

序 はじめに - 問題認識

アジア初、そして史上初の共催という形でサッカーの世界選手権「ワールドカップ」(以下Wカップ)が日韓で開催されたのは昨年、2002年であった(本稿執筆時)。あれから「もう1年」なのか、「まだ1年」なのか、人によって抱く思いは様々であろう。今や「あの時のWカップ」の話題と言えば、「建設されたスタジアムの事後活用がうまくいってないこと」、つまり「建設したものの運営経費が莫迦にならず、黒字となっている施設はごくわずか、というのが実態である」と、時折マス・メディアの話題となることぐらいである。報道によれば、この点は共催したお隣の国も同様、頭の痛い問題であるようだ。しかしながら、施設の利活用で運営経費が賄えないということは、今になって明らかになったわけではなく、事前の予想が容易にできたはずの事柄である。

このような施設問題に象徴されるように、我々は巨大な国際スポーツイベントを開催する上で、施設建設を含めた全てのコストと効果について、これまで十分な議論を尽くして来なかったのではないだろうか。であるならば、今回のWカップ開催は確かに従来の姿勢を反省する良い機会に違いない。

(サッカーの)Wカップには、「競技(サッカー)」、「ビジネス」、「祝祭」という3つの側面がある。ここで扱うのは2番目の「ビジネス」の領域である。ビジネスであれば、当然のことながら常に成果が問われ、その評価を受ける。そしてWカップにおけるビジネスは、その主体及びステークホルダーの性格からパブリックセクターとプライベートセクターに分けて論ずべきである。プライベートセクターの主たるビジネス主体は、TV局であり、広告代理店(例えば電通)であり、公式スポンサー等である。公式なステークホルダーではないが輸送・宿泊その他様々な業者もビジネスを行った。

(なお余談だが、2002年大会で最も悪名を馳せた、チケット販売業者は「公式」ではあるが、「公的」即ちパブリックではない。業務は飽くまで民間業者の事業として行われた。)

プライベートセクターの事業者は、当然それぞれの内部で成果を評価し、また外部からも評価がなされる。その成果は決算にも反映しようし、株主にも報告され最終的には市場という外部から評価を受けることになる。従って、それらは今回この調査の対象としない。

この調査では、市場の評価を受けることのないパブリックセクター、その中でも中核的な役割を担った地方自治体のビジネス成果と、その事後評価に関するものを対象とする。言い換えれば「行政評価とアカウントビリティの確立」という今日的なテーマをサッカーのWカップ開催に関して検証することが本調査のテーマである。

ここで、今回の W カップ大会において地方自治体が中核的な役割を担ったという点について解説を加えておきたい。その構造を理解するためには、大会を招致する前の段階に遡る必要がある。まず、日本サッカー協会で W カップの招致が決まったのは 1988 年であった。翌 89 年初頭の日本サッカーリーグ活性化委員会(後のプロ化検討委員会)のサッカー協会に対する答申の中に、「プロ化と W カップ開催は日本サッカーの向上の両輪である」という記述が見られる。その後、90 年の W カップイタリア大会直前の FIFA 総会において、「日本は開催立候補の意志あり」というパンフレットを配布した(当時筆者は W カップ運営・開催に従事しており、ローマでそのパンフレットの配布を手伝っている)。91 年 6 月には「2002 年ワールドカップ日本招致委員会」が発足したが、まだこの段階では単にサッカー協会内の任意団体という位置づけであった。そして 92 年 7 月に 15 の開催希望自治体が立候補した。招致委員会がそれまでアンケートで開催に関心を持っている自治体を募り、興味を示した自治体を対象にした開催条件の説明会などを実施した結果、手を挙げたのである。

立候補した 15 の自治体は、開催条件となるスタジアムその他のインフラ整備などについての具体的な事業計画や、開催にあたってのビジョンを提出しなければならなかった。いずれも予算措置を伴うことなので、無論のこと議会承認を必要とし、しかもそれらが単なる口約束では済まされない、高いハードルが存在したのである。例えば立候補する自治体には、招致活動のための資金を負担することが要求された。1 自治体あたり 2 億 5 千万円という多額の負担金は、招致活動の結果が失敗に終わっても返還されないという条件であり、それを期日までに委員会の口座に振り込むために議会承認を得るのは相当な苦勞であった、と当時の担当者達は口々に語っていた。そのような経緯があったため、招致委員会としては 15 全ての自治体を日本の立候補における正式な開催候補自治体として承認した。そして結局、総額 90 億円の招致活動資金の 45%を自治体が負担したのである。(その後愛知県が加わって立候補時には、開催候補自治体は 16 となり負担金の合計は 40 億円にのぼった。なおその後、韓国との共催が決まり最終的に開催地は 10 になった。)

以上のように、昨年の W カップの日本での開催については、従来の国家的規模の事業とは違って、国/中央が正式な決定もしていないのに、地方が自らの対応を先行して決定したのであり、国は地方の意志決定に主導される形で閣議了承したのである。そういったプロセスを称して、一部では土光臨調のもとで作成された前川レポートに提起された「地方から中央へ」を実現するプロジェクトであるという評価も聞かれた。また、前川レポートの中で日本社会と経済全体が目指すべき方向として示された「内需振興」と「ハードからソフトへ」というテーマにも W カップは合致していたのである。*

* 「未来へのキックオフ」横江茂著 (TBS プリタニカ)

なお W カップ招致についての閣議了承は 95 年 2 月 21 日になされ、ここで初めて日本国政府としての開催意志が確認されたのである。(FIFA の開催要求書に示された「政府の開催保証」を確認する締め切りが翌月末に迫っているという、ギリギリのタイミングであった。)

繰り返しになるがこのように、「2002 年 FIFA ワールドカップ大会」は、地方が主導してスタートした大会であり、試合を開催する各自治体は正に中核となるプレーヤーだったのである。

アカウントビリティ

アカウントビリティは「説明責任」と訳されるが、その前提として、第一に該当事項に関し、事前に「目的」と「目標」が説明されていることが必要である。目標の明示に併せて、その目標達成をどのように評価するかという「指標 (measurement)」の明確化も同時に示されていなければならない。事後にその指標に基づいた検証と評価を行わなければ、目標達成(度)を立証することは論理的に不可能である。目標達成度を自己評価し、説明しないかぎりアカウントビリティは果たせないのである。つまり、アカウントビリティとは、「事前の説明」と「事後の検証・評価」がセットになったものに他ならないのである。

