KitaQ DX
デジタルで 快適・便利な 幸せなまちへ

北九州市デジタル市役所推進室

課題解決型データ利活用メソッド マニュアル　2.0版

［株式会社エーティーエルシステムズ ］

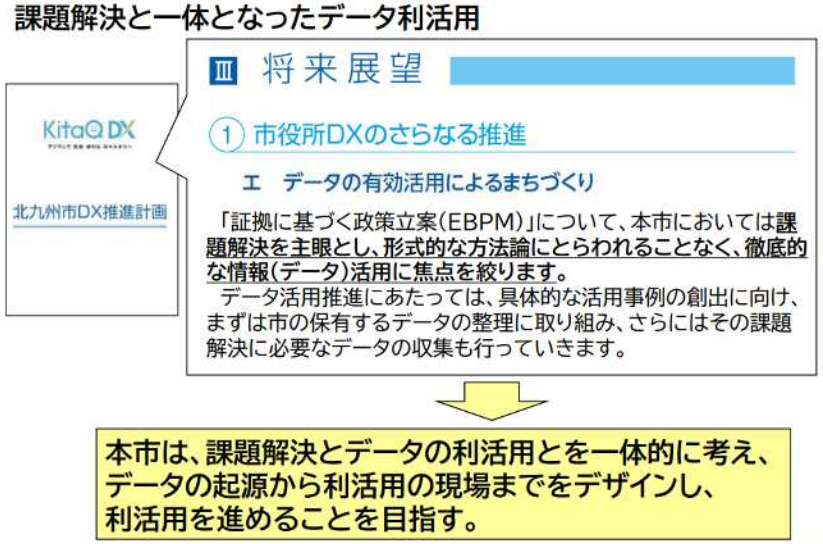
ATL Systems

目次

■ はじめに P02
■ メソッドの説明 P03
■ 用語の説明 P10
■ プロブレムの設定方法 P11
■ イシューの設定方法 P14
■ トゥードゥーの設定方法 P17
■ アウトプット・アウトカムの関係性 P20
■ プロブレム、イシュー、トゥードゥー、アウトプット、アウトカム、KPIの設定例 P22
■ 実業務でのアウトプット・アウトカムの関係性の事例 P25
■ メソッド設定の留意点 P26
■ 行政実務におけるイシュー、アウトプット、アウトカムの関係 P27

1．はじめに

北九州市では、「北九州市 DX 推進計画」に基づき、「証拠に基づく政策立案（EBPM）」については、課題解決を主眼とし、形式的な方法論にとらわれることなく、徹底的な情報（データ）活用に焦点を絞ることとしています。



これらの徹底的な情報（データ）活用の過程においては、「本質的な課題の絞り込み方法」や「課題を解決するためのデータ利活用方法」などを明らかにすることにより、本当に取組むべき課題に対して効率的・効果的な施策の実施を推進することが重要となります。

2．メソッドの説明

メソッドの位置づけ

抽象的な問題提起が多いとされる行政課題においては、提示された課題を解決することが、本当に市民や地域の問題解決に繋げることができているかという点について、十分考慮して検討協議を行うことが重要となります。しかし、行政課題解決の協議の場などでは、「課題解決型のデータ利活用」の前提となる「課題設定」の方法論について、体系的に整理されておらず、個々の職員の感覚や経験等に依存する形で「課題設定」がなされる傾向にあります。こうしたなかでは、仮にデータ活用を徹底し、問題解決を行ったとしても、投入した労力に見合った適切な「成果」に結びつくことが難しくなることも想定されます。

特に、漠然とした認識のもと検討協議を進め、具体的な事業に落とし込んでしまうケースも考えられることから、問題定義や課題抽出など節目においては、一度立ち止まって、その方向性を確認し、本当に取組むべき課題を抽出していくことが重要となります。

本メソッドは、これらの情報（データ）を活用した課題解決の過程において、職員が参照することができる「本質的な課題の絞り込み方法」や「課題を解決するためのデータ利活用方法」などを明らかにする手順を示したものです。

2．メソッドの説明

メソッドの概要

本メソッドは、さまざまな検討協議の場において、本当に取組むべき課題を抽出するための手法として、用語の説明、プロブレムの設定方法、イシューの設定方法、トゥードゥの設定方法、アウトプット・アウトカムの関係性の整理方法、留意事項などを分かりやすくとめたものです。記載概要は、以下の通りとなります。

記載項目	項目	記載概要
用語の説明		「個々の認識のブレ」を最小限に抑えるために本メソッドで扱う用語の独自呼称に関して記載します
プロブレムの設定方法	プロブレムの仮説の設定	検討協議の中で、議論が拡散することを避けるために必要となるプロブレムの仮説の設定方法や留意事項を記載します
	AsIs、ToBeの把握	プロブレムの仮説に従って、AsIs、ToBeを把握する際の方法や留意事項を記載します
	使えるデータの整理、収集法	AsIs、ToBeの検証に際して必要なデータの整理、収集の方法や留意事項を記載します
	AsIs、ToBeの検証	AsIs、ToBeの検証の方法や留意事項を記載します
	プロブレムの抽出、細分化	プロブレムの抽出、細分化に関する方法や留意事項を記載します
	プロブレムの設定	本当に取組むべき課題におけるプロブレムの設定方法、アウトカムの設定方法や留意事項を記載します

2．メソッドの説明

記載項目	項目	記載概要
イシューの設定方法	イシューの仮説の設定	検討協議の中で、イシューの効果を半減させないために必要となるイシューの仮説設定時の方法や留意事項を記載します
	ステークホルダーのヒアリング調査	イシューの達成に向けたヒアリング対象とするステークホルダーの選定やヒアリング調査の方法や留意事項を記載します
	使えるデータの整理、収集法	イシューの仮説とヒアリング調査結果の検証に際して必要なデータの整理、収集の方法や留意事項を記載します
	ヒアリング結果の検証	イシューの仮説とヒアリング調査結果の検証方法や留意事項を記載します
	イシューの仮説の見直し	仮説を立てたイシューに対して、検証結果をもとに再確認し、必要に応じて実施する仮定の見直しに関する分析方法やデータの再確認、内容検証に関して記載します
	イシューの確定と、優先順位の設定	アウトプットを設定した複数のイシューから、対象となるイシューの確定、並びに、確定したイシューの優先順位に関して記載します
トゥードゥーの設定方法	トゥードゥーの仮説の設定	検討協議の中で、トゥードゥーの効果を半減させないために必要となるトゥードゥの仮説設定時の方法や留意事項を記載します
	ステークホルダー、ヒアリング調査	トゥードゥーの実施に向けたヒアリング対象とするステークホルダーの選定やヒアリング調査の方法や留意事項を記載します
	使えるデータの整理、収集法	トゥードゥーの仮説とヒアリング調査結果の検証に際して必要なデータの整理、収集の方法や留意事項を記載します
	ヒアリング結果の検証	トゥードゥーの仮説とヒアリング調査結果の検証方法や留意事項を記載します
	トゥードゥーの仮説の見直し	仮説を立てたトゥードゥーに対して、検証結果をもとに再確認し、必要に応じて実施する仮定の見直しに関する分析方法やデータの再確認、内容検証に関して記載します
	トゥードゥーの確定と、優先順位の設定	アウトプットを設定した複数のトゥードゥーから、対象となるトゥードゥーの確定、並びに、確定したトゥードゥーの優先順位に関して記載します

