

世田谷区の次期基本計画検討に向けた EBPM の取組み

Actions to Promote EBPM for the Formulation of the Next Setagaya City Basic Plan

キーワード：『EBPM』『世田谷区』『基本計画』

田中 陽子

TANAKA, Yoko

(せたがや自治政策研究所主任研究員)

1. はじめに

世田谷区ではこれまで計画行政を進めるため、20年間の公共指針として世田谷区基本構想を策定し、基本構想を踏まえて区政運営の最上位計画として10年間の基本計画を、その基本計画の実現に向けた具体的な取組みを示す計画として実施計画（前期4年、後期4年、調整2年）を策定してきた。2022年度から2023年度の実施計画には将来人口推計や持続可能で活力ある地域社会に向けた取組みを盛り込むことで、2020年度から2023年度の「まち・ひと・しごと創生法」に基づく第2期総合戦略として位置づけ、一体的な管理を行っている¹⁾。

近年の総合計画に関連するEBPMの取組みとしては2020年度に実施した令和元年度の「世田谷区新実施計画（後期）」に掲げる重点政策・施策事業の行政評価よりロジックモデルを採用しているほか、2022-2023年度の2年間を計画期間とする実施計画「世田谷区未来つながるプラン」においてはロジックモデルのアウトプットとアウトカムに対応する指標を設定している。

世田谷区では現在（2022年12月末日）、2024年度を初年度とする次期基本計画の策定に向けて世田谷区基本計画審議会を開催し、今後の区政運営の基本的な考え方について議論を行っている。新たな基本計画は、社会状況の変化に対応しつつ計画行政を着実に実行していくため、基本計画と実施計画を一体化し、計画期間を8年間（4年目で一度見直し）としている。

本稿では次期基本計画の策定に先立ち、これまで世田谷区が総合計画、特に区民参加による策定を実施してきた基本構想・基本計画に関連して実施してきたEBPMに関する取組みをまとめていく。最初に、これまでの基本構想・基本計画をはじめとする世田谷区のEBPMの取組みを概況し、本年度より検討を行っている次期基本計画に関連して実施しているEBPMに関する取組みについて記述する。最後に次期基本計画を契機に世田谷区でEBPMの考え方を根付かせるために必要な施策について考えていく。

2. 世田谷区のこれまでのEBPMに関する取組み

世田谷区では 2022 年 12 月現在、基本構想・基本計画・実施計画の 3 層の計画体系のもと計画行政を進めてきている（表 1）。本章ではこれまでに策定した総合計画の策定過程において意識せず行ってきた EBPM に類する取組みについて振り返り、その後 EBPM に関連する区の実施計画について述べる。

表 1 世田谷区でこれまでに策定した基本構想・基本計画・実施計画

	1970年決定	1978（昭和53）年6月議決	1994（平成6）年9月議決	2013（平成25）年9月議決
基本構想	世田谷区総合計画 緑と太陽の文化都市をめざして	世田谷区基本構想	世田谷区基本構想	世田谷区基本構想
概要	将来像（基本構想） ・緑と太陽の文化都市 基本的方向 ・人間性の豊かな市生活環境の整備 計画の柱 ・住宅環境の改善 ・都市施設の整備・拡充 ・社会福祉の充実 ・教育文化施設の拡充 ・消費者保護と中小企業の育成	将来像 ・美しい緑におおわれ安全で豊かな生活環境のまち ・充実した福祉と安定した地域経済生活のいとなめるまち ・優れた教育と香り高い文化を享受できるまち ・区民の交流による生き生きとしたコミュニケーション	将来像 ・生命と健康を守り長寿を喜びあえるまち ・いきいきと文化を育むまち ・いきいきとした暮らしのあるまち ・快適な職場の中で住み続けられるまち ・安全で住みやすいまち	9つのビジョン ・個人を尊重し、人と人とのつながりを大切に ・子ども・若者が住みやすいまちをつくり、教育を充実する ・健康で安心して暮らしている基盤を確かなものにする ・効率に強く、復元力を持つまちをつくる ・環境に配慮したまちをつくる ・地域を支える産業を育み、職住近接が可能なまちにする ・文化・芸術・スポーツの活動をサポート、発信する ・より住みやすく歩いて楽しいまちにする ・ひとりでも多くの区民が区政や公の活動に参加できるようにする
	実現に向けて ・事業の優先順位の決定 ・財源の調達と適正配分 ・執行体制の整備	基本原則 ・区民生活優先の原則をつらぬく ・区民自治の確立と広域協力の確保に努める ・科学性と計画性の徹底をはかる	基本理念 ・人間尊重のまちづくり ・環境と共生する社会の実現 ・区民自治の確立	実現に向けて ・計画的な行政運営 ・地域行政と区民参加 ・自治権の拡充と持続可能な自治体経営 ・区外との協力
基本計画	-	・世田谷区基本計画 福祉社会をめざすヒューマン都市世田谷（昭和54～63年度）	・世田谷区新基本計画 21世紀の生きるヒューマン都市世田谷の発展を目指して（昭和62～昭和72年度）	・世田谷区基本計画 共に支え共に生きるヒューマン都市世田谷（平成7～16年度） ・世田谷区基本計画の調整計画（平成1～16年度）
実施計画	・世田谷区実施計画 昭和46年度 ・世田谷区実施計画 昭和47年度 ・世田谷区実施計画 昭和48年度 ・世田谷区実施計画 昭和49年度 ・世田谷区実施計画 昭和50年度 第3ヶ年計画。毎年初年度をえて見直し・修正している。	・世田谷区実施計画（昭和54～57年度） ・世田谷区実施計画（昭和58～61年度）	・世田谷区実施計画（昭和62～65年度） ・世田谷区実施計画（平成3～6年度）	・世田谷区実施計画（平成7～10年度） ・世田谷区実施計画「調整プラン」（平成10～11年度） ・世田谷区実施計画（平成12～14年度） ・世田谷区実施計画（平成15～16年度）
				・世田谷区実施計画（平成17年度～平成19年度） ・世田谷区実施計画（平成20年度～平成23年度） ・世田谷区実施計画（平成24年度～平成25年度）
				・世田谷区新実施計画（平成26年度～29年度） ・世田谷区新実施計画（後期）（平成30～令和3年度） ・世田谷区未来つながるプラン 2022-2023（実施計画）

