

せたがや自治政策研究所の活動検証

1. 活動検証の必要性

(1) 活動検証の背景と目的

せたがや自治政策研究所は、地方分権の進展の中で、世田谷区の政策形成能力の向上に資するために2007年(平成19年)4月1日、区の内部組織として設置された。

せたがや自治研究所では、設立からの活動期間に応じた活動目標を掲げ、4つの基本機能を中心とした活動を積極的に展開してきた。研究所が将来にわたり発展を遂げていくためには、研究所の活動の効果や有効性について議論を行い、試行錯誤を重ねることが大事であるとの認識のもと、研究所設立時に作成した5年間の中長期計画で、設立4年目にあたる平成22年度に研究所の活動検証の実施を織り込んだ。

本報告書は、その趣旨にもとづき、設立から3年間の研究所におけるすべての取り組みに対して、その成果・効果・有効性などの観点から検証を行い、今後の研究所活動の改善策を取りまとめたものである。さらには、多くの自治体シンクタンクが抱える課題や問題点等も検証活動の議論の素材に取り入れ、「せたがや自治政策研究所」の一層の発展に向けた次ステップへの展望を明らかにしていく。

(2) せたがや自治政策研究所設置の背景とねらい

少子・高齢化の進展や地域社会の弱体化、経済不況の長期化など社会情勢が大きく変化する中で、住民ニーズは多様化・高度化しており、これからの自治体は、従来の枠にとらわれない新たな発想で独自の政策を打ち出していくことが必要となっている。

これまでのような中央集権型社会では、国の政策をそのとおり実行すれば、住民の生活は保障された。しかし、今日の国の政策はこれらの問題に対して有効な解答を打ち出すことは難しくなっている。国の画一的な政策によらず、地域の実情に応じた政策が求められており、これが分権改革の背景となった要因のひとつである。

分権型社会におけるこれからの自治体は、住民に最も身近な総合的な行政主体として、これまで以上に自立性の高い行政運営を進めていかなければならない。なぜなら、住民の生活は、自治体の政策に大きく依存するため、自治体の政策への責任はこれまでとは比較にならないほどに高くなるためである。自治体は中長期的な展望に立ち、職員の政策形成能力の向上を着実に図っていかなければならない。

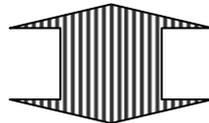
世田谷区においても社会情勢の変化に伴い、住民ニーズは多様化・高度化の一途をたどり、既存の概念にとらわれない新しい発想で取り組むべき課題が増加している。このような状況を見据えて、区は、対症療法型行政から予防型行政への転換を目指し、いつまでも住み続けたい「魅力あふれる安全・安心のまち世田谷」の実現に向けた取り組みを進めている。

こうした時代の背景や区の運営方針を鑑み、今後の分権時代における区政運営を展開していくには、従来からの取り組みに加えて、大学・研究機関や民間等の知恵を活

用し、共に研究する体制を整えるとともに、様々な環境の変化への適応力の強化を進めていくことが必要になり、民間の活用を含めた政策形成のための基盤整備を進めることが求められている。

図表 1：せたがや自治政策研究所設置の背景とねらい

1	地方分権一括法の制定を契機とした地方分権の潮流
	地方分権の潮流の中で都市間競争が激しくなり、自立性の高い行政運営の一層の推進を図るため、区民にもっとも身近な基礎的自治体として、政策形成能力の向上が求められている。
2	中長期的な展望を持った戦略的な政策立案の必要性
	少子高齢化の進展や地域社会の弱体化など、従来の公共サービスの提供を中心としたあり方では、対応が不十分となっている。今後さらなる転換を図るためには、対症的な政策対応からの転換を目指し、的確な時代状況の認識と中長期的な展望を持った戦略的な発想が必要である。
3	自治意識の高まりと協働の推進
	公共サービスに対する住民ニーズは多様化・高度化しており、行政に限られた資源の中で、単独で公共サービスを行うことは、質的にも量的にも限界がある。自治意識の高まりによって住民団体・ボランティア・NPOなどの市民セクターが活性化し、さらには事業者の参入などにより行政が担うべき公共サービスの概念が崩れている。



『自治体経営の基盤の強化』

(3) 運営の基本的な考えと計画

せたがや自治政策研究所では、平成 19 年度の設立時に、計画的かつ効率的に研究所の運営を行うため、研究所が目指すべき方向性や担うべき機能などをまとめた 5 年間の中長期計画を策定した。

ア 目指すべき方向性と運営の基本的考え方

84 万人都市にふさわしい自治体シンクタンクとして、研究所の目指すべき方向性と運営の基本的考え方を次の図表のとおりとした。

図表 2：目指すべき方向性と運営の基本的考え方

目指すべき方向	
区と区民等との協働の推進と区民主体のまちづくりの一層の発展	
運営の基本的な考え方	
1	中長期を展望した基本調査と政策研究により、区の政策形成の基盤をつくる。
	所管課のニーズに対応した調査研究及び研究所固有の調査研究、所管課が政策に活用できる資料の収集や分析加工を通して、より有効な政策形成のための基盤を構築する。
2	地域社会の質を高める「知のネットワーク」をひろげ政策に反映する。
	世田谷に住み・働き・集うなど様々な人々や団体がもつ情報・経験・知恵を収集し、整理しながら、それらを総動員し、区民との協働をめざす政策づくりに活用する。

イ せたがや自治政策研究所の機能

運営の基本的な考えに基づき、「調査・研究」、「情報の収集と発信」、「政策立案支援」、「人財育成」の4つの機能を研究所の基本軸と定めた。

図表 3：せたがや自治政策研究所の基本機能

機能 1	調査・政策研究	政策形成に不可欠である基礎資料を収集・分析する基礎的調査を行う。 将来における区の設計に寄与するための国勢調査結果などをデータベース化し活用する。 今後、重要になると想定される潜在的な課題の発見に資するための、各事業所管課との共同研究を基本にした政策研究を行う。
機能 2	情報の収集と発信	政策立案や課題解決に活用できる異分野情報・社会基本情報を含めた様々な分野の情報を収集し整理する。 研究所に蓄積された情報の発信と区の内外との双方向コミュニケーションを推進する。
機能 3	政策立案支援	各事業所管課の抱える課題解決のための提案・提言を行う。 戦略的な政策形成に資するための、データの提供や共同研究などを通じた政策立案のバックアップを行う。
機能 4	人財育成	研究所に配置された職員や政策研究などに参加した職員の実践の場での経験を通じて政策立案にかかる総合的な能力・技量の向上を図る。

ウ セタがや自治政策研究所の運営と体制

研究所の組織は、所長(非常勤参与) - 副所長(政策研究担当課長) - 主任研究員(係長) - 研究員(職員) - 特別研究員(非常勤)を基本として構成されている。調査研究に向けた活動体制についての考え方は下記のとおりである。

図表 4：調査研究に向けた体制についての考え方

1	政策形成につなげられる庁内関係課との共同の体制を組む 基礎的調査の実施と結果の分析や政策研究等に基づき、有効な政策形成に結びつけていくため、テーマに応じては庁内関係課との共同プロジェクト体制により進める。
2	大学・研究機関及び民間との連携した体制を組む 多様な外部人材との協働により研究所における専門性を確立するとともに、民間も含めた、行・学・民による新たな知恵の集積、かつ機動的な研究体制のもとに進める。

エ セタがや自治政策研究所の中長期計画

セタがや自治研究所では、設立からの活動期間に応じた目標を掲げ、4つの基本機能を中心とした取り組みを積極的に展開してきた。

『研究所の基盤づくりを重点的に進める期間』

(平成19年度～20年度)

調査研究の体制や手法、情報の収集と発信などの方策を学び、試行を繰り返す等の実践を通して、活動づくりの基盤を固める。

『庁内との連携体制を固め政策形成支援を行う期間』

(平成20年度～21年度)

共同研究ほかの手法を拡充することで、庁内関係課の政策立案などへの支援方策を明確にして政策立案支援の仕組みをつくる。

『区内外の地域社会の様々な関係機関と連携し、知恵の共有・開発のためのネットワークづくりを進める期間』

(平成21年度～23年度)

平成22年度に3年間の活動の検証を実施する。

また、平成24年度からの時期ステップに向けた研究活動等の一層の充実を図るため、運営方針等の見直しを行う。

図表 5 : せたがや自治政策研究所の中長期計画

	平成 19 年度 (1 年目)	平成 20 年度 (2 年目)	平成 21 年度 (3 年目)	平成 22 年度 (4 年目)	平成 23 年度 (5 年目)
中 長 期 展 望 の ス テ ッ プ	研究所の基盤づくりを 重点的に進める期間				
		庁内との連携体制を固め 政策形成支援を行う期間			
			区内外の地域社会の様々な関係機関 と連携し、知恵の共有・開発のための ネットワークづくりを進める期間		
				活動検証 期間	

(4) せたがや自治政策研究所の4年間の主な活動実績

	平成19年度(2007年度)	平成20年度(2008年度)
執行体制	○8人体制 所長、副所長、研究員(区職員5名、非常勤特別研究員1名)	○8人体制 所長、副所長、研究員(区職員5名、非常勤特別研究員1名)
予算額	○19,211,000円	○17,321,000円
調査・研究	○世田谷の地域特性の析出 ○地域活動を基盤にした協働社会のあり方 (生涯現役推進課との共同研究) ○世田谷の魅力を高めるまちづくり ○少子化と就労女性の支援ネットワーク (子ども家庭支援課との共同研究)	○世田谷の地域特性の析出 ○地域活動を基盤にした協働社会のあり方 ○住民力 ○世田谷の魅力を高めるまちづくり ○少子化と就労女性の支援ネットワーク (子ども家庭支援課との共同研究) ○環境
情報収集・発信	○ホームページの開設 ○職員向けイントラネット・ホームページの開設 ○職員向けメールマガジンの発行 ○所長コラム連載 ○「せたがや自治政策研究所発足シンポジウム」開催	○活動報告書『平成19年度せたがや自治政策研究所活動報告』発行 ○論文誌『都市社会研究 NO.1』発行 ○ホームページの運営 ○職員向けイントラネット・ホームページの運営 ○職員向けメールマガジンの発行 ○所長コラム連載 ○環境問題シンポジウム開催 ○研究ノート交流会開催 ○自治体学会ポスターセッション出展
人財育成・政策立案支援	○各種外部研修への参加 ○各種学会への参加 ○係長研修(政策提案)への協力 ○政策研究塾の開催	○各種外部研修への参加 ○各種学会への参加 ○係長研修(政策提案)への協力 ○政策研究塾の開催 ○職員研修「公共政策ゼミナール」の開催

	平成21年度（2009年度）	平成22年度（2010年度）
執行体制	○8人体制 所長、副所長、研究員（区職員5名、非常勤特別研究員1名）	○8人体制 所長、副所長、研究員（区職員5名、非常勤特別研究員1名）
予算額	○16,302,000円	○15,367,000円
調査・研究	○世田谷の地域特性の析出 ○住民力（人的資源） ○観光資源（物的資源） ○環境 ○ソーシャルビジネス （工業・雇用促進課、商業課、財）世田谷区産業 振興公社との共同研究）	○世田谷の地域特性の析出 ○住民力（詳細分析） ○大学連携のあり方 ○せたがや自治政策研究所の活動検証
情報収集・発信	○活動報告書『平成20年度せたがや自治政策研究所活動報告』発行 ○研究報告書『せたがや自治政策研究所研究報告2009』発行 ○論文誌『都市社会研究 NO. 2』発行 ○ホームページの運営 ○職員向けイントラネット・ホームページの運営 ○所長コラム連載 ○地域の活性化シンポジウム開催 ○ソーシャルビジネスシンポジウム ○自治体学会ポスターセッション出展	○活動報告書『平成21年度せたがや自治政策研究所活動報告』発行 ○研究報告書『せたがや自治政策研究所研究報告2010』発行 ○論文誌『都市社会研究 NO. 3』発行 ○ホームページの運営 ○職員向けイントラネット・ホームページの運営 ○職員向けニュースレターの発行 ○大学連携シンポジウム開催 ○自治体学会ポスターセッション出展
人材育成・政策立案支援	○各種外部研修への参加 ○各種学会への参加 ○係長研修（政策提案）への協力 ○政策研究塾の開催 ○職員研修「公共政策ゼミナール」の開催（研修調査室共催） ○子ども部子ども家庭支援課への政策立案支援	○各種外部研修への参加 ○各種学会への参加 ○係長研修（政策提案）への協力 ○政策研究塾の開催 ○職員研修「公共政策ゼミナール」の開催（研修調査室共催） ○東京商工会議所共催「学生まちづくりプレゼンテーション大会」開催 ○子ども部子ども家庭支援課への政策立案支援

2. 活動検証の実施

(1) 活動検証の進め方

ア 基本設計

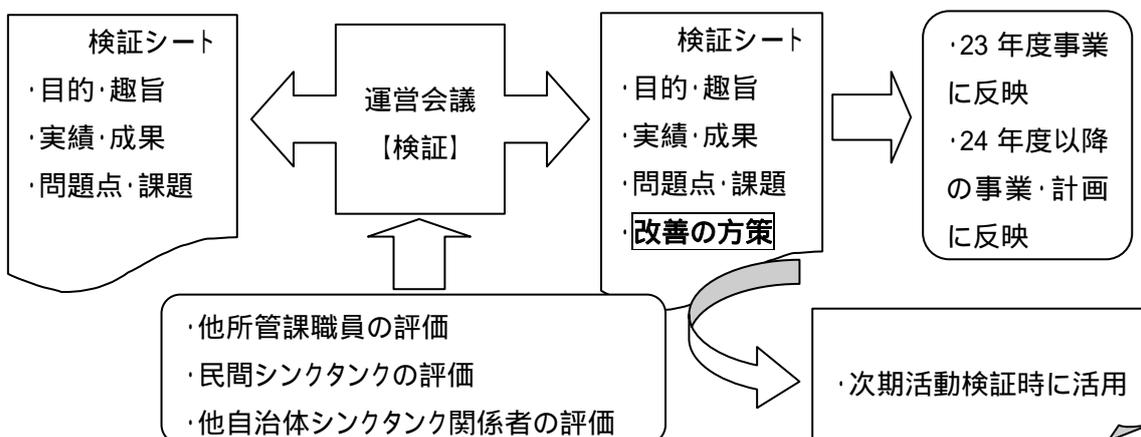
活動検証の背景・目的については、前章で述べてきたとおりである。ここでは、活動検証をどのような手法で進めてきたのか記述していくことにする。

活動検証を進めるにあたり、どのような手法が有効なのか研究所内で議論を重ねながら検討を進めた。この議論の中では、研究所内における独自の検証だけでは、内向きで限られた議論に終始してしまい、研究所の取り組みが庁内所管課や職員に対して十分機能し、理解されていたのか否かが分からないという点があげられた。なぜなら、設立当初からせたがや自治政策研究所の取り組み内容が確立されていたわけではなく、設立当初に配属された職員が他自治体の事例や民間シンクタンク等のアドバイスを参考にして、様々な観点から試行錯誤を繰り返しながら事業を展開し、現在に至っているということも一つの理由にある。したがって、客観的な視点をどのように取り入れるかが議論の中心となったのは言うまでもない。

また、活動検証は、今回だけの取り組みにとどまらず、3年なり4年の期間をもって継続的に実施し、改善を加えてこそ意味があるものであり、継続性をどのように保っていくかということも併せて検討した。

客観性をどのように担保するかについては、個々の取り組み内容によって違いはあるものの、他所管課と共同して取り組んだものに対しては、共同所管課の職員による評価（関係者評価）を加えることとし、また、全ての取り組みに対して、当研究所の設立から指導や助言等を行ってきた(株)日本総合研究所に民間シンクタンクの視点での評価（第三者評価）を加えることとした。さらには、他自治体シンクタンクの視点から当研究所の取り組み内容・手法を検証するため、元藤沢市政策研究室チーフである青木宗明氏（神奈川大学経営学部教授）をお招きし、ディスカッションを通じて意見交換を行った。その要旨については、第3章で記述することにする。以上のように活動検証の設計を行った。

図表6：検証シート活用した活動検証の流れ



次に、図表 6 に示す「検証シート」の活用について説明していくことにする。

「検証シート」は、次期活動検証に活用することも考慮して作成することにしたものである。検証シートは、研究所におけるすべての取り組みについて作成し、個々の検証シートには、取り組みの基本となる事項（目的・趣旨）、各年度の実績、課題・問題点等を記入し、全員が共通認識を持って議論できるように工夫を行った。

検証の進め方は、せたがや自治政策研究所が月 2 回実施する「運営会議」¹で、「検証シート」に基づき各取り組みの担当者が説明を行い、問題点・課題等に対してディスカッションを進め、取り組みの有効性の判断や改善の方策をまとめていくこととした。

イ 活動検証の実施体制及びスケジュール

実施体制は、せたがや自治政策研究所長をトップとした、副所長及び研究員で組織し、必要に応じて(株)日本総合研究所の研究員に加わってもらう体制を組んだ。また、報告書の作成についても、民間シンクタンクの立場から記述する部分を設け、(株)日本総合研究所の研究員と執筆分担を行っている。実施スケジュールについては、基本機能別に順次行うこととし、以下に示すスケジュール表によって進めた。

図表 7：主な検証スケジュール表

	項 目	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月
1	調査・政策研究 ・政策研究 ・公募型共同研究	➡							
2	情報の収集と発信 ・政策シンポジウム ・都市社会研究 ・活動報告書 等		➡						
3	政策立案支援			➡					
4	人財育成 ・学会等派遣 ・公共政策ゼミナール ・政策研究塾 等				➡				

¹ せたがや自治政策研究所の運営を円滑に進めるために設置した会議体。運営に関わる事案の検討の他、研究所内における情報共有の場として活用している。

(2) 各基本機能の活動検証

本節では、実際に作成した「せたがや自治政策研究所活動検証シート」を基にして、各機能における取り組み内容の要点をまとめていくことにする。

ア 調査・研究

調査・研究機能は、せたがや自治政策研究所の根幹を担う機能であり、研究所内では、区政の課題に着目した政策研究と国勢調査などのデータを地図化（可視化）していく調査研究を実施している。その役割は、「中長期を展望した基本調査と政策研究により、区の政策形成の基盤を確保するとともに、政策づくりに寄与する。」「テーマに応じて庁内関係課との連携を図り、政策づくりに寄与する。」「研究に参加した職員の政策形成能力の向上を図る。」といった目的をもって実施するものである。

それでは、区政課題に着目した政策研究からみていこう。政策研究は、今後、重要になると想定される潜在的な課題の発見・解決に資する活動を進めていくものである。研究所独自の研究と所管課との共同研究を通じて、平成 19 年の設立当初から平成 22 年までの間に 15 本の研究を行ってきた。研究活動は、先進自治体の事例調査や民間企業・学者等とのヒアリング、文献の分析などの手法を通じて、様々な視点から考察を行っている。研究成果は、所管課の政策形成過程に活かされるとともに、今後の政策立案に活かしていくため区の財産として当研究所に蓄積されている。

次に国勢調査などのデータを地図化（可視化）していく調査研究についてみていこう。テーマは、「地域特性の析出」²である。この調査研究は、政策・施策づくりに活用してもらうことを目的として、国勢調査などの数値データを地図上に落とし込み、「見える化」を進めているものである。こうしたデータは、施策立案の基礎を固めるためにも十分に活用できるデータであると考えている。当研究所では、順次、社会地図の作成を進めデータベースの更新を進めている。現在では、職員が必要なときにいつでも閲覧できるよう庁内イントラネットに掲載している。

イ 情報の収集と発信

せたがや自治政策研究所における情報収集は、日々遂行する調査・研究を始めとした全ての取り組みの中で行われている。研究所が有するシンクタンク機能を存分に発揮していくためには、情報収集が必要不可欠であり、その積み重ねによってデータ等の情報が蓄積され、政策立案時等に有益な情報として活用されることになる。

次に、収集した情報を、区民や職員に発信していく取り組みをみていこう。

まず、将来的に重要となり得る区政課題を取り上げ、区民に向けて分かりやすく発信し、議論や共有を図る場として取り組んでいるのが「政策シンポジウム」である。シンポジウムで取り上げるテーマは、政策研究と関連性を持たせることを基本にして

² せたがや自治政策研究所「せたがや自治政策」せたがや自治政策研究所、2009年、76頁。

選定している。テーマに精通した識者を講師として招くため、シンポジウムのみならず研究にも活かすというコンセプトを持って実施している。また、この他にもシンポジウムを開催する利点が多い。せたがや自治政策研究所が唯一区民と意見を交わす場であり、研究所をPRするよい機会にもなっている。さらには、人材ネットワークの構築である。研究所の活動を円滑に進めるには、外部人材とのネットワークが特に重要となる。シンポジウムの講師や来場された区民等とネットワークを築くことが今後の活動における大きな原動力となるのである。シンポジウムの記録は、区のホームページを通して広く区民に還元するとともに、庁内イントラネットを活用し区職員への情報提供も行っている。

次に、せたがや自治政策研究所学術機関誌「都市社会研究」をみていこう。都市社会研究は、区の政策形成の基盤づくりに学術的な側面から寄与することを目的として平成20年に創刊したものである。学術的側面を一定程度担保するために、学識経験者からなる編集委員会を組織し、公募論文に関しては査読を基本とした審査を行っている。

識者に執筆を依頼する特集論文については、学問と識見から構成される論文によって、区政への問題提起や解決の方向性を示すものであり、従来の枠に捉われない新たな発想による提案などが期待されるものである。また、公募論文に加え、査読を必要としない研究ノートについては、区民や職員の研究活動の成果を発表する場として活用する他、活動報告については、協働の観点から区内で地域活動に携わっている方に執筆いただき活動の様子を伝えてもらっている。

次に、上記以外の取り組みとして、代表的なものを簡単にまとめておく。外部への情報発信の手法としては、区のホームページがある。しかしながら、一定の制約があるため、せたがや自治政策研究所の独自のホームページを作成することができず、外部から閲覧する場合は、探しづらい、分かりづらいといった課題を抱えている。紙媒体としては、活動報告書や研究報告書を発行し、研究所の活動や研究成果を掲載している。こうした刊行物は、区政情報コーナーや図書館で閲覧できるようになっている。

また、他自治体等に向けては、自治体学会を活用した情報発信を行っており、年1回の全国大会の場で、せたがや自治政策研究所が出展するブースを設け、特色ある研究活動の発表を行うなど積極的なPRに努めている。

区職員に向けての情報発信については、庁内イントラネットを活用した情報発信を行っている。区のホームページとは違い、庁内イントラネット上には「せたがや自治政策研究所」のコーナーを設けることができるので、きめ細かい情報発信を行っているところである。もう一つがニュースレターの発信である。アの調査・研究で記述した「地域特性の析出」で作成した社会地図等を所管課の政策・施策立案の一助としてもらうため、年3回程度庁内メールを活用し配信している。

ウ 政策立案支援

政策立案支援は、研究所が行う調査・政策研究や情報収集・発信機能、人材のネットワークを活用し、所管課の政策形成過程における課題解決に対して支援を行うことを目的としている。また、政策立案支援を通じて、(参加した)職員の政策形成能力の向上を図ることなどの役割を担うものである。政策立案支援には、間接的な支援となるものと直接的に支援を行うものに分けられる。まず、間接的な支援は、基礎調査や政策研究によって蓄積した情報を活用してもらうというものである。代表的な例としては、アで述べた基礎調査として取り組んでいる「地域特性の析出」がある。所管課が必要とする統計データを地図化し、施策策定等の参考として活用してもらうものである。

次に直接的な支援をみていこう。直接的な支援は、所管課が実施する PT 等へ研究員が参加し、研究所の有するデータやネットワークを活用し施策の検討に協力していくもの、また、所管課が行うアンケート分析や考察に対して、社会学に精通した特別研究員等を派遣する取り組みを行っている。

また、平成 21 年度からは、所管課のニーズを引き出すため、「庶務担当課長会」³を通じて調査・研究のテーマを募集し、所管課と研究所の共同で研究を進める「公募型共同研究」を開始した。この手法も政策立案支援の一環として取り組んでいるものである。

