

目次

【中堅研究員研修会】

《巻頭言》

「虎穴に入らずんば虎児を得ず」

総合研究開発機構 総括主任研究員 神田 玲子 1

《グループ報告》

1 班	財団法人 ふくしま自治研修センター 総合研究開発機構	木元 正幸 齋藤 智之
	財団法人 とくしま地域政策研究所	桜井あゆみ
	財団法人 山梨総合研究所	荻原 宗
	財団法人 熊本開発研究センター	阪本 留美 2
2 班	財団法人 岐阜県産業経済振興センター	長井 哲也
	財団法人 えひめ地域政策研究センター	高橋 清幸
	財団法人 静岡総合研究機構	花澤 澄子
	財団法人 とっとり政策総合研究センター	建井 順子
	財団法人 九州経済調査協会	加峯 隆義 6
3 班	財団法人 岩手経済研究所	谷藤 邦基
	財団法人 福島経済研究所	小林 貴裕
	財団法人 企業経営研究所	桑原 正寿
	株式会社 荘銀総合研究所	齊藤 信也
	総合研究開発機構	辻 明子
	財団法人 北陸経済研究所	経塚 達也 9
4 班	頭脳開発 株式会社	佐伯 静香
	株式会社 地域計画建築研究所	嶋崎 雅嘉
	株式会社 九州テクノロジーサーチ	池隅 達也
	株式会社 鹿児島総合研究所	末満 裕孝
	財団法人 北海道新聞情報研究所	溝淵 清彦 13

《個人所感》

中堅研究員研修会に参加して 18

巻頭言

虎穴に入らずんば虎児を得ず

総合研究開発機構 総括主任研究員 神田 玲子



政策形成過程における日本のシンクタンクの貢献度は低い、との指摘を受ける。アメリカでは、大統領候補は選挙を戦うために、シンクタンクに政策の企画を依頼する。ロナルド・レーガン大統領の政策アドバイザーの核となった人物はフーバー研究所の上級研究員であり、レーガン政権の主要ポストの半分以上がCSIS (Center For Strategic & International Studies)、ヘリテージ財団といった名の知れたシンクタンクの出身者によって占められていた。また、クリントン大統領の場合は、Democratic Leadership CouncilとThe Progressive Policy Instituteの二つのシンクタンクが政策的な主な後ろ盾となった。こうしたシンクタンクの研究員は、政府機関、民間機関、シンクタンクや学界を行き来するいわゆる「回転ドア」を経験しながら、ステップアップをしている人々だ。

シンクタンクの優位性は、実際の政策について熟知していることである。自治体や市民

団体との協働作業を通じて、行政の考えと社会のニーズを把握することができる組織は、シンクタンクを置いて他にないといっていよう。実際にシンクタンクが政策への貢献を高めるためには、研究員が行政の内部に入り、行政官としての経験を積むことが手取り早い。日本でも、シンクタンクの研究員が政府の一員として、政策立案の経験を積むことが重要となろう。そのためには、行政官としての経験不足を補うだけの比較優位を身に付けておかなければならず、日ごろから能力アップのための地道な努力が必要となる。

以下は、今回の研修で参加者から提案された研究員のレベルアップのための方策をまとめたものである。討論に当たっては、すぐに実施できる具体案を提案する、という基本方針を設定した。是非、3日に及ぶ議論の成果である研究員のレベルアップ方策について、各シンクタンクでの議論の参考となれば幸いである。

シンクタンク研究員のレベルアップ方策

基礎的研修の実施

- ・先輩の研究員による初任者研修の実施
- ・ランチタイムを利用した勉強会 (Brown Bag Lunch)
- ・マニュアルの作成(情報収集・インタビュー方法等)
- ・外部講師による研修の実施

所内でのコミュニケーション形成

- ・交流サロンの開催
- ・始業前勉強会の実施

研究体制

- ・複数のシンクタンクによる共同研究の実施
- ・シンクタンク相互間の人事交流
- ・主任と若手研究員のチームプレー (ヒアリング同行等)
- ・同一テーマでの複数の研究員による研究の実施と意見交換

情報発信の機会

- ・新聞、機関誌等へ寄稿する機会の提供 (経験のある研究員と共著の形にして指導を受ける)
- ・研究員によるミニ講座 / 出前講座の開設
- 人事管理の見直し
- ・任期付き研究員制度の活用
- ・研究員の業績評価制度の確立 (クライアントへの満足度調査実施等)
- ・出向期間の明示化
- ・研究員の専門分野の特定化
- ネットワークの形成
- ・異業種間での交流サロンを開催
- ・地方シンクタンク研究員の人材データベースの作成
- ・講演録のデータベース化

[1班] 自治体系シンクタンクの課題

木元 正幸（財団法人 ふくしま自治研修センター）
齋藤 智之（総合研究開発機構）
桜井あゆみ（財団法人 とくしま地域政策研究所）
荻原 宗（財団法人 山梨総合研究所）
阪本 留美（財団法人 熊本開発研究センター）
（ はグループリーダー）

自治体が主体となって設置したシンクタンクの課題について、研修時の議論を元にして報告する。当日議論されたさまざまな内容を「組織としての課題」「活躍の場の課題」「専門性についての課題」「行政系シンクタンクとしての課題」と整理した。

1. 組織としての課題

まず、組織としての課題として、規模が小さいことが挙げられる。数人から十数人程度の研究員のシンクタンクが多い。一方、受託業務は、自治体からのさまざまな分野にわたる調査研究業務が多く、このため、少人数の研究員が、さまざまな分野の調査研究を手掛けている。

また、研究員の大半が、自治体からの派遣・出向者であり、2年間から3年間の在籍の後、派遣元に帰っていく。

このことから、「研究ノウハウの蓄積が困難」「派遣・出向者をいかに戦力化するか」という課題が挙げられる。組織を構成する研究員が次々と入れ替わっていく中で、組織としての継続性を維持し、さらに、パフォーマンスの向上を図らなければならない。

そのためには、「組織の基本的な事項」や「実践的な研究ノウハウ」を常に確認し、研

究員全員が共有することが大切である。

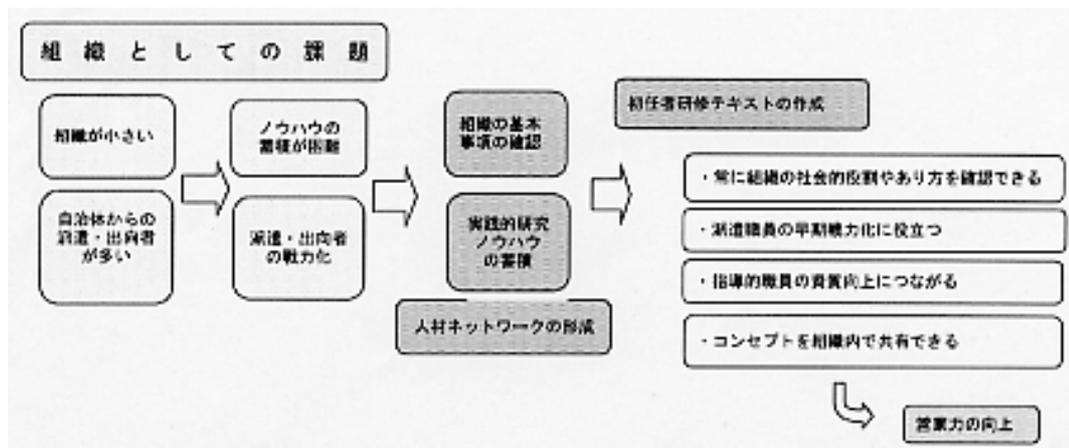
また、少人数の研究員で、さまざまな分野にわたる研究に対応するため、組織内の研究員のみならず、地域の中の人材を活用し、協働による調査研究を進めるなどの必要がある。そのためには、地域内外の産・学・官、住民など、あらゆる分野の「人材ネットワークの形成」が必要である。

2. 初任者研修の重要性

この課題解決のために、まず、初任者が着任する時期に行なわれる初任者研修に着目した。初任者研修というと、単に初任者に対するオリエンテーションとも思われがちだが、構成員が常に入れ替わる状況にある組織の継続性を維持し、パフォーマンスの向上を図るためには、非常に重要であると考えられる。そして、特に強調したいのは、研修のためのテキストづくり、バイブル作りの重要性である。

初任者研修の効用が、初任者にもたらされるのは言うまでもないが、むしろ、幹部職員や中堅職員にもたらされる効用は、それ以上に大きいのではないかと考える。

研修のためのテキストを作成することは、幹部職員に、当該組織の社会的責任や組織の





ミッションの確認を要求する。特に、行政機関が母体となって設置した自治体系のシンクタンクでは、社会的役割や在り方が重要である。初任者研修用テキストの作成が、組織の基本的事項を常に点検するための機会となるのである。そして、これを明確に示すことが、初任者を早く戦力化するための動機づけとなる。

また、幹部職員や、中堅職員は、従前の業務の整理やチェックを行い、初任者にノウハウとして伝えるべきことを拾い出し、エッセンスを抽出する作業をすることになり、自らの資質の向上を図ることになる。なお、2年から3年の赴任期間の中では、2年目、3年目の職員が指導にあたる職員となるのであり、初任者が、1年後、2年後の自分の姿をそこに見ることになるという効果も大きいと思われる。

さらに、研修を行なう際には、講義形式などの伝達方法は最小限に抑え、ブレインストーミングやKJ法などの活用、ワークショップの運営のなどにより、研究ノウハウの定着を図りながら行なうべきである。このことが、初任者の戦力化を早めるとともに、組織内の情報共有を高め、一体感を生み、よいパフォーマンスを生み出していくものと考えられる。

3. 活躍の場の課題

自治体系のシンクタンクは、その成立条件

からして、活躍の場が限定的になる。都道府県等のエリアが、ほとんどの自治体系シンクタンクの活躍の場であろう。このように、活躍の場が限られることは、課題解決の方法もエリア限定的になる場合が多い。

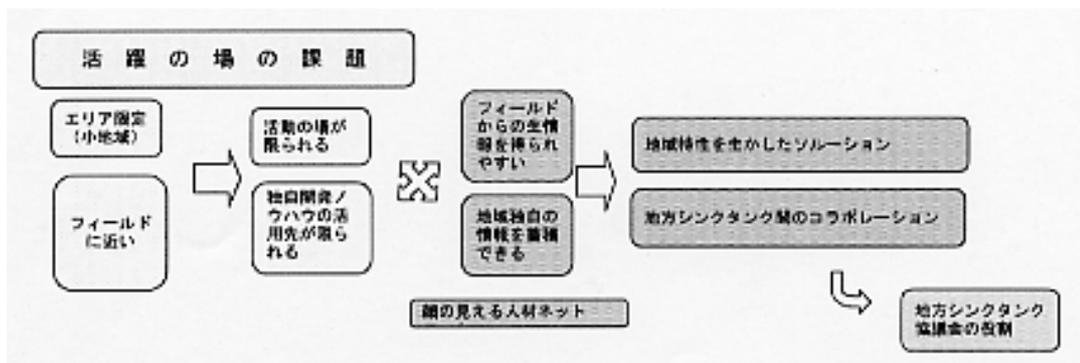
また、新しいノウハウを開発しても、活用するエリアが限られるため、費用対効果が低く、独自のノウハウを開発することに対する投資が難しい点が挙げられる。

4. 地域に密着した活動

しかし、地方シンクタンクは、さまざまな政策が実践される「地域」というフィールドの近くにあり、メディアなどのフィルターを通さない「生の情報」を得られやすい環境にあるともいえる。また、その地域独特の情報を蓄積することもできる。

このことから、インフォーマルな情報までを含めた地域固有の情報収集力を持ち、その蓄積を行なうことによって、地域の実情にあったソリューションを提供することができる。

また、調査研究からフィールドへ、フィールドから調査研究へと、細かなフィードバックを繰り返しながら、きめ細かくクライアントの要望に応じていくこともができるのも地方シンクタンクの強みである。



