

〈4〉コロナ禍を乗り越えた 市政研究センターの適応力

東京大学大学院工学系研究科博士課程
(R6.4～ 宇都宮共和大学シティライフ学部 専任講師)

三浦 魁斗

令和2年度～令和4年度
市政研究センター 専門研究員

1 はじめに

筆者がうつのみや市政研究センター（以下「みや研」という）の専門研究員として従事していたのは、令和2年度から令和4年度までの3年間だった。令和2年度当時の筆者は、東京大学大学院工学系研究科都市工学専攻の博士課程2年目に在籍しており、地元である宇都宮市（以下「本市」という）で産出される大谷石を事例に景観まちづくりに関する研究を進めていた。筆者がみや研でお世話になった期間は、まさに新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という）が全国的に猛威を振るっていた時期であった。令和2年度に刊行された研究誌のうち筆者が担当した特別企画では、V-RESASの人流や飲食に関する統計データに基づく新型コロナの影響に加えて、飲食・イベント・福祉・家庭生活の観点で本市各課から得られた新型コロナの影響を可及的かつ包括的に把握した（三浦2021）。令和2年度以降も本市における新型コロナの感染状況は拡大と縮小を繰り返し、それに伴い多くの部署では、従来業務の弾力的な遂行による新型コロナ禍の変化への適応が希求された。このような状況下で、当時のみや研は新型コロナ禍の変化に適応しながら、主な業務である「調査研究の実施」「政策形成の支援」「大学連携の促進」をいかにして遂行したのだろうか。

そこで本稿では、「いかにしてみや研が新型コロナ禍の変化に適応し乗り越えてきたか」につ

いて、新型コロナ禍前後におけるみや研の業務内容の変化を把握する。以上を通じて明らかになったみや研の適応力をふまえ、みや研の今後の展望について述べることとする。

2 シンクタンクとしての みや研の本市における役割

本稿の目的である「新型コロナ禍前後におけるみや研の業務内容の変化」を把握する前に、まず本章ではみや研の位置づけと従来業務の整理を試みる。本市のHPにも記載されているように、みや研は「総合政策部政策審議室の内部組織として位置付けられた自治体シンクタンク」と定義されている¹。ここで、かつてアメリカのシンクタンクに勤務し、現在は自らシンクタンクを率いるという経歴からシンクタンクの位置づけを概観した船橋（2019）によると、シンクタンクは「Think重視かD o重視か」という軸と「自立性重視か応答性重視か」という軸の2軸で整理できるという。まず「Think重視かD o重視か」に関しては、公共政策の検証・立案・提言のために、中立で客観的な調査研究を重視する「Think重視」と、政策や事業実現のための具体的行動を重視する「D o重視」とに分けることができるという。また、「自律性重視か応答性重視か」に関しては、政策研究の課題設定と調査研究内容を自分で決定する「自律性重視」と、政策研究の課題設定と調査研究内容をクライアントの意向を汲んで決定する「応答性重視」とに分けることができるという。

上述した2軸によるシンクタンクの類型基準を援用するならば、新型コロナ禍前におけるみや研の主な業務である「調査研究の実施」「政策形

1 宇都宮市「市政研究センター（アスノミヤ研究所）の概要」, <https://www.city.utsunomiya.tochigi.jp/shisei/machi/kenkyu/1009229.html>, 2024年2月22日取得

成の支援」「大学連携の促進」は図1のように位置づけられると考えられる。図1に示したとおり、みや研の職員自らの課題意識に因るところが大きい「調査研究の実施」は、「自律性重視」の業務に分類されることが考えられる。当該業務は、中長期的な視点にもとづく施策の立案・提言という目的を持つため「Think重視」としての位置づけが大きいと言える。ただし、施策事業の実現のための実態把握という側面も少なからず持ち合わせているため、「Do重視」としての特徴も有していると考えられる。一方で、「政策形成の支援」および「大学連携の促進」は「応答性重視」の業務として位置づけられると考えられる。このうち、施策の検証・立案・提言のために中立で客観的な立場に立つ「政策形成の支援」は「Think重視」に分類されると言える。また、事業の実現やまちづくりの実践のために積極的で主体的な立場に立つ「大学連携の促進」は「Do重視」に分類されると言える。