エ 人財育成

せたがや自治政策研究所における人財育成は、配属された職員や共同研究に参加した所管課職員が、日々研究所の取り組む実践を通じて政策形成にかかる総合的な能力・技量の習得を図ることが目的とされている。ここでは、人財育成として実施されている取り組みをみていこう。まず、学会及び特別区制度研究会への派遣である。学会(シンポジウム・フォーラムを含む。)への参加は、政策研究に必要な情報収集の他、研究手法の習得など研究員のスキルアップにつなげている。

次に特別区制度研究会への研究員の派遣である。特別区制度研究会は、特別区のあり方に関する検討会の一つとして、特別区長会が、特別区協議会に設置したもので、23 区職員と特別区協議会職員によって組織された研究会である。世田谷区からは、当研究所より研究員 1 名を派遣している。研究内容は、今後の特別区のあり方に対して想定される様々な議論に備えるための基礎的な調査研究を進めている。

平成 20 年度から研修調査室と共催で実施しているのが「公共政策ゼミナール」である。公共政策ゼミナールは、より多くの職員に政策立案のプロセスを知ってもらおうと開始したもので、前述した当研究所の人財育成の枠を越えて実施する職員に向けた研修である。当研究所の特徴の一つである、社会学の視点を通じた現状把握の手法を

³ 区の庶務担当課長が集まり、全庁的な連絡事項等の周知や情報の共有を行う会議体

習得するほか、仮想テーマを設定し、グループワークを通じて政策・施策を組み立てていく実践形式の研修である。

次に「政策研究塾」をみていこう。政策研究塾の特徴は、これまで主に行政の視点からのみ捉えていた事柄を、民間等の様々な分野の講師を招き、多方面から見つめ直す機会とし、ディスカッションやグループワークなどの実践的な手法を通じて、研究員の育成を行うものである。また、講師とのネットワークが区の政策形成に活かされる場面もあり、政策研究塾の成果の活用範囲が広いことが分かる。

以上が4つの機能における個々の取り組みの要点をまとめたものである。詳細については、参考資料として添付の「せたがや自治政策研究所活動検証シート」を参照願いたい。

また、今回の活動検証では、運営全般に関する視点に立ち、設立当初に策定した「運営の基本的考え方と計画」についても併せて検証を進め、時代にふさわしい自治体シンクタンクを目指していく必要がある。

(3) 活動検証を踏まえた課題の抽出

前節では、せたがや自治政策研究所活動検証シートに基づき、各機能における取り組みをみてきた。本節では、検証の中で明らかとなった課題を機能ごとにまとめていくことにする。

ア 調査・研究

政策研究の課題として明らかになったものは、研究テーマの選定と研究体制である。区の組織は出張所・まちづくりセンター、総合支所、本庁の三層制で構成されており、区の基本計画を具体的実現するための実施計画や個別計画・方針を策定し、日々業務を遂行している。基本計画であれば、おおよそ10年を見通した計画となっているのが現状である。研究所としては、それ以後の社会情勢を見越した研究や、その間における潜在的課題に対して研究を進めることになる。しかしながら、研究所としても所管課の日常の繁忙な業務を考えると、新たな課題等を取り上げた研究を進めていく上で、所管課に過度な負担がかからないよう留意する必要があるのが実情である。

そこで必要となるのは、所管課との共同研究や研究プロジェクトに加わってもらい研究を進める体制づくりである。こうした取り組みによって、研究所と所管課との間に意思疎通が図られ、少なくとも前述した問題点が回避されることが考えたが、日々日常業務に追われている所管課職員の参加がスムーズに得られないという現実に直面したのである。せたがや自治政策研究所の取り組みを円滑に進めていくためには、所管課との意思疎通をどのように図っていくかが鍵となっている。これは、調査・研究にとどまらず全ての取り組みに言えることではないだろうか。

次に取り上げられたのが研究成果の活用である。研究成果が活用されたのかどうか

については、非常に分かりづらいところがある。そこで平成 21 年度から取り入れたのが「公募型共同研究」である。所管課が抱える課題を共同で研究し解決の糸口を見出すという取り組みである。その第 1 号が「ソーシャルビジネス」に関する研究であった。所管課の評価も「役立った」ということで一定の成果があったということになるが、一方では、研究の進め方などの課題も指摘されている。

今後、研究所が取り組む調査・研究機能を充実させていくためには、所管課との連携・協力が不可欠である。そうしたしくみづくりも全庁的に理解を得ながら進めていくことが肝要となる。

イ 情報の収集と発信

前節でシンクタンク機能を十分に発揮していくためには、情報収集が必要不可欠であると述べてきた。研究テーマのみならず、必要と思われる分野の情報やデータを可能な範囲で収集しストックしておくことが必要である。一つの情報でも、区民、企業、行政ではそれぞれ捉え方が違うこともある。単に情報を収集するだけでなく、それぞれの立場から分析や考察を加え説明する技量が我々研究員に求められる。また、特に重要と感じているのが、外に出て生の声を聞くことである。現在の情報社会では、インターネット一つあれば様々な立場から多くの情報が集められるが、パソコン上の活字を読み取り推測していかなければならず、その意図や裏は見るできないのである。正確な情報を入手し、的確な分析や考察を進めていくうえでも、ヒアリング等を通じた情報収集がなにより重要となってくるのである。

情報発信は、区民や職員に研究所の活動を知ってもらうとともに、地域の特性や課題を共有し、新たな事業手法の発見等につなげていくことを目指している。その対応にも工夫しながら取り組んでいるが、改善すべき点はさまざまにあると考えている。

区民向けの情報発信の主なものは、区のホームページとシンポジウムである。前者については、区民に研究所を知ってもらうということを目的としているが、区のホームページの制約が多いため、トップページからどのように入れば研究所にたどり着くのか分からないといった状況である。また、作成したコンテンツについても、体裁や情報量についても制限を受けていて、他自治体シンクタンクと比較すると、少なからずとも区民に分かりやすい情報発信が出来ているとはいえない。

シンポジウムについては、今後重要となる区政課題を共有していくことを目的として実施しているものである。研究所発足当時から 4 回開催し、毎回 100 名程度の参加を得ている。アンケートを通じては、「分かりづらいテーマである」といった指摘も受けており、今後は区民対象であるということを十分考慮してテーマ設定を行うなどの改善を加えていく必要があるだろう。

次に、職員向けの情報発信についてみていこう。職員向けの情報発信の手法としては、庁内イントラネットに、研究所のホームページを開設し、所管課の政策立案の一

助となるように調査・研究の成果を始めとして、研究所の全ての取り組みが分かるようなコンテンツを準備した。また、とりわけ区職員に必要となる国における地方分権改革や都区制度改革といった情報も随時提供しているところである。しかしながら、実際のところこのような情報に対してどれだけの職員が関心を持っているのかは不明である。職員の関心を高める工夫や潜在的なニーズの把握により一層努めながら、情報発信に取り組んでいく必要があるだろう。

情報の収集と発信は以上のような点を踏まえながら、せたがや自治政策研究所をより知ってもらい、より活用してもらうことを基本として、更なる充実に努めていく必要がある。

ウ 政策立案支援

政策立案支援は、研究所の持つ全ての機能を活用して、所管課の政策立案等への協力を行うものである。この間、共同研究や所管課のプロジェクトへの参加、データ分析のために特別研究員の派遣などを進めてきたところである。この政策立案支援を進めるには、所管課が抱える課題やその背景等をどう捉えていくかが課題となる。今年度は、そうした状況等を把握するため、公募型共同研究を募集する際に併せて研究所に対する意見・要望を聞く機会を設けた。しかしながら、共同研究の応募は1件、また、要望（協力依頼）は2件にとどまっているのが現状である。せたがや自治政策研究所と共同することによって、どのような成果等を得られるのかという点が十分理解されてないと推測される。研究所の強みは、豊富な情報と外部人材とのネットワークを活用しながら取り組めることである。こうした強みを活用することによって、新たな発見や方向等が導きだされるのである。研究所の全般に渡る取り組みは、庁内イントラネットや活動報告書等で十分発信してきたと感じていたところであるが、今後一層のPRに努め、研究所の強みを更に理解してもらうのと同時に、より活用してもらうという視点に立つことが重要となってくる。

エ 人財育成

人財育成は、政策形成能力を高めるための取り組みであり、研究員は日々の活動が能力開発の場である。せたがや自治政策研究所が行う一連の取り組みが政策形成能力を高めていくために有効に機能している。さらには、マネジメント力やコーディネータ力、といったシンクタンクにはかせない技量を併せて習得していくことが求められている。

研究員の育成を図ることを目的とした取り組みとしては、学会への派遣、特別区制度研究会への派遣など、他の機関が実施するものに対して研究員を派遣する取り組みがある。また、せたがや自治政策研究所の取り組みを庁内職員に還元し人財育成を進めていく取り組みも同時に進めてきたところである。

課題として取り上げられたのが後者の庁内職員に向けた人財育成である。区職員の人材育成を受け持つのは、研修調査室という専門の組織があり、既に政策形成に関する研修を実施している。そのため、両者の棲み分けを行う必要がある。研究所の特徴を最大限に活かした政策形成に関する人財育成を進めていくためにも、今後更なる議論を重ね、それぞれの強みを取り入れた研修に組み立てていく必要があると考えている。

せたがや自治政策研究所が取り組む人財育成とは、「研究所に配属された職員や各研究に参加した職員が、その実践を通じて能力・技量の育成につなげる」ものとされているが、分権改革の流れは着実に進行しており、より多くの職員の政策形成能力の向上を図ることが重要な課題であると認識している。せたがや自治政策研究所の成果を活用して、より多くの職員の育成を図る取り組みを検討していきたい。

以上、機能ごとに課題を整理してきたところであるが、4つの機能を改めて検証していくと、各取り組みが必ずしも分類した機能に特化したものではないことが分かった。個々の取り組みは、決して単独で達成されるものではなく、全ての機能と関連し合いながら達成されてきたのである。今回の検証によって出された課題の解決を目指すとともに、当研究所の取り組みを再構築していく必要があるだろう。

次章では、他自治体シンクタンクの現状と抱えている問題点は何があるのか、視野を広げて分析していくことにする。

3.自治体シンクタンクの現状と方向性

(1) 自治体シンクタンクの動向

本章では、全国に設置されている自治体シンクタンクの動向を概説していく。そして、都市に設置されている自治体シンクタンクを組織の形態や活動内容で比較した場合、せたがや自治政策研究所がどのようなところに位置しているのかをみていきたい。

ア シンクタンクの沿革

現在(2011年3月時点)全国におよそ35の自治体シンクタンクが存在している⁴。東京都内では、1986年(財)東京市町村自治調査会、2003年八王子市都市政策研究所、2005年三鷹ネットワーク大学推進機構、2007年せたがや自治政策研究所、2008年新宿自治創造研究所、2009年(一財)荒川区自治総合研究所等が設立されている。

シンクタンクの創設ブームは、大きく3つの時期に分けられるという⁵。第1次ブームは1970年前後で、財団法人、社団法人、営利法人の形態のシンクタンクが次々と創設された。第2次ブームは1985年前後から1990年代はじめのバブル崩壊までの時期で、銀行や総合商社等の調査部門が独立した。そして、2000年以降は、自治体がシンクタンクを相次いで創設した第3次ブームといわれる。

とくに、第3次ブームにできた自治体シンクタンクの形態は、自治体の内部組織をとるものが多く、その理由として大きく以下の3点があげられている。

図表8：自治体シンクタンク創設の背景

1	2000年の「地方分権一括法」の施行と一連の制度改革	従来の中央集権型システムから、分権型システムへの転換。 自治体の自己決定権は拡大。 都市間競争に打ち勝っていくため、自治体の政策形成力の向上が急務。
2	自治体の財政難	自治体の財政が逼迫し、民間シンクタンクに調査研究という仕事を回せなくなった。
3	協働の高まり	地域の問題は、その地域に住む住民自らが解決していく風潮が高まっている。

(出所：横須賀市都市政策研究所(2003)『都市の政策形成と個性 - 横須賀市の挑戦』ぎょうせいにより、著者作成)

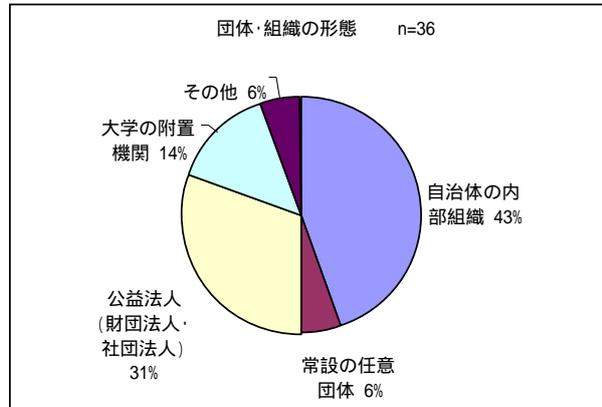
⁴ 本報告書、活動報告資料編「都市シンクタンク一覧」参照。

⁵ 横須賀市都市政策研究所『都市の政策形成と個性 - 横須賀市の挑戦』ぎょうせい、2003年、72頁～74頁。

イ 自治体シンクタンクの活動実態⁶

(ア) 団体・組織の形態

図表 9：団体・組織の形態



自治体シンクタンクの団体・組織の形態については、「自治体の内部組織」(43%)、「公益法人(財団法人・社団法人)」(31%)が多く、この2形態で7割を超えていた(図表9)。

近時に設立された草津未来研究所(2010年度設立)、八王子市都市政策研究所(2010年に改組)、新宿自治創造研究所(2008年度設立)も同様の形態であり、この形態が自治体シンクタンクの最近の主流であると考えられる。

(イ) 組織概況

自治体シンクタンクの形態、調査研究予算、研究員数をまとめたものが図表10である。「自治体の内部組織」は東日本に多く、「公益法人(財団・社団)」は西日本に多かった。調査研究予算規模は、「公益法人(財団・社団)」が全体的に多かった。研究員数には形態による目立った偏向は無いように見受けられる。

「自治体の内部組織」の研究員内訳に着目すると、多くの自治体シンクタンクで非常勤研究員を採用していた。これは、「自治体の内部組織」の常勤研究員とは、その自治体に採用された一般職員であるため、調査研究の専門的な知識を有していない研究員が多数である。そこで、大学院生などの専門的な知識を有した人物を非常勤研究員として外部より採用し、調査研究についての専門性の補完を行っているためと思われる。

「公益法人(財団・社団)」のなかで、研究員がいない自治体シンクタンクがある。この場合、大学・企業と連携や、非営利活動法人や市民との連携を行っており、自治体シンクタンクの職員自身は事務局を担当していると思われる。

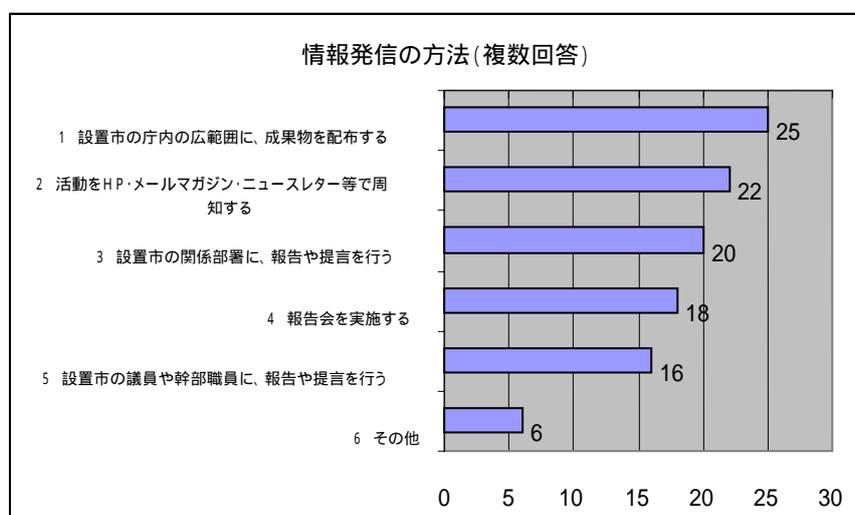
⁶ 財団法人日本都市センターホームページ <http://www.toshi.or.jp/>「都市シンクタンクカルテ」より、図表9、10、11を著者作成(2011年3月8日閲覧)

図表 10：自治体シンクタンクの組織概況

形態	自治体シンクタンク名称	2010年度 調査研究予算 (千円単位)	研究員数				
			研究員 総数	常 勤	兼 任	勤	非常
自治体の内部組織	横須賀市都市政策研究所	30,887	14	12			2
	新潟市都市政策研究所	26,640	9	5	2		2
	せたがや自治政策研究所	15,367	7	6			1
	さがみはら都市みらい研究所	14,810	4	3			1
	新宿自治創造研究所	13,560	5	2			3
	上越市創造行政研究所	5,585	3	3			
	くりはら研究所	4,933	10	10			
	うつのみや市政研究センター	4,917	6	3			3
	草津未来研究所	4,730	4	3			1
	戸田市政策研究所	4,663	5	5			
	とよなか都市創造研究所	3,678	3	1			2
	大阪市政研究所	3,330	11	3			8
	八王子市都市政策研究会議	2,540	4	2	1		1
	岸和田市企画調整部企画課 都市政策研究スタッフ	2,488	30	1	2		27
	宗像市人づくり・まちづくり研究所	2,154	14	0			14
	吹田市まちづくり政策研究所	1,212	41	1			40
公益法人(財団・社団)	(財) 神戸都市問題研究所	196,561	8	8			
	(公財) 大学コンソーシアム京都	182,284	0	0			
	マッセO S A K A (おおさか市町村職員研修研究センター)	100,860	0	0			
	(財) 京都市景観・まちづくりセンター	79,873	0	0			
	(財) 東京市町村自治調査会	68,367	9	9			
	(財) 堺都市政策研究所	28,558	6	4			2
	(財) 福岡アジア都市研究所	23,700	10	9			1
	(一財) 荒川区自治総合研究所	21,506	2	1			1
	(財) 下関 21 世紀協会	5,000	5	5			
	(財) 尼崎地域・産業活性化機構	3,687	2	2			
(財) 名古屋都市整備公社 名古屋都市センター	未回答	18	9			9	
大学の付置機関	北九州市立大学都市政策研究所	10,929	8	8			
	高崎経済大学附属 地域政策研究所センター	4,333	51	46			5
	盛岡市まちづくり研究所	2,708	2	2			
	四日市地域研究機構	2,300	7	5			2
	青森公立大学地域研究センター	未回答	14	14			
団 体 任 意 常 設 の	いわき未来づくりセンター	12,194	40	3			37
	金沢まちづくり市民研究機構	2,702	8	0			8
他 そ の	三鷹ネットワーク大学推進機構	85,597	0	0			0
	みうら政策研究所	8	未定	0			未定

(ウ) 情報発信の方法

図表 11：情報発信の方法



いずれかの項目を回答した自治体シンクタンク数 = 36

多くの自治体シンクタンクで、複数の情報発信の方法を併用しており、情報発信が熱心に行われている。自治体シンクタンクが調査研究成果等の情報発信に力を入れていることがわかった。

(エ) 自治体シンクタンクの課題・問題点

財団法人日本都市センターがまとめた、自治体がシンクタンクを運営していくにあたっての課題と問題点が図表 12 である。⁷

以下、自治体の内部組織の自治体シンクタンクの主要な課題と思われる「人材の確保」「研究の能力面（政策研究能力）」「施策反映（研究成果の活用）」について個別にみていく。

人材の確保

シンクタンクとしての役割を果たすためには、研究体制を整備することが必要である。その問題のひとつが専門性である。(イ) 組織概況でも書いたとおり、自治体のシンクタンクに配属された職員が、高度な専門知識を持った専門職とは限らない。むしろ、突然の人事異動による素人集団である可能性が高い。

財団法人日本都市センターが 2004 年に行った自治体シンクタンクの活動状況に関するアンケート調査⁸の質問項目で、調査研究の人的資源に関する課題

⁷ 財団法人日本都市センター『都市とガバナンス』財団法人日本都市センター、2009 年、79 頁。

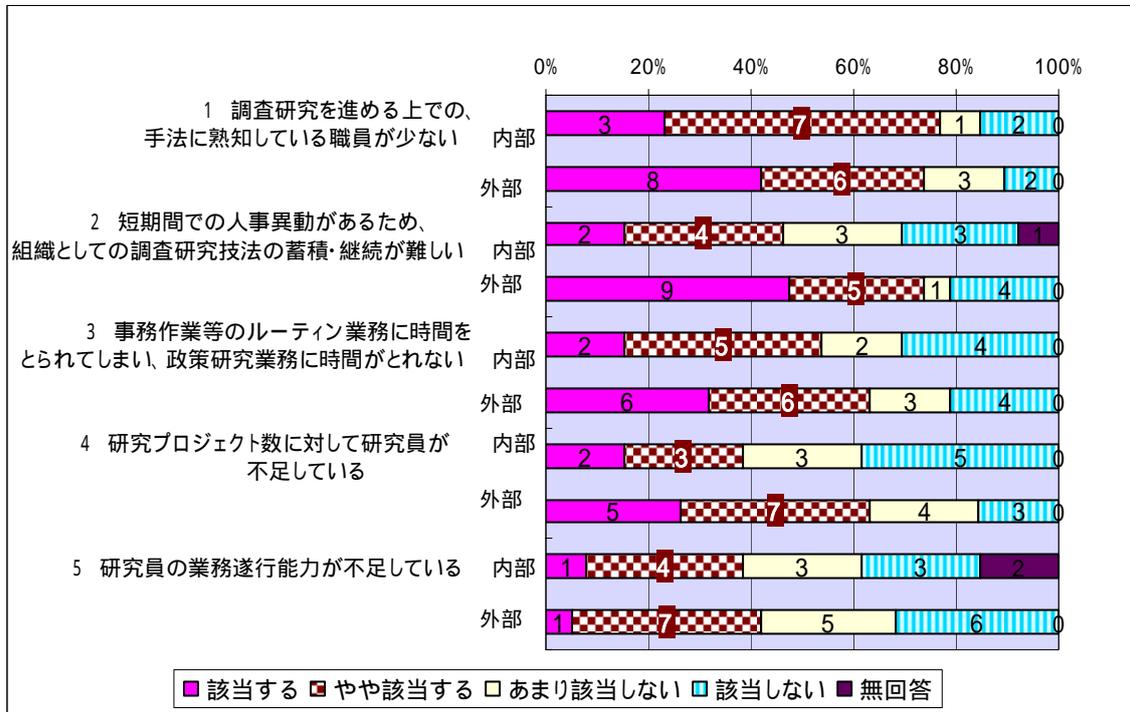
⁸ 財団法人日本都市センター『都市自治体の政策研究』財団法人日本都市センター、2005 年、82 頁。

についてのアンケート回答が図表 13 である。自治体シンクタンクの設置形態が内部組織か外部組織かによって分別した集計が行われている。

図表 12：自治体がシンクタンクを運営していくにあたっての課題と問題点

組織面	人材の確保	職員研究員は兼務体制をとっているため、他の業務と研究活動の両立が大変である。 研究員の確保。 データ入力等を行う職員の確保。
	組織の見直し問題	組織体制の見直し等のなかで、当研究室についても、その位置づけや在り方、次行の方向性などを検討していく必要がある。 新公益法人制度への移行対応。 財政基盤強化。
研究活動	研究の能力面	研究スタッフの政策形成能力の向上。 職員の知識、研究技能の習得(通常の人事ローテーションと異なるスペシャリスト養成の効果的手法の確立)。 調査研究手法のシステムとしての確立(市職員の人事異動や、専門研究嘱託員の退職(通常1～3年)等により、当該職員の人脈、調査研究能力、ノウハウの継続的な活用が難しい)。
	研究テーマの設定	庁内所管課のニーズに応えた調査研究の進め方。
	市民協働	住民の経験知をいかした地のネットワークの構築。
	活動評価	研究所および研究結果の客観的評価手法の方法。
	施策反映	政策提言が、市の施策に反映されることが少ない。 研究結果等の庁内(関係部署)への円滑な移行。 中長期的な政策提言をめざした調査研究を行ってきたが、より短期的に実現性のある政策提言が求められている。 研究結果の、政策、予算への反映方法。
付帯業務	庁内人財の政策力の向上。 コンサルティング機能の強化。 事業課に結びつく情報提供や施策反映性を考慮した都市政策の提示。 庁外への情報発信のためのイベント開催雑務。	

