

連載  
第8回

# ツリー型ロジック・モデル 最終成果を達成するための 事業編成

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。09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、「政治文化のある民主主義」（総社）、「行政の新風潮」（共著、法律文化社）、「本業委託におけるNPO-行政関係の実態と成熟への課題」（市民フォーラム21・NPOセンター）など。

東海市事例の残された課題  
今回は、総合計画を成果志向の戦略計画として作成する場合を想定しながら、事前のセオリー評価としてのロジック・モデルの有効性をより踏み込んで考えてみたい。  
連載の第4回で紹介した愛知県東海市では、政策マーケティングで洗出した理念や重要生活課題を頂点

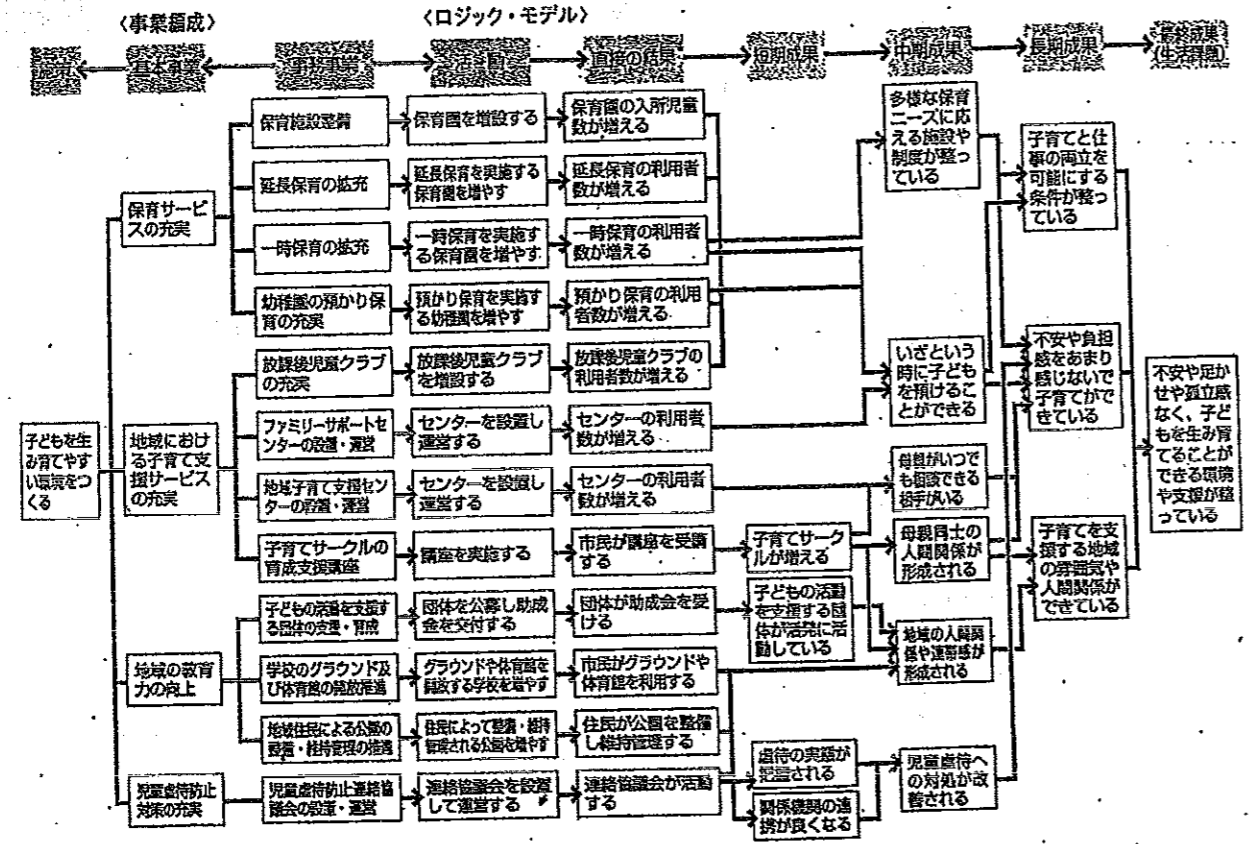
にしたトップダウン型の総合計画策定を行った。その際、重要生活課題に  
対応する施策を設定したうえで、その生活課題に「施策」としての有効性を基準に、その下位の基本事業、事業を策定していった。そのなかで、国の補助金が付いているけれども、生活課題に「施策」としての有効性がな  
いので廃止した事業もあったという。しかし、総合計画策定スケジュール

