

# 愛知県東海市のまちづくり指標（～2007年9月）

## 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

第1章 まちづくり指標

第2章 総合計画

第3章 まちづくり大会

第4章 青森県の政策マーケティングとの比較

おわりに

はじめに

本稿は、愛知県東海市の「まちづくり指標」が、2007年9月までに同市の行政においてどのように活用されたか、その原因は何かを明らかにする。

東海市のまちづくり指標は、社会指標型ベンチマーキング（benchmarking）の一例である<sup>(1)</sup>。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。東海市のまちづくり指標は、青森県の政策マーケティングの影響を受けて作成されたが、行政での活用は青森県よりも進んだと評価されている<sup>(2)</sup>。

東海市のまちづくり指標については、すでに概要が紹介されている（千葉 [2005]、後 [2005a, b]、三海 [2007] など）。まちづくり指標は、2002年から2003年にかけて、東海市市民参画推進委員会（以下、市民参画推進委員会）によって作成され、2002～2003年度策定の第5次東海市総合計画（以下、第5次総合計画または総合計画）の骨格として活用された。2004年度以降も、東海市まちづくり市民委員会（以下、まちづくり市民委員会または市民委員会）が「まちづくり大会」を通じて行政での活用を促進している。

本稿は、東海市のまちづくり指標の行政での活用状況とその原因を、特に青森県の政策マーケティングと比較して明らかにする。社会指標型ベンチマーキングを行政で活用することについては、一般に多くの困難が指摘されている。先行した青森県においても、政策マーケティングの行政での活用に関してさまざまな困難が生じた。本稿は、特に、青森県の政策マーケティングで生じた困難に東海市がどのように対処したかという視点から、東海市のまちづくり指標の行政での活用を分析す

る。

本稿の構成は次のとおりである。第1章では、まちづくり指標やその作成過程を概観する。第2章では、総合計画の策定におけるまちづくり指標の活用状況とその原因を分析する。第3章では、まちづくり大会を通じた行政での活用の促進について記述する。第4章では、東海市のまちづくり指標と青森県の政策マーケティングを比較する。

## 第1章 まちづくり指標

本章では、まちづくり指標の内容と、それを作成した市民参画推進委員会、そして、まちづくり指標の作成過程を概観する。

### 第1節 まちづくり指標の内容

東海市のまちづくり指標は、5つの基本理念と6つの政策分野のマトリックスに、38の生活課題と99の指標が位置づけられるという体系である。5つの基本理念（キーワード）とは、安心、快適、いきいき、ふれあい、活力であり、6つの政策分野とは、生活環境、保健・医療・福祉、教育・学習、産業、都市基盤、市民参加・行財政である。例えば、「安心 - 生活環境」の欄には、「大気汚染、ばいじん、汚臭がなく、空気がきれいである」など5つの生活課題が位置づけられている。また、この生活課題に対応して、「20歳以上の特定疾病患者数」など3つの指標が掲げられている。

そして、99の指標のそれぞれについて、基準値、現状値、めざそう値、役割分担値が設定されている。基準値は2002年度の数値、現状値は2003年度以降の現状を示す数値、めざそう値は2002年度から5年後（2007年度）、10年後（2012年度）に目指す数値である。役割分担値とは、指標の改善に貢献する8つの主体（個人・家庭、NPO・市民団体、コミュニティ・町内会、企業・農協・商工会議所、学校、市、県・国、その他）の役割分担の比率を示す数値である。（ガイドブック [2004] 6-14など）

本稿では、99の指標だけでなく、5つの基本理念、38の生活課題、各指標の基準値・現状値・めざそう値・役割分担値も含めて、広い意味で「まちづくり指標」と呼ぶ。

### 第2節 市民参画推進委員会

まちづくり指標は市民参画推進委員会によって作成された。この委員会は、「市民の視点に立ったまちづくりを推進するための必要事項の調査・審議」を目的として、2002年2月に発足し、2004年3月まで活動した。なお、2004年6月からは、後継のまちづくり市民委員会が活動している。

市民参画推進委員会の委員は合計50人で、うち25人が公募委員、25人が推薦委員であった。また、50人のうち47人が東海市民、3人が市外の学識経験者で、会長は学識委員の後房雄氏（名古屋大学大学院教授）が務めた。

委員会には、幹事会、分野別の部会、役割別の部会が設けられていた。幹事会は、会長と各部会の正副部会長等の20人からなっていた。分野別の第1～第5部会は、それぞれ、都市基盤、保健・医療・福祉、生活環境、教育・学習、産業を扱った。また、役割別の「ひろめたい部会」「編集部

会」「パートナーシップ部会」は、それぞれ、指標の普及活動、指標の数値の推移などを記載した『まちづくりガイドブック』の作成、まちづくり大会と後継委員会組織の検討を担当した。(東海市 市民参画7、参画委活動報告書33,59-61、千葉 [2005] 102、参画委経過)

### 第3節 まちづくり指標の作成過程

市民参画推進委員会は、2002年4月から7月にかけて、委員と若年層の市民からなる小グループでの話し合いを行い、生活課題を洗い出した。その結果、95の生活課題が出された。これらは7つのグループに区分され、各グループにキーワードがつけられた。

次に、委員会は、8月に市民アンケート(3500人)を実施した。アンケートの設問は、7つのキーワードから4つを選択、各キーワードに属する生活課題から4つを選択、95の生活課題の重要度を5段階評価するというものであった。このアンケート結果に基づいて、キーワードを5位まで採用し、各キーワードに属する生活課題も5位まで採用した。また、重要度の高い生活課題を13位まで採用し、合計38の生活課題を選定した。

そして、委員会は、10月から12月にかけて、生活課題の達成度を点検するための99の指標を設定した。さらに、各指標について、2003年2～3月に現状値を算出し、3～4月にめざそう値、役割分担値を設定した。めざそう値と役割分担値は、各分野の関係者・当事者(計100人)へのアンケートなどに基づいて設定した。(千葉 [2005] 102-103、後 [2005a] 112-113、参画委活動報告書3-4,57-58、ガイドブック [2005] 127)

## 第2章 総合計画

本章では、第5次総合計画の内容と策定過程を概観した上で、まちづくり指標が総合計画の策定においてどのように活用されたか、また、その原因は何かを明らかにする。

### 第1節 概観

#### (1) 内容

2002～2003年度に策定された第5次総合計画は、基本構想 - 基本計画 - 実施計画という体系である。

まず、基本構想は、2004～2013年度の10年間の構想である。ここには、東海市の将来像として、「元気あふれる 快適都市」というテーマと、「共に創る 安心 快適 いきいき都市」というキャッチフレーズが掲げられている。また、将来像を実現する5つの理念として、安心、快適、いきいき、ふれあい、活力が挙げられている。そして、施策の大綱として、5つの理念を柱に53の施策が示されている。(総合計画22-31)

次に、基本計画は、基本構想と同じ10年間の計画である。ここでは、施策の体系が組み替えられ、53の施策が6つの分野(生活環境、保健・医療・福祉、生涯学習、産業、都市基盤、市民参加・行財政)ごとに示されている。各施策の下には単位施策が設けられ、各単位施策には成果指標が設定されている。そして、各成果指標について、現状値、めざそう値(5年後、10年後)が記載され、

一部の成果指標については役割分担値も示されている。(同34,41-175)

最後に、実施計画は、3年間の計画が毎年策定されている。ここには、5つの理念別に実施事業計画の名称が記載されるとともに、6つの分野別に実施事業計画の名称、事業費、事業内容が記載されている。(第4次実施計画1,3-7,9-25など)

## (2) 策定過程

第5次総合計画の策定は、主に東海市総合計画策定会議(以下、総合計画策定会議または策定会議)が担った。策定会議は、東海市総合計画案を調査検討するために置かれる組織である。策定会議の委員長は助役が務め、委員には各部門の部長・次長級の職員が任命された。策定会議には策定幹事会と策定部会が置かれた。策定幹事会は策定部会の部会長・副部会長で構成された。策定部会は、分野別の5部会(生活環境・産業、保健・医療・福祉、生涯学習、都市基盤、市民参加・行財政)とフレーム部会の計6部会からなっていた。(総合計画195-200)

また、総合計画に関する調査・審議を行うため、東海市総合計画審議会が置かれた。委員は、学識経験者、各団体の代表、議員などである。(同188-190)

策定会議と策定幹事会は、2002年5月に初会合を開き、9月から2003年6月にかけて総合計画の素案を作成した。そして、7月から10月にかけて総合計画審議会が審議・答申し、12月の議会で基本構想が議決された。(同202)

## 第2節 まちづくり指標の活用

### (1) まちづくり指標と総合計画

まちづくり指標は、総合計画の骨格として活用された(千葉[2005]103、後[2005a]112、参画委活動報告書16、第16回参画委4市長)。まちづくり指標の5つの基本理念(キーワード)は総合計画の理念として、38の生活課題は施策として、99の指標は成果指標として反映されている(総合計画14)。

第1に、まちづくり指標の5つの基本理念(キーワード)は、基本構想の5つの理念として採用された。そして、基本構想では、この5つの理念を柱に施策の大綱が示されている(ただし、基本計画では、施策の体系は分野別に示されている)。まちづくり指標の5つのキーワードのうち3つは、基本構想のキャッチフレーズにも含まれている。

第2に、まちづくり指標の38の生活課題は、総合計画の施策に反映された。総合計画の53の施策は、生活課題を尊重した39の市民施策<sup>(3)</sup>に、市の行政が必要と考えた14の施策を加えたものである。総合計画の冊子では、市民施策は青色の文字で記載され、市の行政の施策から区別されている。

