



Title	＜書評＞ジェリー・Z・ミラー（著）『測りすぎ：なぜパフォーマンス評価は失敗するのか？』
Author(s)	矢守, 克也
Citation	災害と共生. 2022, 6(1), p. 45-53
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/89294
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

ジェリー・Z・ミラー（著）『測りすぎ—なぜパフォーマンス評価は失敗するのか？』
みすず書房, 2019 年 4 月刊, 189+22 頁

矢守克也¹

Katsuya YAMORI

1. 測定執着にまつわる「あるある」

本書の原題は「The Tyranny of Metrics」。直訳すれば「測ることの暴政」であるが、本書に登場するキーコンセプトを使って、「測定執着」[本書p.18、以下同様]と表現するのが一番わかりやすいかもしれない。「定量的に測定することに対する過剰なこだわり」ということだ。本書は全編通して、「あるある、そういうこと」と思わず膝を打ちたくなるような測定執着事例のオンパレードである。もっとも事例と言えば聞こえはいいが、実際には、測定執着が引き起こす悲喜劇の数々である。本書の問題意識を読者と共有する意味で、印象的な事例をいくつか列挙することから本書評をスタートさせよう。

まず、学校。全国共通テストの成績によって教員の報酬ひいては学校の存続自体にも影響が及ぶ中で、「英語の読解と作文の共通テストがおこなわれるまでの6週間、教師たちは授業のすべての時間をこのテストの練習に充て、ほかの科目は完全に無視するように指示され」[p.3]、しかも、「この戦略は、婉曲的に『カリキュラム調整』と呼ばれる」[p.3]。さらにひどい話もある。「学力の低い生徒を『障害者』として再分類し、評価対象から排除して成績の平均を引き上げている」[p.95] ケースすらあるという。一方で「どの子も置き去りにしないために」[p.92]（最近、SDGsとのからみで日本社会でもよく耳にするフレージングである）との看板を掲げつつである。

次に、医療現場。手術の成功率が厳しく問われる中で、外科医が「成功率を維持するために、難しい症例を扱うことは避ける」[p.3] ために、患者が適切な治療を受けられない。また、緊急病棟での待ち時間に4時間以内という数値目標が置かれる中、「運ばれてきた患者を救急車に乗せたままにしておいて病院のドアをくぐらせず、4時間以内に確実に診察できると病院職員が判断するまで待たせる」[p.6]。これ以上の本末転倒もないだろう。

そして、警察。犯罪率を低下させることが議員たちも巻き込んだ地方政治の至上命題になる中で、

「侵入窃盗は『不法侵入』に、車庫への押し入り強盗は『器物損壊』に、窃盗は『遺失物』に」[p.128] といった具合に、「数字を『揉む』ことで犯罪件数を減ら」[p.128] す。また、統計的に美しいという理由で、「何年もかかる捜査の末に麻薬王を逮捕するよりも街角でドラッグを売っているティーンエイジャーを1日5人逮捕する」[p.129] ことに注力する。

最後に、大学。評者に一番身近なこともあり、身につまされる事例ばかりである。大学ランキングが注目される中で、ランキングの評価項目となっている側面だけは全学あげて取り繕う。たとえば、入学生の高質が高いことを示すべく、GPAスコア（評者注：各科目の成績から特定の方式によって算出された総合的な成績評価値の一つ）について、「数字を改善するため、スコアが低い学生『聴講生』または『仮入学者』としてのみ入学」[p.79-80] させる。また、特定の属性をもつ教員比率が重要評価ポイントとなる中で、比較的改善しやすい非常勤や客員の教員の枠を用いて、最後は、他大学とのダブルアポイントメント（二重登録）まで駆使して比率の改善をアピールする。

そして、大学にとって本来もっとも大切な学術的な活動についても、学術雑誌への掲載数や被引用数（だけ）がものを言うようになる中、「より良い出版物よりも、より多くの出版物を出そうというインセンティブが生まれる」[p.81; 傍点原著]。その結果、「たいして面白くもなく、誰も読まない論文が大量に発表」[p.81] される一方、インパクトファクター（ばかり）を気にする「一部の学者が非公式な引用サークルを結成し、お互いの論文を可能な限りたくさん引用する」[p.82] という嘆かわしい事態にまで至る。著者は言う。「科学者個人の論文や研究発表の重要性を評価するなら、もっといい方法がある。それを読むことだ」[p.82]。誠にごもっともである。

2. 測定執着—3つの信念・ルーツ・現代の特徴

2.1 測定執着を支える3つの信念

^{*1} 京都大学防災研究所 教授・博士（人間科学）

Professor, Disaster Prevention Research Institute, Kyoto University

こうした事例を踏まえて、著者は、測定執着（測りすぎ）という病弊を支える要素、言いかえれば、「測定狂」[p.8] たちを強力に支配している信念を3つにまとめている。きわめて明解で、かつ後論の前提となる重要な整理なので、少々長くなるがそのまま引用したい〔以下すべてp.19からの引用〕。

