

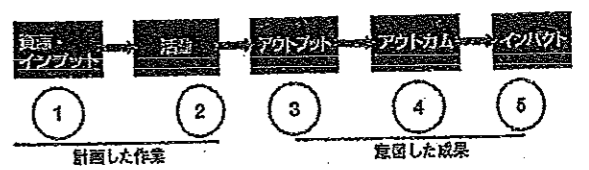
ロジック・モデル 事業と成果をつなぐ因果関係

名古屋大学大学院法学研究科教授
後 房雄

うしろ・ふさお 1954年富山県生まれ。京都大学法学部卒業、名古屋大学大学院博士課程単位取得退学。69年から現職。日本行政学会理事、日本NPO学会理事。97年から2004年まで市民フォーラム21・NPOセンター代表理事。著書に、『改進黨代のある民主主義』（岩波）、『行政の新聞』（共著、法律文化社）、『事業委託におけるNPO-行政関係の実態と成敗への課題』（市民フォーラム21・NPOセンター）など。

ロジック・モデル策定ガイド」農林水産政策情報センター、2003年。これは、アメリカやカナダなどで成果志向へ向けた職員研修や意識改革の有用な手段としても活用されている。

図7-1 基本的なロジック・モデル



西出氏は、もっぱら事後的な業績測定に依存する「実績着眼型」行政評価には次のような問題点があると述べている。業績指標の数値のみが注目されるために、事業とその成果との因果関係に着目したより深い検証が放棄されがちになる。行政評価が事業への価値判断に傾斜し（廃止事業の救のみが喧伝されるなど）、事業の改革・改善に資する情報の提供が弱くなり、S.E.E（評価）とP.L.A.N（企画立案）の断絶がもたらされる。実は、ロジック・モデルの母体となった「評価可能性評価」ないし「セオリー評価」は、1970年代のアメリカにおいて、まさに事後的な業績評価の問題点を克服するために開発されたものであった（龍慶昭・佐々木亮『政策評価』の理論と技法）多賀出版、00年、28ページ、ハリー・ハトリ『政策評価入門』東洋経済新報社、04年）。

ロジック・モデルとは
行政評価が行政経営や自治の実質化へと展開するための必要条件として、戦略的成果目標の政治主導による設定、成果志向へ向けた職員の意識改革などを指摘してきた。

今回の取り組みは、施策や事業の企画立案（既存事業の再検討を含む）を、何よりも成果目標を達成するうえで有効な手段と考えられる。ロジック・モデル（図7-1参照）とは、ある事業のために投入される資源、計画している活動、達成したいと考える成果（アウトプット、アウトカム、インパクト）の因果関係を体系的に図示するチャート（流れ図）のことである（ケロッグ財団「ロジック

「実績着眼型」評価の問題点
西出順郎氏（福井県職員）は、日本の行政評価が「本来の目的たる内部マネジメントの改革・改善」を生み出すように機能せず、「儀式化への道」を辿っている主な原因を、「実績着眼型評価思考」が内在していること、ロジック・モデルの活用を提唱している。実際、福井県では試行が始まっているようである（西出「行政評価の再構築——理論着眼型評価思考の確立に向けて」『日本評価研究』第5巻第1号、05年）。

関係者間で事業の目的が一致していなかったり、投入される各種資源が不足していたり、事業が想定されたアウトプットを生み出すように機能していなかったり、そのアウトプットがアウトカムをもたらし論理が不明確であったり、関係者に評価結果を利用する意思がなかったりし

た場合には、アウトカムを測定しても無意味だからである。しかし、事前にロジック・モデルが作成されるならば、事前に想定されたセオリーに照らした質の高い、企画立案へ改善情報を提供できるような事後評価が可能になるとともに、「評価対象の事業と政策の目標との連鎖関係、事業の数値目標、事業の論理性等が明確になり、説明のつかない事業計画は事前に排除され

ることになる」（西出、前掲論文、19ページ）。これは、すでに検討した静岡県の業務補償法とメカニズムは異なるが同様の機能といえる。
加古川市の事例
ロジック・モデルは、すでに福井県、和歌山県、兵庫県加古川市、同県丹波市、埼玉県久喜市などで使用されているようだが、ホームページ上で公開しているのは皆見の限りで

これは、発酵菌利用容器の購入を補助することによって生ごみの自家処理を促進し、排出される生ごみを減量しようとする事業である。それについて、活動→結果①→結果②→結果③→中間成果→最終成果という因果関係がどのように想定されているかが分かりやすく図示されている（資源である事業費や人件費も別に記載されている）。

減少しているために中間成果の向上が達成できていないのである。だとすれば、まずはPRの方法を改善したり回数を増やしたりすることを考えるべきだという改善情報が企画立案段階へとフィードバックされることが必要となる。しばしば、アウトプット指標、アウトカム指標のどちらかを重視すべきかという議論がされたりするが、こうしたロジック・モデルが前提にあればそれぞれの段階でそれぞれの指標が必要であり、因果関係のどの段階にどのような問題があるかを示す有益なフィードバック情報をもたらすことができる。

「経営・自治」へ展開する行政評価

表7-2 加古川市の事務事業ロジック・モデルシート

活動（必ず具体的に何をやるか）	数値指標名	11年度	12年度	13年度
補助制度について市民にPRする。	PR回数	2	3	3
	単位：回	達成率 100.0%	100.0%	100.0%
結果①（結果①から導かれる結果）	数値指標名	600	480	380
補助制度に沿って市民が申請する。	補助申請件数	実績値 391	170	85
	単位：件	達成率 58.2%	35.4%	17.6%
結果②（結果②から導かれる結果）	数値指標名			
市民が補助金の交付を受け、発酵菌利用容器を購入する。	補助金交付件数			
	単位：件			
結果③（結果③から導かれる結果）	数値指標名			
購入品等から排出される生ごみが減量される。	発酵菌利用による生ごみ処理量	目標値 66	78	55
	単位：t	実績値 18	20	10
		達成率 18.6%	25.3%	18.2%
結果④（結果④から導かれる結果）	数値指標名			
市民の生ごみの排出量が減量される。	市民の生ごみ排出量	目標値 85305	87888	87483
	単位：t			

は加古川市だけである。質の高いロジック・モデルを作成することにはきわめて困難なだけに、勇気ある決断といえる。

図7-2
は、加古川市事務事業ロジックモデルシート（02年度版）のうち、「発酵菌利用容器購入補助金」事業に関するシートである。

ロジック・モデルの有効性は以上のように明らかだと思われるが、今回取り上げた事務事業ごとの単線型ロジック・モデルではいくつかの問題点が残る。一つの事務事業だけで最終成果を実現できるわけではないこと。活動から離れた段階に行くほど、事業との因果関係が弱くなること。事業との因果関係が弱くなることを、業務補償法が指摘したように、事務事業が実質的な活動の単位と一致しないことが多いこと、などである。今回は、それらを意識したツリー型（複線型）ロジック・モデルを紹介する。

*ご意見等をお待ちしております。ガバナンス編集部 (FAX 03-3575-9808, E-mail:jichi@gyosei.co.jp) までお寄せ下さい。