ピーター・F・ドラッカーは名著『マネジメント』*において、「マネジメントにはフィードバックが不可欠である。第一に意志決定の前提となった予測をはっきりさせなければならない。そのためには書面で明らかにしておく必要がある。第二に、決定の結果について体系的にフィードバックしなければならない。第三に、このフィードバックの仕組みは、決定を実行する前に作り上げておかななければならない。」と述べている。そしてこのことは、パブリックセクターであるかプライベートセクターであるかを問わずに適用される。

この点をスポーツについて鑑みれば、評価の前提となる「国際スポーツイベント開催による地域振興」の内実とは何かが従来議論されず曖昧なままで、具体的に明示されていなかったのが実態である。しかし、そこで開催地域が「期待し得る成果」とは、一般的に如何なる領域におけるものなのかを明示することは可能であり、緊急かつ重要だと思われる。

当該地域がそこで明示された個別の施策の中で何を選ぶのかは一律に決められるべきことではなく、それぞれの当該地住民が選択すべき戦略の問題である。(戦略とは「何をしないか」を議論して決定することでもある。)だが、少なくとも何を目指し、期待

* 『マネジメント：基本と原則』ピーター・F・ドラッカー著(ダイヤモンド社)

して開催地となるのかを、事前に明示し、議論のうえで「目的」に関するコンセンサスを得ること、目標を設定し指標を示すこと、そして事後に選択された期待すべき成果項目の達成度を調査し評価すること、それら無しには施策のアカウンタビリティは果たせないのである。

「国際スポーツイベントによる地域振興」の成果と評価

そもそも筆者がそのような問題意識を持ったのは、1998年の長野冬季五輪に遡る。開催後に大会を総括したものはなく、「Wカップでも同じことが繰り返されるのではないか」という危惧を抱き、当時筆者の企画提案により(財)地域活性化センターがアンケート調査を行った。その結果は、1998-99年に「国際スポーツイベントによる地域づくりに関する調査研究」*としてまとめられた。調査費600万円のうち(財)地域活性化センター/旧自治省が半額の300万円、残り半分を10のWカップ開催自治体が等分に(各30万円)負担して実施された。即ち、一部費用負担した時点で開催自治体はこの調査研究で示された結果にコミットしたと考えられる。今回の「W杯開催の事後調査」はこの調査研究の延長上に位置づけられるものであり、調査25項目は、上述の報告書のものから抽出したものをそのまま利用している。

「成果」の評価をするにあたって、アメリカのマルコム・ボルドリッジ賞を参考にした「経営品質賞」の考え方を援用すれば、ビジネスの評価には「システム(の有無)」「稼働」「成果」の3段階が存在する。仕事/作業とは飽くまで最終的な成果(=目標・目的)との関連で評価すべきものである。成果を出すためにはまずシステムを構築し、それを稼働させることが必要である。ところがあらゆるシステムは、システム設計段階では「成果との整合性」に留意して構築したはずなのだが、一端出来上がってしまうと個々のプロセスが自己目的化する傾向にある。しばしば「官僚制」の弊風として指摘されるこの傾向は、官民を問わずあらゆるシステム・組織に生ずる宿阿のようなものである。

Wカップのケースに目を転じれば、大会の開催による地域振興を目指すなら、Wカップが盛り上がらなければその期待すべき成果を得ることは確かに困難ではあろう。したがって、「大会の盛り上がり」を稼働あるいは稼働の条件と見なすことは可能である。他方、従来はその「盛り上がった」ことを「成果」としてあげるような傾向がよく見受けられたのも事実である。端的には長野冬季五輪の大会後、「原田の涙と金メダル」などで盛り上がったことを最大の成果と捉える風潮が無かつたらうか。

* 「国際スポーツイベントによる地域づくりに関する調査研究」((財)地域活性化センター)

だが、これは「稼働」と「成果」の混同に他ならない。当該イベントの成功自体が自治体の開催目的であれば、盛り上がりをも成果とするのも間違いではなからう。しかし競技団体であればともかく、自治体にとって大会の成功が開催目的となり得るはずがない。あらゆる作業はともすると自己目的化し、本来その作業が果たすべき意義を見失いがちになる。冷静に考えて、常に作業の自己相対化を意識し、目的との乖離を避けねばならない。だからこそ目先の成果によって作業を評価するという陥穽に落ちると、一時的な興奮(先に挙げた長野冬季五輪の「原田の涙」)や華やかさの中で本来の目的を見失い、事後に十分な客観的評価を怠ってしまうはめになる。そうすると長期的なコストパフォーマンスの検証などは望むべくもない。ここでは飽くまで当該地域の持続的な発展につながったかどうか、自治体の成果を計るメルクマールのベースとならなければなるまい。一例を挙げれば、後述する調査結果にボランティアの応募が多かったことを成果としてあげていた自治体もあるが、それはまだ「稼働レベル」の指標でしかないのである。

こうして考えると、成果の根拠となる地域振興とはそもそも何なのか。それを問い直すことこそが、最も重要な課題であることが明瞭になるであろう。そこでは即ち、当該地域が自らの「地域像」を明確に持ち得ているかどうか問われるのである。そして「国際スポーツイベントの開催」とは、たかだかその目的を達成するための手段、あるいは方法でしかないという点、今更ながらではあるがここで確認しておこう。

調査の目的は識別ではない

誤解の無いように付言すれば、この調査の目的はWカップによって獲得された成果の全てを実証し、評価することではない。また、25の評価指標によってその出来不出来を評価するものでもなければ、事前に当該地域の自治体が目標に対して実際に具体的な施策として何を行ったのかについての、事実を調査して、その真偽を確かめるものでもない。これらは全て当該地域住民の問題である。

繰り返しになるが、まず当該地域が自らの「地域」ビジョンを持つことが必要なのである。そこで今回の25の調査項目全てを平等に扱う必要性は全くなく、プライオリティーをつけることが自らの「地域」観を明確化させることに他なるまい。25項目全てを網羅する必要さえありはしないのである。ここで明らかにしたいのは、「何をどのように判断しているのか」、「自らの検証によって判断しているのか」、といった事実関係なのでありその成果を判断する当事者は飽くまで当該地域の行政と住民でなければならないのである。ここで意図されているのは、成果そのものを実証することではなく、事前に何が標榜され、それがどのように施策として意識され、政策当事者はその成果をどのように考えているか、という「メカニズムの実態」を明らかにすることである。

