

現行戦略の検証（①妥当性 → ②有効性 → ③効率性）

3つの検証観点

① 妥当性（Validity / Appropriateness）—— 設計は正しいか

その KPI（手段）が、上位の総合計画指標（目的）を達成するための手段として論理的に適切か。目的と手段の因果関係、上位指標との対応づけ、目標値の設定が適切かを問う観点。

A-1…因果の妥当性：手段を達成すれば目的が動くか

A-2…対応関係（マッピング）の妥当性：正しい上位指標に紐づいているか

A-3…目標設定の妥当性：目標値が方向性・基準値と整合しているか

A-4…結果が出たか

② 有効性（Effectiveness）—— 結果は出たか

設計が正しい前提で、KPI が目標値に対してどれだけ達成され、上位指標の実現に寄与したかを問う観点（達成度・成果発現度・測定可能性）。

③ 効率性（Efficiency）—— 資源効率は適切か

投入資源（予算・人員・時間）に対して成果が見合っているか。最小の資源で最大の成果を生めているかを問う観点（費用対効果・目標設定の歪み・コストの持続性）。

階層的再分析 — 「①設計 → ②結果 → ③効率」の順で診断

グループ A：①妥当性（設計）が崩れている KPI —— 最深層の問題

KPI が達成していても、設計が誤っているため成果に転化しない、または評価が空回りしているもの。

A-1. 因果が切れている（活動量がアウトカムに転化しない）

No.1 待機児童数（達成率 100%）

受け皿充足が出生数増につながる因果が、自然減の前で成立せず。①妥当性の問題。

No.3 オンライン関係人口（達成率 100%）

「関係人口増→社会増」の因果が崩れ（社会増-276 人）、②有効性 100%が空回り。

①妥当性の問題。

No.4 SNS 等フォロー数（達成率 100%）

No.3 と同型。発信量増→社会増の因果なし。①妥当性の問題。

No.5 キャリア教育実施回数（100%見通し）

実施回数が生徒の内面に届く因果が立証されず。①妥当性の問題。

No.7 教職員の授業公開回数（達成率 100%）

「教える側の活動量」が「生徒の夢・目標」に転化する因果が最も希薄。指標④はむしろ低下。①妥当性の問題。

No.10 スポーツ施設利用者数（達成率 92.1%）

延べ利用者数（量）が「習慣的实施率」（割合）に転化する因果にズレ。①妥当性の問題。

A-2. 対応関係（マッピング）が誤っている

No.25 情報システムの標準化（達成率 100%）

DX としては優良だが、紐づけ先の上位指標⑮「実質公債費比率（財政指標）」と因果なし。①妥当性（対応づけ）の誤り。

A-3. 目標値設定が論理破綻している

No.24 地方債の残高（達成率 100%）

「減少」方向なのに目標 180 億円＞基準 174.8 億円（悪化方向の目標）。①妥当性（目標設定）の破綻。

A-4. 設計が崩れた上に結果も伴わない（①も②も問題）

No.2 子育て支援拠点の利用割合（達成率 63.9%）

因果が薄い（①問題）うえ、達成度も未達（②問題）。

No.6 中学 3 年生英検 3 級相当率（達成率 87.5%）

英語力と「夢や目標」の因果が薄い（①問題）うえ、達成度も未達・横ばい（②問題）。

No.8 地域イベント参加者数（達成率 87.5%）

参加者数と「誇り」の因果が薄い（①問題）うえ、達成度も未達（②問題）。

No.12 特定保健指導実施率（達成率 62.2%）

指導の実効性（①問題）に課題があり、達成度も未達・低下（②問題）。

No.14 認定農業者数（達成率 74.5%）

売上維持と担い手確保の関係整理が不十分（①問題）で、達成度も未達・減少（②問

題)。

グループ B：①妥当性は概ね正しいが、②有効性（結果）が出ていない KPI

設計は正しいので、実行を強化すれば成果に向かうもの。「やり方を変える」のではなく「やり切る」ことが課題。

No.11 特定健康診査受診率（達成率 52.7%）

予防→自立期間延伸という設計は妥当（①○）。しかし達成度が大幅未達（②問題）。実行強化が必要。

No.15 洋上風力発電事業者数（達成率 0.0%）

GX 拠点化という設計は妥当（①○）。しかし実行が全く進まず完全未達（②問題）。

No.16 スタジアムエリア構想の策定（達成率 0.0%）

構想策定という手段は妥当（①○）。進捗遅延で未達（②問題）。

No.21 雨水排水路整備延長（達成率 62.3%）

浸水被害解消という設計は妥当（①○）。進捗遅延で未達（②問題）。

→ 調整池整備により進捗が遅れている

No.23 配水管の更新延長（達成率 92.4%）

老朽管更新という設計は妥当（①○）。あと一步の軽微な未達（②問題）。

No.17 市施設の温室効果ガス排出量（集計中）

削減という方向性は妥当（①○）だが、そもそも測定できず②有効性が評価不能。データ基盤という実行の土台が欠落。

