

青森県の政策マーケティングと総合計画策定 —自治体行政における社会指標型ベンチマーキングの活用—

児 山 正 史

はじめに

本稿は、青森県の政策マーケティングが、2004年度の総合計画（『生活創造推進プラン』とその実施計画）の策定においてどのように活用されたかを、総合計画の策定者側から明らかにする。

青森県の政策マーケティングは、社会指標型ベンチマーキング（benchmarking）の一例である⁽¹⁾。ベンチマーキングとは、比較や測定のための参照点（ベンチマーク）を設定し、それに照らして現状を評価すること、また、その結果を意味する。社会指標型ベンチマーキングは、自治体や地域社会の望ましい状態（例えば、識字率の水準）を特定し、それに対して進捗を測定するものである。

青森県の政策マーケティングシステムを構築・運営した政策マーケティング委員会は、1999年に青森県の要綱に基づいて発足し、2000年度から2005年度まで『政策マーケティングブック』（以下、ブックと呼ぶこともある）を発行した。ブックには、「県民がより満足した人生を送れる青森県」という目標の下に、4つの政策目標、27の点検項目、66の評価指標が掲げられている。また、それぞれの評価指標について、基準値、現状値、目標値（めざそう値）、分担値が記載されている⁽²⁾。

前稿（児山〔2006；2007〕）では、青森県の政策マーケティング委員会が、政策マーケティングの県庁での活用に関してどのような議論や活動を行い、その結果をどのように認識したかを明らかにした。委員会は、総合計画の策定を政策マーケティングの活用の重要な機会と捉えていた。そして、新しい総合計画に政策マーケティングの指標や考え方が導入されたことを評価する一方で、指標の改善や行財政改革へのつながりを今後の課題として指摘した。

ただし、前稿は、政策マーケティングの県庁での活用を委員会側から把握しようとするものであり、県庁側からの研究が課題として残されていた。そこで、本稿では、青森県の政策マーケティングが総合計画の策定においてどのように活用されたかを、総合計画の策定者側から明らかにする。

まず、第1章では、総合計画の内容および策定過程と、政策マーケティングの活用に関する政策マーケティング委員会の認識を見た上で、総合計画に政策マーケティングの指標や考え方がどのように導入されたかを概観する。次に、第2章と第3章では、政策マーケティングが総合計画策定のための県民意識調査（「1万人アンケート」）と『生活創造推進プラン』の「第3章 県と県民の取組の基本方向」を通じて、県庁の「重点推進プロジェクト」や実施計画にどのように反映されたかを明らかにする。

第1章 概観

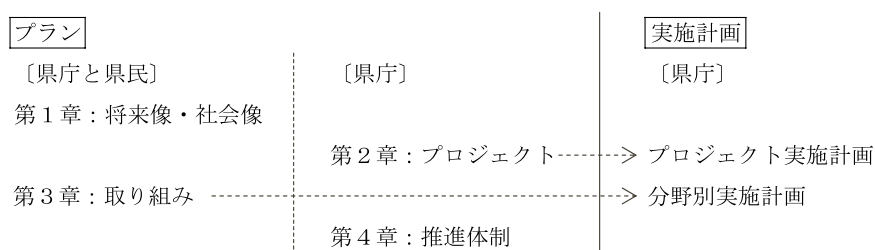
1. 総合計画の内容

青森県の2004年度の総合計画『生活創造推進プラン』は、主に4つの章からなる。「第1章 青森県がめざす将来像」は、10年後の青森県の将来像と、それを実現する上で必要となる5つの社会像を示している⁽³⁾。「第2章 青森県重点推進プロジェクト(わくわく10)」は、将来像を実現するために県庁が重点的に推進するプロジェクト(以下、プロジェクトと呼ぶこともある)を示している。「第3章 県と県民の取組の基本方向」(以下、「県と県民の取組」と呼ぶこともある)は、将来像を実現するための県庁と県民の取り組みの方向、取り組みを進める上での各主体(行政、県民、企業、地域、団体など)の役割、県庁と県民がともに目指す2008年度の目標値(「期待値」)などを示している⁽⁴⁾。「第4章 プランの推進に向けて」は、プランの推進に向けた県庁の体制づくり(情報共有、生活者参画、評価、行財政改革など)を示している。このように、プランの第1章と第3章は、県庁と県民の共通の将来像・社会像や取り組み、第2章と第4章は、県庁のプロジェクトや推進体制を記述しているといえる。

