

震災後に 考える

早稲田大学・震災復興研究論集編集委員会 [編]

監修▶鎌田 薫

東日本大震災と向きあう

92

の分析と提言

私たちが4年間に考えつづけたこと

忘れない！
学ぶ！
行動する！

早稲田大学出版部

震災後に 考える

早稲田大学・震災復興研究論集編集委員会 [編]

監修▶鎌田 薫

東日本大震災と向きあう

92

の分析と提言

After the 3.11 Disaster: Waseda's 92 Analyses and Suggestions

Edited by Waseda University “After the 3.11 Disaster” Editorial Committee

Editorial Advisor:

Kamata, Kaoru

Editor-in-chief:

Fukazawa, Yoshiaki

Editors:

Honda, Keiko

Matsuoka, Shunji

Nakagawa, Takeshi

Negayama, Koichi

Sasaki, Hiroo

Shibayama, Tomoya

Soda, Osamu

Suami, Takao

Suga, Koichi

Uchida, Sunao

Urano, Masaki

First published in 2015 by

Waseda University Press Co., Ltd.

1-9-12 Nishiwaseda

Shinjuku-ku, Tokyo 169-0051

www.waseda-up.co.jp

© 2015 by Waseda University

All rights reserved. Except for short extracts used for academic purposes or book reviews, no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form whatsoever—electronic, mechanical, photocopying or otherwise—without the prior and written permission of the publisher.

ISBN 978-4-657-15003-5

Printed in Japan

本 PDF 版は、ご執筆者向けの抜粋版になります。[『震災後に考える——東日本大震災と向きあう 92 の分析と提言』](#)の完全版のご購読にあたりましては、[早稲田大学出版部](#)（Email: waseda-up@list.waseda.jp / TEL: 03-3203-1551）までお問い合わせください。

目 次

は し が き ————— 鎌 田 薫 ——— iii

執筆者紹介 ——— xii

第1部 被災の状況と災害への対応 i

- 1 東日本大震災の津波高さと被害分析に基づく今後の津波防災策の検討
————— 柴 山 知 也 ——— 2
- 2 東日本大震災における海岸堤防の被害と被災メカニズム ————— 三 上 貴 仁 ——— 10
- 3 東日本大震災における液状化による地盤災害状況と対策技術 ————— 赤 木 寛 一 ——— 22
- 4 モービルマッピングと広域被災状況 ————— 石川 貴一郎 = 山本 耕平 = 坂下 裕明 ——— 39
- 5 災害時の学校・学級の役割 ————— 河 村 茂 雄 ——— 49
- 6 大震災と流通・小売業 日常生活の回復と維持 ————— 川 邊 信 雄 ——— 58
- 7 エネルギー多様化による災害時の物流確保 ————— 恩藏 直人 = 永井 竜之介 ——— 69
- 8 災害後の環境汚染とその対策 ————— 香 村 一 夫 ——— 79
- 9 東日本大震災後の電力システムと新しいパラダイム ————— 林 泰 弘 ——— 89
- 10 巨大災害による人命被害を低減するための減災都市・まちづくり ——— 有 賀 隆 ——— 98
- 11 複合災害下における被害の実相と被災者意識の生成・再編成
二重の分断線の渦中にある〈いわき〉に焦点を当てて ——— 川副 早央里 = 浦野 正樹 ——— 109
- 12 津波被災地域の安全対策と地域社会の持続可能性
地域開発から地域復興までの長期的な地域変動過程から ————— 野坂 真 = 浦野 正樹 ——— 124

第2部 原子力発電所事故をめぐる 137

- 13 原子力発電所の耐津波設計と対策 ————— 濱田 政則 = 久野 通也 ——— 138
- 14 原子力発電所事故に起因する地盤汚染の技術的対策と社会的受容性 — 小 峯 秀 雄 ——— 149
- 15 大震災と放射能汚染 福島県の里山に大気沈着した放射性物質の動態と除染
————— 大河内 博 = 黒島 碩人 = 緒方 裕子 = 岸本 彩 = 片岡 淳 ——— 160

16	原発事故をめぐる被害の構造と認知 浪江町住民調査の結果から	和田 仁孝 = 西田 英一 = 中西 淑美	169
17	福島原発事故賠償の課題	淡路 剛久	177
18	東日本大震災被災者支援と「法の支配」 東日本大震災復興支援法務プロジェクトの活動と浪江町	須網 隆夫	188
19	原子力安全規制改革の技術的評価 日本原子力規制が国民の信頼を得るためには	師岡 慎一 = 小澤 俊一郎 = 水谷 拓人	200
20	原子力安全規制改革の法的評価	黒川 哲志	210
21	脱原発とエネルギー政策の転換への道 ドイツと日本の比較から	坪 郷 實	219
22	ドイツの脱原発は如何に実現されたか	棚澤 能生	232

第3部 避難者と家族・子どもが直面する問題 243

23	原発事故被災者の精神的ストレスに影響を与える社会的要因 失業・生活費の心配・賠償の問題への「社会的ケア」の必要性	辻内 琢也	244
24	福島からの避難者の心と支援について	松村 治	257
25	福島原発事故による県外避難者の住環境評価と意向	石川 則子 = 小島 隆矢	267
26	原子力発電所事故による県外避難に伴う近隣関係の希薄化と支援	増田 和高	277
27	福島県浪江町における広域分散避難からのコミュニティ復興	菅野 圭祐 = 佐藤 滋	286
28	「原発事故関連死」——命の重さを問う 『福島民報』のキャンペーン報道	佐藤 光俊	298
29	福島県の子育て世帯はいかに避難を決定したか 家族危機の観点から	白神 晃子	302
30	震災直後の避難に伴う家族と子どもの心理	根ヶ山 光一 = 平田 修三 = 石島 このみ = 持田 隆平 = 白石 優子	311
31	避難家族と子どもたちの適応 地域との関係を踏まえて	平田 修三 = 石島 このみ = 持田 隆平 = 白石 優子 = 根ヶ山 光一	323
32	コミュニティ単位での入居と ICT の利用が社会的孤立に与える影響	谷村 祐実 = 吉見 憲二 = 樋口 清秀	335

第4部 コミュニティの再建と文化 347

- 33 災害復興と共同体の倫理 江戸時代の事例から ————— 土田 健次郎 — 348
- 34 文化遺産の継承とコミュニティにおける自然調和思想の再生 ————— 中 川 武 — 356
- 35 岩手三陸地方の共同体の変容と地域の伝統芸能
黒森神楽の巡行を通して ————— 村 優 理 香 — 363
- 36 阪神・淡路大震災 20 年から東日本大震災を考える
レジリエンスとソーシャル・キャピタル ————— 島 田 剛 — 376
- 37 漁業集落における生活と生業の一体性に配慮した復興計画アセスメント
————— 佐藤 宏亮 = 後藤 春彦 — 386
- 38 防災の知恵とは何か？ 歴史的市街地に学ぶ防災システムへの魂の入れ方
————— 長谷見 雄二 — 396
- 39 千年村プロジェクトの射程 ————— 中 谷 礼 仁 — 407
- 40 復興支援者・地域コーディネーターの学びあうコミュニティづくり
震災とジェンダーの視点から ————— 村田 晶子 = 天野 和彦 = 矢内 琴江 — 417
- 41 大震災を想定した協働復興模擬訓練と事前復興まちづくり — 佐藤 滋 = 阿部 俊彦 — 427
- 42 津波被災市街地におけるまちづくり市民事業の可能性
気仙沼市内湾地区を事例として ————— 阿部 俊彦 = 佐藤 滋 — 436
- 43 復興まちづくりにおけるナラティブ・アプローチ
岩手県田野畑村における映画づくりワークショップを事例として ————— 沼 田 真 一 — 446

