

政策評価制度への データ駆動型のアプローチ

横浜市立大学大学院データサイエンス研究科 教授

佐藤彰洋

ahsato@yokohama-cu.ac.jp

評価とは

- 1 「品物の価格を決めること」
- 2 「事物や人物の善悪醜態などの価値を判断して決めること」
- 3 「ある事物や人物について、その意義や価値を認めること」

本日のテーマ

「評価される立場の人にとって有益なもの」となるべき

ロジックモデル

- ①**投入** (Inputs) : 政策を実施するために投入される資源
- ②**活動** (Activities) : 投入資源をもとに政府が行った活動
- ③**算出** (Outputs) : 投入資源に基づく活動により生じた変化
- ④**成果** (Outcomes) : 算出によって社会にもたらされた結果
 - **中間成果 (Outcomes)**
 - **最終成果 (Impacts)**



人事評価の評価方式の例

【評価プロセス】

MBO・・・目標を設定してその達成度を定量的に評価

【評価軸の設定】

OKR・・・全体目標から逆算して、個人レベルの目標を設定

コンピテンシー評価・・・仕事のできる社員のロールモデルを評価軸に組み込む

【評価者の決定方法】

360度・・・多様な人からの多角的な評価を得る

バリュー評価・・・社員が自社の行動規範・価値観に沿った行動をできているかをチェックする方式

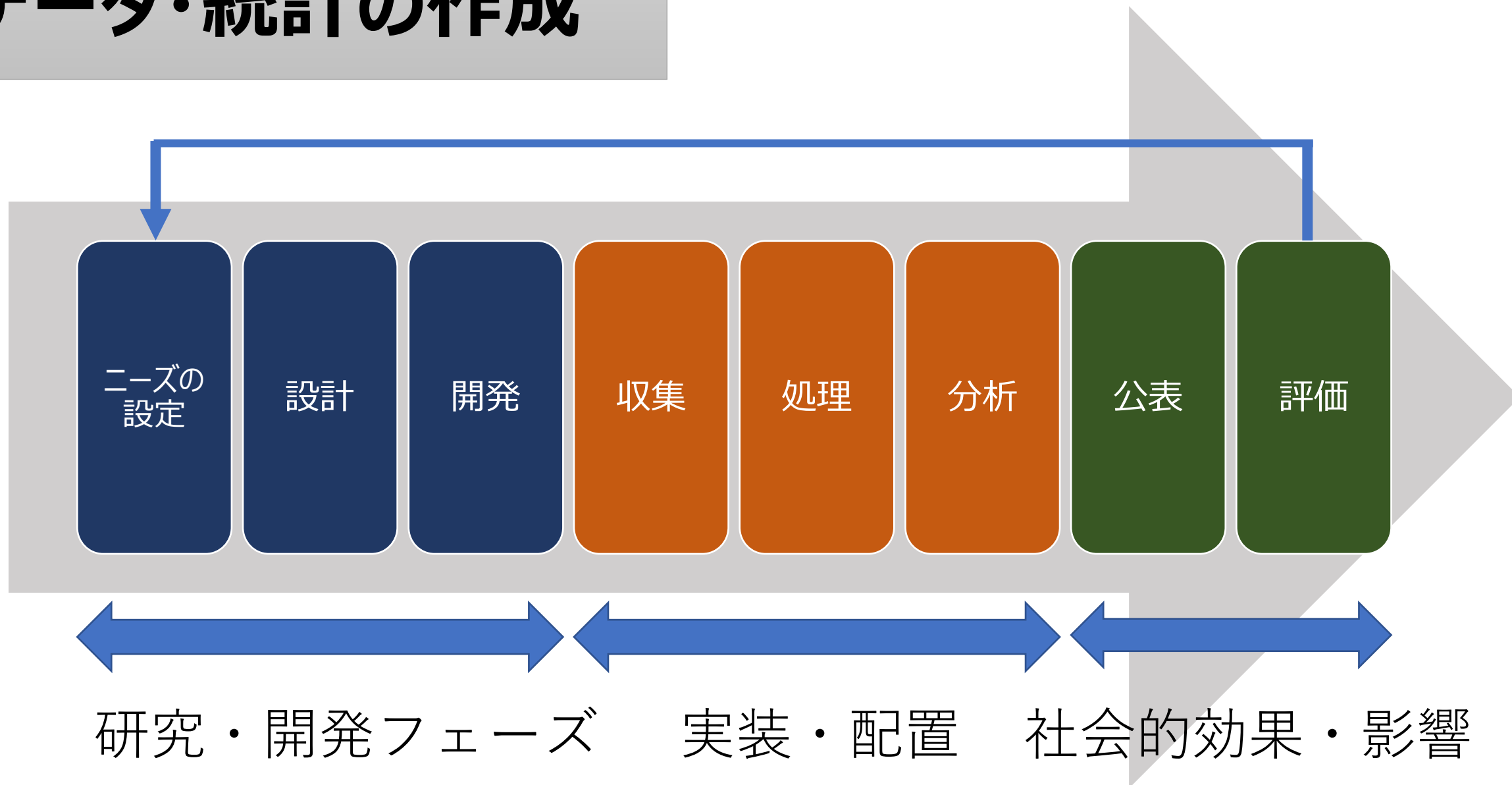
ピアボーナス・・・社員同士でポイントや社内コインなどの報酬を譲り合う制度

評価

- **計画型**：計画を事前に策定し、計画に対してどの程度の実績が発生したのかを単年度評価する
- **改善型**：現状の状態をデータにより分析することにより重きを置き、現状と理想とのギャップを判断してギャップを減らす方向に計画を見直す程度により評価を行う

