

### Ⅲ. ロジックモデルの作成・活用

評価書において適切な分析を行うためには、まずは事前分析表において、目標・測定指標が適切に設定されていることが重要である。

このため、目標管理型評価WGにおいては、これまでも、目標等を設定するまでのプロセス（因果関係）の明確化や測定指標の洗練化・高度化等について検討を行い、「目標管理型の政策評価の改善方策（平成27年度）」及び「目標管理型の政策評価の改善方策（平成28年度）」として取りまとめてきた。

しかしながら、前章「Ⅱ. 評価書等の検証（検証結果及び想定される改善方策）」のとおり、今回の検証においても、事前分析表において目標・測定指標が適切に設定されていない例が少なからず見られたことから、これまでに取りまとめた改善方策の内容を具体化する上で有効と考えられる方策の一つである「ロジックモデル」の作成・活用について、以下のとおり考え方を整理する。

#### 1. 政策評価におけるロジックモデルの意義

目標が抽象的で目指す水準が明確に設定されていない場合、事後評価においてその達成状況を判断することが難しい。施策がどのような問題を解決しようとしているかを示す、具体的で明確な目標を設定しなければならない。

測定指標が定量的でなければ、また定量的であっても適切なものでなければ、目標の達成状況を測る上で適切なものでなければ、事後評価において役立つものとはならない。目標の達成状況やその原因を分析できる定量的な測定指標を設定しなければならない。

目標と測定指標は、達成手段との関係が明らかでなければ、どの達成手段が効いたかを検討することができない。事前分析表において、これらの関係が明確化されなければならない。

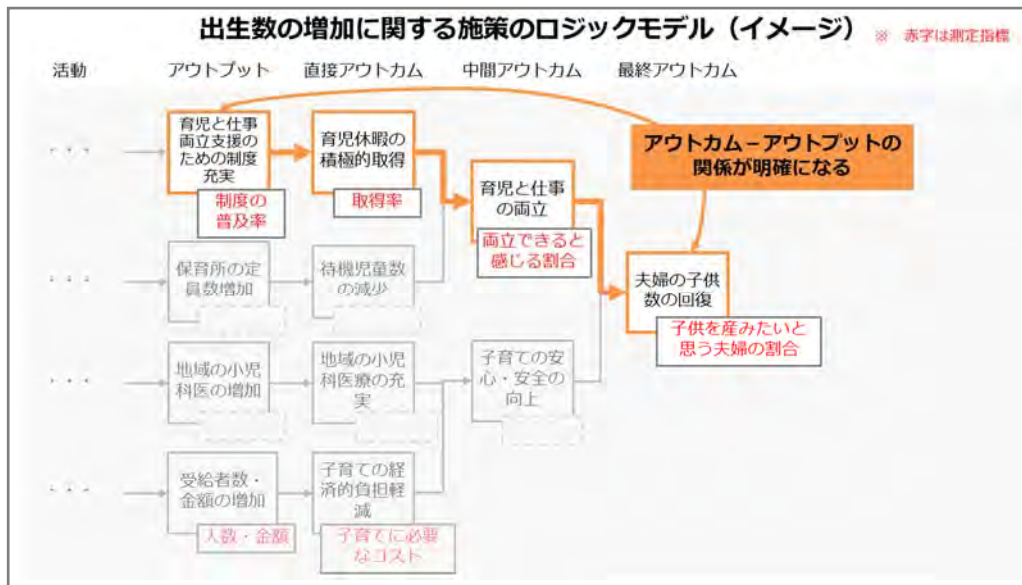
これら目標、測定指標、達成手段といった事前分析表の各要素が適切に設定できているかを確認する手法の一つとして、これらの関係を一覧できる「ロジックモデル」が有用と考えられる。

