

地域間競争時代における自治体調査業務のあり方に関する研究

— 戦略的調査の実施を提言する —

山下 永子 *Eiko YAMASHITA*

(財)福岡アジア都市研究所 主任研究員

要旨：グローバル化時代の益々の進展により、地域間競争を意識した戦略の策定は、都市自治体の新たな責務の1つと考えられるようになってきた。このような変化の中で、競争相手、競合市場、さらに地域の強みや魅力に関する情報の収集と分析、共有、活用、発信といった調査活動の充実が以前にも増して重要と認識されてきているものの、自治体が行う調査業務は、その変化のスピードに対応できるものとなっていない。本研究においては、地域間競争時代に対応可能な自治体調査業務の今後のあり方について検討し、福岡市の事例研究を通じ、調査業務に関する具体的な提言を試みるものである。

キーワード：地域間競争、地域戦略、都市経営、社会調査、自治体調査、都市マーケティング

1. 研究の背景と目的・構成

グローバル化の進展により、地域間競争が益々激しさを増してきた。ここで言う競争とは、地域の持続的な発展を下支えするあらゆる物・事・人・金・情報の行き先となるための競争である。ここ数年の間に、一定規模の人口と広域経済圏を有す都市部の基礎自治体（以下、都市自治体と称す⁽¹⁾）の政策や戦略において、競争に言及する記述は急増した⁽²⁾。地域間競争を意識した戦略の策定は、グローバル化時代の都市自治体の新たな責務となっている。

競争に負けない戦略の策定と推進のためにも、競争相手、競合市場、さらに地域の強みや魅力（特性や個性）に関する情報の収集と分析、共有、活用、発信といった調査活動の充実が以前にも増して重要になってきている⁽³⁾。地域間競争という外的環境の変化によって地域で行う調査への要請が高まりつつあると言える。

一方で、地域の内的環境変化に対応して調査業務の推進方法や体制を見直し改善し、より効果的かつ効率的に調査を遂行していくべきであるとの指摘や取組み⁽⁴⁾も、近年数多く見られるようになってき

ている。その背景の1つには、地域経済の停滞とともに財政の縮小に起因する自治体調査業務の質の低下、量の減少がある。その一方で、調査業務への期待の拡大もある。

このように自治体調査業務をめぐる内外の2つの大きな環境の変化が起こっているにもかかわらず、自治体が行う調査全体を、地域間競争の視点から俯瞰した研究は皆無に等しい。またそれ以前に、自治体を実施する全ての調査業務を考察し、その実態や問題点・課題を整理し、業務のあり方を示した研究はこれまでにない。社会調査の視点、行政評価の視点、政策形成の視点、自治体シンクタンクの役割等の視点から行った調査の質や活用の研究が散見されるに留まっている。

これまで自治体が行ってきた調査の多くは、「予算確保のための調査」「市民の意見を反映させたと言う証拠のための調査」「調査報告書でおしまいの調査」「前回と隣の市と同じ調査」等になってしまっており、本来調査が持つ役割や可能性を十分に発揮してきたとは言えなかった。地域間競争をきっかけとして、調査及び調査に基づく地域戦略策定への関心が高まりつつある今、自治体、地域における調査

の進め方、質の向上、共有・活用方法等について改めて検討し、調査の有効活用の方向性と方策を示すことは大変意味のあることと考える。

このような背景を踏まえた上で、本研究においては、自治体を実施する調査の実態、特に問題点・課題を明らかにし、今後、自治体が行う調査のあり方について検討し、地域間競争時代にふさわしい調査活動の推進方向性を示し、福岡市の事例研究を通して調査業務に関する具体的な提言を試みたいと考えており、この3つを研究目的として掲げる。

本稿では、この目的に従い、自治体調査をめぐる環境の変化と問題点・課題の把握、福岡市における事例の研究、課題解決方策の検討、地域間競争時代における自治体調査業務のあり方と「福岡市への提言」、の4部構成により論を進めていきたい。

なお、本研究は自治体調査に関する初動研究であるので、対象を都市自治体に絞って考察する。従って、本稿で自治体と言うときには、基本的には都市自治体を意味する。また調査は大きく定性と定量調査に分けられるが、本研究においては定量調査のみを対象とする。広域自治体および定性調査を対象とする研究については今後の課題としたい。

2. 自治体調査をめぐる環境の変化と問題点

2.1. 外的環境の変化と問題点・課題

1) グローバル化への対応

わが国自治体における調査業務を概観すると、グローバル化に対応できる地域戦略策定を目的とする今日的要請や、効率的・効果的な調査とするための課題に対応できるような位置づけや体制に整備されているとは言えない状況にある。

筆者は、(財)福岡アジア都市研究所(略称:URC、以下URCと称す)の研究報告「福岡市におけるアジア政策の過去・現在・未来3」⁽⁵⁾において都市地域における国際戦略⁽⁶⁾の策定と推進を提言、また国際戦略を定義し、戦略に求められる要素を提示した(図1)。

本研究において提言した国際戦略の特徴は、何を

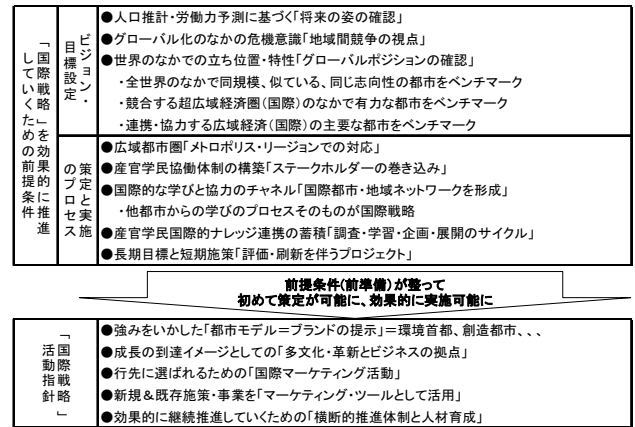


図1 「国際戦略」に求められる要素

戦略的に推進していくかという活動指針よりも、その「ビジョン・目標設定」や「策定と推進のプロセス」といった戦略推進の前提条件を重視し、またその前提条件において、調査が重要な位置を占めているところにある。

これまでの地域政策・戦略は、過去の延長上において目標を設定し、その目標への到達度を成果指標として設定してきた。その到達目標は、似たような規模の国内地域、あるいは全国平均を基に掲げられてきていたが、このような目標の設定は、グローバル化の時代にはもはや通用しえない。観光客・留学生・投資等の獲得拡大を目標に掲げ、過去5年間で増加を確認するとしても、その増加率が、世界の競合市場において低ければ、競争に負けているのである。

福岡市が参加する国際地域ベンチマーク協議会(略称:IRBC、以下IRBCと称す)⁽⁷⁾は、シアトル地域が、似たような規模を持つ住みやすさに定評のある10地域(都市圏)に声をかけ、形成された国際地域ネットワークである。また地域の経済戦略の策定・展開していくための産官学連携によるラーニングコミュニティでもある。IRBCに参加する地域は、他地域のデータを比較し、互いにベンチマーク⁽⁸⁾するという趣旨に賛同し参加したが、そのほとんどの地域は、以前より図1に示したような3層からなる国際ベンチマークによる自地域のグローバルポジションの確認を行ってきていた。だが、福岡市は例外地域の1つだった。IRBCは年次会議を毎年開催

し、各年テーマに応じた地域データの提出を事前に地域に求め、それを比較分析するというスキームを定型化している。福岡市はこのデータ提出に十分に対応できなかったことが、例外であった理由にも重なり、問題点として指摘できる。

その主な問題点は次の2つである。国際的に地域の競争力を示すと認識されているデータが、わが国では地域単位で把握されていない。例えば、これは高等教育に関するデータに代表される。地域の成長のためには知識創造と集積が不可欠とされており、地域にどのような学歴を持った人材がいて、博士や修士取得者など高等教育タイトルを持った人材がどの程度集積しているのか、などの把握は基礎的なデータとして海外では位置づけられているが、わが国の場合、学歴の調査は10年ごとの国勢調査でしか把握できない上、タイトル保持者数を把握できる調査が存在しない。こういった比較データの欠如は、他の項目においても複数見られた。

もう1つは、実体経済圏である広域都市圏におけるデータの未整備である。地域間競争と同時に顕著になってきた動きに、メトロポリス、グレーター都市圏、といった実体的な経済地理単位が、地域経済戦略をたて推進していくという流れがある。そういった地域では、自治体の行政区域を越えて広域都市圏におけるデータを収集・分析する仕組みが整えられている。例えば、メルボルン市は人口約9万人の小都市であるが、人口約400万人を抱える31自治体から構成されるメトロポリタン・メルボルンの中核都市自治体として、メトロ地域の基本データを収集・分析している。その調査を行う部署としてシティ・リサーチというセクションが設置されている。このシティ・リサーチでは、メルボルン地域の戦略に対応した独自の項目を検討し調査を実施するほか、州や国の統計データを整理・分析し、報告書として発行するなどしている⁽⁹⁾。ヘルシンキには、アーバン・ファクトという組織がある。メルボルンのシティ・リサーチよりも大規模であり約75名の職員が所属している。メトロポリタン・ヘルシンキだけでなく、バルト海沿岸地域、北欧地域などと共同して調査を

行い、独自のデータ収集と分析を行っている⁽¹⁰⁾。世界の有力な都市は広域でのデータ収集、地域戦略に基づく定期調査の実施が一般化している。

このようにグローバル化は外的環境の変化の1つに過ぎないが、この視点から調査業務を概観しただけでも、わが国自治体が抱える2つの問題点が確認できた。ここに、さらにもう1つ、問題点の解決策に関連すると思われる課題を加えておきたい。それは図1にも記しているが、産学官民連携による「調査・学習・企画・展開のサイクル」の構築である。国際環境の変化のスピードは速い。産業界のニーズやシーズ、学术界の専門知識や研究能力との連携がなければ、地域の競争力強化につながるような効率的・効果的な調査はできない。