3 新型コロナ禍による みや研の業務内容の変化と適応

前章では新型コロナ禍前におけるみや研のシンクタンクとしての業務を整理したが、新型コロナの感染拡大によって、令和2年度以降は「調査研

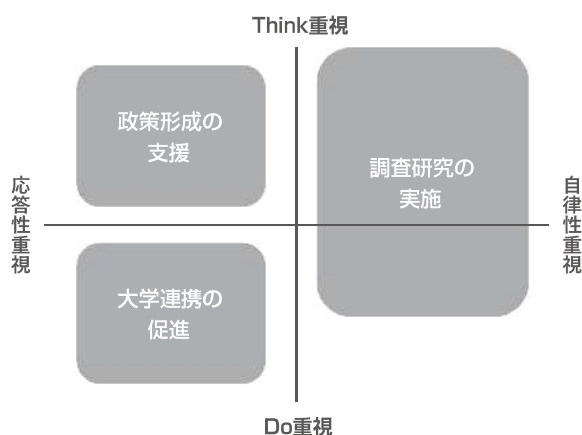


図1 みや研の業務の位置づけ

船橋(2019)を参照し筆者作成

究の実施や政策形成の支援、大学連携の促進といった主要業務をいかにして継続させるか」がみや研の目下の課題だった。

まず自律性が重視される「調査研究の実施」に関しては、新型コロナ禍により移動の制限を余儀なくされた。そのため、施策事業の実現のために先進事例を視察し、自治体の職員やNPO団体の発起人に聞き取り調査を実施するというような従来の行動が大きく制限された。このような状況の中、当該業務は「Think重視」としての役割を深めることで継続させる試みがなされた。たとえば、中長期的に本市で起こりうる機会や脅威についての十分な議論にもとづき、本市の実態把握を通じて基礎的な知見を得ることに、より主眼が置かれた。また、調査研究の精度向上のために、同一の課題意識にもとづき調査研究を継続的に実施する工夫がなされた。このように「Think重視」としての役割を深めた期間に実施された調査研究は、公益財団法人日本都市センターが主催する「都市調査研究グランプリ²⁾」において最優秀賞³⁾



写真1 令和4年度における
都市調査研究グランプリの表彰式の様子

みや研撮影

2 都市調査研究グランプリ(通称「CR-1グランプリ」)は、全国の都市自治体や都市自治体職員によって行われた調査研究を日本都市センターが募集し、特に優秀な事例を表彰する、2010年度から実施されている取組である。

3 上田一成, 2022, 「学校施設の活用に影響を与える要因に関する調査研究」, 『市政研究うつのみや』18, 35-44

や優秀賞⁴を受賞するなど、外部からの一定の高い評価が得られた。

次いで応答性が重視される「政策形成の支援」に関しては、新型コロナ禍によって庁内勉強会の講師の方や政策形成のアドバイザーの方をお招きすることが困難な状況が続いた。しかしながらこのような状況に抗して、新型コロナ禍で変わる市政やまちづくりのあり方という旨で庁内勉強会の開催を求める声が増えた。また、本市への新型コロナの影響の把握を目的に、庁内からの業務支援の意向の高まりがみられた。そのため当該業務は、「Think重視」だけでなく「D o 重視」にまで役割を多様化させることで継続が試みられた。たとえば、庁内勉強会についてはオンライン形式でも実施できるようみや研の周辺環境を整備することにより、今までは県内の大学教員の方に依頼することが多かったが、県外の先生方や実務者の方への依頼が容易となり、より実践的な内容も含めた多様な庁内勉強会を開催することが可能となった。また、庁内勉強会への参加を希望する職員に関しては、会議室のほか自宅や出先でも受講できるような工夫が凝らされたほか、匿名での質問が可能なアプリケーションを質疑の際に活用することで、受講した庁内職員の知的好奇心に対する応答性が高められた。一方で、庁内業務支援については、庁内勉強会と同様にオンライン形式でアドバイザーの方に相談する周辺環境が整備された。そのほか、庁内からの業務支援に関する相談件数の高まりを受け、GIS（地理情報システム）を活用することで「見やすい地図の作成」だけでなく「地理情報の時空間的な分析」の支援も可能であることが積極的かつ多角的に周知された。さらに、GISを用いた業務支援だけでなく、Rを用いた統計分析やKH Coderを用いたテキストマイニングなどの専門的な業務支援もま

たみや研で可能なことについて全庁的な発信が図られた。このように「D o 重視」としての役割にまで多様化を試みた期間に支援し続けた庁内業務は、一般社団法人データ社会推進協議会が主催する「2023年度DATA-EX賞⁵」で大賞を受賞しており、外部でも極めて高い評価が得られた⁶。

