

# 三重県伊賀市・愛知県愛西市・春日井市の まちづくり指標と総合計画 —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 三重県伊賀市

第2章 愛知県愛西市

第3章 愛知県春日井市

第4章 困難への対処

おわりに

## はじめに

本稿は、三重県伊賀市、愛知県愛西市、愛知県春日井市のまちづくり指標<sup>(1)</sup>が、各市の総合計画の策定時と策定後に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。

まちづくり指標を総合計画の策定時・策定後に活用した事例のうち、青森県、愛知県東海市、愛知県一宮市については、これまでに研究を行った(児山[2006, 2007a, 2007b, 2008, 2009])。しかし、東海地方の事例のうち、伊賀市、愛西市、春日井市については、まだ研究が行われていない<sup>(2)</sup>。本稿は、青森県、東海市、一宮市と比較しながら、伊賀市、愛西市、春日井市の事例を分析することにより、まちづくり指標の行政での活用に関する知見を確認、追加することを目的とする。

第1～3章では、伊賀市、愛西市、春日井市の事例を個別に扱う。各章では、総合計画の策定時・策定後の経緯を概観し、まちづくり指標がどのように活用されたかを見た上で、その原因を分析する。第4章では、まちづくり指標を行政で活用する際にどのような困難が生じるか、その困難にどのように対処するかという視点から、3市の事例を整理する。

## 第1章 三重県伊賀市

伊賀市では、2004年11月に総合計画の策定が始まり、2006年6月に基本構想・基本計画が議会で議決された。時期的には、東海市と一宮市の間に位置する事例である<sup>(3)</sup>。以下、総合計画の策定時・策定後の経緯、まちづくり指標の活用状況、その原因の順に記述する。

## 1 経緯

2004年11月、上野市、伊賀町、島ヶ原村、阿山町、大山田村、青山町が合併し、伊賀市が発足した(総合計画6)。

これに先立つ10月、旧上野市の企画調整課長の依頼により、東海市の総合計画策定を受託したコンサルタント(NPO)が、新伊賀市の総合計画策定に関する企画書を提出した<sup>(4)</sup>。企画書には、グループインタビューとアンケート調査に基づいて生活課題を選定すること、住民の生活ニーズから積み上げる政策体系とすること、社会指標を設定すること、役割分担の程度を明示することなどが記載されていた(企画書)。

11月の市長選挙で旧上野市長が新伊賀市長に当選し(朝日新聞[2004.11.22])、11月末から2005年2月初めにかけて総合計画策定の基本方針が作成、決定された。基本方針の本文には、市民参加の1つとして、基礎調査段階での市民意識調査を実施することが定められ、別表の策定スケジュールでは、まちづくりアンケートを行うことや、「市民ニーズの把握とまちづくり指標の作成」として、アンケート結果の集計・分析(生活課題絞込み)、指標項目の作成、目標値の検討・設定を行うことが予定されていた(策定基本方針、策定スケジュール)。

2～3月にはグループインタビュー(4グループ、約30名)、4～5月にはアンケート調査(2222人)が行われ(総合計画318)、5～6月に生活課題が絞り込まれた(プロジェクトチーム会議[2005.6.9]スケジュール)。グループインタビューでの発言は118の生活課題と16のキーワードに整理され、アンケートで優先度の高かった7つのキーワード(安心・安全、便利、快適、共生・交流、継承、平等、意欲)と、各キーワードを実現する上での重要度が高かった38の生活課題、単独で重要度が高かった3つの生活課題が選定された。ただし、議会に関する1つの生活課題は除かれ、アンケートに基づく生活課題は40となった(政策調整会議[2005.6.23]2-3山下、庁内検討会議[2005.6.3]生活課題まとめ)。

6月の庁内検討会議では、東海市と同じコンサルタントが、生活課題を基礎にした計画作りのイメージを示し、生活課題を施策表現に転換すること、まちづくり指標・数値目標・役割分担値を設定すること、目標達成に有効と考えられる事業を設定すること、その際、ロジックモデルを基礎に据えることなどを説明した(同レジュメ)。そして、アンケートに基づく40の生活課題が40の基本施策に置き換えられ、市として必要であると判断された24(最終的には28)の基本施策が加えられた(政策調整会議[2005.6.23]3山下、総合計画8)。

8月中旬には、「成果指標及び数値目標調査票」の作成が各課に依頼された(企画振興部長[2005.8.11])。この調査票は、ロジックモデルのようなフロー図の形をとっており、事業名、指標(現状)、5年後目標(短期成果)、10年後目標(長期成果)、成果指標(最終成果)、生活課題(基本施策)を記入する欄があった(同調査票)。8月下旬には説明会が開催され、コンサルタントがロジックモデルの作成・改善や指標の設定方法について説明した(説明会[2005.8.25]事項書、レジュメ)。そして、8月末には改めて「成果指標及び数値目標調査票(ロジックモデルシート)」の作成が各課に依頼された(企画振興部長[2005.8.29])<sup>(5)</sup>。この調査票は、8月中旬の調査票と同様の形をとっており、事業名、

活動、直接の結果、短期成果（2～3年後目標）、中期成果（5～6年後目標）、最終成果（10年後目標）、生活課題を記入する欄があった（同 調査票）。

これに先立ち、6月には第1回総合計画審議会が開催され、その後、7～9月に基本構想原案、10～12月に基本計画原案、12月～2006年3月に総合計画の中間案・最終案について審議し、4月に市長へ答申した（総合計画318）。そして、6月の議会で基本構想・基本計画が議決された（議会〔2006.6.23〕）。また、11月には実施計画が決定された（実施計画）。

ただし、総合計画の「成果指標」は、生活課題に対する住民満足度が仮置きされ、現状値・目標値は把握・設定されていなかった。そのため、基本計画策定後、現状値の調査と分かりやすい指標・目標値の設定に取り組むこととされた（総合計画8,302）。なお、成果指標については、情勢の変化や施策の熟度に合わせて適宜見直すとも記述されていた（同上284）。2008年2月には、成果指標の現状値調査が行われ、3月に市民などからなるまちづくり委員会が第1回の会合を開き、2009年1月にかけて目標値を設定した（まちづくり委員会〔2008.3.27-2009.1.22〕）。なお、成果指標の見直しは予定されていない（聞き取り）。

## 2 活用状況

伊賀市の総合計画は、基本構想（計画期間2006～15年度）と基本計画（前後期各5年）で構成されている（総合計画7）。

基本構想は、市の将来像、まちづくりの基本理念、まちづくりの基本目標、まちづくりの政策などを示している。市の将来像（「ひとが輝く 地域が輝く～住み良さが実感できる自立と共生のまち～」）とまちづくりの3つの基本理念は、新市建設計画のものがそのまま採用されている（同上15-16、新市建設計画8）。まちづくりの基本目標は、アンケート調査で上位だった7つのキーワードに、新市建設計画や自治基本条例のまちづくりの原則である「分権・自治」を加えた8つである（総合計画8）。まちづくりの政策は、8つの基本目標、36の政策（基本施策をまとめたもの）、68の基本施策の体系として示されている（同上20-21, 8-9）。基本施策は、アンケートに基づく40の基本施策と、新市建設計画を基本に行政が必要と考えた28の基本施策からなる（同上8）。

基本計画は、基本構想と同じ36の政策と68の基本施策が、6つの分野（健康・福祉、生活・環境、教育・文化、産業振興、交流基盤、しくみ）別に組み替えられている（同上53-55）。各基本施策について、生活課題、現状と課題、施策の方向、主な事業、数値目標などが記載されている（同上58）。数値目標とは、生活課題や成果指標の改善を図るための行政施策の具体的項目の目標の数値である（同上302）<sup>(6)</sup>。なお、「成果指標」は、生活課題に対する住民満足度が仮置きされ、総合計画の本文ではなく巻末の資料に掲載されている（同上302）。役割分担値は、設定も予定され（審議会〔2005.11.7〕3事務局）、アンケート調査も行われたが、総合計画には掲載されなかった<sup>(7)</sup>。

なお、2006年11月に決定された実施計画には、基本施策ごとに、主要事業、事業概要、事業費などが記載されている（実施計画）。

伊賀市のまちづくり指標は、総合計画の策定時・策定後に途中まで作成・活用されたといえる。

第1に、グループインタビューとアンケート調査に基づいて選定されたキーワードと生活課題は、総合計画の骨格として活用された。7つのキーワードは基本構想のまちづくりの基本目標に反映され、40の生活課題は基本構想・基本計画の基本施策に反映された。ただし、基本構想のうち、市の将来像とまちづくりの基本理念は、新市建設計画のものが採用された。

第2に、総合計画策定時には、成果指標は生活課題に対する満足度が仮置きされ、現状値・目標値は示されなかった。総合計画策定後、現状値調査と目標値設定は行われたが、仮置きでない成果指標は選定されなかった。また、役割分担値のアンケート調査は行われたが、総合計画には掲載されなかった。

第3に、総合計画策定時にロジックモデルが作成されたが、精査は行われず、ほとんど活用されなかった。作成されたロジックモデルは、事業から生活課題までの因果関係を示す矢印が全く記入されていなかったり、矢印のつながりが途中で消えている事業が「A」（生活課題実現のため重要な事業）と評価されているものがあるなど、不十分な点が多い（ロジックモデル、企画振興部長〔2005. 8. 29〕記入要領）。結局、ロジックモデルは、各課で事業を推進する際の参考程度に活用するだけに終わってしまったと言われている。今後、ロジックモデルの精査も予定されていない（聞き取り）。

### 3 原因

次に、伊賀市においてまちづくり指標が途中まで作成・活用された原因を、特に活用が進んだ一宮市と比較しながら分析する。以下、一宮市と同様に、①まちづくり指標の作成と総合計画の策定の時期、②市長の意向、③まちづくり指標の作成者と総合計画の策定者の関係、④先例との関係、⑤コンサルタントからの情報提供、⑥実施部門の反応、⑦その他、の順に述べる。

第1に、まちづくり指標の作成から総合計画の決定までの期間は短かった。伊賀市では、グループインタビュー（2005年2～3月）から総合計画の議決（2006年6月）までの期間は、約1年4ヶ月だった<sup>(8)</sup>（一宮市は約2年半）。そのため、総合計画の策定時には、仮置きでない成果指標の選定、現状値調査、目標値設定、ロジックモデルの精査を行う時間的余裕はなかった。

第2に、市長は、まちづくり指標を活用するという強い意向を示すことはなかった。市長は、総合計画審議会で総合計画についての思いを語るよう求められた際、策定方法には触れず、少子高齢化対策、危機管理、地域経済の振興など、個別の施策について語った（審議会〔2005. 10. 18〕24市長）。また、庁内の会議で説明された市長の指示事項は、各基本施策に関する記述を追加することなどだった（政策調整会議〔2005. 7. 19〕1-2市長）。ただし、基本施策の「おいしい水道水」という表現を「安全・安心な水」にしたい（同〔2005. 6. 23〕11秋葉水道事業管理者）という提案に対して、市長が、アンケート結果では「水がおいしい」とある（同上11市長）と指摘したことはあった。

第3に、まちづくり指標の作成と総合計画の策定は、一宮市と同様、ともに企画調整課が担当した。まちづくり指標の作成は、旧上野市の企画調整課長がコンサルタントに総合計画策定の企画書

の提出を依頼したことから始まった。

第4に、伊賀市には東海市という先例があった。東海市では、伊賀市に先立ち、まちづくり指標を骨格として総合計画を策定していた。東海市の事例はコンサルタントを通じて伊賀市に紹介され、参考にされた(説明会〔2005.8.25〕東海市、政策調整会議〔2005.7.7〕5山下)。ただし、東海市では、総合計画策定時にはロジックモデルを作成していなかった<sup>(9)</sup>。

第5に、コンサルタントが、まちづくり指標の作成、それを活用した総合計画の策定、ロジックモデルの作成などに関する情報を提供した。コンサルタントは、まちづくり指標を活用した総合計画策定の企画書を提出し、庁内の会議や説明会で総合計画の策定方法やロジックモデルについて説明した。ただし、ロジックモデルに関する説明会は2回しか開催されず(一宮市は5回)、コンサルタントがロジックモデルの相談会や添削を行うこともなかった。

第6に、実施部門は、まちづくり指標の活用に積極的な意見を出した形跡は見られなかった。ロジックモデルに対する実施部門の反応は、「嫌だ」「面倒くさい」「仕方なく」というものだったと言われている(聞き取り)。

第7に、その他の要因として、伊賀市の総合計画は合併後の最初の総合計画であったため、基本構想には新市建設計画も反映された。

もう1つの要因として、総合計画策定後に成果指標の現状値調査と目標値設定を行うことが、総合計画に記載され、制度化された。ただし、成果指標については適宜見直すとされ、ロジックモデルについては、PDCAサイクル概略図の中にロジックツリーという言葉が入るにとどまった(総合計画285)。