第3に、まちづくり指標の99の指標は、基本計画の成果指標として採用された。基本計画の成果指標は、99の指標に市の行政が43の指標を加えたものである。また、まちづくり指標から採用された99の成果指標については、まちづくり指標と同じめざそう値と役割分担値が記載されている。

## (2) 活用の経緯

### 活用の方針

総合計画の策定は、初期の段階から、市民参画推進委員会の活動と連携しながら行われた（総合計画14）。

市民参画推進委員会では、2002年2月の第1回全体会で、2002～2003年度に総合計画の全体見直しをすることが紹介された（第1回参画委25-26助役）。これをうけて、会長から、総合計画を作る時期と委員会の議論が並行するので、当然、5年後・10年後を目指した総合計画と5年後・10年後のまちづくり指標がずれていたらおかしく、内容的にうまく結びつける必要があることは明らかである（同26後）という発言があった。また、4月の全体会・幹事会でも、会長から、まちづくり指標と総合計画が矛盾するものであったらおかしく、つながるのが自然である（第3回参画委5後）という発言があり、助役からも、委員会の提言を総合計画に盛り込みたい（第1回参画幹事会3助役）という意向が示された。

総合計画策定会議でも、5月の第1回会合において、策定会議が市民参画推進委員会の部会と連携することや、市民参画推進委員会がまちづくり指標の作成を通して住民の意思を総合計画に反映させる役割を担っている（第1回策定会議5企画政策課長）ということが説明された。

また、同月の第1回策定幹事会では、目標値の設定に応じて方向性が全く変わることもあるので、目標値を早めに決めてほしい（第1回策定幹事会1幹事）という意見が出されたのに対して、事務局から、市民参画推進委員会で目標値を決定する前に総合計画で決定してしまうと市民が誤解してしまうので、1～2月に目標値を設定するスケジュールにしている（同1事務局）という説明があった。そして、市民が作る目標値に行政が合わせていく形ならば、市民の意見の方向が見えなければ動きようがない（同4幹事）という発言もあり、市民参画推進委員会の作業を待つ姿勢が見られた。

このような連携の姿勢は最後まで維持され、策定会議・策定幹事会では、市民参画推進委員会との調整がとれているかどうかを確認する発言が何度かあった（第10回策定幹事会1鰐部清掃センター所長、第11回策定幹事会2坂環境経済部次長、第7回策定会議2環境経済部長）。

### 活用の方法

まちづくり指標を総合計画の策定において具体的にどのように活用するかは、当初は決まっていなかったが（第1回参画委26後、第3回参画委4,26後）、次のように決定されていた。

第1に、まちづくり指標の基本理念（キーワード）と基本構想のキャッチフレーズとの関係については、2002年8月の策定幹事会において、キーワードをそのままの言葉でなくても採用せざるを得ない（第4回策定幹事会4事務局）という見解が示された。そして、市民参画推進委員会が行ったアンケートで上位3位までを占めた「安心」「快適」「いきいき」を採用することになった（第4回策定会議2事務局）。なお、アンケートで支持率が低く、市民になじみのない言葉だとされた「共創」も、5つのキーワードをつなぐ言葉として入れられた（第7回策定幹事会2会長、同3事務局）。

第2に、まちづくり指標の生活課題を総合計画の施策に反映する方法については、2002年12月の策定幹事会において、市民参画推進委員会の会長を務めていた後房雄氏が説明した。すなわち、38



の生活課題を必要なら修正して施策にするとともに、5つのキーワードからトップダウンで考えて必要な施策を新たに取り上げる（第5回策定幹事会1-2後）ということである。この方法に従い、総合計画の施策は、38の生活課題を反映した39の施策と、市の行政が必要と考えた14の施策を加えたものとなった。

第3に、まちづくり指標のめざそう値と役割分担値はそのまま基本計画に記載されたが、これについては次のような議論があった。

まず、めざそう値については、財政的な制約などから達成困難なものもあり、修正が必要であるという意見が相次いだ。市職員からは次のような意見が出された。市民の要望を100%受けるのは財政的な面もあり検討が必要である、あくまで市職員として責任ある目標値を設定しなくてはならない、市民参画推進委員会は決定機関ではないため、その意見は参考にして、あくまで行政が作る計画の助言を頂く（第1回策定幹事会1事務局）、財政不況の中で数値を上げるのは困難なため、目標値の見直しの必要がある（第8回策定幹事会1神野財政課長）、都市基盤は過去10年間はバブル期であり、この現状値をもとに目標値を考えるのは危険である、委員会へ市の現況をフィードバックする必要がある（同2兼井都市建設部次長）などである。

これらの意見に対しては、金がないと数値の上がらないものばかりではないので、すべてが難しいとは考えていない（第8回策定幹事会1事務局）、まちづくり指標に行政が毎年全責任を抱える必要はない（第5回策定会議3後）という説明がなされ、結局、めざそう値は基本計画にそのまま記載された。

しかし、2003年10月の最後の策定会議でも、めざそう値の記載を不安視する発言が相次いだ。めざそう値が高いものもあるが、今後の取り扱いはどうに行っていくのか（第7回策定会議2総務部長）、成果指標が市民の目に触れて問題はないのか（同2環境経済部長）、達成できなくてもかまわないという認識でよいのか（同2教育部長）などである。これらに対して、事務局からは、努力目標として管理していく、最大限努力して達成できない場合は仕方がないと思う（同2事務局）という回答があった。

次に、分担値については、理解しにくい、少人数の市民参画推進委員と行政担当者で作ったものに信憑性があるか（第9回策定幹事会3船橋水道部次長）という意見が出された。その一方で、市民のやるべきことを市民に考えてもらうようなシステムを作りたい、市民がやるべきことなのに指標の達成度が低かったときに行政が責められては困るので、載せることは良いのではないかと（同2野村総務部次長）という意見も出された。そして、まちづくり指標を反映した99の指標については、分担値が記載された。

### 第3節 活用の原因

まちづくり指標は総合計画の骨格として活用されたが、市民参画推進委員会がそのために積極的に活動したわけではない。2002年12月の全体会では、会長から、総合計画にまちづくり指標のほとんどが採用されると思う（第8回参画委15後）という見通しが示され、2003年4月の幹事会でも、38の生活課題に対応する施策を総合計画の骨格にする形で総合計画の素案ができている（第7回参画幹

事会<sup>18</sup>後)ということが紹介された。しかし、委員からは、私は総合計画案の作成にどう関わったのかがよく分からないし、知らされていない(同<sup>24</sup>若子)という発言もあった。

まちづくり指標が総合計画の骨格として活用された原因は、次の3つに整理することができる。第1に、まちづくり指標の作成と総合計画の策定の時期が一致したこと、第2に、市長が市民参画推進委員会やまちづくり指標を重視し、総合計画の策定に活用する意向を示したこと、第3に、市民参画推進委員会と総合計画策定会議が組織的・人的に緊密に連携したことである。

#### (1) 時期の一致

まちづくり指標の作成と総合計画の策定は時期が一致していた。先述のように、2002年2月の市民参画推進委員会の第1回全体会では総合計画を策定することが紹介され、5月には総合計画策定会議の第1回全体会・幹事会が開催された。そして、市民参画推進委員会では、総合計画の策定と委員会の議論が並行するので、当然、両者を結びつける必要があると述べられた。

ただし、このような時期の一致は、まちづくり指標の総合計画策定での活用にとって有利な面ばかりではなかった。すなわち、委員会の2年間の活動を経てから総合計画を作るというスケジュールは許されていないので、委員会での議論を全面的に総合計画に活かすことはタイミング的に難しい(第3回参画委<sup>31</sup>後)ということである。また、先述のように、策定会議が委員会の作業を待つこともあった。そして、総合計画策定スケジュールによる時間的制約の中で、生活課題や施策についての有効性を基準にした事業の精査は不十分なままに止まらざるを得なかった(後[2005c] 98)とも述べられている。

#### (2) 市長の意向

2001年に当選した市長は、市民参画推進委員会やまちづくり指標を重視し、総合計画の策定に活用する意向を示した。

まず、市民参画推進委員会とまちづくり指標は、市長の公約に基づくものであった。

2001年5月、現市長が「市民参画の推進」を選挙公約に掲げて初当選し、7月には市民参画推進準備室(10月から市民参画推進室)を設置した(千葉[2005] 102、参画委活動報告書14、第1回参画委3市長)。そして、12月から翌年1月にかけて委員を公募した上で、2月に市民参画推進委員会を設置した(千葉[2005] 102、参画委経過)。市民参画推進委員会の16回の全体会のうち、4回には市長が出席し、9回には助役が出席した(各回会議録)。

市民参画推進委員会の会長に就任した後房雄氏は、委員会設置に先立つ講演や第1回委員会で、市民参画の手段として成果指標を作成することを提案した。後氏によると、市民参加は今はやりで、委員の公募などは行われているが、実質的に市民参加まで行くのは難しい。そこで、自分達で目標を設定し、自分達も加わってそれを実現するという自治の原型に近づくための有力な手段として、成果指標を提案した。成果指標を使うことによって、選挙で掲げられた基本方針の方向に進んでいるかどうかを根拠を持って議論できる(後・上山[2004] 23-28、第1回参画委6-8後)と述べられた。