そして、プランを推進するための県庁の事業計画として、実施計画が策定されている。実施計画は、プランの第3章に基づく分野別実施計画と、第2章に基づく重点推進プロジェクトの実施計画(以下、プロジェクト実施計画と呼ぶこともある)からなり、それぞれに県庁の目標値と事業計画が記載されている。プランと実施計画は2004年度から2008年度までの5ヵ年計画であるが、事業計画は2004～2006年度と2006～2008年度に分けて策定されている。

プランの各章と実施計画の関係を示すと図1のようになる。

図1 総合計画の概要



2. 総合計画の策定過程

2003年11月、新青森県基本計画(仮称)の策定について庁議了解がなされ、2004年1月には、総合計画について調査審議する青森県総合開発審議会(以下、開発審議会と呼ぶ)が開催された。開発審議会には新青森県基本計画策定委員会(以下、策定委員会と呼ぶ)が設けられ、策定委員会には4つの小委員会(産業振興、健康・福祉、環境・くらし、教育・文化)が設けられた。それぞれの役割

は、各小委員会が個別分野を調査審議し、その内容を策定委員会が総括し、開発審議会に報告するというものであった。また、県庁内にも4つの小委員会に対応したワーキンググループが設けられ、そのメンバーも小委員会に出席した。

各小委員会と策定委員会は、2004年2月から9月にかけて、それぞれ5～7回の会合を開き、答申案を作成した。そして、2004年9月の開発審議会で答申が決定され、これに基づいて『生活創造推進プラン』が作成され、11月に庁議決定、12月に県議会議決が行われた。(プラン181-182、第54回開発審資料2など)⁽⁵⁾

プランの各章のうち、第1章の社会像と第3章の「県と県民の取組」は、基本的に小委員会での議論を積み上げて作成された。各小委員会は、各分野の現状と課題、将来像(キーワード)、将来像を実現するための基本方針、各主体の主な役割を検討し、出席者の意見をまとめた検討表を作成した。そして、この検討表をもとに、各小委員会の座長が文章化し、素案を作成した。座長素案は、プランの第1章で掲げられている5つの社会像や第3章の「県と県民の取組」に反映されている⁽⁶⁾(第54回開発審資料4、第1回教育小委資料1、第2回策定委資料4など)。

他方、県庁のプロジェクトと推進体制を記述した第2章と第4章は、主に県庁側が作成した。プロジェクトについては、当初は開発審議会の答申の中で議論する予定だったが、県庁で重点的に行うプロジェクトは答申になじまないという理由から、委員会がキーワードを出した上で、県庁が全体を見ながら10本のプロジェクトを考える(第4回策定委6事務局：原田総括主幹)ことになった。また、計画の推進体制を含む経営戦略については、小委員会がなく、行政内部に関する部分がほとんどであるため、庁内のワーキンググループが検討し、委員会で意見をもらった上で答申に入れる(第1回策定委6事務局)ことになった。

3. 政策マーケティング委員会の認識

政策マーケティング委員会は、当初から、総合計画の策定を政策マーケティングの県庁での活用の重要な機会であると認識していた。政策マーケティングの活用の促進が本格化した2001年6月の委員会では、めざそう値と実績値を見比べて事業や施策の組み合わせを変えるなどの議論をしてから計画や予算を作った方がいいが、これを毎年いじるのは大変なので、県の次の長期計画までにブックをどう使うか練習し、本格的にここにつなげばいい(第Ⅱ期第2回13中橋)と述べられていた。また、2004年1月の1回目の開発審議会の直後に開催された政策マーケティング委員会では、総合計画の策定委員長に就任した委員から、ブックを基にどこに政策の力点を置くか徹底的に議論したい、形を整えることはあえてせずに、従来の組織や行政活動のあり方をかなり大きく変えるものにしていきたい(第Ⅲ期第5回13佐々木)という発言があった。

その一方で、政策マーケティングが総花的な総合計画に吸収される可能性も指摘されていた。すべての部のすべての事業がどこかに書いてあるような総花的な計画であれば、政策マーケティングとそれほど摩擦は起こさない、何でも受け止める総合計画になっているから、それはここに書いて

あるなどと、いろいろ言っていれば済む（同8上山）ということである。

プランの策定後、政策マーケティング委員会は、政策マーケティングの指標や考え方（県庁と県民の共有の指標・目標、県民満足度、役割分担の考え方）がプランに導入されたことを、政策マーケティングの活用が開始されたものとして評価した。その一方で、政策マーケティングの政策形成への連結は完了しておらず、指標の改善や行財政改革へのつながりが今後の課題であると指摘した（報告書8-9）。