5. 地方シンクタンク間のコラボレーション

活躍するエリアが限定されていることに起因する、独自ノウハウの開発への投資の困難さは、地方シンクタンク間のコラボレーションにより、その方途を探ることができるのではないかと。ひとつは、地方シンクタンクが共同でノウハウを開発することである。もうひとつは、地方シンクタンク同士が提携することなどにより、ある地方シンクタンクが開発したノウハウを、他の地域で展開することである。このことによって、開発のための費用対効果を高めることができるのではないかと。この点では、地方シンクタンク協議会の支援に期待が寄せられる。

6. 専門性についての課題

研究員の大半が2年から3年程度の派遣又は出向者であることから、研究員個々の専門性の育成は難しく、学術的に貢献できるような専門性を身につけることは不可能に近い。しかも、研究員は、さまざまな分野の調査研究業務に関わっているのが現状であり、ある分野を深く掘り下げるだけの時間的余裕はない。

しかし、他方、地域での実践の中での「生の情報」が得られやすいという強みを持っている。学術的には意味のない情報が、地域での実践では非常に重要である場合も多い。専

門家の関心と、実践家の関心が、まったく違うこともある。

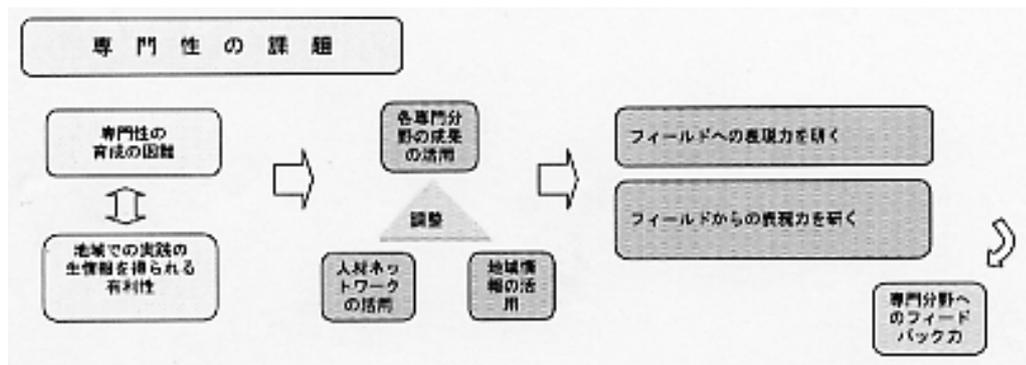
よって、各専門分野の成果や人材ネットワーク、地域の情報をフルに活用し、しっかりと結びつけることによって、政策形成へつなげていく役割を果たし、貢献していくことが重要である。

7. フィールドへの表現力、フィールドからの表現力

そのためには、シンクタンカーが研ぐべき2つの表現力がある。ひとつは、「フィールドへの表現力」である。これは、地域課題解決へのソリューションのための表現力である。もうひとつは「フィールドからの表現力」である。これは、地域での実践の中から、そこにある知恵や意義を発見し、読み取り、翻訳して情報発信する力である。「地域の人々の営み」や「地域にあるもの」に価値を見出して表現し、情報発信することが、地域貢献につながる。このことは、やがて、専門分野へとフィードバックされ、学術的な貢献にも繋がっていくものと考えられる。

8. 行政系シンクタンクとしての課題

最後に、行政機関が設立したシンクタンクであることに起因する課題について述べる。



研究員のほとんどが自治体の職員であるため、シンクタンクの考え方も、行政側からの発想に陥りがちとなることは否めない。しかし、あえて、財団法人等の形式により、研究機関として、一定の独立性を保ちながら活動している以上、行政機関と同一であってはならないのは明白である。では、どのような活動が期待されるのか。

9. セクションを越えセクターを結ぶ

行政機関は、「縦割り行政」という言葉に象徴されるように、行政機関のセクション間の壁の高さ、セクショナリズムが特徴として挙げられる。地方シンクタンクは、母体が行政機関であるが、母体とは違って、セクショナリズムから解放されているといってもよい。行政の役割を、その使命から捉え、セクションを越えた提言をしてゆくことが求められる。研究員は、それまでの各セクションでの行政経験を生かすとともに、政策レベルでの提言ができる政策形成能力を養う必要がある。

また、行政内部のみではなく、産・学・官、そしてボランティア活動やNPOなどの市民活動、地域内外のあらゆるセクター間を往来し、人材や地域の資源を結びつけ、協働を促進するための接着剤、プラットフォームとなるような人材となる必要がある。

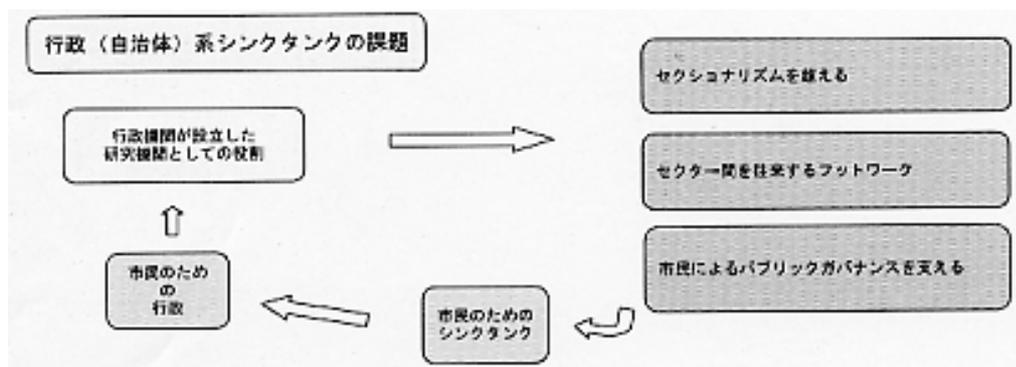
10. 市民のためのシンクタンク

また、公共政策は、行政のみによって実現されるものでなく、行政も含めた地域の住民や企業など、あらゆるアクターの協働によって成り立っている。行政機関が公共の福祉のためにあるとすれば、その行政によって、設置された行政系シンクタンクは、これもまた市民のためのシンクタンクでなければならない。行政系のシンクタンクは、市民によるパブリックガバナンスを支える使命を持っているということである。

行政から一定の独立性を保って活動する行政系シンクタンクが、市民の活動を積極的に支援することは、行政機関が自ら対処するには困難な分野を補完することでもある。

よって、シンクタンカーは、市民と行政が協働で行なう活動や、市民によるまちづくり活動などに対する提言力やファシリテート能力を高める必要がある。

最後に述べた「市民によるパブリックガバナンスを支える」活動が、地方シンクタンクの活動を、市民から見るができるものとする。そして、活動が市民から認められることによって、行政機関からの独立性をもった機関としての地方シンクタンクの存在価値を示すことになると思われる。



[2 班] 研究員のレベルアップをはかる上での課題と戦略

長井 哲也（財団法人 岐阜県産業経済振興センター）
 高橋 清幸（財団法人 えひめ地域政策研究センター）
 花澤 澄子（財団法人 静岡総合研究機構）
 建井 順子（財団法人 とっとり政策総合研究センター）
 加峯 隆義（財団法人 九州経済調査協会）
 （ はグループリーダー）

1. 求められる研究員像

求められる研究員像を一言で言えば、「自分の地域（フィールド）に精通した人物」であろう。そのような研究員であるためには、企画力、情報収集力、分析力、表現力の4つの要素を兼ね備えていることが望まれる。

4つの要素を、具体的に示すと次のような資質である。

- (1) 企画力：独自の企画を提案できるセンス、視点、発想力。
- (2) 情報収集能力：地域に関する情報を求めているあらゆる立場の人々に対して、どこにどういう情報があるか、誰に聞けばその情報を得ることができるかを知っており、地域の情報の役となることができる能力。
- (3) 分析力（判断力）：物事を正確に見極める能力。
- (4) 表現力：自分たちが伝えたい情報を、正確、明確、公正に伝える能力。

以上、4つの要素とそれぞれの資質を持つためには、各自が以下のような取り組みを行うことが必要である。

- (1) 企画力：コンペに企画書を提出し、失敗から敗因を分析し、人々の賛同を得られるような企画づくりのコツを身につけていく（数をこなす）。また、幅広い知識を持つために、常に新しい情報の収集を怠らない。

(2) 情報収集能力：新聞、テレビ、インターネットなどのマスメディアに頼るだけではなく、フィールドに出ることでメディアには流れない生の情報を得る。また、地域のイベントへの積極的な参加によって、地元の有益な情報を得る。

(3) 分析力（判断力）：日々の研鑽によるスキルアップは言うまでもなく、外部からの客観的な評価によって自分の分析力・判断力にバランスを持たせる。

(4) 表現力：文章力・表現力に秀でた人の文章・表現を真似、さらにオリジナリティを加えることで、自身の文章力・表現力を向上させる。また、分析力と同様、客観的な外部評価も表現・文章上の弱点を知るうえで有効である。

2. シンクタンクを取り巻く環境

シンクタンクを取り巻く環境を外部と内部に分けて整理すると下表のようになる。

運営上は、国立大学の独立行政法人化や附属研究機関の設置、NPOの設置で業界には新しいプレイヤーが参入している。これらはコンペティターであり、共同研究を行うパートナーにもなり得る。受注方法については、随時契約から企画コンペや競争入札制度が主流になりつつあり、受注環境は厳しくなっている。このため組織内では、受注獲得難や受

研究員のレベルアップをはかる上での課題と戦略

	求められる資質	アプローチ
企画力	センス、視点、発想力	数をこなす
情報収集能力	地域情報の道標役	メディア情報、フィールドワーク
分析力（判断力）	目利き	日々の研鑽、客観的な評価の導入
表現力	正確、明確、公正な伝達	良文を参考、客観的な評価の導入



注単価の下落がおき、研究員は受託本数を数多く抱え込む傾向にある。

シンクタンクの専門性、あるいは人材力は、母体やクライアントの財政難により人材が派遣されなかったり、プロパーを採用できずに出向者比率が高くなる、あるいは出向者も減少している。そうなると組織自体にノウハウが蓄積されず、専門性をもった人材をもつことが困難になる。研究員としても様々な分野の受託をこなすために、専門分野を掘り下げるのではなく、広く浅い知識を吸収せざるを得なくなる。

対外関係においては、母体やクライアントとのバランスに左右される。彼らの影響力が強いと、シンクタンクからの情報発信において中立性が保てなくなる。つまり組織に色がつき情報発信において発言力の低下を招き、シンクタンクの存在意義まで問われてくる。そういった組織下では個人のモチベーションが低下し、優れたアウトプットを生み出せない環境がつくられてしまう。また、所属人数の減少による雑務の負担増や財政難などにより、研究員が地域の人々や他団体の研究員と

交流する機会が減り、地域内外での人脈が広げにくくなる。

3. 研究員のレベルアップを図るための課題と方策
地方シンクタンクという組織を運営しながら、研究員のレベルアップをはかっていくうえでの課題を4つ提示すると以下のとおりである。

組織の意向・姿勢は徹底されているか
コミュニケーションをはかっているか
時間はとれるか

モチベーションは維持されているか

- (1) 組織の意向・姿勢は徹底されているか
シンクタンクという組織としての目標・姿勢、ベクトル方向といったものがはっきりと示されており、それが個々の研究員にまで十分に理解・納得がなされているか。
- (2) コミュニケーションをはかっているか
組織の中において、管理者（上位者）と研究員、研究員相互、あるいは関連する母体・団体・クライアント・人脈とのコミュ

シンクタンクを取り巻く環境

外部の環境		内部の環境・課題	
		組織	個人
・新たなプレイヤー(大学・NPO)の参入 ・受注方法の多様化	運営	・受注獲得難 ・受注単価の下落	・受託本数の増加
・母体やクライアントの財政難	専門性 / 人材力	・プロパーがない ・出向者比率が高い ・出向者が減少している ・ノウハウが蓄積されない	・ゼネラリスト化 専門性が脆弱
・母体やクライアントの影響力	対外関係	・中立性の困難 組織に色が付く 発言力の低下 ・存在意義	・モチベーションの低下