#### 2. ロジックモデルを作成することのメリット

評価において、ロジックモデルを作成することのメリットは、次のように整理することができる。

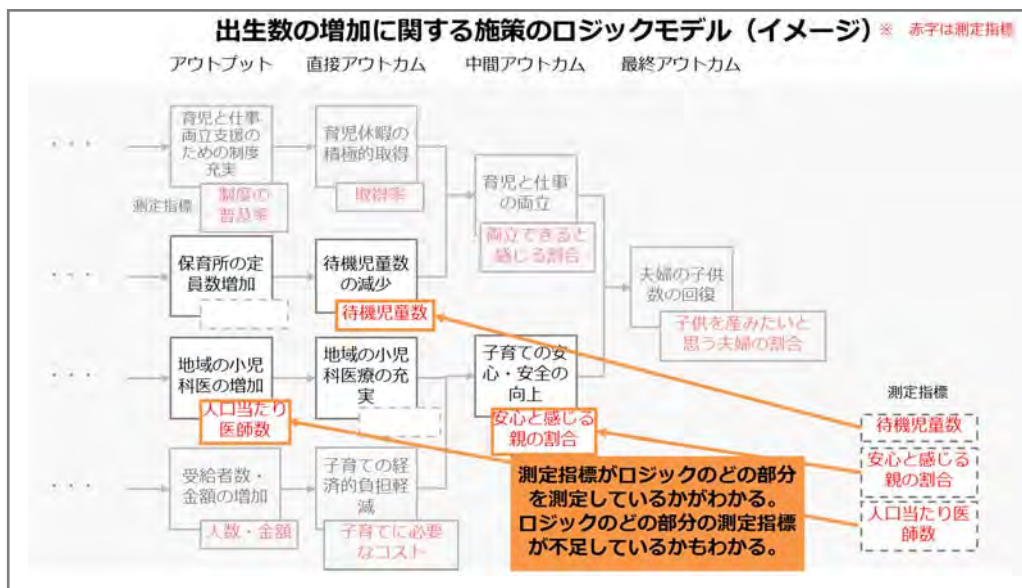
##### （1）「目的－手段」の関係の可視化

施策の実施や評価にあたっては、施策が目的の達成や課題の解決のためにどのような効果を発揮することを想定しているかの設計図が重要である。ロジックモデルを活用することで、施策が意図している「目的－手段」の関係を可視化して施策の論理的な構造を確認し、施策の設計図を共有することが可能になる。

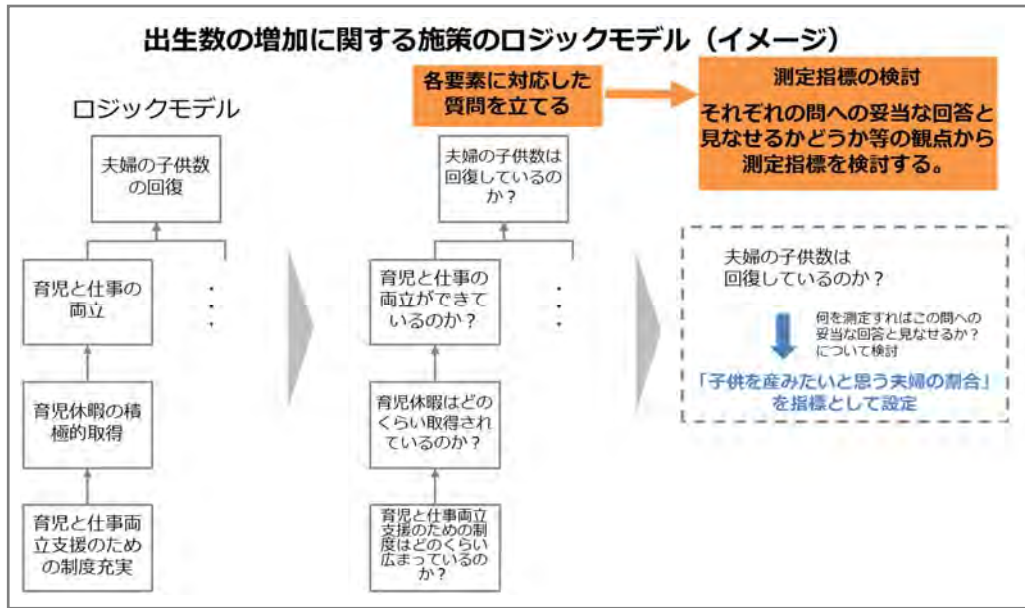


## （２）指標の設定・改善

設定しようとしている指標又は現在設定されている指標がロジックのどの部分を測定しているかが整理され、事前分析表を作成しやすくなるとともに、ロジックのどの部分への指標の追加を検討すべきか、アウトカム・アウトプットを十分に表現できる測定指標が設定されているかの検討に資する。