出典：世田谷区総合計画、世田谷区基本構想、世田谷区基本計画、世田谷区実施計画

2.1 これまでの世田谷区の総合計画（基本構想・基本計画）と EBPM

世田谷区最初の総合計画は、まだ東京都の内部的な団体だった 1966 年より調査研究を始め、4 年の歳月をかけて 1970 年 12 月に作られた「世田谷区総合計画 緑と太陽の文化都市をめざして」である。この総合計画は都市計画や行政施設の整備計画が主な内容であるが、当時基本構想の策定が義務づけられていた基礎的な地方公共団体ではなかったにもかかわらず、本文中では「世田谷区総合計画報告書」を基本構想とし、この総合計画を「総合的な基本計画」として作成したことが書かれている。当時の審議経過によると、審議会の委員には数名の学識経験者や金融機関の代表者、区議会議員のほかは区の管理職が名を連ねている。策定過程における審議会以外の区民参加についての言及はなく、審議会の合間に分野別の部会が実施されたことが記されている。

付されている資料には人口に関する将来予測や各施設の設置計画の根拠として利用状況や必要な経費などが示されているほか、公害に関連する時系列データや計画を示すための地図が示されていた。増え続ける人口、所得の増加による生活水準の向上と生活様式の多様化を背景に、公害に配慮しつつ住民の住みよい生活環境を作り出すため、ある程度の現状分析と将来予測を行ったことが読み取れる。

一方、区長公選制復活後の総合計画においては、一貫して区民参加を進めることを掲げている。最初の基本構想（1978 年議決）とそれに基づいて作られた基本計画「福祉社会を

目指すヒューマン都市世田谷」では区民参加の拡大をはかる手段として政策統計・政策情報の公開と提供につとめること、基本原則として、まちづくりのための行政施策の推進に当たっては客観的な資料に基づく判断を行うことが掲げられている。実際に策定の過程においては、「区民会議」による計画課題の提案や、有識者による「区民勉強会」、計画に対する意見募集のほか「区民意見交換会」を実施したことが記録されている²⁾。これらの区民参加を求めるために、1976年より調査・研究を行い、取りまとめたものを「区民図集Ⅰ(1977)」等の報告書として多数発行し、区民に提示している。「EBPM」の考え方はなかったが、意識せずに区民参加による政策形成を行うための判断材料としての「客観的なエビデンス」を提示し、策定した計画に基づき計画的に政策を進めるというEBPMを実践していたと言える³⁾。

1994年9月に議決された世田谷区基本構想では実現の方策として「地域情報の収集・提供の仕組みを充実し、区民参加のまちづくりに役立てます」と書かれている。また翌年度に策定された基本計画「ともに支え共に生きるヒューマン都市世田谷」の策定過程においても1991年4月に地域行政制度が発足したことを契機に、新たに総合支所単位で区民による「地域会議」を設置し、地域の課題や街の将来像を討議するとともに地区の情報を反映させることで「地域」で「地域計画原案」をつくり、その案をもとに基本計画の一部として「地域計画」を策定している。このほか、区民からの提案を取り入れる方法として5つの地域でそれぞれ「地域懇談会」を行い、そこで出された提案などを基本構想・基本計画に反映していく仕組みを取り入れている。

2011年5月の地方自治法改正により、基本構想の策定は義務ではなくなったが、総合的かつ計画的な行政運営を図るために必要なものであること、また行政運営の指針というだけでなく、区民や事業者も含めた「公共的指針」としていくことから世田谷区では基本構想を議会の議決を経て策定している。地方自治法改正後最初の基本構想である2013年9月に議決された世田谷区基本構想においても、区民参加を重要視した点は同様で、策定過程においては総合支所ごとに区民を集めて行う「タウンミーティング」や区民意見募集（パブリックコメント）に加えて、幅広い区民と意見交換を行う新たな試みとして、2012年6月に無作為抽出で招待した区民による「区民ワークショップ」を開催している。88名の区民が1日かけて議論した結果は基本構想審議会でも報告しており、議論で出された「キーワード」は基本構想の文言にも反映されている。

EBPMの考え方を明確に意識して取り入れた最初の総合計画は、2022年2月策定の直近の実施計画「世田谷区未来つながるプラン」である。第4章「DXの推進」において「蓄積したデータを行政も区民も事業者も活用できることで、参加と協働を変革させる」と書かれており、個別施策の項目についてはロジックモデルの考え方を取り入れ「目指す姿（目標）」のほか「行動量（アクティビティ）」と「成果指標（アウトカム）」を示している⁴⁾。

2.2 せたがや自治政策研究所の設置

世田谷区では2007年に「職員の政策形成能力向上」を目的に「せたがや自治政策研究所」を設置している。せたがや自治政策研究所設置のねらいや、これまでの活動については森岡（2016）や「せたがや自治政策」の各号に詳しいが、配属された職員から見ると、EBPMを進めるために必要な「職員の人材育成」と「エビデンスとなるデータの整備と活用」を実施してきたことを実感するので、この項ではEBPMの推進のために世田谷区が実施した事業として取り上げる。

