

神奈川県

自治総合研究センター

平成 19・20 年度自治総合研究センター独自研究報告書

地方自治体における政策研究のあゆみ
と今後の展望

～ 神奈川における自治体シンクタンクを事例として～

2009 (平成21) 年 3 月

まえがき

神奈川県自治総合研究センターでは、研究事業の一環として、研究課の職員が行う「独自研究」事業を実施しており、本報告書は2007（平成19）・2008（平成20）年度の研究成果をまとめたものです。

今回、研究のテーマとして『地方自治体における政策研究のあゆみと今後の展望』を取り上げました。

2000（平成12）年の地方分権一括法の施行等、地方分権改革が進む中で、地方自治体には一層、地方政府としての自主・自立が求められています。

また、自治体政策をめぐる環境も大きく変化しており、自治体においても、政策を軸としたマネジメントの確立が重要であり、その基盤となるべき政策研究の充実が求められています。

このような状況の中、独自の政策開発のため、政策研究機関を設置する動きが、市町村レベルで活発になっています。中でも神奈川県内の市町村では、2000（平成12）年4月に創設された小田原市政策総合研究所を皮切りに、2002（平成14）年4月に横須賀市都市政策研究所、2003（平成15）年4月にみうら政策研究所、さがみはら都市みらい研究所、2005（平成17）年4月に藤沢市政策研究室が設置されており、全国の自治体をリードする形で、政策研究機関が誕生しています。

他方、都道府県における政策研究は停滞している感があります。都道府県レベルの専管的政策研究の先駆けとなった神奈川県自治総合研究センターの政策研究も、1977（昭和52）年に、当時の神奈川県公務研修所に研究部が設置されてから、これまで、「地方の時代」の先端を走る研究成果を残してきましたが、近年では、その短期的成果が求められるなど、政策研究を取り巻く環境も大きく変化しています。

そこで、本報告書では、自治体における政策研究、特に自治体が設置した政策研究機関のあゆみと今後の展望について、神奈川県内の政策研究機関の実際の運用状況をケーススタディとして取り上げ、今後、このような政策研究機関を運営するに当たって留意すべき事項について検討することにしました。

本報告書が、今後の行政施策を進めるうえで参考となれば幸いです。

なお、研究活動に際して御支援、御協力をいただいた関係各位に対し、心より感謝の意を表します。

2009（平成21）年3月

神奈川県自治総合研究センター
所長 長田 誠

目次

はじめに

1	研究の目的・対象	1
2	本報告書の構成	1

第1章 神奈川県内市町村の政策研究機関

第1節	横須賀市都市政策研究所	3
1	横須賀市の概要	3
2	研究所設置の経緯	3
3	研究所の役割	4
4	組織体制	6
5	研究活動	8
6	研究以外の活動	12
7	今後の展望	14
8	まとめ	15
第2節	みうら政策研究所	17
1	三浦市の概要	17
2	研究所設置の経緯	17
3	研究所の役割	18
4	組織体制	19
5	研究活動	21
6	研究以外の活動	22
7	今後の展望	23
8	まとめ	23
第3節	さがみはら都市みらい研究所	25
1	相模原市の概要	25
2	研究所設置の経緯	25
3	研究所の役割	26
4	組織体制	27
5	研究活動	29
6	研究以外の活動	34
7	今後の展望	35
8	まとめ	35
第4節	藤沢市政策研究室	37
1	藤沢市の概要	37
2	研究室設置の経緯	37
3	研究室の役割	37
4	組織体制	38

5	研究活動	40
6	研究以外の活動	42
7	今後の展望	44
8	まとめ	45

第2章 神奈川県自治総合研究センターにおける政策研究のあゆみ

第1節	研究事業全体の変遷	47
1	研究部の誕生	47
2	公務研修所改革	49
3	政策研究交流と自治体学会	52
4	政策研究推進指針の策定	55
5	開かれた政策形成支援の拠点へ	60
6	近年における研究事業の見直し	63
第2節	個別の活動の状況	70
1	研究活動	70
2	自主研究活動の支援	75
3	『自治体学研究』の編集・発行	76
4	情報発信	79

第3章 自治体における政策研究機関の運営に当たって留意すべき事項

1	シンクタンク設置の経緯、その役割と組織体制	80
2	外部の人材の活用	83
3	研究活動	84
4	研究以外の活動	86
5	外部とのネットワークの形成	88

資料編

座談会「自治体における政策研究の成果と今後の課題」	90
---------------------------	----

はじめに

1 研究の目的・対象

2000（平成12）年の地方分権一括法の施行により、機関委任事務の廃止等、国と地方自治体、都道府県と市町村の関係が対等・協力の関係となるなど、地方分権改革が進む中で、地方自治体には一層、地方政府としての自主・自立が求められている。

さらに、地方自治体をめぐる動きは行政内部の変革にとどまらず、地方政治の舞台における「ローカル・マニフェスト」の出現や、政策法務の発想による、自治基本条例をはじめとする条例による地方自治施策の遂行等、自治体の政策形成をめぐる環境も大きく変化しており、自治体においても、政策を軸としたマネジメントをしっかりと確立することが重要であり、その基盤となるべき政策研究の充実が求められている。

このような状況の中、独自の政策開発のため、政策研究機関を設置する動きが、市町村レベルで活発になっている（次頁図表）。中でも神奈川県内の市町村では、2000（平成12）年4月に創設された小田原市政策総合研究所¹を皮切りに、2002（平成14）年4月に横須賀市都市政策研究所、2003（平成15）年4月にみうら政策研究所、さがみはら都市みらい研究所、2005（平成17）年4月に藤沢市政策研究室が設置されており、全国の自治体をリードする形で、政策研究機関が誕生している。

他方、都道府県における政策研究の動きは、独立した研究組織が廃止されるなど、むしろ後退している状況にある。都道府県レベルの専管的政策研究の先駆けとなった神奈川県自治総合研究センターにおける政策研究についても、1977（昭和52）年に、当時の神奈川県公務研修所に研究部が設置されてから、既に30年が経過しており、当初は、「地方自治の根幹に関わる制度的な研究」、「大都市圏に位置する神奈川に先鋭的に現れる問題の研究」を進め、基礎的、中長期的な課題を中心に、「地方の時代」の先端を走る研究成果を残してきたが、近年においては、政策形成との関わりが重視される中で、研究内容も短期的に解決を要する課題を扱う傾向が目立っている。

そこで、本研究では、地方自治体における政策研究、特に自治体が設置した政策研究機関²のあゆみと今後の展望について、神奈川県内の政策研究機関の実際の運用状況をケーススタディ³として取り上げ、今後、自治体がこのような政策研究機関を運営するに当たって留意すべき事項について検討する。

2 本報告書の構成

まず第1章では、神奈川県内の市町村が設置した政策研究機関のケーススタディとして、現在も活動を行っている四つの政策研究機関（横須賀市都市政策研究所、み

¹ 小田原市政策総合研究所は、2008（平成20）年度から活動を休止している。

² 自治体が設置する政策研究機関については、「自治体シンクタンク」と呼ばれることもある。また、政策研究機関の組織形態としては、内部組織あるいは財団法人等の外郭団体が考えられるが、本研究では内部組織としての政策研究機関を対象としている。

³ 神奈川県内の市町村の政策研究機関については、現在活動を行っている横須賀市都市政策研究所、三浦市政策経営部政策経営課（みうら政策研究所の事務局）、さがみはら都市みらい研究所、藤沢市政策研究室に対し、ヒアリング調査を行った。

うら政策研究所、 さがみはら都市みらい研究所、 藤沢市政策研究室）を取り上げ、研究所設置の経緯、役割、組織体制、研究活動、今後の展望等について述べる。

次に第2章では、都道府県の政策研究機関のケーススタディとして、神奈川県自治総合研究センターにおける政策研究のあゆみについて述べる。

最後に、本研究のまとめとして第3章において、自治体が政策研究機関を運営するに当たって留意すべき事項について述べる。

なお、資料編として、2008（平成20）年9月26日に開催された座談会「自治体における政策研究の成果と今後の課題」の内容を掲載している。

図表 2000（平成12）年度以降設置された市町村の政策研究機関

	政策研究機関	設置自治体	設置時期
1	小田原市政策総合研究所	神奈川県小田原市	2000(平成12)年4月
2	上越市創造行政研究所	新潟県上越市	2000(平成12)年4月
3	青森市雪国学研究センター	青森県青森市	2001(平成13)年10月
4	横須賀市都市政策研究所	神奈川県横須賀市	2002(平成14)年4月
5	さがみはら都市みらい研究所	神奈川県相模原市	2003(平成15)年4月
6	みうら政策研究所	神奈川県三浦市	2003(平成15)年4月
7	金沢まちづくり市民研究機構	石川県金沢市	2003(平成15)年6月
8	八王子市都市政策研究会議	東京都八王子市	2003(平成15)年7月
9	うつのみや市政研究センター	栃木県宇都宮市	2004(平成16)年4月
10	藤沢市政策研究室	神奈川県藤沢市	2005(平成17)年4月
11	宗像市人づくり・まちづくり研究所	福岡県宗像市	2005(平成17)年6月
12	とよなか都市創造研究所	大阪府豊中市	2007(平成19)年4月
13	新潟市都市政策研究所	新潟県新潟市	2007(平成19)年4月
14	せたがや自治政策研究所	東京都世田谷区	2007(平成19)年4月
15	中野区政策研究機構	東京都中野区	2007(平成19)年4月
16	戸田市政策研究所	埼玉県戸田市	2008(平成20)年4月
17	新宿自治創造研究所	東京都新宿区	2008(平成20)年4月
18	吹田市まちづくり創造政策研究所	大阪府吹田市	2008(平成20)年6月

とよなか都市創造研究所の前身として1997(平成9)年度より豊中市政策研究所(任意団体)が活動していた。

第1章 神奈川県内市町村の政策研究機関

本章では、神奈川県内の市町村が設置した政策研究機関のうち、現在も活動を行っている四つの政策研究機関、横須賀市都市政策研究所（第1節参照）、みうら政策研究所（第2節参照）、さがみはら都市みらい研究所（第3節参照）、藤沢市政策研究室（第4節参照）について、それぞれ設置の経緯、組織体制、活動状況等について紹介する。

第1節 横須賀市都市政策研究所¹（2002（平成14）年4月創設）

1 横須賀市の概要

横須賀市は、神奈川県南東、三浦半島に位置し、面積²は100.68km²、人口³は420,187人である。2001（平成13）年4月に中核市となっている。

2 研究所設置の経緯

横須賀市都市政策研究所は、市長の思いと職員の熱意によって生まれたシンクタンクと言える。

1993（平成5）年6月に沢田秀男氏が市長に就任した翌年の1994（平成6）年4月に、企画立案機能の充実と総合調整機能の強化を目指し、企画調整部企画調整課が設置された。その背景には、都市間競争の到来を見据えた市長のこれだけはよそに負けないという「シビルマキシマム」を実現するためには、職員の意識改革と行政の自己革新が欠くことができないという「差異化戦略」が前提としてあった。

企画調整課の発足と同時に、新しい総合計画の策定準備を進め、1995（平成7）年度から1997（平成9）年度にかけて本格的な策定作業を行った。また、総合計画の策定に当たっては、職員の政策形成能力の向上を視野に入れ、市役所内の主査・主任級の約100名を総合計画担当主任者・副主任者に任命した。策定作業は、シンクタンク任せではなく、外部の専門家、シンクタンク、職員が協働する形で進められ、企画調整課のスタッフや総合計画策定主任者・副主任者は、この作業を通じて時代を見る目を養い、課題の分析等のノウハウを蓄積していった。この総合計画という都市の基本指針づくりが職員の政策形成能力を高める場となり、同時に市職員の中に、おぼろげながら、庁内にシンクタンク機能が必要ではないかという機運が起こってきた。

1995（平成7）年7月には地方分権推進法も施行されるなど、地方分権への時代の流れもこうした動きを後押しした。そして、総合計画策定過程で得た「調査分析」「市民参画」「職員協働」などのノウハウを蓄積すべきであるとして、1998（平成10）年4月

¹ 本節の記述は、横須賀市都市政策研究所へのヒアリング調査のほか、金安岩男・横須賀市都市政策研究所編『自治体の政策形成とその実践 横須賀市の挑戦』（ぎょうせい、2003）、横須賀市都市政策研究所『政策研究よこすか』（1～9号）、横須賀市都市政策研究所『平成19(2007)年度 横須賀市政策研究報告書 - 研究から実践へ - 』を参考にしている。

² 面積は、国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調(2007(平成19)年10月1日現在)」による。次節以降の三浦市、相模原市、藤沢市も同じ。

³ 人口は、「神奈川県人口統計調査結果(2009(平成21)年1月1日現在)」による。次節以降の三浦市、相模原市、藤沢市も同じ。

には政策研究事業が開始された。そこでは、政策研究ワーキングや、政策研究プロジェクトチームによる研究活動が開始され、さらに、こうした研究成果を発表する場として、1999（平成11）年3月に『政策研究よこすか』が創刊されるなど、政策研究の実績を積み重ねていった。そして、企画調整部内において政策研究所の設立について検討が始まり、2002（平成14）年4月に、企画調整部内の組織として、横須賀市都市政策研究所が創設された。

このように、政策の企画立案機能を強化したいという市長の考えと総合計画の策定を契機とした職員による研究所設置への動きが結び付いたことが横須賀市都市政策研究所の創設につながっている。

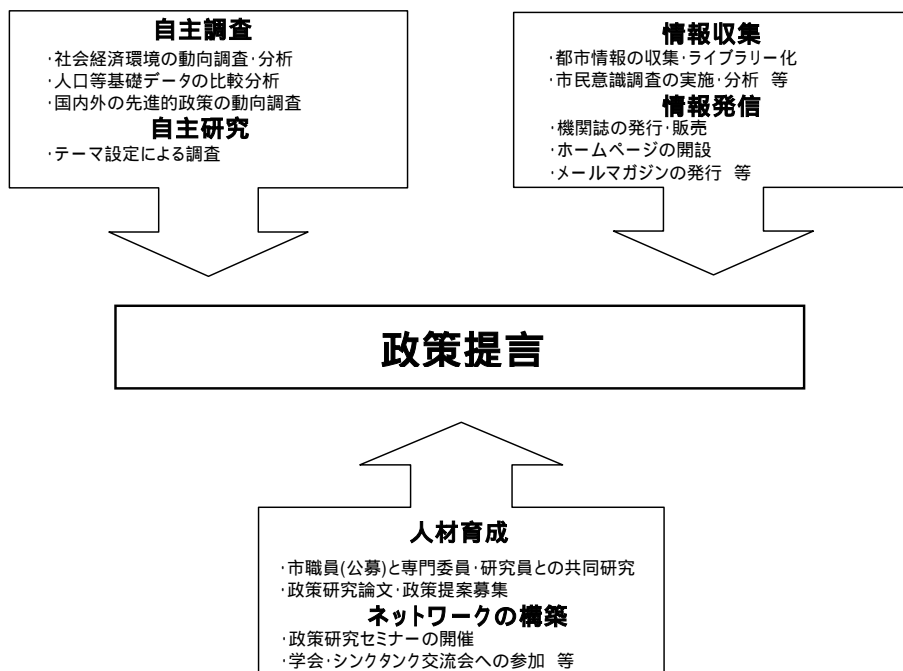
3 研究所の役割⁴

(1) 第1ステージ（2002（平成14）～2005（平成17）年度）

第1ステージにおける研究所の役割の中心は、横須賀市の政策形成のための調査研究・政策提言である。また、同時に人材育成にも力を入れるとともに、研究所の存在を積極的に庁内外にアピールすることも役割として求められていた。

具体的には、自主調査・自主研究、人材育成・ネットワークの構築、情報収集・情報発信、政策提言を事業として掲げていた（図表1-1）。

図表1-1 研究所の役割（第1ステージ）



⁴ なお、横須賀市都市政策研究所では、2006(平成18)年度を境に研究所の役割を大幅に見直しており、研究所の設置された2002(平成14)年度から2005(平成17)年度までを第1ステージ、転機となった2006(平成18)年度を中間年、2007(平成19)年度から2010(平成22)年度を第2ステージ、と期間を三つに分けて呼んでいる。本節の記述もそれに従っている。

(2) 中間年（2006（平成18）年度）

研究所の設置から5年目を迎えた2006（平成18）年度は研究所にとって大きな転機となった。研究所の新たな業務として、これまでの研究成果を基に全市的な計画である「新世紀ビジョン」及び「第4次実施計画」を策定することになったからである。

「新世紀ビジョン」は、市が2007（平成19）年2月に市制施行100周年を迎えることを機に、向こう10年の間に市が重点的に取り組むべき分野の将来像を示し、それを実現するための重点施策と目標を示す基本的な計画である。また、「第4次実施計画」は、基本構想 - 基本計画 - 実施計画からなる総合計画のうち、2007（平成19）年度から3年間の実施計画に当たるものである。

こうした計画の策定を研究所で担うことになった背景には、どうすれば研究成果を行政政策に活用できるのか、という課題があった。研究成果を政策に活用してもらうよう部局にアプローチしても、なかなか実現されない中で、それならばこうした計画の策定の際、これまで研究所で積み重ねてきた基礎的なデータやその分析、政策研究の成果を入れていけばいい、という発想が出てきたのである。

また、こうした計画の策定業務を実施する中で、新たな研究所の在り方についても検討が進められた。

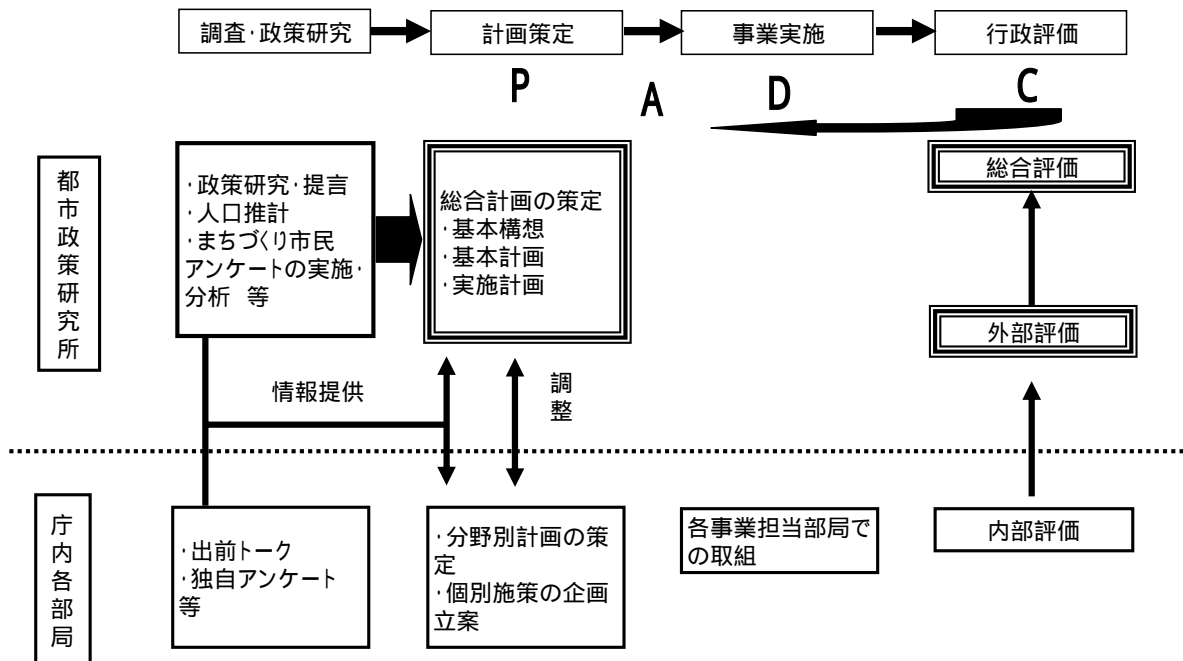
(3) 第2ステージ（2007（平成19）～2010（平成22）年度）

新たな研究所の在り方について検討した結果、2006（平成18）年度以降の市の動向を見ると、現在の基本計画が2010（平成22）年度までで、新たな基本計画の策定が必要であり、また、都市計画マスタープランや緑の基本計画、環境基本計画等の改訂や新たに交通に関する基本計画策定の動きがあり、財政状況が厳しい折、各部局も以前のようにコンサルタントへ委託することはできない中で、部局だけで策定作業を進めることが難しくなっていた。

そこで、それらの計画の策定支援に、専門委員や外部からの研究員を擁し、調査研究のノウハウを有する研究所を活用できることから、2007（平成19）から2010（平成22）年度までを第2ステージと位置付け、研究所の役割も、第1ステージの政策形成を目的とした調査研究・政策提言中心の活動から、諸計画や政策の企画立案に必要な基礎的な調査研究に加え、総合計画の策定や行政評価を中心とした活動に方向転換していくことになった。

なお、行政評価が研究所の業務になった理由は、市の政策形成過程（PDCAサイクル）の中で考えれば、総合計画の策定だけでなく、計画の進行管理や評価も研究所が担うべきと考えられたからである。つまり、従来、研究所で行っていた調査・政策研究（リサーチ）の後にプラン（P）があり、そのつながりでいくと、プランの前提として行政評価や計画の進行管理という問題が出てくるので、一連の流れとして研究所がその役割を担っていくということである（次頁図表1-2）。

図表 1 - 2 研究所の役割（第 2 ステージ）

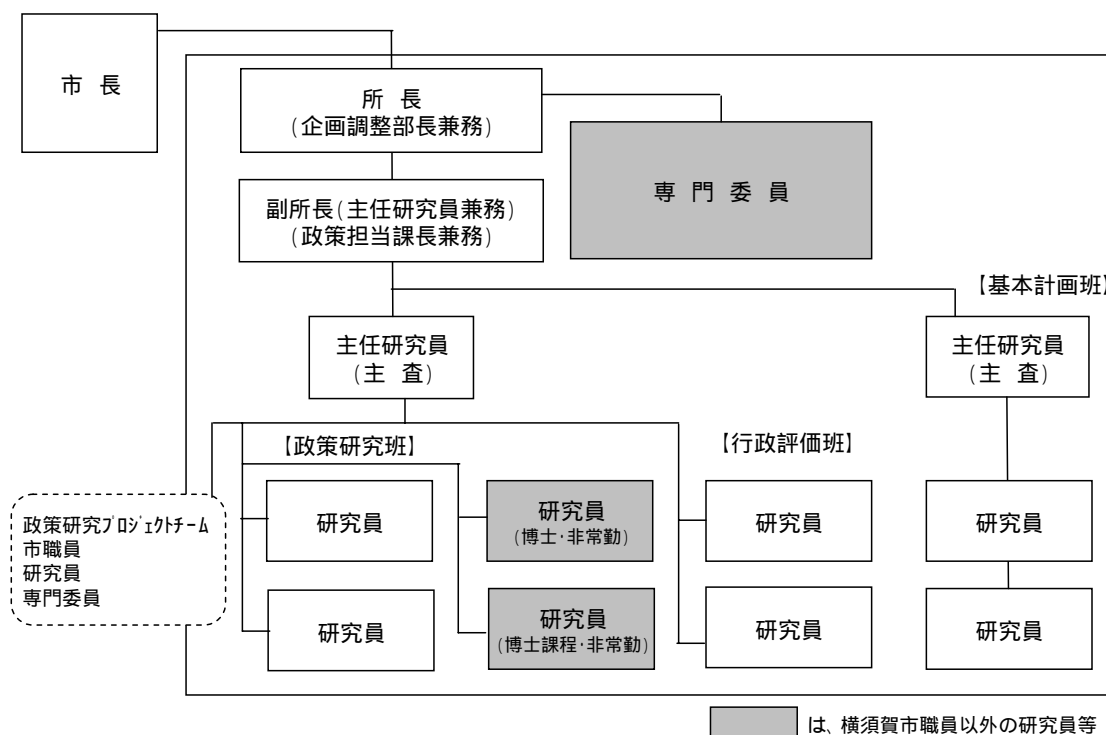


4 組織体制

研究所の設置に当たって、横須賀市都市政策研究所設置規則が定められている。規則の第 1 条で「市政に関する総合的な調査研究を行うため、横須賀市都市政策研究所を企画調整部に設置する」と規定しており、研究所は市役所の企画部門である企画調整部に設置された内部組織という位置付けである。

研究所の組織体制（2008（平成20）年 4 月現在）は図表 1 - 3（次頁）のとおりであり、所長、副所長、研究員（主任研究員・研究員）、専門委員、政策研究プロジェクトチームにより構成されている。

図表 1 - 3 横須賀市都市政策研究所の組織体制（2008（平成20）年4月現在）



所長

研究所の設置に当たって、所長は、外部の学識経験者を非常勤職員として招へいすることになり、金安岩男氏（慶應義塾大学教授）が初代所長（2002（平成14）年～2005（平成17）年度）となった。所長を外部の学識経験者としたのは、内部組織でありながら研究の独立性を確保でき、「研究所」としての対外的な信用も得られるからである。金安氏を所長に選んだのは、総合計画を策定する際に、金安氏に専門委員を依頼したことがきっかけで、計画の策定後も、研究所を設置したいという話を金安氏に相談していく中で、自然と良い関係ができていたからである。金安氏の後を引き継いで所長（2006（平成18年）度）を務めた駒井正晶氏（慶應義塾大学教授）についても同様に総合計画策定の際、専門委員を依頼している。

なお、研究所の役割が変わった第2ステージでは、所長は市の職員である企画調整部長が兼務する形になっている。

副所長

副所長は市の職員である企画調整部政策担当課長が兼務する形になっており、主任研究員も兼務している。

研究員（主任研究員・研究員）

研究員は、市職員である研究員と非常勤の外部研究員⁵（博士又は博士課程在籍の非常勤職員）で構成されている⁶。

外部研究員については、公募しており、広く人材を求めている。外部研究員は、研究活動のほか、市職員である研究員にレポートの書き方等、研究のノウハウを教えている。また、市の非常勤職員としての扱いのため、会議室の予約や経理事務等も行っている。

なお、市民を研究員にすることについては、研究所の設置当初は、検討課題になっていたが、実際には、ユニバーサルデザイン研究及びまちづくり基本条例研究において、研究会に市民が参加したにとどまり、制度的に市民を研究に入れるまでには至っていない。

専門委員⁷

外部の学識経験者を、専門委員として2名委嘱している（2008（平成20年）4月現在）。専門委員は政策プレーンと位置付けられ、研究員や政策研究プロジェクトチームに対し研究指導を行っている。また、専門委員は運営会議のメンバーとして研究所の運営にも参画している。

政策研究プロジェクトチーム

研究所の主要な研究テーマを調査・研究するため、研究所の研究員と他の部局の職員により構成されるチームである。

5 研究活動

(1) 研究テーマ

研究テーマは、専門委員を含む全スタッフで構成される運営会議⁸において決定している。

横須賀市の場合、研究所に対してトップダウンで課題が下りてくることはあまりなく⁹、テーマの決定に当たっては、比較的自由にテーマを決めることができている。

なお、テーマについて庁内の各部局に提案を依頼するようなことはしていない。テーマとしては、ユニバーサルデザインやファシリティマネジメントなど、事務分掌が明

⁵ 2002(平成14)年度は1名だったが、2003(平成15)年度以降は2名(週4日勤務が1名、週3日勤務が1名)である。

⁶ このほか、2007(平成19)年度まで三浦市から職員2名(うち1名は週1日勤務)が、研究員として派遣されていた。

⁷ 外部から迎えていた所長(金安岩男氏、駒井良晶氏)も含めて、地方自治法第174条に基づく非常勤の専門委員である。

⁸ 運営会議は、おおむね月1回程度開催している。

⁹ 2003(平成15)、2004(平成16)年度の「国際教育特区」の研究は、市長から、横須賀市も特区申請をすべきではないかということで依頼があり、テーマ設定からコンセプトづくりまでを研究所で行った(申請自体は教育委員会が実施)。

確でないようなものや人口問題等、すべての政策形成のベースとなるような課題について、研究所が研究していくイメージである。

(2) 主な研究活動

研究テーマに応じて、研究所の研究者以外に関係部局の職員も加えてプロジェクトチームをつくり研究する場合と研究所の研究者のみで研究する場合がある。

また、他の部局の政策形成において必要となる研究・調査について、研究所の研究者や専門委員を派遣するなどの支援を行っている。

ア 政策研究プロジェクトチームによる研究

プロジェクトチームは、政策研究プロジェクトチーム設置要綱に基づき設置される。チーム員は、1チームにつき10名以内で、辞令も発令される。テーマによるが、チーム員は主任、担当クラスといった30代の中堅職員が多くなっている。

研究所の設置当初は、チーム員の公募も行われていたが、第1ステージの後期になると、研究の成果が重視されるようになり、関係部局の職員だけを集めるようになっていく。

しかし、最近では市の財政も厳しく、職員定数も相当抑えられているため、各部局においてもプロジェクトチームに職員を出すこと自体が難しくなっており、第2ステージでは、政策研究プロジェクトチームによる研究自体の数が減っている。

なお、プロジェクトチームは、課相当の位置付けとなっている。プロジェクトチームには、専門委員がプレーンとして付く。チームの活動として、月1回程度集まり、レポートをまとめている。研究所の研究者もプロジェクトチームに参加する。単なる事務局ではなく、チームをリードして、研究全体の流れも構成しなければならないなど、負担も大きいようである。

イ 研究所の研究者による研究

研究所の研究者が行う研究で、場合によってワーキングチームがつけられることがある。また、ワーキングチームが行った研究がプロジェクトチームによる研究に発展することもある。

(3) 研究成果

研究成果については、研究所が市長に提言を行い、その提言を受けて担当部局が具体的に政策を立案していくことになる。しかし、各部局が自前で政策形成することが可能となっている中で、実際に、研究所がそうした部局に対し政策提言をしても、提言が政策に結びつくことは難しくなっているようである。こうしたことも研究所の役割が転換したことに影響していると思われる。

なお、これまでの主な研究テーマは次のとおりである（次頁図表1-4）。

図表 1 - 4 横須賀市都市政策研究所の主な研究テーマ

(P T : プロジェクトチームによる研究 W T : ワーキングチームによる研究)

年度	研究テーマ
2002(平成14)年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ N P M (ニュー・パブリック・マネジメント) 研究 (P T) ~ 総合的経営システムとしての B S C (バランス・スコア・カード) の導入に関する研究 ~ ・ 産業政策研究 (P T) 横須賀市における産業の課題と活性化の方向 ・ 交通政策研究 (P T) 地域間の交流・連携に関する政策について ~ 地域総合交通政策の提言に向けて ~ ・ 人口減少、少子高齢社会研究 (P T) 横須賀市における人口減少、少子・高齢社会に向けた取り組み ・ ユニバーサルデザイン研究 (P T、研究会 (学識・市民・事業者)) ・ まちづくり基本条例研究 (W T) ・ 外国人にとって訪問しやすいまちづくりを推進するための調査 (W T) ・ ファシリティマネジメント (F M) 研究 (W T) ・ P F I 研究 (W T) ・ 横須賀市の現状と課題 ・ 三浦半島における自治体データ調査 ~ 市町村合併に関する調査研究 ~ ・ 国際教育特区 (P T)
2003(平成15)年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 産業政策研究 (P T) 横須賀市における創業支援 ~ ベンチャー支援を中心に ~ ・ 中心市街地活性化政策研究 (P T) ~ モデリング・シミュレーションを活用した政策案の評価と提言 ~ ・ 人口減少、少子高齢社会研究 (P T) 少子高齢社会における横須賀市の取り組み ~ 少子高齢社会を彩りあざやかにするために ~ ・ まちづくり基本条例研究 (P T、研究会 (学識・市民)) ・ 国際教育特区 (P T) ・ 官民のパートナーシップによる新事業手法 (W T) ・ 2市連携による地産地消・スローフードのこころみ ・ 横須賀市の現状と課題 ・ 自治体シンクタンク調査

年度	研究テーマ
2004(平成16)年度	<ul style="list-style-type: none"> ・産業政策研究(PT) 横須賀市におけるコミュニティビジネスの振興 ～地域住民における地域住民のための活動～ ・人口減少・少子高齢社会研究(PT) 地域力が支えるこれからの地域社会 ～人口減少時代の横須賀市の挑戦～ ・政策分析手法設計研究(PT) ・ファシリティマネジメント(FM)研究(PT) ・まちづくり基本条例研究(PT) ・国際教育特区(PT) ・高齢者等健康サービス検討(WT) ・地産地消の仕組みを考える(WT) ・新事業手法研究 ・横須賀市の現状と課題 ・横須賀市の将来推計人口 ・横須賀市移動人口調査 ・インターンシップ(産学連携教育)の現状と課題 (以下は、部局の研究支援) ・よこすか開国祭効果把握 ・農業振興地域計画推計 ・YRP評価
2005(平成17)年度	<ul style="list-style-type: none"> ・人口減少・少子高齢化社会研究(PT) 横須賀市の人口減少要因に関する調査 ・産業政策研究(PT) 横須賀市産業の将来像についての考察 ～横須賀市産業の現状と将来像のシナリオを描くための視点について～ ・政策分析手法設計研究(PT) ・ファシリティマネジメント(FM)研究(PT) ・横須賀市の現状と課題に関する研究(PT) ・まちづくり基本条例研究(PT) ・知的財産戦略研究 ・横須賀市を取り巻く社会経済環境 ・高齢社会政策研究 ～セカンドライフとビジネスチャンス～ ・地方自治体における行政評価の現状調査 ・大型公共事業等の事前評価実施状況調査 ・国際教育特区(推進事務局) (以下は、部局の研究支援) ・よこすか開国祭効果把握

年度	研究テーマ
2006(平成18)年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ファシリティマネジメント(F M)研究(P T) ・移動人口調査 ・高齢者の住宅政策に関する研究 ・横須賀市の現状と課題 ・大型公共事業評価 ・審議会における市民公募委員制度 ・新世紀ビジョン(P T、研究会) (以下は、部局の研究支援) ・よこすか開国祭効果把握 ・100周年記念事業効果把握
2007(平成19)年度	<ul style="list-style-type: none"> ・よこすか白書 ・「コールセンター」データを活用した市民要望の分析 ・新たな行政評価体系の構築(P T) ・ファシリティマネジメント(F M)研究 ・横須賀市の将来推計人口 ・横須賀市移動人口調査 ・計画行政のあり方研究 ・街の活性化方策研究 (以下は、部局の研究支援) ・都市計画マスタープランの改定 ・住宅マスタープランの見直し ・100周年記念事業効果把握
2008(平成20)年度	<ul style="list-style-type: none"> ・よこすか白書 ・地域別人口研究 ・持続可能な街づくり研究 ・「ボイスバンク」データを活用した市民要望の分析研究 ・雇用に関する調査 (以下は、部局の研究支援) ・都市計画マスタープランの改定 ・住宅マスタープランの見直し

6 研究以外の活動

研究活動以外に、人材育成や情報発信等の活動を行っている。そのうち、特徴的なものについて述べる。なお、第2ステージでは、人材育成を目的とした活動は、人事課の研修内容の充実に伴いほとんどなくなっており、情報発信についても、庁外から庁内への情報発信にシフトしている。

(1) 人材育成

ア 大学院修士課程への派遣制度

研究所の設置と同じ2002(平成14)年度に開始している。派遣年度の前年度の春に募集し、夏までに派遣者を内定している。内定後、実際に大学院の受験等を経て、派遣年度には、研究所へ人事異動となり、研究所での業務を行いながら、週の半分程度を大学院に通学(2年間)する。大学院では、ゼミ形式が中心となる授業のほか、共同研究や修士論文の作成を通し、自己の政策形成能力を高めるとともに、業務上の成果へとつなげることに努める。また、大学関係者等とのネットワークづくりも積極的に行う。なお、この派遣制度は2007(平成19)年度をもって廃止されている。

イ 大学・大学院科目等履修派遣制度

1999（平成11）年度から企画調整部企画調整課が実施しており、研究所が引き継いでいる。派遣者は、所属での業務を続けながら、週に1コマの講義を受講する。受講内容は、所属の業務に関係する政策分野が多くなっている。なお、この派遣制度は2008（平成20）年度から人事課に移管されている。

ウ 論文作成講座

研究所の設置と同じ2002（平成14）年度より開始している。研究所の外部研究員（非常勤職員、大学院博士課程等）が講師となり、市職員を対象に実施している。講座は、4,000字程度の政策研究論文を作成できるレベルを目指す初級編と、査読論文、懸賞論文を作成できるレベルを目指す中級編からなる。なお、論文作成講座は、第1ステージまでで、それ以降は行われていない。

エ 職員政策提案制度、政策研究論文制度

職員政策提案制度は、1996（平成8）年度から企画調整部企画調整課が実施しており、研究所が引き継いでいる。この制度の目的は創造的な政策形成であるが、副次的効果として人材育成にも役立っている。最近では、提案の内容が業務改善的なものが多く、政策提案自体の数が減っているため、人事課で行っている政策形成研修と連携し、研修の結果を政策提案につなげようとしている。

政策研究論文制度は、2003（平成15）年度より開始しており、日頃の職員の研究成果を発表する場になっている。なお、この制度は、第1ステージまでで、それ以降は行っていない。

オ 政策研究ワークショップ

政策研究ワークショップは2003（平成15）年度から市職員を対象として開催し、ワークショップ方式により政策課題を考えることを通じて、実践的な政策形成能力を向上させることをねらいとしている。なお、第2ステージでは実施していない。

カ 政策情報アーカイブの構築

過去に横須賀市で行われた重要な政策について、当時の政策担当者にヒアリング調査を行い、そのプロセスの中で獲得した交渉技術やアイデアなど、有形無形の経験や情報、ノウハウを今後の市の政策形成に生かせるよう「アーカイブ」としてストックするもので、2007（平成19）から2008（平成20）年度に実施された事業である。

過去に行われた「ホンモノ」の事業を検討課題として、当時の判断や行動を追体験することにより、暗黙知とも言える実際の政策形成におけるノウハウの獲得や職員個人の市政に関する応用知識の形成等、実践的な人材育成のモデル研究を目的としている。

具体的には、「研究協力者」として各部局から主査クラス¹⁰の職員15名に参加してもらい、研究協力者が当時の担当者からこれまで政策形成の過程で培ってきた経験やノウハウ、そこで発揮された能力等を聞き出すというものである。

なお、事業の実施に当たっては、金井利之氏（東京大学大学院教授）にコーディネーターを依頼しており、金井教授の講座の学生もヒアリング調査に参加している。

(2) 情報発信

ア 政策研究セミナー

政策研究セミナーは2002（平成14）年度から、市民や学識経験者等を対象に実施している。横須賀市の政策研究等を外部にアピールし、意見を広く集めることでより良い政策を形成するためのものである。なお、第2ステージでは実施していない。

イ 学会¹¹での発表

研究所の認知度を外部に高めることを目標として、研究所の研究員が、研究成果を学会で発表している。

ウ 刊行物の発行

刊行物としては、書籍として2003（平成15）年3月に『自治体の政策形成とその実践 横須賀市の挑戦』（ぎょうせい）を発行している。

また、研究成果を庁外の人にも読んでもらうことを目的に、研究所の設置前の1999（平成11）年3月から『政策研究よこすか』を第9号（2006（平成18）年11月発行）まで発行していたが、第2ステージでは、庁内向けに毎年度編集してきた『政策研究報告書』がその役割を引き継いでいる。

2007（平成19）年度からは、新たに、市の現状と課題を取りまとめた『よこすか白書』を作成している¹²。

エ ホームページ等による情報発信

2002（平成14）年6月に研究所のホームページを開設し、研究所の概要や研究テーマなどを紹介している。また、第1ステージでは、メールマガジンの発行も行っていった。

7 今後の展望

研究所としては、新たな基本計画の策定作業が終わる2010（平成22）年度までは、第2ステージとして現状の活動を続けていくということである。

¹⁰ 団塊の世代が大量に退職する中で、今の主査クラスが一気に管理職になる時代がすぐ来るという問題意識もあってこの取組をモデル的に始めている。

¹¹ 研究所の設置当初は、研究所として積極的に学会に加入していたが、現在は加入している学会を二つまで減らしている。

¹² 『平成19(2007)年度横須賀市政策研究報告書』、『平成19年度よこすか白書』については、研究所のホームページ(<http://www.city.yokosuka.kanagawa.jp/upi/>)で全文を公開している。