そこから導き出された結果により、

- ・ 「事前に『目的』を明らかにすること」
- ・ 「あらかじめ『目標（値）』のコンセンサスを作っておくこと」
- ・ 「事後の『**成果調査検証と評価の制度化**』を確立すること」

の議論の開始が期待される。本調査はその目的のために、議論の基礎として便宜的な指標を提示し、「目的」明示、「目標（値）」設定、「成果」検証と評価のフレーム設定を提案するものである。

1 . 調査結果

今回の調査にあたっては、第一段階として 10 の開催自治体に対するアンケート調査（別表参照）を行ってから、第二段階としてその結果をもとにヒアリング調査（一部書面による調査）を行い、最後にそれら回答に付随する文献等資料調査を実施した。個別の調査結果については「 . 資料編」として全データを掲載したのでそちらを参照いただきたい。本項ではそれら結果をもとに、いくつかの考察を試みることにする。

1-1 事後調査の必要性の認識

アンケート調査における最初の質問は、各自治体が事後調査の必要性をどの程度認識しているかを確認するものであった。「事後調査はすでにしていらっしゃいますか？」という問いに対して「はい」と答えた自治体は、横浜、静岡（経済波及効果のみ）、大分の 3 自治体で、それぞれ議会等への報告書類、もしくは自治体で経済波及効果の調査を行っていた。

一方この質問に対し、「いいえ」と答えた残りの 7 の自治体の内、「する予定はない」と回答した自治体は、札幌、宮城、新潟、神戸の 4 自治体である。また、「今のところはしていない」と回答したのが、埼玉、茨城、大阪の 3 自治体であったが、これらの自治体に「ではいつ頃やる予定ですか？」と質問したところ、茨城は「実際にはする予定がない」という回答であった。埼玉、大阪についても「やらないと決めたわけではない。ただし、やるための予算はとっていないので、やるとなった場合には別途予算の調整が必要となる」という趣旨の回答を得たことから、この両自治体とも「やる予定はない」と考えるべきであろう。

アンケート実施時の各自治体における事後評価の状況

すでに実施している	横浜 静岡（経済波及効果のみ） 大分
今のところはしていない	札幌 宮城 新潟 神戸
する予定はない	埼玉 茨城 大阪

1-2 調査自治体共通の問題認識

各自治体から、共通して見られた意見として以下のようなものがあった。

・「試合数が少なかった」

日韓共同開催だったことも影響して、各開催地の試合数が 3 つ程度にとどまった。この点に関しては、折角盛り上がったものの時間的に限界があった、経済波及効果は一つだった、などの意見が多く聞かれた。

・「キックオフの時間が早かった場合は、宿泊する客が少なかった」

試合の開始時間が 15:30 ばかりだった地域などは、日帰り客が多く、その地域への滞在は当初の見込みほどではなく、経済効果は今一つだったとの意見もあった。

・「極東の地のため、外国人の流入が少なかった」

極東の地までのアクセスはやはり非常に不便だということと、海外参加諸国の経済状況もあいまって、海外からの流入客は、当初期待していたほどなかった模様。このことが地域経済の活性化に今一つ反映しなかった要因として、各自治体から指摘されていた。

これらの意見を総合しても、日本のように小さな国（韓国も同様と思われる）で、新幹線網、高速道路網が整備されていると、外来の観光者の多くもよほど交通が不便でない地域以外は、日帰りなどの首都圏滞在型となっていた模様。そのため、各地域への宿泊や観光、飲食などによる経済効果が、期待されたほどではなかったということは否めない。

・「地域の知名度の向上」ほか

各自治体に共通して成果が認められた点として「地域の知名度の向上」ということが挙げられており、メディアへの露出の高さは W カップならではの部分も大きかったといえよう。またボランティアに対する評価も、各自治体に共通して高かった。

1-3 調査自治体の戦略性の特徴

アンケートの第二問目であげた 25 の項目（環境や国際交流などの具体的な施策、表参照）について、「開催前に充実／促進が図られると意図していたか」また「具体的な施策や事業を実施したか」を質問した。この点に関して、宮城、埼玉、大分の 3 自治体はすべての項目について開催前から期待し、また具体的な施策を施していたと回答した。横浜、静岡に関しても、それぞれ 1 項目を除いてすべてについて充実／促進が図られることを意図していたという結果で、施策や事業実施についても積極的であった様子が窺えた。

一方、札幌は充実／促進を期待していなかった項目が 7 つ、期待していた残り 18 項目の中でも 6 項目については具体的な施策が行なわれておらず、充実／促進を期待し、実際に施策を実施したのは半分以下の 12 項目という回答だった。さらに大阪に至っては、期待していなかった項目が 10 項目、期待していた残り 15 項目の中でも 8 項目については具体的な施策が行なわれておらず、充実／促進を期待し、実際に施策を実施し

たのは実に7項目という回答だった。なおこの結果は、ただちに当該自治体の怠慢を意味するものではない。むしろ「具体的戦略が絞られていた」という可能性もあり、個別の検討が必要であろう。

以下、各自治体の戦略/事後評価に関して主な特色を示していく。

札幌市

開催自治体の中で、具体的な施策実行範囲が最も狭かった（最も絞られていた）。

世界の注目を集めたアルゼンチン VS イングランド戦が行われたことを含め、札幌と札幌ドームの認知度を高めたことは、札幌市としてかなり評価している。だが対戦カードは自治体の施策範囲外のことであり、この点に高い自己評価を与えるのでは自治体としての当事者意識、あるいは当事者能力について疑問を抱かざるを得ない。かつて長野で行われた冬季五輪で最大の成果はとメディアから問われた時に、長野県の担当者が「ジャンプの原田の涙」という自らの立場を弁えない回答をしてしまったのと同質なものが看取されよう。

一番の成果としているのは「札幌ドームの建設」である。一般に行政は、建造物について高い評価を与える傾向があるが、ここも例外ではない。更に、この点に関して今後の活用方法についての施策があまり明確になっていない印象がある。またこれと連動して、ソフト（具体的にはJリーグチーム「コンサドーレ札幌」とプロ野球の「日本ハム・ファイターズ」）との関連を含めた戦略も不明確である。「箱モノ行政」という指摘に対して、どう応えていくのか、今後の対応が注目される。

