

New Public Management における 多元的な公共サービス供給システム の構築:青森県「政策マーケティング」 の実践

玉村 雅敏*

1. はじめに : NPM における

多元的な公共サービス供給システム

1.1 「高い成果の効率的な実現」を目指す NPM

1980 年代以降 先進諸国の行政改革や公共経営の理論的支柱となったのは、New Public Management (以下、NPM とする)である。これは、公共経営に成果の追求を目指した起業家的行動を引き出す制度設計¹を行いながら、民間企業で活用されている経営理念や改革手法を可能な限り適用することで、公共経営の効率性や生産性、有効性を高めようとする試み全体を総称するものである。

この NPM は 政府部門の効率性や生産性の悪さ、果てしない肥大化の傾向、官僚制の弊害といった「政府の失敗」を前提に²、公共経営の効率性や生産性の改善を目指した改革の結果として現れたものである。そこでは、活動の結果として何が実現できたのかという「成果 (Performance)」を重視し、活動内容や手続きの自由度を高める (= 資源利用に関する権限委譲を行う) 代わりに、「高い成果の効率的な実現」を求めるというアプローチをとる。

1.2 NPM のトレンド

これまでの NPM において、主要なトレンド³として注目されてきたのは、「契約モデル⁴」や「顧客選択モデル⁵」といった、「ガバメント (政府部門) の改革」に焦点を合わせたものであった。

¹ 執行部門の分離・独立、資源利用の権限委譲と業績ベースの契約、顧客起点の価値定義、競争入札制度、民営化や民間委託、住民・NPO 等との協働制度など

² 各国の改革実践から生まれてきた NPM は、政府部門の構造的課題に関する研究蓄積である公共選択論をその理論的背景の一つに持つ (玉村 (1998))。

³ NaschoId (1996) は、OECD (1993) による先進 11 カ国の政府部門の現代化に関するアンケート調査を参考に、NPM のトレンドを 契約モデル、顧客選択モデル、市民主導型モデルの 3 つのモデルで類型化している (大住 (2002))

⁴ 政府部門の運営基準を「法令・規則等の事前規定による統制」から「業績・成果による統制」へと切り替えるといった、内部マネジメント改革からアプローチするもの。

⁵ 商業的事業の民営化や国有企業化、公共サービスへの競争入札の導入といった「市場メカニズムの活用」によって、民間企業などとの競争条件を高めることからアプローチをするもの。

* 著者は千葉商科大学政策情報学部 専任講師

だが、1990年代後半以降、イギリスのブレア政権や、日本の先進的な地方自治体において、住民やNPO等の参画・協働や、責任分担と権限委譲を促すシステム作りが行われているように、民間部門の主体を活用した「市民主導型モデル⁶」の構築も進んでいる。

1.3 NPMにおける公共サービス供給主体の多元化

NPMでは、市場メカニズムや協働メカニズムの導入を通じて、民間部門（営利・非営利ともに）の主体を積極的に活用する。「高い成果の効率的な実現」を重視するため、目指す成果が効率的に実現できるのであれば、必ずしも政府部門が直接的な供給者である必要はないというスタンスに立つのである。

すなわち、NPMでは、政府部門のみを公共サービス供給の起点とする「一元的な公共サービス供給システム」を前提とはしない。民間委託、住民やNPOとのパートナーシップ、地域社会への権限移譲などの方策を適用し、多様な公共の担い手によって自律・分散的に公共サービスが供給され、総体として「高い成果の効率的な実現」ができるという「多目的(Polycentric)な公共サービス供給システム」を構築していくことになるのである。

1.4 「多目的な公共サービス供給システム」を構築する手法の開発

こういった「多目的な公共サービス供給システム」の構築は、「ガバメント(政府部門)の改革」にとどまらず「政策や公共サービスを提供する「公共ガバナンス」の改革」を迫るものである。この新しい公共ガバナンスを、こういった「手法」によって実現するのかが、現在、世界各地で先駆的な試みが行われているという状況である。

⁶ 住民参加やパートナーシップなどの手法を組み合わせ活用し、住民やNPO等との参加・協働型のシステムを構築することからアプローチするもの。

⁷ 「ガバナンス」とは、「統治」「支配」「管理」を意味する言葉である。ヒトは社会的動物であり、集団や社会システムを構築し分業を行なうが、そのためには何らかの「ガバナンス」のシステムを創り出し、維持する制度や機構が必要になる。

本論文では、まず、その先駆的な試みの一つである、青森県「政策マーケティング」の実践を取り上げ、「多目的な公共サービス供給システム」を構築するために、こういった手法が採用されているのかを解説する。

その解説を踏まえて、青森県「政策マーケティング」は、『NPMにおける「多目的な公共サービス供給システム」を構築する手法』として機能しているのか(=「政策マーケティング」のシステムを構築することで、(1)「多目的な公共サービス供給システム」は実現しているのか、(2)NPMが目指す「高い成果の効率的な実現」は実現しているのか)という、手法としての有効性を検証する。

2. 青森県「政策マーケティング」の実践

青森県では、住民の視点から必要となる政策や公共サービスを、多目的な政策供給主体によって提供することを目指して、「政策マーケティング」と名付けた公共サービスの供給システムの構築を、1999年から進めている⁸。

「政策マーケティング」とは、一般的な用語ではなく、青森県において「県民がより満足した人生を送れる青森県」を実現していくために構築されたシステムに名付けた名称であり、「政策の市場(Market)づくり」を意味するものとして定義されている(政策マーケティング委員会(2003))。

こういった「政策マーケティング」は、企業経営を通じて培われたマーケティングの理念や発想、手法を、政策形成や公共サービスの供給という社会的領域へ応用するという意味合いもあり、ソーシャル・マーケティングの系譜に属するものであるともいえる。

⁸ この「政策マーケティング」の推進は、政策マーケティング委員会(独立の意思決定権を持つ、県が設置した第三者委員会)が担っており、「政策市場づくり」のためのシステム設計や、実践活動に取り組んでいる。筆者は、政策マーケティング委員会の協力研究者・委員として、そのコンセプト設計やシステム構築に携わっている。

2.1 マーケティング概念の変遷と

社会的領域への適用

青森県「政策マーケティング」の発想や構築内容の解説をする前に、より理解を深めるために、背景にある「マーケティング」の概念の変遷と、その社会的領域への適用について解説する。

「マーケティング」という用語は、もともと企業経営の世界で使われてきた言葉であるが、企業は、常にその時代環境に合わせた市場（Market）活動を行っており、それに対応する「マーケティング（Marketing）」のコンセプトや領域、定義なども時代とともに変化している。

マーケティングコンセプトの変遷を辿って見ると、生産志向⁹、販売志向¹⁰、マーケティング志向¹¹、社会志向（ソサイエタル・マーケティング志向）¹²と変化してきている（Kotler(2000)）。

現在のマーケティングコンセプトは、マーケティング志向や社会志向の視点から、単に商品（アイデア・サービス等も含む）をつくる（生産）・売る（販売）だけではなく、顧客の視点に立ち、潜在的なニーズを探りだし、市場に並べる商品を創造することや、原語（Market + ing = 市場づくり）が指し示すような広義の視点に立ち、社会的価値を生み出す「市場（= 多様な価値が交換され、関係者に満足が提供される場）」そのものを創ること

⁹ 販売を二次的なものとして扱う不足経済時代におけるマーケティングの考え方であり、生産すれば売れる時代における考え方である。企業活動の中心は生産活動であり、いかに効率的な生産体制を実現するかが関心の中心である。

