

データに基づく政策形成・  
課題解決に係る検討委託

報告書（概要版）

2020年3月

横浜市政策局

委託先：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

<目 次>

|   |          |
|---|----------|
| <b>第 I 章 目的</b> .....                   | <b>1</b> |
| 1. 背景及び目的 .....                         | 1        |
| 2. 本報告書の内容 .....                        | 1        |
| <b>第 II 章 政策形成プロセスを高度化するための手法</b> ..... | <b>2</b> |
| 1. 政策形成プロセスを高度化するための手法の仮説 .....         | 2        |
| 2. プロセスごとの概要とメリット .....                 | 3        |
| <b>第 III 章 ケーススタディ</b> .....            | <b>5</b> |
| 1. 「政策課題の設定」に関するケーススタディ .....           | 5        |
| 2. 「課題の要因分析」と「解決策の検討」に関するケーススタディ .....  | 5        |
| <b>第 IV 章 まとめ</b> .....                 | <b>5</b> |
| 1. ケーススタディによる気づき・課題 .....               | 5        |
| 2. 検討すべき手法の提案 .....                     | 9        |
| (1) 検討すべき手法の提案 .....                    | 9        |
| (2) 今後に向けた課題 .....                      | 10       |



# 第I章 目的

## 1. 背景及び目的

本市では、生産年齢人口の減少や、2019年をピークとする人口減少（2015将来人口推計より）に加え、2016年には死亡数が出生数を上回る自然減に転じている状況である。また、国の推計によると団塊ジュニア世代が高齢者となる2040年頃には、高齢者人口がピークを迎えることが見込まれている。また、生産年齢人口の減少による税収の影響や、これまで整備してきた都市インフラなど公共施設の老朽化への対応などにより、本市の財政状況は一層厳しさが増すと見込まれている。

国の第32次地方制度調査会においては、2040年頃から逆算し顕在化する諸課題とその対応に関し方向性が示され、将来を見据えた課題設定の重要性が高まっているところである。

こうした人口構造の変化や財政状況など、地域社会を取り巻く環境が大きく変容していき、様々な課題が顕在化されてくることが想定される。そうした中であっても、住民の暮らしを持続可能な形で支えていくことが基礎自治体である本市に求められている。

そのため、効率的・効果的な都市経営に向け、本市の将来の人口や産業などに関する基礎データの整理・分析による潜在的な政策課題の抽出及び要因分析、さらには課題解決に向けた政策の在り方検討など、データに基づく政策形成・課題解決により、政策形成プロセスを高度化する手法のあり方について検討を行った。

## 2. 本報告書の内容

本報告書の内容は以下のとおりである。

第I章で本検討の背景及び目的を提示した上で、第II章では、データに基づく政策形成プロセスの高度化に関する手法の全体像を整理する。本市の現行の政策形成プロセスにおける課題に対して、データの活用によりどのようにそれらを解決して、政策形成プロセスの高度化を図るのか、その基本的な考え方と手法について仮説を示す。さらに、プロセスごとに分けて手法の内容について概括する。

第III章では、「政策課題の設定」に関して「街と住民の高齢化（交通不便問題）」「大規模災害」「市外への人口流出」「地域のつながりの希薄化」「外国人児童・生徒への支援の必要性」の5ケース、「ロジックツリーによる要因分析とロジックモデルによる解決策の検討」に関して「交通不便」「大規模災害（災害による被災者数の低減）」「大規模災害（災害からの復旧・復興）」「人口流出」の4ケースを取り上げ、ケーススタディを実施した結果について整理する。

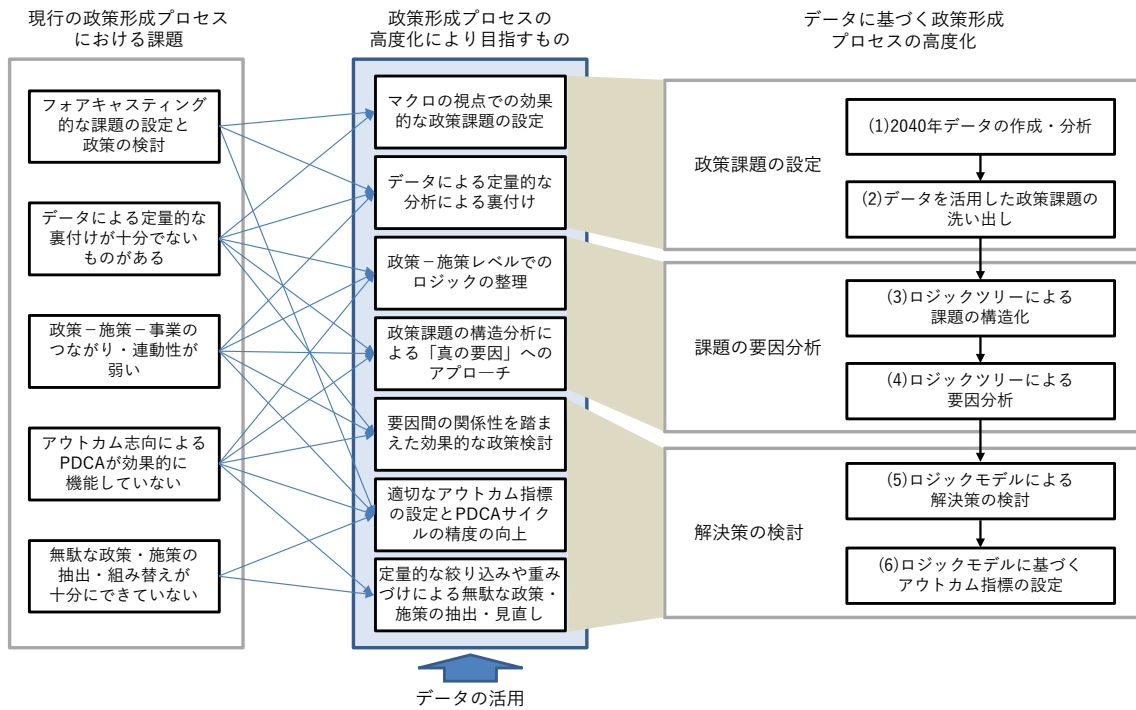
最後に第IV章において、ケーススタディによる気づき・課題を整理するとともに、これらを踏まえて、データの活用による政策形成プロセスの高度化に向けて今後「検討すべき手法」の考え方やプロセス・手法の提案を行った。

