

1.0版

大阪市データ利活用人材育成計画

令和8年3月 大阪市

目次

1. はじめに	1-1 本計画を読み終えたあなたに期待すること	P. 5
	1-2 人材育成計画の目的と位置づけ	P. 6
	1-3 大阪市の現状と求められていること	P. 7
	1-4 データ利活用・EBPMに関する各種文書の体系	P. 8
2. 2030年におけるデータ利活用が定着した未来像	2-1 データ利活用・EBPMが求められる背景	P. 10
	2-2 2030年の大阪市役所と職員の未来像	P. 11
3. めざすべきデータ利活用人材像	3-1 2030年のデータ利活用人材の全体像	P. 14
	3-2 2030年のデータ利活用人材の理想像（階層別）	P. 15
4. データ利活用・EBPMにおける人材育成の課題分析・取組方針	4-1 データ利活用・EBPM推進における人材育成の課題	P. 19
	4-2 人材育成の取組方針	P. 20
5. ロードマップ	5-1 フェーズ設定・目標	P. 22
	5-2 フェーズごとの組織の状態目標・定量的な指標	P. 23
	5-3 ロードマップ	P. 24
6. 研修体系	6-1 研修マップ	P. 27
	6-2 研修企画案（マインド研修・スキル研修・実践研修）	P. 28
	6-3 獲得すべき能力・知識の概要、能力・知識マップ（導入期・実践前期・実践後期）	P. 31
Appendix		P. 35

本章とAppendixの対応

関連する本章		Appendix	概要・対応性
2-1.	データ利活用やEBPMが求められる背景	Appendix 1. データ利活用やEBPMが求められる背景	2030年の世界観、社会経済構造の変化・技術トレンドの加速、他都市事例など、データ利活用・EBPMの背景と必要性の理解を促します
3.	めざすべきデータ利活用人材像	Appendix 2-1~4. データ活用におけるジャーニーマップ 2-1：データオフィサー 2-2：データマネージャー 2-3：EBPMリーダー 2-4：データフォロワー	各階層の職員が現状から理想像へ至る道筋をジャーニーマップで示し、データ利活用・EBPMを実践するキャリアパスのイメージを思い描けるよう促します
5-1.	フェーズ設定・目標	Appendix 3-1~4. フェーズごとの業務イメージ	データ利活用・EBPMが段階的に業務へ浸透していく過程を示し、自身の業務に落とし込んだイメージを思い描けるよう促します
5-3.	ロードマップ	Appendix 4-1~4. 階層別のフェーズごとの状態目標	導入期から実践後期までの各階層における段階的な状態目標を示し、自身の業務に落とし込んだ具体的な目標を思い描けるよう促します

主要用語の解説

用語	用語解説（データ利活用基本方針参照）
Well-being	<ul style="list-style-type: none">個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念のこと。決まった訳し方はなく、満足した生活を送ることができている状態、幸福な状態、充実した状態などの多面的な幸せを表す言葉として用いられている
EBPM	<ul style="list-style-type: none">政策目的を明確化したうえで、各種データを活用した合理的根拠（エビデンス）に基づき政策立案すること。EBPMの推進は、政策の有効性を高め、行政への信頼確保に資するものとされている。データ活用方針（令和6年5月策定）では、2030年を目標に「大阪市のすべての組織がデータ活用を前提にエビデンスを踏まえた意思決定をしている状態」をめざしている
KGI (Key Goal Indicator)	<ul style="list-style-type: none">組織において達成すべき最終的な成果を表した指標。中間数値指標として、KPIが使用されることが多い
KPI (Key Performance Indicator)	<ul style="list-style-type: none">組織において業績を評価するための指標。達成すべき目標に対し、どれだけの進捗がみられたかを測る指標として用いられている
サイロ化	<ul style="list-style-type: none">部門やシステムが孤立し、情報連携や協力が行き交わない状態のこと。一般的に個別システムが他システムとデータ連携をしていない状態を指す
生成AI	<ul style="list-style-type: none">テキスト、画像、音声などを自律的に生成できるAI技術の総称のこと。ユーザー側の調整やスキルなしに自然な言語で指示を出すだけで容易に活用できるものであり、テキスト、画像、映像等の多様な形式（マルチモーダル）のアウトプットが取得可能である
データ利活用	<ul style="list-style-type: none">「大阪市データ利活用基本方針」では、「データを流通させる」と「データを使う」の2つの要素からなるものとして定義している
データ利活用環境	<ul style="list-style-type: none">データを収集・蓄積・分析・活用するためのシステムの総称。全庁データカタログ、庁内データブリッジ、BIツール等で構成される全庁におけるデータ利活用を実現するためのシステム群を指す
PDCA	<ul style="list-style-type: none">Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）の略称で、業務の品質や効率を高めることを目的とし、業務上のプロセスを4つに分けて実行し回すことにより、業務品質や効率の向上を図る手法のこと

はじめに

1

1-1. 本計画を読み終えたあなたに期待すること

この計画書は、単なる方針説明や研修プランではありません。
大阪の未来を形づくるための出発点です。

人口構造の変化、複雑化する課題、限られた資源、そして高まる市民の期待。

前例や勘だけでは守りきれない現実に、私たちは事実で向き合い、数字で裏づけ、現場の声で磨かれた意思決定へと舵を切る。そのための共通言語が、データです。

この計画書は、その言語を手に、同じ方向を向くための羅針盤でもあります。

本計画は、読み終えたあなたの内側に生まれる変化が鍵となります。

- なぜ今、大阪市にデータ利活用が不可欠なのかを、**背景と重要性、意義まで含めて腹落ち**している
- 現状分析を踏まえ、「データで確かめ、エビデンスで決める」状態への道筋を、**自分ごとの課題として捉えている**
- 提示されたフェーズ目標を手がかりに、**自分の業務に落とし込んだ具体的な目標を思い描いている**

読み終えたら、あなた自身の目標を言葉にしてください。声に出しても、紙に書いても、同僚に共有しても構いません。

その一行が、現状を動かす合図になります。

小さな一歩が積み重なったとき、組織は変わり、行政は強くなり、大阪の明日はもっと良くなります。

さあ、ここから始めましょう。

1-2. 人材育成計画の目的と位置づけ

本計画は、「Re-Designおおさか～大阪市DX戦略～」や「大阪市データ利活用基本方針」等の事業方針及び「大阪市DX人材育成方針」を受け、2030年までに「データを流通させる」×「データを使う」の相乗効果により、市民・職員・地域の持続可能なWell-beingを実現に向けデータ利活用・EBPMの観点での人材育成の方針を定めたものです。

各事業方針※1における本計画の目的・位置づけ

【Re-Design おおさか～大阪市DX戦略～】

Mission：多様な幸せ（Well-being）を実感できる都市

都市まち
DX

サービス
DX

行政
DX

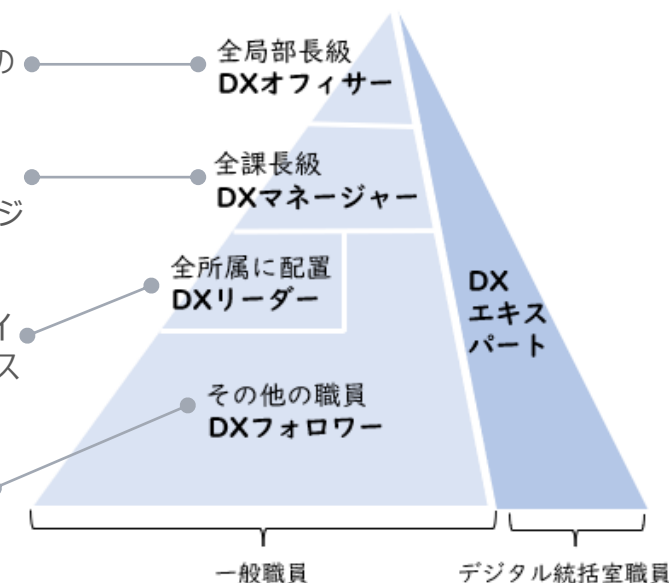
本市が2030年にめざす
データ利活用ビジョン

「データを流通させる」×「データを使う」の相乗効果により、
市民・職員・地域の持続可能なWell-beingを実現※2

「大阪市DX人材育成方針」に基づくDX人材育成の取組

役割

- 大阪市のDXの方向性を組織に示し、DXの取組を中長期的にリードする
- DX人材やデジタル資源（デジタル技術・データ）を活用し、組織・プロジェクトのマネジメントを行う
- データ・デジタル技術の活用やサービスデザインの発想により、業務効率化や市民サービス向上に所属の中核として取り組む
- DXを推進する関係者と協力し、DXを通じた業務効率化や市民サービスの向上に前向きに取り組む



大阪市データ利活用 人材育成計画

データ利活用人材育成に向けた道筋を具体化するガイド

- データ利活用人材に求められる役割・姿勢・スキルを具体化
- 上記を定着させるための研修や取組を体系的に示す

※1 データ利活用に関する各種方針の体系については、【1-4.データ利活用・EBPMに関する各種文書の体系】参照

※2 「大阪市データ利活用基本方針」における「2-1. 2030年のデータ利活用ビジョン」参照

1-3. 大阪市の現状と求められていること

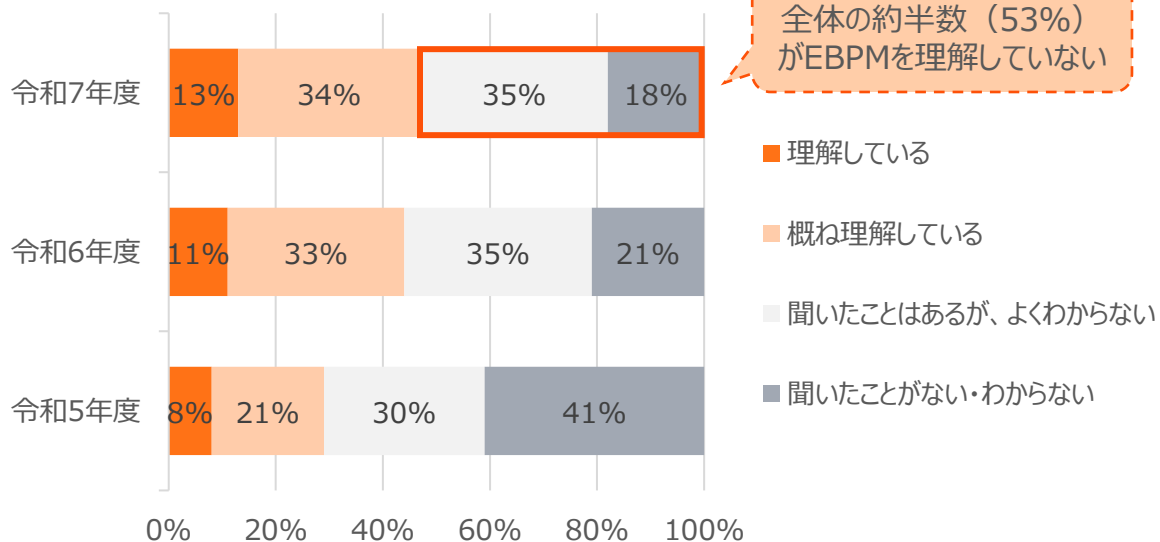
令和5年度から実施している「職員アンケート結果」より、大阪市にてデータ利活用やEBPMを推進するためには、そもそも重要性・必要性を十分に認識していない層に加え、EBPMの重要性は認識しながら実践できていない、または実践の必要性を感じていない層も含めて、職員一人ひとりがEBPMの意義を理解し、自らの業務で活用できる人材として計画的に育成していくことが不可欠です。

大阪市の必要なこと

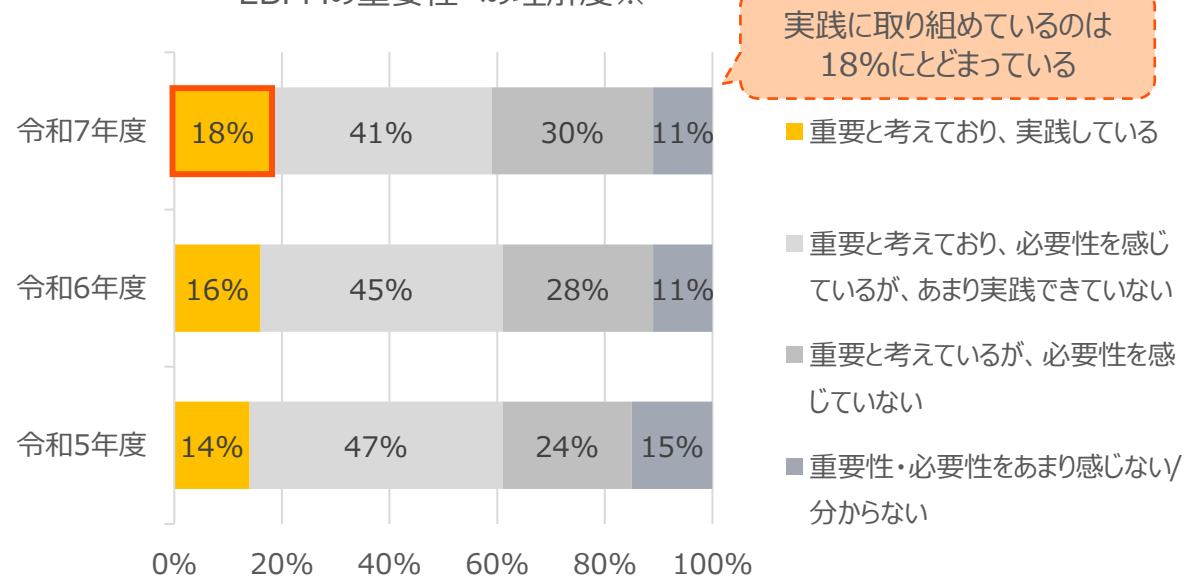
- データ利活用やEBPMを推進するためには、**そもそも重要性・必要性を十分に認識していない層に加え、EBPMの重要性は認識しながら実践できていない、または実践の必要性を感じていない層**に対して、**EBPMの意義を理解し、自らの業務において活用できるようにすることが必要**です。
- そのため、大阪市として、**データ利活用・EBPMの意義を自分事として捉えるマインド研修と、具体的な進め方を身に付けるスキル・実践的な研修を計画的に実施**していくことが求められます。

EBPMに関する職員アンケートから見た「大阪市の現状」

EBPMの認知・理解度



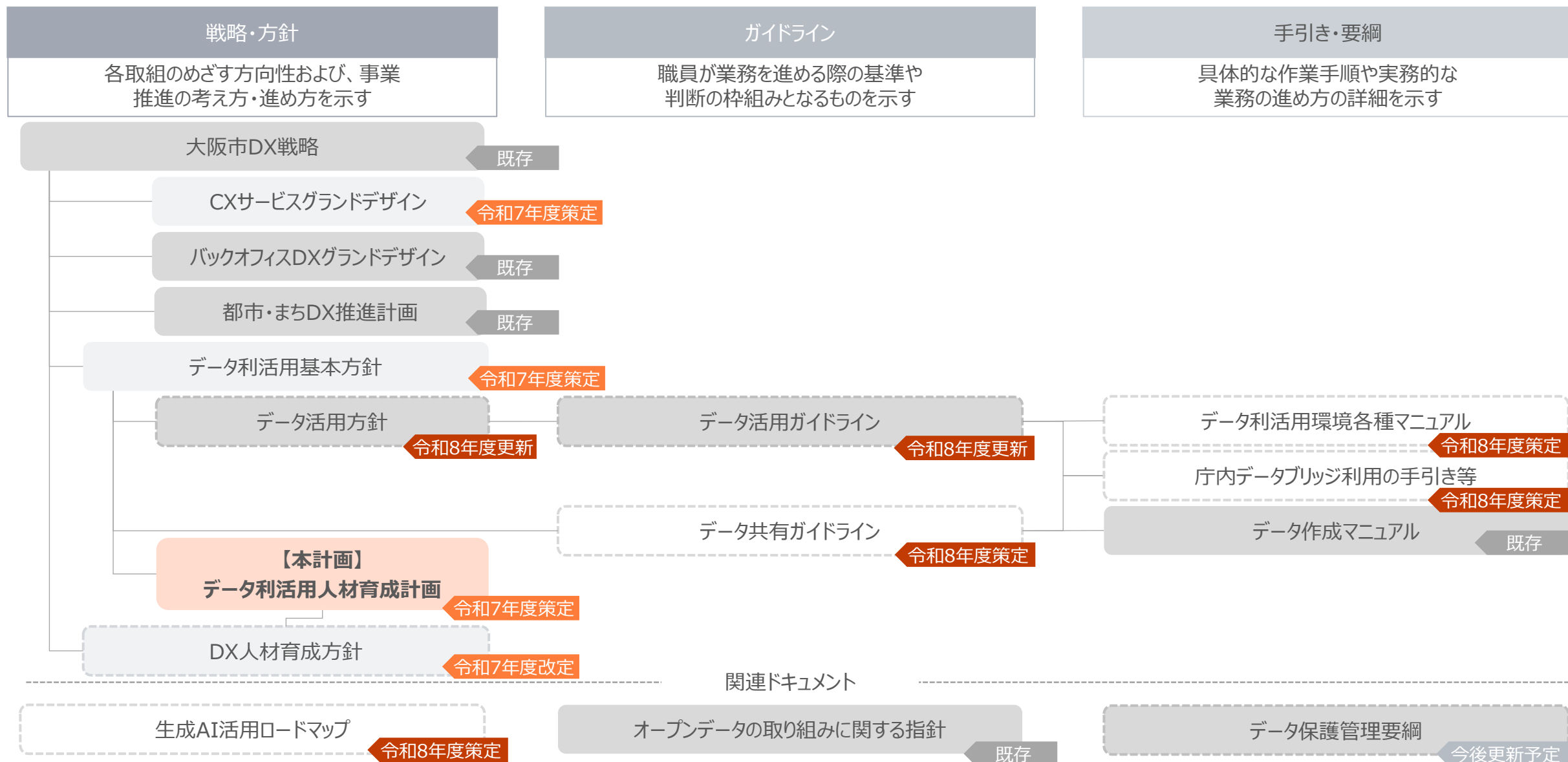
EBPMの重要性への理解度※



※ 「EBPMの認知・理解度」に関する設問で、聞いたことがない・わからないと回答した者を除く

1-4. データ利活用・EBPMに関する各種文書の体系

データ利活用に関する各種方針の体系について、令和8年度に策定・更新予定の文書を含めた全体像を示します。



2030年における
データ利活用が定着
した未来像

2

2-1. データ利活用やEBPMが求められる背景

限られた人材・財源で行政機能と持続性を確保するとともに、生成AIなどの技術革新を活かして 庁内のデータから新たな価値を創出するために、データ利活用・EBPMの推進が求められています。