¹⁰ 大量生産時代を前提とした充足経済におけるマーケティングの考え方であり、いかに販売するのかという経営課題の克服を重視する考え方である。自社製品を扱う流通部門、消費者の意識やニーズを把握するための市場調査部門の設立、販売組織の強化、広告・宣伝といった販売面が強化された。

¹¹ 企業の一連の活動の中で、市場における顧客との接点を最も重視するマーケティングの考え方であり、顧客ニーズを明らかにすることによって、競争業者よりも効果的に顧客満足を提供し、組織目標を達成しようというものである。生産者の視点から顧客の視点へと、経営の考え方を転換するものといえる。

¹² 企業の役割は、標的市場のニーズ・欲求・関心を正しく判断し、顧客と社会の幸福を維持・向上させるやり方で、要望に添う満足を経済的かつ効率的に提供することにあるというマーケティングの考え方である。

もマーケティングの範疇となっている。

なお、現在、一般的な定義として用いられているのは、1985年に全米マーケティング学会（AMA）の理事会が定めた「マーケティングとは、個人や組織の目標を満足させる交換を創造するために、アイデア・商品・サービスのコンセプトづくり、価格設定、プロモーション、および流通を計画し実施する過程である」という定義である。

この定義は60年代に作られた定義¹³を改訂して設定されたものであるが、時代趨勢や企業活動の変化にあわせて、営利活動のみでなく非営利組織の活動もその対象に含めたこと、財（商品）に加えて、アイデアやサービスも同列に対象として扱っていること、マーケティングを交換創造活動として総括的にとらえていること、マーケティングに多様な目標を認め、その満足実現をめざすものと規定したことなどが特徴としてあげられる（嶋口(2000)）。

企業経営において、その理論や発想、手法を発展させてきたマーケティングであるが、現在、社会的領域や公共・非営利組織の活動領域においても、その理論や発想、手法が活用されるようになっている。

社会的領域へマーケティング理論を適用するものとしては、「ソーシャル・マーケティング（social marketing）」¹⁴の考え方がある。今日、ソーシャル・マーケティングと呼ばれるものには、2つの大きな流れがある（嶋口(2000)）。

第1の流れは、社会的に意味のある組織やアイ

¹³ 60年代に定められた定義は「財とサービスの流れを生産者から最終ユーザーに方向づける全ビジネス活動」といった総論的なものであった。

¹⁴ ソーシャル・マーケティングという用語は、1971年に、社会的な主義主張、アイデア、行動を促進するマーケティング原則やテクニックの使用を説明するために用いられたのが最初とされている。コトラーの定義では「ソーシャル・マーケティングとは、標的集団における社会的アイデア、あるいは主義主張の受容可能性を増加させることを求めるプログラムの設計、実行、統制である。それは、標的集団の反応を最大化する前に市場細分化、消費者調査、コンセプト開発、コミュニケーション、促進、動機、交換理論を利用する」とされている（Kotler(1982)）。

デアを、より効果的に運用・遂行するために、企業経営を通じて培われたマーケティングの思想やノウハウ、技術を導入するという、マーケティング・テクノロジーの社会応用化である。

第2の流れは、企業の市場問題への対処活動に、単なる企業利潤だけでなく、社会価値追求の考え方を導入していこうとするマーケティング形態である。この流れは、対市場活動における社会責任と社会倫理のあり方、コンシューマリズム¹⁵への対処、新しい社会価値や生活の質追求のあり方など、マーケティングの根底からそのあり方を洗い直す、かなり幅広い領域をカバーするものである。

2.2 政策マーケティングの発想

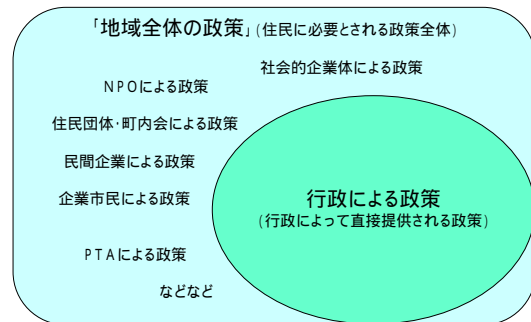
「政策マーケティング」とは、青森県において「県民がより満足した人生を送れる青森県」を実現していくために構築されたシステムに名付けた名称である。

その発想は、現在のマーケティングコンセプト¹⁶と同様に、住民が抱く「政策ニーズ(より満足した人生を送れるための条件・項目)」を調査した上で、そのニーズを満たすための商品(政策や公共サービス)が創造・提供されていく「政策市場(いちば)をつくる」というものである¹⁷。

こういった「政策市場をつくることで政策ニーズを満たす」という発想にたつのは、青森県全体を見渡した場合、行政以外にも、多様な政策の担い手(例えば、NPO や市民団体、町内会、学校、企業、労組、農・漁協など)が存在している、という前提に立つからである。

住民の政策ニーズからみた場合、行政によって直接提供されている政策や公共サービスというのはその一部にすぎず、行政以外の担い手によって

図1 「地域全体の政策」と「行政による政策」



提供されているものも多い(図1)。

例えば、まちをきれいにしよう、お年寄りを元気づけようと、町内会が行っている政策や公共サービス、地域の教育問題を自分たちで改善していこうと、PTA や NPO などが行っている政策や公共サービス、地域での豊かな食生活、安全な食生活を提供しようと、スーパーやコンビニなどが行っている政策やサービスなどは、行政によって提供されていないが、住民の生活満足を向上させるには重要な要素となるものである。

すなわち、住民が抱く政策ニーズを満たすには、そのニーズを明らかにした上で、多様な政策の担い手による政策や公共サービスの供給(=市場への参入)を実現すること、さらに、地域全体として「高い成果の効率的な実現」を果たす、効果的な役割分担と活動連携を実現するシステムづくり(=市場づくり)をすることが必要となってくる。

そのために、企業経営を通じて培われたマーケティングの考え方や手法、ノウハウを、政策や公共サービスの供給に関連する一連のプロセスに取り入れることで、「多元的な公共サービス供給システム」の構築を目指すのが、青森県の政策マーケティングである。

2.3 政策マーケティングシステムの構築

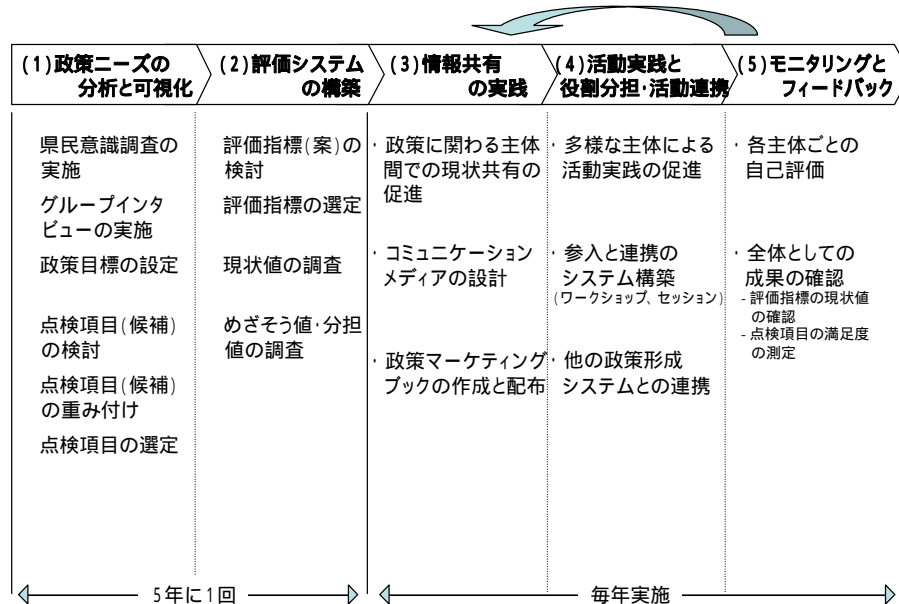
「多元的な公共サービス供給システム」を構築する方法として、青森県「政策マーケティング」では、5つのステップでシステム構築を進めている(図2)。

