

特集・自治体における調査—調査から施策・事業へ④

# シンクタンクにおける自治体調査の現状

石井 和男

## 一 はじめに

私が、財団法人日本都市センターの研究室に在籍して、間もなく二年が経過しようとしている。

この間、自治体から受託した調査に主任研究員とともに携わり報告書を作成してきた。ところで、その際に、委託者である自治体担当者と相互理解を深め合い、なんの疑問や不満もなく、常に良好な関係を維持しながら調査を進めてきたかと言えば、残念ながら答えは「ノー」である。

もちろん、比較的順調に進んだ調査もあるが、そのような調査でもその過程で一度ならず何度

- 一 はじめに
- 二 日本都市センターの概要
- 三 調査の進め方と研究員の役割
- 四 研究員とのネットワークづくり
- 五 委託者の委託姿勢
- 六 シンクタンクの下請け化
- 七 報告書の取り扱いについて
- 八 おわりに

かは「この委託者は一体何を考えているのだろうか」、「わがままな委託者だなく」という思いが駆け巡った。また、恐らく委託者も「あそこは使えない」、「こちらの言うことを理解していない」等の不満を抱いたと思う。もっとも、委員会や打ち合わせの席では、そこはお互いに大人、そんな不満を直接ぶつけることなく、にっこり笑顔の建前社会でなげなく相手の真意等を尋ねて対応したわけである。

こうした委託者と受託者との間に見受けられる不満や誤解、あるいは意思のすれ違いは、調査に対する受託者と委託者の考え方の違いから生じていると思われる。

調査は、委託者(自治体)と受託者(研究員)と

の協働作業であるといわれる。自治体側には、政策を検討するにあたって、実務経験や地域の実情に基づいた問題意識があるはずである。同様に研究員にも専門性や自治体組織外からの視点に基づき考え方があろう。調査はこの両者の考えを交流させながら進めていくものである。つまり、自治体が外部に委託するのは、実務や地域事情に基づいた自治体の問題意識を研究員の視点で検証させて、最終的には、より有用性の高い政策へと結び付けることにあるはずである。資料やアンケート調査などのデータ収集・加工は、単に自治体と研究員が同じ土俵で議論するための共有情報にすぎない。

ところが、現実には、こうした情報の作成がシ

シンクタンクの主要な仕事として課せられ、しかも研究員の考え方をさえたこうした情報の一つとして取り扱われることがある。

そこで、本論では、自治体からの調査を受託し作業を進めている中で、受託者側が感じている問題点やその背景について率直に述べてみたい。

ただし、そうはいつても、自治体の側からするとそもそもシンクタンクの実態が不明確であろうし、委託先の選定、委託費の算定、研究成果の評価をいかに行うのかといった問題の方が、関心の深いテーマであろう。また、委託者と受託者の間で生じるトラブルのほとんどは、これらの問題から派生しているのも事実である。本論では、こうした問題点にもできるだけ触れながら、話を進めていきたいと思う。

## 二——日本都市センターの概要

最初に、財団法人日本都市センターを例に、全国的な傾向を踏まえながら、シンクタンクの動向について紹介する。

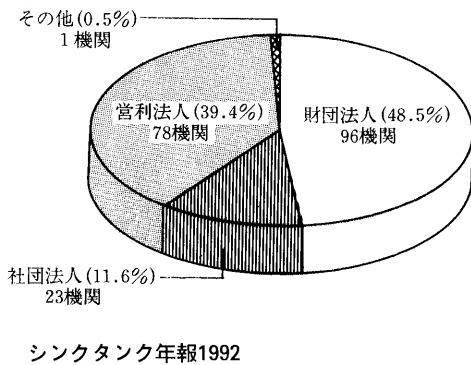
日本都市センターは、都市の健全な進歩と発展に貢献することを趣旨に、一九五九年に自治省の認可団体として設立され、会館経営を中心に行っている。調査研究事業を行う研究室はその