ロジックモデルは指標の設定及び改善の基礎作業であり、ロジックモデルの作成により、直ちに測定指標の設定が可能となるわけではないが、作成したロジックモデルに基づいて、ロジックのどの部分が定量的に測定され、達成時期が明確にされているかが見やすくなる。各要素に対応した質問を設定し、当該質問への妥当な回答と見なせるかどうか等の観点から、測定指標の検討を行うことが考えられる。

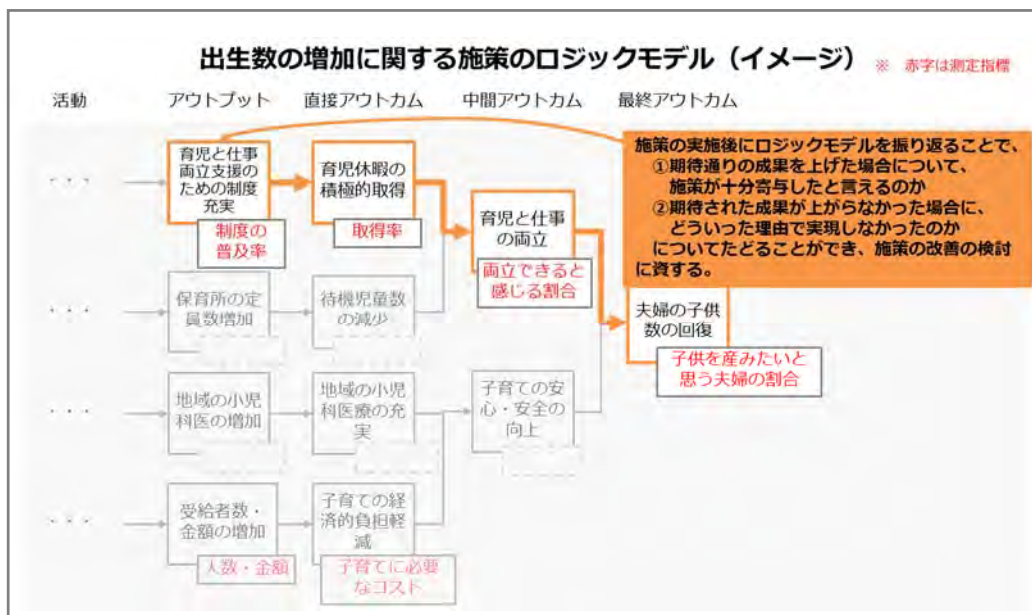


### (3) 施策の分析及び改善の検討

施策の「目的－手段」の関係を可視化できるため、それぞれの関係が明確となり、施策の実施後にロジックモデルを振り返ることで、

- ・ 期待通りの成果を上げた場合に、施策の達成手段が十分寄与したと言えるか
- ・ 期待された成果が上がらなかった場合に、どういった理由で実現しなかったのか

についてたどることができ、施策の分析及び改善の検討に資する。



### 3. ロジックモデルの作成に関する留意点

ロジックモデルは、評価を行う際に有用な情報を提供するものであるが、施策の規模や属性に応じて個別に検討すべきものであり、アウトカムを何段階に設定すべきか等、その作成について統一的なルールは存在しない。また、施策の進展、取り巻く状況の変化に合わせてロジックモデルも変化しうるものであり、適宜見直す必要がある。