ニケーションは十分にとれているか。

(3) 時間はとれるか

日常業務に追われる中で、レベルアップのための時間がどれだけとれるか。

(4) モチベーションは維持されているか

研究員がレベルアップをはかっていくには、自身が研究員としての自覚を持ち、モチベーションを常に高く維持しておくことが前提になる。果たして研究員のモチベーションは維持されているか

これらの課題を踏まえて、低コストでかつ明日からでも行える研究員のレベルアップ策を提案したい。

(1) (2) については、各種ミーティング、研修会やシンポジウム出席後のミニ報告会、時にはアルコールを、組織内の風通しを良くし、意志疎通を常によくしておくことは当然であるが、加えて、ブレインストーミングや井戸端会議の活用、事務所の中での交流サロンの場・空間づくりをはかることで、気持ちにゆとりが生まれれば、(3) (4) の点でも有効である。また、各地域での研究員レベルでの交流の促進を何らかの形ではかることも効果的と考えられる。

(3) の時間の捻出については、勤務管理的には、フレックスタイムや時差出勤が考えられるが、これには限界もあろう。一日の目

標、やるべきことを机の上に書き出し (To Do Listの作成) できたものから消していくといった地道なことも、達成感を得られるという点からも一方策である。また、作業のカスタマイズ化、ルーチン化をはかることで限られた時間を有効に活用することも重要である。

(4) のモチベーションの維持のためには、自分自身がシンクタンクの中で何を達成するか、目標は何かを宣言し (マニフェスト) 例えば半年後にその達成状況を報告することは、大変有効である。ほかに、「常に書く」ということから定期的に地元紙等へ論文、レポート、情報提供等の形で寄稿または記者発表する、完成して配布する報告書にアンケートをつけて自身の成果に対する反響を確認する、ホームページで成果物を公開している場合はカウンタによりアクセス数を把握して励みとするなど様々な方策が考えられる。



研究員のレベルアップをはかる上での課題と方策

課題	(1) 組織の意向・姿勢は徹底されているか	(2) コミュニケーションをはかっているか	(3) 時間はとれるか	(4) モチベーションは高く維持されているか
方策	・ミニ報告会 ・ブレインストーミング ・井戸端会議 ・交流サロン		・フレックスタイム ・To Do List	・業績評価 ・マニフェスト ・対外広報

[3班] 研究員のレベルアップ策 ~ 今後の地方シンクタンクのあり方

谷藤 邦基 (財団法人 岩手経済研究所)
小林 貴裕 (財団法人 福島経済研究所)
桑原 正寿 (財団法人 企業経営研究所)
齊藤 信也 (株式会社 荘銀総合研究所)
辻 明子 (総合研究開発機構)
経塚 達也 (財団法人 北陸経済研究所)
(経塚 達也 はグループリーダー)

3班では、金融系地方シンクタンクとして、地域から何が求められているのか、また、目指すべき姿は何かを共通認識し、それを実現するために必要な研究員の能力とその習得方法について討議した。

来なさい、金融系地方シンクタンクは誰の挑戦でも受ける

金融系地方シンクタンクの特徴として、次の2点があげられる。

- ・金融系シンクタンクの特徴 地域経済と密着度が高い

金融系シンクタンクの役員が、地域の経済団体の役員を兼務しているケースもあるなど、母体行の業務は、地域の産業と密接な関係にある。

- ・地方シンクタンクの特徴 地域が持つ多様な課題への対応が求められる

相談者には、シンクタンクとの物理的な距離(時間)も重要。地方シンクタンクは、身近な相談役として、地域内のすべての課題に対応することが求められている。

金融系地方シンクタンクはこの両方の側面を持ち、地域経済の専門家であると同時に、地域内のあらゆる課題に対応する能力が求められている。別の見方をすれば、どのような課題にも、誰からの相談にも対応しなければならない立場に置かれている。

目指せ、地域経済の司令塔

このような現状に置かれた金融系地方シンクタンクが、地域で果たすべき役割及びそのために必要な研究員の能力について考えてみる。

地域が持つ課題の受け皿としての役割

- ・相談者が持つ漠然とした問題意識から具

体的な問題点を抽出し、課題として提示してみせる役割(情報収集能力、表現力)

- ・自らのシンクタンクが、課題を解決できない場合は、外部の専門家を紹介する役割(人脈形成能力)

地域から情報を収集する役割

- ・地場産業など、地域に根ざした専門性を持つ情報を収集する役割(情報収集能力、人脈形成能力)
- ・地域内の人材を発掘し、地域における人脈を形成する役割(人脈形成能力)

地域へ情報を発信する役割

- ・、 から得られた課題や情報を分析し、「地域経済の司令塔」として、情報を発信する役割(表現力)
- ・発信された情報や提案を実現するための行動を、サポートする役割(表現力、人脈形成能力)

地方シンクタンクには上記以外にも多様な役割が求められていると考えられるが、以上3点を地域における重要な役割とし、金融系地方シンクタンクが目指す姿を、「地域経済の司令塔」と設定した。

また、それを実現するため研究員が重点的にレベルアップする必要がある能力を「情報収集能力」、「表現力」、「人脈形成能力」の3つに絞り、組織と個人(基礎編、応用編)に分けてレベルアップ策を検討した。

組織に求められるもの(組合交渉ではありません)

金融系地方シンクタンク研究員のレベルアップを図る際の組織が持つ課題として、次の点があげられる。

- ・金融系シンクタンクの課題 シンクタンク



シンクと銀行では異業態

銀行業務とシンクタンク業務との関連性が低い。シンクタンク研究員としてレベルアップを図っても母体行に帰った時に役にたつとは限らない。

- ・地方シンクタンクの多くが抱える課題
職員を外向者に依存しなければならない。

昨日までの銀行員が、辞令1枚で研究員となる。また、通常2～3年で異動する。

これらの課題への対応策として組織には、次に2点が求められる。

シンクタンク独自の人事評価

シンクタンクと銀行では異業態のため、銀行の人事評価基準ではシンクタンク業務を評価する項目がない。また、金融系シンクタンクでは、シンクタンク独自の人事評価体系が

確立されていないところが多いため、シンクタンク研究員として、レベルアップを図り、成果をあげても、それを評価するシステムがない。

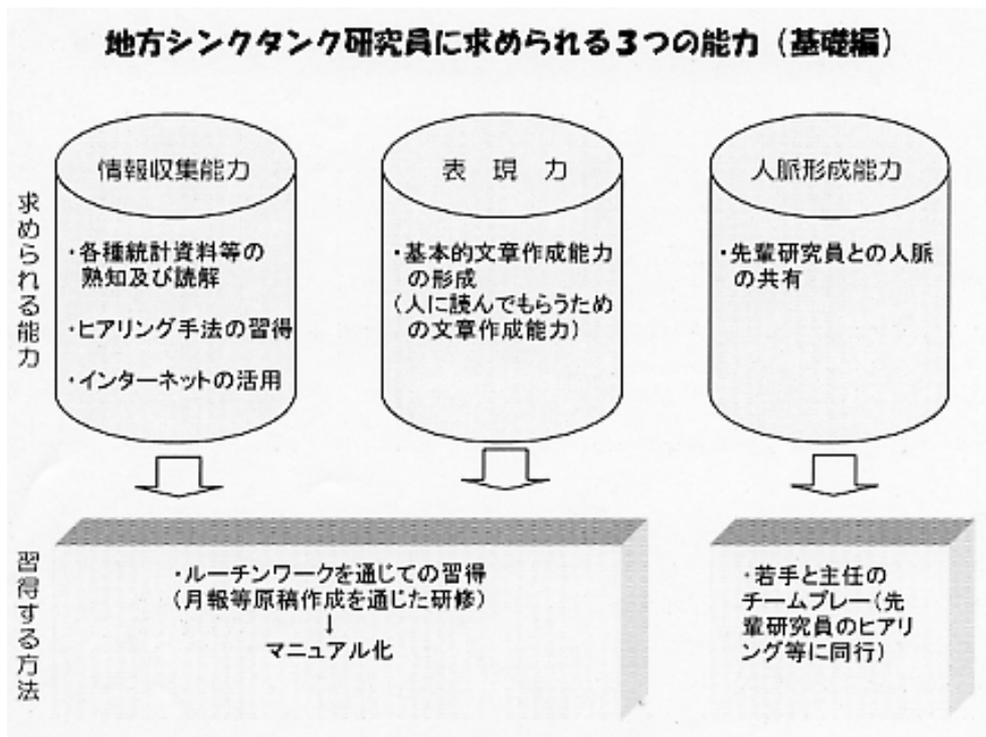
レベルアップを図る際のモチベーションを高めるためにも、シンクタンク独自の人事評価を作成することが求められる。

出向期間の明確化

シンクタンクへの人事異動も、銀行の異動と同様に行われているために出向期間が一定ではない。

シンクタンク研究員としてのレベルアップを図るためには、研究員のレベルに応じた研修が必要になるが、出向期間が判っていれば、研修プログラムをマニュアル化し、計画的なレベルアップを図ることが可能になる。

「銀行マン」から「研究員」へ（研究員のレベルアップ策 基礎編）



組織が持つ「シンクタンクと銀行では異業態」、「職員を出向者に依存しなければならない」などの課題は、同時に、個人のレベルアップを図る際の前提条件でもある。

このため、基礎編では、レベルアップ策というよりも、シンクタンク研究員としての基本的な能力を短期間で効率よく習得するための方法が中心となる。

情報収集能力 及び 表現力

情報収集能力では、新任の研究員は、各種統計書の存在すら知らないことがある。

また、表現力という点においては、銀行では型どおりの稟議書しか書いたことがないため、文章作成能力に乏しいといった点があげられる。

現状では、月報や機関紙の取材、原稿作成

などルーチンワークを通じて、統計情報、ヒアリング、文章作成などの基礎的な情報収集能力、表現力を習得することになる。

目標としては、これらの部分を新任研修としてマニュアル化することが求められる。

人脈形成能力

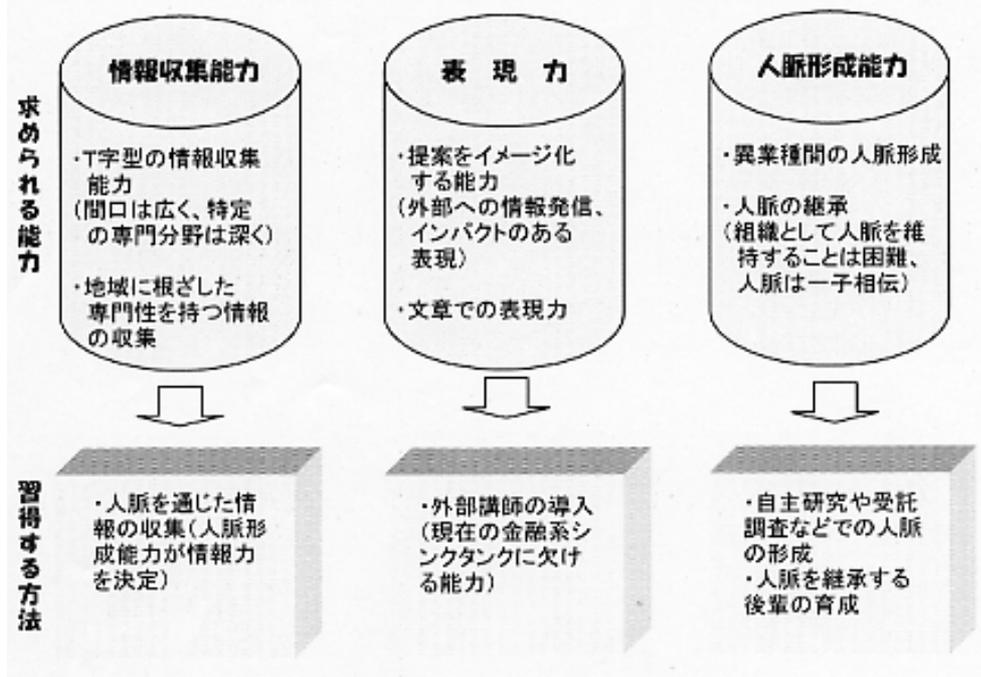
人脈形成能力という点では、新任の研究員には人脈がないため、先輩研究員のヒアリング等に同行して、まずは既存の人脈を共有することになる。