人口減少と価値観の多様化を 踏まえた市政運営の課題

データ利活用・EBPMの推進

大阪市におけるDX推進のステップとして、市民・事業者への行政サービスと職員の業務運営の質を高めるには、業務のデジタル化から、意思決定に直接関与するデータ利活用・EBPMへ踏み込む必要がある

生成AIをはじめとするデータ分析技術の進展により、飛躍的に拡張されたデータ利活用の可能性を最大限に引き出し、市政運営上の課題解決に向けた取組を促進することが求められる

また、エビデンスに基づいた議論や意思決定は、住民サービスの最適化や庁内外での議論活性化だけでなく、職員が市民に対し説明責任を果たすことにもつながる

生成AI等によるデータ利活用の拡張

2-2. 2030年の大阪市役所と職員の未来像（1/2）

大阪市DX戦略の行動指針「データの価値を最大限に活用する」のもと、「大阪市データ利活用基本方針」では「データを流通させる」×「データを使う」の相乗効果により、市民・職員・地域の持続可能なWell-beingを実現をめざしており、「大阪市データ活用方針」では、大阪市のすべての組織がデータ活用を前提にエビデンスを踏まえた意思決定をしている状態をめざしています。

Mission : 多様な幸せ (Well-being) を実感できる都市 (大阪市DX戦略)

3つのDX領域

都市まち
DX

サービス
DX

行政
DX

- ✓ データの価値を最大限に活用し、市民のニーズや課題を包括的に把握することで、効果的な施策立案や業務効率化、行政サービスの質の向上を図る (大阪市DX戦略アクションプラン)

本市が2030年にめざす
データ利活用ビジョン

データ利活用ビジョン : 「データを流通させる」×「データを使う」の相乗効果により、市民・職員・地域の持続可能なWell-beingを実現 (大阪市データ利活用基本方針)

データを流通させる

全庁で使えるデータを
継続的に生み出す



データを使う

データでサービス・業務を変革する

データを基に分析・施策立案する

大阪市のすべての組織がデータ活用を前提にエビデンスを踏まえた意思決定をしている状態 (大阪市データ活用方針)

2-2. 2030年の大阪市役所と職員の未来像 (2/2)

大阪市の事業方針に基づき、2030年に向けて、データとAI・デジタル技術を活用し、挑戦と学びを続けることで、市民サービスの向上と新たな価値創造を実現できる人材が求められます。

本市が2030年にめざす
データ利活用ビジョン

**「データを流通させる」×「データを使う」の相乗効果により、
市民・職員・地域の持続可能なWell-beingを実現**

(大阪市データ利活用基本方針)



2030年の大阪市役所の未来像



社会変化を読み解く

データ利活用環境が稼働し、職員が本質的な課題を見抜き、社会変化を読み解く姿勢が醸成。先進的取組が各所属で始動



テクノロジーと協働で新たな可能性へ

AI・デジタル技術の導入で業務効率化を実証。住民協働が活発になり、新たな価値創造の道筋が見えている



挑戦する組織文化への進化

既存概念を問い直す風土が根つき、学びの場が確立。新たな挑戦を称賛する評価文化が育ちつつある



2030年の職員の未来像



データ洞察で課題を見抜く

データリテラシーを持ち、社会変化から本質的な課題を発見し、新しい取り組みを試行している



テクノロジーと協働して価値を創る

AI・デジタルツールを活用し業務効率化しながら、住民や企業・団体と協働する



学び続け、挑戦を楽しむ

既存のやり方を疑い、少し先の未来を考える。失敗を恐れず挑戦し、学びの楽しさを力に成長し続ける

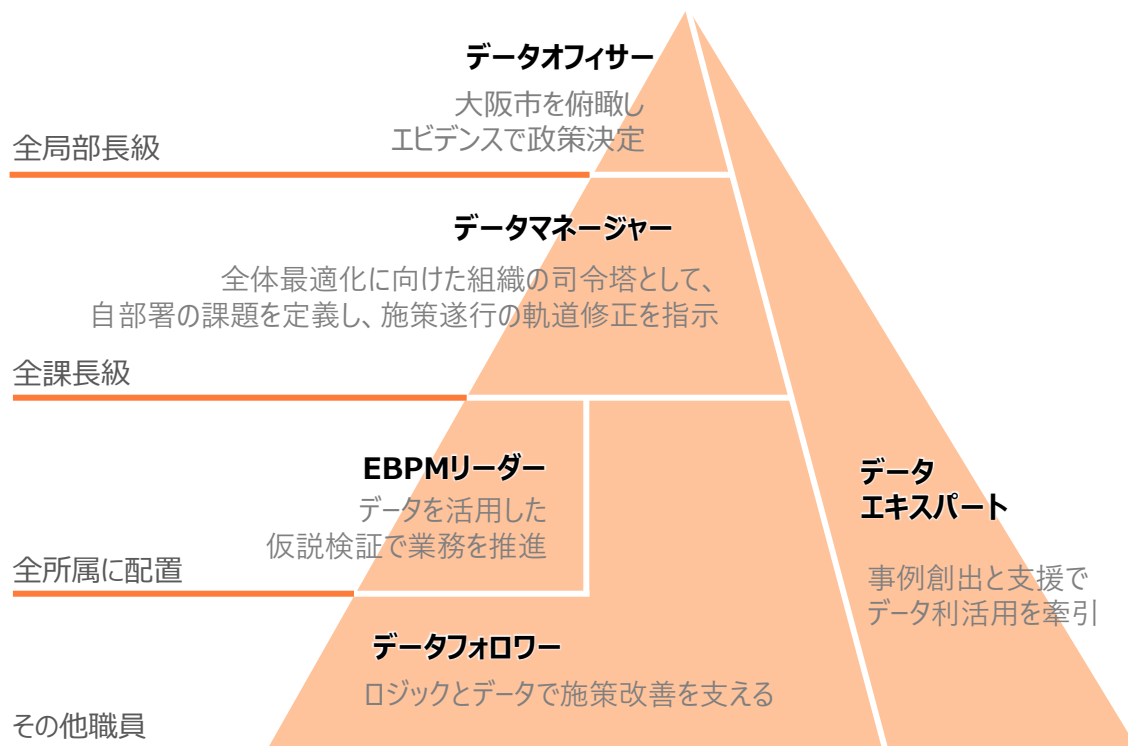
3

めざすべき
データ利活用人材像

3-1. 2030年のデータ利活用人材の全体像

本計画における「めざすべきデータ利活用人材像」は、データ流通とデータ活用の観点を含めたデータ利活用をターゲットとしたスキルを持つデータ利活用人材像を定義します。また、Appendix 2.において、各人材像が現状（AsIs）から理想像（ToBe）へ至る道筋を「AsIs/ToBeジャーニーマップ」として可視化しています※。

「大阪市データ利活用基本方針」におけるデータ利活用人材像



各階層の人材像（データオフィサー/ データマネージャー/ EBPMリーダー/ データフォロワー）における現状（AsIs）から理想像（ToBe）へ至る道筋を「AsIs/ToBeジャーニーマップ」として可視化

- ✓ 「AsIs/ToBeジャーニーマップ」は、各階層の職員が、データ利活用・EBPMを実践する上での現状（AsIs）の行動・思考・課題と、めざす理想の姿（ToBe）への変容プロセスを可視化した図です
- ✓ 職員一人ひとりが本計画を「自分事」として捉え、具体的なキャリアパスを描くことを支援するため、Appendix 2.にて、階層別のジャーニーマップを詳述しています※

出典) 「大阪市データ利活用基本方針」における「5-2. データ利活用人材像の定義」参照

※ ジャーニーマップは、本計画策定時点において具体的な「データを流通させる」ためのガイドライン等が令和8年度整備予定であることから、「データを使う」側面から見た、現状（AsIs）から理想像（ToBe）へ至る道筋を可視化したものとして作成

3-2. 2030年のデータ利活用人材の理想像（階層別）（1/3）

「大阪市データ利活用基本方針」を基礎として、2030年に向けて大阪市がめざすデータ利活用人材像を階層別に示します。

データオフィサーの人材像

大阪市を俯瞰しエビデンスで政策決定

MISSION 役割

- ✓ 大阪市の現状と自所属の課題を把握し、注力目標を定めて政策・ビジョンを策定し意思決定する
- ✓ 信頼できる客観データに基づき、全体最適の観点からリソース配分と費用対効果を判断する
- ✓ 政策の必要性を市民に説明し、説明責任を果たす

MINDSET 姿勢

- ✓ 定量・定性的要素から政策決定に臨み、データ利活用・EBPMを先導する
- ✓ 自所属職員に対し、データに基づく判断の重要性や必要性を動機付け、現場に落とし込む
- ✓ 他者への配慮と深い理解を持って臨み、新しい挑戦を許容して柔軟に考える
- ✓ 大阪市の共有財産として、庁内データの流通を後押しし、徹底した利活用を牽引促進する姿勢

ABILITY 能力

- ✓ 高い視座で全体を俯瞰し、エビデンスに基づいた政策決定ができる力
- ✓ AIで社会課題を予測して新たなビジョンを描き、先を見据えた施策を打ち出す力
- ✓ データ利活用・EBPMに基づくリソース配分等のマネジメント力

データマネージャーの人材像

全体最適化に向けた組織の司令塔として、自所属の課題を定義し、施策遂行の軌道修正を指示

MISSION 役割

- ✓ 社会変化を踏まえ俯瞰して自所属の課題を定義し、方向性とゴール（KGI）を設定する
- ✓ ゴール達成に向けて、定量的なデータに基づき、施策の実施可否を判断する
- ✓ 施策の実施状況を俯瞰し、遂行に向け適宜軌道修正やリソースの調整を行うとともに、EBPMリーダーを支援する

MINDSET 姿勢

- ✓ 世の中の変化へのアンテナを張りつつ、ロジックモデルとエビデンスを精査し、データ利活用・EBPMとプロセス効率化を主導する
- ✓ データ利活用・EBPM事例を収集し、自所属職員のスキル把握・育成の機会を設け、組織を強化する
- ✓ デジタル技術を積極活用し、強いリーダーシップを発揮し、データ利活用により変革を牽引する
- ✓ 自所属のデータを庁内で共有し、利活用の推進を後押しする姿勢

ABILITY 能力

- ✓ 事業の目的を明確にし、AIを活用してKGIを設定できる力
- ✓ 施策実施可否の判断力
- ✓ 適時に軌道修正できるマネジメント力
- ✓ 全体最適の観点でステークホルダーと調整する力

3-2. 2030年のデータ利活用人材の理想像（階層別）（2/3）

EBPMリーダーの人材像

データを活用した仮説検証で業務を推進

MISSION 役割

- ✓ KGI達成に寄与するKPI設定とロジックモデル構築を支援する
- ✓ 施策の実施状況をモニタリングし、データに基づく評価と実施方法の改善を支援する
- ✓ 目標設定と新技術学習を進め、データ利活用・EBPMの観点でデータマネージャーやデータフォロワーと連携・支援する

MINDSET 姿勢

- ✓ 実現性・再現性が高いデータ利活用・EBPMプロセス設計支援やコスト最適化に向け、データマネージャーやデータフォロワーとのコミュニケーションを図る
- ✓ データ利活用・EBPMに関する知識を持ち、自所属とデータエキスパートとの橋渡しを行う
- ✓ 新技術を恐れず、変化に実践的に対応する

ABILITY 能力

- ✓ AIを活用して事業目的に則したKPIを設定できる力
- ✓ 仮説立案からデータ分析・検証、改善の検討ができる力
- ✓ 技術トレンドの適用可否を見極めつつ、施策評価に必要なデータ理解・分析を行う力
- ✓ データフォロワーとのコミュニケーションの中で提案を磨き上げていく力

データフォロワーの人材像

ロジックとデータで施策改善を支える

MISSION 役割

- ✓ 担当業務を遂行しつつ新たな視点から、紙文化の廃止など現場の身近な課題からボトムアップで発信し、自ら取り組む
- ✓ ロジックモデルを作成し、施策評価データの収集・分析を踏まえた改善提案を行う
- ✓ KPIを設定し、KPI評価に向けてデータを加工・整理・可視化する

MINDSET 姿勢

- ✓ ロジックモデルで施策改善のサイクルを回し、適切なデータ利活用と仮説思考で課題解決に挑む
- ✓ 改革マインドと自主性、探求心を持ち、データスキルを磨きつつ新技術を積極的に取り入れる
- ✓ 自らが扱うデータを庁内で共有し、活用しようとする姿勢

ABILITY 能力

- ✓ 業務における気づきと課題を発見し、ロジカルに整理する力
- ✓ 施策評価のためのAI等の新技術を積極的に取り入れたデータ収集力、データ分析力
- ✓ 施策の必要性を説明し、わかりやすく伝えるためのデータ理解力、データ説明力
- ✓ データ利活用やAI活用の土台として、適切にデータ整備できる力

3-2. 2030年のデータ利活用人材の理想像（階層別）（3/3）

データエキスパートの人材像※

事例創出と支援でデータ利活用を牽引

MISSION 役割

- ✓ データを安心・安全に流通させる仕組みを構築するとともに、庁内の各所属がデータ利活用・EBPM実践事例を作り、機運醸成、浸透させていくための牽引役を担う
- ✓ 各所属がデータ利活用・EBPMを推進するために必要なスキル、リソースを理解し、最新技術の紹介・橋渡しをサポートする
- ✓ AIとの協働の仕組みづくりと事例を横展開する

MINDSET 姿勢

- ✓ 自らは新技術の理解を深めながら、所属との対話を通じ、データ利活用・EBPM実践における相談役となる
- ✓ 庁内の浸透度に合わせて、本計画の他、支援体制・仕組みの構築、データ利活用環境整備の計画を立て、データ利活用のあるべき姿をめざす

ABILITY 能力

- ✓ 庁内外の事例に精通し、データ利活用・EBPMプロセスに必要な全てのスキルの基礎を理解している
- ✓ 所属からの相談対応、分析支援、コーディネート等における適切な技術提案により、データ利活用・EBPMプロセス実践を支援できる

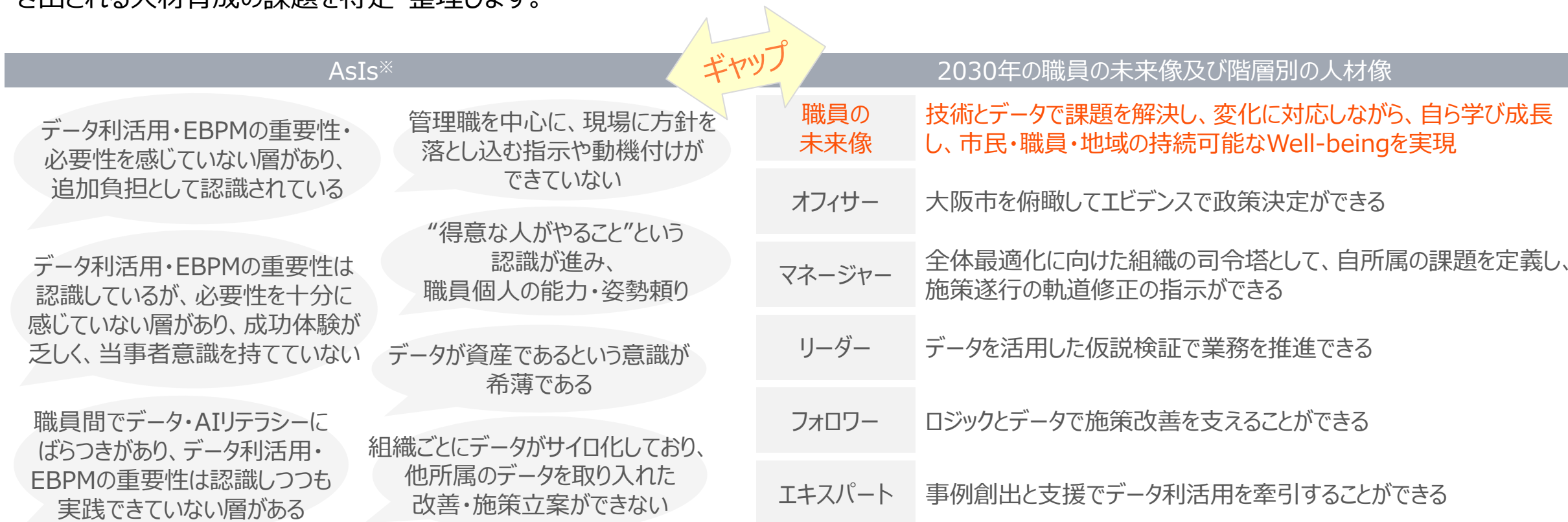
※ エキスパートは、デジタル統括室職員を想定

データ利活用・EBPM
における人材育成の
課題分析・取組方針

4

4-1. データ利活用・EBPM推進における人材育成の課題

2030年の職員の未来像に対し、それを阻む職員の意識やスキル不足といった「現状（AsIs）」が存在します。現状と未来像のギャップから導き出される人材育成の課題を特定・整理します。



