

政策評価に関する統一研修(地方研修・高松会場)

ロジック・モデルの作成  
—政策評価、EBPMの基本として

令和3年2月25日

早稲田大学政治経済学術院

山田 治徳

# 1 ロジック・モデル

## 1-1 ロジック・モデルとは何か

プログラム理論 (program theory)

「プログラムの実施と成果の出現の間に介在するメカニズム」(Weiss, 1998:57)



⇒ プログラムを実施することで、それがどのようなプロセスを経て、成果が現れるのかを表す仮説



プログラム理論を踏まえて、その仮説を明確に示すための手法

**ロジック・モデル (logic model)**

## 1-2 政策評価法におけるロジック・モデル

### 政策評価法

(政策評価の在り方)

第三条 行政機関は、その所掌に係る政策について、適時に、その**政策効果**  
**(当該政策に基づき実施し、又は実施しようとしている行政上の一連の行為が**  
**国民生活及び社会経済に及ぼし、又は及ぼすことが見込まれる影響をいう。**  
**以下同じ。)**を把握し、これを基礎として、必要性、効率性又は有効性の観点そ  
の他当該政策の特性に応じて必要な観点から、**自ら評価する**とともに、その評  
価の結果を当該政策に適切に反映させなければならない。

政策効果を把握し、これを基礎として、…、自ら評価する

## 政策効果を把握し、これを基礎として、…、自ら評価する

政策効果(政策に基づき実施し、又は実施しようとしている行政上の一連の行為が国民生活及び社会経済に及ぼし、又は及ぼすことが見込まれる影響)を表したもの

⇒ **ロジック・モデル**

ロジック(logic) = 論理、理屈



ロジック・モデル(logic model) = 政策の論理構造

ロジック・モデル

= 政策の実施により、その目的が達成されるまでの論理的な因果関係を明示したもの  
(政策の実施により、その目的が達成されるまでの過程をフローチャートで示したもの)

## 1-3 EBPMにおけるロジック・モデル

内閣官房行政改革推進本部事務局「EBPMの推進」  
(平成30年1月12日)

- 証拠に基づく政策立案(EBPM)とは、
  - (1)政策目的を明確化させ、
  - (2)その目的のため本当に効果が上がる行政手段は何かなど、「政策の基本的な枠組み」を証拠に基づいて明確にするための取組。
  
- 限られた資源を有効に活用し、国民により信頼される行政を展開するために、EBPMを推進する必要。

## 統計改革推進会議「最終取りまとめ」(平成29年5月)

### 1. EBPM推進体制の構築

#### (1) 基本的考え方

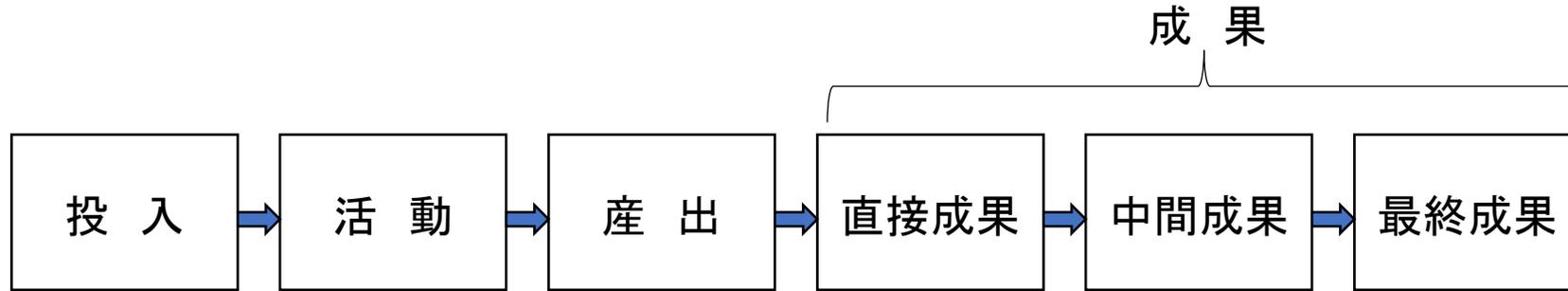
EBPMの推進には、政策の前提となる関連事実と政策課題を的確に把握するとともに、**具体的政策の内容とその効果をつなぐ論理**、政策効果とそのコストの関係を明示することが欠かせない。



ロジック・モデル (logic model)

