

## 佐賀県における「データ分析に基づく政策立案手法の導入」（データ利活用プロジェクト）の推進

楠田 詞也 | Kusuda Fumiya

佐賀県総務部統計分析課  
加工分析担当主事



■ 2011年3月、佐賀大学経済学部を卒業。同年4月、佐賀県に入庁。16年4月から、統計分析課にて県庁内のデータ利活用推進業務に従事。

### 1. はじめに

近年、あらゆる分野でデータが蓄積され、行政機関においても、業務データを電子ファイルで管理し、容易に加工できるようになった。また、統計主管課では、基幹統計をはじめとした各種統計調査の実施から、統計の指導・普及、データの加工・分析まで、様々な業務に取り組んでいる。

しかしながら、県では、統計データをはじめとする様々なデータを保有しているものの、それを各施策の取組に生かすための分析が十分に行われず、事業の企画・立案等への活用が十分ではなかったという課題が指摘されていた。

そうした中、県が持つ統計データやビッグデータ等を収集・分析し、政策の企画・立案や評価等への活用を図ることで、より効果的な施策や事業を推進するため、組織におけるデータ利活用を推進する「データ利活用プロジェクト」を2014年から始めたところである。

このたびの、第1回「地方公共団体における統計利活用表彰」において、本県の取組を高く評価

いただき、総務大臣賞を受賞したことから、本稿では、その取組について紹介する。

### 2. データ利活用プロジェクトの概要

#### (1) 背景（行政機関の現状）

施策を企画・立案し、推進していく中で、経験や勘は大事ではあるが、それらは属人的なものであり、およそ3年周期の人事異動で担当者が代わる行政機関では、それだけに頼った決定は避けるべきであると考ええる。

それは、「以前からやっている」と前例を踏襲したり、外部機関との関係などから「こうすべきだ」と思い込んだりして施策を進めることにつながりかねないと懸念されるからである。

施策の方向性を誤らず進めていくためには、経験や勘に頼るだけではなく、統計データをはじめとする様々なデータに基づき、客観的、多角的に検証しながら進めていく必要がある。

(2) 目的

県が保有する統計データや、政府統計をはじめとする世の中にあるデータ等を組織横断的に分析し、県が行う施策の企画・立案、評価等に活用することや、県独自の統計調査及びデータ収集の実施に関する知識の向上、データの分析と活用ができる職員の育成などを行うことにより、データ分析に基づく政策立案を進めるための人材育成と基盤構築を図る。

(3) 概要 (図 1)

データ分析に基づく課題解決のための知識・技術を蓄積するため、県政の課題の中から先行テーマを設定し、外部専門家のアドバイスを受けながら、担当所属においてデータ分析による課題の洗い出し、課題解決のための施策の企画・立案に取り組んだ。なお、先行テーマの設定に当たっては、今後の業務への活用を想定し、既にデータが存在するものと必要なデータの特定・収集から始めるものの二つのパターンに分けて行った。

また、先行テーマの取組で知識・技術を蓄積した職員による人材育成 (研修) の実施や、研修を通じたそれらの知識・技術の県庁内組織への還元

など組織の基盤構築も行った。

3. 先行テーマの取組

(1) 99 さがネットでのデータ分析

2011年、佐賀県は救急医療情報システム (愛称: 99 さがネット) の改修に際し、従来、システムを使えなかった救急車にタブレット端末 (iPad) を配備して、システムを通じて救急隊の搬送状況と医療機関の受入可否のデータを相互に閲覧可能とすることで、救急搬送の実態の可視化を実現した。また、「搬送受入基準」の作成等の関係者の努力もあり、全国的に増加傾向にあった平均搬送時間の短縮に初めて成功した。

しかし、平均搬送時間は、その後、再び増加に転じていることから、今回、可視化に利用する救急搬送実績のデータを用いて県独自の分析を行うとともに、分析だけでは解決できない問題については、分析結果を基に消防や医療といった現場にヒアリングするなど、データ分析に基づいた効果的な解決方法を模索した。

今後は、データを現場に提供、活用することで、課題の共通理解を図り、解決策を関係機関で一緒に議論しながら業務改善のサイクルを現場で回していくことを目指す。

図 1 データ利活用プロジェクトの概要



(2) 肝炎受療促進のアンケート分析

肝がん粗死亡率全国ワースト1からの脱却を目指している佐賀県では、独自の調査により肝炎ウイルス検査で過去に陽性であった患者が治療を受けていないケースが多いという課題を特定した。

