

自治体 DX におけるデータ利活用及び EBPM に係る調査研究 ～概要版～

政府においては「自治体 DX 推進計画」をはじめ各種計画等において、「データが価値創造の源泉であることについて認識を共有し、データの様式の統一化等を図りつつ、多様な主体によるデータの円滑な流通を促進することによって、EBPM（Evidence Based Policy Making＝根拠に基づく政策立案）等により自らの行政の効率化・高度化を図ることが可能となる」として、データ利活用・EBPM を強力に推進する姿勢を示している。このようにデータ利活用・EBPM の実践が急務となっている中、先行的に取組を展開する地方自治体が登場している。しかし、その取組に係る手法・プロセスなどは様々であり全国的に統一されたモデルが存在していないのが現状である。

こうした背景を鑑み、本調査研究においては、国等の動向を踏まえつつ、先行的な取組を展開している地方自治体（21 団体）に対してヒアリング調査を実施し、その結果を体系的に整理・分析することで今後の自治体 DX におけるデータ利活用・EBPM の方向性を検討した。

I. 庁内データ分析基盤等の構築に関する課題（システム面）

地方自治体はデータ分析基盤等の構築における課題・論点（図 1 参照）に対応したデータ整備とシステム整備を進める必要があるが、そのためのポイントは次のとおりである。

1 基盤構築のためのデータ整備に係る検討

(1) データの棚卸・整理

庁内において蓄積されているデータをもれなく活用するために、データの棚卸・整理の機能の担当を庁内に設置する。担当は定期的に各担当部署に保有データに関する報告を要請し、その内容を整理することが望まれる。

(2) 個人情報保護に対応した加工・整理

庁内の業務データには個人情報が含まれているものが存在し、担当部署以外の部署がこのような業務データを共有し利活用することは、「目的外使用」に当たるものと考えられる。したがって、そのような業務データを用い庁内における共有のためのデータベースを構築するためには、個人情報保護の観点から適切な対応を行うことが課題となる。地方自治体は、個人が特定できないように、個票データを集計すること、あるいは適切に個票データを処理し、仮名加工情報等とすることが必要になる。

2 基盤構築のためのシステム整備に係る検討

(1) システム・セキュリティ構成の検討

地方自治体は、セキュリティの観点から、いわゆる「三層の対策」に対応したシステムの構成が求められる。庁内で共有する庁内分析用データベースを接続系に設置する場合、地方自治体はマイナンバー利用事務系における個人情報保護の対応がなされた個票データを、LGWAN-ASP のアプリケーション等により LGWAN 接続系にある庁内分析用データベースに移行させることが考えられる。

(2)効率的なデータ利活用のためのシステム構築

地方自治体には、庁内の業務に関連する大量の個票データがあるため、効率的にデータを処理することが求められる。大量の個票データの集計及び見える化（図示化）を効率的に実施するためには、個票データを統合した庁内分析用データベースにビジネスインテリジェンスツールを結び付けたシステムを構築することが望ましい。

(3)官民プラットフォーム構築に向け整理すべき事項

外部にデータを提供する場合において、地方自治体は個人情報保護の観点からの対応を講じる必要がある。民間企業等の外部への情報提供においては、各業務データの集計、あるいは個票データの適切な加工（非識別加工情報）が求められる。

II. 庁内におけるデータ分析の促進支援等に関する課題（ソフト面）

庁内におけるデータ分析の促進支援等に関するソフト面の課題・論点（図1参照）に対応し、地方自治体はデータ利活用の実施シーンの設定、庁内共有と利活用、分析人材の育成を進める必要があるが、そのためのポイントは次のとおりである。

1 データ利活用の実施シーンの設定・庁内共有

データ利活用にはいくつかの手法があるが、地方自治体の場合は、地域ごとのクロス集計とそのグラフ化（地図化）を中心に、手法の特徴・メリット・デメリットを考慮して、差の差分析、ランダム化比較実験、モデル等の他の手法を使い分けることが望ましい。

