

湖 議 第 2 3 号

平 成 2 7 年 2 月 1 9 日

湖西市議会議長

菅本 利隆 様

総務経済委員会

委員長 藤井 靖夫

総 務 経 済 委 員 会 中 間 報 告 書

(自治体シンクタンクに関する調査)

本委員会で調査した件につき、会議規則第45条第2項の規定により報告します。

1 はじめに

当委員会は、平成25年5月17日の任期開始から現在までの間、「市民協働による新・湖西市総合計画の推進」「南海トラフ巨大地震に対する防災・減災対策」「行財政改革の取り組み」「新技術・新産業などの育成・誘致による地域産業の活性化」等に関する調査研究を行うことを活動方針とし、積極的に委員会の勉強会や管外行政視察を行ってきた。そして、調査研究により得た内容については、議会議員全員協議会で報告し、その課題については、湖西市議会定例会における委員会の代表質問や各委員の一般質問にて質問を行い確認する等、議会及び行政との情報の共有を図り市政の発展に寄与するべく活動を行ってきたところである。

今回の中間報告は、当委員会の勉強会等において調査研究してきた湖西市の課題に対し、市政の発展に最も寄与できる政策は何かというテーマについて検討した結果、自治体シンクタンクに関して報告及び政策提言することが最良であると決定したので、会議規則第45条第2項の規定により中間報告を行うものである。

2 委員会及び勉強会における調査研究等の経過

開催日	内容
平成25年5月30日	平成25年度の委員会の活動計画について
平成25年6月13日	平成25年度の委員会の活動方針について
平成25年8月19日	事業の内部評価の調査研究
平成25年9月24日	平成25年度行政評価の調査研究
平成26年3月27日	平成26年度の委員会の活動計画・方針について
平成26年5月13日	所管課の基本方針や重点目標等の調査研究
平成26年5月16日	所管課の基本方針や重点目標等の調査研究
平成26年8月18日	平成26年度行政評価の調査研究 政策提言の絞り込み
平成26年8月29日	政策提言の絞り込み、管外行政視察の選定
平成26年9月25日	政策提言の絞り込み
平成26年10月22日	管外行政視察（滋賀県草津市） 草津未来研究所について

開催日	内容
平成27年1月20日	政策立案プロセスの調査研究 中間報告及び提言内容の検討
平成27年1月26日	中間報告及び提言内容の検討
平成27年2月12日	中間報告及び提言内容の決定

※ 上記表中、今回の中間報告の内容に該当しない委員会及び勉強会における調査研究等の経過については掲載していない。

3 自治体シンクタンクとは

自治体シンクタンクの定義について、財団法人地域開発研究所の牧瀬稔氏は、著書の中で次のように述べている。

『自治体シンクタンクとは「地方自治体の政策創出において徹底的な調査・研究を行い、当該問題を解決するための提言を行うために組織された機関（団体）」と定義できる。』^{※1}

4 調査研究のまとめ

(1) 管外行政視察の概要(滋賀県草津市「草津未来研究所」：平成26年10月22日)

① 設立目的

草津市が自ら考え、自ら行動し、自ら責任を取る「地方政府としての草津」を目指し、その実現のため、草津市の未来について中長期的・広域的かつ部局横断的な視点で政策研究を行い、市民・社会ニーズの充足や課題の解決に向けた政策形成に寄与すること。

② 設立経緯

- ア 草津市第4次草津市総合計画（1990年～2010年）にて「(仮称)草津まちづくり研究所」の設置を計画
- イ 平成15年 立命館大学BK C（びわ湖・草津・キャンパス）開学10周年を記念して草津市と立命館大学との包括協定締結