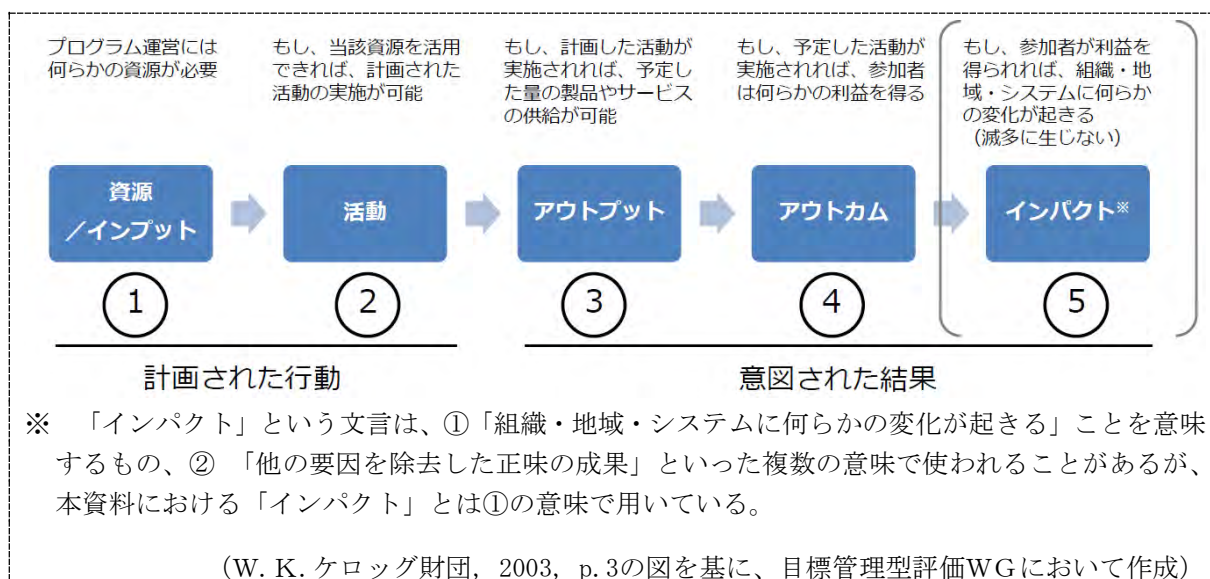
ロジックモデルは、仮説をもとに達成手段とアウトカムの関係を論理立てて整理したものであるが、作成すること自体が目的ではなく、事前分析表における目標・測定指標の適切な設定に役立てたり、施策の実施後の振り返りの際に用いるなど、どのように活用するかがより重要である。

なお、外部要因については、ロジックモデルを作成することで直ちに明らかになるものではないので、必要に応じて、事前分析表に情報を補う必要がある。

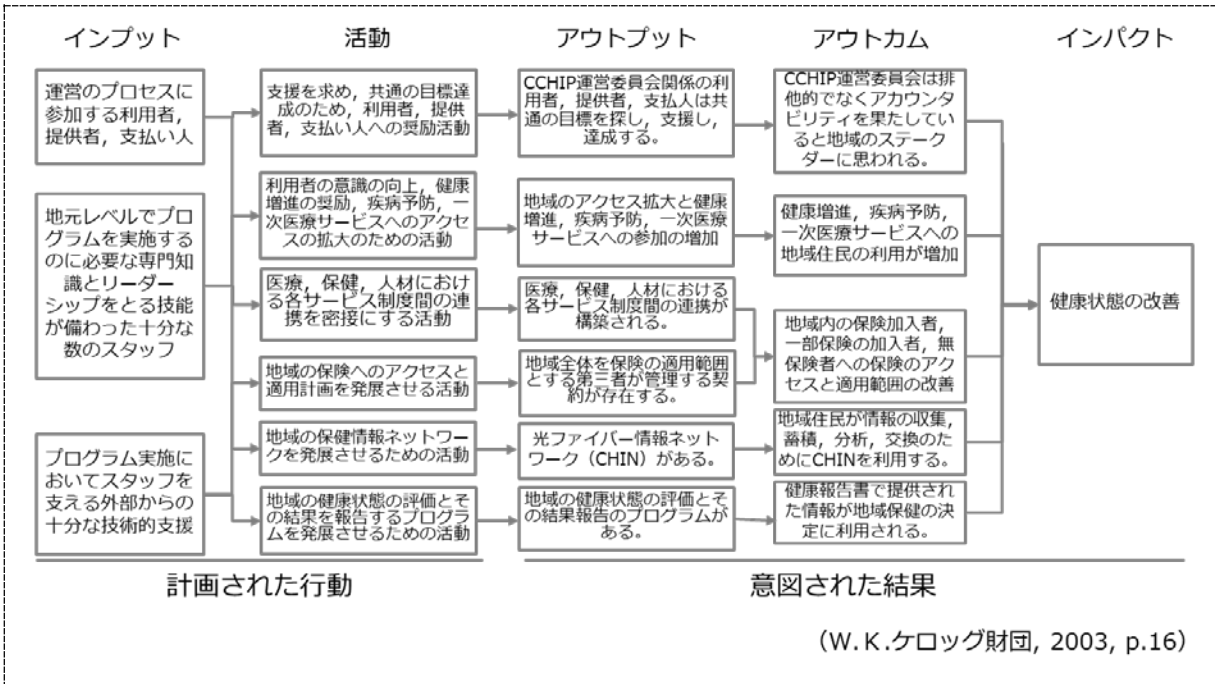
参考までに、W. K. ケロッグ財団の「ロジックモデル策定ガイド」(2003)によると、ロジックモデルについて