4. 政策マーケティングと総合計画

政策マーケティングの指標や考え方は、総合計画策定のために行われた県民意識調査（「1万人アンケート」）と、プランの「第3章 県と県民の取組の基本方向」に見ることができる⁽⁷⁾。

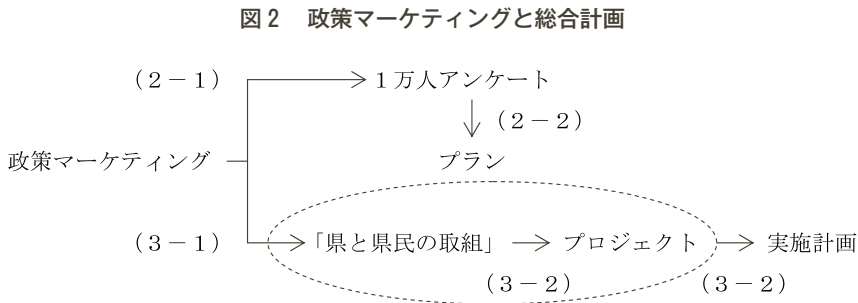
1万人アンケートは、2004年1月、県民1万人を対象に実施された。設問は、生活全般の満足度、生活局面ごとの満足度・重要度、県民と行政の役割などである（プラン170-180）。

また、プランの第3章「県と県民の取組」は、県庁と県民がともに取り組んでいく方向を示したものであるとされる（プラン68）。ここには、行政や県民などの各主体の役割が記載され、県庁と県民がともに目指す目標値として「期待値」が掲げられている。また、期待値を示す指標には、政策マーケティングと共通の指標や、満足度・不満度を表す指標も含まれている。

以上のように、政策マーケティングの指標や考え方（県庁と県民の共有の指標・目標、県民満足度、役割分担）は、直接には、1万人アンケートとプランの第3章「県と県民の取組」に導入されたといえる。

そこで、以下の各章では、政策マーケティングの指標や考え方が、1万人アンケートと「県と県民の取組」を通じて、県庁のプロジェクトや実施計画にどのように反映されたかを明らかにする。まず、第2章では、政策マーケティングの考え方が1万人アンケートにどのように導入されたか、また、アンケートがプランの策定においてどのように活用されたかを見る。次に、第3章では、政策マーケティングの指標や考え方がプランの「県と県民の取組」にどのように導入されたか、また、それを通じて県庁のプロジェクトや実施計画にどのように反映されたかを明らかにする。

これを簡略化して示すと図2のようになる（カッコ内は本稿の章－節）。



第2章 1万人アンケート

本章では、政策マーケティングの考え方が1万人アンケートにどのように導入されたか、また、アンケートがプランの策定においてどのように活用されたかを明らかにする。

1. アンケートの内容

2004年1月、総合計画策定のための県民意識調査（「1万人アンケート」）が実施された。このアンケートでは、生活全般の満足度や、生活局面（7分野、31項目）ごとの満足度・重要度、県民と行政の役割、31項目の中で特に力を入れて取り組むべきこと（5つ以内）などが質問された（1万人アンケート）。

このアンケートは、政策マーケティング委員会によって行われたアンケートと類似している。

1999年5月から6月にかけて、政策マーケティングの点検項目の候補を選定するため、5000人を対象とした県民意識調査が実施された。この調査では、生活の総合的な満足度や、生活場面（10場面、52項目）ごとの満足度・重要度などが質問された。また、計量的な分析を補完するため、グループインタビューも実施された。そして、県民意識調査やグループインタビューの結果に基づき、87の点検項目の候補が選定された。

その上で、1999年11月、点検項目を絞るためのアンケートが実施された。このアンケートでは、点検項目の候補の重要度や、最も重要だと思う項目（4つの政策目標ごとに3つずつ）などが質問され、その結果に基づき27の点検項目が選定された。

そして、各点検項目を表す指標が選定された後、2000年度から2005年度まで、県民の意識や行動に関する指標（「医療の質・ミスに不安を感じた人の割合」「家族がそろって食事する回数」など）について、現状値を把握するためのアンケート（対象者2000人）が毎年実施された。また、2001年度からは、4つの政策目標、27の点検項目についても、県民の満足度を調査するようになった。（小野・田淵〔2001〕第8章、ブック〔2001-2005〕）

