

**EBPM・データ利活用に関する
研究プロジェクト報告書
(概要版)**

令和7年3月

公益財団法人荒川区自治総合研究所

目 次

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
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	2
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	3
第2章	荒川区の現状と課題の整理	4
第1節	現在の荒川区の政策形成過程	4
第2節	データ利活用職員アンケートの分析結果	5
第3節	研修についての現状	7
第4節	データ集約の現状	8
第3章	EBPM・データ利活用の事例分析	9
第1節	事例から見る「データ利活用」の内容	9
第2節	先進自治体へのヒアリング	10
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）	11
第4章	EBPM・データ利活用推進のための提案	12
第1節	ここまでのまとめ	省略
第2節	EBPM・データ利活用に必要な力	12
第3節	荒川区におけるEBPM・データ利活用研修	16
第4節	EBPM・データ利活用推進のための環境整備	20

第1章 EBPM・データ利活用の意義

第1節 EBPM・データ利活用推進の経緯

いわゆる EBPM (Evidence-Based Policy Making、「証拠に基づく政策立案」) 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の効果を事前事後に評価する仕組みをいう。概念としてはイギリスの医療分野において提唱された EBM (Evidence-Based Medicine、「証拠に基づく医療」) を源流とする。イギリスでは 1990 年代末以降、各政策分野において学術的なエビデンスを収集し、政策立案につなげるための専門組織が多数設置されるようになった。アメリカでは、1960 年代から政策の効果に関する社会実験がたびたび行われていたが、2009 年に成立したオバマ政権から EBPM に向けた動きが強まった。社会実験に関わってきた専門機関の協力や、行政保有データの活用による EBPM が推進されている。

日本においては 1990 年代に、NPM (New Public Management、新公共経営) 思想に基づく行政改革において、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。政策立案者に政策の効果や効率性についてのエビデンスの提出を求めるとともに、エビデンスとなりうる、行政や民間保有データの利活用のための体制の整備が求められている。背景には行政改革の思想とともに、デジタル化社会の進展に応じて、技術的に利用可能となった様々なデータの有効活用を求める動きがあった。

国家レベルでは経済財政諮問会議や内閣官房に設置された統計改革推進会議が中心となり、行政事業レビューの実施や、各省庁での EBPM 統括責任者等の設置などが 2010 年代後半より進展している。地方公共団体でも政策評価・行政評価の普及と、デジタルデータの利活用の取組が進められていたところ、2016 年の「官民データ活用推進基本法」を契機として、EBPM・データ利活用の取組が広まっている。

図表 1 EBPM・データ利活用に関わる出来事

	アメリカ	イギリス	日本 (国家レベル)	日本 (地方公共団体)
	1960 年代～社会実験の実施			
1990 年代		1992 コ克蘭共同計画 1999 ブレア政権『Modernising Government』		1992 兵庫県川西市「行政評価」導入 1997 行政評価導入を求める自治事務次官通知
2000 年代	2009 オバマ政権による予算編成への EBPM	2003 『The Green Book』改訂	2001 「政策評価法」制定 2007 「統計法」改正 2009 「事業仕分け」(現行政事業レビュー)開始	2006 荒川区行政評価開始
2010 年代	2016-2017 EBPM 委員会 2019 EBPM 基盤法制定	2013 「What Works Network」発足	2013 「骨太の方針」で「エビデンスに基づく政策評価」を求める 2016 「官民データ活用推進基本法」 2017 「統計改革推進会議最終取りまとめ」	2013 神奈川県横浜市「オープンデータ推進プロジェクト」 2014 佐賀県「データ利活用プロジェクト」 2016 「官民データ活用推進基本法」で地方公共団体に政策立案の根拠としてデータ利活用を求める

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

国、東京都、市町村それぞれで実施されているEBPMやデータ利活用の取組について述べる。

(1) 国

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いる(図表2)。政策段階では、政策目標の達成度を測るためにKPIと呼ばれる指標を設定し、KPIに基づいて政策を評価する。施策段階では総務省行政評価局が政策所管府省庁とともに、政策の効果の把握や分析方法についてEBPMの視点から実証的に研究し、成果を各府省庁間で共有する。事務事業段階では内閣官房行政改革推進本部の主導のもとで行われる「行政事業レビュー」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。また各機関と連携して日本のデジタル化を推進する中核として、2021年9月1日にデジタル庁が発足した。デジタル庁は地域住民等が利用できるオープンデータの整備を推進している。また政府は統計学、AIなどの専門家やデータを利活用できる一般行政官の育成とともに、地域の課題解決などにデータを活用できるデジタル推進人材の育成に力を入れている。

(2) 東京都

デジタルトランスフォーメーションの徹底や制度の抜本的見直しなどのため、東京都は2020年8月に新たな都政「シン・トセイ」に向けた取組を開始した。2023年1月に定められた六つのシン・コアプロジェクトの一つ「データドリブンな都政の推進プロジェクト」では、仮想空間に現実空間を再現し、現実空間で収集したデータをもとに仮想空間において分析・シミュレーションを行い、その結果を現実空間にフィードバックし、政策立案を行うデジタルツインの基盤構築を行っている。また11事業の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。

(3) 市町村

EBPMに取り組んでいる市町村の規模は大都市から町村まで様々である。神戸市や横浜市では、住民のデータから個人情報を取り除いた後、大規模データベースを構築・分析し、政策立案に生かしている。安城市ではアンケートをもとに公民連携でWi-Fiを無料で使える地域を整備した。葉山町では資源集積所が適切に利用されていなかったため、二つの対策を考え実証実験を行い、対策の有効性を統計的分析に基づいて評価した。評価の結果、優れていると分かった対策を採用し、ごみの減量率や資源化率が向上した。南伊豆町では町職員が実例に基づいてEBPMによる政策評価を行うことで、人材育成を実施した。

図表2 国・東京都・市町村のEBPMやデータ利活用の取組

国	東京都	市町村
① 政策段階 KPIの設定	新たな都政「シン・トセイ」に向けた取組を2020年8月に開始	① 大規模データベースの整備、分析 (神戸市、横浜市)
② 施策段階 総務省行政評価局と他府省庁との実証的共同研究	① デジタルツインの基盤構築	② 公民連携でのEBPMの実施(安城市) ③ 統計分析に基づくEBPMの実施 (葉山町)
③ 事務事業段階 行政事業レビュー	② 見える化ボードの公開	④ 人材育成を目的としたEBPMの実施 (南伊豆町)

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

2006年2月に荒川区において行政評価制度が確立され、PDCAサイクルに基づく行政活動の成果分析・評価が今日も行われている。現在行われている行政評価とEBPMと類似点と相違点について見ていく。類似点として挙げられるのが、政策の「目的の明確化」と実施された政策が目的を効果的に達成しているのかを検証する姿勢は類似点と考えられる。一方で、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点が相違点であると考えられる。

次に、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。これまでのICT技術の発展等により、我々は様々なデータを容易に手に入れることができるようになった。こうした状況をふまえ、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、政策の企画及び立案を行うEBPMの取組を推進する」ことといえる。また、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。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。

次に、荒川区においてEBPM・データ利活用が求められる理由を図表3にまとめた。

図表3 荒川区でEBPM・データ利活用が必要とされる理由

①従来行われている行政の評価の評価疲れや形骸化
②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
③区民等への説明責任
④我が国のデジタル化社会の実現

