

## 〈4〉自治体シンクタンク「市政研究センター」の 今後のあり方に関する調査研究

市政研究センター 副所長 田代 卓也

**要旨** 本研究は、令和5年4月に市政研究センター創設から20周年を迎えることから、これまでの取組や成果、課題を取りまとめるとともに、庁内各課の支援ニーズや他都市の取組状況などを調査しながら、「自治体シンクタンク」としての市政研究センターの今後のあり方を提案することを目的とする。

エビデンスに基づく政策立案が求められる庁内職員に寄り添った政策形成支援を行い、職員が活用し、職員に頼られ、身近に感じてもらえる市政研究センターとなるための取組を提案する。

**キーワード**：自治体シンクタンク，政策形成支援，EBPM

### 1 はじめに

#### (1) 研究の背景と目的

本市では、市が抱える行政課題について調査研究し、新しい時代に対応した政策提案を行う「自治体シンクタンク」として、平成16年4月に市政研究センターを創設した。

市政研究センターは、専門的・基礎的な視点からの調査研究に基づく政策等の提案を行う「調査研究機能」、質の高い政策研究を担える人材を育てる「人材育成機能」、政策情報を収集・発信する「情報収集・発信機能」を有しており、これまで様々なテーマによる調査研究や「3229（身につく）勉強会」の開催、「大学生によるまちづくり提案」などを実施してきたところである。

本研究では、市政研究センターが、令和5年4月に創設から20周年を迎えることから、これまでの取組や成果、課題を取りまとめるとともに、庁内職員の支援ニーズや他都市の取組状況などの調査を踏まえて、「自治体シンクタンク」としての市政研究センターの今後のあり方を検討し、提案することを目的とする。

#### (2) 研究の構成

まず、市政研究センターの設置経緯等について振り返る（2章）。次に、公益財団法人日本都市

センターが作成している「都市シンクタンクカルテ」や他の自治体シンクタンクの研究論文を参照するとともに、令和4年7月に本市が独自に実施した「自治体シンクタンクアンケート調査」の実施結果などを踏まえ、全国の自治体シンクタンクの状況・課題等を整理した上で、市政研究センターを俯瞰する（3章）。さらに、令和4年6月に本市職員を対象に実施したアンケート調査の実施結果を分析し、市政研究センターが実施している事業に対する職員の認知度や利用状況、改善意向を踏まえ（4章）、市政研究センターのこれまでの主な取組と成果・課題を整理（5章）した上で、最後に、設置20周年を迎える令和5年度、さらにはその先の10年後、20年後に向けて、自治体シンクタンクとしての市政研究センターのあり方を提案（6章）する。

### 2 市政研究センターの設置経緯等

第4次総合計画基本計画（平成9年）に「政策研究センター」の設置を位置付けたことを契機として、平成16年4月、市が抱える行政課題について調査研究し、新しい時代に対応した政策提案を行う「自治体シンクタンク」として市政研究センターが設置された。構想から設置までの詳細について、市政研究センター初代副所長であった高

井徹氏（現宇都宮ライトレール株式会社社長）は、平成17年の「都市経済研究年報第5号」で以下のとおり言及している（高井 2005）。

## I 構想

センター設置の構想は意外と古い。

センターの設置を行政計画として初めて位置付けたのは、第4次宇都宮市総合計画基本計画（平成9年11月策定）である。新基本計画の「主要事業」として、「政策研究センターの設立」を計上した。事業目的は、「行政情報の集積などの機能を充実するとともに、他機関等との連携を図りながら、政策課題の発掘、政策立案・提言を行う」とした。

筆者（高井氏）は、企画審議室（現在の政策審議室の前身）の職員として、平成8年度から9年度にかけて、総合計画基本構想、基本計画の策定に携わった。主要事業として計上した背景には、地方分権の進展があり、特に、本市が平成8年度に第1次指定の中核市へ移行したことを強く意識していた。地域の自主性、自立性を高めるため、自治体の政策形成機能の強化を重要課題とし、課題に対応する1つの仕組みとして、センターの設置を構想した。

## II 設置

平成15年、センター設置へ向けた検討は、福田富一前市長が2期目の選挙公約の1つに「自治研究所の創設」を掲げ、当選したことにより、一挙に進展する。公約には「行政法務支援機能と政策課題研究、政策形成支援機能を備えた研究組織の整備」とあった。

