

自治体職員の能力開発のポイント —これからの時代における自治体研修への示唆—

一般財団法人地域開発研究所 上席主任研究員
牧 瀬 稔

人が政策を開発し、人が政策を運用する。すべては「人」である。自治体が行政運営を進めるためには、人である職員の能力開発は重要である。本稿は、筆者の経験に基づき、これからの時代に求められる職員の能力開発のポイントについて言及する。前の一文の「これからの時代」とは、地方分権の時代、人口減少の時代、地方創生の時代など様々な要素が入っている。特に政策形成に寄与する能力開発について検討する。

第1章では本稿における「政策形成」と「能力開発」の意味を明確にしている。次いで第2章では「政策形成」と「能力開発」が求められるようになってきた背景を検討している。第3章は能力開発に関連して「4つの人材」について言及している。第4章は自治体の能力開発の転換点を考察している。第1章から第4章までは能力開発のポイントである。第5章は自治体の能力開発以前の問題を述べている。それは人事課の役割である。

最後に、本稿で対象としてきた「職員」の定義を改めて読者に尋ねている。これからの時代は、自治体全体で能力開発に取り組んでいくことの重要性を指摘し、本稿を締めくくっている。

はじめに～「人」の重要性を理解しているか？

「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」

この格言は、武田信玄と武田勝頼が記したとされる『甲陽軍鑑』にある。前半の「人は城、人は石垣、人は堀」は人材の重要性を説いている。勝敗を決する決め手は、堅固な城や高い石垣でもなく、あるいは深い堀でもなく、「人」にあるということを訴えている。

自治体においても「人」が重要である。人が政策を開発し、人が政策を運用する。すべては「人」である。本稿は、これからの時代に求められる自治体職員の能力開発のポイントについて言及する。

ここ数年、筆者は自治体研修や講演を意図的に増加させてきた。今年度（2015年12月末時点）において、既に160日ほど費やしている¹。本稿は、筆者の経験から、日々現場

¹ 筆者は、毎年200日以上、全国の自治体をまわっているが、職場にも行けず、自宅にも帰れず、その結果、様々な弊害のようなものが生じている（「呼んでくださることに感謝」とは思っているが、現在は完全に筆者のキャパを超えつつある）。また、筆者自身、実は内向的な性格であるため（そして滑舌も悪いため）、人前で話すのはとても苦手である。そのような理由から、来年度（2016年度）以降は自治体研修や講演などを段階的に減らしていく予定である。

において実感していることを記していく。しかし、理論的な背景が欠如しているかもしれない。その意味で、本稿の内容が読者の自治体にそのままの状態で貢献できるとは限らない。読者は自らの自治体の地域性や特徴などに合わせて、適宜、応用の可能性を探っていただきたい。本稿は読者に対するヒントの提供でもある。

また、「自治体職員の能力開発」と言っても様々な論点がある。その中で、本稿は、政策形成に寄与する自治体職員の能力開発を対象としていく。

各章のテーマは、あえて疑問形で記している。それは読者に対する問いかけの意味がある。読者自身、疑問形に対する回答を明確にした上で各章を読み始めていただけたら幸いである。各章の内容は筆者の見解であり、解答ではない。当然であるが、筆者の見解が100%正しいわけではない。各章とも読者に対する問題提起という意味もある。

1 政策形成と能力開発の意味は何か？

本稿における「政策形成」と「能力開発」の意味を考えたい。この2つの用語は重要なキーワードであるのに曖昧に使われている現状がある。まずは政策形成の概念である。自治体の現場において、政策形成の4文字は馴染みのある言葉である。政策形成は多様な定義があり、「何となく理解できる」ものの漠然としている。

一言で「政策形成」と言っても理解できないため、「政策」と「形成」にわけて考えたい。政策の意味について、筆者は「地域が抱える問題の解決を図り、住民の福祉の増進を実現するために示された対応と方向」と定義している。そして形成とは「一つのまとまったものにつくり上げること」と辞書にある（『大辞泉』）。

以上から、政策形成は次の3要素が必要と考えている。①地域が抱える問題の解決に向けた対応の実現、②住民の福祉を増進させる方向の提示、③対応と方向を一つのまとまった形につくりあげる取り組みである²。