以上、伊賀市においてまちづくり指標が途中まで作成・活用された原因を分析してきた。伊賀市では、企画部門の意向により、まちづくり指標の作成・活用が始まった。伊賀市には東海市という先例があり、また、東海市と同じコンサルタントがまちづくり指標やロジックモデルに関する情報を提供した。しかし、総合計画策定時には時間的余裕がなかったため、成果指標の選定、現状値調査、目標値設定、ロジックモデルの精査はできなかった。総合計画策定後、総合計画に記載されていた現状値調査と目標値設定は行われたが、明確に記載されていない成果指標の見直しとロジックモデルの精査・活用は行われなかった。この間、市長と実施部門は、まちづくり指標の活用について積極的な意向を示した形跡は見られなかった。また、合併後最初の総合計画だったため、基本構想には新市建設計画も反映された。

## 第2章 愛知県愛西市

愛西市では、2005年11月にまちづくり指標の作成が始まり、2007年9月に基本構想が議会で議決された。時期的には、東海市、伊賀市よりも遅く、一宮市と並行する事例である。以下、前章と同様に、経緯、活用状況、原因の順に記述する。

## 1 経緯

2005年4月、佐屋町、立田村、八開村、佐織町が合併し、愛西市が誕生した（総合計画 ぐあいさつ）。5月の市長選挙に先立ち、4月には立候補予定者による公開討論会が開催された。その司会を務めたのは、東海市・伊賀市などの総合計画策定を受託したコンサルタント（NPO）の代表理事だった（朝日新聞〔2005.4.13〕）。当選した候補者は、選挙時に、市民委員による政策の評価・達成度の判断や、住民協働のまちづくりを掲げていた（同〔2005.5.11〕）。

選挙後、6月までには、市民委員会の設置についてアドバイザー・コンサルタントから資料提供を受け（議会〔2005.6.21〕162市長）、9月までには先進市の取り組みを勉強し、グループインタビューを基にアンケート調査票を作成することや、NPOの協力を得ることが決定された（同〔2005.9.14〕90,131企画部長）。

11月にはグループインタビュー（45名）が実施され、そこでの発言から100の生活課題と12の理念が抽出された。そして、2006年1月にアンケート調査（2300人）が実施された（調査報告書34）。2月の研修会では、東海市などと同じコンサルタントが、政策マーケティングの手順（グループインタビュー、アンケート、キーワード・生活課題の選定、指標・めざそう値・役割分担値の設定）、生活課題を基礎にした計画作り、ロジックモデルなどについて説明した。その際、東海市の生活課題、指標、めざそう値・役割分担値の一覧表も配布された（研修会〔2006.2.17〕レジュメ、東海市）。そして、5月までに、アンケートで優先度が高かった6つの理念（和み、ゆとり、安心、快適、便利、健やか）と、各理念を実現するための重要度が高かった25の生活課題、それ以外で重要度が高かった3つの生活課題が選定された（調査報告書4,26、研修会〔2006.5.19〕経過報告）。

5月の研修会では、アンケート調査に基づく28の生活課題を施策の表現に変換した一覧表が配布され、28の施策から抜けている重要な施策を作成することが各課に依頼された。同時に、28の施策と追加施策について、ロジックモデルを作成し、事務事業の効果・効率性を検証することも依頼された。各課は6月初めまでにロジックモデルと追加施策を作成・提出し、6月上旬の作成補足研修を踏まえて、6月下旬まで補足・修正、再提出した。そして、7月下旬までプロジェクトチーム<sup>(10)</sup>が施策の文言調整や追加施策の是非の検討を行い、8月末まで各課が施策の体系図（施策－事業の方向性－事業例）を作成した（同〔2006.5.19〕一覧、進め方、施策の体系図、聞き取り）。

7～9月には、まちづくり市民会議<sup>(11)</sup>が指標を作成し（総合計画122）、10月から現状値調査が行われた（策定委〔2006.10〕5事務局）。

2007年3月には、基本構想・基本計画の素案が庁内の策定委員会で承認され、総合計画審議会に提出された（同〔2007.3（1）、（2）〕、審議会〔2007.3.29〕）。また、7月には、めざそう値・役割分担値のアンケート調査（市民会議委員、職員、関係者・当事者）が行われた（総合計画123）。そして、7月に総合計画審議会が市長に答申し（審議会〔2007.7.30〕）、9月に基本構想が議会で議決された（議会〔2007.9.26〕285議長）。

基本構想・基本計画の策定がほぼ終了した8月には、ロジックモデルに関する研修会が開催され

た。研修会では、以前と同じコンサルタントがロジックモデルの作成・活用方法を説明し、ロジックモデルの精査・再提出のスケジュールが示された(研修会〔2007.8.2〕レジュメ、スケジュール)。

このスケジュールにおおむね従い、8月上旬、8月末、10月末の3回にわたって、行政改革推進本部長としての市長名で、各課に対してロジックモデルの精査・再提出が依頼された(行革本部長〔2007.8.3,2007.8.31,2007.10.29〕)。この間、コンサルタントがロジックモデル相談会を開催し(相談会)、研修会でロジックモデル改善のためのチェックポイントを説明し(研修会〔2007.10.4〕レジュメ)、ロジックモデルを添削するなどした(行革本部長〔2007.10.29〕)。その後、2008年1～3月に策定された実施計画との整合性を図るため、3月にも改めてロジックモデルの精査・再提出が依頼された(同〔2008.3.14〕、企画部企画課〔2008.1.23〕)。

これに先立つ2007年11月には、有効性評価システムに関する研修会が開催され、コンサルタントが説明を行った(研修会〔2007.11.21〕次第)。システムの運用は2008年度から始まり、7月には有効性点検シートの作成が行政改革推進本部長としての市長から各課に依頼された(行革本部長〔2008.7.23〕)。

2008年6月には、まちづくり市民会議(第2期)が最初の会合を開いた。市民会議は、まちづくり指標を用いて総合計画の進み具合を確認・評価し、ロジックモデルを使って生活課題の改善に有効な事業を提案することになっている。(行革委〔2008.10.17〕市民会議)

## 2 活用状況

次に、愛西市のまちづくり指標が総合計画の策定時・策定後にどのように活用されたかを見る。

愛西市の総合計画は、基本構想(計画期間2008～17年度)、基本計画(同)、実施計画(3ヵ年度の計画を毎年度見直し)で構成されている(総合計画16)。

基本構想は、まちの将来像、愛西市の基本理念、施策の大綱などを示している。まちの将来像(「人々が和み、心豊かに暮らすまち」)は、新市建設計画のテーマである「人と緑が織りなす環境文化都市」という方向性を尊重したと説明されているが(同上14)、アンケートで1・2位だった理念(「和み」「ゆとり(住みなれた地域で、心豊かにゆったりと過ごすことができるまち)」)(調査報告書19)が用いられている。基本理念は、アンケートで上位だった6つの理念がそのまま採用されている(総合計画15、調査報告書19)。施策の大綱は、6つの理念を柱に、生活課題から出された22の基本施策<sup>(12)</sup>と、行政課題から出された7つの基本施策を示している(総合計画24)。

基本計画は、基本構想と同じく6つの理念別に29の基本施策を示している。各基本施策について、背景、現状と課題、市民がめざすまちの姿(生活課題、満足度、指標、現状値、めざそう値、役割分担値)、実現のための方策などが記載されている(同上28)。指標は、まちづくり市民会議の提案したものがほぼそのまま採用されたが、3つは採用されなかった(市民会議〔2007.6.25〕2)<sup>(13)</sup>。めざそう値・役割分担値は、市民会議委員、関係者・当事者、職員にアンケートを行い、原則として3者の平均値を採用した。ただし、現状値が既にめざそう値を達成しているものや、達成が著しく

困難なものについては、担当課で見直しを行った（同〔2008. 2. 1〕2）。「実現のための方策」は、基本施策を実現するために行政が取り組むべき方策を記している（総合計画33）。これは、ロジックモデルをもとに洗い出されたとも述べられているが（研修会〔2007. 8. 2〕経緯2）、基本計画の策定時（2006年5～6月）に作成されたロジックモデルと比較すると、両者が一致している部分と一致していない部分がある<sup>(14)</sup>。

基本構想・基本計画の策定後、2008年1～3月に実施計画が策定された。実施計画は、基本施策について、行財政事情の範囲内で毎年実施する事業内容を示した、予算編成の指針となるものである（総合計画16）。実施計画では、理念別に生活課題と基本施策が掲げられ、各基本施策の「実現のための方策」ごとに、事業名、担当課、事業費、事業概要、施策に対し期待できる効果などが記載されている（実施計画）。実施計画の作成依頼・作成要領にはロジックモデルへの言及はないが、生活課題・基本施策にとっての事業の効果・重要性を厳密に精査することが求められた。また、実施計画に掲載する事業は、基本構想の理念や基本施策、基本計画の「実現のための方策」への効果を客観的に充分考慮しつつ、成果目標達成への寄与度を最重視して選択するという基準が示された（企画部企画課〔2008. 1. 23〕、作成要領 概要）。実施計画とロジックモデル（実施計画作成時点の最新版）を比較すると、実施計画に掲載されている事業の大部分はロジックモデルに記載されていたが、一部、ロジックモデルに記載されていない事業も実施計画に掲載されていた（実施計画7, 13, 16、ロジックモデル〔2007. 11〕）。<sup>(15)</sup>

2008年度には、有効性評価システムの運用が始まった。このシステムでは、総合計画で定めた明確な目標（生活課題・行政課題）の達成のために真に有効な手段は何かという視点から、ロジックモデルに基づいて、事務事業の有効性が評価される（行革本部長〔2008. 7. 23〕、同 マニュアル2）。評価は大きく分けて4つの段階からなり、生活課題の現状の評価、長期成果の設定の妥当性の確認、事務事業から長期成果までのつながりの点検、事務事業の新設・改善・廃止の提案が行われる（同上3, 8-16）。また、可能な限り中間指標を設定することも求められており（同上12）、ロジックモデルの多くの要素に中間指標が設定された（ロジックモデル〔2008. 8〕）。ロジックモデルを用いた有効性評価の結果は、行革担当課と財政課がヒアリング・点検する（行革本部長〔2008. 7. 23〕、同 マニュアル5）。ロジックモデルと有効性点検シートは、財政課・副市長・市長の予算査定で用いられる（同上5）。そして、今後の予算編成にあたっては、ロジックモデルと有効性点検シートをもとに、有効性の高いと判断できる事業（法定受託事務を除く）を予算化するので、ロジックモデルに記載されていない事業は予算化が困難になるとされている（同 有効性点検）。なお、総合計画事業以外の事務事業の評価については今後検討することになっている（同 マニュアル2）。2008年度の有効性評価では、各課が何らかの活動の必要性を記述しながら事業を提案しないこともあったため、今後は企画課が事業の提案を働きかける必要もあると考えられている（聞き取り）。

愛西市のまちづくり指標は、総合計画の策定時・策定後に大部分活用されたといえる。

第1に、まちづくり指標は総合計画の骨格として活用された。グループインタビューとアンケート



ト調査に基づいて選定された理念と生活課題は、基本構想の将来像、基本理念、施策の大綱、基本計画の体系に反映された。また、各基本施策には、市民会議の選定した指標、現状値、市民会議委員・関係者・職員へのアンケートに基づくめざそう値・役割分担値が、ほぼそのまま掲載された。そして、実施計画にも、理念別に生活課題と基本施策が掲げられている。

第2に、基本計画の策定時にロジックモデルが作成され、基本計画にある程度反映された。その後、ロジックモデルが精査され、実施計画にはほぼ反映された。また、有効性評価システムが導入され、ロジックモデルが事務事業評価や予算編成にも活用されている。

### 3 原因

次に、愛西市においてまちづくり指標が大部分活用された原因を、前章と同様の順序で分析する。

第1に、まちづくり指標の作成開始から総合計画の決定までの期間は、伊賀市よりも長く、一宮市よりも短かった。愛西市では、グループインタビュー(2005年11月)から基本構想の議決(2007年9月)までの期間は約2年(伊賀市は約1年半、一宮市は約2年半)、実施計画の決定(2008年3月)までの期間は約2年半(伊賀市は2年足らず、一宮市は3年近く)だった。そのため、まちづくり指標を作成し、基本構想・基本計画の骨格として活用することや、基本計画の策定時にロジックモデルを作成し、ある程度活用することはできたが、基本計画の策定時にロジックモデルを精査することはできなかった。

