

## ② 佐賀県における統計データ等の利活用の取組について

## 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。

しかしながら、本県では、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十分な分析が行われず、事業や政策の企画・立案等への活用が十分ではないという課題があった。

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、政策立案・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、平成26年からの3か年にわたるプロジェクトを立ち上げた。このプロジェクトでは、データ分析による課題の洗い出しや課題解決のための政策立案において蓄積したノウハウを人材育成に活かすなど、組織におけるデータ利活用を推進する取組を行った。

その取組については、平成28年度に総務省統計局で創設された、第1回「地方公共団体における統計利活用表彰」で高く評価いただき、総務大臣賞をいただいたことから、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）

行政施策を企画・立案し、推進していく中で、勘や経験は非常に重要である。

しかし、勘や経験は属人的になりがちで、およそ3〜4年の周期で異動がある行政機関で、それに頼ることだけでは政策形成の持続可能な質の担保は難しい。外部環境の変化が著しい今日、地域を取り巻く状況を改めて俯瞰し、不断の政策資源の再配分に努めていく必要が増しているが、勘や経験に頼るのみではいずれ前例踏襲やステークホルダーとのしがらみなど局所的事情に流されるリスクも否め

ない。

このような中、あるべき地域の経済社会像を描き、それらに向かって施策や組織を動かすためには、勘や経験だけに頼るのではなく、統計やデータの利活用は不可欠となっている。

## (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利活用可能な官民のデータ等を組織横断的に分析し、県が行う政策の企画、立案、評価等に活用することや、県独自の統計調査やデータ収集の実施に関する知識の向上、また、データ分析及び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基盤構築と人材育成を図る。

## (3) 概要

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、必要なデータの特定期間・収集から始めるもの、の2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づくりも行った。

## (4) 体制

プロジェクトは、政策課（旧政策監グループ）、情報課（旧情報・業務改革課）、及び統計分析課の3課が主体となり、取り組んだものである。政策課が、各課の調整などの中心的な役割を担った。また、情報課はオープンデータの推進、統計分析課は先行テーマの知見を踏まえた研修の構築・実施、県庁内からのデー

執筆

佐賀県統計分析課

タ分析に関する相談対応を行うというところで、役割分担を行った。

また、先行テーマの分析では、あくまで各担当課が主体的な立場をとることとした。

### 3 先行テーマの取組

先行テーマの選定については、政策課から庁内に募集を行い、データ利活用の性質や、県政の重点分野といった要素も念頭に置き、決定している。

ここで、先行テーマである2つの事例を紹介したい。

#### (1) 99さがネットでのデータ分析

平成23年、当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、救急現場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成功した。

しかし、平均搬送時間が、

その後、再び増加に転じたことから、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、その分析結果を基に消防や医療など現場へのヒアリングを行ってその背景や実態を把握し、効果的な解決方法を模索した。

今後は、県や現場がデータを活用することで、課題の共通理解を形成し、解決策を関係機関と一緒に議論しながら業務改善のサイクルを現場で回すことを目指す。

#### (2) 肝炎受療促進でのアンケート分析

肝がん死亡率ワースト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。

そのため、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行動特性を把握するため、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」といった課題が判明した。これらを解決するために、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。

この取組は、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・スキル等の庁内への浸透・定着を図ることを目的に、統計データ活用推進研修を行った。特に、研修によって「習得」した知識、スキル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しく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分析計画の責任者（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。このようなくみにすることで、職員それぞれの立場・役割を意識した内容構成となり、職員個々の実践力を高めることはもとより、組織として「統計データを活用する」意識、風土を醸成することを強く意識したものとなった。

#### (2) 研修のしくみ

対象者①はⅠ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・スキルの基礎・応用を学ぶ）

なお、Ⅱ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宿題として実践させ、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、庁内の企画・財政担当部局の職員には別途、特別研修を行い、施策評価や予算査定等を行う業務へのデータ活用への導入を支援した。こ

のことに、県政運営全般において、組織としてのデータ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ラーニング教材を整備し、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・スキルの定着を図った。

また、統計分析課を、データ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

プロジェクト期間のうち、平成27年、平成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を修了した者は82名である。

### (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」「子宮がん対策」の2つの事例を紹介する。これらについては、いずれも県政の重要課題であり、その課題解決に向けて統計データを適切に活用した事例である。

### ア 公共交通機関の利用推進

「②分析計画の責任者（つなぐ人材）」として受講した者の事例で、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、そのターゲット毎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」として受講した者の事例である。

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3つの観点から分析し、がん発見時のステージで、全国に比べ、初期（Ⅰ期）での発見が少なく、進行期（Ⅲ期）で見つかるケースが多いことが分かった。

