C-2　せたがや版データアカデミーの開催

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――

中村　哲也
せたがや自治政策研究所　研究員

1　はじめに

本研究は、せたがや自治政策研究所 3 か年計画（令和 3 年 1 月策定）にある「プロジェクト C-2 せたがや版データアカデミーの開催」に関する研究へ位置付けたものである。世田谷区における次期基本計画の策定・実効性の担保に向け、庁内の政策形成力向上に繋げ、区政運営を支えるマネジメント力の向上へ寄与するための人材育成手法について研究することを目的とする。

本稿では、はじめにデータアカデミーの概要を整理する。次に、その内容をもとに庁内における政策形成力向上とデータ活用推進を図るための人材育成プログラム「せたがや版データアカデミー」の構築・実施・検証結果を報告し、最後にまとめを述べる。

2　データアカデミーとは

データアカデミーとは、2014 年に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、「自治体職員がデータ活用の一連の流れを習得するための新しい研修方法」である（総務省 2019）。データの活用から入るのではなく、①課題を設定し、②データで検証して客観的に課題を認識、③課題解決策の仮説を立て、④効果の測定方法を検討し、⑤効果を試算する、という流れが一般的である（総務省 2019）。日本では、2016 年度から神戸市が、一般社団法人コード・フォー・ジャパンなどの協力を得てデータアカデミーを開始し、その後総務省事業として全国で実施されている（図表１、図表２）。地方自治体内の多様な部局の職員がデータ利活用の一連の流れを体験し、実際の業務でもデータ利活用に取り組める環境を醸成できるよう、地方自治体が自律的かつ継続的に実施していくことが重要であるとしている（総務省 2019）。

また、一般的なデータ分析研修とデータアカデミーとの差異については一般社団法人コード・フォー・ジャパン（2019 p.2）により図表３のとおり整理されている。個別のデータ分析技術を覚えるのではなく、データ分析を課題解決プロセスとして利用できるスキルを身に着けるためのアクティブラーニングによる研修であることが特徴である。

図表１　2017 年度データアカデミー実施概要（総務省事業）

地域	参加団体	テーマ
湯沢市 （秋田県）	湯沢市	転出率に歯止めが効かない、メイン通りに賑わいがない
茂原市 （千葉県）	茂原市	字ごとに区分けした人口推移検討
鎌倉市 （神奈川県）	鎌倉市	福祉・要介護などの情報を利用した分析
裾野市 （静岡県）	裾野市	市民意識調査を利用したアンケート調査
加茂地区 （静岡県）	静岡県、下田市、東伊豆町、河津町、西伊豆町、松崎町、南伊豆町	移住者データと取り扱い
日進市 （愛知県）	日進市	数十年後の市の課題の分析
枚方市 （大阪府）	枚方市	人口推計と定住について分析
神戸市 （兵庫県）	神戸市	高齢者の居場所情報を GIS で活用
芦屋市 （兵庫県）	芦屋市	癌・メタボ健診率と、防災計画
宝塚市 （兵庫県）	宝塚市	検診率と情報展開の分析
生駒市 （奈良県）	生駒市	ニュータウン世代の住民動向の分析

出典：総務省（2019）

図表２　2018 年度データアカデミー実施概要（総務省事業）

地域	参加団体	テーマ
会津若松市 （福島県）	会津若松市	働き方改革のためのデータ利活用
千代田区 （東京都）	千代田区	人優先でユニバーサル・居心地の良い市街地の機能更新
板橋区 （東京都）	板橋区	データを利活用した公共施設マネジメント
春日井市	春日井市	小学生の地域バランスが悪い、防犯に効果

（愛知県）		がある対策
草津市 （滋賀県）	草津市	地区別要因の中に、要介護の割合が高くなっている有意な要因があり、それを解消する
芦屋市 （兵庫県）	芦屋市	健康無関心層へのアプローチ、健康診断受診のハードルが高い
播磨圏域 （兵庫県）	姫路市、相生市、加古川市、赤穂市、高砂市、たつの市、稲美市、播磨町、太子町、上郡町	播磨圏域内で、若者が大阪圏・神戸市などの圏域外に流出し、大幅な社会減となっている
安来市 （島根県）	安来市	財源の減少、少子高齢化と人口減少に備え、施設の集約が必要だが、対象施設が定まっていない
福岡市圏域 （福岡県）	福岡市、糸島市、福津市、古賀市、宗像市	広域での帰宅困難者支援

出典：総務省（2019）

図表 3　データアカデミーの特徴（一般的なデータ分析研修との比較）

比較項目	一般的なデータ分析研修	コード・フォー・ジャパンのデータアカデミー
研修対象	庁内データを使った統計・ GIS 分析研修	庁内データ利活用のためのプロセス研修
研修課題	他市の事例や、一般的事例をトレースする	現課から提出された実際の課題を利用する
自治体の規模	大きな自治体で行う	政令指定都市から町村まで対応可能
方法	先生・講師型、座学型の集合研修	複数の課が参加したアクティブラーニング研修

出典：一般社団法人コード・フォー・ジャパン（2019）

3　「せたがや版データアカデミー」

3.1　「せたがや版データアカデミー」の構築・実施・検証

「2　データアカデミー」の内容をもとに、庁内における政策形成力向上とデータ活用推進を図るための人材育成プログラム「せたがや版データアカデミー」の構築・実施・検証を行った。互学互修の考え方を基本とし、庁内への EBPM の普及・定着、推進を図る人材の養成を目的とするものである。ここからは、その内容について報告する。

3.2　研究体制及び研究会の設置

まず、研究会を設置し、構築・実施・検証を行った。日程や主な内容は図表４のとおりである。研究会のメンバーはせたがや自治政策研究所の所長・次長・研究所研究員・特別研究員・政策研究員大塚敬氏（三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社）で構成した。

進め方は研究会を毎月開催し、せたがや版データアカデミーの全体像・目的・コンセプトの整理及び令和３年度の企画、実施、振り返りを実施した。また、研究会での議論の進捗は研究所員全員の参加する所内会議で報告し意見を求め、令和３年度実施の際は、各回に所員全員が参加し、講義の聴講や演習における受講者との議論・意見交換・記録を行った。

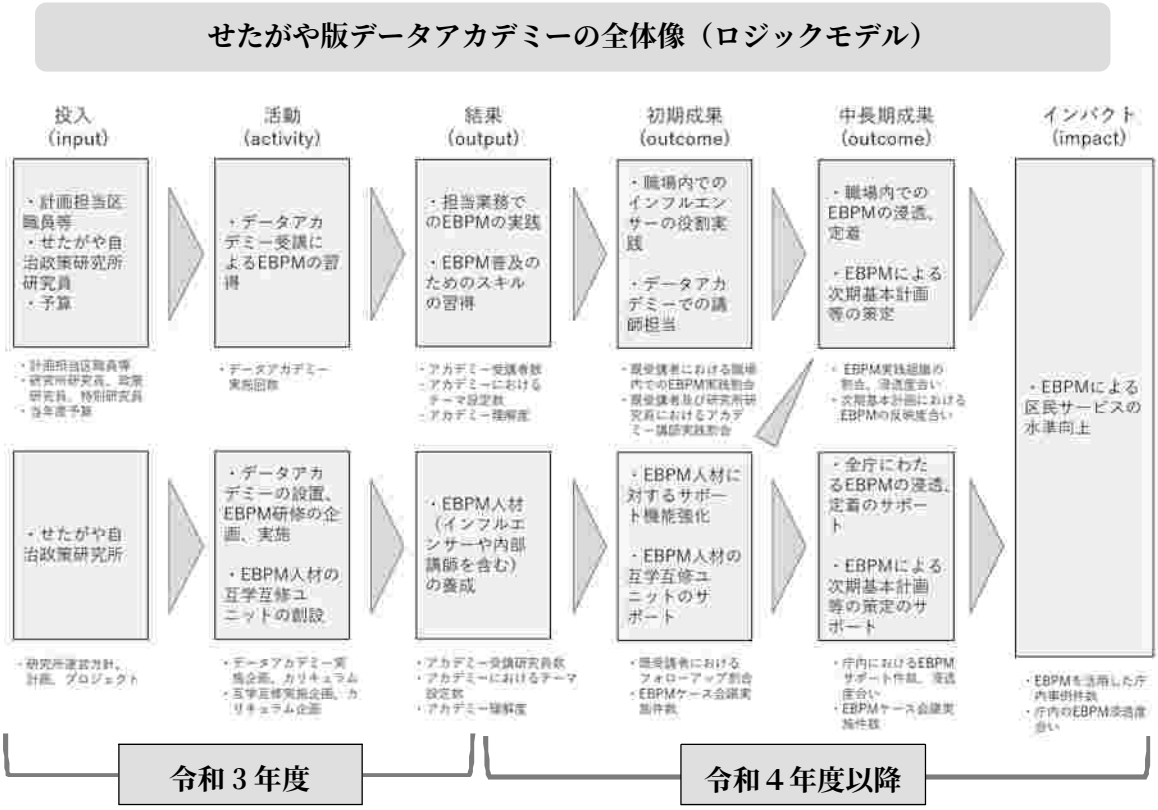
図表４　研究会開催日及び主な内容

開催日	主な内容
令和３（2021）年 ５月 27 日（木）	第１回　研究計画及び研究スケジュールについて
６月８日（火）	第２回　全体企画について
６月 22 日（火）	第３回　全体企画について
７月９日（金）	第４回　全体企画について
７月 27 日（火）	第５回　全体企画及び令和３年度第１回について
８月３日（火）	第６回　令和３年度第１回について
８月 17 日（火）	第７回　令和３年度第１回について
９月２日（木）	第８回　令和３年度第１回及び第２回について
９月 21 日（火）	第９回　令和３年度第１回及び第２回について
10 月５日（火）	第１０回　令和３年度第１回について
10 月 19 日（火）	令和３年度せたがや版データアカデミー第１回
10 月 26 日（火）	第１１回　令和３年度第２回及び第３回について
11 月 10 日（水）	令和３年度せたがや版データアカデミー第２回
11 月 26 日（金）	第１２回　令和３年度中間点検（１回目）及び第３回について
12 月２日（木）	令和３年度せたがや版データアカデミー中間点検（１回目）
12 月 15 日（水）	令和３年度せたがや版データアカデミー第３回
令和４（2022）年 １月７日（金）	第１３回　令和３年度中間点検（２回目）及び第４回について
１月 13 日（木）	令和３年度せたがや版データアカデミー中間点検（２回目）
１月 19 日（水）	第１４回　令和３年度第４回について
１月 28 日（金）－ ２月 14 日（月）	令和３年度せたがや版データアカデミー第４回 （新型コロナウィルス感染症拡大により書面＋動画開催）
２月 28 日（月）	第 15 回　令和３年度全体振り返り

3.3　せたがや版データアカデミーの構築（全体像:ロジックモデル）

次に、せたがや版データアカデミーの構築にあたり全体像の検討を行った。検討した結果は図表 5 のロジックモデルのとおりである。最終的に目指すべき姿（インパクト:impact）、中長期・初期成果（アウトカム:outcome）、結果（output）、活動（activity）、投入（input）の一連の流れを検討し、研究の方向性や到達点を図式化・可視化させることで論理性を高め、研究会での方向性の一致を図った。また、受講者に対する研究目的や方針についての理解促進に繋げた。

令和 3 年度はせたがや版データアカデミーの設置及び EBPM 人材の互学互修ユニットの創設を行い、研究所研究員及び受講者による EBPM の習得及び職員同士で学び合う・教え合う場の構築を図った。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。中長期的には、職場内での EBPM の浸透、定着、EBPM による次期基本計画の策定を目指し、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。

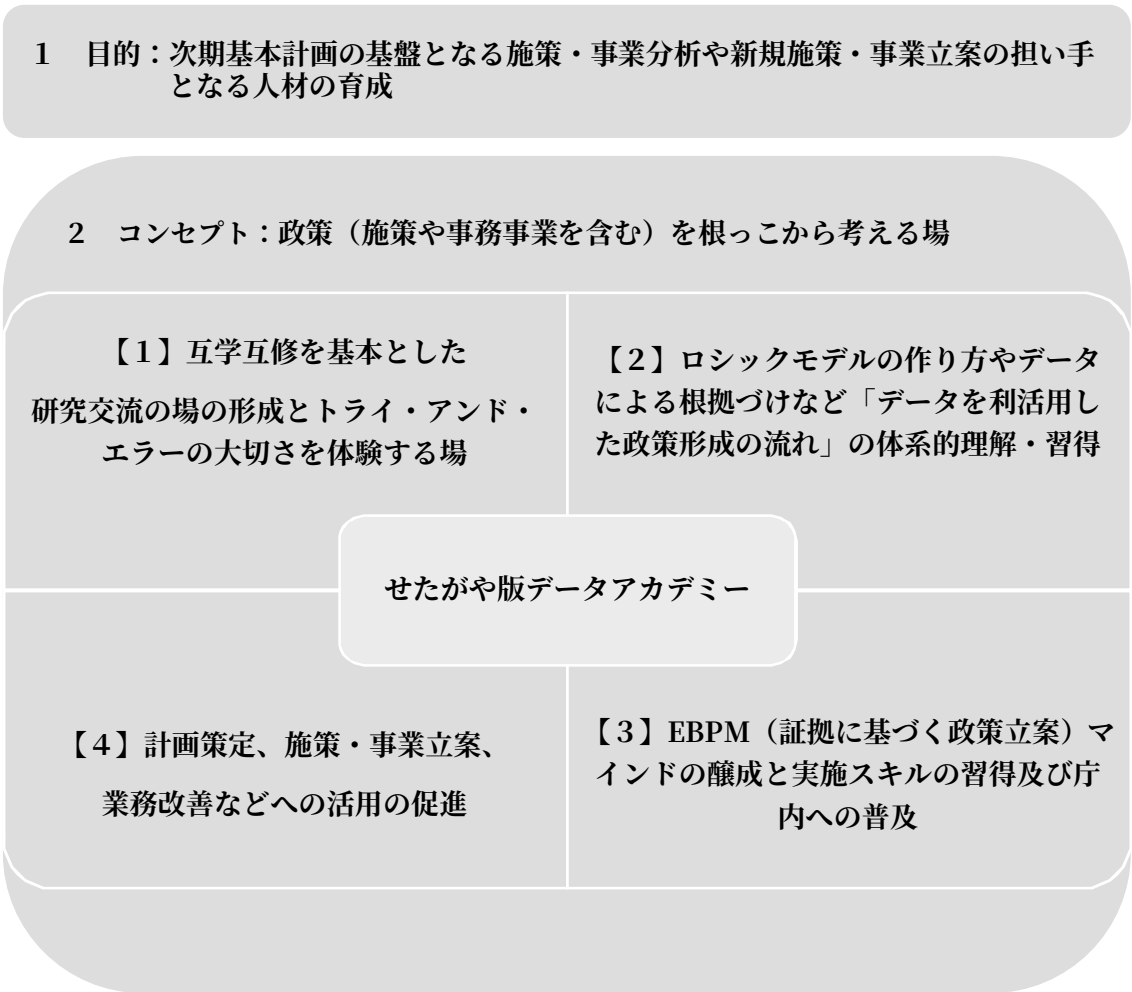


図表 5　せたがや版データアカデミーの全体像（ロジックモデル）

出典：第 1 回 講義 1「せたがや版データアカデミーで EBPM を考えるということ」大杉覚（2021）より筆者整理

3.4　目的・コンセプト

次に、せたがや版データアカデミーの目的及びコンセプトを図表 6 のとおり検討・整理した。目的は、次期基本計画の基盤となる施策・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とした。コンセプトは、「政策（施策や事務事業を含む）を根っこから考える場」と定義し、特に、「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」は、本研究において最重視した。一方的に学ぶだけでなく、課題を自分事として考え、お互いに対し意見やアドバイス、共有、評価を行うことで、新たな気づきの取得や考え・アイデアの広がりに成果が期待できるものである。また、EBPM を推進するうえで核となるロジックモデルの作り方やデータ等による根拠づけなどの、「データを利活用した政策形成の流れ」の体系的理解・習得については、次期基本計画の策定や施策・事業の新規立案に向けた政策形成力向上ための重要な項目とした。



図表 6　せたがや版データアカデミーの目的・コンセプト

4　令和３年度せたがや版データアカデミー

4.1　実施形式・実施概要・カリキュラム

令和３年度の実施形式・実施概要・カリキュラムを報告する。まず、実施形式について図表７のとおり整理した。令和３年度の目標を「データを利活用した政策形成の流れ」の体系的理解・習得とし、全４回の開催及び各回の合間の個人演習・中間点検を２回設定した。カリキュラムについては、まず講義において「EBPM の発想の重要性」や「ロジックモデルを活用したアウトカム志向とバックキャスティングによる政策形成の基礎」、「既存統計・業務取得情報の活用と統計分析の基礎」等の知識を深め、次に得た知識を基に演習シートを活用した政策形成演習に取り組んだ。また、演習内容については、受講者同士による相互点検（中間点検）を実施し、演習内容の点検・意見交換・情報共有等をとおして、一方的に教わるだけでなく、お互いに学びあい・教え合う「互学互修」の考え方を重視した。実施概要は図表８、カリキュラムは図表９である。

目標：「データを利活用した政策形成の流れ」の体系的理解・習得

回数：全４回（間に持ち帰り個人演習・中間点検２回）

【１】講義

・せたがや版データアカデミーの概要

・EBPMの発想の重要性

・ロジックモデルを活用したアウトカム志向とバックキャスティングによる政策形成の基礎

・既存統計の活用と統計分析の基礎、業務取得情報の統計としての活用

・社会調査入門

・政策形成の全体像の理解、課題設定、施策案の取りまとめ

・事例情報収集の際の留意点

・せたがや版データアカデミーのNEXT　STEP

→

【２】演習

（演習シートを活用した政策形成演習）

「課題設定シート」を活用した目標・課題設定及び「施策検討シート」を用いた施策案の仮設設定

※演習テーマは個人単位で設定

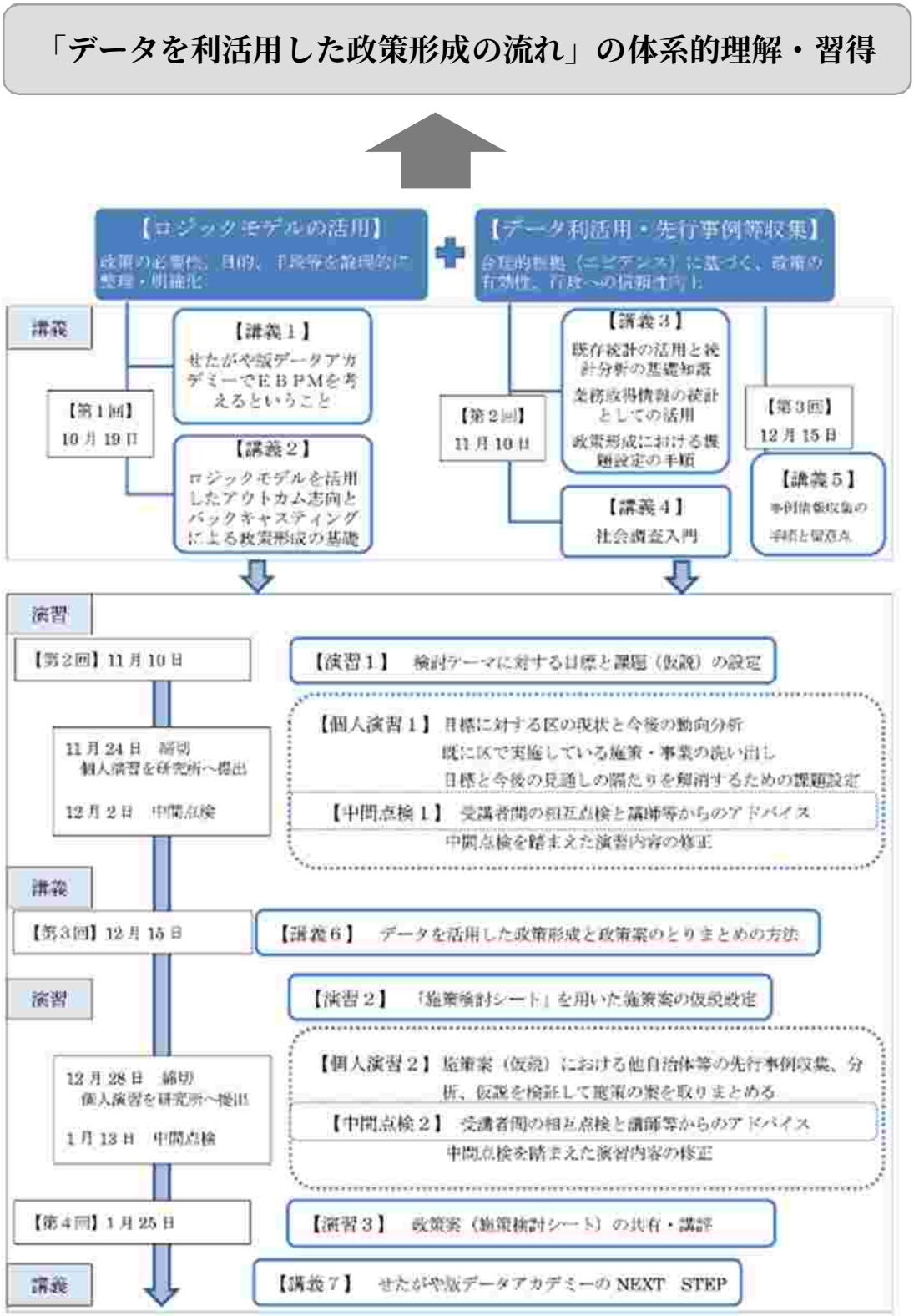
↔

【３】相互点検

（中間点検）

演習シートの内容における受講者同士の相互点検・議論・意見交換の実施及びお互いに学びあう「互学互修」の考え方の理解・習得

図表７　令和３年度せたがや版データアカデミー実施形式



図表 8　令和 3 年度せたがや版データアカデミー実施概要

図表９　令和３年度せたがや版データアカデミーカリキュラム

回	日　程	実施概要
第1回	10月19日（火） 14時～17時 区役所第１庁舎５階庁議室	【講義１】せたがや版データアカデミーでEBPMを考えるということ 【講義２】ロジックモデルを活用したアウトカム志向とバックキャスティングによる政策形成の基礎※一部演習含む
第2回	11月10日（水） 13時～17時 厚生会館３階第３会議室	【講義３】① 既存統計の活用と統計分析の基礎知識 ② 業務取得情報の統計としての活用 ③ 政策形成における課題設定の手順 【講義４】社会調査入門 【演習１】検討テーマに対する目標と課題（仮説）の設定
個人演習及び中間点検 ※中間点検は12月２日（木）９時～12時 厚生会館２階会議室		【個人演習１】設定した目標と課題（仮説）に関する情報収集、分析 ① 目標に対する区の現状と今後の動向分析 ② 課題に対し既に区で実施している施策・事業の洗い出し ③ 目標と今後の見通しの隔たりを解消するための課題設定 【中間点検１】受講者間の相互点検及び講師等からのアドバイス
第3回	12月15日（水） 14時～17時 厚生会館３階第２会議室	【講義５】事例情報収集の手順と留意点 【講義６】データを活用した政策形成と政策案のとりまとめの方法 【演習２】「施策検討シート」を用いた施策案の仮説設定
個人演習及び中間点検 ※中間点検は１月13日（木）９時～12時 教育総合センター２階研修室３		【個人演習２】施策案（仮説）における他自治体等の先行事例収集、分析、仮説の検証及び施策の案の取りまとめ 【中間点検２】受講者間の相互点検及び講師等からのアドバイス
第4回	１月25日（火） ９時～12時 教育総合センター２階研修室３	【演習３】政策案の共有及び講評 【講義７】せたがや版データアカデミーのNEXT　STEP