次に、市民参画推進委員会の活動やまちづくり指標を総合計画の策定に活用することは、市長の

意向であった。2002年4～5月の市民参画推進委員会の幹事会では、委員会において市民参加の形で総合計画の議論をすることが東海市の方からの提案である（第1回参画幹事会3後）ということや、まちづくり指標を重視する形で総合計画を作ることが市長の意向である（第2回参画幹事会11後）ということが紹介された。2004年3月の最後の委員会でも、まちづくり指標を是非とも第5次総合計画の基本として据えたいということで取り入れた（第16回参画委4鈴木市長）という発言があった。

また、まちづくり指標を総合計画で活用することには職員の抵抗があったが、最終的には市長の公約の具体化であることが決め手になったと言われている（千葉[2005]103）。市民参画推進委員会の幹事会でも次のようなやりとりがあった。市民参画推進室長から、第5次総合計画はこれまでと全く異なる作り方をしている職員は混乱している、99の指標を達成するための事業をどうしたらいいか非常に悩んでいる（第8回参画幹事会25山本室長）という発言があった。これに対して、委員から、市長が公約で言っているの、やはり市民としてはやってもらいたいと思う（同25若子）という意見が出され、室長からも、もちろんやらなければいけない、そこに職員の苦勞、重たい荷物がある（同25山本室長）という回答があった。

### （3）組織的・人的な連携

まちづくり指標を作成した市民参画推進委員会と総合計画策定会議は、当初から組織的、人的に緊密に連携していた。

まず、組織的な連携として、市民参画推進委員会とその事務局を担当した市民参画推進室は、当初は企画部に置かれ、2002年4月からは助役直轄とされた（第1回参画委26助役、第3回参画委3助役）。企画部企画政策課は総合計画策定会議・幹事会の事務局を担当する組織であり、助役は総合計画策定会議の委員長である（総合計画195）。

市民参画推進委員会の全体会や幹事会には、特に総合計画の素案が固まるまでの時期には、助役、企画部長、企画政策課長がたびたび出席した<sup>(4)</sup>。また、2002年9月以降の全体会、2002年7月以降の幹事会の会議録は、企画政策課の職員が閲覧、押印した（各回会議録）。さらに、市民参画推進委員会の各部会には、当初は総合計画策定会議の正副部会長が、途中からは次長・課長クラスの職員が出席した（第1回策定会議8事務局、第7回参画幹事会39山本市民参画推進室長）。

次に、人的な連携として、2002年3月まで市民参画推進室長を務めていた職員が、4月に企画部次長に任命され、2003年4月には企画部長となった。また、2003年3月まで市民参画推進室の統括主幹を務め、市民参画推進委員会のすべての全体会・幹事会に出席していた職員が、4月に企画政策課長に任命された（各回会議録、第15回参画委26近藤企画政策課長）。

さらに、市民参画推進委員会の会長を務めていた後房雄氏は、総合計画策定の委託を受けたNPOの代表理事でもあり、両者をうまくつなぐ形で総合計画の策定に活かしたい（第3回参画委4,10後）と述べていた。そして、後氏は、NPOの代表理事として、総合計画策定会議・幹事会に出席し、まちづくり指標を総合計画の策定に活用する方法を説明するなどした（第3回策定幹事会1、第5回策定幹事会1-3、第5回策定会議3）。



以上、まちづくり指標が総合計画の骨格として活用された３つの原因を挙げたが、これらは相互に関連している。

まず、まちづくり指標の作成と総合計画の策定の時期が一致していたため、指標の作成から総合計画の策定までの間に市長が交代するといったことはなかった。また、市民参画推進委員会の全体会・幹事に初回から企画部門の部長・課長が出席するなど、まちづくり指標を総合計画の策定に活用するための連携を当初からとることができた。

次に、まちづくり指標の作成と総合計画の策定を同時期に行うことは、市長の意向であった。市長は、2002年２月に市民参画推進委員会を設置し、総合計画を２年間前倒しして2002～2003年度に策定することにした<sup>(5)</sup>。また、市民参画推進委員会と総合計画策定会議の連携を可能にした組織編成、人事異動、NPOへの委託の決定は、市長の権限に属する事項である。

### 第３章 まちづくり大会

本章では、総合計画策定後、まちづくり指標の行政での活用を促進するために開催されている「まちづくり大会」の背景と内容、そして、行政側の動きを見ていく。

#### 第１節 背景

「まちづくり大会」とそれを開催している「まちづくり市民委員会」は、市民参画推進委員会が検討、提案したものである。また、市民参画推進委員会は、まちづくり大会の先駆けとして「まちづくりキックオフ大会」を開催した。

##### （１）市民参画推進委員会での検討

市民参画推進委員会では、2003年３月頃から、まちづくり指標に関する行政側と市民側の議論の場を設けることや、市民側の後継組織を作ることが検討された。前者は2003年度の「まちづくりキックオフ大会」と2004年度以降の「まちづくり大会」であり、後者は2004年度に発足した「まちづくり市民委員会」である。

##### 行政と市民の議論の場

市民参画推進委員会では、まちづくり指標の活用の柱として、毎年最低１回、指標の新しい数値が出た時点で、数値の変化について行政側と市民側で議論することを定例化することが提案された。市長や各部署の責任者が行政の活動や結果を説明し、市民側からも市の行政の１年間の活動を評価するという場である。（第７回参画幹事会19後、第10回参画委12,28後、第11回参画委８後）

行政と市民の議論の場を設けることの意義は次のように説明された。行政の活動がまちづくり指標に焦点を当てた形で行われなければ、市民活動だけでは数値は改善しないので、市の行政が変わらなければならない。これは行政の自己改革として行われることも必要だが、市民側から行政側に働きかけることも重要である。このような議論の場は、青森県にもない、東海市のまちづくり指標の非常に重要な特徴である（第14回参画委10-11後、第９回参画幹事会15-16後）と述べられた。

## キックオフ大会

行政と市民の議論は、本格的には新しい数値が出た後の2004年度から行うこととされたが、2003年度にもキックオフ（開始）の大会を行い、年1回の検討会の第1回目とすることが提案された。

（第8回参画幹事会14後、第7回参画幹事会20後、第11回参画委8後、第12回参画委5後）

キックオフ大会には次の2つの目的があった。

第1に、まちづくり指標を市政運営の重要な指標にすることを市長が正式に表明するというものである（第14回参画委12後）。まちづくり指標は行政評価という性格が一番中心なので、行政評価を受ける最高責任者である市長の同意がなければその仕組みは動かない。そこで、市民が設定した指標に基づいて市が行政評価を毎年受け、それを参考に行政を改善していくシステムを運用することを、市長に正式に表明してもらう（第10回参画幹事会23-24後）ということである。

第2に、行政の各部局・各職員にまちづくり指標を浸透させることである。この点については次のように説明された。市長が宣言しても、行政の各部局や1人1人の行政職員がどれだけ本気で受け取るか次第で全く意味が変わってくる。各部局がそれぞれの指標について責任を負う立場にあり、指標について活動の成果を評価されるということを、日常的に意識しながら仕事をするところまで浸透しなければならない。評価されても行動が変わらないのでは意味がなく、評価に照らして部局や行政職員の活動が修正されていくメカニズムを作ることがまちづくり指標の非常に重要な意味である。そこで、来年以降、指標について各論の部分で議論することを覚悟してもらい、行政の各職員にまちづくり指標をきちんと受け止めてもらう場を設定する（同26-28後）ということである。

## 後継組織

行政と市民の議論の場への市民側の参加者として、2003年度は市民参画推進委員会という受け皿があるが、2004年度以降の体制を考える必要がある（第7回参画幹事会20,22-23後）と指摘された。

そして、その一例として、埼玉県志木市が「市民委員会」という名称でボランティアな第2市役所を作っていることが紹介された。これは、市政面に関する調査・研究をボランティアで行う市民団体であるが、市役所と同じような形で企画、総務、生活環境など9つの部会を作り、252人の市民が参加して市役所と対応する形で調査・提言を行っているというものである（同23後）。なお、後継組織の姿が具体化した2003年12月頃から、将来的には市民主体の活動になることが予定されていた（第11回参画幹事会27-30濱田、同30佐治主幹）。

## （2）まちづくりキックオフ大会

2003年10月、「まちづくりキックオフ大会」が開催された。大会では、市長のあいさつ、まちづくり指標の活用方法に関する意見発表会、分野別意見交換会などが行われた。参加者は、委員35人、職員50人、一般（その他）165人であった。（参画委活動報告書13-17）

市長からは、まちづくり指標を大変評価していること、総合計画の中にまちづくり指標の考え方をすべて入れること、行政内部でもまちづくり指標を高めるために事業展開していること、計画・実施・評価の仕組みの中で市民と行政が議論し合うことで素晴らしいまちづくりができると確信し

ていることなどが表明された（同16）。また、分野別意見交換会では、5つの分野ごとに、委員、職員、その他の参加者が、まちづくり指標の数値を改善するための方策などについて話し合った（同18-22）。

## 第2節 まちづくり大会

### （1）まちづくり市民委員会

まちづくり指標を作成し、まちづくりキックオフ大会を開催した市民参画推進委員会は、2003年度で活動を終了し、2004年6月に後継組織として「まちづくり市民委員会」が発足した。市民委員会は、まちづくり指標の数値の推移などを記載した『まちづくりガイドブック』の編集や、年2～3回の「まちづくり大会」の開催などを行っている。

