

岩手県滝沢村の住民ニーズ調査と総合計画策定 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

第1章 経緯

第2章 活用状況

第3章 原因

第4章 困難

おわりに

はじめに

本稿は、岩手県滝沢村の住民ニーズ調査が、第5次滝沢村総合計画（計画期間2005～14年度）（以下、総合計画）の策定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。

滝沢村では、総合計画の策定にあたり、愛知県東海市のまちづくり指標や青森県の政策マーケティングを参考にしながら、住民ニーズ調査（グループインタビュー、アンケート調査）を実施し、理念・最適化条件（生活課題）の抽出、指標の選定、役割分担の点数化、めざそう値の設定を行った。理念・最適化条件・指標・めざそう値は地域社会の計画としての基本構想に掲載されたが、住民ニーズ調査の結果が行政の計画としての基本計画にどのように反映されたかは不明確であり、原因とともに分析する余地がある。

そこで、本稿は、滝沢村の住民ニーズ調査が総合計画（特に基本計画）の策定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。そして、青森県や東海地方の事例⁽¹⁾と比較しながら、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に関する知見を確認、追加する。

以下、第1章では、住民ニーズ調査と総合計画策定の経緯を概観し、第2章では、総合計画策定において住民ニーズ調査がどのように活用されたかを明らかにする。そして、第3章では、その原因を分析し、第4章では、住民ニーズ調査を行政で活用する際にどのような困難が生じるかを分析する。

第1章 経緯

1994年11月、柳村純一村長が初当選し、2006年11月まで3期12年にわたり村長を務めた（溝上[2007] 3,20）。柳村村長は、村役場・村長・職員・村民を「会社」「社長」「社員」「顧客」と呼び、

民間企業の経営手法を役場に持ち込んだ（同上21、三上 [2002] 61、柳村 [2002] 14）。滝沢村は、2000年にISO（国際標準化機構）14001（環境マネジメントシステム規格）・9001（品質管理規格）の認証を取得し、2002年には村長・部長・教育長からなる経営会議を設置、同じく2002年には行政経営理念⁽²⁾を制定し、2006年に自治体としては初めて日本経営品質賞⁽³⁾を受賞した（溝上 [2007] 52, 56, 78, 150, 182、三上 [2007] 42-43）。

この間、2003～04年度には総合計画が策定された。2003年5月に第1回総合計画審議会が開催され、策定方針が説明された。策定方針では、「行政は経営であり、住民は顧客である」という視点から村行政内部の改革に努めてきたこと、行政経営理念を制定したことなどが述べられた上で、新しい総合計画は、住民一人ひとりの生活に視点をあて、住民の求める価値を探索し、村行政などの役割分担を明確にして策定するという考えが示された。そして、新しい総合計画を策定する上で基本となる視点として、「住民の皆様一人ひとりの最適生活という視点」が掲げられた。また、総合計画策定への住民の参画体制の第1として、住民ニーズ調査（グループインタビュー、アンケート調査）が挙げられた。（審議会 [2003.5.20] 策定方針1-3）

2003年9月にはグループインタビュー（65名）が実施され、そこでの要望・意見・提言などのニーズが、職員と総合計画基本構想策定パートナー（公募住民12名）（以下、パートナー）によって、7つの理念（輝く、交わる、支えあう、育む、働く、住む、創る）と47の最適化条件（生活課題）⁽⁴⁾に集約・整理された（地域社会報告書2、基本構想30）。2004年1～2月にはアンケート調査（4000人）が行われ、47の生活課題の満足度・重要度などが質問された。アンケート結果は、最適化条件の重要度・満足度を示す散布図などにまとめられた（アンケート1-2, 11）。

2～12月には、職員とパートナーが、指標の検討・選択、役割分担の検討、めざそう値の設定を行った（基本構想30-31）。47の最適化条件について、それぞれ1つまたは複数の指標が選定され、各1～2つが代表指標とされた⁽⁵⁾。役割分担は、「行政主体」を5点、「双方協力」を3点、「住民主体」を1点などとして、職員とパートナーの検討結果を点数で示した。また、各代表指標にはめざそう値が設定された。めざそう値は、現状値を明らかにした上で、職員とパートナーが相互に比較・検討した上で設定した⁽⁶⁾（地域社会報告書3, 10-11, 16-18, 20-）。