■　講師

せたがや自治政策研究所　所長 大杉　覚	【講義１】 【講義７】
せたがや自治政策研究所 政策研究員／三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社 自治体経営改革室長／港区政策創造研究所所長 大塚　敬	上記・下記以外
せたがや自治政策研究所　特別研究員 金澤　良太	【講義３②】

※【講義５】は研究所研究員が説明

4.2　演習「演習シートを活用した政策形成演習」

次に、実施する演習について、全体像を図表 10 の通り整理した。演習は「データを利活用した政策形成の流れ」の体系的理解・習得を目標に実施した。

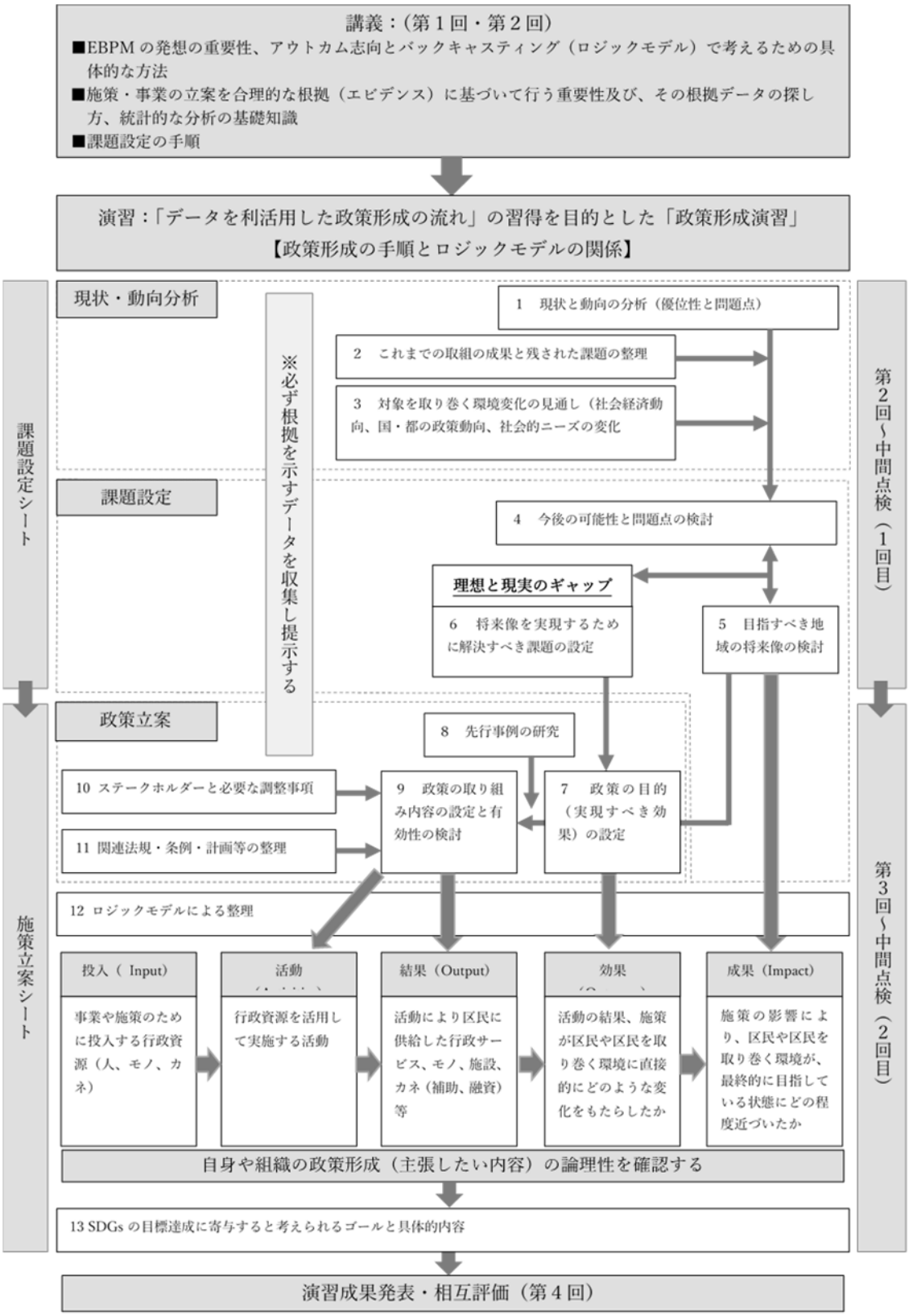
流れとしては、第１回及び第２回講義の後、まず演習テーマを個人単位で設定した。次に「課題設定シート（図表 11)」に着手し、「現状・動向分析」を行った。具体的には、地域を取り巻く「１　現状と動向の分析（優位性と問題点)」を行い、その際には現状の状況や取組だけでなく、「２　これまでの取組の成果と残された課題の整理」及び「３　対象を取り巻く環境変化の見通し（社会経済動向、国・都の政策動向、社会的ニーズの変化)」も組み込んだ総合的な分析を行った。

次に 1～3 を踏まえ、「課題設定」を行った。具体的には、「4　今後の可能性と問題点の検討」を行い、現状の状態が継続した場合の状態の想定と問題点の検討を行った。同時に、本来の地域の状態はどうあるべきかについて「5　目指すべき地域の将来像の検討」を行い、理想と掲げる地域の状態を設定した。そのうえで、浮き彫りとなる５（理想）と４（現実）とのギャップを特定し、ギャップを解消するための、「6　将来像を実現するために解決すべき課題の設定」を行った。ここまでが「現状・動向分析」及び「課題設定」である。さらに、演習ではこれら１～６について、根拠を示すデータや資料を収集・提示することとし、主張の説得力を高める取り組みを実施することで、EBPM の視点を重視した演習とした。

第３回以降では、「政策立案」を行った。具体的には、「施策立案シート（図表 12)」に着手し、上記で検討した 6（課題）を解決するための施策として「7　施策の目的（実現すべき効果）の設定」を行った。なお、７の立案する施策の有効性・成果指標等の根拠を検証するため、「8　先行事例の研究」を行い、国や都、他自治体等の先行事例の調査・分析を行った。次に 7 の具体的な行動内容として「9　施策の取り組み内容の設定と有効性の検討」を行った。また、合わせて「10　ステークホルダーと必要な調整事項」及び「11　関連法規・条例・計画等の整理」を行い関係性の整理を行った。

最終的にこれまでの５～７、９の検討内容について、「12　ロジックモデルによる整理」を行い、立案したい施策や事業の論理性を検証した。合わせて「13　SDGs の目標達成に寄与すると考えられるゴールと具体的内容」についても整理し、関係性の明確化を図った。

このように、せたがや版データアカデミーでは、通常のデータアカデミーにならい各課の課題をテーマに、政策を根っこから考える（考え直す）ことに重点を置き、政策構造を分解・分析することで、政策形成の流れを体系的に理解・習得することを目的とした。



図表 10　演習「演習シートを活用した政策形成演習」の全体像

出典：「せたがや版データアカデミー講義２・講義３資料」大塚敬（2021）より筆者作成

課題設定シート

テーマ（目的）	

1　区の現状と動向（優位性、問題点）	※データや国・都の政策に係る資料（項目番号と出典を明記）

2　区を取り巻く環境の見通し
①社会経済動向
②国、都の政策動向
③区民ニーズ

課題設定シート

3　これまでの区の取り組みの実績

4　今後の問題点と可能性

5　目指すべき地域の将来像（次期基本計画最終年度末を想定）【インパクト】

6　将来像を実現するために解決すべき課題

図表 11　令和 3 年度せたがや版データアカデミー「課題設定シート」

施策立案シート

5　目指すべき地域の将来像（次期基本計画最終年度末を想定）【インパクト】（課題設定シートより再整理）

6　将来像を実現するために解決すべき課題（課題設定シートより再整理）

7　施策の目的【アウトカム】

・誰を（何を）、どのような問題点を解消するか（どのような状態からどのような状態に変えるか）

成果指標【アウトカム】

指標名	指標の定義・単位	現状値（令和　年度）	目標値（令和13年度）

8　先行事例の研究

・参考事例の概要

・参考事例における施策効果

9　施策の取り組み内容【アクティビティ】【アウトプット】

・どのような活動により、どのような行政サービスを実施するか

事業計画【インプット】【アウトプット】

	令和○年度	令和○年度	令和○年度	令和○年度	令和○年度
行政サービスの供給量					
事業費					
投入人員					

10　ステークホルダーと必要な調整事項

・区民、事業者、区民団体、他自治体等

11　関連法規・条例・計画等

12　ロジックモデルによる確認

・5～7、9の記載内容を下記に再整理し、構成要素間相互の因果関係、論理的整合性を確認

投入(Input)	活動（Activities）	結果(Output)	効果(Outcome)	成果(Impact)
事業や施策のために投入する行政資源（人、モノ、金）	行政資源を活用して実施する活動	活動により区民に供給した行政サービス、モノ、施設、カネ（補助、融資）等	活動の結果、施策が区民や区民を取り巻く環境に直接的にどのような変化をもたらしたか	施策の影響により、区民や区民を取り巻く環境が、最終的に目指している状態にどの程度近づいたか

具体的内容

13　SDGｓの目標達成に寄与すると考えられるゴールとその具体的内容

ゴール（番号）	ターゲット（番号）	どのような側面で寄与するか

図表 12　令和 3 年度せたがや版データアカデミー「施策立案シート」

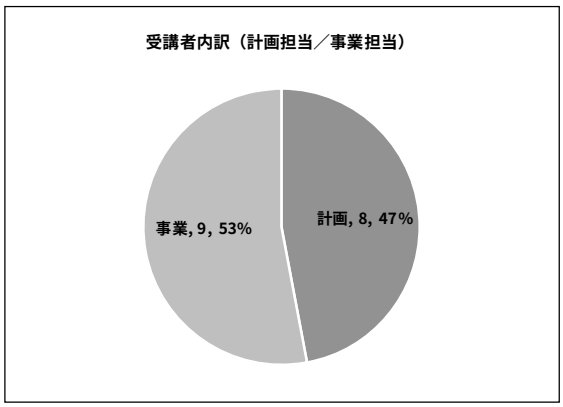
5　令和 3 年度せたがや版データアカデミーの実施

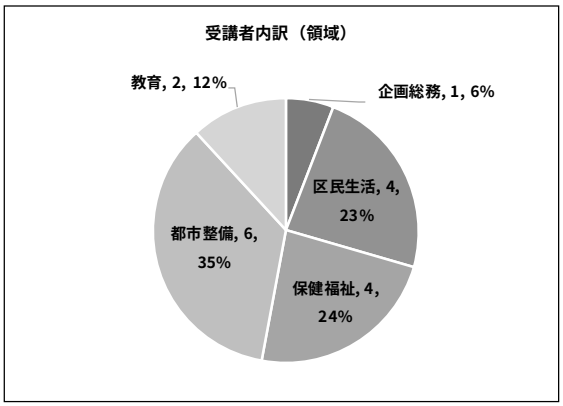
ここからは、令和 3 年度せたがや版データアカデミーの実施について報告する。

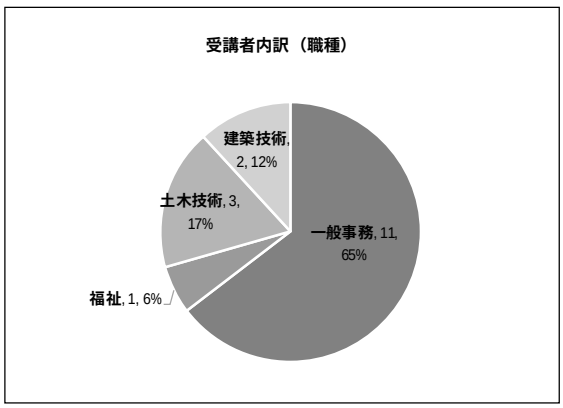
5.1　事前アンケート（受講者：17 名）

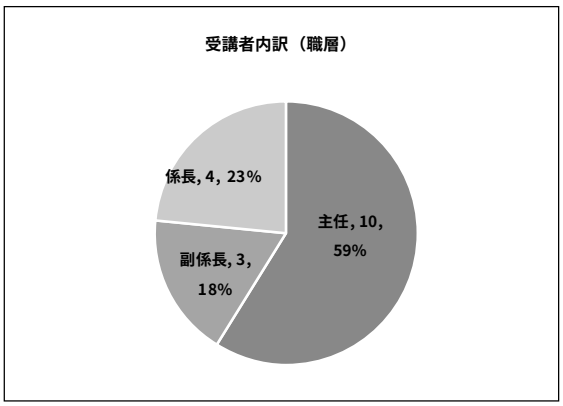
令和 3 年度せたがや版データアカデミーは 17 名が受講した。内訳は図表 13 の通りである。また、事前アンケートは図表 14 の通りである。

図表 13　令和 3 年度せたがや版データアカデミー「受講者内訳」





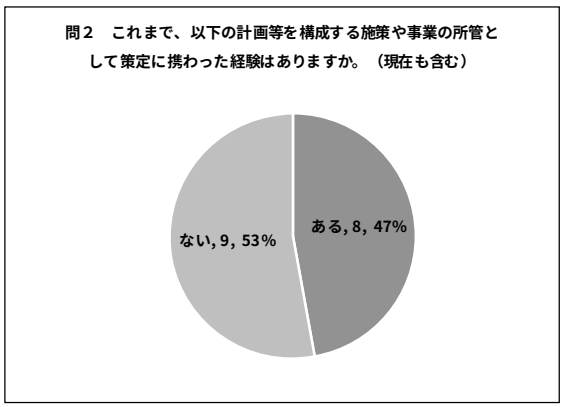


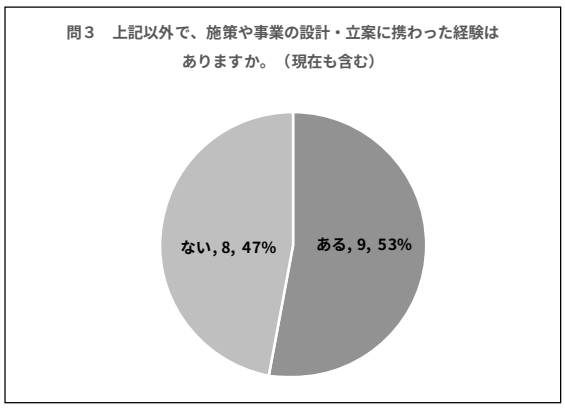


図表 14　令和 3 年度せたがや版データアカデミー「事前アンケート」結果

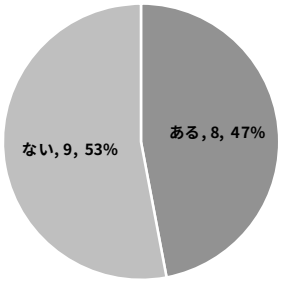
問１　せたがや版データアカデミーへの受講を希望したきっかけはなんですか。

- 行政評価の実務担当者として、政策立案やロジックモデルを活用した評価を学ぶため。
- 現在、「世田谷区第二次男女共同参画プラン後期計画」の策定に携わっており、政策形成のプロセスについて、基礎的な知識からきちんと学びたいと思ったから。
- せたがや自治政策研究所主催の「ナッジ」をテーマとした講義に参加し、EBPM への理解の深化が必要とより一層実感したため。
- 事業の企画立案に活用できるかと考えたため。
- 「データを利活用した政策形成の流れ」を少しでも取得することで、現在取り組んでいる仕事に役立てられればと考え受講を希望した。
- 今年度から計画担当に異動してきたが、これまで計画策定の経験がないため。
- 計画担当係長であるため。
- 社会調査の手法、EBPM やデータ利活用について学び、業務に活かしたいと考えたため。
- 職務上、データを分析、活用して仕事を進めることが多いため。
- ＧＩＳ（地理情報システム）の研修を行い、ＧＩＳを活用した街づくり等へもっと活用し、運用できるようにするため。
- EBPM（証拠に基づく政策立案）について習得し、都市計画や街づくりに関する計画の検討に活かしたいため。
- 未来つながるプランの策定や、防災街づくりについて新たに方針・計画等を検討する業務を今後予定しており、計画策定等のスキルを学ぶため。
- データを利活用した政策・計画等の立案・策定の必要があるため。
- 政策ありきでのデータ活用ではなく、正しい正確なデータから政策の必要性、形成の流れを学びたいと感じたため。
- 統計データ等の分析・活用の基本的知識を習得したかったため。
- 計画作成時に統計データをあまり活用できていないため。
- 内容について興味深かったため。

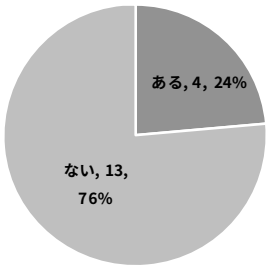




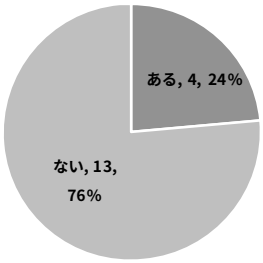
問４　これまで。、行政評価（政策・施策・事務事業評価）に携わった経験はありますか。（現在も含む）



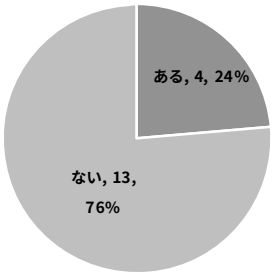
問５　これまで、「ロジックモデル」（またはその考え方）を用いて施策・事業の案を検討したことがありますか。（現在作業中の実施計画も含む）



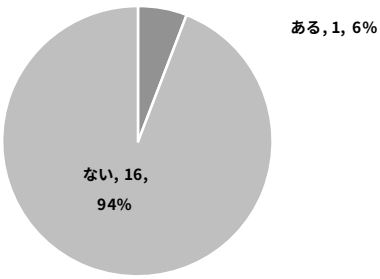
問６　以下の統計データを利用したことがありますか
１　e-Stat



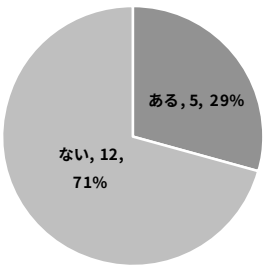
問６　以下の統計データを利用したことがありますか
２　RESAS（V-RESAS）（地域経済分析システム）



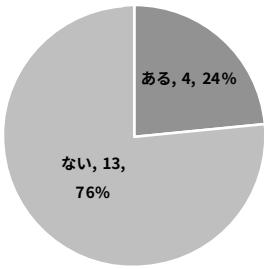
問６　以下の統計データを利用したことがありますか
３　地図で見る統計（jSTAT MAP）