以上のように、政策マーケティング委員会は、生活の総合的な満足度や生活場面ごとの満足度・重要度、点検項目の候補の重要度や最重要項目、各政策目標・点検項目に関する満足度などを調査していた。そして、総合計画策定のための1万人アンケートにも、生活全般の満足度、生活局面ごとの満足度・重要度、生活局面の中で特に力を入れて取り組むべきことなど、政策マーケティングのアンケートと同様の設問や、県民と行政の役割に関する設問が含まれている。

ただし、政策マーケティングのアンケートと1万人アンケートとの間には違いも見られる。この点は総合計画策定の過程で議論された。

2004年3月の小委員会では、1万人アンケートの結果の中間報告に対して、委員から、政策マーケティングでも毎年2000人を対象にアンケート調査をしているが、1万人アンケートとどう違うのか、きちんと連携しているのか（第1回健康小委1佐々木）という質問が出された。これに対し、事務局からは、1万人アンケートの実施にあたっては、あらかじめ政策推進室（政策マーケティング委

員会の事務局)とも話し合いをしている(同1事務局)という回答があった。ただし、政策マーケティングでは質問項目を選定する際、ある程度絞り込んでポイントを選んでおり、また、県民の生活に近いような表現であるのに対し、1万人アンケートでは分野が全体になるように項目を選び、表現も抽象度を高くしたものになっている(同1-2事務局)という説明もあった。また、別の委員からは、政策マーケティング委員会では何を聞くのかから考えるのをモットーにしているが、1万人アンケートの項目を決める際、政策マーケティング委員からも意見を聞いたのか、事務局で決めたのか(同2三上)という質問が出された。これに対し、事務局からは、1万人アンケートの項目は事務局の方で決めている(同2事務局)という回答があった。

政策マーケティングのアンケートと1万人アンケートを比較すると、確かに、前者の方が、生活に深く関連する項目について、生活に近い表現で質問している⁽⁸⁾。例えば、1万人アンケートには、「地域の特性を活かした農林水産物や加工品の生産」「商店街や地元の製造業を中心とした地域の活性化」「環境・エネルギー関連産業など新たな産業づくりの進展」など、産業に関する項目が含まれているが、政策マーケティングのアンケートにはこのような項目はない。また、政策マーケティングのアンケートで「自然災害や火災などに対する安心感」「道路通行の際の安心感」と表現されている項目が、1万人アンケートでは「地震や台風などの災害対策」「犯罪や交通安全対策」と、「対策」について質問する表現になっている。ただし、政策マーケティングのアンケートで「希望する仕事への就業・就職」「仕事のやりがい」と表現されているものが、1万人アンケートでも「就職、再就職のしやすさや自分の仕事のやりがい」という同様の表現になっている項目もある。(青森県民意識調査、1万人アンケート)

以上のように、政策マーケティングの県民満足度や役割分担の考え方は、総合計画策定のための1万人アンケートに導入されたが、1万人アンケートの設問は政策マーケティングのアンケートと比べて県民の生活から遠いという違いも見られた。⁽⁹⁾

2. アンケートの活用

1万人アンケートの結果や設問は、プランの各所に見ることができる。アンケート結果はプランの巻末の資料編に掲載され、第1章の「Ⅱ 青森県の課題と可能性」でも言及されている。例えば、有効求人倍率や県内就職希望の新規高卒者の未就職者数と並んで、就職・仕事や地域経済の活性化について県民の多くが不満を感じているという1万人アンケートの結果が引用され、雇用の創出や地域経済の活性化が青森県の最優先課題であると述べられている(プラン14)。そして、プランの第2章で掲げられている10本のプロジェクトのうち半数以上は、青森県の喫緊の課題である産業・雇用の課題に取り組むためのものであるとされている(プラン24)。また、プランの第3章の「県と県民の取組」で掲げられた68の指標のうち、出所が「1万人アンケート」とされているものが13ある(政策指標一覧表)。

プランの策定過程では、1万人アンケートの結果が、委員アンケートの結果や各施策の基礎資料

と並んで、議論の参考にされることになっていた（第1回環境小委資料1など）。また、2004年3月の各小委員会でアンケート結果の中間報告が行われた際には、1万人アンケートは計画を考える際に念頭に置く、県民全体の方向性を知るための議論の良い材料であり、施策を立てる際にも活用することになると思う（第2回産業小委1末永）という発言もあった。