出典：研究所作成

まず、①について、現在行われている行政評価について、評価することが目的化され、政策の改善に繋がっていないこと等の指摘がされている。また、既存の行政評価を基にEBPMを推進している自治体や既存の行政評価を撤廃し、EBPMの取組を進める等の動きが全国の自治体である。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について、2050年の荒川区の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、高齢者人口の増加により福祉分野における歳出の増加が予測される。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について、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と考えられる。④について、我が国ではデータ利活用ができる環境が整備されていたが、それをうまく活用することができていないという指摘がある。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。

最後に、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も十分に活用し、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。

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

荒川区では、2007年に区の基本構想を定め、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つの都市像を定めた。そして、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、新規事務事業の提案などが行われ、庁内での議論を経て、予算編成へとつなげられている。

これら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に荒川区では「あらかわ区政経営戦略プラン（以下「戦略プラン」という。）」を定めている。最新の同戦略プラン（2024年度～2026年度）では、「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。

また、研究所では2023年度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五つの確認項目（図表4）を作成し、その現状と課題を分析した。

図表4 荒川区の行政評価におけるEBPM・データ利活用の確認項目

①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
②評価指標が定量的に計れる指標となっている
③ロジックモデルが作成されている
④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
⑤今後、効果検証についての考えが明記されている

出典：研究所作成

分析から、一部の事務事業ではデータ（数値等）を使って問題の明確化が行われているが、評価指標がアウトプット指標である事務事業も多く、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みられた。また、荒川区の事務事業分析シートの項目には、「他区の実施状況」という項目がある。「他区の実施状況」を記載する項目があることは、荒川区において、他の22区の実施状況が一つのエビデンスとなっているように推察された。

事務事業分析の様式からは、行政評価におけるEBPM・データ利活用の考えが浸透しているように見受けられなかったが、EBPMに関する取組や、データの利活用が全くないわけではない。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」の策定等にあたっては、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。

現在の荒川区の基本計画と実施計画は2026年度までの期間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、新しい基本計画と実施計画では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。

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、EBPMやデータ利活用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。

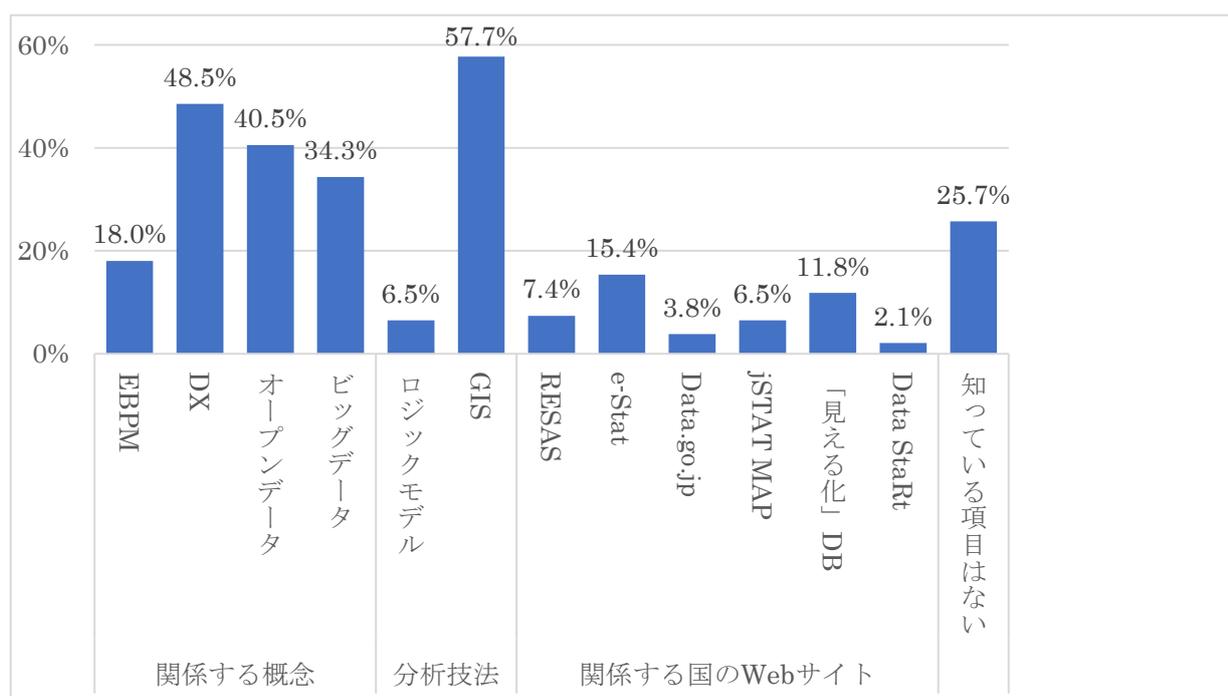
はじめに、「データ利活用」に対する認識についてたずねた結果、「データに基づいて行政の効率化や質の向上をはかるもの」という認識が全庁的に共有されていることがわかった。一方で、政策立案に利活用するという認識の有無は部署や職層によって異なる。また外部機関との連携を意識する者は少数であった。

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認識されているが、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、発展の余地が大きいことが示唆された。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、「平均値・中央値・最頻値」の認知度が7割を超えた以外、統計用語の認知度は高くても3割から4割にとどまった。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度も低く、2割未満であった(図表5)。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と考えられる。