自らの専門分野を持つことが求められる。

また、基礎編が自己の能力の向上が中心であったのに対して、応用編では、外に向けた表現力や人と人との交流など、外部との関係も重視される。

これが「^{わたし}研究員」の生きる道？（研究員のレベルアップ策 応用編）

地方シンクタンク研究員に求められる3つの能力（応用編）



情報収集能力

幅広い情報と同時に、特定の専門分野では、より深い情報が求められる。

また、このレベルでは、統計書や専門書などにある一般的な情報や知識だけではなく、地域独自の情報を収集することが必要になる。このため、地域内での人脈を通じた情報が重要になり、人脈形成能力が情報収集能力を左右する。

表現力

文章による表現に加え、提案をよりわかりやすくイメージ化する能力が求められる。

これは、現在の金融系地方シンクタンクに欠けている能力であり、外部講師を導入するなどして、新たに習得することが求められる。従来から、金融機関では、新たな能力が求められた時は、外部の力を導入し、習得した職員が、それを全員に広める方式を取っていることが多い。

人脈形成能力

異業種交流会や自主研究、受託調査などを通じた人脈を形成することが求められる。

また、自らが地域で活動するグループのメンバーとなることも、人脈形成には有効な手段である。

同時に、この段階では自らが作った（あるいは引き継いだ）人脈を他に継承させることが求められる。組織として人脈を維持する手段についても検討したが、人脈は人と人とのつながりであり、結局は一子相伝的で受け継いで行くものという結論に達した。

有望な後輩研究員を育成し、人脈を絶やさないことも、人脈形成能力の大きな部分を占めている。

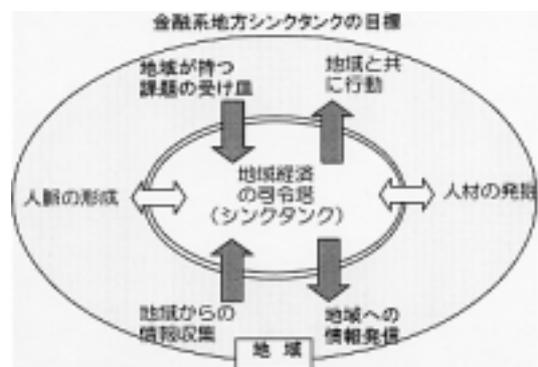
報告文化から説得文化へ

3班では、金融系地方シンクタンクの目指す姿を、「地域経済の司令塔」と設定した。

この司令塔には、単に司令を発信するだけでなく、サッカーの司令塔のように自らピッチに出てプレーすることが求められている。従来の金融系地方シンクタンクは、必要なことを書き漏らさない、言わば身内に対しての報告文化を中心に動いていた。シンクタンクとしての仕事もクライアントの担当者すら読まないような詳細な点まで言及した「完璧」な報告書の作成で完結していた。

しかし、これからの地方シンクタンクは、地域に出て、共に行動することが求められている。ここで必要なのは、完璧な報告書ではなく、短時間でポイントを理解してもらい、インパクトのある表現で地域の意欲を喚起するという言わば説得文化である。

金融系地方シンクタンクが「地域経済の司令塔」として、地域を説得し、共に動くためには、報告文化から説得文化への転換が求められる。



[4 班] 民間シンクタンクにおける研究員～公益性と収益性のバランスを求めて～

佐伯 静香 (頭脳開発 株式会社)
嶋崎 雅嘉 (株式会社 地域計画建築研究所)
池隅 達也 (株式会社 九州テクノロジー)
末満 裕孝 (株式会社 鹿児島総合研究所)
溝渕 清彦 (株式会社 北海道新聞情報研究所)
(〃 はグループリーダー)

1. 地方シンクタンクの現状と社会的意義

1.1 各シンクタンクの特徴

このグループには、地方シンクタンク協議会に属している株式会社5社の研究員が集まった。討議のテーマは他のグループと同様、「今後の地方シンクタンクのあり方」と、それを実現するための「研究員のレベルアップ策」だが、業務の執行状況（売り上げ）と組織維持（研究員の進退）が強く結びついている点は、自治体系、地方銀行系のグループとは大きく異なっている。

しかし、5社の中でも業務内容や経営方針についての開きがあるため、まず、各シンクタンクの現状について紹介する。

1.1.1 頭脳開発 株式会社

1999年、「医療・保健・福祉分野の調査研究並びに教育研修」の専門機関として設立。医療・保健・福祉分野の現状・課題・実績を統計手法により明らかにしていく「調査研究部」、フィールドワークを実践する「保健福祉部」、そしてその成果を広く普及させるための「教育研修部」の3部門からなる。

現在は、いかに“健康寿命の延伸をはかるか”、疾病・介護予防に関する調査研究に力点を置いている。スタッフは調査研究部に所属する研究員の他、保健福祉部には保健師、看護師、介護福祉士など医療や福祉系の専門職（いずれも介護支援専門員）が25名在籍し、全員がプロパーである。

1.1.2 株式会社 地域計画建築研究所

1967年設計事務所として設立。現在は地域の視点を大切にしながら総合的なコンサルタントとして、自治体の長期計画などのシンクタンク分野、住環境整備などの市街地整備分野、

公共施設設計などの建築設計分野を中心に、農山村振興、環境、福祉、市民参加など幅広いテーマに活動を展開している。

京都と大阪に事務所を構え、所員は55名で全員プロパーである。

1.1.3 株式会社 九州テクノロジー

1978年1月、新日本製鐵株式会社八幡製鐵所の環境衛生部門を分社化し、株式会社九州環境技術センターとして発足。1994年4月に現在の社名となる。主要な業務は、材料試験・成分分析、設備器具・部品の診断など。環境に関する業務では、環境に関する各種委託調査をはじめとして、アセスメント業務、環境マネジメントシステムのコンサルティングなどを行っている。

1.1.4 株式会社 鹿児島総合研究所

1989年4月南日本放送の出資により、MBC総合研究所として発足後、現在は南日本新聞社（1992）、鹿児島県（1994）が資本参加して、「鹿児島総合研究所」と改名した。主な研究分野は、県や市町村の長期計画、市町村合併に係る建設計画、産業振興計画等の策定のほか、水道事業の健全化計画等公営企業関係コンサルティング、住民意識や地域振興課題の調査等に力を入れている。

スタッフはプロパーが10名、その他研修として、県職員2名、民間企業からの出向者が3名となっている。

1.1.5 株式会社 北海道新聞情報研究所

1992年、北海道新聞社の関連会社として設立。現在は、調査研究部、シンポジウムなどの企画運営や媒体制作を行う企画情報部、北海道新聞の紙面政策を支援する編集統括本



部からなる。

実質的なシンクタンク部門である調査研究部は、「北海道」、「情報メディア」、「ロシア極東」を三大テーマに、北海道新聞社をはじめとする民間企業、自治体などの受託業務を行っている。11名のスタッフは全員プロパーである。

1.2 地方シンクタンクの社会的意義

これまで、地方の民間シンクタンクには、地方自治体の政策形成を代行する機関としての性格が強かった。これは、業務遂行に必要な専門性を外部に求める自治体の姿勢を拠り所としていた。複雑化した社会に対し、自治体内部の人材が限られているためである。

しかし昨今、地方自治体自身の政策形成能力の向上に伴い、委託事業本数の減少、一業務あたりの委託費の低額化が進んでいる。この変化は、地方財政へのプレッシャーが一つの引き金となっており、調査研究系の業務においては、特にその傾向が顕著である。

他方、平成10年3月に公布された「特定非営利活動促進法」によりNPO法人が誕生。自治概念が市民社会に浸透しつつあり、存在理念の似通っているNPOセクターの政策提言能力が増しているのも事実だ。

こうした時代において、地方の民間シンクタンクはいかにあるべきか、その存在の基盤と意義が問われている。

1.2.1 課題解決のためのパートナー

私たちは、地方シンクタンクに求められるものとは「地域の課題を、地域を生かして解決すること」であると考えます。

地域には、国や自治体では対応できない課題が数多くある。そうした課題は、画一的な

処方箋では解決できない。地域社会で求められているものは、こうした事態に対し、市民、民間企業、自治体を巻き込みながら、主導的に解決に取り組むシンクタンクである。中立性を保ち、様々なステークホルダー（あるテーマ、事業に対して何らかの関係を持つ多様な立場の市民）をつなぐことができるのは、独立した経営をおこなうシンクタンクではないだろうか。

しかし、民間シンクタンクにとっては、その経営の独立性が、中立性の基盤である以上に、組織存続を左右するものになっている。当然私たちは、「活動の継続性」の確保、すなわち「経営」についても考えなくてはならない。

1.2.2 地域経営の担い手

シンクタンク活動を維持、発展させていくためには、コストの削減を図る一方で、地域に存在する資源を用いた地域経営によって「地域自身のお金を増やすこと」が理想的だと思われる。

また、その前段階として、国の助成事業などから調査研究費を捻出することなども重要だ。業務を1ステップで終わらせるのではなく、次のステップを業務として獲得する手法も有効であろう。様々な制度や手法に精通し、計画を実現していく能力が必要とされる。

ただし、こうした活動が、単なる企業利益をあげるためのビジネスではなく、公益性を持って行われるためには、地道な努力によって得られた、市民や自治体との「信頼関係」が必要である。地域住民と共にまちの将来像を描き、計画策定後もその実現に向けて地域のパートナーとして寄り添っていく姿勢が求められる。

2.組織と研究員における課題と解決の方向性
所属するシンクタンクの課題として「人材の確保」と「情報の共有」、研究員の課題として「専門性の向上」と「営業力・販売力の向上」が挙げだったので、これらについて触れる。

2.1 人材の確保

プランニング、実施、広報、営業など、一つのプロジェクトの中で執行すべきことは多岐に亘るが、社内人材も無尽蔵ではない。そうした場合、会社外部のプロジェクト協力者、会社と社会のつなぎ手（地域の有力者やテーマに深く関わる市民活動家など）が重要である。

2.2 情報の共有

社内での情報共有は重要である。ただそれは、報告・連絡・相談などに基づく円滑な連携にとどまらず、研究員の経験、知識を引き出し、創発的な共同作業にまでレベルを高めることが望ましい。

また情報には、報告書などで公表されたフォーマルな情報だけでなく、その場に居合わせた者のみを感じ取るインフォーマルな、リアルな情報がある。地方シンクタンク間ではそうした情報も交換することで、経験を補うことができるのではないだろうか。

2.3 専門性の向上

会社としての専門性はマニュアル化などによって図られるが、研究員個人については、個人の努力によるところが大きい。

2.4 営業力・販売力の向上

「収益性」をどの程度重視するかによって若干の違いはあるが、業務について、いかに高い評価を受け、付加価値をつけて売り込め

るかということは、考える必要がある。

3.地方シンクタンク研究員に求められる資質
研究員は、ある業務についてプランニングし、実施し、改善しつつ、それを次の業務につなぐという流れでマネジメントを行う。

そこでこの流れを、PLAN（計画）、DO（実施）、CHECK（評価）、ACTION（調整・改善）のいわゆるPDCAサイクルに当てはめ、それぞれの段階で、「研究員が為すべきこと」と「研究員に求められる資質」を挙げた。