次に、能力開発である。「能力」と「開発」の語句を辞書で調べると、能力とは「物事を成し遂げることのできる力」とある（『大辞泉』）。そして開発とは「新しいものを生み出すこと」と定義されている（『大辞泉』）。これらの意味により、能力開発とは、簡単に「物事を成し遂げることのできる力を新たに生み出すこと」と捉えることができる。

一方で、「能力開発」という4字は経営学にある。経営学における能力開発とは「従業員の自発性を高める（強める）」という意味で使用されている³。なお、能力開発の対極に

² 実は、この「対応」や「方向」をつくり出すのは、本来は首長の仕事である。しかし、実際は自治体職員が考えていくことが多いだろう。自治体職員に求められる政策とは、「（首長が示した）対応と方向を実現するための具体的な手段を複数提示する」ことである。そして「具体的な手段」のことを一般的に「事業」と言う。この「政策形成」に関心のある読者は、次の文献を参照していただきたい。

牧瀬稔『政策形成の戦略と展開～自治体シンクタンク序説』東京法令出版、2009年

³ 具体的な能力開発の方法として、講演や討論などの集合研修に加え、OJT（on the job training、職場訓練）、通信教育などの自己啓発などがある。筆者は特にOJTに価値を見出している。OJTの必要性については、次の文献で強調している。

牧瀬稔「今、なぜ政策立案力が必要か」市政62号（2013年）、18-20頁

ある概念が「訓練」である。訓練とは「あることを教え、継続的に練習させ、体得させること」を意味する。つまり、能力開発が「自発性」を基本としているのに対し、訓練は「受動性」や「強制性」を伴う。

以上から、自治体における能力開発には次の3つの要素（力）を身に着けることを基本としなくてはならない。それは、①与えられた職務を遂行する力、②新しい考えを生み出す力、③自発性を発揮する力である。

これからの時代の自治体研修は、上記の6つのポイントを可能な限り内包した取組みにしないといけないだろう。

2 政策形成と能力開発が求められる理由は何か？

自治体職員が政策形成を推進したり、能力開発を高めなくてはならない背景を指摘しておきたい。その理由は多々あるだろう。簡単に、それぞれ1点に絞って紹介したい。

まずは、政策形成を必要とする背景について言及する。端的に言うと、自治体間競争が展開されつつあるからである。自治体間競争とは「自治体がそれぞれの地域性や空間的特徴などの個性（特色）をいかすことで、創意工夫を凝らした政策を開発し、他地域から住民等を獲得すること」と定義できる。

これからの時代は「足による投票」⁴が起きるかもしれない。一般的に、住民は自分の選好を満足させてくれる自治体に住むことを望む。そして自分の選好を満たしてくれない場合は、その自治体から住民が離れていく（引越ししていく）。このような行動を起こすことで、住民は自らの意思表示を明確にしていく。このことが「足による投票」である。

この「足による投票」という概念から推察できることは、よい政策形成を展開している自治体には住民が集まる可能性が強まるということである。一方で、政策形成に乏しい自治体からは住民が流出してしまうかもしれない。これが自治体間競争の実態である。この競争時代を勝ち抜くために、今まで以上の政策形成が求められつつある⁵。

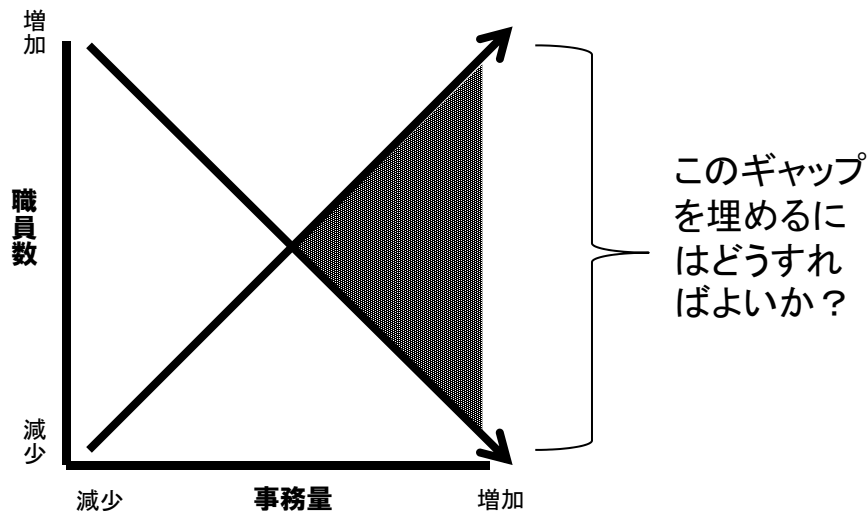
次に、能力開発の必要性も指摘したい。今日、図表1のような現象が起きつつある。図表1の縦軸は職員数の増減を示している。そして、横軸は事務量の度合いを記している。時代の流れは左から右に進むことになる。