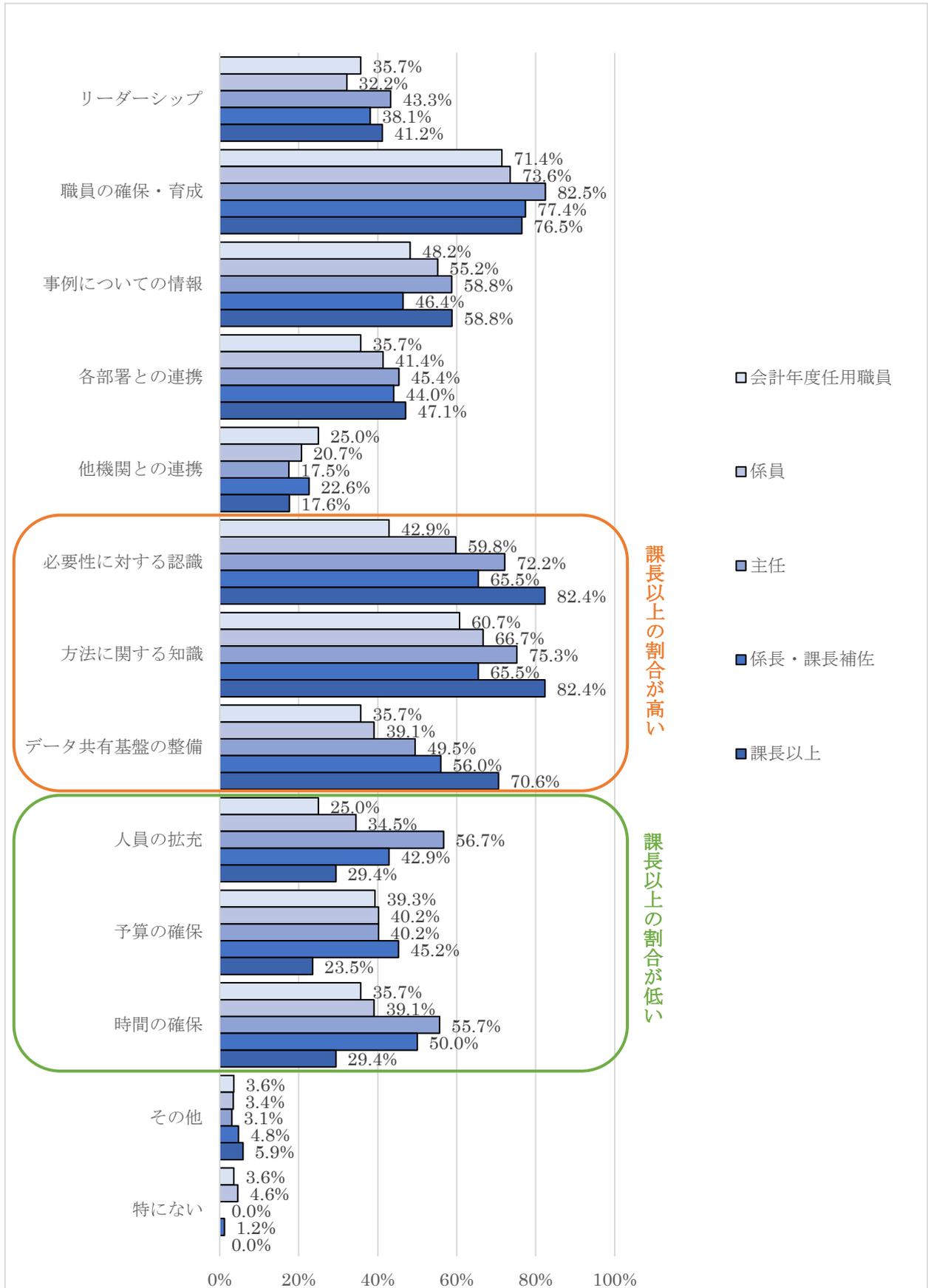
最後に、データ利活用推進に必要なことの認識としてデータ分析スキルを持つ「職員の確保・育成」の必要性は共有されているが、その他には、課長以上の回答者が職員に対する「必要性に対する認識」や「方法に関する知識」の啓発、「データ共有基盤の整備」を重視し、係長以下の回答者は「人員の拡充」や「時間の確保」、「予算の確保」といったリソースの確保に注目する、という職層による違いが見られた(図表6)。

図表5 データ利活用能力③データ利活用の関連知識



出典 研究所作成

図表 6 職層別、データ利活用推進の重要項目



出典 研究所作成

第3節 研修についての現状

本節では、荒川区において、EBPM・データ利活用の推進を担う区職員に対する研修制度について説明する。そのうえで、荒川区が実施している研修と特別区職員研修所及び総務省統計局研修所が実施している研修を提示し、それぞれの受講者の属性等について見ていく。各実施機関の研修名は図表7を参照されたい。

図表7 EBPM・データ利活用に資する能力を取得できると考えられる各機関の研修

実施機関	研修名
荒川区	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
特別区職員研修所	政策形成のための統計分析（基礎）
総務省統計局 統計研究 研修所	初めて学ぶ統計(オンライン)
	「データサイエンス入門」(オンライン)
	統計データのできるまで—統計的推測の基礎①(オンライン)
	統計データのできるまで—統計的推測の基礎②(オンライン)

出典 荒川区管理部職員課（2021，2022）¹、特別区職員研修所（2023b）、総務省統計局統計研究研修所（2023b）をもとに
研究所作成

荒川区内のEBPM・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年のものが多く、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や総務省主催の研修は2021年度では係長にのみ受講実績があったが、計9人と少数である。

全体的には研修受講は全庁的に行われているとは言い難く、より広範な受講により、職員のデータ利活用への知見や能力を高める必要性は高い。また日々の業務の中で、Excelの操作などデータ利活用に関連する技能も培われる。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。

¹ 本概要版の引用・参考資料の詳細については、報告書本体の文献欄（各節末）を参照していただきたい。

第4節 データ集約の現状

本節では、荒川区が保有する庁内データの集約について、現状と課題について明らかにしていきたい。荒川区の情報系ファイルサーバーでは、各課のフォルダーが作成されており、職員は自身の所属する課のフォルダーに格納されているデータのみ閲覧・利用することが可能である。仮に、他課が保有するデータを得たい場合は、所定の手続きを踏まなければ他課のデータを取得することはできない。

しかし、この所定の手続きについてはデータを活用したい課にとって、閲覧したいデータが多くある場合複数の課に許可を得なければならず、データを提供する課にとっても、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、お互いに時間と労力が膨大にかかってしまう。

また、こうした手続きを経なくても各課が保有するデータ（個人情報を除く）を閲覧・利用できる庁内グループウェアが荒川区には存在する。具体的には、各課が保有するデータを庁内グループウェアにアップロードし、それらデータを他課が閲覧・利用している状況であった。なお、どのようなデータを庁内グループウェアにアップロードするのか等を規定したものはなく、各課の自己判断により庁内グループウェアにデータがアップロードされている状況で、有用なデータもあればそうでないデータも散見されていた。

こうした状況は、自分の所属部署以外が管理するデータの利活用にとって障害となっており、改善の余地があった。そこで、研究所では 2021 年度から庁内データの集約・一元管理を目指し、先行自治体へのヒアリング等を通じて、具体的な方策を練ることになった。そして、2022 年 3 月に『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（図表 8）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。

図表 8 データ集約の対象となる基準

①外部に公表可能なデータ（個人情報を含まないデータ）
②各種計画作成に用いた統計データ（ローデータも含む） および関連するデータ
③「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）

出典：研究所作成

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使いづらい形式のものがあった、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ったが、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浸透させていくことなどが必要と考える。

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

第3章第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（151事例）の内容を分類・整理した。整理の結果、「データ利活用」の取組は、大きく分けて3種類、細かく分けて8種類の取組が含まれていると分析した。

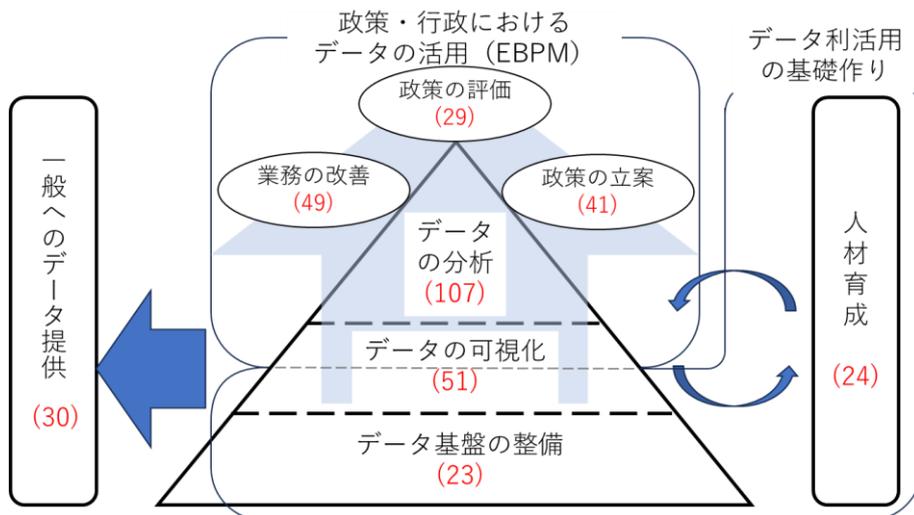
第一に最も多い取組は、地域や課題についてデータを分析し、その知見を政策の立案や評価等につなげる「政策・行政におけるデータの活用（EBPM）」であった。これをより細かく見ていくと「データの分析」を基礎とし、分析の使い道として、新しい政策や計画作成に生かす「政策の立案」、既存の政策の枠内でより良い方法を模索する「業務の改善」、政策の効果を、政策実施前または実施後に、分析から明らかにする「政策の評価」の三つが見られた。