また、同年、政策審議室内に「政策研究グループ（係相当）」が設置され、市政の懸

案課題を専任で取組む体制の先駆けとなった。このグループが、センター設置の検討を担当し、センターの機能や体制など設置案を策定し、庁内での調整、政策決定を経て、平成16年4月1日に設置するに至った。

また、戸所（2019）によると、自治体シンクタンクは、『地方分権一括法の制定された平成12年以降、自治体は中央集権型地域政策依存から脱却し、地方分権型政策官庁を目指すようになった。それに応える動きの1つとして、地域に根差した研究を行い、地域独自の政策形成に貢献する組織として、全国の役所内に設置された。』

本市の市政研究センター設置は、地方分権の進展といった全国的な流れに加え、第1次指定の中核市への移行が強く意識されていたこと、また、第4次宇都宮市総合計画基本計画への位置付けから6年以上を要する「産みの苦しみ」の上、設置された組織であることがわかる。

## 3 全国の自治体シンクタンクの状況等から見る市政研究センター

### (1) 設置状況

まず、日本都市センターが公表している「都市シンクタンクカルテ」などから、全国の自治体シンクタンクの状況を調査した。

最新の令和3年度の「カルテ」では、全国45の自治体において「自治体シンクタンク」が設置されており、設置類型については、45団体中25団体（55.6%）が、本市の市政研究センターと同様の「内部設置型」を採用、全体の過半を占めており、次いで「公益財団法人型」が10団体（22.2%）、「大学附属機関型」が4団体（8.9%）、その他にはNPO法人や常設の任意団体などがある。

## (2) 組織体制

「内部設置型」の研究に係る支出規模（人件費・オフィス賃借料・光熱水費等の間接費を除いた費用）について、平成30年度の決算額を集計すると平均3,968千円となっている。

また、令和元年度の人員体制（研究員数）を見ると「内部設置型」は平均4人（常勤職員3人、非常勤研究員1人）となっており、市政研究センターの同年度の決算額は3,710千円、研究員数は4人であることから、全国の自治体シンクタンクの中においても標準的な組織体制であると言える。

## (3) 「内部設置型」シンクタンクの取組

「都市シンクタンクカルテ」によると、全国の自治体シンクタンクでは、主に「調査研究」「政策形成支援」「情報収集発信」「大学等とのネットワークづくり」に取り組んでいる。

### 1) 調査研究

本市と同じ「内部設置型」の状況について、さらに「カルテ」を見ると、平成28年度実績では、当時の27団体全てが調査研究に取り組んでおり、「政策提案を目的とする研究」に取り組む団体が、回答19団体中14団体（73.7%）と最も多く、研究テーマの設定方法は「自治体シンクタンク自ら発案・設定」が、回答25団体中19団体（76.0%）と最も多い。これは市政研究センターの調査研究の手法と同様である。

### 2) 政策形成支援等

「調査研究」以外の政策形成支援事業等については、令和4年7月に本市において、全国の内部設置型自治体シンクタンクを対象に政策形成支援等の取組状況に関する調査を表1のとおり実施した。

表1 令和4年本市自治体シンクタンク調査の概要

調査内容	自治体シンクタンクにおける庁内業務支援等の実施状況を調査
調査期間	令和4年7月8日から7月15日まで
調査方法	日本都市センターの「シンクタンクカルテ」登録の自治体シンクタンクのうち「内部設置型」等の28団体に対してメールで回答依頼
回答結果	21団体から回答（回答率75.0%）

筆者作成

まず、「政策形成支援」については、21団体中18団体（85.7%）において何らかの支援業務を実施している。

具体的な支援の内容は「大学連携に関する相談対応」が9団体（42.9%）と最も多く、次いで「アンケート調査相談支援」「人口統計等のデータ提供」がそれぞれ7団体（33.3%）と続く。市政研究センターが積極的に取り組んでいる「地図・資料作成等の支援」は2団体（9.5%）と実施している自治体シンクタンクは少ない（表2）。

表2 政策形成支援の取組状況

支援内容	自治体数	
大学連携に関する相談対応	9	42.9%
人口統計等のデータ提供	7	33.3%
アンケート調査相談支援	7	33.3%
政策形成アドバイザー派遣	5	23.8%
地図・資料作成等の支援（GIS等）	2	9.5%
その他（共同研究等）	4	19.0%