これと並行して、4月から、行政の計画としての基本計画⁽⁷⁾が策定された。4月には村長・部長ら幹部が合宿を開き、6月には職員（課長級の全員33名と一般職員36名）が会議を開いて、滝沢村の現状や重要成功要因（行政として何をすべきか）について話し合った（戦略本部会議 [2004.4.15-16] 資料2、同 作業要領1、政策立案検討会 [2004.6.1-2] 実施要領1-2）。そして、ここから検討された13の重点政策案を、職員（上記の会議の参加者から15名）が2つ（雇用、自然）に統合し、幹部の会議に提案した（経営会議 [2004.7.20] 基本計画策定1、政策統合化部会 [2004.7.29] 部員表、同 [2004.8.5] 顛末、戦略本部会議 [2004.9.2] 政策統合）。また、12月には幹部が基本政策を検討し、2005年1月の職員説明会で2つの重点政策と8つの基本政策を提案した（同 [2004.12.21-24] 資料、同 [2004.12.27] 資料、説明会 [2005.1.6-7] 作業要領12-15）。そして、1月に部長・課長・担当者等が基本施策・施策・事務事業を立案・企画し、2月に総合計画審議会が基本構想・基本計画について答申、3月に議会が基本構想・基本計画を議決した（同上4-5、基本構想35、議会 [2005.3.22] 議案第27, 28号）。

なお、2006年11月には村長が交代したが、新村長は第5次総合計画の基本構想と基本計画を尊重する考えを表明した（議会〔2006.12.11〕村長）。その後、2008年11月の総合計画審議会で後期基本計画の策定方針が示され、2009年度にかけて策定を行うことになった（審議会〔2008.11.7〕策定方針）。

第2章 活用状況

滝沢村の総合計画は、基本構想（計画期間10年、2005～14年度）、基本計画（同5年、前期は2005～09年度）などで構成されている。基本構想は、滝沢地域社会の将来の姿を表す地域社会計画であり、行政だけでなく住民等みんなの努力で達成される将来像とめざそう値で示される。基本計画は、基本構想を達成するために行政として何をするかを示した計画であり、重点政策と基本政策で構成される。（基本構想3）

基本構想は、滝沢村の将来像（「人と人、人と地域、人と自然が共栄し、生き生きと幸せ輝く『たきざわ』」）、将来像を実現する7つの理念、47の最適化条件、代表指標、めざそう値などを記載している（基本構想4-8）。将来像、7つの理念、47の最適化条件は、グループインタビューの結果を分析し、ニーズを体系化する作業の結果として作成された（審議会〔2007.5.11〕総合計画11）。代表指標とめざそう値は、職員・パートナーが選定・設定したものがそのまま採用されている（基本構想8、地域社会報告書10-11）。なお、役割分担の点数は掲載されていない。

基本計画は、2つの重点政策（滝沢地域社会の未来の発展のための政策）と8つの基本政策（滝沢地域社会の安定と向上のための政策）で構成され、政策（計10） 基本施策（計22） 施策（計62）の体系をとっている。10の政策にはそれぞれ1つの政策目標（指標、現状値・目標値）が掲げられ、基本施策にはそれぞれ1つまたは複数の施策目標（指標、現状値・目標値）が掲げられている。また、施策ごとに、その施策が担う最適化条件、現状認識、戦略方針、主な事業が記載されている。（基本計画9-）

滝沢村の住民ニーズ調査は、地域社会の計画としての基本構想にはかなり反映されたが、行政の計画としての基本計画の策定には断片的に活用されたといえる。

第1に、グループインタビューでの発言から抽出された将来像・理念・最適化条件と、最適化条件の状態を表す代表指標・めざそう値は、基本構想に掲載された。ただし、最適化条件の重要度・満足度を調査したアンケート結果は、最適化条件の選別などには活用されなかった⁽⁸⁾。この点について、総合計画審議会の委員からは、47の最適化条件とめざそう値が網羅されていると、優先順位はどうなっているのか、全部並列でやるのかという疑問が出てくると指摘された（審議会〔2008.11.7〕13委員）。当時の担当者は、アンケート結果に基づいて最適化条件を絞り込もうとしたが、重要度の低いものを民間なら切り捨てられても、行政では切り捨てられなかったと述べた（聞き取り）。

