

政策立案の基礎

2017年6月26日

(公財) 笹川スポーツ財団
主席研究員 熊谷 哲

自己紹介



2

* 1969年 岩手県大船渡市生まれ

- * 地元高を卒業し、横浜国立大学へ。専門は数理統計学
- * ある出来事と良い出会いがあって3年で中退、慶應SFCへ。専門は政策決定論

* 1996年 京都へ

- * 京大大学院に進学（専門は行政学）しつつ、政治の世界へ

* 1999年、京都府議会議員に（以後3期11年半）

- * マニフェスト大賞3年連続受賞（グッドマニフェスト賞、地域環境政策賞、グランプリ）

* 2010年 内閣府行政刷新会議事務局次長

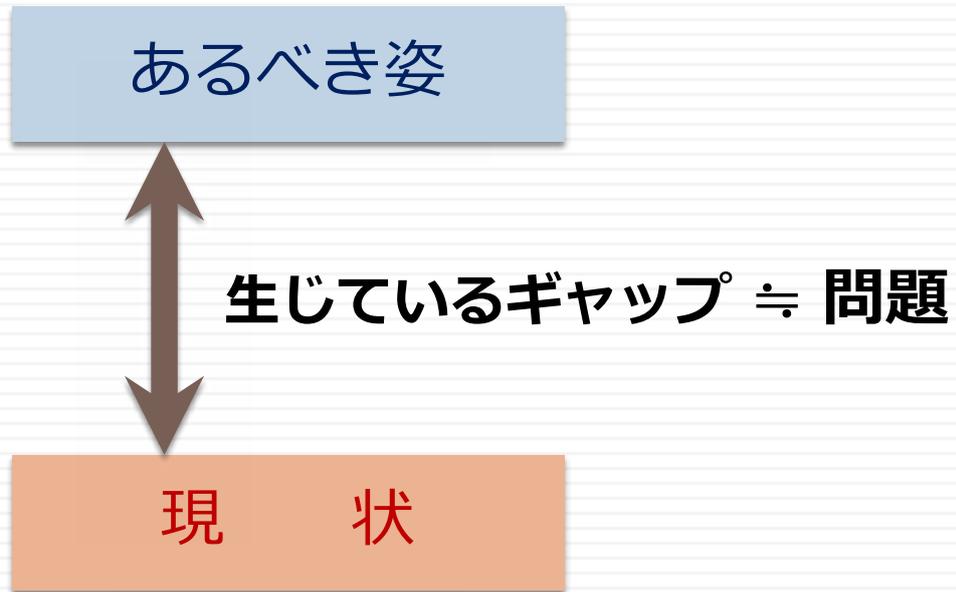
- * 政権交代を受けて、議員辞職し霞が関へ。行革全般を担務する審議官に
- * 規制・制度改革事務局長、国民の声室長、職員の声室長等を兼務
他に、独立行政法人改革、公益法人改革、公共サービス改革等を担当
- * 東日本大震災の直後より、約2か月間被災地に赴任（復興庁設立までの間で最長）

