

第3回

明日から始められるEBPM実践術

EBPMの進め方 データ利活用部署と原課の二人三脚で

日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門マネジャー (EBPMアドバイザー) 菅 章

今回はEBPMの取り組みが具体的にどのように進んでいくのか、ステップに分けてポイントを紹介するとともに、EBPMの検討体制についても、留意すべきポイントを説明する。

EBPMの検討サイクル「PPDAC」

EBPMの取り組みは、図1に示すPPDACサイクルに沿って進められる。PPDACサイクルとは、Problem (問題)、Plan (計画)、Data (データ収集)、Analysis (分析)、Conclusion (結論) の頭文字を取ったもので、EBPMの取り組みに必要な要素が整理されている。

まずProblem (問題) のステップでは、行政課題に関わる現状を把握する。この時、起きている問題を把握するだけでなく、その問題がどういった原因で発生しているのかを考えることが重要だ。例えば、少子化という課題を例にとると、その原因としては「結婚する人の減少」と「夫婦の持つ子ども数の減少」の両方が考えられる。「結婚する人の減少」の影響が大きい時に、既婚者向けの政策だけに注力しても、少子化という問題は解決しないばかりか、未婚者の経済負担が大きくなり逆効果になることすら考えられる。このように、現状を把握する際は起きている問題とその原因を

図1 PPDACサイクル



セットで考えることが重要だ。

次にPlan (計画) のステップでは、EBPMの取り組みで明らかにしたいこと (仮説) を決める。仮説設定の仕方はさまざまだが、大きくは「実施した政策、または実施したい政策の効果を確かめる」「現状を調べて、特徴的なパターンや傾向を抽出する」の2つに分けられる。

仮説が決まったらData (データ収集) のステップで必要なデータを収集する。まずは公的統計や、業務を通じて収集している行政データ (例えば税務データ等) のように、既に存在するデータで分かることを整理し、不足する場合にアンケート調査やビッグデータ等、新しいデータを収集する。

収集したデータを用いてAnalysis (分析) を行うが、明らかにしたいこと (仮説) や利用可能なデータによって、適用できる分析手法は異なる。分析手法を適切に選択するためには各分析手法の特徴を理解することが重要だ。実際の分析を外部

かん・あきら 1992年横浜市生まれ、東京大学経済学部経営学科卒、同大学院経済学研究科修了。2016年日本総合研究所入社、データ利活用・EBPM支援や人口推計・少子化関連支援等各種コンサルティングに従事。23年より週1回法務省へ出向 (EBPMアドバイザー)。

有識者等に委託する場合でも、EBPMに取り組む場合は用いる分析手法がどのような考え方のものなのか、概要だけでも把握しておくことが望ましい。

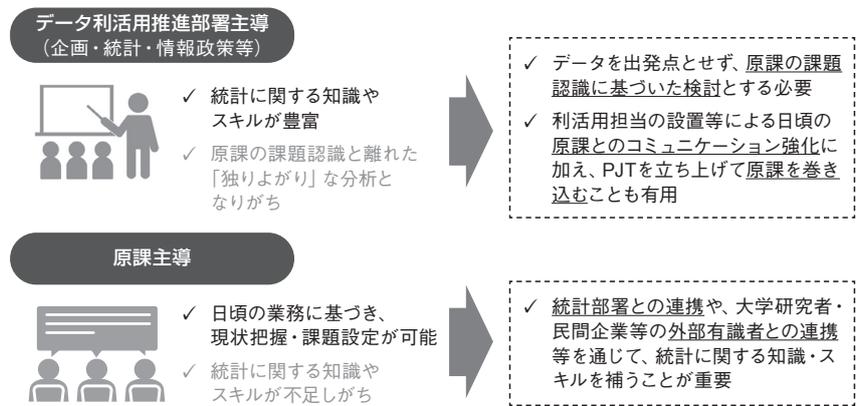
最後にConclusion（結論）のステップで、分析結果に基づいて政策の立案や政策内容の改善を行う。分析に直接携わった人以外も議論に参加できるように、分析結果は分かりやすく可視化することが重要だ。加えて、「分析して終わり」ではなく具体的なアクションに繋げることが重要であり、例えば分析作業は8月ごろまでに終えて、9月に予算要求に向けての議論を行う等の工夫が必要だ。

### 専門部署を設置するケースも

EBPMの検討体制は自治体によりさまざまだ。「データ利活用推進」というミッションをどの部署が担っているか、という観点で見ると、企画や統計、情報政策等の部署が担っているケースが比較的多いが、既存の部署とは別にデータ利活用推進に特化した部署を設置しているケースも見られる（例えば熊本市は、2023年4月にデータ戦略課を新設している）。加えて、EBPMの取り組みをこのようなデータ利活用推進部署が主導しているケースもあれば、原課がそれぞれの課題認識に基づいて独自に取り組むを進めているケースも見られる。

図2に、データ利活用推進部署が主導する場合と原課主導のケースについて、特に留意すべきポイントを示した。データ利活用推進部署が主導している場合、職員の統計に関する知識やスキルは豊富であることが多く、データ収集や分析をスムーズに進められることが多い。一方で、政策を所管する原課を上手く巻き込めないと、利用可能なデータから何が言えるのか、という観点からの分析が中心となり、原課の課題認識と離れた「独り

図2 主な検討体制パターンと留意すべきポイント



よがり」な分析になる恐れがある。PPDACサイクルが表す通り、EBPMの取り組みは行政課題についての現状把握から始めるべきであり、そのためには取り組みを始める段階から原課と密にやり取りをすることが重要だ。プロジェクトチームを立ち上げて、原課をメンバーに入れる等の工夫が有効となる。

原課がEBPMの取り組みを主導している場合、日頃の業務を通じて感じている課題をテーマに設定できるため、現状把握・仮説設定については的確に行えることが多い。反面、職員のデータリテラシーが不足しがちであるため、必要に応じて他部署や外部の大学研究者・民間企業等の力を借りることが有効となるケースが多い。

### 悩んだらデータ・スタートの「利活用相談」へ

実際の好事例を見ると、自治体の企画系部署と原課がどちらも参画し、大学研究者や民間企業の力も借りて検討を進めていることが多い。EBPMの取り組みはデータ利活用推進部署と原課が二人三脚で進めるべきもので、日頃から両者がコミュニケーションを取れている自治体ほど、EBPMの取り組みが全庁的に進んでいくものと思われる。

なお、Data StaRtは自治体のデータ利活用に関する相談を受け付けており、データの読み方から分析手法に関する専門的な相談まで幅広く対応している。「利活用相談」からアクセスできるので、悩んだ際はアクセスしてみることも一案だ。 **G**