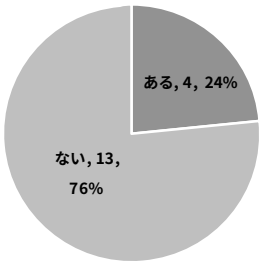
問６　以下の統計データを利用したことがありますか
４東京都の統計

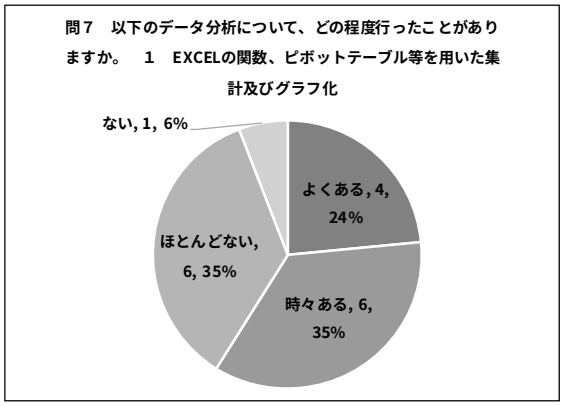


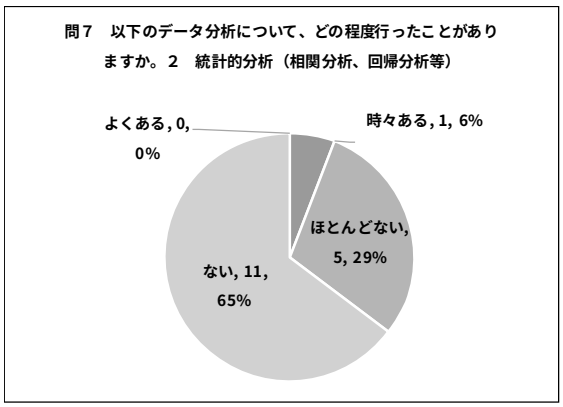
問６　以下の統計データを利用したことがありますか
５特別区の統計

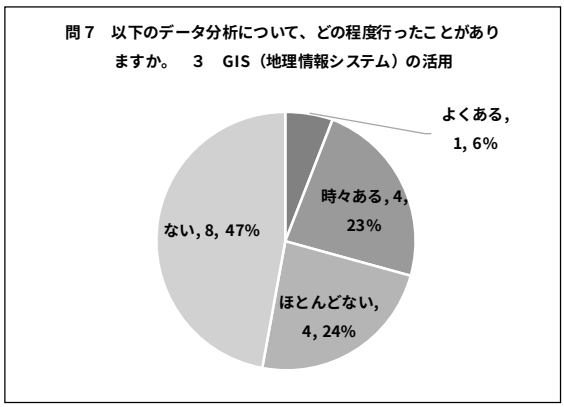


問６　以下の統計データを利用したことがありますか
６　その他、業務で利用するデータベースがありましたらご記入ください。









問８　「データを利活用した政策形成」について、問題としている点や疑問点等はありますか。

- **庁内でロジックモデルや事業の成果に対する意識が薄いため、客観的な成果指標や目標が定まっていない事業が散見される。**
- **統計データを利用したことがほとんどなく、どのように見ればいいのか、活用すればいいのか、基礎的な知識・スキルがないこと。**
- **政策形成の際、先ず「仮説」を設定し、その「仮説」を裏付けるためのデータやファクトを洗い出し、「仮説」の説得力、納得感を引き出す作業が行われることが多いと思われる。これら一連の流れの中で、「仮説」を裏付けるために、一部のいわゆる「都合の良いデータやファクト」が使われることがままある。単にデータやファクトを利活用するだけであれば、上記のように、そもそも「仮説」自体が見当違いであれば、効果性の高い政策形成は困難であり、このような場当たり的とも言える政策形成を無くしていくため、データやファクト、エビデンスとどのように向き合っていけば良いか、そこに注目している。**
- **定性的なデータを政策に反映させる手法には、どのようなものがあるか。**
- **「データの利活用」を自分自身の業務にどのような形で具体的に反映させなければいけないのかイメージできないため、講義を通して学びたいと考えている。**
- **計画を組み立てるときに評価の視点も予め組み込むことが求められると考えるが、ロジックモデルを組み立てるにあたり、視座をどこにおくと PDCA の組み立てがうまくいくのか。**

・行政評価・施策評価におけるロジックモデルについて理解を深めたい。
・政策ありきでデータの改ざんが行われていると感じる。政策を推し進めるためのデータ利活用なのか、立ち止まらせることも踏まえた客観的なデータ利活用なのか疑問を感じる。
・担当レベルで実践できる統計データの活用手法を知りたい。
・数値による評価が適さない事業もあるのではないか、数値による評価が「数値で測れない価値を軽視すること」につながり、かえって本質的な区民の利益を損なう可能性はないかという点に疑問を持っている。他区の例だが、事業委託されている児童館において「来館者数」が一つの評価指標となっているために、たくさんの人が集まるイベントの実施を重視し、マイノリティのニーズが軽視されたり、一人ひとりの子どもに丁寧に関わるといった「数値にできない」取り組みが難しくなっているという話をよく聞く。
・多様な社会課題や行政ニーズがある中、そのことを表すデータが存在している（または調査できる）のはごく一部のテーマではないかという気がしている。そうした、データ利活用の限界、データに基づいた政策立案が視野狭窄にならないために気を付けないといけないことなどがあれば知りたい。

問９　今回のせたがや版データアカデミーの演習で取り扱いたいテーマがあればご記入ください。

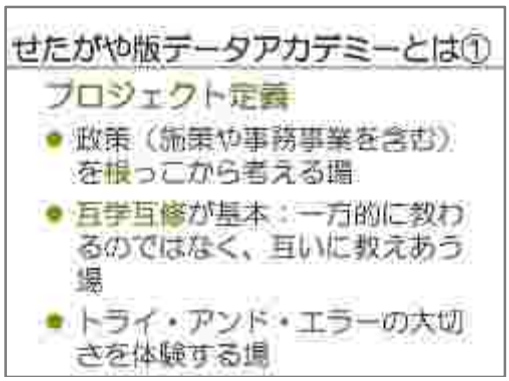
・政策（事業）を実施したことによる効果（経済波及効果であったり、消費喚起効果であったり）測定について、正確に示すことのできるアウトカムの組み立て方が知りたい。
※事業実施の前後で効果を測定したり（時系列）、エリア毎の事業実施有無によって効果を測定したり（地域別）とあるが、同一条件下でない限り、その事業の実施によって効果が出たのか正確には判断つかないのではないかと、疑問を覚える。
・今までの職務経験の中で、大きな施策や事業の立案に関わったことがない。今後、自分自身の業務で携わる可能性がある施策・事業（プラスチックの分別収集と再商品化）について、演習テーマにできればと考えている。
・検証可能なロジックモデルの作成を通じた施策の概念化、制度設計上の課題について。
・都市計画や道路計画などのハードに関するテーマ。
・コロナ禍の影響等、社会の変化による人口減少（流出）への対策として、住みやすい街づくり（ハード面）、災害に強い街づくり。
・検証可能なロジックモデルの作成を通じた施策の概念化、制度設計上の課題について。
・義務教育年齢の外国人児童生徒の実態を既存のデータから分析したい。
・社会教育事業の企画立案と評価。

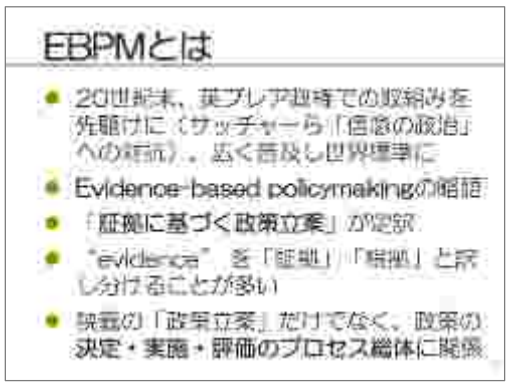
5.2　第１回

10 月 19 日　せたがや版データアカデミー第１回

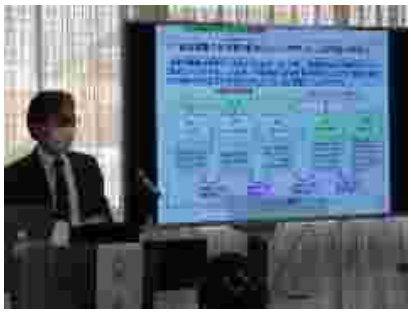
第 1 回では、前半に EBPM の発想の重要性や課題解決に向けてアウトカム志向とバックキャスティングで考える重要性、「ロジックモデル」で考えるための具体的な方法を講義で学び、後半では例題を基に実際にロジックモデルを書いてみる演習に取り組んだ（図表 15、図表 16）。

◀講義の様子





図表 15　講義１「せたがや版データアカデミーで EBPM を考えるということ」

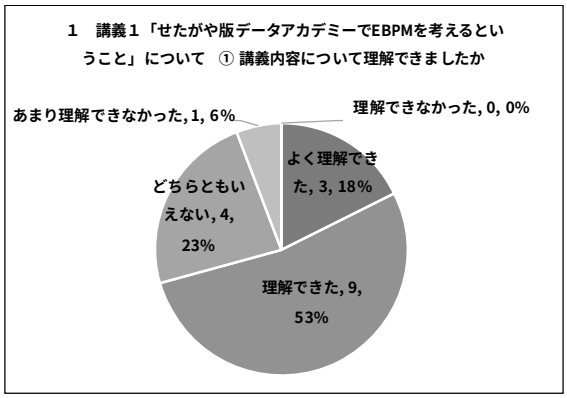


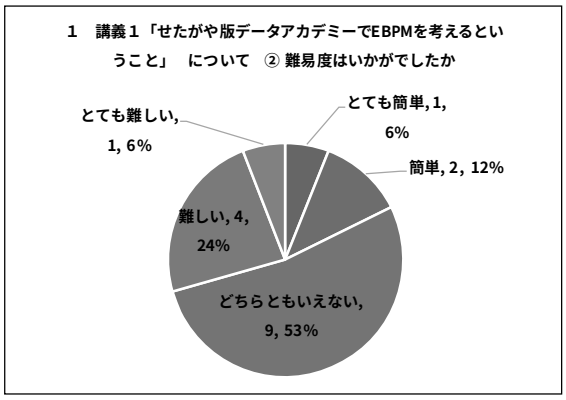
◀講義の様子

図表 16　講義２「ロジックモデルを活用したアウトカム志向とバックキャスティングによる政策形成の基礎」

5.2.1　第１回アンケート（図表 17～図表 20）

図表 17　講義１「せたがや版データアカデミーで EBPM を考えるということ」について





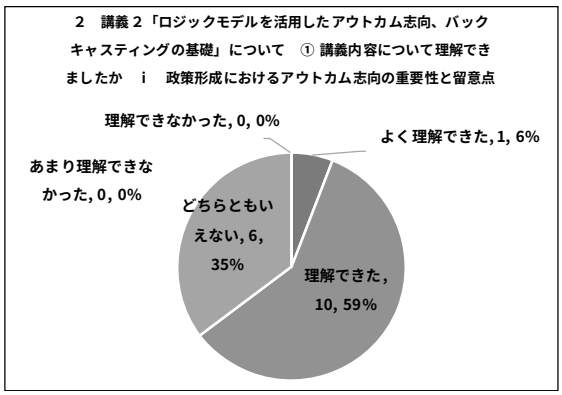
③ 一番印象に残った内容は何ですか

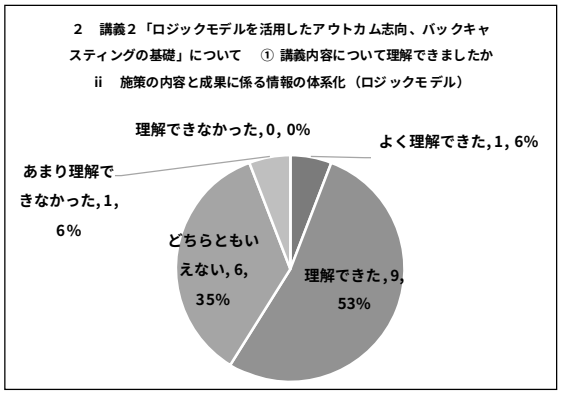
- せたアカのロジックモデル、庁内インフルエンサー。
- トライ・アンド・エラー、行政では難しいが、トライしてほしい。
- EBPM、聞き慣れない言葉だったので、説明してもらえて勉強になりました。
- 目標と成果（インパクト）が一致していることが望ましく、かつ、定量的な指標であるべきという点。また、インパクトから掘り下げるバックキャスティングは、当たり前の政策形成手法であるものの、普段はそれと大きく乖離しているため、印象に残った。
- EBPM は経験や勘より証拠である。
- EBPM が「政策立案」だけでなく、プロセス総体に関係しているということ。
- ただエビデンスがあれば良いわけではなく、質、アクセスが重要であること。
- 論より証拠。
- 将来からの「逆算の発送」とその根拠づけが肝ということ。
- EBPM という言葉ははじめて聞いたが、今後活用していかねばと思った。
- EBPM を知らなかったので、新しい言葉を知ることができて良かった
- 証拠の存在、十分な周知、アクセス性は EBPM の基本となることだと思った。
- EBPM という言葉は知っていても意味は理解していなかったため、EBPM の説明及び例が印象に残った。
- 自治体の政策では専門家だけでなく、需要サイドである地域も重要なエビデンス供給源であるということ。
- EBPM の考え方定義とその効果
- 目的として、受講者が EBPM の推進役になるということ。

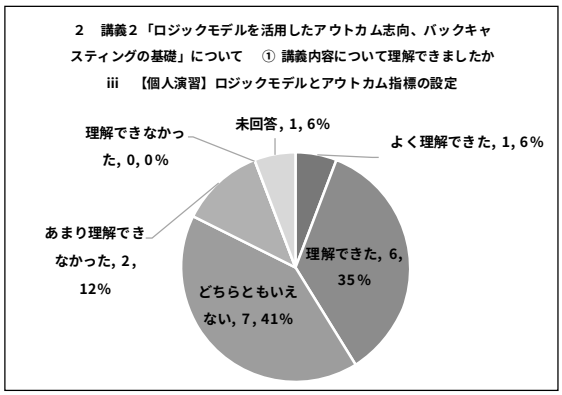
④ より掘り下げて話を聞きたい内容がありましたら教えてください。

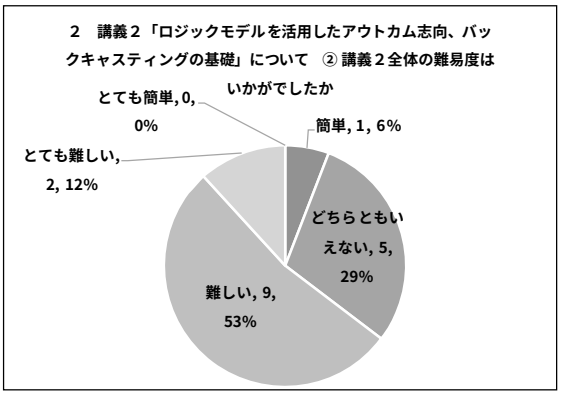
- アウトカム、インパクトの設定と、それに関連する指標設定について。
- せたアカの impact を「区民サービスの水準向上」としたこと。
- EBPM の実践例など。
- EBPM の考え方、国内でも取り組みまでの間の経緯とかがもしあれば聞いてみたい。
- 他自治体等の EBPM の事例とその解説（良い事例、悪い事例など）があれば受講してみたい。
- 証拠・根拠の質について。

図表 18　講義２「ロジックモデルを活用したアウトカム志向、バックキャスティングの基礎」について









③ 一番印象に残った内容は何ですか

- 目標設定の大切さ。
- 成果指標、目標値の設定方法。
- バックキャスティングによるロジックモデルの作成プロセスについて。
- １番大切なのは目標設定であること。
- EBPM がごくごく当たり前のものであるということ。
- 受講生にインフルエンサーとしての役割を求めていること。
- 簡単なロジックモデルの作成でも、実際に取り組むとインパクトをアウトカム指標と整合性を持たせることが困難。
- アウトカム志向で考えること。
- アウトカム指標の設定の難しさ、大切さ。
- インパクトについて、深く掘り下げて考えることの大切さ。
- アウトカムという考え方をもって計画等を検討していかねばならないと。
- カタカナが多く意味がつながらない部分はありますが、講義は分かりやすかった。
- そもそもアウトプット志向やアウトカム志向を明確に区別できていなかった気がするので、考え方の順序が整理できて良かった。
- アウトカム指標の設定の考え方及び分析手法について、事務事業評価や、未来につながるプランの作成の際にかなり悩んでいた内容だったので、勉強になり、印象に残った。
- 演習により、ロジックモデル、アウトカム指標等への理解が深まった。
- 目標はなるべく高く設定すること。

・目標はなるべく高く設定すること。
・ロジックモデルの考え方。
・バックキャスティングがまだ少しわかりきらない。演習のテーマ自体が難しかった。
・アウトカム指標設定の考え方として、直接事業で関わった区民のモニタリングを行って指標化するという考え方もあることが、参考になった。

④ より掘り下げて話を聞きたい内容がありましたら教えてください。

・インパクトの設定、アウトカムの設定。
・アウトカム指標の設定、ストレッチターゲットの合意形成（庁内、区民等）。
・外部要因の整理の仕方や、その今根拠のとり方。
・データ収集・分析について、どのようにやっていけばよいか。
・バックキャスティングによるロジックモデルの作成について、演習を行ってみて、理解しきれていないと感じたため、より詳しく聞きたい。
・他事例をもっと聞きたい。
・EBPM が向いている施策事業、難しい施策事業などがあるか聞いてみたい。

図表 19　演習（グループでの共有及び意見交換）で出た話や気づき

・区民全体に共通するテーマだったので、成果・目標を考えやすかった。区ができること（事業の実施や施設整備）を考えた。
・説明を受けて分った気になっても、実際にロジックモデルを作成するとなると意外にも何を成果に設定しようか迷うと思った。政策は層になっているからこそ、そこはざっくりと広く設定しておく方が、活動や効果にいろいろな要素が入りそうだなと思った。普段こんなにじっくり考えて作業することが少ないので、とても良い学びの機会になった。
・意見交換の際、特にインパクト、アウトカムの設定について、最も苦労した。
・バックキャスティングでの目標設定の難しさを実感した。
・目的を絞って設定してもよかったという話を聞き、目標をある程度具体化させることも大切なポイントかと思った。
・そもそもインパクトの設定が難しく、そこが不安定だとバックキャスティングできないという話がでた。
・インパクト、アウトカムの設定が難しいという話になった。
・目的と成果の関係が難しい。
・書くのが難しかった欄が隣の人と違った。
・演習で結果と効果が同じような内容になってしまうことや、結果と活動が重複してしまって難しいという話がでた。
・ペアの方のお話を聞いて、現状の世田谷をよくご存じで、勉強になった。今後の事務に活かしていきたい。
・アウトプットとアウトカムの違いがよく分からない。

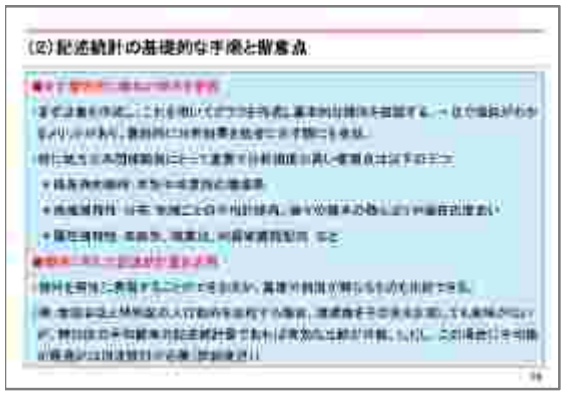
図表 20　その他ご意見・御要望

- 難しいと思いますが、ぜひ全庁的に今回の内容を周知・共有いただきたい。
- 勉強不足なこともあり、このあとの研修についていけるか不安なので勉強する。
- とてもおもしろい講義だった。
- 以前の職場で EBMedicine に出会って以来のロジックだった。大変勉強になった。

5.3　第２回

11 月 10 日　せたがや版データアカデミー第 2 回

第２回では、前半に政策（施策・事業を含む）の立案を合理的な根拠（エビデンス）に基づいて行う重要性及び、その根拠データの探し方、統計的な分析の基礎知識、各所管で独自の調査を行う際のポイント、また、こうした情報を総合して課題を設定する手順などを講義で学んだ。後半では、演習シートを活用した政策形成演習をスタートし、「課題設定シート」において個人ごとに検討テーマを設定し、テーマに対する現状把握や問題点の検討、目指すべき地域の将来像（目標）の設定、目標と問題点のギャップ（課題）の設定に取り組み、その後グループに分かれての共有・意見交換・議論を実施した（図表 21、図表 22）。