第2に、住民ニーズ調査の結果は、基本計画の重点政策・基本政策の作成において、1つの資料として間接的に活用された。

まず、重点政策の13の案を作成する過程では、住民ニーズは各種のデータや日々のニュースなどと並んで、現状について話し合うための1つの材料として用いられた。幹部の合宿の前には、宿題として、ニーズ分布図を参照し、SWOT分析シート⁽⁹⁾から7つのキーワード（理念）⁽¹⁰⁾への対応

方向を提言することが求められた（戦略本部会議 [2004.4.8] 実施要領 4）。合宿では、まず、強み、弱み、住民ニーズ、データ、日々のニュースなどから、滝沢村の現状を話し合った。そして、宿題や現状についての話し合いの内容から、重要成功要因（行政として何をすべきか）、それに基づいた施策のイメージ、7つのキーワードとの関連を話し合った（同 [2004.4.15-16] 作業要領 1）。職員の会議でも、まず、住民ニーズ、データ、日々のニュース、仕事などから、滝沢村の現状を話し合い、次に、現状についての話し合いの内容や職員が日々考えていることから、重要成功要因、施策のイメージ、キーワードとの関連を話し合った（政策立案検討会 [2004.6.1-2] 作業要領 1）。話し合いの結果をまとめた図表には、重要成功要因とキーワードとの関連も記載されているが、重要成功要因が中心で、キーワードとの関連は付随的である⁽¹¹⁾。

次に、13の案から2つの重点政策に統合する際にも、住民ニーズ調査とは無関係の理由が挙げられた。13の案はまず4つ（雇用、健康、地域、自然）にまとめられ、さらに2つ（雇用、自然）に絞り込まれたが、その際、「健康」はすべての根幹で重要だが幅が広くなりすぎること、「地域」は政策を行うための手段であり重点政策として検討するものではないことが理由とされた（政策統合化部会 [2004.8.5] 顛末）。

最後に、基本政策を検討した幹部の会議では、最適化条件の重要度・満足度の散布図が示されたが、散布図と基本政策の関係は不明確である。散布図では、相互に近い位置にある最適化条件が3つの楕円（「雇用」「自然」「協働」）で囲まれていたが、続いて示された基本政策の3つの視点は、「生き生きと」「快適に」「安心して」暮らすためのまちづくりだった（戦略本部会議 [2004.12.21・24] 基本政策樹立 5）⁽¹²⁾。

なお、説明会では、重点政策と基本政策は、基本構想の7つのキーワード、最適化条件、めざそう値等を参照し、また、議会の決議を踏まえ、これまでの行政経験から樹立すると説明された（説明会 [2005.1.6-7] 作業要領 3）。当時の担当者は、重点政策が2つあり、行政の守備範囲は決まっているので、どのように統合・分離すれば戦略としてやりやすいかを考えたと述べた（聞き取り）。

第3に、職員とパートナーが作成した指標・めざそう値や最適化条件は、基本計画に部分的・付随的に採用された。職員とパートナーが選定・設定した148の指標と48のめざそう値のうち、10の政策の指標・目標値として採用されたものはそれぞれ8つと6つ、施策の指標（計53）・目標値（計54）として採用されたものは7つと6つだった（地域社会報告書20-、基本構想8、基本計画13-）。また、基本計画の中心は政策 基本施策 施策の体系であり、指標・めざそう値や最適化条件はこの体系に付随するものである。政策は上述のような過程で作成され、その政策を実現するための基本施策と施策が立案された（説明会 [2005.1.6-7] 作業要領 4）。指標・めざそう値や最適化条件は、このように作成された政策 基本施策 施策の体系に当てはめられた。この点に関連して、総合計画審議会の委員からは、2つの重点政策と8つの基本政策、7つの理念、47の最適化条件、めざそう値があり、全体像が把握しにくいので、相互の関係が一目で分かるような簡単な資料を工夫してほしいという意見が出された（審議会 [2008.11.7] 12-13委員）。