宮城県

今回のアンケート調査にあたっては、回答期限を2002年末とお願いしていたが、宮城県は回答が最も遅れ、1ヶ月ほどずれこんだ。「宮城スタジアムの問題（交通の便の悪さ等からその採算性がかねてから問題になっている）」が注目を浴びているが、その問題が回答遅れと関連しているかどうかは不明。ボランティア活動に関する成果については高い評価をしている。またJリーグチームの「ベガルタ仙台」に継承されたサッカーの人気の高まりやイベント運営ノウハウ等の関連性への分析は、「箱モノ行政」に留まらないという気概が感じられる。

茨城県

県知事が自らインタビューに応じた点は、認識の高さという点で評価すべきであろう。また知事の「自己評価で95点」という高い評価は、達成感の高さを表すものであろう。特にスタジアム周辺の盛り上がりに関しては、全自治体の中でも最高レベルのものだったとの自負があるようだ。この点に関しては、Jリーグチームの「鹿島アントラーズ」

の存在が、自治体や地域住民にとって経験となって蓄積していたためである、という意識が明確であった。もっとも一方で立候補時点では、それほど明確な戦略的な目的意識がされていなかったと知事自らが告白していたが、その点については、立候補段階ではJリーグも開始されておらず、サッカーに対する意識が国内ではそれほど高くなかったという背景もあり、他の自治体も含め致し方ない部分かもしれない。事実、多くの自治体は日本開催が決定し、大会初出場となったフランス大会を視察するまで、「うちは最近国体を開催したから大丈夫」などというように、何かと国体を引き合いに出す(的はずれな)発言が多かったのである。

埼玉県

「地域のメディア露出」「環境保全意識」「国際化に対する意識」などについて高い成果があったと考えている。環境関連に明確な言及をしている自治体は意外に少ない。ここから自治体独自の戦略、目的意識がはっきりしていたのではないかと推察ができる。スタジアムについては、確かに「日本最大のサッカー専用スタジアム」という非常に分かりやすい点を差別化要因として高い評価はしているが、埼玉にはJリーグのチームが「浦和レッズ」「大宮アルディージャ」と2つあるにもかかわらず、いずれも埼玉スタジアムのホームチームとはなっておらず、「ハード」と「ソフト」の有機的で統一的な戦略が存在していたのかどうかは疑問である。この点についても質問したが現時点では明確な回答が得られなかったことも付言しておく。

横浜市

アンケート回答自体は模範回答に近いものではないか。全ての項目について、しっかりした検討がなされ、その上で施策を検討吟味し、実行したという政策上の整合性については、スキがない。特に「ボランティア活動」について重要視し、問題意識が高い点は特筆すべきであろう。

だが、ここで挙げられている結果(あるいは短期的な成果)を今後どのように(中長期的に)活かしていくかという戦略的な取り組みについては、「重要である」「望ましい」などといった表現に留まり、その「重要性に関する認識」に伴って何がどのように実行されていくのか、具体的な言及が一切無く、従って実行度に関する評価の指標も存在しない点は問題である。他方、自己評価の内容については、「決勝戦の開催」=「開催地としての成功」といったような単純な評価をすることなく、客観的な評価を試みる姿勢が見られた点は行政のプロとしての矜持が感じられ、評価できる。

新潟県

Wカップを通じて、サッカーJ2チーム「アルビレックス新潟」の存在が生み出すシ

ナジー効果について、自覚的である。実際にその効果はアルビレックスの試合入場者数増加といった数値で評価できる現象に反映されている。大会に利用された新設のスタジアムは比較的市街地に近く、ホームチームも存在しているため、Wカップでの盛り上がり地域資産として活用し、文化としての定着を図り住民の生活充実に結びつけるという図式で発展可能性が最も見込まれる。

静岡県

知事自身が直接インタビューに応じた姿勢は、「サッカー王国」の自負が感じられる。自らその達成度は90点と語るように、全体的に高評価。マイナス要因は、外国人訪問客と開催ゲーム数が少なかった点だ、という評価であった。この点に関しては、東京やその他の大都市からの新幹線や道路交通網の充実が却って仇になり、静岡での試合開催が静岡への滞在に直接的に反映しないことが大きく影響しているのではないかと思われる。

大阪市

全体的に事後の自己評価は低い。Wカップに対する大きな期待に比較して成果が低かったことへの失望なのか、それとも自分たちが課題に対して想定通り運営できなかったことに対する真摯な反省なのか、その原因は不明であるが、その中でも「地域のホスピタリティ向上」「ボランティア活動の充実」については実感をもっているようだ。五輪招致も含め、スポーツでソフトとハードを併せて総合的に地域を活性化させる、という意識は高い。

神戸市

「神戸の震災復興の要素を世界に発信することが大きな目的だった」という中で、「地域のホスピタリティ向上」「国際交流」「ボランティア活動の充実」については成果が上がったとの評価をしている。ただ、復興神戸をPRするための具体的施策に関して、今一つ戦略性が不明である。

また、神戸市の女子選抜サッカーチーム「神戸エンジェル」が中心となって提案実施した「アフガニスタン難民キャンプへサッカーボールを贈る運動」を成果として挙げていたが、それが地域振興・活性化に向けた戦略的位置づけに基づくものなのか、単なる美談を作りたかったのか、その趣旨が不明確である。

なお神戸市は、ワールドカップ担当部署の解散が最も早かった自治体だった(アンケート送付時点で、「教育委員会庶務課」に戻っていた)点も付記しておく。

大分県

知事も達成度を 120 点と語ったように、その戦略的な取り組みは際立っており、評価に値するだろう。自己評価も軒並み 5 点満点が並んだように、達成満足度も非常に高い。試合開催のみならず、カメルーンのカンパ地として中津江村が注目を浴びたように県全体の PR 効果も高かった。大会開催後に「大分トリニータ」が 2002 シーズンで J1 に昇格する等、そのシナジー効果を最大化するような事態も起こり、成果を実感として得ている自信と自負がはっきりと表れている。

小規模の地方都市でも世界規模のイベントを開催できることを証明したこと、またそのノウハウを得たこと、それによって地域アイデンティティの確立が図れたことは、実体として大きな財産となったであろう。また、W カップを一過性のものとしないう「ワールドカップ大分開催成果継承委員会」を設置し、成果を引き継ぐための取り組みの検討体制を整えている点は、その戦略的な対応という点で特筆すべき事項である。