そこで、初回の検診受診者を増やすためのレディースデー検診（スタッフ全員が女性）の拡充や、若年層の検診

受診者を増やすための医療機関で受診する検診の利便性の向上に取り組んでいる。

### 5 組織の基盤づくりへの取組

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、計画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、施策の進捗よく度合いを測るのに適当か、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、総合計画の評価に当たっても、評価を担当する政策部、総務部の職員へのデータ分析研修の受講必須化や、評価の仕組に統計分析課を新たに組み入れるなど、データ分析の視点が入るような工夫を行った。

政策部が総括する総合計画の策定、進捗よく管理における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「統計データを活用する」意識づけ、基盤づくりが促され、そのことにより、客観的な統計データに基づく効率的かつ効果的な

行政運営の実現が期待できるといえる。

### 6 プロジェクト終了後

冒頭で述べたとおり、このプロジェクトは、平成29年3月をもって終了した。

平成29年4月からは、培ったノウハウ等を組織内に根付かせていくため、研修による人材育成、各所属からの統計手法やアンケート等に関する相談の対応、総合計画の評価でのデータ活用の視点の導入に引き続き取り組んでいるところである。

29年度については、特に、アンケートの設計・分析に関して力を入れている。平成28年10月に佐賀県職員を対象に行った意識調査では、アンケート調査に必要性を感じ「実施したいと考えている」と回答した者が約半数いるものの、予算化まで至っていないものが多く、約4割がその理由を「時間や手間がかかる」と回答していた。

そのようなことから、政策決定や事業の立案の際にアンケートを必要としている部署に対して、統計主管課が委託した民間調査会社を活用し支援する取組を行っている。このような取組を通して、

データの活用をきつかけづくりをすることにとどまらず、「データがあるから分析を行う」のではなく、「政策立案や課題解決に必要なデータを収集し、分析すること」が重要であるという考えを、組織全体に根付かせることもひとつの狙いである。

## 7 佐賀県の2年度目の受賞

2年目となった平成29年度の統計利活用表彰では、当県の取組が特別賞を受賞し、2年連続の入賞となった。

受賞した取組は、産業人材課による『「人材流出県」からの脱却へ向けた産業人材の定着・還流プロジェクト』である。人材流出の要因把握のため、統計データを分析し、県外との賃金水準や就業機会の格差、地域産業の二極化が判明し、事業の企画立案につなげてきた。

### (1) 取組のきつかけ

「高校生の県外就職」が取り上げられた知事と教育委員会との会議で「高校生が地域に愛着がないのが問題」、「実習やインターンシップに取り組みべき」などの「感覚」に基づく問題提起がなされた。しかし、これらは学校や教育

委員会でも既に取り組まれていたこと、実効性のある施策立案には、まず人材流出の背景を俯瞰的・客観的に検証する必要があったことから、各種公的統計を用いた調査・分析を行った。

### (2) 統計データを分析した結果

高校卒業後、進学者の8割、就職者の半数弱が流出する全国的にも深刻な「人材流出県」であることが改めて判明。その要因として、都市部との賃金水準や就業機会の格差があげられることが分かった。

さらにはこれらの背景として、2000年代半ばからリーマンショック頃にかけて、当時の工場等の地方進出ブームに乗っかる形で県の産業政策も工場誘致をはじめ輸出型製造業振興に傾斜したものの、他方で商業・サービス業が疲弊したことがある。この結果、佐賀県経済はいわば「分工場経済」と化し、例えば誘致企業の企業所得の東京（本社）還流や購買力の県外流出など「歩留まりの悪い経済構造」を形成、これらが経済成長の一方で雇用者所得の低迷やサービス産業など「やわらかい」雇用基盤の脆弱化を生じ、人材流出を加速させた。

### (3) データに基づいた施策への展開

人材確保と産業振興は車の両輪である。このため、まずは高卒就職者の県内定着へ向け、学校と企業とを橋渡しする支援員の配置とともに、県内にUJIターン就職する方々最大500名に数十万円の奨励金を支給することとした。これらを通じ、県内の企業や仕事により多くの方々に「目を向けてもらう」ことがまずは必要なためである。加えて、根底にある賃金水準の問題も、客観的なエビデンスをチラシなどにまとめて企業訪問の際に啓発するとともに、セミナーなどの機会に経済関係者と意見交換を行った。

他方、産業振興の側では過去十数年、疲弊してきたサービス産業の振興という観点からIT・クリエイティブ産業にフォーカスし、平成26～28年度には「データ&デザイン新市場創出事業」、続く平成28年度からは「やわらかIT創出事業」に着手した。一般的に都市型産業とされるこれらについて、地方ならではのステークホルダー間の距離感の近さを活かし、「規模のハコを越えながら乗り越える」というコンセプトで新市

場や新ビジネスの創出に取り組むものである。ちなみに、これらは平成29年度の全国知事会先進政策バンクで商工労働行政部門の優秀政策賞を受賞した。

### (4) 取組の結果

まず定量的成果として、平成29年3月の高卒就職者の県内就職率が前年に比べて3.2ポイント上昇し、その改善幅が全国最大となった。また、奨励金事業の趣旨であった「さが就活ナビ」も前年同期比でユニークユーザー数が2.1倍、ページビュー数が1.5倍となった。