第3章 原因

本章では、滝沢村の住民ニーズ調査が上述のように活用された原因を、青森県や東海地方の事例と比較しながら、前稿と同様の順序で分析する⁽¹³⁾。

第1に、村長は、「行政は経営、住民は顧客」という視点から行政改革を進めてきており、住民ニーズ調査はこの流れの中に位置づけられる。村長は、住民の視点に立った総合計画を策定した理由について、住民が何を望んでいるかを重視し、それに対する満足・不満足を毎年検証しながら施策を工夫することが重要だと考えたと述べた（溝上 [2007] 175）⁽¹⁴⁾。

第2に、滝沢村には、東海市や青森県という先例があった。滝沢村に先立ち、東海市では、2002年4月～2003年4月にまちづくり指標が作成され、2002年9月～2003年6月にまちづくり指標を骨格として総合計画の素案が作成された（児山 [2008] 53-54）。滝沢村の元担当者は、指標を作りたいというイメージがあり、インターネット等で調べたところ、東海市の事例を知り、まず東海市（総合計画策定を受託したNPOの代表理事）に話を聞きに行き、その際、青森県の事例を紹介されたとのことである（聞き取り）。また、青森県で作成された生活場面の満足度・重要度の散布図は、滝沢村で参考資料として配布された（経営会議 [2003.12.18] アンケート4）。

しかし、滝沢村では、住民ニーズ調査の結果を骨格として基本計画を策定するという方法をとらなかった。当時の担当者は、東海市の方法は知っていたが、東海市の事例は住民ニーズ調査のきっかけとして部分的に参考にしたと述べた。なお、青森県の事例については、めざそう値の出し方を聞いたが、それ以外は調べなかったとのことである（聞き取り）。

第3に、滝沢村では、東海地方とは異なるコンサルタントが情報を提供した。2004年4月の幹部の合宿では、コンサルタントが、住民ニーズを政策に転換する場合の考え方について説明した。そのイメージは、村民の期待・要求から7つの項目（理念）とそれぞれの目標を抽出・設定し、財政的制約・能力的制約・効果的成果・政策立案能力の醸成という視点を加味して、政策の方向を考えるとというものだった。なお、東海市の事例は紹介しなかった。（戦略本部会議 [2004.4.15-16] 政策論4）

第4に、滝沢村でも、住民ニーズ調査は総合計画策定のための作業として位置づけられ、両者の時期・担当部門は一致していた。

第5に、実施部門からは、住民ニーズ調査や社会指標の活用には消極的な意見が出された。総合計画の策定方針に関する説明会では、職員から、ニーズ調査の手法について、日常業務の中で各課で把握しているニーズ等を活用できないかという質問があった（説明会 [2003.5.22-23] 顧末2）。また、基本計画の策定に関する説明会では、専ら個人の生活に関する部分も目標値に掲げる必要があるのかという質問も出された（同 [2005.1.6-7] 顧末3）。

第6に、滝沢村では、めざそう値の設定に行政職員も参加したが、これによって基本計画における活用が進むという効果は見られなかった。

第7に、企画部門は、住民ニーズ調査を補足的に用いる意向を示した。実施部門の職員から出された上述のニーズ調査の手法に関する質問に対して、企画部門は、各課で把握しているニーズを吸い上げ、それによってある程度ニーズを把握し、その上で、不足している部分を補う形でニーズ調査を実施したいと回答した（同 [2003.5.22-23] 顧末2）。

第8に、総合計画審議会は、住民ニーズ調査の活用に影響を与えた形跡は見られなかった。

以上、青森県や東海地方の事例と比較しながら、滝沢村の住民ニーズ調査の活用の原因を分析してきた。滝沢村では、村長が住民を顧客と呼んで行政改革を進めてきたことを背景に、東海市や青森県の事例を参考にしながら、企画部門が総合計画策定のために住民ニーズ調査を実施した。しかし、コンサルタントは住民ニーズ調査を1つの資料として間接的に活用する方法を示した。また、東海市や青森県の先例は、総合計画の策定ではなく指標の作成のために参考にされた。そして、実施部門からは住民ニーズ調査や社会指標の活用には消極的な意見が出され、企画部門は住民ニーズ調査を補足的に用いる意向を示した。なお、めざそう値の設定には行政職員も参加したが、それによって活用が進むという効果は見られなかった。また、総合計画審議会が活用に影響を与えた形跡は見られなかった。

