

地方創生と自治体シンクタンク

春日部市総合政策部政策課（かすかべ未来研究所）

本市は、関東平野のほぼ中央、埼玉県の一部に位置する人口約 236,000 人、面積 66.00km²の都市である。2005 年 10 月 1 日に旧春日部市、旧庄和町の 1 市 1 町が合併し、新しい春日部市が誕生した。

地方分権の進展に伴い、地方自治体の自立性、自主性がより高まったことで、市政運営のあり方によって、地域の将来の姿や住民の生活に大きな差が生じる時代になってきており、都市間競争に勝ち残るためには、住民ニーズを的確に把握し、地域の政策課題に効果的かつ効率的に取り組んでいくことが求められるようになってきた。そのためには、本市の政策形成力、本市職員の政策形成能力を高め、着実に的確な政策を実践していく必要があり、まずは、春日部市にふさわしいシンクタンクの姿とは何かを探るため、2010 年度に「自治体シンクタンク設置に向けた調査研究」を実施し、2011 年 4 月に「かすかべ未来研究所」を設置した。

本研究所の詳細については、本文にて述べる。

はじめに

かすかべ未来研究所が設立され、2016 年 4 月に満 5 年が経過した。これまで、様々な調査研究や市職員の政策形成能力向上を図るための研修会等を実施してきたが、今回は本研究所のこれまでの歩みから今後の展望について述べていきたい。

本研究所を設置するに当たり、2010 年度に本市の総合政策部政策課政策推進担当（後に本研究所が設置される部署である）が「自治体シンクタンク設置に向けた調査研究」を実施した。その報告書において、「自治体シンクタンク」の定義を述べているので、はじめに触れさせていただく。

「一般に『シンクタンク』は『頭脳集団』とも呼ばれ、社会問題を調査分析し、解決のための政策等の提言を行う研究機関である。この定義を参考としつつ、本報告書における自治体シンクタンクとは、『自治体の政策創出において、調査・研究を行い、当該問題を解決するための提言・支援を行う組織』とする。」

この報告書をもとにかすかべ未来研究所が設置されたことを踏まえ、本稿をお読みいただければ幸いである。

1 かすかべ未来研究所の概要

(1) 設置の目的

本市を取り巻く環境について、市民ニーズは多様化・高度化しており、厳しい財政状況の中、職員には高い資質が求められている。

そのような中、市民福祉の向上を図り、暮らしやすいまちを実現していくためには、

- ①「政策推進の迅速性を高める」
- ②「政策推進の経済性を高める」
- ③「本市（組織・職員）の政策形成力を高める」

ことが必要不可欠であることから、自治体シンクタンクを設置し、市民満足度の高い市政運営を行うために「政策の最適化」を行うことで、市民福祉の向上を図っていくこととした。

(2) 設置までの背景

本研究所の設置の背景には、大きく3点が挙げられる。

まず1点目が、地方分権の影響である。

地方分権の進展に伴い、地方自治体の自立性、自主性がより高まったことで、市政運営のあり方によって地域の将来の姿や住民の生活に大きな差が生じる時代になってきている。そして、その都市間競争に勝ち残るためには、住民ニーズを的確に把握し、地域の政策課題を効果的かつ効率的に取り組んでいくことが求められるようになってきたことが挙げられる。

2点目は、議会における一般質問である。

自治体の政策形成力を高め、住民満足度の高い魅力ある政策の構築や重要課題の解決を図る仕組みとして、自治体シンクタンクを設置すべきとの提案がなされ、これも、ひとつのきっかけとなった。

3点目は、市長のマニフェストの中に、「『生涯現役』民間キャリアを生かして市政を手助けしていただくシンクタンクを構築」が掲げられたことが挙げられる。

このような背景から、まずは、春日部市にふさわしいシンクタンクの姿とは何かを探るため、2010年度に「自治体シンクタンク設置に向けた調査研究」を実施し、2011年4月に「かすかべ未来研究所」を設置した。

