たちに急速に広がっている（横浜市行動デザインチーム YBiT 2024; 小倉 2020: 145-169）。

②EBPMを推進しているその他の市町村の事例

（i）公民連携でEBPMを実施した事例～安城市

行政職員と民間まちづくり活動団体の公民連携で、愛知県安城市では地域の小さな取組から始め、デ

²⁰ 2025年には、団塊の世代が75歳以上となり、国民の三人に一人が65歳以上、さらに五人に一人ほどが75歳以上になる。一方で少子化の傾向は止まらない。2025年問題とは、高齢者が増えることで増大すると予想される医療・介護費などの社会保障費を労働力人口の減少のため賄いきれない懸念や医療・介護に携わる人材が不足する懸念を指す。（日本財団 2023）。

²¹ ナッジとは本来は、「相手をひじで突く/そっと押す」という意味を表すが、比喩的に「相手の行動に関してそっと変更を促す」ことを表すようになった。ナッジのより明確な定義としては「選択を禁じることも、経済的なインセンティブを大きく変えることもなく、人々の行動を予測可能な形で変える選択アーキテクチャのあらゆる要素」とされている（厚生労働省 2025）。

ータを取りながら、活動を大きく育てる試みを行っている。例えば 2021 年 10 月には、街なかの公共空間の活用を考える社会実験として、三河安城駅周辺でソフトドリンクのニーズや無料で使える Wi-Fi のニーズをアンケートにより把握した。このデータをもとに、民間事業者から、駅前の公共空間に自販機を設置し、その収益をもとに Wi-Fi を無料で使える地域を整備する、という提案をもらい、実現することができた。また、Wi-Fi 接続数からこの取組への参加者数を把握し、参加者数によりこの活動の地域への影響を確認できるようになった（総務省統計局・統計センター 2023: 54-57）。

（ii）信頼性の高い統計的分析に基づく EBPM を実施した事例～葉山町

神奈川県葉山町では、適切な利用がされていない資源ステーション（資源集積所）が存在しており、町も町内（自治）会も独自に対策を行っていたが、効果的な対策が見出せずにいた。そこで、町内（自治）会と協働し、2015 年 11 月に葉山町が町内の約三分の一にあたる 160 の資源ステーションを約 3 週間かけて、どのようなごみがどのような時にどれだけ取り残されているかをモニタリング調査し、データ化した（エビデンスの収集）。分析前は資源ステーションの不適切な利用は「不法投棄が主な原因ではないか」と想定していたが、集計・分析の結果、「収集後のごみ出し」「単純な分別間違いや排出場所の間違い」が大半であることが分かった。葉山町は、2016 年 5～6 月にランダム化比較試験（RCT）の手法により、資源ゴミ集積場 160 か所を 1) チラシのポスティング、2) 収集終了看板の設置、3) 対策なしの各約 50 か所ずつの三つのカテゴリーに分類し、各カテゴリーの対策の効果を調査した。その結果、1) のチラシのポスティングは、分別間違いを 7～8 割削減することができたものの効果の持続性が低く、2) の「収集終了」看板の設置については、不法投棄全体の 15% 削減につながり、効果の持続性も確認できた。町はエビデンスが得られた収集終了の看板について 2017 年度に予算計上し、町内全ての資源ステーションに看板を設置した。その結果、ごみの減量率も毎年約 20% 超を維持しており、2018 年度には資源化率が約 50% まで到達した（総務省統計局 2019; 葉山町 2016）。

（iii）人材育成を目的とした事例～南伊豆町

静岡県南伊豆町の財政において、歳入総額に対する自主財源の割合²²は 25.5%（2021 年度、南伊豆町 2022: 3）で、町の財政は地方交付税などの依存財源に大きく頼っており、また少子高齢化（高齢化率 47.9%）および人口減少が進んでいる。このため、南伊豆町として自由に使える予算が制限される。こうした背景のもと、南伊豆町の 2020 年度事業計画では、「EBPM 手法の導入研修」が盛り込まれた（南伊豆町 2020）。また、人口減少および社会経済情勢の変化に伴う諸問題に対し、EBPM を推進するため、南伊豆町プロジェクト・チーム要綱に基づき、2020 年 4 月に南伊豆町 EBPM プロジェクト・チームが設置された（2022 年 3 月までの期間）。

2021 年度には、「人材育成」を目的に EBPM 導入のプロジェクトを行った。具体的には、政策評価の中心的な手法である「産業連関分析²³」「費用・便益分析²⁴」の知識と分析手法を、参加した 9 名の若手

²² 自主財源とは、地方税、分担金および負担金、使用料、手数料など地方公共団体の意思で、ある程度収入額を増減できる自前の財源をいう（内閣府 2007）。

²³ 産業連関表と呼ばれる統計表をもとに当該地域の産業構造および経済波及効果を計測する政策評価アプローチ（三森・井上 2020）。産業連関表とは「ある一定期間に各産業部門が生産した財・サービスがどのように産業部門相互間の中間需要や消費・投資・輸出・財政支出などの最終需要に配分されるかを表にまとめたもの」（新村編 2008: 1161）。

²⁴ 公共政策の効果を貨幣額で表示し、それを投入した費用と比較して評価する分析方法（新村編 2008: 2393）。

職員が習得し、二級河川に架かる六つの橋りょうそれぞれについて、便益と費用を求めた。便益については、当該橋りょうを通行する場合、通行せず迂回する場合の二パターンの旅行費用を算出し、その差額（時間短縮効果・燃料節約効果）から当該橋りょうの便益を求めた。費用については、橋りょうの維持管理方針に基づき算出した。計算の結果、六本の橋りょうのうち、三本は費用より便益が大きく、三本は便益より費用が大きかった。EBPM の手法が実務に直結した案件を分析できることが分かったため、近いうちの活用が期待される（総務省統計局・統計センター 2023: 123-125）。

（６）まとめ

国では、EBPM の手法が政策、施策、事務事業の三段階で実施されている。第一の政策の段階では、アウトカム指標とアウトプット指標の二種類の KPI に基づいて、改革工程表の政策の評価が行われている。第二の施策の段階では、政策効果を把握し、分析方法を検討するために、外部有識者の参画も得て、府省横断的に実証的共同研究を行っている。第三の事務事業の段階では、各府省の全ての事業についての行政事業レビューの中で、EBPM の観点から、外部有識者による検証や各府省の自己点検が実施される。総務省では、データを理解して利活用できるだけでなく、政策立案の支援も行える人材を確保・育成するための研修を実施している。

東京都では 2025 年度に、行政手続きのデジタル化と官民協働のデータ連携基盤の構築の実現を目指している。具体的には、東京都を小地区に分割して、各地区ごとに地形、人流、交通量、気象などのデータを収集し、場合によってはオープンデータを活用し、災害対策、防犯、混雑緩和などの政策立案に活用できるようにする予定である。東京都財務局の「見える化ボード」では、各部局の事業の課題、指標の推移、今後に向けての示唆を一つの画面で確認できる。

地方公共団体でも EBPM を推進しているところがある。神戸市や横浜市では市のビッグデータを庁内データとして整備し、分析することを通して政策立案に生かしている。その他、公民連携、信頼性の高い統計的分析、人材育成などの観点から EBPM を実施している地方公共団体として安城市、葉山町、南伊豆町の例を紹介した。報告書の第 3 章では他にも、データ利活用に関する多くの事例を見て分析していく。

また昨今、国が民間企業のデータを利用する機会が多いが、民間企業が安心してデータを提供できる環境が整備されていないという課題がある。これは国だけでなく、東京都をはじめとする地方公共団体にも共通する課題であろう。データを提供する側と利用する側で合意を形成することで、こうした課題を解決することが急務である。

〔文献〕

NTT 東日本、2024「BI ツールとは？機能やメリット、活用事例、選び方をわかりやすく解説」、NTT 東日本『クラソル』（2025 年 3 月 3 日取得、<https://business.ntt-east.co.jp/content/cloudsolution/column-285.html>）。

小倉将信、2020『EBPM（エビデンス（証拠・根拠）に基づく政策立案）とは何か——令和の新たな政策形成』中央公論事業出版。

経済・財政一体改革推進委員会、2016「経済・財政一体改革推進委員会 第 2 次報告——スピーディな改革の実行・浸透・拡大と PDCA サイクルの好循環構築を目指す」、内閣府ホームページ（2025 年 3 月 3 日取得、https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/report_280428_1.pdf）。

経済財政諮問会議、2022「新経済・財政再生計画改革工程表 2022」、内閣府ホームページ（2025年3月3日取得、https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/report_221222_2.pdf）。

経済産業省、2022「DX リテラシー標準 ver.1.0」、経済産業省ホームページ（2025年3月3日取得、https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/skill_standard/DX_Literacy_standard_ver1.pdf）。

厚生労働省、2025「e-ヘルスネット（生活習慣病予防のための健康情報サイト）」、厚生労働省ホームページ（2025年3月3日取得、<https://www.e-healthnet.mhlw.go.jp/information/policy/n-001.html>）。

神戸市、2022「神戸市のデータ分析に関する取組が Data StaRt Award で総務大臣賞を受賞」、神戸市ホームページ（2025年3月3日取得、https://www.city.kobe.lg.jp/documents/56740/20230227_gaiyou.pdf）。

——、2023「「神戸データラウンジ」における行政データの利活用」、神戸市ホームページ（2025年3月3日取得、<https://www.city.kobe.lg.jp/a47946/shise/kekaku/kikakuchosekyoku/ebpm/ebpm.html>）。

下部純子、2023「シビックテック」日経 BP 総合研究所『新・公民連携最前線』（2025年3月3日取得、<https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/PPP/433786/030300023/>）。

新村出編、2008『広辞苑第六版』岩波書店。

杉谷和哉、2022『政策にエビデンスは必要なのか——EBPM と政治のあいだ』ミネルヴァ書房。

総務省、2012「政策評価の実施に関するガイドライン」、総務省ホームページ（2025年3月3日取得、http://www.soumu.go.jp/main_content/000152600.pdf）。

——、2023a「総務省行政評価局が取り組む EBPM」、総務省ホームページ（2025年3月3日取得、https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/seisaku_ebpm.html#kenkyu）。

——、2023b「地方公共団体における行政改革の取組事例」総務省『地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等（令和5年5月17日公表）』（2025年3月3日取得、<https://www.soumu.go.jp/iken/164365.html>）。

総務省政策評価審議会、2022「デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方に関する提言」、総務省ホームページ（2025年3月3日取得、https://www.soumu.go.jp/main_content/000816386.pdf）。

総務省統計局、2019「葉山町きれいな資源ステーション協働プロジェクト」、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2025年3月3日取得、<https://www.stat.go.jp/dstart/case/21.html>）。

総務省統計局、統計センター、2023『令和4年度統計データ利活用事例集』、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2025年3月3日取得、https://www.stat.go.jp/dstart/case/pdf/r4/r4_case.pdf）。

デジタル庁、2021「オープンデータ基本指針」、デジタル庁ホームページ（2025年3月3日取得、https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/f7fde41d-ffca-4b2a-9b25-94b8a701a037/20210615_resources_data_guideline_01.pdf）。

——、2022「デジタル社会の実現に向けた重点計画」、デジタル庁ホームページ（2025年3月3日取得、https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/5ecac8cc-50f1-4168-b989-2bcaabffe870/d130556b/20220607_policies_priority_outline_05.pdf）。

東京都、2023「都政の現在地」東京都『#シン・トセイ 都政の構造改革ポータルサイト』、東京都構造改革推進チーム事務局ホームページ（2025年3月3日取得、<https://shintosei.metro.tokyo.lg.jp/introduction/where-we-are/>）。

- 、2024「デジタルツインの社会実装に向けたロードマップ第3版」、東京都デジタルツイン実現プロジェクトホームページ（2025年3月3日取得、https://info.tokyo-digitaltwin.metro.tokyo.lg.jp/docs/roadmap/roadmap_docs.pdf）。
- 東京都環境局、2020「ZEVの導入」、東京都環境局ホームページ（2025年3月3日取得、https://www.kan-kyo.metro.tokyo.lg.jp/air/air_pollution/torikumi/clearsky/5.html）。
- 東京都財務局、2023「都財政の見える化ボード」、東京都財務局ホームページ（2025年3月3日取得、<http://www.zaimu.metro.tokyo.lg.jp/zaisei/dashboard.html>）。
- 東京都政策企画局、2021「シン・トセイ——都政の構造改革 QOS アップグレード戦略」、東京都政策企画局ホームページ（2025年3月3日取得、<https://www.sp.metro.tokyo.lg.jp/seisakukikaku/shintosei/html5.html#page=1>）。
- 、2023「シン・トセイ3——都政の構造改革 QOS アップグレード戦略 version up 2023」、東京都政策企画局ホームページ（2025年3月3日取得、<https://www.sp.metro.tokyo.lg.jp/seisakukikaku/shintosei3/index.html#page=1>）。
- 東京都総務局、2025「東京都政策連携団体等について」、東京都総務局ホームページ（2025年3月3日取得、<https://www.soumu.metro.tokyo.lg.jp/04group/dantai.html>）。
- 内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局、2024「デジタル田園都市国家構想」、内閣官房ホームページ（2025年3月3日取得、<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digitaldenen/index.html>）。
- 内閣官房行政改革推進本部事務局、2021「データ利活用ワーキンググループ取りまとめ」（第7回 EBPM 推進委員会議事次第（令和3年6月30日）資料1-2）、『国立国会図書館インターネット資料収集保存事業（WARP）』（2025年3月3日取得、<https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11987457/www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/ebpm/dai7/gijisidai.html>）。
- 、2023「行政事業レビューシート・基金シート新旧対照表」（第1回 EBPM 推進委員会議事次第（令和5年4月13日）参考資料1-2）、首相官邸ホームページ（2025年3月3日取得、<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gskaigi/ebpm/dai1/gijisidai.html>）。
- 、2024「行政事業レビュー」、内閣官房行政改革推進本部事務局ホームページ（2025年3月3日取得、<https://www.gyokaku.go.jp/review/review.html>）。
- 内閣官房統計改革推進室、2021「統計表における機械判読可能なデータ作成に関する表記方法について（概要）」（統計技術・データソースの多様化等検討会（第2回）（令和3年2月22日）配布資料3）、首相官邸ホームページ（2025年3月3日取得、https://www.kantei.go.jp/jp/singi/toukeikaikaku/toukeigijutsu_data_source/dai2/siryou.html）。
- 内閣府、2007「第2章第1節2. 地域経済と地域財政の自立の状況を測る試み」、内閣府『地域の経済 2007——自立を目指す地域経済』（2025年3月3日取得、https://www5.cao.go.jp/j-j/cr/cr07/chr07_2-1-2.html）。
- 、2023「経済財政運営と改革の基本方針」、内閣府ホームページ（2025年3月3日取得、<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/honebuto-index.html>）。
- 日本財団、2023「労働力不足、医療人材不足、社会保障費の増大——間近に迫る「2025年問題」とは？」、『日本財団ジャーナル』（2025年3月3日取得、https://www.nippon-foundation.or.jp/journal/2023/89142/health_aging）。

日本貿易振興機構、2021「EU デジタル政策の最新概要」、日本貿易振興機構ホームページ（2025 年 3 月 3 日取得、https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/0a88cad7cdac3e5a/20210038.pdf）。

野村総合研究所、2024「KPI（重要業績評価指標）」、野村総合研究所ホームページ（2025 年 3 月 3 日取得、<https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/lst/alphabet/kpi>）。

葉山町、2016「葉山町きれいな資源ステーション協働プロジェクト概要」、葉山町ホームページ（2025 年 3 月 3 日取得、https://www.town.hayama.lg.jp/material/files/group/1/161028_sigen.pdf）。

三森亮平、井上雄介、2020「産業連関分析の仕組みとプロセス」EY 新日本有限責任監査法人『情報センサー』2020 年新年号: 38-39(2025 年 3 月 3 日取得、https://www.ey.com/ja_jp/library/info-sensor/2020/info-sensor-2020-01-08)。

南伊豆町、2020「令和 2 年度事業計画」、南伊豆町ホームページ（2025 年 3 月 3 日取得、https://www.town.minamiizu.shizuoka.jp/docs/2020081000018/file_contents/jigyoushonbun.pdf）。

——、2022「令和 3 年度南伊豆町一般会計歳入歳出決算審査意見書」、南伊豆町ホームページ（2025 年 3 月 3 日取得、https://www.town.minamiizu.shizuoka.jp/docs/2021012800028/file_contents/R3kextusannsinnsa.pdf）。

横浜市、2023「医療ビッグデータの活用」、横浜市ホームページ（2025 年 3 月 3 日取得、<https://www.city.yokohama.lg.jp/kurashi/kenko-iryo/iryo/seisaku/bigdata.html>）。

——、2025「横浜市オープンデータポータル」、横浜市（2025 年 3 月 3 日取得、<https://data.city.yokohama.lg.jp/>）。

横浜市行動デザインチーム YBiT、2024「YBiT は 2019 年 2 月、横浜市職員有志中心に設立した日本の地方自治体で最初のナッジユニットです。」、横浜市行動デザインチーム YBiT ホームページ（2025 年 3 月 3 日取得、<https://ybit.jp/>）。

第3節 荒川区においてEBPM・データ利活用が求められる理由

(1) はじめに

第1章第1節では、日本がEBPMやデータ利活用を導入する際に、手本としたアメリカの社会実験とイギリスのEBM/EBPM、そして、これまでの日本におけるEBPMとデータ利活用の潮流について論じ、日本のデジタル化社会に向けての歴史についてふれた。第2節では、国や東京都、東京都以外の地方公共団体におけるEBPM・データ利活用の推進体制について論じた。そこで、本節では、荒川区においてEBPM・データ利活用が求められる理由について論じる。まず、これまでの荒川区の取組についてふれる。荒川区では、2006年度から全ての事務事業における行政評価制度を導入し、行政サービスの改善に努めている。こうした行政評価制度とEBPMにはどのような違いがあるのかについてふれ、EBPMとデータ利活用の関係について論じる。その上で、荒川区においてEBPM・データ利活用を実施することが求められている理由について論じる。

(2) これまでの荒川区の取組

これまで荒川区では、区民ニーズや地域経済などの状況を把握するために、区政世論調査や荒川区民総幸福度調査(GAH)に関する区民アンケート調査²⁵、所管課レベルでの様々な調査、区民の声などの広聴活動を行ってきた。そして、それらの調査等で得た情報をもとに新たな政策等を実施してきた。また、行政評価制度において、各部署の事業についての評価を行い、それぞれの事業で定めた指標を達成しているかを把握し、より良い行政活動につながるよう邁進してきた。

しかし、近年、住民ニーズの多様化・複雑化や限られた財源の中で政策等を実施する現状を踏まえると、従来の方法のみで区民が納得する行政サービスの提供ができるのか懸念される。

今後も荒川区をはじめとする地方公共団体が住民の期待に応えるためには、自己の判断と責任に基づき、主体的に政策等を展開していく必要があり、そのためには、新たな課題解決策の手段としてEBPMやデータ利活用の考えがその基礎となる。しかし、上述したように荒川区では住民のニーズの多様化に対応するために様々な政策等を実施し、行政評価を実施している。今までの取組とEBPM・データ利活用の取組にはどのような違いがあるのかについて考え、なぜ、新たな問題解決の手段として、EBPMやデータ利活用の手法が必要とされているのかを論じる。

(3) 荒川区の行政評価とEBPMの違い

①日本の政策評価の歴史

第1章第1節で論じたとおり、1990年代後半以降、我が国における政策評価法（2001年成立、2002年施行）が成立する前に三重県をはじめとする地方公共団体において政策評価の本格的な取組が行われていた。梅田次郎によると、三重県では当時の北川正恭知事が「サービス」、「わかりやすさ」、「やる気」、「改革」の頭文字をとった「さわやか運動」を提唱し、その改革の根幹として「事務事業評価システム」が確立された（梅田 2000: 1・2）。また、落美都里によると、三重県の取組はアメリカの政府業績成果法（GPRA²⁶）や民間企業の管理手法を導入することで、NPMの考え方を参照し、結果的に大きな予算削

²⁵ 平成25年度から荒川区が区民4,000人に対して行っている調査。この結果を分析することで、区民の幸福実感が向上するような、よりよい区政運営につなげていくことを目的としている。

²⁶ 法律名は“Government Performance and Results Act of 1993”。「アメリカにおける業績評価の基本的な

減につながったという（落 2020: 38）。山谷清志は、三重県の改革が政策よりも事務事業に作業の力点を置き、政策を実施する体制・組織の改革に関心があり、その結果として GPRA と類似する業績評価手法の導入や NPM 型改革思想の積極的受容へとつながったことについてふれている（山谷 2002: 5-6）。また、山谷は「政策評価（行政評価）を志向しつつもまず手始めに業績測定方式と事務事業評価を取り入れた地方自治体を目指す政策評価のプロトタイプが、三重県に見られる」（山谷 2002: 6）とし、90 年代後半から政策評価（行政評価）の導入を試みた地方公共団体が三重県庁へ調査に行くほどの影響があったと述べている（山谷 2002: 6）。

②荒川区における行政評価とEBPM

こうした政策評価の流れが全国的に普及していく中で、荒川区も 2006 年度から行政評価に取り組んでいる。そこで、荒川区の行政評価に対する考え、基本姿勢について理解し、どのように行政評価を実施しているのかを確認する。なお、この点については、行政評価を導入した 2007 年 2 月公表の『平成 18 年度荒川区行政評価結果』における記述を参考に見ていく。

荒川区では、行政評価を「行政活動の成果を、統一的な基準に基づき、分析・評価すること。また、その結果を行政運営に反映させること」（荒川区 2007a: 1）と説明しており、「計画（Plan）」、「実施（Do）」、「分析・評価（Check）」、「改善・見直し（Action）」のいわゆる PDCA サイクルに基づき、継続的な改善を目指している。なお、荒川区の行政評価の詳細については第 2 章第 1 節で紹介する。荒川区の行政評価の目的と効果は「区民への説明責任の徹底」、「事業に関するコストを意識し、職員のコスト意識を醸成する職員の意識改革」、「PDCA サイクルの確立や計画・予算等との連携を図り、成果を重視した効果的・効率的な区政運営」、「分析・評価の結果を踏まえた事務事業の改善」の四つが挙げられており、政策等の行政評価後、区長ヒアリング等を経て、次年度の予算要求に向けての準備を行うとされている（荒川区 2007a: 2-3）。

これらの目的・効果は、2023 年度の荒川区行政評価結果でも記載されており、行政評価が始まった当初の考えが踏襲されていることがうかがえる。また、2021 年度からは事務事業を対象にサンセット方式²⁷を取り入れ行政評価を実施している（荒川区 2023: 3）。

以上のように、2006 年度から始まった荒川区の行政評価は NPM の考えに準拠して行われており、政策・施策・事務事業に対し、統一的な基準に基づき、そのコストと成果について評価を行い、より効果的で効率的な行政運営を実現するための取組であるといえる。

一方、内閣官房行政改革推進本部事務局によると EBPM は、「(1) 政策目的を明確化させ、(2) その目的のため本当に効果が上がる行政手段は何かなど、当該政策の拠って立つ論理を明確にし、これに即してデータ等の証拠を可能な限り求め、『政策の基本的な枠組み』を明確にする取組」（内閣官房行政改革推進本部事務局 2019: 2）であるとされている。これを既存の行政評価と比較すると、政策の「目的」の明確化と、政策がその目的を効果的に達成しているのかを検証する姿勢は NPM の業績主義・成果思考と通じるものであり、行政評価と同様であると言える。一方で、政策が拠って立つ論理を明確にし、「政策の基本的な仕組み」を明確にするというのは、既存の行政評価では明確ではない、EBPM の特徴

枠組みを定めた法律」（落 2020: 38）のこと。

²⁷ サンセット方式とは、事業の終期を設定し、それらの事業を集中して見直す時期を設け、見直しの年度は通常の行政評価と並行して、事業完了に向けた判断を行うものであり、より効果的、実践的な行財政改革を推進するためのものである（荒川区 2023: 3）。

と言えるかもしれない。EBPMは「なぜ、その政策が目的を達成すると考えられるのか」の論理的な説明がまず求められ、指標による検証はその論理に沿って行われる。もちろん既存の行政評価でも、事務事業が政策目的を達成すると考える論理は、担当者の非明示的な想定としてはあるかもしれないが、それは表に現れていない。これにより、既存の行政評価では、成果指標の変化が政策の効果であるかが疑問視されたり、成果指標が政策目的に対し、正しく設定されているかが疑問視されていた。EBPMは政策の論理の明確化により、従来の評価方法よりも適切なデータに基づく評価を行う取組であるため、行政評価の新たな評価方法として従来の行政評価制度に取り入れることが望ましいと考える。

（４）EBPMとデータ利活用の関係

第1章第1節において、我が国のEBPMやデータ利活用の潮流について論じた。本報告書では「EBPM・データ利活用」という形で論じているが、この二つの関係性について整理する。

官民データ活用推進基本法の第1条では「インターネットその他の高度情報通信ネットワークを通じて流通する多様かつ大量の情報を適正かつ効果的に活用することが重要である」とされ、同法第3条第3項では基本理念の一つとして、「官民データ活用の推進は、国および地方公共団体における施策の企画および立案が官民データ活用により得られた情報を根拠として行われることにより効果的かつ効率的な行政の推進に資すること」が定められている。

よって、地方公共団体の一つである荒川区にとってデータ利活用とは、「官民データ等を積極的に利活用・分析して、政策の企画および立案を行うEBPMの取組を推進する」ことであるといえる。

統計データ利活用センターによるとデータ利活用を行う際は、データに基づく問題解決のプロセスである「PPDACサイクル」を導入することが良いとされている。PPDACサイクルは、①P(problem、問題)、②P(plan、計画)、③D(data、データ収集)、④A(analysis、分析)、⑤C(conclusion、結論)のそれぞれの頭文字を繋げた統計的探求プロセスである。PPDACサイクルの利点として、プロジェクトメンバー全員で現在どの段階にいるかを共有し推進することで混乱を避けることができ、また、C(conclusion、結論)の項目で、新たな問題が発生すれば、C(conclusion、結論)で出た結論を仮説とし、次のPPDACサイクルでその仮説を検証することが可能という点が挙げられる（統計データ利活用センター 2023a）。次に、PPDACサイクルの各項目についてみていく。

①P (problem、問題)

問題の把握は、理想²⁸と現実のギャップをとらえることから始まり、それらを明確に把握することが重要である。また、問題解決のための指標については、定量的に計ることのできる評価指標（数字を用いて計測することができる指標）で設定することも併せて重要となる（統計データ利活用センター 2023b）。

なお、問題の把握については、世論や社会情勢などの人々の意見も有用である。こうした意見を基に問題の明確化を図るのであれば、データ（例えば、荒川区の指標値と全国平均との差、地域差や年齢階級差等を比較する等）に基づき提案することが望ましいと考える。

²⁸ 広辞苑によると、「理想」とは「行為・性質・状態などに関して、考え得る最高の状態。未だ現実には存在しないが、実現可能なものとして行為の目的であり、その意味で行為の起動力である」（新村編 2008: 29 45）と説明されている。ここでは、広辞苑の意味を踏まえ、「理想」とは「本来あるべき姿」の意味として捉える。

②P (plan、計画)

調査や分析の計画を立てることを意味する。はじめに、なぜ、その問題が起きているのか関係者で話し合い、可能な限り多角的に原因の洗い出しを行う。次に、全ての原因を調査対象にすることは難しいので、どの原因を分析するのか優先順位（問題への影響・効果の大小やデータの準備・提供の難易度）をつける必要がある。その後、優先順位を参考にしながら、仮説（原因と結果を見通す）を立てる。仮説を立てる際には、全体を俯瞰しながら問題の原因を広く深く具体的に掘り下げることができるロジックツリー²⁹を用いることが有用である（統計データ利活用センター 2023c）。また、分析の計画については、①何を分析の対象とするのか、②属性（年齢・性別・居住地等）によって特徴があるのではないか、③どのような分析方法（相関分析・回帰分析等）を行うのか等を想定することが推奨され则认为。

③D (data、データ収集)

前段落で立てられた計画に基づき、既存データ（公的統計などのオープンデータや行政が保有するデータ）の収集や新たな調査を通じて、分析（仮説の検証）に必要なデータを収集する（統計データ利活用センター 2023d）。

④A (analysis、分析)

収集したデータをもとに分析を行い問題解決の要因を探る。データ分析の際は、「1 全体を見渡す」、「2 分ける・比べる」、「3 変化や関係を探る」、「4 予測する」の4つの視点を持つことが重要である。「1 全体を見渡す」とは、代表値などを参考に全体の傾向や分布を確認すること、「2 分ける・比べる」とは、属性（年齢・地域・性別）ごとに分類し比較すること、「3 変化や関係を探る」とは、変化の大きさの理由を時系列などで探ることおよびデータ同士の関係性を調べるために相関係数などを使うこと、「4 予測する」とは、回帰分析の手法を用いて、予測モデルや因果説明モデルを作成することである。また、行政の現場でデータ分析を行えない場合は、外部組織と連携し、データ分析を行うことも必要である（統計データ利活用センター 2023e）。

⑤C (conclusion、結論)

結論は、「1 分析結果を解釈する」、「2 最初の仮説に対して判断する」、「3 問題の解決策を提案する」の手順が基本となる。この時に、新たな問題が見つかったら、もう一度 PPDAC サイクルを組み直す必要がある。また、この場面においては、もうひとつの C として（Communication【コミュニケーション】）を意識し、結論を出すために部署内での打ち合わせや他部署との意見交換等、コミュニケーションを通じて結論を出すことを意識することが重要である（統計データ利活用センター 2023f）。

⑥EBPMのどの場面でデータ利活用が活かされるのか

最後に、PPDAC サイクルが具体的にどのような形で EBPM に関連するかについてふれておく。関連深い点として、EBPM を行う上で必要とされる「政策の基本的な枠組みの明確化」の際には PPDAC サイクルの考えが重要になってくると考える。上述したとおり、EBPM は（i）政策目的の明確化、（ii）本当に効果がある行政手段の模索を通じ政策の拠って立つ論理の明確化、（iii）論理に即したデータ等の

²⁹ 問題が起きている原因を論理的に細分化し、原因を引き起こすより具体的な原因を発見するために用いられる図表。表にすることで、漏れや重複がないかを視覚的に確認することができる。

証拠収集、これら三つの活動を通じて（iv）「政策の基本的な枠組み」を明確化する取組である。（i）の部分では、P（problem、問題）が関連しており、理想と現実の問題を定量的に示し、問題を明確化することで他者との共有が可能となる。次に、（ii）の部分では、P（plan、計画）が関係しており、問題の発生原因に関するロジックツリーを作成し、関係者間で議論を行い、問題が起こる原因についての洗い出し・解決可能な原因の優先順位付け等を議論する。（iii）の部分では、D（data、データ収集）を行い、ロジックツリーで重要と考えられた原因と結果（問題自体）に関するデータを区が保有するデータや e-Stat³⁰等の入手可能な外部データから収集する。そして、（i）と（ii）の取組の中で作成された政策の論理について、収集したデータを基に当該政策を実施することで期待される効果が見込まれるか統計的手法を用いた分析 A（analysis、分析）が行われ、分析結果を基に関係者間で話し合い、結論 C（conclusion、結論）を導き出す。EBPM を実施する際に必要とされる政策の論理の検証にはデータの利活用が不可欠であり、また、EBPM の過程そのものにも、データに基づく問題解決のプロセスである PPDAC サイクルが活用できると考える。

（５）荒川区においてEBPM・データ利活用が求められる理由

第３項と第４項では、荒川区の行政評価と EBPM、EBPM とデータ利活用の関係性について論じた。ここでは、それらの内容および我が国の置かれた状況から、荒川区において EBPM・データ利活用が求められる四つの理由を論じる。

第一に「従来行われている行政の評価の評価疲れや形骸化」の指摘である。総務省政策評価審議会は 2021 年に『政策評価審議会提言ポストコロナ新時代における行政の評価への指針～政策改善に役立つ、しなやかで、納得できる評価とするために～』を発表した。その中で、行政評価について、三つの課題、具体的には①「評価を政策の立案や改善に活かす」という目的意識が欠けている、②目的意識の欠如を背景として、各府省の政策評価の実務はその担当業務を網羅して「目標管理型の政策評価」を実施することに注力し、「評価のための評価」という状況になっている、③評価の際に、エビデンス、あるいはデータの科学的分析の工夫が限られていることを示している（総務省 2021: 2-3）。

これについて、朝日ちさとは総務省の政策評価審議会提言で提示された「行政の評価」の３つの課題を踏まえ、1990 年代から始まった日本の行政部門における評価制度について「評価の実効性」や「評価疲れ」の指摘が初めて行政側の共通認識としてフォーマルな形で宣言されたと捉えることができた（朝日 2023: 6）。

また、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成した『令和４年度 自治体経営改革に関する実態調査報告』では、行政評価の課題について 9 項目（「無回答」は質問項目に含まない（図表 7））で質問したところ、「内部評価に係る事務作業の負担が大きい」や「定量的な評価指標及び目標値を設定することが困難である」という 2 項目では回答自治体の半数以上が該当した。ほかに「職員の意識改革に結びついていない」とするところが約 4 割、「評価結果に基づいた政策・施策・事務事業の改善が実践されていない」、「評価結果を予算編成に反映できていない」の 2 項目に該当すると回答したのがそれぞれ全体の約 3 割という結果であった（土方ほか 2023: 41）。これらの結果のうち、「事務作業の負担」や「目標設定の困難」については、評価の意義が組織的に十分浸透しておらず、評価のためのリソースが不足

³⁰ e-Stat とは、2008 年から本格的な運用が始まった日本の政府統計関係情報のワンストップサービスを実現することを目指した政府統計のポータルサイトである（政府統計の総合窓口（e-Stat） 2025）。

している可能性が考えられる。また、それ以外の該当自治体が多い項目も行政評価の理念が組織・職員に十分浸透せず、十分に活用されていない場合が多くみられることを示唆している。

図表 7 行政評価の課題（複数回答）

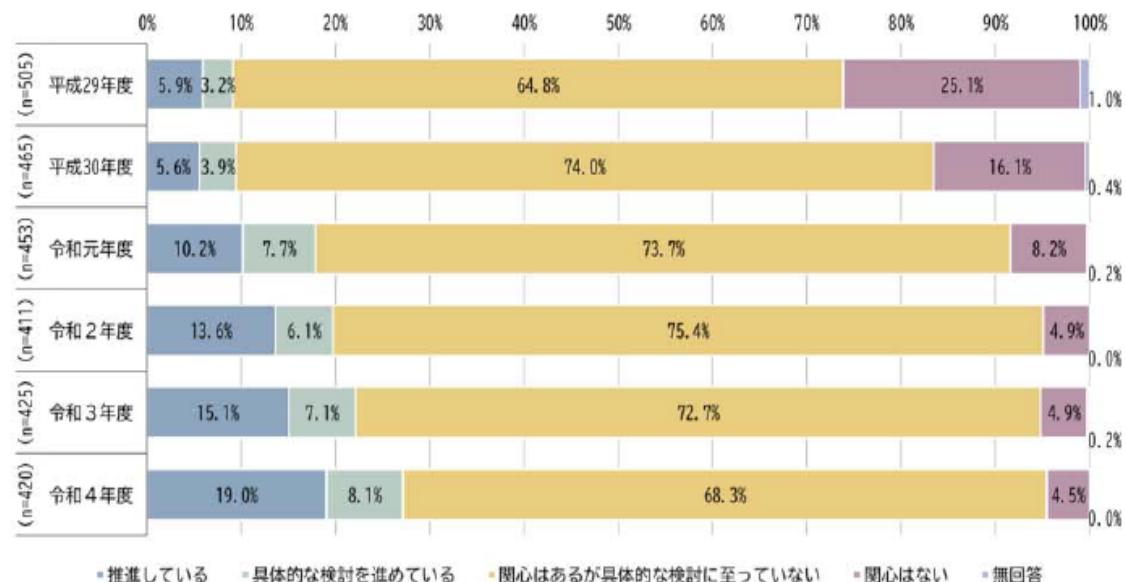
	内部評価に係る 事務作業の負担 が大きい	外部評価に係る 事務作業・調整等 の負担が大きい	職員の意識改革 に結びついてい ない	評価結果に基づ いた改善の方針 を策定すること ができていない	評価結果に基づ いた政策・施策・ 事務事業の改善 が実践されてい ない
合計 (n=385)	80.3%	30.1%	38.2%	20.8%	30.9%
都道府県 (n=29)	86.2%	27.6%	13.8%	6.9%	3.4%
政令指定都市 (n=14)	85.7%	21.4%	28.6%	21.4%	28.6%
特別区 (n=13)	100.0%	61.5%	38.5%	0.0%	7.7%
中核市 (n=36)	83.3%	33.3%	47.2%	19.4%	27.8%
一般市 (n=293)	78.2%	29.0%	39.9%	23.2%	35.2%

	評価結果を予算 編成に反映でき ていない	定量的な評価指 標及び目標値を 設定することが 困難である	外部評価に対す る市民等からの 信頼を得ること が困難である	その他	無回答
合計 (n=385)	29.9%	54.5%	0.5%	1.8%	0.5%
都道府県 (n=29)	3.4%	69.0%	0.0%	3.4%	0.0%
政令指定都市 (n=14)	14.3%	92.9%	0.0%	0.0%	0.0%
特別区 (n=13)	15.4%	69.2%	7.7%	0.0%	0.0%
中核市 (n=36)	36.1%	58.3%	0.0%	2.8%	0.0%
一般市 (n=293)	33.1%	50.2%	0.3%	1.7%	0.7%

出典 土方ほか（2023: 41）

また、同報告では、EBPM の推進に向けた取組についても調査を行っている（図表 8）。EBPM を推進しているまたは具体的な検討を進めている自治体の割合は平成 29 年度の 9.1%から令和 4 年度には 27.1%まで増加した（土方ほか 2023: 58）。

図表 8 EBPM推進の取組状況（単一回答）（経年比較）

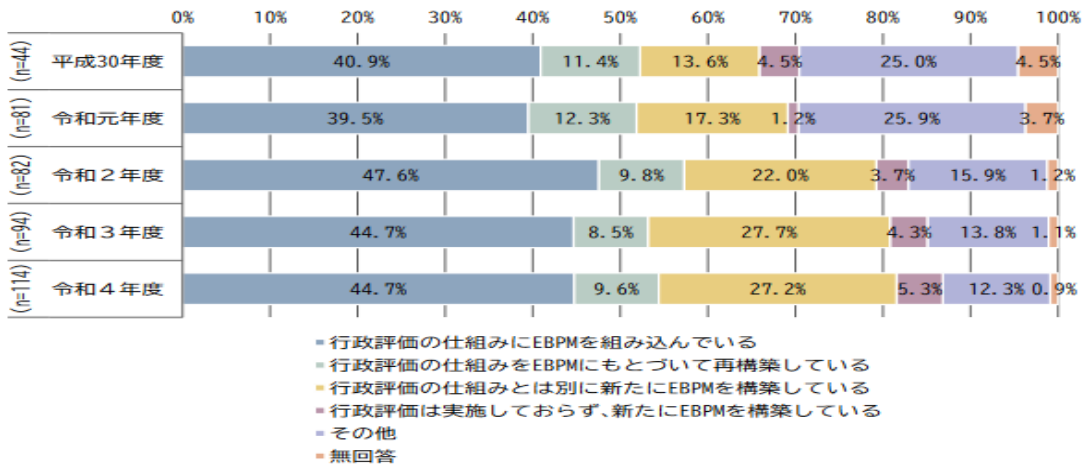


出典 土方ほか (2023: 58)

図表 9 は EBPM の推進に向けて具体的な取組や検討を行っている自治体の中で、行政評価との関係について各自治体の取組を示したものである。EBPM の推進に向けて具体的な取組や検討を行っている自治体に対し、行政評価と EBPM の推進において、行政評価の仕組みに EBPM の手法や考えを組み込んでいるか尋ねる質問項目においては、EBPM の推進に向けて具体的な取組や検討を行っている自治体のうち、令和 4 年度の調査では、既存の行政評価に EBPM を組み込んでいると回答したのが 44.7%、行政評価の仕組みとは別に新たな EBPM を構築していると回答したのが 27.2%である（土方ほか 2023: 60）。

どの年度においても、既存の行政評価を基に EBPM を推進している自治体が約半数、行政評価とは別に、または行政評価は実施せぬまま、新たに EBPM の取組を導入しているところとその他が、約半数という結果になっていることがわかる。荒川区において、既存の行政評価に EBPM の考えを取り入れるのか、既存の行政評価とは別に新たな評価制度として設けるかは、議論の余地があると考ええる。

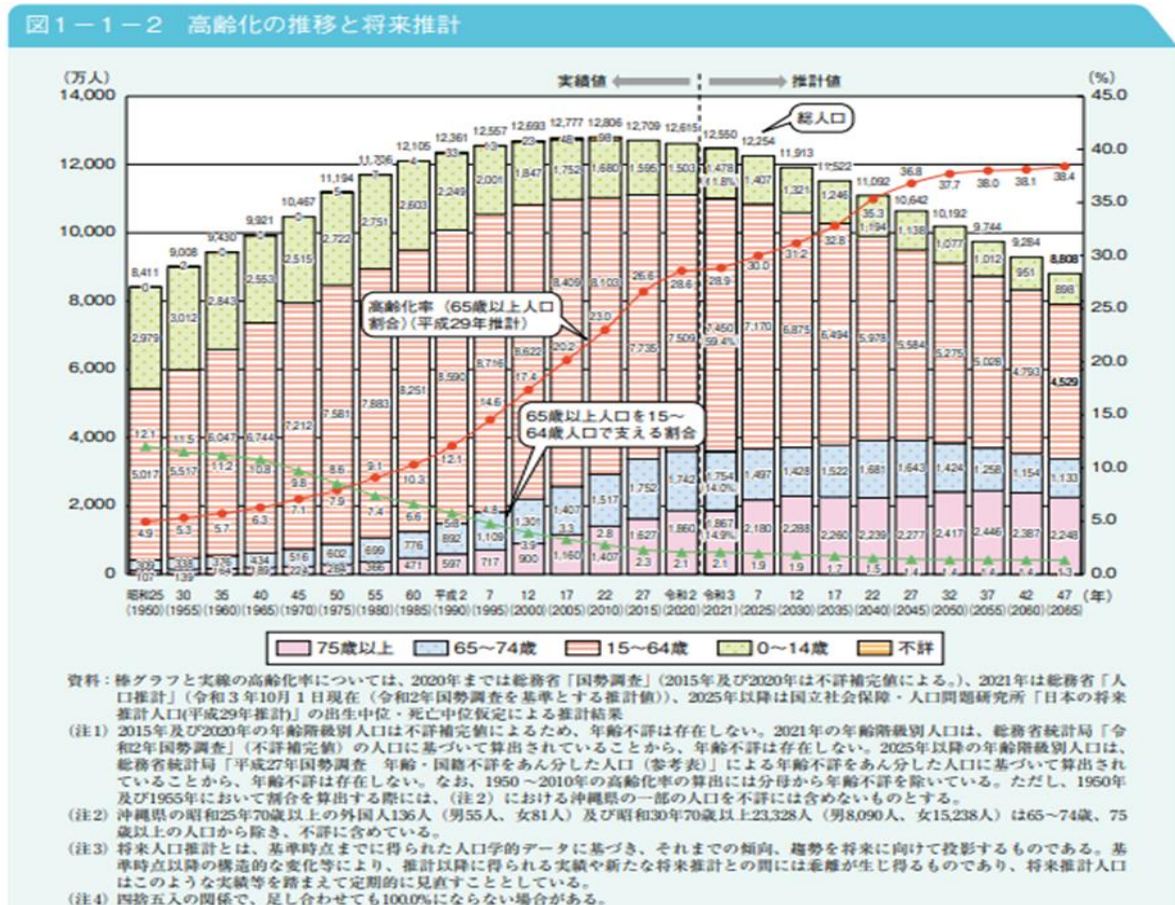
図表 9 EBPMの推進における行政評価の仕組みの活用（単一回答）（経年比較）



出典 土方ほか (2023: 60)

第二に「人口減少社会における生産年齢人口の減少と財政のひっ迫」である。内閣府の『令和4年版高齢社会白書』（図表10）によると、我が国の総人口は、2010年を境に減少傾向にあり、2065年の推計値は8808万人と1億人を割ることが予想される。また、生産年齢人口（15歳～64歳）については、1995年を境に減少傾向にあり、2050年の推計値は5,275万人である（内閣府2022: 4）。

図表 10 我が国の高齢化の推移と将来推計

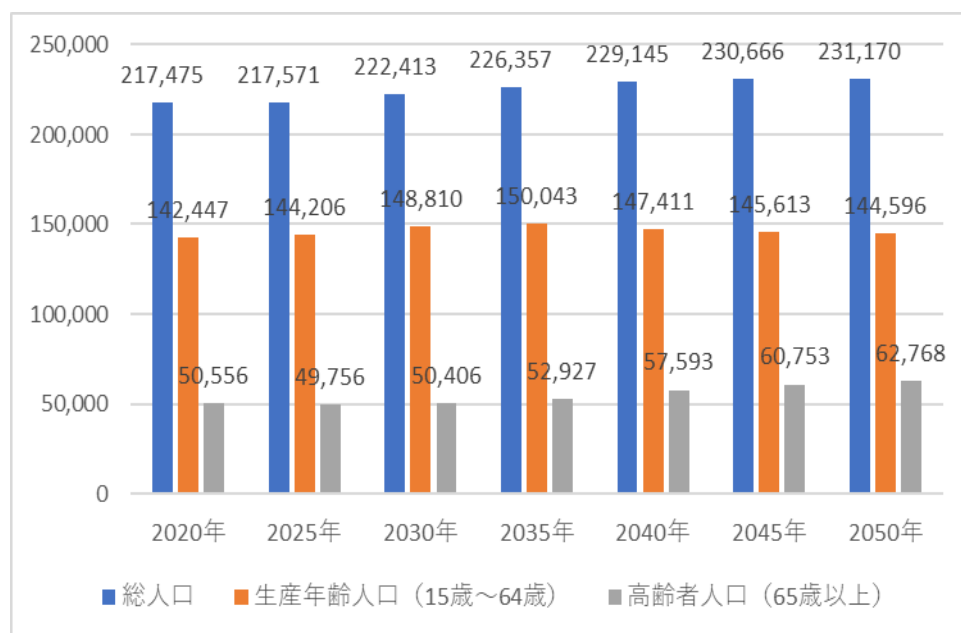


出典 内閣府 (2022: 4)

次に、荒川区の状況について確認する。図表 11 は国立社会保障・人口問題研究所のホームページに掲載されている日本の都道府県および市区町村別の 2020 年から 2050 年までの 5 年ごと 30 年間について男女・5 歳階級別に推計したデータから荒川区の情報をまとめたものである。

荒川区の総人口は、2020 年から 2050 年にかけて緩やかに増加していくと予測されている。しかし、そのうち 15 歳から 64 歳の生産年齢人口は 2035 年以降減少することが予測されている。一方、65 歳以上の高齢者人口については、2020 年から 2025 年にかけて減少するが、2030 年から 2050 年の期間は増加することが予測されている。この予測は今後の荒川区において、総人口に占める生産年齢人口の割合が減少し、高齢者人口の占める割合が増加することを意味する。

図表 11 荒川区における総人口、生産年齢人口および高齢者人口の推移（2020 年～2050 年）



出典 国立社会保障・人口問題研究所（2023）をもとに研究所作成

生産年齢人口の減少は、労働者の減少による経済の停滞や税収の減少や財政状況のひっ迫を招くことが予測される。こうした状況では、限られた財源を有効に活用することが求められる。内閣官房の EBPM 推進委員会および総務省の統計委員会は少子高齢化の進展や厳しい財政状況に直面する中で、限られた資源を有効に使い、現状や課題を迅速かつ的確に把握し、有効な対応策を立案し、効果を検証する必要が高まっており、EBPM の推進は必要なものであると指摘している（EBPM 推進委員会・統計委員会 2018: 1）。

今後、荒川区においては、総人口の増加・生産年齢人口の減少・高齢者人口の増加が予測される。生産年齢人口の減少は荒川区の税収に影響を与え、高齢者人口の増加は福祉分野における歳出の増加が予測される。こうした状況下において、荒川区では厳しい財政状況に直面することが予測される。財政制約の中で、多様化・複雑化した区民のニーズに的確を把握し、定めた指標を達成するための手段としてより効率的かつ効果の高い政策等を実施することが求められる。

第三に「区民等への説明責任」である。第 1 章第 1 節において、EBPM には施策の有効性によって、行政が行うべき施策を管理・統制しようという政治の側からの要請という側面があることを指摘した。

これを言い換えると、行政は、議会やその先にいる住民らに対し、自らが行う事業が効率や効果の観点から正しいものであることについて、エビデンスを基に説明を行う責任を求められているということが言える。この点について、総務省が行った「EBPMに関する有識者との意見交換会」では、EBPMが求められる本質的な理由として、科学的・合理的な方法で得たエビデンスに基づいて政策決定が行われることで、現状や結果について、利害関係人や外部の者に対して説明する又は説明できる状況にしておくことが重要であるという見解が示された（総務省 2018: 7）。

説明責任については、荒川区においても荒川区基本構想の「5 将来像の実現に向けた区の実施」の中に「積極的な区政情報の発信と信頼される区政の推進」として、区民への説明責任を果たすことを明記している（荒川区 2007b: 11）。また、2023（令和 5）年 6 月会議において区長が「行政改革に対する各種取組につきましても、着実に取組を進め、施策の成果指標の見直しやデータの利活用等を図り、これまで以上に成果やデータを重視した取組を重点的に進めることにより、必要性の低い施策は廃止する一方、必要性の高い施策は一層充実を図るなど、今後ともより効果的な、そして効率的な行財政運営を行ってまいりたいと存じます」（荒川区議会事務局 2024a: 13）と答弁し、荒川区においてデータ利活用を推進していくことが明示された。

加えて、同会議では、行政評価の実施は行政が説明責任を果たすことにつながるが、現状の評価のための指標設定には問題があり、きちんと成果を説明できていないので、EBPM の手法の一つである、ロジックモデルを作成するなど行政評価スキームの改善が必要であるという主旨の意見も出ている（荒川区議会事務局 2024b: 74）。このように、荒川区においても既に、EBPM・データ利活用の推進を行い、効率的な行財政運営の実施や説明責任の遂行に努めるべき旨の言及がなされている。

第四に「我が国のデジタル化社会の実現」である。第 1 章第 1 節において、我が国のデジタル化が 1990 年代後半から始まり、段階を経て、次第に進展している様子を述べた。また、2016 年には議員立法で「官民データ活用推進基本法」が成立し、EBPM・データ利活用の推進に向けての法整備が行われた。加えて、2018 年には「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」により、デジタル化による安全で安心して暮らせる社会の実現に向けての取組が策定された。こうした ICT 技術の進歩や法整備などを通じて、EBPM・データ利活用の推進に向けた取組への期待は、近年ますます高まっている。

しかし、2020 年に始まった新型コロナウイルス感染症の蔓延は、我が国のデジタル化の推進に依然多くの課題と遅れがあることを明らかにした。内閣府の『経済財政運営と改革の基本方針 2020～危機の克服、そして新しい未来へ～』によると、新型コロナウイルス感染症対応をめぐり、マイナンバーシステムをはじめとする行政システムが国民にとって簡易で利便性のあるものという視点に立ってシステム構築されていなかったこと、国・地方公共団体で情報システムや業務プロセスがバラバラで、地域・組織間で横断的にデータを活用することができていない等の課題があったとしている（内閣府 2020: 15）。同基本方針はこうした行政のデジタル化の遅れに迅速に対応するにあたり、単にオンライン化などを目的にすることなく、「データの蓄積・共有・分析に基づく不断の行政サービスの質の向上こそが行政のデジタル化の真の目的である」（内閣府 2020: 15）と言及している。また、デジタル庁は新型コロナウイルス感染症の対応をめぐって、コロナ禍前から民間部門や公的部門においてデータの活用が進展していた海外と比べると、我が国は多くの場面で遅れが生じていることが顕在化し、デジタル化をめぐる様々な課題が露呈したと指摘している（デジタル庁 2022: 1）。

新型コロナウイルス感染症の拡大前からデジタル化への法整備・ICT技術の進展があったが、その活用については、新型コロナウイルス感染症の蔓延を契機に課題が顕在化したと考えられる。

このように長年にわたり、データを活用していくための環境整備がされていたにもかかわらず、新型コロナウイルス感染症の拡大の中で、データの活用やデジタル化の推進に課題が見つかった。今後はデータを社会課題の解決手段として位置付ける動きになっている。荒川区においても、様々な電子システムが導入され、各所管課は様々なデータを保有しているとみられるが、それらデータを行政やそのサービスの中で活用することについては課題が残っていると考えられる。また、第2章第4節で詳述するが、区役所内における各課が保有するデータの共有が進んでいない現状があり、こうした現状を解決することが求められる。

以上、見てきた通り、①全国的に既存の行政の評価に課題が見え、その改善や新しい取組が構築されること、②今後予想される人口減少・経済停滞社会での財政ひっ迫に対し、より有効な政策に資源を集中すべきこと、③議会や区民に対してより合理的な、エビデンスに基づく説明責任の遂行が求められていること、④これまでも進められてきたデジタル化を更に推し進め、そのデータの活用により行政サービスの質を向上することが求められていることの四つを理由により、荒川区でもEBPM・データ利活用の推進に取り組む必要があると考えられる。

（6）本報告書の構成

ここまで、現在の荒川区でEBPM・データ利活用の実施が求められている現状を論じた。本報告書では、荒川区がEBPM・データ利活用を推進していくための方策について論じていくことになる。方策を論じるためには、その前提として「荒川区の現状」を把握しておく必要がある。「荒川区の現状」においてEBPM・データ利活用の推進がどこまで進んでいるのか、業務を担当する職員のEBPMやデータ利活用に関する認識はどれくらいのものなのか等を把握した上で、はじめて、進むべき方向性とやるべきことを論じることが可能となる。

そこで、第2章では、荒川区の「現状」をテーマとし、①荒川区の政策形成過程、②2022年11月に荒川区職員を対象に実施したアンケート調査から見える区職員の能力、③荒川区の研修制度、④荒川区におけるデータ集約の状況(庁内でデータの共有が進んでいるか)に焦点を当てて論じていく。

方策を論じる上で、次に必要なことは、参考となる事例である。第3章では先進自治体の事例を参考に、①国が運営している「地方公共団体のためのデータ利活用サイト」(Data StaRt)に掲載されている事例を研究所の考えに基づいて分類、②EBPM・データ利活用に関する職員研修を実施している東京都世田谷区や埼玉県ふじみ野市へのヒアリング、③荒川区が実施している特定健康診査および特定保健指導について、特定保健指導の実施率向上に向けてのデータ分析事例を紹介する。

これらの記述を基にして、第4章では、荒川区がEBPMやデータ利活用を推進するための方策について論じる。

（7）まとめ

本節では、これまでの荒川区の取組、荒川区の行政評価とEBPMの違い、EBPMとデータ利活用の関係を踏まえて、荒川区においてEBPM・データ利活用を推進する必要性について四つの理由を提示し、論じた。

この中で、特に強調しておきたいことは、EBPM・データ利活用という取組は、近年提唱され始めた、全く新しい内容というものではなく、従来から行政に求められてきた成果に基づく事業の管理や行政の区民等に対する説明責任の遂行といった要請の延長線上に位置づけられる取組である。EBPM・データ利活用はそれら従来からの要請について、デジタル化の進展や財政の益々のひっ迫の予測を踏まえ、より精密で正確な形で応じていくことが求められているものであると考えることができる。既存の行政評価と EBPM の関係性については、荒川区議会の 2023（令和 5）年 6 月会議において、総務企画部長から次期実施計画改定作業にあわせて、主要事業の成果指標の確認・見直しを行う際は、EBPM にも共通する考えであるロジックモデルを試行的に導入する旨の発言があった（荒川区議会事務局 2024b: 77）。荒川区においては、従来の行政評価制度に EBPM の考えを取り入れようとする姿勢がうかがえる。

この他に、以下の 2 点を EBPM・データ利活用推進における留意点として挙げておきたい。

一つ目が、従来の政策立案方法を否定しないということである。これまでの政策立案においては、前例踏襲や属人的な要素（勘・経験・度胸等）やエピソードベース等で政策立案が行われ、実際にうまくいっている例もある。また、豊中市によると 2020 年に行った EBPM 実践講座において、パソコンのスキルについては若手職員のほうが高かったが、ロジックツリーの構築や政策提言については、知識、経験のある管理職・係長等の職員が若手職員をリードし、より深い考察を行っていたという（豊中市 2021: 52）。このように、EBPM・データ利活用を推進するためには、属人的な要素も必要になるため、今後は、今までの政策立案の方法と新しい政策立案の方法が共存していくことが求められる。

二つ目が、職員の負担増加に対する対応である。新しいことに取り組む際は当然ながらそれを担う職員の負担は増加してしまう。第 2 章で分析する 2022 年 11 月に行われた荒川区職員を対象としたアンケート調査においても職員の負担増加を懸念する声が複数上がっていた。こうした声を軽視することなく、どうすれば、荒川区において EBPM・データ利活用が推進できるかを区全体で考えていかなければならない。

既存の行政評価と EBPM の違いを理解し、EBPM・データ利活用の関係を理解した上で、区職員が自身の仕事にこれらの知識を活用していくことが今後求められると考える。

〔文献〕

朝日ちさと、2023「計画と評価——目標管理型評価と EBPM」、『都市社会研究』15: 1-21（2024 年 1 月 31 日取得、https://www.jstage.jst.go.jp/article/juss/15/0/15_1/_pdf/-char/ja）。

荒川区、2007a「平成 18 年度荒川区行政評価制度結果」、荒川区ホームページ（2024 年 1 月 31 日取得、https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/1829/d00200212_1.pdf）。

——、2007b「荒川区基本構想」荒川区ホームページ（2023 年 10 月 23 日取得、https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/1631/d00200242_01_1.pdf）。

——、2023「令和 5 年度荒川区行政評価結果（令和 4 年度決算版）」、荒川区ホームページ（2024 年 1 月 31 日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/32060/sassizenhangyoseihyoukakekkar5.pdf>）。

荒川区議会事務局 2024a「荒川区 令和 5 年度定例会・6 月会議 06 月 26 日ー01 号」、荒川区議会会議録検索システム（2024 年 1 月 31 日取得、https://ssp.kaigiroku.net/tenant/arakawa/MinuteView.html?council_id=598&schedule_id=2&is_search=false&view_years=2023）。

- 、2024b「荒川区 令和5年度定例会・6月会議 06月28日ー02号」、荒川区議会会議録検索システム（2024年1月31日取得、https://ssp.kaigiroku.net/tenant/arakawa/MinuteView.html?council_id=598&schedule_id=3&is_search=true）。
- EBPM推進委員会・統計委員会、2018「EBPMを推進するための人材の確保・育成等に関する方針」、内閣官房行政改革推進本部事務局ホームページ（2023年5月23日取得、https://www.gyokaku.go.jp/ebp_m/img/guideline1.pdf）。
- 梅田次郎、2000「政策評価導入の体験——事務事業評価システムの導入に対する三重県庁内の組織的抵抗」、『公共政策学会』2000巻1(9):1-15、（2024年1月31日取得、<http://www.ppsa.jp/pdf/journal/pdf2000/2000-01-009.pdf>）。
- 落美都里、2020「我が国における政策評価の展開——政策評価・行政事業レビュー・EBPM—」、国会図書館調査及び立法考査局編『EBPM（証拠に基づく政策形成）の取組と課題総合報告書』国立国会図書館：37-56（2023年10月23日取得、https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_11460681_po_20190304.pdf?contentNo=1）。
- 国立社会保障・人口問題研究所、2023『日本の地域別将来推計人口（令和5（2023）年推計）』、国立社会保障・人口問題研究所ホームページ（2024年6月21日取得、<https://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson23/t-page.asp>）。
- 新村出編、2008『広辞苑 第六版』岩波書店。
- 政府統計の総合窓口（e-Stat）、2025「このサイトについて」、政府統計の総合窓口ホームページ（2025年2月25日取得、<https://www.e-stat.go.jp/about>）
- 総務省、2018「EBPM（エビデンスに基づく政策立案）に関する有識者との意見交換会報告（議論の整理と課題等）」、総務省ホームページ（2023年5月23日取得、https://www.soumu.go.jp/main_content/000579366.pdf）。
- 、2021「政策評価審議会提言ポストコロナ新時代における行政の評価への指針～政策改善に役立つ、しなやかで、納得できる評価とするために～」、総務省ホームページ（2024年1月31日取得、https://www.soumu.go.jp/main_content/000752345.pdf）。
- デジタル庁、2022『デジタル社会の実現に向けた重点計画』、デジタル庁ホームページ（2023年5月19日取得、https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/5ecac8cc-50f1-4168-b989-2bcaabffe870/d130556b/20220607_policies_priority_outline_05.pdf）。
- 統計データ利活用センター、2023a「ゼミナール編（1）～データ利活用の進め方 1 時限目 データ利活用の進め方～実例で見る PPDAC サイクル～PPDAC サイクルとは？」、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2023年10月23日取得、<https://www.stat.go.jp/dstart/point/seminar1/01.html>）。
- 、2023b「ゼミナール編（1）～データ利活用の進め方 1 時限目 データ利活用の進め方～ 実例で見る PPDAC サイクル～P（problem、問題）問題の把握と明確化」、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2023年10月23日取得、<https://www.stat.go.jp/dstart/point/seminar1/02.html>）。
- 、2023c「ゼミナール編（1）～データ利活用の進め方 1 時限目 データ利活用の進め方～ 実例で見る PPDAC サイクル～P（plan、計画）調査分析の計画と仮説の設定」、統計データ利活用センター『Da

ta StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』(2023 年 10 月 23 日取得、<https://www.stat.go.jp/dstart/point/seminar1/03.html>)。

——、2023d「ゼミナール編(1)～データ利活用の進め方 1 時限目 データ利活用の進め方～ 実例で見る PPDAC サイクル～D (data、データ収集) データの収集・整理」、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』(2023 年 10 月 23 日取得、<https://www.stat.go.jp/dstart/point/seminar1/04.html>)。

——、2023e「ゼミナール編(1)～データ利活用の進め方 1 時限目 データ利活用の進め方～ 実例で見る PPDAC サイクル～A (analysis、分析) データに基づく分析」、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』(2023 年 10 月 23 日取得、<https://www.stat.go.jp/dstart/point/seminar1/05.html>)。

——、2023f「ゼミナール編(1)～データ利活用の進め方 1 時限目 データ利活用の進め方～ 実例で見る PPDAC サイクル～C (conclusion、結論) 分析結果の考察・結論」、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』(2023 年 10 月 23 日取得、<https://www.stat.go.jp/dstart/point/seminar1/06.html>)。

豊中市、2021、「豊中市におけるデータ分析に基づく政策立案 EBPM の推進に関する調査研究」、豊中市ホームページ (2023 年 5 月 23 日取得、https://www.tium-toyonaka-osaka.jp/publication/text_kenkyu/21-03%28%E7%9F%B3%E6%9D%91%29.pdf)。

内閣官房行政改革推進本部事務局、2019「EBPM の推進について」(第 4 回 EBPM 推進委員会資料 1)、『国立国会図書館インターネット資料収集保存事業 (WARP)』(2024 年 1 月 31 日取得、<https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11987457/www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/ebpm/dai4/siryou1.pdf>)。

内閣府、2020「経済財政運営と改革の基本方針 2020——危機の克服、そして新しい未来へ～」、内閣府ホームページ、(2023 年 10 月 23 日取得、https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/2020/2020_basicpolicies_ja.pdf)。

——、2022『令和 4 年版高齢社会白書』、内閣府ホームページ (2025 年 3 月 24 日取得、https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2022/zenbun/pdf/1s1s_01.pdf)

土方孝将、鈴木淳、大塚敬、沼田壮人、2023「令和 4 年度自治体経営改革に関する実態調査報告」、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングホームページ (2024 年 1 月 31 日取得、https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2023/07/seiken_230728_01.pdf)。

山谷清志、2002「わが国の政策評価——1996 年から 2002 年までのレビュー——」、『日本評価研究』2 (2) : 3-15 (2024 年 1 月 31 日取得、https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjoes2001/2/2/2_2_3/_pdf/-char/ja)。

第2章 荒川区の現状と課題の整理

第1節 現在の荒川区の政策形成過程

（１）はじめに

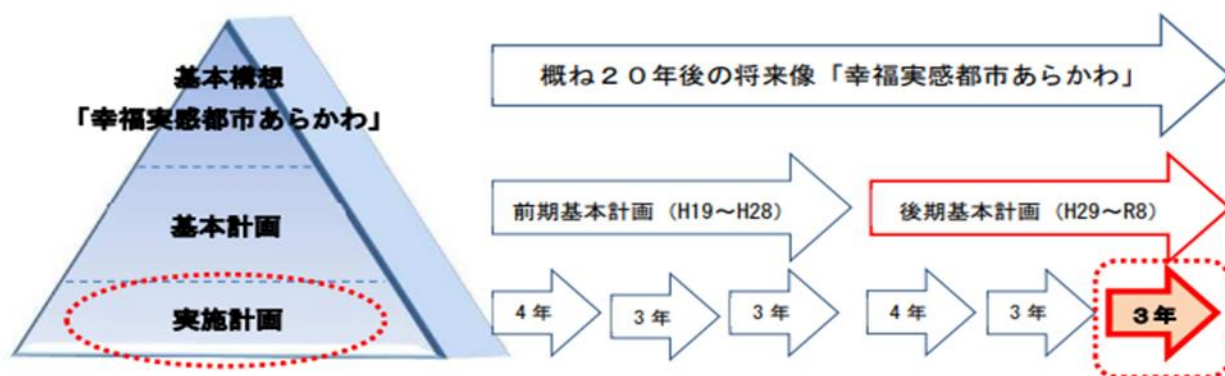
第1章では、EBPMやデータ利活用の歴史からはじまり、国・東京都・東京都以外の地方公共団体におけるEBPM・データ利活用の実施状況について説明し、EBPM・データ利活用が荒川区において必要とされる理由について論じた。第2章においては、これから荒川区でEBPM・データ利活用を推進するにあたり、荒川区の現状を把握することでEBPM・データ利活用の推進に向けての課題を整理する。具体的には、①荒川区の政策形成過程、②EBPM・データ利活用に関する職員の認知度調査結果、③職員研修制度、④データ集約の四つをテーマとし、荒川区の現状を把握する。

本節では、荒川区における基本構想・基本計画・実施計画について言及し、区政経営についてまとめる。そして、政策形成については、荒川区のホームページに公開されている事務事業分析シートを参考に、新規事務事業等を実施するうえでEBPM・データ利活用の考えが取り入れられているのかについて考察する。

（２）荒川区の基本構想・基本計画・実施計画の関係性

荒川区では、区政全体の構想・計画として基本構想・基本計画・実施計画の三つを策定している。基本構想においては、概ね20年後の荒川区の目指すべき将来像として「幸福実感都市あらかわ」を掲げるとともに、分野別に6つの都市像（後述）を示している。基本計画は、基本構想を実現するための計画（前期・後期の2期で、10年毎に改定）として位置づけられており、政策施策の体系やその方向性を定めている。実施計画（4年・3年・3年毎に改定）は、6つの都市像（後述）の実現に向けて定めた政策と施策を具体的に進めていくために事務事業や目標等を定めている（図表12）。

図表12 荒川区の基本構想・基本計画・実施計画の全体像



出典 荒川区（2024a: 1）

①荒川区基本構想

現行の荒川区基本構想（以下「基本構想」という。）は2007年3月に策定されたものである。基本構想は区と全ての区民がおおむね20年後の荒川区の目指すべき将来像について共有し、共に取り組んで

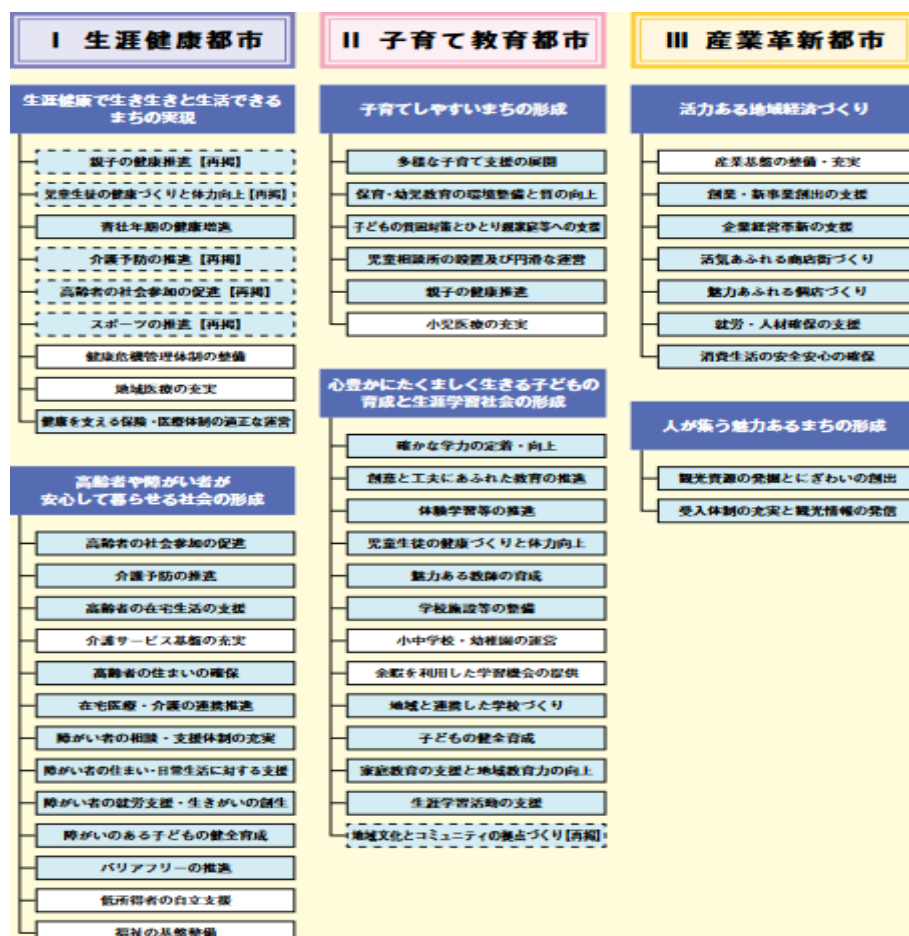
いく方向性を示すもので、区は基本構想に基づき、基本計画・実施計画・事業計画を策定するとしている（荒川区 2007: 3）。

基本構想には、荒川区の目指すべき将来像を「幸福実感都市あらかわ」として、区民一人一人が真に幸福を実感することができる街を目指すことがうたわれた（荒川区 2007: 4）。また、「幸福実感都市あらかわ」に①生涯健康都市、②子育て教育都市、③産業革新都市、④環境先進都市、⑤文化創造都市、⑥安全安心都市の 6 つの都市像に思いを込めて、その実現に向けて取組を進めていくことを区の方針として定めた（荒川区 2007: 4-10）。

②荒川区基本計画

荒川区基本計画（以下「基本計画」という。）では、基本構想で掲げた「幸福実感都市あらかわ」とそれを支える 6 つの都市像の実現に向けて 10 年を期間として前期基本計画（2007～2016）と後期基本計画（2017～2026）を策定している（荒川区 2017: 2）。基本計画では 6 つの都市像ごとに政策（12 個）、施策（69 個）の体系とその方向性を示している。また、6 つの都市像に加えて、「Ⅶ計画推進のために」では、3 個の政策と 17 個の施策を示している。具体的な政策・施策体系図については、図表 13 および図表 14 を参照されたい。

図表 13 生涯健康都市・子育て教育都市・産業革新都市に紐づく政策・施策体系図



出典 荒川区（2017: 12）

図表 14 環境先進都市・文化創造都市・安全安心都市・計画推進のためにに紐づく政策・施策体系図



出典 荒川区 (2017: 13)

③荒川区実施計画

荒川区実施計画（以下「実施計画」という。）は、基本計画が示す方向性を具体的に推進していくための計画として位置づけられており、前期・後期基本計画の期間である 10 年間を三つに分けて、4 年ないし 3 年毎に改定を行っている計画である（荒川区 2024a: 1）。現在は、2024 年度から 2026 年度の期間における実施計画が策定されている。実施計画（2024 年度から 2026 年度）には、「施策の目的・方向性」、「成果指標」、「重点事業（計画事業）」の項目が記載されている。「重点事業（計画事業）」の項目においては、「事業名」、「実施方針」、「実績目標」が記載されている。なお、施策に紐づく全ての事務事業が列挙されているわけではなく、重点事務事業のみ列挙されている。

（３）荒川区の区政経営についての考え

荒川区の政策形成の流れを確認する前に、荒川区の区政経営について述べている、あらかじめ区政経営戦略プラン（以下「戦略プラン」という。）にふれる。戦略プランは、荒川区の基本構想や基本計画等を

効率的かつ効果的に推進するため協働・業務・財務・人事の四つの視点から行財政改革を推進する役割を担っている（荒川区 2024b: 5）。政策は、基本構想や基本計画で策定した目標を達成するための手段であり、政策策定の際は、戦略プランを念頭に置く必要がある。ここでは現行の戦略プランについて確認し、荒川区の区政経営について見ていく。

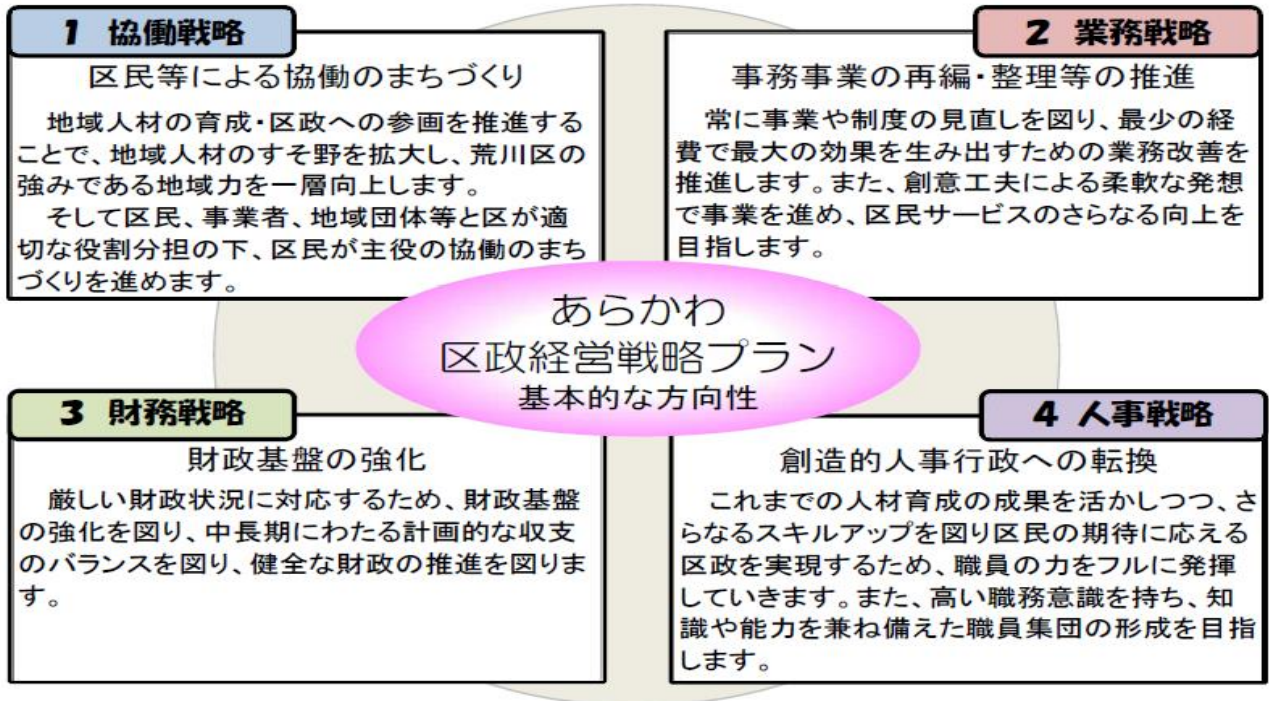
①現行の戦略プランについて

戦略プランは 2009 年 3 月にこれまで荒川区で行われていた行財政改革の理念を継承し、選択と集中による行政資源の適正かつ効率的な配分と経営的な視点をもって行財政改革を推進することを目的に策定された（荒川区 2024b: 2）。

現行の戦略プランは、2024（令和 6）年度～2026（令和 8）年度の戦略プランである。現行の戦略プランによると、協働戦略、業務戦略、財務戦略、人事戦略の 4 つの戦略で区政経営の改革・改善を通じて、基本構想に紐づく基本計画や実施計画を実施している（図表 15 と図表 16）。協働戦略では、多様化・複雑化する区民のニーズに対応するために様々な主体（区民・事業者等）が適切な役割分担のもと、協働のまちづくり推進を進める一方で、人口減少に伴う担い手不足の解決のためにこれまで以上に様々な手法を用いて区内外に区の魅力を発信し、担い手を確保することを目的としている。業務戦略では、「最少の経費で最大の効果を生み出すこと」を区政経営の基本の考えとして、サンセット方式や BPR 手法³¹による制度などの見直し、事業の再編、整理を行い、業務改善に取り組むことを目的としている。財務戦略では、安定した区政経営のためには健全な財政運営が必要不可欠であることを前提に、国や都等の補助金の徹底した活用や住民税や保険料の収納率の向上に加えて、新公会計制度の更なる推進で財政の確保と職員のコスト意識の醸成を図ることを目的としている。人事戦略では、労働力人口の減少に伴う人材不足や複雑・高度化する行政需要に的確に対応するために、多様な雇用形態や執行方法等により、効率的かつ効果的な執行体制の確保および限られた人材資源である職員のスキルアップ等による行政サービスの向上を目的としている（荒川区 2024b: 2-6）。

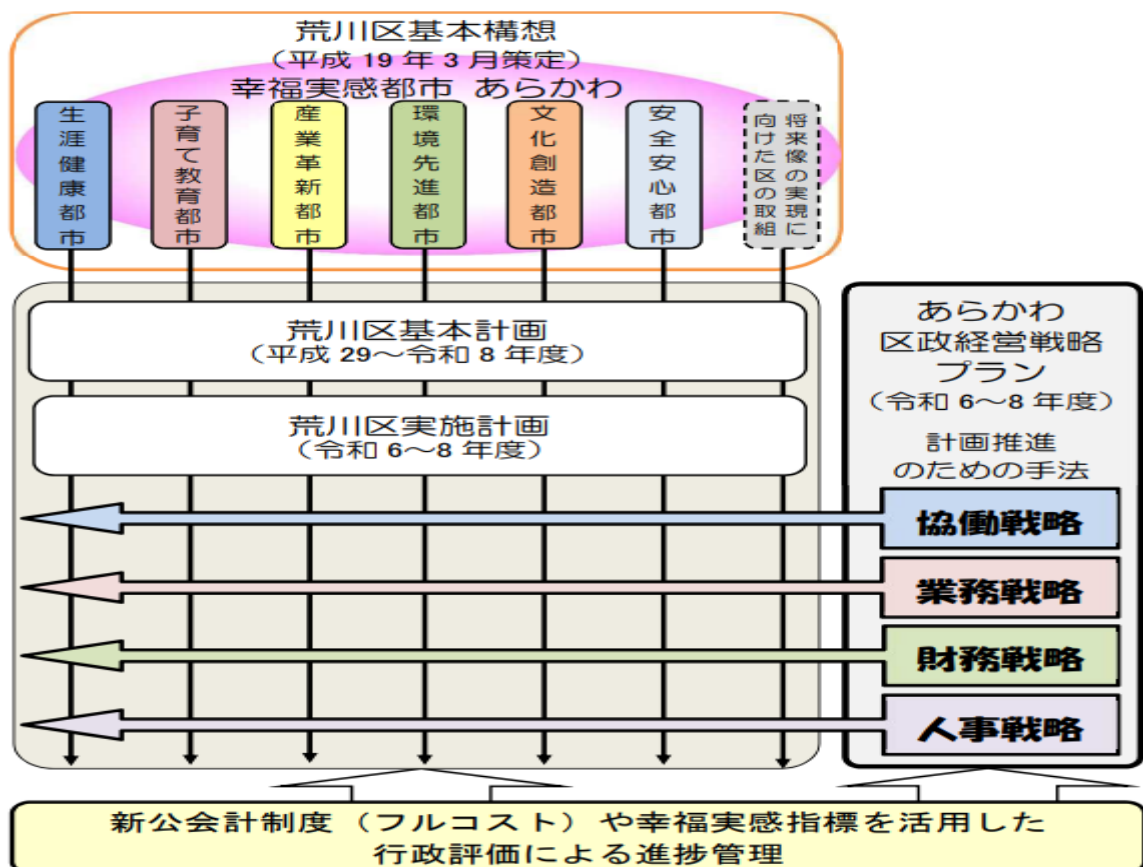
³¹ Business Process Reengineering の略。現在の業務プロセスを詳細に調査・分解し、本質的な課題の発見・適切な効果指標の設定・改善を通じて業務プロセスそのものの再構築を図ること（総務省 2016: 2）。

図表 15 あらかわ区政経営戦略プランの四つの戦略



出典 荒川区 (2024b: 6)

図表 16 あらかわ区政経営戦略プランと基本構想、基本計画および実施計画の関係



出典 荒川区 (2024b: 5)

また、現行の戦略プランについて、こうした4つの戦略に加えて、多様化する行政需要や公共施設の老朽化に対応し、デジタル技術を使った区民の利便性向上・効率的な行財政運営を実施するために、「行財政改革の推進による経費削減等の取組」、「DXの推進による業務の効率化と行政サービスの向上」の2つの柱を重点項目とし、行財政改革推進のためのプランの見直しを行ったことが記されている（荒川区 2024b: 3）。

②2021（令和3）年度の戦略プランから現行の戦略プランの変化

戦略プランは、社会情勢等に伴い年度ごとの戦略プランの内容は異なっている。戦略プランの変化を捉えることで荒川区がどのような視点を持って荒川区の基本構想や基本計画等を効果的かつ効率的に推進をしようしているのかを読み取ることができる考える。そこで、サンセット方式が導入された2021（令和3）年度の戦略プランから現行（2024年度）の戦略プランの変化を確認し、荒川区が何を軸に効果的かつ効率的な推進を行ってきたかを読み解く。

2021（令和3）年度の戦略プランでは、「業務戦略」においてサンセット方式を使った既存業務の徹底的な見直しについて言及されている。また、同項目に「新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた見直しについて」の項目が追加され、①サンセット方式の導入による既存事業の見直しおよび新たな自主財源確保による「健全な区財政運営」、②行政需要に迅速に応えられる組織体制の確立およびICT技術の活用による業務改善、行政のデジタル化による「区民サービス向上・事務の効率化」の2つの点から戦略プランの見直しを行った旨の説明がある（荒川区 2021: 3-4）。

その後、2022（令和4）年度の戦略プランでは、「新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた見直しについて」という項目がなくなり、「プラン改訂にあたっての重点項目」が新たに追加された。「プラン改訂にあたっての重点項目」では、①サンセット方式による既存事業の見直しによる歳出抑制、指定管理制度の見直しによる効果的な施設運営、社会情勢を踏まえた施設の適切な配置による財政の健全化、新たな歳入確保として、ふるさと納税やクラウドファンディング実施等の「行財政改革の推進による経費削減等の取組」、②オンライン申請をはじめとした区民サービス向上の取組、BPR手法を活用した業務の見直し、AI・RPA等のICT技術の活用による業務の効率化等の「DXの推進による業務の効率化と行政サービスの向上」、③地域医療機関との連携や組織体制の構築等による「新型コロナウイルス感染症の影響への適切な対応」の3つを掲げている（荒川区 2022a: 3-4）。また、2022（令和4）年度の戦略プランには、税務課において「EBPMを活用した収納業務の効率化（後述）」を実施したことが記載されている。

2023（令和5）年度の戦略プランの「プラン改定にあたっての重点項目」について2022（令和4）年度の戦略プランと同一項目であったが、「②DXの推進による業務の効率化と行政サービスの向上」では、外部人材の登用や職員のICTスキル向上について等の人材確保・人材育成の必要性について述べている（荒川区 2023a: 4）。デジタル化に向けてそれを支える人材確保に向けた荒川区の姿勢がうかがえる。

また、2023（令和5）年度の戦略プランからEBPMやBPR等のデジタル化を推進するうえで必要となる用語の定義が新たに追加されていた。

現行の戦略プランでは、2023（令和5）年度の重点項目のうち「新型コロナウイルス感染症の影響への適切な対応」が削除され、「行財政改革の推進による経費削減等の取組」、「DXの推進による業務の効率化と行政サービスの向上」の2つの重点項目に変更となっている。同戦略プランでは、DXの推進による業務の効率化と行政サービスの向上の主な取組内容として、「全庁的な統計データの利活用の促進

と EBPM の推進」が明記されており、2024 年度から荒川区において EBPM・データ利活用の推進への取組が始まったことがうかがえる（荒川区 2024b: 3-4）。

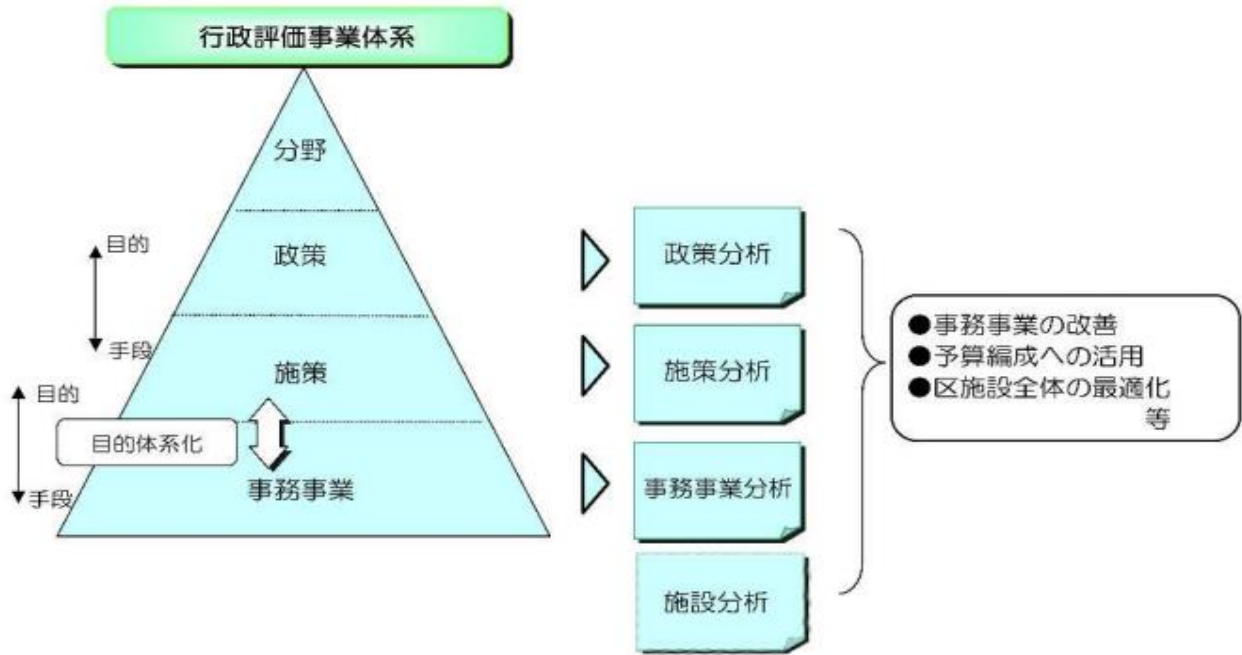
以上が 2021（令和 3）年度の戦略プランから現行の戦略プランまでの変化である。2021（令和 3）年度戦略プランにおいては新型コロナウイルス感染症への対応について明記され、2022（令和 4）年度および 2023（令和 5）年度の戦略プランではプラン改定の重点項目として挙げられていた。しかし、現行の戦略プランにおいては、2023 年 5 月に新型コロナウイルス感染症が感染法上の第 5 類に分類されたことに伴い、プランの改定の重点項目から削除されていることがわかる。こうした変化がある一方で、全ての戦略プランでデジタル化による業務の効率化と行政サービスの向上が共通して記載されている。ここからわかるように、荒川区においては、デジタル技術による効果的かつ効率的な区政運営を主軸にしようとする姿勢がうかがえる。また、EBPM・データ利活用に関する説明については、2022（令和 4）年度および 2023（令和 5）年度の戦略プランにおいて、所管課が EBPM・データ利活用を実施していることおよび EBPM 等の用語の定義が新たに追加され、現行の戦略プランにおいては、統計データの利活用の促進と EBPM の推進が明記されている。2024 年度以降、荒川区においては全庁的な EBPM・データ利活用の推進が行われることが期待できる。

（４）荒川区における行政評価

（２）の①で記載した通り、荒川区では 6 つの都市像を掲げ、それぞれの都市像に紐づける形で政策・施策・事務事業が展開されている。職員が業務として携わるのは事務事業であり、担当する事務事業が施策の目標を達成できているのか分析・評価することで、既存事務事業の更なる推進や改善・見直し等につながると考えられる。ここでは、令和 5 年度荒川区行政評価結果（令和 4 年度決算版）（以下「行政評価結果」という。）を基に、荒川区の行政評価の目的について見ていく。

荒川区における行政評価の定義については第 1 章第 3 節において説明をしているため、まず、荒川区の行政評価が何を対象に行われているのかについて見ていく。行政評価結果によると、荒川区で実施しているすべての政策・施策・事務事業について、行政評価事務事業体系に基づき、分析・評価を行い、改善や予算編成等に活用している旨の説明がある（荒川区 2023b: 1）。荒川区においては、基本構想にかかる全ての政策・施策・事務事業を行政評価の対象に行政評価を実施している（図表 17）。また、行政評価の結果を政策分析シート、施策分析シート、事務事業分析シートの三つに分けて、区のホームページに公開している。

図表 17 荒川区における行政評価事業体系



出典 荒川区（2023b: 1）

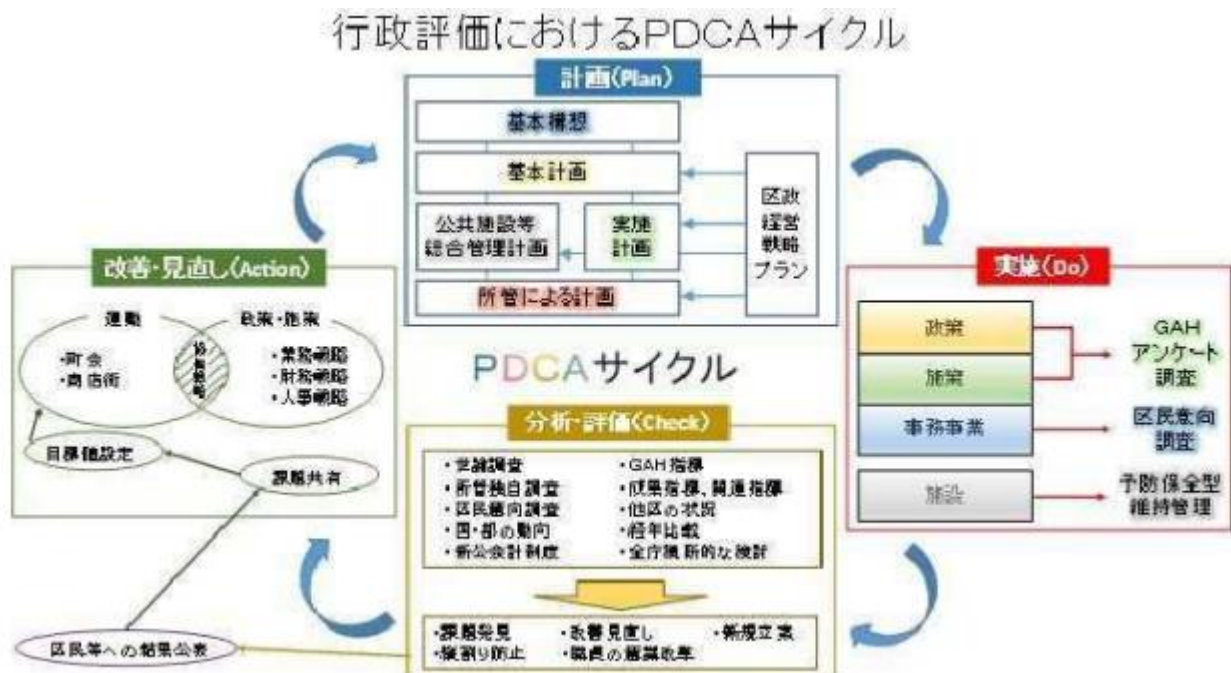
行政評価の目的および効果は、①「区民への説明責任の徹底」、②「職員の意識改革」、③「行政評価結果と計画・予算等との連携向上」、④「事務事業の改善」の四つである。具体的には、①区民への説明責任の徹底とは、荒川区が実施している事業等を区民に分かりやすく説明することである。②職員の意識改革とは、職員が事業等にかかるコストや成果を意識し、ボトムアップ型での効果的かつ効率的な業務執行を実施することである。③行政評価結果と計画・予算等との連携向上とは、事務執行の中でPDCAサイクルを確立し、計画・予算等との連携を図り、成果重視の効果的かつ効率的な区政運営を行うことである。④事務事業の改善とは、分析・評価結果を踏まえて事業の方向性を定め必要に応じて事業の見直し・休止・完了を行うことである（荒川区 2023b: 2）。また、2021年度からサンセット方式を用いて、事業の終了時期を明確にし、全庁的に事業完了に向けた判断を行い、より実践的な行財政改革を実施している。これら四つの目的および効果を掲げ、PDCAサイクルによる行政評価が行われる（図表 18）。既存事業については、行政評価の結果、各事業の推進・継続・見直し・完了等今後の取扱いが決まり、次年度の予算要求につながっていく。

次に、行政評価の具体的スケジュールについて、2023年度に実施された行政評価（図表 19）をもとに説明する。まず、2023年5月から8月にかけて各部で行われる「事務事業分析」と政策分析シート・施策分析シート・事務事業分析シートに反映された「公会計情報」に基づいて、「施策分析・事務事業の分類」「政策分析・施策の分類」が行われている。「事務事業分析」「施策分析」「政策分析」について、具体的な分析方法が同行政評価結果には明記されていない。「事務事業の分類」や「施策の分類」については分類区分が明記されており、事務事業では「重点的に推進」「推進」「継続」「改善・見直し」「休止・完了」の五つの項目に分類されている。そして、施策については、「重点的に推進」「推進」「継続」の三つで分類されている（荒川区 2023b: 5-6）。なお、各区分への分類方法について行政評価結果に記載はないが、施策分析シートおよび事務事業分析シートにおいて、各項目への分類の説明が記載されて

いる。こうした取組の後「区長ヒアリングによる方向性確認」が行われた上で、行政評価結果が公表され、事務事業に必要な予算を確保するために、予算要求を行い次年度の予算編成が行われる（図表 19）。

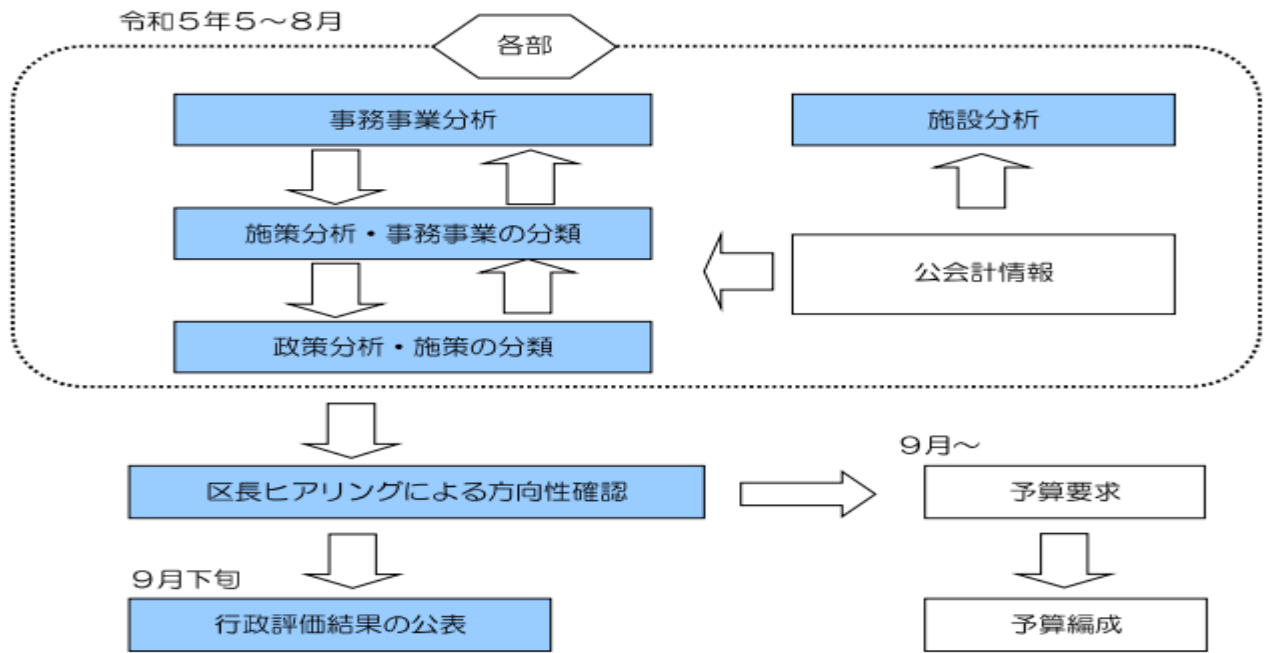
以上が現在、荒川区で行われている行政評価についての説明である。各部署が4ヶ月の期間で行われている行政評価を実施する中で、評価結果を基に予算編成を実施していることが分かる。行政評価が行われている中で、EBPM・データ利活用の推進の考えに基づいて、各部署内で議論されていることが推察できる。そこで、次項では荒川区における行政評価制度からEBPM・データ利活用の考えが反映されているかについて見ていく。

図表 18 行政評価におけるPDCAサイクル



出典 荒川区 (2023b: 2)

図表 19 令和 5 年度行政評価の流れ



出典 荒川区 (2023b: 5)

(5) 荒川区の行政評価制度におけるEBPM・データ利活用の活用状況

①事務事業分析シートに基づく考察

本項では、前項の内容を踏まえ、荒川区において行政評価を行うにあたり、EBPM・データ利活用の考えをどのように取り入れているのかを荒川区のホームページ上で公開されている「事務事業分析シート」を基に見ていく。なお、「政策分析シート」・「施策分析シート」ではなく、「事務事業分析シート」に焦点を当てたのは、事務事業（新規・既存問わず）を実施するために予算が必要となる点に注目したからである。既述のとおり、荒川区の行政評価制度では、行政評価を踏まえて、予算編成が行われている。つまり、荒川区の行政評価は次年度の予算編成という、最重要の政策立案の一部であり、行政評価の中でEBPM・データ利活用の考えが取り入れられているのか調べることで荒川区の政策形成過程にEBPM・データ利活用の考えが反映されているかどうかを判断できると考えた。

②荒川区の事務事業分析シート

荒川区の事務事業分析シートはA4判の2ページにわたり、事務事業の種類や目的、指標をはじめ事務事業の実施にかかった各年度の決算額や次年度の予算額等が明記されている。詳細については、図表20および図表21を参照されたい。

図表 20 令和 5 年度荒川区事務事業分析シート（1 枚目）

事務事業分析シート（令和5年度）										No1
事務事業コード	01-01-19			戦略プラン	● 協働 ○ 業務 ○ 財務 ○ 人事					
事務事業名	荒川区民総幸福度（GAH）の活用 の推進			部課名	総務企画部総務企画課		課長名	漆畑		
				担当者名	小林		内線	2113		
事務事業を構成する小事業名 及び予算事業コード（5年度）	01-01-08			荒川区民総幸福度（GAH）調査費						
事務事業の種類	○ 新規事業（○ 5年度 ○ 4年度）			○ 建設事業		● それ以外の継続事業				
開始年度	平成 16（2004）年度			根拠						
終期設定	● 有 ○ 無 令和 7（2025）年度			法令等						
実施基準	○ 法令基準内 ○ 都基準内 ● 区独自基準			計画区分		○ 計画		● 非計画		
行政評価 事業体系	分野	Ⅶ		計画推進のために						
	政策	15		目標の設定と管理による行財政運営の戦略的推進						
	施策	01		戦略的な政策形成と行政改革の推進						
目的	① 区民の幸福実感の向上に向けた取り組みを、より積極的かつ着実に推進していくため、区民の幸福実感を測る指標（幸福実感指標）の活用等を通じて、区政の一層のレベルアップを図る。 ② 区が地域の課題に向かい合い、その解決を図り、幸福実感を高めるための運動を広げていく環境を整備する。									
対象者等	区民・区職員・他自治体職員									
内容	1 幸福実感指標の活用 GAHの研究を行っている荒川区自治総合研究所が平成24年8月に公表した、幸福実感指標を用いた区民アンケート調査を実施し、アンケートの分析結果を行政評価や、荒川区基本計画に反映させ、GAHの視点を加味した政策、施策、事務事業の改善等を行う。 2 幸せリーグの運営 「住民の幸福を起点とした行政運営」に取り組む自治体が連携・協力する「住民の幸福実感向上を目指す基礎自治体連合（通称：幸せリーグ）」への参加及び運営を通じて、区政運営の一層のレベルアップを図る。 3 GAHの向上を目指した普及啓発に関する取組 コロナ禍で地域の関係性が希薄化していると言われる中でGAHの運動の側面を促進し、GAH向上を目指した意見交換や地域活動の推進を図るために地域団体等とタイアップした普及啓発を検討する。									
経過	[平成16年度] ・「区政は区民を幸せにするシステムである」というドメインを設定 [平成17年度] ・GAHの導入を提唱、プロジェクトチーム結成 [平成19年度] ・「幸福実感都市あらかわ」を掲げた基本構想及び基本計画を策定 [平成21年度] ・荒川区自治総合研究所設立、GAHに関する研究会及びワーキンググループ発足 [平成23年 8月] ・中間報告書を取りまとめ [平成24年 8月] ・第二次中間報告書を取りまとめ [平成25年 5月～] ・GAH推進リーダー会議開催 [平成25年 6月～] ・幸せリーグ設置・運営（事務局） [平成25年 9月～] ・GAHアンケート実施（令和2年度は中止） [平成29年 3月] ・荒川区基本計画にGAHの取組を反映 [平成30年12月・平成31年3月] ・GAHに関する調査研究報告・荒川区幸福度研究を取りまとめ									
必要性	荒川区政が目標とする区民の幸福実感の更なる向上を実現するためには欠かせない取組である。									
実施方法	（1直営）（直営の場合 ● 常勤職員 ○ 会計年度任用職員）									
指 標	事務事業の成果とする指標名			指標の推移					指標に関する説明	
				2年度	3年度	4年度	5年度 見込み	目標値 (8年度)		
	①	幸せリーグ参加自治体	88	89	83	85	110			
	②									
③										
事務事業の分類			分類についての説明・意見等							
5年度		6年度								
重点的に推進		重点的に推進		荒川区政が目標とする区民の幸福実感の更なる向上を実現するために積極的に取り組む必要がある。						