図表 13：調査研究の人的資源に関する代表的な課題



「調査研究を進める上での、手法に熟知している職員が少ない」の項目において、「該当する」「やや該当する」をあわせた回答が内部・外部とも4分の3以上であった。「短期間での人事異動があるため、組織としての調査研究技法の蓄積・継続が難しい」も、「該当する」「やや該当する」と回答したのは内部ではほぼ半数、外部では4分の3以上あり、シンクタンクにおける専門性の高い人材の確保が大きな課題となっていることが分かった。

研究の能力面（政策形成能力）

次に、研究の能力面についてみていくことにする。

図表 12 からは、「研究スタッフの政策形成能力の向上」、「職員の知識、研究技能の習得（通常の人事ローテーションと異なるスペシャリスト養成の効果的手法の確立）」、「調査研究手法のシステムとしての確立（市職員の人事異動や、専門研究嘱託員の退職（通常1～3年）等により、当該職員の人脈、調査研究能力、ノウハウの継続的な活用が難しい）」といった課題・問題点が読み取れる。前記、人材の確保という視点からも、研究の能力面に関連する課題が見て取れるようである。

自治体がシンクタンクを設立する目的のひとつが、職員の政策形成能力の向

上であることから、運営上の課題として大きく取り上げられているようである。

施策反映（政策研究成果の活用）

次に、施策への反映についての課題・問題点をみていく。

図表 12 から読み取れるように、「政策提言が、市の施策に反映されることが少ない。」「研究結果等の庁内（関係部署）への円滑な移行。」「中長期的な政策提言をめざした調査研究を行ってきたが、より短期的に実現性のある政策提言が求められている。」「研究結果の、政策、予算への反映方法。」など、研究成果の活用については、各自治体シンクタンクで苦慮している様子が分かる。

自治体シンクタンクの成果を測る指標に明確なものがない中で、一番評価しやすいものと思われるのが、調査・研究結果の政策・施策への反映であろう。そうした仕組みが確立されている自治体シンクタンクは別として、大半の自治体シンクタンクにとっては運営上の悩みであるということが推測される。

（２）自治体シンクタンクの採るべき方向性

ア 外部有識者へのヒアリング調査

自治体シンクタンクの抱える課題と・問題点を踏まえ、今後のせたがや自治政策研究所のあり方を専門的・客観的視点から考えるため、神奈川県藤沢市の自治体シンクタンク「藤沢市政策研究室」⁹の研究室チーフであった、神奈川大学経営学部教授の青木宗明氏にヒアリング調査を行った¹⁰。

ヒアリングの項目については、調査の趣旨より、主に次の項目を設定した。

⁹ 2005 年度から 2008 年度末まで、藤沢市経営企画課の担当として活動。都市が抱える課題について調査研究を行っていたが、組織改変に伴い、2008 年度末をもって活動を終了した。

¹⁰ せたがや自治政策研究所は、青木宗明氏へのヒアリング調査を 2010 年 11 月 29 日に実施した。なお、本稿の内容は、青木氏からご提供いただいた情報・資料などをもとに、筆者が解釈・構成・執筆したものであり、内容に関しては筆者の文責による。

図表 14：ヒアリング調査項目

運営全般	自治体シンクタンクの存在意義
	自治体シンクタンクの進むべき方向性
	自治体シンクタンクの望ましくない状態
	さらに庁内連携を進めるための、庁内融和や庁内でのプレゼンスの高め方
調査・政策研究	自治体シンクタンクが取り組むべき研究テーマ
	共同(公募)研究の取り組み方、進め方
	施策への反映や調査・研究成果の評価基準・方法
情報収集・発信	調査・研究成果が職員や区民に伝わる効果的な情報発信
政策立案支援	担当課より必要とされ求められる政策立案支援の姿
人財(人材)育成	職員全体のレベルアップのために自治体シンクタンクが行うべきこと
ネットワークの構築	外部ネットワークの効果的な活用方法

イ ヒアリング結果を踏まえた論点整理

ヒアリング調査結果の論点をまとめたのが図表 15 である。

図表 15：ヒアリング結果の論点

論点	
1	自治体シンクタンクのマネジメント 研究所の性格が学術志向なのか、実務志向なのかで運営の仕方がまったく変わる。根幹であるその部分をよく自覚し、戦略的にマネジメントを行うべきである。
2	調査・政策研究の現状と課題 部門を超える横断的な課題や、中長期的で広範な視点に基づく政策研究テーマ設定が重要である。 庁内全般的に研究所の活動が見えにくいことから、調査・政策研究にかかわる職員以外には調査・政策研究テーマへの理解が乏しい。
3	政策立案・決定システムの現状 研究成果を受け止める行政内部の仕組みが整備されておらず、所管課と一緒に考え、調査・研究を行わないと調査・研究成果の庁内への還元が難しい。
4	政策研究ネットワークの今後のあり方 地域の人材や資源や、研究所の活動をともし培った人脈を有効に活用・引継ぎし、研究成果の幅を広げ、内実を高めることが大切である。

4つの論点から明らかになった、内部設置型自治体シンクタンクのマネジメント手法、政策研究やネットワークの方向性などを以下にまとめた。

自治体シンクタンクのマネジメント

自治体シンクタンクの性格を学術的（アカデミック）にすると、政策研究テーマが経済・経営・政治の理論モデルへ傾斜する。外部や理事者からは肯定的に評価される可能性が高いが、政策の現場である庁内各課からは乖離するため、庁内からの理解や賛同は得にくい。ゆえに、庁内での存在感は高まらず、組織の長期継続は難しい。経済・経営・政治の理論モデル研究の場合、高い専門性が必要となり人材確保の問題が生じる。専門性が確保されても、ジェネラリスト志向の区市町村レベルの役所では継続性のあるキャリア形成はあまり望めない。研究テーマも数年で枯渇し、組織存亡のゆくえは自治体の財政状態と幹部の価値観に委ねられる。

自治体シンクタンクの性格を実務的（プラグマティック）にすると、所管課からの協力が課題となり、幹部レベルの理解と指示の徹底が重要となる。首長直結の組織の場合、首長のブレーンとして特定の政策課題を研究するため、庁内での認知度・存在感は高まるが、組織の存亡は首長の任期と一致する。

首長直結ではない組織の場合、所管課との連携は困難となるため、人材育成機能強化の方向から、政策形成力の向上を図ろうとする。ただし、研修内容には工夫が必要で、所管課に対し、過度に負担がかからないことが求められ、研究所の事務作業量は増え、様々な面でエネルギーが必要となる。

マネジメントの鍵は、政策研究テーマ設定である。組織横断的な課題や組織のハザマにある新しい課題など、広範な視野に基づく研究や研修を行うべきである。そうすれば、所管課も関心を寄せる可能性が高まり、施策反映性も高まる。

調査・政策研究の現状と課題

政策立案の前提としての実態把握、調査分析の必要性はある程度庁内で認識されている。それでも、所管課と連携を図ることは困難である。

その理由として、所管課職員には自負心があり、業務に口出ししてほしくない気持ちがある。マイナスデータの提供や共同研究できるテーマ設定も難しい。「既存の制度設計の変更」や「従前の行政の

見直し」に係るテーマだと反発されるため、「既存に触れない」「新しいこと」をテーマにするなどの工夫が必要となる。

政策研究の全ジャンルを研究員だけではカバーしきれない。臨時的・有効的な外部人材の活用が必要である。

数年もすると政策研究テーマが枯渇し、マンネリ化してくる。外部人材の専門性もある。政策研究テーマが特定の分野に傾斜しすぎないように、ローテーションに気を配る必要がある。

調査・政策研究の一番難しいところは、政策研究成果が計れないところである。成果物のどこからどこまでが政策に反映されたか、数値的に可視化できず、ゆえに分かりづらい。事業課の事業と同じ土俵では評価できない。

政策研究の掘り下げ方については、単に事象のレポートで終わる浅さではいけない。例えば「子ども手当」であれば、戦後の児童政策、諸外国との比較、データの収集など、日本の児童施策の根幹を理解するような研究を行うべきである。

批判精神を持ち、背景や根拠を調査・研究した上で、今の制度に対し「おかしい。変えるべきだ」という意見や疑問を発信していくことに、研究所を作った意味があると考ええる。

批判的な視点で調査・政策研究を行わなければ、政策研究成果物は公務員の経験値の羅列、レポートでとどまってしまう。

研究所の存在感を高め、政策研究成果の評価を上げるうえでも、情報発信は非常に重要である。

出版物に関しては、内容と表現を分かりやすくし、かつ人目を引くように心がける。しかし無難な方へとまとまり過ぎないようにする。多くの人に手を伸ばしてもらうには、方向性も学術的（アカデミック）に傾斜しすぎないように、魅力的なテーマ設定にするといい。タイトルの付け方や章立てなど、編集や構成にもこだわるべきである。ホームページは区役所から切り離すことが望ましい。外部から見たとき、研究所の独立性が存在感を決める。

時代の潮流から、Ustream やツイッターの活用も一考するべきである。研究所は何をしているのかという疑問を解消するのに有効なツールとなるであろう。

シンポジウムは直接に区民との交流が図れるいい機会である。研究所の活動と存在を、区民向けに周知する絶好のチャンスととらえ、シンポジウムのテーマ設定を区民の関心の高いものにするべきである。シンポジウムのテーマを「区民全般向け」と「区民・地域組

織、NPO向け」に分け、シンポジウム開催後にはそれらの組織・団体と共同研究を行ってもよい。

学会やセミナー等での政策研究成果の情報発信を進んで行き、研究所の名前を世間に広めるべきである。

庁内向けには、ニュースレターが効果的である。内容は真面目に、しかし文章は難解に書いてはいけない。必ず定期的に発行し、研究所がきちんと活動していることを庁内にアピールする。

政策立案・決定システムの現状

幹部レベルの、自治体シンクタンクへの理解が非常に重要である。所管課との連携において、幹部レベルから所管課への鶴の一声が大切となる。

政策研究ネットワークの今後のあり方

ネットワークのつながりや広がり、個人の人脈である。ネットワークは個人を介して形成されているため、組織と個人がつながり続けることは難しい。

ネットワークを広げるには、地道に、シンポジウムやホームページを使い、研究所に関心を持っている人とのネットワークを徐々に作っていく。ただ、研究員の人事ローテーションが短すぎると、これも途切れてしまう。

『都市社会研究』の特集論文執筆者である大学教授とのネットワークも、所長の人脈で依頼したのであれば、所長が代替わりすればそのネットワークの途絶えてしまうだろう。

『都市社会研究』の公募論文執筆については、数年後、政策研究を行うときに活用できる。しっかりと引き継いでいくべきである。

区民との連携では、市民研究員制度を行っている自治体シンクタンクもある。だが、市民研究員の選考方法の問題、そして多忙な事務局業務のことを考えれば、研究員自身の政策研究する時間がなくなるという逆効果もありうる。

それでも、市民研究員との連携から得られる刺激や経験など、メリットも大きい。人材に余裕があれば導入するのも一考である。

4. せたがや自治政策研究所の活動の振り返り（株式会社日本総合研究所）

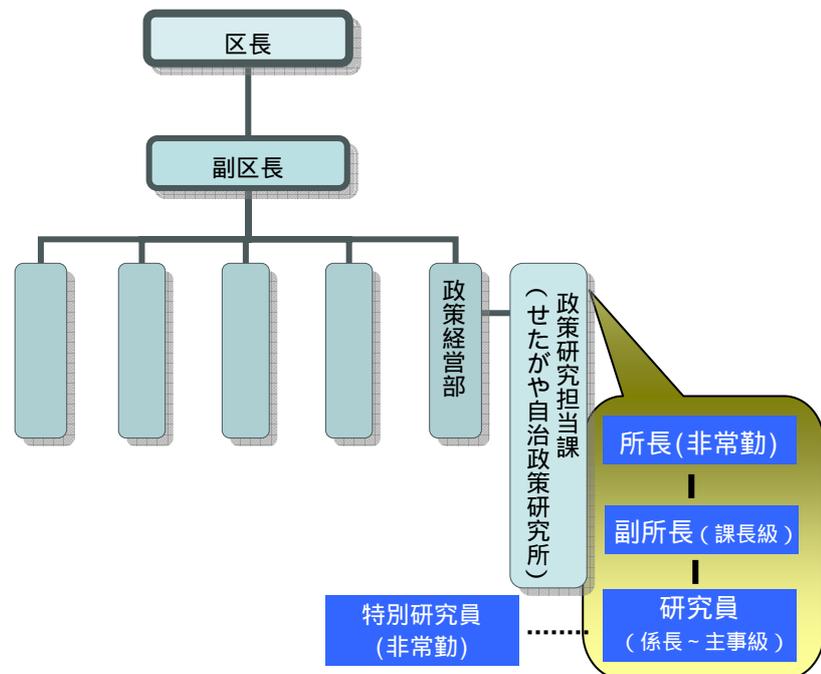
本章では、せたがや自治政策研究所が設立当初から指導や助言をお願いしている株式会社日本総合研究所により、民間シンクタンクの視点から研究所の運営について振り返ってもらうこととした。

（1）せたがや自治政策研究所の特徴

ア 運営体制

研究所は政策経営部内の組織として位置づけられ、所長、副所長の下に研究員として専任・非常勤の区分で研究体制を維持している。

図表 16 運営体制



イ 運営の基礎要件と基本機能

せたがや自治政策研究所の主な基礎要件として、以下の2点である。

第一に、区の政策・企画セクションが有している「施策の遂行などに係る庁内の調整機能」と「区政全体の中長期的な展望を示す企画立案機能」のうち、後者を補完・強化することである。

第二に、所長の専門である都市社会学の専門性を活かした基礎調査と、民間の視点を織り込んだ政策研究のプロセスを通し、所管課の政策立案を支援するとと

もに、人材の育成を図ることである。

このために必要となる基本機能を次の4点とした。調査・政策研究機能、情報の収集と発信機能、政策立案支援機能、そして人材育成機能である。

ウ 財政的基盤

内部設置型であるため、予算面、人事運用面での統制を受けており、その点での自由度には制限がある。一方で、活動の実質面については、調査・政策研究テーマ等は調整を行うことで、比較的自由に研究等を展開しており、シンクタンクの自主性・独立性は一定範囲で確保されている。

エ 庁内の政策決定システムとの関係

一般的に言われるように、調査・政策研究した内容が、いかに区政に役に立ち、反映されるか、つまり研究所が庁内組織において確かな位置を占めることが重要である。

世田谷区の政策立案・決定システムは、所管課からのボトムアップを基本とし、庁議準備会議・政策会議という庁議による合意形成となっている。このシステムと連携を図っていくことが、効果的な施策反映につながっていくこととなる。

そこで、副所長（政策研究担当課長）が庁議準備会¹¹に出席し、情報収集等に努めてきた。

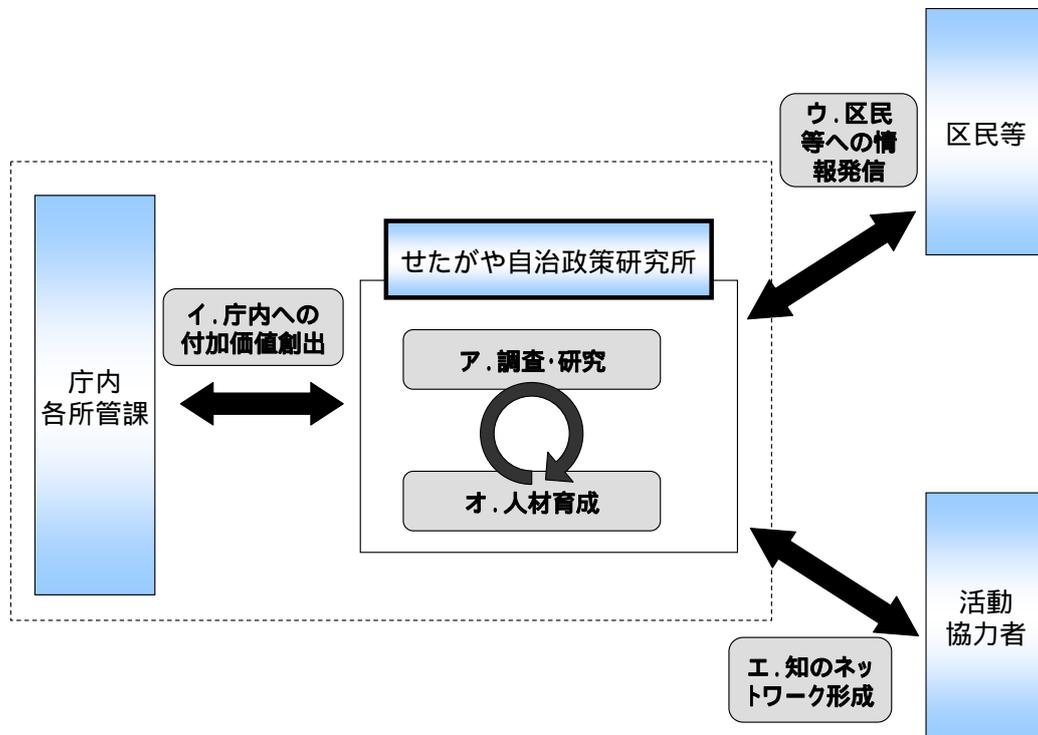
（2）過去4年間の活動成果の総括とその意義

第2章で整理したように、せたがや自治政策研究所は、過去4年間（平成19～22年度）の活動過程で、庁内外の多くの主体との関わりを形成・発展させながら、多様な活動を展開してきた。この点は、研究所の活動を特徴づけるものであり、また、研究所にとっての大きな強みであると考えられる。そこで本節では、研究所と各関係主体との関わりに着目し、研究所が庁内外の主体とどのような関係を築きながら、どのような役割を果たしてきたのかについての整理を試みることで、研究所のこれまでの活動成果を総括する。

本節では、次の5つの視点から、せたがや自治政策研究所の活動成果を総括する。第1には、研究所の活動成果の中核を成す「ア．調査・研究」である。第2には、庁内各所管課との関係性に着目した「イ．庁内への付加価値創出」である。第3には、区民をはじめ庁外の各主体との関係性に着目した「ウ．区民等への情報発信」である。第4には、政策研究塾や『都市社会研究』などを通じた庁外の活動協力者との「エ．知のネットワーク形成」である。そして第5には、これらの諸活動を通じた研究所内部における「オ．人材育成」である。

¹¹ 政策会議に付議する事案について、審議・調整する内部会議。

図表 17 活動成果の総括の視点

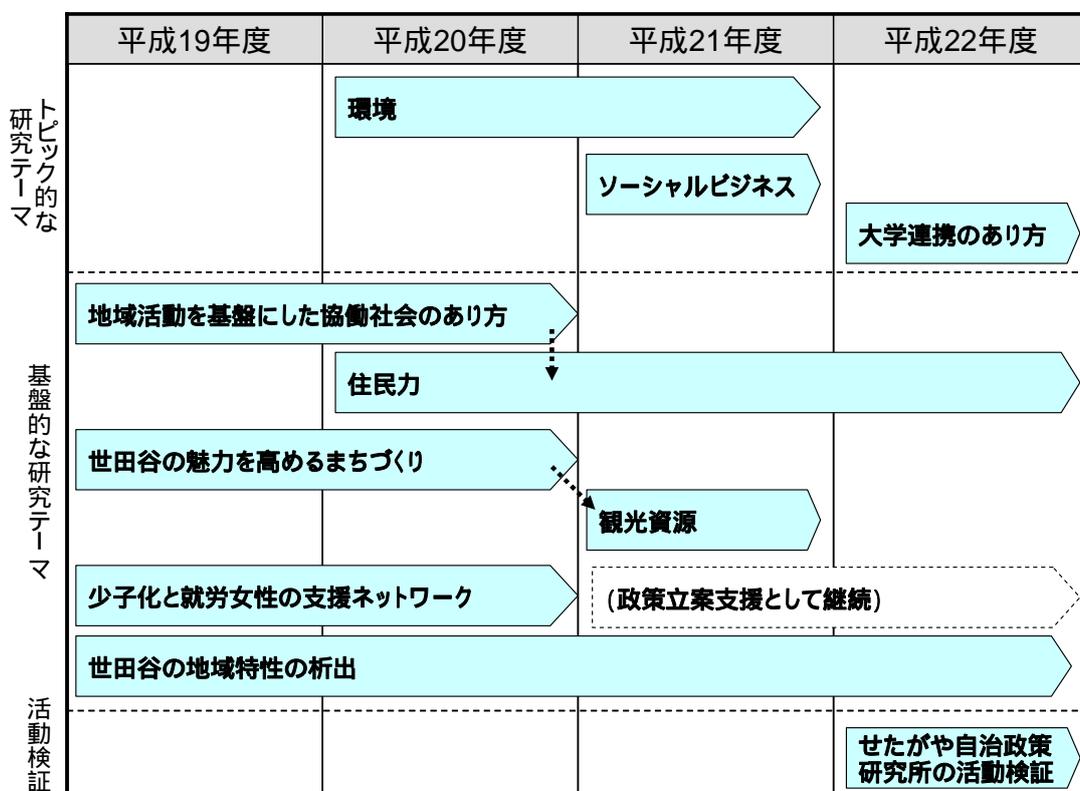


いずれも、第2章において個別に検証を進めた内容ではあるが、本節でそれらを俯瞰的・体系的に整理することによって、せたがや自治政策研究所の活動成果を可視化してみたい。

ア 「調査・研究」の視点

せたがや自治政策研究所は、過去4年間にわたり多様なテーマの調査・研究活動を推進してきた。発足初年度にあたる平成19年度は、研究所の活動基盤構築を重点的に推進した時期であり、複数年度の期間を置いた4本の研究テーマをスタートさせている。その成果が平成20年度に研究報告としてまとめられたことで、各研究テーマは一つの区切りを迎えたものの、初年度に立ち上げた4テーマは、それ以降の調査・研究活動の礎として、継続的・発展的に推進されていると捉えることができる。

図表 18 過去4年間の調査・研究テーマの見取り図



「世田谷の地域特性の析出」は当初から継続的な研究テーマとして位置づけられていることから、調査・分析が毎年度積み重ねられてきている。同テーマの成果物である「社会地図」は、研究所の主要なコンテンツとして庁内外の情報発信においても使用されており、研究所の諸活動を下支えする役割を果たしてきた。

「地域活動を基盤にした協働社会のあり方」は、平成20年度からの「住民力」調査へとそのエッセンスが引き継がれており、定量的に地域社会を捉えるための分析が進められている。また、「世田谷の魅力を高めるまちづくり」は平成21年度の「観光資源」の研究へと発展しており、「少子化と就労女性の支援ネットワーク」は、研究成果が取りまとめられた後は、関係所管課に対する政策立案支援として、形を変えて継続されている。

せたがや自治政策研究所は、このように当初の4テーマの研究成果を土台としながら、3年目以降の調査・研究活動を発展させている。これらの研究テーマは、研究所の中核的な学術的方法論である社会学の研究手法を活用したものであるが、研究所としてはこれらの基盤的な研究テーマに限定することなく、活動開始2年目にあたる平成20年度から、より広範な視点から新しいテーマの研究にも取り組んできた。すなわち、「環境」(平成20~21年度)、「ソーシャルビジネス」(平

成 21 年度)、「大学連携のあり方」(平成 22 年度)といったように、各年度において時宜に適ったトピック的な研究テーマを選定し、それらを基盤的な研究テーマに付加しながら、調査・研究活動を段階的に発展させてきたと捉えることができる。

イ 「庁内への付加価値創出」の視点

せたがや自治政策研究所の多様な調査・研究活動は、研究所が単独で進めてきたものではなく、様々な場面・方法で、庁内各所管課とのパートナーシップを構築しながら推進されてきたものである。とりわけ、公募型共同研究の第一弾として、産業政策部と共同して進められた「ソーシャルビジネス」(平成 21 年度)は、その代表例といえる。これ以外にも、介護予防担当部(「地域活動を基盤にした協働社会のあり方」)、子ども部(「少子化と就労女性の支援ネットワーク」)、環境総合対策室(「環境」)など、多くの所管課との共同が行われていることが、研究所の調査・研究活動に大きな広がりを与えている。