ルによる時間的制約のなかで、生活課題に「施策」としての有効性を基準にした事業の精査は不十分のままに止まらざるをえなかった。その点は、第5回で紹介した協働型マネジメント・サイクルを回す中で、事業の再点検を行うことでフォローしているのが現状である。  
しかし、理想を言えば、ロジック・モデルを使った事前のセオリー評価に基づく事業の精査を徹底して行つたうえで総合計画の施策体系を構築しておく方が望ましいことは容易に理解されるだろう。

たうえて、理論モデルとアウトカム・モデルを参考に設定したツリー型ロジック・モデルの試案である。左側に、当該生活課題の実現のために現在実施している事務事業を配置したうえで、活動→直接の結果→短期成果→中期成果→長期成果→最終成果（生活課題）というロジックを複線型で構築している。  
ツリー型ロジック・モデルにはいくつかの効果が期待できる。まず第一に、その策定過程において、どの事業のロジックが強く、どの事業のロジックが弱いということが判別できるので、それに基づいて、どの事業を廃止すべきかを提案できる。また、新しい事業の提案もロジックを基礎に行つていくことができる。

第二に、こうしたロジック・モデルの構築のためには、事業やその環境などについて詳細な知識や経験が不可欠なので、担当の課ないし関係の職員が集团的作業を行うことが必要になる。それによって、個々の職員の意識を成果志向の方向で改革する効果が期待できるだけでなく、課や係全体が明確な最終成果「生活課題」を意識しながら仕事をやる組織文化を育てる一歩にもなる。  
第三に、ツリー型ロジック・モデル

図8-1 ツリー型ロジック・モデルと事業編成(試案)



ルの各段階に指標が設定されるならば、総合計画の運用段階における事業の改廃に関する有益なフィードバック情報をもちやすくなる。第四に、多くの生活課題に関してツリー型ロジック・モデルが蓄積され、その後の検証によって洗練されていくならば、それは他の自治体にとつてもきわめて貴重な政策情報になるのである。条件の近い自治体間での共有財産の形成につながる。

典型的に表現されている現象として印象深かった。本来は、右からのロジックを優先させながら左からのロジックを修正し、それでも合致しない場合は事業自体の見直しや新事業の提案を行つべきなのである。もう一点指摘しておきたいのは、ツリー型ロジック・モデルの策定の前、あるいは過程において、第6回で紹介した業務棚卸を実施することによってロジック・モデルの有効性が高まるという点である。それによって、ロジック・モデルの起点になる事業が実質的なものになり事業体系も目的手段関係が明確な形で構成されることになる。

策定のポイント  
若干の自治体で職員の方々に試行してもらった経験から言える最も重要な注意事項は、左から右への事業起点のロジックだけでなく、右から左への生活課題起点のロジックを構築することが決定的に重要だということである。そして、両者が合致しない場合は、右からの論理を優先させる形で事業起点のロジックや事業そのものを修正しなければならぬ。ところが、往々にして、事業起点のロジックを構築することだけを考へる結果、最終成果の直前でロジックが断絶する例が見られる。しかも、そこから当該事業の有効性の問い直しにはなかなか繋がらない。既存事業を大前提にする行政職員の意識が

ただし、業務棚卸は、ロジック・モデルのような時間軸を前提にした事業と成果の因果関係ではなく、行政の活動の事業から施策に至るまでの目的手段関係の論理性を精査するものである。生活課題に対応して施策を設定する場合には両者は混同されやすいが、因果関係と目的手段関係のロジックの違いは混同してはならない。しかし、両者を併用するならば、事業を、成果に繋がる因果関係と、事業編成における目的手段関係の二つのロジックで精査すること、相乗的な効果が期待できる。

\*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。