第4章 困難

本章では、住民ニーズ調査を行政で活用する際にどのような困難が生じるかを分析する。滝沢村では、重要度の低い最適化条件をどのように扱うか、行政の活動と対応していない指標を行政がどのように受け止めるか、行政と他の主体の役割分担をどのように記載するか、住民ニーズ調査や社会指標の作成に住民がどのように参加するかが問題になった⁽¹⁵⁾。

第1に、アンケート調査で重要度の低かった最適化条件をどのように扱うかという問題である。アンケート実施前には、重要度・満足度の散布図を基に、どこに力を入れていくか、維持していくかなどを検討することになっていた。その際に示された散布図の例には、重要度が高く満足度の低いものが「重要改善項目」、重要度・満足度の高いものが「重要維持項目」、重要度が低く満足度の高いものが「維持項目」、重要度・満足度の低いものが「ウォッチング項目」と記載されていた(経営会議[2003.12.18]アンケート3)。しかし、アンケート実施後には、企業では重要度・満足度の低い領域への取り組みを弱め、他の領域(重要度が高く満足度の低い領域)に投資するのが一般的だが、行政の場合は単純に切り捨てられない部分もあると説明された。ただし、ニーズの全部が重要で、それを充足するまで行政が事務事業を行うとすれば、取り組みが総花的になるだけでなく、限られた原資では無理であるので、数多いニーズの中で行政と住民などの役割分担を進めるとともに、行政の投資に相対的な重みづけを行って配分すると述べられた(説明会[2004.5.6-7] 顧末2)。しかし、先述のとおり、アンケート結果は重点政策・基本政策の作成において1つの資料として間接的に活用された。

第2に、行政の活動と対応していない指標を行政がどのように受け止めるかという問題である。新しい総合計画は、道路や建物を中心とした建設計画ではなく、住民一人ひとりの生活に視点をあて、住民の求める価値を探索して策定するとされた(審議会[2003.5.20]策定方針1)。また、基本計画は、めざそう値を住民と共に実現していくために行政として実施すべき政策であり、社会指標・数値目標を明確に示して政策の意図を共有すると述べられた(説明会[2005.1.6-7]作業要領1.8)。しかし、役場内からは、10の政策目標値のうち8つはアンケートにより数値が得られるものであり、心象的な項目が多く、行政活動の成果が直接反映される指標とは言い難いという意見が出された。

ただし、基本構想の実現に向け、めざそう値を基本計画の政策目標値として位置づけることはやむをえないという意見もあった（審議会〔2008.11.7〕策定について18,20）。施策目標についても、各担当部長・課長等から、村内だけでは達成できない、施策の効果を反映しきれていない、社会情勢の変化に左右されやすい、実際の活動内容を目標値にした方が具体的な施策に展開できるという意見が相次いだ（同上21）。

第3に、行政と他の主体の役割分担を総合計画にどのように記載するかという問題である。策定方針では、新しい総合計画は役割分担を明確にして策定したい、住民・地域・企業・NPO・行政などの活動と協働が不可欠であると述べられていた（同〔2003.5.20〕策定方針1）。また、職員とパートナーは行政と住民の役割を点数化した。しかし、議会は、新しい総合計画に関する決議の中で、協働という名の下に住民に押しつけることにならないよう、行政の役割を明確に示すことを求めた（議会〔2004.12.17〕決議）。その直後の総合計画審議会では、企画部門の部長が、行政は住民協働と言っているが、それが押しつけであってはいけなと発言した（審議会〔2004.12.20〕15経営企画部長）。結局、基本構想には、住民協働の推進についての文章が記述されたが（基本構想13-16）、行政と住民の役割分担の点数は掲載されなかった。当時の担当者は、行政のやるべき仕事は責任を持って言えるが、他の主体に関して数値をつけて意味があるかどうか議論したところ、意味がないという結論になり、また、失礼な感じもすると述べた（聞き取り）。

第4に、住民ニーズ調査や社会指標の作成に住民がどのように参加するかという問題である。滝沢村では、公募住民が、グループインタビューの結果の集約・整理、指標の選定、役割分担の検討、めざそう値の設定に参加した。ある参加者は、グループインタビューで出された意見をまとめてベンチマークのレポートとして報告するのが自分の役目だと認識していたので、私的な意見は言わなかったと述べた。他方で、村のハード面について意見を言えばそれで終わるのかという風に来た人もいたことや、自分の意見を話せる場だと期待して参加した人もかなりいて、非常に戸惑いとギャップがあり、何人かは来なくなったことも紹介された（審議会〔2007.5.11〕4経営企画課長三上、5-6委員）。また、めざそう値はつけ難い点があり、自分の分かる範囲でしかつけられなかったという発言もあった（同4委員、5委員）。