## 第II章 政策形成プロセスを高度化するための手法

### 1. 政策形成プロセスを高度化するための手法の仮説

本市における現行の政策形成プロセスにおいては、下図に記したような課題があるため、データに基づく政策形成プロセスの高度化による目指すゴール（＝メリット）を下図中央のように設定した。手法については、「政策課題の設定」「課題の要因分析」「解決策の検討」の3つのフェーズに分けて、それぞれのフェーズの中で効果的なデータの活用・分析の手法を位置づけることで全体像を構成する。

図表 1 現行の政策形成プロセスにおける課題と高度化の対比

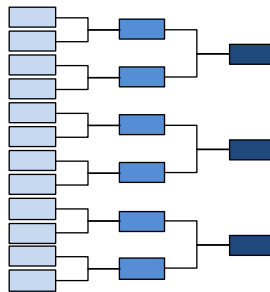


本手法において、ロジックツリーによる課題の構造化・要因分析を行う際には、政策課題の要因として考えられるものをすべて「モレなく、ダブリなく」（MECE：Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive）抽出することが基本となる（MECE型）。

しかしながら、すべての政策課題において「MECE型」で分析を行うことは、膨大な作業が必要となるため、2040年に向けて本市で特に深刻化・顕在化することが見込まれる課題・要因に対して、「フォーカス型」の手法の適用・活用の可能性を検討する。

手法の理想像

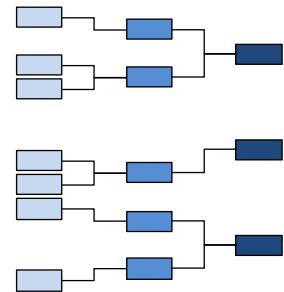
**MECE型**  
(モレなく、ダブリなく)