2. まとめ

2-1 今後の課題

W カップと縦割り行政

「スポーツによる地域振興」という政策に関して、W カップの開催を通じて判明した奇妙な事実がある。役所の縦割り行政という問題が指摘されて久しいが、地方自治体における「地域振興」に関する予算もその例外ではなく、中央省庁の管轄別に分かれているということだ。例えば農林水産省管轄の「地域振興予算」で農道の整備が行われる。また経済産業省管轄では、中小企業の助成策が「地域振興」の名のもとで実施される。スポーツを管轄するのは、言うまでもなく文部科学省であるが、その文部科学省管轄の予算には「地域振興予算」という項目がそもそも存在しないのである。「地域振興」という政策がある地域の行政施策として存在するかどうかを判断する規準は、第一に予算化がなされているかどうかであろう。無論、予算化されていることが、ア priori に有効な政策が実施されているということではない。しかし、予算化されていないということは、実施すべき施策自体が存在しないということに他なるまい。

それでは「地域振興」を主要な業務領域にする総務省（旧自治省）はどうか。こちらには残念ながら、「スポーツ」に関わる事項は「文部科学省」のものであると言う認識があり、自ら実施すべき行政施策のなかに「スポーツ」という領域はない。

スポーツによって「地域振興」は可能である。むしろ積極的に進めるべきだとの議論もある。筆者はその議論に大いに与する。一方で、わが国に「スポーツによる地域振興」という政策は、少なくとも名目上は現実には存在しないのである。この事実は一般に知

られていないのではないだろうか。そしてこの点において一般の認識と現実とは、大いに乖離しているのではないだろうか。我々は、我が国では「スポーツによる地域振興」政策が行われているという幻想を持っていないだろうか。我が国のスポーツには、曖昧で情緒的な議論が多いと感じるのは筆者のみであろうか。例えば「スポーツ文化」などという多義的で定義の困難な用語は、何かの不在を隠蔽するのには便利なことばである。山本七平氏が名著『「空気」の研究』*において指摘したように、我々日本人はとかく冷静な現実の認識と分析を欠き、「何となく」「そう思いこんで」行動を決定するきらいがある。問題を解決するためには、現実の正確な事実認識から開始しなければならないのである。「スポーツによる地域振興」とは、具体的に何を指すのか。その現状は一体どのようになっているのか。それらのどこが問題なのか。今や我々は現実に関して具体的な事実関係を把握し直す必要があるのではないだろうか。情緒的な議論ではなく、事実に基づいた議論を開始しないと、現実的な政策論議に進まないのは今更論を待たないのである。

たしかに「地域振興」を前面にかつ直接に打ち出せる省庁と、そうではない省庁があるのも事実である。なぜなら、各省庁は、それぞれ権限・目的が明確になっており、地域振興を真正面から打ち出せる省庁は、総務省と農水省ぐらいであろう。それ以外の省庁は、対財務省や対総務省との関係で「地域振興」を前面に打ち出せない。実際に某開催地方自治体では、文部科学省管轄のスポーツ関連政策部署からの担当者が主になって開催の運営事務局が設置され、その際に「Wカップによる地域振興」をスローガンにしたところ、総務部から呼ばれ「どこの予算を狙っているのか」と糾弾された上、スローガンの変更を命じられている。総務部長は旧自治省出身者であった。従って、総務省以外が「地域振興」に関与する場合、それぞれの所管施策の振興を第一義的に掲げながら、それが結果的に地域の振興にも繋がるというロジックで施策を立てているはずである。まさに縦割りの弊害である。

無論、政治的な配慮を別にすれば、文部科学省が地域振興予算を持っていないという合理的な根拠はない。現実には文部科学省も地域振興を直接の目的とすると謳った施策こそ打ち出していないが、地域のスポーツの振興や地域の文化の振興という観点から施策を行っている。それらは直接にはスポーツ振興や文化振興策であるが、結果的に、その地域の振興も図れるというロジックである。

例えば、総合型地域スポーツクラブ育成事業などは、その典型であろう。「スポーツによる地域振興」では、スポーツが手段と位置づけられるため、文部科学省の「まずスポーツ振興 それが地域の振興に繋がっていく」というロジックとは齟齬を来すという

* 『「空気」の研究』 山本七平著（文春文庫）

ことであろう。だがこのロジックは、外部の者には理解しにくいし、第一、振興すべき地域の住民にとっては全く意味がない区別である。それにも関わらず、従来大型の国際スポーツ競技大会を招致する際、議会答弁などで必ず「この地域の振興のため開催いたしたく」などと招致事由を説明している。そしてその成否は大会開催後、誰も問うことの無い空疎なお題目であることを行政側は承知の上なのだから、相当性質が悪い茶番劇が連綿と繰り返されてきたといえる。

近くは98年に行われた長野冬季五輪も例外ではなかった。あれだけ大掛かりなことを行い、巨額な公金も投入されたにも関わらず、成果が調査され評価が公表された形跡がない。またそのことの不在が問題視され議論されたという形跡も見当たらない。成果を調査し報告しない当時の長野県の行政側に「アカウントビリティー」という意識が希薄だったというだけでなく、その報告を受けるべき納税者の県民側にもそれを要求するという意識が希薄なのである。それで良しとするなら、「アカウントビリティー」などは望むべくもなく、もはや民主主義の放棄以外の何ものでもない。

行政評価に馴染みにくいスポーツというソフト

今大会の行政評価というと、第一に施設面の問題が想起されよう。いずれも数百億円の税金を建設にかけた大型の公共投資である。大型の施設建設は「行政評価」に最も馴染むものではある。その公共投資はどのような見地から正当化され得るのだろうか。例えば、現在ロンドンで建築中の「サッカーの聖地」ウェンブリースタジアムは、資金繰りとその回収計画が公開されている。これらの事前計画が明らかであれば、事後の評価はやりやすい。しかし残念ながら、我が国においてはこのように比較的评价が容易なハードについてもそれが十分であるとは言い難いのが現状である。

今大会で利用された10のスタジアムのうち4つはJリーグ等のホームチームを持たず、中にはその上極端に交通の便の悪い場所に作られたところもあり、事後の利用に問題を抱えるところは少なくない。「国体の予算で建造するので、ホームチームは不要」と述べた自治体がある。ホームチームというのは当該スタジアムにとってはソフトの中核となる存在である。「国体予算で建造した」ことが「中核ソフトを保有しないでもいい」という根拠になり得るであろうか。常識で判断すれば答えは明白である。こういった対応の結果、建設費を償却するなどは望むべくもなく、毎年数億円の運営赤字の解消に目途がたたないという施設が過半である。正に「典型的なハコモノ行政」という誹りはいくらかでも可能ではある。しかしこの問題を事前にチェックできなかった責任に言及することなく論ずるのは、無意味で不毛である。「Wカップの開催が終了するまでは、そういった問題を表面化しないような」バイアスがマス・メディアにも存在したことは、疑いようの無い事実である。そういった事態を招来してしまった土壌、あるいは我々を含めた制度を再検討する必要がある。