表1 各段階で研究員に求められる資質とは

計画（PLAN）
<ul style="list-style-type: none"> ・問題発見能力（広く関心を持ってアンテナを張り、問題を発見する） ・課題に関する（「他地域の事例」から「地域の生の声」までの）情報収集・選別能力 ・下地となる基本的な専門性（関連事業制度や地域経営手法の知識など） ・地域住民の視点で将来像を描き、共有する力 ・プレゼン能力（地域住民や行政などの関係者に理解を促す） ・基礎的な業務執行能力（組織内での情報共有等）
実施（DO）
<ul style="list-style-type: none"> ・人間、金銭、情報のコーディネート能力 ・作業に携わる労力と費用のバランスを図る力 ・人物観察力（キーパーソンを見つけ出す） ・交渉力（根回し）
評価（CHECK）
<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析力（施設運営、地域運営...） ・目標設定プロセスを明確化する力 ・関係者から評価を受けるための説明能力
改善（ACTION）
<ul style="list-style-type: none"> ・経験に基づいた判断力 ・プロジェクトを遂行して得たネットワークの販売、情報収集網への活用能力 ・社会やクライアントに対して基本とすべきポリシーの確立と見直し <p>「No」と言えるシンクタンク」</p>

その結果、研究員に求められる資質は、おおむね「業務マネジメント能力」と「チームマネジメント能力」の復層的な能力の総体であり、「情報収集能力」、「企画力」、「人脈形成能力」、「表現力」、「専門性」に集約されるが、このグループではその他に、まちづくりにおける「中立性」や「経営能力」についても言及された。こうした観点は、独立系シンクタンク特有のものだと思われる。

4. 研究員のレベルアップのための課題と戦略

研究員がレベルアップしていくためには、自ら業務の「公益性」と「収益性」のバランスを図り、自発的に地域を知り、専門性を高めていく必要がある。したがって、シンクタンク組織に求められるものは、研究員個人やプロジェクトチームへの、そうした動機づけである。

この動機づけが上手く働いているシンクタンクは、「社会的に意義のある個人になりたい」という思いを持った研究員の集合体である。こうした組織では、研究員の調査研究へのモチベーションが高く、相互に切磋琢磨しながら業績を上げていくことが可能となるであろう。

4.1 「動機づけ」の戦略

組織が、個人のモチベーションを高めていくためには、少なくとも継続性のある経営理念と体制が確立された上で、「研究員が、自分の将来像を計画できる環境」と「適正な評価」が必要ではないかと考えられる。

4.1.1 将来像を計画できる環境

株式会社リクルートのように、ビジネスインキュベータ機能をシンクタンク自体が有す

ることは、研究員のキャリアアップ意識を刺激し、モチベーションの向上につながる。シンクタンクが、政治分野における松下政経塾のように一種の学校として、力をつけた研究員を送り出すのである。

例えば具体的には、研究員には、(1) 研究者として大学で教鞭をとる、(2) 社会性を追求し、コミュニティビジネスに取り組む、(3) 収益性を追求し、PFI事業におけるSPC(特定目的会社)に参画する、(4) 自治体首長の諮問機関的な位置づけを獲得するなどの道が想定される。その際、独立資金の援助や、リスクが高いものについてはセーフティネットの存在もあるにこしたことはない。

なお、人材のスピンアウトは、シンクタンク組織そのものの戦力低下を招くが、人材の流動性を高めることで急激な変化を和らげたい。シンクタンクとの関係が良好な状態で、研究員を社外に輩出することで、TPOに合わせた即戦力として、また、新たな人材を発掘するネットワーカーとして活かし合うことが考えられる。

4.1.2 適正な評価

適正な評価システムに先立って、まず前提となるのは、経営者と研究員の信頼関係である。

そして求められるシンクタンク像、株式会社としてのシンクタンク像からすると、研究員は三つのベクトルで評価されることが必要ではないかと考える。その側面とは、「経営能力(収益性・マネジメント能力)」、「業務の質(テーマに関わる専門性)」、「社会性(公益性)」の三つである。

これまでは、売り上げのノルマをこなして

いるかどうか、効率よく業務を遂行できているかということが、評価の主要な指標となっていた。しかし今後は、直接的には売り上げに結びつきにくい、しかし、シンクタンクとして求められている「社会性（公益性）」をどのような配分で評価していくかが、研究員のレベルアップを考える上で重要になってくるであろう。

しかし一方で、小さな地域、組織である場合、組織内で小さなパイを奪い合うという事態が起こってしまう。また、研究員間でハレーションが起こることも避けることも難しいであろう。

表2 三つの側面からの評価

経営能力（収益性）
<p>経営を成り立たせるために</p> <ul style="list-style-type: none"> 業績評価制度の導入（営業力の評価） <p>最低限の賃金を保証し、業績によってさらにプラスして評価する。</p> <p>報酬に反映させる場合、権限に反映させる場合が想定される。</p>
業務の質（専門性）
<ul style="list-style-type: none"> 研究員の評価システム 第三者評価機関によるレフリー付き論文の提出
社会性（公益性）
<ul style="list-style-type: none"> クライアントなどへの満足度調査など

4.2 その他のスキルアップ戦術

その他、基礎的な能力を向上させるためにいくつかのアイデアが出している。

情報共有やプレゼン能力については、個人の積極的な意識が求められるが、同時に社内外で実践可能な場を設けるとよい。出前講座メニューを作成し、若手研究者の派遣料を低額にすることなどの工夫によって、実践が必要な若手に機会が多く与えられるようにするのも手である。

また、任期付き相互研修制度などによって

研究員を流動化させ、様々な業務、手法に触れることで競争を生み出すことは、シンクタンク業界全体のレベルアップにつながるのではないだろうか。

そのように、望ましいと思われる実践の場を、研究員個人に、もしくはシンクタンクに提供していくことが重要である。例えば、シンクタンク協議会での研修として、各地から集まった研究者が、2泊3日で集合地域のまちづくりに仮想的であってもよいので取り組む、また、地域のシンクタンク同士、もしくは地域のシンクタンクとNPO法人や学校などの共同研究を促進するような研究助成をおこなうことなども考えられよう。

【個人所感】

中堅研究員研修会に参加して

株式会社北海道新聞情報研究所
専任研究員 溝淵 清彦

他のシンクタンクの状況をうかがうことができ、大変参考になりました。

業務に追われている日常では、担当業務以外は、自社の関わっている市民会議でさえ見学する機会がつかれません。今回、グループは自治体系、地方銀行系、独立系と分けられましたが、同じグループ内でも、専門性の高い分野で活躍しているシンクタンクや、総合的な取り組みをしているシンクタンクなど5社5様。意見交換の中では、経営と社会性のバランスを、個人、組織でどのように舵取りするかという点が注目され、私自身、この課題に強く関心を持ちました。経営、つまり経済的な独立という株式会社の特性は、「中立性」というメリットであり、「不安定な経営基盤」というデメリットにもなりますが、例えば、地方銀行系のシンクタンクに協力を仰ぐことでこの問題をカバーするなど、地域においてシンクタンク間で連携をとることが課題解決の糸口になるのではないかと思います。

札幌市のようにシンクタンクの密度の高い地域では、特にそのことが言えそうです。研究員間で競争が起こるほど所属研究員の豊富なシンクタンクは、そう多くはないでしょう。シンクタンク間で交流を図り、地域で研究員を育てるような気風があればよいと思います。協議会に協力することで各シンクタンクにメリットが生まれ、研究員が切磋琢磨することで、シンクタンク業界全体のレベルアップにもつながるシステムの創設を期待します。

研修の中で、強く印象に残っていることとして、「学校としてのシンクタンク」という

コンセプトがあります。良好な関係を保ったまま、社外に協力者を生み出していくことは、戦略として非常に優れているのではないのでしょうか。市民、NPOも入学できるような性格のものであれば、(個人的には)なお興味深い。大手のシンクタンクが「世界に開かれたシンクタンク」であるならば、地方シンクタンクは「地域に開かれたシンクタンク」となることができるのかもかもしれません。

財団法人岩手経済研究所
主任研究員 谷藤 邦基

今回の研修は「研究員のレベルアップ策」がテーマであったが、正直なところ、事前に示された段階で「これは難しい」と思った。研究員のレベルアップを阻害している要因は明白であり、かつその要因を取り除くことが極めて困難なことと思えたからである。

一口に地方シンクタンクといっても、地公体系、独立系、電力系、地銀系などさまざまな類型がある。このうち独立系を別とすれば、ほとんどの場合は設立母体などからの出向者が研究員の主力となっている。出向者は、いずれは元の組織へ帰っていくことが前提であり、出向期間は、地公体系では2年～3年、地銀系では4年±1年というケースが多いようである。もちろん出向者であっても高い意識を持ちノウハウの蓄積等に努める研究員は少なくない。しかし、ある時点で元の組織へ復帰を命じられ、その後任には新たに出向してきた(白紙の)研究員が充てられる。ノウハウや人脈はあくまで「ヒト」に帰属するものであり、すべては振り出しに戻るようになる。多くの地方シンクタンクでは、このサイ

クルが何回となく繰り返され、いわば「積み木崩し」を続けているのが現状であろう。

解決策の一つは出向期間の長期化であるが、これは口でいうほど簡単なことではない。特に、地銀系では難しい。地銀系の場合、通常の銀行業務とは懸け離れた仕事に従事するため、出向期間が長期化すればするほど銀行への復帰が困難になるという問題がある。

今一つの解決策はプロパー研究員の採用である。これについても、能力的に未知数の研究員を採用することの不安や、長期的な処遇をどうするかなどの問題点がある。しかし、地方シンクタンカーの転職事例もいくつか出始めているようであり、その人材マーケットのようなものが整備されてくれば、(地域事情に精通するための準備期間が必要などの点はあるが)プロパー研究員の採用が現実的な解決策となっていくのかもしれない。

株式会社荘銀総合研究所
研究員 齋藤 信也

(株)荘銀総合研究所は平成10年4月に(株)荘内銀行が出資母体となって設立したシンクタンクである。私はプロパー社員として入社し、今年で3年目を迎える。今回の研修会は「中堅研究員」を対象としていたが、組織的にも個人的にも未熟な“若手”としては、研修会のテーマである「研究員のレベルアップ策」に関して他のシンクタンクの諸先輩方から貴重なご意見を伺うことができ、非常に有意義な研修であったと感じている。以下、簡単ではあるが銀行系シンクタンクのグループに参加して感じたこと、学んだことを述べてみたい。

現在、「地方の自立」がいよいよ現実味を帯びてきており、地域の特徴を踏まえた独自の施策展開が要望されつつある。地方シンクタンクは地域づくりの専門集団として、その真価が問われる時代を迎えつつあると感じている。数字や活字ばかりに頼った引きこもりのシンクタンカーでなく、自分の目で見て耳で聞いて肌で感じたことを踏まえ、自分なりの解決策を提言でき、行動に移せるシンクタンカーが「地方の自立」を実現できる人材であろう。本グループではそれを称して「地域の町医者」と呼んだ。

しかしながら、銀行系シンクタンクの現状を顧みると、研究員の多くはシンクタンカーである以前に銀行員であり、いわば「本業(銀行業)」と「副業(シンクタンク業)」の挟間に揺れる中途半端な状態に置かれている。自治体系や独立系のシンクタンクと比べ、スタートに出遅れただけでなく、進むべき方向すら定まらないような感がある。

ただ、本グループの誰しもがそのギャップを埋める努力こそ地域貢献への近道であり、何より研究員のレベルアップにつながる方法であると信じて疑わなかった。決して他人事ではないのだが、そこに銀行員のシンクタンカー魂を見たような気がしたし、何より私のような若手研究員には大きな刺激となった。歯に衣着せぬ闊達な議論を展開して下さったグループのメンバーはもちろん、関係者の皆様にはこの場をお借りして改めて感謝申し上げます。