^{※1} 牧瀬 稔『政策形成の戦略と展開～自治体シンクタンク序説～』（東京法令出版、2009年）

- ウ 平成20年 橋川市長就任
- エ 平成21年 準備室設置
- オ 平成22年 草津未来研究所設置

③ 研究所の機能

【調査研究活動】

草津市の抱える政策課題を中長期的視点、また周辺地域も含めた広域的視点で分析し、かつ部局などにとらわれることなく横断的に調査をし、課題解決を目指した政策を生み出すための実践研究を行う。

- シンクタンク機能
- データバンク機能
- コンサルティング機能

【人材育成活動】

職員の政策形成能力の向上と草津市の未来を担う人材の育成を目指す。研究所と共に調査研究に参加する担当課の職員や研究員が研究所における調査研究活動や大学との共同研究を通して、課題発見能力や調査研究能力・論理的能力を育成し、政策形成能力の向上を図る。

また、大学の人材育成プログラムや人と人のネットワークを通じて市民や学生などが地域のリーダーやコーディネーターとして活躍することを目指す。

- トレーニング機能
- プラットフォーム機能

④ 研究体制・研究活動

【研究体制】

研究所は所長、顧問、副所長2名、と総括研究員、主任研究員で構成されている。なお所長、顧問、副所長の1名と総括研究員は外部学識経験者^{※2}で構成され、市役所の組織でありながら、研究所としては一定の独立性を保つことができるように配慮されている。

【研究活動】

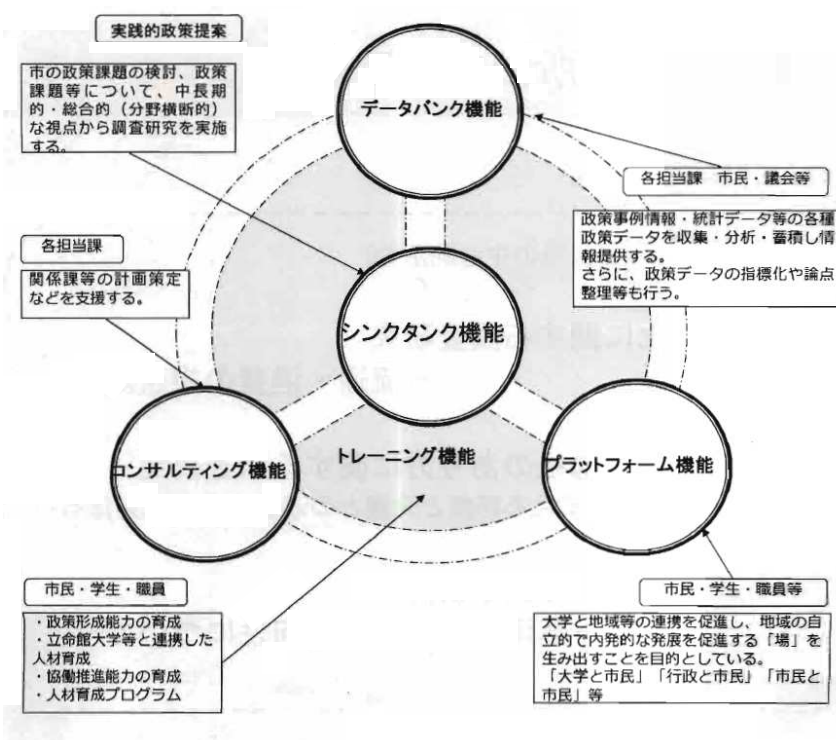
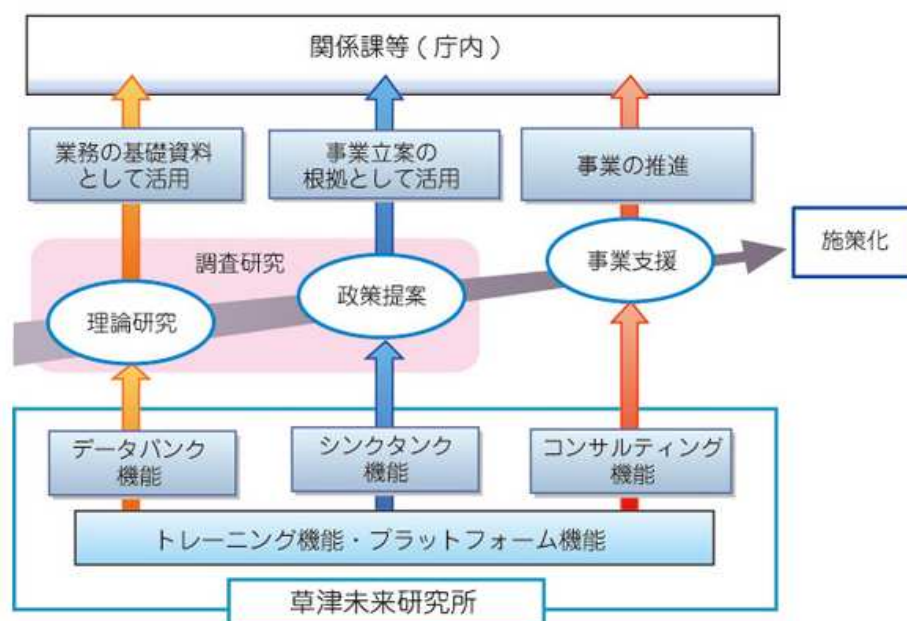
研究活動においては対等な意見交換が活発に行えるような組織を目指している。研究所における調査研究活動と人材育成活動の有効性を確保する観点から、外部委員会を設置し、運営についてアドバイスを受けている。また、3年に1度を目途に研究所の評価を行うこととしている。