第2に、まちづくり指標の作成・活用は、市長の意向に基づいていた。市長は選挙時に、市民委員による政策の評価・達成度の判断や住民協働のまちづくりを掲げていた。そして、市長の当選後、まちづくり指標の作成・活用がトップダウンで始められた(聞き取り)。市長は東海市のまちづくり市民委員会やまちづくり大会を念頭に置いていたと考えられるが、東海市ではそれに先立ち、まちづくり指標を骨格として総合計画を策定していた。市長は、議会で総合計画の策定について答弁した際、市民・住民の平均ニーズを基本とした考え方で進めていきたい、生活課題などのアンケート結果で優先順位も考えながら進めていきたいと述べた(議会〔2006.6.13〕122市長)。また、市長は、市民会議の11回の全体会のうち3回に出席し、あいさつを行った(市民会議 各回会議録)。市民会議の第1回会合では、市長が、選挙時の公約でも言ったが、市民とパートナーシップを組んでまちづくりをしたい、市民会議をそのきっかけにしたいと述べた(同〔2006.3.22〕1)。庁内の策定委員会では、市民会議の選定した指標を総合計画の本文に掲載するか巻末の資料編に掲載するかが議論になったが、市長の「市民協働」の公約があったため、市民会議の活動実績を前面に出し、本文に掲載することになった(聞き取り、策定委〔2007.4〕45)。また、ロジックモデルの精査や有効性点検シートの作成は、行政改革推進本部長としての市長名で各課に依頼された。なお、総合計画の冒頭に掲載された市長のあいさつでは、市民の暮らしに対する思いや意見をグループインタビューという形で把握し、これを基にアンケート項目を作成して、生活課題を骨格に位置づけたこと、まちづくり市民会議で指標を作成したことなどが述べられている(総合計画 ごあいさつ)。

庁内の策定委員会の委員長を務めた助役も、まちづくり指標を活用する方向に議事を進めた。市民会議の選定した指標を巻末の資料編に掲載すべきだという意見が事務局や委員から相次ぐ中で、助役が本文に掲載することを確認した(策定委〔2007.4〕4-5助役)。また、基本構想の「まちの将来像」の作成方法について、新市建設計画を重視する意見とアンケート調査を重視する意見に分かれる中で、助役がアンケート調査に基づいて作成することを提案し、了承された(同〔2007.3(1)〕2委員、同〔2007.3(2)〕1助役、委員)。

第3に、まちづくり指標の作成、総合計画の策定、行政評価は、いずれも企画部企画課が担当した(調査報告書 奥付、組織)。ただし、企画課は、市民会議の選定した指標を総合計画の本文に掲載することには消極的であり、資料編に掲載することを当初から主張していた(策定委〔2006.4〕2事務局)。その理由は、行政だけのための指標ではないこと(同〔2006.10〕8-9事務局)、本編に謳って議会の議決を受けると指標に対する説明ができるかどうか心配であること(同上9企画部長)、市民会議の作成した指標を本編に載せている自治体は少ないこと(同〔2007.3(2)〕3事務局)、指標の内容と基本計画の「実現のための方策」が必ずしも一致していないこと(同〔2007.4〕4事務局)だった。

第4に、愛西市には東海市・伊賀市という先例があり、並行する一宮市の事例もあった。企画課の職員は東海市と伊賀市を訪れ(聞き取り)、研修会では東海市のまちづくり指標が配布され、策定委員会でも東海市と伊賀市の総合計画が配布された。ただし、伊賀市の総合計画は成果指標を別冊に掲載した例として言及された(策定委〔2006.4〕2事務局)。一宮市の事例は、役割分担値を指標ごとではなく生活課題ごとに示した例として挙げられた(同〔2007.5(1)〕1市民フォーラム)。また、2007年8月・10月の研修会で配布されたロジックモデル作成マニュアルは、一宮市で2006年2月・2007年9月に配布されたものと重なる部分があった(研修会〔2007.8.2〕マニュアル、同〔2007.10.4〕マニュアル、一宮助役〔2006.2〕マニュアル、一宮企画政策課長〔2007.9.25〕マニュアル)。

第5に、コンサルタントが、まちづくり指標の作成、それを活用した総合計画の策定、ロジックモデルなどに関する情報を提供した。コンサルタントは、研修会、庁内の策定委員会、まちづくり市民会議、ロジックモデル相談会などでこれらの情報を提供した。市民会議の選定した指標に掲載する位置についても、今どき本文中に指標がないような総合計画は探さないとないくらいで、せめて指標くらいは本文中に入れた方がよいのではないかと主張し(策定委〔2007.4〕4フォーラム21)、その直後に委員長(助役)が本文に載せることを確認した。なお、このコンサルタント(NPO)の代表理事は、市長選挙前の公開討論会で司会を務め、また、総合計画審議会と行政改革推進委員会の会長も務めた(審議会〔2006.3.28〕3、行革委概要)。

第6に、実施部門は、まちづくり指標の活用に対しておおむね消極的だった。庁内の策定委員会では、各部門の部長級の職員である委員から、新市建設計画に掲載されている事業を入れなければ合併時の説明と整合性が取れないのではないか(策定委〔2006.9〕2佐屋総合支所長)、新市建設計画を踏まえて作らなければ合併時に市民に嘘をついたことになるという意見も聞いている(同上2経済建設部長)との発言があった。これに対して、事務局は、市民のニーズから総合計画を作るということは

何度も言っているし、新市建設計画との整合性を図り追加しながら進めている、さらに追加すべき事業があれば連絡してほしいと説明した(同上23事務局)。

市民会議の選定した指標については、資料編に掲載すべきだという意見が相次いだ。信号機の設置数は市でどうなるものでもない(同〔2007.3(2)〕3委員)、指標と「実現のための方策」に整合性はあるのか(同上4委員)、本編に掲載すると指標の状況が変われば総合計画を変更する必要が生じるのではない(同上4委員)、レイアウトに指標や現状値・めざそう値・役割分担値が収まるか(同〔2007.4〕4委員)、指標を参考資料としてまとめて巻末に掲載したほうが職員側としても使いやすいし、見やすく分かりやすい(同上5委員)、行政側の指標として不適切であれば不採択や表現変更も手段ではないか(同〔2007.5(2)〕3委員)という意見である。

なお、ロジックモデルに対する実施部門の反応はきつく、「何のために作るのか」「いつ終わるのか」「添削するのは失礼である」などの反発に満ちていたと言われている(聞き取り)。

第7に、その他の要因として、総合計画策定後にまちづくり指標を活用することが、集中改革プラン(行政改革推進計画)に記載され、制度化されていた。愛西市の基本計画の策定期間は一宮市ほど長くなかったため、基本計画の策定時にロジックモデルを精査することはできなかった。しかし、2007年3月に決定された集中改革プランには、総合計画で明確にされる重要生活課題の達成に向けて、ロジックモデルを活用した検証を行い、真に必要な事業を実施していくことや、行政評価システムを構築し、成果指標・ロジックモデルを活用して成果目標に対する有効性を検証しながら、事務事業を継続的に改善することなどが定められた(集中改革プラン2.6)。

なお、愛西市の総合計画も合併後の最初の総合計画だったが、基本構想も実質的にはまちづくり指標を反映していた。

以上、愛西市においてまちづくり指標が大部分活用された原因を分析してきた。

愛西市では、市長の意向に基づいてまちづくり指標が作成・活用された。また、愛西市には、東海市、伊賀市、一宮市という先例があり、これらと同じコンサルタントが、まちづくり指標やロジックモデルに関する情報を提供した。このコンサルタントの代表理事は、市長選挙前の公開討論会を通じて市長と面識があり、総合計画・行政改革に関する審議会・委員会の会長を務めるなど重用された。

愛西市の基本計画の策定期間は一宮市ほど長くはなかったため、基本計画の策定時にロジックモデルを精査することはできなかった。しかし、基本計画策定後、集中改革プランに基づき、ロジックモデルの精査と、実施計画策定、行政評価、予算編成での活用が進められている。

なお、実施部門はまちづくり指標の活用におおむね消極的であり、企画部門も市民会議の選定した指標を総合計画の本文に掲載することには消極的だった。しかし、市民会議が市長の公約に基づいて設置されたこと、庁内の策定委員会の委員長を務めた助役がまちづくり指標を活用する方向に議事を進めたこと、企画部門がまちづくり指標を骨格とした基本計画策定の方針を維持したこと、コンサルタントが指標を本文に掲載するよう主張したことにより、まちづくり指標が活用されることになった。

### 第3章 愛知県春日井市

春日井市では、2006年6月に総合計画策定のための市民意識調査が行われ、2007年12月の議会で基本構想が議決された。時期的には、一宮市、愛西市よりも少し遅く始まった事例である。以下、前章と同様に、経緯、活用の状況、原因の順に述べる。

#### 1 経緯

2006年6月、第5次総合計画策定のための市民意識調査が行われた。この調査は、グループインタビューを経ずに、第4次総合計画に掲げた施策の重要度・満足度や、春日井市がめざすまちの方向性などを問うものだった。8～9月には、企業・事業所、市民活動団体、町内会などに対するアンケート調査も行われ、9月には地区懇談会も開催された。10月には、かすがい市民未来会議<sup>(16)</sup>が第1回の会合を開き、2007年3月まで審議し、具体的な事業を提案した。また、2006年10月には総合計画審議会も第1回の会合を開いた。(総合計画185-190, 195, 197-198, 202)

ところで、6月の市民意識調査の後、東海市などの総合計画策定を受託したコンサルタント(NPO)が春日井市役所を訪れ、まちづくり指標の作成・活用を提案し、企画課がこれを受け入れた(聞き取り)。そして、11月にはグループインタビュー(40名)が行われ(総合計画196)、市民意識調査、企業・団体等意識調査、地区懇談会などからも生活課題が収集され、そこから読み取れる理念が洗い出された(審議会[2006.12.13]調査概要)。これに基づき、11～12月、69の生活課題の重要度、10のキーワード(めざす姿・方向性)の優先度を問うアンケート調査(3000人)が行われた(同[2007.2.6]調査結果)。アンケート結果に基づいて、36の生活課題がピックアップされ、文言が整理されて24の生活課題に統合された。また、市長マニフェスト等に基づき、行政の果たすべき役割として23(最終的には24)の行政課題が追加された(同[2007.3.20]4事務局、課題一覧、総合計画24-25)。

2007年2月には、ロジックモデルの作成に関する研修会が開催され、東海市などと同じコンサルタントが、政策マーケティングの手順、成果目標に照らした事務事業の有効性の精査、ロジックモデルなどについて説明した(研修会[2007.2.20]レジュメ)。2月末にはロジックモデルの作成が各課に依頼され(企画調整部長[2007.2.27])、第1次締切直後の3月中旬にはロジックモデル作成のフォローアップ研修が開催され、コンサルタントがロジックモデル改善のポイントなどを説明した(同[2007.3.5]、研修会[2007.3.12]レジュメ)。そして、研修の内容を踏まえた完成版が提出された後、3～4月にプロジェクトチーム(課長級の14人程度で構成)が内容を検討した(企画調整部長[2007.2.27]マニュアル、聞き取り)。8月にもロジックモデルの見直しに関する説明会が開催され、コンサルタントによる説明の後、職員がワークショップ形式で各課の作成したロジックモデルを点検した(企画調整部長[2007.8.21]、説明会[2007.8.31-9.7]点検報告)。

これに先立ち、4～5月には、グループインタビュー参加者や市民未来会議メンバーなどの希望者からなる成果指標検討市民会議が開催され、135の成果指標を提案した。そして、6～7月に、成

果指標の現状値とめざすまちの姿（生活課題、行政課題）の満足度の調査が行われた（総合計画191, 199）。また、10月には、市民未来会議メンバー、グループインタビュー参加者、成果指標検討市民会議メンバー（計82名）を対象に、めざそう値と役割期待度のアンケート調査が行われた（同上195）。成果指標は、10月まで総合計画審議会で審議され、庁内でも検討された（審議会〔2007. 10. 11〕）。

11月には総合計画審議会が総合計画を答申し、12月の議会で基本構想が議決、基本計画が了承された（総合計画203）。また、2008年3月には実施計画も公表された（実施計画〔第37次〕）。

総合計画策定後の2008年7月には、経営管理システムの運用に向けた研修会が開催された。経営管理システムとは、総合計画の進捗管理、実施計画の作成、予算編成が連携する新しい評価システムである（研修会〔2008. 7. 7-11〕レジュメ1）。このシステムでは、ロジックモデルは「めざすまちの姿の達成状況検証シート（検証シート）」と呼ばれている（同 検証シート）<sup>(17)</sup>。研修会では、企画課長による趣旨説明の後、以前と同じコンサルタントがロジックモデルの点検・活用方法を説明し、職員がワークショップ形式でロジックモデルの例を点検した（同 議事録）。そして、7月には検証シートの点検・提出が各課に依頼された（企画調整部長〔2008. 7. 15〕）。また、2009年1月には新しい実施計画が公表された（実施計画〔第38次〕）。

## 2 活用状況

次に、春日井市のまちづくり指標が総合計画の策定時・策定後にどのように活用されたかを見る。

春日井市の第5次総合計画は、基本構想（計画期間2008～17年度）、基本計画（同、おおむね5年をめどに見直し）、実施計画（これまでは3年の計画を毎年度見直し）により構成されている（総合計画5. 9. 16、実施計画〔37次、38次〕）。