すべての要因をモレなく、ダブリなく洗い出して、階層図により構造化する。

現実的に導入できる手法

**フォーカス型**



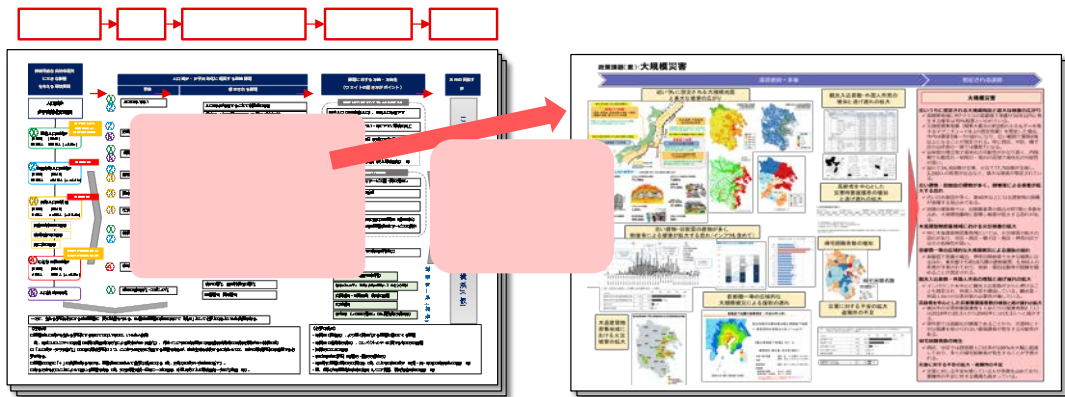
2040年に向けて本市において特に深刻化・顕在化する要因の絞り込む。

※留意点：「MECE型」としないことで、すべての要因をデータを活用して比較考量し効果をあげていないものを抽出することはできなくなる。

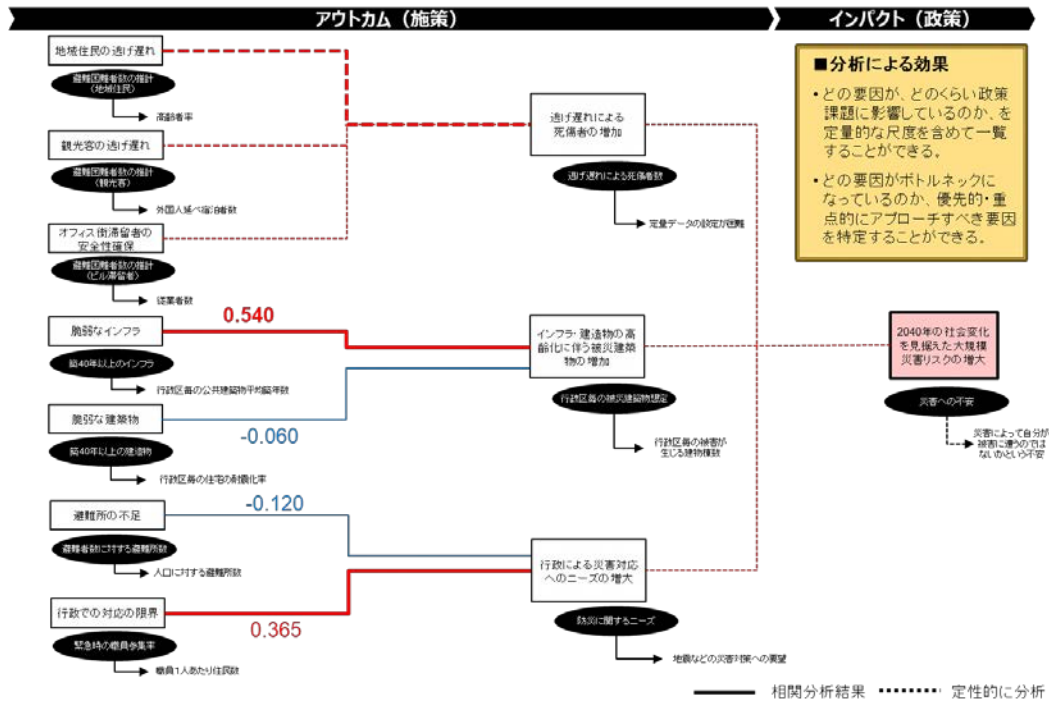
## 2. プロセスごとの概要とメリット

| 政策形成プロセス |                           | 概要   | メリット  |
|----------|---------------------------|--|---|
| 政策課題の設定  | (1) 2040年データの作成・分析        | 地制調資料等を活用して2040年の将来推計データを作成・分析することで、持続可能な自治体運営に大きな影響を与える「環境要因」を設定する。それぞれの「環境要因」によって引き起こされる「事象」、その「事象」によって本市において顕在化することが「想定される課題」を抽出する。   | 2040年データを活用することで、将来を見据えてマクロの視点から新たな政策課題・視点を抽出し、バックキャスト型で課題を分析・設定できる。  |
|          | (2) データを活用した政策課題の洗い出し     | 「想定される課題」について、推計データや市のデータをもとに、本市において顕在化・深刻化することが予想される課題を洗い出す。<br>経年比較や他都市・地区別の比較等を行い、職員によるワークショップ等を実施しながらさまざまな視点で検討を行い、本市の地域性を反映させた具体的な地域課題の想定を踏まえて、「政策課題」を設定する。   | データを活用し、経年変化や他都市・地区別の相对比较等、さまざまな視点・角度から定量的に比較考量でき、政策課題の洗い出しに関してこれまでよりも一歩進んだ客観性が得られる。                                      |
| 課題の要因分析  | (3) ロジックツリーによる課題の構造化      | 設定した「政策課題」について、都市間比較や地区別比較を含む推計データや分析資料等をもとに、課題の原因となっている要素＝「要因」の抽出し、グループ化し整理する。「政策課題」をいちばん右に配置し、各要因を左から右につなげて、ツリー状に図示する。左側の要因が、右側の要因に論理的につながるようして、それらが最終的に「政策課題」につながっていくように整理する。<br>ロジックツリーの各要因に、その要因の状況を定量的に表す指標・データを可能な限り割り当て、論理的なつながりを確認する。   | これまでは漫然とイメージしていたロジックのつながりが、明確なプロセスとして意識でき、共有できるようになる。抽出した政策課題を構造化し、課題を発生させている要因を洗い出し、抜け漏れを防ぐとともに、要因間の定量的・定性的関係の分析が可能となる。  |
|          | (4) ロジックツリーによる要因分析        | 作成したロジックツリーに基づき、各事象や要因間の相関関係を確認する。各事象や要因に対して、それらを表すのに適した指標・データを割り付け、ロジックツリーにもとづき、要因同士の1対1の相関分析を行う。要因間の相関関係分析に基づき、ロジックツリーを再検討する。<br>適切な指標・データが取得できない場合には、定性的な記述により要因間の相関関係を論理的に分析し、関係性の強さを把握・表現する。<br>各階層間における要因同士の相関分析を行い、それらを結合させて、ロジックモデルの全体像を把握し、チェックを行う。どの要因がボトルネックになっているのか、優先的・重点的にアプローチすべき要因を特定する。 | 政策課題を深掘りし、要因を抜け漏れなく洗い出した上で、政策と施策の間の要因を構造化し、それぞれに指標・データを当てはめて関係性を分析することにより、施策から政策に至るロジックを整理するとともに、重点的に対処すべき課題を明確化することができる。 |
| 解決策の検討   | (5) ロジックモデルによる解決策の検討      | 特定した重点課題を解決するための政策－施策の流れを、ロジックモデルとして整理する。要因の階層のうち、第1～2階層の要因を解決するものを「政策（インパクト）」として位置づけ、第3階層の要因を解決するものを「施策（アウトカム）」として位置付ける。さらに、その施策に対応する事務事業を想定して、アウトプットに位置付ける。ロジックツリーにおいて相関関係が強く、重要度・優先度が高いと判断された要因に対しては、その解決に有効な施策を明示的に位置付けることで、効果的な政策立案につなげる。   | 要因分析を基に、政策－施策間の論理的な流れをロジックモデルとして整理することにより、政策目標と施策目標が「目的－手段」の関係で一連の流れとなる。  |
|          | (6) ロジックモデルに基づくアウトカム指標の設定 | ロジックモデルの各要素に対して、可能な限り定量的なアウトカム指標（政策レベルのインパクト指標を含む）を設定して、定量的な分析を行えるようにする。<br>基本的には、課題の要因分析を行ったロジックツリーとロジックモデルの各項目は対応関係にあるため、ロジックツリーで設定した指標を政策・施策におけるアウトカム指標として活用する。活用が難しい場合には別の定量指標を検討し、どうしても設定できない場合には定性的な指標を設定し、論理的な説明ができるようにする。  | 政策－施策間のロジックが明確化され、施策における効果を適切に表すアウトカム指標を設定しやすくなる。   |