の一部門である。

全国的に財団法人系のシンクタンクがどのくらいあるかと言えば、総合研究開発機構（NIRA）が行っている主要シンクタンクに対する研究動向に関するアンケート調査によると、回答のあった百九十八機関のうちの九十六機関と約半数を占めている（図一・一）。また、そのうちの半数が研究事業を主としているものの、研究事業のみを行っているのは一割にも満たない（図一・二）。

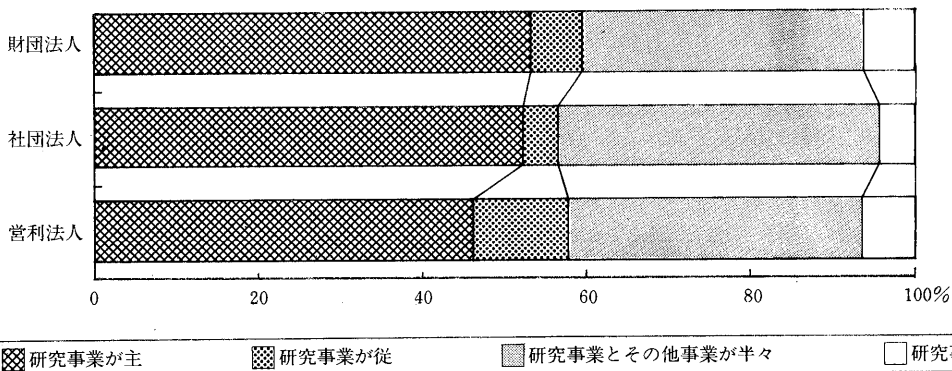
研究室の調査スタッフは主任研究員三人と研

図一・一 組織形態別機関数



究員三人（内二人は自治体からの出向）で構成される。この六人に研究室長を加えた合計七人で調査を行っている。図一・三をみてもわかる通

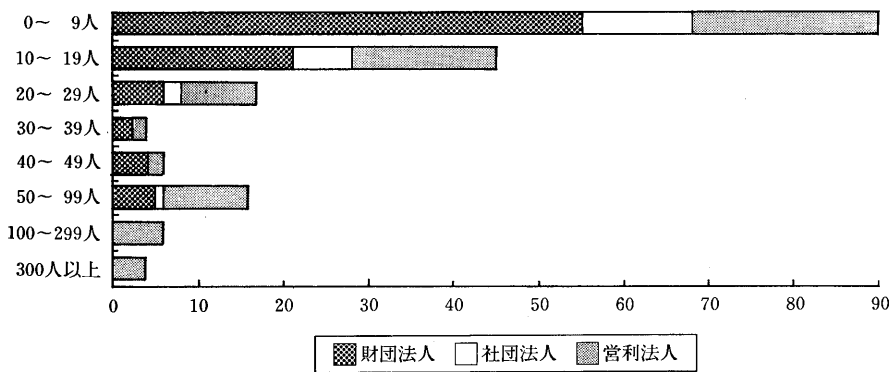
図一・二 組織形態別事業内容別機関数の割合



シンクタンク年報1992

り、研究者数〇〜九人の機関が九〇（四七・六％）あり、とりわけ財団法人には日本都市センターのような小規模の機関が多い。これに対して、営利法人は、比較的に研究者を多く抱えた大規模機関が多い。

図一 3 研究者規模別機関数



シンクタンク年報1992

表一 1 日本都市センターの受託調査の動向

調査分野内訳 調査受託期間	受託件数	その他の分野別内訳													
		行財政関係	総合計画関係	地域開発関係	その他	市民意識	防災	交通	女性	情報化	高齢化	福祉	国際化	文化	その他
S.40～45年度	23	5	6	2	10	2	2	—	—	—	—	—	—	—	6
S.46～50年度	77	12	10	13	42	6	8	3	—	—	—	—	—	—	25
S.51～55年度	40	20	1	6	13	4	—	—	—	—	—	—	—	—	9
S.56～60年度	37	21	1	1	14	2	—	—	3	2	1	1	—	—	5
S.61～H.2年度	27	9	7	4	7	—	—	—	1	1	1	—	1	2	1
計	204	67	25	26	86	14	10	3	4	3	2	1	1	2	46