(1) 個人的経験と才能に基づいておこなわれる判断を、標準化されたデータ（測定基準）に基づく相対的実績という数値指標に置き換えるのが可能であり、望ましいという信念

(2) そのような測定基準を公開する（透明化する）ことで、組織が実際にその目的を達成していると保証できる（説明責任を果たしている）のだという信念

(3) それらの組織に属する人々への最善の動機づけは、測定実績に報酬や懲罰を紐づけることであり、報酬は金銭（能力給）または評判（ランキング）であるという信念

この後の記述のため、評者として、3つの信念に独自にタイトルをつけておきたい。以降、それぞれを「定量的測定と数値目標に関する信念」、「透明性と説明責任に関する信念」、「アメとムチの動機づけに関する信念」と呼ぶことにする。本書は、こうした信念が誤っていること、もう少し控えめに言うとしても、これらは全面的に受け入れるにはあまりに危険な思い込みに過ぎないことを明らかにしていくわけだが（3節参照）、本節ではその前に2つのことをまずおさえておく。一つは、これらの信念がどのように生まれてきたのか、つまり、測定執着の歴史的ルーツである。もう一つは、現代社会において特に、「測りすぎ」が顕在化してきたのはなぜか、つまり、測定執着の現代的背景である。著者は、これら2点についても大変重要なことを指摘している。

2.2 測定執着の歴史的ルーツ

まず、歴史的ルーツについては、大きく分けて3つの点が指摘されている。第1は、「能力給」である。「能力給」は、もちろん、上述の「アメとムチの動機づけに関する信念」と軌を一にする。ここでは、「（人や：評者挿入）組織が能力に応じて報酬を受ければもっと効率が良くなるという考え方は、ヴィクトリア朝時代のイギリスの政策決定者たちが最初に思いついた」[p.30]との記述とともに、「能力給」はけっして古今東西普遍的に妥当する物理的法則のようなものではなく、ある時代、ある社会に誕生した時代社会相対的な仕組みに過ぎないことをおさえておけば十分であろう。言いかえれば、それとは異

なる思想や制度——あくまで一例であるが、「能力に応じて働き、必要に応じて受け取る」——も当然ありうるし、実際にそのような社会もある（かつてあった）。なお、本書に言う「能力給」ないし「能力主義」は、むしろ「業績給」ないし「業績主義」と呼ぶべきで、特に、独特の「能力主義」の功罪を顕著に見いだすことのできる日本社会の特徴を踏まえたとき、両者は峻別されねばならないとする考え（本田，2020）は傾聴に値する。

第2のルーツは、1910年代に米国で誕生したテイラー主義（科学的管理法）である。「作業の分業化と標準化、すべての行動の記録と報告、金銭的なアメとムチ——これらが、テイラーと彼の弟子たちがのちの世代に残した遺産だった」[p.33]。テイラー主義は、3つの信念のうち、「定量的測定と数値目標に関する信念」と「アメとムチの動機づけに関する信念」と特によくフィットする。テイラー主義の光と陰は、その対抗馬としてその後台頭した「ヒューマンリレーション」を旗印にした組織管理論を一瞥しただけでも明らかで、今さら言及するまでもないと思う。

第3のルーツは、（米国の）軍隊である。会計士、ハーバードビジネススクールの最年少教授から米国国防長官へ登りつめたという異色のキャリアをもつロバート・マクナマラが、軍隊版テイラー主義を象徴する人物として引き合いに出されている。特に、「敵艦x隻撃沈」、「新型ミサイルy基配備済」など測定可能な戦果や兵力という打ち出し方、そして、敵味方に対するその効果的な公表方法（プロパガンダ）といったことがらに、「定量的測定と数値目標に関する信念」、「透明性と説明責任に関する信念」が見え隠れしている。そして、これと同じフレームワークが、「業界シェア奪取率mパーセント」、「四半期売り上げ目標n期連続達成」など、軍事臭を脱色させた上で、しかし同時に戦争メタファーを色濃く残存させつつ、現代の経営コンサルタントへと引き継がれていく。

2.3 測定執着の現代的背景

それにしても、以上に集約したルーツから誕生した「測りすぎ」が、特に現代社会において、「測定執着」、「測定狂」と著者によって揶揄される域にまで過激化してきた背景には、いったい何があるのか。本書はいくつかの要因を提示しているが、評者が特に重要だと感じたのは以下の2つの点である。

第1は、政治的左翼と右翼、いずれのウィングにも「測りすぎ」の病弊に陥る理由があるとの洞察で

ある。すなわち、政治信条における左と右は、測定執着に関する限り、健全なカウンターバランスを保つ社会的機能を失っており、揃って一つ穴の貉と化しているということである。まず左翼側は、エリート層（ブルジョワ階級）の横暴な振る舞いへの監視、および、それへの対抗というデモクラティックな動機に駆り立てられた帰結として測定執着へと至っている。「情報さえ与えられれば消費者は医療や教育、年金制度等々で正しい選択ができる」[p.44]。だから、社会の運営は、ブルジョワ企業家、長老政治家、高級官僚、エリート医師などの主観的判断に委ねておくべきでない。社会のあらゆる領域で、数値エビデンスという情報を提出せしめ、数値指標に基づいた客観的な判断を市民自ら行うべし。市民の主体的参加や自己決定が必要だ。このように主張される。もちろん、このトレンドによって得られたものも大きい、が、本書は、その陰の部分を引きしく告発している。