基本構想は、将来像（「人と地域が輝き、安全安心で躍動する都市」）、施策の大綱（目標1～6）などを示している（総合計画8-13）。基本構想は、グループインタビューを経ない市民意識調査に基づいて作成された。ただし、安全・安心など、グループインタビューに基づくアンケート調査の結果と重なるものも多く、その結果も踏まえて作ったと言われている（聞き取り）。

基本計画は、基本構想の6つの目標ごとに、48の基本施策を示している。基本施策のうち24はアンケート調査に基づく生活課題を、残りの24は行政が追加した行政課題を変換したものである。各基本施策について、めざすまちの姿（生活課題、行政課題）、実現への役割期待度、成果指標、現状値・めざそう値、現状・課題、施策の体系・内容などが記載されている（総合計画24）。成果指標（計134）は、市民の意見も取り入れて設定したとされているが（同上157）、市民会議が提案した135指標のうち、そのまま採用されたものは13指標（10%）、ほぼそのまま採用されたものは26指標（19%）、大幅に修正して採用されたものは22指標（16%）、全く採用されなかったものは74指標（55%）だった（指標一覧表、総合計画30-154）<sup>(18)</sup>。めざそう値は、市民や関係者・当事者へのアンケート結果を平均したものである（同上27）<sup>(19)</sup>。

実施計画は、基本計画で定められた施策の方向性をもとに、財政状況や社会ニーズを考慮して、

具体的に実施する事業を決定する計画である(同上5)。実施計画には、基本計画の基本施策・施策ごとに、事業名、事業概要、取組内容などが記載されている(実施計画〔37次、38次〕)。

2007年度に策定された実施計画には、事業の必要性・緊急性・重要性・有効性をロジックモデルで確認して選定したと記述されている(同〔37次〕2)。しかし、2007年度は、ロジックモデルを十分検証することができず、数値的な客観性がなかったため、実施計画の策定には活用しなかったとのことである(聞き取り)<sup>(20)</sup>。なお、2007年10月には、ロジックモデルを次年度予算編成の参考資料として活用するため、企画課が短期・中期・長期成果の位置づけを統一するなど整理した上で、庁内のオンラインに登録した。しかし、実際には予算編成には使われなかったとのことである(企画調整部長〔2007.10.9〕、同 ロジックモデル、聞き取り)。

2008年度には経営管理システムが導入され、検証シートの点検・提出が各課に依頼された。2008年度に策定された実施計画には、事業の必要性・緊急性・重要性・有効性を検証シートで確認して選定したと記述されている(実施計画〔38次〕2)。実施計画策定に関する説明会では、事業計画書に事業概要を記入する際、検証シートを活用し、総合計画に掲げる「めざすまちの姿」の実現に向けて有効な事業であることを確認することが求められた(説明会〔2008.7.29〕記入方法2)。ただし、実施計画に掲載された事業の中には、ロジックモデルに記載されていないものも含まれている<sup>(21)</sup>。実施計画の事業については、予算編成も視野に入れて、企画・財政部局の合同ヒアリングを行うことや、検証シートの事業群を単位として予算事業を見直すことも各課に伝えられた(同 策定について2)。そして、実施計画に掲載された事業は、予算編成で優遇されたとも言われている。ただし、予算要求に関する説明会では、企画課長が、検証シートに記載されている事業を予算要求するよう求めたが、財政課長からはそのような話はなかったとのことである(聞き取り)。

春日井市のまちづくり指標は、総合計画の策定時・策定後に半分程度活用されたといえる。

第1に、グループインタビューやアンケート調査に基づいて選定された生活課題は、基本計画の基本施策に反映された。しかし、基本構想はグループインタビューを経ない市民意識調査に基づいて策定され、基本施策の半分は行政課題に基づいていた。

第2に、市民会議が選定した成果指標のうち1～3割程度と、市民や関係者・当事者へのアンケート調査に基づくめざそう値は、基本計画に掲載された。しかし、市民会議が選定した成果指標のうち半分以上は、基本計画に採用されなかった。

第3に、総合計画の策定時には、ロジックモデルが作成されたが、活用されなかった。総合計画策定後、ロジックモデルが精査され、2回目の実施計画の策定時に活用された。しかし、実施計画にはロジックモデルに記載されていない事業も掲載されており、また、実施計画と予算の関係も明確ではない。

### 3 原因

次に、春日井市においてまちづくり指標が半分程度活用された原因を、前章と同様の順序で分析

する。

第1に、まちづくり指標の作成開始から総合計画の決定までの期間は、伊賀市よりもさらに短かった。グループインタビュー（2006年11月）から基本構想の議決（2007年12月）までの期間は約1年、実施計画の決定（2008年3月）までの期間は1年半足らずだった。そのため、総合計画策定時には、ロジックモデルを作成することはできたが、十分に精査・活用することはできなかった。

第2に、市長は、まちづくり指標を作成・活用するという強い意向を示すことはなかった。まちづくり指標の作成を開始する際、市長からの指示はなかったと言われている（聞き取り）。総合計画審議会、市民会議、議会の会議録にも、まちづくり指標の作成・活用が市長の意向によるものであることを示す記述は見られない。

第3に、まちづくり指標の作成、総合計画の策定と進行管理、行政評価は、いずれも企画調整部企画課が担当した。ただし、企画課は独自の関心や意思を持っていた。

コンサルタントがまちづくり指標の作成・活用を提案した際、応対した企画課は、成果指標の選び方に困っている時だったため、使えると考えた（同上）。しかし、企画課は、グループインタビューを経ない市民意識調査も担当していた（市民意識調査 奥付）。

基本施策の半分を生活課題から、半分を行政課題から作成したことについては、総合計画は最上位の計画であり、網羅的・総花的であるのは仕方なく、バランスのとれた基本施策と考えているという説明があった（議会〔2007. 9. 10〕01号20新長期ビジョン特別委員長）。

市民会議が選定した成果指標の採用については、企画部門の姿勢は両面的だった。総合計画審議会では、成果指標は市民から出されたもので、市民の意見を尊重したいと述べたが、結局、基本計画の「施策の体系」に対応した指標を選定し、基本計画に掲載することにした（審議会〔2007. 7. 26〕5.7新開企画調整部長）。また、審議会の委員が残すべきだと主張した成果指標を削除することもあった<sup>(22)</sup>。

ロジックモデルについては、企画課はコンサルタントの提案を積極的に受け止めた。ロジックモデルの作成は、事業を棚卸・整理し、これまで担当課ごとだった予算を施策ごとに整理するために必要であり、また、将来的には、施策の進み具合を点検し、予算を集中的につけるためにも必要であると考えられた。ただし、担当者も半信半疑で、手探りだったと言われる。総合計画策定後の経営管理システムの導入については、以前の行政評価が一通り終わったので、行政評価も取り入れて総合計画の進行管理を行おうとしたとのことである<sup>(23)</sup>。（聞き取り）

第4に、春日井市には、青森県、東海市、伊賀市、一宮市という先例があった。東海市、伊賀市、一宮市の事例は早い段階でコンサルタントから企画課に紹介され、企画課の担当者は青森県のロジックモデルを参照した（同上）。春日井市で2007年2月に配布されたロジックモデル作成マニュアルは、一宮市で2006年2月に配布されたものに似ている（研修会〔2007. 2. 20〕マニュアル、一宮助役〔2006. 2〕マニュアル）。成果指標検討市民会議では、東海市と一宮市の指標が配布された（市民会議〔2007. 4. 11〕）。このように多数の先例を参照することにより、まちづくり指標の作成、総合計画での活用、ロジックモデルの作成を短期間で行うことができたと考えられる。

第5に、コンサルタントが、まちづくり指標の作成、それを活用した総合計画の策定、ロジックモデルなどに関する情報を提供した。まちづくり指標の作成は、コンサルタントが企画課に提案したことから始まった。コンサルタントは、グループインタビュー、生活課題・理念の抽出、アンケート調査を実施し（研修会〔2007.2.20〕経緯）、研修会でロジックモデルの作成・修正や経営管理システムについて説明し、市民会議で成果指標の作成方法を説明した（市民会議〔2007.4.11〕）。ただし、このコンサルタントが市役所を訪れる前に、別のコンサルタント会社が選定され（議会〔2006.6.26〕01号10新長期ビジョン特別委員長）、グループインタビューを経ない市民意識調査などが行われていた。また、コンサルタントの作成したロジックモデル作成マニュアル案は、企画部門から各課に配布される際に修正され、各課での組織的な作成や担当課間の調整を求める表現が弱められた<sup>(24)</sup>。企画課の担当者は、NPOがやりたかったのとは違うものになったと思うが、NPOの意見を1つの意見として、春日井市なりのやり方でやったと述べている（聞き取り）。

第6に、実施部門は、まちづくり指標の活用に積極的な意見を出した形跡は見られなかった。ロジックモデルに対する実施部門の反応は、「面倒くさい」「なぜこんなことを」というものだったと言われている（同上）。

第7に、その他の要因として、総合計画策定後にロジックモデルを活用することが、総合計画に記載され、制度化されていた。総合計画の「計画の進行管理」の項目には、施策と事務事業（予算事業）の関係をロジック・ツリーの手法を用いて検証し、施策を推進する事務事業を特定し、施策と成果の関係を明確化すると記述されていた（総合計画157）。

もう1つの要因として、総合計画審議会の委員が、まちづくり指標の活用におおむね消極的だったことが挙げられる。

審議会では、政策マーケティング調査の概要や、生活課題と行政課題から基本計画の施策を作成することが説明されたが（審議会〔2006.12.13〕調査概要、構成イメージ）、委員からは、市民ニーズと市として客観的に評価した政策は必ずしも一致しないことが多い、統計に表れない少数意見が施策として重要でないということにもならない（同上23野田委員）、マーケティング調査で把握した市民ニーズは市長の選挙公約などとマッチングさせる必要がある（同上3小野委員）、春日井市が理想・目標とするイメージなどはニーズ調査という方法論からは出てこない（同上3山本（幸）委員）という意見が相次いだ。ただし、政策マーケティング調査の結果が反映されないことがないよう議論しなければいけない（同上45山本（幸）委員）という意見もあった。

市民会議の選定した成果指標についても、成果指標が施策の内容と合致していない（同〔2007.7.5〕5山口委員）、市民会議は施策の内容ではなく「めざすまちの姿」をもとに成果指標を検討しているため、施策と整合性がとれていない（同上5野田委員）と指摘された。そして、施策推進に対する成果を測定する必要がある（同上5山口委員）、行政がマネジメントするために別途指標を設定してはどうか（同上5野田委員）、成果指標検討市民会議の開催とあるが、計画がどのようなものかわからない中で検討するのではなく、計画案を踏まえて直してもらわないと困る（同〔2007.7.26〕5山口委員）、



PDCAサイクルを回していく時には、めざすまちの姿に対する指標だけでは無理であり、施策を実施する上では指標を追加することを明確にてもらいたい(同上4野田委員)という意見が出された。

以上、春日井市においてまちづくり指標が半分程度活用された原因を分析してきた。

春日井市では、コンサルタントが、まちづくり指標の作成、それを活用した総合計画の策定、ロジックモデルの作成などを提案し、企画部門がこれを独自の関心から受け入れた。まちづくり指標の作成開始から総合計画の決定までの期間は短かったが、多数の先例を参照することにより、作業を早く進めることができた。総合計画策定時にロジックモデルを十分に精査・活用することはできなかったが、総合計画策定後、総合計画の記述に基づいて、ロジックモデルの精査・活用が徐々に進められている。

ただし、このコンサルタントは総合計画策定の途中から参加し、それ以前に別の市民意識調査が実施されていた。また、企画部門は、コンサルタントの提案を選択的に受け入れた。そして、市長や実施部門は、まちづくり指標の作成・活用に積極的な意向を示した形跡はなく、総合計画審議会の委員からは消極的な意見が相次いだ。

## 第4章 困難への対処

本章では、まちづくり指標を行政で活用する際にどのような困難が生じるか、その困難にどのように対処するかという視点から、伊賀市、愛西市、春日井市の事例を分析する。以下、青森県、東海市、一宮市の事例と同様に、まちづくり指標の作成方法と内容、行政での活用を進める方法、まちづくり指標の作成者の位置と役割、行政での活用方法、の順に記述する。

### 1 まちづくり指標の作成方法と内容

まちづくり指標の作成方法と内容に関しては、生活課題や指標をどのように選定するか、ロジックモデルをどのように作成するか、目標値をどのように設定するか、役割分担値をどのように解釈するかが問題になる。

#### (1)生活課題・指標の選定方法

生活課題や指標の選定方法について、伊賀市・愛西市・春日井市では、少数意見をどのように考慮するか、行政の施策と対応していない指標をどのように扱うかが問題になった。

第1に、少数意見の扱いについて、伊賀市では、外国人が日本語のアンケートに答えることは非常に難しいと指摘され(審議会[2005.7.12]2和田委員)、非常に少数の意見はアンケートに反映されていないことに注意しておく必要があるということが確認された(同上23岩崎委員)。また、春日井市でも、少数意見が施策として重要でないということにはならないと指摘された。