^{※2} 平成26年度の外部学識経験者は、所長（立命館大学経済学部長）、顧問（同大学医療経営研究センター長）、副所長（同大学スポーツ健康科学部准教授）である。

⑤ 調査研究課題の選定方法

市長からのトップダウンや市民・行政現場からのボトムアップによるテーマ・問題点等について草津未来研究所運営会議で議論し、決定している。

⑥ 研究所の活動イメージ※3



※3 草津未来研究所「湖西市議会視察資料」（平成26年10月22日）より

⑦ これまでの調査研究一覧※4

年 度	研究形態	研 究 内 容
平成22年度	調査研究	全国的な人口減少社会の到来において持続的に発展する草津市のあり方に関する調査研究
	調査研究	着地型観光による交流人口拡大策に関する調査研究
	調査研究	草津川廃川敷地基本構想策定連携業務調査研究
	共同研究	駅近大規模マンションから見える草津市の政策課題
平成23年度	調査研究	草津市の「行政システム改革のあり方」に関する調査研究 —第5次草津市総合計画の実現に向けて—
	調査研究	急激に進む高齢化の影響とその対策に関する調査研究 —活力ある高齢社会の構築に向けた調査研究—
	調査研究	住民自治と協働に関する調査研究 —草津市の地域自治システムについて—
	共同研究	南草津まちづくりに関する調査研究（1年目）
平成24年度	調査研究	6次産業化に関する基礎調査（1年目）
	調査研究	幸福度に関する調査研究 —総合計画への幸福度指標導入について—
	共同研究	南草津まちづくりに関する調査研究（2年目） —南草津地域のまちづくりの方向性について—
平成25年度	調査研究	広域行政に関する調査研究 —草津市の今後の方向性について—
	調査研究	草津市の医療福祉のありかたに関する調査研究 —質の高い生活を支える医療と介護との連携のあり方を探る—
	共同研究	6次産業化に関する基礎調査（2年目） —流通・消費の視点から—
平成26年度	調査研究	草津市の医療福祉のありかたに関する調査研究 —新たな生活支援サービスの可能性を探る—
	調査研究	草津市の産業構造と雇用に関する調査研究
	共同研究	大学と地域の連携 —これまでの取組みと今後の方向性—

