

Sport policy for Japan 2018

政策勉強会

2018年7月4日

(公財) 笹川スポーツ財団 熊谷哲

政策とは

- ① 政府・政党などの、基本的な政治の方針。
政治方策の大綱。政綱。
- ② 個人や団体が、目標を達成するために
手段としてとる方法。

(大辞林)

政策とは

一定の意図を実現するために用意される行動案もしくは活動方針を広く政策というが、文脈に応じてかなり多義的に用いられる。政府のそれだけに限られず、販売政策、人事政策のように、民間企業においても、またそれ以外の一般組織の内部管理においても、さまざまな用いられ方をする。英語でポリシー policy と表現する場合には、いっそうその範囲が広がる。しかし、日本で政策概念がもっとも多用されるのは、**政治社会ないし統治機構において織り成される公共政策 public policy** に関してである。

(世界大百科事典)

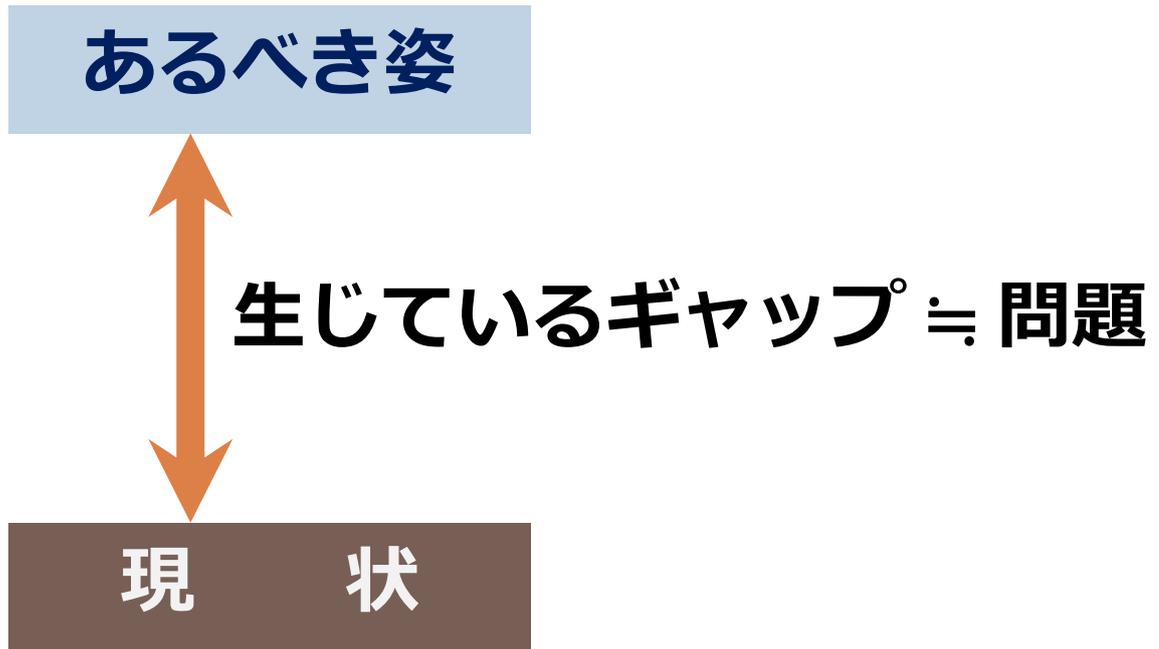
公共政策とは

社会の公的な問題に関して、地方自治体や国をはじめ、NPOやNGO、住民などが担うさまざまな方針や施策、事業のこと。

(日本公共政策学会)

⇒ 社会における問題の
解決・回避を図るため、
公共の主体が体系的に講じる
諸策・活動

公共政策における問題とは



© 2018 Satoru KUMAGAI, SSF.

5

政策とは

ギャップを解消する、
埋めていく諸策

≡
政策



© 2018 Satoru KUMAGAI, SSF.

6

政策立案のステップ



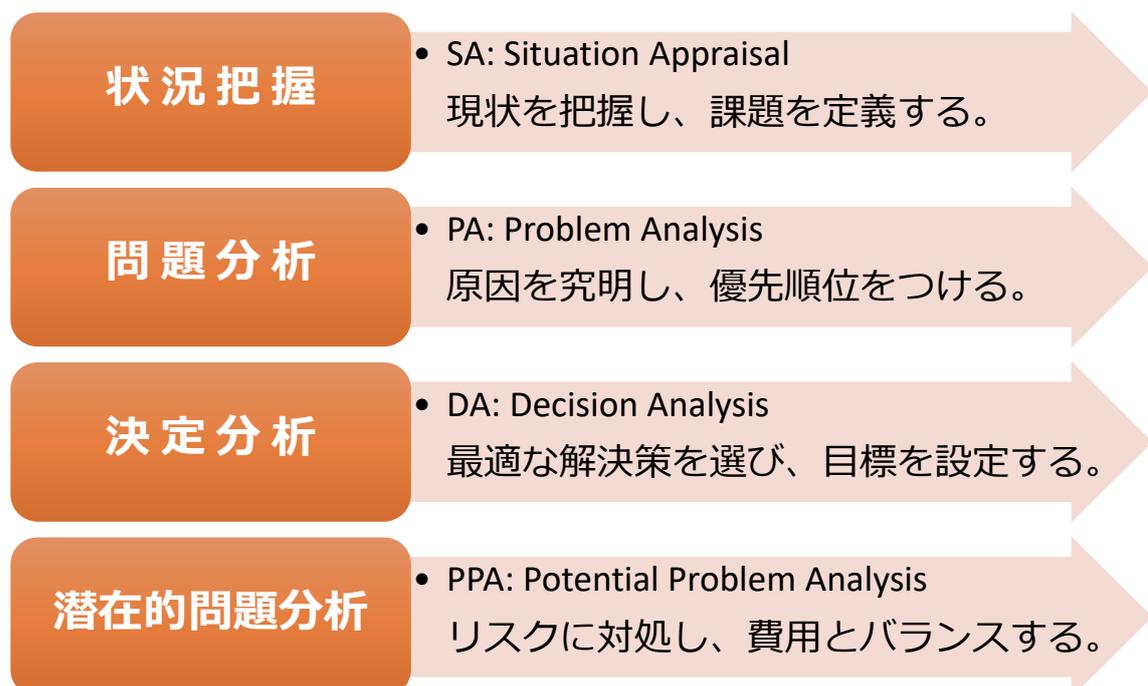
Eugene Bardach, "A Practical Guide for Policy Analysis", 2015

© 2018 Satoru KUMAGAI, SSF.