課題	成功体験・当事者意識の不足	管理職のリーダーシップ不足	スキル・リテラシー不足	データ連携・整備の障壁
	データ利活用・EBPMの必要性を十分に感じられず、成功体験の不足から、当事者意識が低い	管理職がデータ利活用・EBPMの意義・必要性を示しきれず、現場がデータ利活用・EBPMの重要性・必要性を十分に認識できていない	データ利活用・EBPMのスキル不足、職員間のデータ・AIリテラシーのばらつきにより、データ利活用・EBPMの重要性は認識しつつも、実践に結び付いていない	データを組織の共有財産として捉える意識が希薄である。各所属の保有データを相互に把握しづらく、必要なデータの整形や連携のイメージがわからない

※ AsIsは本計画「Appendix階層別AsIs/ToBeジャーニーマップとめざす姿までの導線」及び令和7年度EBPMに関する職員アンケートを踏まえて作成

4-2. 人材育成の取組方針

人材育成においては、マインド・スキル・実践の研修を通じて職員の意識・スキルを高め、育成された人材が主体となってデータ利活用・EBPMを推進することをめざします。

取組方針	の研修	マインド	スキル	実践
	研修内容	<p>全職員向けマインド研修 (AI・データリテラシー含む)</p> <p>データ利活用・EBPMの取組意義を理解し、当事者意識を高める</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ データ利活用・EBPMの定義・重要性和国・他自治体の動向・事例や大阪市での活用可能性を学ぶ ✓ 階層別の期待役割を確認し、自身の行動方針を整理する ✓ AIやデータを活用するための留意事項を学び、AI・データリテラシーを習得する 	<p>管理職向けデータ利活用・EBPM戦略研修の実施</p> <p>管理職が自ら旗振り役となる</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ データ利活用・EBPMにおけるリーダーシップのあり方について学ぶ ✓ 本市が策定したデータ利活用に関する方針・計画やロードマップを確認し、管理職自らが旗振り役となるためのマインドセットを考える 	<p>実践的なスキル研修の実施</p> <p>実際の行政課題を想定した研修により業務との紐づけを体感する</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ データの整理・収集・可視化、仮説検証思考など基本スキルを習得する ✓ 大阪市の行政課題のテーマ等を想定した演習を通じてエビデンス構築スキルを習得する ✓ AIをより効果的に活用することを見据え、研修内で生成AIを活用する

職階に応じたデータ利活用・EBPMに関する人材像・スキルセットを定義のうえ、マインド・スキル・実践に分けた研修を、体系的かつ戦略的に実施し、データ利活用・EBPM実践を組織全体に浸透

本市の現状を踏まえた課題	成功体験・当事者意識の不足			
	リテラシー不足	管理職のリーダーシップ不足	多様なエビデンス構築スキル不足	
	データ連携・整備の障壁			

5

ロードマップ

5-1. フェーズ設定・目標

データ活用方針の推進計画に合わせて、2026年から2030年までを「導入期」「実践前期」「実践後期」の3フェーズで区切り、各フェーズの目標を設定します。特に、2027年以降を実践期と設定したうえで、実践期を前半と後半に分けて推進力を高めることを図ります。

		令和8(2026)年	令和9(2027)年	令和10(2028)年	令和11(2029)年	令和12(2030)年
		導入期	実践期			
目標		データの持つ価値・重要性を理解	データ利活用・EBPMの実践に向けた組織的な土台を構築	各所属でのデータ利活用・EBPMの事例創出や推進体制を確立し、継続的な改善を組織文化として定着		
実施方針		導入期	実践前期	実践後期		
		<ul style="list-style-type: none"> 全職員の意識改革とマネージャー・リーダーのスキル習得に注力する 	<ul style="list-style-type: none"> 先行実施に向けて選定した事業で取り組む マネージャー・リーダーのスキル習得に注力する フォロワーのスキル習得を開始する 	<ul style="list-style-type: none"> 研修・業務での活用を通じて各階層のスキル習得を図り、全所属でデータ利活用・EBPMについての基本的な知見を備える 成功事例を創出し横展開し、データ利活用・EBPMを業務に浸透させる 本格実施に向けて選定した事業で取り組みを広げ、先行実施により各所属が得た知見を活かす 全市共通ルールのもと本格的にデータ利活用・EBPMの対象とする事業が選定され、実施される状態を定着させる 		

5-2. フェーズごとの組織の状態目標・定量的な指標

2026年から2030年までの「導入期」「実践前期」「実践後期」の3フェーズで達成すべき組織の状態目標と定量的な成果目標を定義し、段階的な組織変革の道筋を示します。

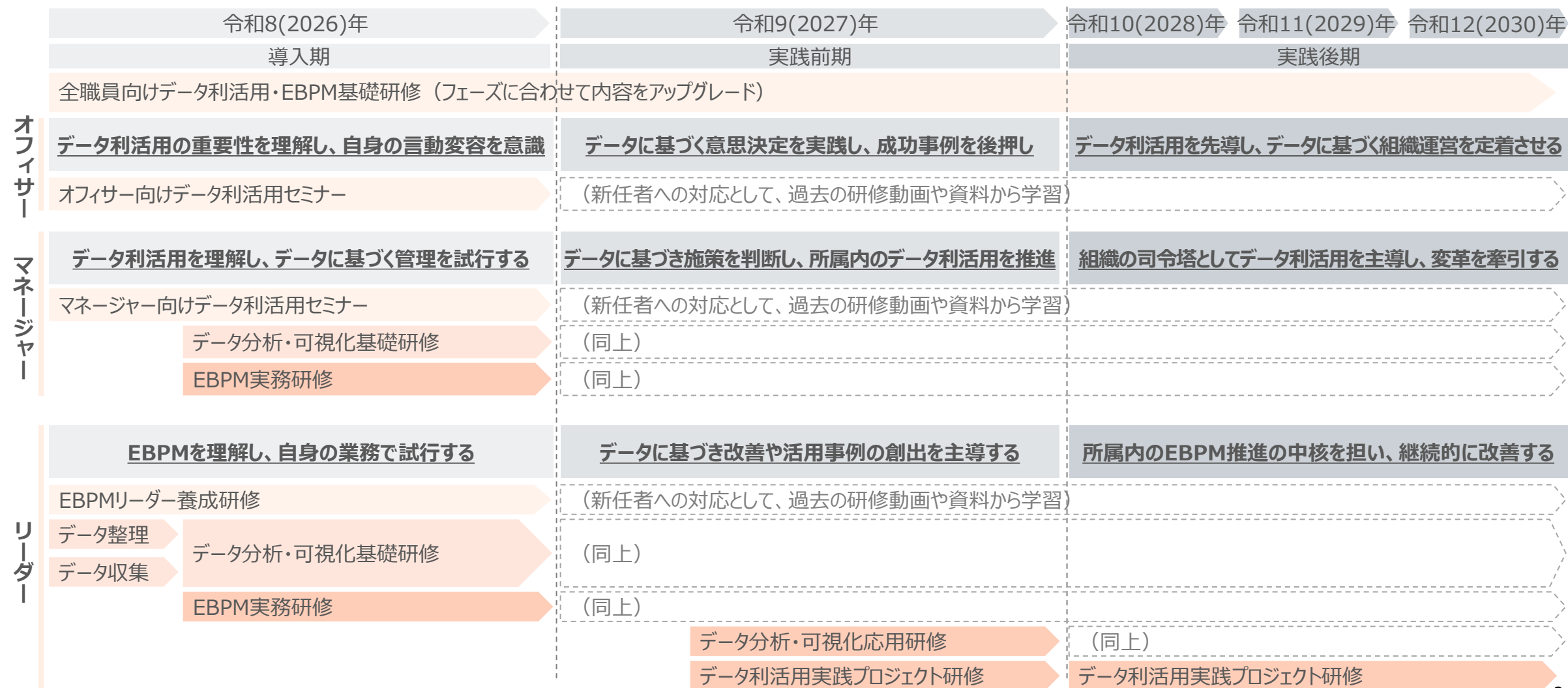
	令和8(2026)年 導入期	令和9(2027)年 実践前期	令和10(2028)年 実践後期	令和11(2029)年	令和12(2030)年
組織の状態目標	庁内の機運醸成	事例の創出・展開	業務プロセスとしての浸透		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 過半数の職員がデータ利活用・EBPMの価値・重要性を理解し、主体的な活用に向けた意識が醸成されている状態 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 導入期に育成した人材を中心に、整備されたマニュアル等を踏まえて、所属でデータ利活用の取組事例が創出され、知見を共有している状態 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 実践前期で創出・蓄積された成功事例やノウハウを基盤としながら、各所属においてデータ利活用・EBPMの本格実施に向けて選定した事業において自律的に実践ができている状態 		
定量的な指標	実践の中核となる職員の育成	実践に臨める職員数の拡大と職員間の連携	実践に臨める職員数の充実と職員間の連携の定着		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ マネージャー・リーダーを中心に、データ利活用・EBPMの基礎・実践スキルが習得され、各所属で実践に臨める職員が1人以上存在する状態 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ フォロワーもスキルと実践研修を段階的に受講することで、実践に臨める職員が各所属に3人以上存在する 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 所属内の複数のグループがデータ利活用・EBPMのスキルを習得し、実践に臨める状態 		
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ EBPM認知・理解度：60% ➢ EBPM重要性・実践度：30% ➢ ツール・環境へのアクセス数：要モニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ EBPM認知・理解度：80% ➢ EBPM重要性・実践度：40% ➢ ツール・環境へのアクセス数：要モニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ EBPM認知・理解度：90% ➢ EBPM重要性・実践度：60% ➢ ツール・環境へのアクセス数：要モニタリング 		

※ 本計画の進捗を測るための指標であり、各年度の状況に応じて見直す可能性がある

5-3-1. ロードマップ【オフィサー・マネージャー・リーダー】

凡例： マインド 基礎スキル 実践スキル

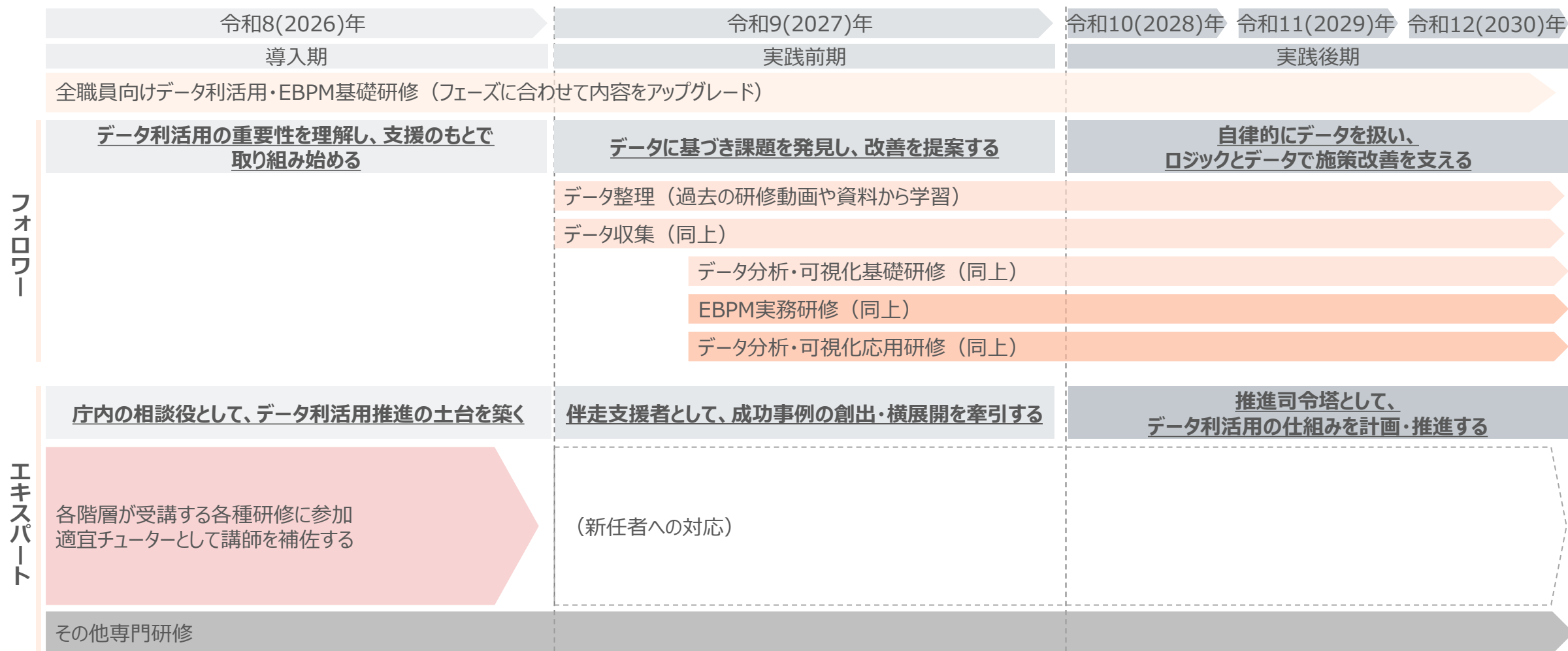
政策・ビジョンの意思決定を担うオフィサーは、所属内の成功事例を後押しすることが重要です。司令塔となるマネージャーは、データ利活用セミナー・スキル・実践研修を通じてデータ利活用・EBPMを主導し、変革を牽引していく必要があります。業務推進の中核となるリーダーは、研修を通じて得たスキルを踏まえ業務でのデータ利活用を試行するとともに所属内の活用事例の創出を支援します。



5-3-2. ロードマップ【フォロワー・エキスパート】

凡例： マインド 基礎スキル 実践スキル

実務者として支えるフォロワーは、ステップアップして着実にデータ利活用・EBPMを実践できるよう成長することが重要です。庁内の機運醸成や浸透の牽引役を担うエキスパートは、導入期に全ての研修に参加することで、相談役・伴走役として各所属における実践を支援します。

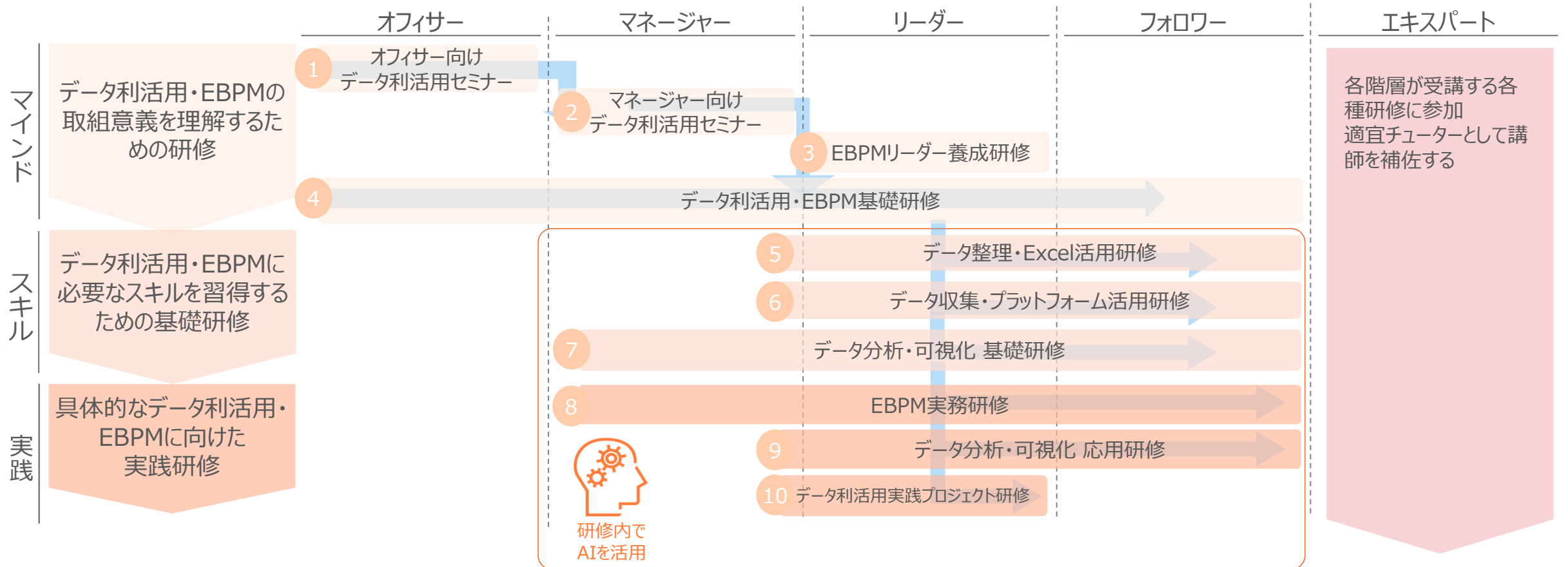


6

研修体系

6-1. 研修マップ

分類別・階層別に各研修の体系図を示します。マインドの研修においては、オフィサーからリーダーまで個別の階層を対象とする研修を実施し、各階層に求められる役割を認識していただくとともに、全階層が対象となる基礎研修を実施し、データ利活用・EBPMの理解の底上げを促します。また、スキル及び実践の研修では、リーダーからエキスパートを主な対象とし、AIを活用しつつ、段階的な学習が可能となる構成としています。



