

第8回

明日から始められるEBPM実践術

ストーリーで学ぶEBPM・行政コスト編～長浜市の事例から

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

第6回～第9回では、4つの自治体におけるEBPMの事例を検討プロセスに沿って紹介する。今回は滋賀県長浜市における2023年度の「行政コストのスリム化」の取り組みを扱う。なお、それぞれの事例は筆者が籍を置く日本総合研究所も取り組みに関わったもので、総務省統計局のData StaRt（データ・スタート）を参考にした。

まちづくりセンターの課題を浮き彫りに

滋賀県長浜市は、県北部に位置する人口10万人強の市だ。市内には19のまちづくりセンター（いわゆるコミュニティ施設）があるが、高齢化の進展に伴って利用者数が停滞する中、一部施設では老朽化が進み、長期的な視点から施設の最適化や運営の効率化を進め、行政コスト（利用者一人あたりコスト）をスリム化することが課題となっていた。

このような状況を踏まえ、施設ごとの行政コストを様々な視点から検証し、特色あるまちづくりの拠点として最適化を進めようと、長浜市では表に示す流れで検討を進めた。まず、各センターの利用実績・収支データ・地域人口・築年数等のデータをチャートや地図上へのプロットという形で可視化し、各センターの特徴や課題を整理した。特に都市部と山間部で構造が大きく異なることを



把握したうえで、各センターにおいて今後どのような運用をしていくべきかを議論し、方向性についての仮説を設定した。

この仮説に沿って、データ収集にあたっては各センターの過年度の利用人数やネットコスト（支出から利用料金収入・受講料を差し引いたもの）、築年数、周辺地区の地域人口（直近5年間実績）を収集したうえで、年平均成長率や利用者1人あたりの金額等に適宜加工して分析に用いた。そして、横軸に築年数、縦軸に利用者1人あたりネットコスト、「バブルサイズを」周辺地区の地域人口とするバブルチャート（x軸とy軸の2つの次元に加えて、データポイントの大きさ＝バブルサイズ＝を使い3つの異なる要素を表現するグラフ）を作成し、各センターの位置づけ・類似性を把握した。更に、過年度の利用実績や地域人口の推移を踏まえて成り行きベースでの10年後の将来推計を実施し、バブルチャートが10年後にどのよ

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）。

表 検討プロセス

ステップ	内容
Problem（問題）	✓ 利用実績・収支データ・地域人口・施設ごとの築年数から利用状況を可視化
Plan（計画）	✓ 各まちづくりセンターの課題認識を踏まえ、今後どのように運用していくか仮説を構築
Data（データ収集）	✓ 各まちづくりセンターの過年度の利用人数やネットコスト、築年数、周辺地区の地域人口等のデータを収集
Analysis（分析）	✓ 利用者あたりネットコスト、築年数、地域人口の関係を可視化・分析 ✓ 成り行きベースでの10年後の将来推計を実施
Conclusion（結論）	✓ 分析結果を基にまちづくりセンターを6グループに分け、グループごとに今後取り組むべき内容を検討

うに変化するのか分析した。

分析の結果、利用者1人あたりネットコストと築年数に一定程度の正の相関が見られることや、その中でも周辺地区の地域人口が多いと利用者1人あたりネットコストは低くなる傾向などが確認されたほか、バブルチャートを基に市内のセンターが大きく6つのグループに分かれることが示唆された。更に10年後の将来推計結果から、成り行きベースでは一部のセンターでは利用者1人あたりネットコストが急激に上昇し、市全体のネットコストがおおよそ10%増加することが分かった。

分析結果を踏まえ、6グループそれぞれにおいて今後取り組むべき内容の検討につなげている。例えば築年数が浅く利用者1人あたりネットコストが高いグループでは、施設の認知向上に向けて地域の団体・サークルへの周知広報に注力する一方、築年数が長く利用者1人あたりネットコストが低いグループでは、一定のニーズが存在することを踏まえ、施設の存続・更新に向けた地域との協議・協働を推し進めることなどが挙げられた。今後、今回の分析を通じて重要性が明らかになった利用者1人あたりネットコストなどの定期的なモニタリングを行い、施設の運用方法や点検・修繕の取り組みを不断に見直すことで、市全体としての行政コストのスリム化に向けて継続的に検討を進めることとしている。

取り組みの特徴と参考にした点

長浜市の取り組みは、市内のまちづくりセンターの特徴・傾向をさまざまなデータから導き出す

「仮説探索型」の取り組みと言える。特に参考になるのは、高度で大がかりな分析を行うのではなく、比較的シンプルな分析を多面的に行って有用な示唆を得ている点だ。

EBPMに取り組む場合「大量のデータを用いて複雑な分析をしなければならぬ」という印象を持つ方が多いが、長浜市においては現状把握の段階から普段触れているデータを丁寧に可視化

することで、今回の分析にあたって特に着目すべきデータ・項目を上手に絞り込んでいる。その結果、バブルチャートという形で主要な3つの変数の関係性を可視化することにより、今後の施策検討に向けた有用な示唆を得ることに成功している。

更に、一つ一つの分析が高度なスキルを要求するものではなく、職員の負担が過多になりにくいため、地図上へのプロットや将来推計等、バラエティーに富んだ分析を行うことも可能になった。このように、比較的シンプルな分析を多面的に積み重ねることで示唆を得るという手法は是非参考にしていきたい。

また、長浜市の取り組みでは可視化が非常に有効に機能している点も見逃せない。仮説探索型の取り組みはデータからパターンや特徴を抽出するものだが、数字をいくら眺めていてもパターンや特徴は見えてこない。バブルチャートのように分析結果を可視化することで、類似性が一目で把握できるようになり、パターンや特徴がおのずと見えて来るのだ。まちづくりセンターや公民館の運営という分野は、EBPM・データ利活用の取り組み事例が比較的少ない分野と言える。

一方で、個人・団体利用者の利用実績は利用申込のデジタル化が進み、徐々にデータが蓄積されてきている状況だ。

加えて、運営に係るコストの情報も施設の運営業務を通じて収集されていることが多く、データ利活用の余地は十分に存在する。長浜市の取り組みを参考に、シンプルな分析・可視化で良いので、第一歩を踏み出していただければ幸いだ。 **G**