¹⁵ 欠陥商品・不当表示・不当値上げなどに対抗して、消費者が自らの利益擁護のために行う消費者主義の運動・活動。

¹⁶ 2.1で解説した、マーケティング志向や社会志向の視点のこと。

¹⁷ そのための仕掛けとして、政策ニーズが満たされているかどうかを、毎年、モニタリングする政策評価システムの構築や、市場参入や連携を促すワークショップの開催、ニーズなどの情報を共有する政策マーケティングブックの発行などを行っている。詳細は2.3参照。

図2 政策マーケティングシステムの構築プロセス



(1) 政策ニーズの分析と可視化:

マーケティングリサーチ手法の応用

青森県の政策マーケティングでは、企業経営で利用されているマーケティングリサーチ手法を応用し、1999～2000年度に、政策ニーズの分析と可視化¹⁸と、その政策ニーズが実現したのかを確認するための評価システムの設計を行った。

政策ニーズの分析と可視化の具体的なステップは以下の通りである(上山・玉村(2001))。

県民意識調査の実施

まず、県民の日常生活に対する満足感や考え方を把握するため、18歳以上の県民5000人を対象とした「県民意識調査」を行った(回収率50.9%)。この調査は、「県民の日常生活にお

ける考え方」「日常生活の満足度」「将来の生活への不安」「行政への期待と役割意識」についての県民の意識全般を調べるものであった。

この調査結果を、政策マーケティングで注目すべきテーマを選び出すために詳細に分析した。特に、「生活場面における満足度と重要度」に関する回答を重点的に分析した。

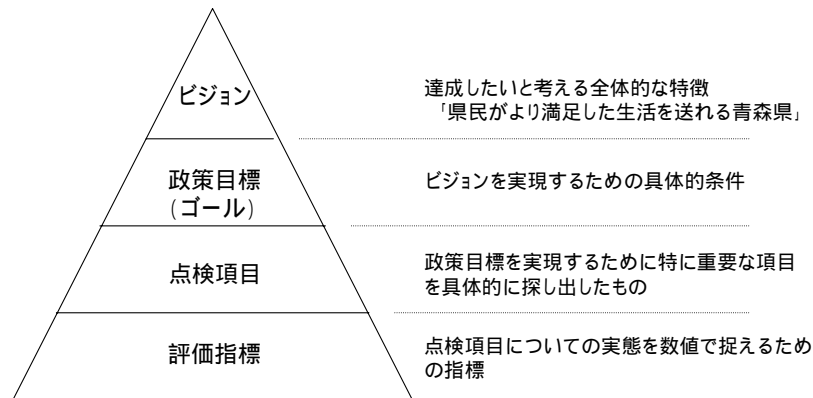
分析の過程では、重要度と満足度を「ニーズ度(=重要度から満足度を引いたもの)」に置き換えて検討した。例えば、ニーズ度が高いものから上位4項目を選別し、「家計の運営と将来への経済的備え」というテーマにグループ化した。そのうえで、4項目間の回答パターンの相関性などを確認し、政策マーケティングで注目すべきテーマの一つとして設定した。

このような分析を通じて、政策マーケティングで注目するテーマとして、最終的には9つのテーマを設定した¹⁹。

¹⁸ 「マーケティング志向」や「社会志向」のマーケティングといった、現在、主流となっているマーケティングコンセプトのもとでは、顧客のニーズや欲求の現状を明らかにすることが、マーケティングシステム構築の起点となる(Kotler(2000))。

¹⁹ 「家計の運営と将来への経済的備え」「交通や各種施設の利便性」「日常生活の安全・安心」「子育てと子どもの

図3 政策目標の体系



グループインタビューの実施

この9つのテーマについて、県内を6ブロック²⁰に分け、「グループインタビュー(集団面接調査)²¹」を行った。

具体的には、9つのテーマそれぞれについて、深くかかわっている県民を6~10人程度招き、全11回のグループインタビューを行った²²。

その発言録(発言数 643)から、重複発言や類似発言の統合、抽象的、個人的な発言の削除をし、137項目の要点一覧表を作成した。これを、政策目標の設定という観点から、9つのテーマ別に整理統合し、100項目の要点を抽出して政策目標や点検項目を設定する素材とした。

政策目標の設定

続いて、「ビジョン²³」と、それを実現するための4つの「政策目標²⁴」の設定を行った。これは、定量面の調査である県民意識調査と、定性面の調査であるグループインタビューを合わせて分析することで設定した。その際には、「ビジョン」「政策目標」「点検項目²⁵」「評価指標²⁶」といったヒエラルキー構造(図3)を意識しながら整理した。

まず、「ビジョン」としては、このシステム構築そもそもの命題から導き出し、「県民がより満足した生活を送れる青森県」と設定した。このビジョンを達成するための具体的な要素

教育」「高齢者福祉の現状と今後」「若い世代の生活意識と社会参加」「働き盛りの生活のゆとり」「バランスのとれた地域づくり」「あおもりのイメージ」の9つ。

²⁰ 東青地域、津軽地域、西北五地域、上十三地域、下北地域、八戸地域。

²¹ グループインタビューとは、少人数の調査対象者に集まってもらい、特定のテーマを中心に自由な意見発表と自由討議を進め、それを分析して情報を得るといふ、マーケティング・リサーチで活用される定性調査の手法である。

²² 地域ごとに、9つのテーマのうち、県民意識調査の分析において特に地域特性が表れたテーマについてグループインタビューを実施した。

²³ 政策マーケティングの全体的な目標を示したものの。

²⁴ ビジョンを実現するための具体的な条件として、「実現されるべき県民の暮らしの状況」を示したものの。

²⁵ 県民の生活満足を実現するために特に重要な項目を具体的に探し出した「政策ニーズ」。青森県では、「地域で十分な保健・医療・福祉サービスが受けられる」など27個抽出した(図4マトリックス内)。この点検項目は、4つの政策目標と5つの政策分野を組み合わせることができる20の領域のいずれかに配置した。

²⁶ 点検項目の改善度合いを確認するために、点検項目を数値指標に置き換えたもの。「健康診断の受診率」「保健・医療・福祉サービスの不満度」など66項目を設定している。基本的にはアウトカム指標を設定しているが、アウトカム指標が設定できない場合には、代替的にアウトプット指標を設定している。

である「政策目標」の設定に当たっては、「県民の生活満足度を左右する要因は何か(=県民意識調査において高いニーズ度が示される要因は何か)」の観点から、グループインタビューの発言を分析した。その結果、4つの「政策目標」を設定した。

また、グループインタビューの時の9つのテーマを5つに整理²⁷し、政策目標の実現のために重要な「政策分野²⁹」としてとらえた上で、4つの「政策目標」と組み合わせてマトリックス表にした(図4)。このマトリックスの中に、