出典 荒川区（2023c）

図表 21 令和 5 年度荒川区事務事業分析シート (2 枚目)

No2
(単位：千円)

予算・決算額等の推移			29年度	30年度	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	
予算額			2,500	2,210	2,500	710	2,203	2,913	2,996	
決算額（5年度は見込み）			2,376	2,095	2,123	0	2,197	2,230	2,996	
実績の推移	事項名（5年度は見込み）		29年度	30年度	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	
	幸せリーグ参加自治体		97	99	89	88	89	83	85	
予算・決算の内訳										
令和3年度（決算）			令和4年度（決算）			令和5年度（予算）				
節	主な事項	金額（千円）	節	主な事項	金額（千円）	節	主な事項	金額（千円）		
委託料	アンケート調査委託	2,197	委託料	アンケート調査委託	2,230	委託料	アンケート調査委託	2,996		
(単位：千円)										
行政コスト計算書	勘定科目		3年度	4年度	差額	勘定科目		3年度	4年度	差額
	行政費用	給与関係費	1,591	1,134	▲ 457	地方税等		0	0	0
		物件費	2,197	2,230	33	国庫支出金		0	0	0
		維持補修費	0	0	0	都支出金		0	0	0
		扶助費	0	0	0	分担金及び負担金		0	0	0
		補助費等	0	0	0	使用料及び手数料		0	0	0
		減価償却費	0	0	0	その他		0	0	0
		不納欠損・貸倒引当金繰入額	0	0	0	行政収入合計(a)		0	0	0
		賞与・退職給与引当金繰入額	337	61	▲ 276	行政収支差額(a)-(b)=(c)		▲ 4,125	▲ 3,425	700
		その他行政費用	0	0	0	金融収支差額(d)		0	0	0
		行政費用合計(b)	4,125	3,425	▲ 700	通常収支差額(c)+(d)=(e)		▲ 4,125	▲ 3,425	700
		特別費用(g)	0	0	0	特別収入(f)		0	0	0
	特別収支差額(f)-(g)=(h)		0	0	0	当期収支差額(e)+(h)		▲ 4,125	▲ 3,425	700
備考	物件費はアンケート調査委託費のみであり、入札で決定しているため、3年度と4年度で差額が発生している。									
問題点・課題	・研究成果が行政評価における指標等の活用だけでなく具体的な政策につながるよう、政策形成を行う職員や区民と直接関わる職員にGAHの理解を深めていく必要がある。 ・区民や区外に向けた研究成果等の情報発信について、広く理解を深められるよう報告書やレポートなど、様々な形で発信していく必要がある。 ・自由記述など新たな観点から分析する方法を確立する必要がある。									
問題点・課題の改善策										
	令和4年度に取り組む具体的な改善内容			令和4年度に実施した改善内容および評価			令和5年度以降に取り組む具体的な改善内容			
①	研究成果の活用に向けて、研究所から積極的に提案し、区と連携しながら、各部署の活用を促進していく。			主任職昇任職員を対象にGAH全般に関する研修を行った。また、自由記述と幸福実感との傾向等についてまとめたレポートを発行した。			GAH全般に関して区民や職員への周知を図るとともに、コロナ禍におけるGAHの傾向について深く分析し政策形成につなげる。			
②	区民や他自治体へ研究成果等を様々な形で情報発信し、情報共有を図るよう努める。			レポート、区公式SNS、CATVを活用し、GAHの考え方や分析結果を区民等へ広く周知した。			GAHの運動の側面を促進するため、GAHの向上を目指した意見交換や、地域団体等と協働したGAHの普及啓発を検討する。			
③										
他状況	(実施 0 区)			未実施 22 区			不明 0 区)			
状況(要旨)	平成24年3定 「幸福実感都市あらかわの未来」 平成25年1定 「GAHへの関心を高める取り組みの強化」 平成26年1定 「GAHの調査結果の施策反映と区民へのフィードバック」									

出典 荒川区 (2023c)

③EBPM・データ利活用の考えが荒川区行政評価制度に取り入れられているかの判断材料

EBPM・データ利活用の取組が行われているかの判断として、第1章で述べたEBPM・データ利活用の記述を参考に、(i)理想³²と現実についてデータ(数値等)で示され、問題の明確化ができている、(ii)評価指標が定量的に計れる指標となっている、(iii)ロジックモデルが作成されている、(iv)事務事業を実施することで期待する効果が見込まれることを示すエビデンス(証拠)の提示がある、(v)今後、効果検証についての考えが明記されている、の五つの項目で確認する。また、五つの項目以外で、共通点があればその旨を併せて記述していく。

(i)理想と現実についてデータ(数値等)で示され、問題の明確化ができている

第1章第3節で述べたように、理想と現実の差が問題であり、問題の提案はできる限りデータに基づいて行い、客観性をもって把握することが重要だと考えられる。事務事業分析シートにはこれらのデータを記載する項目を設けていない。なお、事務事業分析シートには「問題点・課題」という項目があり、この項目は、事業を実施したうえでの問題点・課題を記載する項目である。また、本項目において、一部の事務事業分析シートでは、問題を定量的なデータ(数値等)を使って明記しているものも見られる。

(ii)評価指標が定量的に計れる指標となっている

第1章第3節で問題解決の指標については、定量的に測ることのできる評価指標を設定することが重要であることについて説明した。定量的な評価指標を設定することで、政策の効果検証を行う際に現状から目標までの達成度合いを客観的に把握することができる。

事務事業分析シートには、「指標」の項目があり、各年度の数値と目標値が設定されている。この指標をもとに当該事務事業が設定した指標を達成できたかを判断することになるが、いくつかの事務事業分析シートには当該事務事業と関係があるのか疑義が生じる指標が設定されているなど、適切な指標の設定がされていないものが見られる。また、指標についてはアウトプット指標が記載されている事務事業分析シートが散見される。アウトプット指標は当該事務事業を実施したことによる産出(例えば、ある事業(イベント)を実施した場合、イベント参加者数がアウトプット指標となる)であり、それを事務事業の指標に設定してしまうと、施策の目的を達成しているかの評価を行うことが難しいと考える。事務事業分析シートの指標については、できる限り施策の目的、ひいては政策の目的であるアウトカム指標を設定することが望ましいと考える。

(iii)ロジックモデルが作成されている

EBPM・データ利活用を実施するうえで、ロジックモデルの作成が重要となる。ロジックモデルとは、政策において投入される資源(インプット)とその政策効果(アウトカム)までの論理的因果関係を示す図のことであり、詳細については第4章第2節で詳述する。

事務事業分析シートには、ロジックモデルを作成するための項目はない。もちろん、各所管課においてロジックモデルを作成している可能性はある。しかし、詳細は第2章第2節で記述するが、2022年に実施した区職員向けのアンケート調査結果でもわかるように区職員におけるロジックモデルの認知度はかなり低い状況にあることを踏まえると、ロジックモデルが作成されていることはあまりないと考えられる。

³² 理想の意味については、第1章第3節で既述したとおり、「本来あるべき姿」の意味として捉える。

(iv) 事務事業を実施することで期待する効果が見込まれることを示すエビデンス（証拠）の提示がある

実施する事務事業について、当該事務事業を実施することで問題解決への効果が期待できることを示すエビデンス（因果関係の分析がされたもの）の提示も EBPM・データ利活用を推進するうえで重要なことである。

事務事業分析シートの中に、「エビデンスの提示」に関する項目はない。(iii)と同様、項目としてはないが各所管課においてエビデンスを作成、保有している可能性はある。ただ、エビデンスについては統計的な分析手法を用いて生み出されることが想定される。詳細は第2章第2節で記述するが、荒川区職員の統計に関する用語の認知度は相対的に低く、こうした状況下であれば、統計的な手法を用いてデータ分析が行われていると判断することは難しい。

また、興味深い点として荒川区の事務事業分析シートでは「他区の実施状況」について記載する項目がある。他の22区における実施状況を明記する意図は複数考えられるが、「他区の実施状況」をエビデンスとして捉え、項目を設定していることが推察される。

(v) 今後、効果検証についての考えが明記されている

事務事業を実施した結果(ii)で定めた指標を達成することができたのか効果検証を行うことで、事務事業のブラッシュアップや新たな事務事業の実施が期待できる。

事務事業分析シートの中で「効果検証について」の項目はない。別項目に「問題点・課題の改善策」があり、次年度以降の具体的な改善内容について記載している。効果検証についての言及する項目がない中で、「問題点・課題の改善策」の項目において当該事業の改善内容について記述している点を踏まえると、「事業を実施したことによってある程度の効果があった」ことを前提に記載しているように見受けられる。

ここまで、荒川区の行政評価制度におけるEBPM・データ利活用の考えが取り入れられているのかについて、荒川区の事務事業分析シートを基に考察を行った。現状、行政評価制度にEBPM・データ利活用の考えが取り入れられているかについては、一部その考えが取り入れられていると考える。つまり、データ(数値等)を使って問題の明確化や定量的な指標の設定ができている一方で、指標そのものの適正さについては疑問がある指標が散見された。また、ロジックモデルの作成やエビデンスの提示などEBPM・データ利活用で必要とされている点についても具体的な項目はなかった。加えて、効果検証についても記載項目はなかったが、項目名「問題点・課題の改善策」において、今後の具体的な改善内容について記述が見られた。

また、荒川区の事務事業分析シートの評価項目の中で「他区の実施状況」を記載する項目がある。特別区23区は東京都との財政調整等もあり、その規模や人口などは異なるが、先進的な事業も多いことから、他の特別区が当該事務事業を実施しているという事実が、エビデンスの役割を持つのではないかと推察される。

これらの要素から判断すると、荒川区においては、現状を把握するための問題の可視化については行われているが、専門的知識が必要となる統計的手法によるデータ分析によるエビデンスの創出やロジックモデルの作成についてはあまり反映されていないことがわかった。したがって、これから荒川区にE

BPM・データ利活用の考えを取り入れるにあたり、現在の行政評価制度に盛り込んでいく形が望ましいと考える。

（６）荒川区におけるEBPMやデータ利活用の進捗状況について

「（５）荒川区の行政評価制度におけるEBPM・データ利活用の活用状況」において、事務事業分析シートを通じて新規事務事業の提案の際にEBPM・データ利活用の考えが取り入れられているのかについて考察を行った。次に、行政評価以外の場面で、荒川区においてEBPM・データ利活用の推進が行われているかに注目していきたい。そこで、三つの部署の取組について見ていく。

①区民生活部税務課（住民税滞納整理におけるEBPM・データ利活用の推進）

税務課は、区の主たる財源である住民税の課税をはじめ、税証明書の発行、住民税滞納者への対応（滞納整理）などを行う課である。税務係、課税係、納税促進係の三つの係から成り立っている課で、納税促進係では住民税滞納者への対応を行っている。今回は、納税促進係が行っている滞納整理にかかるEBPM・データ利活用の推進事業についてふれていく。

従来、納税促進係では滞納システムから抽出したリストに基づき、徴税吏員が滞納額の多さを目安として滞納整理を実施していた。しかしながら、滞納額だけではなく、滞納者の様々な属性に注目することで、納税の促進、収納率の向上につながるのではないかと考えた。そして、2021年度から事業者のサポートを受けながら、滞納整理においてEBPM・データ利活用の考えを取り入れた。具体的には、滞納者データを閉域のクラウドサーバーに格納し、格納されたデータに基づき事業者が滞納者をスコア化し、スコア化された対象者のリストとレポートを基に、納税促進係が効果的なアプローチなどを検討し、実施するという取組である。具体的にどのような属性に注目し、スコア化したのかを明記することはできないが、これらの取組によって、荒川区の収納率は飛躍的に向上し、特別区の中でも収納率が上位になった。今後も引き続きこのサービスを利用し、効果検証を行うとともに、新たな属性を加えたスコア化等の改善策を事業者と検討するなど、更なる住民税の収納率の向上を目指している。

②防災都市づくり部都市計画課（荒川区自転車総合活用推進計画策定におけるデータの活用）

荒川区は区内のほとんどが平坦な地形であり、木造住宅密集地域などには幅の狭い道路が多いこともあり、区民にとって徒歩や自転車が主な交通手段となっている。そうした中で、全国的に人口が減少している中で子育てしやすい環境に伴う若い世代の増加、区の特性を生かした歩きやすい街づくりの推進などにより、徒歩・自転車による移動に注目する必要がある。そこで、防災都市づくり部都市計画課では、2022年9月に「自転車活用推進計画」、「自転車ネットワーク計画」、「荒川区自転車等の駐車対策に関する総合計画」の三つの計画を一つにした荒川区自転車総合活用推進計画（以下「推進計画」という。）を策定した（荒川区 2022b: 2-3）。

推進計画策定においては、2020年に実施した区政世論調査をはじめ、荒川区のWEBアンケート調査（2021年実施）や東京都市圏交通計画協議会が行った調査（2018年調査）等の様々なアンケート調査の結果をまとめ、自転車の使用頻度・年齢別の使用目的・荒川区内のエリア別の自転車利用割合等を集め、現状の把握と問題の可視化を行っている（荒川区 2022b: 10-58）。加えて、評価指標について目標値（定量的に計ることができる指標）を定め、毎年計画の進捗状況を確認し、必要に応じて施策の軌道修正を図ることも計画の中でふれられている（荒川区 2022b: 137-140）。

③福祉部障害者福祉課（荒川区障がい者総合プラン策定におけるデータの活用）

荒川区では、2024年3月に「荒川区障がい者総合プラン」を策定した。同総合プランはこれまで荒川区が策定していた「荒川区障がい者プラン」、「荒川区障がい福祉計画」、「荒川区障がい児福祉計画」の三つの計画が2023年度を持って計画期間を終えるため、それらを一体的に策定した計画である（荒川区2024c: 4）。同総合プランでは、統計資料や障害者福祉課が保有するデータを基に荒川区の人口推移、障がい者手帳所持者数の推移について明記している。また、2022年10月に在宅者・施設入所者・事業所を対象とした「障がい者実態調査」を実施し、調査結果を基に施策やそれに紐づく事務事業について現状把握と課題把握に努めている（荒川区2024c: 25-70）。加えて、同総合プランの第5章成果目標・活動目標においては、成果目標を国の基本指針と区で分けて記載し、区の成果目標においては数値で指標を示している（荒川区2024c: 133-162）。

（7）まとめ

本節は荒川区の政策形成過程についてふれ、行政評価制度においてEBPM・データ利活用の考えが取り入れられているのかについて考察を行った。そこで、最初に荒川区の基本構想、基本計画、実施計画を通じて、荒川区の将来像である幸福実感都市あらかわの実現に向けて6つの都市像と各都市像の政策や施策について説明し、政策や施策を達成するための事務事業について論じた。また、基本構想、基本計画、実施計画を効率的かつ効果的に推進していくためのあらかわ区政経営戦略プランにふれた。2021年度から現行の戦略プランの変化と共通点について説明し、現行の戦略プランの改定にあたっての重点項目である「DXの推進による業務の効率化と行政サービスの向上」において、「全庁的な統計データの利活用の促進とEBPMの推進」が明記され、2024年度から全庁的に荒川区でEBPM・データ利活用の推進への取組が始まったことを論じた。

そして、荒川区で行われている行政評価の流れ等について説明し、行政評価で使用される事務事業分析シートをもとに事務事業の評価の際に、EBPM・データ利活用の考えが取り入れられているのかについて、五つの項目を設定し考察を行った。その結果、一部の事務事業において、データ（数値等）を使って問題の明確化が行われている一方で、専門的な知識を有する統計的手法を用いたデータ分析によるエビデンスの創出やロジックモデルの作成、効果検証は行われていないことが推察された。また、事務事業分析シートの項目で「他区の実施状況」という項目を設定している。設定理由については複数考えられるが他区の実施状況が一つのエビデンスとして機能していると考えられる。

所管課の取組として、税務課納税促進係の取組をはじめ、様々な場面でデータを基に既存事業の改善や計画の策定が行われている。ここにおいても、荒川区において一定程度のEBPM・データ利活用の推進が行われていると判断することができるが、まだ途上であるといえる。

現在の荒川区の基本計画および実施計画は、2026年度までの内容となっており、現在、新しい計画の作成に向けて準備を進めている状況である。現行の戦略プランで明記されている通り、新しい基本計画および実施計画ではEBPM・データ利活用の考えが取り入れられた計画が策定されることが望まれる。

〔文献〕

荒川区、2007「荒川区基本構想」、荒川区ホームページ（2023年10月23日取得、https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/1631/d00200242_01_1.pdf）。

- 、2017「荒川区基本計画（平成 29 年度から平成 38 年度まで）」、荒川区ホームページ（2023 年 10 月 23 日取得、https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/1636/00_kihonkeikaku_zenbun.pdf）。
- 、2021「あらかわ区政経営戦略プラン——更なる行財政改革に向けて——令和 3 年度～令和 5 年度【令和 3 年度版】」、荒川区ホームページ（2023 年 8 月 30 日、https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/21044/01_all.pdf）。
- 、2022a「あらかわ区政経営戦略プラン～更なる行財政改革に向けて——令和 3 年度～令和 5 年度【令和 4 年度版】」、荒川区ホームページ（2023 年 8 月 30 日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/26244/all.pdf>）。
- 、2022b「荒川区自転車総合活用推進計画」、荒川区ホームページ（2023 年 8 月 30 日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/27477/zitensyakeikaku.pdf>）。
- 、2023a「あらかわ区政経営戦略プラン——更なる行財政改革に向けて——令和 3 年度～令和 5 年度【令和 5 年度版】」、荒川区ホームページ（2023 年 8 月 30 日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/30326/1all.pdf>）。
- 、2023b「令和 5 年度荒川区行政評価結果（令和 4 年度決算版）」、荒川区ホームページ（2024 年 4 月 22 日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/32060/sassizenhangyoseihyoukakekkar5.pdf>）。
- 、2023c「令和 5 年度事務事業分析シート《所管部課別》総務企画部総務企画課」、荒川区ホームページ（2024 年 4 月 22 日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/32068/soumu0.pdf>）。
- 、2024a『荒川区実施計画令和 6 年度～令和 8 年度』、荒川区ホームページ（2024 年 4 月 22 日取得、https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/33073/00all_1_1.pdf）。
- 、2024b「あらかわ区政経営戦略プラン——更なる行財政改革に向けて——令和 6 年度～令和 8 年度」荒川区ホームページ（2024 年 4 月 22 日取得、https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/36128/0_all.pdf）。
- 、2024c「荒川区障がい者総合プラン——第 5 期荒川区障がい者プラン（令和 6 年度～令和 11 年度）、第 7 期荒川区障がい者福祉計画・第 3 期荒川区障がい児福祉計画（令和 6 年度～令和 8 年度）」、荒川区ホームページ（2024 年 4 月 22 日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/36084/all.pdf>）。
- 総務省、2016「国の行政の業務改革に関する取組方針」、総務省ホームページ（2023 年 10 月 25 日取得、https://www.soumu.go.jp/main_content/000432581.pdf）。

第2節 データ利活用職員アンケートの分析結果

(1) はじめに

本節では「データ利活用」に関する荒川区職員の有する認識と能力、経験等についての現状を確認する。荒川区職員はデータ利活用について、どのような認識を持ち、現在何を行っており、またどのような準備があるのか。これを知ることがEBPM・データ利活用推進の第一歩であり、そのためには職員へのアンケート調査が効果的である。

以上の目的意識のもと、研究所は荒川区職員 2,592 名（2022 年 11 月時点）を対象とし、「区職員のデータ利活用についての認識等に関するアンケート調査」を行った。調査は 2022 年 11 月 10 日から 11 月 22 日にかけて、庁内グループウェアを通じた Web 調査として実施した。最終的な回答者数は 344 名であった（回収率 13.3%）。部署（問 1）および職層³³（問 2）別の回答者数は図表 22 の通りである。

アンケートは 15 の大問によって構成され、それぞれ回答者の属性（問 1、2）、「データ利活用」という語句や必要性についての認識（問 3～7）、職員のデータ利活用能力（問 8～11）、過去の経験（問 13）、今後のデータ利活用への示唆（問 12、14）、アンケートへの意見・感想（問 15）を問うものである。

本節では、このアンケートを用いて 2022 年 11 月現在の荒川区職員におけるデータ利活用への認識、データ利活用を行うための能力について分析し、今後の施策を考える材料としたい。なお、調査票とその単純集計の結果については報告書末の参考資料 1 も参照されたい。

³³ 本調査では「職または職制」として、「荒川区職員の標準的な職に関する規定」の別表右欄の記載等を参照し、「課長以上」「係長・課長補佐（技能長・統括技能長含む）」「主任（技能主任含む）」「係員」「会計年度任用職員」の選択肢の中から回答を求めた。それぞれの職の階級（職層）と、求められる役割は下記の表のとおりである。本報告書中ではこれらを「職層」として記述する。ただし本報告書中の「係員」は「係員（1 級職）」を指す。また「課長以上」、「係長・課長補佐（技能長・統括技能長含む）」、「主任（技能主任含む）」、「係員」の順に「上位の職層」（逆の順に「下位の職層」）と呼称する。ただし、「会計年度任用職員」については会計年度ごとに任用される一般職の非常勤職員であって、事務補助員や専門職が多いが、その職務には幅があり、常勤職員の職層と正確な比較は難しいことに留意されたい。

荒川区職員の職層

	職層	求められる役割や立ち位置の例
管理職	部長（6 級職）	部の責任者として、指揮力を発揮し、部下の統率を行い、成果をあげる。
	課長（5 級職）	課の責任者として、適切に業務を配分した上、進捗管理および的確な指示を行い、成果をあげるとともに、部下の指導・育成を行う。
係員	課長補佐（4 級職）	課長を補佐し、部下や同僚・後輩を指導・助言・育成するとともに、計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。
	係長（3 級職）	部下や同僚・後輩を指導・助言・育成するとともに、計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。
	主任（2 級職）	係長職を補佐し、同僚・後輩を指導・助言・育成するとともに、意欲的に業務に取り組む。
	係員（1 級職）	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを取りつつ、意欲的に業務に取り組む。
会計年度任用職員		一会計年度を超えない範囲で置かれる一般職の非常勤職員。

出典 特別区長会調査研究機構（2021）、特別区職員研修所編（2023）をもとに作成

図表 22 所属部署、職層別回答数

部署別				職層	
総務企画部	20	健康部	17	係員	88
区政広報部	16	子ども家庭部	15	主任(技能主任含む)	98
管理部	36	防災都市づくり部	45	係長・課長補佐(技能 長・統括技能長含む)	85
区民生活部	50	会計管理部	11		
地域文化スポーツ部	19	教育委員会事務局	22	課長以上	17
産業経済部	10	選挙管理委員会事務局	3	会計年度任用職員	56
環境清掃部	24	議会事務局	7		
福祉部	49	監査事務局	0		
合計				344	

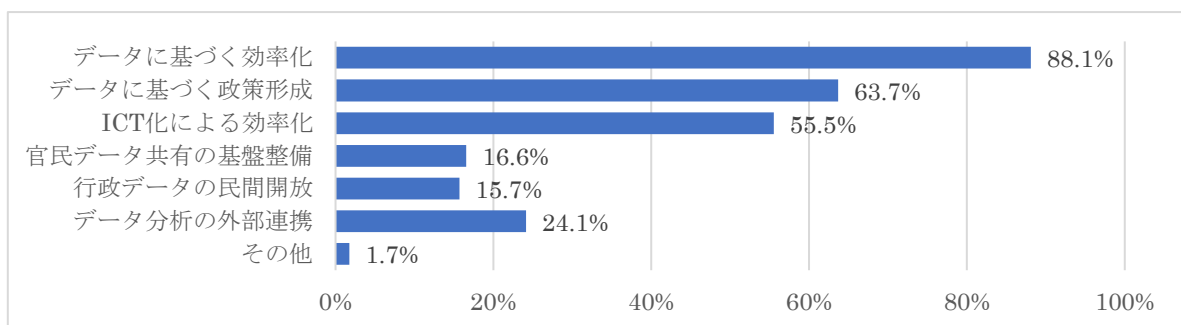
(2) データ利活用の認識

①「データ利活用」の意味認識

はじめに、荒川区職員が「データ利活用」というものをどのようなものだとして認識しているのかを確認する。問 3-1 では「データ利活用」という語句の意味するものについて「その他」を含む 7 個の項目からあてはまると思うものを全て回答してもらった³⁴。なお「その他」以外の各項目は「官民データ活用推進基本法」第 3 条の基本理念を参照しつつ設定した。図表 23 は回答者全体に占める各項目の選択者の割合である。

選択者が最も多いのは「データに基づく効率化」で 88.1%の回答者がこの項目を選択している。続いて多いのは「データに基づく政策形成」の 63.7%と「ICT 化による効率化」の 55.5%で、この 3 項目は過半数が選択している項目である。以下、「データ分析の外部連携」が 24.1%、「官民データ共有の基盤整備」が 16.6%、「行政データの民間開放」が 15.7%である。

図表 23 「データ利活用」の意味認識³⁵



³⁴ 質問文は「あなたはデータ利活用の内容について選択肢のどの内容を想像しますか。当てはまるものをすべて選択してください。」(※複数回答可)

³⁵ 調査票における選択肢はグラフの上の項目から「データに基づく行政の効率化と質の向上」、「データに基づく政策形成」、「デジタル技術導入 (ICT 化) による行政の効率化」、「官民のデータ共有のための情報流通基盤の整備」、「行政保有データの民間への開放」、「データ分析に関する外部機関との連携」、「その他」である。

割合が高い3項目はいずれも区役所内部で完結する項目であり、荒川区職員は「データ利活用」を区役所の業務を改革するものとして認識していることがわかる。それに比較すると民間・外部との関係を強化する後半の3項目に対して認識している者の割合は低くなっている。データやICTを通して自分たちの業務を変えていくものという認識がある一方で、官民で必要なデータを共有し、多様な主体の連携によって地域全体の活性化につなげていくという意識はさほど浸透していないということがわかる。

次に所属部署、職層別に分析することで、部署による認識の違い、職層による認識の違いの有無を確認してみよう。図表24は問3-1の項目中全体の選択者の多かった4項目「データに基づく効率化」、「データに基づく政策形成」、「ICT化による効率化」、「データ分析の外部連携」について、部署別に選択者の割合を示したものである。なお図表左の部署名横のカッコ内の数字は各部署の有効回答者数を示している。選挙管理委員会事務局と議会事務局は回答数が特に少ないため、ここで示す数値が実態を正しく表していない可能性も高いことに注意されたい。この後の分析でも、この2部署についての積極的言及や比較は避ける。

項目別に見てみよう。まず「データに基づく効率化」は区政広報部での選択割合が75.0%でやや低いほかは、全て8割以上の選択率となっており、部署の隔てなく、「データ利活用」がデータに基づいて行政の改善を図るものという認識は共有されていると言える。

一方でそれ以外の3項目では部署により、選択率に差が生じている。「データに基づく政策形成」では総務企画部での選択率が85.0%と高く、次いで区政広報部の75.0%と続く。子ども家庭部、健康部、管理部は7割前後の選択率でやや高く、そのほかの部署では6割前後である。「ICT化による効率化」でも差が生じており、子ども家庭部、環境清掃部、健康部が7割の選択率でならび、次いで福祉部、区民生活部、地域文化スポーツ部が約6割である。他の部署はおおむね4割から5割の選択率であるが、産業経済部では20.0%で他の部署よりも選択率が下がる。「データ分析の外部連携」は子ども家庭部では40.0%とやや高い割合で、環境清掃部、地域文化スポーツ部、区政広報部、産業経済部が約3割、他は2割台以下となっている。

図表24 所属部署別「データ利活用」の意味認識

	データに基づく 効率化	データに基づく 政策形成	ICT化による 効率化	データ分析の 外部連携
総務企画部(20)	95.0%	85.0%	45.0%	25.0%
区政広報部(16)	75.0%	75.0%	43.8%	31.3%
管理部(36)	97.2%	69.4%	50.0%	22.2%
区民生活部(50)	88.0%	58.0%	60.0%	24.0%
地域文化スポーツ部(19)	94.7%	68.4%	57.9%	31.6%
産業経済部(10)	90.0%	60.0%	20.0%	30.0%
環境清掃部(24)	91.7%	62.5%	70.8%	33.3%
福祉部(49)	81.6%	59.2%	61.2%	22.4%
健康部(17)	88.2%	70.6%	70.6%	17.6%
子ども家庭部(15)	86.7%	73.3%	73.3%	40.0%
防災都市づくり部(45)	82.2%	55.6%	48.9%	26.7%
会計管理部(11)	81.8%	63.6%	45.5%	0.0%
教育委員会事務局(22)	95.5%	59.1%	54.5%	13.6%
選挙管理委員会事務局(3)	66.7%	33.3%	33.3%	0.0%
議会事務局(7)	100.0%	57.1%	57.1%	14.3%

まとめると「データに基づく効率化」は全庁的な合意がある一方、「データに基づく政策形成」は総務企画部・区政広報部で認識率が高く、「ICTによる効率化」は子ども家庭部、環境清掃部、健康部でよく認識されている。また「データ分析の外部連携」については子ども家庭部が比較的良好に認識するというような差が確認された。

続いて図表 25 で職層による認識の違いを確認する。図表 24 と同様に今度は職層別に問 3 の全体での上位 4 項目について、選択者の割合を示している。まず「データに基づく効率化」が全ての職層で 8 割台後半と高くなっていることは部署別に見た時と同様であり、この全庁的な認識に職層による差異はないことがわかる。

次に「データに基づく政策形成」は職層による明白な違いが現れている。選択者の割合は会計年度任用職員の 46.4%が最も低く、係員でも 52.3%にとどまる一方、「主任（技能主任含む）」（以下「主任」）や「係長・課長補佐（技能長・統括技能長含む）」（以下「係長・課長補佐」）では 7 割前後が選択し、課長以上では選択率は 94.1%（17 人中 16 人）と上位の職層ほどよく選択していることがわかる。「ICT化による効率化」は係長・課長補佐以下の職層ではいずれも 5 割台の回答者が選択しているが、課長以上では 29.4%にとどまっている。「データ分析の外部連携」も同様で係長・課長補佐以下の職層では 2 割台の回答者が選択している一方、課長以上では 11.8%で一段低い選択率となっている。

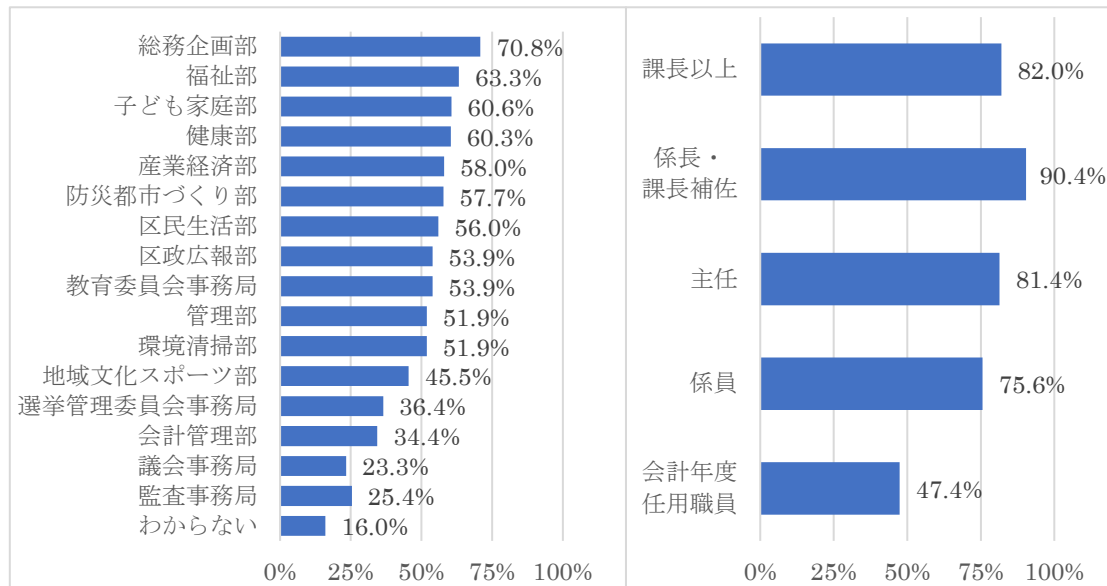
このように「データ利活用」という語句に関する認識は回答者の職層によって違いが生じている。「データに基づく効率化」については全職層でよく認識されているが、「データに基づく政策形成」は課長以上が 9 割を超える認知度である一方、下位の職層ほどその認識が薄くなっている。反対に「ICT化による効率化」や「データ分析の外部連携」では、課長以上では他の職層と比較してその認識が薄いという違いがあることがわかる。

「データ利活用」という語句の認識についてここまでの内容をまとめよう。荒川区職員は「データ利活用」にデータに基づいて、行政の効率化や質の向上を図るという意味が込められていることは全庁的に認識しているようである。データに基づく政策形成やデジタル技術の導入による行政の効率化も比較的良好に認識されているが、その認識の程度には部署や職層によって差がある。一方で民間団体等の区役所の外部とデータを共有し、地域全体の活性化や個性豊かな地域社会の形成に向けて、官民で協力をするといった認識は 2022 年 11 月の時点では浸透していなかったようだ。

図表 25 職層別「データ利活用」の意味認識

	データに基づく 効率化	データに基づく 政策形成	ICT化による 効率化	データ分析の 外部連携
課長以上(17)	88.2%	94.1%	29.4%	11.8%
係長・課長補佐(85)	88.2%	75.3%	57.6%	24.7%
主任(98)	88.8%	68.4%	59.2%	27.6%
係員(88)	86.4%	52.3%	52.3%	23.9%
会計年度任用職員(56)	89.3%	46.4%	58.9%	21.4%

図表 26 データ利活用が必要な部署と職層



②データ利活用の必要な部署・職層

では、データ利活用が区役所内部での効率化や政策形成に関わるものとして、より具体的にどのような部署、職層において必要であると荒川区職員が考えているのかについて見ていこう。なお、これ以降の質問では、「データ利活用」を「データに基づく行政の効率化と質の向上」および「データに基づく政策形成」を意味するものと定義したうえで質問をしている。

まずは荒川区職員が一般的にどの部署・職層においてデータ利活用が必要であると考えているかを見る。図表 26 の左が、問 6 でデータ利活用が必要な部署を全て回答してもらった³⁶、その選択者の割合であり、図表 26 の右は、同様に問 7 でデータ利活用が必要な職層を全て回答してもらった³⁷結果である。部署別については選択者の割合の高い順に並び替えをしている。

先にデータ利活用が必要な部署について見ると、最も選択者が多いのは「総務企画部」の 70.8%である。2 番目に多いのは「福祉部」の 63.3%で、以下「子ども家庭部」(60.6%)、「健康部」(60.3%)と続き、10 番目の「管理部」と「環境清掃部」(51.9%)までは僅差で並んでいる。またここまでは必要と考える者が 5 割をこえている。「地域文化スポーツ部」は 45.5%で必要との認識はやや下がり、「選挙管理委員会事務局」と「会計管理部」が 3 割台、「議会事務局」と「監査事務局」は 2 割台の選択にとどまっている。なお回答者の 16.0%は必要な部署は「わからない」としている。

職層別では「係長・課長補佐」の業務で必要と考える者が 90.4%で最も多く、次いで「課長以上」が 82.0%、「主任」が 81.4%とほぼ並んでいる。「係員」の選択者は 75.6%とやや下がり、「会計年度任用職員」は 47.4%と半数を下回る。最も低い会計年度任用職員で約半数、常勤職員では係員でも約 4 分の 3 と、どの職層についても、データ利活用は必要と考える職員が多くいることがわかる。その中でも特に係長・課長補佐の業務においてデータ利活用が必要であるという認識が多い。

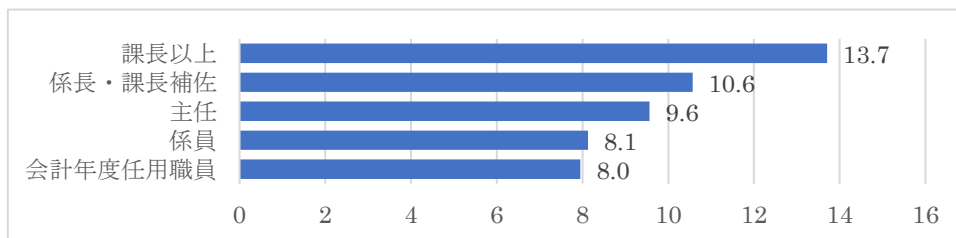
³⁶ 質問文は「あなたは荒川区のどの部署においてデータ利活用の必要性があると考えますか。当てはまるものをすべて選択してください。」(※複数回答可)

³⁷ 質問文は「データ利活用はどの職または職制の人にとって必要であると思いますか。当てはまるものをすべて選択してください。」(※複数回答可)

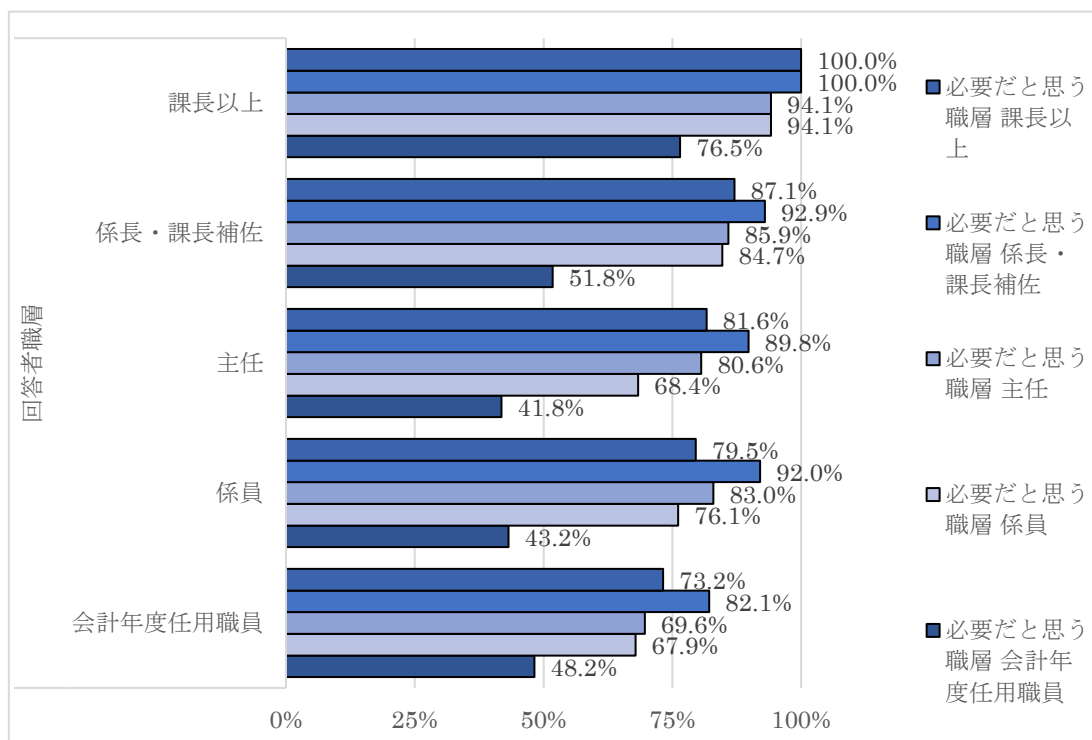
以上の質問について、職層別にその回答を比較するとどのような違いがあるだろうか。図表 27 は、職層別にデータ利活用が必要と考える部署数の平均をまとめたものである。係員の回答者は平均 8.1 部署を選択している。職層が上の者ほど選択数の平均は上がり、課長以上の回答者は平均 13.7 部署を選択している。様々な部署に関与した経験の差もあるだろうが、課長以上ではデータ利活用は全庁的に取り組むべき課題との意識がより強いようである。

問 7 でデータ利活用が必要な職層の割合を回答者の職層別に見た図表 28 でも、課長以上の回答者はあらゆる職層の職員にデータ利活用が必要であると考えているようだ。「会計年度任用職員」以外については「係員」と「主任」が 94.1%、「係長・課長補佐」と「課長以上」については 100%が必要と認識している。一方で下位の職層の回答者では認識がやや異なり、課長以上と比較すると下位の職層における必要性の認識が薄く、特に「係員」に対する必要性認識は、主任の回答者で 68.4%、係員の回答者で 76.1%まで減少している。少ないというほどではないが、下位の職層の者ではデータの利活用に全職員が取り組む必要があるという認識は、上位者ほどには浸透しておらず、係長・課長補佐など特定の職層でのみ必要と考える者が一定数いると考えられる。

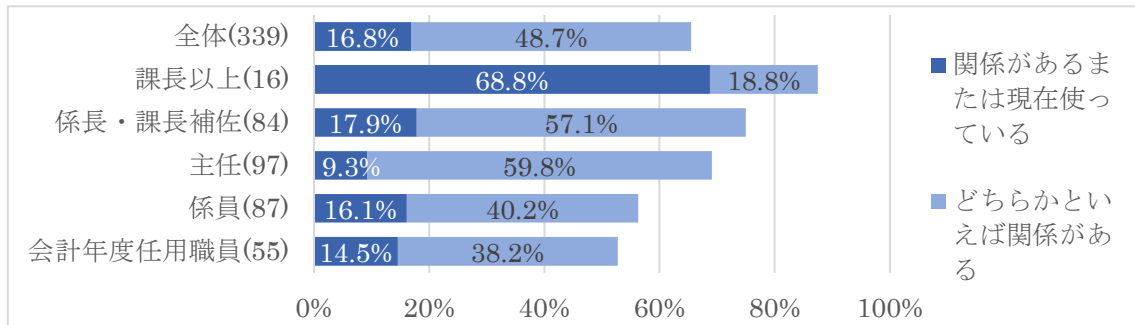
図表 27 職層別データ利活用が必要な部署の選択数平均



図表 28 職層別データ利活用が必要な職層



図表 29 職層別データ利活用の自身の業務との関係性



ここまでは荒川区職員の一般的な認識として、データ利活用が必要な部署と職層について見てきたが、各職員の業務や所属する部署の業務についての認識はどうだろうか。アンケートの問 4-1 では回答者自身の業務との関係性を、問 5 では回答者の所属する部署におけるデータ利活用の必要性を聞いた。

先に、回答者自身の業務がデータ利活用とどの程度関係性があるかを聞いた、問 4-1 の回答を見る³⁸。図表 29 は全体および回答者の職層別に自身の業務と「関係があるまたは現在使っている」、「どちらかといえば関係がある」の二つの回答の割合を示したものである。

全体で見ると荒川区職員の 16.8%は自身の業務がデータ利活用と「関係があるまたは現在使っている」と回答しており、また「どちらかといえば関係がある」の 48.7%を含めると、関係があると考えている職員の割合は 65.5%という結果となった。関係があると考えている職員は半数以上で少なくはないといえるが、確信をもってそのように考える者は 6 人に 1 人程度ということになる。

この結果を回答者の職層別に見ると、課長以上では「関係があるまたは現在使っている」という回答が 68.8%と他の職層より多い結果となった。「どちらかといえば関係がある」を加えると 87.6%になる。課長以上では自身の業務がデータ利活用と関係があると考えているようだ。

課長以上以外の職層については、自身の業務に関係があると考えている者の割合（「関係があるまたは現在使っている」と「どちらかといえば関係がある」の合計）は係長・課長補佐では 75.0%、主任で 69.1%、係員で 56.3%、下位の者ほど少なくなっている。会計年度任用職員は 52.7%である。「関係があるまたは現在使っている」とする者は 10%台半ばで大きな差はない。ただし、主任では 9.3%と他より一段少ない割合となっている。

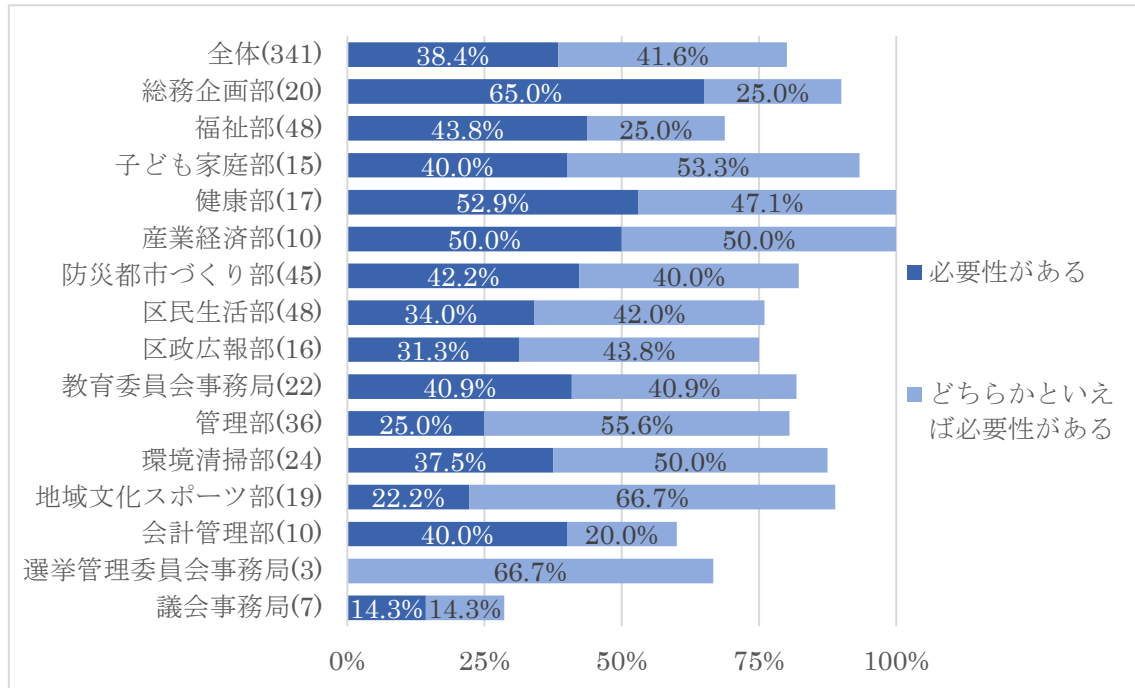
次に問 5 で聞いたデータ利活用の自部署における必要性についての回答を確認してみる³⁹。図表 30 は図表 29 と同様に問 5 について「必要性がある」および「どちらかといえば必要性がある」と回答した者の割合を全体および部署別に示したものである。

全体の結果ではデータ利活用が自部署において「必要性がある」という回答が 38.4%、「どちらかといえば必要性がある」という回答が 41.6%で、二つを合計した自部署に必要だと考える職員は 80.0%の割合となった。図表 29 と比較すると、自身の業務との関係性は確信していなくても、自身が所属する部署全体では「必要性がある」と考える者がある程度いることが示唆されている。

³⁸ 質問文は「あなたの現在の業務にはどの程度データ利活用が関係していると思いますか。」選択肢は「関係があるまたは現在使っている」、「どちらかといえば関係がある」、「どちらかといえば関係がない」、「関係がない」、「わからない」。

³⁹ 質問文は「あなたの所属する部署の業務においてデータ利活用の必要性があると思いますか。」選択肢は「必要性がある」、「どちらかといえば必要性がある」、「どちらかといえば必要性はない」、「必要性はない」、「わからない」。

図表 30 所属部署別データ利活用の自部署における必要性



この結果を回答者の所属部署別に比較してみると、自部署におけるデータ利活用の必要性を認める割合は健康部と産業経済部では 100.0%となっており、次いで子ども家庭部、総務企画部、地域文化スポーツ部、環境清掃部が約 9 割で並ぶ。その次は防災都市づくり部、教育委員会事務局、管理部、区民生活部、区民広報部が約 8 割、福祉部が 68.8%で会計管理部が 60.0%という順になっている。選挙管理委員会事務局と議会事務局はいずれも 2 名の回答者が自部署で必要だと回答している。

各部署における自部署での必要性認識の割合を、図表 26 で示した、職員一般の部署別での必要性認識の割合が高い順番（図表 30 の並び順と同じ）と比較すると、自部署での「必要性がある」と回答した職員の割合が高い順番は、職員一般の部署別必要性認識の割合が高い順番（図表 30 の並び順）と似ている。ここから、職員一般にデータ利活用の必要性が高いと思われる部署では、その部署に所属する職員自身も自部署におけるデータ利活用の必要性を認識している場合が多いと考えられる。

ここまで図表 26 から図表 30 にかけて、荒川区役所内でデータ利活用と関連する、またはデータ利活用の必要性がある部署や職層について、区職員の現在の認識を分析してきた。ここでその内容を整理する。第一に、職層別では課長以上とその他の職層との間で認識の傾向が異なるということが示された。課長以上の回答者では自身の業務とデータ利活用の関連性を強く認識しており、またあらゆる部署のあらゆる職層において、全庁的にデータ利活用が必要であると考えているようである。一方でそのほかの職層の回答者は、データ利活用についてある程度は自分たちの業務に関連や必要性を認めているものの、現に利用していたり、強く関連性を意識したりしている者は少数にとどまっている。データ利活用が全庁、全職員に関係があるという意識も、課長以上ほどには浸透していないようだ。

部署別には総務企画部のデータ利活用の必要性は職員一般の最も認めるところであり、総務企画部の職員自身もその必要性を多くが自覚している。そのほか比較的職員一般の必要性認識が高いのは福祉や産業、都市計画に関わる部署で、これもそれぞれの部署の職員の自認するところと一致している。

③データ利活用の経験

本報告書は今後の荒川区におけるデータ利活用の推進を目的として執筆しているが、当然のことながら、現在の区役所でまったくデータ利活用が行われていないということではない。むしろ区職員はその日常の業務の中で様々な数値データや数値化可能な情報に接しているはずであり、立場などによる濃淡やその経験に自覚的であるか否かの違いはあるが、データ利活用に関する様々な経験をすでにしていると思われる。問 13 では荒川区職員がデータ利活用に関連するどのような体験を有しているのかをたずねた。

はじめに問 13-1 として、データ利活用に関連して「成功体験がある」「失敗体験がある」「その他」「なし」のいずれかを選択してもらった⁴⁰ところ、「成功体験がある」26 人、「失敗体験がある」21 人、「その他」が 18 人となり、あわせて 65 人（19.2%）が何らかの経験があると回答した。職層別に見ると何らかの経験ありと答えた割合は係員が 12.6%、会計年度任用職員が 17.9%、主任が 20.6%、係長が 20.7%、課長以上が 41.2%で係員ではやや少なく、課長以上では多い割合となった。部署別では産業経済部が 10 人中成功体験 3 人、失敗体験 3 人で割合としては 60.0%と最も高く、人数では福祉部の成功体験 5 人、失敗体験 4 人、その他 3 人の合計 12 人が最大だった。

これに続いて問 13-2 では自由回答として、どのような体験があったのかを回答してもらった⁴¹。問 13-1 で体験があるとした 65 人中 57 人が自由回答に記載をしてくれた。以下ではその内容を分類して、どのような経験が語られたか紹介していきたい。

(i) 成功体験

成功体験の内容は、政策の提案や業務の改善につながった例を挙げる者が多数あった。政策の提案は、データに基づいた分析や、データ資料の作成により予算化につなげた例、補助金などの制度設計に活用した例、人員要求のために資料を作成した例などが回答されている。具体的なところでは「放置自転車や駐輪場利用状況等の分析を、放置自転車対策の見直しに活用した」という旨の回答があった。ほかに「提案した政策の反対意見に対し、データを示すことで納得してもらえた」という旨の回答もあった。

また政策の提案以外にデータを利活用して業務の改善をはかった例が成功体験としてある。「区報配布場所を地図データに組み込み、係内で共有することで区民からの問い合わせ対応を改善した」、「講座のターゲット層に重点的に受講案内を行い、多数の参加を得た」などである。ほかに「データ整理の過程で施設の故障を発見し、対応できた」という旨の回答があった。

データ分析をした経験、データを用いた資料作成をした経験も成功体験として挙げられている。「GAH を用いてレポートを作成した」、「経済センサス等のデータを活用し、パンフレットやセミナー等の資料を作成した」、「データヘルス計画作成にかかわり、医療費等をグラフにまとめた」などがある。より一般的に「データ分析により具体的な方向性を見出せた」という回答もあった。ほかに「住民にわかりやすく健康情報を伝え、行動変容の動機づけをはかった」という旨の回答もあり、資料作成の成功体験といえるだろう。

このほかに成功体験として挙げられたものは、RPA や Excel といったツールの活用経験、データの管理や共有を効果的に行えるようになったという例が回答されている。

⁴⁰ 質問文は「あなたはこれまでにデータ利活用に関して何らかの成功、失敗、その他の体験をお持ちですか。」

⁴¹ 質問文は「問 13-1 で【①成功体験がある】・【②失敗体験がある】・【③その他】と回答した方へ、それは、どのような経験（成功要因、失敗原因等）ですか。お答えください。」

(ii) 失敗体験

失敗体験として挙げられるものには、おおむね 4 種類の内容があった。データ分析の失敗、Excel などのデータ関連ツールの利用の失敗、データ管理・共有の失敗、そして活用できていないという回答である。

データ分析の失敗としては「データを上手く整理できなかった」、「分析すべき要素を網羅できていなかった」、「間違ったデータ読解に基づいて仕事を進めそうになった」、「結論ありきでデータ分析を行いがちだ」といった旨の回答が寄せられた。ほかに「アンケートの集計・分析に関する知識が不足している」という旨の回答もあった。

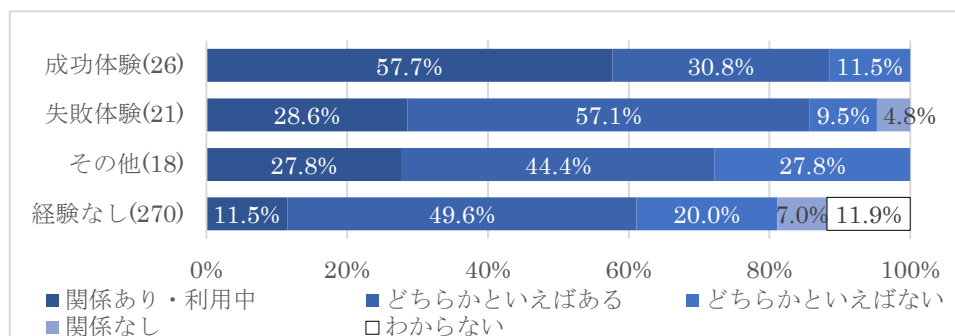
ツールの利用の失敗として挙げられたものは「Excel に入れるべき数式や数値が誤っていた」という旨の回答が複数あり、また「Excel 知識の不足によりデータをうまく活用できなかった」という旨の回答や「他人が作成した関数やピボットの理解に苦労した」という旨の回答も、Excel というツールの利用に関する回答といえるだろう。ほかにも「アンケート回答を電子化することで分析等の利便化をはかったが、予定外の分析が加わった」、「電子回答のできない人向けに紙回答を用意して、その統合作業に苦労したりした」といった旨の回答も寄せられた。

データ管理・共有に関する失敗としては「欲しいデータが以前から作られていて、共有フォルダにあったことを知らなかった」、「有用なデータが担当者間で共有されておらず、有効に活用できなかった」、「共有ファイルを複数人で長期間コピー修正していくうちに最新データの存在がわからなくなった」、「データの上書きによる失敗」といった例が回答されている。また上述の「他人が作成した関数やピボットの理解に苦労した」という旨の回答も、データ共有に関わる問題ともいえるだろう。

最後にデータを活用できていないという回答が複数あった。「統計研修は受講したが、実際の業務に活かしきれしていない」という旨の回答や、「データを収集や整理をしても、それ以上の活用には至っていない」という旨の回答が複数あった。また「上司にデータや数値でわかることはないと言われた」など周囲のデータおよびデータ利活用への無理解が障害になっているという旨の回答が複数あった。

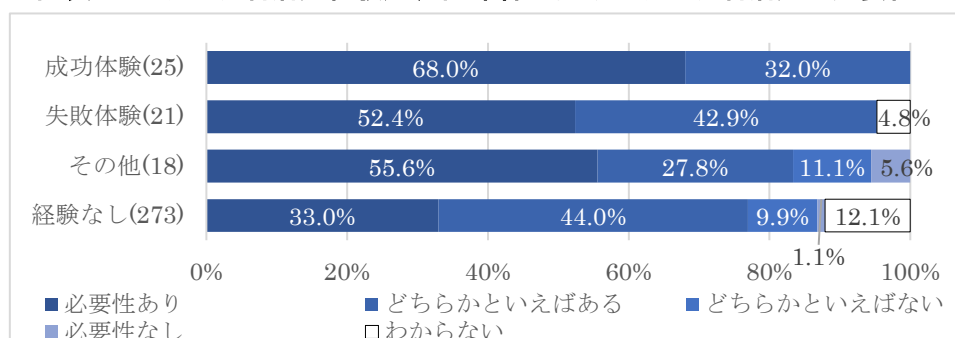
以上のように、荒川区職員は既にデータ利活用に関連する多くの経験を様々な場面でしていることがわかる。最後にデータ利活用経験とデータ利活用の必要性認識の関係について見ると、図表 31 および図表 32 のようになる。図表 31 では問 13-1 データ利活用経験別に、問 4 自身の業務との関連性への回答を示し、同様に図表 32 では問 5 自部署における必要性を示している。いずれのグラフにおいても、データ利活用について成功体験を持っている者は、関係や必要性をより認めている傾向が見て取れる。一方で経験なしを回答した者は自身の業務への関係性や自部署における必要性について確信を持っていない者が比較的多いことが示されている。

図表 31 データ利活用経験別、自身とデータ利活用の関係性



注 各割合は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはならない。

図表 32 データ利活用経験別、自部署におけるデータ利活用の必要性



注1 各割合は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはならない。

注2 図表31との人数の違いは問4と問5の各質問への回答者数の違いによる。

（3）荒川区職員のデータ利活用能力

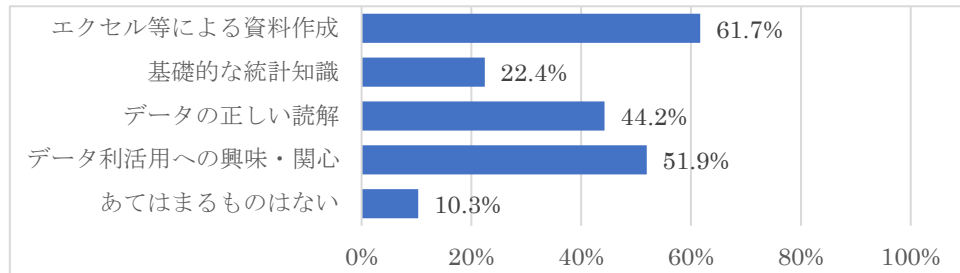
①荒川区職員のデータ利活用能力自己評価

荒川区が区役所内部でのデータ利活用を行おうとするならば、区の職員が現状どのようなことができるのかを把握し、所属する区職員にできるデータ利活用を行うこと、それで足りなければ、必要な能力を持つ人材を育成したり、新たに確保したりすることが必要になる。いずれにせよ、その第一歩は現状の職員の能力を把握することである。アンケートでは職員の能力について、問8でおおまかな自己評価をしてもらった後、問9および問10において、能力に関連する項目や語句を理解しているかどうかを問うことで、客観的に荒川区職員の現在のデータ利活用能力を測ることを試みた。また問11ではデータ利活用能力と関連して、区が実施するデータ利活用に関連する研修の受講経験または受講意思の有無を質問した。

はじめに問8の職員の自己評価の結果を確認しよう。問8では回答者自身の能力について「エクセル等による資料作成」、「基礎的な統計知識」、「データの正しい読解」、「データ利活用への興味・関心」、「あてはまるものはない」の5個の選択肢から自身が有すると考えるものを全て選択してもらった⁴²。なお、これら項目は株式会社SIGNATEが行った調査で、企業が内定者・新卒社員に求めるデータリテラシーを問う設問の項目を参照している（SIGNATE 2022）。

⁴² 質問文は「あなたはデータ分析を行う能力をどの程度お持ちですか。当てはまるものをすべて選択してください。」（※複数回答可）

図表 33 データ利活用能力の自己評価⁴³



図表 34 職層別データ利活用能力の自己評価

	エクセル等による資料作成	基礎的な統計知識	データの正しい読解	データ利活用への興味・関心
課長以上(17)	82.4%	52.9%	58.8%	70.6%
係長・課長補佐(84)	69.0%	23.8%	46.4%	56.0%
主任(95)	60.0%	20.0%	47.4%	51.6%
係員(88)	59.1%	21.6%	45.5%	46.6%
会計年度任用職員(55)	50.9%	16.4%	29.1%	49.1%

図表 33 ではそれぞれの項目を選択した者の有効回答者（N=339、「あてはまるものはない」を含む全ての選択肢を選ばなかった者を除いた数）に占める割合を示している。「エクセル等による資料作成」が最も選択者が多く、61.7%の回答者が選択している。「基礎的な統計知識」は 22.4%、「データの正しい読解」は 44.2%が選択した。「データ利活用への興味・関心」を選択した者は 51.9%であり、約半数が興味・関心を持っているという結果となった。

「基礎的な統計知識」と「データの正しい読解」の選択率は想定逆となった。これについては「基礎的な統計知識」が意味する内容が人によっては想定より高いハードルとして認識された可能性がある。両者の関係性を見るとデータの読解はできるが統計知識がないとする者が 26.3%、反対に統計知識はあるがデータの読解はできないとする者 4.4%であった⁴⁴。統計知識がある者の大半がデータの読解にも自信を持つ一方、統計知識が無くてもデータは正確に読み取れると考える者が一定数いることがわかる。

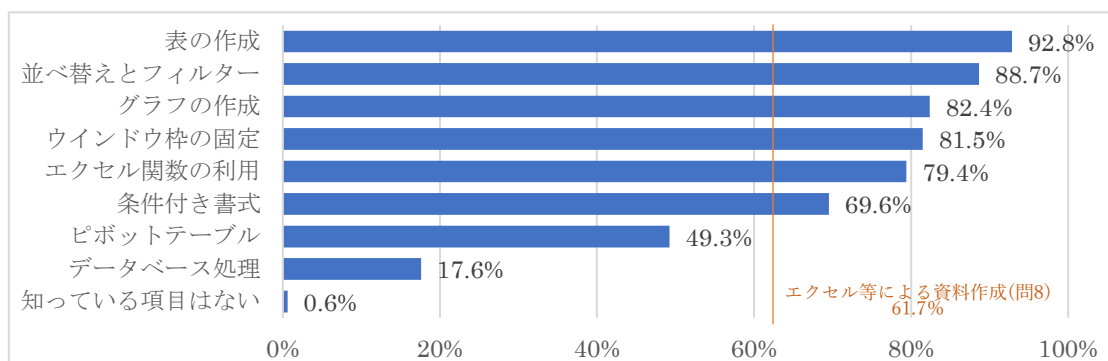
データ利活用能力の自己評価を職層別に見ると図表 34 のようになる。「エクセル等による資料作成」については課長以上で 82.4%と高く、係長・課長補佐で 69.0%、主任で 60.0%、係員で 59.1%、会計年度任用職員で 50.9%と下位の職層ほど少なくなっている。

「データの正しい読解」と「基礎的な統計知識」についても課長以上の回答者は 5 割台で他の職層よりも高い割合となっている。係長・課長補佐、主任、係員についてはこの 2 項目についてはほぼ同程度の選択率となっており、「基礎的な統計知識」は 20%強、「データの正しい読解」は 45%強の選択率となっている。

⁴³ 調査票における選択肢はグラフの上の項目から「エクセル等を用いてデータを絡めた資料作成ができる」、「基礎的な統計知識がある」、「グラフを含みデータを正しく読み取れる」、「データ利活用に対する興味・関心を持っている」、「あてはまるものはない」

⁴⁴ ほかにどちらもできるとする者が 18.0%、どちらもできないとする者が 51.3%という割合であった。

図表 35 データ利活用能力①エクセルの機能



「データ利活用への興味関心」も課長以上では70.6%が持っているとは回答し、他の職層よりも高い割合である。係長・課長補佐で56.0%、主任で51.6%、係員で46.6%とわずかながら下位の職層ほど低い割合となっている。会計年度任用職員は49.1%であり、「データの正しい読解」や「基礎的な統計知識」と異なり、その他の職層の者より低くなっている。

②荒川区職員のデータ利活用能力の客観評価

問8で確認できたのは、それぞれかなり広範な意味を含んだ内容の2択による自己評価の結果であり、これだけの内容をもって、職員のデータ利活用能力を測ったとは言えない。そこで問9、問10-1、問10-2ではそれぞれエクセルの操作、統計、データ利活用に関連するツールやWebサイトの知識に関する事項・語句を並び、そのどこまで知っているかを回答してもらうことで、客観的⁴⁵なデータ利活用能力の評価を試みた。

図表35は問9の結果であり、エクセルで資料作成や簡単な分析などを行うのに役立つ様々な機能について、その認知度（内容を知っていると回答した者の割合）を示している⁴⁶。また参考として、図表33で示した、問8でエクセル等によるデータ資料作成ができると回答した者の割合を線で示す。

「表の作成」の認知度は92.8%で、ほぼ全ての区職員はエクセルで表を作成することは可能と認識しているようだ。続いて「並び替えとフィルター」（88.7%）、「グラフの作成」（82.4%）、「ウインドウ枠の固定」（81.5%）、「エクセル関数の利用」（79.4%）となっており、基本的な表やグラフの作成についてはおおむね8割かそれ以上の者が知っているようだ。

次に、セルの数値に応じて色などを自動で変換し、値の大小を直感的に理解するのに役に立つ「条件付き書式」の認知度はやや下がって69.6%である。項目別の集計やクロス表の作成などの分析に役立つ「ピボットテーブル」の認知度は49.3%と半数を切り、より高度にエクセルをデータベースとして活用するための「データベース処理」の認知度は17.6%であった。基本的な資料作成機能と異なり、エクセルを用いて、分析的な作業を行う能力は、比較的少数の職員のみが知る傾向にある。

問8と比較すると、「条件付き書式」までの各項目は、「エクセル等による資料作成」ができると自己評価する者よりも認知度は高い。基本的な技能は認知している者でも「エクセル等による資料作成がで

⁴⁵ それぞれの具体的な項目を知っているかどうかは主観的評価だが、複数項目のそれをあわせて、データ利活用に関して「どこまでの範囲を知っているか」を明らかにすることで、総合的な「データ利活用能力」を、より客観的に評価できると考えた。

⁴⁶ 質問文は「あなたはデータ利活用に関連して、選択肢のエクセル機能についてその内容を知っていますか。知っている項目をすべて選択してください。」（※複数回答可）

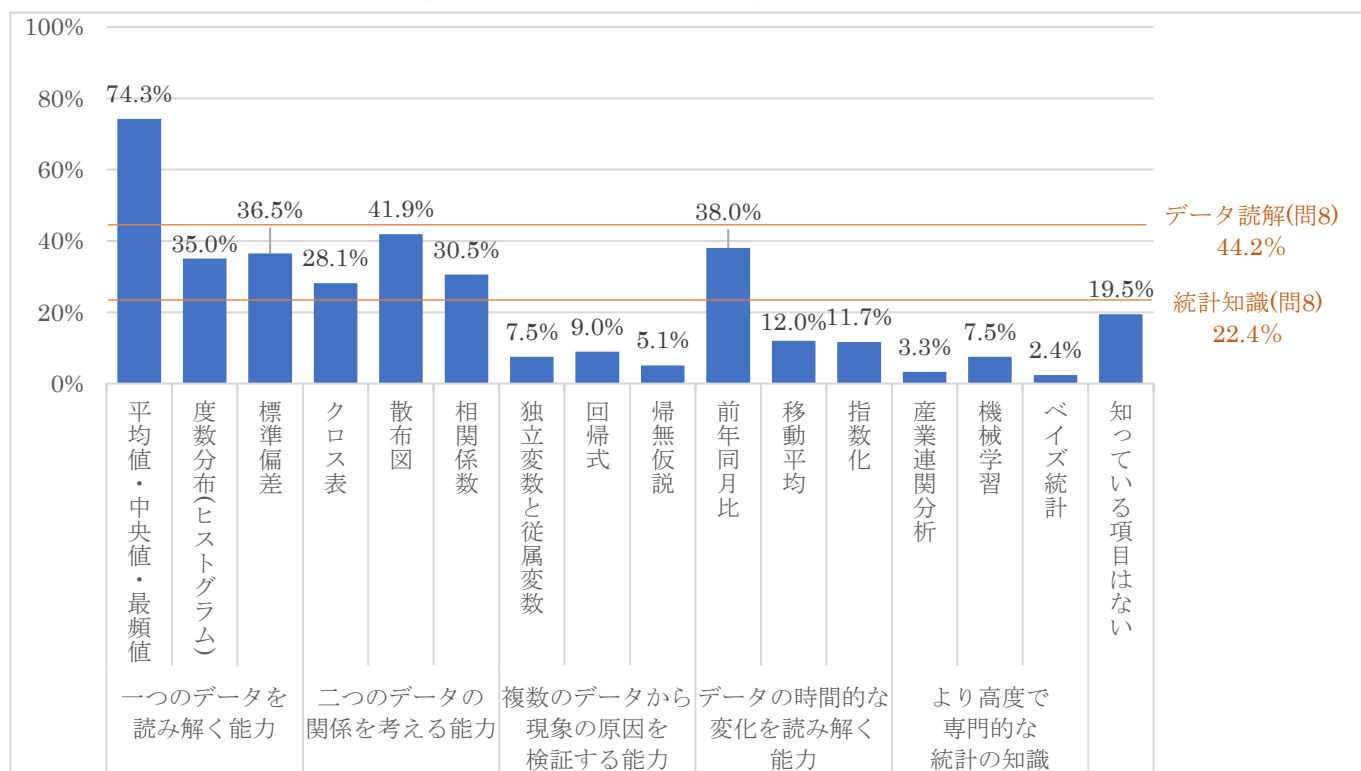
きない」と考えてしまう者が一定数いることを示唆している。

続いて、問 10-1 の統計に関する知識についてまとめると、それぞれの認知度は図表 36 のようになる⁴⁷。ここでも参考として問 8 の「基礎的な統計知識がある」と「グラフを含みデータを正しく読み取れる」の割合を線で示している。ところで、問 10-1 の 15 の項目は 3 項目ずつ、5 個のカテゴリに分けることができ、それぞれ「一つのデータを読み解く能力」、「二つのデータの関係を考える能力」、「複数のデータから現象の原因を検証する能力」、「データの時間的な変化を読み解く能力」、「より高度で専門的な統計に関する知識」である⁴⁸。

はじめに一つのデータを読み解く能力について見ると、「平均値・中央値・最頻値」のいわゆる代表値の認知度は 74.3%だった。一方で、データがそれら代表値を中心に、どの程度の散らばりをもって広がっているかを確かめる手段である「度数分布（ヒストグラム）」と「標準偏差」の認知度はそれぞれ 35.0%と 36.5%にとどまっている。

次に二つのデータの関係を考える能力の認知度を見ると、二つのデータの度数分布表を縦横の行列に組み、それぞれにあてはまるものの数や割合を見ることで関係性を探る「クロス表」が 28.1%、各サンプルの二つのデータの数値を縦横 2 次元の平面上にプロットしていくことで関係性を探る「散布図」が 41.9%、二つのデータ間の関係性の強さを-1~1 の数値で表す「相関係数」が 30.5%という割合であった。いずれも「度数分布（ヒストグラム）」や「標準偏差」と同等か、やや劣るレベルの認知度である。

図表 36 データ利活用能力②統計の知識



⁴⁷ 質問文は「あなたはデータ利活用に関連して、選択肢の統計項目についてその内容を知っていますか。知っている項目をすべて選択してください。」(※複数回答可)

⁴⁸ ただし、このカテゴリ分けは回答者には示していない。

代表値をのぞき、ここまでの統計に関する知識は荒川区職員の 3 分の 1 が有している。ここから、二つのデータに関係性があるか否かを考えるために必要な知識は荒川区職員の一定数が持っている、ということが出来るだろう。なお、問 8 の結果と比較すると「平均値・中央値・最頻値」以外の項目を認知していなくとも自分は「データの読解ができる」と考えている者、反対にクロス表や相関係数を知っていても自分は「基礎的な統計知識を持っていない」と考える者が一定数いることが示唆されている。

これらに比較すると、二つ以上のデータをもとに、あるデータが示す現象の要因を別のデータが示す現象の変化によるかどうかを、検証する際に必要な知識についての認知度は低い。複数のデータを、変化をもたらすだろう要因に関係するデータ（独立変数、説明変数とも）と、独立変数によって変化を説明されるべきデータ（従属変数、被説明変数とも）に分ける「独立変数と従属変数」という概念の認知度が 7.5%、独立変数の一定量の変化が従属変数をどれほど変化させるかを表す数式である「回帰式」の認知度が 9.0%、相関係数や回帰式の結果がどれほど信頼できるものかを確かめる統計検定に必須の概念である「帰無仮説」の認知度が 5.1%と、いずれも 1 割未満の回答者のみが知っているという回答した。なお「帰無仮説」やそれを用いる統計検定は「相関係数」にも関わる概念であるから、「相関係数」を知っているとする者でもその大半は、統計学的な正しさを伴って、これを扱うことはできていないということになる。

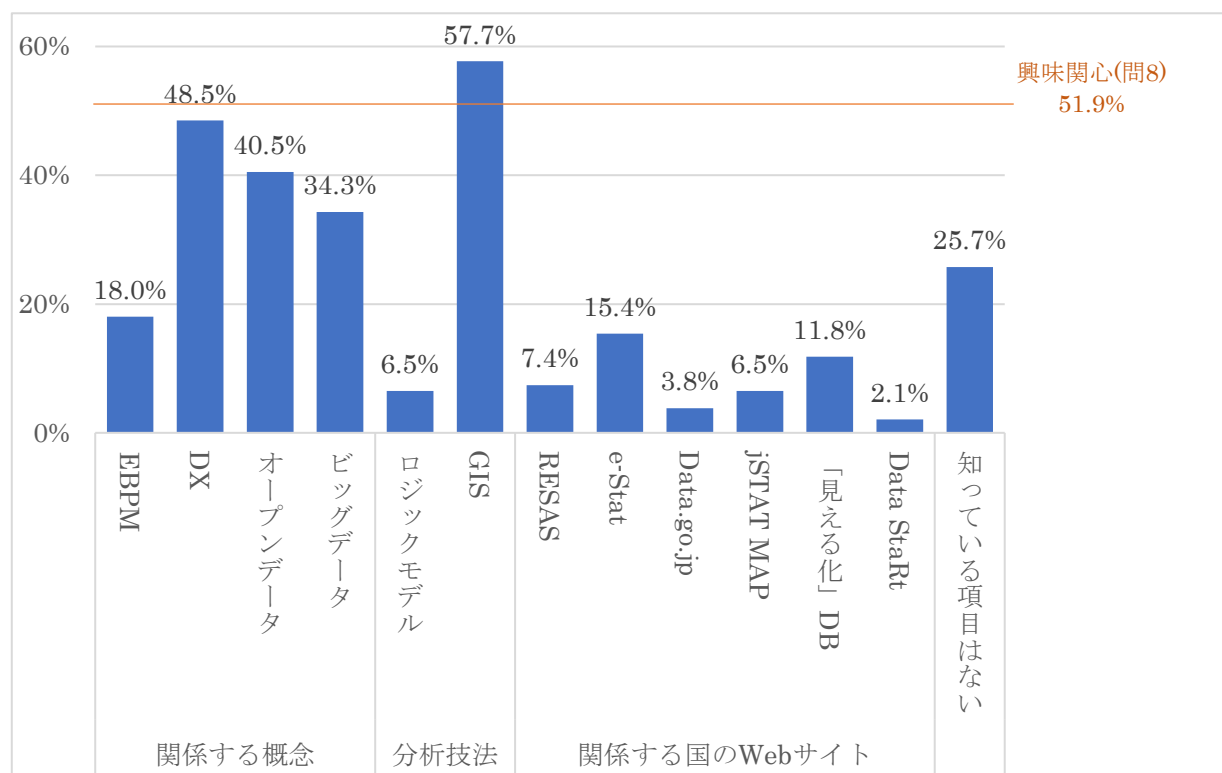
4 番目のまとまりは、一つのデータが時間とともにどのように変化するかという、時系列分析において必要な知識である。行政には毎年あるいは毎月と、定期的に収集しているデータが多数存在するため、それらが以前と比べてどのように変化したかは重要な分析である。しかし、これに関する荒川区職員の認知度もわずかなものにとどまっている。月単位で収集するデータには気温のように夏は高いが冬は低いといった季節性を伴うものが多くあるため、その影響を避けて年ごとの変化を追うための概念である「前年同月比」という言葉の認知度は 38.0%で、「度数分布（ヒストグラム）」などと同程度の割合であった。一方で調査ごとに値の上下動が激しい時系列データについて、直前の数回分の値を平均することで長期的な変化の傾向を見る「移動平均」は 12.0%、桁数が巨大なデータや、値の水準の異なる複数の時系列データを比較するため、ある調査時期（年）の値を 100 や 1 として、各年の値がその何倍であるかで変化の大きさや傾向を測る「指数化」については 11.7%の認知度にとどまっている。単純な数値の比較は 4 割弱ができて、その変化をより容易に理解するための加工をできるものは 1 割程度しかいないということになる。

データ利活用能力の客観的評価の三つ目は、問 10-2 のデータ利活用に関連する語句やツールなどの知識に関連するものである⁴⁹。図表 37 にそれぞれの認知度を示す。問 10-2 の 12 の語句はそれぞれデータ利活用に関連する概念、データ利活用に関連する分析技法、データ利活用に関連して国が開設している Web サイトの三つに分類される。また、ここでも参考として図表 33 で示した問 8 の「データ利活用に対する興味・関心を持っている」の割合を線で示している。

はじめにデータ利活用に関連する概念について見ると「EBPM（証拠に基づく政策立案）」の認知度は 18.0%、「DX（デジタルトランスフォーメーション）」の認知度は 48.5%、「オープンデータ」の認知度は 40.5%、「ビッグデータ」の認知度は 34.3%であった。これらの概念はニュースなどでもしばしば取り上げられる語句であるが、その認知度には差があり、デジタル技術の導入による変革を意味する DX は約半数が知っている一方、EBPM については 2 割未満の認知度にとどまっている。

⁴⁹ 質問文は「あなたはデータ利活用に関連して、選択肢のデータ利活用項目についてその内容を知っていますか。知っている項目をすべて選択してください。」（※複数回答可）

図表 37 データ利活用能力③データ利活用の関連知識⁵⁰



データ利活用に関連する分析技法においても、EBPM に付随する分析概念である「ロジックモデル」の認知度は 6.5%とわずかである。一方でデータを地図上にマッピングする「GIS (地理情報システム)」は 57.7%と比較的認知度が高い。GIS は庁内グループウェアにも装備されていることもあり、エクセルのピボットテーブル以上に職員にとってなじみ深いデータ分析ツールとなっているようだ。

図表 37 の残る 6 項目は、いずれも国が運営する、統計やデータ利活用を推進する目的のもとに公開している Web サイトの名前であるが、回答者の認知度はいずれも低い。最も多いのは総務省統計局が整備し、国が保有する様々な社会統計等のデータを公開する「e-Stat」の 15.4%である。続いて内閣府が運営する、任意の地方公共団体について、経済・財政・暮らしに関わるデータをグラフ化し他の地方公共団体と比較できる、「『見える化』データベース」が 11.8%、経済産業省と内閣官房が提供する、官民の地域経済に関係したデータを GIS やグラフとして出力し、視覚的な地域間比較を可能にする「RESAS (地域経済分析システム)」が 7.4%、e-Stat の一部として GIS 機能を提供する「jSTAT MAP (地図で見る統計)」が 6.5%、デジタル庁が整備した、様々な主体によるオープンデータのカタログを示す「Data.go.jp (データカタログサイト)」が 3.8%、総務省統計局による、EBPM・データ利活用推進に関する情報や知識、ツール、先行事例等を集めた「Data StaRt (地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト)」が 2.1%という認知度であった。

以上の結果から、官民のデータ利活用を進めるために国の様々な官庁が、データや分析手段、分析の

⁵⁰ 調査票における選択肢はグラフの左から「EBPM (証拠に基づく政策立案)」、「DX (デジタルトランスフォーメーション)」、「オープンデータ」、「ビッグデータ」、「ロジックモデル」、「GIS (地理情報システム)」、「RESAS (地域経済分析システム)」、「e-Stat (政府統計の総合窓口)」、「Data.go.jp (データカタログサイト)」、「jSTAT MAP (地図で見る統計)」、「『見える化』データベース」、「Data StaRt (地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト)」、「知っている項目はない」

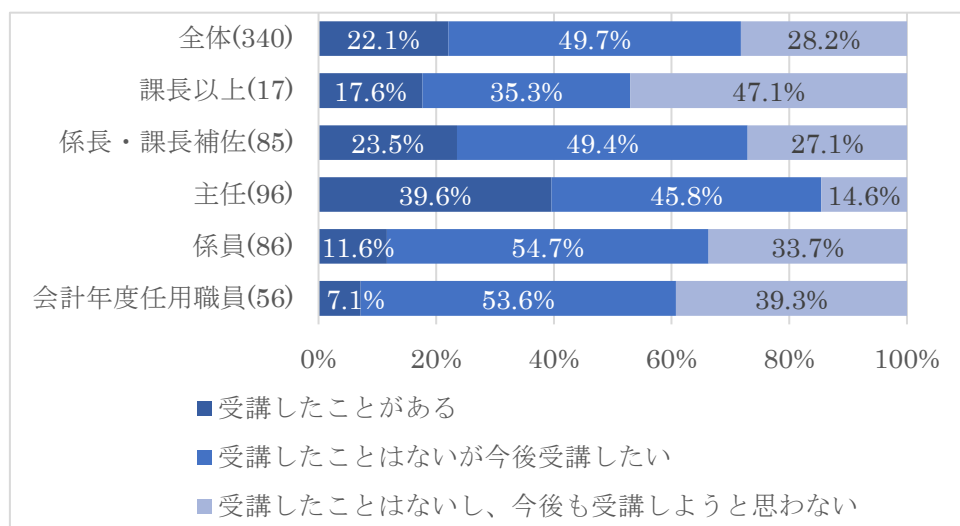
手引きなどの情報を特設の Web サイトとして整備しているにもかかわらず、これらのサイトは、荒川区職員のほとんどには認知されていないということがわかる。

ここまで、荒川区職員のデータ利活用に関する能力について、語句や知識を知っている者の割合という形で客観的に評価してきた。その結果をまとめる。エクセルの機能については表やグラフの作成といったデータ資料の作成にかかわる基本技能は 8 割以上と大半の職員が持っている。一方で、エクセルをより分析的な作業に用いるための知識を持つ職員はそこまで多くはない。分析に必要な統計知識は、単独データの読解や二つのデータの関係性の分析に関する語句の認知度は 3～4 割程度あるが、データによる因果関係の分析や時系列分析についての認知度は 1 割以下という水準であった。またデータ利活用に関するその他の知識についても、DX や GIS の認知度は 5～6 割弱と高いものの、EBPM やロジックモデルの認知度は 2 割未満と低い。またデータ利活用のために国が開設した Web サイトもその存在自体がほとんど認知されていない現状であった。

③研修と能力の関係

荒川区職員のデータ利活用能力に関連して、問 11 には区的能力開発研修の受講に関する設問がある。ここでは「Excel 活用（データ集計・ピボットテーブル分析）」、「Excel 活用（データベース処理）」、「問題解決志向研修」を例示しつつ、それらを「受講したことがある」、「受講したことはないが今後受講したい」、「受講したことはないし、今後も受講しようと思わない」の三つの選択肢のいずれかを回答してもらった⁵¹。図表 38 に全体および職層別にそれぞれの回答の割合を示す。回答者全体では、22.1%が「受講したことがある」とした。また 49.7%は「受講したことはないが今後受講したい」と回答し、残る 28.2%が「受講したことはないし、今後も受講しようと思わない」を選択した。

図表 38 職層別、区のデータ関連研修の受講経験と意思



注 各割合は小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも 100 とはならない。

⁵¹ 質問文は「あなたはデータ利活用に関係する荒川区の能力開発研修（例えば、「Excel 活用（データ集計・ピボットテーブル分析）」、「Excel 活用（データベース処理）」、「問題解決志向研修」等）を受講したことがありますか。」

職層別に見ると主任の回答者においては受講経験を持つ者は 39.6%と比較的多く、ほかに 45.8%が今後の受講意思があると回答している。次いで係長・課長補佐の回答者では 23.5%が受講経験を持ち、49.4%が今後の受講意思があるとした。係員と会計年度任用職員では受講経験者は 11.6%と 7.1%でより少数である。受講意思がある者は 54.7%と 53.6%でやや多いものの、3分の1以上は受講の経験も意思もないと回答している。課長以上については、受講経験者は 17.6%いるが、今後の受講意思がある者は 35.3%で最も少なく、約半数（47.1%）が今後の受講の意思もないと回答している。

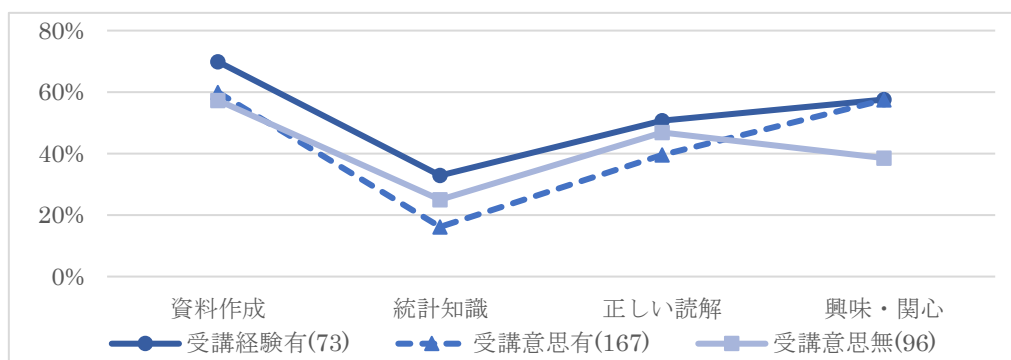
さて、ここで気になることは、区の研修がどの程度データ利活用能力の向上につながっているかという点である。これに関して、問 11 の研修受講経験および意思の有無別に問 8 から問 10 のデータ利活用能力の評価に関する回答を分析する。はじめに問 8 の自己評価について見ると図表 39 のようになった。受講経験者と受講意思がある者を比較すると、資料作成は 69.9%と 59.9%、統計知識は 32.9%と 16.2%、読解能力は 50.7%と 39.5%で、いずれも受講経験者が約 10 ポイント高い。また、興味・関心についてはどちらも 57.5%で同じ割合である。

一方で「今後も受講しようと思わない」を選んだ回答者は、興味・関心は 38.5%と一段低く、資料作成は 57.3%でこれも一番低い割合だが、統計知識と読解能力については、今後の受講意思がある者よりも高い割合となっている。これは受講意思のない者の中に、自身のデータ利活用能力が十分と考えている者が一定数いるためと思われる。

このようにデータ関連研修の受講状況別に能力の自己評価を見た結果からは、研修には受講者のデータ利活用能力の自己評価を一定程度高める効果があると考えられる。ただし、その増加幅は 10.0 ポイントから 16.7 ポイント程度であり、もちろん彼らが受けた研修が必ずしもそれぞれの項目の能力に関係するものではないが、研修の受講によって、受講者の大半が十分な自信を獲得できるというほどの効果はないという点も指摘しなくてはならないだろう。なお、子細は省くがここで見られる差は職層ごとに受講状況別の差を見ても、それぞれの職層で同様に受講経験者の評価が高いという結果が得られるため、それぞれの回答者の職層構成の違いによる差ではないと考えられる。

図表 40 から図表 42 は、問 9 および問 10 の客観的なデータ利活用能力を図るための関係語句の認知度について、データ関連研修の受講状況別にまとめたものである。図表 41 および図表 42 については該当者の少ない一部の項目は省略している。その結果を見ると、ほとんどの項目で受講経験のある回答者が、それぞれの項目の認知度が最も高いことがわかる。例外は図表 40 のエクセルにおけるデータベース処理で、受講の経験も意思もない者が最も認知度が高く、また度数分布については受講経験のある者と受講意思のない者の割合は同じとなっている。

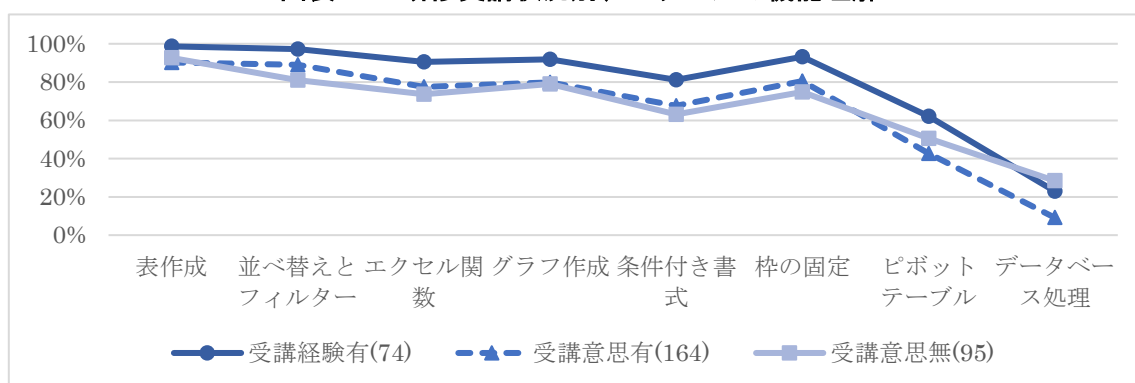
図表 39 研修受講状況別、データ利活用能力の自己評価



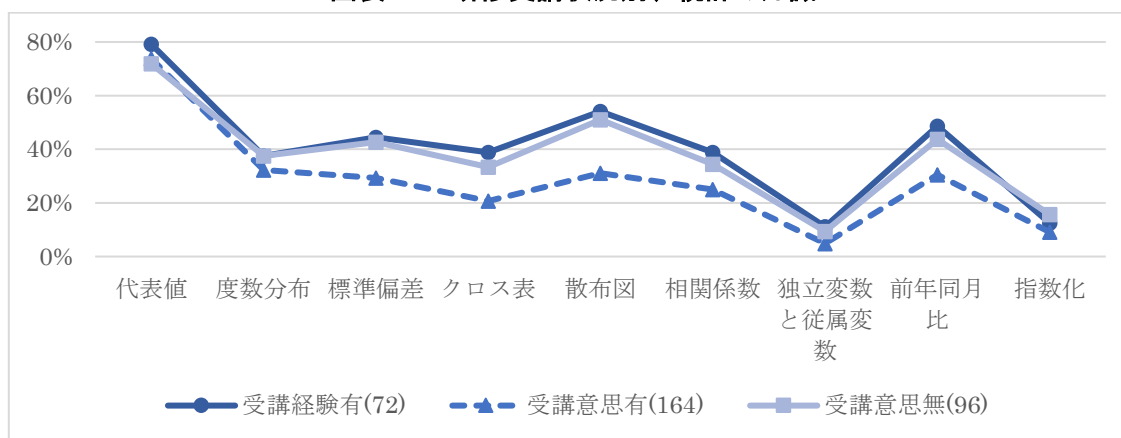
今後の受講意思ありの者と比較すると、受講経験者は最大で 23.1 ポイント（「散布図」の割合）認知度が高い。その他図表 40 の「ピボットテーブル」、図表 41 の「標準偏差」、「クロス表」、「前年同月比」についても 15 ポイント以上高くなっており、総じて主観的評価以上に、各項目の認知度は向上しているようである。

また図表 42 のデータ利活用関連のその他の語句や、関連する Web サイトのうち、e-Stat についての認知度も受講経験のない者より、高くなっている。これらの項目は研修において直接触れられていないような内容が多いと思われるが、それらの認知度が高いということは、データ関連の研修の受講が、その後のデータ利活用への具体的な興味や関心に役立っているということを示唆している。

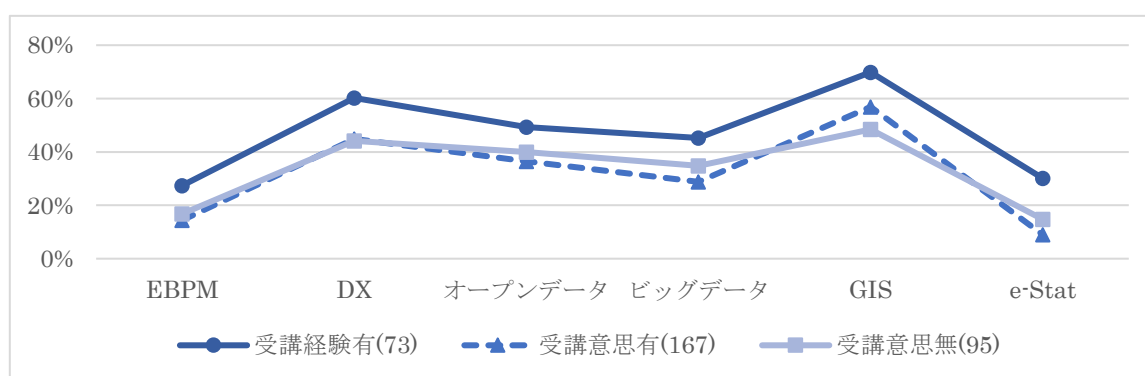
図表 40 研修受講状況別、エクセルの機能理解



図表 41 研修受講状況別、統計の知識



図表 42 研修受講状況別、データ利活用関連項目の理解



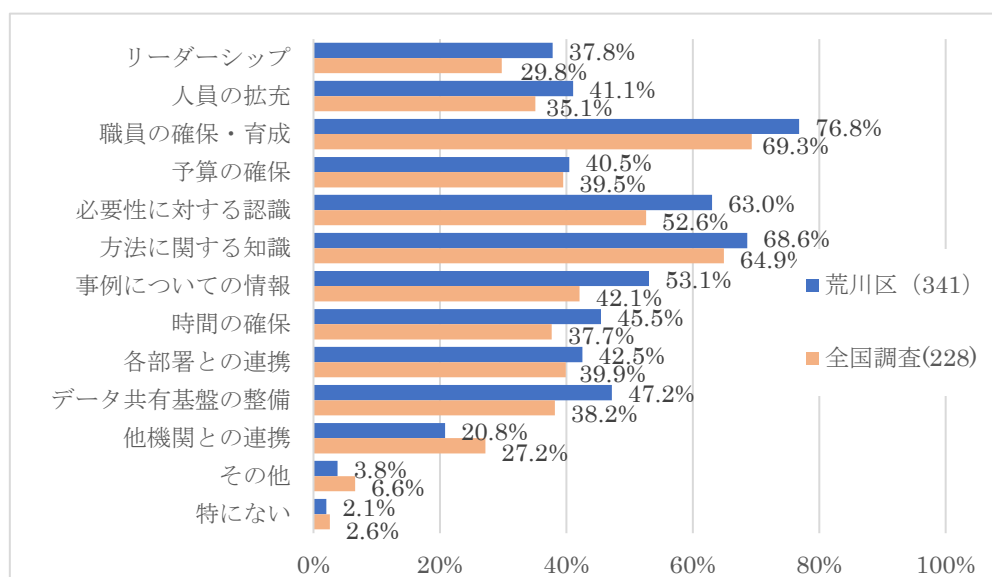
(4) 今後のデータ利活用推進への示唆

最後に今後のデータ利活用推進のためにはどのような事項が課題であるか、職員の認識を確認してみよう。問 14 では荒川区がデータ利活用を推進するために回答者が重要と考える事項を「その他」を含む 12 の項目から全て選択（重要と考える事項がない場合は「特になし」を選択）してもらった⁵²。本設問は、2020 年度に総務省統計局の委託研究で三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが全都道府県（全都道府県回収）とデータ利活用に取り組む 57 市区町（49 件回収）の担当部署を対象として実施したアンケートの項目を参考にして構築した（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 2021: 21）。

図表 43 が問 14 の各項目がデータ利活用にとって重要であると回答した者の回答者に占める割合である。参考として、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングの調査（以下、全国調査）における選択率も各項目の下に図示した。選択者が最も多かったのは「職員の確保・育成」で 76.8%がこの項目を選択している。これに続いて「方法に関する知識」が 68.6%、「必要性に対する認識」が 63.0%、「事例についての情報」が 53.1%とここまですべて過半数を超えた項目である。それ以外の項目は「他機関との連携」が 20.8%とやや低いほかは、おおむね 4 割前後の選択率で並んでいる。

全国調査と比較すると、荒川区調査の方がそれぞれやや高い選択率ではあるものの、荒川区職員の認識は全国の担当部署の認識と同様の傾向にあると言える。ただし「他機関との連携」だけは全国調査の方が 27.2%とやや高い値を示している。これは都道府県を含む担当部署の認識と区の職員一般の認識の違いといえるかもしれない。

図表 43 データ利活用推進の重要項目⁵³



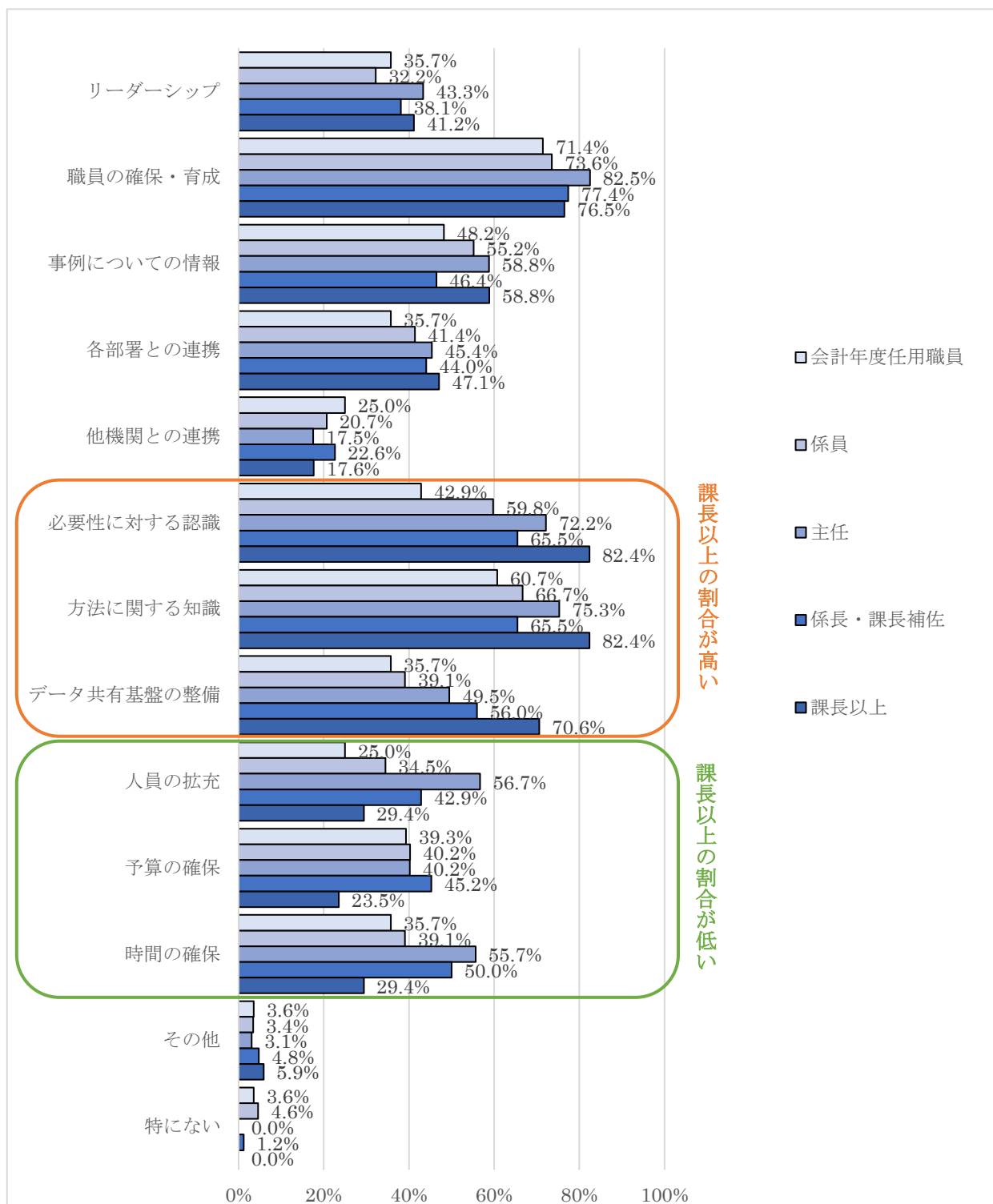
出典 全国調査は三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2021）をもとに研究所作成