- 注1 資料は、「日本都市センター創立30周年記念 30年のあゆみ」等を参考に筆者作成。
- 注2 地方公共団体単独から受託した調査のみを対象としているので、国、広域団体は入っていない。また、調査対象には、会館等の施設の基本計画策定調査等も含まれる。
- 注3 行財政関係のほとんどは行政事務診断である。総合計画関係には基本構想や基礎調査も含まれる。地域開発関係には港湾、都市、住宅、再開発、土地利用なども含まれる。
- 注4 分野別のその他に含まれるものとしては、市民会館、庁舎の基本計画や商店街振興などがある。

日本都市センターの主要な専門研究分野は、行政事務診断など都市の行財政制度に関する調査研究、総合計画・実施計画に関する調査である（表一1）。

行政事務診断というのは、行政組織が内部・外部環境の変化に対応して、その体制、運営、執行、管理などの諸側面にわたり健全な状態で作用しているかチェックするものである。システムを含めた行政組織全般が対象になるが、主に定数管理と組織機構の再編が課題に上がることが多い。他のシンクタンクではほとんど取り扱っていない分野であり、日本都市センターの特色ともいえるが、最近では機構改革などを自治体自らが行っているケースも増加している。

なお、全国的な傾向であるが、表一2をみてもわかるように圧倒的に都市計画関連の調査が多い。

### 三——調査の進め方と研究員の役割

次に、調査の進め方とそこでの研究員の役割についてだが、日本都市センターでは、原則として委員会方式を採用している。この方式は、ヒヤリング調査や文献調査に次いで多く使われる形式である（図一4）。

この委員会方式とは、主任研究員と研究員がチームを組んで事務局となり、開催準備等の庶務的な事務とともに、委員会の進め方の検討、討議資料の作成、アイデアの提案等、実質的な委員会のマネジメントを行いながら、調査を進

表一 2 地方公共団体からの受託研究小分類別件数

地域開発・整備	281
国土計画・地方計画	153
都市開発・整備	61
地方自治・地方行財政	48
福祉	43
環境一般	36
地域経済	33
文化行政・文化政策	30
農林水産業	26
国民生活一般	25
情報	25
廃棄物	24
災害・防災	22
鉄道・空港	20
産業一般	19
国際交流	19
道路	18
労働・雇用	18
余暇・レジャー	15
商業・流通	14
教育	11
交通・物流	10
鉱工業・建設業	10
医療・保健	9
住民参加・住民運動	8
政治・行政一般	6
産業技術	6
企業・経営	6
家計・消費	5
科学技術一般	4
通信	4
資源・エネルギー一般	3
経済一般	2
国際経済	2
人口問題	2
港湾	2
国際関係・外交	2
文化一般	2
芸術	2
公害	1
気象	0
法政策	0
新エネルギー	0
科学技術政策	0
合計	1027

出所：地方公共団体とシンクタンク  
(総合研究開発機構)

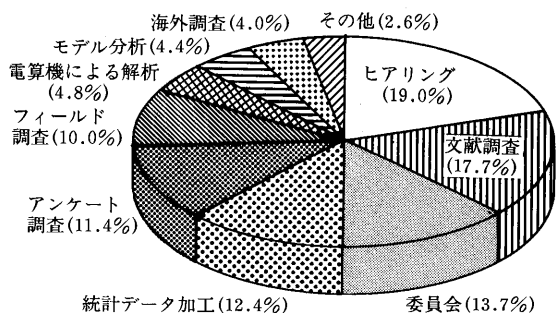
めていくものである。  
委員の人は、委託先の自治体からリクエ  
ストしていただくこともあるが、ほとんどはプロジェ  
クトリーダーの人選も含めて事務局で決める。

から、最終的に報告書の形で提示する。  
して、再度討議してもらおう。これを繰り返した  
で、各委員にそれをたたいてもらい、その成果  
をフィードバックして、研究員が内容を固め直  
す。

#### 四——研究員とのネットワークづくり

委託者側の調査に対する姿勢については、後  
程くわしく触れるので、以下では、研究員の能  
力やネットワークについて、「委託先の選定」  
と関連づけながら述べてみたい。