7

【参考】KT法（意思決定の技法）

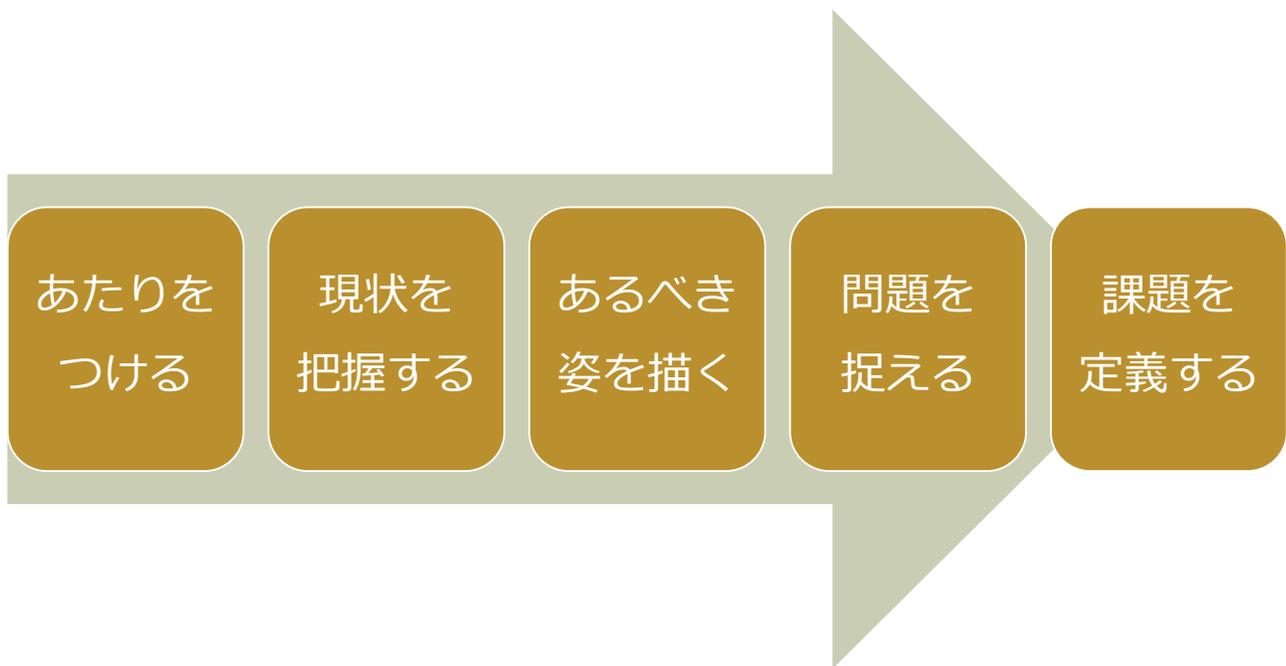
Kepner-Tregoe社による問題解決と意志決定の思考プロセスを体系化した手法



© 2018 Satoru KUMAGAI, SSF.

8

「①課題定義」の思考手順



© 2018 Satoru KUMAGAI, SSF.

9

Step1-1.あたりをつける

✳ 政策づくりの「切り口」を見つける

- ✓ 興味・関心のあること
- ✓ 研究テーマとしている分野・領域

⇒ ただし、何をどうする、という
テーマ決めまでは踏み込まない

© 2018 Satoru KUMAGAI, SSF.

10

Step1-2.現状を把握する

- * 自分の主張にかなうことだけ
- * やってみたいことだけ
- * 面白そうなことだけ

⇒ **できるだけ客観的に、網羅的に**

【現状把握】基本的なアプローチ

- * 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

【現状把握】 ネットで感覚をつかむ

- ✳ 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はさて置き、
おおよその概観をつかむことに集中する

【現状把握】 関連する書籍を調べる

- ✳ 文献・・・国会図書館、図書館等
- ✳ 専門誌・・・スポーツ白書、ガバナンス等
- ✳ 報告書・・・スポーツ庁、大学紀要等

⇒ 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

【現状把握】 データを集める

- ✳️ 新聞・・・記事データベース、縮刷版等
- ✳️ 統計・・・統計ポータル、官報等
- ✳️ 行政資料・・・白書、事務事業評価調書等

⇒ 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、さらにその周辺情報にあたる

【現状把握】 先人の話を聞く

- ✳️ 政策担当者・・・現役やOBの職員
- ✳️ 利害関係者・・・受益者、事業関係者
- ✳️ 専門家・・・・・・・・NPO、経営者、学識者
- ✳️ 地元の人・・・・・・・・地域組織、市民団体