「点検項目」や「評価指標」を整理し、需要側(市民が関心あることの軸=縦軸)と、供給側(行政等が行っていることの軸=横軸)の両者の視点から政策ニーズを確認できるようにした。

点検項目(候補)の検討

「政策目標」を構成する「点検項目」については、マトリックス表の上に整理していくことを前提に、グループインタビューの発言とその時の感触を反映して、候補として87個設定した。

図4 点検項目マトリックス

県民がより満足した人生を送れる青森県					
政策目標	もしやの不安の少ない暮らし	人や地域とつながりの深い暮らし	自分の可能性を試すことのできる暮らし	納得できる手間や負担で暮らせる暮らし	
点検項目	(政策分野) A. 健康・福祉	地域で十分な保健・医療・福祉サービスが受けられる 医療の質の低下や医療ミスに対する不安がない	豊かな人間関係のなかで、孤独を感じることなく暮らせる 住み慣れた地域社会で、死ぬまで暮らせる	未成年者の喫煙、飲酒、薬物依存がない	保健・医療・福祉サービスを受ける際の費用負担が合理的である
	B. 成長・学習	保育所、幼稚園、学校の建物、通学路などが安全である	家庭、地域と学校が十分に連携している	子どもが楽しく意欲的に学習できる 能力・適性、興味・関心に沿った進学や、生涯学習・職業訓練の機会がある	経済的困難があっても進学ができ、少ない負担で生涯学習・スポーツを楽しめる
	C. 仕事・職場	生活に必要な収入が得られ、退職や老後に備えて必要な蓄えができる 雇用が安定し、中途退職者、高齢者、女性、障害者の働く場がある	個人の暮らしや家庭を尊重する職場環境である	地元で希望する就職、就業ができる 高齢者、女性、障害者が職場で活躍できる	
	D. 社会環境	災害や緊急時への不安が少ない 犯罪が少ない	高齢者、障害者が気軽に街に出ることができる 里山や街の緑が豊かに守られている		高齢者、障害者、乳幼児連れが移動しやすい交通環境である
	E. 家庭・地域生活	離別、死別、家族離散のときにも暮らしが成り立つ 歩行者や車が歩道や道路を安心して通ることができる	家族のふれあいが深い 近隣の関係が密接で、地域づくりが活発なコミュニティで暮らせる		質の良い住宅を適切な価格で入手できるか、借りることができる 家庭・地域生活が省エネルギー型で環境にやさしい

出典：政策マーケティング委員会「政策マーケティングブック 2000(Ver.00)」2000/12

²⁷ もしやの不安の少ない暮らし、人や地域とつながりの深い暮らし、自分の可能性を試すことのできる暮らし、納得できる手間や負担で暮らせる暮らし

²⁸ A.健康・福祉, B.成長・学習, C.仕事・職場, D.社会環境, E.家庭・地域生活

²⁹ 政策目標を実現するために必要な政策の分野を示したも

の。「健康・福祉」などの5項目をあげている(図4左側)。

点検項目（候補）の重み付け

87 個の点検項目（候補）から、現時点で注目すべき、特に重要なものを絞り込むために、県民へのアンケートを実施した（1223 人を対象、回収率 53.9%）。

ここでは、2 つの調査を行った。1 つは、「点検項目（候補）」それぞれについて 5 段階で重要度を聞く調査、2 つ目は、4 つの「政策目標」ごとに、その構成する「点検項目（候補）」の中から重要と思うものを 3 つ選ぶ調査である。

この 2 つの調査から、「点検項目（候補）」ごとに、「重要度」と「選択率」を導き出した。「重要度」とは、「点検項目（候補）」の重要度を 5 段階で聞いたものを点数化し、平均したものの（最低 1.0 点～最大 5.0 点）。「選択率」とは、同じ「政策目標」の中から 3 つ重要と思うものを選ぶ調査で、その「点検項目（候補）」を重要と選んだ割合（最大 100%）である。

点検項目の選定

の県民へのアンケートの結果、「点検項目」を 27 項目に絞り込んだ（図 4）。その方法は、まず「選択率」に注目し、4 つの政策目標ごとに、選択率が高いものから順に見ていき、選択率が半数（50%）を超えるものを選び出した。さらに、追加的に、選択率では選別されなかったが、特に重要度が高いものを抽出し、新たに加えるか、他の項目と結合した。また、自由回答で多く寄せられた意見も点検項目の表現に反映した。反映が困難な場合は、後の指標の設定のときに反映させることにした。

こういったステップを経て設定された 27 個の点検項目が、2000 年の段階で、「県民がより満足した生活を送れる青森県」を実現するために必要な項目・条件（政策ニーズ）であり、地域の多元的な政策供給主体が連携して実現を目指すものとして可視化されたものである。

(2) 「評価システム」の構築

続いて、この 27 個の点検項目が実現したのかを

確認するための評価システムを構築した。

青森県の政策マーケティングで構築している評価システムは、政策レベルの評価手法である「ベンチマーキング方式³⁰」を応用したものである。

ベンチマーキング方式とは、米国オレゴン州のオレゴン・ベンチマーキング（Oregon Progress Board(1997)）に代表されるが、住民にとって重要な政策課題に評価指標を設定し、その数値を測定して、時系列的に監視することで、地域社会の豊かさや進歩を政策の成果として評価し、地域の社会・経済・環境などの状況改善策への示唆を得るというものである（行政経営フォーラム(1998)）。

このベンチマーキング方式では、指標の現状値について、毎年、その変動状況をみることで政策評価が行われることになる。現状値の変動という事実について、関連する主体による説明責任と改善活動を引き出すことで、めざす目標へと前進していくことを想定している。

ベンチマーキング方式の政策評価は、国内では大阪府、滋賀県、福井県、東京都など、主に都道府県レベルで導入されている。これらのベンチマーク指標の多くは、行政の担当部局が作成し、内容は既定の政策や総合計画を前提としたものが多く、行政の活動の全体像を分かりやすく示し、それらの活動が政策レベルでどれだけ成果を上げているのかを説明する役割を果たしている。

青森県では、手法としてはベンチマーキング方式を利用しているが、その設定方法や活用方法は他の主要な国内事例とは異なっている。そもそも、住民が求める政策ニーズが必ずしも県の現行政策には盛り込まれているとは限らない。そこで、地域に必要な政策や公共サービスは、多元的な政策供給主体によって担われている前提のもと、県庁が扱っている政策や公共サービスの積み上げから検討する³¹のではなく、住民の視点を起点に、政策ニーズに関するマーケティングリサーチからア

³⁰ 地域コミュニティにとって重要なものをベンチマークとして設定するものは、より意味を明確にするために「コミュニティ・ベンチマーキング方式」と呼ぶこともある。

³¹ こういった発想は、いわば、マーケティングコンセプトという生産志向、製品指向にあたると言える。

アプローチしているのである。

こういった住民の政策ニーズの視点から設定されたアウトカム・レベルの指標は、地域全体で達成すべき共通の目標として位置づけられることとなり、目標達成をめざした、地域全体での多様な協働や、多角的な政策や公共サービスの供給を促進する効果も期待している。

評価システム構築の具体的なステップは以下の通りである。

評価指標(案)の検討

「点検項目」を「評価指標」に置き換える³²ために、27個の「点検項目」ごとに、これまでの定性調査で示された回答表現を洗い出した。その上で、「点検項目」毎に、目標とすべき「生活場面」を抽出し、生活場面のイメージから、その状態が実現したかどうかをチェックできる「評価指標(案)」を検討した³³。