(3) 設置の根拠

本研究所は、「かすかべ未来研究所設置規則」に基づき、運営している。参考までに、以下に設置規則を記す。

かすかべ未来研究所設置規則（平成 23 年 3 月 31 日規則第 15 号）

（設置）

第 1 条 本市の未来を創造するための政策を創出し、これらの実現を図ることにより、市民福祉の向上に寄与するため、かすかべ未来研究所（以下「研究所」という。）を総合政策部政策課に置く。

（研究所の事務）

第 2 条 研究所は、次に掲げる事務を処理する。

- （1） 政策課題に対応するための調査研究に関すること。
- （2） 政策立案に対する助言に関すること。
- （3） 実践的な政策形成能力の向上に関すること。
- （4） その他研究所が必要と認めた事項

（組織）

第 3 条 研究所は、次に掲げる者をもって組織する。

- （1） 所長
- （2） 副所長
- （3） 研究員
- （4） 前各号に掲げるもののほか、市長が必要と認める者

2 所長は、総合政策部長をもって充てる。

3 副所長は、総合政策部政策課長をもって充てる。

4 研究員は、総合政策部政策課政策推進担当職員をもって充てる。

5 市長は、調査研究等のため必要と認めたときは、関係する部課の職員を研究員とすることができる。

（職務）

第 4 条 所長は、研究所の事務を掌理する。

2 副所長は、研究所の事務を調整する。

3 研究員は、所長及び副所長の指定する研究所の事務を行う。

（関係部課の協力）

第 5 条 研究所の事務に関係する部課は、研究所の事務遂行に積極的に協力し、その事務の援助をするものとする。

（その他）

第 6 条 この規則に定めるもののほか、研究所の運営に関し必要な事項は、別に定める。

附 則

この規則は、平成 23 年 4 月 1 日から施行する。

(4) 研究所の機能

本研究所には、大きく「調査研究機能」、「支援機能」、「人材開発機能」の3つの機能がある。

1点目は、「調査研究機能」である。

この調査研究機能は、様々な行政課題を解決するために、各種データ等の収集や分析、行政課題の解決に向けた調査研究等を行うものである。

2点目は、「支援機能」である。

この支援機能は、各担当部署が行う計画策定や政策立案に対する助言・相談、研究成果の情報発信等を行うものである。

3点目は「人材開発機能」である。

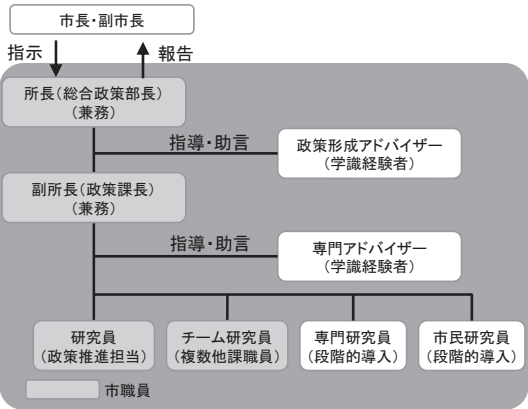
この人材開発機能は、職員の政策形成能力を高めるための実践的な研修の実施等、人材育成を行うものである。

これら3つの機能は、最終的に各担当課における「政策実現」につながるものとされている。また、3つの機能の中でも、調査研究機能は、庁内全体を通じての「研究成果や統計データの蓄積」という重要な役割を担っており、政策実現の根拠及び庁内外に向けた情報発信の際の情報源につながるものとなる。

(5) 研究所の体制

本研究所は、総合政策部長を所長、政策課長を副所長、政策課政策推進担当5名を専任研究員として組織されている。また、本研究所の運営をより充実させていくため、政策形成アドバイザーとして学識経験者を起用し、様々な面で指導や助言をいただきながら、調査研究を進めている。そして、研究の内容等に応じて、専門的な指導や意見が必要な場合、専門分野に精通した学識経験者を専門アドバイザーとして依頼している。それ以外には、調査研究のテーマに沿って、担当となる部署の職員や公募による職員をチーム研究員とし