= 政策の論理構造 = **具体的政策の内容とその効果をつなぐ論理**

## 1-4 ロジック・モデルの構成と構成要素

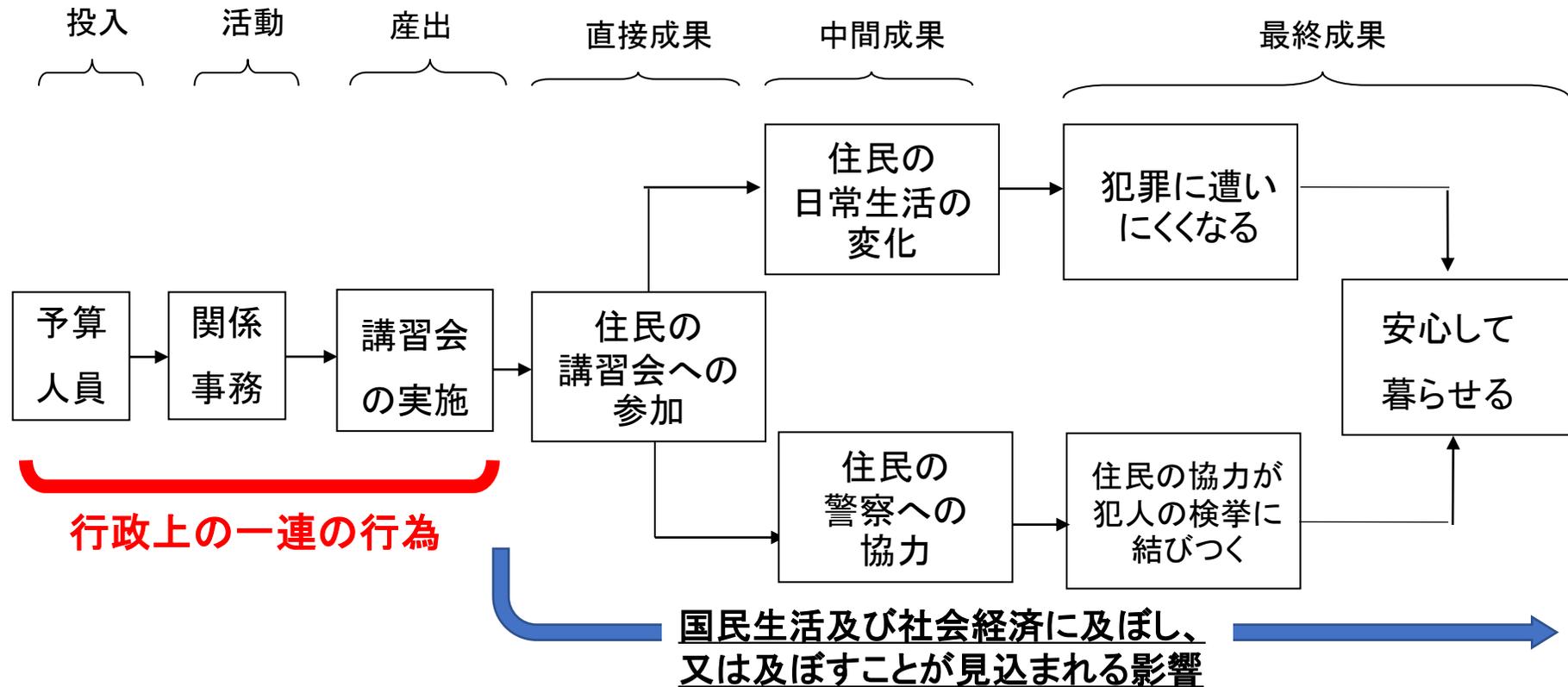


投入	予算、人員など行政活動を実施するために投入する資源
活動	投入資源を用いて行われる行政活動
産出	行政活動の結果、産み出されたモノ(財)、サービス
直接成果	産出がもたらす直接的な成果
中間成果	直接成果がもたらす次なる成果
最終成果	政策(施策、事業)が目指す最終成果

## 1-5 事例—ロジック・モデル

事業名	コミュニティ安全プログラム
目的	地域住民が安心して暮らせる環境を実現する。
対象	域内に居住・勤務・通学する住民
手段	警察官が学校や企業、公民館や婦人会等、住民の中に直接出向き、地域の治安に対する情報提供や、身の回りの安全に対する啓蒙活動を行ったり、警察への協力を呼び掛けることで、行政と地域住民が一体となり、安心して暮らせる環境の整備に努める。