「プログラムのための利用可能な資源、計画している活動、達成したいと期待する変化や成果の関わりについて、皆様の考えを体系的に図式化するものです。」  
(W. K. ケロッグ財団、2003、p. 1)

とされており、その読み方については、以下のように示されている。



また、ロジックモデルの例として、ミシガン包括的地域保健モデルイニシアティブの資金提供を受けたカルホーン郡健康改善プログラムが示されている。



## IV. 今後の方向性

### 1. 引き続き検討すべき事項

前述のとおり、ロジックモデルは、施策の規模や属性に応じて個別に検討すべきものであり、その作成について統一されたルールは存在しない。このため、ロジックモデルを有効に活用していくためには、どのような規模や属性を持つ施策がロジックモデルを活用しやすいのか、どのように施策の論理を構成していくのが妥当か等について、引き続き検討していく必要がある。

### 2. EBPMに係る実証的共同研究におけるロジックモデルの活用

「統計改革推進会議最終取りまとめ」(平成29年5月19日統計改革推進会議決定)では、政策評価における取組の一つとして、「EBPMのリーディングケースの提示を目指し、総務省、関係府省及び学識経験者による政策効果の把握・分析手法の実証的共同研究を行う」こととされている。

共同研究においては、施策や事業の効果をどのような指標で捉え因果関係を確認するかをロジックモデルの作成等を通じて検討することが想定されており、政策評価におけるロジックモデル活用の在り方の検討に当たっても、様々な示唆が得られるものと考えられる。

今後、共同研究を進めることなどを通じて、ロジックモデルの政策立案及び評価における活用のあり方や、政策評価制度の改善につながる、更なる整理が行われることを期待したい。

## 政策評価書・事前分析表の検証に当たっての観点

		No	チェック項目
政策評価書	統計等 活用データ 状況の	1	評価書にデータ及びその所在情報の記載があるか。
		2	データ及びその所在情報の記載はあるが、評価結果とそれぞれのデータ及びその所在情報との関連性の特定が困難になっていないか。
		3	政策評価に活用した有識者の知見の内容の参照ができない、又は困難な状態になっていないか。
	分析の 妥当性	4	測定指標の達成・未達成の判断は合理的になされているか。
		5	各行政機関共通の5段階区分の評定が適切に行われているか。
		6	達成手段が目標に対し有効かつ効率的に寄与しているかについて適切に分析されているか。
		7	外部要因等の影響について適切に分析されているか。
		8	設定していた目標の妥当性を見直し、新たな目標の在り方、今後の施策への反映の方向性について、適切に説明されているか。
事前分析表	目標	9	目標が抽象的なものとなっていないか。
	測定 指標	10	目標が実現できたかどうかを明確に測定できる測定指標が設定されているか。
		11	測定指標の目標値が施策が目標とする状態を適切に表しているか。(特に目標に対し、ただ1つの測定指標が設定されていて、その測定指標のみで評価する場合。)
		12	目標とそれぞれの測定指標の関係があいまいになっていないか。
		13	行政活動の成果であるアウトカムを把握するための測定指標が設定されているか。
		14	施策がアウトカムに対して、どの程度貢献するのか、外部要因はどの程度あるのかの想定が説明されているか。
		15	測定指標について主要なもの、そうでないものが区分されているか。また、その指標を主要とする理由が記載されているか。
		16	指標の入れ替えが行われている場合、その理由について説明されているか。
		手達 段成	17
	18		測定指標と関連する達成手段が多数になっているなど、測定指標と達成手段との関係が複雑な構造となっていないか。