せたがや自治政策研究所は、その中核的活動である調査・研究以外にも、多くの所管課との関わりを持ちながら活動を行っており、それらの活動を通じて「研究所ならではの」ともいえる付加価値を生み出してきた。例えば、調査・研究活動と隣接する形で、庁内各所管課に対する政策立案支援が行われており、研究所スタッフが各課の政策形成過程の課題解決への直接的な支援に取り組んでいる。また、各界で活動する外部講師を招聘した政策研究塾は、研究所として大きな特徴を有する庁内向けの活動であり、毎年度テーマを変えながら平成 19 年度以降継続して実施されている。そして、平成 20 年度からは研修調査室との共同開催により公共政策ゼミナールが実施されており、研究所の有する知見・ネットワークを活用して、庁内の人材育成に貢献している。このほか、研究所に集積した様々な知識・情報をイントラネット・ホームページやメールマガジン、あるいはニュースレターという媒体を活用して、庁内向けの情報発信を続けている。そして、研究所にとっての最大の成果物といえる研究報告書『せたがや自治政策』も平成 22 年度に発行 3 号目を迎えており、庁内向けのみならず、庁外向けの情報発信媒体としても重要な役割を担っている。

図表 19 せたがや自治政策研究所の庁内向け諸活動の見取り図

	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
直接支援	政策立案支援			
勉強会 研修の開催	政策研究塾 「分権時代の区政のあり方と今後の展開」	政策研究塾 「地域における「知識」の創造・「地縁」の発展・「智慧」の融合」	政策研究塾 「ソーシャルビジネス」	政策研究塾 「大学連携のあり方」
		公共政策ゼミナール	公共政策ゼミナール	公共政策ゼミナール
各種媒体の発行	イントラネット ホームページ			
	メールマガジン		ニュースレター	
		「せたがや自治政策」vol.1	「せたがや自治政策」vol.2	「せたがや自治政策」vol.3

ウ 「区民等への情報発信」の視点

せたがや自治政策研究所は、様々な場面・媒体を通じて、世田谷区民をはじめとした庁外の主体への情報発信活動を、着実に推進してきている。

図表 20 セタがや自治政策研究所の庁外向け諸活動の見取り図

	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
シンポジウム開催	シンポジウム 「せたがや自治政策研究所発足記念シンポジウム」	シンポジウム 「環境配慮型の地域社会を目指して」	シンポジウム 「ソーシャルビジネスと地域社会の自立・協働」	シンポジウム 「自治体経営と大学連携」
学会発表		自治体学会 「ポスターセッション」への参加	自治体学会 「ポスターセッション」への参加	自治体学会 「ポスターセッション」への参加
各種媒体の発行	世田谷区 ホームページ			
		「都市社会研究」vol.1 「せたがや自治政策」vol.1	「都市社会研究」vol.2 「せたがや自治政策」vol.2	「都市社会研究」vol.3 「せたがや自治政策」vol.3

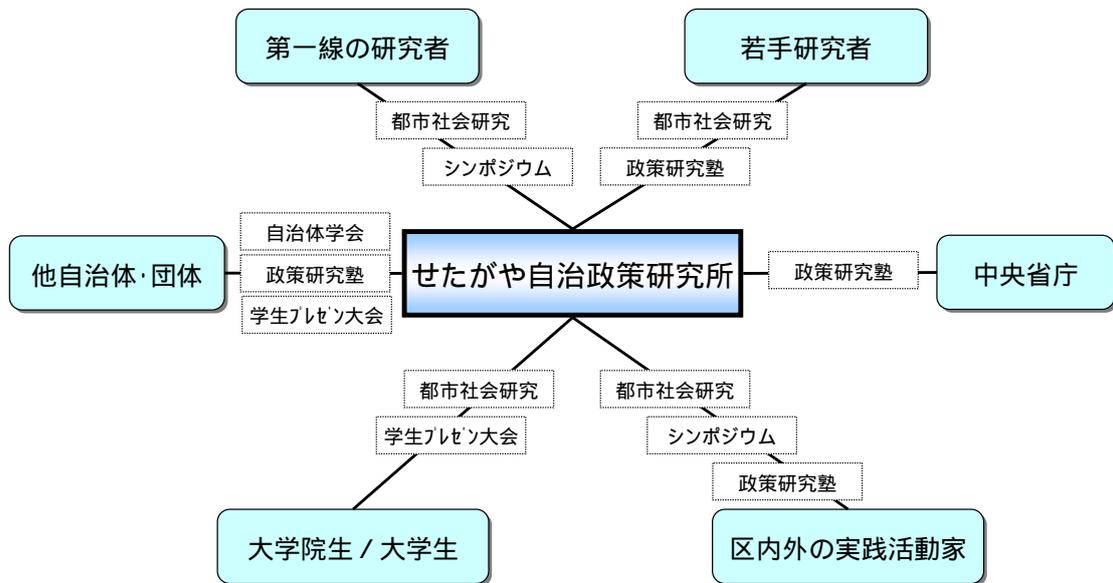
特に、発足初年度の19年度から継続して開催しているシンポジウムでは、各年度の新規研究テーマとの有機的な関連性を持たせながら、トピック性の高いテーマを設定して実施されており、参加者の満足度も高い。シンポジウムは、研究所の区民に対する情報発信チャンネルとして極めて重要な取り組みであると考えられることから、今後のさらなる洗練化・充実化が望まれるところである。

また、対外的な認知度の向上を図るために、せたがや自治政策研究所は毎年度の自治体学会への出展や『せたがや自治政策』の作成・発行を継続して行っている。区民に対する情報発信の重要性は論を待たないが、区外をも視野に入れた情報発信活動は、研究所の社会的な認知度を高めるとともに、新たな人的ネットワークの形成が期待できることから、中長期的な研究所活動のレベルアップに資する意義ある取り組みと考えられる。

エ 「知のネットワーク形成」の視点

せたがや自治政策研究所は、調査・研究の活動過程のみならず、その他の様々な機会を通じて、「知のネットワーク」とも表現できる、外部の活動協力者との関係を構築してきた。特に、平成 20 年度から刊行している『都市社会研究』は、学術・実務を問わず広範囲にわたって論文等の募集を呼びかけており、研究者や実践活動家との関係の構築・拡大に資する重要なチャンネルとして機能している。また、シンポジウムや政策研究塾などの対面的な機会を通じて、多様な分野の人たちとのネットワーク形成を推進していることも、研究所の活動を特徴づける要素である。

図表 21 せたがや自治政策研究所が有する「知のネットワーク」のイメージ図

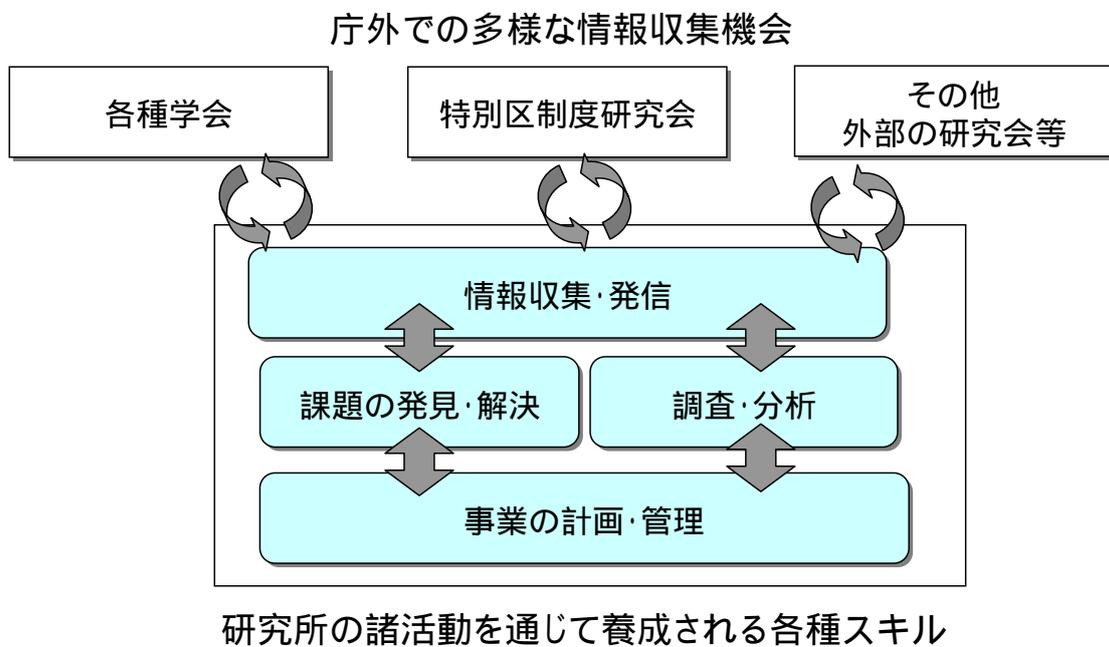


このような「知のネットワーク」は、せたがや自治政策研究所の重要な資産であり、活動協力者の範囲拡大により、研究所の諸活動のレベルアップにつながることを期待される。その意味において、平成 22 年度に東京商工会議所との共同で行った「学生まちづくりプレゼンテーション大会」は、これまで必ずしも直接的なアプローチを進めてきていなかった「大学生」との新たなネットワークを開拓する取り組みとしても評価することができる。

オ 「人材育成」の視点

これまで4つの視点で総括してきたように、せたがや自治政策研究所は調査・研究活動の中核に位置づけながら、庁内向け（政策研究塾、公共政策ゼミナール、ニュー・スレーター等） 庁外向け（シンポジウム、都市社会研究等）に多様な活動を行っている。これらの活動過程は、研究所スタッフにとっては問題意識やスキルを醸成する有効な機会でもある。すなわち、せたがや自治政策研究所は「シンクタンク」としての側面を有するとともに、庁内でもユニークな「人材育成機関」としての側面も有している。

図表 22 せたがや自治政策研究所における能力開発の機会



例えば、毎年度複数テーマを並行して進めている調査・研究活動は、調査・分析のスキルを養成するのみならず、年間の研究計画の策定・遂行による事業の計画・管理能力の向上にも資する活動である。特に、関係する各所管課とのパートナーシップに基づいた調査・研究は、多くの関係者との調整を進めながら推進するものであり、事業の計画・管理能力の向上に大きく寄与する貴重な機会といえる。また、政策研究塾や政策立案支援などの場面では、討議内容の整理・集約や、議論の場に新たな視点を投じるなどの課題の発見・解決能力が求められる。

このような諸活動を通じた能力開発に加え、せたがや自治政策研究所は対外的な情報収集の機会を豊富に有している。すなわち、自治体学会をはじめとする各

種学会や、特別区制度研究会等の研究会への派遣など、最前線の議論・情報に触れることができる機会は少なくない。これは、中長期視点に立った調査研究活動を推進することをミッションとしている研究所の人材育成のあり方を特徴づけるものであり、これらの機会を効果的に活用することによって、研究所スタッフの能力開発や「強み」の醸成へと結実させることが期待できる。

(3) 課題と対応の方向性

せたがや自治政策研究所は、過去4年間の活動において、庁内外の主体と協力関係を構築しながら、様々な成果を創出してきた。しかしその一方で、今後の更なる発展を企図するために改善・解決すべき、いくつかの課題も見えてきている。ここでは、活動検証の過程を通じて顕在化してきた課題について、庁内各所管課との関係強化、区民・活動協力者等との関係強化、研究所内部における人材育成という大きく3つの観点から整理する。

ア 庁内各所管課との関係強化についての課題

(ア)「庁内認知度」の更なる向上

庁内各所管課との関係強化の視点から求められるべき課題として、第1に挙げられるのは、せたがや自治政策研究所の「庁内認知度」の更なる向上である。前節で振り返ったように、研究所は庁内各所管課とのパートナーシップを形成し、それを基盤としながら活動を発展させてきた。しかし、これまでに研究所が接点を持ってきた庁内各所管課・職員はまだ部分的であるといえ、今後においても拡大を図る余地は十分にあると考えられる。そのため、研究所の活動基盤を強化するためには、庁内各所管課との接点の拡充を図ることにより、研究所の活動内容の認知・理解の向上に努めていくことが必要である。

せたがや自治政策研究所は、これまでの活動過程における直接的・間接的な成果として、様々な知識・情報・ネットワークを蓄積してきた。これらの情報資源は、自治体シンクタンクである研究所の大きな強みであり、庁内各所管課に対して新たな価値提供の源泉となる。現在もイントラネット・ホームページやニュースレターなどの媒体を通じて、庁内向けの情報発信を行っているが、研究所に集積されている情報資源をより効果的に活用し、各媒体の内容充実化を図るための改善を続けていくことは、今後においても重要なポイントである。これは短期的には効果の見えにくい地道な活動ではあるが、不特定多数の庁内職員に対して訴求可能なツールであるため、中長期的に見れば研究所の「庁内認知度」の向上へとつながるものである。

媒体を通じた情報発信以外にも、直接的に庁内各所管課の職員との関わりを持つ機会である、政策研究塾や公共政策ゼミナールについても、これまでの成果を

ふまえながら、さらなる改善に取り組むことが必要である。これらは文字どおり、せたがや自治政策研究所の「顔」が見える場であり、「庁内認知度」の向上を図るための貴重な機会として位置づけられることから、より戦略的な意義を持たせながら取り組んでいくことが重要となる。政策研究塾は、研究所を媒介として外部の専門家と庁内各所管課とをつなぐ機会としての側面を有しており、研究所の「知のネットワーク」を活用した付加価値の創出が期待できる。また、公共政策ゼミナールは、日々の調査・研究活動を通じて蓄積した、研究所の知識・ノウハウを直接的に提供できる機会であることから、「研究所ならではの」特徴を十分に活かした付加価値の創出が可能である。

(イ) 共同研究・政策立案支援における研究企画・進捗管理の方法論の確立

共同研究や政策立案支援は、直接的かつ具体的に庁内各所管課との連携を行うものであり、庁内に軸足を置いた自治体シンクタンクであるせたがや自治政策研究所にとって極めて重要な活動である。これまでの活動過程において、公募型共同研究である「ソーシャルビジネス」(平成 21 年度)をはじめとして、各所管課と共同して進められてきたが、その中で見えてきた課題もある。すなわち、共同研究や政策立案支援の研究企画・進捗管理の手法を洗練させ、より効果的・効率的に研究活動を遂行するための方法論を確立させていくことである。

共同研究に関しては、関係所管課との役割分担の明確化やスケジュール設定の具体化等の部分についての課題を残している。共同研究は、研究所と関係所管課がそれぞれに知識・ノウハウを持ち寄ることによる相乗効果が期待できる一方で、様々な場面で調整・連携をしながら推進しなければならないことの困難さを伴う。そのため、相乗効果を発揮して高品質の研究成果を作り上げるためには、共同研究をスタートする段階から、研究それ自体の仮説や方向性という内容面だけでなく、共同研究のスケジュール、作業項目、目標設定などの体制面の工夫を図ることが肝要である。研究所では、今後も共同研究を積極的に推進することを視野に入れていることから、このような方法論の確立の必要性は高く、急務の課題といえよう。

政策立案支援に関しても、研究企画・進捗管理の視点は重要となる。せたがや自治政策研究所は、これまでも複数の所管課に対して、多様な関わり方を持ちながら、政策立案支援の活動を行ってきた。これらの活動について各所管課から一定の評価を得てはいるものの、研究所としての政策立案支援の位置づけが必ずしも明瞭ではなく、ある意味では分散的に取組まれてきた側面があると考えられる。そこで今後においては、研究所による政策立案支援の目的・趣旨に照らしながら、「研究所が最も付加価値を提供できるのはどのような役割・関わり方なのか」「効果的かつ効率的に支援を行うためには、どのような体制・スケジュールを組

んだらよいか」といった点を見極めながら推進していくことが望ましい。

イ 区民・活動協力者等との関係強化に関する課題

せたがや自治政策研究所は、シンポジウムの開催やホームページ、『せたがや自治政策』、『都市社会研究』の作成・発行などを通じて、区民への情報発信や外部の活動協力者との関係づくりを進めてきた。先述したとおり、これらの情報発信活動は、中長期的に研究所の活動のレベルアップに資するものとして捉えられることから、今後においても継続的な取り組みや改善・見直しの実施が望まれる。

区民・活動協力者等との関係強化は、情報発信の媒体・機会ごとに関わり方や対象が異なるために、個別・具体的に改善を進めていく必要がある。例えばシンポジウムについては、研究所の情報発信機会としての重要性に鑑みて、「適時性・訴求性の高い効果的なテーマをいかに設定するか」という点の工夫が肝要である。そのためには、研究所としての「アンテナ」を高く張り巡らせるような、日常の情報収集活動が重要になるとともに、一般区民にとってより分かりやすいテーマ・内容となるような配慮も不可欠である。また、『都市社会研究』や「政策研究塾」などの場を通じて形成された外部の活動協力者とのネットワークをどのようにして維持・活用していくのか、という点の検討も進めていく必要がある。

さらに、せたがや自治政策研究所の活動を対外的に発信する媒体・機会について、既存の取り組み以外にも、新たなものを探索・実施していく姿勢も重要である。そのような意味で、せたがや自治政策研究所のファンを開拓・増加させるために、「マーケティング戦略」ともいえる発想を持つことも、今後の活動発展において大いに意義のあることと言える。

ウ 研究所内部の人材育成に関する課題

先述したように、せたがや自治政策研究所は、庁内においてもユニークな機会・資源を有する「人材育成機関」としての側面を有しており、これまでの多様な活動を展開する中で、研究所スタッフの経験蓄積・能力開発が図られている。しかし、これらの貴重な機会・資源を有機的に結びつけながら、体系だった人材育成のあり方が構築されていない部分もある。そこで、研究所内部における人材育成を継続的かつ効果的に推進するためには、研究所の諸活動を通じた人材育成を「仕組み化」させていくことが必要である。つまり、定期的な人事異動を前提としながら、過去4年間の活動成果及びその過程をふまえて、「研究所として蓄積・共有させていくべきスキルは何か」「研究所に集積されている知識・情報をどのように活用していくべきか」「研究所の諸活動において、どのような成長機会があり、それらをどのように活用していくべきか」といった点を整理・具体化し、それを着実に実行に移していくこ

とである。

このような取り組みを継続することによって、研究所スタッフ一人ひとりの人材育成にとって有意義となるだけでなく、研究所の調査研究活動のレベルアップや庁内外に対する付加価値創出に資するものと期待される。

5. せたがや自治政策研究所の今後の取り組みの方向性

(1) せたがや自治政策研究所が担うべき役割

これまで様々な角度から、せたがや自治政策研究所を改めて捉え直してきたところである。本章では、当研究所の設立の趣旨を踏まえたうえで、さらに区における現状の生活環境の変化や分権改革の動きを捉えて、今後における当研究所が担うべき役割を掘り下げていくことにする。さらには、平成24年度以降の取り組みの方向性を明らかにして、区民や職員に分かりやすく説明することを企図することとする。

設立からこれまでの活動を行ってきた時期を「準備・滑走」期間とするならば、今後は「離陸・飛躍」のための段階として位置づけ、より充実した取り組み、成果が求められている。

まずはせたがや自治政策研究所が担う役割を整理しておくこととする。

設立の背景とねらいは、第1章で記述してきたところであるが、この間、都区制度改革や国における分権改革は、大きく進展したと言ってよいだろう。都区制度改革では、「都区のあり方検討委員会」で、都と区の事務配分の検討が行われており、新たに特別区へ移管される事務も明らかになりつつある。また、国においては、地域主権改革関連3法案が国会に提出されるなど、分権改革は着実に進んでいる。こうした権限の委譲により、基礎的自治体の責任は確実に重みを増してくるのである。

また、世田谷区の人口面から見た社会情勢の変化にも大きなものがあると予想している。それは、人口構成における老年人口比率であり、当研究所が実施している「世田谷区の地域特性の析出」の調査・研究でも明らかにしているものである。区の老年人口(65歳以上)比率は、既に18.6%(平成23年1月1日時点)であり高齢社会となっている。さらに平成25年ごろから団塊の世代が65歳以上に入ってくるため、この比率もさらに伸びてくることが予想されるのである。少子化問題に加え高齢社会が一層進むのである。

このような行政の構造改革や社会情勢の変化によって、住民に最も身近な政府である基礎的自治体の経営はますます重要かつ困難な状況となってくることがうかがえる。こうした状況を打ち開いていくためには、自治体経営の原点とでも言える、政策・施策づくりが何より重要なポイントとなってくるのである。

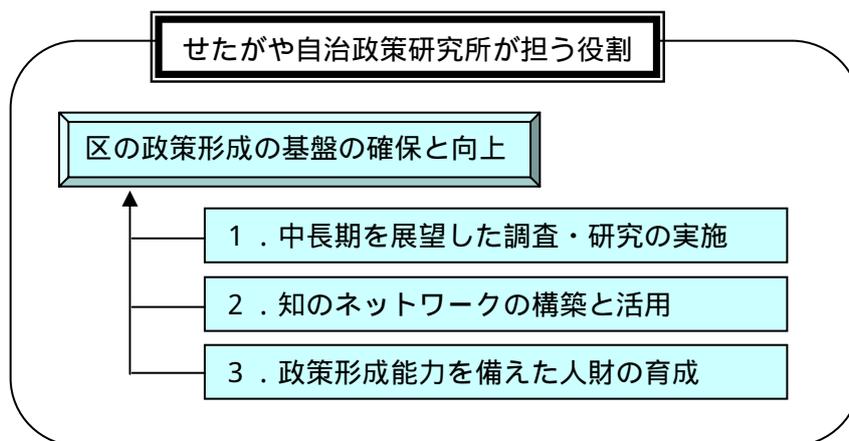
政策・施策づくりは、区職員のみならず、区民や企業、地域のコミュニティの核となる町会・自治会・商店街、さらには地域活動を行う団体の諸氏と知恵を出し合い進めていかなければ、住民本位の政策・施策づくりはできない。これらを総合的に調整・推進していくのは「職員」であり、すなわち「人」である。こうした文脈から人財の育成がいかに重要であるかは自明の理である。

せたがや自治政策研究所が担う役割は、「区の政策経営基盤の確保と向上」であり、これを実現・達成していくために、「中長期を展望した調査・研究」の実施や、「協働」

を観点とした「知のネットワークづくり」を基本的な考え方に据えて設立当初から取り組みを進めてきたが、この活動検証によって改めて人材育成の重要性を認識したところである。したがって、せたがや自治政策研究所の担うべき役割として、「政策形成能力を備えた人材育成」を明確に位置づけていくこととしたい。

そこで次に、今後におけるせたがや自治政策研究所の運営の基本的考え方を整理しておくこととする。

図表 23 セたがや自治政策研究所の運営の基本的考え方



以上、図表 23 に示したように、「区の政策形成の基盤の確保と向上」に資する 3 つの基本となる考え方を柱に据えて、今後の研究所の取り組みを推進していくこととなる。

さて、「政策形成能力を備えた人材の育成」とは、どのような能力なのだろうか。せたがや自治政策研究所の取り組みによって習得できうる能力について、民間シンクタンクから提示された「客観的な視点からの解説」を以下に記すこととする。

(2) シンクタンクにおける能力開発 (株式会社日本総合研究所)

世田谷区では、分権化と自治体経営を担う人材を目指して「世田谷区人材育成方針」(平成20年3月)において、「自治体職員として持つべき基本的能力・資質」(職務遂行能力、課題設定能力、対人能力、自治体職員の自覚)、「新たな時代を担うことができる能力・資質」(政策形成能力、危機対応能力、専門知識・技術、プレゼンテーション力、経営感覚、挑戦性)、そして「世田谷区のまちづくりを支える能力・資質」(区民本位、豊かな人間性、広い視野、行動力、先見性、心身の健康)を備えることが人材育成の基本として位置づけられている。そして、これらを階層別の研修のみでなく通常の人事異動や人材交流など様々な機会を捉えてプログラム化し人材を育てている。

総じていえることは高度な政策立案能力に裏づけられた構想力であり、それは部署や分野などを問わずあらゆる組織内のポジションにおいて必要となる能力であり、その上で一定のルールに根ざした組織編成と権限の割付が行われて、はじめて組織はその潜在力を高め実績を生み出す活動をもたらすのである。

したがって研究所はこれまでも、そしてこれからもこうした新たな時代に相応しい人材を育成していくために、もっとも貢献しうる機能を備えていることを省察し、人材育成機能としてより明確に果たすべき役割とその効果を示していくことが求められるのである。