【個人所感】

財団法人福島経済研究所
主任研究員 小林 貴裕

「中途半端に遠いなあ」、「え、夜の10時まで議論するの」。新人研究員のとき、あこがれていたはずの中堅研究員研修会に対する、最初の正直な感想はこのようなものでした。ただ、総合研究開発機構の神田総括主任研究員が取りまとめを行われるということで、数日前の日経新聞に掲載された人口問題の記事の内容を直接質問できるということだけをモチベーションにイーハトーブのまち、花巻に向かいました。

私の班の議論の結果については、北陸経済研究所の経塚さんが、的確にまとめていらっしゃるの、ここでは省きますが、事務局の方が試行錯誤のうえ、同じ経験を持つ者、同じような立場にあるものを一緒にグループにくださったので、同じベース（土台）で話すことができ、夜の10時という時間はむしろ物足りなさを感じました。また、総合研究開発機構の辻研究員が、斬新な視点から私たちのマンネリ化した業務に、いわゆる「つつこみ」を入れていただいたことも大変な刺激になりました。インターネットでの事前討議も効を奏したと思います。

さて、問題はその議論を持ち帰って実践できているかということですが、やはり辞令1枚で銀行員が研究員になる超・超ドメステックなシンクタンクとしては、日々の業務に追われ、頭のどこかに議論の内容が引っかかりながらも、なかなか実践できませんでした。入ってくる新人研究員の年齢、レベル、適性も異なるし、自分も銀行員としての限界があると感じていたのです。そのようななか、佐賀県知事・古川康氏の講演会を聞きました。そして、「地域（ふるさと）への誓い」に大

変感動しました（<http://www.power-full.com/newpage12.htm>の写真の部分ダブルクリックすると見られます。）

今は、年齢、適性など考えず、この研修会で議論したことをもとにして、自分自身を磨くとともに、後輩のレベルアップに徹底して「おつきあい」する覚悟でいます。

シンクタンクふくしま
研究員 木元 正幸

研修スケジュールを見て「マジ」かと思った。夜10時まで討議！！いつも夜9時には寝てるよ、というか床に着くようにしている。「酒を飲みながらでもやるのかな。風呂に入る時間がない。」などややキツそうなスケジュールに怯えながら、会場へと到着した。

研修会の参加者はバラエティに富み、私のような一年目から二十数年のベテランまで、自治体系から独立系、金融系とさまざまな方たちの話が聞けた。NIRAの研究員からアメリカのシンクタンク、日本の大学の状況も聞けて、大変参考になった。

今回の研修会では、しゃべる、聞く、考える、プレゼン、といろいろな経験をさせていただいた。レベルアップのためには、こういった経験を積み重ねていくことだと思う。

参加された方たちとは、今回の研修会だけで終わるのではなく、いろいろと情報交換などをしていきたいと思っている。

自治体系のシンクタンクは、派遣職員を中心に構成されているため、限られた期間の中で研究員をレベルアップしなければならない。基礎知識の習得、ネットワークの構築、プレゼン能力の向上、これは試行錯誤しながら

ら、先輩研究員のナビゲートのもと、目標地点へ着地するように頑張ることだと思いません。今年県から派遣された自分としては、派遣期間に多くのことを吸収し、自分なりにレベルアップしようと思っている。

最後に一句

「銀河へと 坂にも負けず チャリを漕ぎ」

宮澤賢治記念館は坂の上にあった。新花巻駅から近そうなので、レンタサイクルで行ったが、ここはチャリで来るところではなかった。汗だくだくとなりながら、宮澤賢治の世界に浸ったのであった。

財団法人北陸経済研究所
総括研究員 経塚 達也

北陸経済研究所は、昭和53年に株式会社北陸銀行が設立した財団法人です。

県内の自治体等からも研究員を受け入れており、私の派遣元の富山市からは、平成6年より受け入れを始め、私で5人目になります。

私自身は、自治体系の出身になりますが、今回は、シンクタンクの組織形態別(金融系、自治体系、独立系等)にグループ分けされたため、金融系のグループで研修することになりました。

金融系のグループのメンバー構成は、銀行からの出向者が3名、プロパーが1名、NIRAの研究員が1名と私の計6名でしたが、銀行から出向されている3名の方はいずれもベテランの方ばかりで、私以外はプロの研究員という印象を受けました。

そして、彼らに共通していたのは、熱い思いを持って仕事に取り組んでいるということでした。

私も仕事を通じて、地域で活動をしている方と接する機会がありますが、その人たちと共通したエネルギーを感じました。

自らの研究所を振り返って見ても、上司やベテランの研究員には、グループのメンバーと同じものが流れていると思います。

今回の研修のテーマは、「地方シンクタンク研究員のレベルアップ策」でしたが、実際に地域に出て活動するケースが多い、地方シンクタンクにおいては、レベル以前の問題として、共に熱くなれる資質が求められているのではないかと考えさせられた3日間でした。

財団法人山梨総合研究所
研究員 荻原 宗

私は、市役所職員として、20年ほど勤務した後、出向という形で現在の地方シンクタンクの研究員となっています。今回の研修は、全国各地の研究員の方々の意見を聞くことができ、非常に興味深い研修でした。

今回、専門性に関する議論がありましたが、このことについて、私がシンクタンクに出向となったとき、「あなたの専門は何ですか。」と現在の上司に聞かれ、はたと考え込んでしまったことを思い出しました。それまで、自分が何の専門家なのかと、問うたことがなかったからですし、実際に専門と呼べるものはないからです。市役所の中を2年から3年で配置転換してきましたので、それぞれの部署に配属されたときには、持ち場の仕事の内容の勉強をしますが、それぞれの専門家になれるわけではありません。

私は、以前、役場職員ではない方に、市町

【個人所感】

村役場を、オーケストラに例えて説明したことがあります。プロのオーケストラは、オーディションをして、バイオリニストやフルーティストを採用する。そしてオーケストラに入ってから、バイオリニストはバイオリンを弾き、フルーティストはフルートを吹く。しかし役場オーケストラは、入団してから楽器が与えられる。多少の心得のある楽器が与えられることもあるし、かじったこともない楽器を弾かなければならないときもある。2年ぐらいして、何とか音が出せるようになると、突然違う楽器を弾けと言われる。だからいつまでたってもアマチュアオーケストラなのです。と説明したら、説明を聞いた方は、よく解ったとうなずいてくれたのですが、私の方は、少々複雑な気分になってしまいました。

自治体から研究機関に出向した場合も、新たな楽器に持ち替えたということです。しかし、行政系の私たちが追求しなければいけない専門性とは、地域政策をいかに打ち出し、実施のサポートをいかにしていくかということではないのでしょうか、それならば、ノウハウを蓄積し、追求していくことができるのではないかと思います。これが専門性ではないといえばそれまでですが、私は、これも専門性だと考えたいと思います。

財団法人岐阜県産業経済振興センター
主任研究員 長井 哲也
今回、「中堅研究員研修会」に参加させていただき、大変有意義に過ごすことができたと感じています。

当産経センターは、県のシンクタンク機関

と中小企業振興公社が合併して設立されたこともあり、研究の対象としては中小企業に直接役に立つ調査・研究がもとめられています。また、事業費のほとんどを県からの補助金でまかなっているため県の財政事情に大きく左右されやすく、今後独立した組織としての見直しがもとめられています。

そんな中で、私自身は長年プロパーとして中小企業の振興・育成に携わり、昨年からシンクタンク部門の研究員として専念しています。今回の研修では、地方シンクタンクといっても出資母体や構成等により1人1人の境遇が違うため、いろいろな立場に立った意見を聞くことができ、自分の考え方を見直すことができたと思います。

今回のテーマである「研究員のレベルアップ策～今後の地方シンクタンクのあり方を実現するために」について、自分としてもどうすべきかよくわからない問題であったので、大変考えさせられるテーマでした。

シンクタンクの現状と社会的意義に関しては、2年～3年の出向期間ではたしてシンクタンカーとして専門性が身に付くかどうか、専門性と実際業務のミスマッチ、自主研究と受託研究の違いなどの課題がある中で、地方シンクタンクは地域の専門家であり地域のファシリテーターであることがあげられ、地方シンクタンクは地域にあった専門性を持ったシンクタンクであるべきであると感じました。

求められるシンクタンカー像に関しては、発想力をつけること（企画力）、地域の道しるべになること（情報収集能力）、目利きを養うこと（判断力・分析力）、プレゼンテーション能力をつけること（表現力）があげられ、シンクタンカーは自分の足で情報収集し、

自分を磨くための努力を日々行うことが必要であると感じました。

研究員のレベルアップを図るための課題と戦略に関しては、組織の姿勢や意向、コミュニケーション不足、時間がないこと、モチベーションの維持などの課題の対応策を考えると共に、研究員の知の教育・共有・伝達を図ることが重要と感じられました。

今後、地方分権の進展に伴い、自治体系のシンクタンクの果たす役割はますます高くなっていくと思われます。地方の課題に対応するという存在意義を示すためには、地域の事情に適した提言を行えるシンクタンカーとしてレベルアップを図ることが求められていると考えています。

財団法人企業経営研究所

研究員 桑原 正寿

地方シンクタンクの社会的意義、求められる資質、研究員のレベルアップというテーマで、他の地銀系シンクタンクの方々とともにグループ研修をさせていただいた。

研究員の一人として活動する過程で、「われわれの存在意義や目的とは何だろうか？」と思ったことは何度かある。もっとも目先の仕事に追われてすぐ忘れてしまうので、問題意識をもって考え直したのは今回が初めてであった。

私としては、グループ研修の中で地銀系シンクタンクに共通する課題と可能性について考えることができたのが、最大の収穫と考えている。

まず課題として、組織的に母体行の人事異動、評価体系の中にあるがゆえの、人員の入

れ替わり＝ノウハウや人脈維持の難しさ、計画的な人材育成、モチベーション維持などの問題を実感した。また「報告重視」の組織文化下にあるため、シンクタンクに必要な「説得」「プレゼン」の能力が決定的に不足していることもあらためて再認識した。

一方可能性として、母体行の支店網や取引先顧客は、地域密着度を高める上で貴重な財産になりうることで、地域独自の個性、地域に根ざした専門性を突き詰めることで、逆に他のどこにもない情報や知識につながる可能性、「地域の町医者」的存在として、仮に自力で問題解決ができなくても、解決の手がかりや情報を与えることも立派な存在意義であること等々。今まで自分の中で不明瞭だったシンクタンクとしての存在意義、人材育成などの目標設定について認識を新たにするとともに、進むべき方向性が見えてきたという思いを得ることができた。

期間中ほとんど室内で過ごしたとはいえ、たまに外へ出たときの暑さはこたえた（岩手もやはり例年以上の暑さだったとか）。その中、有意義な研修にさせていただいたのは、研修テーマ以外でもさまざまな情報や話題をいただいた他の参加者の方々、事務局の皆さま、神田様はじめNIRAの皆さまのおかげとあらためて感謝しております。ありがとうございました。

財団法人静岡総合研究機構

研究員 花澤 澄子

地方シンクタンクは「地域の専門家」「地域のかかりつけ医」であるべきで、そのためには地域のファシリテーターとなり、スポー

【個人所感】

クスマンとなり、他地域とのパイプ役であることが求められる。その役割が機能するために、各研究員はモチベーションを維持しながら学びあい、情報を共有し、表現力を高めていかねばならない。

この研修で学んだ事を常に念頭に置いて仕事に臨みたいと思う。所属するシンクタンクが地域の専門家であるために自分に何が求められており、何ができるか。自治体から出向している個人として、母体から求められている要素に、研究員として研鑽することで応えることができるか。常に目的を確認することがモチベーションの維持にもつながる。

研修前に私は『フットワークを軽くする。専門性に磨きを掛ける。様々な分野の文献を読み、広い視点を持つ。』と目標を述べた。研修を受講し、もう一つ『情報を自分の言葉に置き代えて表現する力を伸ばす。』を加えたい。情報を収集し、自分の中に蓄積した後に、自分の言葉で表現し、人と話し合うことこそが、研究員に求められていると感じたからである。