※ 研究形態の項目中、網掛け部分は成果として政策に結び付いた調査研究

※4 滋賀県草津市「草津未来研究所」視察時（平成26年10月22日）

(2) シンクタンクを設置している自治体の一例

- ・茨城県高萩市「げんたか研究所」
 - ・埼玉県戸田市「戸田市政策研究所」
 - ・埼玉県入間郡三芳町「三芳町政策研究所（未来創造みよし塾）」
 - ・埼玉県春日部市「かすかべ未来研究所」
 - ・愛知県安城市「安城みらい創造研究所」
 - ・大分県竹田市「竹田総合政策研究所」
- 等

(3) 湖西市の政策形成と行政評価について

① 湖西市の政策形成【次頁の図参照】

湖西市は、市民（審議会等）や担当部署からのボトムアップ、または市長からのトップダウンにより提案された政策を、湖西市庁議規程^{※5}に基づく課内会議・部内会議・調整会議・部長会議を経た後、市長が決定・実施している。また、議会の議決を必要とするものについては、議会の承認後に市長が実施している。

なお、提案される政策には、提案前の段階において、外部学識経験者の意見や監修を得ながら提案されるものも含まれている。

② 湖西市の行政評価

ア 行政評価とは

行政が実施する事業について「どのような成果があったか」「当初設定した目標が確実に達成できているか」などの視点から事業の評価と検証を行っている。

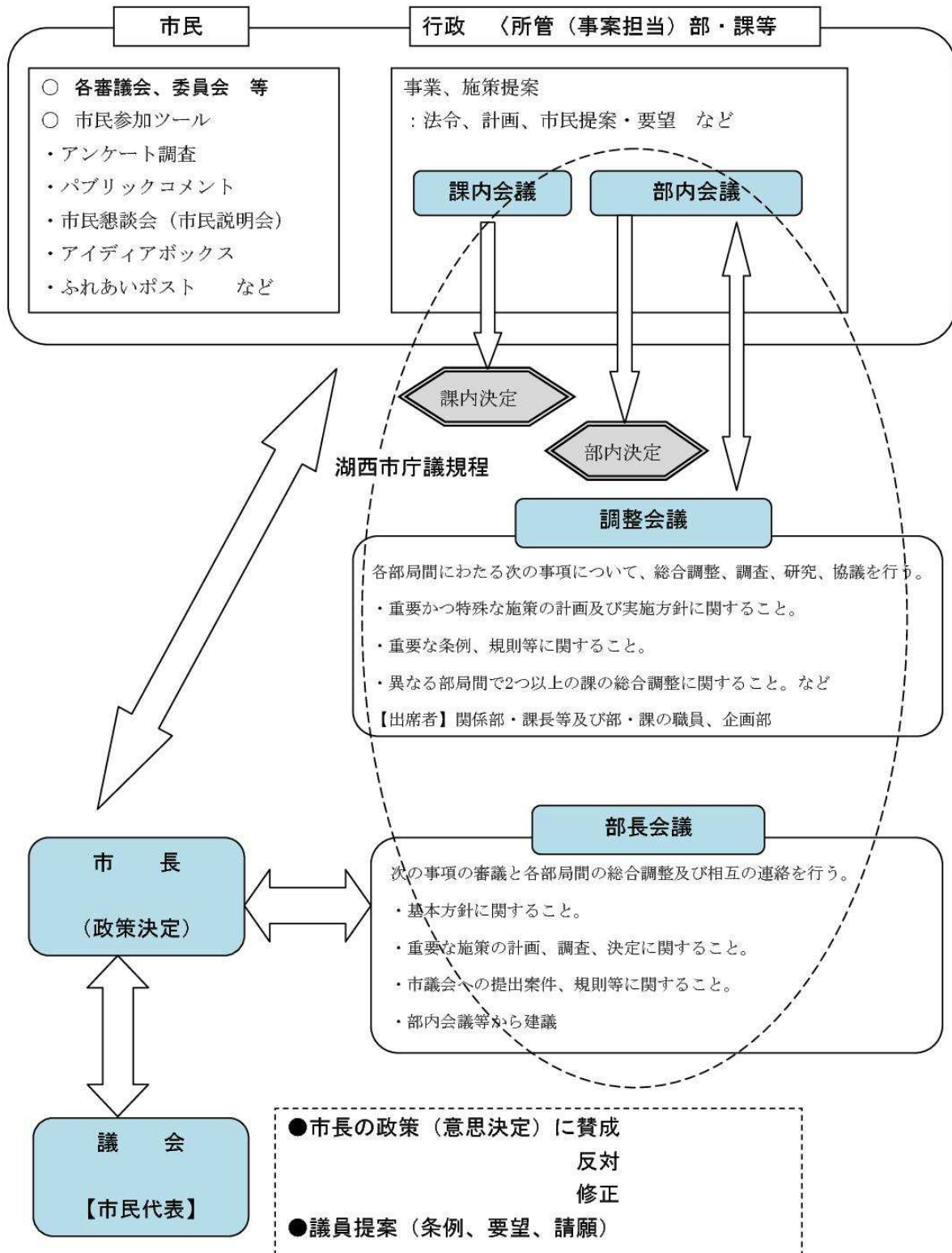
イ 目的

- ・限られた経営資源の有効活用と行政サービスの向上を図る。
- ・予算編成と事業の選択と集中につながる仕組みを構築する。
- ・職員の意識改革「事業を改善するためのヒントを探す（気づきを促す）」自己改善ツール
- ・事業の目的、内容、評価、改善状況を開示し、市政の透明性の向上を図る。

^{※5}（目的）第1条 この規定は、市行政運営の基本方針及び重要施策を審議・調整するとともに各部局間の総合調整並びに相互の連絡を図り、統一ある市政を適正かつ能率的に推進するため庁議を設置し、その組織及び運営について必要な事項を定めることを目的とする。

【図※6】