⁵² 質問文は「あなたは荒川区がデータ利活用を推進するにあたり以下のどの手法が重要であると考えますか。当てはまるものをすべて選択してください。」（※複数回答可）

⁵³ 調査票における選択肢はグラフの上から順に「トップのリーダーシップ」、「担当課の人員の拡充」、「データ分析スキルを持つ職員の確保・育成」、「データ利活用やデータ作成のための予算の確保」、「データ分析の必要性に対する認識」、「データ利活用の方法に関する知識」、「データ利活用の事例についての情報」、「データを分析するための時間の確保」、「庁内における各部署との連携」、「庁内のデータ共有基盤の整備」、「他機関との連携」、「その他」、「重要と考えることは特になし」

以上は荒川区職員一般の認識として全回答者中の選択率を示したが、これを職層別に見たものが図表 44 である。図表 43 と並び順が異なるが、これを見ると、特にオレンジ色の枠で囲った 3 個の項目と、緑色の枠で囲った 3 個の項目とで、課長以上と係長・課長補佐以下との間に認識の違いがあることがわかる。

図表 44 職層別、データ利活用推進の重要項目



オレンジ色の枠で囲ったのは「必要性に対する認識」、「方法に関する知識」、「データ共有基盤の整備」の3項目である。これらは課長以上における選択率が他の職層に比べて高い項目である。必要性に対する認識と方法に関する知識は共に選択率82.4%で課長以上においてはスキルを持つ職員の確保・育成以上に選択率が高い。データ共有基盤の整備の課長以上における選択率もそれらに次ぎ、70.6%が選択している。

緑色の枠で囲ったのは「人員の拡充」、「予算の確保」、「時間の確保」の3項目である。これらは課長以上における選択率が他の職層に比べて低い項目である。いずれも課長以上における選択率は3割未満で、他の職層との間で大きな差がある。このうち予算の確保は係長・課長補佐が45.2%とわずかに高く、他はおおよそ40%であった。人員の拡充と時間の確保は共に主任の選択率が55%以上と高く、係長・課長補佐がそれに次ぐ割合となっている。

このように課長以上の回答者が他の職層の回答者より多く選択した項目と少なく選択した項目を見比べると、データ利活用の必要性の認識について既に述べたのと同様に、課長以上とそれ以外の職層における考えの違いが見えてくる。すなわち、緑色で囲った課長以上の重要性認識の低い項目は人員と予算と時間という作業に必要なリソースの確保であり、係長や主任など実際のデータ分析作業にあたることが想定される職員と比較して、課長以上ではリソースの確保をデータ利活用推進に重要な項目と考える者が少ない傾向が示されている。

反対にオレンジ色で囲った、課長以上の回答者で重要と認識されることが多いのは、必要性に対する認識と方法に関する知識、データ共有基盤の整備であった。「(2) ②データ利活用の必要な部署・職層」でも述べた必要性の認識の違いと合わせ、適切なシステム基盤の上に、職員一般への必要性やその方法について啓発していくことで、全庁的なデータ利活用の推進につながるだろうという考えがうかがえる。

アンケートの自由回答においても、職員への教育や啓発の必要性を回答する者がいる一方で、データ利活用によって職員や組織に新たに加わる負荷を懸念し、敬遠する回答も多く見られた。どのようなデータ利活用を推し進めるにせよ、そこに何らかの作業量が新たに発生することは避けられず、そのために費やされるヒト・時間・カネなどのリソースについては十分に配慮することが必要であろう。

以上、データ利活用について荒川区職員に実施したアンケート調査を基にして、荒川区職員のデータ利活用に関する認識やそれに関連する能力の現状について分析してきた。

「データ利活用」という語句の認識としては、データに基づく行政の効率化や質の向上を図るものとして全庁的な認識があるが、政策形成やデジタル技術の導入には職層や部署による温度差があり、またデータ分析などでの外部との連携の意識は薄かった。

データ利活用の必要性については課長以上のレベルではその必要性がよく認識され、また全庁的な取組が重要との認識がある一方で、その他の職層ではある程度の必要性は認めつつ、現に利用したり、関係性を強く意識したりする者は少数で、一部の必要な部署・職層において行われるものと認識する傾向があった。またその必要性や関係性はデータ利活用の経験、特に成功体験によって高まりやすいことが示唆された。

データ利活用を行うための職員能力については、発展の余地が大きい現状が見えた。基本的な資料作成に関する能力はある程度普遍的に備わっており、データ利活用への興味・関心を持つ者も半数以上いる一方、分析のためのデータの加工や、分析を行うために必要な統計知識については、一部の者が基本的な知識を有しているだけ、というのがアンケートから見える荒川区職員の現状である。特に全庁的な

データ利活用の推進を図る上では、職員全体のデータ利活用能力の底上げは避けて通れない課題となるだろう。日本政府がインターネット上に公開するデータ利活用推進支援のためのウェブサイト群の認知度も低く、EBPM やロジックモデルという語句も浸透していない。これらのウェブサイトや語句の認知度を上げることは能力向上の手段の一つとして考えられる。

また、一部では語句理解以上に自己評価の低い者が見られ、能力の向上のみならず、データ分析についての苦手意識を克服し、自信を持たせるような施策が必要になると思われる。こうした課題に対し、区などが実施する研修は能力・自己評価共に一定程度の向上が見込めることも明らかになった。

最後に、今後区としてデータ利活用を推進するための重要事項を聞いたところ、ここでも課長以上とその他の職層の者で認識の差があることがわかった。「データ分析スキルを持つ職員の確保・育成」が重要という理解は共通しつつも、そのために特別の人員や時間、予算といったリソースを確保することについて課長以上での認識は薄く、職員に対する必要性の認識や知識の啓発の方が重要と考える傾向が強かった。既存業務にデータ利活用が加わることによる負担の大きさを懸念する職員は少なくはなく、データ利活用を推進する上では、区の組織や職員の現状をよく見極め、推進に必要なリソースの量と、確保可能なリソースの量の双方について、よく検討する必要があるだろう。

〔文献〕

SIGNATE、2022「SIGNATE、『内定者・新入社員へのデータリテラシー教育』の実態を調査し、新人向け教育プログラムをリリース。～現状のスキル把握、人材要件・定量目標の策定に課題を持つ企業の実態が浮き彫りに～」、SIGNATE ホームページ（2022 年 10 月 18 日取得、<https://signate.co.jp/news/2022/202209261100.html>）。

特別区職員研修所編、2023『特別区職員ハンドブック 2023』ぎょうせい。

特別区長会調査研究機構、2021『特別区における職場学習の現状と効果的な学習支援の在り方』、特別区長会調査研究機構ホームページ（2024 年 1 月 25 日取得、<https://www.tokyo23-kuchokai-kiko.jp/report/docs/b2b7cadd30052dc350863501f90346c243ed3342.pdf>）。

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング、2021「統計データ利活用の実践に係る組織体制等に関する調査研究報告書」、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2022 年 10 月 18 日取得、https://www.stat.go.jp/dstart/research/pdf/2020_report_1.pdf）。

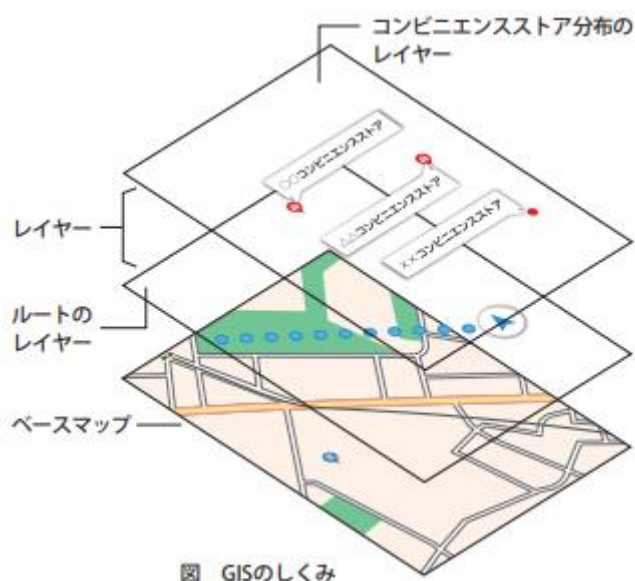
コラム A 地理情報システム (GIS : Geographic Information System)

地理情報システム (GIS : Geographic Information System) は、地理的位置を手がかりに、位置に関する情報を持ったデータ (空間データ) を管理・加工し、視覚的に表示したものである。GIS により高度な分析や迅速な判断が可能になる。1995 年 1 月の阪神・淡路大震災で GIS があれば救援・避難も円滑かつ早期に行えたのではないかと批判があり、政府の GIS の取組が本格化した。その中核となる取組が、国土空間データ基盤の整備である。しかし、電子化されていない等の理由で、GIS を導入する主体各々が地図データ等を整備する必要があった。また、GIS を活用していくうえで技術、制度、人材等の重要性も認識され始めた。このような背景のもと、地理空間情報の活用の推進に関する施策を総合的かつ計画的に推進することを目的として、2007 年 5 月に地理空間情報活用推進基本法が制定された。

GIS の主な利用法は、基本の地図 (ベースマップ) に様々な地理情報を重ねることによって、関連性などを視覚的に捉えることである。GIS の基本となる地理情報とは、実世界におけるモノの「位置」の情報と、「モノの位置以外の属性」の情報の二種類の情報が対になった情報を併せて指す。例えば、「○市□□町△△番地」という位置情報と、「コンビニエンスストア」という位置以外の属性の情報が合わさって「□□町のコンビニエンスストア」になったときに地理情報となる。この地理情報の分布を透明なシートに落としたものをレイヤーと呼び、このレイヤーをベースマップの上に重ねる。例えば、鉄道や道路などが入ったベースマップに、ルート (通り道) とコンビニエンスストアの分布を重ねることで、通り道にあるコンビニエンスストアの位置を知ることができる (図表 45)。複数のレイヤーを重ねることで、これまで見えなかった傾向が見えるようになる。ただし、レイヤーを重ね合わせる際に、各レイヤーの位置情報が整合している必要がある。

20 世紀後半から研究が始まった GIS は、コンピュータの開発とともに発展し 21 世紀になると急速に普及した。GIS によりコンピュータ上で地図を簡単に操作できるようになり、地図や地理情報がより身近になった。GIS は日常生活や企業活動や学問分野や行政業務などの様々な場面で活用されている。

図表 45 GIS の仕組み



【出典】 帝国書院、2024「GIS って、何？—アナログ GIS 教材をつくろう」『地理・地図資料』2018 年度 2 学期号:4・7(2025 年 3 月 3 日取得、https://www.teikokushoin.co.jp/hs2021/assets/docs/supportgis/gis_1.pdf)。

第3節 研修についての現状

(1) はじめに

前節では、データ利活用職員アンケート分析結果から見えてきた現状について述べた。その中で、研修を受講した職員の大半が、データ利活用に対して十分な知識の習得を獲得できたとは言えないものの、研修を受講することで、データ利活用に対する能力・自己評価を一定程度高める効果があると考えられることが分かった。特に、自己評価を高めることでデータを扱うことに対する苦手意識が小さくなると推察され、結果的にデータ利活用の推進につながる可能性が高い。また、データを活用する際には、Excel の知識や政策形成に対する考え方が必要な場面が多々あることと推測される。職員の能力向上に寄与する「研修」が果たす役割は大きい。荒川区の研修に関するデータは荒川区管理部職員課が保有しているため、今回、職員課から 2017 年度から 2021 年度の 5 年間に研修を受講した職員のデータについて提供を受け、データ利活用に関する研修を受講した職員の属性等について、分析を行った。

第3節では、分析結果をもとに研修の観点から荒川区のデータ利活用の現状について明らかにしていくとともに、今後のデータ利活用推進への方策についても考えていきたい。

後述するが、職員が受講する研修には、受講必須のものと、任意のものがあるが、今回、分析対象とする、「データ利活用に関する研修」は任意で受講する研修に該当する。これらの研修の受講者の属性や受講率などを分析することで、研修の観点から荒川区の EBPM・データ利活用の現状について把握し、今後、EBPM・データ利活用を推進していくために必要な要素を検討するうえでの足がかりになると考える。

なお、今回分析対象とした研修は、「荒川区」が実施主体である研修と「特別区」⁵⁴、「総務省」が実施主体である研修の3種類であり、その中でも、「荒川区」が実施主体である研修を中心に分析している。

(2) 分析対象とした11研修

荒川区は、「区民を幸せにするシステム」の担い手として、高い職務意欲を持ち、能力や資質を高め、その持てる力を十分に発揮して、質の高い行政サービスを展開していくことのできる人材を育成するために、毎年区の職員向けに研修を行っている。研修にはそれぞれの資質や能力を伸ばすことを目的とした様々な研修プログラムがある。そのプログラムについては、図表 46 のとおりである（荒川区 2022）。

⁵⁴ 特別区（東京 23 区）には、共通の事務を共同処理するために設置した地方自治法上の一部事務組合である「特別区人事・厚生事務組合」の一機関として、「特別区職員研修所」が設置されている。ここでは、特別区職員約 5 万 6 千人を対象に研修を実施しており、区民の奉仕者としてふさわしい人間性を磨くとともに、区政担当職員として職務遂行上必要な能力の開発を図ることにより、積極的な意欲を持って職務に取り組み、時代に即応できる職員の育成を目指している（特別区職員研修所 2023a）。

図表 46 荒川区研修概要

受講について	研修プログラム名	研修概要
受講必須	新人育成プログラム	入区後3年間で基本を学び、「どんな職場でも自分自身で仕事ができる職員」を育成するプログラム。採用時の新人研修から始まり、「入区3年目研修」でプログラムが完了する。
	職層研修	管理職・係長職・主任の各職層で、その職層に必要とされる能力・知識を中心とする研修
	キャリアデザイン研修	年齢の節目である30・40・50歳に達した職員が、自らの振り返り及び役割を再認識し、新たな意欲を喚起させる研修
	公務員基礎研修	全ての職員が、常に意識しているべき人権や公務員倫理、接遇等を中心として、公務員としての基本的な知識・考え方の習得と更新を図る研修
任意	能力開発研修	職員一人一人が自分の能力開発のために、選択受講できる研修で、研修体系の中核をなす。コミュニケーションに関する能力や事務処理力を伸ばす研修、思考力を強化する研修など多数の研修メニューを用意している。

出典 荒川区(2022)をもとに研究所作成

これらの研修プログラムの内、データ利活用に関係すると考えられる研修を抽出する。研修を抽出する際は、二つの観点をもとに行った。第一に、Excel や RPA など、データを活用する際に必要な知識を学ぶことが期待できる研修であること、第二に、問題と課題発見に関する研修であることである。第二の観点による抽出を加えたのは、問題や課題を正しく認識・設定できなければ、データを根拠とした政策を行ったとしても、本質的な問題や課題の解決には結びつかないと考えたためである。

既述のとおり、研修には、受講必須の研修と、任意研修の2種類がある。まず、受講必須研修は、図表 46 にもあるとおり、「新人育成プログラム」、「職層研修」、「キャリアデザイン研修」、「公務員基礎研修」から構成されるが、これらの研修は、データ利活用に関する内容を学ぶことが主たる目的ではなく、抽出対象となる研修はなかった。

次に、任意研修である「能力開発研修」からは、データ利活用に関する研修として、Excel 等事務処理に関する研修や RPA 活用など、11 研修を抽出した。今回、抽出した研修名およびその内容は図表 47 のとおりである。

図表 47 分析対象とした、データ利活用に関係すると考えられる 11 研修の名称と内容

研修名（注1）	受講できる内容（注2）
わかりやすいExcel	Excelの主な機能、表計算機能、データの管理機能、グラフ機能、Excelの画面構成、ブックの基本操作、文字の入力機能、数式の入力、表の作成、相対参照、絶対参照、関数の入力、セルの書式設定、行・列の操作、表の印刷
Excel活用 （データ集計分析）	Excelのデータベース機能、表の並べ替え、オートフィルターによる抽出、自動集計機能、テーブル機能、フラッシュフィル機能（※）、ピボットテーブルの作成・書式設定、ピボットグラフの作成（※）入力済みのデータに基づいて、残りのデータが自動的に入力される機能のこと
Excel・Word連携	差し込み印刷の基本、ラベルへの差し込み印刷、差し込み印刷の活用、Next Record フィールドの利用、Excelの表の貼り付け
Excel活用 （グラフ作成）	グラフ作成の基本（グラフの種類と用途、作成手順）、グラフの編集・書式設定・印刷、円グラフの作成と編集、複合グラフの作成と編集、補助円グラフ付き円グラフの作成、レーダーチャートの作成と編集、スパークラインの作成と編集
Excel作業効率UP術 （数式と関数～初級）	相対参照、絶対参照、ふりがなの表示、日付関数
Excel作業効率UP術 （数式と関数～中級）	絶対参照・複合参照、関数の入力方法、表から特定のデータを検索する、IF 関数の応用（IF 関数とAND 関数のネスト（※）・IF 関数とIF 関数のネスト・IF 関数とVLOOKUP 関数のネスト）、条件にあった数値を合計する、（※）複数の関数を組み合わせることを「ネスト」という。
Excel 関数実践 （中級）	セル参照の応用（絶対参照、複合参照）、日付データ/曜日を入力する、土日・祝日の行に塗りつぶしを設定する、表のタイトルに当月を自動表示させる、商品コードの形式を変更、商品名の一部のみ置き換える、データの重複を確認・制御する、8桁の数字を日付に変換、所属部署名から部名だけを抜き出す、FIND関数、LEFT関数、集計表の作成
Excel定型フォーム 効率UP編（中級）	定型フォームの概要、テキストファイルの取り込み、注文書の作成、フォームの体裁を整える、数値や日付、ユーザー定義の表示形式、コメントの挿入、シートの保護
自治体職員のための 問題解決思考	問題解決のための思考法を学ぶ意義、論理的思考法（ロジカルシンキング）、イシュー思考とは、MECEとは、グループングとは、戦略的思考とは、ビジョン思考とは、SWOT分析とは、論理的説明法について
自治体職員のための 課題発見思考	日常業務において問題や課題を発見し、解決のための糸口を見つける手法を身につける。その手法を荒川区の業務にどう活用するかについて、グループワークをすることで、新たな発見や気づきを得る。 （※）令和3年度を最後に、この研修は行われていない。
業務効率化に向けた フローの見直しと RPA活用	RPAとは、RPAとAIの違い、RPAができること・向いていること、RPAに向けて業務フローを作成する、RPA作成の流れ、RPA活用事例、RPAデモ（実際の例）

注1 「研修名」は、2021 年度に実施された研修のタイトル名を記載している。

注2 「受講できる内容」は、2022 年度に行われた各研修のテキストを参考に、研究所が作成したものである。

出典 荒川区管理部職員課（2021，2022）をもとに研究所作成

これら 11 研修の中には、2007 年頃から始まった研修もあれば、2021 年度に始まった研修もあり、研修開始時期は研修ごとに異なっている。また、その内容についても、基本的な部分についてはほとんど変わっていないが、中には一部変更が行われてきた研修もある。これらについてまとめたものが図表 48 である。

図表 48 研修の開始時期と現在に至るまでの変更点について

研修内容	研修開始時期	研修開始から現在に至るまでの 研修内容変更点
わかりやすいExcel	2007年度頃	対応するMicrosoft Officeの バージョン変更 に伴う修正等毎年 小規模な変更を しながら継続実施
Excel活用（データ集計分析）		
Excel・Word連携		
Excel活用（グラフ作成）		
Excel作業効率UP術 （数式と関数～初級）		
Excel作業効率UP術 （数式と関数～中級）		
Excel 関数実践（中級）		
Excel 定型フォーム効率UP編（中級）		
自治体職員のための問題解決思考	2015年度	毎年内容や研修名を 見直ししながら継続実施
自治体職員のための課題発見思考	2020年度	2020、2021年度において内容変更なし 2021年度を最後にこの研修は廃止されている
業務効率化に向けた フローの見直しとRPA活用	2020年度	内容変更なし

出典 職員課提供データをもとに研究所作成

図表 48 を見ると、どの研修も研修開始時期に差こそあるが 2022 年度に至るまで、2021 年度を最後に廃止された「自治体職員のための課題発見思考」研修を除いて、内容の大幅な変更は行われていないことが分かる。研修ごとに開始時期を見ていくと、Excel の研修についてはいずれも 2007 年度頃から実施されており、実施開始時期から 10 年以上経過していることが見て取れる。また、「自治体職員のための問題解決思考」については 2015 年度から始まっており現在も継続している一方、「自治体職員のための課題発見思考」については、2020 年度に設けられたものの 2021 年度で廃止されている。

（３） １１研修を受講した職員の属性

ここからは、データ利活用に必要なと考えられる 11 研修を、どの職員が受講しているのか分析していきたい。研究所では職員課に依頼し、2017 年度から 2021 年度までの 5 年間に、この 11 研修を受講した職員の属性についてデータ提供を受けた。その属性は、職員の「所属」、「職層（階級）」、「年代」、「採用区分」、「職種（事務、福祉職等）」、「職員歴」の 6 項目からなる。

まずは、各研修の受講者数を確認する。図表 49 は、2017 年度から 2021 年度までの 5 年間における、研修受講者数の推移を表したものである。

図表 49 11 研修に関する 5 年間の受講者数の推移とその合計値

		年度ごとの受講者数（人）					合計
		2017	2018	2019	2020	2021	
11 研 修	わかりやすいExcel	35	47	35	24	45	186
	Excel活用（データ集計分析）	21	38	40	11	16	126
	Excel・Word連携	45	42	39	21	30	177
	Excel活用（グラフ作成）	16	14	8	0	5	43
	Excel作業効率UP術（数式と関数～初級）	43	46	29	23	23	164
	Excel作業効率UP術（数式と関数～中級）	23	25	20	6	17	91
	Excel 関数実践（中級）	21	10	10	0	9	50
	Excel定型フォーム効率UP編（中級）	23	17	17	5	2	64
	自治体職員のための問題解決思考	9	9	12	5	4	39
	自治体職員のための課題発見思考（注1）	-	-	-	11	27	38
	業務効率化に向けたフローの見直しとRPA活用（注1）	-	-	-	3	21	24
合計		236	248	210	109	199	1002

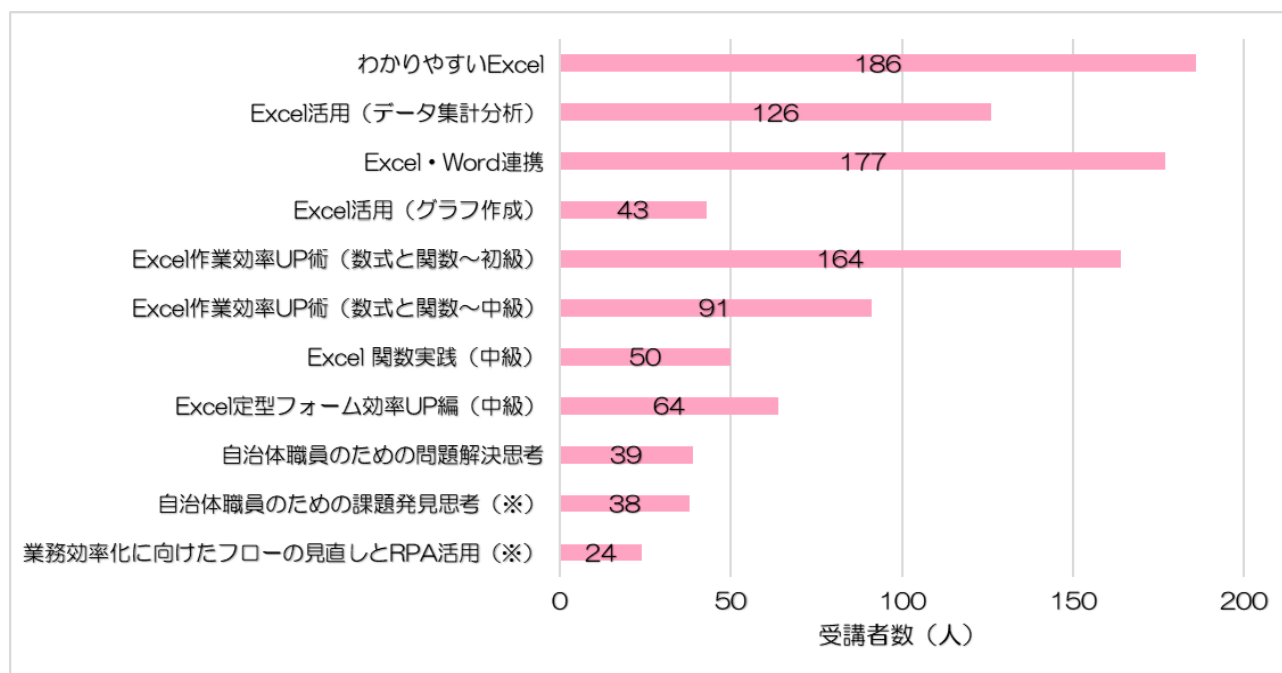
注 1 「自治体職員のための課題発見思考」、「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活用」研修は 2020 年度から研修が行われている（図表 48 参照）。

図表 49 を見ると、全体的な傾向として、コロナ禍になった 2020 年度に「自治体職員のための課題発見思考」、「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活用」を除いて、研修受講者数が減少したことが分かる。その一方で 2021 年度は、ある程度受講者数が持ち直している。2021 年度に最も多くの職員に受講されている研修は「わかりやすい Excel」であり、その受講者数は 45 人である。

また、2020 年度から始まった「自治体職員のための課題発見思考」と「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活用」の 2020 年度から 2021 年度にかけての増加幅は、比較的大きかったことも特徴的である。「自治体職員のための課題発見思考」については、2020 年度の研修受講者は 11 人だが、2021 年度は研修受講者が 27 人と、16 人増加している。同様に、「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活用」については、2020 年度の研修受講者数は 3 人と少ないが、2021 年度は研修受講者が 21 人と、18 人増加している。2020 年度から 2021 年度にかけて、増加幅が 10 人以上であった研修は、上記二つ以外に「わかりやすい Excel」（増加幅 21 人）と「Excel 作業効率 UP 術（数式と関数～中級）」（増加幅 11 人）であることを加味すると、上記二つの研修の増加幅は他の研修と比べて比較的大きかったと考えられる。似たような研修である「自治体職員のための問題解決思考」については、2019 年度のみ、研修受講者数が 12 人と、10 人を超えているが、それ以外の年度は 10 人未満であり、対照的な結果となっている。

図表 49 と併せて、2017 年度から 2021 年度までの 5 年間に 11 研修を受講した職員を研修ごとに合算したデータについても分析していきたい。そのデータを示したものが図表 50 である。

図表 50 2017 年度から 2021 年度までの 5 年間に、11 研修を受講した職員の合計値



注 1 「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活用」、「自治体職員のための課題発見思考」研修は 2020 年度から研修が行われており、2 年分の数値を示しているため、注意が必要である（図表 48 参照）。

図表 50 を見ると、「わかりやすい Excel」、「Excel・Word 連携」、「Excel 作業効率 UP 術（数式と関数～初級）」の研修受講者数がいずれも 150 人を超えており、他の研修と比べて多いことが分かる。これらの研修は、「Excel・Word 連携」以外はどちらも「初級」と研修レベルが設定されており、「初級」レベルの研修が多く受講されているといえるだろう⁵⁵。その一方で、「Excel 作業効率 UP 術（数式と関数～中級）」、「Excel 関数実践（中級）」、「Excel 定型フォーム効率 UP 編（中級）」のような、「中級」と研修レベルが設定されている研修の受講者数は、どの研修も 100 人未満であり、「初級」レベルほど受講されていないことが分かる。区職員が Excel を学ぼうと考えた際、その入り口としてまず「初級」レベルの研修を選択した人が多かったのではないかと推察される。

「Excel 活用（グラフ作成）」、「自治体職員のための問題解決思考」については、どちらの研修も、「中級」レベルの研修よりも研修受講者数が少ないことが分かる。「自治体職員のための課題発見思考」、「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活用」は、2020 年度から始まった研修であり、図表 50 では 2 年分の受講者数しか掲載されていないため単純比較はできないことに注意が必要である。仮にこれら二つの研修受講者数を 5 年分に換算した場合⁵⁶、「自治体職員のための課題発見思考」は 95 人、「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活用」は 60 人となり、二つの研修と似た研修である「自治体職員のための問題解決思考」よりも約 2 倍受講者数が多いことが分かる。「自治体職員のための課題発見思考」、

⁵⁵ 「わかりやすい Excel」についても、「初級」レベルの研修という扱いである。

⁵⁶ 以下のような方法で計算を行った。

5 年÷2 年=2.5 倍

「自治体職員のための課題発見思考」の 2020、2021 年度受講者数 38 人×2.5 倍=95 人

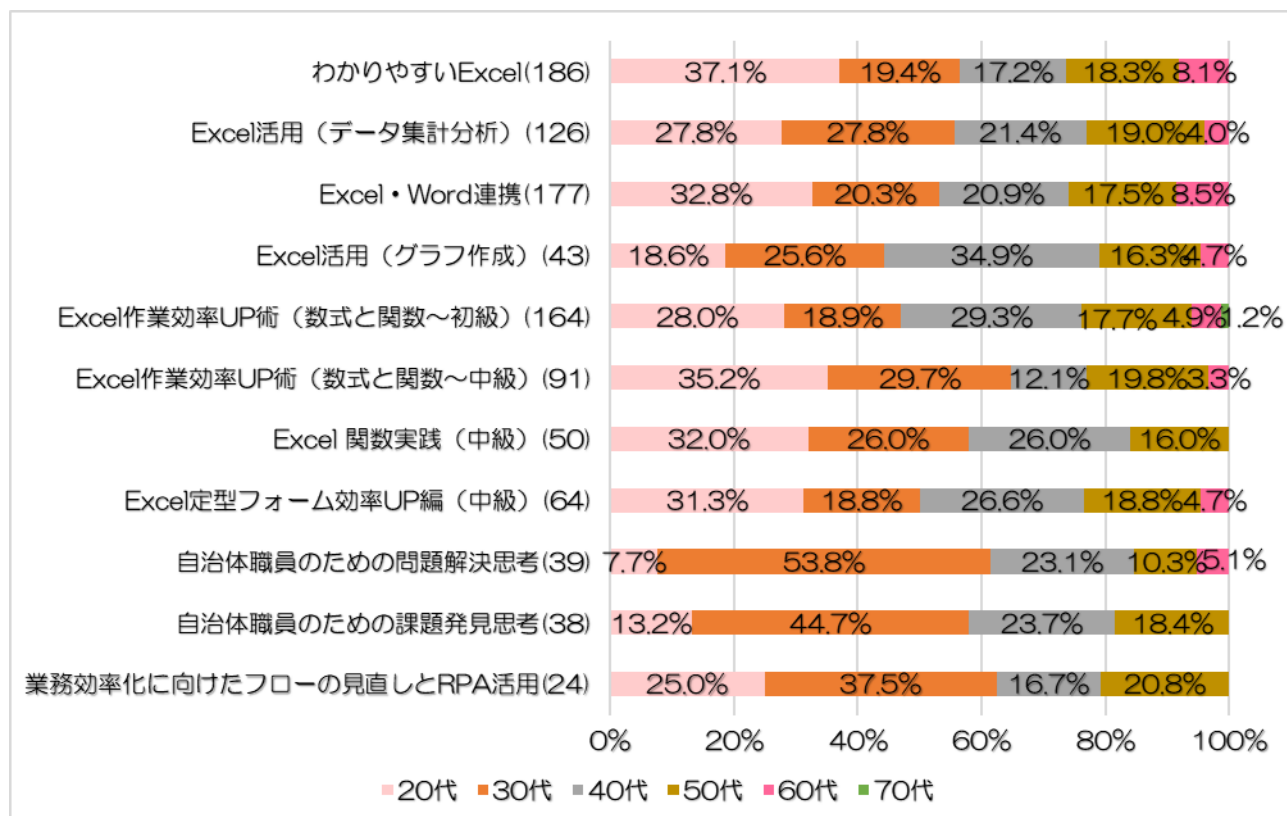
「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活用」の 2020、2021 年度受講者数 24 人×2.5 倍=60 人

「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活用」が近年注目されていることがうかがえる（ただし、「自治体職員のための課題発見思考」については 2021 年度を最後に廃止されている）。

続いて、これらの研修をどの年代の職員が受講していたか、という点について分析していきたい。

図表 50 の「2017 年度から 2021 年度までの 5 年間に、11 研修を受講した職員の合計値」を、年代別に区分けしたものが図表 51 である。図表 51 から図表 53 については、各割合は小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合算しても必ずしも 100 とはならない。

図表 51 研修受講者の年代別割合



注 1 各割合は小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合算しても必ずしも 100 とはならない。

これを見ると、各研修を受講している職員の多くが 20 代から 40 代の職員であることが分かる。特に 11 研修中 6 研修において、20 代が占める割合が他の年代よりも高い傾向が見られる。20 代の割合が最も高い研修は「わかりやすい Excel」で 37.1%である。この他にも、20 代の割合が 30%を超える研修が四つあり、それぞれの受講率は、「Excel・Word 連携」で 32.8%、「Excel 作業効率 UP 術（数式と関数～中級）」が 35.2%、「Excel 関数実践（中級）」が 32.0%、「Excel 定型フォーム効率 UP 編（中級）」が 31.3%であることが分かった。

その一方で、「Excel 活用（データ集計分析）」や、「自治体職員のための問題解決思考」、「自治体職員のための課題発見思考」、「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活動」については特徴が異なる。

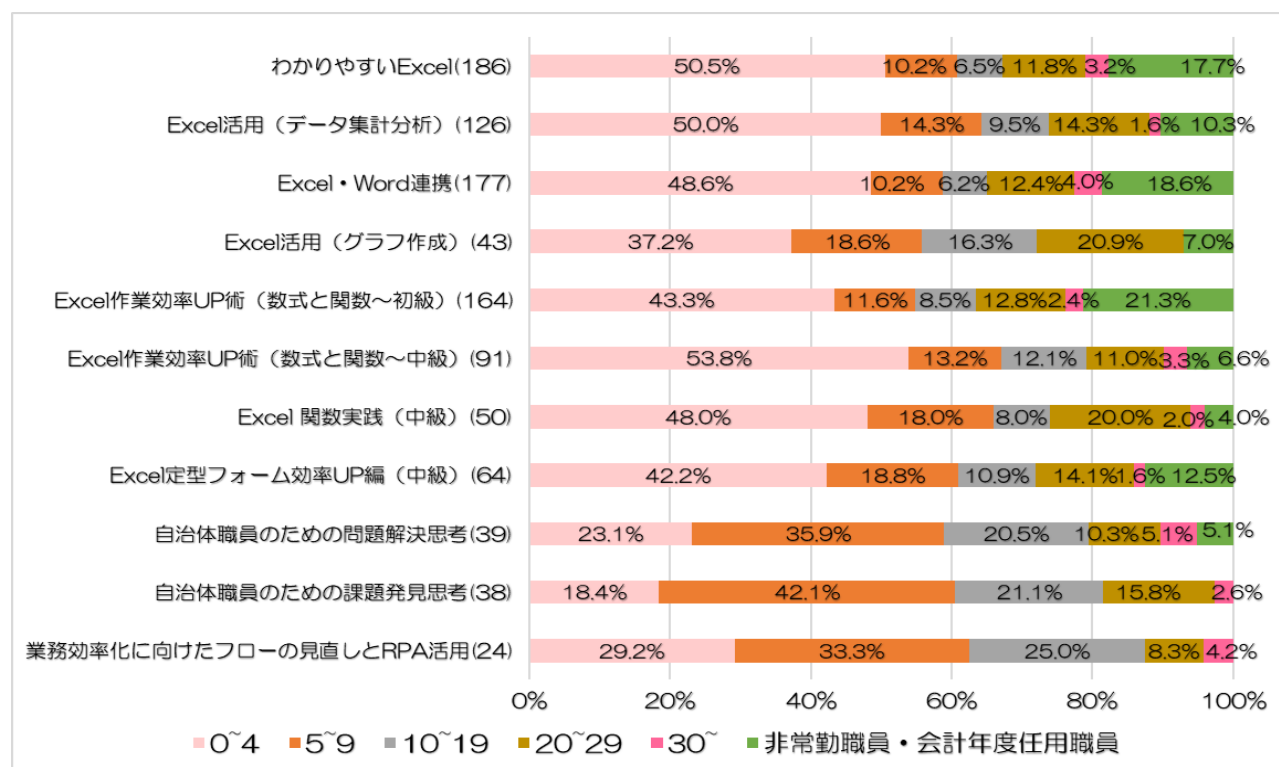
「Excel 活用（データ集計分析）」の割合は、20 代と 30 代がともに 27.8%と同じ値である。また、「自治体職員のための問題解決思考」、「自治体職員のための課題発見思考」、「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活動」の受講者は 20 代の割合が相対的に小さく、その一方で 30 代の割合が最も高い。

特に、「自治体職員のための問題解決思考」では53.8%、「自治体職員のための課題発見思考」についても44.7%が30代の受講者であり、高い割合を占めている。

このように、研修受講者を年代別に分析したところ、研修の多くが20代に受講されているが、「自治体職員のための課題発見思考」、「自治体職員のための問題解決思考」のように、30代に多く受講されている研修があることも分かった。20代は他の年代と比べて業務経験が比較的浅く、Excelに限らずWordやPowerPoint、地方公務員法など業務に関わる様々な法律等多くの知識を学ぶ必要があると感じた職員が多くいたのかもしれない。30代の中には係員から主任へ昇任した職員も多くいるものと推察され、中堅としての立場から、荒川区の課題発見、解決思考を磨いたり、業務の仕方を見直そうと考えたりする職員が多くいた可能性がある。

続いて、これらの研修を荒川区に入区して何年目の職員が受講している傾向にあるかを分析したい。図表50にある、「2017年度から2021年度までの5年間に、11研修を受講した職員の合計値」について、今度は図表52のように、職員歴別に区分けした。

図表 52 研修受講者の職員歴別割合



注1 この表では、全職員のうち、「非常勤職員・会計年度任用職員」以外の職員の職員歴について掲載し、「非常勤職員・会計年度任用職員」は職員歴の長さに関わらず「非常勤職員・会計年度任用職員」として掲載している。

注2 各割合は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合算しても必ずしも100とはならない。

注3 この表では、入区してどれだけ年数が経過しているかを「職員歴」として表している。そのため、入区して1年経過していない新人職員の場合は、職員歴「0年目」の職員として掲載している。

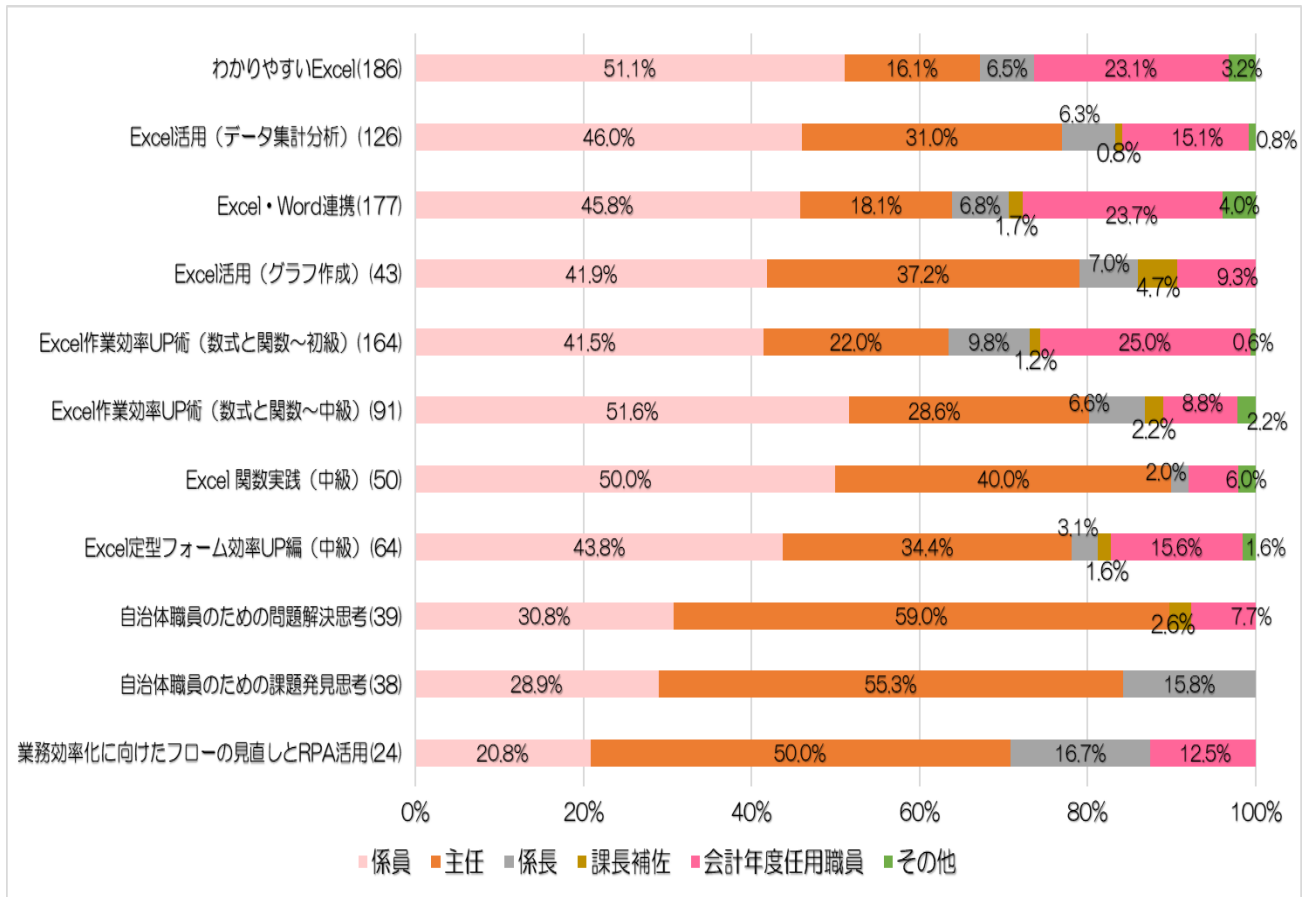
図表52を見ると、研修名に「Excel」と表記のある研修8個（以後「Excelに関する研修」と表記）については、全て入区してから「0~4年目」の職員に最も多く受講されている。特に、「わかりやすいExcel」は50.5%、「Excel活用（データ集計分析）」は50.0%、「Excel作業効率UP術（数式と関数～

中級)」は 53.8%と、全受講者の 5 割以上を「0~4 年目」が占めている。その一方、「自治体職員のための問題解決思考」、「自治体職員のための課題発見思考」、「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活用」（以後これら三つの研修を「その他三つの研修」と表記）については、「0~4 年目」よりも「5~9 年目」の受講割合が高い傾向にある。「自治体職員のための課題発見思考」については、「5~9 年目」だけでなく「10~19 年目」についても、「0~4 年目」より割合が高い。

つまり、Excel に関する研修については、入区して間もない職員が研修を受講している傾向にあり、その他三つの研修については、入区して一定期間経過した職員に多く受講されていることが分かる。Excel に関する研修を受講した動機として、業務の中で必ず使う Excel を基本的なところから学んでいこうと考えた若手職員が多くいた可能性がある一方、その他三つの研修を受講した動機として、広い視点で区の課題や対応策を考える際の参考にしようと考えた中堅職員が多くいたのかもしれない。職員の中には、研修を受講して何年か経った後、改めて受講する職員もいるだろう。しかし、職員歴が「10 年目以上」の割合は「0~9 年目」の職員と比べて少ないことから、何年かおきに反復して研修を受講している職員は、あまり多くないことが考えられる。

続いて、どの職層の職員に多く受講されているのか分析していきたい。図表 50 にある、「2017 年度から 2021 年度までの 5 年間に、11 研修を受講した職員の合計値」について、職層ごとに分類したグラフが図表 53 である。なお職層の詳細については、第 2 章第 2 節でふれているので、そちらを参照されたい。

図表 53 研修受講者の職層別割合



注 1 2018 年から役職が変更になった。「主事」と「2 級職」が 2018 年度に「主事」に統一され、「主任主事」が 2018 年度に「主任」に変わった。厳密には各役職に求められる役割が、2017 年度までの「主事、2 級職」および「主任主事」と、2018 年度以降の「主事」および「主任」でそれぞれ異なるが、今回の分析では単に役職名が変わっただけであるとみなして分析を行う。

注 2 研修受講者が 3 人未満の場合は、数字を省略している。

注 3 各割合は小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合算しても必ずしも 100 とはならない。

【主な変更点】

2017 年度まで	2018 年度以降
主事、2 級職	主事（係員）
主任主事	主任

注 1 グラフ上では、「主事」のことを「係員」と表記している。

注 2 2019 年度まで「非常勤職員」という役職名であったが、2020 年度以降は「会計年度任用職員」と呼び名が変わった。どちらも概ね同じ役割であることから、どちらも同じ役職として取り扱う。

【主な変更点】

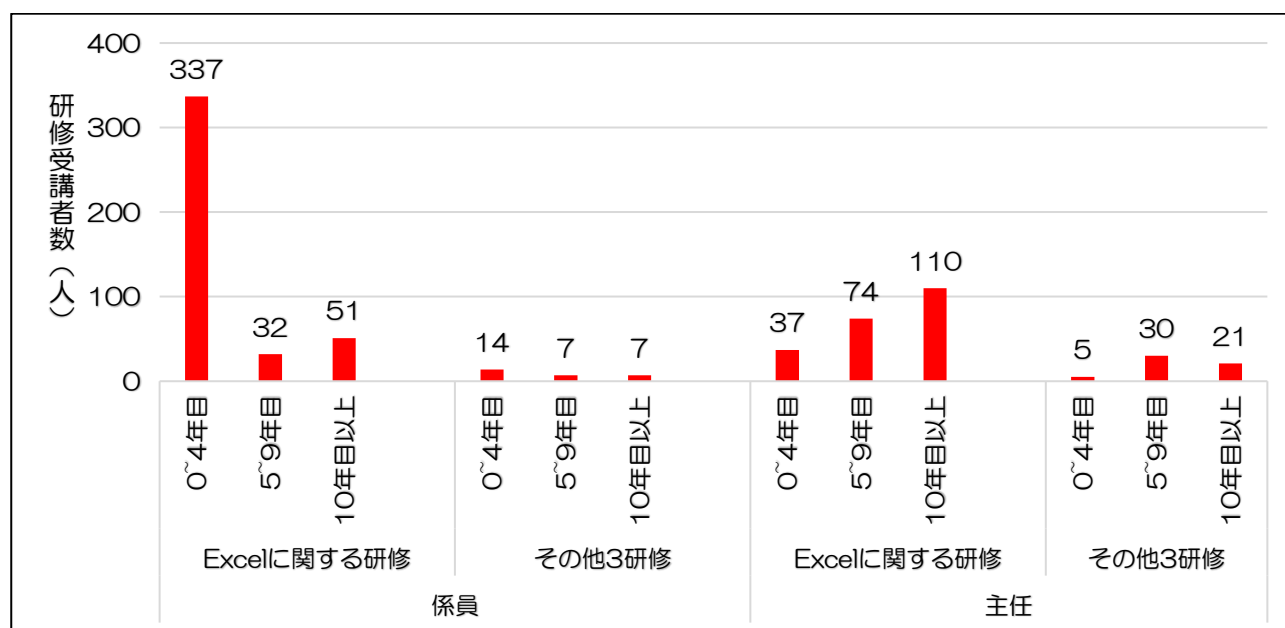
2019 年度まで	2020 年度以降
非常勤職員	会計年度任用職員

図表 53 を見ると、Excel に関する研修については、いずれも「係員」に最も多く受講されていることが分かる。特に「わかりやすい Excel」は 51.1%、「Excel 作業効率 UP 術(数式と関数～中級)」は 51.6%、「Excel 関数実践(中級)」は 50.0%と、受講者全体のうち過半数を「係員」が占めていることが分かる。また、「わかりやすい Excel」、「Excel・Word 連携」、「Excel 作業効率 UP 術(数式と関数～初級)」の三つについては、「会計年度任用職員」の割合がどれも 20%を超えており、他の研修よりも受講者の割合が高い傾向にある。特に、「Excel 作業効率 UP 術(数式と関数～初級)」については、「会計年度任用職員」の割合が 25.0%と、「係員」の割合に次いで高いことがわかる。「わかりやすい Excel」や「Excel 作業効率 UP 術(数式と関数～初級)」など、Excel の研修の中でも基本的なことを学ぶ研修で「係員」の割合が高い傾向にある。その一方で、「自治体職員のための問題解決思考」、「自治体職員のための課題発見思考」、「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活用」の三つの研修(その他三つの研修)については「主任」の職員に最も多く受講されていることが分かる。主任は将来係長になることが前提となっている職層である。そのため、こうした職層の特性を踏まえて、「その他三つの研修」を受講している可能性がある。

さて、図表 52 では、「Excel に関する研修」は職員歴「0～4 年目」の職員に多く受講され、「その他三つの研修」は職員歴「5～9 年目」の職員に最も多く受講されていることを示した。一方、図表 53 では、「Excel に関する研修」は、「係員」に多く受講され、「その他三つの研修」は「主任」に多く受講されていると示した。

直感的には「Excel に関する研修」を多く受講する「0～4 年目」の職員と「係員」の職員、「その他三つの研修」を多く受講する「5～9 年目」の職員と「主任」の職員はそれぞれ同一の職員であると思われる。しかし、論理的には、それぞれ別の職員である可能性も考えられるため、図表 54 でその点を確認する。

図表 54 「係員」と「主任」における、職員歴ごとの研修受講者数



注 1 研修受講者数は各研修受講者の合計(延べ人数)を示す。

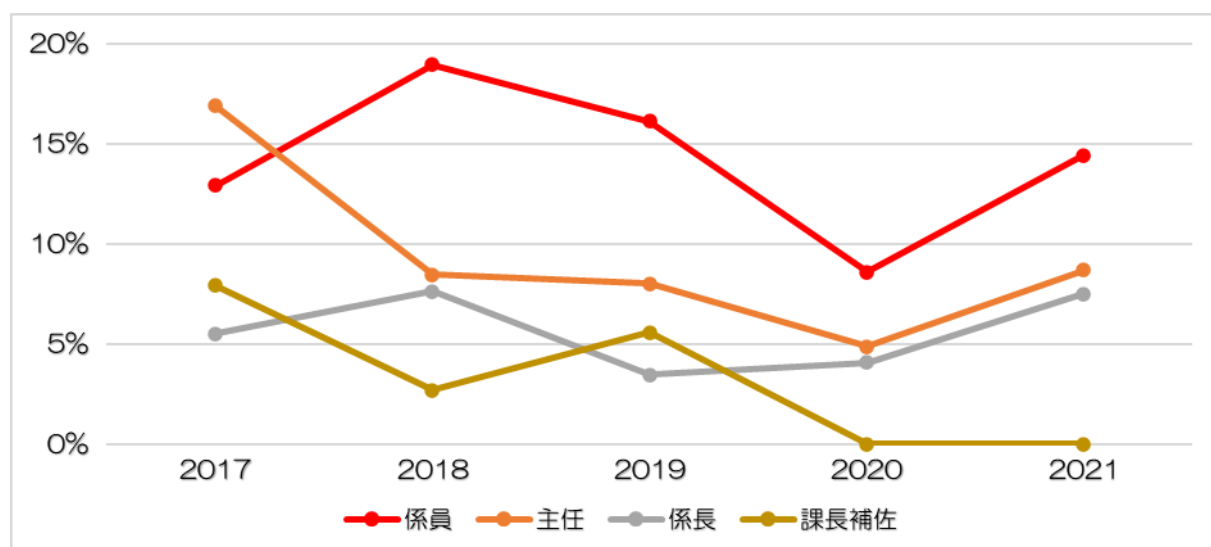
図表 54 は、「係員」、「主任」の中で、それぞれ職員歴ごとに「Excel に関する研修」と「その他三つの研修」を受講した職員数を算出したものである。図表 54 を見ると「Excel に関する研修」を受講した「係員」延べ 420 人中 337 人（80.2%）が「0～4 年目」の職員である。一方で、「その他三つの研修」を受講した「主任」延べ 56 人中 30 人（53.6%）が「5～9 年目」の職員である。この重複は職員歴を基準にしても同様であり、「Excel に関する研修」を受講した「0～4 年目」の職員の 9 割は係員で、「その他三つの研修」を受講した「5～9 年目」の職員の 8 割は「主任」である。

以上から図表 52 と図表 53 をあわせ、「Excel に関する研修」は、「係員」かつ「0～4 年目」の職員に、「その他三つの研修」は「主任」かつ「5～9 年目」の職員にそれぞれ多く受講されていると言えるだろう。

図表 53、図表 54 の結果は、「係員」の職員数が多いため、「係員」の研修受講者数も多くなったのではないかと考える人もいるだろう。荒川区が毎年発行している区政ポケットブックによれば、常勤職員のうち、部長級は 26 人、課長級は 51 人、課長補佐は 72 人、係長は 267 人、主任級は 599 人、係員は 632 人と、係員が最も多いことが分かる（荒川区 2021: 12）。そのため、確かに「係員」の職員数が多いため、「係員」の研修受講者数も多くなった可能性は否定できない。しかし、「係員」と「主任」の数の差は 33 人と、決して多いとは言えないことから、一概に職員数の多さが研修受講者数の多さに直結したとは言い難い。

次に、職員数に左右されず、どの職層の職員が積極的に研修に参加した傾向にあるのか分析するため、「係員」、「主任」、「係長」、「課長補佐」職員全体に占める、研修受講者の割合について、それぞれ見ていきたい。

図表 55 職層別研修受講者数の推移



注 1 「課長」、「部長」については、研修受講者数が少ないため、割愛している。

注 2 各研修の延べ人数を計上している。

注 3 年度内に統計に関する 11 研修のうち、二つ以上研修を受講した職員がいる可能性もあるため、必ずしも研修を受講した職員の職層の割合を正確に算出しているとは限らないことに注意が必要である。

出典 提供データおよび荒川区（2017、2018、2019、2020、2021）をもとに研究所作成

図表 55 は、常勤職員の中でどれだけの職員が研修を受講しているか、年単位で職層ごとに割合を算出し、それらの推移を 2017 年度から 2021 年度まで示したものである。図表 55 を見ると、2017 年度は「主任」（当時は「主任主事」）の割合がどの職層よりも高かったが、2018 年度以降は「係員」の割合が最も高いことが分かる。「係員」は 2020 年度を除いて、どの年度も研修を受講した割合が 10%を超えている。一方、「主任」については、2017 年度は約 17%と、どの職層よりも研修を受講している職員の割合が高かったが、2018 年度以降は、どの年度も研修を受講した割合が 10%を下回っている。また、2018 年度、2020 年度、2021 年度について、研修を受講した割合は「主任」と「係長」であまり変わらないことが分かる。

最後に、区の研修がどこの課に所属している職員に多く受講されているのか分析していきたい。前節のアンケート調査では、自所属において「データ利活用」の必要性を一番感じているのは、「総務企画部」の職員であった。また、「福祉部」や、「健康部」、「産業経済部」の職員も、必要性を感じている人の割合が高かった。では実際に、研修受講者が多く所属している課はどこなのだろうか。これを明らかにするため、図表 56 に、所属別に研修受講者の人数を算出してまとめた。

図表 56 所属別研修受講者数

	11 研修											合計 (延べ人数の 合計値)
	わかりやすい Excel	Excel 活用 (データ集計 分析)	Excel・ Word 連携	Excel活用 (グラフ作成)	Excel作業 効率UP術 数式と関数 ～初級	Excel作業 効率UP術 数式と関数 ～中級	Excel 関数実践 (中級)	Excel 定型フォーム 効率UP編 (中級)	自治体職員 のための 問題解決 思考	自治体職員 のための 課題発見 思考	業務効率化 に向けた フローの 見直しと RPA活用	
国保年金課	11	12	12	9	16	15	12	7	2	2	2	100
保育課	31	11	16	1	13	3	3	2	4	0	1	85
ゆいの森課	19	7	16	1	21	1	1	5	1	0	1	73
税務課	7	8	10	3	9	5	5	4	0	1	4	56
障害者福祉課	7	2	10	1	7	6	2	3	1	3	0	42
保健予防課	9	5	5	2	8	2	0	2	1	4	0	38
子育て支援課	2	8	7	2	7	4	2	3	2	0	0	37
区民課	4	5	6	1	5	6	2	1	1	2	2	35
生活衛生課	7	4	9	2	4	2	0	1	2	1	0	32
土木管理課 (施設管理課)	3	5	5	3	3	1	3	4	2	0	0	29
環境課	6	3	5	0	4	2	1	4	1	2	0	28
生活福祉課	7	4	0	2	8	0	0	1	0	3	2	27
戸籍住民課	3	4	4	0	4	1	2	2	2	2	1	25
職員課	5	4	7	0	1	4	1	2	1	0	0	25
指導室	3	4	2	0	2	3	1	3	1	4	0	23
生涯学習課	6	1	5	0	5	0	0	0	1	3	1	22
学務課	4	4	4	1	0	2	1	2	1	0	0	19
高齢者福祉課	6	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	18
健康推進課	2	1	3	0	4	2	2	1	2	0	0	17
子ども家庭総合センター (子ども家庭支援センター)	3	2	2	2	4	1	0	0	2	0	0	16
住まい街づくり課 (防災街づくり推進課)	2	1	3	1	1	4	2	2	0	0	0	16
経営支援課	1	2	4	1	2	0	1	2	0	0	2	15
清掃リサイクル推進課 (清掃リサイクル課、 荒川清掃事務所)	1	1	4	0	1	2	2	2	1	1	0	15
児童青少年課	3	2	3	0	3	0	1	0	1	0	0	13
地域図書館課	3	3	3	0	0	4	0	0	0	0	0	13
都市計画課	1	1	1	0	2	2	0	2	0	2	0	11
営繕課	0	2	0	0	2	2	0	2	0	2	0	10
文化交流推進課	1	1	1	1	3	2	1	0	0	0	0	10
その他	29	16	27	8	23	13	5	7	10	6	8	152

注 1 2017 年度から 2021 年度までの研修受講者の合計が 10 人以上である課を掲載し、10 人未満である課の研修受講者数を「その他」として合算している。ただし、人数の中には同じ職員が複数回同じ研修を、あるいは 2 種類以上研修を受講している人数が含まれている可能性があることから、合計値は延べ人数であることに注意が必要である。

注 2 2021 年 4 月 1 日時点での組織図をもとに作成している。

注 3 2017 年度から 2021 年度までに実施された組織改正により、統廃合が行われた組織名については()書きで記載。

図表 56 を見ると 2017 年度から 2021 年度までの 5 年間において、各課の所属人数に差があることに留意する必要があるものの、最も多くの職員が 11 研修を受講している課は国保年金課であり、その合計は 100 人であることが分かる。また、5 年間の研修受講者数が 50 人を超えている課は「国保年金課」、「保育課」、「ゆいの森課」、「税務課」の 4 課あることが分かる。11 研修の受講人数について一つ一つ見ていくと、先程挙げた「国保年金課」、「保育課」、「ゆいの森課」、「税務課」と「障害者福祉課」は 11 研修のいずれかにおいて 2017 年度から 2021 年度までの研修受講者が 10 人以上であることが分かる。

しかし、これら五つ以外の課については、研修受講者が 10 人未満である。荒川区は約 45 個⁵⁷程度「課」が存在し、そのうち約 9 割の課はデータ利活用に関する 11 研修の受講者数がそれぞれ 5 年間で 10 人未満であり、全庁的に 11 研修が受講されているとは言い難い状況にあると考えられる。なお、この点については、部署によって所属人数が異なるため、単純比較は難しいことについて留意したい。

どの研修がどのような課の職員に多く受講されているのかも分析していきたい。「Excel 作業効率 UP 術（数式と関数～初級）」については、「国保年金課」が 16 人「保育課」が 13 人、「ゆいの森課」が 21 人、受講者がいるのに対して、「Excel 作業効率 UP 術（数式と関数～中級）」の受講者について見ると、「国保年金課」は 15 人と、「初級」とほとんど変わらないが、「保育課」は 3 人、「ゆいの森課」は 1 人と、難易度によって受講者数に差が出ていることがうかがえる。

先程も述べたように、「2017 年度から 2021 年度にかけて、11 研修のうち研修を受講した人数が 10 人を超えている研修がひとつ以上ある課」は「国保年金課」、「保育課」、「ゆいの森課」、「税務課」、「障害者福祉課」の五つあるが、「Excel・Word 連携」については、この五つの課全てが研修を受講した人数が 10 人を超えていることが分かる。同様に、「わかりやすい Excel」については、保育課の受講者数が 31 人と、他の課に比べてもっとも多く受講されているが、この研修を受講した人数が 10 人を超えている課は「保育課」を含めて三つである。「Excel・Word 連携」は、様々な課から受講されている一方、最も受講者数が多い研修は「わかりやすい Excel」である。普段の業務において、Excel や Word はどの課に所属していたとしても様々な場面で利用すると考えられ、Excel や Word を連携した操作方法を習得し、これを業務に活かしたいと考えた職員が多くいたのかもしれない。また、「わかりやすい Excel」は一から Excel の基本を学びたい人向けの研修であるため、Excel の知識をつけるためにまずは基本中の基本から Excel を学ぼうと考えた職員が多くいたことが推察される。なお、その他三つの研修について、「その他」以外はどの課も受講者数が 5 人未満であり、特徴的な傾向は見られなかった。

ここで、前節のアンケート調査の結果について再度確認する。アンケート調査では、自所属において「データ利活用」の必要性を一番感じているのは、「総務企画部」の職員であり、「福祉部」や、「健康部」、「産業経済部」の職員も、必要性を感じている人の割合が高かった。これら三つの部の下部組織である「課」には図表 56 に掲載されている課も含まれている。「福祉部」の下部組織の一部が「国保年金課」、「障害者福祉課」、「高齢者福祉課」であり、「健康部」の下部組織の一部が「保健予防課」、「生活衛生課」である。「総務企画部」は、図表 56 では「その他」に含まれている。前節のアンケート調査の回答者と研修受講者は全く同じであるとは言えないため、両者を比較して分析することはできない。研修を受講した動機が「データ利活用の必要性を感じているから」であるかどうかは定かではないが、一要因である可能性は考えられる。EBPM・データ利活用の推進だけでなく人材育成という観点からも、研修を受講したいと主体的に考える職員に対し、業務に支障が出ない範囲内ではあるが、研修の受講機会が確保されるような職場環境の整備が求められる。

⁵⁷ 組織によっては、「選挙管理委員会事務局」や「議会事務局」など、「課」を設置していない組織もあり、それらも合わせると、実質的な組織数は「50」近くになると考えられる。

（４）荒川区以外の統計に関する研修の受講者について

前項では、荒川区が実施している、データ利活用に関する研修について分析を行ってきた。しかし、研修は荒川区だけでなく、様々な機関が行っており、荒川区職員はそれらの研修についても参加することができる。ここでは、特別区や総務省が実施している研修に参加している職員について分析を行っていきたい。なお、今回は 2021 年度に実施した研修を受講した職員について見ていく。

まず、特別区や総務省がどのような研修を実施しているのか紹介したい。特別区においては、「特別区職員研修所」が研修を実施している。総務省においては、「総務省統計研究研修所⁵⁸」が研修を実施している。その中で今回は、荒川区職員が参加しており、かつデータ利活用に関する研修であると考えられる図表 57 の五つの研修について分析を行った。研修名とその内容等については図表 57 にあるとおりである。また、これら五つの研修に参加した荒川区職員の属性について示したものが図表 58 である。

図表 57 2021 年度に特別区や総務省が実施した研修とその概要

実施主体	研修名	研修内容等
特別区 職員研修所	政策形成のための統計分析（基礎）	<ねらい> 統計データ活用場面における情報収集・分析・評価・発信の行動プロセスを習得し、統計データを課題解決、政策形成などに活用する能力を身につける <研修内容> ○統計データ活用場面における行動プロセス ○政策・施策等の評価方法、評価結果の政策等への活用方法 ○統計情報分析に基づく施策提案事例の紹介 など
総務省 統計研究 研修所	初めて学ぶ統計（オンライン）	これから統計利用を始める者にとって必要な、基礎的な統計リテラシー、統計制度を学ぶ
	「データサイエンス入門」（オンライン）	これから統計利用を始める者にとって必要な、データの活用の方法、データの見方など、データの利用方法について学ぶ
	統計データのできるまでー統計的推測の基礎①（オンライン）	上級研修として、統計の根拠法令、品質管理、統計精度の担保など 管理者に必要な知識を学ぶ
	統計データのできるまでー統計的推測の基礎②（オンライン）	

出典 特別区職員研修所（2023b）、総務省統計研究研修所（2023b）をもとに研究所作成

⁵⁸ 総務省統計研究研修所は、各府省共通の統計技術に関する研究、各府省・地方公共団体からの要請に応じた統計技術支援、ビッグデータに関する情報の収集・整理などとともに、国家公務員および地方公務員に対する統計の基礎理論、分析等の統計に関する専門的な研修の企画および実施などの業務を行っている。これらの業務を通じて統計知識の普及・発展に取り組み、総務省統計局および政策統括官（統計制度担当）および独立行政法人統計センターとともに、政府統計機構の中核的機能の一翼を担っている（総務省統計研究研修所 2023a）。

図表 58 2021 年度に特別区や総務省が実施した研修に参加した、荒川区職員の属性

実施主体	研修名	所属	職層
特別区 職員研修所	政策形成のための統計分析（基礎）	防災街づくり 推進課	係長
総務省 統計研究 研修所	「初めて学ぶ統計（オンライン）」	施設管理課	係長
		区民課	係長
		保育課	係長
	「データサイエンス入門」（オンライン）	施設管理課	係長
		保健予防課	係長
		健康推進課	係長
	「統計データのできるまでー統計的推測の基礎①（オンライン）」	健康推進課	係長
	「統計データのできるまでー統計的推測の基礎②（オンライン）」	健康推進課	係長

図表 58 を見ると、2021 年度に特別区や総務省が実施した五つの研修に参加した職員が 9 人いたことが分かる。職員の所属について見ると、「健康推進課」の職員が 3 人受講しており、どの課よりも人数が多いことが分かった。職層について見ると、この研修を受講した職員全員が「係長」であった。前項では「係員」と「主任」の、研修受講者数の多さにふれてきたが、2021 年度に特別区と総務省が実施した研修においては、「係員」と「主任」が研修を受講した実績は確認できなかった。一定期間、荒川区職員を経験し、自身のキャリアアップのため、内部の研修だけでなく、外部の研修も受講しようと考えた職員がいたのかもしれない。「係長」だけではなく、「係員」や「主任」の職員も積極的に受講することが望ましい。

特別区や総務省が実施している研修は、荒川区実施の研修とは異なり、統計に特化した研修を実施している（ただし、年度によって研修内容が見直されている場合がある）。研修は様々な機関が実施しており、実施主体によって研修内容も大きく異なる。荒川区実施の研修だけでなく、特別区や総務省が実施している研修についてもあわせて受講することが望ましい。

（５）まとめ

ここまで、荒川区が実施した研修を中心に、特別区や総務省が実施した研修にもふれながら、どのような職員が研修を受講している傾向にあるのか分析してきた。ここで、明らかになった分析結果についてまとめる。まとめるにあたっては、荒川区主催の研修、その中でも「Excel に関する研修」と「その他三つの研修」について、そして特別区や総務省主催の研修の順に記載していく。

まず、「Excel に関する研修」については、以下の傾向が明らかになった。

全体的な傾向	
「わかりやすい Excel」、「Excel・Word 連携」、「Excel 作業効率 UP 術（数式と関数～初級）」の研修受講者数が他の研修と比べて多い。「中級」とレベルが設定されている研修の受講者数は、「初級」とレベルが設定されている研修の受講者数よりも少ない。	

属 性	傾 向
年 代	20 代が占める割合高い
職 歴	入区してから「0～4 年目」の職員に最も多く受講されている
職 層	「係員」に最も多く受講されている。 「わかりやすい Excel」、「Excel・Word 連携」、「Excel 作業効率 UP 術（数式と関数～初級）」の三つについては、「会計年度任用職員」の割合が高い。
所 属 の 課	「国保年金課」、「保育課」、「ゆいの森課」などの職員に多く受講されている。

全体的な傾向にて挙げられている研修の共通点は、「Excel・Word 連携」以外、どちらも「初級」と研修レベルが設定されていることである。属性の傾向を見ると、入区してから 5 年も経っていない職員に受講されている。

次に、「その他三つの研修」については、以下の傾向が明らかになった。

全体的な傾向	
2020 年度から始まった「自治体職員のための課題発見思考」と「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活用」の、2020 年度から 2021 年度にかけての増加幅が比較的大きい。似たような研修である「自治体職員のための問題解決思考」については、そのような傾向は見られなかった。	

属 性	傾 向
年 代	30 代が占める割合が高い
職 歴	入区してから「5～9 年目」の職員に最も多く受講されている。
職 層	「主任」に最も多く受講されていた。
所 属 の 課	どの課も受講者数が 5 人未満であり、特徴的な傾向は見られなかった。

「自治体職員のための課題発見思考」、「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活用」については 2020 年度から 2021 年度にかけての増加幅が大きいことが特徴的な傾向だが、「自治体職員のための課題発見思考」については、2021 年度を最後に廃止されていることに注意が必要である。属性の傾向を見ると、入区してある程度年数が経った中堅職員に多く受講されていることが分かる。

また、荒川区主催の研修全体で見ると、全庁的に 11 研修が受講されていると言い難い状況にあるが、その中でも「Excel・Word 連携」は様々な課に属する職員から広く受講されており、「わかりやすい Excel」は最も受講者数が多い研修であった。

最後に、特別区や総務省が主催した研修について見ると、2017 年度から 2021 年度まで 5 年間ににおいて研修を受講した職員が 9 名いるが、その職員全員が「係長」であることが分かった。

これらの分析結果を踏まえ、考察していきたい。まず、荒川区主催の研修である「Excel に関する研修」についてである。これらの研修のうち、「初級レベル」の受講者が多い傾向にあることが分かった。

区職員の Excel 知識の底上げを行いつつ、いかにして個々の職員の Excel の知識のレベルを上げていくか、そのために「自身の Excel の知識を向上させる」という意識をどのように成就させていくかも重要な課題の一つである。また、この研修は、「係員」かつ「0~4 年目」の職員に多く受講されていることも分かった。これから様々な業務経験を積むことが予想される中、業務の中で必ず使用する「Excel」について、基本的なところから学んでいこうと考えた職員が多くいた可能性が考えられる。

次に、荒川区主催の研修である「その他三つの研修」についてみていく。

これらの研修受講者数は Excel に関する研修に比べて少ない傾向にあるが、「自治体職員のための課題発見思考」、「業務効率化に向けたフローの見直しと RPA 活用」については 2020 年度から 2021 年度にかけての増加幅が大きく、近年注目されている研修であると言えるだろう。また、その他三つの研修は「主任」かつ「5~9 年目」の職員に多く受講されていることが分かった。中堅職員になり広い視野で物事を考える機会が多くなる中で、区の課題や対応策を考える際の参考にするため、「その他三つの研修」を受講しようと考えた職員が多くいる可能性がある。

「その他三つの研修」は、課題をどのように発見し解決していくのか、その糸口を見つける手法や思考プロセス、業務フローや RPA について学ぶものである。課題の設定や解決までの道筋について学ぶという点において、この研修はロジックモデルの作成にも通ずるものがあるだろう。また、「主任」は将来の「係長職」を見据えた役割を担うこともあり、このような研修内容を学ぶことは非常に重要だろう。しかし、この内容は特定の職員だけが把握できていけばよいものではない。荒川区の各部署はそれぞれ課題を抱えており、これに対応するため日々試行錯誤しているものと推測される。「その他三つの研修」は各組織内の課題解決を図るために重要な内容であることから、より多くの幅広い職層の職員に受講されることが望ましいだろう。

次に、特別区や総務省が実施している研修について考察をしていきたい。

分析したデータにおいて、これらの研修の全ての受講者は「係長」の職員だった。係長は組織（係）をまとめる役割を担っており組織の方向性について判断を迫られることが多く、判断基準のひとつとして統計データを活用したいと考え、特別区や総務省主催のデータ利活用に関する研修を受講したのかもしれない。

特別区や総務省が実施している研修は、荒川区が実施している研修と異なり、主に「統計」に特化して研修を実施しており、より専門性が高い研修と言えるだろう。このため、まずは荒川区が主催している研修を受講したり、日々の業務の中で学習したりすることで、Excel や政策形成の基礎知識を固めておき、そのうえで特別区や総務省が実施している研修を受講することで、データ利活用に関連する知識を深め、それを職場で活用することができるのではないかと考える。

2021 年度の時点において、特に荒川区が主催する研修の中で「データ利活用」や「EBPM」、「ロジックモデル」などといった、「EBPM・データ利活用」を直接の目的とした研修は見当たらない。Excel や問題・課題把握、統計分析の研修は、データ利活用を行ううえで必要な知識であると推察されるが、そもそも「EBPM・データ利活用とは何か」を学ぶ研修も必要ではないかと考える。第 2 章第 2 節のアンケート調査からも分かるとおり、現在多くの職員が「EBPM」や「ロジックモデル」について把握しているとは言い難い状況にある。データ利活用を行う目的やその手法、これを行うことで期待される効果が把握できていなければ、いくら職員に Excel や統計に関する知識があつたとしても、EBPM・データ利活用を全庁に浸透させることは難しいだろう。研修は様々な機関が主催しているが、職員にとって受講しやすい荒川区主催の研修の中で、EBPM・データ利活用とはどのようなことを指して、どのよ

うなことが職員に求められているのかなど、基本的なところから学ぶ機会を設ける必要があるのではないだろうか。

最後に研修全体について考察したい。EBPM・データ利活用を推進するためには、職員の能力を高める必要がある。しかし、能力を高めるための手段は必ずしも研修の受講に限った話ではない。

EBPM・データ利活用に関する研修を受講していなくても、実は日頃の業務の中で知識を学んでいる可能性が高い。特別区長会調査研究機構によれば、2020 年度に行ったアンケート調査および特別区の若手職員に対するインタビュー調査を行った結果から、業務において日々当たり前前に実践していることが既に学習であり、日頃から何気なく行っている学習の評価と動機づけを支援的に行うことを検討すべきであると結論づけている。日常の職務遂行は学習なしには成立しないが、ほとんどの職員はそうした日々の取組を「学習している」とは認識していないということである（特別区長会調査研究機構 2021: 128-129）。ここでいう「学習」には、データ利活用に関する内容も含まれると考えられる。なぜなら職員は普段から当たり前のように Excel や Word を使い、問題解決のための思考などを行っているからである。各職員が、普段からデータ利活用について学んでいることを改めて意識することで、データ利活用の自己評価を高めることができるのではないだろうか。「自分は普段からデータ利活用について学んでおり、その知識があれば、データを活用した政策形成も行うことが期待できる」、このことをどのように職員に気づかせ、職員自身にデータ利活用に対する自己評価を高めていくのか、職員の「気づき」を促すような仕組みづくりが求められるだろう。

職員の能力向上は研修だけによるものではないが、それでも研修が重要だと考えるのは、全ての職員に「区民を幸せにするシステム」の担い手として必要な能力の範囲を示し、不足があればそれを埋めるとともに、研修の受講をきっかけとして、EBPM・データ利活用への意識を高め、更に能力に対する自己評価を高める効果が期待できるからである。これについては、前節のアンケート調査の分析で、研修受講が能力の自己評価を高める効果があると述べたとおりである。特に意識の向上は、全庁的な意識の統一のためにも、可能な限り多くの職員に研修を受講してもらう必要がある。

また、本当は必要であったり、本人に受講意思があるときには、滞りなく研修を受講できる環境づくりは大切であろう。今回分析対象とした荒川区主催の 11 研修について見ると、全体の約 9 割の課は、2017 年度から 2021 年度までの各研修の受講者数が 10 人未満であることから、自所属において実際にデータ利活用に関する研修を受講していない（受講できていない）可能性があることが明らかになった。特別区長会調査研究機構は、研修は多忙な職員に人気がないことを指摘している。この背景として、「研修があっても仕事が忙しくていけない」、「研修に行くと職場から嫌な目で見られる」ことを挙げている（特別区長会調査研究機構 2021: 93）。このことは、同じ特別区である荒川区の場合にも当てはまっている可能性が高い。つまり、この背景が実際に「データ利活用」の研修を受講していない（受講できていない）傾向を生み出しているのではないだろうか。普段からデータ利活用を行っていることを意識し自己評価を高めていくと同時に、過不足であると感じる部分について、日頃の業務とも調整しながら受けたいときに研修を受講できるような環境整備が重要だろう。

〔文献〕

- 荒川区、2017『区政ポケットブック 2017（平成 29 年度版）』、荒川区総務企画部総務企画課。
- 、2018『区政ポケットブック 2018（平成 30 年度版）』、荒川区総務企画部総務企画課。
- 、2019『区政ポケットブック 2019（令和元年度版）』、荒川区総務企画部総務企画課。
- 、2020『区政ポケットブック 2020（令和 2 年度版）』、荒川区総務企画部総務企画課。

——、2021『区政ポケットブック 2021（令和 3 年度版）』、荒川区総務企画部総務企画課。

——、2022『区政ポケットブック 2022（令和 4 年度版）』、荒川区総務企画部総務企画課。

荒川区管理部職員課、2021『令和 3 年度荒川区職員研修実施計画』、荒川区管理部職員課。

——、2022『令和 4 年度荒川区職員研修実施計画』、荒川区管理部職員課。

総務省統計研究研修所、2023a「総務省統計研究研修所」、総務省統計局ホームページ（2024 年 4 月 30 日取得、<https://www.stat.go.jp/training/index.html>）。

——、2023b「令和 5 年度統計研修一覧」、総務省統計局ホームページ（2023 年 5 月 11 日取得、<https://www.stat.go.jp/training/1kenshu/pdf/r5katei.pdf>）。

特別区職員研修所、2023a「研修所について」、特別区職員研修所ホームページ（2023 年 5 月 11 日取得、<https://www.union.tokyo23city.lg.jp/kenshu/kenshujotop/kenshusho/index.html>）。

——、2023b「専門研修：政策形成のための統計分析（基礎）」（2023 年 5 月 11 日取得、<https://www.union.tokyo23city.lg.jp/kenshu/kenshujotop/kyodo/documents/g01-2111300.pdf>）。

特別区長会調査研究機構、2021『令和 2 年度調査研究報告書 特別区における職場学習の現状と効果的な学習支援のあり方』（2023 年 5 月 11 日取得、<https://www.tokyo23-kuchokai-kiko.jp/report/docs/b2b7cad30052dc350863501f90346c243ed3342.pdf>）。

第4節 データ集約の現状

(1) はじめに

この節では、EBPM・データ利活用の前提となる荒川区のデータ集約に関する現状と課題について明らかにしていきたい。

第1章第1節にあるとおり、EBPM・データ利活用が求めるのは、複数のデータを組み合わせる様々な事象の関係性を検証することである。EBPM・データ利活用を推進していくためには、データを収集し分析しやすい環境を整備することが重要である。その環境を整える手段として考えられるのが、各所管課が保有するデータを一元的に管理できる場所の整備と各データをオープンデータ化することである。荒川区でも既にデータの一部をオープンデータ化しているが、公開されているデータの数が少なく、その種類も「人口」に関する内容がオープンデータの過半数を占めるなど偏っている。

組織内部においても各課を越えたデータの共有が不十分な状況は同様である。これまで各課が保有する統計データや各種計画等のデータは一元管理されておらず、各課が内部向けに共有しているデータの量や種類は、課によって大きく異なっていた。つまり、職員の所属先に縛られずに各課が保有するデータを閲覧・活用することが難しい環境下にあり、データ利活用を実施できる環境が組織内で整備されてこなかったと考えられていた。こうした背景から、組織内において各課が保有しているデータを職員が自由に閲覧・活用できる環境を整える必要があるのではないかという声があがっていた。

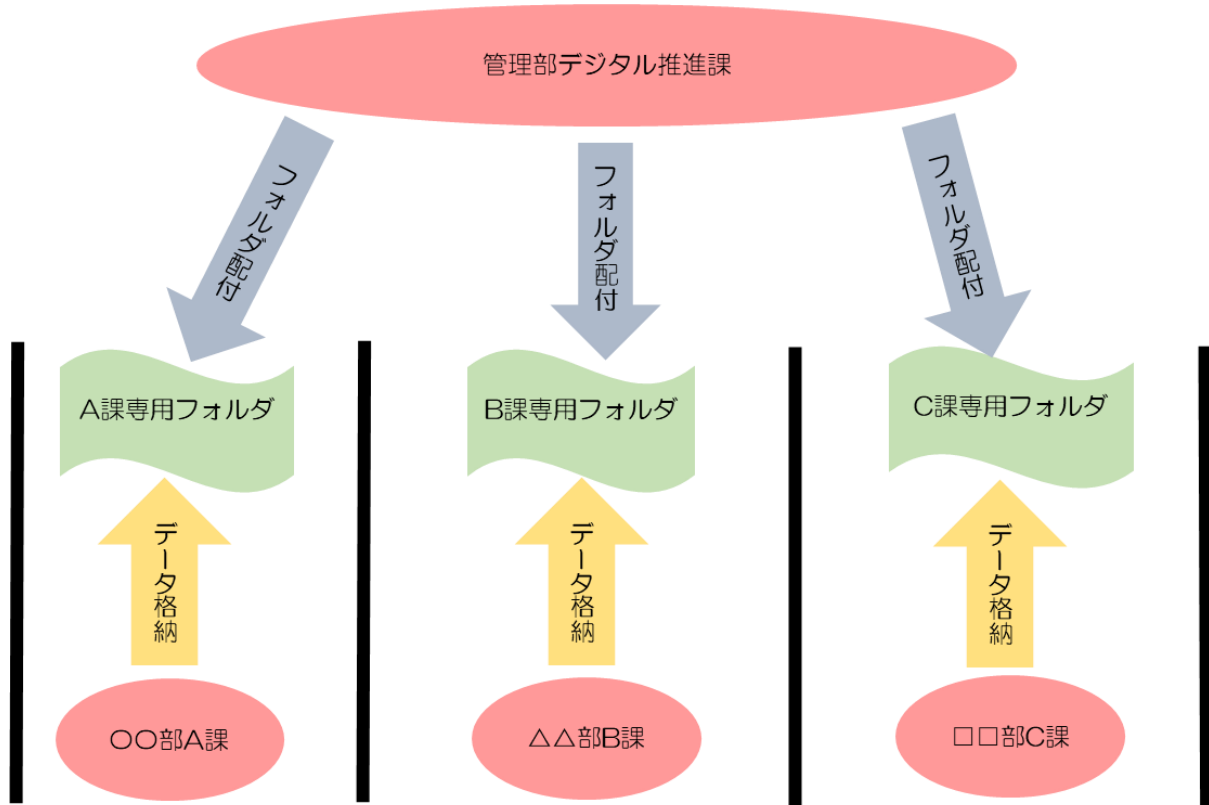
そこで2021年度、総務企画部総務企画課と荒川区自治総合研究所が中心となり、各課同意のもと、各組織が保有しているデータ（個人情報に掲載しているデータを除く）を収集し、整理する取組を行った。そして庁内グループウェアにそのデータをアップロードすることで、各部署が保有しているデータを一元管理し、職員が所属先に縛られず閲覧できる場を設けた。しかし、データを収集し一元管理した段階でEBPM・データ利活用やオープンデータ化にあたっての課題が散見されたことから、2023年度時点において一元管理されたデータをオープンデータ化するまでは至っていない。

この節では区組織のネットワークについて紹介したうえで、研究所が庁内グループウェアにデータを集約する場を設けたときの状況と、現状の課題、更にはオープンデータ化できたときのメリットについてふれ、荒川区のデータ利活用を行う環境について明らかにしていきたい。

(2) 区組織のネットワーク

本題に入る前に、まず荒川区の組織について紹介したい。荒川区は、基本的には「区長」を先頭に「副区長」>「部」>「課」>「係」というような組織体制で構成されており、区組織のITの仕組みや内部のネットワーク等電子情報システムの管理・運営に関することは「管理部デジタル推進課」が担当している。所管課ごとの情報系ファイルサーバーについて紹介したものが図表59である。

図表 59 荒川区の情報系ファイルサーバー



出典 研究所作成

デジタル推進課は各課に対して、「課専用の電子フォルダ」を配布している。それぞれの課ではそのフォルダに業務上必要なデータを格納しており、そのフォルダ内にあるデータの閲覧などを行うことができるのは庁内ネットワーク全体の管理者であるデジタル推進課とそれぞれのフォルダを利用する課のみである。一方、業務上複数の部署をまたぐプロジェクトなどがある場合は、関係部署が閲覧できる共有フォルダも存在している。

つまり、荒川区の情報系のファイルサーバーでは、①各所管課およびデジタル推進課のみが閲覧できるフォルダと②複数の関係部署が閲覧できる共有フォルダの二つが存在している。ただし、②については、関係部署のみ閲覧することができるが、全ての部署が閲覧することはできず、他部署が保有するデータを必要な時に閲覧することができる状況ではないこと、部署をまたぐ業務が常に発生することはないことに留意したい。

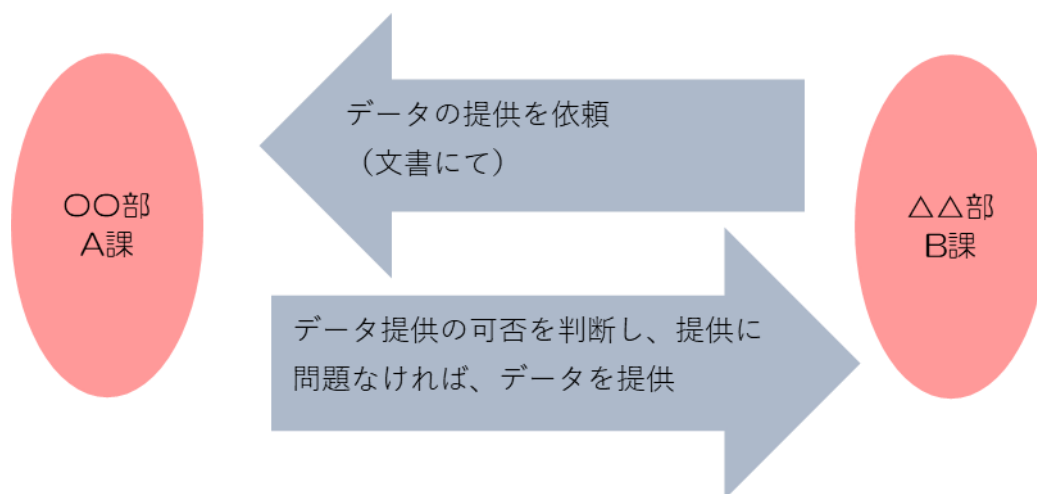
この状況下で、各課のフォルダを閲覧できなくても、他課が保有するデータを得る方法として以下の二つの方法が用いられることが多いと考えられる。

一つ目はデータを保有する課に依頼し、データを入手する方法である。第3章第3節にて特定保健指導の実施率の向上についてのデータ分析を行っている。その過程において、研究所は、荒川区の福祉部国保年金課や健康部保健予防課にデータ提供を依頼し、実際にデータの提供を受けている。このとき活用した方法がここで紹介する方法である⁵⁹。

⁵⁹ 研究所は荒川区の外郭団体であるため、データの提供が行われる際は上記の流れに加えて、外部へのデータ提供の可否についての協議などの手順をとった。

具体的にこの方法について見ていこう。例えば図表 60 のように、「A 課」という課と「B 課」という課があり、A 課が保有しているデータを B 課の職員が使いたいと考えたとする。この場合 B 課は、提供してほしい明確な理由を明らかにするとともに基本的に提供依頼した事実を残すため、文書で A 課にデータ提供を依頼する。A 課は依頼内容が書かれた文書をもとに、そのデータを B 課に提供しても問題ないか慎重に判断したうえで、提供に問題がなければ B 課にデータを提供する⁶⁰。その際、提供した事実を残すため、A 課も B 課に対して依頼の回答を示す文書を送付することもある。

図表 60 文書を活用したデータ提供依頼の流れ



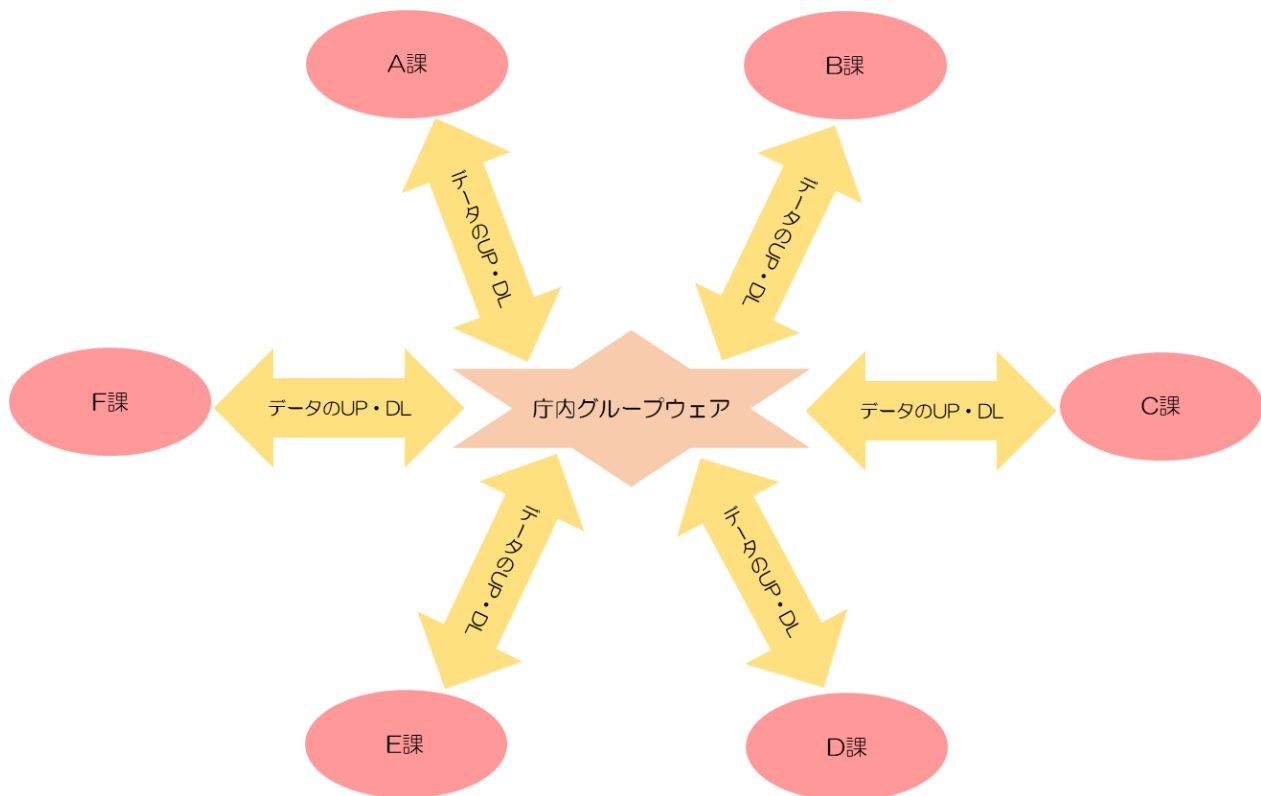
この方法を使えば、B 課は A 課のフォルダを閲覧することなく、A 課が保有するデータを閲覧、活用することができる。この方法は、個人情報などデータを特に慎重に扱う必要がある場合や、第 2 章第 3 節で職員課から研修受講者に関するデータの提供を受けたように、他の課に公開していないデータを活用したい場合などに適している。

しかし、この方法では、データを活用したい側にとって、閲覧したいデータが多くある場合に複数の課に許可を得なければならず、データを提供する側にとっても、その都度データの提供を許可できるか判断しなければならず、お互いにとって時間と労力がかかってしまう。

二つ目は庁内グループウェアに挙がっている全庁に公開されているデータを活用する方法である。庁内グループウェアについて説明したものが図表 61 である。

⁶⁰ 提供依頼内容に個人情報が含まれている場合は、荒川区個人情報保護法施行条例に則り、提供の有無について適正に審査され、認められた場合のみ提供を行っている。

図表 61 庁内グループウェアの仕組み



注1 データのUP：データのアップロード

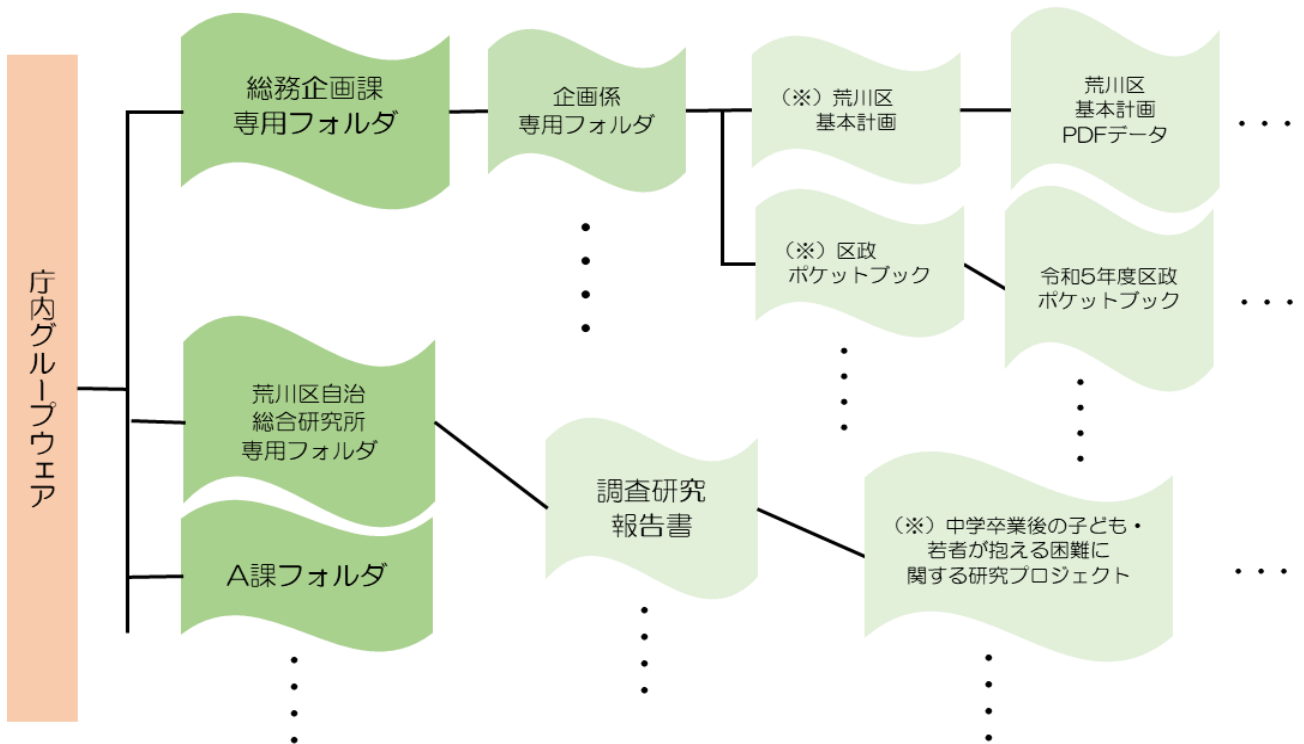
注2 データのDL：データのダウンロード

出典 研究所作成

庁内グループウェアは、荒川区職員だけが閲覧できるシステムとなっており、これを活用することで、各課がデータを共有することができる。ただし、庁内グループウェアへのデータアップロードに関する区の方針がないこと、各課にデータのアップロードの可否が一任されている等の理由により、アップロードされているデータの数や種類は課によって大きく異なっている。なお、各課とも個人情報等の共有できないデータは庁内グループウェアにアップロードしていない。

続いて、庁内グループウェアの中身について紹介する。庁内グループウェアには各課がフォルダにアップロードしたデータが図表 62 のようにアップロードされている。なお、荒川区自治総合研究所は区の外郭団体ではあるが、区に分析データを提供するため、荒川区自治総合研究所にもフォルダが設定されている。

図表 62 庁内グループウェア：イメージ図



注 1 各用語の説明は下記注釈参照⁶¹

出典 研究所作成

例えば図表 62 において、総務企画部総務企画課企画係が、企画係専用フォルダに格納されている「区政ポケットブック 2023（令和 5 年度版）」の電子データを庁内グループウェアにアップロードしようと考えたとする。このデータは区政ポケットブックのデータであるため、『「区政ポケットブック」フォルダ』に格納し、その下部フォルダに該当のデータを格納する。これにより「区政ポケットブック 2023（令和 5 年度版）」のデータを庁内グループウェアにアップロードすることができたということになる。庁内グループウェアにアップロードされたことで、初めて他部署の職員は所属先に縛られず「区政ポケットブック 2023（令和 5 年度版）」の電子データを見ることができるようになるのである。

（３）データ集約の場をなぜ荒川区自治総合研究所が担ったか

さて本題に戻りたい。先程も述べた通り庁内グループウェアに何をアップロードするかは各課に一任されている。庁内グループウェアにデータがアップロード・共有されていない限り、各課が保有する統計データや各種計画等のデータを職員の所属先に縛られず閲覧・活用することは難しい。そこで、

⁶¹ 「荒川区基本計画」には、2017 年度から 2026 年度までの 10 年間に区が目指すべき方向性が、政策・施策の体系に基づいて示されている（荒川区 2020）。

「区政ポケットブック」は、荒川区総務企画部総務企画課が毎年発行している冊子であり、主に荒川区の人口や世帯数など、荒川区の基本的なデータが掲載されている。

「中学卒業後の子ども・若者が抱える困難に関する研究プロジェクト」は、2021 年 3 月に荒川区自治総合研究所が発行した冊子であり、2020（令和 2）年度の区児童相談所の開設を契機として、「困難な状況にある」と考えられる子ども・若者の実態を明らかにすることで、区の取り組むべき予防的支援および事後支援の方向性が検討されている（荒川区自治総合研究所 2021）。

EBPM・データ利活用を推進するために、各課が保有しているデータを職員が自由に閲覧・活用できる環境を整える必要があると考えた。

2021年5月頃に「各課が保有するデータを集約する」という企画が持ち上がった際、この業務をどの部署が行うかが問題になったが、次の二つの理由から荒川区自治総合研究所が本業務を担うことになった。

一つ目は、研究所が日頃から総務企画部総務企画課と区政に関する様々な情報を共有しており、区の課題等について把握していた点である。総務企画課は区政の基本的な計画をはじめ、各部署との総合調整を行っており、現在の荒川区の状況を常に把握している組織である。そこで、総務企画課と話し合いを行い、研究所が中心となり総務企画課と協力のうえ、データ集約の役割を担うことになった。加えて、研究所の機能の一つに、「区の各部署が抱える課題の解決や戦略的な政策形成に資する助言・提言等」（荒川区自治総合研究所 2024）がある。データ集約のその先にある EBPM・データ利活用の推進に向けた取組について、研究所が調査研究することがある程度決まっていたため、その調査研究の一部として研究所が一時的にデータ集約の役割を担うことになった。

二つ目は、研究所には元々データを収集する役割があることである。各課のデータ集約は誰が行ってもよいということではなく、何かしらの根拠がなければ、各課に協力を求めデータを集約することは難しいだろう。つまり、普段からデータ収集をする役割をもつ部署であることが必要である。研究所の機能の一つは、「区政に関する様々な情報を収集、整理、データベース化し、提供するとともに、シンポジウムや刊行物等を通して、研究成果、ノウハウ等を幅広く区内外に発信すること」（荒川区自治総合研究所 2024）である。データを集約・整備することは、研究所に求められる役割の一つである。

以上の理由から、2021年5月頃から荒川区自治総合研究所では本格的にデータ集約に取り組み始めた。

（４）データを集約し一元管理していくにあたって

データを集約し一元管理していくためには、各課にどのように依頼するか、集めたデータをどのように保管するか、多くの職員に集めたデータを使ってもらうためにはどのようにしたらよいかなど研究所側で考慮しなければならないことが数多くあった。そこで、データ集約と一元管理を先駆的に実施していた新宿区の「新宿自治創造研究所」へのヒアリングを行い、事例を参考にしながら、研究所内で議論を重ねた。そして、各課が保有しているデータを提供してもらい、それを集約し、庁内グループウェアに公開するという案を策定した。