次に右翼側にも、「測りすぎ」に走りたくなる事情がある。「公的部門の組織が顧客や有権者のためよりも公務員の利益を第一に運営されているのではないか」[p.42]という疑念、および、それに対する対抗としてのプライバタイゼーション（民営化や新公共的経営）の視点から測定執着へと転落していくのだ。「長年ぬるま湯の中で甘い汁を吸っている」などと批判して公的セクターに対する大衆的鬱憤を煽り、「効率化」、「競争原理」、「規制緩和」といった看板のもと、数値評価を伴った競争によって積年の非効率や非合理的な利権は一掃されると訴えるわけである。この新自由主義のトレンドも、それによって改善されたものもあるだろうが、その闇も相当深く、本書は、その点を手厳しく批判している。

測定執着に関する第2の現代的背景は、測るためのテクノロジーの劇的な進歩である。これはだれにでもわかる単純なことではあるが、だれもがその巨大な推進力に翻弄され、そこから逃れることは事実上不可能になりつつある。現代社会では、測るための技術、および、得られた数値データを解析し蓄積するための技術の革新によって、測ることのできる対象が激増している。IT革命、ユビキタス・コンピューティング、IoTデバイス、POSシステム、ビッグデータ、リモートセンシング、生態情報モニタリング、DX（デジタル・トランスフォーメーション）、ソサイエティ5.0、GIS（地理情報システム）、Google検索順位、amazonランキングなど、IT音痴の評者ですら、たちどころにいくつもの関連コンセプトを口

にできる。ここ四半世紀の世相を彩る流行語は、「測定執着」を昂進させる方向へと社会を誘導してきたガジェットやテクノロジーで独占されている感すらある。しかし、この後3節で議論するように、技術的に「何でも測ることができる」ようになることは、「深く考えることなくとにかく測る」や「どうでもいいことまで測る」へと容易に劣化し、そしてさらに「肝心なことは測っていない」という最悪シナリオへと至る危険を常に秘めている。

3. 3つの信念=3つの思い込み

2節で集約した「測りすぎ」に関するレビューワークを経て、著者は、3つの信念が、実は思い込みに過ぎないこと、すなわち、それぞれの信念には重大な落とし穴が大きく口を開けていることを明らかにしていく。本節では、本書の記述だけでなく、他書の主張や評者自身の考えも含めて議論を前進させていきたい。

3.1 「定量的測定と数値目標に関する信念」

まず、第1の「定量的測定と数値目標に関する信念」について考えよう。あらためて確認しておくと、これは、どのような対象であれ「定量的に測定できるし、またそうすべきだ」という強固な信念である。ただし、この信念に潜む畏について理解するためには、単純な定量化志向を超えた、微妙なしかし決定的なニュアンスが先に示した定義に盛り込まれていることに気づく必要がある。それは、「標準化」、「相対的」という2つのワードに暗示されている。すなわち、多種多様な条件下にあって本来種々雑多な性質をもつはずのすべての対象に対して、「標準化」された定量化手法を共通に適用して測定することが可能であり、その結果（測られたデータ）は「相対的」に相互比較可能だとの考えである。

大学周辺で言えば、多種多様な分野で種々雑多な研究活動を進めているすべての研究者の力量を、たとえば、査読付学術誌に採択された論文数や当該学術誌のインパクトファクター、果ては競争的資金の獲得件数や金額といった「標準化」された数値指標を通して測定することで「相対的」に評価できるという考えである。「研究者の価値が金で決まるのか」という正当だが俗っぽい論評は今も棚上げとしても、こうした傾向を煎じ詰めた核心に、「個別具体的なものから目を逸らす」という根元的悪弊があることは強調しておかねばならない。

評者は、この印象的なフレーズを千葉（2022）から借用している。千葉（2022）は、こう指摘する。

「現代では『きちんとする』方向へといろいろな改革が進んでいます…（中略）…広い意味でコンプライアンス的な意識を持つように…（中略）…何かと文句を言われぬようにビクビクする生き方に…（中略）…現代は、いっそうの秩序化、クリーン化に向かっていて」（千葉, p12-13）との記述に続いて、肝心のフレーズ、「物事をちゃんとしようという『良かれ』の意志は、個別具体的なものから目を逸らす方向に動いてはいないでしょうか」（同p.13）が登場する。

ここに登場する「改革」、「秩序化」、「クリーン化」はもちろん皮肉であって、左右両陣営から繰り出されてきたきた「良かれ」に由来する「改革」なるものは、「定量的測定と数値目標に関する信念」に支えられて暴走し、結局は、「個別具体的なもの」、大学で言えば、研究者本人やその仕事ぶりをしっかり見ない態度や制度を作り上げてきた。研究者本人の言動を直に見つめ、そして何よりも「それ（論文）を読むこと」が大切なのに、論文数や競争的資金獲得数の相互比較作業に狂奔する。この「測定執着」の病弊は、結局のところ、次のことを示している。

