

報学部)ほか、駒井正晶教授(慶応義塾大学総合政策学部教授)等に新たに専門委員への就任を依頼した。また職員の政策形成能力の向上を視野に入れ、庁内に主査・主任級の総合計画策定主任者・副主任者を100人任命した。基礎調査は、シンクタンクまかせにするのではなく、専門委員、シンクタンク、職員が協働して行った。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、その共同作業を通じて時代を見る目や課題の分析などのノウハウを徐々に蓄積した。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ったと言えよう。

しかし、地方が創意工夫し、知恵を絞りだすためには、総合計画策定過程で得た「調査分析」、「市民参画」、「職員協働」などのノウハウをさらに積み上げていく必要があった。横須賀市では、98年度から「政策研究事業」を新規事業と位置づけるとともに、市民協働・職員協働方式による政策立案作業を進めた。実践例としては、公共施設の基本設計づくりやイベントの開催などのモデル事業の実施と、市民や市民活動団体と行政とのパートナーシップの在り方を検討した「パートナーシップ研究会」と「市民活動支援策研究会」における行政と市民との協働作業が挙げられる。

また庁内職員とともに、行政評価、PFI、ユニバーサルデザインの研究など、先駆的政策立案に向けた「政策研究プロジェクトやワーキング」を展開し、それらをまとめた『政策研究よこすか』(98年度創刊)の発行な

ど、実績を積み重ねていった。同時に庁内でも競い合うように先駆的な施策への取組みが行われた。これらの政策立案・政策研究活動は、学会発表や研究誌への寄稿などの情報発信により他都市への認知度も高まり、本市のITや行政評価、環境などの先駆的な政策は学会等から高い評価を受けている。

しかし、政策研究の充実という視点から見れば、企画調整課内の限られたスタッフ内では、「緊急案件処理」と「将来に向けた政策研究」の仕分けが難しく、研究期間、研究会、研究スタッフが十分に確保されているとは言いがたいのが実状であった。「知の集積」の場と機会をどのように作り上げていくかが課題であった。

分権化の動きが加速してくれば、国から地方へ、そして自治体から市民へと権限の委譲は加速してくる。将来的には、行政の柱は「政策の立案」になる。横須賀市役所という「行政組織」の舵取りと、横須賀市という「地域経営」の舵取りという、2つの経営を進めるためには「人材」が不可欠なのである。それぞれの自治体の中に、民間のシンクタンクの研究者と同等レベルで議論ができ、自らが企画立案、実践、評価できる人材(自治体プロデューサー(注3))をどれだけ抱えているかが、その自治体の将来を決めると言っても過言ではない。そのためには、より高い政策形成能力を持つ職員の育成が求められている。

鈴木崇弘氏はシンクタンクの創設は「社会が変化し、既存の機関や制度からは必要な新たなアイデアを得られないとき、また、社

会なり為政者が新しい社会の構築や新しい方向性を打ちだそうとするとき、学問的つまり科学的見地から、政策を研究するためにシンクタンクがつくられたり、その観点から活躍していることが多い(鈴木97)」と指摘している。横須賀市においても地域資源を活かしたまちづくりを実現するために必要な都市政策を模索し、確立するための支援装置として研究所を新たに設置したのであり、個性ある地域社会づくりをすすめる中で研究所の必要性を導き出したと言えるであろう。

次章で研究所の概要について説明する。

3 横須賀市都市政策研究所の概要

① 研究所の使命

金安所長は就任挨拶の中で「まちづくりとは、変化する環境の中で、まちを舞台として、まちの内外の資源を活用しつつ、時間、空間、人間の望ましいあり方を模索、構築ならびに展開することである。横須賀市は、有限な資源の下で、市民のさまざまな期待や要望に応えるために、内外の環境変化を認識し、市役所各部門の機能の有機的な連携を強化し、職員の政策立案能力を向上させるために、研究所を設置した。市役所内外にその存在と機能を明確に提示するとともに、定型化しがちな業務の見直しと改善をはかり、組織や制度の構造改革を検討し、中長期的な方向づけをはかる。諸機能の統合化と創造的な破壊の組み合わせが、政策研究所のキーワードの一つである。市役所内の実践的な業務を活かしつつ、国内外の大学、公的機関、民間企業、各種団