2．メソッドの説明

記載項目	項目	記載概要
アウトプット・アウトカムの関係性の整理方法	アウトカムの設定	プロブレムを解決するための評価指標としてアウトカムの設定方法、アウトカムの実施時期などを記載します
	アウトプットの割当	プロブレムに設定したアウトカムを得るためにイシューへのアウトプットの達成方法などを記載します イシューに設定したアウトプットを達成するためトゥードゥーのアウトプットの関連と割当方法などを記載します
	アウトプット設定	個々のイシューに対するアウトプット設定方法、個々のトゥードゥーに対するアウトプットの設定方法などを記載します アウトプットの結果の計測と評価に関する内容を記載します
メソッド設定の留意点		プロブレム、イシュー、トゥードゥーの設定、アウトプット・アウトカムの関係性の整理をする上で、行政の仕組みからくる制約などを記載します

2．メソッドの説明

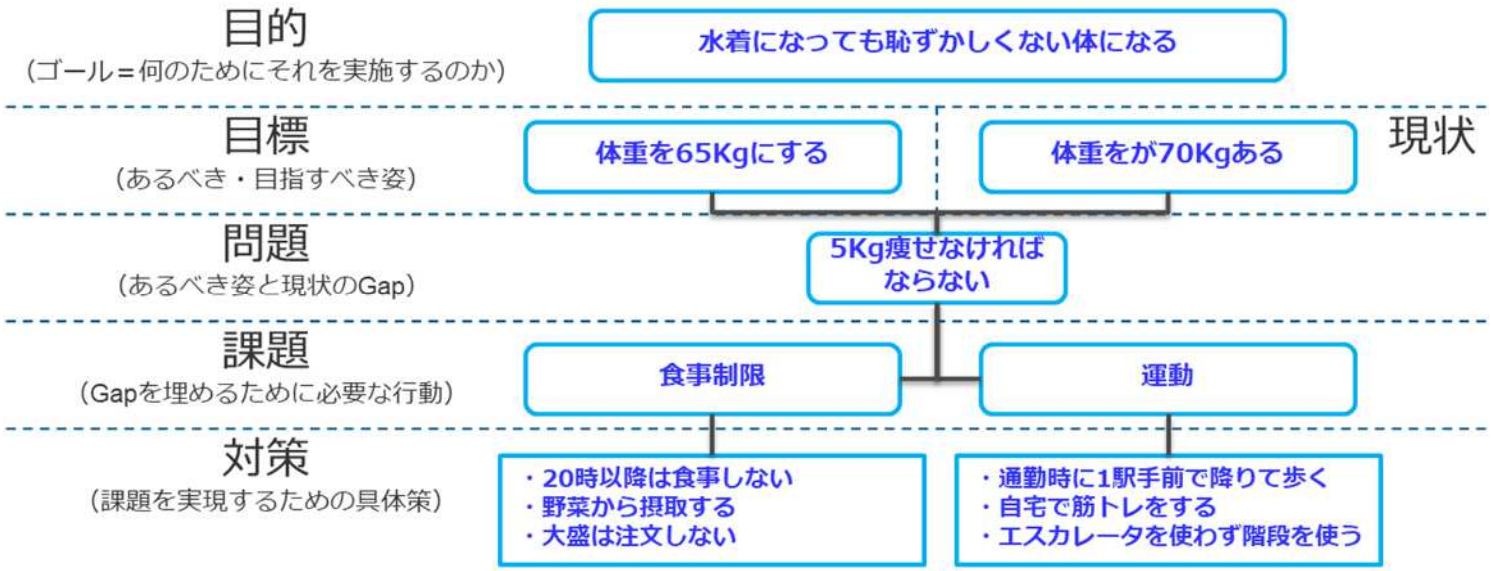
メソッドの概要

本当に取り組べき課題抽出の流れに関して概要を示します。

一般的な行政課題から一少し離れますが、比較的判り易い下図の例では、目的として、“水着になっても恥ずかしくない体になる”ことを設定し、「目標、問題、課題、対策」の設定を検討しています。

この例では、自分の現在の体重が70Kgで、“水着になっても恥ずかしくない体”の定義を体重65Kgと定めています。これによって、なりたい姿と現状が明確になり、そのGapが明確になります。このGapである5Kgから、問題として定義している “5Kg痩せなければならない”が設定されます。

問題が設定されれば、これを解決するための課題を検討します。ここでは、2つの手法である“食事制限”と“運動”の２つを課題として設定し、それぞれの課題を達成するための対策を設定しています。



2．メソッドの説明

メソッドの流れ

前述の例に対して、検討段階で行う流れを考えていきます。

1. 目的から目標を定める際には、“水着になっても恥ずかしくない体”とは、どのようなものかを考えます。
   - 例では、“減量”をイメージし、体重を65Kgにすれば、“水着になっても恥ずかしくない体”と定義しています
   - 定義する際には、モデルの写真などから理想の姿を検索します
   - 選んだモデルの体形などのデータを調べた結果から、“65Kg”を設定します
   - このように、様々なデータを活用して目標を設定していくことが重要になります
2. 目標が設定できれば、Gapを導き出すために現状を把握します。
   - 例では体重が目標ですので、現状の把握は、体重を計れば確認できます
   - しかし、検討する課題によっては、様々なデータから現状の分析が必要になります
3. 根拠に基づいて目標と現状が設定できれば、そのGapを抽出し、問題を定義します
4. 定義した問題を解決するための課題を設定します。
   - 例では、“食事制限”と“運動”を定義して、個々の対策を定義しています
   - 問題と定義している“5Kg”のGapを“食事制限”で３Kg、“運動”で２Kgなどの具体的な数字の根拠を示すことが重要になります
   - 課題を定義する際は、目的を達成する時期によって実施すべき内容を検討する必要があります。例えば、目的達成時期が3年後であれば、“運動”だけで実現できる可能性もあります
   - このように、設定の際には、様々なデータを活用して検討することが重要です

目標の定義に関して、この例では、”水着になっても恥ずかしくない”という言葉から、“減量”をイメージしていますが、考えられる姿としては、“筋肉隆々のマッチョな体形”や“競泳選手ような体形”、“ほっそりしたモデル体形”など、“水着になっても恥ずかしくない体”の捉え方は一つではないため、目的に関しても現状を把握したうえで一度立ち止まって考えることが重要となります。

2．メソッドの説明

メソッドの設定の流れに関して、前述で説明しましたが、設定段階でもう一つの重要要素として、結果と成果（アウトプットとアウトカム）の設定があります。

前述の例で、一般論としては、“食事制限”と“運動”をすれば70Kgから65Kgの体重に落とすことができることは想像できますが、目的がもう少しシビアになると、アウトプットとアウトカムが重要になります。例として、目的を“競泳選手ような体形”と設定すると、体重だけでなく、体脂肪率や筋肉量を意識する必要ができます。そのため、目的の設定時に、アウトカムを設定し、課題、対策の設定段階で、アウトカムに連携するアウトプットを設定する必要があります。