「測定執着」、つまり、本書のタイトルでもある「測りすぎ」とは、正確には、逆に「測らなさすぎ」と言うべきなのだ。一番肝心なことは測られていないのだから。

3.2 「透明性と説明責任に関する信念」

次に、第2の信念「透明性と説明責任に関する信念」について考察する。昨今、トランスペアランスやアカウントビリティという横文字の装飾を伴ってものではやされている感のあるこの信念のおかしさは、多分に、数値データ、特にその測定基準や手順がもつ「客観性」を、説明の「妥当性」と同一視するところから生じているように見える。たしかに、一定の測定基準や手順さえ定めれば、だれが何回測定しても（ほぼ）同じ数値が戻ってくる。これは測ることがもつ重要な長所の一つである。たとえば、ある大学が獲得した競争的資金の獲得総額、ある緊急病棟における平均待ち時間、ある小学校の全国共通テストの平均点など、たしかに客観的に測定できるだろう。人による測定のブレは小さいだろう。アカウントビリティの語源はカウンタビリティ（数えられること）だとの主張にも首肯できるところはある。

しかし、資金の獲得総額、平均待ち時間、試験の平均点が、それぞれ、大学、病棟、小学校という組織を評価し、そのパフォーマンスを外部（顧客など）に説明するための指標として「妥当性」があるかと

なると、話はまったく別である。むしろ、「大学のクオリティってお金なの？」、「肝心なのは医療の中身なんだけど」、「教育の良し悪しは平均点じゃない」とだれしも感じるだろう。しかも、これは何歩も譲った論評であって、1節で例示した粉飾された数値、詐欺まがいの測定の数々に見られるように、—「妥当性」だけでなく—「客観性」も実は相当あやしい。

この際、説明責任のきびしい追求それこそが、説明責任を腐敗させているという逆説的事実に正面から向き合うべきである。組織のパフォーマンスを、数値データをもって客観的に説明せよとの強力な社会的デマンドこそが、「数値データさせ整えておけばよい、ランキングを向上させておけば説明責任を果たせる」という短絡を生んでいる。1節の例示で、「手術の成功率が厳しく問われる中で」などと、あえて「～の中で」というフレーズを繰り返し用いたのは、このデマンドの強烈さを示すためであった。ここから、大勢が測っているものを同様に測って、それなりの数値データを出しておけば、「何かと文句を言われぬ」、「きちんとしていると評価してもらえる」と考える墮落が始まる。

その結果として大量に生まれているのが、実質的には「客観的」どころか極めて「恣意的」に操作された測定数値の数々であり、最近、論壇で大きな注目を集めた「ブルシット・ジョブ（クソどうでもいい仕事）」の一類型「ボックス・ティッカー（書類穴埋め人）」の増殖である（グレーバー, 2020）。「きちんとしている」ことをデモンストレーションするために、大量の「～している」欄にチェック印を入れる「クソそうでもいい仕事」に皆が忙殺されているわけだ。こうして、あからさまな改竄や捏造は例外かもしれないが、そのギリギリ手前のところで「きちんとしている」風を装いつつ巧みに操作され粉飾された数値やランキングが大量に生産される。実際、本書を引用している別書（エールディ, 2020）も、無知（比較対象に対する知識や情報を処理するためのスキルの欠落）と操作（自分の利益になるよう巧みに変化を及ぼす操作）が、「真実のランキング」の作成を阻んでいると明言している。

以上の事実は、現代のコンプライアンス社会における、言わば「裸の王様」である。大多数の人がその事実を知っている。しかし、それが公然と口にされることはない（本書は例外）。王様の美しい衣装—きれいな数字や見事なランキング—が実は存在せず、裸の王様が透明に見透かされているの同様に、

「透明性と説明責任に関する信念」は、それ自体が透明、つまり空っぽではないかと疑ってかかる必要がある。

3.3 「アメとムチの動機づけに関する信念」

最後に、第3の信念「アメとムチの動機づけに関する信念」について見ておこう。皮肉な物言いをするなら、測定執着の人たちが、唯一例外的に測定に執着していないことがある。それは、測定したことによって効果があったかどうかについて測定することである。そこで、本書は仕方なく、著者自身あるいは第三者による「測定の測定」をいくつか試みている。この成績が誠に芳しくない。少なくとも、測ることには効果ありと無条件に結論づけることができるほどのデータはないのだ。