### 評価書の記載に際し参考となる事例

#### ① データの出典や把握方法を明記した事例

各測定指標について、「把握の方法」として、次のとおり記載されている。

- ・ 「農林水産省政策統括官穀物課調べ『需要に応じた米生産の推進に関する要領』の規定に基づく農業者等からの報告により把握」
- ・ 「農林水産省統計部『作物統計』(平成28年産麦類(子実用)の収穫量)により把握」等

出典：農林水産省 施策28-⑨

#### ② 専門用語が解説されており、分かりやすい事例

注1 畜産クラスター	畜産農家と地域の畜産関係者(コントラクター等の外部支援組織、流通加工業者、農業団体、行政等)が連携し、クラスター(ぶどうの房)のように、一体的に結集することで、畜産の収益性を地域全体で向上させるための取組。
注2 指定野菜	消費量が相対的に多く又は多くなることが見込まれる野菜。具体的には以下の14品目。キャベツ、きゅうり、さといも、だいこん、トマト、なす、にんじん、ねぎ、はくさい、ピーマン、レタス、たまねぎ、ばれいしょ、ほうれんそう。

出典：農林水産省 施策28-⑨

#### ③ 第三者の知見の活用が分かりやすく記載されている事例

<p>一日公正取引委員会の開催エリアの選定を下請法が普及していない地域、過去に違反行為が行われた地域等、戦略的に実施していくことが効果的ではないか。 (現状、地方事務所等の所在地以外の都市でバランスよく開催することとしているが、意見を踏まえ、開催エリアを選定する際に検討したい旨回答した。)</p>	〇〇委員
<p>SNSによる情報発信を報道発表を行った案件以外も行うなどして頻度を上げ、公正取引委員会の認知度を高めることも重要ではないか。 (意見を踏まえ、公正取引委員会の認知度を高めるような発信に取り組んでいく旨回答した。)</p>	〇〇委員
<p>一日公正取引委員会は、独占禁止法や下請法の講習会等を1つのパッケージにしているが、どのように実施しているのか。また、その方法を分かりやすく記載していただきたい。 (意見を踏まえ、実績評価書に所要の修正を行った。)</p>	〇〇委員
<p>予算と広告費換算の比較のみで効率性を評価しているが、別の要素、例えば、広報・広聴活動の手数を少なくする観点等からも効率性を検証し、それを記載していただきたい。 (意見を踏まえ、実績評価書に所要の修正を行った。)</p>	〇〇委員

出典：公正取引委員会 施策29-①



#### ④ 外部要因等の影響が分析されている事例

指標とされている小麦の生産量について、作付面積は増加している一方で、天候不順による外部要因があったために目標が実現できなかった旨が以下のとおり適切に説明されている。

##### 1) 外部要因

28年産は、主産地の北海道で出穂期以降の天候不順により登熟が抑制されたため昨年よりも20.7万トンの生産減となったほか、都府県においても近畿以西において出穂期以降気温が高めに推移し、登熟期間が短縮されたことにより昨年よりも0.7万トンの減収となった。このため、全国の10a当たり単収は基準年である25年度以降最も低い水準となり、目標生産量約87万トンに対し、79万トンの生産量となった。

##### 2) 内部要因

国内産小麦に対する実需ニーズは着実に増加しており、実需者からの購入希望数量は27年度は80.2万トン※であったところ、28年度は83.4万トン※と約3.2万トン増加となった。また、需要の増加を踏まえ作付面積も27年産と比較し1,300ha増加するなど、産地では産地活性化総合対策事業や強い農業づくり交付金といった産地強化対策も活用しつつ、生産量の増加に向けた取組が進んでいる。

※ 民間流通連絡協議会での数値。産地の生産量が3千トン以下の非上場銘柄、特定用途向けなどの数量は含まれていない。

##### 3) 総合的な要因

国産小麦の需要の増加を受けて、国産小麦の増加に向けて作付面積は増加したものの、1)の外的要因によって、目標の小麦生産量を実現できなかったものと考えられる。

出典：農林水産省 施策28-⑨