(N=21) 複数回答可 実施状況調査から筆者作成

次に、「大学等とのネットワークづくり」については、21団体中16団体（76.2%）で大学と連携した事業が実施されている。連携事業の内容は各団体で様々ではあるが、比較的「共同研究・調査」や「提供講座等」「まちづくり提案等」を実施している団体が多く、市政研究センターも同様に「大学生によるまちづくり提案」や「市提供講義」などを実施している（表3）。

表3 大学連携事業の実施状況

事業内容	自治体数	
共同研究・調査	4	19.0%
提供講座等	4	19.0%
まちづくり提案等	3	14.3%
イベント等の開催	3	14.3%
プロジェクト演習等	2	9.5%
地域貢献活動への支援	2	9.5%
その他（事業連携等）	2	9.5%

(N=21) 複数回答可 実施状況調査から筆者作成

#### (4) 全国自治体シンクタンクが抱える課題

令和元年に豊中市が、全国の自治体シンクタンク及び自治体シンクタンクの設置を検討している市の62団体を対象に実施した「自治体シンクタンクアンケート調査」においては、「調査研究のテーマの設定方法,研究成果の施策への反映」「研究員のスキル向上のための配置年数,職員数の確保」「シンクタンクの調査研究や活動に対する庁内の認識不足」「中長期的な政策立案業務等に対する庁内の理解不足」など、本市と同様の課題を指摘する団体が多かった(石村 2020)。

また、令和4年11月に港区で開催された「自治体シンクタンク研究交流会議」においては、本市を含む、全国の自治体シンクタンクの職員等35名が参加し、「少子化に伴う地域の課題と自治体シンクタンクの果たすべき役割」をテーマに、ワークショップやグループディスカッションを行ったが、その中においても「調査研究のテーマ設定や施策への反映」「担当課との役割分担」などが自治体シンクタンクの課題としてあげられていた。

#### (5) 市政研究センターの位置づけ

このような全国の自治体シンクタンクの状況に関する調査を通じて、市政研究センターは、多くの自治体が採用している「内部設置型」で、予算規模、人員体制等についても標準的な水準であり、基本的には他の自治体シンクタンクと同様の取組

を実施し、類似する課題を抱えていることが改めて確認できた。

#### <参考>

#### 『岐阜市未来創造研究室へのヒアリング調査』

直近で新設された自治体シンクタンクの状況を把握するため、令和2年4月に設立された岐阜市未来創造研究室へのヒアリング調査を実施した。

調査については、平成28年度に市政研究センターに研究員として在籍していた、岐阜大学教育学部社会科教育講座(地理学)准教授の橋本操氏に依頼した。調査結果の概要を以下に示す。

#### 【ヒアリング調査概要】

##### I 設立経緯

- ・「SDGsの推進」「未来まちづくり構想総合計画の策定」を目的に開設
- ・令和3年5月に岐阜市が「SDGs未来都市」および「自治体SDGsモデル事業」に選定され、SDGsへの取組を推進することになったこと、令和3年度に「未来まちづくり構想総合計画」を策定することを踏まえ、その担当部署として開設

##### II 重点的に取り組んでいること

- ・各部署の計画策定や事業推進のためのEBPMの推進に向けた庁内へのアドバイス、SDGsに対する啓発を実施
- ・庁内全部署の政策課政策係(特に係長)向けに、既存データの活用に向けた勉強会を実施

##### III 組織体制

室長1名、職員3人(専門の研究員はなし)

##### IV 今後の取組

- ・包括連携協定を締結している岐阜大学との共同事業の実施
- ・調査研究の実施と庁内共有、各部署の事業との連携とフィードバック など

岐阜市未来創造研究室の設立経緯は「SDGsの推進」という時世を反映したものであり、当時の「地方分権の全国的な進展」を背景に設立された市政研究センターの設立経緯と類似しているとも言える。また、調査研究よりもEBPMの推進に重きを置いている点は、近年の行政の政策立案に求められていることが強く影響していると思われる。

#### 4 職員アンケート調査結果

こうした状況を踏まえ、市政研究センターが実施している事業に対する認知度や利用状況などを改めて確認するとともに、改善意向を把握し、今後、市政研究センターが庁内各課の企画立案と職員を効果的に支援できるようにするため、令和4年6月に職員を対象としたアンケート調査を実施した(表4)。なお、調査対象は、企画立案を担当している、または直近までしていた職員から様々な意見を聴取するため、主事級から課長補佐(副主幹級)級までの全て職種の職員とした。