各市では、アンケート調査に基づいて選定された生活課題に行政課題を追加するという方法がと

られた。例えば、伊賀市では、外国人に関する施策は行政課題として追加された（総合計画20）。

第2に、行政の施策と対応しない指標について、愛西市の庁内の策定委員会では、総合計画の本文ではなく資料編に掲載すべきだという意見が相次いだ。また、春日井市の総合計画審議会でも、市民会議の選定した指標は行政の施策と対応していないため、施策と対応した指標を別途選定すべきだという意見が相次いだ。愛西市では、指標は本文に掲載されることになったが、春日井市では、施策と対応した指標を基本計画に掲載することになり、市民会議の指標は半分以上が不採用となった。

## (2) ロジックモデルの作成

ロジックモデルについては、必要性をどのように説明するか、質をどのようにして高めるか、行政の複数の部門が関わる施策をどのように扱うか、行政以外の要因をどのように位置づけるかなどが問題になる。

### ① 必要性

伊賀市・愛西市・春日井市の実施部門からは、ロジックモデルに対して「何のために作るのか」などの反発があった。そして、各市では、ロジックモデルの必要性について、おおむね一宮市と同様の説明がなされた。

まず、ロジックモデルの意義については、事業から最終成果までの過程を1本の線で追うことができるため、各事業の最終成果への貢献度が分かりやすくなり、効果が高い事業を継続・展開し、効果が薄い事業を撤退する根拠になると説明された（伊賀説明会〔2005. 8. 25〕作成にあたって2、愛西研修会〔2007. 8. 2〕マニュアル1、春日井企画調整部長〔2007. 2. 27〕マニュアル2）。また、見落としや漏れがなくなり、住民・上司・議員から「この問題はどうなるのか」と聞かれた時に「考えていなかった」ということが少なくなるとも述べられた（愛西研修会〔2007. 10. 4〕マニュアル3）。

政策・施策体系図との違いについては、政策・施策体系図は行政活動の単位の大きさや位置を整理したものであり、因果関係を説明する図ではないので、行政活動が成果を生み出す根拠を示すことは困難であると説明された（伊賀説明会〔2005. 8. 25〕作成にあたって2）。また、担当者の頭の中にあるものを紙に落とすことにより、職員自身が評価できることや、誰にでも分かるように説明できることも挙げられた（春日井研修会〔2008. 7. 11〕2、愛西研修会〔2007. 8. 2〕マニュアル1）。さらに、文章ではなくロジックモデルを作成する必要性については、視覚的・論理的に説得力のある説明が可能になるとされた（愛西行革本部長〔2008. 7. 23〕マニュアル21）。

### ② 質の向上

ロジックモデルの質を高めるためには、一宮市と同様に、説明会・研修会の開催、マニュアルの配布、各課での組織的な作成、各課での精査、庁内の別の組織による検討、コンサルタントによる

支援、中間指標の設定が行われた。ただし、ロジックモデルの活用の程度と比例して、愛西市、春日井市、伊賀市の順に徹底して行われた。

第1に、ロジックモデルに関する説明会・研修会が開催された。愛西市では基本計画策定時に3回と策定後に3回、伊賀市では総合計画策定時に2回、春日井市では基本計画策定時に3回と策定後に1回開催された。説明会・研修会では、説明だけでなく、模擬作業、体験発表、ロジックモデルの点検なども行われた（愛西研修会〔2007. 8. 2〕次第、伊賀説明会〔2005. 8. 25〕レジュメ、春日井研修会〔2007. 8. 31-9. 7〕点検報告など）。

第2に、ロジックモデルのマニュアルが配布された。愛西市では、ロジックモデルの作成、精査、活用に関するマニュアルが配布され（研修会〔2007. 8. 2〕マニュアル、同〔2007. 10. 4〕マニュアル、行革本部長〔2008. 7. 23〕マニュアル）、伊賀市と春日井市では作成に関するマニュアルが配布された（春日井企画調整部長〔2007. 2. 27〕マニュアル、伊賀説明会〔2005. 8. 25〕作成にあたって）。作成マニュアルには、事務事業起点のロジックと生活課題起点のロジックがかみ合わない場合は後者を優先するなどの注意事項も記載されている（愛西研修会〔2007. 8. 2〕マニュアル2、春日井企画調整部長〔2007. 2. 27〕マニュアル3）。また、精査のマニュアルには、長期成果に漏れ・ダブリがないことがポイントであることや、そのためのコツ、作成されたロジックモデルの問題点などが記載され（愛西研修会〔2007. 10. 4〕マニュアル2-6）、活用のマニュアルには、事業の新設・改善・廃止の提案の方法などが記載されている（愛西行革本部長〔2008. 7. 23〕マニュアル16）。

第3に、愛西市では、ロジックモデルの論理性・客観性を担保するため、作成を担当者任せにせず、グループ内・課内で十分検討することや、部長等まで決裁を取ることが求められた（研修会〔2007. 8. 2〕マニュアル3）。また、有効性点検シートも主担当課長・部長が点検することになっている（行革本部長〔2008. 7. 23〕マニュアル5）。伊賀市でも、論理性・客観性を担保するため、作成過程や作成後において、グループで協議・合意を繰り返す必要があるとされた（説明会〔2005. 8. 25〕作成にあたって1）。春日井市では、マニュアル案の時点では各課での組織的な作成が求められていたが、配布されたマニュアルではこのような記述はなくなった。

第4に、愛西市と春日井市では、各課がロジックモデルを自ら精査した。愛西市では、2007年度に4回にわたって精査が行われた。その後も、毎年度の有効性評価の際に、長期成果の設定の妥当性や事務事業から長期成果までのつながりを点検することになっている<sup>(25)</sup>。春日井市でも、最初に作成したロジックモデルを各課が精査した上で完成版を提出し、主担当課と関係課の担当者がワークショップ形式で点検した。

第5に、愛西市と春日井市では、各課が作成・精査したロジックモデルを庁内の別の組織が検討した。愛西市では、各課が精査したロジックモデルの内容を財政課と企画課が検討した（研修会〔2007. 8. 2〕マニュアル3）。また、ロジックモデルを用いた有効性評価の結果については、行革担当課と財政課がヒアリング・点検することになっている。春日井市でも、各課が作成したロジックモデルをプロジェクトチームが検討し、各課が見直したロジックモデルを企画課が整理した。

第6に、コンサルタントがロジックモデルの作成・精査・活用を支援した。コンサルタントは、説明会・研修会で説明を行い、マニュアルを作成した(愛西研修会〔2007. 8. 2〕マニュアル、同〔2007. 10. 4〕マニュアル、春日井研修会〔2007. 2. 20〕マニュアル案、伊賀説明会〔2005. 8. 25〕作成にあたって)。また、愛西市では、コンサルタントが相談会を開催し、添削も行った。

第7に、各市では、中間指標をできる限り設定することが求められた(愛西研修会〔2007. 11. 21〕マニュアル7、愛西行革本部長〔2008. 7. 23〕マニュアル12、春日井企画調整部長〔2007. 2. 27〕マニュアル3、伊賀企画振興部長〔2005. 8. 11〕、同〔2005. 8. 29〕)。中間指標を設定することにより、指標が悪化した場合に、どの段階でつまづいたか、何が仮説と異なっていたかを発見しやすくなり、指標が良かった場合は、論理のつながりの確かさを裏づけることができる」と説明された(愛西行革本部長〔2008. 7. 23〕マニュアル12)。愛西市では、ロジックモデルの多くの項目に中間指標が設定されている。伊賀市では、中間指標の設定は施策によって多様である(ロジックモデル)。なお、春日井市では、ロジックモデルが「検証シート」に変更された際、中間指標を記載する欄がなくなった(研修会〔2008. 7. 7-11〕検証シート)。愛西市では、中間指標の数値を測定するためにコストがかかるという指摘もあったが、予算面を考慮しながら、できるだけ取る工夫をするよう求められている(行革本部長〔2008. 7. 23〕マニュアル21)。

### ③複数の部門が関わる施策

関係課間の調整も、愛西市、春日井市、伊賀市の順に徹底して求められている。愛西市では、2007年度の1度目の精査の際、関係課の所属する部長等への合議が求められ(研修会〔2007. 8. 2〕マニュアル3)、コンサルタントによる相談会には主担当課と関係課の職員が出席するよう依頼され(行革本部長〔2007. 8. 20〕)、3回目の精査の際には主担当課を中心に関係課と協議することが求められた(同〔2007. 10. 29〕精査)。また、有効性点検シートは、主担当課が関係各課と協議の上、取りまとめて提出することになっている(同〔2008. 7. 23〕有効性点検)。春日井市では、ロジックモデル作成の際、主担当課の担当者が関係課の担当者と連絡を取り、十分調整することが求められた(企画調整部長〔2007. 2. 27〕マニュアル4)。伊賀市では、該当する課を企画調整課が割り振ったが、各課の自主的な調整に任せ、企画調整課はあまり介入しなかった(聞き取り)。

### ④行政以外の要因

行政以外の要因は、各市のロジックモデルには記載されていないが、愛西市では有効性評価の際に考慮することになっている。生活課題・長期成果点検シートには、行政活動を越えたところでの状況(世論・自然環境、市場・社会動向)、市行政以外の主体の状況(個人・家庭、町内会等、企業等、国・県)を記入する欄がある。後者については、民間の主体の動きを確認することが連携・協働の可能性の発見につながると述べられている(行革本部長〔2008. 7. 23〕マニュアル8-9)。行政が他の主体の状況をすべて把握できているわけではないので記入できないという反応もあったが、周りの状況を全く知らずに事業を行うことはないので、最大限分かる範囲で記入するよう求められている(同上21)。

## ⑤その他

以上の他にも、愛西市では、ロジックモデルについて次のような困難と対処が見られた。

第1に、複数の生活課題に関係のある事業をどのように扱うかという疑問が出された。これに対しては、同じ事業が複数の生活課題に効果がある場合は、複数の生活課題の改善を念頭に置いて事業を実施すべきであると回答された。

第2に、つながりを考え提案するには手間がかかるという反応もあったが、生活課題の改善に手間がかかるのは当然のことであり、絶えず工夫や改善を考える必要があると回答された。

第3に、限られた財源の中で有効な事業をすべて実施することは困難であると指摘された。これに対しては、財源を考慮しながらより有効性の高い事業を選択し、選択されなかった事業もリストとして残しておくという回答があった。(同上21)

第4に、担当課としては現在実施している事業は間違いないと考えているので、事業の新設・改善の提案は難しいという反応もあった。これに対して、事業は正解や結果ではなく仮説なので検証が必要であり、また、事業の誤りを認めて改善するのは良いことだという風土を醸成する必要があると回答された。(研修会〔2007.11.21〕マニュアル)

### (3)目標値の設定方法

目標値については、市民らが設定した目標値を行政がどのように受け止めるかが問題になった。

愛西市では、市民会議委員、関係者・当事者、職員を対象にアンケートを実施し、原則として3者の平均値を採用したが、現状値が既に目標値を達成しているものや達成が著しく困難なものについては、担当課で見直した。この点について、市民会議の委員からは、目標値を変えた根拠は財政面か言い訳か、減らされた数値が市民の声を反映しているか、という批判の声も上がった(市民会議〔2008.2.1〕3)。これに対して、数値が正しいかどうかは膨大な議論が必要だが、明らかに達成できない数値を挙げるのは問題なので、最終的に市の判断で変えたものもあると説明された(同上3)。

春日井市では、市民や関係者・当事者と職員へのアンケートが行われたが、両者の結果に大きな差がなかったため、前者の数値が採用された。担当課からは、目標値を達成できなかったらどうなるのか、責任を問われても困る、という反応もあったが、企画課は、達成できなければ仕方ないと回答した(聞き取り)。

### (4)役割分担値の解釈

役割分担値は、市民が選定・設定した指標・目標値を行政が受け入れる際の負担感を軽減する効果があった。愛西市では、市民会議の選定した指標を総合計画の本文に掲載することになったが、役割分担値を生活課題ごとに測定すれば「実現のための方策」と指標が必ずしも一致していなくてもよい(策定委〔2007.5(1)〕1フォーラム21)、役割分担値があり、すべてが行政の責任で行うものではない(同〔2007.5(2)〕2事務局)と説明された。春日井市でも、市民らの設定した目標値を採用した際、逃