第5部 復興のための制度と法を考える 459

- 44 フクシマとレジリエンスとサステナビリティ ————— 松 岡 俊 二 — 460
- 45 危機対応のための制度の設計と社会的選択 ————— 鈴村 興太郎 — 471
- 46 情報の自由と災害復興後の民主的意思形成 ————— 川 岸 令 和 — 485
- 47 復興費用の推定 ————— 原 田 泰 — 497
- 48 被災自治体の再建 行政経営に求められる戦略計画プロセスへの転換
————— 早稲田大学パブリックサービス研究所 — 506

49	災害復旧・復興をめぐる広域自治体連携	稲継 裕昭 = 大谷 基道	519
50	緊急事態における権限分配と意思決定 東日本大震災から考える	水島 朝穂	529
51	災害対策法制度の課題 災害ボランティアと公的機関の協働に向けて	中村 民雄	542
52	企業破綻処理法制と東日本大震災 事業再生そして地方再生の視点から	加藤 哲夫	553
53	東日本大震災からの復興と環境政策の変容 漂流するサステナビリティ論	吉田 徳久	562
54	社会的記憶と震災 気仙沼地域の復興計画事例	土方 正夫 = 藤原 整	574
55	コミュニティ・レジリエンスの適応可能キャパシティ 2011 年津波後の日本沿岸地域の分析	早田 宰	586

第 6 部 専門知の力を活かす支援 597

56	大学における防災教育 早稲田大学教育・総合科学学術院の取り組み	本田 恵子	598
57	災害時と非災害時の両面で役立つアジア国際病院船の実現に向けて 浅野 茂隆		615
58	津波被災地のインフラ復興における NPO の役割 榎 豊和 = 竹嶋 正勝 = 磯島 茂男 = 濱田 政則		623
59	東日本大震災を契機に始まったメンタルヘルス・プロモーション	竹中 晃二	634
60	災害復興と子ども支援 レジリエンスと PTG に基づく子ども参加支援	安部 芳絵	646
61	福島県における「親子ふれあい遊び」「乳幼児健診」への東京からの支援 藤原 恵美子 = 飯田 緑 = 吉田 章子		656
62	被災者支援に取り組む NPO 法人スタッフのトレーニングプログラム その効果と CIS 予防	高野 光司 = 遠田 将大 = 塚原 望	666
63	気仙沼大学ネットワークが果たした役割と課題	藤原 整	674
64	福島県への緊急スクールカウンセラー派遣事業とバックアップ体制	石川 悦子	684
65	アスリートの思いと被災地域の希望をつなぐ 日本アスリート会議	間野 義之 = 古川 拓也	695
66	トップアスリートによる継続的な被災地支援	長塚 智広 = 児玉 有子 = 平田 竹男	710

- 67 希望という名の“なつかしい未来”なる彼岸へ 陸前高田におけるソーシャルビジネス
による創造的復興の試み ————— 町野 弘明 = ソシオ エンジン・アソシエイツ — 719

第7部 学生ボランティアの展開 733

- 68 学生・教職員・校友の協働による早稲田型ボランティアの展開
WAVOC による震災ボランティア全記録 ————— 外 川 隆 — 734
- 69 災害時における学生ボランティアの意義 ————— 西尾 雄志 — 751
- 70 学生ボランティアの役割 被災地域の諸条件と復興フェーズへの対応 ——— 加藤 基樹 — 759
- 71 気仙沼の防潮林再生計画とその支援活動
育苗を通じた被災地と支援地域の互惠の関係の構築 ————— 廣重 剛史 — 769
- 72 半島部被災地の復興とよそ者 住民と学生ボランティアの相互変容 ——— 秋 吉 恵 — 778
- 73 福島の高校生への学習支援
「福島差別」に対する大学生ボランティアの可能性 ————— 兵藤 智佳 — 789
- 74 体育各部による復興支援活動としてのスポーツ交流 ————— 橋谷田 雅志 — 798
- 75 早稲田スポーツと復興支援 稲魂卓久会と東京六大学応援団連盟の活動 ——— 葛西 順一 — 809
- 76 被災地における教育の再生
「鎌倉てらこや」「全国てらネット」の復興支援活動から ——— 池田 雅之 = 小木曾 駿 — 813

第8部 災害を見つめ記録し伝える 823

- 77 被災者と詩の言葉 須藤洋平の詩集を読む ————— 堀内 正規 — 824
- 78 災厄の後のエクリチュール ジョルジュ・ベレックから出発して ——— 後 藤 渡 — 835
- 79 失われた風景と残った風景 福島での絵画取材で考える ————— 藪 野 健 — 843
- 80 水俣の経験を活かす防災・減災の教育プログラムの構想
顔の見える、声が聞こえる記憶の継承を目指して ————— 金井 景子 — 853
- 81 風化との闘い 被災地の地方新聞の震災報道
追悼企画「忘れない」と関連調査報道から ————— 榎 悟 = 下屋敷 智秀 — 866

82	福島県相馬地方の復興遅れの実相 除染・風評・汚染水……難題は山積する	寺島 英弥	876
83	原発事故報道の構造を読み解く 災害初期報道のあり方を考える契機として	瀬川 至朗	884
84	福島第一原子力発電所事故をめぐる情報メディア環境の問題点 震災直後のテレビ報道 800 時間の検証から	伊藤 守	898
85	新聞は大震災を正しく伝えたか 教育学部新聞学ゼミの研究プロジェクトとその軌跡	花田 達朗	909

第9部 世界の中の東日本大震災 921

86	災害と国際社会 国際社会の災害救援と東日本大震災からの教訓	太田 宏	922
87	3.11 後の日本とアジア	山田 満	934
88	災害後の日本政治経済システムの変容 関東・戦後・阪神淡路・東日本大震災の比較分析	金 暎根	943
89	Performance of Bridges during the 2011 Tohoku Tsunami in Japan	Ioan Nistor	961
90	Impact of the Great East Japan Earthquake on Mental Health and Psychosocial Outcomes	Eugene F. Augusterfer	973
91	日本語を学ぶ子どもたちの震災後 心とことばの学習を支える実践研究 川上 郁雄 = 人見 美佳 = 上原 龍彦 = 大森 麻紀 = 本間 祥子		984
92	大震災と Waseda Vision150	橋本 周司	993