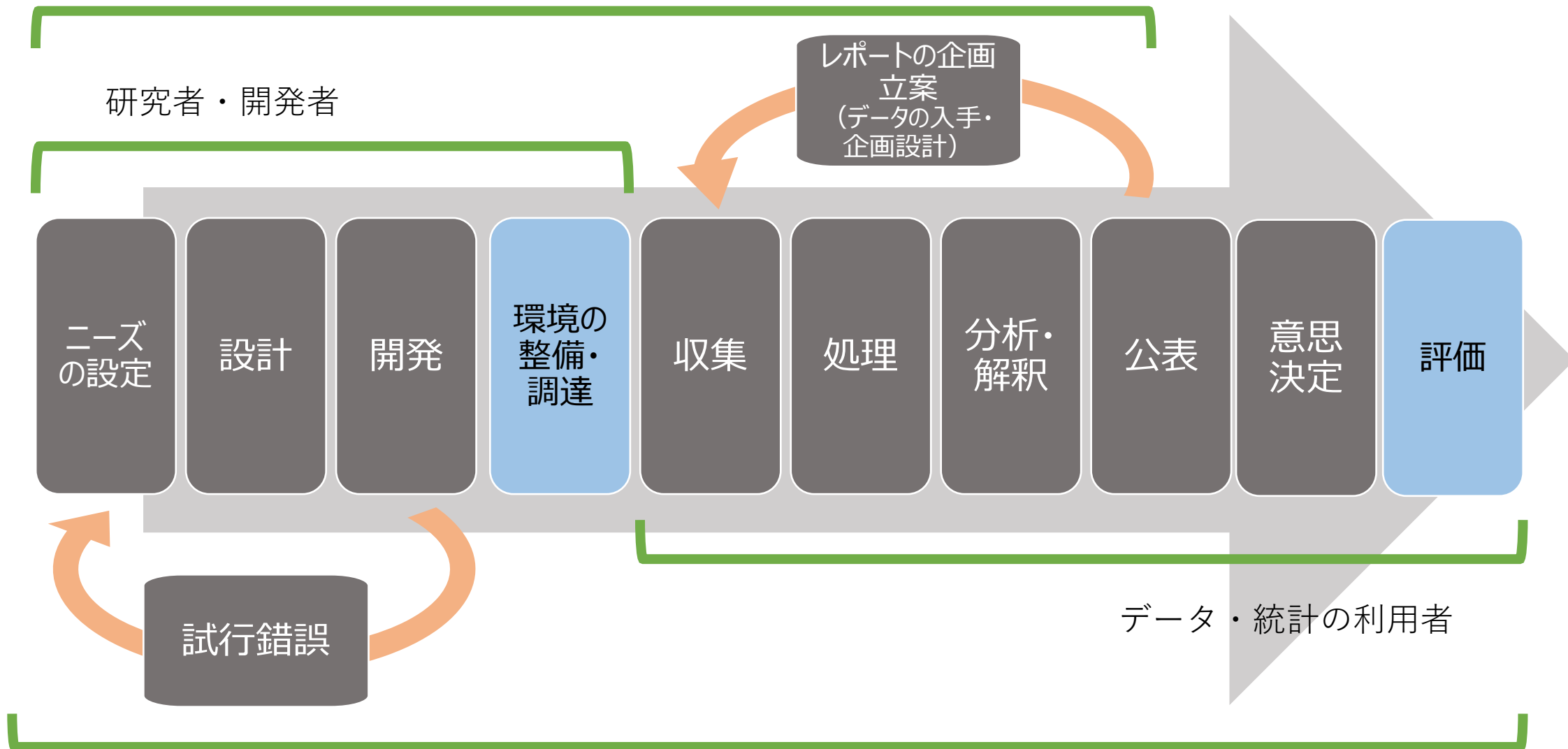
データ・統計の作成

一般化統計ビジネスプロセスモデル(Generic Statistical Business Process Model; GSBPM)

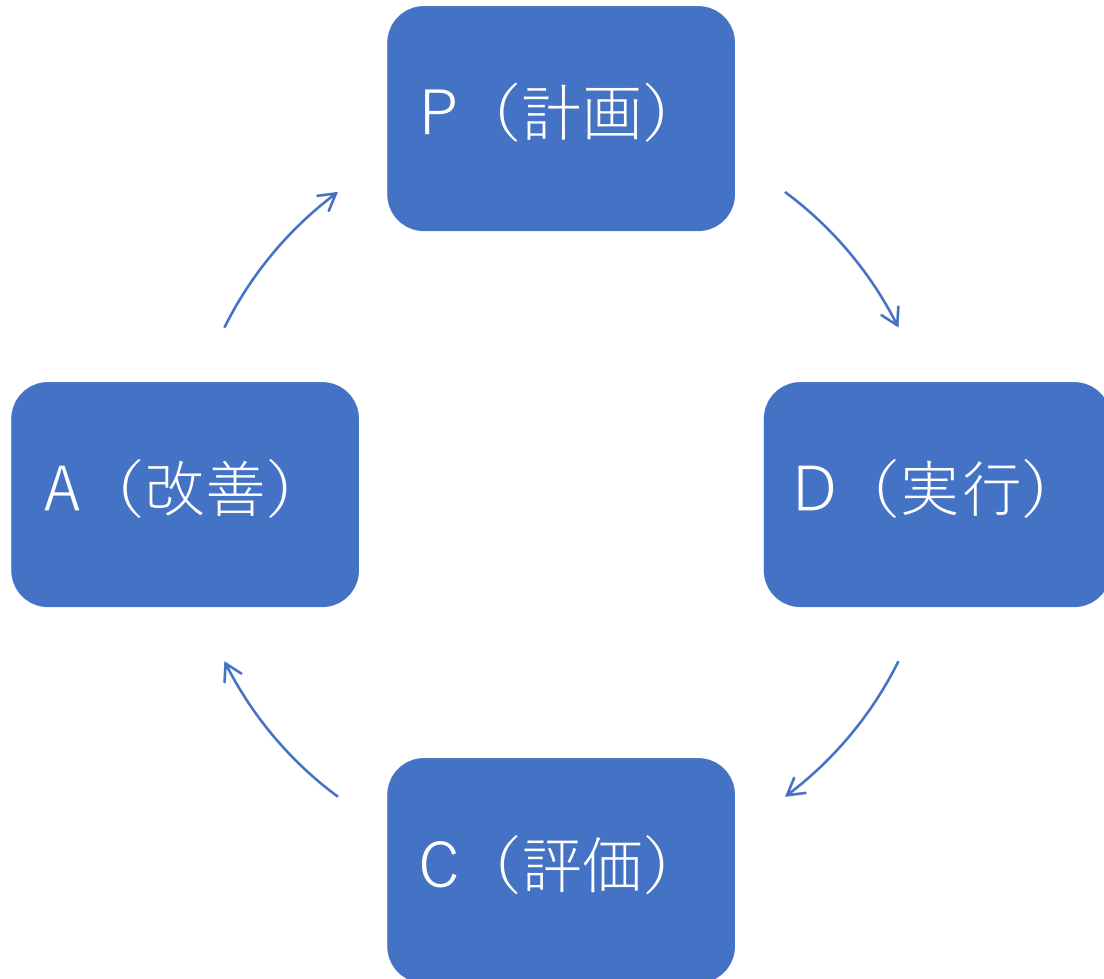


一般化統計ビジネスプロセスモデル(Generic Statistical Business Process Model; GSBPM)を基に、ビッグデータ等を取り扱う上で、有用と考えられる部分を付加して作成した一般的なデータ・統計の作成プロセスの模式図