おわりに

本稿は、滝沢村の住民ニーズ調査が総合計画の策定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。最後に、本稿の分析を通じて、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について、どのような知見が確認、追加されたかを整理する。

滝沢村の住民ニーズ調査は、地域社会の計画としての基本構想にはかなり反映されたが、行政の計画としての基本計画の策定には断片的に活用された。

このように活用された原因は第3章で述べたとおりであるが、本稿の分析を通じて特に明らかになったことは、コンサルタントの重要性である。

前稿までの分析では、活用に影響を与える重要な要因として、市長の意向、先例の存在、コンサルタントによる情報提供を挙げた（児山〔2009b〕61）。これらのうち、滝沢村では、村長の意向、先

例の存在という条件は満たされていた。村長は住民を顧客と呼んで行政改革を進めてきており、また、東海市では既にまちづくり指標を骨格として総合計画が策定されていた。しかし、滝沢村のコンサルタントは、住民ニーズ調査を1つの資料として間接的に活用する方法を示し、また、東海市の事例を紹介しなかった。

この点は一宮市と対照的である。一宮市の企画部門は、当初、合併時の新市建設計画を骨格とし、まちづくり指標を補足的に用いる予定だった。しかし、東海市の総合計画策定を受託したNPOが一宮市でもコンサルタントを務め、その代表理事が東海市の事例を紹介しながら生活課題を基礎にした計画作りのイメージを示したことを経て、まちづくり指標を骨格とする方向へ策定方法が変化していった（同 [2009a] 139-140,143-144）。

ただし、前稿で述べたように（同 [2009b] 59）、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は、首長の意向に依存している。伊賀市・春日井市でも同じコンサルタントが情報を提供したが、市長が積極的な意向を示さず、活用はそれほど進まなかった。

以上から、首長の意向とコンサルタントによる情報提供が最も重要な要因であり、このどちらが欠けても活用は大きくは進まないといえる。

注

- (1) 青森県や東海地方の事例については（児山 [2006, 2007a, 2007b, 2008, 2009a, 2009b]）を参照。なお、本稿では、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) 行政経営理念は、顧客一人ひとりが求める「幸せ地域社会」の実現を目指すことを宣言したものであり、行動指針として「日本一顧客に近い行政活動への挑戦」が掲げられている（行政経営理念）。
- (3) 日本経営品質賞とは、（財）日本生産性本部（旧 社会経済生産性本部）が創設した表彰制度であり、顧客価値に基づく経営革新のモデル組織を表彰するものである（日本経営品質賞）。
- (4) 当初は「生活課題」と呼ばれていたが、後に「最適化条件」と呼ばれるようになった。滝沢村の将来像を達成するための具体的な条件という意味である（基本構想6）。
- (5) 最適化条件のうち3つについては、分析がうまくいかなかったため、代表指標を選定しなかった（審議会 [2007.3.22] 7経営企画課 井上）。
- (6) 総合計画策定時には、現状値調査が未実施だった3つの代表指標のめざそう値は設定されなかった（基本構想8）。
- (7) 基本計画は、2つの重点政策と8つの基本政策からなり、政策 基本施策 施策の体系をとっている。詳細は次章で述べる。
- (8) 最適化条件は「基礎的ニーズ（安全・安心のために必要）」「利便性・快適性ニーズ（こうだったらいい）」「生きがいニーズ（こうだったら最高）」に区別されているが（地域社会報告書3,12-13）、この区別はアンケート調査以前に行われていた（経営会議 [2003.12.18] アンケート7）。
- (9) SWOT分析シートとは、内部環境の強み（Strength）と弱み（Weakness）、外部環境の機会（Opportunity）と脅威（Threat）を分析し、政策の立案につなげるものである（戦略本部会議 [2004.4.8] SWOT分析シート）。
- (10) 7つの理念はキーワードと呼ばれることもあった。
- (11) 表では、左端に重要成功要因（例、「村内企業を劇的に増やす」）、中央に施策のイメージ（例、「産学官コーディネーターを増やす」）、右端にキーワードとの関連（重要成功要因に関連するキーワードの欄に「」印など）が記載された（戦略本部会議 [2004.4.15-16] 作業要領1、同 重要成功要因、政策立案検討会 [2004.6.1-2] 作業要領1、同 重要成功要因）。図では、重要成功要因が枠で囲まれて矢印で結ばれ、枠の外にキーワードが付記さ