その後の研究所の役割については、新たな基本計画策定の際に、明らかになった課題を研究していくとのことで、不透明な状況である。

研究所の認識としては、「横須賀市都市政策研究所は、もともと総合計画を策定した際に、10年後も計画策定時の政策形成能力を維持したい、という目的で設置された組織であり、その意味で、当初の目的は達成している。当時の総合計画を策定した際に集められた主査・主任級の100名の多くは現在、課長等、市政の中心を担う管理職になっていて、彼らは、事務系、技術系を問わず、「政策とは何なのか」、「市全体の目標は何か」、「それは、政策体系の中にどう位置付けられているのか」を知った上で、政策に取り組んできた。政策形成自治体としての横須賀市のレベルが一段上がり、それを維持したまま現在まで来ており、同時に、各部局で分野別の計画、施策体系を自前でつくり上げることが可能になっており、研究所が政策形成を主導する時代ではなくなっている」とのことである。そういう意味では、既に研究所として一定の役割は果たしていると言える。

8 まとめ

横須賀市都市政策研究所は、第1ステージから第2ステージへと意識的に役割を模索し、調査研究・政策提言中心の活動から、基礎的な調査研究、総合計画の策定や行政評価を中心とした活動に方向転換していくことになった。第2ステージの役割の多くは企画調整課の本来業務であり、「研究所」という看板は必要ないのではないかという疑問は残る¹³が、市職員の状況、政策形成の状況を見極め、自治体シンクタンクの新たな役割を積極的に開拓していった姿勢と実績は評価されてよい。

これまでの横須賀市都市政策研究所の主な活動（これまでのあゆみ）を次のとおり年表としてまとめた（次頁図表1-5）。

¹³ 研究所の認識は「「研究所」という看板はやはりあった方がいい。外部からの研究員の受入れも柔軟に対応でき、研究員が対外的な活動をする際も、また、独立性を保ち庁内での位置付けもしっかりする」とのことである。

図表 1 - 5 横須賀市都市政策研究所の主な活動（これまでのあゆみ）

年 月	横須賀市都市政策研究所のあゆみ
1993(平成5)年6月 1994(平成6)年4月 1995(平成7)年4月	市長選挙、沢田秀男氏当選、横須賀市長(第1期)に就任 企画調整部企画調整課を設置 総合計画策定の前準備として、「将来ビジョンの構想を検討する会」を立ち上げ 主査・主任級の約100名を総合計画担当主任者、副主任者に任命 「2025年ビジョン」策定
1995(平成7)年7月 1996(平成8)年4月	地方分権推進法施行 「横須賀市基本構想(～2025年)」策定 職員政策提案制度スタート
1997(平成9)年4月 1997(平成9)年6月 1998(平成10)年4月 1999(平成11)年3月 1999(平成11)年4月	「横須賀市基本計画(～2010年)」策定 市長選挙、沢田秀男氏当選、第2期沢田市政スタート 政策研究事業スタート 『政策研究よこすか』創刊 大学・大学院科目等履修派遣制度スタート
2000(平成12)年4月 2001(平成13)年4月 2001(平成13)年6月 2001(平成13)年7月 2001(平成13)年8月 2002(平成14)年4月	地方分権一括法施行 中核市に移行 市長選挙、沢田秀男氏当選、第3期沢田市政スタート 横須賀市市民協働推進条例施行 市議会の会派勉強会において研究所設立に関する説明を実施 横須賀市都市政策研究所創設、金安岩男氏(慶應義塾大学教授)が初代所長に就任
2002(平成14)年5月 2002(平成14)年6月 2002(平成14)年12月 2003(平成15)年3月 2003(平成15)年6月	大学院修士課程派遣制度、論文作成講座スタート 政策研究プロジェクトチームによる研究がスタート 研究所のホームページを開設 政策研究セミナー「NPMの実践」開催 『自治体の政策形成とその実践 - 横須賀市の挑戦 - 』出版 政策研究論文制度スタート 自治体学会関東フォーラム開催
2003(平成15)年7月 2003(平成15)年8月 2004(平成16)年3月 2004(平成16)年8月 2004(平成16)年9月 2005(平成17)年2月	政策研究ワークショップスタート 「横須賀市国際教育特区」認定 法政大学地域政策研究賞 優秀賞を受賞 国際ICT政策セミナーを共催 日本計画行政学会第27回全国大会にてワークショップ開催 市民参画型セミナー開催
2005(平成17)年6月 2006(平成18)年4月 2007(平成19)年2月 2007(平成19)年3月 2007(平成19)年6月 2008(平成20)年3月	市長選挙、蒲谷亮一氏当選、横須賀市長(第1期)に就任 駒井良晶氏(慶應義塾大学教授)が所長に就任 市制施行100周年、「新世紀ビジョン」策定 「政策情報アーカイブの構築」事業実施 「事務事業等の総点検」開始 『平成19(2007)年度横須賀市政策研究報告書』『平成19年度よこすか白書』発行

第2節 みうら政策研究所¹⁴（2003（平成15）年4月創設）

1 三浦市の概要

三浦市は、神奈川県南東部の三浦半島の先端に位置し、面積は32.28km²、人口は48,884人である。1955（昭和30）年1月1日に、三崎町、南下浦町、初声村が合併し、「三浦市」となり現在に至っている。

2 研究所設置の経緯

みうら政策研究所の設置も、横須賀市都市政策研究所と同様に、総合計画の策定が研究所設置のきっかけとなっている。その特徴は、総合計画に位置付けられた「市役所の自己改革」と連動していることである。

三浦市は、2000（平成12）年度から「第4次三浦市総合計画」の策定作業を本格的に開始した。この総合計画の策定に当たっては、市の職員による政策提言プロジェクトチームとして、MOG（Miura Opinion Group）が設置されている。MOGには、当時の主査、係長クラスの職員が集められ、自由な意見を発散していく形で議論を行った。その結果、市役所には「行政革命とでも呼ぶべき自己改革」が必要であること、さらに、「どれだけやったか」ではなく、「どれだけ効果を挙げたか」、「どれだけ市民が納得しているか」を基準として行政を進めなければならないとして、「政策立案能力」と「進行管理能力」が市役所の課題として認識された。

このような課題認識から、2001（平成13）年度からスタートした「第4次三浦市総合計画」は、意識と仕組みの改革に重点を置く計画として、これまでの「分野別施策体系」を廃止し、市が克服すべき固有の問題点を明確に示し、その課題に即応した「政策目標別施策体系」により構築された計画となった。また、総合計画で定めた目標の達成に向けて、民間経営感覚と手法を導入し、説明責任を確保することを目的として、大学教授や民間有識者からなる「三浦市政策進行管理委員会」が2001（平成13）年7月に組織された¹⁵。

一方、研究所の設置については、総合計画の基本計画の中に「市独自の政策シンクタンク創設」が掲げられるなど、市長も理解を示し、「市役所の自己改革」と同時進行する形で設置への準備が進んでいった。2002（平成14）年4月に横須賀市都市政策研究所が創設された際は、政策研究のノウハウを得るべく、同研究所に市の職員を派遣している。

2003（平成15）年4月に、市は組織機構改革を実施し、それまでの企画・総務部門を統合するとともに、戦略的視点から統括的な司令塔の役割を担うことを目的として、「政策経営室」を設置した。そして政策経営室の設置と同時に、「三浦市政策進行管理委員会」を発展的に解散させる形で行政管理部企画課に事務局を置き、政策経営室長に対して政策提言する機関として、みうら政策研究所が設置された。

その後、2006（平成18）年4月に、政策立案機能と企画調整機能の効率化をねらいと

¹⁴ 本節の記述は、みうら政策研究所の事務局である三浦市政策経営部政策経営課へのヒアリング調査のほか、みうら政策研究所の各年度（2003（平成15）～2008（平成19）年度）の調査研究報告書、横須賀市都市政策研究所『政策研究よこすか』（5～6号）を参考にしている。

¹⁵ その後、同委員会の助言や指導を受けながら、総合計画の「前期5ヵ年実施計画」を策定している。

して、政策経営室を「政策経営部」に再編し、政策経営部内に「政策経営課」が設置され、現在、政策経営課がみうら政策研究所の事務局になっている。

3 研究所の役割

「第4次三浦市総合計画」では、行政だけでなく市民もまちづくりの重要な担い手として、行政と市民を車の両輪に例えている。行政側の片輪が「市役所」であれば、市民側は、もう片方の輪を持つ必要があり、市民側の輪としての役割を担うべく、設置されたのがみうら政策研究所である。

(1) 政策経営部の役割¹⁶

研究所の役割を述べる前に、行政側の片輪である「市役所」の役割について整理する。先に述べたとおり、三浦市では、「市役所の自己改革」として、2003（平成15）年4月に「政策経営室」（2006（平成18）年度から政策経営部）を設置している¹⁷。

「政策経営部」は、「管理」ではなく、「経営」からマネジメントを見る組織であり、「市役所の司令塔」としての役割を担っている（次頁図表1-6）。

政策経営部は、「市役所改革」に順次取り組んでおり、市政の意思決定過程の透明化・迅速化や、事業部局が果たすべき責任と付与されるべき権限の明確化（庁内分権）をねらいとして、2003（平成15）年6月に「三浦市庁議設置運営規程」を改正したほか、同年9月には、市役所改革のマスタープランとして、「行政革命戦略 5つの宣言」を策定している¹⁸。

その後も、2004（平成16）年度の機構改革により総合計画の「政策目標別施策体系」に即した組織体系を構築し、共通の政策目標を持つ複数の部を一つの部門に属する組織として位置付ける事業部門を組成し、また、分権型の政策運営の徹底を目指して、部門経営会議を新たに庁議システムに組み込み、各事業部門における自律的な意思決定ができる仕組みを導入している。さらに、2008（平成20）年度からは、各部門に総務室を新設し、総務室長会議を新たな庁議に位置付けている。

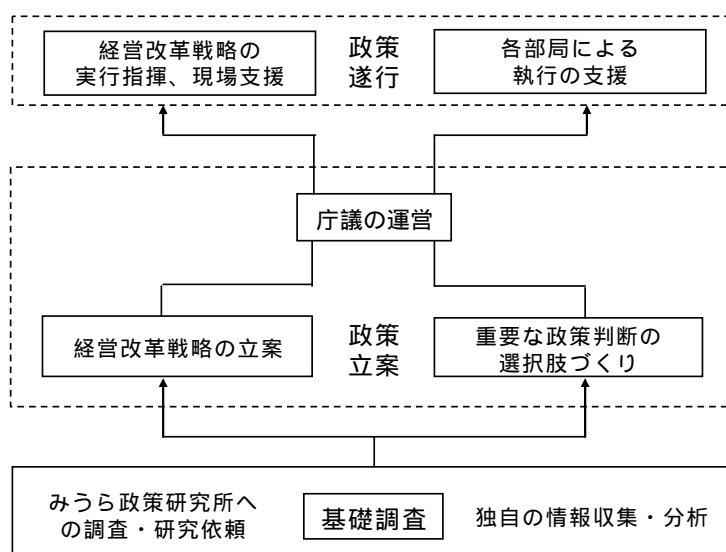
このように、従来は経営管理部門が主導的に担ってきた役割の一部を各部門が担う分権型、事業部門中心の庁内体制に変えてきている。

¹⁶ 木村乃「行政経営の司令塔「政策経営室」の役割」横須賀市都市政策研究所『政策研究よこすか』（第6号、2004年3月）を参考に記述している。

¹⁷ 「政策経営室」の設置に当たっては、任期付職員（5年間）として、「第4次三浦市総合計画」の策定にも関わった木村乃氏を政策経営室長に任命している。木村氏は、その後政策経営部長、理事（政策経営担当）を歴任し、2008（平成20）年5月で、三浦市を退職しており、現在はコンサルタントとしてみうら政策研究所の主席・主任研究員を務めている。

¹⁸ このプランは、総務省が地方公共団体に作成を求めている「集中改革プラン」に相当するものと市では位置付けており、2006（平成18）年7月に「行政革命戦略 5つの宣言改訂第1版（平成18年度版）」として改訂し、以降毎年度見直しを行っている。

図表 1 - 6 司令塔としての政策経営部の役割



(出典)木村乃「行政経営の司令塔「政策経営室」の役割」横須賀市都市政策研究所『政策研究よこすか』(第6号、2004年3月)の図を一部修正

(2) 研究所の役割

市役所の司令塔であり、庁議等、政策形成過程とも密接に関わっている「政策経営部」の部長に対し、客観的な立場から政策提言を行うのが研究所の役割である。

また、副次的な役割として、市の職員が研究所の研究に参加することにより、政策立案能力を高めることも期待されている。

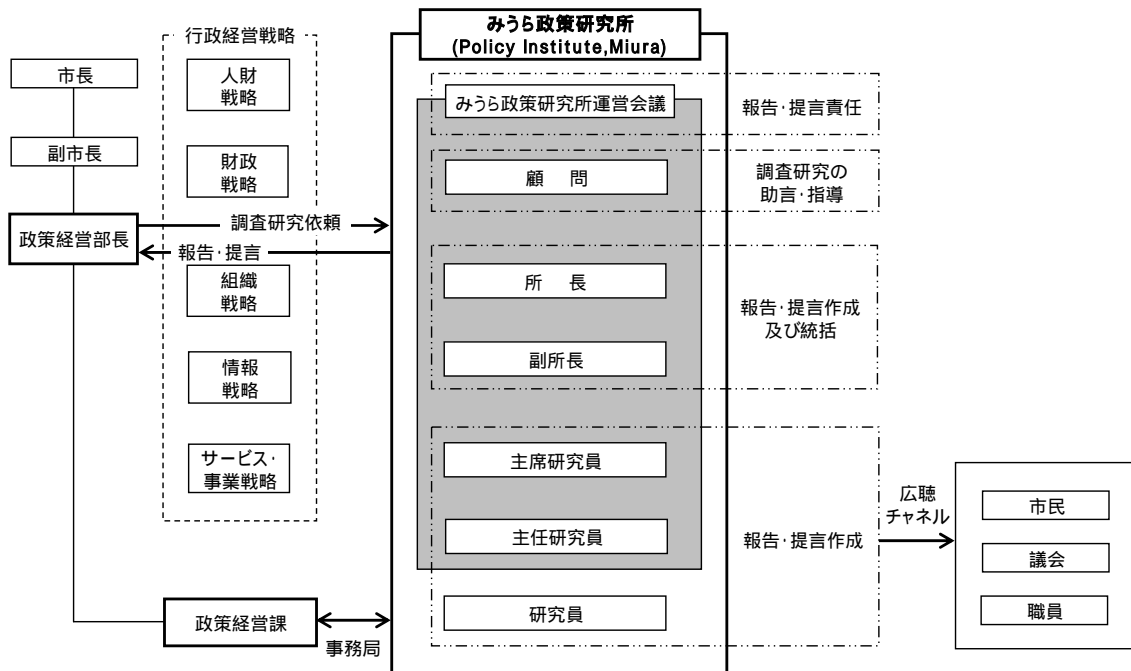
4 組織体制

研究所の設置に当たって、みうら政策研究所設置要綱を定めている。研究所は、政策経営部政策経営課に事務局を置く、常設型の会議体として位置付けられている(次頁図表1-7)。

市の内部組織とは別の常設型の会議体として設置したのは、研究所の独立性を重視したこと及び、三浦市が比較的小規模な自治体のため、職員定数を抑制している中で、研究所を組織として設置し、専任職員を配置させるよりは、研究所を市役所全体の研究の場としたかったからである。

また、研究所は、市民・議会・職員の三つの広聴チャンネルを持ち、幅広い「情報収集・分析」体制を採っている。

図表 1 - 7 研究所の位置付け及び構成



政策研究専門委員¹⁹

外部の学識経験者を、政策研究専門委員として6名委嘱している（2008（平成20）年12月現在）。なお、政策研究専門委員のうち4名（所長²⁰、副所長、主席・主任研究員、顧問）は先に述べた「三浦市政策進行管理委員会」のメンバーであった。政策研究専門委員は、政策ブレーンとして、研究所の中につくられる研究チームに対し研究指導を行っているほか、運営会議²¹のメンバーとして研究所の運営にも参画している。

研究員

常勤ではなく、毎年度、研究テーマごとに市の職員による研究チームがつけられている。研究員は、公募しており、主査クラス以下の若手職員が、年平均15名程度研究に参加している²²が、各所属での業務をこなしつつ、研究にも従事するため、公募に応じる職員は少なくなっている。

¹⁹ 地方自治法第174条に基づく非常勤の専門委員である。

²⁰ 2003(平成15)年度から2007(平成19)年度までは、日端康雄氏(慶應義塾大学名誉教授、現在はみうら政策研究所顧問)、2008(平成20)年度は、草野恵一氏((株)野村総合研究所シニア研究員)が所長を務めている。

²¹ 研究所における諸活動の方針決定、進捗、成果の確認に対する責任を負う機関として位置付けられており、年度当初に1回開催している。その後は研究会議を月1回程度開催している。

²² 2008(平成20)年度までの参加者数は延べ95名に上る。

事務局

研究所は、会議体として運営されるため常勤のスタッフはいない。したがって、運営会議等の招集、研究員の募集、調査研究に関わる諸経費の管理等の実務は事務局である政策経営部政策経営課が行っている。

5 研究活動

(1) 研究テーマ

研究テーマは、政策経営部長が政策研究専門委員と相談した上で決定し、研究所に対し研究を依頼している。なお、テーマについて庁内の各部局に提案を依頼するようなことはしていない。前述のとおり、政策経営部政策経営課が市の庁議の事務局となっていることから、その時々に応じた、具体的な市の課題に対応した実践的な研究テーマの設定が可能になっている。

(2) 研究活動

先に述べたとおり、常勤の研究員はいないため、年度ごとに、三つから四つ程度の研究テーマを設け、テーマごとにつくられた研究チームが研究活動を行っている。各研究チームには、政策研究専門委員が付き、指導・助言を行う。研究会議は、月に1回程度行い、その都度、政策研究専門委員から研究チームに課題が出される。各研究員は所属における業務と並行して、この課題に対応するほか、1年の最後には研究所として研究報告書をまとめるため、原稿の執筆等も行う。また、事務局である政策経営課は、研究会議に研究所の担当職員が参加するほか、研究全体の進行管理を行っている。

(3) 研究成果

研究成果については、研究所で、年度ごとに報告書をまとめ、政策経営部長に報告書を提出している。

研究所の提言は、施策や予算（事業）に反映、あるいは日常業務における参考資料として活用されるなど、一定程度の評価を得ている。

また、2006（平成18）年度から年1回、研究所の研究成果を行政に反映させる方途を探ることを目的に、研究所の政策研究専門委員と市長、副市長、議長が意見交換を行う政策懇談会²³を開催している。

また、2008（平成20）年度の途中から、研究成果の翌年度予算への反映を目的として、研究の期間を従来の年度単位（4月～3月）から、年度をまたぐ期間（7月～6月）に変更している²⁴。

なお、これまでの研究テーマは次のとおりである（次頁図表1-8）。

²³ 必ずしも、研究所の研究に関することだけについて懇談するわけではなく、市政に関し自由に議論する場にもなっている。

²⁴ そのため、2008(平成20)年度の当初に始められた研究は、研究期間を短縮している。

図表 1 - 8 みうら政策研究所の研究テーマ

年度	研究テーマ
2003(平成15)年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中心核(市民交流拠点)構想に関する調査研究 ・ 6次経済構築に向けた調査研究 ・ 資産形成戦略に向けた調査研究 ・ 戦略的人材活用に向けた調査研究
2004(平成16)年度	共通テーマ：地域力を活かしたまちづくりのあり方に関する研究 個別研究テーマ： <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域自治システムと地域力 ・ 安全な日常生活と地域力 ・ エコツーリズムと地域力 ・ シティセールス(地域の魅力づくりと情報発信)と地域力
2005(平成17)年度	共通テーマ：三浦市における小中学校のあり方 個別研究テーマ： <ul style="list-style-type: none"> ・ 教育内容に関する研究 ・ 施設活用に関する研究 ・ 学区再編に関する研究
2006(平成18)年度	共通テーマ：三浦市というまちにとっての経営基盤の再構築 個別研究テーマ： <ul style="list-style-type: none"> ・ 10年後の三浦市にとっての環境サステナビリティとは ・ 10年後の三浦市にとっての土地利用とは ・ 10年後の三浦市にとってのガバナンスとは
2007(平成19)年度	来たるべき三浦市の姿と将来像とは
2008(平成20)年度	共通テーマ：三浦市を活性化させる新しい地域活動の具体像 個別研究テーマ <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域産業に関する事業提案 ・ シティセールスに関する事業提案 ・ コミュニティに関する事業提案
2008(平成20)～ 2009(平成21)年度	共通テーマ：新たな担い手による地域づくりと行政の協働

6 研究以外の活動

研究活動以外に、人材育成や情報発信等の活動を行っている。そのうち、特徴的なものについて述べる。

(1) 人材育成

ア 横須賀市都市政策研究所への職員派遣

前述のとおり、研究所を設置する前年度から市の職員2名(うち1名は週1日勤務)を、横須賀市都市政策研究所に派遣している。派遣された職員は非常に多くのことを学んでおり、人材育成の効果は大きいようである。しかし、人事交流ではなく、一方的に横須賀市に職員を派遣する形になっており、職員定数も抑制されていることから、2007(平成19)年度以降は派遣を行っていない。

イ 職員研修との連携

2008(平成20)年12月に、研究所の政策研究専門委員によるパネルディスカッションを、職員研修として実施し、人事課と連携を図っている。

(2) 情報発信

ア 情報誌の発行

政策経営部では、政策経営のことを市民にわかりやすく伝えるため情報誌「隔週刊『政策経営』」を2003（平成15）年8月に創刊し、第41号（2005（平成17）年5月発行）まで発行していた。

その後、「行政革命戦略 5つの宣言改訂第1版（平成18年度版）」を公表したことを契機に、「隔週刊『政策経営』」に代わる新たな情報誌として「月刊『ぼっこすこせえる』」を2006（平成18）年8月に創刊している（2009（平成21）年2月までで、31号を発行）²⁵。『ぼっこすこせえる』の編集長は政策経営部長であり、政策経営部の職員が原稿を執筆している。誌面は、政策経営部職員が執筆する記事、市長のコラム、暴論オピニオンの三部構成になっている。

イ ホームページによる情報発信

2003（平成15）年6月に研究所のホームページ²⁶を開設し、研究所の概要や過去の研究報告書等を紹介している。

7 今後の展望

研究所の事務局である政策経営部政策経営課は、「研究員として参加した市の若手職員が、2008（平成20）年度までで、延べ95名に達しており、従来から課題となっていた職員の「政策立案能力」を向上させるという意味での人材育成には成功している」と認識しており、今後も現状の研究を続けていきたいとのことである。

ただし、研究員への職員の応募が少ないことから、現状、年平均で15名程度である研究員について、今後は職員の研究員を減らし、代わりに市民が参加することを検討している。

また、研究成果の施策への反映も課題として認識しており、2008（平成20）年度の途中から、研究期間を従来の年度単位（4月～3月）から、年度をまたぐ期間（7月～6月）に変更し、できるだけ翌年度の予算に反映させようとしているほか、各部門に設置された総務室に研究所の提言をどう政策に具体的に反映させるか検討させる仕組みについても検討している。

8 まとめ

三浦市は比較的小規模な自治体であるが、その規模の小ささを生かして、研究所の運営も柔軟に行っている。まず、常勤の研究員がいない会議体という組織形態がユニークである。また、研究所の事務局である政策経営部政策経営課が、市役所の司令塔となっており、庁議等、政策決定過程との距離も近いこと、市の具体的課題に対応した実践的

²⁵ 『ぼっこすこせえる』の由来は、三浦市にある三崎弁と呼ばれる方言からきている。「ぼっこす」は「ぶち壊す」の意味、「こせえる」は「こしらえる」という意味である。

なお、「隔週刊『政策経営』」及び「月刊『ぼっこすこせえる』」のバックナンバーは市のホームページ(<http://www.city.miura.kanagawa.jp/seisaku/bokkosu.html>)で公表している。

²⁶ <http://www.city.miura.kanagawa.jp/kenkyujyo/index.html>

な研究テーマの設定が可能となっている。さらに、多くの若手職員が研究に参加するという研究方法により、着実に人材育成も行われている。職員のモチベーションの低下が指摘されるなど、「三浦市も順風満帆ではない。」とヒアリング調査の際には言われたが、研究所における研究のような「非日常を経験するというのは、職員にとっては、絶対に必要」という考えの下に進められるこのような取組が今後も続くことが期待される。

これまでのみうら政策研究所のあゆみを次のとおり年表としてまとめた（図表 1 - 9）。

図表 1 - 9 みうら政策研究所のこれまでのあゆみ

年 月	みうら政策研究所のあゆみ
2000(平成12)年4月	地方分権一括法施行
2000(平成12)年5月	政策提言プロジェクトチームMOG(Miura Opinion Group)を設置
2001(平成13)年4月	「第4次三浦市総合計画(ニュープラン21)」をスタート
2001(平成13)年6月	市長選挙、小林一也氏当選、三浦市長(第1期)就任
2001(平成13)年7月	「三浦市政策進行管理委員会」設置
2002(平成14)年4月	横須賀市都市政策研究所創設、政策研究に関するノウハウを得るため市の職員を同研究所に派遣
2003(平成15)年4月	みうら政策研究所創設 「政策経営室」設置
2003(平成15)年6月	三浦市庁議設置運営規程を改正 研究所のホームページを開設
2003(平成15)年8月	「隔週刊『政策経営』」創刊
2003(平成15)年9月	「行政革命戦略 5つの宣言」策定
2004(平成16)年4月	「政策目標別施策体系」に即した組織体系として四つの事業部門を組成
2005(平成17)年6月	市長選挙、吉田英男氏当選、三浦市長(第1期)就任
2006(平成18)年4月	「政策経営室」を「政策経営部」に再編
2006(平成18)年7月	「行政革命戦略 5つの宣言改訂第1版(平成18年度版)」策定
2006(平成18)年8月	「月刊『ぼっこすこせえる』」創刊
2006(平成18)年12月	「平成18年度みうら政策研究所政策懇談会」開催
2007(平成19)年6月	「行政革命戦略 5つの宣言改訂第1版(平成19年度版)」策定
2007(平成19)年11月	「平成19年度みうら政策研究所政策懇談会」開催
2008(平成20)年4月	「行政革命戦略 5つの宣言改訂第1版(平成20年度版)」策定 各部門に総務室を設置
2008(平成20)年12月	パネルディスカッション「新たな担い手による地域づくりと行政との協働」開催
2009(平成21)年1月	「平成20年度みうら政策研究所政策懇談会」開催

第3節 さがみはら都市みらい研究所²⁷（2003（平成15）年4月創設）

1 相模原市の概要

相模原市は、神奈川県の北に位置し、面積は328.84km²、人口は710,149人である。2003（平成15）年4月に中核市となり、2006（平成18）年3月20日に津久井郡津久井町、津久井郡相模湖町、2007（平成19）年3月11日に津久井郡城山町、津久井郡藤野町をそれぞれ編入合併している。また、2010（平成22）年4月の政令指定都市移行を目指した取組を進めている。

2 研究所設置の経緯

さがみはら都市みらい研究所の設置は、到来が予想される地方分権改革に向けて主体的に準備を進めていく動きの一つであった。

まず、1995（平成7）年12月に策定された「相模原市行政改革大綱」において、分権型社会にふさわしい基礎自治体には政策形成機能の充実が必要であり、庁内における調査・研究機能の強化を図ることが示され、それを受けて1998（平成10）年4月に、各部局の政策調整を中心に行っていた企画調整課に「政策班」が設置された。1999（平成11）年4月には、企画調整課も「企画政策課」に改称された。

将来を見通した自前の都市政策の立案を目指し設置された「政策班」では、当初は、2000（平成12）年施行の地方分権一括法への対応や、業務核都市の指定等の業務を行っていたが、年が経つにつれ、重要施策の庁内調整や広域行政の検討等、政策研究以外の業務が多くなり、政策班自体の機能の行く末が模索されるようになった。

一方、庁内の各部局では、ルーチン業務に追われ、様々な行政需要に対し十分に検討する時間が少なくなる状況にあり、将来予測される問題への対応が後手に回ってしまうという課題があった。

こうした状況を受けて、市でも政策研究機能について検討する必要があると認識し、2001（平成13）年7月から2002（平成14）年7月にかけて、市政調査専門員²⁸に依頼する形で、「相模原市における政策研究機能の再構築の方向」という調査が実施された。この調査の報告書では、相模原市に自治体シンクタンクを設置することを想定し、いくつかの提言がなされた。

この調査報告を受け、2002（平成14）年10月、庁議を経て、政策研究機関の設置を市として決定し、2003（平成15）年4月、中核市への移行と合わせて、さがみはら都市みらい研究所が創設された。

なお、研究所をつくりたいという動きについては、当時の企画政策課の若手職員が熱

²⁷ 本節の記述は、さがみはら都市みらい研究所へのヒアリング調査のほか、さがみはら都市みらい研究所「さがみはら都市みらい研究所の概要」（2008年8月）、金井利之『相模原市における政策研究機能の再構築の方向』（2002）を参考にしている。

²⁸ 市政調査専門員制度は、毎年度特定のテーマを決めて、基礎的な研究を外部の専門家である市政調査専門員に委ね、市政調査専門員は調査研究報告書を取りまとめ、市長等に報告するとともに、一般職員向けの講演も行うものである。この制度は、1981（昭和56）年度に開始されたが、2002（平成14）年度のアドバイザー制度の見直しにより、廃止されている。

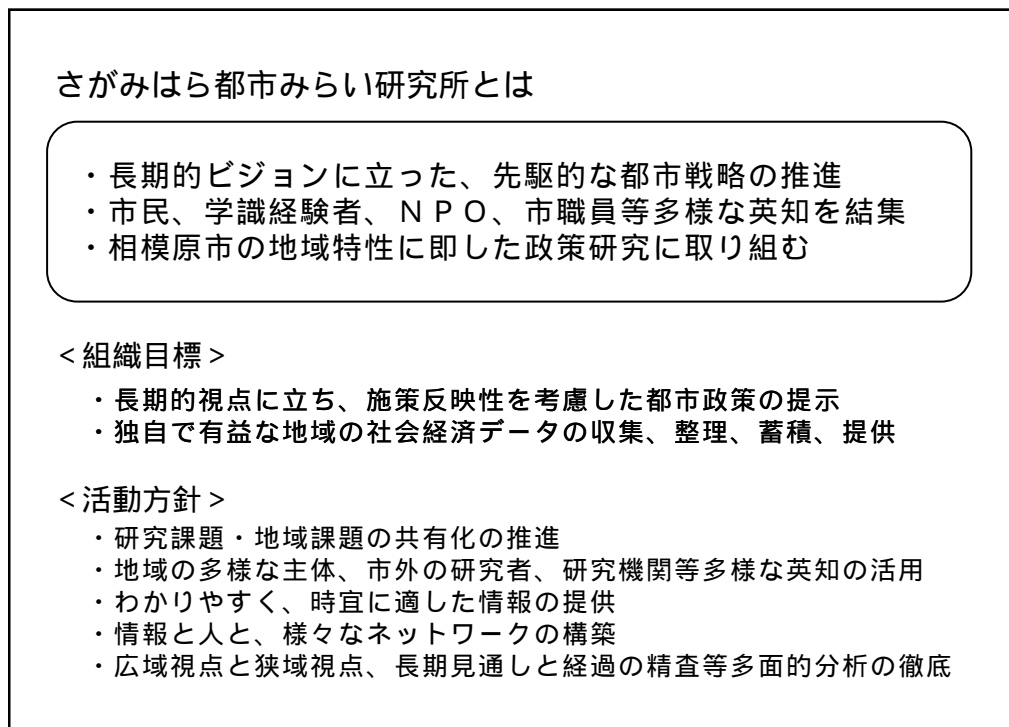
なお、本調査を担当した市政調査専門員は、金井利之氏（東京大学大学院教授、当時は東京都立大学助教授）である。

心であったようである。こうしたボトムアップによる動きが研究所の設置につながった背景には、2000（平成12）年の地方分権一括法の施行を受けて、全国で自治体シンクタンクを創設する動きが起こり、神奈川県内でも小田原市や横須賀市で先行して研究所を設置していたことも影響している。

3 研究所の役割

研究所の業務については、さがみはら都市みらい研究所の業務に関する要綱²⁹が定められている。この要綱の第1条で、「相模原市の地域特性に即した先進的、長期的な都市戦略（以下「都市政策」という。）の構築に向けて市民、学識経験者、非営利団体、企業、職員その他の多様な主体の英知を結集し、研究することを基本方針として」と規定しており、研究所の役割として、長期的ビジョンに立った、先駆的な都市戦略の推進、市民、学識経験者、NPO、市職員等多様な英知を結集、相模原市の地域特性に即した政策研究に取り組むことが求められている（図表1-10）。

図表1-10 研究所の役割



研究所の設置当初は、(a)市内外に開かれたデータセンター、(b)市民参加による研究活動の推進、(c)人材育成に重点が置かれていたが、最近では研究成果の施策への反映性が重視されるようになってきている。

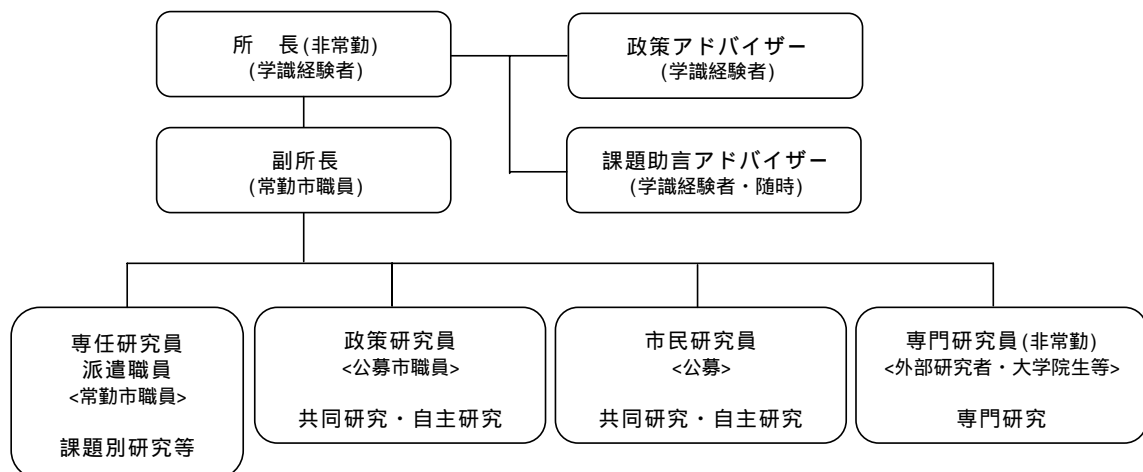
²⁹ 設置当初は、さがみはら都市みらい研究所運営要綱(2003(平成15)年4月1日施行)が定められていたが、2006(平成18)年4月1日に本要綱が施行されたのに伴い、廃止されている。

4 組織体制

研究所は市役所の企画部門である企画財政局企画部に設置された内部組織という位置付けである。

研究所の組織体制は（2008（平成20）年4月現在）は図表1-11のとおりであり、所長、副所長、アドバイザー、研究員（専門研究員・市民研究員・専任研究員・政策研究員）、派遣職員³⁰で構成されている。

図表1-11 さがみはら都市みらい研究所の組織体制（2008（平成20）年4月現在）



所長

研究所の設置に当たって、所長は、外部の学識経験者を非常勤職員として招へいすることとなり、黒川和美氏（法政大学教授）が所長に就任し、現在に至っている。所長を外部の学識経験者としたのは、内部組織でありながら、研究の独立性を確保できるほか、学識経験者の持つ人的なネットワークを活用できるためである。黒川氏を所長に選んだのは、2000（平成12）年度に黒川氏に政策アドバイザー³¹を依頼するなど、既に相模原市とつながりがあったこと及び、黒川氏は、国等の審議会のメンバーを数多く務めており、様々な政策分野に幅広く精通しているためである。

所長は月に2回程度来所する。主な業務は、研究所の運営全般及び個別の研究に対する指導・助言のほか、市の様々な審議会のメンバー（学識経験者）の紹介等、市政全般に関するアドバイスである。

副所長

市の職員であり、実質的に研究所の業務を統括している。また庁議である経営調整会議・経営会議にオブザーバーとして出席している。

³⁰ 財団法人地方自治研究機構に対し、職員1名を派遣している。

³¹ 2000(平成12)年度に創設された制度で、各分野における市政の方向性等について外部の学識経験者にアドバイスをしてもらうことを目的としている。具体的な役割は、市長等との懇談会、市職員への講演等である。研究所の設置に伴い、2003(平成15)年度からは、研究所の所管となっている。

アドバイザー

外部の学識経験者を、アドバイザーとして委嘱しており、(a)政策アドバイザー及び(b)課題助言アドバイザーの二つがある。

(a) 政策アドバイザー

政策アドバイザーは、3名(2008(平成20)年4月現在)で、年間を通して継続的に研究所だけでなく、市政全般に関するアドバイスをすることになっている。具体的には、市長等トップ層との懇談、市の政策課題に関する講義、市政に関する調査研究に対する指導・助言、研究所の運営³²に関する指導・助言等である。ただし、政策アドバイザーのうちの1名は、共同研究アドバイザーとして位置付けられており、研究所が行う「共同研究」に対する指導・助言のみを行う。

(b) 課題助言アドバイザー

特定の行政課題及び行政施策に対する相談に対し、随時アドバイザーを選任し、助言をしてもらう。

研究員

研究員として、(a)専門研究員、(b)市民研究員、(c)専任研究員、(d)政策研究員の四つのタイプがある。

(a) 専門研究員

外部から若手の研究者を市の非常勤職員として迎えている³³。専門研究員は、研究所の「専門研究」に従事する³⁴。専門研究員は、公募ではなく、所長や政策アドバイザー及び各部局から紹介してもらっている。

(b) 市民研究員

研究所では、市民を市民研究員として委嘱している。市民研究員は、研究所が行う「共同研究」に参加する共同研究員と自主的に研究を行う自主研究員に区分されている。自主研究員のうち、研究内容が特に優れていて、市にとって研究成果の効用が特に高いと認められる者については、特別市民研究員として

いる。
なお、市民研究員の研究活動に対して、報酬は支給していないが、研究に要する経費の一部として図書カード³⁵を支給しているほか、研究で現地に調査に行く際の調整やアンケート調査の実施等の支援を行っている。

³² 政策アドバイザー(共同研究アドバイザーを除く)は運営会議のメンバーでもあり、研究所の運営にも参画している。

³³ 2008(平成20)年度は、2名(大学講師1名、大学院生1名)である。

³⁴ 月に8回研究に従事し、最低でも月に1回は研究所に来所することになっている。

³⁵ 市民研究員は1人月額2,000円、特別市民研究員は1人月額5,000円である。

(c) 専任研究員
研究所に所属する市の職員である。

(d) 政策研究員
専任研究員以外の市の職員で、研究所の行う「共同研究」に参加する研究員と自主的に研究を行う研究員に区分される。「共同研究」に参加する研究員は、指定した部局の職員と庁内公募による職員であり、自主的に研究を行う研究員は庁内公募による職員である。

5 研究活動

研究活動としては、政策提案と、人口推計や産業連関表を活用した経済波及効果の算出、GIS（地理情報システム）を活用したデータ分析等、「データセンター」としての政策形成支援の二つに分けることができる。また、市民参加による研究として「市民研究員」を制度として持っており、他の自治体政策研究機関とは違った特徴がある。

(1) 研究テーマ

研究テーマは、所長、副所長、企画財政局長、企画部長、政策アドバイザー（指定者のみ）で構成される運営会議において協議され、最終的には市長決裁により決定される。

相模原市の場合、研究所の設置当初は、トップダウンで課題が下りてくることもあったが、最近はそういうことはなくなり、研究所の内部で比較的自由に研究テーマを決めている。

テーマとしては、(a)総合計画等の策定や各部局の政策形成支援を目的とした基礎的なデータの調査分析と(b)将来を見越した中長期的な課題を対象としたものに分けることができる。

(2) 主な研究活動

研究活動としては、市の職員と市民がプロジェクトをつくり共同で研究を行う「共同研究」と専門研究員が行う「専門研究」及び専任研究員が行う「課題別研究」、市民や専任研究員以外の職員が自主的に研究を行う「自主研究」がある。

また、他の部局の政策形成を促進する意味で、専任研究員を他の部局のワーキンググループに参画させるなどの支援を行っている。

ア 共同研究

市民研究員、政策研究員（関係部局の職員、公募による職員）がプロジェクトをつくり共同で研究を行っている。研究期間は2年間で、研究会を月に1回程度開催している。専任研究員（研究所の職員）が事務局となっている。プロジェクトに対しては、共同研究アドバイザーが付き、研究指導を行っている。テーマとしては、将来を見越した中長期的な課題を研究するイメージである。