図一 4 使用研究方法



シンクタンク年報1992

大学の先生、他のシンクタンクの研究員、国や自治体の職員、その他に調査の一部について作業の再委託を他のシンクタンクやコンサルタン  
トに依頼した場合には彼らも参加する。これら  
の人々は、主任研究員の個人的なネットワー  
クによって選ばれる。

委員会では当然のことながら侃々諤々の議論  
が期待される。というのは、たたき台となる構  
想やアイデアは、研究員が自身の持つ知識や情  
報と個性に基づいて、その地域や自治体の生き  
ざまをみながら、新しい考え方や価値観として  
打ち出されるが、必ずしも最初から十分に煮詰  
まった形で出て来るとは限らない。中身が薄かつ  
たり、イメージや直感先行のものもある。そこ  
で、各委員にそれをたたいてもらい、その成果  
をフィードバックして、研究員が内容を固め直  
す。

つまり、調査としては、研究員の才能が報告  
書の形で現れ、研究員個人としては、自己の才  
能に対する委員会での反応を吸収することによ  
り、自己の能力を一層高めていくわけである。  
もちろん、委託者である自治体職員の意見も  
実務に携わっている人の経験として貴重である。  
ところが、最近の委託者側の傾向として、ここ  
らの提案に対する反応が弱いようである。情報  
や知識をこちらが一方的に放出するだけの調査  
が見受けられる。こうした調査が続くと「放電  
ばかりで充電できない」という声が研究員から  
聞こえてくるわけである。

表-3 地方公共団体からの受託研究の多い研究機関

順位	機関名	組織型	所在地	研究員数	受託研究件数	割合(%)
1	三菱総合研究所	株財	東京都	543	64	6.2%
2	日本システム開発研究所	株財	東京都	47	46	4.5%
3	地域問題研究所	社	愛知県	12	42	4.1%
4	システム科学研究所	社	京都府	15	37	3.6%
5	地域計画建築研究所	株	京都府	62	34	3.3%
6	オストランド	株	東京都	19	27	2.6%
7	野村総合研究所	株	神奈川県	450	25	2.4%
8	地域開発研究所	株	大阪府	22	24	2.3%
9	地域振興研究所	財財	石川県	6	21	2.0%
10	九州経済調査協会	財財	福岡県	22	21	2.0%
	計	—	—	1,198	341	33.2%

※割合は各機関の受託研究件数を全機関の地方公共団体からの受託研究件数の合計(1027件)で割った値

注1 資料は地方公共団体からの受託研究の登録件数の多い研究機関(「地方公共団体とシンクタンク」掲載資料)をもとに、一部変更して使用。なおデータは「シンクタンク年報1990」を使用。

表-3は、自治体からの受託研究の登録件数の多い上位十機関を掲載したもので、この十機関で全体の約三割を受託している。上位十機関の特徴をみると、営利法人が五機関、研究員二十人以上を擁するところが六機関ある。また、

地域色を打ち出しているところが五機関ある。この十機関の件数が多いのは、おそらく優秀な研究員もおり実績があるからだろうが、自治体側の選定基準からみると、比較規模が大きく、名の通った研究機関という意識があるのではないか。また、過去に委託した実績があるというのも選定する上で大きな理由になっていると思う。いずれにしろ、研究員を基準に選択しているケースはあまりないと思われる。

もっとも、自治体が団体名で選んでしまうのは、シンクタンクに関する情報が不十分なことや、限られた予算を使うことを考えれば、どうしても確実性のあるところを選ばざるを得ないという事情もある。しかしながら、一方で、このシンクタンクの世界は、いろいろな面で研究員個人に依存している。調査がうまく進むか否かは、研究員の才能にかかっている。調査をどのように進めるのか、どのような提案をするのかは研究員の判断にかかっている。組織の用意したマニュアルにしたがえば、誰でもうまくいくようなものではない。調査の中身については組織の存在は必ずしも重要な要素になるとは限らない。