各課に提供を求めるデータは以下の３種類を指定した。

一つ目は、外部に公表可能なデータ（個人情報を含まないデータ）である。例えば「国民健康保険被保険者の加入状況の推移」などがこれにあたる。

二つ目は、各課が実施している各種計画作成に用いた統計データ（ローデータ⁶²も含む）や、それに関連するデータなどである。例えば「荒川区基本計画」やそれに関連するデータ、荒川区政世論調査のような統計データが挙げられる。

三つ目が「区政ポケットブック」に掲載されているデータ（ローデータも含む）である。「区政ポケットブック」とは、荒川区総務企画部総務企画課が毎年発行している冊子のことで、主に荒川区の人口や世帯数など、荒川区の基本的なデータが掲載されている。

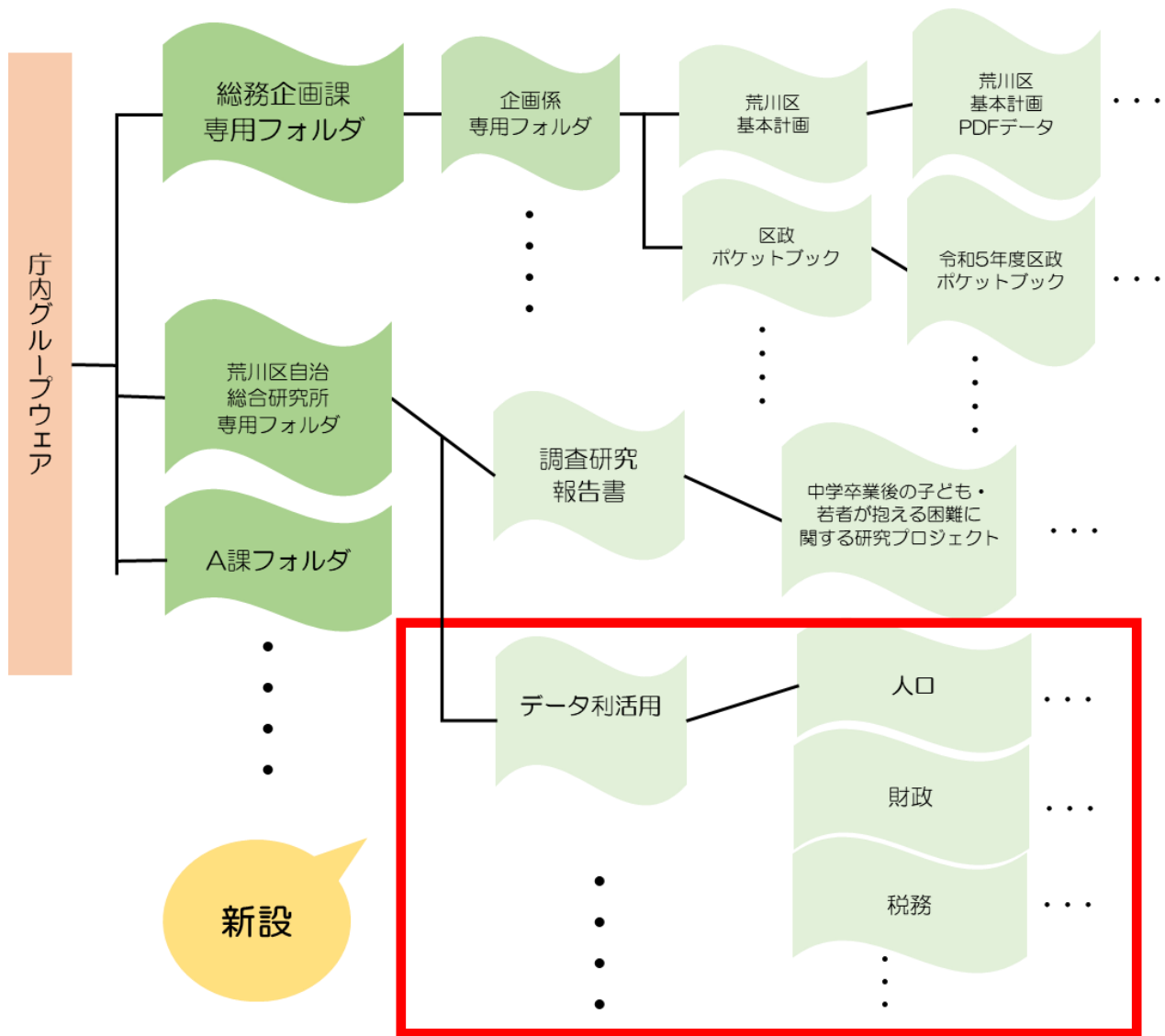
⁶² 何も編集、加工されていない状態の調査結果データのこと。

なぜ区政ポケットブックのデータについても集約したのか、その理由について説明する。以前からこの冊子を作成する過程で、総務企画課は人口や世帯数などのデータを、所管する各課から収集していた。例えば、人口や世帯数に関しては戸籍住民課から収集しており、税金に関することについては、税務課から収集していた。このように、各課からデータを提供してもらった一連の流れは既にできていたため、この流れに沿って総務企画課だけでなく研究所にもデータを提供してもらい、それを庁内グループウェアにアップロードすることで、データの一元管理を行うことができるのではないかと考えた。また、各課にとってもこれまで総務企画課に提供していたデータを研究所にそのまま提供すればよいだけであるため、負担も少なく提供しやすいのではないかと推察した。

これら各課から提供を受ける3種類のデータ以外にも、研究所自身が保有しているデータや、国や都が出している荒川区に関するデータもデータ集約の場で一括してアップロードすることとした。これに関しては、研究所側で過去のデータを集約するとともに、国や都のホームページからダウンロードして、その中から荒川区に関するデータを抽出し、それらを庁内グループウェアにアップロードすることとした。

集約したデータを公開するにあたっては、利用者が目的のデータを簡単に発見できるようデータの整理が必要である。そのため、各課からデータを提供してもらった後、主に国の統計データをまとめている「e-Stat」や、荒川区が発行している「区政ポケットブック」を参考に、「人口」、「財政」など約10個の項目を作成し、その項目の中にデータを格納することで、庁内グループウェア内の特定の場所に「e-Stat」のようなデータ集約の場を整備することとした。このようにすることで、様々な課に所属する職員が、各課保有のデータを閲覧・活用しやすくなること、将来的にEBPM・データ利活用の推進につながることを期待された。この案を図式化したものが図表63である。図表63にあるとおり、荒川区自治総合研究所のフォルダ内に「データ利活用」というフォルダを作り、その中に集約したデータを分類しフォルダごとにまとめ、庁内グループウェアに公開することとした。

図表 63 庁内グループウェアにデータを集約し、一元管理する場を設けた時のイメージ図



出典 荒川区の庁内グループウェアをもとに研究所作成

2022年3月、データを集約するため具体的な作業に着手した。まず各課に、所有しているデータを荒川区自治総合研究所に提供するように依頼した。これと同時進行で研究所では、所内で保有しているデータを集約したり、国や都が公表している荒川区のデータをダウンロードした。

提供を受けたデータについては研究所側で先述の整理方針に従って、分野ごとに分類した。そして2022年10月、図表63にあるとおり庁内グループウェアにある「荒川区自治総合研究所専用フォルダ」内に「データ利活用」フォルダを作成し、その下部に人口など分野ごとに整理されたデータをアップロードし、「データが一元管理された場」を構築した。

（５）データ集約において分かった問題点

荒川区の庁内グループウェア内にデータ集約の場を設けたことは、EBPM・データ利活用推進の上で一定の成果を挙げたが、今後これを継続し、職員による EBPM・データ活用を後押しするためには、以下の四点が問題点として挙げられている。

問題点の一つ目は、当初想定していた全てのデータを集めることはできなかったということである。データの提供を各課に依頼したとき、多くの課からデータを提供してもらったが、全ての課からデータを提供してもらえたわけではなかった。これについて研究所では、実際に各課とやり取りした感触から以下の三つの理由があったと考えている。まず、各課にとまどいがあったことである。各課が保有するデータを集約するという試みは荒川区で初めて行うことであり、各課の一部はそれを提供することによる新たな問題が起こるのではないかという不安や懸念を持ってしまった。ここでいう問題とは、内部データの流出や、データを活用する職員のデータ使用誤りの発生等である。実際に、データ集約を各課に依頼した際、上記問題の発生を懸念する問い合わせが研究所に寄せられた。このような不安や懸念を持ったことにより、データを提供することに対して躊躇した課があった可能性がある。

次に、課によってデータ利活用に対する意識に差があったことである。データを集約し、それを閲覧・活用することに対する意義や必要性をあまり感じなかった結果、データの提供を見送った課もあったのではないかと考えている。さらに、本業務の目的の周知不足である。先述した二つの理由にも関わることだが、本業務の目的や背景等について丁寧な説明をしていれば、各課が本業務の必要性理解し、積極的なデータ提供につながったのではないかと考える。

問題点の二つ目は、集約したデータ形式の不統一である。当初、研究所は提供データが Word データまたは Excel データであるものと想定していたが、実際には PDF データによる提供となったケースが散見された。提供された PDF データは膨大な複数の Excel 形式の元データからその一部を抽出・構成したものであることから、元データの提供が難しいという事例などがあった。

また、Excel 形式で提出されたデータについても課題が残った。例えば、図表 64 は令和 4 年度の荒川区民総幸福度（GAH）に関する区民アンケート調査に回答人数を年代別に示したものであるが、これを見ると「20～24 歳」、「25～29 歳」、そして両者を足し合わせた「20 代合計」の回答数が順番に並んでいる。この形式は区政ポケットブック・区政概要等の掲載資料として捉えた場合には、適切な形となっている。

図表 64 令和 4 年度区民アンケート調査に回答した、年代別の人数

年代	回答数	年代	回答数	年代	回答数
18・19 歳	16	50～54 歳	160	無回答	21
10代合計	16	55～59 歳	149		
20～24 歳	44	50代合計	309		
25～29 歳	96	60～64 歳	144		
20代合計	140	65～69 歳	119		
30～34 歳	112	60代合計	263		
35～39 歳	119	70～74歳	176		
30代合計	231	75～79歳	110		
40～44 歳	142	70代合計	286		
45～49 歳	146	80歳以上	185		
40代合計	288	80代合計	185	合計	1,739

しかし、こうしたデータを利用した経年変化や属性別の資料を作成・加工する場合、図表 64 のような形式が必ずしも適しているとは言い難い。先ほどの図表 64 であれば、仮に年代別のグラフを作成する場合、利用者側が 10 代合計、20 代合計等の回答数をそれぞれ抽出したうえで加工する必要がある。こうした負担を利用者側に発生させないために、資料の作成・加工をしやすい形式に組み替えておく必要があるだろう。

問題点の三つ目は、一時点の推移を見るのではなく、多年度にわたるデータの経年比較である。データを活用するという点を考慮すると、経年の変化、推移を見ることで、より活用の幅が広がると期待できる。例えば、荒川区では毎年荒川区民総幸福度（GAH）に関するアンケート調査を 2013 年度から毎年 1 回実施しており（2020 年度は新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し中止している）、荒川区自治総合研究所は調査結果の分析を行っているが、調査結果の経年変化を追うことで、コロナ禍前後の幸福度の変化等を読み解くことができる。しかし、各課から提供を受けたデータは基本的に 1 年分のみのデータしか掲載されておらず、経年でデータの比較はそのままでは不可能な状態にあった。これについては各課の責任ではなく、研究所からデータの提供を求めたとき、過去数年分のデータを提供するように求めたわけではなかったため、必然的に発生してしまう問題ではあったものの、今後データを活用しやすくするための検討課題とされた。

問題点の四つ目は、研究所にて行った、「国や都が公開している荒川区データの集約」に関する課題である。国や都のデータをダウンロードするといってもデータ量は膨大にあり、どこまでダウンロードしてアップロードすればよいか不明であったうえ、先程同様、一部 PDF データもあり、データを閲覧可能な状態にできても、活用しやすい水準にすることが難しかった。また、所有するデータにおいても、全てのデータがあるわけではなく、収集できないものもあった。

このような問題点を解決するためにどのようにしたらよいか、再度研究所内や荒川区と議論を重ねていくことになったが、これとは別に、その議論の中で「データの集約をしていくと同時にデータをオープンデータ化できないか」という提案があった。2024 年 5 月現在、荒川区のホームページ上では既にオープンデータが 100 個アップロードされており、荒川区の人口や投票率に関するデータを閲覧、活用できる仕組みになっている。しかし、100 個中 78 個が人口に関するデータであり内容に偏りがあり、「区政ポケットブック」など区の基本的なデータが掲載されている冊子等と比べると、データ量が圧倒的に少ないなどの課題がある。

今回各課から集約・整備し、庁内グループウェアにアップロードしたデータを新たにオープンデータ化するためには、国が定めたオープンデータの自治体向けの標準フォーマットである「自治体標準オープンデータセット」の整備状況や活用方法を検討していく必要がある。

（６）現状と今後の方針

様々な課題があるが、2024 年度現在も庁内グループウェアには本取組により各課から集約したデータ、研究所内で保有していたデータ、国や都が公表している荒川区に関するデータが整理された状態で、保管されている。現在は庁内グループウェアにデータがあるため、一般には公開されていない。データ集約の課題に対応するとともに、庁内グループウェアにあるデータをオープンデータ化（一般公開）するための環境整備が求められている。

「（５）データ集約において分かった問題点」にて記載した四つの問題点の中で、提供データの形式についてふれたが、これは「区政ポケットブック」のデータを収集したことに起因する。荒川区では、「区政ポケットブック」以外にも、区政広報部広報課が発行している「区勢概要」という冊子がある。「区政ポケットブック」と「区勢概要」は発行している課が異なるうえ、内容も全く同じではないが、両者の掲載内容は人口や世帯数など重なる部分も多い。「区勢概要」も、各課からデータを集約し冊子を作成しているが、「区政ポケットブック」と大きく異なる点は、各課から「Excel データ」を中心に提供を受けていることである。研究所ではこの点に着目し、「区政ポケットブック」ではなく、「区勢概要」のデータを集約することも検討した。しかしこちらについても、掲載されている数値や表を編集しづらい構成となっており、「データを活用する」という点についてはまだまだ課題が残されており、データの構成面については今後検討していく必要がある。また、それらのデータをオープンデータ化するのであれば、人間が読むという利用形態だけでなく、機械による判読という利用形態についても考慮した情報提供の考えが必要である。

（７）データ集約の場をオープンデータ化できた場合に期待される効果

さて、データ集約に対する課題に対応し、現在庁内グループウェアにあるデータをオープンデータ化できた場合に、どのような効果が期待できるだろうか。ここではオープンデータ化したことで期待される効果について、国や東京都の動向、先行研究などを踏まえながら述べていく。

総務省は 2015 年 2 月 12 日に「地方公共団体オープンデータ推進ガイドライン」を策定している⁶³。その中でオープンデータの意義・目的について図表 65 のように示しており、「国民参加・官民協働の推進を通じた諸課題の解決、経済活性化」、「行政の高度化・効率化」、「透明性・信頼性の向上」の三つを挙げている。これらの意義・目的に加えて、公共データの公開と利活用により地域の課題を解決するという視点も重要であり、この視点からは、住民や民間企業との連携を図りつつ地域の目標として取り組むことも必要であることを指摘している。更にオープンデータは、行政内部においても必ずしも行政事務の負荷を増大させるものではなく、中長期的には行政事務の効率化につながることも少なくない点を考慮すべきであるとも論じている（総務省 2021）。

⁶³ 2015 年 2 月 12 日策定後、2016 年 6 月 21 日、2017 年 12 月 22 日、2018 年 12 月 3 日、2019 年 6 月 7 日、2021 年 6 月 15 日に改定している（総務省 2021）

図表 65 オープンデータの意義・目的

オープンデータの意義・目的	詳細
国民参加・官民協働の推進を通じた諸課題の解決、経済活性化	広範な主体による公共データの活用が進展することで、創意工夫を活かした多様なサービスの迅速かつ効率的な提供、官民の協働による公共サービスの提供や改善が実現し、ニーズや価値観の多様化、技術革新等の環境変化への適切な対応とともに、厳しい財政状況、急速な少子高齢化の進展等の我が国が直面する諸課題の解決に貢献することができる。また、ベンチャー企業等による多様な新サービスやビジネスの創出、企業活動の効率化等が促され、我が国全体の経済活性化にもつながる。
行政の高度化・効率化	国や地方公共団体においてデータ活用により得られた情報を根拠として政策や施策の企画及び立案が行われることで（EBPM：Evidence Based Policy Making）、効果的かつ効率的な行政の推進につながる。
透明性・信頼性の向上	政策立案等に用いられた公共データが公開されることで、国民は政策等に関して十分な分析、判断を行うことが可能になり、行政の透明性、行政に対する国民の信頼が高まる。

出典 総務省(2021)

東京都でもオープンデータ化の推進は都民サービスの向上につながると考えられている。東京都政策企画局計画部計画課の「シン・トセイ 都政の構造改革 QOS（Quality of Service：サービスの質）アップグレード戦略」における「オープンデータ徹底活用プロジェクト」は、オープンデータ化によって期待される効果について間接的にふれている。これによれば、行政が保有している「データ」は社会課題を解決し、新たなサービスを生み出す社会的資源であることを指摘している。東京都は「行政機関」が積極的にデータを公開することで、「民間企業やシビックテック等」は新たなサービスを創出し、それが「都民サービス」の QOS 向上につながり、その事例を「行政機関」が公開する等、というような好循環の積み重ねによりオープンデータ化を更に促進したり、都政の QOS 向上を継続的に向上させたりすることを目指している（東京都政策企画局計画部計画課 2022）。また、この好循環により、データの力で人々の生活を向上させる「データドリブン社会」を実現することが期待されている（東京都政策企画局計画調整部プロジェクト推進課 2023；東京都構造改革推進チーム事務局 2023）。

このほかにもオープンデータ化に期待する専門家の研究はいくつもある。大向一輝は、従来の情報公開制度とオープンデータの違いにも言及しつつ、オープンデータ化によって期待される効果について述べている。情報公開制度との大きな違いは、市民の請求に応じて提供するのではなく、あらかじめ Web サイトなどで公開がなされること、コンピューターでの処理に適した形式で提供されること、営利・非営利を問わず利用できることであると指摘している。これらの原則のもとに、さまざまな調査・統計など行政機関が持つ大量のデータが公開されることで、オープンガバメントの実現、民間との協働による行政サービスの向上、イノベーション・新産業創出などが期待される（大向 2013: 440-441）。同様に、野村敦子らは先行研究をもとに、オープンデータ施策の実施にあたり、行政と市民や民間企業等との関係構築を通じて、多様な主体によるデータの利活用や地域の課題解決の促進が期待されることを指摘している。また、自治体内部のリソースばかりでなく、外部の人材や組織との連携・協働の重要性を示唆している（野村ほか 2021: 73）。

このようにデータをオープンデータ化することで、区民や民間企業にも数多くのメリットがあると考えられる。多様化するニーズに応じていくために、行政は他機関と連携して様々な課題に対応していく必要があるが、行政のデータを共有することで的を射た対応をすることができ、その結果として区民サービスの向上、そして区民の幸福実感向上につながると考えられる。

(8) まとめ

ここまで、荒川区のデータ利活用を行う経過と現状、課題について明らかにしてきた。各課が保有するデータを職員が活用し、それを根拠に区の課題解決や政策立案等につなげていくため、荒川区自治総合研究所は区とも協力しながら、各課にデータ提供を依頼したり、研究所自らが保有するデータを収集したりと、データの集約・整備を試みた。そして庁内グループウェアに、分野ごとに分類されたデータをどの職員も閲覧できる場を新設することができた。これはデータ利活用を推進するうえで一定の成果となった一方で、課題も明らかになった。これを解決するために、「区政ポケットブック」をもとにデータ提供を求めるのではなく、「区勢概要」をもとにデータ提供を求めることも検討したが、こちらについても容易ではなく、今後の検討と努力が求められる現状である。

これらの課題に対応していくために、まず区組織全体に EBPM・データ利活用の必要性を広く周知し、職員一人ひとりの EBPM・データ利活用の意識を高める必要があるだろう。これを高めていくことで、データを提供したり、データを活用した政策形成を行ったりする課が増えることが期待される。次に、データを活用しやすくするために、各課と充分議論を重ねていくことが必要である。各課の協力がなければデータ利活用は進まない。また、データを活用しやすくするためには、専門家の助言も必要になると考える。

[文献]

- 荒川区、2020『荒川区基本計画（平成 29 年度から平成 38 年度まで）』、荒川区ホームページ（2023 年 10 月 12 日取得、https://www.city.arakawa.tokyo.jp/a001/kousoukeikaku/kihonkeikaku/kihonkekaku_29-38.html）。
- 荒川区自治総合研究所、2021「研究テーマ」、荒川区自治総合研究所ホームページ（2024 年 1 月 17 日取得、https://rilac.or.jp/?page_id=14）。
- 、2024「研究所概要」、荒川区自治総合研究所ホームページ（2024 年 1 月 17 日取得、https://rilac.or.jp/?page_id=10）。
- 大向一輝、2013「日本におけるオープンデータの進展と展望」、『情報管理』56（7）：440-447（2023 年 8 月 30 日取得、https://www.jstage.jst.go.jp/article/johokanri/56/7/56_440/_pdf/-char/ja）。
- 総務省、2021「地方公共団体オープンデータ推進ガイドライン」、総務省ホームページ（2023 年 8 月 29 日取得、https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fcio.go.jp%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fuploads%2Fdocuments%2Fopendata_guideline.docx&wdOrigin=BROWSELINK）。
- 東京都構造改革推進チーム事務局、2023「データドリブンな都政の推進プロジェクト」、東京都構造改革推進チーム事務局ホームページ（2023 年 11 月 6 日取得、<https://shintosei.metro.tokyo.lg.jp/shincore-project-05/>）。
- 東京都政策企画局計画調整部プロジェクト推進課、2023『シン・トセイ 3 都政の構造改革 QOS アップグレード戦略 version UP 2023』、東京都構造改革推進チーム事務局ホームページ（2023 年 11 月 6 日取得、<https://www.sp.metro.tokyo.lg.jp/seisakukikaku/shintosei3/index.html#page=80>）。
- 東京都政策企画局計画部計画課、2022『シン・トセイ 2 都政の構造改革 QOS アップグレード戦略 version UP 2022』、東京都構造改革推進チーム事務局ホームページ（2023 年 8 月 29 日取得、<https://www.sp.metro.tokyo.lg.jp/seisakukikaku/shintosei2/index.html#page=44>）。

野村敦子、川島宏一、有田智一、2021「地方自治体のオープンデータ施策の実態と取り組み内容に影響を与える要因に関する研究」、『情報通信学会誌』39（2）：71-82（2023年8月30日取得、https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsicr/39/2/39_71/_pdf/-char/ja）

第3章 EBPM・データ利活用の事例分析

第1節 事例から見る「データ利活用」の内容

(1) はじめに

第1章第1節で述べたように、現在日本において「データ利活用の推進」として行われている施策や事業は、その具体的な定義があいまいなまま、行政各部署において取組が進められている。こうした中、各地方公共団体はそれぞれの事情のもとに様々な試みを「データ利活用」として取り組んでおり、「データ利活用」の取組事例は積み上がり続けている。この節では総務省統計局が行う「統計データ利活用表彰」とその応募事例を収集した『データ利活用事例集』を基に、「データ利活用」の枠組みのもとに全国の地方公共団体が行っている多様な取組を整理し、どのような活動が「データ利活用」にあたるのか、分析してみたい。

(2) 「地方公共団体における統計データ利活用表彰」

本節で用いる『データ利活用事例集』とそのもとになる「統計データ利活用表彰」について説明する。

国の統計を所管する総務省の統計局では平成28年度以降、「地方公共団体における統計データの利活用を推進することを目的」（総務省統計局 2022）として、「データ利活用」についての地方公共団体の優れた取組を表彰する「地方公共団体における統計データ利活用表彰」を毎年実施している（令和4年度に第7回。当初は「地方公共団体における統計利活用表彰」と称した）。令和4年度を例とすると、選定は5～7月に各都道府県の統計主管課による推薦が行われ、総務省において3次にわたる審査を経て、10月18日の「統計の日」に総務大臣賞、統計局長賞、ほか必要に応じて特別賞（複数団体）の受賞団体が決定公表される。（総務省統計局 2022）。表彰団体とその取組は「Data StaRt」⁶⁴において、先進事例としてまとめられている。各年度における表彰団体とその取組（タイトル）は図表66の通りである。

また令和2年度以降は、表彰団体以外の実施事例についても『統計データ利活用事例集』として「Data StaRt」のサイトからPDFファイルでダウンロードし、閲覧が可能になっている。事例集は各年度、政策分野ごとにまとめられており、令和2年度では10分野の53事例、令和3年度は12分野の52事例、令和4年度は9分野の46事例が収録されている（総務省統計局・統計センター 2021、2022、2023）。各年度の分野別の実施地方公共団体と事例タイトルについて報告書末の参考資料2にまとめた。本節では、令和2年度から令和4年度までの計151事例について、その内容を整理・分類していくことで「データ利活用」の取組の具体像にせまる。

⁶⁴ 「Data StaRt」（<https://www.stat.go.jp/dstart/>）は、統計データ利活用センターが運営する、地方公共団体のためのデータ利活用支援サイトである。EBPMやデータ利活用の優れた事例や、専門家のアドバイス、ツールなどの情報を発信している（統計データ利活用センター 2023a）。

図表 66 令和 4 年度までのデータ利活用表彰事例一覧

表彰 年度	実施地方 公共団体	実施分野	タイトル	表彰
平成 28 年度	佐賀県	行政運営	データ分析に基づく政策立案手法の導入（データ利活用プロジェクト）	総務大臣賞
	京都府 京都市	情報政策	統計 API を活用した全市区町村の統計データを分析・可視化するアプリケーション（次世代統計アプリ）の開発・公開等、統計情報の高度化の推進	統計局長賞
	茨城県	広報 PR	SNS を活用した効果的な広報の実施	特別賞
	京都府	住民生活・安全／ 防災・危機管理	平成 28 年中における交通死亡事故抑止対策の推進	
	福岡県 福岡市	記載なし	シティプロモーションサイト「Fukuoka Facts」の運営	
平成 29 年度	静岡県	子育て・教育／健康・福祉	ふじのくに少子化突破戦略の羅針盤	総務大臣賞
	東京都 豊島区	公共インフラ・まちづくり／行政運営	GIS ポータル構築による業務改善	統計局長賞
	茨城県	人口問題／公共インフラ・まちづくり	いばらき型「ターゲットに訴求する統計データマイニング」	特別賞
	静岡県	健康・福祉	健康課題の「見える化」～健診結果 65 万人ビッグデータをマップ化～	
	佐賀県	産業振興	「人材流出県」からの脱却へ向けた産業人材の定着・還流プロジェクト	
平成 30 年度	神奈川県 横須賀市	観光・国際交流／行政運営	横須賀市の EBPM 推進に寄与する経済波及効果分析ツールの開発と全庁的活用	総務大臣賞
	福岡県 福岡市	健康・福祉	福岡市地域包括ケア情報プラットフォーム	統計局長賞
	新潟県 新潟市	人口問題／公共インフラ・まちづくり	公的統計と GIS を用いた人口減少を前提とする都市経営	特別賞
	岐阜県	子育て・教育／広報 PR	小学 4・5・6 年生のための統計学習副読本	
	宮崎県	情報政策／行政運営	ひなた GIS による統計データの可視化とデータ活用の推進	
	兵庫県 加古川市	住民生活・安全／情報政策	行政情報ダッシュボードの構築	奨励賞
令和 元年度	神奈川県 葉山町	住民生活・安全／環境・エネルギー	葉山町きれいな資源ステーション協働プロジェクト	総務大臣賞
	福島県 会津若松市	防災・危機管理／情報政策	住基空間情報を軸とした GIS 利活用	統計局長賞
	東京都 港区	産業振興	クリエイティブ産業実態調査を用いた地域特性を生かしたまちのにぎわい創出策の展開	特別賞
	兵庫県 姫路市	子育て・教育／行政運営	行政情報分析基盤による業務改革と EBPM の推進	
	和歌山県	子育て・教育／産業振興	次世代を担うデータサイエンス人材の育成	
令和 2 年度	宮城県 仙台市	防災・危機管理	過去の気象・被害データに基づいた災害規模予測の導入	総務大臣賞
	宮崎県	情報政策	新・みやざき統計 BOX の構築	統計局長賞

表彰 年度	実施地方 公共団体	実施分野	タイトル	表彰
令和 2 年度	茨城県 つくば市	健康・福祉／行政 運営	「疑似市民データ」を活用したアイデアソンの開催	特別賞
	福岡県 糸島市	産業振興	糸島マーケティングモデル推進事業	
	長崎県	人口問題	長崎県の転入・転出に係る構造分析及び動態把握事業	
令和 3 年度	佐賀県 佐賀市	健康・福祉	介護予防 DX～データを活用した介護予防推進事業～	総務大臣賞
	兵庫県 神戸市	健康・福祉／行政 運営	日本初のヘルスケアデータ連携システムについて	統計局長賞
	埼玉県 ふじみ野市	行政運営	EBPM 研究会	特別賞
	滋賀県 大津市	人口問題	大津市 EBPM の推進に向けたデータ分析業務（移住・定住促進に向けた分析）	
	大阪府	行政運営	自治体 SDGs の推進に向けた自己分析モデルの構築	
	長崎県	人口問題	大学生の就職意識に関する分析について	
令和 4 年度	兵庫県 神戸市	情報政策／行政運 営	データ分析を DIY～神戸データラウンジ～	総務大臣賞
	岐阜県 関市	健康・福祉／住民 生活・安全／情報 政策／行政運営	ビッグデータを使用した効果的な自治体データベースの作成と多事業展開	統計局長賞
	東京都 港区	人口問題／子育て・教育／住民生活・安全／産業振興／観光・国際交流／広報 PR／行政運営	新型コロナウイルス感染症による港区の定住者、訪問者、事業所の動向と都市機能への影響の実態に関する研究―多様なデータの活用による動態の最新動向へのアプローチ	特別賞
	和歌山県	人口問題／公共インフラ・まちづくり	和歌山県における空き家分布の推定	
	長崎県	人口問題	移動理由アンケート	

出典 総務省(2016、2017、2018、2019、2020、2021、2022)、統計データ利活用センター(2023b)をもとに研究所作成

(3) 「事例集」の基本情報と資料における分類

事例集には各地方公共団体の多分野にわたる多様な取組が紹介されている。その具体的な内容については事例集をご覧ください。本節では全体の傾向として「データ利活用」の実態を把握すべく、事例集の内容を分類し、数量的に把握していくこととする。初めに基本的な情報として取組の政策分野と実施地方公共団体、取組部署について確認していきたい。

各年度の事例集は最大 12 の政策分野⁶⁵ごとにまとめられている。政策分野ごとの取組の数を見ると、令和 2 年度から令和 4 年度の合計では「行政運営」が 31 件と最も多く、以下「健康・福祉」分野が 29 件、「公共インフラ・まちづくり」が 21 件といった順になっている。

⁶⁵ 「人口問題」、「子育て・教育」、「健康・福祉」、「公共インフラ・まちづくり」、「防災・危機管理」、「住民生活・安全」、「環境・エネルギー」、「産業振興」、「観光・国際交流」、「情報政策」、「広報 PR」、「行政運営」の 12 分野。ただし「広報 PR」と「環境・エネルギー」は令和 3 年度のみ、「防災・危機管理」は令和 2、3 年度のみ分類された。

年度別に見ると、令和 2 年度は「健康・福祉」分野の取組が 14 件と最も多かった。令和 3 年度と令和 4 年度の「健康・福祉」分野の取組は 8 件と 7 件で、依然多いが、最多ではなくなった。代わって令和 3 年度に最多となったのは「行政運営」分野で、令和 2 年度の 7 件から増えて 12 件になった。令和 4 年度も同じ 12 件で最多である。令和 4 年度に増えたのは「公共インフラ・まちづくり」分野で「行政運営」と同じ 12 件が収録されている。

「環境・エネルギー」と「広報 PR」は令和 3 年度に各 1 件ずつのみである。これに加え「防災・危機管理」に分類される取組も令和 4 年度には見られない。

実施主体別に見ると都道府県が 46 件、市区町村が 105 件である。単一の地方公共団体としては滋賀県が 7 件と最多、次いで長崎県と和歌山県が各 5 件、新潟県見附市と兵庫県加古川市が各 4 件である。

各地方公共団体の取組部署別に見ると、都道府県では「統計」を部署名に含む専門部署が担当である場合が 21 件と最も多く、その他企画管理系の部署が 7 件、福祉や産業などのその他の部署が取組主体となっている例が 18 件となっている。市区町村の場合には専門の統計部署を設けていない地方公共団体も多いためか、「統計」を部署名に含む部署が担当である場合は 5 件と少なく、企画管理系の部署が 48 件、その他の部署が 36 件という内訳である。

（４）取組の分類の詳細

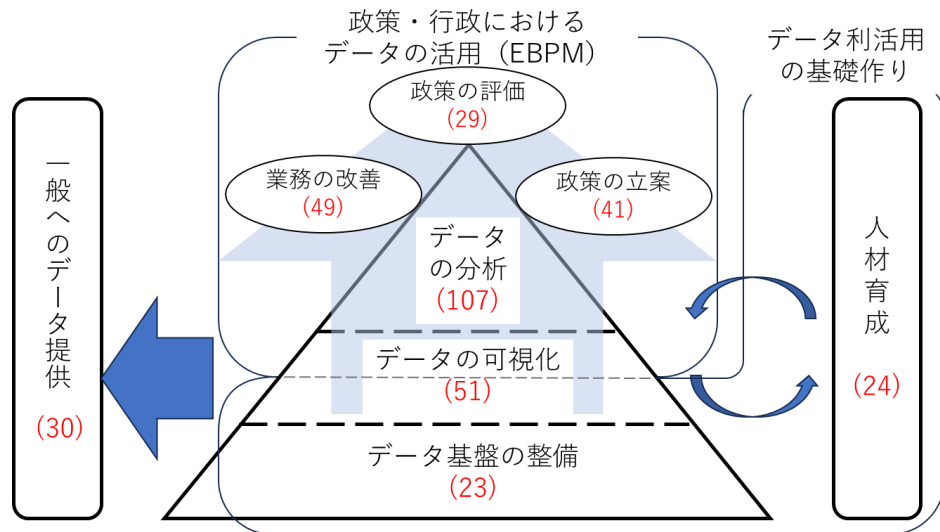
研究所では、事例集に記載された各地方公共団体の取組を比較分類していく中で、以下の 8 項目に分類できると考えた。「データの分析」、「政策の立案」、「業務の改善」、「政策の評価」、「データの可視化」、「データ基盤の整備」、「人材育成」、「一般へのデータ提供」の 8 項目である。このうち「データの分析」、「政策の立案」、「業務の改善」、「政策の評価」、「データの可視化」は「政策・行政におけるデータの活用（EBPM）」、「データの可視化」、「データ基盤の整備」、「人材育成」は「データ利活用の基礎作り」という、大枠としてくることができると考えた⁶⁶。また 8 項目の特徴に収めるのが困難な特徴を持つ取組もあり、その場合には「その他」として分類した。

「その他」以外の、8 項目の関係性とそれぞれに該当する取組事例の数を図表 67 に示す。分類の中心にあるのは「政策・行政におけるデータの活用（EBPM）」である。これは「データの分析」を中心とし、その活用先として、「政策の立案」、「業務の改善」、「政策の評価」の三つがある。また「データの可視化」は地図上にデータを表示するなど、視覚的にわかりやすくデータを表示するような取組で、「見える化」などと呼ばれ、データ分析の一部または中核として利用される事例も多くある。

直接的にデータ分析を政策に活用するような事例のほかに、行政内でそのようなデータの利活用全般を容易にし、また一般的なものとするような取組も『データ利活用事例集』にはあった。このうち、データの共有・管理や分析などをシステム面で支援するような仕組みの構築を「データ基盤の整備」とした。特にデータの分析を容易にするシステムとしては、「見える化」を容易にするようなシステムが多くあった。それらのシステムを扱い、データ分析と活用を行う行政職員の育成を行っているものは「人材育成」として分類した。これらは行政による「データ利活用の基礎作り」としてくることができると考えた。

⁶⁶ 「データの可視化」は特定の課題を解決するための「データ分析」の一部として行われる場合と、人口などの基礎的データをグラフ等で可視化したり、簡単に可視化できるツールを導入したりすることで「データ基盤の整備」として行われる場合の両方があり、明確な線引きが困難であるため、両者の中間的な意味を持つものとして考えている。

図表 67 地方公共団体によるデータ利活用事例の分類



注 カッコ内の数字は該当する事例数を示す。ただし各事例はそれぞれ複数の項目に該当するため、数値の合計は 151（分析事例数）を大きく上回る。

出典 研究所作成

最後に、行政が収集取得した生のデータや分析後の知見を、サービスの利用者や広く一般に公開、公表するような取組を「一般へのデータ提供」として分類した。

それぞれの取組をどのように分類したかについては、報告書末の参考資料 2 に示した。なお、多くの取組は複数の要素を含むため、図表 67 内の項目ごとの該当取組数の合計は、分析した事例数である 151 を大きく上回る。以下では図表 67 に示した各項目について、より詳細な説明と、代表的な事例を紹介していく。

はじめに「政策・行政におけるデータの活用（EBPM）」に関する取組から見ていく。具体的には「データの分析」、「政策の立案」、「業務の改善」、「政策の評価」、「データの可視化」の 5 項目がある。ただし、ここでの「データの可視化」は「データの分析」の一部としての意味合いが強いため、それ以外の 4 項目について述べることにする。ここに分類される取組の基本的な枠組みは、はじめに「データの分析」を行い、次にその知見を「政策の立案」や「業務の改善」、「政策の評価」に役立てるという流れである。

①データの分析

最初の項目は何らかのデータ分析を行っていることである。データ分析はデータ利活用の中心的な内容であり、多くの取組は何らかのデータを分析している。その数は 151 事例中の 107 事例が該当した（70.9%、該当事例数は図表 67 を参照）。分析には様々な手法があり、統計の専門部署が実施した事例から、各部署行政職員の有志により分析を行っている事例までがあり、大学や企業などの外部組織と連携して行っているところも少なくない。

例えば滋賀県大津市の事例「大津市 EBPM の推進に向けたデータ分析業務（移住・定住促進に向けた分析）」（参考資料 2 の No.56）では住民基本台帳のデータ等をもとに、市の人口の動向や地区別の人口

変化の状況から人口増減と住宅供給量や地価などとの関係を分析している。この事例では実際の分析は外部委託業者（日本電気株式会社滋賀支店）に委ねられている。ただし、外部に委託する場合でも、市の課題や実情について委託先と市の間で密な情報共有が必要であるとともに、データ分析に先立って個人情報削除などの前処理が必要になるとの注意点が挙げられている（総務省統計局・統計センター 2022: 12-14）。

②政策の立案

取組の中でデータを分析しているとみなせる事例は全体の約 7 割あったが、分析で得られた知見は、政策や行政サービスの改善に活用されてこそ、地方公共団体にとって価値のあるものといえる。分析データの活用法として研究所では 3 種類に分割した。その一つが「政策の立案」である。これはデータ分析の結果を計画の策定や新しい政策・施策・事務事業の立案の根拠として活用している事例である。ただし、事例集に今後の予定として活用をうたっているものはここには数えなかった。この分類に入る事例は 151 件中 41 件（27.2%）あった。ただし、そのうち 2 件は特定の「データの分析」ではなく、データを地図上で見せる「データの可視化」が「政策の立案」につながったことを示す事例である。

「政策の立案」の例として、奈良県生駒市「都市構造に係る現況評価と将来課題についての庁内横断的把握検証」(参考資料 2 の No.126) では市内各地域の人口や交通、医療・福祉・商業等の施設の立地、アンケートで把握した市民の意向など多様なデータを行政職員の手で分析した。その分析をもとに学識経験者の参加する検討会や地域住民とのワークショップを経て、都市計画マスタープランの改定に活用している。また検討過程で収集したデータやその分析結果を地域住民とも広く共有すべく、特に有用なものをホームページに掲載したという（総務省統計局・統計センター 2023: 66-68）。

また、本章第 2 節で紹介する事例の一つである、埼玉県ふじみ野市の事例「EBPM 研究会」（参考資料 2 の No.96）では、係長級の中堅職員を研究会として組織し、子育て政策についてデータの分析から政策の提案につなげ、その一部が事業として実施された（総務省統計局・統計センター 2022: 111-113）。

③業務の改善

「政策の立案」は地方公共団体や地域のデータの分析から問題を発見し、それを解決するような新しい政策につなげるものであるが、既に実施中である行政サービスやその対象者に関するデータを収集・分析することで、その行政サービスをより効果的・効率的なものに改善するという活用する方法もある。本稿ではそのような取組を「業務の改善」として分類した。151 件中 49 件（32.5%）が本項目に該当した。ただし、うち 7 件はデータの分析からではなく、「データの可視化」やデータの活用を容易にする「データ基盤の整備」により、主にデータ分析関連の業務が容易になったことを示す事例であった。

本項目に該当する例として、千葉県柏市の「救急車到着時間短縮への取組」（参考資料 2 の No.34）では救急車の現場到着時間が年々遅れているという課題を解決するため、過去 8 年の救急出場データを分析した。これにより通報から到着までの過程のどの部分で時間がかかっているかを明らかにし、その部分を改善することで通報から到着までの平均時間の短縮に成功したという。また出動件数が多い管轄地域があり、その管轄地域に対する他地域からの応援出動が全体の平均到着時間の遅れにつながっていることが明らかになり、当該地域への救急隊増隊の方針を決定したという（総務省統計局・統計センター 2021: 78-79）。

なお、「データの分析」から「政策の立案」と「業務の改善」の両方につながった取組は 11 件である。

④政策の評価

データ（根拠）に基づいて政策を立案する EBPM の到達点は、政策が有効であることをデータ分析から示す「政策の評価」にある。現在実施している（検討中を含む）施策や事業の効果を検証することを目的の一つとしてデータ分析を行っているような事例を本項目に分類した。また、一部には施策の効果を明らかにするための実証実験を行っている事例もある。このほか政策の実施後にその成果が数値データとして現れていることを示している事例を本項目に分類した。その件数は 151 件中 29 件（19.2%）である。このうち 17 件は「政策の立案」や「業務の改善」で行った取組の成果を数値によって評価している事例である（「政策の立案」と関係するのが 7 件、「業務の改善」と関係するのが 14 件、うち 4 件の取組は「政策の立案」と「業務の改善」の両方と関係する）。また、「政策の立案」や「業務の改善」とは直接関わらずに、政策評価のための「データ分析」を行っている例が 11 件ある。残る 1 件は取組自体でデータ分析を行っていないが、施策の評価を目的の一つとして、「データの可視化」をするための「データ基盤の整備」を行った事例である。

政策評価のための「データ分析」を行っている事例として、兵庫県加古川市「見守りカメラの効果分析」（参考資料 2 の No.35）では、平成 29 年度から設置した「見守りカメラ」の犯罪抑止効果を検証するため、地域ごとに設置前後の犯罪認知件数を比較分析し、設置前に窃盗犯罪が多かった地域を中心に犯罪発生件数の減少が確認された（総務省統計局・統計センター 2021: 80-81）。

また施策の効果についての実験を行った例として、東京都八王子市「大腸がん検診受診率向上に『ナッジ』の活用」（参考資料 2 の No.14）の取組がある⁶⁷。この事例ではある年の大腸がん検診受診者に対し、その翌年に大腸がん検査キットを無料送付するという施策について、「受診者に検査キットを送る」という通知と「未受診者に検査キットを送らない」という通知のどちらにより高い受診勧奨効果があるかを、実際に 2 種類の通知をランダムに送り分けることで実験した。結果は 22.7%と 29.9%で「未受診者に検査キットを送らない」という通知を受け取った者のその後の受診率が高かった。これは「人間は利益獲得より損害回避に注目する」という理論に基づくナッジの効果を実験的に検証したもので、八王子市は分析結果をその後の受診勧奨施策に反映する予定としている（総務省統計局・統計センター 2021: 34-35）。

続いて「データ利活用の基礎作り」に関わる項目について説明する。第 2 章第 4 節で荒川区におけるデータ集約の経緯でも示したように、行政における従来のデータの収集や管理、公表の仕組みは、上に挙げた行政による政策のためのデータ利活用や、民間におけるデータ利活用のためには課題となる部分も多い。また行政職員、民間ともにデータ分析に慣れていない者は多く存在する。そのような不便を解消するシステムや人的側面での改善の取組がこの枠内に入る。主な項目はシステム面における「データ基盤の整備」と、人的側面の強化である「人材育成」の二つである。またシステムに関わるもののうち、特にグラフの作成や、地図上にデータを表示するなど、主に視覚に訴えるデータ分析や、資料作りに関わるものについては「データの可視化」として別に紹介する。

⁶⁷ 「ナッジ」とは「人間の心理や行動特性を踏まえた、望ましい行動を実行しやすくするための手法」（佐々木 2020）である。行動科学の知見に基づき、通知文や広告などの表現を工夫することで、「人々が自分にとってより良い選択を自発的にとれるように手助けする政策手法」（環境省 2023）。

⑤データ基盤の整備

データ利活用を一部の特別な取組としてではなく、行政組織全体にわたって、継続的に実施していくことを考えるときには、その前提として、データの管理・共有のシステムや規格、簡易的な分析ツールの導入といった基盤の整備への需要は大きくなるだろう。利用の対象として多様な民間の個人や団体を想定するオープンデータに関する取組では特にデータ形式や管理などの仕組みの構築は重要になってくる。事例集では 151 件中の 23 件（15.2%）がこの「データ基盤の整備」の項目に該当した。

この項目にあてはまる事例としては兵庫県神戸市の取組「データ分析を DIY 〜神戸データラウンジ〜」（参考資料 2 の No.148）がある。神戸市では全庁的に EBPM を推進するために、各基幹系システムから抽出・抽象化したデータを、各種統計データとともに保管・蓄積する「庁内データ連携基盤」を構築した。また、蓄積したデータを BI ツール等で分析し、その結果をグラフとして可視化した、ダッシュボード等を全庁的に共有する仕組みを構築した。このシステムにより、行政職員が容易かつ即時にデータに基づいた政策立案や議論が可能になったという（総務省統計局・統計センター 2023: 134-136）⁶⁸。

⑥人材育成

「データ基盤の整備」はシステムの面から、データを扱うことに不慣れな者でもデータ利活用を容易に行えるようにする取組であるが、どれほど便利なシステムを構築しても、実際にデータ利活用を行うためには、それを扱うことができる「だれか」が必要になる。このため、行政職員等がデータ利活用を行えるようにする「人材育成」の取組は「データ利活用の基礎作り」の重要な一翼を担う。事例集では 151 件中 24 件（15.9%）の取組が「人材育成」に関係していた。

なお、「人材育成」は行政内部で「政策・行政におけるデータの活用」を企図する際、はじめに研修などの形で事前に行う必要性が高いが、職員による「政策・行政におけるデータの活用」の実践自体が、ノウハウの蓄積として、「人材育成」につながることを期待できる。先にも挙げた埼玉県ふじみ野市の例も、職員による「データ分析」やそれに基づく「政策の立案」は、同時に EBPM のための「人材育成」の側面を有していた。ただし、今回の分類では職員への研修や勉強会などを実施している場合を「人材育成」と数え、職員がデータの分析等を行っているだけでは、本項目には分類していない。

このほか小学校から高校生の児童・生徒を対象にした統計・データ分析に関する教育活動も「人材育成」に関する取組として数えた。

「人材育成」に関する事例としてここでは茨城県つくば市の取組「職層別にレベル分けされたデータ利活用研修の構築」（参考資料 2 の No.48）を挙げる。つくば市では全職員にデータリテラシーを身につけさせ、広い視点から地域課題を解決できる人材を育成できる体制整備を目指し、職層ごとの必要に応じて、4 段階でデータ利活用の推進に必要な知識や能力の研修を各職層に必須の人事研修に盛り込んでいる。これにより全職員にデータ利活用の必要性を周知するとともに、それぞれの職層の業務に必要な範囲のデータ利活用能力を段階に応じて育成する体制となっている（総務省統計局・統計センター 2021: 106-108）。

⁶⁸ 詳しくは、第 1 章第 2 節「(5) 東京都以外の地方公共団体の EBPM・データ利活用の推進事例」を参照。

⑦データの可視化

「データの可視化」は「見える化」とも呼ばれる。それまで数値の行列や文字によるリストとして管理・公表されていたようなデータを、一般の人々が理解しやすいグラフや GIS を用いた地図への書き込みの形で整理・編集する取組である。そのようにわかりやすくなったデータ資料は行政職員や地域の関係者、あるいは一般の人々がデータに基づいた取組をする助けになる。また、データの解釈を助ける「データの可視化」はすなわち「データ分析」の第一歩として「政策・行政におけるデータの活用」の一環でもある。さらに、わかりやすいグラフなどへのデータの編集は「一般向けのデータ提供・公開」とも密接にかかわっている取組である。事例集では 151 件中 51 件（33.8%）の取組がこれに該当する。

先述の神戸市の例でも言及した BI ツールは「データの可視化」の代表的な例である。東京都の『「都税収入見える化ダッシュボード」による統計データの公開」（参考資料 2 の No.87）でも都税収入に関する情報を都民にわかりやすく可視化するため「ダッシュボード」システムを作成し、公表している（総務省統計局・統計センター 2022: 88-89）。

ほかに道路や交通状況、公共施設の配置等地理的な情報を可視化する目的での GIS を利用する取組は多い。岐阜県大垣市の取組「GIS による地区計画区域内における行為の届出状況及び地区計画道路側溝整備状況の情報管理と活用」（参考資料 2 の No.91）では土地に関する行為の届出や道路側溝の整備状況を GIS に取り込んで管理することとした。これにより地域の開発動向を視覚的に把握できるようになり、道路整備や地区計画の実現のための取組の効果・効率が上がったとされる（総務省統計局・統計センター 2022: 98-100）。

最後に、ここまでの「政策・行政におけるデータの活用」にも「データ利活用の基礎作り」にも含まれない項目を解説する。

⑧一般へのデータ提供

8 番目の項目は、「一般へのデータ提供」の取組である。いわゆるオープンデータと呼ばれる取組や、地方公共団体の統計データなどのウェブサイト等を通じた公開、健康教室など行政サービスの利用者に対し、自身に関するデータの分析の結果や地域の平均などの情報を、わかりやすく伝えるような取組等をここに分類した。

データ利活用は行政職員が地方公共団体の政策を立案・評価するためにのみ行われるものではない。官民データ活用推進基本法は、国および地方公共団体の保有するデータおよび民間事業者の保有するデータのうち公益の増進に資するものについて、情報保護に留意しつつも、国民がインターネット等を通じて容易に利用できるように求めている（官民データ活用推進基本法第 11 条）。容易な利用のためには、データ分析の専門家にとって扱いやすいものだけでなく、そのような能力を持たない者にも、分析からもたらされる知見をわかりやすく伝えることも必要である。事例集では 151 件中 30 件（19.9%）の取組がこの項目に該当する。

この分類に関する取組として、例えば東京都府中市「昭和 41 年から刊行している統計書のオープンデータ化」（参考資料 2 の No.137）では、統計書記載のデータについて Excel 等のデータでほしいとの声が多くあったため、職員の手によって Excel 等のデータ形式に編集し、オープンデータとして公開したという（総務省統計局・統計センター 2023: 101-102）。また東京都港区「港区オープンデータカタログサイト開設及び港区オープンデータアプリコンテストの実施」（参考資料 2 の No.41）では、オープン

データカタログサイトを新たに開設し、検索機能や施設情報の地図上での表示機能、区ホームページの掲載情報を自動で読み取り、データ化し、公開する機能などを実装し、公開データは令和3年2月時点で414種類2,260ファイルになったという。ほかにオープンデータの民間での活用を促進するため、オープンデータを用いたアプリやそのアイデアを募集するコンテストを実施し、表彰した事例をサイトで紹介するなどしている（総務省統計局・統計センター 2021: 93-95）。

この他、サービスの利用者に有益な情報を提供することを目的とした取組もある。例えば滋賀県「健康寿命延伸のためのデータ活用事業」（参考資料2のNo.19）では健康診査のデータについて年代性別ごとにヒストグラムを作成し、健康指導のそれぞれの利用者が相対的にどの程度の健康状態にあるかを示す健康指導ツールを導入している（総務省統計局・統計センター 2021: 44-46）。また三重県伊勢市「伊勢市観光地等混雑状況配信事業」（参考資料2のNo.85）では観光地での混雑防止のため、定点カメラの画像から混雑状況をリアルタイムに数値化し、観光客向けに配信するシステムを導入し、令和2年末より運用している（総務省統計局・統計センター 2022: 83-84）。

⑨その他

上記の枠組みに収まりきらないような取組は「その他」の項目に分類した。該当するのは151件中15件（9.9%）である。ただし、うち11件はこれまでの8項目のいずれかにも該当している。例えば「⑧一般へのデータ提供」で挙げた東京都港区の例は、オープンデータ活用のためのコンテストは8項目には収まらなないと判断したため「その他」にも分類している。

純粋に「その他」のみに分類された取組は4件ある。徳島県の「徳島県のEBPM推進体制の構築」（令和2年度、参考資料2のNo.53）・「分析実践！EBPM推進事業」（令和3年度、参考資料2のNo.103）⁶⁹はEBPMを推進するための支援・相談機構を立ち上げた取組である（総務省統計局・統計センター 2021: 117-118、2022: 129-130）。いずれもEBPMに関係するが取組自体ではデータの分析を行っていないので「その他」に分類した。

また、北海道利尻富士町「北海道利尻富士町におけるAI型教材『Qubena』活用事例」（参考資料2のNo.109）と山口県『「やまぐち子育てAIコンシェルジュ」導入事業」（参考資料2のNo.110）はいずれも令和4年度の事例集掲載であるが、AIの導入に関する事例である（総務省統計局・統計センター 2023: 14-19）。

（5）まとめ

本節では総務省統計局が主催する「統計データ利活用表彰」とその応募事例を収集した『データ利活用事例集』を基に、「データ利活用」という枠組みの中で、どのような取組が行われているのかを整理・分析した。その中には大きく分けて「政策・行政におけるデータの活用（EBPM）」、「データ利活用の基礎作り」、そしてそのいずれにも属さない項目として「一般へのデータ提供」があった。「データ利活用」には多種多様な目的の取組が内包される。もっとも、ここで分析した151事例は全国の地方公共団体で行われているさらに多種多様な取組の一部にすぎないことは留意が必要である。

⁶⁹ 県の人口移動に関する二つの統計資料「住民基本台帳人口移動報告」と「徳島県人口移動調査」の数値に差異がある原因をデータの作成や調査方法の違いから明らかにし、論文として報告した。データそのものではなく、その作成方法や定義の分析のため「データの分析」に含まなかった。

また、今回は「その他」に分類したが、データ利活用法についての民間とのコミュニケーションやデータ利活用のための支援・相談体制の構築、AI の導入といったものも「データ利活用」の枠内で進められていることも述べた。

第 1 章でも述べたように、「データ利活用」は一面では近年急速に発展普及する ICT 技術をどうにかして社会の発展や課題の解決に役立てようとする動きである。そのための唯一の正解は、少なくとも現時点では明らかではない。このため、各々の地方公共団体や行政職員が、社会全体の利益となるようなデータ利活用推進の方策を検討し、工夫していく必要がある。そのような検討にあたっては、本節の事例集のような、先行する他の地方公共団体の事例を、参考とすることが役に立つだろう。

次節では、そのような他の地方公共団体での先進的取組の中から、特に EBPM・データ利活用の導入・推進において参考になると考える、東京都世田谷区と埼玉県ふじみ野市の取組について、ヒアリング調査をもとに紹介していく。

〔文献〕

- 環境省、2023「日本版ナッジ・ユニット（BEST）について」、環境省ホームページ（2023 年 7 月 27 日取得、<https://www.env.go.jp/earth/ondanka/nudge.html>）。
- 佐々木周作、2020「ナッジ」、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2023 年 7 月 27 日取得、<https://www.stat.go.jp/dstart/point/lecture/08.html>）。
- 総務省、2016「第 1 回「地方公共団体における統計利活用表彰」の受賞団体の決定」、総務省ホームページ（2023 年 11 月 16 日取得、<https://www.stat.go.jp/info/guide/public/houdou/pdf/ho161104.pdf>）。
- 、2017「第 2 回「地方公共団体における統計利活用表彰」の受賞団体の決定」、総務省ホームページ（2023 年 11 月 16 日取得、<https://www.stat.go.jp/info/guide/public/houdou/pdf/ho171018.pdf>）。
- 、2018「第 3 回地方公共団体における統計利活用表彰」の受賞団体及び「統計データ分析コンペティション」の受賞者の決定」、総務省ホームページ（2023 年 11 月 16 日取得、<https://www.stat.go.jp/info/guide/public/houdou/pdf/ho181018.pdf>）。
- 、2019「第 4 回地方公共団体における統計データ利活用表彰」の受賞団体及び「統計データ分析コンペティション」の受賞者の決定」、総務省ホームページ（2023 年 11 月 16 日取得、<https://www.stat.go.jp/info/guide/public/houdou/pdf/ho191018.pdf>）。
- 、2020「第 5 回地方公共団体における統計データ利活用表彰」の受賞団体及び「統計データ分析コンペティション 2020」の受賞者の決定」、総務省ホームページ（2023 年 11 月 16 日取得、<https://www.stat.go.jp/info/guide/public/houdou/pdf/ho201019.pdf>）。
- 、2021「第 6 回地方公共団体における統計データ利活用表彰」の受賞団体及び「統計データ分析コンペティション 2021」の受賞者の決定」、総務省ホームページ（2023 年 11 月 16 日取得、<https://www.stat.go.jp/info/guide/public/houdou/pdf/ho211018.pdf>）。
- 、2022「第 7 回地方公共団体における統計データ利活用表彰」の受賞団体及び「統計データ分析コンペティション 2022」の受賞者の決定」、総務省ホームページ（2023 年 11 月 16 日取得、<https://www.stat.go.jp/info/guide/public/houdou/pdf/ho221018.pdf>）。
- 総務省統計局、2022「第 7 回「地方公共団体における統計データ利活用表彰」実施要領」、総務省統計局ホームページ（2023 年 4 月 6 日取得、https://www.stat.go.jp/info/guide/rikatsuyou/pdf/youryou_2022.pdf）。

総務省統計局、統計センター、2021『令和2年度統計データ利活用事例集』、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2022年11月10日取得、https://www.stat.go.jp/dstart/case/pdf/r2/r2_case.pdf）。

——、2022『令和3年度統計データ利活用事例集』、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2022年11月10日取得、https://www.stat.go.jp/dstart/case/pdf/r3/r3_case.pdf）。

——、2023『令和4年度統計データ利活用事例集』、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2023年6月5日取得、https://www.stat.go.jp/dstart/case/pdf/r4/r4_case.pdf）。

統計データ利活用センター、2023a「ホーム」、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2023年6月26日取得、<https://www.stat.go.jp/dstart/>）。

——、2023b「先進事例」、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2023年6月26日取得、<https://www.stat.go.jp/dstart/case/>）。

第2節 先進自治体へのヒアリング

（１）はじめに

第3章第1節では、「Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト」に掲載されている各自治体が行うデータ利活用の取組について、大きく三つに種類分けを行い、さらにそこから9つの具体的な項目に細分化し、各自治体のデータ利活用の取組の特徴を述べた。その中でも「データ利活用の基礎作り」は、今後どの自治体においてもEBPM・データ利活用を推進していくうえで基盤となるものであり、特に実際に現場でEBPM・データ利活用を担う「人材育成」が重要だと考える。

そこで、研究所はEBPMやデータ利活用を推進するための人材育成の先進事例として、東京都世田谷区と埼玉県ふじみ野市にヒアリング調査を行った。

本節ではヒアリング内容およびヒアリングを通じて考えたEBPM・データ利活用の推進の人材育成における展望について論じていく。

（２）ヒアリング内容について

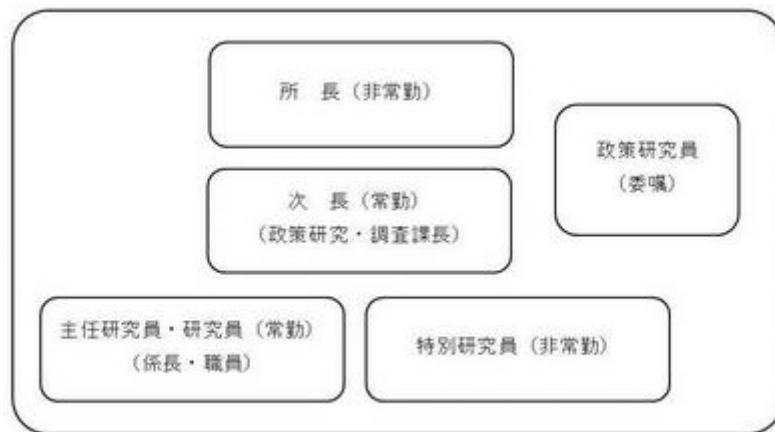
「準備期間」・「実施期間」・「実施後の取組状況」の三つの項目を設定し、項目毎の質問事項をまとめてヒアリングを実施した。「準備期間」では、EBPM・データ利活用の研修を始めるきっかけや研修計画を策定するうえで考慮したこと等の内容をヒアリング調査した。「実施期間」では、世田谷区とふじみ野市は共に、半年以上にわたる期間を設けて研修を実施しているため、研修実施期間において参加者や研修の進捗状況を踏まえ変更等を行ったのか等の内容をヒアリング調査した。「実施後の取組状況」では、研修終了後のフォローアップ体制や継続して研修を実施しているか等の内容をヒアリング調査した。上記三つの項目を中心に世田谷区とふじみ野市へのヒアリング内容および考察について記述していく。

（３）東京都世田谷区（せたがや版データアカデミー）

①せたがや自治政策研究所について

世田谷区のホームページによると、せたがや自治政策研究所は、地方分権の進展の中、世田谷区の政策形成能力の向上を目的に2007（平成19）年から内部組織として設置された研究所であり、政策研究、基礎研究、データの整備と活用、政策提言の四つの役割を軸とした事業を展開している。同研究所は、設立後、社会調査を軸足として、政策を考える立ち位置にあり、所管課が社会調査を行う際に調査対象や設問などの相談を受け、相談に対するアドバイスを行い世田谷区の政策立案を支えてきた。また、組織体制は、所長（非常勤職員）・次長（区管理職職員）・主任研究員（区係長職員）・研究員（区職員）で構成され、専門家の立場から助言を行う政策研究員を設置している（図表68、世田谷区2022）。

図表 68 せたがや自治政策研究所組織図



出典 世田谷区（2022）

②せたがや版データアカデミーについて

せたがや版データアカデミーは 2021（令和 3）年度から始まった世田谷自治政策研究所の新たな取組で、庁内の EBPM の推進およびデータ活用を進めるために始まったものである。（田中 2023: 97-98）。

まず、せたがや自治政策研究所の職員で構成された研究会を設置し、せたがや版データアカデミーの構築にあたり全体像を検討した。検討結果をロジックモデルに落とし込み、研究の方向性や到達点を図式化することで研究会での方向性の一致を図り、令和 3 年度はせたがや版データアカデミーの設置と EBPM 人材の互学互修ユニットの創設を行い、EBPM の習得および職員同士で学び、教え合う場の構築を図った。そして、令和 4 年度以降は職場内での EBPM の実践、研究所によるサポートを実施することで、最終的なインパクト「EBPM による区民サービスの水準向上」に繋げることを目標にした（中村 2022: 158-159）。

また、せたがや版データアカデミーでは、「次期基本計画の基礎となる施策・事業分析や新規施策・事業立案の担い手となる人材の育成」を目的に掲げ、「政策（施策や事務事業を含む）を根っこから考える場」をコンセプトとし、その中でも「互学互修を基本とした研究交流の場の形成とトライ・アンド・エラーの大切さを体験する場」を最重要視した（中村 2022: 160）。

令和 3 年度のせたがや版データアカデミーは、「データを利活用した政策形成の流れ」の体系的理解・習得を目標とし、令和 3 年 10 月に第 1 回が開催され、全 4 回の開催と第 3 回の開催前後で個人演習と中間点検が 2 回行われた（中村 2022: 158-161）。詳細については、令和 3 年度せたがや自治政策研究所研究・活動報告書『せたがや自治政策 Vol.14』を参照していただきたい。

③せたがや版データアカデミーと総務省が提唱するデータアカデミーの違い

「データアカデミー」という名前の取組は、2014 年アメリカのサンフランシスコ市のチーフ・デジタル・オフィサー（CDO）である Joy Bonaguro 氏を中心にスタートした地方公共団体職員を対象としたデータ活用の一連の流れを習得する新しい研修を由来としている。従来のデータ活用の研修が 6～8 週間の期間で行われており、職員のスケジュール確保が難しいという課題があったことに対し、データア

カデミーは、2〜3 時間のワークショップを中心に研修を構成し、短時間でより多くの職員に効率的にデータ活用スキルを習得してもらうことを目指している。加えて、データアカデミーは課題を設定し、データで検証して客観的に課題を認識した上で、課題の解決策の仮説を立て、効果の測定方法を検討し、効果を試算する流れを取っている（総務省 2019: 172）。また、総務省はデータアカデミーを目的によってデータ分析型とサービス立案型に大別し、前者を「データから現状や課題を明確化することを目的とする場合」、後者を「新しい行政サービスの立案や既存の行政サービスの改善などを検討することを目的とする場合」と定義している（総務省 2019: 180）。

世田谷区では、これらの先進事例を参照し、また独自の考えを反映した取組を「せたがや版データアカデミー」と命名した。田中陽子によるとせたがや版データアカデミーは政策課題の解決にデータ活用を実践する点では本家のデータアカデミーとの相違はないが、データを政策形成に活用する方法だけではなく、「政策を根っこから考える」ことに重点を置き、自分たちで点検・意見交換を行う「互学互修」により課題の掘り下げ、ロジックモデルの論理的整合性のチェックを行う政策形成演習としてせたがや版データアカデミーを設計したという（田中 2023: 98）。

データを使っでの政策形成の方法論ではなく、まず、政策形成とはどのように行われるのか、そのノウハウを職員に浸透させていく取組は従来のデータアカデミーとは異なる点であると考えられる。

④ヒアリング内容について

今回のヒアリングでは、せたがや自治政策研究所が発行した「せたがや自治政策 Vol.14」を基に、せたがや版データアカデミーの開講経緯をはじめ、2021（令和 3）年度せたがや版データアカデミーの実施状況などについてヒアリングを行った。

「(2) ヒアリング内容について」で示した通り、「準備期間」・「実施期間」・「実施後の取組状況」の順にまとめる。

（ⅰ）「準備期間」についての質問

主に、データアカデミーの開講経緯について尋ねた。世田谷区では、2024（令和 6）年度に区の新たな基本計画を策定する必要があり、計画策定が本格化する前の 2021（令和 3）年度にデータアカデミーを開講し、区職員の EBPM への理解を進めたいという思いから始まった。開講の前段階として、2020（令和 2）年度の冬にせたがや自治政策研究所が、新型コロナウイルス感染症が社会にどのような影響を与えているのかを把握するにあたり、どのような指標を用いてデータを読み取ればよいのかという内容で勉強会を実施し、全庁に対して、データを使うことを意識しようという旗振りを行ったことについて言及があった。

次に、せたがや版データアカデミーについて、総務省におけるデータ分析型データアカデミーかサービス立案型データアカデミーのどちらに重きを置いたかを尋ねた。これに対して、せたがや版データアカデミーでは、政策についてその根幹から考えることを重要視し、政策形成とは何か、そこでは何をエビデンスとして示すことが政策を提案するうえで重要なのかということに重きを置いていたため、データ分析型データアカデミーやサービス立案型データアカデミーのどちらかに重きを置くという考えはなく、また、せたがや版データアカデミーの開講理由でもある EBPM マインドを全庁に広めていきたいという目的があったので、データ分析を行うことよりも「政策形成とは何か」という、そのもととなる

考えを伝えていくことを重要視した。基本計画策定に向けて、それに沿う形で必要な項目を独自でデータアカデミーを作り上げたという。

最後に、対象とした受講者と募集方法、研修の講義内容や資料作成について尋ねた。対象としたのは計画担当の主任と係長の職員で、月 2 回程度ある定期庶務連絡において募集のチラシを掲載した。その結果、17 名の職員が参加することになった旨の説明があった。また、研修の講義内容等の資料作成については、せたがや自治政策研究所の政策研究員（外部人材）を筆頭に、せたがや自治政策研究所が作成した旨の回答を得た。

（ii）「実施期間」についての質問

主に、毎回の講義終了後に実施したアンケート調査についてその意図を尋ねた。データアカデミー研修計画を半年の期間で策定し、受講者の反応を見ながら、研修内容の見直し等を行っており、加えて、アンケート調査を実施し、同時に受講者の理解度を把握することにも使用した旨の説明があった。また、主任研究員・研究員（世田谷区職員）が講義の講師を務めたかの質問については、2021（令和 3）年度のせたがや版データアカデミーでは、区の職員ではなく、所長（非常勤）をはじめとする外部人材の方々が講師を務めたとの回答を得た⁷⁰。

加えて、データ分析の手法（回帰分析や相関分析など）に関する職員の理解度について尋ねた。受講者のアンケート調査結果によると、特に難しくてわからないなどという意見は出なかったとのことであった。せたがや版データアカデミーは政策形成能力の形成を重要視しているので、データ分析手法については簡単に説明を行うにとどめ、詳細を知りたい場合は総務省統計局が実施している研修などを受講するのが望ましいと考えている旨の回答を得た。

（iii）「実施後の取組状況」についての質問

主に、受講者へのアンケート調査や 2022（令和 4）年度以降のせたがや版データアカデミーの実施状況について尋ねた。2021（令和 3）年度受講者に実施後のアンケート調査を行ったところ、理解度が高い一方で、今後も職員が自信をもって続けられるかを問う設問については、自信を持って続けられると答えた職員が少ないことが分かったため、2022（令和 4）年度は 2021（令和 3）年度受講者のフォローアップを行うことにした。

具体的には、2022（令和 4）年度のせたがや版データアカデミーでは、その対象を①2021（令和 3）年度の研修受講者または庁内のインフルエンサーになりたい職員、②若手職員（入庁 10 年以内）とした。①の受講者は 7 名おり、うち 3 名が自分の部署の業務をテーマにロジックモデルを作成し、残りの 4 名は聞き役に回り、3 名が作成したロジックモデルに対する評価を行い、職員の能力向上に努めた。②については、12 名の受講者がいた。窓口職場の職員など政策を立案する立場にいない職員も受講者にいたので、問題意識から政策提案まで、政策とはどういうものか等を順序立てて説明を行い、最後には、区長に対して職員が政策提案のプレゼンテーションを行った旨の回答を得た。

2023（令和 5）年度においては、職員の互学互修を通じてたたき台を作り、担当事業の枠を超えて一つのテーマ（職員自ら考えたテーマ）に関してロジックモデルを作成し、議論を重ねてブラッシュアップを行っている。また、外部人材による基調講演、職員が作成したロジックモデルの講評を行ってもら

⁷⁰ 2022（令和 4）年度および 2023（令和 5）年度については、主任研究員・研究員（いずれも世田谷区職員）も講師をしていた。

う等多くの職員が学識経験者から直接意見をもらい、自分の提案したロジックモデルの中身をブラッシュアップすることができるよう効果的・実践的なことを行っている旨の回答を得た。

また、今回のヒアリングでは EBPM・データ利活用を支える専門職員の採用や外部委託についての話も伺うことができた。データアナリスト⁷¹の役割を公務員自らやるべきなのか議論があるが、どこかで外部との連携や委託などの線引きをする必要があると同時に、今後、特別区としてデータアナリスト的な職を作って組織として抱え込むことも考えていく必要があるという意見があった。

⑤せたがや版データアカデミーの特徴

せたがや版データアカデミーの特徴は三つあると考えられる。

まず、一つ目は、政策形成の手法を学ぶ内容を軸とした研修を実施したことである。第1章第1節において、公的統計が我が国の EBPM を推進し、様々な分野に貢献することが求められていることについてふれた。こうした考えのもと、EBPM・データ利活用を推進していくためには、統計学の知識やデータ分析の手法を有する職員の人材育成が必要になると考えるのは理解できる。また、こうした研修について、総務省統計局では国や地方公共団体の職員を対象として統計学やデータ分析に関する研修を行っている（総務省 2023）。一方で、EBPM・データ利活用を推進するうえで、それらを支える政策形成能力を職員が持ち合わせているかについても留意する必要があると今回のヒアリングを通じて考えた。地方公共団体が EBPM・データ利活用の研修を行うのであれば、政策形成の手法を学ぶ研修を行い、統計学やデータ分析の手法を学ぶ研修については、総務省統計局の実施している研修を受けることが望ましいと考えられる。

二つ目は、開講初期段階において、研修受講者を絞り研修を実施したことである。全職員を対象とした研修ではなく、政策形成を行う担当者をターゲットに少数の職員に対して EBPM・データ利活用の研修を実施することが有用であると考え。せたがや版データアカデミーでは、研修受講対象者を計画担当の主任または係長に絞り、研修を実施している。加えて、講義後に毎回アンケートを行い、改善点等があればその都度修正を行い、次の講義に反映をしている。高崎経済大学教授の佐藤徹は成果を急ぎすぎるあまり、早急にロジックモデルを本格導入してしまうと、失敗する可能性があるため、ロジックモデルを導入するにあたっては、特定の施策や組織を対象に試行し、そこから浮かび上がった問題点や課題を改良し、適切な仕組みを構築して本格導入すること、試行実施に当たっては各部署から有為な人材を集めて導入検討のプロジェクトチームを立ち上げるのが良いと論じている（佐藤 2017: 14）。こうした取組は、EBPM・データ利活用における人材育成には重要であると考え。

三つ目は、フォローアップ体制の確保である。研修は受講することも大切であるが、研修で覚えた知識がしっかりと身につけているのか、業務に活かすことできるレベルに自身のスキルがあるかを確認する場が必要だと考える。佐藤は、EBPM や統計データ利活用の必要性に関する意識啓発やパソコンを用いた研修が行われているが、研修だけでは不十分であり、研修で学んだスキル等を具体的にどのようにアウトプットするかなどを研修の出口戦略として考える必要があるとしている（佐藤 2022: 58）。上述した通り、世田谷区では 2022（令和 4）年度と 2023（令和 5）年度において、前年度研修受講者を対象にフォローアップを行っている。フォローアップ研修は実施側だけでなく、受講した職員にとっても研修で学んだ知識の定着を把握できる場であり、自身のスキルを向上させ、自信をつける機会となる。

⁷¹ データ分析を主に行う専門職種。

⑥外部からのデジタル人材の確保について

世田谷区のヒアリングの中で、外部人材の確保についての意見を伺ったが、この点についてももう少し考えてみたい。

中川豪によると、2022 年度から国家公務員の採用試験区分において新たに「デジタル」という採用区分が新設され、IT やデジタルに精通したテクノクラート（デジタル人材）の確保と育成が始まり、自治体においても「デジタル・情報・ICT」の区分での職員採用が開始していることについてふれている（中川 2022: 108）。

世田谷区のヒアリングでは、DX が進む中でデータアナリスト的な役割を全て公務員自ら行うべきなのかという議論があるが、どこかで外部への線引きをしないと難しいこと、今後特別区としてデータアナリスト的な職種を設けることを視野に入れることも大切であるという話もあった。データ分析の仕事を外部委託している自治体もあり、行政が EBPM・データ利活用を推進していくためには、委託をはじめとした外部との連携は必要なものになると考える。当然、職員は委託先等から提出のあった分析結果について正しく理解し、間違いがあれば指摘して、政策形成を行っていくことが求められる。しかし、こうしたデータ分析能力を職員が入庁後に身につけることは容易ではない。そのため、職員採用に際して、データアナリストとしての知識を持つ人材を確保することも今後必要になってくるものとする。

（４）埼玉県ふじみ野市（EBPM研究会）

①EBPM研究会について

ふじみ野市の EBPM 研究会は、市の政策が地域経済に与える影響やソーシャルリターンについて統計データを用いた調査研究を行うことおよび今後の市のまちづくりに活かすための政策提言と政策効果検証のスキルの習得を通じ、市民に対して市の政策に関する説明責任を果たすことで、信頼される行政を目指し、市民福祉の向上を図ることを目的に令和元年度に設立された（統計データ利活用センター 2023）。総合政策部経営戦略室が事務局となり、第 1 期（2019 年度～2020 年度）では、1 年目を導入期と位置づけ、外部講師による講義の実施や RESAS（地域経済分析システム）や e-Stat（政府統計のポータルサイト）などのデータ活用方法の実践、EBPM に関する知識の習得、組織内外への伝達能力と合意形成スキルの向上を図った（ぎょうせい 2022: 101）。2 年目は実践期として各チームが子育て政策に関する研究テーマを設定し、調査研究を行い、担当課に研究テーマの提案を行った。その結果、「小学 6 年生対象の体験型予防歯科教室の実施」が実施計画に位置付けられ、他の二つのテーマについても今後の政策決定における判断データとして活用することとなるなど有意義な成果を上げた（ぎょうせい 2022: 101-102）。

第 2 期（2021 年度）では、期間を 1 年間に設定し、市の将来構想と行政評価の仕組みへの理解を深め、ロジックモデルを用いて行政評価シート（施策と事務事業）の検証や政策提案に向けたグループワークを行った（ぎょうせい 2022: 102）。

②ヒアリング内容について

今回は、第1期（2019年度～2020年度）と第2期（2021年度）の取組を中心に、併せて現在のEBPM研究会の活動状況についてのヒアリングを行った。

（i）「準備期間」についての質問

主にEBPM研究会の立ち上げ経緯を中心に尋ねた。EBPM研究会発足の一つの契機として、国が2016（平成28）年度にEBPMの重要性を示したことが挙げられた。ふじみ野市において今後多くの定年退職者が見込まれる中で、今後のふじみ野市を牽引する優秀な職員の育成が必要であり、将来的な組織の人員数を考えた時に、政策的な視点を持った職員を育てるためにEBPM研究会を立ち上げたとのことであった。また、EBPM研究会を実施するうえでは専門的な知識を持った外部講師による研修等が必要と判断し、ふじみ野市と協定を締結している一般財団法人地方自治体公民連携研究財団（PPP財団）と共同始動したという。

EBPM研究会は総合政策部とこども・元気健康部が連携しており、その経緯と理由も併せて尋ねた。まず、ふじみ野市では、2018（平成30）年3月に「ふじみ野市将来構想 from 2018 to 2030 基本構想 / 前期基本計画」を策定し、四つの基本構想（重点戦略）の中で、「子育てや教育の充実したまちをつくる」を掲げており、前期基本計画（前期重点プロジェクト）において、「子育てするならふじみ野市プロジェクト」を設定し、重要視していた。当初、ふじみ野市における若い世代の人口の転入数が県内でも上位であったこと、これから人口減少が見込まれる中で、こどもを産み育てる環境を整備することが重要だとして焦点を当てていたことが理由の一つである。

加えて、当時のこども・元気健康部長がEBPM研究会の事務局である総合政策部経営戦略室に長く在籍していたこともあり、こども・元気健康部のトップである部長が経営戦略室の取組に対する理解があったことも連携の大きな要因になったということだった。

EBPM研究会の研究員の選出にあたっては、各部から部長推薦の形で行った。選出にあたっては、通常業務との兼ね合い（EBPM研究会を業務時間中に実施していた）において、調整を行い、結果として第1期は主事から副課長級12名、第2期は主事補から主任級職員9名が研究員として選出された。

次に、第1期を2年という期間で設定した経緯と留意点について尋ねた。この質問に対して、1年で座学（EBPMに関する知識の習得等）・実践（所管課への政策提案までの準備）を行うことが難しいと判断した結果、1年目を座学、2年目を実践とし期間を設定したという回答を得た。留意点として、各部の職員を研究員として指名しているため、年度をまたぐ期間設定は異動・昇進した職員のことを加味する必要があること、異動・昇進は新たに取り扱う業務の比重が変わり、異動・昇進したばかりの職員が通常業務の合間を縫って引き続き研究会に参加するためには、新しい職場の理解がないと難しいという。

（ii）「実施期間」についての質問

主に、第一期の座学の内容や実践の内容について尋ねた。一般財団法人地方自治体公民連携研究財団がコーディネーターとなり、研究会における進行役や研修の外部講師の派遣、研究会の活動内容をまとめたニュースレターの発行業務を担っていた。事務局である経営戦略室は、各グループの相談窓口（データ分析に必要なデータ提供を他の地方公共団体に依頼する等）として機能していた。研究会は月1回程度開催し、年12回のうち約半分はロジックモデルの作成やデータ収集方法、RESASの活用方法に関する内容で、残りはグループワークを4回、中間報告・最終報告を2回実施した。中間報告・最終報告

では、データ分析等の結果を報告し、テーマ選定を行い、テーマについて外部専門家による講評を受けたという。最終報告の結果、今後の研究に行き詰まる可能性があるグループもあり、話し合いの結果、研究テーマを変更したグループもあった。最終的には、①地域の子ども子育て支援事業による地域経済等への効果、②医療費助成制度の充実における少子化対策の成果、③子育て支援拠点の機能・役割・活動、について2年目以降政策立案までの提案を行うよう調整を図ったという。

次に、第1期2年目に行った所管課への政策提案における所管課の反応について尋ねた。子育て施策について三つの施策を提案したところ、担当課からは三者三様の意見が出たという。法的な規制・人力的な不足で実施することは難しいという話もある中で、三つのグループのうち、一つのグループの提案については、提案を基に実施事業に活かされることになったという。

また、テーマが「子育て支援施策」であったことから、提案後の事業検討の負担が子育て支援部署に偏ってしまうということもあった。そのため、事前に担当課と提案内容を共有し、調整した上で展開していく手法も検討されたが、研究会として研究員が固定概念にとらわれることなく、自由な発想で仮説思考を身につけ、データの積み上げと分析によるエビデンスに基づく提案ができることを優先することにしたという回答を得た。

（iii）「実施後の取組状況」についての質問

主に、第1期の取組後の状況と第2期以降のEBPM研究会の取組状況について尋ねた。第1期EBPM研究会が終わった後の庁内のEBPMに対する認識については、研究会が発足するまで庁内において、EBPMを気にかけることがなかったものの、研究会を開催したことにより、庁内にEBPMという概念を伝えることができ、研究員である職員がインフルエンサーとなりうる人材育成をすることができたのが良かったという。一方、反省点としては、座学・実践期のグループワークを時間外に行うことが多く、研究員の負担が増加しているのではないかと思う場面があったという点が挙げられた。また、第2期の実施後のEBPMの浸透具合については、言葉としては少しずつ広まっている印象を受け、職員から「今度いつEBPM研究会をやるのか」・「EBPM研究会に入りたいがっている職員がいる」等少しずつではあるが、EBPMに関心を持つ職員が増えていることを実感したという。ただ、具体的なデータ分析について所管課から新規事業の提案や既存事業を廃止して、新しい事業を実施したという流れまでは至っていないとのことであった。

第2期目の取組については、若手職員（入庁3年目～10年目）を研究員として選出し、1年間の期間でEBPM研究会を実施した。若手職員に焦点をあてたのは、ある程度仕事に慣れてきた職員に対して、課を牽引する人材として活躍してもらうことはもちろん、もう一歩ステップアップしてほしいという思いがあったからだという。また、政策提案まで行い予算化を目指すのであれば研修期間を2年間に設定することも考えたが、経済波及効果よりも「政策をどうやって作るのか」にフォーカスを当てることにしたので、1年間の期間設定となった。第2期目はテーマを自由に決めて、ふじみ野市の施策評価シートと事務事業分析シートを用いてロジックモデルの作成を行い、不足部分については、それを付け加えたものをグループで作成し、EBPMによる政策提案を行ったという。

第3期（2022年度）までにEBPM研究会を実施し、成果として、これまで30人以上の研究員を輩出できた。また、これまでの研究会の取組により、庁内各部における推進体制の基盤整備ができたこと、研究員から「EBPMやデータ利活用の取組を全庁的に広げていったほうが良い」との声が数多くあげられたことから、2023年度はEBPM研究会を置かず、全庁に向けた研修を行う試みとして、研修テーマ

を「EBPM において必要となるデータの利活用に関すること」とし、全庁的なマインドの醸成とデータの利活用に重きを置いて、今後 3 年の間に、データに触れ、分析していく手法の基礎を学んだ職員の割合が一般行政事務職のうち 8 割以上になることを目指していくという回答を得た。

EBPM 研究会を設置したことによる成果と課題についても話を伺った。成果については、職層・所属部署によって異なり、研究員にとっては、その後の業務に役立つ知識・方法を学べたのではないかなと思うとのことであった。部署ごとに専門的な知識が必要とされる場合があるが、今回の研究会で学んだことはどの部署に異動しても使うことができる技術である。事務局としても様々な専門家や機関とつながりができたことが大きいという。一方、課題について、研究会を立ち上げてしまうと、途中で休止、廃止することが難しくなってしまう、組織としてのゴール地点づくりが難しかった印象があるという。また、EBPM の必要性を考えると、理想は研修会で EBPM の土台となる知識を築き上げ、土台ができた人たちが自主研究会を立ち上げるという流れを作ることが理想と担当者は考えているという。

最後に、今後、EBPM を導入するにあたり必要なことを尋ねたところ、①計画性、②予算の確保、③全庁的な理解の三つを挙げていただいた。EBPM を支える人材育成には中長期的な計画性が必要であり、研修を行うにあたり外部講師の登用などの予算が必要であり、実際にこうした取組を行うのであれば、全庁的な EBPM やデータ利活用の必要性の理解が重要となってくるだろうという見解であった。

③ふじみ野市の EBPM 研究会の特徴

以上のヒアリングや事前の調査から、ふじみ野市の EBPM 研究会の特徴は三つあると考えられる。

まず、一つ目は、長期的な研修期間を設けていることである。通常、地方公共団体で実施される研修の研修期間については、研修内容にもよるが一番短いもので半日、長くても一週間単位で行われているものが多い。第 2 章第 3 節で述べている荒川区における研修についてもその多くが半日程度で終わるものが多い。ふじみ野市では第 1 期の場合、座学・実践をそれぞれ 1 年単位として計 2 年間の期間で実施している。

二つ目は、外部団体と協力して、EBPM 研究会を行ったことである。EBPM やデータ利活用の研修については、新しい研修の内容であり、自治体自身もそのノウハウを持っていることが少ない。ふじみ野市の場合は、以前から協定を結んでいた一般財団法人地方自治体公民連携研究財団をコーディネーター・アドバイザーとして迎え入れ、研究会の司会進行や外部講師の派遣、研究会の活動内容をまとめたニュースレターの作成の役割を委ねていた。

三つ目は、EBPM 研究会メンバーが発表した子育て施策を担当課が実際の事業に反映したことである。第 1 期 EBPM 研究会では、三つのグループに分かれてそれぞれが子育て関連のテーマを研究し、所管課へのプレゼンテーションを行った。その結果、法的な規制や人員不足によって実施することが難しいという話もあった中で、最終的に一つのテーマが採用されて、事業の一つとして取り組まれる形となった。所管課としても自分たちでデータの収集や分析を実施することが難しい中で、データに基づいた施策のプレゼンテーションを受けることは業務の改善にもつながり、有用なものといえる。

しかし、注意しなければならないこともあり、新しい事業を展開するのであれば、それは業務増加につながり、職員の業務負担が増加することにつながる。事前に所管課にヒアリングするなどして、調整を行いながらデータの収集・分析を行い、事業の提案を行うことがお互いにとって win-win の関係になるため、事業の展開がしやすいのではないかと考える。

（５）世田谷区とふじみ野市の取組の共通事項

ここまで世田谷区とふじみ野市のそれぞれの取組とその特徴を論じてきたが、最後に両者に共通する特徴についてまとめていく。ヒアリングを行った世田谷区とふじみ野市の取組について両者には四つの共通点があると考えられる。

一つ目は、研修が長期間に渡り行われている点である。2021（令和 3）年度にせたがや版データアカデミーは約半年の期間で実施され、ふじみ野市の EBPM 研究会は第 1 期が 2 年間（第 2 期以降は 1 年間）で実施されている。この期間において、EBPM・データ利活用に関する知識を習得するとともに、実際にロジックモデル等の作成を行うなどの実践を行っている。

二つ目は、最初は主任・係長級に対象者を絞って実施し、2 回目以降の対象については、若手職員（入庁 10 年以内）に範囲を拡大している点である。2021（令和 3）年度せたがや版データアカデミーでは、計画担当の主任および係長の 17 名で、2022（令和 4）年度せたがや版データアカデミーでは、①令和 3 年度の研修受講者または庁内のインフルエンサーになりたい職員が 7 名、②若手職員（入庁 10 年以内）が 12 名である。ふじみ野市の第 1 期 EBPM 研究会は各部の部長推薦によって選出された 12 名（主事から副課長級）、第 2 期 EBPM 研究会は若手職員 9 名（主事補から主任級）である。実施初期段階では、対象を絞り少数の受講者で行い、その後は研修過程で見つかった課題等が解消されたより良い研修に仕上げ、若手職員を対象とした研修を実施している。

三つ目は、外部人材の登用である。2021（令和 3）年度のせたがや版データアカデミーでは、区の職員ではなく、所長をはじめとする外部人材の方々が講師を務めた。ふじみ野市の EBPM 研究会では、一般財団法人地方自治体公民連携研究財団が研究会の外部講師の派遣を行っている。EBPM・データ利活用の研修は専門的な研修であり、そのノウハウを習得している外部講師による研修が必要であると考えられる。

四つ目は、政策立案・政策形成に重きを置いていることである。上述したように、EBPM・データ利活用を推進するためには、職員が統計学の知識をはじめとしたデータ分析能力と政策形成能力を有していることが求められると考える。しかし、統計学等のデータ分析能力は、総務省統計局において、統計学やデータ分析に関する研修を実施活用できる状況もあり、両自治体は職員の政策形成能力の醸成に重きをおいた研修を行っている。

（６）まとめ

本節では、EBPM・データ利活用を推進していくうえで、その担い手となる職員の人材育成に焦点を当て、先進自治体である東京都世田谷区と埼玉県ふじみ野市に対してヒアリングを行った結果を紹介した。本節において「人材育成」に焦点を当てたのは、第 1 章第 1 節で、日本における EBPM の推進は、従来から政策形成の担い手である行政職員の能力に依存すると記述しており、EBPM・データ利活用の推進には「人材育成」が重要であると考えたからである。政策立案・評価において、その基となる資料を作成するのは行政職員であり、EBPM・データ利活用を推進していくうえでは、職員の能力向上が不可欠だと考えられる。

本節のまとめとして、EBPM・データ利活用を推進していくための人材育成について、推奨される方法を述べていく。第一に、初期段階における研修では、研修内容等をこまめに改良することが求められるため、研修の対象者を絞って実施し、2 回目以降は若手職員を研修対象範囲に含むことである。世田谷区とふじみ野市では、最初に行った研修では対象者を絞って実施し、2 回目以降については、研修対

象範囲を若手職員（入庁 10 年以内）に広げている。まず、初期の段階で、研修対象を絞るのは、研修後なるべく早い段階で EBPM・データ利活用の技術を学び、業務に活かしていくことを目標にしていると推察される。研修受講者の人数が多くなってしまうと、フォローアップ体制を敷いても十分にフォローできるかが不透明である。次の段階において、研修対象者を若手職員まで広げるのは、職員育成の側面と今後の行政運営を担う若手職員に EBPM・データ利活用の考えを浸透させることで、全庁的に EBPM・データ利活用の機運を高めたいと考える側面を有しているのではないかと考えられる。

第二に、研修期間については半年から 1 年間の期間を設けることである。2021（令和 3）年度実施したせたがや版データアカデミーでは約半年間、ふじみ野市の第 1 期 EBPM 研究会では 2 年の研修期間を設け、人材育成を行った。職員への講義、ロジックモデルの作成、グループ間での議論等 EBPM・データ利活用の人材研修には多くのやるべきことがある。研修内容によっては、こうした内容を網羅して人材研修を行うためには、中長期的な視野を持って人材研修を行う必要があると考える。

第三に、研修の内容については政策形成を軸とした研修にすることが望ましい。上述した通り、EBPM・データ利活用を推進するにあたり職員自身もある程度の統計学の知識やデータ分析手法を学ぶことが求められる。しかし、政策立案の手法を理解していないと、それらの知識を十分に活かして、政策立案を行うことは難しいのではないかと考える。第 2 章第 2 節でも述べたようにデータ利活用に関するアンケート調査に協力いただいた荒川区職員の内、EBPM の意味を知っている回答者は全回答者の 18%である。したがって、荒川区において EBPM・データ利活用を推進するのであれば、まず初めにすることは EBPM とは何か、政策立案とは具体的にどのように行うのかを職員が知る必要があると考える。そこから EBPM において必要とされるロジックモデルの作成やエビデンスについて学び、統計的手法を用いて当該政策の実施が想定される効果を生み出すというエビデンスを示すことをできるようにすることが重要なのではないだろうか。EBPM を推進していくため、荒川区においても政策立案の手法を学ぶ研修を行うことが求められる。

最後に、フォローアップ体制の確保である。研修は受けることが重要なのではなく、研修で学んだことを自分の知識として蓄えることが求められる。EBPM・データ利活用の研修については、その知識や技能を持つ職員はいまだ少数であり、研修で学んだ内容を復習することはできるかもしれないが、わからないことがあった場合に相談できる環境が整っていないと考えられる。そうした状況を改善するために、研修受講者を対象としたフォローアップ研修を行うことが大事であり、フォローアップ研修を通じて、職員が学んだことを実践でアウトプットする機会を設けることで、職員の知識の定着につながり、EBPM・データ利活用が推進されていくと考えられる。

[文献]

ぎょうせい、2022「データ活用・分析力を高め実効性のある政策をめざす—ふじみ野市 EBPM 研究会（埼玉県ふじみ野市）」、『ぎょうせい』2022 年 3 月号:100-102。

佐藤徹、2017「自治体行政へのロジックモデルの導入戦略」、『評価クオータリー』総務省ホームページ（2023 年 10 月 5 日取得、https://www.soumu.go.jp/main_content/000607592.pdf）。

———、2022「EBPM の推進はまずロジックモデルの構築から始めよう」、『政策情報誌 Think-ing』第 2 3 号:53-59（2023 年 10 月 5 日取得、http://www.hitozukuri.or.jp/wp-content/uploads/thinking23_53-59_20220323.pdf）。

世田谷区、2022「せたがや自治政策研究所の紹介」、世田谷区ホームページ（2023年8月9日取得、<https://www.city.setagaya.lg.jp/mokuji/kusei/002/006/004/d00015255.html>）。

総務省、2019『地方公共団体におけるデータ利活用ガイドブック Ver. 2.0』、総務省ホームページ（2023年10月5日取得、https://www.soumu.go.jp/main_content/000620312.pdf）。

——、2023「統計研修のご案内 令和5年度 総務省統計研究研修所」、総務省ホームページ（2023年10月5日取得、<https://www.stat.go.jp/training/1kenshu/pdf/2023panf.pdf>）。

田中陽子、2023「世田谷区の次期基本計画検討に向けた EBPM の取組み」、『都市社会研究』第15号：91-106、（2023年10月18日取得、https://www.city.setagaya.lg.jp/mokuji/kusei/002/006/003/d00203364_d/fil/006-1.pdf）。

統計データ利活用センター、2023「EBPM 研究会 埼玉県 ふじみ野市 総合政策部 経営戦略室」、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2023年10月5日取得、<https://www.stat.go.jp/dstart/case/43.html>）。

中川豪、2022「DX（デジタルトランスフォーメーション）・デジタル化政策と自治体の課題—テクノクラート（デジタル人材）登用の意義について—」、『都市とガバナンス』Vol.38:103-110。

中村哲也、2022「政策形成力向上のための人材育成手法——「せたがや版データアカデミーの開催」活動報告」、『せたがや自治政策』Vol.14: 155-211、（2023年4月6日取得、https://www.city.setagaya.lg.jp/mokuji/kusei/002/006/003/d00200213_d/fil/10.pdf）。

第3節 データ分析実例（特定保健指導実施率向上のための分析）

（１）はじめに

第3章では、データ利活用の事例研究をテーマに第1節において全国自治体のEBPM・データ利活用に対する特徴をまとめ、第2節では先進自治体へのヒアリング調査結果についてまとめ、今後荒川区においてどのような研修を実施すればよいのかについて論じてきた。第3節では、「荒川区の保有するデータを使ったデータ分析」をテーマとして、データ分析とはどのように行うのかについて具体例を挙げて説明する。そこで、今回は荒川区の国保年金課と保健予防課の協力のもと、荒川区国民健康保険が実施している特定健康診査および特定保健指導の事業のうち、特定保健指導の実施率向上に向けたデータ分析事例を紹介する。

（２）特定健康診査（特定健診）および特定保健指導について

①特定健康診査（特定健診）および特定保健指導の導入背景

まず、特定健診と特定保健指導について説明する。特定健診とはメタボリックシンドロームに着目した健康診査により生活習慣病の予防のために行われるものであり、40歳～74歳の医療保険加入者を対象に行われる健康診査である（厚生労働省 2024; 内閣府大臣官房政府広報室 2025）。そして、特定保健指導とは、特定健診の結果、生活習慣病の発症リスクが高い対象者に対して、専門スタッフ（保健師、管理栄養士など）が生活習慣を見直すためのサポートをする制度である（厚生労働省 2024）。詳細については後述するが、特定保健指導の対象者については特定健診の健診結果等を踏まえ、動機付け支援と積極的支援の二つに分類される。

次に、特定健診および特定保健指導の導入背景について説明する。厚生労働省健康・生活衛生局によると、国は1978年からの「第一次国民健康づくり対策」や1988年の「第二次国民健康づくり対策」を経て、2000年に生活習慣改善の目標値を示し、疾病の予防や治療にとどまらない積極的な健康増進を図ることを目的とした「21世紀における国民健康づくり運動（健康日本21）」を掲げ、2002年に、健康日本21を中核とする健康増進法を公布・施行した。また、健康診断や健康診査については医療保険各法に基づく一般健診や労働安全衛生法に基づく健康診断等、老人保健法に基づく健診等が実施されてきた（厚生労働省健康・生活衛生局 2024: 2）。

こうした状況下において、2005年9月に取りまとめられた「今後の生活習慣病対策の推進について（中間まとめ）」において、「①生活習慣病予備群の確実な抽出と保健指導の徹底が不十分」、「②科学的根拠に基づく健診・保健指導の徹底が必要」、「③健診・保健指導の質の更なる向上が必要」、「④国としての具体的な戦略やプログラムの提示が不十分」、「⑤現状把握・施策評価のためのデータの整備が不十分」等が生活習慣病対策を推進していくうえでの課題として挙げられ、これらの課題を解決するために生活習慣病対策の充実・強化の認識が必要と共有された（厚生労働省健康・生活衛生局 2024: 2）。

そして、2005年12月の「医療制度改革大綱」において、2008年度の生活習慣病有症者や予備群の数を2015年度までに25%減少させることを政策の目標として掲げ、医療費の中長期的な適正化を図ることとし、2008年4月から高齢者の医療の確保に関する法律により、生活習慣病予防の徹底を図るために保険者に対して内臓脂肪の蓄積に起因した生活習慣病に関する健康診査（特定健診）および当該健康診査の結果、健康の保持に努める必要がある者に対する保健指導（特定保健指導）の実施が義務付けら

れた（厚生労働省健康・生活衛生局 2024: 7）。

②特定健診の概要

特定健診の対象者について、厚生労働省保険局によると、医療保険加入者のうち、特定健康診査の実施年度中に 40～74 歳となる者（実施年度中に 75 歳になる 75 歳未満の者も含む）で、かつ当該実施年度の 1 年間を通じて加入している者（年度途中での加入・脱退等異動のない者）であり、妊婦その他の厚生労働大臣が定める者は除かれる（厚生労働省保険局 2023: 1）。また、健診受診項目については対象者が全て受診する「基本的な健診の項目」と一定の基準のもと、医師の判断に基づいて実施する「詳細な健診の項目」の二つがある。それぞれの詳細については図表 69 および図表 70 を参照されたい。

図表 69 特定健診における基本的な健診の項目

項目	備考
既往歴の調査	服薬歴及び喫煙習慣の状況に係る調査(質問票 ⁴⁾)を含む
自覚症状及び他覚症状の有無の検査	理学的検査(身体診察)
身長、体重及び腹囲の検査	腹囲の測定は、厚生労働大臣が定める基準(BMI が 20 未満の者、もしくは BMI が 22 kg/m ² 未満で自ら腹囲を測定し、その値を申告した者)に基づき、医師が必要でないと認める時は、省略 ²⁾ 可 腹囲の測定に代えて、内臓脂肪面積の測定でも可
BMI の測定	BMI = 体重(kg) ÷ 身長(m)の2乗
血圧の測定	
肝機能検査	アスパラギン酸アミノトランスフェラーゼ (AST (GOT)) アラニンアミノトランスフェラーゼ (ALT (GPT)) ガンマグルタミルトランスフェラーゼ (γ-GT)
血中脂質検査	空腹時中性脂肪(血清トリグリセライド)の量、やむを得ない場合は随時中性脂肪 ³⁾ の量 高比重リポ蛋白コレステロール (HDL コレステロール) の量 低比重リポ蛋白コレステロール (LDL コレステロール) の量 空腹時中性脂肪又は随時中性脂肪が 400mg/dl 以上又は食後採血の場合、LDL コレステロールに代えて、Non-HDL コレステロールの測定でも可
血糖検査	空腹時血糖又はヘモグロビン A1c (HbA1c)、やむを得ない場合は随時血糖 ⁴⁾
尿検査	尿中の糖及び蛋白の有無