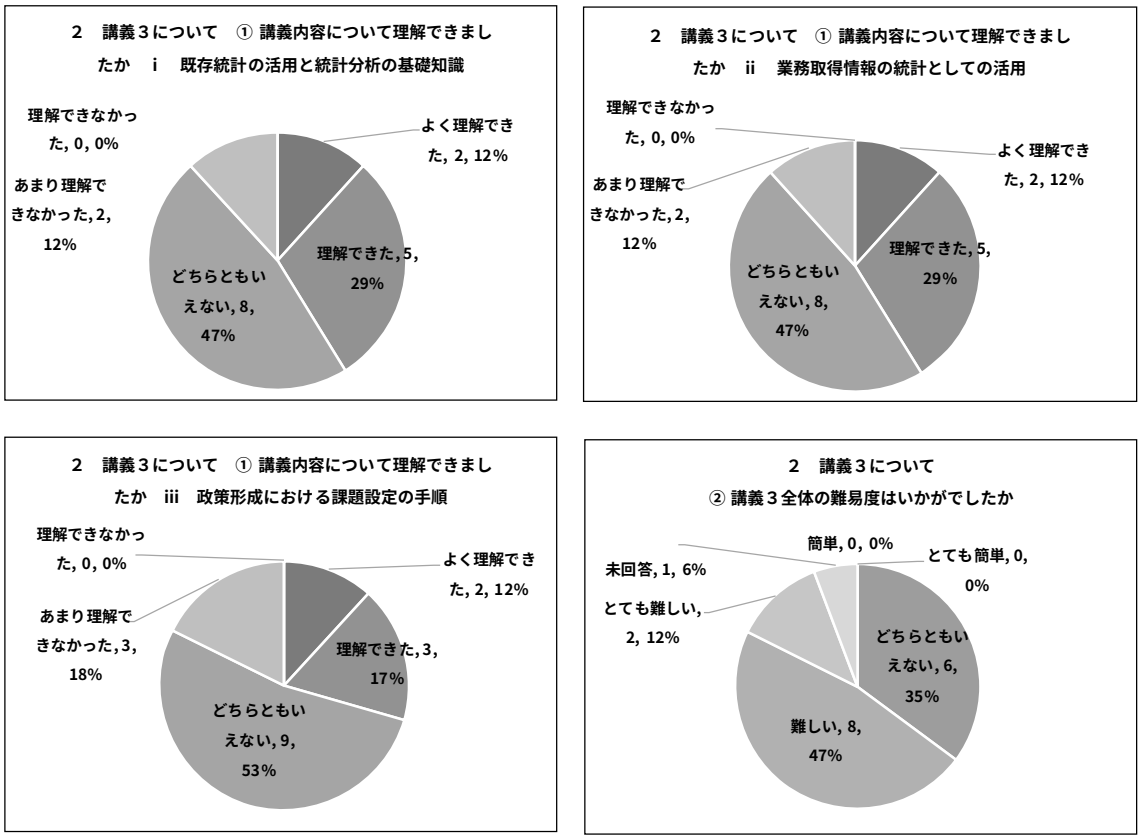


図表 21 講義３より抜粋

図表 22 演習１「検討テーマに対する目標と課題（仮設）の設定」

5.3.1　第２回アンケート（図表 23～図表 25）

図表 23　講義３についてのアンケート結果



③ 一番印象に残った内容は何ですか

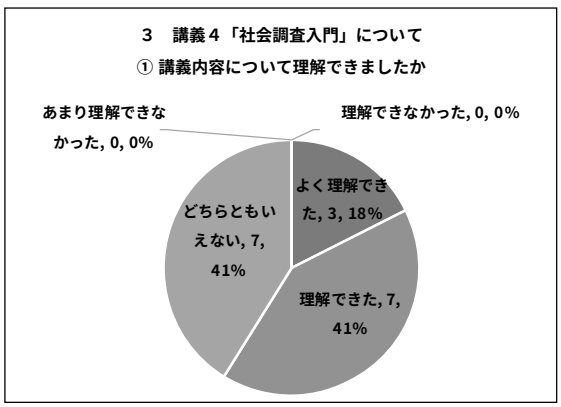
- 因果関係と回帰分析。
- 統計の種類など、基礎的な知識の中で初めて知る用語も多く理解するのが大変でしたが勉強になりました。
- 最頻値と中央値について普段忘れがちという点。
- 「日常的な業務を通じて収集される情報を整理すれば統計になりうる」。

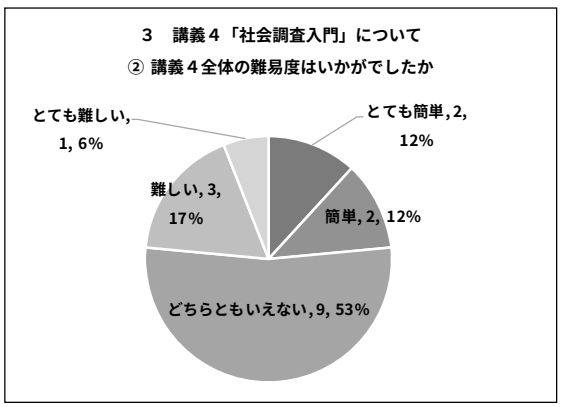
・統計分析、疑似相関。
・統計の基本的知識。
・「記述統計」という言葉を初めて聞きました。e-stat や都の統計を見ることはあるが、さらなる分析までには至っておらず、より分析する手法を知りたい。
・統計データをどのように活用していくかについて印象に残った。
・e-stat がある。統計の基本的な話。
・統計分析の体系的な説明や政策形成までの流れの考え方。
・業務統計について特に学ぶことなく業務で分析していたので、基礎的な手順や留意点を受講でき知らない知識もあり印象に残った。
・統計分析の手法について思い返す機会となった。
・サザエさん相関（サザエさんの視聴率が上がると株価が下がる）。
・統計データの取得方法、種類等。
・具体的な統計の種類、アクセス方法を教えていただけたのは今後役立てられそう。

④ より掘り下げて話を聞きたい内容がありましたら教えてください。

・因果関係と回帰分析の事例があれば知りたい。
・検定による優位性の確認の手法について。課題設定の手順の具体的内容。
・記述統計の手法について事例を交えて実践してみたい。
・業務取得情報の統計活用についてより具体に話も聞いてみたい。
・偏差の補正について事例研究等の機会をいただけたらと思う。
・統計と政策形成との関係性について具体的に知りたい。結果ありきの統計をするのか、統計あっての政策を行うのか。
・多変量解析のお話はあまり理解できなかったですが、できるようになると役立ちそうなので実際に練習問題のような形で試しながら教えていただけると良いと思った。

図表 24　講義４「社会調査入門」についてのアンケート結果





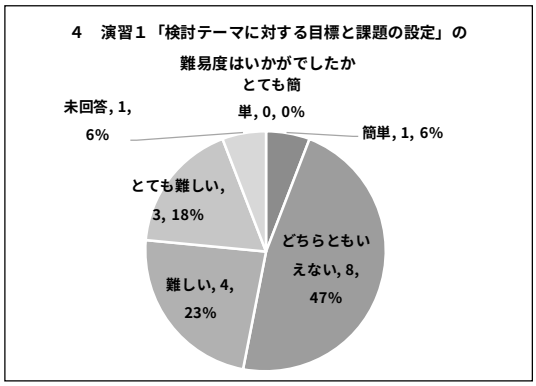
③ 一番印象に残った内容は何ですか

・設問のワーディング。
・調査は仮説を作ることから始まる。データを使って何を言いたいのかをあらかじめ理解しておくことが大切である。
・調査票作成におけるワーディングについて。
・調査票の作り方。
・「調査は仮説ありきで進める」は当たり前のようで忘れがちだなと印象に残った。
・1 つ 1 つの話は分かりましたが、結局なぜこのタイミングで社会調査の話だったのかよく分からなかった。
・調査票作成の注意点を体系的に説明いただいた。
・調査を実施するうえでの調査票の留意点が伺えた。調査票はあくまでも手段であり、目的にならないよう気を付ける。
・事例研究のすすめ方について、わかりやすく説明していただいたのでよかった。今後に活用していきたい。
・項目ごとに説明があり全体的にわかりやすかった。ワーディングには気を付けようと思えた。
・社会調査の選択肢の作り方において、シングルアンサーにするべきというところが、マルチアンサーで調査をしたことがあり、聞きたい内容によっては、マルチアンサーにしたくなってしまう場合も多いので対応が難しいと感じた。
・政策の根拠となる社会調査の手法について理解が深まった。
・調査は手段であり、目的ではない、目的をきちんと持って調査を行わないと意味がない。
・社会調査の手法、留意点。

④ より掘り下げて話を聞きたい内容がありましたら教えてください。

・全体的にわかりやすく興味深かった。今回省略した「集計・分析」の話も聞きたい。
・どうしたら妥当性の高い選択肢を立てられるか。
・分析方法についても伺いたい。
・最後の時間がなくて話しきれなかった部分についてもう少し詳しく聞きたかった。
・社会調査の選択肢で、マルチアンサーを用いる注意点があれば伺いたい。
・事例研究の機会をいただけたらと思う。
・良い調査票のサンプルについて具体例を踏まえて教えていただきたい。

図表 25　演習１「検討テーマに対する目標と課題の設定」について



５　グループでの共有及び意見交換で出た話や気づき、難しかったことなどを教えてください。

- 各々の事業の深堀ができ、有意義だった。
- 領域によって着眼点が違っていること（地域による違い、人口規模など）。
- 他ケースと自分のケースと、親和性が高そうで、どこかでマッチングする余地があると思った。
- DX 推進の施策（デジタルデバイド対策など）と絡めていくのが町内連携もできて良いと思った。
- 自身の業務からテーマを定めたが、客観的なデータに基づく記載は困難だった。
- 時間が短かった。テーマ設定が難しい。
- 自由に政策について話すことは楽しいと改めて思った。
- 世代間の理解をどのように進めるのか。世代間のギャップを生まないように。
- それぞれのテーマに即した、考えていることを聞くことができ、取り組みの考え方などが勉強になった。
- 話し合いの中でよいテーマが浮かんだ。
- データ収集ができるか、テーマを漠然としすぎかなどが心配になった。
- 課題設定やそれに対する考え方が、異なる領域の内容でも学ぶことが多かった。問題点と解決に向けた施策のイメージを考えるのが難しかったです
- 子育て、社会教育等課題を横断的に解決する必要性を改めて感じました
- 様々な部署の方々がいろいろな悩みを抱えて、その課題について、なんと解決しようと前向きな考えを聞けて有意義だった。
- 他の方のお話が興味深かったです。もう少しじっくりお話したかったです

5.4　個人演習・中間点検（１回目）

5.4.1　個人演習

11 月 11 日 ~ 11 月 24 日　せたがや版データアカデミー個人演習（1 回目）

受講者は第 2 回終了後より個人演習に取り組み、「課題設定シート」の作成を行った。個人ごとに設定したテーマに係る区（地域）の現状・動向分析、今後の可能性と問題点、目指すべき地域の将来像の整理・検討、解決すべき課題の設定を行い、取り組みの中では、社会的な経済動向や国や都の動き、これまでの区の取り組み実績に留意するよう努めた。また、

検討にあたって根拠となるデータや資料等のエビデンスを提示することにも留意し EBPM の考え方を重視した検討を行った。

5.4.2　中間点検

12 月 2 日　せたがや版データアカデミー中間点検（1 回目）

中間点検では、個人演習で着手した「課題設定シート」の進捗状況について、受講者同士でシートの点検・意見を行う「相互点検」を実施した。一方的に学ぶだけでなく、お互いに対し意見やアドバイス、共有、評価を行うことで、新たな気づきの取得や考え・アイデアが広がることに繋がった。（図表 26 の通り）

中間点検を経て、受講者は演習シートのブラッシュアップ作業に取り掛かった。

図表 26　中間点検（１回目）「課題設定シートチェックの考え方」

5.4.3　個人演習・中間点検（１回目）アンケート（図表 27）

図表 27　個人演習・中間点検（１回目）アンケート

全４回の総合的なカリキュラムとは別に、中間点検として、演習課題における講師等からのアドバイスや受講者同士の進捗の共有・相互点検・意見交換等の機会を設定させていただきました。今後の参考とさせていただきたいため、受講者同士の議論で出た話や気づき、講師等からのアドバイスで理解が深まった点、難しい点、その他ご意見などを教えてください。

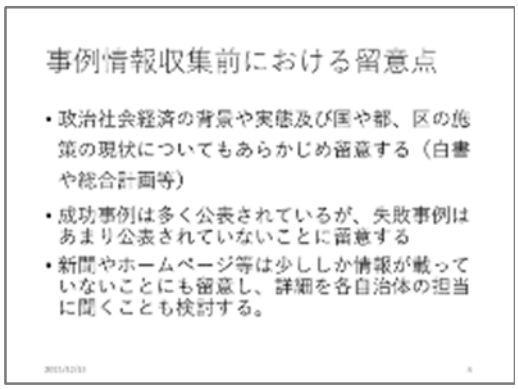
・事業目的とアウトカムの違いが明確でなかったが、講師のアドバイスもありなんとなく分かった気がする。広いテーマ設定だったこともあり、どこに絞った施策なのか分かりづらいという意見をいただき、良い気付きとなった。２回目からの作業期間が短かったため、事業目的や各データの活用が不完全であった。もう少し作業期間があるとよかった。
・演習シートにどのように書き込んでいったらよいのか、迷っていたので、他の受講生がどのように取り組んでいるかを知ることができて、参考になった。他の受講生から質問を受けたことで、テーマのどの部分に自分が一番課題意識を持っているのか、改善したい部分なのかを、知ることができた。また、講師から具体的にアドバイスをいただき、課題のどこをどのように修正していけばよいか方向性がつかめたように思った。課題設定シートを更新するときに、いかしたいと思う。
・主観のみで作成した課題設定について、他受講者（第三者）から指摘いただいたことによって、新たな気付きを得ることができた。特に、今回の課題設定においては、テーマや目指すべき将来像（インパクト）の粒度についてややピントがずれていたので、次回に向けてその点を中心にブラッシュアップしたい。また、難しい点、留意しなければいけないと再認識した点は、設定した課題について、いかに第三者に「納得」してもらえるかというところ。客観的・定量的データや、区民や事業者からの生声等の定性的データを踏まえて、設定した課題やその過程について、第三者に納得感を持って貰えるか、そのストーリー作りが非常に重要だと実感した。
・設定テーマが事業レベルの設定であったため、施策の目的までレベルを上げてテーマを設定すべきであることに気が付いた。
受講者同氏の議論では、資料を使って説明する視点が不十分であったと気づいた。
・第二回の研修時に「課題設定シート及び作成手順」において説明を受けていたにも関わらず、「５．目指すべき地域の将来像」の内容に不足がありました。本中間点検において、講師から「事業ではなく、地域」のことであると念を押され、改めて「５.」の大切さと記載内容の修正の必要性に気づきをいただきました。受講者同士の議論の中でも、自分自身が検討している施策や事業の目的とはそもそも何なんだろうという根本について考える機会をいただきました。
・目指すべき地域の将来像（インパクト）のレベル感に迷っていたが、他の受講者および講師等からのご助言で解決した。有意義な時間だったが、少し短かったような気もするので、来年度以降は半日くらいの研修として実施ししてもよいのではないかと思った。
・課題設定から将来像まで、とらえ方が一貫しているのか、という点を俯瞰してみる機会となった。講師や受講者、担当職員と意見交換することで、改めて、先を見通しながら、設定していくことの難しさも感じたが、シンプルに「どのような世田谷にしたいのか」というビジョンを語り、将来をブランディングしていくことなのだ、と改めて感じた。
・課題解決を行うための目標設定や問題点の抽出を行う際に、ポイントを絞って簡潔にまとめていくことで、その資料を見る人にもより分かりやすく伝わりやすくなるということを学んだ。現在、作成している資料を再度見直して、その視点から修正を行っていきたいと思う。
・目標設定の度合いによりやらなければならない範囲が変わってくる為、どの範囲で実行したいのかを慎重に検討しなければならない。区が行った事業の結果により、区民が満足できるような取り組みを行う等考え方の整理ができた。ただ、どのようなことができれば満足なのかと考えるのがとても難しいと思った。１５分は長いなと思ったが、あっという間に終わり、もう少し時間が欲しかったなと最終的には思った。

・講師の方から受講者毎にテーマ設定の規模や今後調べる内容、組み立てるストーリーのイメージなどコメントをいただけたこと、他の受講者の視点も共有できたことが良かった。課題設定シートのブラッシュアップも今回いただいた資料やアドバイスを基に進めていきたい。課題設定シート作成の考え方は理解しているつもりだが、いざ自分のシートに落とし込むと一連のストーリーの組み立てがなかなか難しいと感じた。
・テーマを設定するにあたり、防災が広範な内容のため、どのレベルで設定するか、どこまで範囲を広げるかなど、課題設定に苦慮した。アドバイスを受け、課題が細かすぎるなど将来像や課題のレベルにバラつきがあると気づいた。自分が提案したいことがぼんやりしたままテーマ設定していた部分もあるので、表現が問題意識に即したものとなるように修正していきたいと思う。相互点検等では、知らない分野について話を聞け、自分にない視点もあり、議論により理解が深まった。また、データのまとめ方や整理の仕方なども勉強になった。
・今回の課題設定シートについて、専門的な知識を持たない人から客観的な意見を聞けて、いろいろなことを気づかされた中間点検だった。また、他部署の課題設定シートなどを拝見させていただいて、世田谷区全体が抱えている課題を知ることができ有意義な会だった。講師等からのアドバイスで、テーマ設定がやはり難しいと感じた。テーマを広げすぎると解決すべき課題がぼんやりとしてしまい、狭めすぎると政策が小さくなってしまうとテーマ設定がとても大切だと感じました。
その他意見として、今回、1 時間半という短い時間での講習会となり、遠方から来る身としては負担が大きかったので、3 回目の内容と一緒に講習会をしていただき、講習会の回数を減らしていただけますようお願いいたします。
・演習課題のテーマ設定や課題、将来像の書き方が難しかったため、中間点検で講師やほかの受講者からアドバイスをいただけたので大変参考になりました。また、ほかの受講者のレビューも、自身のテーマと関連している部分があり、貴重な情報を得るよい機会になったと思います。
・データの活用方法がまだよく分からない。中間点検があったことで、どのくらい掘り下げて作成したら良いかが分かった。
・議論を経て「目指すべき地域の将来像」に対して、テーマ（目的）の表現が不足していたことに気づくことができた。
・それぞれの項目の表現のレベル感について、理解を深めることができた。
・議論の流れの中で、施策・事業領域の近い受講者同士で、実際の事業等についての意見交換などもでき、収穫があった。

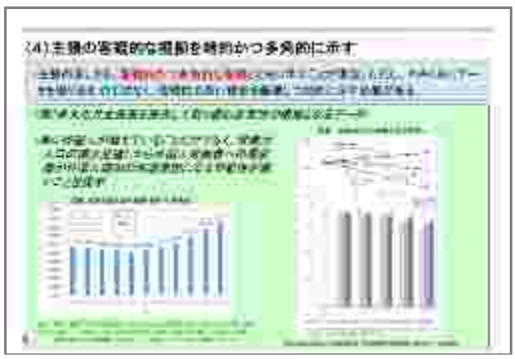
5.5　第３回

12 月 15 日　せたがや版データアカデミー第 3 回

第３回では、「課題設定シート」で設定した課題を解決するための施策立案に係る手順や説得力を高めるための資料作成における留意点、及び立案（提案・主張）する施策の有効性等を検証するための先行事例等の情報収集の重要性、手順、留意点など講義で学んだ。また、演習では、「施策立案シート」を活用した施策立案に係る仮設の設定を行い、グループでの共有・議論・相互点検を行った（図表 28、図表 29）。