市民委員会は、東海市の要綱に基づいて設置され、委員は市長から委嘱されている。委員（任期2年、再任可）は、当初、公募38人、推薦12人の計50人だったが、2期目の2006年度からはすべて公募となった。市は委員会の運営に必要な費用を負担するが、委員活動は無償であり、活動への対価は支給されない。

委員会は、総会、全体会を開催するほか、幹事会、部会を置き、プロジェクトチームを置くこともできる。幹事会、部会には、市との連携を図るため、市職員の出席が認められている。部会は、総合計画に対応した6つの分野ごとに置かれている。プロジェクトチームは、まちづくり大会やガイドブック編集に関するものなどが置かれている。

2006年4月には、それまで企画政策課が担ってきた事務局を独立させ、市民活動センターの中に設置した。事務局長と事務局次長は、委員のうちから会長が指名し、給与が支給される。（千葉[2005] 103、三海[2007] 34、市民委設置要綱、市民委規約、市民委会議予定）

### （2）評価・提案・確認の大会

まちづくり市民委員会は、年2～3回の「まちづくり大会」を開催している。大会は「評価の大会」「提案の大会」「確認の大会」に分けられ、それぞれ6～7月、9～10月、3月に開催される<sup>(6)</sup>。「評価の大会」では、まちづくり指標の変化から生活課題の改善状況やまちづくりの進み具合を評価し、「提案の大会」では、生活課題の改善に効果のある事業等を委員会が提案し、「確認の大会」では、委員会の提案がまちづくりにどのように反映されたかを確認する。大会には、委員30～40人、市職員70～110人、一般市民等30～80人程度<sup>(7)</sup>が出席している。

大会の内容は毎年少しずつ異なるが、おおむね次のようなものである。

「評価の大会」では、市長による現状の報告、委員会による評価の発表、参加者間の意見交換などが行われる。市長の報告では、指標の数値が改善・悪化したものの比率などが簡単に紹介される。また、市民委員会と市の行政の双方から、指標の数値の推移、改善・悪化の評価、原因の分析、今後の方策などを記載した評価書（委員会からは『まちづくりの進み具合の確認表』、行政からは『施策の進み具合一覧表』）が提出される。そして、全体会や分科会では、委員、市職員、一般市民等の間で意見交換が行われる。

「提案の大会」では、委員会からの提案の発表、市長のコメント、意見交換・質疑応答などが行われる。委員会からは、提案事業の内容や効果を記載した提案書が出される。2006年度と2007年度の提案書には、提案事務事業、活動、直接の結果、短期・中期・長期・最終成果の関係を示したロジックモデル<sup>(8)</sup>も記載された。そして、市長のコメントでは、提案を行政の各部局で十分に検討したい、予算に取り込んでいきたい、提案に沿った事業も重要な要素と位置づけている、来年度予算に反映できるか真摯に受け止めて考えていきたい、などの発言があった。

「確認の大会」では、提案への対応状況の確認、市長のあいさつ、意見交換などが行われる。委員会からは、提案に関する市の対応（特に予算への反映）や他団体への働きかけなどを記載した確認書が提出される。（市民委大会）

これらの大会の前後には部会が開かれ、評価、提案、確認の内容が検討される。部会は、2006年度には各13～30回、平均20回開催された（市民委会議予定）。部会には、市職員が出席し、事業の説明などを行うこともある（各回会議録）。

### 第3節 行政側の動き

先述のように、総合計画の策定時には、生活課題・施策に照らした事業の精査が不十分であったとも言われている。そこで、総合計画策定後、市民委員会やまちづくり大会による協働型のマネジメント・サイクルを回すことで、事業の再点検を行っている（後 [2005b] 100、[2005c] 98）と述べられている。行政側も、市民委員会による評価・提案の仕組みを生かして、施策に対してより効率的・効果的に貢献する事業を設定した実施計画を策定している（第4次実施計画1など）と述べている。

2006年度後半からは、行政側でもロジックモデルを作成し、実施計画の策定に活用する動きが見られる。<sup>(9)</sup>

2006年10月、企画政策課がロジックモデルの作成を試行し、2007年5月、研修を行った上で、各課にロジックモデルの作成を依頼した。各課は5月末までに第1次案を提出し、6月前半に企画政策課がチェックした。企画政策課は、行政ではなく市民の立場からの表現にする、飛躍がある部分を埋める、説得力のあるものにするなど、各課に再検討を依頼した。各課は6月後半に再検討し、7月中旬には各施策に関係する複数の課間の調整を行った。そして、7月下旬に各施策の主管課が第2次案（最終案）を提出した。なお、今回作成されたロジックモデルは、まだ問題が多いという理由で公表されていない。

ロジックモデルの作成にあたっては、特に他の関係課との調整が困難であったと言われている。また、ロジックモデル作成の参考文献が少なく、分かりやすいマニュアルの作成も困難であったとされている。各課からは、ロジックモデルの作成はいつも頭の中で行っている作業であり、なぜこのようなことをする必要があるのか、という反応もあったとのことである。今後、ロジックモデルの作成が続けられるかどうか不安もあると述べられている。

ロジックモデルの活用方法としては、実施計画策定、予算編成、事務事業評価での活用が考えられているが、詳細は未定である。これらのうち、実施計画策定での活用は、2007年度に一部開始された。

実施計画の策定は次のような手順で行われる。まず、8月に企画政策課が担当課から新規・拡大・削除事業のヒアリングを行い、9月初めに1次査定を行う。そして、9月中旬から10月にかけて、復活要望、査定を行う。実施計画に記載された事業は、予算編成の際に優先的に扱われることになっている。

2007年度の実施計画策定は、基本的には従来どおりの方法で行われたが、一部についてはロジックモデルが活用された。2008年度には全体で活用したいというのが企画政策課の意向である。

なお、2007年度はまちづくり指標の1回目のめざそう値の年度であり、2008年度は第5次総合計画の前期5年が終わる年度であることから、2007～2008年度には後期基本計画の策定が予定されている。ただし、単位施策の組み替えなどの大幅な変更はなく、めざそう値をすでに達成した指標の見直しや、単位施策の表現の修正など、必要最小限の変更にとどまる予定である。従って、ロジックモデルを活用する機会は、当面、実施計画の策定時となる。

#### 第4章 青森県の政策マーケティングとの比較

本章では、東海市のまちづくり指標を青森県の政策マーケティング<sup>(10)</sup>と比較する<sup>(11)</sup>。第1節では、総合計画の策定<sup>(12)</sup>における活用状況を比較し、両者の相違の原因を分析する。第2節では、青森県の政策マーケティング委員会が行政での活用に関して直面した困難に、東海市がどのように対処したかを明らかにする。

##### 第1節 総合計画策定での活用

###### (1) 活用状況

東海市のまちづくり指標は総合計画の骨格として活用されたが、青森県の政策マーケティングは総合計画の策定において断片的に活用されるにとどまった。

東海市では、まちづくり指標の5つの基本理念、38の生活課題、99の指標が、総合計画の5つの理念、39の市民施策、99の成果指標に反映され、その上で、行政が14の施策と43の指標を追加した。また、まちづくり指標から採用された99の成果指標については、まちづくり指標と同じめざそう値と役割分担値が記載された。

これに対して、青森県では、総合計画の主要部分は分野別の小委員会の議論を積み上げて作成された。そして、答申の素案が開発審議会で決定された後に指標が検討され、政策マーケティングの指標の一部が取り入れられた（政策マーケティングの指標は66、総合計画の指標は68、両者に共通の指標は19である）。総合計画の各指標には「期待値」（目標値）が掲げられているが、これは、政策マーケティングのめざそう値とは別に、県民・県職員を対象としたアンケート調査に基づいて設定されたものである。各指標には分担値は掲げられていないが、各主体（行政、県民、企業、地域、団体など）の役割が記述されている。

東海市と青森県では、総合計画の位置づけも異なっている。東海市の総合計画は、行政の総合計画であり、行政が行政の責任を果たすための活動の計画（第3回参画委29後）である。これに対して、青森県の総合計画は、県庁と県民の取り組みの方向を示すもの（青森総合計画6）と位置づけられて



いる。なお、東海市でも、行政中心の総合計画ではなく、NPO、企業、コミュニティ、住民などの支援を行政がやっていき、その中で一体となって町を作るという総合計画があってもいいのではないか（第3回参画委31若子）との意見も出されたが、採用されなかった。

## （２）相違の原因

東海市のまちづくり指標が総合計画の骨格として活用された原因は、まちづくり指標の作成と総合計画の策定との時期の一致、市長の意向、市民参画推進委員会と総合計画策定会議の組織的・人的な連携であった。青森県では、これらの条件は東海市ほどには満たされていなかった。

### 時期の一致

東海市では、まちづくり指標の作成と総合計画の策定の時期が一致したが、青森県では、政策マーケティング委員会が1999年5月に発足してから、2003年11月に総合計画の策定が庁議了解されるまでの間に、約4年半が経過していた。このことは、次のような点で、総合計画策定における政策マーケティングの活用を困難にした。

第1に、知事が交代したことである。東海市では、2001年5月に当選した市長が市民参画推進委員会を設置し、同じ市長の下で総合計画が策定された。これに対して、青森県では、政策マーケティング委員会を設置した前知事が2003年5月にスキャンダルで辞職し、6月に当選した現知事の下で総合計画が策定された<sup>(13)</sup>。