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

【現状把握】 現状を把握するコツ

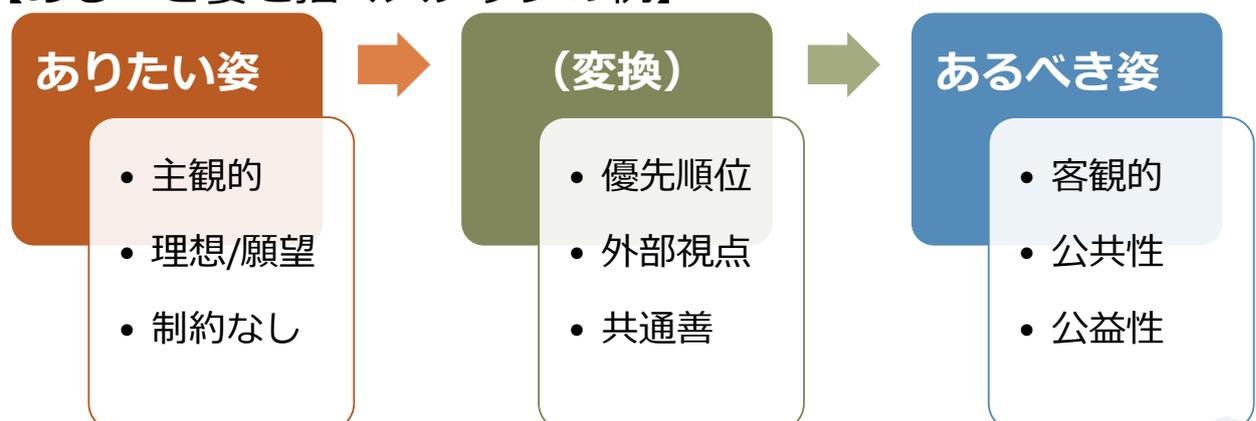
- ＊常識や先入観を捨てて客観視する
- ＊感覚をつかむまでは量を重視する
- ＊ピンポイントではなく周辺情報を注視する
- ＊自分のなかにとどめず共有して議論する
- ＊受け身になるのではなく常に疑問を持つ

Step1-3.あるべき姿を描く

政策立案の基礎となるのが

「あるべき姿」 ≠ ありたい姿

【あるべき姿を描くステップの例】

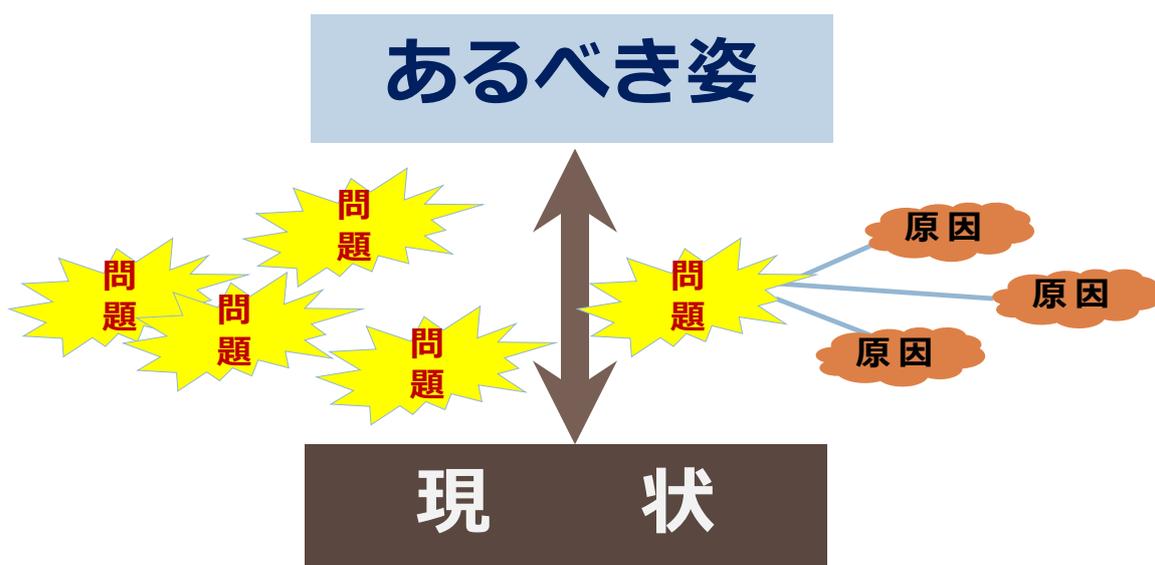


あるべき姿を適切に描けないパターン

- ✓ やりたいこと、できることから、あるべき姿を考えている
- ✓ 自分の問題認識を、あるべき姿に置き換えているだけ
- ✓ 対象を具体的にイメージできていない
- ✓ パラダイムシフトの認識が欠如している
- ✓ そもそものが構想力や目標設定能力が欠如している

⇒ ・ **誰（すなわち広く市民一般）が、**
・ **どうなっている（状態、水準）のか、**
を、具体的かつ明確にすることが重要！

Step1-4.問題を捉える



【問題を捉える】問題発見のポイント

- ✓ 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

【問題を捉える】よくある落とし穴

✳ 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

【問題を捉える】問題を捉えるときの留意点

- ＊ 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でも、具体的な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

Step1-5.課題を定義する

「あるべき姿」に対して、

- ① これまでに発見した**問題を取捨選択**し、
- ② 公に解決／実現すべき問題の**優先順位**をつけ、
- ③ あるべき姿を実現するために行政として**主体的に取り組むべきこと**を特定し、
それを**課題として定義**する。