図表 1 かすかべ未来研究所の体制図



出典：かすかべ未来研究所作成

てメンバーに加えている。

さらに、調査研究に対する有識者や市民の意見等を聴取し、調査研究を効果的に進めるために、かすかべ未来研究所モニターを 2014 年度より設置している。

モニターには、学識経験者及び公募による市民を加え、1 テーマ当たり 5 人以内で構成し、研究計画策定時や中間報告会前、最終報告会前後の年 2 回から 4 回程度の意見聴取をしている。

2015 年度は、学識経験者として本市と包括的連携協定を締結している 4 大学¹の先生や外部有識者講演会の講師、公募による市民、計 8 名の方にかすかべ未来研究所モニターとしてお願いし、様々な角度からの意見や助言をいただいた。

2 かすかべ未来研究所のこれまでの取り組み

(1) 調査研究機能におけるこれまでの研究と成果

ここでは、これまでの研究のテーマとその成果について述べる。

ア 2010 年度調査研究

「定住人口増加策の調査研究」

これは、かすかべ未来研究所の前身である政策課の政策推進担当が関係課職員と共に、各分野における市が直面する行政課題の解決策を検討するため、「特別行政課題研究」と題して、市長、副市長が指定する特定の行政課題について調査研究を行ったものである。

この調査研究において、

「ふれあい家族住宅購入奨励事業」

「官学連携団地活性化推進事業」

「ウェルカムガイド作成」

という 3 つの事業の提案を行い、これらの事業は 2011 年度に事業化された。

また、公益財団法人日本都市センター主催の第 3 回都市調査研究グランプリにおいて「自治体実施調査研究部門の優秀賞」に選ばれている。

イ 2011 年度調査研究

「大災害が発生した場合の職員の対応」

「春日部市の教育力のアピールの必要性とその方策」

この 2 つの研究は、関係課の職員が中心となっており、研究所は、補助的な立場で関わっ

¹ 本市は、共栄大学、埼玉県立大学、聖学院大学、日本工業大学の 4 大学と包括的連携協定を締結している（大学名 50 音順）。

たものである。

「大災害が発生した場合の職員の対応」は、埼玉県内の自治体で構成されている「彩の国さいたま人づくり広域連合」主催の「平成 23 年度政策研究発表会」、及び、公益財団法人日本都市センター主催の「第 13 回都市政策研究交流会」において、発表する機会を得ることにもつながった。また、この研究報告などが一つのきっかけとなり「職員参集メールシステム」が構築された。

このように、賞の受賞や発表の機会を得ること、提案内容が事業化されることは、職員のその後のやる気の向上にもつながっているものと感じている。

ウ 2011～2012 年度調査研究

「行政経営の柱である行政評価制度の検証と行政の最適化に関する研究」

「自治体の広報戦略についての調査研究」

「人口増加策の必要性和具体策についての研究」

「春日部市の現状と課題」

一方、本研究所は、2011 年度から 2012 年度の 2 か年にかけて、4 つの研究を行っている。

このうち、「行政経営の柱である行政評価制度の検証と行政の最適化に関する研究」では、評価対象事業の縮小や行政評価シートの簡略化などを提案した。

その結果、2013 年度より行政改革推進課という担当課において、それまでの行政評価シートを全面的に見直し、研究成果を最大限活用したシートへの移行を実施し、事務の効率化を図った。

また、「自治体の広報戦略についての調査研究」については、本市の情報発信を戦略的に行う研究を行った。その研究結果を受けて、2013 年度の機構改革に伴い、総合政策部内に、シティセールス広報課を設置し、戦略的に情報発信することで、本市の知名度を高めるとともにイメージアップを図ることにつながっている。

エ 2013 年度調査研究

「公共施設の適正配置についての調査研究」

「春日部市にふさわしい食育の研究」

このうち、「公共施設の適正配置についての調査研究」については、2014 年度に策定された「公共施設白書」の基礎資料として利用された。

また、「春日部市にふさわしい食育の研究」については、2013 年度健康課において春日部市としては初めてとなる、食育推進計画が策定され、その計画を推進するための資料として活用されることを期待している。