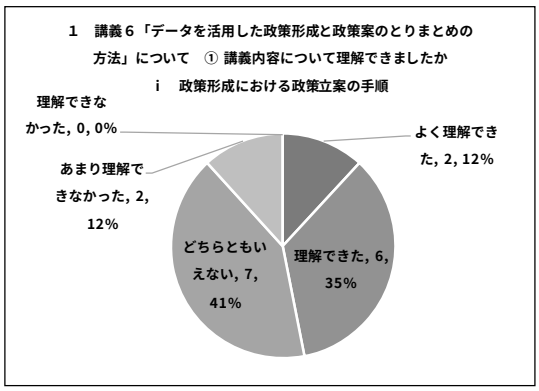
図表 28　講義５「事例情報収集の手順と留意点」

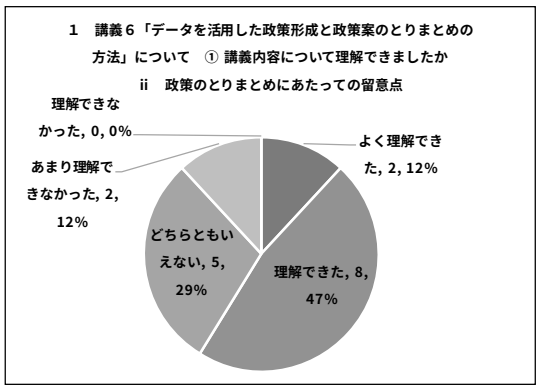


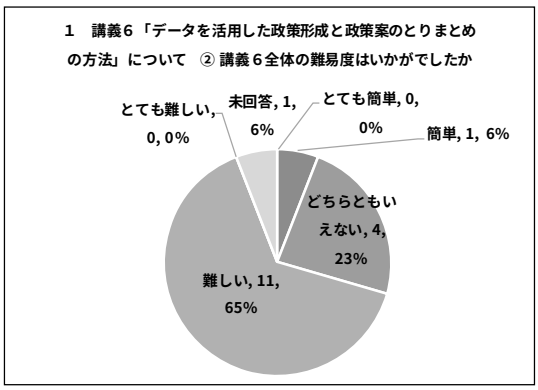
図表 29　講義６「データを活用した政策形成と政策案のとりまとめの方法」

5.5.1　第３回アンケート（図表 30～図表 32）

図表 30　講義６「データを活用した政策形成と政策案のとりまとめの方法」について





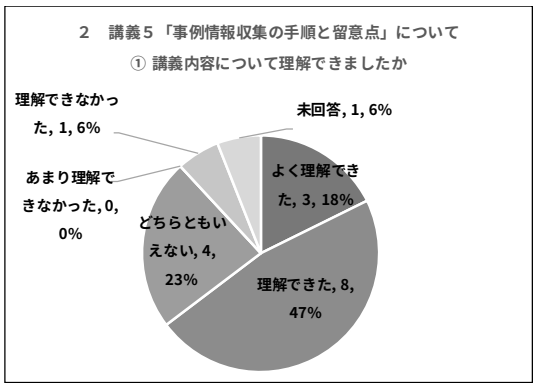


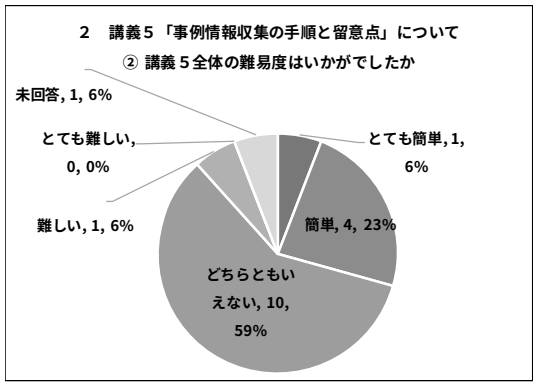
③ 一番印象に残った内容は何ですか

- ポイントの明示。
- 目的には様々なレベルがあり、手段にも目的にもなりうる。
- 政策目的には様々なレベルがあり、目的と手段と入れかわるケースが多々あるため、その点、同じ目線・基準で考えなければならないということ。
- アウトカム指標にアウトプットを置いているケースがあると聞いて、区の色々な計画でそのような傾向があると思った。
- 指標の設定の際のよくある間違い。
- 非言語化されていた説明のポイントを教えてもらえてよかった。
- 説明や施策を考える上での視点。
- 政策提案における仮説設定の重要性にある仮説構築のたて方についてとても勉強になりましたので、実践していきたいです。
- 政策目的が上位概念では手段になる点。アウトカム指標の不適切な例（あてはまらないように注意したい）。
- 適切なアウトカム指標の設定について、事業の指標を考える際に、アウトプットになりがちだと気付き、指標を設定する難しさを感じました。
- データの活用の仕方について体系立てて理解することができた。
- 政策の目的の設定に係る留意事項について気をつけなければいけないと感じた。
- アウトカム指標としてアウトプットの量を表す指標を設定してしまう不適切な例。
- アウトカム指標の不適切な設定のお話は難しいですが、気をつけないといけないと思いました。

④ より掘り下げて話を聞きたい内容がありましたら教えてください。
・他の施策立案の過程など、例を聞けるとわかりやすい。
・仮説設定について詳しく聞きたいと思いました。
・今後のアカデミーたで理解を深めたいです。
・説明資料や説明の際の留意点（目的・表現の統一など）。

図表 31　講義５「事例情報収集の手順と留意点」について

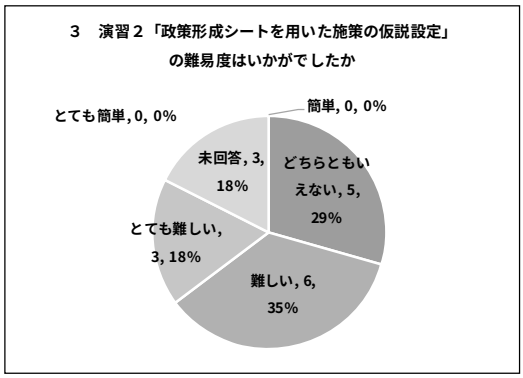




③ 一番印象に残った内容は何ですか

・広く視点をもって幅広く情報を収集すること。
・各検索システムの存在を知り、活用しようと思った。
・情報収集先。
・情報収集の留意点について、これから分析する際の参考になったので生かしていきたい。
・今後自治体への問い合わせなど積極的に情報をとりに行く点。
・事例収取する際に手順とかを意識したことがなかったので、とても参考になりました。
・事例情報の仕方とポイントについて理解が深まった。
・事例情報を収集して理解することが EBPM につながると理解できた。
・自治体事例集の関連サイトの紹介。
・D-file について、参考になりそうだと思いました。また、各自治体に電話するのが早いというお話は参考になりました。

図表 32　演習２「政策形成シートを用いた施策の仮説設定」について



4　グループでの共有及び相互点検、意見交換で出た話や気づき、理解が深まった点、難しかったことなどを教えてください。

・自由意見だったので、普段気付きづらい点を気づくことができた。
・自分の中で、どこに重きを置いて、どのレベル感で政策を立てたいのか整理する必要があること。もう一度ロジックモデルにあてはめて整理してみます。
・相互点検をすることで、自分に無かったアイデアを得ることができた。アウトカム指標の設定、時に数字として表現することは非常に難しく、12 月 28 日までにその点、落とし込みたい。
・地域活性化は商業だけでなく道路の活用など色々な面で関連しあって実現するものだと思った。
・様々な分野で仕事をしているメンバーからの質問などは新鮮で「気づき」につながった
・アウトカム指標の立て方の難しさを共有できた。
・政策の目的を絞ることの難しさについて意見交換できた。
・様々な施策についての話があり、とても勉強になった。改善策を考える際にはやはり現場の声を大事にしていかねばと感じた。
・事業レベルが違うことが判明しました。ロジックモデルに落とし込んで理解していきたい
・シートの考え方は理解したつもりだが、自分のテーマにあてはめると作成が難しい。
・アウトカムと施策の取り組み内容を設定するのが難しかったが、他の方の話を聞き、設定の考え方の参考になりました。質問を受けることで自分の中で課題が整理できたと思います。
・評価指標について理解が深まりました。
・本音と建前の両立が難しいと感じた。建前の部分を全面的に出していければと感じた
・グループの皆さんの業務のお話など、大変参考になりました。シートの作成は難しいと感じていますが、また頑張りたいと思います。

5.6　個人演習・中間点検（２回目）

5.6.1　個人演習

12 月 16 日 ~ 12 月 28 日　せたがや版データアカデミー個人演習（2 回目）

受講者は第３回終了後より個人演習に取り組み、「施策立案シート」の作成を行った。「課題設定シート」において設定した課題を解決するための施策及び成果指標の検討、立案する施策における具体的な取り組み内容の検討を行った。また、施策の有効性を検証するため、先行事例情報の収集・分析を行った。さらに、関係各種法令やステークホルダー、SDGs との関連性の整理を行った。

最終的に演習全体の内容をロジックモデルへと落とし込み、第２回以降着手してきた演習内容全体の論理性や一貫性の点検を行った。

5.6.2　中間点検

1月13日　せたがや版データアカデミー中間点検（2回目）

中間点検では、個人演習で着手した「施策立案シート」やここまでに取り組んできた演習全体の進捗状況について、受講者同士でシートの点検・意見を行う「相互点検」を実施した。

中間点検の進め方は１回目と同様だが、演習も佳境に入ったことから、政策形成に係る疑問点や、演習内容における悩み事等に対し、受講者同士による積極的な議論が行われた。

中間点検を経て、受講者は演習シートのブラッシュアップ作業に取り掛かり、第４回の成果発表に向けて演習シートの最終整理・発表に向けた準備に取り掛かった（図表33）。

図表33　中間点検（２回目）「課題設定シート・施策立案シートチェックの考え方」

5.6.3　個人演習・中間点検（２回目）アンケート（図表34）

図表34　個人演習・中間点検（２回目）アンケート

全４回の総合的なカリキュラムとは別に、中間点検として、演習課題における講師等からのアドバイスや受講者同士の進捗の共有・相互点検・意見交換等の機会を設定させていただきました。今後の参考とさせていただきたいため、受講者同士の議論で出た話や気づき、講師等からのアドバイスで理解が深まった点、難しい点、その他ご意見などを教えてください。

- 第３回から記載する項目が増えたが、作業期間が短かったため完成できませんでした。
- 中間点検と通常の回との違いが分かりづらいと感じました。
- 出た意見をもとに、本来はその場で作業する時間があるとありがたいです（個人PCがないため難しい）。職場に戻ると通常業務があるため、講義内容や意見、アイデアを思い出しながらになると効率が悪いと感じました。

・前回までに、論点を絞って整理した方がよいとアドバイスをいただいていて、自分なりに整理をしていくことができました。その上で、なぜそのように論点を絞ったのか、理解・共感できるように、論理的に説明できるとよいとさらにアドバイスをいただけました。日頃漠然と考えることがおおいテーマを突き詰めて考えることができる良い機会になっています。
・ロジックモデルに施策を落とし込んでいくのは、慣れないですが、他の受講生の資料を見ていると、いろんな視点でいろんな提案があり、とっても刺激になります。
・講師からプラスチックをリサイクルすることは、そもそも何を目的としているのか？と投げかけをいただきました。今までは事業執行にばかり頭が向いてしまい、“そもそも何が目的？”という視点が不足していたことを認識しました。講師はもちろんですが、受講者同士も少人数で向かい合えるので、通常の研修のように機械的な感じで終わることなく、一人一人の課題にみんなで取り組めるような感覚がありました。
・自分の中で、違和感があった部分や不明だった点について、講義や議論の中で、解決することができた。
・作成中は必死だったので、ロジックモデルの矛盾に気付きませんでした。作成中も発表中も自分の考えが合っているという自身が全くなく、正解がわかりませんでしたが、アドバイスを頂いて、方向性に間違いがないと言っていただけたので、安心できました。
・講師からシートの中でできていない点（ロジックモデル）を具体的に指摘していただいたため、修正作業に入りやすくなったので良かったです。
・講師等のアドバイスを受け、インパクトやアウトカムが何を表しているかが分かりずらいことに気づけました。短期間では成果が出ない（わからない）分野のため、先行事例の研究の際、その手法が有効的なのか判断が難しく苦慮しました。他分野の話を聞き、意見交換することで、異なる分野からでも学べる点があることや、他の受講者へのアドバイスから施策立案の考え方を整理することができ理解を深めることが出来ました。
・今回の中間点検を通して、講師が仰られて望んでおられることは全部ではありませんが理解できました。その上で講義が進むにつれ、要望が高くなり、多忙の中で限られた時間を見つけながら施策立案シートを完璧に仕上げるのは不可能であると感じております。他の受講者のお話を聞いても、成果指標や事業計画などの設定に苦慮しており、限られた時間でこのシートを埋めるのは困難であったり、そもそも、取り上げているテーマがこの施策立案シートにあってこない内容なのではと思うことを感じました。

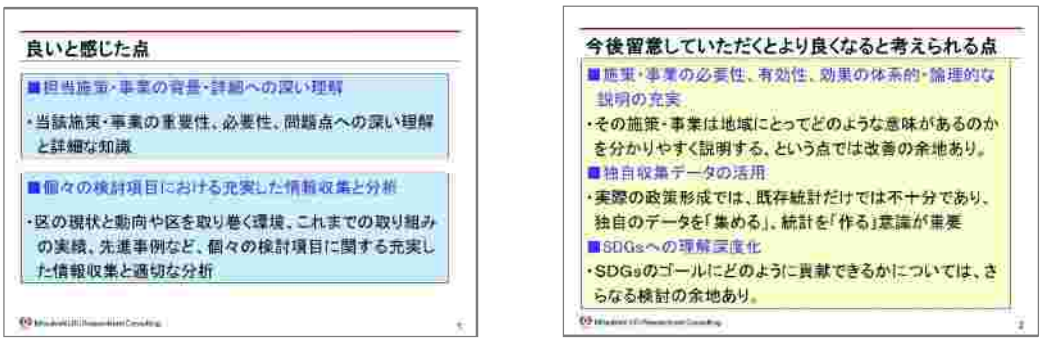
5.7　第４回

1 月 25 日　せたがや版データアカデミー第 4 回

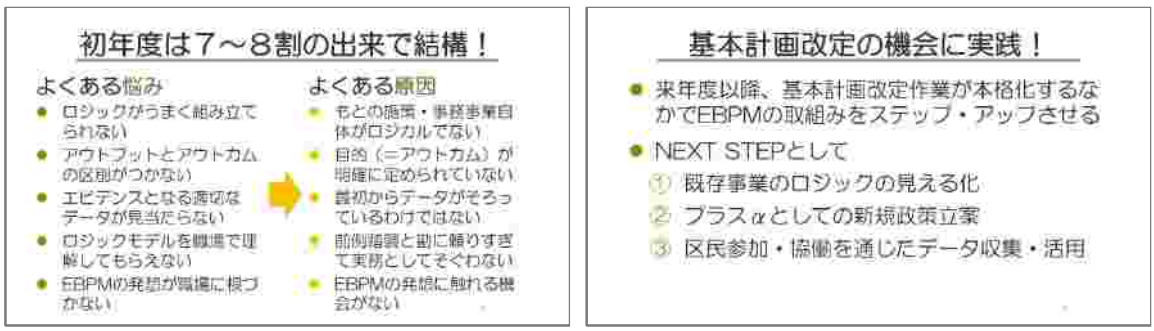
※新型コロナウイルス感染拡大により、会場開催から書面演習・講義等動画視聴による開催へ変更した（1 月 28 日～2 月 14 日の間で実施）

第 4 回では新型コロナウイルス感染拡大により、当初予定していた会場開催による成果発表、講義を中止することとし、書面上での演習や講義動画のオンデマンド視聴による開催へ変更し実施した。具体的には、各受講者の演習シート（課題設定・施策立案シート）を取りまとめ、図表 35 の通り演習シートに対する受講者同士の相互評価を書面上で実施した。その後、図表 36、図表 37 の通り講師からの最終講評及び当研究所所長からの講義動画をオンデマンド配信により実施した。

図表 35　演習３「政策案の共有（演習シート相互評価シート）」



図表 36　演習３「政策案の共有（最終全体講評）」



図表 37　講義７「せたがや版データアカデミーの NEXT STEP」

5.7.1　第４回アンケート（図表 38～図表 39）

図表 38　演習３「演習における最終全体講評」（動画視聴）について

１　演習３「演習における最終全体講評」（動画視聴）について
① 印象に残った内容や気づきを教えてください。

・事業の必要性の論理的な説明が不十分という点について、自分自身ができていなかったなと振り返ることができました。
・施策が地域にとってどんな意味があるのか、そのストーリーをつくるうえで、ロジックモデルが有効的であること。わかりやすく説明できることが大切であること。今回は、ロジックモデルに当てはめて考えるのが精一杯だったのですが、ロジックモデルをどのように活用して、政策の有効性・意義を伝えて共有していくことが大事なのではないかと思いました。
・アウトカムとアウトプットを混同しがちであるため、今後施策のＫＰＩなどを検討する際には留意したいと思う。
・それぞれの施策や事業を十分に理解し、充実した情報収集と分析が行えていたという講評をいただけた半面、良いツールがあるにもかかわらず、ロジックモデルを正しく整理できていないためにストーリーができておらず、一番重要な「分かりやすく説明する」というところまで至っていなかったと感じました。
・「目標設定の適切さ。どのような地域の将来像を目標にしているのか。実際の職場内ではうまく共有できていないような気がします。「なんのためにこの施策・事業を行っているのか」というのを再確認した上で仕事に取り組まないといけないなと改めて思いました。
・良い点だけではなく、今後留意が必要な点も合わせて教えていただいたこと。
・実践の場合は、仮設を立てたうえで、既存データの活用だけでなく、データを作るという視点を持たなくてはいけない、という点。
・課題解決のために提案する施策が、ストーリーとして論理的にきちんと説明していくことが必要ということを伺い、そこを意識していく必要があると感じた。
・地域にとっての意味、目標値とのギャップについてわかりやすく説明できることが施策を行う上で重要であること。
・既存統計は収集できたが、独自統計の作成は全然できていなかった。既存統計の組合せで整理したつもりだったが、もう少し既存統計を掛け合わせ新たな統計として整理し、政策提案できれば良かった。
・講師が指摘していた、体系的・論理的な説明の不足は、私にも当てはまっていると感じ、各内容の整合性や繋がりを改善していきたいと思いました。
・実際、政策を作っていく中では、独自データの作成が重要になるので、今後、政策に携わる際は綿密なデータ作成を行わないといけないと感じた。
・大塚講師からも指摘があったとおり、演習をとおして個人の施策・事業の知識や理解度はそれなりにあっても、それを体系的・論理的に説明する力が不足していることを実感しました。

１　演習３「演習における最終全体講評」（動画視聴）について
② より掘り下げて話を聞きたい内容がありましたら教えてください。

・独自のデータ収集やデータ収集計画の作成にあたり、留意する点など。
・独自データを集めたり、統計を作ることについて、より掘り下げて学ぶことができると、実際の政策形成に役立てることができると思いました。
・SDGｓは正直よくわかりません。ゴールとターゲットがあるというのは理解しておりますが、ピタッとはまるものがない場合どう考えればよいのでしょうか。
・ＳＤＧｓの考え方と政策をどう関連させることができるのか、より具体例を交えて教えていただきたいと思いました。
・SDGｓは、個々の施策について評価をするものではなく、横断的な取組みが求められるものであるが、どのような視点が必要か、学びたいと感じました。
・ロジックモデルを作ったときに、それが適切なのかどうかを自分でどのように確認していくのか。
・内容的に難しいものではありましたが、とても分かりやすく説明していただき、とても充実した時間でした。ありがとうございました。
・これまでの講義でもデータ利活用についての話はありましたが、独自データの利活用についてより掘り下げて話を聞きたいと思いました。
・最後の講義を聞いて、どこが自分の足りないところなのか、どこの部分が足りているのかわからないので個別に具体的に添削していただきたいと感じました。

図表 39　講義７「せたがや版データアカデミーの NEXT STEP」（動画視聴）について

２　講義７「せたがや版データアカデミーの NEXT STEP」（動画視聴）について
① 印象に残った内容や気づきを教えてください。
・データアカデミーのロジックモデル、目指す姿がよく理解できました。
・もともとの施策・事業自体がロジカルではないということ。そういう事業が実は多いのかもしれないなと思いました。施策の必要性を説明するのに、統計データによる裏付けやロジックモデルによる事業の整理は必要だなと実感したので、一つひとつ、ロジカルになっているかを意識していきたいと思います。
・もとの施策・事業自体がロジカルではないという話があり、思いあたる施策が自分の所属でもある。思い切って廃止できればいいが、簡単にはいかないので区の経費も増え続けているのではないかと思った。
・今回の講義や演習を通して、EBPM などのスキル的なところはもちろんですが、「互学互修」が新鮮でした。意外にも、業務でもそうですが、研修でもあまり機会がなかったようです。自分が作成したロジックモデルに感想をもらうだけで、視点が変わり、「気づき」につながったと思います。
・EBPM が職場に根付いていない、もとの施策・事務事業自体がロジカルではない、目的が明確に定められていない。
・ＥＢＰＭを根付かせることは難しいということが悩みであることが紹介されたこと、その原因が取り上げられていることに共感しました。
・今まであまり意識してこなかった部分が多くあったので、論理的に考える部分をロジックモデル等を活用して、施策を作り上げていく部分が新鮮だった。

・他の参加者の中には職場内インフルエンサーやせたアカ講師として適任な方もいたが自分の熟度ではハードルは高いと感じた。既存事業のロジックの見える化について、取り組めそうなことを検討したい。
・お互いの EBPM を発表することで、新たな気付きを学ぶことができるということを再認識できました。
・他の参加者の中には職場内インフルエンサーやせたアカ講師として適任な方もいたが自分の熟度ではハードルは高いと感じた。既存事業のロジックの見える化について、取り組めそうなことを検討したい。
・既存事業がロジカルでない・目標が明確でないものがあるという話が印象に残りました。役所の仕事は、前例踏襲しがちなので、そういったことを意識して、整理ができるよう業務に取組みたいと感じました。
・既存事業のロジックの見える化をすることによってエビデンスが得られなかったりした場合の対応をどのようにすればよいのか疑問に感じた。

2　講義７「せたがや版データアカデミーのＮＥＸＴ　ＳＴＥＰ」（動画視聴）について
② より掘り下げて話を聞きたい内容がありましたら教えてください。
・区民参加・協働を通じたデータ収集の事例など。
・区民参加・協働を通じたデータ収集・活用。施策の展開を区民とともにつくっていくという視点は大事だと思ったので、具体的にどうやっていくのだろうと知りたくなりました。
・少し主旨と異なると思いますが、既存事業のロジックモデルを作成して、見える化をしてみたくはないですが、してみたほうが業務遂行のためにも、職場としても望ましいだろうと感じました。
・もとの施策・事務事業がロジカルでなかった場合、どのように修正していくべきか。
・ＥＢＰＭを積極的に取り入れられている成功事例を紹介していただきたいと思いました。
・既存事業における整理・ロジック化について、既存のものを変えるのは難しいと思い、深堀して聞いてみたいと思いました。
・統計不正問題が取りざたされている中、統計の信頼性および、施策を作っていく中で、不利なデータが出た際の対処方法。

③ 講義内でお話した「ケース・レビュー・フォーラム（CRF）」及び「フューチャー・ポリシー・セミナー（FPS）」（仮称）について
i　どのように運営すれば職員、区政に役立つと考えるかご意見やアイデアを教えてください。