5. 目的を実現するために必要となる条件や目指すべき姿をアウトカムとして設定します。
   - “競泳選手ような体形”を例とした場合は、体脂肪率を17%以下にしなければならない、筋肉量を28Kg以上にしなければならないなどが挙げられます
6. 課題の設定段階で、この値に対して、具体的なアウトプットや、個々の課題で実施するアウトカムの内容を検討します。
   - 1つの課題あるいは対策に対して１のアウトプットを設定します
   - アウトカムは、複数の課題あるいは対策で実施する内容の積み重ねが目標値となります
   - “運動”を課題として設定した例では、具体的アクションとして、“腹筋”を設定し、そのアウトプットとして1日の実施回数を30回に設定し、その論理根拠として、実施期間1年で5%の体脂肪を減らせることを想定します
   - この際のアウトカムは、目指すべき数値である“体脂肪17%”を設定します

3．用語の説明

独自呼称の設定

メソッドを活用する際、関係者が共通の目標認識を持ち、検討協議を行うことが重要であるが、多くの協議の場では、用語の意味が明確に定義されないままに進むことで、「個々の認識のブレ」が発生したまま議論が進むことがあります。

本メソッドでは、このような「個々の認識のブレ」を最小限に抑えるために一般的に曖昧に用いられている用語について、メソッド内のみで活用する独自呼称を用いて、以下のように定義します。

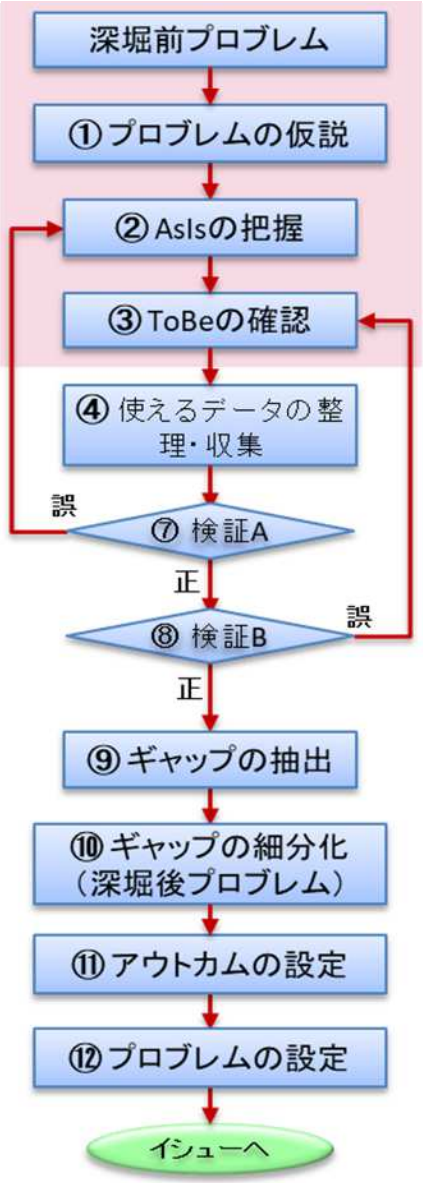
用語	独自呼称	内容	用語の使い方の例
問題	プロブレム（Problem）	・目的、計画、あるいはあるべき姿に対して、期待と異なる状態	【プロブレム】を解決する
課題	イシュー（Issue）	・プロブレムをあるべき姿に近づけるために達成しなければならい内容	【イシュー】を達成する
ToDo（実施策）	トゥードゥー（ToDo）	・イシューを達成するために実施する具体的なアクション	【トゥードゥー】を実施する
アウトプット	アウトプット	・達成すべきイシュー、実施すべきトゥードゥーの目標値 ・イシューを達成した際、トゥードゥーを実施した結果 ・定量的な目標値を設定する	【アウトプット】を設定する 【アウトプット】を確認する
アウトカム	アウトカム（KGI）	・アウトプットから得られる評価	【アウトカム】が得られる
KPI	KPI	・あるべき姿に近づけるために目指すべき目標値	KPIを設定する

独自呼称を定義する理由

- 多くの議論や検討の場で、状況や人によってさまざまな表現や受け取り方がされていることによる「個々の認識のブレ」をなくす
- 一般的に利用されている捉え方の幅が広い言葉を使う際の混乱を避ける
- 日本語を使わない独自呼称を採用し、通常の日本語による広義な捉え方を避ける

4．プロブレムの設定方法

組織で掲げている目標や住民からの要望などを深掘前プロブレムとし、本当に解決すべきプロブレムを設定する手順を示します。

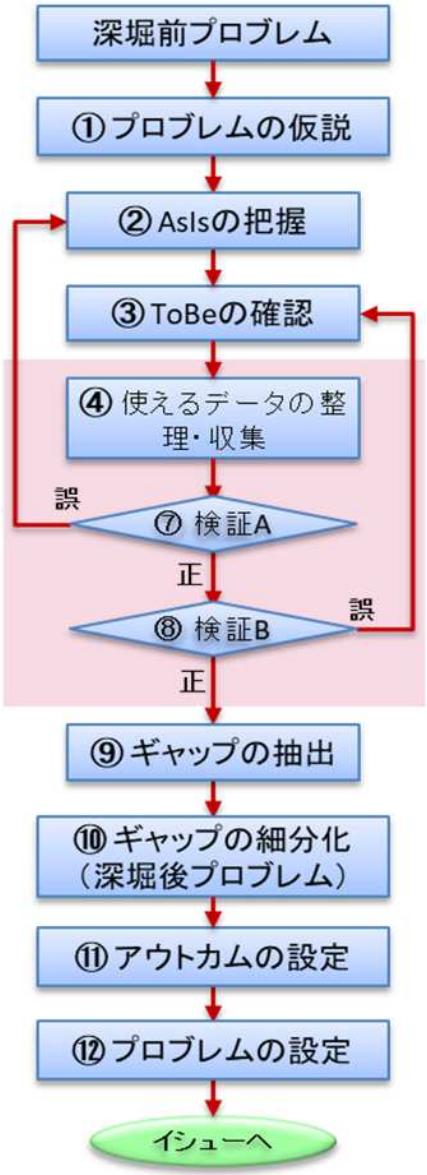


① 深掘前プロブレムについて、「本当に求めていることが言い表せているか」、「本当に解決しなければいけないプロブレムは何か」など、内容を深掘りし、より本質的な解決を目指すプロブレムの仮説を複数、設定します。