また、肝炎ウイルス検査で陽性となった患者が治療を受けるまでの意思決定過程における特徴を把握するため、肝炎治療の受療者及び未受療者に対してアンケートを実施し、課題を深掘りした。

アンケートの結果、医師側には「治療に関して患者に対する適切な説明が必要」、患者側には「肝炎治療に対する正しい認識が必要」といった課題があることが判明した。これらの課題を解決するために、肝炎治療に関する正しい情報やアンケートにより明らかになった年代、性別ごとに異なる患者の不安を和らげる情報を掲載した患者説明用資料（リーフレット）を作成し、県内医療機関への配布、県民への情報発信を行った。

その結果、リーフレットを送付することにより肝炎受療促進に効果があることが検証で判明し、より多くの肝炎患者の受療行動につながっている。また、今回の佐賀県の取組は、佐賀大学研究チームにより全国展開されている。

## 4. 人材育成（研修の実施）

### (1) 統計データ利活用推進研修の概要

先行テーマの取組実績を基に、その統計分析に係る知識・技術等の庁内への浸透・定着を図ることを目的に、統計データ利活用推進研修を行った。特に、研修によって習得した知識、技術等を県政運営の中で速やかに活用していくという、実践的な人材育成の仕組みを構築することとした。

実際の研修では、対象者をそれぞれの役割によって、①施策決定者・責任者、②分析計画、責任者（つなぐ人材）、③分析実務者に分類した上で、以下に述べるⅠ～Ⅲの研修を実施した。このような仕組みにすることで、職員それぞれの立場・役割に沿った内容構成となり、職員個々の実践力を高めることはもとより、組織として「データを利活用する」風土を醸成することを強く意識したものとなった。

### (2) 研修の仕組み

対象者①はⅠの過程のみを受講し、対象者②及

び③は全ての課程を受講する。

Ⅰ 座学研修（データの必要性・重要性、意思決定の考え方、県庁内の事例紹介）

Ⅱ ケーススタディ研修（データ分析の一連の流れを、グループ討議を交えて学ぶ）

Ⅲ 座学・演習（現場で使える統計分析の知識・技術の基礎・応用を学ぶ）

なお、Ⅱのケーススタディ研修の後には、受講者自身の職場の課題をテーマに、課題の掘り下げ、仮説の立案といった課題解決プロセスの構築を実践させ、データ分析の手法を用いた解決策の立案をサポートした。

また別途、政策の企画・立案を担当する政策部や予算編成を担当する総務部の職員向けに特別研修を行い、施策の評価や予算査定等を行う業務へのデータ利活用の導入を支援した。このことにより、県政運営全般において、組織としてのデータ利活用に向けた基盤づくりを図った。

### (3) 研修後のフォローアップ

研修未受講者の自主学習や研修終了者の復習等のために、研修内容を目的ごとに分け、e-learning教材を整備し、職員向けポータルサイトで公開することにより、統計分析に係る知識・技術の定着を図った。また、統計分析課を、データ利活用を行うに当たっての相談窓口と位置づけた。

### (4) 研修の実績

平成 27、28 年の 2 か年の研修の受講者は、座学研修が 200 名であった。そのうちケーススタディまで修了した者は 82 名であった。

### (5) 研修の成果（受講修了者の取組事例）

研修の成果として、「公共交通機関の利用推進」、

図2 統計データ活用推進研修の様子



「子宮がん対策」については、その課題解決に向けて統計データを適切に利活用した事例である。

### ア 公共交通機関の利用推進

「②分析計画、責任者（つなぐ人材）」として受講した事例で、公共交通を持続可能なものにするためには、「『移動制約者』（少数）以外の方の利用を促す必要がある」ということから、仮説を基にしたアンケートを設計し、調査を実施した。その結果の解析を行い、ターゲット層の絞り込みや、そのターゲット層ごとへの打ち手の検討を行っている。

受講した職員は、主にアンケートの設計等を行い、実際の分析は、部下である分析実務者に引き継いで業務を進めている。

### イ 子宮がん対策

「③分析実務者」として受講した事例である。

佐賀県の子宮がんによる死亡率が高い原因が何であるかを「罹患」、「検診受診」、「治療」の三つの観点から分析し、子宮がんによる死亡率を減少させるための施策（子宮がん検診を受診しやすくするための環境づくり）を打ち出すとともに、施策の実現に向けて各市町をはじめ、医療機関、検診機関その他関係団体との連携・調整を図っている。