データ・統計の提供者



PDCAサイクル

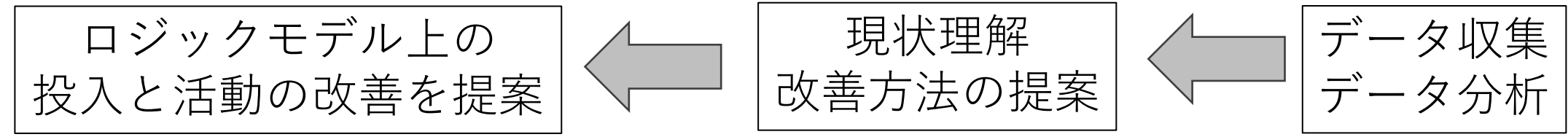


P→D→C：計画を作成し、実行した結果を評価する

C→A→P：現状の分析を行い、ギャップを認識（ギャップ分析）して計画を改善する

PDCAサイクルでは
P→D→Cと**C→A→P**
とが繰り返される

ロジックモデルとPDCAサイクル



ギャップ分析

- 理想 (To Be)と現実(As Is)の間にあるギャップ解消に必要な項目を洗い出す方法
- 理想と現実のギャップを認識して、なぜそのようなギャップが生じているかについて問を繰り返すことで原因に迫ることができ、結果、課題の抽出が可能となる
- 抽出された課題を解決できる方法を計画に組み込むことで計画の改善が図られる

ギャップ分析の手順

1. 理想のあるべき姿を考える
2. 現状をデータ分析から明らかにする
3. ギャップを認識し原因を探ることで課題を抽出する
4. 課題に対して実行可能な解決策を決定する
5. 実行可能な解決策を計画の変更に組み入れる