そしてそれはスポーツに限ったことではなく、一般的に音楽等も含めて、ソフトは行政評価には馴染みにくい。わが国の場合、特にソフトの評価は社会全般で遅れをとっていると言われている。我が国は今後「知財立国」を目指すべきであるとの議論が近年盛んになってきているが、その際しばしば指摘される問題は、従来我が国では「ソフトウェアの資産評価」が未発達であったという点である。ことほどさように、特にスポーツイベント開催によって期待すべき成果には、所謂「行政評価」には馴染みにくいものが少なくない。さらに今回の調査項目には「地域のアイデンティティ」や「意識の一体感」なども含まれている。確かにこれらは行政評価の対象として扱うには厄介であることには違いないが、スポーツに期待する項目としては一般的かつ正統的でさえあると言えよう。「スポーツの公共性」とは、むしろそういった側面に依拠して成立していると考えられる。

また現代のような高度に情報化された社会では、決まり切った日常を打破する非日常的な機会、即ちカタルシスを提供する機会の重要性は増している。スポーツイベントはまさにそのイベント性、祝祭性によってカタルシスの機会を万人に提供する貴重な装置である。確かにこの点については、2002年の6月(Wカップ開催時)に日本中で改めてそれが実感され、また確認された。もっともカタルシスが社会的な便益である点に異論はないであろうが、行政評価の対象として考えれば測定が困難であるには違いない。

さて、制度を再検討する上において不可欠なのは「事後の評価システムの構築」と「結果の公表」である。既に前述の「国際スポーツイベントによる地域づくりに関する調査研究」報告書において、この点の重要性が強調して述べられている。そして、開催された10の自治体に平成11年3月、つまり大会が開催される3年前に、この報告書は20部納品されているのである。ここで同報告書の当該部分を下記に掲げておこう。

(5) 事業評価システムの構築と定期的な評価結果の公表

国際スポーツイベントによる地域づくりを効率的、効果的に推進していくためには、事業評価システムを構築する必要がある。評価システムの構築にあたっては、評価の目的、評価の体系、評価の視点と方法を明らかにし、評価者を選定することになる。評価者は、地域の住民を中心に構成するのが望ましい。

イベント開催期間中は、地域づくりのアクションプログラムの中でも、とりわけ社会実験の対象となるプロジェクトを中心にモニタリングを実施することになる。

イベント終了後は、その直後と2～3年間隔で定期的に地域づくりの成果を評価し、その結果を公表することが望ましい。

評価の対象の中心は、開催目的の達成度、開催理念の浸透度や実現度であるが、イベント開催に伴い発生する問題の解決・解消の度合いも評価することが望ましい。また、開催の費用対効果の推計を実施し財政負担の解消度合いを評価し、公表することが望まれる。

平成11年「国際スポーツイベントによる地域づくりに関する調査研究事業・報告書」(p80)

スポーツの持つ象徴機能

スポーツの果たす機能あるいは効用に関して、公共性と同様に重要であると思われるのは象徴性であろう。スポーツは多くの人に同じ参画意識を持たせ得る強い象徴機能を有す。例えば静岡の石川知事は、我々のインタビューにおいて以下のようにその価値を指摘した。

「今回のWカップでは、多くの一般県民が自発的に様々な催しを企画・実施した。また行政とパートナーとなって共同で行った事業も多く、この経験はこれから民間あるいはNPOなどと行政がアフィリエイト関係(*筆者註：提携関係)を結ぶなどして、共同でいろいろな問題に対処していく上で、いわばパイロット事業のような機会でもあった。これはWカップの持つ魅力によって、多くの人と同じ目的・目標意識を共有することで初めて可能であった。」

ここで指摘されている、「自発的な参加」という点は頗る重要である。「行政主導のボランティア」とは言語矛盾以外の何ものでもないのだが、ボランティアの思想・文化・経験に乏しい我が国では、従来そういった例、即ち「行政主導のボランティア」が少なくなかったようだ。市民がボランティアを「する」、行政がそれを「受け入れる」という関係をどのように構築していくかは、経験を通して学習するしかないのである。その過渡期においては、行政主導のボランティアという矛盾した事態にも一定の意味を認めなければならないのであろう。特に今後の地方行政を考えれば、いわゆる「三位一体の改革」に伴ってパブリック・サービスのアウト・ソーシング化が大きな課題として浮上してくることが容易に予想される。エージェントなどの中間的な法人を活用することなど、アウト・ソーシングされる受け皿には従来にない様々な形態での検討が必要である。いずれにせよ、従来型の「官対民」の図式では解決不能なテーマであり、民間の「自発的な参加」が鍵となるであろう。

この点で「Wカップの開催」は、現時点でどのような関係を取り結ぶか具体的な方途が見えない「官」と「民」両者の距離を一挙に縮める機会を提供したようである。開催地となった自治体の全てが、アンケートで「ボランティア」に言及していることが、この問題へのアプローチに関する関係当局の切実さと、にも関わらずなかなか有効な手段が見いだせない現場の手詰まり観が反映されているのではないだろうか。

つまりこれら「市民のボランティア参加」も確かに大きな成果には違いない。しかし同時に、その成果をどのように評価すべきなのかという点について、いまだ確たる手法と指標が存在しないというのもまた冷徹なる事実である。我々もここで実施したアンケート調査を通じて、この点の限界と困難さを強く認識させられた。

ただし、「スポーツは行政評価になじみにくい」という事実が、大会の事後検証を怠る言い訳にならないのは今更言うまでも無い。困難だということがイコールやらなくてよいということにはならないのである。あらゆる事項について、どのような評価手法が開発されようが、100%正確な評価などは不可能ではある。だからといってそれが評価不要の根拠にならないのも最早多言を要しまい。