## 5. 組織の基盤構築への取組

平成27年に策定した佐賀県総合計画2015「人

を大切に、世界に誇れる佐賀づくりプラン」では、その策定段階において、各施策に設定されている成果指標が、施策の進捗度合いを測るのに適当なものかどうか、どのような成果指標であれば施策の効果をより明確に測定できるのかなど、データ分析の観点から検討した。

また、総合計画2015の評価に当たっても、評価を担当する政策部や総務部の職員への統計データ活用研修の受講必須化、評価の仕組みに統計分析課を新たに組み入れることなど、データ分析の視点が入るような工夫を行った。

政策部が所管する総合計画2015の策定、進捗管理及び総務部が所管する予算編成において、重要な視点のひとつにデータ分析が導入されることにより、県庁内のすべての組織において「データを利活用する」意識づけや基盤づくりが促され、そのことにより、客観的なデータに基づく効果的かつ効率的な行政運営の実現が期待できる。

## 6. 統計主管課の関わりと役割

組織内には様々な部署があり、担当者によって知識や経験に差があることはいたしかたない。統計主管課はその差をどのようにサポートし埋め合わせていくかが重要である。

初期の段階では、全体の底上げができていないのが通常だろう。まずは、その底上げが急務であり、研修等を行うことにより、基礎知識や意識の醸成を図るべきである。そして、次の段階として、高度な分析手法や統計ソフトを用いた解析について、その都度、助言ができる体制を築いていくことが統計主管課には求められている。

## 7. まとめと今後の展望

今回紹介した取組では、分析の先行テーマとし

て二つの事例を挙げているが、どちらも現場の課題を解決するために、必要なデータを収集・加工し、現場と議論を重ねることで、それぞれ施策の立案につなげることができた。

また、これらを単なる「データを利活用した施策立案の先進的な事例」ということに留めることなく、人材育成や基盤構築にもつなげることができた。こうした連携した取組を意図的に行い、組織力の向上を目指した点が評価されたと考えている。

データ分析の結果がすぐに施策に結びつく、データ分析さえ行えば課題を解決できる、というわけではなく、データから現場の実態を正しく把握する、把握した実態から課題を明確にして対策を検討する、対策を現場で実施した上でさらにデータ分析を進めていく、といったサイクルを回していくことが今後重要となってくる。

また、今回の取組で得られた知見を生かして、総合計画 2015 の成果指標をはじめとする KPI（重要業務評価指標）とそれらの進捗度合いを評価し、改善していく PDCA サイクルによるマネジメントを継続することや、データを共通言語とした県庁内外の現場や組織と連携を行っていくことなど、これまで以上に進めていく必要があると考えている。

## 8. あとがき

統計やデータを用いた施策を進めていくにあたり、学生時代に学んだ知識や、これまで業務で培った経験から、統計やデータを扱い分析できる人材がいれば、データに基づく施策の企画や立案を進めていくことができる。

しかし、所属ごとに、分かる人がいるからできるとか、いないとできないといった状況では、真に「データ分析に基づく政策立案手法の導入」を確立することはできない。

公務員であるからには、担当する業務の法律は読めなくてはいけない。そうあるように、統計学を学んでいなくても、数学が苦手でも、統計やデータ分析の知識を業務の中で使っていく必要があると、私は考える。

私が小学生だった頃、既に学校の教室にはパソコンが1台ずつ置かれていた。当時から働いていた人に話を聞くと、パソコン検定の受講が必須になり、必死で勉強したという。自分自身に知識や技術がないモノを当たり前に対処する世代と一緒に働くことになる考えると、危機感を持たれたに違いない。

私は、現代のそれが統計やデータ分析であると思っている。今では「データの分析」という単元が、高校一年生の学習指導要領に入り、センター試験でも出題される。今後、データに基づいた問題解決を行う若い人材が、どんどん入ってくることになる。

また、データを可視化するツールも世の中に次々に登場している。代表的なものは政府が提供する RESAS（地域経済分析システム）だろう。誰もが使えて、自分の住む都道府県、市区町村の状況を分かりやすく可視化した状態で示してくれる。このような技術の進化により、小中学生でも、興味があることをどんどん調べて、根拠のあるデータにより自治体の現状を把握し、自分なりの仮説の立案や、政策提案ができる状況となった。これは、統計データが県民に普及し利用されるといった点から、まさに理想の姿だと考える。

このように、統計データを誰もが手軽に解析できる社会になっていく今、より一層、経験や勘だけに頼ることなく、データに基づく見解を各々の職員が持ち合わせる事が求められる。

こうした現状に対応していくために、行政職員は、今こそ、統計やデータを業務でどのように活用できるのかを知り、アクションを起こす時だと思う。