② プロブレムの仮説に関連するAsIsを把握します。
- それぞれのプロブレムの仮説を検証するために、確認すべきAsIsの項目を設定

③ プロブレムの仮説に関連するToBeを確認します。
- 把握したAsIsの項目について、あるべき姿として想定するToBeの仮説を設定

4．プロブレムの設定方法

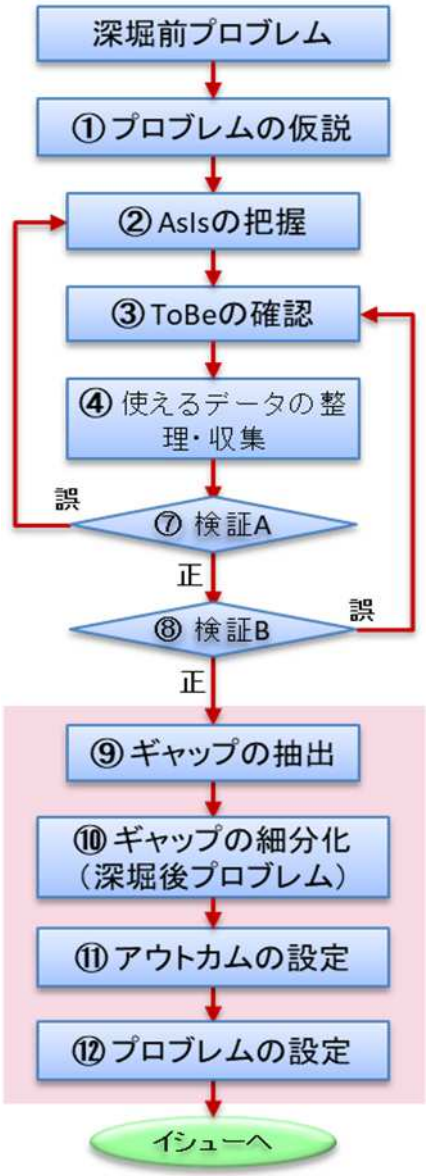


④ 深掘りをして設定した複数のプロブレムの仮説の検証、アウトカムの設定をするために、必要なデータを整理し、収集します。
- データは、それぞれの仮説のAsIsとToBeを説明する根拠となるもの
- データは購入することも視野に入れて収集すべきであるが、どうしてもデータがないときは、AsIsとToBeが検証できない仮説として扱う

⑦ ②で把握したAsIsの内容が正しいことを④で整理したデータを用いて分析・検証します。
- 検証は、プロブレムの仮説に関連する幅広い関係者を招集し、実施することが望ましい
- 検証の結果、AsIsの内容が仮説を立証しない場合には、立ち止ってAsIsの内容を再確認する

⑧ ③で確認したToBeの内容が正しいことを④で整理したデータで検証します。
- 検証は、プロブレムの仮説に関連する幅広い関係者を招集し、実施することが望ましい
- 検証の結果、ToBeの内容が仮説を立証しない場合には、立ち止ってToBeの内容を再確認する

4．プロブレムの設定方法



⑨ AsIs、ToBeの検証結果から、プロブレムの仮説ごとにToBeとAsIsのギャップを抽出します。
・AsIsとToBeが検証できない仮説は、ギャップの抽出は行わない

⑩ 抽出したギャップについて、関連する組織が複数にまたがる場合は、「実施する組織の単位」や「実施機関」などのカテゴリに細分化します。

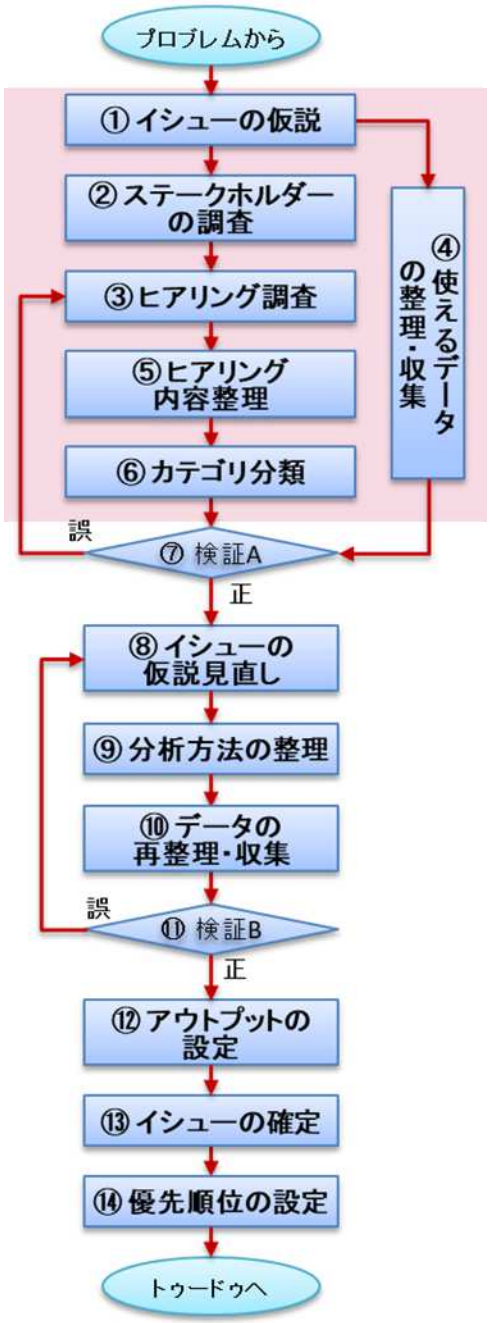
⑪ 深掘り後のプロブレムに対して、アウトカムとアウトカムの解決時期を設定します。

⑫ 深掘をして設定したプロブレムの仮説から、AsIs、ToBe、ギャップ、細分化したカテゴリなどを参考に、本当に取り組むべきプロブレムを選択します。

- 複数のプロブレムの仮説に対して、データを用いた合理的な検証結果も参考にして、政策として本当に解決すべきプロブレムを選択する
- データのなかった仮説については、データを用いた検証はできないが、政策としての重要性も加味し検討すべきである
- データの存在しない仮説を選択・設定した場合は、事業を実施する際に新たにデータを収集していくことを検討すべきである
- 設定するプロブレムは複数存在する場合もある

5．イシューの設定方法

本当に解決すべきプロブレムの設定を受け、イシューを設定する方法を示します。



① 設定したプロブレムを解決するために、達成すべきイシュー並びに、イシューのアウトプットとアウトプット達成時期の複数の仮説を立てます。

② イシューの仮説毎に、達成の可能性を客観的に評価することを目的にステークホルダーの調査を行います。
- 仮説に基づき、イシューの達成に向けて関連する幅広い分野のステークホルダーを調査しヒアリング対象を選定する