オ 2014 年度調査研究

「春日部市の地域別人口動態およびその特性」

「人と組織を育てる市役所を目指して」

カ 2015 年度調査研究

「「地方版総合戦略」策定に伴う具体的な事業提案と効果測定の研究」

「市民と行政による協働のまちづくり手法の研究」

このうち、「「地方版総合戦略」策定に伴う具体的な事業提案と効果測定の研究」については、「春日部市まち・ひと・しごと創生総合戦略」（以下、「本市の総合戦略」という。）がより実効性のある計画になるよう、本市の現状や課題を整理したうえで、より効果的で具体的な 11 の事業を提案し、金融機関との連携事業や異業種交流支援事業などが、2015 年度に策定された本市の総合戦略の個別事業として反映された。

キ 2016 年度調査研究

「春日部市における歳入確保策と債権管理の最適化」

「統計データ等の有効な管理・活用方法の研究」

2016 年度についても、2 つの研究テーマを設定し、現在、調査研究を進めているところである。

(2) 本研究所における情報発信

本研究所では、市民の方や職員に広く本研究所の役割等を発信するため、情報発信にも力を入れている。

一つは、年 4 回発行している研究所ニュースである。これは、本研究所で実施している研究の内容や進捗状況、また、各種研修会、講演会のお知らせや報告等を掲載しているものである。当該ニュースについては、春日部市公式ホームページ²（以下、「本市の HP」という。）や庁内イントラネットにて公開している。

また、前述の調査研究については、副市長や関係部長等に対する中間報告会、市長、政策形成アドバイザー及び中間報告会での出席者に対する最終報告会、職員に対しての成果発表会等を通じての研究成果の発信を行っている他、研究報告書を本市の HP に掲載し、市民に対しても研究内容について広く公開している。

² 春日部市公式ホームページ

<http://www.city.kasukabe.lg.jp/>

かすかべ未来研究所ホームページ（春日部市公式ホームページ内）

<http://www.city.kasukabe.lg.jp/shisei/miraikenkyuu/index.html>

図表 2 調査研究成果発表会の様子



出典：かすかべ未来研究所撮影

(3) 人材育成機能におけるこれまでの人材育成

本研究所では、市が直面する行政課題の解決策を検討する実践的な研修を通して、政策形成を進めるうえで必要な技能を習得し、政策形成能力の向上を図ることを目的に人事課と協働して各種研修等を実施している。

一つは、政策形成能力向上研修を政策形成アドバイザーが研修講師として行う、「政策形成基礎講座」を毎年3回と各年度の研究テーマに沿って、関係分野の専門家を招いて開催する、外部有識者講演会を行っている。

また、職員のプレゼンテーション能力向上のために大学での講義を行っている。

これは、本市と包括的連携協定を締結している大学の授業の貴重な1コマをいただき、外部講師として講義を行うものである。

2014年度からこれまでに、23名の職員が大学での講義を経験し、職員のプレゼンテーション能力の向上に大きな効果があると考えている。

これら大学での講義は、単に職員個人の能力向上に資するのみならず、職場内で部署を超えたOJTにも活用されるなど、様々な広がりを見せている。

図表 3 大学での講義の様子



出典：かすかべ未来研究所撮影

3 春日部市まち・ひと・しごと創生総合戦略と本研究所の関わり

(1) 春日部市まち・ひと・しごと創生総合戦略について

前述のとおり、2015 年度に「地方版総合戦略」策定に伴う具体的な事業提案と効果測定の研究」と題し、本市の総合戦略をより効果的に進めるため、具体的な事業提案を行った。

本市の人口動態について、2014 年度に本研究所が行った「春日部市の地域別人口動態およびその特性」の研究報告によると、本市の人口は、2002 年から社会減を主な要因として人口減少が始まり、2012 年以降は、社会減と自然減の両方の要因により人口の減少が続いていることが報告されている。

一方、国においても「まち・ひと・しごと創生本部」を設置し、人口減少と地域経済縮小の克服をめざし、「まち・ひと・しごと創生法」を施行するとともに「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」と「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を定めた。さらに、地方においても 2015 年度中に「地方版総合戦略」を策定することが法定努力義務とされた。

本市においても、国の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の策定を受けて、人口減少を克服し地域経済の活性化を図るため、4 つの基本目標の実現をめざす本市の総合戦略を策定し、人口、経済、地域社会の課題に対して一体的に取り組むこととした。