(注3) 金安岩男都市政策研究所所長(慶応義塾大学教授)は、2002.6.7 シンポジウム「電子自治体へのアプローチ(横須賀市)において、「自治体プロデューサーのすすめ」について講演している。その中で、業務改革、構造改革、プロモーション、方向づけの4つの機能を統括し、推進するのが「プロデューサー」の役割と述べている。

体などとの間で、政策研究の連携をはかる。地域行政の基本に立ち返り、働くことの意味を問い、生活の生きがいを模索し、さまざまな機能を提供している都市のあり方、つまり都市政策を探求する。働くこと、生きること、憩うこと、地域で展開する諸活動ならびに私たちを取り巻く環境などのそもそもの意味は何なのかを問うことからはじめ、新たな知恵を生み出す源である「実践」と「学術研究」との効果的な連携を図りたい。」と述べ、研究所の設立の意義として「諸機能の統合化と創造的な破壊」および「実践と学術研究」を掲げている（上記発言は、金安就任挨拶2002による）。

筆者も、研究所は、行政の既存の枠にとらわれずに「実践」と「学術」的な2つのアプローチから政策的な助言や政策提言を実践していくことが使命であると考えている。

② 研究組織

研究所については、企画調整部の事務分掌に「都市政策研究所に関すること」を位置づけるとともに、横須賀市都市政策研究所設置規則（横須賀市規則12号2002（平成14）年4月1日以下規則という。）を別途定めている。規則第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。」と規程しており、前述のとおり横須賀市役所内に設置された組織である。

職員については、所長、副所長、主任研究員、研究員、専門委員を置くこととし（同規則第2条）、また市職員による政策研究プロ

ジェクトチームを組織している。（図1）

現在は、所長に慶応義塾大学環境情報学部教授金安岩男氏を迎え、副所長に企画調整部政策研究担当課長（筆者）、その他、主任研究員1名、研究員4名（計7名）の研究体制となっている。このほか、伊藤滋氏（早稲田大学教授）、駒井正晶氏（慶応義塾大学教授）、齊藤進氏（産能大学教授）、田中孝司氏（株式会社地域環境計画代表取締役）等、大学教授、シンクタンク関係者に専門委員（注4）として研究指導をお願いしている。

研究所の組織の特徴を整理すると、1点目は、学識経験者の所長を市役所外部から招いているということである。現在は前述の金安岩男氏が所長を務めている。2点目は専門委員を政策ブレーンとして位置付け、政策研究に際して助言を受けるなど共同研究体制を整えていることである。また、専門委員は、運営会議のメンバーとして運営にも参画している（都市政策研究所運営会議設置要領）。3点目は、大学院博士課程修了者を常勤的な研究員として迎えるとともに、研究員（市職員）を大学院修士課程へ派遣し、政策形成機能を高めていることである。4点目は、市職員による研究プロジェクトチームを設置し、市職員の知見を広く集積していることである。現在4つの政策研究プロジェクトチームを設置し、専門委員、研究員、市職員が協働して研究をすすめている。そして、5点目は、研究組織の中で他都市とのネットワーク化を図っていることである。現在は三浦市から研究員として職員派遣を受け、都市経営分野について共同研究を進めている。