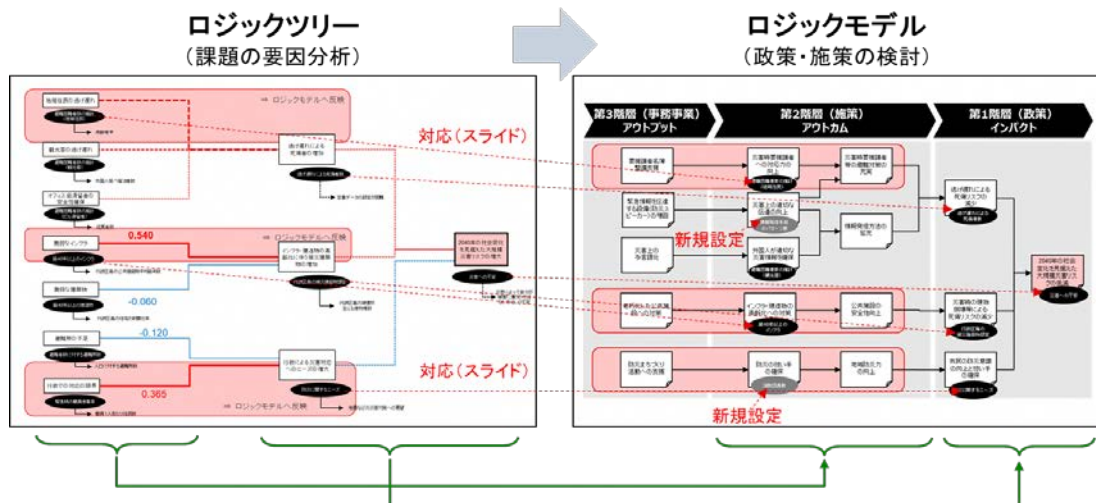
## 「政策課題の設定」のイメージ



## 「課題の要因分析」のイメージ



## 「対策の検討」のイメージ



## 第III章 ケーススタディ

### 1. 「政策課題の設定」に関するケーススタディ

地制調が「2040年頃にかけて顕在化する変化・課題の整理」として想定した基礎データを本市に当てはめて分析・検討した結果や、本市の現中期計画における問題意識などをもとに、「街と住民の高齢化」、「市外への人口流出」、「大規模災害」、「地域のつながりの希薄化」、「外国人児童・生徒への支援の必要性」の5テーマを取り上げた。

### 2. 「課題の要因分析」と「解決策の検討」に関するケーススタディ

ロジックツリーによる要因分析とロジックモデルによる解決策の検討については、次の視点から3つのテーマを選定し、計4ケースのケーススタディを行った。

**(1) 現行の中期計画における政策課題とは別の視点で新たな政策課題を設定するケース**

→「街と住民の高齢化（交通不便問題）」を取り上げる。

**(2) 現行の中期計画における政策課題をもとに、新たな視点を追加するケース**

→「大規模災害」を取り上げ、「災害による被災者の低減」と「災害からの復旧・復興」の2つのケースに分けて、2ケースそれぞれについてケーススタディを行う。

**(3) 現行の中期計画における政策レベルより少し高い視点で横断的に政策課題を設定するケース**

→「市外への人口流出」を取り上げる。

## 第IV章 まとめ

### 1. ケーススタディによる気づき・課題

| 政策形成のステップ | ケーススタディによる気づき   |  |
|-----------|---|--|
|           | メリット・利点   | デメリット・課題   |
| 政策課題の設定   | <ul style="list-style-type: none"> <li>人口関連のデータ及び人口から類推できるデータについては、幅広い分析が可能</li> <li>データで表すことにより、問題が明白になり、危機感の共有に有効</li> <li>国のデータと比較することにより、本市ならではの課題が浮き彫りに</li> <li>政策効果の予測に関する調査・分析の可能性あり</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>住民の意識に関わる要因は、将来の予測・分析が困難</li> <li>災害はリスクの提示にとどまる</li> <li>より細かなメッシュデータが必要</li> <li>データを収集する対象の拡大が必要</li> </ul>                |
| 課題の要因分析   | <ul style="list-style-type: none"> <li>「抜け漏れ」のチェックに効果</li> <li>新たな要因間の関係への気づき</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>作業ボリュームが多い</li> <li>指標・データの制約が大きい</li> <li>定性的な関係性の評価方法</li> <li>抽象度の高い要因の位置づけ</li> </ul>                                     |
| 解決策の検討    | <ul style="list-style-type: none"> <li>重点課題とその対策を結び付けた的確な検討の実施</li> <li>アウトカム指標の設定による政策－施策－事務事業のロジック化</li> <li>政策レベルの目標の明確化</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>作業ボリュームが多い</li> <li>アウトカム指標の指標・データが限定的</li> <li>インパクト指標の設定の難しさ</li> <li>新たな視点と既存の政策体系との接続方法</li> <li>分野横断的な要素の位置づけ</li> </ul> |

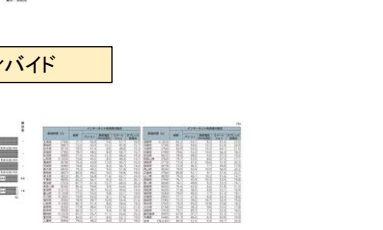
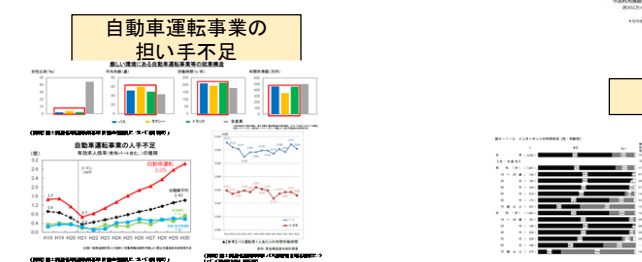
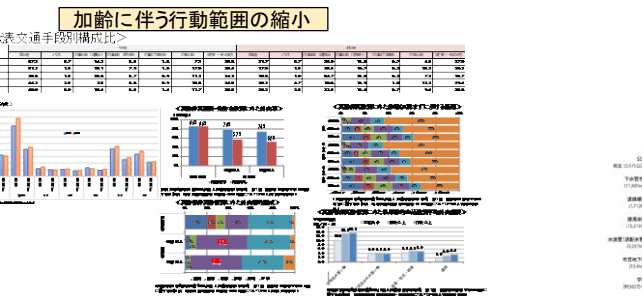
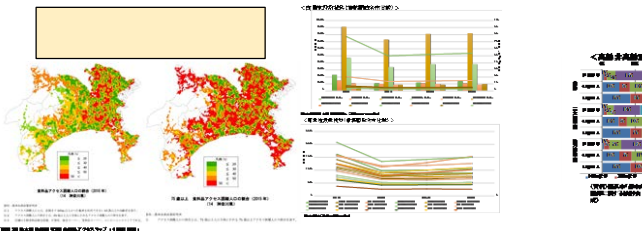
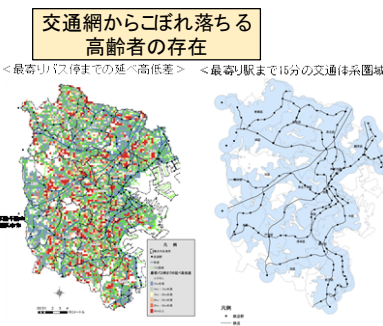
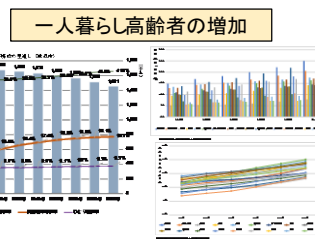
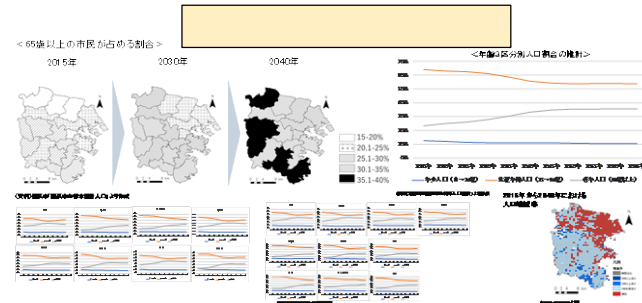
| データ分析に適した分野   | データ分析に適さない分野  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>人口が政策課題の要因として影響の大きな分野</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>経年のデータを取得しにくい分野</li> <li>市の政策・施策で直接的に解決しにくい分野</li> </ul> |