表4 令和4年本市職員アンケート調査の概要

調査内容	市政研究センターに関する職員アンケート調査として、市政研究センターが実施する事業の認知度や利用状況、改善意向を調査
調査期間	令和4年6月30日から7月12日まで
調査方法	課長補佐(副主幹級)から主事級の全職員2,863名を対象に職員ポータルシステムのアンケートシステムにより実施
回答結果	2,024名が回答 (回答率70.7%)

筆者作成

##### (1) 企画立案業務経験等

これまでに企画立案(計画策定、事業の企画・調整、実施計画の計上、アンケート調査・分析等)の業務経験がある職員は1,016名(50.2%)であり、経験のある職員に「企画立案業務において苦労したこと」を質問したところ、96%が「デー

タ分析等の時間がなかった」「必要なデータ等が不足していた」と回答するなど、多くの職員が課題を抱えながら企画立案業務に対応していることがわかった(図1)。

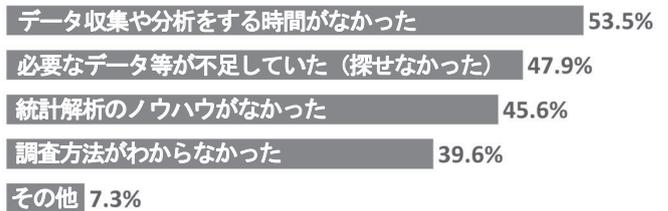


図1 企画立案において苦労したこと  
アンケートから作成

##### (2) センター事業の認知度等

各センター事業の認知度や利用・活用の経験、改善意向は以下の通りであった。

###### 1) 調査研究事業

中期的な視野のもと先を見据えた調査研究や政策提案を行う「調査研究事業」や毎年発行している研究誌「市政研究うつのみや」を知っているか、という質問に対しては、「知っていて読んだこともある」は714名(35.3%)であり、そのうち、「研究内容が業務に活かされたことがある」は83名(11.6%)と少ない状況であった。

研究誌「市政研究うつのみや」については、毎年度、全庁掲示板や市政研究センターのホームページで周知するとともに、全課に配布しているものの、「知らなかった」職員が750名(37.1%)いるのが現状であった(図2)。

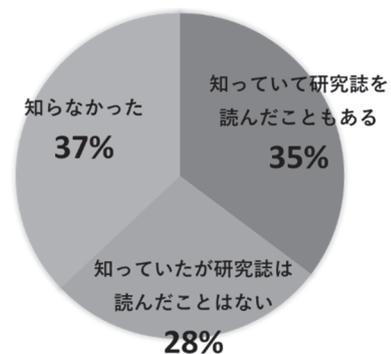


図2 調査研究業務の認知度等  
アンケートから作成

「どうすれば（さらに）読んでみようと思うか」の質問に対しては、「業務に活用できる研究テーマがある」が1,150名（58.9%）と最も多く、次いで「興味を持てる研究テーマがある」が981名（50.2%）、「読みやすい工夫がされている」が750名（38.4%）と多かった。

## 2) 庁内業務支援

地図情報システムGISを活用した地図・資料作成等の支援やアンケートの調査方法、大学連携に関する相談など、センターが実施している庁内業務支援について、1,013名（52.0%）の職員が「知らなかった」と回答した（図3）。一方で、利用したことがある職員の満足度は高く、全ての支援項目について9割以上「満足」と回答した（図4）。

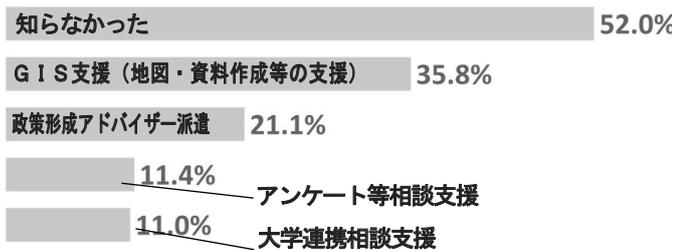


図3 庁内業務支援の認知度等  
アンケートから作成

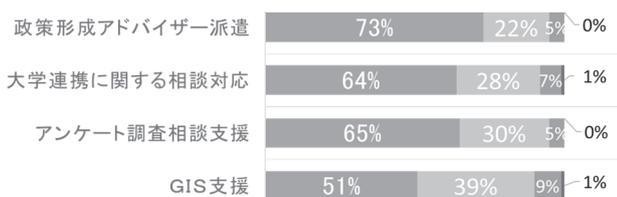


図4 「利用したことがある職員」の満足度  
アンケートから作成

「どうすれば（さらに）各業務支援を利用しようと思うか」の質問に対しては、「支援内容がわかりやすく周知されている」が1,225名（63.4%）と最も多く、次いで「業務に活用できる支援（必要な統計解析ツールやデータ等）がある」が1,039名（53.8%）、「専門性が高く、気軽に相談できる環境が整っている」が823名（42.6%）と多かった。