ここで言う「測定の測定」を、より正確に表現しておく、人や組織が示すパフォーマンス（活動・仕事）について何らかの観点・方法で測定し、その結果得られた数値指標に従って、報酬ないし罰則を与えることが、当該のパフォーマンスの改善に役立つかどうかを測定すること、である。測定結果は、こうだ。学校では、「学区はそれぞれに能力給の仕組みを実験しはじめた。付加価値測定結果に基づいて教師にボーナスを出すようになったのだ。だが、結果は残念なものだった。…（中略）…教師へのインセンティブが生徒の成績、出席率、卒業率を改善するという証拠はなく…」[p.97]。また病院でも、「死亡率の公表は患者の転帰にはなんの影響ももたらさなかった」[p.116]（評者注：転帰とは、疾患・怪我などの治療における症状の経過や結果のことで、治療の効果を測るための重要な指標とされる）。

しかも、測定によるアメとムチは実は機能していないので廃止すべしとの動きは、信賞必罰の本家本元とも言えるビジネスの世界ですでに進んでいる。「管理職に従業員をほかの従業員と比較して評価するよう指示する強制的ランキングは、測定執着のもうひとつのあらわれだ。測定は『確実』で『客観的』に見えるが、しばしば非生産的な結果を生む。…（中略）…技術系企業のますます多くが、実績のランキングは従業員の大多数にとってやる気をそぐ結果になることに気づき、実績連動型のボーナスから離れつつある」[p.140]。実際、松丘（2016）は、General Electric、Microsoft、GAP、Adobeなど名だたる企業が、年次評価が個人と組織の業績向上に役立っていないとして、その廃止に踏み切っていることを報告している。

「アメとムチの動機づけに関する信念」が幻想で

あることを示す著名な事例をもう一つ追加しておこう（ピンク, 2015）。保護者による子どもの迎え時間の遅れに悩むイスラエルの保育園で、閉園時間まで子どもを引き取らなかった場合に罰金を科す制度を導入する社会実験が経済学者によって行われた。すると、制度導入後、遅刻率がほぼ2倍に増加したというのだ。なぜか。「お金を払えばすむんでしょ」のためである。制度導入前には、「お世話になってる保育士さんたちにできるだけ面倒をかけたくない」といった内発的な動機づけによってそれなりに抑止されていた遅刻は、罰則という外生的な動機づけでは制止できなかったというわけである。

4. 「よい測定」の三箇条 — 評者による提言

「測定執着」というキーワードで、測ることがもつ陥穽を鋭く批判する著者ではあるが、測定の価値やメリットを全否定するわけではない。この点、著者には健全なバランス感覚がある。著者は言う。「実績を測定するのに、内在的に有害なことは何もない。人は必然的に限られた経験に基づいて幅広い結論を予測するもので、測定データは客観的な判断に役立つ対照点となり得る。本書で懸念しているのは、人間の成功と失敗を定量化する類の測定だ。ほぼどの組織にでも、正当な実績測定方法は存在する」[p.178]。

評者もその通りだと思う。本書を、単なる「測定否定論」と見たり、「量から質へ（量的測定から質的把握へ）」の訴えだと受けとったりするのは、いささか軽率だろう。私たちが、測ることで豊かな社会を築き上げてきたことも紛れもない事実なのだから、測定のマイナス面を最小限におさえて、そのプラス面を最大限に引き出すことこそが肝要である。要するに、測定にはよい測定と悪い測定がある。その前提で、本書の最終章には、よい測定を実現するためのチェックリスト10項目が掲げられている。

ただし、本書評では、それら10項目をそのままなぞることは避け、そのエッセンスを抽出するとともに、評者なりの考えを加味してまとめた、望ましい測定を実現するための3箇条を提示したい。その後、評者自身の仕事を含めて、本誌「災害と共生」に関係する具体的な事例をいくつか紹介しながら、それぞれについて詳述することで、「測定執着」の罟から抜け出し、有意義かつ有意義な測定への道筋を示しておく。

・第1条「個別具体」：個別具体的な現実を目を向けるために測定を行うこと（現実を全体の中の一事

例として相対的に比較するための測定ではなく）

・第2条「自己改善」：当事者（当事組織）が自己の現状を分析し改善するために測定すること（第三者が他者に報酬や懲罰を与えるための測定ではなく）

・第3条「本来目的」：本来測らねばならず、また測りたかったことを測るために測定すること（手軽に測ることのできることを測定するのではなく）

4.1 第1条：個別具体

千葉（2022）の慧眼が見抜いた通り、測定執着が発生すると、人であれ組織であれ、本来、その対象をより精密に観察し、深く知るための方法であったはずの測定が、むしろ逆に、その対象の個別具体性から目を逸らし、それを全体の中の一要素として相対的に位置づけるための手段へと頹落していく。その子どもや研究者や会社を――測ることなしに単に見ているだけの場合よりも――よりよくわかるために導入された測定によって、それらがかえって見えなくなっていく。このパラドックスにどのようにブレーキをかけるか。ポイントはもちろん、個別具体性をハイライトさせることを意識して測定することである