確かに大規模な研究機関であれば、そこに蓄積されている豊富なデータや情報は入手できるかもしれない。だが、データや情報をもとに、

構想やアイデアを導き出すのは研究員の仕事である。そして、そこにこそ、研究員の力量が問われるのである。

シンクタンクに関わった私の経験から、また、日頃、主任研究員との議論を通じて感じていることだが、この世界で研究員として生き抜いていくためには、能力、個性、信用、そして担当した調査に対する思い入れが必要ということである。

また、これらを兼ね備えた研究員は信頼できる人的ネットワークも持っている。研究員のネットワークは実績を積み重ねることによってできあがる。所属する組織の看板はあまり役に立たない。名刺を渡して一〜二回世間話をすれば、あるいは、飲んで歌ってヨイショができれば良いというものではない。担当する調査について、相互に作業を依頼しあったり、情報を提供しあったり、あるいは委員会の委員として意見交換を行うなど、仕事の積み重ねを通じて、試行錯誤を繰り返した上で、彼らはネットワークを形成していく。

委託先はこうした優秀な研究員を基準に選定することが望ましいが、それでは、彼らとどのようにして関係を築けばよいのか。

すでに述べたようにシンクタンクの世界は個人中心で動いているので、組織で対応するのに

は限界がある。これといった決め手があるわけではないが、基本的には調査を通じて、これと  
思った研究員に会ったら、調査終了後もその調  
査がどのように活用されているかを報告したり、  
逆に、問題点が出た場合に相談するなどして常  
日頃から関係を継続することが重要である。審  
議会の委員などになってもらう方法もあるが、  
形式的に権威づけを行うだけでは彼らは喜ばな  
い。彼らのネットワークや仕事が個人的な才能  
で成り立っている以上、自治体職員もそうした  
面で対峙しなければならぬ。組織よりも担当  
者個人に依存する面が強くなるがやむを得ない。  
この関係を組織内で引き継いでいき、新たに調  
査を行う段階で生かせれば理想的である。

このように、組織と個人の中間ゾーンの中で  
対応することになるが、自分が中心になってネッ  
トワークを築く意思を持ちながら、研究員のネッ  
トワークに相互関係を作っていく気持ちが必要  
である。

とはいっても、言うは易く実行は難しい。す  
でに研究員とのネットワークのある職員もいる  
ので、彼らから紹介してもらうのも一つの方法  
だろう。しかし、調査をする機会を決して多く  
ないし、いきなり調査委託に直面する場合はほ  
んどだろう。そこで、NIRAの「シンクタン  
ク年報」を紹介しておく。研究員の個人の情

報は掲載されていないが、どんなシンクタンク  
がどんな分野の調査をしているかの概略はわか  
るので、参考にはなると思う。

##### 五——委託者の委託姿勢

「調査の進め方と研究員の役割」の章で若干触  
れたが、ここでは、委託費との関連で最近の委  
託側の姿勢を取り上げる。

通常、自治体が調査を委託する場合に、その  
費用問題でシンクタンクに相談に来る場合には  
二通りのパターンがあるようである。

一つは、すでに予算が決まり、委託費が確定  
していて、その金額でできるか否かを問い合わせ  
て来るケース。もう一つは、予算が決まる前  
に予算要求の段階で、調査費用がどのくらいかか  
るか見積もって欲しいと来るケースである。た  
だし、後者についても、自治体は費用の目安を  
付けているので、どちらのケースも委託費の枠  
はあらかじめ決まっているものと考えられる。

一方、シンクタンクの側から見ると、委託費  
を①印刷製本費、出張費などの直接的経費、②  
人件費、③一般管理費とに分け、調査費の中で  
これらをそれぞれ何%にするかというおおよま  
な把握の仕方がある。割合は、シンクタンク、  
調査方法によってまちまちである。ただし、こ

の把握の仕方は各費目への区分けの仕方がシン  
クタンクにより異なるし、各シンクタンク内部  
での独自の基準もあるので、統一的なものでは  
なく、書類の上で出てくるものではない。

通常は見積書という形で、具体的な作業ごと  
に費用明細が示される。これが委託者側の判断  
材料となるが、自治体の基準で人件費等の金額  
の高低を判断することは、委託調査がほとんど  
随意契約で行われることや、彼らが上で述べた  
おおよまかな費用の配分枠を守ろうとすることを  
考えると、あまり意味が無いようである。(注)

