

Decision Intelligence が拓く公共サービスの 意思決定変革



現代の公共サービスは、不確実性の常態化や説明責任の高度化により、従来の経験や前例に基づく判断だけでは、経営判断としての妥当性を説明しきれない局面が増えています。限られた人材・予算の中で、「なぜその判断を選んだのか」「将来にどのような影響があるのか」を経営として示すことが、これまで以上に求められています。

一方で、行政が保有する膨大なデータは部局ごとに分断され、十分に活用されていないのが実情です。断片的な情報に基づく判断では、政策効果の全体像を捉えることは難しく、同時に住民や議会に対する説明責任を果たすことも困難です。今や行政には、「なぜその判断が最適なのか」を根拠とともに示すことが強く求められています。

こうした課題に対する新たな羅針盤となるのが、Decision Intelligence（DI）です。

本ホワイトペーパーでは、公共サービスにおいてDIが果たす役割とその必要性を整理するとともに、行政運営にどのような変革をもたらすのかを明らかにします。限られたリソースの中で政策効果を最大化し、説明責任を強化し、公共サービスの在り方そのものを進化させるための実践的な視点を提示します。

不確実性が常態化する時代において、経験や前例に基づく判断から脱却し、より根拠に基づく意思決定へと舵を切ることが不可欠です。本ホワイトペーパーが、貴組織における行政運営の高度化と住民価値の向上に向けた一助となれば幸いです。

Section 1

Decision Intelligenceとは？

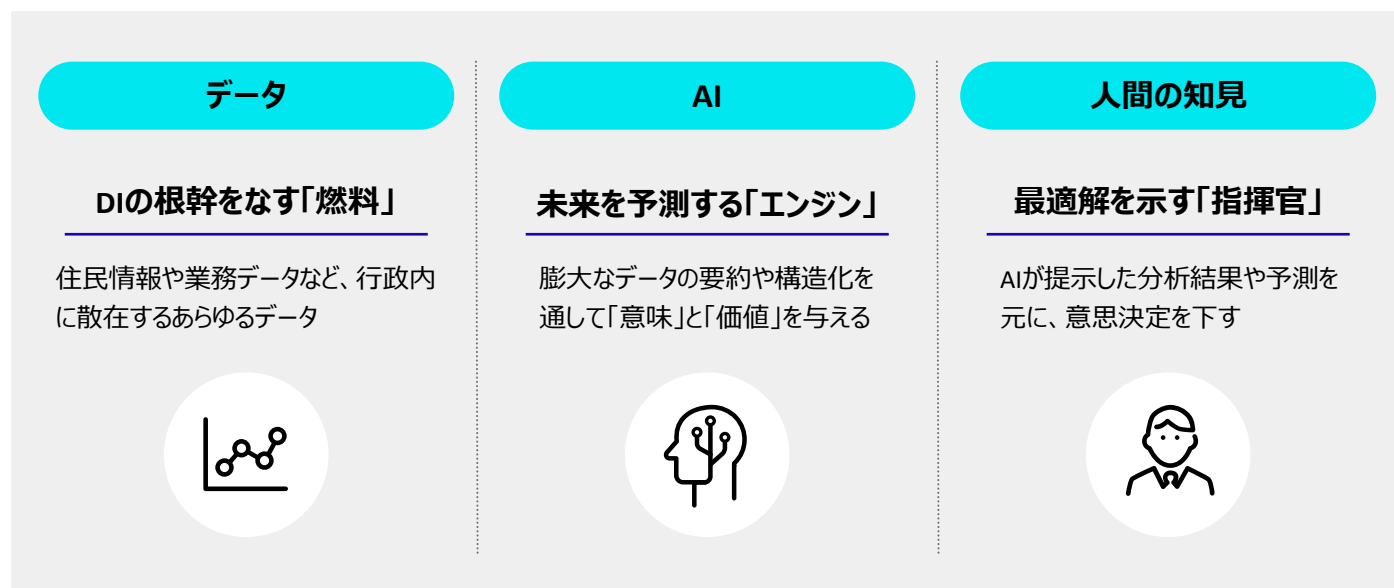
データ・AI・人間の知性が紡ぐ意思決定の新常識

Decision Intelligence（DI）とは、データ、AI、そして人間の知見を統合することで、経営としての意思決定を質・速度の両面から支える考え方です。単なる分析やツール導入に留まらず、膨大なデータとAIによる予測、現場や政策分野に精通した人の判断を結び付け、意思決定プロセスそのものを経営の視点で進化させます。その結果、意思決定を個人の経験知に委ねるのではなく、再現性と一貫性を備えた経営判断として設計・運用することが可能になります。