# 「政策課題の設定」に関するケーススタディ例：「街と住民の高齢化（交通不便問題）」

## 環境要因・事象

## 想定される課題



### 街と住民の高齢化

**行政区によって異なる高齢化の進行**

- 2040年にかけて、全市で高齢化の進行及び生産年齢人口割合の低下が起こるとされているが、地域によって程度は異なる。青葉区、瀬谷区、旭区、泉区、港南区、栄区、金沢区では高齢者の割合が2040年に35%以上となり、特に深刻である。
- これら地域では人口減少や生産年齢人口割合の低下も他地域より早いペースで進行するとされており、高齢者の生活を支える支援者の不足も想定される。

**一人暮らし高齢者の増加**

- 高齢者単身世帯の割合は、2015年に10.8%であったのに対し、2040年には16.4%に増加する見込みである。行政区別では2040年に港南区で割合が最も高くなり、次いで南区、中区、金沢区となる見込みである。
- 高齢者単身世帯では、加齢より生じる生活上の困難に自身で対応する必要がある。

**買物に不自由を感じるエリアの分布**

- 市の西部では、食料品アクセス困難人口の割合が50%を超える地域が広範囲に分布している。
- 横浜市の小売事業所数は平成19年は2万店であったのに対し、平成24年には1.4万店まで落ち込んだ。平成28年には1.5万店に増加しているが、平成19年の水準には達していない。
- 団地・ニュータウンの造成とともに作られた個人商店・スーパーが撤退すると、そのエリアの高齢者が買物難民となってしまふ。

**交通網からこぼれ落ちる高齢者の存在**

- 無理なく休まず歩ける距離が1.5km以上と回答した割合は非高齢者で64%に対し、65歳以上では48%、75歳以上では39%に減少する。
- 最寄りバス停までの延～高低差についてみると、30m以上のエリアが散見され、特に高齢者等の移動の障壁であることがうかがえる。
- 現在の都市交通計画では、市内の広範なエリアが最寄り駅まで15分の交通体系に含まれているが、高齢者になると特に階段や坂道の上下りが難しくなるので、高台住宅地に居住する高齢者は、市の公共交通網から奪れ落ちる恐れがある。

**加齢に伴う行動範囲の縮小**

- 市民のうち平日は20.7%、休日は42.7%が代表交通手段として自動車（運転・同乗含む）を利用している。
- 高齢者の外出状況についてみると、免許あり高齢者は免許なし高齢者に比べ外出率が下がる傾向にある。
- 神奈川県警察管内の高齢者免許返納件数についてみると、H29からH30にかけて65歳以上の返納件数は増加しているが、75歳以上の返納件数が減少しており、65～74歳と比較的早い段階での返納件数がより増加していることが窺える。
- 高齢者の外出目的についてみると、高齢者ほど日用品の買物や通院の割合が高くなる。
- 加齢により運転が難しくなったり、免許を返納したりすることで、日用品の買物や通院が難しくなると考えられる。

**自動車運転事業の担い手不足**

- バスやタクシー、トラック運転手の平均年齢が全産業に比べ高く、労働時間も多い傾向にある。
- 一方で、年間所得額は全産業に比べ低く、人手不足も深刻化している。
- これら産業の担い手不足が深刻化すると、外出や宅配サービスの利用が難しくなる可能性がある。