げ道として、行政の責任が5分の1程度であることを示す役割期待度もあったと言われている（聞き取り）。

以上、まちづくり指標の作成方法・内容に関する困難と、それへの対処を見てきた。第1に、生活課題・指標の選定方法については、生活課題のアンケート調査が少数意見を反映していないことや、市民の選定した指標が行政の施策と対応していないことが問題になった。前者については行政課題を追加することで対処されたが、後者への対処は分かれ、市民の選定した指標がほぼそのまま採用された市と、半分以上が不採用になった市があった。第2に、ロジックモデルの作成に伴う困難については、おおむね一宮市と同様に対処されたが、その徹底度は市によって違っていた。また、一宮市では見られなかったような困難と対処もあった。第3に、目標値の設定方法については、市民・関係者・職員へのアンケート結果の平均値を修正した市もあったが、これに対しては市民から批判の声も上がった。なお、一宮市とは異なり、市民と職員の数値に大きな差がなかった市もあった。第4に、役割分担値は、市民の設定した指標・目標値を行政が受け入れる際の負担感を軽減する効果もあった。

## 2 活用促進の方法

愛西市では、一宮市と同様に、市長の意向に基づいてトップダウンでまちづくり指標が作成され、大部分活用された。他方、伊賀市と春日井市では、市長の強い意向は見られず、企画部門が独自の関心からまちづくり指標の作成・活用を進めたが、愛西市ほどには活用されなかった。

トップダウンでは変化が表面的になる可能性もあるが、愛西市では、一宮市と同様に、行政の各部門・各職員にまちづくり指標を浸透させる方法もとられている。

第1に、ロジックモデルの作成・活用は、多数の職員を長期にわたって巻き込んでいる。ロジックモデルに関する研修会が繰り返し開催され、基本計画の策定後にロジックモデルが何度も精査され、グループ内・課内での十分な検討や部長等の決裁も求められた。さらに、毎年度、有効性評価の際にロジックモデルを精査・活用することになっている。

第2に、まちづくり指標はロジックモデルを媒介に予算と結びつけられている。生活課題・行政課題の改善のための事業の有効性がロジックモデルに基づいて評価され、評価結果は行革担当課と財政課によって点検される。ロジックモデルと有効性点検シートは予算査定で用いられ、ロジックモデルに記載されていない事業は予算化が困難になる。従って、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、予算獲得の条件となる。

ただし、愛西市でも、市長の交代後も有効性評価システムの運用が続くかどうか、総合計画が同様の手法で策定されるかどうかは不明である<sup>(23)</sup>。また、ロジックモデルによって何らかの活動の必要性が明らかになっても、事業の提案までには至らないとも言われている。

### 3 作成者の位置と役割

伊賀市、愛西市、春日井市では、一宮市と同様に、グループインタビューからキーワード・生活課題の選定までは行政が担当し、市民らの会議・委員会は指標の選定や目標値・役割分担値の設定に加わった（伊賀市は目標値の設定のみ）。しかし、市民の会議・委員会の役割が限定されたことには不満も表明され、また、市民が適切な指標を選定できないこともあった。

第1に、愛西市では、市民会議の役割が指標の選定以降に限定されたことに対して、アンケートありきで始まっているが、結果を見てバランスをとるべきである（市民会議〔2006.5.11〕2）、生活課題の優先順位を聞いてほしかった（同〔2007.8.7〕2）、世間で給食費が支払われていないとか税金が上がったなどと言われていることを指標に結びつけてほしいので、現実とかけ離れている気がする（同〔2007.6.25〕4）などの不満の声が上がった。これに対して、アンケート結果は多くの人が選んだものであるということ意識してほしい（同〔2006.5.11〕2）、個人の感覚を話し合っているのは水掛け論に終わる（同〔2007.6.25〕4）という説明があった。しかし、委員からは、もっと行政とじっくり話し合いたかった、コンサルタントが中心で、委員が主導的に行えるようにすべきだった、などの意見もあったと言われている（議会〔2007.9.11〕58宮本議員）。なお、春日井市では、市民会議の冒頭で趣旨を説明し、名称も成果指標検討市民会議であったため、委員から不満は出なかったとのことである（聞き取り）。

第2に、愛西市では、指標の選定という作業について、机上の討論でわけがわからないという反応もあった（市民会議〔2006.8.24〕4）。また、指標の中間発表の際には、生活課題レベルの指標よりも行政活動の直接の結果に関する指標が多いと指摘された（同上4）。その後、各部会で議論し、1ヶ月後の全体会で指標が決定されたが（同〔2006.9.28〕）、議論の時間が少なく、まだ中間指標的なものが残っていると指摘された（策定委〔2006.10〕2フォーラム21）。なお、春日井市では、成果指標検討市民会議の活動期間は1ヶ月不足だったが（総合計画199）、総合計画審議会の委員から、市民会議は生活課題をもとに指標を検討しているので施策と整合性がとれていないと評されるような指標が提案された。

### 4 活用方法

伊賀市、愛西市、春日井市では、まちづくり指標をまず総合計画の策定に活用した。春日井市では、市民ニーズと市としての政策は必ずしも一致しない、市民ニーズは市長の選挙公約とマッチングさせる必要があるという指摘もあったが、各市では、グループインタビューとアンケート調査に基づいて選定した生活課題を施策の表現に変換するとともに、行政が課題や施策を追加するという方法がとられた。

そして、特に愛西市では、総合計画の目標（生活課題・行政課題）に対する事務事業の有効性がロジックモデルに基づいて評価され、その結果は予算にも反映されている。

## おわりに

本稿は、伊賀市、愛西市、春日井市のまちづくり指標が、各市の総合計画の策定時と策定後に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。最後に、本稿の分析を通じて、まちづくり指標の行政での活用に関してどのような知見が確認、追加されたかを整理する。

前稿では、青森県および東海市と比較しながら、一宮市の事例を分析した。そして、まちづくり指標が総合計画の骨格として活用されたこと、総合計画の策定時にロジックモデルの作成と中間指標の設定が行われたことを明らかにした。また、その主な原因として、市長の意向、先例の存在、コンサルタントによる情報提供、時間的余裕を挙げた。さらに、副次的な原因として、まちづくり指標の作成と総合計画策定の時期が一致したこと、まちづくり指標の作成者と総合計画の策定者が一致したこと、実施部門がまちづくり指標を活用する方向の意見を出したこと、目標値の設定に行政が参加して数値を現実的な（低い）ものにしたことを挙げた。

本稿で取り上げた3市において、まちづくり指標は次のように活用された。

伊賀市では、まちづくり指標は途中まで作成・活用された。総合計画の策定時には、グループインタビューとアンケート調査に基づいて選定された生活課題が総合計画の骨格として活用され、ロジックモデルが作成されたが、成果指標の選定、現状値調査と目標値設定、ロジックモデルの精査・活用は行われなかった。総合計画の策定後、現状値調査と目標値設定は行われたが、仮置きでない成果指標の選定やロジックモデルの精査・活用は行われていない。

愛西市では、まちづくり指標が大部分活用された。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、基本計画の策定時にロジックモデルが作成され、その後も精査された上で、実施計画策定、行政評価、予算編成で活用されている。

春日井市では、まちづくり指標は半分程度活用された。グループインタビューやアンケート調査に基づく生活課題は、基本計画の施策の半分に反映された。市民会議の選定した成果指標は1～3割程度採用され、市民らへのアンケート調査に基づく目標値は基本計画に掲載された。総合計画の策定時・策定後に、ロジックモデルが作成・精査・活用されているが、ロジックモデルと実施計画・予算の関係は愛西市ほど明確ではない。

3市においてまちづくり指標が以上のように活用された原因を、一宮市における活用の原因と比較しながら整理すると、次のように言える。

まず、一宮市における4つの主な原因と比較する。

第1に、市長の意向は、まちづくり指標の作成・活用に大きな影響を与えた。市長の意向に基づいてまちづくり指標が作成・活用された愛西市では大部分活用され、市長が強い意向を示さなかった伊賀市と春日井市では途中または半分程度まで活用された。愛西市では、市長の公約に基づいてまちづくり指標の作成・活用が始まった。市民会議の選定した指標を掲載する位置が議論になった際にも、市民会議が市長の公約に基づいていたため、本文に掲載することになった。また、ロジッ



クモデルの精査や行政評価での活用は市長名で依頼されている。助役も、庁内の策定委員会の委員長として、まちづくり指標を活用する方向に議事を進めた。トップダウンでは変化が表面的になる可能性もあるが、愛西市では、ロジックモデルの精査・活用に多数の職員を長期にわたって巻き込んだり、ロジックモデルを媒介にまちづくり指標と予算を結びつけるなど、行政の各部門・各職員に浸透させる方法もとられている。ただし、市長の交代後もまちづくり指標の活用が続くかどうかは不明である。

第2に、先例の存在も、まちづくり指標の作成・活用に影響を与える重要な要因だった。愛西市長の公約は東海市を念頭に置いたものだった。3市の説明会・研修会や市民会議では、先行した市のまちづくり指標や総合計画が配布された。愛西市と春日井市で配布されたロジックモデルのマニュアルは、一宮市のものに似ていた。春日井市では、伊賀市よりも総合計画の策定期間が短かったが、多数の先例を参照し、まちづくり指標を最後まで作成することができた。ただし、先例がどのように受け止められるかは、市長の意向など、他の要因にも依存している。春日井市では、一宮市や愛西市よりも後にまちづくり指標の作成を始めたが、両市ほどには活用は進んでいない。

第3に、コンサルタントによる情報提供も、まちづくり指標の作成・活用を可能にする重要な要因だった。春日井市では、コンサルタントの提案によってまちづくり指標の作成・活用が始まった。3市の説明会・研修会では、コンサルタントが、まちづくり指標の作成、それを活用した総合計画の策定、ロジックモデルの作成・精査・活用の方法などを説明した。ただし、コンサルタントの提供した情報がどの程度受け入れられるかも、市長の意向など、他の要因に依存している。市長選挙前の討論会を通じて市長とコンサルタントの代表の間に面識があった愛西市では最も活用が進んだが、そのような関係が見られなかった伊賀市と春日井市では活用はそれほど進まなかった。

第4に、時間的余裕は、総合計画の策定時におけるまちづくり指標の作成・活用に影響を与えたが、総合計画の策定後まで視野に入れると、それほど重要な要因ではなかった。グループインタビューから基本構想の議決までの期間は、一宮市が約2年半、伊賀市が約1年半、愛西市が約2年、春日井市が約1年だった。本稿で扱った3市では、総合計画の策定時にロジックモデルを作成することはできたが、本格的に活用することはできなかった。しかし、愛西市では、総合計画策定後、有効性評価システムが導入され、ロジックモデルが予算編成にまで活用されている。また、春日井市でも、総合計画策定後、経営管理システムが導入され、ロジックモデルが実施計画策定や予算編成に徐々に活用されつつある。なお、伊賀市では、総合計画策定時にできなかった現状値調査と目標値設定が、総合計画策定後に行われた。このように総合計画策定後にまちづくり指標の作成・活用が進んだ直接の原因は、後で述べるようにそれが制度化されたことだった。

続いて、一宮市における副次的な原因と比較する。

まず、3市では、一宮市と同様に、まちづくり指標の作成は総合計画の策定のために行われ、その結果、両者の時期が一致し、また、両者の担当部門も一致していた。ただし、両者を担当した企画部門は、独自の関心や意思を持っていた。この点については後で述べる。

次に、3市では、実施部門はまちづくり指標の活用に対して積極的な意向を示した形跡はなく、むしろ消極的な反応も見られたが、それが活用に大きな影響を与えることはなかった。愛西市では、実施部門の職員が成果指標を巻末の資料編に掲載すべきだと主張したが、結局、本文に掲載された。また、ロジックモデルには反発が多かったが、予算編成にまで活用されている。

最後に、目標値の設定への行政の参加も、まちづくり指標の活用に大きな影響を与える要因ではなかった。愛西市と春日井市では職員へのアンケートも行われたが、職員へのアンケートが行われなかった東海市と比較して、まちづくり指標の活用が一般に進むという効果は見られなかった。

以上、一宮市における活用の原因に沿って3市の事例を整理してきたが、最後に、その他の要因を追加する。

第1に、3市では、総合計画策定後におけるまちづくり指標の作成・活用が、総合計画や集中改革プランに記載され、制度化された。3市では、総合計画策定時には時間的余裕がなく、まちづくり指標の作成・活用を十分に行うことができなかった。しかし、総合計画などの記述に基づき、総合計画策定後にまちづくり指標の作成・活用を進めることができた。愛西市では、総合計画と並行して作成された集中改革プランに、行政評価システムの構築や、ロジックモデルを活用した事務事業の有効性の検証などが定められた。春日井市でも、総合計画の進行管理に関する項目の中に、施策と事務事業の関係をロジックモデルで検証することが記載された。伊賀市の総合計画にも、現状値調査と目標値設定を行うという記述があった。ただし、まちづくり指標の作成・活用の制度化は、市長の意向、コンサルタントによる情報提供、そして、次に述べる企画部門の意向の結果である。愛西市では、市長と面識のあったコンサルタントの代表が、行政改革推進委員会の会長を務めていた。