そして、これらの点をまとめ、中間報告書として住民に公表した。この報告書は、ワークシートのスタイルをとっており、これまで協力を得た県民や主要な市民活動団体等に送付し、「生活場面」や「評価指標(案)」について、委員会で提案したもの以外にもあるかどうか、解説を読んで検討してもらい、追加提案を求めた。また、個々の指標についての妥当性も検討してもらい、さらに重要と考える評価指標の選別も依頼した。

評価指標の選定

のプロセスでは、合計126個の「評価指標(案)」が集まった。これに中間報告時の回答

(回答数137通)を加味し、生活場面の網羅性を考え54指標を選別した。さらに各点検項目の内容や生活場面を再度確認しながら、72の指標とした。

なお、この最後の検討プロセスの中で、現実的には、測定が難しいと思われる指標(計30個)は類似する測定可能なものに置き換えた。

現状値の調査

主観的な指標や県民の行動に関する指標(例:「犯罪の危険を感じた人の割合」「隣の家と挨拶、会話をする人の割合」)については、アンケート調査を行い、現状値を調査した(計36問、18歳以上の男女2000人を対象、回収率36.5%)。

なお、こうした作業を経ても現状値を把握できずに選定を見送った指標(例:「30分以内で高度医療サービスを受けられる割合」「体験学習の時間数」など)や、指標の定義がはっきりできずに削除した指標があり、この段階で評価指標は66個となった。

評価システムを設計する際には、これまで明らかにしてきた政策ニーズに対する「目指したい水準(めざそう値³⁴)」と「役割分担(分担値³⁵)」の調査も行い、具体的な活動実践や、役割分担・活動連携を促進する際の“きっかけ”となるように工夫した。

³⁴ 実際に携わっている実務家の視点から見て、2005年(5年後)に実現したいと考えている指標値の水準を示すもの。「目標値」では、こうあるべきだという絶対的な水準が前提となりがち(例:未成年の喫煙率の目標値は0%)であり、実際の目標管理としては機能しにくい。そこで、「5年後にはこの値を実現したい」という、関係者の願望を示すものとして「めざそう値」という呼び方にした。

³⁵ 評価指標の現状値と将来の目指すべき数値のギャップを埋める活動を誰がどの程度分担すべきかを示すもの。青森県では、政策の担い手として、「個人・家庭」「NPO・市民団体、コミュニティ・町内会」「企業、農・漁協、労組」「学校(幼稚園・保育所を含む)」「市町村」「県」「国」「その他」の8つの主体を挙げている。分担値は、この8つの主体それぞれが担うべき分担の比率を示すものであり、各評価指標の改善に関わっている実務家に聞く調査結果に基づいている。

³² 例えば、点検項目「子どもが楽しく意欲的に学習できる」の場合、学校が楽しい児童・生徒の割合、興味がある児童・生徒の割合、いじめ問題の解決率、といった評価指標を設定した。

³³ この「評価指標(案)」を想定する際には、生活実感に則しているかどうかということ、そしてその項目の実態を如実に示すものかどうかという点を重視した。そのため、指標が現存するか、データが測定可能か、といった点は、この段階ではあえて意識しないこととした。

めざそう値・分担値の調査

「めざそう値」「分担値」は、評価指標の将来目標と、その改善を進める実践活動の役割分担のあり方を示すものである。

その設定の際には、まず、指標ごとに関連分野の実務家や有識者のイメージを想定し、その想定イメージに沿って、県内のさまざまな分野の実務家と有識者を選び出した³⁶。結果として、合計 208 人に、回答者一覧に名前を公表する前提で「めざそう値」と「分担値」の調査に協力していただいた。

2005 年をめぐりに実現したい水準を聞く「めざそう値」の調査では、現状値に併せて、可能な限り、過去からのトレンド、他の自治体の値、青森県内の地域ごとの差、全国平均値なども記し、判断の参考となるようにした。最終的には、すべての回答の中央値を「めざそう値」とした。

「分担値」は、8 つの主体それぞれの役割の重さを 5 段階で聞く調査を行い、その平均値を算出した。

(3) 情報共有の実践

分散して活動をする、多元的な政策供給主体を前提とする以上、その間をつなぐコミュニケーションメディアの設計等の情報共有環境の構築が重要となる。

青森県では、その一環として、「政策マーケティングブック」と呼ばれる冊子を、2000 年より年 1 回発行³⁷し、県内で政策に関わる主体（県庁各部署、市町村、NPO、各種団体、実践を希望する個人など）に配布している。この冊子には、県民が求める政策ニーズの実態と、評価指標の変動によるその達成状況、役割分担、多様な主体によって実際に行われている実践活動などが掲載されている

³⁶ 例えば、教育に関する指標の場合、教育の現場や P T A に携わっている方、教育関係の N P O で活動する方・研究者など、この分野についての経験や知識を有する県内の実務家・有識者の方を選び出した。

³⁷ 政策マーケティングブックは、A4 版で約 100 ページからなる 2002 年度末の時点で、計 3 冊（2000 年度版 2001-2002 年度版、2002-2003 年度版）作成し、毎年 10000 部程度の発行と配布を行っている。

（政策マーケティング委員会(2003)）。

(4) 政策ニーズを実現するための活動実践と、役割分担・活動連携の仕掛けづくり

こういった、情報共有の環境を構築した上で、県内で活動する（もしくは、これから活動する）組織や団体・個人が県内各地に集まり、政策マーケティングブックを題材に「ワークショップ（通称「政策いちば」）」を開催³⁸し、「めざそう値」を実現するための行動計画づくりや役割分担の方法などの検討が推進されている。

また、点検項目で示されていることに関連して、実際に活動をしている組織・団体、個人などに、活動内容を紹介・登録してもらう「エントリーシート（活動アピールシート）」を作成してもらい、政策マーケティングブックに掲載をしている。

他には、項目ごとに県庁内の関連する部局が集まり情報交換をする県庁内のワークショップである「セッション」といった活動も行われている³⁹。

(5) モニタリングとフィードバック

毎年、評価指標の現状値調査⁴⁰と、点検項目の満足度調査⁴¹を行い、政策ニーズの実現度合いの点検を行っている。その変動状況については、政策マーケティングブックとしてとりまとめ、県内で政策に関わる主体に配布をしている。

³⁸ 2001 年度は、11 月 20 日より順次、青森市・弘前市・むつ市・八戸市において計 141 名と、地域での問題や解決策を考える県民ワークショップを開催。2002 年度は、5 月 25 日から順次、県内 4 カ所、2001 年度の出席者とワークショップのテーマ・開催場所・参加者についての意見交換を行うプレワークショップを開催。7 月 5 日から、青森市・五所川原市・むつ市・八戸市で、計 132 名と政策づくりや役割分担のあり方を考える県民ワークショップを開催した。

³⁹ 2001 年度は、9 月 25 日より、政策分野ごとに、5 回にわたり、めざそう値と県の施策・事業との関連などについて、テーマに関連する部局から職員が集まり、委員を交えて意見交換を実施。2002 年度は、9 月 11 日に県庁職員と委員とでプレワークショップを開催し、具体的に取り上げるテーマや出席する関連課を検討、10 月 9 日に、県民ワークショップの結果をふまえて、今後の具体的な役割分担を考える県庁職員と委員とのワークショップを開催した。