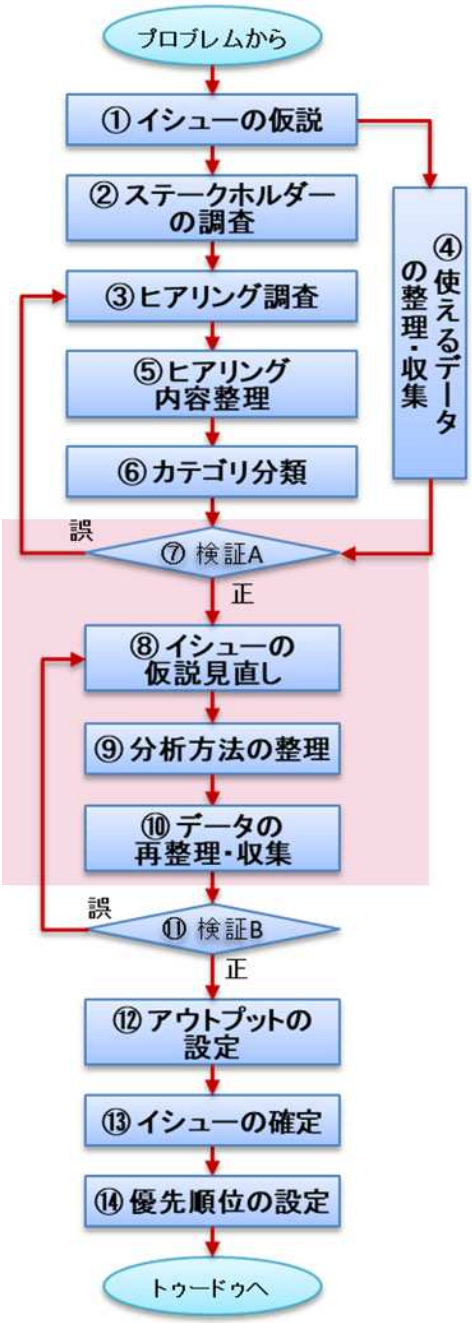
③ ②で選定されたステークホルダーにヒアリング調査を行います。
- イシュー達成の可能性を客観的に評価するため、各ステークホルダーの視点から、イシュー達成に向けた課題や方向性等のヒアリングを実施する

④ イシューの仮説を検証するために、必要なデータを整理、収集します。
- データは、仮説のイシューの達成効果やアウトプットの説明根拠となるもの、ステークホルダーヒアリング結果を説明する根拠となるものとする
- データは購入することも視野に入れて収集すべきであるが、どうしてもデータが得られない仮説は、イシューが検証できない仮説として扱う

⑤ ステークホルダーに対して実施したヒアリング結果を整理します。

⑥ 整理したヒアリング結果を、イシューの実施対象（組織改革、調達、ルール改善）の単位に分類します。

5．イシューの設定方法



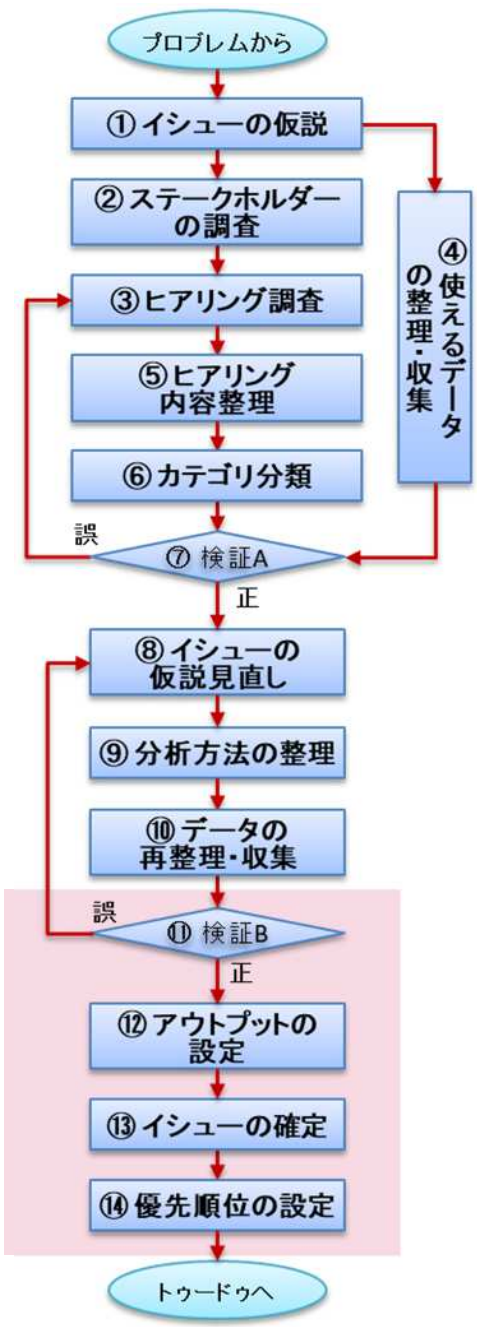
⑦ ①で立てたイシューの仮説と、⑥で分類したヒアリングの結果について、④で整理したデータを用いて、整合性・妥当性などを検証します。
- 検証は、ヒアリング結果を極力数字によって証明すること
- 検証結果に不整合がある場合は、必要に応じて、再度ヒアリングを実施する

⑧ イシューの仮説について、⑦のヒアリング調査の検証結果をもとに、内容を再確認し、必要に応じて仮説の見直しを行います。

⑨ 見直しを行ったイシューに対して、達成後の結果を検証する際の分析方法について以下のような方法の中から整理しておきます。
- イシューの達成によって得られる想定効果と期待効果の比較検証
- イシュー達成の想定スケジュールによる目的達成期限の比較検証
- イシュー達成後の姿とToBeの比較による達成度の検証

⑩ 見直しを行ったイシューの検証を行うために、必要なデータに関して再整理し、不足などがあれば追加収集します。
- データの収集範囲に不足が無いことを確認する
- データに不足があれば、不足データを収集する
- データは購入することも視野に入れて収集すべきであるが、どうしてもデータがないときは、イシューが検証できない仮説として扱う。
- イシューの仮説の見直し結果が①の仮説のままであれば、本工程（⑩）は不要

5．イシューの設定方法



⑪ ⑧で見直したイシューの仮説に対して、⑩で再整理したデータを利用してイシュー並びにアウトプットの妥当性などを検証します。

⑫ 検証を行ったイシューに対して、“アウトプットの設定方法”に基づき、アウトプットの設定を行います。

⑬ アウトプットを設定後、本当に解決すべきプロブレムを解決するために実施するイシューの確定を行います。

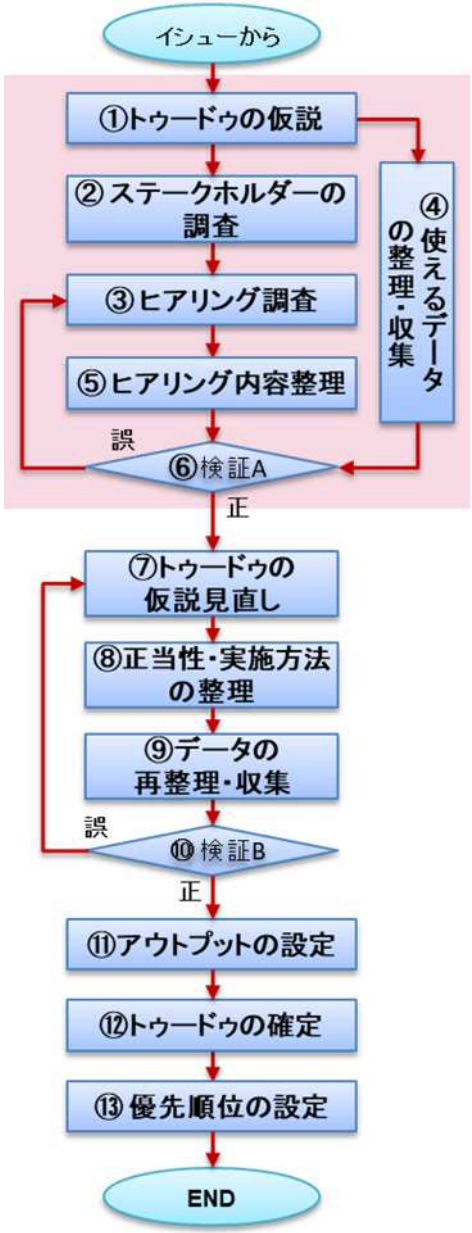
- イシューはプロブレムに対して複数設定されるケースが存在する
- イシューはプロブレムに対して階層構造で設定されるケースが存在する
- イシューが階層構造となるケースにおいては、その内容は上位のイシューに継承される