しかし、その後の会議では、1万人アンケートへの直接の言及はあまり見られず、将来像の表現や指標の選定をめぐる議論の中で4回ほど触れられるにとどまった（第3回教育小委3奈良総括主幹、第5回策定委6三上、第55回開発審6三村知事、第7回策定委7事務局：原田総括主幹）。

以上のように、1万人アンケートの結果や質問項目は、プランの内容や策定過程において、資料の1つとして参照された。

第3章 「県と県民の取組」

本章では、政策マーケティングの指標や考え方が、プランの「第3章 県と県民の取組の基本方向」にどのように導入されたか、また、それを通じて県庁のプロジェクトや実施計画にどのように反映されたかを明らかにする。以下、第1節では政策マーケティングと「県と県民の取組」の関係、第2節では「県と県民の取組」とプロジェクト・実施計画の関係を見ていく。

1. 「県と県民の取組」への導入

政策マーケティング委員会は、新しい総合計画に政策マーケティングの指標や考え方（県庁と県民の共有の指標・目標、県民満足度、役割分担の考え方）が導入されたことを評価していた。

確かに、プランの第3章「県と県民の取組」には、政策マーケティングの指標や考え方を見ることができる。「県と県民の取組」で掲げられている68の指標のうち、政策マーケティングと共通の指標が19あり（政策指標一覧表）、「〇〇に満足している人の割合」「満足度」「不満度」を表す指標が13ある（政策マーケティングの指標との重複を含む）。また、68の指標のそれぞれについて、県庁と県民がともに目指す目標値として「期待値」が掲げられている。この「期待値」は、県民（約100名）と県職員（約100名）を対象としたアンケート調査を基に設定されたものである。さらに、「取組の基本方向」ごとに、行政、県民、企業、地域、団体など、「各主体の役割」が記述されている。

しかし、政策マーケティングの指標は、政策マーケティング委員会で指摘されていたように、総花的な総合計画に吸収されることになった。

開発審議会の事務局は、当初、総花的な総合計画ではなく、重点的な戦略体系を作成しようとしていた。2004年1月の1回目の開発審議会では、新しい総合計画は「基本理念」「基本構想」「基本計画」「経営戦略」からなるとされていた。このうち、「基本構想」は青森県のあるべき将来像、「基本計画」は将来像を実現するための基本的な方策である。そして、「基本計画」については、従来のような総花的な取り組みではなく、重点的な戦略体系として示す（第54回開発審資料1）とされていた。⁽¹⁰⁾

しかし、4月の策定委員会では、重点的な戦略体系として示される「重点的に取り組む分野と目標」の他に、総合的な県の運営方針を記述する「施策の基本方向」が付け加えられた（第1回策定委5事務局、同資料4）。この「施策の基本方向」は、5月の策定委員会では「県民と県の取り組みの方向（別紙施策体系）」と呼ばれるようになり、委員からは、施策体系を見てみると全体的にやはり総花的である、重点プロジェクトが打ち出されないと従来の総花的なものと同じになってしまう、という発言もあった（第2回策定委6三上、同資料4）。

さらに、6月の小委員会では、事務局職員から、総花的な部分も必要であるという認識が示された。委員から、今回の計画では重点的に取り組むべきこと、いわば目玉を挙げることが求められていると理解している（第6回健康小委5三上）という発言があったのに対して、事務局職員からは、新基本計画には目玉となる部分だけを挙げてそれ以外は落とすという議論で来ているわけではない、基本計画の性格上、ある意味総花的なものになっているが、重点的に取り組むことを明確に示していく、それ以外のものについても、行政の仕事は継続性のあるものが100のうち80くらいを占めており、残りの20の部分だけを基本計画に記載すればいいというわけではない（同5-6事務局：原田総括主幹）という回答があった。

結局、プランには、重点的な部分（第2章のプロジェクト）の他に、総花的な部分（第3章の「県と県民の取組」）が含まれることになった。そして、政策マーケティングの指標は、この総花的な部分に事後的に取り入れられた。

小委員会では、当初から、政策マーケティングの活用が提案されていた。2004年2月の小委員会では、「あるべき将来像」は非常に抽象的で何を意味しているのかよく分からない、具体的な数字を指標として挙げ、その達成度を測るやり方がわかりやすいし、成果が見えるので、政策マーケティングを活かすことを提案したい（第1回教育小委2濱谷総括主幹）という意見が出されていた。これをうけて、事務局からも、県民がこういう生活をしたいという視点から考え、どこでも作ったことのない計画を作りたい（同3事務局）という発言があった。