東日本大震災の多くの被災者のみなさんに心を寄せて あとがきにかえて	深澤 良彰	1001
--------------------------------------	-------	------

被災自治体の再建

行政経営に求められる戦略計画プロセスへの転換

早稲田大学パブリックサービス研究所

1 はじめに

東日本大震災という未曾有の災害から、ほぼ4年が経過しようとしている。しかし、復興への道のりは未だ容易とはいえない。被害が極めて広範かつ甚大であることに加えて、放射能汚染問題は復興への道のりを一層険しく困難なものとしている。この困難な状況を打開するためには、何が必要とされるであろうか。東日本大震災復興基本法の基本理念¹が示す「国と地方公共団体との適切な役割分担」、「国民一人一人」の「相互」の「連帯」、「多様な主体」の「自発的な協働」が基本とされなければならないとしても、国、地方、住民を施策と行動（アクション）で具体的につなぎ、「被災地域における社会経済の再生及び生活の再建と活力ある日本の再生²」という成果の創出に結びつけるために必要とされるのは何か、ということこそが重要なアジェンダとされなければならない。なぜなら、被災自治体が直面している困難な環境と課題は決して一様ではないのであり、この事実を鑑みれば、被災自治体が復興という目的に向かって、どのように利用可能なリソースを個々の状況に適合した形で効率的かつ効果的に活用し、事業を実施できるかが再建の重要な鍵となるからである。国が復興のために財源を確保し³、「災害に強い地域づくり」、「地域における暮らしの再生」、「地域経済活動の再生⁴」のためのさまざまな施策を推進するとしても、地域に存在するさまざまな環境要因に適合する形で復興事業を実施しなければ、成果を生み出すことは難しい。その意味で、被災自治体の再建には、次の問いに答えることが重要となる。すなわち、まさにゼロからといっても過言ではない再建へのステップ

1 2011年6月24日に公布・施行された東日本大震災復興基本法第2条は、復興の基本理念を定め、特に同条第2項及び第3項は、国、地方公共団体、住民、被災者を含む国民一人一人、事業者その他民間における多様な主体の役割分担と連帯、協働の必要性を明示している。

2 東日本大震災復興基本法第1条。

3 政府は、復興特別会計において2013年度4.4兆円、14年度3.6兆円を措置するとともに、15年度までの復興財源フレームを見直し、今後の事業費が19兆円を上回る部分について、郵政株式売却益等の6兆円程度を当てる、いわゆる25兆円フレームを明らかにしている。

4 東日本大震災復興基本法第3条等に基づく「東日本大震災からの復興に向けた国による復興のための取組の基本方針」として、2011年7月29日に東日本大震災復興対策本部が公表した『東日本大震災からの復興の基本方針』に明示されている復興施策の3分野である。

を被災自治体が着実に歩むことができるためには、何を抜本的に変革し、どのように新たな行政経営を確立し、公共経営へと転換することができるか、という問いである。これまで経験したことのない、極めて多くの制約要因に直面している被災自治体だからこそ、社会に存在するあらゆるリソースを活用し、それらを目的適合的に活用して、成果を生み出す能力構築が求められるのであり、そこに進化した公共経営のスキームと手法が開発されなければならないのである。

本稿はこの観点に立ち、被災自治体の再建に必要とされる基本的考え方とそのフィージビリティを提示する。復興の進捗状況を基礎として、現状の問題分析を行い、必要とされる行政経営、公共経営のスキームを提示し、さらにそのスキームを被災自治体の状況にいかにかスタマイズできるか、その場合にいかなる課題が生じ、どのような対応が求められるのかについて検討する。

2 被災自治体の復興はいかに困難か

1 復興の現状

復興庁の報告に基づけば、2014年6月末時点で、公共インフラの本格復旧・復興の進捗状況は、福島県の避難指示区域を除いて、完了に向けて順調に進捗している分野と完了に時間を要している分野に2分される。具体的な事業分野の進捗率をみると、前者については、河川対策99%、水道施設94%、下水道99%、災害廃棄物の処理98%、医療施設93%、学校施設等96%、鉄道91%、港湾92%、農地63%、漁港55%、養殖施設82%が示されているのに対し、後者については、海岸対策19%、海岸防災林の再生19%、復興住宅11%、防災集団移転22%、土地地区画整理1%、漁業集落防災強化30%、復興道路・復興支援道路39%という現状が示されている（復興庁、2014：7-9頁）。

この進捗状況の相違は何を意味しているのか。前者と後者を切り分ける次のような特質を指摘できる。すなわち、前者は基礎インフラの特質が強く、事業を推進する主体は、国や地方自治体、または関係団体であり、それらのアクターが強力なリーダーシップをもって、すでに合意された目的に向けて事業を推進することができる分野であるということである。これに対し、後者は住民をはじめとする個別の、しかも不特定多数のステイクホルダーが存在する分野であり、それら多様な関係者の利害を調整し、コンセンサスを得ることによってはじめて事業の推進が期待される分野であるということである。

被災地の復興を進めるためには、事業の効率的かつ効果的なマネジメントが必要不可欠である。しかし、復興事業の実施は、被災地が異なる困難な環境におかれていること、被災者をはじめとする多くのステイクホルダーとの合意に基づく、連携・協力なくしては、円滑な実施が期待できないこともまた明らかである。このことは、当事者として、第一義的に復興事業を担う被災自治体に、これまでの行政経営を超えた要素と能力が求められることを意味している。どのような要素と能力が必要とされるのか。これを検討するために、特に被災関係者との合意の下で事業を進めることが求められる防災集団移転促進事業を取り上げて検討しよう。

表 1 防災集団移転促進事業の手続きと関係するステイクホルダー

ステップ	手続き	関係するステイクホルダー
1	事業計画作成主体の決定	道県または市町村
2	復興整備計画の策定	道県または市町村、道県が市町村に代わって策定する場合には、市町村と道県が共同
3	復興交付金事業計画の作成	道県または市町村、道県が市町村に代わって策定する場合には、市町村と道県が共同
4	事業計画の策定	道県または市町村、道県が市町村に代わって策定する場合には、市町村と道県が共同、被災者（合意形成）
5	開発許可や農地転用許可等に係る特例の適用	
6	復興整備協議会を活用したワンストップ処理	市町村が組織する復興整備協議会、関係許認可権者
7	復興整備計画の作成	市町村が組織する復興整備協議会、関係許認可権者（国土交通大臣の同意みなし手続き）
8	復興整備協議会の開催	
9	事業計画に対する国土交通大臣同意	国土交通大臣
10	復興交付金事業計画の変更	道県または市町村、道県が市町村に代わって策定する場合には、市町村と道県が共同
11	防集事業の実施	道県または市町村、市町村と道県が共同

