

RILAC NEWS

No. 29

2025 / 9

公益財団法人荒川区自治総合研究所
(Research Institute for Local government by Arakawa City)

「EBPM・データ利活用に関する 研究プロジェクト報告書」を発行しました

荒川区自治総合研究所では、荒川区民の「幸福実感」を高めるまちづくりを支えるために日々、調査・研究活動を進めています。今回の研究プロジェクトは「EBPM (Evidence-Based Policy Making)・データ利活用」についてです。少子高齢化、財政の制約、行政ニーズの多様化といった時代の変化に対応するために、これから行政は勘や経験に頼るのではなく、合理的な根拠(エビデンス)に基づいて政策を立案、効果検証していくことが求められています。本研究は、荒川区職員へのアンケートや他自治体の先進事例、さらに荒川区が保有するデータの分析等を通じて、荒川区におけるEBPM・データ利活用の実施に向けた、今後の方向性を報告書にまとめました。本号ではその概要をご紹介します。

1. EBPM とは

「EBPM」とは「Evidence-Based Policy Making (エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング)」の略で、日本語では「証拠に基づく政策立案」と言います。これはアメリカやイギリスで20世紀末以降に導入された考えで、**政策を立案する際に、従来の経験(エピソード)やたまたま見聞きした情報をもとに政策立案をするのではなく「合理的な根拠(エビデンス)」によって、政策立案を行い、加えて、政策の効果を事前事後に評価する仕組みのこと**です。この考えは、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)) の概念から派生したと言われています。

2. EBPM・データ利活用推進の経緯

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り、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度々行われていましたが、2009年に成立したオバマ政権からEBPMに向けた動きが強まり、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が推進されています。日本においては、1990年代以降の行政改革の流れの中で、政策評価や行政評価制度が国や地方公共団体に広まりましたが、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りました。この中で政策立案者に効果や効率について客観的な根拠(エビデンス)を提示することが求められており、あわせて、その根拠となる行政や



「RILAC」

本報告書の全文・概要版は、公益財団法人荒川区自治総合研究所のホームページに掲載しています。また、荒川区立図書館でも閲覧が可能です。

ホームページ及び連絡先は、左記の二次元コードまたは、本稿の最終ページをご覧ください。

民間の保有データを適切に活用できる体制の整備も重要視されています。この背景には、行政改革の流れに加えて、デジタル社会の進展によって技術的に活用可能となった多様なデータを、有効に政策に活かそうとする動きがありました。

また、国では 2010 年代後半から、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を中心に、行政事業レビューの実施や、各省庁における EBPM 統括責任者の設置といった取組が進められてきました。一方、地方公共団体においても、政策評価・行政評価の普及やデジタルデータの利活用に向けた取組が進展しており、**特に 2016 年に制定された「官民データ活用推進基本法」を契機として、EBPM やデータ利活用の取組が広まっています。**

3. 近年の国や地方公共団体における取組

それでは、EBPM やデータ利活用について、近年の国や地方公共団体の具体的な取組についてみていきます。

(1) 国の取組

まず、国における EBPM の取組は「政策」「施策」「事務事業」の三つの段階で実施されています。政策段階では、KPI (Key Performance Indicator (重要業績評価指標)) と呼ばれる指標を設定し、政策の目標達成度を評価します。施策段階では、総務省行政評価局と各府省が政策の効果や分析手法を実証的に検討し、知見を共有しています。事務事業における段階では、内閣官房が主導する「行政事業レビュー」により、各府省庁が約 5,000 の事業を毎年度検証しています。さらに、2021 年にはデジタル庁が発足し、オープンデータ整備の推進や、統計・AI 人材、地域課題解決型の「デジタル推進人材」の育成にも注力しています。

(2) 東京都の取組

東京都は、デジタルトランスフォーメーショ

ンと制度改革の一環として、2020 年より「シン・トセイ (新たな都政)」に向けた取組を開始しました。2023 年には「データドリブンな都政の推進プロジェクト」を展開し、仮想空間でのシミュレーションと現実空間への反映を行うデジタルツインの構築を進めています。また、11 事業において成果指標を用いた政策評価を行い、その結果を「見える化ボード」としてインターネット上で公開しています。

(3) 市町村の取組

EBPM に取り組む市町村は、大都市から町村まで多様です。神戸市や横浜市では、匿名化した住民データを用いた大規模な分析を政策に活用しています。安城市では、住民アンケートをもとに公民連携で Wi-Fi 環境を整備しました。葉山町では、ごみ集積所の運用改善に向けて複数の対策を実証実験し、統計的に効果を検証して有効な手法を採用しました。南伊豆町では、職員が実際の事例を使って EBPM による政策評価を行うことで、人材育成を進めています。