⁴ Tiebout, Charles, 1956, *A Pure Theory of Local Expenditures*, Journal of Political Economy vol.64.

本文で紹介しているとおり「足による投票」とは、住民が自分の住む自治体から出ていく権利を行使することである。一方で「手による投票」という概念もあり、それは住民による自治体の首長や議員を選出する選挙を意味する。

⁵ 自治体間競争が良いか悪いかは読者の価値判断である。筆者が自治体研修や講演で自治体間競争について言及すると、自治体職員から批判が多くある。例えば「公正・公平が原則であるため、自治体の本質を見間違えている」や「全員がWin-Winを目指していくのが自治体の取組みである」などである。もっともな見解であり、これらの発言を筆者は否定しない。筆者もそれが「理想」と思っている。しかし、現実的には、そんな悠長なことは言っていられない。民間企業の世界は弱肉強食の市場原理で動いている。昨今では、自治体も民間企業に倣って「経営」という言葉を使用しつつある。自治体が経営という言葉を使用するならば、自治体の世界も弱肉強食化していくだろう。「人口減少時代において、みんな仲良くやっていきましょう」という呑気なことを言っている自治体が現実的には負けていく（衰退していく）のである。

図表1 職員数と事務量のギャップ



（出典）筆者作成

職員数は時代の経過とともに減少していく傾向にある。一方で、事務量は増加しつづける。事務量が増加する理由は、住民要望の多様化と多発化や、国等からの権限移譲などによる。その結果、右側にある「網掛け」の三角形の部分がギャップとして生じてしまう。

このギャップに対応する手段は5点ほど考えられる。それは、①職員の能力開発を進めることである。例えば、職員の能力開発を進め、従来、1人1事務量だったものを、1人1.5事務量にするという発想である。そうすることにより、拡大する事務量に対応するという発想である。本稿は、この職員の能力開発を対象としている⁶。

そのほかに、②職員数を増加させる、③（そもそも論として）優秀な職員を採用する、④増加する事務量に対応しない（増加する事務は実施しない）⁷、⑤増加する事務量の一部を外主体に担当してもらうがある⁸。本稿は「職員の能力開発を進める」に焦点を当てている⁹。

⁶ しばしば「自治体の職員定数は何人が理想ですか」という質問がある。この質問は無意味である。例えば、10事務があり「1職員＝1事務」を担当した場合は、10職員で対応することになる。次に、優秀な職員が多く、「1職員＝2事務」を担える場合は5職員で担当できる。一方で、ちょっと問題な職員が多く、「1職員＝0.5事務」を処理する場合は20職員が必要になる。すなわち、職員の能力により望ましい職員定数も変化してくる。その意味で職員の能力開発を高めていかなくてはならない。

⁷ 市区町村にとって「権限移譲」と言う聞こえはよい。しかし、実質は国や都道府県からの一方的な「仕事の押しつけ」である。職員数が減少する中での仕事量の増加は、既存の仕事数を削減・廃止しない限り職員の崩壊を招くことになる（崩壊の一つが鬱の発生である）。住民から見れば、行政サービスは国や都道府県が実施しようと、市区町村が担当しようとは関係ない。その意味で、小規模自治体は権限移譲を断ることも必要だろう。また、市区町村から都道府県や国に対する権限移譲もあってもよいだろう。