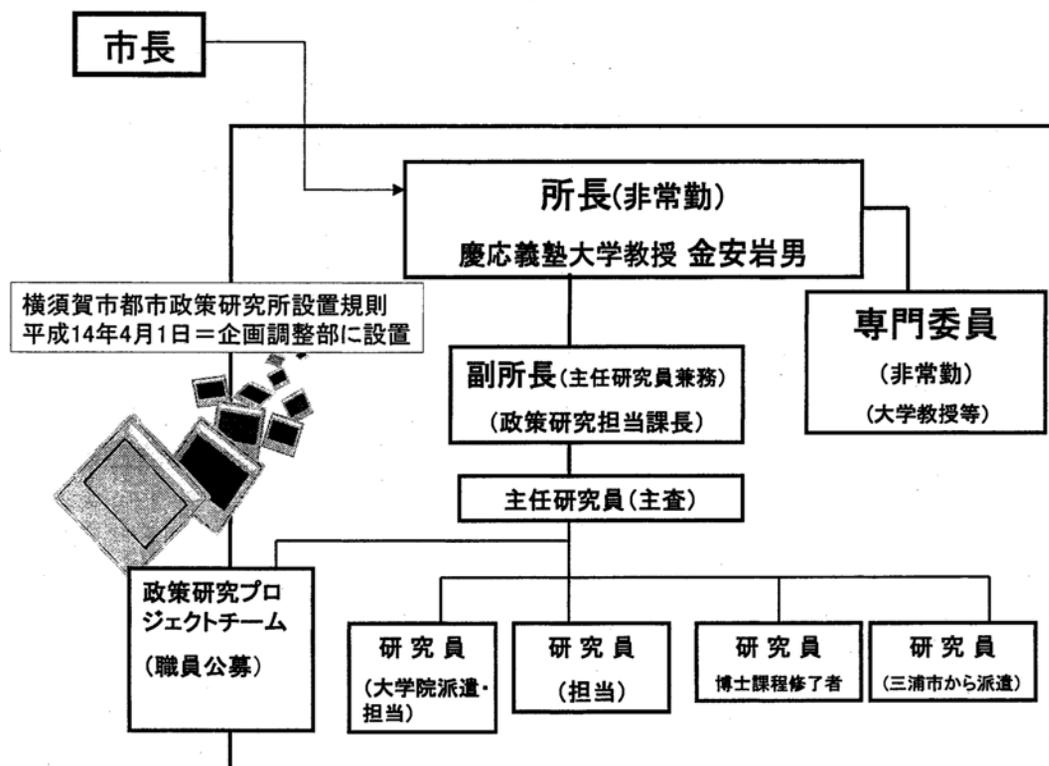
次に、研究所の具体的な役割について触れたい。

③ 研究所の役割

研究所は、都市政策を模索し確立するため

（注4）専門委員については、このほか行政評価システム研究担当の古川俊一氏（筑波大学社会学系教授）、木村乃氏（株）地域環境計画取締役、土地利用研究担当の福田聖次氏（都市プランナー）等、企画調整課を事務局として実践研究をすすめている業務に関する専門委員を都市政策研究所に併任している。

図一1 研究組織



の支援装置として「政策及び施策の調査研究」、「市長への政策提言」、「研究成果の情報提供」（同規則5条、6条）を事務分掌として示している。具体的には、①自主調査・自主研究、②人材育成・ネットワークの構築、③情報収集・情報発信、そして④政策提言を具体的事業として掲げている（図-2）。以下、簡単に概要を紹介する。

○自主調査・自主研究

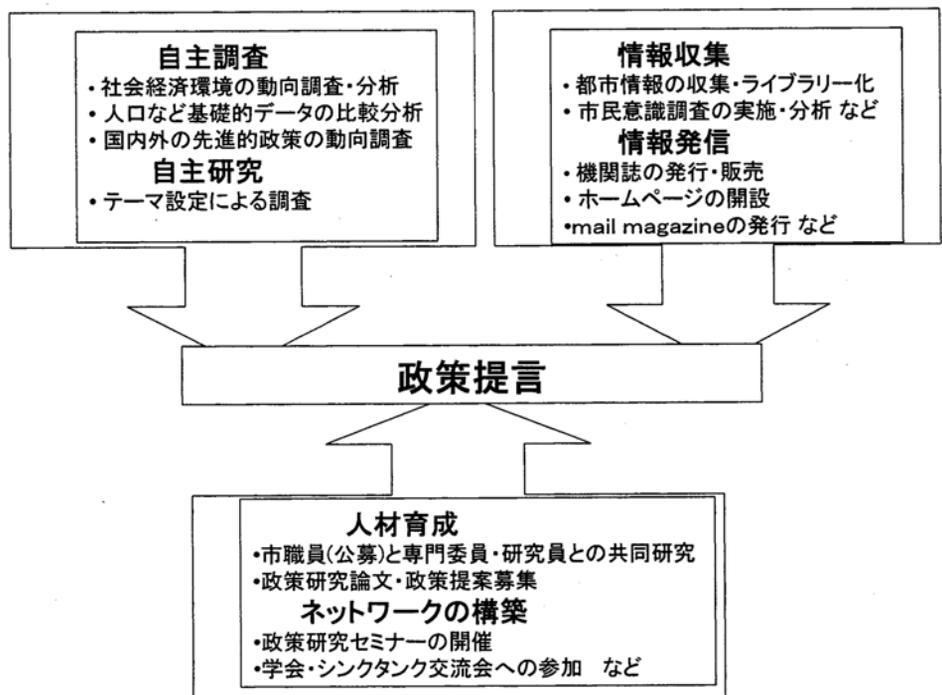
自主調査は、社会経済環境の動向調査・分析、人口など基礎的データの比較分析や国内外の先進的政策の動向調査などを実施している。今年度は「横須賀市の現状と課題」に関するレポートをまとめた。