【課題定義】 基本的な思考回路

*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。

【課題定義】 So What ? とWhy so ? の例





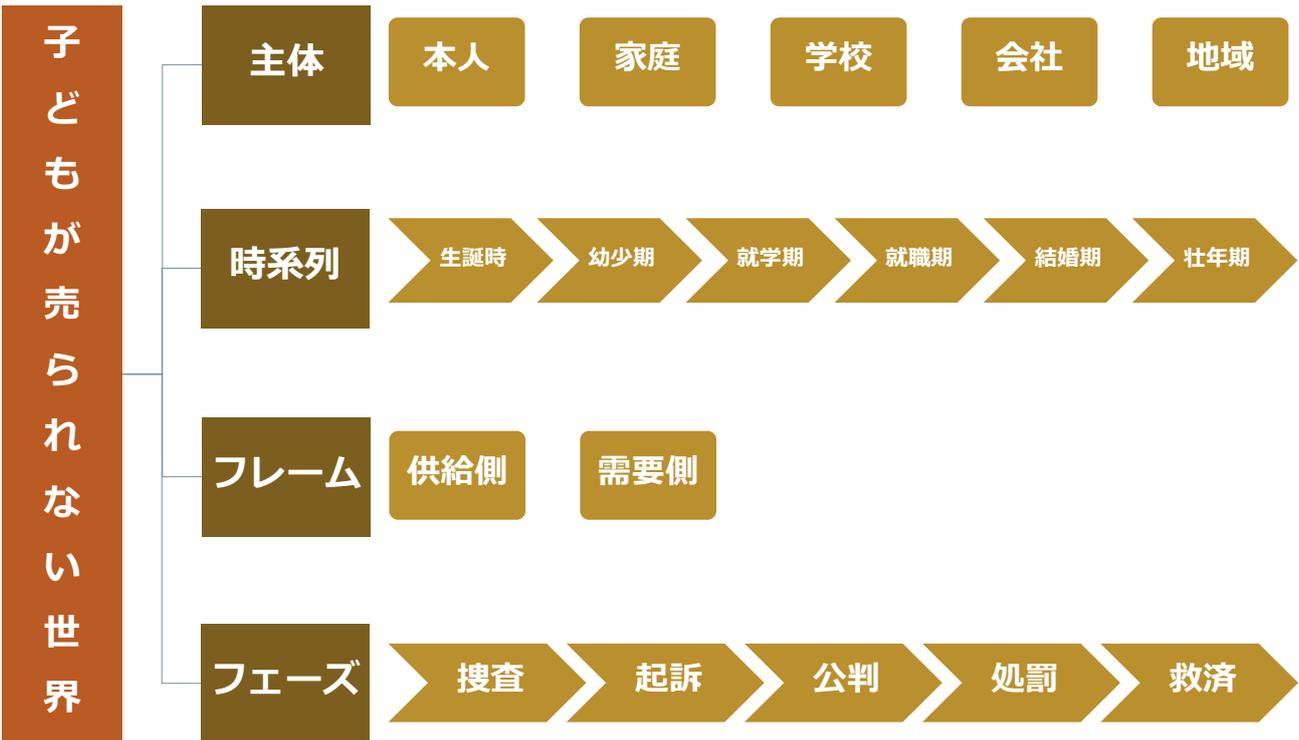
【参考】 PICOのフレームワーク

- P (Patient : 患者) 対象は何/誰で
- I (Intervention : 原因) 何をすると
- C (Comparison : 比較) 何と比べて
- O (Outcome : 成果) どんな結果に

Evidence based Medicine
(根拠に基づく医療) の基礎的な考え方



【代替案設計】 問題構造分析の視座



【代替案設計】 問題構造を捉えられていない例

| 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 |

© 2018 Satoru KUMAGAI, SSF.

31

【代替案設計】 政策オプション設計の手法

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

⇒ いずれにしても**仮説**を立ててみる

© 2018 Satoru KUMAGAI, SSF.