# コミュニティ安全プログラムのロジック・モデル



(参考) 悪いロジック・モデルの例ーロジックに無理がある

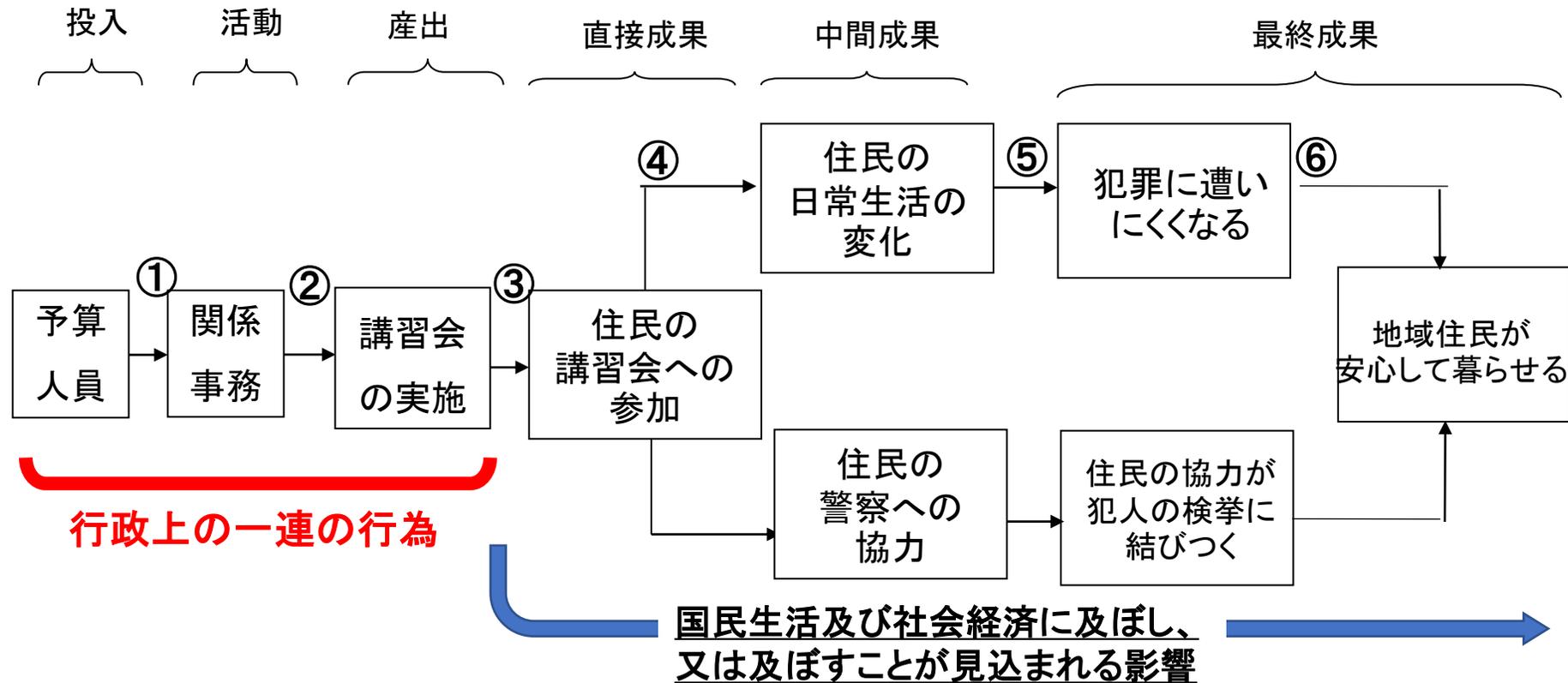
### 「風が吹けば桶屋が儲かる」

今日の大風で土ぼこりが立ちて人の目の中へ入れば、世間に盲人が大ぶん出来る。そこで三味線がよふうれる。そうすると猫の皮がたんというによって世界中の猫が大分へる。そふなれば鼠があばれ出すによって、おのづから箱の類をかぢりおる。爰(ここ)で箱屋をしたらば大分よかりそふなものじゃと思案は仕だしても、是(これ)も元手がなふては埒(らち)明(あか)ず

1. 大風で土ぼこりが立つ
- ↓
2. 土ぼこりが目に入って、盲人が増える
- ↓
3. 盲人は三味線を買う(当時の盲人が就ける職に由来)
- ↓
4. 三味線に使う猫皮が必要になり、ネコが殺される
- ↓
5. ネコが減ればネズミが増える
- ↓
6. ネズミは桶をかじる
- ↓
7. 桶の需要が増え桶屋が儲かる

出所: インターネット百科事典ウィキペディア

# 1-6 ロジック・モデルー因果関係(手段→目的)の連鎖



## 因果関係(手段→目的)の連鎖



- ① 資源(予算、人)を投入する ⇒ 関係事務(準備、広報等)を行う
- ② 関係事務(準備、広報等)を行う ⇒ 講習会を実施する
- ③ 講習会を実施する ⇒ 住民が講習会に参加する
- ④ 住民が講習会に参加する ⇒ 住民の日常生活が変化する
- ⑤ 住民の日常生活が変化する ⇒ 犯罪に遭いにくくなる
- ⑥ 犯罪に遭いにくくなる ⇒ 安心して暮らせる