* 2013年 P H P 総研 主席研究員

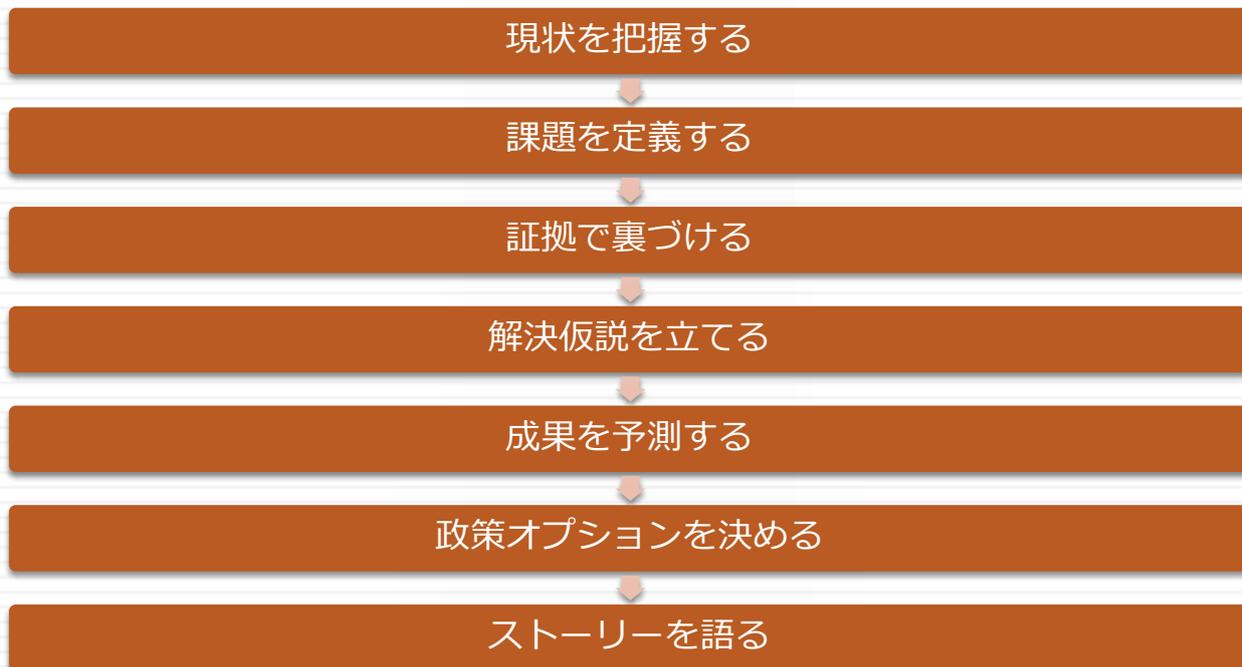
- * 政権再交代で民間へ転出。専門領域は公共経営

* 2017年 公益財団法人笹川スポーツ財団 主席研究員

- * 福知山市特別参与、恵那市行財政改革審議会会長、京都造形芸術大学客員教授、等を現任



公共の主体が、
社会における問題の解決・回避を図るため、
体系的に講じられる諸策・活動



*KT法

*Kepner-Tregoe社による問題解決と意志決定の思考プロセスを体系化した手法



- * ネットで感覚をつかむ
- * 関連する書籍を読む
- * データを集める
- * 先人／関係者の話を聞く
- * 現場に足を運ぶ

- * 政策の動向を調べる
- * 問題事例を調べる
- * 取り組み事例を調べる
- * 地域の動きを調べる

⇒ どれだけ有意な情報かどうかの判断は置いておいて、
おおよその概観をつかむことに集中する

- * 文献を調べる……国会図書館、図書館、など
- * 専門誌を調べる……スポーツ白書、ガバナンス、など
- * 報告書を調べる……スポーツ庁、大学紀要、など

⇒ ネット情報の出典を参考に書籍をあたる。
専門誌や報告書の索引情報等を元にあたる。

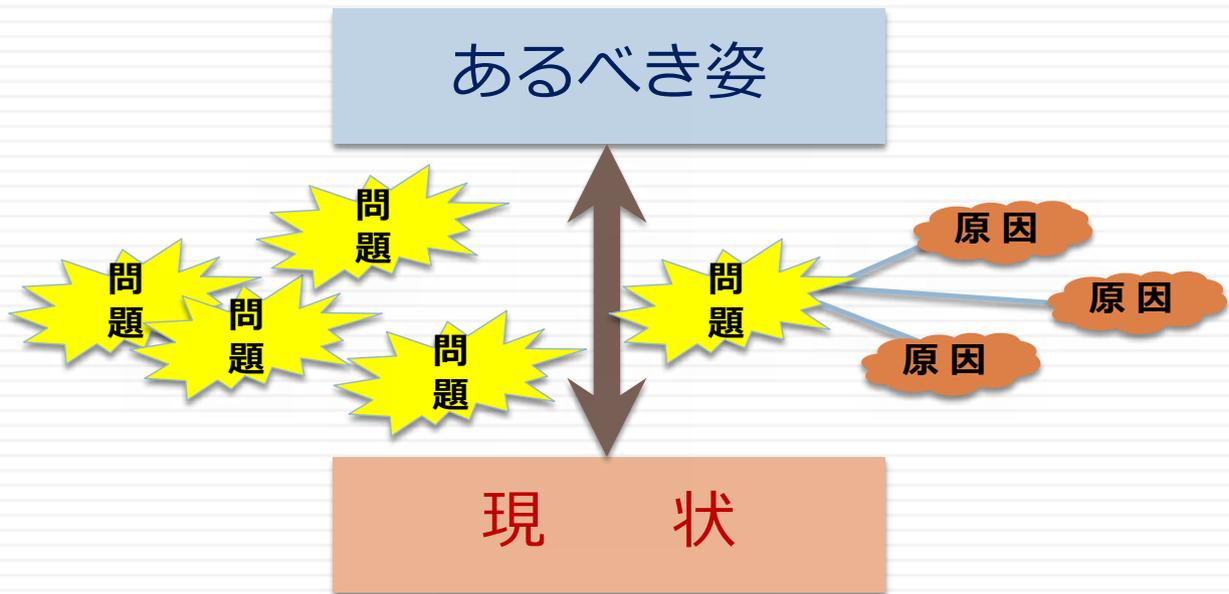
- * 新聞を調べる……記事データベース、縮刷版、など
- * 統計を調べる……統計ポータル、官報、など
- * 資料を調べる……白書、事務事業評価調書、など