せたがや自治政策研究所は世田谷区役所の内部組織として政策経営部に設置されており、次長として管理職（副参事）、研究員として職員が異動により配置されている。ここに非常勤参与として学識経験者である所長と、特別研究員（非常勤、博士課程大学院生）を加えることで職員が行う調査研究に、専門的な視点からの支援を受けて行政課題を科学的にとらえ、政策研究を行う体制を整えている。

研究所の機能として当初から現在まで通底して設定されているのは「中長期課題を見据えた調査研究活動」と「情報資産（データ）の整備と活用」、「人材育成」である。これらの機能は連関しており、調査研究活動の結果を情報資産として整備し、研究報告⁵⁾として庁内外に発信したり、学会や外部研修に参加したりすることで配属された職員の政策形成能力の向上をはかっている。

これらの活動は、「エビデンスをつくる」「エビデンスをつかう」ためのスキルを学ぶ実践的な内容となっている。以前は調査研究を行う中で、研究員の自発的な問題意識をもとに政策研究を行い、研究報告書を書き上げることでエビデンスをつくり、つかうという政策形成能力の向上をはかっていた。能力が向上した研究員が調査研究を行うことでより良い調査研究を実施するという循環を期待したためである（森岡 2016）。一方で、近年は「政策に反映できる政策研究の成果」や「具体的な政策提言」、「研究員だけでなく全庁職員の人材育成」といった庁内への貢献が強く求められるようになってきた。このため現在では庁内職員を対象とする「庁内オープンゼミ」や後述する「せたがや版データアカデミー」の実施といった庁内全体の組織開発に資する事業を増やしている。研究所内で行った調査研究をもとに庁内職員向けの活動を行うことは、研究員が現場で課題に直面する職員とともに考える機会となっており、結果として研究員の能力研鑽の場としても機能している。

2.3 行政評価

総務省の「EBPMに関する有識者との意見交換会」ではEBPMの前提としてロジックモデルを明らかにすることが重要であり、論理関係を整理する中で政策の見直しの必要性が認識されることが指摘されている。一般的には計画時にロジックモデルを作り、データによる裏付けで効果測定を行う資料とするのが通常だが、世田谷区では総合計画での導入に

先立ち、2020 年度に発行した「令和元年度（2019 年度）主要施策の成果」よりロジックモデルを導入した⁶⁾。

事業番号 101 生涯を通じた一人ひとりの健康づくりの推進

重点政策	2	主管部	世田谷保健所	関連部	総合支所、保健福祉政策部、高齢福祉部、障害福祉部
------	---	-----	--------	-----	--------------------------

(見方は 78 ページ参照)

(1) 事業目的

全世代を通じた区民の健康づくりの取組みを推進し、区民の健康長寿を目指します。
--

(2) 4 年間の取組み方針

<p>①・区民一人ひとりが「何かひとつ、健康に良いこと」を生活の中に加えられるよう、「健康せたがやプラス 1」を合言葉にして、運動・食育等を通じた生活習慣病予防の推進を図ります。</p> <p>②・区民が気軽に相談でき、支援を受けやすくなるように、拠点としてのこころの相談機能を整備するとともに、既存の相談窓口のバックアップの強化に取り組みます。</p> <p>③・がんに関する正しい知識の普及に向け、がんに関する情報発信の拠点機能（がんポータルサイト等）の整備や、がん患者と家族等へのより一層の支援として、相談体制等を充実します。</p>
--

(3) ロジックモデル

インプット (フルコスト(千円))	アウトプット (方針) (行動量)	アウトカム (方針) (成果指標)	インパクト (事業目的)
26,317	① 講座・イベント等における「健康せたがやプラス 1」の働きかけ	① 1. 講座・イベント等の参加者における「健康せたがやプラス 1」の認知度の向上	全世代を通じた区民の健康づくりの取組みを推進し、区民の健康長寿を目指す。
39,943	② こころの相談機能の強化 自殺対策計画策定と計画に基づく取組み	② 2. メンタルに関する悩みなどについて、相談できる窓口を知っている人の割合 3. メンタルに関する悩みなどを誰にも相談しない人の割合	
13,894		③ 4. 各検診の受診率 5. がん相談件数	
199	③ がんポータルサイトによるがんに関する正しい知識の普及		
7,825	がん相談体制の充実		

(4) 事業の成果

方針	成果指標	策定時 平成 29 年度 (2017 年度)	平成 30 年度 (2018 年度)	令和元年度 (2019 年度)	令和 2 年度 (2020 年度)	令和 3 年度 (2021 年度)	令和 3 年度 (2021 年度) 目標	令和 3 年度 (2021 年度) 目標に対する 達成状況※1	
①	1. 講座・イベント等の参加者における「健康せたがやプラス 1」の認知度の向上	22.1%	13.3%	26.6%	38.1%	63.2%	80%	71%	△

(6) 区民・事業者との参加と協働により進める取組みの実績と今後の進め方

<p>○「健康せたがやプラス 1」の働きかけをする健康づくり講座・イベントの実施</p> <p>官民連携による取組みを活用し、民間企業（第一生命保険株式会社）の区内顧客に対して、区作成のウォーキングマップなどの啓発資材の配付やオンラインを活用した周知を行い、コロナ禍でも幅広く区民への普及啓発に取り組んだ。また、令和 3 年度末に民間事業者（大塚製薬株式会社）と「区民の健康づくり及び健康に関する安全・安心確保等に関する連携協定」を締結した。今後は、新たな連携事業者との取組みも進め、区民への情報発信の機会を拡充していく。</p>