⁴⁾「標準的な健診・保健指導プログラム」第2編に示されている別紙3「標準的な質問票」をベースに、保険者あるいは健診機関にて、これまでの経験・ノウハウや受診対象者の属性を踏まえ、質問の趣旨を逸脱しない範囲であれば、質問文をより適切と判断する内容に適宜改変することは差し支えない。

標準的な電子データファイル仕様は、この「標準的な質問票」を前提としていることから、22の質問項目の順序・数等の枠組みは維持した上で質問する。

質問票の主たる用途として、特定保健指導対象者の抽出に当たり、糖尿病・高血圧症・脂質異常症に係る薬物治療を受けている者を除外する抽出手段であることから、健診機関が保険者に対して健診結果を報告する際には、質問の方法にかかわらず、糖尿病・高血圧症・脂質異常症に係る薬物治療を受けている者であるか否か、喫煙歴の有無について、受診者が事実を正確に回答できるような説明や確認を行い、正確に事実を報告(標準的な電子データファイル仕様の健診結果・質問票情報ファイル(個票ファイル)における質問1～3の領域に結果を格納し送付)する。

²⁾ BMI が 20 kg/m²未満で医師が腹囲の計測を省略した者については特定保健指導の対象とはしない(健診データファイルにおいて腹囲が空欄であっても保健指導レベルは「4.判定不能」又は「3.なし」となる)。

³⁾ やむを得ず空腹時以外に採血を行う場合は、食直後(食事開始時から3.5時間未満)を除き随時中性脂肪による血中脂質検査を行うことを可とする。

⁴⁾ やむを得ず空腹時以外に採血を行い、HbA1c (NGSP 値)を測定しない場合は、食直後(食事開始時から3.5時間未満)を除き随時血糖による血糖検査を行うことを可とする。

出典 厚生労働省保険局 (2023: 4)

図表 70 特定健診における詳細な健診の項目

追加項目	実施できる条件(基準)				
貧血検査(ヘマトクリット値、血色素量及び赤血球数の測定)	貧血の既往歴を有する者又は視診等で貧血が疑われる者				
心電図検査(12誘導心電図) ^{注1)}	当該年度の特定健康診査の結果等において、収縮期血圧 140mmHg 以上若しくは拡張期血圧 90mmHg 以上の者又は問診等で不整脈が疑われる者				
眼底検査 ^{注2)}	当該年度の特定健康診査の結果等において、血圧又は血糖が、次の基準に該当した者 <table border="1"> <tr> <td>血圧</td><td>収縮期 140mmHg 以上又は拡張期 90mmHg 以上</td></tr> <tr> <td>血糖</td><td>空腹時血糖値が 126mg/dl 以上、HbA1c(NGSP 値)6.5%以上又は随時血糖値が 126mg/dl 以上</td></tr> </table> ただし、当該年度の特定健康診査の結果等において、血圧の基準に該当せず、かつ血糖検査の結果の確認ができない場合、前年度の特定健康診査の結果等において、血糖検査の基準に該当する者を含む。	血圧	収縮期 140mmHg 以上又は拡張期 90mmHg 以上	血糖	空腹時血糖値が 126mg/dl 以上、HbA1c(NGSP 値)6.5%以上又は随時血糖値が 126mg/dl 以上
血圧	収縮期 140mmHg 以上又は拡張期 90mmHg 以上				
血糖	空腹時血糖値が 126mg/dl 以上、HbA1c(NGSP 値)6.5%以上又は随時血糖値が 126mg/dl 以上				
血清クレアチニン検査(eGFR による腎機能の評価を含む)	当該年度の特定健康診査の結果等において、血圧又は血糖が、次の基準に該当した者 <table border="1"> <tr> <td>血圧</td><td>収縮期 130mmHg 以上又は拡張期 85mmHg 以上</td></tr> <tr> <td>血糖</td><td>空腹時血糖値が 100mg/dl 以上、HbA1c(NGSP 値)5.6%以上又は随時血糖値が 100mg/dl 以上</td></tr> </table>	血圧	収縮期 130mmHg 以上又は拡張期 85mmHg 以上	血糖	空腹時血糖値が 100mg/dl 以上、HbA1c(NGSP 値)5.6%以上又は随時血糖値が 100mg/dl 以上
血圧	収縮期 130mmHg 以上又は拡張期 85mmHg 以上				
血糖	空腹時血糖値が 100mg/dl 以上、HbA1c(NGSP 値)5.6%以上又は随時血糖値が 100mg/dl 以上				

注1)心電図検査は、基準に基づき医師が必要と認める者であって特定健康診査当日に心電図検査を実施した場合、詳細な健診の項目として実施したこととする。

注2)眼底検査は、基準に基づき医師が必要と認める者であって特定健康診査当日から1ヶ月以内に眼底検査を実施した場合、詳細な健診の項目として実施したこととする。

出典 厚生労働省保険局 (2023: 5)

③特定保健指導の概要

特定健診の受診結果により生活習慣病のリスクの低減や健康維持に努める必要があると認定された者は、保険者による特定保健指導を受診することができる。特定保健指導の対象者となるのは、図表 71 の条件を満たした場合であり、既に糖尿病・高血圧症・脂質異常症に係る服薬中の者は特定保健指導の対象者から除外される(厚生労働省保険局 2023: 14-15)。また、特定保健指導は「動機付け支援」と「積極的支援」の二種類がある。

図表 71 特定保健指導の対象者(階層化)

腹囲	追加リスク	④喫煙 ⁴⁾	対象 ⁵⁾	
	①血糖 ②脂質 ③血圧		40-64 歳	65-74 歳
≥ 85cm(男性) ≥ 90cm(女性)	2つ以上該当	あり なし	積極的 支援	動機付け支 援
	1つ該当			
上記以外で BMI ≥ 25 kg/m ²	3つ該当	あり なし	積極的 支援	動機付け支 援
	2つ該当			
	1つ該当			

(注)喫煙の斜線欄は、階層化の判定が喫煙の有無に関係ないことを意味する。

¹⁾ 特定健康診査においては、空腹時血糖は絶食 10 時間以上、随時血糖は食事開始時から 3.5 時間以上絶食 10 時間未満に採血が実施されたものとする。

²⁾ 特定健康診査においては、空腹時中性脂肪は絶食 10 時間以上、随時中性脂肪は食事開始時から 3.5 時間以上絶食 10 時間未満に採血が実施されたものとする。

³⁾ 保健指導判定値だけではなく受診勧奨判定値を超えている者でも、服薬・受療等を行っていない場合は、特定保健指導の対象者となる。この時、保険者は、健診結果(検査値や健診機関の医師の判断結果等)に基づき、特定保健指導を実施するか否かを判断する。

⁴⁾ 質問票において「以前は吸っていたが最近1ヶ月は吸っていない」場合は、「喫煙なし」として扱う。

⁵⁾ 年齢区分は、特定健診・特定保健指導の対象年齢同様、実施年度中に達する年齢とする(実施時点での年齢ではない)

出典 厚生労働省保険局 (2023: 14)

はじめに「動機付け支援」の内容について説明する。「動機付け支援」とは、対象者が自身の健康状態を自覚し、生活習慣の改善や今後も継続して実施すべきことに気づき、それをきっかけに自ら目標を設定し、すぐに行動に移すことでその生活が継続できることを目指した支援である。具体的には、初回面接による支援のみの原則 1 回とし、保健師等による面接支援を行い、実績評価（行動計画作成の日から 3 ヶ月以上経過後に行う評価）をする（厚生労働省保険局 2023: 18; 内閣府大臣官房政府広報室 2025）。また、必要に応じて、保険者の判断で対象者等の状況に鑑み、6 ヶ月後に評価を実施することや 3 ヶ月後の実績評価後に独自のフォローアップ等を行うことができる支援である（厚生労働省保険局 2023: 18）。

初回面接は、一人当たり 20 分以上の個別支援または 1 グループ（概ね 8 人以下）当たり概ね 80 分以上のグループ支援の二つに分かれている。また、初回面接を分割して実施した場合は、初回面接 2 回目の支援として上記個別支援またはグループ支援を行う必要はなく、対象者の健診結果や第 1 回目の面接状況等に応じて実施することができる（厚生労働省保険局 2023: 18）。具体的な実施内容については図表 72 を参照されたい。

図表 72 動機付け支援対象者に対する特定保健指導

＜特定健康診査及び特定保健指導の実施に関する基準第 7 条第 1 項及び第 8 条第 1 項の規定に基づき厚生労働大臣が定める特定保健指導の実施方法＞（平成 25 年厚生労働省告示第 91 号）

- 生活習慣と特定健康診査の結果との関係を理解する、生活習慣を振り返る、メタボリックシンドロームや生活習慣病に関する知識を習得する、それらが動機付け支援対象者本人の生活に及ぼす影響の認識等から、生活習慣の改善の必要性について説明する。
- 生活習慣を改善する場合の利点及び改善しない場合の不利益について説明する。
- 食事、運動等、生活習慣の改善に必要な事項について実践的な指導をする。
- 動機付け支援対象者の行動目標や実績評価の時期の設定について支援するとともに、生活習慣を改善するために必要な社会資源を紹介し、有効に活用できるように支援する。
- 体重及び腹囲の計測方法について説明する。
- 動機付け支援対象者に対する面接による指導の下に、行動目標及び行動計画を作成する。

出典 厚生労働省保険局（2023: 18）

また、実績評価では、初回面接時に作成した行動目標や行動計画の達成状況を評価する。評価方法については、面接や電子メール等で行い一方的なやり取りではなく、双方向のやり取りを通じて評価に必要な情報を得ることが求められる（厚生労働省保険局 2023: 18）。具体的な実施内容は図表 73 の通りである。

図表 73 動機付け支援対象者の実績評価方法

＜特定健康診査及び特定保健指導の実施に関する基準第 7 条第 1 項及び第 8 条第 1 項の規定に基づき厚生労働大臣が定める特定保健指導の実施方法＞（平成 25 年厚生労働省告示第 91 号）

- 実績評価は、個々の動機付け支援対象者に対する特定保健指導の効果について評価するものである。
- 設定した行動目標が達成されているかどうか並びに身体状況及び生活習慣に変化が見られたかどうかについての評価を行う。
- 必要に応じて評価時期を設定して動機付け支援対象者が自ら評価するとともに、行動計画の策定の日から 3 月以上経過後に医師、保健師又は管理栄養士による評価を行い、評価結果について動機付け支援対象者に提供する。
- 実績評価は、面接又は通信（電話又は電子メール、FAX、手紙等）により行い、評価結果について動機付け支援対象者に提供する。

出典 厚生労働省保険局（2023: 18）

次に、「積極的支援」について説明する。「積極的支援」とは、対象者が自らの健康状態や生活習慣の改善等を自覚し、継続的に自ら生活習慣の改善を行うことができる内容を目的とし、対象者の身体状況や生活習慣の改善を重視した支援である（厚生労働省保険局 2023: 19）。①初回面接による支援、②3ヶ月以上の継続的な支援、③実績評価（行動計画作成の日から3ヶ月以上経過後に行う評価）の順に行われ、「動機付け支援」と同様、保険者の判断に応じて、6ヶ月後に評価を行うことや、3か月後の実績評価終了後に独自のフォローアップ等を行うことができる（厚生労働省保険局 2023: 19）。具体的な実施内容については図表 74 を参照されたい。

図表 74 積極的支援対象者に対する特定保健指導

＜特定健康診査及び特定保健指導の実施に関する基準第7条第1項及び第8条第1項の規定に基づき厚生労働大臣が定める特定保健指導の実施方法＞（平成25年厚生労働省告示第91号） ○積極的支援対象者が、自らの健康状態、生活習慣の改善すべき点等を自覚し、生活習慣の改善に向けた自主的な取組を継続して行うことができる内容とし、積極的支援対象者の身体状況及び生活習慣の改善を重視して支援を行う。 ○特定健康診査の結果及び食習慣、運動習慣、喫煙習慣、休養習慣その他の生活習慣の状況に関する調査の結果を踏まえ、積極的支援対象者の生活習慣や行動の変化（以下「行動変容」という。）の状況を把握し、当該年度及び過去の特定健康診査の結果等を踏まえ、積極的支援対象者が自らの身体状況の変化を理解できるよう促す。 ○積極的支援対象者の健康に関する考え方を受け止め、積極的支援対象者が考える将来の生活像を明確にした上で、行動変容の必要性を実感できるような働きかけを行い、具体的に実践可能な行動目標を積極的支援対象者が選択できるよう支援する。 ○積極的支援対象者が具体的に実践可能な行動目標について、優先順位を付けながら、積極的支援対象者と一緒に考え、積極的支援対象者自身が選択できるよう支援する。 ○医師、保健師又は管理栄養士は、積極的支援対象者が行動目標を達成するために必要な特定保健指導支援計画を作成し、積極的支援対象者の生活習慣や行動の変化の状況の把握及びその評価、当該評価に基づいた特定保健指導支援計画の変更等を行う。 ○特定保健指導実施者は、積極的支援対象者が行動を継続できるように定期的に支援する。 ○積極的支援を終了する時には、積極的支援対象者が生活習慣の改善が図られた後の行動を継続するよう意識付けを行う必要がある。

出典 厚生労働省保険局（2023: 19）

初回面接については、一人当たり20分以上の個別支援または1グループ（概ね8人以下）当たり概ね80分以上のグループ支援の二つに分かれている。なお、初回面接を分割して行う場合で、分割実施1回目を個別支援で実施する場合は、2回合計で一人当たり20分以上の支援を行い、分割実施1回目をグループ支援で実施する場合は、2回合計で一人当たり80分以上の支援を行うことになっている（厚生労働省保険局 2023: 19）。その後、3ヶ月以上の継続的な支援が行われ、この段階では、食事や運動などの生活習慣の改善に向けての具体的な指導をはじめ、必要に応じて行動目標や行動計画の再設定等を行う（厚生労働省保険局 2023: 19-20）。3ヶ月以上の継続的な支援では、図表 75 の「アウトカム評価」と「プロセス評価」を合計して180ポイント以上の支援を実施することを条件としている（厚生労働省保険局 2023: 19）。実績評価については、面接や電子メール等で実施するが、一方的なやり取りではなく、双方向のやり取りを通じて評価に必要な情報を得ることが求められ、具体的に実施すべき内容は「動機付け支援」（図表 73）と同じである（厚生労働省保険局 2023: 21）。なお、2年連続して積極的支援に該当した者の2年目の特定保健指導の取扱いについて、1年目に比べて2年目の状態が改善している者については動機付け支援相当の指導を実施した場合、特定保健指導を実施したことになる（厚生労働省保険局 2023: 21）。

図表 75 継続的な支援のポイント構成

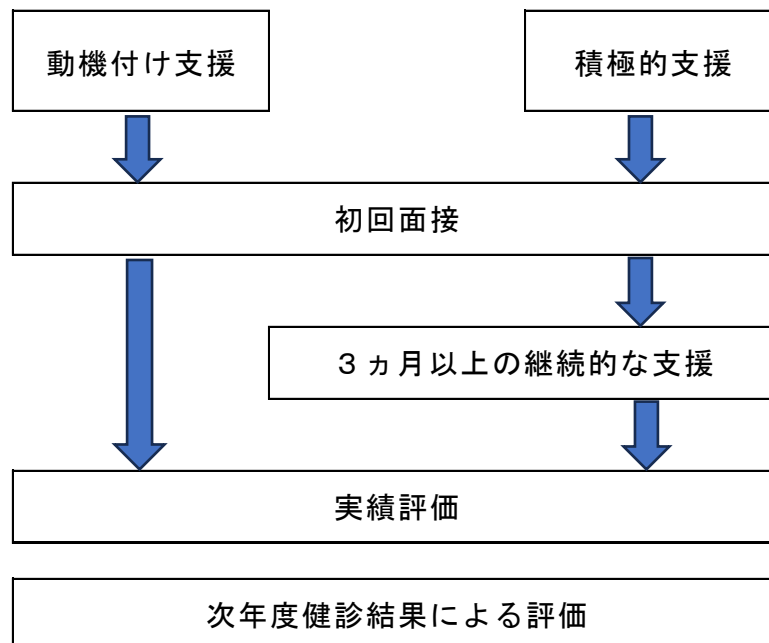
アウトカム評価	腹囲 2.0cm 以上かつ 体重 2.0kg 以上減少※		180p
	腹囲 1.0cm 以上かつ 体重 1.0kg 以上減少		20p
	食習慣の改善		20p
	運動習慣の改善		20p
	喫煙習慣の改善(禁煙)		30p
	休養習慣の改善		20p
	その他の生活習慣の改善		20p
プロセス評価	支援 種別	個別支援 ¹⁾	支援1回当たり 70p 支援1回当たり最低 10 分間以上
		グループ支援 ^{※1)}	支援1回当たり 70p 支援1回当たり最低 40 分間以上
		電話	支援1回当たり 30p 支援1回当たり最低 5 分間以上
		電子メール等	支援1往復当たり 30p 1往復＝特定保健指導実施者と積極的支援対象者の間で支援に必要な情報の共有を図ることにより支援を完了したと当該特定保健指導実施者が判断するまで、電子メール等を通じて支援に必要な情報のやりとりを行うことをいう。
	早期 実施	健診当日の 初回面接	20p
		健診後1週間以内 の初回面接	10p

※当該年度の特定健康診査の結果に比べて腹囲 2.0cm 以上かつ体重 2.0kg 以上減少している場合（又は当該年度の健診時の体重の値に、0.024 を乗じた体重（kg）以上かつ同体重（kg）と同じ値の腹囲（cm）以上減少している場合）

出典 厚生労働省保険局（2023：21）

以上が、「動機付け支援」と「積極的支援」の主な内容となる。図表 76 では「動機付け支援」と「積極的支援」の流れについてまとめたので併せて参照されたい。

図表 76 動機付け支援および積極的支援の初回面接から実績評価までの流れ



注 保険者の判断により、初回面談の 6 ヶ月後に評価を行うことや初回面談から 3 か月後に実施された実績評価後において独自のフォローアップ等を実施することができる。

出典 内閣府大臣官房政府広報室（2025）をもとに研究所作成

(3) 荒川区における特定健診および特定保健指導

①荒川区における特定健診および特定保健指導に関する計画と実施状況について

「(2) 特定健康診査（特定健診）および特定保健指導について」で特定健診および特定保健指導の概要についての説明を行ったので、ここでは荒川区における特定健診と特定保健指導に関する計画や取組状況について説明する。

まず、荒川区における特定健診に関する計画についてみていく。荒川区では 2008 年に特定健康診査等の具体的な実施方法や目標を定めた「荒川区特定健康診査等実施計画」を定め、2016 年にはこれまでの保健事業の取組を検証し、今後のデータヘルスの展開の方向性と実施すべき事業を明らかにするための「荒川区国民健康保険データヘルス計画」を策定した。そして、2018 年 3 月にこれまでの保健事業の取組の検証をはじめ、データヘルスの展開や今後実施すべき事業を記載した『荒川区国民健康保険データヘルス計画（第二期）・荒川区特定健康診査等実施計画（第三期）』を策定した。データヘルス計画と特定健康診査等実施計画を一体的に策定した理由として、特定健康診査等実施計画が保健事業の中核をなす特定健診等の実施方法を定めてあることを理由に挙げている（荒川区 2018: 1）。

荒川区特定健康診査等実施計画（第三期）（以下「第三期実施計画」という）では、荒川区国民健康保険特定健康診査等実施計画（第二期）（以下「第二期実施計画」という）で掲げた 2013 年度から 2017 年度の特定健診の受診率と特定保健指導の実施率の実績を評価したうえで、2018 年度から 2023 年度までの特定健診および特定保健指導の目標値が定められている。また、『荒川区国民健康保険データヘルス計画（第二期）・荒川区特定健康診査等実施計画（第三期）』策定後の 2021 年 12 月に『荒川区国民健康保険データヘルス計画（第二期）中間評価』（以下「中間評価」という。）を発行し、2018 年度から 2020 年度までの実施率が掲載されている。

そこで、本項では、①第三期実施計画に記載のある第二期実施計画の特定健診の目標値と実際の受診率の比較、②中間評価と荒川区ホームページ掲載の情報を基にした特定健診の目標値と受診率の比較、③第二期実施計画の特定保健指導の目標値と実際の実施率の比較、④中間評価と荒川区ホームページ掲載の情報を基にした特定保健指導の目標値と実施率の比較の 4 項目についてふれ、荒川区の特定健診と特定保健指導の実施状況についてみていく。また、特定健診および特定保健指導の 2013 年度から 2023 年度の受診率等を図表 77 と図表 78 にそれぞれまとめたので、併せて参照されたい。

まず、①第三期実施計画に記載のある第二期の特定健診の受診率の目標値と実際の値の比較についてみていく。図表 77 は第二期実施計画と第三期実施計画、厚生労働省のホームページ「2017 年度特定健康診査・特定保健指導の実施状況」に掲載されているデータ「2017 年度特定健康診査・特定保健指導の実施状況（保険者別）」、荒川区ホームページの情報を基に研究所が作成した 2013 年度から 2023 年度までの特定健診の受診率等の推移である。

図表 77 荒川区国民健康保険特定健診の目標値等

		第二期実施計画					第三期実施計画					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
特定健診受診率目標		45%	47%	49%	51%	60%	45%	47%	49%	51%	53%	60%
実績	対象者	38,370人	37,427人	36,120人	33,896人	32,056人	30,650人	29,632人	29,604人	28,038人	26,004人	24,851人
	受診者	16,893人	16,708人	16,317人	15,104人	14,408人	13,715人	13,251人	12,681人	12,748人	11,420人	10,740人
	受診率	44.0%	44.6%	45.2%	44.6%	44.9%	44.7%	44.7%	43.6%	45.5%	43.9%	43.2%

出典 荒川区（2018、2021、2024）、厚生労働省（2017）をもとに研究所作成

2013 年度から 2016 年度までの特定健診の受診率について、目標値に届いてはいないものの、受診率が 40%を超えており、目標値に近い数値である。2017 年度の受診率については、44.9%であり、目標値である 60%（国が定める目標値）には届いていない状況である。また、2016 年度の特別区における特定健診の受診率の平均値が 42.5%に対して、荒川区の受診率は 44.6%と平均値をやや上回っている状況である（荒川区 2018: 51）。

次に、②中間評価と荒川区ホームページの掲載情報を基にした特定健診の目標値と受診率の比較についてみていく。2018 年度から 2020 年度までの受診率については 40%台であり、過去の受診率（2013 年度から 2017 年度）と比較して大きな変化が見られないが、目標値に対しては、あともう少しで達成できた状況であった。2021 年度および 2022 年度の受診率について、2021 年度受診率が 45.5%、2022 年度受診率が 43.9%であり、図表 77 に記載のある目標値は達成できていない状況である。

次に、③第二期実施計画の特定保健指導の実施率の目標値と実際の値を比較する。図表 78 は特定健診と同様、実施計画等を基に研究所が作成したものである。2013 年度から 2016 年度までの特定保健指導の実施率は一桁台の年度が 2 度あり、一番高い実施率が 2014 年度の 12.0%である。各年度の実施率は各年度で定める目標値とは大きな差がある。2017 年度の実施率については、6.5%であり、目標値（国が定める目標値）である 60%とは大きな差がある。

図表 78 荒川区国民健康保険特定保健指導の目標値等

		第二期実施計画					第三期実施計画					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
特定保健指導実施率目標		20%	22%	24%	26%	60%	20%	22%	24%	26%	28%	60%
実績	対象者	2,123人	1,988人	1,971人	1,875人	1,822人	1,710人	1,606人	1,650人	1,569人	1,332人	1,213人
	受診者	141人	239人	183人	194人	118人	67人	95人	97人	41人	124人	60人
	実施率	6.6%	12.0%	9.3%	10.3%	6.5%	3.9%	5.9%	5.9%	2.6%	9.3%	4.9%

出典 荒川区（2018、2021、2024）、厚生労働省（2017）をもとに研究所作成

最後に、④中間評価と荒川区ホームページの掲載情報を基にした特定保健指導の目標値と実施率の比較について見ていく。2018 年度～2020 年度の実施率については、一桁台の実施率であり、二桁台の実施率はなく、全ての年度で目標値との間で大きな差がある。また、2021 年度実施率が 2.6%、2022 年度実施率が 9.3%であり、図表 78 に記載のある目標値は達成できていない状況にある。

以上が、現在の荒川区における特定健診と特定保健指導の実施状況である。特定健診の受診率につい

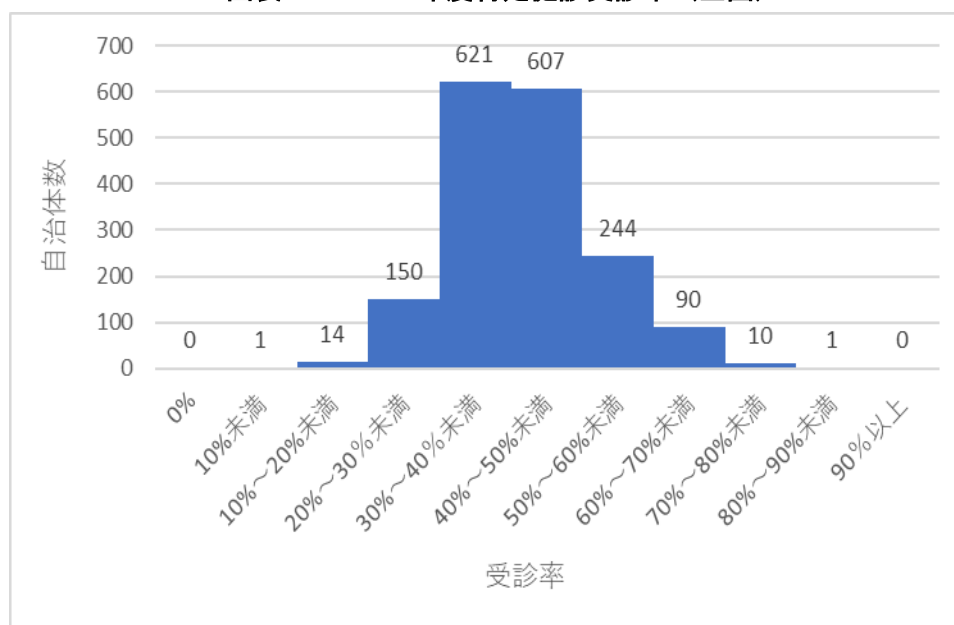
て、過去の数値から分かるように 40%台で推移しているが、目標値にはいまだ届いていない状況である。それ以上に深刻なのが、特定保健指導の実施率である。一桁台の実施率が続いている状況であり、区民の健康増進のためにもこの実施率の改善が求められる。

②特定健診および特定保健指導の全国値と荒川区の特徴

ここからは日本全国および特別区の各自治体との比較の中で、特定健診受診率および特定保健指導実施率に関する荒川区の特徴について見ていく。

今回は厚生労働省のホームページ「2021 年度特定健康診査・特定保健指導の実施状況」に掲載されているデータ「2021 年度特定健康診査・特定保健指導の実施状況（保険者別）」を基に、2021 年度の全国の特健診の受診率および特定保健指導の実施率、特別区の実施状況を確認し、荒川区の特徴についてふれていく。図表 79 は上記の厚生労働省のデータを基に研究所が作成した 2021 年度の全国の特健診の受診率をヒストグラムで表したもので、市町村国保の保険者数（1,738）の特健診の受診率を 11 の階級に分けた。全国の特健診の受診率の平均値は 41.9%、中央値は 41.2%である。

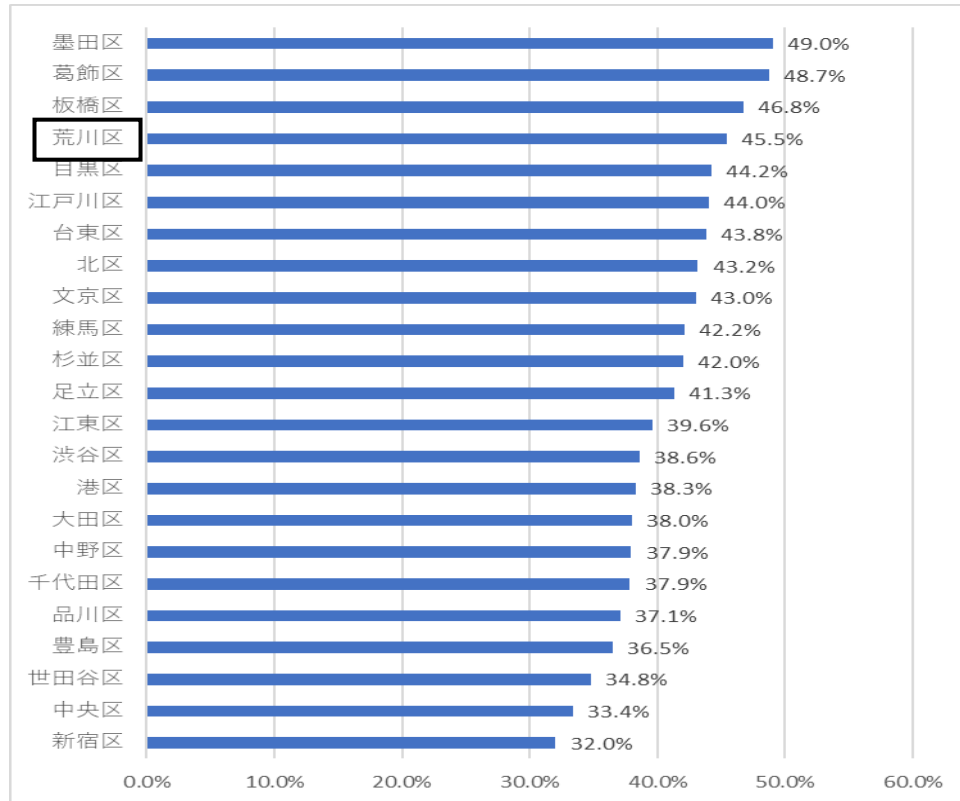
図表 79 2021 年度特定健診受診率（全国）



出典 厚生労働省（2021）をもとに研究所作成

また、荒川区を含む特別区の 2021 年度の特健診の受診状況は図表 80 のとおりである。東京 23 区の特健診の受診率の平均値は 40.8%、中央値は 41.3%であり、全国値と比較すると平均値・中央値ともに同程度の値である。荒川区の 2021 年度の特健診の受診率は 45.5%と、全国平均値および特別区の平均値を超えており、特別区の中で 4 番目に高い受診率である。

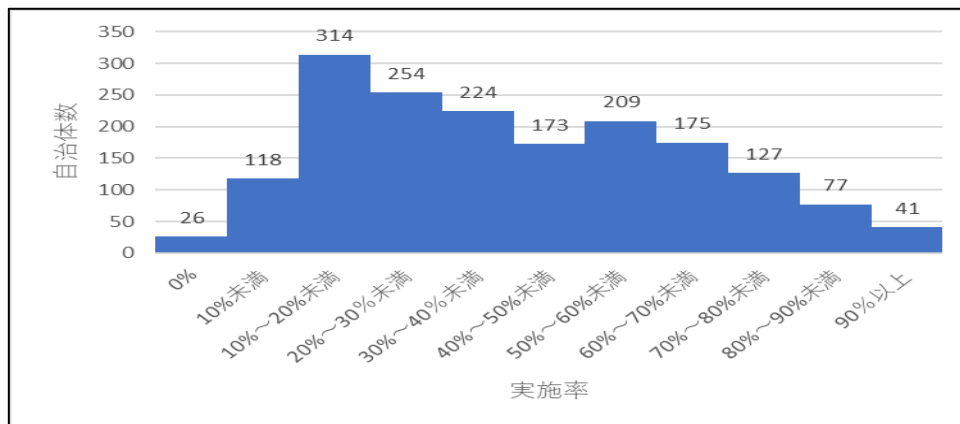
図表 80 2021 年度特定健診受診率（特別区）



出典 厚生労働省（2021）をもとに研究所作成

次に、特定保健指導の実施率について見ていく。図表 81 は上述した厚生労働省のデータを基に市町村国保（特別区含む）の保険者数（1,738）の特定保健指導の実施率をヒストグラムにしたものである。全国の特定保健指導の実施率の平均値は 40.2%、中央値は 36.8%である。特定健診受診率の全国値のそれぞれの値とは異なり、特定保健指導の実施率の平均値と中央値に 3.4 ポイントの差がある。ヒストグラムを見ると「10%～20%未満の実施率」の自治体数が最も多い一方、「90%以上」に至るまで高い実施率を記録する自治体も一定数存在していることがわかる。

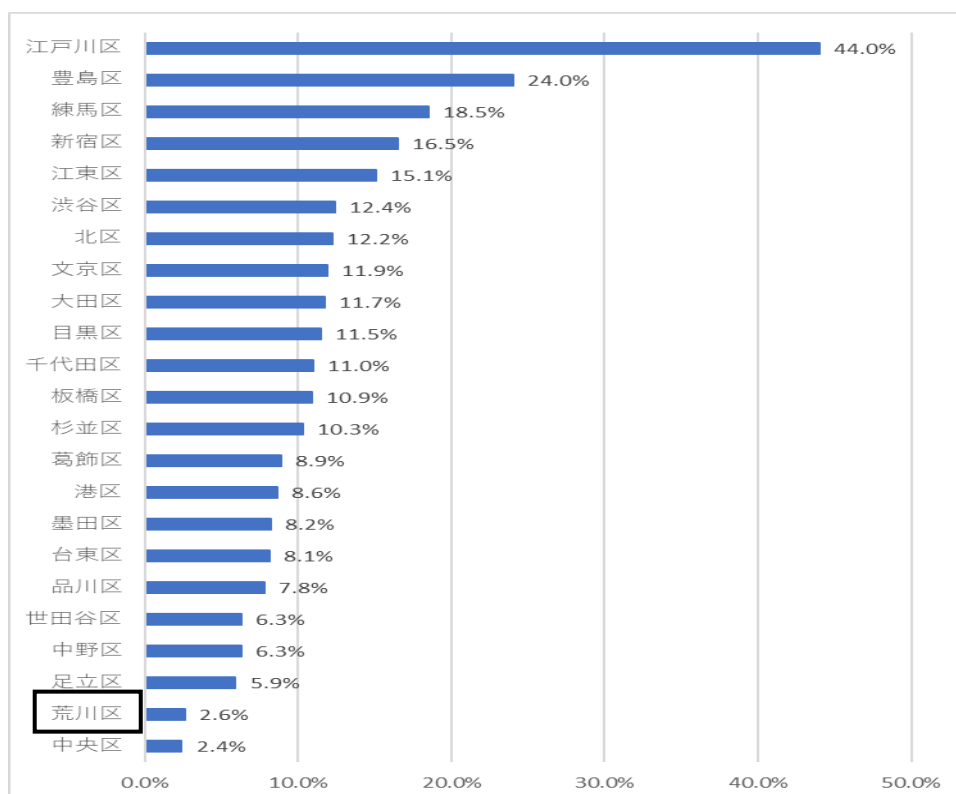
図表 81 2021 年度特定保健指導査実施率（全国）



出典 厚生労働省（2021）をもとに研究所作成

荒川区を含む特別区の2021年度の特定保健指導の実施状況は図表82のとおりである。特定保健指導の実施率の平均値は11.9%、中央値は10.9%である。特定健診受診率と異なり、特別区の特定保健指導実施率の平均値や中央値は、全国値と比較して明らかに低い。次に、個々の区について見てみると、特定保健指導の実施率が20%を超えているのは江戸川区と豊島区の2区のみであり、それ以外の21区は20%未満の実施率であり、21区のうち実施率が一桁台となっているのは10区である。そして、荒川区の2021年度の特定保健指導の実施率は2.6%と全国最頻値および東京23区の平均値を下回り、特別区の中で2番目に低い実施率である。

図表 82 2021 年度特定保健指導実施率（東京 23 区）



出典 厚生労働省（2021）をもとに研究所作成

ここまで、荒川区の特定健診の受診率および特定保健指導の実施率について見てきた。荒川区においては、実施計画で掲げた目標や国が定めた目標値を達成できていない状況である。特定健診の受診率（45.5%）については、2021年度の目標値（51%）や国の定める目標値（60%）に近い数値であり、今後の取組次第では目標値を達成することができると推察される。一方で、特定保健指導については、実施率（2.6%）は著しく低く（特別区内で2番目に低い数値）、2021年度の目標値（26%）や国の定める目標値（60%）と大きな差があり、特定健診の受診率とは異なる状況である。荒川区においては特定健診を受診するが、その後、特定保健指導の対象となった者が特定保健指導を未受診である割合が高いことがわかる。

特定健診や特定保健指導は生活習慣上の予防等を目的に始まった制度であり、特定健診受診後に、健康を保持することに努める必要があると診断された場合は、特定保健指導を受診することが推奨される。今後の荒川区においては、特定健診の受診率の更なる向上を目指すと同時に、特定保健指導の実施率の

低さの改善に努める必要があると考える。

そこで、今回は特定保健指導の実施率の低さを改善するためにどうすべきか示唆を得る目的で国保年金課と保健予防課の協力のもと、2022 年度の特定健診および特定保健指導の対象者の健診情報の提供を受けた。そして、それらをもとにした特定保健指導の実施率向上に向けてのデータ分析事例を第 4 項で紹介する。

第 4 項では、提供データについて①特定保健指導を利用する者が多い属性（年齢・性別など）と少ない属性についての分析を行い、どの属性に利用勧奨を実施すれば特定保健指導の実施率向上につながるかについてふれる。また、特定健診や特定保健指導が生活習慣病の予防をはじめ医療費削減の実現等を目的にしていることに鑑みると、特定保健指導の受診の必要性が高い属性についてデータ分析することも重要である。そこで、②特定健診データに基づき、特定保健指導の必要性が高い属性の分析を行った。

第 5 項では、既に東京都の市区が実施している特定健診の受診率向上の取組や特定保健指導の実施率向上の取組において、どの取組が特定健診の受診率や特定保健指導の実施率の向上に寄与しているかという視点から重回帰分析等を行う。これにより、各自治体が行っている施策の中で最も実施率の向上に有効と考えられる施策を明らかにする。

最後に、今回の特定保健指導の実施率向上に向けて所管課の協力のもとデータ分析を行ったが、そこには様々な問題や課題があった。具体的な説明は第 6 項に委ねるが、今後、荒川区においてデータ分析を行うにあたり一助となると考えるので本報告書に記載する。

（４）荒川区国民健康保険における特定健診受診者のデータ分析

本項では、国保年金課および保健予防課から提供を受けた特定健診と特定保健指導についてのデータを分析する。このような分析は、荒川区における課題である特定保健指導実施率の向上のため、どのような対象にアプローチしていくべきかについて考える際の参考となる。

はじめに分析データの取扱いについて述べる。国保年金課・保健予防課からは、「荒川区国民健康保険および後期高齢者医療制度の加入者についての情報」（性別や年齢、住所等の個人情報および通院等に関する情報）、「特定健診・後期高齢者健診の受診結果」、「特定保健指導の利用状況」の 3 種類の情報の提供を受けた。データ提供を受けた研究所では、個人情報保護の観点から、区派遣職員である研究員がインターネットに接続しない PC 上で、これらの 3 種類の情報を突合した後、個人を特定可能な情報を削除したものを、暗号化 USB メモリに保存し、分析に用いた。突合後のデータは、研究員が整理・加工を行い、統計ソフト SPSS（Ver. 20）に取り込んで、分析を行った。

これにより作成されたデータセットは、2022 年度に荒川区国民健康保険の特定健診または後期高齢者医療健診を受診した 28,173 人分のデータである。しかし、このうち 75 歳以上である後期高齢者健診受診者 15,111 人は今回の分析の対象である特定保健指導とは関係がないので、分析から除外した。この結果、データセットのサンプルは、2022 年度に荒川区国民健康保険の特定健診を受診した 40 歳～74 歳の男女、13,062 人となった⁷²。

このデータセットを用いて、本項で行う分析は大きく二つに分かれる。

⁷² 法定報告値による荒川区国民健康保険の 2022 年度特定健診の受診者数は 11,420 人であるが、これは年度の途中で国民健康保険の資格を喪失したものを除外した数字である。このため、今回のデータセットの件数とは一致しない。

第一の分析（「①特定保健指導利用者の分析」）は、特定保健指導を利用する者が多い属性と利用する者が少ない属性の分析である。これは特定保健指導の利用につながりやすい属性とつながりにくい属性を明らかにすることで、特定保健指導実施率向上のために、特定保健指導の利用勧奨を優先的に行うべき属性を考えていく分析である。はじめに特定健診受診者のうち、何人がそれぞれの段階に進み、最終的に特定保健指導利用に至ったかを見る。そして、特定健診受診時に特定保健指導を希望するかどうかの段階と、特定保健指導の利用申込が届いた後に実際に特定保健指導の利用に至る段階の二つについて、どのような者が特定保健指導に至りやすいのかを明らかにする分析を行う。

第二の分析（「②特定保健指導の必要性の高い属性の分析」）は、特定保健指導の必要性の高い属性の分析である。これは特定健診受診者の健診結果から、生活習慣病等の健康リスクがどのような属性で高くなるかを分析し、どのような属性に特定保健指導のような生活習慣改善の働きかけを優先的に行うことが、区民全体の健康の向上や、国民健康保険の医療費低減のために必要性が高いのかを考える分析である。性別年齢別の生活習慣病等の割合の分析、生活習慣病の治療中ではない者のうち特定保健指導利用対象者が多い属性の分析、60歳以上で健康リスクの高くなっている属性の分析を行う。

本項のほとんどの分析ではクロス表を用いて分析する。目的とする変数の値（例えば図表 84 では特定保健指導の希望が「ある」か「ない」か）を横に、関係を検証したい属性の値（図表 84 では年齢）を縦に並べ、交差する欄に、条件に該当するデータの度数（人数）を集計していく。同時にカッコ内に検証したい属性の値ごとの、目的とする変数の各値の該当者の割合（%）を記載した。この割合を比較することで、属性により特定保健指導を希望する者の割合に差があるかどうか分かる。クロス表での割合の差が、統計学的に意味のある（有意な）差⁷³であるかどうかは、カイ 2 乗検定（有意水準 5%）によって判定した。本項に掲載されたクロス表は全て統計学的に有意な差があるものに限定している。

①特定保健指導利用者の分析

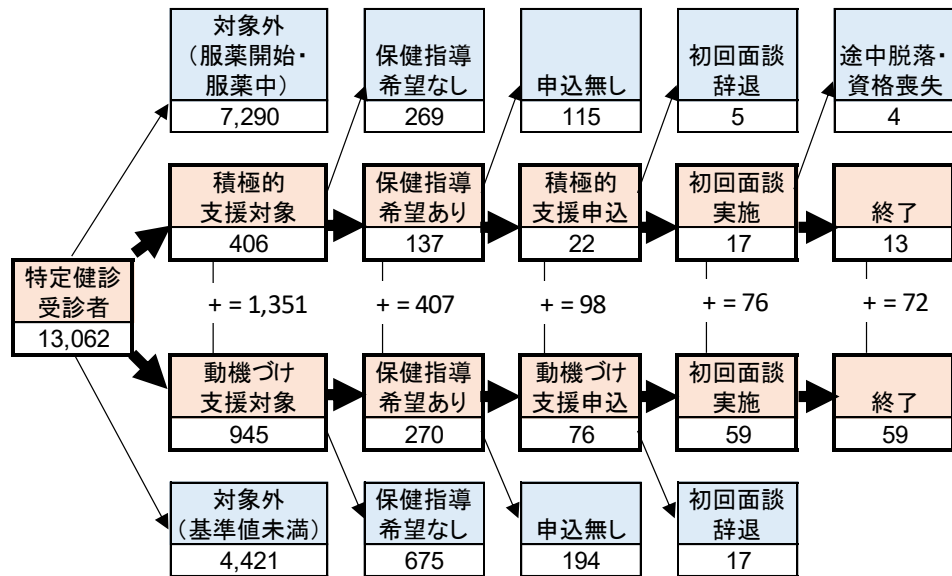
ここから、第一の分析として特定保健指導を利用する者が多い属性と利用する者が少ない属性の分析をしていく。はじめに特定保健指導の利用状況について、2022 年度の特定健診受診者 13,062 人がどのような経過をたどったかを示したのが図表 83 である。まず、特定健診受診者 13,062 人は、その健診結果によって、「動機付け支援」または「積極的支援」の 2 種類の特定保健指導の対象者とそれ以外（「対象外」）に分類される。本データセットでの判定では「動機付け支援」対象者が 945 人、「積極的支援」対象者が 406 人、「対象外」が 11,711 人であった。なお、「対象外」は、健診結果が基準未満の者と、現在、糖尿病、脂質異常症、高血圧等の薬を服用している、または特定健診受診後に服用を開始した者の二通りが含まれる。本データセットでは 11,711 人中、健診結果が基準未満の者は 4,421 人、服薬中・服薬開始の者は 7,290 人であった。

「動機付け支援」の 945 人と「積極的支援」の 406 人を合わせた 1,351 人が特定保健指導の対象者であるが、荒川区国民健康保険では 2021 年度以降、この全てに特定保健指導の案内を送るのではなく、特定健診の間診票で、特定保健指導を希望するかとの問いに「はい」と回答した者⁷⁴のみに、特定保健指導の利用申込書を送っている。

⁷³ 両者の値の差が、収集されたデータの偶然の偏りでは説明がつかないほどに明確な差ということ。

⁷⁴ この質問は荒川区独自のものではなく、厚生労働省により、特定健診間診票における「標準的な質問票」として定められたものの一つである。質問文は「生活習慣の改善について保健指導を受ける機会があれば、利用しますか」。回答項目は「はい」または「いいえ」（厚生労働省健康局 2018: “2-30”）。ただし、令和 6 年度版の標準的な質問票では、この「保健指導の希望」の質問はなくなり、代わりに「生活習慣の改善に

図表 83 2022 年度荒川区国民健康保険特定健診および特定保健指導の利用状況



出典 提供データをもとに研究所作成

本データでは「動機付け支援」対象の 945 人中の 270 人 (28.6%)、「積極的支援」対象の 406 人中の 137 人 (33.7%) の、合計 1,351 人中 407 人 (30.1%) が該当する。

特定保健指導を希望するとした対象者 407 人に特定保健指導利用の申込書が発送されたが、そのうち実際に申し込みがあった数は「動機付け支援」が 76 人、「積極的支援」が 22 人の計 98 人であった。しかし、そのうち「動機付け支援」の 17 人と「積極的支援」の 5 人の計 22 人は、支援のための初回面談を辞退しており、初回面談に至ったのは「動機付け支援」59 人、「積極的支援」17 人の計 76 人である。

これを割合にすると、対象者全体に占める初回面談実施の割合は「動機付け支援」が 6.2% (申込書発送対象者のうち 21.9%)、「積極的支援」が 4.2% (申込書発送対象者のうち 12.4%) で、合計では 5.6% (申込書発送対象者のうち 18.7%) である。なお、「積極的支援」の 17 人は初回面談後も 3 か月以上の複数回にわたり支援を受けることになっているが、うち 1 人は期間中に資格を喪失し、3 人は途中で脱落したため、「積極的支援」のプログラム終了者は 13 人となっている。このため本データにおける「特定保健指導実施率」は 1,351 人中 72 人で 5.3% ということになる。

以上の分析から、荒川区の課題である特定保健指導実施率の向上のための課題は、特定保健指導の対象者にいかに特定保健指導利用の申し込みをしてもらい、初回面談に至るかという部分にあるということが分かる。この部分は 2023 年現在、特定健診時に特定保健指導を希望した対象者に特定保健指導利用申込書を送付し、申込書を受領した対象者が再び特定保健指導利用の希望を行う (= 申し込みを行う) という 2 段階で行われている。

そこで、以下では特定健診時の問診票で特定保健指導の希望をする者の特徴の分析を先に行い、その後、特定保健指導の申込書受領者の中で実際に初回面談にまで至りやすい者の特徴の分析を行う。

ついて、これまで特定保健指導を受けたことがありますか」という質問が設けられている (厚生労働省健康・生活衛生局 2024: 78)。荒川区が同質問票を採用した場合には、現在の特定保健指導の利用案内者の限定は変更されるものと思われる。

(i) 特定保健指導希望率の比較

ここから、特定健診受診時の問診票で、特定保健指導の希望ありと回答する者の割合（以下「希望率」）が高い属性について分析していく。分析対象とするのは特定健診の受診者のうち、特定保健指導希望の有無への回答のデータがある 13,020 人である⁷⁵。

はじめに、特定健診受診者の基本的属性として、特定保健指導の希望率に、性別による違いと世帯所得による違いがあるかを確認したが、統計学的に有意な差は見られなかった。一方、図表 84 に示すように、受診者の年齢により、希望率は異なっていた。特定保健指導希望率は、40 代で最も高く、年代が上がるほど希望率が低下している。

図表 84 年齢による特定保健指導希望率の違い

	特定保健指導希望なし	特定保健指導希望あり	合計
40-49 歳	727(59.3%)	499(40.7%)	1,226(100.0%)
50-59 歳	1,378(61.8%)	852(38.2%)	2,230(100.0%)
60-64 歳	1,003(64.0%)	564(36.0%)	1,567(100.0%)
65-69 歳	1,916(65.2%)	1,021(34.8%)	2,937(100.0%)
70-74 歳	3,498(69.1%)	1,562(30.9%)	5,060(100.0%)
合計	8,522(65.5%)	4,498(34.5%)	13,020(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

次に、受診者の年間の医療機関受診回数と特定保健指導希望率の関係は、図表 85 の通りであり、「6-11 回」（平均すると 1~2 ヶ月に 1 回の頻度で医療機関を受診する者）の希望率がやや低くなっている。これについてもう少し詳しく見ると（図表 85 中段『6-11 回』の疾病種類数別）、受診回数「6-11 回」の中でも、複数の疾病（4 種類以上）で通院した者の希望率は低くはなく、1 種類の疾病で通院した者の希望率が特に低い傾向が見られた。

図表 85 年間医療機関受診回数による特定保健指導希望率の違い

	保健指導希望なし	保健指導希望あり	合計
0 回	551(63.5%)	317(36.5%)	868(100.0%)
1-5 回	2,018(64.8%)	1,096(35.2%)	3,114(100.0%)
6-11 回	2,908(67.8%)	1,381(32.2%)	4,289(100.0%)
「6-11 回」の 疾病種類数別	1 種類	726(73.3%)	265(26.7%)
	2 種類	871(68.1%)	408(31.9%)
	3 種類	676(69.1%)	303(30.9%)
	4 種類	340(63.4%)	196(36.6%)
	5 種類以上	295(58.5%)	209(41.5%)
12-23 回	2,313(65.5%)	1,220(34.5%)	3,533(100.0%)
24 回以上	393(62.8%)	233(37.2%)	626(100.0%)
合計	8,183(65.8%)	4,247(34.2%)	12,430(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

⁷⁵ ただし、組み合わせる属性や健診結果のデータの有無により、それぞれの分析対象の数は 13,020 人より少なくなることがある。

次に、特定健診は毎年度 7 月から 11 月が受診期間に設定されているが、受診時期によっても、特定保健指導希望率には違いがあった。図表 86 を見ると、7 月のうちに特定健診を受診する者の希望率が最も高く、受診時期が遅くなるほど希望率は下がる傾向にある。しかし、11 月に受診した者では希望率は再び高くなっている。

図表 86 特定健診受診月による特定保健指導希望率の違い

	特定保健指導希望なし	特定保健指導希望あり	合計
7 月	1,347(62.2%)	818(37.8%)	2,165(100.0%)
8 月	1,086(64.3%)	602(35.7%)	1,688(100.0%)
9 月	1,662(66.9%)	824(33.1%)	2,486(100.0%)
10 月	2,236(68.2%)	1,044(31.8%)	3,280(100.0%)
11 月	2,191(64.4%)	1,210(35.6%)	3,401(100.0%)
合計	8,522(65.5%)	4,498(34.5%)	13,020(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

次に、特定健診の主要検査項目との関係で、腹囲および BMI と特定保健指導希望率の関係を図表 87 で見てみる。腹囲については、性別の特定保健指導レベル判定基準値（男性 85 cm、女性 90 cm）との差で分類した。BMI については特定保健指導レベル判定基準値である 25.0 を中心として、分類した⁷⁶。両者に共通する傾向として、特定保健指導レベル判定基準値を大きく下回る者の特定保健指導希望率が比較的高く、基準値に近づくと希望率が下がることがわかる。詳細は省略するが、この他の特定保健指導レベル判定基準値（血圧、血糖、中性脂肪値、HDL コレステロール、喫煙者⁷⁷）でも同様の傾向が見られた。

図表 87 腹囲（性別基準値との差）と BMI による特定保健指導希望率の違い

		特定保健指導希望なし	特定保健指導希望あり	合計
腹囲	基準値-10cm 未満	2,331(62.9%)	1,376(37.1%)	3,707(100.0%)
	基準値-10cm 以上—基準値-5cm 未満	1,264(63.0%)	742(37.0%)	2,006(100.0%)
	基準値 -5cm 以上—基準値未満	1,502(67.2%)	733(32.8%)	2,235(100.0%)
	基準値以上—基準値+5cm 未満	1,285(67.5%)	619(32.5%)	1,904(100.0%)
	基準値+5cm 以上—基準値+10cm 未満	1,008(68.1%)	473(31.9%)	1,481(100.0%)
	基準値+10cm 以上	1,132(67.1%)	555(32.9%)	1,687(100.0%)
	合計	8,522(65.5%)	4,498(34.5%)	13,020(100.0%)
BMI	18.5 未満	673(64.0%)	378(36.0%)	1,051(100.0%)
	18.5 以上 – 23.0 未満	3,390(63.0%)	1,994(37.0%)	5,384(100.0%)
	23.0 以上 – 25.0 未満	1,677(66.3%)	854(33.7%)	2,531(100.0%)
	25.0 以上 – 27.0 未満	1,267(69.1%)	567(30.9%)	1,834(100.0%)
	27.0 以上 – 30.0 未満	959(68.8%)	435(31.2%)	1,394(100.0%)
	30.0 以上	556(67.3%)	270(32.7%)	826(100.0%)
	合計	8,522(65.5%)	4,498(34.5%)	13,020(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

⁷⁶ BMI は体重 (kg) ÷身長(m)² で表される、体格の指標である。日本では 18.5 未満で低体重（やせ過ぎ）、22.0 が理想体重、25.0 以上で肥満（1 度）、30.0 以上は肥満（2 度）とされている（三好 2019）。

⁷⁷ 問診票の回答に基づく。質問文は「現在、たばこを習慣的に吸っている。（※『現在、習慣的に喫煙している者』とは、『合計 100 本以上、または 6 か月以上吸っている者』であり、最近 1 ヶ月間も吸っている者）」。回答項目は「はい」または「いいえ」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

特定健診の結果について、総合的な判定であるメタボリックシンドロームとの関係についても見てみよう。メタボリックシンドロームは内臓肥満と高血圧・高血糖・脂質代謝異常が組み合わさった病態であり、心臓病や脳卒中のリスクが高まった状態である（山岸 2022）。特定健診における特定保健指導対象者の判定基準は、メタボリックシンドロームの診断基準⁷⁸と強く関係している。

図表 88 にメタボリックシンドロームの判定状況と特定保健指導希望率の関係を示した。データセットではメタボリックシンドロームの「基準該当」と、「予備群該当⁷⁸」、「非該当」の3項目に分かれている。特定保健指導希望率はメタボリックシンドロームに「非該当」、「基準該当」、「予備群該当」の順に低くなっている（ただし「基準該当」と「予備群該当」の間の差は有意ではない）。

なお、特定健診希望の有無の回答が、特定健診受診時、すなわち、受診者が特定健診の結果を知らない段階で出されている事に注意していただきたい。つまり、図表 87 や図表 88 で見られる差は、直接的な健診結果の影響によるものではない。ただし、特定健診の受診時であっても、過去の受診経験等から、自身の健診結果はある程度予測可能である。ここから、図表 87 や図表 88 は、自身が特定保健指導対象者になる可能性が一定以上あると予測した受診者は、特定保健指導を希望しないと回答する傾向が強まるということを示唆していると考ええる。

図表 88 メタボリックシンドロームによる特定保健指導希望率の違い

	特定保健指導希望なし	特定保健指導希望あり	合計
非該当	5,345(64.3%)	2,973(35.7%)	8,318(100.0%)
基準該当	2,219(66.7%)	1,107(33.3%)	3,326(100.0%)
予備群該当	958(69.6%)	418(30.4%)	1,376(100.0%)
合計	8,522(65.5%)	4,498(34.5%)	13,020(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

最後に特定健診の問診票で尋ねた「生活習慣の改善意思」と特定保健指導希望率の関係をしてみる。問診票では「生活習慣の改善意思」については、「意思なし」、「意思あり（6 カ月以内）」、「意思あり（近いうち）」、「取組済み（6 カ月未満）」、「取組済み（6 カ月以上）」の5段階で尋ねている⁷⁹。図表 89 を見ると、生活習慣の改善意思のない者では、特定保健指導希望率は大きく下がることが分かる。

図表 89 生活習慣改善意思による特定保健指導希望率の違い

	特定保健指導希望なし	特定保健指導希望あり	合計
意思なし	3,376(86.7%)	516(13.3%)	3,892(100.0%)
意思あり(6 ヶ月以内)	2,122(50.5%)	2,076(49.5%)	4,198(100.0%)
意思あり(近いうち)	907(56.3%)	703(43.7%)	1,610(100.0%)
取組済み(6 ヶ月未満)	752(62.5%)	451(37.5%)	1,203(100.0%)
取組済み(6 ヶ月以上)	1,365(64.5%)	752(35.5%)	2,117(100.0%)
合計	8,522(65.5%)	4,498(34.5%)	13,020(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

⁷⁸ メタボリックシンドロームの診断基準は、腹囲基準（男性 85cm 以上、女性 90cm 以上）の該当者のうち、血糖基準（空腹時血糖 110mg/dl 以上または HbA1c（NGSP）6.0%以上）、血圧基準（収縮期 130mmHg 以上または拡張期 85mmHg 以上）、脂質基準（中性脂肪 150mg/dl 以上または HDL40mg/dl 未満）のうちの二つに該当する者である（日本予防医学協会 2024; 山岸 2021）。なお、腹囲基準に該当し、三つの基準のうち一つに該当する者は、メタボリックシンドロームの「予備群」とされる。

⁷⁹ 質問文は「運動や食生活等の生活習慣を改善してみようと思いますか」（厚生労働省健康局 2018: “2-30”）。

また、特定保健指導希望率が最も高いのは、既に取り組済みの者ではなく、改善の意思はあるが、まだ取り組んではいない者である。しかも「近いうち」ではなく、「6 か月以内」とやや遠い将来に改善しようと考えている者の特定保健指導希望率が最も高いという結果となっている。

この他にも、特定健診の問診票で尋ねられた、受診者の生活状況を示す質問項目の中で、特定保健指導希望率に違いをもたらしている質問が複数ある。項目として挙げると、1 日 1 時間以上の歩行または同程度の活動をしていない者⁸⁰、かむ力について「ほとんどかめない」とする者⁸¹、食べる速度が早くも遅くもない「ふつう」の者⁸²、夜食・間食をほとんどしない人⁸³、毎日飲酒をする者⁸⁴、睡眠による休養が十分な者⁸⁵は、特定保健指導希望率が低い傾向が見られた。

(ii) 初回面談実施率の比較

ここまで、特定健診受診者の属性による特定保健指導希望率の違いについて見てきた。しかし特定健診の問診票で特定保健指導を希望すると回答した者が、必ず特定保健指導を利用するわけではない。特定保健指導を希望し、利用申込書が送られた 407 名中、実際に初回面談まで至った者が、「動機付け支援」で 21.9%、「積極的支援」では 12.4%であったことは先に述べた。「第三期実施計画」の掲げる特定保健指導実施率の目標の達成のためには、利用申込書が送られた者たちのうち、より多くが申し込みを行い、面談実施に至る必要がある。

以下では、特定保健指導の利用申込書が送られた 407 名を対象に、どのような属性で、実際に初回面談実施に至る割合（初回面談実施率）が高く（低く）なっているのかを分析する。ここでも、「(i) 特定保健指導希望率の分析」と同様に、各属性と初回面談実施率のクロス表による分析を行い、その中で統計学的に有意な差が見られる変数について紹介していく。

はじめに見るのは、申込書送付対象者の年齢と初回面談実施率の関係である。図表 90 に年齢ごとに、申し込みがなかった者または初回面談を辞退した者と、初回面談実施に至った者の人数および割合を示している。なお、ここでは「動機付け支援」と「積極的支援」の区別はしない。

年齢による初回面談実施率の違いでは、60 歳未満の層では初回面談実施率が 10%強と低く、60 歳から 64 歳では 26.3%と高くなっている。65-69 歳では 17.8%とやや下がっているが、70-74 歳も 28.7%と高い。図表 84 の年齢による特定保健指導希望率の違いでは、40 代をはじめ、若い年代ほど希望率は高かったが、初回面談実施率では異なる結果となった。両者を合わせて考えると、60 歳から 64 歳が、最も特定保健指導利用の可能性が高いということになる。

なお、特定保健指導希望率と同様に、性別による初回面談実施率の違いは見られなかった。

⁸⁰ 質問文は「日常生活において歩行または同等の身体活動を 1 日 1 時間以上実施」。回答項目は「はい」または「いいえ」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

⁸¹ 質問文は「食事をかんで食べる時の状態はどれにあてはまりますか」。回答項目は「何でもかんで食べることができる」、「歯や歯ぐき、かみあわせなど気になる部分があり、かみにくいことがある」または「ほとんどかめない」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

⁸² 質問文は「人と比較して食べる速度が速い」。回答項目は「速い」、「ふつう」または「遅い」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

⁸³ 質問文は「朝昼夕の 3 食以外に間食や甘い飲み物を摂取していますか」。回答項目は「毎日」、「時々」または「ほとんど摂取しない」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

⁸⁴ 質問文は「お酒（日本酒、焼酎、ビール、洋酒など）を飲む頻度」。回答項目は「毎日」、「時々」、「ほとんど飲まない（飲めない）」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

⁸⁵ 質問文は「睡眠で休養が十分とれている」。回答項目は「はい」または「いいえ」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

図表 90 年齢による初回面談実施率の違い

	申込無し／ 初回面談辞退	初回面談実施	合計
40-49 歳	75(89.3%)	9(10.7%)	84(100.0%)
50-59 歳	87(87.9%)	12(12.1%)	99(100.0%)
60-64 歳	42(73.7%)	15(26.3%)	57(100.0%)
65-69 歳	60(82.2%)	13(17.8%)	73(100.0%)
70-74 歳	67(71.3%)	27(28.7%)	94(100.0%)
合計	331(81.3%)	76(18.7%)	407(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

特定保健指導希望率では差が確認できた、年間の医療機関受診回数、特定健診の受診月については、初回面談実施率では統計学的に有意な差は見られなかった。

特定保健指導レベルの判定に用いられる検査結果との関係では、腹囲、BMI、中性脂肪・HDL コレステロール値については、初回面談実施率では統計学的に有意な差は見られなかった。他方、血糖と喫煙、血圧については初回面談実施率に統計学的に有意な差が出ている。図表 91 には特定保健指導レベル判定に用いる血糖基準（空腹時血糖 100mg/dl 以上または HbA1c(NGSP)5.6%以上または随時血糖 100mg/dl 以上）の該当の有無、喫煙の有無、血圧基準の該当の有無による初回面談実施率の違いを示した。なお、特定保健指導希望の有無を回答した段階と異なり、特定保健指導の利用を申し込む段階では、各受診者はそれぞれの特定健診の結果の通知を受けているものと考えられる。

血糖基準に該当した者では初回面談実施率が上がり、反対に喫煙者では初回面談実施率は下がる傾向が見られた。特定保健指導判定に用いる主要な項目のうち、血糖値の異常の判明は、特定健診受診者に特定保健指導の利用を促す効果があること、喫煙者は特定健診問診票で特定保健指導を希望していた者でも、実際に初回面談に至る者はさらに低いという事を示している。

血圧については、収縮期血圧と拡張期血圧の基準の該当／非該当により 4 分割して対象を分類すると、収縮期血圧の違いによる初回面談実施率の差は見られない一方、拡張期血圧が基準（85mmHg）以上の場合、初回面談実施率が下がる傾向が見られる。拡張期血圧・収縮期血圧ともに基準値未満の場合、または、収縮期血圧のみ基準値以上の時の初回面談実施率は約 23%だが、拡張期血圧のみ基準値以上の場合には 4.5%、両方の基準に該当する場合には 12.4%まで低下している。

以上のように、特定健診の結果と初回面談実施率の関係では、血糖値が高いという検査結果を受け取った者はより特定保健指導を利用しやすくなる一方、拡張期血圧が高い者と喫煙者の場合は、特定保健指導を希望すると回答した者でも、初回面談までたどり着かないことが多いことが分かる。なお、メタボリックシンドロームとの関係では、メタボリックシンドロームの「基準該当」者は「非該当」者よりも約 11 ポイント、「予備群該当」者は「非該当」者よりも約 6 ポイント、初回面談実施率が低い、統計学的に有意な差とは言えない。

このほかに、特定健診問診表からわかる生活の状況と初回面談実施率の関係をみると、朝食を抜く傾向にある者⁸⁶と、睡眠による休養が十分でない者は、初回面談実施率が低い傾向が見られる。これらの傾向は、積極的支援対象者で特に強い。朝食を食べたり、十分な睡眠による休養をとったりすることが難しい者にとって、積極的支援の負担が特に大きく感じられるためである可能性が考えられる。

⁸⁶ 質問文は「朝食を抜くことが週に 3 回以上ある」。回答項目は「はい」または「いいえ」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

図表 91 血糖基準、喫煙、血圧基準による初回面談実施率の違い

		申込無し／ 初回面談辞退	初回面談実施	合計
血糖 基準	血糖基準非該当	197(85.3%)	34(14.7%)	231(100.0%)
	血糖基準該当	134(76.1%)	42(23.9%)	176(100.0%)
	合計	331(81.3%)	76(18.7%)	407(100.0%)
喫煙	喫煙なし	244(78.7%)	66(21.3%)	310(100.0%)
	喫煙あり	87(89.7%)	10(10.3%)	97(100.0%)
	合計	331(81.3%)	76(18.7%)	407(100.0%)
血圧 基準	両基準非該当	105(77.2%)	31(22.8%)	136(100.0%)
	収縮期基準のみ該当	99(77.3%)	29(22.7%)	128(100.0%)
	拡張期基準のみ該当	21(95.5%)	1(4.5%)	22(100.0%)
	両基準該当	106(87.6%)	15(12.4%)	121(100.0%)
	合計	331(81.3%)	76(18.7%)	407(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

最後に、生活習慣改善意思による初回面談実施率の違いを見たところ、「意思なし」または「取組済み（6ヶ月以上）」では、「意思あり（近いうち）」、「意思あり（6ヶ月以内）」、「取組済み（6ヶ月未満）」と比較して、初回面談実施率は約10ポイント高いものの、統計学的に有意な差ではなかった。

以上、特定保健指導について、特定健診受診者における特定保健指導希望率と、特定保健指導の対象かつ特定保健指導を希望した者における初回面談実施率について分析してきた。二つの分析をまとめていく。

まず、受診者の基本的な属性のうち、性別や世帯所得による特定保健指導希望率や初回面談実施率の変化は確認できなかった。最もよく傾向の違いがあらわれていたのは受診者の年齢であり、若い人ほど特定保健指導希望率は高いものの、その後の初回面談実施率では60歳以上の者が比較的高いという結果が出ている。総合的には60歳以上の者の方が、それ以下の者よりも、特定保健指導利用につながる可能性は高いと考えられる。

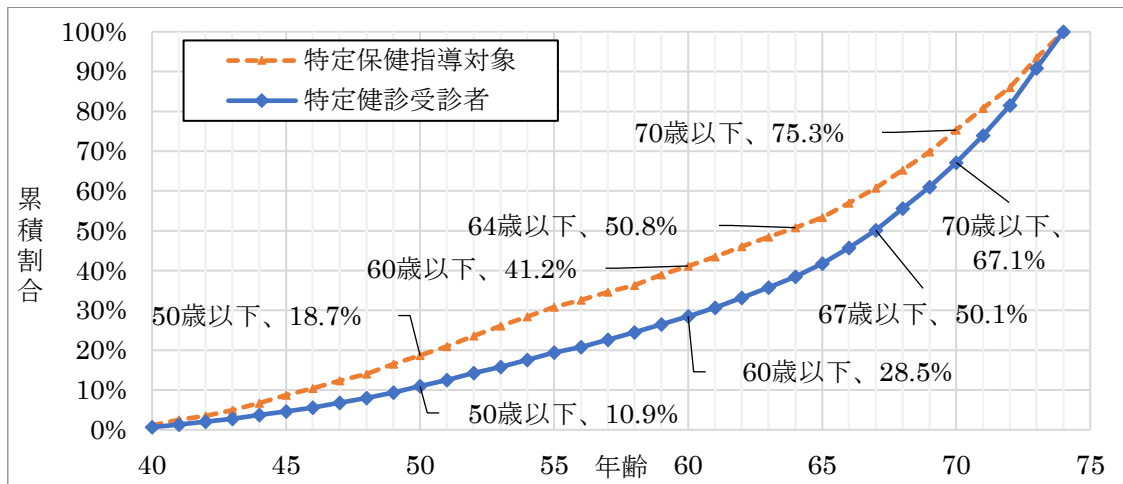
60歳以上の特定保健指導利用を促すことが、特定保健指導実施率の向上につながりやすい理由はもう一つある。そもそも荒川区国民健康保険における特定健診受診者の多数が60歳以上であるためである。図表84右端の合計欄を縦に見るとわかるが、特定健診受診者の人数は年齢が上がるほど増加している。

より詳しく見るために、図表92に特定健診受診者（13,062人）、特定保健指導対象者（1,351人）の年齢別の累積割合の推移を示す。図表92の実線は、それぞれの年齢以下の者が特定健診受診者全体の何%を占めるかを示している。点線は、それぞれの年齢以下の者が特定保健指導対象者全体に占める割合を示す。

これを見ると、特定健診受診者全体において、50歳以下は約1割、60歳以下でも約3割にすぎず、67歳以下でようやく半数を占めていることがわかる。逆に言えば、荒川区国民健康保険における特定健診受診者の約半数は68歳以上、7割が61歳以上という事になる。

特定保健指導対象者に絞っても、50歳以下は約2割、60歳以下は約4割、64歳以下で約半数となっている。つまり、65歳以上が約半数、61歳以上は約6割と、高齢者に偏った分布をしていることがわかる。

図表 92 年齢別、特定健診受診者と特定保健指導対象者の累積割合の推移



出典 提供データをもとに研究所作成

このことからより高齢の層における特定保健指導実施率の向上は、より若年の層における特定保健指導実施率の向上よりも、荒川区国民健康保険全体の特定保健指導実施率の向上につながりやすいことがわかる⁸⁷。

ほかに特定保健指導希望率が低下する属性として、年間の医療機関受診回数が6・11回（1～2ヶ月に1度くらいの頻度）の者と、特定健診を9・10月に受診した者は特定保健指導を希望しない傾向が見られた。年間の医療機関受診回数との関係では、ある程度定期的に受診している者は特定保健指導を必要ないとする傾向にある可能性が考えられる。特定健診受診月との関係では、早期に受診する者は特定健診・特定保健指導の利用に前向きである者が多くいる可能性が考えられる。

次に特定健診の、特定保健指導レベルの判定に用いられる主要な検査項目との関係では、特定保健指導の基準値に近付いた者では、特定保健指導の希望をしない傾向が見受けられた。総合的にはメタボリックシンドロームの予備群の者も特定保健指導を希望しない傾向が見られた。基準値を超えた者だけでなく、基準値に近付いた者の希望率も同等に低下するというのは興味深い結果であった。特定保健指導希望の回答は特定健診結果の通知よりも前である。特定健診受診時点で過去の健診の結果やその他の自覚により、特定保健指導対象者になる可能性が一定以上あると考えた者は、特定保健指導の希望をしない傾向にあると考えることができる。

実際に特定健診の結果とともに利用の案内が届いた際には、血糖値が高かった者は比較的初回面談実施率が高い一方、喫煙者や血圧の拡張期血圧の高い者では、初回面談実施率が大きく低下する傾向が見られた。高血糖値の健康へのリスクがその当事者に比較的良好に認知されている一方で、喫煙や拡張期高血圧の健康へのリスクが当事者にあまり認知されていない可能性がある。

特定健診の間診票に基づく、受診者の生活状況の違いとの関係では、1日1時間以上の歩行またはそれと同程度の活動をしていない者、かむ力について「ほとんどかめない」とする者、食べる速度が早くも遅くもない「ふつう」の者、夜食・間食をほとんどしない人、毎日飲酒をする者、睡眠による休養が

⁸⁷ これは「荒川区国民健康保険の特定保健指導実施率の向上」を目的とした場合の分析であることを留意願いたい。本稿は若年層への特定保健指導の利用働きかけは不要と主張するものではない。健康予防の観点からは若年層へのアプローチが望まれる点は「②特定保健指導の必要性の高い属性の分析」で後述する。

十分な者では、特定保健指導希望率が低い傾向が見られた。活動をしていない者、かむ力について「ほとんどかめない」状態の者、毎日飲酒をする者については、自身の健康に自信がない者が特定保健指導を避ける傾向とも見ることができる。他方で、食べる速度が「ふつう」の者や、夜食・間食をほとんどしない者、睡眠による休養が十分な者における特定保健指導希望率の低下については、自身の健康や生活態度が正常と考えている者も、特定保健指導の必要性を感じない傾向にある、という可能性が考えられる。

初回面談実施率との関係では、朝食を抜く者と、睡眠による休養が十分ではない者の初回面談実施率が低かった。これは特に積極的支援に強く見られる傾向のため、忙しさのために朝食や睡眠による休養を十分にとれない者は特定保健指導を利用する時間も確保できないというケースがあるためではないかと考える。

特定健診の問診票の質問のうち、生活習慣の改善意思は、特定保健指導希望率と関係が深かった。生活習慣の改善意思のない者は特定保健指導を希望しない傾向がある。また既に取組済みの者よりも、改善の意思はあるとするの方が特定保健指導希望率は高かった。ただし生活習慣の改善意思の違いは、利用申込書発送後の初回面談実施率では、統計学的に有意な差ではなかった。

以上が、特定保健指導利用希望率と初回面談実施率に関する分析の結果であり、それぞれに高い属性や低い属性が見られた。ただし、この結果をもとに、どのような者へのアプローチを強化していくべきかについては、別の判断が求められる。短期的には、特定保健指導を希望しやすい属性や、初回面談に結びつきやすい属性へのアプローチを強化した方が、一定の特定保健指導実施率の上昇が期待できるのではないかと考えられる。しかし、長期的に特定保健指導実施率を大きく向上させようとするならば、反対に特定保健指導希望率や初回面談実施率の低い属性に、特定保健指導の必要性や意義を啓発し、全体的な意識の向上をはかった方が効果的ではないかと考えることもできるだろう。

ところで、今回は 2022 年度時点での荒川区の手順に従い、まず、特定保健指導を希望するかどうかで選別を行った後、その中で、実際に初回面談にまで至った者はどのような者かというように分析を行った。しかし、ここまでの分析を見ると、特定健診問診表の特定保健指導希望の有無による案内の限定という手法にはやや疑問を覚える。今回の分析で、特定健診時に特定保健指導を希望した者が初回面談に至る割合は「動機付け支援」21.9%、「積極的支援」12.4%であり、おそらく仮に特定保健指導を希望しない者に案内を送付した場合の割合よりは高いものとは考えるものの、絶対的な数値としては低いと評価せざるを得ない。「積極的支援」対象者では特に低く、特定健診時の問診票での希望の表明と実際の利用判断との関係は、それを以って利用申込書の送付を限定するほどに強いものではないように思われる。

また、特定保健指導を希望する割合も 3 割程度と低い。「荒川区特定健診等実施計画（第 3 期）」の掲げる特定保健指導実施率の目標値は「現実的な目標値」（荒川区 2018: 56）でも 2022 年度に 28%と設定されていた（荒川区 2018: 56-57）。本分析が示した割合に従えば、目標の達成のためには申込書発送対象の 9 割以上の申し込みを必要とする計算である。

以上を踏まえて考えると、特定保健指導の利用申込書の送付対象を、特定健診の問診票で特定保健指導を希望する者に限定する方式は、特定保健指導実施率の向上および目標の達成という観点から考えると、必ずしも良い方法ではなかったのではないかとと思われるのである。

②特定保健指導の必要性の高い属性の分析

ここまで、①「特定保健指導利用者の分析」では、特定保健指導実施率の向上のためには、どのような対象にアプローチを行うべきかという観点から分析を行ってきた。しかし、特定保健指導はそれ自体が目的というわけではなく、生活習慣病などの健康悪化リスクが高い者に、事前に働きかけを行うことで生活習慣の改善を促し、健康の悪化を未然に防ぐことを目的とした取組である。その目的に沿って考えれば、特定保健指導に関するアプローチの強化は、特定保健指導実施率の向上に資する対象に対して行われるよりも、将来の健康悪化リスクの高い対象に優先して行われる方が望ましいように考えられる。このため、以下では、荒川区国民健康保険の特定健診受診者のデータから、健康悪化のリスクの高い属性は何かについて分析を行いたい。

ただし、特定健診の様々な結果と健康との関連については、はるかに精密な研究・分析が専門家によって行われていることに留意していただきたい。本項の分析は医療の効果や人間の健康に関する研究に求められるほどの精密さはまったく満たしてはいない。あくまでデータ分析の事例としての分析であり、個人の健康の判断の根拠として用いるべきではないということに注意が必要である。

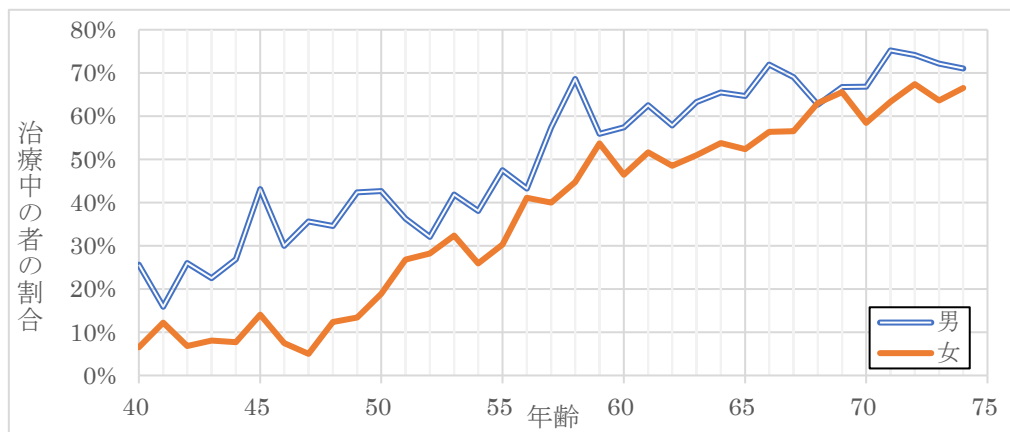
(i) 性別年齢別の生活習慣病患者の割合

はじめに、特定健診受診者 13,062 人中、糖尿病、脂質異常症、高血圧等、生活習慣病の薬を服用している者、または特定健診の結果を受けて服用を開始する者（以下「治療中の者」）の割合について性別年齢別に見たのが図表 93 である。これは厳密には 2022 年度の特定健診受診者における性別年齢別の分布であるが、おおまかには普遍的に各性別各年齢になった時、治療中の者の割合を示すものと見てよいと考える。

全体的には、男女ともに治療中の者の割合は年齢が上がるほど高くなっていく傾向にある。男性の方が女性よりも早く 40 代半ばから治療中の者の割合が増え、50 歳頃には治療中の者の割合は約 40% に達する。50 代前半には割合の増加はひと段落するが、50 代半ばに再び増加し、60 歳頃には約 60% まで増加する。60 代以降は割合の増加はやや緩やかになり、70 代で治療中の者の割合は 70% をやや上回る。

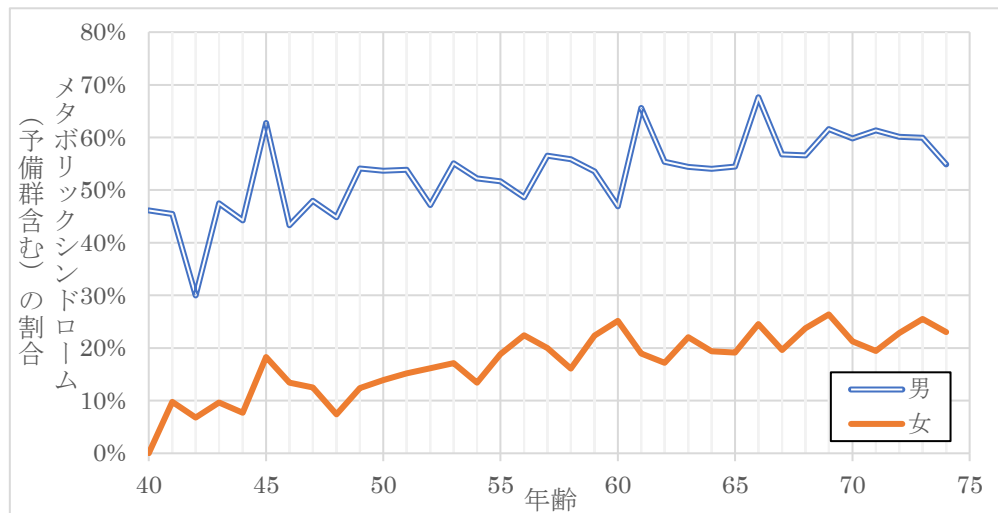
女性の場合は、50 歳前後の時期に治療中の者の割合が増加し、約 30% に達した後、こちらも増加はひと段落となる。55 歳頃から治療中の者の割合は再び増加し、60 歳頃には約 50% に達する。こちらも 60 代以降の増加はやや緩やかで、70 代には治療中の者の割合は 60% 台半ばとなっている。

図表 93 性別年齢別の治療中の者の割合



出典 提供データをもとに研究所作成

図表 94 性別年齢別のメタボリックシンドローム（予備群含む）の人の割合



出典 提供データをもとに研究所作成

この図表 93 から以下のことが読み取れる。性別では、男性は女性よりも、あらゆる年代で治療中となる割合が高いことが分かる。年齢別には、男性では 40 代と 50 代半ばに治療中の割合が増加し、女性は 50 歳前後と 50 代後半に治療中の者の割合の増加が見られた。生活習慣病の治療が必要になる者を減らすという観点からすれば、これら治療中の者の割合が増加する年代、あるいはそれ以前の年代の者に対し、より積極的に特定保健指導の利用、あるいは他の手段による生活習慣の改善を促していく必要性が高いものと考えられる⁸⁸。

もう一つ、特定健診受診者全体のうち、特定健診によりメタボリックシンドローム、またはその予備群であると診断された者の割合についても見てみよう（図表 94）。

メタボリックシンドローム（予備群含む、以下同じ）の人の割合には、性別により大きな差があり、ほとんどの年齢で、男性における割合は女性よりも 30 ポイント以上高くなっている。どちらの性別でも、年齢とともにメタボリックシンドロームの人の割合は増加している。男性の場合、40 代前半の割合はおおむね 45%程度であったが、70 代では約 60%程度まで、約 15 ポイント程度増加している。女性の場合、40 代前半ではメタボリックシンドロームの割合は 10%未満であるが、70 代前半にはおおむね 20%以上で、こちらも 10～15 ポイント程度の増加が見てとれる。

これを治療中の者の割合と比較すると、男性の場合には、50 代半ばまではメタボリックシンドロームの割合よりも治療中の者の割合が低い、50 代後半に逆転し、70 代ではメタボリックシンドロームの割合よりも治療中の者の割合が 10 ポイント程度高くなっている。女性の場合には、40 代ではメタボリックシンドロームの割合と治療中の者の割合は同程度で推移している。しかし、50 代以降ではメタボリックシンドロームの割合は大きく増えない一方、治療中の者の割合は急激に増加する。

このことから以下のように考える。男性の場合、若いうちはメタボリックシンドロームの者であっても即座に服薬による治療には進まず、生活習慣の改善による変容が期待される場合が多い。しかし、メタボリックシンドロームの割合は年齢とともに増加し、50 代半ば頃までに多くは服薬治療に移行する。

⁸⁸ なお、特定保健指導レベル判定に用いる主要な検査項目の値の性別年齢別平均値を見ても、多くの項目では年齢が上がるほど、平均値の悪化が見られる。ただし男性の場合、腹囲、BMI、拡張期血圧、中性脂肪値は年齢とともに平均値はやや下がる傾向が見られる。

また、より高齢の層では、メタボリックシンドロームでない者でも服薬治療を開始する者が増えてくる。女性の場合には、40代のうちはメタボリックシンドロームの者と、治療中の者は比較的一致している。しかし、50代以降では、メタボリックシンドロームでない者でも、高血糖、高血圧、脂質異常症の服薬治療が始まる者が多くいると考えられる。

以上の分析でも、若い男性でメタボリックシンドロームやその予備群と診断された者は、服薬ではなく生活習慣の改善による健康の増進を期待されているうちに、生活改善に取り組むことが望ましいと言える。メタボリックシンドロームにあてはまらなくても、高血糖・高血圧・脂質異常の兆しのある者は、男女ともに年齢が上がれば、服薬治療になる例が多いことを念頭に、若いうちから、早期の生活改善による健康の増進を図ることが望ましいと考えることができる。

(ii) 特定保健指導対象者の割合の違い

次に、治療中の者を除いた特定健診の受診者（5,772人⁸⁹）中で、健康リスクが高い傾向のある属性について見てみる。ここでは、総合的な健康リスクの評価の代表として、「動機付け支援」と「積極的支援」を合わせた特定保健指導対象者に分類される割合の高い属性が何かということを確認していく。

はじめに、基本的な属性としては、年齢や世帯所得による特定保健指導対象者の割合の差は見られなかった。

次に、過去1年間の医療機関受診回数の違いと、治療した疾病の種類数について見たところ、特定保健指導対象者の割合に差が出ている（図表95）。年間医療機関受診回数が「12-23回」（半月～1ヶ月に1回の受診頻度）以上では特定保健指導対象者の割合が約20%であるのに対し、「6-11回」（1～2ヶ月に1回の受診頻度）以下では特定保健指導対象者の割合が約23～24%となる。この割合は年間の医療費金額によっては有意な変化は示していない。一方で、過去1年間に病院で診断された疾病の種類が3種類以下の者では、4種類以上の者より5ポイント程度、特定保健指導対象者になる割合が高いという結果が示されている。

図表 95 年間医療機関受診回数、疾病種類数による特定保健指導対象者の割合の違い

		対象外（基準未満）	特定保健指導対象	合計
受診回数	0回	555(75.7%)	178(24.3%)	733(100.0%)
	1-5回	1,723(76.7%)	523(23.3%)	2,246(100.0%)
	6-11回	1,180(76.6%)	360(23.4%)	1,540(100.0%)
	12-23回	743(79.7%)	189(20.3%)	932(100.0%)
	24回以上	111(81.0%)	26(19.0%)	137(100.0%)
	合計	4,312(77.2%)	1,276(22.8%)	5,588(100.0%)
疾病種類数	通院なし	555(75.7%)	178(24.3%)	733(100.0%)
	1種類	929(74.7%)	315(25.3%)	1,244(100.0%)
	2種類	856(76.8%)	259(23.2%)	1,115(100.0%)
	3種類	665(75.7%)	213(24.3%)	878(100.0%)
	4種類	479(80.4%)	117(19.6%)	596(100.0%)
	5種類以上	828(81.0%)	194(19.0%)	1,022(100.0%)
合計		4,312(77.2%)	1,276(22.8%)	5,588(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

⁸⁹ ただし、組み合わせる属性や健診結果のデータの有無により、それぞれの分析対象の数は5,772人より少なくなることがある。

特定健診問診票での自己申告による既往歴との関係では、ケースは少ないものの、脳血管疾患の既往歴がある場合⁹⁰、特定保健指導対象者の割合が高くなる傾向が見られる。一方で、貧血の診断を受けたことがある者⁹¹は、そうでない者と比べ、特定保健指導対象者の割合は低いという結果も出ている（図表 96）。

図表 96 脳血管疾患の既往歴、貧血診断による特定保健指導対象者の割合の違い

		対象外（基準未満）	特定保健指導対象	合計
脳血管疾患既往	なし	4,351(76.6%)	1,326(23.4%)	5,677(100.0%)
	あり	43(63.2%)	25(36.8%)	68(100.0%)
	合計	4,394(76.5%)	1,351(23.5%)	5,745(100.0%)
貧血診断経験	なし	3,716(74.8%)	1,249(25.2%)	4,965(100.0%)
	あり	678(86.9%)	102(13.1%)	780(100.0%)
	合計	4,394(76.5%)	1,351(23.5%)	5,745(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

生活状況に関わる問診票の質問項目のうち、最も特定保健指導対象者の割合に変化があった項目は、「20 歳時から 10 kg 以上体重が増加している」者⁹²である。この項目に「いいえ」と回答した者のうち特定保健指導対象者の割合は 12.3%だが、「はい」と回答した者の特定保健指導対象者の割合は 53.2%と過半数にのぼる（図表 97）。

図表 97 20 歳時から 10 kg 以上の体重増加の有無による特定保健指導対象者の割合の違い

	対象外（基準未満）	特定保健指導対象	合計
体重増加なし	3,660(87.7%)	515(12.3%)	4,175(100.0%)
体重増加あり	734(46.8%)	836(53.2%)	1,570(100.0%)
合計	4,394(76.5%)	1,351(23.5%)	5,745(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

ここから、食生活について見てみる（図表 98）。かむ力について「ほとんどかめない」と回答した者は、特定保健指導対象者の割合が約 9 ポイント高かった。食べ方については、食べる速度が「速い」者では「遅い」者より 13 ポイント、「ふつう」の者より 6.5 ポイント、特定保健指導対象者の割合が高かった。就寝前に食事をしている場合⁹³も、していない場合より 6.0 ポイント特定保健指導対象者の割合が高い。朝食を抜く者では、朝食を摂る者より 4.6 ポイント特定保健指導対象者の割合が高い。夜食と間食については反対に「毎日」食べている者が「時々」や「ほとんど摂取しない」者より 4～5 ポイント特定保健指導対象者の割合が低いという結果であった。

⁹⁰ 質問文は「医師から脳卒中（脳出血、脳梗塞等）にかかっていると言われたり、治療を受けたことがありますか」。回答項目は「はい」または「いいえ」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

⁹¹ 質問文は「医師から、貧血といわれたことがある」。回答項目は「はい」または「いいえ」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

⁹² 質問文は「20 歳の時の体重から 10kg 以上増加している」。回答項目は「はい」または「いいえ」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

⁹³ 質問文は「就寝前の 2 時間以内に夕食をとることが週に 3 回以上ある」。回答項目は「はい」または「いいえ」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

図表 98 食生活の習慣による特定保健指導対象者の割合の違い

		対象外（基準未満）	特定保健指導対象	合計
かむ力	ほとんどかめない	52(67.5%)	25(32.5%)	77(100.0%)
	かみにくい	787(75.3%)	258(24.7%)	1,045(100.0%)
	なんでもかめる	3,555(76.9%)	1,068(23.1%)	4,623(100.0%)
	合計	4,394(76.5%)	1,351(23.5%)	5,745(100.0%)
食べる速さ	遅い	439(84.1%)	83(15.9%)	522(100.0%)
	ふつう	2,885(77.6%)	834(22.4%)	3,719(100.0%)
	速い	1,070(71.1%)	434(28.9%)	1,504(100.0%)
	合計	4,394(76.5%)	1,351(23.5%)	5,745(100.0%)
就寝前 2 時間 以内の夕食	週 3 回ない	3,560(77.7%)	1,022(22.3%)	4,582(100.0%)
	週 3 回以上ある	834(71.7%)	329(28.3%)	1,163(100.0%)
	合計	4,394(76.5%)	1,351(23.5%)	5,745(100.0%)
夜食や間食 の有無	ほとんどない	1,077(76.2%)	336(23.8%)	1,413(100.0%)
	時々	2,424(75.2%)	799(24.8%)	3,223(100.0%)
	毎日	893(80.5%)	216(19.5%)	1,109(100.0%)
	合計	4,394(76.5%)	1,351(23.5%)	5,745(100.0%)
朝食抜き	週 3 回ない	3,565(77.4%)	1,042(22.6%)	4,607(100.0%)
	週 3 回以上ある	829(72.8%)	309(27.2%)	1,138(100.0%)
	合計	4,394(76.5%)	1,351(23.5%)	5,745(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

ただし、夜食・間食と特定保健指導対象者割合の関係については、性別による違いとの関係があるため注意が必要である。夜食・間食を「時々」摂る者の割合は男女とも同程度の割合だが、「ほとんど摂取しない」者の割合は男性で比較的多く、「毎日」摂る者の割合は女性で比較的多い。そして、女性は男性より特定保健指導対象者の割合が約 25 ポイント低い。このため、女性の割合が高めである、夜食・間食を「毎日」摂る者の特定保健指導対象者割合が低く出たと見られる。

男女別に見てみると（図表省略）、男性では夜食・間食を「時々」または「毎日」摂る者の特定保健指導対象者割合が、「ほとんど摂取しない」者よりも高いという結果になり、女性では夜食・間食を「時々」摂る者は特定保健指導対象者の割合が、「ほとんど摂取しない」者と「毎日」摂る者よりもやや高いという結果になっている。

次に、飲酒の習慣について見てみる（図表 99）。飲酒の頻度が「毎日」の者では、「時々」や「ほとんどない」と比較して、5 ポイント程度、特定保健指導対象者の割合が高い。一方で 1 回あたりの酒量との関係⁹⁴では酒量上がるほど特定保健指導対象者の割合が高くなり、「3 合以上」の者では「1 合未満」よりも約 20 ポイント高いという結果であった。なお、酒の頻度と 1 回あたりの酒量との関係は、飲酒頻度が高い者ほど 1 回あたりの酒量が多い傾向にあるが、どの飲酒頻度でも、1 回あたりの酒量が多いほど特定保健指導対象者の割合は高い。特に 1 回あたりの酒量が「3 合以上」の場合、ケースが少なく有意とは言えないものの、より飲酒頻度が低い者の方が、飲酒頻度が高い者と比較して、特定保健指導対象者の割合が高い結果となった（図表 100）。

⁹⁴ 質問文は「飲酒日の 1 日当たりの飲酒量 日本酒 1 合(180ml)の目安：ビール 500ml、焼酎(25 度(110ml)、ウイスキーダブル 1 杯(60ml)、ワイン 2 杯(240ml)」。回答項目は「1 合未満」、「1～2 合未満」、「2～3 合未満」または「3 合以上」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

図表 99 飲酒習慣による特定保健指導対象者の割合の違い

		対象外（基準未滿）	特定保健指導対象	合計
飲酒 頻度	ほとんどない	2,161(78.0%)	609(22.0%)	2,770(100.0%)
	時々	1,212(77.3%)	356(22.7%)	1,568(100.0%)
	毎日	1,020(72.5%)	386(27.5%)	1,406(100.0%)
	合計	4,393(76.5%)	1,351(23.5%)	5,744(100.0%)
1 回の 酒量	1 合未滿	3,219(79.0%)	856(21.0%)	4,075(100.0%)
	1・2 合未滿	794(73.3%)	289(26.7%)	1,083(100.0%)
	2・3 合未滿	272(67.2%)	133(32.8%)	405(100.0%)
	3 合以上	108(59.7%)	73(40.3%)	181(100.0%)
	合計	4,393(76.5%)	1,351(23.5%)	5,744(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

図表 100 飲酒頻度別の飲酒量による特定保健指導対象者の割合の違い

		対象外（基準未滿）	特定保健指導対象	合計
ほとん ど ない	1 合未滿	2,126(78.1%)	596(21.9%)	2,722(100.0%)
	1・2 合未滿	26(81.3%)	6(18.8%)	32(100.0%)
	2・3 合未滿	7(70.0%)	3(30.0%)	10(100.0%)
	3 合以上	2(33.3%)	4(66.7%)	6(100.0%)
	合計	2,161(78.0%)	609(22.0%)	2,770(100.0%)
時々	1 合未滿	785(82.0%)	172(18.0%)	957(100.0%)
	1・2 合未滿	316(73.1%)	116(26.9%)	432(100.0%)
	2・3 合未滿	78(67.2%)	38(32.8%)	116(100.0%)
	3 合以上	33(52.4%)	30(47.6%)	63(100.0%)
	合計	1,212(77.3%)	356(22.7%)	1,568(100.0%)
毎日	1 合未滿	308(77.8%)	88(22.2%)	396(100.0%)
	1・2 合未滿	452(73.0%)	167(27.0%)	619(100.0%)
	2・3 合未滿	187(67.0%)	92(33.0%)	279(100.0%)
	3 合以上	73(65.2%)	39(34.8%)	112(100.0%)
	合計	1,020(72.5%)	386(27.5%)	1,406(100.0%)
合計	1 合未滿	3,219(79.0%)	856(21.0%)	4,075(100.0%)
	1・2 合未滿	794(73.3%)	289(26.7%)	1,083(100.0%)
	2・3 合未滿	272(67.2%)	133(32.8%)	405(100.0%)
	3 合以上	108(59.7%)	73(40.3%)	181(100.0%)
	合計	4,393(76.5%)	1,351(23.5%)	5,744(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

続いて、図表 101 で、運動習慣について見てみると、30 分以上の運動習慣のない者⁹⁵、1 時間程度の歩行または身体活動のない者で 3・4 ポイント程度特定保健指導対象者の割合が高くなるという結果が見られた。

最後に、図表 102 で、生活習慣の改善意思との関係を見ると、「意思なし」または 6 か月以上取り組んでいる場合の特定保健指導対象者の割合が 21%前後であるのに対し、生活習慣の改善意思がある者、取組期間が 6 か月未滿の者は 25～26%であり、特定保健指導対象者の割合が 5 ポイント程度高い傾向にあることがわかった。

⁹⁵ 質問文は「1 回 30 分以上の軽く汗をかく運動を週 2 日以上、1 年以上実施」。回答項目は「はい」または「いいえ」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

図表 101 運動習慣による特定保健指導対象者の割合の違い

		対象外（基準未満）	特定保健指導対象	合計
30 分以上の運動習慣	なし	2,564(75.1%)	851(24.9%)	3,415(100.0%)
	あり	1,830(78.5%)	500(21.5%)	2,330(100.0%)
	合計	4,394(76.5%)	1,351(23.5%)	5,745(100.0%)
1 時間以上の歩行・身体活動	なし	1,900(74.3%)	657(25.7%)	2,557(100.0%)
	あり	2,494(78.2%)	694(21.8%)	3,188(100.0%)
	合計	4,394(76.5%)	1,351(23.5%)	5,745(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

図表 102 生活習慣の改善意思による特定保健指導対象者の割合の違い

	対象外（基準未満）	特定保健指導対象	合計
意思なし	1,387(78.5%)	380(21.5%)	1,767(100.0%)
意思あり(6 ヶ月以内)	1,334(74.2%)	463(25.8%)	1,797(100.0%)
意思あり(近いうち)	540(75.0%)	180(25.0%)	720(100.0%)
取組済み(6 ヶ月未満)	387(73.9%)	137(26.1%)	524(100.0%)
取組済み(6 ヶ月以上)	741(79.5%)	191(20.5%)	932(100.0%)
合計	4,389(76.5%)	1,351(23.5%)	5,740(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

以上の治療中の者を除く特定健診受診者における特定保健指導対象者の割合の分析をまとめると、まず、年間の医療機関受診回数や治療を受けた疾病の種類の少ない者は特定保健指導の対象になる割合が高いことがわかった。また、既往歴としては脳血管疾患の既往歴のある者は特定保健指導の対象である割合が高く、貧血の者では反対に低かった。20 歳時からの体重増加は最も顕著に特定保健指導の対象になる割合を高めているようだ。その他生活習慣では、食習慣で、かむ事が困難な者、早食いの者、就寝直前に夕食を摂る者、朝食を抜く者、飲酒習慣で頻度や 1 回あたりの酒量の多い者、運動習慣のない者では、特定保健指導対象者である確率が一定程度高いということがわかった。

(iii) 60 歳以上で治療中の者の多い属性

特定保健指導の必要性の高い属性の分析の最後として、より長期的な健康リスクの評価をするにあたり、60 歳以上において、生活習慣病の治療中となる可能性の高い生活習慣等の条件について見てみる。これについても、生活習慣は長年にわたり一定とは限らないため厳密な分析ではないが、2022 年度の特定健診で回答した生活習慣等の状況が、おおむね過去の長期にわたり継続していたものと仮定して、生活習慣病をもたらしやすい条件を分析していく。

受診者の基本的属性について、性別では、図表 93 で性別年齢別の治療中の者の割合を示したように、男性の方が女性よりも 60 歳以上の時期に治療中の者の割合は高い。世帯年収や年間医療機関受診回数は、この時期には短期的に大きく変動しうると考えられるため、ここでの分析は省略する。

既往歴との関係を図表 103 に示す。特定健診の間診票で特に項目を挙げて既往歴の有無をたずねているのは、脳血管疾患、心疾患⁹⁶、腎不全・人工透析⁹⁷の三つだが、いずれの場合でも既往歴のある者は、

⁹⁶ 質問文は「医師から心臓病（狭心症、心筋梗塞等）にかかっているといわれたり、治療を受けたことがありますか」。回答項目は「はい」または「いいえ」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