4. 荒川区において、EBPM・データ利活用が求められる理由

これらを踏まえて、荒川区が今後 EBPM・データ利活用を推進していくべき理由について述べていきます。

荒川区では 2006 年に行政評価制度を導入し、PDCA サイクル (Plan (計画)、Do (実行)、Check (評価)、Action (対策・改善)) に基づく行政評価を継続してきました。EBPM と行政評価には、政策の目的を明確にし、その達成度を検証するという点では共通点があります。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 はそれが政策の効果であることを示すように求めている点が異なります。また、近年の ICT の進展により、行政や民間の多様なデータを活用できるようになったことから「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」ことが求められていると言えます。

また、データ分析によりエビデンスを獲得するための手順として、PPDAC サイクル (Problem (問題)、Plan (計画)、Data (データ収集)、Analysis (分析)、Conclusion (結論)) という枠組みがあります。**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、EBPM の過程のものにも、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ます。**

図表1 荒川区でEBPM・データ利活用が必要とされる理由

①行政評価の形骸化等の指摘
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行政の説明責任
④我が国のデジタル化社会の実現に向けての課題

出典：研究所作成

次に、荒川区で EBPM・データ利活用が求められる背景には、上の図表1のとおり、主に四つの理由があると考えました。一つ目は、全国的に従来の行政評価が形骸化し、政策改善につながっていないとの指摘があり、EBPM・データ利活用の取組によって、行政改革を活性化させることが必要であることです。二つ目は、将来的な人口構造の変化により、税収の減少と福祉分野の歳出の増加が予想され、限られた財源の中で科学的な現状把握と政策の評価が求められることです。三つ目は、データ分析など科学的・合理的なエビデンスに基づいた政策立案により、区民への説明責任を果たしやすくなることです。最後に四つ目は、国際的なデジタル化の流れの中で、データ利活用は喫緊の課題であり、荒川区もこの流れに遅れを取れないことです。これらを踏まえ、**従来の行政の知見を活かしつつ、職員の負担にも配慮した EBPM・データ利活用に取り組むことが重要だと考えます。**

5. 現在の荒川区の政策形成過程

荒川区では 2007 年に基本構想を策定し、20 年後の将来像として「幸福実感都市あらかわ」を掲げ、基本計画・実施計画を通じて政策体系を「政策—施策—事務事業」の三段階に整理しています。これに基づき、毎年度の行政評価で事業の休止や見直し、新規提案などを行い、予算編成につなげています。こうした政策を効果的に進めるため、区は「あらかわ区政経営戦略プラン」を策定し、最新の 2024～2026 年度版では「全庁的な統計データの利活用の促進と EBPM の推進」が明記されました。このことから、荒川区でも本格的な EBPM・データ利活用の取組が既に始まりつつあることがうかがえます。

図表2 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測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

本研究では、従来の行政評価の事務事業分析に、EBPM の視点を取り入れるため、図表2のとおり、五つの確認項目を設定し、現状を分析しました。その結果、問題の明確化には一部でデータが活用されているものの、評価指標がアウトプット指標である事務事業も多く、専門的な統計的手法を用いた分析によるエビデンスの提示や効果検証、ロジックモデル（政策手段から政策目的までの経路を簡潔に図示したもの）の作成などは不十分であり、全体として EBPM・データ利活用の考えが十分に反映されているとは言えないことがわかりました。

一方で、住民税の滞納整理（税務課）や、

荒川区自転車総合活用推進計画（都市計画課）、荒川区障がい者総合プラン（障害者福祉課）では、データ分析やアンケート調査を活用し、定量的な現状把握と成果指標の設定が進められています。現在、次期基本計画の策定準備が進む中で、戦略プランに示されたEBPM・データ利活用の視点を積極的に取り入れた新しい計画の策定が望まれます。

