

# 政策目的の実現に資する自治体イベント とするための発想法

佐藤 徹

高崎経済大学地域政策学部・大学院地域政策研究科教授

2020年東京オリンピック・パラリンピックの開幕まで1年を切った。オリンピックのようなスポーツの祭典に限らず、自治体イベントは、人権・平和・国際化、生涯学習・文化・スポーツ、子育て、防災・交通安全、健康・福祉、産業・観光、環境、コミュニティ振興など、多様多彩な政策分野で行われている。またその形態も、講座、シンポジウム、フォーラム、演劇、コンサート、フェスティバル、祝祭、成人式、マラソン大会、花火大会、博覧会、見本市など、実に多岐にわたっている。小規模のイベントも含めれば、自治体では、1年を通して常に何らかのイベントが開催されていると言っても過言ではない。もっとも、こうした自治体が行うイベントには、何らかの政策目的が存在するはずである。

そこで本稿では、どのように発想し企画すれば、政策目的の実現に資する自治体イベントとなるかについて論考する。

## ↑ イベントにも何らかの政策目的がある

そもそも「政策」とは、公共的問題を解決するための手段や方策である。

また、田村（2000）が指摘するように、政策には達成すべき目的があり、その目的のために多くの手段を統合して組み合わせる使うのが政策である。どんなに金をかけたものでも、事業そのものが目的にはならない。必ず何のために行うのかを初めから明らかにしておくべきである。

ところが、往々にして、現場では事業の目的が見失われがちであったり、いつのまにかどこかへ忘れ去られていたりする。予算査定にしても、人事異動に伴う引継ぎにしても、「事業」にばかり

目を奪われ、事業の「目的」に思いを巡らせることは、そう多くはない。

翻って、筆者は長年にわたって自治体職員を対象とする政策企画や政策評価の研修講師をつとめている。研修の冒頭では、次のような質問を投げかけることが多い。

Q1. あなたは、自身が担当している事業が、「総合計画」の基本計画の施策のうち、どの施策を実現するための事業であるかを言えますか。

Q2. その施策の評価指標・目標数値や他の事業をわかりやすく住民に説明できますか。

Q1は基本的な質問である。事業の目的が総合計画（基本計画）の「施策」に相当することを認識しているか、そして具体的にどの施策が事業の目的であるかを問うものである。

Q2はQ1の応用である。最近では、施策の進捗度合いを測る評価指標や目標数値が設定されている総合計画も珍しくない。施策の評価指標や目標数値を正しく認知しているかどうか、さらに事業の目的である施策には、自身が担当している事業以外にどのような事業があるかについて、住民にわかりやすく説明できるかを問っている。

自治体の団体差や個人差はあるものの、これらの問いかけに自信をもって「イエス」と即答できる職員は、Q1でさえ極めて少ないし、Q2にいたっては皆無に等しい。このような問題の背景には、企画部門の職員でない限り、まちづくりの最上位計画である総合計画を普段からほとんど参照しないという残念な実態がある。

言うまでもなく、自治体イベントも一種の事業であり、それ自体が目的ではない。何らかの政策目的を実現するための手段の一つにすぎない（図1）。

それでは、イベントを自己目的化しないためには、どのように発想すればよいのだろうか。それには、つぎのような手順(トップダウン・ボトムアップ・アプローチ)で検討や議論を進めるとよい。

### 最終成果の具体化(手順1)

夢や目標はできるだけ具体的なイメージを思い浮かべるほうが叶いやすい。そこで、事業の現状分析から入らずに、まずは計画期間内に到達したい将来像(最終的にどのような状態をめざすのか)をステークホルダー間で議論し共有化しよう。

ここでの「ステークホルダー」とは、イベントの担当職員だけでなく、関係課職員、民間団体も含めた実行委員会メンバー等をさす。また、イベントは面白くなければ人が集まらないが、集客が最終ゴールではないことに留意する。つまり、一つのイベントは単なる一過性のお祭りではなく、地域振興、ひいてはまちづくりにつながる連続ドラマのひとつコマである(自治体イベント研究会1987)。

そこで、当該イベントが総合計画(基本計画)に掲げられたどの施策を実現するためのものかを確認・検討する。なお、施策とは「～の充実」「～の推進」「～の活性化」「～の整備」などと表現されるものである。例えば「商店街の活性化」の場合、「商店街が活性化している状態とはどのような状態をさすのか」についてステークホルダー間で徹底的に議論し具体化する。このとき、「…が～している」というように、最終成果を主述が明瞭な表現にすることがポイントである。なお、主語は人(個人、団体)、地域などが考えられる。

### 最終成果を実現するための手段の導出(手順2)

まず手順1で具体化した最終成果(最終的にめざす状態)を実現するためには、どのような状態又は手段(中間成果)が必要であるかを考える。そして、それらをすべて洗い出すことができれば、さきほどと同様に、一つひとつの状態又は手段(中間成果)について、それらを実現するためには、どのような状態又は手段(直接成果)が必要なのかを深く掘り下げていく(ドリルダウン)。ただし、このとき極力、当該施策に位置付けられ