自治体の当事者意識と温度差

現実に調査を開始すると、行政の対応にはその当事者意識の違いによって、随分と格差があることも明らかになった。格差の第一は「Wカップ開催の意義」に関する認識の軽重である。結論から言えば、大分県の戦略的な取り組みは際立っていた。事前の戦略的な意図と、実際の施策と、事後の成果の利用という行政の継続性という観点では、見事な整合性が見られた。中津江村をめぐる一連のハプニング（大分県中津江村をキャンプ地にしていたカメルーン選手の到着が大幅に遅れたことに端を発した一連の出来事）は、確かに望外の僥倖ではあったろうが、ここまで周到な準備があったればこそ、神様の粋な取り計らいだったのではないかなどとってしまうほどである。もっとも、重ねて言うが、大分県が実施した戦略的取り組み自体は大いに評価すべきであるが、現時点で明らかになっているのはあくまで「何をしたのか」という施策レベルの話なので、評価段階としては「稼働」レベルのことである。最終的な「成果」レベルの評価には数年を要するであろう。今後の定点観測と、その結果を次の施策にフィードバックし、一層効果のある施策に向かわれることを期待したい。

他方、政令指定都市にとっては、Wカップは、数多ある事象の一つでしかないという感じを受けた。例えば調査準備を開始した11月時点でWカップに対応した部署は例外なく縮小されていたが、神戸市だけは部署そのものが解散されて存在していなかった。

自治体のおかれた環境や条件によって、Wカップに期待するものの大小は異なるということであろう。つまり、ある自治体にソフトが多ければ相対的に個々のソフトの価値は低くなる。イベントが多ければ、対応する行政の個々への取り組みは薄くなるという側面もあるだろう。「世紀の大イベント」を特別扱いにして欲しい、という思いが一般のサッカーファンにはあったと思われるが、その思いがそのまま行政の対応に反映されるわけではない。当然の間にはいくばくかの距離が存在するのである。

中には首長がほとんどサッカーあるいはWカップそのものをあまり理解していなかったため、開催地として立候補した理由も「何となく」というレベルのものであったところもある。長野冬季五輪当時の長野県知事が「スピードスケートは水すまじみたいで面白くない」という発言によってスポーツに対する理解の浅さを露呈し、「一体なぜ長野は冬季五輪を招致したのか」と議論になったが、それは決して特殊な例ではないのである。

更には、調査を開始して接触した自治体の中には、「あなた達はどんな権限でこのような調査を行うのか」という、あからさまな不快感を表明したところもある。そういった自治体が独自で事後評価をしているならば、その表明は「大きなお世話」という意味だろうが、残念ながら自分達の怠慢を棚上げにした発言でしかなかった。甚だしいところでは、「そもそもこういう事後調査はすべきではない」と宣った担当職員すらいた。彼らには納税者に対する責任感が疑わしく、公僕という意識が希薄ではないかと感じられた。首長へのインタビューを申し入れた際、想定質問事項に「アカウントビリティ」の語句を見つけ、「挑戦的」だと削除を要求してきたのも当然予想された範疇ではあった。この点アンケートの調査票の第1問に注目されたい。結果は興味深い。第一問では、事後評価の重要性の認識と実施の有無について問うているのだが、独自で評価していると答えたのは前述の大分県を含め3つのみであった。設問時には「当面調査する予定はない」という回答が多いだろうとは予想したものの、まさか「調査する予定はない」と回答する自治体があるとは予想しておらず、いくつかが無自覚に「ない」と回答してきたのには言葉を失ってしまった。詳しくは「 . データ・資料編」で確認されたい。

2-2 今後に向けた提言

【提言1】イベント自体の成功は目的ではない：

「Wカップ開催」とは、「地域振興という成果」にとっては手段のひとつである。

地域振興の全ての自治体において、大会の「盛り上がり」を大きな成果としてあげている。このことから、「Wカップ開催」自体の成果と、「開催による地域の振興」の成果が混同される傾向にあることが判明した。特に「大会開催」運営担当部署にとって、成功・不成功のメルクマールは第一に前者のイベント自体の成功であり、その部署が同時に地域振興全体を課題として負うのは無理ではないか、と思われた。大会開催の成功は「成果」達成にとって必要条件ではあるが、十分条件ではない。大会を開催するための「制度」を備え、さらに大会が成功するという制度「稼働」を確保したら、当初の目的であった地域振興という「成果」を達成するためには何が必要なのか、といった構造的かつ戦略的な視点で捉えることが重要である。

【提言2】「稼働」と「成果」を結びつけることが行政のプロとして求められるものである。

「大会開催という制度稼働」を「地域振興という成果」にどう結びつけるかということこそが、行政のプロとして求められるもののはずである。そうでなければ、民間のイベント業者が運営を行った方が効率は高いはずだ。（この場合の効率とは、飽く

までイベント開催を目的とした場合のものである。)

開催自治体の内部における担当部署による事後評価の中心は、「何を行ったか」であり、しかも「盛り上がり」や「円滑な運営(で無事に済んだ)」といった「大会開催自体の成否」に関するものに偏っているきらいがある。つまり大会開催という、本来は地域振興にとって手段であるべきものが、自己目的化してしまっている。一般に官僚組織は自分の仕事を自己目的化する傾向があるが、Wカップの開催もその例外ではなかった。

自己目的化を避けるためにはよほどしっかりしたフレームを設定し、事後評価とその情報開示をフレームの中にビルトインさせて置く必要がある。(アンケートの第1問目で事後調査実施について問うているが、「実施している」と回答したのは3カ所のみであった。)

【提言3】 イベント開催には事前の戦略的視点と事後評価が求められる。

達成された成果としてあげられたものの中には、事前に期待していなかった望外の事柄が散見される。いずれも結果論としての「成果」ではなく、事前に予想され得たのではないかと推測される。そして事前の予想に基づいて戦略的な対応をしていれば、更に成果は大きかったのではなかっただろうか。「スポーツのビッグイベントが、地域振興にどう貢献するのか」について真摯な検討をし、潜在的な可能性をできるだけ顕在化させるのが当該地域の行政の責任であるならば、今後はこの調査を初めとした様々なケースを研究し、できる限りの準備を怠ってはならないだろう。

本調査から明らかになったのは

「国際スポーツイベントの開催」を「地域振興」に結びつける戦略的視点の欠如
事後評価の必要性に対する感覚の希薄さ

である。

従って今後必要なのは、

国際スポーツイベント開催地において、開催によって達成すべき「地域振興の具体的内容の明確化」

達成された成果の事後調査と評価、及び結果の公開
であり、これらを制度化する必要があると思われるのである。

【提言4】スポーツイベント開催に際し、アカウントビリティーは重要である。

スポーツの世界では、とかくアカウントビリティーが軽視されてきた傾向がある。これまでは、何について議論すべきなのか、議論のフレーム自体が設定されておらず、アカウントビリティーを問う側と問われる側に共通の議論が成立しにくかった。