⁹⁷ 質問文は「医師から、慢性腎臓病や腎不全にかかっているといわれたり、治療（人工透析など）を受けていますか」。回答項目は「はい」または「いいえ」（厚生労働省健康局 2018: “2-29”）。

そうでない者より、60 歳以上で生活習慣病の治療中の者の割合が 20 ポイント以上高いことがわかる。特に脳血管疾患の既往歴がある者が最も割合が高い。この他、既往歴としては自由記述により回答する項目があるが、これに何らかの記載がある場合には、生活習慣病の治療中の者の割合が 8.3 ポイント高くなっている。なお、貧血の診断経験がある者は図表 96 と同様に、生活習慣病の治療中の者の割合がやや低い傾向にある。

図表 103 既往歴による 60 歳以上の治療中の者の割合の違い

		治療中ではない	治療中	合計
脳血管疾患 既往歴	なし	3,383(37.0%)	5,751(63.0%)	9,134(100.0%)
	あり	48(10.8%)	395(89.2%)	443(100.0%)
	合計	3,431(35.8%)	6,146(64.2%)	9,577(100.0%)
心疾患 既往歴	なし	3,314(37.4%)	5,544(62.6%)	8,858(100.0%)
	あり	117(16.3%)	602(83.7%)	719(100.0%)
	合計	3,431(35.8%)	6,146(64.2%)	9,577(100.0%)
腎不全・人工透析 既往歴	なし	3,421(36.0%)	6,084(64.0%)	9,505(100.0%)
	あり	10(13.9%)	62(86.1%)	72(100.0%)
	合計	3,431(35.8%)	6,146(64.2%)	9,577(100.0%)
既往歴の 特記事項	なし	1,625(40.9%)	2,352(59.1%)	3,977(100.0%)
	あり	1,833(32.6%)	3,794(67.4%)	5,627(100.0%)
	合計	3,458(36.0%)	6,146(64.0%)	9,604(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

次に 20 歳時から 10 kg 以上の体重増加の有無による違いを図表 104 に示す。体重増加のある 60 歳以上の生活習慣病の治療中の者の割合は 76.5% で、10kg 以上の増加がない者より 19.3 ポイント高いことがわかる。

図表 104 20 歳時から 10 kg 以上の体重増加の有無による 60 歳以上の治療中の者の割合の違い

	治療中ではない	治療中	合計
体重増加なし	2,623(42.8%)	3,509(57.2%)	6,132(100.0%)
体重増加あり	808(23.5%)	2,637(76.5%)	3,445(100.0%)
合計	3,431(35.8%)	6,146(64.2%)	9,577(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

その他、食事、飲酒、運動習慣による違いを見ていく。

食事習慣について、図表 98 と同様の項目における、60 歳以上における治療中の者の割合の違いを示したのが図表 105 である。まず、かむ力については、特定保健指導対象者の割合の違いでは「ほとんどかめない」とそれ以外に見られた違いが、60 歳以上における治療中の者の割合では見られなくなっている。一番下の朝食抜きについても、特定保健指導対象者の割合とは違い、60 歳以上における治療中の者の割合にはほとんど差はない。食べる速さと就寝前 2 時間以内の夕食については、特定保健指導対象者の割合と同様、食べる速さが速い方、就寝前 2 時間以内の夕食がある方が、より 60 歳以上における治療中の者の割合が高くなっている。夜食や間食についても、特定保健指導対象者の割合と同様、「毎日」摂る者では、60 歳以上における治療中の者の割合は低くなる傾向にあるが、こちらの差は特定保健指導

対象者の割合と比べて大きくなっている。また特定保健指導対象者の割合と異なり、性別で分けても男女ともに同様の傾向を示している。

図表 105 食生活の習慣による 60 歳以上の治療中の者の割合の違い

		治療中ではない	治療中	合計
かむ力	ほとんどかめない	43(35.5%)	78(64.5%)	121(100.0%)
	かみにくい	728(35.8%)	1,308(64.2%)	2,036(100.0%)
	なんでもかめる	2,660(35.8%)	4,760(64.2%)	7,420(100.0%)
	合計	3,431(35.8%)	6,146(64.2%)	9,577(100.0%)
食べる速さ	遅い	307(40.7%)	447(59.3%)	754(100.0%)
	ふつう	2,348(36.6%)	4,060(63.4%)	6,408(100.0%)
	速い	776(32.1%)	1,639(67.9%)	2,415(100.0%)
	合計	3,431(35.8%)	6,146(64.2%)	9,577(100.0%)
就寝前 2 時間 以内の夕食	週 3 回ない	2,873(36.1%)	5,096(63.9%)	7,969(100.0%)
	週 3 回以上ある	558(34.7%)	1,050(65.3%)	1,608(100.0%)
	合計	3,431(35.8%)	6,146(64.2%)	9,577(100.0%)
夜食や間食 の有無	ほとんどない	894(35.1%)	1,654(64.9%)	2,548(100.0%)
	時々	1,898(34.6%)	3,586(65.4%)	5,484(100.0%)
	毎日	639(41.4%)	906(58.6%)	1,545(100.0%)
	合計	3,431(35.8%)	6,146(64.2%)	9,577(100.0%)
朝食抜き	週 3 回ない	2,969(35.9%)	5,308(64.1%)	8,277(100.0%)
	週 3 回以上ある	462(35.5%)	838(64.5%)	1,300(100.0%)
	合計	3,431(35.8%)	6,146(64.2%)	9,577(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

続いて、飲酒習慣について図表 99 と同様に、60 歳以上における治療中の者の割合を示したのが図表 106 である。飲酒頻度については、「時々」の者より「毎日」の者の治療中の者の割合が高いのは同様だが、「ほとんど飲まない」者における治療中の者の割合がやや高くなっており、「毎日」との差が有意と言えないほどに縮まっている。1 回あたりの飲酒量との関係では、やはり、飲酒量が多いほど 60 歳以上における治療中の者の割合は高い傾向にあるが、それぞれの差はやや縮まり、「2・3 合未満」と「3 合以上」の間にはほとんど差がないというのが、特定保健指導対象者の割合と違う点である。

図表 106 飲酒習慣による 60 歳以上の治療中の者の割合の違い

		治療中ではない	治療中	合計
飲酒 頻度	ほとんどない	1,697(36.0%)	3,017(64.0%)	4,714(100.0%)
	時々	854(37.6%)	1,417(62.4%)	2,271(100.0%)
	毎日	879(33.9%)	1,712(66.1%)	2,591(100.0%)
	合計	3,431(35.8%)	6,146(64.2%)	9,577(100.0%)
1 回の 飲酒量	1 合未満	2,517(37.1%)	4,263(62.9%)	6,780(100.0%)
	1・2 合未満	652(34.0%)	1,263(66.0%)	1,915(100.0%)
	2・3 合未満	207(29.8%)	488(70.2%)	695(100.0%)
	3 合以上	54(29.2%)	131(70.8%)	185(100.0%)
	合計	3,431(35.8%)	6,146(64.2%)	9,577(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

図表 107 運動習慣による 60 歳以上の治療中の者の割合の違い

		治療中ではない	治療中	合計
30 分以上の運動習慣	なし	1,900(34.8%)	3,563(65.2%)	5,463(100.0%)
	あり	1,531(37.2%)	2,583(62.8%)	4,114(100.0%)
	合計	3,431(35.8%)	6,146(64.2%)	9,577(100.0%)
1 時間以上の歩行・身体活動	なし	1,516(33.8%)	2,968(66.2%)	4,484(100.0%)
	あり	1,915(37.6%)	3,178(62.4%)	5,093(100.0%)
	合計	3,431(35.8%)	6,146(64.2%)	9,577(100.0%)

出典 提供データをもとに研究所作成

最後に運動習慣について図表 101 と同様に、60 歳以上における治療中の者の割合を示したのが図表 107 である。運動習慣については 30 分以上の運動習慣の有無による違いは 2.4 ポイントで、特定保健指導対象者の割合の違いよりも差は小さくなっている。1 時間以上の歩行・身体活動の有無による違いは 3.8 ポイントで、特定保健指導対象者の割合の違いとほぼ同じである。

以上の 60 歳以上における生活習慣病の治療中の者の割合の違いから、生活習慣病に関わる生活習慣等の条件についての分析では、脳血管疾患、心疾患、腎不全・人工透析を中心とする既往歴、20 歳時からの体重増加が大きな影響を及ぼしていることを示唆する結果が得られた。この他、食習慣として早食い、就寝直前に夕食を摂ること、夜食間食を毎日「とらない」こと、飲酒の頻度や量が多いこと、運動習慣がないことが、それぞれ一定程度、生活習慣病のリスクを高めた可能性がある。ただし、この分析は回答者の生活習慣がおおむね過去の長期にわたり継続していたものと仮定したものであることを留意されたい。上記の項目は生活習慣病の「原因」ではなく、治療をはじめた「結果」である可能性もある。

③まとめ

本項では、荒川区の特定保健指導実施率の向上を課題として、国保年金課・保健予防課から提供を受けた、2022 年度荒川区国民健康保険の特定健診受診者とその後の特定保健指導の利用状況に関するデータをもとに分析を行った。①「特定保健指導利用者の分析」では、荒川区の特定保健指導利用の関門として、「特定健診の問診票で特定保健指導を希望する」と「特定保健指導の利用申込書を受領後に初回面談の実施に至る」の 2 段階があることから、それぞれについて希望率と初回面談実施率の属性による違いを比較した。これにより、それぞれの割合に影響を与えている可能性のある条件を検討することができた。例えば、60 歳以上や、特定健診を早期に受診する者、血糖値が高かった者は比較的特定保健指導の利用につながりやすいこと、反対に 50 代以下は特定健診時に特定保健指導を希望しても、実際には利用していない例が多いこと、喫煙者や健康に自信のない者などは特定保健指導を避ける傾向にあることなどがわかった。これらの、特定保健指導を利用しやすい属性、利用につながりにくい属性のそれぞれに、受診勧奨を工夫することにより、全体的な受診・利用勧奨を行うよりも、特定保健指導実施率の改善につながる可能性がある。

②「特定保健指導の必要性の高い属性の分析」では、特定保健指導という取組の目的を踏まえ、特定保健指導利用の働きかけを強めるべき対象は何かという観点から分析を行った。分析から、生活習慣の改善による健康リスクの低減は 40 代において、より期待されること、医療機関の受診が少ない者や顕著な体重増加があった者、飲酒 1 回あたりの酒量が多い者、運動習慣のない者などに、現在および将来的な生活習慣病による健康リスクが高いことなどが示された。このような分析は、これらの属性に対し、特定健診受診や特定保健指導利用の働きかけを集中することを支持するエビデンスとなりうる。

ただし、これらの知見のどの部分を特に重要視し、受診・利用勧奨の努力を集中すべきかは、本事業の目的に照らした価値判断が求められる部分であり、データ分析のみによって判断できることではない。また、具体的な勧奨方法についてもこのデータ分析からはわからない。(5)では、効果的な勧奨方法を調べる目的で、東京都の市区ごとの特定保健指導実施率と取り組んでいる保健事業との関係を分析する。

(5) 東京都市区の特定保健指導実施率と保健事業の関係の分析

上記の荒川区の特定健診、特定保健指導の記録の分析からは、どのような区民が特定健診・特定保健指導を受診・利用する傾向にあるかがわかった。ここで得られた知見をもとに、受診・利用につながりやすい対象、つながりにくい対象それぞれに適したアプローチをかけることは、特定健診・特定保健指導の受診・利用率の向上の役に立つ可能性がある。

では、その他にどのような施策が特定保健指導の利用率の向上につながるだろうか。それぞれに国民健康保険を運営する各市区町村では、特定健診・特定保健指導の受診・利用率の向上のために各々の取組を行っている。その取組の取捨選択は多様であり、各市区町村の取組を類型化し、それぞれの特定保健指導実施率とあわせることで、「○○という種類の取組を行っている市区町村では特定保健指導実施率が高い(低い)傾向にある」という分析を行うことができる。

東京都の市区町村については、東京都が平成 30 年度東京都国保ヘルスアップ支援事業として、東京都の市区町村別の健康に関わる状況や、市区町村による保健事業の実施状況について整理、分析し、『東京都の健康・医療情報にかかるデータ分析事業報告書』(以下、『都報告書』)としてまとめている(東京都福祉保健局保健政策部国民健康保険課編 2019)。「都報告書」では、厚生労働省の保険者努力支援制度の取組内容や、「市町村国民健康保険における保健事業実態調査」(厚生労働省が 2018 年 7 月実施)の結果をもとに、東京都の 62 市区町村について 2017 年度時点での類型別の取組実施/未実施の情報が掲載されている。同時に、2017 年度の各市区町村の特定健診・特定保健指導の受診・利用率についても掲載されている。

取組の状況と特定健診・特定保健指導の受診・利用率の関係について、『都報告書』では取組を行った地方公共団体(以下「取組団体」)数と取組団体における平均特定健診受診率や特定保健指導実施率を提示するにとどまっている。本項では同データをもとに、どの種類の取組が特定保健指導実施率の向上に効果が高いかを、より深く分析する⁹⁸。

①利用するデータ

本項では、東京都の地方公共団体ごとの国民健康保険の事業実施の状況と特定保健指導実施率の関係を分析する。この目的のために利用するデータは以下のとおりである。

先に分析の対象について述べる。「都報告書」では東京都の 62 市区町村についてのデータがまとめられているが、そのうち分析の対象は 49 の市と区に限定した。これは荒川区と西多摩郡および島しょ部の町村では、様々な社会的状況が大きく異なると予想され、その社会的状況の違いが分析を混乱させうるためである。

次に、従属変数(被説明変数)であるが、これは各市区国民健康保険における 2017 年度の特定保健指導実施率である。これについては、厚生労働省が 2017 年度以降、保険者別の特定健診・特定保健指

⁹⁸ 本項の分析には Microsoft Excel 2016 の関数および「データ分析」アドインを使用した。

導の実施状況の集計を公表しており、その東京都各市区国民健康保険の特定保健指導実施率（特定保健指導終了者数の特定保健指導対象者数に占める割合）を採用する（厚生労働省 2019）⁹⁹。

続いて、この特定保健指導実施率の差の要因の候補として検討する独立変数（説明変数）について説明する。『都報告書』の第 5 章「区市町村が取り組む保健事業の状況」では、区市町村の保健事業について、分野ごとに分類を設定し、各分類に属する取組を区市町村が実施しているかを示している。本項ではこの分類に基づき、各市区における、各種保健事業の実施の有無を表した（実施を「1」、未実施を「0」とする）変数を独立変数として用いる。具体的には以下の分類である。

第一の取組の分野は「特定健診受診率向上に向けた取組」である。これについて『都報告書』の分類は以下の 4 分類である（東京都福祉保健局保健政策部国民健康保険課編 2019: 54-55）。

- ① 個別通知（ハガキ、手紙、E メール等）による受診勧奨
- ② 電話による受診勧奨
- ③ 年齢等のターゲットを絞った受診勧奨
- ④ かかりつけ医からの健診受診勧奨

第二の取組の分野は「特定健診未受診者対策に係る取組」である。これについて『都報告書』の分類は以下の 3 分類である（東京都福祉保健局保健政策部国民健康保険課編 2019: 56-57）。

- ⑤ ハガキ等での再通知による受診勧奨
- ⑥ 電話による受診勧奨
- ⑦ 医師会等との連携による取組

第三の取組の分野は「特定保健指導実施率向上に向けた取組」である。これについて『都報告書』の分類は以下の 4 分類である（東京都福祉保健局保健政策部国民健康保険課編 2019: 58-59）。

- ⑧ 個別通知（ハガキ、手紙、E メール等）による利用勧奨
- ⑨ 電話による利用勧奨
- ⑩ 対象者の都合に合わせた日時や場所で保健指導の実施
- ⑪ 健診後できるだけ早期（健診当日等）に初回面談を実施

第四の取組の分野は「健康教育・健康相談の取組」である。これは健康増進法第 17 条 1 項に基づく事業である。特定健診・特定保健指導と直接関わるものではないが、類似する取組として検討する。これについて『都報告書』の分類は以下の 16 である（東京都福祉保健局保健政策部国民健康保険課編 2019: 73-76）。

健康教育

- ⑫ 肥満（メタボリックシンドローム）対策

⁹⁹ 『都報告書』にもほぼ同じ数値が記載されているが、一部の数値がわずかに異なる。出典の性質を比較して、厚生労働省の公表値の方が、信頼性が高いと考えた。

- ⑬ 運動対策
- ⑭ 栄養対策
- ⑮ 飲酒対策
- ⑯ 喫煙対策
- ⑰ COPD¹⁰⁰対策
- ⑱ 高脂血症対策
- ⑲ 高血圧対策
- ⑳ 糖尿病対策
- ㉑ がん対策

健康相談

- ㉒ 生活習慣病の疾病別健康相談
- ㉓ 健康診断結果による健康相談
- ㉔ 栄養士による栄養等に関する健康相談
- ㉕ 歯科衛生士による歯科相談
- ㉖ 禁煙相談
- ㉗ 心の健康づくりに関する健康相談

②平均値の比較と相関分析

ここから、各保健事業の実施と特定保健指導実施率の関係を分析していく。はじめに『都報告書』が「特定保健指導実施率向上に向けた取組について」で実施したのと同様に、各保健事業の実施群と未実施群の特定保健指導実施率の平均値を比較する（東京都福祉保健局保健政策部国民健康保険課編 2019: 59）。その「保健事業を実施している市区」（実施群）の特定保健指導実施率の平均値と「保健事業を実施していない市区」（未実施群）の特定保健指導実施率の平均値を比較し、前者と後者に明確な差があれば、その保健事業の実施と特定保健指導実施率の間に何らかの関係がある可能性が高いといえる。

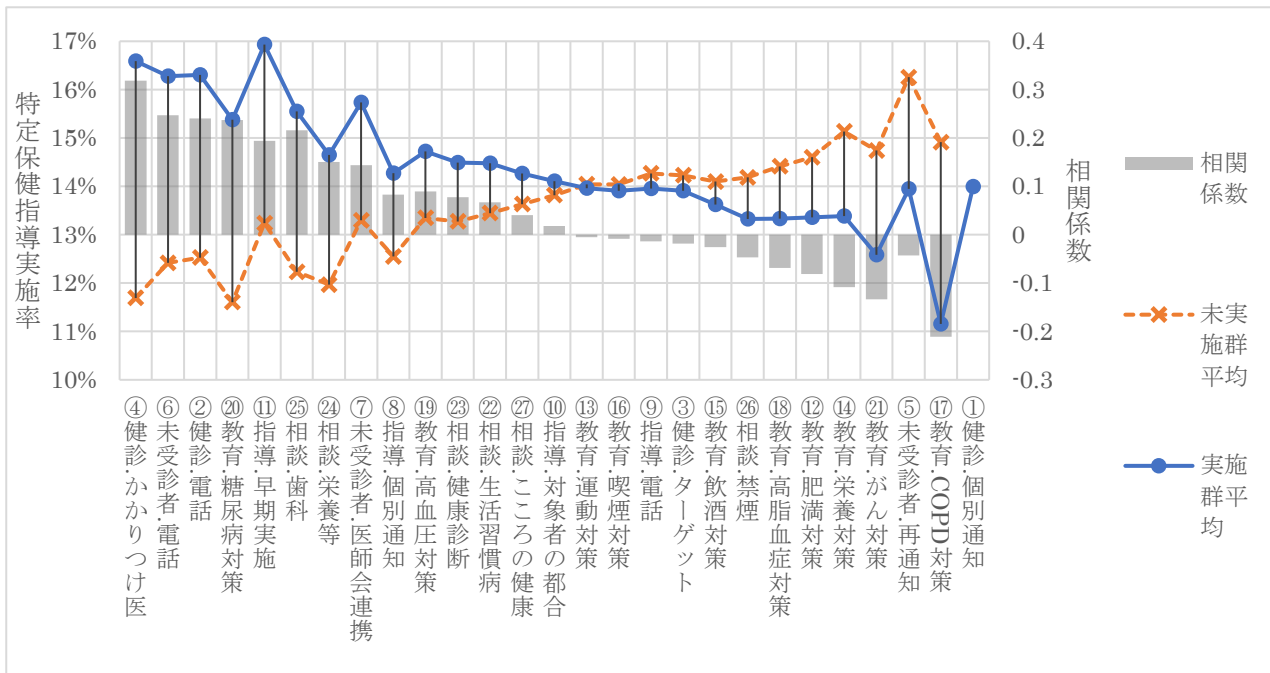
各保健事業の実施群と未実施群の特定保健指導実施率の平均値を折れ線グラフにし、実施群の平均値と未実施群の平均値の差が大きい順に並び替えると、図表 108 の折れ線グラフ（値は左軸）のようになる。またそれぞれの平均値と、各保健事業を実施した地方公共団体（以下「実施団体」）数および未実施の地方公共団体（以下「未実施団体」）数の数値を図表 109 にまとめた。

実施群と未実施群の特定保健指導実施率の平均値の差が最も大きかったのは、「特定健診受診率向上に向けた取組」における「かかりつけ医からの健診受診勧奨」（「④健診.かかりつけ医」）であった。同事業の実施群の平均特定保健指導実施率 16.6%に対し、未実施群では 11.7%で、その差は 4.9 ポイントである。これに次いで差が大きい取組は「特定健診未受診者対策に係る取組」の「電話による受診勧奨」（「⑥未受診者.電話」）と「特定健診受診率向上に向けた取組」の「電話による受診勧奨」（「②健診.電話」）の 3.8～3.9 ポイントである。なお、この二つの取組の実施団体はほぼ同一である¹⁰¹。

¹⁰⁰ 慢性閉塞性肺疾患（Chronic Obstructive Pulmonary Disease の略）。タバコの煙等の有害物質を長期間吸入することによる肺の炎症性疾患であり、中高年に発症する生活習慣病である（日本呼吸器学会 2024）。

¹⁰¹ 多摩市が「⑥未受診者.電話」のみを実施。

図表 108 保健事業実施状況別、特定保健指導実施率の平均値と相関係数の比較



出典 東京都福祉保健局保健政策部国民健康保険課編（2019）、厚生労働省（2019）をもとに研究所作成

図表 109 保健事業実施状況別、特定保健指導実施率の平均値と実施/未実施団体数、相関係数

	① 健診個別通知	② 健診電話	③ 健診ターゲット	④ 健診かかりつけ医	⑤ 未受診者再通知	⑥ 未受診者電話	⑦ 未受診者医師会連携	⑧ 指導個別通知	⑨ 指導電話
実施群平均	14.0%	16.3%	13.9%	16.6%	13.9%	16.3%	15.7%	14.3%	14.0%
未実施群平均	—	12.5%	14.2%	11.7%	16.3%	12.4%	13.3%	12.5%	14.3%
実施団体数	49	19	36	23	48	20	14	41	43
未実施団体数	0	30	13	26	1	29	35	8	6
相関係数	—	0.24	-0.02	0.32	-0.04	0.25	0.14	0.08	-0.01
	⑩ 指導対象者の都合	⑪ 指導早期実施	⑫ 教育肥満対策	⑬ 教育運動対策	⑭ 教育栄養対策	⑮ 教育飲酒対策	⑯ 教育喫煙対策	⑰ 教育COPD対策	⑱ 教育高脂血症対策
実施群平均	14.1%	16.9%	13.4%	14.0%	13.4%	13.6%	13.9%	11.2%	13.3%
未実施群平均	13.8%	13.2%	14.6%	14.0%	15.1%	14.1%	14.0%	14.9%	14.4%
実施団体数	30	10	24	31	32	11	17	12	19
未実施団体数	19	39	25	18	17	38	32	37	30
相関係数	0.02	0.19	-0.08	0.00	-0.11	-0.03	-0.01	-0.21	-0.07
	⑲ 教育高血圧対策	⑳ 教育糖尿病対策	㉑ 教育がん対策	㉒ 相談生活習慣病	㉓ 相談健康診断	㉔ 相談栄養等	㉕ 相談歯科	㉖ 相談禁煙	㉗ 相談その他の相談
実施群平均	14.7%	15.4%	12.6%	14.5%	14.5%	14.7%	15.6%	13.3%	14.3%
未実施群平均	13.3%	11.6%	14.7%	13.4%	13.3%	12.0%	12.2%	14.2%	13.6%
実施団体数	23	31	17	26	29	37	26	11	28
未実施団体数	26	18	32	23	20	12	23	38	21
相関係数	0.09	0.24	-0.13	0.07	0.08	0.15	0.22	-0.05	0.04

出典 東京都福祉保健局保健政策部国民健康保険課編（2019）、厚生労働省（2019）をもとに研究所作成

四番目に差が大きい取組は、健康教育の「糖尿病対策」（「⑳教育.糖尿病対策」）の 3.8 ポイント差であり、五番目は「特定保健指導実施率向上に向けた取組」の「健診後できるだけ早期（健診当日等）に初回面談を実施」（「㉑指導.早期実施」）の 3.7 ポイント差である。

反対に実施群の平均特定保健指導実施率の平均値が未実施群より低い取組もある。最も差が大きいのは、健康教育の「COPD 対策」（「㉒教育.COPD 対策」）が未実施群の平均 14.9%に対し、実施群の平均 11.2%と、3.7 ポイント低くなっている。

なお、「特定健診受診率向上に向けた取組」の「個別通知（ハガキ、手紙、e メール等）による受診勧奨」（「①健診.個別通知」）については、今回対象とした 49 市区の全てで行われている。また「特定健診未受診者対策に係る取組」の「ハガキ等での再通知による受診勧奨」（「⑤未受診者.再通知」）は未実施が 1 市のみである。

2 変数間の関係の強さを評価する相関係数を見てみる¹⁰²。各取組の実施と特定保健指導実施率との相関係数は図表 108 の棒グラフ（値は右軸）および図表 109 の「相関係数」欄のようになる。平均値の差が最も大きい「④健診.かかりつけ医」で 0.32 と、弱いながらも正の相関があるものと認められる。次いで正の相関係数が高い順は「⑥未受診者.電話」（0.25）、「②健診.電話」（0.24）、「⑳教育.糖尿病対策」（0.24）、「㉓歯科衛生士による歯科相談（㉓相談.歯科）」（0.22）、「㉑指導.早期実施」（0.19）の順である。反対に実施群の平均が未実施群より最も低い「㉒教育.COPD 対策」の相関係数は-0.21 であった。ただし本分析からは「④健診.かかりつけ医」以外の変数は特定保健指導実施率と相関があるとは言いきれない¹⁰³。

③効果の高い取組についての重回帰分析

続いて、これらの変数を用いた重回帰分析を行う。平均値の比較や相関係数による分析は有用ではあるものの、あくまでそれぞれの変数と特定保健指導実施率の間の関係を個別に見ていくものである。また相関係数は二つの変数の間の関係の強さと方向を示す一方で、独立変数の変化（各保健事業の実施・未実施）によって、従属変数（特定保健指導実施率）がどれほど変化するかという効果量は示さない。重回帰分析は他の独立変数が一定である場合に、ある変数の変化（保健事業の実施・未実施）が従属変数（特定保健指導実施率）にどれほどの変化を与えるかを分析することで、相対的に重要な独立変数を明らかにすることができる。

重回帰分析を行うにあたっては注意事項がある。重回帰分析では、選択された独立変数同士は互いに独立である（相関関係がない）ことが求められる。独立変数同士に相関がある状態は多重共線性と呼ばれ、分析を誤る原因である。ただし、社会現象の分析において、独立変数間に全く相関がないケースはほとんどなく、通常は多重共線性の問題を可能な限り軽減するため、以下の二つの手段がとられる。

第一に、特に強い相関が見られる変数群は、同時に重回帰分析の独立変数として採用しないようにする必要がある。そのためには、複数の変数を一つの変数へと合成する統計学的手法を事前に施したり、あるいは単純に強い相関がある変数群のいずれか一つを代表として独立変数にしたりといった措置がとられる。例えば、先述のとおり、本分析の変数のうち「⑥未受診者.電話」と「②健診.電話」の実施団体

¹⁰² Excel の CORREL 関数を用いた。

¹⁰³ 無相関検定を用いて、5%水準で判定した結果である。この場合「相関があるとは言いきれない」とは、仮に分析対象を 49 から無限大に増やした（例えば全国の市区に拡大する）時の相関係数が 0.00（＝二つの変数間に関係がない）の場合に、49 市区を無作為抽出した分析から、今回の計算結果以上に強い相関が算出される可能性が 5%以上ある、ということである。

はほぼ同一である（相関係数では 0.96）。この場合はいずれか一つを二つの変数を代表するものとして残すのがよい。今回は「⑥未受診者.電話」を分析に残すこととする。

第二に独立変数をできるだけ増やさないことである。分析に用いる独立変数が多いほど、独立変数間の関係は複雑なものとなり、多重共線性の問題が起きやすくなる。このため、重回帰分析に用いる独立変数は、その分析で用いるデータの個数（ここでは市区の数）や目的などを考慮しつつ、必要最小限にすることが望ましい。今回は独立変数として、先に算出した相関係数が、約 0.2 以上である「④健診.かかりつけ医」、「⑥未受診者.電話」、「⑩教育.糖尿病対策」、「⑫相談.歯科」、「⑪指導.早期実施」および 0.2 以下である「⑬教育.COPD 対策」を選んだ。

図表 110 は、Excel 付属の「データ分析」アドインを用いて、特定保健指導実施率を従属変数、上記の変数を独立変数として、回帰分析を行った結果の出力である。三つの表について順番に見ていこう。

まず一番上の「回帰統計」の表は、分析で選択した独立変数の組み合わせ（以下「モデル」）がどれほど従属変数の違いを説明できているかに関する結果で、特に「補正 R²」の項目が重要である。この値は「0」～「1」の値をとり、1 に近いほどモデルによって、従属変数の違いがよく説明できていることを意味する。0.276 とあるので、このモデルは特定保健指導実施率の違いの 3 割弱程度しか説明できないということになる。ただし今回の分析は精度の高いモデルの構築が目的ではないので、大きな問題ではない。

図表 110 保健事業と特定保健指導実施率の重回帰分析結果

回帰統計						
重相関 R	0.605					
重決定 R ²	0.366					
補正 R ²	0.276					
標準誤差	6.592					
観測数	49					

分散分析表					
	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	6	1055.665	175.944	4.049	0.003
残差	42	1824.897	43.450		
合計	48	2880.562			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%
切片	7.7	2.0	3.834	0.000	3.6	11.7
④健診.かかりつけ医	5.7	2.3	2.457	0.018	1.0	10.3
⑥未受診者.電話	1.6	2.0	0.799	0.429	-2.4	5.6
⑪指導.早期実施	2.6	2.6	1.008	0.319	-2.6	7.9
⑬教育.COPD対策	-7.4	2.4	-3.038	0.004	-12.3	-2.5
⑩教育.糖尿病対策	1.9	2.2	0.866	0.391	-2.5	6.3
⑫相談.歯科	5.8	2.2	2.686	0.010	1.4	10.2

出典 東京都福祉保健局保健政策部国民健康保険課編（2019）、厚生労働省（2019）をもとに研究所作成

続いて、真ん中の「分散分析表」の「回帰」行の右端、「有意 F」の値 0.003 に注目する。この項目はモデルと従属変数が相関しているかを検討するもので、この値が十分に低ければ（通常 0.05 以下ならば）、このモデルは従属変数の説明として意味があることになる。今回は十分に低いので問題はない。

最後にモデル内の各変数の効果についての分析結果である、一番下の表を見ていこう。各独立変数について、はじめに確認するのは「P-値」の列の数値である。これの見方は先の「有意 F」と同様で、この項目の数値が十分に低い（0.05 以下）独立変数は、統計学的に特定保健指導実施率の違いを説明するのに有効（有意）であることを意味する。今回の分析では「④健診.かかりつけ医」、「⑰教育.COPD 対策」、「②⑤相談.歯科」の 3 変数が有意であるという結果となった。反対に、「⑥未受診者.電話」、「②⑩教育.糖尿病対策」、「⑪指導.早期実施」の 3 変数は、統計学的に特定保健指導実施率の違いを説明する変数であると言い切れないというのが今回の分析の結果である¹⁰⁴。

表の左端の「係数」の項目は、モデルにおいて、各独立変数が「1」変化したとき、従属変数がどれくらい変化するかを示している。今回の独立変数は未実施を「0」、実施を「1」としているのので、それぞれの保健事業の実施で、特定保健指導実施率（単位は%）が何ポイント変化するかを示している。有意な 3 変数について見てみると、「④健診.かかりつけ医」が 5.7 ポイントの上昇、「②⑤相談.歯科」が 5.8 ポイントの上昇、「⑰教育.COPD 対策」が 7.4 ポイントの低下につながっている。

以上、重回帰分析の結果から、「④健診.かかりつけ医」、「②⑤相談.歯科」、「⑰教育.COPD 対策」が特定保健指導実施率の違いを説明するために有効な変数と考えられる。これにより「かかりつけ医から特定健診受診の勧奨を行っている市区では、特定保健指導実施率が高くなる傾向がある」、「歯科衛生士による歯科相談を行っている市区では、特定保健指導実施率が高くなる傾向がある」、「COPD 対策の健康教育を行っている市区では、特定保健指導実施率が低くなる傾向がある」という三つのことが分析の結果として言える。

しかし、ここまで行ってきた分析から明らかになる「〇〇を行っている市区では、特定保健指導実施率が高い（低い）傾向にある」事と、「〇〇を行うことで、特定保健指導実施率が上がる（下がる）」という事は別の事である点は注意を要する。重回帰分析では、独立変数としてモデルに投入した他の変数の影響を排除して、各変数の効果を見ることができが、モデルに投入していない要素の影響までは排除できない。このためモデル上で有効な独立変数と従属変数に直接的な関係が無いが、それがモデル外で、独立変数と従属変数の双方に影響を及ぼす第三の変数があるために見せかけの関係が生まれている可能性は残っている。このような見せかけの関係は疑似相関と呼ばれる。論理的に説明しがたい結果が分析から出力された場合には、それを直ちに鵜呑みにせず、未知の要因による疑似相関の可能性を疑った方がよい。

この観点で考えると、歯科衛生士による歯科相談を行うことで特定保健指導実施率が向上する、または COPD 対策に関する健康教育講座を開催することで特定保健指導実施率は減少するという因果は、論理的に説明しがたい結果であるように思える。この両者については、変数そのものが示す保健事業の実施有無ではなく、それぞれの事業と関係のある保健事業の組み合わせであったり、未知の要因を代表したりする変数として機能した疑似相関の可能性がある。このような疑似相関の疑いのある関係性につ

¹⁰⁴ この場合も「統計学的に特定保健指導実施率の違いを説明する変数であると言い切れない」とは、注 103 と同様に、仮に分析対象を 49 から無限大に増やした時の係数（「真の係数」）が 0.00（＝二つの変数間に関係がない）の場合に、49 市区を無作為抽出した分析から、今回の計算結果以上に絶対値が大きな係数が算出される可能性が 5%以上ある、ということである。

いては、より詳細な調査に基づくデータや、専門家の知見に基づく分析や検討を行うべき余地があると言えるが、紙幅の問題もあるため、本報告書ではここまでとする。

これらに対し、特定健診の受診を勧めるにあたり、かかりつけ医からの健診受診勧奨を行うと特定保健指導実施率が向上するというのは、因果関係として納得しやすいように思える。特定健診受診に先立って、日頃から頼りにしている健康の専門家から特定健診と、その後に想定される特定保健指導とその意義を聞くことで、健診の受診だけでなく、その後の特定保健指導について受けようとするようになるのではないかと推測される。

④まとめ

以上の分析から、特定保健指導実施率向上のためには、特定健診の受診前から、かかりつけ医のように、日頃から関係があり、信頼を置く専門家から、特定健診および特定保健指導を勧めてもらうことが有効である可能性が高いことがわかった。

専門家から口頭で意義を聞くことで、特定保健指導実施率の向上につながるという点では、健診受診勧奨時、または未受診者に対する電話での勧奨も類似の効果がある可能性もあるが、実施群と未実施群の平均値の差は比較的大きかったものの、最後の回帰分析では有意ではないという結果になった。電話と対面の違い、信頼しているかかりつけ医と顔の分からない電話相手との違いなどが考えられる。

なお、『都報告書』によれば、「かかりつけ医からの健診受診の勧奨」は、荒川区では実施していない取組である。「(4) 荒川区国民健康保険における特定健診受診者のデータ分析」の図表 85 の分析を見ると、特定保健指導の希望率は、年間「6-11」回（1～2 ヶ月に 1 回の頻度で）医療機関を受診する者で低くなっており、これは「かかりつけ医からの健診受診の勧奨」がなされていない荒川区の現状では、かかりつけ医を定期的に受診している者は、その事実で安心してしまい、特定保健指導は不要であると考えがちになっている、という可能性が考えられる。

荒川区において、かかりつけ医からの特定健診や特定保健指導勧奨の取組を実施することは、これらの、定期的に医療機関を受診している特定健診受診者の特定保健指導への態度を、より前向きなものに変え、これによって、荒川区全体の特定保健指導の実施率が向上すると期待できる。

ところで、本項の回帰分析やその前の相関分析等を見ると、特定健診の結果判明後に行われる、特定保健指導受診勧奨、受診率向上のための取組は、明確な効果が見込めない可能性がある点を指摘しておきたい。『都報告書』で「特定保健指導実施率向上に向けた取組」とされた 4 種類の取組中、3 種類の取組は相関分析の結果、特定保健指導実施率との相関係数 0.1 未満であった。唯一「健診後できるだけ早期（健診当日等）に初回面談を実施」する取組は相関係数 0.19 で比較的、関係に期待が持てる結果だったが、重回帰分析の結果は、統計学的に有意な効果とまでは言えないという結果であった。

特定保健指導実施率の向上のためには、特定健診の受診後に特定保健指導を勧めたり、利用しやすくしたりする取組よりも、特定健診の受診よりも以前から、特定健診および特定保健指導、あるいはその背景となる糖尿病や生活習慣病への意識を高める方が効果的であり、特に受診対象者が日頃から世話になっている、かかりつけ医からの勧奨が最も有効であるように考えられる。

（6）本節のまとめと分析の反省点について

本節では荒川区におけるデータ利活用の実践例として、荒川区国民健康保険の特定健診・特定保健指導を対象とするデータ分析を行った。特定健診および特定保健指導は生活習慣病の予防強化により、医

療費の適正化をはかる取組である。荒川区では「国民健康保険データヘルス計画」および「特定健康診査等実施計画」を策定し、本事業に取り組んできた。特定健診・特定保健指導の荒川区における状況は、特定健診受診率は、目標値には届かないものの全国および東京特別区の平均値や中央値以上の受診率である。しかし、特定保健指導実施率については全国および東京特別区の平均値や中央値以下で、「特定健康診査等実施計画」が定める目標値を大きく下回る状態が続いている。このため、本節では、特定保健指導実施率の向上のために、どのような対象にどのような手段で働きかけることが有効か、分析を行った。

第4項では、荒川区国保年金課・保健予防課より提供を受けた、荒川区の特定健診受診者・特定保健指導利用者のデータをもとに分析を行い、特定保健指導利用につながりやすい属性とつながりにくい属性、特定保健指導の必要性の高い属性についての知見が得られた。

第5項では特定保健指導実施率向上に役立つ手段の検討として、東京都の49市区の特定健診に関する取組や保健事業の実施状況と特定保健指導実施率の関係の分析を行った。分析の結果としては、特定健診の受診前にかかりつけ医から特定健診を勧めてもらうことが、特定保健指導の実施率向上につながるのではないかという知見が得られた。

さて、本節では荒川区におけるデータ利活用の実践例を示すという目的のもと、研究所が荒川区国保年金課および保健予防課に協力を仰ぎ、荒川区の特定健診・特定保健指導に関わるデータの提供を受け、研究所内でデータの分析を行った。ただし、経験の少ないことであり、データの提供から分析の過程ではいくつかの問題があった。今後も複数の部署間でデータをやり取りしたり、データ分析を外部の組織に委託したりする際には、同じような問題が起きる可能性がある。このため、今後の参考のため、以下に本分析の過程で生じた問題・反省点を述べ、本節のまとめとしたい。

第一の反省点は、分析者である研究所は分析対象である特定健診・特定保健指導について事前知識が不足していた点である。今回の分析テーマは、データ利活用の実践例を求める研究所が、荒川区健康部に働きかけ、折衝を経て決定したものであり、実際の分析も研究所が行ったものである。研究所には特定健診・特定保健指導に関わった経験のある者はなかったため、荒川区や厚生労働省の計画等から特定健診・特定保健指導の制度や運用について調べ、把握することから始めた。しかし、時間的制約等もあり、この把握は十分なものではなかった。このために、それぞれの特定健診受診者が特定保健指導対象かどうかを判定する方法や基準、荒川区の特定保健指導利用の手順等について誤解をかかえたまま分析を行ってしまったことが後に明らかになり、認識の修正と分析のやり直しが必要となった。

第二の反省点として、第一の点とも関係するが、研究所では特定健診・特定保健指導について、国保年金課・保健予防課がどのようなデータを所有し、提供が可能であるかわからなかった。このため、事前に調べた特定健診・特定保健指導についての情報を参考にして、データ提供依頼を行った。しかし、その依頼内容がややあいまいなものとなってしまったために、データを提供する国保年金課・保健予防課では、依頼を受けた当初、研究所が行おうとする分析やそのために必要なデータについて、十分に認識できなかったものと思われる。結果として、データ提供依頼を行ってから、提供するデータの内容を具体的に確定し、国保年金課・保健予防課が提供データを用意するまでに、研究所と国保年金課・保健予防課の間で、事前に研究所が予想したよりも多くの確認や問い合わせ、調整が必要となった。

以上の二つの反省点については、分析を行う研究所とデータを提供した国保年金課・保健予防課の間で、事前に行うべき、分析に必要な情報や前提知識の理解や共有が不十分であったということである。データ分析では小さな誤解やミスが、分析結果の信頼性を大きく損なう可能性がある。そして、正確な

分析のためには、データ分析や統計学的知識だけではなく、分析対象である制度やその運用に関する知識・情報も必要である。そのため、複数部署間や外部組織とデータ分析の連携を行う際には双方の間で綿密なコミュニケーションを行い、制度やデータ分析の過程について、十分な認識を共有することが必要であろう。

第三の反省点として、今回の分析には、当初の想定より多くの時間が必要であった。上記の反省点で挙げた様に、一部作業のやり直しが必要になったことも理由の一つであるが、一つ一つの作業に時間がかかったことも大きな理由であった。今回の分析で、国保年金課・保健予防課にとっては、研究所への提供データの作成や、提供後の研究所からの質問への回答を、通常業務の合間に追加的に行う必要があった。研究所の方でも、本報告書の本節以外の部分に関する研究や執筆、他の研究や業務と並行して分析にあたっていた。このため、提供された複数のデータの突合や確認、加工、分析、疑問点の確認と問い合わせといった、各工程には少なくない日数が必要であった。結果として、特定健診・特定保健指導を分析のテーマとすることが決定してから、分析の完了には約1年の期間を要した。

以上の経験から、区の政策課題についてデータ分析を行うためには、事前の前提知識の学習やデータの収集、加工、分析といったそれぞれの工程に、ある程度の時間と労力が必要であることがわかった。他の業務との調整が十分でなければ、データ分析は担当の職員の追加的負担となり、結果としてデータ分析の速度を低下させる可能性が高い。データ分析の遅れは、判断や対応の遅れや分析結果の有用性の低下につながる可能性がある。データ分析の速度を上げ、判断や対応を行うべき時に適切なデータに基づく根拠を用意するためには、分析に関わる職員やその時間といったリソースについて、十分な配慮が必要となるだろう。

【文献】

荒川区、2018「荒川区国民健康保険データヘルス計画（第二期）特定健康診査等実施計画（第三期）（平成30年度～平成35年度）」、荒川区ホームページ（2024年2月6日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/4561/keikakuzenbun.pdf>）。

———、2021「荒川区国民健康保険データヘルス計画（第二期）中間評価 平成30年度から令和5年度」、荒川区ホームページ（2024年1月12日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/4561/chukanhyoka.pdf>）。

———、2024「特定健康診査及び特定保健指導結果の推移」、荒川区ホームページ（2025年1月9日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/a031/kenkouhoken/kokuho/kekka-suii.html>）。

厚生労働省、2017「2017年度特定健康診査・特定保健指導の実施状況（保険者別）」、厚生労働省ホームページ（2023年1月26日取得、<https://www.mhlw.go.jp/content/12400000/000489834.xlsx>）。

———、2019「2019年度特定健康診査・特定保健指導の実施状況（保険者別）」、厚生労働省ホームページ（2023年1月26日取得、<https://www.mhlw.go.jp/content/12400000/000755571.xlsx>）。

———、2021「2021年度特定健康診査・特定保健指導の実施状況（保険者別）」、厚生労働省ホームページ（2024年1月12日取得、<https://www.mhlw.go.jp/content/12400000/001093810.xlsx>）。

———、2024「特定健診・特定保健指導について」、厚生労働省ホームページ（2024年1月12日取得、<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000161103.html>）。

厚生労働省健康局、2018「標準的な健診・保健指導プログラム【平成30年度版】」、厚生労働省ホームページ（2024年2月6日取得、<https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000496784.pdf>）。

厚生労働省健康・生活衛生局、2024「標準的な健診・保健指導プログラム（令和6年度版）」、厚生労働省ホームページ（2025年1月9日取得、<https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/001231390.pdf>）。

厚生労働省保険局、2023「特定健康診査・特定保健指導の円滑な実施に向けた手引き（第4版）」、厚生労働省ホームページ（2024年2月14日取得、<https://www.mhlw.go.jp/content/12400000/001081774.pdf>）。

東京都福祉保健局保健政策部国民健康保険課編、2019『東京都の健康・医療情報にかかるデータ分析事業報告書』、東京都保健医療局ホームページ（2023年1月26日取得、https://www.hokeniryo.metro.tokyo.lg.jp/kenkou/kokuho/tokyo_healthup/healthup_h30.files/02_houkokusho_zentai.pdf）。

内閣府大臣官房政府広報室、2025「生活習慣病の予防と早期発見のために がん検診&特定健診・特定保健指導の受診を！」、政府広報オンラインホームページ（2025年1月9日取得、<https://www.gov-online.go.jp/useful/article/201402/1.html#secondSection>）

日本呼吸器学会、2024「慢性閉塞性肺疾患（COPD）」、日本呼吸器学会ホームページ（2024年4月30日取得、https://www.jrs.or.jp/file/disease_b01.pdf）。

日本予防医学協会、2024「特定健康診査（メタボリックシンドローム）」、日本予防医学協会ホームページ（2024年2月29日取得、<https://www.jpm1960.org/jushinsya/exam/exam15.html>）。

三好美紀、2019「肥満と健康」、厚生労働省「e-ヘルスネット [情報提供]」（2024年2月21日取得、<https://www.e-healthnet.mhlw.go.jp/information/food/e-02-001.html>）。

山岸良匡、2021「メタボリックシンドロームの診断基準」、厚生労働省「e-ヘルスネット [情報提供]」（2024年2月28日取得、<https://www.e-healthnet.mhlw.go.jp/information/metabolic/m-01-003.html>）。

——、2022「メタボリックシンドローム（メタボ）とは？」、厚生労働省「e-ヘルスネット [情報提供]」（2024年2月28日取得、<https://www.e-healthnet.mhlw.go.jp/information/metabolic/m-01-001.html>）。

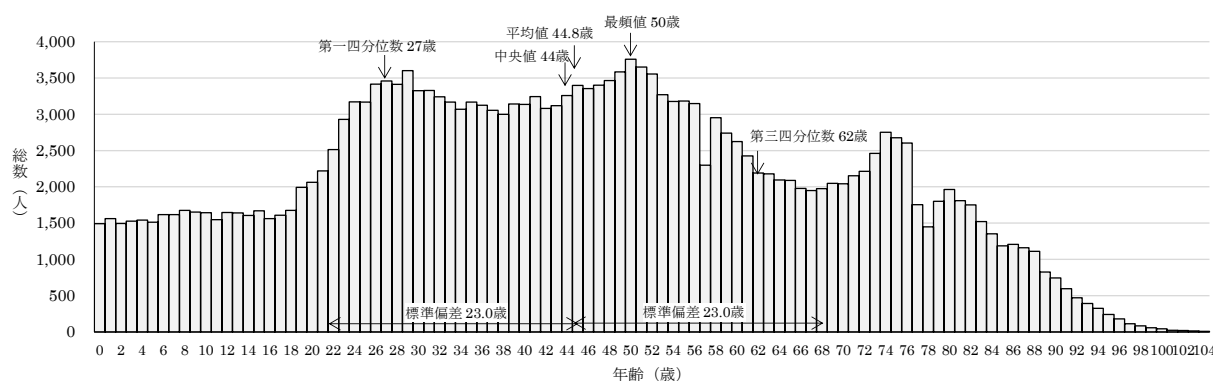
コラムB 代表値と「散らばり」を示す値

代表値（平均値・中央値・最頻値）

代表値（平均値・中央値・最頻値）は複数の数値からなるデータの分布の中心に関する情報を有する数値であり、データの傾向や特徴を簡潔に示す。平均値は、対象の数値の合計を数値の個数で割った値である。データの個数が奇数の場合、中央値は対象の数値を小さい順に並べてから、小さい方と大きい方から同時に数えてちょうど真ん中にくる数値である。データの個数が偶数の場合、中央値は真ん中にくる二つの数値の平均値である。最頻値は対象の数値の中で出現頻度が最も大きい数値である。

図表 111 は 2024 年 1 月 1 日の荒川区の年齢別人口の分布である。年齢の平均値が 44.8 歳、中央値が 44 歳、最頻値が 50 歳である。このように、特別な場合を除いて三つの代表値はお互いに異なる。平均値は最もよく用いられる代表値である。一方、中央値と最頻値は分布の両端にくる大きな値や小さな値（外れ値）によってあまり影響されない。平均値だけではなく、中央値と最頻値を併せて確認することで初めて、データ全体の特徴が分かる。

図表 111 荒川区の年齢別人口の分布の平均値、中央値、最頻値、四分位数、標準偏差



注 105 歳以上の 5 人を除いた総数 219,263 人を対象とした 2024 年 1 月 1 日現在の年齢別人口の分布。

出典 荒川区（2024）をもとに研究所作成

散らばり（範囲、四分位数、標準偏差）

範囲、四分位数、標準偏差はデータの分布の散らばり具合を表す数値である。範囲は、対象の数値の最大値と最小値の差である。図表 111 の例でいうと、年齢の最小値は 0 歳、最大値は 104 歳なので、範囲は 104 歳である。四分位数とは、対象の数値を小さい順に並べたときに、四等分する位置の値のことで、小さい方から第一四分位数、第二四分位数、第三四分位数と呼ぶ。第二四分位数は中央値と一致する。図表 111 の例でいうと第一四分位数 27 歳、第二四分位数（中央値）44 歳、第三四分位数 62 歳である。

標準偏差はデータの平均値からのずれの目安となる量である。データが

$$x_1, x_2, \dots, x_n$$

の n 個の数値からなり、平均値を m とするとき、標準偏差 s は

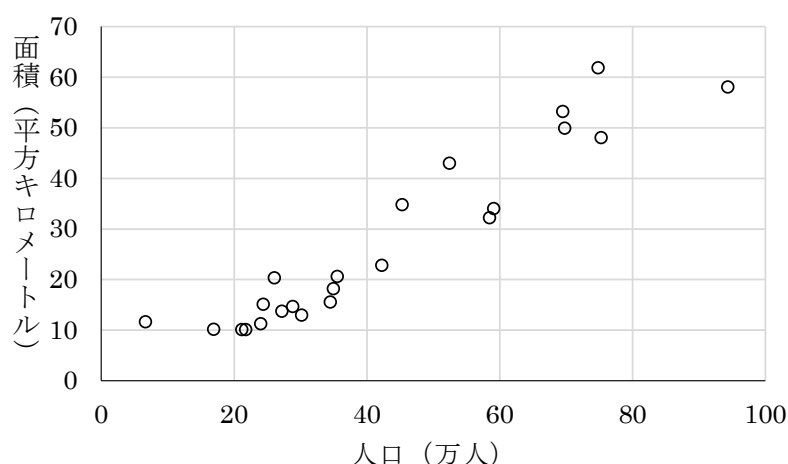
$$s^2 = \sum_{i=1}^n (x_i - m)^2 / n$$

より与えられる。図表 111 の例の標準偏差は 23.0 歳である。分布によらず、第一四分位数と第三四分位数の間には全データの 50% が含まれる。一方、標準偏差は平均値を中心とした分布の広がりを表す。

コラムC 散布図とクロス表

散布図とクロス表は、それぞれ二つの変数の関係性を調べるために作成するグラフおよび表である。散布図は横軸（X 軸）と縦軸（Y 軸）にそれぞれ二つの変数をとって、有限個のデータをもとに二変数の関係性を読み取れるようにしたものである。例えば、図表 112 は 2020 年の特別区の人口と面積の関係を示したものである。人口と面積の間には、おおよそ一方の変数が増えるともう一方の変数も増え、一方の変数が減るともう一方の変数も減る、という関係性があることが分かる。

図表 112 散布図の例（2020 年の特別区の人口と面積の関係）



出典 総務省統計局（2021）をもとに研究所作成

クロス表は複数個の変数からなる有限個のデータがある場合に、複数個の変数の取りうる値の各組み合わせについてのデータの多寡を示す表である。二変数からなるデータのクロス表は、二次元の表の縦横に二変数の一つずつを対応させて、各変数の取りうる値を並べる。図表 113 は「第 45 回荒川区政世論調査報告書」をもとに作成したクロス表である。図表 113 より、同居世帯の人数が「1 人」と「2 人以上」の回答別に、「1 日 3 食食べていますか。」の質問に対する「はい」、「いいえ」の場合をそれぞれの度数（回答者数）と割合（％）を各欄の上段と下段に示した。割合（％）を見ることによって、「1 日 3 食食べていますか。」に「はい」と回答した人の割合は同居世帯の人数が「1 人」より「2 人以上」で高いことが分かる。クロス表は度数と割合を併記する場合のほか、度数または割合だけを示す場合もある。

図表 113 クロス表の例

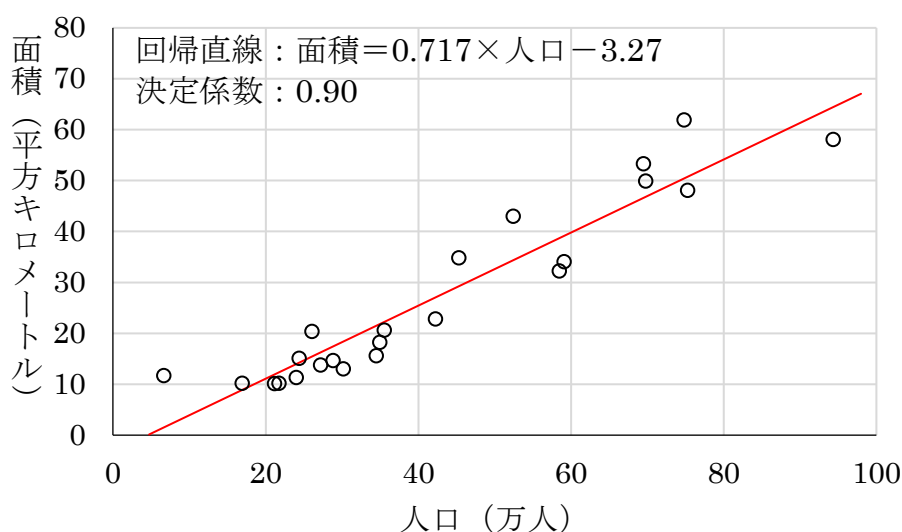
			1 日 3 食食べていますか		合計
			はい	いいえ	
同居世帯の人数	1 人	度数	195	84	279
		割合（%）	69.9%	30.1%	100.0%
	2 人以上	度数	826	234	1,060
		割合（%）	77.9%	22.1%	100.0%
合計		度数	1,021	318	1,339
		割合（%）	76.3%	23.7%	100.0%

出典 荒川区（2021:272）をもとに研究所作成

コラムD 回帰分析

複数の変数からなるデータをもとに、一つの変数（従属変数）の値を他の変数（独立変数）で予測するために行う分析を指す。予測に用いる独立変数が一つだけの場合を単回帰分析、複数ある場合を重回帰分析という。回帰分析は、従属変数を独立変数の一次関数で表現して、各独立変数の係数を求める線形回帰分析を指すことが多い。重回帰分析の場合には、各独立変数の各係数の比較によって従属変数に対する各独立変数の影響の強さを比較することができる。図表 114 は、前ページの図表で面積を人口から予測する（あるいは人口を面積から予測する）ために行った単回帰分析の結果である。この場合の単回帰分析は面積を人口の一次関数で表して（あるいは人口を面積の一次関数で表して）、一次関数の傾きと切片を求めるものであり、こうして定まる直線を回帰直線という（図表 114 の赤線）。単回帰分析の結果、人口と面積の関係が図表 114 の回帰直線で表され、回帰直線に基づいて人口（あるいは面積）から面積（あるいは人口）を予測することができる。なお、回帰直線がデータにどのくらい適合しているかは、決定係数で評価することができる。決定係数は従属変数の分散（標準偏差の二乗）のうち、独立変数との回帰関係によって説明される部分の割合である。決定係数は 0 と 1 の間の数値をとり、決定係数が大きいほど回帰関係によって説明される部分の割合が大きい。単回帰分析で決定係数が 1 になるのは、すべてのデータが回帰直線上にあり、データが完全に回帰関係で説明できる場合である。一方、決定係数が 0 になるのは、回帰直線の傾きが 0 で、独立変数と従属変数が無相関であり、データが回帰関係で全く説明できない場合である。

図表 114 2020 年の特別区の人口と面積の関係についての回帰直線



出典 総務省統計局（2021）をもとに研究所作成

【文献】

荒川区、2021『第 45 回（令和 2 年度）荒川区政世論調査報告書』荒川区区政広報部秘書課。

荒川区、2024「令和 6 年 1 月 1 日現在の年齢別人口一覧表（荒川区全域）」、荒川区ホームページ（2025 年 3 月 3 日取得、https://www.city.arakawa.tokyo.jp/a010/kunogaiyou/toukei/r6_1_nenrei.html）。

総務省統計局、2021「令和 2 年国勢調査 調査の結果 人口等基本集計」、総務省統計局ホームページ（2025 年 3 月 3 日取得、<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka.html>）。

第4章 EBPM・データ利活用推進のための提案

本報告書では、これまで EBPM・データ利活用の推進に関わる、諸外国や日本、全国の地方公共団体、そして荒川区の状況についてまとめてきた。本章はその結論として、EBPM・データ利活用の推進のために荒川区が今後どのような方策を展開していくべきかについて論じていく。

本章は四つの節により構成される。はじめに第1節ではここまでのまとめとして、第1章から第3章までの内容を各章の節ごとに要約する。第2節は概念的な説明として、EBPM・データ利活用の推進のために荒川区行政および職員が持つ必要があると考える「三つの力」について整理と解説を行う。

第3節と第4節では、より具体的な方策の議論と提案を行う。第3節では EBPM・データ利活用の推進のために必要な職員の能力育成のための研修等について論じる。第4節では研修による能力育成以外の方策として、職員の能力育成を促進するための環境整備や EBPM・データ利活用の実践を後押しする組織・制度の改革、外部との連携のための取組などを論じる。

第1節 ここまでのまとめ

本節では、本報告書の第1章から第3章までの内容を振り返り、その要点を節ごとにまとめる。本報告書の第3章までの内容はおおむね以下のとおりである。

(1) 第1章 EBPM・データ利活用推進の意義

EBPM・データ利活用が必要とされるこれまでの経緯と、現在の国や東京都、ほか全国の市区町村でも実施されていることを示した。その上で、EBPMとデータ利活用の意義を示した。

①第1節 EBPM・データ利活用推進の経緯

いわゆるEBPMは、アメリカやイギリスで20世紀末以降に導入された、科学的根拠によって政策を事前事後に評価する仕組みを模範としている。日本においては1990年代に、NPM思想に基づく行政改革において、先に行政の指標に基づく管理として、政策評価・行政評価の制度が国や地方公共団体に導入されていたが、2010年代以降、新たにEBPMの導入と推進が主張されるようになった。

これに並行してICT技術の発展によるデジタル社会の進展という事象・政策課題があり、行政が従来保有し、あるいは新たに電子的な手段で収集可能になった様々なデータを社会の発展・課題解決のために役立てるべく、オープンデータや政策立案におけるデータの利活用が求められるようになってきた。

行政における政策評価の改善とデジタル社会におけるデータの有効活用とが、行政に求められている。ただし、米英のEBPMと異なり、現在のところ日本ではデータの利活用やそのための分析について、研究機関等外部との連携をはかる動きは少なく、行政職員が自分自身の手でEBPMやデータ利活用の実践をすることが求められている。

②第2節 近年の国や地方公共団体におけるEBPM・データ利活用の取組

現在の国や地方公共団体のEBPM・データ利活用の推進の体制や状況についてまとめた。国ではEBPMの推進のために、経済財政諮問会議におけるKPIに基づく政策の管理、総務省の行政評価局が他府省庁と合同で実証的共同研究として行っている施策レベルのEBPMの試行、国の全事務事業を対象とする行政事業レビューにおけるロジックモデル等のEBPM的要素の導入、といった取組が行われている。また、デジタル化については2021年度に新たにデジタル庁が発足したほか、多様な分野へのデジタル技術の導入による変革と、それを支えるデータ利活用を行える人材の育成に力を入れている。

東京都でも都政のQOS向上のための「シン・トセイ」プロジェクトのコア・プロジェクトの一つとして「データドリブンな都政の推進」がうたわれており、ICT技術を導入しつつ、データに基づいた政策推進を目指しているほか、政策評価でもそれぞれに成果指標を設定し、その情報をインターネット上でより分かりやすく閲覧できる「見える化ボード」を公開している。

市区町村レベルでもEBPM・データ利活用の推進は多くの地方公共団体で行われている。兵庫県神戸市や神奈川県横浜市のような先進的な地方公共団体では、データの流通基盤を整備し、データの加工や管理、共有や分析が多く職員の手で容易に行えるように取り組んでいる。そこまで大規模なものでもなく、中小の地方公共団体でも、取組の分野や規模は様々であるが、EBPM・データ利活用の取組を実施しているところは多くある。

③第3節 荒川区においてEBPM・データ利活用が求められる理由

第3節では、荒川区においてEBPM・データ利活用が求められる理由について論じた。まずEBPMについて、従来から荒川区でも行われている行政評価との違いにふれた。従来の行政評価が単純に設定した指標の目標値を達成したかどうかには焦点を当てていたのに対し、EBPMは指標値の変動を細かく分析し、それが確かに政策の効果であることを示すように求めているという違いが見られる。

続いてEBPMとデータ利活用の関係について、EBPMにおけるエビデンスとして、行政が保有しているデータとその分析結果の活用が望まれていることを述べた。あわせて、データ分析によりエビデンスを獲得するための分析の手順として、PPDACサイクルという枠組みがあることも説明した。

以上を踏まえ、今後の荒川区でEBPM・データ利活用が必要な理由として、以下の4点を挙げた。①地方公共団体の行政評価に形骸化等の指摘があることから、EBPM・データ利活用の取組により、行政の改革の動きを活性化させることが必要である。②今後の人口減少社会における行財政のひっ迫に対応し、限られたリソースを合理的で効果的な政策に配分するために、データによる科学的・客観的な現状把握が必要である。③説明責任の観点から、データ分析など科学的・合理的なエビデンスに基づいて政策立案や行政評価を行うことで、その政策の正しさをより客観的に区民に説明できるようになる。④国際的に社会のデジタル化が推進される中、データの利活用は国家的な課題であり、荒川区も遅れをとってはならない。

ただし、EBPM・データ利活用の推進においては、この取組は従来の行政の否定ではなく、改善を目指すものであるから、これまでの経験の蓄積に基づく行政のノウハウや知識を十分に活用し、また、新たな取組が職員に過度の負担とならないよう配慮しながら、区全体でEBPM・データ利活用に取り組んでいくべきである。

(2) 第2章 荒川区の現状と課題の整理

第2章では、EBPM・データ利活用に関係する荒川区の現状についてまとめた。

①第1節 現在の荒川区の政策形成過程

第1節では、現在の荒川区の政策形成過程の現状についてまとめた。2023年度現在の荒川区は2007年に定められた基本構想の下に、基本計画、実施計画が編まれ、政策―施策―事務事業の3段階の政策体系に整理されている。この3段階の政策体系については毎年度行政評価が行われており、その中で事務事業の休止や完了、新規提案などが行われ、庁内での議論を経て、予算編成へとつながられている。

研究所では荒川区行政評価の事務事業分析シートの様式を、EBPM・データ利活用の視点から点検し、その現状と課題を分析した。事業分析シートの様式は、データ(数値等)を使った問題の明確化を行うようになっているが、実際の評価では、評価指標がアウトプット指標となっている事務事業や、指標と事業との関係が不明瞭である事務事業も散見され、専門的な知識を有する統計的手法を用いたデータ分析によるエビデンスの創出や効果検証、ロジックモデルの作成といった項目が含まれていないことが課題であるように見られた。また、「他区の実施状況」という項目があることから、他の22区の実施状況が一つのエビデンスとして機能していると推察された。

荒川区では、行政評価以外の場面でもEBPM・データ利活用の取組が複数行われている。税務課では住民税の滞納整理について、外部の事業者のサポートを受けつつ、データ分析に基づく改善を2021年度から始めている。都市計画課の「荒川区自転車総合活用推進計画」や障害者福祉課の「荒川区障がい

者総合プラン」の策定等に当たっては、データの分析や独自のアンケート調査などを駆使し、区の現状を定量的に把握することに努めており、また成果指標を設定して、PDCA サイクルに基づく効果検証を行うことなどが示されている。

②第2節 データ利活用職員アンケートの分析結果

第2節では、データ利活用や EBPM に関わる荒川区職員の現状認識を明らかにするため、2022 年 11 月に行った職員アンケート調査の結果を分析した。「データ利活用」の内容としては、データに基づいて行政の効率化や質の向上を図るものという認識は全庁で共有されていたが、データに基づく政策形成やデジタル技術の導入としての認識は職層や部署によりやや異なり、また外部機関との連携の意識は薄かった。

データ利活用の必要性や自分の仕事との関係性については、ある程度共有されているが、係長以下の職層では自分の仕事にデータ利活用が強く関係しているとアンケートに回答した者は少数で、データ利活用は、それが必要な一部の部署や職層で行われるものという認識の傾向が示唆された。

データ利活用を行うための職員の能力については、Excel による基本的な資料作成技能は多くの職員が有しているが、分析のための加工や、分析に必要な統計的知識は普及しているとは言い難く、EBPM やロジックモデルの認知度や、国の開設するデータ利活用に関連するウェブサイトの認知も進んでいないという結果であった。このことから全庁的なデータ利活用の推進のためには、職員の基本的なデータ分析に関わる能力や知識を底上げしていく必要があることが示唆された。

データ利活用推進に必要なことの認識として「データ分析スキルを持つ職員の確保・育成」の必要性は共有されているが、その他には、課長以上の回答者が職員に対する啓発を重視し、係長以下の回答者は人員や時間、予算といったリソースの確保に注目するといった、職層による違いが見られた。

③第3節 研修についての現状

第3節では、荒川区職員に対するデータ利活用と関連した研修の状況についてまとめた。職員に対するデータ利活用と関連した研修は Excel に関する研修とその他の研修（課題発見や問題解決の方法論、RPA に関する研修）に分けられ、Excel に関する研修は特に初級編の受講者数が多く、またその多くは 20 代で、入区して 5 年未満の職員の受講であった。その他の研修は 30 代、入区から 5～9 年の者が多く、職層としては「主任」の受講が多いことが特徴であった。荒川区以外の特別区職員研修所や総務省主催の研修は近年では係長にのみ受講実績があったが、5 年間で計 9 人と少数である。

今後の研修のあり方については、はじめに EBPM・データ利活用推進の必要性について荒川区の全職員に周知させることが必要であり、その上で、必要な技能を育む研修が多く、幅広い層の職員に受講されることが望ましい。また Excel の操作などデータ利活用に関連する技能は、日々の業務の中でも培われる。研修には、自身の技能についての「気づき」を与え、職員の自己評価を高める効果も期待できる。普段からデータ利活用を行っていることを意識し、自己評価を高めていくと同時に、過不足であると感じる部分について、日頃の業務とも調整しながら受けたい時に研修を受講できるような環境整備が重要だろう。

④第4節 データ集約の現状

第4節では荒川区のデータ管理の現状と関連して、研究所が2021年度に行った庁内データの集約プロジェクトについて述べた。従来、荒川区の各分野のデータは、それぞれの所管課が個別に管理しており、所属部署以外が管理するデータを活用する際の障壁となっていた。研究所では『区政ポケットブック』記載のデータを一つの基準として、各部署が保有する主要なデータを庁内グループウェア内の一か所に集約・公開することで、庁内におけるデータ利活用の基礎としようとした。

プロジェクトの結果、一定のデータの集約と庁内への公開を行うことはできた。しかし、①データ利活用の意義に係る周知が不十分であったことにより、当初想定した全データを集めることはできなかった、②集約したデータの形式が不統一で加工に適さない形式のものがあつた、③多年度にわたる経年比較可能なデータを集めることはできなかった、④研究所が収集した、国や都の公開データも十分な収集や、活用を容易にするための加工はできなかった、といった課題が残っている。また、本プロジェクトはあくまで荒川区役所内でのデータの共有が目的であつたが、オープンデータの理念の下、庁外へのこれらデータの公開も課題となっている。

荒川区におけるデータ集約や整備、共有、公開のあり方については、今後も多くの改善が必要な状態である。それらの改善のためには、それぞれのデータを保有する庁内各課の全庁的な協力が不可欠である。各課の協力を得やすくするために、十分な議論を重ねることや、全庁的にオープンデータやデータ利活用の意義を啓発していくことなどが必要と考える。

(3) 第3章 EBPM・データ利活用の事例分析

第3章では、EBPM・データ利活用を推進するための参考として、他の地方公共団体における事例の分析を行うとともに、先進自治体として東京都世田谷区と埼玉県ふじみ野市に対し、ヒアリングを行った。また荒川区の政策に関するEBPM・データ利活用の参考例として、荒川区国民健康保険の特定健診・特定保健指導の改善に関わるデータ分析を行った。

①第1節 事例から見る「データ利活用」の内容

第1節では、「データ利活用」に含まれる取組の全容を把握するため、総務省統計局が発行する『統計データ利活用事例集』の各事例の内容を、研究所において分類・整理したところ、大きく三つの内容に分かれた。第一に最も多い取組は、地域や課題についてデータを分析し、その知見を政策の立案や評価等につなげる「政策・行政におけるデータの活用（EBPM）」であつた。第二にそのようなデータの分析や利用を容易にするための「データ利活用の基礎作り」があり、その中にはデータの管理や分析のためのツール等を導入するシステム面での整備と、実際にデータ利活用を行う、職員の人材育成の二つが含まれた。第三に上記の取組によって得られた行政のデータや、分析結果等の「一般へのデータ提供」があつた。

このほかに、データ利活用の方法についての民間とのコミュニケーションや大学と連携したデータ利活用支援・相談体制の構築、AIの導入など多様な取組が事例集には含まれており、現在のところ「データ利活用」は、一つの定式を持つものではなく、各地方公共団体が個別に、その枠内で独自の取組を工夫している段階にあるように考えられる。

②第2節 先進自治体へのヒアリング

第2節では、EBPM・データ利活用の、特に人材育成に関する先進自治体として、東京都世田谷区と埼玉県ふじみ野市の取組に注目し、ヒアリング等の調査を通じて、EBPM・データ利活用の推進のための要点を探った。世田谷区の「せたがや版データアカデミー」では基本計画策定期間を前に、せたがや自治政策研究所がロジックモデルや政策形成とは何か、エビデンスの提示の必要性、などについて講義をし、EBPM マインドの普及に努めた。ふじみ野市の「EBPM 研究会」は、総合政策部経営戦略室を事務局として、外部組織である地方自治体公民連携研究財団の協力のもと、政策的な視点を持つ優秀な職員の育成のため、2年間にわたる活動でロジックモデルやデータ分析、プレゼンテーションに関する座学と、実際に職員が分析を行い、新しい政策を提案するという実践までを行っていた。

世田谷区でもふじみ野市でも、最初の活動では係長級を対象として実施し、直近の政策立案に役立てることを目指し、その後の2期目には若手職員を対象とした取組を実施し、職員の育成と全庁へのEBPMの浸透をはかっていた。職員の育成では、データ分析の方法以上に、政策について分析することの意義やEBPMの基本的な考え方を身につけさせることが重要である。また、世田谷区の互学互習やふじみ野市の政策提案の実践のように、経験として身につくようにプログラムを組むことが大切であり、そのためには1回の研修だけで終わらず、長期的なフォローアップ体制を組むことが必要と考えられる。

③第3節 データ分析実例（特定保健指導実施率向上のための分析）

第3節では荒川区におけるデータ利活用の実践例として、荒川区国民健康保険の特定健診・特定保健指導を対象とするデータ分析を行った。特定健診および特定保健指導は生活習慣病の予防強化により、医療費の適正化をはかる取組である。荒川区では特定健診の受診率は全国平均や東京特別区の平均より高いが、特定保健指導実施率が低い状態が続いている。このため、特定保健指導実施率向上のための方策をデータ分析から探ることとした。

本節では2種類の分析を行った。一つは荒川区国保年金課・保健予防課から提供された2022年度特定健診受診者と特定保健指導利用者のデータに基づく、特定保健指導につながりやすい属性とつながりにくい属性、それと特定保健指導の必要性の高い属性の分析である。この分析から、60代前半の者が最も特定保健指導の初回面談につながりやすいこと、20歳時からの顕著な体重の増加が生活習慣病等のリスクを大きく高めること、などが示唆された。

もう一つは『東京都の健康・医療情報にかかるデータ分析事業報告書』記載の東京都49市区の保健事業等の実施状況と厚生労働省が公開する各市区国民健康保険の特定保健指導実施率のデータに基づく、特定保健指導実施率と関係のある保健事業等の手段の分析である。結果として、特定健診受診前にかかりつけ医から特定健診を勧めている市や区は、特定保健指導実施率が高くなるという傾向が示された。

2種類の分析のうち、特定健診受診者と特定保健指導利用者のデータを基にする分析は、研究所が、荒川区国保年金課・保健予防課と協力のもとに行ったものだが、①分析を行う研究所の特定健診・特定保健指導への知識不足、②国保年金課・保健予防課の保有するデータおよび分析に必要なデータに関する研究所と国保年金課・保健予防課間での認識の共有の不足、③他の業務との兼ね合いによる作業の遅れ、といった点が反省点として挙げた。

今後データ分析について、複数部署をまたぐ協力や外部との協力を行う際には、互いのコミュニケーションをより綿密にすることで認識の共有をはかり、また、データ分析にあてる職員や時間などのリソースの確保について十分な配慮が必要ではないかと考えられる。

第2節 EBPM・データ利活用に必要な力

(1) はじめに

第1節に本報告書がここまで述べてきた内容をまとめた。ここからは、荒川区が今後 EBPM・データ利活用を推進していくためにどのようなことをしていけばよいかについて考察と提案をまとめていく。本節では次節以降の具体的方策に先立ち、理論的な考察と説明を行う。そのために、EBPM・データ利活用を実践するために必要な力を「政策について考える力」、「データを用いて考える力」、「データを用いて、政策について考える力」の三つであると整理し、「三つの力」のそれぞれと、その育み方について論じる。

はじめに基本的考えを述べれば、EBPM すなわち「根拠に基づく政策立案」にしても、「データの利活用」にしても、推進の目標は荒川区の行政内でそれらが普遍的に実践されることにある。そしてそのためには、外部機関との協力も行うにせよ、荒川区行政に属する各部署や各職員が EBPM やデータ利活用を行う能力を身につけ、さらにその能力の育成が継続的に行われていくことが必要となるだろう。

しかし、第2章でも見てきた荒川区の現状を考えると、データによって政策の根拠を示すような取組が十分に行われているとは言い難く、職員の現状からも EBPM やデータ利活用を直ちに全面的に実施することは難しい状況と考える。EBPM やデータ利活用の導入にはある程度の時間をかけ、簡単なものから段階的に導入し、職員を育成しつつ、その実践を深めていくことが必要だろう。

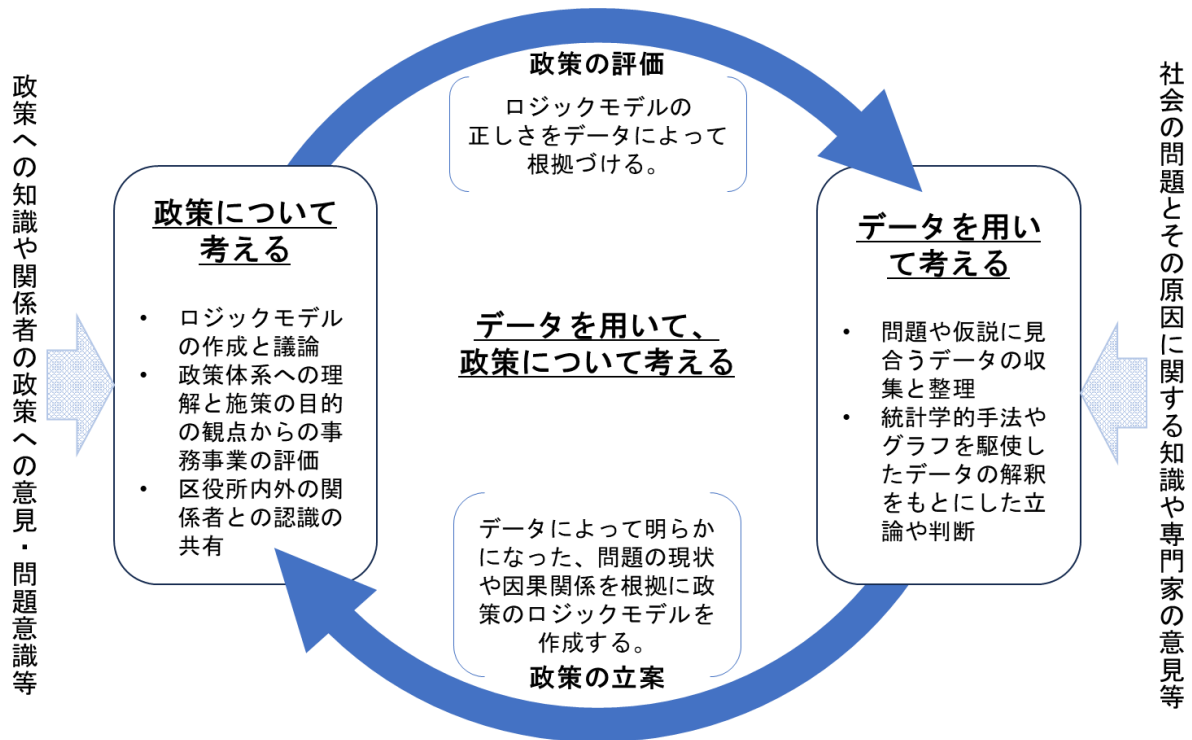
さて、第1章第3節で示したように、国の官民データ活用推進基本法では、官民データ等を活用し、得られた根拠に基づき政策を企画立案することを求めている。これを基に第2章第2節で分析したアンケートではデータ利活用を「データに基づく行政の効率化と質の向上」と「データに基づく政策形成」を意味するものとした。ここから、EBPM・データ利活用とは「データを用いて、政策について考える」ことであり、そのための能力が地方公共団体とその職員に求められる力であると考えることができる。

「データを用いて、政策について考える」力は、「政策について考える」力と「データを用いて考える」力に分けることができる。この二つはそれぞれ個別の能力としても見ることができる。「政策について考える」上ではデータだけでなく、同分野の専門家の意見、国や他の地方公共団体の事例、各々の経験等、多様な情報や知識を参照するべきである。また「データを用いて考える」ことは政策に限らず、身の回りの出来事から社会の問題や自然科学まで、広く様々な事象に使える技術である。なお、後述するように「データを用いて考える」というのも、その実践には、統計データとその分析技術だけでなく、それぞれの問題に関する様々な背景知識が必要である点は注意されたい。

このため、EBPM・データ利活用推進の初期の段階では、「政策について考える」力と「データを用いて考える」力のそれぞれを向上させていき、その積み重ねの上に、両者を合わせた「データを用いて、政策について考える」力を養うことが期待できる。そして、実践的には「データを用いて、政策について考える」ことは、二つの力の組み合わせの順序によって、「政策の評価」と「政策の立案」の二つに大別することができる。

以上の考え方を図に示すと図表 115 のようになる。「政策について考える」と「データを用いて考える」とは相互に補完的である。また PDCA サイクルと同様に、循環的な過程でもある。政策について考えられた論理は、データ分析によって検証され、データ分析によって得られた知見は、より優れた政策の論理を考えるための土台となるのである。

図表 115 EBPM・データ利活用のための三つの力



出典 研究所作成

もちろん、この循環は閉鎖的な過程ではなく、区の政策形成はこれまでと同様に、社会問題や政策に関する様々な人の意見や知識をとり込むことで前に進んでいくものである。ただし、それらの意見や知識は、無条件に受け入れられるべきものではなく、データやその他の客観的根拠によって、その正しさを事前や事後に検証されるべきであるというのが、EBPM・データ利活用の考え方である。

以下では「政策について考える」力、「データを用いて考える」力、「データを用いて、政策について考える」力の順番でその養成と実践について論じていく。

(2)「政策について考える」力の育成

はじめに「政策について考える」力の育成について述べる。これについて行政職員に求められることは、自身が携わる業務が、どのような目的のもとに行われているかを把握し、自身の業務の現状がその目的の達成に寄与するものであるかを常に問い続けることである。

行政職員が「政策について考える」べきだという考え方はEBPMに特有のものではない。1990年代から進められてきたNPM（New Public Management、新公共経営）思想の普及と、それに基づく地方公共団体の行政改革に根ざすものである。第1章で説明したようにNPM思想のもとでは、行政は定められた手続きを順守することだけではなく、住民や政治から求められる成果を挙げているかどうかが重要視されるようになった。このために行政の計画文書には、達成すべき目標が数値として盛り込まれるようになり、同様に数値に基づいて、行政自らが実施中の政策を評価することで、必要な事業見直しを促す行政評価制度が導入されたという経緯は第1章で述べた。

現在進められているEBPMも、かつてのNPMと同様に、数値を用いて政策を管理し、行政が求められる使命に基づき、自らとるべき政策について考えることを求めている。かつて求められたものと類似

の取組が再び求められる背景には、第1章第3節でも述べたように、導入された行政評価制度等が形骸化し、NPM思想の行政への導入と実践が滞っているのではないかという批判がある。

第1章第3節で示したほかにも、例えば、西出順郎は地方公共団体の行政評価について、「機能的に活用されず、制度的に廃止されず、結局、組織の中で『活かさず殺さず』のまま、未だ燻り続けている」

(西出 2016: 18) と評価し、その経緯と原因を考察している。小島卓弥は行政評価が当初の目的であった事業見直し効果が薄れ、現場において「評価疲れ」が広がる中、予算過程との連携強化が求められるようになったが、行政内部の論理から有効な改善が中々実行されていないと、分析している(小島 2017)。

佐藤徹は多くの地方公共団体の行政評価に共通して、政策の論理構造を可視化すること、各評価対象において適切なる評価指標の設定、政策体系の各施策と各事業を目的と手段の階層構造となるように正しく位置づけなおすこと、の3点が課題であるとしている(佐藤 2017: 2-3)。また別の論稿では地方公共団体の行政計画にしばしば見られる問題点として、そもそもの行政計画の認知度が低いことのほかに、成果指標設定の不適切や、成果指標も目標値の設定根拠が曖昧である点を指摘している(佐藤 2021: 24)。

これらの指摘は、直接的に荒川区に対して行われたものではないが、EBPMの推進にあたり、このような問題意識が背景にあることは留意しておいた方が良いであろう。

現在、EBPMと関係して、行政職員に政策について考えてもらうためのツールとして導入が推奨されているのが「ロジックモデル」というツールである。内閣官房行政改革推進本部事務局が作成する『EBPM ガイドブック』では「ロジックを整理・明確化するのに有用なツールがロジックモデルです。ロジックモデルは、政策課題とその現状に対し、政策手段から政策目的までの『経路』(ロジック)を端的に図示したものです」(内閣官房行政改革推進本部事務局 2022: 56) と説明している。あるいは、佐藤らの著書『エビデンスに基づく自治体政策入門——ロジックモデルの作り方・活かし方』では「『ロジックモデル』とは、『投入』から『最終成果』までの因果関係、または、『上位目的』から『個別手段』までの目的—手段の関係を図表で示したもの」(佐藤編著 2021: 17-18) と説明している。

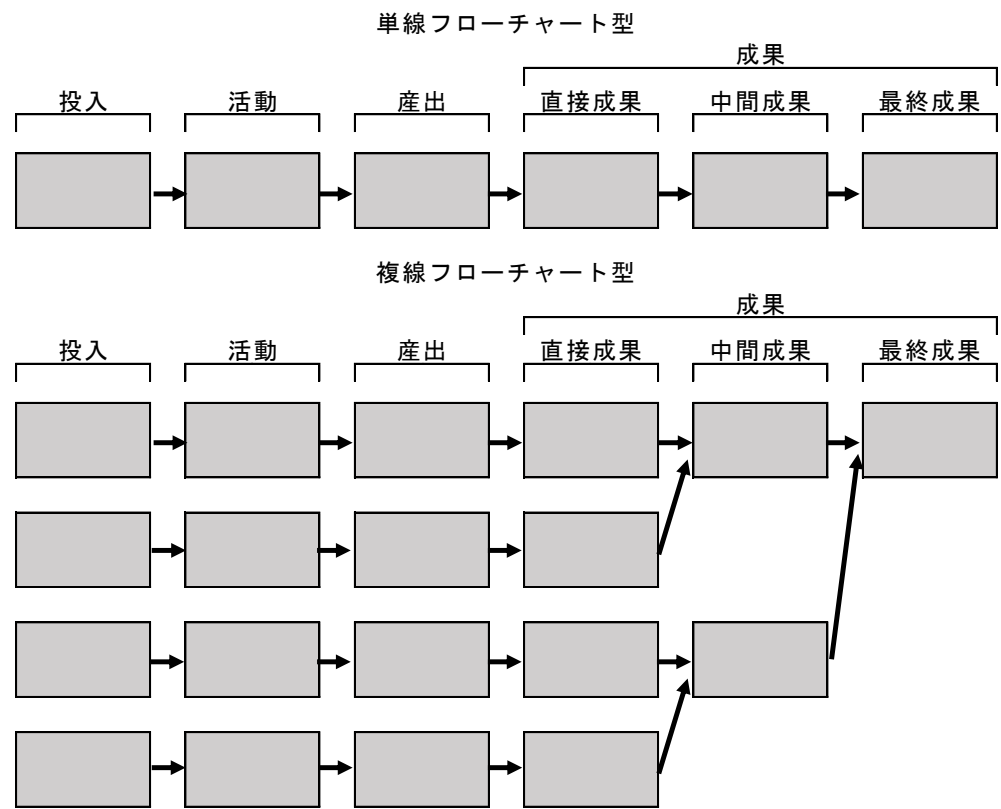
ロジックモデルは、政策が予期する効果をあげるための経路(因果関係)を図示することで整理、明確化し、政策の立案者や関係者の間で共有することが目的であり、その用を果たすならば具体的な形式・様式は自由である(内閣官房行政改革推進本部事務局 2022: 59; 佐藤編著 2021: 19)。佐藤らは例として、個別の事務事業の因果関係を明確化するための「単線フローチャート型」と、複数の事務事業の集合である施策の因果関係を明確化するため、複数の並列する政策手段に始まり、最終的に一つの最終成果(アウトカム)へと統合される形の「複線フローチャート型」などを示している(図表 116)(佐藤編著 2021: 15-28)。『EBPM ガイドブック』では、課題認識からはじまる形の、佐藤らの「複線フローチャート型」に近い形の様式を例示している(図表 117)(内閣官房行政改革推進本部事務局 2022: 60)。

「単線フローチャート型」にそって、既存の事業を念頭にロジックモデルを説明する。図表 116 の左端には、事業のために用いる予算や人員等の「投入」、それらを用いて行う「活動」、活動によって直接的に得られる「産出」(アウトプット)が置かれる。この三つの項目は事業内容がすでに定まっている場合には自明のものである。

一方の右端には「最終成果」が置かれ、これがその事業の目的である。第2章第1節でも述べたが、荒川区(に限らず日本の行政組織では一般的に)では、それぞれの事務事業は複数個が集まって一つの目的である「施策」を達成するための手段として位置づけられている。この位置付けが正確であるならば、事務事業の「最終成果」は施策の目的に一致したものとなるだろう。このほかに、各分野で策定さ

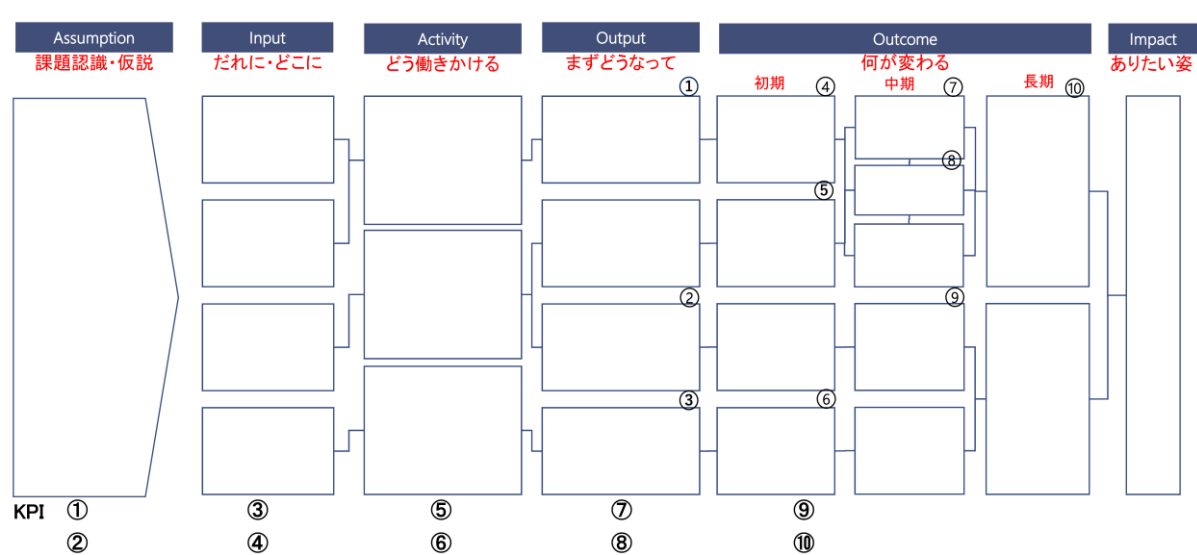
れた計画や関係する法令の前文や総則に書かれた目的なども、「最終成果」が何かを考える際には参考になるだろう。

図表 116 ロジックモデルの様式例（単線フローチャート型・複線フローチャート型）



出典 佐藤編著（2021）

図表 117 『EBPMガイドブック』によるロジックモデルの様式例



出典 内閣官房行政改革推進本部事務局（2022）

既存事業のロジックモデル作成における要点は、この二つの自明な点、「産出」と「最終成果」の間がどのような因果によってつながっているかの論理（ロジック）を示すところにある。「最終成果」を施策の目的の達成と置いた時、多くの場合、事務事業の「産出」がなぜ「最終成果」の達成につながるかという因果関係の説明は、「産出」の効果で「何か」が変化し、その影響でさらに別の「何か」が変わり…、という複数の段階を経て「最終成果」の達成につながるものと想定される。このそれぞれの段階が図表 116 において、「直接成果」や「中間成果」とされるものである。「直接成果」以降のものは事業の「活動」から直接得られる「産出」（アウトプット）とは区別して、「成果」（アウトカム）と呼ばれる。ただし、「産出」から「最終成果」の間に何段階の因果が必要であるかは一律ではないことに注意が必要である。必要な段数はそれぞれの因果関係が納得できるものかと併せて、ロジックモデルの作成者やその政策の関係者の間で議論されるべきものである（佐藤編著 2021: 47-60）。

なお、検討の結果、既存の事務事業の「活動」や「産出」が「最終成果」においた施策の目的達成へと、納得できるように因果関係をつなげられないという事態も考えられる。この時、無理な論理でつなげようとしたり、形式上、ロジックモデルの様式の各項目を埋めるだけで解決としたりしてはいけない。このような場合は、その事務事業が施策の達成につながっていない可能性が示唆されているのであり、事務事業の改廃や、施策の体系自体の見直しを検討すべきである可能性が考えられる（佐藤編著 2021: 54）。

ロジックモデルは白紙の状態から、望む「最終成果」をスタートとして、それをもたらす中間段階の成果から、「活動」、「投入」までを逆算していくという形で、新規の事業を検討する際にも用いることができる。特に「複線フローチャート型」で、複数の事務事業からなる、施策の全体像を総覧することで、不足していたり、まだ十分に事業が行われていなかったりする因果があれば、それは新たな事業を検討するきっかけとなるだろう。しかし、そのような検討はロジックモデルの作成や検討に慣れ、最初に掲げるべき「最終成果」や、それに関係する既存の事業に作成者や検討チームが通じ、理解を共有した後、に可能になると考える。

その前の段階として、ロジックモデルを作成・検討することに慣れ、「政策について考える」力を向上させるためには、ある程度書き込むべき要素が定まっているようなものを練習台とする方が容易である。この観点から、それぞれの行政部署や職員自身が関わっている既存の事業についてのロジックモデルを作成・検討することから始めるのがよいだろう。先に例として示したように、「投入」、「活動」、「産出」には実際の事業のものをあて、その事務事業が属する施策の達成を「最終成果」として、その間を埋める因果の論理を検討するのである。

なお、ロジックモデルの作成・検討は一人ではなく、複数人のチームで行うことが望ましい。佐藤らはその理由として、ロジックモデルの作成が個人の手に余る困難な作業であること、一人の手によるロジックモデルは当人の視野や知見の範囲のみを反映したものになってしまうため、多人数の参加によって多様な視野や知見を反映させるべきこと、そして、ロジックモデルの作成・検討を通じて、施策や事業についての認識を共有し、参加者間のコミュニケーションを深めることができることの3点を挙げている（佐藤編著 2021: 45-46）。『EBPM ガイドブック』でも「まず初めに、複数の職員と協働し、1～2時間でできる範囲で暫定的に構築し、省内外のステークホルダーと政策議論を行いながらブラッシュアップします」（内閣官房行政改革推進本部事務局 2022: 58）として、多人数の、外部の関係者をも巻き込んだ議論を推奨している。

このようなロジックモデルの作成と検討の経験を重ねることにより、「最終成果」である施策の目的の達成という観点から、現在の事務事業の妥当性を評価したり、改善点を発見したりといった、よりふさわしい政策の在り様を検討することができるようになると考えられる（佐藤編著 2021: 25-28）。

ロジックモデルは EBPM において、政策評価の改善のきっかけとなることも期待されている。これについては、次項で「データを用いて考える」力について論じた後で述べる。ただし、以下の注意だけは、「データを用いて考える」力について論じる前に述べておきたい。それはロジックモデルとその検証のためのデータの活用は、先にロジックモデルを仮説として構築した後で、その因果関係の正しさをデータを用いて検証するという順序で行われるべきということである。言い換えると、現在保有・収集していたり、収集容易だったりするデータをあてはめるためにロジックモデルを歪めてはいけないということである。これについては『EBPM ガイドブック』でも「取りやすいデータにとらわれず、必要なデータ等のエビデンスを含め、ロジックの構成要素を検討することが重要」（内閣官房行政改革推進本部事務局 2022: 59）としている。ロジックモデルの政策評価への活用にあたり、注意すべき点である。

（３）「データを用いて考える」力の育成

続いて、「データを用いて考える」力とその育成について論じたい。この能力をより一般的な言葉で言い換えるならば、「データ分析能力」とか「統計学の知識」ということになるだろう。これについて行政職員に求められることは、自身の直面する業務や社会の現状や課題について常にデータに基づいて把握し、その原因をデータに基づいて判断できるようになることである。

さて、そもそも「データ」とは何だろうか。『広辞苑』においては「①立論・計算の基礎となる、既知のあるいは認容された事実・数値。資料。与件。『実験一』②コンピューターで処理する情報」（新村編 2008: 1911）と説明される。藤原慎也は論理的・科学的な判断材料になる、人が拾い集めた「事実」がデータであるとしている（藤原 2005: 16）。これらの定義に従えば、想像以上に様々なものが「データ」に含まれることになる。身長や体重、テストの点数など、何らかの項目を数値的に表したもののだけでなく、新聞記事や議事録などの文字資料や、文字化されてもいない個人の見聞や体験も、それが何らかの立論や判断の材料となっているとき、それは「データ」であるといえる。

このうち、数値的に表されたデータは「統計データ」と呼ばれる（藤原 2005: 16）。おそらく、一般的にいわれる「データ分析能力」や「データを用いて考える」と言ったときの「データ」は、この「統計データ」であろう。以下、本稿でもそのように考え、「統計データ」の分析について述べていく。

統計データを分析して、立論や判断の材料にすることのメリットは、物事を正確に把握することができることと、統計データの数値を統計的手法によって、様々な加工することができる点である。数値で表された統計データは（それが正しく事実を数値化しているという前提のもとでは）、その他の文字資料等の「データ」よりも、その量の大小を正確かつ客観的に把握し、比較することができる。また、そのままでは解釈が難しい大量のデータやその中に潜む複雑な関係性についても、それを見つけ出すために元のデータを様々な加工し、まとめるための方法が、統計学という一つの学問分野によって定式化されている。これらの特徴により、立論や判断の材料としての統計データは、その他の種類のデータと比べ、より客観的で説得力の高いエビデンスとして考えられているのである。

ただし、統計データやその分析の結果は、立論や判断の材料、根拠となっても、立論や判断そのものにはならないことに注意が必要である。これについて藤原は「データ分析や統計処理をしても、正解がはじき出されるわけではありません。出てくるのは統計データだけです。その統計データをどのように

解釈するのは、分析をした人に委ねられます」(藤原 2005: 16) として、分析者による最終的な解釈の必要性を述べている。

人間が行う立論や判断は言語(自然言語¹⁰⁵)を通じて行われることから、統計データの解釈とは、端的に言えば、数値で表されたデータを、自然言語へと変換することであると考えられる。そうして自然言語へと変換され、立論や判断に用いられるものは、「知識」や「情報」と呼ばれる。統計データを知識や情報に解釈するために最も重要な方法は、データに含まれる複数の対象の数値を比較することである。

人口を例に考えてみよう。荒川区の人口は 21 万 5,543 人(2022 年 1 月 1 日時点、住民基本台帳人口)である。これは一つのデータ(事実)である。これを例えば同じ東京特別区の人口データと比較すると、東京特別区の人口は 952 万 2,872 人であり、1 区当たりの平均人口はおよそ 41 万 4 千人であるから、荒川区の人口は東京特別区平均のおよそ半分程度ということになる。また、これは 23 の東京特別区を人口の多い順に並べた時 20 番目にあたる人数である(特別区職員研修所編 2023: 69)。これらの比較によって、「荒川区の人口は、東京特別区の中では少ない」ということが分かる。なお、「少ない」という解釈は相対的なものであり、比較対象によっても変わってくるので注意が必要である¹⁰⁶。

人口について、もう一つ分析の例を挙げれば、荒川区自身の過去の人口と比較することもできるだろう。荒川区の国勢調査人口は図表 118 に示すとおりである。このデータにおいて、個々の数値は、2020 年に 217,475 人のように、それぞれの年における荒川区の人口を示しているに過ぎない。しかし、過去との比較によって、例えば「荒川区の人口は 1960 年をピークに減少傾向であったが、1995 年を境に増加に転じ、2000 年以後は、5 年ごとに約 1 万人ずつ増加してきた。しかし、直近 2020 年までの 5 年間は約 5 千人の増加で、増加傾向に鈍化が見られる」ということが分かるのである。

このように、「データを用いて考える」ということは、最終的には何らかの数値であるデータを自然言語による「情報」や「知識」へと解釈し、立論や判断の材料にしていくことであると言える。

データの解釈は、東京特別区の人口の比較のように少数のデータの単純な比較であれば、並べられた数値を眺めるだけでも可能である。しかし、例えば、日本全国の 1,741 市区町村の中で人口を比較したり、東京特別区における人口と企業の数との関係を分析したりしようとすれば、数値を眺めるだけではたちまち困難になるだろう。このように大量のデータから解釈を導いたり、複数の変数間の複雑な関係についての情報を得たりするためには、そのような解釈を容易にするためのデータの加工が必要となってくる。主なデータの加工方法には 2 種類ある。統計学的手法による計算と、表やグラフの作成である。