この方向へ向けた試行錯誤だと位置づけうる試みを評者自身の仕事から例示しておこう。評者は、津波避難を支援する仕事の中で、「個別避難訓練」、「訓練支援アプリ“逃げトレ”」といった手法を開発し、実際の現場で活用してきた。詳細は、Yamori and Sugiyama (2020)、李・矢守 (2020)、杉山・矢守 (2019)、Sun, Yamori, and Kondo (2014)、孫・近藤・宮本・矢守 (2014)などを参照してほしい。これらの取り組みでは、避難所要時間、地震の揺れから避難開始までの準備時間、移動時間・距離・速度、移動経路を示す空間移動データ、訓練参加者と津波の先端部との時間距離、その訓練中の最小値（切迫度）、避難の最終的な成否、そして、これらの指標の改善率、などが測定される。さらに、こうした個人レベルのデータの地域ごとの集計値、避難場所の使用頻度といった地域レベルの指標も測定される。これらはいずれも、従来の避難訓練ではほとんど定量的に扱われていなかった項目である。その意味で、この試みは、むしろ「測りすぎ」との謗りを免れないのかもしれない。

ただ、「個別避難訓練」や「逃げトレ」における測定には、単なる「測りすぎ」とは一線を画す明確な方向性があると思っている。それは、多くの対象を横並びに比較するための測定ではなく、その人の行動、その地域の特徴にフォーカスを絞って、

これまでには考えられない程度にまで入念かつ精密な測定を行い、同時に、そこに見いだされた課題が生じる背景をその人の個性、具体的な生活、地域固有の環境条件などから探ろうとする姿勢である。多くの「災害時要支援者」（という全体カテゴリー）の一人ではない「その人」や、数多ある「避難困難地域」（という全体カテゴリー）の一メンバーではない「この地域」がもつ個別具体性を浮かび上がらせるために、多くの指標が測定され利用されているのだ。

もう一つ別の例をあげておく。評者は、豪雨災害からの避難対策に関する仕事で、それぞれの土地がもつさまざまな「既往最大値」や「ベンチマーク指標」に注目している（詳しくは、矢守 (2020; 2021)などを参照）。具体的には、ある場所の1時間や24時間雨量の過去最大値と近年の災害時のデータ、あるいは、特定の河川水位観測点で記録された最高水位や近年の「ヒヤリハット事例」における水位記録などである。これらの数値指標が重要なのは、一つには、最新の研究成果（本間・牛山, 2020など）によって、豪雨災害における人的被害は、雨量や河川水位などの指標が他の地域と比較して多いか少ないか（まさに全体における相対比較）よりも、それらの数値がその土地における歴史的・経時的な記録の中でもつ位置値により強く規定されていることがわかってきたからである。今迫っている大雨や水位が、その土地の特性や固有のヒストリーの中で、どのような大雨なのか、どれほどの高水位なのかの評価されるべきなのだ。ここにも、全体における相対的ランキングよりも、対象の個別具体性に迫ろうとする測定の一例を見ることができる。

以上述べたことを一般化してまとめておこう。たとえば「監視資本主義」（ズボフ, 2021）として警告されているように、情報化社会を彩るITガジェットの類いが、デジタル社会ならではの新たな「測定執着」の温床となりうることは事実である。しかし他方で、必然的にそうなるわけでもない。この後述べる2つの要件、すなわち「自己改善」、「本来目的」を満たす形でそれらが活用された場合には、ここで言う「個別具体」へと肉薄するための強力なツールともなりえるだろう。

4.2 第2条：自己改善

本書には、測定執着の悪しきサンプルだけでなく、望ましい事例も紹介されている。たとえば、病院における院内感染率の測定を中心とした成功事例については、「だがもっと深く掘り下げると、測定基準

が重要性を持つのは、それがより大きな組織的文化に組み入れられている、その形のためだからだ」

〔p.111〕と指摘されている。その上で、著者は「もっとも重要なのは、測定基準の確立と実績の評価が経営陣だけでなく現場の医師も含むチームによって行われているという点」〔p.112〕だと強調する。より具体的には、測定結果が病院の経営者等の評価に供されるのではなく、「医師たちに、行動を変えようという根本的な動機を与え」〔p.112〕、そして、「現場でサービスを提供する人々自身が、どの治療プロセスを変えるべきか選んだこと」〔p.112〕が肝心だったのだ。

測ることが、他人から評価されるために、あるいは他者から賞されたり罰せられたりするため(だけ)にあるとき、その測定はやがて空転し、(測る側の)測定執着へと転落していく。それを食い止めるための手立ては、もちろん、仕事の見直し、パフォーマンスの改善を目指す当事者自身が自分のために自分の手で測ることである。

たとえば、宮本・草郷(2014)は、「地元学」や「当事者研究」などとの接点も意識しながら、災害からの復興プロセスを評価する方法として、復興の当事者たる地域住民が主体となって自らの生活や活動を評価し、それを生活改善や活動のふりかえりに還元していく地域生活改善プロセス評価手法を提案し、その意義と有効性について考察している。「人口の回復率で言えば、おたくは被災地全体の中でx位です」などと、だれかによって受動的に測定されランクづけされることが、そのまま、復興過程全体における被災者(被災地)の受動性に直結している。この直観がこの試みを支えている。