出典：世田谷区各会計主要施策の成果 主要事業の説明（令和 3 年度）より一部抜粋

図 1 事業評価の一例

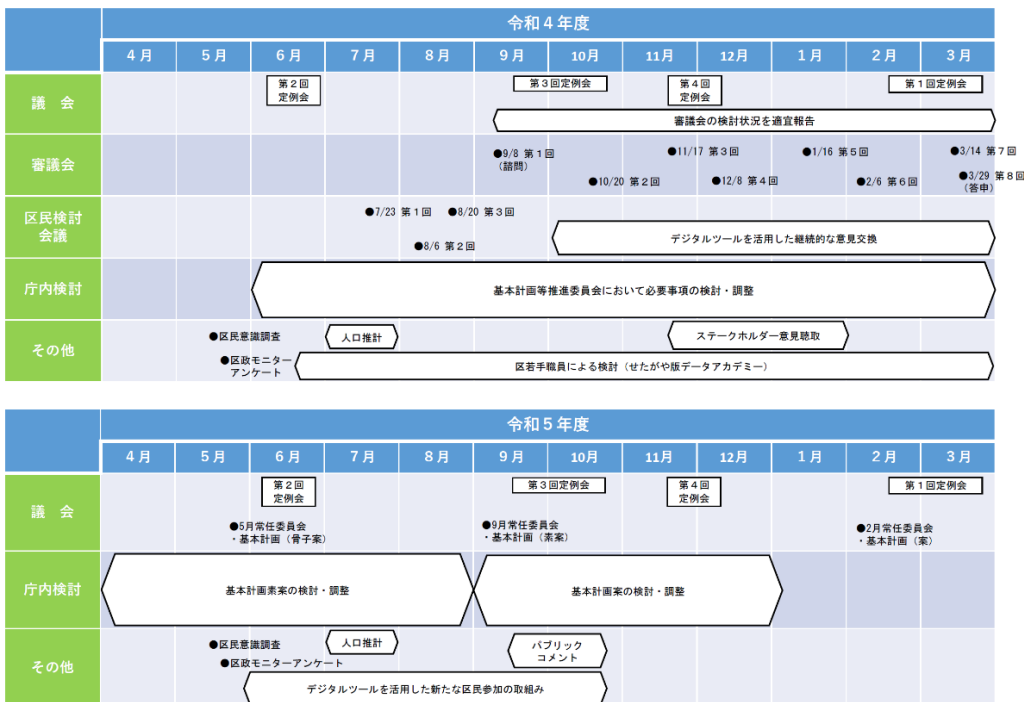
外部評価委員の提言⁷⁾を受け、それまでの設置個所数や実施回数などのアウトプット指標のみの行政評価を改め、2019 年以降の評価ではアウトプット指標に加えてアウトカム指

標を取り入れてきた。しかし指標だけではロジックのつながりが明確でないことから、実際には相談件数や利用者数などアウトプット指標が使われることが多かった。2020 年度に実施した令和元年度行政評価では事業の見直しや改善に役立てるため、まず「政策目標（事業目的）」とそのための「成果指標」、そのために行う「活動（行動量）」を示して論理関係を整理したロジックモデルを明記している。次に実施計画の期間中に達成した成果を数値で示し、最後に計画終了年の目標に対する達成度を合わせて表示している。新公会計制度を活用して課や事業ごとの人件費を含めたフルコストを算出し、ロジックモデルとの組み合わせにより、効果測定だけでなくコスト分析も合わせて行っているのが特徴である（図 1）。

次のアクションに向けた課題を明確にするため、行動量の単位あたりのコストをもとに費用対効果を測り、その解決策まで盛り込んでおり、EBPM の最初の一歩としてのロジックモデルが一定の機能を果たしている。一方で数値目標の根拠が示されていないため、なぜその値を目標としたのかが伝わりにくくなってしまうという指摘もある⁸⁾。

3. 次期基本計画検討における EBPM の取組み

現在の基本計画の計画期間は 2023 年度で終了するため、2022 年度より、2024 年度を初年度とする基本計画（以下、次期基本計画）の検討を行っている。検討のスケジュールは図 2 のとおりである。基本計画検討の過程において、EBPM を推進するために実施する新たな取組みを紹介する。



出典：令和 4 年 9 月 8 日 第 1 回基本計画審議会資料

図 2 次期基本計画検討のスケジュール

3.1 区民参加の拡大に関する取組み

世田谷区政策経営部政策企画課では、区のお知らせやホームページでの委員募集で決定した「公募委員」5名と18歳以上の区民から無作為に抽出した460人へ案内を送り、参加の協力を得た「無作為抽出委員」44名からなる「区民検討会議」を実施している。区民検討会議は令和4年7月から8月にかけて、テーマを変えて全3回のワークショップによる議論を行った。

今回のワークショップでは、新型コロナウイルス感染症対策のため、対面でのグループとオンラインでのグループでそれぞれ班を作り、ワークショップを実施した。第3回目では「参加しやすい仕組み」について、多くのグループから区の情報がわかりやすい形で発信されたとき、参加しやすい場⁹⁾が作られていれば区政参加が一層進むのではないかと、という議論がおこなわれるなど、区民参加についてポジティブな意見が多く出され活発な意見交換が行われた。

表 2 区民検討会議概要

日時	テーマ	内容
令和4年7月23日(土) 午後2時から5時	世田谷区の特徴・特性、イメージなどについて	世田谷区の「好きなどころ」を言い合い、「キャッチフレーズ」を話し合うワークショップ
令和4年8月6日(土) 午後2時から5時	理想とする10年後の区の将来像について	世田谷区の「大事にしたいこと、物足りないこと」、「10年後こんな世田谷区になってほしい」を話し合うワークショップ
令和4年8月20日(土) 午後2時から5時	将来像の実現に向けた区民参加のあり方について	「将来像の実現に向けて私たちができること」、「区民が一層区政に参加しやすい仕組みについて～将来像の実現に向けて」を話し合うワークショップ