こうした考え方は、ガートナーにおいても、「意思決定のプロセスや結果を評価・管理・改善するための実践的な手法」として位置づけられています。

近年、日本の自治体ではEBPM（Evidence-Based Policy Making）、すなわち根拠に基づく政策立案が重視されてきました。このようにEBPMを否定するものではなく、評価にとどまらず、将来を見据えた判断と実行・改善までを一貫して支える考え方として発展させるものです。

不確実性が高まり、扱うデータが膨大かつ複雑化する公共領域において、DIは、限られた人材・予算をどこに配分すべきかを経営として判断するための視座を提供します。



Point

DIは、蓄積されたデータやAIの知見を組織の意思決定プロセスに組み込み、経験知に頼ってきた判断を、より科学的で合理的なものへと進化させる考え方です。これにより、行政の意思決定は、再現性（誰が判断しても同じ結論に至りやすい）迅速性（大量のデータも短時間で分析できる）妥当性（根拠が明確で説明しやすい）といった点で、大きく強化されます。

参考情報

Gartner：The Ultimate CIO Toolkit for Navigating 2026 Successfully
DATA FOR JAPAN【2025年最新】自治体に取り組むべきEBPMとは？定義から導入事例、成功のポイントまで徹底解説

Section 2

公共サービス分野でDIが必要とされる理由

行政や政策決定に関わる経営層の間で、DIに対する期待が高まっています。ガートナーは、2026年までに政府機関の70%がDX業務の意思決定を支援するためにAIを活用すると予測しています。その背景には、行政を取り巻く環境がかつてないほど複雑化・不確実化していることがあります。



1

社会課題の複雑化と“不確実性”の時代、そして説明責任の増大

多様化する住民ニーズ、少子高齢化や社会保障問題、自然災害やパンデミックなど、行政が直面する課題はかつてないほど複雑かつ先行き不透明になっています。現代は「BANI（脆弱・不安・非線形・不可解）」と形容される時代であり、従来の延長線上の発想や過去の成功体験に基づく判断だけでは、十分に対応しきれない局面が増えています。

こうした環境下では、限られた税財源をどの施策に配分すべきか、その判断が住民の暮らしや将来にどのような影響をもたらすのかといった点について、住民や議会から厳しく問われるようになっていきます。首長・幹部には、これまで以上に判断の根拠や検討プロセスを明確に示す、説明責任ある意思決定が求められています。

DIは、複数シナリオのシミュレーションや因果関係の可視化を通じて、不確実性を前提とした意思決定を支援します。経験知に基づく判断から脱却し、根拠に基づいた透明性と納得感のある意思決定の仕組みとして設計・運用できる点において、DIは公共領域における意思決定高度化の中核を担います。

2

前例主義・セクショナリズムの打破と住民サービス向上への情報活用

デジタル化の進展により、行政は膨大なデータを保有するようになりましたが、その多くは部局ごとに分断され、意思決定に十分活用されていないケースも少なくありません。オープンデータやビッグデータにより扱える情報量は増大する一方で、「どの情報を、どの判断にどう活かすか」が新たな課題となっています。

DIは、行政内に散在するデータを横断的に統合し、AIによる分析・予測と人間の知見を組み合わせることで、住民視点に立った迅速かつ客観的な判断を可能にします。AI活用が進む中で、DIは個別業務への部分導入にとどまらず、行政全体の意思決定プロセスとして統合・高度化するための考え方として重要性を増しています。

3

EBPMを通じた行政施策の“費用対効果”の最大化と納得感のある説明

日本ではEBPMの推進により、データに基づく政策立案や評価が進められてきました。一方で、数値目標が形式化する、分析結果が政策判断に十分反映されない、住民や議会への説明につながらないといった課題も見受けられます。EBPMの効果を、意思決定や合意形成に十分に活かしてないケースも少なくありません。

DIは、EBPMを次の段階へと進化させる考え方です。過去の実績にとどまらず、将来を見据えた予測や複数の政策オプションを比較・シミュレーションすることで、限られた財源の中から最も費用対効果の高い選択肢を導きます。

また、DIによって得られた客観的な根拠は、政策判断の透明性と納得感を高め、住民や議会への説明、合意形成を支える重要な材料となります。DIは、「データを使ってどう判断するか」という問いに応える、公共経営のための実践的な意思決定基盤です。

Section 3

公共サービスの課題とDIによる解決策

1 不確実性・複雑性の増大

課題の背景

少子高齢化、災害・パンデミック対応、社会保障制度の持続性など、公共サービスを取り巻く環境は不確実性が常態化しています。過去実績や単一シナリオに基づく判断では、将来影響を十分に見通すことが困難です。