わが国自治体においても、グローバルポジションの確認を目的に位置づけた調査の実施、産学官民連携による調査体制の構築が求められるところであるが、まだ確立できているところはほとんど無いという状況にある。

2) 地域経済からの要請

わが国経済が停滞したと言われて久しいが、大企業と地方の中小企業との体力の差が、近年益々顕著になってきている。体力の低下により、地方の企業、特に中小企業は、ビジネスに必要な地域の顧客情報収集のためのマーケティングリサーチ活動を縮小し始めた。そして、既存の公的なデータを活用したいと考えるようになってきている。しかしながら、多くの自治体では、企業がビジネスで使える形でのデータ公開や分析を行っておらず、また地域の企業が活用することを前提として調査設計をしていない。

先述したメルボルンやヘルシンキなど海外の都市において、地域ビジネスツールとして調査データを整備し公開しているところは少なくはない。

このように自治体が行う調査は、自治体の政策のためだけでなく、広く地域のために活用されることが期待されてきており、地域のビジネスニーズにも対応できるような調査内容の検討が求められるところである。

3) 統計の役割の変化

2007年に統計法が改定され、自治体が業務を担ってきた法定調査の位置づけも変化した。岩崎（2008年）によれば、「改訂された統計法は『従来、主として行政のために役立たれてきた』統計を、『社会の情報基盤』のそれとして位置づけることを特徴としている」と言う。先述した企業ニーズに対応しうる、また経済活性化のための政策立案に寄与しうる地域データの分析と提供の必要性が中央政府レベルでも認識されてきている。

地域政策・戦略の策定には、法定調査による統計データの分析と活用が欠かせない。統計データの分析や活用に関する調査も大きな研究課題であるが、本稿では「自治体が行う調査」のうち、法定調査以外の調査を主な考察対象とし、最後に示唆、提言を行う際に、課題の一部として触れるに留めることとする。

2.2. 内的環境の変化と問題点・課題

1) 自治体が行う調査の概要

環境の変化と問題点・課題について検討する前に、自治体が行う定量調査の実態、全体像について整理しておきたい。自治体を実施する定量調査は、概ね6つに分けられる。

まずは 統計法に基づく国勢調査等、自治体が行う法定の委託統計調査である。これは自治体の統計課で実施され、調査設計など実施方法は全国一律である。次に 市民の声や意見を定期的に聞く調査として、市民意識調査や市政モニター調査等がある。これは広聴課や行政改革課などで実施されている。また中長期計画の策定や改訂のために行う定期的な調査がある。これは2つに分けられる。総合計画の策定を目的に総務・政策企画課など企画担当部署で実施されるものと、男女共同参画・高齢者福祉計画等、関連した施策分野別に行われる調査であり、各担当部署で実施される。更に、これに類似するものとして、短期プロジェクト計画のための調査もある。この調査は定期ではなく単発の調査で終わることが多い。最後にあげるのは、計画に基づかな

いで各部署が予算の範囲内で実施する調査である。個別分野の各施策フェーズでの問題意識や課題に基づき、言わばマーケティングリサーチである。この中には自治体シンクタンク⁽¹¹⁾等で実施される政策開発のための基礎調査なども含まれる。

このように自治体が行う調査は、多種多様である。市民のみを対象に行うものもあるが、地域イメージ調査や企業誘致意向調査など、市民以外や事業所などを対象として行う調査も含まれている。したがって、大きな自治体では、1年間で膨大な数の調査が実施されている⁽¹²⁾。

さて、これら自治体が行う調査業務の内的環境が、この15年位の間で、大きく変わってきている。筆者は1993年から約10年間、民間の調査会社・シンクタンクに勤務し、自治体からの受託調査に数多く携わった経験を持つ。そして現在は、自治体内部、あるいは協働しながら遂行する立場で調査に接している。民間の調査会社に委託依頼をする機会もある。自治体調査に携わった約20年間の経験を基に、特に喫緊の問題として解決策を検討すべきと思われる3つの変化について述べ、課題として整理してみたい。

2) 3つの変化と問題点・課題

(1) 財政縮小と調査の質の低下

第一に指摘する変化は、自治体財政の縮小の影響による調査の質の低下である。これは最も大きな問題点と認識される。自治体が行う市民意識調査の質に関する問題提起は、ここ数年の新しい動きではない。大谷は2002年の段階において、社会調査の視点から自治体実施の市民意識調査を検証し、問題点を整理し課題と展望を示していた。都合のいい住民参加手段として利用されている実態、社会調査無力論の蔓延、関係者の社会調査能力の低さ、やっただけの調査から分析できる調査への転換の必要性の4点である⁽¹³⁾。

この約10年の間に進んだ地方分権によって、自治体における自前の政策開発の必要が増した。そのため、自治体調査の見直しは体制の整備等を通じて、首都圏地域の先駆的な自治体において取り組まれてきたが⁽¹⁴⁾、まだ全国的な広まりを見せているとは

言えない。なぜならば質を担保する最も重要な能力、大谷の言う「関係者の社会調査能力の低さ」が改善されるどころか、特に地方においては、逆に低下する傾向にあるからである。この能力の低下を引き起こしてきた要因の1つが、財政の縮小である。図2は、調査能力低下の流れを模式的に表したものである。社会調査等調査リテラシーをほとんど持たない自治体職員と、調査会社の生き残りのための省力化が引き起こしている調査の質の低下のメカニズムが見て取れる。

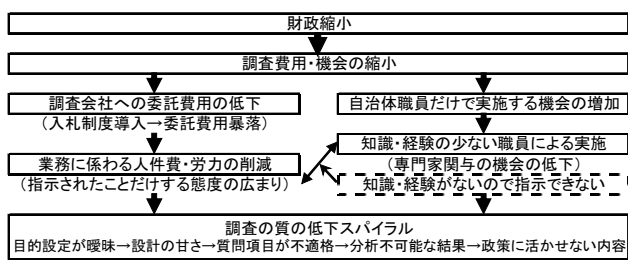


図2 調査能力低下の模式図

これらの指摘は、35都市自治体の企画部署担当者に対して実施した「自治体調査に関するアンケート調査」結果からも確認できる⁽¹⁵⁾。

表1は、「人口規模別：当てはまると思われる問題点（財源縮小に関連して）*複数回答」である。全体では、「この中に当てはまるものはない」という回答が最も多くなっているが、「調査の質が落ちてきている」との直接的な回答は少ないものの、「定期的に行ってきた調査ができなくなってきた」などの予算の減少による調査業務減少への影響が確認できる。業務減少は業務経験機会の減少を引き起こし、職員の調査リテラシーの不足に寄与する結果となってしまった。また、大規模人口の自治体に、無回答が多いことにも注意しなければならない。自由記述で無回答理由を説明した複数の自治体によれば「庁内の調査現状を把握していないので回答できない」のだと言う。これも大きな問題点であるので、調査現状の把握に関しては改めて後述する。

表2は、「人口規模別：当てはまると思われる問題点（調査リテラシーを持つ人材に関連して）*複

表1 自治体調査の問題点（財政縮小に関連して）MA

| 人口規模別【当てはまると思われる問題点】財源縮小に関連して | | 予算が限定的になり、... | | | | | | このなかには当てはまるものはない | 無回答 |
|-------------------------------|-----------|-----------------------|---------------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------|------------|------------------|-----|
| 上段度数 下段% | 全体 | 定期的に行ってきた調査ができなくなっている | 必要と思われる調査ができなくなっている | 調査委託が人札方式になり調査会社を経験者や技術で選べなくなっている | 調査設計や分析の際に専門家や有識者の関与ができなくなっている | 調査の質が落ちている | | | |
| 全体 | 35 100 | 8 22.9 | 6 17.1 | 5 14.3 | 6 17.1 | 3 8.6 | 17 48.6 | 6 17.1 | |
| 50万人未満 | 10 100 | 4 40.0 | - | - | 2 20.0 | - | 5 50.0 | - | |
| 50万以上 | 16 100 | 3 18.8 | 5 31.3 | 3 18.8 | 2 12.5 | 2 12.5 | 10 62.5 | 1 6.3 | |
| 100万人未満 | 9 100 | 1 11.1 | 1 11.1 | 2 22.2 | 2 22.2 | 1 11.1 | 2 22.2 | 5 55.6 | |

表2 自治体調査の問題点（調査リテラシーを持つ人材に関連して）MA

| 人口規模別【当てはまると思われる問題点】調査リテラシーを持つ人材に関連して | | 調査を経験する機会が減り、調査リテラシーを持った職員が少なくなっている | 調査を実施する機会が減り、地元調査会社の分析の機会に委託先が優先的に選ばれている | 調査リテラシーを持った職員が少なく、設計や分析の際に委託先が優先的に選ばれている | 全体の調査を把握し、調査結果を全庁的に共有・活用したいが、調査と政策両方が分かるコーディネーター人材が自治体内部にいない | 全体の調査を把握し、調査結果を全庁的に共有・活用したいが、調査と政策両方が分かるコーディネーター人材が地域にいない | このなかには当てはまるものはない | 無回答 |
|---------------------------------------|-----------|-------------------------------------|--|--|--|---|------------------|-----------|
| 上段度数 下段% | 全体 | | | | | | | |
| 全体 | 35 100 | 8 22.9 | 3 8.6 | 13 37.1 | 10 28.6 | 2 5.7 | 11 31.4 | 6 17.1 |
| 50万人未満 | 10 100 | 3 30.0 | 1 10.0 | 3 30.0 | 1 10.0 | - | 4 40.0 | - |
| 50万以上 | 16 100 | 4 25.0 | 4 25.0 | 8 50.0 | 7 43.8 | 2 12.5 | 5 31.3 | 1 6.3 |
| 100万人未満 | 9 100 | 1 11.1 | 1 11.1 | 2 22.2 | 2 22.2 | - | 2 22.2 | 5 55.6 |