データ分析の基本作業

データ獲得

必要なデータにたどり着くための作業（一度に全てのデータを得ようとしてはいけない）

データ理解

データやデータを作る業務内容について理解する

データ準備

データを可視化や分析作業ができるような形に整える作業

データ可視化・分析

データを一見して理解できるような形にすることあるいは特徴量を取り出す作業

データ解釈

得られた図や特徴量から意味を読み取る作業（ストーリーが大切）

事例

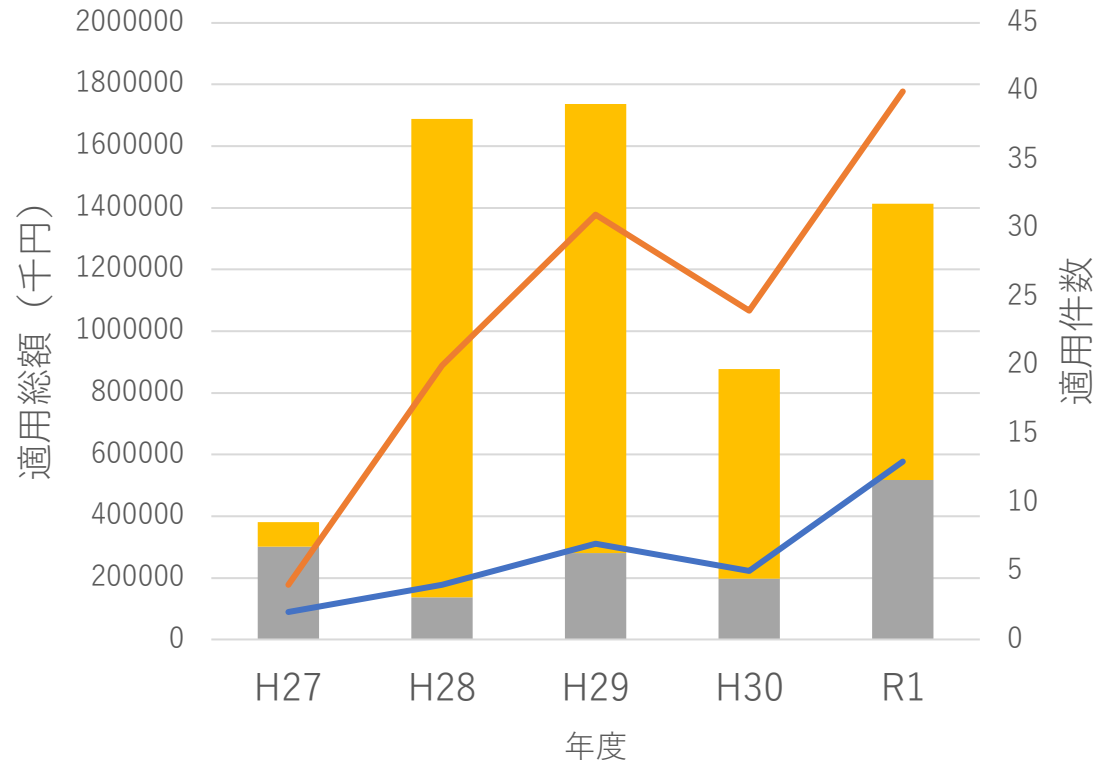
租税特別措置等に係る政策評価の点検結果

—説明責任を果たしていくために—

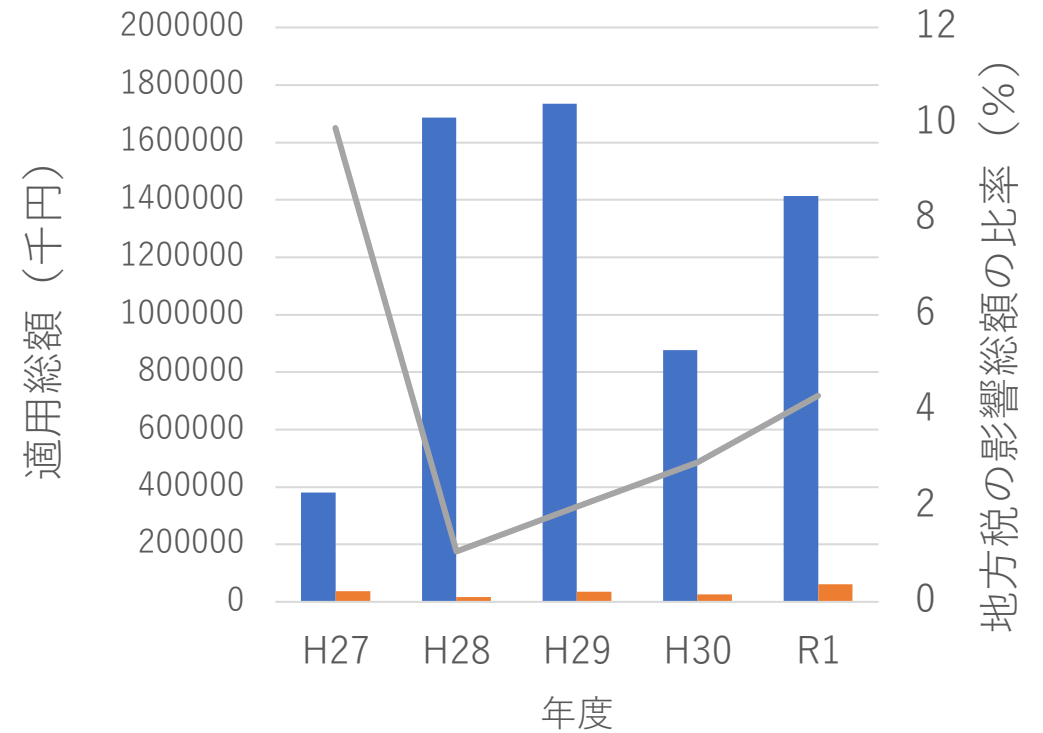
(令和3年11月) (総務省行政評価局) p.19~p.26

- **省庁名**：内閣府
- **制度名**：地方における企業拠点の強化を促進する税制措置の拡充及び延長（地方活力向上地域等において特定建物を取得した場合の特別償却または法人税額の特別控除）（オフィス減税）
- **評価対象税目**：法人税、法人住民税、法人事業税
- **政策目的**：企業の地方への本社機能移転等を促進することで、地方における雇用を創出すること。
- **要望内容**：企業の本社機能移転等を促進し、地方における雇用創出を図るため、地方拠点強化税制の適用期限を延長（2年間）するとともに、感染症の影響によるビジネス環境や企業動向の変化等を踏まえた適用要件の緩和
- **創設年度**：H27