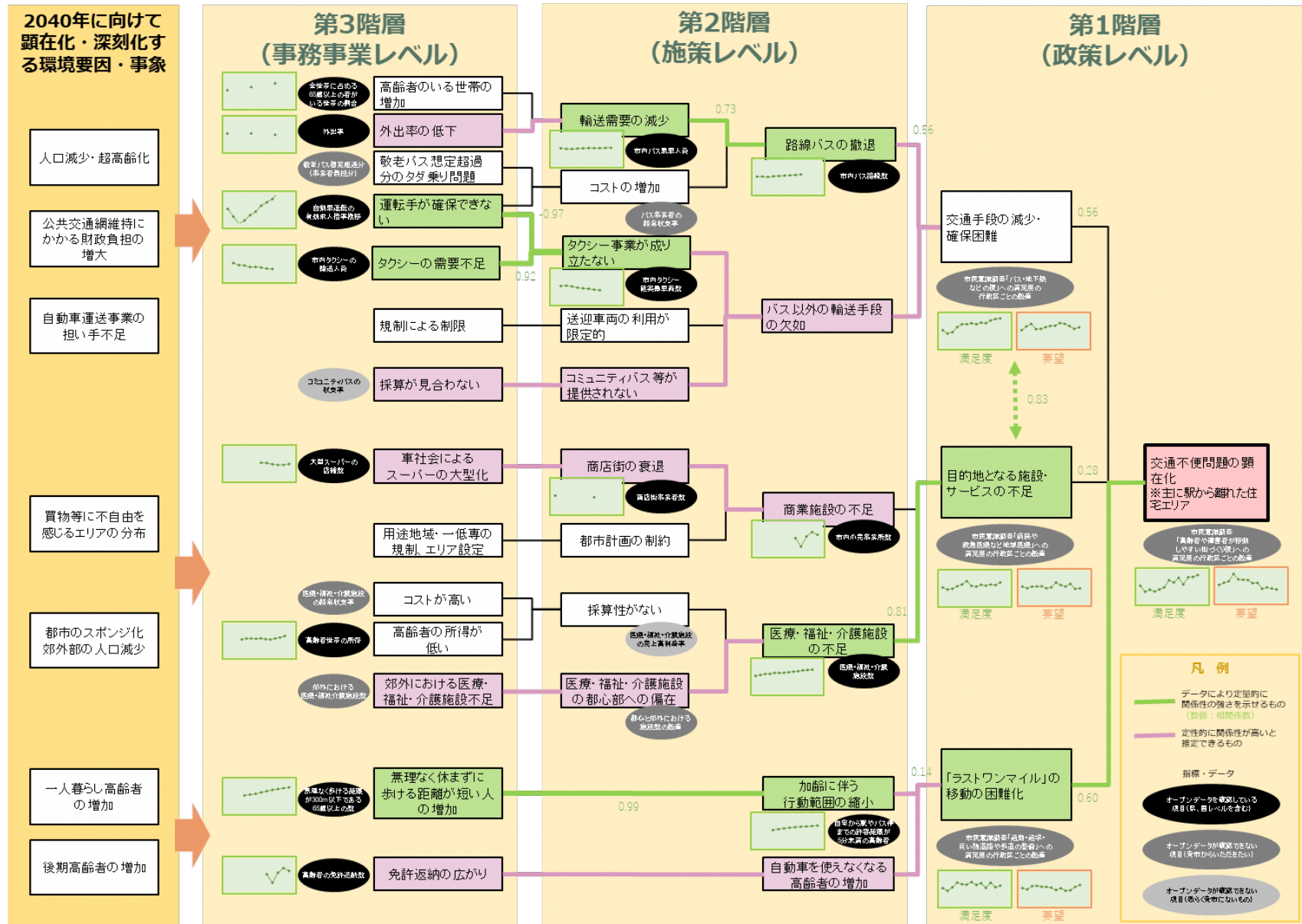
**デジタル・ディバイド**

- 横浜市内のインターネット利用状況についてみると、60代で男女とも70%前後、70代は男性が43%と、多くの高齢者がインターネットを利用していることが窺える。
- 全国のスマートフォン利用者の割合をみると、神奈川県内では64.6%で、東京68.5%、埼玉・千葉65.1%に次いで4番目に多い。
- インターネットを利用できない高齢者のみが買物に困難をきたすなど、デジタル・ディバイドが顕在化する可能性がある。