第2に、伊賀市と春日井市では、企画部門が独自の関心からまちづくり指標の作成・活用を進めることもあった。伊賀市では、企画部門の長がコンサルタントに企画書の提出を依頼し、春日井市では、コンサルタントの提案が企画部門の関心に合致したため受け入れられた。ただし、企画部門の意向は、まちづくり指標の作成・活用に影響を与える独立の要因ではあったが、強い要因ではなかった。春日井市では、企画部門は市民会議の選定した成果指標を尊重する姿勢も見せたが、次に述べる総合計画審議会の意見を受け入れて、行政の施策に対応した指標も掲載することにした。また、愛西市では、企画部門は市民会議の選定した成果指標を巻末の資料編に掲載すべきだと主張したが、結局、本文に掲載された。

第3に、春日井市では、総合計画審議会の委員が、市民会議の選定した指標とは別に、行政の施策に対応した指標を選定すべきだと主張し、企画部門に受け入れられた。ただし、委員が残すべきだと主張した指標が企画部門によって削除されることもあった。審議会の意向も、独立の要因ではあったが、強い要因ではなかったといえる。

第4に、一宮市と伊賀市の基本構想は、新市建設計画を反映した部分を含んでいた。しかし、合併も、まちづくり指標の活用に大きな影響を与える要因ではなかった。合併した愛西市の基本構想

は実質的にまちづくり指標を用いて作成され、逆に、合併しなかった春日井市の基本構想はまちづくり指標とは別のアンケート調査に基づいていた。

以上、一宮市における活用の原因と比較しながら、伊賀市、愛西市、春日井市の事例を整理してきた。

まず、一宮市における4つの主な原因（市長の意向、先例の存在、コンサルタントによる情報提供、時間的余裕）は、本稿で扱った3市でも、総合計画策定時におけるまちづくり指標の作成・活用に影響を与える重要な要因だった。ただし、先例やコンサルタントの情報が各市でどのように受け止められるかは、市長の意向など、他の要因にも依存していた。また、総合計画策定時における時間的余裕の欠如は、総合計画策定後に補うこともできた。

次に、一宮市における副次的な原因は、3市においても副次的あるいは影響の小さい要因だった。まちづくり指標の作成と総合計画の策定の時期・担当部門が一致したのは、市長の意向、コンサルタントの提案、企画部門の意向により、総合計画策定のためにまちづくり指標を作成したからだった。また、実施部門はまちづくり指標の活用に積極的な意向を示さず、愛西市と春日井市では目標値の設定に行政職員も参加したが、これらがまちづくり指標の活用に大きな影響を与えることはなかった。

最後に、その他の4つの要因（まちづくり指標の作成・活用の制度化、企画部門の意向、審議会の意向、合併）を追加した。ただし、作成・活用の制度化は、市長の意向、コンサルタントによる情報提供、企画部門の意向から生じる中間的な結果であり、企画部門の意向、審議会の意向、合併は、まちづくり指標の活用に強い影響を与える要因ではなかった。

## 注

- (1) 本稿では、グループインタビューとアンケート調査に基づいて選定されたキーワード（理念）と生活課題、生活課題の状態を表す指標（狭義のまちづくり指標、成果指標）、指標の現状値と目標値（めざそう値）、生活課題の改善に寄与する各主体の役割分担値（役割期待度）を「まちづくり指標」と総称する。なお、紙幅の制約上、これまでの研究で述べたことはなるべく繰り返さない。
- (2) 他に、岐阜県池田町が、既にまちづくり指標を作成し、2009年度に策定予定の第5次総合計画の資料にすることになっている（広報いけだ〔2008.12〕5）。また、愛知県豊橋市議会の会派が、グループインタビューとアンケート調査に基づいて生活課題を選定し、ロジックモデルを活用してマニフェストを作成した（千葉〔2006〕、豊橋清志会マニフェスト）。
- (3) 東海市では、2002年2月にまちづくり指標の作成が始まり、2003年12月に基本構想が議決された。一宮市では、2005年7月に総合計画の策定が始まり、2008年2月に基本構想が議決された。
- (4) 旧上野市の企画調整課長（現在の企画振興部長）は、新しいアイデアを取り入れるのが好きであり、作った段階で終わる計画ではなく、作ってから活かせる計画を探していたところ、このコンサルタントのこのこと知り、企画書の提出を依頼したと言われている（聞き取り）。
- (5) 8月中旬の依頼に対して、指標・数値目標を記入せずに提出する課が多かったため、改めて依頼したとのことである（聞き取り）。8月末の依頼文では、「指標（数値目標）を記入してください。」という網掛けの一

- 文が追加されている（企画振興部長〔2005. 8. 29〕）。
- (6) 例えば、健康相談開催数や検診受診者数など、行政の活動やその直接の結果を表す指標が多い（総合計画302-313）。
  - (7) 2006年1月、専門家10人、職員10人に対して役割分担値のアンケートを行ったが、どの設問でも似たような数値が出てきたため、意味が理解されないと思い、総合計画には掲載しなかったとのことである（聞き取り）。
  - (8) 当初の予定では2005年12月の議会で議決される予定だった（策定スケジュール）。このように策定を急いだ理由は、第1に、次年度予算に反映する必要があること、第2に、総合計画は伊賀市全体の計画の上位計画になるので、各分野別の40本程度の計画の策定のためにも早い時期に策定する必要があることだった（審議会〔2005. 6. 29〕4事務局、政策調整会議〔2005. 7. 7〕1中嶋）。
  - (9) 加古川市の単線型ロジックモデルの例は伊賀市でも配布された（説明会〔2005. 8. 25〕加古川市）。なお、伊賀市では、東海市とは異なり、グループインタビューから生活課題の選定までの作業を市民らの委員会ではなく行政が担当し、総合計画策定時にロジックモデルを作成した。これらの点は後に一宮市、愛西市、春日井市でも踏襲された。
  - (10) プロジェクトチームは、庁内の策定委員会の各部会の代表課長と、財政課長、企画課長からなっていた（研修会〔2006. 5. 19〕進め方）。各部会は、関連部門の部長・課長級の職員で構成されていた（策定委設置要綱）。
  - (11) まちづくり市民会議は、市民や各種団体からの推薦者で構成され、総合計画に関する提言・提案、総合計画の進み具合の確認・評価などを行うことになっていた（市民会議設置要綱）。
  - (12) アンケートに基づいて選定された28の生活課題が22に統合された（策定委〔2006. 10〕1フォーラム21）。
  - (13) 採用されなかった指標は、育児休業給付金受給者数（数値が取れないため）、まちづくり指標の改善度（入れなくても今後検討していくことになるため）、公共料金の主要な同規模自治体との比較（財政状況により比較対象とならないため）である（市民会議〔2007. 6. 25〕2）。
  - (14) 大部分が一致している例は基本施策「ごみの分別の徹底と収集体制を整備する」、一致していない部分が多い例は基本施策「安心できる医療体制を充実する」（総合計画77, 85、ロジックモデル〔2006〕ごみ、病院）。
  - (15) その後、実施計画がほぼまとまった2008年3～4月に、実施計画との整合性を図るためロジックモデルが再び精査され（行革本部長〔2008. 3. 14〕）、以前のロジックモデルに記載されていなかった事業も記載されるようになった（ロジックモデル〔2008. 4〕病院）。
  - (16) かすがい市民未来会議は、公募による一般市民からなり、総合計画の内容に対する意見・提案などを行うために開催された（総合計画197）。
  - (17) なお、検証シートでは、ロジックモデルの「事務事業名」は「予算事業名」に変更され、複数の「予算事業名」が「事業群名」としてまとめられ、「活動内容」は「実績」に変更されている（研修会〔2008. 7. 7-11〕、企画調整部長〔2007. 2. 27〕ロジックモデルシート）。その理由は次のとおりである。第1に、これまでの事務事業評価では事務事業は必ずしも予算事業と一致していなかったが、今回のシステムでは予算編成との連動を見据えて「予算事業」で整理した。第2に、総合計画の基本施策を実現する上で効果的な予算編成をするために、目的・性質の近い予算事業を「事業群」としてまとめた（研修会〔2008. 7. 7-11〕議事録1）。第3に、総合計画策定後の進捗管理のためのシートなので「実績」に変更した（聞き取り）。
  - (18) ほぼそのまま採用されたものとは、例えば、「総合病院への紹介件数」を「市民病院への紹介件数」に修正したもの、大幅に修正して採用されたものとは、例えば、「身近に必要な診療科目があると思う人の割合」を「急病時の対応やかかりつけ医など、医療体制に安心している人の割合」に修正したものである。
  - (19) 職員に対するアンケートも行われたが、結果に大きな差がなかったため、市民と関係者・当事者の数値が採用された（聞き取り）。

- (20) 2007年3～4月にはプロジェクトチームがロジックモデルの内容を検討したが、年度末の繁忙期だったため、何度も検討することはできなかったとのことである（聞き取り）。
- (21) 例えば、資源持ち去り防止対策（実施計画〔38次〕36、検証シート〔2008.8.18〕資源）。
- (22) 「障害者を雇用している企業・事業所の割合」が削除され、「障害者生活支援センターの専門相談員の数」に置き換えられた。この点については、事務局としても消したくなかったが、法定の障害者雇用の規則が忠実に守られていない実態があり、障害者雇用の現状値を示すことで市内の事業所に迷惑をかけることになるため、指標を置き換えたと説明された（審議会〔2007.10.11〕4 新開企画調整部長）。委員からは、障害者自立支援法では障害者雇用は究極の目標である、企業にとって難しいことでも現状を示すことで問題を浮き彫りにすることも大切であり、指標の復活を希望する（同上4 稲垣委員）という意見が出されたが、結局、採用されなかった（総合計画44）。なお、審議会の配布資料では、修正理由は「身体、知的、精神、障害児のそれぞれに対応した相談体制の充実の観点から修正した」と説明されている（審議会〔2007.10.11〕成果指標一覧2）。
- (23) 2003年度に行政評価が本格実施され、2004～06年度に全事務事業の外部評価、2007年度にフォローアップ評価が行われた。外部評価を行った委員会は、総合計画が実施される2008年度以降、施策レベルの評価や施策に対する事務事業の有効性の評価を実施するよう提言した（行政評価、行政評価報告書12-14）。なお、春日井市では、企画課が行政評価を担当している（行政評価）。
- (24) 各課での組織的な作成については、マニュアル案では、ロジックモデルの論理性・客観性を担保するため、作成を担当者に任せせず、グループ内・課内で十分検討し、部長等まで常に情報を共有しながら作業を進めることや、部長等まで決裁を取ることが求められていたが（研修会〔2007.2.20〕マニュアル案5-6）、配布されたマニュアルではこのような記述はなくなった（企画調整部長〔2007.2.27〕マニュアル）。また、関係課間の調整については、マニュアル案では、主担当課が事前に関係課と十分調整すること、関係課の所属する部長等に合議することが求められていたが（研修会〔2007.2.20〕マニュアル案4,6）、配布されたマニュアルでは合議を求める記述はなくなった（企画調整部長〔2007.2.27〕マニュアル）。
- (25) 長期成果の設定の妥当性を毎年度点検することに対しては、前年度に見直したので改善・修正案が出てくることはあまり考えられないという意見も出されたが、長期成果に漏れやダブリがないかという意識を常日頃から持つことが必要であると説明された（行革本部長〔2008.7.23〕マニュアル21、同 チェックマニュアル3）。
- (26) 2009年4月の選挙では現職の市長が再選された（朝日新聞〔2009.4.27〕）。

## 参照資料

### 1. 二次資料

#### (1) 雑誌記事

- 尾山正史〔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。
- 〔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。

- [2008]「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—」、『人文社会論叢（社会科学篇）』、第19号、pp.51-76。
- [2009]「愛知県一宮市のまちづくり指標と総合計画策定—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21号、pp.135-160。
- 千葉茂明 [2006]「政策マーケティング調査をベースに、会派マニフェストを作成へ——愛知県豊橋市議会清志会」、『ガバナンス』、8月号、pp.124-127。
- (2) 新聞記事（朝日新聞オンライン記事データベース 聞蔵Ⅱビジュアル）
- 朝日新聞 [2004.11.22]：（朝刊 三重 1面）「合併での実績評価 今岡睦之氏、初代伊賀市長に / 三重」。
- [2005. 4. 13]：（朝刊 名古屋・1地方 23面）「愛西市長選へ公開討論会 24日、津島で / 愛知」。
- [2005. 5. 11]：（朝刊 名古屋・1地方 27面）「愛西市長選、候補者の横顔 / 愛知県」。
- [2009. 4. 27]：（朝刊 愛知全県・1地方23面）「八木氏が再選 大差で新顔2氏破る 愛西市長選 / 愛知県」。