⁴⁰ 現状値調査は、毎年、県民 2000 人を対象に行っている。

⁴¹ 2001 年度より、現状値調査とあわせて、27 個の点検項目それぞれについて、5 段階で聞く満足度調査を行っている。

3.『NPMにおける多面的な公共サービス供給システムを構築する手法』としての青森県「政策マーケティング」の有効性

これまでの解説を踏まえて、青森県「政策マーケティング」は、『NPMにおける「多面的な公共サービス供給システム」を構築する手法』として機能しているのかという、手法としての有効性を検証する。

具体的には、まず、以下の検証を行う(図5)。

検証1.「多面的な公共サービス供給システム」の実現⁴²

検証2.「高い成果の効率的な実現⁴³」

さらに、検証1、検証2が「現状では実現していない」場合、システム運用の時間経過による実現可能性を検証するために、次の点の検証も行う。

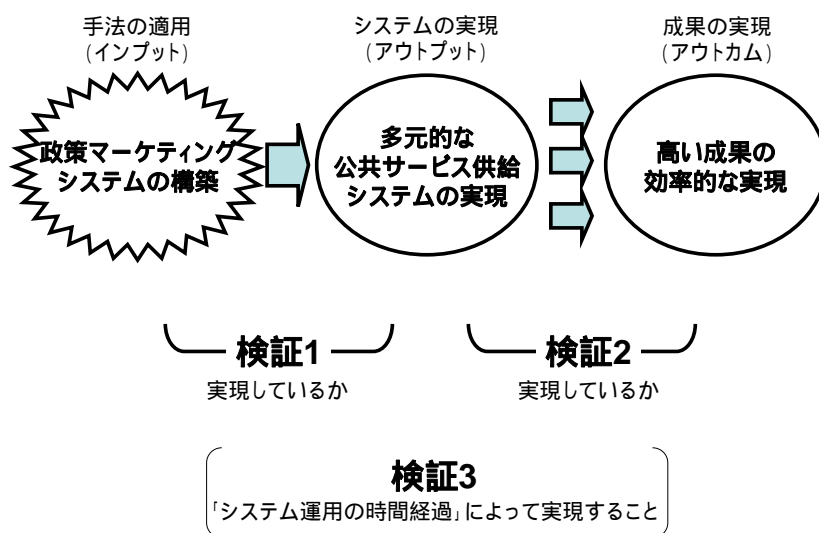
検証3. システム運用の時間経過によって実現すること

そして、こういった検証を踏まえて、2003年度後半から行うシステム改訂⁴⁴を念頭に、『NPMにおける「多面的な公共サービス供給システム」を構築する手法』としての有効性をより高めるための要素や項目を検討する。

3.1 検証1「多面的な公共サービス供給システム」の実現

「多面的な公共サービス供給システム」とは、多様な公共の担い手によって自律・分散的に公共サービスが供給され、総体として「高い成果の効率的な実現」を実現するシステム⁴⁵である。

図5 政策マーケティングシステムの手法としての有効性の検証



⁴² 「政策マーケティングシステム」を構築することで、「多面的な公共サービス供給システム」は実現しているのか、についての検証。

⁴³ 「多面的な公共サービス供給システム」の実現によって、NPMが目指す「高い成果の効率的な実現」は実現しているのか、についての検証。

⁴⁴ 政策マーケティング委員会の方針としては、めざそう値の年限として示している2005年の時点までは、手法の精緻化の追求よりも、NPOや県民などの活動実践や役割分担・活動連携の拡大に重点を置くこととしている。その改訂の検討作業は、2003年度後半より行う予定である。

⁴⁵ 詳細な解説は1.2参照。

政策マーケティングでは5つのステップ(図2)で、そのシステム構築を目指してきた。この5つのステップは、大別すると、以下の2つの“サブシステム”を構築するものであったといえる。

- (1) 多角的な政策供給主体が共通で利用する「情報提供システム」の構築⁴⁶
- (2) 多角的な政策供給主体による「活動の実践と連携を生み出すシステム」の構築⁴⁷

ここでは、この2つのサブシステムの構築が成功しているのかを検証し、それにより、想定する「多角的な公共サービス供給システム」が実現しているのかについて検証をする。

(1) 多角的な政策供給主体が共通で利用する「情報提供システム」の構築

「情報提供システム」の構築に関わる実践内容としては、以下のことが行われていた。

- ・2000年の段階での県民の「政策ニーズ(政策目標5個、点検項目27個)」と、実務家が考える、その改善のための「役割分担(分担値)」を把握した。
- ・政策ニーズに対する「評価指標(66個)」と、実務家が考える2005年の段階の「めざそう値」を設定した。そして、毎年、現状値を測定し、その変動をモニタリングすることによる政策評価を実施してきた。
- ・政策ニーズ、めざそう値、分担値、現状値等の情報をまとめた「政策マーケティングブック」を年1回、計3冊作成した(2000年度版、2001-2002年度版、2002-2003年度版)。
- ・県内の団体等に「エントリーシート(活動アピールシート)」を配布し、点検項目の実現に関連する実践活動の情報を収集し、政策マーケティングブック(2001-2002年度版、2002-2003年度版)に掲載した。
- ・政策マーケティングブックを、県内で政策に関わる主体(県庁各部署、市町村、NPO、各種

団体、実践を希望する個人など)に配布⁴⁸し、政策供給主体間での情報共有環境を整備した。

このように、政策ニーズの分析や可視化、評価システムの構築、政策マーケティングブックの配布による情報共有や情報のフィードバックの実践などが行われていた。このことにより、県内で政策に関わる主体が、青森の現状についての共通の情報を得ることができるようになっており、多角的な政策供給主体が共通で利用する「情報提供システム」の構築は実現している。

なお、青森県「政策マーケティング」で構築した「情報提供システム」については、多様な主体による役割分担を前提とした地域づくりや公共サービス供給を目指す自治体において、その手法が採用されており、一定の評価を得ている⁴⁹

(2) 多角的な政策供給主体による「活動の実践と連携を生み出すシステム」の構築

(1)で構築した「情報提供システム」を土台に、多角的な政策供給主体による「活動の実践と連携を生み出すシステム」の構築として、以下の実践が行われていた。

- ・県内の政策形成に関わる場(各種、会議、委員会、審議会、イベントなど)において、政策マーケティングブックを用いて、現状の解説を行い、政策ニーズの現状共有を行った。
- ・県内各地で、活動の実践や連携を促進するための「ワークショップ」を開催した(2001年

⁴⁸ 毎年10000部程度の配布を行っている。また、インターネット上では青森県のホームページよりリンクが張られており、誰でも閲覧できるようになっている
(<http://www.pref.aomori.jp/koutyou/marketing/>)。

⁴⁹ 例えば、愛知県東海市では、青森県「政策マーケティングシステム」をそのまま参考に、ニーズの可視化や、その評価システム構築、分担値の設定などを行うシステム構築を進め、市民の役割分担に基づいた住民参画システムづくりを進めている。また、東京都足立区では、五反野小学校において、文部科学省の「新しいタイプの学校運営に関する実践研究校(通称:コミュニティスクール実験校)」の指定や、足立区が区内の全小中学校において推進する「開かれた学校づくり」の実践に関連して、地域や保護者等との役割分担や地域ニーズに立脚した学校運営を行うためのシステム構築を行うため、青森県「政策マーケティング」の手法を応用している。