なお、本市の総合戦略において掲げられる 4 つの基本目標は以下のとおりである。

ア 基本目標Ⅰ．子育て世代に選ばれる地域創生戦略

若い世代が安心して子どもを産み育てられる環境を更に充実させ、出産や子育てに希望を持てる地域の実現を目指す。

イ 基本目標Ⅱ．特長を生かしたしごとを創出する地域創生戦略

本市の特長を生かした産業を振興することで、若者や女性が働きたいと思える就業環境をつくり、安定した雇用を創出する。

ウ 基本目標Ⅲ．地域力を高める地域創生戦略

春日部駅及び周辺の利便性を高めることで、駅の拠点性とまちのにぎわいを高めるとともに、イベントや観光を通じて来街者をまきこみながら交流人口を増加させることで、定住意欲の醸成につなげる。

エ 基本目標Ⅳ．安心安全で魅力ある地域創生戦略

人々が安心して暮らせる生活環境のより一層の充実に向けて、行政と市民や民間事業者が一体となった取組みを進める。

(2) 「地方版総合戦略」策定に伴う具体的な事業提案と効果測定の研究」

本研究所では、本市の総合戦略がより効果的な計画となるよう、具体的かつ実行性のある事業を提案することをテーマとし、調査研究を実施した。

調査研究においては、人口減少や少子高齢化に的確に対応し、地域経済の活性化を図るべく、まず、本市のこれまでの事業や他自治体の事例について調査し、その効果について研究した。そのうえで、本市の地域特性を分析し、地理的条件や人口規模などが類似している他自治体との事業の比較検証を行い、課題を抽出し、解決に向けた実効性のある 11 の事業を具体的に示した（図表 4）。

図表 4 11 の提案事業

春日都市まち・ひと・しごと創生 総合戦略基本目標	事業名
基本目標Ⅰ 子育て世代に選ばれる地域創生戦略	① 放課後児童クラブ・放課後子ども教室の充実関連事業
	② 小中学生を対象とした命の教育の充実
	③ 本市にゆかりのある人物等を生かした本市ならではの学校教材作成事業
基本目標Ⅱ 特長を生かしたしごとを創出する地域創生戦略	④ 異業種交流会支援事業
	⑤ 金融機関との連携事業
基本目標Ⅲ 地域力を高める地域創生戦略	⑥ 市公式ホームページスマートフォン対応事業
	⑦ 企業等の車両を活用した市 P R 事業
	⑧ 地域観光モデルツアー開発事業
基本目標Ⅳ 安心安全で魅力ある地域創生戦略	⑨ L E D 街路灯導入促進事業
	⑩ 空き家実態調査事業
	⑪ 小中学校体育館トイレ改修事業

出典：かすかべ未来研究所作成

なお、紙面の都合上、研究の詳細については触れないが、本調査研究を含め、これまでの研究報告書については、本市の HP で掲載しているので、詳細については、そちらをご覧ください。

(3) 提案事業の事業化について

本調査研究において提案した 11 事業については、本市の総合戦略に反映されており、現在、各事業実施に向け動いている。

事業実施の一例ではあるが、図表 4 で示した提案事業名の内、⑤金融機関との連携事業について、本市の総合戦略の 4 つの基本目標の一つである、「特長を生かしたしごとを創出する地域創生戦略」の実現に向けて、活力ある個性豊かな地域社会の発展に寄与することを目的とし、2016 年 12 月 26 日に、地域金融機関である株式会社埼玉りそな銀行、株式会社武蔵野銀行、埼玉縣信用金庫と包括的連携協定を締結した。

今後は、各金融機関と市が連携しながら本市の事業をより効果的に推進していくこととしている。

その中でも、特に「産業・経済の振興、地域雇用に関すること」として、本市が取り組んでいる就労支援や創業、起業支援に関する連携や、優良企業の誘致に関する連携、2013年度から、様々な「こだわり」のもと生み出された春日部ならではの優れた20食品を認定した「かすかべフードセレクション」の販路拡大、「シティセールス、観光振興に関すること」として、店頭等にポスターの掲示やチラシの配架などを行う市政情報コーナーの設置、「公共施設マネジメント、PPP/PFIに関すること」として、公共施設の老朽化の進行に対応して行くための支援や官民連携及び民間活力の導入に関する情報提供等、3つの分野において、スピード感を持って実行に移すため現在、協議を重ねているところである。