前述したように、アカウントビリティーを果たすために第一に必要なのは、該当事項に関し、事前に「目的」と「目標」が説明されていることである。それらを明示する課程で議論を行う共通のフレームを形成することが可能である。「目標達成度を自己評価し、説明しないかぎりアカウントビリティーは果たせない」のであるが、その評価指標がお手盛りの我田引水となる危険は避けなければならない。となると評価フレームの設定課程に第三者としてその道のプロである有識者を参加させると同時に、住民にも参画させることが望まれよう。それは住民も主体として結果に対して一定の責任を持つことをも意味する。「事前の説明」と「事後の検証・評価」がセットになったアカウントビリティーの達成も、それ自体が目的であることは今更言うまでもない。屋上屋を架すことを承知で述べれば、「目的と手段の混同」には常に留意が必要である。アカウントビリティーも独立した価値を持ったものでなく、全て地域の健全なる振興発展に繋がって初めて意義のあることとなる点、強調しておきたい。

以上のコンセンサス形成の作業を通じてアカウントビリティーを果たすことは、「スポーツの公共性」を担保する最低限の条件であることを最後に付言しておこう。

2-3 本調査についての事後評価（参考）

さて、本調査の主題は「事後評価」である。従来、ややもすると軽視されがちであった「事後評価」の重要性を喚起し、その実践を極めて重要なものであると位置づけている。従って、筆者が行った調査自体への事後評価も不可欠な要素であると考え、政治学のご専門である飯尾潤政策研究大学院大学教授（RIETIファカルティフェロー）に行政学的な観点から今回の一連の調査についてのコメントをお願いした。

【行政評価の視点】

- 一般に政策や行政の評価としては、次の3つの種類がある。事前評価、行政評価、事後のプログラム評価である。 については通常第三者が行う。この3つとも揃っていることが望ましい。
- 第1の事前評価がどれぐらい行われたのかが、まずポイントである。評価の視点は「コスト/ベネフィット分析」が基本になるが、そのためにも、まず目的/目標を設定する必要がある。これは行政評価や、事後のプログラム評価に於いても必要である。

- この調査でいっていることは、「事前評価がされていない」ということ。事前の政策評価をするときに、あるいはこのようなプロジェクトをしようという時に、コスト・ベネフィットの分析が全く欠けているということが問題としてあり、それが事前評価で第1に必要なことである。
- 「Wカップの事後評価」を行政の観点で行うならば、まず担当部局の評価という視点で、行政評価から入るのがよいが、これは事業が行われている間に行うべきものである。
- そこで2番目の行政評価は、目的・目標を与えられた行政機関がその目的・目標を達成しようとしているかどうかを見るものである。これが行政評価の基本であり、いわゆるパフォーマンス・メジャメントである。
- もっとも、まず行政がきちんとした体制であれば、「事前評価」と「事後のプログラム評価」は無いまでも、少なくとも「行政評価」が無ければおかしいのだが、それも不十分なようである。
- たとえば、神戸のケース。組織は早い時期に解散したことの是非はともかくとして、なぜ解散したかが不明なままである。役割/目標を達成したかどうか、そのあたりの評価が十分に出来ていないまま部署を無くすというのでは、行政評価の点からすると問題である。

【Wカップ開催における行政の役割】

- Wカップのようなスポーツ競技大会の開催自体は、本来行政機関でやる領域ではない。従って、行政機関の担当は「どういう役割をどこまで果たすのか」ということが、逆にきっちり明確でなければいけない。いくら本人たちが頑張っても、あくまで主体/主催は競技団体であるから、Wカップ自体がどうにかなるものでもない。その仕分けも重要である。大会開催が全体として成功したから行政としてもよろしいという考え方では、少々具合が悪い。行政が、主催の競技団体を手伝って税金を使うのは、どういう目的のためなのか。そこからどの部分に使うのが導きだされるべきである。
- また第3の事後的なプログラム評価に関してこの調査では、事後的なプログラム評価という事後評価を行政にさせているが、これは本来行政の外部による第三者評価でなければならない。

【調査方法と質問項目の整理】

- この調査における質問項目自体はよいが、質問に仕分けが必要であろう。25項目の質問について、もう少し構造化してグルーピングできるはずだ。個々の質問同士の関係などが不分明なので、体系化・構造化をする必要がある。
- たとえば、「住民意識と一体化」といっても、できた・できないという結果だけでは

なくて、行政としてやっていることがどれくらい寄与しているかという、寄与度の比率を考えておく必要がある。

- 事後的に評価する際には、ある仮説があったほうがよい。そうすると、これは当事者だけに聞いているものだが、そのほかにも効果測定の方法はある。
- この調査で聞かれているのは基本的にはアウトカム指標だが、中にはアウトプット指標も含まれている。たとえば、「鉄道交通網の整備」などはアウトプット指標である。単純に「やるかどうか」だけの話だ。一方「地域ホスピタリティの向上」などは、本当はアウトカム指標だが、札幌などは説明会の実施や基本介護集の配布とか、これはアウトプットの話で終わる。観光客数などはアウトカムとして測りやすい。
- 質問項目が 25 では多すぎるかも知れない。大雑把なフレームを把握するにはよかったかもしれないが、さらに深い分析をするためには、このうちのいくつかを選んで、もう少し実際のインパクトを含めて調べることが必要だ。
- アウトプットは簡単だが、アウトカムを調査するためにはお金がいる。たとえば施策の実施前と実施後の両方の世論調査・意識調査が必要になる。厳密には事前調査をしておかないとアウトカムのインパクトはでてこないのだが、それは普通できないので、その「変化」を事後的に聞き取るということになる。

【アカウントビリティーと事後検証】

- アカウントビリティーという点から考えると、人のお金を使ってやった以上は、検証の責任があるということだ。従ってこれは、知事や市長というトップの責任になる。行政評価はまた別な話で、担当者がどれだけ一所懸命やって結果／成果を出したかたかという話だ。
- 議会がうまく機能していないから、アカウントビリティーという問題が解決しない。アカウントビリティーは、本当は、「住民 - 議会 - 行政」の係に成り立つものである。ところが現状では、多くの地方行政において議会が無視されてやっている。住民・行政直結になっているため、アカウントビリティーはおかしくなる。
- 問題の解消には、議会で予算を決めるときに、調査の予算まで含めてつけるようにすることも考えるべきである。