数回答」である。全体では、「調査リテラシーを持った職員が少なく、設計や分析の際に委託先が優先的に選ばれている」という回答が最も多く3分の1以上の自治体が、職員の調査リテラシー不足に関する問題意識を有している。

また「全体の調査を把握し、調査結果を全庁的に共有・活用したいが、調査と政策両方が分かるコーディネーター人材が自治体内部にいない」ことも、4分の1以上の自治体で問題として認識されている。そして「地域にいない」と回答した自治体も2件と少ないものの存在する。この2件の回答から、次の指摘をすることには多少の無理があるが、有識者や学識経験者の地域の政策に関するリテラシー不足にも敢えて言及しておきたい。自治体職員へのヒアリング調査から「調査の専門知識や経験が豊富な先生に設計や分析の段階で入ってもらったが、政策提言に使えるような分析や提言を書いてもらえなかった」などの意見が聞こえてくるからである。

自治体が行う調査の企画や分析には有識者や学識経験者が助言者として加わることが多い。しかし、設計など調査実務の段階に社会調査等の専門家が入ることは少ない。地方では社会調査を専門とする有識者が少ないことも背景にある。また社会調査の専

門家が入ったとしても、その専門家が自治体や地域の政策を十分に理解しているとは限らない。学術調査と違い、自治体を実施する調査の結果は、実際の行動や実行可能な事業開発につなげていく必要がある。「何%の範囲内で有意であるから、この傾向がある」ではなく「こういう傾向が見えるので、この事業を推進すべきである」。政策分野が多様化し、施策が複雑化していくなかで、具体的な実践につなげられるような分析や提言ができる専門家が自治体には求められるようになってきていると言える⁽¹⁶⁾。

(2) 業務・組織の複雑化と情報共有・活用機会の低減

「自治体調査に関するアンケート調査」によると、自治体の各部署で実施される調査の全てを把握し管理する部署が存在すると回答したのは、35自治体中、人口約30万人の東京都中野区のみだった。また、一部把握していると回答したのは人口約65万の東京都大田区、足立区、そして、100万以上の人口を抱える政令指定都市の京都市、名古屋市、大阪市、札幌市の6都市であり、東京23区の自治体、政令指定都市等、大都市自治体において、情報の共有化に取り組む動きがあることが分かった。しかしながら、35都市中28都市、80%の自治体は、全てを把握する部署はないと回答している（表3）

表3 自治体調査を把握する部署の有無 SA

人口規模別【各部署などで実施される調査の全てを把握し関与する担当部署・シンクタンク等機関・委員会などの有無】

| 上段:度数 下段:% | 全体 | 全て把握し 関与する担 当がある | 一部把握し 関与する担 当がある | 把握し関与 する担当は ない |
|------------------|-----------|------------------------|------------------------|----------------------|
| 全体 | 35 100 | 1 2.9 | 6 17.1 | 28 80.0 |
| 50万人 未満 | 10 100 | 1 10.0 | - | 9 90.0 |
| 50万以上 100万人未満 | 16 100 | - | 2 12.5 | 14 87.5 |
| 100万人 以上 | 9 100 | - | 4 44.4 | 5 55.6 |

アンケートの結果により、大都市においては、情報共有の必要性を認識している自治体も多いが、大規模自治体ならではの理由で、なかなか実現できないというジレンマがある。「企画調整部門が調整に追われるようになり、企画に取り組む時間が減ってきている」。これは、政令都市クラスの自治体でよく耳にする言葉である。地方分権による自治

体業務範囲の拡大、IT化によるオペレーション業務の増加、組織細分化やユニット性の採用による組織の複雑化によって、情報の共有や活用の機会が低減してきている。情報の共有については、庁内LANなどによってシステム自体は構築されたものの、紙面による回覧ではないので、職員の能動的なアクセスがないと、情報共有に至らない。

表4が示すように、「人口規模別：調査結果の共有・活用に関する問題点*複数回答」として最も多くあげられた項目は「調査結果を集約する仕組みが整っていない」であった。だが「共有しようという意識、活用しようという意識の低さ」も4分の1の自治体で問題として認識されていた。

表4 自治体調査の問題点（調査結果の共有・活用に関連して） MA

| 人口規模別【当てはまると思われる問題点】調査結果の共有・活用に関連して | 全体 | 各部署で実施されている調査結果を集約する仕組みが整っていない | 各部署で実施されている調査結果を一括して保管し、閲覧できる仕組みが整っていない | 各部署で実施されている調査結果を共有しようという意識が薄い | 各部署で実施されている調査結果を自治体全体で活用しているという意識が薄い | このなかには当てはまるものはない | 無回答 |
|-------------------------------------|-----------|--------------------------------|---|-------------------------------|--------------------------------------|------------------|-----------|
| 全体 | 35 100 | 23 65.7 | 17 48.6 | 9 25.7 | 12 34.3 | 5 14.3 | 4 11.4 |
| 50万人 未満 | 10 100 | 7 70.0 | 3 30.0 | 1 10.0 | 2 20.0 | 2 20.0 | - |
| 50万以上 100万人未満 | 16 100 | 11 68.8 | 10 62.5 | 5 31.3 | 7 43.8 | 2 12.5 | 1 6.3 |
| 100万人 以上 | 9 100 | 5 55.6 | 4 44.4 | 3 33.3 | 3 33.3 | 1 11.1 | 3 33.3 |

共有・活用を担当する部署の設置も必要であるが、データや調査に関する職員全体の意識の向上、特に政策形成や開発においてはデータに裏打ちされた情報が大切であるという認識を、より一層浸透させていくことが重要であり、課題とも言える。

(3) 官民協働型社会実験の増加と調査の高度化

自治体が参加する官民協働の調査業務が近年複雑化・高度化してきたのも変化の1つである。自治体が推進する大型事業計画の多くは、国土交通省等中央省庁の補助事業やモデル事業に認定されることによって、調査費を獲得し推進されてきた経緯がある。この調査費の位置づけが変化してきた。社会実験を行い、その実証成果を調査する方向に変わってきているのである。したがって、自治体が単独でニーズや事業可能性を調査するのではなく、産学官民等地域の事業・活動主体、ステークホルダーらが協働するコンソーシアムを組み、そこを母体として実験的

にパイロット事業を実施し、その効果を測定することが調査の主流となってきた⁽¹⁷⁾。こうなると自治体を中心となって調査を企画実施するとしても、他の協働パートナーのニーズや事業意欲を検証するための項目も調査に織り込まねばならず、また実査の際にフィールドにて市民等の積極的な協力を得ながら進める方法を検討設計し、現場管理にも技術が必要とされるようになってくる。コンサルタントに委託するとしても、地域の多様なステークホルダーの意思を理解しつつ、地域政策の枠組みの中でコーディネートできる人材が必要となる。このように複雑化し高度化してきた調査業務を、従来通りの人員や体制で進めることには限界があると思われる。

様々な調査業務を経験し、その都度調査に工夫を行える高度な調査リテラシーを持った人材が求められてきている。

3. 福岡市における事例の研究

本章においては、2章で示した問題点・課題を、福岡市の事例を通じて再考察し、今後の具体的な対応方策の検討と、方策の推進課題の整理を進めていきたい。

3.1. 外的環境の変化に関する課題

西日本新聞（2011年1月8日朝刊）によれば、福岡市は、地元の企業、大学が中心となって「産学官民」の新組織を2011年4月に設立し、福岡都市圏の成長戦略に乗り出す。福岡市にとって、産学官民が一緒に政策を立案し、取り組むのはこれが初めてであり、福岡都市圏が持つ特長を分析し、競争力が見込める分野を抽出し、具体的な計画を策定する。そのために既に準備会が発足し、専門家を事務局に配置し、調査研究機能を持たせる。これは、先述したIRBC第3回年次会議として福岡で開催された「国際知識経済都市会議」を契機として深めた産学官民による議論と結論の具現化である。

地域間競争を視野に、広域で、産学官民体制で調査研究に取り組むというこの方向性は、まさに外的環境の変化への対応策である。産学官民それぞれの

ニーズを踏まえた上で、既存統計を活用しつつ、新たな視点で調査研究を進めていくプロセスの中で、福岡市調査業務の新たな仕組みと位置づけを構築させることが期待されるとともに、具体的な課題として位置づけられよう。

3.2. 内的環境の変化に関する課題

1) 調査の質に関する対応と課題

福岡市企画調整部企画課においても、調査の質の維持は課題と認識している。表5は「自治体調査に関するアンケート調査」における「調査の質に関する問題点*複数回答」に対する福岡市の回答である。選択肢のほとんどに当てはまると答えている。

表5 福岡市における「調査の質に関する問題点」

| |
|---|
| ①財源縮小に関連して、「予算が限定的になり・・・」 |
| ・定期的に行ってきた調査ができなくなってきた |
| ・必要と思われる調査ができなくなってきた |
| ・調査委託が入札方式になり調査会社を経験や技術で選べなくなってきた |
| ・調査設計や分析の際に専門家や有識者の関与ができなくなってきた |
| ・予算が限定的になり、調査の質が落ちてきている |
| ②調査リテラシーを持つ人材に関連して |
| ・調査を経験する機会が減り、調査リテラシーを持った職員が少なくなってきた |
| ・調査を実施する機会が減り、地元の調査会社の人材の能力が低下してきている |
| ・調査リテラシーを持った職員が少なく、設計や分析の際に委託先に的確な指示ができない |
| ・全体の調査を把握し、調査結果を全庁的に共有・活用したいが、調査と政策両方が分かるコーディネーター人材が自治体内部にいない |