## 2. 自治体の資料

ホームページ以外の資料は、主に各市の情報公開条例に基づき入手した（一部の資料は条例に基づかずに提供を受けた）。

- (1) 冊子・ホームページ・例規・文書等（資料名の五十音順）：本文中では、資料名（略称）、ページ（複数ページの場合）を示した。
- (2) 会議資料（会議名の五十音順、各会議の開催日順、各開催日の資料名の五十音順）（会議録等は省略）：本文中では、会議名（略称）、開催年月日（〔 〕）、資料名（略称）（会議録等の場合は原則として省略）、ページ（複数ページの場合）、発言者（会議録等の場合）、の順に示した。
- (3) 依頼文等（作成者の五十音順、各作成者の日付順、添付資料は各日付の添付資料名の五十音順）：本文中では、作成者、日付（〔 〕）、添付資料（略称）（参照した場合）、ページ（複数ページの場合）、の順に示した。

### 伊賀市

- (1) 冊子・ホームページ・例規・文書等

企画書：「新・伊賀市 第一次総合計画住民ニーズ調査事業 企画書」（2004年10月5日）。

策定基本方針：「総合計画策定に関する基本方針」（伊賀市ホームページ）。

策定スケジュール：「伊賀市総合計画策定スケジュール」（伊賀市ホームページ）。

実施計画：『伊賀市総合計画 実施計画 平成18年度～平成20年度』（2006年11月）（伊賀市ホームページ）。

新市建設計画：『新市建設計画 伊賀市まちづくりプラン』（伊賀地区市町村合併協議会 新市建設計画策定小委員会、2003年12月）（伊賀市ホームページ）。

総合計画：『輝きプラン—ひとが輝く 地域が輝く— 伊賀市総合計画』（三重県伊賀市、2007年）。

ロジックモデル：「成果指標及び数値目標調査票（ロジックモデルシート）（基本施策：身近なところで高度医療を提供する、犯罪や交通事故を未然に防ぐ、ごみを減らす生活を送る）」。

- (2) 会議資料

①議会：伊賀市議会（伊賀市ホームページ）

②審議会：伊賀市総合計画審議会

③説明会

[2005. 8. 25] 加古川市：「加古川市 ロジックモデル」。

—作成にあたって：「ロジックモデル（ツリー型）作成にあたって」。

- 事項書：「総合計画策定に係る成果指標づくり説明会事項書」。
- 東海市：「生活課題マトリックス」「まちづくり指標マトリックス」「99指標とめざそう値・役割分担値一覧表」「第2部 東海市のまちづくりを点検する」「66指標とめざそう値・分担値（役割分担）の一覧」。
- レジュメ：「ロジック・モデルの中間検討会」。
- ④庁内検討会議：伊賀市総合計画に関する庁内検討会議  
〔2005. 6. 3〕レジュメ：「新しい総合計画の考え方―成果志向の行政経営を目指して」。
- 生活課題まとめ：「生活課題まとめ」。
- ⑤プロジェクトチーム会議：伊賀市総合計画策定プロジェクトチーム会議  
〔2005. 6. 9〕スケジュール：「伊賀市総合計画 当面のスケジュール」。
- ⑥まちづくり委員会：伊賀市まちづくり委員会（初回以外は伊賀市ホームページ）
- (3) 依頼文等  
企画振興部長〔2005. 1. 12〕：「『伊賀市総合計画』策定に伴う計画調書等の作成について（依頼）」。  
—基本計画調書：「『伊賀市総合計画』基本計画調書」。  
—事業計画調書：「事業計画調書」。  
企画振興部長〔2005. 8. 11〕：「総合計画策定に係る成果指標及び数値目標調査票の作成について（依頼）」。  
—調査票：「成果指標及び数値目標調査票」。  
企画振興部長〔2005. 8. 29〕：「総合計画策定に係る成果指標及び数値目標調査票の作成について（依頼）」。  
—記入要領：「成果指標及び数値目標調査票（ロジックモデルシート）の記入要領」。  
—調査票：「成果指標及び数値目標調査票（ロジックモデルシート）」。
- (4) 聞き取り  
2009年2月3日、企画振興部企画調整課副参事兼企画政策係長 松本和久氏からの聞き取り。

## 愛西市

- (1) ホームページ・冊子・例規・文書等  
行革委概要：「愛西市行政改革推進委員会 審議会等の概要」（愛西市ホームページ）。  
策定委設置要綱：「愛西市総合計画策定委員会設置要綱」（総合計画129-130）。  
実施計画：『第1次愛西市総合計画 実施計画書（平成20年度～22年度）』。  
市民会議設置要綱：「愛西市まちづくり市民会議設置要綱」（総合計画126-127）。  
集中改革プラン：『愛西市行政改革 第1期推進計画～集中改革プラン～』（愛西市、2007年3月）（愛西市ホームページ）。  
総合計画：『第1次愛西市総合計画～人々が和み、心豊かに暮らすまち～』（愛知県愛西市、2008年）（愛西市ホームページ）。  
組織：「愛西市の組織」（愛西市ホームページ）。  
調査報告書：『平成17年度 愛西市総合計画基礎調査 調査報告書』（2006年3月、愛西市）（愛西市ホームページ）。  
ロジックモデル〔2006〕ごみ、病院：「ロジックモデルシート（生活課題：ごみの分別方法が…、市内に病院があり…）」。  
—〔2007. 11〕：「ロジックモデルシート（生活課題：犯罪が少なく…、ごみの分別方法が…、市内に病院があり…）」。  
—〔2008. 4〕病院：「ロジックモデルシート（生活課題：市内に病院があり…）」。  
—〔2008. 8〕：「ロジックモデルシート（生活課題：犯罪が少なく…、ごみの分別方法が…、市内に病院があり…）」。

## (2) 会議資料

①議会：愛西市議会（愛西市ホームページ）

②行革委：愛西市行政改革推進委員会（愛西市ホームページ）

〔2008. 10. 17〕 市民会議：「愛西市まちづくり市民会議（第2期）」。

③研修会

〔2006. 2. 17〕 東海市：「生活課題マトリクス」「まちづくり指標マトリクス」「99指標とめざそう値・役割分担値一覧表」。

——レジュメ：「新しい総合計画の考え方」。

〔2006. 5. 19〕 一覧：「生活課題・行政課題と担当課一覧（案）」。

——経過報告：「愛西市総合計画策定にあたっての経過報告」。

——施策の体系図：「施策の体系図」。

——進め方：「今後の進め方について」。

〔2007. 8. 2〕 経緯：「これまでの経緯について」。

——次第：「愛西市職員研修 『新しい総合計画と行政経営』 次第」。

——スケジュール：「平成19年度 ロジックモデルシート作成及び事務事業の洗出しスケジュール（案）」。

——マニュアル：「ツリー型ロジックモデル 作成マニュアル」。

——レジュメ：「新しい総合計画の考え方とロジックモデルの作成・活用方法」。

〔2007. 10. 4〕 マニュアル：「ロジックモデルをうまく作るコツ～ロジックモデル作成担当のあなたへ～」。

——レジュメ：「ロジックモデルの意義と活用方法」。

〔2007. 11. 21〕 次第：「愛西市職員研修 総合計画推進と有効性の評価 次第」。

——マニュアル：「愛西市有効性評価システム 実務者用マニュアル」。

④策定委：策定委員会（会議録には日付ではなく回数が記載されているため、総合計画 p.120-121と照合して年月を特定した。1ヶ月に2度開催された場合は早い方から（1）（2）とした。）

⑤市民会議：まちづくり市民会議

⑥審議会：総合計画審議会

⑦相談会：愛西市ロジックモデル相談会

## (3) 依頼文等

企画部企画課〔2008. 1. 23〕：「総合計画『実施計画書』掲載事業の作成について」。

——作成要領：「第1次愛西市総合計画 実施計画 作成要領 案」。

行革本部長〔2007. 8. 3〕：「行政改革推進にかかるロジックモデルシートの精査及び事務事業の洗い出しについて（依頼）」。

行革本部長〔2007. 8. 31〕：「行政改革推進にかかるロジックモデルシートの精査（第2回目）について（依頼）」。

行革本部長〔2007. 10. 29〕：「行政改革推進にかかるロジックモデルシートの精査（第3回目）について（依頼）」。

——精査：「ロジックモデル（LM）シートの精査について」。

行革本部長〔2007. 10. 29〕：「行政改革推進にかかるロジックモデルシートの精査（平成19年度最終）について（依頼）」。

行革本部長〔2008. 7. 23〕：「行政改革推進にかかる有効性点検シートの作成について（依頼）」。

——チェックマニュアル：「チェックマニュアル」。

——マニュアル：「愛西市有効性評価システムマニュアル 平成20年度版」。

——有効性点検：「有効性点検シートの作成について」。



#### (4) 聞き取り

2009年2月4日、企画部企画課主任 伊藤恒氏からの聞き取り。

### 春日井市

#### (1) 冊子・ホームページ・例規・文書等

行政評価：「春日井市行政評価システム」（春日井市ホームページ）。

行政評価報告書：春日井市行政評価委員会『平成19年度行政評価報告書～2次評価結果～』（2007年9月）（春日井市ホームページ）。

検証シート〔2008. 8. 18〕資源：「めざすまちの姿の達成状況検証シート（生活課題：あらゆる資源が…）」。

実施計画〔37次〕：『第37次実施計画 平成20～22年度』（春日井市）（春日井市ホームページ）。

実施計画〔38次〕：『第38次実施計画 平成21～23年度』（春日井市）（春日井市ホームページ）。

指標一覧表：「春日井市新長期ビジョン 成果指標検討市民会議 指標一覧表」。

市民意識調査：春日井市『市民意識調査に関する報告書～概要版～』（春日井市企画調整部企画課、2006年9月）（春日井市ホームページ）。

総合計画：春日井市企画調整部企画課編『第五次春日井市総合計画』（春日井市企画調整部企画課、2008年2月）（春日井市ホームページ）。

#### (2) 会議資料

①議会：春日井市議会（春日井市ホームページ）

②研修会・説明会（開催日順）

〔2007. 2. 20〕経緯：「これまでの経緯」。

——マニュアル：「ロジックモデル（ツリー型）作成マニュアル」。

——レジュメ：「成果志向の行政経営と行政評価—ロジック・モデルによる事業の事前評価、事後評価—」。

〔2007. 3. 12〕レジュメ：「ロジック・モデルの中間検討会」。

〔2007. 8. 31-9. 7〕点検報告：「ロジックモデル点検に係る報告」（特定非営利活動法人 市民フォーラム21・NPO センター、2007年9月10日）。

〔2008. 7. 7-11〕議事録：「経営管理システム運用に向けた研修 議事録」。

——検証シート：「めざすまちの姿の達成状況検証シート」。

——レジュメ：「経営管理システム運用に向けて」。

〔2008. 7. 29〕記入方法：「事業計画書の記入方法」。

——策定について：「第38次実施計画の策定について」。

③市民会議：成果指標検討市民会議

④審議会：春日井市総合計画審議会（春日井市ホームページ）（会議録のページは印刷時のもの）

〔2006. 12. 13〕構成イメージ：「新長期ビジョンの構成イメージ」。

——調査概要：「政策マーケティング調査の概要」。

〔2007. 2. 6〕調査結果：「春日井市新長期ビジョン策定に向けた 政策マーケティング調査結果」。

〔2007. 3. 20〕課題一覧：「新長期ビジョン 課題一覧」。

〔2007. 7. 5〕基本計画案：「春日井市新長期ビジョン（第五次総合計画）基本計画（案）」。

〔2007. 10. 11〕成果指標一覧：「新長期ビジョン（第五次総合計画）成果指標一覧」。

#### (3) 依頼文等

企画調整部長〔2007. 2. 27〕：「新長期ビジョン策定のためのロジックモデルシート作成について（依頼）」。

——マニュアル：「ロジックモデル 作成マニュアル」。

——ロジックモデルシート：「ロジックモデルシート」。

企画調整部長〔2007. 3. 5〕：「ロジック・モデル作成に係るフォローアップ研修の開催について（通知）」。

企画調整部長〔2007. 8. 21〕：「ロジックモデルシートの見直しに関する説明会について（通知）」。

——担当者一覧：「めざすまちの姿に対する担当者一覧」。

企画調整部長〔2007. 10. 9〕：「ロジックモデルシートについて（通知）」。

——ロジックモデル：「ロジックモデルシートについて」。

企画調整部長〔2008. 7. 15〕：「めざすまちの姿の達成状況検証シート等の提出について（依頼）」。

#### (4) 聞き取り

2009年2月2日、市民経済部農政課課長補佐（元企画調整部企画課総合計画策定担当）坂井勝己氏、企画調整部企画課課長補佐 梶田典生氏からの聞き取り。

#### その他

(1) 冊子・ホームページ・例規・文書等

広報いけだ：『広報いけだ』（池田町ホームページ）。

豊橋清志会マニフェスト：清志会「豊橋市議会 会派マニフェスト〔初版〕」（豊橋市議会清志会ホームページ）。

(3) 依頼文等

一宮企画政策課長〔2007. 9. 25〕マニュアル：「ロジックモデルの再検討にあたって ロジックモデル作成担当のあなたへ」。

一宮助役〔2006. 2〕マニュアル：「ロジックモデル（ツリー型）作成マニュアル」。