## 3) 庁内勉強会（3229勉強会）

職員の政策形成能力の向上や業務遂行において抱える課題の解消を目的に、様々なテーマに応じて学識経験者等を招聘して実施している勉強会について、「知っていたが参加したことはない」が874名（43.3%）、「知らなかった」が794名（39.2%）と認知度、参加経験ともに低い状況であった（図5）。一方で、参加したことがある職員の満足度は高く、93.3%が「満足」「やや満足」と回答した。

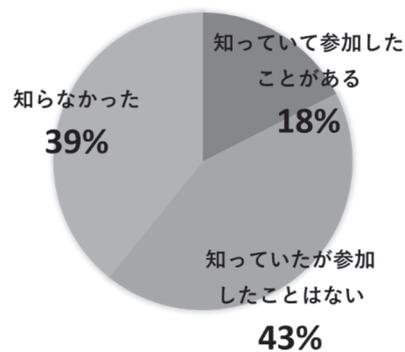


図5 「3229勉強会」の認知度等  
アンケートから作成

「どうすれば（さらに）参加してみようと思うか」の質問に対しては、「業務に活用できそうなテーマがある」が1,132名（59.4%）と最も多く、次いで「興味を持てるテーマがある」が1,031名（54.1%）、「参加しやすい工夫がされている（Web参加、動画配信等）」が811名（42.5%）と多かった。

## 4) 情報発信事業（みや研通信の発行）

GISの活用方法や社会情勢に応じた政策立案に関連する情報を発信する庁内報「みや研通信」について、「いつも読んでいる」職員は257名（12.7%）であり、そのうち、記事が業務に活かされた経験を持つ職員は22名（8.6%）と少ない状況であった。

「みや研通信」については、毎月発行し、全庁掲示板や市政研究センターのホームページで掲示しているものの、「知らなかった」職員が709名

(35.0%) いるのが現状であった (図6)。

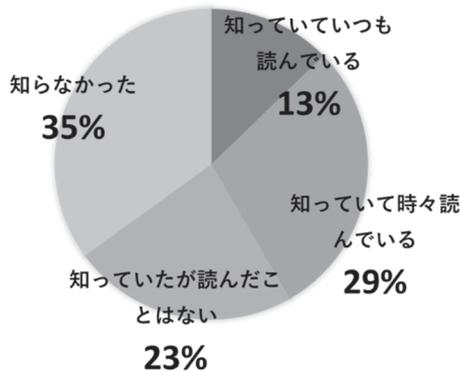


図6 「みや研通信」の認知度等  
アンケートから作成

「どうすれば(さらに)読んでみようと思うか」の質問に対しては、「業務に活用できる記事がある」が1,203名(63.6%)と最も多く、次いで「興味を持てる記事がある」が1,076名(56.9%)、「読みやすい工夫がされている」が880名(36.0%)と多かった。

### 5) 大学連携事業

大学生の視点やアイデアをまちづくりに活用していくことを目的とした「大学生によるまちづくり提案」や市職員による提供講義「実践・宇都宮のまちづくり」については、各関係課の職員の協力により実施している事業である。

このような大学連携事業について「知っていた」職員は1,087名(53.7%)とセンター事業の中で最も多くの職員に認知されている。また、関係課として事業に携わった経験を持つ職員は214名(20.6%)であるものの、経験のある職員については、「所管事業の周知・PRに役立った」108名(30.9%)、「個人のスキルアップや意識の向上に役立った」105名(30.1%)など、好意的な印象を持っていることが確認できた。

### (3) 自由意見

「自由記入欄」には、78名の職員から市政研究センターに対する具体的な提案や意見等があった。

### 1) 新たな機能や環境

「様々な分野の有識者と所管課をマッチングできるような機能」や「各課がもっている基礎データの集約」などの新たな機能を求める意見に加え、「各課の調査分析に厚みを持たせられるような相談ができる環境」「よりオープンな環境の確保」「ふらっと立ち寄れるようなオフィス環境」など、相談しやすい環境を求める声が多くあった。