政策形成過程における基本フロー図



※6 湖西市企画部企画政策課提供資料より

ウ 評価対象事業

湖西市が実施するすべての事務事業を対象とするが、一般管理的な事業（管理的経費）や公債費等義務的・定例的な事業については対象外としている。

エ 評価方法

事務事業の担当部署による自己評価により実施している。各事務事業について、事業の目的や内容、事業の必然性、有効性、効率性等の観点からの検証を踏まえ、「今後の事業推進の方向性」について事業担当課による総合評価を行う形式にしている。

③ 湖西市の政策形成と行政評価の関連性について

行政評価は、事業の評価を行うことで内在する課題を明確にし、それを改善することで効率よく事業を推進するための手法である。効率よく事業を推進していくことは、新・湖西市総合計画の効率的な推進につながり、同計画に掲げる「めざすまちの姿」の実現に向かっていくものであるといえる。

したがって、行政評価は政策形成との関連性が高く、重要な行政手法であると認識できる。

今後においても、湖西市が行政評価を含めた政策形成手法を引き続き醸成していくことが必要であると考察する。

5 自治体シンクタンク設置の有用性への考察

湖西市は、東に人口81万人の政令指定都市である浜松市、西に人口38万人の中核市である豊橋市の2つの大都市に挟まれた人口6万1千人の市である。平成15年8月に環浜名湖政令指定都市構想から離脱し、平成22年3月23日の新居町との合併において「浜名湖西岸に将来にわたって自立し、魅力あふれる活力あるまち」を目指し、「自立の道」を選択し、今日に至る。

近年、地方分権一括法の進展に伴い、地方自治体は、地方政府として自己判断・自己決定・自己責任を行っていくことがこれまで以上に必要とされており、生き残りをかけた自治体間競争は増すばかりである。そして、景気低迷による税収の縮小、少子高齢化、人口の流出により、多くの地方自治体にとって厳しい時代となってきており、湖西市においても例外ではない。また、自治体の業務においても眼前の問題解決に追われ、5年・10年先の中長期的な政策課題の