## 1-7 ロジック・モデルの意義

- 政策の論理的形成
- 政策の意義、概念の明確化
- 政策設計における問題点の発見

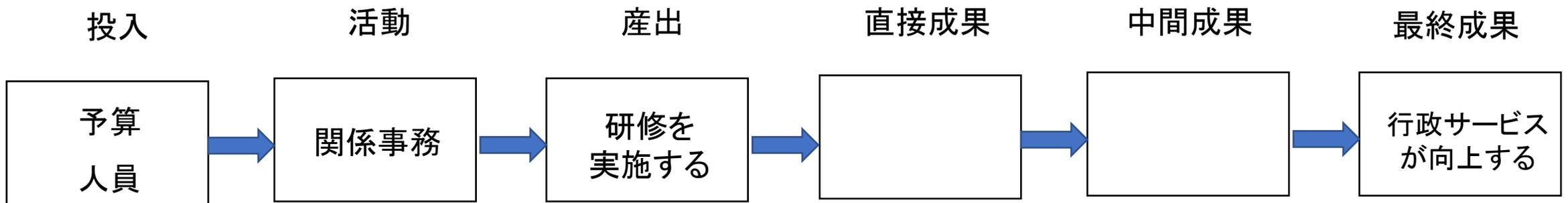
政策の設計図

- 評価に当たってのポイントの明確化
- 評価に当たっての指標の設定

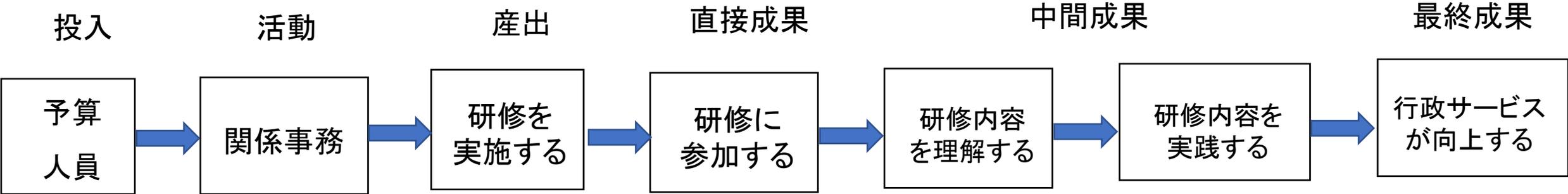
ロジック通りに効果が表れているかどうかを検証する

## 2 ロジック・モデルの実際

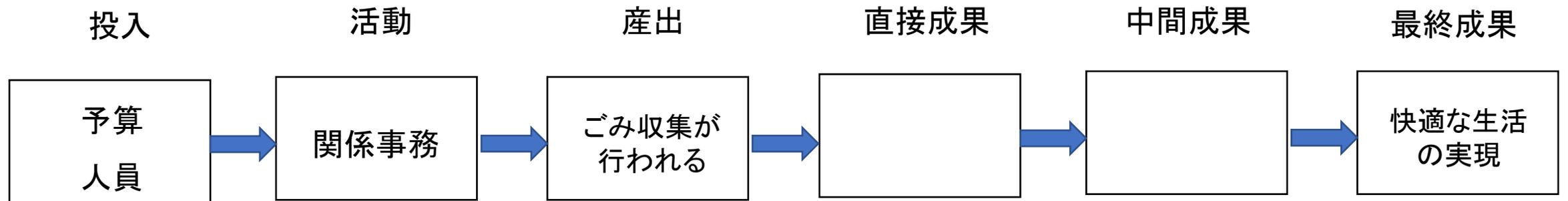
### 2-1 職員研修事業のロジック・モデル



# 職員研修事業のロジック・モデル



## 2-2 ごみ収集事業のロジック・モデル



# ごみ収集事業のロジック・モデル

投入

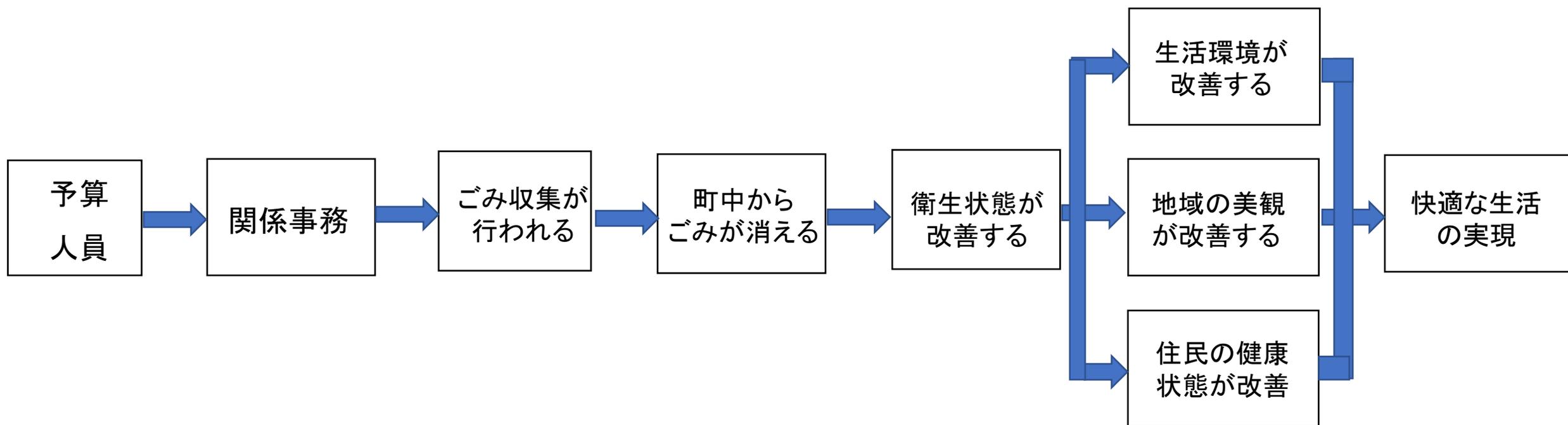
活動

産出

直接成果

中間成果

最終成果



### 3 ロジック・モデルを考えるちょっとしたヒント

#### 3-1 政策の体系化

政策評価の実施に関するガイドライン(一部抜粋)  
(平成17年12月16日、政策評価各府省連絡会議了承)

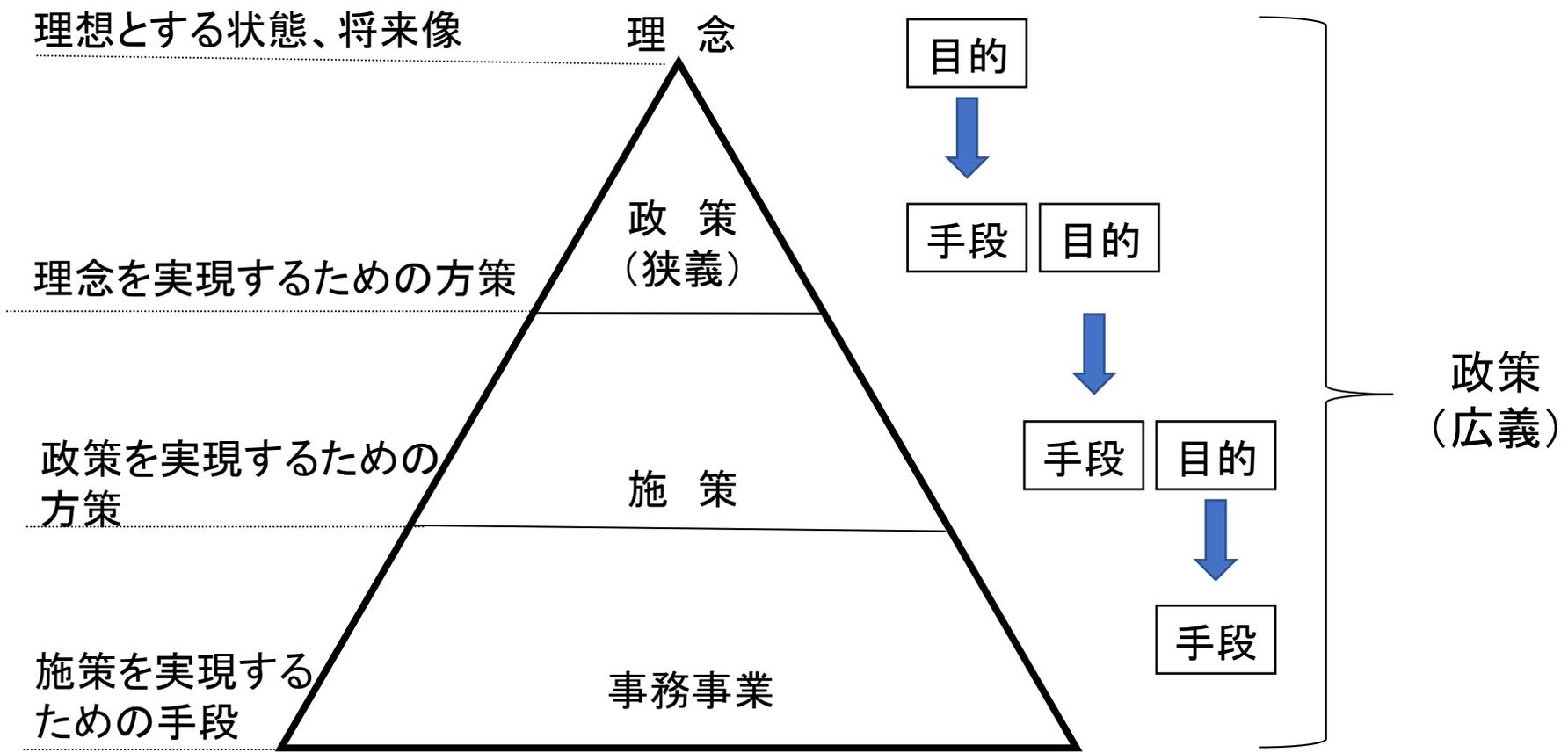
##### 1 政策の体系化

政策評価の体系的かつ合理的で的確な実施を確保するため、政策体系をあらかじめ明らかにすることを基本とし、その実施に当たっては、政策評価の対象とする政策が、どのような目的の下にどのような手段を用いるものかという対応関係を明らかにした上で行うものとする。