第二の種類の取組は、分析や利用を促進するための「データ利活用の基礎作り」である。その中には主に、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「データ基盤の整備」と、実際にデータ利活用を行う職員の「人材育成」の二つが含まれる。また、システム面の整備の中でも、データをより見やすい形で提供する「データの可視化」は、より直接的に職員にデータの活用を促すものであり、「データ利活用の基礎作り」と「政策・行政におけるデータの活用（EBPM）」の中間的な意味を持つ取組として分類した。

第三の種類の取組は、データやその分析結果を行政外部の関係者や、サービス利用者等に提供する「一般へのデータ提供」である。オープンデータの取組もここに含む。

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。

図表9 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

第2節 先進自治体へのヒアリング

EBPM・データ利活用を推進するうえで、ソフト面（人材育成等）やハード面（データベースの構築やデータ集約など）の整備することが求められる。特に、EBPM・データ利活用を推進するためには、それを支える人材の確保が急務であると考え。そこで、本節では、人材育成に焦点を当て、EBPM・データ利活用の人材育成に関して先行的な取組を行っている東京都世田谷区と埼玉県ふじみ野市の二つの自治体に対してヒアリングを行った結果を紹介し、荒川区の目指す人材育成について見ていく。

まず、ヒアリングの内容については、①準備期間（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）、②実施期間（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）、③実施後の取組状況（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）の三つの視点でヒアリング調査を行った。

世田谷区の「せたがや版データアカデミー（2021年度実施）」では、基本計画策定期を前に、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、EBPMマインドの普及に努めた。ふじみ野市の「EBPM研究会（第1期）」は総合政策部経営戦略室を事務局として、一般財団法人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。両自治体へのヒアリングを通じて四つの共通点があることが分かった（図表10）。

図表10 ヒアリングを実施した自治体の共通点

①研修が長期間に渡り行われている点
②初期の研修の対象者を絞っている点
③外部人材を登用している点
④政策立案・政策形成に重きを置いている点

出典：研究所作成

まず、①について、世田谷区は約半年、ふじみ野市は2年の期間で研修を実施しており、長期間にわたり研修していることが分かった。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。

②について、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。なお、初回研修後について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。

③について、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。

④について、EBPM・データ利活用に取り組む以前に、EBPMとは何か、政策立案とは具体的にどのような行うのかを職員が知る必要があると考える。そこからEBPM・データ利活用に必要な知識等を習得し、実際の政策立案等に研修で学んだ知識を活用することが求められる。また、座学で終わることなく、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。

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および東京 23 区の平均以上だが、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を基にする、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。ただし、どのような者へのアプローチを強化するかについては様々な視点で議論を行う必要がある。例えば、短期的に特定保健指導の実施率の向上に着目するのであれば、特定保健指導に結びつきやすい属性や初回面談につながりやすい対象者へのアプローチを強化することが望ましい一手と考えられる。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。

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を基にする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。この分析からは、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区は、特定保健指導実施率が高くなる傾向にあることが示された。

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なったものだが、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。

図表 11 各行政庁が保有するデータを分析した結果判明した特定保健指導の対象者の傾向

荒川区	東京都
<ul style="list-style-type: none">・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。・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。	<ul style="list-style-type: none">・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区は、特定保健指導実施率が高くなる傾向にある。

出典：研究所作成

第4章 EBPM・データ利活用推進のための提案

第1節 ここまでのまとめ（省略）

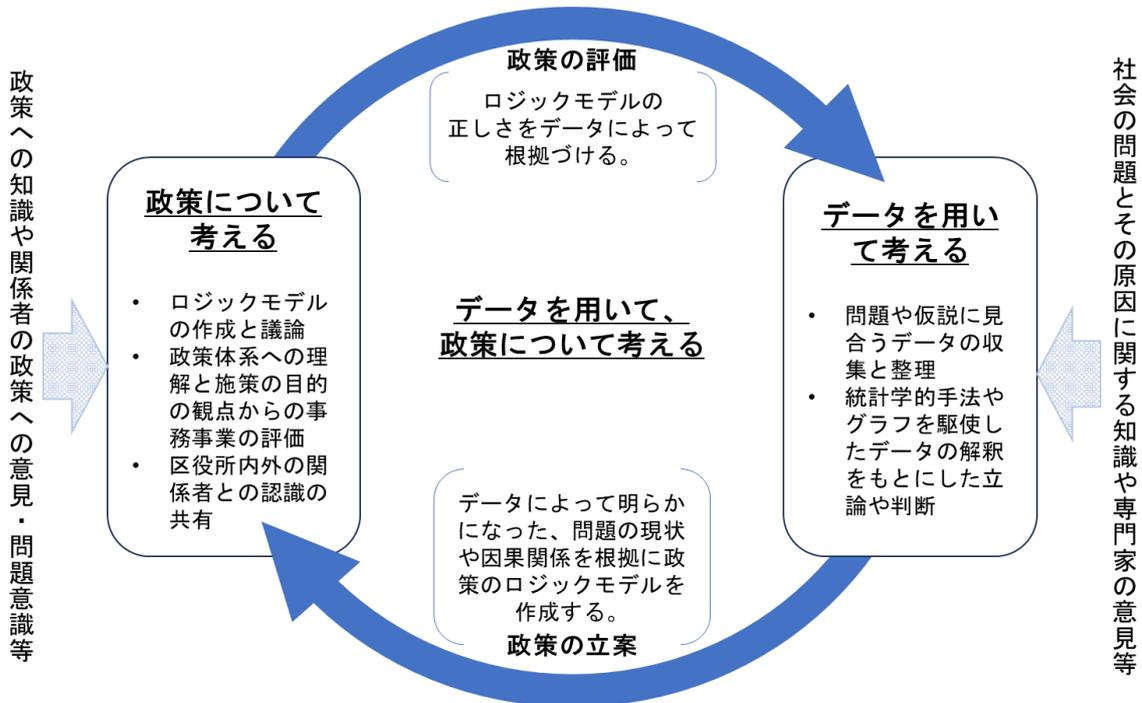
第2節 EBPM・データ利活用に必要な力

第4章第2節は、EBPM・データ利活用を導入・実践していくための基本的考え方を整理し、説明する。EBPMやデータ利活用に関連して、地方公共団体とその職員に求められていることは、単純化すると「データを用いて、政策について考える」ことであると考えた。

「データを用いて、政策について考える」という行為は、「政策について考える」という行為と、「データを用いて考える」という行為の合わさったものであると言える。「政策について考える」とは、政策がどのようにして目的を達成する手段となっているかという論理を組み立てることである。もちろん、そのためにはデータの活用だけにこだわるべきものではなく、各々の知見や同分野の専門家の意見、国や他の地方公共団体の事例など、多様な情報や知識を参照するべきである。一方の「データを用いて考える」ことは組み立てた論理や知識・仮説・直感を、主として統計等の数値データとその分析によって根拠立てることや、分析から新たな知識や情報を得るということである。その適用範囲は政策にとどまるものではなく、多様な社会現象や自然現象に対し、役立てることができる。