6-2-1. 研修企画案【マインド研修】

マインド研修における、研修を経た状態目標と研修内容案を以下に示します。なお、研修の名称や内容については現時点での案であり今後の調達状況によって変更があり得ます。

	研修の名称	研修を経た状態目標
		研修内容
<p>1 オフィサー向け データ利活用 セミナー</p>	<p>データ利活用・EBPMの重要性や、自身が今後どのように自部局におけるデータ利活用を牽引していくかを理解している</p>	<ul style="list-style-type: none"> データ利活用・EBPMによる行政サービス向上や業務効率化の事例を通じて、データ利活用・EBPMの必要性を学ぶ オフィサーの役割として、自組織におけるデータ利活用を牽引するために、データ利活用・EBPMの方向性を示すと共に、データ利活用・EBPMを実践することが評価されるような組織風土を醸成していくためのリーダーシップを学ぶ
<p>2 マネージャー向け データ利活用 セミナー</p>	<p>データ利活用・EBPMの重要性や、自身が今後どのようにデータ利活用を具体化して推進していくかを理解している</p>	<ul style="list-style-type: none"> データ利活用・EBPMによる行政サービス向上や業務効率化の事例を通じて、データ利活用・EBPMの必要性を学ぶ マネージャーの役割として、オフィサーのサポートを実施することに加え、データ利活用・EBPMを実践していくために、具体的なデータに基づいた課題の定義や施策の検討を学ぶと共に、それらを部下に実施させるための指示の出し方を学ぶ
<p>3 EBPMリーダー 養成研修</p>	<p>データ利活用・EBPMの全体像やEBPMリーダーとして求められている役割を理解し、今後の成長に向けたビジョンを持つ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 大阪市にデータ利活用・EBPMを浸透させるための中核であるリーダーの役割を学ぶ 統計データや業務データをロジックモデルの指標設定、評価に活かす方法や、ロジックモデルの基礎にも触れ、今後のスキル・実践研修で深めていく学習領域の全体像を学ぶ
<p>4 データ利活用・ EBPM基礎研修</p>	<p>自分もデータ利活用・EBPMによって業務効率化や説得力のある施策立案ができるという認識を持つ</p>	<ul style="list-style-type: none"> データ利活用・EBPMとは何か、その重要性、国や他自治体で進むデータ利活用の動向や事例について学ぶ 大阪市におけるデータ活用方針等の概要や庁内データの種類（オープンデータ、部内限定データ等）の活用可能性、データ利活用・EBPMの土台となるデータ整備の重要性、データを安全に使用するためのAIやデータガバナンスのルール・リテラシーについて学ぶ

6-2-2. 研修企画案【スキル研修】

スキル研修における、研修を経た状態目標と研修内容案を以下に示します。なお、研修の名称や内容については現時点での案であり今後の調達状況によって変更があり得ます。

研修の名称	研修を経た状態目標
	研修内容

5

データ整理・Excel
活用研修

AIをより効果的に活用することを見据え、使いやすく・連携しやすいデータの型を理解し、生成AIのサポートを得ながら、型に沿ったデータを成形できる

- 数値・日付・文字列といったデータ型を理解するとともに、**Excelにおけるデータ入力ルールを学ぶ**
- テーブルデータとしてデータを作成し、機械判読可能となるデータの作成方法を理解し、与えられたExcelが機械判読可能となるよう修正する演習を実施する
- 生成AIを用いて、作成したテーブルデータが機械判読可能となっているか確認・修正するためのプロンプトの作成・実行をハンズオンで実施する

6

データ収集・プラットフォーム活用研修

代表的なデータ収集先や事例集の中から、必要なデータを見つけ、整理することができる

- **公的統計やオープンデータといったデータ収集先や、データの種類について、体系的に整理された内容を学ぶ**
- 稼働予定のデータ連携基盤・データ利活用環境の利用方法を習得する
- 与えられた問いに対して、根拠となり得る実際のデータを探す演習を実施する
- 生成AIを用いて、実際のデータを探し出すためのプロンプトの作成・実行をハンズオンで実施する

7

データ分析・可視化
基礎研修

記述統計の定義・留意点を理解し、分析目的に沿ってデータを適切に可視化できる

- 平均値・中央値・分散・四分位といった**基本的な記述統計量の定義・特徴とExcelによる計算方法を学ぶ**
- 与えられたデータに対して、**目的に応じて適切な可視化方法を選択する基準や、Excel、Tableau等を用いた可視化方法を学ぶ**
- 生成AIを用いて、データの可視化方法を検討するためのプロンプトの作成・実行をハンズオンで実施する

6-2-3. 研修企画案【実践研修】

実践研修における、研修を経た状態目標と研修内容案を以下に示します。なお、研修の名称や内容については現時点での案であり今後の調達状況によって変更があり得ます。

研修の名称	研修を経た状態目標
	研修内容

8 EBPM実務 研修	<p>ロジックモデルが何であるか理解し、与えられた問いに対してロジックモデルの作成ができる</p> <ul style="list-style-type: none">・ インプットからインパクトまでの因果関係というロジックモデルの基本構造と、論理の一貫性、測定可能な指標設定、エビデンスとの対応付け等、よいロジックモデルの条件を学ぶ・ 与えられた問いに対して、仮説の立案、目的・目標（KGI）の設定、成果指標（KPI）の選定、施策とアウトプットの整理、必要なエビデンスの洗い出しといった演習を実施・ 生成AIを用いて、問いや対応する仮説、分解したロジックモデルの粒度や漏れ・重複がなく整理されているかを確認・修正するためのプロンプトの作成・実行を、ハンズオンで実施する
9 データ分析・可視化 応用研修	<p>回帰分析等の統計的推論や高度な可視化ができ、因果推論の概要を理解している</p> <ul style="list-style-type: none">・ 統計的推論の基礎を学ぶとともに、Excelや統計ソフトを使用して、実際のデータの読み込みから、分析、結果の可視化といった演習を実施・ 因果関係とは何か、因果推論の手法やそれぞれのエビデンスレベル、実際に因果推論を用いて政策立案を実施した事例を学ぶ・ 生成AIを用いて、データの読み込みから、分析、結果の可視化までの手順を検討・修正するためのプロンプトの作成・実行を、ハンズオンで実施する
10 データ利活用実践 プロジェクト研修	<p>自律的に問いを設定しロジックモデルを作成した上で、データに基づく仮説検証・効果検証ができる</p> <ul style="list-style-type: none">・ 所属や職種を超えた職員チームで実際の行政課題を想定したデータ利活用プロジェクトの演習を行う、プロジェクト型研修・ チームごとに、課題に対する具体的な仮説を設定し、ロジックモデルの作成、データ収集・分析、提言を作成し、成果発表を実施・ プロジェクトでは、生成AIを全面的に活用する

6-3-1. 獲得すべき能力・知識の概要

各職階が獲得すべき能力・知識は次のとおりです。研修の受講、自己学習、業務における実践等を通じて、各階層の職員が以下の能力・知識を段階的に獲得することを目指します。

能力・知識	概要
学習継続力・変化対応・挑戦マインド	新しい技術や知識を学び続けると共に、変化を前向きに受け入れ、適応する能力。失敗を恐れずに新しいことにトライして成長する力
リーダーシップ・推進力	ステークホルダーを巻き込みながらデータ利活用・EBPMの推進役を担う力。大阪市のあるべき未来像を描き、方向性や動機付けを与えるリーダーシップ
コミュニケーション・説明力	データやロジックに基づき、相手の置かれた状況を踏まえて、説明をすることができる力
データリテラシー	行政データや統計情報を正しく読み取り、データ・統計が持つ意味・特徴・限界を理解する力。データの型、偏り、信頼性等を評価する力。機微情報などのデータの取扱いに関するルールを理解し、適切に遵守する力
データ整理・分析・可視化	データに基づく示唆を得るために適切な分析・可視化方法を選択した上で、Excel・BIツール等を用いて、データを整理・集計・分析し、分かりやすく可視化する力
業務改善・課題発見力	業務の課題に気づき、データを使って現状を把握し、課題を特定する力
仮説思考力	課題に対して、原因となる仮説を深堀することができる力
ロジックモデル設計力	施策目的（KGI）・成果指標（KPI）の設定から、アウトカム／アウトプット／インプットの因果関係を整理し、政策や事業の道筋を構造化する力
EBPM実践力	ロジックモデルを活用し、仮説の検証や評価指標に必要なデータを特定し、整理・分析・可視化することで、根拠に基づいた議論を可能とする力
AI・新技術活用力	業務効率化や高度な分析、仮説立案・検証のために、生成AI・自動化ツールなど新しい技術を適切に活用する力

6-3-2. 能力・知識マップ【導入期】

各階層のめざす姿の実現に向け、導入期において各階層の職員が身に着けているべき能力・知識を以下に示します。

凡例：◎特に必要 ○必要 △保持が望ましい

能力・知識	階層	オフィサー	マネージャー	リーダー	フォロワー	エキスパート	対応する研修
学習継続力・変化対応・挑戦マインド		◎	◎	◎	○	◎	-
リーダーシップ・推進力		○	○	○	△	○	1、2、3
コミュニケーション・説明力		○	○	○	△	○	1、2、3
データリテラシー		○	○	◎	○	◎	4、5
データ整理・分析・可視化		△	○	○	◎	◎	5、6、7、9
業務改善・課題発見力		○	○	◎	○	○	4、8
仮説思考力		○	◎	○	○	◎	4、8
ロジックモデル設計力		○	○	◎	○	◎	8、10
EBPM実践力		○	○	○	○	○	8、9、10
AI・新技術活用力		△	△	○	○	◎	4～10

※能力・知識は、対応する研修の受講に加え、業務における実践やデータエキスパートによる伴走支援を通じて獲得することを想定

6-3-3. 能力・知識マップ【実践前期】

各階層のめざす姿の実現に向け、実践前期において各階層の職員が身に付けているべき能力・知識を以下に示します。

凡例：◎特に必要 ○必要 △保持が望ましい
 (「導入期」からの差分は赤字)

能力・知識	階層	オフィサー	マネージャー	リーダー	フォロワー	エキスパート	対応する研修
学習継続力・変化対応・挑戦マインド		◎	◎	◎	○	◎	-
リーダーシップ・推進力		◎	◎	○	△	○	①、②、③
コミュニケーション・説明力		◎	◎	○	△	○	①、②、③
データリテラシー		○	○	◎	○	◎	④、⑤
データ整理・分析・可視化		△	○	◎	◎	◎	⑤、⑥、⑦、⑨
業務改善・課題発見力		○	◎	◎	○	○	④、⑧
仮説思考力		○	◎	◎	○	◎	④、⑧
ロジックモデル設計力		○	◎	◎	○	◎	⑧、⑩
EBPM実践力		○	○	◎	○	◎	⑧、⑨、⑩
AI・新技術活用力		△	△	◎	◎	◎	④～⑩

※能力・知識は、対応する研修の受講に加え、業務における実践やデータエキスパートによる伴走支援を通じて獲得することを想定

6-3-4. 能力・知識マップ【実践後期】

各階層のめざす姿の実現に向け、実践後期において各階層の職員が身に付けているべき能力・知識を以下に示します。

凡例：◎特に必要 ○必要 △保持が望ましい
 (「実践前期」からの差分は赤字)

能力・知識	階層	オフィサー	マネージャー	リーダー	フォロワー	エキスパート	対応する研修
学習継続力・変化対応・挑戦マインド		◎	◎	◎	○	◎	-
リーダーシップ・推進力		◎	◎	◎	△	○	1、2、3
コミュニケーション・説明力		◎	◎	◎	△	○	1、2、3
データリテラシー		○	◎	◎	◎	◎	4、5
データ整理・分析・可視化		△	○	◎	◎	◎	5、6、7、9
業務改善・課題発見力		◎	◎	◎	◎	○	4、8
仮説思考力		◎	◎	◎	○	◎	4、8
ロジックモデル設計力		○	◎	◎	○	◎	8、10
EBPM実践力		○	◎	◎	○	◎	8、9、10
AI・新技術活用力		△	△	◎	◎	◎	4～10

※能力・知識は、対応する研修の受講に加え、業務における実践やデータエキスパートによる伴走支援を通じて獲得することを想定

Appendix

Appendix 1. データ利活用やEBPMが求められる背景（1/4）

2030年の大阪市を取り巻く世界は、テクノロジーと社会課題が複雑に交差し、柔軟な適応力と新しい発想が求められます。

2030年の世界観

高齢化の深刻化

医療費や介護需要が増加
予防医療、健康管理需要が拡大



高度な汎用AI（AGI）の出現

複雑な意思決定を支援
自律的な問題解決が可能なAI



サーキュラーエコノミーの加速

既存の製品・資源を最大限に活用
再生・再利用モデルが定着



介護難民の急増

介護の担い手不足が深刻化
現在の介護制度は破綻寸前



AIロボット・自動化の進展

AIロボットを業務に導入
人間協働による業務進化



カーボンニュートラルに向けた取組

温室効果ガスの大幅な排出削減
省電力化と再生エネルギーが拡大



外国人労働者の増加

2030年に209万人に増加
就労人口の多様化が進展



ブロックチェーン技術の普及

データを効率的・安全に管理
行政サービスへの応用



シェアリングエコノミーの台頭

シェアリングサービス市場が拡大
所有から利用へ価値観シフト



Appendix 1. データ利活用やEBPMが求められる背景（2/4）

高齢化の深刻化、外国人労働者の増加、シェアリングエコノミー対応など、2030年に向けた社会経済の構造変化、技術トレンドの加速により行政運営に抜本的な変革を迫る状況です。

2030年に向けた社会経済構造の変化に対応する行政運営の必要性

高齢化の深刻化・介護難民の急増

【持続可能なサービス設計】

- 日本の高齢化の深刻化と介護難民の急増により、医療・介護・福祉の需要が一段と拡大し、限られた財源・人材で持続可能なサービス提供を設計する必要がある
- 予防医療や重症化予防、地域包括ケアの効果を定量的に示し、資源配分が必要に



サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラルの取組

【資源循環モデルの実績評価】

- エネルギーや資源の再生・再利用モデルの実現として、自治体における実績の可視化・評価が求められる



外国人労働者の増加

【多様な住民像の把握と対応】

- 言語・文化・生活支援などの行政ニーズが複雑化し、多様な住民像をデータで把握し、根拠に基づく多言語・多文化対応を設計する力が求められる



シェアリングエコノミー等新たな経済価値の台頭

【機動的な政策運用】

- シェアリングサービス市場が拡大し、所有から利用へ価値観がシフトする中で、住まい・観光・働き方がより流動的になり、自治体における住民登録や観光混雑対策、インフラ運用などの見直しと即応が求められ、リアルタイムデータに基づく機動的な政策運用が必要となる



Appendix 1. データ利活用やEBPMが求められる背景 (3/4)

技術トレンドの加速により、行政はAI・ロボット・ブロックチェーン等による業務効率化とデータ共有の透明性確保、及びデータ管理・倫理を担う人材育成と市民への説明責任強化が不可欠です。

技術トレンドの加速に伴うAIやデータを前提とした行政運営の必要性

汎用AI・ロボットの活用

【AI・ロボットとの協働とデータガバナンス】

- 高度な汎用AIやAIロボット・自動化の進展に伴い、AIと人間の協働による複雑な意思決定支援や定型業務の自動化が当たり前となる
- 他方、AIの有効活用には、質の高いデータと適切なガバナンスに依存するため、行政におけるデータの標準化、品質管理、倫理・セキュリティの運用能力を持つ人材が鍵となる