⑭ 設定したイシューに対して、実施の期待度や効率性の観点から優先度を設定します。

- 達成効果が早く出るイシューと大きな効果が達成できるイシューの優先順位
- 実施順によって実施効果の期待度の高まる優先順位
- 上位計画に関連する優先順位

6．トゥードゥーの設定方法

本当に解決すべきプロブレムの設定を受け、イシューを設定する方法を示します。



① 設定したイシューを達成するため、実施すべきトゥードゥー並びに、トゥードゥーのアウトプットとアウトプット実施時期の複数の仮説を立てます。

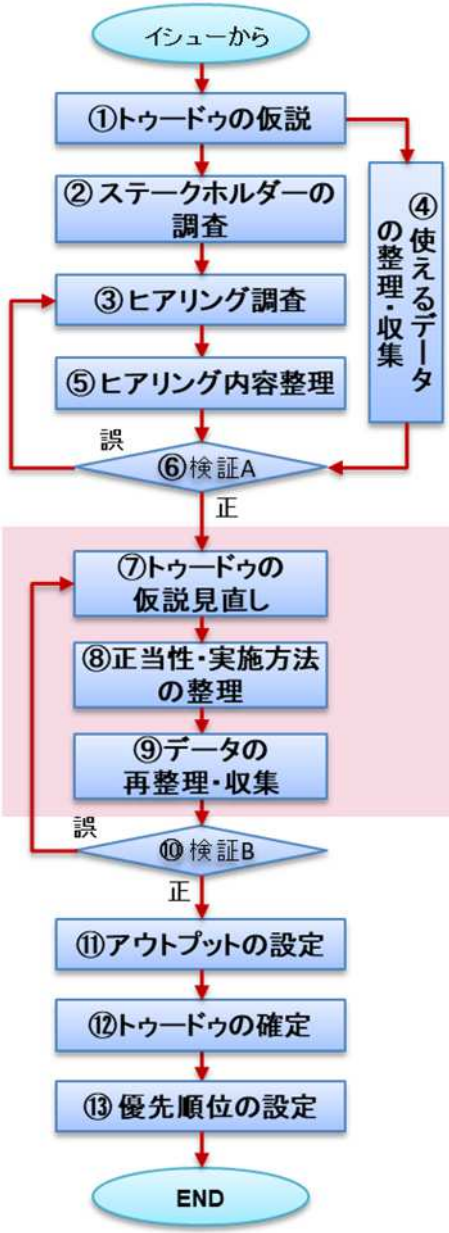
② トゥードゥーの仮説毎に、実施の可能性を客観的に評価することを目的にステークホルダーの調査を行います。
- 仮説に基づき、トゥードゥーの実施に向けて関連する幅広い分野のステークホルダーを調査しヒアリング対象を選定する

③ ②で選定されたステークホルダーにヒアリング調査を行います。
- トゥードゥー実現の可能性を客観的に評価するため、ステークホルダーの視点から、実施に向けた課題や方向性等のヒアリングを実施する

④ トゥードゥーの仮説を検証するため、必要なデータを整理、収集します。
- データは、仮説のトゥードゥー実施効果やアウトプットの説明根拠となるもの、ステークホルダーヒアリング結果を説明する根拠となるものとする
- データは購入することも視野に入れて収集すべきであるが、どうしてもデータがない仮説は、トゥードゥーが検証できない仮説として扱う

⑤ ステークホルダーに対して実施したヒアリング結果を整理します。

6．トゥードゥーの設定方法



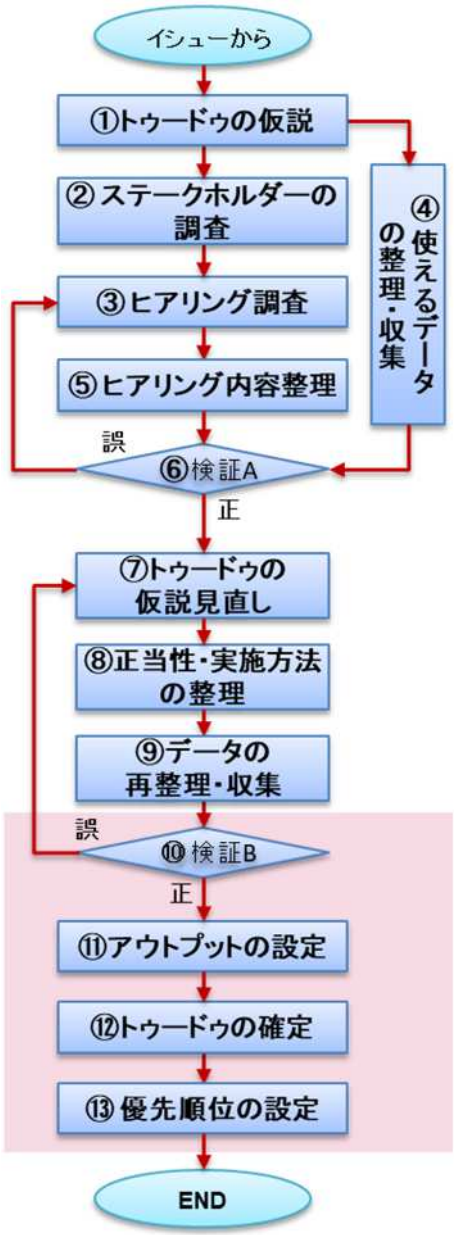
⑥ ①で立てたトゥードゥーの仮説と、⑤で整理したヒアリングの整理結果に対して④で整理したデータを用いて、整合性・妥当性などを検証します。
- 検証は、ヒアリング結果を極力数字によって証明すること
- 検証結果に不整合がある場合は、必要に応じ再度ヒアリングを実施する

⑦ トゥードゥーの仮説について、⑥のヒアリング調査の検証結果をもとに、内容を再確認し、必要に応じて仮説の見直しを行います。

⑧ アウトカムを得るためのトゥードゥ正当性や実施方法を検証します。
- トゥードゥーの実施によって得られる想定効果と期待効果の比較検証
- トゥードゥー実施の想定スケジュールによる目的達成期限の比較検証
- トゥードゥー実施後の結果とイシューのアウトプットの関連性の検証

⑨ 見直しを行ったトゥードゥーの検証を行うために、必要なデータに関して再整理し、不足などがあれば追加収集します。
- データの収集範囲に不足が無いことを確認する
- データに不足があれば、不足データを収集する
- データは購入することも視野に入れて収集すべきであるが、どうしてもデータ取集できない課題は、トゥードゥーが検証できない仮説として扱う
- トゥードゥーの仮説の見直し結果が①の仮説のままであれば、本工程（⑨）は不要