プロジェクトのメンバーのうち、市民研究員は公募している。また、政策研究員（市職員）は、指定した部局の職員と庁内公募による職員で構成されるが、庁内公募に対する応募は年々減っている。

熱心な市民研究員が多く、研究会でも熱い議論が毎回展開されている。市の職員が政策研究員として、このような研究に参加し、市民と議論することは人材育成にもつながっていると研究所は考えている。

イ 専門研究

市の各部局が抱える行政課題のうち、部局の担当職員や専任研究員だけでは対応が難しいものについて、大学院生等外部研究者が行う研究である。研究期間は1年間である。

研究テーマは、各部局に募集をかけている。外部に調査委託するよりは、経費等が抑えられ、担当職員と専門研究員は常に連携して研究を行えるので、各部局のニーズに応じた研究が可能になるほか、専門研究員の指導教授等の指導も受けられるなど、研究の質も確保できることから、この制度は、各部局にとってもメリットになっている。

専門研究員が単独で研究する形になっているが、課題を抱える所属の職員は、専門研究員のパートナーとして研究に協力しているので、職員の人材育成にも役立っている。

ウ 課題別研究

研究所の職員である専任研究員が行う研究であり、研究期間は原則1年間である。国の動向や社会経済情勢を考慮して研究テーマを決めている。

研究内容としては、人口推計や産業連関表による経済波及効果の算出等、総合計画等の策定や各部局の政策形成支援を目的とした基礎的なデータの調査分析が多くなっている。また、研究テーマに応じて、他の自治体や商工会議所等と共同で研究を行っている。

エ 自主研究

市民研究員や政策研究員（市職員）が、自ら課題を設定し、自主的に取り組む研究である。

市民研究員による自主研究

市民研究員による自主研究のスケジュールは、図表1-12（次頁）のとおりである。研究期間は原則1年間であり、所長や政策アドバイザーの研究指導も受けることができる。

公募であり、応募資格者は、18歳以上の市民（相模原市民以外でも応募可能）である。応募者は、研究企画書を作成し、研究所に提出する。研究企画書を所長、副所長、政策アドバイザーが審査し、その後、書類審査を通過した応募者に対し面接を行い、市民研究員が決定する。なお、研究内容が特に優れていると思われる

る市民研究員は特別市民研究員としている。

市民研究員は、環境・福祉・教育に関心が高く、これらの分野が研究テーマになる場合が多い。研究員はそれぞれ自分のペースで研究を行っていく。資料等の収集に部局の協力が必要な場合は、研究所が間に入って調整を行っているが、研究所としては、「自由な発想」で研究してもらうことを重視している。

図表 1 - 12 市民研究員の年間スケジュール（2008（平成 20）年度）

内 容	期 日
募集	2008(平成 20)年 5 月～6 月
面接	2008(平成 20)年 7 月
委嘱式	2008(平成 20)年 7 月
調査・研究（各自）	2008(平成 20)年 7 月～ 2009(平成 21)年 7 月
政策アドバイザーによる助言	2008(平成 20)年 8 月～10 月
報告書提出	2009(平成 21)年 7 月
事業担当課報告会	2009(平成 21)年 7 月
市長報告会	2009(平成 21)年 7 月

政策研究員による自主研究

庁内公募により選ばれた政策研究員（市職員、グループでも可能）が行う研究である。研究期間は 1 年間であり、所長や政策アドバイザーの研究指導も受けることができる。

(3) 研究成果

研究成果については、それぞれの研究ごとに報告書を作成し、関係部局や市長等に報告³⁶も行っているが、課題別研究や専門研究を除き、提言が直接施策に結びつくことは多くないようである。

研究所も研究成果の施策への反映を課題として認識しているが、政策研究員（市職員）が共同研究や自主研究に参加することについては、人材育成面での効果も挙げている。また、市民研究員による自主研究についても、研究の内容は独創性・専門性があるが、市の施策にすぐ反映させることはやや難しいと考えている。

なお、これまでの研究テーマは次のとおりである（次頁図表 1 - 13）。

³⁶ 研究によっては、研究の途中に関係部局等に中間報告を行う場合がある。

図表 1 - 13 さがみはら都市みらい研究所の研究テーマ

【共同研究】

年度	研究テーマ
2003(平成15)～ 2004(平成16)年度	・相模原市における都市内分権に関する研究
2005(平成17)～ 2006(平成18)年度	・さがみはら夢プロジェクト2054 市制100周年のまちの姿
2007(平成19)～ 2008(平成20)年度	・新市地域情報の発掘、収集及び創出と伝達に関する研究 クリエイション・コミュニケーション・プロジェクト (CCプロジェクト)

【専門研究】

年度	研究テーマ
2003(平成15)年度	・相模原市における高齢者介護に関する提言
2004(平成16)年度	・相模原市の国民健康保健事業の効果分析
2005(平成17)年度	・都市内分権モデル事業の研究 ～住民自治の新しいかたち～ ・健康と運動・スポーツ
2006(平成18)年度	・相模原圏域における「健康増進サービス産業の創出」に資する F・S事業の提言 ・市民の税負担等及び分配受益の関係に関する研究
2007(平成19)年度	・相模原市における物流施設政策のあり方に関する調査研究 ・相模原市の地域力に関する調査研究
2008(平成20)年度	・新たな市民講座の創造について ～学びを活かす仕組みの構築～ ・相模原市の高齢者対策について

【課題別研究】

年度	研究テーマ
2003(平成15)年度	・消防行政(町田市との共同研究)
2004(平成16)年度	・消防行政(町田市との共同研究) ・相模原市の将来人口について ～人口急増都市が人口減少へ～
2005(平成17)年度	・相模原・町田エリアマーケティングデータブック (相模原市産業振興財団との共同研究) ・相模原経営者意識調査 (相模原商工会議所との共同研究) ・平成12年相模原市産業連関表からみた相模原市の経済構造 ・GIS活用研究プロジェクト ・新世紀さがみはらプラン相模原21世紀総合計画後期実施計画策定 に係る将来人口推計結果
2006(平成18)年度	・相模原市の住居に関する現状と今後の動向 ・平成12年相模原市産業連関表による産業連関分析の方法と事例 ・新世紀さがみはらプラン相模原21世紀総合計画後期実施計画策定 に係る将来人口推計結果

年度	研究テーマ
2007(平成19)年度	<ul style="list-style-type: none"> ・さがみはら産業集積促進方策(S T E P 50)適用企業による経済波及効果の算出 ・相模原市市民経済計算の推計方法に関する調査研究 ・相模原市の人口増加策に関する研究 ・平成17年国勢調査に基づく相模原市の将来人口推計結果 ～新しい総合計画策定に係る基礎資料～
2008(平成20)年度	<ul style="list-style-type: none"> ・土地区画整理事業等による経済波及効果の算出 ・相模原市における広域連携のあり方に関する調査研究

【自主研究】

年度	研究テーマ
2003(平成15)年度	<p>(市民研究員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・都市環境空間形成の基本的方向と実現化方策の研究 (「はなさかじいさん」と「風のみち」による「さがみはら」の回復) ・相模原市の樹林と保全計画 モニタリング調査を通じて ・バリアフリー道路の研究 「バリアフリーに直らなかった道路の実態と評価、原因調査研究」 ・「地域情報ネットワーク」の構想 ・学校支援と「地域教育力」の向上の可能性を探る 「ワンランクアップの公教育を創る」 <p>(政策研究員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・都市内分権における自治会のあり方 ・統合型地理情報システム導入に向けての考察
2005(平成17)年度	<p>(市民研究員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市民分権推進母体 ～高付加価値型スーパー自治会～ ・在宅ターミナルケアシステムの整備についての研究 ・地学(宇宙と地球)学習の現状研究と理科の事業の調査 ・市民大学の教育機能を活用した新たな生涯学習ネットワークの構築に向けて
2006(平成18)年度	<p>(市民研究員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・清掃工場を母体とするガス化(事業)の提案 ～未利用バイオマスとごみ発電余剰電力を利用したガス化(事業)の実現に向けて～ ・相模原市における樹林地の分布変遷と保全の意義に関する研究 ・ターミナルケアにおける患者の自己決定権と家族の同意 ・政令指定都市相模原にふさわしい教員の採用について ・大学図書館と社会的意義について ～相模原市内及び近隣の大学図書館における一般社会人への開放状況に関する調査・考察～ <p>(政策研究員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「魅力ある図書館づくり」のための考察 ～アンケート調査報告と魅力づくりへの提案～

年度	研究テーマ
2007(平成19)年度	(市民研究員) ・児童クラブの入所保留児童に関する実態把握と、今後の需要予測と対応策の提案 ・私の住宅エネルギー消費量と二酸化炭素(CO2)排出量削減の可能性について ・相模原市の水源環境保全について ・委託業務の調達方法について ・自閉症者の雇用促進策 ・家族で考える情報セキュリティ (政策研究員) ・歴史的公文書等の保存・活用について ・相模原市における自治基本条例に関する研究
2008(平成20)年度	(市民研究員) ・相模原市の救急医療体制の連携促進と強化について ・相模原市CO2削減計画フォローアップのための家庭でのエネルギー消費量調査手法の検討 ・中学生と家族のパソコンおよび携帯電話の安全な使い方 ・相模原市における多言語情報の実態と課題 多文化共生社会の実現を目指して ・相模原市の文化資源を生かした都市政策のあり方 (政策研究員) ・図書館サービスの基礎である貸出を伸ばすための改善策の立案

6 研究以外の活動

研究活動以外に、人材育成や情報発信等の活動を行っている。そのうち、特徴的なものについて述べる。

(1) 人材育成

政策アドバイザーが市職員を対象として、職場研修という形で講義を行っている。

(2) 情報発信

ア 刊行物の発行

2005(平成17)、2006(平成18)年度に行った共同研究の成果を書籍『さがみはら夢プロジェクト2054 市民が考える50年後の未来』(ぎょうせい)にとりまとめ、2008(平成20)年3月に発行している。

イ ホームページによる情報発信

2007(平成19)年12月に研究所のホームページ³⁷を開設し、研究所の概要や過去の研究テーマ、市の統計基礎データ(でたでたデータ相模原)等を紹介している。

³⁷ <http://www.surv.sagamihara.kanagawa.jp/>

7 今後の展望

研究所は、2009（平成21）年度は当面現状のまま研究を進めていくこととしている。しかし、相模原市は、2010（平成22）年4月の政令指定都市への移行に向けて、大幅な組織改正を予定している。このため、現在研究所の機能の見直しも検討されている。

8 まとめ

さがみはら都市みらい研究所は、所長である黒川和美氏の「たくさんの方が議論してもらえる場にしたい、そのため研究所は中立で、客観的なデータを提供する」という考えが研究所の在り方に強く影響している。一つは、「データセンター」としての研究所であり、人口推計や産業関連表を活用した経済波及効果の算出、GIS（地理情報システム）を活用したデータ分析等を活動の中心としている。もう一つは、多様な主体に「開かれた研究所」であり、市民、学識経験者、市職員等の多様な主体による研究を実践している。特に、「市民研究員」を制度として持っている点に特徴がある。

「データセンター」としての研究所は、庁内でも活用されているようであり、研究所の研究成果がなかなか施策に結び付かない中で、部局の政策形成支援として今後もその役割が期待される。

「開かれた研究所」を特徴付ける「市民研究員」については、他の自治体政策研究機関も検討課題としているものの、事務が煩雑になる上、研究の成果も施策に結び付けることが難しいことから、導入に慎重になっている中で、研究所の認識は「市民研究員の方々は、職員以上に熱心であり、市の職員もそうした研究に参加し、市民と議論することは、人材育成面での効果が大きい」とのことである。政令指定都市への移行に向けて、研究所の将来も不透明であるが、この「市民研究員」は貴重なものであり、今後も続くことを期待したい。

これまでのさがみはら都市みらい研究所のあゆみを次のとおり年表としてまとめた（次頁図表1 - 14）。

図表 1 - 14 さがみはら都市みらい研究所のこれまでのあゆみ

年 月	さがみはら都市みらい研究所のあゆみ
1995(平成7)年7月	地方分権推進法施行
1995(平成7)年12月	「相模原市行政改革大綱」で「政策形成機能の充実」を位置付け
1997(平成9)年1月	市長選挙、小川勇夫氏当選、相模原市長(第1期)に就任
1998(平成10)年4月	企画調整課へ「政策班」を設置
1999(平成11)年4月	企画調整課を企画政策課に改称
2000(平成12)年4月	政策アドバイザー制度スタート
	地方分権一括法施行
2001(平成13)年1月	市長選挙、小川勇夫氏当選、第2期小川市政スタート
2001(平成13)年7月	市政調査専門員による自治体政策研究機能の調査を開始
2002(平成14)年4月	アドバイザー制度の見直し(市政調査専門員制度は廃止、新たに共同研究アドバイザー、課題助言アドバイザーを設置)
2002(平成14)年7月	市政調査専門員研究成果報告「相模原市における政策研究機能の再構築の方向」
2002(平成14)年10月	庁議を経て、政策研究機関の設置を決定
2003(平成15)年4月	さがみはら都市みらい研究所創設、黒川和美氏(法政大学教授)所長に就任
	中核市に移行
2005(平成17)年1月	市長選挙、小川勇夫氏当選、第3期小川市政スタート
2006(平成18)年3月	津久井郡津久井町、津久井郡相模湖町を編入合併
2007(平成19)年3月	津久井郡城山町、津久井郡藤野町を編入合併
2007(平成19)年4月	市長選挙、加山俊夫氏当選、相模原市長(第1期)に就任
2007(平成19)年12月	研究所のホームページを開設
2008(平成20)年3月	『さがみはら夢プロジェクト2054 市民が考える50年後の未来』出版

第4節 藤沢市政策研究室³⁸（2005（平成17）年4月創設）

1 藤沢市の概要

藤沢市は、神奈川県南に位置し、面積は69.51km²、人口は405,705人である。

2 研究室設置の経緯

藤沢市における「シンクタンク機能」は、1980（昭和55）年7月に市長直結の自治文化室を設け、そこに都市問題担当を置いたのが始まりとされている。この都市問題担当は1984（昭和59）年度まで続いた後、企画政策担当に業務が移されている。

その後、地方分権改革が進展するにつれ、シンクタンクの必要性が改めて認識され、地方分権一括法が施行された2000（平成12）年4月に、市政調査担当が企画課に設置される。市政調査担当は、4名³⁹の職員体制でスタートし、その役割は市長のトップマネジメントを補佐するための情報提供であった。つまり、市長から下りてくる特命事項や市政の重要課題について調査研究し、報告することが主な業務であり、いわゆる政策秘書的な役割であった。

一方で、神奈川県内でも小田原市や横須賀市で政策研究機関を設置しており、2002（平成14）年度から、藤沢市でも市政調査担当の政策秘書的な機能をシンクタンクの機能へ方向転換するための検討が行われた。その後、2003（平成15）年4月には、市の職員2名と常勤嘱託2名を配置し、6名⁴⁰の職員体制に強化するなど、徐々に政策秘書的な機能からシンクタンクの機能への方向転換が行われ、2005（平成17）年4月に、組織の性格を明らかにするため市政調査担当から政策研究室に名称を変更し、現在に至っている。

3 研究室の役割

藤沢市政策研究室を表す「F R I」を研究室のコンセプト（Freedom（独立自尊）、Realism（現実直視）、Innovation（革新））として掲げている（次頁図表1-15）。

研究室の役割としては、政策研究・提言、政策形成支援、人材育成、情報収集・発信がある（次頁図表1-16）。

研究室は、政策秘書的な機能からシンクタンクの機能に方向転換していく中で、短期的な課題に対応した調査研究よりも中長期的な課題に対応するための基礎的な研究を充実することを意識している。また、人材育成にも力を入れている。

³⁸ 本節の記述は、藤沢市政策研究室へのヒアリング調査のほか、藤沢市政策研究室『藤沢政策研究』（0～5号）を参考にしている。

³⁹ 常勤嘱託である参与が1名、非常勤政策研究員が3名（大学教授1名、市退職者2名）である。

⁴⁰ 当初、4名の職員体制であったが、市の退職者の非常勤政策研究員（2名）の委嘱が終了し、2002（平成14）年度からは2名の職員体制になった。そこに市の職員2名と常勤嘱託2名を配置し、6名の職員体制になっている。

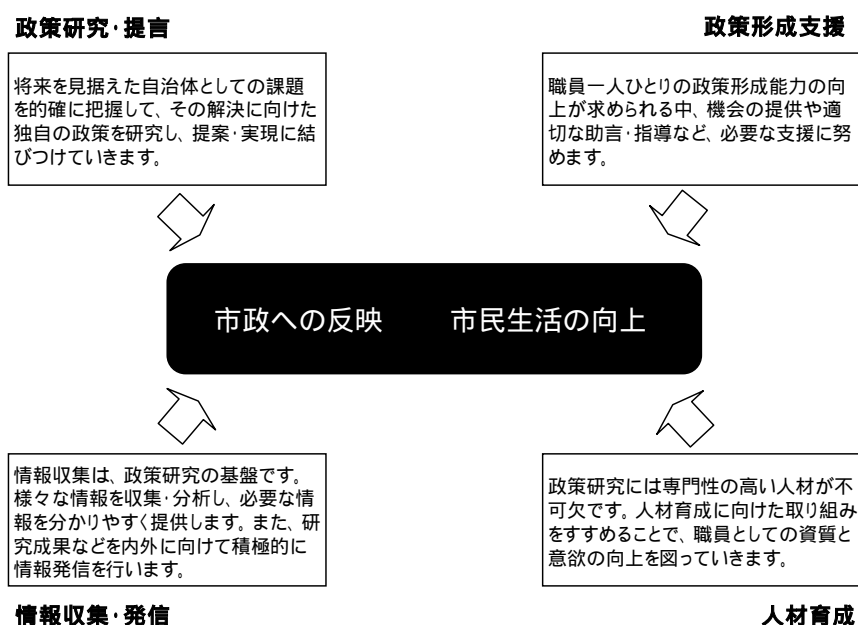
図表 1 - 15 研究室のコンセプト

F	ujisawa	=	F	reedom	〔 独立自尊 〕
R	esearch	=	R	ealism	〔 現実直視 〕
I	nstitute	=	I	nnovation	〔 革新 〕

藤沢市政策研究室を表す「FRI」には、二重の意味が込められています。1つは、いうまでもなく研究室のイニシャル(頭文字)です。いま1つ、より重要なのは、われわれの心構えです。

Freedom 〔独立自尊〕	市役所や政府部門における現実の枠組みや固定観念にしばられすぎることのないよう、自由な発想と手法によって研究を進めること
Realism 〔現実直視〕	モデル研究にありがちな机上の空論を振りかざすことのないよう、地方行財政の現実を正面から見据え、実際の市政に適用・応用できる実証的な研究を行うこと
Innovation 〔革新〕	流行の研究テーマや理論ばかりを追いかけるあまり、むしろ陳腐な調査研究に終わってしまうことのないよう、一般に流布されている情報や理論に対して常に疑問の心を抱き、斬新かつ革新的な着想や技法によって研究を進めること

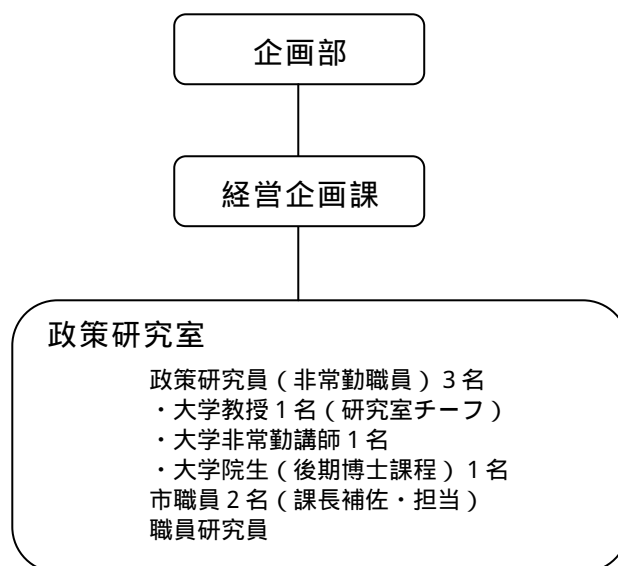
図表 1 - 16 研究室の役割



4 組織体制

研究室は企画部経営企画課内に設置された内部組織である。研究室の組織体制（2008（平成20）年4月現在）は図表 1 - 17（次頁）のとおりであり、政策研究員 3 名と市職員 2 名で構成されている。

図表 1 - 17 藤沢市政策研究室の組織体制（2008（平成20）年4月現在）



政策研究員

外部から研究者を非常勤職員として3名迎えている。内訳は、研究室のチーフである青木宗明氏（神奈川大学教授）と大学講師1名、大学院生1名である。

なお、青木氏をチーフに選んだのは、企画課（現経営企画課）に市政調査担当が設置された時から政策研究員を務めているほか、藤沢市の行財政改革協議会の会長でもあるなど、既に市とつながりがあったからである。

チーフは、週2日勤務であり、主な業務は研究室の運営全般及び個別の研究に対する指導・助言である。また、チーフ個人としても研究を行っている。

チーフ以外の政策研究員は、若手の研究者である。週3日勤務であり、個人で研究に従事するほか、職員研究員の研究指導も行っている。チーフ以外の政策研究員は、公募ではなく、チーフ及び各部局から紹介してもらっている。

市職員

市職員2名（課長補佐1名、担当1名）が政策研究室に配属されており、政策研究室の運営に関する事務を行うほか、研究にも従事する。

職員研究員

2006（平成18）年度から始まった職員研究員制度に基づく市の職員の研究員（本来の所属との兼務・併任）である。

5 研究活動

(1) 研究テーマ

研究室の中で毎年度共同研究テーマを立て、共同研究テーマに沿った個人テーマを各自研究している（職員研究員を除く）。共同研究テーマについては、政策研究員が各自の専門分野を研究に活かせるよう、また市職員の研究員もそれまでのキャリアが活かされるよう、配慮する必要があり、設定が難しいとのことである。

なお、研究室の役割が政策秘書的な機能からシンクタンクの機能に方向転換していく中で、基礎的な研究を重視するようになったため、特に施策への反映は意識していない。

(2) 主な研究活動

研究活動としては、研究員が個人で行う研究と職員研究員による研究がある。また、経営企画課から特定の課題が与えられる場合があり、これまでも耕作放棄地の活用策の検討や施設白書の作成等を行っている。それ以外にも市民自治基本条例のワーキンググループの運営やマニフェスト対応業務を担ったこともある。

ア 個人で行う研究

共同研究テーマに沿った個人テーマについて、研究室の研究員が各自研究を行う。研究期間は1年間である。

イ 職員研究員制度

原則主査級以下の職員が、週3日研究室で研究を行うことができる制度で、2006（平成18）年度にスタートしている。職員研究員制度は、市の第3次行政改革推進プランに位置付けられ、「将来を担う人材の育成・若手職員の能力向上とやる気の高揚」という課題に対応するためにつくられた制度である。

研究期間は1年間である⁴¹。募集定員は2名で、前年度の12月から1月にかけて庁内公募を行っている。自ら応募する場合と所属長が推薦する場合があり、自ら応募する場合は、研究テーマも自ら設定する。所属長が推薦する場合は、所属の課題が研究テーマとなる⁴²。2007（平成19）年度以降は、応募が少なくなっており、所属長からの推薦が多くなっている。なお、職員研究員には辞令も発令される。

研究に当たっては、チーフも含め研究室の政策研究員が職員研究員に対して研究指導を行っている⁴³。また、職員研究員が所属している部署に臨時職員を配置し、職員研究員と職場の負担軽減を図っている⁴⁴。

⁴¹ 制度開始当初は6か月であったが、2008（平成20）年度からは、最大で1年間となっている。

⁴² 2008（平成20）年度のテーマ「地震等大規模災害発生後における被害住宅再建に向けた市独自制度の導入」のように市長のマニフェストに掲げられていたものがテーマとなることもある。

⁴³ なお、2008（平成20）年度の職員研究員のうち1名は、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス（SFC）の古谷知之准教授の研究室に派遣され、週2日、大学生とともに研究を行っている。

⁴⁴ 臨時職員の配置期間は研究期間より若干長くなっている。

(3) 研究成果

研究成果については、それぞれの研究ごとに研究誌『藤沢政策研究』に掲載しているほか、一般職員向けの発表会⁴⁵も実施している。また、職員研究員の行った研究については、市長等、理事者や関係部局に対し、報告を行っている。職員研究員の提言が直接施策に結び付くことは難しいようであり、研究室としては、人材育成面での効果を重視している。

なお、これまでの研究テーマは次のとおりである（図表1 - 18）。

図表1 - 18 藤沢市政策研究室の研究テーマ

年度	研究テーマ
2005(平成17)年度	<ul style="list-style-type: none"> ・自治基本条例に関する研究 ・自治体シンクタンクのあり方の検討 ・公共施設の有効活用方策の研究 ・職員研究制度の検討 ・特例市・中核市制度に関する研究 ・みどりの施策の現状と課題 ・道路橋の耐震対策の現況
2006(平成18)年度	(共同研究テーマ) <ul style="list-style-type: none"> ・2006年のX月X日：藤沢市はどうなっているか？ (わが国における藤沢市の位置づけと、藤沢独自の魅力の分析) (個人研究テーマ) <ul style="list-style-type: none"> ・不交付団体の財政 ・首都圏の都市における地方税の実態 ・基礎自治体におけるまちづくり施策の研究 ・大都市制度と藤沢市 ・藤沢市の社会福祉に関する研究 ・藤沢市の介護保険 ・農地の市民的利用 (職員研究員) <ul style="list-style-type: none"> ・観光資源である「海」に立脚した都市経営 ・市民の経済格差の把握と政策
2007(平成19)年度	(共同研究テーマ) <ul style="list-style-type: none"> ・福祉社会の展望と藤沢市政 (個人研究テーマ) <ul style="list-style-type: none"> ・福祉の時代と自治体の役割 ・行政サービスのコストと料金 ・藤沢市の病院事業の現状と課題 ・藤沢市の低所得対策の実態調査 ・人口構成ならびに世代間バランス係数を用いた藤沢市内住宅地の居住者実態の分析 (職員研究員) <ul style="list-style-type: none"> ・地球温暖化に自治体としてできること ・都市における自転車の活かし方

⁴⁵ 毎年1月末から2月初旬に開催される、職員課主催の派遣研修等報告会において発表している。

年度	研究テーマ
2008(平成20)年度	(共同研究テーマ) ・ 藤沢の生活実態 (個人研究テーマ) ・ 藤沢の事業所・企業の動向と雇用環境 ・ 藤沢市の消費基盤と消費動向の分析 ・ 子育てにおける情報流通の実態調査と可能性の検証 ・ 藤沢の生活実態 ・ 地域資源を活用した都市型観光施策 (職員研究員) ・ 情報発信と観光行政 ・ 地震等大規模災害発生後における被害住宅再建に向けた市独自制度の導入

6 研究以外の活動

研究活動以外に、人材育成や情報発信等の活動を行っている。そのうち、特徴的なものについて述べる。

(1) 人材育成

ア 政策提案制度

2006(平成18)年度にスタートしており、職員研究員制度と同様、「将来を担う人材の育成・若手職員の能力向上とやる気の高揚」という課題に対応するためにつくられた制度である。

政策提案制度の流れは図表1-19(次頁)のとおりである。主査(上級)以下の個人又はグループに応募資格があり、提案者は希望すれば新たな事業の担当者として人事異動も可能になっている。

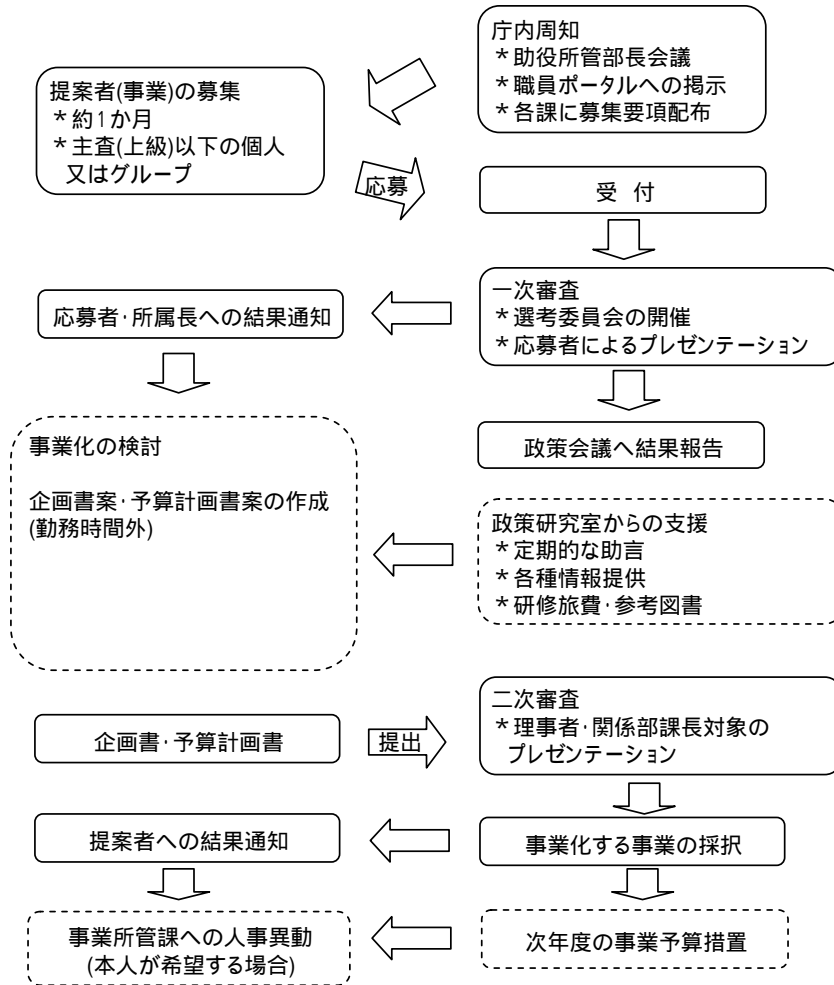
審査は二段階あり、一次審査(7月)を通過した提案の提案者は、「事業化検討員」の任命を受け、提案事業の企画書案、予算計画書案等を作成する⁴⁶。企画書案、予算計画書案等の作成に当たっては、研究室から、定期的な助言等の支援が行われる。その後、二次審査(11月)を経て、事業化する事業が採択される。

制度開始当初は、公募による応募のみであったが、応募件数が少なかったため、職員課が実施している主査級を対象とした政策形成研修と連携し、研修で検討された政策提案も職員課長の推薦により審査対象にできるようにしている⁴⁷。

⁴⁶ 原則勤務時間外に行うことになっている。

⁴⁷ 当初は、監督者一部研修(主査研修)との連携であったが、2008(平成20)年度については、一般職員三部研修(採用後10年目職員対象)との連携に変更している。

図表 1 - 19 政策提案制度の流れ



イ 都市問題研究会等の開催

複雑・多様化する地方行政が直面する様々な問題に対応する知識を身に付けるため、市職員を対象に「都市問題研究会」と題して、講演会を1980（昭和55）年度から開催している。年に3、4回のペースで開催しており、その時々の方政策的な課題をテーマとして取り上げている。研究室が創設された2005（平成17）年度以降のテーマは図表1-20（次頁）のとおりである。

また、2005（平成17）年度に若手職員を対象に基礎自治体を取り巻く課題等を考えてもらうことを目的に「公共政策講座」を開催している。2007（平成19）年度以降は、「公共政策講座」を発展させた形の「ふじさわ政策研究フォーラム」を、年2回開催している。

図表 1 - 20 都市問題研究会で取り上げたテーマ（2005（平成17）年度以降）

年度	取り上げたテーマ
2005(平成17)年度	対談自治基本条例、対談自治体シンクタンク、大型店とまちづくり
2006(平成18)年度	財政再建と日本経済、地方自治法改正、自治体の財政破綻
2007(平成19)年度	行政と新聞、地球温暖化が都市に与える影響について、交通問題と需要マネジメント
2008(平成20)年度	教育行政における地方分権改革の動き、自治体環境政策と協働()、まちづくりに生きるマネージメント

主に管理職を対象とした「都市政策懇話会」として開催

(2) 情報発信

ア 刊行物⁴⁸の発行

研究室の研究成果を庁外の人にも読んでもらうため、研究誌『藤沢政策研究』を、2006（平成18）年2月の創刊準備号から始まり、2006（平成18）年度以降は年2回発行している。内容は、研究室の研究報告が中心であるが、偶数号（年度末刊行）には、職員研究員制度と政策提案制度の成果報告、奇数号（年央刊行）には、市の行財政に関係の深い有識者の執筆による巻頭論文「今を読み解く」、藤沢市在住の「達人」へのインタビュー「藤沢人登場」が掲載されている。

イ ニュースレターの発行

2005（平成17）年12月から月1回、市の職員に向けてニュースレターを発行している。ニュースレターは、研究室について、市の職員に親しみをもちってもらうためのツールとして発行しており、研究室の研究活動のほか、身近に話題になっていて、職員にも理解してほしいニュースの解説等が掲載されている。

ウ ホームページによる情報発信

2006（平成18）年7月に研究室のホームページ⁴⁹を開設し、研究所の概要や過去の研究テーマ、ニュースレター、地方自治政策の動向等を紹介している。

7 今後の展望

藤沢市政策研究室は、2008（平成20）年度いっぱいまで廃止されることが決まっており、2009（平成21）年度からは、市長室を新たに組織として位置付け、室内に調査担当を設置し、市長の特命課題やマニフェスト関連の課題の調査検討等を行う予定である。

なお、研究室の現状の業務のうち、政策提案制度は2009（平成21）年度も継続されることが決まっている。

⁴⁸ なお、研究室を創設する直前の2005(平成17)年の3月に、藤沢市の先進的な施策をまとめた書籍『湘南の海に向かって 藤沢市の市民参画・協働』（ぎょうせい）を発行している。

⁴⁹ http://www.cityfujisawa.ne.jp/~f_ri/

8 まとめ

市長等の意向により政策秘書的な機能を持って誕生し、その後、位置付けを基礎的な研究を重視するシンクタンクの機能へと方向転換していった藤沢市政策研究室は、2008（平成20）年度を最後に廃止されることが決まっている。

研究室は、月1回のニュースレターの発行等、常にきめ細かい情報発信をしている。また、人材育成を目的とした職員研究員制度及び政策提案制度は、毎年度改良され、現行の制度ができあがっており、市の職員に研究室を理解してもらうために地道な努力を重ねていた。その意味で、研究室の活動は、市の職員の人材育成には一定の役割を果たしていたと言える。

しかし、そうした努力が、研究室の研究成果を部局の施策に結び付ける方向へはいかなかったようで、実際に部局との共同研究や部局の政策形成支援は、実現できなかった。

研究室へのヒアリング調査では、「基礎的な研究に軸を置いた研究室が、市政に中長期的に役立つ場として職員に理解され、各所属のコンサルティング的な役割を担えるようになるには、理事者だけでなく、部長レベルで、研究室をどう使うか、について合意形成が必要で、そのためには、理事者の鶴の一声が必要だ」と繰り返し言われた。そういう意味では、「トップとのパイプ役」のような人間が存在していれば、研究室も違った活用の仕方があったかもしれない。

これまでの藤沢市政策研究室のあゆみを次のとおり年表としてまとめた（次頁図表1 - 21）。

図表 1 - 21 藤沢市政策研究室のこれまでのあゆみ

年 月	藤沢市政策研究室のあゆみ
1980(昭和55)年7月	市長直結の自治文化室に都市問題担当を設置 「第1回都市問題研究会」開催
1984(昭和59)年2月	市長選挙、葉山峻氏当選、第4期葉山市政スタート
1985(昭和60)年4月	都市問題担当の業務を企画政策担当に移管
1988(昭和63)年2月	市長選挙、葉山峻氏当選、第5期葉山市政スタート
1992(平成4)年2月	市長選挙、葉山峻氏当選、第6期葉山市政スタート
1995(平成7)年7月	地方分権推進法施行
1996(平成8)年2月	市長選挙、山本捷雄氏当選、藤沢市長(第1期)就任
2000(平成12)年2月	市長選挙、山本捷雄氏当選、第2期山本市政スタート
2000(平成12)年4月	企画課に調査研究セクションとして市政調査担当を設置 地方分権一括法施行
2003(平成15)年4月	市政調査担当を6名体制に拡充し、政策秘書的な機能からシンクタンクの機能への方向転換を開始 企画課が経営企画課に改組
2004(平成16)年2月	市長選挙、山本捷雄氏当選、第3期山本市政スタート
2004(平成16)年6月	地域再生計画「湘南の地域資源を活かした生涯都市づくり」認定
2005(平成17)年3月	『湘南の海に向かって 藤沢市の市民参画・協働』出版
2005(平成17)年4月	市政調査担当から政策研究室へ改称、研究室チーフに青木宗明氏(神奈川大学教授)が就任
2005(平成17)年12月	市職員向け「ニュースレター」発行
2006(平成18)年2月	『藤沢政策研究』創刊準備号(0号)発行
2006(平成18)年4月	職員研究員制度及び政策提案制度スタート
2006(平成18)年7月	研究室のホームページを開設
2006(平成18)年12月	『藤沢政策研究』創刊(第1号発行)
2008(平成20)年2月	市長選挙、海老根靖典氏当選、藤沢市長(第1期)就任

第2章 神奈川県自治総合研究センターにおける政策研究のあゆみ

本章では、都道府県レベルの政策研究機関の事例として、神奈川県自治総合研究センター（以下「自総研」という。）における政策研究のあゆみについて、まず、自総研設立に至る経緯やねらいも含め研究事業全体の変遷について整理し（第1節参照）、次に個別の活動の状況について紹介する（第2節参照）。

第1節 研究事業全体の変遷

1 研究部の誕生

自総研の研究事業は、1977（昭和52）年5月の機構改革により、1959（昭和34）年7月から神奈川県職員の研修を実施していた公務研修所に、「研究部」が設置されたことに始まる。

(1) 設置の背景

公務研修所への研究機能設置は、1975（昭和50）年の神奈川県知事選挙で当選した長洲一二知事が、1976（昭和51）年6月に開催された部課長会議で、当時の公務研修所長が「新しい時代に対応する職員研修」というテーマで報告を行ったのに対し、次のようなコメントをしたことから始まった。

「庁風の刷新というかモラルの向上というか、組織が大きくなればなるほど、ビューロクラシーや硬直化が増大するので、そういうものを排除していく考え方が常に必要だと思う。また、自治体そのものを考究する『自治体学』というべき専門研究をする必要があるのではないか。そうしたことを勉強することによって、職員の資質が高まっていき、国の職員と堂々と渡り合える実力、他県の職員が競って教を乞うような力を備えたい。」

こうしたコメントを受け、公務研修所内に研究部門準備要員として研究班を設置し、研究機能をどのような位置付けにするのか検討を行った。

(2) 公務研修所における研究機能

自治体の研究機能というと、一般的には、企画部門との結び付きがすぐ頭に浮かぶが、先に述べた知事のコメントにもあるように、既存の専門研究者を結集するのではなく、職員の「知的装備」を高めることを重視し、また、リーガルマインド万能の時代が終わり、学際科学的対応の時代を迎えて、従来の職員研修では間に合わないという認識に立って、その延長としての「研究」という発想が出てきた。

そこで、「研究機能とは、研究の成果が政策形成の基盤づくりに寄与することを目指すと同時に、研究の過程を通して、職員の資質向上・人材育成等の効果を期待しているもので、したがって公務研修所に研究部を置く。」という結論に至った。

なお、庁内の各部局における研究との関係は、公務研修所においては、「長期的展望に立った基礎的な研究」を担当し、各部局においては、「当面する問題を解明するための臨床的な研究」を担当すると位置付けられている¹。

(3) 研究部の設置

このような検討を受けて、従来からの研修所の役割としての「職員づくり」にもう一つの柱を加えて「政策形成の基盤づくり」とし、研修と研究を車の両輪として進める形で、1977（昭和52）年5月に「研究部」が誕生した。

なお、1977（昭和52）年度の研究計画では次の四つの活動分野が掲げられていた。

研究チームによる活動

行政を取り巻く諸問題について調査研究を行い、行政遂行のための科学的手法の導入等行政における政策形成の科学化のための基礎づくりと意欲ある職員の育成を図るため、研究チームによる研究²を行う。