分権化の潮流は限られた資源下でより効率的かつ効果的な課題解決の仕組みを作り、それらを巧みに活用していくセンスと技術が必要となってくる。研究所ではこれまでも課題ごとに庁内外で組む相手を変えながらより適した解決策を導く「ネットワーク・ガバナンス」の考え方を提示してきた。それを担当する研究員には高度なマネジメント能力、すなわち構想力が求められることとなるのである。しかしながら、「組織は諸力の協働体系」と表されるように、組織に属することで一人では実現できないが、複数人集うことで、文字どおり組織力を発揮し実現可能とするところこそ、その意義がある。

「ネットワーク・ガバナンス」も具現化していくためには高い能力を持った個人と機能的な組織が整うことが必須であり、研究所での様々な政策研究の活動がそのための有効な練成の場の一つなるべくさらに整備していくことが重要となるのである。

ア ミクロの視座からみた求めるべき能力

具体的な課題に直面したと仮定した場合、可能な限り合理的な解決を導き出すための政策立案能力が必須となる。

まず、政策立案に帰結する能力がいかなる要素によって構成されているか、ミクロの視座から整理してみることにする。

個別に必要となるスキル

(十分条件としての担当分野の) 専門知識・各種技術に関する関心、バックグラウンド(修学分野)、明朗な性格、フットワーク、好奇心、適切な状況判断などといった共通したコアとなる基礎的資質をベースに、業務分野や内容、ポジションによって強弱ないし濃淡はあるものの、個別に備えるべきものとして以下のスキルが想定される。

交渉力 ソリューション提示力(資料作成、プレゼン) マネジメント能力
経営支援・指導力 目利き力 社会人基礎能力 事務処理能力

また、これらは「知識」のうち、個々人の体験や特定状況に根ざす知識であり、信念・ものの見方・価値システムといった無形の要素を含む知（暗黙知）と、言葉や文章、数式、図表などによって表出することが可能な客観的・理性的な知（形式知）に属するものがそれぞれ考えられる。

そこで、その相違もふまえての整理を行うと、以下のスキルが必要になるといえる。

暗黙知に由来する能力

1)交渉力

飛び込み営業など想定しない状況においても、的確な対応が取れ必要最低限のリレーション構築ができる。

構成する能力	概要	体得可能な研究所の取り組み
表現力	研究資源やクライアントに対する提案内容等を分かりやすく的確に提示できる	情報発信、学会等参加、公共政策ゼミナール
判断力	短時間であらゆる可能性を想定した上で意思決定ができる	所管部署との共同研究
交渉術	交渉相手を納得させ、交渉が終わった後、双方が満足する結果を得ることを目標として行動できる	所管部署との共同研究、政策研究塾
傾聴技法（聞き上手）	相手から問題点や不満等につき、相手自身にそれらを話させることができる	所管部署との共同研究、政策研究塾
情報整理術	相手から提示された情報から課題と解決策の方向性について整理できる	情報発信
機動性	あらゆる事態に対して柔軟に対応できる	所管部署との共同研究
好感度	初対面の相手であっても抵抗なくリレーション構築ができる	学会等参加、公共政策ゼミナール

2)目利き力

対象となる事業等についてメリット、デメリット、将来性などあらゆる角度からアクセスして総合的に把握することができる。

構成する能力	概要	体得可能な研究所の取り組み
事業評価能力	対象とする事業等が事業化に適しているか否かを専門的な見地から分析できる	政策研究、所管部署との共同研究

3) 社会人基礎能力

成人として一般的に有する人間の社会性を基本に、合理的な行動ができる。

構成する能力	概要	体得可能な研究所の取り組み
コミュニケーション能力	相手の特質を把握し円滑にリレーションが図れる	情報発信、学会等参加、政策研究塾、公共政策ゼミナール
会議の運営や関係者間の調整能力	輻輳する利害関係を適切に解きほぐし整理した上で全体を一方方向に導ける	所管部署との共同研究
人的ネットワーク力	あらゆる機会を捉えて他者との関わりを情報として整理し活用する	情報発信、学会等参加、政策研究塾
語学力	必要とする言語をもって外国論文等を読み要点整理ができる	情報発信、学会等参加、政策研究塾

形式知に由来する能力

1) 情報収集・分析力

特定分野に関する幅広い業界知識や研究動向を把握し分析できる。

構成する能力	概要	体得可能な研究所の取り組み
コミュニケーション能力	相手の特質を把握し円滑にリレーションが図れる	情報発信、学会等参加、政策研究塾、公共政策ゼミナール
理解力	各種資料の読み込みや口頭でのやり取りによって必要とする情報とそのポイントを短時間に把握し記憶できる	政策研究、所管部署との共同研究
論理構築力	収集した情報を分析して一定のフォーマットに整理ができる	政策研究、所管部署との共同研究
収集力	必要な情報を正確に照会しあるいは取材することができる	情報発信、学会等参加、政策研究
コンピューターリテラシー	庁内外のIT環境に抵抗がなくデータベース等を有効かつ効率的に利活用できる	情報発信、学会等参加、政策研究塾、公共政策ゼミナール、政策研究、所管部署との共同研究

2)ソリューション提示力

予測、展望、分析、提言といった一連の作業を効率的に行い、混沌とした問題状況において、投げかけられた問いに対し、適切に回答を導出し説明することができる。

構成する能力	概要	体得可能な研究所の取り組み
資料作成・プレゼンテーション技法	相手のニーズを的確に把握し、誰にでも分かりやすく説得力を持った手法で説明し理解ないし同意を得られる	情報発信、学会等参加、所管部署との共同研究
論旨展開力	顧客の深い理解を得るために、5W1H・起承転結を押さえるなど、伝達すべき情報を分かりやすく資料に表せられる	政策研究、所管部署との共同研究
アプリケーションソフトの利用スキル	MS-Office等の汎用性のあるソフトに通じている	情報発信、学会等参加、政策研究、所管部署との共同研究
ブラッシュアップ能力	誤字・脱字・落丁等を事前にチェック完成度を高めることができる	情報発信、学会等参加

3)マネジメント能力

「ヒト・モノ・カネ・情報」の4つの経営資源を調達し、効率的に配分し、適切に組み合わせる。

構成する能力	概要	体得可能な研究所の取り組み
政策立案能力あるいはプランニング能力	課題発見、分析、代替案作成など一連のプロセスを正確かつ短時間に構築できる	政策研究、所管部署との共同研究
仮説構築力	アイデア発想と論理的思考で、一定の状況を構想することができる	政策研究、所管部署との共同研究
プロジェクトマネジメント能力	企画、リスク測定、利用できる資源の見積、作業の系統化、WBS(工程表)の作成、必要な人的・物的資源の確保、費用の見積、進捗管理などに対応できる	公共政策ゼミナール、政策研究、所管部署との共同研究
予測・リスクマネジメント能力	可能な限りリスクを予測しそれらに対して事前に対応する仕組みが作れる	政策研究、所管部署との共同研究
洞察力	獲得した情報に基づき、相手のニーズを深く見出せる	所管部署との共同研究

4)経営支援・指導力

コンサルティング等の手法を通じて適切な組織運営や経営目的の実現を図る

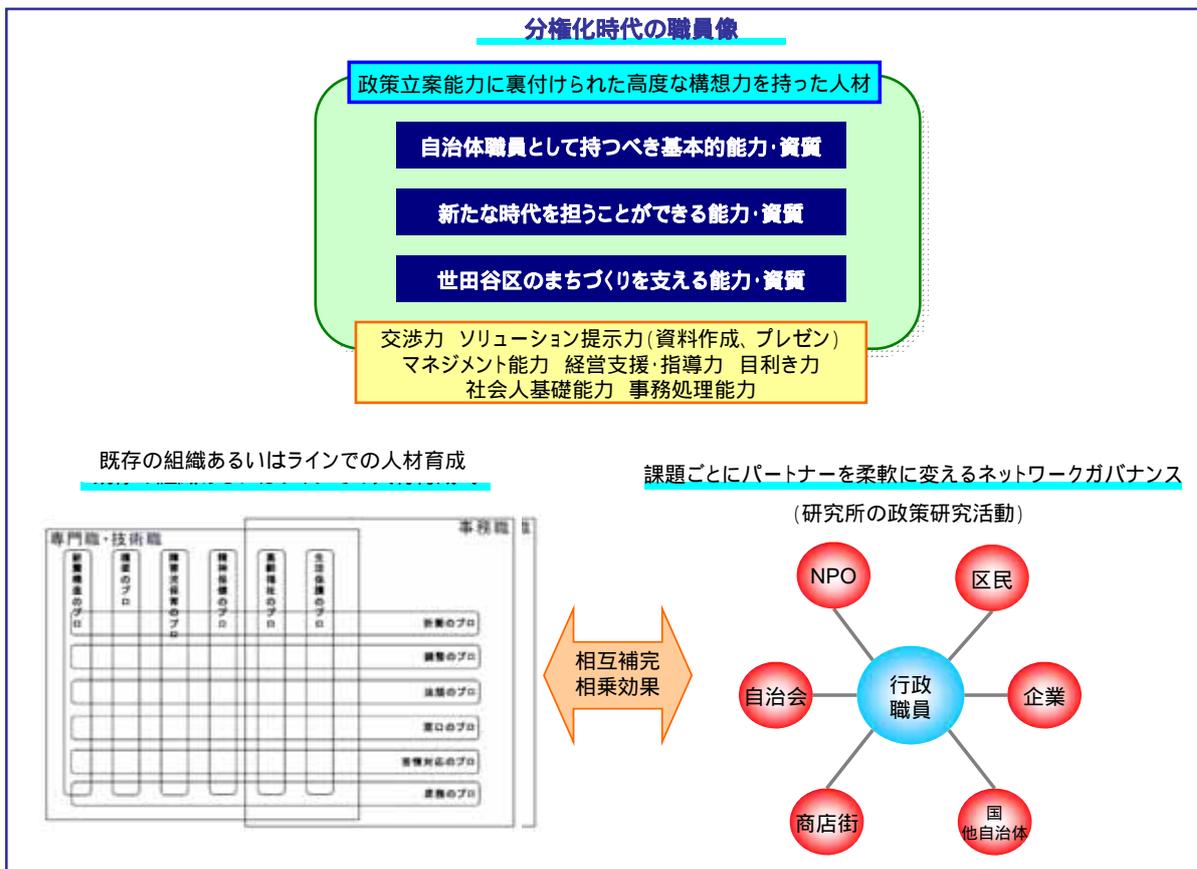
構成する能力	概要	体得可能な研究所の取り組み
事業計画能力	経営外部環境に関する過年度の状況と、今後の見込み及びリスクと対応策について合理的に取りまとめられる	未対応
人事・組織管理	適切な人的資源の管理と配分及び組織設計ができる	未対応
金融・財政管理	財務諸表等の会計技術等をベースにした組織資源の配分ができる	未対応
経営技法	一定の組織経営のノウハウを有している	未対応
リーダーシップ	指導内容を実現させるために相手を引っ張れる	政策研究、所管部署との共同研究

5)事務処理能力

定型的な庶務業務や周辺業務に正確に適応できる。

構成する能力	概要	体得可能な研究所の取り組み
経済事務	契約など商取引に係る法令に基づいた事務処理ができる	通常業務
事務改善力	業務の効率性、生産性向上に工夫ができる	通常業務、政策研究
情報管理	個人情報・機密情報の保護に配慮できる	通常業務、政策研究
コンプライアンス	関連する法令規制に対応できる	通常業務

図表 24 目指すべき人材像と育成のプログラム



イ マクロの視座からみた求めるべき能力

これらの能力をすべて具備することは理想型であるが、一方でマクロの視座から捉えた場合、機械的な手続きの正当性を目的とした執行業務のみを行うのみではなく、研究所が求めるべき人材像は構想力（プランニング力）をもって、人脈や情報など多様なネットワークを駆使しつつ課題解決を行う人材こそが重要な存在となる。

ところで、構想力とは、総じて「ものごとを成し遂げようとしたとき、最終的な目標に最短でたどりつくための方法と具体的な手順を導き出し、組み立てていくこと」であるといえる。すなわち「見えないものを見る力」であるともいえる。政策課題への対応には、常に可視的な範囲にあるだけでなく、知識と経験を元にした展望をもって想像力豊かにシミュレーションを行うことが重要となる。

次に、「単に想像するだけでなく、行為につなげる」ことであり、現場実践のセンスが求められる。

そして同じことの繰り返しでは機械的なルーティン業務と変わらなくなってしまう

うこととなり、「行為を通して新しい価値の創造をもたらす」ことが重要となる。

こうした構想力を体得していくためには、常に「大局的な視点」と「現場の視点」を合わせて持ち続けることが必要となる。

「大局的な視点」では、例えば区政の目指すべき方向性と自身の業務分野の関連性に常に目配せをしつつ、バランスのよい施策の設計や提案できることが求められよう。一方で、「現場の視点」とは、たんに所管課や支所に出かければ良いというものではなく、そうした現場を抱えた部署と接する際には、大局的な視点との整合を図り、明確な問題意識を持って「緊張感のある対話」を繰り返していかなければならないのである。

まさに目指すべき人材とは、この豊かな構想力をもった行政職員であり、一定のレベルに達するも、さらに不断なる研鑽を重ねていくことが重要となる。

また、ミクロの視座から捉えた様な要素は、研究所の多様な取り組み活動から体得されるものであり、それらを複合的に重ねることにより結果として一定の取り組みを経て、総合的に構想力が高まっていくものと期待することができる。

(3) 次ステップに向けた取り組みの方向性

最後に、この活動検証を総括するとともに、今後におけるせたがや自治政策研究所の次なるステップに向けた取り組みの方向性を示していくこととする。

ア 活動検証に基づく4つの機能の改善

まず、せたがや自治政策研究所における「調査・研究」、「情報の収集と発信」、「政策立案支援」、「人財育成」の4つの機能について整理しておくこととする。

第2章(3)で4つの機能の関連性について述べてきたが、全ての機能が「併有」した取り組みであるということを、ここで改めて確認しておかなければならない。それとともに広く庁内外と共有していく必要があることから、今後、機能の説明を行う際には、こうした点に留意することにも配慮が求められる。

さらに、本章第1節で示した、せたがや自治政策研究所の役割を着実に推進していくためには、今後とも4つの機能を総合的に使い分けながら進めていく必要がある。これまで進めてきた取り組みについては、検証シートによって課題の抽出、改善の方向性を議論してきたところである。したがって、平成23年度は、検証シートの改善の方向性に基づき、まず「できるところ」から着実に改善を図っていくものとする。

次に、改善のポイントとなる部分を機能別に取り上げておくこととする。

(ア) 調査・研究機能の改善

調査・研究については、研究テーマの選定のあり方と研究体制の確立を課題として取り上げてきたところである。ヒアリング調査でも明らかとなった点は、学術的な研究は、政策現場から乖離しがちになるということである。その一方で、実務的な方向に偏りすぎると、所管課との連携・協力がより一層重要となり、その良し悪しの価値判断は別として研究活動が後手に回るようになってしまい、これは研究体制の課題に直結する。前掲の青木氏よりヒントとしていただいた、組織横断的な課題や組織の「ハザマ」にある新しい課題など、広範な視野に基づくテーマ設定によって、所管課はもとより全庁的に関心をもってもらうという点を考慮しながら検討していく必要があるものといえる。また、所管課との共同を含めたより機能的な研究体制についても同様に、研究テーマへの関心と理解が得られるよう併せて検討を進めていくことが重要となる。

とりわけ平成 23 年度については、当面の社会情勢の変化を捉え、例えば、新たな課題として大きく取り上げられている高齢化に関する問題や分権改革といった区を取り巻く環境の変化に対応できるような領域横断的なテーマについて取り上げ、研究所内で鋭意議論していくものとする。

(イ) 情報の収集と発信機能の改善

情報の収集と発信については、区民や職員に向けた情報提供について、どのような情報が有益な情報となるのか、それぞれ見極めながら取組んでこそ意義のあるものである。単に情報のばら撒きにならないよう、情報の出し方にも工夫を加えていかなければならない。特に庁内職員に向けた情報提供については、研究所が発信する情報を各職員に活用してもらうことを前提に、イントラネットやニュースレター等の媒体を活用して今後とも積極的に発信していくものとする。

検証を進めていくなかで、研究所が一層の発展・充実を成し遂げていくためには、「庁内外の認知度の更なる向上」が必要であるとの意見も聞かれたところである。こうしたことに対処していくためにも情報発信の重要性を認識して取組んでいかななくてはならない。

(ウ) 政策立案支援機能の改善

政策立案支援については、庁内所管課のニーズを把握することが一番重要となるが、ニーズ調査について言えば、年一回の調査では必ずしも十分とはいえない。今後は、庁内イントラネットの活用など新たな調査方法によって、随時ニーズを把握することが必要である。しかしながら、全ての領域を、せたがや自治政策研究所の研究員だけでカバーすることは不可能である。この点については、検証シ-

トや有識者ヒアリングの中でも課題として取り上げられたところである。今後は、こうした課題に対処していくために、人的ネットワーク等の外部人財の活用を積極的に行うことで対処していくことも視野に入れるべきであるといえる。

庁内所管課に対して政策形成過程での支援をすることによってパートナーシップを構築し、研究所が「よき相談相手」となれるよう努力することとする。

(エ) 人財育成機能の改善

人財育成については、この活動検証によって「政策形成能力を備えた人財の育成」という基本的考え方を明確に位置づけたものである。シンクタンクによる人財育成は、研究所が進める一連の取り組みのなかで発生する機会や資源、人的ネットワークを活用した仕組みとなっており、とてもユニークな機能であるといえる。その具体例としては、調査・研究の実際の活動や政策研究塾での受講などを挙げることができる。今後は、こうした取り組みに一人でも多くの職員に参加してもらえるような工夫も必要である。

また、研究所が広く一般職員を対象として実施している公共政策ゼミナールは、平成 23 年度から改善していくため、既に研修調査室と調整を進めているところである。政策形成に必要な基本的な知識を身につけてもらうために、研究所が伝えられることは何なのかというという原点に立ち返った機能論を整え、更なる改善を図っていくことが必要であるといえる。

イ 重点となる活動の目標

せたがや自治政策研究所では、設立当初から中長期の展望に立ち重点となる活動目標を定めて運営を進めてきたところである。現在の計画は、平成 23 年度までの期間について目標が定められているところであるが、平成 24 年度以降の活動目標を明確にしておく必要がある。

今回の活動検証によって、更なる発展・充実を目指していくために、補強していかなければならない点が明らかになった。次期ステップに向けた計画を組む上で重要となるポイントを以下に明記していくこととする。

(ア) せたがや自治政策研究所による人財育成の明確化

研究所が行う人財育成は、本章第 1 節の運営の基本的な考え方で述べてきたとおり「政策形成能力を備えた人財の育成」である。研究所が行う人財育成は、職員研修室が行う研修とは一線を画し、研究所が行う実践を通じてノウハウを習得することであり、育成するのではなく主体的に育つという意味合いが強い。社会情勢の変化によって自治体経営がますます困難な状況になっていくことは明白であり、こうした状況に対処していくためにも、政策形成能力を備えた人材を育成

することがポイントとなるのである。現在行っている人財育成機能を活用しながら、更に活動の幅を広げていくことが必要となる所以である。

(イ) 専門的知識や情報の集積機能の強化

研究所はこれまでも調査研究や書籍等を通じて一定の専門的知見の獲得や情報の収集を精力的に行ってきた。その機能は今後も大きく変わることはないと考えられる。一方で、インターネットの普及により、所管課も検索エンジン等で情報を探索することが当たり前となり、インターネット上の多様な情報資源に容易にアクセスできるようになっている。このような情報環境の変化を念頭においた上で、研究所の立ち位置を明確にし、さらに専門的な知識や情報の収集・整理分析を行うことがポイントなる。その上で、所管課に対して論点や論旨を分かりやすく整理し、小気味よく伝達できる編集の機能も充実させることが求められる。

研究所自身を知の集積拠点とすることは大命題であるが、そのアクセスの窓口として機能していくために、庁内の各種情報やデータを把握し、連結/連携を図るなど、庁内における知識・情報流通の結節点の役割を果たしていく必要がある。

(ウ) 人的ネットワークの拡充

人的ネットワークは多様な研究所の活動において築いた貴重な「成果」であり、日々の取り組みにおいて拡充を図ってきたところである。

しかしながら、今後は、ただ広げることが良いとは限らないことへの留意が必要となってくる。真に効果のある人的ネットワークとは何かについて正しく把握、理解しながら拡充を図っていく必要がある。

また、この成果を庁内所管課と共有してこそ意味のあるものであり、研究所が結節機関となって所管課と結びつける努力が必要となってくる。そうした仕組みづくりをはじめとして、ネットワークの活用の方策について研究所の考え方をまとめていくこととする。

以上、3つの視点を今後の取り組みを進める中での重点事項として整理しておく。

ウ セタがや自治政策研究所活動検証総括

セタがや自治政策研究所の活動検証は、研究所における個々の取り組みの検証に加え、他の自治体シンクタンクの特徴からの比較検討、外部有識者のヒアリングによる意見、民間シンクタンクの視点による評価など、客観的な視点を取り入れながら進めてきた。

自治体シンクタンクとの比較検討作業では、設置目的が異なる他のシンクタンクと単純に一概に比較することには慎重さが必要であるが、「自治体」が有するシンクタンクという性格から考えれば、同様の機能を有するケースが相当数存在し、また、抱える課題にも共通点の多いことが分かった。

有識者ヒアリングでは、自治体シンクタンクの役割や今後の取り組みの方向性について、忌憚のない意見交換を行うことができ、日ごろ疑問を抱いていた課題や取り組みの方向性など、講師の経験と理論に基づく示唆をいただいたものといえる。

また、民間シンクタンクの視点では、設立当初からの取り組みについて通時的に振り返ってもらうことができた。特に、今後研究員や職員に必要な能力開発の必要性について民間シンクタンクに属する「研究員」の経験に基づいて内実のある考え方を示してもらったものと考えている。

セタがや自治政策研究所としては、こうした様々な観点から行ってきた検証の結果を、更なる発展のために活用していかなければならない。また、次なる検証を行うことや、その際に検討すべき視点等の位置づけもしっかり行っておくことが求められるのである。

最後に、この活動検証を実施するにあたり、ご協力いただいた皆様に深く感謝するとともに、今後のセタがや自治政策研究所の発展につなげていくことをお約束し結びとする。

6 . 参考資料：せたがや自治政策研究所活動検証シート

No . 1	【機能1調査・政策研究】 政策研究
事業開始年度	平成19年度
目的・趣旨	政策研究は、今後、重要になると想定される潜在的な課題等に対して研究所独自の研究や所管課との共同研究を通じて展開する。
年度別研究テーマ	<p>平成19年度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・少子化と就労女性の支援ネットワーク ・世田谷の魅力を高めるまちづくり ・地域活動を基盤にした協働社会のあり方 <p>平成20年度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・少子化と就労女性の支援ネットワーク ・世田谷の魅力を高めるまちづくり ・地域活動を基盤にした協働社会のあり方 ・「住民力」に関する研究 ・「環境」に関する研究 <p>平成21年度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「住民力」に関する研究 ・「環境」に関する研究 ・「観光資源」に関する研究 ・「ソーシャルビジネスに関する」研究（No2 公募型共同研究に記載） <p>平成22年度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「住民力」に関する研究（詳細分析） ・「大学連携のあり方」に関する研究 ・せたがや自治政策研究所の活動検証
成果の活用目的	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期を展望した基本調査と政策研究により、区の政策形成の基盤を確保するとともに向上を図る。 ・テーマに応じて庁内関係課との連携を図り、政策づくりに寄与する。 ・研究に参加した職員の政策形成能力の向上を図る。
問題点・課題等	<p>(1)テーマ設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中長期に渡る様々な行政課題のある中で、所管課との関係を考慮しなくてはならないなど、研究テーマの選定には苦慮している。 <p>(2)研究体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・共同プロジェクトの再考（所管課の積極的な協力が得られない） ・専門性が必要となる研究テーマに対処していくための方策検討 <p>(3)調査研究手法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立当初は、調査研究手法が分からず、試行錯誤の助走状態が続いた。設立から現在に至るまでの研究手法を取りまとめるなどの、一定の標準化も必要。 <p>(4)成果の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研究所の独自研究は、単なる研究報告に留まらず政策に活かせるしくみ作りが課題である。（研究体制とも関連） <p>(5)全般的</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大学の研究機関に見られるアカデミックな研究を追求する場ではなく、自治体シンクタンクである以上、住民福祉の向上を常に念頭に置き、所管課の政策形成に役立ち、活用できる研究でなければならない。 ・研究に携わった職員の政策形成能力は確実に向上している。（データの見方・捉え方・先見性・情報収集力・ネットワークの活用方等） ・政策基盤の確保については、調査・研究の成果の積み重ねによって蓄積されていくものであり、今後所管課に活用してもらうよう一層の工夫が必要。
関係者評価	<p>(1)研究過程</p> <ul style="list-style-type: none"> ・共同プロジェクトによる研究では、所管課にとって基礎データとも言えるものが、既存の区民意識調査や統計調査によっても、一定程度推測可能であること