出典：世田谷区ホームページ「区民検討会議」より作成

会議終了後にも基本計画審議会での議論の内容について引き続き意見交換を行い、参加を促す仕組みとして、デジタルツールのDecidimを導入し、参加しやすい議論の場を用意している。現在はスモールスタートということで区民検討会議の委員が引き続き意見交換をする場としているため参加者は少ないが、今後の基本計画検討過程において区民参加の一つの手段として組み込んでいくことを予定している。

3.2 せたがや版データアカデミー

筆者が所属するせたがや自治政策研究所では、令和3年度より政策形成能力の向上とデータ利活用を研究テーマに掲げ、庁内でのEBPMの推進とデータ利活用を進めるため、EBPM

人材の育成のために「せたがや版データアカデミー」を実施している。その内容を紹介する。

3.2.1 令和3年度せたがや版データアカデミー

一般的にデータアカデミーは総務省が提示している「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」として、解決したい課題に基づき、データによる検証を行って課題の解決策とその効果測定方法をセットで考えるという研修を指す。せたがや版データアカデミー（以下せたアカ）は自分たちの政策課題の解決にデータ活用を実践する研修であることは本家のデータアカデミーと共通している。一方で、データを政策形成に活用する方法だけを学んでも、その政策の目的を明確にしたうえで、現状を把握し、仮説を検証していかなければ我田引水的にデータを使ってしまったり、データを読み間違えたりする危険がある。そこでせたアカでは「政策を根っこから考える」ことに重点を置き、自分たちで点検し意見を言い合う「互学互修」により課題の掘り下げやロジックモデルの論理的整合性のチェックを行う政策形成演習として設計した。

令和3年度は、令和4年度からの次期基本計画検討に向けて、庁内全体にEBPMの考え方を広める必要があることから、各領域の計画担当職員を「EBPMインフルエンサー」として養成することを目的として実施した。このため、各領域の計画担当の係長や主任を中心に出席を促し、全庁から17名プラスせたがや自治政策研究所職員が参加することとなった。

参加者の多くは計画策定や事業の企画立案に携わっており、EBPMの考え方を業務に生かしたい、と考えていたが、研修も含めロジックモデル作成の経験がある職員は参加者の1/4にとどまった。すべてのカリキュラムは外部講師として大塚敬政策研究員（港区政策創造研究所所長、三菱UFJリサーチ&コンサルティング）の指導・助言を受けながら、せたがや自治政策研究所で作成した。実施にあたっては所長、政策研究員、特別研究員などの学識経験者が講師となり、「EBPMの必要性」や「ロジックモデル」「バックキャスト」「エビデンスをつくるための調査方法」などEBPMに関する講義を行った。並行して、各自の担当する業務に関連した「課題設定シート（図3）」「施策立案シート（図4）」を作成する、というフレームワークを行った。このシートを上から順に埋めていくと「解決すべき課題」を明確にしたうえで、効果測定のための指標を考慮した政策を立案し、最終的にロジックモデルが完成する、という構造になっている。このシートは最後に各項目をロジックモデルに埋め込んで論理的整合性を確認することで、政策の論理的つながりを自分で確認できるうえ、お互いのシートの意見交換をする際にもチェックしやすいという特徴がある。

参加した職員の多くがアウトプットとアウトカムの違いやアウトカム指標の設定に悩む場面はあったが、アンケート結果によると全体的に理解度は高く、EBPMに関する意欲や

関心が高まったか、という問いに対してもポジティブな回答を示すものが過半数を占めた。担当する職務に関連するテーマでシートを作成し、意見交換を通じてチェックしあうことで、EBPM の考え方に慣れることができただけでなく、他領域の職務について知ることができるという副効能もあった。一方で当初の目的であった EBPM インフルエンサーの養成という面では、自信を持って所属内で広められる、という回答は得られなかった。

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	
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 3 課題設定シート

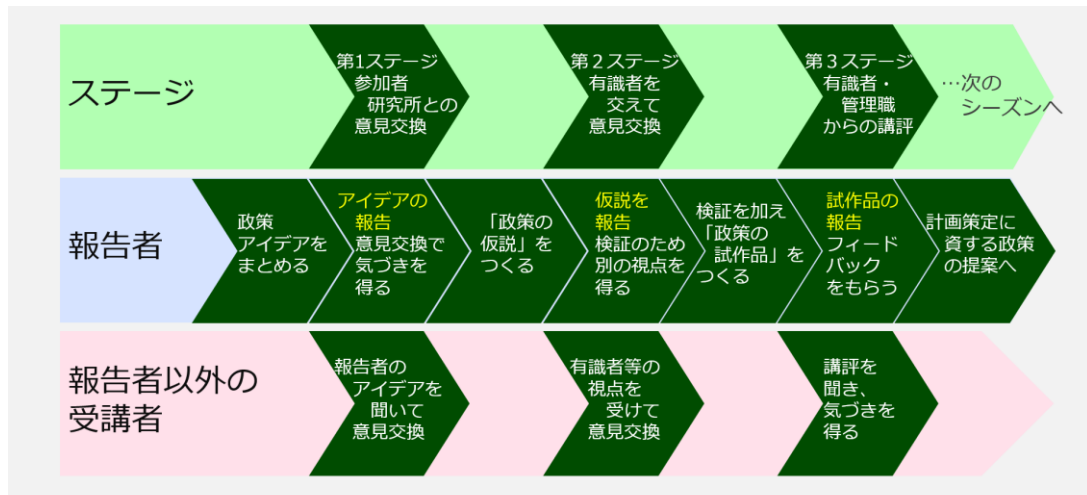
施策立案シート					
5 目指すべき地域の将来像（次期基本計画最終年度末を想定） 【インパクト】（課題設定シートより再整理）			6 将来像を実現するために解決すべき課題 （課題設定シートより再整理）		
7 施策の目的【アウトカム】 ・誰を（何を）、どのような問題点を解消するか（どのような状態からどのような状態に変えるか）			成果指標【アウトカム】		
			指標名	指標の定義・単位	現状値 (令和 年度)
					目標値 (令和13年度)
8 先行事例の研究					
・参考事例の概要					
・参考事例における施策効果					
9 施策の取り組み内容【アクティビティ】【アウトプット】					
・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】					
	令和〇年度	令和〇年度	令和〇年度	令和〇年度	令和〇年度
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			11 関連法規・条例・計画等		
・区民、事業者、区民団体、他自治体等					
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 4 施策立案シート