⇒ ネット情報で示されているデータを参考に、
最新かつ信頼性の高いデータを見つけるとともに、
さらにその周辺情報にあたる。

- *政策担当者に聴く…現役やOBの職員、など
- *利害関係者に聴く…受益者、事業関係者、など
- *専門家に聴く………NPO、経営者、学識者、など
- *地元の人に聴く……地域組織、市民団体、など

⇒ もっとも重要。
候補者をリストアップしてヒアリングし、
それと同時に地域を歩いて五感で地元を感じる。

- *常識や先入観を捨てて客観視する
- *感覚をつかむまでは量を重視する
- *ピンポイントのみではなく周辺情報を注視する
- *自分のなかにとどめず共有して議論する
- *受け身になるのではなく常に疑問を持つ



1. 問いかけて答えさせる題。解答を要する問い。

2. 研究・論議して解決すべき事柄。 ⇒ **課題**

3. 争論の材料となる事件。面倒な事件。

4. 人々の注目を集めている（集めてしかるべき）こと。

（出典：広辞苑）

さまざまな問題のなかで、
解決・回避・解消することが必要不可欠で、
なおかつ、
あるべき姿を実現するために
主体的に取り組むべきものを、
「課題」と位置づける。

- * あるべき姿から逆算する
- * 過不足を考える
- * リスクを考える
- * 社会動向を考える
- * 先行事例と比べる

* 問題の中に解決策を埋め込んでしまう

(例) ホームレスの避難所が少なすぎる

* 相関関係と因果関係を混同してしまう

(例) 貧しい家庭の子どもは学力が低い

* 誰かが「問題だ」と考える事実でも、他の人がみな同意するとは限らない

* あるべき姿が最大公約数に思えても、具体的イメージが共有されているとは限らない

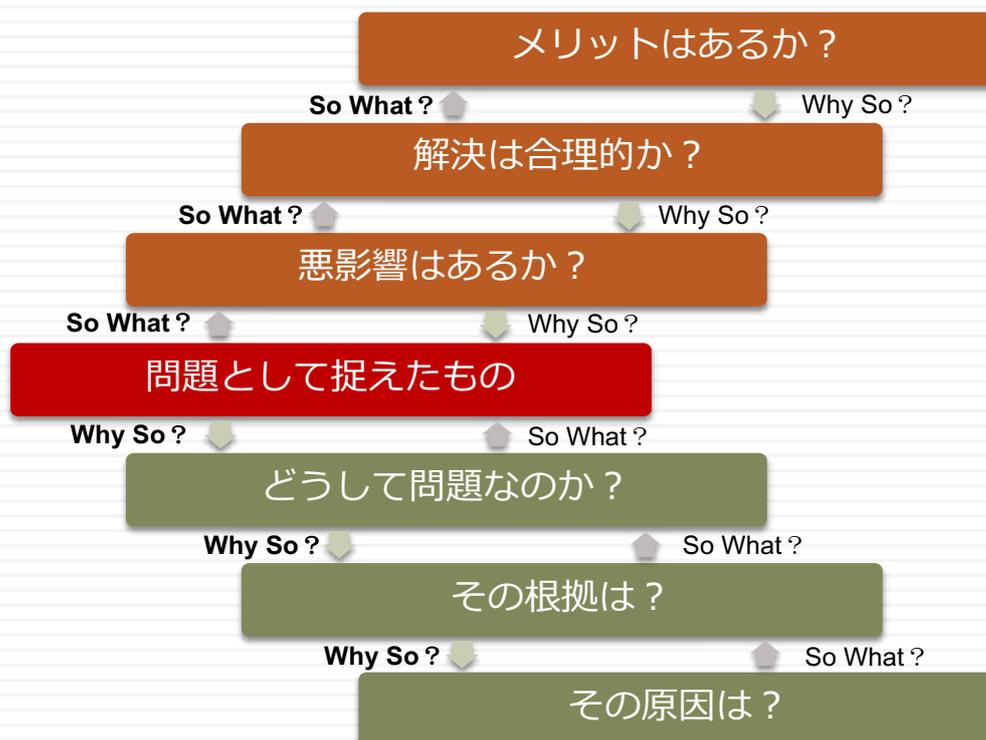
* 問題認識が共有されていたとしても、公的に解決すべきものとは限らない

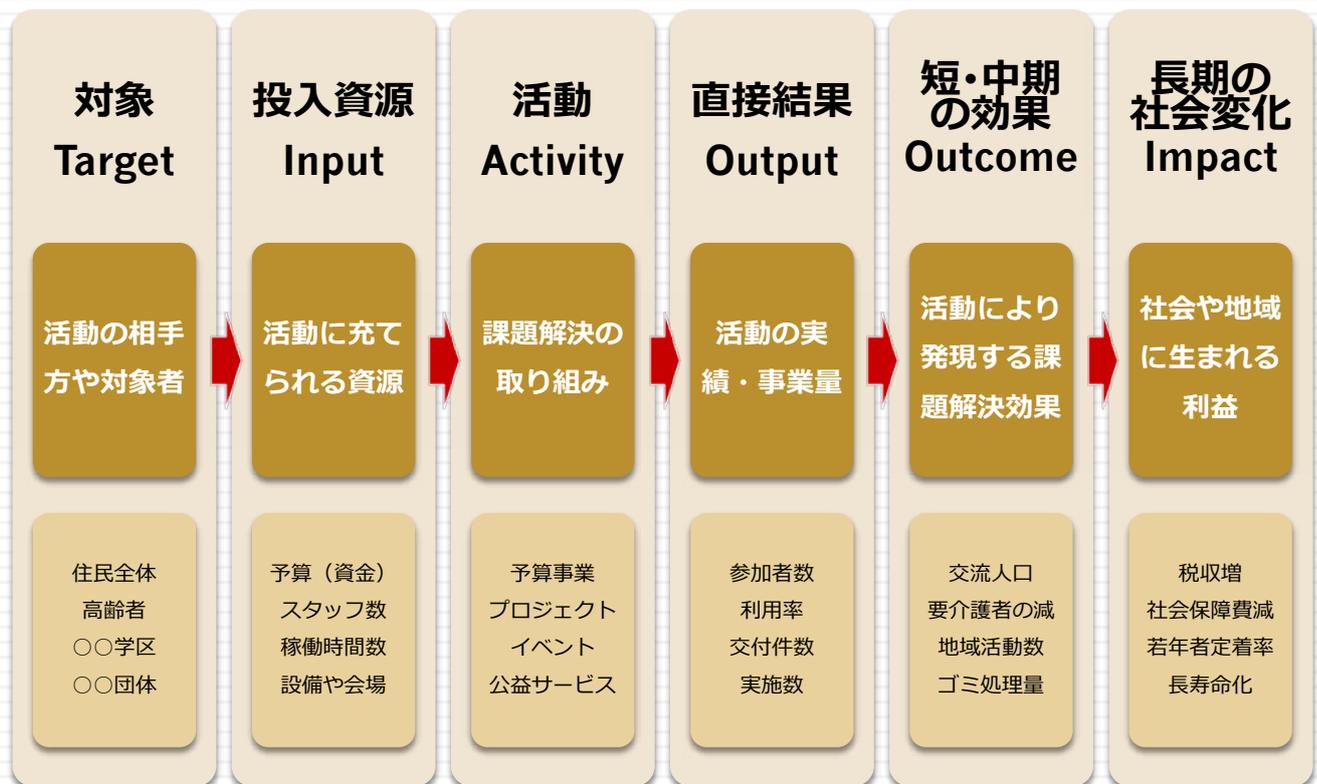
* 重要なのはロジカルシンキング

* **So What ?** (だからなに?)