2 利活用・分析人材の育成

(1)推進に必要な組織体制

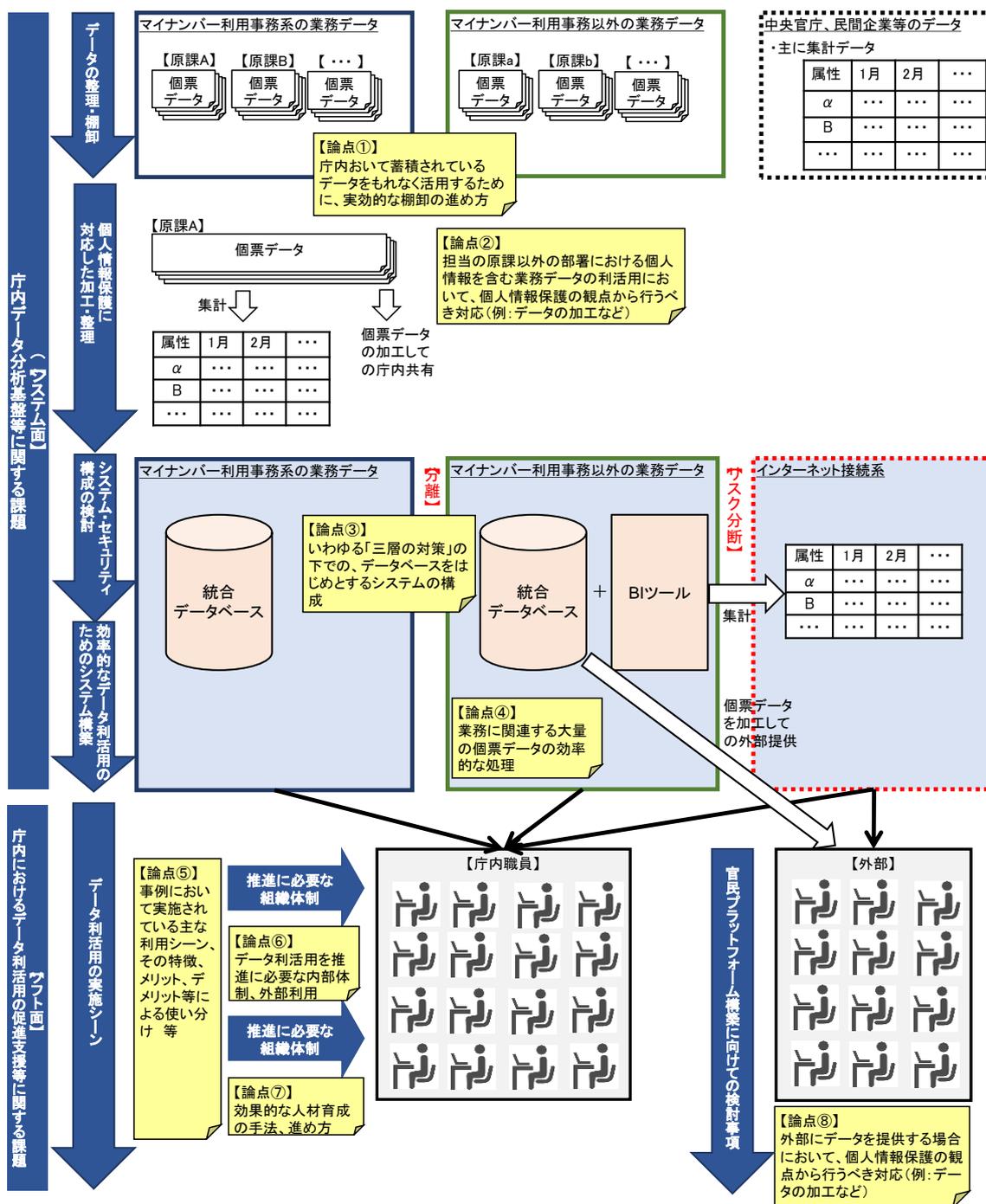
地方自治体は、データの利活用・分析の推進に必要な内部体制の構築や外部との連携を進める必要がある。そのために、データ利活用に関する議論を行う会議体（例：ワーキンググループ）を組成することを通じて、地方自治体の検討が活性化することが期待される。また、データ利活用を推進する政策を推進する主体となる政策企画機能だけでなく、データ利活用の支援を行う機能を設置して、特に後者の機能に関連する部署が関与して原課を支援することが必要となる。さらに、必要に応じて、大学、コンサルティング会社を活用することが望ましい。

(2)研修等による人材育成

地方自治体は、庁内の人材の分析スキル等の向上や外部からの人材の確保の必要があることから、庁内の機能の分担・部署（例：担当課やデータ分析を支援する部署）を考慮した上で、人材の育成、確保を検討すべきであろう。

例えば、効果的な人材育成の手法、進め方として、職層ごとに必要となる「データ利活用・分析スキル」と「マネジメント意識」を考慮し、3、4層程度の職層（例：管理職、実務職）ごとの研修の実施が望まれる。

図 1 データ利活用等に関連するシステム面、ソフト面の課題・論点



Ⅲ. EBPM の推進に向けた取組の方向性

1 これまでの行政財政運営等の課題・反省点と EBPM への期待

地方自治体へのヒアリングを通じて、これまでの行政財政運営等の課題・反省点として、計画段階において全庁的に地方自治体のビジョンや政策目的が浸透していなかったり、事業評価段階において評価結果が予算編成や計画策定にどのようにいかされているかが不明であったり共有不足となっていることが指摘された。