したがって、こうした点を踏まえると、調査  
をするのにいくらかかるかという視点より、与  
えられた委託費の中でいかに調査を有効に進め  
ていくかが重要になる。そして、そのためには  
委託を出す自治体が、その調査で何をしたいの  
かを明確にしておく必要がある。調査をするに  
至った背景、調査の目的、アウトプットのイメー  
ジ、調査結果の活用の仕方をはっきりさせた上  
で、なおかつ具体的な調査方法の希望があれば  
好ましい。そうすれば、シンクタンクも専門的  
な知識、経験に基づいて、これらの点を判断す  
ることができる。

ところが実際は、「調査で何をしたいのか」  
が不明確な場合が多い。こちらが、細かく提示  
するケースさえある。私が担当した調査でも、

アウトプットのイメージや調査期間等の曖昧なものがあった。

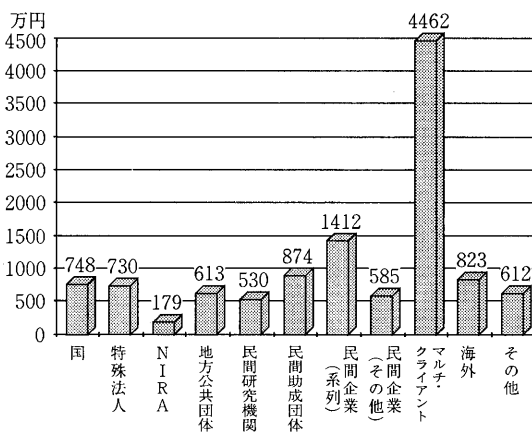
また、これもある調査での経験だが、委員会が回数を重ねた後半の段階で、委託者である自治体が情報提供のつもりで長々と説明を始めた。しかし、その内容は委員会で積み重ねて来た議論とはほとんど接点のないものであった。調査そのものは委託者と受託者の協働作業であり、委託者の意見等は必要だが、調査全体の流れを見通した上で発言してもらわないと困惑してしまう。

その他にも、勉強会に近い調査だったが、漠然と新しい行政手法を求める、雲をつかむような調査があった。このような場合、彼らが問題意識を持ったこと自体は結構なことで、その先について曖昧でも仕方がない気もするが、受ける研究員も手探り状態で苦しみながら進むことになる。ウルトラC級の具体的な政策をいきなり求められても正直なところきつい。

次に、自治体の委託費がどのくらいかという点だが、図1-5の通り、一件当たりの平均受注額は六百十三万円で、全件の平均の八百万円と比較してやや低い。

日本都市センターの場合、委託費が一千万円を越す調査もあるが、中小規模の自治体の場合だと、大体この平均額に近いものが多いよう

図一5 受託調査研究1件当たりの平均受注額



※系列会社との研究委託契約で、年間包括契約によるものは、全体を1件として計算した。 出所：シンクタンク年報1992（総合研究開発機構発行）

ある。

利潤を重視する営利法人のシンクタンクは、当然のことながら委託費の考え方が厳しいわけだが、日本都市センターの場合、自治体の限られた予算の中で精一杯の金額であることや、財団法人としての設立趣旨も考慮しながら、対応するわけである。

ただし、日本都市センターが受託することと委託費が十分か否かは別問題である。これは、当然調査内容によって決まってくる。したがっ

て、「調査で何をしたいのか」が曖昧だと場合によっては委託者はお金を無駄にしてしまうこともあり得る。逆に行政事務診断調査などは、予算的にはかなり苦しいケースが多い。このような場合、こちらはかなり無理をして作業を受けるので、自治体の側にも協力してもらいたいのだが、最近では、委託費を出すと、それで十分で後の作業はすべてまかせるといふ傾向が見受けられる。

以下では、こうした委託側のシンクタンクまかせの背景について取り上げる。

#### 六 シンクタンクの下請け化

シンクタンクまかせの傾向は、かなり以前からもあったようである。ただし、これについては、自治体の側の人材が十分に育っていないため、シンクタンクの言うとおりにしてしまうという指摘がなされていた。しかしながら、近年は自治体職員の能力も高まっており、そうした問題は多くは生じないはずである。にもかかわらず、こうした傾向が続くのはなぜか。