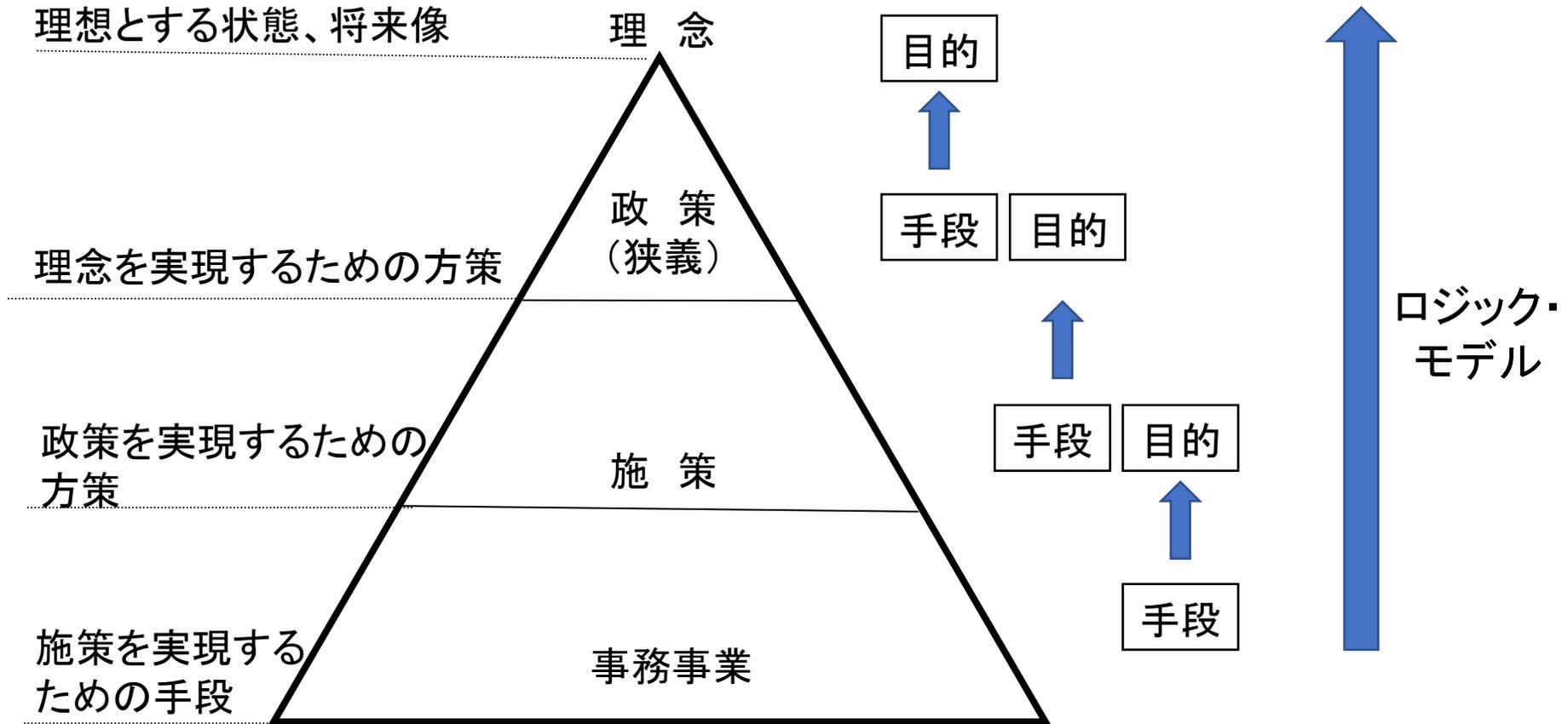
##### (1) 「政策(狭義)」、「施策」、「事務事業」の区分

各行政機関が所掌する政策は、いわゆる「政策(狭義)」、「施策」、「事務事業」の区分に対応しており、そのレベルは区々であると考えられる。このため、政策評価の体系的かつ合理的で的確な実施を確保するためには、「政策(狭義)－施策－事務事業」などの政策体系をあらかじめ明示した上で評価を実施することが必要となる。

### 3-2 政策体系(政策の構造)



### 3-3 政策体系を逆にたどればロジック・モデル



# 3-4 事例一政策体系(総務省重点施策2019)

## 理念

### 落ち着いた、やさしく、持続可能な社会の実現(総務省重点施策2019)

我が国最大の危機である人口減少に立ち向かうため、2040年頃の姿から逆算する形で整理した課題に対し、地方公共団体と各府省の施策がうまく機能するよう、自治体行政の変革を進めるとともに、この危機をチャンスと捉え、ICTのアグレッシブな導入などにより、産業、地域、人々の暮らしの「実現したい未来の姿」への変革を促進し、全ての人にとって、落ち着いた、やさしく、持続可能な社会を実現する。

## 政策(狭義)

I 個性と活力ある地域経済と安定的な地方行政運営の確保

II ICTのアグレッシブな導入によるSociety5.0の実現

III 暮らしやすく働きやすい社会の実現

## 施策

- ▶ 1. 地域を支える人づくりと地域経済再生への取組
- ▶ 2. 地域の持続的発展を支える地方税体系の構築と地方の一般財源総額の確保等
- ▶ 3. 自治体戦略2040構想の推進