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」力を養うことができると考えることができる。さらに、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、また、循環的に行うことにより、政策を継続的により良いものへと改善することができる（図表12）。

図表12 EBPM・データ利活用のための三つの力



出典 研究所作成

「政策について考える」力の育成

行政職員が「政策について考える」ということは、自身が携わる業務が、どのような目的で行われているかを知り、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が求められるということである。これは EBPM による新しい考えではなく、1990 年代に行政評価の導入が求められるようになった頃から続く考えである。しかし、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り、これが、EBPM が新たに提唱されている理由の一つと考えられる。

現在の EBPM に関連して導入が推奨されている、政策について考えるためのツールが「ロジックモデル」である。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、政策のための資源の投入から、最終的な目的（アウトカム）の達成にいたるまで、箇条書きの項目とそれらを結ぶ線や矢印によって、わかりやすい図として、視覚化するものである。例えば内閣官房行政改革推進本部作成の『EBPM ガイドブック』には図表 13 のようなロジックモデルの様式が例示されている。

ロジックモデルを作成することで、行政職員は、自分が携わる事業が何のために行われているかを深く認識することができ、また、行政組織内外の関係者等の中でその認識をすり合わせ、共有することができる。さらに最終的な目的（図表 13 の「ありたい姿」）から、それを達成するための手段を逆算していくことで、新たな政策を立案していくのに役立つこともできる。また、データに基づく政策の評価を行う際、ロジックモデルは評価のための指標や分析を定めるための根拠とすることができる。

ロジックモデルの導入には、現在実施されている、既存の事業のロジックモデルの作成から始めるのが良いと考える。既存事業のロジックモデル作成では、現行の行政評価における事業の目的などの記述や、法令、その他計画文書等における記述を、ロジックモデルの各項目を設定する参考とすることができる。ロジックモデルの作成時は、これを一人で行うことなく、複数人のチームで行い、多様な視野や知見を反映させ、最終的には行政外部の関係者等を交え、認識共有のためのコミュニケーションを深めることが望ましい。

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あり方を検討することができるようになると考えられる。

図表 13 『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）

「データを用いて考える」力の育成

行政職員が「データを用いて考える」ということは、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。そのためには統計学の知識等のデータ分析能力が必要であると考えられる。広義の「データ」には、数値で表されたものだけでなく、議事録など文字資料なども含まれるが、EBPM・データ利活用で期待されているのは、数値で表された「統計データ」の分析である。

数値の集まりである統計データを政策の立案や様々な判断に役立てるためには、複数の数値を比較することなどを通じ、数値の意味を解釈し、統計データから「知識」や「情報」を引き出すことが必要である。統計学的な数値の計算や表・グラフの作成は、人々が統計データを解釈することをより容易にすることができる。この際、統計学的な数値の計算はより正確で厳密な解釈を導くことができる一方、解釈のために必要な統計学的知識のハードルは相応に高く、政策に関わる多くの人の理解を得ることが難しいという欠点がある。反対に、表やグラフは統計データを視覚的に表現することで、多くの人にとってわかりやすい形で提供できる一方、解釈の正確性が損なわれる可能性があることに留意しなければならない。「データを用いて考える」上では、統計学的計算と表・グラフによる視覚化をうまく併用し、立論や判断、関係者等とのコミュニケーションに活用していくことが求められる。

また「データを用いて考える」ためには、考えたい問題に沿った適切なデータを探し、準備するという過程が、実際の分析以上に重要である。このためには考えたい問題や現象、検証したい仮説の論理を明確にした上で、そのために適切なデータを探し、集めることが必要である。データを集める最も直接的な手段は、専用の調査を実施することだが、調査のコストや回答者の負担を考慮し、可能な限り既存のデータによって代用できる可能性を追求することが望ましい。既存の統計データを収集するために「政府統計の窓口 (e-Stat)」をはじめとする、公開された情報源の探索に習熟するとともに、特に荒川区内のことについては、行政各部署が保有する統計データや統計データ化していない電子情報等を、部署の垣根を越えて利用容易な環境を整えることが求められる。

「データを用いて考える」力は、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する。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。

「データを用いて、政策について考える」力の育成

「データを用いて、政策について考える」という行為は、「政策について考える」ことで得られた政策の論理（ロジックモデル）を、データによって検証する「政策の評価」と、「データを用いて考える」ことで得られた知識や情報を、政策の論理へと応用する「政策の立案」の二つのパターンがある。

「政策の評価」については、既存の行政評価の延長である「政策の実施後にその効果を検証する」場面と、新しい政策の立案時で、先進的な政策の場合に「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」場面と、他の地方公共団体での政策実施例がある場合に「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」という三つの場面が想定される。いずれの場合にも、その政策のロジックモデルを作成し、政策の効果を検証するために必要なデータを事前に検討したうえで、必要な項目に関する政策の実施前と実施後のデータを計画的に収集し、分析することが重要である。特に行政評価と他の地方公共団体の先進事例の参照は現在でも一般的に行われているが、アウトプット指標や事業概要によってどのような事業を行ったかは示していても、その政策にどのような効果があったかまでは分析されていない場合が多いことから、政策の効果の分析の重要性について啓発していくことが望ましい。

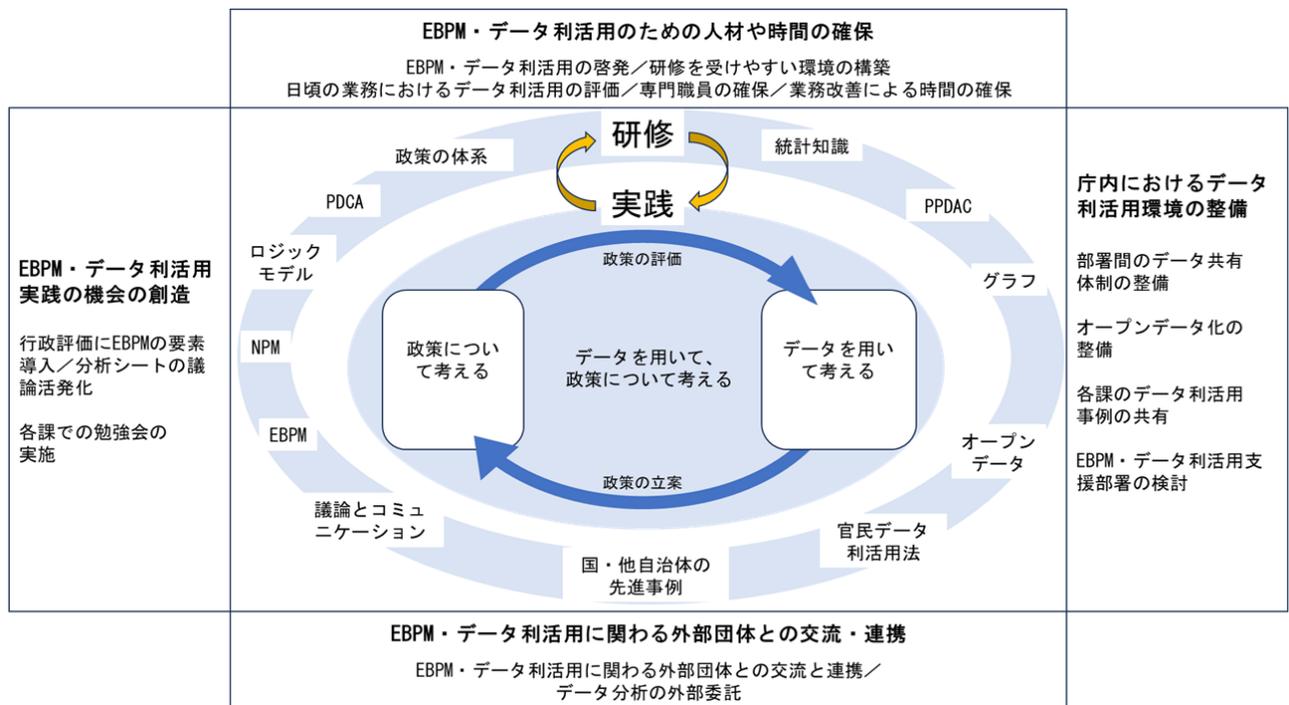
「政策の立案」については、データから問題自体を発見すること、またはデータ以外の何かによって示唆された問題の現状をデータによって確認することに始まり、問題の原因を、データを用いて考えることで、問題の解決策を導くという手順が想定される。データから問題を発見するためには、重要な統計データについては定期的に確認することと、過去の数値や他地域の数値などと比較する視点を持つことが重要である。データ以外から示唆された問題を確認し、その原因を探究するためには、問題や仮説等を表すデータを探索する分析者の能力と、多様なデータへのアクセスが容易な環境の構築が大切である。また問題の原因の探究は、PPDAC サイクルとして定式化されており、把握した問題の原因に関する仮説を立て、その検証をするための計画を組んだ後、計画に沿って必要なデータを収集し、分析し、知識や情報を結論として得るという手順をふむ。そして、最後にはその知識や情報を政策の論理の構築に役立てていくことが想定される。