この背景には、委託費を出せば後はすべてシンクタンクの仕事というような認識、シンクタンクが自治体の下請け化している状況があるのではないか。

例えば、われわれが資料の収集や作成を行うと実践上も予算上も苦しいので、こうした作業を自治体に依存せざるを得ない調査もあるが、その際に「調査費を出しながら、なぜ、われわれが作業するのか」というリアクションが見受けられる。

また、私が関わった調査ではないが、市長の考えや意向を確認しないと調査方針を決められない調査だったため、プロジェクトリーダーと主任研究員による市長ヒヤリングを要求したが、担当者の反応は「コンサルを市長に合わせるなど聞いたことがない」であった。この担当者の反応には、シンクタンクに自己の作業の補完・補助作業を行わせるイメージが現れており、シンクタンクに対する自治体職員の認識の程を物語っている。この下請け化している状況には、構造的にみると、自治体が行う業務の中にシンクタンクが作業部隊として組み込まれているという現実、自治体職員の意識でみると、「シンクタンクは業者にすぎない」との認識がある。

構造的な問題だが、本来、シンクタンクに調査を委託するのは、その専門性と第三者としての客観性に期待してのことだと思う。しかし、現状をみると、自治体が対応しなければならぬ新たな行政分野が増えている中で、必ずしも行政組織の対応が適切になされてきたわけでは

ない。その結果、その業務と対応する組織のギャップを埋める手段として、シンクタンクが使われている面がある。専門性や客観性という観点は二の次である。

私の経験でも、形式上は委員会をつくって進めたが、事実上、その課の職員の代わりに仕事をしたような調査があった。このような状況下では、自治体の職員が調査に深くかかわったのでは、自分が抱えている他の業務を処理できなくなってしまう。そこで、作業はすべてシンクタンクに行わせ、自らは単にその監修者となり注文や指示を行う。これが下請け的な関係を形成することになる。

次に、職員意識についてだが、自治体職員のシンクタンクに対する認識の変化をもたらした背景としては、自治体職員自身とシンクタンク側の両面が上げられる。

まず、前者についてである。シンクタンクの専門的な知識や情報でいろいろ言われると、なるほどそうなのかと、なんの疑問もなく受け入れてしまう自治体職員が多いと言われてきたが、自治体職員の能力の向上につれ、こうした姿勢は減り、真剣に渡り合って調査をしようという意識が芽生えていると思われる。このこと自体、調査が委託者と受託者の協働作業であることを考えれば、むしろ好ましいことである。ところ

が、一方で、先に述べた構造的な状況の進行にしたいがい、こうした協働意識に代わって委託・受託の立場に根差した意識が出てきた面も否定できない。その結果、研究員と協働して調査を行う職員が出てきた反面、そうでないが意識だけは過剰で、上下関係で対応してしまう職員が出てきてもおかしくない状況が生じたことである。加えて、契約は機関名で行われるため、研究員を単に組織の作業員とみなす意識も、こうした状況に拍車をかけているかもしれない。

一方、シンクタンク側に起因する問題として、常に言われていることだが、内容がずさんでいかげんな調査を行う団体が存在していることである。私が調査で作業を頼んだ専門家にも、その作業内容に疑問符をつけたくなるようなところがあった。自治体職員がそのような調査を見抜くようになれば、当然シンクタンクに対する彼らの認識は変わって来る。

以上、述べてきたような点が相互に関連しあうことにより、シンクタンクの下請け化が進んだと思われる。

ちなみに、先程一例として上げた市長ヒヤリングは結局実現した。後で、この担当の課長は「市長の考えが具体化して良かった」と感謝してきた。規模の大きな自治体では、市長の意向を確認する機会を設けるのはむずかしいが、この