（調査研究の対象）

- ・ 地方自治に関する基本的な事項
- ・ 県行政の運営に係る基本的な事項
- ・ 職員の能力開発に係る事項

自主研究活動の推進

県行政に関する事項について自主的に研究を行う職員のグループを援助する³ことにより、職員相互の啓発意欲の高揚に寄与するための援助・育成を行う。

神奈川の自治を考える懇話会

自治体を取り巻く環境変化の中で、広い視野と長期的展望に立って、今後における自治体の在り方と進むべき方向等について、懇談し、自治体問題に関する研究の指針と県行政推進の参考に資するため学識者による懇話会⁴を設置する。

資料・情報の収集・提供

研究関連の図書その他の資料を収集・整理し、各部局で抱える問題解決のための相談等に応ずるための機能の整備を図る。

¹ 各部局における研究については、1977(昭和52)年5月に「神奈川県プロジェクトチームの設置等に関する規程」が定められ、企画部主導による研究のシステムがつくられた。

² 研究チームによる研究については、次節を参照。

³ 自主研究活動の支援については、次節を参照。

⁴ 懇話会は、1977(昭和52)年7月に設置され、1979(昭和54)年3月に同懇話会を発展的に解消し、「神奈川県自治研究懇話会」となった(1980(昭和55)年度まで存続)。

2 公務研修所改革

1980年代は変化の時代であると言われ、県政を取り巻く環境は大きく揺れ動いており、行政運営においても当面する県行政をいかに処理するか（問題処理）と同時に、広域自治体としての役割の純化と強化を目指し今後何をなすべきか（問題設定）が重要なテーマとなっていた。また、当面する諸課題は、複合的で単一領域での施策遂行では解決できない事柄が多く、これらに対応するためには、総合的な政策を形成することが必要であった。

さらに、“かながわ”らしい個性に満ちた行政・文化等の創造への営みは、地域の現実に立脚した県民ニーズから汲み取らねばならず、このため、「地方の時代」を実現する過程において、自治体職員及び自治体行政の質の向上が求められていた。

これらの課題への対応は、行政の第一線である各部局の職場における実践に負うところが極めて大きい。「公務研修所」は、職員の研修実施機関として、また、調査研究機関として組織的な支援をする役割を担っていたことから、これらの課題に対し、「公務研修所」が従来どのように関わりあってきたか、また、今後どのように機能を展開すべきか、その在り方を主題として、1979（昭和54）年7月に所内に、プロジェクトチームが編成され、改革に向けて検討が行われた。その後、県の全体部長会議等での審議を経て、同年12月に「公務研修所改善検討結果報告書」がまとめられた。

報告書では、戦後30年を迎えた本県研修事業の実績を踏まえ、公務員に必要とされる基礎的な研修等を「横糸」として継承し、県政をめぐる行政環境の変化に対応した以下の基本方針を「縦糸」として改革の主軸としている。

「地域社会神奈川」の抱える様々な現実的課題とその解決を妨げる諸制約要因（神奈川問題）を主題に置く。

職員の長期的な人材育成の視点に立ち、行政実務に相当の経験を積み、判断力・新たな知識・技能の吸収並びに自己革新の可能性に満ちた30歳代の職員の育成と活用を最重点に置く。

市町村職員及び県民との行政課題に対する共同認識を高めるため、市町村職員及び県内有識者等（法人・個人県民、県内大学研究機関等）の参加による学習、調査研究方式を導入する。

この改革に基づき、1980（昭和55）年4月に「公務研修所」から「自治総合研究センター」へ改称され、現在に至っている。

なお、当時の運営基本要綱は次のとおりである。

自治総合研究センター運営基本要綱（1980（昭和55）年8月1日施行）

1 運営の目的

自治総合研究センターは、県民と県政の課題を共有し、個性豊かな神奈川の未来を創造しうる人材の育成を図るとともに、地域社会神奈川が直面している諸問題について広く調査研究を行うことにより地域政策の形成に寄与し、もって地方自治の確立をめざすことを運営の目的とする。

2 基本方針

- (1) 神奈川問題(地域社会神奈川が直面しているさまざまな課題とその解決を妨げる諸制約要因)を研修、研究の主題とする。
- (2) 30歳代職員を人材育成の重点とする。
- (3) 市町村職員及び県民の参加による学習及び研究を推進する。

3 研修事業

(1) 研修体系

研修は、階層別研修、専門研修、課題研修及び派遣研修とし、その内容は概ね次のとおりとする。

ア 階層別研修

階層別研修は、新採用職員、主任・係長級職員及び代理級職員に重点を置く。研修内容は、神奈川問題を主題とする研修科目を重視し、とくに30歳代の主任・係長級職員に対して部局推薦等により、長期的、重点的に実施する。

イ 専門研修

専門研修は、職員各層を対象にし、社会科学系の基礎学科及び行政実務等について実施する。

ウ 課題研修

課題研修は、神奈川問題を主題として実施する。

エ 派遣研修

(ア) 派遣研修は、職員を海外、大学院等、自治大学校及び他の自治体等に派遣して実施する。

(イ) 派遣研修に関し必要な事項は、別に定める。

(2) 研修方式及び講師

ア 研修方式

研修は、講義方式によるほか、職員主体の学習を促進するため、討議方式及び演習の拡充をはかり実施する。

また、神奈川問題に関する認識を共有するため、市町村職員及び県民との共同学習を公開講座等により実施する。

イ 講師

講師については、すぐれた識見を有する学者、実務家のほか、県内在住在勤の少壮大学教員・研究者、各界各層の代表者、各種運動の推進者及び市町村職員の協力を得るとともに県職員の積極的な活用をはかる。

(3) 職場研修及び部局研修の振興

職場研修及び部局研修の振興をはかるため、指導者の養成、指導助言、部局研修計画の調整及び部局研修経費の援助を行う。

(4) 職員自主研修の援助

ア 職員の自己啓発の高揚に資するため、職員の自主研修講座の実施に対し援助を行う。

イ 職員の自主研修講座の援助に関し、必要な事項は別に定める。

(5) 研修誌の発行

ア 県行政の課題の解決に積極的に取り組む職員の養成と職員の自己啓発の高揚に資するため、研修誌「総研ジャーナル」を発行する。

イ 「総研ジャーナル」の発行に関し必要な事項は、別に定める。

4 研究事業

(1) 研究部員による調査研究⁵

ア 自治体の施策、制度及び神奈川問題等について、基礎的、専門的な調査研究を行うとともに、必要に応じ県政の特定課題について政策形成に寄与する調査研究を行う。

イ 調査研究事項は、関係機関と調整のうえ定める。

(2) 研究チームによる調査研究

ア 地域並びに自治体行政の課題に係る調査研究を通して、職員の資質向上をめざすとともに、政策形成への寄与をはかる。

イ 研究テーマは、関係機関と調整のうえ定める。

ウ 研究チームの組織運営に関し必要な事項は、別に定める。

(3) 職員の自主研究活動の推進

ア 県行政に関する事項についての職員の自主的研究活動を援助し、職員の自己啓発と資質の向上に資する。

イ 自主研究活動の促進に関し必要な事項は、別に定める。

(4) 調査研究誌の発行

ア 職員の調査研究の成果を基礎にして、地方の時代に即応した新しい理念と方法論を創造するため、調査研究誌「自治体学研究」を発行する⁶。

イ 「自治体学研究」の発行に関し必要な事項は、別に定める。

⁵ 研究部員による研究については、次節を参照。

⁶ 『自治体学研究』の編集・発行については、次節を参照。

(5) 調査研究情報の収集・提供

調査研究に必要な情報、文献等を収集、整理し、広く利用に供するとともに、調査研究等の成果についての情報提供を行う。

(6) 調査研究活動の促進

ア 神奈川県自治研究懇話会の設置

(ア) 研究活動について指導、助言を得るため、神奈川県自治研究懇話会（以下「懇話会」という。）を設ける。

(イ) 懇話会に、必要に応じ専門研究部会を設ける。

(ウ) 懇話会の組織運営に関し必要な事項は、別に定める。

イ 調査研究活動を効果的に行うため、民間等を含めた県内研究機関並びに首都圏の各自治体との情報、研究技術等の交流を促進する。

3 政策研究交流と自治体学会

(1) 広がる自治体の政策研究

自総研の設置は、先駆的なものであり、その後の他の自治体での政策研究組織設置の動きに影響を与えている。神奈川県への依頼により、(社)地方行政調査会が、1984(昭和59)年7月現在で調査した「全国自治体の政策研究の状況」によれば、175自治体(全都道府県、一部の特別区及び市)のうち、何らかの形で政策研究をしていると回答したのは、155自治体(88.6%)であり、自治体の約9割が政策研究を行っていた(図表2-1)。これを詳しく見ると、プロジェクト研究を行っている自治体が73.1%、チーム研究13.1%、組織研究10.9%、自主研究37.7%、外部研究42.9%となっている(次頁図表2-2)。

図表2-1 政策研究の実施状況

調査自治体	回答数	政策研究をしている	政策研究をしていない
都道府県	47	46(97.9%)	1(2.1%)
特別区	7	7(100.0%)	0(0.0%)
政令市	10	10(100.0%)	0(0.0%)
その他の市	111	92(82.9%)	19(17.1%)
合計	175	155(88.6%)	20(11.4%)

図表 2 - 2 政策研究の内訳

調査自治体	プロジェクト研究	チーム研究	組織研究	自主研究	外部研究	その他の研究
都道府県 47	38 (80.9%)	8 (17.0%)	2 (4.3%)	28 (59.6%)	27 (57.4%)	29 (61.7%)
特別区 7	6 (85.7%)	1 (14.3%)	1 (14.3%)	5 (71.4%)	3 (42.9%)	3 (42.9%)
政令市 10	10 (100.0%)	4 (40.0%)	4 (40.0%)	3 (30.0%)	8 (80.0%)	5 (50.0%)
その他の市 111	74 (66.7%)	10 (9.0%)	12 (10.8%)	30 (27.0%)	37 (33.3%)	27 (24.3%)
合計 175	128 (73.1%)	23 (13.1%)	19 (10.9%)	66 (37.7%)	75 (42.9%)	64 (36.6%)

「プロジェクト研究」…各部署内あるいは複数部署にわたる関連職員でグループを構成して行う調査研究

「チーム研究」…定められたテーマに基づき公募を主として構成員を集めて行う調査研究

「組織研究」…政策研究を目的とした専任機関で行う調査研究

「自主研究」…自発的に職員が研究グループをつくって行う調査研究

「外部研究」…いわゆるシンクタンクなどによる委託研究

「その他の研究」…以上の類型に属さない自治体内での調査研究

(2) 政策研究交流会議の発足

このように全国の自治体の中で政策研究への関心が高まる中、自総研は、政策研究に関する情報交換を進めるため、横浜市企画財政局都市科学研究室、川崎市企画調整室調査部及び埼玉県県民部自治文化振興室との間で、「首都圏政策研究情報交流会議」を毎年定例的に開催していた。1983（昭和 58）年に開催された同会議において、「全国的にも、自治体職員による「自主研究グループ」が多数形成され、活発な活動を展開している。」との報告がされた。これを受けて、首都圏域の情報交換会議を拡大し、全国の政策研究に関わる人々との情報交換の場を設けることが企図され、1984（昭和 59）年 10 月 18 日、神奈川県民ホール（横浜市中区）で、全国の自治体 140 団体・350 名の自治体職員やその関係者が集まり、「自治体政策研究交流会議」が次のとおり開催された⁷。

第 1 回 自治体政策研究交流会議

日時 1984（昭和 59）年 10 月 18 日（木）

場所 神奈川県民ホール大会議室

主催 神奈川県・自治体政策研究交流会議実行委員会（神奈川県、埼玉県、横浜市、川崎市で構成）

⁷ その後、自治体政策研究交流会議は毎年開催されており、神奈川県では、2006（平成 18）年 8 月 24 日に神奈川県民ホールで第 23 回全国自治体政策研究交流会議が開催されている。

参加者

都道府県	市町村	その他	合計
29 団体 150 名	69 団体 150 名	42 団体 100 名	140 団体 350 名

「メッセージ」

自治体に政策研究の波が高まっている。

この波は、自治体が自立的な政策主体になったことを示すものである。戦後 40 年、いまや「政策の質」が問われ、自治体では総合的な観点からの政策研究が必然となっている。

自治体は、現代社会の難問に挑み問題解決をはかる現場であり、仕事を通して議論をたたかわせる論壇である。

自治体を舞台に「自治体学」の研究がすすみ、新しい理論が確立されることを、「時代」と「地域社会」が求めている。

自治体は政策研究の時代に入ったのである。

プログラム

10:00～10:20 開会・あいさつ 神奈川県知事 長洲一二

10:20～11:10 基調講演 松下圭一

11:10～12:10 実例報告() 司会 田村明

(1) プロジェクト研究の実例・水郷保存事業 福岡県柳川市 広松伝

(2) チーム研究の実例・「神奈川の韓国・朝鮮人」

神奈川県自治総合研究センターチーム員 横浜市 加藤勝彦

(3) 第三セクターによる研究の実例・「緑の回廊計画」

(財)21世紀ひょうご創造協会 福田丞志

(12:10～13:10 昼食休憩)

13:10～13:50 実例報告()

(4) 自主研究の実例・現場から見た都市の水循環

ソーラーシステム研究グループ(東京都墨田区) 村瀬誠

(5) その他の研究・市民による防災都市づくり

国分寺市 小口進一

14:00～16:30 フロアー討論

司会 田村明 助言者 大森彌、高寄昇三

(1) コメント

(2) 討論

(3) まとめ

16:30 閉会

17:00～19:00 情報交換会

(3) 自治体学会の誕生

この「自治体政策研究交流会議」の中で、「このような年1回の“自治体政策研究交流会議”の他に、恒常的に研究情報が交流できる仕組みとしての学会を作ろうではないか」との提案がなされた。自総研では、この「自治体学会設立提案」を全国の自治体関係者がどのように受け止めているかについて、色々な機会を捉えて把握に努めた。

その結果、全国200団体の約500名が、“この自治体学会が設立する際には、発起人あるいは賛同者として参加したい”意向であることが確認され、「自治体学会」設立が時代の要請であることの認識を強くした。そして、1985(昭和60)年12月、埼玉県で開催された「第2回全国自治体政策研究交流会議」の初日に、自総研から、全国の自治体関係者の意向は「自治体学会設立」の方向にあり、その具体策を練る時期に来ているとの報告がなされた。

これを受けて、今後の方向を話し合う場が持たれ、討議した結果、「自治体学会設立準備会」を発足させるとともに、学会設立の必要性、学会の方向性等の基本的事項が決議された。これらの決議事項は、翌日の「自治体政策研究交流会議」の全体会議に報告され、併せて学会設立に対して賛同と参加の要請がなされ、満場一致で確認された。

“自治体学会設立準備会”は、代表世話人のほか、多数の自治体職員を設立準備委員として、1985(昭和60)年12月に発足し、同月から発起人の募集が開始された。しかし、設立準備委員・発起人とも多数に上ったため、発起人会に先立ち、1986(昭和61)年2月に、全国11ブロックから選出された世話人による“世話人会議”を別途開催し、学会の性格と名称、組織、財政、設立総会、学者・研究者等、他の学会等との関係、地域自治体学フォーラム、総会・シンポジウム・事務局、地域活動、の9点について検討した。

このような設立準備を経て、1986(昭和61)年5月22日、横浜市開港記念会館に全国各地からの発起人の参加を得て、“発起人会”を開催し、規約等運営諸事項を審議し、議決して、翌5月23日に、それらの“案”をもって、“自治体学会設立総会”が開催され、正式な学会発足となった⁸。

4 政策研究推進指針の策定

(1) 指針策定の意義と目的

前述のとおり、全国的にも自治体独自の政策研究という流れが定着し、数々の研究成果が蓄積される中で、政策研究過程と政策形成過程との遊離や、研究課題へのアプローチのマンネリ化等、政策研究を行う上での課題がいくつか指摘され始めた。また、神奈川県でも、県の重要施策として「人材育成と組織革新」を掲げ、全庁的な政策形成過程における政策研究の位置付けを明確化する必要が生じてきた。

⁸ 自治体学会については、1987(昭和62)年8月に徳島市で第1回大会を開催している(その後は、自治体政策研究交流会議と同時期に大会を開催している)。

なお、自治体学会の事務局については、学会発足当初から1996(平成8)年3月までは、自総研が担当していたが、同年4月から1999(平成11)年6月までは埼玉県、同年7月から2002(平成14)年3月までは彩の国さいたま人づくり広域連合、同年4月から2007(平成19)年9月までは群馬県地方自治研修所(現群馬県自治研修センター)、同年10月からはNPO法人自治創造コンソーシアムが担当している。

こうした一連の流れの中で、自総研では、1991（平成3）年度に研究事業の見直しを行い、1997（平成9）年度の施設移転に向けて、新しいハードにふさわしい、ソフトの充実の検討を行い、1992（平成4）年11月に都道府県としては全国で初めて、「政策研究推進指針」を策定した。なお、指針の目的は次のとおりである。

全庁的な政策形成過程における政策研究の位置付けを明確化する。

時代の要請を見据え、中期的な展望に立った政策研究領域を設定するなど、政策研究の方向を体系的に明らかにする。

研究シーズの掘り起こしから研究成果の発表に至るまでの政策研究過程において、トップマネジメントへの説明や政策決定部門・政策執行部門である各部局との連携を強化する。

多様な機関や人材とのネットワークを図り、自治総合研究センターの政策研究拠点としての機能を高める。

(2) 指針の内容

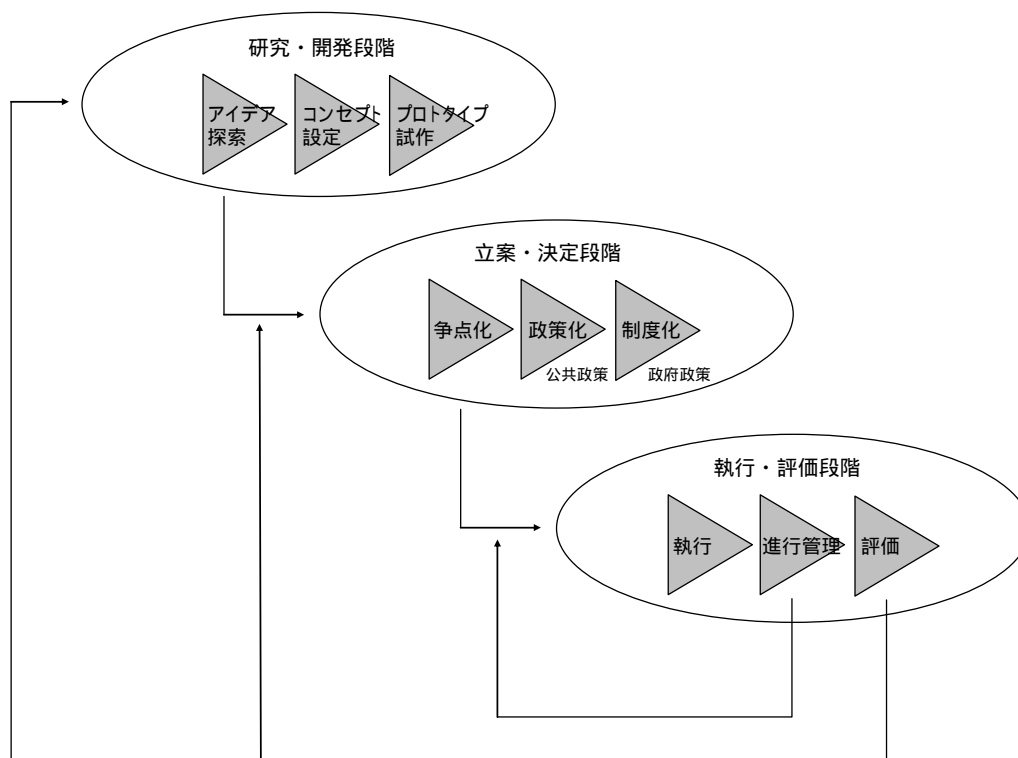
ア 政策研究の位置付け

政策形成過程における政策研究の位置付け

自治体の政策形成過程をその機能別に見ると、図表2-3（次頁）のように次の三つの段階に分けることができる。「研究・開発段階」は、新しい政策の試作品（プロトタイプ）を作る段階で、製造業におけるR&Dに相当する部分である。次にこうしてできた試作品を精査し、自治体としての意思決定を行い、制度化していく過程が「立案・決定過程」であり、さらに、この制度を基に、具体的な事業として実施していく段階が「執行・評価段階」である。

政策形成過程における政策研究の位置付けは、この「研究・開発段階」に当たり、その役割は、今後、行政課題として俎上に登ってくるであろうテーマを探し出し、調査分析し、具体的なビジョンや政策を「試作品」として提言することにある。

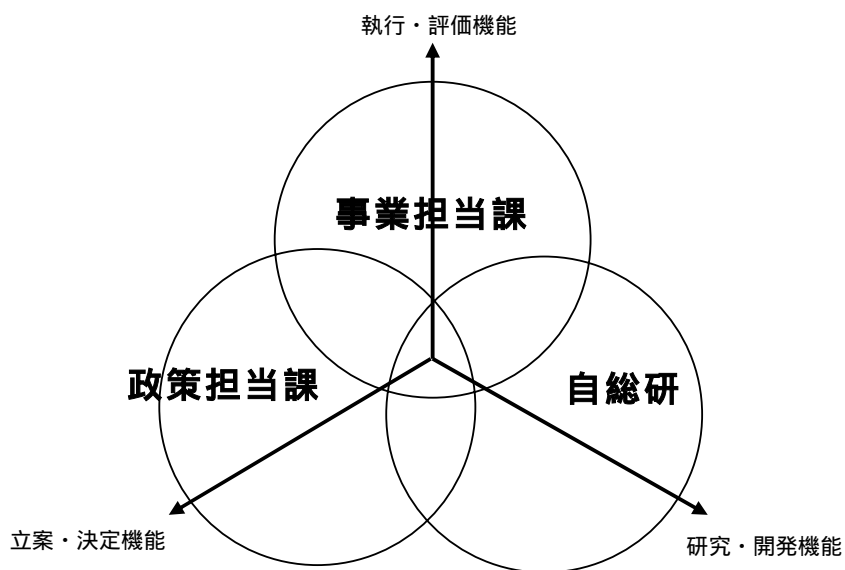
図表 2 - 3 政策の形成過程



自治総合研究センターの位置付け

こうした政策形成過程の三つの段階の機能を実際に担当する組織（自総研、政策担当課、事業担当課）に位置付けてイメージしたのが、図表 2 - 4 である。

図表 2 - 4 三つの段階の機能と自総研の位置付け



イ 政策研究の方向

政策研究領域の設定

4～5年先の自治体の課題として重要な位置を占めるとされる分野を「政策研究領域」とし、次の5領域を設定した⁹。

- ・超高齢社会への対応
- ・グローバルイゼーションへの対応
- ・地球汚染による新公害時代への対応
- ・均衡ある地域発展
- ・自治のあり方と制度改革

研究テーマの選定

部研究事業及びチーム研究事業のテーマについては、企画調整会議等との連携を図りながら、各政策研究領域の主旨に合致したものの中からテーマを選定する。

ウ 自総研と各部局等との連携

トップマネジメントへの説明

政策研究推進指針は、県の政策方針に沿ったものにするため、その策定に当たっては、自総研運営協議会の審議を経て、直接知事に説明し、了承を得る。

研究テーマの設定及び研究活動時における各部局との連携

研究テーマを設定するに当たり、企画調整会議、政策担当室課との政策研究担当者会議等を通して部局の意見を聴取する。また、研究活動中においては、各部局の動向や専門知識を研究にフィードバックするため、研究テーマに関連する室課との意見交換の場を設ける。

研究成果の報告等

研究成果は報告書としてまとめ、知事に直接報告するとともに、部長会議、企画調整会議において報告する。特に、研究活動時において意見交換した関連室課とは、関連室課連絡会議を設けて提言の評価を含めた検討を行う。

エ 政策研究の拠点づくり

ネットワークの形成

他の研究機関等との多様な交流を基に、政策研究の拠点としてふさわしい政策研究のネットワークを形成する。

⁹ 政策研究領域はおおむね5年ごとに時代動向をにらみつつ、企画調整会議、政策研究担当者会議や関係室課連絡会議の意見を聴きながら設定する。なお、必要に応じてローリングを行う。

多様な人材との連携

人材育成の拠点である自総研には、大学院派遣者、海外研修派遣者、研究チームなどの経験者、民間シンクタンク職員等多くの人的資源に恵まれているので、これらの人材との交流を生かした政策研究を行っていく。

多様な研究体制の整備

県職員、市町村職員、研究者、他の自治体や機関の職員、市民等多様な主体による研究や、関係部局、他の自治体や機関等との共同研究ができるよう研究体制の整備を行う。

研究支援制度の充実¹⁰

研究者等によるアドバイザー制度、自主研究に対する支援制度、政策研究資料や政策情報機器の充実等、政策研究が十分に行えるよう研究支援制度の充実を図っていく。

新しい調査・研究手法の開発

政策研究拠点としてふさわしいモデル的な研究手法の開発と、社会科学調査の見本となるような調査・分析とデータ収集を行う。

政策情報の発信機能の強化

政策研究の成果は印刷物として公表するとともに、季刊誌『自治体学研究』で発表する。また、政策研究フォーラムを開催して政策研究の成果を広く公表するなど、政策情報の発信拠点としての機能を強化していく。

(3) 政策研究アドバイザー制度の創設

1992(平成4)年9月に、研究成果の質的向上と研究部スタッフ機能の強化を図るため、政策研究アドバイザー制度を創設し、政策研究推進指針に掲げる各政策研究領域の専門家から、次の点について助言を得た¹¹(次頁図表2-5)。

時代の方向性及び重要政策課題

具体的研究活動の研究テーマ

部研究、チーム研究における研究の方向性、研究手法等

¹⁰ 政策研究活動の支援として、1993(平成5)年度から1996(平成8)年度まで、政策研究を行う職員及び研究テーマを募集し、1グループ当たり30万円(1995(平成7)年度、1996(平成8)年度は、25万円)を限度として研究費を交付する公募研究事業を実施している。

¹¹ 同制度は、1997(平成9)年度まで続いた。

図表 2 - 5 政策研究アドバイザー名簿 ()

領域	超高齢時代への対応		グローバル化への対応		地球汚染による新公害時代への対応	
1992(平成4)年度	武川 正吾 中央大学助教授	藤原 まり子 (株)博報堂生活総合研究所	鈴木 佑司 法政大学教授	阿久澤 麻理子 奈良女子大学大学院生	寺西 俊一 一橋大学教授	秋山 紀子 青山女子短期大学教授
1993(平成5)～1995(平成7)年度	藤村 政之 武蔵大学助教授	下夷 美幸 社会保障研究所研究員	笹川 孝一 法政大学助教授	竹内 佐和子 (株)長銀総合研究所主任研究員	山崎 圭一 横浜国立大学助教授	巽 節代 (株)ダイワックス都市環境研究所研究員
1996(平成8)～1997(平成9)年度	塚原 康博 明治大学短期大学助教授	上村 協子 東京家政学院大学助教授	奥田 孝晴 文教大学専任講師	木崎 翠 横浜国立大学助教授	武山 政直 慶応義塾大学助手	白雪梅 (財)国際生態学センター研究員
分野	高齢化、ライフスタイル、社会システム等		国際化、国際政策、外国人労働者、自治体外交等		公害、地球環境、環境政策、環境経済、NGO等	
領域	均衡ある地域発展		自治のあり方と制度改革			
1992(平成4)年度	大方 潤一郎 横浜国立大学助教授	吉田 洋子 (株)宅地開発研究所横浜支所長	金井 利之 東京都立大学助教授	岩崎 美紀子 筑波大学助教授		
1993(平成5)～1995(平成7)年度	橋元 良明 東京大学助教授	松本 真澄 東京都立大学助手	宮崎 伸光 地方自治総合研究所研究員	西村 美香 東京大学助手		
1996(平成8)～1997(平成9)年度	川野 訓志 横浜市立大学助教授	江上 節子 産能大学助教授	小原 隆治 成蹊大学助教授	大山 礼子 聖学院大学助教授		
分野	一極集中・首都圏問題、都市計画、都市デザイン、地域開発、産業政策、住宅政策等		自治制度、行政改革、政府間関係、公共私役割分担、地方分権等			

敬称略、役職・肩書は当時のものである。

5 開かれた政策形成支援の拠点へ

(1) 新しい運営方針の策定

1990年代も後半に入ると、「地方分権の展開」、「行財政改革」、「市民へのアカウンタビリティ（説明責任）」など自治体を取り巻く状況が変化し、1995（平成7）年からは、地域特性を踏まえた、効率的・効果的な自治体の政策運営に向けた自総研の役割の見直しについての本格的な検討が始まった。

具体的には1997（平成9）年、全庁的な「施策・事業の見直し」、「組織・執行体制の見直し」の中で、政策研究業務の在り方を含めた検討を行い、改善に取り組むこととした。

改革の実施に当たり、「行政計画を支える人材の育成と政策の研究」という自総研の役割を再確認し、「政策形成力のさらなる強化」、「多様化する研修・研究ニーズへの対応」及び「情報受発信力育成」の要請に応えることを目標に「組織内シンクタンク」として環境を整備し、部局の政策研究・開発を支援することを「研究事業」改革のポイントに、「神奈川県自治総合研究センター運営方針」が次のとおり策定され、1998（平成10）年1月に横浜市中区山下町から横浜市区小菅ヶ谷の新しい施設に移転し、新自総研としての業務を開始した。

神奈川県自治総合研究センター運営方針（1997（平成9）年4月1日施行）

1 基本方針

時代の変化に挑戦し的確に対応できる職員の育成と、開かれた政策形成支援の拠点を目指す。

2 事業推進の視点

(1) 研修事業

部局等と連携し総合的、計画的な研修事業を進め、次の視点に立って職員一人ひとりの能力の向上を図ることにより組織の総合力向上に資する。

ア 時代のニーズに対応できる政策形成能力の強化

イ 県政を効率的、効果的に運営する能力の向上

ウ 新たな課題へ挑戦する意欲の養成

エ 公務員としての意識の高揚

(2) 研究事業

地方自治に関する基礎的、先導的な政策課題を次の視点に立って調査研究し、全庁の政策形成を支援する。

ア 地方分権時代に対応した実践的政策研究の強化

イ 政策人材の育成・活用と政策現場への支援

ウ 政策情報の受発信機能の充実

3 事業展開

(1) 研修事業

職員は自己啓発意欲を促進し、研修効果を一層高めるため次により研修事業を展開する。

ア 階層別研修の充実

新採用時、昇格時の職員の職位・職務にあった基本的な役割の認識や職務遂行に必要な知識習得のため階層別研修を実施する。

(ア) 重点取組階層の設定

新採用職員及び新たな職務能力が要求される主幹級、課長級職員を重点的な取組み階層とする。

(イ) 選択科目制度の導入

多様な研修ニーズに対応し、研修参加の機会を拡大するとともに専門性を一層高めるため選択科目制度を導入する。

イ 個人別研修計画制度の導入

採用後10年までのジョブローテーション期間中の職員を対象に、所属長の助言指導のもとに計画的な研修受講を進め、職員の研修参加意欲を高めるとともに能力及び適性を伸ばす。

ウ 討議型、体験型、交流型研修の拡充

少人数による討議型研修を主体とし、体験型、交流型の研修も積極的に取り入れる。

エ 神奈川県市町村研修センターとの共同研修の実施

地方分権の流れを視野に入れ、神奈川県市町村研修センターとの共同研修など合築環境を生かした研修運営を図る。

(2) 研究事業

地域課題の解決に向け、政策現場における政策形成に寄与するために次により研究事業を展開する。

ア 政策課題を基軸とした研究

政策現場の抱える政策課題を基軸としたテーマを設定し、部局共同研究、部研究やチーム研究などの研究体制により研究を推進する。

イ 研究成果の施策への反映強化

研究成果の施策反映をより高いものとするため、部局共同研究などによる研究を推進するとともに研究成果の検証・評価を行う。

ウ 政策研究ノウハウの提供

政策現場での創造的・効率的な政策形成を支援するため、政策研究マニュアルを作成し、調査研究コンサルティング体制を整備する。

エ 政策人材の育成・活用

部局との共同研究などを通じて職員の政策形成能力を醸成するとともに、大学院派遣者などの研究経験人材の活用を図る。

オ 政策情報の受発信機能充実による調査研究の効率化

研究成果や最新政策情報の受発信機能のネットワーク化により、調査研究業務を効率的に推進する。

4 事業計画

この運営方針に基づき、毎年度の事業計画を神奈川県自治総合研究センター運営会議の審議を経て策定する。

(2) チーム研究の再編

この新しい運営方針で示された「時代の変化に挑戦し的確に対応できる職員の育成と、開かれた政策形成支援の拠点を目指す」との基本方針に基づき、部局の政策ニーズなどを踏まえた政策課題を研究テーマに取り上げ、積極的に政策形成支援に向けて改革が行われてきた。

研究事業では、従来の研究チームによる研究を、研究テーマ及び研究チーム員を全庁から公募する従来型の「一般研究」と部局からの要請により設定されたテーマを関係所属から推薦されたチーム員で構成する「部局共同研究」に再編した。

6 近年における研究事業の見直し

近年においても、行政システム改革の推進、試験研究機関・出先機関の見直しなど、全庁的な業務や組織の見直しが進められる中で、自総研の研究事業の在り方についても、様々な視点から検討され、改善の取組が進められている。

(1) アンケート調査の実施

調査研究事業の在り方を検討するため、2001(平成13)年3月に研究事業に対する評価や課題等について部局へアンケート調査¹²を実施し、その結果を踏まえ、2001(平成13)年度にはチーム研究におけるアドバイザー制度の創設、大学院等の外部研究員の招へい、地域課題テーマの設定等、研究内容の一層の質的向上、施策への反映と政策人材育成の強化等の見直しを行った。

アンケート調査結果の一部抜粋(所属長の回答)

報告書の内容に対する評価

政策の現状分析、政策課題把握に対する評価は、「活用できる」がそれぞれ13件、10件となっている。提案に対する評価については、「一部採用できる」10件、「将来一部採用が見込める」5件の順となっている。また、自由意見では、「既存のものを取りまとめたもので、特に参考にならない」、「既存の枠組みにとられすぎ」、「提案の具体性に欠ける」などの「独自性」、「新規性」、「具体性」に関する意見が見られた。

人材育成、職員資質の向上の面における成果に対する評価

【一般研究】

人材育成面での成果に対する評価については、「成果が大きい」5件、「少しはある」が11件で、両者で回答の8割を占めている。また、取得した知識及び政策形成のノウハウの活用に対する評価については、「将来において活かされる」12件、「現職務に活かされている」5件、「能力が活かせる職場に異動した」2件となっている。

【部局共同研究】

職務に関する知識や政策形成のノウハウの向上に対する評価については、「能力が向上した」が9件で一番多い。また、取得した知識や政策形成のノウハウの活用に対する評価については、「現職務に活かされている」が9件で一番多い。

¹² 本アンケート調査は、1997(平成9)年度から2000(平成12)年度の研究チームに参加した職員及びその所属長並びに部局の企画担当課長等に対し、自総研の調査研究事業に対する評価や課題について率直な意見を聴取するため実施したものである。

自総研調査研究事業の在り方に対する評価

【自総研調査研究事業に期待するもの】

自治体の政策機能を高めるために自総研の調査研究事業に期待されているものは、「チーム研究方式による人材育成」が16件、次いで「部局の政策形成支援」が11件、「政策分野別の情報提供」が10件の順となっている。

【自総研研究部の研究体制の妥当性】

自総研には、「シンクタンク機能を期待していないので、現行体制でよい」とする回答は11件であった。一方、「大学院・シンクタンク派遣職員などを配置することにより、機能を高めるべき」が12件、「外部からの人材登用など、シンクタンク機能の充実に向けた体制整備が必要」が2件と、「内部」、「外部」の人材に違いがあるが、現行体制に対する機能拡充の意見は14件となっている。

(2) 政策評価の実施

2002(平成14)年度の県の政策評価の対象に自総研の研究事業が選定され、その第二次評価で、「研究課題や研究期間の設定方法を見直すなど改善の余地があると認められる。」とされた。これを受けて、研究課題や研究期間の設定方法等、研究成果の施策への反映に重点を置いた実践的政策研究の強化等を柱とした見直しを次のとおり行い、2003(平成15)年度から実施に移している。

【部局共同研究、一般研究、自総研独自研究】

「研究成果の施策への反映強化」等が求められていることから、研究テーマの選定、研究期間など研究の実施方法を改善する。

2003(平成15)年度から「施策への反映」に重点をおく「部局共同研究」の改善を実施する。

なお、政策形成に資するとともに職員の資質向上を目的として実施している「一般研究」は2003(平成15)年度から休止する。

研究の実施方法の改善内容

ア 研究テーマの選定方法

- a 企画部、総務部には、担当部固有の課題に加え、全庁的視点からの提案を依頼
- b 研究テーマの決定時に、自総研が企画部長、総務部長と調整
- c チーム発足前の部局との事前調整による、研究対象範囲の絞り込み

イ 研究期間

研究テーマの内容や関係部局の意向を踏まえた柔軟な研究期間の設定

ウ チーム研究の実施方法

- a 研究過程における関係部局と自総研との調整方法の明確化と研究終了後のフォローアップの充実
- b チームアドバイザーや学識者によるサポート体制の強化
- c 民間研究機関の研究チームへの参加機会の設定（研究テーマの内容に応じて設定）（以下、自総研独自研究関係）
- d 学識者で構成する研究会の開催回数（開催回数の増）、活用方法の見直し（委員によるレポートの提出等）
- e 研究テーマに関係する所属職員による作業部会の設置

エ 研究成果のPR方法

全庁的課題や部局横断的な課題をテーマとした研究報告を部長会議で周知するなど、内容やテーマに応じ、研究成果を効果的に周知する方法を工夫し、施策への反映を推進

【政策情報誌『自治体学研究』】

ア 構成及び内容

特集テーマにおける理論編の減と先進事例編（本県、国内外）の増、他部局の研究紹介等の増

イ 特集テーマに係るデータベース化

執筆者と執筆内容（タイトル）の一覧をデータベース化して自総研のホームページに掲載

ウ 発刊のPR等

様々な媒体によるPRの実施、勧誘方法の見直しによる定期購読者の増加

エ 発行部数

無償配布先の見直しによる発行部数の減（約200部）

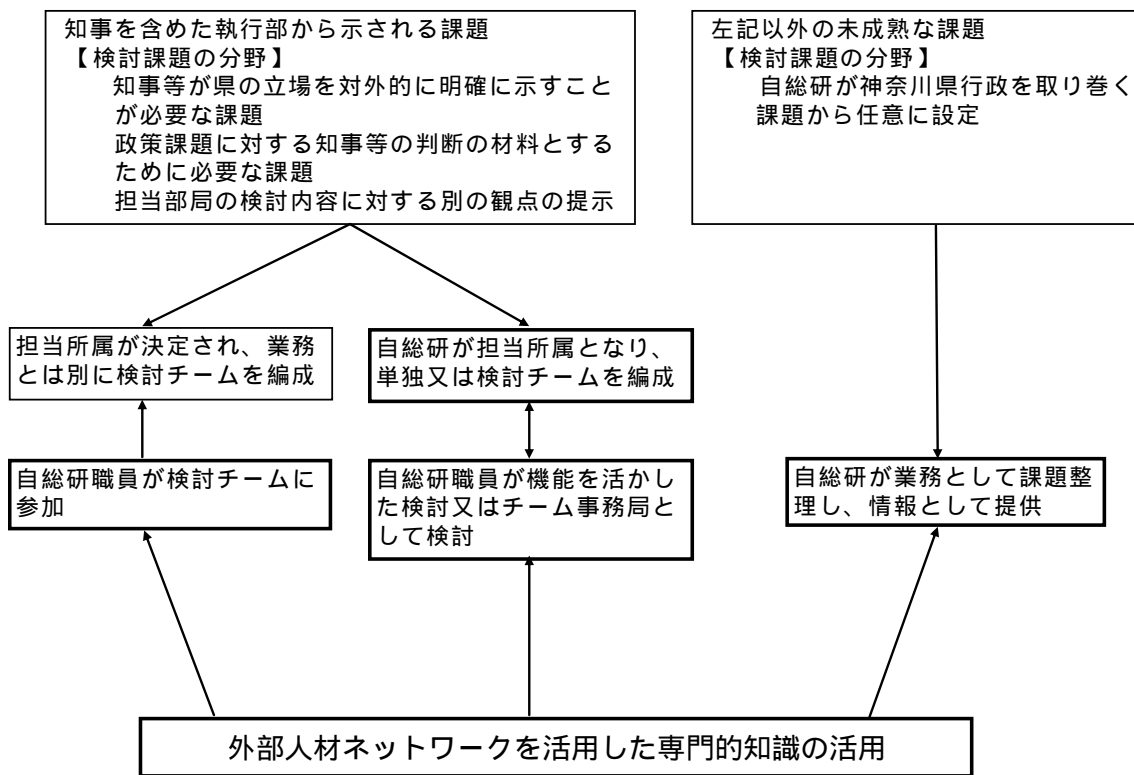
(3) 知事等のトップダウンの課題に対する対応

自治体をめぐる急激な環境の変化が想定される現在にあって、示された課題に対する方向性、論点を短期間に整理する、あるいは、日々それを想定して様々な未成熟な課題を調査しておくことが必要となる。

