

公務部門におけるEBPM実装・定着に向けた
コミュニケーション（試案）

1. 前提

EBPMは、政策目的を明確にし、それと手段との論理的つながりをエビデンスをもって裏付けし続け、より効果的な手段に組み替えていく取組。これだけ社会課題が複雑・高度化し、変化の激しい時代だからこそ、様々な知見等を有する、**組織内外の多様な関係者による政策論議と円滑な合意形成**が不可欠。そのため、（共通言語としての）ロジックモデルを活用しながら、互いに異なる価値観や考え方に耳を傾けて英知を結集し、これならできそうと思えるアクティビティを言語化・具現化することで、最終的に、関係者から**政策ビジョン（ゴール）**に関して共感を得ることが重要

➡ 関係者の専門性等を活かした情報と英知の結集（集合知）により、時間と労力をかけ、言語化・具現化の丁寧な検討を経て「仮説」を構築。その際、コミュニケーションは最重要（その後に行う仮説の検証においても同様）

2. 円滑なコミュニケーションのための3要素

上述のように構築した「仮説」を、政策や事業の執行を通じて検証する一連の過程において、次の3要素を関係者が共通認識として持つておく（意識しておく）と、より円滑なコミュニケーションが成立するのではないかと

(i) 傾聴

これが欠如すると、関係者の主張を真に理解できず、更には関係者が安心して本音を話せないことから、信頼関係も築かれず、多様な関係者を集めても英知を得られない

(ii) 言語化・具現化

これが欠如すると、関係者の拠り所が得られず、政策目的と手段の論理的つながりも見えづらく、結果として、説得力を欠き、関係者間でいつまでも合意形成に至れない

(iii) 共感

これが欠如すると、自分たちのゴールも成功のモノサシ（※）もあるべき成果に向けた道のりも人それぞれとなり、業務が属人化し、次第に関係者が疲弊していく

※「成功のモノサシ」とは、政策課題の対象がどう変わるべきかを考えた際に、各段階で達成すべきと考えられる指標一群のこと

3. 管理職員がすべきこと

(1) コミュニケーションの成否は管理職員の認識と努力次第。次のことを繰り返し、明確に、行動で関係者に示すこと

- i. 「傾聴」 ➡ 「でも」「しかし」と反論せず、まずは「そうなんだ」と受け止めること
- ii. 「言語化・具現化」 ➡ 様々な情報を収集・検討し、政策目的と手段との論理的つながりを共通言語としてのロジックモデル上で言語化・具現化すること。その際の信念・覚悟については「別紙1」参照
- iii. 「共感」 ➡ 政策ビジョン（ゴール）について説明し、共感を得ること。
その際（組織的な信頼資産ともいえる）連携力を高める必要性については「別紙2」参照

(2) アンダーマイニング効果などの弊害に留意しつつも、適切な賞賛・賛辞、KPIの設定・達成など成功体験を積み重ねることで、関係者の自発性（内発的動機）を促すこと（関係者の働きがいにつながり、人材管理的にも有用）

1. 前提

EBPMは（、評価・分析・見直し自体が目的化しないよう留意しつつ）、政策効果を追求して機動的かつ柔軟に立案・改善を行うサイクルを回して実践するもの。その際、**政策論議が重要**であり、政策立案スキルやデータ分析能力以前に、「新たなエビデンスを提示しても不利益を被らない」、「状況が変われば判断を変えてよい」、「皆と異なる意見を表明しても排除されない」といった心理的・組織的前提が整っている必要がある

よって、当該組織を率いる管理職員が覚悟と責任を持って創出する
➡ **i) 心理的安全性** × **ii) 意思決定の柔軟性**（アジリティ） × **iii) 日常の会話** の掛け算（相乗効果）が肝要