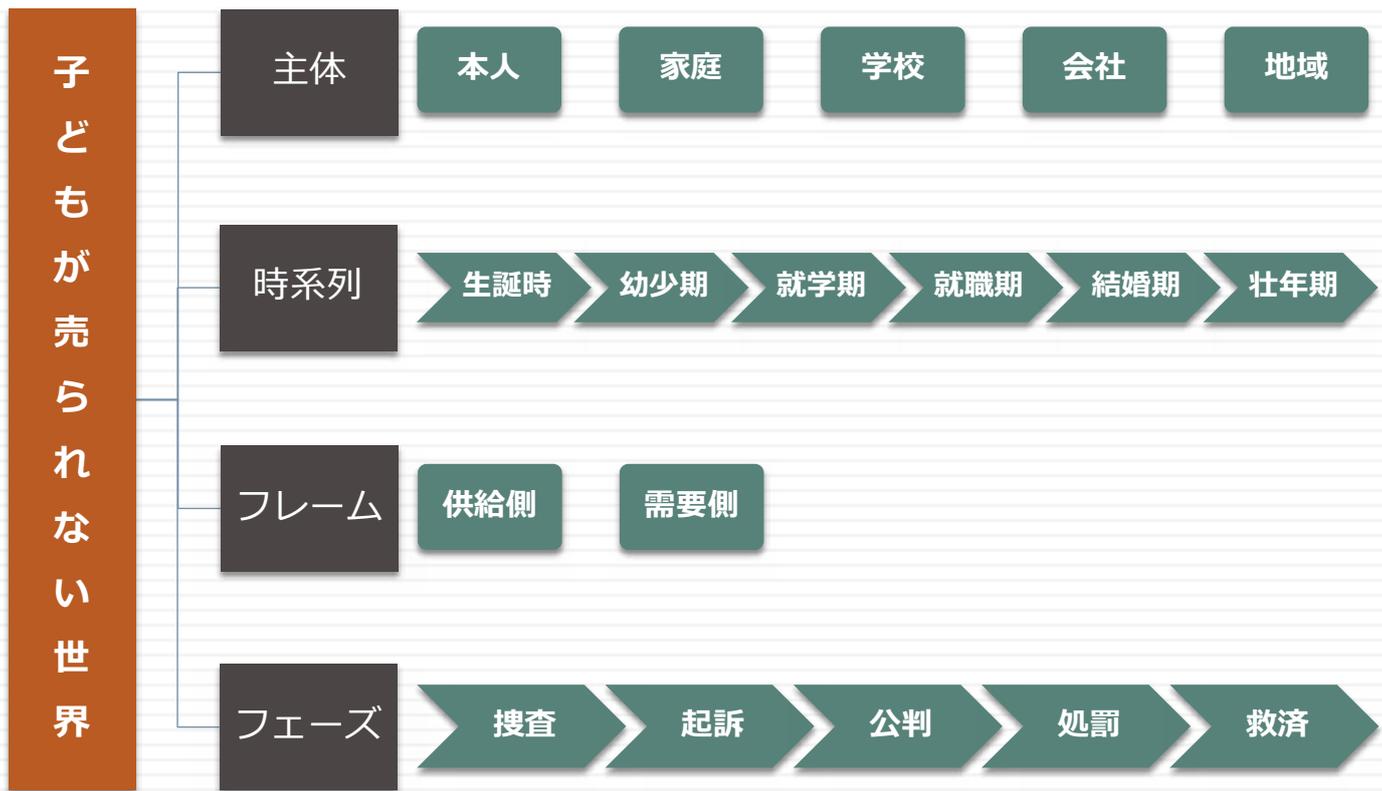
* **Why so ?** (なぜそうなの?)