・既に廃止した事業でどこか問題だったか、既存の計画事業でどのような観点で施策立案に至ったかなども深堀りすると、計画策定や業務に役立つのではと感じました。(CRF)
・実際に計画策定を進めるにあたり、各部で検討中の施策内容を、EBPM の観点でせたアカで検証する、ようなものもあるといいなと思いました。(CRF)
・計画策定に関連する職場でない若手職員の多くは、現在の計画体系や基本計画を把握していない、自分の業務とは関係ないことと考えていると思います。そういった職員がいきなり基本計画の策定に携わることは、少しハードルが高いのではと感じました。まずは時間をかけて基礎知識を習得していくことが必要と感じました。(FPS)

・例えば、ロジックモデルの一部だけを取りあげて議論する（課題と問題点、目指す姿など）と、内容の簡略化と効果的な議論ができるのではと思いました。
・基本計画改定時期に限らず、ロジックモデルやデータに関する研修を継続的に実施し、EBPM に向けた人材育成を行っていくことが有効だと感じました。（今回の研修は、ぜひ多くの職員に学んでほしい内容だと思います。）
・実務担当だけ出席していると理想論で終わる可能性もあるので、もう少し上のポジションの方の話も聞ける機会があればそれもふまえて現実的にどうしていくかという話もできていいのではないかと思う。
・ＣＲＦとＦＰＳについて、正しく理解できているか自信はありませんが、非常に面白い取り組みであると感じます。私も含め大多数の職員は、興味はあれど、「内容はどんなものなのか？」、「通常業務の負担にはならないか？」、「意識の高い職員が参加するもので、自分はそぐわないのでは？」なんて考えてしまうような気がします。ハードルが上がらないよう、どのような取り組みなのか伝われば、積極的な気持ちで参加し、職員や区政に役立つ結果につながると思います。
・「もとの施策・事務事業自体がロジカルではない」「目的が明確に定められていない」といったことが仕事の進めづらさの原因だと思います。インフルエンサーを育成するというのは理解できますが、ボトムアップだけでは正直荷が重いと感じます。そもそも、EBPM やバックキャスティング思考などは、当然のように管理職は理解されているのでしょうか。もしされていないのであれば、管理職向けの研修は同時並行で行っていただくべきと考えます。
・組織、立場に関係なく遠慮なく、徹底して議論が行えるよう環境づくり。
・頭で理解したつもりでも、手を動かさないと理解できない内容だと思います。また、中間点検のディスカッションが非常に有用でした。今回は、計画担当を中心とした参加でしたが、事業の担当も同様の視点は必要です。まずは、このアカデミー等を通じて、実践した人材を職場に増やすことが重要だと考えます。
・専門的な話に深く入ってしまうと、参加する人は話が分からなかったり、逆に初めて聞いたことでうなずくだけで終わってしまいがちになるので、一例としながら、一般化できるとよいかと感じました。

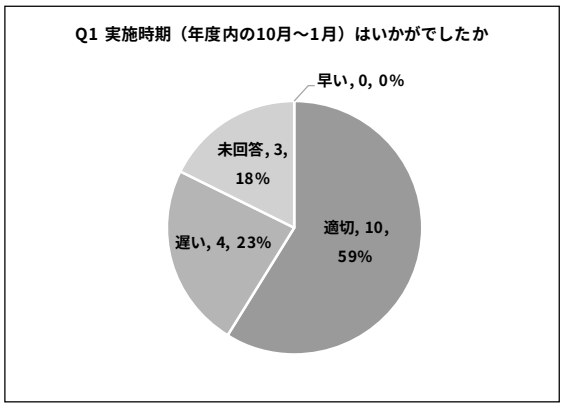
ii　「ケース・レビュー・フォーラム（CRF）」での事例報告にご協力していただくに際して、何かご希望がありますか。
・業務の都合にあわせてオンラインなどの対応を可能にしてもらいたい
・今年度せたアカに割いた時間は多く、通常業務をこなしながら行うには負担が大きかったです。来年度は通常業務が増大する予定なので、負担にならないよう配慮していただきたいです。
・来年度は、計画の見直しや子育て世帯あての調査の実施年度であるため、実務を優先させていただきたいと思います。
・自分の演習シートが事例報告として耐えられるレベルなのかが不安なので配慮していただきたいです。
iii　「フューチャー・ポリシー・セミナー（FPS）」にご協力していただくに際して、何かご希望がありますか。
・大きな枠組みより個別具体的な議論になるような工夫があるといいなと思いました。
・人に教えられるレベルではないと思うので配慮していただきたいです。

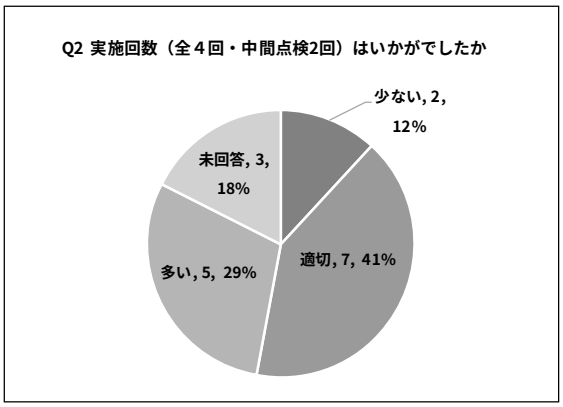
6　令和 3 年度せたがや版データアカデミーの振り返り

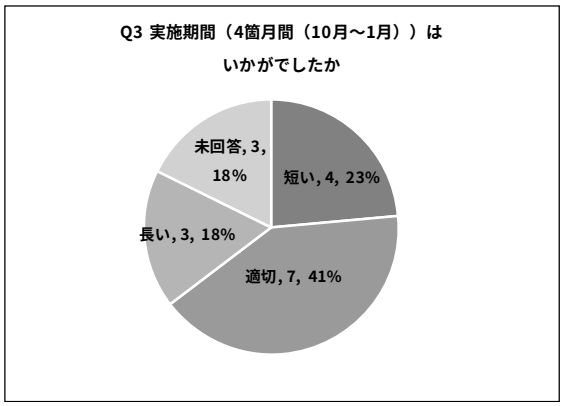
6.1.　受講者受講後アンケート

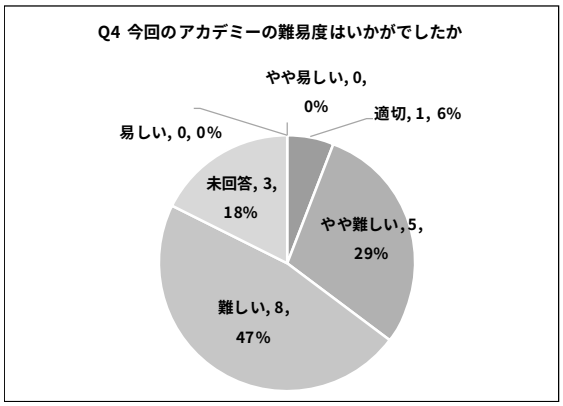
全課程の受講を終了後、「受講後アンケート」を実施した。集計結果は図表 40 のとおりである。

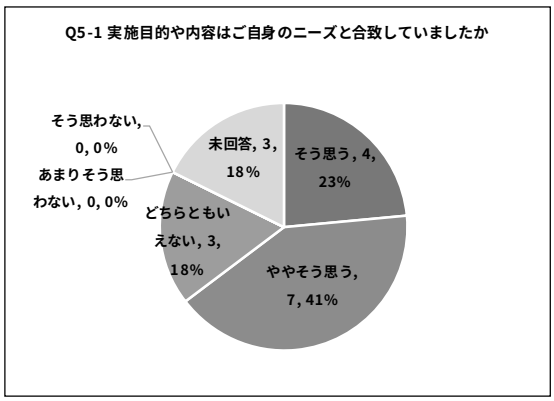
図表 40　受講後アンケート結果（受講者、n=17）









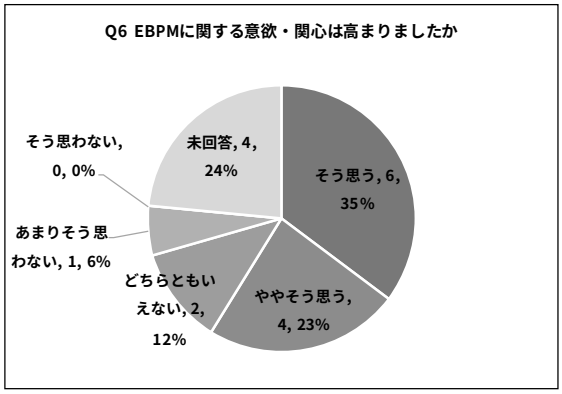


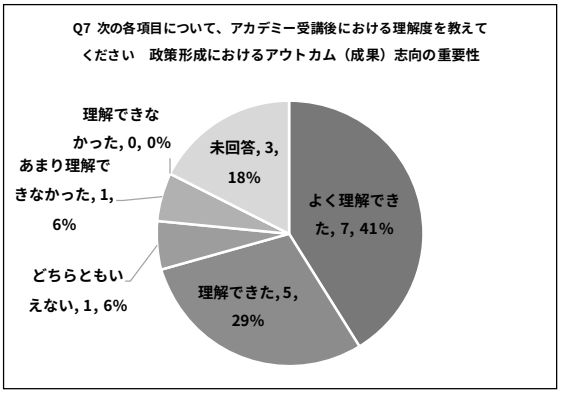
Q5-2 その理由を教えてください

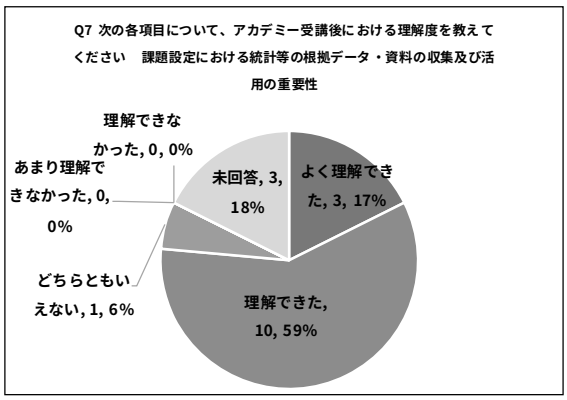
そう思う
- 計画担当として必要な考え方を学べた。
- 計画の中間見直しを控えていたため。また、近年の社会状況や区民生活の急激な変化は、これまで事業の考え方を継続する、という考えでは対応できず、事業実施の目的やこれまでの効果を改めて検証することの必要性を強く感じていたため。
- 政策立案等の本研修で受講した内容は、どの課においても必要なスキルだが、通常の業務ではなかなか学ぶことができない内容で、私自身も学びたいと考えていたので、合致しているとさせていただきました。

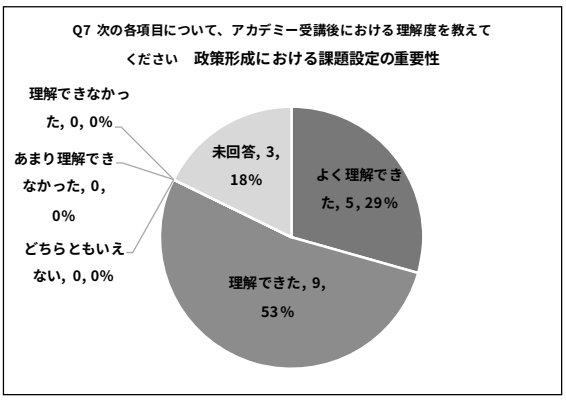
ややそう思う
- 行政評価を担当しており、ロジックモデルや成果指標の設定など、今後の業務に活かせる内容だったため。
- データの見方、作り方に重きを置いたものかなと思っていたので。ただ、実践的にロジックモデルを活用して政策を作る演習は、とても良い学びの機会になりました。
- 新規事業の成果の考え方やＫＰＩを検討するうえで活用できる内容だったため
- 自分の取り組んでいる業務を題材に検討することで、客観的に状況を見ることがができ、見えてくることがあった。
- 実施期間内に同プログラムをするとなると、通常業務を行いながら受講するにはかなりハードと感じました。ただ、このくらい詰めて行わないと前回学んだものを忘れてしまい、中だるみする可能性もあるので、結果この期間に行っていただいてよかったかなと思いました。
- 参加前はどのような講義や演習を行うかイメージできませんでしたが、講義受講や演習をしてみてデータを利活用した政策形成の基礎的な考え方や重要性を習得できたと思うからです。

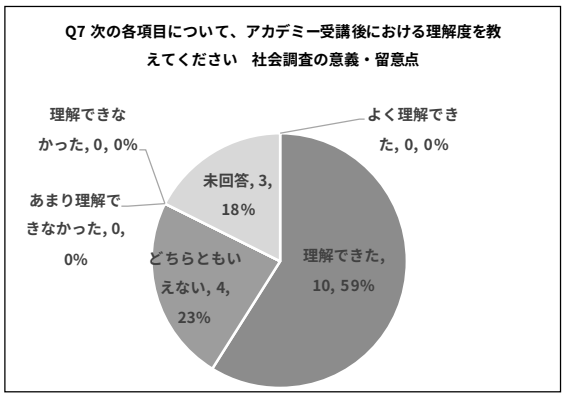
どちらともいえない
- 証拠に基づく政策立案は大切であると感じる一方で、証拠がなくても必要な政策もあるのではと、感じる部分がある。前例がなく、証拠がない状況でも失敗を恐れずに政策を立案することも必要なのでは感じる部分があるため、どちらともいえないを選択しました。
- 今年度計画策定部署などに絞って人員を募集したらより役立つと思いました。

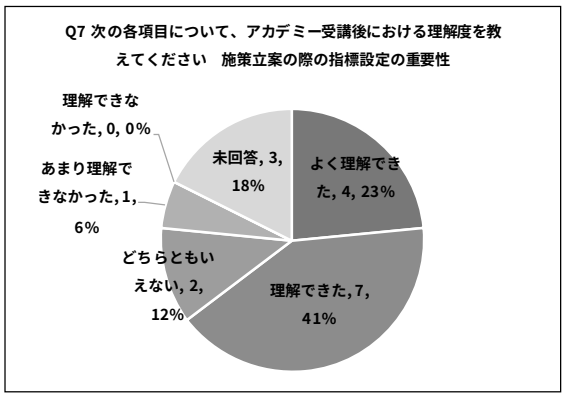

Q6 EBPMに関する意欲・関心は高まりましたか
そう思わない, 0, 0%
未回答, 4, 24%
そう思う, 6, 35%
あまりそう思わない, 1, 6%
どちらともいえない, 2, 12%
ややそう思う, 4, 23%

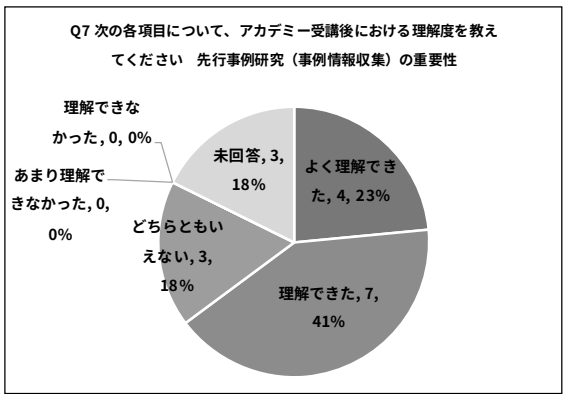

Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　政策形成におけるアウトカム（成果）志向の重要性
理解できなかった, 0, 0%
未回答, 3, 18%
あまり理解できなかった, 1, 6%
よく理解できた, 7, 41%
どちらともいえない, 1, 6%
理解できた, 5, 29%

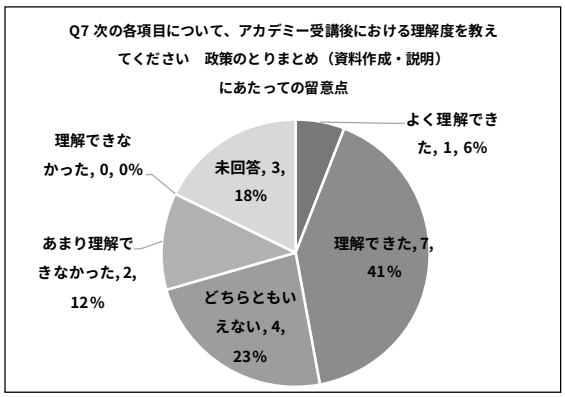

Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　課題設定における統計等の根拠データ・資料の収集及び活用の重要性
理解できなかった, 0, 0%
あまり理解できなかった, 0, 0%
未回答, 3, 18%
よく理解できた, 3, 17%
どちらともいえない, 1, 6%
理解できた, 10, 59%


Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　政策形成における課題設定の重要性
理解できなかった, 0, 0%
あまり理解できなかった, 0, 0%
未回答, 3, 18%
よく理解できた, 5, 29%
どちらともいえない, 0, 0%
理解できた, 9, 53%


Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　社会調査の意義・留意点
理解できなかった, 0, 0%
よく理解できた, 0, 0%
未回答, 3, 18%
あまり理解できなかった, 0, 0%
どちらともいえない, 4, 23%
理解できた, 10, 59%


Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　施策立案の際の指標設定の重要性
理解できなかった, 0, 0%
未回答, 3, 18%
よく理解できた, 4, 23%
あまり理解できなかった, 1, 6%
どちらともいえない, 2, 12%
理解できた, 7, 41%

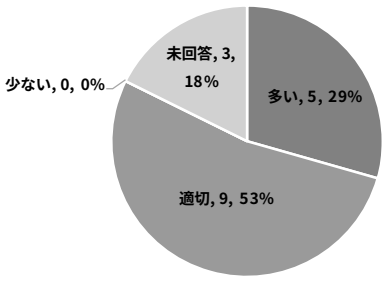

Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　先行事例研究（事例情報収集）の重要性
理解できなかった, 0, 0%
未回答, 3, 18%
よく理解できた, 4, 23%
あまり理解できなかった, 0, 0%
どちらともいえない, 3, 18%
理解できた, 7, 41%


Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　政策のとりまとめ（資料作成・説明）にあたっての留意点
よく理解できた, 1, 6%
理解できなかった, 0, 0%
未回答, 3, 18%
あまり理解できなかった, 2, 12%
理解できた, 7, 41%
どちらともいえない, 4, 23%

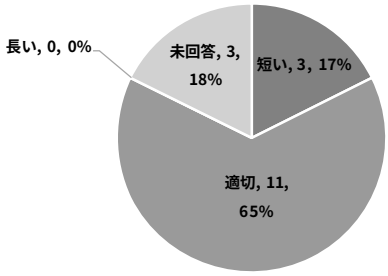
Q8 その他全体を振り返って理解できたこと、難しかったことがあれば教えてください

- 課題整理やロジックモデル、成果指標の設定はよく理解できたが、データの収集方法や留意点、データ分析、収集したデータを活用した課題設定、振り返りなどは不十分だったと感じた。
- 施策をロジックモデルに当てはめて考えること。ロジックモデルの考え方自体、慣れていなかったので、それにあてはめて施策を整理するのが難しいなと感じました。また、施策がいろいろなテーマや視点を含んでいるからこそ、その中で一番重要なところは何か、どこに焦点をあてたいか、事前に自分で内容を整理していくことが大事だなと思いました。
- インパクトの設定やバックキャスティング思考などの大切さを学びました。ロジックモデルは完璧に理解できていないですが、筋が通ったストーリーになっているかという最低ラインは意識できるようになりました。
- 計画策定や進行管理にあたり、ロジックモデルと計画の作りやすさ、計画の分かりやすさのバランスを取ることが難しいと考えました。
- シートを作成するにあたって、それぞれの項目に適した内容を記載することができたか、自分で判断することが難しかった。
- 全体的に理解はできたのですが、実際に自分がやるとなると、とても難しいと感じました。
- 演習シートを作成する際に、自分で調べている視点や調査資料が適切なのか不安なまま進めている部分がありました。後から考えるともう少し講師や事務局に相談などすれば良かったと思います。講義で紹介された政府統計等の情報収集先を検索はしましたが、活用はできませんでした。
- 業務の分野が広範な内容のため、課題設定や目標設定に苦慮しました。また、アウトプット・アウトカムの因果関係など、資料を読んで理解したつもりでも、実際に設定すると難しく、理解するのに苦慮しました。
- 全体を通して、アウトカム指標の設定が難しいと感じた。その指標においても、対象者を区民全員とすると良い結果を得られるだろうかという不安をいだいた。EBPM の手法をとる中で、かなりの根拠、証拠を積み上げていかないと民意を得られるような政策つくりは難しいと感じた。
- アウトカム志向の重要性や理論は理解できましたが、実際の業務に当てはめたロジックモデルによる論理展開が大変難しかったです。特にアウトカムとアウトカムの指標設定を行う際、実務レベルなのか政策レベルなのか混乱してしまい、納得がいくものができなかったと感じております。