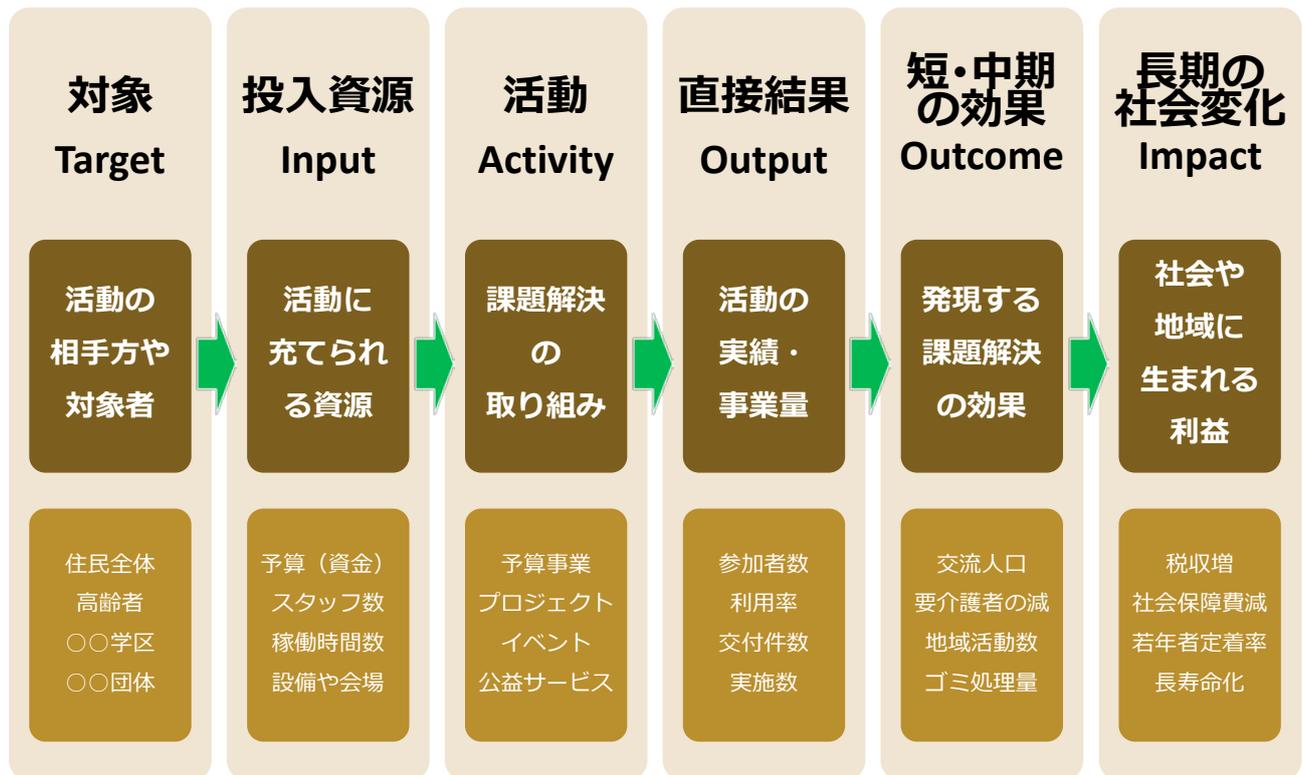
32

考えられるすべての 政策オプションを検討してみる

【代替案設計】設計の留意点

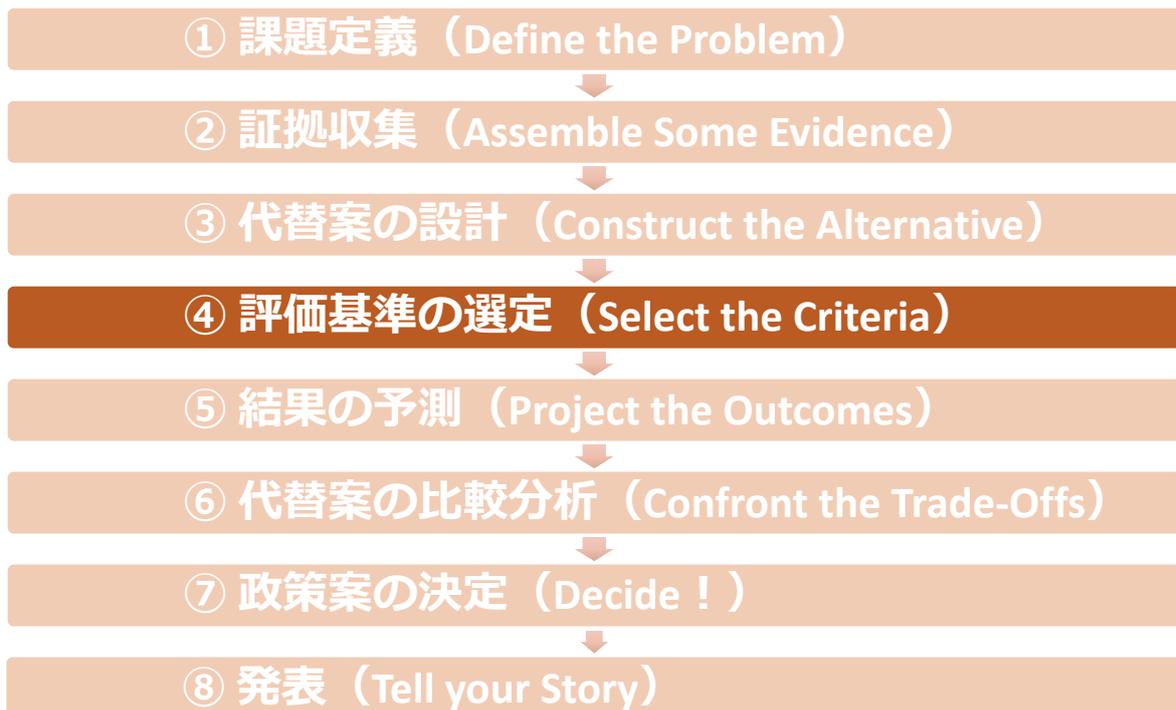
- ✳ 定義した課題に的確に対応しているか
- ✳ 実施者の権限・能力の範囲内か
- ✳ 目的を述べているだけではないか

【代替案設計】政策のロジックモデル



© 2018 Satoru KUMAGAI, SSF.

35



© 2018 Satoru KUMAGAI, SSF.

36

【評価基準】 政策オプションの評価例

- ✳ 効率性
- ✳ コスト
- ✳ 公平性
- ✳ 実効容易性

① 課題定義 (Define the Problem)



② 証拠収集 (Assemble Some Evidence)



③ 代替案の設計 (Construct the Alternative)



④ 評価基準の選定 (Select the Criteria)



⑤ 結果の予測 (Project the Outcomes)



⑥ 代替案の比較分析 (Confront the Trade-Offs)



⑦ 政策案の決定 (Decide !)