図1 政策手段としてのイベント

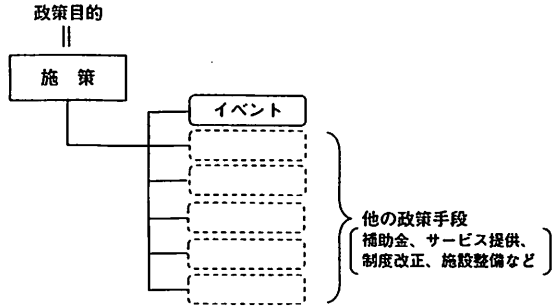
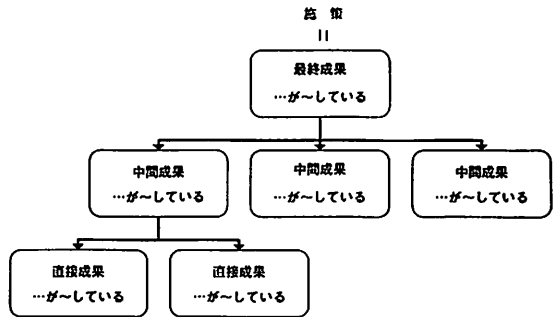


図2 最終成果の具体化



た現行の事業を参照しないようにする。なぜならば、現行の事業をもとに議論すると、自由な発想を阻害してしまう可能性が高いためである。

以上の検討作業から、図2が得られる。

### 事業内容の検証・見直し(手順3)

つぎに、当該イベントの現状分析を①～③の順序で行う。

#### ①ターゲットの特定

当該イベントの対象(ターゲット)を明らかにする。ここでは、安易に「市民」や「住民」など一括りにはせず、実際に参加している人々が「誰であるか」をよく吟味する。どんなに素晴らしいイベントでも、参加するかどうかを判断するのは「ターゲット」である。ターゲットをより具体化して、参加者像の年齢、性別、職業、興味、価値観などを細かく設定してみる(ペルソナ分析)も有用である。

#### ②手段・方策等の列挙

当該イベントでは、行政や実行委員会等が実際に何を行っているのかという観点から、その手段・方策等をすべて具体的に列挙する。

#### ③直接成果

当該事業の実施によって、上記の対象(ターゲ

ット)をどのような状態に変化させているのかを明らかにする。ここでも「…が～している」と、主語と述語を明確にする。

上記③の直接成果と、手順2で最終成果から逆算して得られた「直接成果」を比較対照する。両者が一致している場合は、目的と手段が整合しているものと考えられる。しかし、両者にギャップ(乖離)があるようならば、手順2で導出した「直接成果」を実現するために、当該イベントのターゲットや手段・方策等を見直す必要がある。なお、ギャップがあまりにも大きい場合は、政策目的に適った事業ではないため、当該イベントの存在意義が厳しく問われることになるだろう。

#### 最終成果に至るストーリーを考える(手順4)

事業の実施に関して、資源の「投入」から「産出」「直接成果」「中間成果」「最終成果」に至る論理的な因果関係のストーリーをフローチャートなどで可視化したものを「ロジックモデル」という(図3)。ロジックモデルは政策評価に不可欠とされており、最近では、政策目的を明確化した上で合理的根拠(エビデンス)に基づく政策の立案をめざすE.B.P.M(Evidence-based Policy Making)の前提としても重視されている。そこで、当該イベントのロジックモデルをステークホルダー間で議論し知恵を出し合いながら描いてみよう。

まず当該イベントの実施にどのような資源(人、物、情報、施設、ノウハウ、ネットワーク等)が必要かを検討する。

つぎに、手順1から3までの検討で得られた「最終成果」「中間成果」「手段・方策等」「直接成果」を用いて、ロジックモデル案を作ってみる。産出(アウトプット)については「手段・方策等」の内容をもとに、「行政(あるいは実行委員会等)が～する」とする。また、成果(アウトカム)については「住民が～している」「参加者が～している」「～という地域になる」とする。ここでは、イベントの実施によって、参加者等の心情、行動、状態等がどのように変化するか、そして最終的にどのような成果が住民や地域等にもたらされるのかについて、「直接」「中間」「最終」

といった時間軸に沿った因果のストーリーを組み立てる。目安として、「直接成果」と「中間成果Ⅰ」はイベント自体の成果を、「中間成果Ⅱ」と「最終成果」はイベントを行うことによって地域社会全体にもたらされる成果(情報発信による地域振興、地域のイメージアップ、住民意識の高揚、世代間交流、地域文化を支える人材の育成、経済効果など)を設定する。ロジックモデル案ができたなら、論理の飛躍がないかどうか、原因と結果が逆になっていないかどうか等を必ず点検しよう。

以上のように、トップダウン・ボトムアップ・アプローチによる議論や検討を行えば、「何の目的のためにイベントを実施するのか」という問いかけに、自信をもって即答できるはずである。

#### ステークホルダー間で議論を

イベントが恒例化すると、その開催が既定路線となり、まるで公共事業のように簡単にはやめることができなくなってしまうことがある。いま一度、政策目的に立ち返り、イベントが他の政策手段と比較して妥当であるかどうか、イベントが政策目的の実現に有効な手段であるとするれば地域づくりや都市戦略においてどのような役割を果たすのかについて、ステークホルダー間で議論し共有化しておくことが大切である。

#### 【参考文献】

「特集 自治体イベント大事典」「月刊地方自治職員研修」通巻538号、18-38頁、2006年  
「特集 自治体とイベント」「地域開発」通巻278号、1-40頁、1987年  
佐藤徹「自治体行政へのロジックモデルの導入戦略」『季刊 評価クォーターリー』第42号、2-17頁、行政管理研究センター、2017年  
田村明「自治体学入門」岩波書店、2000年

図3 ロジックモデル