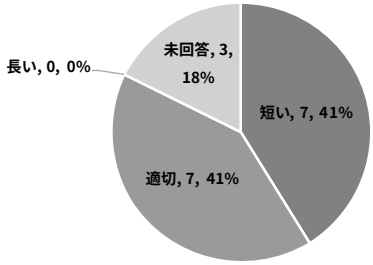
Q9 アカデミーの演習課題について、課題全体の量はどうでしたか



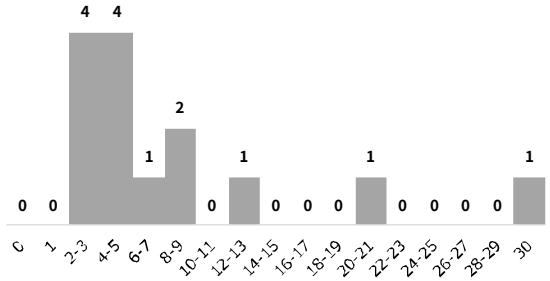
Q10 演習シート提出までの各期間はいかがでしたか
① 第２回（11月10日） ～ 第3回（12月15日）まで（課題設定シートの作成）



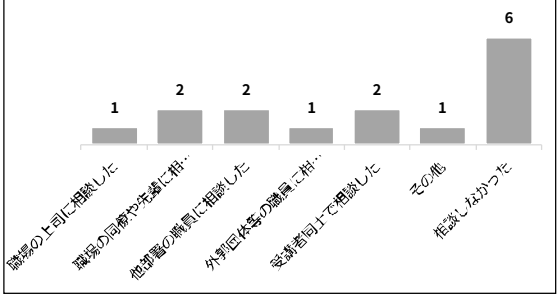
Q10 演習シート提出までの各期間はいかがでしたか
② 第３回（12月15日） ～ 第4回（1月25日）まで（施策立案シートの作成）



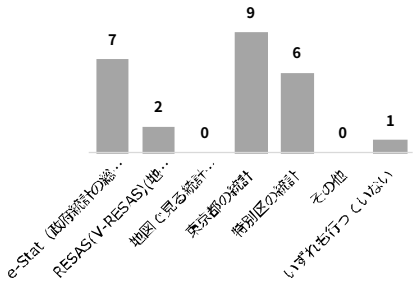
Q11 個人演習（持ち帰り課題）全体を通しての作業時間はどのくらいでしたか（時間を記入ください）



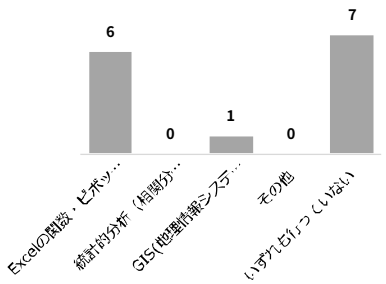
Q12 個人演習期間（持ち帰った後）に職場等に相談しましたか（複数選択可）



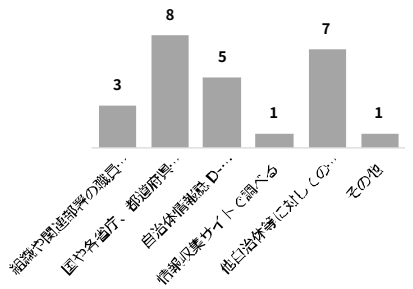
Q13 個人演習期間（持ち帰った後）に以下の手法でデータ収集作業を行いましたか（複数選択可）

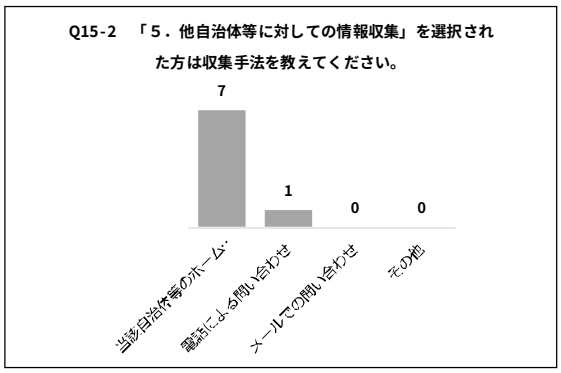


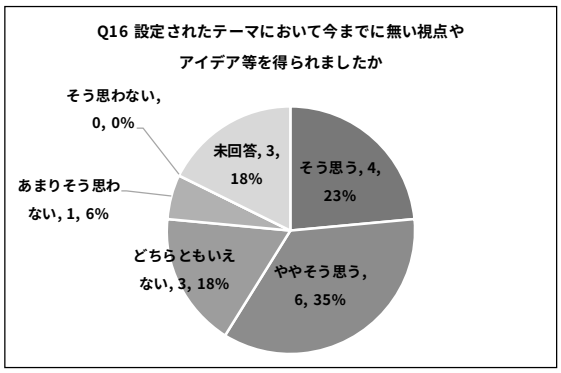
Q14 個人演習期間（持ち帰った後）に以下の手法で統計的分析を行いましたか（複数選択可）



Q15-1 先行事例研究（事例情報収集）において以下の手法を実施しましたか（複数選択可）







Q17 学んだことを職場へ持ち帰り、業務にどのように活かすか教えてください

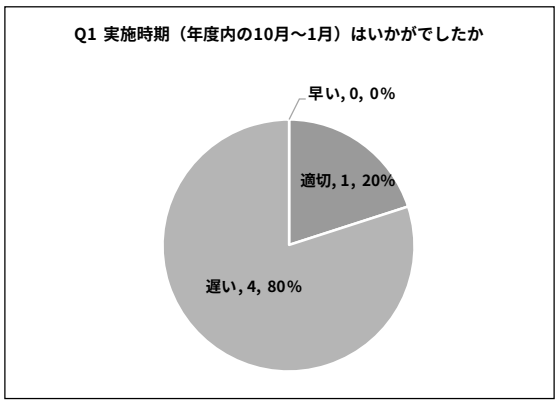
- 行政評価において、各部所管の事務事業について、ロジックモデルやデータを用いた成果や分析を行い、活用していく。
- 次期計画策定に向け、施策事業をロジックモデルに基づいて評価していく。
- 政策立案の考え方。区の現状、課題、アウトカム等、何をどう整理しながら、政策としてまとめていけばいいのか、基本的な考え方を教えていただきました。今、らぷらすの運営のあり方の検討が必要な時期なので、そこにいかしていきたいと思います。
- 商店街関係の補助金はアウトカムを設定することが難しいと思っていたが、せたがや Pay などといった特定の施策レベルまで落とすことで考えられることも増えると感じた。施策レベルでそれぞれ目的や KPI を検討してみるのが補助金業務の棚卸にもなってよいのではないかと思った。
- 私も含め、一般職員は、事業自体の理解はできていると思いますが、“そもそも何が目的？”という認識が不足しているように思います。まずは視点を変えて、事業の目的を正しく捉えることで、目的達成に活かせるのではないかと考えています。
- 次期地域保健医療福祉総合計画の策定業務に活かしたいと思います。
- 高齢者に関する計画の策定にあたって、当初よりロジックモデルを組み込んで進められるよう取り組みたいと考えました。・
- 担当業務で、少子化の傾向を踏まえ、10 年後の子ども・子育て施策の方向性を示すことが求められている。現在、今回の課題シートをもとに、部内や審議会などで、データに基づいた議論をスタートさせている。
- 施策を考える際に、ロジックモデルを活用して、課題解決に役立てたい。
- 統計や情報等の根拠に基づいた施策を提案することや、地域の現状から目標を誰にでもわかりやすく説明し、理解を得られるように、多方面から調査を進めていきたい
- まずは個人レベルで普段の業務でも EBPM の視点を持ちながら取り組み、政策形成にかかわる場合は活かしていきたいと思います。
- 未来につながるプラン等の業務に生かしたい。また、課題でも記載したが、防災に関する指標や考え方が変わってきており、防災街づくりについて見直していかなければならないため、そのような業務に活かしていきたいと思います
- 政策を決めるにあたり、きちんとした根拠、証拠を集め、政策の正当性を証明する必要があると感じた。業務を進めていく上で、どうしても主観的に仕事を進めがちであるが、客観的なデータを活用しながら業務に生かしていきたい。
- 今回の研修で学んだ考え方を自身のスキルとして定着させるため、小規模（個人もしくは係単位）で取り組める業務から実践します。
- 元々描いていたものを改めて整理できたので、引き続き施策に生かしていきたいと思います。

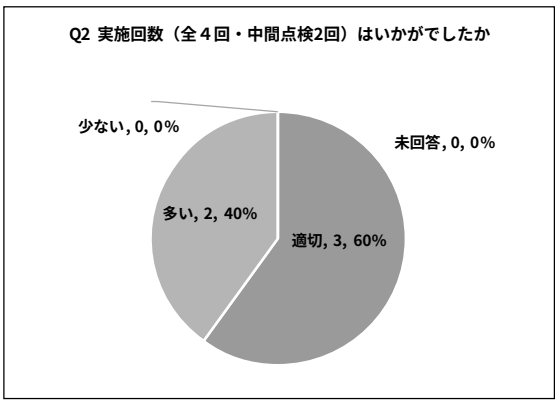
Q18 EBPM を業務で実践される際や職場内へ普及する際の問題点や課題について教えてください

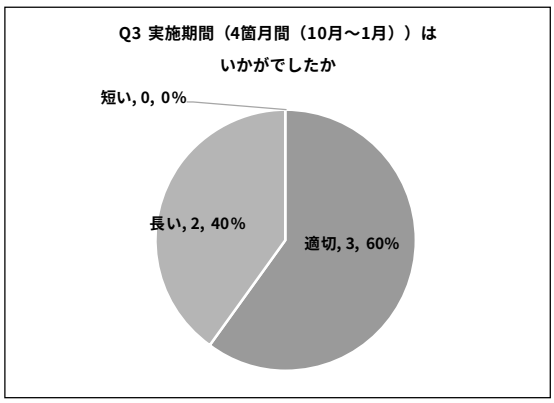
・行政評価において、庶務事務や法定受託事務、届出に基づく業務など、ロジックモデルがなじまない事務事業も多くあるため、すべてにロジックモデルやＥＢＰＭをあてはめることが難しい場合がある。また、所管課や職場内でロジックモデルの考え方が確立されていないため、前例踏襲に基づくやり方を選択してしまう。（多忙な職場ほど、そのような印象があります）
・アウトカム、施策のゴールを共有できること。そこが固まっていることで、何をするか、どれくらい行うかといった具体の部分を詰めていけるし、理論を裏付けるために統計データを集めることができると思いました。施策立案の要の部分なんだと思いました。
・日常の業務をやりながら分析をする時間がない
・ある結論（仮説）が出てきたとしても、それを実行するかどうかは、実情に左右されがちな組織の意思決定が必要であるため理想論で終わる可能性がある（トップダウンの強い意志が必要）
・Q17 でも記載したとおり、事業の目的を正しく認識することが最初に必要だと思います。当たり前のことですが、私も認識が不足していたと思います。まずはそれぞれが担当する事業のロジックモデルを実際に作ってみることが手っ取り早いのかなと思いました。
・EBPM についての管理職やベテラン職員等の理解度。もしほとんど理解されていない中、せたアカ受講生だからということで普及の役割を振られるとなかなか負担が大きいです。
・EBPM は難しいと考えました。計画は運動論でもあると思いますので、分かり易さと二律背反にならないよう気を付けたいと思いました。
・時間もかかるかもしれませんが、やはり実践あるのみです。頭で理解したつもりでも、手を動かさないと理解できない内容だと思います。また、個人演習にあった中間点検のディスカッションが非常に有用でした。ただ、今回の内容をすべて職場内で伝えるには難易度が高く、ディスカッションまで行うまでにはまだ至らないのではないか。今回は、計画担当を中心とした参加でしたが、事業の担当も同様の視点は必要です。まずは、このアカデミー等を通じて、実践した人材を職場に増やしていくことが重要だと考えます。
・まだまだ認知度が低い。
・EBPM を整理するのはとても重要であるため普及させたいですが、理解している者がいないと普及も難しく、理解した方が教えるにも時間がかかる印象でした。イントラ等で今回の研修内容を公開するのは、研修を受講していない人でも時間がある時に学べるため、とても良いと思います。
・今のままの熟度や精度では普及は難しいと思いました。また最低限の知識や重要性の理解が職場内に浸透していると普及しやすいと思います。
・自分が理解することと、その内容を正しく相手に伝えることは必要な習熟度に差があるので、研修を受講した人だけで職場内への普及は難しいのではないかと思います。本研修のような長丁場だと参加しにくい人もいると思うので、簡易版の研修があった方がそのあたりがカバーできよいと思います。（既にありましたら申し訳ありません。）
・限られた人（不便地域など）への政策を立てないといけない場合について EBPM を当てはめていく上で、正確な根拠、証拠を集めることが困難ではないかと感じた。数値的な証明より、先行事例に頼る政策作りになってしまうように感じた。政策を進める上での費用対効果を求められると厳しい政策になると感じた。
・担当者が業務で実践するためには、EBPM に関する担当者の知識と実行力はもとより、所属長レベルの理解と熱量（所属として取り組んでいく意識）も必要だと考えます
・特別ありません。予算要求時にこのくらい作り込んでおけるといいかなと思います。

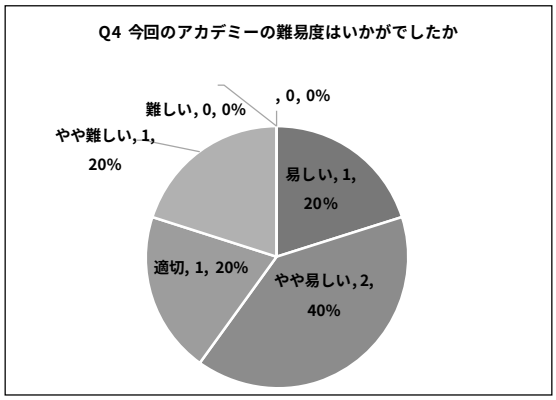
体得、普及に努めてきた。ここでは、実施後の研究員のアンケート（図表 41）及び研究会において実施した全体振り返り（図表 42）について報告する。

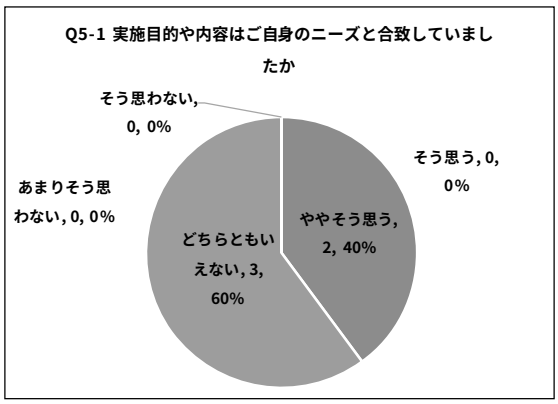
図表 41　研究員へのアンケート結果（n=5）

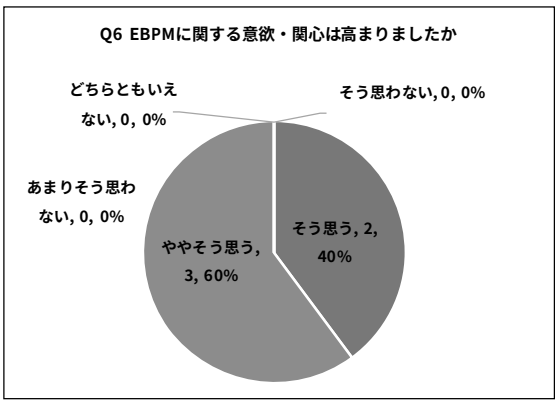


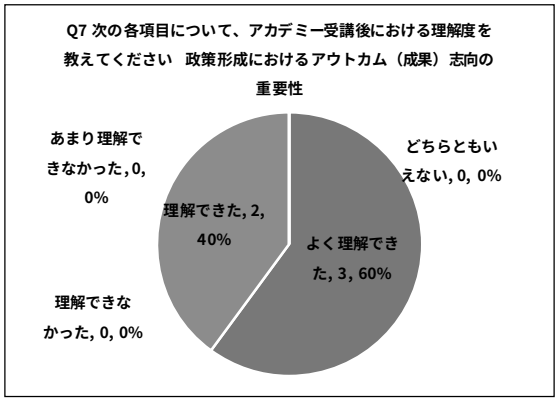


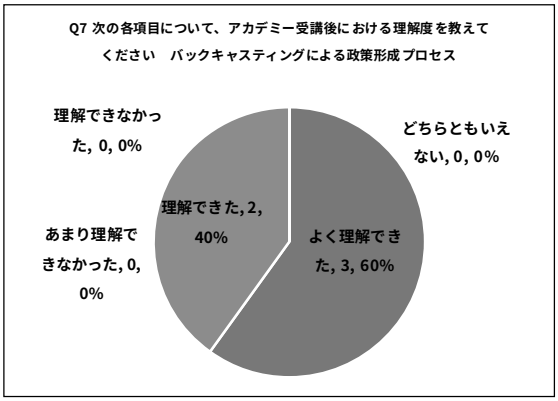


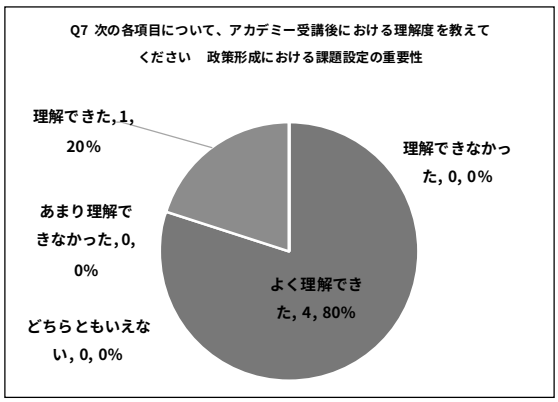


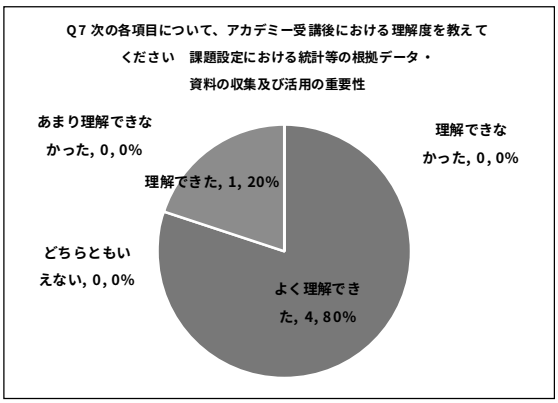


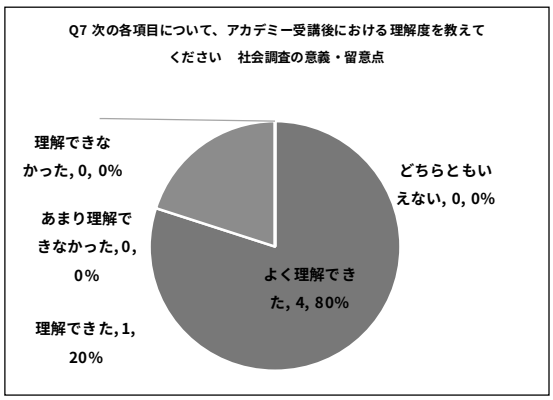


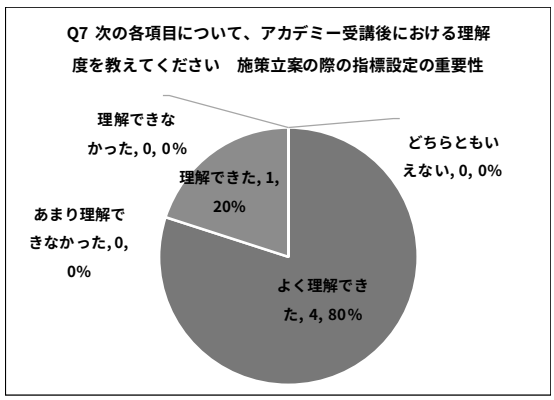

Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　政策形成におけるアウトカム（成果）志向の重要性
あまり理解できなかった, 0, 0%
どちらともいえない, 0, 0%
理解できた, 2, 40%
よく理解できた, 3, 60%
理解できなかった, 0, 0%

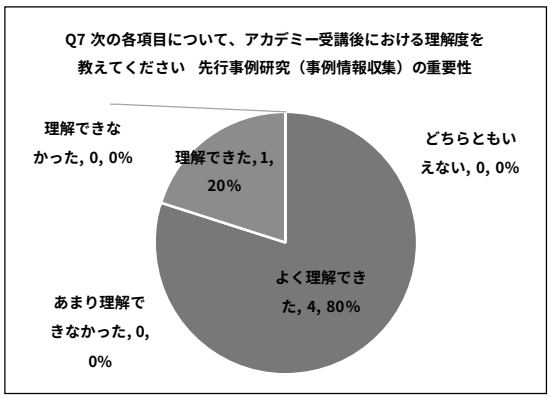

Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　バックキャスティングによる政策形成プロセス
理解できなかった, 0, 0%
どちらともいえない, 0, 0%
理解できた, 2, 40%
あまり理解できなかった, 0, 0%
よく理解できた, 3, 60%

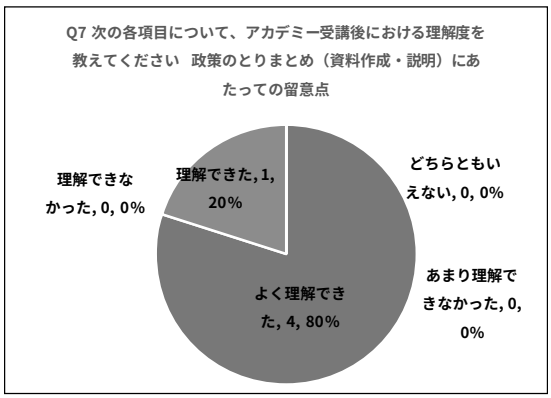

Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　政策形成における課題設定の重要性
理解できた, 1, 20%
理解できなかった, 0, 0%
あまり理解できなかった, 0, 0%
よく理解できた, 4, 80%
どちらともいえない, 0, 0%