2. 政策論議の場が有効となる3要素

関係者の専門性等を活かして収集した情報等を持ち寄り、丁寧な検討を経て「仮説」を構築し、政策・事業の執行を通じてその仮説を検証するに当たっては、次の3要素がその場には必要であることを特に管理職員は認識しておく必要

i) 心理的安全性

これが欠如した組織では、新たなエビデンスは「波風を立てる材料」と認識され、事前に職場の空気を読んで提示を控え、結果として、事なかれ主義、忖度が合理的行動になる

ii) アジリティ

これが欠如した組織では、一度立案した政策等は、エビデンスに基づいて決めたものだからとの理由から見直しがなされず（聖域化）、その後の環境変化や新データ等が反映されない

iii) 日常の会話

これが欠如した組織では、組織目標、職員のやりがい・思い等が共有されず、結果として、建設的な議論が生まれず、状況を考えない一方的指示が出たり、水面下で不満が蓄積されたりする

3. 管理職員がすべきこと

❖ 判断の前提が変われば判断は当然変わるとの信念と覚悟を持ち、部下に対し、次のことを繰り返し、明確に、日々の言動、指示、人事評価などを通じて、示すこと

- i) 「心理的安全性」 ➡ 新たなエビデンス（※）が部下から提示されたら、好意的に評価する（拒絶しない）こと
- ii) 「アジリティ」 ➡ 新たなエビデンスに基づいて、政策手段等を積極的に見直すこと
- iii) 「日常の会話」 ➡ 政策の必要性を説明し、部下の考え等を把握すること（人材管理的にも有用）

※ 「新たなエビデンス」とは初めて行った統計調査等により得られたデータだけでなく、既に実施した政策の反応として得られたデータも含む

（例1）常に「現時点ではこの判断」、「判断の前提が崩れたら再検討」、「新たなデータはすぐ報告を」と発言

（例2）アンダーマイニング効果などの弊害に留意しつつ、適切な賞賛・賛辞、人事評価、推薦などを実施

共感を基盤とする組織外関係者との連携強化（試案）

1. 前提

E B P Mを実践する上で、異なる価値観を持つ組織外の関係者（※）と、彼らが協力可能だと感じられる程度の合意を形成することが重要。そのためには、政策のビジョン（ゴール）に共感した組織外の関係者が「率直に自分の意見を言う」「これなら自分にもできそう」「一緒に政策立案をしたい」と感じられる環境を整える必要。当該環境を支えるものとして（組織的な信頼資産ともいえる）連携力を高めることが必須 ※同一組織内であっても課が異なれば「組織外」となることもある



特に、自組織を率いる管理職員が覚悟と責任を持って次の3要素を創出することが重要

i) オープンマインド × **ii) 成功体験の構築** × **iii) 状況・成果の共有**

2. 連携強化のための3要素

「立案 → 実行 → 評価（フィードバック・エビデンス） → 改善」のサイクルを効果的に回すには、関係者が政策の方向性に共感し、連携して取り組むことが重要。そのため、これら3要素の相乗効果が組織外関係者との連携強化の鍵であることを、特に管理職員は認識しておく必要

i) オープンマインド

これが欠如すると、異なる価値観や考え方が排除される。その結果、関係者が意見を率直に述べなくなり、一度立案した政策等が適切に改善されない

ii) 成功体験の構築

これが欠如すると、政策等の実施により状況が改善するという感覚が得られない。その結果、関係者の内発的動機が次第に薄れ、徒労感が蓄積していく

iii) 状況・成果の共有

これが欠如すると、全体の進捗や各関係者が何をしているのか見えなくなる。その結果、関係者が孤立化し、連帯感が次第に弱くなっていく

3. 管理職員がすべきこと

❖ 日々の言動、指示などを通じ、次の姿勢を繰り返し明確に関係者に示すこと

- i) 「オープンマインド」 ➡ 自己開示を心掛けるとともに、異なる価値観や考え方を積極的に取り入れ、政策の改善につなげる
- ii) 「成功体験の構築」 ➡ 適切なKPIを設定し、関係者が成長を実感できる機会を創出すること
- iii) 「状況・成果の共有」 ➡ 関係者に「どうなったのか」と声掛け、状況を確認し、進捗等に見える化すること

（例1）常に「現時点のデータでは」「まずはこの仮説で」「追加データが出たら再協議」と発言

（例2）アンダーマイニング効果などの弊害に留意しつつ、適切な賞賛・賛辞、KPIの設定などを実施