グループ C：①妥当性以前に「評価の枠組み」自体が欠落している KPI

No.18（KPI 未設定／上位指標②有効求人倍率）

①妥当性以前に、評価対象そのものが存在しない。上位指標は未達なのに手段が未定義で、3 観点すべてで評価不能。最も根本的な不備。

グループ D：①妥当性・②有効性・③効率性の 3 層すべてが成立している良好 KPI

設計の論理が正しく、結果も出ており、資源効率も問題ないもの。他分野のモデルとす

べき優良事例。

No.13 スポーツ合宿の宿泊者数（達成率 100%）

合宿誘致→宿泊者増の因果が明確（①○）、達成（②○）、成果直結で効率も良好（③○）。上位指標⑧も達成。

No.20 下水道インフラ整備率（達成率 100%）

整備→普及の因果明確（①○）、達成済み（②○）。3 層成立。

No.22 歩道整備延長（達成率 100%）

計画に沿った整備で因果明確（①○）、達成済み（②○）。3 層成立。

<留意事項> 3 層は成立するが③効率性を将来要監視

No.9 郷土図書の貸出数（達成率 100%／実績 9,601 冊・目標 1,300 冊）

①妥当性・②有効性は成立するが、目標値 1,300 冊に対し実績 9,601 冊と 738%の過達成となっており、目標設定が過小である。過小目標による過達成は目標管理の機能不全を示すため、③効率性（目標設定の歪み）の観点から要監視。次期は実態に即した目標値への再設定が必要。

No.19 公共交通カバー率（達成率 100%）

①②は成立するが、③効率性に将来リスク。人口減下で「カバー率 100%維持」の固定コストと料金収入減のミスマッチ（資料 1-2 指摘）があり、D グループの中でも効率面で要監視。

観点別サマリー

① 妥当性に問題がある KPI（設計＝因果・対応づけ・目標設定の不備）

No.1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 24（目標設定の破綻）, 25（マッピング誤り）

② 有効性に問題がある KPI（達成できていない／測定不能）

No.2, 6, 8, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 23（軽微）

③ 効率性に問題がある KPI（投入資源と成果の歪み）

No.9（過小目標による 738%過達成＝目標管理の機能不全）, No.18（評価不能）

※No.19 は将来的な要監視

3 観点とも問題なし（良好 KPI）

No.13, 20, 22

※No.9・No.19 は良好だが③効率性を将来要監視

階層分析による全体構造

層が下がるほど深刻になる構造で整理すると：

最深層：①妥当性（設計）の崩壊 —— グループ A（13 件）

No.1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 24, 25

→ 鹿嶋市総合戦略の本質的課題。「やり方そのものを変える（再設計する）」必要がある領域。

中間層：②有効性（結果）の不足 —— グループ B（6 件）

No.11, 15, 16, 17, 21, 23

→ 設計は正しいので、「実行をやり切る／データ基盤を整える」ことで前進可能。

根本欠落：評価枠組みの不在 —— グループ C（1 件）

No.18

→ KPI を新設しなければ評価のスタートラインに立てない。

良好：3 層すべて成立 —— グループ D（3 件+留意 2 件）

No.13, 20, 22（+No.9・No.19 は③効率性を将来要監視）

→ モデル事例として設計の作法を他分野へ横展開すべき。

総括 —— 階層分析が示す結論

総合戦略が抱える問題の核心は、最深層である①妥当性（設計）に集中している。

グループ A の 13 件は、②有効性の達成率がたとえ 100%でも、設計が崩れているため成果に転化しない。これは「努力不足」や「達成度不足」の問題（②有効性の問題）ではなく、「そもそもの設計図が間違っている」問題（①妥当性の問題）である。

層別の打ち手は次のとおり。

グループ A（①設計の崩壊）→ 再設計が必要

因果の修復：活動量 KPI をアウトカムの代理変数へ（人口系・教育系）

対応づけの是正：No.25 を適切な上位指標へ紐づけ直す

目標設定の是正：No.24 の目標値を方向性・基準値と整合させる

グループ B（②結果の不足）→ 実行強化・データ基盤整備が必要

No.15・16 の実行加速、No.17 の測定体制構築

グループ C（枠組み欠落）→ KPI 新設が必要

No.18（有効求人倍率に対応する手段の定義）

グループ D（良好）→ モデルとして横展開

No.13・20・22 の設計の作法を他分野へ

（ただし No.9・No.19 は③効率性を将来要監視。特に No.9 は過小目標の是正が必要）

