【参考資料１】

成果重視の思考法とロジックモデル

林　昌彦

（１）成果重視の思考法

政策は目的と手段の組合せであるが、多くの場合、ある手段を達成するために、また別の手段が必要になる。こうして目的－手段の連鎖が形成される。このとき、抽象的な目的を上位に置き、それより具体的な目的を順に下位に位置付ける。これが「政策の階層性」である。

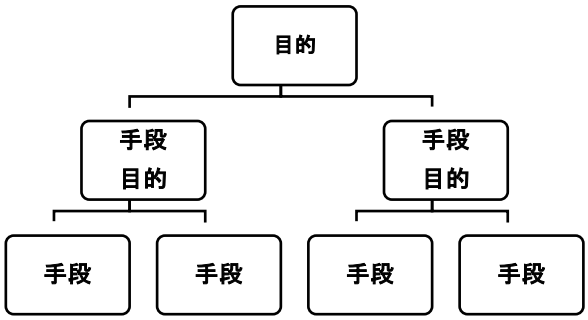


図１　政策の階層性

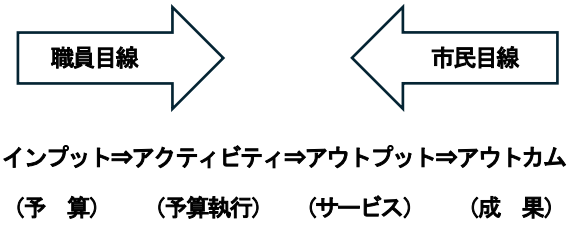


図２　職員目線と市民目線

地方自治体の最終目的は、「住民の福祉の増進を図ること」（地方自治法第１条の２①）である。しかし、これはあまりに抽象的で範囲が広く、目的というより使命である。そこで、教育、福祉、産業というように、分野ごとに目的が設定される。通常、このレベルが「政策」である。それは何をなすべきかに関する大まかな記述であるので、それだけでは具体的な活動に結び付けることは難しく、その下に「施策」、「事務事業」と展開される。このように一つの政策は、ある目的に対応する複数の手段のパッケージである。パッケージというのは、関連する複数の手段が一組にされているという意味である。

このような説明で想定されているのは、政策は達成すべき目的をもち、それゆえ、その下位にある施策や事務事業を方向付けるガイドライン（指針）となるのであり、他方、政策目的は、その下位にある施策や事務事業が手段として有効に働いてこそ達成できる、ということである。

しかし、実際には事務事業は予算要求の単位であり、政策実施の単位ではない。自治体職員の感覚では、日常業務に直結している仕事の単位というところであるが、それが最終的にいかなる目的に繋がっているかは、必ずしも明らかではない。むしろ予算の使途を説明する単位であると理解する方が、実態に合っている。したがって、「予算（インプット）重視」から「成果（アウトカム）重視」への転換が必要である。一般に職員は、物事を予算中心に考える習慣が身に付いているのではなかろうか（「職員目線」）。無論、予算は大切である。けれでも、それが成果にまで繋がらなければ意味はない。そして、成果を起点として構築されるロジック（論理）は「市民目線」と一致している点が重要である。なぜなら、市民は主として「何が変わったのか」、「何が達成されたのか」に関心を持つからである。

政策が成果をあげるためには、成果に至る因果関係を重視しなければならない。言い換えれば、明確な目的に基づいて、目的の達成に必要な手段を選択することである。目的との関係を説明するロジックが弱いと、目的達成はおぼつかない。したがって、「成果重視の思考法」は成果から逆算して考える方法論ということができる。

（2）ロジックモデル

ロジックモデルは、組織が継続的に実施する事業（社会課題の解決を目的とした事業のこと。地方自治体では「施策」を指す。）について、その目的を達成するまでの因果関係を体系的に図式化したもので、いわば事業の「設定図」である。ロジックモデルは、主として次の四つの要素から構成される。

インプット（投入）：　事業の遂行のために使うヒト、モノ、カネ、情報などの資源。
アクティビティ（活動）：　事業目標の達成のために行う具体的な行動。
アウトプット（産出）：　活動によって直接生み出されたモノ、サービスなどの結果。
アウトカム（成果）：　アウトプットによって対象者にもたらされる望ましい変化。時間の経過に伴い、直接アウトカム（１年～３年)、中間アウトカム（４年～６年)、最終アウトカムに分けられ、最終アウトカムはインパクトとも呼ばれる。

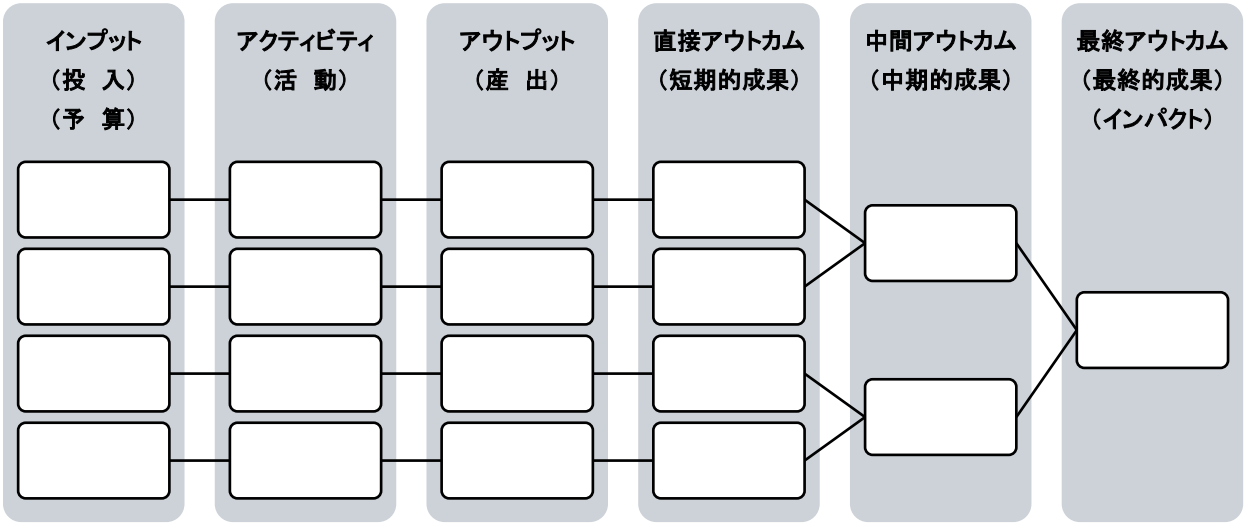


図３　ロジックモデルのひな形

ロジックモデルは、最終アウトカム（インパクト）から逆算して設計する。この過程を繰り返す。

ステップ１：最終アウトカム（インパクト）を明らかにする。
「その活動を通じて、地域社会はどのように変わってほしいのか。」

ステップ２：最終アウトカム→中間アウトカム→直接アウトカムの順に必要な成果を明らかにする。
「最終アウトカム（インパクト）を実現するには、何が変わっていく必要があるのか。」

ステップ３：直接アウトカムをもたらすアウトプットを生み出す活動を設計する。
「誰に、何を、どのように提供するのか。」

ステップ４：必要な資源を洗い出す。
「活動するには、どのような資源をどれほど投入するのか。」

ステップ５：全体のロジックを検証する。
「この活動をすれば、本当に成果が生まれるのか。」