6. データ利活用職員アンケートの分析結果

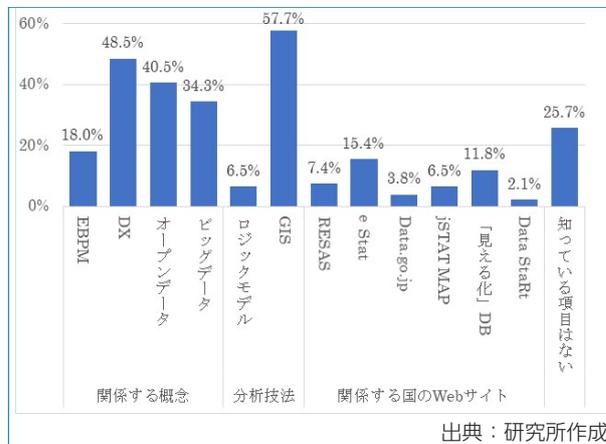
研究所では「データ利活用」に関し、荒川区職員の有する認識と能力、経験等についての現状を確認するため、2022年11月に職員アンケートを実施しました。その結果、まず「データ利活用」に対する理解として「行政の効率化や質の向上を図るもの」としての認識は、全庁的に共有されている一方で「政策の立案に利活用する」ことについては、部署や職層によって認識に差があることがわかりました。また、データ利活用の必要性や仕事との関係性については一定の認識があるものの、係長以下では業務との直接的な関係は薄いと感じている者が増える傾向があり、データ利活用は一部部署の専門的業務と捉える傾向もみられました。

職員の能力面では、Excelでの基本的な資料作成は多くの職員が有している一方で、統計的知識や分析スキルについてはまだ普及が進んでいない状況です。「平均値・中央値・最頻値」以外の統計用語の認知度は3～4割にとどまり、図表3のとおり、EBPMやロジックモデルといった概念、国の関連ウェブサイトに対する認知度も2割未満に留まっています。このことから、全庁的にデータ利活用を進めるには、職員のデータ分析に関する基礎的な能力や知識の底上げが必要であると言えます。

また、データ利活用の推進に向けては、「分析スキルを持つ職員の確保・育成」が共通の課題と認識されていた一方で、課長級以上は「職員の意識啓発」や「データ基盤の整備」な

どを重視し、係長級以下は「人員・時間・予算の確保」といったリソース面を重視するなど、職層による違いもみられました。

図表3 荒川区職員のデータ利活用の関連知識



7. 研修についての現状

次に、荒川区におけるEBPM・データ利活用を担う人材育成の観点から、区職員向けの研修制度とその実態についてまとめます。荒川区が独自に実施している研修のほか、特別区職員研修所や総務省統計研究研修所が実施する外部研修を対象に、受講者の属性などを整理しました。荒川区内の研修は、大きく分けて「Excelに関する技能習得」と「課題解決・RPAなどの思考法・技術習得」の2種類に分類されます。Excel研修は特に初級編の受講が多く、主に20代・入区5年未満の若手職員が中心でした。一方、その他の研修は30代・入区5～9年の主任職員が主な受講者でした。これに対し、特別区職員研修所や総務省が提供する外部研修の受講実績は、2021年度はわずか9人と限られ、すべて係長職の受講にとどまっています。こうした状況から、EBPM・データ利活用を支える研修受講は、全庁的に行き渡っているとは言い難く、職員の知見や能力を高めるためには、より多くの職員が研修を受ける必要があります。また、日常業務を通じてExcel操作などの技能も培われており、普段からデータ利活用を意識することが重要です。自己評価を高めつつ、必

要に応じて研修を受けられるよう、業務との調整を可能にする環境整備が求められます。

8. データ集約の現状

現在、各課が保有するデータは所属課内でのみ閲覧・利用でき、他課のデータを活用するには手続きが必要で、その手続きに時間と労力を要します。一方、庁内グループウェアには自由に閲覧可能なデータ（個人情報を除く）も存在しますが、庁内グループウェアへのアップロード基準がなく、データ利活用の観点から内容にばらつきがみられました。このような状況は全庁的なデータ利活用の妨げとなっており、改善の必要があります。そこで、研究所では、図表4にある庁内の主要データの集約・一元管理を試行しました。

結果として、一定のデータ集約と庁内公開は実現しましたが、想定していた全データの確保が出来なかったことやデータ形式が不統一であること、国や都の公開データの収集も十分でなく、加工が出来なかったこと等の課題が残りました。**今後の庁外へのデータ公開も見据えて、荒川区では、データの整備・共有・公開の在り方について改善が必要であり、そのためには全庁的な協力と、オープンデータやデータ利活用の意義の共有していくことが必要でしょう。**