ブロックチェーン技術の普及による行政サービスへの応用

【定型業務の自動化と新たな価値創出】

- データを効率的・安全に管理することができるようになるため、複数所属間でのデータ共有が安全かつ迅速に行われ、窓口のワンストップ化が実現される
- 申請書類の形式チェック等の自動化により定型業務から解放され、職員は新たな価値提供に向けたスキルの取得や、新たな行政運営への対応が求められる



行政の説明責任・開かれた行政への期待

【開かれた行政の標準化】

- 官民連携・住民協働等の開かれた行政への期待が高まり、透明性・即時性・双方向性が標準に。根拠と成果を可視化するスキルが職員により求められる



Appendix 1. データ利活用やEBPMが求められる背景 (4/4)

データ利活用・EBPMの他都市事例①※1

業務内容（例：広報・普及啓発業務）

- ✓ 市の事業・施策に関する情報発信
- ✓ ターゲット層に合わせた広報企画の立案・実施
- ✓ 広報媒体（SNS・ウェブ・紙媒体等）の運用・効果測定

データ利活用イメージ・行動変容のポイント

アクセス数や反応率などのデータを分析し、
認知度の低い事業・施策やターゲット層を把握

優先度の高いターゲット層をリストアップし、重点的にアプローチ

住民属性・行動データをもとに、効果的な広報手段を選定

データに基づき広報施策の効果を検証・改善

結果（変わった姿）

- 「経験・勘」から「データ・エビデンス」に基づき、投資対効果を最大化する意識をもって政策立案の精度とスピードを向上させる

データ利活用・EBPMの他都市事例②※2

業務内容（例：窓口業務）

- ✓ 各種申請・相談対応などの窓口対応
- ✓ 繁忙期の来庁者増加に伴う窓口対応の調整・整理
- ✓ 来庁者数・手続件数など窓口対応実績の記録

データ利活用イメージ・行動変容のポイント

オンライン予約・発券システム等で来庁日時や
手続内容のデータを収集

時間帯別・手続別の処理件数を分析し、
混雑要因やボトルネックを特定

分析結果に基づき、人員配置や窓口レイアウト、
受付方法を改善

実施前後の来庁者滞在時間・処理件数データを比較し、
混雑解消の効果を検証

結果（変わった姿）

- 「経験・勘」から「データ・エビデンス」を根拠に、常に業務プロセスのボトルネックを発見・改善する意識を持つ

※1 参考事例：栃木県真岡市他広報PR事例 令和6年度、令和5年度 統計データ利活用事例集（統計データ利活用センター）

※2 参考事例：静岡県裾野市「市役所窓口の待ち行列解消の取組」令和6年度 統計データ利活用事例集（統計データ利活用センター）

Appendix 2-1-1. データ活用におけるAsIsジャーニーマップ【データオフィサー】

現状分析（データオフィサー）



ペルソナ

データオフィサー

松井 京子（55歳）A局 部長

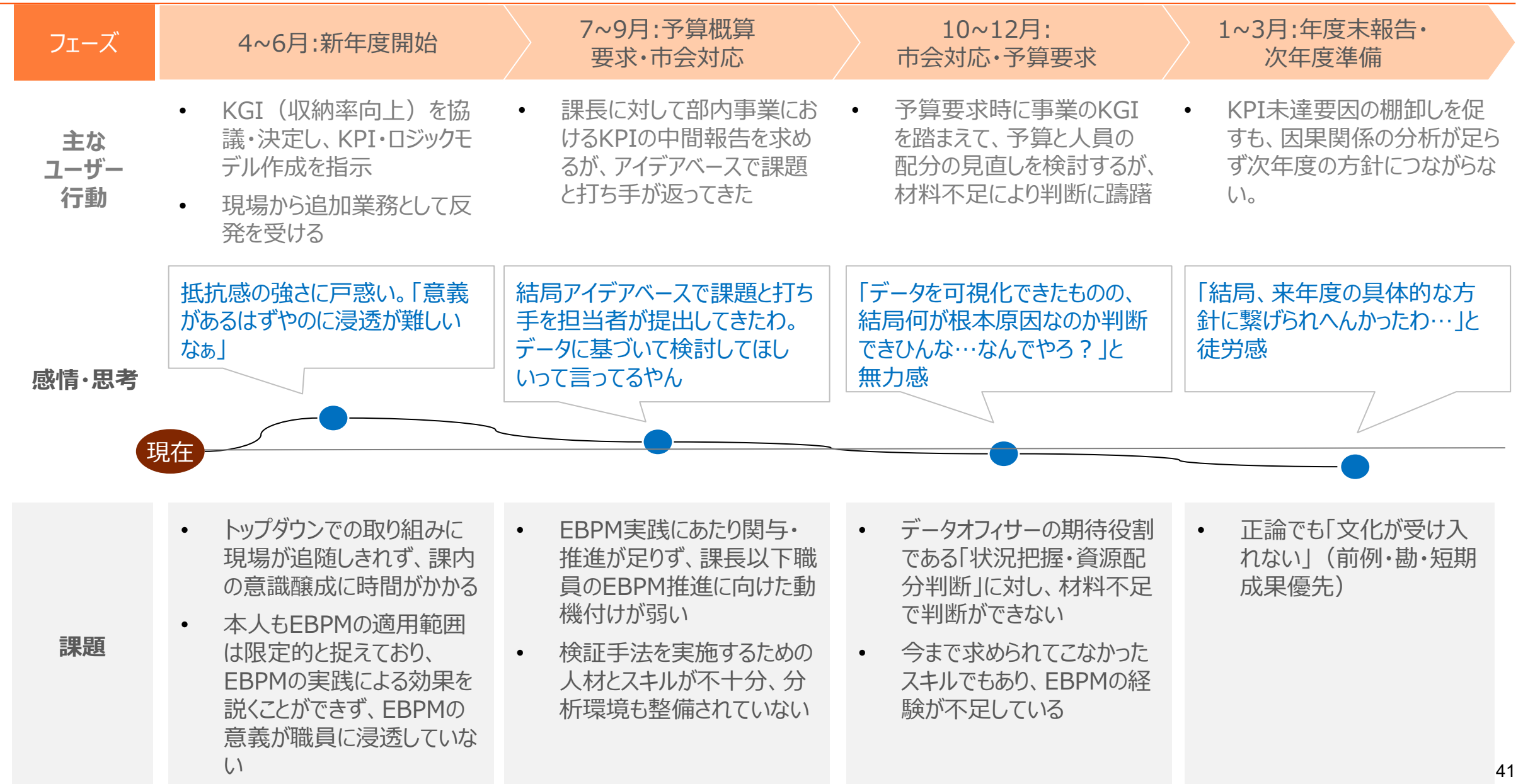
- ✓ 市役所勤務33年、現所属1年目
- ✓ EBPMの重要性は理解しているが、職員への意義浸透と検証手法・分析環境の不足、所属横断連携の弱さに課題
- ✓ 収納率向上に向けた資源配分判断に自信を持ち切れない



シナリオ

- ✓ 年度当初にKGI（保険料の収納率向上）を設定し、KPI・ロジックモデル作成を保険年金課に指示する
- ✓ 四半期レビューを試みるが検証手法が曖昧で可視化止まりとなる
- ✓ 予算要求時も材料不足で、資源配分の見直しに躊躇。年度末も次の一手を明確に示せない

Appendix 2-1-2. データ活用におけるAsIsジャーニーマップ【データオフィサー】



Appendix 2-1-3. めざす姿までの導線【データオフィサー】

2030年の階層別の人材像と2025年時点における現状とのギャップが明らかになりました。ギャップを解消するため、人材育成計画を基に取り組む研修や意識変化を通じて変わった姿（2030年の理想像）へ至るための導線を示しました。

データオフィサー

- EBPMへの理解・経験不足から組織変革を主導するリーダーシップが十分に発揮できず、データに基づく判断に躊躇
- 現場への動機付けも弱く、トップダウンで指示をしても取組が浸透しない

取組の例

- ✓ マインド研修等を通じ、データ利活用・EBPMの重要性を自身の言葉で語るようになる
- ✓ 会議等でデータ根拠を標準とし、部下の試行を奨励・許容する文化を醸成しようとする
- ✓ EBPMとの親和性の高い事業からデータに基づくリソース配分を実践し、成功体験を積む

結果（変わった姿）

- 大阪市全体を俯瞰し、客観的エビデンスに基づく政策決定とリソース配分を先導する
- 市民への説明責任を果たし、データに基づく挑戦を称賛する組織文化を定着させる

Appendix 2-1-4. データ活用におけるToBeジャーニーマップ【データオフィサー】

2030年の未来像（データオフィサー）



ペルソナ

データオフィサー

松井 京子（55歳） A局 部長

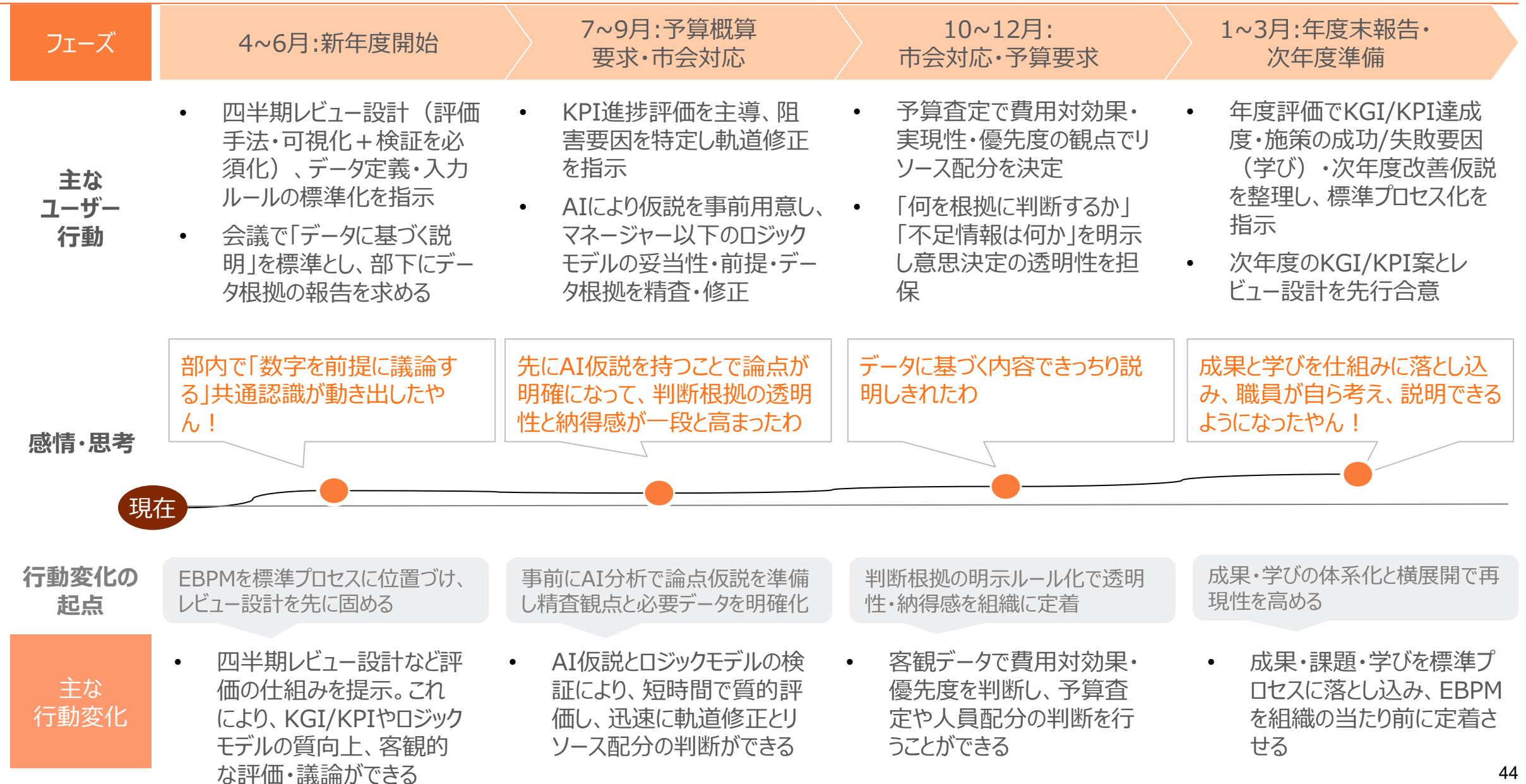
- ✓ 市役所勤務33年、現所属1年目
- ✓ 管掌する全ての政策・ビジョン策定においてデータに基づく意思決定を標準化し、AI等を活用して施策を先回りするリーダー
- ✓ 部内のEBPMを「考える仕事」として位置づけ、成果とプロセスの両面で職員を評価する文化を醸成



シナリオ

- ✓ 年度当初にKGI（収納率向上）を決定し、四半期レビュー設計、データ定義・入カールの標準化を指示
- ✓ AI予測により滞納リスクを早期検知し先回り施策を指示
- ✓ 四半期ごとに「政策目的と手段の整合性／データの妥当性」を軸にレビューし、予算・人員を客観データで機動的に調整
- ✓ 次年度のKGI/KPI案とレビュー設計を先行合意

Appendix 2-1-5. データ活用におけるToBeジャーニーマップ【データオフィサー】



Appendix 2-2-1. データ活用におけるAsIsジャーニーマップ【データマネージャー】

現状分析（データマネージャー）



ペルソナ

データマネージャー

鈴木 誠（52歳） B局 A課 課長

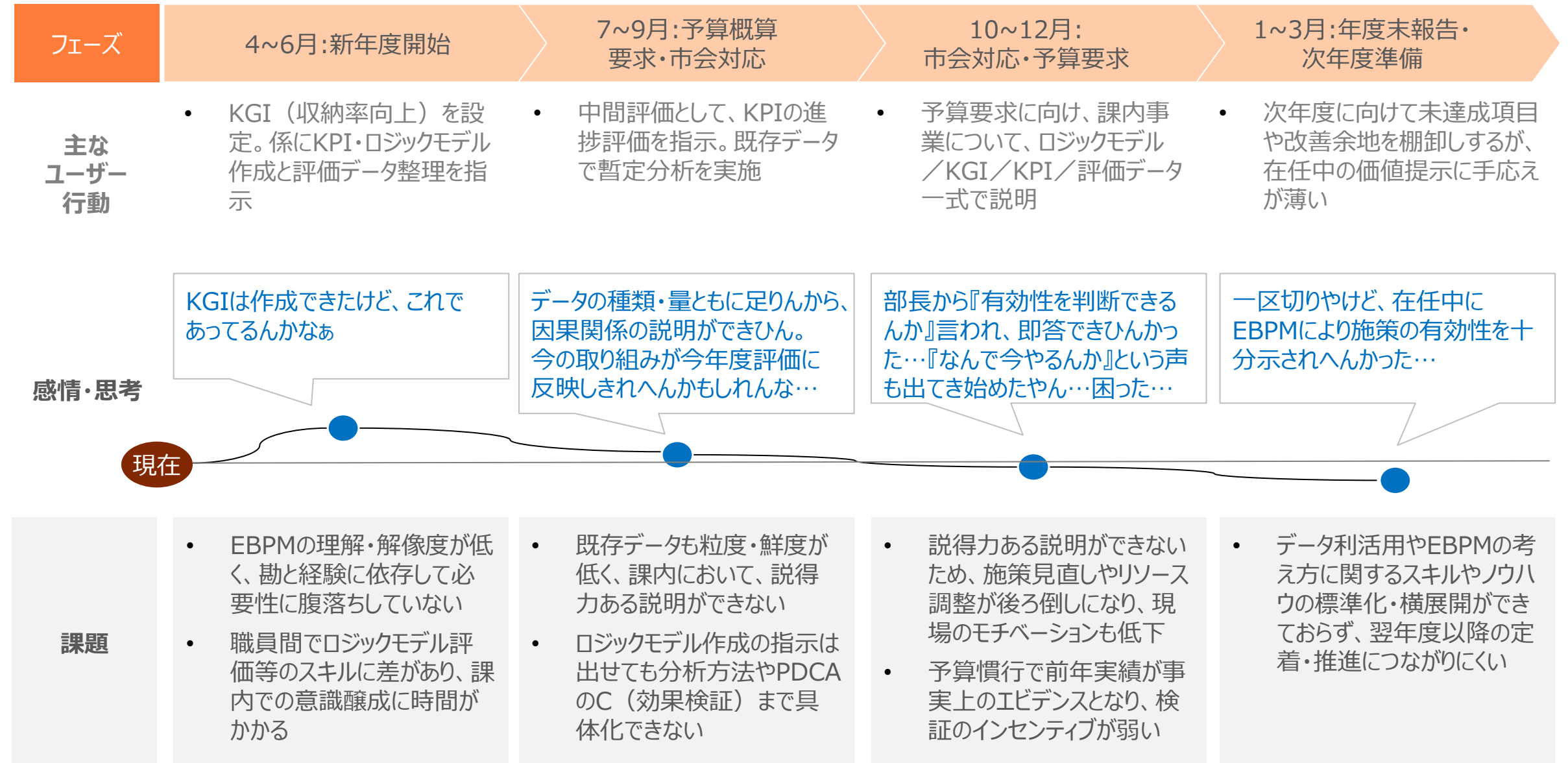
- ✓ 市役所勤務28年、現所属2年目
- ✓ 若手育成や業務改善には関与するが、分析結果の政策反映に自信がない
- ✓ 前年実績依存の慣行からデータ利活用・EBPM推進の動機付けが弱いと感じている