- ▶ 4. サイバーセキュリティの強化、ICTの安心・安全の確保、ICT人材の育成
- ▶ 5. 5G、光ファイバ、4K・8K等の世界最高水準のICT環境の整備
- ▶ 6. あらゆる産業分野におけるIoT・AI等の徹底活用
- ▶ 7. 地域のポテンシャルを引き出すICTの活用
- ▶ 8. 海外展開・国際的な政策連携

- ▶ 9. 働き方改革と女性の活躍促進
- ▶ 10. 全ての人にやさしいICT利活用環境の整備
- ▶ 11. マイナンバー制度の円滑な運用とマイナンバーカードの普及促進
- ▶ 12. 国民生活の安心・安全の拠点としての役割の発揮
- ▶ 13. 恩給の適切な支給

## 事務事業

- ・ チャレンジ・ふるさとワーク
- ・ 地域おこし協力隊の拡充など地域への人材還流の促進
- ・ 「移住・交流情報ガーデン」の充実など地方への移住・交流の推進
- ・ JETプログラムによるグローバルな地域活性化の推進
- ・ 地域運営組織の形成促進
- ・ 地方公共団体におけるオープンデータの取組支援
- ・ 地域ICTクラブの展開
- ・ ICT活用推進委員(仮称)制度の仕組みの展開
- ・ **地域情報化アドバイザー派遣事業**
- ・ 自治体CIO等の育成強化
- ・ ユーザー企業等を対象としたIoT人材育成
- ・ 地方公共団体におけるサイバーセキュリティ人材の育成

- ・ 地方法人課税の偏在是正、森林環境税
- ・ 地方の一般財源総額の確保と地方財政の健全化

- ・ 自治体行政スマートプロジェクト
- ・ クラウドの進展を見据えた次世代の自治体情報システムの在り方等の検討
- ・ 圏域における広域連携の推進等

## 地域情報化アドバイザー派遣制度の概要

地域が抱える様々な課題を解決するため、ICTを利活用した取組を検討する地方公共団体等からの求めに応じ、ICTの知見等を有する「地域情報化アドバイザー」を派遣し、ICT利活用に関する助言等を行う。

### 平成29年度の主な依頼内容

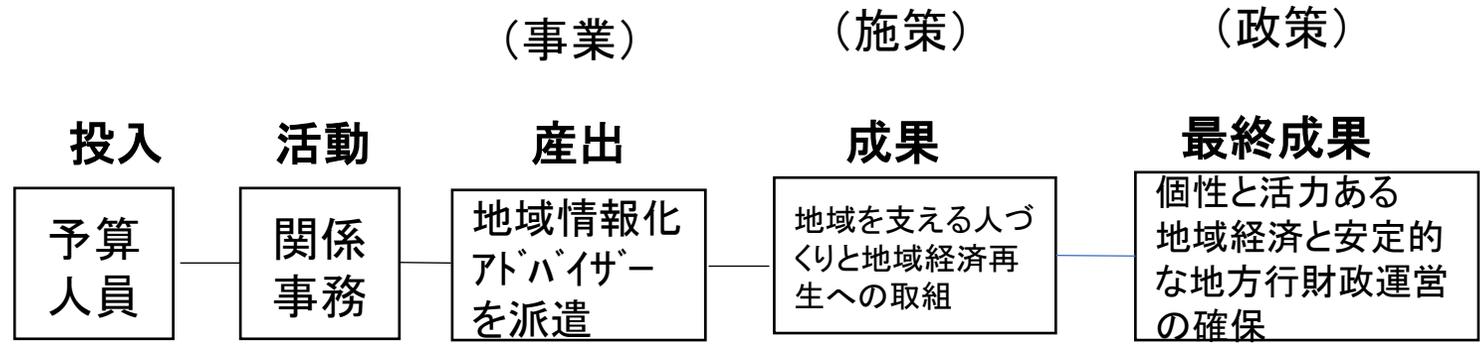


分野	団体	派遣アドバイザー	依頼内容
オープンデータ	秋田県秋田市	川島 宏一氏 筑波大学システム情報系社会工学域 教授	<オープンデータ活用の有用性に関する講演> ①オープンデータについて ②オープンデータに取り組む意義 ③オープンデータの活用事例
	やすぎ 島根県安来市	遠藤 守氏 名古屋大学大学院情報学研究科 准教授	<オープンデータに関する講演及びワークショップ> ①オープンデータについて ②ワークショップ（高校の生徒が安来市のおすすめスポットをオープンデータ化し、マッピングを行う）
人材の育成・活用	熊本県菊池市	森本 登志男氏 岡山県 特命参与/ 佐賀県 情報エグゼクティブ・アドバイザー	<地域課題解決のためのICTに関する講演> ①地域情報化がもたらす可能性について ②ICT推進体制整備に向けた助言
教育	兵庫県伊丹市立北中学校	坪田 知己氏 合同会社・Loco共感編集部 代表社員・編集長	<タブレットやiPadを活用した情報発信に関する講演> ①情報化社会について ②ICTを活用した情報受発信について
	徳島県貞光中学校	中川 斉史氏 東みよし町立足代小学校 教頭	<「ケータイ・スマホ安全教室」開催・進行の支援> ①情報モラルや情報セキュリティについて ②情報機器の正しい使い方

資料：総務省HP ([http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000555310.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000555310.pdf))より一部抜粋。