そこで、こうした課題に対して、これまでの文献や政策情報を蓄積し、また大学等の学識経験者とのネットワークのある自総研の実績と特徴を活かして、機動的に対応する体制を整えつつ、行政執行部の政策発信、政策形成を支援していくことを目的として、2005（平成17）年度から喫緊の課題等調査事業を始めた¹³（次頁図表2-6）。

¹³ なお、喫緊の課題等調査事業については、2008（平成20）年度から知事室に移管されている。

図表 2 - 6 喫緊の課題等調査事業のスキーム(検討期間：3か月程度を想定)



(4) 組織体制等の見直し

自総研の組織体制に関しては、2007(平成19)年6月から研修部と研究部が統合され、研修研究部となり、政策研究を行う組織についても研究部から研究課になっている¹⁴。

また、県政課題に係る調査研究機能について、政策主導の県政運営の観点からその望ましい機能の在り方及び組織体制について検討するため、政策部総合政策課が事務局となって、「政策研究のあり方検討会議」が2008(平成20)年11月に設置されている。

これまでの自総研のあゆみを次のとおり年表としてまとめた(次頁図表2-7)。

¹⁴ 2008(平成20)年4月からは、部制自体も廃止され、管理課、研修課、研究課の三課体制となっている。

図表 2 - 7 自治総合研究センターのこれまでのあゆみ

年月	自治総合研究センター (研究事業を中心に)	神奈川県	国等の動向 (地方分権関係を中心に)
1947(昭和22)年5月 1949(昭和24)年1月		総務部考査研修室が設置され、県職員に対する研修の全庁的な企画、実施組織が確立(研修施設は横浜市港北区大倉山の「大倉精神文化研究所」を間借り)	日本国憲法、地方自治法施行
1949(昭和24)年5月		県職員の教養文化向上のため「教養月報」を創刊	
1950(昭和25)年1月 1951(昭和26)年 1956(昭和31)年10月		知事公室研修室として独立	地方公務員法施行
1959(昭和34)年7月	総務部職員課の出先機関として、横浜市中区山下町に県職員及び市町村職員の研修等を行うため神奈川県公務員研修所を独立設置	総務部職員課の設置に伴い、同課研修係に研修業務を移管	
1960(昭和35)年9月 1963(昭和38)年7月	「公研かながわ」創刊 職員課所管から人事課所管の出先機関へ変更		
1964(昭和39)年2月	研修第一課において、管理者研修、監督者研修、研修理論及び研修技術の研究並びに研修資料の作成を、研修第二課において、一般研修、専門研修を企画、実施するよう事務分掌を改正		
1967(昭和42)年4月 1972(昭和47)年4月	市町村職員研修業務について、新たに設立された財団法人神奈川県市町村研修センターに移管	第6回知事選挙、津田文吾当選	
1972(昭和47)年10月	横浜合同庁舎(横浜市中区)内に移転		
1973(昭和48)年7月	研修第一課を研修第一部に、研修第二課を研修第二部へ改称		
1975(昭和50)年4月 1975(昭和50)年7月 1976(昭和51)年4月		第8回知事選挙、長洲一二当選 「神奈川県財政緊急対策本部」設置 自主研究活動促進事業(総務部行政管理課所管)がスタート(公務員研修所に研究部が設置されたことに伴い、昭和52年5月に公務員研修所に移管)	
1976(昭和51)年6月	部課長会議における長洲知事の「研究機能を研修所に置く。」というコメントを受け、公務員研修所内に研究班を設置し、研究活動を進めるための準備を行う。		
1977(昭和52)年4月 1977(昭和52)年5月	機構改革に伴い管理部、研修部、研究部の三部制となり、研究部が創設される。	長洲知事「地方の時代」を提唱 企画部の純化、県民部、環境部の新設、総合出先機関である地区行政センターの拡充強化等を骨子とする大規模な機構改革を実施	
1977(昭和52)年7月	「神奈川の自治を考える懇話会」設置		
1977(昭和52)年9月	研究チームによる研究活動がスタート		
1978(昭和53)年2月 1978(昭和53)年7月		「新神奈川計画」策定 「第1回地方の時代シンポジウム」開催	
1978(昭和53)年11月 1979(昭和54)年	「第1回職員研究発表会」開催 専任の研究員による研究活動がスタート		
1979(昭和54)年3月	「神奈川の自治を考える懇話会」を発展的に解消し、新たに「神奈川県自治研究懇話会」を設置		

年月	自治総合研究センター (研究事業を中心に)	神奈川県	国等の動向 (地方分権関係を中心に)
1979(昭和54)年4月		第9回知事選挙、長洲一当選(第2期長洲県政スタート)	
1979(昭和54)年5月	『季刊・自治体学研究』創刊		
1979(昭和54)年6月		「神奈川県地方行政システム検討委員会」設置	
1979(昭和54)年7月	職員研修30周年記念事業の一環として、公務研修所の改革が実施されることとなり、改革案の検討のため、所内プロジェクトチームを編成	全国知事会の席上で、長洲知事が地方の「国政参加」を提言 「第1回六都県市首脳会議(首都圏サミット)」開催	
1979(昭和54)年9月			第17次地方制度調査会「新しい社会経済情勢に即応した今後の地方行政制度のあり方についての答申」
1979(昭和54)年12月	「公務研修所改善検討結果報告書」を取りまとめる。		
1980(昭和55)年1月		公務研修所の改革案について、全体部長会議で了承	
1980(昭和55)年4月	公務研修所を自治総合研究センターに改組		
1980(昭和55)年12月	従来の「公研かながわ」に代えて新たに「総研ジャーナル」創刊		
1981(昭和56)年7月		環境影響評価条例施行	第二臨時行政調査会「行政改革に関する第一次答申」
1981(昭和56)年9月		「神奈川県行政管理委員会」と「神奈川県地方行政システム検討委員会」を発展的に解消し、「神奈川県行政システム改革委員会」を設置 「地方行政システム改革に関する意見」を国に提出	
1982(昭和57)年5月			第二臨時行政調査会「行政改革に関する第三次答申 基本答申」
1982(昭和57)年7月			第二臨時行政調査会「行政改革に関する第五次答申 最終答申」
1983(昭和58)年3月	『もうひとつの地方自治論』を刊行		
1983(昭和58)年1月		「改定新神奈川計画」策定	
1983(昭和58)年4月		情報公開条例施行(都道府県で初) 第10回知事選挙、長洲一当選(第3期長洲県政スタート)	
1984(昭和59)年7月		県議会で「神奈川非核兵器県宣言」成立	
1984(昭和59)年10月	「第1回自治体政策研究交流会議」開催		
1985(昭和60)年5月		「神奈川県行政システム改革推進会議」設置	
1986(昭和61)年5月	「自治体学会」設立		
1987(昭和62)年3月		「第二次新神奈川計画」策定	
1987(昭和62)年4月		第11回知事選挙、長洲一当選(第4期長洲県政スタート)	
1989(平成元)年12月			臨時行政改革推進審議会(新行革審)「国と地方の関係に関する答申」
1990(平成2)年3月	『もうひとつの地方自治論(その2)』を刊行		
1990(平成2)年4月		「SURF'90(相模湾アーバン・リゾート・フェスティバル1990)」開催	
1990(平成2)年10月		個人情報保護条例施行(都道府県で初)	
1991(平成3)年4月		第12回知事選挙、長洲一当選(第5期長洲県政スタート)	
1991(平成3)年5月		「人材育成・組織革新推進委員会」設置	
1992(平成4)年1月		自治総合研究センターの改革案について、人材育成・組織革新推進委員会で決定	
1992(平成4)年9月	「政策研究アドバイザー制度」創設		
1992(平成4)年11月	「政策研究推進指針」策定 「政策研究・人材育成懇談会」設置		

年月	自治総合研究センター (研究事業を中心に)	神奈川県	国等の動向 (地方分権関係を中心に)
1993(平成5)年6月	「公募研究制度」創設		衆議院・参議院「地方分権の推進に関する決議」
1994(平成6)年3月 1994(平成6)年9月	「第1回政策研究フォーラム」開催		地方六団体「地方分権の推進に関する意見書」
1995(平成7)年4月 1995(平成7)年5月 1995(平成7)年7月		第13回知事選挙、岡崎洋当選	「地方分権推進法」成立 地方分権推進委員会発足(～平成13年7月)
1996(平成8)年4月		福祉の街づくり条例、環境基本条例施行 県民活動サポートセンター開所 「かながわ新総合計画21」策定	
1997(平成9)年1月 1997(平成9)年4月	「神奈川県自治総合研究センター運営方針」策定		
1998(平成10)年1月	新築庁舎完成により、横浜市栄区小菅ヶ谷に移転		
1998(平成10)年5月 1998(平成10)年9月	『自治体学研究』季刊から年2回の発行へ	「かながわ・ゆめ国体」開会	「地方分権推進計画」閣議決定
1999(平成11)年4月		財政危機緊急アピール発表 第14回知事選挙、岡崎洋当選(第2期岡崎県政スタート)	
1999(平成11)年7月 2000(平成12)年4月 2000(平成12)年10月		分権時代における自治体のあり方に関する研究会設置(～平成15年3月)	「地方分権一括法」成立 「地方分権一括法」施行
2001(平成13)年6月 2001(平成13)年7月			地方分権推進委員会「最終報告」 地方分権改革推進会議設置(～平成16年7月)
2002(平成14)年7月	「第1回県内自治体政策研究機関等による合同政策研究発表会」開催		
2003(平成15)年3月		分権時代における自治体のあり方に関する研究会「最終報告」 第15回知事選挙、松沢成文当選	
2003(平成15)年4月 2003(平成15)年5月 2004(平成16)年3月	管理部に管理課を設置		
2004(平成16)年6月		「神奈川力構想・プロジェクト51」、 「地域主権実現のための中期方針」策定 神奈川県広域自治制度研究会設置(～平成19年3月)	第28次地方制度調査会設置(～平成18年2月)
2004(平成16)年8月			地方六団体「国庫補助負担金等に関する改革案」 政府・与党合意「三位一体の改革について」
2004(平成16)年11月			
2005(平成17)年1月		「(仮称)三位一体改革推進法試案」作成・全国知事会へ提出	
2005(平成17)年7月			地方六団体「国庫補助負担金等に関する改革案(2)」
2005(平成17)年10月		神奈川県自治基本条例検討懇話会設置(～平成19年3月)	
2005(平成17)年11月			政府・与党合意「三位一体の改革について」 第28次地方制度調査会「地方の自主性・自律性の拡大及び地方議会のあり方に関する答申」 第28次地方制度調査会「道州制のあり方に関する答申」
2005(平成17)年12月			地方六団体「地方分権の推進に関する意見書」
2006(平成18)年2月			
2006(平成18)年6月			
2006(平成18)年8月	「第23回全国自治体政策研究交流会議」開催		
2006(平成18)年12月 2007(平成19)年2月			「地方分権改革推進法」成立 道州制ビジョン懇談会設置

年月	自治総合研究センター (研究事業を中心に)	神奈川県	国等の動向 (地方分権関係を中心に)
2007(平成19)年4月		第16回知事選挙、松沢成文当選(第2期松沢県政スタート)	「地方分権改革推進法」施行、地方分権改革推進委員会発足
2007(平成19)年6月	管理部を廃止し、管理課に、研修部と研究部を研修研究部とし、研修課、研究課を設置		
2007(平成19)年7月		「神奈川力構想」、「地域主権実現のための基本指針」策定	第29次地方制度調査会設置
2007(平成19)年11月			地方分権改革推進委員会「中間的な取りまとめ」
2008(平成20)年2月		県内10団体による「神奈川県地方分権推進会議」発足	道州制ビジョン懇談会「中間報告」
2008(平成20)年3月			
2008(平成20)年4月	部制を廃止し、管理課、研修課、研究課の三課体制となる		
2008(平成20)年5月			地方分権改革推進委員会「第1次勧告」
2008(平成20)年11月	「日本自治学会第8回総会・研究会(神奈川大会)」開催	「政策研究機能のあり方検討会議」設置	
2008(平成20)年12月			地方分権改革推進委員会「第2次勧告」
2009(平成21)年1月	『自治体学研究』97号の発行をもって休刊		

第2節 個別の活動の状況

1 研究活動

(1) チーム研究・一般研究及び部局共同研究

ア 研究の概要

チーム研究とは、前節でも述べたとおり、自治体を取り巻く諸問題について、職員自身の手で調査研究を行い、科学性のある政策形成の基礎づくりと、併せて人材の育成も行う目的で、1977(昭和52)年5月に公務研修所に研究部が設置された直後の同年9月にスタートした研究チームによる研究である。

1997(平成9)年度からは、施策反映に主眼を置く部局共同研究と職員の資質向上に主眼を置く一般研究に分けて実施している。なお、一般研究については、2003(平成15)年度の研究事業の見直しにより、休止となっている。

イ 研究テーマ

研究テーマの決定はおおむね次のとおり行われる。まず、研究を行う前の年度に庁内各部局、県内市町村へテーマの提案依頼を行う。次に庁内及び県内市町村から上がってきた提案や自総研職員が行った提案等から、いくつかの候補に絞る。その後、テーマの候補を自総研の運営会議¹⁵で検討し、テーマに関連する部局との調整や庁内会議等での検討を経て、最終的には、自総研所長の決裁により正式にテーマが決定される。なお、現在までの研究テーマの一覧は図表2-8(次頁)のとおりである。

¹⁵ 自総研の研修及び研究の基本方針等、運営に関する重要な事項を審議するため設置された会議で、会長には本県の総務部長が充てられている。現在は、総務部長のほか、労務担当部長、総務部人事課長、総務部行政システム改革推進課長、政策部総合政策課長、自総研所長、自総研副所長、産業技術センター所長、企業庁経営局総務課長、教育委員会教育局行政課長、人事委員会事務局総務課長、病院事業庁病院局県立病院課長により構成されている。

図表 2 - 8 研究テーマの一覧（チーム研究・一般研究及び部局共同研究）

【チーム研究】

年度	研究テーマ
1977(昭和52)年度	A 県民ニーズの長期的、構造的変化に関する調査研究
	B 広域自治体としての県レベルにおける住民参加の進め方
	C 自治を支える人材育成プログラムの開発
1978(昭和53)年度	A 県民ニーズ把握に関する実証的調査研究
	B 地方自治の理論と実態 地方からみた地方自治法の再検討
	C 組織活性化に関する研究
1979(昭和54)年度	A 地域特性と住民意識に関する研究
	B 県政への市町村参加の理論と実態に関する研究
	C 神奈川における第三次産業の動向に関する研究
1980(昭和55)年度	A 国・県・市町村の役割分担に関する調査研究
	B 神奈川における高齢化社会に関する調査研究
	C 大都市周辺地域の総合的居住環境に関する研究
1981(昭和56)年度	A 国・県・市町村・民間の役割分担に関する調査研究
	B 都市化社会の総合防災対策に関する調査研究
	C 都市美・都市景観の創造に関する調査研究
1982(昭和57)年度	A 地方の時代のまちづくり 都市計画制度の再検討に関する調査研究
	B 国際化に対応した地域社会のあり方に関する調査研究
	C 神奈川の交通体系の将来構想に関する調査研究
1983(昭和58)年度	A 神奈川の水 その循環と保全 に関する調査研究
	B 情報化社会と自治体に関する調査研究
	C 新しい公共サービスの供給方式に関する調査研究
1984(昭和59)年度	A 高齢化社会における社会システムに関する調査研究
	B 地域社会と住民運動に関する調査研究
	C 神奈川の都市環境と住宅に関する調査研究
1985(昭和60)年度	A 民間活力の活用・導入に関する調査研究
	B 地域教育力の再検討に関する調査研究
	C 職員構成の変化に対応した人事システムに関する調査研究
1986(昭和61)年度	A 人生80年時代のスポーツ・レクリエーション活動に関する調査研究
	B O.A化の進展と自治体に関する調査研究
	C 首都圏における神奈川に関する調査研究
1987(昭和62)年度	A 神奈川の森林に関する調査研究
	B 地価高騰と土地政策に関する調査研究
	C 高齢化社会の新しい働きかたを考える調査研究
1988(昭和63)年度	A 生活の安全に関する調査研究
	B 地域と大学の連携に関する調査研究
	C 神奈川の西部地域を考える調査研究
1989(平成元)年度	A かながわの海に関する調査研究
	B 指定都市と県に関する調査研究
	C 第三セクターと自治体に関する調査研究
1990(平成2)年度	A ごみ問題に関する研究
	B かながわの住宅政策
	C アファーマティブアクション(積極的差別是正措置)の研究
1991(平成3)年度	A 神奈川におけるターミナルケアの研究
	B 地方自治と市民ボランティア活動
	C 21世紀の車社会を考える
1992(平成4)年度	A 在宅ケアの総合化に関する研究
	B 自治体の広報戦略を考える
	C 自治体の通商政策を考える
1993(平成5)年度	A 新たな政府間関係の研究 ～「補完性の原則」を手がかりにして～
	B 組織マネージメントのあり方の研究
	C 新社会資本の整備とプロジェクト・ファイナンスの研究
1994(平成6)年度	A 「国際家族の時代」を地方から
	B 地方税源の確保
	C 自治体業務のリエンジニアリング
1995(平成7)年度	A 都市とエネルギー
	B 転換期の産業と労働
	C 危機対応の行政経営
1996(平成8)年度	A 「少子化社会と自治体」に関する調査研究
	B 自然と共生するまちづくり ～都市機能と自然との調和を目指して～

【一般研究】

年度	研究テーマ
1997(平成9)年度	参加型社会におけるNPOの役割
1998(平成10)年度	21世紀型自治行政システムと民の役割
1999(平成11)年度	地方公営企業 ～現状の点検と今後の活用～
2000(平成12)年度	起業家精神を有する人材の育成について
2001(平成13)年度	ITの進展に伴う行政サービスのあり方
2002(平成14)年度	時代を創る図書館 ～ビジネス支援・市民活動支援に向けて～

【部局共同研究】

年度	研究テーマ
1997(平成9)年度	住民投票制度
1998(平成10)年度	森林・農地等の持つ公益機能の維持方策 かながわにおけるサービス産業の特性と展開方向
1998(平成10)～1999(平成11)年度	政策評価システムの研究
1999(平成11)年度	環境ビジネスの振興
2000(平成12)年度	自治体のリスクコミュニケーション 新たな地域福祉の推進について
2001(平成13)年度	開かれた地域社会に向けて ～神奈川に在住する外国人との関わり方～ IT革命に対応するための中小企業支援策
2002(平成14)年度	神奈川県における独立行政法人制度 観光を基盤とした地域活性化(足柄上地域)
2003(平成15)年度	神奈川県における資産の流動化 生物多様性とエコシステムマネジメント
2004(平成16)年度	神奈川の景観づくり 知的財産戦略
2005(平成17)年度	ユニバーサルデザイン 指定管理者制度
2006(平成18)年度	経済交流の新たな展開 市場化テスト
2007(平成19)年度	公益法人制度改革に向けた法人の取組 NPO等との協働の仕組みづくり
2008(平成20)年度	討議型意識調査

ウ 研究チームの構成

研究チームは、庁内公募による公募研究員、テーマに関連する部局から推薦された部局研究員、その他研究員、自総研研究員により構成されている¹⁶。

県職員である公募研究員、部局研究員に対しては、自総研職員との兼務（知事部局職員）あるいは併任（教育委員会等職員）辞令が発令される。

その他研究員とは、研究テーマの内容によって参加してもらう県内市町村職員、関係団体職員¹⁷及び大学院生¹⁸であり、参加する際は、知事からの委嘱状を交付している。

自総研研究員は、研究のスケジュール管理等、コーディネーター的な役割を果たしつつ、他の研究員と同様に研究に従事する。

¹⁶ 部局共同研究では、研究員の庁内公募は行っていない。

¹⁷ 第三セクターなどの本県に関係する法人のほか、NPO法人の職員も含まれる。

¹⁸ 2002(平成14)年度より、県内大学との連携の観点から、研究テーマの内容に応じて大学院生を研究員として公募している。

エ 研究活動・研究期間

研究活動は、原則として、研究日を週1日¹⁹設け、各研究員が自総研に出向くことにより行っている。研究期間は年度単位²⁰（4月～3月）となっており、年度末の最終報告²¹に向けて研究を進め、最終的には報告書を取りまとめる。なお、研究に際しては、必要に応じ学識経験者の指導・助言²²を受けることができる。

(2) 自総研独自研究

ア 研究の概要

自治体の施策、制度について、基礎的、専門的な調査研究を自総研の職員が行うもので、1979（昭和54）年度（本格的な研究は1980（昭和55）年度から）にスタートしている。

イ 研究テーマ

研究テーマの決定は、チーム研究・一般研究及び部局共同研究と同様に行われるが、テーマとしては、複数の部局にまたがるような地方自治の基本に係わる制度に関するものが多くなっており、現在までのテーマの一覧は図表2-9（次頁）のとおりである。

ウ 研究方法・研究期間

研究方法は、学識経験者等の指導・助言を受けながら、自総研の職員が研究を進め、報告書を取りまとめる。なお、研究期間は2年間になっている場合が多い。

¹⁹ チーム研究の開始当初は、週1日の研究日のほか、年間3回程度2～3日の連続研究日を設けていた。

²⁰ チーム研究の研究期間は、年度をまたぐ期間（9月～8月）になっていたが、1997（平成9）年度からは年度単位となっている（1996（平成8）年度チーム研究A「「少子化社会と自治体」に関する調査研究」は、総合計画策定に関連した研究のため年度単位で研究を実施）。

また、2005（平成17）年度に実施した部局共同研究「指定管理者制度」は、研究成果の施策への早期反映という観点から、研究期間を8か月（4月～11月）に短縮して実施している。

²¹ チーム研究の最終報告は、知事に対して行っていたが、1997（平成9）年度以降は、自総研所長、関係課の課長等に対し行う形になっている。

²² 2001（平成13）年度にチームアドバイザー制度を創設したほか、2003（平成15）年度には、政策形成的な観点から研究チームを継続的に指導する「政策アドバイザー」と研究テーマに沿って専門的な観点から指導する「専門アドバイザー」を選任し、研究内容の充実を図るなど、学識経験者によるサポート体制を強化している。

図表 2 - 9 研究テーマの一覧（自総研独自研究）

年度	研究テーマ
1980(昭和55)年度	施策評価システムに関する調査研究
1980(昭和55)年度	神奈川における地域動向と地域政策に関する調査研究 県央連環都市圏の形成と可能性
1981(昭和56)～1982(昭和57)年度	自治体の国政参加の実現方策についての調査研究
1981(昭和56)～1982(昭和57)年度	福祉の総合化の具体的方策についての調査研究
1981(昭和56)～1982(昭和57)年度	京浜工業地帯の工業における現状分析に関する調査研究
1983(昭和58)年度	福祉機関のあり方に関する調査研究
1983(昭和58)～1986(昭和61)年度	「自治体学」に関する調査研究
1983(昭和58)～1984(昭和59)年度	地方交付税制度に関する調査研究
1984(昭和59)～1985(昭和60)年度	「住民参加と行政手続」に関する調査研究
1985(昭和60)～1986(昭和61)年度	自治制度に関する調査研究
1987(昭和62)年度	地球化時代の自治体に関する調査研究
1987(昭和62)～1988(昭和63)年度	神奈川の主要政策に関する調査研究
1988(昭和63)～1989(平成元)年度	新しい都市開発に関する調査研究
1989(平成元)～1990(平成2)年度	大都市圏における広域行政に関する調査研究
1990(平成2)～1991(平成3)年度	政策形成と人材育成に関する調査研究
1991(平成3)～1992(平成4)年度	地球化時代の自治体に関する調査研究(その2)
1992(平成4)～1993(平成5)年度	超高齢時代における社会システム(住まい・まち・生活)に関する調査研究
1993(平成5)～1994(平成6)年度	「環境政策と市場経済」に関する研究
1994(平成6)～1995(平成7)年度	欧米における州レベルでの法制度の研究
1995(平成7)～1996(平成8)年度	地域における電波利用に関する調査研究
1996(平成8)～1997(平成9)年度	神奈川における各種機能の圏域構造と地域特性に関する調査研究
1997(平成9)～1998(平成10)年度	条例の制定と運用 ～地方分権における条例の今日的意義～
1999(平成11)～2000(平成12)年度	広域行政制度の検証と展望 ～一部事務組合制度と広域連合制度～
2001(平成13)年度	分権時代における政策過程のあり方
2002(平成14)～2003(平成15)年度	自治基本条例
2004(平成16)年度	地域主権時代における自治体法務
2005(平成17)～2006(平成18)年度	裁判外紛争処理制度
2007(平成19)～2008(平成20)年度	地方自治体における政策研究のあゆみと今後の展望

2 自主研究活動の支援

(1) 目的

県行政に関する事項について、自主的に研究を行う職員のグループ活動を援助することにより、職員相互の啓発意欲の高揚に寄与するため、1976（昭和51）年4月に自主研究活動促進事業がスタートした。

この事業は、1975（昭和50）年5月の長洲知事の就任直後の月例談話において、現場からの自発的な研究活動と呼びかけたことがきっかけとなり、その翌年度に開始されたものである。

事業開始当初は、当時の総務部行政管理課が所管していたが、1977（昭和52）年5月に公務研修所に研究部が設置されたことに伴い、同事業も移管され、現在に至っている。

(2) 支援の内容

ア 支援の対象

支援の対象は、おおむね5名以上²³で、できるだけ異なった職場の職員が、自主的に結成したグループで、県の行政事務運営の効率化に関する事項、県が実施すべき新たな施策に関する事項、その他、県行政の推進に関して参考となる事項について調査研究を行うものである。

イ 支援の内容

事業開始当初の支援内容は、活動経費の援助²⁴、施設又は資料の提供となっており、グループについても、活動経費の援助を受ける「援助決定グループ」と活動経費の援助は受けないが、他の支援は受ける「登録グループ」に分かれていて、活動経費の援助が支援の中心であった。

その後、事業の見直しにより、1998（平成10）年度からは、グループに対する活動経費の援助を廃止しており、現在の支援内容は、(a)指導助言者等の派遣、(b)研究活動に必要な施設利用の便宜供与、(c)文献・資料の貸出、(d)研究報告書の印刷・製本、(e)研究情報の提供、(f)研究活動に必要な指導・助言となっている。

ウ グループ数の推移

現在までのグループ数の推移は図表2-10（次頁）のとおりである。グループ数は先に述べた自治体学会が設立された1986（昭和61）年度の89グループをピークに下降傾向にあり、活動経費の援助を廃止した1998（平成10）年度以降は、10グループ前後で推移している。

²³ 事業開始当初は、10名程度のグループが支援の対象になっていた。

²⁴ 援助する活動経費は、1グループ当たり3万円(1976(昭和51)年度は、2万5千円)であった。なお、1996(平成8)年度に限り、活動内容のレベルが高いグループ(3グループ)に対して、活動経費として10万円を援助している。

図表 2 - 10 自主研究グループ数の推移

	援助決定グループ		登録グループ	合計
1976(昭和51)年度	37		-	37
1977(昭和52)年度	32		7	39
1978(昭和53)年度	47		8	55
1979(昭和54)年度	53		15	68
1980(昭和55)年度	54		17	71
1981(昭和56)年度	50		13	63
1982(昭和57)年度	48		11	59
1983(昭和58)年度	52		10	62
1984(昭和59)年度	61		16	77
1985(昭和60)年度	65		19	84
1986(昭和61)年度	65		24	89
1987(昭和62)年度	60		13	73
1988(昭和63)年度	60		9	69
1989(平成元)年度	50		12	62
1990(平成2)年度	44		12	56
1991(平成3)年度	50		10	60
1992(平成4)年度	52		13	65
1993(平成5)年度	47		7	54
1994(平成6)年度	48		13	61
1995(平成7)年度	45		16	61
1996(平成8)年度	10万円支援	3	33	49
	3万円支援	30		
1997(平成9)年度	37		4	41
1998(平成10)年度	-		19	19
1999(平成11)年度	-		9	9
2000(平成12)年度	-		10	10
2001(平成13)年度	-		10	10
2002(平成14)年度	-		10	10
2003(平成15)年度	-		8	8
2004(平成16)年度	-		9	9
2005(平成17)年度	-		10	10
2006(平成18)年度	-		6	6
2007(平成19)年度	-		8	8
2008(平成20)年度	-		15	15

3 『自治体学研究』の編集・発行

自総研では、神奈川県を中心とした自治体職員を対象読者として、「地方の時代」における政策研究の在り方、方向を探究していくため、『季刊・自治体学研究』を1979(昭和54)年5月に創刊しており、現在までに97号を発行している²⁵。

『自治体学研究』の創刊に当たっては、四つの原則(次頁)を明示しており、職員の政策研究発表の場としての政策研究誌という位置付けを明確にしていた。

なお、『自治体学研究』は、1998(平成10)年度から、年2回の発行による具体的政策形成支援に向けた最新情報を提供する政策情報誌という位置付けに変更されている(各号の特集テーマは次頁図表2-11のとおり)。

²⁵ 『自治体学研究』は、2009(平成21)年1月発行の97号をもって休刊となっている。

「自治体学研究」は自治体革新のために働くすべての神奈川県職員の積極的な参加によって企画編集する。

思想信条の違いや、県職員としての地位や権限にこだわることなく、自由で積極的な議論の場を保障する。

あくまでも科学的・実証的な態度を尊重し、正しい相互批判のルールの下で理論的水準を高めていく。

県職員だけにとどまらず、県民・学者・研究者や他の自治体関係者の積極的な参加を可能ならしむように門戸を大きく開きたい。

図表 2 - 11 『自治体学研究』特集テーマの一覧

	発行年月	特集テーマ
創刊号	1979(昭和54)年5月	地方の時代
2号	1979(昭和54)年8月	地方の時代と文化
3号	1979(昭和54)年12月	情報公開への展望
4号	1980(昭和55)年1月	シンポジウム <地方自治の新段階をめざして>
5号	1980(昭和55)年6月	もうひとつの技術政策
6号	1980(昭和55)年9月	頭脳センター構想
7号	1980(昭和55)年12月	自治体における総合福祉政策
8号	1981(昭和56)年3月	国・県・市町村の新しいあり方を求めて
9号	1981(昭和56)年6月	開かれた府県財政
10号	1981(昭和56)年9月	都市化社会の総合防災対策
11号	1981(昭和56)年12月	特集1 都市の緑化 特集2 情報公開の新局面
12号	1982(昭和57)年3月	地域経済の確立をめざして
13号	1982(昭和57)年6月	新しい政策課題と自治体
14号	1982(昭和57)年9月	京浜工業地帯
15号	1983(昭和58)年1月	婦人政策論の確立
16号	1983(昭和58)年3月	地方自治体の国際交流
17号	1983(昭和58)年6月	「政府間関係」論の視座
18号	1983(昭和58)年9月	情報化社会と自治体
19号	1983(昭和58)年12月	自治体の地域空間戦略
20号	1984(昭和59)年3月	20号記念企画 自治体学への招待 特集 こどもの状況へ
21号	1984(昭和59)年7月	自治の再設計
22号	1984(昭和59)年10月	都市文化論 生活・出来事・まなざし
23号	1985(昭和60)年1月	自治体の政策研究 政策自立への新戦略
24号	1985(昭和60)年3月	水と環境 環境基軸としての水循環
25号	1985(昭和60)年6月	耕す都市の時代 都市農業政策の未来を探る
26号	1985(昭和60)年9月	税制改革 地方から考える
27号	1986(昭和61)年1月	自治体間の情報交流 政策自立型自治体への転換点
28号	1986(昭和61)年3月	市民は地域社会を設計する
29号	1986(昭和61)年6月	生活開発時代の住まい政策
30号	1986(昭和61)年9月	地域社会の国際化
31号	1986(昭和61)年12月	東京湾 「市民の海」としての再生の道をさぐる
32号	1987(昭和62)年3月	科学技術と地域社会
33号	1987(昭和62)年7月	行政の自己革新にむけて
34号	1987(昭和62)年10月	地方の時代 その座標と位相
35号	1988(昭和63)年1月	「余暇」時代と行政
36号	1988(昭和63)年3月	自治体と公共サービスの再検討
37号	1988(昭和63)年7月	変容する家族 現状・課題・未来
38号	1988(昭和63)年10月	若者・その意識と行動
39号	1989(平成元)年1月	身近な森の保全と利用
40号	1989(平成元)年3月	創刊10周年記念特集 混迷する集権・分権の軸 府県制を中心として

	発行年月	特集テーマ
41号	1989(平成元)年6月	流通・サービス業との接点
42号	1989(平成元)年9月	高齢化に対応した社会システム 介護を中心に
43号	1989(平成元)年12月	自治体のイベント戦略
44号	1990(平成2)年3月	地域の国際人権 ヒトの国際化と地域、自治体
45号	1990(平成2)年6月	働きかたの未来と展望
46号	1990(平成2)年9月	地球化時代の環境問題と自治体
47号	1990(平成2)年12月	自治体の先導性を考える 政策法務を中心として
48号	1991(平成3)年3月	政策研究と自治体
49号	1991(平成3)年6月	21世紀の自治体オフィス オフィスにファシリティ・マネジメントの視点を
50号	1991(平成3)年9月	50号記念特集 自治体の魅力と可能性
51号	1991(平成3)年12月	ノンプロフィット・セクター(民間公益活動)と自治体
52号	1992(平成4)年3月	国際外交の新展開
53号	1992(平成4)年6月	命の尊厳・魂の尊厳 ターミナルケアを中心として
54号	1992(平成4)年9月	復権する産業文化遺産
55号	1992(平成4)年12月	地域開発関連法を再考する
56号	1993(平成5)年3月	生きものからのメッセージ
57号	1993(平成5)年6月	国境を越えはじめた自治体活動
58号	1993(平成5)年9月	自立と選択の高齢社会
59号	1993(平成5)年12月	条約と自治体をめぐる現状と課題
60号	1994(平成6)年3月	不確実性時代の総合計画
61号	1994(平成6)年6月	環境と経済
62号	1994(平成6)年9月	地方発 税制改革構想
63号	1994(平成6)年12月	バーチャル・ガバメントの展望
64号	1995(平成7)年3月	ネットワーク型産業社会への地域戦略
65号	1995(平成7)年6月	都市災害とガバナンス
66号	1995(平成7)年9月	持続可能都市とエネルギー
67号	1995(平成7)年12月	「規制緩和」への地域政策
68号	1996(平成8)年3月	成熟社会の都市政策
69号	1996(平成8)年6月	環境管理への政策手法
70号	1996(平成8)年9月	参加型社会の構築に向けて ～市民・企業・行政間のパートナーシップによる地域づくり～
71号	1996(平成8)年12月	少子化社会を考える
72号	1997(平成9)年3月	分権型社会への自治体改革
73号	1997(平成9)年6月	都市と環境 ～身近な自然の保全と回復に向けて～
74号	1997(平成9)年9月	コミュニティ・ネットワークの挑戦
75号	1997(平成9)年12月	特集1 21世紀の自治体における人材育成 特集2 モノづくりの再生を目指して
76号	1998(平成10)年3月	21世紀の働き方 ～「ともに・つくる・あした」に向けて～
77号	1998(平成10)年9月	新たな行財政システムの展望
78号	1999(平成11)年3月	産業活性化を通じた地域の再生
79号	1999(平成11)年9月	成熟社会の社会資本整備
80号	2000(平成12)年3月	創刊20周年記念特集 地方分権時代の自治体とその将来展望
81号	2000(平成12)年9月	21世紀の科学技術 ～イノベーションの期待と社会の調和～
82号	2001(平成13)年3月	自治体におけるマネジメントの新たな展開 ～協働社会の自治体経営～
83号	2001(平成13)年9月	都道府県と市町村の役割 ～地方分権一括法施行以降の新たな展開を踏まえて～
84号	2002(平成14)年3月	循環型社会への展望
85号	2002(平成14)年9月	21世紀の交通政策 ～TDMなどを用いた新しい交通政策を探る～
86号	2003(平成15)年3月	健康づくりと保健医療サービス
87号	2003(平成15)年9月	自治体の雇用政策
88号	2004(平成16)年3月	犯罪を生まない地域づくり
89号	2004(平成16)年9月	地方分権と政策法務 ～特に条例による施策の実現から～
90号	2005(平成17)年3月	創刊90号記念号 信頼される行政への仕組みづくり ～自治体とコンプライアンス～
91号	2005(平成17)年9月	裁判外紛争処理制度(ADR)について
92号	2006(平成18)年3月	ニート・フリーター問題を考える
93号	2006(平成18)年9月	特集1 都市農業 特集2 市場化テスト
94号	2007(平成19)年3月	自治体の観光政策について考える
95号	2007(平成19)年9月	進化する「協働」～NPOとの協働における新たな展開～
96号	2008(平成20)年3月	歴史的環境の保全と創造 ～歴史や文化を継承した景観づくり～
97号	2009(平成21)年1月	特集1 新・地方政府論 特集2 自治体における政策研究

4 情報発信

(1) 研究成果の発表

自総研における政策研究及び自主研究グループの研究活動の発表の場として、1978（昭和53）年度から年1回、「職員研究発表大会」を開催していた。1993（平成5）年度からは、「職員研究発表大会」を発展的に解消し、市民に開かれた形の政策研究の場としての「政策研究フォーラム」を1997（平成9）年度まで開催していた。

また、2002（平成14）年度からは、神奈川県内の自治体政策研究機関との合同による「合同政策研究発表会」を開催している。

(2) 研究報告書の活用

自総研における政策研究の成果としての「研究報告書」については、県の各所属のほか、県内市町村、各都道府県、公立図書館、関係機関等にも無償で配布しており、また、県民、NPO、企業に対しても有償で販売しているなど、政策形成の資料として広く活用されている。

なお、研究報告書の中には、次のとおり、書籍として市販されたものもある（図表2-12）。

図表2-12 書籍として市販された研究報告書

書籍名	発行	出版社	価格(円)
自総研研究チーム報告集 『もうひとつの地方自治論』	1983(昭和58)年3月	(株)ぎょうせい	2,300
1982(昭和57)年度自総研研究チームB報告書 『神奈川の韓国・朝鮮人』	1984(昭和59)年2月	(株)公人社	980
自総研研究チーム報告集 『もうひとつの地方自治論(その2)』	1990(平成2)年3月	(株)ぎょうせい	2,000
1997(平成9)～1998(平成10)年度自総研独自研究報告書 『条例の制定と運用』	2000(平成12)年3月	(株)公人社	2,800
2000(平成12)年度自総研一般研究報告書 『目覚めよチャレンジ精神！～起業家精神を有する人材の育成に向けて～』	2003(平成15)年3月	(有)ひつじ書房	1,000

(3) ホームページによる情報発信

自総研のホームページ²⁶の中で、自総研が過去に行った各研究のテーマ及び報告書、『自治体学研究』の特集テーマ及び執筆者名等を紹介している。

²⁶ <http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/11/1119/toppage.html>

第3章 自治体における政策研究機関の運営に当たって留意すべき事項

これまで、神奈川県内の市町村が設置した政策研究機関及び神奈川県自治総合研究センターについて、実際の運営状況をケーススタディとして見てきた。本章では、これらのケーススタディを基に、自治体が政策研究機関（シンクタンク）を運営するに当たって留意すべき事項について述べる。

1 シンクタンク設置の経緯、その役割と組織体制

(1) 設置の経緯

シンクタンクを設置しようという動きがどこから始まるかによって、その後のシンクタンクの活動等に影響する。

ヒアリング調査を行った神奈川県内市町村のシンクタンクのうち、横須賀市都市政策研究所及びみうら政策研究所では、総合計画の策定をきっかけとしたボトムアップによる動きが設置に向けての中心的な原動力となっており、その結果、シンクタンクが庁内に必要という認識が、首長以下、庁内の職員に共有されていた。