### 2) 既存事業の改善

「調査研究の研究テーマが偏りすぎている」といった意見や「研究誌等を読みやすくする工夫」「各課の分析・研究・提案の伴走的な支援」など、既存事業の具体的な改善策について提案があった。

### 3) 情報発信・周知

「市政研究センターの利用方法がわからない」といったセンター事業の周知不足を指摘する声や「ヘルプデスク的な気軽な感じで相談できるといい」「顔のみえる関係になると相談しやすい」など、相談しやすい環境づくりに向けた情報発信の充実を求める意見が多かった。

### (4) 小括

職員アンケート調査の結果から、今後も市政研究センターが職員の政策立案を支援していく必要性は高いと考えられるが、調査研究や庁内業務支援などの各事業が十分機能しているとは言えない状況にあることが確認できた。

また、全ての事業において職員は「業務に活用できること」を求めており、「専門性の高さ」や「気軽に相談できる環境」を望む声も多く、今後の市政研究センターのあり方の検討にあたっては、こうした職員の意見を十分踏まえていく必要がある。

## 5 これまでの市政研究センターの取組と成果・課題

令和5年4月に市政研究センターが20周年を

迎える中、改めてこれまでの主な取組と成果をまとめるとともに、職員アンケートの実施結果などを踏まえ、今後に向けた課題を整理した。

## (1) 調査研究

中期的な視野のもとに今後顕在化が予測される課題への対応策や先を見据えた政策を提案、令和3年度までに93本の研究論文を作成している。社会情勢等に応じて、市政研究センターが研究テーマを発案し、これまでの研究論文による政策提案等のうち、25件(26.9%)は何らかの形で市の施策に反映されている。

一方で、研究テーマは各センター職員が有する経験や問題意識等によって設定される傾向が強く、研究可能な分野も限定されており、職員アンケートにおいても「調査研究が業務に活かされたことがある」という回答は少ないことから、今後は庁内の意向を踏まえた調査研究を実施できる仕組みを検討する必要がある。

## (2) 政策形成支援

### 1) 3229(身につく)勉強会

職員の政策形成能力の向上と日頃の業務において抱える課題の解消を目的に、大学の教授等を講師とする少人数制の勉強会を令和3年度までに106回開催している。この勉強会は、社会情勢等に応じて、センターが政策立案に関連するテーマを検討し、多岐に渡る分野の勉強会を実施するとともに、各専門の大学教授等との人的ネットワークの形成にも寄与している。

ちなみに、「3229(身につく)勉強会」の名称の由来は、勉強会に参加すれば知識・人的ネットワークが得られるという意味の「身につく」を庁内掲示板等で周知する際に目を引くように、数字の語呂合わせで「3229」と表記し、勉強会の名称としたとされている。

### 2) 庁内業務支援

庁内各課のエビデンスに基づく政策立案を推進するため、GISを活用した支援やアンケート調査に関する相談、大学連携に関する相談等に対応しており、年間支援件数は年間100件程度となっている。

GIS支援で作成した資料は、各課における施策検討や協議資料として活用されているほか、アンケート調査への相談対応や学識経験者の紹介などにより、各課の施策事業の推進を支援している。

こうした政策形成支援は、庁内各課の施策立案や職員の業務上の課題の解決を支援することを目的として実施している事業であるが、職員アンケートの結果を見ても職員の認知度は低く、職員や部局によって活用に大きな偏りがある。庁内各課の業務の分野は幅広く、専門性が高いことから、政策形成支援の活用を促進していくためには、十分な周知に加え、庁内各課の分野を網羅できる支援体制を整備していく必要がある。

## (3) 大学連携

### 1) 大学生によるまちづくり提案

学生が本市のまちづくりについて意見を表明する機会を創出し、大学生等の課題解決能力を育成するとともに、学生のアイデアをまちづくりに活用することを目的に、令和3年度までに17回実施している。これまでに223件の提案を創出し、37件(16.6%)は市の事業に何らかの形で活かされている。