# ① 政策体系を基にしたロジック・モデルの原型

政策： 個性と活力ある地域経済と安定的な地方行財政運営の確保  
施策： 地域を支える人づくりと地域経済再生への取組  
事業： 地域情報化アドバイザー派遣事業

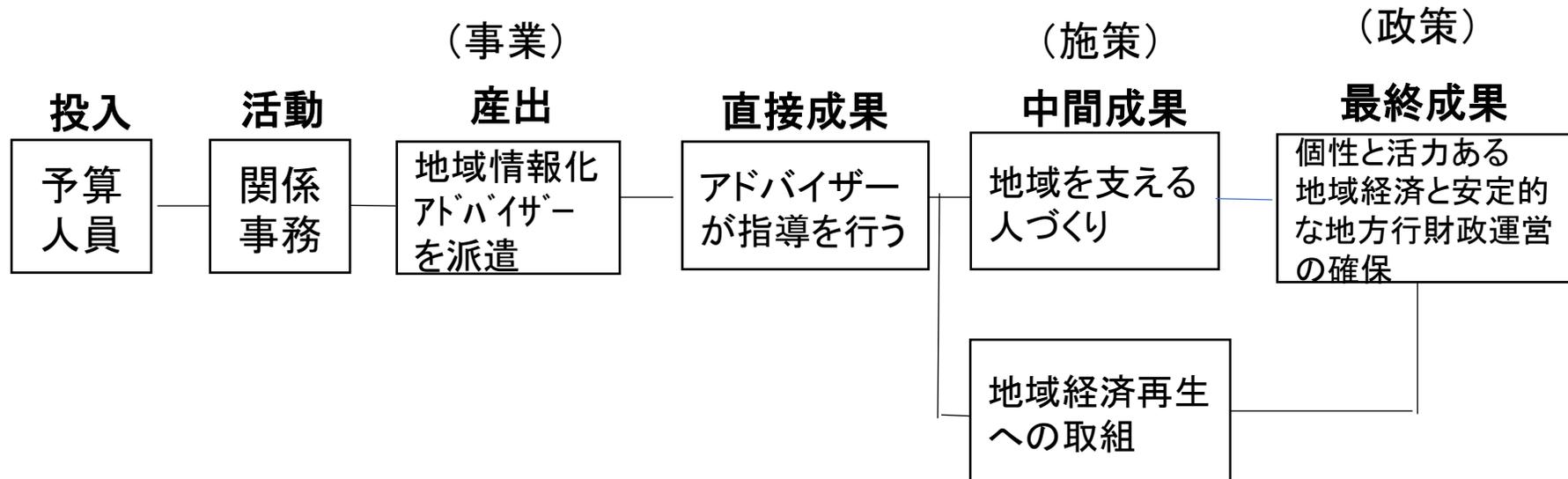


## ② 政策体系を基にしたロジック・モデルの完成

政策： 個性と活力ある地域経済と安定的な地方行財政運営の確保

施策： 地域を支える人づくりと地域経済再生への取組

事業： 地域情報化アドバイザー派遣事業



## 4 ロジック・モデルの活用

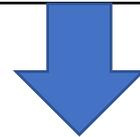
### 4-1 EBPMの本質は因果関係の評価

□ 証拠に基づく政策立案(EBPM)とは、

(1) 政策目的を明確化させ、

(2) その**目的のため本当に効果が上がる行政手段は何か**など、

「政策の基本的な枠組み」を証拠に基づいて明確にするための取組。



EBPMの本質は、因果関係の評価

手 段

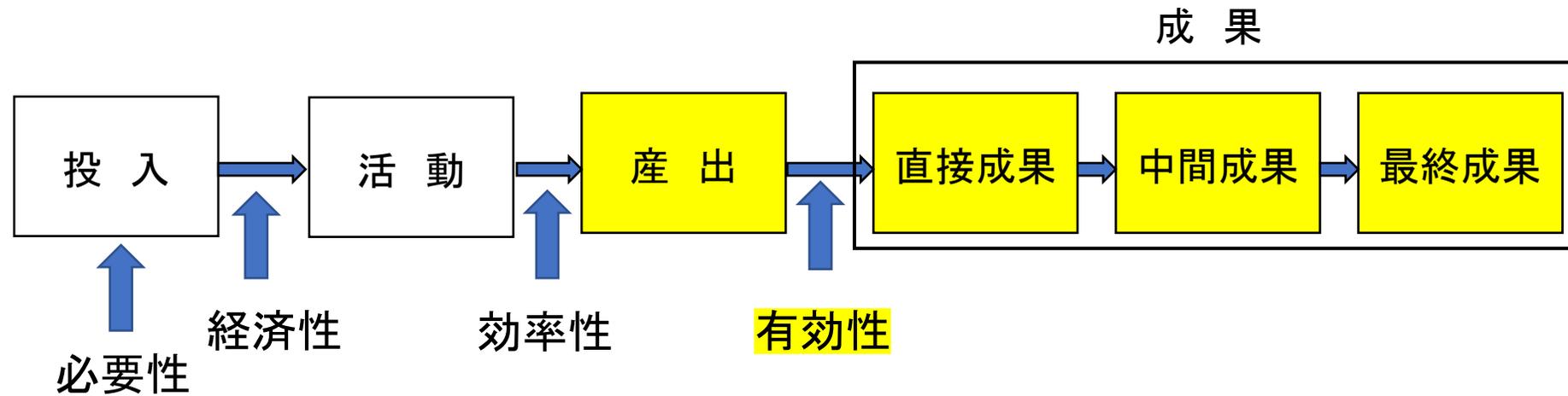


目 的

【原 因】

【結 果】

## 4-2 EBPMの本質=有効性評価



政策の実施により、期待される効果が得られるのか、  
実際に得られているのか

## 4-3 事例一 新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金

新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金制度要綱(令和2年5月1日)

### 新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金の目的

地方公共団体が地域の実情に応じてきめ細やかに必要な事業を実施できるよう、地方公共団体が作成した新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金実施計画に基づく事業に要する費用に対し、国が交付金を交付することにより、新型コロナウイルスの感染拡大の防止や感染拡大の影響を受けている地域経済や住民生活の支援、家賃支援を含む事業継続や雇用維持等への対応、「新しい生活様式」を踏まえた地域経済の活性化等への対応を通じた地方創生を図ることを目的とする。

新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金Q&A(第2版/6月24日)