横須賀市は、市の総合計画を、主査・主任級約 100 名の職員体制で策定したときに、政策形成能力を兼ね備えた人材が必要だという課題を認識し、それがシンクタンクの設置につながっている。また、三浦市についても、総合計画を策定した際につくられた主査、係長クラスの職員によるプロジェクトチーム（MOG）での検討が、政策立案能力を兼ね備えた人材の必要性を認識するきっかけとなり、シンクタンクの設置を総合計画に位置付けるに至っている。

このようにシンクタンクの必要性や活用に関して、庁内でシンクタンクの役割や方向性が理解されていると、設置後のシンクタンクの活動に対して、各部局や職員からの協力が得やすい。

一方で、トップダウンにより設置する場合は、首長の強い思いが周りを動かすため、新しく設置されるシンクタンクに配置される職員はその思いを全面的に支持する傾向がある反面、庁内のその他の職員にその思いがどこまで伝わるかが課題となり、その後のシンクタンクの在り方（継続性、独立性）に影響すると考えられる。トップダウンによる設置の場合、まず、首長以下、部長レベルで、シンクタンクを何のために設置するのか、どのように活用するのか、について合意形成が必要で、それが庁内の共通認識の醸成につながる、とヒアリング調査を行ったシンクタンクからも指摘を受けた。

(2) 役割

自治体が設置するシンクタンクには、一般的に 政策研究・政策提言、政策形成支援、情報収集・発信、人材育成、ネットワークの構築、の役割が期待されている¹。ヒアリング調査を行ったシンクタンクでも、重点を置いている分野に多少の違いはあるものの、おおむねこのような役割を掲げていた。

¹ 大水康秀「藤沢市と自治体シンクタンク」藤沢市政策研究室『藤沢政策研究』（第0号、2006年2月）

ただし、こうした役割についてシンクタンクの設置当初は周囲の理解があっても、年が経つにつれて当初の目標が達成されたり、あるいは、周囲がシンクタンクに求めるものが変化して、その役割に疑問を投げかけられ、見直しを迫られる場合もある。

横須賀市都市政策研究所は、第1ステージから第2ステージへと意識的に役割を模索し、調査研究・政策提言中心の活動から、基礎的な調査研究、総合計画の策定や行政評価を中心とした活動に方向転換しており、2011(平成23)年度以降は改めて研究所の役割を見直す時期になる、と示唆している。このように活動期間を区切り、その都度、組織継続の必要性、担うべき役割を見直すことで、シンクタンクはその自治体に必要とされる組織に生まれ変わることができる。

また、横須賀市都市政策研究所のように活動の節目で役割を見直すことが難しければ、5年ごとの見直し、というように定期的に見直すことも考えられる。小田原市政策総合研究所では、3年を1期として、研究所の役割を設定しており、研究所が設立された2000(平成12)年度から2002(平成14)年度までを第1期として位置付け、この期間の活動について、外部の学識経験者から評価を受けている²。

(3) 組織体制

シンクタンクの設置に当たっては、内部組織か、外郭団体が、あるいは、どの部門に設置するか、組織形態をどうするか、どのような職員をどの程度の人数で配置するかについて、様々な選択肢がある。

内部組織か、外郭団体が

ヒアリング調査を行ったシンクタンクはすべて自治体の内部組織であった。これらのシンクタンクからは、外郭団体ではなく、内部組織とした理由として、(a)自治体職員の人材育成の効果が期待できることや、(b)自治体のニーズに合った研究を進められること、(c)外郭団体の場合、資金的にも自立する必要がある、組織の経営が第一目標になってしまい、政策研究は二の次になってしまうおそれがあること、などが挙げられた。

一方で、内部組織であっても、組織としての独立性を可能な限り確保する必要があるという指摘もあった。

どの部門に設置するか

内部組織の場合、自治体組織のどの部門に設置するかは、そのシンクタンクの担う役割によって変わる。ヒアリング調査を行ったシンクタンクは、いずれも企画部門に設置されていた。その理由としては、いわゆる企画部門の制度疲労があると考えられる。相模原市の場合、企画政策課の業務が庁内調整等に追われ、その本来の役割である調査・研究を充実させる必要があることから、さがみはら都市みらい研究所という別の組織を設置するに至っている。

² 大森彌氏(東京大学名誉教授)及び上野真城子氏(関西学院大学教授、当時は大阪大学大学院教授)から評価を受けている(小田原市政策総合研究所『小田原スタディ』(第4号、2004年5月)を参照)。

企画部門以外では、首長等トップからの特命課題への対応や、研究成果の施策への反映に重点を置く場合は、市長室等の首長直属の組織に設置することが考えられる。例えば、2008（平成 20）年 4 月に設置された戸田市政策研究所は、市長直轄の組織である政策秘書室に研究所を設置しており、副市長を所長とし、市長から依頼を受ける形で研究を進めている³。

また、人材育成に重点を置く場合は、研修担当組織に設置することも考えられる。例えば、自総研は、研修と研究の連携を目指して、人事課の出先機関として設置されている。このような場合は、政策研究と職員研修、あるいは政策研究と人事異動の連携が課題になるという指摘がある⁴。

組織形態をどうするか

内部組織としてシンクタンクを設置する場合、通常は、専属組織として設置し、職員も専任で配置することになるが、みうら政策研究所のように、常設型の会議体という組織形態で設置することも考えられる⁵。三浦市は比較的小規模な自治体であるため、研究所を専属組織として設置し、職員を専任させることは難しいと判断した。そして、研究の独立性を確保し、行政から客観的な立場を保ちつつ、研究を進められる組織形態として会議体を選択している。

どのような職員をどの程度配置するか

最後に、シンクタンクにどのような職員をどの程度の人数で配置するのか、という課題もある。専属組織であるシンクタンクにおいて、所長を外部から招へいする場合、実質的にシンクタンクの運営責任者となる副所長等の役割は重要である。

実際、シンクタンクを運営するに当たっては、首長等トップや他の部局との調整が重要であり、運営を円滑に進めるには、「トップとのパイプ役」になる人間が副所長等のポストに配置されているかがポイントとなる。ヒアリング調査を行ったシンクタンクからは、こうしたパイプ役を担える職員がシンクタンクにどうかで、研究テーマの設定や、研究を進める上での現場の情報収集等が変わってくるという指摘を受けた。

また、副所長等以外の専任職員として、どの程度の人数を配置するかは、そのシンクタンクの組織目標によって、変わってくる。ヒアリング調査を行ったシンクタンクでは、専任で配置する自治体職員の数はそれぞれに違っている一方で、人材育成効果の観点から、できるだけ多くの職員を配置したいという、共通した傾向も見られた。

³ 戸田市政策研究所のホームページ <http://www.city.toda.saitama.jp/438/437464.html>

⁴ 金井利之『相模原市における政策研究機能の再構築の方向』（2002）

⁵ 2003（平成 15）年 7 月に設置された八王子市都市政策研究会議（<http://www.city.hachioji.tokyo.jp/seisaku/shingikai/toshiseisakukaigi/6491/index.html>）も会議体という組織形態をとっている。

2 外部の人材の活用

ヒアリング調査を行ったシンクタンクでは、独立性や専門性を確保する目的で、シンクタンクのトップである所長のほか、専門委員やアドバイザー、さらには研究員について外部から人材を迎えていた。ここでは、所長、専門委員・アドバイザー、研究員、市民についてそれぞれの活用を検討する。

(1) シンクタンクのトップとしての所長

シンクタンクが自治体の内部組織の場合、その独立性をいかに確保するか、が課題になる。施策への反映を重視する場合であっても、自由な発想で政策課題、研究テーマを検討するためには、組織の独立性が確保されている必要がある。こうした組織の独立のシンボルとして、シンクタンクのトップとしての所長を外部から招へいすることは一定の効果が期待できる。例えば、横須賀市都市政策研究所やさがみはら都市みらい研究所では、研究所の設置に当たって所長を外部の学識経験者としていた。

所長を外部の学識経験者とした場合、当然、所長が持つ専門性も活用できるが、所長の持つ人的ネットワークも研究活動に活用できる。また、所長の人的ネットワークは、シンクタンク以外の部署も活用できる。さがみはら都市みらい研究所の場合、審議会の学識メンバーの紹介依頼が各部署から研究所に寄せられるという。

外部から所長を招へいする場合、所長の考え方が、そのシンクタンクの役割や活動内容に影響するので留意が必要である。例えば、さがみはら都市みらい研究所の場合、所長である黒川和美氏（法政大学教授）の「たくさんの人が議論してもらいたい、そのため研究所は中立で、客観的なデータを提供する」という考えが強く影響し、「データセンター」、「開かれた研究所」という役割が、研究所の特徴としてははっきりと出ている。また、横須賀市都市政策研究所の場合、初代所長を務めた金安岩男氏（慶應義塾大学教授）の「研究所は、ゆらぎを起こして、そもそものこと考える場所」という考えが、第1ステージにおける研究所の研究形態や活動内容を方向付けている。

このように所長の考えがプラスに働いて、自治体組織の中で受け入れられればよいが、そうでない場合、シンクタンクが孤立する要因となる。シンクタンクの所長を外部の学識経験者とする場合は、その学識経験者と、シンクタンクが担う役割や活動の在り方等について、あらかじめ十分に確認しておく必要がある。横須賀市や三浦市の場合、シンクタンク設置の前に、総合計画の策定作業等を通じて、そうした学識経験者と十分にコミュニケーションをとっている。

(2) 専門委員・アドバイザー

シンクタンクのトップとしての所長のほかに、研究の専門性の確保のため、専門委員やアドバイザーという形で、外部の学識経験者を招へいしているシンクタンクもあった。こうした学識経験者は、シンクタンクの運営会議への参画や研究活動の指導・助言を行うほか、自治体職員を対象とした講演会で講師を務めるなど、シンクタンクにとどまらず、自治体組織全体に幅広く役立っている。

しかし、ヒアリング調査を行ったシンクタンクの中には、議会から専門委員が多すぎるとの指摘を受け、専門委員の数を減らしているところもある。

(3) 研究員

横須賀市都市政策研究所、さがみはら都市みらい研究所、藤沢市政策研究室では、市の職員の研究員のみでは専門的な知識も十分でないため、外部から若手の研究者を研究員として迎えていた。このように若手の研究者を迎えることは、研究者にとっても、自治体の組織と関わり、政策の現場の感触を得ることができる貴重な体験になる。また、シンクタンクにとっても、研究のノウハウを教えてもらったり、研究者と議論することは良い刺激になっている。

なお、研究員は、広く公募により集める場合もあれば、所長や専門委員等の紹介による場合もある。ただし、いずれの場合も、研究者の専門性と自治体の研究課題が合わない、せっかく集めた優秀な若手の研究者を十分に活用できない場合があるので留意が必要である。ヒアリング調査を行ったシンクタンクでも、研究者の専門性と研究課題のマッチングが重要という指摘があった。

こうしたマッチングがうまく行われている事例として、さがみはら都市みらい研究所の専門研究員制度がある。この制度は、市の各部局がそれぞれの行政課題を解決するためにつくられている。各部局は、それぞれの行政課題を研究テーマとして応募する。テーマが採用されると、各部局の担当職員と研究所の専門研究員が連携し、1年かけて研究を行う。このように、各部局が行政課題を研究テーマとして提案することができ、部局のニーズに合った研究者との研究が可能になっている。

(4) 市民

市民を研究員として迎え入れているシンクタンクは、ヒアリング調査を行った中では、さがみはら都市みらい研究所のみであった。同研究所は市民研究員の研究活動に対して、現地に調査に行く際の調整や、アンケート調査の実施等の支援を行っており、市民研究員制度の運営に当たって、事務的な負担は大きいようである。また、研究所としては、市民研究員の研究について、「自由な発想」で研究してもらうことを重視しており、市民研究員の研究成果も市の施策にすぐ反映させることは難しいと考えている。

以上のような理由から、ヒアリング調査を行った他のシンクタンクは、市民を研究員に迎えることについて慎重になっているが、さがみはら都市みらい研究所は、「市民研究員の方々は、職員以上に熱心であり、市の職員もそうした研究に参加し、市民と議論することは、人材育成面での効果が大きい」としている。

3 研究活動

(1) 活動の範囲

第1章における神奈川県内市町村のシンクタンクのケーススタディからもわかるとおり、シンクタンクはそれぞれ、意識的に研究対象を広く捉え、様々な活動を展開している。シンクタンクが行う研究の対象に幅を持たせることは重要である。シンクタンクの存在意義を大きくし、また周囲の理解にもつながる。事例として取り上げたシンクタンクの研究活動は、おおむね次の四つに分けることができる。

- (a) トップダウンの課題に対して短期間で行う調査・研究
- (b) 中長期的な課題に対する政策提言
- (c) 人口推計等、基礎的なデータの調査分析等による部局の政策形成支援
- (d) 市民との協働を目指した研究

(2) 研究テーマの設定

次に、これらの活動における研究テーマの設定であるが、(a)については、首長が掲げたローカル・マニフェストの具現化等、トップダウンによりテーマが決定し、比較的短期間で成果を求められる。この場合、研究成果を施策へ反映させることが前提となっており、研究も進めやすい。また、(b)については、事務分掌が明確でない、未成熟の課題が企画部門等から提案されて、テーマになることがある。

ただし、(a)や(b)のようなテーマは突発的に依頼される場合が多く、常にあるわけではない。そうしたことから、ヒアリング調査を行ったシンクタンクでは、毎年度の研究テーマをシンクタンクの内部で決めているところが多かった。

研究テーマをシンクタンクの内部で決定する場合、自由な発想による研究ができるという利点がある一方で、研究を行うにしても、各部局から現場の情報を得ることが難しい上、内部のメンバーだけで検討すると、研究テーマの掘り起こしには限界があるという問題もある。横須賀市都市政策研究所は、「各部局で分野別の計画、施策体系を自前で作りあげることが可能になっており、現場から離れたシンクタンクが行う研究の成果が施策に結び付くことは難しい」と認識していた。

このように、施策に結び付く研究テーマの設定が難しい状況の中で、いくつかのシンクタンクでは、前述の(c)人口推計等、基礎的なデータの調査分析等による部局の政策形成支援や(d)市民との協働を目指した研究、を重視し、活動の幅を広げている。

一方、三浦市では、政策形成過程の中核である庁議の事務局で、市役所の司令塔である政策経営部長が研究テーマを決定し、みうら政策研究所に研究を依頼している。したがって、具体的な市の政策課題に対応した実践的な研究テーマの設定が可能であり、研究所の研究成果も、総合計画に着実に盛り込まれている。

(3) 他の部局の協力（職員の参加等）

シンクタンクが実際に研究を進めるに当たっては、他の部局の協力は重要である。ヒアリング調査をしたシンクタンクからも他の部局から現場の情報を得るのが難しいという声があった。

また、シンクタンクが行う研究に他の部局から職員を集めることも難しい状況である⁶。職員にとっては、職員定数が相当抑えられており、通常業務の負担が増加する中で、さらに研究に従事することは、負担感が大きい。一方、部局としても、貴重な人材を、人材育成といえどもシンクタンクが行う研究に提供することは、他の職員へ

⁶ 他の部局から職員を集めるには、二つの方法がある。一つは、研究テーマに関連する部局に依頼して、職員に参加してもらう方法、もう一つは、庁内公募で集める方法である。特に庁内公募の場合、シンクタンク設置当初は、ある程度の人数の応募があるものの、年を追うごとに応募する職員が減っているようである。

の業務負担のしわ寄せにもつながり、避けたいようだ。そうした状況が「職員のモチベーションの著しい低下につながっている」と指摘したシンクタンクもあった。

藤沢市政策研究室では、こうした負担感をいくらかでも軽減するべく、研究に従事する職員の代替措置として臨時職員を配置しているが、それでも部局や研究に従事する職員の負担が解消されるわけではない、としている。

こうした他の部局の協力を得るのが難しい状況に対して特効薬があるわけではない。ヒアリング調査を行ったシンクタンクも対処に悩んでいるようであった。だからこそ、シンクタンクの日常の活動が重要になる。既に述べたとおり、シンクタンクを何のために設置するのか、どのように活用するのかについての庁内の意識の共有が重要であり、そのためにも、職員に向けた日々の情報発信といったシンクタンクの地道な活動が欠かせない。

三浦市では、みうら政策研究所の設置が「市役所の自己改革」と連動しており、市役所の「政策立案能力」を向上させるという研究所の役割も、市全体の方針として庁内で共有され、研究所を市役所全体の研究の場と捉えている。これまで様々な部局から毎年平均 15 名程度の職員を研究に参加させており、2008（平成 20）年度までの参加者数は延べ 95 名に上る。市の一般行政部門の職員が 295 名（2008（平成 20）年 4 月 1 日現在）であることを考えると、その人材育成効果は大きいと言える。

4 研究以外の活動

(1) 人材育成

人材育成については、研究以外の活動でもヒアリング調査を行ったすべてのシンクタンクにおいて取り組まれていた。横須賀市都市政策研究所、さがみはら都市みらい研究所、みうら政策研究所では、専門委員やアドバイザーとして招へいした外部の学識経験者を職員対象の研修の講師として活用している。

また、藤沢市政策研究室は、シンクタンクと研修担当組織との連携による人材育成の取組として政策提案制度を所管している。同制度では、研修担当組織である職員課が実施している政策形成研修との連携により一定数の良質な提案を確保し、また一次審査を通過した提案については、研究室が企画書案や予算計画書案の作成支援を行っている。人材育成に当たっては、従来以上に、こうした職員のモチベーションを引き出す仕組みづくりも大切になるだろう。

さらに、横須賀市都市政策研究所は、人材育成の新たな手法を検討する取組として政策情報アーカイブの構築事業を実施している。この事業は、過去に横須賀市で行われた重要な行政課題への取組について、当時の政策担当者にヒアリング調査を行い、その過程で得た経験や知見を、全庁共有の記録として保存するものである。各部局から主査クラスの職員が参加し、当時の担当者へのヒアリング調査を通じて、政策形成過程を追体験することにより、政策形成における実践的な交渉技術や市政に関する知識を学ぶことを目的としている。この事業のコーディネーターである金井利之氏（東京大学大学院教授）は、この「追体験型の政策形成研修」を従来の政策形成研修と比較して、次のように述べている⁷。

⁷ 横須賀市都市政策研究所『平成 19 年度政策情報アーカイブの構築 事業報告書』（2008）

従来の政策形成研修は、「料理に例えた方がいいかもしれませんが、人に出せるような料理ではないけど、料理教室に行って、何かゴソゴソ親父たちが集まって、いろいろうまくいかなかったけども、とりあえず何かできて楽しかったねと自分たちで食べて終わる、あのイメージをやるのです。中にはうまくできると、庁内に広まって行って、こういう料理もあるよというような足しになるのではないかという期待もあったと思います。

これが、私は非常に残念でした。なぜ残念だったのかというと、やはり練習は必要だったかもしれませんが、嘘の練習、ままごとをやってもし方ないのではないかという実感は率直に拭えなかったのです。政策を作るのは結構、大変なのです。大変だから練習しないとできないのです。でも、ままごとをいくら繰り返してもままごとにしかならないのではないかと思っていました。それはもったいないのではないかと思ったわけです。」

それに比べて追体験型の政策形成研修は、「もちろん、他人がどうやったということを学んだからといって、自分ができるようになるとは限りません。その通りですが、しかし偽物をやるよりは、上手な名人と言われる人とか、うまい料理を作っているのを横で見ていたりする方がまだいいのかと思います。出来上がったものは本物ですから、それを食べたり持って帰ったりするほうがいいのです。」

このような取組も、今後、シンクタンクが行う新たな人材育成の取組として検討されてよいだろう。

(2) 情報発信

シンクタンクの研究成果を内外に知らせる上で、情報発信は重要である。事例として取り上げたシンクタンクの情報発信の取組はおおむね次の五つに分けることができる。

- (a) ホームページによる情報発信（シンクタンクの概要、活動状況の紹介、研究報告書の掲載等）
- (b) 定期刊行物（雑誌）の発行（研究成果や、地域にゆかりの著名人、有識者のインタビュー等）
- (c) 学会での発表
- (d) 市民を対象としたセミナーの開催
- (e) 職員を対象としたワークショップや研究成果等の発表会の開催

ヒアリング調査を行ったシンクタンクでは、その設置当初は、庁外への情報発信が重要視されていたものの、年が経つにつれて、シンクタンクの役割が、施策への反映を重視した研究や、部局の政策形成支援等、より実務的なものに転換していく中で、結果として庁外への情報発信を減らしているようである。横須賀市都市政策研究所では、設置から最初の2年間は研究所の認知度を高めることを大きな目標とし、記者発表やホームページの開設、学会での発表や市民を対象とした政策研究セミナーの開催

等を通じて情報発信に努めていた。しかし、研究所の役割が、基礎的な調査研究や、総合計画の策定等の役割に方向転換した第2ステージ以降は、研究成果を庁外にアピールする目的で発行していた『政策研究よこすか』を廃刊するなど、対外的な情報発信をやめている。

一方、庁内への情報発信は継続しているシンクタンクが多かった。既に述べたとおり、シンクタンクが研究活動を行っていく上で、他の部局の協力は欠かせない。庁内への情報発信により、シンクタンクの存在意義を庁内の職員に理解してもらい、シンクタンクへの理解や協力を求めることは重要であると、ヒアリング調査を行ったシンクタンクでも認識しているようである。特に、その研究成果を庁内にアピールする必要性を感じ、職員を対象とした発表会を開催しているシンクタンクもあった。

5 外部とのネットワークの形成

幅広い政策分野への対応を求められる自治体のシンクタンクにとって、外部とのネットワークの形成は重要である。ヒアリング調査を行ったシンクタンクは、それぞれの地域の状況に応じて、ネットワークを築いていた。特に、さがみはら都市みらい研究所は、地域の多様な英知の活用を研究所の活動方針に掲げており、市民を研究員として迎えているなど、独自のネットワークを形成している。

ただし、こうしたネットワークは、所長や専門委員等の外部の学識経験者や、市民といった個人を通じたものにとどまっており、大学やNPOとシンクタンクが組織間でネットワークを形成しているケースはなかった。こうした組織間のネットワークの形成は、今後の課題であると言える。

大学との連携の事例では、豊中市のとよなか都市創造研究所⁸の事例が参考になる。同研究所は、2007（平成19）年5月に関西学院大学大学院総合政策研究科リサーチ・コンソーシアムと包括的連携について覚書を締結している。覚書では、調査研究や情報交換、人材交流等において、互いの特徴等を活かした連携を進めることとしている。

NPOとの連携の事例では、横浜市の事例が参考になる。横浜市では、「政策の創造と協働のための横浜会議⁹」という仕組みをつくっており、NPO、企業、大学から政策提案を募集し、採択された提案者と共同研究を行っている。

また、近年、各自治体でNPOと「協働事業」を実施しているが、こうした協働事業の中に、調査研究的な要素が含まれている場合がある。こうした協働事業を担当している部局との連携により、シンクタンクとNPOの共同研究の芽を探すことも考えられる。

⁸ とよなか都市創造研究所のホームページ <http://www.tcct.zaq.ne.jp/tium/index.html>

⁹ 政策の創造と協働のための横浜会議のホームページ

<http://www.city.yokohama.jp/me/keiei/chousakouiki/yokohamakaigi/home/>

資料編

座談会

「自治体における政策研究の成果と今後の課題」

日 時：2008（平成20）年9月26日（金）午前10時～12時

場 所：神奈川県東京事務所会議室

出席者：後藤 仁 神奈川大学教授、元神奈川県自治総合研究センター所長

澤井安勇 中野区政策研究機構所長、帝京大学客員教授

金安岩男 新宿自治創造研究所所長、慶應義塾大学教授

長田 誠 神奈川県自治総合研究センター所長（司会）



後藤 仁（ごとう ひとし）

1940年東京生まれ。東京大学農学部卒業後、(株)博報堂に入社し、1969年より米国ミシガン州立大学大学院に留学。1977年に(株)博報堂を退社し、神奈川県に入庁。長洲県政に参画。その後、同県参事、自治総合研究センター所長、県立公文書館館長を務め、1998年に神奈川県庁退庁。現在に至る。



澤井 安勇（さわい やすお）

1944年東京生まれ。1968年東京大学工学部卒業後、自治省入省。船橋市助役、岡山県副知事、大臣官房企画室長・消防庁次長等を経て、2001年4月から総合研究開発機構(NIRA)理事を務める。2007年4月より現職。帝京大学経済学部客員教授、川崎市文化芸術振興会議会長・さいたま市市民活動推進委員会座長、(財)日本防災協会理事長等を兼任。工学博士。編著書等に、『ソーシャル・ガバナンス：新しい分権・市民社会の構図』（共編著、2004、東洋経済新報社）、『政策研究のメソドロジー（戦略と実践）』（共同執筆、2005、法律文化社）等。



金安 岩男（かねやす いわお）

1947年東京都生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業、イリノイ大学大学院修了。日本IBM、東北大学、ロンドン大学客員教授等を経て、現在慶應義塾大学環境情報学部教授。横須賀市都市政策研究所所長、藤沢市総合計画審議会会長等を歴任し、現在新宿区新宿自治創造研究所所長、神奈川県観光審議会会長等を兼務。専攻は、経済地理学、計画実践論、発想法等。主な著書に、『プロジェクト発想法』（2002、中央公論新社）、『自治体の政策形成とその実践 横須賀市の挑戦』（2003、ぎょうせい）、『電子市民会議室のガイドライン』（2004、学陽書房）等がある。



長田 誠（おさだ まこと）

神奈川県自治総合研究センター所長

【長田】

分権改革ということで、制度的には、機関委任事務の廃止等で変わったわけですが、しかし、地方財政の危機というのがありますし、なかなか自治体の主体的な取組というのが十分ではない、実態が伴っていない、というようなことがあるのだと思います。そうした意味で、これから自治体が地方政府となるためには、自治体が政策を軸としたマネジメントをしっかりと確立することがまず第一だと思っております。そうした意味ではその端緒、基盤となるべき政策研究というのはもっと重きを置かれていいのではないかと思っておりますけれども、一方で、なかなかそういうような取組というのは、特に都道府県で実態を見ていますと、後退しているのではないかな、という状況もある。しかし市町村の場合は、むしろ元気だという状況でございます。そうしたことを踏まえながら、自治体における政策研究の成果と課題、今後の展望等に関して御意見をお聞きしたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

【後藤】

長洲県政1期目の真ん中辺りである1977年の夏に神奈川県庁に入りまして、最初は知事サイドにいましたが、長洲さんの5期目に自治総合研究センター（以下「自総研」という。）に来て、4年間所長をやっておりました。大変思い入れの深いところで、自分自身の成長にとって、貴重な時期をもらいまして、ありがたく思っています。今日また記念の座談会に出席させていただきまして、光栄でございます。よろしくお願いいたします。

【澤井】

元々自治省にいたので、自治体、ローカルガバメントが基本、バックグラウンドです。小泉さんがお辞めになるというニュースを今日やっておりましたけれども、ちょうど小泉内閣の時期とほぼだぶってNIRA（総合研究開発機構）におりました。昨年11月にNIRAも小泉改革の一環ということで、政府の出資を引き上げられ、縮小・民営化されてしまいました。NIRAの名前は残っておりますが、事実上、昔のNIRA、総合的で多方面の研究開発をするNIRAではなくなってしまい、現在では経済政策に極端に限定してしまったような形になっております。名前は一緒ですが、組織形態も財団になりましたし。そういう意味でも大きな区切りを昨年迎えたかな、という感じがしております。

その後、私は全然知らなかったのですが、NIRAにいる間に中野区でシンクタンク設立の動きがあったそうで、中野区長などから呼ばれてその立ち上げ期のまとめ役を要請され、昨年4月から中野区政策研究機構という中野区のシンクタンクで若い人たちとやらしていただいているという状況です。NIRA時代にももちろん、都道府県レベルのシンクタンクの皆さんとか、地方シンクタンク協議会という組織、100ほどの地方の民間、公共のシンクタンクの組織があり、そこで皆さんと意見交換してききましたので、私にとっては、とても有意義な時間が持てたと思います。地方の皆さんの話を聞いておきますと、軒並大変難しい時期に直面されているということで、そういう意味でも、先ほど所長さんがおっしゃったように是非、シンクタンクの意義なり、位置付けがもっと強化されてしかるべきだと思っております。今日の座談会がそういうきっかけの一つになればいいかなと思います。

【金安】

慶應義塾大学の金安です。私自身は東京生まれで、東京しか知らない人間だったんですけれども、たまたま、東北大学の理学部地理学科というところで10年ほど教鞭をとりまして、それが私にとっての地方初体験だったんですね。否が応でも、地方自治体の人とお付き合いが始まって、学術的なことと実践的なこととの融合をどう図っていったらいいのかということが、その頃からずっと芽生えてと言いますか、自分の活動としてやってきました。東北大学には約10年いまして、それから1990年の4月に慶應義塾大学が藤沢市に湘南藤沢キャンパスを開設しましたので、その開設以来、ずっと、18年もう20年近くになりますけれども、そこで教育と研究に携わっています。

今回のテーマに絡めて言いますと、いわゆる、俗称、自治体シンクタンクと言われていまして、地方自治体が色々な研究組織を持つということで、6年ほど前に横須賀市が都市政策研究所を役所の中につくりまして、その初代の所長ということで、丸々4年務めを果たしました。どうも、横須賀以前にできた研究所もあるんですけれども、ちょうどタイミングが良かったと言いますか、ちょうど盛り上がってきた時に、結構、規模にもよりますけれども、横須賀ぐらいの都市としては、かなり頑張っただけ活動をしたものですから、視察にみえた方もたくさんいらしてですね、一つのスタイルをつくったのかなと思います。そういう経験を私自身は持っています。

たまたま今年の4月から、東京の新宿区役所がやはり似たような形態の新宿自治創造研究所をつくりまして、特別区では、昨年4月に、世田谷区、中野区ができておりますので、新宿区もそれに続いてということになりますけれども、所長職をまた仰せつかりました。私自身は、「横須賀のことはいっさい忘れていきます。」と言っています。というのは、後で議論になると思うんですけれども、何かモデルになるという時代ではないような気がしています。何かを真似るよりは皆さんが、地域特性を活かしてやりたいことを独自に、それぞれの思いでつくってほしいんじゃないかなというのが私の考えなので、その辺は後で、色々意見交換できたらいいかなと思っています。

【長田】

今日は、自治体の政策研究機関の実際の立ち上げや指導、あるいは政策研究のマネジメントに関わった先生方に、そうした経験を踏まえて、これまでの自治体における政策研究の課題と成果、あるいは今後の政策研究の在り方、研究方法はどうかといった点についてお話をいただければと思います。

はじめに、自治体の政策研究のこれまでの歩みと成果、これをどう評価するかという点についてお話を伺いたいですけれども、自治体を取り巻く時代環境が、大変大きく変化している中で、自治体シンクタンクのこれまでの政策研究の動向、政策研究に当たってのねらいとか考え方、あるいは、実際の取組状況や成果、またそれに対する評価等について、どのように考えられているか、お話をいただきたいと思っています。

都道府県レベルでは、全国に先駆ける形で政策研究の単独組織である自総研が設置されましたが、後藤先生は、この設置に対して、大変ご尽力いただいたわけですが、その設置の経緯、ねらいや考え方についてお話しいただき、その後、自治体を取り巻く時代環境が変わってきた中で、見直しも色々と検討されてきたわけですが、その辺の話をいただけたらと思います。

併せて、神奈川だけでなく全体的に見て、これまでの自治体の政策研究の動向とか成果をどういうふうに見て、評価されているかという点について、お話をいただけたらと思います。

【後藤】

じゃあ、僭越ですけど、口火を切らせていただきます。私が神奈川県庁に来たのは、1977年の夏、長洲県政1期目の真ん中辺りでありまして、その時には、公務研修所の中に研究部というのが、できていたか、つくるか、つからないかという頃であったと思います。

そして、ここに持って参りましたが、『季刊・自治体学研究』、当時は季刊なんです。『季刊・自治体学研究』を創刊しまして、改めて見ますと、創刊号が出たのが1979年の春なんです。その時に既に「自治体学」という言葉を使って雑誌を出していた。そして発行所が神奈川県公務研修所研究部となっていますから、この時は公務研修所に研究部があって、研究部の雑誌として、『自治体学研究』ができたという経緯があるんですね。そしてその後、たぶん1980年度に研究部を前に出して、研修はそれをバックアップする形にして、「公務の研修から自治の研究へ」というスローガンをつくりまして、公務研修所の名前を自治総合研究センターという名前に変えるとともに、一種のシンクタンクとして位置付け直すということもやった。それがちょうど、公務研修所ができて30周年の年にそれを記念しながら改組したということになったと思います。

その時のねらいは、スローガンのとおりと言いますか、研修ももちろん大事なんですけども、一般的な研修機関では、間に合わなくなった。当時、自治体というものが日本社会の中でやらなければいけないことが一方では増えてきましたし、一方では、新しいことをやるためには古いことはやめなくてはならない、いわゆる改革ということになってきていました。それから自治体同士が知恵比べと言いますか、学び合い、競い合うという、どこかが良いことをやっていればそれを学ばずして自分でも、自分のところからも発信していく。さっき話がありましたけれども、自分のところに受け入れられるものは受け入れていくし、他にないものは自分でつくっていくと、そういうふうな自治体同士の競い合いの時代になってきた。まあ、知恵を自分で学び、生み出す、何か仕掛けを県庁の中に持たなければいけないんじゃないか、とそういう問題意識で自総研をつくったわけです。

さらにその背景とえば、やっぱり「地方の時代」という考え方があったんじゃないか。地方の時代というのは、1977年の春だったと思うのですが、長洲知事が職員向けの月例のスピーチを毎月続けていたのですけれど、そこで1977年4月だったですかね、地方の時代って言い出したのです。1978年に第1回地方の時代シンポジウムを開いて、これを広く、この考え方を言葉とともに、世に問うたのですけれど、地方の時代というのは、要するに、自治体が自分で自己改革しながら、日本社会にある問題を自分で解いていく時代が来ているのだという問題提起でした。その一種の思想運動でもあり、社会運動でもある地方の時代ってものを事務的に支える、地方の時代の事務局として自総研というのが位置付けられたわけです。ですから、自分なりに問題を認識して、それに対して、自分なりに問題の解決策を政策として提示していく、そういうことを職員にやらしてもらおうというねらいであって、これは、今でもそうした運動が相変わらず必要なのかなと見ています。

自総研も『自治体学研究』以外に色々な報告書を、研究部の報告とか、プロジェクト

チームの報告とか、職員の自主研究グループの報告とか、色々な研究成果を発表しております。一部は公開されたものもあるんですが、そういう成果を出してきております。私の気持ちとしては、何とか色々なところで検証して、さらに一段と前に進んだ動きが広がってほしいなと今でも思っております。今日お二人のお話を聞きまして、ちょっと勉強をしていなくて申し訳なかったんですけども、東京の特別区で新しい動きが始まっているということで、大変ありがたいなと思っているところです。

【長田】

後藤先生、その後、見直しの中で、政策研究はプロトタイプまでつくるものだという考え方が示されました。

【後藤】

そうですね。それは自総研の設立から10年ぐらい経ってから言い出したものです。それについては、また後で話します。

【長田】

それでは、後ほど伺うということで。金安先生は大学の先生でいらっしゃって、その一方で横須賀市の都市政策研究所の所長さん、今年からは新宿区の自治創造研究所の所長さんということで、政策研究を指導されておられますけれども、そうしたお立場から、市町村が政策研究機関を設置するねらいとか、役割をどういうふうにお考えになっていらっしゃいますか。特に今、分権改革の中で、地方へ、市町村へという流れがあるわけですが、そうした状況の中で、ご経験を踏まえて政策研究の在り方について、どのようにお考えなのか、市町村の視点でお話しいただけますか。

【金安】

たぶん、今一番大きな要素は地方自治体自身が政策立案能力ですとか、あるいは政策を形成する能力を高めたいというのが大きい理由であるのですけれども、その背景としては、今まででしたら、何かの計画等も大手のシンクタンクに委託してですね、悪い言葉で「丸投げ」なんてのがありますけれども、丸投げかどうかはわかりませんが、とにかく外に依存するようなやり方ですとか、あるいは上位の役所である、市町村、基礎自治体から見れば、例えば県庁ですとか、あるいは中央省庁とかに聞けば、何か答えがあったというような状況が、かつてあったような気がするんですね。それがこう、否が応でも地方分権の流れが仕組みとしてもありますし、気持ちとしても出てきている。その中でじゃあ、自分たちでどうやってそういう自ら政策をつくっていく、形成していく能力を身に付けたいのか。そのためにやっぱり自分たちでそういう仕組みをつくらなきゃいけないというのが強い要求として出てきたと思う。それはたぶん、首長さんもそういうふうに使われたでしょうし、あるいは、部長さんクラスなどの幹部もそう思ったかもしれませんし、あるいは、そういった例えば、企画ですとか、計画畑で全体を割と見ている若手、中堅の人たちが意欲的にそういうものを自前で持ちたいというのがあったのではないかなという気がします。

その他で言いますと、例えば、技術的な環境と言いますか、情報もすごく、溢れるく

るが、こういう機能をあまり持っていない組織というのが私の理解では、大学と役所なんですね。特に、地方自治体は今言った活動が十分されているかどうかを振り返ると、後でまたちょっとお話ししようと思っているんですけど、自治体シンクタンクの役割とか意義が見えてくるんじゃないかと思っているんですね。ちょうど、後藤先生もR & Dとおっしゃっているんですけども、プロトタイプまで出せるまでかどうかはわからないですけども、そういった試行錯誤をする場としての自治体シンクタンクというのがあっていいかなと。そういうことが、意識しているかしていないかはちょっとわからないですが、流れとしてはあって、そういう必要性を皆さん感じ始めてここ数年たくさん出てきたんじゃないかなというのが私の受け止め方です。

【長田】

具体的に横須賀市あるいは新宿区の場合に設立の趣旨というか、目的、ねらいというのはどんなことだったんでしょうか。

【金安】

横須賀市の場合は、政策形成能力を高めたいということと人材育成をしたいと、この二つが大きかったと思いますね。その時にそういうことの言い出しっぺ、源というのは重要なんですけれども、実はそれができる数年前に横須賀市の総合計画をつくるプロジェクトを我々やっていたんですね。その時に、まだその主任とか主査とか、若手中堅だった人たちが、「あ、こういうようなプロセスを経て、計画を策定するっていうのはいいもんだな」というふうに実感をもって受け止めた人たちがいたわけですね。それで、何とかそれを持続的にできる仕組みを地方自治体として持ちたいという強い願望があったわけです。だから、極めて内発的にこういうものをつくりたいというのが出てきた。それを何度か、上の人に上げていって、最初は予算通らなかったんですけども、2002年4月に発足しましたから、その前の年に予算として認められて、設立したというのがあります。

ですから、これはまあ、実働部隊、特に企画畑の実働部隊の強い思いがトップの人の理解もあって実現したと。だから、上の理解もなければいけないわけで、それもセットなんです。というのもあれば、例えば、新宿区の場合ですと、区長さんが区の中を色々見て歩く機会とか、地元の人と話をするような機会があると、その時に住民自治の在り方は何なのか、あるいは自治体のこれからをどう考えたらいいのか、特に特別区の場合には東京都と特別区という、ちょっとよその地方自治体と違う関係がありますから、その時に自分たちはどうやっていったらいいのかという根源的なところですか、新宿区なんかですと都心ですから、マンション住まいの方ですとか、単身でお住まいの方が多いわけですね。そういう実態を掴んでおかないと、適切な地方行政はできないなというような強い思いが首長さんとしてお持ちだったわけですね。そういう思いがじゃあ、それらをきちっと実態を調査し、それを政策に結び付けていくようなそういう組織をちゃんとつくってやりたいということをすごく明確に出されて、それが形としてできたというのがあります。ですから横須賀市のケースとまたちょっと違います。もちろん、横須賀も市長さんの強い思いがありました。

それから、最近できているケースですと、市長選に立つときにもう既にマニフェストにですね、そういうものを持つぞと、それで政策形成能力、立案能力を高めるんだぞと宣

言されている市長さん、市長候補者もいらっしゃいますから、そうなりますと、それはもう最初の公約にありますから、それに連動して、というのもあるでしょうし、個々のケースでそのでき方、必要性をどう考えるかというのは、ずいぶん違うんじゃないかなあと。だから私は、参考にはするとしても、あまり真似ないで、その地域の特性を活かしたつくり方とか進め方があっていいんじゃないかと思います。どれが良いというのではなくて、それぞれの性格が違うということで。