3.2.2 令和4年度せたがや版データアカデミー

令和4年度、せたがや自治政策研究所では二つのせたがやアカを実施している。一つは組織の直面する課題を取り上げ、その担当者が考えた解決策のアイデアを、領域や職層を超え

て集まった職員同士の意見交換や有識者のアドバイスを経て、政策提案として作り上げていく「せたアカ Case Review Forum（以下 CRF）」である（図 5）。こちらは令和 3 年度せたアカの目標であったインフルエンサー養成を行うため、「インフルエンサーとして自信を持つためには専門家の助言と反復練習が必要ではないか」という仮説のもと設計したものである。



※上記の内容でテーマを変えて 3 回繰り返す

図 5 せたアカ Case Review Forum の実施概要

担当者 1 人で考えた政策の種となるアイデアを、複数の領域の職員が見ることで磨き、さらに専門家によるアドバイスという新たな視点を加えることで、視野の広い実効性のある政策提案を行うことを目的としている。最終回にはアドバイザー（その分野の専門家）と直属の上司である管理職からの講評によりフィードバックを得ることで、担当する職務において実行性のある政策となるための気づきを得られる仕掛けとなっている（図 6）。

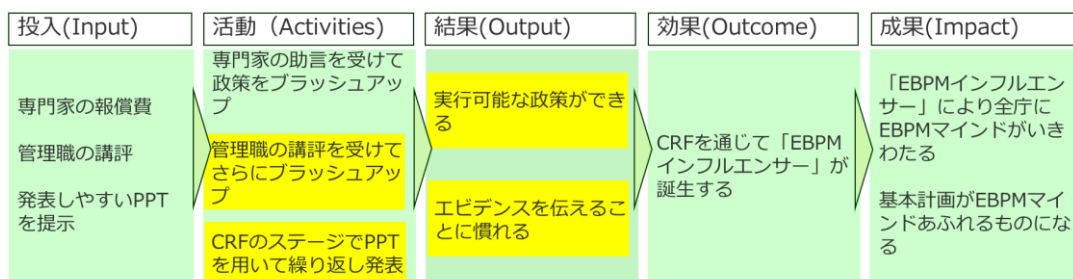


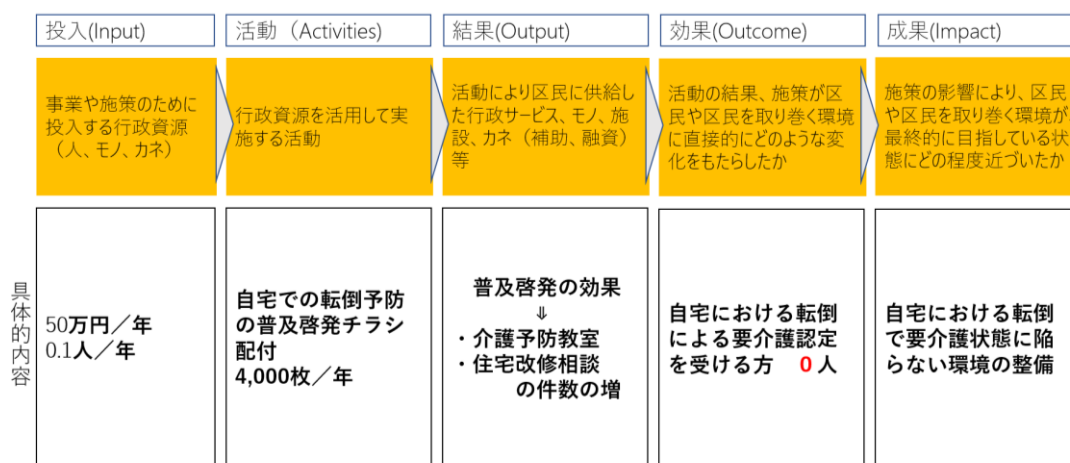
図 6 Case Review Forum のロジックモデル

令和 4 年度は男女共同参画、高齢福祉、公園整備の 3 つのテーマを取り上げ、2022（令和 4）年 12 月現在で二つ目のテーマまで進めたところである。報告担当者は、いずれも令

特集

和 3 年度せたアカ参加者が立候補した。報告担当者の政策アイデアのプレゼンテーションに基づいて報告担当者の政策提案のブラッシュアップにつながるよう意見交換を行っているが、この意見交換を通じて参加者全員の EBPM マインドを育てることも狙いの一つである。報告担当者にとってプレゼンテーションの準備は大変ではあるが、単なる宿題とはならず、自分の職務の課題整理や政策研究となることが特徴である（図 7）。ロジックモデルの確認により、ターゲットは設定した課題に対し適切か、解決策は有効か、といったことを参加者全員で議論しているが、「報告」をよりわかりやすいものにしていくためには、専門家のアドバイスや、関連する所管にいた職員の経験を踏まえた意見だけでなく、まったく知識がない職員からの素朴な疑問も有効であった。