⇒ **その問題は本当に問題なのか？**
を検証しながら核心を探る。





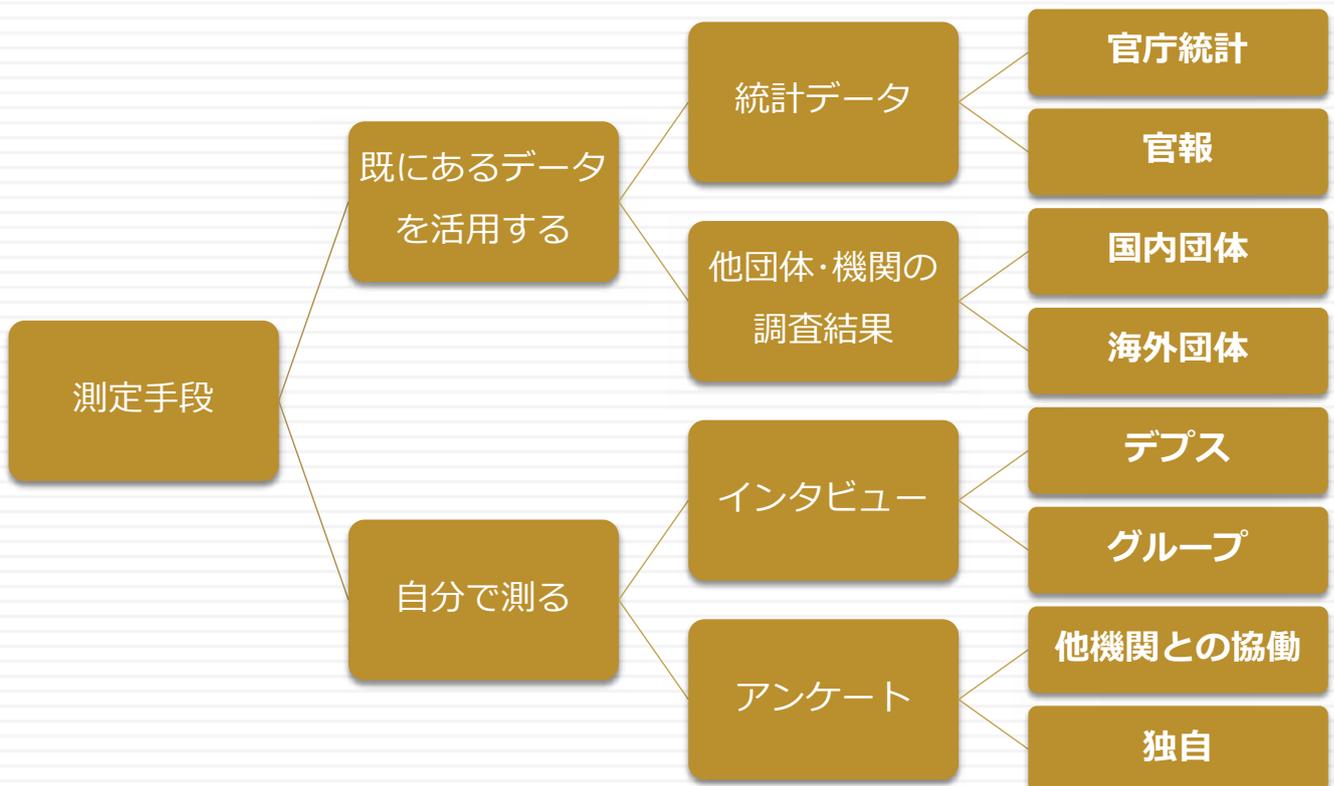
- * 既存の政策をそのまま用いること
- * 既存のものに修正を加えて政策オプションとすること
- * 既存の政策を参考にして新たに考案すること
- * 既存の例に拠らず全く新しい政策を考案すること



めざす姿	活動	結果
生まれた町の活性化	お祭りの開催	お祭りの時期のみの一時的な盛り上がり
世界中の子ども達に教育の機会を提供する	途上国での学校建設	学校の建設（ハード）を続けたものの、学校運営（ソフト）が機能せず。親の意識改革も進まず
子どもが売られない世界をつくる	カンボジアでのPC事業	識字率や雇用率の向上は見られたものの、児童買春の直接的減少には繋がらず。PC事業からも撤退

- ① あるべき姿が達成された状態を明確に描く
(目的はあるべき姿の実現であり、そのための課題解決)
- ② あるべき姿が達成された状態 (=最終的な成果) を可視化するため、定量的に評価できる指標を探す
- ③ 測定方法を特定する
- ④ 目的が達成された状態を示す指標水準を設定する
- ⑤ ロジックモデルを用いて、具体的な政策オプション (または事業等) の検討を行う
- ⑥ (中期的な) 目的達成を評価する指標水準を決定する