【長田】

澤井先生は昨年、中野区の政策研究機構の所長をお引き受けになられたんですが、大変行政経験も長く、豊かでいらっしゃるということもありますし、全国の自治体だけでなく、シンクタンク全体に大変お詳しいというお立場から、金安先生からもお話はありましたけれども、シンクタンク全体の活動状況についてお話しいただきながら、その中で自治体が政策研究を行うという場合の位置付け、あるいは、その場合の特色付けをどうお考えかをお話しいただければと思います。

【澤井】

お二方から都道府県のシンクタンクないし、市町村のシンクタンクについてのお話があったと思いますが、我が国のシンクタンクの全般的な動向ということになりますと、おおざっぱに申し上げますと、1970年前後に設立の動きの一つのピークがありましたし、1980年代後半から1990年代初めが次のピークで、この二つが官民併せたシンクタンクの設立動向で目立つピークであります。1970年がシンクタンク元年とシンクタンク関係者の間では言われていますが、これは産業構造審議会のシンクタンク委員会の答申がその年にあったためです。最初の設立ブームは、戦後の開発、昭和40年代後半の高度成長期の開発ブームに起因するものだと考えられます。私がおりましたNIRAも1974年にできております。野村総研とか、日本総研といった大手のシンクタンクもこの時期にできています。もう一つの1980年代後半から1990年代につきましては金融機関、それから生命保険会社を中心に、ニッセイ基礎研等が有名ですが、そういうところが非常に多く設立された。これも日本の経済動向と非常に強く関係していると思いますね。

それ以降ですが、高度経済成長のトレードオフの関係で環境問題が非常に顕在化して、環境関係のシンクタンクができたり、それから、1980年代に都道府県を中心とした地方のシンクタンクが、財団型が多いのですが、かなり多く出てきていると思います。1985年に地方シンクタンク協議会が発足しておりますから、大体その辺りが地方のシンクタンク設立の一つのピークであったのではないかと思います。それが2000年以降、いわゆるバブル崩壊以降になりますと、戦後つくられてきた官民のシンクタンクの一つの再編期と言いましょうか、設立母体となっていて企業経営難、それから自治体の財政難、こういうことが重なりまして、統合ないしは解散という時期に入ったように思います。

先ほどの金安先生のお話でも、市町村の研究組織でもベンチャー企業的な淘汰があるというか、浮き沈みがあるというようなお話がありましたけれども、そういう時期に入ってきたのかな、官民間問わず、大変厳しい淘汰の時代に2000年以降入ってきているのかなという感じがいたします。NIRAが国の出資を引き戻されて、機能縮小されたというケースもこうした動きの一つの象徴的な現象かと思っております。そういう中で比較的目立つ

動きが、一つは都市自治体を中心とした自治体シンクタンクが増えていること、もう一つは都道府県なり民間のシンクタンクが解散なり統合して、地方の大学を中心に公共政策研究の活動が2000年以降大変熱心になっている動きがありますが、そういう地方の大学の研究機関として統合されていくという流れも非常に目立ちます。北九州市のケースなどがそうです。

それから、市町村のシンクタンクの動きとも関連付けられると思いますが、1998年にNPO法ができ、2000年以降、NPO法人が非常に急ピッチで設立されていますが、政策提言を行ういわゆるNPOシンクタンク的なもの、ないしはコミュニティの課題を専門に扱うコミュニティシンクタンク的な組織、こういうものが、規模はそれほど大きくはありませんが、そういう小回りのきく政策研究機関がたくさんできてきている。もちろん、できては消えという部分もあるのですが、こういう動きの中で、都市自治体を中心とした自治体シンクタンクの設立の動きも見て取れると考えています。

自治体シンクタンクの類型的なものは、先ほど金安先生からお話がありましたので、繰り返しませんが、日本都市センターが都市自治体シンクタンクについて最近調べた調査がありまして、その結果を見ると、行政組織の中でつくる組織内型これが大体42%、それから公益法人型が24%です。また、いわゆる任意団体として法人格を持たない組織としてつくられているのが10%、それから先ほどお話しした大学に付置する形で大学と自治体との共同設置型というのが7%という結果が出ています。これを、NIRAが調べた官民全体のシンクタンクの形態と比べますと、非常に大きな特色があります。全体のシンクタンクの動向としては、株式会社を中心とする営利法人が大体47%くらいです。それから、財団・社団の公益法人が48%です。大体営利法人と公益法人でほぼ全体のシンクタンクは占められています。ですから、組織内設置型とか、任意組織型、大学共同型等の組織形態が多いのが、都市自治体シンクタンクの特徴と言えるのではないかと思います。

それからシンクタンクが取り扱っている政策研究の中身を少し分析してみますと、全体のシンクタンクの研究分野では圧倒的に経済産業分野に関する開発問題、経済開発マターが非常に多い。これが30%くらいを占めます。それから具体的な高速道路の計画とか、交通計画というような国土開発とか、国土利用の関係、これがその次に多くて14%くらい。その後に環境問題とか政治、行政的な課題というのが9%。これが全体的なシンクタンクの研究分野ですが、先ほどの日本都市センターの調査によりますと、都市自治体シンクタンクを見ますと、経済や地域振興というのは25%と同じくらい高いのですが、その後に都市基盤整備という具体的なまちづくり課題が18%、それから行政マネジメント関係でいわゆる行政管理とか、教育とか、生涯学習等の具体的な政策課題が9%くらいあります。その後も、環境問題、市町村自治、地方分権といった具体的なテーマが続く。総じて、グローバル、ナショナルな研究テーマというよりは、かなり地域に密着した行政課題ないしは施策テーマに当然のことながら焦点を当てて研究がなされているという結果が出ています。私ども中野区の政策研究機構もコミュニティ・ソリューションを一つの眼目にしており、単なるナショナル、グローバルな方向性を示すというのではなくて、具体的な地域に即した形での提案に置き換えていくという、かなり具体性が求められる活動が要求されています。自治体シンクタンクの場合は総じてそういう傾向が見られると考えております。

【長田】

ありがとうございました。今、これまでの自治体の政策研究と言いますか、政策研究機関の取組についてお話しいただきました。また、政策研究の現状についてお話を伺ったわけですが、この間、だいぶ自治体を取り巻く環境というのは、財政危機でありますとか、あるいは自治体への市民参加、それから、大学での公共政策研究というお話がありました。そうした状況の下で、政策形成の在り方もだいぶ変わってきているのではないかと思います。

そのような中で、改めて政策研究を自治体の中で行う、取り組む意義はどこにあるのか、こんな思いもあるわけです。先ほど後藤先生からお話ありましたけれども、私もこの間政策研究についても見直しをし、政策研究のスタンスとかものの考え方も、変えてきたわけですが、地方自治の分権化の動きの中で、例えば、都道府県で言えば、府県の在り方はどういうのが望ましいか、そうした議論もあり、そうした方向性を考える中で政策研究の位置付けと言いますか、特に政策形成過程における政策研究の位置付けというものを、改めて考えなくてはいけないのかなと思います。

後藤先生には、府県はプレーンセンターに、といった議論もあるわけですが、そうした府県のありよう、さらには、マニフェスト選挙・政治の登場によって、政策形成が外で行われ、行政の中に投げ込まれるという状況もあるのではと思いますけれども、そうした状況を踏まえて、府県における政策研究の今日的な重要性について、お話いただけたらと思います。併せて、政策研究と政策形成との関係、いわば間合いみたいなものも含めてお話しいただきたいと思います。

【後藤】

今のお話に答える前にちょっと前回の発言で言い忘れたのですが、神奈川県で自総研をつくって、政策研究を始めた頃に、神奈川県より先を行っているなと思ったのはやっぱり兵庫県だったんですね。兵庫県は文化行政とかそういうことを進めるのに、財団型のシンクタンクを早くから持っておられましてね、だいぶ頑張った。それから少し後になるかもしれないけど、高知県が橋本大二郎知事になった辺りから、かなり積極的に、地元から生まれたとは言えないですけど、地元で根付こうとしていたシンクタンクを県政につなげるということをしていました。それから埼玉県が埼玉版NIRAですかね、なんかそういうものを確か持っておられたと思います。ですから、もうかなり前ですね、1980年前後に都道府県のレベルではかなり政策研究は進展をして、神奈川県の場合はそこに一員として加わったということじゃないかと思います。

さて、それで今の問いに対するお答えですが、私が所長に赴任させてもらったのは、確か1991年だったんじゃないかな。その時がちょうど自総研の節目の年でありましたので、10年史をまとめていたんですね。そして、10年の区切りがついたところで、少し新しい展開を本格的に考えてみたいということで1992年につくったのが、今日持ってこなかったのですが、「政策研究推進指針」。割とコンパクトなパンフレットですけど、そういうものをつくったんです。

その推進指針の基本的な考え方は、自総研における政策研究というのは、企業で言えばR&Dのところだということなんです。Research and Development部門として政策研究を位置付けたらどうかというのが基本的なアイデアだったんです。私は、神奈川県庁に

1977年に来る以前は学校出てから14年間、博報堂という広告会社におりまして、最初は営業をやっていましたけれども、その後マーケティングをやってまして、いくつかの企業のニュー・プロダクト・ディベロップメント（NPD）、新製品開発に関わっていたのです。その新製品開発のプロセス、過程というものが自治体にも適用できる。ただし、同じNPDでも、Product Developmentではなくて、Policy Development。新製品というより、新政策開発という部門が必要だと。そう、考えたわけです。最近はずっかりPDCAモデル、Plan, Do, Check, Actionというモデルが盛行していますが、その頃私どもはPDSモデル、Plan, Do, Seeのモデルを使っていた。そして、Planの中に更にまたPDSがある。そのPlanの中のPlanという段階が、自総研の担うところじゃないか。つまり、一種の研究開発をするのだ、と。

当時、絵をつくったんですけれども、研究開発で大事なものは、ニーズを受け止めて、ニーズに応える新政策をつくっていくという過程です。じゃあ、ニーズを受け止めるとは最初はどういうことなのでしょう。過去の成功経験とか過去のやり方をいったんきれいさっぱりと忘れるところから始まるんですね。忘れてしまう。いったん忘れてしまって、そこで次のもののために、全く自由に制約なしに、何ら縛ることなしに拡散するだけ拡散して、アイデアを出すんです。たしか、アイデアというものを殺してはならないということをして社是にしている会社があったと思うんですけれど、そうなんです。次に、そのアイデアをコンセプト、概念に絞り込んで、縮約をしていく。凝縮していく。コンセプトってというのは、実物をつくるんじゃなくて、まず、頭の中で概念として、つまり、conceive、概念が宿ると言いますか、孕むという、機能を凝縮して、政策もいきなり政策だといって展開しちゃうのではなく、アイデアを絞り込んで、こういう概念を用意するという過程がある。それからその後、プロトタイプ、試作品、これはまあ一種のもう少しphysicalな形で、概念的なものであってももう少し、completeなものをつくる。ただし、これは本物の実際に世の中に送り出す政策とは違う。それ以前のまだ試作品である。その試作品までつくるのが、Plan部門のDo。そして、Plan部門のSeeはゲーミングというか、シミュレーション。実際の評価過程に入る前に、プロトタイプの段階で模擬実験をやって色々な結果を予測するというようなことをやる。そこまでやるのが研究開発セクションの仕事なのかなということで自総研の仕事を整理してみたらどうだろうということを提案して、その方向で、少し動きだしたのが1992年だったんですね。

それと同時にさっきちょっと研修について申し訳ないことを言ったかもしれませんが、昔は研修だけだったんです。そこに研究が入ってきた。研修と研究を新しい形で、研修を貶めるわけではなく、研修と研究をリンクするっていうことが必要になった。R&D型の研究開発と新しい形の研修を結び付ける。

研修で大事なものはなんだろう。組織の都合で人を育成するのはおこがましいんじゃないかな。人材育成って当時から言われだしたのだけれども、人材っていうのは育成できるものなんですかという問題意識がありましてね。人材っていうのは自分で自己開発して人材に育っていく。それを組織は、人材が人材に育っていく過程を支援するんだと。その支援ができるか、できないかということで、組織が人材をつなぎとめられるかどうか、人材に選んでもらえるかどうかが決まるわけです。だから、支援システムも大事なんだけど、組織の都合に合わせて人を型にはめていくっていうのが研修じゃないだろう。

ということで、研修の過程っていうのを自己開発支援の過程と考えますと、まず一番

大事なのは、アンラーニング、ラーニングじゃなくて、アンラーニングですね。過去のことは過去に置いておいて、いったん忘れる。それがアンラーニングですね。それから新しく討議を行う。当時まだデリバレイティブ・デモクラシーということは言われてなかったんですけど、しかし、討議が大事で、まず討議で、自由討議を行う。しかし討議のしっぱなしじゃあ、物事が決まりませんから、自分で自己決定する。人材っていうのは、自己責任で自己決定ができなければならない。ですから討議のプロセス、決定のプロセスを十分用意をしてですね、まあ、人材に自らその場で、自分でやってもらう。それから、さらに、自分で決めたって、そのとおりには世の中動きませんから多くの人を説得できなくてはいけない。色々な少数派がいて、その色々な少数派のなるべく多くの少数派を結集できたところが多数派になるわけですから、少数から出発して多数を獲得する。そういう勇気と根気、少数から出発する勇気と多数を獲得する根気がある。こういうようなことを身に付けてもらう。それで最後に一つプロジェクトが終わったら、打ち上げてっていうのをやる。打ち上げてっていうのは本質的に大事なんです。人材育成では。ソーシャル、社交がなしで人材は育たないって、そんなような多少乱暴ですけど、考え方を足しまして、そういう研修をしようじゃないかと思った。だいたいOn the Jobで色々なことができるわけですから、オフで、職場を離れてオフで研修をやるっていうのは、そのぐらいの人材支援を考えなければうまくいかないんじゃないか。

そういうふうに乗りますと、実は、研究開発のプロセスと人材の自己開発プロセスの支援っていうのはリンクしているんですね。そこで、研修制度も少しプロジェクト型につくり直そうかということで、研修プログラムの全面的な改定をやったのが、「政策研究推進指針」と同じ、1990年代の初期の段階だったということです。

研究開発と研修をセットにして、具体的に今までやってきたことを見直したんですが、一つ力を入れたのは、職員交流の事務局を自総研が引き受けるということでした。神奈川県は色々な形で職員を外へ出したんですね。市町村交流をやりました。それから都道府県交流を始めたんです。これは長洲知事と当時の熊本県の細川知事が地方の時代シンポで一緒になったときに、お互い職員交流やろうということで、熊本県と神奈川県で職員交流を始めたんですけど、神奈川県庁入っても、他の県に行けるっていう仕組みなんですね。それで、色々な道府県に広がっていきまして、職員交流のネットワークができる。その事務局は自総研がやる。それから外国の大学院へも国の制度と同じような仕組みで大学院派遣制度をつくった。それから民間派遣制度、民間のシンクタンクや民間企業へ人をやりまして、そういう人たちが実家へ帰ってくる時には自総研へ帰ってきてくださいということでやったんですね。そういうことで、人材の育成じゃなくて、自己開発支援という形に置き換えていった。

あと、単位制なんていうのも考えたんです。自分で記録をとる。こういうところへ行ったら、こういうことを勉強してきましたっていうことは、別に、自総研で用意した研修プログラムに来なくても、自分でちゃんと見つけてきた研修は個人の記録として尊重しよう。そうした仕組みをつくったんですね。まあ、研究過程と研修過程をリンクさせるということを色々やったわけです。

まあ、昔話で恐縮なんですけど、こういうことは今でも通じるのかな。途中忘れられてしまったのですかね。ちょっと長くなりましたが、ついでに言いますと、今の本郷台にある自総研の施設っていうのは、私の所長時代に設計したんです。今言ったようなことをや

る場所としてつくりましたんで、非常にいっぱい小さな部屋があるんです。20人部屋とか、10人部屋とか。それは、大部屋に大人数集めてやる講義じゃなくて、色々な人が集まってきた自由に議論をしてもらう。模擬的であるけれど、政策を生み出していく場所にしなければならない。そういうスタイルとして所内にバーまで用意したんですけど、その後忘れられて、このスペースは何だろうっていうことになり、今は使われていないんじゃないかと思えますけれども。研究にしろ研修にしろ、一仕事終わったときは、やっぱりくつろぐことが重要。そこでまた良いアイデアも出るわけです。そういう場も必要なんです。それやこれや、改革を試みたというわけです。

都道府県というのはやっぱりそういうことを、胸を張ってやれなければ存在意義がないのではないか。実際の地に着いた政策は、市区町村でできるわけです。政策で市区町村を縛り付けたり、市区町村に代わって何かやろうというよりは、やっぱり一つの時代にいくつかの市町村を包み込む形で、地域で何が問題になってくるかっていうのを、先に見つけないといけない。現場の対応に忙しく追われているところから一つ間をとって、ちょっと遠くを見る。そういう機能っていうのが、都道府県にはどうしても必要なんじゃないか。

それからもう一つ政治との関係で言えば、もちろん、価値判断っていうのは政治的にするわけです。政治に従わないといけない。しかし政治がとりあえずの価値判断でいったんものを決めても、それだけでは、問題が解決しない。ソリューションが全部出るわけじゃないですね。一つソリューションが出れば、もう一つ問題が出てくるわけですから。そういう問題の連鎖を見ながら、政治が一つひとつ決断していく。その更に先に出てきそうなものについて準備をしておく。そういう役回りは継続性を持つ行政機関のような組織が持っている方がいい。政治とは別にシンクタンクも持っていた方がいい。そんな感じなんですけどね。

【長田】

金安先生、現在の地方分権改革においてもその力点が市町村へという流れになってきているわけですが、市町村の場合、例えば、市民に近い、あるいは首長に近いとかですね、政策研究から政策形成への過程が、府県とは違うのかなと思います。先ほど、プロトタイプのお話もありましたけど、そういう中で政策研究をやっていく場合に、どこにねらいをつけるか、どういうスタンスでどの辺までやって、政策形成までつなげていくのか、逆に政策形成とは間合いを置いた方がいいのか、その辺のお話を聞いていただけますか。

【金安】

今のお話に関して三つぐらい少し考えていることをお話したいと思います。一つは研究所あるいは研究センターとかですね、研究という名前を掲げることに持つ意味みたいなものですね。通常の自治体の場合は、日常の業務があって、研究というのは全然別の世界に聞こえるんじゃないかと思うんですね。業務でしたら、いかに上手に手際よく、効率よくやるか、それを疑うよりはたぶん、いかにサッサと片付けるかということに専念すると思うんですね。ところが、研究と名乗った途端に、研究というのは大体疑うところから始まるものですから、これで良いのだろうかとかですね。この仕組みはおかしいんじゃないかとかですね。自分が今やっていることを否定しなきゃいけないっていうとんでもないこ

とをやるわけですね。そういうとんでもないことを組織の中にビルトインさせるといふところに私は、研究所の意義があると思うんです。研究者が研究をやるっていうときに大きく二つくらいの側面があって、一つは研究をどうやって蓄積していくかっていう、言ってみれば、知のデータベース化みたいなものですね。それをどう伝承するかというと、教育になるかもしれませんね。それから、二つ目はどう新たな考えを開発していくか、というこの二つの側面が研究と名乗ったときの大きな柱になるわけですね。それでいきますと、例えば、役所が研究所と名乗った場合に、それまで役所がやってきた色々なノウハウをどう上手に体系化をして、知的な知識データベースとして持つか、それを本気でやってきているかどうかですね。これは、失敗例を含めて、失敗に学ぶものがたくさんありますから、成功に学ぶのと失敗に学ぶと、そういうデータベースができているか、あるいはしようとしているかどうか、というのが一つですね。特にこれから団塊の世代がどっと退職していった場合に、すごくもったいないことになりますね。ですから、その辺を活かした方が良くないか、というのが一つですね。

それからもう一つは新たなものをつくり出すためには旧来のもの、これまで正しいと思ってやってきたことを疑ってかかって、ひょっとしたら、一回解体して、新たなものをつくらなければいけないかもしれない。これはすごく手間もかかりますし、人手も要する、費用もかかる、時間もかかる、リスクがあるかもしれない。そういう冒険を自治体がしようとするかどうかですね。だから、自治体にとって、研究所と名乗ったときのある種の緊張感みたいなものをどう考えるかというのが一つの側面としてある。

それから二つ目がですね。これは最近聞いた話ですごく面白いなと思ったのですが、ある議員さんが、研究所が打ち出す政策は一体誰の考えなのか、研究所の考えなのか、あるいは、設置されている例えば、企画調整部なら、企画調整部の考えなのか、あるいは、市長さんなり、首長さんの考えなのかということを経験で質問されたらしいんですね。それは関心の高さでもあると思うんですよ。その時の首長さんが、私はすごく適切な回答をしたと思います。「私の考えです」とはっきり言ったんですね。そういうふうに言い切れる自治体はきっと充実した研究所になるんじゃないかと私は予測しますね。というのは、研究所の役割として今やっていることを含めて、色々な可能性を検討するというのはかなり重要な役割だと思うんですね。そのためには先ほど後藤先生がおっしゃったようにアンラーニングというんですかね、今まで、既成の考えだと、これが正しいんだ、これで良いんだと思ってたことを一回解体して組み直してですね、また新たな視点で見直してみると、学びほぐしてみようというような作業も必要ですし、それから徹底した議論というんですかね、あるいはとんがった議論とかですね、あるいは基本に立ち返るような、そもそも何なんだろうというようなところから始まるような議論も必要だと思うんですね。そういった幅のある色々な検討がされると、そういうことを組織として認めましょうということが首長さん以下、理解があればですね、ひょっとしたら、今の法律では活動できないことも研究所の活動としては議論していいわけなんです。検討していいんですね。ですから、そういう懐の深さがあるかどうか、あるいはそういう活動を認めるかどうかというのが重要なポイントなんではないか。私が先ほど言った首長さんの例（実は、新宿区の中山弘子区長でしたが）で言えば、「私の考えです」と言ったということはですね、その方が幅のある、とんがった議論をしてほしいと、そうすれば、例えば政策としては議会である一つの案に絞らざるを得ないわけですね、その時に当然異論を唱える人も出てくると思うので

すね。住民から、「何でこういう考えが出てきたのか、こういう考えを採らなかったのか」と言われたときに、じゃあ、我々、こういうことも検討してみました。だけれども、こういう判断に立って、今回はこういう政策を採ることに決めましたというような議論がかなり強く主張できるんじゃないかと。そういうことを含めてもかなり重要な役割になるんじゃないかなと思います。

それから三点目はですね、先ほど私がちょっと民間企業の場合ならば色々あってというお話をしましたけれども、役所の場合でちょっと補足して言いますと、役所の場合で事務的な機能はイメージしやすいと思うんですけども、民間企業が持っている営業活動の部分は何か、と言ったときにですね、たぶんわかりやすいのは、窓口業務とか、あるいは医療、病院関係のサービスですとか、あるいは学校教育とか、そういうふうに現場の消費者なり、ユーザーなりがいるところが、たぶん、本当に現場と対面しているという意味での、ある種の営業活動だろうと思います。行政サービスが適切に行われているかというのは窓口の対応が悪いただけですごく、役所の職員全体が低い評価を得たり、あるいはその自治体が低い評価を得たりすると。だから、そういう意識をどれだけ持つか。これは実は、私、学生時代あまり読まなかったんですけども、最近、ピーター・ドラッカーの本を読む機会が、企業の人と付き合っていて、色々増えてですね、読む必要性があって読んだんですけど。企業の本質ということで、要するに顧客の創造と言い切っているところですね。これはすごく、学んでいいんじゃないかな。だから例えば、自治体の本質は何かと言ったときに、自治体にとっての顧客が何かわかりませんが、自治体の対象となるような人たちをどうやって作りあげていくか、ということで、このまあ言ってみれば、民間企業ならば、現場に直接触れる営業部門、この辺の在り方を自治体は考えていいですし、それからそういうところに色々な可能性を提供する意味での、先ほど後藤先生もおっしゃったR&Dですね、こういう研究開発、色々な政策パッケージを検討していくことも必要でしょうし、それから旧来で言えば、企画だとか調査というのは、通常の自治体も持っていますから、そういうところに加えてですね、少し幅のある活動をしていいんじゃないかなと思います。ですから、まとめて言えば、そういう懐の広がり、深さを組織が持てるかどうか、その必要性をトップの人が認めて、そういう活動をするかどうか。たぶん、余裕がなかったら、そんなことを言ってもですね、自分たちの規模じゃ、到底できませんよ。ならば、また別の応援の仕方というか、頼り方もあるでしょうし。もしある規模があってですね、そういう活動ができるならば、そういうところは積極的にそういう活動をしたらいんじゃないかなというふうに思っています。

【長田】

澤井先生、先ほど、政策シンクタンクというのはかなり色々な形態もあるし、色々な形で存在するというお話がありましたけれども、そうした中で改めて自治体が組織をつくって政策研究をするという意義を含めまして、どういう役割を期待したらいいのかという点についてお話をお願いできたらと思います。

【澤井】

お二人の話にも出てきていると思いますが、各自治体が国のお仕着せでもなく、他の自治体の真似でもなく、独自の政策の企画、実現を求められる状況は間違いなく、一昔前、

二昔前に比べて強まっていると思います。一つは地方分権の大きな流れがあると思いますし、それから先ほどNPO法のことを申し上げましたが、市民セクターの台頭と言いますように、市民の社会参加、政治参加が強まっているという状況、私は「分権市民社会化」と言っていますが、概括的には、そういう背景的状況が出てきている。

それに加えて、もう一つ申し上げたいのは、公共政策をめぐる政治社会環境が大きく変わってきていると思います。それは、私どもは「ソーシャル・ガバナンス」という言い方をしているのですが、ガバナンスの環境が、従来のように国や自治体のような政府セクターが主導的に政策形成をしていくだけでは収まらなくなっていると。戦略的パートナーシップとか、ネットワーク・ガバナンスと言ってもいいと思うのですが、政府セクター、ビジネスセクターに加えて、市民セクターその他の諸々の地域社会におけるアクター、大学もその一つでしょうし、シンクタンクその他の機関もあると思うのですが、様々な地域社会を構成するアクターが多かれ少なかれ、みな政策形成に何らかの関わり合いを持つようになってきている。そういうアクター間の協調的なネットワークなり、パートナーシップというのが、現在の政策形成には不可欠になりつつある。こういう大きな環境変化があると思います。よく言われるように、シンクタンクの一般的役割というのは、政策ニーズを把握して、的確に情報なり知見、我々はシーズと言っておりますが、ニーズに対応するシーズを提供して、政策的なアイデアを構築していく、これがよく言われるシンクタンクの本来的な機能だと思います。そのうち、まず政策ニーズの把握ということについて考えてみましても、従来のように役所の中だけで把握できるかということ、それはなかなか難しい。今、非常に多様なアクターが地域社会の中で活動していますから、そういった多様な活動形態を幅広く汲み上げる、そのニーズを汲み上げる部分が必要ですが、これも従来の行政の比較的形式的・硬直的な機能ではうまくいかない。それから、そういったニーズに対応するためには、非常に幅広いグローバルないしはナショナルな部分に起因する情報や知見も必要ですし、かなり高度な専門性、政策形成に関わる専門的な知識や知見も必要になってくるといようなことになりますと、もちろん、行政内部の政策・企画部門でもかなりのものはできると思いますが、やはり、そういった状況の変化に機動的かつ的確に対応することになると、外部からの専門家なり、それに相応しい人材も加えていく必要がある。もちろん行政内部の人材のキャパシティ・ビルディングも同時並行に進めていかないといけないと思いますが、行政職員と外部の専門的なスタッフとのタスクフォースと言いますでしょうか、そういう組織が今、非常に必要になってきている状況が生まれていると思います。

政策形成といっても、単に机の上でアイデアを求めればいいというのではなく、先ほど申し上げたように、地域社会の中にいるたくさんの多様なアクター間の一種の意見調整的なものも、政策をつくるというのは単に一方的なものではなくて、お互いにフィードバックがありますから、そういったアクター間の意見調整的な、コーディネーター的な役割と言いますでしょうか、そういう役割もこれからの政策形成には要るわけです。これはもちろん、自治体の機能でもあると思うのです。つまり、これからの時代に求められる自治体行政の機能でもあると思いますが、それを端的に窓口になって実施するセクションとなるとやっぱり自治体シンクタンクなのかなと。先ほど金安先生のお話とも相当だぶる議論でもあるのですが、やはり広角的な視野でかつその専門、政策研究に関わる専門性を発揮する必要性があるという形の中で、外部の研究スタッフも加えたタスクフォースの必要性、こ

れがおそらく最近出てきている政策シンクタンクの意義なり必要性の一つかなと思っております。もちろん後で申し上げますが、首長を中心とする行政とのやりとりとか、関係ということについては、また緊張関係があるものと思いますが、現在、都市自治体シンクタンクがたくさん出てきている背景ないしはそれが必要とされる背景というのはそういうことではないかと思えます。

【長田】

今まで政策研究の意義あるいは役割についてお話を伺ったのですけれども、ただ、今財政危機もありますし、政策形成の仕方も変わってきていますし、それからローカル・マニフェストも出てきている。そういう意味では政策研究をめぐる環境がだいぶ変わってきているのかなと思えます。

そうした中で、首長とか政策担当部局が政策研究に期待する役割みたいなものもだいぶ変わってきているんじゃないかと思っております。政策研究の側でも、研究体制をどうするか、手法をどうするかというのは、試行錯誤をしてきていると思います。私どもも、先ほど後藤先生からお話ありました政策研究推進指針の策定以降も政策研究の在り方について試行錯誤をしてきておまして、最近では各部局との連携を強めたり、研究期間を短縮してなるべく早く成果を出すという取組とか、政策担当部局ではなく、知事、トップから課題が与えられて、それに対して答えを出すというような取組をやっている。端的に言えば、実際に役立つ研究成果を求められている中で政策研究に取り組んでいるという状況にあります。

そうした中で、政策研究自体にも色々な課題が生じてきていると思います。例えば、研究テーマがマンネリ化してしまうとか、私どもは研究課の職員だけで研究をやっていますが、外の大学の先生と組んだり、市民に参加してもらったり、そういう研究のやり方や、研究の専門的な人材をどうリクルートするかという話、また、政策研究をめぐる実施体制の問題もあります。それから成果をどのように政策形成に活かすか、あるいはトップに対して返していくか、また、どのように活用していくか、こうした問題もございます。政策研究をめぐるのは、現在多くの、多岐にわたる課題があるんじゃないかと思っておりますけれども、そうした観点から、政策研究の質の向上とか、政策形成への反映ということ、政策研究の課題をどういうふうに設定していくのかということ、さらには研究手法、研究の評価をどうやっていくのかということについて金安先生にお話を伺えたらと思います。

【金安】

今、三つ宿題が出ましたけれども、課題設定、テーマをどう設定するかということなんですけれども、僕が参考にしたら良いなと思っているのは文化勲章をとられた数学者の岡潔さんですとか、最近ですと、お茶の水女子大学の藤原正彦さんが、同じようなことをおっしゃっているんですけれども、つまりある問題が設定されたら、それ以降は割とロジカルなプロセスで解を見いだすことができる。じゃあ、どうやってその問題を設定するか、テーマを設定するか、それをやるためには広くて深い教養とか素養が必要ですよ、と全く同じことをおっしゃっているんですね。数学の世界ですと、私よく知りませんが、割とロジカルな世界だけかと思うんですけれども、それを藤原さんは情緒とおっしゃっていらっしゃいますし、岡潔先生も似たような表現をされている。これはたぶん、行政がや

る場合も課題設定に関しては、そこが重要なんじゃないかと思うんですよね。役所の仕事だけが世の中の活動ではなくて、人々が日常、24時間、365日、生活していくのは、老若男女、色々な観点で色々な局面がありますよね。それを日頃からアンテナを張って探り出すようなことがたぶん、良いテーマ設定につながるのかなあと。それがもしなければ、例えば我々大学でしたら大学のアカデミックのためのアカデミックで成立しちゃうのかもしれない。ただ行政ってというのは、現場に対しての行政サービスですから、そこをいつも行ったり来たりしながら、例えばこうやってほしいというのを実現するのは本当に良いのかどうか、わからないわけですよね。それをリードしていくようなテーマ設定をやるためには日頃から業務と関係ないようなことでも色々ネタ探しというか、そういう関心を持つことが実は良い課題設定につながるんじゃないかと私自身は思っています。

だから、せっかく後藤先生がアンラーニングとおっしゃったんですけども、日頃から自治体の皆さんが真面目に仕事をしているというのはわかっているわけですよね。それをいかにこうバカになってもらうかというか、揺さぶってですね、別の見方や考え方を導入することをやってもらう。実はそれが、新しい組み替えをして新たなものを押し出すときの要素になるんじゃないかと思う。その時にですね、私は二つの側面があると思っています。一つは、先ほど後藤先生が制約条件を取っ払うことの重要性を指摘されたと思うんですけども、それが色々な創造的な活動を生み出す一つの要素なんですね。もう一つは逆に、制約条件を強く課してみる。じゃあ、この範囲でできるかどうか。ちょうど文章で言えば、文字制限のない長編小説を書くのもあれば、五七五に閉じ込めて、それで表現しなさいという俳句のような創作活動もあるわけですね。そういう意味では、最初に考える段階では制約条件を取っ払っておいて、色々な可能性をあれもこれも考えて。例えば未来先取り型で言えば、私の好きな学者の考えで言えば、未来の再設計、どうありたいか、というのをまず色々検討してみて、ありたいっていう姿が見えてきたら、それをどうやったら実現できるのかということで、今の仕組みなり、組織なりの在り方を考え直して、組み直す。ですから最初に理想像を描いて、その上で仕組みややり方や、組織の在り方や、資源の配分やら色々なことをですね、予算の配分やら、色々なことを組み直してみるという発想ですね。そういうことも必要かなと。そういう意味では制約条件をどう考えるか。緩めて色々な可能性を見いだすのも一つですし、色々、後からこう制約条件を課して見いだすというのも、今の課題設定だとか、それらを実現していくときの手法として考えられる。

それから手法に関して一つ例を申し上げますと、実は20年ぐらい前に、私が東北大学いたときに、山形県の生涯学習のプログラムをつくる委員会に、同僚の先生から誘われて、委員としてやったことがあります。その先生もすごくアイデア豊かな方で、一緒になってですね、ワイワイ、もういたずらしようやっとな感じでですね。すごく良いプログラムができたと思っているんですけども。どうやったかって言うんですけども、その生涯学習のプログラムの中に、言ってみれば、大学なんかで言えば、色々な教育メソッドを、教育っていうのは本当は教え込むというよりは、自ら学べるような形態を全部盛り込んだんですね。一つは専門家によるレクチャー型のものが一つ、二つ目は実習型っていいですか、受講者参加型で何かをする。それから三つ目はフィールドトリップで現地に出掛けていく。それからもう一つは対談型のものをやるとかですね。こうやったら、色々な意味で、すごく効果が上がるんじゃないかというようなやり方を生涯学習のプログラムの中に全部盛り込ん

ですね、やったんですね。

それでテーマは我々の方で色々考えてですね。山形県でしたので、例えば山をテーマにしたり、川をテーマにしたり、地場産業をテーマにしたり、文化的なものをやったりとか、色々なことを毎年、手を変え、品を変えやったんです。例えば、味わい山形というプログラムを、ある年組んだんですね。食文化に関して、それぞれ色々な専門の方を呼んできてレクチャーしてもらおうというのも一つです。実習型で何をやったかっていうと、皆さんに持ち寄ってもらってやったんですね。自慢の料理を。そうすると山形で生まれ育って山形から一歩も出たことないっていう人もいれば、遠くで生まれたんだけど、嫁いで山形に来た。それで、初めて山形の色々な食文化に触れて、作り方をおばあちゃんから教わったとかですね。それからこういう地酒があったりとか。本来、公的な県の施設ですから、その中でアルコールを飲んじゃいけないっていうことだったんですけども、学習目的ですから、特別に許可っていうか、強引にですね。せっかくこういう食文化を学ぶのに、飲んだり、飲み食いして宴会をしようっていうんじゃないですから、学習のために認めてくださいというようなことをやって、目をつぶっていただいて、それをやったりとかですね。私は東京で生まれ育って、山形の食文化はおよそそばがおいしいくらいしか知らなくてですけども。私が非常にそういうことに造詣がある先生にヒアリングするという、対談というよりも私が聞き手になるというようなですね、外国人が聞くような感じだったのですが、そういうものをやったりですとか。

それからフィールドトリップではですね、山菜料理で有名なお店に、私はそれには参加していませんけれども、バスで押しかけてですね。みんな受講生が一緒に行くと。これがすごい盛り上がってですね。後で冊子になって出ているんです。こういうような、例えば生涯学習という学習という場に色々なアイデアを考えて、色々な意味でルールから言ったら、できない部分があるのかもしれないんですけども、本当にこれはやってみて「あ、いいな」とみんなが思えば、それを実現するように工夫するわけですよ。そうすると予算も、もちろん限られているでしょう。予算が限られていたら獲ってくればいいですよ。例えばこういう活動をしますよと、そしてそれは地元にとってすごく有益ですよと。そうしたらスポンサーが見つかるかもしれないですよ。だから順番がどっちかという、予算がないからできないじゃなくて、本当にこれは魅力的なものだというのが中から出てくれば、後はそれが実現するように頑張って予算を獲ってくればいいわけですよ。

私は手法に関して言うと、なぜ、何のために必要かっていうのが、本気で出してくれば、後はそれを実現するべく、色々段取りを整えればいいんじゃないかと思います。そういう意味では、手法に関して色々やりようがあると言いますが、そこが知恵の出どころかなど。

課題に関して言いますと、そういうことをやりますと目立ってしまうおそれがあるわけですね。ちょっととんがってしまう。そのとんがり効果を理解してもらうために、普及活動というか、そういうことをやるのが、例えば組織の活性化につながりますよ、色々な意味でプラスに働きますよというようなことを、日頃からアピールする必要があると思う。そのためにはそういう現場に入ってきてもらう。何かあそこは扉が閉まっていて、誰がいるのかわからないというのではなくて、風通しを良くしておくのが、理解してもらう、知ってもらう良い機会になりますから、そういう意味では何をやっているのかをどんどんアピールし、それから何をやっているか見に来てもらうと良い。例えば、議員さんとか、も

し関心のある人がいるとしたら、是非遊びに来てください、お茶でも飲みに来てですね、今、どういう課題を我々抱えて、どういう議論をしているのかということ、短い時間でもいいから、やりとりするとかですね。そういうことが大事なんじゃないかなと思います。

だから課題からすると、これは、できたり、潰れたり、色々な経緯があるんですけども、どういう中身を持っているかということと、それから設立するときの勢いと、それから飛躍していったり、発展していったり、長期戦になったときの戦い方とかですね、少しか、組織の進化論みたいなものも頭に入れながらやらないと、地方自治体の場合ですと、基礎自治体の場合どうですかね。たぶん、3年か4年ぐらいで部署が変わっていくと思うんですね。そういうふうに変っていくことを前提に、どうやってその組織を維持し発展するかっていう、ちょっと組織論的なことも本気で考えながら、「あ、面白い組織だな。」と、しかも今すぐ戦力になるかどうかはわからないけど、必要だなということを確認してもらおう活動とそのアピールが課題としてはあるのかなと思います。

なかなか難しいんですけど、大いにとんがって、叩かれていいんじゃないかと。叩かれて潰れちゃうんだったら、もう組織はやめたほうがいいですよ。叩かれても、戦いがいのあるとんがりをするのが仕事のしどころだろうと。

【長田】

今、研究体制についての組織論的な課題のお話でしたけれども、実際はなかなか優秀な人材を集めたり、予算の獲得に悪戦苦闘しているのが現実だと思うんですね。さらには、外との連携が必要な時代かと思うんですけども、研究体制の課題について澤井先生のお考えをお聞かせください。

【澤井】

そうですね。研究体制の課題ということですが、実は、冒頭に申し上げた組織形態、独立系の財団のような形の組織と、今、我々の多くが属しております組織内設置型の組織では全然違うと思います。独立系の場合は、私が以前おりましたNIRAも他のシンクタンクもそうでしたけれども、やはり組織経営、組織維持の問題が最優先にならざるを得ない。いかに利益を上げて、経済的な経営リソースを確保していくかという課題がどうしても最優先になってしまいます。ところが組織内設置型ですと、もちろん予算獲得うんぬんという議論はありますが、一度予算さえ確保されれば、デイリーの、日々の維持費用はある程度保障されていますから、その辺りの状況は独立型の法人と全く違うということが大前提です。