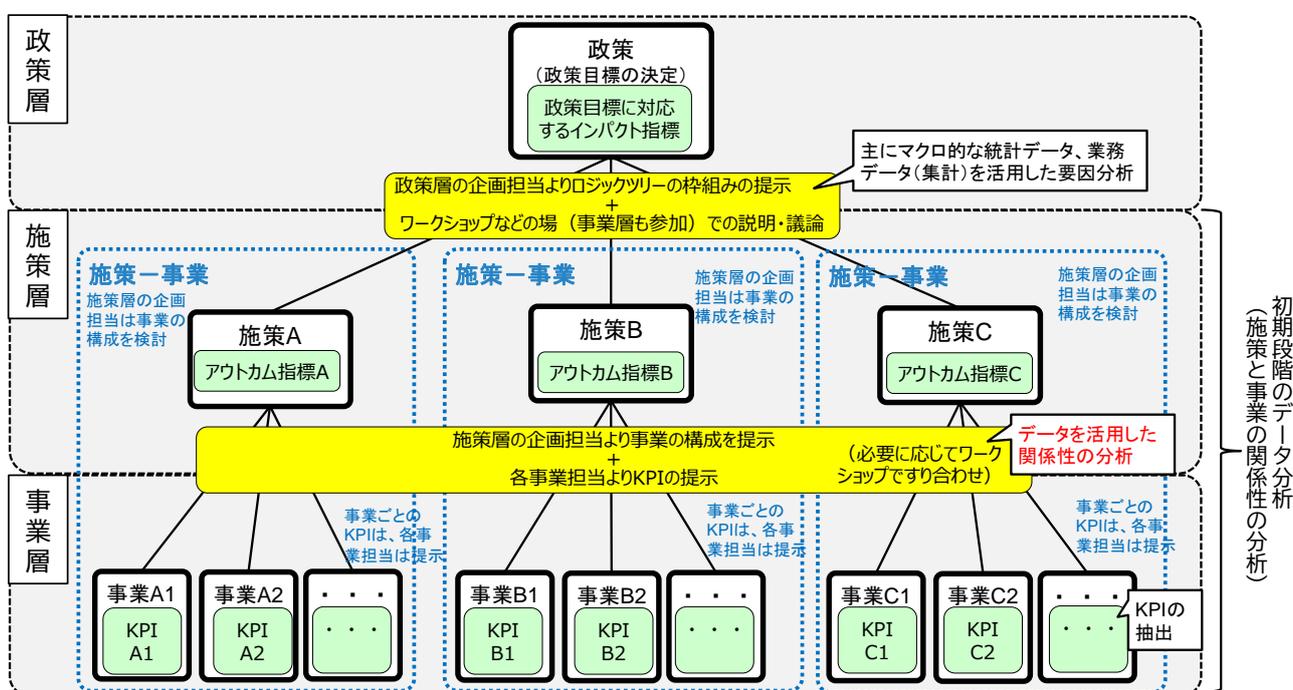
このような課題・反省点を打開するために、地方自治体が EBPM を実践することにより、政策等の企画が、職員の勘や経験によるエピソードに頼るものではなく、政策等の目的を明確化した上で合理的根拠（エビデンス）に基づくものになることが期待される。

2 EBPMに向けた政策・施策・事業の体系化

地方自治体は、図2のように、政策層・施策層・事業層の3層の関係性等を体系化したロジックツリーを作成し、個々の政策、施策、事業の3層の関係部署に対し、政策と施策、施策と事業の関係性についてデータ等のエビデンスによる検証や管理のための指標の設定を行うことが望まれる。

しかしながら、政策層では利用可能な指標がマクロ的なものになるため、個々の施策が政策の目的に寄与していることを証明することは難しいことが多いことから、現実的にはデータを用いた分析を行うべき部分は、施策層と事業層との関係性の検討についての作業に限定されるであろう。さらに、行政の実施する事業においては、その目標が定性的にしか表現できないものが少なからず存在する。そのような事業を施策との関係性で分析することは必ずしも有益ではない場合もある。このような側面を考慮しながら各自治体がロジックツリーを用いたEBPMの適用対象や範囲を定めるべきであろう。

図2 ロジックツリーを用いたEBPMにおける作業内容のイメージ



◆ 北九州市における今後のデータ活用イメージ

北九州市の特色として、公害を克服しそのノウハウをアジアの国々へ展開してきた環境分野、国内外から高く評価されているSDGsの取組のほか、次世代育成環境ランキング1位を継続している子育て分野などがある。

一方で、令和3年12月に策定された「北九州市DX推進計画」において、将来展望として「証拠に基づく政策立案(EBPM)」について、課題解決を主眼とし、形式的な方法論にとらわれることなく、徹底的な情報(データ)活用に焦点を絞る」としている。

このことから、まずはこういった特徴をいかすとともに、徹底的な情報活用を進めながら、可能な範囲から施策層と事業層での検証を進めてみてはどうか。