6．トゥードゥーの設定方法



⑩ ⑦で見直したトゥードゥーの仮説に対して、⑨で再整理したデータを利用してトゥードゥー並びにアウトプットの妥当性などを検証します。

⑪ 検証を行ったトゥードゥーに対して、“アウトプットの設定方法”に基づき、アウトプットの設定を行います。

⑫ アウトプットを設定後、イシューを達成するために実施するトゥードゥーの確定を行います。

- トゥードゥーはイシューに対して複数設定されるケースが存在する
- トゥードゥーはイシューに対して階層構造で設定されるケースが存在する
- トゥードゥーアウトプットは、イシューのアウトプットの評価に連携する

⑬ 設定したトゥードゥーに対して、実施の期待度や効率性の観点から優先度を設定します。

- 実施効果が早く出るトゥードゥーと大きな効果が出るトゥードゥーの優先順位
- 実施順によって実施効果の期待度の高まる優先順位
- 上位計画に関連する優先順位

7．アウトプット・アウトカムの関係性

本当に解決すべきプロブレムの解決効果を最大とするためのプロブレム、イシュー、トゥードゥー、アウトプット、アウトカム、KPIアウトプット、アウトカムの関係性について示します。

1. プロブレムの解決に向けての評価指標としてアウトカムを設定します。
   - 目的の達成を的確に表すアウトカム並びに解決すべき期限を明確に設定
   - アウトカムは、プロブレムに対して必ず1つ以上設定

2. 目指すアウトカムに対しては、個々のイシューの達成により効果を発揮します。
   - アウトカム達成に向けたイシューを達成するアウトプット並びに達成すべき期限を明確
   - 達成する状況に応じ、複数あるいは、階層の構造となるケースも存在するが、内容並びにアウトプットは継承
   - 1つ以上のアウトプットを積上げて、プロブレムに設定したアウトカムを評価

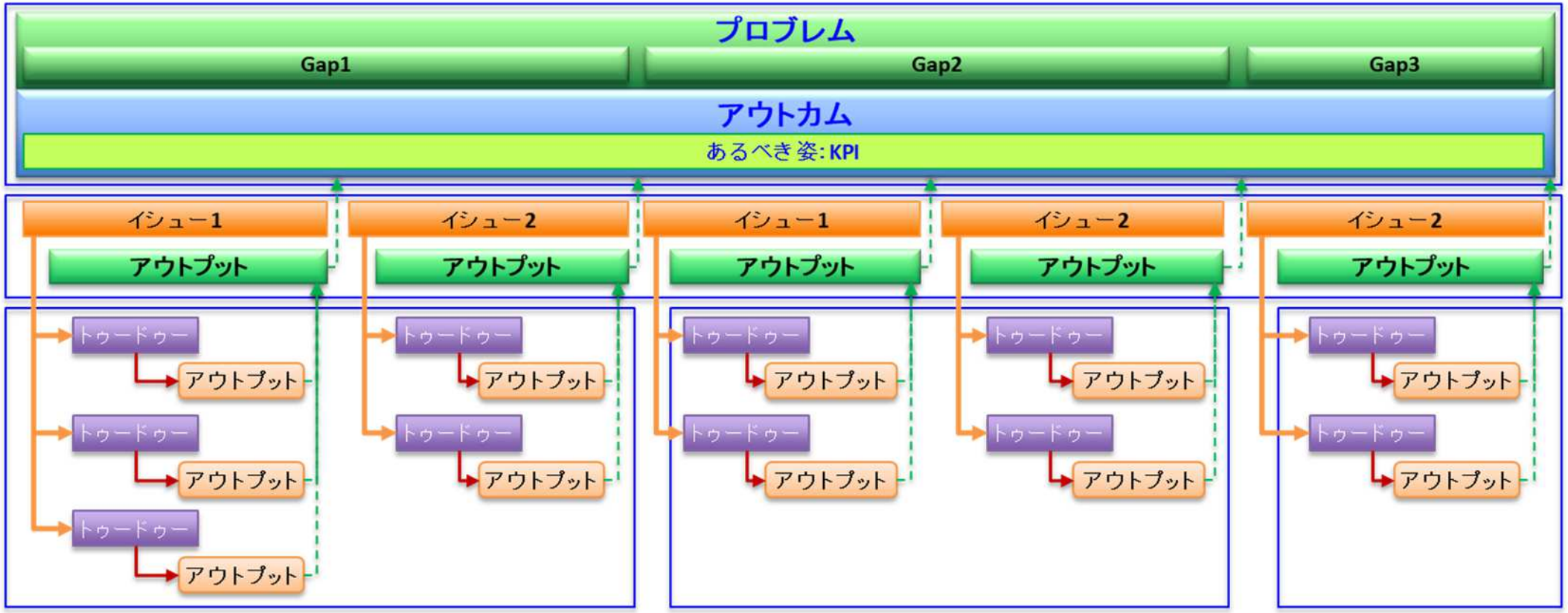
3. トゥードゥーに対するアウトプットの積み上げがイシューのアウトプットの評価となります。
   - イシューの達成に向けた個々のトゥードゥーに対するアウトプット並びに実施すべき期限を設定

4. イシュー、トゥードゥに設定したアウトプットの実施状況は、定期的に状況確認を行い、設定したアウトプットの見直しなどを行う必要があります。
   - トゥードゥに設定したアウトプットの実施状況、イシューに設定したアウトプットの結果は定期的に計測
   - イシューのアウトプットの結果とトゥードゥに設定したアウトプット内容の関連性は定期的に確認

5. KPIはプロブレムの解決に向けて、あるべき姿に近づけるための目標値を設定します。

7．アウトプット・アウトカムの関係性

プロブレム、イシュー、トゥードゥー、アウトプット、アウトカム、KPIの関係性について図解したものを以下に示します。



8．プロブレム、イシュー、トゥードゥー、アウトプット、アウトカム、KPIの設定例

水着になっても恥ずかしくない身体を達成するための「体重減」を例に、プロブレム、イシュー、トゥードゥー、アウトプット、アウトカム、KPIの設定例を示します。実際には「設定例イメージ」のように、体脂肪率減、お腹周りを細くするとうの複数の設定が必要となり、それらが、関連することでプロブレムが解決できます。

1. ToBeの明確化
   - 水着になっても恥ずかしくない身体から、検討を行い、“競泳選手のような体形”を具体的なToBeとする

2. プロブレム
   - AsisとTobeの状態を分析し、そのギャップ“体重15kg、体脂肪15％、腹回り10cm”をプロブレムに設定する
   - アウトカムは実現する姿であり、“競泳選手のような体形”と設定し、1年を解決期間と設定する

3. イシュー
   - プロブレムである“体重15kg、体脂肪15％、腹回り10cm”のギャップを解決するために、達成すべき内容として、データ分析結果から“食事制限・運動”を設定する
   - データによる分析結果から、食事制限のアウトプットは、“体重を10kg減らす、“体脂肪を5%減らす”、運動のアウトプットは、“体重を5kg減らす、“体脂肪を10%減らす、お腹周りを10cm細くする”に設定し、1年を解決期間と設定する