また、先に紹介した「既往最大値」や「ベンチマーク指標」を活用した豪雨災害避難の研究と実践でも、雨量情報や河川水位情報など既存の外来情報を利用するだけでなく、地域住民や地元自治体で独自に水位標識板や浸水センサーを設置して、実際に避難することになる当事者自身が鍵になる指標を測定する取り組みも展開されている(竹之内・矢守・千葉・松田・泉谷, 2020; 福知山市, 2021)。その結果として、測定した情報が蓄積され、さらに高精度のベンチマーク指標になるという好循環も生じる。津波避難訓練を支援するアプリ「逃げトレ」でも、避難条件や想定する津波の規模などを変えながら、地域住民や自治体職員が何度も訓練を重ねて、自らの避難パフォーマンスや地域の避難困難度を自分たちのために測定する様子が観察される。その結果がラ

ンキングとなって公表されるわけではない、それによって褒美や罰則が与えられるわけではない。すべては自分たちの活動の改善のため、自分たちの幸福のためである。それを支援する測定が望まれている。

4.3 第3条：本来目的

有意義な測定を実現するために重要となる第3の条項は、本来測らねばならなかったこと、また、もともと測りたかったことを測ろうとする姿勢を忘れないことである。つまり、本来の目的やゴールを手放さないことである。それは当然ではないかとの批判もあるかもしれないが、少し考えをめぐらせば、私たちは、非常にしばしば、「一番測りたいこと」ではなくて「一番簡単に測れること」を測定していることに気づかされる。研究者の力量を総体として評価することはむずかしいので、次善の策として論文数で評価する。「人間は…である」という心理学の命題について検証しているはずなのに、なぜかサンプリングすら経ず、自分の担当授業の受講生だけを対象としたお手軽な測定で満足する。防災に関するワークショップが、災害に対する備えを向上させたかどうかを調べているにもかかわらず、実際に備えが向上したかどうかのチェックは労力がかかるので割愛し、ワークショップの直後に「備えようと思いますか」と質問項目で尋ねて測定したことにする。測定信奉者は、しばしば、「科学なんだから、客観的な測定とデータによる検証を」などと説教しているが、これでは、測定重視どころか、むしろ正反対の態度、すなわち、測定に対する愚弄と軽視である。

この点について、評者は、かつて、「長期的な視点に立った学校防災教育の実施と検証に関する試論」と題する論文を書いたことがある(千々和・矢守, 2020)。防災教育に関する多くの研究が、ワンショットの教育実践の(前)後に、教育した内容に関する理解度や一般的な意味での防災意識をチェックすることをもって教育効果を測定・検証したとしている現状に苦言を呈することを目的に書いた拙稿である。安易な測定に自足することなく、また、測定が非常に安直なのに、そこから得られたデータの統計的分析の手順にだけはむやみにうるさいといったアカデミズムの流儀や形式を整えることに夢中になることなく、たとえ荒削りであっても、本来のゴール、この場合、防災教育の成果の測定・検証として現実的妥当性の高い方法を、時間とエネルギーをかけて追求しつづけることが重要ではないか。そのような論旨だった。

当該論文では、評者なりの工夫として、同じ小学

校（地域社会）における防災教育に約15年間にわたって継続的に関与したアクションリサーチをもとに、防災教育の中長期的インパクトを地道にフォローした経験について報告した。具体的には、地域社会のハード施設整備に与えた影響（たとえば、子どもが作成した防災マップが契機となって整備された避難関連施設の数）、地域社会のソフト対策に与えた影響（たとえば、避難訓練への参加率の長期変動）、および、卒業生や元教員の動向に与える影響（たとえば、卒業後、退職後に、防災関連の仕事に関わっている人の数や期間）などについて長期間追跡・評価したのである。評者としては、こうしたタイプの研究・実践こそが、真の「測定」ではないかと考える次第である。

5. 「判断のための測定」／「測定のための判断」

結局のところ、「測定は判断の代わりにはならない。測定は、判断を要するものだ。測定するべきかどうか、何を測定するのか、どうやって測定するのか。測定されている対象の重要性を評価し、成果に報酬や懲罰を紐づけるべきかどうか、測定結果を誰に公表するべきかという判断を要するのだ」[p.179; 傍点原著]。至言と言うべきであろう。私たち——特に「測定狂」たち——は、「判断のために測定」していると思いがちだが、実はそうではない。これまで見てきたように、「測定のための判断」こそが重要なのだ。

この結論は、こうも言い換えることができる。

「有用な測定基準を開発するには、多くの場合、現地の状況を熟知する必要がある」[p.134]。これは、数値データの測定と分析を中心とした量的なアプローチと、現場への密着を基盤とすることが多い質的なアプローチの間の不毛な対立ではなく、幸せな共同を示唆する命題でもある。矢守（2018）でも、不朽のモノグラフ「まなざしの地獄」（見田, 2008）を引いて指摘したように、私たちは、質と量をいたずらに対立させるのではなく、かと言って安易に折衷するのでもなく、量的なアプローチと質的なアプローチそれぞれ固有の持ち味を最大限に引き出した建設的な融合を進めなければならない。量的な測定のためにこそ現地を質的に熟知すること、また、個別具体性を踏まえて現地の改善を当事者と進めるためにこそ測ること——こうした融合を進めなければならない。