解決策

将来シナリオを踏まえた意思決定が可能に。

DIは、複数シナリオの予測・シミュレーションを通じて、政策判断の選択肢とその影響を事前に可視化します。

これにより、

「どの選択肢にどのようなリスクと効果があるか」

「なぜその判断を選ぶのか」

を根拠とともに整理した上で判断でき、不確実性を前提とした納得感のある意思決定が可能になります。

2 情報過多とEBPMの実効性不足

課題の背景

行政内外には膨大なデータが存在する一方で、部門ごとの分析や属人化により、重要な示唆が意思決定に十分活用されていない状況です。また、EBPMも結果の後追いや単年度評価にとどまり、判断に直結しにくい状態となっています。

解決策

分断されたデータを意思決定に使える形へ再構成。

DIは分散したデータを横断的に統合し、意思決定に必要な情報だけを整理・構造化します。AI分析と人の知見を組み合わせることで、

- ・判断に必要な論点の整理
- ・数値の背景や因果関係の把握
- ・複数の選択肢の比較検討

が可能になります。

結果として、EBPMは「評価のための分析」から「意思決定につながるエビデンス」へ進化します。

3 リソース制約と説明責任への対応

課題の背景

人口減少や財政制約により、限られた人材・予算での行政運営が求められている状況です。同時に、政策判断の根拠や効果について、住民や議会への説明責任は一層高まっています。一方で、判断プロセスの属人化により、組織全体で知見を活かしきれない課題も存在します。

解決策

意思決定の根拠を可視化し、説明可能に。

DIは判断プロセスや根拠を一元的に管理・可視化し、「なぜその判断に至ったのか」を第三者にも説明できる状態を実現します。これにより、

- ・説明責任対応の効率化
- ・判断基準のばらつきの抑制
- ・組織横断での知見共有

が可能になり、その結果、限られたリソースの中でも、再現性と透明性を備えた行政運営が可能となります。

Section 4

行政におけるDecision Intelligenceへのアプローチ

近年、デジタル庁が推進する「エリアデータ連携基盤」や自治体基幹業務のデータ標準化の進展により、行政分野でもデータ統合や名寄せを通じた情報集約・可視化の基盤が整いつつあります。これによりDIを活用したデータに基づく意思決定支援は、技術的には導入可能な段階に入りつつあります。

一方で、個人情報保護法やマイナンバー制度など行政特有の制約が強く、名寄せの精度や運用には慎重な設計が不可欠です。そのため、行政におけるDI導入には、制度的制約を踏まえた段階的かつ慎重なアプローチが求められます。

こうした状況を踏まえ、行政におけるDI導入に際して、整理すべき懸念事項を示します。

懸念点	
 法的根拠と利用目的の明確化 法的根拠と利用目的の事前整理、および目的外利用を防ぐための利用範囲の限定	 マイナンバー利用における制約 イナンバー利用範囲の厳格な制限と、名寄せへの直接利用不可という制度的制約
 名寄せ精度と誤結合リスク 表記揺れによる誤結合リスクと、行政判断への影響を防ぐための名寄せ精度管理の重要性	 データ品質と標準化への対応 業務ごとに異なるデータ形式・記載ルールへの対応と、判断精度を支える品質・標準化の確保
 権限管理と監査体制の確立 アクセス権限の厳格な制御と、意思決定プロセスの記録・検証を可能とする監査体制の整備	 データガバナンスと責任の明確化 データ管理および意思決定における責任所在の明確化と、組織横断でのガバナンス確立
 段階的導入を前提とした設計 全体最適を前提としない、効果が明確なユースケースからの段階的なDI導入	

DIの導入においては、懸念事項を踏まえた段階的かつ目的志向のアプローチが重要です。エリアデータ連携基盤の思想に基づく多層構造と、データガバナンスを中核とした設計により、自治体は法的制約を遵守しながら、安全かつ着実にDIを導入・活用することができます。

参考情報

デジタル庁：エリアデータ連携基盤
個人情報保護委員会：特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン
デジタル庁：地方公共団体情報システムにおける文字の標準化
デジタル庁：エリアデータ連携基盤
デジタル庁：エリアデータ連携基盤 共同利用ガイドブック 第2.0版

Section 5

先進的事例（グローバル）

エストニア

Case Study 失業支援サービス

Human-in-the-loop

導入

公平・透明な意思決定

実現

エストニアでは、失業給付や職業支援において、AIを活用しながらも最終判断は人が行う Human-in-the-loop 型の意思決定支援基盤を導入しています。AIが求職者の状況を分析・提案し、ケースワーカー（相談員）が判断することで、判断の一貫性・迅速性と、人による納得感・説明責任を両立しています。