第2に、総合計画策定の時期に、政策マーケティングが再構築の時期を迎えたことである。政策マーケティングは、2005年度を一応の区切りとしており、めざそう値も2005年度に実現したい水準として設定されていた。そこで、2003年11月に政策マーケティングの再構築が始まり、2004年11月に報告書が提出された。東海市では、まちづくり指標の作成と総合計画の策定が同時期に行われたため、両者を結びつけることが当然視されたが、政策マーケティングは、開始から4年以上が経過し、再構築の議論も始まっていたため、総合計画に取り入れることが当然であるとは言い難かった<sup>(14)</sup>。また、総合計画の策定と政策マーケティングの再構築の時期が一致したことから、両者の作業を結びつけることも模索されたが、結局、時間的な制約により断念することになった<sup>(15)</sup>。

### トップの意向

東海市では、市長が市民参画推進委員会やまちづくり指標を重視し、総合計画の策定に活用する意向を示したが、青森県では、知事が政策マーケティングをそれほど重視することはなく、総合計画の策定に活用する意向も示さなかった。

青森県でも、当初は、知事が政策マーケティングをある程度重視していた。政策マーケティング委員会の1回目の会合（1999年5月）には知事が出席し、1999年11月の委員会では、指標を使って目標を達成していく政策づくりへの知事の理解も深く、その都度進捗状況を報告している（青森第3回11青山）ということが職員から紹介された。また、政策マーケティング委員会の事務局を担当した政策推進室は、1995年に初当選した前知事が企画部調整課を改組して設けたものであり、2001

年には企画部から独立して知事直轄とされた（青森県議会定例会 [1995.12.5,2001.3.6] 知事）。

しかし、知事が政策マーケティング委員会に出席したのは初回だけであった。また、前知事の下では、政策マーケティング委員会の設置前に、1997～2006年度を計画期間とする総合計画（『新青森県長期総合プラン』）が策定されており、政策マーケティングを総合計画の策定に活用する具体的な動きは生じなかった。

そして、2003年5月には前知事が辞職し、6月の選挙で当選した現知事の下で総合計画が策定された。2004年1月には、総合計画の主要部分を分野別の小委員会の議論の積み上げによって作成することや、答申の素案を決定した後で指標を検討することが、知事も出席した開発審議会で決定された。その後、小委員会では政策マーケティングの活用も提言されたが、総合計画の策定方法は基本的に変更されなかった。そして、2005年度末には、政策マーケティング委員会が廃止された。

#### 組織的・人的な連携

東海市では、市民参画推進委員会と総合計画策定会議が組織的・人的に緊密に連携していたが、青森県では、政策マーケティング委員会と総合計画の策定者との連携は、東海市ほど強くはなかった。

まず、政策マーケティング委員会の事務局を担当した政策推進室は、1999年に企画部から独立し、知事直轄となっていた。2004年4月には、政策推進室が廃止され、政策マーケティング委員会の事務局は企画政策部企画調整課に移ったが、この時点ではすでに上述のような総合計画の策定方法が決まっていた。

政策マーケティング委員会の委員のうち2人は、総合計画の策定委員会の委員を務め、うち1人は策定委員会の委員長に就任した。しかし、策定委員会の第1回会合が開かれた2004年4月下旬には、すでに開発審議会で策定方法が決定され、小委員会も各2～3回開催されていた。

2004年3月の政策マーケティング委員会では、委員長から、総合計画の策定方法がどうなるのか良く分からない、見えない（青森 第2回分科会20中橋）という発言があった。策定委員会の委員長に就任した委員からも、政策マーケティングは計画部門にさえ浸透していない（青森 第6回26佐々木）ということが紹介された。

## 第2節 困難への対処

青森県の政策マーケティング委員会は、政策マーケティングの行政での活用に関してさまざまな困難を経験した（児山 [2006, 2007a]）。本節では、東海市がこれらの困難にどのように対処したかを分析する。以下、ベンチマーキングの方法と内容、行政での活用を進める方法、委員会の位置と役割、行政での活用方法、に分けて記述する。

### （1）ベンチマーキングの方法と内容

青森県の政策マーケティング委員会では、指標（点検項目、評価指標）をどのように選定するか、目標値（めざそう値）をどのように設定するか、分担値をどのように解釈するかが議論された。

## 指標の選定

政策マーケティング委員会では、指標の選定方法について次のような議論があった。

第1に、行政に期待される役割を考慮すると、少数者の意見も取り入れる必要があるのではないかという意見が出された。そこで、重要度（回答者の平均値）だけでなく最重要率（「最重要」を選んだ回答者の比率）に基づいて指標（点検項目）を選定することになった。その結果、「離別、死別、家族離散のときにも暮らしが成り立つ」など、マイノリティの問題が浮かび上がってきたとされる。

東海市の市民参画推進委員会でも、青森では弱者の意見もどんどん上がっているのではないかと（第3回参画幹事会38若子）、特に福祉分野では対象者とそうでない人の開きがあるのではないかと（第5回参画委6山根）という指摘があった。しかし、これに対しては、アンケート調査は市民全体から平均的ニーズを聞くのが目的であり、少数の人のニーズは別の方法で把握する（同6後）という説明があり、少数者の意見を指標の選定の際に意識的に取り入れることはなかった。

第2に、青森県では、行政での活用を容易にするため、社会的注目を集めそうな指標を選定するかどうかで議論された。そして、そのような意図を持った指標も入れることになった。これに対して、東海市では、意図を持った指標を入れるという主張はなく、47人の委員の意見ではなく10万人の東海市民の平均的な意見を根拠にすることが指標の強みである（第5回参画委17後）と述べられた。

第3に、青森県では、行政で活用しやすいように行政の事業と対応した指標を選ぶかどうかで議論されたが、行政で活用しにくくても住民のニーズを反映した指標を選ぶことになった。東海市でも、問題解決の手段（電子カルテ、グループホームなど）を特定するような指標の設定の仕方を避け、最終的なアウトカムを測る指標を設定することが確認された（第7回参画委19-20,30-31後）。

第4に、青森県では、住民のニーズと行政の事業を結びつけるため、ロジックモデルを検討し、中間的な指標を選定する必要性や、その困難が議論された。住民のニーズを反映した指標は行政の事業から遠いので、両者を媒介する中間的な指標を選定する必要があるという意見が出される一方で、両者の関係は論理的・客観的には決まらず、政治家や政党が公約として出すなど政治の役割が必要になるとも指摘された。東海市では、総合計画の策定時にはこのような議論はなかったが、2006年度に市民委員会がロジックモデルを作成し、行政側も2006年度後半からロジックモデルの作成を開始した。ただし、問題が多いため公表できない状態であり、また、中間的な指標は設定されていない。

## 目標値の設定

政策マーケティング委員会では、目標達成へ向けた活動に行政を巻き込むため、目標値（めざそう値）の設定に行政を参加させるかどうかで激しく議論された。結局、行政が目標値の設定への参加を拒否したため、県内の実務家と委員会関係者が設定した。しかし、目標値の設定に行政が参加しなかったことは、政策マーケティングの行政での活用が進まない原因としてしばしば指摘された。

東海市でも、目標値（めざそう値）は各分野の関係者・当事者と市民参画推進委員会の市民委員が設定した。この点については、行政の担当者が一番よく分かっているので、参考意見として行政

の意見も聞くことが望ましいのではないか（第10回参画委16宮本）という発言もあったが、それ以上の議論にはならなかった。そして、行政が参加せずに設定された目標値は、そのまま総合計画に取り入れられた。行政側からは、財政的な制約などから達成が困難なものもあるという意見が相次いだ。これに対しては、行政が全責任を抱える必要はない、最大限努力して達成できない場合は仕方がない、という説明がなされた。

#### 分担値の解釈

政策マーケティングとまちづくり指標には、各主体（個人・家庭、NPO、町内会、企業、学校、市、県、国など）の役割分担の比率を示す分担値が記載されている。そして、青森県では、分担値によって県の行政の役割が相対化され、行政での活用が進まないという面もあった。

東海市でも、このような可能性は認識されていた。どの主体の役割が大きいということを強調しても、他の主体が重要ではないという話になる（第12回参画委23後）、相手に対する適度な責任追及と他者への責任転嫁は紙一重である（後・上山 [2004] 68）と述べられていた。また、市職員からは、市民がやるべきことなのに指標の達成度が低かったときに行政が責められては困るので、分担値を総合計画に載せることは良いのではないかと、という発言もあった。

しかし、東海市では、行政の役割は分担値の数字以上に大きいと解釈された。行政の役割分担値は10数%でも、民間の主体とは違い、市長の下で1つの組織体になっているため動かしやすく、その意味で実質的には数字以上の大きな責任を持っている（第10回参画委30後、第8回参画幹事会23後）ということである。他にも、分担値の考え方をとっているので、行政の側が責任を果たすために、まちづくり指標を前提に総合計画を策定する（第8回参画委3後）、市民の活動で世の中が突然変わるというほどの力はないので、行政の活動を変えることで指標を良くするという話にまずは行くべきである（第11回参画幹事会37-38後）という見解が示された。なお、生活課題を改善するための主体はコミュニティにあるべきだと思う（第一期第6回市民幹事会2委員）という意見も出されたが、各主体の中で特に指標の改善に大きな役割を持つのは行政である（同2後助言者）という説明がなされた。ただし、役割分担値に掲げたさまざまな主体、特にコミュニティへの働きかけが、今後の重要な課題になるとも述べられている（三海 [2007] 35）。