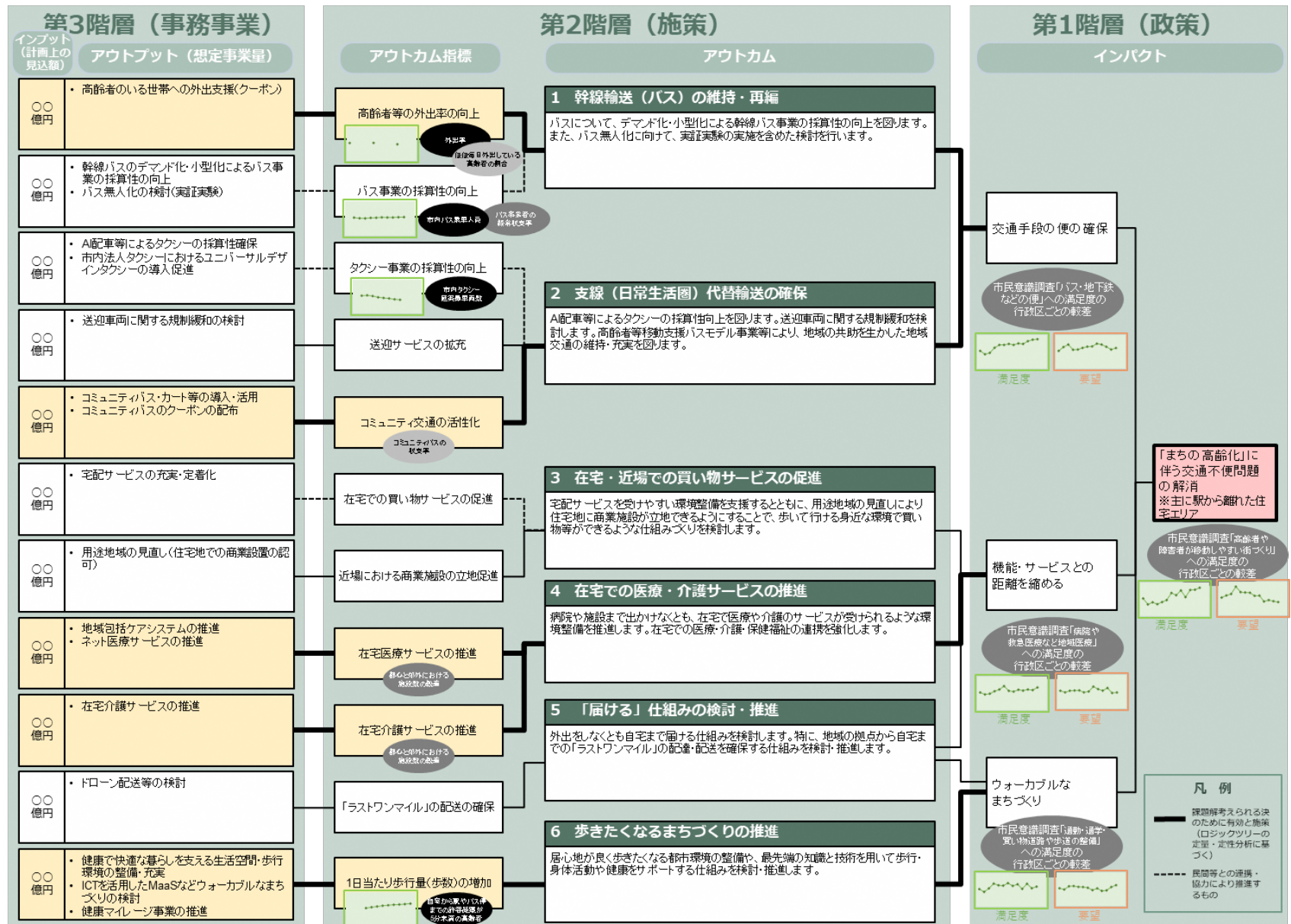
**公共交通網維持にかかる財政負担の増大**

- 2030年には市営地下鉄の21.5%が整備後50年以上経過することとなる。
- 高齢化に伴い横浜市敬老特別乗車証制度需要が増大し、想定超過分が負担となり、制度の見直しが進められている。
- 同制度の存在や、市によるバス事業・地下鉄事業の運営など、公共交通を市が担っていることは横浜市に特徴的であり、高齢化に伴い財政負担が重くなると考えられる。

「課題の要因分析」に関するケーススタディ例：「街と住民の高齢化（交通不便問題）」



「解決策の検討」に関するケーススタディ例：「街と住民の高齢化（交通不便問題）」





## 2. 検討すべき手法の提案

### (1) 検討すべき手法の提案

| 政策形成プロセス |                       | 検討すべき手法の提案   |
|----------|-----------------------|--|
| 政策課題の設定  | (1) 2040年データの作成・分析    | <p>■ <b>最低限必要なデータ項目・活用の視点の共有</b></p> <p>地制調資料等を活用して 2040 年の将来推計データを作成・分析することで、政策課題の検討を行っていくが、この際、分析を行う上で「最低限必要なデータ項目」を設定するとともに、それらのデータの「活用の視点」を共有することで、データ分析の基礎的な水準を引き上げ、政策形成におけるデータ活用を職員における「標準装備」とする<sup>※1</sup>。</p>   |
|          | (2) データを活用した政策課題の洗い出し | <p>■ <b>データを活用した政策課題の設定手法の確立</b></p> <p>推計データや市のデータをもとに課題を洗い出し、「政策課題（案）」を設定する。この際、ワークショップ等により職員の知見やノウハウを活用しながら洗い出しや絞込みを行うことなどが想定されるが、データを活用した課題設定の手法を確立することで、その精度を高めることが求められる。例えば、現在の SWOT と 2040 年頃の将来 SWOT とを比較することで、本市の強み・弱みが将来どのように移行し、政策課題（またはポテンシャル）となるかについて予測を立てる手法などが考えられる。</p>  |
| 課題の要因分析  | (3) ロジックツリーによる課題の構造化  | <p>■ <b>「簡易型」手法によるロジックツリーの作成</b></p> <p>ケーススタディを実施した結果、ロジックツリーの作成には予想以上に多大な労力がかかることがわかり、実際の政策形成プロセスに生かしていくためには、「簡易型」の導入手法を検討する必要がある。現行の政策体系から簡易なロジックモデルを作成し、そのロジックモデルをもとにロジックツリーを作成することが、「簡易型」の手法として考えられる。</p> <p>■ <b>「フォーカス型」アプローチ</b></p> <p>ただし、データ活用による効果を最大化するには、「モレなくダブリなく」を表す MECE 型（網羅型）で、すべての要因を洗い出して全体像を明らかにする方法が本来的には望ましいといえる。そこで、特に重要な個別施策や新規施策、事業規模が大きな施策等で、コストをかけてでも詳細な検討による課題解決の必要性や緊急性が高い政策課題に絞り込んで（フォーカスして）、「MECE 型」のアプローチを行うことが考えられる。</p>   |
|          | (4) ロジックツリーによる要因分析    | <p>■ <b>定量的な分析手法の確立</b></p> <p>作成したロジックツリーに基づき、各要因間の関係性を、データを活用して定量的に分析をしていく。今回のケーススタディでは、要因間の簡易な相関分析を行ったが、因果関係や寄与度まで踏み込んだ分析を行うことで、より緻密な検討を行う。EBPM の手法の応用なども含めて、定量的な分析手法についての検討を深め、手法の確立を目指すことが考えられる。</p> <p>■ <b>定性的な関係性も重視した総合的な分析</b></p> <p>定量的な分析を行える範囲に限られていることや、データで表れていることをそのまま受け取るのではなく「解釈」が必要なことなどから、定量的な関係・分析だけでなく、定性的な関係・分析結果も組み合わせ、総合的な視点で検討することが肝要である。政策の現場にいる職員が有するさまざまな暗黙知やノウハウの蓄積に基づく定性的な判断を根拠づける手段として、データを活用する視点も重要である。</p>  |
| 解決策の検討   | (5) ロジックモデルによる解決策の検討  | <p>■ <b>アウトカム志向での施策・事業の見直し</b></p> <p>ロジックモデルを作成し、施策で目指すべきアウトカムを起点として、実施すべき対策の抜け漏れをチェックし、効果的な施策体系を検討・構築していく。この際、予算・事務事業ありきでロジックモデルの左から右に検討するだけでなく、アウトカムを起点に右から左に検討することで、アウトカムからかけ離れた効果の薄い施策・事業については、見直し・削減の検討につなげていくことが重要となる。</p> <p>■ <b>ツリー⇔モデルによるブラッシュアップ</b></p> <p>ロジックモデルを作成した後に、政策・施策の検討の観点からロジックツリーに戻って課題の構造を見直し、その結果に基づいて再度ロジックモデルを修正する、といった場合に、ロジックツリーとロジックモデルを行きつ戻りつしながら両者の精度を高めていくことも重要である。</p> <p>特に、今回提案の「簡易型」手法においては、現行施策をロジックモデル化することを出発点として、ロジックツリーを作成する進め方を想定しており、ロジックツリーとロジックモデルを行き来するステップは重要となる。</p> |