図表4 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

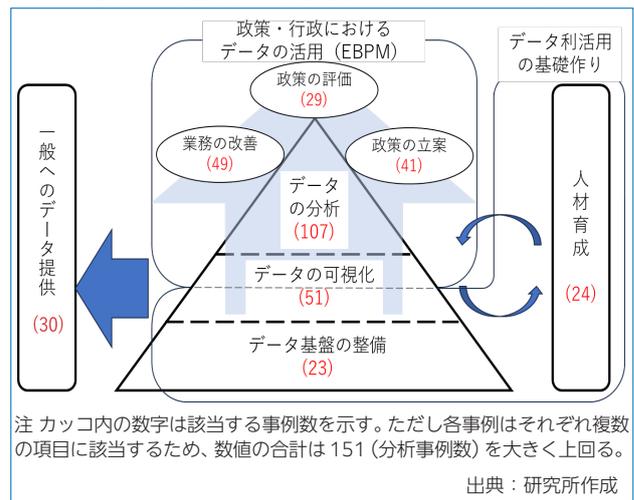
9. 事例から見る「データ利活用」の内容

ここまで「データ利活用」の必要性を述べてきましたが、「データ利活用」に含まれる取組について、総務省統計局『統計データ利活用事例集』をもとに、地方公共団体における

「データ利活用」の取組を整理しました。その結果、下の図表5のとおり、取組は大きく3種類、細かくは8種類に分類されました。

第一に分類で最も多かったのは、地域の課題をデータで分析し、政策の立案や評価、業務改善に活かす「政策・行政におけるデータの活用（EBPM）」です。第二は、データ基盤の整備や人材育成など、利活用を支える「データ利活用の基礎づくり」です。第三は、オープンデータなどを通じた「一般へのデータ提供」です。これらに加え、大学や民間との連携、AIの活用といった多様な動きもみられ、データ利活用の取組は全国的に広がりを見せています。

図表5 地方公共団体によるデータ利活用事例の分類



10. 先進自治体へのヒアリング

EBPM やデータ利活用を自治体で推進するためには、制度やシステムといった「ハード」の整備もちろんですが、それを支える「人材の確保」も欠かせません。研究所では、これを踏まえ、データ利活用の人材育成に関して先行的な取組を進めている、東京都世田谷区と埼玉県ふじみ野市の二つの自治体にヒアリング調査を行いました。

本調査では①準備期間（研修開始の契機や研修計画策定時に考慮したこと等）、②実施期間（参加者や研修の進捗に応じた変更を行ったか等）、③実施後の取組状況（フォローアッ

プや継続実施の有無) という三つの視点からヒアリングを実施しました。その結果、両自治体とも四つの共通点があることがわかりました。**まず一つ目は、研修期間が長期にわたって実施され、講義やロジックモデル作成、グループ討議など多くのやるべきことがあるので、中長期的な視野を持って人材研修を実施することが重要である点。二つ目は、初期段階では対象者を絞り、成果の早期実現を目標にしている点。三つ目は、専門性の高い内容に対応するため外部人材を登用している点、最後に四つ目は、単なる知識習得にとどまらず、政策立案・形成に重きを実践的に学ぶ構成となっている点**です。こうした先進事例は、荒川区における人材育成の方針や研修の設計を考えるうえで、貴重な手がかりとなります。

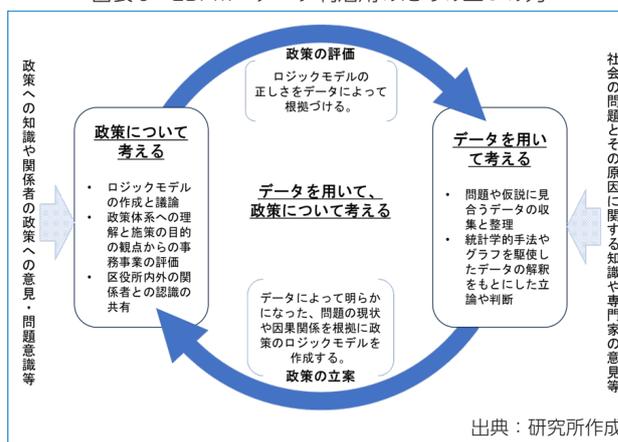
11. EBPM・データ利活用に必要な力

これまではEBPM・データ利活用の推進に関わる、国等の取組状況や荒川区の現状・課題について紹介してきました。ここからは荒川区が今後どのような方策を講じて、EBPM・データ利活用の推進していくべきかを考察しましたのでご紹介します。

まず、**EBPM・データ利活用を導入・実践していくための基本的な考え方として、地方公共団体とその職員に求められるのは「データを用いて、政策について考える」ことが大切です。この力は、「政策について考える力」と「データを用いて考える力」の二つの要素で構成されます。**「政策について考える」とは、政策が目的達成の手段としてどのように機能するか、その論理を構築することであり、その際にはデータだけでなく、各々の知見や専門家の意見、国や他自治体の事例など、多様な情報を活用することが求められます。一方、「データを用いて考える」とは、構築した論理や仮説を主として統計等の数値データにより検証したり、新たな知見を得たりする行為であり、政策以外の分野にも応用可能です。EBPM・データ利活用の推進においては、ま