シナリオ

- ✓ □ジックモデルを提示し、滞納案件の属性別KPI（滞納期間/高額・少額/個人・世帯等）と評価データの整理を係長に指示する
- ✓ 既存データの粒度・鮮度不足で暫定分析に留まり、因果説明に自信が持てない
- ✓ 予算要求で有効性の即答ができず、年度末も明確な次の一手を示し切れない

Appendix 2-2-2. データ活用におけるAsIsジャーニーマップ【データマネージャー】



Appendix 2-2-3. めざす姿までの導線【データマネージャー】

2030年の階層別の人材像と2025年時点における現状とのギャップが明らかになりました。ギャップを解消するため、人材育成計画を基に取り組む研修や意識変化を通じて変わった姿（2030年の理想像）へ至るための導線を示しました。

データマネージャー

- 勘・経験を重視する前年踏襲が評価される現状において、EBPMを追加業務と捉え、EBPMの方針を現場に落とし込めず、部下の動機付けができていない
- ロジックモデルの評価、データ分析、KPI設計、仮説構築等戦略的スキルが不足し、データに基づく施策判断や軌道修正が困難な状態

取組の例

- ✓ 研修で学んだ手法でKGI・KPIを再定義し、部下にデータ根拠を問いかける
- ✓ 部下のデータ利活用提案を積極的に承認・後押しし、実践の場を与える
- ✓ 成功事例を収集・共有し、他業務への横展開を促す

結果（変わった姿）

- 全体最適化の司令塔として、データに基づき自所属の課題定義・KGI設定・施策判断・軌道修正を実行する
- 部下のスキル育成も行い、所属全体のEBPM実践能力を強化する

Appendix 2-2-4. データ活用におけるToBeジャーニーマップ【データマネージャー】

2030年の未来像（データマネージャー）



ペルソナ

データマネージャー

鈴木 誠（52歳） B局 A課 課長

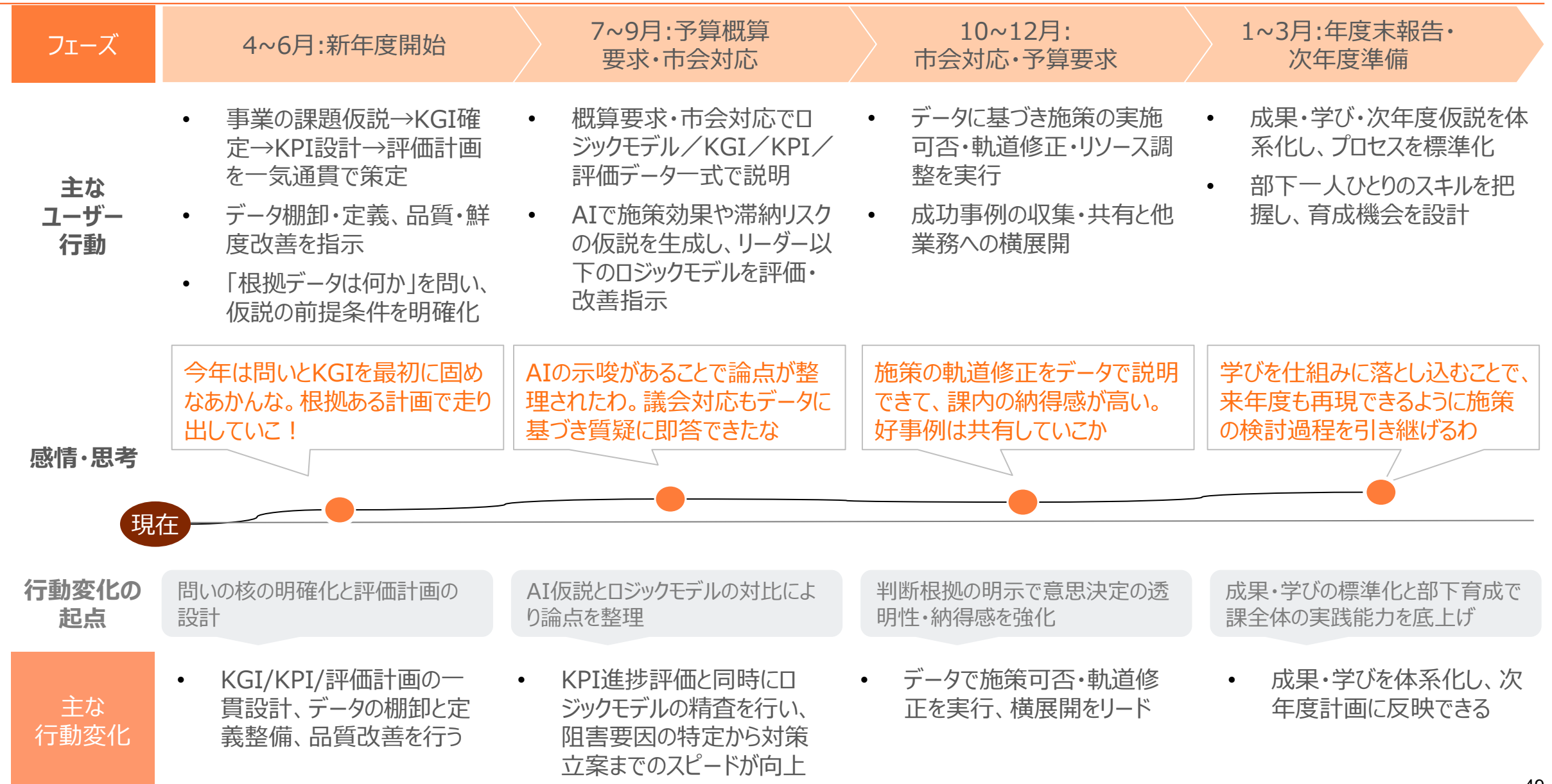
- ✓ 市役所勤務28年、現所属2年目
- ✓ データに基づき施策の実施可否・軌道修正・リソース調整を行い、課内の司令塔としてEBPMを推進
- ✓ 部下一人ひとりのスキルを把握し育成機会を設け、成功事例の横展開で文化を醸成



シナリオ

- ✓ 滞納属性（滞納期間／高額・少額／個人・世帯等）別にKPIを設計し、評価計画を一気通貫で運用
- ✓ 四半期の中間評価で阻害要因を特定し、施策軌道修正を指示
- ✓ 予算要求・市会対応では、論理的根拠を明確化し透明性と納得感を高める

Appendix 2-2-5. データ活用におけるToBeジャーニーマップ【データマネージャー】



Appendix 2-3-1. データ活用におけるAsIsジャーニーマップ【EBPMリーダー】

現状分析（EBPMリーダー）



ペルソナ

EBPMリーダー

田中 健一（42歳）C局 A課 係長

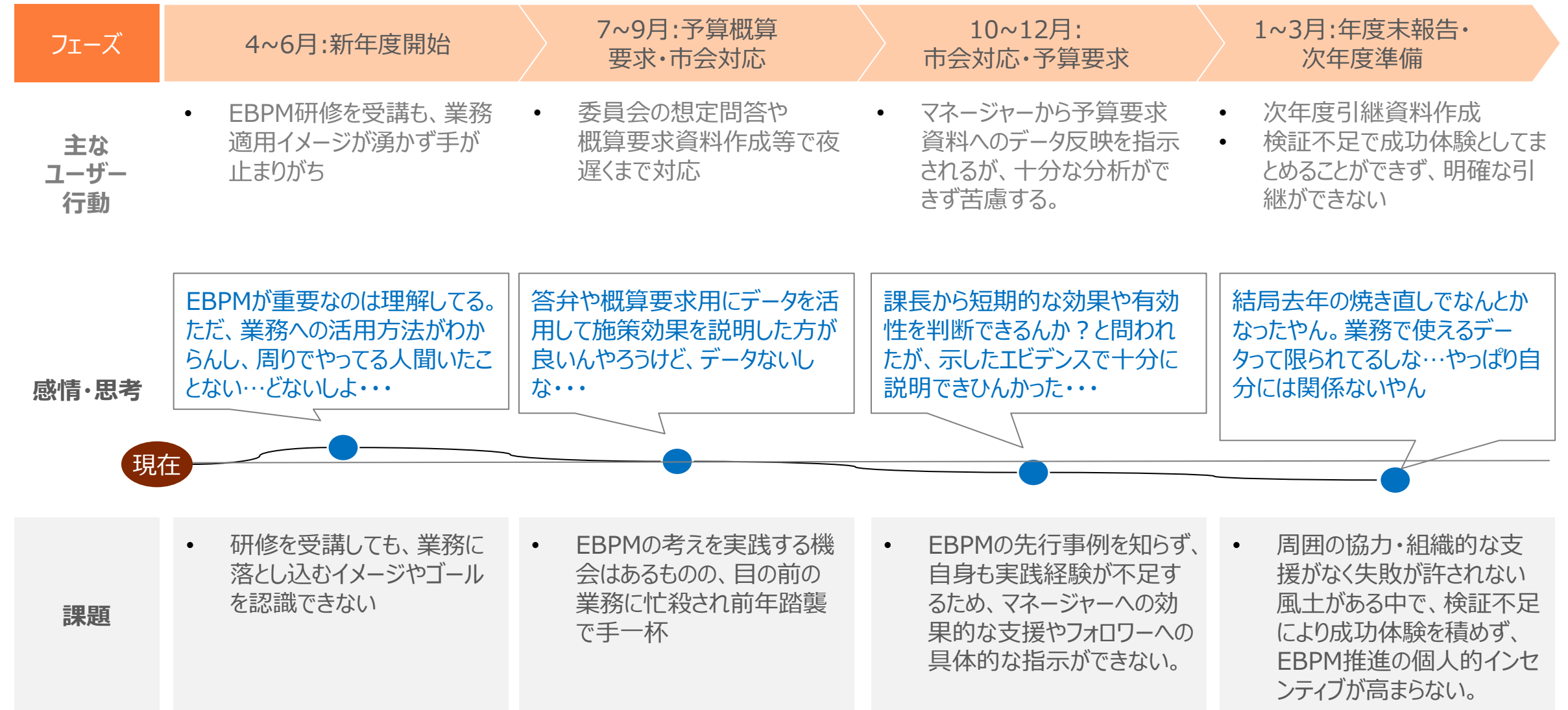
- ✓ 市役所勤務18年、うち福祉・子ども分野で10年、現ポストは3年目
- ✓ EBPMリーダーに任命はされたが、議会对応等で時間がなく実践経験も不足
- ✓ 業務への落とし込みイメージが持ちづらく、フォロワーに具体指示が出しづらい



シナリオ

- ✓ 滞納案件の属性別KPI（滞納期間/高額・少額/個人・世帯等）と評価データの整理を進めたいが、目の前の業務に忙殺され、思うように着手できず、前年踏襲で手一杯
- ✓ 成功体験を重ねることができず、自分事化しにくいまま年度末へ

Appendix 2-3-2. データ活用におけるAsIsジャーニーマップ【EBPMリーダー】



Appendix 2-3-3. めざす姿までの導線【EBPMリーダー】

2030年の階層別の人材像と2025年時点における現状とのギャップが明らかになりました。ギャップを解消するため、人材育成計画を基に組み込む研修や意識変化を通じて変わった姿（2030年の理想像）へ至るための導線を示しました。

EBPMリーダー

- 成功体験の不足から、仮説検証思考・データリテラシーが欠如し、データ利活用・EBPMの業務への落とし込みまでできていない
- 多忙な業務の中で、効果検証や事象をデータに基づき分析したうえでの課題設定を踏まえた業務設計まで至らない

取組の例

- ✓ スキル・実践研修で学んだロジックモデルやデータ分析を業務で実践
- ✓ マネージャーやフォロワーと積極的に対話し、提案をブラッシュアップしようとする
- ✓ 新技術を恐れず、試行錯誤を繰り返し、変化に実践的に対応する

結果（変わった姿）

- データ利活用の「中核」として、仮説立案から検証・改善のサイクルを自律的に主導する
- マネージャーを補佐し、フォロワーを指導することで、チーム全体の成果創出に貢献する

Appendix 2-3-4. データ活用におけるToBeジャーニーマップ【EBPMリーダー】

2030年の未来像（EBPMリーダー）



ペルソナ

EBPMリーダー

田中 健一（42歳） C局 A課 係長

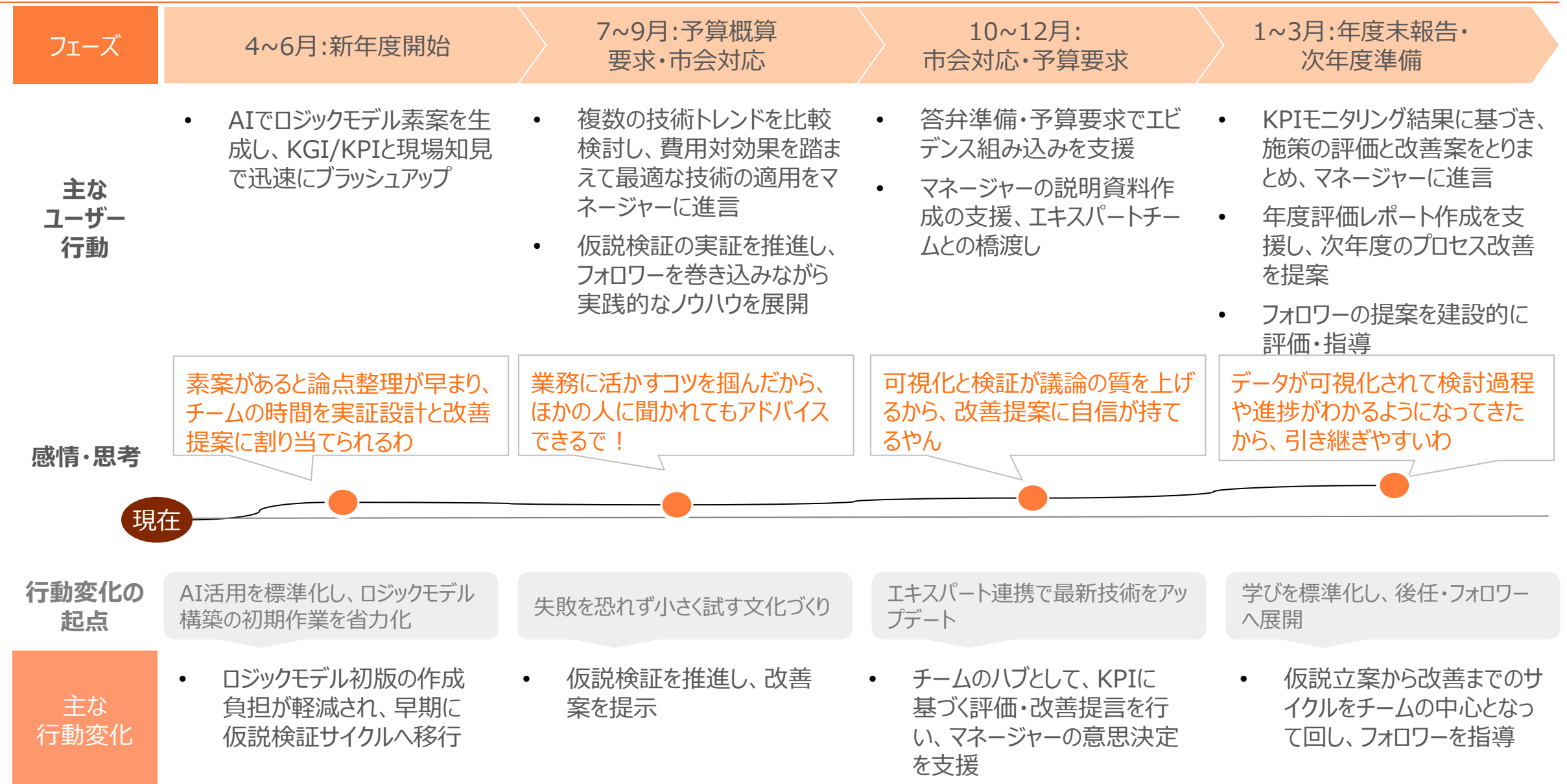
- ✓ 市役所勤務18年、うち福祉・子ども分野で10年、現ポストは3年目
- ✓ EBPMリーダーに任命はされたが、議会对応等で時間がなく実践経験も不足
- ✓ 所属のEBPM推進の中核として、仮説検証サイクルを自律的に回し、フォロワーを指導しながらチーム成果を創出



シナリオ

- ✓ 滞納属性（滞納期間／高額・少額／個人・世帯等）別のロジックモデルを主導して構築
- ✓ AIが作成したロジックモデル素案を現場課題に合わせて修正し、説明責任に耐える水準に仕上げる
- ✓ KGI・KPIに整合する施策設計を行い、KPIモニタリングから改善案を提言