この質の問題に関して、企画課では、自治体シンクタンク（外郭団体・財団法人型）であるURCの今後のあり方検討のなかで、URCの持つ調査研究・情報収集発信機能との連携による対応策を検討し始めている。また、毎年市民意識調査や市政モニター調査を実施する広聴課においては、URCとの連携を試行的に進めている。

そこで、ここからは広聴課の取り組みの詳細事例により、具体的な課題を明らかにしていきたい。

URCとの連携は、3年前広聴課長からの市政モニター調査の調査票に関しての非公式な相談から始まった。たまたまURCの研究者の1人（筆者）と以前調査を一緒に行った経験があったことから、調査票のチェック段階にアドバイスを求められ、一緒に赤ペン添削に携わる機会を得た。この経験が、筆者の調査の質に関する問題意識を深めた。

市政モニター調査は、庁内の希望する部署から広聴課が調査票を預かり、簡単なチェックをした上で、

調査会社に実査、集計、製表を委託し、結果を各原課に返すという仕組みで行われる。しかしながら、広聴課の職員の多くは調査の経験が少なく、専門的な見地から調査票を吟味する力が不十分である。以前は、委託調査業者に調査票を渡すと、助言や提案によって修正するなどの対応ができていたが、近年、調査会社が全くチェックを行わないようになり、広聴課内部では早い時期から質に関して危機感を強めていたそうである⁽¹⁸⁾。

半年間の調査票チェックの協働を通じて、広聴課の担当職員の調査票作成力はかなり向上したため、2年目以降は、市民意識調査における設計と分析段階での連携に移行した。市民意識調査は、市政モニター調査と異なり分析まで行う。毎年行う「住みやすさ」に関する調査と、各部署から募った1～2本の施策に関する調査を実施する。意識調査では、従来より委託調査会社とともに施策関連分野の有識者を入れ、原課から提案された調査票を吟味した上で実査を行っていたが、以前は設問ごとのコメントのみの報告書の作成に留まり、大きな視点での総括的な分析はなされていなかった。したがって、原課としてもデータの個別活用はできても施策提言につながるような活用が難しかった。

次の段階として、広聴課は活用を視野に入れ、分析プロセスの改善に取り組み始めた。ここにもURCの研究員が参加し、まずは単純集計、固定クロス集計レベルの結果を基に分析方針を協議する機会を新たに設けた。以前は、調査会社が作成した数表と定型グラフとコメントのみが分析者である有識者に渡され総括的なコメントとして出されていたが、同メンバーが集まり、再び吟味し、不必要な分析の排除、専門家による新たな視点による分析の付与等を行うことによって、読みやすく無駄のない、また原課と分析者のコミュニケーションの充実により、施策に活用しやすい内容への転換を行ってきている。この分析プロセスを通じて、調査の質が高まっただけでなく、広聴課の職員へのヒアリングによれば、調査リテラシーの一層の向上につながったと言う。また、「住みやすさ」に関する分析をURC研究員

に依頼し、地域間競争時代の「住み続けたい都市」の視点で施策の優先順位の視点を取り入れた提言を行うようになった。このことによって、単なる「福岡は住みやすい」というフレーズに使われるだけだったデータが、「福岡に住み続けたい若い年代に住み続けてもらうためには、子育て環境の整備が優先課題である」という分かりやすい施策提言として示されるようになった。

さらに、広聴課では、市民意識調査の報告会を開催し、同時に「調査研究入門講座」を開催するようになった。筆者が講師を務め、受講対象者は次年度に調査を予定する部署の職員である。この講座によって、調査の心得や、基礎知識、調査票の作り方などを身につけた上で、調査票を作成し、広聴課に提出するようになれば、より効率的な調査を推進できるようになる。そして、調査リテラシーを身につける職員の数も増加する。講座受講生の事後アンケートによれば、大変有意義だったとの意見が多かった。今後の継続的な研修については職員研修所との連携が鍵になってくるが、まだ具体的な検討には至っていないので課題である⁽¹⁹⁾。

以上のように、質の改善に関する取り組みは、試行的に広聴課とURCで進められてきている。しかしながら、広聴課ではデータを共有し、全庁的に有効活用するための仕組みを持たず、任務を負っていない。報告書として取りまとめ、各課や情報プラザ、図書館などに配布するので調査結果は共有、活用されていると言えるが、有効的な活用までは至っていない。しかし、例えば、2010年度に行った消費生活センター施策に関する調査データには、他の啓発事業を行う部署や民間にとっても有効なデータが見受けられた。クロス集計によっては、戦略的な企画提案が可能な内容である。しかし、ローデータは公開されず、共有されていない。また公開されたとしても、それを再集計し分析してまで使う職員はいないだろう。また農林水産局の調査データには、大学や小中学校との連携事業を提案したくなるような興味深い結果も見られた。このように個別担当課が実施する調査結果、特にデータレベルには、その部署の

施策だけでなく、福岡市全体の施策を頭に浮かべれば、もっと有効活用できるものが沢山あるはずである。見る人が見れば宝の山のデータが数多く存在する⁽²⁰⁾。

このように調査の質が向上していけば、共有、活用する価値や必要性が自ずと高まっていく。福岡市における調査業務の中核的課題は、共有と活用の段階に進んできていると言える。

2) 調査情報の共有と結果の活用に関する課題

福岡市において、調査情報を共有し活用する業務をになう部署と言え、企画課と統計調査課を有す企画調整部であろう。企画調整部においては、内外の情報を収集し、的確に分析し、共有し、活用し戦略を展開していかねばならないという認識を持っているものの、企画調整部の業務は、総合計画関連の一部の調査およびURCの調査研究、及び調査統計課が実施する法定調査の把握に留まっている。その他の調査情報の収集・分析・保管は、部署単位個別に行われており、企画調整部で把握しようと思えば、個別に照会作業を行う必要があり、それでも全てを把握するには至っていないと言う。従って福岡市においては、効率的・効果的な調査結果の共有や、情報の活用が行われているとは言えない状況にある。なお、URCには都市政策資料室という図書館があるが、ここに保存される調査報告書も限定的である。資料室に提出保管義務がないため、各部署の意識によって共有や公開が左右され、活用が制限されてしまっている(表6)。

表6 福岡市における「調査結果の共有・活用に関する問題点」

| |
|--------------------------------------|
| ③調査結果の共有・活用に関連して、「各部署で実施されている調査結果を…」 |
| ・集約する仕組みが整っていない |
| ・一括して保管し、閲覧できる仕組みが整っていない |
| ・共有しようという意識が薄い |
| ・自治体全体で活用しているという意識が薄い |

企画課に対するヒアリングによれば、各調査の内容把握とその共有と活用は課題であるとの認識を抱いているものの、URCの改革や調査統計課との連携や棲み分けなど、調整を要する検討事案が山積しているため、これまで早急な課題解決の項目には挙

がっていない。しかしながら、2010年12月に就任した新市長の公約において広報課と広聴課の統合などによる広報戦略室構想が掲げられるに至り、広報課の広報活動と、広聴課による相談や市民意識調査を経て得た市民の声に加え、各局各部署単位で行われている市民の声に当たるその他調査情報についても網羅的に把握し、それを戦略的に活用・発信していく必要性が高まったと考える。

市長の広報戦略室構想は準備段階にあり、その具体像はまだ不明であるが、広報の概念がプロモーションの域に留まって推進される可能性を筆者は危惧している。そもそもプロモーションとは、マーケティング戦略の4P (Promotion、Place、Product、Price)の構成要素の1つであり⁽²¹⁾、マーケティング戦略をたてるためには、全体を見渡せるマーケティングリサーチの実施が不可欠である。マーケティング戦略の展開には、リサーチデータによって裏打ちされた施策の実行と、成果還元が見込めるものでなければならない。そういった意味において、マーケティングリサーチに当たる各局各部署で実施される調査を含めた上での内外情報を収集、分析、共有し、市政ビジョンに適合した形で活用していくような、体制の再構築が早急に求められていると考える。

なお、福岡市においては、1999年までは、総務企画局企画調整部企画管理課に情報解析係がおかれ、全ての庁内調査の事前合議と、報告書の収集保管を行っていた。しかしながら、2000年の組織改変によって、「局にできることは局に任せる」という方針に基づき、企画調整部の課は企画課に一本化され(高度情報化と新空港の担当課は別途存在)、企画課内に局担当が割り当てられるとともに、その情報解析業務も各局担当の手に渡り、そのうち霧散してしまったようである。当時の担当者へのヒアリングによると、総合計画の策定期間だったため、企画課においても小さな個別調査に係わる余裕がなくなり、いつの間にか埋没してしまった業務となったようである。

URCが実施した研究「福岡市におけるアジア政策の過去・現在・未来」において、筆者は、国際戦略の「策定と実施のプロセス」の1つ「調査・学習・

企画・展開のサイクル」構築のために、情報収集・分析・編集・加工・発信する「情報センター機能の充実」を提言し、そのために「行政の統計・調査・分析・企画・シンクタンク・情報発信部門を統合、あるいは強い連携を進め、サイクル運用のための情報コーディネート体制を整える」ことを案として示した。

調査の質の向上に対する取り組みは、試行的ながら広聴課とURCとの連携で少しずつ進められている。URCは自治体内部組織のシンクタンクではなく、別個の民間組織であるので、自治体業務そのものを担うことは難しい現状にある。だが情報センター機能を、政策形成・開発のための基礎的専門業務として位置づけることでURCが担うことも可能ではないかと考える。企画調整部とURC、さらに内外とのコミュニケーション活動を行う広報戦略室とが連携する新たな形の体制づくりが今後の課題と言える。