しかし、政策マーケティングの指標の活用も含めて、指標の検討は総合計画の素案が決定された後に行うことが、当初から予定されていた。1回目の開発審議会や各小委員会の資料では、8月の開発審議会で素案を決定した後、9～10月の小委員会で各施策の指標を検討することになっていた（第54回開発審資料4、第1回環境小委資料1など）。そして、この予定は基本的に変更されなかった。5月の小委員会では、政策マーケティングのように具体的な目標値を設定してはどうか（第4回健康小委6三上）という意見が出されたが、事務局から、具体的目標については素案等が固まった後で検討する（同6事務局）という回答があった。結局、8月の開発審議会で素案が決定され（第55回開発審7林）、9月の策定委員会で指標が検討され（第6回策定委9-12、第7回策定委1-12）、同月の開発審議会で指標を記載した答申が決定された（第56回開発審3-6）。

以上のように、政策マーケティングの指標や考え方は、プランの第3章「県と県民の取組」に導入されたが、総花的な総合計画に政策マーケティングの指標が吸収されるという限界もあった。⁽¹¹⁾

2. プロジェクト・実施計画への反映

政策マーケティングの指標や考え方は、プランの第3章「県と県民の取組」を通じて、県庁のプロジェクトや実施計画に反映されている。県庁のプロジェクトは、施策体系（プランの第3章「県と県民の取組」）の中から重要な要素を取り出して、全体を見ながらまとめていく（第3回策定委2事務局：原田総括主幹）こととされた。また、実施計画はプランで掲げている役割分担を踏まえて策定し、分野別実施計画の指標はプランの期待値を踏まえて選定した（実施計画1-2）とも述べられている。なお、プロジェクト実施計画の指標・事業は、分野別実施計画の指標・事業の中から各プロジェクトに関わるものを抽出し、再構成したものである（実施計画3）。

しかし、政策マーケティングの指標や考え方の反映には限界も見られる。すなわち、プランの第3章「県と県民の取組」で掲げられている「各主体の役割」が、県庁のプロジェクト・実施計画にどのようなにつながったのかが不明確である。これは次のような理由による。

第1に、「各主体の役割」のうち「行政」の役割が一括して記述され、国・県・市町村の行政の役割が区別されていないことである。この点については、委員から、行政の中で県と市町村の役割が不明確である（第55回開発審4山本）という指摘があったが、国・県・市町村の役割を現時点で具体的に明示することは難しいので、今回は行政の括りで整理した（第56回開発審2佐々木）という回答があり、行政の役割は一括して記述されることになった。⁽¹²⁾

第2に、プランの構成の分かりにくさである。開発審議会で決定された答申は、「3 青森県がめざす将来像」「4 県民と県の取り組みの基本方向」「5 計画の推進に向けて県が重視すべき考え方や重点推進プロジェクト」という順序であった。つまり、「青森県がめざす将来像」を実現するために「県民と県の取り組み」があり、その中に県庁の「重点推進プロジェクト」が位置づけられるという構成であった（同資料）。ところが、庁議決定を経て議会に提出され、議決を受けて最終的に決定されたプランでは、「第2章 青森県重点推進プロジェクト」「第3章 県と県民の取組の基本方向」という順序になったため、「県と県民の取組」からプロジェクトへのつながりが不明確になった。⁽¹³⁾

以上のように、政策マーケティングの指標や考え方は、プランの第3章「県と県民の取組」を通じて、県庁のプロジェクトや実施計画に反映されたが、「各主体の役割」から県庁のプロジェクト・実施計画へのつながりが不明確であるという限界もあった。

おわりに

本稿では、青森県の政策マーケティングが、2004年度の総合計画（『生活創造推進プラン』とその実施計画）の策定においてどのように活用されたかを、総合計画の策定者側から明らかにしてきた。

政策マーケティングの指標や考え方（県庁と県民の共有の指標・目標、県民満足度、役割分担の考え方）は、直接には、総合計画策定のために行われた「1万人アンケート」とプランの第3章「県