また、金融機関が持つシンクタンクと本研究所が共同で調査研究を実施していくことも検討しており、本研究所としても、地域課題の解決に向けて新しい分野に挑戦していきたいと考えている。

4 外部からの反応

本研究所における他自治体など外部からの反応については、行政が設置するシンクタンクは全国でも先進的な取組みであるということから、全国各地から多くの問い合わせをいただき、2011年度からこれまでに43団体（2017年1月31日現在）におよぶ全国の自治体や議会、民間シンクタンクなど多くの方々が視察にお見えになっている。

視察に来られる目的やお話しする内容、それを受けての反応は様々である。しかし、他団体との交流を深め、互いに実り多き視察となるよう努めており、今後も多くの方々が視察にお越しいただければ幸いである。

5 かすかべ未来研究所の今後の展望

冒頭でも述べたとおり、2011年4月に本市の自治体シンクタンクとして「かすかべ未来研究所」が設置されてから2016年4月をもって満5年が経過した。

本研究所は、市民とともに発展していくシンクタンクをめざし、2014年度から「かすかべ未来研究所モニター」を導入し、市民の意見などを聴きながら調査研究を効果的に進めている。さらに、2015年度には「広報かすかべ7月号」において、本研究所の持つ役割や成果を市民にお知らせすることを目的に、「研究所はなぜ必要なのか?」、「研究所は市民にとってどんな関係があるのか?」など市民に分かりやすく、また関心が高まるよう工夫を凝らし情報発信を行った。

こうした成果や効果により、本研究所の設置のきっかけでもあった議会の反応は好意的であり、本研究所への期待の高さを肌で感じている。

また、2010年度に実施した「自治体シンクタンク設置に向けた調査研究」では、自治体シンクタンクとはどのようなものなのかを分かっている職員がほとんどいないことが報告されている。そのため、設置後は、本市に自治体シンクタンクが必要であるという認識を持ってもらえるように取り組む必要があった。

設置してから2015年度までに本研究所の調査研究に携わってきた職員は74名にのぼる。さらに、「人材開発機能」として行っている様々な研修などに参加した職員を加えると、多くの職員が本研究所に関わっている。調査研究に携わった職員からは、「問題に取り組む意欲が向上した」、「政策提言の手法が習得できた」、「業務に対するモチベーションが向上した」など、前向きな意見が多く寄せられている。これまでの取組みが、職員一人ひとりの理解と認識を高め、ひいては政策形成能力の向上につながっているものと考えている。

また、2017年度は、本市において、第5回自治体シンクタンク研究交流会議が開催される予定である。

この交流会議は、全国の自治体シンクタンクが一同に集まり、自治体シンクタンクの組織運営能力やネットワークを構築することを目的に、毎年度開催しているものである。

第1回目は、2013年度に新潟県上越市で開催され、その後、滋賀県草津市、埼玉県戸田市、今年度が長崎県佐世保市で開催され、2017年度の春日部市が第5回目になるものである。

こうした全国の自治体シンクタンクが集まる機会を通じて、「かすかべ未来研究所」の存在を、広くPRするとともに、より充実した交流会議になるように取り組んでいきたい。

この5年間、市民福祉の向上をめざした政策立案につながる調査研究活動に取り組み、多種多様なデータ収集を行ってきた。これらのデータは、本研究所の貴重な財産でもあり、今後においても、これまで蓄積してきたデータやノウハウを大いに生かし、各担当課での政策立案や事業実施の支援の充実を図っていきたい。そのためにも、本研究所の研究員のさらなる知識や能力を高めるとともに、本市のおかれた厳しい財政状況などを踏まえ、決して理想を追うだけの調査研究ではなく、常に市民目線で市民の満足が得られるような実現性の高い調査研究を行い、市政に生かすことができる自治体シンクタンクになるよう努めていきたい。