さらに、「応答性重視」かつ「D o 重視」に位置づけられた「大学連携の促進」に関しては、「政策形成の支援」と同様に、新型コロナ禍によって打ち合わせやフィールドワーク等の接触が制限され、従来通りの大学連携が非常に困難な状況が続いた。他方で、新型コロナ禍を契機とした本市における新しいまちづくりの構想のためには、知的・人的・物的資源の活用を目指す大学連携の重要性が再確認された。そのため当該業務は、「D o 重視」だけでなく「Think重視」にまで業務内容を多様化させることにより、継続の工夫がなされた。たとえば、「大学生によるまちづくり提案」については、参加団体からの要望に応じて提案内容の相談会をオンライン形式で実施し、本市の統計資料の提供や所管課の紹介を積極的に支



写真2 令和5年度における
DATA-EX 賞の授賞式の様子

本市撮影

5 一般社団法人データ社会推進協議会（DSA）では、データ社会に資する活動・研究・事業において顕著な業績を有する個人・組織・事業を称えるため、デジタル庁創設を記念した「デジタル元年(2021年)」よりDATA-EX賞として表彰制度を推進している。

6 一般社団法人データ社会推進協議会【「デジタルの日DATA-EX賞」2023年度受賞者発表】、<https://data-society-alliance.org/press-release/11549/>、2024年2月22日取得

4 三浦魁斗、2021、「実態と意向の調査にもとづく大谷石の再利用方策に関する調査研究」、『市政研究うつのみや』17、65-74

援することによって、参加団体への応答性を高める試みが採られた。こうした試みにより、新型コロナ禍を受けても参加団体数が大きく減ることはなく、客観的根拠にもとづく質の高い提案内容が従来よりも多く集まったと言える。また宇都宮大学を講義会場として実施される市提供講義「実践・宇都宮のまちづくり」については、予め録音された所管課の講義内容をオンライン形式で視聴する形式が採られたが、受講者への丁寧なフィードバックを新たに実施することで、受講者数はむしろ増加する傾向が続いた。さらに、市内大学との連携事業についても、対面での打ち合わせの回数こそ減少したものの、オンライン形式での会議のための周辺環境がいち早く整備され、さらに連携事業を実施するうえでの独自のフローチャートが作成されたことで、従来よりも応答性の高い業務遂行が可能となった。

以上をふまえ、新型コロナ禍前後におけるみや研の業務内容の変化を図2に示した。図2のとおりに、自律性を重視する「調査研究の実施」に関しては「Think重視」の役割の深化によって、応答性を重視する「政策形成の支援」に関しては「Think重視」の役割の多様化によって、同じく応答性を重視する「大学連携の促進」に関しては

「Do重視」の役割の多様化によって、新型コロナ禍の変化に適応してきたと考えられよう。

4 みや研の今後の展望

上述した整理にもとづくみや研の適応力は、AIを活用したDXの加速等、組織の体制や人々のライフスタイルが目まぐるしく変化する現代社会において、ますます希求される「強み」であるとする。令和5年度には、全庁的なEBPMの推進をふまえ、より一層の機能強化を図るため、みや研は新たな役割として「データ利活用の促進」を加えて位置付ける（図3）とともに、職員が「活用する」「頼れる」「身近に感じる」センターとなるような業務を広く展開している。このように、本市政に求められる役割の変化に適応し今もなお改革に取り組んでいるみや研に対して、本章では、「EBPMの更なる推進が求められる昨今の状況に対して、いかなる適応のあり方がみや研に求められうるだろうか」ということについて、差し出がましいようではあるが私見を述べることをお許しいただきたい。