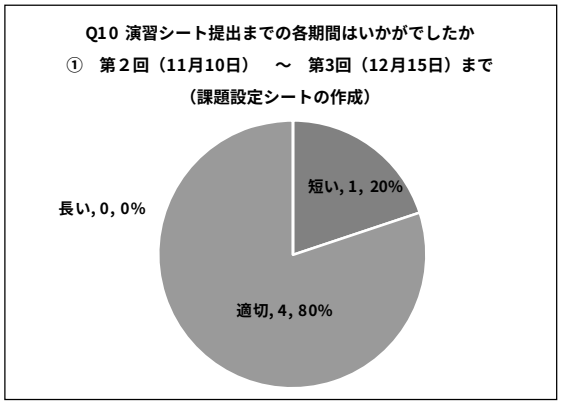

Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　課題設定における統計等の根拠データ・資料の収集及び活用の重要性
あまり理解できなかった, 0, 0%
理解できなかった, 0, 0%
理解できた, 1, 20%
どちらともいえない, 0, 0%
よく理解できた, 4, 80%

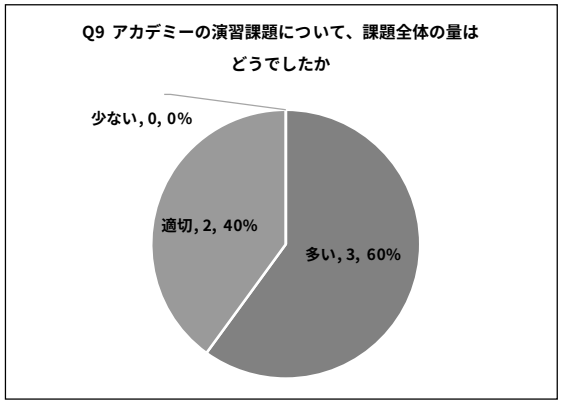

Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　社会調査の意義・留意点
理解できなかった, 0, 0%
どちらともいえない, 0, 0%
あまり理解できなかった, 0, 0%
よく理解できた, 4, 80%
理解できた, 1, 20%

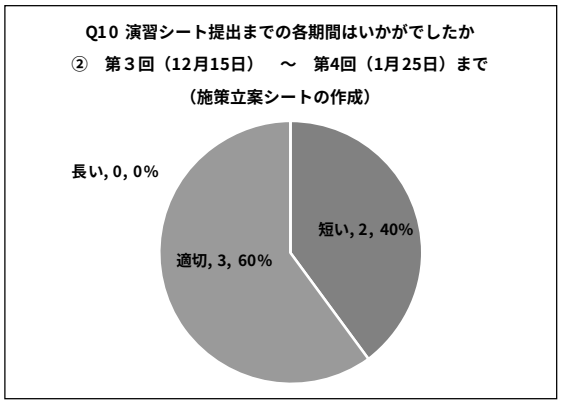

Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　施策立案の際の指標設定の重要性
理解できなかった, 0, 0%
どちらともいえない, 0, 0%
理解できた, 1, 20%
あまり理解できなかった, 0, 0%
よく理解できた, 4, 80%


Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　先行事例研究（事例情報収集）の重要性
理解できなかった, 0, 0%
理解できた, 1, 20%
どちらともいえない, 0, 0%
よく理解できた, 4, 80%
あまり理解できなかった, 0, 0%


Q7 次の各項目について、アカデミー受講後における理解度を教えてください　政策のとりまとめ（資料作成・説明）にあたっての留意点
理解できなかった, 0, 0%
理解できた, 1, 20%
どちらともいえない, 0, 0%
よく理解できた, 4, 80%
あまり理解できなかった, 0, 0%


Q10 演習シート提出までの各期間はいかがでしたか
① 第２回（11月10日） ～ 第3回（12月15日）まで
（課題設定シートの作成）
短い, 1, 20%
長い, 0, 0%
適切, 4, 80%


Q9 アカデミーの演習課題について、課題全体の量は
どうでしたか
少ない, 0, 0%
適切, 2, 40%
多い, 3, 60%


Q10 演習シート提出までの各期間はいかがでしたか
② 第３回（12月15日） ～ 第4回（1月25日）まで
（施策立案シートの作成）
長い, 0, 0%
短い, 2, 40%
適切, 3, 60%

図表 42　研究所による振り返り

１．講師（政策研究員）からの講評

・統計学の知識は統計研究研修所で学べばよいので、せたがや版データアカデミーでは「政策をつくる」方に軸足を置いたことがよかったのではないか。
・結果的に受動的に受講する正規の回よりも中間点検が実のあるものだった。
・基本計画の改定の中で必要ならもう一度同じ内容を実施してもよい。
・動画もあるのでそちらを見てもよいが、中間点検のような実際にお互いに議論する場が必要だ。
・統計学的な内容は当初からハードルが高く、うまく使いこなせないと考えていた。それよりも正しいロジックの上に統計学的な内容を入れたほうがいいと思われる。

２．互学互修について

・互学互修の観点から実施した中間点検では受講者のよい反応が見られた。
・互学互修のやり方をここまできちんとやりこんだ例はない。
・一方的に教わるだけでないやり方、というのが大切。

３．カリキュラムについて

・受講者の受講きっかけについては、政策形成プロセスを経験したい人とデータ分析をしたい人に二分された。
・講義で理解できても、実際に演習を行うと「難しい」ということが分かってきた。
・講義が時間内にやりきれない。今回実施したような内容は理解しておいてほしい。ちらほらと統計的なことを教えてほしい、という人もいたが、多数派は統計的な内容が分からなかった、という方の人たち。統計的な内容は国でもやっている。一方で計画を作るうえで必要な事例を集めるとか、政策を考えるための必要な部分は統計研究研修所では教えてもらえないので、ここでやってよかった。
・統計の勉強会ではなく、政策形成能力育成、という意味でよかった。毎年やるのはしんどいというのもわかるが、同心円的に、定期的にやっていくのもよいのではないか。
・当初は何をやっているかわからないと感じている人もいたと思う。計画策定の経験があると、あてはめて行ってしまう。続けていくうちにバックキャスティングなど理解して、政策というのはこう作るのか、と理解していったと思う。もっと上の人たちにも聞いてほしい、という意見が見られた。
・わかっている管理職を作る、という気持でもいい。
・職層ごとの EBPM を考える、という研修も考えている。スキル的なことは置いておいて、EBPM をやってきた部下の資料を読めるようにするという内容。
・「政策立案」というとハードルが高い。アンケート結果から EBPM によらなくてもやらなきゃいけないことはあるよね、という意見についてどうご理解いただくか、という拒否反応に対してどうしていくか、という課題があると感じた。
・違う組織があって他者と触れ合う機会となったが、区役所外の人たちとのかかわりのなかでどう説明するかが大事。
・検討したものが、これで正解かどうかわからない、という意見が見られた。これで合っているのか、という意見が多く、講師にご指摘をいただくと「あ、そうか」という感じ。

・おそらく、なんでそう書いたのですか、ということを聞くと説明できないのではないか。方法論が身についていないから、難しいのではないか。方法論が身についていればほかの分野であっても指摘ができるのではないか。
・矛盾なく人に説明できれば、問題のない及第点の内容になる。全部埋まらないと矛盾点がないかどうかわからない。今回やったように目標設定で刻むことは次善の策としては良いと思う。薄く作ってだんだん熟度を高める、という方法もある。
よく見る流れを先にして、ロジックモデルを後に説明したほうが、難しくなかったのではないか。別の特別区ではそのように説明した。
・EBPM とはといわれてしまうと拒否反応がある。フォーマットは楽ではあるが埋めることで終わってしまうというのがある。埋めてゴールと思われるとそれは違うと思う。最終日に区長に発表というのは良し悪しがあって、作ることが目的になってしまうというのがある。区長に講評してもらうことで満足があると思うが、良し悪しを考える必要があると思う。人材育成方針はある。せたがや自治政策研究所はそこで何を担っていくかが大切。必修研修にしては、という意見もいただいたようだが、研究所で実施する意味を考える必要がある。
・中間点検は良かったが、不安に思っている中で、ジャッジとして講師に入っていただくことの、受講者の安心感があった。議論がもっとしたかった、という意見もあったり、三段階のプロセスを 3 日間に分けてもよかったかと思う。短期間で凝縮したので脱落者が出なかったともいえるが、ゆとりをもってやるために回数を増やしてもいいのではないか。
・半年でやるプログラムとしてはぎりぎり。9 ステップを 2 回というのはハード。中間点検のところは細かく区切ってもよかった。あと 2 回増やすという手もある。
・2 回増やすと多いのではないか。自学にどの程度費やすか、という点も示しておかないといけないのではないか。時間を講義や演習に振り替えても意味がないのではないか。今回互学互習という考え方で実施した。なんでも教わっていけばよい、という形ではなく少しづつ変わっていくとよい。

５．人数について（領域で割合を調整し 17 名参加）
・ちょうどよいのではないか。計画策定のための必要数から考えると 30 名程度では。多すぎることはなかった。
・管理職候補者も考えていたが、できなかった。そういう人を対象にしていたら違っていたかもしれない。

7　まとめ

7.1　令和 3 年度せたがや版データアカデミー実施後の振り返り

ここまでが、令和 3 年度せたがや版データアカデミーの実施報告である。

ここからは、実施結果をもとにまとめを述べる。論述の順は次のとおりである。まずは、カリキュラム（データを利活用した政策形成の流れの体系的理解・習得）の有効性について、次に、中間点検（演習課題の相互点検・議論の場の形成）の手法の有効性について、次に、政策形成におけるエビデンス（根拠）の活用することの重要性及びロジックモデルの活用・指標設定の重要性について述べる。

7.1.1　カリキュラム（データを利活用した政策形成の流れの体系的理解・習得）の有効性

受講者は EBPM の発想の重要性や考え方、アウトカム志向、バックキャスティングによる政策形成の手順及びその過程でデータ等の根拠を示す重要性と示すタイミング、そのデータの種類や分析の基礎など、講義や演習を通して「データを利活用した政策形成の流れ」の体系的理解・習得を目指し取り組んだ。なお、テーマについては、受講者自身の業務に直結するものや得意な分野に関するテーマを設定し、課題を自分事として考え、受講内容を業務へ活用することを狙いとした。

各回のアンケート結果によると、講義（EBPM の発想の重要性や考え方、アウトカム志向、バックキャスティングによる政策形成、根拠＝エビデンスに基づいて政策形成を行う重要性、統計的な分析の基礎知識、政策案の取りまとめの方法等）の内容は理解できるものの、実務等で活用するには難易度が高いと感じる受講者が多くみられた。この理由として、講義内容や重要性は理解できる一方で、これまでの実務では実践していない、現状すぐの実践が難しいなど、理想と現状が大きく乖離していること、各回での説明を受けても、実際に演習を行うと、目標（インパクト）や成果（アウトカム）の設定に苦労したり、ロジックモデルを作成するとなると何を成果に設定すべきか迷ったりすることがあげられる。また、根拠データの探し方、統計的な分析の基礎知識については、「事前アンケート」によると、普段から統計に触れる・活用する機会がほとんど無い、または少ないと回答した受講者が多く、今回の講義において記述統計や業種取得情報、統計的な分析の方法に初めて触れることから難しさに繋がっていると考察する。

演習において、特に受講者が難しいと感じた点の一つとして、インパクト（目標）を考える経験が普段中々無い受講者が多かったことから、インパクト（目標）として設定すべきレベルや表現方法の理解があげられる。また、インパクト（目標）をアウトカム（成果）レベル、アウトカム（成果）をアクティビティ（活動）、アウトプット（産出）レベルと混同する受講者も多くみられた。また、普段の業務において「施策や事業ありき」で目標や課題を考え出すことも少なくないことから、演習の初期においては、その施策や事業を取り巻く背景や現状から考え直すことに難航したり、ロジックモデルに当て込んでみると整合性が取れなくなったり、抽出した課題を解決するための施策内容が不十分であるなどが見受けられた。

しかし、令和 3 年度せたがや版データアカデミーでは、政策形成の考え方・手順を基にした演習を実施し、受講者同士の相互点検（中間点検）において、意見交換を行ったことで、疑問点・不明点の解消や気付きを得て、新たなアイデアの着想に繋げることができた。また、回を重ねるごとに演習内容の改善が図られ、受講者の理解も深まったと思われる。

受講後アンケートによると、全体の難易度については「難しい」、「やや難しい」が全体の７割であったが、せたがや版データアカデミーの内容が受講者のニーズに合っていたかについては、「そう思う」、「ややそう思う」が６割となった（図表 40）。これについてはアンケートの自由記述によると、「計画担当として必要な考え方を学べた」、「政策立案等のアカデミーで受講した内容は通常の業務で学ぶことができない内容であり学びたいと思ってい

た」、「ロジックモデルを活用して政策を作る演習はとても良い学びの機会になった」、「データを利活用した政策形成の基礎的な考え方や重要性を習得できた」と、自治体職員として学ぶべき知識・スキルであったことが受講者の声から分かり、カリキュラムの有効性が確認できた。また、EBPM に関する意欲・関心が高まったかどうかについては「そう思う」、「ややそう思う」が約６割であり（図表 40）、カリキュラムを通して EBPM の普及を着実に図ることができた。

以上から、せたがや版データアカデミーのカリキュラムは計画担当職員や事業立案に携わる職員における政策形成力の向上に一定程度の成果が得られ、次期基本計画策定に向け有効である。また、政策（施策・事業を含む）そのものを根っこから考え、政策形成の論理性を客観的に俯瞰することにも繋がり、より効率的で効果的な政策形成のための有効な手法である。

7.1.2　中間点検（演習課題の相互点検・議論の場の形成）の有効性

中間点検は、受講回（全４回）とは別に、演習の進捗において受講者同士で点検・議論・意見交換等を実施し、一方的に教わるだけでなく、お互いに教え合い学びあう「互学互修」の習得の観点から実施した。

受講者によるアンケートでは、「他の受講生がどのように取り組んでいるのかを知ることができて参考になった」、「他の受講生から質問を受けたことで設定テーマのどの部分に自分が一番課題認識を持っているのか、改善したい部分がどこなのかを知ることができた」、「主観のみで作成した課題設定について、他受講者（第三者）から指摘いただいたことによって、新たな気付きを得ることができた」、「目指すべき地域の将来像（インパクト）のレベル感に迷っていたが、他の受講者や講師からの助言で解決した」、「専門的な知識を持たない人から客観的な意見を聞けていろいろなことを気付かされた」、「他の受講生の資料を見ているといろんな視点でいろんな提案がありとても刺激になった」、「一人一人の課題にみんなで取り組めるような感覚があった」、「他分野の話を聞き、意見交換することで、異なる分野からでも学べる点があることや、他の受講者へのアドバイスから施策立案の考え方を整理することができ理解を深めることができた」等、他者からの点検や意見から新たな気付きが生まれる、議論を通して考え方が参考になる、悩んでいた部分が解決する等、中間点検の有効性が確認できた。さらに、他者の演習内容を点検する経験を通して、政策形成への理解が深まり、自身の演習内容についても客観的に俯瞰して確認する視点も養われる。

また、中間点検は「考え抜く」「互学互修」という理想の一方で、「正解・答えを求める」視点に考えが動いてしまう点が懸念される。しかし、次の段階までは考え抜くことを重視することで人材として成長し、前例に囚われず、新たな発想への転換や、密度の濃い検討に繋がる。

さらに、普段の業務の中でここまで領域横断的に政策について議論を交わす機会は多くはない一方で、受講者からのアンケートでも「他領域の施策をそもそも聞く機会が少なく、とても有意義であった」、「自由に政策について話すことは楽しいと改めて思った。」、「各々

の事業の深掘りができ有意義だった」との声があった。

以上から、中間点検の手法は職員における政策形成力の向上に一定程度の成果が得られ、有効な手法であることが確認できた。

7.1.3　政策形成におけるエビデンス（根拠）・先行事例情報の活用の重要性

受講者は講義において、政策（施策・事業を含む）の立案を合理的な根拠（エビデンス）に基づいて行う重要性及び、その根拠データの探し方、統計的な分析の基礎知識を学んだ。さらに、実際の演習では学んだ知識を踏まえ、現状把握・分析において、根拠となるデータや資料を提示することとし、根拠に基づいて政策形成を行う重要性や活用タイミングを得た。データや資料を揃え、的確に活用することで、主観だけではなく客観的な事実に基づいた説明に繋がり、説明の際の説得力向上にも資する。受講者のアンケートでは、「統計データをどのように活用していくかについて印象に残った」、「統計分析の体系的な説明が印象に残った」、「具体的な統計の種類、アクセス方法を教えていただいたのは今後役立てられそう」、「日常的な業務を通じて収集される情報を整理すれば統計になりうる点が印象に残った」、「客観的・定量的データや、区民や事業者からの生声等の定性的データを踏まえて、設定した課題やその過程について、第三者に納得感を持って貰えるか、そのストーリー作りが非常に重要だと実感した」と、受講者に気づきや学びが得られたことは成果である。

また、第３回以降では、課題を解決するための施策立案段階において、立案したい施策の効果分析の観点から、他自治体等の先行事例情報を収集する演習に取り組んだ。立案の段階で先行的事例を収集する作業は、日常的に十分に行われているとは言い難い。せたがや版データアカデミーのカリキュラムを通して、受講者にとって先行研究の重要性を得られたことは成果である。

7.1.4　政策形成におけるロジックモデルの活用・指標設定の重要性

せたがや版データアカデミーでは、「政策を根っこから考える」ことを重視し、演習において、「①現状・動向分析（地域の現状把握、社会情勢、これまでの取組の整理、今後の可能性・問題点の分析）」、「②課題設定（目指すべき将来像（地域の姿）：インパクト）の設定、現状と将来像のギャップ（課題）の設定）」、「③施策立案（課題解決のための施策立案：アウトカム）、成果指標の設定、施策の取り組み内容の設定：アクティビティ・アウトプット）」、と手順を重ね、政策の構造を分解し俯瞰的に考える（考え直す）ことを重視し取り組んだ。また、これらの一連の流れを可視化する手法として「ロジックモデル」を活用し、主張する政策形成の論理性、一貫性の点検、不足点を確認した。

受講者においては、ロジックモデルの重要性は理解できるものの、演習では実際に組み立てる難しさを主張する受講生が多く見られた。しかしながら、講義や演習を経て理解が深まり、受講後アンケートでは「ロジックモデルや成果指標の設定など、今後の業務に活かせる内容だった」、「各部所管の事務事業について、ロジックモデルやデータを用いた成果や分析を行い活用していく」、「ロジックモデルを活用して政策を作る演習はとても良い学びの機

会になった」、「思い描いていた構想をロジックモデルに当て込むことで整理できた」、「筋が通ったストーリーになっているかという最低ラインは意識できるようになった」、「次期基本計画策定に向け、施策事業をロジックモデルに基づいて評価していく」、「施策を考える際にロジックモデルを活用して、課題解決に役立てたい」など、受講した内容を実際の業務に活かしていくと考える受講者が多くみられた。ロジックモデルは、EBPM を考えるうえで、「現在の地域がどのような状態か、問題点はどこか、目指す姿はどういう姿か」などについて可視化し、論理性や一貫性を確認することで客観的な視点での主張・判断が可能となる。ロジックモデルの有効性を受講者へ普及することができたことは成果である。

また、施策の効果を測定する指標設定について悩む受講者も多くみられた。この理由としては、普段の業務で指標設定の経験がないことや、講義を踏まえ改めて普段業務で設定している指標を見直すと、不足や不整合などが見られるため、新たに設定する必要があることなどがあげられる。令和３年度のカリキュラムでは指標設定の具体的解決までは至らなかったが、指標設定に躓く事実の把握ができたことは成果といえるであろう。

8　次年度以降に向けて

本研究は、次期基本計画の策定・実効性の担保に向け、庁内の政策形成力向上・区政運営を支えるマネジメント力向上へ寄与するための人材育成手法を明らかにすることを目的に研究を進めてきた。

実際にせたがや版データアカデミーの実施をとおして、受講者（職員一人一人）が EBPM の重要性をはじめ、アウトカム志向やバックキャスティング、ロジックモデルの活用により、「政策をつくる」、また、「政策を客観的なデータ等を提示し、根拠立てて立案する考えを学ぶ」などの「データを利活用した政策形成の流れ（プロセス）」の体系的理解・習得を図ることができた。またそれらについて、一方的に教わるだけでなく、お互いに教えあう場の形成を通して、「政策を根っこから考え、EBPM について互学互修で学ぶ」手法の有効性が得られた。

次年度以降のせたがや版データアカデミーは、次期基本計画の策定作業が本格化するなか、既存事業のロジックの見える化や EBPM の視点での新規政策の立案、積極的なデータの活用等、本年度の取組みを着実にステップアップし、庁内全体の政策形成力向上に繋げていきたい。

9　参考文献

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. 2019. 05
https://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/ictseisaku/ictriyou/bigdata.html （参照 2022-03-17）

一般社団法人コード・フォー・ジャパン, 2021, 『データ活用で地域のミライを変える課題解決の 7Step』. ぎょうせい.