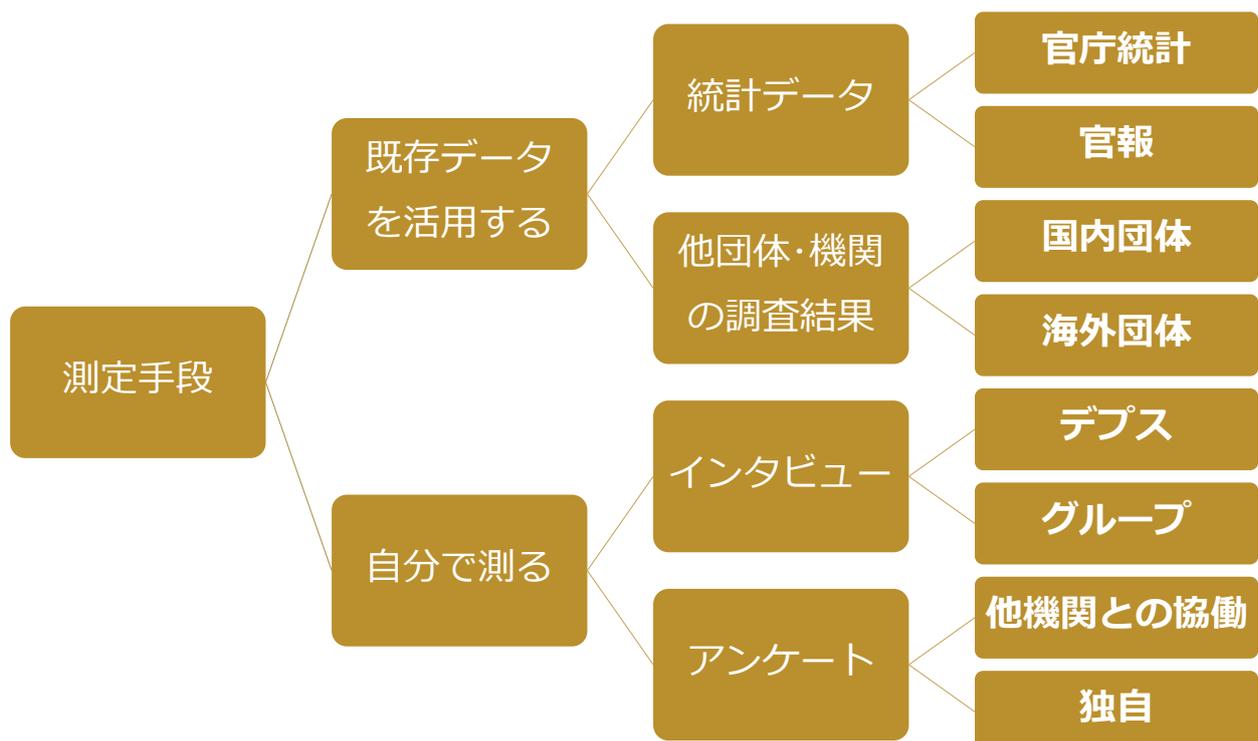


⑧ 発表 (Tell your Story)

【結果予測】 指標を設定する際の思考整理

- 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

【結果予測】 測定方法の例



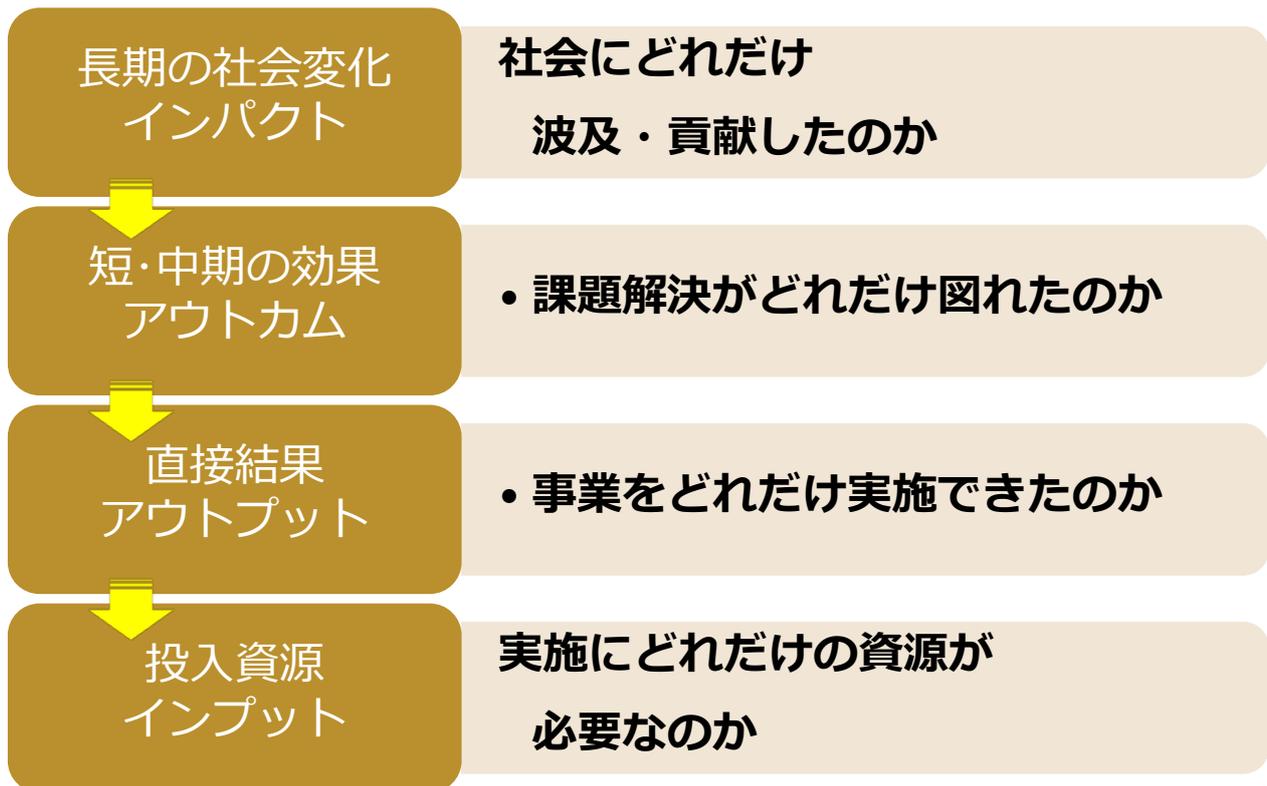
【結果予測】 評価指標の形式例

| 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) 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時間当たり利用者数 (人) 1人当たりゴミ排出量 (kg) |

【結果予測】 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"> 平均滞在時間/ページ移動数 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 |

【結果予測】 指標の留意すべきポイント



© 2018 Satoru KUMAGAI, SSF.

43

【結果予測】 政策オプションの効用を見通す

- ✿ 考え得るすべての効果を洗い出す
- ✿ 予期せぬ副作用を予測する
- ✿ 不確実性を考慮する

© 2018 Satoru KUMAGAI, SSF.