ず両者の力をそれぞれ高め、次第に両者を組み合わせる実践へと発展させることが重要です。また、この考え方は「政策の評価」と「政策の立案」に大別され、下の図表6のとおり、循環的に行うことにより、政策を継続的に改善させることができるでしょう。

図表6 EBPM・データ利活用のための三つの力



(1) 「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」とは、自身の業務の目的を理解し、それが目的達成にどう貢献しているかを常に問い直す姿勢を持つことです。これはEBPMの特有の考え方ではなく、1990年代に行政評価制度が導入された頃から続いている考えです。

しかし、近年では評価制度の形骸化が指摘される中で、改めてEBPMが注目されています。その実践において重要なツールが、前述した「ロジックモデル」です。ロジックモデルとは、政策が予期する効果をあげるための経路（因果関係）を、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、視覚化したものです（図表7）。

このロジックモデルを用いることで、職員自身が事業の目的を深く理解でき、組織内外の関係者と目的を共有する手段にもなります。また、最終的な目的（図表7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

役立てることも可能です。さらに、政策の評価を行う際、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も出来るのです。

そして、ロジックモデルの導入にあたっては、既存の事業から取り組むのが効果的です。行政評価や計画文書などを参考にしながら、複数人で意見交換しつつ作成すると、多様な視点を反映できます。また外部の関係者も交えた検討によって、より実効性の高い政策づくりにつながります。**EBPMの推進には、「政策について考える力」と「データを用いて考える力」の両方が求められます。ロジックモデルはその両者を結びつけ、より良い政策づくりを支える有力なツールとなるでしょう。**

図表7 『EBPMガイドブック』によるロジックモデルの様式例



(2) 「データを用いて考える」力の育成

EBPMの推進において、行政職員に求められるもう一つ基本的な視点が「データを用いて考える」力があります。これは、自身の業務や社会の課題等について、常にデータに基づいて現状を把握し、原因を考察できる力といえます。データには議事録や文字資料等様々な種類がありますが、特に、数値で表される「統計データ」の活用が重視されています。統計データから有益な知見を引き出すには、複数の数値を比較・解釈し、「知識」や「情報」を導く必要があります。統計的な数値計算は精緻な解釈を可能にする一方で、政策に関わる多くの人にとって理解のハードルが高いです。対して、表やグラフは視覚的に理解しやすいが、解釈の正確性が損なわれ、誤解を招く恐れもあるため、両者の適切な併用が求められ

ます。また、分析に先立ち、課題に即したデータの収集が極めて重要であり、既存統計や行政内部のデータを活用しやすい体制整備が不可欠であります。「データを用いて考える」力は、日々の業務を通じた実践によって培われるものであり、その力を育むための環境づくりが、EBPM・データ利活用の推進において鍵となるでしょう。

(3) 「データを用いて、政策について考える」力の育成

EBPM (証拠に基づく政策立案) とは、「政策について考える力」と「データを用いて考える力」の双方を活用し、根拠のある判断や改善につなげていく考え方です。なかでも「データを用いて、政策について考える」行為は、次の二つに大別されます。一つは、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」で、もう一つは、データによって得られた知見をもとに政策の論理へと導く「政策の立案」です。まず「政策の評価」には三つの場面が想定されます。**第一に、既存の行政評価の延長として、事業実施後に効果を検証する場面です。第二に、実施前の段階で、実験的に導入し、その効果を検証する場面です。第三に、他自治体の先進事例を参考にし、同様の政策を自分の自治体に応用するために効果を分析する場面です。**いずれも、ロジックモデルを活用して政策の効果を検証するために必要なデータを検討し、計画的に収集・分析することが重要です。

一方、「政策の立案」においては、まずデータから問題を発見する、あるいはデータ以外の他の情報から示唆された問題の現状をデータで確認することから始まります。そのうえで、原因をデータ分析によって明らかにし、解決策を導くという手順が基本となります。**問題の発見には、重要な統計データを定期的に確認し、過去の推移や他地域との比較を行う視点が重要になります。また、原因の特定には、仮説を立てたうえでそれを裏付けるデー**

タを探し出す力と、庁内外の多様なデータへアクセスできる環境を整備することが求められます。こうした一連の分析手順は、問題設定から仮説検証、結論に至るまでの流れを体系化した「PPDAC サイクル」に基づいて整理することができ、最終的に得られた知識や情報は、政策の論理の構築に活用されていくことが想定されます。