3) 官民協働と調査の高度化に関する課題

3.1で触れた、これから始まる「産学官民」による調査研究の実施が、官民協働による調査推進の1つの型を提示する可能性がある。その基本型を継続的に発展させより良い形で実施していくためにも、長期的な視点で市民全体の調査リテラシーの向上を図っていくことが望ましい。そのためにも、まずは福岡市政全般が分かり調査リテラシーをもった人材を、地元で育てていくことが大切である。その具体的な取り組みとして、地元調査会社やコンサルタント、さらに将来を見据え調査を学ぶ地元の大学生などに対する市政に関する研修などが考えられる。より具体的に言うと、市の委託登録調査業者に対して、市政のビジョンに関する研修を義務付けることや、社会調査士、専門社会調査士⁽²²⁾等の調査関連の資格を有する人の存在を登録の条件にするなども1つの方策である。また、調査業務における入札制度を改め、企画コンペによる業者選定を復活させることも検討するべきであろう。

調査の高度化に対応できる人材は、経験を数多くこなすことでしか育っていかない。地域全体の調査

の質を上げていき、社会の変化に対応できる高度な調査遂行力を発揮できるようにしていくためには、調査フィールドである地域自体が積極的に専門の人材の育成に取り組んでいくことが大切である。

そういった視点からも、産学官民からなる研究スタッフで構成されている⁽²³⁾URCは新たな取り組みの1つの実験場となりうる。官民協働による調査と調査の高度化への対応について、URCのこれまでの20年以上にわたる調査研究経験をレビューするとともに、新たな調査方法の研究を通じて検討してみるべきではないかと考える。「クラフト・ザ・リサーチ」、これは、豪州クィーンズ工科大学ソーシャルチェンジリサーチセンターを訪問したときに聞いた協働を念頭においた調査研究の新たな姿勢を示した言葉である⁽²⁴⁾。常に新たな調査手法を開発していくための仕組み・体制づくりの重要性を物語っている。

3.3. これからの組織・体制に関する課題

福岡市の課題を外的内的環境の変化への対応の視点から事例研究してきたが、共通する解決方向の1つに組織・体制の構築が見えてきた。

外的環境の変化の対応としての「調査研究機能を有す産学官民の新組織」、内的環境の変化の対応として「広報・広聴機能を有す広報戦略室」は設立が具体化している。この新たな組織と、案として示した「情報センター機能(企画課、統計調査課、URC等の連携)」が、共通のビジョンを持って連携協働していくことが大切である。そのためには、3つの組織・機能のコミュニケーションを活発化させるための機能が必要であると考えられる。

URCは、2010年3月に「福岡市におけるアジア政策の過去・現在・未来2」を通じて、「官民協働によるマーケティング組織」の立ち上げと、「市内部に官民協働型コミュニケーション部局の設置」を福岡市に対して提言した。前者は、主に国際マーケティング活動を行うための組織であり、後者はシビックプライド(市民が都市に対してもつ自負と愛着)⁽²⁵⁾醸成のためのコミュニケーション戦略展開の

ための組織であり、シビックプライドによる都市づくりを研究する伊藤（2010年）の助言「市役所内にコミュニケーション戦略のための組織を設置することを提案する。福岡をプロモートするための対外的なコミュニケーション、シビックプライドを醸成するための市民とのコミュニケーション、そして市役所内のコミュニケーションを担う。まず市職員自身がシビックプライドをもち、部署の枠を超えて福岡のもつ資産の価値や課題に関する知識を共有していかなければ、市民に呼びかけることなどできない。また、コミュニケーションとは双方向であるから、福岡に関わる様々な人や組織の言葉に耳を傾けることも任務の一環だ。」に基づいての提案であった。

筆者は調査研究とはコミュニケーションであり、アンケートは対話であると考えている。調査を円滑に行い、結果を共有し、活用して施策や事業として展開し、その益や効果を、市民や外部の人にデリバリー（届けたい人に的確に届ける）ためには、このようなコミュニケーション部局による調整や活動が不可欠である。

官民協働によるマーケティング組織の立ち上げや、市内部における官民協働型コミュニケーション部局の設置も検討課題として整理しておきたい。

4. 課題解決策の検討

4.1. 自治体にみる調査業務に関する新たな取り組み

福岡市の事例を基に、これまで自治体調査を取り巻く環境の変化及び、個別具体的な問題点や課題について詳しく見て来た。

本章では、「自治体調査に関するアンケート調査」を通じて得られた、調査業務の改善に取り組む先駆的な自治体の取り組みを基に、福岡市の事例で見出された問題点の解決策、課題への対応施策を検討し、今後の調査業務のあり方を示していきたい。

表7は、「ここ数年の間に調査に関して新たに取り組みを始めたこと」に対する自由回答の一部である。

「調査の質・情報リテラシーの向上」「調査結果の共有・活用に関する取り組み」「その他」分類し、以

表7 自治体による「調査に関する新たな取り組み」事例

| ■調査の質・調査リテラシー向上に関する取り組み | |
|-------------------------|---|
| ① | 自治体シンクタンクによる調査支援 <ul style="list-style-type: none"> ・平成23年度よりアンケート支援業務を行う予定(横須賀市) ・特別研究委員(ポスドク非常勤研究員)の各課への派遣(世田谷区) ・各課からの相談受付(宇都宮市) ・専門研究嘱託員を雇用しアドバイス提供(宇都宮市) ・社会調査マニュアルを作成し職員に配布(新宿区) ・社会調査研修の実施(八王子市) |
| ② | 調査支援担当の設置による調査支援 <ul style="list-style-type: none"> ・経営管理部企画財政課政策研究担当の設置(大田区) ・政策室調査研究分野政策研究担当の設置(シンクタンクの後継部署)(中野区) ・調査ガイドラインの配布(中野区) |
| ③ | 広報担当による調査支援 <ul style="list-style-type: none"> ・戦略広報会議、広報推進会の設置と広報アドバイザーの派遣(静岡市) ・調査実施予定部署に対するマーケティング研修の実施(静岡市) |
| ④ | 外部機関との連携による調査支援 <ul style="list-style-type: none"> ・県立大学内にシンクタンクを設立し調査研究を実施(盛岡市) ・外郭シンクタンク研究員による調査研究入門講座の開催(福岡市) |
| ■調査結果の共有・活用に関する取り組み | |
| ① | 調査実施前の情報把握、共有・調整 <ul style="list-style-type: none"> ・独自に意識調査をする場合、事前協議書により広報部へ合議をとり、内容を調整(札幌市) |
| ② | 調査実施後の情報把握、共有・活用 <ul style="list-style-type: none"> ・政策企画室職員が市全体の調査の実績のみ(調査名担当局経費)把握(京都市) ・全庁的に調査を行ない調査結果をグループウェアライブラリに体系的に整理し職員全員が閲覧可(中野区) |
| ■その他 | |
| ① | インターネットを活用した調査の実施 <ul style="list-style-type: none"> ・インターネットモニター制度の創設(荒川区・千葉市) ・インターネットモニター調査の実施(相模原市) |

下、特徴と課題について整理を行っていききたい。

4.2. 調査の質・調査リテラシー向上への取り組み

新たな取り組み事例の中で多かったのは、「調査の質・情報リテラシーの向上」に関するものであった。なかでも、今回の調査対象に自治体シンクタンクを設置している自治体を入れていたため、シンクタンクとの連携による調査支援事例が多くなっている。だが、シンクタンクを持たない自治体においても様々な取り組みが行われている。

支援内容は、次の4つに集約できる。調査研究支援窓口の設置（内部、シンクタンク、外部機関等）による相談、調査研究の専門家の派遣、マニュアルやガイドラインの作成と配布、調査に関する研修の実施、である。

この4つを見ると、の機能は自治体の体制によっ

て、最適な部署や機関を選定して検討すべきであるが、²⁵⁾ に関しては、外部の専門家との連携により、どの自治体でも比較的容易に取り組みそうな内容である。ただし、²⁶⁾ に関しては、地域政策と調査の両方が分かる専門家を探す、あるいは育てる段階が重要となる。²⁷⁾ に関しては、既存の調査ガイドは学術的で難しいものが多い。理論や規則を学習するという内容よりも、チェックシートなど実用的なツールの開発が実践的ではないかと考える。²⁸⁾ の研修は、職員研修所等で定期的実施する他、調査を予定している部署に呼びかけて年に1回程度実施することが望ましい。なお、筆者が実施する調査研究入門講座は、2時間1回シリーズから、3時間3回シリーズまで、様々な内容とレベルに応じて設定している。柔軟な研修プログラムづくりでの対応が望ましいだろう。

さて、このような調査支援は、全ての自治体で取り組めるものであろうか。現在、支援に取り組む自治体の顔ぶれを見ると、首都圏の中規模都市に集中していることが分かる。しかも自前のシンクタンクを設置しているところが多い。首都圏以外では、外部シンクタンクと連携する福岡市と、大学との連携を行っている盛岡市だけが、取り組みを進めている。このことは、前にも指摘したが、地方においては調査の専門家が不足していること、また調査の質・調査リテラシーの重要性がわかる人材が少ないことと無関係ではない。

例えば、高度な調査能力を身につけたプロの社会調査と認定される専門社会調査士取得に必要なカリキュラムを提供する大学院は、全国20都道府県にしか存在せず、九州の場合、福岡県にある2つの大学院でしか学ぶことができない。調査の専門家がいないうち地域や自治体では、これらの問題を指摘しうる有識者と、出会える機会自体が少ないのである。このような環境を考えると、意識的かつ積極的に調査の質や調査リテラシーの重要性を、まずは自治体職員が自覚し、啓発し、施策の一部として取り組んでいかねばならないと考える。