（出所）国土交通省都市局『東日本大震災の被災地における市街地整備事業の運用について（ガイダンス）』2012年、1-3～1-5頁、に基づき作成し加筆。

2 防災集団移転促進事業のスキームと実施に対する国のガイダンス

国土交通省によれば、防災集団移転促進事業（以下、防集事業）は、「防災のための集団移転促進事業に係る国の財政上の特別措置等に関する法律」⁵に基づき、「災害が発生した地域又は災害危険区域のうち、住民の居住に適当でないと認められる区域内にある住居の集団的移転を促進するための事業を施行する地方公共団体に対し事業費の一部を補助することにより、防災のための集団移転を図るものである」（国土交通省都市局、2012：1-1頁）。国土交通省都市局は、2012年1月に『東日本大震災の被災地における市街地整備事業の運用について（ガイダンス）』（以下、ガイダンス）を取りまとめた。同ガイダンスは、「従来の防集事業を今般の津波被災地に適応する場合の課題」を踏まえて、2011年度第3次補正予算において行われた「必要な制度改正」内容を防集事業の施行経験のない被災自治体に「周知徹底」し、「防集事業の運用に当たっての注意点など、防集事業制度全般について国としての考え方」を示すものである。同ガイダンスに基づき、その手続きと関係するステイクホルダーを整理すると、表1のとおりである。

ここに明らかに示されているのは、計画の策定主体の決定、計画の策定、許認可手続き、計画の大臣同意から防集事業実施に至るまでの事業計画策定手続きの複雑性と、それぞれの局面に関係するステイクホルダーの多さである。ガイダンスによれば、事業計画の策定に道県を追加したのは、「今回の津波被害が広範に及んでいたことを踏まえ、道県が一の市町村の区域を超えた事業計画を策定することができる」（1-6頁）ためとされている。事業計画の策定単位の設定から作成においても、さまざま

5 同法は1972（昭和47）年に制定され、最近の事例としては、1990年雲仙・普賢岳噴火災害、1993年鹿児島県豪雨災害、同年北海道南西沖地震災害、2000年有珠山噴火災害、2004年新潟県中越沖地震により防集事業が行われた。

表 2 事業計画の策定状況等

(単位：1,000 m²)

県名	移転促進区域		住宅団地											
			団地数	住宅用地								公共 施設等 用地	公益的 施設 用地	計
				貸付		分譲		災害公営住宅		小計				
	戸数	面積		区画数	面積	区画数	面積	区画数	面積	区画数	面積	面積	面積	面積
岩手県	7,751	4,330	88	1,734	471	1,091	351	565	102	3,390	925	1,073	37	2,035
宮城県	22,785	14,186	194	8,511	2,362	466	158	3,219	556	12,196	3,077	2,099	130	5,307
福島県	3,132	10,040	60	267	87	616	287	522	102	1,405	477	357	—	834
計	33,668	28,557	342	10,512	2,920	2,173	797	4,306	761	16,991	4,479	3,530	167	8,177

(注) 1) 「災害公営住宅」の「区画数」及び「面積」については移転者に係る分のみを集計している。

2) 表示単位未満を切り捨てているため、各欄の数値を合計しても計欄と一致しないものがある。

(出所) 会計検査院 (2014)『平成 25 年度決算検査報告』606 頁。

まなステイクホルダー間の調整が必要である。これに加えて一層留意すべきは、ガイダンスでも強調されているとおり、「市町村が関係被災者の意向を把握し、合意形成に向け努力することが何より重要である」(1-7 頁) ことである。ガイダンスでは、この点について

表 3 住宅団地の用地の取得状況

(単位：1,000 m², 団地数)

県名	取得面積 (a)	住宅団地の整備に必要な面積 (b)	取得面積の割合 (a/b)	住宅団地の用地の取得状況			計
				全く取得していない	取得中	取得完了	
岩手県	1,552	2,067	75.1%	3	32	53	88
宮城県	4,440	5,613	79.1%	47	28	119	194
福島県	766	943	81.1%	19	1	40	60
計	6,759	8,624	78.3%	69	61	212	342
				20.1%	17.8%	61.9%	

(注) 1) 岩手、福島両県については 2014 年 6 月末時点、宮城県については 2014 年 3 月末時点の状況。

2) 表示単位未満を切り捨てているため、各欄の数値を合計しても計欄と一致しないものがある。

(出所) 会計検査院 (2014)『平成 25 年度決算検査報告』606 頁。

てさらに次のように詳細に留意点を記述していることから、その困難性と重要性は明らかであろう(1-9 頁)。

「事業の円滑な実施のためには移転促進区域とすることを予定している区域内の被災者の経済状況や移転に関する意向を十分に把握した上で、事業計画を策定することが重要である。このため、宅地等の買収単価、住宅団地の賃料単価及び譲渡単価、移転費助成、住宅建築等に対する助成、災害公営住宅の規模及び家賃等についての情報を被災者に提示しながら、自力建設か災害公営住宅入居か、土地取得か借地か等の住宅団地での住まい方に対する意向を把握するなど、合意形成に向けた緻密な取り組みを行うことが重要である。」

3 防集事業の実施状況

この防集事業の実施が現実にはどのような状況なのか。会計検査院は、被災者の生活再建を図るといいう事業目的が達成されているかという有効性の観点から被災 3 県の防集事業について検査を行った。⁶ その検査結果に基づき、現状を把握しよう。

検査は、岩手、宮城、福島各県管内の 25 市町村が 2013 年度末時点で策定している 180 の事業計画に基づき実施された防集事業を対象として行われた。その検査結果は次のとおりである(会計検査院、

表 4 住宅団地の整備状況

(単位：団地数)

県名	区分		年度										2014 年 6 月末 現在の進捗率
			2011	2012	2013	2014 年 6 月末	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
岩手県	造成工事	着工	0	10	55	70	88	88	88	88	88	88	79.5%
		完了	0	0	13	20	50	81	85	86	88	88	22.7%
	供給	開始	0	0	6	19 (157)	44	73	84	86	86	88	21.5%
宮城県	造成工事	着工	0	31	119	136	186	188	188	188	188	188	72.3%
		完了	0	2	15	22	100	165	181	183	183	183	12.0%
	供給	開始	0	1	13	30 (832)	75	153	193	194	194	194	15.4%
福島県	造成工事	着工	0	18	35	36	39	56	57	57	57	57	63.1%
		完了	0	1	20	24	38	54	55	56	57	57	42.1%
	供給	開始	—	—	9	23 (355)	—	—	—	—	—	—	38.3%
計	造成工事	着工	0	59	209	242	313	332	333	333	333	333	72.6%
		完了	0	3	48	66	188	300	321	325	328	328	20.1%
	供給	開始	0	1	28	72 (1,344)	142	249	300	303	303	305	21.0%

(注) 1) 各年度末時点での進捗を累計で表示している。また、2014 年 6 月末までは実績、それ以降は計画値である。

2) 福島県の「—」は、県において市町村の団地の供給開始時期を把握していないものである。

3) 2014 年度以降の供給開始の計欄において、福島県は 2014 年 6 月末に供給が開始している 23 団地を計上している。

4) 供給団地数の括弧書きは区画数を表す。

5) 防集事業に伴い造成工事が不要な団地が、福島県で 3 団地、宮城県で 2 団地ある。

6) 宮城県において、造成工事の着工時期が不明な団地が 4 団地、完了時期が不明な団地が 9 団地ある。

7) 2014 年 6 月末現在の進捗率において、造成工事については造成工事を予定している団地から着工・完了時期が不明な団地を除いた団地数を、供給については整備を計画している団地数をそれぞれ母数として算出している。