44

① 課題定義 (Define the Problem)



② 証拠収集 (Assemble Some Evidence)



③ 代替案の設計 (Construct the Alternative)



④ 評価基準の選定 (Select the Criteria)



⑤ 結果の予測 (Project the Outcomes)



⑥ 代替案の比較分析 (Confront the Trade-Offs)



⑦ 政策案の決定 (Decide !)



⑧ 発表 (Tell your Story)

【比較分析】政策オプションの評価方法

✳ 費用便益分析

全ての結果を貨幣換算し、
政策代替案の合計純便益が
高いものを最善とする方法

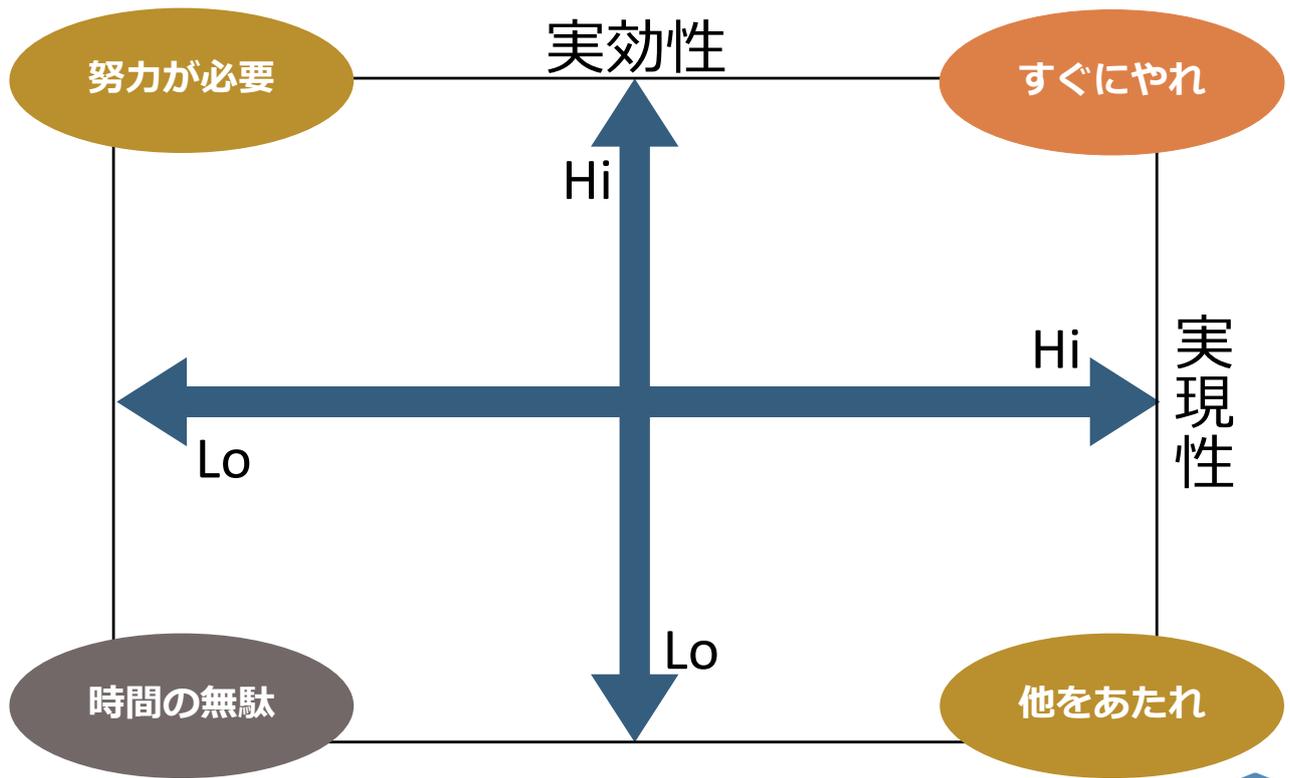
＊ 費用効果分析

一定の効果を生じさせるためには
どれだけの社会的費用が発生するか
を比較して判断する方法

＊ 多属性分析

政策オプションの評価基準に対して
一定の方法で数値を与え、
重要度に応じて比重をとって
最終的な数値を比較する方法

【比較分析】マトリックスで分析する



© 2018 Satoru KUMAGAI, SSF.

49

最も望ましい成果が期待される
ものを政策として採択

⇒ すべてを満足させるものは稀

© 2017 Satoru KUMAGAI, SSF.

50

残念だった過去の例

- * 目的（≡あるべき姿）と
内容（≡手法及び効果）が噛み合っていない
- * 具体的方策の練り込みに熱中するあまり
何をめざすのかが曖昧になっている
- * 実現可能性を高めようとするあまり
自分たちがする（できる）ことの範疇から
抜け出せていない