適用状況



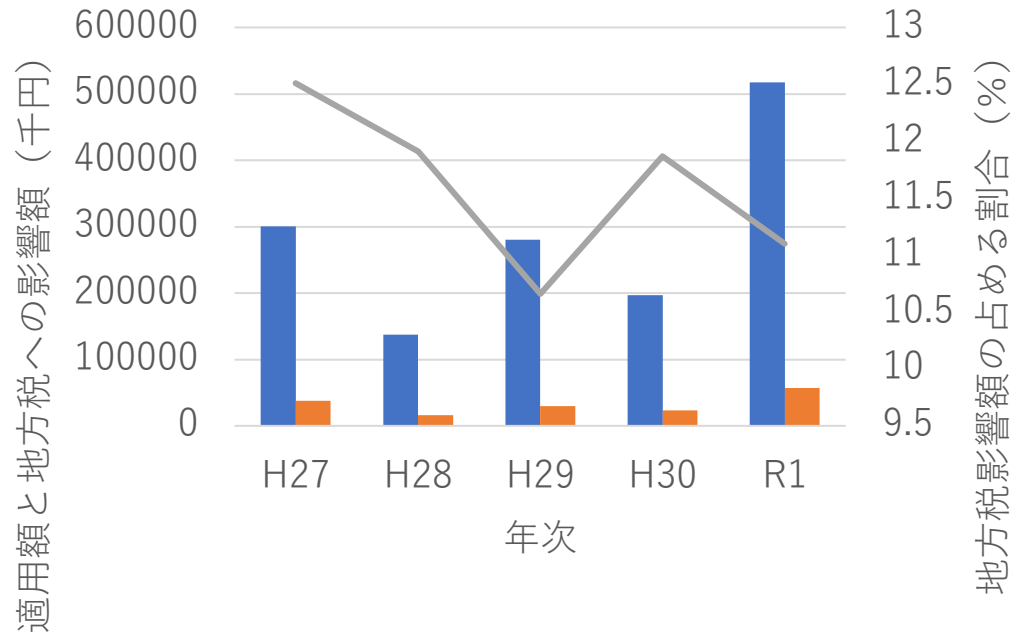
- 特別控除適用総額 (千円)
- 法人税特別償却適用総額 (千円)
- 法人税特別償却適用件数 + 特別控除適用件数
- 法人税特別償却適用件数



- 適用総額 (千円)
- 地方税への影響総額
- 地方税への影響総額比率 (%)