新型コロナウイルス感染症への対応として効果的な対策であり、地域の実情に合わせて必要な事業であれば、原則として用途に制限はない。

## 4-4 新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金の活用事業(主な取組例)

<p>I. 感染拡大防止策と医療提供体制の整備及び治療薬の開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療・介護・福祉施設等の支援 (マスク・消毒液・防護服等の配布、医療従事者等への給付、経営支援等)</li> <li>公共施設・避難所等の感染防止対策 (消毒液、サーモグラフィ、換気設備等)</li> </ul>
<p>II. 雇用の維持と事業の継続</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>休業要請協力金</li> <li>事業者への支援 (持続化給付金、家賃支援、利子補給・保証料補助(支援期間の長期化)等)</li> <li>住民への給付措置(子育て世代、新生児、高齢者、住民全員等)</li> <li>失業者、内定取消者等の会計年度任用職員への採用</li> <li>給食費・修学旅行キャンセル料負担</li> <li>米、野菜等の地域の特産品を購入し学生等に送付</li> <li>各地域における個別の「主要」産業支援 (名産品(花、茶、けん玉等)の購入・プレゼント、芸妓に現金(24万円)交付等)</li> </ul>
<p>III. 次の段階としての官民を挙げた経済活動の回復</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外食産業への支援(テイクアウト対応支援等)</li> <li>プレミアム商品券、域内ポイント券等</li> <li>観光業・宿泊業への支援、観光客・宿泊客への補助</li> </ul>
<p>IV. 強靱な経済構造の構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場・学校のICT化(テレワーク機材、オンライン学習等)</li> <li>図書館の充実(オンライン化、蔵書増等)</li> </ul>

出所：財務省(2020)「地方財政」(令和2年11月2日、財政制度等審議会分科会資料)。

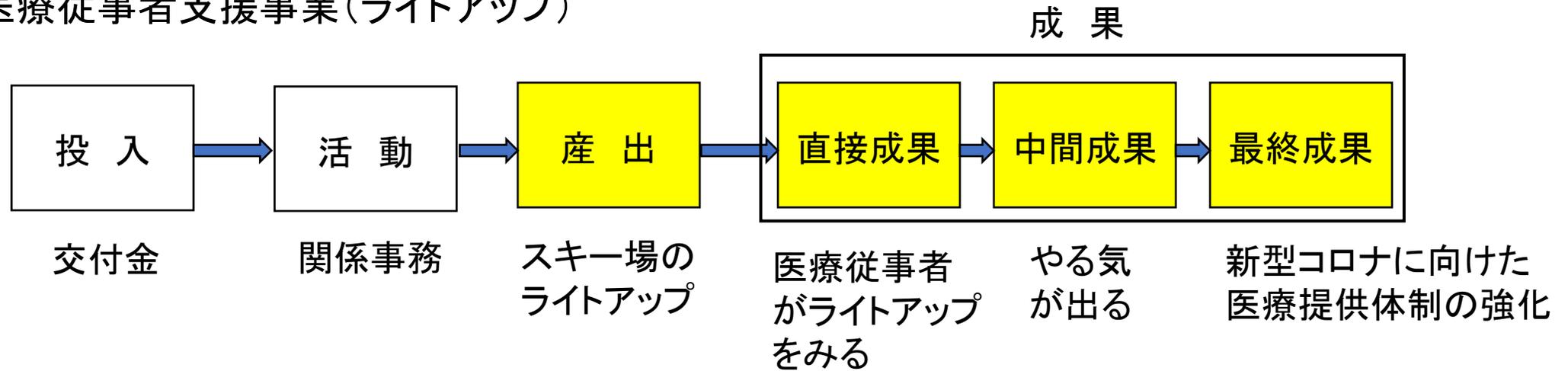
## 4-5 新型コロナウイルス臨時交付金一ユニークな活用事業

交付対象事業の名称	事業概要		総事業費 (単位：千円)	緊急経済対策との関係
	目的・効果	経費の内容		
子どもの学習環境充実事業	来年度の小学1年生に対してランドセルを配布する。	ランドセル購入費用	1,100	生活に困っている世帯や個人への支援
医療従事者支援事業 (ライトアップ)	医療従事者を応援するため、町スキー場のナイター照明を医療従事者への支援を表す青色にし点灯する。	青色にするためのフィルム設置工事及び電気代等	1,807	医療提供体制の強化
市営住宅インターホン設置整備事業	インターホンのない市営住宅44戸の入居者の生活環境の改善を図り感染防止(密接)に資するインターホン設置を行う修繕工事費用	インターホン設置修繕工事	1,200	公共投資の早期執行等
周知啓発のための広報車整備事業	感染対策の啓発を広く住民に実施する。	啓発用公用車の購入	2,000	情報発信の充実
ジビエ解体処理施設販売強化事業	アフターコロナに向けたジビエ産業の販売強化・促進のため、ジビエ解体処理施設に業務用冷凍庫を整備する。	プレハブ式冷凍庫導入工事業務用冷凍庫購入費	3,066	地域経済の活性化
温水プールボイラー早期修繕事業	温水プールのボイラーの取替修繕	温水プールのボイラーの取替修繕	8,635	公共投資の早期執行等
駅東口献花台滞留抑制事業	駅前広場内に設置された献花台周辺へ交通誘導員を配置することにより滞留抑制を図る。	誘導警備員配置経	1,813	マスク・消毒液等の確保
ゴミ袋配布事業	全世帯にゴミ袋を配布する。	ゴミ袋代に充当	13,686	生活に困っている世帯や個人への支援
その他	(花火大会の実施) (駅前広場の屋根の設置) (鐘の設置) (イカのモニュメント設置) (スポーツ大会の電光掲示板設置) (食堂の自動給茶器設置) (老朽化した公用車の買替)			

## 4-6 ロジック・モデルを用いた検証

### 目的のため本当に効果が上がる行政手段は何か

#### ① 医療従事者支援事業(ライトアップ)



#### ② ゴミ袋配布事業