発見や政策立案が体制的に難しいと考えられる。

以上のことから、湖西市が「自立の道」を歩み続けるため、自治体シンクタンク設置のメリットとデメリットを勘案し、設置の有用性を考察した。

(1) 自治体シンクタンク設置のメリット

① 政策形成力の向上

政策課題を中長期的・広域的かつ担当部署の分掌事務にとらわれない横断的な視野による研究が専門的に行われると共に、担当部署の政策形成に対しての支援が行われるため、湖西市全体の政策形成力の向上が期待できる。

② 人材育成の効果

担当部署や職員が大学その他外部学識経験者と共に政策課題の研究を行うことにより、課題発見能力・調査研究能力・論理的能力の育成が期待できる。

③ 「魅力あふれる活力あるまち」への前進

浜松市と豊橋市の2つの大都市の間に挟まれながらも湖西市らしさが強調され、「魅力あふれる活力あるまち」に向けて前進することが期待できる。

(2) 自治体シンクタンク設置のデメリット

① 費用対効果の算定が難しい

政策提言が中長期的な内容で行われること^{※7}、担当部署や職員への政策形成支援が数値化等の客観的判断材料に結び付けにくい等のため、自治体シンクタンクの運営費用に対してどのぐらいの効果があつたのか算定が難しい点が挙げられる。

② 人員配置の組織バランスの調整が必要

自治体シンクタンクは、政策提言の調査研究及び政策形成の支援を行う。そのため、政策を実施する部門ではない。湖西市の組織においては、企画部若しくは業務担当部署が政策形成と政策の実施を兼ねており、設置の際には、業務を実施する側の人員の中から確保しなければならないため、市全体の業務量を

^{※7} 他自治体の自治体シンクタンクによっては、短期的（2～3年）な政策提言が行われる事例もある。

勘案した組織バランスの調整が必要となる点が挙げられる。

(3) 湖西市における自治体シンクタンク設置の有用性

湖西市が、持続可能な地域社会を構築し、今後さらに激しくなる自治体間競争に勝ち残り、「自立の道」を歩んでいくため、政策のイノベーション（革新）を常に行っていく必要がある。

そのような観点から設置に関する湖西市のメリットとデメリットを勘案した結果、政策課題を中長期的・広域的な担当部署の分掌事務にとらわれない横断的視野で専門的研究を行い、かつ、市民・社会ニーズの充足や課題の解決に向けた政策提言を行うと共に市の政策形成に寄与する『自治体シンクタンク』を設置することが有用であると考察する。

6 政策提言

以上のとおり、総務経済委員会における自治体シンクタンクに関する調査研究の結果から、次のことを政策提言する。

政策課題を中長期的・広域的な担当部署の分掌事務にとらわれない横断的視野で専門的研究を行い、かつ、市民・社会ニーズの充足や課題の解決に向けた政策提言を行うと共に市の政策形成に寄与する『自治体シンクタンク「(仮称)湖西未来研究所」』の設置を提言する。

(1) 補足

① 補足事項

- ・既存の政策形成手法を引き続き醸成していくこと。
- ・市全体の課題発見力・政策形成力を向上させる取り組みを強化していくこと。
- ・平成26年10月に静岡大学と締結した包括連携協定や、その他大学等専門的知見の有効活用を図ること。

② 今後の行政課題について

今後の行政課題として調査研究が必要になると考えられる課題を次のように挙げるので、参考にされたい。

- ・ 少子化及び人口流出等による人口減少社会に対応するための湖西市の政策について（超高齢社会への対応を含む）
- ・ 地域産業活性化による雇用及び税収の確保について
- ・ 南海トラフ巨大地震等による大規模災害への危機管理について