	<p>がわかった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他の調査の活用方法も含め、事業運営に直接間接に役立つものが多くあることに気がつくことができた。 <p>(2)人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員の人材育成の観点からは、統計分析や大学院生とのディスカッションなど、様々な関わりがとてもいい意味で刺激があり、仕事上役に立つと思った。 ・とくに、若手職員の場合、学業を離れて日が浅いためか、研究に取組みやすい印象をもった。 <p>(3)所管課からのニーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・共同研究の成果が、直接事業展開に結びつき、その結果、効果的な事業運営が図れるようになればよい。 ・事業の根幹に関わることながら、実は分かっていないことがたくさんある。共同研究を通じ、区民ニーズの把握や、地域や世代の違いによる、さまざまな活動の取組み意向の分析などが行えたらいい。 <p>(4)改善に向けた意見等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・所管課側で、計画的に共同研究に参画し、事業計画や事業展開に活用するようなくみがかうまく機能すれば、人材育成の上でも、事業運営の上でも成果が大きいと感じた。
<p>第三者評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・政策研究は研究所の目玉であり、これまでの取組みには一定の評価がなせるものといえるが、今後は内生的で基礎的な研究テーマ（統計調査ものなど）と戦略的で中長期的な研究テーマ（全庁的に取組まなければならない構造的なもの）に区分けし、前者については継続的な進捗管理と結果の公表を、後者についてはシンポジウムなどのイベントを絡めた情報発信を行い、研究所のプレゼンスにメリハリをつけることが望ましい。 ・前者においては一定の研究パターンの設定が可能となるため、過年度の取組み体制や研究過程を省察し、一定の標準化を図ることが期待される。 過年度の各政策研究を振り返り、「調査設計」「調査実施」「調査報告」の各段階における作業項目（研究テーマを問わず共通的に発生しうるもの）を整理し、各作業項目の勘所や留意事項などのエッセンス抽出を試みてはどうか。 ・後者においては、必ずしも一定のセオリーがあるわけではないが、政策課題ないしはニーズの把握を行い、関係者の整理、研究の展開ごとのスキームの見直し等を行い、可能な限効率的で効果的な研究体制の整備を心がけることがポイントとなる。加えて、これまでの調査研究を生かした研究の継続が期待されており、例えば「住民力」と「ソーシャルビジネス」の結果を組成し、現代社会における地域の課題状況を把握し具体的な持続的発展可能なモデルの提案を行うことなどが考えられる。
<p>改善提案</p>	<p>(1)テーマ設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研究テーマは、中長期を展望したテーマを基本とするが、中長期に渡る目標や計画の達成に向けた戦略的な研究テーマを設定する。 ・テーマ設定の素材は、研究所が幅広く収集した情報、例えば、学会やシンポジウムなどの議論から、今後、将来的に世田谷区が検討していく必要があるとされる問題点・課題などを抽出し運営会議で議論を重ねて決定していく。 <p>(2)調査研究活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研究期間は、1年研究を基本とし、テーマに応じて2年研究とする。従来の考え方を踏襲。（1年研究であっても、必要であれば延長も可。） ・これまでの調査研究の成果やノウハウをいかし、所管課が行う事業に対する支援を必要に応じて行っていく（事業支援/コンサルティング機能の充実） <p>(3)研究体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政策研究における研究体制は、所管課を交えたプロジェクトチーム体制をとることに限界があることから、研究所中心で実情に応じた体制を組むこととする。ただし、成果を政策形成過程に活かすためには、所管課との意思疎通を図る仕

組みを構築していく必要がある。

- ・専門性の高い研究（研究員だけでは対応できない研究）については、外部講師の活用（有識者のヒアリングや意見交換）など、研究所のネットワークなどを活用しながら、可能な範囲で対応していく。

(4)研究手法

- ・従来どおり社会学を基本としつつも、これまでの実績から、様々な手法を取り入れながら研究を進める。
- ・研究をより効率的に進めるため、研究員の経験の積み重ねにより、ヒアリング手法や文献の見方・調べ方などの標準化を進めるとともに、新たに配属となった研究員に対し伝達していく。個人の資質に負うのではなく、組織で効率的、効果的な調査研究ができるようシステム化を構築していく。

(5)成果の活用と発信（報告書の活用）

- ・調査研究成果については、手に取りやすい、読みやすい、事業に活用しやすいように、成果の見せ方を創意工夫していく。
- ・報告書の発刊ペースが年度1冊のため、研究所が何をやっているのか見えにくい。イントラやメルマガ、ニュースレターなども活用し、これを補完するようにしていく。
- ・現在進行中または完了した調査研究等について、各種学会で発表を行い、意見交換等を通じて研究内容の継続的な発展に努め、随時関係所管課への情報提供を行う。
- ・研究成果は、今後、政策・施策づくりの参考となるものであり、短期的には実現が難しい。したがって、目録の作成や資料等を保存し適宜活用できるよう整理しておく。
- ・通常業務の基礎資料として活用してもらう「基礎研究」、政策・施策づくりの参考や根拠として活用してもらう「政策研究」は、上記のとおり短期的に成果があらわれにくく、認識されにくいいため、「事業支援」をとおり、短期的に実現できる方策を検討していく。

No. 2	【機能1調査・研究】 公募型共同研究
事業開始年度	平成21年度
目的・趣旨	公募型共同研究は、各領域の所管課との関係を深めるとともに、政策をつくり支える人材を育成するため、所管課、研究所との共同で政策研究を実施する。
研究テーマ及び研究体制等	「ソーシャルビジネス」に関する研究 21年度 ・研究所、所管課(工業・雇用促進課)、民間シンクタンク 22年度 ・採択なし
成果の活用目的	世田谷区産業ビジョン、産業振興計画を推進するための調査研究 ・地域の課題解決を目指す新たなサービス産業やビジネスの推進
問題点・課題等	(1)募集 21年実績 公募数 6件 ソーシャルビジネスに関する研究を採択 22年実績 公募数 3件 採択なし ・全体的に公募件数が少ない。原因について議論を重ねる必要がある。 (2)審査 ・審査は、所管課へのヒアリング実施後、独自採点基準に基づき審査を行うが、研究所で対応可能なテーマに限られ、特に専門性が高く研究員で対処することが出来ないものについては、審査以前に断念する状況であった。 (3)研究体制(21年度研究をケースに課題抽出) ・研究所・所管課・民間シンクタンクの3者による体制でスタートしたが、役割分担が明確にできなかった。 (4)研究過程 ・三者のスケジュールが合わず、原則月1回の研究会が開けないこともあった。 (5)報告書作成 ・所管課の繁忙時期と重なり、執筆分担どおりに原稿を書けない状況であった。 (6)全般的な課題 ・公募研究に対する所管課へのPR不足 ・共同研究の意義や取組み方等の理解が必要 ・1年間の研究で負担感が強いなど、制度の見直しが必要
関係者評価	(1)共同研究全般について ・現状の起業創業支援の仕組みについて課題提起ができ、支援の手法についての具体的な方策検討に役立った。 (2)研究体制等 ・三者の連携で研究を進めたが、役割が分かりづらかった。 (3)研究過程 ・本来は、十分に日程を組んで行わなければならなかったが、他の業務との関係でなかなか日程が取れなかったのが現状。進行管理も先へ先への想定が難しかった。 (4)報告書作成 ・通常業務をこなす一方で、報告書を作成することは非常に難しいと感じる。具体内容についても突貫工事的な印象であった。やはり、調査報告をイメージして最初の段階での設計がもう少しできればよかった。 (5)成果(報告書)の活用 ・今後の事業を推進していくにあたり、参考となる部分が多く、施策を練り直し、再編成していくようにしていきたいと考えている。 (6)改善に向けた意見等 ・研究内容やトピック性は大事ですが、研究方法として、事前の構想や方向性をしっかり設定した上で、進捗が見え、研究成果の方向性が想定できる研究が望ましい。
第三者評価	(1)募集について 募集にあたっては、テーマ設定の分野、課題の次元(総合的/個別的か、概念レベルか、設計レベルか、事業レベルか、など)を明確にし、可能ならば例示をして解説をすることが望ましい。

	<p>(2)審査について 募集との関連でもあるが、テーマや課題の設定にあたっては事前の情報収集とある程度の前裁きを行い、全庁的な観点から、取捨選択をする「戦略眼」を持った選定が必要になると思量。</p> <p>(3)研究体制について ・研究所サイドでの体制が変わったこともあり、当初想定されていた推進体制と異なる仕組みとなったため、全体的な進捗が遅滞した点は否めない。 ・最終的には最低限の連携が叶ったと思量されるが、研究初頭においては、所管課との間、また、所管課内での役割分担が十分に整っていなかった点には留意が必要である。</p> <p>(4)研究過程について ・そもそも研究というものは仮説や方向性の想定はあるもの、基本的には未知の道程であるという認識が出発点とすべき。 ・その上で説得力のある仮説をいかに立てていくかが重要となるが、そのフェーズでの3者での議論の深堀が不足していたと思量。 ・3者打合せのスケジュールリングを含め、調査研究の実務的なタスク設定やその進捗管理が弱かったのではないか。</p> <p>(5)報告書作成について ・報告書のスケルトンはすでにポイントについて仮説の段階で出来上がっており、その認識が不足していたということであれば、前述のごとく仮説設定の議論が不足していたといえる。</p> <p>(6)全般について ・通常の所管課の業務と研究所の業務とは質的な位置づけが異なっており、節目節目でのミーティングないし定例会議ならば整合できるが、通常の研究活動を同時に行うことは困難。 ・通常、共同研究では明確に作業を分担することが必要であるが、特に今回のケースでは業務上の情報収集等通常業務の一部として実施できる項目は所管課が、それらを含めた素材を使い分析等を行う項目は研究所が担うことが望ましい。 八王子市のように、研究活動に参加する場合は、所管課所属であっても一定の時間をその活動に割く「発令」を行うことも一考に値する。</p>
改善提案	<p>(1)募集～テーマ選定 ・一連の研究過程が明確となるようスケジュール等を明示する。 ・1年間の研究では、所管課に負担がかかるため、研究内容に応じて期間を考慮する。 ・募集時に共同研究に拘らず、研究所に期待することを率直に聞くなど、所管課のニーズを把握する。研究所として取り組むべき/取り組むことができるテーマがあれば、それに対する企画提案を持ち込むというアプローチも一案。 ・専門性の高いテーマについては、外部人材を活用するなど、研究所の弱点をカバーする体制を検討・整備していく。</p> <p>(2)研究過程・体制 ・研究にあたっては、スケジュールの作成、進行管理の徹底など、所管課の実情を十分把握しながら進める。また、記録の作成、提示を繰り返し、情報の共有を図ること。さらに、いつまでに何を行うかなど、役割分担を明確して進める。</p>

No. 3	【機能1調査・政策研究】 地域特性の析出
事業開始年度	平成19年度
目的・趣旨	中長期的な視野のもと、基礎的な政策資料の調査・分析をするなどの基礎調査を行うとともに、将来における区の戦略的な政策の設計に寄与するためデータベースを統合し、また、質的な情報の収集を行う。
年度別研究テーマ 研究体制等	地域特性の析出（平成19年度～継続研究） せたがや自治政策研究所研究員、特別研究員
成果の活用目的	政策・施策づくりに資する基礎的資料として活用してもらうため、国勢調査ほか統計データを地図化し、世田谷区の地域特性を明らかにする。さらに、各所管課が保有する統計データの情報を収集し、情報の一元化を行うとともに、庁内への情報提供を進める。
年度別実績	平成19年度 国勢調査の統計データを地図化 平成20年度 所長コラムの配信、国勢調査データの時点比較 （作成した社会地図をまちづくり出張所研修資料として活用） 平成21年度 住民力データを地図化 平成22年度 住民力データ及び関連データの地図化
問題点・課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・研究所の根幹を担う調査研究であるが、分析手法など専門性を必要とするため、研究員の技術取得や継承が難しい。 ・ニュースレターなどの活用により、庁内向けに発信しているが、あまり活用されていない。データの活用方法が分かりづらいのではないかと。 ・地域特性の析出には、国勢調査の他、庁内で行われたアンケート等のデータも活用していくとの考えから、平成20年2月に各所管課に対して、どのような調査・統計データを保有しているかアンケートを実施し、データベース化する予定であったが、有用なデータが少なく停滞している状況である。
第三者評価	<ul style="list-style-type: none"> ・国勢調査など経年的にデータを扱い分析する調査作業は基本的な比較分析の視点を整え継続的に実施することが肝要となるため、要員体制の変動等の影響は止むを得ない外部的要因であることを踏まえつつ、最小限に必要な調査ポイントや分析視角については引継ぎができるようマニュアル化するとよい。 統計データ分析は、調査研究のテーマを問わずに応用可能な有用性の高いスキルであるため、研究所職員の「基本的素養」として位置づけて継続的なスキル養成を図るなど、職員の能力開発と関係付けて当該調査研究を進めていく仕掛けづくりを検討してはどうか。 ・地図データなどは視認性が高く政策背景の説明等の基本素材としても有用性が高く優れたパーツが得られたものと評価できる。 ・簡便で分かりやすく比較検討が容易なツールは操作性が高く極めて有効であるが、一方で正確さや緻密性とはトレードオフの関係となるため、取り扱う場面については慎重な対応が求められる。 ・今後は、地域特性のデータを現在の様々な社会問題、地域問題の背景を語るための素材として生かせるよう国や都道府県、あるいは他自治体の各種分析データ等との有機的な連携についても検討を進めていただきたい。
改善提案	<ul style="list-style-type: none"> ・研究員における分析手法やノウハウの継承については、マニュアル化を図る。 ・社会地図の見方、比較方法、活用方については、研究員の学習機会を設けるとともに、庁内職員に向けては、活用方法などを簡単に説明したコラム等を作成し発信していく。 ・ニュースレターで配信した社会地図だけでなく、人口動態、世帯構成、社会階層等の各調査時点における社会地図を作成し、順次、庁内イントラに掲載する。「高齢者割合」「流入人口」といった項目ごとに掲載することで、所管課職員が常時得たい情報を入手できるよう整理を進める。 ・新たな取組みして、世田谷区内での地域別の特性に関する地図だけでなく、23区の中の世田谷の特性を明らかにするため、他区のデータも使用して、社会地

図を作成する。

- ・データベースの構築については、大調査から小調査、統計情報とすべてを網羅し、一覧化するのではなく、区の所管課においても有用であろう調査データにしぼり、町丁目別の生データが存在する情報の把握に努め、データベース化を図っていく。
- ・区が持つ貴重な調査・統計データ（要町丁目別データ）を社会地図として加工したものを情報としてストックし、必要に応じて研究所の調査研究や所管課の政策立案支援に活用してもらおう。

No. 4	【機能2調査・情報の収集と発信】 政策シンポジウム																																																																																	
事業開始年度	平成19年度																																																																																	
目的・趣旨	<p>政策シンポジウムは、せたがや自治政策研究所をPRする場とし、区民に開かれた研究所を目指すために開催するものである。</p> <p>シンポジウムのテーマは、今後想定される区政の課題を区民とともに共有し、解決策を模索していくことを目的としている。また、知のネットワークを広げる場である。</p>																																																																																	
年度別テーマ	<p>平成19年度 烏山区民センター 70名 「せたがや自治政策研究所発足記念シンポジウム」</p> <p>平成20年度 北沢タウンホール 90名 「環境配慮型の地域社会を目指して」</p> <p>平成21年度 三茶シャレナード 100名 「ソーシャルビジネスと地域社会の自立・協働」</p> <p>平成22年度 三茶シャレナード 120名 「自治体経営と大学連携」</p>																																																																																	
成果の活用目的	<ul style="list-style-type: none"> ・区民へのPR（研究所が唯一区民と接する場である） ・区政課題を区民と共有する（職員や区民等への意識啓発） ・シンポジウムの内容を関係所管課と共有し、課題解決や政策づくりの一助とする ・研究所における知のネットワークの構築 																																																																																	
問題点・課題等	<p>(1)テーマ設定 発足シンポジウム以降は、政策研究テーマと関連するテーマを選定しシンポジウムを開催してきたところである。研究所という特殊な分野ということもあって、区民にとって分かりづらいテーマであったことも否めない。今後のテーマ設定にあたっては、政策研究テーマと関連したテーマに加え、更に幅広い視点を持って議論していく必要がある。</p> <p>(2)講師等の選定 講師の選定にあたっては、(株)日本総研のネットワークを通じて依頼した方が多数を占める状況である。研究所が自立していくうえでも、テーマに沿った講師を研究所自らが様々な情報を収集し、選定・依頼していく必要がある。</p> <p>(3)成果活用について シンポジウムの記録については、活動報告書への掲載、また、職員向けとしてイントラネットへ掲載している。区民向けには、図書館等での閲覧にとどまり範囲が限られている。区民に還元していくことを考慮するならば、ホームページへの掲載も検討する必要がある。(今年度は掲載予定) 区民へのPRの場ということからも、会場で世田谷自治政策研究所のPR冊子などを、配布するなどの検討も必要である。 職員への啓発・問題意識の醸成へつなげるため、研修動員等の検討も必要である。</p>																																																																																	
関係者評価 (アンケート)	<p>- 来場者アンケートより -</p> <p>1. 開催を何で知ったか</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">19年度</th> <th colspan="2">20年度</th> <th colspan="2">21年度</th> <th colspan="2">22年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 開催案内チラシ</td> <td>52%</td> <td>開催案内チラシ</td> <td>47%</td> <td>開催案内チラシ</td> <td>46%</td> <td>開催案内チラシ</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>2 ポスター</td> <td>24%</td> <td>その他</td> <td>37%</td> <td>その他</td> <td>27%</td> <td>区のお知らせ</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>3 ホームページ</td> <td>12%</td> <td>ポスター</td> <td>11%</td> <td>ホームページ</td> <td>14%</td> <td>その他</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>4 区のお知らせ</td> <td>8%</td> <td>区のお知らせ</td> <td>5%</td> <td>区のお知らせ</td> <td>11%</td> <td>ホームページ</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>5 その他</td> <td>4%</td> <td>ホームページ</td> <td>0%</td> <td>ポスター</td> <td>2%</td> <td>ポスター</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>「その他」では、講師、知人からの紹介が多い。創業塾、NPOの連絡網、チラシの郵送、東京商工会議所からのお知らせなど。</p> <p>2. 参加した動機</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">19年度</th> <th colspan="2">20年度</th> <th colspan="2">21年度</th> <th colspan="2">22年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 研究所の活動内容に興味があった</td> <td>47%</td> <td>テーマに興味があった</td> <td>68%</td> <td>テーマに興味があった</td> <td>84%</td> <td>テーマに興味があった</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>2 テーマに興味があった</td> <td>25%</td> <td>講師の話を知りたかった</td> <td>32%</td> <td>講師の話を知りたかった</td> <td>30%</td> <td>講師の話を知りたかった</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>									19年度		20年度		21年度		22年度		1 開催案内チラシ	52%	開催案内チラシ	47%	開催案内チラシ	46%	開催案内チラシ	50%	2 ポスター	24%	その他	37%	その他	27%	区のお知らせ	26%	3 ホームページ	12%	ポスター	11%	ホームページ	14%	その他	21%	4 区のお知らせ	8%	区のお知らせ	5%	区のお知らせ	11%	ホームページ	11%	5 その他	4%	ホームページ	0%	ポスター	2%	ポスター	0%		19年度		20年度		21年度		22年度		1 研究所の活動内容に興味があった	47%	テーマに興味があった	68%	テーマに興味があった	84%	テーマに興味があった	64%	2 テーマに興味があった	25%	講師の話を知りたかった	32%	講師の話を知りたかった	30%	講師の話を知りたかった	30%
	19年度		20年度		21年度		22年度																																																																											
1 開催案内チラシ	52%	開催案内チラシ	47%	開催案内チラシ	46%	開催案内チラシ	50%																																																																											
2 ポスター	24%	その他	37%	その他	27%	区のお知らせ	26%																																																																											
3 ホームページ	12%	ポスター	11%	ホームページ	14%	その他	21%																																																																											
4 区のお知らせ	8%	区のお知らせ	5%	区のお知らせ	11%	ホームページ	11%																																																																											
5 その他	4%	ホームページ	0%	ポスター	2%	ポスター	0%																																																																											
	19年度		20年度		21年度		22年度																																																																											
1 研究所の活動内容に興味があった	47%	テーマに興味があった	68%	テーマに興味があった	84%	テーマに興味があった	64%																																																																											
2 テーマに興味があった	25%	講師の話を知りたかった	32%	講師の話を知りたかった	30%	講師の話を知りたかった	30%																																																																											

3	講師の話を書いた かった	22%	環境に関する 活動経験があ るから	26%	その他	10%	その他	6%
4	パネルディスカッ ションを書いたか った	22%	その他	0%				

3. 評価

(1) 基調講演

内容

	19年度		20年度		21年度		22年度	
1	よかった	60%	とてもよかった	59%	とてもよかった	48%	とてもよかった	42%
2	ふつう	23%	よかった	35%	よかった	39%	よかった	38%
3	とてもよかった	19%	ふつう	6%	ふつう	11%	ふつう	20%
4	よくなかった	0%	よくなかった	0%	よくなかった	0%	よくなかった	0%

【19年度】

- ・もっと具体的な区政の話を書いたかった。
- ・新しい自治のかたちがよく見えなかった。
- ・個々の発表は非常に参考になり良かった。全体として今回のシンポを通じて参加者に何を伝えたかったのかわかりづらかった。

【20年度】

- ・開催の告知方法について検討してほしい。環境財団のゼミナールに参加しなければ、知ることが出来なかった。一度参加した人にはメールを送るなど、民間企業のようにしてほしい。今は省庁でもメール無料配信を行っている。

【21年度】

- ・事例についてももう少し聞きたかった。
- ・もう少し、S Bの海外政府支援や在外の支援含め知りたいと思った。

【22年度】

- ・大学のPRではなく地域との連携を重点に絞って話を聞きたかった。
- ・地域と大学との今後の関係が理解できた。

時間

	19年度		20年度		21年度		22年度	
1			ちょうどよい	89%	ちょうどよい	64%	ちょうどよい	87%
2			短い	6%	短い	18%	長い	9%
3			長い	6%	長い	7%	短い	2%

(2) パネルディスカッション

内容

	19年度		20年度		21年度		22年度	
1			よかった	43%	よかった	34%	よかった	60%
2			とてもよかった	29%	とてもよかった	32%	とてもよかった	30%
3			ふつう	29%	ふつう	11%	ふつう	10%
4			よくなかった	0%	よくなかった	0%	よくなかった	0%

【19年度】

- ・個々の発表は非常に参考になり良かった。全体として今回のシンポを通じて参加者に何を伝えたかったのかわかりづらかった。

【20年度】

- ・パネリスト間の討論・ディスカッションをやってもらいたかった。

【21年度】

- ・パネルディスカッションというより質問コーナーのようだった。
- ・色々な立場から見たソーシャルビジネスやその課題を知ることができた。

【22年度】

- ・一般からの質疑応答の時間がもっとあった方がいい。
- ・具体的実践例をもう少し聴きたい。

時間

	19年度	20年度		21年度		22年度	
1		ちょうどよい	88%	ちょうどよい	64%	ちょうどよい	60%
2		長い	12%	短い	7%	長い	21%
3		短い	0%	長い	7%	短い	19%

4. 今後のテーマに関する意見

- ・今年度の調査研究テーマ「少子化と就業女性の支援ネットワーク」の結果を広く区民の集まる場で取り上げてほしい。
- ・各地域、空間の中での官と民の具体的共働作業、事業のあり方。
- ・大震災に対する防災計画。
- ・コミュニティービジネス（細内信考氏）。
- ・地域参加。
- ・仕事・産業。
- ・行政改革、ワークライフバランス。