【最後に】 陥りやすい罠

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

参考図書

＊ イシューからはじめよ

安宅和人、英治出版、2010

＊ 政策立案の技法

ユージーン・バーダック、東洋経済新報社、2012

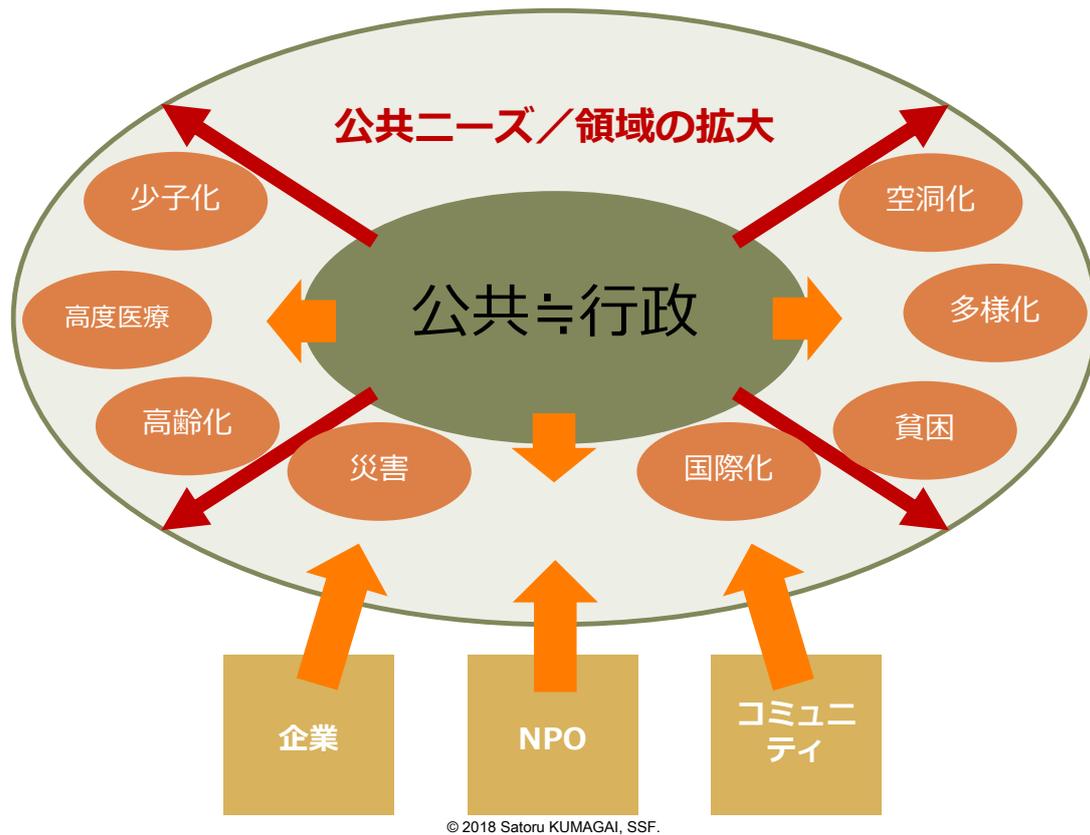
＊ 政策リサーチ入門

伊藤修一郎、東京大学出版会、2011

本日のまとめ

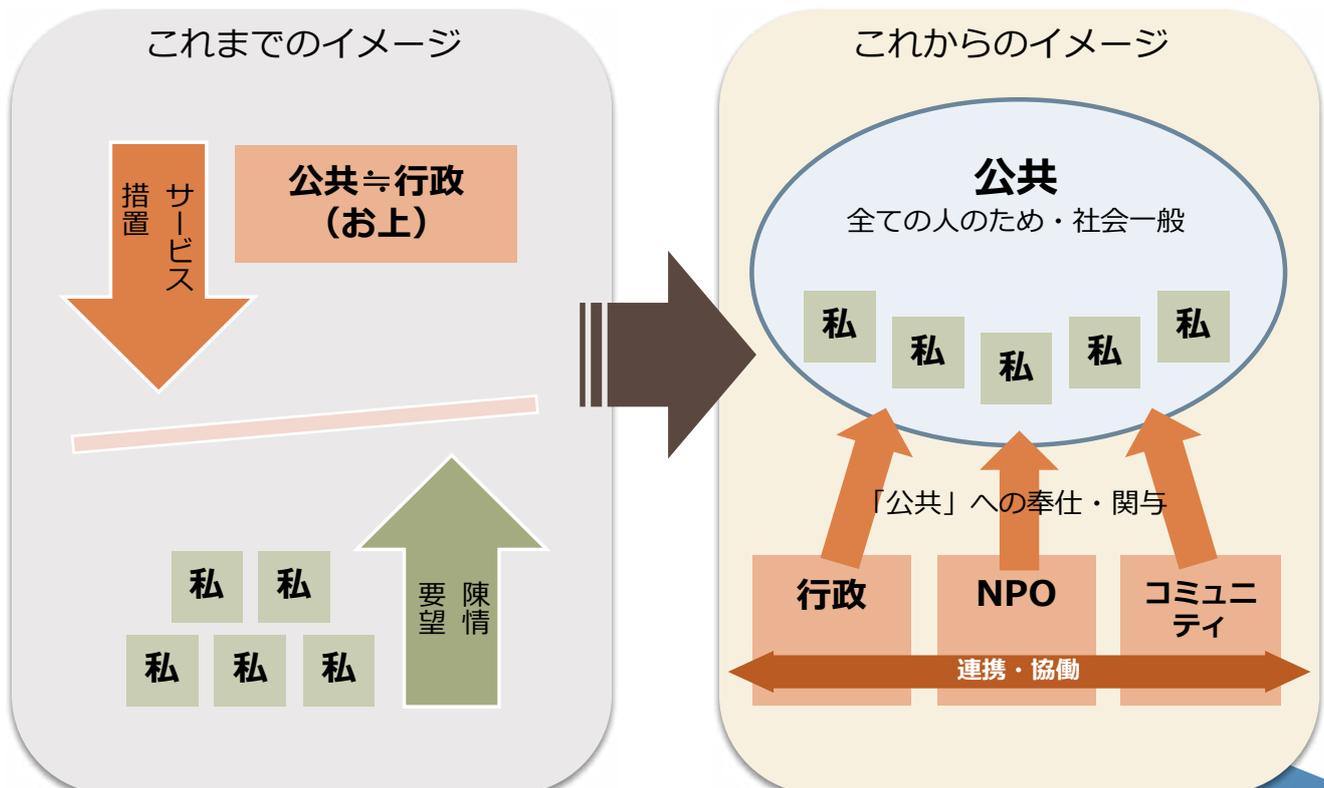
課題定義が第一歩
かつ最重要

(参考) 公共 = パブリックの拡大



55

(参考) 公共の変化 / 方法論の変容



56