研修では様々な立場（自治体・銀行・企業からの出向、プロパー）の方の地域の現状、職場環境や考えていること、仕事で得たノウハウなど、研修内容以外の話も幅広く聞くことができ、大変勉強になった。とともに、自分が話せることが少ない（日々の情報収集不足、専門分野がない）、伝え方が下手（コミュニケーション能力、表現力が不足）、発想が硬いことを実感した。表現することを仕事としていくためには足りない能力が多すぎるが、研修に参加された方々とコミュニケーションすることで気付いた自分の研究員としての弱点を、今後は実践として地域などで幅広くコミュニケーションしていく中で克服していきたい。

株式会社地域計画建築研究所
主任 嶋崎 雅嘉

今回、研修会に参加させていただいて、同じシンクタンクといえども組織体制やシステムの違いで、状況がかなり異なるということにはじめて気がつかされました。その辺りのことは、他でもふれられると思うので省略しますが、逆に共有できる部分としては、「地方シンクタンク」に携わる研究者の多くが、「地域の活性化を心から願う気持ち」や「地域のリアルな動きを反映した研究・取組み」を指向し、日々汗を流しているという面で、価値観が共有できていたと感じます。

そういった価値観を持つシンクタンカーが、全国各地でがんばっている姿を感じて、今後は、政策形成でのシンクタンクから「地域のシンクタンク」として地域住民や地域の事業者などに対して提案し、ともに行動できるシンクタンクとして、発展していける可能性を感じました。

そのためには、私が入らせていただいた「独立系シンクタンク」のグループでの議論に出たように、シンクタンクを「学校」としてとらえ、地域に貢献できる人材を輩出する「マンタンク」としての機能を意識する必要性が出てきているのではないかと思います。

私自身も、今回の研修会でこのようなシンクタンカーとしての役割を再認識することで、今後の研究や業務における基本スタンスをあらためて確認することができました。

今後の研修会では、「地域のシンクタンク」としての役割をいかに担っていくのかという視点で、多くの方々の議論を期待したいと思います。

最後に、今回の研修会を通じて出会えた方々、そしてその出会いを準備していただい

た方々に感謝致します。

とっとり政策総合研究センター

研究員 建井 順子

昨今、地方シンクタンクにとっては大変厳しい時代であると感じている。今回の中堅研究員研修で、そのような時代の変化を反映した他シンクタンクの活動の一端、そしてそこに勤務する研究員の考えを知ることができたことは、自分にとって大変有意義であった。個人的には、研究員のレベル・アップとシンクタンクのノウハウ蓄積の双方を同時に進めていくことが、今後地方シンクタンクが生き残っていくための鍵であると考え。

研究員のレベル・アップに関しては、各組織形態・雇用形態に応じたレベル・アップ策を策定し、それに則してレベル・アップを行うことが重要であると感じた。実際、自分が参加した自治体系グループの場合も、研究員全員が県と市町村からの出向者で占められているところ、出向者とプロパーが混在するところ、またプロパーの中にも短期契約と長期契約があるところ、など組織構成・雇用形態はさまざまであった。したがって、このような多様な形態を持つ地方シンクタンク全てに均一化されたレベル・アップ策を適用することは当然ながら望ましくない。むしろ、今回の研修会での討議を参考に、各シンクタンクが自分たちの組織に最適なレベル・アップ策を模索していく必要がある。

次にシンクタンクのノウハウ蓄積に関しては、どこまでを共有の知的財産とするのかという問題はあるが、少なくとも地域の「町医者」あるいは「道しるべ」的なシンクタンク

が地方シンクタンクのあるべき姿として望まれているのであれば、地域に関する一定のノウハウを継続的に蓄積していく必要があるだろう。しかしシンクタンクの中には2～3年で各研究員の任期が終了するところが多いことから、いかに効率的に前任者が保有していたノウハウを後任者に伝達していくかを地方シンクタンクとしてはもっと真剣に検討する必要があると思われる。

最後に、来年度の中堅研修会への要望として、今回はシンクタンクの形態ごとに班が組まれたが、次回は是非異なった形態のシンクタンクの方々ともっと意見交換を行う場もあればよいと思う。

財団法人とくしま地域政策研究所

研究員 桜井 あゆみ

研究員となった時に、一体何をすればいいのか、3年で何をできるのかとまどったのを覚えているが、3年目を迎えた今も、果たして何ができていて、残りの月日で何ができるのかといった不安や、そもそもシンクタンクには、何が求められているのだろうかというようなことに漠然とした疑問のようなものを感じていたので、“研究員のレベルアップ策”というテーマを持った今回の研修に、その不安や疑問がいくらかクリアになるヒントが得られるのではないだろうかと期待しながら参加した。

私が、研究員となってからのわずか3年の間にも、地方自治体の財政規模の縮小や様々な要因により、受託事業の内容やその受注形態等、めまぐるしく変わってきている。これは、私が研修で属した自治体系シンクタンクで

【個人所感】

は、どこも同じような状況に置かれているようである。こうした中で、業務の進め方や方法も変化せざるを得ないし、自治体系シンクタンクのように、ほとんどプロパー研究員を持たない中、果たして、専門性を持った仕事をどこまでこなすことができるのか、そして、その中での研究員のレベルアップとは。

『専門性』とはいっても、限られた年数で、『専門性』といわれるまでのものを身につけることは難しい。研究員が入れ替わる中、さまざまな工夫や研修などの仕組みづくりによって、シンクタンク内でのノウハウの蓄積等をしていかななくてはいけない。そのための各シンクタンクでの取り組みを情報交換できたのは、大変参考になった。

また、あらためて、こうしたことを意見交換しながら考えていく中で、少なくとも、私たちは、その地域に暮らす者であって、地域に積極的に入っていくことができる。そうすることによって、地域を知り、地域のプロと出会い、その地域を体感できる。その中で、一行政職員等としては違う研究員という角度だからこそ、見えてくるものを明確化していくこと。地域に密着した研究活動こそが、地方シンクタンクの特徴ではないか。

研究員として、何か一つでも深く掘り下げられるものを持つこと、また、地域という『専門性』を持つことはできるのではないか。研修参加前の漠然としたものが、少しくリアになって、自分も何か一つを残りの研究員生活の中で見つけたいと思っている。

財団法人えひめ地域政策研究センター
研究員 高橋 清幸

当センターでは、政策研究とまちづくりの2つの財団が発展的に解散・統合して設立されており、その経緯から他の地方シンクタンクとは異なる特長として、まちづくり活動といういわば実践部門があり、同時に有している県内外のまちづくり活動家とのネットワークとを併せて“売り”ともしている訳ですが、今回の研修を通じ、はたしてそのことが有効に機能、活用されているかといった点についても改めて考えさせられる契機ともなりました。

また、今回の研修のテーマから発展し、2年～3年の出向期間ではたしてシンクタンカーとして専門性が身に付くかという点、受託契約方式の変更（随意契約から企画コンペないし入札方式への変更という流れ）に伴う企画書づくりの問題、あるいは、研究者を対象とする再雇用市場形成の動向等々日頃から問題意識を持っていた事項も話題にのぼった点良かったです

研修中に示唆のあった、“シンクタンクという組織と個人という立場で、求められる（求める）資質は果たして同じなのか”という点については、いわば全ての組織労働者に共通する問題なのかもしれませんが、個人としての資質とそれにもとづく研究成果が問われるシンクタンクにあっては、特に際だっ取りあげられるべき視点かもしれず、今後もっと議論がなされて良いテーマかもしれないと感じました。

また、研修を通じて、独立民間系のシンクタンクの皆さんの個人としてのモチベーションの高さ(自治体系や銀行系の皆さんが低いという意味ではありません)といったものも

印象に残っています。

個人的には、最初の段階で“地方シンクタンクの存在意義”について、グループ討議等でもっと深めたいうえで次の段階に進みたかったとも感じましたが、全体を通じて、有意義かつ刺激を多く受けることのできた研修でした。

財団法人九州経済調査協会
主任研究員 加峯 隆義

「研究員のレベルアップ策」は、シンクタンクで働く我々一人一人にとってとても重要なテーマであります。重要であるものの、日々の業務に追われる中で改めて時間をとって語り合うことはほとんどしていません。よって中堅研究員研修会に参加した3日間は、多くの同業の方々と腰を据えて話し合える時間をもて、たいへん有意義に過ごせました。

研究員のレベルアップ策については、なかなか目新しい策は見付からないのが実情です。アメリカの事例には「なるほど」と思うものもありましたが、レベルアップ策については、結局ウルトラCはなく日頃の積み重ねが大切ということかもしれません。

ところで地方シンクタンクに所属する研究員が抱える共通の問題として、「専門を活かせない、業務の中で専門分野に特化できない」ことがありました。個人やチームの専門分野を活かせる大学や大手シンクタンクと異なり、地方シンクタンクは地域の専門家であるため、多様な分野の問題解決に取り組まなければなりません。自分の専門が組織の専門と必ずしも一致するわけではないので、専門外のテーマで業務を遂行することも多く、実際

の業務と自分の専門性の狭間で悩む研究員も多いようです。個人の専門と実際の業務内容との不一致は、地方シンクタンクにとって宿命かもしれません。

専門性については、次のような意見が挙げられました。組織として個人として結局は「地域の専門家として生きる」、自分の専門分野に自信が持てない人は「自分の専門はこれだと決め込む」、チームとしては「ゼネラリストとスペシャリストを両方揃える」。二つ目の意見には、「勘違いでも良いから」の枕詞付きであり、個人的には好きです。皆様はどのように考えますか？

株式会社九州テクノリサーチ
池隅 達也

まず、研修に参加するにあたって関心を持っていたことは、実際のシンクタンク業を行っている企業の方たちのことでした。私が所属する企業では、シンクタンク的な業務は比較的新しい業務であるので、専業で行っている方々と会うこと自体関心をもっておりましたし、さらに頭をずいぶんつかうような仕事という印象をもっておりましたので、通常の仕事をを行う人と考えるパターンなどが違ったりするのか、という疑問なども当日念頭におきながら当日に臨みました。

実際に参加してみると、シンクタンクの課題や理想のシンクタンク像といったテーマについては、通常あまり業務を行っていない者にとっても比較的自由に考えることが出来る点で扱いやすいものでした。しいて挙げればもっと奇抜なテーマが課題であればもっと良かったと思っています。

【個人所感】

また、討議に入ってみても、様々な人の考え方が討議のあちこちから感じ取られるもので、またこれまで知らなかったようなものやり方に触れることができたことは、行って意義のあったことと思っております。ちょうど私の思考パターンが単調化していましたので、良いリフレッシュになりました。普段このような機会があまりないもので、楽しい時間をすごさせていただきました。

最後に、勘所が悪いもので、8月5日の開催とねぶたが現地にいくまで結びつかなかったのは、まだ頭が固かったというところでしょうか。ともあれ、多くの有意義な経験・そして課題を持ち帰ることができた今回の研修は十分に意義のあったものでした。機会があればまた参加したいと思っております。それでは。

頭脳開発株式会社

佐伯 静香

「考え、討議し、まとめあげ、伝える、そして聴く」の3日間でした。

今まで姿を見ることができなかつた他のシンクタンクの方々とそのような時間を共有することができ、“地方シンクタンクのあり方”とともに“自身のあり方”についても思いをめぐらせることができるとても贅沢な時間であったと感じています。

今までぼんやりと考えていた以上に、各シンクタンクによってその取り巻く環境や課題、あり方、研究員に求められる専門性などが異なってくることも実感しましたが、その形態や経営方針等を超えて、どこかどこかでつながるなにかが確かにあるのではないかと

いうことも感じました。そのなにかを確かめるためにも、自身のスキルアップのためにも、そしてせっかくの機会なので地域にでてみたい！ということなどなどからも個人的には研修会の中で提案のあった、「各シンクタンクの研究員がチームを組み、実際地域にでてフィールドワークを行いなんらかの企画提案を行うような」研修会に参加する機会をととても楽しみにしています。その日が訪れるまで、せいっぱい頭脳を使い、感性をみがき、地域を駆け回りながら、クライアントに地域に最良の何かを提供していくことができればと思います。