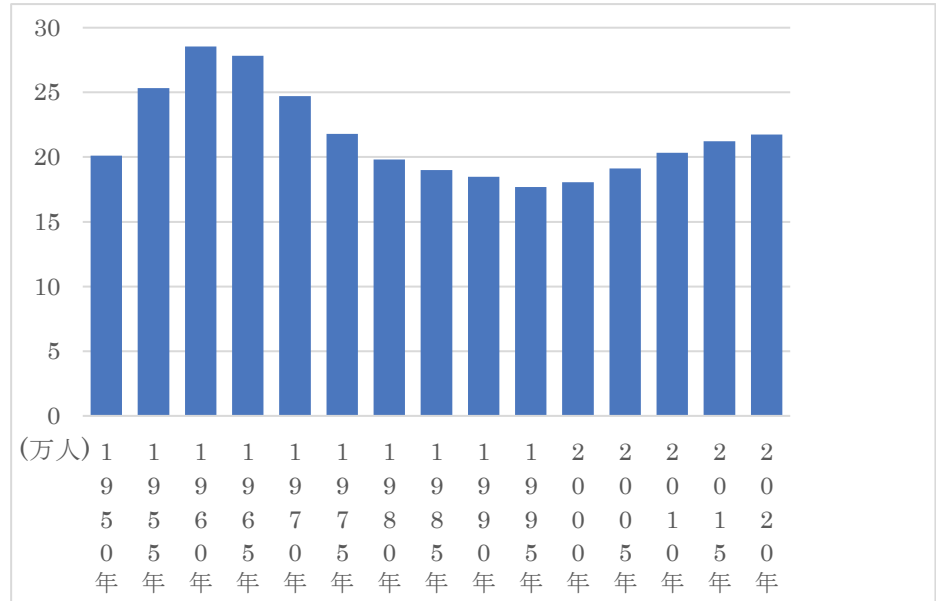
先に、統計学的手法について述べる。統計学的手法の基本は、統計データの「数値」という特性を生かし、多数のデータに対し、集計や計算など様々な数学的加工を施して、解釈が容易な少数の数値を導くものである。例えば一般に平均値・中央値・最頻値の三つが挙げられる、いわゆる代表値はある項目についての大量のデータの中心的傾向をたった一つの数値で代表するものと言える。

¹⁰⁵ 自然言語は、人間が日常的に用いる普通の話言葉や書き言葉のことである(新村編 2008: 1234)。本報告書では統計学的な計算式や数値と対比する形で用いている。

¹⁰⁶ 例えば全国の 1,741 市区町村(北方領土を除く)を比較対象とすれば、その平均人口は 125,927,902 人 ÷ 1,741 市区町村 = 約 7 万 2 千人で、荒川区人口はその約 3 倍である。順位で見ても、荒川区は人口の多い順で上から 125 番目である(総務省 2022)。以上の比較から「荒川区の人口は、全国の市区町村の中では多い」という解釈も可能である。このように比較による解釈は、その対象の選択によっても大きく変わってしまうため、分析にあたっては、目的に応じて適切な比較対象を選択することが必要である。

図表 118 荒川区国勢調査人口の推移

調査年	国勢調査人口
1950 年	201,218 人
1955 年	253,323 人
1960 年	285,480 人
1965 年	278,412 人
1970 年	247,013 人
1975 年	217,905 人
1980 年	198,126 人
1985 年	190,091 人
1990 年	184,809 人
1995 年	176,886 人
2000 年	180,468 人
2005 年	191,207 人
2010 年	203,296 人
2015 年	212,264 人
2020 年	217,475 人



出典 荒川区（2023）をもとに研究所作成

荒川区の人口の東京特別区内での比較の例でもわかるように、荒川区の人口を他の 22 区の人口とそれぞれ比較するよりは、たった一つの平均値と比較する方がはるかに簡単である。あるいは複数の項目からなるデータについて、それぞれの項目間の関係の有無や強さを解釈するために相関係数や回帰係数などを算出する相関分析や回帰分析については第 3 章第 3 節でも用いたところである。

統計学的手法による分析の結果は、元となる統計データと同様に「数値」の形をとる。このため、統計学的手法による分析は、統計データと同様に、正確かつ厳密に物事を把握することができるというメリットがある。

しかし、様々な統計学的手法について正確に習得し、適切に用いることは容易なことではない。正確な分析のためには、分析対象のデータの特性に合わせて、利用する統計学的手法を選択することが必要となる。例えば代表値ならば、平均値と中央値と最頻値のいずれを用いるべきかという問題である。統計学的手法を用いる者は、それぞれの手法の目的に加え、それぞれの手法がどのような特性のデータを前提として、開発されているのかを逐一学ぶ必要がある。さらに、各分析手法における計算の方法や、Excel などコンピュータソフトを利用するなら、そのソフトの利用方法に関する知識なども必要となる。

統計学的手法の難しさは、データを分析する者にとってのみの問題ではない。立論や判断の根拠として用いるためには、立論者や判断者にもその分析に関する知識が求められる。さらに政策の議論にこれを用いたければ、政策や判断を評価し、賛否の票を投じる多くの関係者にも、分析の意味を理解することが求められる。このような事情を考えれば、個人や専門家のコミュニティにおける議論にとどまるうちはともかくとして、政策の場で根拠として用いるデータ分析は、ある程度は簡便で、多くの人にとってわかりやすいものである必要がある。

多くの人にとってわかりやすいデータ分析として広く使われる加工方法が、様々な形式の表やグラフの作成である。統計学的手法が少数の数値の導出によってデータの解釈を容易にする一方で、表やグラフは数値の配置を工夫し、あるいは図形の長さや大きさ、線の傾きや点の密度によって視覚的にデータの解釈を容易にする手法である。表やグラフの効果は例えば図表 118 を見ればわかるだろう。図表 118

左側の表は 1 列目に調査年を 2 列目に人口をおき、上から下に調査年の順に並べていくことで、前後の年における人口数値の比較を容易にしている。これだけでも、「1950 年は 201,218 人で、1955 年は 253,323 人……」と書き連ねるより、かなりデータの解釈は容易となる。これを図表 118 の右側のような棒グラフとすると、それぞれの数値は棒の長さへと変換され、その長短の違いから、各年の人口の違いやその変化を視覚的により容易に理解することができる。

統計学的手法が用途に応じて様々に発展してきたのと同様に、グラフによる表現方法も多くの種類が開発され利用されている。数値の大きさを比較する棒グラフ、時系列に沿った連続的な変化を示すのに有用な折れ線グラフ、割合の内訳を示す円グラフなどはもっとも一般的なグラフであろう。他にデータ中の複数の項目間の関係性を見るための表現として散布図やクロス表、株式市場などで伝統的に用いられるローソク足といったグラフもある。コンピュータソフトの一般化により、グラフの作成も容易となり、その表現も日々発展している。GIS による主題図の作成や、選択した任意の対象に関する、重要なグラフを自動で作成する BI ツールの普及などはその最たる例である。

ただし、グラフ表現による分析や判断には欠点がある。グラフは統計データの数値を、図形の大きさなどの視覚データに変換したものであると言え、数値の特性であった、正確に事実を把握することができるという特性が犠牲とされている。先の図表 118 で言えば、2015 年から 2020 年にかけての人口増加がそれ以前と比べて鈍化していることは、右のグラフだけでは容易に見分けることは困難である。左の表の数字を上下と比較していけば、増加幅が、前の 5 年間の 6 割未満まで減少していることが分かる。またグラフの作成には、統計学的手法の手続きほどの厳密なルールはなく、このことはしばしば作成者の意図により、誤ったデータ解釈を促すようなグラフが作成される危険性につながっている。

このため、「データを用いて考える」にあたっては、グラフによるデータ分析に過度に依存することなく、統計学的手法を併用するなどして、データの正確な解釈に努めることが望ましい。

ここまで、与えられたデータをいかに分析して、解釈し、立論や判断の役に立てるかについて述べてきたが、「データを用いて考える」ためには、もう一つ重要な工程がある。それは分析と解釈に用いるためのデータそのものを適切な形で準備する工程である。

適切なデータの準備とは、考えたい「こと」や「もの」が何かを明らかにし、それを数値化して、統計データによって表現すること、あるいは表現できる統計データが何かを考え、そのデータを収集することである。藤原はデータ分析を「準備する」段階と統計処理の段階の二つに分け、データ分析に必要な材料を集める「準備する」段階がより重要である点を強調している（藤原 2005: 25）。総務省統計局の「Data StaRt」でも、第 1 章第 3 節でも取り上げた、データ分析の手順である PPDAC サイクルの説明の中で、2 番目の P である「Plan（計画）」、すなわち分析したい事柄についての仮説を設定し、分析に必要なデータの収集方法と分析の計画を立てる段階を、データ分析の成功の可否を握る最も大事な段階であると説明している（総務省統計局 2024）。

データ分析に必要な統計データを明らかにするためには、明らかにしたい問題が何かという問題意識と、おそらくその問題はこのような要因によって説明できるのではないかという仮説を明確にすることからはじまる。それらの問題意識や仮説は、「○○なことが問題だ」とか「その○○は××のせいではないか」というように自然言語による形式をとっているはずである。このように考えるとデータ分析の準備とは、データの「情報」や「知識」への解釈とは逆の工程、すなわち、自然言語による「問題」や「仮説」を解釈し、数値である統計データへと置き換えていく工程であると言えるだろう。

コラム E 政府統計の総合窓口 (e-Stat)

日本の政府統計に関して必要な全ての情報をそこから入手できることを目指した政府統計ポータルサイト（ウェブサイト）である。これまで各府省等が独自に運用するウェブサイトに散在していた統計関係の情報を一つのウェブサイトに集約し、社会の情報基盤たる統計結果を誰でも利用できることを目指し、各府省等が登録した統計表ファイル、統計データ、公表予定のもの、新着情報、調査票項目情報、統計分類等の各種統計関係の情報を提供している。データはエクセル、CSV、PDF等のファイル形式で各調査年月について地域、性別、年齢など様々な属性別に整備されている。地域というと全国のデータ、都道府県別データ、市区町村別データ、21大都市別データなどに分類されている。利用者は e-Stat のサイトからファイルをダウンロードして閲覧したり、時系列分析や属性別の分析を行うことが可能である。また、e-Stat にはデータベース機能が備わっていて、データの検索・抽出、表形式での表示、グラフの作成、データのダウンロードを行うことができる。さらに、統計情報を地図と重ね合わせて、統計地理情報システムを作成し、防災、施設整備、市場分析等、各種の詳細な計画立案に資する基本的な分析を行うことができる。e-Stat は、各府省等の参画の下、総務省統計局が整備し、独立行政法人統計センターが運用管理を行っている。

〔文献〕

政府統計の総合窓口(e-Stat)、2024「「e-Stat」とは？」政府統計の総合窓口ホームページ（2024年5月23日取得、<https://www.e-stat.go.jp/help/e-Stat>）。

分析に必要なデータを取得するため、最も直接的な手段としては、データを収集したい対象に対し、収集したい項目についてたずねるアンケートやヒアリングなどの個別調査がある。しかし、そのような調査にかかるコストや回答者の負担を考慮すれば、個別調査の実施は最終手段とし、最低限にとどめるべきである。『EBPM ガイドブック』は、データ収集の手順として、①「政府統計の窓口 (e-Stat)」などの政府統計、②各府省庁の白書、委託調査報告書などの行政記録情報、③地方公共団体保有データ、④研究所や研究者等の論文などの民間データなど、既存データの活用を優先的に検討し、それでも必要なデータが手に入らない場合に、アンケートやヒアリングを実施するという流れを例示している（内閣官房行政改革推進本部事務局 2022: 62）。

「③地方公共団体保有データ」については、荒川区に関するデータ分析を行いたい時には、特に荒川区行政が保有したり、公表したりしている各種データで使えるものがないか、よく検討するべきである。荒川区の行政に係る各種データは、毎年公表される『区勢概要』や『区政ポケットブック』、行政評価の政策施策分析シートや事務事業分析シート、その他各種事業概要や報告書などに記載がある。また区職員であれば、第2章第4節でとりあげた、区のデータ集約フォルダなど庁内グループウェアにアップロードされたデータも参照できる。さらには、行政に対する各種の届出等を集計・数値化し、統計データとすることでも必要なデータが手に入る場合もある。視点を変えれば、これらの利用可能なデータの利用をより容易にすることが、データ利活用の推進の上では非常に重要だということである。

公開されていないが必要と思われるデータが他の部署にあると見込まれる場合には第3章第3節で研究所が国保年金課・保健予防課に行ったように、データ提供の依頼をすることになるだろう。また、地方公共団体間の比較や先進事例の分析などを行う場合には、他の地方公共団体に対しても必要なデータ

の提供を依頼する状況も考えられる。常時の公開が困難なデータに関しては、このような場合の情報提供依頼をよりスムーズにするような仕組みが整っていれば、分析者にとって役に立つものと思われる。

ここまで述べてきたことをまとめると、「データを用いて考える」とは、自然言語による「問題」や「仮説」を、何らかの数値である統計データに置き換え、それに統計学的手法やグラフ等による分析を加えて、再び自然言語による「情報」や「知識」へと解釈し、立論や判断の材料として役立てることであると言える。「データを用いて考える」力とは、そのような自然言語と統計データの相互変換を行う能力のことである。

この力は一朝一夕に身につけられるものではなく、「政策について考える」力がロジックモデルの作成・検討の繰り返しによって身に着くのと同様に、日々の業務の中で、少しずつ「データを用いて考える」訓練や実践を繰り返す中で、育まれていくものと考えられる。EBPM・データ利活用の推進にはそのような環境の構築が求められることだろう。

（４）「データを用いて、政策について考える」力の育成

ここまで（２）ではロジックモデルと「政策について考える」力について、（３）では統計的手法やデータの収集などの「データを用いて考える」力について述べてきた。この二つを組み合わせることによって、「データを用いて、政策について考える」という EBPM・データ利活用の実践に結びつくと考えられる。その組み合わせは（２）で考えたロジックモデルを（３）のデータ分析によって検証する「政策の評価」と、（３）のデータ分析によって得られた情報や知識に基づいて（２）のロジックモデルを構築していく「政策の立案」の２通りを考えることができる。

以下、先に①で「政策の評価」について、次に②で「政策の立案」について述べる。

①政策の評価

政策の評価とは、立案あるいは執行された政策が、立案時に予期した効果を発揮するか、あるいは発揮したかを、事前あるいは事後に評価することである。政策の「予期した効果」を評価するためには、当然その政策がどのような効果をもたらすと期待されているかが、評価を行う以前に明確に整理されている必要がある。そのため、政策の評価はロジックモデル（またはそれに類する何か）によって整理された政策の因果関係を、それに適した統計データと分析手法によって検証するものであると言える。この点「（２）『政策について考える』力の育成」の最後にも述べたとおり、事前に保有したり、収集が容易だったりするデータにあわせて、ロジックモデルを歪めることのないように留意しなくてはならない。

ロジックモデルが既に作成されているものとして話を進める。政策の評価において問題となるのは、「活動」（アクティビティ）やそれによって当然に達成される「産出」（アウトプット）が、それぞれの段階の「成果」（アウトカム）、最終的には「最終成果」に結びついているかということである。ここから、ロジックモデルで仮定された「活動」や「産出」、「成果」のそれぞれを、それを表す統計データへと変換し、そこに因果関係が確認されるかの検証をデータ分析で行えば良いというように考えることができる（内閣官房行政改革推進本部事務局 2022: 69）。その工程は「（３）『データを用いて考える』力の育成」で述べたものと同様である。

しかし、ロジックモデルの各項目を統計データで表す目途がついたとしても、政策の効果の因果関係を示すデータ分析は簡単なものではない。なぜなら、「成果」を表すデータ（成果指標）の数値は、一般的に、政策の効果によってのみ変動するものではなく、多数の社会経済的要因によっても変動するから

である。このため、ある政策の実施後に成果指標の数値に上昇が見られたとして、それをただちに政策の効果であるとみなすのは早計である。

成果指標に対する様々な社会経済的要因の影響を排除して、知りたい要因の影響（政策の効果）を分析するために、数多くの統計的手法が開発されている。例えば『EBPM ガイドブック』では、ランダム化比較試験、回帰不連続デザイン、傾向スコアマッチング、操作変数法、差の差分析、合成コントロール法、回帰分析、前後比較といった手法が、それが適用可能な条件や分析方法の得失とともに紹介されている（内閣官房行政改革推進本部事務局 2022: 72-75）。

それぞれの統計的手法によって、準備する必要がある統計データは同一ではない。ただし、多くの場合では、政策実施前と政策実施後の2時点におけるデータがあることが望ましい。このため、政策評価のためのデータ分析やそれに必要なデータの取得に関する計画は、政策の実施後にいざ評価をする段階になって考えるのでは遅く、政策の実施前の立案の段階から、どのようなデータを収集し、いつどのような分析によって評価を行うか、事前に計画しておくことが必要である。

政策の評価を行うタイミングとしては三つの場面を想定することができる。「政策の実施後にその効果を検証する」場面、「政策の本格実施前に実験的導入を行いその効果を検証する」場面、そして「他の地方公共団体の先進事例を用いて政策の効果を検証する」場面の三つである。

第一の「政策の実施後にその効果を検証する」場面は現在広く実施されている、行政評価等の評価の場面である。しかし、従来の行政評価では、単純に「成果」（アウトカム）とする何らかの指標を設定し、毎年その指標値の上下動や、目標値を達成したかだけが問題とされる。先述のとおり社会の状態を示す多くの成果指標は、政策の効果以外の社会的要因により容易に変動するものであり、政策の効果の評価についても、そのような諸要因の影響を可能な限り排除できるような分析の上に行われることが望ましい。

また、繰り返し述べていることだが、政策の評価に用いる成果指標は、単に収集容易なデータではなく、政策が目的とする社会の状態を認識したうえで、その状態を的確に表現できるようなデータを用いなくてはならない。現在の荒川区行政評価には「成果とする指標」を設定し、その過去3か年分の数値の変化を記載する欄があるが、その項目にはしばしば、事業参加者数などのアウトプット指標が当てられていることが指摘されている¹⁰⁷。

行政評価において、適切な成果（アウトカム）指標を設定し、またその指標が適切であると説明するためには、先にその政策の最終的な目的や成果が明示され、設定された指標はその成果を測るために適切な指標であることが説明できなければならない。このためには、やはり、事前に政策の想定する因果関係を表すロジックモデルを作成したうえで、仮説や分析手段に見合ったデータが何かを考え、計画的にデータの収集や分析を行うことが望ましいと言えるだろう。

第二の「政策の本格実施前に実験的導入を行いその効果を検証する」場面は、本格的な政策導入の前に小規模な範囲で試験的にその政策を導入することである。『EBPM ガイドブック』では、政策の効果についてエビデンスが十分でない場合には、「政策手段の内容や対象等をある程度限定して試行（スモールスタート）し、その効果検証と課題分析の結果を踏まえ、その政策手段自体の変更も含めた見直し・

¹⁰⁷ 例えば、令和5年度定例会6月会議の一般質問では、事務事業の評価指標のほとんどがアウトプット指標であると指摘し、適切なアウトカム指標による評価の実施を求める質問があった。ただし質問者や、答弁者の総務企画部長が言及するように、全ての施策や事務事業の指標をアウトカム指標とすることは困難であるという点は留意するべきであろう（荒川区議会事務局 2024: 74-77）。

改善の上で、全体的な実施に展開していくことも考えられ」（内閣官房行政改革推進本部事務局 2022: 80）としている。第3章第1節の（4）「④政策の評価」で触れた、東京都八王子市の大腸がん検診の受診勧奨はがきに関するナッジの検証はこの例の一つといえる。

第三の「他の地方公共団体の先進事例を用いて政策の効果を検証する」場面も政策の本格実施前にその政策の効果を評価するという点では、第二の場面と同じである。しかし、第二の場面が実際に荒川区内で実験的にその政策を導入して効果を測定するのに対し、こちらは他の地方公共団体における政策の実施とその効果をデータとして用いる。第2章第1節で、荒川区における政策の根拠の一つとしては他の地方公共団体での実施状況が根拠となっていることにふれた。現在のところ、こうした先進事例の参照は、ある目的のためにどのような事業を立案・実施したかは参照されても、その実際の効果まで言及していることは少ない。政策導入の根拠とする先進事例の参照は、その実施後の効果の検証までを、できればデータによる検証として参照することが望ましい。その政策の実施例が複数の地方公共団体にある場合には、第3章第3節の（5）で行ったように、政策を実施している地方公共団体と政策を実施していない地方公共団体の間の比較を行うことで、より確度の高い政策の効果を検証することができる。

②政策の立案

「データを用いて政策について考える」、もう一つのパターンは「政策の立案」である。なお、ここでいう「政策の立案」は第3章第1節（4）で用いた分類では、「②政策の立案」だけでなく、より細かな「③業務の改善」をも含むものであることに注意されたい。「政策の立案」は「データを用いて考える」ことで、社会や現在の業務などにおける問題点や改善点を分析し、その「情報」や「知識」によって、政策（業務の改善策）を考えることであると言える。これは「政策の評価」とは逆の順序による組み合わせである。

データから問題や改善点を発見する例としては、定期的に取得する統計データの数値が過去と比べて変化するところなどから問題を発見することが考えられる。あるいは、他の地域や地方公共団体と比べて荒川区の指標が悪い値を示している場合も考えられる。より狭い範囲では、例えば、ある人々の集団の中で、特定の項目の数値が、他の人々や通常とすべき数値と比べて一定以上異なる時、そこに何かの問題を発見するかもしれない。

これらの例に共通して大事なことが2点ある。1点目はその統計データを確認することを決めているということだ。データから問題を発見するために、そのデータを確認しなければならないというのは当然のことである。だが、世の中には無数の統計データや、統計データとして収集可能な「もの」がある。データから、自分の関心や業務と関係がある、問題を発見するためには、そのような異常や問題点がどのような統計データに現れるかを考え、問題の起こる以前から定期的に収集し、確認し続ける必要がある。

2点目は、「データを用いて考える」力でも述べたように、データをそれ単体ではなく、他の何かとの比較として見ることである。データの数値は、他の数値と比較することではじめてそれが「高い」か「低い」か、「増えた」か「減った」か、解釈することができる。もちろん比較の対象によっても、導かれる解釈は変わる。そのためデータを見るときには常に何と比較すべきかを念頭におき、比較対象となるデータまでを用意した上で見る必要がある。

問題は常にデータから発見されるとは限らない。国や他の地方公共団体、専門家や世論などからの問題提起、業務に携わる自身の経験や体感が問題発見の糸口になることも珍しくはない。EBPM はそれら従来型の問題提起のあり方を否定するものではない。ただしその場合にも、提起された問題はそれが事実であるか、どれほどの問題が存在するか、可能な限り数値によって把握するよう努力すべきである。問題を数値として把握することで、その大きさをより正確にとらえることができ、また改善策を実施した後に、その効果の測定へと円滑に結びつけることができる。この際、いかに的確に問題を数値として把握することができるかは、分析者の能力とともに、様々な統計データや統計データのもとになる資料等にいかに容易にアクセスできるか、迅速な調査が可能かといった周囲の環境が大切になってくるだろう。

問題を発見したら、その解決策を導くために、その問題がどのような原因によって引き起こされているものかを明らかにすることになる。データを用いて問題の原因を探索するための手順は PPDAC サイクルとして定式化されている。PPDAC サイクルについては第 1 章第 3 節ですでに紹介しているが、①問題 (Problem) の把握、②調査や分析の計画 (Plan)、③分析に必要なデータ (Data) の収集、④計画に沿った分析 (Analysis)、⑤分析結果の解釈による結論 (Conclusion) の 5 段階からなるサイクルである。その過程では本節の (3) で述べたように、自然言語で記述された「問題」や「原因 (の仮説)」を統計データに置き換え、その分析から、再び自然言語による「情報」や「知識」へと解釈し、立論や判断の材料として役立てるという「データを用いて考える」力が必要となる。

ここまでの流れにより、「問題」とその「原因」について、エビデンスを伴う論理が立てられたなら、その原因を取り除く「活動」を行い、問題を解決するという「最終成果」に至るというロジックモデルを作成することができるだろう。

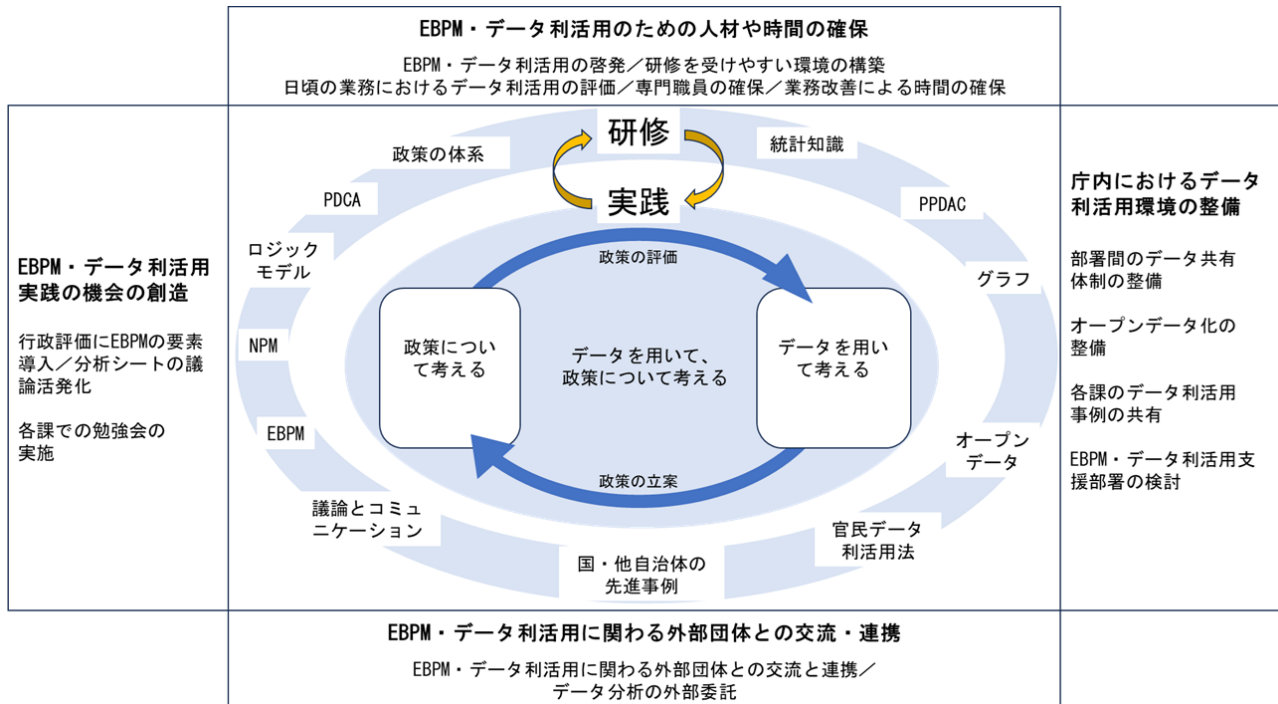
(5) EBPM・データ利活用推進の全体像について

ここまで、EBPM・データ利活用を推進する上で必要な三つの力について説明した。まとめると EBPM・データ利活用を推進していくために行政は、ロジックモデルの作成などを通じて「政策について考える」力と、問題をデータによって把握し、分析と解釈によって知見を得る「データを用いて考える」力とを、行政の各部署や個々の職員の内に育み、これを合わせることで、データを根拠にした政策の評価や政策の立案を行う「データを用いて、政策について考える」力を養うことが必要ということである。

このような行政の能力向上は、本節の端々で触れたように、単純な研修などの職員の育成のみによって達成されるものではなく、行政全体で職員の能力育成とそれを支える環境づくりが必要である。その全体像を表したものが図表 119 である。

図表の中心は、研修と実践である。本節のはじめにも述べたとおり、荒川区の行政内部で EBPM・データ利活用を推進するためには、それを遂行するための能力ある行政職員が継続的に育成・確保されることが必須である。そのためには、新しい知識や技法を体系的に学習する機会としての研修と、学習した知識や技法を実際に業務の中で活用する実践との、両方の機会が必要である。実践の機会が無くては研修で教わった知識は身につかず、また、業務での実践の必要性があることが、荒川区等が研修を開催したり、個々の職員がそれらの研修に参加したりするための原動力になる。

図表 119 EBPM・データ利活用推進のための方策概念図



出典 研究所作成

実践の機会を業務に組み込むだけでも、それに従事する職員には一定のノウハウの蓄積が期待できるし、部署として取り組む中では、上司や先輩から教わる、いわゆる OJT（On the Job Training、職場内訓練）の効果も期待される。ただし、OJT はその場の業務を中心とする教育になるため、体系的な知識の習得には不向きである。また、その教育効果は指導を行う上司や先輩の能力に依存するため不安定で、指導者となる上司や先輩の負担も大きくなるなどのデメリットもある（業務改善ノート編集部 2022）。EBPM・データ利活用が求めるような創造的能力の育成では、このデメリットは特に大きくなると考える。このため本節で示したような EBPM・データ利活用のための能力の育成には、各部署の中心となる人員をはじめ、かなり広範な範囲の職員に対する研修の実施は必要であろう。

もちろん、このような大規模な能力育成は時間が必要であり、第 3 章第 2 節の世田谷区やふじみ野市の事例のように、小規模なグループによる印象的な成功体験からはじめ、段階的に拡大していくような導入プロセスが必要と思われる。第 3 節では、これら研修と実践の取組についての提案を論じていく。

図表 119 の中心部を取り巻く上下左右の四つのまとまりは、そのような研修と実践による行政および職員の能力育成を後押しするための環境を整備するために必要な方策である。これらについて、本章第 4 節で論じていくこととし、ここではその概要を順番に見ていく。

第一に上方のまとまりは、行政および職員が EBPM・データ利活用の研修や実践に取り組もうと考えられるように人材や業務時間などのリソースを確保する取組である。ここには、職員が研修を受講しやすくなるような職場の雰囲気づくり等の研修受講を促す取組、業務での実践を支援できる専門の人材の採用、支援部署の創設のほか、EBPM・データ利活用という新しい業務に取り組めるように、行政の業務全体を見直し、調整することなどが含まれる。

また、EBPM・データ利活用を推進する初期において特に重要なこととして、行政が EBPM・データ利活用を推進していくべきである経緯や意義を、区役所の内外に啓発していくことが挙げられる。全庁

的に EBPM・データ利活用のための能力を養成し、EBPM・データ利活用を実践するための環境を整えるには、全ての区職員や関係する外部の機関、区民等に EBPM・データ利活用の必要性を認識してもらい、幅広い協力を得ることが必要である。このため、EBPM・データ利活用の啓発こそが他の全ての方策に先立つ、EBPM・データ利活用推進の第一歩であると考ええる。

第二に左方のまとまりは、EBPM・データ利活用の実践の機会を公的に設ける取組である。EBPM やデータ利活用は、その意義を理解し、自主的に能力を育んだ職員が自発的に行うこともできる。第1章や本節(2)でも述べたように、そのように自発的に改善を行うのが NPM 以来の行政職員の理想像でもある。しかし、全庁的な EBPM・データ利活用の推進を企図するならば、やはり区の方策として、EBPM・データ利活用を実践する機会を、区役所の中に意識的に設けることが必要であると考ええる。

EBPM・データ利活用実践の機会として、第一に考えられるのは、荒川区の行政評価制度である。行政評価制度による EBPM・データ利活用の推進としては、国の行政事業レビューが 2023 年度から導入したような、ロジックモデルなど EBPM の要素を盛り込んだ行政評価シートの改定が考えられる。また、担当以外の課の職員も参加するような、行政評価の分析シートを基にした議論の機会を新たに設けることなども考えられる。また行政評価制度の改革以外でも、行政の各部署に、それぞれの業務についてのロジックモデルの作成・検討やデータ分析を交えた勉強会を奨励したり、優れた取組を表彰したりする取組なども EBPM・データ利活用実践の機会づくりとして考えられる方策の例である。

第三に右方のまとまりは、データ利活用環境の整備である。データ利活用を進めるために、活用すべきデータへのアクセスが容易となることはとても重要な事項である。一般的な問題についてのデータベースとしては、本節(3)の中で述べたように、e-Stat など国の整備したものや、他の地方公共団体によるもの、民間の企業や研究者等によるものも利用可能である。しかし、荒川区の問題についてデータ分析をしたければ、必要なデータの多くは、荒川区行政の内部に求めた方が良いであろう。個人情報保護への配慮が必要ではあるが、行政保有情報の流通の円滑化、オープンデータ化は我が国全体の方針であり、その推進が、EBPM・データ利活用にとっても必要なものであると考ええる。

第2章第4節で触れたように、荒川区の庁内でのデータの共有や整備には今後解決すべき多くの課題がある。また、先述の説明責任の観点や、次に述べる、EBPM・データ利活用に関わる外部との連携の観点からは、区が保有するデータの流通は、行政内部に限定されることなく、オープンデータなどの形で、可能な限り円滑に区役所外部の者にも利用可能であるように、整えられるべきであろう。

最後に下方のまとまりは、外部の団体や地方公共団体との交流や連携である。本節はここまで、荒川区行政内での EBPM・データ利活用能力の向上が第一に必要と言う観点から論じてきたが、これは、全ての取組を行政内部で完結させることを求めるものではない。データの利活用による社会の様々な課題の解決は、我が国の社会全体で取り組まれるべきものであり、現に荒川区も含め、多くの場面で、企業へのデータ分析の委託や、大学等研究機関との連携や協力は実施されている。今後、我が国全体で EBPM・データ利活用の推進が実現していけば、潜在的な協力相手はますます増えていくものと見込まれる。特に日本全国の地方公共団体とは、データだけでなく、データ分析による政策の効果等の根拠(エビデンス)の共有なども考えることができる。このような協力を進めるためには、先に述べたとおり、オープンデータ化などのデータ流通の円滑化が必要である。

ただし、外部との協力、特に研究機関や企業へのデータ分析の委託によって、行政内でのデータ利活用能力の育成の必要性がなくなるわけではない。分析そのものを外部に委託したとしても、そこで得られた知識や情報をもとに政策を立案し、評価や判断を行う責任は行政が担うべき役目である。そのため

には、委託先が行ったデータ分析について、一定以上に理解できなくてはならないし、区民等にその分析の正しさについて説明できなくてはならない。またデータ分析そのものは委託することができても、そのために問題意識や仮説を整理し必要なデータを収集する過程は、問題の当事者であり、データを収集したり提供したりする権限を持つ、行政自身が役割を担わなくてはならない。このため本節冒頭でも述べた通り、EBPM・データ利活用の推進には、外部機関との一定の協力を行うにしても、荒川区行政および個々の職員のEBPM・データ利活用に関連した能力の向上は不可欠と考える。

[文献]

- 荒川区、2023『令和5年版区勢概要』、荒川区ホームページ（2024年1月16日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/a004/kunogaiyou/toukei/suji.html>）。
- 荒川区議会事務局、2024「荒川区 令和5年度定例会・6月会議 06月28日ー02号」、荒川区議会会議録検索システム（2024年2月1日取得、https://ssp.kaigiroku.net/tenant/arakawa/MinuteView.html?council_id=598&schedule_id=3&is_search=true）。
- 業務改善ノート編集部、2022「OJTとは？意味やOff-JTとの違い・導入するメリット」、TMJ SECO M Group ホームページ（2024年2月1日取得、https://www.tmj.jp/column/column_9078/）。
- 小島卓弥、2017「自治体における行政評価と予算の現状に関する考察」、『日本評価研究』18(1): 29-47（2024年1月4日取得、https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjoes/18/1/18_29/_pdf）。
- 佐藤徹、2017「自治体行政へのロジックモデルの導入戦略」、『評価クォーターリー』42: 2-17（2024年1月4日取得、https://www.soumu.go.jp/main_content/000607592.pdf）。
- 、2021「行政計画の実行生徒エビデンス・評価」、『ガバナンス』246: 23-25。
- 佐藤徹編、2021『エビデンスに基づく自治体政策入門——ロジックモデルの作り方・活かし方』公職研。
- 新村出編、2008『広辞苑 第六版』岩波書店。
- 総務省、2022「住民基本台帳に基づく人口、人口動態および世帯数調査 表 22-03【総計】市区町村別人口、人口動態および世帯数」、e-Stat（政府統計の総合窓口）（2024年1月25日取得、<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/file-download?statInfId=000032224636&fileKind=0>）。
- 総務省統計局、2024「P（plan、計画）——調査分析の計画と仮説の設定」（ゼミナール編（1）データ利活用の進め方 1 時限目データ利活用の進め方——実例で見る PPDAC サイクル）、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2024年1月17日取得、<https://www.stat.go.jp/dstart/point/seminar1/03.html>）。
- 特別区職員研修所編、2023『特別区職員ハンドブック 2023』ぎょうせい。
- 内閣官房行政改革推進本部事務局、2022『EBPM ガイドブック——政策担当者はまず読んでみよう！行政の「無謬性神話」からの脱却に向けたアジャイル型政策形成・評価の実践』、『政府の行政改革』（2023年1月17日取得、https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/img/guidebook1.0_221107.pdf）。
- 西出順郎、2016「自治体評価を振り返る——「活かさず殺さず」の20年」『日本評価研究』16(1): 17-30（2024年1月4日取得、https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjoes/16/1/16_17/_pdf）。
- 藤原慎也、2005『目的から逆引き！今すぐ実務で使える Excel 統計データ分析』秀和システム。

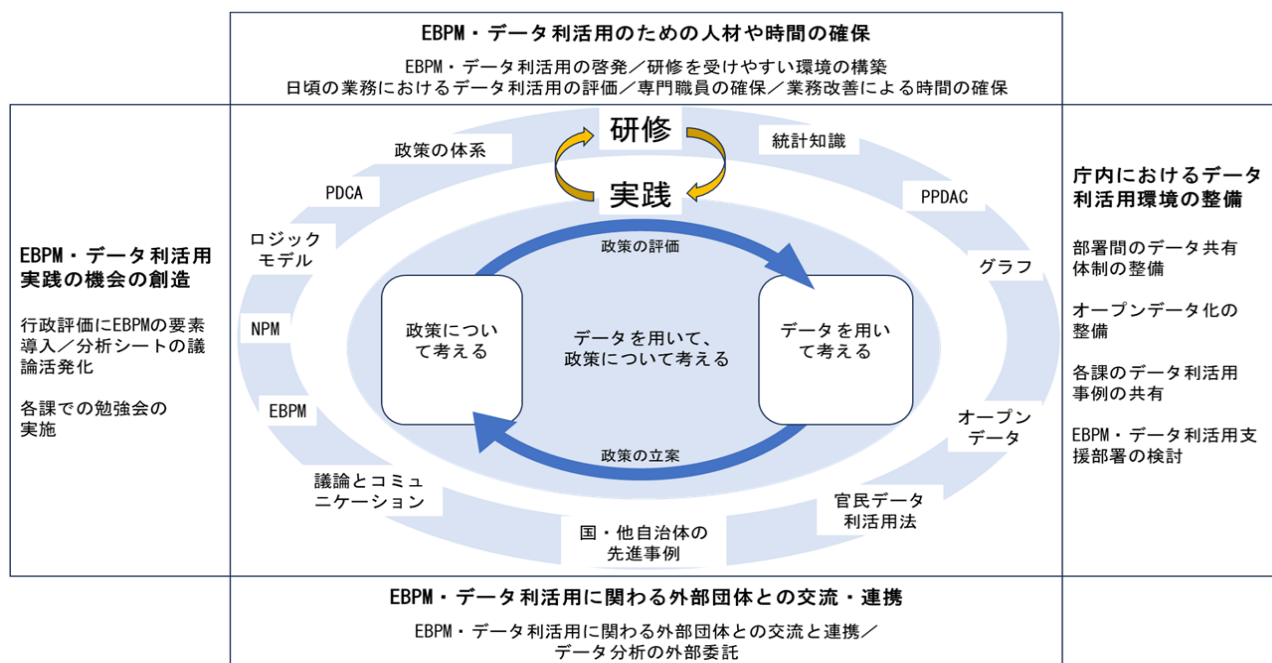
第3節 荒川区におけるEBPM・データ利活用研修

(1) はじめに

第2章第3節では、荒川区の実施する研修および総務省等が実施する研修の中で、EBPM・データ利活用に資すると考えられる研修について、荒川区職員の受講状況等を説明した。第3章第1節では全国的なデータ利活用に関する取組の紹介、第3章第2節ではEBPM・データ利活用に関係する職員研修について、ヒアリングを通じての先進自治体の取組内容を記述した。

荒川区において、今後、EBPM・データ利活用を推進していくためには、それを支える職員の人材育成が必要不可欠である。本節では、現在の荒川区の状況や先進自治体へのヒアリング内容等をもとに第4章第2節で掲載した「EBPM・データ利活用推進のための方策概念図（図表120）」の「研修」と「実践」について、どのような職員研修を実施することが望ましいと考えられるのかについてふれていく。

図表 120（再掲） EBPM・データ利活用推進のための方策概念図



出典 研究所作成

(2) 荒川区が目指すEBPM・データ利活用の職員研修体制

前節において、EBPM・データ利活用を「データを用いて、政策について考える」と定義し、その力を「政策について考える力」と「データを用いて考える力」の二つの要素に分解し説明した。ここでは、「政策について考える力」と「データを用いて考える力」の二つの要素を育むための荒川区が目指す研修制度についてふれていく。今後、荒川区においてEBPM・データ利活用を推進させる上で必要な職員研修像について、図表121で記した。研修は四つの研修に分かれており、「政策について考える力」を養う①入門編、②専門家養成、「データを用いて考える力」を養う①入門編、②専門家養成の四つである。

これらが荒川区においてEBPM・データ利活用を推進するための研修制度を支える柱と考える。なお、それぞれの力は互いに独立し、EBPM・データ利活用を支える「データを用いて、政策について考える」力を養うものである。

まず、それぞれの考える力を養う①入門編については職層研修として位置づけ、「政策とは何か」、「データとは何か」等の基礎的な内容を研修内容とするべきと考える。入門編を職層研修として位置付けるのは、EBPM・データ利活用を全庁的に実施するうえでは、各部署の職員が職層毎に求められる役割を果たすことが必要だからである。具体的には、係員・主任職（担当者）に対してはデータ収集やデータ分析等を行う役割が求められ、係長職・管理職職員には所属部署におけるEBPM・データ利活用を浸透させるためのリーダーシップの発揮や部下から提案のあった新規事務事業等について、データに基づいた実施の可否の判断等の役割が求められる。よって、全ての職層に対して同一内容の研修を実施するのではなく、職層毎に異なる内容の研修を実施することが必要だと考える。この点について、第3章第1節で述べたように、つくば市ではデータ利活用に対する職員像を四つの段階で示し、職層毎の必要性に応じた研修を行っている。荒川区においても、つくば市と同じように職層毎のEBPM・データ利活用に関する研修を実施することが必要であると考ええる。

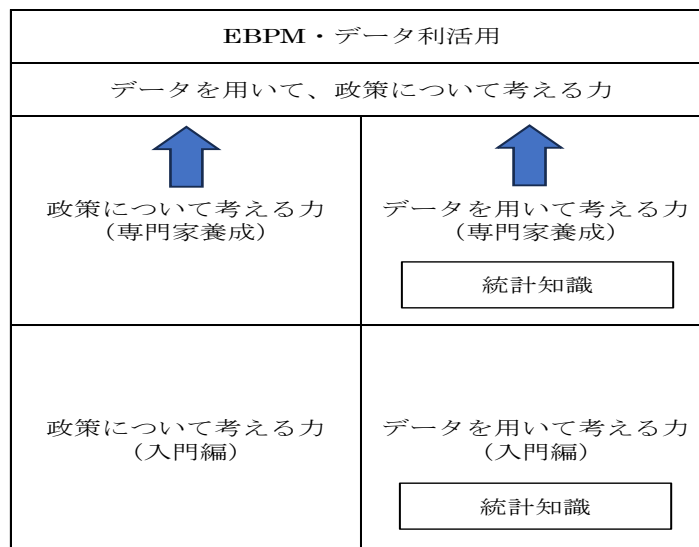
次に、②専門家養成については、入門編で学んだ内容を踏まえ、所管課においてEBPM・データ利活用を推進するための推進役としての人材を養成する研修であり、入門編と同じように職層毎に異なる内容の研修を全職員に実施することが必要だと考える。

以上の全庁的な職層別の研修の実施は、段階的に進めていくことが望ましい。具体的には、先進自治体である世田谷区やふじみ野市のように初期の段階では研修受講者の対象者を絞り試行的に研修を実施し、研修の中で浮き上がった問題や課題を解決しつつ、徐々に庁内にEBPM・データ利活用の実践と意識を拡大していき、より洗練された内容を全庁的に実施する職層研修へと展開していくことが望ましい方策である。

荒川区が目指すEBPM・データ利活用職員研修体制の実現に向けた段階的な拡大案として、図表122に示すような三つのステップに分けて説明する。なお、三つのステップを実施する前にEBPM・データ利活用の普及啓発の一環として、全職員を対象とした研修を実施することが望ましいと考える。第2章第2節で述べたように、荒川区職員の中でのEBPMに関する認知度は低い状況である。EBPM・データ利活用を推進するためには、その考えを理解し、そこから自身の業務に取り入れるというプロセスになると考えられる。そこで、後述する各ステップに入る前にEBPM・データ利活用の考え方を学ぶ機会を設け、全職員がEBPM・データ利活用の考え方を理解している状況を作り上げ、最終段階であるステップ3までにスムーズに進むことができるよう整備することが望ましい。

まず、図表121と各ステップの関係についてみていく。ステップ1とステップ2では、「政策について考える力」と「データを用いて考える力」の入門編の内容を実施し、全庁的な職層研修に向けた下準備と、後に専門家養成へと進むうるデータ人材の種をまいていくことを企図する。ステップ3の段階ではいずれも二つの入門編の内容を含む職層別研修を全庁的に拡大していくとともに、「政策について考える力」と「データを用いて考える力」の専門家養成研修を実施する。以下、各段階について詳しく説明する。また、それぞれのステップについては、図表123で示したように同時期に行わず、ステップ1→ステップ2→ステップ3の順番で行うことが望ましいと考えられる。

図表 121 荒川区が目指す EBPM・データ利活用の職員研修について



注 「データを用いて、政策について考える力」を支える二つの力について、それぞれの力は独立していることを矢印で示している。

出典 研究所作成

図表 122 荒川区が目指す職員研修体制に向けての三つのステップ

	主な内容
ステップ1	少人数による人材研修
ステップ2	ステップ1の研修受講者のフォローアップ、若手職員、係長職員、管理職職員研修
ステップ3	職層研修への導入、専門家養成研修の実施、専門家養成研修を職層研修に位置付け

出典 研究所作成

図表 123 各ステップ実施スケジュールについて

	1年目	2年目	3年目	・・・
ステップ1				
ステップ2				
ステップ3				

出典 研究所作成

(3) 少人数による人材研修（ステップ1）

ステップ1では、少人数による人材研修を実施する。これは第3章第2節で紹介した世田谷区やふじみ野市を模範とした取組であり、初期の研修対象者を10人前後としている。ヒアリングを通して、少人数で研修を実施することで、EBPM・データ利活用を支える職員の高い研修効果が期待できるため、ステップ1では研修対象者を絞った形で行う。ステップ1は試行的な側面を有しており、研修を主宰する事務局・講師・研修参加者の積極的なコミュニケーションを通じて、研修の中で浮き彫りとなった問題や課題を解決し、ステップ2に向けての準備段階と位置付ける。研修の内容については後述のとおりであるが、図表121の「政策について考える」と「データを用いて考える」の入門編にあたる内容である。ここでは、①研修対象者、②研修内容、③研修期間と開催方法、④研修受講者に求められる役割の4点についてふれていく。

①研修対象者について

対象者については、計画策定担当の職員や係長職員のうち、10人前後を対象とすることが望ましいと考える。人数については世田谷区やふじみ野市がそうであったように、少人数での実施により受講者間の連帯意識を高め、「互学互習」により、より高い研修効果を期待できる。対象とする職層についてはステップ1では研修で学んだ知識をすぐに業務に活かしてもらうため、研修後のEBPM・データ利活用実施の中核となることを期待する。今後の荒川区のEBPM・データ利活用の中核となっていく人材を戦略的に養成していくために、また本取組を荒川区全体で取り組むために、具体的な受講者の選定は、各部署から計画策定担当の職員や係長職員を推薦する方法をとることが望ましい。

②研修内容について

研修内容としては、本報告書にまとめた内容が大まかな指針になるものとする。すなわち、(i) 政策・施策・事務事業の違い（第1章第2節）、(ii) 日本におけるEBPM・データ利活用の歴史（第1章第1節から第1章第3節）、(iii) 荒川区でEBPM・データ利活用の実施が求められる理由（第1章第3節）、(iv) 荒川区における政策形成過程（第2章第1節）、(v) EBPMに必要なとされているロジックモデルの作成方法についての説明（第1章第3節および第4章第2節）、(vi) ロジックモデルの作成の実践、(vii) 基礎的な統計の知識、(viii) 他自治体の取組状況の共有（第1章第2節および第3章第1節）の計8項目を研修内容の軸とする。

(i) について、EBPMは「証拠（エビデンス）に基づく政策立案」と定義されるが、「政策とは何か」、「政策・施策・事務事業の違い」について学ぶことを主たる目的としている。この学びを通じて、まずは、自分が担当している「業務」は、荒川区の政策体系のどこに位置しているのか、第2章第1節で説明した荒川区の基本構想である「幸福実感都市あらかわ」の6つの都市像のうちどの都市像を実現するために行われるのかを理解することができる。また、政策・施策・事務事業は「目標を達成するための手段」であり、「事業（政策）を実施すること自体を目的としてはいけない」という考えをもつことも大切である。そして、自身が担当する業務について、当初定めた指標を達成できているのか、その指標は当該事業を実施した結果に対して、効果検証する上で適切な指標なのかを考えることが重要であると理解してもらう。この取組を通じて「EBPM・データ利活用を実施するための心構え」を養成する。

(ii) について、EBPMは政策評価の側面（エビデンスに基づいて作成された政策が、当初想定されていた政策効果を生み出しているのか効果検証を行う）を有している。日本政府や荒川区を含む地方公

共同体は過去に行政評価制度を導入し、政策・施策・事務事業の評価を実施してきたが、これら評価制度の導入経緯と NPM 思想、そして今、あらためて EBPM・データ利活用が注目されている経緯やそれぞれの関係性を整理する必要がある。従来の行政評価と EBPM・データ利活用の歴史を振り返り、どのような経緯を辿って行政評価制度が誕生したのかを整理、理解し、行政評価制度と EBPM・データ利活用とは何が違うかを理解することが求められる。

(iii) について、(i) および (ii) で EBPM やデータ利活用の根幹となる部分についての理解を深めたところで、荒川区において EBPM・データ利活用を実施する必要があるのかを理解してもらう。第 1 章第 2 節や第 3 章第 1 節で述べたように EBPM・データ利活用の取組は全国の自治体で進んでいるため「全国的な動きに追従して EBPM・データ利活用を実施する必要がある」や「東京 23 区内でも、EBPM・データ利活用の実践例があるから荒川区でもやった方が良い」という考えをもとに、EBPM・データ利活用に着手することも理由のひとつとして考えられるが、他自治体の動向に左右されるのではなく、荒川区の現状等を把握した上で、荒川区において EBPM・データ利活用を実施する必要があるのかを理解することが望ましいと考える。(i) ～ (iii) の取組を通じて、「EBPM・データ利活用の啓発」を行い、EBPM・データ利活用の推進に向けての土壌を整備する。

(iv) については、EBPM・データ利活用を「どのような場面に導入」するかが問題となる。これについて、EBPM・データ利活用は第一に「政策」・「施策」・「事務事業」の立案や効果検証において役立てるものとする。区職員の立場では特に「事務事業」に関する新規立案・改善廃止等における活用が考えられる。そこで荒川区で行われている事務事業に関する行政評価（新規充実等）についての説明を行い、行政評価の年間スケジュール等を理解し、「いつの段階から EBPM・データ利活用に基づく新規事務事業の立案準備や効果検証の準備をどのように行うのか」などについて理解を深めてもらう。ただし、第 3 章第 1 節で示したように、全国の自治体において様々な「データ利活用」が実践されている。政策評価・行政評価だけではなく、様々な場面においても EBPM・データ利活用の考えを実践できることについても受講者に理解させることが望ましい。

(v) について、一般的に EBPM を実施するにあたり中核となるロジックモデルについて、「投入（インプット）→活動（アクティビティ）→産出（アウトプット）→成果（アウトカム）」の一連の流れについて説明を行う。加えて、アウトプットとアウトカムの関係においては「当該事務事業を実施すればこれだけの効果が生まれる」というエビデンスを得ることも重要であり、そのエビデンスを得る手段として統計的な分析があることを伝える。荒川区に置き換えると、荒川区の事務事業分析シートを参考にした既存事務事業のロジックモデルの作成とエビデンスの提示が新しく提案する事務事業のロジックモデル作成等の足掛かりになることを期待する。(v) では、「政策について考える力」と「データを用いて考える力」の両方の力を養成することができると考える。

(vi) について、(v) の内容を踏まえて研修受講者が担当している事務事業について、実際にロジックモデルを作成し、「投入（インプット）→活動（アクティビティ）→産出（アウトプット）→成果（アウトカム）」の因果関係の流れを図式化する。また、研修受講者が単独でロジックモデルを作成するだけでなく、当該事務事業を所管する係において職員の話し合いや受講者間での意見交換が行われるとより良いロジックモデルを作ることができ、望ましいと考える。なお、この段階で作成されるロジックモデルについて、「当該事務事業を実施することで一定の効果が生まれるというエビデンス（統計的手法を用いた分析がされたもの）」を求めることは不要であるとする。何故なら、ステップ 1 は「政策について考える力」や「データを用いて考える力」を養成するための入門編であり、統計的手法を用いた分析が

されたエビデンスの提示を研修受講者に求めることは入門編の内容としては難易度が高く、無理にそれを求めると第4章第2節で述べたように、データやエビデンスありきでロジックモデルが歪む可能性が高いと考えるからである。

そのため、入門編の研修として、(i) で述べたように、自分の仕事は施策や政策の目的を達成するための手段であることを学んだうえで、ロジックモデルの作成に取り掛かり、政策を考える力の基礎を養成することが大切であると考えるので、エビデンスの提出は不要と考える。実際のエビデンスの提示まで求めずとも、(vi) の研修によって、「政策について考える力」と「データを用いて考える力」の両方の力を養成することができると考える。

(vii) について、EBPM・データ利活用を推進するにあたり統計の知識が必要となる。そこで、ステップ1の段階では、統計学に関する専門的な内容についての説明は行わず、基礎的な知識についてのみの説明を行う。なお、本節における統計学の基礎的な知識とは、第2章第2節で取り上げたアンケート調査における統計項目の質問で設けた「1つのデータを読み解く能力」と「2つのデータの間関係を考える能力」の二つを意味し、これら二つの知識を習得してもらう。(vii) の取組によって、「データを使って考える力」が養われると考える。

(viii) について、第3章第1節で述べたように、全国の自治体ではEBPM・データ利活用の取組が行われており、その情報は国のWebサイトに掲載されている。しかし、第2章第2節で述べたように、国が運営するEBPM・データ利活用に関するWebサイトに対する荒川区職員の認知度は低い状況である。他自治体の取組状況を区職員に共有することで、自身の業務に活かせるものは何かと考えるきっかけとなり、荒川区におけるEBPM・データ利活用の取組の推進につながることが期待できる。

③研修期間と開催方法について

研修期間は、半年から1年間の期間とし、年度をまたぐことが無いよう注意すべきと考える。ふじみ野市に対するヒアリングを通して、年度をまたぐ研修期間を設定してしまうと、研修受講者の異動や昇進を考慮する必要がある。もし、研修受講者が職場を異動した場合、異動後の新しい職場の理解をはじめ、事務局や研修受講者は様々な調整を行わなければならないため、年度内に研修を終わらせることが大切である。

開催方法は、(i) 月1回の開催で、(ii) 研修時間は2～3時間程度、(iii) 勤務時間内での実施とする。(ii) の研修時間については、第3章第2節でふれた総務省が提唱するデータアカデミーの特徴と利点を参考にして設定した。なお、「②の(vi) ロジックモデルの作成の実践」については、全研修受講者が作成したロジックモデルの講評を行うことが望ましいため、研修時間については2～3時間ではなく、1日が望ましいと考える。研修会の進捗状況によっては、②の(vi) の開催は複数回に分けて行う等の対応が必要になると考える。

④研修受講者に求められる役割

研修受講後は、自身の担当する計画についてロジックモデルの作成等EBPM・データ利活用の考えを取り入れた計画策定に向けての準備・策定を行うことを期待する。

（４）研修受講者のフォローアップ、若手職員、係長職員、管理職職員研修（ステップ２）

ステップ２の段階では、研修受講者のフォローアップをはじめ、ステップ１の研修実施の結果、課題等が浮き彫りになることが想定されるため、そうした課題等を解決し、若手職員向けの研修や管理職職員向けの研修を行う。

①研修受講者のフォローアップについて

第３章第２節および第４章第２節でも述べたとおり、研修においては、研修で覚えた知識等を自身の業務に活かすことが求められることから、ステップ１の研修受講者にも学んだ知識の実践の継続が求められる。しかし、ステップ１の研修は試行的な研修であり、その終了時点では EBPM・データ利活用の知識が全庁に浸透する途上であると想定される。その中で、研修で得た知識を業務に活かす際に、何か困ったときに周囲に相談しても相談を受けた職員もどうしたらよいかわからないという事態に直面する可能性が想定される。こうした問題を緩和するためには、事務局によるフォローアップ体制を確立することが求められる。フォローアップの例としては、自身の業務に関するロジックモデル作成の講習会の開催や統計的な分析のアドバイス等が考えられる。状況を見ながら、数回の会の実施や相談窓口の設置を検討する。研修期間については、半年から１年を想定し、研修受講者にはフォローアップを活用しつつ、自身の業務において EBPM・データ利活用を実践する際には、周りの職員と協力して EBPM・データ利活用を実践する機運を作ることを期待する。

②若手職員向けの研修について

若手職員（係長職員を除く入区 10 年以内の係員）を対象とし、受講者の対象範囲を広げる形をとる。研修内容については、ステップ１の内容を基本とし、その反省を活かして改善を加えた内容を基本とする。作成したロジックモデルを関係部署に発表し、関係者からの講評を受け、情報共有を図り、関係部署内で既存事務事業への対応に役立ててもらうことを目指す。なお、研修期間と開催方法についてはステップ１と同じと想定する。

③係長職員向けの研修について

課長補佐を含む係長職員を対象とする。研修内容、研修期間、開催方法については②若手職員向けの研修と同様にステップ１を基本としたものを想定する。この研修の受講者には、研修受講後、所属する係の業務において、EBPM・データ利活用の導入方法について話し合い、EBPM・データ利活用の推進を行うことが求められる。また、自身の係だけではなく、同じ課に所属する別の係に対して EBPM・データ利活用の必要性についての共有、実践の重要性について説明することが期待される。

④管理職職員向けの研修について

管理職職員に対する研修については、主任職員等を対象とした研修内容と同一ではなく、管理職職員向けに一部研修内容を変更する必要がある。

EBPM・データ利活用の推進において、管理職職員に求められるのは「EBPM・データ利活用の推進の必要性を認識すること」と「所属長としてのリーダーシップの発揮」であるためである。そのため、ステップ１の研修内容の一部（(ii) 日本における EBPM・データ利活用の歴史、(iii) 荒川区で EBPM・データ利活用の実施が求められる理由、(v) EBPM に必要とされているロジックモデルの作成方法に

についての説明)と所属部署におけるEBPM・データ利活用の推進に向けたリーダーシップを発揮することの重要性について学ぶような研修を実施することが望ましい。

リーダーシップの発揮は、職員の組織変革へのコミットメント(関与)を促すために重要である。大山紘平らは地方公共団体におけるデータ活用推進において、組織変革への三つのコミットメントとして「情緒的コミットメント(従業員が組織に愛着を持ち、組織変革に価値があると感じ、信念に基づき組織変革をする側面)」、「存続的コミットメント(従業員が離職するコストや自身にとっての利益の有無の側面から組織変革する側面)」、「規範的コミットメント(義務感によって組織変革をする側面)」を挙げ、情緒的コミットメントや規範的コミットメントの意識が高い職員ほど組織変革への行動意識が積極的になると説明している¹⁰⁸(大山ほか 2023)。

ここから、EBPM・データ利活用推進を実施すべきと考える職員やデータ利活用を実施しなければならないと考える職員が多くなるほど、EBPM・データ利活用の推進につながると考える。管理職職員にはEBPM・データ利活用を職員に推進することが重要であり、業務に必須であるという認識を所属部署で浸透させることが役割として期待される。管理職職員向け研修の研修期間は、1日で終わることのできる内容が良いと考える。また、研修受講後は、組織において職場でのEBPM・データ利活用の実践の重要性や普及啓発を行い、必要に応じて業務分担の再編や人材確保について部署内で協議を行う役割を持つことが期待される。

(5) 職層研修への導入、専門家養成研修の実施、専門家養成研修を職層研修に位置付け(ステップ3)

①職層研修への導入

ステップ1とステップ2の過程を経て、それぞれの研修における問題や課題を整理、解決し、EBPM・データ利活用に関する研修を、全職員を対象とした職層研修として継続的に実施する。職層研修は管理職・係長職・主任の各職層において実施される受講必須の研修なので、各職層の役割に応じた研修を行うことで、荒川区におけるEBPM・データ利活用の推進につながっていくことが想定される。

②専門家養成研修の実施、専門家養成研修を職層研修に位置付け

ステップ3の時期には、荒川区においてEBPM・データ利活用への理解が十分に進み、一定数の基礎的な能力を持つ職員がいるものと想定し、専門家を養成するための研修を開始していく。この段階における専門家養成研修は試行的な側面を有しているため、その主な受講対象者はステップ1やステップ2で研修を受講した職員であり、彼らには引き続き、所属部署におけるEBPM・データ利活用の推進役としての役割を担ってもらうことを期待し、高度な内容の研修を行う。試行版の専門家養成研修についても実施後の反省を踏まえて、適宜内容を改善していき、将来的にその内容が全庁的に必要なものとなった時には、職層研修に取り込むことを推奨する。

「政策について考える力」の専門家養成については、研修内容を「EBPMを念頭に置いたロジックモデルの作成」と設定し、「投入」から「最終成果」の因果関係の図式化を行う。その際、入門編とは異なる

¹⁰⁸ 存続的コミットメントについては、組織変革の妨げになる可能性があることを指摘している(大山ほか 2023)。

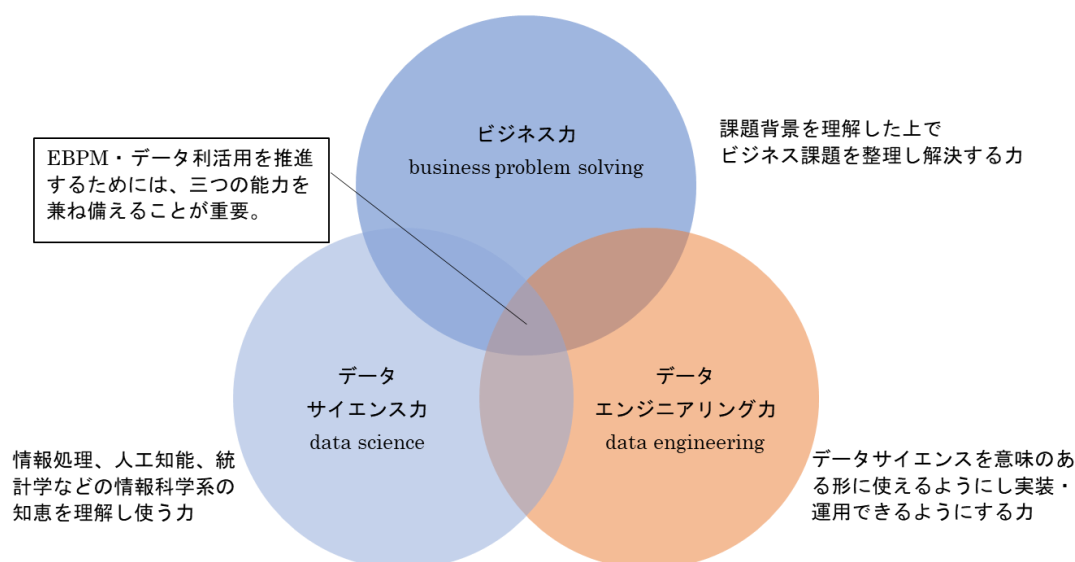
り、当該事務事業を実施することで一定の効果が生まれるというエビデンス（統計的手法を用いた分析がされたもの）の提示を求める。

また、管理職職員には提出された提案をそのロジックモデルやエビデンスの妥当性を含めて評価し、どれを優先的に行うのか判断することが求められることから、そのために必要な内容を研修に盛り込んでいくことが望ましい。

「データを用いて考える力」の専門家養成については、データ分析を通じて意思決定場面において、合理的な判断根拠を提案できる能力を有する職員を養成することが目的である。それらの能力を有する職員の理想像として、一般的にデータサイエンティストと呼ばれるような人材が想定される。一般社団法人データサイエンティスト協会によると、データサイエンティストとは「高度に情報化された社会において、日々複雑化及び増大化（ビッグデータ化）するデータを、利用者の利用目的に応じて情報を収集・分析する技術を有し、ビジネスにおいて実行可能な情報を作ることができる者」（データサイエンティスト協会 2024a）である。データサイエンティストには「ビジネス力」、「データサイエンス力」、「データエンジニア力」の三つの能力が求められる（図表 124）（データサイエンティスト協会 2024b）。

荒川区においてもデータサイエンティストのような職員を育成することを目的に、最終的には、各課 1 名以上のデータサイエンティストが継続的に配属されることを目標として、半年から 1 年の研修を行う。ただし、第 3 章第 2 節でも述べたように、各自治体においてデータ分析などを専門に行うことのできる職員を育成するのは限界がある。全ての職員がデータサイエンティストとしての知識を有することが理想ではあるが、通常業務を行いながら、それら知識を習得することは容易なことではないと推察される。そのため研修による内部での育成のみにこだわることなく、専門組織の設立や外部登用を通じてデータサイエンティスト的な役割の職員を確保することも考えられる。

図表 124 データサイエンティストに必要な 3 つのスキル領域



注 1 EBPM・データ利活用についての文言は研究所が追加した。

出典 一般社団法人データサイエンティスト協会 2024b をもとに研究所作成

（６）ステップ１からステップ３のロジックモデルについて

これまで、各ステップにおける具体的な研修内容について論じた。本項では、各ステップのロジックモデルを作成・統合し、投入から最終成果までの因果関係が成立しているか、論理の飛躍が無いかを見ていく。

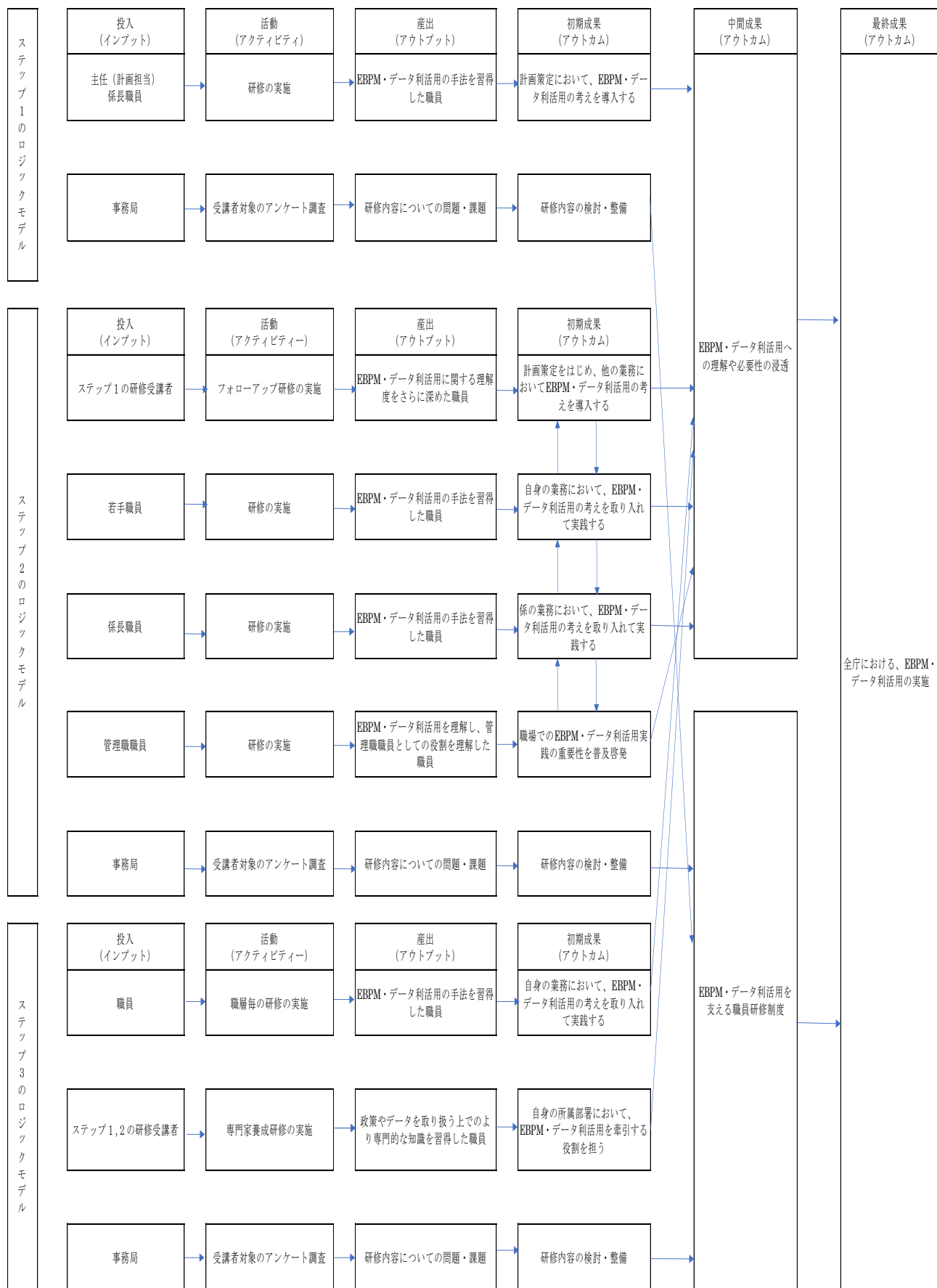
①最終成果と中間成果について（各ステップ共通）

本報告書では、将来的に荒川区役所の全庁において、EBPM・データ利活用が実施されることを目的に荒川区における EBPM・データ利活用の推進の方策について論じている。そのため、最終成果は「全庁における、EBPM・データ利活用の実施」とする。

また、最終成果を実現するための手段となるべき中間成果については、以下の三つを設定した。一つ目は「EBPM・データ利活用への理解や必要性の浸透」である。これは、第１章第３節で述べたように、これまで荒川区で行われている行政評価と EBPM の違いをはじめ、EBPM・データ利活用の必要性について全庁に浸透させることによって、最終成果の実現を目指すものである。二つ目は「EBPM・データ利活用を支える職員研修制度」である。第３章第２節で述べたように、荒川区で EBPM・データ利活用を推進していくのは職員であることから、職員の人材育成こそが今後の荒川区においては重要であり、最終成果の実現に寄与するものである。三つ目は「EBPM・データ利活用推進のための環境整備」である。これは職員が EBPM・データ利活用の研修と実践を円滑に行えるように職場環境やデータ環境等を整えるものである。ただし、三つ目については、広範な内容を含むことと研修以外の内容が主となることから、第４章第４節における「最終成果」として、あらためて見ていくこととし、本節では「EBPM・データ利活用への理解や必要性の浸透」と「EBPM・データ利活用を支える職員研修制度」の二つの中間成果を対象に、そのロジックを整理していく。

そして、全てのステップとそれらに関する投入から最終成果までをロジックモデルにまとめたものが図表 125 である。図表 125 を確認のうえ、それぞれのステップのロジックモデルについて見ていく。

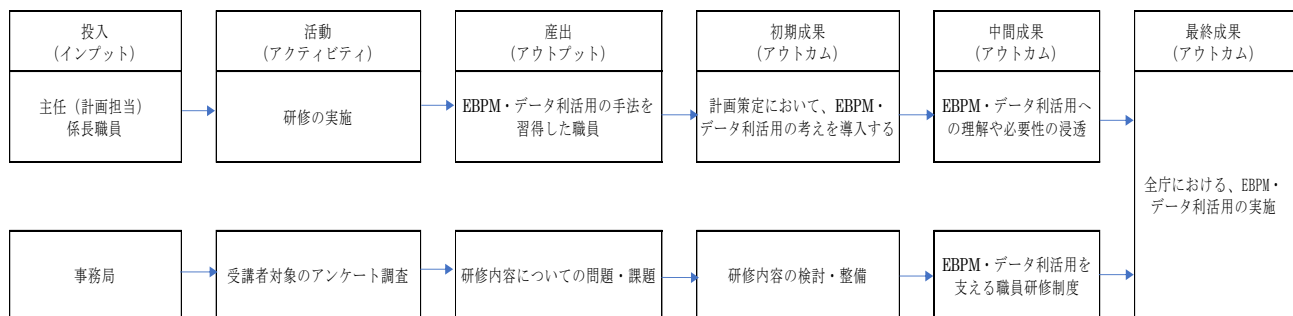
図表 125 ステップ1からステップ3のロジックモデル



出典 研究所作成

②ステップ1のロジックモデルについて

図表 126 ステップ1のロジックモデル

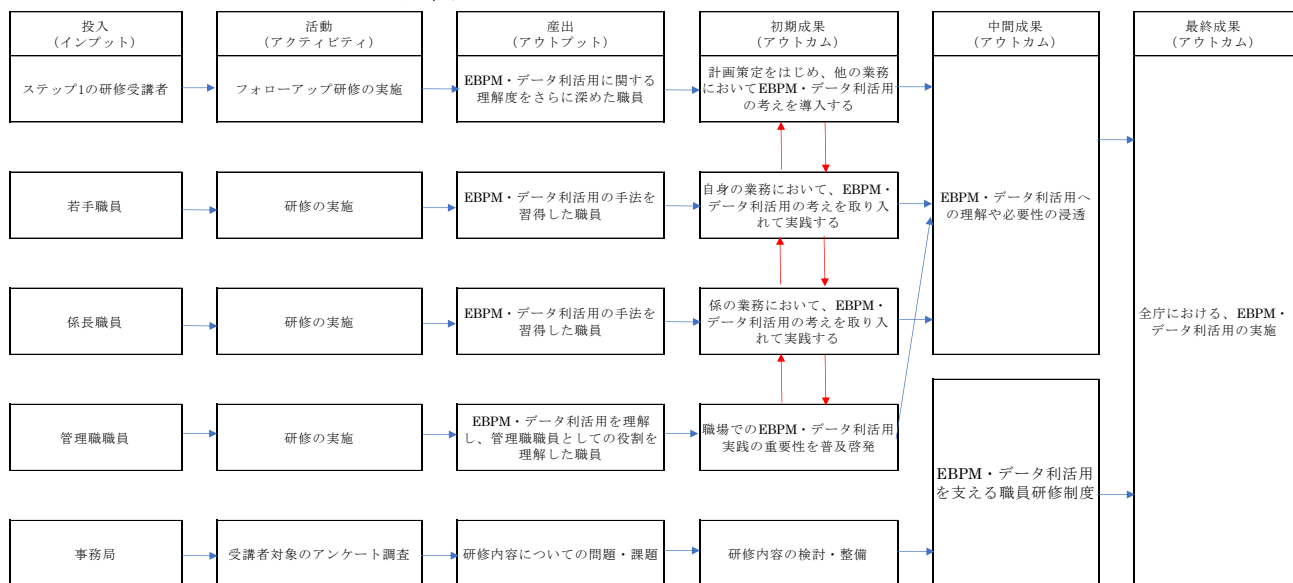


出典 研究所作成

まず、ステップ1のロジックモデルを見てみる。投入については、①主任（計画担当）や係長職員、②事務局の二つである。1年間の研修（活動）を実施し、事務局は研修受講者へのアンケートやヒアリング調査および参与観察を行い、研修の内容の理解度や難しい点について調べる。研修を実施することで「EBPM・データ利活用の手法を習得した職員」、調査を通じて「研修内容についての問題・課題」の二つの産出が出てくる。そして、EBPM・データ利活用の知識を習得した職員は計画を策定するにあたり、EBPM・データ利活用の知識を導入して計画策定を行うことが「計画策定において、EBPM・データ利活用の考えを導入する」（初期成果）につながると考えられる。ここで生まれた計画が良い評価をされれば、それは荒川区のEBPM・データ利活用のモデルケースとして中間成果の「EBPM・データ利活用への理解や必要性の浸透」につながっていくと期待できる。また、本研修を実施することは初めてのことであり、関係部署と綿密な打ち合わせをしたとしても研修を実施する中で、改善点が見つかる可能性が高い。そこで、次回以降の研修ではどのような点を注意した方が良いか、関係部署間で話し合いや研修内容のブラッシュアップを行う「研修内容の検討・整備」（初期成果）、「EBPM・データ利活用を支える職員研修制度」（中間成果）につながると考える。

③ステップ2のロジックモデルについて

図表 127 ステップ2のロジックモデル



注 各初期成果の間で矢印（赤矢印）が伸びているが、これは研修を行うことでシナジー効果（相乗効果）が生まれることが期待されるため、各初期成果から矢印を示している。

出典 研究所作成

ステップ2では4種類の研修を想定しており、「投入」は「ステップ1の研修受講者」、「若手職員」、「係長職員」、「管理職職員」、「事務局」の五つである。このうち「事務局」については、ステップ1と同様の調査活動により、問題・課題を把握し、より良い研修制度につながっていくと考える。まず、ステップ1の研修受講者（投入）を対象としたフォローアップ研修を実施すること（活動）で「EBPM・データ活用に関する理解度をさらに深めた職員」が産出される。そして、フォローアップ研修を受けた職員はより一層、EBPM・データ活用の推進に向けての自信を持ち、「計画策定をはじめ、他の業務においてEBPM・データ活用の考えを導入する」（初期成果）ことが想定される。その活動により、全庁における「EBPM・データ活用への理解や必要性の浸透」（中間成果）はより一層深まっていくと期待できる。

若手職員（投入）を対象とした研修（活動）では、ステップ1と同じ「EBPM・データ活用の手法を習得した職員」が産出される（ただし、ステップ1とはその職層は異なる）。研修を受講しEBPM・データ活用の知識を習得したことで、「自身の業務において、EBPM・データ活用の考えを取り入れて実践する」（初期成果）が生まれるだろう。

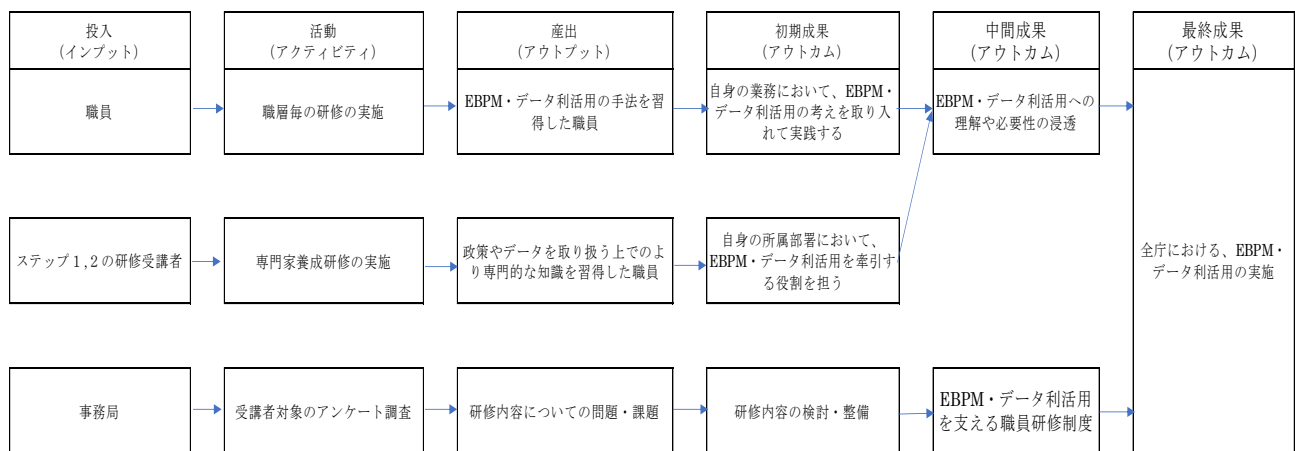
係長職員（投入）を対象とした研修では、若手職員と同じ「EBPM・データ活用の手法を習得した職員」が産出される。ただし、初期成果については若手職員とは異なり、「係の業務において、EBPM・データ活用の考えを取り入れて実践する」が初期成果となる。係長職員は自身の係の業務の進捗等を管理する立場にあるため、現在の係の業務に対してEBPM・データ活用の考えを導入するための役割を担ってもらう。

管理職職員（投入）を対象とした研修と研修受講者からは、「EBPM・データ活用を理解し、管理職職員としての役割を理解した職員」の産出を想定する。「(2) 荒川区が目指すEBPM・データ活用の

職員研修体制」で述べたとおり、EBPM・データ利活用を推進するにあたり、職層毎に求められる役割は異なる。管理職職員は自身の役割を理解した上で、「職場での EBPM・データ利活用実践の重要性を普及啓発」（初期成果）を通じて、「EBPM・データ利活用への理解や必要性の浸透」（中間成果）に寄与することが期待される。また、理想的にはこの段階で、EBPM・データ利活用への理解と各職層の役割への理解を深めた管理職職員と若手職員、さらにフォローアップ研修などにより深い理解を得た係長や主任がそろふことになる。彼らは部署単位での EBPM・データ利活用のモデルケースとなり、「EBPM・データ利活用への理解や必要性の浸透」（中間成果）をより拡大することに寄与すると期待できる。

④ステップ3のロジックモデルについて

図表 128 ステップ3のロジックモデル



出典 研究所作成

ステップ3では、投入が「職員」、「ステップ1,2の研修受講者」、「事務局」と三つである。「事務局」については、ステップ1、ステップ2と同様である。

まず、各職層の職員を対象とした職層別の研修により「EBPM・データ利活用の手法を習得した職員」が産出される。この段階では、事務局がステップ1とステップ2を実施したことで、EBPM・データ利活用に関する研修の運営ノウハウを習得し、その結果、少数の対象者に絞ることなく、職層全体毎の研修を実施することができるようになっていると考える。また、ステップ1やステップ2を踏まえ、研修後の実践における相談体制は職場内にある程度整っていると考えため、以後フォローアップの必要性は小さくなっていると考え。研修を受講した職員は、「自身の業務において EBPM・データ利活用の考えを取り入れて実践する」（初期成果）ことが想定される。

「ステップ1,2の研修受講者」（投入）に対する専門家養成研修では「政策やデータを取り扱う上でのより専門的な知識を習得した職員」が産出される。研修受講者は、専門的な知識を習得し、「自身の所属部署において、EBPM・データ利活用を牽引する役割を担う」（初期成果）ことが想定される。中間成果「EBPM・データ利活用への理解や必要性の浸透」は、この段階では、既にステップ1やステップ2を経て、十分なレベルまで高まっていると想定するが、ステップ3での全庁的な取組によって、その意識が継続的に育まれることで、次の世代においても EBPM・データ利活用の取組が引き継がれていくことが期待される。

以上が、ステップ 1 からステップ 3 までのロジックモデルである。ロジックモデルを組むことにより、論理飛躍がないか、因果関係がきちんと成立しているのかを客観視することができるため、有用であると考ええる。

（７）統計知識について

これまでの各章でも述べたとおり、EBPM・データ利活用を推進するうえでは、統計学の知識（以下「統計知識」という。）が必要である。では、この「統計知識」が具体的にどの研修において研修内容として取り入れる必要があるかについて考えていく。第 4 章第 2 節において、「データを用いて考える」とは、問題や仮説といった自然言語を統計データに置き換え、統計学的手法やグラフ等で客観的に判断できるよう加工し、加工データから分かる内容を解釈し、立論等の判断材料にする役立てることとした。そして、データを取り扱う際には統計知識が必要であることを示し、「データを用いて考える力」の研修において「統計知識」を取り入れる必要があると論じた。

ステップ 1 やステップ 2 の若手職員向けの研修では、「政策について考える力」の入門編であるロジックモデルを作成することに着目していた。「（３）少人数による人材研修（ステップ 1）②研修内容について（vi）ロジックモデルの作成の実践」で説明したとおり、ロジックモデルに統計分析に基づくエビデンスを求めることはとても高度な取組であり、この段階では受講者にそれを求めることは適切でないと考える。しかし、研修後の実践の中では、徐々に自身の業務に関連して「データを用いて、政策について考える」取組を行っていくことを期待し、基礎的な統計知識について学ぶ機会を設ける。

「EBPM・データ利活用の職員研修において、より高度な統計学の内容を研修内容に取り入れるべき」という意見があるかもしれない。確かに、そのような意見には一定程度の理解を示すことができるが、第 2 章第 3 節でも説明しているとおり、総務省統計局において統計学の研修を実施しているため、より高度な内容については自主的にそのような研修を受講することが望ましいと考える。

今後、EBPM・データ利活用の推進のために、区職員が統計学の学習をするならば、総務省統計局が行っている研修の受講をはじめ、自己啓発の一環として統計学の学習を始めることになる。また、総務省統計局が行っている研修を職層研修のように受講必須にすることも一つの考えとしてあるが、統計学に精通する職員を育成することが EBPM・データ利活用の推進の目的ではないので、受講必須の研修にする必要はなく、職員の自発的な行動を後押しする形が望ましい。ただし、ステップ 2 におけるステップ 1 受講者向けフォローアップ研修では、受講者の希望や現状に応じて「データを用いて考える」ために必要な統計知識を研修内容に盛り込む余地があるだろう。また、ステップ 3 の専門家養成研修でもロジックモデルにエビデンスを付与するために必要な統計知識について教える必要が出てくるだろう。

（８）EBPM・データ利活用研修と公益財団法人荒川区自治総合研究所との関係

これまで、荒川区が目指す EBPM・データ利活用の研修について述べてきたが、本報告書を作成している公益財団法人荒川区自治総合研究所（以下「研究所」という。）はこれら研修にどのように携わるべきだろうか。

そもそも研究所は平成 21 年 10 月に一般財団法人荒川区自治研究所として設立された。そして

「荒川区が基礎自治体として、自治体経営の基盤強化や質の高い区民サービスを提供するために、多角的かつ中長期的な視点にたって 調査研究を行い、政策形成力の向上に資する提言等を行うことによ

り、地域社会の健全な発展に寄与することを目的として設立された自治体シンクタンク」(荒川区自治総合研究所 2024) である。

上記目的を達成していくためには、荒川区における EBPM・データ利活用研修においても区と協力しながら研修制度を検討していくことが求められる。具体的には、職員課と協力し、研修内容の設定や講師の選定等を行っていくことや研修内容の改善のための調査や検討に参画するなどが考えられる。

また、研究所では 2024 年度現在、本報告書の作成と並行して、荒川区職員に EBPM・データ利活用に興味関心を持ってもらうことを目的に、EBPM・データ利活用に関するコラムを作成している。内容は、身近な具体例や荒川区の事務事業を基に、統計学等の話を紹介している。このような取組をきっかけに、EBPM・データ利活用、あるいは統計学に興味関心を持ってもらう一助となれば幸いである。

(9) まとめ

本節では、荒川区において EBPM・データ利活用の推進のための職員研修について論じた。図表 121 にあるように、「政策について考える力」と「データを用いて考える力」の入門編・専門家養成研修の四つの柱と統計知識が EBPM・データ利活用研修で必要なものだと考える。これらについて、最初から全てを同時に実践することは難しいと考え、三つのステップに分けて段階的に研修を実施、拡大し、統計学以外の研修については、最終的に職層研修に取り込む形を理想としている。

また、本節では、EBPM・データ利活用を推進するための中間成果として、継続的に EBPM・データ利活用に必要な人材を育む、充実した職員研修の実施とあわせて、職員一人一人の意識変化が生じることが併せて重要であると考えた。(4) の④で大山らの研究の結果としてふれたように、データ活用を推進していく必要があると認識する職員が増えることやデータ活用推進が義務化されることで組織のデータ活用の推進につながると考える。従来型の組織運営を変革し、EBPM・データ利活用を全庁的に浸透させるためには、職員一人一人が EBPM・データ利活用を進めていく必要があるという意識上の変化も重要な要素になると考える。

[文献]

荒川区自治総合研究所、2024「研究所について」、公益財団法人荒川区自治総合研究所ホームページ、(2024 年 1 月 17 日取得、https://rilac.or.jp/?page_id=6)。

大山紘平・小沢和彦・清水沙友里・黒木 淳、2023「地方公共団体におけるデータ活用推進への行動意識：「組織変革へのコミットメント」尺度の日本語版開発による検証」、『会計検査研究』68 号：35-57 (2024 年 1 月 17 日取得、https://www.jstage.jst.go.jp/article/kaikeikensa/68/0/68_35/_pdf/-char/ja)

データサイエンティスト協会、2024a「定款」、一般社団法人データサイエンティスト協会ホームページ、(2024 年 1 月 17 日取得、<https://www.datascientist.or.jp/aboutus/statute/>)。

——、2024b「データサイエンティスト検定™リテラシーレベルとは」、一般社団法人データサイエンティスト協会ホームページ、(2024 年 1 月 17 日取得、<https://www.datascientist.or.jp/dscertification/what/>)。

第4節 EBPM・データ利活用推進のための環境整備

(1) はじめに

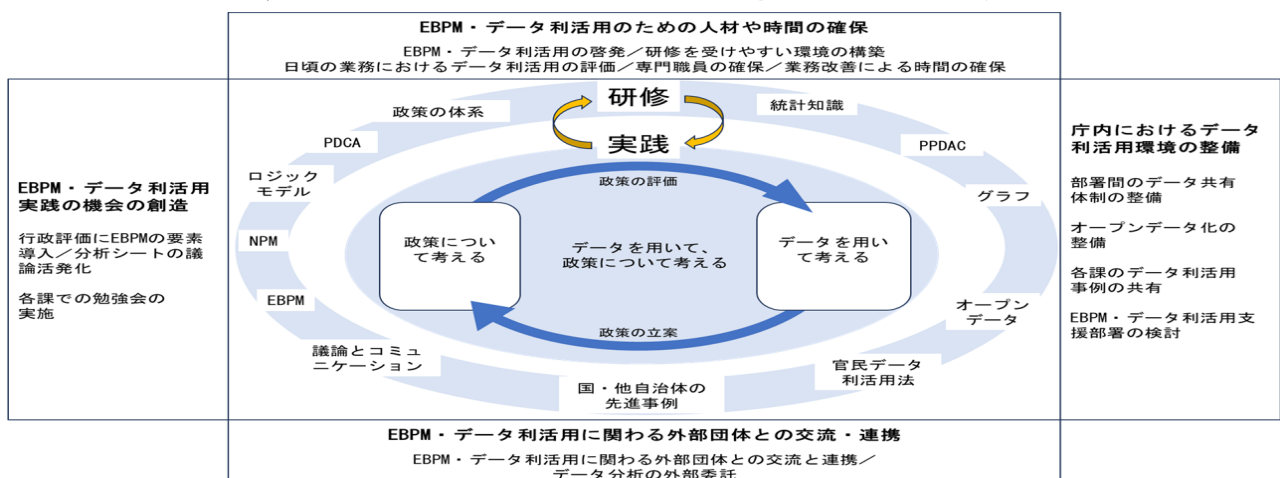
第3節では、データ利活用を浸透させるための方法のうち職員的能力とEBPM・データ利活用の意識を育む研修に焦点を絞り具体的に述べてきた。第4節ではデータを活用した政策形成を行うための環境整備という側面に焦点を当て、多角的に論じていきたい。

第2章から、荒川区においてデータを利活用する機会や知識の不足、データ収集における課題が明らかになった。第2章第1節では、2023年度の行政評価の中でEBPM・データ利活用といった文言はなく、加えて、既存の事務事業分析シートを通じてEBPM・データ利活用の考えが取り入れられているか考察したところ、一部でその取組が浸透していることがうかがえた。また、現行のあらかわ区政経営戦略プランにおいてEBPM・データ利活用を推進することが明記されており、2024年度以降荒川区がEBPM・データ利活用の推進に向け舵を切ったことについてふれた。第2節で紹介している職員アンケートの結果を見ると、データ利活用推進のために必要な要素として「職員の確保・育成」、「方法に関する知識」、「必要性に対する認識」を挙げた職員が多いことが示唆された。第3節で行った分析からは、データ利活用に関する研修を受講している職員が少ないことが分かった。第4節では、荒川区が保有しているデータについて、庁内グループウェア内に一元管理の場が設けられたものの、まだ課題があることが明らかになった。

これらの事実を踏まえるとEBPM・データ利活用を推進するためには、データを活用した政策形成を行うための機会や知識定着を図る機会の創設など、荒川区の組織全体における環境の整備が必要であると考ええる。

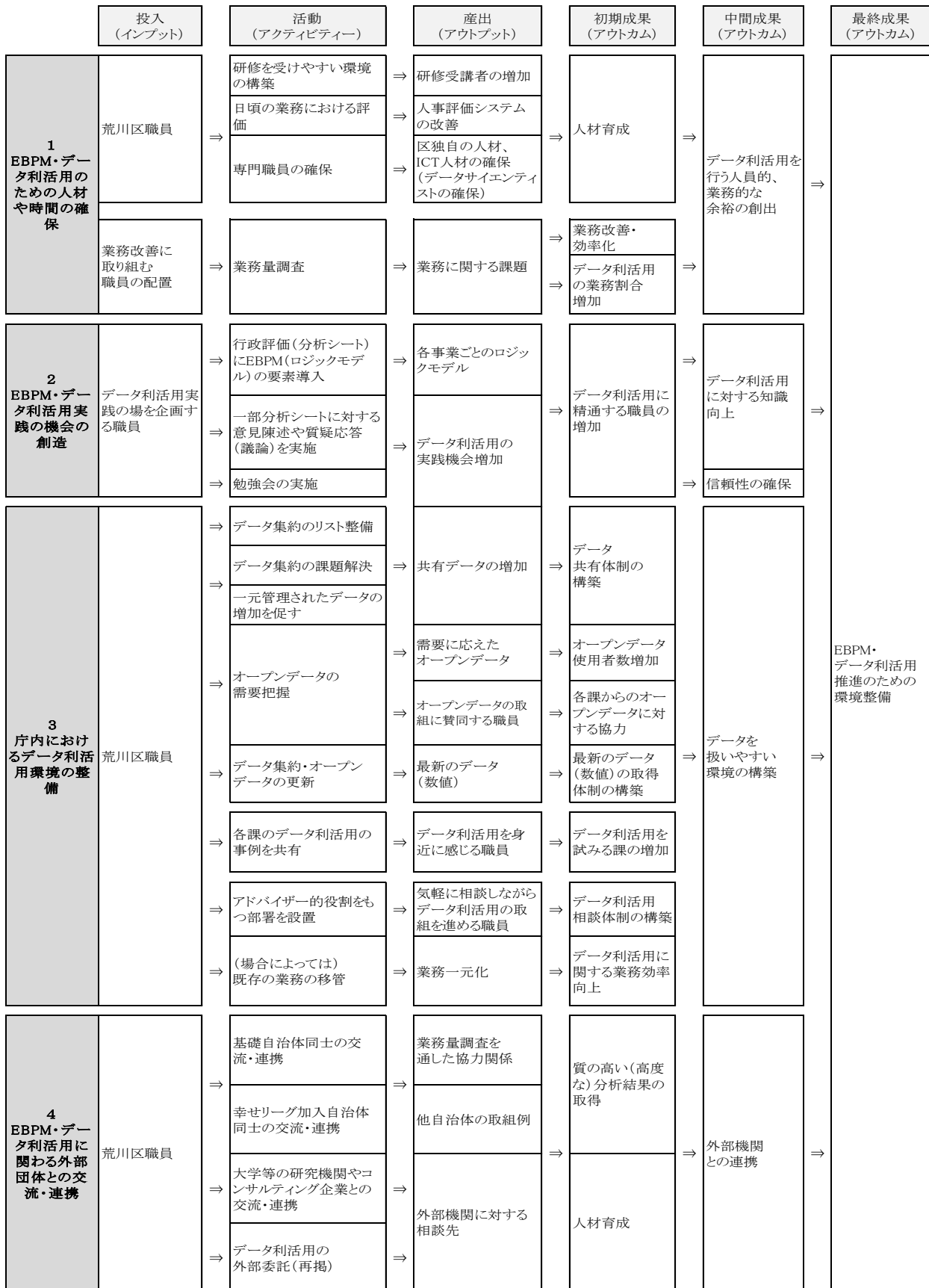
第4節ではEBPM・データ利活用推進のための環境を整備するため、第4章第2節で掲載した「EBPM・データ利活用推進のための方策概念図」(図表129)に記載した4項目「①EBPM・データ利活用のための人材や時間の確保」、「②EBPM・データ利活用実践の機会の創造」、「③庁内におけるデータ利活用環境の整備」、「④EBPM・データ利活用に関わる外部団体との交流・連携」を中心に述べていきたい。なお、これから述べる内容を分かりやすくするため、図表130のロジックモデルを作成しているため、こちらも併せて参照してほしい。

図表 129 (再掲) EBPM・データ利活用推進のための方策概念図



出典 研究所作成

図表 130 第4章第4節のロジックモデル



出典 研究所作成

(2) EBPM・データ利活用のための人材や時間の確保

EBPM・データ利活用推進のための環境整備として、最初に取り上げるのは、職員がそのための研修や実践に取り組むことができるように、現状の業務を見直したり、新たな人材を採用することについてである。第2章第2節で分析した職員アンケート調査では、データ利活用を推進するにあたり「職員の確保・育成」が必要であると回答した職員が最も多かった。また、同設問に付属する自由回答では「業務量の増大に職員の確保が追い付いておらず、『データ利活用』という新たな取組に対応することが難しい」旨の回答が複数みられた。このことについて、日本総合研究所の蜂屋勝弘は、地方公務員一人あたりの実質歳出額などのデータに基づき、2010年代において相次ぐ自然災害や高齢化等に伴う給付対象者の増加や子ども・子育て対策の充実などにより、地方公共団体の担う業務量が年々増加している可能性があり、同時期の地方公務員数が横ばいから微増で推移するなか、地方公共団体の人手不足感の高まりに繋がっているのではないかと指摘している。(蜂屋 2021: 83)。実際に、荒川区においても、2010年代から現在にかけて、その職員数は横ばいから微増で推移している(荒川区 2010、2023a、2023b)。業務量の変化については定かではないが、基礎自治体である荒川区においても蜂屋が指摘しているような業務量の増加が起きている可能性がある。

以上のことから、EBPM・データ利活用という新たな取組を進めるための土台整備として、「職員の確保」と「業務改善」が必要であると考えられる。ここでは、「荒川区職員」に関する面と、「業務改善」という業務に関する面について述べていきたい。

①荒川区職員について

ここではEBPM・データ利活用を推進するうえで職員の能力向上を後押しする環境づくりや人材確保の面についてふれる。

(i) 研修を受けやすい環境の構築

実際にEBPM・データ利活用を行うのは職員であることを考えると、EBPM・データ利活用を推進していくために個々の職員の能力向上は不可欠である。しかし、第2章第2節および第2章第3節で述べたとおり、現在、荒川区においてEBPM・データ利活用に関する研修を受講している職員は決して多いとは言えない状況にある。今回、荒川区職員が研修を受講していない理由までは調査していないが、特別区長会調査研究機構の分析¹⁰⁹から考えられる理由のひとつとして職員が多忙であることを挙げるができる。つまり、研修を受講したいと考えてはいるものの、業務多忙で研修を受講できない職員が一定数存在する可能性がある。職員の能力向上のために、研修の受講が必須とまでは言えないが、意欲的な職員が研修を受講できる環境整備が重要である。そのために、上司が積極的な研修受講呼びかけるなど、研修を受講しやすい雰囲気を作ることが必要である。また、詳細は後述するが、業務改善を進めることで多忙であった職員に余裕ができ、結果的に研修受講者が増加する可能性が考えられる。そして研修を受講した職員が研修で得た知識を業務の中で活かしたり他の職員に研修で学んだことを伝えたりすることで、業務の効率化や職員の能力向上につながることを期待できる。

¹⁰⁹ 特別区長会調査研究機構は、職場学習や学習支援等に関する分析から、多忙さから業務が優先されるなかで、かつては職場で行われていた学びやその機会は減少を余儀なくされていることを確認できたと述べている(特別区長会調査研究機構 2021: 123)。

(ii) 日頃の業務における評価

職員の人材育成の方法は研修の受講だけではない。多くの職員が日頃の業務の中でデータ利活用を行ううえで重要なツールでもある、表計算ソフト Excel を使っている。アンケートの結果から職員の中には既に Excel を含めた様々な分析用ツールを活用している者がいると考える。第 2 章第 3 節でもふれたが、特別区長会調査研究機構は、業務において日々当たり前に実践していることが既に学習であり、日頃から何気なく行っている学習の評価と動機づけを支援的に行うことを検討すべきであると指摘している。日常の職務遂行は学習なしには成立しないが、ほとんどの職員はそうした日々の取組を「学習している」とは認識していないのである（特別区長会調査研究機構 2021: 128-129）。

現在、荒川区では、常勤職員を対象に、1 年単位で業務における目標を定めそれに対する成果等を振り返る機会が設けられており、振り返り内容を自由記述で記載し、電子データで管理職に提出している。管理職はこれらの内容や職員の職務状況等を総合的に判断して毎年職員に対して人事評価を行っている。