れた（戦略本部会議 [2004.4.15-16] 全体のまとめ）。

なお、重点政策の13の案は経営層・職員による計画立案から検討されたと記述されているが（経営会議 [2004.7.20] 基本計画策定1）、13の案の内容や、幹部の合宿・職員の会議で出された重要成功要因との関係は、文書でも聞き取りでも不明であった。

- (12) これら3つの視点は最適化条件の3つの区別に似ているが、この区別は先述のとおりアンケート調査以前に行われていた（注8を参照）。なお、3つの視点のうち「快適」と「安心」は職員説明会の時点では基本政策の領域の名称として残っていたが、完成した基本計画では領域の区分もなくなった（説明会 [2005.1.6-7] 作業要領12-15、基本計画9-11）。
- (13) 前稿の結論（児山 [2009b]）では、一宮市と比較しながら、伊賀市・愛西市・春日井市における活用の原因を分析した。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）、次に、一宮市における副次的な原因（指標作成と総合計画策定の時期・担当部門の一致、実施部門の意向、目標値設定への行政職員の参加）、最後に、その他の要因（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）である。本稿でもこの順序で分析するが、以下の要因は省略する。まず、滝沢村ではロジックモデルを作成する予定はなかったので、作成のための時間的余裕と、時間不足を計画策定後に補うための活用の制度化は省略する。また、滝沢村は合併しなかったため、この要因も省略する。
- (14) 村長だけでなく助役の影響もあったと言われている（聞き取り）。2003年5月、不動産会社代表などを務めながら大学院博士課程で自治体経営について学んでいた人物が助役に起用された（朝日新聞 [2003.5.10]）。ただし、就任に先立つ4月には、経営会議で総合計画の策定方針が審議されていた（基本構想28）。また、この助役は、2004年6月に「地方議会は住民の代表ではない」などと発言して減給され、2005年3月末に辞任した（朝日新聞 [2004.6.24, 2005.2.9]）。村長は、助役は理論が先行しすぎて現場とのずれが出たようだ、マネジメント能力に欠けるところもあったかもしれないと語ったとのことである（溝上 [2007] 103）。
- (15) 最初の3つは前稿（児山 [2009b]）の「まちづくり指標の作成方法と内容」（少数意見の考慮、行政の施策と対応していない指標の扱い、役割分担値の解釈）、最後の1つは「作成者の位置と役割」に位置づけられる。

参照資料

1. 二次資料

(1) 図書・雑誌記事

本文中では、() を用いて、著者名、発行年 ([])、ページ、の順に示した。

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。

—— [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。

—— [2009a] 「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。

—— [2009b] 「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」、『人文社会論叢（社会科学篇）』、第22号、pp.35-68。

三上清幸 [2002] 「滝沢村の行政経営品質向上活動について」、『地方自治職員研修』、35巻6号（通号483号）、pp.61-63。

—— [2007]「滝沢村の経営品質向上活動の取組について」、『月刊自治フォーラム』、569号、pp.41-46。

溝上憲文 [2007]『「日本一の村」を超優良会社に変えた男』（講談社）。

柳村純一 [2002]「変革期の中における滝沢村のチャレンジ」、『地方公務員月報』、10月号、pp.12-15。

(2) 新聞記事 (朝日新聞オンライン記事データベース 聞蔵 ビジュアル)

本文中では、() を用いて、新聞名、日付 ([]) を示した。

朝日新聞 [2003.5.10] : 「滝沢村助役に宮古市長の妻、熊坂伸子氏 村長改革理念一致 / 岩手」(朝刊 岩手 1面 27ページ)。

—— [2004.6.24] : 「『地方議会、住民代表ではない』 滝沢村助役が発言陳謝 / 岩手」(朝刊 岩手 1面 27ページ)。

—— [2005.2.9] : 「熊坂助役が3月末に辞任 助役ポストも廃止 滝沢村 / 岩手」(朝刊 岩手 1面 27ページ)。

2. 滝沢村の資料

(1) 冊子・ホームページ (資料名の五十音順)