(4) EBPM・データ利活用推進の全体像について

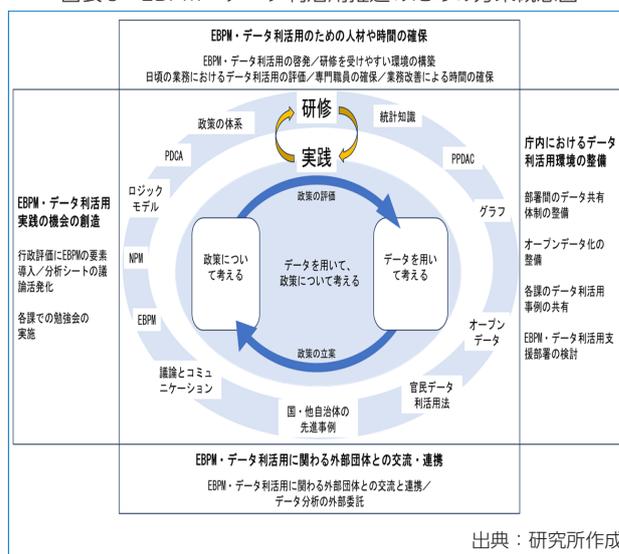
EBPM・データ利活用の実践とは、「政策について考える力」と「データを用いて考える力」を相互に補完し、循環的に活用することで、「政策の評価」と「政策の立案」を繰り返し、より良い政策形成を目指す取組です。そのためには、職員が体系的な知識を身につける研修と、日常業務の中での実践を通じて、段階的に能力を高めていくことが求められます。加えて、こうした取組を後押しする庁内環境の整備も不可欠です。研修の在り方や環境整備については後述しますが、これらの方策を実行するうえでは、職員や区民を含めたEBPM・データ利活用全体への意義の周知が前提となります。このためEBPM・データ利活用推進にあたっては、まず啓発こそが他のすべての方策に先立つ出発点であると言えるでしょう。

12. 荒川区におけるEBPM・データ利活用研修

これからは、荒川区におけるEBPM・データ利活用を推進していくために、どのような職員研修が求められるのかを考察します。これまでは荒川区内で実施されてきた研修の実態と受講者の傾向を整理しました。また、世田谷区やふじみ野市といった先進自治体へのヒアリングを通じて、長期的かつ実践的な人材育成の工夫を確認しました。さらにEBPM・データ利活用を「政策について考える力」と「データを用いて考える力」の統合

として捉え、その循環的実践の必要性を述べました。これらをふまえ、下の図表8のとおりに「EBPM・データ利活用推進のための方策概念図」に示されている「研修」と「実践」に着目し、今後荒川区で目指すべき職員研修のあり方について整理していきます。

図表8 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

(1) 荒川区が目指すEBPM・データ利活用の職員研修体制

前述のとおりに、EBPM・データ利活用を「データを用いて、政策について考える」と捉え、それを支える二つの力「政策について考える力」と「データを用いて考える力」について整理しました。これを踏まえ、今後荒川区においてEBPM・データ利活用を推進するには、この二つの力を育てる研修体系が不可欠です。右上の図表9のとおりに、**研修は、職層に応じた基礎的内容を扱う「入門編」と、各所管課における推進役を育成する「専門家養成編」に分けて実施することが望ましいと考えます。**また、前述のとおりに区職員のEBPM・データ利活用に対する理解はまだ十分とは言えず、まずはその理念を広く共有する機会を設けることが重要です。そのうえで、次に紹介する三つのステップによる研修展開を提案しました。

図表9 荒川区が目指すEBPM・データ利活用の職員研修について

EBPM・データ利活用	
データを用いて、政策について考える力	
↑ 政策について考える力 (専門家養成)	↑ データを用いて考える力 (専門家養成) 統計知識
政策について考える力 (入門編)	データを用いて考える力 (入門編) 統計知識

出典：研究所作成

(2) 少人数による人材研修(ステップ1)

荒川区が目指すEBPM・データ利活用推進に向けた研修体系の第一歩として、**ステップ1**では先進自治体の事例を参考に、**対象者を10名前後に絞った少人数による研修を実施することです**。この段階の研修は試行的な側面があり、主宰する事務局、講師、参加職員との密なコミュニケーションを通じて、研修の進行中に明らかとなる問題や課題を抽出することが目的です。研修を通じて得られた知見や反省点は、次の段階である**ステップ2**に活かされ、より実践的かつ体系的な研修構築へとつなげていくことができます。なお、研修対象者の選定基準やカリキュラム内容などの、**ステップ1**における具体的な実施内容については、次ページの図表10に整理していますので、ご参照ください。

(3) 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)