4.3. 調査結果の共有・活用に関する取り組み

「調査結果の共有・活用」に関しては、今後の取り組みに期待すべきであろう。全ての調査結果を把握し活用していると回答した自治体は、今回の調査では中野区のみであった。

中野区では、自治体シンクタンクの後継部署である政策研究担当が調査支援を行い、また調査結果は整理分類して庁内グループウェアライブラリに公開している。30万人の人口規模であると、情報の集約や共有は比較的容易のできるのかもしれない。

一部共有・活用していると回答した大田区は約70万人の人口規模である。大田区は自治体シンクタンクの設置を検討しており、その実験的段階としてシンクタンクの機能を持つ政策研究担当を企画財政課に設置している。担当者へのヒアリングによると、このくらいの人口規模の庁舎においては、企画・財政・政策研究の全部署が同じフロアに配置できるので、現在のところ、特別なことをしなくても調査情報は集約可能であると言う。しかしながら全調査を把握できているとは明言できず、活用に関してはまだ十分ではないようである⁽²⁶⁾。

京都市は、政策企画室で調査実績についての一部概要の把握を行っている。しかしながらそれを十分に活用できていないと考えている。現在、自治体シンクタンクの設置を準備検討中であるので、今後は、自治体シンクタンクを活用した、既存調査の共有や活用に取り組んでいくことが期待されている。

札幌市は、広報部署が事前合議で調査情報を把握している。共有よりも活用を主眼においた調査情報の把握体制である。調査結果を政策立案に活かすと言う意味では、企画部門や自治体シンクタンク等政策形成・開発を担う部署が調査の質を含めて支援管理の方が効果的な活用につながるように見えるが、市民参画、官民協働による政策形成、推進が今後益々主流になっていくことを考えると、慧眼的取組みではないかと考える。札幌市のように、広報部署とも連携した調査業務の展開は今後の新たな方向性になっていくだろう。

4.4. クラフト・ザ・リサーチに向けて

地域社会、市民生活が変容し、社会インフラも市民意識も常に変化してきている。変化に対応した調査方法の開発、調査の工夫は、調査に携わる者の永遠の課題である。

さて、表7では「その他」に整理したが、今回の調査では、3つの自治体がWEBモニター制度の採用を新たな取り組みとして挙げた。インターネットリテラシーが全ての年代に浸透していない状況の中では、WEB中心の調査を行うことにはバイアスがかかる点で危険性は高いが、目的やテーマによっては、取り組んでも良い時期に来ていると考える。しかし、現在においては、複数の調査を組み合わせ実施していくことを検討すべきであろう。例えば、WEBと郵送法による調査の平行実施や、定性調査による調査結果の検証などが考えられる。そして、この場合に重要になっていくのが、調査の設計力と分析能力である。複数の調査を効果的に組み合わせ実施し、活用までつなげていく専門的な調査能力を持った人材の育成が、これからの調査業務を考える上で、地域における最も大きな課題と言えるのではないか。

5. 地域間競争時代における自治体調査業務のあり方と「福岡市への提言」

5.1. 研究の総括

これまで、自治体における調査業務を取り巻く環境の変化への対応の視点から、現状の調査業務の問題点や課題を整理し、福岡市の事例を見ることによって問題の詳細を明らかにし、他都市の取り組み事例を基に、課題の解決策や調査業務についてのあり方について検討、整理してきた。

本章では、福岡市を1つのモデルとみなした自治体調査業務の今後のあり方、現状の調査業務の改善方向を具体的に4つ示すことで、本研究の総括とし、まとめとしたい。

4つの方向は、表8に示すとおりである。

本提言が、これからの自治体調査業務の一助となれば幸いである。

表8 4つの改善方向

| 4つの改善方向 |
|-----------------------------|
| 1) 産学官民・広域地域戦略策定に資する調査を実施する |
| 2) 調査研究情報を有効活用できる体制を構築する |
| 3) 調査の質の向上を継続的に図る仕組みを整える |
| 4) 調査分野の人材育成に地域で取り組んでいく |

5.2. 福岡市における調査業務に関する提言

1) 産学官民・広域地域戦略策定に資する調査を実施する

【提言1】「地域戦略策定に向けた『産学官民』新組織」が担う「調査研究機能のプロセス研究」を通じ、その成果を基に福岡市調査業務を再デザインする。

2011年4月に設立する「産学官民」新組織の調査研究機能と連携・連動し、今後、継続的に広域、産学官民体制で調査研究に取り組んでいくための「福岡市、福岡市調査業務のあり方」を検討していくことが望まれる。新組織における調査研究プロジェクトのプロセスを研究し、福岡市が今後担っていくべき調査機能を明らかにし、具体的な課題をあぶり出した上で、福岡市が担う調査業務の位置づけを新たにし、調査内容・分野を吟味し、体制・組織の再構築を行っていくことを提案する。

「産学官民・広域連携による地域戦略の策定」は、今後わが国でも広まりを見せてくる取り組みと考えられる。策定プロセスを実験モデルとして活用し、新たな調査業務を再設計するというアプローチは、福岡市に限らず、他の都市自治体においても実践可能であると思われる。

2) 調査研究情報を有効活用できる体制を構築する

【提言2】官民協働型マーケティング組織を立ち上げ、官民協働型コミュニケーション部局を設置する。

情報の共有や活用を図るための情報センター機能（企画課、統計調査課、URC等の機能）と、内外への情報受発信機能（広報戦略室の機能）、地域戦略策定のための「産学官民」新組織の調査研究・戦略策定機能をコーディネートし得る官民協働によるマーケティング組織の創設と、内外との円滑なコミュニケーション環境を作り出すことを業務とする官民協働型コミュニケーション部局の設置を福岡市に提案

する。

3) 調査の質の向上を継続的に図る仕組みを整える

【提言3】市職員の調査票設計力を高める。

調査票設計に焦点を当てた研修を定例化する。

調査票チェックシートを作成し活用する。

市職員の調査リテラシーを徐々に向上していくべきである。しかしながら調査計画全体の設計や分析など、専門的な知識や経験を必要とする分野の飛躍的向上は難しい。そこでまずは、「調査票設計力」に焦点を絞り、「調査票を正しく作成できるスキル」「曖昧な調査票を指摘できる知識」の取得を目的とし、具体的に2つの取り組みを提案する。

研修に関しては、調査票設計のイロハを学んだ上で、調査票を実際に作成し、専門家である講師とともに、所謂、赤ペン添削し、より良い調査票に磨き上げていく実践的なワークショップ型カリキュラムの実施が望ましい。この作業の効果は、広聴課とURCとの試行で確認されている。

チェックシートに関しては、先駆的事例として社会調査マニュアルやガイドラインの作成を行っている自治体が見られたが、調査票に限定した場合、1枚程度のチェックシートの活用でも、十分に調査票のミスを発見し修正することが可能である。

表9は、筆者が作成した「調査研究入門講座教材」の一部であり、「調査設計の基本スキル」として整理したものである。これを充実実用化するなどして、チェックシートを作成し、調査実施決裁の要添付書類として、調査実施の際の活用を義務付けることも、仕組みの1つとして検討すべきと考える。

4) 調査分野の人材育成に地域で取り組んでいく

【提言4】調査会社の能力向上につながる委託制度に変えていく。

調査の専門家であるはずの調査会社社員やコンサルタントの能力が落ちてきている。大きな原因の1つに入札制度がある。調査業務の委託を入札金額の低さのみで決定することは直ちにやめるべきであり⁽²⁷⁾、企画と担当者の経験や資格内容を吟味した上で、委託できるような仕組みに変えていくことを提案する。業者の実力で選定していけるようにする

表9 調査票設計チェックシート項目例

| | |
|--------|---|
| 【心構え】 | <ul style="list-style-type: none"> ・どうすれば回答者が答えやすいかということを第1に考える ・一問一問について、何を尋ねたいのかを明確にする |
| 【設問】 | <ul style="list-style-type: none"> ・質問文はわかりやすい言葉で短く簡潔にする ・質問文は会話形式にする ・専門用語・業界用語はできるだけ使わない ・定義のはっきりしない用語は使わない ・多義的で多様な意味を含む言葉を使わない ・時制に気をつける(現在、過去、未来、常態、経験 等) ・次元が異なる選択肢や網羅的でない選択肢はつづらない ・誘導質問はつづらない ・価値観を押し売りしない ・違う2つのことを同時に聞く質問をつづらない ・あいまいな質問をつづらない ・似た質問、結果的に同じようなことを問う質問はまとめる ・回答形式、レイアウトの種類はなるべく少なめにする |
| 【選択肢】 | <ul style="list-style-type: none"> ・次元が異なる選択肢や網羅的でない選択肢はつづらない ・冒頭一番目の選択肢を意外なものにしない ・複数選択にして分析不可能なものにしない ・先に対象を絞って付間で聞いたほうがよいものは別質問にする |
| 【全体構成】 | <ul style="list-style-type: none"> ・始まりは誰もが答えやすい質問から ・質問内容は大きから小へ ・自由想起から選択へ、抽象から具体へ ・回答しやすいものは前半に、回答しづらいものは後半に ・事実や意識を問うものは前半に、意見は後半に ・前後のつながりや、流れをスムーズに、量は控えめに ・属性を問う質問(フェイスシート)は必要最低限に |
| 【その他】 | <ul style="list-style-type: none"> ・結果の活用者(分析者)、回答者、入力者の立場からチェックする ・お願い文・目的・主体者・連絡先・お礼文を忘れずにつける ・データ取り扱い、サンプル抽出理由、回答法なども記載する ・事前テストで使い勝手を確認する |