第三者評価

- ・初年度は研究所のプレセンスを内外に示すため、イベント的なニュアンスも強く、20年度以降のものとは区分して扱うことが前提となる。
- ・その上でターゲットを誰にするのかによって、テーマ設定のスコープが定まるため、「区民一般」とすることにはそろそろ無理が生じていることは否めない。
- ・一方で学術的な高みを持ったテーマ設定やコンテンツの提供では「玄人好み」となってしまう対象者が限られてしまうことの矛盾は避けられない。また、周到的な準備（ある程度のレベルに達した学術的検討と仮説の設定など）が必要となり、それらも研究所の目指す方向性とはやや異なるものと思量される。
- ・こうした中で21年度からは政策研究との連動性を持たせたテーマ設定となっており、情報発信機能を果たす上でも有効な仕掛けであると評価できる。
- ・ただ時期的に研究がスタートする段階と前後してしまうため、研究所サイドの訴求力が弱く、結果的に年間を通じてシンポジウムの成果がどう結実したのかが分かりづらくなっている。そこである程度の研究が進んだ段階（中間報告レベル）でシンポジウムを実施し、有識者等のレビューも合わせて受けるなどの工夫を凝らすことで、ブレイクスルーできるのではないかと。
- ・また、テーマ設定が時宜に適っていることもあり、国や他の地方の動きと積極的に関わりを持ち、政策研究の質的向上を図り、ネットワークを拡大する意味でもシンポジウムに国等の政策設計を担う若手官僚を招聘するなどし、良い意味での「論戦」が展開できるくらいの知見を深めることができればさらに充実することとなる。
- ・これに伴って研究所のスタッフも前面に出て会場との対話にのぞむなどさらに能動的なコミットの仕方を大いに期待したい。
- ・例えば、基調講演の後などに、シンポジウムテーマに関する国・自治体の動向や海外事例、関連統計情報などを研究所スタッフが報告・説明することも一案である。これは研究所スタッフのトレーニングという意義に加え、20年度以降のシンポジウムのように当年度の調査研究と同じテーマの場合には、調査研究の基礎情報収集も合わせて行うことにもなるので、調査研究のスタートアップを早める効果も期待できる。
- ・それでもターゲット選定の適否に関する問題は残るため、例えば同じ「環境」であ

	<p>っても、区民一般向け（「地域でのC25 展開のひと工夫」）当該テーマに関心の高い玄人向け（「地域における新エネルギーシステムのマネジメント」）そして専門的な知識が必要となる市井研究家等上級者向け（国際排出量取引と地方自治体の環境政策）といったように、対象をあえて分けて連続ものとして展開することも一考に値するのではないか。</p>
<p>改善提案</p>	<p>(1)テーマ設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・テーマ設定は、政策研究のテーマ設定の検討と同時に議論を開始し、区政課題や国の動向など様々な情報の中から、もっとも適切と判断したものを選定する。 ・区民への問題提起や情報共有のためのシンポジウムであることを認識し、区民が関心を引く（興味を持つ）テーマに意識を払うこととする。 <p>(2)講師の選定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・講師の選定は、テーマ選定と同時に検討しておく必要がある。研究所のネットワークを始めとした、幅広い情報から適任講師を選定する。 <p>(3)シンポジウムの構成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・過去の実績に拘る必要はなく、アンケートによる意見や他のシンポジウムを参考とし、テーマ内容や講師等を勘案し、メリハリのある構成を心掛ける。例えば、基調講演なしで、パネリストの講演（事例発表等）を受けてディスカッションへ移行するなどの工夫も取り入れてよい。 <p>(3)成果の活用（情報発信）について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・シンポジウム記録は、区民を始め職員に読んでもらうことが前提である。インターネットやイントラネットは、もちろんのこと、従来どおり活動報告書への掲載・配布・閲覧など、現在の取組みに加え、様々な手法を駆使し情報を発信していく。 ・シンポジウムは、多くの区民との接点であることから、せたがや自治政策研究所のPRを積極的に行っていく。 <p>(4)全般的</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立以降実施したシンポジウムは、おおむね順調であったことから、実績（積み上げた経験）を維持しながら、更なる工夫を加えながら徐々に改善を加えていく。

No. 5	【機能2 調査・情報の収集と発信】 都市社会研究
事業開始年度	平成20年度
目的・趣旨	<p>せたがや自治政策研究所学術機関誌「都市社会研究」は、区と区民の協働の推進と区民主体のまちづくりの一層の発展を目指すため、学術論文等を通じて様々な研究者との研究交流を図り、政策形成の基盤づくりの推進を図ることを目的として発行する。また、研究ノートや活動報告による投稿論文は、区民や職員の日ごろの研究活動の成果を発表する場として活用してもらうことを目的としている。</p> <p>【根拠規定 せたがや自治政策研究所『都市社会研究』発行要綱】</p>
年度別論文テーマ	<p>平成20年度 特集論文テーマ「都市社会における自治と協働」 [特集論文 5本][論文 5本][研究ノート・活動報告 9本]</p> <p>平成21年度 特集論文テーマ「地域資源の発見と活用」 「特集論文 4本」「論文 3本」「研究ノート 4本」「活動報告 3本」</p> <p>平成22年 特集テーマ「新しい公共性と市民の役割 - 都市型ガバナンスの探求」 「特集論文 5本」「論文 2本」「研究ノート 5本」「活動報告 2本」</p>
成果の活用目的	<ul style="list-style-type: none"> ・区政策形成の基盤づくりに学術的な側面から寄与する。 ・区民・職員等の研究活動の成果を発表する場とする。 ・区民等の活動を広く紹介する。 ・論文執筆者との交流を図り、研究所とのネットワークを構築する。
問題点・課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・都市社会研究は、学識経験者4名と区職員1名で構成される編集委員会に発行が委ねられており、各号における特集テーマの設定、特集論文執筆者の選定など、学術的観点から編集が行われている。研究所としては、研究を通して政策形成過程に活用するとともに、論文執筆者(学者・若手研究者・地域活動団体)との交流促進を積極的に進める必要がある。
第三者評価	<ul style="list-style-type: none"> ・本誌のように「実務」以上「学術」未満の性格を有するメディアは、その認知を得るためのインシャルコストが膨大となるため、その内容において、やや学術よりの論文等が存在感を出していることについては、むしろ一定の効果があるものと評価できる。 ・その上で、今後において職員や区民にとっての研究発表の「場」としての側面をさらに強く打ち出すためには、テーマ設定のわかりやすさと、職員や区民に取組みやすい基礎的な情報や知識、知見を踏まえた論文等のレイアウトがポイントとなる。 ・自治体シンクタンクと大学等の研究機関との最大の違いは、政策実践の現場を間近に抱え、そこのリアルタイムの対話を持ちつつ研究ができることにあるので、理論的な深度化よりも理論の論証に必要な有益なケースを積み上げるような調査分析が可能となることにある。 ・従って軸となる学術的な論文を前提としつつ、結論より課題や展開可能性を示唆する論文や調査レポートなどの組み入れも大いに期待したい。 ・さらに iPad やガラパゴスなどのタブレット型メディアやスマートフォンが普及している昨今の ICT 事情を勘案すれば、本誌の本体は電子化する一方で、議会や関係諸機関等へ配布するための紙媒体は図表や写真、イラストなどをふんだんに使った視覚に訴求する「概要版」として別に編集することも将来的な選択肢になるのではなかと思慮する。 ・また、現時点では論文執筆者等とのネットワーキングについては十分に形成されていないと考えられるため、他の外部人材と同様に関係性を高めると同時に、本誌という共通の「知識融合の場」を持つ知的好奇心の高い人々との有意義な交流を促進するためのイベント等の企画についても、シンポジウムなど他の情報発信事業との連動を考慮しつつ検討されることを期待したいところである。 ・先述のとおり、都市社会研究は学術的・実務的の両面を持ち合わせていることが

	<p>ら、論文執筆者等の顔ぶれは多様となっている。そのため、論文執筆者等とのネットワークの形成・強化を取組む際には、論文執筆者等の属性（研究者、大学院生・学部生、区内の実践家、区外の実践家、世田谷区職員、その他行政職員等）ごとに、論文投稿・掲載以降に、研究所からどのようなフォローを行っていくのかを個別的に計画しておくことも有効ではないかと思慮する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 論文執筆者等は、基本的には都市社会研究を通じて自発的に研究所との接点を持つに至った方々であるため、研究所の貴重な「資産」として重視し、研究所にとって有意義な関係づくりを進めていくべきと思われるため、研究所全体のネットワークづくりと連動させ、さらに取組みを進めていくことが期待される。
改善提案	<ul style="list-style-type: none"> 「都市社会研究」は、今後の行政課題となりうる事象の指摘や解決の方向性を示すものであり、区政運営に資する貴重な財産となるものである。更なる充実を図っていくものとする。 また、特集論文執筆者を始め、若手研究者等とネットワークを構築していくことは、研究所にとっても大きな財産になるものと考えられたため、当研究所の研究テーマと関連する論文執筆者とディスカッションを行うなど、「都市社会研究」を有効に活用する方策を検討する。 区政にとって有用と判断する論文については、投稿者が発表を行う機会も必要である。まずは、実現の可能性を探ることとする。 投稿論文、研究ノートに関しては、知名度が上がり、年々投稿者が増加している傾向が見られるが、活動報告に関しては、積極的な投稿が見られないのが現状であり、今後、更なるPRを行うものとする。

No. 6	【機能2 調査・情報の収集と発信】 [外部への情報発信] ホームページ、活動報告書、自治体学会出展 [内部への情報発信] イン트라ネット、ニュースレター
事業開始年度	平成19年度
目的・趣旨	情報収集は、せたがや自治政策研究所が行う全ての取組み進めていくうえで必要不可欠なものであり、様々な機会を通じて積極的な情報収集に努めていく。 せたがや自治政策研究所の研究成果や活動に関することや、研究所のPRなどを、区民や職員に向けて発信することを目的として、各種媒体を活用した情報発信を行う。
年度別実績	平成19年度 区のホームページの構築、イントラネット・ホームページの構築 メールマガジンの発行 No1～No4（所長通信(コラム)掲載 No3～） 平成20年度 区のホームページ、イントラネット・ホームページの充実 メールマガジンの発行 「せたがや自治政策」活動報告書の発行 自治体学会「ポスターセッション」への参加 都市社会研究投稿者による「研究ノート交流会」の実施(単年度) 平成21年度 区のホームページ・イントラネットホームページの充実 メールマガジンからニュースレターに名称変更して発行 「せたがや自治政策」活動報告書の発行 自治体学会「ポスターセッション」への参加 平成22年度 区のホームページの改善・イントラネットホームページの充実 ニュースレターの発行 「せたがや自治政策」活動報告書の発行（研究報告書との合本）
成果の活用目的	<ul style="list-style-type: none"> ・せたがや自治政策研究所の研究成果や活動内容を広くPRする。 ・地方分権、都区制度改革(自治権拡充)に関する情報を収集し、職員向けに情報提供を行い、自治権拡充に対する問題意識の醸成を行う。 ・政策形成に資する情報の提供を行う。(地域特性の析出、政策研究など) ・自治体学会への参加を通して、全国の自治体に当研究所のPRを行う。
問題点・課題等	情報収集について <ul style="list-style-type: none"> ・情報収集については、政策研究・自治権拡充・他のシンクタンクの情報等、せたがや自治政策研究所の運営全般に資する情報を積極的に集め、課内ミーティング等を通じて、情報の共有化を図っていくことが必要である。同様に、学会、シンポジウムで収集した情報については、所内で共有化していく必要がある。さらに、庁内職員に広く伝えることによって、施策づくりなどに活用してもらい、区政発展につながる情報は、イントラネット・ホームページを活用し情報発信していくことが必要である。 情報発信について <ul style="list-style-type: none"> ・外部への情報発信のツールとして区のホームページがあるが、制約が多いために、研究所独自のページが作成できないなどの問題を抱えている。区のホームページ上から研究所が検索しにくいなどの苦情も寄せられる。そういった状況の中で、区民等への情報提供をどのように進めていくかが課題である。 ・せたがや自治政策研究所を紹介する冊子として活動報告書があるが、作成部数も限られているため、対外的なPRをするためのパンフレットの作成について検討をする必要がある。 ・自治体学会への出展は、当研究所を全国にPRする重要な意味を持っている。今後も更なる充実を図り、継続性をもって取り組む必要がある。 ・庁内向けイントラネットのホームページは、年々充実を重ねている。また、職員に関心をもってもらうことが重要であるため、全庁的に配信するニュースレターといった手法を活用しイントラネットへの誘導を行っているが、更なる工夫も必要であると感じている。 ・また、自治権拡充に対する職員の意識を醸成させるため、国や都、特別区の情報

	<p>を積極的に発信することが、もう一つの大きな意味を持っており、タイムリーな情報提供を分かりやすく発信していくことが必要である。</p>
<p>第三者評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ICT（情報通信技術）の要諦は、単に効率性や速達性を訴求するのみでなく、通信する相手とのリアルタイムのコミュニケーションを円滑化することにこそあるといえる。 ・ したがってホームページやイントラネットでの情報発信は、研究所の活動に関するアカウンタビリティの証左として明示するという重要な意義があることに加え、まさにシンクタンクだからこそ通信する相手との掛け合いから生まれる知的刺激によって知識融合の誘発につながるよう設計することが期待される。 ・ すでに基本的な素地は整いつつあるので、次のステップとして2週間に一度研究員が取り組んでいるテーマを中心に「小ネタ」を短信形式でアップし、また、読者からの反応についてもリアルタイムに応じていくような一歩踏み出した情報発信を行っていくことも一考に値しよう。 ・ 庁内向け情報発信については、媒体を通じた方法に限定せずとも、勤務時間外の自主勉強会の開催などの「勝手企画」を通じて、所管課職員と相対する接点を積極的に作り出していくことも有効ではないか。例えば、若手職員を対象とした政策研究塾の簡易版のようなイメージで、研究所の研究報告書の内容や学会・シンポジウム等で得た情報をもとに研究所から話題提供・論点提示をして所管課職員とのディスカッションを行うということも一案である。 ・ とりわけイントラネットは課題解決に悩んでいる所管課に対しては、参考となる知識源や情報体系を効果的に提示することで、より政策立案の円滑化と業務改善につながるメリットにも期待したい。 <p>一方で ICT には情報に対するリスクマネジメントといった観点が重要となるため、アクセス権限の設定や情報のやり取りにあたっての各種セキュリティの確保と具体的仕組みの運用など、より実務的な環境整備を行うことで、質の高い情報発信機能を整えることに邁進していただきたい。</p>
<p>改善提案</p>	<p>ホームページ</p> <p>区のホームページの制約を超えて、コンテンツを構築することは不可能であることから、現状の中で改善点を見出すこととする。まず、所内で知恵を出し合い、区民に分かりやすい情報発信を模索していく。</p> <p>活動報告書</p> <p>既に対外的なPRに活用している側面も大きいことから、継続的に発行していくものの、その内容、分量を勘案し、研究報告書との合本も視野に入れるなどの検討を進める。また、併せて対外的PRに活用するため、せたがや自治政策研究所のパンフレットを作成することも検討する。</p> <p>自治体学会への出展</p> <p>自治体学会への出典は継続し、当研究所の特色を全国的発信していく。</p> <p>イントラネット・ホームページ、ニュースレターの活用</p> <p>イントラネット・ホームページは、随時、改善を進めているところである。引き続き、小まめな情報更新に努め、更なる改善を進めていく。ニュースレターも多様な切り口から課題や問題点を提起することができるよう改善を図るとともに、定期的な発行に努める。</p> <p>情報収集について</p> <p>研究所の役割でもある中長期の視点をもって今後の区を展望していくためにも、分野を狭めず幅広い情報収集を行い、所内の情報共有を必ず行うとともに、庁内職員に向けて積極的な情報提供を行っていく。</p>

No. 7	【機能3 政策立案支援】 政策立案支援
事業開始年度	平成19年度
目的・趣旨	政策立案支援は、研究所が行う調査・政策研究や情報収集・発信機能、人材のネットワークを活用し、所管課の政策形成過程における課題解決に対して支援を行うことを目的とする。また、政策立案支援を通じて、(参加した)職員の政策形成能力の向上を図ることなどの役割を担う。
年度別実績	平成19～20年度(研究所が実施する研究に参加してもらった形態で実施) <ul style="list-style-type: none"> ・少子化と就業女性の支援ネットワーク ・地域活動を基盤にした協働社会のあり方 平成21年度 <ul style="list-style-type: none"> ・ソーシャルビジネスに関する研究(公募研究として実施) ・自治体交流推進ネットワーク構築・展開に向けた調査検討(PTへの参加) ・世田谷の観光資源研究(PTへの参加) ・ひとり親世帯の自立支援のあり方等の検討(特別講師の派遣) ・子どもの視点を重視した「子ども支援」「子育て支援」のあり方(特別講師の派遣)
成果の活用目的	政策立案支援は、研究所が行う調査・政策研究や蓄積した情報を活用してもらった間接的な支援と、所管課のニーズに応えた検討会への参加や講師派遣などの支援がある。また、所管課からの応募による共同研究も政策立案支援の一つである。 <ol style="list-style-type: none"> 1. 研究所が行う調査・政策研究や蓄積した情報を活用してもらった間接的な支援 <ul style="list-style-type: none"> ・地域特性の析出を始め、住民力調査など、これまで実施した調査・研究 2. 共同研究や検討会への参加、講師派遣による直接的支援 <ul style="list-style-type: none"> ・上記、年度別実績に記載のとおり(個別相談に対する回答、人材紹介は除く) これまでの実績は、以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> ・子ども計画(後期)の策定(講師派遣) ・世田谷区地域活性化に向けた指針策定に活用(住民力調査) ・観光アクションプラン等への活用(観光資源研究・PT参加) ・自治体間交流推進に向けた指針策定に活用(観光資源研究・PT参加) ・ネットワークと協働による文化・芸術の検討会報告書作成(PT参加)
問題点・課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・一点目は、研究所が行う調査・政策研究や蓄積した情報を活用してもらった間接的な支援である。この支援に関しては、研究所がどのような取組みを行っていて、どんな成果が出ているのか等、まず、研究所の取組み内容を知ってもらわなければ活用されない。さらには、活用方法の事例などを紹介するなど、きめ細かい対応が必要である。 ・二点目は、所管課の実施するアンケート分析に必要な講師派遣などの支援である。 <ul style="list-style-type: none"> ・所管課のニーズをどのように把握していくかが課題となる。所管課におけるニーズ(研究所に期待すること)調査を行う必要がある。 ・講師派遣などの支援は、随時相談に応じることが可能であるが、そのような研究所の役割が庁内に認知されていないと思われる。
関係者評価	<ul style="list-style-type: none"> ・子ども計画後期計画策定にあたり、不可欠な作業である「ニーズ調査」の調査票作成を始めとする関連調査の調査票作成にあたり、専門的知識と分析技術の支援を受けた。これら、専門的な知識を要する作業を外注すると、時間も経費も膨大に必要とされるものだが、庁内にこのような支援が可能な機能があり、フレキシブルな対応ができ、大変有り難いことであった。 ・また、共同研究時には、データをその場で分析して仮説を証明するという、政策研究の醍醐味ともいえる経験ができ有益であった。このような経験を、より多くの職員が体験できるよう、今後も引き続き支援体制を継続していただきたい。
第三者評価	<ul style="list-style-type: none"> ・所管課に対する研究所の支援のあり方には大きく2つのスタイルが考えられる。 ・その第一にこれまでも実績を上げており、所管課の政策立案について多面的な支援を行うことである。

	<ul style="list-style-type: none"> ・とりわけ、統計処理などの技術的支援は分野を問わず分析スキームの構築に資するものであるため、一定の知見が蓄積されているものと考えられる。一方で大学院生等高度研究人材との連携も必要となることから、研究員自体の技能の向上と継承に配慮すると同時に、恒常的な大学等と連携体制を整えることも展望しておきたい。 ・一方で政策立案は課題の抽出から具体的な政策手段のリストアップ・選択、実施のための仕組みづくりなど一連のプロセスから成り立つため、どの段階で関与するかによって研究所の役割は異なってくる。 ・したがってややもすると所管課の補助要員の位置づけで認知されてしまう危惧もあるため、政策立案の段階ごとにどのように関わるのか標準的な形態を想定しておくことも一考に値するのではないが。 ・その観点から、「検討会参加 / 講師派遣」に関する過去年度の 5 件の実績について、研究所が各場面で果たした役割や立ち位置、支援の限界などについて個別に棚卸し整理を行ってはどうか。このような整理を通じて、研究所がパフォーマンスを発揮しやすい政策立案の段階・場面を定義しておくことが、今後の政策立案支援の枠組みを検討するに際して有益であると考えられる。 ・第二に、「コンサルティング業務」としての支援のあり方であり、例えば一定の課題を受けその解決案提示に限定して所管課の支援にあたるということも考えられる。ただしその場合には所管課自体もおいても課題の整理と研究所をエージェントとして活用する高度な技能が求められるため、今後の課題として検討を進めていただきたい。 ・さらに過年度において実績を上げた政策立案の事例については、可能な範囲で一定のフォーマットに整理し、例えば公共政策ゼミナール等の教材として利活用することも考えられる。
改善提案	<p>【調査・政策研究などを活用した政策立案支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研究成果等は、イントラネットやニュースレターを用いて庁内職員に向けて情報発信を行っているが、さらにデータの読み方等を加筆して発信していくなど、受け手に活用してもらうための更なる工夫を行う。 ・併せて、研究所の取組みのPRや活用方法など、きめ細かな情報発信に努め、一層の充実を図る。 <p>【研究員が政策や施策作りに参加する政策立案支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・所管課のニーズを知るため、公募型調査研究の募集と同時にニーズ調査を行う。これまで実施した政策立案支援を事例として掲載するなど、政策立案支援メニューを視覚化する。 ・また、所管課としては、研究所と一緒に何ができるのかがそもそもわからない、考えつかないのではないかと思われる。そのため、ニーズを尋ねる際は細かく段階的に聞き、所管の言語化できないニーズを把握するため、アンケートを組み込み所管課の悩みを汲み取っていく。

No. 8	【機能4 人材育成】 学会及び特別区制度研究会等への派遣
事業開始年度	平成19年度
目的・趣旨	せたがや自治政策研究所研究員の人材育成及び情報収集・発信を行うことを目的として、学会等への派遣を行う。学会等では、研究発表の公聴等によって、研究手法や発表のスキルを学習する場とするほか、中長期的視点に立ち今後想定される区政課題等に関する情報収集を行うものとする。
年度別実績	<ul style="list-style-type: none"> ・学会参加（自治体学会のみ会員） 平成19年度 自治体学会、社会政策学会、日本公共政策学会、日本地域政策学会、日本地方自治研究学会、情報政策学会、日本健康福祉政策学会 平成20年度 自治体学会、日本公共政策学会、日本計画行政学会、日本都市学会、NPO活動推進自治体フォーラム 平成21年度 自治体学会、総合観光学会、日本NPO学会 ・特別区制度研究会参加 平成20年度～21年度（平成22年度以降も継続中）
成果の活用目的	<ul style="list-style-type: none"> ・学会等（シンポジウム・フォーラム・各種研修会等）への参加は、研究所が蓄積する各種の情報収集が目的であり、政策研究や庁内への情報提供に活用する。また、研究員の研究への関心を深めるほか、講演・研究発表を通じて、研究内容・成果や研究手法を学び、自己のスキルアップにつなげるものである。 ・現在会員となっている自治体学会では、ポスターセッションに参加し、せたがや自治政策研究所のPRを行うとともに、今後の情報交換を目的とした自治体間のネットワークの構築を進める。 ・特別区制度研究会への派遣は、区政の課題である自治権拡充についての情報収集を行うとともに、その成果を庁内に向けて発信していく。
問題点・課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・学会等の参加による情報の取得・蓄積は、調査研究を始めとした研究所の取組みを進めていくうえで、必要不可欠であり、今後も積極的に学会等に参加していく。 ・また、研究員の人材育成の側面もあり、学会参加等の効果は大きい。 ・しかしながら、現在、研究への活用は積極的に行われているものの、学会の資料等については、庁内に発信するしくみができてない。今後、学会情報をどのように取り扱い、庁内での活用方をどう考えるか検討していく必要がある。 ・特別区制度研究会については、区長会が設置し、各区1名の参加ということであるため、当研究所研究員の参加を継続していく。都区制度改革に関連するテーマであるため、庁内への情報提供もイントラネットを通じて行う必要がある。
第三者評価	<ul style="list-style-type: none"> ・学会等への参加の意義は、まず、第一に他者の発表等を聞き新たな知見を得ることにある。例えば他人の知識・アイデアの吸収、他人の発表から自分の（今の / 将来の）研究へのインスピレーションを体得、自他の研究のアプローチ手法や完成度の差異を認識する、他人の発表と比べ自らの研究の強み・弱みを認識する、研究方針の見直しに役立つといったメリットがある。 ・第二に、友人・研究仲間等のネットワークづくりであり、例えば色々な参加者とのコネクションを作る中で、自分と同業者を見つける、自分とは異なる出自の人との交流を図る、共同研究への可能性の発見などさらなる活動の広がりを期待することができる。 ・そして何よりも学会に参加するもっとも大きな意義は自らが発表するということである。これは論文発表のみならず、対外的な周知を図ると同時に、自分の研究を世に広めその研究内容を周知することで自らのモチベーションを上げることが可能となる。 ・ある意味で学会等への参加のメリットを一般化することは困難なため、上記3つのメリット、とりわけ現在はまだ実績が少ない自ら（この場合は「研究所」が主体）の成果や実績、あるいは取組み活動を幅広く周知し、同時に様々な意見等