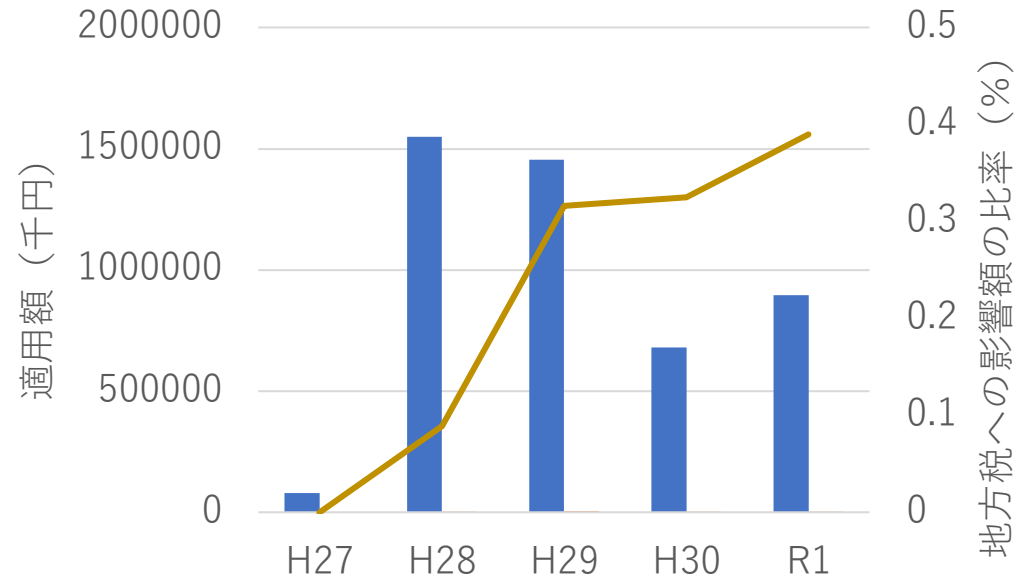
適用状況

法人税特別償却



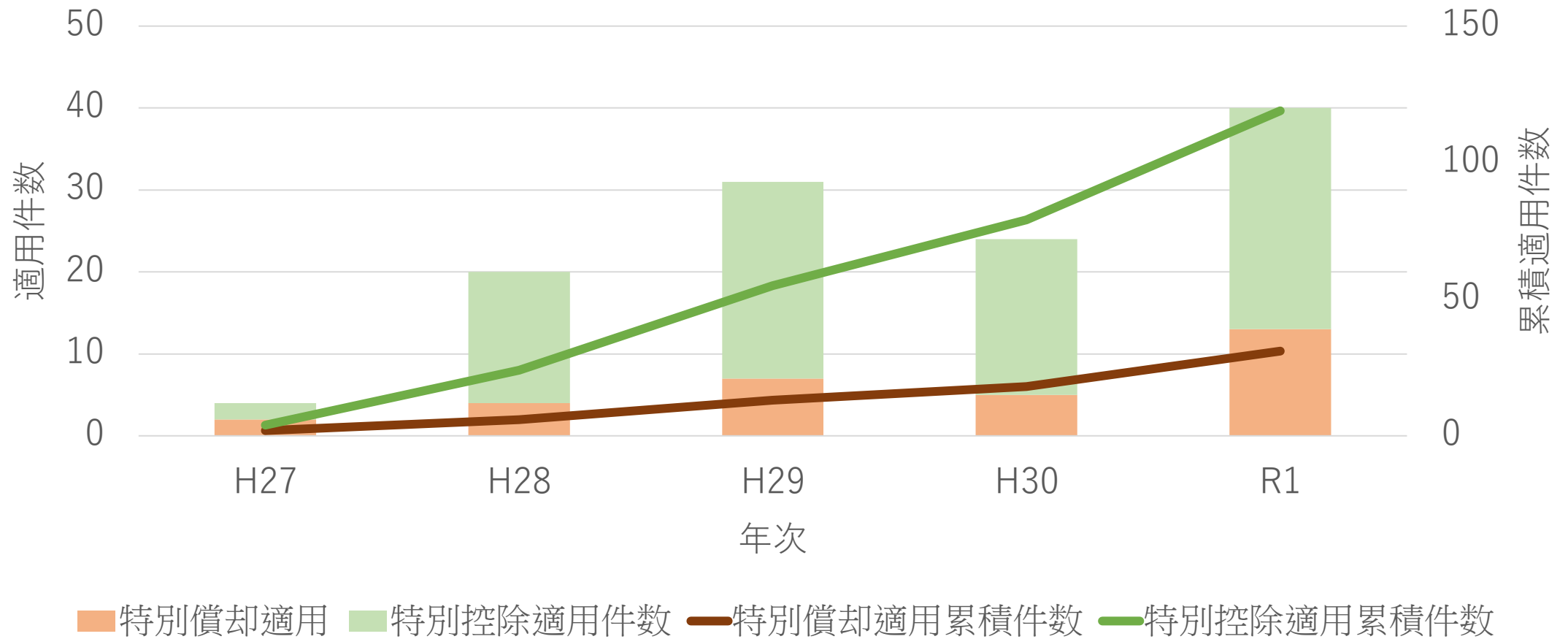
- 法人税特別償却適用総額 (千円)
- 法人税特別償却の地方税への影響額 (千円)
- 法人税特別償却の地方税影響額の割合 (%)

特別控除



- 特別控除適用総額 (千円)
- 特別控除の地方税への影響額 (千円)
- 特別控除の地方税への影響額比率 (%)

適用件数と累積適用件数



地方再生計画

- **地方における本社機能の強化を行う事業者に対する特例**
- 地方創生推進交付金
- 地方創生拠点整備交付金
- 地方創生道整備推進交付金
- まち・ひと・しごと創生寄附活用事業に関連する寄附を行った法人に対する特例
- 地方創生污水処理施設整備推進交付金
- 地域再生支援利子補給金