本文中では、() を用いて、資料名 (略称)、ページを示した。

ホームページ以外の資料は滝沢村情報公開条例に基づき入手した。

アンケート : 『平成15年度 新しい総合計画策定に関するアンケート調査報告書』(滝沢村、2004年3月)。

基本計画 : 『第5次滝沢村総合計画 基本計画 行政戦略計画』(滝沢村、2005年)(滝沢村ホームページ)。

基本構想 : 『第5次滝沢村総合計画 基本構想 滝沢村地域社会計画』(滝沢村、2005年)(滝沢村ホームページ)。

行政経営理念 : 「行政経営理念」(滝沢村ホームページ)。

地域社会報告書 : 『たきざわ地域社会報告書 2006 Ver.00創刊号』(岩手県滝沢村、2006年)(滝沢村ホームページ)。

(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)

本文中では、() を用いて、会議名 (略称)、開催年月日 ([])、資料名 (略称) (会議録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 (会議録の場合)、の順に示した。

議会、審議会 (2007年以降) の会議録は滝沢村のホームページで入手した。その他は同村の情報公開条例に基づき入手した。

議会 (滝沢村議会)

[2004.12.17] 決議 : 「新しい滝沢村総合計画に関する決議」(説明会 [2005.1.6-7] 作業要領16-17)。

経営会議

[2003.12.18] アンケート : 「今回のアンケートを作成する上で、基本となる事項と、アンケート後の作業、検討について」。

[2004.7.20] 基本計画策定 : 「新しい総合計画の基本計画の策定について (案)」。

審議会 (総合計画審議会) (2007年以降の会議録のページは印刷時のもの)

[2003.5.20] 策定方針 : 「新しい総合計画の策定方針」。

[2007.5.11] 総合計画 : 「第5次滝沢村総合計画について」。

[2008.11.7] 策定について : 「第5次滝沢村総合計画後期基本計画策定について」。

——策定方針 : 「第5次滝沢村総合計画後期基本計画策定方針」。

政策統合化部会

[2004.7.29] 部員表 : 「新しい総合計画の基本計画の各部会部員表」。

[2004.8.5] 顛末 : 「政策統合化部会 顛末」。

政策立案検討会

[2004.6.1-2] 作業要領：「新しい総合計画の基本計画の政策立案検討会作業要領（H15.6.1～6.2）」。

——実施要領：「新しい総合計画の基本計画の政策立案検討会実施要領」。

——重要成功要因：「重要成功要因と施策のイメージ」。

説明会（職員説明会）

[2003.5.22-23] 顛末：「新しい総合計画策定方針職員説明会（顛末）」。

[2005.1.6-7] 作業要領：「新しい滝沢村総合計画前期基本計画策定作業要領」。

——顛末：「新しい総合計画策定経過にかかる職員説明会（顛末）」。

戦略本部会議（拡大行政経営戦略本部会議）

[2004.4.8] 実施要領：「新しい総合計画策定に係る拡大行政経営戦略本部会議実施要領」。

——SWOT分析シート：「SWOT環境分析シート」。

[2004.4.15-16] 作業要領：「拡大行政経営戦略本部会議合宿作業要領」。

——資料：滝沢村経営企画部「拡大行政経営戦略本部会議（4月15日～16日会議資料）」。

——重要成功要因：「重要成功要因」。

——政策論：「政策論の考え方について 住民ニーズを政策に転換する場合の考え方」。

——全体のまとめ：「全体のまとめ」。

[2004.9.2] 政策統合：「政策統合化部会（案）」。

[2004.12.21・24] 資料：「新しい総合計画策定に係る拡大行政経営戦略本部会議」。

——基本政策樹立：「基本計画主要基本政策樹立に向けて」。

[2004.12.27] 資料：「拡大行政経営戦略本部会議」。

（3）聞き取り

2009年7月27日、滝沢村経済産業部地域政策課主査（元経営企画部経営企画課） 木下昇三氏、経営企画部経営企画課 熊谷和久氏からの聞き取り。

3. その他

日本経営品質賞：「日本経営品質賞」（(財)日本生産性本部ホームページ）。