(出所) 会計検査院 (2014)『平成 25 年度決算検査報告』607 頁。

2014, 603-610 頁)。

表 2 に示されるとおり 25 市町村は 180 の事業計画等において、移転促進区域を計 2,855 万余 m^2 と設定し、342 団地 817 万余 m^2 の住宅団地を整備することとしている。この 342 団地の住宅団地の用地の取得状況は表 3 のとおりである。すなわち、取得が完了しているものが 212 団地、取得中が 61 団地、全く取得していないものが 69 団地となっており、取得中を含めれば住宅団地の用地は約 8 割が取得されている。

住宅団地の整備は、市町村が直接住宅団地の造成工事を実施するか、既存の宅地等を購入することなどにより行われ、342 団地のうち 337 団地において、造成工事が実施されることになっている。表 4 は造成工事の実施状況について示したものである。2014 (平成 26) 年 6 月末現在で約 7 割の 242 団地が着工され、そのうち完了したのは 66 団地であった。会計検査院は、180 の事業計画のうち 55 の事業計画に係る造成工事が 2013 年度末までに完了するとされていたが、実際に完了したのは 13 の事

6 会計検査院は、2014 年 11 月 7 日に平成 25 年度決算検査報告を内閣に送付した。検査の観点、会計検査院法第 20 条に規定される正確性、合規性、経済性、効率性、有効性等であり、第 34 条は、法令違反又は不当と認められる会計経理については意見表示、処置要求及びその後の経理の是正改善処置要求、第 36 条は、法令、制度又は行政に関し改善を必要とする事項があると認められる場合の意見表示または改善の処置要求ができることを規定している。本事例は、第 36 条に基づく意見表示である。

表 5 被災 3 県における防災集団移転促進事業——宅地希望区画数の状況

(単位：区画数、団地数)

県名	供給方法	希望区画数			住宅団地ごとの希望区画数の増減			
		当初事業計画	直近の意向調査等	差	増加	減少	増減なし	計
岩手県	貸付又は分譲 災害公営住宅 計	3,506	2,676	▲ 830				
		325	587	262	24	42	22	88
		3,831	3,263	▲ 568				
宮城県	貸付又は分譲 災害公営住宅 計	9,964	7,309	▲ 2,655				
		2,917	3,446	529	23	132	39	194
		12,881	10,755	▲ 2,126				
福島県	貸付又は分譲 災害公営住宅 計	1,168	883	▲ 285				
		363	522	159	8	18	34	60
		1,531	1,405	▲ 126				
合計	貸付又は分譲 災害公営住宅 計	14,638	10,868	▲ 3,770				
		3,605	4,555	950	55	192	95	342
		18,243	15,423	▲ 2,820				

(出所) 会計検査院 (2014) 『平成 25 年度決算検査報告』 608 頁。

業計画に係る造成工事であり、完了までに時間を要する傾向にある、としている。

防集事業は、移転者の意向を十分に把握した上で事業を実施することが重要であるが、このように住宅団地の整備に時間を要していることにより、被災者の意向が必然的に変化せざるを得ないことは容易に予測できる。これを示したのが表 5 である。被災 3 県において当初の事業計画と 2014 年 7 月時点で確認できた直近の希望区画数を比較すると、貸付又は分譲により宅地を希望する者の希望区画数は、1 万 4,638 区画から 1 万 868 区画へと 3,770 区画減少していた。会計検査院によると、被災 3 県はこの理由について「住宅団地の整備に時間を要しているため、団地希望者の意向が変化して、住宅団地以外への移転を希望したこと」などとしている、という。

さらに、宅地の供給が開始されている 72 団地、1,344 区画について、市町村と宅地希望者との間の契約状況を確認すると、表 6 に示されるとおり、222 区画が未契約であり、さらに契約予定の者が決まっておらず空き区画となっていたものが 15 団地、66 区画存在する状況が明らかにされている。

会計検査院は、このような事態が発生している原因について、国土交通省において、「防集事業は住宅団地の整備に時間を要する中で、移転者の意向が変化するなどして宅地希望者が減少して住宅団地の宅地に空き区画が生ずるおそれがあることから、適時適切な移転者の意向の把握が重要であることなどについて、市町村への周知が十分でないことなどによると認められる」(会計検査院, 2014, 610 頁) と指摘している。これに基づき同院が、次の 2 点について国土交通省に対して意見を表示していることは重要である。

- ① 移転者の意向の変化等を把握するために、適時適切な意向調査等を行うよう市町村に対して助言等を行うこと。
- ② 宅地希望者の意向が変化するなどにより住宅団地の宅地に空き区画が生ずるおそれがある場合には、事業規模を縮小したり、移転後の生活に必要な公共施設や公益的施設の用地へ当該空き区画を転用したりするなど事業計画の適切な見直し及び移転者の中から再募集を行うなどの措

表 6 被災地 3 県における防災集団移転促進事業の実施——供給が開始されている住宅団地の契約状況

県名	市町村	団地数	供給 区画数	契約済 区画数	未契約 区画数	左のうち 空き区画数	左に係る 団地数
岩手県	宮古市	3	28	22	6	3	2
	大船渡市	4	46	43	3	0	0
	陸前高田市	7	53	36	17	0	0
	釜石市	1	4	4	0	0	0
	大槌町	3	8	4	4	0	0
	野田村	1	18	18	0	0	0
	小計	19	157	127	30	3	2
宮城県	仙台市	6	189	167	22	22	3
	石巻市	1	6	6	0	0	0
	気仙沼市	1	6	6	0	0	0
	岩沼市	2	171	156	15	14	1
	東松島市	5	166	109	57	6	3
	亘理町	5	200	181	19	19	4
	七ヶ浜町	3	52	47	5	1	1
	女川町	1	1	0	1	1	1
	南三陸町	6	41	41	0	0	0
	小計	30	832	713	119	63	13
計		49	989	840	149	66	15
福島県	いわき市	1	19	18	1		
	相馬市	4	93	80	13		
	南相馬市	11	86	78	8		
	新地町	7	157	106	51		
	小計	23	355	282	73		
合計		72	1,344	1,122	222	—	—

(注) 1) 岩手県及び宮城県における未契約区画数と空き区画数の差は、契約予定の者が決まっているものの、契約予定の者の事情により未契約となっているものである。

2) 福島県の空き区画数は、同県において、契約予定の者が決まっているかどうかを把握していないため、特定できない。

(出所) 会計検査院 (2014)『平成 25 年度決算検査報告』609 頁。

置を講ずるよう市町村に対して周知を図るとともに、必要に応じて助言等を行うこと。

この会計検査院の意見表示から、被災自治体を再建に導く三つの重要な要素を抽出することができる。すなわち、第一は、国や道県、他の自治体を含む外部環境における影響要因、被災者のニーズ、利用可能な資源、他の施策・事業など内部環境における影響要因を分析し、課題を識別して、戦略的に計画を策定する必要性、第二に、策定した計画に基づく事業の実施プロセスに、環境の変化、ステイクホルダー分析を組み込んで、機動的かつ効果的なマネジメントプロセスとする重要性、第三に、数多くのステイクホルダーを事業の計画・コントロールプロセスに巻き込み、課題とビジョン、目的を共有

