

平成 28 年 11 月 10 日開催

講 義 名：客観的かつ具体的な政策効果の把握及びそのための適切な目標・測定指標の設定について【演習】

講 師：鳥取大学地域学部教授 小野 達也

講義時間：11 時 20 分～12 時 00 分、13 時 00 分～14 時 20 分

1 目標と指標の役割

政府の政策評価制度における目標管理型政策評価、行政事業レビュー、自治体の事務事業評価、総合計画の管理、地方創生の総合戦略の K P I、各種計画の目標管理、その他さまざまな政府、自治体等の公共部門でもそうだが、できるだけ明確に目標値を設定して目標管理をすることが求められている。

○指標とは、原則として数値の指標

●測定とは、広く自然や社会の現象を記述するため、一定の規則に従いその対象の量に数値を割り当てること。

●政府の評価制度はそもそも目標管理型評価や実績評価方式に限らず、政策評価はできる限り定量的に把握することが基本方針で明記されている。

●自治体や他の様々な機関においても評価をする上においてはできる限り客観的な数値を使ってやるということは方針として掲げられている。

●数字の指標はたくさん使われるようになってきているが、このシンプルな道具をきちんと作って使うことがなければ評価の質を高めることにはならない。

○政策評価において、数字のデータ・指標を用いることのメリットとデメリット

<メリット> ①客観的に表現できる、②比較や加工ができる、③わかりやすい

<デメリット>①悪用の危険がある、②比較や加工もおかしな計算をすれば元も子もない、③わかりやすいがゆえに、独り歩きの危険がある

2 P D C A サイクルが機能するための条件

(1)政策ロジック

●ロジックがまず必要。政策のロジックが明確でなければ政策が何を指すのか、目標が何なのかが明らかにできない。

●ロジックとは何かといえば、一番シンプルな図式は、インプット（投入）→アウトプット（結果）→アウトカム（成果）となる。

●アウトプット（父母講習会を開催）→直接的アウトカム（父母が参加する）→中間的アウトカム（父母の講習会の修了、父母は子どもに学校に行くように進める）→最終的アウトカム（子どもは学校に行くようになる、子どもの問題行動の減少、子どもの成績がよくなる）→（中退者の減少）→（長期的な経済的向上）

こうしたものを図式化して絵として図に描くのがロジック・モデルになる。

(2)目標と指標の妥当性

●ロジックが明確であれば、その各段階（ブロック）の達成状況が分かる指標（業績測定の基本ツール）を設定できる。

●ロジックが明確であれば、より重要な段階を P D C A サイクルを回すための目標として選択・設定できる。

●どこで P D C A サイクルを回すのかということだが、必ずしも唯一の正解はない。

- 目標と指標は妥当なものでなければ、達成状況を的確に判断することはできない。
- 「妥当性」validityとは、一言でいうと測定すべきものを測定していることになる。

(3)目標値の設定

- 多くの業績測定型評価において、目標とその指標を設定した後、きわめて重要な役割を担うのが目標値。
- 目標値が妥当なものでなければ、その達成度評価に基づくPDCAサイクルが意味を失ってしまう。

演習1 政策のロジックを明らかにする (①子育て支援施策 ②観光PR事業)

ロジック・モデルはあるべき姿は一通りとは限らない。

ロジック・モデルを作るときに重要なこととして、いわゆる外部効果と言われているものを考慮する必要がある。

演習2 目標と指標を設定する

ロジック・モデルを使って、目標とするブロックを選ぶ指標を設定する。PDCAサイクルを回す重要なカギは最後の段階のアウトカムで、できるだけ最終成果に近い方がいいが、最終成果に近づくほど他の外部要因等が関わってきてしまう。政策の固有の効果として把握可能であってほしいのでこの両方の条件ができるだけ両立するバランスのよいところを選ぶ。

○指標群の妥当性を左右する条件

- ①目標との適合性：ロジック上の位置が明確・的確か
- ②包括性：政策の重要な側面をカバーしているか
- ③外部要因の影響：他の政策、他機関の政策、行政の外の要因などの影響の程度
- ④感度、感応度：本来の効果（結果）の大小に指標値が反応するか
- ⑤計測可能性：実際に安定的に測定できるか
- ⑥適時性：タイムリーに測定できるか
- ⑦費用：データ収集コストが課題でなく、予算内
- ⑧悪影響の可能性：局所への集中、データ操作などの可能性

演習3 目標値を設定する

ロジック・モデルを描いて、どこを重点的に見るか、その指標も妥当性の高い指標が設定できたら、その次の段階として今度は具体的に目指す水準を決める。

○目標値の性格—西尾勝・田辺国昭両先生の文献における分類例

- 例) i) 理想状態を示す期待値、ii) 一応の水準として満足できる充足値、iii) 絶対達成すべき限界値
- 例) 達成可能か否かは別として尽力しようという理想値、ii) 十分達成可能な期待値、iii) 最低限達成すべき限界値

演習4 数値化が難しい場合

- ・良くない指標を無理やり使うことは危険なことである。
- ・空欄は情報がないので、評価の放棄ということになる。
- ・文言の指標は測定指標の代理であり、目標達成状況を判断できなければ意味なし。
- ・数字の設定ができないものを無理やりパフォーマンスメジャメントの枠の中に入れてもいいことはないので別の管理の仕方考えた方がいい。

<終わりに>

- 数値の指標や目標値は手段であって目的ではない。本末転倒でへんな数字を使えば評価の失墜・形骸化をもたらしかねない。(もちろん「できる限り数値で・・・」が大前提)
- 「数字を見せろ」と言われるから「数値目標流行」では困る！