EBPM・データ利活用推進の全体像について

以上のように、EBPM・データ利活用の実践は「政策について考える」ことと「データを用いて考える」ことを相互補完的に実行していくことで、「政策の評価」と「政策の立案」を循環的に実施していくことであると考えられる。そのためには、EBPM・データ利活用に携わる職員の能力を、体系的な知識の習得を行う研修と、実際に業務の中でEBPM・データ利活用の実践を繰り返すことで、向上させていく必要がある。同時に研修と実践の取組を後押しする、環境づくりが必要である（図表 14）。

研修については第 4 章 3 節、環境づくりについては第 4 章 4 節で論じる。なお、これら具体的方策の実施には、EBPM・データ利活用の意義や必要性を全ての区職員や区民等に啓発し、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言える。

図表 14 EBPM・データ利活用推進のための方策概念図

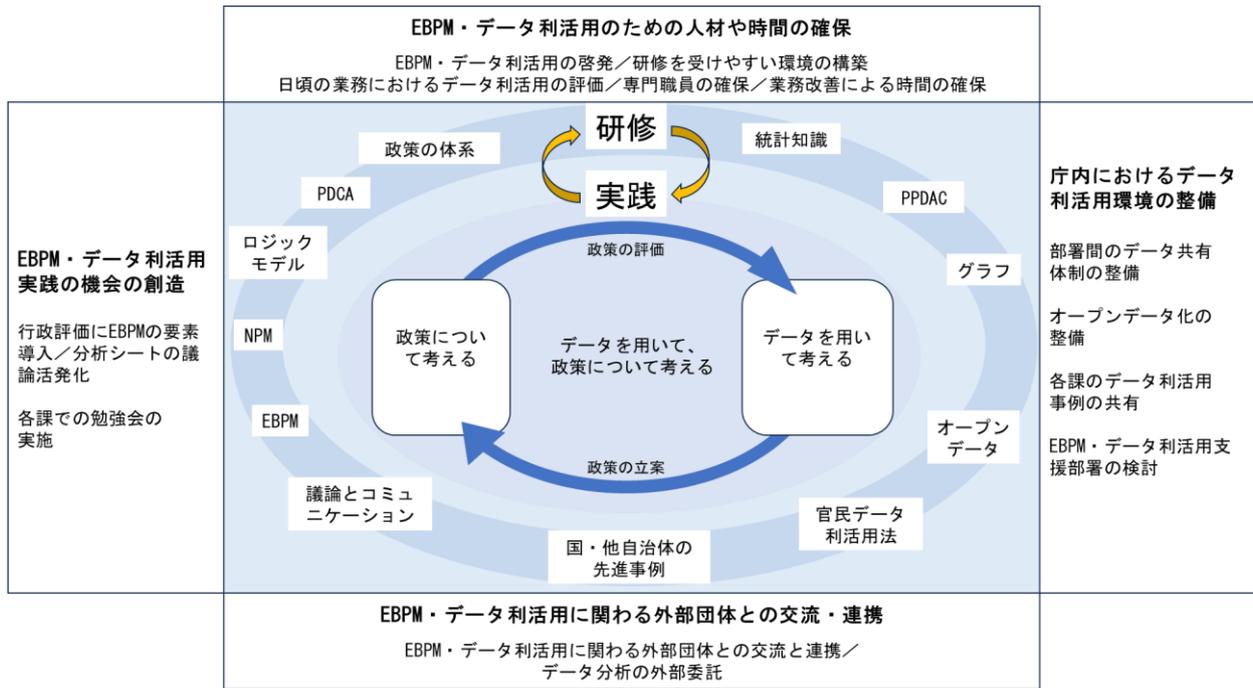


出典 研究所作成

第3節 荒川区におけるEBPM・データ利活用研修

第2章第3節の荒川区におけるEBPM・データ利活用に資する研修と受講状況を説明し、第3章第2節ではEBPM・データ利活用にかかる人材育成を行っている先進自治体へのヒアリング内容を説明した。本節では、これらと第4章第2節で述べた内容をふまえ、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15）」の「研修」と「実践」（図表15の青枠）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触れていく。

図表15 EBPM・データ利活用推進のための方策概念図（再掲）



出典 研究所作成

荒川区が目指すEBPM・データ利活用の職員研修体制

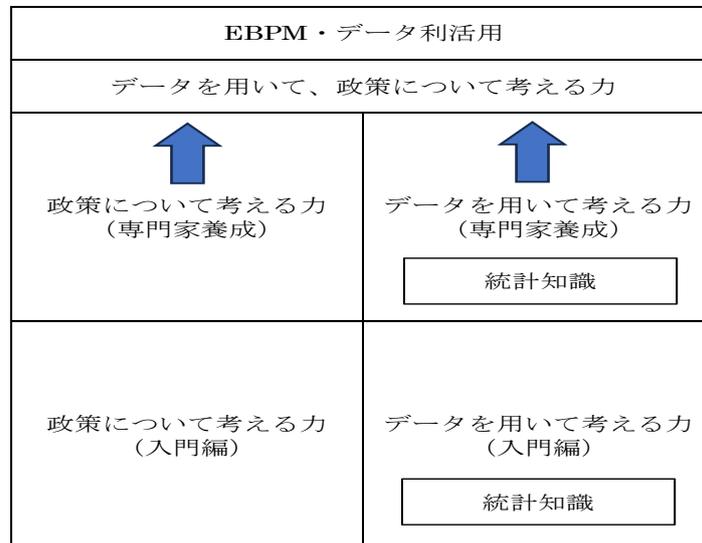
前節において、EBPM・データ利活用を「データを用いて、政策について考える」と定義し、その要素は「政策について考える力」と「データを用いて考える力」の二つの要素に分解し、説明した。つまり、今後の荒川区において、EBPM・データ利活用に資する研修を行うのであれば、この二つの力を身に付けることができる研修の実施が求められる。また、二つの力を身に付ける研修は①入門編と②専門家養成編に分けて実施することが望ましいと考えられる（図表16）。