⁴⁶ 図2のステップのうち、(1)政策ニーズの分析と可視化、(2)評価システムの構築、(3)情報共有の実践、(5)モニタリングとフィードバック、をさす。

⁴⁷ 図2のうち、(4)活動実践と役割分担・活動連携、をさす。

度と2002年度で、のべ273名参加)。

・県庁職員との「セッション」を開催した(2001年度に5回実施,2002年度に2回実施⁵⁰)。

多角的な政策供給主体による「活動の実践や連携を生み出すシステム」の構築は、ワークショップやセッションの実践を通じて推進されてきた。その結果として、県民個人や組織・団体単位で、政策マーケティングブックを使った活動プランづくりや、他の主体への活動協力の呼びかけなども実践され始め⁵¹、また、点検項目の実現へ向けた活動も実践され始めている⁵²。

このように、多角的な政策供給主体による「活動の実践や連携を生み出すシステム」は、実際に適用され、それによる活動実践や連携の萌芽も見られる。だが、ワークショップやセッションの実践は2001年度から始まった⁵³ものであり、2002年度末の段階では、試行的な実践を繰り返しながら、効果的なシステムを検討しているという状況でもある。

こういった、試行的な実践を繰り返してきた2年間の状況のみでは、適用した手法が「多角的な公共サービス供給システム」の構築手法として有効であった、と断定することは難しい。今後の継続的なシステム運用によって、その有効性を高めるように設計されているのかを検証する必要がある。この点については、検証3で扱うこととする。

⁵⁰ セッションの実効性を向上させる観点から、2001年度と2002年度とでは実施方法を変更したため、回数は減少している。

⁵¹ 例えば、車いすの障害者支援をしているグループが、政策マーケティングブックを用いることで、自らの活動意義を明確に説明できるようになり、他の団体や組織に協力や支援を呼びかけることなども行われている。

⁵² 2002-2003年度版のマーケティングブックには、その活動紹介として、エントリーシート(活動アピールシート)が11件、掲載されている。

⁵³ 2000年度版のマーケティングブックは2000年末に発行されたものであり、それを利用したワークショップやセッションは、2001年度から開催されている。

3.2 検証2「高い成果の効率的な実現」

次に、NPMが目指す「高い成果の効率的な実現」が出来ているのかについて検証をする。

ここでいう「成果」とは、「政策ニーズ(点検項目)」と言い換えることが出来る。

その「点検項目」の実現状況としては、まず、その満足度の推移⁵⁴を見ると、点検項目27個中、2001年の値と2002年の値の差が、満足度の値が0.1以上改善しているものが5個、ほとんど変わらないものが15個、逆に0.1以上悪化したものが7個となっている。また、点検項目の満足度が「泣き顔⁵⁵」のもの、すなわち、平均が2.0点前後(=不満(1点)、やや不満(2点)が多い)ものは、2001年度は4個、2002年度は5個となっている(政策マーケティング委員会(2003))。

また、点検項目の実現を確認するために設定した「評価指標」については、66個の評価指標のうち、その現状値が、2000年度の調査から継続して悪化している(=めざそう値とは逆の方向に向かっている)ものは11個ある(政策マーケティング委員会(2003))。

こういった数値を見る限り、2002年度末の時点では、実際に「政策ニーズ(点検項目)」という成果を効率的に達成することが、必ずしも実現しているとは言えない。検証3では、今後のシステム運用の時間経過によって、政策ニーズの実現という成果を効率的に実現することが期待できるかを検証する。

3.3 検証3「システム運用の時間経過」によって実現すること

検証1,2では、システム運用開始2年目の時点では、必ずしも「実現している」とは言えない面もあった。一方、システム設計面ではすでに実装されているが、システム運用の時間経過が必要で

⁵⁴ 2001年度より、評価指標の現状値調査とあわせて、27個の点検項目それぞれについて、5段階(5点満点)で聞く満足度調査を県民2000人を対象に行っている。

⁵⁵ 政策マーケティングブックでは、実態を容易に把握できるように、「笑顔(3.5点前後)」「普通顔(3.0点前後)」「不満顔(2.5点前後)」「泣き顔(2.0点前後)」というアイコン表現を使っている。

あるために、まだ利用していない機能も存在する。

そこで、検証3では、こういった、今後の「システム運用の時間経過」によって実現する機能を確認する。そして、今後の運用によって実現する機能も含めて、青森県「政策マーケティング」は、『NPMにおける「多元的な公共サービス供給システム」を構築する手法』として機能するのかという、手法としての有効性を検証する。

2002年度末の時点で、設計はされているが、時間経過が必要なため、まだ利用していない機能として、「ベンチマーキング方式」の機能がある。

青森県「政策マーケティング」で利用している「ベンチマーキング方式」は、継続的に現状値を測定することによって、「現状値が変化していない、悪化している」という事実を示し、多元的な政策供給主体による自律・分散的な改善や、活動実践と役割分担・活動連携を促すことを想定したものである。つまり、ベンチマーキング方式がその機能を発揮するには、現状値の継続的な測定が必要であり、数年の時間経過を要するという特性を持っているのである。

青森県では、点検項目については2回(2001年、2002年)、評価指標については3回(2000年、2001年、2002年)の現状値調査を行った。その結果、検証2において指摘したとおり、いくつかの点検項目や評価指標について、「現状値が変化していない、悪化している」という事実を示せる状況となっている。

こういった事実は、2002-2003年度版の政策マーケティングブックにおいて、初めて掲載できるようになったことである。この事実を踏まえて、2003年度以降のワークショップやセッションでは、改善していない項目や、悪化している項目について、より踏み込んだ、具体的な内容での検討が出来るようになったのである⁵⁶。

すなわち、経年の測定という時間経過を経て、ベンチマーキング方式が機能することになり、ワ

ークショップやセッションでの検討内容はより具体性を増し、これまで以上に、多元的な政策供給主体による「活動の実践と連携を生み出すシステム」として機能することが想定される⁵⁷。それは、「多元的な公共サービス供給システム」の実現へと前進することを意味しており、「政策マーケティングシステム」の手法としての有効性を高めることとなる。

また、ベンチマーキング方式が機能するようになるということは、「現状値の改善」という成果を求めることや、改善しないもの・悪化しているものへの「選択と集中」を求めることを意味しており、「高い成果の効率的な実現」を促すことにも繋がる⁵⁸。

このように、青森県「政策マーケティング」では、今後のシステム運用の時間経過により、ベンチマーキング方式の機能を発揮させることが想定されている。すでに実装・運用されている機能に加えて、こういった、今後の時間経過を経て現れる機能・成果を想定すると、青森県「政策マーケティング」は、NPMにおける「多元的な公共サービス供給システム」を構築する手法としての有効性を有するといえるであろう。

3.4 システム改訂による有効性の向上の可能性

最後に、2003年度後半から行うシステム改訂を念頭に、「政策マーケティングシステム」の有効性を高めるための要素や項目を検討する。具体的には、政策マーケティングシステムを構成する2つの“サブシステム”それぞれについて、より機能させるために想定されることを検討する。