⁸ 現実的には「職員数の増加」は厳しいだろう。「優秀な職員の採用」は少しずつ見られつつある。優秀の意味は「特定行政分野に秀でた職員」という意味である。昨今では、戦略的に特定行政分野に秀でた職員を採用する傾向が強まっている。「増加する事務量に対応しない」という選択もあると思われる（脚注7で言及している）。そして「増加する事務量の一部を外主体が担当」は、NPMや協働等という観点から考察できる。上記に加えて、一人の職員が時間で稼ぐという手段もある。某県の40代男性職員の2011年度の残業が2,017時間にのぼった。同県では、この職員を含む20人の残業時間が、それぞれ1,000時間を超えていた。このように時間で稼ぐという方法もある。しかし、これは結果的に職員を疲労させるだけである。

⁹ 自治体職員が図表1の網掛けの部分に対応できないと、職員が「鬱」になってしまう可能性が高まる。筆者は、増える事務量に押しつぶされた職員を何人も見てきた（特に今年度は筆者の周りに多かった）。その意味で、職員の能力開発は自分自身も救うのである。能力開発と言うと重たい印象があるが、「少しの創意工夫」や「ちょっとした発想」と同じである。

政策形成と能力開発は別々に議論されるものではない。双方は密接に関係しており、相乗効果を持つ。政策形成が確実に実施されれば、職員の自発性も高まり、能力開発の機運が高まる。そして能力開発が促進されれば、住民の福祉を増進するための政策形成が実施される。双方は密接に関係している¹⁰。

3 4つの人材を知っていますか？

しばしば人材には4類型あると言われる。能力開発を考える上で4つの人材を紹介したい。第1に「人罪」がある。この意味するところは、仕事ができず、住民からのクレームも多い職員である。庁内にいるだけで罪になる職員である（図表2・左下）。

第2に「人在」がある。存在の「在」を使っていることから理解できるように、ただそこに在る（居る）だけの職員となる。居るだけであるため、自治体という組織にとっては何らデメリットが生じない。デメリットがない分、メリットと捉えることも可能である。しかし、住民にとっては、ほとんど意味をなさない職員である。むしろ税金を納めている住民にとってみれば、人件費の分だけ、その職員の存在はマイナス要因となる（図表2・左上）。

第3に「人材」がある。これが通常言われる人材になる。仕事は言われたことは最低限する職員である。そのため住民にとってはプラスに作用するかもしれない。しかし「職業公務員」である。ここで使用している「職業公務員」は、マイナスのイメージで捉えている。組織にとってプラス効果はあまりもたらさない。住民や地域のことは考えない職員であり、単なる食べていくための職業として地方公務員を選んだ者¹¹を意味する（図表2・右下）。

なお、ここでの人材は、材料や素材の「材」であるため、ある意味、上司の能力次第という点もある。上司の腕がよければ人材をうまく活用することで、後述する人「財」に変えることが可能である。しかし、上司の能力が低いと、せっかくの人材を人「罪」にしてしまうかもしれない。例えになるが、素材がよくても料理人の腕次第で料理がおいしくもまずくもなる。これと同じことが自治体の現場においても言える。

そして、第4として「人財」がある。財産の「財」であり「たから」と読む。経済学において「財」（ざい）と言った場合は「人間の欲望を満たすのに役立つもの」という意味がある。この人財は、組織にとっても住民にとっても善の成果をもたらす職員である。さらに、組織のあり方や住民の意識をも変革していく有能な職員である。自らの考えを持ち、政策を形成し、実行できる職員である（図表2・右上）。