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。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。図表16は、今後荒川区が目指すEBPM・データ利活用の研修体系をまとめたものである。なお、この二つの力は互いに独立しており、それぞれが「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。

また、上記研修の実施については、先進自治体へのヒアリングを通して、同時に実施することは容易なことではないと考えられるので、三つのステップ（図表17）に分けて実施することが望ましいと考える。なお、第2章第2節でも説明したように、荒川区職員のEBPM・データ利活用の認知度は低いた

め、こうした研修を実施する前に 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。

図表 16 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2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 17 荒川区が目指す職員研修体制に向けての3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

少人数による人材研修（ステップ1）

先進自治体の取組を参考に、ステップ1の研修対象者は10名前後とする。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。ステップ1の研修受講者をはじめとする研修内容等については、図表18にまとめたので、そちらを参照いただきたい。

図表 18 ステップ 1 の受講者等について

受講者	研修内容	研修期間と開催方法	受講者に求める役割
計画策定担当の職員や係長職員	①政策・施策・事務事業の違い ②日本におけるEBPM・データ利活用の歴史 ③荒川区でEBPM・データ利活用の実施が求められる理由 ④荒川区における政策形成過程 ⑤EBPMに必要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 ⑥ロジックモデルの作成の実践 ⑦基礎的な統計の知識 ⑧他自治体の取組状況の共有	開催期間：半年～1年 開催方法 ①月1回の開催 ②研修時間は2～3時間程度 ③勤務時間内での実施	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て、計画策定に向けての準備・策定。

出典 研究所作成

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・係長職員・管理職職員向けの研修を行う。

ステップ1の受講者について、研修で学んだことを自身の業務に活用してもらいたい一方で、この段階において荒川区ではEBPM・データ利活用の知識がまだまだ全庁に浸透していない状況であると予測される。こうした状況において、周囲との職員に相談したくてもできない状況に直面する可能性がある。そうした状況を避けるために、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評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、数回の実施または相談窓口を設けることが必要だと考えられる。また、ステップ1の研修を実施した結果、把握した課題等を克服し、若手職員、係長職員、管理職職員向けの研修を実施することをステップ2では行う。それぞれの研修対象等については、図表19を参照されたい。

図表 19 ステップ2の対象者別の研修内容等について

受講者	研修内容	研修期間と開催方法	受講者に求める役割
若手職員 (入区10年以内の係員)	ステップ1と同じ。 ※内容に改善がある場合はその内容を反映する。	ステップ1と同じ。 ※内容に改善がある場合はその内容を反映する。	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。
係長職員（課長補佐を含む）	ステップ1と同じ。 ※内容に改善がある場合はその内容を反映する。	ステップ1と同じ。 ※内容に改善がある場合はその内容を反映する。	係の業務において、EBPM・データ利活用の考えを取り入れて実践する。
管理職職員	①日本におけるEBPM・データ利活用の歴史 ②荒川区でEBPM・データ利活用の実施が求められる理由 ③EBPMに必要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 ④EBPM・データ利活用の推進に向けてのリーダーシップを発揮することの重要性	1日で実施する。	職場でのEBPM・データ利活用の実践の重要性や普及啓発

注 管理職職員の研修内容について、①～③はステップ1と同じ内容のものである。

出典 研究所作成

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）

ステップ3の段階では、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、解決していることが予測される。については、この段階で、研修受講対象者を全職員に広げるために、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として取り扱い、各職層の役割に応じた研修を行う。この取組により荒川区における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。

また、この段階では荒川区においてEBPM・データ利活用の考えがある程度浸透している状況であることが考えられる。そこで、「政策について考える力」と「データを用いて考える力」についての専門家養成研修を実施する。なお、この段階では入門編と同様、試行的な側面を有しているため、研修の実施期間、実施後において課題等の把握を行い関係者間での共有・解決を図ることが求められる。

「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とともに、本事業を実施することで一定の効果が生まれることを示すエビデンスの提示を求める。

「データを用いて考える力」の専門家養成については、データサイエンティストと呼ばれる人材（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）を育成することが求められる。データサイエンティストのような職員が各課1名ずつ配属されることが望ましいと考えるが、そうした職員を育成することは容易なことではない。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並行して行われるべきだと考える。

統計知識について

EBPM・データ利活用を推進するうえでは、統計知識が必要である。前節において、「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自然言語とし、立論等の判断材料にする役立てることと説明した。そこで、「データを用いて考える力」を養成する中で、基礎的な統計知識を学ぶ機会を設けることが必要となる。なお、より高度な統計知識については、自主的に様々な研修を受講することが望ましい。

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

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は、荒川区の外郭団体である。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研究所に求められる。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。

まとめ

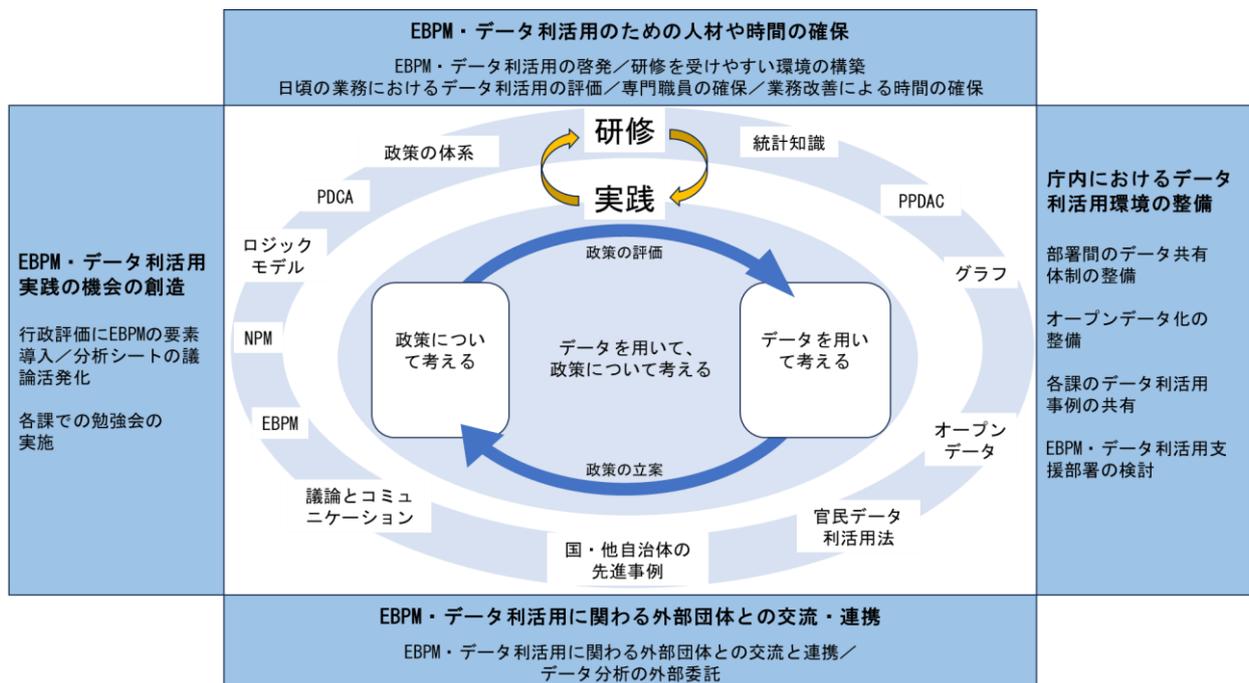
研修については、最初から全てを同時に実践することは難しいので、三つのステップに分けて段階的に研修を実施、拡大し、統計学以外の研修については、最終的に職層研修に取り込む形を理想としている。また、EBPM・データ利活用を全庁的に浸透させるためには、職員一人一人がEBPM・データ利活用を進めていく必要があるという意識上の変化も重要な要素になると考える。