以上のように、東海市のまちづくり指標の内容と作成方法は、青森県の政策マーケティングと同様に、あるいはそれ以上に、行政で活用しにくいものであった。少数意見に配慮した指標や、社会的注目を集めそうな指標、行政の事業に近い指標を選ぶことはなく、目標値の設定に行政は参加しなかった。また、各主体の役割分担値も記載されている。

しかし、このような使いにくさは、まちづくり指標が行政で活用されない原因にはならなかった。その一因は、分担値の数字以上に行政の役割が大きいと解釈されたことであると考えられる。

ただし、住民のニーズに近い指標と行政の事業をどのように結びつけるかという課題は残されている。行政はロジックモデルの作成を始めたが、まだ問題が多く公表できない状態であり、また、中間的な指標は設定されていない。

## （２）活用促進の方法

青森県では、政策マーケティングの行政での活用を進める方法として、目標値と現状値のギャップを示して行政に衝撃を与える、行政職員との会合を通じて活用を働きかける、行政のトップが職員に活用を命令する、予算・人事制度を改革し、活用した部門・職員が利益を得るようにする、というものが挙げられた。しかし、それぞれに難点があった。

### 数値の衝撃

政策マーケティング委員会では、目標値と現状値のギャップを示せば行政に衝撃を与え、行政も活用せざるを得なくなるという見方もあったが、実際には行政の反応は鈍いものであった。東海市ではこのような見方はなかった。

### 行政職員との会合

青森県では、2001～2004年度に、政策マーケティング委員会が県庁職員との会合（セッション）を通じて行政での活用を進めようとした。東海市でも、キックオフ大会やまちづくり大会、その前後の各部会において、市職員と委員らが意見交換を行っている<sup>(16)</sup>。

行政職員との会合の内容として、政策マーケティング委員会では次のようなものが議論または実施された。第１に、目標値の達成度について行政に説明責任が生じることを伝える、第２に、目標値に近づくための政策を行政が持っているかどうか自己点検を呼びかける、第３に、指標の数値に表れた問題の原因や解決策を考える、第４に、指標と行政の活動を結びつけるロジックモデルを検討する、第５に、政策マーケティングの活用状況について職員から意見聴取する、というものである。

東海市では、上記のうち、第１（目標値の達成度についての行政の説明）、第２（目標値に近づくための政策の自己点検）、第３（指標の変化の原因分析や解決策の検討）、第４（ロジックモデルの検討）の内容の会合が行われている。評価の大会では、市民委員会と行政の双方から、指標の数値の推移、改善・悪化の評価、原因の分析、今後の方策などを記載した評価書が提出される。また、提案の大会では、ロジックモデルを記載した提案書が市民委員会から提出される。そして、大会やその前後の部会では、評価や提案について行政と市民委員会の間で意見交換が行われている。

ところで、青森県では、行政職員との会合をその後の政策形成にどのようにつなげるかが課題となった。会合の間ではさまざまな意見が出されても、単なる実験で終わってしまい、政策形成につながらないということが何度も指摘された。

この課題に対処する方法として、政策マーケティング委員会では、会合に基づいて政策提案・予算要求することが議論されたが、１回の会合では無理である、行政への陳情になるという問題が指摘された。また、特定のテーマについて行政内に連絡会議を設置するよう提案することなども議論されたが、行政の動きは外発的・個別的・短期的ではなく内発的・全体的・長期的に作り出すべきであるという反対意見が出され、実施されなかった。

東海市では、提案の大会で市民委員会が具体的な事業を提案し、半年後の確認の大会で提案への



行政の対応状況を確認している。青森県では、政策提案・予算要求は1回の会合では無理であるとされたが、東海市では、市民委員会の各部会が事前に検討を重ねた上で提案している（部会には市職員が出席することもある）。また、提案・確認の大会を通じて行政の動きを外発的・個別的・短期的に作り出すことについては、東海市では特に問題とされなかった。ただし、キックオフ大会の分科会については、行政への陳情の場になるという課題も指摘された（第 期第3回市民幹事会2）。

なお、青森県では、会合への職員の協力を得るため、組織ではなく個人としての意見を出してもらうことにしたが、組織の代表者の意見を聞きたいという要求もあった。東海市のまちづくり大会には、職員が多数参加し、行政側から組織として評価書が提出されている。

### トップからの命令

青森県では、知事が部長に政策マーケティングと事務事業の関係を考えさせることも提案されたが、トップダウンでは変化が表面的なものにとどまるという限界も指摘された。また、知事の交代もあり、政策マーケティングを総合計画の策定に活用する意向を知事が示すことはなかった。

東海市では、市長が市民参画推進委員会やまちづくり指標を重視し、総合計画の策定に活用する意向を示した。その後も、市長がまちづくり大会に出席して、評価の大会では指標の数値が改善・悪化した比率を報告し、提案の大会では市民委員会の提案を重視する旨の発言をしている。

その結果、まちづくり指標は総合計画の骨格として活用された。また、評価の大会では行政側も評価書を提出し、確認の大会では市民委員会の提案への対応状況が公表されている。

### 予算・人事制度の改革

青森県では、予算・人事制度を改革し、政策マーケティングの活用が各部門・各職員の利益に結びつくような仕組みを作ることも提案された。そうしなければ日本の行政には本当に浸透しない、とも述べられた。しかし、このような改革はトップが決断しなければならないという問題も指摘され、実際には行われなかった。

東海市では、予算・人事制度の改革は委員会では議論されなかったが、市民参画推進委員会の会長が、講演の中で市長と部長の契約という方式を示していた。すなわち、市長と部長の間で、市長が一定の枠予算と人員について裁量権を委ねる代わりに、各部長が自分の担当する10程度のまちづくり指標について成果を約束する協定書を作り、署名するというものである。さらに、部長と課長の間でも、単位施策・事務事業に関する指標に基づいた契約が結ばれるとされている（後・上山[2004] 71）。

このような方式は東海市でも導入されていないが、まちづくり指標の活用を予算に結びつける動きは始まっている。2007年度にはロジックモデルが実施計画の策定に一部活用され、2008年度には全体で活用したいという意向も示されている。実施計画に記載された事業は予算編成で優先的に扱われるため、ロジックモデルを用いてまちづくり指標と事業の関係をうまく説明することが予算の獲得につながることになる。また、各施策に関連する事業間で予算を組み替える裁量を各部門に与えれば、市長・部長・課長の契約という方式に近づいていく。

以上のように、東海市では、まちづくり指標の行政での活用を進めるために、トップダウンの方法とボトムアップ的な方法が組み合わされている。総合計画での活用は主に市長の意向で進められ、まちづくり大会には市長が出席してまちづくり指標や委員会の意見を重視する姿勢を見せている。その一方で、まちづくり大会や委員会の各部会では、市職員と委員らが分野ごとに意見交換を行っている。

今後、長期的には、市長の交代後もトップダウンによる活用促進が続くかどうか、それなしにまちづくり指標の行政での活用が続くかが課題となる（まちづくり指標が廃止される可能性もある）。まちづくり指標の活用を行政内部に浸透させるための1つの方法は、予算・人事制度の改革であり、その動きも見られるが、今のところ小規模なものにとどまっている。

### （３）委員会の位置と役割

青森県では、政策マーケティング委員会の位置と役割について、行政との距離、行政での活用促進の優先度、委員会の活動範囲が議論された。

#### 行政との距離

政策マーケティング委員会では、行政と距離を置くことにより評価の客観性・信頼性を確保するか、行政に接近することにより行政での活用を進めやすくするかが議論された。委員会は、行政の要綱に基づいて設置されたが、将来的に独立の第三者機関になることも視野に入れて、行政から意識的に距離を置こうとした。しかし、行政との距離が開きすぎていることが、行政での活用が進まない一因として指摘された。

東海市の市民参画推進委員会は、行政の要綱に基づいて設置され、総合計画策定会議と緊密に連携した。市民参画推進委員会の分野別の5部会は、第4次総合計画の5分野と対応していた。この点については、5部会を作ってしまったことが気になる、総合計画の見直しに位置づけているから無理があるのではないかと、計画作りと市民参画の活動はうまく合わないのではないかと、という指摘もあった（第2回参画委39玉村）。しかし、たまたま総合計画で使っている分野を使ったが、必ずしも総合計画が前提にあってそれに合わせて委員会を運営していくということではない（同42後）と説明された。

まちづくり市民委員会も、行政の要綱に基づいて設立され、委員は市長から委嘱され、第5次総合計画と対応した分野別の6部会が設けられている。2006年度には事務局が独立したが、委員会運営の費用は市が負担している。

このように、東海市の委員会は行政と近い距離を保っているが、このことによって評価の客観性が低下したようには見えない。例えば、市民参画推進委員会は、まちづくり指標の5つの理念を選定する際に、市長の公約にもあった「共創」をアンケート結果に基づいて落とすという判断をした（第4回参画幹事会13宮本、後、第5回参画委10後）。また、市民委員会が作成した評価書には、行政に対する厳しい評価も記述されている。ただし、市民委員会が発足してから2年ほどの間は、中立性を疑われることもあったと言われている<sup>(17)</sup>。

### 行政での活用促進の優先度

政策マーケティング委員会では、行政での活用促進と行政以外の主体での活用促進のどちらを優先するかが議論された。当初は、委員会が行政の要綱に基づく組織であることから、比較的働きかけやすいと思われた行政での活用の促進を優先した。しかし、行政での活用が進まなかったため、行政以外の主体での活用をまず進めるという構想も浮上した。そして、委員会の最終年度には、行政での活用に関する議論や活動はほとんど行われなくなった。