自主研究については、NPM（ニューパブリックマネジメント）研究、人口政策、ユニバーサルデザインなどのテーマ（表-1）を設定し研究をすすめており、これらの研究成果を政策提言としてまとめていく考えである。このほか、構造改革特区に関するプロジェクトチームを設置し、「横須賀市国際教育特区構想案」の提案を行うなど、基礎研究と実践研究の二つの側面から研究をすすめている。

○人材育成・ネットワークの構築

自治体としての政策形成能力を高めるためには、政策立案のための情報収集や分析を行い、地域の視点に立脚した政策研究が行える能力を持った人材が必要となる。そこで、①研究所の自主調査について、公募による市職員が専門委員及び研究員と共同で研究するこ

図-2 研究所の役割



と（前述の政策研究プロジェクトチーム）、②研究員を大学院修士課程に派遣すること、③政策研究セミナーを開催すること、④政策研究論文や政策提案を募集すること、⑤研究員（博士課程修了者）による論文作成指導講座の開催などによって人材の育成を図っている。

また、専門的な知見を広く得ていくため、研究に関連する学術団体（いわゆる「学会」）に加盟し、論文等を発表したり、他のシンクタンク等が開催する交流会へ参加するなどにより、研究ネットワークの構築を図っている。学会発表については、これまでに（11月1日現在）において「横須賀方式の行政評価シス

表-1 主な研究テーマ（2002年度）

1	NPM（ニューパブリックマネジメント） —総合的経営システムとしてのBSC（バランス・スコア・カード）の導入に関する研究—	政策研究プロジェクトチーム
2	横須賀市における産業の課題と活性化の方向	政策研究プロジェクトチーム
3	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—	政策研究プロジェクトチーム
4	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	政策研究プロジェクトチーム
5	ユニバーサルデザイン研究	ユニバーサルデザイン研究プロジェクトチーム ユニバーサルデザイン研究会（学識・市民・事業者）
6	まちづくり基本条例研究	ワーキング
7	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	ワーキング
8	FM（ファシリティマネジメント）研究	ワーキング
9	PFI研究	ワーキング

テム」(竹内2002)、「シンクタンクの現状と課題—地方自治体シンクタンク、NPO型シンクタンクを中心に—」(牧瀬2002a)の報告(日本計画行政学会大会第25回全国大会)や「都市における環境コミュニケーションに関する考察」(牧瀬2002b)、「横須賀市における市民協働—男女共同参画に向けた市民協働の事例から環境問題を検討する」(上之段2002)の報告(日本環境共生学会2002年度第5回学術大会)など、それぞれの研究員が自らの研究テーマをまとめ積極的に発表をしている。

○情報収集・発信

情報の収集は政策研究における基礎となる作業であり、都市情報を収集するとともにライブラリー化を図るほか、市民意識調査の実施や分析などの実施を行う。

また、情報発信については、機関誌「政策研究よこすか」の発行および販売、ホームページの運営、メールマガジンの発行(準備中)を行っている。

4 自治体シンクタンクの課題

個性的で魅力ある都市づくりが叫ばれる中、独自に政策研究機能や職員の政策形成能力を高めるために、多くの自治体でシンクタンク機能を有する組織の設置や職員の大学院・シンクタンク等への派遣制度などの検討や実施を始めている。