【成果予測】 測定方法の例

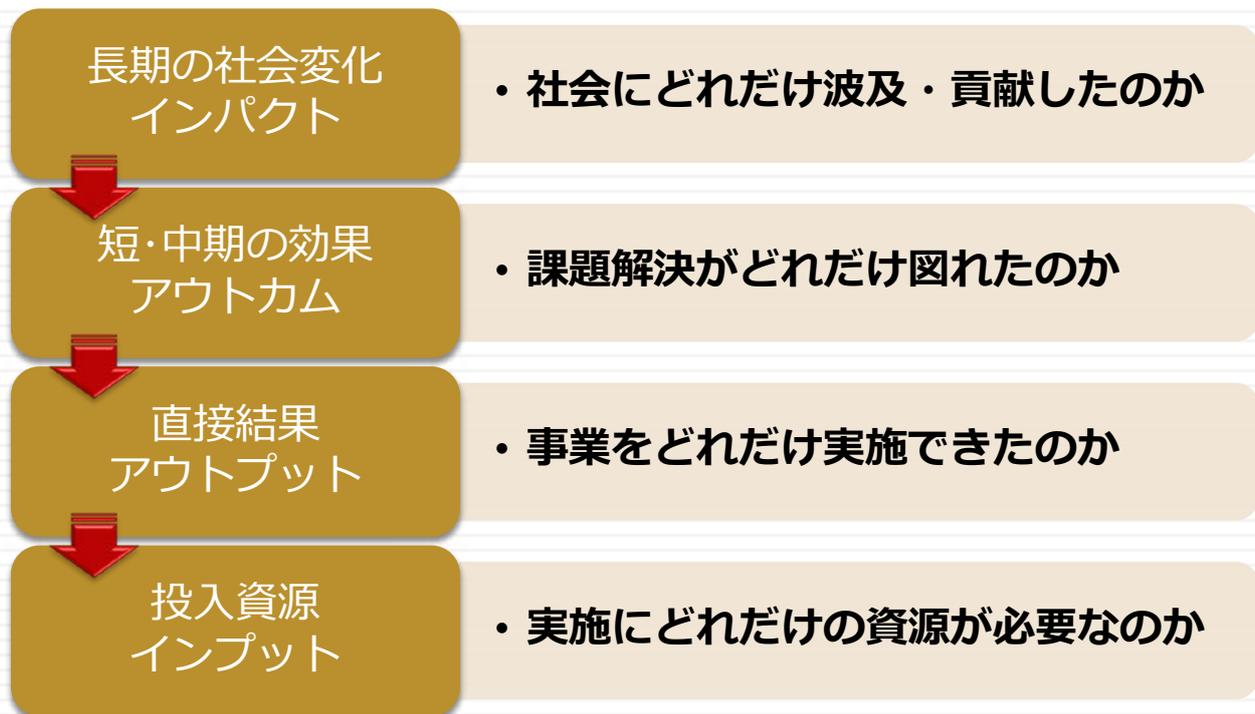


【成果予測】 評価指標の形式例

指標の形式	内容	参考例
実測値	調査等により集計された値 (人数、回数、金額、件数、等) 実数や延数などの別に留意	<ul style="list-style-type: none"> 参加者数 (人) 総稼働時間 (時間)
変化率	実測値の経年変化を増減の度合い で表したもの	<ul style="list-style-type: none"> 参加者の増減 (%) ゴミ処理量の増減 (%)
構成比	全体に占める当該行為・事象等の 度合い	<ul style="list-style-type: none"> 稼働率 (%) 失業率 (%)
指数	基準点を100とした場合の、ある 時点における量	<ul style="list-style-type: none"> 鉱工業生産指数 消費者物価指数
単位あたり数	総数を対象者数等で除した数値	<ul style="list-style-type: none"> 1時間あたり利用者数 (人) 1人あたりゴミ排出量 (kg)

【成果予測】 役に立たない指標とその改善例

役に立たない指標	効果的な指標
地域に住み続けたい人の割合	<ul style="list-style-type: none"> 公共交通機関の利便性 空き家率
ウェブサイトの総閲覧数	<ul style="list-style-type: none"> ユニークユーザー数 特定データのダウンロード数
講習参加者の満足度	<ul style="list-style-type: none"> 講習内容の理解度 リピーター率
新エネルギーの導入量	<ul style="list-style-type: none"> 事業採算性 地域内資金循環への貢献度