研修体系の**ステップ2**は、**ステップ1の実施を通じて見えてきた課題の解決を図るとともに、若手職員から管理職までの職層に応じた研修を展開することです**。特にこの段階では、研修受講者が学んだ知識を業務に活かそうとする際に、周囲に相談できる相手がいないといった孤立の可能性が懸念されます。このため、事務局による継続的なフォローアッ

プ体制の整備が重要です。例えば、業務に関するロジックモデルの講評会や、統計分析に関する個別相談などが考えられ、必要に応じて複数回の実施や相談窓口の設置も考えられます。また、**ステップ1の成果と課題を踏まえ、若手職員・係長・管理職といった階層別に研修内容を最適化することで、EBPM・データ利活用の実践力を段階的に育成していくことが求められます**。ステップ2における具体的な実施内容についても、ステップ1同様に整理していますので、ご参照ください(次ページ図表11)。

(4) 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は、これまでの研修を通じて得られた知見を踏まえ、**研修対象を全職員へと拡大し、職層研修として制度的に位置づけていく段階です**。管理職・係長職・主任の各層を対象に、役割に応じた研修を継続的に実施し、EBPM・データ利活用の全庁的な定着を図ります。また、あわせて「政策について考える力」「データを用いて考える力」の専門家養成にも取り組みます。**ロジックモデルの作成を通じた政策の論理構築や、統計分析によって根拠を示す力を育成する実践的な研修を行い、将来的には各課にデータ活用を担う人材を配置することを目指します**。また、内部育成に限らず、外部登用や専門組織の設置も視野に入れた多面的な人材戦略が必要です。

(5) 統計知識について

EBPM・データ利活用を推進するには、統計学の知識が一定程度必要です。前述したとおり、「データを用いて考える」とは、現実の問題や仮説といった自然言語を統計データに置き換え、客観的な判断が可能な形に加工し、そこから得られた情報をもとに立論等に活かして役立てることで、これを実現するには、データを適切に読み解き、表やグラフ

図表 10 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 ⑤ EBPM 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

図表 11 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 ③ EBPM 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 ④ EBPM・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

出典：研究所作成

を用いて視覚的に表現できる統計知識が求められます。研修により高度な統計学を導入すべきという意見もあると思いますが、本研修の目的は、荒川区における統計学そのものに精通した専門人材の育成ではありません。むしろ、政策立案や事業改善において、統計データをどのように役立てるかを理解し、自らの業務に活かせる力を身につけることに重点があります。その意味で、総務省統計研究研修所等の専門的な外部研修の受講を一律に義務づけるのではなく、**職員の自発的な行動を後押しする形で、受講者の希望や現状を見ながら、業務に即した内容を中心に、必要な統計知識を教える形が望ましいでしょう。**

(6) 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

ここまで、荒川区の研修体制の目指すべき方向性について述べてきましたが、報告書を発行した公益財団法人荒川区自治総合研究所も、荒川区の外郭団体として、区の政策形成を支援する役割を担っています。今後、EBPM・データ利活用研修の推進においても、区と連携しながら制度設計に関与していくことが期待されています。具体的には、区の職員課と連携して研修内容の設計や講師の選定を行うほか、研修内容の改善に向けた調査・検討にも主体的に参画していくことが求められています。

(7) まとめ

ここまで述べてきたことを簡単にまとめると EBPM・データ利活用の推進に向けては、研修を三つのステップに分けて段階的に実施していくことが効果的です。同時に、職員自らが EBPM・データ利活用を今後進めていく必要があるという意識を変化させていくことが求められます。

13. EBPM・データ利活用推進のための環境整備

EBPM・データ利活用を推進するうえで、人材育成の重要性に着目し、先進自治体の取組事例を参考に、荒川区において目指すべき研修体系について整理しました。しかし、いかに優れた人材を育てても、それを十分に活かせる環境が整っていないければ、EBPM・データ利活用の定着と実践は困難です。**つまり人材育成と並行して、組織的・制度的な環境整備が不可欠となります。**では、ここでいう「環境面」とは、8ページの図表8「EBPM・データ利活用推進のための方策概念図」で示した四つの視点です。これら四つの視点それぞれについて、荒川区における今後のあり方を考察し、EBPM・データ利活用が業務の一部として根付いていくための環境づくりについて論じていきます。

(1) EBPM・データ利活用のための人材や時間の確保

EBPM・データ利活用を推進するには、職員が研修や実践に取り組める体制を整えることが重要です。近年、業務の複雑化により職員の多忙化が進んでおり、荒川区でも職員数は微増傾向にあるものの、業務量の増加が予想されます。こうした中で、**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専門職員の確保が求められます。**また、業務量の見直しを行い、統合・削減できる業務を洗い出すことで、職員の研修・実践の時間を確保することが可能になります。人材と時