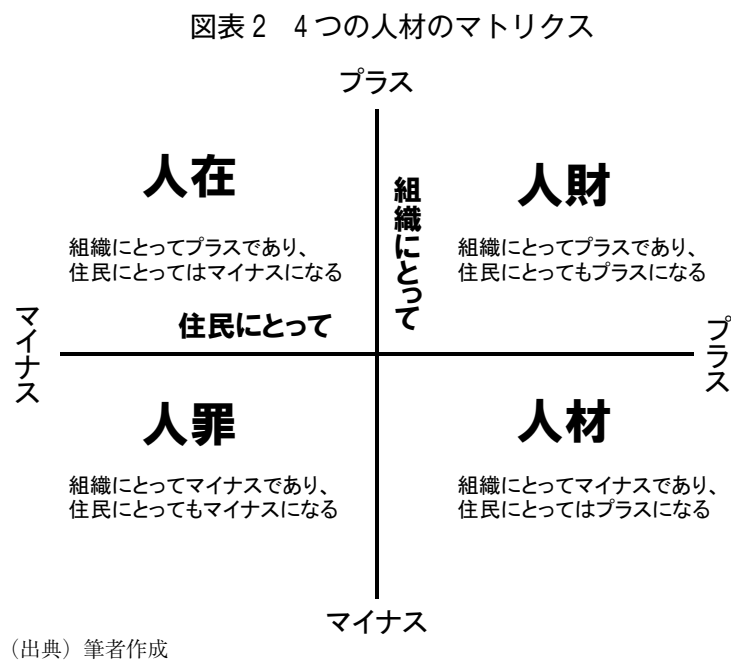
¹⁰ 本稿の第1章と第2章は、次の文献の一部を抜粋し、新たに加筆・修正した。

牧瀬稔「『小都市』の能力開発と政策形成をすすめるヒント」ガバナンス 150号（2013年）、21-23頁

¹¹ もちろん、どのような理由であっても、一職業として地方公務員を選ぶことは何ら悪いことではない。そこには個人にしか分からない合理的な選択があるはずである。しかし、筆者は、自治体職員は職業公務員を超えて、積極的に住民と接し、地域を愛し、自らの勤務する自治体の発展のために汗を流す職員であってほしいと願う（理想論と思われるが）。

図表2は、上述した4つの人材をマトリクス化したものである。この図表2は「自治体が職員を捉えるとき」という前提があり、主語は自治体である。主語が住民の場合は「人在」と「人材」の位置が入れ替わるかもしれない。縦軸を「組織にとって」としているが、「自治体内にとって」としてもよい。一方で、横軸は「住民にとって」としているが、「自治対外にとって」と捉えてもよい。自治対外とは、住民をはじめ、地域や事業者など自治体の外に位置する様々な主体である。

自治体における能力開発の重要な視点は、組織にとっても住民にとってもプラスとなる「人材」を輩出していくことにある。これを基本とした自治体研修を実施しなくてはならないだろう¹²。



4 自治体研修の転換点はいつか？

昔と今では自治体の能力開発のスタンスは大きく異なってくる。自治体研修の転換点は行政運営の分岐点でもある。行政運営の取組みが変化した時期はいつだろうか。過去を顧みると、ターニングポイントはいくつか見つけることができる。

古くは1973年のオイルショックや1985年のプラザ合意に伴うバブル経済の発生、そして1991年のバブル経済の崩壊などがある。しかし、今日の行政運営におけるパラダイムシフト¹³は1990年代半ばに兆候が見える。それは1997年である。

¹² 本章（第3章）は、次の文献の一部を抜粋し、新たに加筆・修正した。

牧瀬稔「モチベーションを高める自治体研修」ガバナンス132号（2012年）、24-26頁

¹³ パラダイムシフトとは「時代や分野において当然のことと考えられていた認識や思想、価値観などが劇的に変化すること」と定義される。

バブル経済が崩壊してから「消費不況」がはじまったと指摘されることが多い。しかし個人の可処分所得は1997年まで拡大していた。そのため自治体の歳入も基本的には拡大傾向にあった。しかし、1997年のアジア通貨危機や消費税の増税等により経済状況は悪化した。北海道拓殖銀行、山一証券などが破綻した時代である。そして自治体の歳入も通減期を迎える。

次のポイントは2008年である。同年にはリーマン・ショックがあり、多くの自治体の歳入が大幅に減少した。例えば、豊田市はトヨタ自動車や関連企業の業績悪化を受け、法人市民税収入が前年度と比較して96.3%も減少した¹⁴。

同時に日本の人口動態も転換期を迎える。人口は2005年に戦後初めての減少となった。しかし、2006年に約2,000人の増加、2007年に約1,000人の増加と、人口は2年連続してわずかに増加している。ところが、2008年には約8万人の減少となり、今日まで継続的に人口が減少している。そのため2008年を「人口減少元年」と称することが多い。