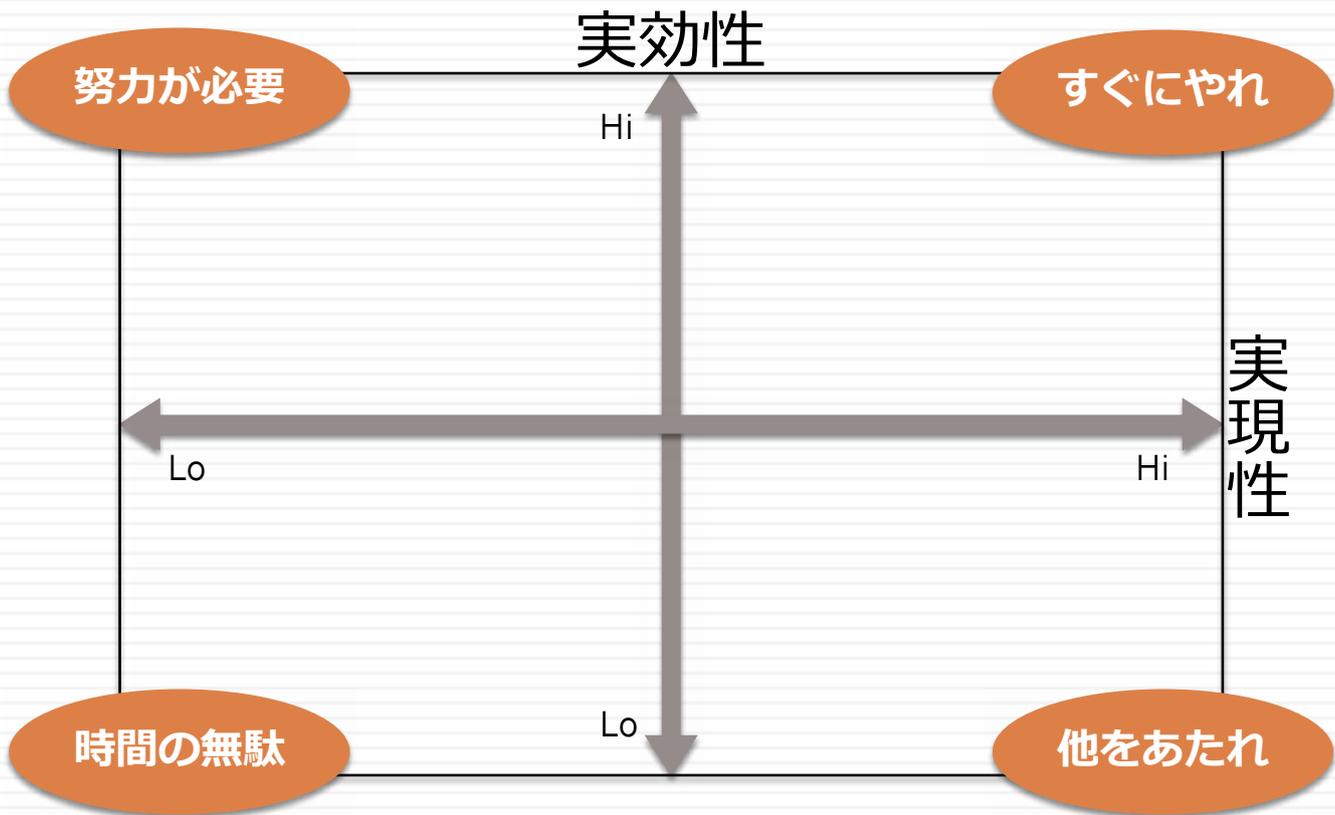


© 2017 Satoru KUMAGAI, SSF.

【成果予測】シェアード・アウトカムの考え方

- * 公共の利益は、行政の独占的にもたらされるではなく、
 - * 住民
 - * 地域コミュニティ
 - * 市民団体
 - * N P O
 - * 民間企業など
- が、主体的に活動することによって
実現される（=成果がもたらされる）という考え方。

© 2017 Satoru KUMAGAI, SSF.



© 2017 Satoru KUMAGAI, SSF.

現状把握が不十分なまま、
あるべき姿（目的）が不明確なまま、
自分が問題視することの解決や、
自分の興味関心のみで実現を図るのは、

- **対症療法・手段の目的化**
- ・ **漸増主義・自己満足の罠**

© 2017 Satoru KUMAGAI, SSF.