本書「測りすぎ」は、基本的には、測定執着という形で、量的アプローチがもつ課題を痛烈に批判し

ている。しかし、4節の冒頭でも指摘したように、著者は単に測定を否定しているわけではない。数字と見れば毛嫌いして、「世の中には測れないものがある」などと根拠なく主張するのは、評者自身、生産的な態度だとは思わない。著者は有意義に測るための10箇条を提案しているくらいで、むしろ、測定の救済を考えていると言ってよい。言い換えれば、「測るな」と言っているのではなく、「測るなら、ちゃんと測ろうぜ」と訴えているわけである。まっとうな態度だと言えよう。その実現のために提示された具体的指針とともに、今後の研究・実践に生かしていきたいものである。

参考文献

- 千葉雅也（2022）．現代思想入門 講談社
- 千々和詩織・矢守克也（2020）．長期的な視点に立った学校防災教育の実施と検証に関する試論 災害情報, 18, 25-34.
- グレーバー, D.（2020）．ブルシット・ジョブ—クソどうでもいい仕事の理論（酒井隆史・芳賀達彦・森田和樹訳） 岩波書店
- エールディ, P.（2020）．ランキング—私たちはなぜ順位が気になるのか？（高見典和訳） 日本評論社
- 福知山市（2021）．内水氾濫等の浸水検知および地区別住民通知システムについて 防災×テクノロジー—官民連携プラットフォーム第1回マッチングセミナー資料, https://cdn-nws.stage.ac/bosai_tech_doc/fukuchiyama.pdf (2022-09-10)
- 本田由紀（2020）．教育は何を評価してきたのか 岩波書店
- 本間基寛・牛山素行（2020）．豪雨災害における人的被害ポテンシャルの推定の試み 日本災害情報学会学会第22回大会予稿集, 24-25.
- 李勇昕・矢守克也（2020）．津波避難訓練支援アプリ「逃げトレ」の活用法 災害情報, 18, 187-197.
- 見田宗介（2008）．まなざしの地獄：尽きなく生きることの社会学 河出書房新社
- 宮本匠・草郷孝好（2014）．住民主体の災害復興に資する地域生活改善プロセス評価手法の有効性—新潟県長岡市川口木沢地区の事例— 日本災害復興学会論文集, 6, 22-31. [<https://f-gakkai.net/wp-content/uploads/2014/10/ronbun06-03-1.pdf>] (2022-09-10)
- 松丘啓司（2016）．人事評価はもういらぬ—成果主義人事の限界 ファーストプレス
- ピンク, D.（2015）．モチベーション3.0—持続する「やる気！」をいかに引き出すか（大前研一訳） 講談社
- 杉山高志・矢守克也（2019）．津波避難訓練支援アプリ「逃

げトレ」の開発と社会実装 — コミットメントとコン
ティンジェンシーの相乗作用 — 実験社会心理学研
究, 58, 135-146.

Sun, Y., Yamori, K., and Kondo, S. (2014). Single-person
drill for tsunami evacuation and disaster education. *Jou
rnal of Integrated Disaster Risk Management*, 4, 30-47.
[[https://www.idrimjournal.com/article/11726-single-perso
n-drill-for-tsunami-evacuation-and-disaster-education](https://www.idrimjournal.com/article/11726-single-person-drill-for-tsunami-evacuation-and-disaster-education)] (2
022-09-10)

孫英英・近藤誠司・宮本匠・矢守克也 (2014) . 新しい津
波減災対策の提案 — 「個別訓練」の実践と「避難動画
カルテ」の開発を通して 災害情報, 12, 76-87.

竹之内健介・矢守克也・千葉龍一・松田哲裕・泉谷依那
(2020) . 地域における防災スイッチの構築 — 宝塚市
川面地区における実践を通じて — 災害情報, 18, 47-
57.

矢守克也 (2018) . データ・イン・アクション — 実証をこ
えて 矢守克也 (著) アクションリサーチ・イン・ア
クション — 共同当事者・時間・データ (pp.149-174)
新曜社

矢守克也 (2020) . 避難学を構想するための7つの提言 災
害情報, 18, 181-186.

矢守克也 (2021) . 災害情報を生かすための5つのブリッジ
河川, 905, 2-5.

Yamori, K. & Sugiyama, T. (2020). Development and soci
al implementation of smartphone app Nige-Tore for im
proving tsunami evacuation drills: Synergistic effects b
etween commitment and contingency. *International Jou
rnal of Disaster Risk Science*, 11, 751–761. [[https://doi.
org/10.1007/s13753-020-00319-1](https://doi.org/10.1007/s13753-020-00319-1)] (最終閲覧日2022-09-
10)

ズボフ, S. (2021) . 監視資本主義：人類の未来を賭けた闘
い (野中香方子訳) 東京経済新報社