財団法人熊本開発研究センター

阪本 留美

当センターは、研究員13名のうち9名が出向者で、出向元は、県や市町村、民間企業の現在7団体から構成されています。シンクタンク自体は自治体系ということで、1班の自治体系シンクタンクの班に参加させていただき、それぞれのシンクタンクの現状や工夫している点など大変勉強になり、また、私の出向元が銀行ですので、銀行系（3班）の意見もとても同感する部分が多く、参考になりました。

当初、事前プレ討議の中でどのような班分けが良いかということで、組織形態別に班分けをすることに決まりましたが、研修会を終えてみると、やはり組織形態別にそれぞれ特色があり、普段、他のシンクタンクの内情がどのようなものか知る機会もなく、大変興味深い討論発表だったのではないかと思います。

1班の自治体系シンクタンクは、行政からの出向者、出向期間も2～3年で、その期間で研究員としてのレベルアップを図るのは容易なものではなく、果たしてどのような戦略ができるものかと思っておりました。しかし、議論の中で、短い期間でのレベルアップは、個人の問題だけではなく、組織での情報の共有や知識の蓄積をし、後任者は更なるレベルアップを図ることも重要なのではないかということがわかりました。

今回、地方シンクタンクの研究員の方々と3日間の研修を通じ、問題意識を共有し、活発な議論ができたことは、大変貴重な経験をさせていただいたと思っております。これからは、研究員としてのレベルアップはもちろん、各地方シンクタンクが、より連携を深め、切磋琢磨していけたらと思います。

最後になりましたが、地方シンクタンク協議会事務局の方々、NIRAの神田様、研修会参加の方々、本当にお世話になりました。この研修会がこれからも地方シンクタンク研究員の議論の場としてあり続けることを願っております。

総合研究開発機構
研究員 齋藤 智之

「研究員のレベルアップ策」というテーマに立ち返ったとき、今回の研修会ではさまざまなキーワードが挙げられたように思う。「町医者レベル」の専門性は、シンクタンカーとして持ち合わせておくべき高度な知識とともに、地元根付いた地域密着性の双方をバランスよく養わなくてはならないというイメージに符合する言葉だ。また「T字型」の

専門領域は、研究者としての専門性にさらなる磨きをかけると同時に、広範な知識の獲得も常に心掛けなくてはならないというジレンマをうまく言い表している。どちらも地方シンクタンカーがどうしても乗り越えなくてはならない壁ではあるが、こういった逆説性にこそ、今後のブレイクスルーのためのヒントが隠されているのではないだろうか。

今、地方シンクタンカーとして何をすべきか。大学教授でもない、役人でもない、首都圏から遠く離れた地方のシンクタンクに勤める一研究員として、一体何をすべきなのか。恐らく、これは永遠の課題だろう。だがあえて提言するなら、それは「客観的にレベルアップするために主体的に行動する」ことではないだろうか。出向者であろうとなかろうと、われわれは日々、組織という柵(しがらみ)に縛られ、自分自身の能力の限界に苛まれつつ、それでも何かの役に立とうとして、結局、板挟みに陥ってしまう。そして知らず知らずのうちに閉鎖的・消極的になってしまいがちだ。だからこそ、複眼的な視点を持つこと、クリティカルな思考を身につけること、大衆の目を恐れないこと、周囲からの批判を積極的に受け入れること、そして進んで議論を戦わせること……、すべてがシンクタンカーに求められる素養であり条件なのである。このための手段として、出版物や新聞への寄稿といった機会をうまく利用し、また、パブリックスピーキングなどの場を主体的に設ける必要があるだろう。日本人のお人柄からすれば、少々度が過ぎるくらいでちょうどいいのだ。そして最後に、このような取り組みを有機的かつ複合的に結び付けることができるだけの想像力・戦略性を育むことも、十分心掛けたい。レベルアップの具体的な方法論について

【個人所感】

は、参加者一人ひとりの宿題である。

総合研究開発機構
研究員 辻 明子

シンクタンクの課題、シンクタンカーのありようはそれぞれ様々であり、しかしながら、各人、各シンクタンクそれぞれが、地域のガバナンス向上のため、よりよい地域作りのために何ができるかという命題に真剣に取り組んでいることが大変印象的でした。

共通の課題（研究分析能力、研究企画力、研究調整能力（コミュニケーション能力）、人的ネットワーク（研究ネットワーク）、業績の評価体制を持っていること等）も浮き彫りとなり、今後その解決方法と実践に向けて自分自身、何ができるのか改めて問い直しているところです。また、能力向上に対する「動機づけ」、つまり、能力向上が自分にとって重要であると考え、その目標を定め、さらにそれに向けた努力を行うプロセスをどのように持つことができるのか、あるいはそのために有効な環境（条件）とはどのようなものがあるのか、大変興味を持っておりましたが、参加者との議論を通じそのしくみのあり方を考えると共に、そのことがまた自分自身の仕事に対するモチベーションの向上にもつながっております。

私がグループ別討論で参加したのは、銀行系シンクタンクでしたが、そこでの議論もまた大変刺激のあるものでした。T字型の知識・情報収集能力（間口は広く、特定の専門分野は深く）、地域のコントロールタワー・町医者としての役割を果たすために必要な能力等については強く共感を覚え、さらに、

「巡航速度で平時は仕事をする」という指摘の良い・質の高い仕事につながるという指摘は大変示唆に富んだものであったと思います。

地方シンクタンク協議会中堅研究員研修会に参加し、多くの知己を得ることができた事は何にも代え難い成果でした。参加者の皆様、地方シンクタンク協議会とのこのご縁を今後の研究活動に生かすことができれば幸いに考えております。

【ご参考】

本研修成果について、広島にて開催された第19回研究発表会で報告された資料の一部です

#004 研究員レベルアップのための戦略と方策

■ 研究員がレベルアップを目指すために

研究員のレベルアップのためには、
研究員自身の努力が欠かせない。

↓

そのために組織ができることは、以下のような視点に立って
研究員にインセンティブを与えるしくみをつくることである。

- いかに関心の高め、維持するか
- いかに関心がOJTの機会を研究員に提供するか

↓

モチベーションを高めるため必要なことは...

何のためにレベルアップするのか、
研究員が将来像を描ける環境づくり

研究員が適正に評価される
システムづくり

「組織」への専門性の蓄積、「組織」のレベルアップに重点を置く場合には、組織のマネジメント、業務内容、研修内容のマニュアル化などで対応する。

この動機付けがうまく働いているシンクタンクは、「社会的に意義のある市民になりたい」という思いを持った個人の集合体となり、互いに切磋琢磨しながら業績を上げていけるだろう。 独立系

1 報告書目次 2 研修概要 3 存在意義と現状 4 求められる調査 5 戦略と方策 6 所 感 9

#004 研究員レベルアップのための戦略と方策

■ 1 研究員が将来像を描ける環境づくり

自治体系 “シンクタンクの中で何を達成するのか、研究者としての目標は何かを明確に宣言し、達成状況を報告する。”

独立系 “「研究者として大学に移る」、「NPO活動に専念する」、「起業する」、「政治分野で活躍する」などの将来における選択肢が現実的であれば、モチベーションの向上につながる”

銀行系 「将来像を描く」こととは異なるが... “シンクタンク研究員としてのレベルアップを図るためには、研究員のレベルに応じた研修が必要になるが、出向期間が判っていれば、研修プログラムをマニュアル化し、計画的なレベルアップを図ることが可能になる。”

「学校としてのシンクタンク」
↓
研究員を社会に送り出し、ネットワークを増強させていく。

研究員のスピニングアウトは、シンクタンク組織の能力低下を招くが、人材の流動性を高めることでそのショックを和らげることができるのではないかと。

1 報告書目次 2 研修概要 3 存在意義と現状 4 求められる調査 5 戦略と方策 6 所 感 10

#004 研究員レベルアップのための戦略と方策

■ 2 研究員が適正に評価されるシステムづくり

自治体系 “シンクタンクの成果に対する反応を得る手法を設ける。”

例) 配布する報告書にアンケートをつけて自身の成果に対する反響を確認する、ホームページで成果物を公開している場合はカウンタによりアクセス数を把握して励みとするなど”

銀行系 “シンクタンクと銀行では異業態のため、銀行の人事評価基準ではシンクタンク業務を評価する項目がない。(～中略～) レベルアップを図る際のモチベーションを高めるためにも、シンクタンク独自の人事評価を作成することが求められる。”

1 報告書目次

1 研究概要

2 存在意義と現状

3 求められる評価

4 戦略と方策

5 所 感

11

#004 研究員レベルアップのための戦略と方策

独立系 “経営者と研究員の信頼関係を前提として、「収益性（売り上げ・マネジメント能力）」「専門性（業務に関わる専門性）」「公益性（社会性）」の3つの側面から評価を受ける。”



現在は、「売り上げノルマをこなしているか」、「効率良く業務を遂行しているか」といったことが評価のメインとなっているが、他の2側面も加え、どのようなバランスで評価するか、組織毎に検討する必要がある。

小さな地域である場合、組織内で小さなパイを奪い合う事態も発生してしまう。また、研究員間のハレーションも起こりやすい。

1 報告書目次

1 研究概要

2 存在意義と現状

3 求められる評価

4 戦略と方策

5 所 感

12

編集後記

「民間シンクタンク奮起を」という刺激的なタイトルで、竹中平蔵大臣が、先日の新聞インタビューに答えていました。彼は、民間シンクタンクの現状に危機感を抱き、「気がつく、最近の政策のアイデアは殆ど政府発」とか、「日本のシンクタンクでは、マーケットウオッチャーが偶々、アルバイトみたいに政策を論評しているだけ」などと言いたい放題。しかし、政府と民間のよいバランス、正当な競争を前提とする民主主義のあるべき姿を考えた場合、＜永田町＋霞ヶ関＞の閉ざされた世界で遂行される政策決定の風景に、民から入閣した竹中氏は歯がゆさを感じると共に、シンクタンクにその任を担う人材の供給と輩出を望むのでしょうか。

本号は、昨年8月に、岩手県花巻市にて開催された「研究員のレベルアップ策 今後の地方シンクタンクのあり方を実現するために」の討議のレポートです。

政府や自治体に対する政策提言・立案に関わることと、わたしたち「地方シンクタンク」の日常業務とはややギャップがあるかもしれません。しかし、地域の様々な事象に関する専門家であり、あるいは地域のよろず相談的存在でもあるわたしたちには、地域社会の牽引役という大きな期待と重い責任があたえられているのです。（谷）

機関誌編集委員

編集委員長	(財)和歌山社会経済研究所	研究員	谷 奈々
編集委員	(株)関西総合研究所	主任研究員	杉 浩行
	(財)堺都市政策研究所	主任研究員	森田 猛
	(財)滋賀総合研究所	主任研究員	奥野 修
	(社)システム科学研究所	調査研究部副部長	山田 憲
	(株)創建	地域計画グループ	大谷 優
	(株)地域計画建築研究所	計画部次長	田口 智弘
	(社)中国地方総合研究センター	地域経済研究部主任研究員	野口真理子
	(財)南都経済センター	事務局次長	井阪 英夫
	(財)21世紀ヒューマンケア研究機構	研究員	斧 正紀
事務局	地方シンクタンク協議会	事務局長	藤田 昌弘
	(財)関西情報・産業活性化センター	調査事業部長	太田 智子
		調査事業部研究員	渡辺 智子

発行 / 2005年2月

発行人 / 地方シンクタンク協議会 金井 萬造

発行所 / 地方シンクタンク協議会

〒530-0001 大阪市北区梅田1丁目3番1-800号

財団法人 関西情報・産業活性化センター 気付

TEL. 06 - 6346 - 2641

印刷所 / (有)ダイヤ印刷