

公務部門におけるEBPM実装・定着に向けた
リーダー（管理職員）の役割（試案）

EBPM

政策目的を明確にし、それと手段のつながりをエビデンスで検証しながら、状況により手段を見直す継続サイクル

リーダーの役割（→①の状態を常に点検し、状況とエビデンスの変化に応じ発信を更新。②の環境を維持し挑戦を後押し。必要に応じ③）

① 目的・成果・手段・指標を言語化して共通言語を作り、関係者が同じ土台で議論できる状態を整えること

この状態を最初に徹底して整え、ゴールと成功指標を関係者に共有する。
その後のデータや状況変化に応じて、（修正された）ゴールと成功指標に関するメッセージを発信・共有し続ける

リーダーのコミュニケーション責務

② 関係者が議論のできる、あるいはしたくなる環境を整えること

・ 心理的安全性を日常で醸成（新たなエビデンス提示や異論があっても、不利益や排除につながらない確信をつくる）
・ まず受け止め、傾聴する（反射的反論（でも・しかし）を避け、理解を示すコミュニケーションを通じて不安を払拭する）
・ 小さな成功を積み上げる（適切な賞賛と、過度に統制しないKPIで達成感を可視化し、内発的動機につなげる）

Tips

- ・ **言語化・具現化**（目的や仮説が明確でないと拠り所を失い、合意形成が進まない。共通の前提を可視化し、議論の軸を揃える）
- ・ **傾聴**（多様な意見・知見が表に出てこそ集合知が機能する。発言の安全性を担保し、聞き取った内容を構造化して返す）
- ・ **共感とアジリティ**（ゴールと成功のモノサシへの共感がないと属人化し疲弊する。前提が変われば判断も変える姿勢を示し、見直しを当然とする文化を醸成する）

③ 関係者（特に部下）に求める能力水準を設定し、それに応じた研修と実践等の機会を付与すること

全職員に一律に高度な到達目標を設定するのではなく、担当業務に応じて到達目標を段階化する。
これに応じ、層別の学習機会（研修、実践、外部専門家による伴走支援、あるいはこれらの組合せ）を付与する
（例：基礎（ロジックモデル・指標）→企画・評価（検証設計・読み解き）→専門（高度手法）の段階的な業務分担）

リーダーに求められる覚悟と継続的役割（→組織風土を変えよう（あるいは行動変容しよう）とする一貫した気概と覚悟、継続した関与）

コミュニケーションを重ね、エビデンスに基づき判断や方針を自ら更新し続ける姿を示すことが、公務部門においてEBPMの実装・定着を促す最も強いメッセージとなるのではないかと