Appendix 2-3-5. データ活用におけるToBeジャーニーマップ【EBPMリーダー】



Appendix 2-4-1. データ活用におけるAsIsジャーニーマップ【データフォロワー】

現状分析（データフォロワー）



ペルソナ

データフォロワー

佐藤 美咲（30歳）D局 A課 主任

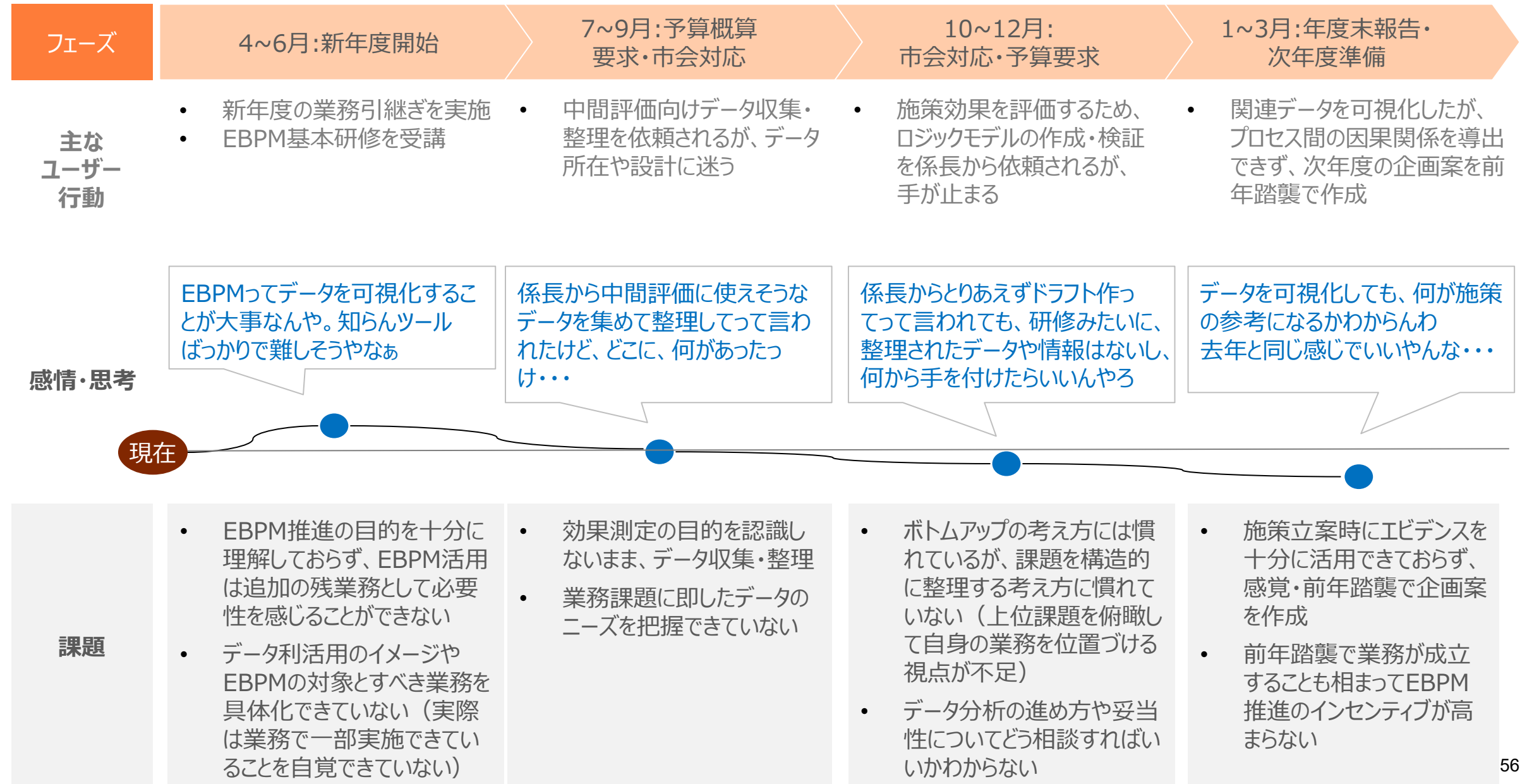
- ✓ 市役所勤務8年、現ポスト初
- ✓ 「EBPM = 可視化」と捉え、スキル習得意欲はあるが、係長以上の業務と捉えており、自分事化が弱い
- ✓ 日常業務でデータを扱うことに慣れていない
- ✓ 相談できる環境の不足を感じている



シナリオ

- ✓ 収納履歴・督促ログ・相談対応ログを整備・可視化し、担当業務のKPIを定点観測したいが、ロジックモデルや因果の構造化に不慣れで手が止まる
- ✓ 可視化しても施策示唆に結びつかず、前年踏襲になりがち

Appendix 2-4-2. データ活用におけるAsIsジャーニーマップ【データフォロワー】



Appendix 2-4-3. めざす姿までの導線【データフォロワー】

2030年の階層別の人材像と2025年時点における現状とのギャップが明らかになりました。ギャップを解消するため、人材育成計画を基に取り組む研修や意識変化を通じて変わった姿（2030年の理想像）へ至るための導線を示しました。

データフォロワー

- データ利活用を「他人事」と捉え、当事者意識が低い
- リテラシー不足から、現状業務の課題発見や改善提案に至らない状態

取組の例

- ✓ 研修を通じて、データ利活用・EBPMの実践を「自分事」と捉え、支援を受けながら正確なデータ入力・整理に取り組む
- ✓ 身近な業務の非効率を発見し、データを用いた改善案をボトムアップで提案する
- ✓ マネージャー・リーダーの支援のもと、ロジックモデル作成やデータ収集・可視化に取り組む

結果（変わった姿）

- ロジックとデータで施策改善を支える意識を持ち、仮説思考を習慣化し、担当業務の改善サイクルを自律的に遂行する
- 収集・可視化したデータを他者に分かりやすく説明できる

Appendix 2-4-4. データ活用におけるToBeジャーニーマップ【データフォロワー】

2030年の未来像（データフォロワー）



ペルソナ

データフォロワー

佐藤 美咲（30歳）D局 A課 主任

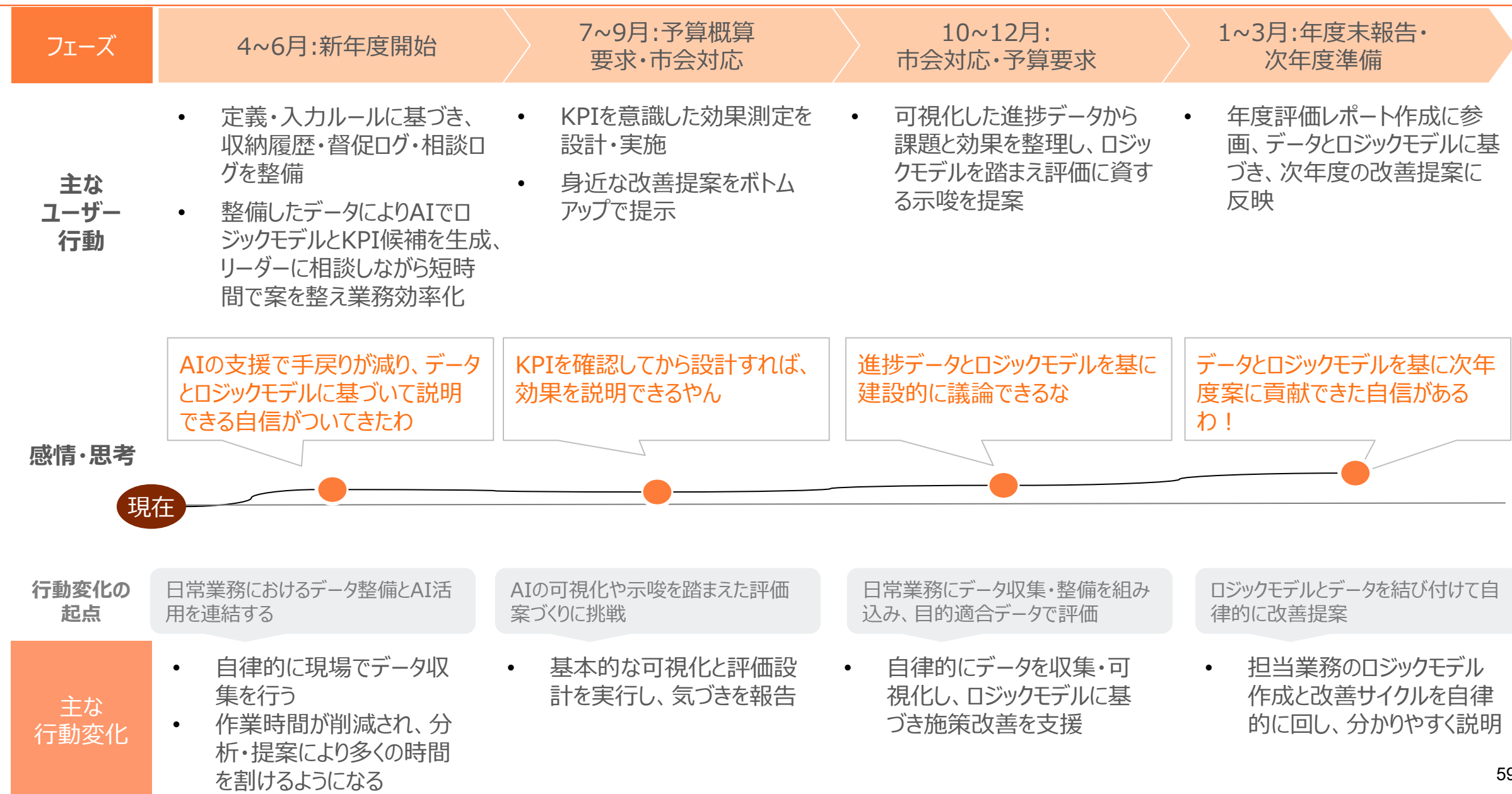
- ✓ 市役所勤務8年、現ポスト初
- ✓ データ利活用を「自分事」と捉え、仮説思考を習慣化
- ✓ 正確なデータの収集・可視化・説明を自律的に行い、データとロジックモデルに基づき、施策改善を支える



シナリオ

- ✓ 収納履歴・督促ログ・相談ログの定義・入カールールに従い日常業務でデータ整備を自律的に実施
- ✓ AIで可視化した評価案を起点にロジックモデルをブラッシュアップし、KPIを意識した効果測定を設計・実施、次年度企画へ反映

Appendix 2-4-5. データ活用におけるToBeジャーニーマップ【データフォロワー】



Appendix 3-1. フェーズごとの業務イメージ【各フェーズにおけるシナリオ設定】

人材育成のフェーズの進行に合わせ、各フェーズの業務イメージを具体的なシナリオで描きます。これにより、データ利活用・EBPMが段階的に業務へ浸透していく過程を示します。

テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 広報・普及啓発（事業の認知度向上） 	目的	<ul style="list-style-type: none"> 市民への効果的な情報伝達と事業参加促進のため、事業の認知度を向上させる
課題	<ul style="list-style-type: none"> 事業の認知度をより向上させる必要があるため、データに基づいた新たな広報戦略が必要 		
シナリオ	【導入期】	<ul style="list-style-type: none"> マインド研修を受講し、データ利活用・EBPMの重要性を理解。しかし、まだ手探り状態。上司の「問いかけ」と現場の「試行」が、変化の第一歩となる 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ マネージャーの「問いかけ」を起点に、リーダーがフォロワーを巻き込み、エキスパートの支援を得て、データ利活用・EBPMの必要性を理解する ✓ 研修を踏まえ、可能な範囲から分析や改善の着手を推奨
	【実践前期】	<ul style="list-style-type: none"> 導入期に育成されたマネージャー・リーダーが中心となり、データ利活用環境を用いて仮説検証サイクルを主導。小さな成功体験を積み重ね、データに基づく改善をチームに根付かせる 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ マネージャー・リーダーが中心となり、仮説検証サイクルを回す。フォロワーは分析等で貢献し、オフィサーは取組を評価する
	【実践後期】	<ul style="list-style-type: none"> データ利活用・EBPMが日常業務に定着。フォロワーも含め、各職員が自律的にデータを活用して改善提案を行い、組織全体で継続的な価値創造が生まれている 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 他者主導ではなく、各職員が自律的に課題を発見し、データに基づく改善提案を行う

Appendix 3-2. フェーズごとの業務イメージ【導入期】

導入期

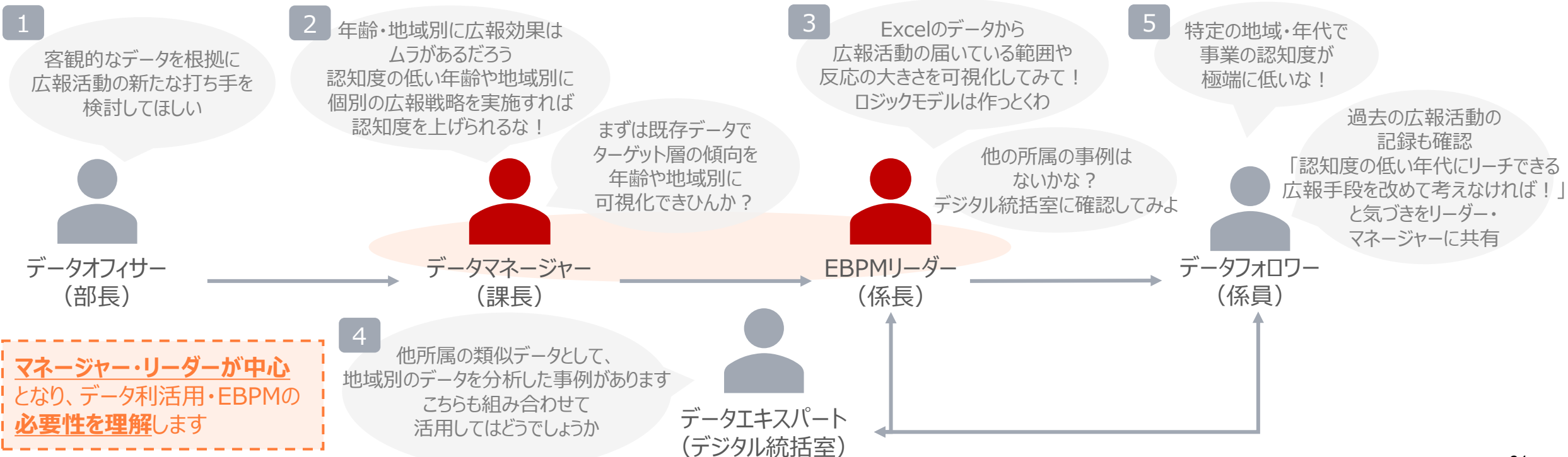
実践前期

実践後期

フェーズごとの各階層の目線で、業務イメージを描きます。導入期には、全職員向け・階層別のマインド研修を受講し、データ利活用・EBPMの重要性の理解を促進します。所属では、マネージャー・リーダーを中心に研修を踏まえ、可能な範囲から分析や改善を着手し始めます。

組織の状態			
フェーズの位置づけ	全職員の意識改革とマネージャー・リーダーのスキル習得に注力する時期	フェーズ目標	データの持つ価値・重要性を理解
組織の状態目標	全職員がマインド研修を受講し、データ利活用・EBPMの重要性を理解し、庁内の機運が醸成。マネージャー・リーダーを中心に実践的な職員を育成し、各所属で実践に臨める職員が1人以上存在する状態		

導入期における業務イメージ



Appendix 3-3. フェーズごとの業務イメージ【実践前期】

導入期

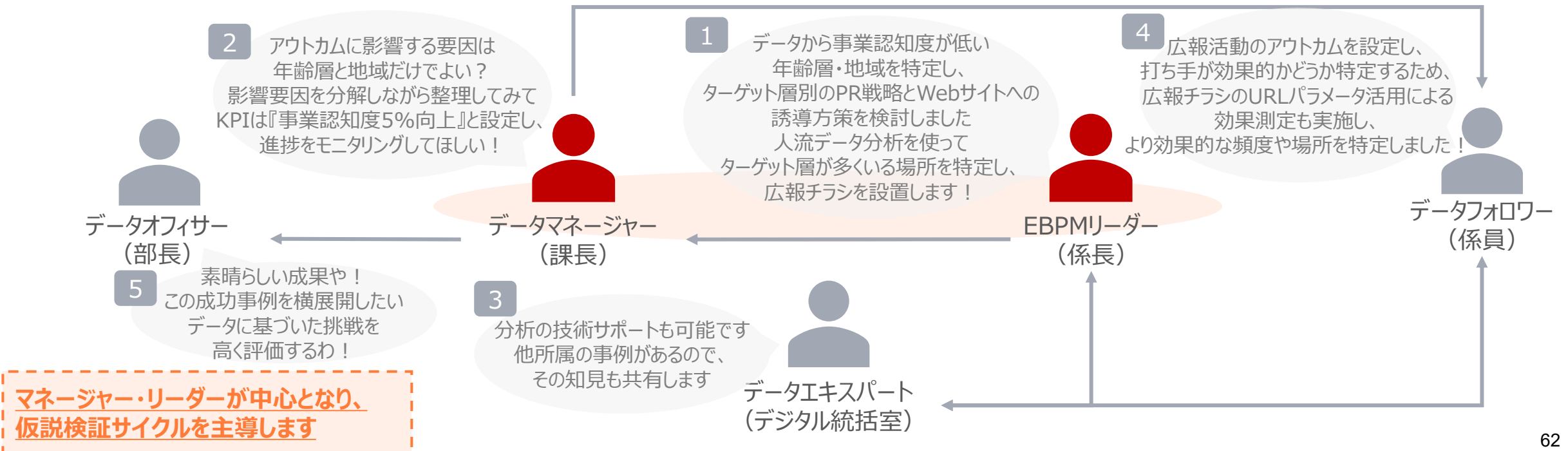
実践前期

実践後期

実践前期は、導入期に育成されたマネージャー・リーダーが中心となってデータに基づいた施策改善を主導します。チーム全体で仮説検証サイクルを回し、小さな成功体験を積み重ねることで、次の挑戦につながっていきます。