利用している道府県

- 地域再生計画において「地方における本社機能の強化を行う事業者に対する特例」を利用している道府県は全国47都道府県のうち
 - **東京都、神奈川県、愛知県、徳島県、長崎県の5都県を除く**
- **42道府県**が東京23区等からの本社移転を行う企業に対する法人税、法人住民税、法人事業税の優遇措置、地域不均一税制による税率緩和、補助金や業務支援を含む地域再生計画を有する

事例：兵庫県における地域再生計画

- **名称**・・・ひょうご本社機能立地支援計画
- **地域再生計画の作成主体**・・・兵庫県及び神戸市（西区、垂水区など明石市や姫路市と隣接する神戸市の一部）、姫路市、尼崎市、明石市、西宮市、洲本市、芦屋市、伊丹市、相生市、豊岡市、加古川市、赤穂市、西脇市、宝塚市、三木市、高砂市、川西市、小野市、三田市、加西市、丹波篠山市、養父市、丹波市、南あわじ市、朝来市、淡路市、宍粟市、加東市及びたつの市並びに兵庫県川辺郡猪名川町、多可郡多可町、加古郡稲美町、播磨町、神崎郡市川町、福崎町、神河町、揖保郡太子町、赤穂郡上郡町、佐用郡佐用町、美方郡香美町及び新温泉町
- **地域再生計画の区域**・・・兵庫県の全域（全域内のうち、詳細な該当地域の住所が指定されている）

地域再生計画の概要

- ・ **イ 地方活力向上地域等特定業務施設整備事業**

- ① 移転型事業・・・東京23区から対象地域への本社機能の移転を伴う特定業務施設の整備

- ② 拡充型事業・・・拡充型事業の対象地域内における特定業務施設の整備

- ・ **ロ 法人事業税及び不動産取得税の不均一課税の創設**・・・企業の本社機能立地に係る法人事業税及び不動産取得税について、不均一課税制度を創設（兵庫県）

- ・ **ハ 固定資産税の不均一課税の創設**・・・企業の本社機能立地を促進するため、固定資産税について、不均一課税制度を創設（15団体）

兵庫県における 平成27年度～令和8年度の目標値

地域名	本社機能立地件数	拡充型（国）	移転型（国）	県独自
神戸市区域	18	4	1	13
阪神南区域	12	2	1	9
9阪神北区域	6	1	1	4
東播磨区域	10	1	1	8
北播磨区域	14	2	1	11
中播磨区域	12	2	1	9
西播磨区域	6	1	1	4
但馬区域	6	1	1	4
丹波区域	8	1	1	6
淡路区域	8	1	1	6
県合計	100	16	10	74

分析結果から生じるなぜ

- 県独自の目標値が国の目標値に対して7.4倍の件数規模となっているが、地方税の支出規模は国税の数%程度となっていることから、件数だけでなく規模についても併せて分析を行い、支援を必要とする地域の状況、目標の達成度、目的の適合度を検討できる余地がある
 - 各道府県が提案する地方再生計画の目標値をデータ収集し、合算値についての分析を行うことにより、現状の把握精度を高めることができるのではないか
 - 適用件数だけでなく、企業規模（財務状況、労働者規模、資産規模）についてもデータを集めることにより、雇用創出や地方再生計画への適合性について理解が増える可能性がある
- **結果、政策改善提案について実行可能な方策が増える可能性がある**

ギャップ分析を政策評価に活用するには

- 政策評価報告書のエビデンスをデータ分析することにより、理想と現状のギャップを認識し、なぜの問いを繰り返すことで課題を見つける
- 課題を解決するための実行可能な方法を列挙することで、計画改善案を作成
- 現状を理想に近づける（改善）ための計画改善案を列挙し、政策の計画改善に活用する

- 理想の姿を示す（全体政策）
- 政策評価報告書から課題を発見（現状のデータ分析を行う）
- 課題の発見と計画改善案のリスト作成

まとめ

- 政策評価制度にデータ駆動的な方法を組み入れるための方法についてPDCAサイクルの2面性から確認しました
- 理想の姿を示す全体計画の立案が重要
- 政策の計画改善のために、データ分析により理想の姿と現状のギャップを認識し、課題を発見することが必要
- 課題を改善するための実行可能な計画改善リストの作成
- PDCAサイクルの**C**→**A**→**P**をデータ分析とギャップ分析を取り組み改善を重視することでEBMPが実質的になる