	<p>を交わし更なるレベルアップを目指していくことを意識して進めていくことを期待したい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・また、調査研究のための情報収集という観点からは、継続的に学会の動向をキャッチアップすることも重要であると考えられることから、実際に学会・シンポジウム等の場に参加することが困難な場合（特に会員である自治体学会以外の学会）には、可能な範囲で（WEB上で自由に閲覧・入手できるものなど）、学会誌やニュースレター等を継続的に収集・閲読し、研究所内での共有化を図っていくことも有益である。
改善提案	<ul style="list-style-type: none"> ・学会等（シンポジウム・フォーラム・各種研修会等）への参加の目的は、第一に情報収集である。しだかつて、所管課が有用と判断される資料については、適宜情報提供を行うとともに、ニュースレターやメルマガ等を活用し、例えば、コラム欄等で有用な情報を紹介していくことも検討していく。 ・また、毎年の研究成果も程度積み上げてきたことから、当研究所の特徴である社会学を取り入れた住民力の研究や地域特性の析出などの成果を、学会で発表を行うことも検討していく。

No. 9	【機能4 人材育成】 公共政策ゼミナール「政策デザイン」研修
事業開始年度	平成20年度
目的・趣旨	<p>自治体職員の政策形成能力の育成が真の分権型社会に求められている時代、「公共政策ゼミナール」は、社会学の視点を取り入れた地域社会の現状把握(社会地図等を活用した「気づき」の講義)や、公共政策のデザイン技法(政策立案のプロセス)の演習を通して、職員の政策立案に必要な能力の習得を目指すことを目的とした、せたがや自治政策研究所が実施する研修である。</p> <p>公共政策ゼミナールの経緯(研修調査室との連携)</p> <p>公共政策ゼミナールは、上記目的に加え研究所の研究発表(研究員のスキルアップ)を行うことの二つの目的を掲げ、平成20年度に研修調査室の共催を得て半日研修として第1回を実施した。この実績に対して、研修調査室側より、さらなる連携強化を目的として、研修調査室で行っている政策系の研修である「行政法」「条例制定実務」二つの研修と一体化して運営したい、との提案を受け、以後、平成21年度より、当研究所の「政策デザイン(1日研修)」を加え3本セットの研修とし、総称を「公共政策ゼミナール」として運営、現在に至るものである。</p>
年度別実績	<p>平成20年度(半日) 参加者16名 内容 「政策研究の必要性」副所長 「公共政策のデザインと基礎知識」日本総合研究所 「社会学的研究とその成果」所長、研究員の発表 「グループディスカッション(テーマ 割り箸)」</p> <p>平成21年度(1日) 参加者12名 内容 「政策研究の必要性」副所長 「公共政策のデザイン技法」日本総合研究所 「社会学の視点から現状を見る」所長 「住民力と地域特性」特別研究員 「グループワーク(世田谷線沿線の活性化)」</p> <p>平成22年度(1日) 参加者8名 「社会学の視点から都市空間を見る」所長 「世田谷区における住民力」三田講師 「公共政策のデザイン技法」日本総合研究所 「グループワーク(地域の絆)」</p> <p>政策形成を学ぶことの必要性については、ガイダンスの中で副所長が説明</p>
成果の活用目的	<p>区職員の政策形成能力の向上を図るため、せたがや自治政策研究所の特徴の一つである、社会学の視点を通じた現状把握の手法を習得するほか、仮想テーマを設定し、グループワークを通じて政策・施策を組み立てていく実践形式の研修である。</p>
問題点・課題等	<p>・研修の考え方</p> <p>せたがや自治政策研究所における「人材育成」の定義を設立時に立ち返り整理しておく必要がある。せたがや自治政策研究所の人材育成の目的は、研究所に配属された職員、各研究テーマに参加した職員が、その実践を通じて能力・技量の育成につなげるものとされている。</p> <p>また、職員育成に関わる研修は、研修調査室が担い、それ以外の職員の育成に関する取組み、例えば、政策研究塾を活用した職員育成など、特色ある固有の取組みを人材育成につなげるということが当研究所の人材育成である。</p> <p>したがって、当研究所の特徴を活かした「気づき」の研修に特化していく必要があると考えられる。データの読み方や社会地図から地域の特性をどう掴み取り、政策・施策にどう活かしていくかなどディスカッションを中心とした研修として実施するのが望ましいと考え、研修調査室と調整していく必要がある。</p>
関係者評価	<p>(参加者のアンケートを集計)</p> <p>1 講義や事例発表はいかがでしたか。</p> <p>よかった 6 ふつう 1 よくなかった 0</p> <p>よかった理由</p>

政策を立てるにあたっての基本が学べたから。課題があってこそその政策ということもわかり、課題発見のために、PDCAサイクルの重要性もわかったから。

最策立案の事例を学ぶのみでなく、グループワークで政策立案の経験ができたため。

社会学視点から政策をみるということが良くわかった。

2 グループワークについてお聞きします。

(1) 政策テーマの事例「地域における「きずな」再構築」は、グループワークを進めるにあたって分かりやすいテーマでしたか。

わかりやすかった 2 ふつう 2 わかりにくかった 3

わかりやすかった理由

非常に議論してみたいテーマでした。

ふつうの理由

きずなという幅広いテーマであり、自由に考えられる反面、話がそれることもあったから。

良いテーマだが、やや抽象的というイメージを受けた。

わかりにくかった理由

研修テーマとしては、少し広義なテーマと思いました。

分かりにくかった落ちウより、短い時間で他部署の職員とまとめるのが難しかった。

マッピングする時点で問題をひろいにくかった。

(2) 「政策のマッピング」を通して、政策テーマに関する現状認識や課題を捉えることができましたか。

よくできた 3 だいたいできた 3 できなかった 1

よくできた理由

指定した課題について区がどのような政策を実施しているかがよくわかった。

だいたいできた理由

班員で話しを進めるうちに課題を捉えられた。

できなかった理由

勉強不足を実感しました。広く学んでいきたいです。

(3) 「政策のデザイン」を通して、目的達成のために必要な政策・施策の方向性を考えることができましたか。

よくできた 2 だいたいできた 4 できなかった 1

よくできた理由

時間が限られている中では良くできたと思う。

だいたいできた理由

班員で話しを進めるうちに課題を捉えられた。

ある程度できた。

具体性を書くとしても、課題を解決する方向性はまとめられたから。

できなかった理由

勉強不足を実感しました。広く学んでいきたいです。

(4) この「政策デザイン」研修の受講を、ほかの職員にすすめたいと思いますか。
すすめたい 5 すすめたくない(無回答) 2

すすめたい理由

政策が出来上がっていくに従って、全体が見えてくるのがおもしろかったから。

様々な視点から考えられる。

時には、こういうことを考える機会が必要と思う。

日常業務において政策立案にたずさわっていない方はイメージを持つために参加されるのをすすめます。

無回答

	<p>これまでのほかの研修と同じような気がします。</p> <p>3 今後に活かせる内容はありましたか？ また、政策形成や政策立案に関する研修等について、ご意見やご提案があればお書きください。 もう少し、現実の課題で困っている事例をテーマにしてはどうでしょうか。 もう少し大規模で複数班で実施すれば、斬新な発想がさらに出てくるように思いました。 PDCAサイクルのチェックを重視し、新たな課題を見つけられるように仕事に励みたい。 とても疲れましたが、機会があればまた参加したいと思いました。 戦略的思考はこれからの政策立案には欠かせないものと感じています。しかし、訓練しないと身に付けることは難しい。本日はこれからの任務に生かせるよい機会でした。(グループワークの進行は途中でまとめるのが難しかったが、よい経験になりました)。</p>
<p>第三者評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政と民間企業との相違はその組織目的が公正か利潤かの優先順位の相違であって組織体の構成員として求められものは、政策立案能力、課題解決能力、あるいは事業構想力等色々があるが、それらは見方が異なるだけであって同じ内実を持つ能力の具備が必要とされている。 ・ そこで共通していえることは、 経営・財政に関する知識を有し組織運営を管理する能力、 多様な行政手段やツールを知識化して活用する能力、 施設・設備に関する知識を有し、その管理に十分配慮できる能力、 業務関係を中心とした法令に精通し、これらを解釈・運用する能力、 情報を収集・整理・管理し、有効に活用、発信する能力などが必須となる。 ・ これらの能力は、個人の資質や努力のみで形成されるのではなく、職務に合わせた仕事が進んでいくように、体系的、組織的に行われる研修によって、培われていくべきといえよう。 ・ しかしながら、研修調査室との「棲み分け」をしつつも、参加者数の確保が困難となっていることには様々な課題があるものといえるが、その中で大きな要因と公共政策ゼミナールへ参加することのメリットが直近のものと、ある程度の時間軸をもって示せるものが明確に伝わっていないことにあると思量される。 ・ そのことは例えば人事制度に関する側面もあるため研究所だけの課題とは言い切れないが、「人財育成」に限った場合、それがどういう目的効果を持つものかということを確認にして研修制度の体系化を図ることが必要ではないかと考えられる。 ・ まず、第一に職員のキャリア形成に応じた研修内容のプログラム化を図るため、より一層、研修調査室との合理的な役割分担に基づく研修事業の連携を図ることが基本となる。 ・ 第二に民間企業のマネジメントなど行政の現場では体験しづらいメニューにより思考のヒントやひらめきにつながる、非日常的な要素を組み込みことである。 ・ 第三に、研修参加者のポートフォリオ分析と管理の実施であり、当該参加者の不足する能力や強化した能力を明確にしたコンピテンシーマネジメントによ

	<p>り、研修の成果を踏まえたポートフォリオを客観的に把握し分析できるような仕組みも将来的な視点で検討したい。その結果、管理職研修にあるプログラムを一部受講するなど選択制研修の可能性も高まってこよう。</p> <p>上記のような「体系化」を検討するに際しては、研究所が「公共政策ゼミナール」のプログラム構成・運営に関わることについて、研修受講者／研究所／研修調査室それぞれにとってどのようなメリットがあるかを改めて整理してみてもどうか。そして可能であれば、まだ記憶が新しい時期に、今年度の研修受講者にインタビューを試みて忌憚の無いフィードバックをもらうことも有効であろう。（特に研修調査室が実施している他の研修と比較や、研究所が関わっていたことで感じられた利点など。）</p>
<p>改善提案</p>	<p>【研修の考え方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在の「政策デザイン」の研究内容では、人材育成の視点において研修調査室との「棲み分け」があいまいとなっており、研究所に関わるメリットや必要性があまり感じられない研修内容になっている。 ・研究所における「人財育成」の定義に立ち返ると、「研究所に配属された職員や各研究に参加した職員が、その実践を通じて能力・技量の育成につなげる」とあり、「研究所固有の取組み」の延長線上に、研究所が行う研修の意義があると考えられる。 <p>【研修内容・応募状況等の状況について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上記の理由より、社会地図、住民力、社会学等を軸とした研修を組み立てることにより、研究所主催の研修として意義も深まり、良い意味で研修らしくない研修とすることで、研修調査室との研修とも「棲み分け」「差別化」ができるのではないか。 ・研修内容の案としては、研究所で作成した社会地図を用い、社会地図の解釈を所長や特別研究員から学ぶ内容などが考えられる（『社会地図への招待～客観的根拠を社会地図から読み取る（仮題）』）。解釈のしかたなどについて、参加者と所長・特別研究員間でフリーディスカッションしてもらうのがよい。 ・研究所主催の研修のキーワードは「刺激」「気づき」であり、こうした視点を考慮した研修内容を、研修調査室と協議していく。

No. 10	【機能4 人財育成】 政策研究塾
事業開始年度	平成19年度
目的・趣旨	政策研究塾は、せたがや自治政策研究所研究員の政策形成能力の向上を図ることを目的として実施するものである。これまで主に行政の視点からのみ捉えていた事柄を、様々な分野の講師を招き、多方面から見つめ直す機会とし、ディスカッションやグループワークなどの実践的な手法を通じて、研究員の育成を行うものである。
年度別テーマ	平成19年度 テーマ「分権時代の区政のあり方と今後の展開」全6回 平成20年度 テーマ「地域における「知識」の創造・「地縁」の発展・「智慧」の融合」全5回 平成21年度 テーマ「ソーシャルビジネス」全3回 平成22年度 テーマ「大学連携」全3回
成果の活用目的	設定したテーマに関連した、様々な分野の講師を招き、研究員とディスカッションを行うことで、幅広い視野・視点から行政課題等を捉え直す機会とし、政策形成能力の向上を図る。平成21年度からは、研究テーマと同様のテーマとして実施し、研究手法の一貫として活用を図っている。また、講師と知のネットワークを構築することも塾開催の目的でもある。
問題点・課題等	政策研究塾実施について <ul style="list-style-type: none"> ・研究員の政策形成能力の向上を図ることを目的として開始したが、毎年「研究員だけではもったいない」ということで、少人数の職員参加（係長昇任者）を募ってきたが、ゲストが参加することにより、研究員はそのお膳立てや気遣いに回り、お客様のための塾という声が上がったのが事実である。 ・上記、改善の意味合いをこめて、平成20年度より、研究テーマに関する塾として、公募研究の相手所管課職員を交え開催した。研究テーマに関係する職員ということで、塾の形式を改善したが上記の問題が解決したとはいえない。 ・庶務担当課長会で募集をかけている現状から、所管課職員を正式に募るのであれば、塾の目的を庁内職員向けに実施する位置づけに変更したほうがよいと考えられる。 講師・内容について <ul style="list-style-type: none"> ・講師選定にあたっては、運営会議で議論して決定しており、1年目より充実した講師に恵まれている。また、政策研究を進めるうえでの参考として、さらに研究所の知のネットワークとして活用させてもらった実績は大きいと感じている。
関係者評価	<ul style="list-style-type: none"> ・研究塾の運営については、運営会議の中で議論しながら研究所員の構成や研究内容に合わせ、3年間テーマや分野を変化させながら実施できたことは研究所の財産になったと考えられる。今後も政策塾の内容については、運営会議経て柔軟にカリキュラムを組んでいけばよいと思う。ただし、講師招聘やネットワーク維持については、民間シンクタンクの力がまだ大きく、研究所の力をもっとつけていく必要がある。 ・研究員のための人財育成メニューとして開始したが、研究員が講師とのディスカッションに耐えうるだけの知識や疑問点を準備できなかったことなど、機会を十分に活かしきれなかった点もあるため、なお一層の努力が必要と考える。 ・課題点として挙げられている、参加対象者については、庁内オープン（庁内職員向け）として、研究員のみならず、政策塾で能力アップを図りたい職員を対象とした方がよいと考える。通常の研修では、経験することのできない機会であり、研究所の特性を大いに活かした人財育成策である。 ・「研究員のための政策塾」という考え方については、事前に講師への依頼訪問する機会があり、政策塾当日よりも会話が充実していたケースが多かった。よって、

	<p>研究員の育成の場として、必ずしも政策塾にこだわることは無いと考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・所管課職員が加わることによって、研究員が事務局的な役割を担うことになり、本来の目的からかけ離れた部分で負担が生じていることについて、研究員のための政策塾とするならば、少なからず作業的な準備が必要な「政策塾」を開催する必要がなく、研究員には様々な人材との交流の機会を作れる環境にあるのだから、塾の開催ではなく、テーマを持って様々な人材を訪問し、情報の整理、提供に力を注いでも良いのではないかと考える。 <p>【塾参加職員】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「公共政策ゼミナール」「シンポジウム」など、職員向け、区民向けのメニューは揃っているため、「質」重視で大人数参加を目指す必要は無いと思う。 ・塾の目的が一義的には研究員のためなのでやむを得ないが、塾に参加させてもらっても、所管課の職員としてはどのような立ち位置なのかわかりにくい。 ・政策研究塾の講師は様々な分野において第一線で活躍している方達なので、話を伺うことはとても意義深く、仕事にも役立った。さらに、塾に参加している研究員や他所管課の職員の話も聞くことで、仕事上のヒントをもらえたり、人脈が広がったりした。ただ、非常に有意義な機会にも関わらず参加者が少ないのがもったいないと思う。塾の参加者に次回の塾参加者を推薦してもらおう(良さを伝えてもらう)とともに、時間外の開催や、ランチミーティング形式など、より多くの職員(管理職含め)が参加できる仕組みを検討してはどうか。 ・毎回、聞きっぱなし、話しっぱなしで終わるのがもったいない。講義のエッセンスをイントラに掲載してはどうか。
<p>第三者評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・政策塾の目的は常に不変である必要はなく、初年度は研究員のシンクタンカーとしての素養を高めるため敢えてテーマや分野を選ばず方向性のみ明確にしたスタイルとし、それ以降、調査研究のテーマや分野に関連した人材の招聘を行い、ある意味で研究員の活動の効率化に資するスタイルで設定をしてきている。 ・それらの取組み自体には一定の知見や講師陣とのネットワークが得られているため成果があったものと認識できるが、「問題点や課題」で示されているとおり、庁内に対しての意義や有効性について明確な仕組みを作らないまま拡大してきた結果、曖昧な位置づけになっていることは否めない。 ・もともと研究所にとって知見を深めることが第一義であるため、庁内に対する視点が副次的となることは止むを得ないと考えられる。しかし、研究所には塾に関する一定のスキルやマネジメントのノウハウがあるため、今後はむしろ思い切って庁内向けに幅広い知見を提供したり、ホットな話題を取り上げて業務への取組みのヒントを与えられるような高度なレベルの「講義」や「演習」を主催し、回数を絞りつつも一定規模を確保したスタイルへと発展させることも考えられる。 ・また、政策研究塾の各回の記録方法についても、工夫次第では研究所として有用な知的資産になりうるものと考えられる。各回の講師からの話を「聞いて終わり」とするのではなく、要点をまとめた記録を作成してイントラに掲載したり、参加者が簡易なレポートにまとめたり、講師から「参考図書」を紹介してもらって輪読をしたりなど、その後の情報共有や政策形成能力向上に結びつけることができる取組みを併せて行うことで、より拡がりのあるプログラムとなるのではないかと。今後の取組みに大いに期待したい。
<p>改善提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「政策研究塾」については、その目的・趣旨や内容について多くの問題点が指摘された。 ・この事業の本質は、「人財育成」にある。4年間の成果としては、「研究員」のみならず、参加した「一般職員」からも高評を得ているものである。 ・したがって、「政策研究塾」の運営目的や活用方について、これまでの実績を踏まえ、一から議論して新たな「政策研究塾」のスタイルを構築する。

No. 11	【運営全般】 運営の基本的考え方と計画
事業開始年度	平成19年度
目的・趣旨	せたがや自治政策研究所を有効に機能させるため、設立当初（平成19年5月）に「運営の基本的な考え方と計画」を策定し、研究所の運営を効率的かつ着実に進めることを目的に策定した。
実績	「運営の基本的な考え方と計画」に基づき、4つの基本機能を軸として、区の政策形成能力の一層の向上を図るべく取組みを進めてきた。 平成19年度からの年次計画では、運営の中長期展望のステップとして、年次別に重点的取組みを定め、その実現に向けた取組みを進めてきたところである。
問題点・課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・「運営の基本的な考え方と計画」に基づき、4つの基本機能別に活動検証を進めてきたところであるが、過去3年間の取組みを通じて言えることは、区における自治体シンクタンクの役割をどのように担っていくべきかという観点に立って、試行錯誤の繰り返しによって事業を進めてきたため、設立当初に定めた「運営の基本的な考え方と計画」の一部について見直しを行う必要があるということが改めて明らかとなった。 ・時代の変化による考え方の変化や区内ニーズを満たすために生じる課題などを的確に捉え、せたがや自治政策研究所の平成23年以降における「運営の基本的な考え方と計画」を改定することが必要である。
第三者評価	<ul style="list-style-type: none"> ・すでに運営会議にて一定の議論がなされているように4つの基本機能はそれぞれが個別の事業として具現化しているわけではなく、研究所の様々な取組み活動の一つ一つに複合的に含まれているものとして理解することが重要となる。 ・そのことは研究所設立当初のプランニングが誤っていたのではなく、設計図以上に活動が複合化し、また、人材も入れ替わり人の意思が加わることでより豊かな組織活動として結実したことの結果であると評価したい。 ・一方で学術的な研究機能との棲み分けが依然として未完成であり、また世相を騒がせた「事業仕分け」など従来の行政にはなじまない、あるいは未経験の新たな取組みについて十分に向かい合うことができなかったことは些か残念であった。 ・しかしながら、ソーシャルビジネスや大学連携など時宜に合ったテーマ設定と研究活動はその成否は別として極めて慧眼のある選択であり、今後の取組みに期待が持てることも確かである。 ・それらのセンスをさらに練磨し、同じ「第三者」的な存在である監査機能が事後の結果を主として対象とするのに対し、未曾有の事象に対して常に一定の筋道を客観性と論理性を持って示すことのできる区内唯一の組織として発展することが大いに期待される。 ・そのためにも、研究所として、国/アジア地域/グローバル社会における政策課題や社会科学諸分野の学術研究に対する情報収集の「アンテナ」をどのように張ってくるのか、それをどのように強化していくのかという点が、研究所の中長期的な機能向上のための重要な課題の1つとして考えられる。すなわち、今後においても時宜に合った、そして、世田谷区にとって重要性の高い研究テーマを適切に探索・設定していくための方法論を少しずつ形作っていき、いずれ研究所としてのスタイルを確立していくことが望ましい。 ・また同時に、研究所設立時には事実上将来の課題とされた地域社会や区民との連携について、内部設置型の自治体シンクタンクとしての立ち位置を維持しつつ、一歩進んだ交流を図ることも検討すべきであるといえる。 ・さらに海外の都市や大学等との交流など、大学との連携のチャネル等を活用し市内のみならず市外とのネットワークづくりをさらに能動的に取組む新たな機能の整備を提言したい。
改善提案	<p>【「運営の基本的な考え方」について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「運営の基本的な考え方」等の一部内容について、実際の活動と乖離してきた内容を見直す。 ・4つの基本機能に基づき、研究所の活動を割り振ってきたが、たとえば「政策研

究塾」のように、研究活動や人材育成の二つの機能にまたがっているような活動もある。研究所の様々な活動が4つの機能を全て担うことなどが、複層的に存在していることが分かってきたため、事業計画もそれに合わせた表記に変える必要がある。

【その他運営全般について】

- ・更なる研究所の発展・充実を図るため、年1回の共同研究等の募集の他、随時、庁内における政策立案支援等の相談を受ける体制を整備する。具体的には、イントラネット・ホームページを活用し、研究所のこれまでの取組み（支援）事例を掲示し、所管課職員が気軽に相談しやすい環境を整備するなど、全庁的に支援が行えるよう検討を進める。
- ・庁内における「せたがや自治政策研究所」の認知度を上げていくことが、円滑な運営につながるということを認識し、更なる工夫を取り入れながら事業を推進していく。

以上