| 政策形成プロセス                 | 検討すべき手法の提案  |
|--------------------------|---|
| (6)ロジックモデルに基づくアウトカム指標の設定 | <p>■ <b>アウトカム指標・データ設定の視点の共有</b><br/> ロジックモデルの各要素に対して、可能な限り定量的なアウトカム指標を設定して、定量的な分析を行えるようにする。この際、アウトカム指標・データを収集・設定するときの基本的な視点を整理して共有することで、指標設定の精度を高めることができる。また、取得できる指標・データに限られており、適切な指標・データがないなど、設定が難しいケースが想定される。こうした場合の対応の考え方についても整理し、共有しておくことが重要である。<sup>※2</sup></p> <p>■ <b>アウトカム指標リストの活用</b><br/> 適切なアウトカム指標の設定が難しいという実情に対して、当面簡易に取り組むための支援策の一つとして、他の都市でアウトカム指標として設定しているものを収集してリスト化し、指標設定の参考として活用することが考えられる（本報告書の別冊資料として作成）。</p> |

※1 「政策課題の設定」において最低限必要なデータ項目・活用の視点の共有

|   |   |
|---|---|
| <p>【データ分析に最低限必要なデータ】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地制調査資料に基づく2040年度の推計データ</li> <li>・人口推計から推計可能な予測データ</li> <li>・都市間比較、区別比較</li> <li>・所管の範囲に限定しない関連データ / 等</li> </ul> | <p>【基本的なデータ活用の視点】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2040年度に向けて、特に変化（悪化）の幅や速度が大きいと想定されるデータに着目</li> <li>・他都市と比較し、特に差が大きなデータに着目</li> <li>・区別で比較し、特に地域差が拡大するデータに着目</li> <li>・関連する複数分野のデータを組み合わせる / 等</li> </ul> |
|---|---|

※2 「ロジックモデル」におけるアウトカム指標・データ設定の視点の共有

|  |   |
|--|---|
| <p>【アウトカム指標・データ設定の視点】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・成果を表すのに最も「代表性」や「適合性」が高いもの</li> <li>・継続的にデータを取りやすいもの</li> <li>・データを取るのにコストがかからないもの / 等</li> </ul> | <p>【指標・データを設定できない・難しい場合の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・要因を1段階ブレイクダウンさせて、その中で最も代表性の高い指標を選ぶ</li> <li>・別の要素で代替できるものを選ぶ（要因を表す言葉を置き換えられないか検討することにより、代替指標を検討することも可能）</li> <li>・どうしても難しい場合は、アウトプット指標や定性指標を設定する / 等</li> </ul> |
|--|---|

(2) 今後に向けた課題

|  |
|--|
| <p>■ <b>指標・データを取得・活用のルーティン化と段階的な発展イメージ</b><br/> 政策形成におけるデータ活用に関しては、データが揃っていない現状では大きな効果は発揮されにくい面がある。しかし、中でもデータの取得・活用をルーティン化し、必要なデータを新たに取得することも組み入れながら取り組んでいくことで、庁内にデータが整備・蓄積され、データ活用の効果も向上していくことが考えられる。<br/> このように、PDCAを回しながら、データを整備・蓄積していき、だんだんと効果が上がっていく将来像を描くことが重要である。</p> <p>■ <b>簡易型のスモールスタートとフォーカス型による補完</b><br/> 本報告書では、当初は「簡易型」の取組みからスタートし、特に重要な課題について「フォーカス型」の手法を適用しながら補完していくアプローチを提案した。<br/> 「フォーカス型」とはいえ、MECEで分析・検討を行うことにはかなりの手間がかかるが、一度分析を行えば、その後は時点修正などの軽微なメンテナンスで継続して活用できる面がある。毎年度、特定の重要課題に対して部分的に「フォーカス型」で詳細な検討を行い、それが蓄積されていくことで、データ活用により高度化される領域が広がっていく将来像を描くことができる。</p> <p>■ <b>インパクト指標の検討</b><br/> インパクト指標については、政策の最上位の目標を表すものであり、より抽象度が高く、外的要因の影響が大きい指標となる。施策に取り組む上で、上位の政策目標を意識する必要はあるものの、インパクト指標として政策目標を適切に表す指標を設定することは難しく、また施策におけるアウトカム指標との関係性の分析も、外的要因の影響が大きいことにより難しい側面がある。インパクト指標としては、市民意識を捉えた指標を設定するケースが多くなることも想定されるが、その設定方法や活用方法について今後検討していく必要がある。</p> <p>■ <b>職員のマインド、スキルの向上</b><br/> 上記のように、政策形成プロセスにおけるデータの活用に関しては、現状ではスモールスタートが現実的であるものの、データの取得・活用をルーティン化して、データを蓄積させながら取組を進めていくことで、効果が大きく拡大していくことが考えられる。逆に言えば、職員がデータの活用を意識して継続的に取り組んでいかない限り、データの活用による効果は高まらず、政策形成プロセスの高度化にはつながりにくいという側面がある。<br/> その意味で、職員一人ひとりのデータ活用に対するマインドやスキルの向上を図ることが重要であり、意識醸成研修や演習型の研修等を充実化することが求められる。</p> |
|--|