し、協働を促進する重要性、である。被災自治体においては、国・道県という垂直関係にあるステイクホルダーと、被災者・住民という水平関係にあるステイクホルダーが複雑に関係している。それらのステイクホルダーとの連携・協力、協働関係の構築の成否が、事業の計画設定とコントロールプロセスに大きく影響を与えるといっても過言ではない。

この困難な状況を打開するために必要とされるのは何か。それが、戦略的視点であり、戦略計画プロセスである、というのが本稿の提言である。ここで戦略的視点とは、不確実性が高い環境の中で、目的の達成に向けた効果的な計画・コントロールプロセスをどのような組み立て、設計するか、ということの意味している。複雑かつ変化する環境の中で、いかなる行政経営の計画・コントロールプロセスが必要とされるのか、その基本的な考え方とマネジメント・スキームを検討しよう。

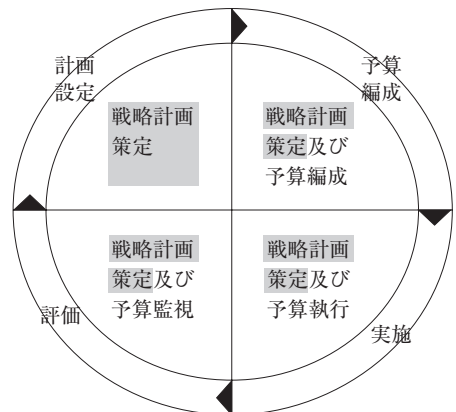
3 被災自治体再建のマネジメント・スキーム——被災自治体における戦略計画の重要性

1 なぜ被災自治体の再建には戦略視点が必要か

被災自治体は、復興事業の円滑な実施に多くの困難を抱えている。被災自治体が、国のイニシアティブの下に、道県等との協力・連携関係を構築し、住民の生活再建と被災地の復興という目的をできる限り迅速かつ適切に実現するという任務に取り組まなければならないことに、その複雑性と困難性はすでに内在している。そのため、⁷ 戦略的視点と戦略計画プロセスが必要とされるというのが本稿の提言である。

なぜ戦略的視点か。これまでわが国の行政運営の基本は、単年度の予算編成、執行の考え方であった。しかし多くの場合、単年度での完了が予定されない復興事業にあっては、事業プロセスにおいてさまざまな環境の変化が予測される。さまざまな環境の変化に適切に対応した事業計画の修正・変更が求められるということであり、その意味で戦略的な計画策定とそのコントロールの考え方を行政経営に組み込むことが不可欠とされるのである。図1に示されるテキサス州の戦略計画予算編成システムを見てみよう。予算編成、実施、評価、評価に基づくアクションによる計画設定、というPDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルのすべてのフェイズに、戦略計画策定が共存している。このことは、施策・事業効果が短期に発現せず、かつ環境の変化による要因が事業プロセスに与える影響が大きい政府事業の場合には、情報に基づき常に計画を修正・検討することが重要であることを示している。すなわち、この戦略計画プロセスの基礎には、図2に示されるような、逐次実施される評価のフィードバックによる計画の改定のメカニズムが基本的考え方として存在しているのである。まさに計画設定（意思決定）とコントロールが別個の機能としてではなく、密接不可分なものとしてフィードバック・ループが形成されることが重要であることを、われわれは改めて銘記する必要がある。⁸

図1 テキサス州の戦略計画予算編成システム

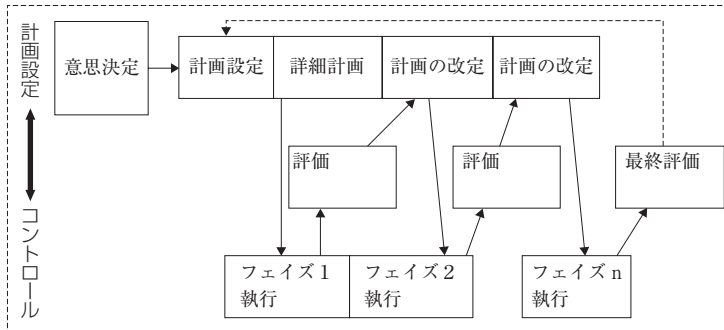


(出所) State of Texas (2008) *Instructions for Preparing and Submitting Agency Strategic Plans for Fiscal Years 2009-2013*, p. 4. に基づき作成。

7 戦略計画（Strategic Planning）とは、R. N. Anthonyによれば「組織の目的と目的達成のための戦略を決定するプロセスである」と定義される。またBerry and Wechslerによれば、「組織の強みと弱みを分析し、利害関係者を識別して、戦略行動の実施及び問題をはじめ、組織及び将来の方向をその環境及び外部の利害関係者のニーズを検討して管理する体系的なプロセスである」と定義される。米国の州及び地方政府、連邦政府において1970年以降積極的に取り入れられた考え方である。

8 R. N. Anthonyは意思決定（計画設定）とコントロールについて、戦略計画、マネジメントコントロール、タスクコントロールへと管理の対象がミクロになるにつれ、コントロール機能のウェイトが高まることを指摘している。このことは防集事業においても、まさに当てはまることといえる。

図 2 意思決定とコントロールの連携（評価による計画の適切な改定） 2 被災自治体における計画・コントロールプロセス——被災自治体における戦略計画スキーム



（出所） Robert N. Anthony (1988) *The Management Control Function*, Harvard Business School, p. 119. を加筆修正。

とは、計画策定プロセスにおいて、ステイクホルダー分析と目的の確認を事業プロセスの各ステップで行う必要があり、そこに戦略変更のサイクルが組み込まなければならないということを意味している。このことはまさに、Poister and Streib (1999: pp. 309-310) が指摘する次のような戦略計画策定の重要な要素をこの過程に組み込まなければならないということである。