間の確保は、荒川区における EBPM 推進の土台づくりとして不可欠と言えるのではないのでしょうか。

(2) EBPM・データ利活用実践の機会の創造

EBPM・データ利活用の推進には、職員一人ひとりが自らの業務の中で実践を試みることも非常に大切です。**荒川区では①行政評価（分析シート）に EBPM（ロジックモデル）要素の導入、②分析シートの議論の活発化、③勉強会の実施といった実践的な取組が期待されます。**具体的には、行政評価の分析シート作成時に、施策の目的や成果を可視化するロジックモデルや定量的アウトカム指標を取り入れることで、政策の効果を捉える視点を育てます。また、作成した分析シートをもとに、庁内での活発な意見交換を行うことも、政策を主体的に考える力の向上につながります。さらに、有志による勉強会の実施も、学びと実践の場として有効です。

(3) 庁内におけるデータ利活用環境の整備

EBPM・データ利活用を推進するには、庁内におけるデータ環境の整備が不可欠です。まず、各課が保有するデータのリストを作成・共有することで、必要な課がデータを円滑に入手できるようにし、将来的にはグループウェア上での全庁的なデータ共有を目指します。また、定期的な更新を前提にオープンデータ化を進めることで、行政の透明性向上や民間との協働による課題解決も期待されます。さらに、各課の実践例を庁内グループウェアや研究所のコラム等で共有することで、職員一人ひとりがデータ利活用をより身近に感じられるようにすることも重要です。そして、全庁的な支援体制として、データ収集・分析に関する相談やデータの一元的な管理・集約を担う「EBPM・データ利活用支援部署」の設置を検討することで、荒川区職員全員の実践を後押しする環境を整えることが大切です。

(4) EBPM・データ利活用に関わる外部団体との交流・連携

EBPM・データ利活用の推進にあたっては、専門知識や分析スキルが求められる場面もあるため、外部団体との交流・連携が重要です。特に初期段階では、データ分析を外部に委託することで高度な知見を得られ、職員の学びにもつながります。ただし、政策の根拠として活用する際には分析結果に誤りがないかの確認が必要であり、それは区と職員の役割です。したがって、職員も一定のデータ分析スキルを持つことが求められ、将来的にはノウハウを蓄積した上で分析業務を内製化し、外部委託の範囲を段階的に縮小していくことが望ましいでしょう。

以上、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の実現に向けた、目指すべき研修体系について提言を行

いました。今後、報告書で指摘した研修の環境整備を着実に進めていくことで、職員がEBPM・データ利活用の実施に対して、よりスムーズかつ主体的に取り組んでいくことが可能となるでしょう。

14. さいごに

いかがでしたでしょうか。本号では、今後の荒川区におけるEBPM・データ利活用の推進に向けた考え方と取り組みの方向性を示しました。政策をより効果的に進めるためには、「政策について考える力」と「データを用いて考える力」の育成が重要であり、それを支える研修や環境整備が不可欠です。今後は職員一人ひとりが日常業務の中でEBPMを意識し、実践していくとともに、区で適切な研修を実施し、職員を後押しすることで、区全体の政策の質の向上につながることを期待します。

荒川区民総幸福度 (GAH) の取組について講演しました

令和7年6月24日に東京農業大学地域環境科学部地域創成科学科の「地域環境政策学」の講義において、当研究所の副所長が、また、令和7年7月2日には、全国市町村国際文化研修所 (JIAM) の「公共政策技法研修「先進事例から学ぶ幸福度指標を活用した政策展開～住民のウェルビーイングを高めるために～」の講義において、当研究所の研究員が荒川区民総幸福度 (GAH) の取組について講演を行いました。講義を受けた学生からは「幸福という概念をデータ化し、指標として施策に活用する姿勢が今後必要になっていくと感じた。」また、JIAMの受講生からは「ブータンの事例と並行して、荒川区の取り組み等を知ることができ、良い機会となった。」「GAHが単なる指標づくりではなく、「人がどんなとき

に幸せを感じるのか」という主観的・関係的な幸福の要素を丁寧に拾い上げながら、地域政策に落とし込んでいる点が参考になりました。」などの声を聞くことができました。

※全国市町村国際文化研修所 (JIAM) とは全国の自治体を担う人材の育成を行う総合的な研修機関です。



東京農業大学での講義の様子

RILAC NEWS No.29 (令和7年9月発行)

編集・発行 公益財団法人荒川区自治総合研究所 (RILAC)

住所：荒川区荒川2-11-1 TEL：03-3802-4861 FAX：03-3802-2592

URL：https://rilac.or.jp/ メール：info@rilac.or.jp