(1) 多元的な政策供給主体が共通で利用する「情報提供システム」の改訂

「情報提供システム」に関する改訂としては、各主体がそれぞれもつ「政策形成システム」との

⁵⁶ 例えば、2003年度のセッションでは、現状値が悪化した点検項目について取り上げる計画である。

⁵⁷ このことは、検証1において、今後の継続的な運用において検証が必要であるとされたことを補足することになる。

⁵⁸ このことは、検証2を補足することを意味する。

連携性を高めるための改訂がありうる。

各主体は、それぞれ固有の意志決定構造を持ち、何らかの政策形成システムを有している⁵⁹。

そういった各主体の「政策形成システム」と、地域全体の「政策マーケティングシステム」との連携を促進させるよう「情報提供システム」の改訂を行うことにより、多角的な政策供給主体による「活動の実践と連携」をこれまで以上に促進させることが期待できる⁶⁰。

その方法の1つとして、政策マーケティングで提供されている「地域全体の評価指標」と、各主体が利用する「各組織の業績指標」との連携を行うことがある。

政策マーケティングでは、県庁やNPO・市民団体などの政策供給主体が扱っている「現状の施策・事業」の分析からではなく、県民の視点から政策ニーズを抽出し、評価指標を設定した。

このことにより、現状の施策・事業には反映されていない政策ニーズもカバーでき、さらに、多角的な政策供給主体が共通で使える「情報提供システム」となる、といった利点が得られている。その一方で、現状の施策・事業を前提にしない以上、各主体からみれば、扱っている施策・事業との対応関係が希薄となりがちである。

地域全体の視点から設定された「評価指標」と、各主体が成果志向の内部マネジメントを行うために設定する「業績指標」とが、相互に連携するよ

うにシステムを構築することは、NPMがめざす「高い成果の効率的な実現」へと前進するシステムとして、「政策マーケティングシステム」の実効性を高めることが期待できる。

(2) 多角的な政策供給主体による

「活動の実践と連携を生み出すシステム」の改訂

青森県では、この「政策マーケティング」以外にも、実験的な、多角的な政策供給主体による「活動の実践と連携を生み出すシステム」が構築されている。

その1つに「青い森ファンド」というボランティア基金がある。これは、ボランティア活動を始めとする、県民による様々な社会貢献活動の実践等に助成をするというものであり、2002年に公益信託制度を利用して結成されている。規模としては、年間助成額1500万円用意されており、実際にボランティア活動などを始めたい人を支援している。青森県では、こういったファンドを用意することで、県民の行動誘発を仕掛けているのである。

こういった他のシステムとの連携性を向上させるようにシステム改訂を行うことによって、多角的な政策供給主体による「活動の実践と連携を生み出すシステム」としての有効性をより高めることが期待できる⁶¹。

また、多角的な政策供給主体による「活動の実践と連携を生み出すシステム」の構築に関しては、「ネットワーク設計」の観点を検討することも必要となる。

多角的な主体を前提とした場合、住民に成果を提供する「価値連鎖(Value Chain)⁶²」は、一元的な政府部門が起点となる「階層的かつ線形的な連鎖構造」とは異なり、多角的な主体による「自律・分散的かつ相互依存的なネットワーク構造」

⁵⁹ 主たる政策供給主体である行政の場合は、予算編成プロセスや計画策定プロセスにおいて、具体的な政策形成が行われている。

⁶⁰ すでに、青森県庁では、予算編成プロセスや事務事業評価システム等で、政策マーケティングによって提供される情報の活用が始まっているが、システム間の相乗効果をより引き出せるように、何らかの具体的な制度を設計することも必要である(なお、青森県の方式を参考にシステム構築を進めている愛知県東海市では、38個の生活課題(青森の点検項目に相当)と、99個のまちづくり指標(青森の評価指標に相当)を参考に、市役所の計画としての総合計画の改定が進められており、より実効性を高めるためのシステム設計が進んでおり、参考になる)。また、2003年4月の県議会議員選挙の際には、県議に立候補した候補者全員に政策マーケティングブックを配布するなど、議会との連携の方向も模索されている。2003年6月の県知事選では、ベンチマークの値を一種のマニフェストとして利用する候補なども現れてきている。

⁶¹ すでに、青い森ファンドからの助成を受けている方や、これから応募しようという方などが、政策マーケティングのワークショップに参加し、具体的な活動を検討することなども始まりつつあり、その方向性は示されている。

⁶² 製品の開発・製造から販売、アフターフォローまで、製品が価値を高めていく一連のプロセスをさす経営用語。

となる⁶³。

こういったネットワーク構造においては、各主体同士がどのように接続され、どういう機能を果たすのかという「ネットワークポロジ」を検討することが必要であり、その設計を工夫することで、効率的かつ効果的に機能するネットワークを構築することができる。

だが、「政策マーケティングシステム」の現状では、各主体のつながり方や果たす役割は、各主体の自発性に期待するものとなっており、「ネットワークポロジ」の設計はなされていない。

また、現在の「政策マーケティングシステム」では、「分担値」を示すことで、役割分担が存在することは示している。しかし、この値は、「役割分担の存在」と「役割の大きさ」を示すのみである。実際には、実践をする立場、支援をする立場、情報を伝える立場など、各主体が具体的に「果たす役割」が想定される。

今後のシステム改訂においては、単に「役割分担」や「役割の大きさ」を示すだけでなく、それぞれの主体が具体的にこういった役割を担うのかについて検討をすることで、各主体がネットワークにどのように接続され、こういった役割を果たすかを明らかにしていくことが想定される。

こういった機能的なネットワーク設計について検討することにより、NPM がめざす「高い成果の効率的な実現」へと前進するシステムとしての有効性を高めることが期待できる。

参考文献

行政経営フォーラム海外調査会(1999)『行政評価による地域経営戦略』東京法令出版

Kotler P. (1982), *Marketing For Nonprofit organizations*, Prentice-Hall(井関利明監訳(1991)『非営利組織のマーケティング戦略 ソーシャル・マーケティング』第一法規出版)。

Kotler P. and Roberto E.L.(1989), *Social Marketing*, The Free Press(井関利明監訳(1995)『ソーシャル・マーケティング』ダイヤモンド社)。

Kotler P. (2000), *Marketing Management: Millennium Edition*, Prentice-Hall(恩蔵直人(2001)『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション)。

Naschold F. (1996), *New Frontiers in Public Sector Management*, Walter de Gruyter

OECD(1993), *Managing with Market-Type Mechanism*, OECD

大住莊四郎(2002)『NPM による行政革命』日本評論社

Oregon Progress Board(1997), *Oregon Shines II Updating Oregon's Strategic Plan*.

政策マーケティング委員会(2001)『政策マーケティングシステム構築報告書』政策マーケティング委員会事務局(青森県政策推進室)

政策マーケティング委員会(2003)『政策マーケティングブック 2002-2003』政策マーケティング委員会事務局(青森県政策推進室)

嶋口充輝(2000)『マーケティング・パラダイム』有斐閣

玉村雅敏(1998)「新公共経営(NPM: New Public Management)と公共選択」『公共選択の研究 第31号』勁草書房

玉村雅敏(2003)「NPM改革の実践: 成果志向の「改革イニシアティブ」をいかに引き出すか」『日本型 NPM: 行政の経営改革への挑戦』ぎょうせい

上山信一・玉村雅敏(2001)「先進性秘めた青森県の政策マーケティング(上)(下)」『地方行政』2001年3月29日号, 4月23日号

上山信一(2003)『政策連携の時代: 地域・自治体・NPOのパートナーシップ』日本評論社

吉田民雄(2003)『都市政府のマネジメント』中央経済社

⁶³ いうならば、政策ニーズの可視化や評価システムを整備することで、こういった分散型のネットワークの構築を支援するのがこの政策マーケティングの目的であるといえる。