これらの様々な現象を背景として、住民の意識も変わりつつある。特に右肩下がりの時代しか知らない世代が社会の構成を占めてくることにより、日本全体の価値観などが変化しつつある。人口増加・歳入拡大を前提とした能力開発から、人口減少・歳入縮小という時代の能力開発への転換が求められている。

自治体職員の能力開発を考える時は、「2008年」を境にして（あるいは戦後初めて人口減少になった「2005年」でもいいだろう）、自治体研修のスタンスも大きく変わらなくては行けない。人口が増加する時代と人口が減少する時代では、自治体の行政運営も大きく異なってくる。行政運営の舵取りが変化すれば、当然、能力開発の目指す方向性も違ってくる。

人口拡大が約束された時代は、自治体は「シビルミニマム」の確保が行政運営の目標であった。シビルミニマムとは、自治体が住民のために保障しなければならないとされる最低限度の生活環境水準の保障である。全国どの自治体でも同じ水準の画一的な行政サービスの提供が目標とされた。そのため、当時の自治体研修は、どの自治体も職員の画一性を重んじ、職員を規格化することが求められた。

一方で、人口が縮小していく時代においては、自治体がシビルミニマムを標榜しては存続し得ない。この時代において目指すべき考えは「シビルマキシマム」である。シビルマキシマムとは「個性かつ柔軟性を持った行政運営」と指摘することができる。縮小時代の中においても自治体が持続的に存続していくためには、个性的かつ独自性を持った行政運営を実施しなくては行けない。そうでなければ自治体間競争に勝ち抜くことができないだろう。

¹⁴ 2009年2月14日付、読売新聞

人口減少時代においても、人口を維持あるいは増加を目指していくためには、个性的かつ独自性を持った行政運営を展開し、魅力ある自治体を実現しなくてはならない。そのためには、他自治体には見られない特徴的な政策を展開しなくてはならない。そして、特徴的な政策を開発していくためには、自治体職員的能力開発による政策形成能力¹⁵の確立と向上は必須である。これからの能力開発の一つの重要な方向性として、个性的かつ独自性を備えた職員を育成していくことである¹⁶。

5 人事異動が生み出す価値を理解しているか？

自治体の職員的能力開発とは直接的に関係がないが、重要な視点と思われるため言及しておきたい。そもそも論になるが、自治体はしっかりと人材を採用する必要がある。例えば、もし自治体が「来年度以降は自治体全体の政策力を高めたい」と考えるのなら、「政策力がありそうな人材を（継続的に）採用する」ことが大前提である。ところが、政策力を微塵も感じさせない職員を採用することが往々にしてある¹⁷。

そして、人事課は政策力が希薄と思われる職員を対象に政策形成を高めるための様々な研修を実施している現状がある。当然、政策向きではない職員であるため、政策力はあまり身につかない。ところが、そのような職員を採用した人事課が「なんで、あの職員は政策力が醸成されないのだろうか。はあ・・・」と深いため息をつく状況を筆者は目の当たりにしてきた。それは採用の時点で失敗しているのである。

例えで言うと、薔薇の花を咲かせたいのに、菜の花の種を買ってきた状態である。買ってきた菜の花の種に様々な飼料を与えたり（これが自治体研修になる）、「薔薇が咲かなきゃ切っちゃうよ」「綺麗な薔薇を咲かせてね」と言うなど（これは叱咤激励になる）、多方面から薔薇を咲かせようと頑張っている。しかし、買ってきた種は菜の花であるため、咲くのは菜の花である。菜の花は一生懸命に自分の使命を果たしているのに、買ってきた当事者は「なんで薔薇が咲かないのか。はあ・・・」と深いため息をつくことになる。これは買ってきた当事者が悪いのである。

薔薇の花には薔薇の花のよさがあり、菜の花には菜の花のよさがある。それぞれのよさ

¹⁵ 政策形成能力とは「問題を発見し、その問題を解決するため、一定の政策目標を立て、それを実現するために必要な仕組み・仕掛けをつくり上げる能力」と定義する。特に「問題発見」が重要である。