初回に作成したロジックモデル



3 回目に作成したロジックモデル

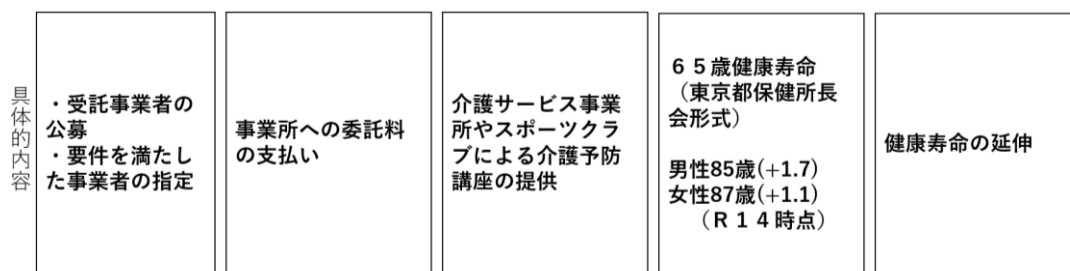


図 7 報告者が作成したロジックモデルの一例（高齢者の健康寿命の延伸）

メンバー同士の意見交換がしやすい関係をつくるため、CRF は基本的に対面で行い、肩書ではなく名前にさん付けで呼び合うようお願いしているほか、アイスブレイクではテーマにちなんだ雑談をアドバイザーも交えて行っている（図 8）。事例によっては、報告担当者とアドバイザーが終了後も連絡を取り合う関係が築けたことも良かった点としてあげられる。



図 8 Case Review Forumの様子 わりとゆるめの雰囲気の中、意見交換を行っている

もう一つのせたアカは若手職員による世田谷の今と未来を考える会「せたアカ Future Policy Seminar」である。一般的に基本計画検討の過程に直接携わるのは係長級以上の職員であり、計画の実務を担う若手職員にとっては、遠い存在となることが多い。このためおおむね入庁3年目から10年目の若手職員を募り、EBPMの考え方を身に付けてもらうこと、次期基本計画検討について我がこととしてとらえてもらうことを目的として実施している。

現場を持たない、異動もそれほど経験していない職員にとっては、「課題」を考えることが難しいと考え、理想の世田谷区を考えることから始めて、バックキャストिंगで「課題」を考えることとした。具体的には職員それぞれが持つ問題意識を出発点に、自分たちが区政の中心となっている2050年の世田谷区を夢想し、計画の終了年である2032年にどのような世田谷区になってほしいかを考え、現在とのギャップから「課題」を考え、その対応策を考えている（図9）。

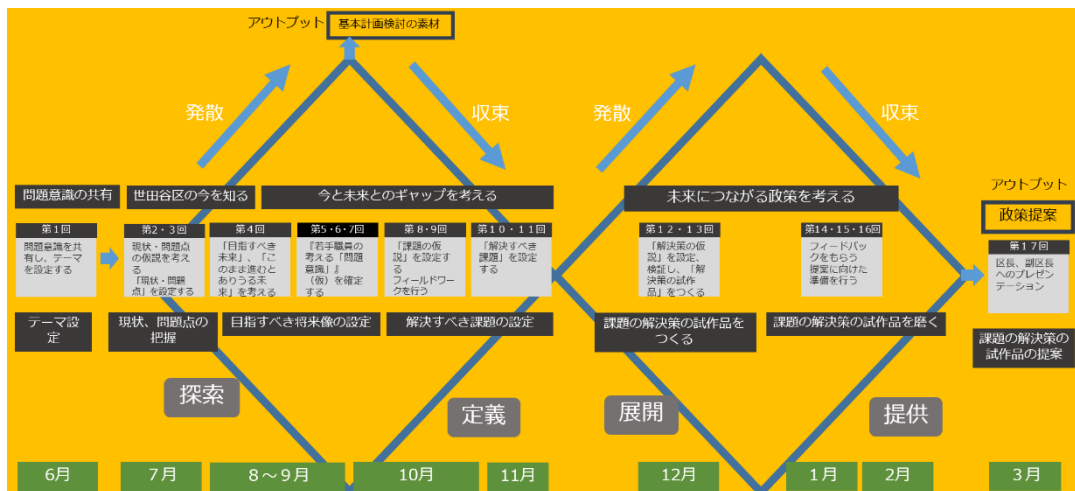


図 9 Future Policy Seminar の全体像

基本計画審議会において資料「私たちの創り出したい未来のせたがや」を提出し、審議会委員からは一定の共感を得ることができた。グループで意見交換をしながら合意形成していく過程は若い職員にとっては難しい部分もあるようだが、令和5年3月に予定している最終回の区長への政策提案に向けて、現在（2022年12月時点）グループワークを進めているところである（図10）。



政策の対象者や課題を設定し対応策を考えているところ

図10 Future Policy Seminarの様子

4. おわりに

この原稿を書いている時点で次期基本計画の検討は第4回まで基本計画審議会を開催し、策定に向けて必要な視点や考え方を整理しているところである。現在整理されているキーワード・視点の整理においても計画策定にあたって取り入れるべき考え方・手法にバックキャストの考え方、評価指標の設定と並んでEBPMの推進があげられている（世田谷区2022）。

2章及び3章で述べた通り、世田谷区においては「区民参加」を保障し、促進していくために必要なものとして情報開示・情報提供を常に掲げてきており、このことは「区民参加を進めるためにEBPMを進めていく」という考え方として現在にも受け継がれている。

一方で最初の基本構想で区民参加のまちづくりを掲げてから40年以上がたち、いくつかの課題が見えてきていると思われる。まず、区民参加の手法が用意されれば、自然と参加した区民の議論が活発になるわけではない。限定活用とはいえ、Decidimでの議論はまだ盛んではなく、活発な議論を持続させるためには区民が区政にもっと関心を持ちたくなるような仕掛けが必要なのかもしれない。