第4節 EBPM・データ利活用推進のための環境整備

第4章第3節では、EBPM・データ利活用の推進を行うためには、人材育成が重要であるという観点から、先進自治体の事例を参考に、荒川区で実施することが望ましいEBPM・データ利活用の研修について論じた。EBPM・データ利活用の推進にあたり、人材育成に力点を置くことは重要であるが、それと併せて、環境面の整備をしていくことも重要である。では、「環境面」とは、具体的に何を指すのかについて考えると、第4章第2節で提示したEBPM・データ利活用の推進のための方策概念図（図表20）に記載のある四つの視点（青枠内の情報）である。

本節では、この四つの視点（図表21）を基に、EBPM・データ利活用推進のための環境整備について論じる。

図表20 EBPM・データ利活用推進のための方策概念図（再掲）



出典 研究所作成

図表21 EBPM・データ利活用推進のための環境整備における四つの視点

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

出典 研究所作成

EBPM・データ利活用のための人材や時間の確保

EBPM・データ利活用の推進のための環境整備として、初めに取り上げるのは、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。地方公務員の業務量については、年々増加傾向にある中で、業務を担当する職員数は減少傾向にある。荒川区においては、2010年代から現在にかけて職員数は毎年度微増の傾向である。業務量の

増減について把握できるデータがないものの、増加している可能性がある。まず、こうした現状をふまえ、EBPM・データ利活用のための人材や時間の確保の視点で、職員と業務改善に焦点を当てて説明する。

職員については、三つの視点（①研修を受けやすい環境の構築、②日頃の業務における評価、③専門職員の確保）から環境整備を進めることが求められる。①研修を受けやすい環境の構築については、特別区長会調査研究機構の調査によると職員が研修を受講できない理由の一つとして職員が多忙であることを挙げている。業務改善を行うことで、研修を受講したくても出来なかった職員が様々な研修を受けることができ、研修で得た知識を自身の業務に活かすこと等が期待される。②日頃の業務における評価については、荒川区では、常勤職員が自身の仕事等についての評価を行う自己申告の機会があり、管理職はその内容等を基に人事評価を行っている。この一連の評価の中に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。③専門職員の確保については、現職員の育成と並行して専門職員を確保することが重要である。既に、東京都や特別区ではICTに精通した職員の採用を実施している。今後、荒川区において独自の職員採用制度によるEBPM・データ利活用を支える人材の確保について検討することが望まれる。

業務改善については、現在の荒川区が行っているすべての業務について、その業務量の調査を実施し、統合又は削減できる業務、不要な業務等を洗い出し、業務量削減を目指す。この取組による業務量の削減により、職員は研修を受け時間を確保し、かつEBPM・データ利活用の実施に向けての時間を確保することができると考えられる。

EBPM・データ利活用実践の機会の創造

自身の業務の中に、EBPM・データ利活用の実践を試みることも荒川区においてEBPM・データ利活用を推進するために必要な取組である。ここでは、①行政評価（分析シート）にEBPM（ロジックモデル）の要素導入、②分析シートの議論活発化、③勉強会の実施について見ていく。

①行政評価（分析シート）にEBPM（ロジックモデル）の要素導入については、既存の行政評価制度の中に、EBPMの考えを導入することである。具体的には、分析シートを作成する際に、ロジックモデルの作成を始め、定量的に示された「短期アウトカム」や「長期アウトカム」を設定すること等が考えられる。

②分析シートの議論活発化については、所管課において分析シートの内容については十分な検討が行われていると考えられる。しかし、一方で、荒川区において、分析シートを基に積極的な政策議論が行われているとは見受けられない。そこで、作成された分析シートを基に職員間で議論を行い、「政策について考える力」の養成の一助につながると考える。

③勉強会の実施については、部署内の有志で集まり、EBPM・データ利活用の勉強会を開催することも重要である。勉強会では、(a) 有志での開催、(b) 自由闊達な議論、(c) 失敗をおそれず進めることを念頭に置き、勉強会の実施をすることが望ましいと考える。

庁内におけるデータ利活用環境の整備

庁内におけるデータ利活用環境の整備については、①部署間のデータ共有体制の整備、②オープンデータ化の整備、③データ集約、オープンデータの更新、④各課のデータ利活用事例の共有、⑤EBPM・データ利活用支援部署の検討の5点で見ていく。まず、①部署間のデータ共有体制の整備については、第2章第4節で荒川区のデータ集約の現状について説明した。今後、EBPM・データ利活用を推進する

にあたり、区が保有するデータを全庁で共有することは重要な取組である。しかし、2021年度に実施したデータ集約の作業で様々な課題等が見つかった。この課題等を早急に解決することは難しいと考えられるため、庁内グループウェアでのデータ共有の前段階として、各課が保有するデータのリストを作成してもらおう。そのリストを全庁で共有し、データが必要な課は所管課に連絡し、データの提供を依頼するという形を試行するのが良いのではないかと。ただしこの対応は暫時的なものであり、将来的には、庁内グループウェアにおいて、所管課の全データ（個人情報を除く）が共有されることが望ましい。また、庁内グループウェアにアップロードされたデータについては定期的に更新されることが望ましい。

②オープンデータ化の整備については、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節の記載の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、庁内データと同様、定期的に最新のデータに更新されることも必要である。

③データ集約、オープンデータの更新については、一度データを共有したら終わりではなく、定期的にデータを更新する必要があるという点が挙げられる。更新作業においては、各課の更新漏れ等を防ぐために、更新作業を統括する部署が必要である。

④各課のデータ利活用事例の共有については、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、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したりすることなどが考えられる。全職員がデータ利活用を身近に感じるような取組を行うことが、全庁的なデータ利活用の浸透に寄与するだろう。

⑤EBPM・データ利活用支援部署の検討については、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の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）データ収集・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。

EBPM・データ利活用に関わる外部団体との交流・連携

EBPM・データ利活用を行う際、時に専門知識や能力を必要とする場面もあるだろう。そのため、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、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。

職員の育成と並行しつつ外部団体との連携を推進し、EBPM・データ利活用の取組を推進することが重要である。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。

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区及び職員の役割である。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、データの分析そのもの

を外部委託したとしても、職員が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。

まとめ

本節は四つの視点から荒川区における EBPM・データ利活用の環境整備実現に向けた取組について説明した。環境整備を行うことで、職員が EBPM・データ利活用の実施にスムーズに取り組んでいくことが期待される。

EBPM・データ利活用に関する研究プロジェクト報告書

(概要版)

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、デジタル化等の無断での複製や転載は、著作権法での例外を除き禁じられています。