8．プロブレム、イシュー、トゥードゥー、アウトプット、アウトカム、KPIの設定例

4. トゥードゥ
   - イシューである“食事制限で体重を10Kg減らす” に対するアクションとして“カロリー制限、野菜中心の食事、揚げ物を減らす”を設定する。併せて、“運動で体重を5Kg減らす” に対するアクションとして“ランニング、階段を使う”を設定する。
   - データによる分析結果から、アウトプットは、食事制限のアウトプットを実施するための目標値として、カロリー制限は1000Cal/日、野菜中心の食事は300g/食、揚げ物を減らすは10食/週、ランニングは3km/日、階段を使うは5回/週に設定し、1年を解決期間と設定する
   - カロリー制限、野菜中心の食事、揚げ物を減らす”、“ランニング、階段を使う”によって、減らすことができる体重を推察したうえで、個々のアウトプットを設定する
   - 個々のアウトプットは、定期的に確認し、イシューに設定された食事制限のアウトプット“体重を10kg減らす”、運動のアウトプット“体重を5kg減らす”を達成することで評価される

5. KPI
   - KPIは、プロブレムを達成にむけてあるべき姿に近づけるための目標値である、体重70kg、体脂肪率15%、お腹周り75cmを設定する

6. アウトプットの評価
   - アウトプットは定期的に、実施状況を確認し、目標値と結果の評価を行う。
   - イシューのアウトプットの評価のためには、計測時点の達成目標値（体重-1.25Kg/月など）の設定を行う。
   - トゥードゥのアウトプットである「カロリー制限の1,000Cal/日」の達成度を例にとると、カロリー制限に関連するイシューのアウトプットである「体重-1.25Kg/月」の結果との評価を行い、トゥードゥの実施内容の継続及び実施項目の追加などを検討する。
   - 体重-1.25Kg/月が達成できていない場合は、「カロリー制限の1,000Cal/日」をさらに厳しくする、あるいは、別の項目で成果の達成を目指すなどの検討を行う。

8．プロブレム、イシュー、トゥードゥー、アウトプット、アウトカム、KPIの設定例

水着になっても恥ずかしくない身体を達成するための「体重減」を例した、プロブレム、イシュー、トゥードゥー、アウトプット、アウトカム、KPIの設定の設定例イメージを示します。



9．実業務でのアウトプット・アウトカムの関係性の事例

実際の業務を例におけるトゥードゥーを起点としたアウトカム、アウトプットの関係性とKPIについての設定例として、“リモート環境の実現”をイシュー、それに対するトゥードゥーを“モバイル端末の導入”として設定した例を参考に説明します。

- トゥードゥーとして設定したモバイル端末を導入するに対するインプットとアウトプットを考える
  - インプットとアウトプットに関しては、導入部門、台数、予算、スケジュールなど投入（インプット）の制約が存在する中で、導入部門、予算、台数などのトゥードゥーの結果（アウトプット）を設定する
  - リモートワークを行う対象は、全ての部門の全職員と仮定したが、次年度は、予算の都合上、全ての部門の半数の職員数のモバイル端末の導入（アウトプット）を目指す設定とした
  - その場合、アウトカムの最大目標値は「集中したいときにリモートワークができた率が５０%」「外出先で資料作成した率が５０%」と設定できる
- トゥードゥー終了後の事業評価の考え方と留意点を考える。
  - アウトプットは、職員数の半数のモバイル端末が導入できれば達成となるが、半数のモバイル端末の導入と「集中したいときにリモートワークができた率５０%」の間に、密接な相関関係や因果関係が存在しないため、集中したい業務の前後で職場でしかできない業務が入る職員の存在なども考慮する必要があり、結果として、リモートワークができた率が４０%に留まる結果も想定する必要がある
  - このようなケースの評価として、「職員の半数のモバイル端末を導入できたことで、これまで全く実施できなかったリモートワークが４０%実施でき、プロブレムの解決に十分な役割を果たしたこと」を説明するなど、アウトプット達成内容を補うとともに、評価者も内容を理解し評価する必要がある。また、４０%を５０%に引き上げるための新たな施策を考えることで対応する必要がある
- KPIとして設定すべき指標を考える
  - KPIは、業務成績を評価する指標であることから、「職員数の半数のモバイル端末の導入」が適切と考えられ、職員数の半数の端末を導入すれば、「リモートワーク率が５０%になる」想定で業務を実施していることから、業績責任はここにあるべきと考えられる
  - 「集中したいときにリモートワークができた率５０%」をKPIとした場合、リモートワークの前後で職場での業務が発生するなど、モバイル端末がリモートワーク実施の有無をコントロールすることができないケースがあるため、業績評価には適さないと考えられる

10. メソッド設定の留意点

プロブレムの設定の留意点

- 今回のメソッドでは、深掘前のプロブレムが存在し、それに対して、上流から下流の流れに沿って検証する手法を提示していますが、実際の行政課題では、下流から上流に向かった検討が必要なケースが存在します。
- プロブレムを設定する際には、ジョブ型とメンバーシップ型が存在することを理解したうえで、プロブレムの内容によって、適したプロブレムの設定が必要になります。
- 対象のプロブレム解決の期間が10年を超えるような場合は、バックキャストを採用したプロブレムの設定も視野に入れた検討を行う必要があります。
- ケースによっては、設定されたプロブレムを“深掘前のプロブレム”に設定し、再度、プロブレム設定の流れを実施することで、より精度を上げることが可能となる行政課題も存在します。
- プロブレムの設定において、市民の利便性向上を意識した目線の定義が必要な場合は、プロブレムの解決により利益を受ける人の目線の優先順位を定めるなどの対応が必要になります。

イシュー・トゥードゥーの設定の留意点

- ステークホルダーのヒアリングにおいては、さまざまな意見を聞くことは重要になりますが、ヒアリングのメンバー設定においては、議論が拡散するケースが想定されますので、情報を引き出すためのファシリティトが重要となります。

アウトプット・アウトカムの関係性の整理の留意点

- アウトプットやKPIは、コントロール可能な目標値であるべきです。
- KPIを利用する際には、アウトプットやアウトカムとの関係を十分に注意する必要があります。

11. 行政実務におけるイシュー、アウトプット、アウトカムの関係

行政実務におけるイシュー、アウトプット、アウトカム設定の事例を以下に示します。

- イシューは上司から指示されるケースが多く、例では、経営層から管理職に対してイシューが指示されます。
- 管理職は、経営層とプロブレムによって得られるアウトカムに関して協議を行い、管理職は、決定されたアウトカムを解決するイシューのアウトプットに対して責任を持ちます。
- 管理職は、アウトカムを得るために必要なトゥードゥーに関してリーダーに指示を出します。
- リーダーは、管理職とイシューのアウトプットを得るために実施するトゥードゥーのアウトプットに関して協議を行い、リーダーは決定されたアウトプットに対して責任を持ちます。

上司から指示された内容を検討する際に、本メソッドを活用し、その内容をプロブレムとして位置づけて検討することで協議が効率化されます。