¹⁶ 本章は、次の文献の一部を抜粋し、新たに加筆・修正した。

牧瀬稔「自治体における人材育成について～自治体研修の現場から考える」政策法務 Facilitator 34 号（2012 年）

¹⁷ 政策力が少ない人材を否定しているわけではない。後述しているが、職員はそれぞれよい特徴を持っている。政策力が希薄でも、ホスピタリティー的な要素があり、住民対応がよい職員の場合は窓口業務を担当するといいたいだろう。職員一人ひとりの特徴を最大限に活かした人事異動（人事政策）を実施していく必要がある。それが職員満足度の向上につながる。筆者は「住民満足度を求める前に職員満足度の向上が大切」と思っている。職員の満足が逡巡する中で、住民（他人）の満足を高めようとは思わないはずである。その意味では職員満足度を測る必要がある。しかし実施している自治体は極めて少ない。春日部市は、職員の意欲や職場環境について把握し業務改善に役立てるため「職員満足度調査」を実施した。調査の目的は、職員の業務の質を高めることで行政サービスを充実させることである。調査は全職員 1070 人を対象とし、84.4%の 903 人から回答を得た。このような職員満足度を測る調査がもっと増えればよいと思う。

をいかしていくことが大事である。つまり、自治体に即して言えば、適材適所の人事異動を実施しなくてはいけない。

人事異動に関して言うと、理解不能な場合が多くある。政策力の素養がある職員を採用し、政策に関する能力開発を実施しても、人事異動で政策とはまったく関係のない部門に異動させることがある。逆に、政策的観点が乏しい職員を企画部門に異動させることも多い。そして人事課は「なんで、あの職員はその部門で能力を発揮してくれないのか。はあ……」と深いため息をついている。

本稿は、自治体職員の能力開発に言及してきた。しかし、人材を生かすも殺すも結局は人事課次第という側面もある。人事課は職員の能力開発に取り組む以上に、採用する職員や採用した後の職員の人事異動を今まで以上に戦略的に考えていく必要があるだろう¹⁸。

おわりに～職員の定義は何か？

本稿は、これからの時代の自治体職員の能力開発について考察してきた。最後に、読者に質問である。ここで言う「職員」をどのように捉えているだろうか。読者が「職員＝正規職員」と捉えていたら大間違いである。職員には、当然、非正規職員も入る。正規職員が5割を切っている自治体もあると聞く。このような状況においては、非正規職員も戦力であり、非正規職員を含んだ自治体全体の能力開発が必須である¹⁹。

読者の中で「正規職員だけが能力開発の対象」と考えている場合、それは前時代の思考である。人口減少が急激に進む中では正規職員も逡巡していく。その状況においては、非正規職員の活用と活躍を踏まえながら、自治体全体で能力開発に取り組んでいかななくてはならないだろう。

¹⁸ 春日部市には「専任職」という制度がある。同制度は2014年度の人事異動から複線型人事制度を導入したことで、事務職をこれまでの「総合職」としてだけではなく、長年にわたって同一分野に携わる「専任職」のキャリアを選択できることとした。具体的には、専任職を希望する職員と専任職の配置を希望する部長との意向が合致した部署に配置している。専任職は原則として5年間は異動がない。このような専任職制度が、もっと登場してもよいと思われる。

¹⁹ 自治体研修に住民や他主体（例えば、NPOや信用金庫、大学等）も入れていくことも一案である。関係のない主体がぶつかることによりイノベーションが登場する。鎌倉市は、政策提案を伴った職員研修に湘南信用金庫の職員も参加している。市職員と信用金庫職員が一緒になり、一年かけて政策づくりを進めている。彩の国さいたま人づくり広域連合では、自治体が直面する共通課題に対応するため、埼玉県や県内市町村の職員に加え、民間企業、NPO団体、大学等との共同により、約9か月間をかけて調査研究を行う「政策課題共同研究」を行っている。これらの事例のように、政策づくりの過程に自治体職員だけではなく、様々な主体を入れていく必要がある。その結果、地域に公共的な人材が輩出されていく。