と県民の取組」に導入された。そして、1万人アンケートはプランの各所で活用され、「県と県民の取組」は県庁のプロジェクトや実施計画の前提となった。

しかし、政策マーケティングの活用には、次のような限界も見られた。第1に、1万人アンケートの設問は、政策マーケティングのアンケートと比べて県民の生活から遠く、また、アンケートの結果や設問は、他のさまざまな資料と並んで、1つの資料として参照されるにとどまった。第2に、政策マーケティングの指標の一部は、プランの第3章「県と県民の取組」に取り入れられたが、政策マーケティング委員会で危惧されていたとおり、総花的な計画に吸収されることになった。さらに、プランの第3章で掲げた「各主体の役割」から県庁のプロジェクト・実施計画へのつながりも不明確であった。

以上のように、青森県の政策マーケティングは、2004年度の総合計画の策定において、断片的に活用されたといえる。このような活用方法は、総合計画の策定が開始された当初から予定されていた。プランの主な内容（現状と課題、将来像、将来像を実現するための基本方針、各主体の主な役割）を分野別の各小委員会の議論から積み上げて作成すること、1万人アンケートの結果を1つの資料として議論の参考にすること、答申の素案を決定した後で指標を検討することは、1回目の開発審議会や各小委員会で決定済みであった。⁽¹⁴⁾

謝 辞

政策マーケティング委員会の委員と策定委員会の委員長を務められた青森公立大学教授の佐々木俊一氏からは、草稿の段階で貴重なコメントをいただきました。感謝申し上げます。なお、コメントの解釈・引用の責任は、すべて筆者にあります。

注

- (1) 青森県の政策マーケティングや社会指標型ベンチマーキングの概要については、(児山[2006]58-60)を参照。
- (2) 4つの政策目標とは、「もしやの不安の少ない暮らし」「人や地域とつながりの深い暮らし」「自分の可能性を試すことのできる暮らし」「納得できる手間や負担で暮らせる暮らし」である。点検項目とは、例えば、「災害や緊急時への不安が少ない」「高齢者、障害者が気軽に街に出ることができる」などである。これらに対応する評価指標として、例えば、「原子力関連施設に不安を感じる人の割合」「障害者が利用できるトイレの整備度」が掲げられている。また、基準値は2000年度の現状値であり、目標値（めざそう値）は2005年度に実現したい水準である。分担値は、個人・家庭、NPO・町内会、企業、学校、市町村、県、国などの各主体の役割分担の比率である。なお、2001年度版のブックからは、4つの政策目標、27の点検項目についても、県民の満足度を調査し、結果を記載するようになった。
- (3) 10年後の青森県の将来像とは「生活創造社会—暮らしやすさのトップランナーをめざして—」であり、5つの社会像とは「青森の豊かさを知り、夢をもって未来を拓く社会」「いきいきと働ける豊かな社会」「健やかで安心して暮らせる社会」「環境と共生する循環型社会」「安全・安心で快適な社会」である。

(4) 第3章は次のような構成になっている。

社会像(例:「I 青森の豊かさを知り、夢をもって未来を拓く社会」)

取組の基本方向(例:「1 子どもたちの生きる力と夢を育む教育の推進」)

主要な取組の方向(例:「①青森を知る教育の推進」)

また、「取組の基本方向」ごとに、「各主体の役割」や「期待値」が示されている。

なお、プランの第2章(プロジェクト)には、指標は掲げられていない。

(5) このように総合計画の「策定者」は広範囲にわたるが、本稿では、総合計画の策定過程全体を通じて、政策マーケティングがどのように活用されたかを明らかにする。

(6) 例えば、教育・文化小委員会からは、議論の中で最も多く出てきたキーワードを2つつないで、「青森の豊かさを知り、夢を持って暮らせる社会」というキーワードが出てきた(第2回策定委4北原)。これはプランの社会像の1つ(「青森の豊かさを知り、夢をもって未来を拓く社会」)にほぼそのまま反映されている。なお、健康・福祉小委員会からは2つの社会像が出された(同2松本)ため、4つの小委員会から5つの社会像が出されることになった。ただし、5つの社会像を各小委員会の分類に即して掲げたことについては、果たしてこれでいいのか(同6佐々木)という疑念も表明された。

(7) 2005年度からは、生活創造推進プランフォローアップ委員会が設けられ、プランの指標値の推移やその分析、課題と展開方向などを記載した『生活創造白書』が発行されている。これは、政策マーケティングのベンチマーキングの考え方が導入されたものと見るができるが、本稿は総合計画の策定までを対象とする。