### 2) 庁内各課における大学連携

宇都宮大学との相互友好協定に基づき、これまでに市提供講義「実践・宇都宮のまちづくり」を15回開催、市政情報を発信し、今後のまちづくりを担う人材を育成しているほか、庁内の若手職員のプレゼンテーションの機会を提供している。また、庁内各課と大学との共同研究や委員委嘱等の調整依頼に対応しており、庁内の大学連携事業の実績は令和3年度200件を超えている。

### 3) その他

センターでは、政策及び施策の調査研究、立案支援に関する業務を行う非常勤の職員として、令和3年度までに17名の研究員を採用してきた。その多くは大学院修士課程修了後、大学教員等を目指し、自身の研究に取り組んでいる研究者であり、センターの研究員として尽力いただいた後、大学職員等として活躍している。そういった「みや研OB」は、市内大学の教員として在籍（現在6名）し、市施策推進の一番の理解者、協力者として支援いただくなど、大学とのネットワーク形成に大きく寄与している。

市政研究センターの大学連携事業である「大学生によるまちづくり提案」については、今後も大学生ならではの発想を本市のまちづくりに活かしていけるよう、提案の実現化を促進する仕組みや様々な学校が参加しやすくなる工夫が必要である。また、庁内におけるEBPMの推進やデータ利活用の促進などに向けて、今後も大学との連携を強化していくとともに、新たな教育プログラムの実施など、各大学の積極的な取組に対して適切な支援を行っていく必要がある。

## 6 政策提案『市政研究センターの今後のあり方』

市政研究センターの事業は、その全てが最終的には庁内職員の政策形成支援につなげることを目的としている。職員アンケートの実施結果やこれまでの取組・成果を踏まえ、市政研究センターの今後を考えたとき、業務への活用につながりやすい事業手法、内容へと改善を図るとともに、様々な分野を網羅的に支援できる体制整備や職員が利用しやすい環境づくりなど、職員に寄り添った支援を行うための取組を展開していくことが必要である。

これまで着実に取り組んできた調査研究、政策

形成支援、大学連携事業などにおいて蓄積されたノウハウ、大学等との人的ネットワークをフル活用しながら、庁内各課が本市の抱える課題に的確に対応できるよう、市政研究センターが取り組むべきこと、自治体シンクタンクとしての市政研究センターの今後のあり方を以下のとおり提案する。

### (1) 職員が“活用する”センター

調査研究をはじめとする全てのセンターの事業について、庁内各課の施策に活用できる内容・手法とするため、庁内の状況や意向を反映した事業計画を策定し、庁内各課の政策立案、施策推進を支援できる体制を整備する。

#### 1) センター事業に関する実施計画の策定

調査研究事業や庁内業務支援等に関する3年程度の実実施計画について、庁内各課の状況や意向を踏まえて策定し、庁内会議を経て意思決定する。

#### <参考事例>

#### 『3か年計画の策定』 せたがや自治政策研究所

令和3年1月に令和3年度を開始年度とする「3か年計画」を新たに定め、せたがや自治政策研究所の設置目的である「区政に関する総合的な調査研究」の役割を適切に果たし、区の政策・施策の調査研究及び提言を計画的・体系的に行う体制を整備しようとしている。3か年計画は、政策会議レベルの庁内会議において決定するなど、庁内の意向を反映した計画としている（図7）。

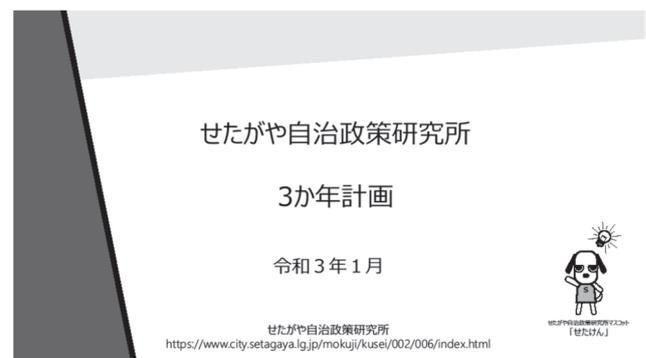


図7 せたがや自治政策研究所3か年計画  
世田谷区HPから引用

## (2) 職員が“頼れる”センター

職員の様々な支援ニーズに対応可能な体制を構築することにより、多様化、複雑化する行政課題を抱える庁内各課を支援する。

### 1) 庁内の課題解決に向けた調査の実施

これまでのセンター発案による中期的課題に対応した調査研究については、自治体シンクタンクとしての重要な役割として位置付け、研究員の自由な発想による基礎研究等に引き続き取り組んでいく。