しかし、シンクタンクを自治体の限られた

資源(人材・ノウハウ)で運営していくにはいくつかの課題がある。筆者なりに課題を整理する。

① 人材の確保—研究スタッフ—

自治体がシンクタンクを設置した場合、一番の課題は人材(研究スタッフ)の確保である。長期的視点にたてば、自治体そのものの政策形成能力を高めるには「自治体職員」の活用が前提である。しかし、基礎的な研究技術をもたない「職員」だけのスタッフでは、高い研究レベルは望めない。本研究所は、この課題に対応するために専門的な研究スタッフを外に求めた。それが研究組織で説明した大学教授、シンクタンク勤務者(経験者)による専門委員と大学院博士課程修了者の研究員である。大学教授の専門委員と公募研究員によって「学術」的アプローチを指導していただき、同時に「実践」研究の場を提供している。また、人材交流という視点も重要である。現在三浦市から研究員を受け入れているが、今後、さらにノウハウの蓄積、資質向上を図るため、自治体シンクタンクや民間シンクタンクとの人材交流が求められるのではないかと考えている。

② 独立性の確保

シンクタンクの政策提言は客観性を求められており、独立性は重要な要素である。本研究所は市の企画調整部に設置されたものであり組織上の独立性はないが、外部から所長を招聘することなどにより、内容的には可能な

限り独立性を確保したいと考えている。現在は、自治体シンクタンクの望ましい設置体制について実験している段階であり、実践を重ねながら将来的な方向性を模索しているところである。

③ 研究成果の活用

自治体にシンクタンクを創設して、学術研究に没頭し、実践と遊離しては庁内からの信頼を得られない。また、報告書の件数を自慢しても誰も信頼してくれない。

実践と学術研究をいかに融合し、実現性が高い政策提言を行っていくかが自治体シンクタンクの使命である。庁内外へのプロモーションによる認知度の向上や、職員との共同研究を行うなど庁内における信頼の獲得を図らなければならない。市民の満足度を向上させるための政策・施策をいかに提言し、そしていかに実現させるかが課題となる。

このほか、地域に根ざしたシンクタンクとして、市民研究員制度の創設やNPOなど市民活動団体との共同研究なども将来的な課題となる。

研究所が、自治体の政策形成能力を高める「都市政策を模索し、確立するための支援装置として」有効に機能していくかは、これからの研究活動の成果によって判断されるであろう。研究スタッフの一人として、研究所が横須賀市の「研究プロデューサー」として認められるよう努めたいと考えている。(注5)

△横須賀市都市政策研究所副所長V

(注5) 本稿は、西暦表示を基本とした。研究所の概要については、ホームページを参照されたい。

URL: <http://www.city.yokosuka.kanagawa.jp/up/index.html>
E-mail: up-po@city.yokosuka.kanagawa.jp

(参考文献)

- ・佐々木信夫 1996「自治体政策学入門」ぎょうせい
- ・地方分権改革推進会議中間報告 2002.6.17「事務・事業の在り方に関する中間報告—自主・自立の地域社会をめざして—」
- ・鈴木崇弘 1997「政策科学の新展開(11章)シンクタンクと政策科学の推進」宮川公男編「東洋経済新報社」
- ・竹内英樹 2002「横須賀方式の行政評価システム」日本計画行政学会大会第25回全国大会「研究報告要旨集」
- ・牧瀬稔 2002a「シンクタンクの現状と課題」日本計画行政学会大会第25回全国大会「研究報告要旨集」
- ・牧瀬稔 2002b「都市における環境コミュニケーションに関する考察」『日本環境共生学会2002年度第5回学術大会発表論文集』
- ・上之段功 2002「横須賀市における市民協働—男女共同参画に向けた市民協働の事例から環境問題を検討する」『日本環境共生学会2002年度第5回学術大会発表論文集』