(8) 委員は、政策マーケティング委員会が毎年行っていたアンケート(対象2000人)との関係を質問しているが、むしろ、1999年5～6月に実施された1回目のアンケートの方が1万人アンケートの項目に近いため、両者を比較する。

(9) 1万人アンケートの設問が県民の生活から遠いものになった原因としては、計画策定に用いるため政策に近い内容・表現にしたことが挙げられている。また、政策マーケティングのアンケートと1万人アンケートの関係が理解しにくいものになった原因としては、担当課が異なるという縦割りの問題、政策マーケティングが県庁の事業としては最終年度を迎えるという政治的環境の問題、時間的制約により策定委員会の活動開始前にアンケートが実施されていたことが挙げられている。(佐々木俊介氏のコメントより)

(10) なお、「基本理念」は参加・共生・創造・公平の考えの下に県民の生活の安定を目指すこと、「経営戦略」は県政運営の基本方針である(第54回開発審資料1)。

(11) この他に、県民や企業など民間の動きを県庁や策定委員会が把握しているわけではなかったため、これらの主体の役割が具体性を欠いているという限界も指摘されている。(佐々木氏のコメントより)

(12) 「行政」の役割を一括して記述した理由としては、策定過程に市町村が参加しておらず、県が一方的に市町村の役割を盛り込めなかったことが挙げられている。(同上)

(13) 佐々木氏の指摘による。また、このことは、政策マーケティングの役割分担の考え方が後退したと見ることもできる(同上)。

(14) このような策定方法を変更できなかった理由としては、時間的制約が挙げられている。(同上)

参考文献

著書・論文

文中では、()を用いて、著者名、発表年〔 〕、ページ、の順に示した。

小野達也、田淵雪子〔2001〕『行政評価ハンドブック』(東洋経済新報社)。

児山正史〔2006〕「青森県政策マーケティング委員会の7年(1)―自治体行政における社会指標型ベンチマーキングの活用―」、『人文社会論叢(社会科学篇)』、第16号、pp.57-77。

児山正史〔2007〕「青森県政策マーケティング委員会の7年(2・完)―自治体行政における社会指標型ベンチマーキングの活用―」、『人文社会論叢(社会科学篇)』、第17号、pp.131-153。

総合計画に関する資料

開発審議会・策定委員会・小委員会の議事要旨・配布資料を参照した場合は、「(第4回策定委6事務局：原田総括主幹)」(第54回開発審資料2)」のように示した。それぞれ、「第4回策定委員会の議事要旨6ページの事務局：原田総括主幹の発言」「第54回開発審議会の資料2」を意味する。議事要旨と配布資料は、青森県庁のホームページで閲覧した (<http://www.pref.aomori.lg.jp/plan/keii/singikai.htm>)。

「開発審」は開発審議会、「策定委」は策定委員会、「産業小委」「健康小委」「環境小委」「教育小委」はそれぞれ産業振興、健康・福祉、環境・くらし、教育・文化の各小委員会を指す。2004年1月、8月、9月に開催された開発審議会は、それぞれ通算で第54、55、56回である。

その他の資料は下記のとおりである。

1万人アンケート：青森県「県民意識1万人アンケート調査」(2004年1月、青森県庁ホームページ)。

プラン：青森県企画政策部企画課『生活創造推進プラン～暮らしやすさのトップランナーをめざして～』(2005年3月)。

実施計画：青森県『生活創造推進プラン 分野別実施計画』。

政策指標一覧表：第1回生活創造推進プランフォローアップ委員会 資料4「生活創造推進プラン政策指標一覧表」(2005年6月23日)。

政策マーケティング委員会の資料

政策マーケティング委員会の議事録を参照した場合は、(第Ⅱ期第2回13中橋)のように示した。これは「第Ⅱ期の第2回委員会の議事録13ページの中橋委員の発言」を意味する。政策マーケティング委員会は、第Ⅰ期が1999～2000年度、第Ⅱ期が2001～2002年度、第Ⅲ期が2003～2004年度、第Ⅳ期が2005年度である。

政策マーケティングブックを参照した場合は、(ブック「2001」)のように示した。これは、「政策マーケティングブック2001年度版」を意味する。

その他の資料は下記のとおりである。

青森県民意識調査：青森県企画部「青森県民意識調査」(1999年5月、青森県庁ホームページ)。

報告書：政策マーケティング委員会『政策マーケティングシステム再構築の課題と方向性』(2004年11月、青森県庁ホームページ)