さらに、庁内各課の課題解決に向けて、幅広い分野において専門性の高い調査を可能とし、その後の施策展開に反映できるようにするため、大学との共同研究を拡充するとともに、民間シンクタンクとの連携など、研究テーマに応じて多様な研究手法を採用できるようにする。

### 2) 各分野を網羅できる支援体制の整備

各分野に対応できる専門人材を政策形成アドバイザーとして網羅的に確保し、政策形成のプロセスを伴走的に支援するとともに、基幹統計調査を所管し、各種データ分析を担っている政策審議室情勢分析グループとの同フロア化などによる連携強化や社会調査学分野等の研究員の増員、新たな統計分析ツール（SPSS等）の導入など、庁内各課の様々な分野を網羅的に支援し、高い専門性にも対応できる体制を整備する。

#### <参考事例>

#### 『政策推進・未来創生アドバイザー』

##### 豊橋市企画部政策企画課

市の重要な施策に関し、助言、指導を受けるための「政策推進アドバイザー」と先進技術や有用な民間事例など、専門的知識や情報を得るための「未来創生アドバイザー」の2つの制度を創設。自治体シンクタンクが予め候補者をリストアップし、学識経験者のほか、民間コンサルタント会社やメディアサービス会社、マーケティング会社の代表者等をアドバイザーとして委嘱、庁内各課が

業務内容に応じて選択することができるようにし、制度の活用を促進している。

## (3) 職員が“身近に感じる”センター

センターの事業に対する職員の認識度を向上させるとともに、職員がセンターを身近に感じ、気軽に利用したいと思える環境を整備することにより、庁内各課の政策立案と職員を全庁的に支援する。

### 1) 認知度向上に向けた情報発信の充実

「みや研通信」やセンターホームページの掲載内容を充実させるとともに、新たな情報収集・発信方法を検討し、庁内における認知度向上に取り組む。

### 2) 誰もが利用したくなる環境づくり

令和4年度から、生産性向上や業務効率化などを目的に庁内で試験的に実施しているオフィス改革「スマートワーク」の取組をさらに拡大し、市政研究センターが有する機能を効果的に発揮できる環境を整備する。

具体的には、市政研究センターで様々な部署の職員が自由に情報交換を行い、活発に議論することで、新たな発想を生み出す「知的創造の拠点」となるよう、「専用相談スペースの新設」や「書架コーナーの拡充」、「コミュニケーションエリア（カフェコーナー等）の新設」などを行う。

---

## 7 おわりに

---

これまでの20年において、市政研究センターは従来の市役所の部署では行えないような先進的な調査研究や大学との連携事業などに積極的に取り組んできた。そういった取組を通じて得たノウハウの蓄積や人的ネットワーク構築は、本市にとって貴重な財産となっている。その一方で、庁内職員と市政研究センターとの意識の違いや認識の乖離が小さなものでないことは職員アンケート

の結果などからも明らかだと言える。

現在、庁内職員はエビデンスに基づく政策立案を強く求められている。事業部門の後方支援を行う内部管理部門に属する部署として、職員に寄り添った支援が求められており、今こそ職員との距離を縮め、寄り添い、政策形成を強力に支援していくべきだと考える。

また、次の10年後、20年後に向けては、従来のやり方に固執することなく、その時々状況に合わせて、柔軟に組織の形や役割、取組を変化させていくことが重要である。

今後、市政研究センターが、庁内職員と一緒に明日の宇都宮を考える「アスノミヤ研究所」となることで、市民生活の質を高める先駆的な政策が立案され、実現されていくことを期待したい。

## 参考文献

- 石村知子, 2020, 「政策形成における自治体シンクタンクの役割に関する調査研究～とよなか都市創造研究所の事例を中心に～」『とよなか都市創造研究所研究報告』
- 高井徹, 2005, 「うつのみや市政研究センターの設置趣旨と今後の展望」『都市経済研究年報』5, 56-61
- 千本直男, 2019, 「うつのみや市政研究センターのこれから」『市政研究うつのみや』15, 12
- 戸所隆, 2019, 「人口減少社会の地域政策形成を先導する自治体シンクタンク」『市政研究うつのみや』15, 1-6
- 中野啓史, 2017, 「全国の自治体シンクタンクによる政策研究の動向」『熊本都市政策』5, 25-37