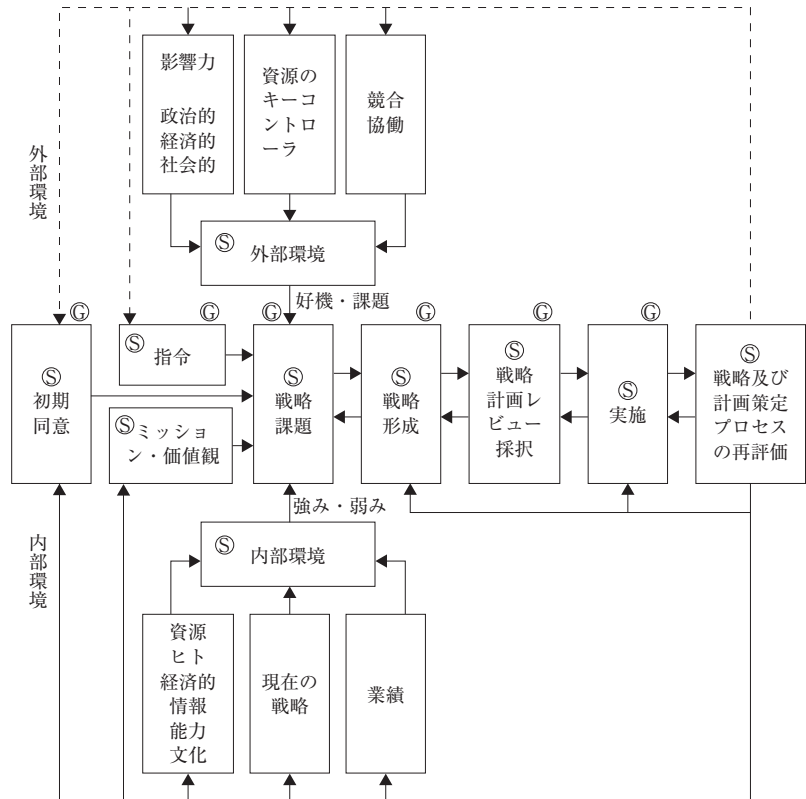
- ① 直面している最も基本的な課題を識別し、それに対応することに注力すること。
- ② 目的に対する主観的な質問ならびにミッション及び戦略に影響を与える、場合によっては競合する価値に取り組むこと。
- ③ 組織及びそのミッションに影響を与えると考えられる外部の趨勢や強制力の重要性を強調すること。
- ④ 内部、特に外部のステイクホルダーの関心と選好を考慮することにより、政治的に現実的なあり方を指向すること。
- ⑤ 必要な場合にはスタッフの支援による助力を得て、上位レベルのマネジャー、ときには議員の能動的な巻き込みが重要であることを認識すること。
- ⑥ 計画に対するコミットメントを構築するために、重要な参加者に重大な課題に対して誠実に対峙することを求めること。
- ⑦ 行動（アクション）を起こすことを指向し、戦略を実施するための計画策定の重要性を強調すること。
- ⑧ 将来順調なポジションに位置するために、現在意思決定を行うのだということに焦点を当てること。

これらの要素をすべて、防集事業に当てはめることができる。すなわち、① 直面する最も基礎的な課題の識別とそれに対する対応、② さまざまなステイクホルダーが個別の利害を有することを前提とすること、③ 事業目的に影響を与える外部環境に留意すること、④ 内部及び外部のステイクホルダーの利害調整を行い、政治的なイニシアティブを確立すること、⑤ トップから現場の担当者、議員をも巻き込むこと、⑥ ステイクホルダーの積極的な参画を求めること、⑦ 戦略計画を策定するに当たり、実施に焦点を当てること、⑧ 将来ビジョンを常に念頭に置くこと、先に表 1 に整理したこれらすべてのステップにおいて、被災自治体にガイドとして示されるべき重要な要素ということが

できる。そして、これらこそがこれまでのわが国の行政運営においてあまり重視されて来なかった公共経営の要素といえる。これらの要素を基礎として、Bryson による戦略計画の策定プロセスを防集事業にどのように適用できるかについて検討しよう。

図 3 は、Bryson に基づき戦略計画策定プロセスを一部修正して図示したものである。ここで明らかなことは、戦略を策定する組織が、さまざまな制約要因、環境要因によって影響を受けるため、ミッション、目的を明確化し、いかなる戦略的課題が存在するか、それらの戦略的課題に対して外

図 3 戦略計画策定プロセス—計画変更のサイクル



(注) ⑤はステイクホルダー分析が必要なフェーズを示し、⑥は目標形成が行われるフェーズを示している。

(出所) Bryson, John M. (2011) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4th ed., Jossey-Bass, pp. 44-45, を一部修正して作成。

部環境要因、内部環境要因がいかなる影響を与えるかについて、SWOC/T (Strength, Weakness, Opportunity, Challenge/Threat) 分析を行う必要がある、ということである。これを防集事業に適用してみよう。初期合意としては、国による防集事業の推進というイニシアティブが前提とされる。これを受けて、道県、市町村が実施主体を検討する。さらに、被災地の内部環境を十分に分析すると同時に、外部環境、すなわち国による支援の内容、措置される財源、近隣被災地の状況、道県との役割分担の可能性等について分析・検討を行って、事業実施に当たっての戦略的課題を明確にする。これに基づき、復興整備計画、復興交付金事業計画の策定を行うのである。本事業は、住民の生活再建による復興の促進が目的であり、住民の意向が最優先されなければならない。このことは、最終的に最大のステイクホルダーが住民であることを意味し、その能動的な参画が重要な事業の成功要因となることを示している。このため、Bryson の戦略形成に当たる事業計画の策定までのプロセスが極めて重要であることと同時に、事業計画策定後の環境の変化を組み込んだ戦略及び計画のレビューならびに

9 SWOC/T 分析は、外部環境の好機と課題・脅威、内部環境の強みと弱みを分析するものであり、OC/T は現状というよりは将来に関する分析、SW は現状に関する分析である。

表 7 戦略計画策定プロセスによる防集事業手続きの再構築モデル

ステップ	戦略計画の策定プロセス	防集事業の実施手続き	ステイクホルダー
1	初期合意の形成，ミッション，目的の明確化を基礎とする戦略的課題の識別：以下の事項について，ステイクホルダーを巻き込んで，検討を行い，ステイクホルダー間の初期合意を形成する	事業計画作成主体の決定	道県または市町村
2		復興整備計画の策定	道県または市町村
3	●国による防集事業の促進，事業実施ガイダンス ●防集事業のミッション・目的 ●被災地の現状と課題 ●被災地の内部環境分析（資源，現行の施策，これまでの復旧・復興状況） ●被災地の外部環境分析 ●（趨勢・強制力・資源の重要な統制要因，競合・協働）	復興交付金事業計画の作成	道県が市町村に代わって策定する場合には，市町村と道県が共同 被災者との合意形成
4	戦略の策定	事業計画の策定	
5	戦略及び計画のレビュー及び採択	開発許可や農地転用許可等に係る特例の適用	
6	ビジョンの再確認	復興整備協議会を活用したワンストップ処理	市町村が組織する復興整備協議会，関係
7		復興整備計画の作成	許認可権者（国土交通大臣の同意みなし
8		復興整備協議会の開催	手続）
9		事業計画に対する国土交通大臣同意	国土交通大臣
10		復興交付金事業計画の変更	道県または市町村，道県が市町村に代わって策定する場合には，市町村と道県が共同
11	戦略及び計画策定プロセスの再評価	防集事業の実施	道県または市町村，市町村と道県が共同