今日は、組織内設置型の組織を前提で議論してみたいと思っておりますが、先ほど申し上げたように、現在の政策研究の状況からしますと、できるだけ広角的に地域内のニーズ把握し、そのニーズに適した施策の提言をしていくためには非常に広角的な視点が必要だし、様々な意味で専門性が必要とされることは言うまでもないわけでありまして。そうなるとうちはやはり一つは庁内の職員体制だけではなくて、多くのシンクタンクでとられているように、外部からの専門スタッフ、これとのタスクフォースは、絶対必要であろうというふうに考えます。もちろんそれ以外にも、例えば生活者の視点という意味で一部のシンクタンクで行われているように、市民研究員の制度、ないしは市民の提言制度的なものを導入する。中野の場合でも現在そういうことも検討しているわけですが、そういう要素も必要だ

ろうと思います。ただ、市民研究員の場合には、もちろん一部には専門的な方もおられますが、基本的には政策研究に関する知見が十分ではない方も多いためですから、市民研究員の参加を前提とする場合には、一定の受入条件、受入体制をつくって差し上げないと、せっかくの提言が活かない、言い放しになって終わってしまうおそれがある。だから政策化していくための専門スタッフによるお手伝いの仕組みというようなものが必要だろうと思います。

それから私が、自治体シンクタンクに入って一番感じましたのは、自治体そのものあるいは自治体の職員が地域情報に関するデータベースとして極めて有効であるということです。よく、霞が関は日本最大のシンクタンクと言われるゆえんは、霞が関の各省庁が所管事項のすべての情報を持っているからです。同じように地域社会の中で一番情報を持っているのは自治体の行政庁です。ですから、シンクタンクとして自治体を持っている情報、もちろん個人情報の問題もありますから、そのまま使えるとは限りませんが、しかし非常に有意義な情報リソースとして、自治体の行政情報があるわけですが、当然、自治体シンクタンクの人間ではそれらを簡単には活かさないわけで、それらを有意義に活かすためには、行政組織や担当者の協力といいますか、参加というものがないと、自治体の行政データというものを十分政策に反映できません。はじめ私は、自治体シンクタンクは、自治体組織の中に設置されているわけですから、比較的簡単にその協力が得られると思っていたのですが、実際はそうではなくて、先ほど来、お話に出ているように、現在行っている政策と違った視点での政策提言をしようとしたしますと、一種の軋轢と言いましょいか、摩擦が出てまいりまして、協力関係が途端に得にくくなるようです。これは現実の問題として出てきます。ですから、従前の政策とは少し異なる視点での政策研究をしながら、かつ、それに必要な現状データを、行政の各部局から支援していただくにはどうしたらいいか。これがなかなか大変なようです。理屈以前の間人関係だとか、説得とか、日常活動が必要になるだろうと思いますが、その辺りがシンクタンクに派遣されている行政職員が大変苦労している一つの分野でしょうし、そういった行政との協力関係の確保、これが大変大きな問題としてあると思います。

これも先ほど来、お話に出ている、組織内に設置されたシンクタンクというのは地方自治法上では補助執行機関ですから、当然、首長の補助組織ですね。ですから、少し距離をおいた視座とか、私はよくオルタナティブ・アドボカシーと言っておりますが、必要があれば、現在行われている政策と必ずしも一致しない代替案を提案するというシンクタンクの本来の機能としてのオルタナティブ・アドボカシーの姿勢なり精神を持ち続けようよと職員には言っていますが、従来の政策と異なる提案をすれば、当然その責任、つまり自治体シンクタンクが提案した政策案についての責任も首長は負わなければならない。議会等の場ではですね。ということになりますと、首長の立場というのは大変つらいわけでありまして、したがって、シンクタンクの成果を外へ出していくための調整には色々手間取るし、首長はじめ行政各部局の理解を得ていく過程、プロセスが非常に重要になってくると思います。

その中で、先ほど来、お話があるように、いかに懐を広く持っていただき、余裕を持った対応をしていただけないかということ、首長や行政の方々とはお話をしているわけです。一年経ちまして、そういうところは段々ご理解いただけてきたのかなと思っています。これもやはり最近わかったことですが、特に議会のご理解ですね、予算に関し

でも、組織の存在そのものにも、首長と並んで、議会の理解というのは大変、重要だと思いますが、具体的な成果を公表しない段階では、私どもがどういう説明をしても、本当の意味ではなかなか理解をしていただけない、評価をしていただけなかったのではないかと。しかし、具体的な研究成果を公表した段階で、だいぶ具体的に理解していただけたのではないかというふうに承知しています。つまり、一定の具体的な研究成果を外部に公にして、こういうことをやっているということを、具体的な研究報告の中身に即して評価していただかないと、本当の意味での理解は進まない。理論でシンクタンクの必要性うんぬんということは何度も申し上げてもなかなか理解していただけないけれども、外部の方々が関心をお持ちのテーマなどについてわかりやすく具体的な研究成果を出していけば、一定の理解が進み、シンクタンクの存在についても認めていただけるかなという感じを最近、就任して一年以上経ちまして持ち始めているという状況です。

それからもう一つ、組織体制の問題点で、金安先生も言われましたが、独立系のシンクタンクと大きく異なる点は、組織内設置型の場合、知的なインフラと言いましょか、知的情報のストックの問題です。自治体シンクタンクも一定の研究成果を出し、報告書はつくりますけれども、行政から来ている人は2、3年で交代する、それから外部から来ている人も大体、任期付きの非常勤職員ですから、当然、入れ替わっていきますよね。そうなりますと、組織としてのシンクタンクの知的なストックが、一般の独立系のシンクタンクと比べると、散逸しやすいと言いましょか、根付きにくい状況が組織内設置型にはあるのではないかと思います。そのためには単なる定期的な機関誌だけではなく、日常的にもワーキングペーパーとか様々な形、後に残る形で、その研究員がいなくなっても、その成果が後に残るように引き継げるような工夫というのでしょうか、それが求められるような気がいたします。

【長田】

神奈川の場合も、自総研は、むしろ職員を政策人材として育てるという観点で、職員による政策研究という形で、クローズの形で政策研究体制をつくってきたんじゃないかと思えます。そういうことも含めて、政策研究体制の在り方の問題と、政策研究と行政との間合いをどのように考えたらいいかについて、後藤先生にお話をいただければと思います。

【後藤】

まあ、もう県庁辞めてずいぶん経ちますから、気楽になって。岩波書店の『自治体の構想』の第4巻に、2002年ですか、「シンクタンクと審議会」っていうのを書かしてもらいました。そこでずいぶん、シンクタンクも審議会もそれぞれに対して、悪口を言っちゃいまして、その上で、県庁の内部組織について、かなり自分でも、ちょっと口汚いかなっていう批判を加えたんです。

長田さんの今の後半の方からいきますと、やっぱり私はあの、総務部門って言いますかね、人事と財政の考え方、この何て言いますか、その人事、財政の考え方がずっと通るのに抵抗できないと、実際にはうまくいかないっていうのは一つ、経験から来る大きな問題意識としてあります。

特に研修と研究を両輪で持っている場合には、研修の方がどうしても人事に引きずられるんですね。実際に人事課の出先みたいに庁内的には位置付けられるわけで、これは相

当な壁ですね。人事というのは、どうしても人を選抜して配置するという仕事を中心に考えていますから、さっき私が言いましたように、人材が自分で育つのを支援するということとはちょっとずれるんです。どうしてもね。それを三重県がですね、政策研究を中心に研修体系を組み替えて、しかも北川知事の時代に思い切って人事から外したんですね。三重県の庁内シンクタンクみたいなものを。そのぐらいの思い切りが要るのかなと。自分で育つ人を助けるってことは、とりあえず今の組織に必要な人を選抜するってこととは、もう仕事が違うんですね。更に言いますと、本当は人事っていうのは、現場で、フロントラインで、一種の営業的な仕事をしている人たちに対して、必要な人材を送り込む仕事、バックアップオフィスですよ、人事セクションは。バックアップのはずで、下支え的な仕事のはずですよ、やはり基本的に。必要なところに必要な人材を送り込む。それが、何か上に立っちゃって、マネジメントとこんがらがっちゃっている。マネジメントには政治家が責任を持つべきです。マネジメントは別にあるはずなんです。要するに、企業で言えば、管理者上がりの経営者が会社を乗っ取るような感じで、総務部門が経営中枢だと言っちゃっているわけですね。そうじゃないんです。本当はフロントラインに対するバックアップオフィスとして任務を果たしてもらわなくちゃいけない。そこのところがうまく調整がつかないんで、それはこれから大きな課題だろうと思います。

それから財政もやっぱり、現場で仕事をしている人にお金をつけるんですよ。要するに、現場でドンパチやっているところへ、武器弾薬がこなければ仕事にならないわけですから、武器弾薬をちゃんと提供するのが財政の仕事のはずなんです。そこのところが財政も、何か自分のお金を恵んでやるみたいな話になってきちゃうんです。ですから私もちょっと困りましたけど、3Kとか5Kとか言うんですね。ちょっと苦しくなると、まず切るのが会社で言えば、広告費と交際費と交通費。これ3Kなんです。さらに苦しくなると、ケチの度合いがもう二つのKに及ぶんです。それが研究費と研修費なんです。だからそうやって本来は人材への投資が、投資じゃなくて、コストになっちゃう。そこのところが、やっぱり投資という概念が会計上、今までなかったんです、役所の中に。だって、資産という概念がないですから。貸借対照表もないですから。そういう、今は公会計制度とか、急速に変わりつつありますけれども、投資すべきところに投資するという発想もない。特に財政当局の問題は情報通信技術とか、情報システムについてすごいケチなんですよ。そうしますと、職員の情報リテラシーが世間一般からすごく遅れることになる。研究開発って言ってもね、質の高いものをつくる時にシミュレーションやると言ったら、シミュレーターがないってことになるわけですね。総務部門の考え方を変えてもらう必要がある。自分たちの仕事ぶりについて、バックアップオフィスとして良い仕事をするんだと考えてもらう。もちろん、締めるところは締めるんですけども、投資すべきはする。何のためにケチするかと言ったら、どこかに重点投資するためじゃなくちゃ困るわけですね。重点投資すべきは人材なんで、そういうことが必要で、ここの点で研究開発部門があまり遠慮しているとまずいんじゃないか。実際に、私なんか、中にいて言っていたら、来るものも来なくなっちゃうと思いますけど。実際にやっぱりそれは色々な配慮は、現実には必要でしょう。しかし、そこのところを本当に、やっぱり首長ですよ。首長がそこを腹分かりしていないと、うまくいかないということになります。

それからもう一つは、じゃあ、企画とか計画部門がシンクタンクとうまく組めるかっていうと、これがなかなかなんですね。企画とか計画っていうのはなんかやっぱり、企画

の人が一番実はいわゆるお役所仕事をやっていたりするんです。それから最近、計画行政ということ自体がちょっと行き詰まっていますね。計画っていうものが不確定な未来に対して、必ずしもうまくファンクションできなくなってきましたよね。民間でもそうですけれど。企業でも、価格決定力を持っていた時代には長期経営計画、利益計画が成り立っていたんです。最近は環境が激変するわけで。大体銀行だって昔あった銀行がほとんどないっていうぐらいですから。その中で、数値的な経営計画をいくらつくってみても駄目なんで。役所の計画部門は体系図をつくることで終わりなんだよね。本質的に仕事、プロジェクトを組み立てていかないんで、書面の上で体系図をつくって貼り付けて、そこで仕事は終わりだって言う。それで、こっちへ付けておいた方が、マニフェストとの関係で当面通りがいいからって言って、こっちへ付け替えますって言って、元の仕事をそのままやるとかね。そういうふうなことになって、どうしても、机上の計画になる。これもフロントラインからは離れてきちゃって、計画部門はうまくいかない。それと、計画部門はそもそも現実の問題を現実に取り組んで、正に政策そのものをつくらなきゃいけないわけです。研究開発みたいに、実験で済むわけじゃないんで。そういう差もありますから、こことも緊張関係になるだろうと思います。

今、やっぱり自治体の方も、特に基礎自治体、市区町村は計画っていうより、経営って言っていますね。企画経営課とか、戦略経営室とか、そういうふうなセクションが続々できてきている。そういう戦略経営ができるような、経営改革ができるセクションが自治体にこれから必要になって、そういう経営改革セクションと新政策の研究開発部門がどうつながれるかって辺りが、これから将来にかけてのポイントかな。それを知事、市区町村長が強力にバックアップする。要するに、この段階だからリスクをとりなさい。リスクをとった上で、リスクをマネージしてください。最終的な責任は私がとりますよっていうのが首長だろうと思うんですね。そういうことも首長に求められると思います。

それと、ともかく人材を野に放りだしておかない。「野に遺賢なからしめる」って言いますけれど。いや、野にいてもいいんですよ。在野のまま、在野にいてもらった方が良い場合もある。在野にいる賢人をどう、ネットワークで組織のために働いてもらうか。そういう、その衆知を結集できるネットワークというのが必要なんですね。それがやっぱりシンクタンクの役割だし、その場合、神奈川県、自総研のネットワークだって、決して開かれてなかったわけじゃないんです。一つは、研修の講師、それから『自治体学研究』の執筆陣ですね。それと研究プロジェクトの顧問を頼みまして、色々な在野の人材に在野のまま入ってきてもらうということを心掛けていた。この『自治体学研究』の執筆陣の一覧表をつくってみれば、すごいものがあると思いますよ。今の大家が、若い時代に一種の出世論文みたいなものを書いているわけですね。それから特に、若手と女性と学者以外を大事にするということを意識的にやりましたから、女性なんかでも、まだこれから伸びていくという人が、本当に若い時に参加してくれました。今、神奈川県で最初に仕事した人が、大臣っていう人がいるんですよ。そういうことで、やっぱり人材のネットワークをつくりながら、間合いをとっていくってことです。

そういう資産が、知識が必要だと思うんです。知識は人材が持っている、人材の頭の中に入っているわけですから。これを気持ちよく自分で出してもらおう。人材っていうのは結局、なぜ育成できないかっていうと、気を遣うとか、頭を使うっていうのを自分で決めちゃうんですね。強制したからってそのとおり力が出てくるわけではなく、嫌だと思えば、

しまっちゃいますから。しまったものを叩き割ったって、駄目ですから。自分で出してくれなければなりませんから。そういう人材の強固なネットワークを持っている研究開発機関というものが、これからも要るのかなって強く思っているところです。

【長田】

今も人材のお話がありましたけど、澤井先生、政策研究は、もちろん政策づくりに向けた政策研究もありますけど、人材育成も一つの役割としてあるというお話がありました。そういう観点から政策研究の役割についてお話しただけならと思います。それと、その前に政策人材とよく言いますが、どんな資質、能力というものをイメージされているか、そのことも併せて伺いできたらと思うのですけれども。

【澤井】

今の後藤先生のお話を聞いていても思うのですが、政策研究における人材育成と一般的に言う職員研修というのはかなり異質というか、本質的に違うものではないかと思っております。つまり、仮に行政マンとしての知識なり、知見を習得させるのが職員研修だとすれば、政策研究における人材育成というのは、私はよく政策マインドと言うのですが、その政策マインドを育てる、ないしは引き出すことだと思っています。後藤先生のお話では、それは自分で引っ張り出すものだという。ニーズを把握し、それに必要なシーズを集めて政策に仕立て、それで提言、アドボカシーしていくというプロセスをやっていくための訓練が、一種の政策マインドを磨くというプロセスじゃないかと思うのですが、自ずとそれは単に知識を物理的に、量的に増やしていくというのとはちょっと違う部分があって、その意識改革みたいなものが自治体シンクタンクに参加する行政職員の方々には要するような気がいたします。これは言うは易くして、難しい。すぐに頭を変え、意識を変えろというのはなかなか難しいと思うのですが、そのために政策研究に関わる様々な研究機関や大学の動きなり、知見なり、それから色々な事例ですね、ケーススタディなんかを、できるだけ色々な機会を捉えて、職員の、特に若手の職員の方々などに、まだ頭が比較的やわらかい方々にできるだけ提供したらいいのではないかといいことをよく申し上げている。政策マインドをどうやって磨くかと。

これはもう少し考えてみますと、先ほど来のなぜ自治体シンクタンクが必要かということとも関連している。地方分権がまだ未成熟な段階の地方自治体というのは、市町村を例にとれば、国や都道府県の政策方針を実施する、一種の実施官庁のようなものです。現在でも、企画部門と実施部門という区分から見れば、市町村は圧倒的に実施部門が多い。職員の多くも事業の企画というよりは事務の実施、決められた事業の実施に当たる職員が多いのです。しかし、先ほど来、申し上げているような「新しい公共」というような状況は、段々自治体行政が一方向的にサービスを提供するシステムを変えつつある。少しずつ多様化しているというか、サービスの提供の仕方が多様化していきますと、分化していきます。その一方で、地方分権の時代となり、自分で舵取りをしなければならない状況がどんどん強まっていることは、言葉を変えて言えば、事業実施官庁から政策企画官庁の要素が非常に強まってくる流れが現在の地方分権の流れなり、市民社会の強化の流れの中では出てきているだろうと思うわけです。そういう政策企画官庁的な要素を捉えて、首長さんがマニフェストをつくったり、自治体シンクタンクをつくったり、様々なチャレンジをして

いくということだろうと思うのです。その辺の流れを、首長さんの方は、特に時代の動きには敏感だから、察して対応している。ある意味では首長が一番早くわかっているんじゃないかと私は思います。

ところが、一般の職員は人事異動もあるし、日々のルーティンワークがありますから、なかなか政策マインドを磨けと言ってもですね、そういう機会も少ないということです。私は、結論的には、知識を与える職員研修的な意味合いをもう少し広げて、政策マインドを磨くようなカリキュラムとかメニューとかをできるだけ多くする。それから外部の大学の方、シンクタンクの方、ないしはNPO活動をしている方々等、そういったできるだけ幅広い外部の人材との接触をできるだけ多くして、かつその地域社会におけるニーズをかなりビビッドに掴み取るような、そういう機会を職員の方にできるだけ差し上げることが大事です。結果的にはそういうトレーニングを終えた方が自治体シンクタンクのリサーチャーとしてかなり有用な働きが期待できるのではないかと思いますので、是非、それを強調したいと思います。

【長田】

今、お話ありましたが、金安先生はどのように政策人材を育てたらいいか、お話しただけですしょうか。

【金安】

私の場合、大学の立場から外部との連携ですとか、人材育成に関して発言したいと思うのですけれども、今自治体がこういう研究所を持った場合に、外部から研究員を非常勤の形で2～3名入れているところが多いですね。多くは公募するんですけれども、大学院の博士課程か、もしくは博士号を取得したばかりで、オーバードクターに当たる。そういう人たちにとって、こういう組織がつくられる、しかも積極的に外部との交流を図るんだということを自治体が持つことはすごく良いチャンス、機会の提供になっているんですね。

例えば、行政学をやっている人が、現場の感触を得るなんてことは今までの政治学や行政学の中だとあまりなかったことだろうと思います。それが本当に地方自治体の場合ですと、地元住民とのやりとりという、本当に現場のやりとりがありますから、若手の研究者が中に入って直に学べるというのはすごく良い機会ではないかなというふうに思います。大体、単年度の契約で2年ぐらいやっていただいて、2年交代ぐらいが多いんですけれども、そういう形で自治体での言ってみれば、On the Job Trainingを経た人たちが研究者として育っていくというのが、自治体のたぶん本来の機能というか、本来の業務ではないと思うんですけれども、そういう形で自治体のことを知ってもらったり、理解のある研究者が外に育っていく。そういう人たちが、今度は育った後で、役所とのつながり、人的つながりその他ありますから、これは両者にとって、非常にプラスに働くんじゃないかな。そういう意味では、若手の研究者が長期的に活動していくのはかなり長い目で見ていただくと、そういった人的交流やら、若手の研究者はどんどんまた新しいことを学んで習得していくと思いますから、それらを自治体の職員も一緒になって、研究プロジェクトなんかもやることによって、お互い切磋琢磨できる。これが人を育てるっていう意味では、すごく良い支援体制になるんじゃないかというふうに私自身は思っています。

それから、役所の中に私のような大学の人間が非常勤でも、所長っていう形で入るっ

ていうのは、役所の人から見ると、ある種の緊張感があるかもしれませんよね。というのは、中のことが全部見えてしまう。我々も中を見せてもらう形になりますから。実は、我々も中を見られてしまうと。この人はこういう場面で何を考えて、どういう発言をして、どう進めていくのかなってというのが丸裸で見えてしまう。だから、お互いがこう丸裸で見えてしまう。だから、私が日頃言っているのは、ある種お互いが、切磋琢磨するような場が、例えば、組織内の研究所の場合ですと、税金というお金を使わせていただいでできると。だから、我々誠心誠意それに応えるようにやりましょうっていうことで、一つは、お互いが鍛え合って、その成果が何らかの形で、事務の人だったり、納税者に還元されるという意味で、そういう切磋琢磨する場である、道場的な役割と、道場ですから入門したての人はまだヨチヨチ歩きで、政策というのが何たるかが、あるいは研究というのが何たるかがわからなくても構わないわけですよ。それぞれのレベルに応じて稽古し合って、お互いが学んでいくと、互惠学習みたいな総合学習みたいなものができたらいいのかなと。

研究所に馳せ参じる担当の職員、それから外部の研究者、それから私のように外部から来る所長とかですね、そういうちょっと異質な育ち方をした人たちが、一同に集まっていますね、それで色々なことを議論し合うような場が、内部的にできているっていうのは、すごく良い刺激になる。そういう活動を見ていますと、担当の課長さんなり、部長さんなりも、何かやっているな、どうも今までとは違うことを議論しているようだとか、違う考えがぼろっ、ぼろっと出てきたなというふうなことになれば、今度は部長さんクラスの刺激になるでしょうし、今度は首長さんもそういう人たちの活動に触れるということで、自分の思いがある部分実現するかもしれませんし、言ってみれば、組織にある種のちょっと刺激やゆらぎ効果を与えるような役目なのかなと。

そうすると組織内の研究所で他の部署との連携もあると思うのですが、今度は地元の住民との連携というのが研究所ですから、一回、こう緩衝帯があるような形になりますよね。その辺どういうふうにしていったらいいのかというのは、これからちょっと課題になるかもしれません。例えば、あんまりどっぷり住民とのやりとりに入りすぎちゃうと、うまくいかないかもしれません。だからどういう間合いですね、先ほど来、間合いという言葉がありましたけれども、どんな間合いで研究所の研究者が管理職の人やら、首長さんや、あるいは他の部署、他の機関、それから地域の人たち、関係者と、どんな間合いでやっていったらいいのか。間合いの距離で、間合いの緊張感で、目的意識を持って取り組むというのは、間合いはもう模索しながらやっていくしかないかなと。これが間合いの間合いですよと規定するものでもなくて、お互いがお互いを測りながら、剣道の間合いみたいな感じですけども、そうやって、最終目標はそれで良い政策を立てて、良い地域として発展するような方向に向いていくような、そこに役立つような組織体になればいいんじゃないかな。そういう場を通じて、そこでもし学べなかったら、残念だけれども、そこに参加した非常勤の研究者も将来見込めないでしょうし、そういう場がありながら、学ぼうとしない職員がもしいるとしたら、すごくもったいないですし、それはもう、その組織に限らず、我々はもう今、あまりにも色々な業務がありますから、そういう環境にいるんだっていうことを大いに認識して、日常の業務に取り組んだらいいんじゃないかという気がします。その意味では、こういう仕組みと仕掛けがあるっていうのは、良い刺激になるんじゃないかなと私は思っています。

【長田】

後藤先生、今、自治体の政策研究機関の外部との連携みたいな話があり、大学の地域との連携みたいな議論も出ていました。そういう中で、自治体の政策研究機関というのは、そうした外部の大学との連携とか、そういうところで新しい方向性を模索するのがこれからの方向かなと思いますが、その辺、どうお考えでしょうか。

【後藤】

まず、澤井先生が強調されていましたが、やっぱりNPO、NGOって言うんですかね、そういう市民組織との最近言われますけれども、コラボレーション、協働とか、パートナーシップとか、非常に実際は難しい話でね。市民は主権者で、行政は主権者を代行して仕事しているわけですから、この場合には、明確に上下関係があるっていうふうに考えないと民主主義にならない。単純に対等なパートナーシップということはないわけです。しかし、実際の実務としては、NPO、NGOと協力して色々なことをやっていかなくちゃいけない。当然、政策研究とか、政策形成っていうものも、そういう関係抜きにしては、今は良いものはできないわけですよ。シーズとニーズの話もございましたけど、川の上流の山の方では、シーズ(種)が育っていてですね、下流の海の方では、ニーズが波立っていると、これをどういう川筋で、シーズとニーズを結んでいくか、つなげていくかっていうことが政策のポイントです。その時に一つ大事なのは、今は小さいし、ほとんど見えない、萌芽にすぎない、しかし将来必ず大きくなる、そういう潜在的なニーズっていうのがあるんですよ。今、顕在化しているニーズに対処するというのも大事ですけど、芽のうちにニーズを見つけだすっていうことが大事なんです。それができるのは、政治家はやっぱり選挙もありますし、ある程度、感度というものも持っていると思うんです。しかし、なかなか役所の中では、特に机に座っているだけですね、地域の現場に行かないと見えないですよ。その波立っているものの底にあるものが見えない。それを見つめるためにはどうしても市民と一緒にやらなければいけない。市民組織っていうのは前からCSOと言うんですか、Civil Society Organization。まあ、NPOでかつNGOなんですけど、そういうものと組まなければならない。神奈川県は、NGOに共同事務所のスペースを提供したりしてきた。そういうNGOと組んできた歴史が長いんですよ。それとNPOも、自総研の研修で何人か海外研修に出しまして、ほとんど日本で最初くらいにNPOという概念を学んできてもらったりしているわけなんです。そういう伝統もあるんですよ。これからも市民組織との関係を色々な面で強化していくことが大事です。

大学っていうのも、本来はそのNPO、NGOの一つなんですよ。公立の大学ももちろんありますけれども、独立行政法人になっていますし形の上でも、まあNGOですよ。もちろん、プロフィットを追求するわけじゃありませんから、NPOでもあるわけで、NPO、NGOという市民組織の一つとしての大学っていうものが、もう少し地域で存在感を持っていいし、その生まれ変わってゆく大学と自治体がシンクタンクを通じて手を結べれば非常に良いなと思います。大学の方も、ロースクールをはじめとして、色々な米国流のスクールができてはじめています。米国の大学っていうのはファカルティ(faculty)の連合体と言うよりは、スクールの連合体なんですよ。スクールというのは大学院、graduate school、学部の方は undergraduate school っていうんですけど、スクールの連合として大学がある。色々な専門職、プロフェッショナルを養成するのが大学院なんです。

今、ロースクールが口火を切りましたけれど、専門職大学院ということになってきている。そうすると専門職大学院というのは、今までのように大学の中から育ってきた人だけじゃなくて、外の世界の人をメンバーに迎え入れないといけないですね。それから大学の方も、自治体なら自治体に打って出なくちゃいけない。だから、国際政治学者が地方自治の現場で自分の研究を進めてもらうというようなことになるんですよね。そうなっても不思議じゃないし、現に神奈川県で大きな国際会議の事務方をやったりですね、色々な全国シンポジウムをやったりしたわけですけど、全然自治体とは関係なかった分野の専門家に、自治体のフィールドに来てもらって、そこで自分の研究を伸ばしてもらう。こういうことをやってきているんです。それも今後の展望として、大事なことなんじゃないか。そこは、色々な意味で活路が開けるっていう感じがするわけです。

【長田】

今、自治体における政策研究の今後の展開について、いくつか論点をお出しいただいたと思いますけれども、最後にまとめとしての形でですね、澤井先生に内外の最近の研究動向を踏まえながら、自治体の今後の政策研究の在り方とか、方向について、総括的にお話いただけたらと思います。

【澤井】

繰り返しになりますけれども、最近のガバナンス環境が、戦略的なパートナーシップの時代だとか、ネットワーク・ガバナンスの時代と言われるように、非常に多様な社会的なアクターが共存し、その協調的なネットワークによって、地域なり、国なりのガバナンスが確保されるという状況が強まってきていると思います。私は冒頭でコミュニティ・ソリューションと言いましたけども、やっぱり、地域の課題に対する最適解を提案していくというコミュニティ・ソリューションのためには、一つは、後藤先生が言われたように、地域で活躍する様々なアクター、市民セクターあり、大学あり、地域企業ありというそういう様々な地域の社会的なアクターをネットワークしていく、連携を図っていくということは絶対不可欠であろうと思います。これはシンクタンクの役割ということだけではなくて、正にそういう時代、パートナーシップ時代における自治体行政の役割も、段々そんな形になるだろう。つまり、自ら行政サービスを提供するだけの行政サービス提供者という昔の概念から、だいぶコーディネーター的な役割が求められる。そういうネットワーク型の社会におけるコーディネーター役がかなり求められているのが現状だろうと思うし、その一番最先端の機能を担っているのが、私は自治体シンクタンクではないかと思っています。

そういう意味では、単に自治体シンクタンクも、頭を使うというブレンワークだけじゃなくて、これも先ほど来、色々お話が出ていますけれども、実際に他の大学だとか、市民組織だとかですね、そういうところとの色々なやりとりと言いましょか、具体的に行動が求められる部分があるのではないかと。Do Tank化とよく言われますが、Think Tankだけでなく、特に地域の自治体シンクタンクの場合にはDo Tank的な要素が必要ではないか。まちづくりの課題をやれば、正に、まちに飛び込んでいかないと、まちに出ていかないとニーズも把握できませんし、必要な最適解、ソリューションも見つからないということになるだろう。フィールド・ワークなども非常に大事だろうし、私はケーススタディ

の重要性というのもよく職員に言っているのですけれども、そういうことだろうと思います。そういう連携、ネットワークですね、それからそういう具体的なフィールド・ワークを前提としたケーススタディ、こういうものが必要になってくると思います。

もう一つ、私は政策評価の重要性というのを強調しております。これは事業評価を中心としたいわゆる行政評価ではなくて、Policy Evaluationの方ですね。政策としての意味、意義、妥当性、これはシンクタンクの基本的なプライマリーな作業手順だと思うのですが、まず、評価なくして、政策なしということを行っているのです。Policy Evaluation、つまり、今までやってきたこの政策が、現実に妥当であったかどうかということ踏まえて、やはり提案していかなければ、現状はすべて善なりということではなかなか改善はできません。ただ、現に行政組織内にいる人間は、自分たちがやっている現状を批判するというか、評価し直すというのは、精神的にも非常に苦痛を伴うものでありますから、難しいと思うのですが、そこは先ほど来の、間合いという金安先生のお話じゃありませんけれども、政策シンクタンクの場合には、正に一定の間合いの中で活動する。限度はありますけどね。組織内設置型の場合には、どうしても一定の限度内でしかできませんが、しかしそれでも、現状の、既定の政策をもう一度見直してみても、それで欠けている点、見直すべき点というものを、もう一度洗ってみて、そこで提案の形に結び付けていくという政策評価、Policy Evaluationの重要性というものを職員には強調しております。色々難しい点もありますが、正に、それが政策研究の原点じゃないかなと思っています。

【長田】

金安先生、話を広げまして、今、分権時代と言われているわけですがけれども、自治体の政策形成の在り方、あるいはもう少し広げて公共政策の形成の仕方、在り方を踏まえつつ、自治体シンクタンクは、今後どういう展開をしていくべきかについて、総括的にお話しただけならと思います。

【金安】

まず、自治体の首長さんをはじめ職員の方々ですね、日頃やっている日常の実務あるいは実践活動の中に、実は行政が必要とする色々な知だとか、知恵があるという認識に立てるかどうかですね。皆さん日頃やっている業務が、何か研究の対象になったり、素材になったりとはあんまり思わないんですね。ところが、別の光の当て方をすると、すごくそこには色々役に立つ知恵があったりしますので、まずはそういう認識に立ってほしい。そうすると、今まで当たり前前に思っていたものが、全然違うものに見える可能性があるわけですね。言ってみれば、自治体シンクタンクというものを設けることによって、新たな眼鏡をかけて意図的にそういう自覚が生まれたら、日常の仕事もですね、すごくやりがいがあるんじゃないかと思います。

そしてそれを行うためには、たぶん皆さんは、職員の方々も、ある部分の仕事だけをたぶん担って、3、4年とかやってまた違うところへ行くって意識がどこかにあるんじゃないかと思うんですね。そうじゃなくて、地域の発展のための全体の活動のためにやっているという意識に立った場合は、もうちょっと全体のプロジェクトだとか、プロジェクトを推進するプロデューサー的な発想ですとか、そういうところの重要性が自ずと出てくるような気がするんですね。だから、やることは全体のプロジェクトのある役割を担

う、その意味では部分かもしれませんが、全体が何をしているのか、あるいは全体をどうやってつくり、どうそれを進めていったらいいのかっていうプロジェクトとプロデューサーの重要性を自治体の方がもっと強調したらいいのかなと思います。プロデューサーと言うと、映画のプロデューサーがすぐ頭に浮かびますが、実は、映画づくりで一番権限を持っているのはプロデューサーなんです。我々、映画会社と監督の名前ぐらいは出てきますけれども、プロデューサーの名前というのは、ほとんどわからないですね。ところが、プロデューサーは企画から始まってですね、スポンサーを集め、資金を調達し、必要な監督の選定やら、スタッフの選定やら、チームをつくりですね、全体の映画づくりの一連のプロセスに責任を持って、もし途中で色々なトラブルですとか、障害があれば、専門の弁護士さんを雇いそうですね、あるいは、経理的なこと、だから専門の外部のアナリストを雇うなりして、進行管理をし、最終的には良いアウトプットを出す。映画で言えば、たくさんの一般の人が見に来て、高い評価を得られるという、そして、その映画がヒットすれば、それをテレビ化するとか、本をつくるとか、イベント活動につなげるとか、色々な副産物もやってという、そういうトータルな活動に全責任を持って、良い成果を出すっていう役目がプロデューサーの仕事なんですね。そういうプロデューサー的な意識を、自治体の職員の方が持ったら、すごく良いんじゃないかと私は思っている。そういう意識の下に、今は自分はここをやっていくというふうによればですね、全体のことが見えながら、自分はここに特化してやっているというのが見えてくる。そういう志向性を持たせる一つのきっかけとして自治体シンクタンクみたいな形で、ちょっとゆさぶって、行政にとって、自治体にとってどういう仕事を求められているのかというようなことを考えるきっかけにしたらいいのではないかな。そういう意味では、プロジェクトとして、どう仕立て上げるか、それを推進するための一連の責任を持って結果を出すような意識に立ってという意味では、自治体の方もプロデューサー的な発想に立つことが大事じゃないかなと。

ただし、自治体シンクタンクってというのは、先ほど来から皆さんの議論にもあったように、制約付きの活動なんですね。その制約付きの活動が、どのくらい広く、深くできるかっていうところが、勝負所のような気がするんですけども。そういう意味では、民間のシンクタンクですとか、民間の研究所でしたら、どうやって資金調達をするかという、今、非常に厳しい状況にありますから、それがなかなか難しいんですけども。先ほど、澤井先生のお話にもありましたように、一度予算が獲れると、最低限の資金は確保されますよね。その中で、どれだけ良い成果を出していくかということが求められているのかなという気がします。

【長田】

後藤先生、最後にですね、今、政策研究という入り口から色々な議論をしていただきましたけれども、全体の風呂敷を広げまして、自治体の政策力を高めるという観点から、人材育成、NPOとNGO、大学との連携の話もありましたが、そうしたことも含めて、今後、どういう取組をしていったらいいのか、幅広にお話をお願いして、締めたいと思います。

【後藤】

風呂敷広げて、ほらを吹かしてって言いますか、まあ、聞き流してもらって結構なん

ですが。金安先生からもちっとお話がありましたけど、私流に言うと、未来完了形でものを考えてみるということが大事なんですね。未来完了形っていうのは、いきなり未来のある時点で飛んじゃうわけなんです。ぼんと飛躍しちゃう。その未来のある時点でなら完成しているであろう、理想図、完成予想図っていうのを描いちゃうんですね。そこから振り返って現在を見る。

【澤井】

バックキャストिंगですね。

【後藤】

そうするとですね、過去から現在までという趨勢で考えているのとは違う道筋が、大筋で見えてくるわけですね。要するに、未来完了から見ると、現在というのは過去になるわけですから、歴史みたいな形で完成予想図に至る道が見える。それを戦略にすると言いますか、戦略というのは、あるところに到達するための大筋なんで、細部は戦略じゃありませんから、そういう大筋も描けるということになります。未来完了形で考える、今後なるであろうという未来よりは、こうしたいとか、こうあってほしいという未来を見据えて、現実からそこへ向けて歩み始める。その未来に向けて今やっておかなくてはいけないこと、とりあえず、ここでやっておかなければいけないことも、そこで見えてくるわけですね。長期にわたることっていうのは、早期に着手しないといけないんですよ。役所の一番の欠点は、長期にわたることは長期なんだからと言って、先送りしちゃうこと。これだと絶対に長期のものには辿り着かない。そういうことを基本的に考えるのが、自治体シンクタンク、未来完了で考えられる、そういう力量を身に付けることも大事じゃないかなと思います。

あと、具体的なテーマでとりあえずどういうことがあるかということ、突飛がかもしれませんが、日本社会で、これから10年ぐらいで、大きなテーマになるのは、私は年寄りですから、10年先は自分にはないわけですが、何となく考えるのは、この10年、移民と外資を、どうそれぞれの地域が自分のところへ受け入れるのかということですね。やっぱり、外からの人材と外からの資金に開かれている地域、開放するために改革ができる地域じゃないと生き残れないんです。移民と外資を受け入れられる地域づくりに何ができるか、それをテーマとして考えていただければと思います。国では経済財政諮問会議に構造変化と日本経済っていう専門調査会が設けられまして、この7月2日でしたか、「グローバル経済に生きる - 日本経済の「若返り」を - 」というレポートを出したんですよ。1986年に前川レポートっていうのが出て、当時、日本の使命についてレポートしたんですけど、結局これは実らずに、バブルになっちゃったわけですが。これが10年後の日本の姿を少なくとも描いた、21世紀版の前川レポートだって言われているんですが、率直に言って、やっぱり迫力不足かっていう感が否めないんです。しかしそれは、国の悪口を言っているんじゃないで、やっぱり自分たちの地域のことは、自分たちの地域のこととして、地域の衆知を結集してですね、未来をちゃんと描いてそこに向けて歩み始めていくというふうにしていただければなというのが、年寄りの繰り言でございます。

【長田】

ありがとうございました。一応これで全体のところは終わりということですが、何か補足的なことがございましたら、お話いただければ。

【澤井】

後藤先生がおっしゃった長期予測というのは、今、中野区でもシナリオ・プランニングを手がけておりまして、2050年の中野区の姿を描いて、現状と比べてどういう政策が必要かという提案をまとめております。

【長田】

大変幅広く、様々な論点を多岐にわたり出していただきまして、ありがとうございました。これで座談会の方も終了とさせていただきます。本日はお忙しいところ、ありがとうございました。

指導・助言等をいただいた方々・機関

本研究を進めるに当たって、次の各氏及び関係行政機関等の担当者の方々に貴重な御指導、御助言並びに資料の提供を賜りました。心より御礼申し上げます。

〔個人〕

- ・金井 利之 東京大学大学院教授
- ・金安 岩男 新宿自治創造研究所長・慶應義塾大学教授
- ・小池 治 横浜国立大学大学院教授
- ・後藤 仁 神奈川大学教授
- ・澤井 安勇 中野区政策研究機構所長・帝京大学客員教授
- ・牧瀬 稔 財団法人地域開発研究所研究部研究員

(敬称略・50音順)

〔機関〕

- ・横須賀市都市政策研究所
- ・三浦市政策経営部政策経営課
- ・さがみはら都市みらい研究所
- ・藤沢市企画部経営企画課政策研究室

報告書名 地方自治体における政策研究のあゆみと今後の展望
～ 神奈川における自治体シンクタンクを事例として～
(平成19・20年度自治総合研究センター独自研究報告書)

発行日 2009(平成21)年3月

編集・発行 神奈川県自治総合研究センター
〒247-0007
横浜市栄区小菅ヶ谷1-2-1-3
電話 (045) 896-2932 (研究課直通)
FAX (045) 896-2928

印刷 株式会社 YukiPrint