組織の状態		
フェーズの位置づけ	<p>選定した分野でEBPMを先行実施する時期</p> <p>マネージャー・リーダーのスキル習得に注力し、フォロワーのスキル習得を開始する時期</p>	<p>フェーズ目標</p> <p>データ利活用・EBPM実践に向けた組織的な土台を構築</p>
組織の状態目標	<p>各所属でデータ利活用の取組事例が創出され、知見を共有している状態</p> <p>フォロワーもスキルと実践研修を段階的に受講することで、実践に臨める職員が各所属の3人以上存在する状態</p>	

実践前期における業務イメージ



Appendix 3-4. フェーズごとの業務イメージ【実践後期】

導入期

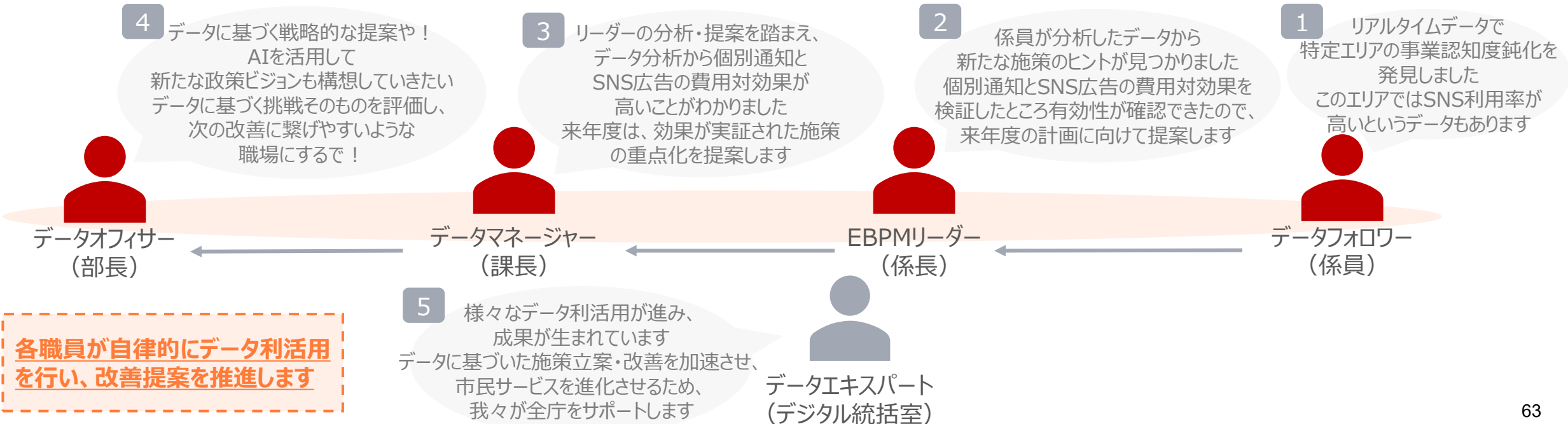
実践前期

実践後期

実践後期は、データ利活用は特別な業務ではなく、日常業務の「当たり前」になります。各職員が自律的にデータを扱い、組織全体で継続的な改善と新たな価値創造が生まれる文化が定着します。

組織の状態	
フェーズの位置づけ	<p>全所属でEBPMについての基本的な知見を備え、本格的なEBPMの実施を定着させる時期</p> <p>成功事例や先行実施事業の知見の横展開・活用により、データ利活用・EBPM実践を業務に浸透させる時期</p>
組織の状態目標	<p>各所属での事例創出や推進体制を確立し、継続的な改善を組織文化として定着</p> <p>実践前期の成功事例やノウハウを基盤としながら、各所属においてデータ利活用・EBPMの本格実施に向けて選定した事業で自律的に実践ができている状態。所属内の複数のグループがデータ利活用・EBPMのスキルを習得し、実践に臨める状態</p>

実践後期における業務イメージ



Appendix 4-1. 階層別のフェーズごとの状態目標【オフィサー・マネージャー】

フェーズ目標を踏まえ、階層別の段階的な状態目標を設定しました。導入期においては、データ利活用・EBPMの重要性を理解し、自身の言動変容を意識します。実践期においては、強いリーダーシップをもってデータに基づく判断を実践し、所属内のデータ利活用・EBPMを推進することで、変革を牽引します。

	令和8(2026)年 導入期	令和9(2027)年 実践前期	令和10(2028)年 実践後期
	データの持つ価値・重要性を理解	データ利活用・EBPM実践に向けた組織的な土台を構築	各所属でのデータ利活用・EBPMの実践の事例創出や推進体制を確立し、継続的な改善を組織文化として定着
オフィサー	データ利活用の重要性を理解し、自身の言動変容を意識 <ul style="list-style-type: none"> ✓ データ利活用の重要性を自身の言葉で説明でき、部下に対してデータに基づく報告や提案を求めるようになる ✓ 研修等で学んだEBPMの考え方を基に、自身の意思決定プロセスにデータを取り入れることを意識し始める ✓ 部下によるデータ利活用の試行を奨励し、新たな挑戦を許容する姿勢を示す 	データに基づく意思決定を実践し、成功事例を後押し <ul style="list-style-type: none"> ✓ 重要な新規施策やモデル事業において、データに基づく意思決定やリソース配分を実践し、その判断理由を説明できる ✓ 部下から提出されたデータ利活用事例やロジックモデルを適切に評価し、優れた取組の横展開を指示する ✓ 会議等の場でデータに基づく判断の重要性を積極的に発信し、EBPM推進の機運を醸成する 	データ利活用を先導し、データに基づく組織運営を定着させる <ul style="list-style-type: none"> ✓ 管掌する政策・ビジョン策定において、データとエビデンスに基づく意思決定を標準とする ✓ リソース配分や費用対効果の判断を客観データに基づき行い、市民への説明責任を果たす ✓ AI等を活用し、社会課題・住民ニーズを予測して先を見据えた施策の創出を奨励し、データに基づく挑戦を称賛する組織文化を定着させる姿勢を持つ
	データ利活用を理解し、データに基づく管理を試行する <ul style="list-style-type: none"> ✓ 研修で学んだ手法を用い、自所属の主要事業の目的・ゴール（KGI）をデータに基づいて整理しようと試みる ✓ 部下からの報告に対し、「その根拠となるデータは何か」を問いかけることを習慣化する ✓ データ利活用に関する部下の新たな提案や試行を承認し、実践を後押しする姿勢を示す 	データに基づき施策を判断し、所属内のデータ利活用を推進 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 社会変化や各種データを踏まえて自所属の課題を定義し、具体的なKGIを設定できる ✓ データに基づき施策の実施可否を判断し、その論理的な根拠を上司・部下に説明できる ✓ 所属内のEBPM成功事例を収集・共有し、他業務への応用を促すことで、データ利活用文化を醸成する 	組織の司令塔としてデータ利活用を主導し、変革を牽引する <ul style="list-style-type: none"> ✓ 施策の実施状況や社会の動きを俯瞰しながら、データに基づき施策の軌道修正やリソース調整を行う ✓ 部下一人ひとりのスキルレベルを把握し、育成機会を設けることで、所属全体のEBPM実践能力を強化する ✓ リーダーシップをもってデジタル技術の活用を推進し、所属全体のプロセス効率化と成果創出を牽引する
マネージャー			

Appendix 4-2. 階層別のフェーズごとの状態目標【リーダー】

EBPM推進の実務を担うリーダーについて、2030年までの段階的な状態目標を設定しました。導入期の試行から実践前期の主導・事例創出、そして実践後期の推進中核へと、マインドとスキルの両面で成長する道筋を具体的に示します。

凡例： マインド スキル

	令和8(2026)年 導入期	令和9(2027)年 実践前期	令和10(2028)年 実践後期
	データの持つ価値・重要性を理解	データ利活用・EBPM実践に向けた組織的な土台を構築	各所属でのデータ利活用・EBPMの実践の事例創出や推進体制を確立し、継続的な改善を組織文化として定着
	EBPMを理解し、自身の業務で試行する	データに基づき改善や活用事例の創出を主導する	所属内のEBPM推進の中核を担い、継続的に改善する
	データに基づく業務見直しを前向きに試行する姿勢を持つ	フォロワーを巻き込み改善を主導する意識を持つ	EBPM推進の「中核」として、マネージャー補佐やフォロワー指導の役割を担う
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ データに基づき業務を見直すことに前向きな姿勢を持つ ✓ 最新技術を恐れず、まずは研修で学んだことを試してみようとする。 ✓ データ利活用について、マネージャーやフォロワーと対話することを意識し始める 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ データに基づく改善提案を積極的に行い、フォロワーを巻き込んで実践する ✓ 自所属とデータエキスパートとの「橋渡し役」を担う意識を持つ ✓ 失敗を恐れず試行錯誤を繰り返し、コスト意識を持って実現性の高いプロセスを追求しようとする 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 常にデータに基づき業務プロセスを改善・最適化することが習慣化している ✓ 最新技術の動向を自律的に学習し、自所属業務への適用可能性を積極的に提案する ✓ マネージャーの補佐役、フォロワーの指導役として、所属全体のEBPM実践レベル向上に貢献する
	簡易なロジックモデル作成やデータ可視化を行う	データに基づき施策の評価と改善案を主導的に提言する	仮説検証サイクルを自律的に回し、フォロワーを指導しながらチーム全体の成果を創出する
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 研修で学んだロジックモデルの基本を理解し、担当業務の簡易なロジックモデルを作成できる ✓ 基本的なデータ分析・可視化ツールを使い、エキスパートの支援を受けながらデータ分析・可視化ができる ✓ マネージャーが設定したKGIに対し、関連するKPIのアイデアを出すことができる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 担当事業のロジックモデル構築・データ分析・検証を主導し、自らKPIを設定できる ✓ 設定したKPIをモニタリングし、データに基づき施策の評価と改善案をマネージャー・フォロワーに提言できる ✓ フォロワーからの提案を建設的に評価し、より良い形に磨き上げるためのコミュニケーションがとれる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 仮説立案からデータ分析・検証、改善策の検討までの一連のサイクルを自律的に回し、成果を出すことができる ✓ 複数の技術トレンドを比較検討し、費用対効果を踏まえて最適な技術の適用をマネージャーに進言できる ✓ フォロワーのスキルレベルに応じた指導・支援を行い、チーム全体のデータ分析能力を引き上げることができる

Appendix 4-3. 階層別のフェーズごとの状態目標【フォロワー】

データ利活用・EBPM実践の土台となるフォロワーについて、2030年までの段階的な状態目標を設定しました。導入期におけるデータ利活用・EBPMの重要性の理解から実践前期の改善提案、そして実践後期の自律的な施策実行へと、マインドとスキルの両面で成長する道筋を具体的に示します。

凡例： マインド スキル

令和8(2026)年 導入期	令和9(2027)年 実践前期	令和10(2028)年	令和11(2029)年	令和12(2030)年
-------------------	--------------------	-------------	-------------	-------------

データの持つ価値・重要性を理解

データ利活用・EBPM実践に向けた組織的な土台を構築

各所属でのデータ利活用・EBPMの実践の事例創出や推進体制を確立し、継続的な改善を組織文化として定着

データ利活用の重要性を理解し、支援のもとで取り組み始める

データ利活用を「自分事」と捉え、研修で学んだことを試そうとする意識を持つ

- ✓ データ利活用は「他人事」ではなく「自分事」と認識し、研修で学んだことを業務で試そうとする姿勢を持つ
- ✓ 現状の業務の非効率な点や課題に気づき、改善したいという意欲を持つ

支援を受けながら、

基本的なデータ入力や整理を正確に行う

- ✓ マネージャー・リーダーの支援を受けながら、定められた手順でデータの入力や整理ができる
- ✓ Excel等の基本的なツールを使い、データの意味を理解した上で簡単なデータの分析・可視化ができる

データに基づき課題を発見し、改善を提案する

身近な業務課題を自ら発見し、データを用いた改善をボトムアップで提案する自主性を持つ

- ✓ 「アナログ業務や紙文化の廃止」など身近な業務課題を自ら発見し、データを用いた改善をボトムアップで提案する自主性を持つ
- ✓ 正確なデータを扱うことの重要性を理解し、責任感を持って作業にあたる

支援を受けながら、

施策評価に必要なデータを収集・加工し、報告する

- ✓ マネージャー・リーダーの支援を受けながら、担当業務のロジックモデル作成（インプット、アウトプットの整理等）に取り組める
- ✓ 施策評価に必要なデータを収集・加工し、データから読み取れる事実を基に気づきや課題をロジカルに整理・報告できる

自律的にデータを扱い、ロジックとデータで施策改善を支える

仮説思考が習慣化し、改革マインドを持って自律的に業務改善を追求する

- ✓ 仮説思考が身につく、常にデータで裏付けを取ることが習慣化している
- ✓ 改革マインドを持ち、既存のやり方を疑い、より良い方法を自主的・探求的に模索する

自律的にデータを収集・可視化し、ロジックとデータで施策改善を支援する

- ✓ 担当業務のロジックモデル作成と改善サイクルを自律的に行い、正確なデータ利活用と仮説思考で課題解決に取り組める
- ✓ 施策評価や必要性の説明において、必要なデータの収集・加工・整理・可視化を自律的に行い、その結果を分かりやすく説明できる

Appendix 4-4. 階層別のフェーズごとの状態目標【エキスパート】

庁内全体のデータ利活用を牽引するエキスパートについて、2030年までの段階的な状態目標を設定します。導入期の相談役から実践前期の伴走支援者、そして実践後期の司令塔へと、庁内変革を主導する期待役割を具体的に示します。

凡例： マインド スキル

	令和8(2026)年 導入期	令和9(2027)年 実践前期	令和10(2028)年 実践後期
	データの持つ価値・重要性を理解	データ利活用・EBPM実践に向けた組織的な土台を構築	各所属でのデータ利活用・EBPMの実践の事例創出や推進体制を確立し、継続的な改善を組織文化として定着
エキスパート	庁内の相談役として、データ利活用推進の土台を築く 庁内の「最初の相談役」としての役割を自覚し、情報収集と提供を試みる <ul style="list-style-type: none"> ✓ 各所属のEBPM実践における「最初の相談役」としての役割を自覚し、対話を通じて課題や温度感を把握しようと努める ✓ 自ら最新技術や庁内外の事例を積極的に学び、庁内への情報提供を試みる 	伴走支援者として、成功事例の創出・横展開を牽引する 各所属の「パートナー」として成功事例創出にコミットし、機運醸成を主導する <ul style="list-style-type: none"> ✓ 各所属のEBPM実践を支援する「パートナー」意識を持ち、成功事例の創出にコミットする ✓ 創出された成功事例を積極的に庁内に発信・共有し、データ利活用推進の機運醸成を主導する 	推進司令塔として、データ利活用の仕組みを計画・推進する 庁全体のデータ利活用をデザインする「司令塔」として、計画推進を主導する <ul style="list-style-type: none"> ✓ 庁全体のデータ利活用を戦略的にデザインし、あるべき姿の実現に向けて関係各所を巻き込みながら計画を推進する ✓ 常に庁内の浸透度を俯瞰し、データに基づき各種計画（人材育成、支援体制、環境整備）を柔軟に見直す
	基本的な事例・データを説明でき、初歩的な相談に対応する <ul style="list-style-type: none"> ✓ 庁内外の基本的なEBPM事例や活用可能なデータを整理し、各所属に説明できる ✓ EBPMプロセスに必要な一連のスキル（ロジックモデル、データ分析等）の基礎を理解し、各所属からの初歩的な相談に対応できる 	課題に応じた伴走支援とコーディネートを行い、成功事例を横展開する <ul style="list-style-type: none"> ✓ 各所属の課題やスキルレベルに応じて、適切な技術の紹介や分析支援、コーディネートといった橋渡しができる ✓ 創出された事例を体系化し、他所属でも活用可能なノウハウとして整理・横展開できる ✓ 庁内の浸透度を踏まえ、人材育成計画や支援体制の具体的な改善案を立案・提案できる 	新技術を活用した全庁的な仕組みを設計・実装し、実践に必要な技術支援を行う <ul style="list-style-type: none"> ✓ AIとの協働など、新たな技術を活用したEBPMの仕組みを設計し、横展開を推進できる ✓ 所属からの高度な相談に対応し、EBPMプロセス実践を技術的に支援・コーディネートできる

デジタル統括室