筆者作成

ためにも、業者登録の条件に、社会調査士や専門社会調査士等の資格保有を新たに加えるなど、能力を見極めることができるような仕組みを導入する。このように、業界の自助努力による人材育成にもつながるような取組みが求められる。

また、調査会社を中心とする調査専門家の政策リテラシー向上につながるような仕組みも構築すべきと考える。登録業者に対する市政勉強会参加の義務付け、委託決定後の市政に関するレクチャーなど、担当部署施策の視点からだけでなく、市政全体における当該施策の位置づけや意味を理解した上で調査業務を遂行していけるような制度が必要になってきている。

謝辞

本稿を記すにあたり、(財)日本都市センター研究室にはアンケートデータや速報レポートの提供をいただきました。また、35都市自治体（浜松市、三浦市、福岡市、岸和田市、盛岡市、姫路市、世田谷区、広島市、大田区、上越市、宇都宮市、新潟市、相模原市、京都市、静岡市、さいたま市、川崎市、板橋区、鹿児島市、神戸市、新宿区、足立区、荒川区、千葉市、八王子市、堺市、吹田市、名古屋市、横須賀市、札幌市、中野区、大阪市、豊中市、練馬区、北九州市（順不同））企画担当者の皆様にはアンケート調査にご協力をいただきました。年末年始の多忙な時期に時間を割いてくださいました事、あらためて感謝申し上げます。加えて新宿区新宿自治創造研究所、大田区経営管理部企画財政課、福岡市企画調整部企画課、福岡市市長室広聴課の皆様には訪問聞き取り調査にもご協力いただきました。重ねて御礼申し上げます。

注釈

- (1) 本研究における都市自治体という言葉は、「市」という名称を持つ都市部にある基礎自治体の意で用いる。都市自治体は法定の自治体概念ではなく、学術的な定義も曖昧な言葉である。わが国では(財)日本都市センターが都市自治体という言葉を用い、調査研究の対象として様々な考察を行ってきているが、都市自治体＝市という説明は見られるが、明確な定義は確認できていない。また、全国市長会分権時代の都市自治体のあり方に関する検討会は「分権時代の都市自治体のあり方について」において、「道州制の下における都市自治体は、将来的には概ね人口10万人以上の都市が基礎自治体の標準的なものとして、分権型社会の担い手となるような社会の実現を目指す」との方向性を示しているが、現状における具体的な言葉の定義については触れていない。なお既存研究報告での使用のされ方を概観すると、都市経営の視点を持って基礎自治体行政を論ずるときに用いられる傾向が見られるが、ここでは傾向としての指摘に留める。
- (2) 例えば、人口約20万人の中規模都市上越市においても、シンクタンク・ニューズレターの特集で「直江津港をいかしたまちづくり」のサブタイトルに、「都市間競争時代の生き残りに向けて」という記述を行っている。
- (3) 例えば、総合研究開発機構は地方自治体アンケート「地域の政策課題に関する調査」の結果を踏まえ、「政策を立案・実施するにあたり困難と考えられること」

の事柄別傾向分析の第1番目に「政策立案・実施に必要な情報が十分でない」ことを取り上げ、具体的な事例として「実態を示す統計データ、予測データが不足している」「情報の所在が国、都道府県、市町村に分かれていて、共有されていない」などの自治体の声を紹介している。また、情報の入手容易度と必要度のマトリックス分析を行い、比較的必要度も高く入手も困難な情報として「将来の予測・見通しに関する情報」「専門的・技術的な知識」「地域住民の意識に関する情報」の3分野に整理している。

- (4) 横浜市都市経営局は、局の運営方針を毎年策定し、基本目標と目標達成に向けた姿勢（2009年度までは職員の行動原理（局運営の考え方）と表現）を定め、その達成状況評価を期末振り返りで確認している。2007年以降の方針を見ると横浜市がデータ・調査重視の方向性を強化してきていることが分かる。2007年度までは、職員の行動原理に「情報力：都市経営局職員は市役所内外の情報収集に努め、科学的根拠に基づく説得力を持って仕事をします」という言葉が掲げられていたが、2008・2009年度の表現は「データ志向：市役所内外の情報収集と、業務に関連する客観的データを絶えず把握・蓄積し、説得力のある仕事をする」、2010年度は「情報志向：統計調査等で示されている定量的な情報と区局をはじめ実態として捉える定性的な情報の双方にアンテナを張り巡らせ、客観的かつ迅速に政策支援・意思決定を行うことができるよう、常に意識して仕事をする」に変化した。これらの行動原理・姿勢に基づき、都市経営局は具体的な活動と体制づくりを進めてきている。2007年度には過去5年間の基礎的な調査の実施状況を把握し、2008年度には政策支援センター（仮称）の設置準備を開始し、調査資料の整理・相談支援体制の整備に着手、2009年度には政策支援センターが本格稼働を開始し、各区局事業本部への政策立案に関する基礎調査データの提供、相談・支援、さらにGISによるデータの提供と公開への取組みが進められた。
- (5) 2008年度・2009年度の自主研究として実施、全報告書は別冊資料を含め4部構成である。
- (6) 本報告書において筆者は、国際戦略を次のように定義し用いている。「都市圏・地域において策定を提言する『国際戦略』とは、『地域が国際社会の一員として存在感をもつための世界における成長戦略』である。2000年半ば頃より、激しさを増してきた地域間競争（投資・企業立地・観光・留学などの行き先となるため）のなかで生まれてきたものと言え、地域益をもたらす

ための投資的国際活動である。なお、筆者は国際戦略と国際化政策、国際政策それぞれを定義し、明確に使い分けている。

- (7) 国際地域ベンチマーク協議会 (International Regions Benchmarking Consortium : IRBC) は、2007年、シアトル市を中核とする地域の広域行政協議会と広域商工会議所の貿易促進部門が、世界の「革新的な地域」の自治体に共同設立を呼びかけ、2008年に正式に発足した国際地域コンソーシアムである。規模や経済特性などにおいて類似性を有した世界10地域 (バルセロナ (スペイン)・ダブリン (アイルランド)・大田広域市 (韓国)・福岡市 (日本)・ヘルシンキ (フィンランド)・メルボルン (オーストラリア)・ミュンヘン (ドイツ)・シアトル (USA)・ストックホルム (スウェーデン)・バンクーバー (カナダ)) で構成する国際的なネットワークであり、加盟地域の持ち回りで定例会議を行い、産官学からなる地域の代表者が、各回設定のテーマに基づき、地域の成長戦略について、相互の学びあいを行っている。第1回は2008年シアトルで開催 (テーマ: 革新的な地域)、第2回は2009年バルセロナ (テーマ: 創造性と人材)、であり、第3回の会議は、福岡の誘致が成功し、2010年7月にテーマ「ナレッジ・リージョンズ」にて開催された。そして2011年はバンクーバーで開催予定である。
- (8) IRBC 福岡会議を主催した国際知識経済都市会議実行委員会と(財)福岡アジア都市研究所による「福岡地域における知識創造と知識経済に関する基礎調査報告書」によるベンチマークの定義は、プロセスや業績を指標化し、他の組織や事例と比較し、他の優良・最高の組織や事例 (ベストプラクティス) を分析することで改善へとつなげる経営手法である。
- (9) メルボルン市シティ・リサーチのマネージャー Mr.Austin Ley へのヒアリングによる。
- (10) ヘルシンキ市アーバン・ファクツのディレクター Ms.Asta Manninen へのヒアリングによる。
- (11) 牧瀬稔 (2009年) は自治体シンクタンクを「自治体の政策創出において徹底的な調査・研究を行い、問題を解決するため似の提言を行うために組織された機関 (団体) と定義し、「研修所型」「自治体内設置型」「財団法人型」「第3セクター型」の4つに類型化している。また山本 (2009年) は、「財団法人型」「任意団体型」「内部組織型」の3つに類型化、その分析を通じて地域政策における自治体シンクタンクの位置づけを検討している。これらの研究によって把握された近年の自治体シンクタンクの特徴・傾向に、第3セクター型の廃

止、財団法人型の設置の減少や解散・統合、一方で内部組織型の設置の増加が見られるようになってきているということがある。そこで本研究においては、特に断り無く自治体シンクタンクと言うときには、現在設置の主流型である内部組織型を指し、(財)福岡アジア都市研究所のような外郭団体の財団法人型に分類される自治体シンクタンクの場合は、具体的な型を付加情報として併記する。なお(財)日本都市センター (2005年) は、自治体シンクタンクのなかでも都市自治体に置かれているものを「都市シンクタンク」と表現し、自治体設置の政策研究機関と説明している。

- (12) (財)日本都市センター (2010年) が実施したアンケート「平成21年度都市自治体の調査研究活動に関するアンケート調査 (対象・方法: 全国809の都市自治体 (市・区) の全部門を対象に全国809市区の企画担当課に郵送によりアンケート調査票を送付し回収、回収率60.5%)」と「平成21年度都市シンクタンク等の調査研究活動に関するアンケート調査 (対象: 40の都市シンクタンク等)」によれば、490の都市自治体・シンクタンクにおける、調査研究活動数は1644件 (都市自治体1503件、都市シンクタンク等141件) であった。なお、最も多い件数を回答したのは名古屋であり60件である。この調査に回答した福岡市企画課担当者によれば、「全部局に照会して把握を試みたが、網羅できていないと言えない」と言う。他の自治体においても、本件数以上の把握できていない調査が存在すると思われる。
- (13) 大谷は2008年「政策形成に役立つ市民実態調査の実践: 市民意識調査の再構築」という自治体職員向け雑誌の連載論文において、2002年に指摘した質の問題を再度指摘し、実践的改善策の提案を行っている。
- (14) 例えば、市民参加による政策開発に早い時期から取り組む三鷹市では、市政に関する情報を市民と共有していくための基礎資料として、2000年から「三鷹を考える基礎用語事典」「三鷹を考える論点データ集」を発行している。この論点データ集には、庁内で実施された様々な調査データが政策分野ごとに分かりやすくまとめられ、職員のみならず市民レベルでの調査情報共有に役立てられている。
- (15) 本調査の対象は、(財)日本都市センターが実施した「平成21年度都市自治体の調査研究活動に関するアンケート調査」に回答した自治体 (注12参照) のうち、人口50万人以上の中・大都市、および自治体シンクタンクを持つ39都市自治体の企画担当課である。2010年12月から2011年1月にかけて、電子メールにて調査票を送付し、35自治体から有効回答を得た。