東海市の市民参画推進委員会は、総合計画策定での活用よりも市民・民間での活用の促進に力を入れたが<sup>(18)</sup>、これは、行政以外での活用を優先したというよりも、総合計画策定での活用が順調に進んだためである。市民参画推進委員会は、市民向けの活動では微妙な立場にあり、提案はしたいが押し付けがましいのはよくない（第14回参画委20,26後）と述べられていた。また、市民委員会では、生活課題を改善する主体はコミュニティにあるという意見も出されたが、これに対しては、市民委員会の活動とまちづくりは別に考えた方がよい、市民委員会は市長が設置したものであり、委員は委嘱されているので市に対して提案がしやすいが、コミュニティや個人に物を言う権限はない（第 期第 6 回市民幹事会 2 後助言者）という説明もなされた。なお、2007年 5 月の幹事会では、市民委員会は行政をターゲットに活動してきた（第 期第 2 回市民幹事会 2 横田）と述べられている。

### 活動範囲

政策マーケティング委員会では、行政での活用方法をどこまで具体的に示すかが議論された。当初は、行政での活用方法は行政自身が検討すべきであるという立場をとっていたが、活用が進まないことから、委員会がより具体的に示す必要があると認識するようになった。しかし、委員会が事業の組み合わせや役割分担などの膨大な話を示すことはできないという能力の限界も指摘された。

東海市では、まちづくり指標の生活課題を総合計画の施策に反映する方法を、市民参画推進委員会の会長がNPOの代表理事として策定会議で説明した。また、市民委員会は提案の大会で具体的な事業を提案している。青森県の政策マーケティング委員会は15人前後の委員からなり、機能別の分科会が設けられていたのに対して、東海市の市民委員会は50人以上の委員からなり、分野別の部会が設けられているという違いがある。

以上のように、東海市の委員会は、行政との近い距離を保ち、その立場を活かしているが、それによって評価の客観性が低下したようには見えない。ただし、信頼性には影響があったとも言われている。また、東海市の委員会は行政に対して具体的な事業を提案しているが、これは、50人以上の委員が年間20回程度集まることによって成り立っている。

### （４）活用方法

青森県では、政策マーケティングの活用方法として、予算編成での活用、事務事業評価との連結、総合計画策定での活用が議論された。委員会では、予算や事務事業と直接結びつけることも提案されたが、計画策定が間に入らなければ形式的なものになるという問題が指摘された。そして、総合

計画の策定が政策マーケティングの活用の最大の機会と捉えられた。ただし、県民の生活実感から見た価値の体系である政策マーケティングと、さまざまな価値の体系を総合しなければならない総合計画は、体系・機能が異なるという見方もあった。また、政策マーケティングが総合計画に反映されても、総合計画が必ずしも各部局の計画に反映されないという問題も指摘された。結局、政策マーケティングは、総合計画の策定に断片的に活用されるにとどまった。

東海市のまちづくり指標は、当初から総合計画の骨格として活用された。その際、まちづくり指標の基本理念・生活課題・指標を総合計画の理念・市民施策・成果指標として取り入れた上で、行政が施策・成果指標を追加するという方法がとられた。まちづくり指標が総合計画の骨格となったことにより、指標の数値が改善したかどうかを評価された時に行政としても責任が持てる（第10回参画委30後）という意義が指摘された。ただし、施策と事業の関係については、事業の精査が不十分であったとも言われている。また、第5次総合計画は代表的な事業だけを挙げており、その他の事業が実現しないわけではない（第6回策定会議3事務局）という解釈もあった。

総合計画策定後、市民委員会やまちづくり大会の仕組みを活かして、事業を精査し、実施計画を策定していると述べられている。また、ロジックモデルを作成し、それを実施計画の策定に活用することにより、間接的に予算編成に結びつける動きもある。

以上のように、東海市のまちづくり指標は、まず総合計画の骨格として活用され、その後、総合計画を媒介に予算・事務事業との結びつきが図られている。

## おわりに

本稿は、愛知県東海市のまちづくり指標が、2007年9月までに同市の行政においてどのように活用されたか、その原因は何かを明らかにしてきた。

東海市のまちづくり指標は、第5次総合計画の骨格として活用された。その原因は、第1に、まちづくり指標の作成と総合計画の策定の時期が一致したこと、第2に、市長が市民参画推進委員会やまちづくり指標を重視し、総合計画の策定に活用する意向を示したこと、第3に、まちづくり指標を作成した市民参画推進委員会と総合計画策定会議が組織的・人的に緊密に連携したことである。ただし、短期間のうちに市長の意向で活用されたことにより、まちづくり指標の生活課題や基本計画の施策に照らした事業の精査が不十分であるという課題も残された。

総合計画の策定後も、市民委員会がまちづくり大会を通じて行政での活用を促進している。まちづくり大会は、評価の大会で市民委員会と行政の双方が現状を評価し、提案の大会で委員会が事業を提案し、確認の大会で行政の対応状況を確認するという仕組みである。行政側でも、ロジックモデルを作成し、実施計画の策定に一部活用する動きが見られる。

東海市のまちづくり指標を青森県の政策マーケティングと比較すると、行政での活用が進んだ主な原因は以下の4つに整理することができる。

第1に、まちづくり指標が行政の総合計画の骨格として活用されたことである。これによって、行政とその他の主体が役割を分担するまちづくり指標は、行政が実施の責任を持つ総合計画の一部となった（基本構想は議会の議決も受けた）。そして、総合計画の進行管理という形で、まちづく



り指標の行政での活用を進めることが可能になった（行政側の評価書は『施策の進み具合一覧表』という題名である）。これに対して、青森県の政策マーケティングは、行政と住民の取り組みを示した総合計画に、断片的に活用されるにとどまった。

第2に、東海市では、まちづくり大会という仕組みを通じて、市長、市民委員会、議員らが、行政の各部門・各職員にまちづくり指標の活用を促している。青森県の政策マーケティング委員会も、職員との会合（セッション）を通じて行政での活用を進めようとしたが、単なる実験の場で終わってしまい、その後の政策形成につながらないという限界があった。東海市のまちづくり大会は、次の3点において青森県のセッションと異なっている。第1に、市長が出席し、まちづくり指標の活用に積極的な姿勢を表明している。第2に、市民委員会の提案への行政の対応状況を事後的に確認している。第3に、公開の場で行われ、議員や一般市民も参加している。このように、「上」「後」「外」から、行政の各部門・各職員にまちづくり指標の活用を強く迫る仕組みがとられている。

第3に、東海市長が、公約に基づき、まちづくり指標を行政で活用する意志を示したことである。東海市のまちづくり指標は、青森県の政策マーケティング以上に行政で活用しにくいものであるが、市長の政治的意志により総合計画の骨格として活用された。総合計画の策定後も、市長は市民委員会を設置し、まちづくり大会に出席している。青森県では、前知事にとって政策マーケティングの優先度はそれほど高くなく、現知事の下ではそれがさらに低下した。

第4に、東海市の委員会は、まちづくり指標の行政での活用の促進をためらわなかった。行政だけでなくその他の主体も役割を担うことを示す分担値は、青森県では行政の役割を相対化させる意味を持ったが、東海市では行政の役割は数字以上に大きいと解釈された。また、青森県では、セッション後の行政の動きは内発的・全体的・長期的に作り出すべきであるとされたが、東海市ではそのような議論はなく、市民委員会がまちづくり大会で具体的な事業を提案し、半年後に行政の対応状況を確認するという仕組みをとっている。青森県では、委員会が将来的に独立する可能性や、評価の客観性・信頼性への影響を考慮して、行政から意識的に距離を置こうとしたが、東海市の委員会は行政と近い距離を保ち、その立場を活かそうとしている。

東海市のまちづくり指標は、青森県の政策マーケティングと比較すると行政での活用が進んだが、課題も残されている。長期的には、市長の交代後もまちづくり指標の作成や行政での活用が続くかどうかは課題である。市長の交代に備えてまちづくり指標を行政内部に浸透させるための1つの方法は、まちづくり指標を予算編成に活用し、指標の活用が各部門の利益に結びつくようにすることである。ただし、指標と予算を直結すると形式的になるため、計画策定を媒介にする必要があるとも指摘されている。東海市では、ロジックモデルを作成し、実施計画の策定に一部活用する動きも見られる。当面は、ロジックモデルの改善と公表、中間指標の設定、実施計画策定での全体的な活用が課題として挙げられる。