（出所）筆者作成。

採択，実施という全体プロセスが情報のフィードバック・ループを形成しながら，機能することが不可欠である。

この戦略計画策定プロセスをより具体的に防集事業のステップに適用するとどのようなようになるだろうか。表7は，防集事業のステップが，戦略計画策定プロセスのどこに当たるか，その場合に重要なステイクホルダーは誰かを整理したものである。ここで明らかとなるとおり，防集事業において事業計画作成主体の決定から復興交付金事業計画の作成に至る三つのステップで重要なポイントとなるのは，初期合意の形成，ミッション，目的の明確化を基礎とする戦略的課題の識別である。ここには，国による防集事業の促進のイニシアティブとガイダンスに示される支援を始点として，内部環境分析，外部環境分析に基づく被災地における防集事業の課題が，道県，市町村，被災者・住民というステイクホルダー分析を組み込んで行われることがポイントとされる。さらには，ステイクホルダー間におけるビジョンの再確認を通じて，戦略及び計画策定プロセスの再評価が実施されるのであり，これら

のプロセスにわたって、計画・コントロールのフィードバック・ループが機能することが極めて重要となるのである。

4 被災自治体の再建に求められるもの

東日本大震災という未曾有の災害は、これまでわが国の行政運営に課題とされてこなかった多くの、そして最も困難といっても過言ではない重大な課題を突きつけた。それは、従来の行政運営からの脱却であり、社会に存在するあらゆるリソース（資源）、すべてのステイクホルダーを巻き込む新たな行政経営¹⁰、さらには公共経営への脱皮である。

本稿では防集事業を事例として、再建に必要とされる戦略的視点による事業の計画・コントロールプロセスの在り方を提示した。しかし、この新たな公共経営の考え方は、防集事業のみならず、あらゆる復興事業に当てはめて考えることができる。例えば、民間資金等活用活用事業（Private Finance Initiative：PFI）を活用した震災復興事業でも同様である。すなわち、どのような規模、サービス水準でPFI事業を実施すれば、産業を持続可能なものとし、被災地の復興に寄与するかは、極めて多くのステイクホルダーを巻き込んだ、しかも長期的視点による計画策定とコントロールが不可欠であるからである。産業が復興するためには、生産能力の確保のみならず、サプライチェーンの確保、そのためのさまざまな交通網の復旧・整備というインフラの復興を含む極めて多くの分野が関わっている。その意味で、事業は単に点ではなく、被災自治体のさまざまな事業が線としてつながるのみならず、被災地の将来ビジョンを実現する政策・施策の効果的なリンケージという意味で、面として広がらなければならない必然性を提示する。その意味で、被災自治体には、存在する課題をさまざまなステイクホルダーと共有することを通じて、あらゆるナレッジ、情報を含め、すべてのリソースを適時にかつ的確にエンゲージできる能力こそが求められているのである。

この大震災は、多くの悲惨と苦しみ、困難をもたらした。しかし、わが国にとってあらゆるステイクホルダーを巻き込んだ新たな公共経営の必要性和重要性を明確に示したという点で、これまでの行政運営を脱却し、被災自治体の行政経営能力を公共経営能力へと飛躍的に高める好機に道を開いたといえることができる。

参考文献

会計検査院（2014）『平成 25 年度決算検査報告』11 月。

10 本稿では、従来型の行政運営に対して、新しい行政経営の考え方として、公共経営という言葉を用いている。ここでの公共経営は、欧米で 1980 年代以降取り入れられたニュー・パブリック・マネジメント（New Public Management：NPM）の考え方による行政改革を基礎とし、ニュー・パブリック・サービス（New Public Service：NPS）、ニュー・パブリック・ガバナンス（New Public Governance：NPG）の考え方を広く含む広義によるものである。すなわち、NPM は、顧客志向で、市場原理を導入し、効用を高めることを追求し、NPS は協働による公共サービスの提供、市民社会の中で最適な公共サービスの担い手を創出する民主的なプロセスを重視する。NPM が経済的合理性を強調したために引き起こされた課題を、発展的に解消しようとするのが NPS であり、それをガバナンス（統治）という広い概念でとらえるのが NPG である。NPG では、多元的な価値、意義及び関係性のネゴシエーション、ネットワーク及び関係性の契約を通じた資源配分が強調される（小林、2013：19-21 頁）。

- 小林麻理編著（2013）『公共経営と公会計改革』三和書籍。
- 産業復興の推進に関するタスクフォース（2014）『東日本大震災被災地域の産業復興創造戦略』6月10日。
- 財務省（2013）『日本の財政関係資料』10月。
- 財務省（2014）『日本の財政関係資料』2月。
- 国土交通省都市局（2012）『東日本大震災の被災地における市街地整備事業の運用について（ガイダンス）』。
- 東日本大震災復興対策本部（2011）『東日本大震災からの復興の基本方針』7月29日。
- 復興推進委員会（2013）『「新しい東北」の創造に向けて（中間とりまとめ）』6月5日。
- 復興庁（2014）『復興の現状』8月26日。
- Anthony, Robert N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard University. (高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社, 1968年。)
- Anthony, Robert N. (1988) *The Management Control Function*, Harvard Business School.
- Berry, Frances Stokes and Barton Wechsler (1995) "State agencies' experience with strategic planning: findings from a national survey," *Public Administration Review*, March/April, pp. 159-168.
- Bryson, John M. (2011) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4th ed., Jossey-Bass.
- Poister, T. H. and G. Streib (1999) "Performance measurement in municipal government: assessing the state of the practice," *Public Administration Review*, 59 (4), pp. 325-335.
- State of Texas (2008) *Instructions for Preparing and Submitting Agency Strategic Plans for Fiscal Years 2008-2013*.

"Performance Breakthrough for the Government from the Disaster: How to Involve Stakeholders in the Strategic Planning Process"

By Public Service Research Institute, Waseda University

Keyword: reconstruction plan, strategic planning, public management, stakeholders, SWO C/T

監修者・編集者紹介

監 修 者	鎌 田 薫	早稲田大学総長
編集委員	深澤 良彰	理工学術院教授 (編集委員長)
(50音順)	内 田 直	スポーツ科学学術院教授
	浦野 正樹	文学学術院教授
	佐々木 宏夫	商学学術院教授
	柴山 知也	理工学術院教授
	須網 隆夫	法学学術院教授
	須賀 晃一	政治経済学術院教授
	早 田 宰	社会科学総合学術院教授
	中 川 武	理工学術院教授
	根ヶ山 光一	人間科学学術院教授
	本田 恵子	教育・総合科学学術院教授
	松岡 俊二	国際学術院教授

震災後に考える (抜刷版)

東日本大震災と向きあう 92 の分析と提言

2015 年 3 月 1 日 初版第 1 刷 印刷

2015 年 3 月 11 日 初版第 1 刷 発行

監修者	鎌 田 薫
編 者	早稲田大学・震災復興研究論集編集委員会
発行者	島 田 陽 一
発行所	株式会社 早稲田大学出版部 169-0051 東京都新宿区西早稲田 1-9-12 電話 03-3203-1551 http://www.waseda-up.co.jp
印刷・ 製本	大日本法令印刷株式会社
装 丁	笠井亜子

©2015 Waseda University Printed in Japan

ISBN 978-4-657-15003-5

無断転載を禁じます。落丁・乱丁本はお取り替えいたします。