1 意思決定プロセスの高度化

AIが求職者の属性、就業履歴、支援実績などのデータを分析し、支援内容や対応方針の複数案を提示します。ケースワーカーは、その結果を踏まえて最終判断を行うことで、判断の質を維持しながら処理の迅速化と判断基準の平準化を実現します。

これにより、経験知に基づく判断のばらつきを抑え、公平性の高いサービス提供が可能となります。

2 多様な行政データの統合活用

失業給付、職業訓練、過去の支援履歴など、複数の行政システムに分散していたデータを統合し、求職者一人ひとりの状況を横断的・俯瞰的に把握できる環境を整備します。

これにより、部分最適な対応から脱却し、より実効性の高い支援判断が可能となります。

3 行政オペレーションへの組み込み

意思決定のプロセスや判断根拠をシステム上で可視化・記録することで、「なぜこの支援内容が選ばれたのか」を第三者にも説明可能な状態を確保します。

これにより、透明性と説明責任を担保しながら、現場業務の負荷軽減と制度運用の安定化を両立します。

米国HHS／CDC

Case Study

パンデミック対応を支えた横断的意思決定基盤「HHS Protect」

連邦機関が連携

30以上

医療機関データを統合

5,000以上

米国保健福祉省（HHS）および疾病管理予防センター（CDC）は、COVID-19の急速な拡大に対応するため、医療機関・州政府・民間などからの大規模データを統合する意思決定基盤 HHS Protect を構築しました。本基盤により、パンデミック下における迅速かつ一貫性のある政策判断が可能となりました。



1 データ統合に基づく意思決定の高度化

HHS Protectは、連邦政府、州政府、自治体、民間の医療提供者など、300以上のデータソースを統合し、パンデミック対応に必要な情報を可視化する意思決定基盤です。多様なデータを共通フォーマットで集約・分析することで、全体状況を俯瞰した迅速な意思決定を可能にしました。

具体的には、医療需要や病床状況、医療物資・ワクチンの配分状況を把握し、連邦・州レベルでの政策判断に活用されています。

2 多様な行政データと予測モデルによる先読み型判断

HHS Protectでは、Palantir社の基盤を活用し、30以上の連邦機関、50以上の州・地域保健局、5,000以上の医療機関のデータを統合しています。これらのデータに加え、AIによる予測モデルを組み合わせることで、地域別の医療需要や逼迫リスクを事前に把握し、先を見据えた判断を支援しました。

また、共通のデータと分析結果を関係機関が共有することで、組織間の認識を揃え、迅速な連携と行動を実現しています。

Section 6

おわりに

本ホワイトペーパーでは、公共サービス領域におけるDIの必要性和、その導入に向けた実践的なアプローチについて解説してきました。

少子高齢化、財政制約、災害リスク、住民ニーズの多様化など、行政を取り巻く環境はかつてない速度で変化し続けています。こうした状況下で、限られたリソースを最大限に活かし、住民にとってより良い未来を創り出していくためには、経験知に基づく判断から脱却し、データとAI、人間の知見を統合した「科学的な意思決定」へ進化することが不可欠です。

DIは、単なる新技術の導入に留まらず、行政運営そのものの在り方を再定義する変革の契機となります。部門横断の協働を促し、政策の費用対効果を可視化し、説明責任を果たすための根拠を提供し、住民価値を最大化する政策選択を支える――その基盤となるのがDIです。

一方で、個人情報保護や名寄せ精度、データガバナンスなど、行政固有の制約を踏まえた慎重な設計も欠かせません。本書で示したように、ユースケース単位での段階的導入と、目的に応じたデータ統合、そして堅牢なガバナンス体制の構築こそが、公共サービスにおけるDI成功の鍵となります。

私たちは、DIが行政職員の判断を置き換えるものではなく、むしろ「より良い判断を行うための力」を与えるものと考えています。データに基づくエビデンスとAIによる洞察、そして現場職員の知恵と経験が融合することで、これまでにない質の高い行政サービスが実現されるはずです。

本ホワイトペーパーが、貴組織におけるデータ活用と意思決定高度化の一助となり、まずは重要な政策・施策領域において、判断の根拠と将来影響を俯瞰するところから着手し、持続可能で価値の高い公共サービスの実現に向けた変革の起点となれば幸いです。

関連情報

データとAIで変革する経営の意思決定

データとAIの力で高度な意思決定であるDecision Intelligenceを実現し、ビジネスインパクトとソーシャルインパクトの両立によりお客様の企業価値向上を前進させます。



記載されている企業名・製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。

本資料は発行日現在のものであり、富士通によって予告なく変更されることがあります。

本資料は情報提供のみを目的として提供されたものであり、富士通はその使用に関する責任を負いません。

本資料の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

富士通および富士通ロゴは、富士通株式会社の商標です。