## 注

- (1) 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)を参照。
- (2) 青森県の政策マーケティングについては(児山 [2006, 2007a, 2007b])を参照。政策マーケティング委員会(2004年3月)では、東海市の取り組みを見ると、東海市の組立てがうまくいき、青森県の取り組みがうまくいっていないという感覚になる、後から追いかけてきて一気に走り抜いてしまった(青森 第2回分科会24中橋)と述べられていた。ただし、一気にやっているということは、安定した仕組みではないかもしれない(同)とも述べられた。
- (3) 生活課題のうち「障害者や高齢者を持つ家族への支援がされている」に対応する施策は、「障害者を持つ家族を支援する」「高齢者を持つ家族を支援する」に分割されている。(ガイドブック [2004] 6、総合計画16)
- (4) 総合計画の素案は2003年6月7日に策定会議で審議された。その前日には市民参画推進委員会の第6回幹事会が開催されたが、この時点では既に素案は固まっていたと思われる。それ以前(2003年4月まで)に開催された11回の全体会のうち、助役、企画部長、企画政策課長が出席したのは、それぞれ8回、10回、4回である。同じく7回の幹事会のうち、助役、企画部長、企画政策課長が出席したのは、それぞれ6回、3回、5回である。2003年4月までの全体会・幹事会には、助役、企画部長、企画政策課長のいずれかが必ず出席していた。(各回会議録)
- (5) 市長は、東海市の第4次総合計画は1996年から2006年までの10力年計画であるが、2年間前倒しして2004年度から第5次総合計画をスタートさせたい(第1回策定会議3-4市長)と述べていた。
- (6) 2004年度の「評価の大会」は、6月に発足した市民委員会の活動期間を保証するため、8月に開催された。また、2004年度の「確認の大会」は、4月に市長選挙を控え本格的な予算編成ができなかったため、2005年6月に開催された(後 [2005b] 100-101)。2007年度の「評価の大会」は開催されなかったが、これは、前年度、評価作業を続ける中で提案の方向まで検討するようになっていたので、評価の大会を省き、引き続いて提案の作業に入ったためである(市民委員会の横田迪男事務局長)。
- (7) 一般市民等には、議員8~16人(2006年度以降、それ以前は不明)、市外からの傍聴者50人程度(2007年度、それ以前は不明)を含む。2007年度の提案の大会の出席者は、委員40人、市職員110人、一般市民11人、議員13人、傍聴者53人などであった。(市民委大会)
- (8) ロジックモデルとは、施策・事業の活動内容とその最終目標との間に存在する論理的連鎖をフローチャートなどで表現したものである。まちづくり指標を含む社会指標は、行政の複数の部門や行政以外の主体が関わるものが多いため、行政の個々の事業との関係が複雑・間接的になる。そこで、社会指標と現場の評価指標をつなぐために、中間的な指標やロジックモデルを用いることが提唱されている。詳細については(児山 [2006] 58-59,76)を参照。なお、東海市のまちづくり指標に関しても、理想を言えばロジックモデルを使った評価に基づく事業の精査を徹底して行った上で総合計画の施策体系を構築しておく方が望ましい(後 [2005c] 98)と述べられている。
- (9) 本節の以下の記述は、東海市企画部企画政策課の森本誠二主査、浅井貴史主事からの聞き取り(2007年10月1日)による。
- (10) 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』を発行した。『政策マーケティングブック』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(「もしやの不安の少ない暮らし」など)、27の点検項目(「災害や緊急時への不安が少ない」など)、66の評価指標(「原子力関連施設に不安を感じる人の割合」など)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(2000年度の現状値)、現状値(各年度の数値)、めざそう値(2005年度に実現したい水準)、分担値(個人・家庭、NPO・町内会、市町村、県、国などの役割分担の比率)が記載されている。政策マーケティング委員会は、政策マーケティングの県庁での活用を促進するために、2001~2004年度に県庁職員との会合(「セッション」)を開催するなどした。なお、委員会は2005年度限りで廃止された。詳細については(児山 [2006,2007a])を参照。

- (11) 東海市のまちづくり指標は青森県の政策マーケティングをモデルにしていた。市民参画推進委員会の会長に就任した後房雄氏は、委員会設置に先立つ講演で、成果指標の一例として政策マーケティングを挙げていた（後・上山 [2004] 25）。また、市民参画推進委員会でも、第1回全体会・幹事会で青森県の事例が紹介され（第1回参画委10後、第1回参画幹事会4後）、その後もしばしば言及された（第2回参画委14-34玉村など）。なお、市民参画推進委員会の学識委員の1人である玉村雅敏氏は、政策マーケティング委員会の委員も務めていた。青森県の政策マーケティングという先例があったことも、東海市のまちづくり指標の活用が進んだ1つの原因であると考えられる。
- (12) 青森県では、2003年11月、総合計画の策定が庁議了解され、2004年1月、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）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）が設けられ、策定委員会には4つの小委員会が設けられた。各小委員会と策定委員会は、2004年2～9月に各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、これに基づいて総合計画（『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。詳細については（児山 [2007b]）を参照。
- (13) 市民参画推進委員会でも、政策マーケティングを作った時の知事が辞めて新しい知事になり、その知事がどう位置づけるかということもまだはっきりしない（第15回参画委15後）と心配されていた。
- (14) 政策マーケティング委員会では、システムを作ってから4、5年経っており、これだけ雇用が不安定になっているので、数字や組み立ても変わるかもしれない、政策マーケティングを組み立て直してから計画を作るのが自然である（青森 第2回分科会20中橋）とも述べられた。
- (15) 2003年10～11月の委員会では、政策マーケティングの再構築と総合計画の策定、特にアンケート調査に関連づけて行うことが主張された（青森 第3回28中橋、同第1回分科会12-13,15,21,27中橋）。しかし、2004年2～3月の委員会では、再構築の議論がまだ詰められておらず、総合計画の策定を遅らせるわけにもいかないことから、両者を結びつけることは物理的に無理であるという結論になった（同第5回18中橋、同第2回分科会2,9中橋）。なお、総合計画策定のために2004年1月に行われたアンケートの設問は、政策マーケティング委員会が1999年5～6月に行ったアンケートと同様の設問を含んでいるが、前者は後者と比べて県民の生活から遠いという違いもある（児山 [2007b] 111-112）。
- (16) 市民参画推進委員会では、政策マーケティング委員会の委員と県庁職員が話し合う試みを行っているということが紹介された（第15回参画委15後）。
- (17) 市民委員会の横田迪男事務局長の話。
- (18) 市民参画推進委員会は、市民への普及活動として説明会を46回開催し（参画委活動報告書33）、市民・民間の活動を提案する『まちづくりのためのアクションプラン』を作成した（アクションプラン）。また、まちづくり指標の改善に貢献する市民活動の資金を支援する「市民活動促進事業」も提案した（参画委活動報告書29、第11回参画委10-11後、第14回参画委3後）。

## 参照資料

### 著書・論文等（著者名五十音順）

- 文中では、（ ）を用いて、著者名、発表年（[ ]）、ページ、の順に示した。
- 後房雄 [2005a] 「市民が作った市政の通信簿：東海市まちづくり指標」、『ガバナンス』、7月、pp.112-113。
- [2005b] 「協働型マネジメント・サイクル」、『ガバナンス』、8月、pp.100-101。
- [2005c] 「ツリー型ロジック・モデル：最終成果を達成するための事業編成」、『ガバナンス』、12月、pp.98-99。
- 後房雄、上山信一 [2004] 『市民が作った市政の通信簿：東海市まちづくり指標のすべて』（市民フォーラム21・NPOセンター）
- 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

グの活用」、『人文社会論叢（社会科学篇）』、第16号、pp.57-77。

—— [2007a]「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。

—— [2007b]「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」、『人文社会論叢（社会科学篇）』、第18号、pp.107-118。

千葉茂明 [2005]「市民が作成した『まちづくり指標』をベースに市政を展開 愛知県東海市」、『ガバナンス』、1月、pp.101-103。

三海厚 [2007]「市民が作った指標を活かし『協働と共創』でまちづくり：愛知県東海市」、『ガバナンス』、4月、pp.32-35。

## 冊子・ホームページ（略称五十音順）

文中では略称で示した。表示方法は著書・論文等に準ずる。

青森総合計画：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）

アクションプラン：東海市市民参画推進委員会編『まちづくりのためのアクションプラン』（東海市市民参画推進委員会、2004年）

### ガイドブック

2004：東海市市民参画推進委員会編『まちづくりガイドブック（平成15年度版）』（2004年）

2005：東海市まちづくり市民委員会編『まちづくりガイドブック2005』（2005年）

参画委活動報告書：東海市市民参画推進委員会編『東海市市民参画推進委員会活動報告書』（東海市市民参画推進委員会、2004年）

参画委経過：「東海市市民参画推進委員会の経過」（市民委員会ホームページ）

市民委会議予定：「会議予定」（市民委員会ホームページ）

市民委規約：「東海市まちづくり市民委員会規約」（市民委員会ホームページ）

市民委設置要綱：「東海市まちづくり市民委員会設置要綱」（市民委員会ホームページ）

市民委大会：「大会」（市民委員会ホームページ）

総合計画：東海市企画部企画政策課『第5次東海市総合計画』（東海市）（東海市ホームページ）

第4次実施計画：『第5次東海市総合計画 第4次実施計画 平成19年度～平成21年度』（東海市ホームページ）

東海市市民参画：東海市市民参画推進室『東海市の市民参画』

## 会議録

委員会等の会議録を参照した場合は、（第16回参画委3後）のように示した。これは、「第16回市民参画推進委員会の会議録3ページの後氏の発言」を意味する。「参画幹事会」は市民参画推進委員会の幹事会、「策定会議」は総合計画策定会議、「策定幹事会」は総合計画策定幹事会、「市民幹事会」は市民委員会の幹事会を意味する。市民委員会は、第1期が2004～2005年度、第2期が2006～2007年度である。「青森」は青森県の政策マーケティング委員会、それに続く「」「」は第1期、第2期を意味する。第1期は1999～2000年度、第2期は2003～2004年度である。政策マーケティング委員会の「分科会」はシステム検討分科会である。

議会の会議録を参照した場合は、（青森県議会定例会 [1995.12.5] 知事）のように示した。これは「1995年12月5日の青森県議会定例会での知事の発言」を意味する。

東海市の委員会等の会議録は、同市の情報公開条例に基づき請求し、写しを入手した。青森県の政策マーケティング委員会の会議録は、青森県のホームページで入手した。議会の会議録はホームページで入手した。