この一連の流れに EBPM・データ利活用の評価を加点項目として追加することが望ましいと考える。例えば、Excel 等のツールに関してどの程度の知識を保有しており、業務の中で具体的にこれらのツールをどのように活用し、その結果何ができたのか等を振り返る項目を追加し、管理職はこの項目も人事評価の対象とするといった具合である。こうすることで、職員は日頃の業務の中で EBPM・データ利活用に関してどのようなことを行い、何を学んだのか意識することができるようになるだろう。こうした意識付けをすることで、EBPM・データ利活用に対する自己肯定感の向上につながり、結果的に全庁的な EBPM・データ利活用浸透に寄与すると考える。また人事評価の対象とすることで、EBPM・データ利活用について自発的な能力向上を促す効果が期待できる。

(iii) 専門職員の確保

ここまで在籍している職員の人材育成に関して述べてきたが、EBPM・データ利活用を行うためにはある程度の知見が必要であることを踏まえると、即戦力として第 4 章第 3 節で述べたデータサイエンティストのような人材を採用することも重要であろう。第 2 章第 2 節の職員アンケートによれば、データ利活用を推進するために重要な項目として「方法に関する知識」と回答した職員が多いことが分かった。データ利活用を行うための知識がまだ十分でないと感じている職員が一定数いることが推測される。第 4 章第 3 節で提案した研修は将来的にはこの状況を改善するものと期待される。しかし、現時点において、データ利活用に関する全ての工程を職員のみで行うことは難しいと考えられ、専門家の力を頼ることも必要である。また、庁内にデータサイエンティストのような人材がいれば、職員は気軽に相談でき、EBPM・データ利活用の推進につながると考えられる。

データサイエンティストの確保に関して、東京都は既にデジタル人材育成のため、技術職のひとつとして各局事業における ICT 活用に関するコンサルティング・解決策の企画・提案、各局における業務システム等の企画・運用などに携わる「ICT 職」の採用を行っている（東京都 2023）。特別区（東京 23 区）は、2023（令和 5）年度職員採用試験から民間企業等における業務従事歴が一定程度ある者を対象に「ICT 人材」としての採用試験を実施している（特別区人事委員会 2023）。2024（令和 6）年度職員採用試験からは、これに加えて大卒者を対象に「ICT 人材」としての採用試験を行うことが公表されている（特別区人事委員会 2024）。民間企業等経験者、大卒者どちらの区分においても、特別区が募集している「ICT 人材」の受験資格に IT 企業などの業務経験は問われていないため、「ICT 人材」が実際にデータサイエンティストのような即戦力となりうるかどうかは不透明だが、「ICT 人材」として採用され

た職員が、数年後データサイエンティストとして活躍することが期待される。ICT 人材として採用された職員の様子を見ながら、必要に応じて荒川区で独自にデータサイエンティストのような人材の採用を検討することも考えられる。

②業務改善

次に、「業務改善」について論じたい。業務改善は、各職員に時間的にも心理的にも余裕をもたらし、新たな取組であるデータ利活用を導入しやすくすることが期待できる。また、第 2 章第 4 節で取り上げた、データ利活用の推進と関連した「庁内グループウェアにあるデータのオープンデータ化」は、行政の効率化につながる可能性がある。このように業務改善と EBPM・データ利活用は相互に関連していると考えられる。以下、EBPM・データ利活用へとつながる業務改善の取組について検討していく。

(i) 業務量調査

自治体通信 2021 年 4 月号の記事「生産性向上への新たな道筋、自治体間の『業務量比較』という手法」によれば、多くの自治体が職員の業務効率改善に課題を抱えるなか、業務改革の第一歩として、業務の可視化を目的とした「業務量調査」に着手する自治体が増えているという。記事では、北海道旭川市と大阪府高槻市の事例を紹介している（自治体通信 2021）。

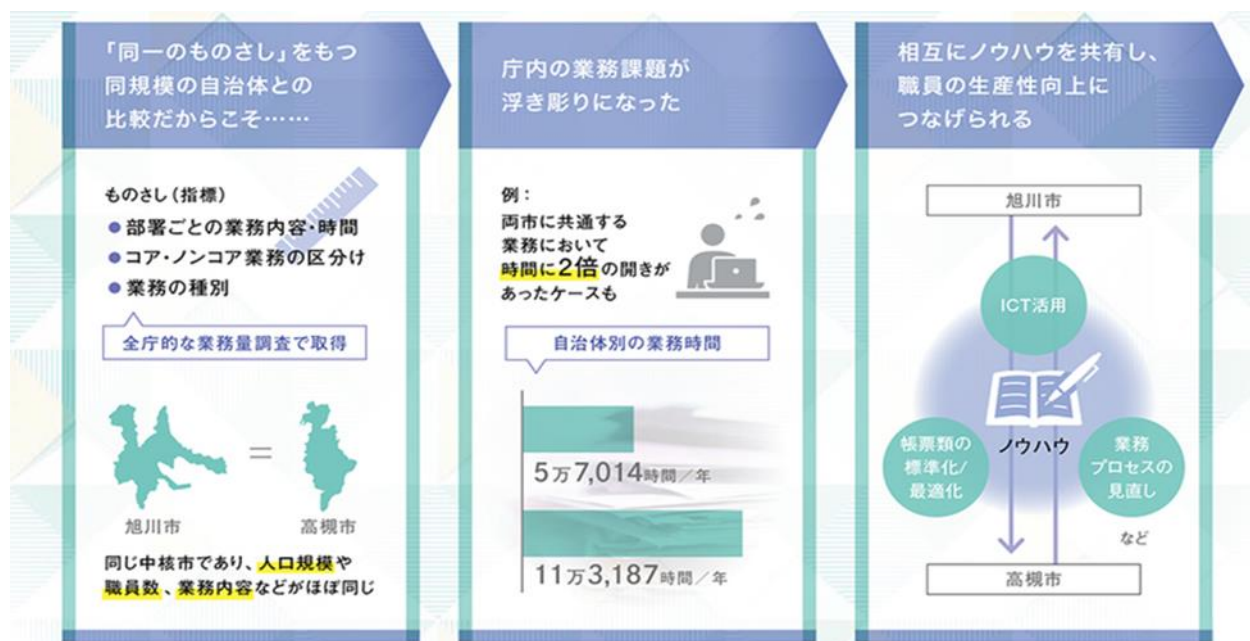
旭川市と高槻市は同じ中核市であり、両市の人口規模や職員数、業務内容がほぼ同じであるという特徴があった。両市は連携協定を結んだコニカミノルタの提案を受け、互いの業務量調査の結果を比較・分析することで、業務改善への課題を客観的に抽出するという新たな取組を行った。

旭川市では 2020 年 9 月から全庁的な業務量調査を実施した。調査では、業務ごとに紙の使用量や電子化の割合も調べ、業務量との相関関係が浮かび上がってきた。また、ペーパーレス化が業務改善につながるということがわかり、電子決裁システムやそのほか DX 施策の重要性も認識できたという。

一方、高槻市では 2020 年 8 月に調査を実施した。その結果、これまで感覚的に捉えられてきた業務の負担感や時間のかけ方が定量的に可視化され、改善効果の高い業務を優先順位づけできるようになったなどの効果があったという。

そして両市の業務量調査の結果をコニカミノルタの協力のもと比較分析を行った。その結果得られた気づきは図表 131 のとおりである。両自治体とも全庁にわたる庶務事務の業務負担が重いこと、高槻市よりも旭川市のほうが職員でなくてもできる業務に正規職員が多く配置されている実態が明らかになった（自治体通信 2021）。

図表 131 旭川市と高槻市が業務量調査・比較で得られた気づき



出典 自治体通信（2021）

業務量調査による業務改善についてもう一つ、福島県郡山市の事例もみてみよう。郡山市では、平成27年度に全部局等の全職員を対象に業務カイゼン現況把握調査（業務量調査）を実施した。その結果、職員等の1年間の業務時間の合計5,972,841時間のうち、約14%にあたる853,333時間が「全庁共通業務¹¹⁰」に費やされていることが分かった。郡山市では、限られた職員数でさらに質の高い公共サービスを展開するためには、「全庁共通業務」の業務量を削減し、補完関係にある「各課固有業務¹¹¹」の業務割合を拡大する必要があると考えた（郡山市 2017: 6）。「全庁共通業務」を減らすために、①文書関係業務、②研修・セミナー等、③庁内会議において、それぞれ約束（手法）を定めた。例えば①文書関係業務においては「所属宛てのメールの数を少なくする」、②研修・セミナー等については『検証をしていない』『成果が生じていない』セミナー等は実施しないようにする、③庁内会議においては「会議は、30分で終了する」などである。これらを行うことで、合計50,156時間の業務量を削減できる見込みであるという（郡山市 2017: 4-5）。

（ii）EBPM・データ利活用の推進に向けて

二つの業務量調査の事例では、ともに庶務事務をはじめどの部署でも共通して行っている業務の負担が重いことが示されていた。荒川区ではこれについて、「庶務事務システム」の利用を拡大し、庶務事務のデジタル化や、給与明細書の電子化等の効率的な事務管理に努めている（荒川区 2023c: 36、2023d 事務事業コード 03-02-10 ほか）。しかし、現状は各部署のどの業務にどれだけの人員や時間が割かれているか不透明な部分もある。業務を可視化し業務改善・効率化を図るためにも、荒川区においても業務量調査の実施が求められると考える。なお、業務量調査の分析は、一種のデータ利活用の実践と考えられ、例えば荒川区の研修の題材にするなど、EBPM・データ利活用の対象にすることも一案である。

¹¹⁰ 庶務事務等の全庁の各所属で共通する業務。各課固有業務と補完関係にある。（郡山市 2017）

¹¹¹ 施策を推進するための、各所属で実施する本来業務。全庁共通業務と補完関係にある（郡山市 2017）。

業務量調査を通して郡山市は「全庁共通業務」の業務量を削減し、「各課固有業務」の業務割合の拡大を図った。荒川区においても業務量調査を行った結果をもとに、庶務事務などの「全庁共通業務」を削減できれば、「各課固有業務」としてデータを活用した政策形成の業務割合等を拡大する余地が生まれると期待できる。また、調査分析によって「常勤職員一人当たりの残業時間が課によって最大〇時間と大きく異なる」など、具体的な数値を根拠とした業務上の課題を発見することが期待される。業務の効率化が進むことで職員に余裕が生まれ、EBPM・データ利活用という新たな取組に対して積極的に挑戦しやすくなると考えられる。

（iii）EBPM・データ利活用を取り入れる際の注意点

最後に、業務を改善し EBPM・データ利活用に割り当てる時間を拡大する上では、EBPM・データ利活用の業務を属人化¹¹²させないことが重要である。EBPM・データ利活用の業務が属人化した場合、その業務を行っていた職員が異動や退職をしてしまうと、その取組が停滞してしまう恐れがあるからだ。このため、EBPM・データ利活用を全庁的かつ継続的に進めていくためには、誰か特定の人物の能力に頼ることなく、全職員が EBPM・データ利活用の取組を行う必要がある。

（３）EBPM・データ利活用実践の機会の創造

①行政評価（分析シート）にEBPM（ロジックモデル）の要素導入

第 2 章第 1 節でもふれているが、荒川区は区で実施している政策・施策・事務事業について、「行政評価事業体系」に基づき分析・評価し、その結果を毎年分析シートにまとめて公表している（荒川区 2023e）。政策・施策・事務事業などの事業体系によって掲載内容は異なるが、これらの分析シートには主に実施目的、関連する GAH アンケート調査結果の数値や客観的数値¹¹³、コストや収入面について記載されており、これらの数値に対する分析や今後の方向性についてまとめられている。しかし、2023 年度時点においてロジックモデルは分析シートに掲載されていない。

一方、第 1 章第 2 節でふれたように国は各事業に対して評価を行う「行政事業レビュー」において EBPM の手法を活用した改正を導入している。行政事業レビューとは、各府省庁自らが、自律的に原則全ての事業について、事業の進捗や効果について成果目標に照らした点検を行い、事業の改善、見直しにつなげるとともに、予算が最終的にどこに渡り、何に使われたかといった実態を把握し、外部の視点も活用しながら、過程を公開しつつ事業の内容や効果の点検を行い、その結果を予算の概算要求や執行等に反映させ、また行政事業レビューシートを予算編成過程で積極的に活用することで、事業の効果的、効率的な実施を通じ、無駄のない、質の高い行政を実現するものである（内閣官房行政改革推進本部事務局 2023）。なお、2023 年度は、行政事業レビューシートの形式が変更されており、以前のものと比べ

¹¹² 属人化とは、特定の業務において詳細な内容や進め方、注意点などを担当者しか把握していない状況のこと。たとえば「この業務で使う書類のありかは、担当の〇〇さんしか知らない」という状況が該当し、今日では多くの会社でこのような問題が生じている（カオナビ 2023）。

¹¹³ 例えば、政策分析シートのひとつ、政策名「活力ある地域コミュニティの形成」について見ると、この政策に関連すると考えられる GAH アンケート調査の指標「地域の人との交流の充実」指標、「地域に頼れる人がいるの実感」指標、「文化的寛容性」指標に対する実感度の数値が記載されている。同様に、政策と関連すると考えられる客観的数値である「町会加入率」、「ふれあい館整備率」、「青少年育成事業参加者数」、「スポーツ実施率」、「図書館入館者数」、「個人登録者数」が掲載されている（荒川区 2023f）。

て「短期アウトカム」や「長期アウトカム」のように「アウトカム」に期間が設定されたり、項目間に矢印が記載されたりするなど、ロジックモデルに似た構成となっている。

国が行っている行政事業レビューを参考に、荒川区においても現在活用している分析シートの内容に事業目的を達成するための過程、因果関係が分かるよう「短期アウトカム」「長期アウトカム」などの項目を追加し、最終的にはロジックモデルが描かれるよう形式を変更することが考えられる。荒川区の行政評価において、個々の分析シートを作成するのは各政策・施策・事務事業を担当する所管に所属する職員である。そのため分析シートにロジックモデルが導入されていれば、各職員は必然的に現在行っている事業を分析、整理しながらロジックモデルを作成する機会を得られる。これにより、分析シートの作成を通じて、EBPM・データ利活用を行う実践の場となり、経験を積むことができる。

②分析シートの議論活発化

現在、荒川区行政評価において作成された分析シートは、分析シートを作成した課が十分に内容を検討した後、総務企画課が取りまとめ、確認したうえで一般に公開している。しかし、現在のところ、庁内において分析シートを基にした政策議論はあまり活発に行われていないようにみられる。この現状では、分析シートを刷新しロジックモデルなど EBPM の要素を盛り込むようにしたとしても、職員が「政策について考える」機会とはならず、さらには論理が飛躍していたり根拠となるデータ分析に誤りがあったりした場合、それに気づくことができない可能性がある。そのため、職員が「政策について考える」実践経験を積むためには、作成された分析シートに対し、職員同士で議論を行う機会が設けられることが望ましい。

議論のやり方としては例えば、対象の分析シートを作成した課以外の課に所属する職員が、それに対して意見陳述や質疑応答を行う場を設けることが考えられる。分析シートは荒川区の各政策・施策・事務事業ごとにまとめられており多岐にわたるため、最初のうちは一部の分析シートに対して行っていくことが現実的かもしれない。第三者の目で分析シートを確認し議論を行うことで、ロジックモデルやデータ分析をより妥当性の高いものとするのが期待できる。また、議論を通じた職員の能力向上の機会にもなるだろう。

③勉強会の実施

EBPM・データ利活用を実践する機会としては行政評価だけでなく、課内の様々な場面で実施することが望ましい。それを促すための方法のひとつとして、課内で勉強会を実施して EBPM・データ利活用を実践するという方法が考えられる。例えば、勉強会では課内にあるデータを用いた分析や既存の事務事業のロジックモデルを作成するといいたいだろう。ここでのポイントは「失敗しても構わないこと」、「勉強会は有志で実施されること」であると考えられる。慣れないデータ分析やロジックモデルの作成には分析不足や根拠不足といった「失敗」が起こればと考えられる。そうした失敗は、過度に叱責したり、職員の人事評価の対象としたりすべきではない。失敗をおそれず創意工夫を凝らし、自由闊達な議論の場によって EBPM・データ利活用の経験を積むことが重要である。また、勉強会が各職員の過度な負担につながらないことおよび勉強会の参加を希望する職員だけで行うことが現実的である。

(4) 庁内におけるデータ利活用環境の整備

①部署間のデータ共有体制の整備

荒川区の各部署は基本的に政策分野ごとに構築されているが、部署をまたぐような政策課題は多数あると考えられる。例えば第3章第3節でふれた特定健診・特定保健指導に関する課題であれば、国保年金課と保健予防課が担当しているが、課題対応にあたって部署間の協力、調整が必要になる場合もあるだろう。しかし、自分の部署で保有しているデータの種類の把握していたとしても他部署で保有しているデータの種類の、庁内グループウェアで共有されていない限り不明である。関係部署同士の連携を円滑に行い、迅速かつ正確な課題対応を行っていくためにも、庁内の各部署間のデータの共有が可能な限り図られる体制の構築が求められる。また、データの共有により、例えば各部署がそれぞれ同じようなアンケート調査や分析を行うなどの無駄が省け、業務の効率化につながることを期待できる。

第2章第4節で述べたデータの集約の試みはデータの共有を行う第1歩であったが、データの未提供、集約したデータ形式の不統一・不適切、データの経年比較が困難であること、国や都が公開している荒川区のデータの集約が困難である等課題が見られた。まずはこれらの課題に対応していくことが重要だろう。加えて、第2章第4節にて述べたとおり、各課はデータ提供の依頼を受けた際、内部データの流出やデータを活用する職員のデータ使用誤りの発生等を危惧した可能性がある。本来であればデータの提供を各課に引き続き求めていく必要があると考えるが、その前段階として、まずは、各課に現在どのような項目のデータを保有しているかリストを作成・提出してもらい、これを庁内グループウェアに共有し、後にリストに掲載されているデータを一覧できる環境を整えるという方法を検討してもいいのではないだろうか。リストの共有にあたっては、例えば茨城県つくば市の事例が参考になると考えられる。

茨城県つくば市は、庁内で保有しているデータの利活用を推進するため実施した、保有データ調査の結果をホームページ上に掲載している。保有データ一覧には、オープンデータだけでなく、オープンデータとして公開していないものも掲載されている（つくば市 2023）。保有データ調査の結果は図表132のように、Excelシートにまとめられている。シートには、部署ごとに保有しているデータの名称と概要・項目、データの数（行数）と位置情報、更新周期とデータ形式がそれぞれ掲載されている。

図表 132 つくば市が Excel シートで公開している保有データ一覧（一部抜粋）

部名	課名	データ名称	データ概要・データ項目	データ数（行数）	位置情報			更新 周期	データ形式							
					住所	国家座標 （緯度・経度・ 平面直角座 標等）	その他		CSV	Excel	Word	アクセス	PDF	紙	システム	その他
市長公室	秘書課	後援名義申請一覧	事業名、 主催団体名、 連絡先、 後援期間等	1-100	○			随時		○				○		
市長公室	秘書課	賞状下付実績一覧	団体名、 代表者氏名、 事業名、 交付年月日、 下付枚数等	1-100				随時		○				○		
市長公室	広報戦略課	イベント情報	市内で行われる イベント情報など	1-100				月次	○	○			○			
市長公室	広報戦略課	フックン船長 画像素材一覧	使用可能な フックン船長の 画像をまとめたリスト	101-500				不定期		○			○			
市長公室	広報戦略課	フックン船長着ぐるみ 使用状況一覧表	着ぐるみ使用・ 借用申込書リスト	1-100				不定期		○			○			

※以下省略

出典 つくば市（2023）

このリストはデータそのものではないため、個人情報とは掲載されていない。このリストを庁内グループウェアに共有すれば、各部署は必要なデータの有無と所在を確認することができる。なお、ここでは庁内グループウェアでの共有を念頭においたが、オープンデータ化の観点からはつくば市のように同リストをホームページ上に公開することの方が望ましい。

リストの作成を一つの足掛かりとして、最終的にはリストに載っているすべての庁内データを一元管理し、所管課の担当者が自由に閲覧できる環境を整備することが重要である。

②オープンデータ化の整備

保有しているデータのリストを作成することは次善の策であり、やはり集約したデータをオープンデータ化することが重要であると考え。多種多様なデータをオープンデータ化することで、第2章第4節にあるとおり官民の協働による諸課題の解決や行政の効率化、透明性・信頼性向上、イノベーション・新産業創出などが期待できる。またロジックモデルの作成も理由のひとつとして挙げられる。

先ほど行政評価の中でロジックモデルを導入することの意義について述べた。ロジックモデルはある施策がその目的を達成するに至るまでの論理的な因果関係を明示したものである（文部科学省 2006）。そのため、ロジックモデルの作成にあたってデータを用いることが必須であるわけではないが、最終的にロジックモデルを基に、EBPM（証拠に基づく政策立案）を実施するにあたってはデータや分析に基づいて作成するかロジックモデルの作成後にその妥当性をデータ分析によって根拠づける必要がある。ロジックモデルの作成や検証のためのデータを得るために、各職員が所属に囚われることなく様々な分野のデータを集め、分析を行う環境を整備する必要があると考える。第2章第4節で述べているが、現在、庁内グループウェアに共有されていないデータを集約する場合には、データを保有する部署に文書等で依頼するため、データ提供の業務は依頼側・提供側ともに相応な時間と労力を必要とする。使えるデータが、限られるなかで、EBPM・データ利活用の実施が求められれば、限られたデータに合わせるために、無理な論理を当てはめた形だけのロジックモデルが作られる可能性が高まってしまう。データに基づいたロジックモデルの作成・検証をするためにも、庁内グループウェア内にある一元管理されたデータを増やしていくことが重要である。また、こういったデータを根拠にロジックモデルが作成され

たのか、区民や議会など区役所の外部の者からでも把握できるよう、一元管理されたデータをオープンデータ化することも必要であると考え。

なお、オープンデータは多くの人から使われることが望ましいが、区民等がどのようなデータを求めているのか把握することができれば、需要に応えたオープンデータにしていくことが期待できる。前述したつくば市ではオープンデータ推進の基礎資料とするため、平成31年1月25日から2月15日にかけて、入札参加資格登録者名簿等を基に抽出した企業3,000社を対象に、オープンデータニーズ調査を実施し、その結果を報告書にまとめている。報告書によれば、オープンデータを利活用したいと回答した企業に対して、その目的を見ると「新ビジネス創出（ベンチャービジネス、新規事業）」が最も多く、次いで、「既存ビジネス効率化（コスト削減、生産性向上）」、「経営の意思決定（他社比較、投資判断）」（26.8%）等が多いことを指摘している。また、活用しているオープンデータの分野は、「地理情報」が最も多く、次いで、「資源情報」、「気象情報」等が多いことを示唆している（つくば市 2019: 12-14）。このような調査結果は荒川区においても、どのようなデータに需要があるのか、参考になるものと考えられる。調査結果を参考にしつつ、現在のオープンデータはどれだけの人に利用され、どのようなオープンデータを求めているのか、区民や企業などの声を聞く機会を設けることも一案である。

またこういったデータの需要を把握することが、各課にデータ集約やオープンデータ化を行う意義（目的）を伝えることにもつながる可能性がある。例えば、つくば市の報告書等を根拠に、「データの集約やその先にあるオープンデータが、荒川区民や区内の企業に広く活用される可能性があり、各課のデータ提供はこういった需要に応えることにつながる」といったことを各課に伝えることができるだろう。これにより、「データ集約やオープンデータ」の意義（目的）を各課に伝え共感を得ることで、データ集約やオープンデータに欠かせない各課の協力（積極的なデータ提供等）につながると考えられる。

前述した茨城県つくば市ではオープンデータの需要を把握するために、ニーズ調査だけでなくオープンデータの活用事例を知らせるようつくば市のホームページ上で要望している（つくば市 2023）。これにより最新のニーズについても把握することが期待できる。荒川区においても、データに対する最新の需要を把握できるような仕組みを整え、区民の求めるデータがオープンデータ化されていない状況が、個人情報保護などにより真に止むを得ない場合を除いて、極力ない状態となるように努めていくことが必要である。

③データ集約、オープンデータの更新

集約したデータやオープンデータに共通することとして、一度データを共有したら終わりではなく、定期的にそれを更新する必要があるという点が挙げられる。例えば人口や世帯数などの数値（データ）は時代が進むにつれて変化するが、データの活用者は多くの場合、最新の数値（データ）を含むデータをこそ欲すると予想される。更新の作業はデータを保有している課が最新のデータが利用可能となったのと同時に行うことが望ましい。しかし、更新方法の不統一や作業漏れが発生することが推測されるため、どこかの部署が各課にデータ更新を呼びかけ、データ更新を一斉に行うことが現実的かもしれない。

これについて、どの部署が更新を呼び掛けるかは議論の余地がある。例えば、各部署の取りまとめ役を担う総務企画課、データ集約を行った荒川区自治総合研究所、庁内グループウェアを管理するデジタル推進課などが考えられる。詳細は後述しているが、EBPM・データ利活用支援部署を設けるのであれば、ここがデータ更新の旗振り役を担ってもよいだろう。EBPM・データ利活用を身近なものにしていくためには、常に最新のデータが簡単に手に入るような環境を整備することが重要である。

④各課のデータ利活用事例の共有

第2章第1節でも述べたとおり、荒川区区民生活部税務課納税促進係では住民税滞納整理業務においてEBPM・データ利活用を行っている。こういった各課のデータ利活用の事例を庁内で共有することも重要である。事例の共有により、各課のデータ利活用の取組が進めば、全庁的なEBPM・データ利活用の浸透につながるものと期待できる。データ利活用の事例は、例えば大学や企業といった外部組織とも関わる大きな規模の事例もあれば、課内で完結する小さな事例もあると推測される。組織内に共有する際、規模の大きさは問わないと予め決めておくことで、各課はデータ利活用の事例を共有しやすくなるものとする。具体的な共有方法としては、各課にデータ利活用の取組事例を庁内グループウェアに掲載してもらったり、第4章第3節でもふれた荒川区自治総合研究所が作成しているEBPM・データ利活用に関するコラムに掲載することなどが考えられる。全職員がEBPM・データ利活用を身近に感じるような取組を行うことが重要である。

⑤EBPM・データ利活用支援部署の検討

第2章第2節でみた職員アンケートから、「データ利活用」推進の重要項目として「方法に関する知識」を挙げた職員が多いことが分かっている。EBPM・データ利活用を各所管が責任を持って行う必要があると分かっているにもかかわらず、実際にどのように行えばよいか分からないという職員も多くいるものとする。総務省は『地方公共団体におけるデータ利活用ガイドブック Ver.2.0』のなかで、データ分析業務について、「できれば行政職員（特に原課の職員）が自らデータ分析を行うことが望ましいが、専門知識や能力を必要としたり、すぐには人材が育たないことから、庁内に専門部署を設けて対応したり大学等と協力して行うことが考えられる」（総務省情報流通行政局地域通信振興課地方情報化推進室 2019: 159）と述べている。この様に、EBPM・データ利活用に対するアドバイザー的役割を担う新たな支援部署を設け、EBPM・データ利活用等の推進に注力できる環境を整備することはEBPM・データ利活用推進の手段として一つとして有用である。荒川区の組織内においてもEBPM・データ利活用の支援部署を設けることで、職員は気軽にEBPM・データ利活用について相談することができると考えられるので、支援部署の設置の検討を進めることが求められる。

EBPM・データ利活用支援部署が担うべき役割の範囲については①データの収集方法、データ分析についての相談、②一元管理下に置いた各所管課のデータの更新・集約・取りまとめなどが考えられる。組織全体の人員配置や組織体制を考慮しながら、EBPM・データ利活用支援部署の役割を定めることが重要である。

（5）EBPM・データ利活用に関わる外部団体との交流・連携

①EBPM・データ利活用に関わる外部団体との交流と連携

EBPM・データ利活用を行う際、専門知識や能力を必要とする場面もある。そのため、EBPM・データ利活用の取組を組織内部だけで完結させるのではなく、外部団体と交流・連携することで、EBPM・データ利活用に関する知識の習得、能力向上に努める必要もあると考える。前述したとおり、総務省はデータ分析業務について、大学等との連携を一案としている。また外部団体と交流・連携することで、より専門性の高い分析結果を得ることも期待できる。ここでいう外部団体とは、基礎自治体、公益財団法人、大学等の研究機関、民間企業など幅広い団体が想定される（総務省情報流通行政局地域通信振興

課地方情報化推進室 2019: 159)。ここでは外部団体との交流・連携について二つ、基礎自治体同士の交流連携と大学研究機関や民間企業との交流連携について考えてみたい。

一つ目に、基礎自治体同士の交流・連携である。荒川区と同じ基礎自治体であれば、地域情勢の違いはあるものの **EBPM・データ利活用**を推進するうえで類似した課題や改善点等を抱えている可能性は高く、参考になる点も多いと考えられる。前述したが北海道旭川市と大阪府高槻市は、互いに連携することで業務改善への課題を客観的に抽出する新しい取組を実施した（自治体通信 2021）。この事例は二つの自治体のデータを比較することでより良い分析結果を得られたものであり、基礎自治体同士が連携して課題解決を図ることができたという点において参考になるものとする。

荒川区が構築する基礎自治体同士の連携としては、例えば、幸せリーグ加入自治体同士の交流・連携は考え得る候補の一つである。幸せリーグとは、住民の幸福実感向上を目指す基礎自治体同士が互いに学び合いながら行政運営の一層のレベルアップを図ること等を目的に、2013 年度、志を同じくする 52 の基礎自治体により発足した「住民の幸福実感向上を目指す基礎自治体連合」の通称である。荒川区は現在幸せリーグの事務局を担っており、この活動等を通して普段から幸せリーグ加入自治体と交流を深めている。前述したように、基礎自治体同士であればデータ利活用を推進するうえでの課題や改善点等が似ていると考えられる。例えば、本節（4）①部署間のデータ共有体制の整備にて事例を紹介した、幸せリーグ加入自治体（2023 年度時点）である茨城県つくば市に対して、荒川区は 2023 年度にデータ利活用に対するヒアリング調査を行っている。**EBPM・データ利活用**を推進するために、普段から交流を深めている幸せリーグ加入自治体の中で特に **EBPM・データ利活用**を推進している自治体と交流・連携を深め、他自治体の取組を参考にしてもいいだろう。

二つ目に、大学等の研究機関や専門的なデータ分析を行っているコンサルティング企業等との交流・連携である。大学や企業との交流・連携においては、主に二つの目的があると考えられる。

第一に、大学や企業に区や区職員がデータ利活用を行うための助言をもらうことである。大学や企業はデータ利活用に対する専門的知見を有しており、これらの機関から助言をいただくことで荒川区における **EBPM・データ利活用**の取組はより進めやすくなると期待できる。

第二に、大学や企業と協力して、共に **EBPM・データ利活用**を進めていくことである。これを行うにあたり、荒川区には必要な研究課題の提示と必要なデータの提供および収集の協力が重要になるだろう。大学や企業と協力して **EBPM・データ利活用**を行うことができれば、より質の高い分析結果を生み出すことが期待できる。

以上、外部団体との交流・連携について二つの例を挙げた。これら外部団体との交流・連携も、その経験を重ねデータ利活用に関する事例や助言・分析等を参考にすることで、職員の人材育成につながることを期待できる。なお、どの外部団体と交流・連携するにしても、その際にお互いのデータの共有等を行う可能性があることを踏まえ、交流・連携前に例えば荒川区のオープンデータを整備して区が提供できるデータ量を十分に確保しておくなど下準備をしておくことが重要である。

②データ分析の外部委託

データ分析に詳しい外部人材の力を借りるという点においては、連携よりも多くを相手に委ね、データ分析そのものを外部に委託するという方法も特に **EBPM・データ利活用**推進の初期には有効な選択肢だろう。外部委託を行うことで、より高度な分析結果を得ることが期待できる。また、分析結果から職員が学ぶことも多いと考える。しかし、この場合にも委託先から提供された分析結果について理解し、

分析結果に誤りがないかを確認し、政策の根拠として活用していくのは職員の役割である。これらの役割を遂行するために、職員自身もある程度データ分析等に関する知識を備えていることが求められる。また、データ分析は本来職員自身が行うことが望ましいことを考えると、データ分析そのものを外部委託したとしても、職員が EBPM・データ利活用のノウハウを学び、ある程度実践できるようになった段階で、外部委託の範囲は狭めていくことが望ましいものとする。

（６）まとめ

本節は、第４章第２節で掲載した「EBPM・データ利活用推進のための方策概念図」（図表 129）の① EBPM・データ利活用のための人材や時間の確保、② EBPM・データ利活用実践の機会の創造、③ 庁内におけるデータ利活用環境の整備、④ EBPM・データ利活用に関わる外部団体との交流・連携の４項目の内容を踏まえ、それらがどのような因果関係を経て、最終成果である「荒川区における EBPM・データ利活用の推進のための環境整備」にたどり着くのかについてのロジックモデルを作成した。そして、それぞれの活動（アクティビティ）についての説明を行った。

そこで具体的な内容として①では、研修を受講しやすい職場環境の整備や業務量調査による業務改善等を例に挙げ、職員が EBPM・データ利活用に割くことができる時間の確保について説明した。②では、行政評価における EBPM（ロジックモデル）の要素導入や勉強会の実施等による職員の EBPM・データ利活用に関する経験値を積むことの必要性を説明した。③では、庁内データの共有として、各課が保有するデータのリストを作成し、段階的にデータ共有するステップを踏むことや支援部署設立等による EBPM・データ利活用の環境整備について説明した。そして、④では、荒川区が事務局を務める幸せリーグの加入自治体との連携や外部機関との協力を通じての EBPM・データ利活用推進策について説明を行った。また、データ分析を外部委託する場合についての注意点についても言及した。

①～④の取組を通じて、荒川区における EBPM・データ利活用推進のための環境整備が実現すると考える。

【文献】

荒川区、2010「平成 22 年版区勢概要」荒川区総務企画部広報課。

———、2023a「令和 5 年版区勢概要」荒川区区政広報部広報課。

———、2023b「荒川区人員適正管理方針」荒川区管理部職員課。

———、2023c「あらかわ区政経営戦略プラン——更なる行財政改革に向けて 令和 3 年度～令和 5 年度【令和 5 年度版】」、荒川区ホームページ（2024 年 1 月 26 日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/30326/1all.pdf>）。

———、2023d「事務事業分析シート（令和 5 年度）」、荒川区ホームページ（2024 年 1 月 12 日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/32068/syokuin0.pdf>）。

———、2023e「令和 5 年度荒川区行政評価結果（令和 4 年度決算版）を公表します」、荒川区ホームページ（2023 年 12 月 18 日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/a001/gyouseihyouka/r5gyouseihyouka/1111.html>）。

———、2023f「政策分析シート（令和 5 年度）」、荒川区ホームページ（2023 年 12 月 18 日取得、<https://www.city.arakawa.tokyo.jp/documents/32065/seisaku10.pdf>）。

カオナビ、2023「属人化とは？【何が悪い】メリット、デメリット、解消方法」、カオナビ人事用語集（2024年1月12日取得、<https://www.kaonavi.jp/dictionary/zokujinka/>）。

郡山市、2017「郡山市 STANDARD——ワークライフバランスのためにみんなの声をカタチにしました-ver1.0-」郡山市総務部行政マネジメント課（2024年1月10日取得、<https://www.city.koriyama.lg.jp/uploaded/attachment/17956.pdf>）。

自治体通信、2021「生産性向上への新たな道筋、自治体間の『業務量比較』という手法」自治体通信 ONLINE（2023年12月27日取得、https://www.jt-tsushin.jp/articles/case/jt29_konicaminolta）

総務省情報流通行政局地域通信振興課地方情報化推進室、2019「地方公共団体におけるデータ利活用ガイドブック ver.2.0」、総務省ホームページ（2024年1月26日取得、https://www.soumu.go.jp/main_content/000620312.pdf）。

つくば市、2019「つくば市オープンデータニーズ調査報告書」、つくば市ホームページ（2024年1月31日取得、https://www.city.tsukuba.lg.jp/soshikikarasagasu/seisakuinnovationbutokei_datarikatsuyosuishinshitsu/gyomuannai/1/1000082.html）。

——、2023「つくば市保有データ一覧・オープンデータに関する御要望・活用事例募集」つくば市ホームページ（2023年12月19日取得、https://www.city.tsukuba.lg.jp/soshikikarasagasu/seisakuinnovationbutokei_datarikatsuyosuishinshitsu/gyomuannai/1/1009523.html）。

東京都、2023「採用職種」東京都ホームページ（2023年12月26日取得、<https://www.saiyou2.metro.tokyo.lg.jp/pc/recruit/job.html>）。

特別区人事委員会、2023「令和5年度特別区職員経験者採用試験・選考変更のポイント」特別区人事委員会ホームページ（2024年2月15日取得、<https://www.union.tokyo23city.lg.jp/jinji/jinjiinkaitop/saiyoshiken/annai/r5/documents/r5keikennshaannai2.pdf>）。

——、2024「令和6年度特別区職員採用試験・選考の実施日程等について」、特別区人事委員会ホームページ（2024年1月26日取得、https://www.union.tokyo23city.lg.jp/jinji/jinjiinkaitop/saiyoshiken/documents/0111hodo_01.pdf）。

特別区長会調査研究機構、2021『令和2年度調査研究報告書 特別区における職場学習の現状と効果的な学習支援のあり方』（2023年5月11日取得、<https://www.tokyo23-kuchokai-kiko.jp/report/docs/b2b7cadd30052dc350863501f90346c243ed3342.pdf>）。

内閣官房行政改革推進本部事務局、2023「行政事業レビュー」、内閣官房行政改革推進本部事務局ホームページ（2023年12月18日取得、<https://www.gyokaku.go.jp/review/review.html>）。

蜂屋勝弘、2021「地方公務員は足りているか—地方自治体の人手不足の現状把握と課題」『JRI レビュー』Vo1.4、No.88（2024年1月9日取得、<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/jrireview/pdf/12542.pdf>）。

文部科学省、2006「ロジックモデルについて」、文部科学省ホームページ（2024年1月30日取得、https://www.mext.go.jp/a_menu/hyouka/kekka/06032711/002.htm）。

あとがき

国や全国の自治体で EBPM・データ利活用の推進に向け様々な動きがあるなか、荒川区においても同様な動きがあった。荒川区において EBPM・データ利活用を推進するうえでの第一歩となったのが 2022 年 3 月に公益財団法人荒川区自治総合研究所が実施した「区政に関するデータの把握と提供について（依頼）」である。この取組の結果、各所管課が保有しているデータの一元的な管理を一定程度進めることができた。これが荒川区における EBPM・データ利活用の推進に向けての第一歩となった。

そして、荒川区は次のステップに進むこととなった。それが、集約した内部データやオープンデータなどを用いた EBPM・データ利活用の実践である。そこで実践に向けて、荒川区自治総合研究所が荒川区において EBPM・データ利活用を推進するための方策について研究することになり、2022 年 10 月から本研究プロジェクトが始まった。

本研究は EBPM・データ利活用の考えが生まれた「歴史」を理解すること、EBPM・データ利活用を推進するために荒川区の「現状」を把握すること、他自治体の「先行事例」を共有することを「研究」の柱とした。そして、荒川区において EBPM・データ利活用を推進するための柱として、「意識改革」、「人材育成・人材確保・外部連携」、「環境整備」の 3 つを提唱するに至った。

まず、「研究」の三つの柱について説明する。一つ目の柱が「歴史を知る」である。過去約 20 年、荒川区をはじめ、全国の自治体において行政評価制度が実施されており、一定程度の成果を生み出していた。こうした評価制度があるなかで、新たな評価手法として EBPM・データ利活用の考えが誕生したことになる。では、何故、EBPM・データ利活用の考えが生まれたのだろうか。その歴史的背景を読み解くことによって、これまで行政が行ってきた行政評価と EBPM・データ利活用の相違点や類似点を知ることができる。行政評価や EBPM・データ利活用の歴史を知ること、EBPM・データ利活用の必要性を理解することができると考えた。

二つ目の柱が「現状の把握」である。EBPM・データ利活用を推進するうえで、荒川区が目指す理想（あるべき姿）は、「荒川区において EBPM・データ利活用の考えが浸透し、それらに基づく業務の遂行が行われること」であると考ええる。その理想（あるべき姿）に向かって進むためには、荒川区が現在どの地点にいるのかを把握し、理想（あるべき姿）までの距離をどのように進めばよいかを考える必要がある。そこで、荒川区の現状を把握するために、①荒川区の政策形成や行政評価の現状、②荒川区職員の EBPM・データ利活用に資する能力の現状、③EBPM・データ利活用に資する人材研修の現状、④データ集約の現状の四つの視点から荒川区の現状を俯瞰することにした。

三つ目の柱が「先行事例の共有」である。荒川区において EBPM・データ利活用の考えが浸透していない中で、EBPM・データ利活用とは具体的にどのような取組なのかを理解している職員は少ないと考えられた。そこで、先進自治体へのヒアリング内容をはじめ、国が運営しているポータルサイトの紹介を行い、職員に対して EBPM・データ利活用の推進に向けての具体的なイメージを持ってもらえるようにした。また、EBPM・データ利活用では、内部データやオープンデータを使い、データ分析を行うことが求められるが、その手法について多くの職員は知らないことが推察された。そこで、本報告書において荒川区が保有するデータを用いたデータ分析手法を伝え、データ分析手法も併せて理解してもらうことを重要視した。

次に、EBPM・データ利活用を推進するための三つの柱について説明する。一つ目の柱が「意識改革」である。荒川区においてEBPM・データ利活用の推進を支えるのは言うまでもなく職員である。EBPM・データ利活用の必要性の周知をはじめ、研修制度の確立や環境整備などを行ったとしても、職員がEBPM・データ利活用の必要性を理解し、自身の業務に取り入れなければ、荒川区においてEBPM・データ利活用が浸透することは難しい。充実した研修制度やデータ環境などを整えたとしても、それらが利用されない状況は望ましくない。そうならないためにも、EBPM・データ利活用の必要性を周知し、職層毎の役割を認識して、職員一人一人が意識を変えていくことで荒川区においてEBPM・データ利活用が浸透するのではないかというのが研究所における結論である。

二つ目の柱が「人材育成・人材確保・外部連携」である。EBPM・データ利活用を荒川区において推進するためには、それらを実践する職員の能力を向上させるための研修制度の整備をはじめ、外部からの人材登用や外部機関との連携が重要である。特に人材育成については、一朝一夕に戦力となる職員を育成することはできない。したがって、現在いる職員の能力向上を図る研修の実施と同時並行に外部人材の登用を積極的に行うことも求められる。また、区役所だけで調査研究することが難しい場合は、外部機関との連携を通じて、EBPM・データ利活用に着手することも一つの方法である。ただし、外部機関との連携については、外部機関が提供したデータ分析結果などについて漫然と受け入れるのではなく、その分析結果が何を意味しているのかを言語化し、理解することが求められる点について留意する必要がある。本報告書では、荒川区が実施すべき研修制度について特に明示し、早急に研修制度の実施に向けた準備に着手することが重要となることを述べた。

三つ目の柱が「環境整備」である。EBPM・データ利活用の推進に向けての環境整備の第一歩は、各所管課が保有するEBPM・データ利活用の実施に資するデータの一元的な管理だと考える。この取組については、既述のとおり2022年3月に実施し、一定の成果は得たところではある。今後も、データ集約、一元管理について実施検討していくことが望ましい。研究所では、こうした取組以外の「環境整備」にも注目した。具体的には、職場における職員の研修参加への理解、業務量改善など一見するとEBPM・データ利活用との関係が明白ではない事柄である。しかし、これらの事柄は研修を受講しやすい環境整備につながることを期待される。

以上三つの「研究」の柱と三つのEBPM・データ利活用を「推進」するための柱について調査・研究を行いここに、研究所としての考えをまとめて区に提言を行うはこびとなった次第である。

* * *

最後に、本研究プロジェクトについて、業務で忙しい中、快くヒアリングを受けていただいた東京都世田谷区のせたがや自治政策研究所、埼玉県ふじみ野市総合政策部経営戦略室、荒川区区民生活部税務課納税促進係の職員の皆様、データ分析を行うにあたりデータ提供をしていただいた荒川区福祉部国保年金課、荒川区健康部保健予防課の職員の方々にこの場をお借りして謝意を表します。

参考資料１ 区職員のデータ利活用についての認識等に関するアンケート調査

（１）調査の概要

調査目的：荒川区におけるデータ利活用を進めるにあたり、区職員のデータ利活用についての現在の認識および業務に対する必要性の認識を明らかにする。

調査方法：庁内グループウェア（Insuite）のアンケート機能により実施。

調査期間：2022年11月10日～11月22日

調査対象：区職員（会計年度職員・任期付き職員を含む）2,592人

回収数：344（回収率13.3%）

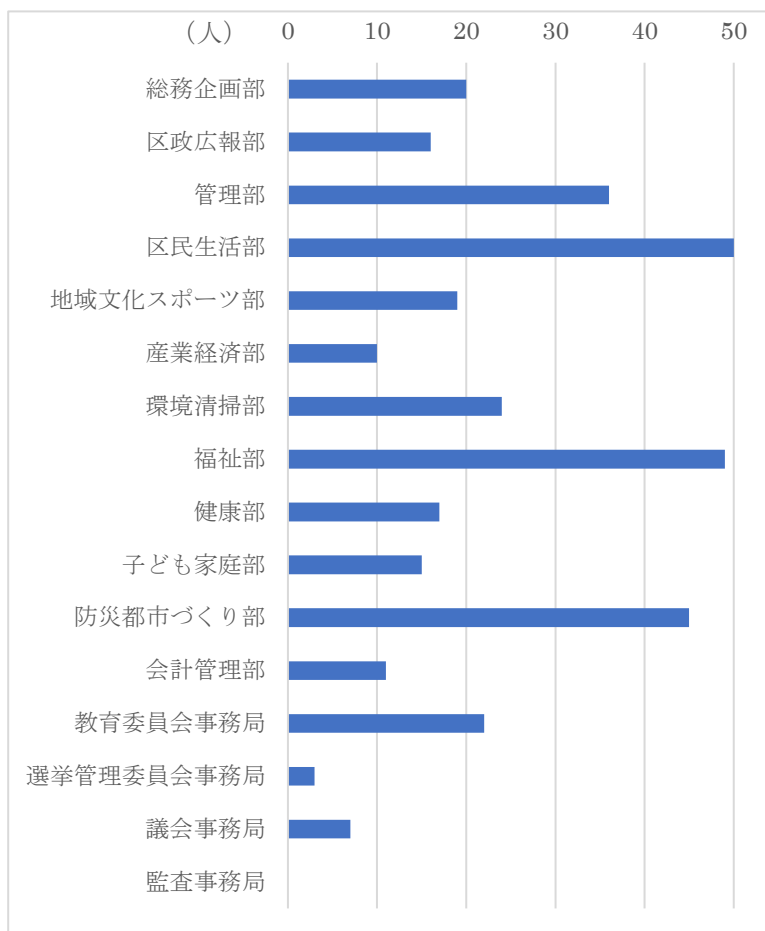
（２）質問および選択肢、集計結果

問１ 所属部署について

あなたの所属部署をお答えください。※派遣職員の方は、出向元の部署を選択してください。

- | | | | |
|------------|-------------|-----------|--------|
| ①総務企画部 | ②区政広報部 | ③管理部 | ④区民生活部 |
| ⑤地域文化スポーツ部 | ⑥産業経済部 | ⑦環境清掃部 | ⑧福祉部 |
| ⑨健康部 | ⑩子ども家庭部 | ⑪防災都市づくり部 | ⑫会計管理部 |
| ⑬教育委員会事務局 | ⑭選挙管理委員会事務局 | ⑮監査事務局 | ⑯議会事務局 |

	度数	%
総務企画部	20	5.8
区政広報部	16	4.7
管理部	36	10.5
区民生活部	50	14.5
地域文化スポーツ部	19	5.5
産業経済部	10	2.9
環境清掃部	24	7.0
福祉部	49	14.2
健康部	17	4.9
子ども家庭部	15	4.4
防災都市づくり部	45	13.1
会計管理部	11	3.2
教育委員会事務局	22	6.4
選挙管理委員会事務局	3	0.9
議会事務局	7	2.0
監査事務局	0	0.0
合計	344	100.0

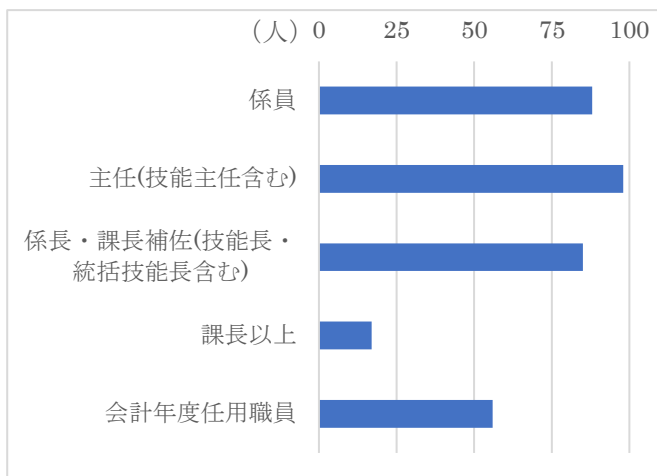


問 2 職または職制について

あなたの職または職制についてお答えください。

- ①係員 ②主任(技能主任含む) ③係長・課長補佐(技能長・統括技能長含む)
④課長以上 ⑤会計年度任用職員

	度数	%
係員	88	25.6
主任(技能主任含む)	98	28.5
係長・課長補佐 (技能長・統括技能長含む)	85	24.7
課長以上	17	4.9
会計年度任用職員	56	16.3
合計	344	100.0

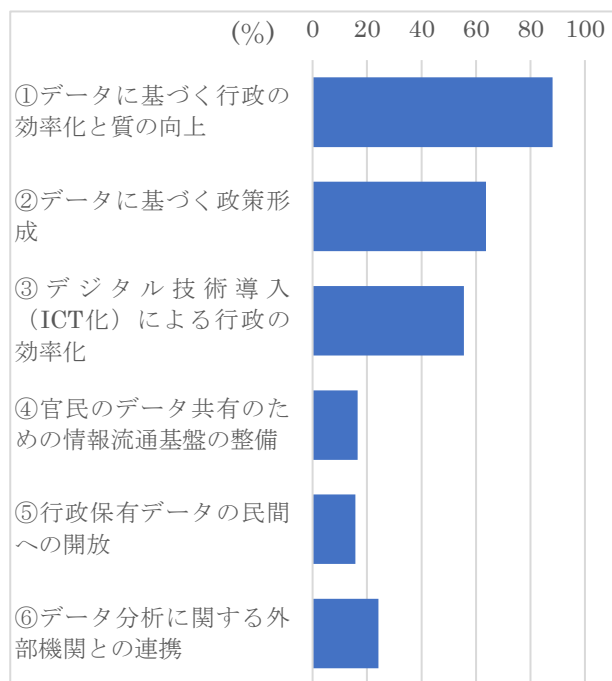


問 3-1 データ利活用についての認識

あなたはデータ利活用の内容について選択肢のどの内容を想像しますか。当てはまるものをすべて選択してください。(※複数回答可)

- ①データに基づく行政の効率化と質の向上 ②データに基づく政策形成
③デジタル技術導入 (ICT 化) による行政の効率化 ⑤行政保有データの民間への開放
④官民のデータ共有のための情報流通基盤の整備 ⑦その他
⑥データ分析に関する外部機関との連携

	N	度数	%
①データに基づく 行政の効率化と質の向上	344	303	88.1
②データに基づく政策形成	344	219	63.7
③デジタル技術導入 (ICT 化) による行政の効率化	344	191	55.5
④官民のデータ共有のための 情報流通基盤の整備	344	57	16.6
⑤行政保有データの 民間への開放	344	54	15.7
⑥データ分析に関する 外部機関との連携	344	83	24.1
⑦その他	344	6	1.7



問 3-2 データ活用についての認識

問 3-1 で【⑦その他】と回答した方へ、データ利活用について具体的にどのような内容を想像するのかお答えください。

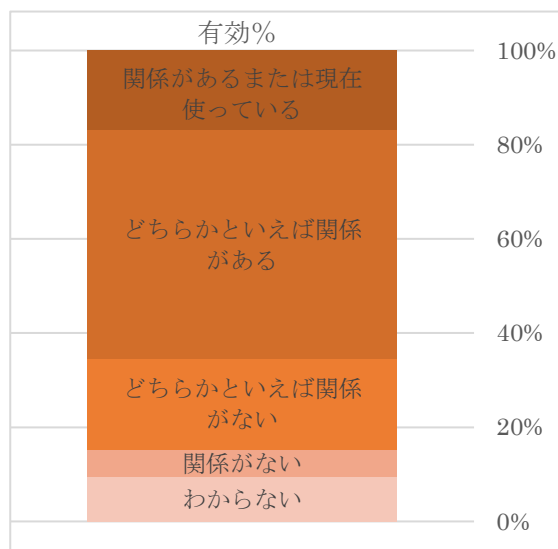
※問 4 以降の「データ利活用」の意味を、「データに基づく行政の効率化と質の向上」及び「データに基づく政策形成」と定義します。

問 4-1 データ利活用の状況

あなたの現在の業務にはどの程度データ利活用が関係していると思いますか。

- ①関係があるまたは現在使っている ②どちらかといえば関係がある
③どちらかといえば関係がない ④関係がない ⑤わからない

		度数	有効%	%
有効	関係があるまたは現在使っている	57	16.8	16.6
	どちらかといえば関係がある	165	48.7	48.0
	どちらかといえば関係がない	65	19.2	18.9
	関係がない	20	5.9	5.8
	わからない	32	9.4	9.3
	合計	339	100.0	98.5
欠損値	無回答	5		1.5
合計		344		100.0



問 4-2 データ利活用の状況

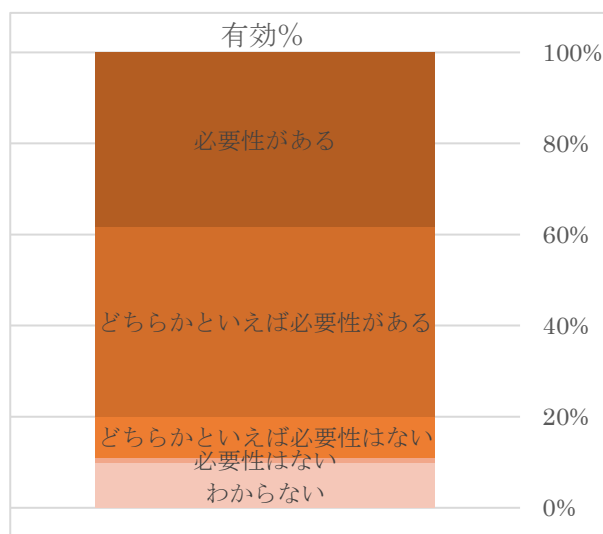
問 4-1 で【①関係があるまたは現在使っている】と回答した方へ、それは、具体的にどのような内容ですか。

問 5 データ利活用の必要性認識

あなたの所属する部署の業務においてデータ利活用の必要性があると思いますか。

- ①必要性がある ②どちらかといえば必要性がある
③どちらかといえば必要性はない ④必要性はない ⑤わからない

		度数	有効%	%
有効	必要性がある	131	38.4	38.1
	どちらかといえば必要性がある	142	41.6	41.3
	どちらかといえば必要性はない	30	8.8	8.7
	必要性はない	4	1.2	1.2
	わからない	34	10.0	9.9
	合計	341	100.0	99.1
欠損値	無回答	3		0.9
合計		344		100.0



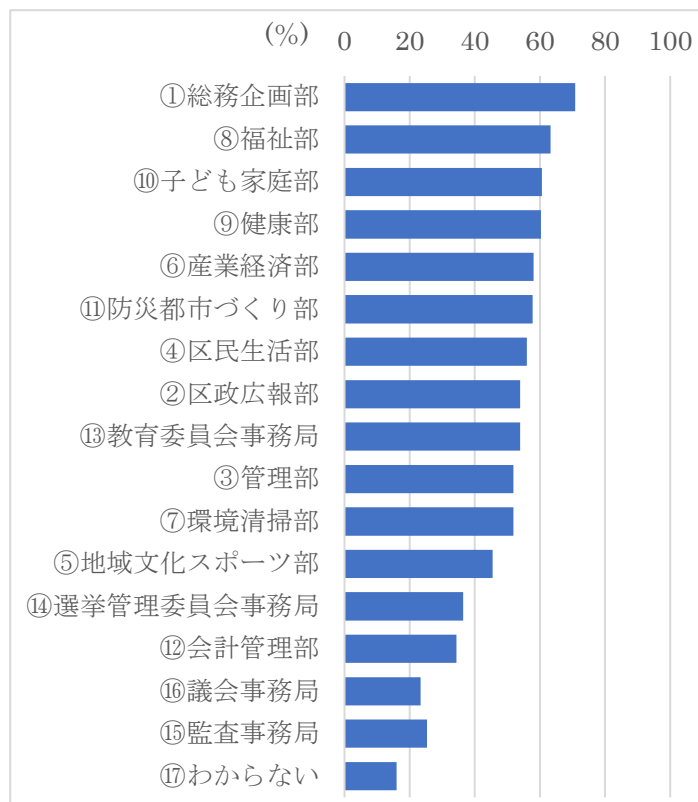
問 6 データ利活用の必要性認識

あなたは荒川区のどの部署においてデータ利活用の必要性があると考えますか。当てはまるものをすべて選択してください。（※複数回答可）

- ①総務企画部 ②区政広報部 ③管理部 ④区民生活部
⑤地域文化スポーツ部 ⑥産業経済部 ⑦環境清掃部 ⑧福祉部
⑨健康部 ⑩子ども家庭部 ⑪防災都市づくり部 ⑫会計管理部
⑬教育委員会事務局 ⑭選挙管理委員会事務局 ⑮監査事務局 ⑯議会事務局
⑰わからない

	N	度数	%
①総務企画部	343	243	70.8
②区政広報部	343	185	53.9
③管理部	343	178	51.9
④区民生活部	343	192	56.0
⑤地域文化スポーツ部	343	156	45.5
⑥産業経済部	343	199	58.0
⑦環境清掃部	343	178	51.9
⑧福祉部	343	217	63.3
⑨健康部	343	207	60.3
⑩子ども家庭部	343	208	60.6
⑪防災都市づくり部	343	198	57.7
⑫会計管理部	343	118	34.4
⑬教育委員会事務局	343	185	53.9
⑭選挙管理委員会事務局	343	125	36.4
⑮監査事務局	343	87	25.4
⑯議会事務局	343	80	23.3
⑰わからない	343	55	16.0

注 ほかに無回答が 1

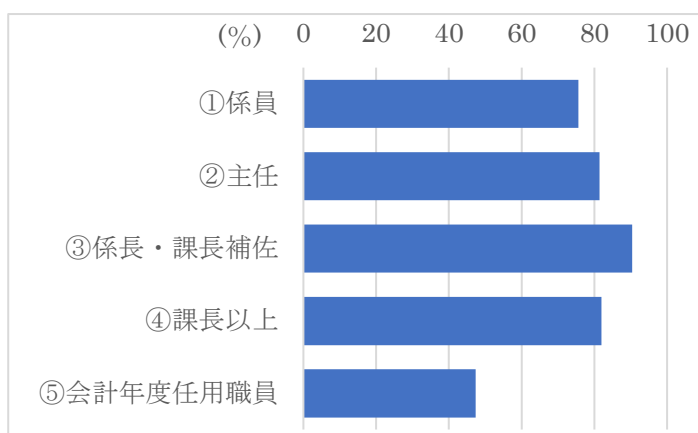


問 7 データ利活用の必要性認識

データ利活用はどの職または職制の人にとって必要であると思いますか。当てはまるものをすべて選択してください。（※複数回答可）

- ①係員 ②主任(技能主任含む) ③係長・課長補佐(技能長・統括技能長含む)
④課長以上 ⑤会計年度任用職員

	N	度数	%
①係員	344	260	75.6
②主任(技能主任含む)	344	280	81.4
③係長・課長補佐 (技能長・統括技能長含む)	344	311	90.4
④課長以上	344	282	82.0
⑤会計年度任用職員	344	163	47.4



問 8 データ分析能力の調査

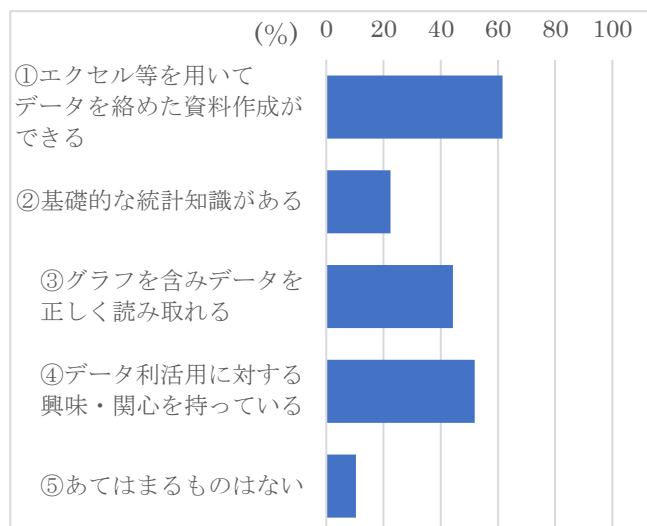
あなたはデータ分析を行う能力をどの程度お持ちですか。当てはまるものをすべて選択してください。

(※複数回答可)

- ①エクセル等を用いてデータを絡めた資料作成ができる ②基礎的な統計知識がある
③グラフを含みデータを正しく読み取れる
④データ利活用に対する興味・関心を持っている ⑤あてはまるものはない

	N	度数	%
①エクセル等を用いてデータを絡めた資料作成ができる	339	209	61.7
②基礎的な統計知識がある	339	76	22.4
③グラフを含みデータを正しく読み取れる	339	150	44.2
④データ利活用に対する興味・関心を持っている	339	176	51.9
⑤あてはまるものはない	339	35	10.3

注 ほかに無回答が 5



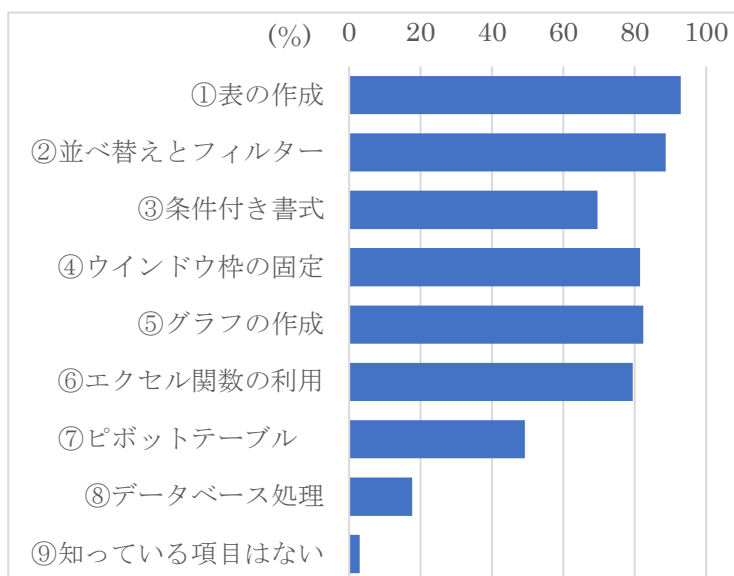
問 9 データ利活用能力の調査（エクセル機能）

あなたはデータ利活用に関連して、選択肢のエクセル機能についてその内容を知っていますか。知っている項目をすべて選択してください。(※複数回答可)

- ①表の作成 ②並べ替えとフィルター ③条件付き書式
④ウインドウ枠の固定 ⑤グラフの作成 ⑥エクセル関数の利用
⑦ピボットテーブル ⑧データベース処理 ⑨知っている項目はない

	N	度数	%
①表の作成	335	311	92.8
②並べ替えとフィルター	335	297	88.7
③条件付き書式	335	233	69.6
④ウインドウ枠の固定	335	273	81.5
⑤グラフの作成	335	276	82.4
⑥エクセル関数の利用	335	266	79.4
⑦ピボットテーブル	335	165	49.3
⑧データベース処理	335	59	17.6
⑨知っている項目はない	335	10	3.0

注 ほかに無回答が 9



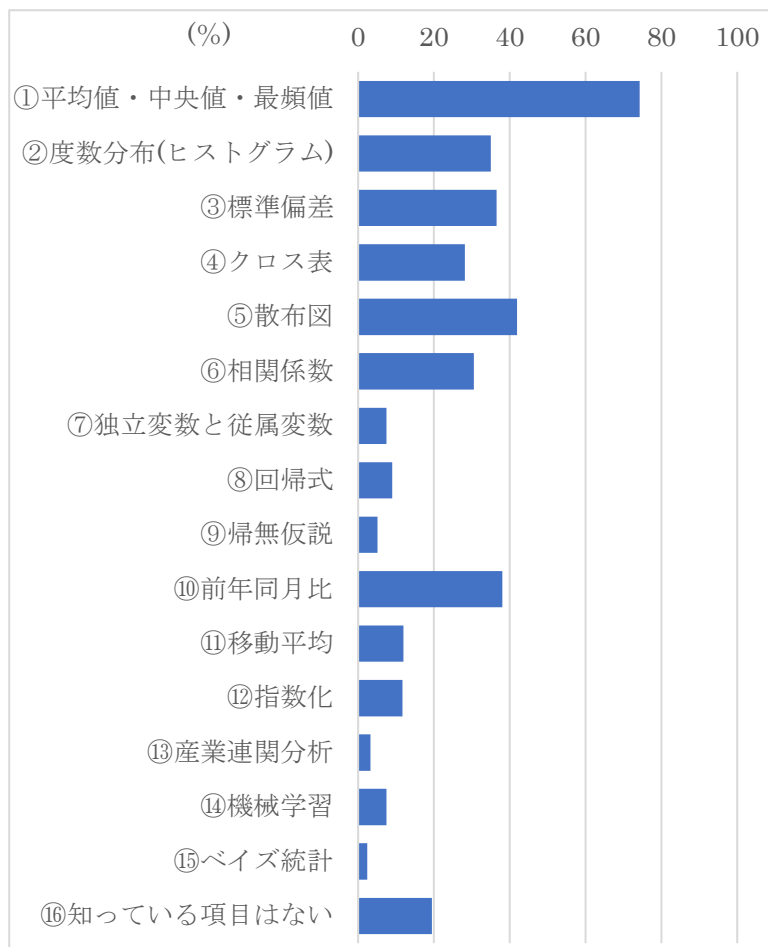
問 10-1 データ利活用能力の調査（統計項目）

あなたはデータ利活用に関連して、選択肢の統計項目についてその内容を知っていますか。知っている項目をすべて選択してください。（※複数回答可）

- ①平均値・中央値・最頻値 ②度数分布(ヒストグラム) ③標準偏差
 ④クロス表 ⑤散布図 ⑥相関係数
 ⑦独立変数と従属変数 ⑧回帰式 ⑨帰無仮説
 ⑩前年同月比 ⑪移動平均 ⑫指数化
 ⑬産業連関分析 ⑭機械学習 ⑮ベイズ統計
 ⑯知っている項目はない

	N	度数	%
①平均値・中央値・最頻値	334	248	74.3
②度数分布(ヒストグラム)	334	117	35.0
③標準偏差	334	122	36.5
④クロス表	334	94	28.1
⑤散布図	334	140	41.9
⑥相関係数	334	102	30.5
⑦独立変数と従属変数	334	25	7.5
⑧回帰式	334	30	9.0
⑨帰無仮説	334	17	5.1
⑩前年同月比	334	127	38.0
⑪移動平均	334	40	12.0
⑫指数化	334	39	11.7
⑬産業連関分析	334	11	3.3
⑭機械学習	334	25	7.5
⑮ベイズ統計	334	8	2.4
⑯知っている項目はない	334	65	19.5

注 ほかに無回答が 10



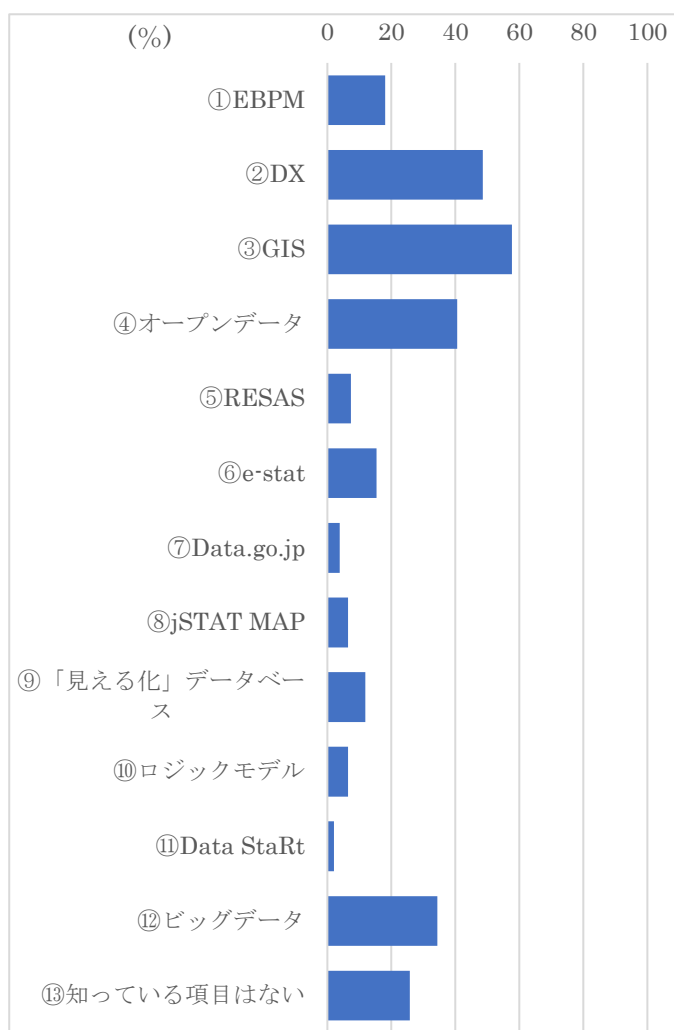
問 10-2 データ利活用能力の調査（データ利活用項目）

あなたはデータ利活用に関連して、選択肢のデータ利活用項目についてその内容を知っていますか。知っている項目をすべて選択してください。（※複数回答可）

- ①EBPM(証拠に基づく政策立案) ②DX(デジタルトランスフォーメーション)
 ③GIS(地理情報システム) ④オープンデータ
 ⑤RESAS(地域経済分析システム) ⑥e-Stat(政府統計の総合窓口)
 ⑦Data.go.jp(データカタログサイト) ⑧jSTAT MAP(地図で見る統計)
 ⑨「見える化」データベース ⑩ロジックモデル
 ⑪Data StaRt(地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト)
 ⑫ビッグデータ ⑬知っている項目はない

	N	度数	%
①EBPM (証拠に基づく政策立案)	338	61	18.0
②DX (デジタルトランス フォーメーション)	338	164	48.5
③GIS(地理情報システム)	338	195	57.7
④オープンデータ	338	137	40.5
⑤RESAS (地域経済分析システム)	338	25	7.4
⑥e-Stat (政府統計の総合窓口)	338	52	15.4
⑦Data.go.jp (データカタログサイト)	338	13	3.8
⑧jSTAT MAP (地図で見る統計)	338	22	6.5
⑨「見える化」 データベース	338	40	11.8
⑩ロジックモデル	338	22	6.5
⑪Data StaRt (地方公共団体のための データ利活用支援サイト)	338	7	2.1
⑫ビッグデータ	338	116	34.3
⑬知っている項目はない	338	87	25.7

注 他に無回答が 6

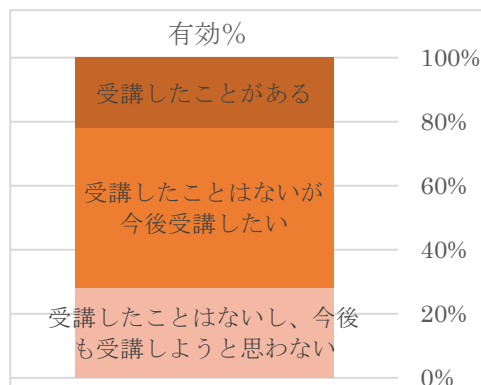


問 11 データ利活用研修の利用状況

あなたはデータ利活用に関係する荒川区の能力開発研修（例えば、「Excel 活用（データ集計・ピボットテーブル分析）」、「Excel 活用（データベース処理）」、「問題解決志向研修」等）を受講したことがありますか。

- ①受講したことがある ②受講したことはないが今後受講したい
③受講したことはないし、今後も受講しようと思わない

		度数	有効%	%
有効	受講したことがある	75	22.1	21.8
	受講したことはないが 今後受講したい	169	49.7	49.1
	受講したことはないし、 今後も受講しようと思わない	96	28.2	27.9
	合計	340	100.0	98.8
欠損値	無回答	4		1.2
合計		344		100.0

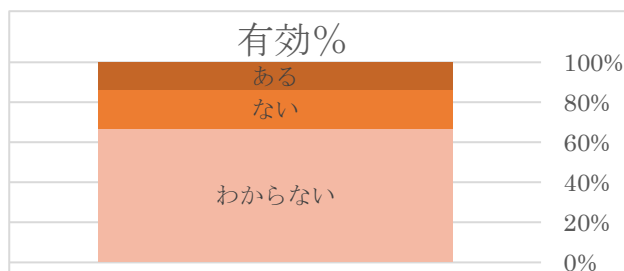


問 12-1 データ化の可能性

あなたの業務に関連して、現在数値データ化していないが、今後データ化した方がよいと感じるものがありますか。

- ①ある ②ない ③わからない

		度数	有効%	%
有効	ある	47	13.7	13.7
	ない	66	19.3	19.2
	わからない	229	67.0	66.6
	合計	342	100.0	99.4
欠損値	無回答	2		0.6
合計		344		100.0



問 12-2 データ化の可能性

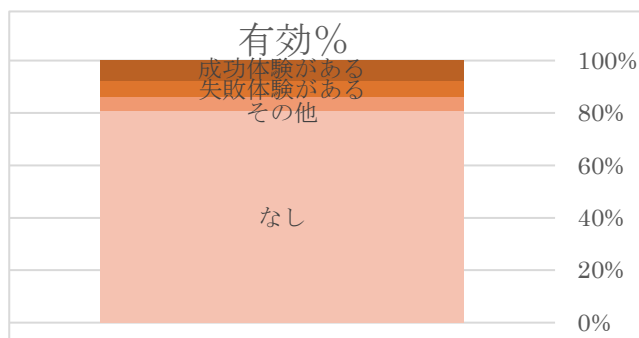
問 12-1 で【①ある】と回答した方へ、具体的にどのようなデータですか。お答えください。（自由記述）

問 13-1 データ利活用の経験

あなたはこれまでにデータ利活用に関して何らかの成功、失敗、その他の体験をお持ちですか。

- ①成功体験がある②失敗体験がある③その他④なし

		度数	有効%	%
有効	成功体験がある	26	7.7	7.6
	失敗体験がある	21	6.2	6.1
	その他	18	5.3	5.2
	なし	274	80.8	79.7
	合計	339	100.0	98.5
欠損値	無回答	5		1.5
合計		344		100.0



問 13-2 データ利活用の経験

問 13-1 で【①成功体験がある】・【②失敗体験がある】・【③その他】と回答した方へ、それは、どのような経験（成功要因、失敗原因等）ですか。お答えください。

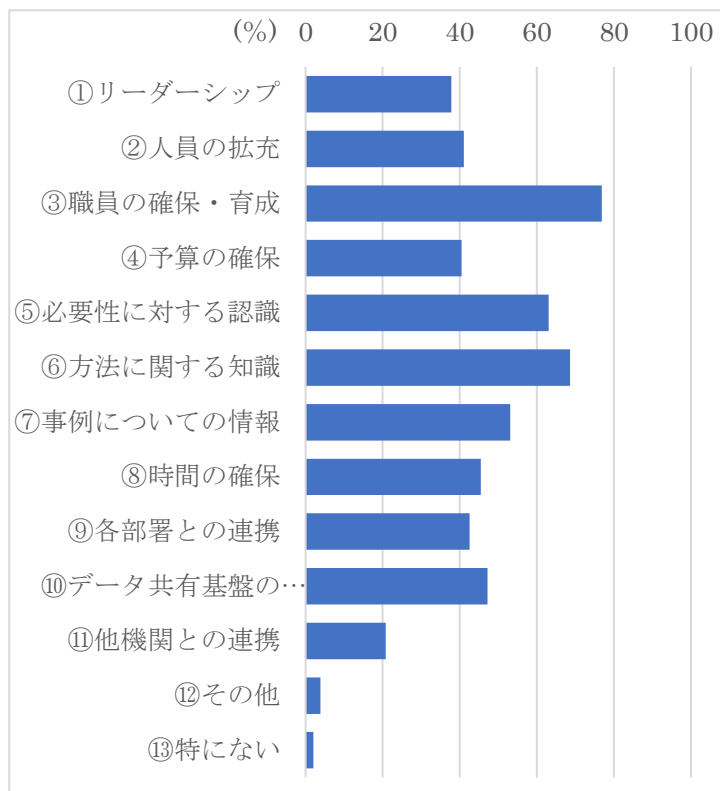
問 14-1 データ利活用推進のための重要事項

あなたは荒川区がデータ利活用を推進するにあたり以下のどの手法が重要であると考えますか。当てはまるものをすべて選択してください。（※複数回答可）

- | | |
|-------------------------|---------------------|
| ① トップのリーダーシップ | ② 担当課の人員の拡充 |
| ③ データ分析スキルを持つ職員の確保・育成 | |
| ④ データ利活用やデータ作成のための予算の確保 | |
| ⑤ データ分析の必要性に対する認識 | ⑥ データ利活用の方法に関する知識 |
| ⑦ データ利活用の事例についての情報 | ⑧ データを分析するための時間の確保 |
| ⑨ 庁内における各部署との連携 | ⑩ 庁内のデータ共有基盤の整備 |
| ⑪ 他機関との連携 | ⑫ その他⑬重要と考えることは特にない |

	N	度数	%
①リーダーシップ	341	129	37.8
②人員の拡充	341	140	41.1
③職員の確保・育成	341	262	76.8
④予算の確保	341	138	40.5
⑤必要性に対する認識	341	215	63.0
⑥方法に関する知識	341	234	68.6
⑦事例についての情報	341	181	53.1
⑧時間の確保	341	155	45.5
⑨各部署との連携	341	145	42.5
⑩データ共有基盤の整備	341	161	47.2
⑪他機関との連携	341	71	20.8
⑫その他	341	13	3.8
⑬特にない	341	7	2.1

注 ほかに無回答が 3



問 14-2 データ利活用推進のための重要事項

問 14-1 で【⑫その他】と回答した方へ、データ利活用を推進するにあたり具体的にどのような手法が重要だと考えますか。お答えください。

問 15 本アンケートやデータ利活用について何かご意見がありましたら、記載してください。

参考資料2 データ利活用事例集の内容分析表

番号	報告書 (年度)	実施自治体	実施分野	タイトル	データの分	政策の立案	業務の改善	政策の評価	データの整備	人材育成	データの可視化	一般へのデータ提供	その他
1	R2	大阪府高槻市	人口問題	高槻市 地域分析	○					○	○		
2	R2	兵庫県南あわじ市	人口問題	南あわじ市高齢者等元気活躍推進事業 ～人生 100 年いつまでも貢献できる働ける改革～	○	○							
3	R2	和歌山県紀の川市	人口問題	データを活用したまち・ひと・しごと創生総合戦略の事業案の作成	○	○				○			
4	R2	広島県福山市	人口問題	ベルソナマーケティングを活用した新たな人口減少対策	○	○							
5	R2	長崎県	人口問題	長崎県の転入・転出に係る構造分析及び動態把握事業	○								
6	R2	長崎県	人口問題	県内大学生の県内企業就職推進事業	○								
7	R2	福島県	子育て・教育	ふくしま統計出前授業						○			
8	R2	新潟県	子育て・教育	新潟県統計出前授業						○			
9	R2	滋賀県彦根市	子育て・教育	「彦根市子ども・若者プラン」策定に係るニーズ等調査	○	○							
10	R2	兵庫県尼崎市	子育て・教育	行政データを活用した EBPM (学びと育ち研究所の設置運営)	○		○	○					
11	R2	山形県	健康・福祉	福祉相談センター統計活用アプリケーション群					○				
12	R2	茨城県つくば市	健康・福祉	「疑似市民データ」を活用したアイデアソンの開催	○					○			○
13	R2	東京都練馬区	健康・福祉	練馬区死亡小票分析報告	○	○	○						
14	R2	東京都八王子市	健康・福祉	大腸がん検診受診率向上に「ナッジ」の活用	○			○					
15	R2	神奈川県茅ヶ崎市	健康・福祉	バリアフリーオープンデータ事業					○			○	
16	R2	新潟県見附市	健康・福祉	健康運動教室	○		○	○					
17	R2	新潟県見附市	健康・福祉	脳の健康教室	○			○					
18	R2	滋賀県	健康・福祉	「地域共生社会」を実現するためのリハビリテーション人材育成プロジェクト (地域リハビリテーション人材育成事業)	○					○			

番号	報告書 (年度)	実施自治体	実施分野	タイトル	データ分析	政策の立案	業務の改善	政策の評価	データ基盤の整備	人材育成	データ可視化	一般へのデータ提供	その他
19	R2	滋賀県	健康・福祉	健康寿命延伸のためのデータ活用事業	○		○					○	
20	R2	京都府伊根町	健康・福祉	舟屋の里伊根町民の健康的な生活・食習慣の要因分析	○		○						
21	R2	大阪府寝屋川市	健康・福祉	「元の生活を取り戻す」～訪問指導・短期集中通所サービスを中心とした取組～	○	○	○	○					
22	R2	兵庫県淡路市	健康・福祉	淡路市 IoT ヘルスケア事業 データ活用による市民の健康寿命の延伸	○		○	○					
23	R2	佐賀県	健康・福祉	国保レセプトデータ等を用いた分析業務	○		○	○					
24	R2	佐賀県佐賀市	健康・福祉	レセプトデータを活用した適性服薬推進事業	○		○	○					
25	R2	東京都杉並区	公共インフラ・まちづくり	ETC2.0 データを用いた交通安全対策	○	○					○		
26	R2	愛知県安城市	公共インフラ・まちづくり	課題×課題を手軽に見える化！可視化データ作成アプリの開発							○	○	
27	R2	滋賀県	公共インフラ・まちづくり	EBPM（証拠に基づく政策立案）モデル研究事業（滋賀県内水道事業者の事業広域化検討について）	○					○			
28	R2	兵庫県加古川市	公共インフラ・まちづくり	加古川市公用車データ分析	○						○		
29	R2	宮城県仙台市	防災・危機管理	過去の気象・被害データに基づいた災害規模予測の導入	○		○						○
30	R2	長野県	防災・危機管理	長野県内における山岳遭難防止事業							○	○	
31	R2	兵庫県西宮市	防災・危機管理	通信指令員の救命率向上に向けた取組 ～想定外 CPA の根絶を目指して～	○		○						
32	R2	広島県福山市	防災・危機管理	豪雨災害等における GIS の利活用	○		○				○		
33	R2	福島県郡山市	住民生活・安全	セーフコミュニティ推進事業（セーフコミュニティ地域診断）	○	○							
34	R2	千葉県柏市	住民生活・安全	救急車到着時間短縮への取組	○		○						
35	R2	兵庫県加古川市	住民生活・安全	見守りカメラの効果分析	○			○					
36	R2	和歌山県	産業振興	ベンチャーエコシステム形成	○								

番号	報告書 (年度)	実施自治体	実施分野	タイトル	データ の分	政策 の立案	業務 の改善	政策 の評価	データ 基盤 の整備	人材 育成	データ の可 視化	一般への データ 提供	その他
37	R2	福岡県糸島市	産業振興	糸島マーケティングモデル推進事業	○	○							
38	R2	新潟県妙高市	観光・国際交流	集客の大幅アップに向けたデジタルプロモーション	○	○							
39	R2	島根県松江市	観光・国際交流	松江市における観光マーケティング	○	○	○	○			○	○	
40	R2	長野県茅野市	情報政策	i-都市再生の推進		○					○		
41	R2	東京都港区	情報政策	港区オープンデータカタログサイト開設及び港区オープンデータアプリコンテストの実施					○		○	○	○
42	R2	静岡県長泉町	情報政策	統計データベース							○	○	
43	R2	兵庫県神戸市	情報政策	「地域の基礎データ（統計版とマップ版）」の作成							○	○	
44	R2	兵庫県加古川市	情報政策	AI等最新技術を活用した共同市民アンケート調査	○								○
45	R2	宮崎県	情報政策	新・みやざき統計BOXの構築							○		
46	R2	鹿児島県鹿屋市	情報政策	基幹システムを活用した政策の検証に有用なデータ抽出の実証実験					○		○		
47	R2	福島県	行政運営	「アナリーゼふくしま」の刊行	○			○					
48	R2	茨城県つくば市	行政運営	職層別にレベル分けされたデータ利活用研修の構築						○			
49	R2	滋賀県	行政運営	免税軽油申請交付窓口の混雑緩和の取組	○		○						○
50	R2	滋賀県高島市	行政運営	RESAS等のデータを活用したEBPM政策形成	○	○				○			
51	R2	岡山県	行政運営	HACCPに沿った衛生管理計画作成会への参加を促すナッジの効果検証	○			○					
52	R2	広島県	行政運営	統計分析講習会	○					○			
53	R2	徳島県	行政運営	徳島県のEBPM推進体制の構築									○
54	R3	埼玉県北本市	人口問題	3つの意欲を測る北本市シティプロモーション事業	○			○					
55	R3	福井県	人口問題	人口減少対策データ分析・調査事業	○	○							
56	R3	滋賀県大津市	人口問題	大津市EBPMの推進に向けたデータ分析業務（移住・定住促進に向けた分析）	○								
57	R3	長崎県	人口問題	転入・転出理由等の動態把握事業	○								

番号	報告書 (年度)	実施自治体	実施分野	タイトル	データ分析	政策の立案	業務の改善	政策の評価	データ基盤の整備	人材育成	データ可視化	一般へのデータ提供	その他
58	R3	長崎県	人口問題	大学生の就職意識に関する分析について	○		○						
59	R3	埼玉県戸田市	子育て・教育	教育改革におけるデータの利活用推進（非認知能力の育成に係る取組など）	○		○						
60	R3	新潟県	子育て・教育	新潟県統計出前授業						○			
61	R3	岡山県	子育て・教育	全国体力・運動能力等調査に係る分析に基づいた体育授業に対する児童の好感度向上に向けた効果的な事業の検討	○								
62	R3	岩手県	健康・福祉	いわて健康データウェアハウスによる「見える化」の取組				○	○		○		
63	R3	東京都	健康・福祉	介護事業所の動向が簡単に見えるアプリ							○		
64	R3	東京都足立区	健康・福祉	未就学期における歯科健診データ一括管理の仕組みの構築及びエビデンスに基づく歯科保健活動の展開	○		○		○				
65	R3	神奈川県横浜市	健康・福祉	依存症対策推進事業	○	○							
66	R3	新潟県見附市	健康・福祉	健康運動教室	○		○	○			○		
67	R3	新潟県見附市	健康・福祉	脳の健康教室	○			○					
68	R3	兵庫県神戸市	健康・福祉	日本初の神戸市のヘルスケアデータ連携システムについて					○				
69	R3	佐賀県佐賀市	健康・福祉	介護予防 DX～データを活用した介護予防推進事業～	○		○				○	○	
70	R3	群馬県前橋市	公共インフラ・まちづくり	市民モニタリングデータを活用したシェアサイクル導入	○	○		○					
71	R3	千葉県船橋市	公共インフラ・まちづくり	交通ビックデータを活用した交通状況の見える化	○	○					○		
72	R3	東京都港区	公共インフラ・まちづくり	新型コロナウイルス感染症による港区の定住人口、滞在人口の動向と都市機能への影響に関する研究	○						○		
73	R3	岐阜県中津川市	公共インフラ・まちづくり	公共交通オープンデータの活用で市民の足を守り定住できるまちづくり			○				○	○	

番号	報告書 (年度)	実施自治体	実施分野	タイトル	データ分析	政策の立案	業務の改善	政策の評価	データ基盤の整備	人材育成	データ可視化	一般へのデータ提供	その他
74	R3	静岡県松崎町	公共インフラ・まちづくり	地域公共交通実態調査	○	○	○				○		
75	R3	宮城県仙台市	防災・危機管理	救急出場データに基づいた将来の救急需要予測及び救急隊適正配置の分析	○	○	○				○		
76	R3	群馬県嬬恋村	防災・危機管理	データ利活用型スマートシティ推進事業～スマートシティ防災システム～			○		○		○	○	
77	R3	佐賀県	防災・危機管理	宇宙技術を活用した地域課題の解決	○		○	○					○
78	R3	富山県富山市	住民生活・安全	こどもを見守る地域連携事業	○		○				○		
79	R3	徳島県鳴門市	住民生活・安全	鳴門市自転車活用推進計画	○	○							
80	R3	熊本県	環境・エネルギー	PM2.5（微小粒子状物質）測定局の適正配置	○		○						
81	R3	山形県酒田市	産業振興	ビッグデータを活用したビジネス支援・人材育成事業	○		○	○		○			
82	R3	愛知県瀬戸市	産業振興	統計データによる経済効果の分析と行政評価の見える化					○		○		
83	R3	和歌山県	産業振興	森林ゾーニングによる施策の選択と集中		○		○			○		
84	R3	新潟県	観光・国際交流	新潟県観光地満足度調査	○	○	○						
85	R3	三重県伊勢市	観光・国際交流	伊勢市観光地等混雑状況配信事業								○	
86	R3	滋賀県	観光・国際交流	滋賀県における観光客の周遊分析等について(令和2年度 EBPM（証拠に基づく政策立案）モデル研究事業)	○	○		○			○		
87	R3	東京都	情報政策	「都税収入見える化ダッシュボード」による統計データの公開							○	○	
88	R3	東京都	情報政策	人口統計データの利活用の向上における取組～「人口データ検索ガイド」の作成～								○	○
89	R3	神奈川県横浜市	情報政策	青葉区オープンデータプロジェクト						○	○	○	
90	R3	神奈川県川崎市	情報政策	窓口混雑情報・イベント情報のオープンデータ化の取組					○			○	

番号	報告書 (年度)	実施自治体	実施分野	タイトル	データ分析	政策の立案	業務の改善	政策の評価	データ基盤の整備	人材育成	データの可視化	一般へのデータ提供	その他
91	R3	岐阜県大垣市	情報政策	GIS による地区計画区域内における行為の届出状況及び地区計画道路側溝整備状況の情報管理と活用	○	○					○		
92	R3	京都府京都市	情報政策	京都市市勢統計区地図表示システムの公開					○		○	○	
93	R3	福島県会津若松市	広報 PR	GIS を活用した新型コロナウイルス感染症に対する広報車での広報活動と予約補助サービスの実施	○		○				○		
94	R3	北海道旭川市	行政運営	全庁業務を定量化したデータに基づく業務改善の推進	○		○				○		
95	R3	埼玉県草加市	行政運営	「草加市統計データブック 2020」の発行							○	○	
96	R3	埼玉県ふじみ野市	行政運営	EBPM 研究会	○	○				○			
97	R3	神奈川県横須賀市	行政運営	横須賀市独自の住民基本台帳「見える化システム」の開発と全庁的活用			○				○		
98	R3	新潟県燕市	行政運営	「生きた統計データ」を活用した実践的研修による職員の統計分析能力の向上と、行政課題への挑戦と提言	○	○	○			○	○		
99	R3	長野県岡谷市	行政運営	職員主導で運用を続ける GIS が貢献する、行政事務と市民サービスの変革			○		○			○	
100	R3	大阪府	行政運営	自治体 SDGs の推進に向けた自己分析モデルの構築	○	○							
101	R3	大阪府豊中市	行政運営	豊中市におけるデータ分析に基づく政策立案 EBPM に関する調査研究	○					○			
102	R3	奈良県御所市	行政運営	「統計からみた御所市のすがた」作成による職員の統計利活用推進プロジェクト～小さな自治体の大きな一歩～						○		○	
103	R3	徳島県	行政運営	分析実践！EBPM 推進事業									○
104	R3	香川県高松市	行政運営	ICT・データの活用と産学民官連携によるスマートシティたかまつの推進	○		○		○		○		
105	R3	大分県大分市	行政運営	第 2 期大分都市広域圏ビジョン策定	○	○							

番号	報告書 (年度)	実施自治体	実施分野	タイトル	データ の分析	政策 の立案	業務 の改善	政策 の評価	データ の整備	人材 育成	データ の可 視化	一般 への データ 提供	その他
106	R4	大阪府豊中市	人口問題	地域別市内従業員率調査による雇用施策のバージョンアップ	○	○					○		
107	R4	大阪府高槻市	人口問題	EBPM に基づいた定住促進プロモーション「MY LIFE, MORE LIFE.」	○	○							
108	R4	長崎県	人口問題	長崎県移動理由アンケート調査事業	○								
109	R4	北海道利尻富士町	子育て・教育	北海道利尻富士町における AI 型教材「Qubena」活用事例									○
110	R4	山口県	子育て・教育	「やまぐち子育て AI コンシェルジュ」導入事業									○
111	R4	宮城県仙台市	健康・福祉	生活保護被保護者の特性及び医療機関受療行動に関する調査	○		○						
112	R4	埼玉県さいたま市	健康・福祉	さいたま市国民健康保険人工透析患者分析について	○	○	○	○					
113	R4	埼玉県志木市	健康・福祉	健康寿命のばしマッスルプロジェクト	○		○	○					
114	R4	東京都墨田区	健康・福祉	コロナ禍のリスクコミュニケーションにおけるビッグデータの活用	○	○	○				○		
115	R4	大阪府吹田市	健康・福祉	産学官民連携により生涯にわたる健康・医療情報の効果的な利活用	○	○	○	○	○				
116	R4	大阪府八尾市	健康・福祉	健康まちづくり計画に関わるヘルスケアデータ分析と情報発信	○							○	
117	R4	和歌山県	健康・福祉	積極的疫学調査及び治験記録データに基づく新型コロナウイルス感染症対策	○							○	
118	R4	北海道岩見沢市	公共インフラ・まちづくり	準天頂衛星みちびきと GIS 活用による「除排雪管理・作業支援システム」の構築			○		○		○		
119	R4	群馬県前橋市	公共インフラ・まちづくり	建築指導課における窓口業務の改善	○		○						
120	R4	埼玉県	公共インフラ・まちづくり	データ活用による交通ネットワーク再編事業	○						○		
121	R4	愛知県刈谷市	公共インフラ・まちづくり	運転ビッグデータを安心・安全なまちづくりに活かす「刈谷市 yuriCargo プロジェクト」	○		○	○			○		

番号	報告書 (年度)	実施自治体	実施分野	タイトル	データ分析	政策の立案	業務の改善	政策の評価	データ基盤の整備	人材育成	データの可視化	一般へのデータ提供	その他
122	R4	愛知県安城市	公共インフラ・まちづくり	公民連携でEBPM!データをつくってつかって、エリア価値を向上させていくしくみづくり	○	○			○		○	○	○
123	R4	滋賀県蒲生郡日野町	公共インフラ・まちづくり	多様な統計データをもとにしたEBPMによる地域公共交通活性化事業	○			○					
124	R4	大阪府高槻市	公共インフラ・まちづくり	高槻市営バス経営戦略策定事業	○		○						
125	R4	兵庫県加古川市	公共インフラ・まちづくり	産官学が連携した地域共創によるまちづくり	○	○				○			○
126	R4	奈良県生駒市	公共インフラ・まちづくり	都市構造に係る現況評価と将来課題についての市内横断的把握検証	○	○					○	○	
127	R4	和歌山県	公共インフラ・まちづくり	和歌山県で行うワーケーションの効果に関する検証	○			○					
128	R4	山口県山口市	公共インフラ・まちづくり	「スマート”ライフ”シティ」の実現に向けた取組	○								
129	R4	徳島県	公共インフラ・まちづくり	県下全域のバス路線情報オープンデータ化								○	
130	R4	新潟県燕市	住民生活・安全	高齢者移動手段問題について～これから求められる公共交通の在り方～	○								
131	R4	岡山県	住民生活・安全	JR 在来線の利用促進に向けたデータ分析	○	○					○		
132	R4	高知県日高村	住民生活・安全	日本で初めてスマホ普及率 100%を目指す「村まるごとデジタル化事業」	○	○							○
133	R4	東京都港区	産業振興	新型コロナウイルス感染症による港区の定住者、訪問者、事業所の動向と都市機能への影響の実態に関する研究——多様なデータの活用による動態の最新動向へのアプローチ	○						○		
134	R4	山梨県	観光・国際交流	ビッグデータを用いた公園来訪者に対する影響要因分析及び施策の立案	○	○							
135	R4	大阪府泉佐野市	観光・国際交流	ICTを活用した観光サービス向上と地域経済活性化事業	○			○					

番号	報告書 (年度)	実施自治体	実施分野	タイトル	データ分析	政策の立案	業務の改善	政策の評価	データ基盤の整備	人材育成	データの可視化	一般へのデータ提供	その他
136	R4	埼玉県	情報政策	役に立つ統計ツール					○	○	○	○	
137	R4	東京都府中市	情報政策	昭和41年から刊行している統計書のオープンデータ化								○	
138	R4	新潟県柏崎市	情報政策	データに基づく行政改革及びデジタル予算書			○		○			○	
139	R4	広島県三原市	情報政策	データに基づく「地域の未来予測」に向けて	○				○	○	○		
140	R4	新潟県上越市	行政運営	地域アプローチによる少子化対策の推進	○								
141	R4	富山県富山市	行政運営	高齢社会における交通と健康モニタリング調査事業	○			○					
142	R4	岐阜県大垣市	行政運営	行政課題解決に向けた民間ビッグデータの利活用	○	○				○			
143	R4	岐阜県関市	行政運営	ビッグデータを使用した効果的な自治体データベースの作成と多事業展開	○	○	○		○		○		
144	R4	静岡県南伊豆町	行政運営	EBPM 研修	○					○			
145	R4	滋賀県	行政運営	滋賀県・市町オープンデータポータル					○			○	
146	R4	滋賀県	行政運営	EBPM に係るデータ分析・研究支援検討会～持続可能なEBPMを目指して～						○			○
147	R4	京都府京都市	行政運営	京都市国勢統計区地図表示システムの公開					○		○	○	
148	R4	兵庫県神戸市	行政運営	データ分析を DIY ～神戸データラウンジ～			○		○	○	○		
149	R4	兵庫県姫路市	行政運営	行政情報分析基盤を活用したマイナンバーカードの出張申請窓口の開設について	○		○						
150	R4	奈良県	行政運営	効果的な消費者問題への対応	○		○						
151	R4	和歌山県	行政運営	和歌山県における空き家分布の推定	○								
該当する取組の合計					107	41	49	29	23	24	51	30	15

出典 以下の文献をもとに作成（詳細は第3章第1節（3）を参照）

総務省統計局、統計センター、2021『令和2年度統計データ利活用事例集』、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2022年11月10日取得、https://www.stat.go.jp/dstart/case/pdf/r2/r2_case.pdf）。

- 、2022『令和3年度統計データ利活用事例集』、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2022年11月10日取得、https://www.stat.go.jp/dstart/case/pdf/r3/r3_case.pdf）。
- 、2023『令和4年度統計データ利活用事例集』、統計データ利活用センター『Data StaRt 地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト』（2023年6月5日取得、https://www.stat.go.jp/dstart/case/pdf/r4/r4_case.pdf）。

EBPM・データ利活用に関する研究プロジェクト報告書

参加者・報告書執筆分担者一覧

参加者	報告書執筆分担者
長田 七美 荒川区自治総合研究所所長 (令和 6 年 3 月 31 日まで)	前田 将義 担当 第 1 章第 3 節
石原 久 荒川区自治総合研究所所長 (令和 6 年 4 月 1 日から)	第 2 章第 1 節 第 3 章第 2 節、第 3 章第 3 節 第 4 章第 3 節
樋口 修一 荒川区自治総合研究所副所長 (令和 6 年 3 月 31 日まで)	田中 祐亮 担当
阿部 阿葵 荒川区自治総合研究所副所長 (令和 6 年 4 月 1 日から)	第 2 章第 3 節、第 4 節 第 4 章第 4 節
清水 盛弘 荒川区自治総合研究所研究員 (令和 7 年 3 月 31 日まで) (査読協力)	和嶋 克洋 担当 第 1 章第 1 節
田中 祐亮 荒川区自治総合研究所研究員 (令和 6 年 3 月 31 日まで)	第 2 章第 2 節 第 3 章第 1 節、第 3 章第 3 節 第 4 章第 1 節、第 4 章第 2 節
木下 雄介 荒川区自治総合研究所研究員 (令和 6 年 4 月 1 日から) (査読協力)	二神 常爾 担当
前田 将義 荒川区自治総合研究所研究員	第 1 章第 2 節 コラム A、B、C、D、E
和嶋 克洋 荒川区区政調査専門員	
二神 常爾 荒川区自治総合研究所研究員	
堀江 清美 荒川区自治総合研究所事務員 (査読協力)	

令和 7 年 3 月 31 日現在

EBPM・データ利活用に関する研究プロジェクト報告書

令和7年3月

発行：公益財団法人荒川区自治総合研究所（RILAC）
Research Institute for Local government by Arakawa City

住 所	〒116-0002 東京都荒川区荒川 2-11-1
電話番号	03-3802-4861
ファックス	03-3802-2592
ホームページ	https://rilac.or.jp/
メールアドレス	info@rilac.or.jp

本書のコピー、スキャン、デジタル化等での複製や転載は、著作権法での例外を除き禁じられています。