加えて、県の取組とともに時代の流れもあって、県内でもAIやIoTで世界にチャレンジする企業や、フィンテックやクラウドファンディングに取り組み銀行、シェアリングエコノミーの普及に取り組みNPOなどが顕在化してきた。

さらに佐賀大学では、今後、新たにデータサイエンス教育の強化に取り組みこととされており、既に数年前から取り組まれてきたデザイン思考研究所でのアントレプレナーシップ教育等との相乗効果によって、データ利活用のスキルを備えたイノベーション人

材の輩出拠点となることが期待される。

## 8 まとめと統計主管課の役割

今回、冒頭で紹介した「データ活用プロジェクト」では、現場の課題を解決するため、各分野で必要なデータを収集・加工して政策立案へつなげることができた。これらを個々の「先進事例」に留めることなく、意図して組織全体の機運醸成に活かしたことが先進的と評価された点と考える。

とはいえ、佐賀県庁の現状は、未だ「分かる人がいるからできる」「いないからできない」といった状況から脱却できたとは言えない。後半で紹介した産業人材課の例は、同課に「統計やデータを使う人材がたまたまいた」ことが要因だが、同様のことに各部・各課で取り組めるかと問われればまだまだである。

従来から、「公務員である以上は法学部でなくても法律が読めなくてはいけない」と言われてきたが、今後は「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が必要」といった時代になっていく。このよう

な中、個々人の知識や経験の格差を統計主管課がどう埋め合わせていくかが重要であり、このために研修等を通じた基礎知識の浸透や、高度な分析手法についても助言できる体制構築などが求められる。

また、統計分析課で行っている研修等を通じ、最近では一部の職員に「効果的な施策の立案には勘や経験に頼りすぎるのではなく、データ分析が必要」との認識が広まりつつある。とはいえ、それらが組織の中で一定のプレゼンスを確立し、意思決定に反映されていくには、政策形成プロセス上に何らかの形で組み込むとともに、組織の資源配分を担う意思決定者や関係部署の職員が必要なスキルを身に着けることも不可欠である。

これまで、佐賀県では企画・財政担当部局への特別研修や政策評価への位置づけ等行ってきたが、今後はさらにKPIと連動したPDCAの稼働や、データを共通言語とした庁内・外の連携を強化すること、また、それらを通じて真により良い政策形成へとつながった事例を確立し、職員一人ひとりに「必要感」を醸成していくことが重要である。

## 〈筆者のあとがき〉

私が小学生だった頃、既に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よれば「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。自分に知識やスキルがないモノを当たり前に扱う世代と一緒に働くと考えると、危機感を持ったに違いない。

私は、現代のそれが統計やデータ分析だと考える。今では「データ分析」という単元が高校一年生の学習指導要領に入り、センター試験にも出題される。

今後、データに基づいた問題解決を行う人材が組織に入ってくる。

また、データを可視化するツールも世の中に次々と登場している。代表的なものは「統計ダッシュボード」や「REASAS（地域経済分析システム）」だろう。これらは誰もが使えて、自分の住む地域の状況を簡単に可視化してくれるし、これらを用いて大学生や小中学生でも興味があることを自ら調べ、客観的な根拠に基づいて自分なりの仮説構築や政策提案ができる時代となった。

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

中、自分の足元の組織で、勘や経験だけに頼ることなく、データに基づく見解を各職員が持ち合わせることできているだろうかと思われる。一抹の不安を覚えなければ、一掃の不安を覚えなければ、はな。だからこそ、行政職員も、まずは統計やデータを業務でどのように活用できるのかを考え、取り組む必要があるし、そこに私達統計主管課の今日的な存在意義があるのだと思う。

さて、今年2018年は「明治維新150年」という節目の年である。佐賀藩は、幕末維新期に国内最先端の科学技術を有し、鎖国から開国へ向かう大きな流れの中、大胆な教育改革で多くの偉人を輩出した。

その偉人の一人である大隈重信は、明治政府で二度、内閣総理大臣を務めただけでなく、「統計院」の設立を建議し、初代院長に就任した。建議の中では次のように述べている。

「現在ノ国勢ヲ詳明セザレバ政府則チ施政ノ便ヲ失フ 過去施政ノ結果ヲ鑑照セザレバ政府其政策ノ利弊ヲ知ルニ由ナシ」

（意味：現在の国の情勢を詳細に明らかにしなければ、政府は政治を執り行うことができない。また、過去の施政の結果と比較してみなければ、政府はその政策のよしあしを知ることはできない）【出典：総務省統計局HPなるほど統計学園「今日は何の日？」】

150年前の故郷の偉人からのメッセージを心に留め、統計データのさらなる利活用と組織内への意識やしきみの定着に向けてチャレンジしていきたい。

（楠田詞也・佐賀県統計分析課加工分析担当主事）