まず、新型コロナ禍において「Think重視」の役割を深化させた「調査研究の実施」に関しては、

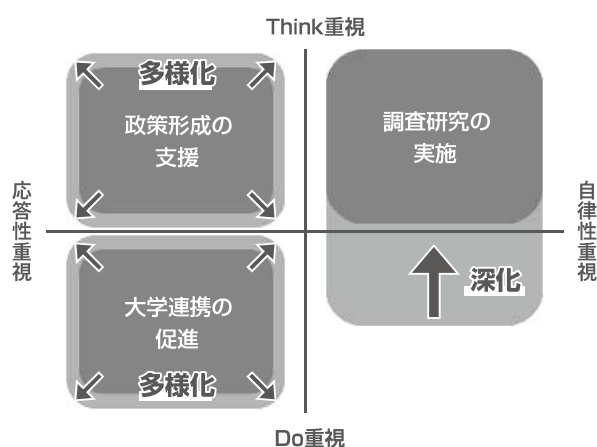


図2 新型コロナ禍前後における
みや研の業務内容の変化

船橋（2019）を参照し筆者作成

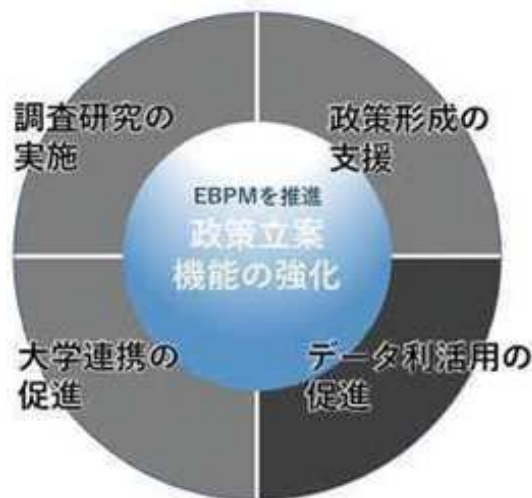


図3 令和5年度以降のみや研の役割

みや研HPより参照

更なる「Think重視」に関する役割の深化を求められることが考えられる。具体的には、本市各課が有しており活用可能かつ貴重なデータへのアクセシビリティを高めて新規性・独自性の高いデータを用いた分析を実施する、学識経験者からの調査研究への指導を得られやすい環境をより整備する、みや研の職員が協力して1つの研究テーマに共同して取り組む等により、中立で客観的な調査研究の質的向上が望めると考えられる。その際、既に本文中で援用している船橋（2019）も文中で指摘するように、シンクタンクとしての「自律性」を自治体シンクタンクであるみや研でも重視されることが重要であろう。また、新型コロナ禍において「Think重視」の役割を多様化させた「政策形成の支援」や、「D o重視」の役割を多様化させた「大学連携の促進」に関しては、更なる多様化が望ましい変化であると期待される可能性がある。たとえば、まず「政策形成の支援」については、GISやR、KH Coder やExcelといった分析ツールを本市職員が円滑に扱えるようになるためのより実践的な勉強会を開講する、高度な政策立案や新たな行政手法の開発のための専門的なアドバイスが学識経験者等から得られるような支援体制を構築する等により、応答性が重視される政策形成支援の拡充が望めると考えられる。他方で「大学連携の促進」については、「大学生によるまちづくり提案」の提案に際しての分析や提案を活かした実践への支援を拡充させる、大学コンソーシアムとちぎが実施する「学生&企業研究発表会⁷」との差別化を意識する等により、大学との連携事業の多様性を高めることが求められる可能性がある。または、青森県弘前市⁸のよう

に、市内の大学生や大学院生を市民研究員として採用する等によって、「大学連携の促進」かつ「調査研究の実施」としての役割をみや研が担うということも適応のあり方の一つとして検討されるのではないだろうか。

以上、拙劣な文章で恐縮ではあるが、みや研の適応力を活かした新たな役割について今後の展望を述べた。しかしながらこれらの諸提案は、令和5年度にみや研に新しく加わった「データ利活用の促進」という役割をふまえて位置づけた「3つの柱」によって既に解決されている、あるいは「3つの柱」によってこれから解決されうる可能性が高い。新型コロナ禍において高い適応力を発揮したみや研、ひいては本市のさらなる発展が今後も期待される。

5 おわりに

みや研の皆さまには、当時は一学生であり右も左も分からなかった筆者を採用いただき、専門研究員として快く迎え入れてくださいました。新型コロナ禍という激動の時期ではありましたが、三橋先生をはじめとするみや研の皆さまや、総合政策部の皆さま、政策審議室の皆さま等、数多くの人から研究に関するご支援やご助言をいただき、在籍期間は大変有意義な期間を過ごさせていただきました。この場を借りて、深謝の意を示します。

参考文献

- ・船橋洋一，2019，「シンクタンクとは何か：政策起業力の時代」中央公論新社，294
- ・三浦魁斗，2021，「宇都宮市における新型コロナウイルス感染症の影響と展望」『市政研究うつのみや』17，103-111

7 大学コンソーシアムとちぎ「学生&企業研究発表会」，http://www.consortium-tochigi.jp/kenkyu_happyo.html，2024年2月22日取得

8 弘前市「自治体内シンクタンクの設置について」，https://www.city.hirosaki.aomori.jp/shicho/kaiken/h261111_shiryou3.pdf，2024年2月22日取得