ケースのように、上層部の意向をしつかり把握しておかないと、調査が進まなかったり、途中で混乱する場合もある。単なる情報収集やデータ整理ならば、意向確認の必要もなく、シンクタンクを手足として使う発想で対応できるかもしれないが、その意識だけで接するとうまく進まない調査もあることを認識しておく必要がある。

### 七——報告書の取り扱いについて

シンクタンクの下請け化の傾向は、最終的には、シンクタンクの報告書がそのまま自治体の案という形になって反映される。つまり、報告書が自治体の要望通りになって、姿をみせるわけである。以下では、「研究成果の評価」について、報告書の取り扱いの観点から触れてみたい。

行政事務診断調査では、最終的な機構提案の段階になると、様々な修正要望がでてくる。こうした場合、プロジェクトリーダー、研究員、委託者の三者で協議し、自治体の個別事情を考慮しながら調整を行うが、時には、提案内容の根幹に関わる要求で、これに応じると研究員の個性や委員会としての独自性や専門性が失われるケースもある。ここまでくると、そもそも、

なぜ、外部に委託したのかが問われてくる。

シンクタンクの提案は、もちろん自治体の個別事情も考慮するが、あくまで第三者の専門的な意見である。本来は、その提案はそれとして受け取り、自治体の側が、評価、活用をして自治体自身の政策案に結び付けることが求められている。

ところが、現実にはシンクタンクが自治体の仕事に組み込まれているため、担当者の監修のもとで、その自治体の意向に沿う形でまとめられ、シンクタンクの報告書がそのまま自治体の案になるわけである。

研究員にとって関心があるのは、報告書ができた後、自分の提案がプラス面、マイナス面も含めどのよう自治体の側に活用されているかである。ところが、そのまま自治体の案になってしまったのでは、それで終わりである。これでは、調査をきっかけに研究員とのネットワークを作ろうにもできない。

### 八——おわりに

以上、簡略であるが、自治体の調査委託の現状について、研究員側から見た問題点、あるいは要望といったものを述べさせていた。一部の自治体の調査をもとにした見解であり、

やや一方的な面があるかもしれないし、自治体の現状から考えて受託者側の理想論に近いところもあると思う。正直なところ、すべての研究員やシンクタンクがこうした見解をもっているかといえば、おそらくそうではないと思う。

また、委託者との関係以外にも様々な問題点がある。例えば、一部のシンクタンクに、報告書の中身がワンパターンで、全国的に一律の画一的なものになるおそれがあるとの噂も聞かれる。これらは、研究員の力量や、シンクタンクの財政基盤などに関わるシンクタンク自身が抱えている問題も背景としてある。

いずれにしろ、調査の目的が、データや資料の収集・加工から政策形成のためのアイデアの提案まで様々で、調査に対する認識が、自治体職員はもちろん研究員の間でもまちまちであり、一方、日本のシンクタンクも、政策提案型シンクタンク、調査会社、単なるデータ処理業まで、その概念が非常に曖昧な業界として存在しているわけである。

こうした状況下では、自治体が行いたい調査内容と、対応すべきシンクタンクの選択のミスマッチが生じても不思議でないのが、現在のシンクタンクにおける自治体調査の現状ではないかと思う。

最後に、今回の報告にあたっては、日本都市

センター研究所の松楨主任研究員より適切なアドバイスを頂いた。ここに深く感謝する次第である。

(注) 委託費に関する記述は、シンクタンクの財政問題に関することなので、十分な実証分析はされておらず、不明確な点も多い。本文で述べた他にも、委託費をシンクタンクの格イメー

シでとらえる見方もあり、例えば、大手なら千五百万円以上、中小なら五百〜一千万円、作業の一部を行う数人のシンクタンクなら二百〜三百万円といった話も聞かれる。

△参考文献▽

- ・「シンクタンク年報1992」(総合研究開発機構)
- ・「地方公共団体とシンクタンク」(総合研究

開発機構)

- ・「自治体職員のためのシンクタンク活用術」(三井情報開発株式会社総合研究所編集)
  - ・「覆面座談会 シンクタンク・生き残りのための戦略」(技術と経済 一九八〇年十二月号 通巻165号「シンクタンク・ストーリー」)
- △総集編▽

△日本都市センター派遣▽