- (16) 「自治体調査に関するアンケート調査」回答自治体へのヒアリングによる。調査終了後、福岡市、新宿区、大田区への訪問聞き取り調査を実施した。
- (17) (財)福岡アジア都市研究所が2009年度に受託した「国土交通省福岡地区モビリティサポートモデル事業における調査」は産学官民コンソーシアムを受け皿として実施した社会実験の評価調査業務である。スマートフォンを使った外国人向け都心の経路案内システムを地元IT企業が開発し、その使い勝手と課題の把握を調査するという使命・目的に対し、コンソーシアムメンバーは、約半年間かけて調査の実施方法を検討し設計した。対象の選定と確保、外国人向けコンテンツ（調査項目に連動）、調査検証方法の検討、実査管理などについて、民間企業や観光コンベンションビューロー等と分担しながら進めた結果、国土交通省からも高い評価を得ることができた。
- (18) 福岡市広聴課へのヒアリングによる。
- (19) 2011年3月に広聴課の主催により第2回目が開催された。
- (20) せたがや自治政策研究所は、社会学的な実証研究の手法を中心的な分析ツールと位置づけており、社会学を専門とする特別研究員が調査研究に参加する仕組みを構築している。その1人である岩田は、行政機関が持つ住民に関するありとあらゆる膨大な情報に対して「社会学研究者からみると宝の山のように感じる向きも多いだろう」と述べている。民間マーケティングリサーチ業界に席をおいていた筆者もこの見方に同感であり、民間企業から見ても宝の山であると言える。
- (21) アメリカ・マーケティング協会1985年定義による。
- (22) 社会調査の高度で科学的な水準向上を推進するために創設された(財)社会調査協会による認定資格である。「社会調査士」は大学学部レベル、「専門社会調査士」は修士終了レベルの社会調査の知識や技術を有するもので、世論や市場動向、社会事象等をとらえることのできる能力を有する「調査の専門家」に資格が付与されている。資格取得者は社会調査士10,578名、専門社会調査士1,873名である。筆者も専門社会調査士を取得している。<http://jasr.or.jp/index.html> (2011年2月9日検索)
- (23) (財)福岡アジア都市研究所の常勤研究員は、大学名誉教授の理事長のもと、プロパー研究者4名、民間研究機関出向者1名、地場民間企業出向者2名、市役所出向者2名で構成されている。
- (24) Dr. Allison Godberへのヒアリングによる。
- (25) シビックプライド研究会による。
- (26) 大田区へのヒアリングによれば、大田区の場合は、調査の実施が多すぎるので、もっと数を減らして効率的に実施すべきと言う意見が市民や議員から寄せられている。東京23区の自治体財政は比較的良好であるために、調査を行う機会は減少しておらず、地方から見ると羨ましい状況にあるが、調査が多すぎ個別に労力やお金がかかり過ぎているという非効率な状況は、改善が必要であると考えられる。この問題に対応するためにも活用方法についての全庁的な検討を行ったうえで、適正かつ効果的な調査の実施を行っていくべきであろう。
- (27) 大田区へのヒアリングによれば、東京23区では、入札による調査業者選定はまれであると言う。調査予算は年々厳しくなっているものの、23区の財政はまだ比較的余裕があることが背景にあると思われるが、調査専門家の層が厚い東京においては入札でもそれなりの質を担保できると考えられる。しかし、その方法をとらないところに、政策研究に力を入れる首都自治体の底力を感じる。

参考文献

- 1) 伊藤香織：都市デザインの視点「戦略的コミュニケーションの勧め、福岡市におけるアジア政策の過去・現在・未来2」、(財)福岡アジア都市研究所、pp.71-74、2010。
- 2) 岩田香奈江：自治体シンクタンクにおける社会学的研究手法の活用、「都市とガバナンス」、Vol.10、(財)日本都市センター、p.52、2008。
- 3) 岩崎俊夫：地方自治体の行政評価と統計活動「聞き取り」調査の成果と展望、「立教経済学研究」、第62巻第2号、立教大学、p.114、2008。
- 4) 大谷信介：「これでいいのか市民意識調査」、ミネルヴァ書房、2002。
- 5) 大谷信介：市民意識調査の再構築第1回これまでの市民意識調査の何が問題だったのか、「地方自治職員研修」、第41巻、No.9、公職研、pp.58-59、2008。
- 6) 大谷信介：市民意識調査の再構築第2回そんなに多くの市民に調査する必要があったのか?、「地方自治職員研修」、第41巻、No.10、公職研、pp.82-83、2008。
- 7) 大谷信介：市民意識調査の再構築第3回<やっただけの調査>から<分析できる調査>へ、「地方自治職員研修」第41巻、No.11、公職研、pp.80-81、2008。
- 8) 大谷信介：市民意識調査の再構築第4回<分析できる調査>を作成するための重要なポイント、「地方自治職員研修」、第41巻、No.12、公職研、pp.74-75、2008。

- 9) 大谷信介：市民意識調査の再構築第5回回答者にやさしい調査票とは？、「地方自治職員研修」第42巻、No.1、公職研、pp.80 81、2009.
- 10) 大谷信介：市民意識調査の再構築第6回市民の＜意識を問う調査＞から＜実態を把握する調査＞へ「地方自治職員研修」第42巻、No.2、公職研、pp.80 81、2009.
- 11) 大谷信介：市民意識調査の再構築第7回政策形成に役立つ市民実態調査をやってみよう！、「地方自治職員研修」第42巻、No.3、公職研、pp.80 81、2009.
- 12) 国際知識経済都市会議実行委員会・(財)福岡アジア都市研究所：「福岡地域における知識創造と知識経済に関する基礎調査研究報告」p.17、2010.
- 13) 酒井隆：「マーケティングリサーチハンドブック」、日本能率協会マネジメントセンター、2005.
- 14) シビックプライド研究会：「シビックプライド」、宣伝会議、2008.
- 15) 上越市創造行政研究所：「創造行政」、10月号、No.20、上越市、p.1、2010.
- 16) 全国市長会分権時代の都市自治体のあり方に関する検討会：「分権時代の都市自治体のあり方について」、全国市長会、p.10、2005.
- 17) 総合研究開発機構：「地方自治体アンケート地域の政策課題に関する調査結果概要」、2007.
- 18) (財)日本都市センター：「都市自治体の政策研究」p.3、2005.
- 19) (財)日本都市センター：「都市自治体におけるインフォーマルな苦情紛争処理手続 自治体による苦情処理紛争解決に関する調査研究報告書」、p.3、2006.
- 20) (財)日本都市センター：「アンケート調査結果からの活動実態分析等の報告（速報）都市政策研究交流会の発表資料一部抜粋」、2010.
- 21) (財)福岡アジア都市研究所：「福岡市におけるアジア政策の過去現在未来2」、2010.
- 22) (財)福岡アジア都市研究所：「福岡市におけるアジア政策の過去現在未来3」、2010.
- 23) 福岡市：「福岡市の組織平成11年4月1日現在」、福岡市総務企画局人事部行政管理課、1999.
- 24) 福岡市：「福岡市の組織平成12年4月1日現在」、福岡市総務企画局人事部行政管理課、2000.
- 25) 牧瀬稔：全国の自治体シンクタンク創設の動向と課題、「地域問題研究」、第75号、pp.50 59、2008.
- 26) 牧瀬稔：「政策形成の戦略と展開 自治体シンクタンク序説」、東京法令出版、2009.
- 27) 山下永子：「地方の国際政策 連携ネットワーク戦略の展開」、成文堂、2008.
- 28) 山下永子：自治体の国際政策の現状と展望 国際戦略の展開と可能性、「地方自治職員研修」第41巻、No.7、公職研、pp.36 38、2008.
- 29) 山下永子：地方の国際戦略 自治体ネットワークの現状と課題、「地方の国際戦略と地域ネットワーク」、早稲田大学アジア研究機構 RUNASIAViews シリーズ No.1、アジア地域のネットワーク解析拠点構築研究報告書、pp.7 23、2010.
- 30) 山本匡毅：自治体シンクタンクと地域政策形成、「都市政策研究」第8号、(財)福岡アジア都市研究所、pp.79 88、2009.
- 31) 横浜市：「平成19年度都市経営局運営方針」、横浜市都市経営局、2007.
- 32) 横浜市：「平成19年度都市経営局運営方針期末振り返り」、横浜市都市経営局、p.51、2008.
- 33) 横浜市：「平成20年度都市経営局運営方針」、横浜市都市経営局、2008.
- 34) 横浜市：「平成20年度都市経営局運営方針期末振り返り」、横浜市都市経営局、p.58、2009.
- 35) 横浜市：「平成21年度都市経営局運営方針期末振り返り」、横浜市都市経営局、p.38、2010.
- 36) 横浜市：「平成21年度都市経営局運営方針」、横浜市都市経営局、p.14、2010.
- 37) 横浜市：「平成22年度都市経営局運営方針」、横浜市都市経営局、2010.