次に各領域での計画策定の前に実態把握のための調査を行うことは一般的となっているが¹⁰⁾、費用が高額となるため毎年実施することは難しく、目的外の利用はなされないことが多い。このようなデータも庁内での共有や、オープンデータ¹¹⁾の公開により二次分析が行われ、今まで以上に活用される可能性がある。日ごろからデータをオープンにしておき、いつでも活用できるようにしておくことも必要であろう。整備するデータに庁内外の意見を取り入れていくことでデータに関心を持つ人がふえていくことも考えられる。

更にデータがあれば自動的に活用されるわけではなく、活用するための人材育成もしていかなければならない。せたがや自治政策研究所では EBPM インフルエンサーを支援していく仕組みとして CRF を継続して実施していくが、一部の職員だけが EBPM の考え方を身に着ければよいわけではなく、大杉（2022）が指摘するように職員の基礎的なスキルとして職層に応じて EBPM の考え方を学べる仕組みなども必要であろう。

世田谷区における EBPM の取組みは 40 年以上続いている、とも言えるし、意識して実践してきたのはここ数年のことであり、端緒についたばかりとも言える。ロジックモデルが導入されれば、データを共有するシステムが導入されれば、というような「これが達成できれば EBPM が推進されている」というものはない。体制を整え、人材を育成し、データを整備し、行政運営に組み込んでいくという地道な取組みを続けることで、行政職員がより効果のある政策を考え・伝える力をより高めることができるようになると、区政に関心を持つ区民も増えていき、結果として区民の参加を促すことができるというロジックを信じて、せたがや自治政策研究所では日々の業務に取り組んでいる。

¹⁰⁾ 第 1 期総合戦略（2015-2019 年度）は基本計画や新実施計画前期計画（2014-2017 年度）の取組みより総合戦略の基本目標実現に寄与するものを抽出し策定していた。新実施計画後期計画（2018-2021 年度）策定にあたり第 1 期総合戦略の施策・事業をすべて取り入れており、わかりやすい計画体系とするため第 2 期総合戦略（2020-2023 年度）からは実施計画と一体的に管理している。

¹²⁾ 「福祉社会を目指すヒューマン都市世田谷世田谷区基本計画昭和 54～63 年」付編 1. 世田谷区基本構想・基本計画策定経過によれば、昭和 52 年 8 月 1 日の第 7 回基本構想審議会において「区民会議」により区民から計画課題の提案を求めることが決定された。これを受けて 9 月 1 日号の区のおしらせ「せたがや」で区民参加を呼びかけたところ、9 月 7 日から 29 日にかけて実施した第 1 次区民会議では 5 会場のべ 210 人の区民が集まったことが記録されている。区民会議は昭和 53 年 4 月に第 2 次（8 会場、のべ 140 人参加）、昭和 53 年第 3 次（5 会場、のべ 94 人参加）まで開かれ、素案ができたところで意見募集および意見交換会を行ったのち、審議会による答申としてまとめられている。

¹³⁾ その結果、「清掃・リサイクル事業概要」や「保健福祉総合事業概要」など各領域において日々の業務に関するデータを収集し取りまとめており、これらの業務統計データは個別領域の計画策定において活用されている。

¹⁴⁾ 田中（2021）によれば、ロジックモデルは行政の活動が最終的な成果につながるまでの因果関係を論理的に図式化したものであることが重要であるとされているが、「世田谷区未来つながるプラン」ではそれぞれが個別に書かれているため因果関係を示すには至っていないものもあるかもしれない。

-
- 5) せたがや自治政策研究所研究活動報告書「せたがや自治政策」各号参照。
 - 6) ロジックモデルを採用したのは行政評価が先ではあるが、実施計画で定めた数値目標（アウトカム）や行動量（アクティビティ）を使用してロジックモデルを組み立てている。
 - 7) 世田谷区外部評価委員会の提言（平成 29 年 1 月 24 日、世田谷区外部評価委員会）P4 参照
 - 8) 令和 4 年 10 月 20 日第 2 回基本計画審議会議事録 P5-6 参照
 - 9) オンラインやスマホの利用などの手段としての「参加しやすさ」だけでなく、「今回実施した区民検討会議のように招待状が届く」、「ポイントがもらえる」など、外的な動機付けにより心理的なハードルを下げるという「参加しやすさ」も挙げられていた。
 - 10) 例として高齢者福祉保健計画・介護保険事業計画と高齢者ニーズ調査・介護保険実態調査や、男女共同参画プランと男女共同参画に関する意識・実態調査、区内企業の男女共同参画に関する意識・実態調査など。
 - 11) 世田谷区のオープンデータの状況については田中（2022）に記載。執筆時点では DX 推進担当課のもと見直しに取組み始めたところである。

[引用文献]

- 世田谷区, 2022, 「第 4 回世田谷区基本計画審議会資料」参照先:世田谷区 HP <https://www.city.setagaya.lg.jp/mokuji/kusei/002/001/002/d00200548.html>, 令和 4 年 12 月末日確認
- 森岡清志, 2016, 「自治体シンクタンクの現状と課題」『社会と調査』No. 17., 20-29
- 中村哲也, 2022, 「政策形成能力向上のための人材育成手法——『せたがや版データアカデミーの開催』活動報告」『せたがや自治政策』Vol.14., 155-211
- 大杉覚, 2022, 「地方公務員の職員研修と組織循環型人材育成の試み」『地方公務員月報』令和 4 年 7 月号, 2-20.
- 田中啓, 2021, 「EBPM とロジックモデルは難しくない (2) ロジックモデルの構成要素」著: 佐藤徹, 『エビデンスに基づく自治体政策入門 ロジックモデルの作り方・活かし方』18-19. 公職研.
- 田中陽子, 2022, 「世田谷区で EBPM を推進しデータ利活用を進めるために」『せたがや自治政策』Vol.14., 75-96