研究報告誌　　Ｎｏ.39（2026）

計画行政と中部

PLANNING ADMINISTRATION and CHUBU

2026年度　支部大会報告

シンポジウム「地域シンクタンクと計画行政」

一般社団法人日本計画行政学会中部支部

目　　次

２０２６年度日本計画行政学会中部支部

【支部大会報告】

開催日　2026 年 8 月 29 日（土）
会　場　愛知大学 名古屋キャンパス 本館（研究棟）20 階会議室 M2001-2002
テーマ　地域シンクタンクと計画行政

シンポジウム
　「地域シンクタンクと計画行政」
　シンポジウム報告
　公益社団法人東三河地域研究センター
　常務理事 調査研究室長　髙橋　大輔　氏・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

【研究報告】

日本計画行政学会中部支部 2025 年度研究助成

「ＡＩを用いた地方行政の事業評価票スコア評価手法の開発」
名古屋工業大学 博士後期課程 橋本　慧海　氏（グループ研究)・・・・・３０

シンポジウム

「地域シンクタンクと計画行政」

話題提供「中部圏広域地方計画の地域展開」

渡邉 勝大 氏（国土交通省　中部地方整備局副局長・中部圏広域地方計画推進室長）

パネルディスカッション「地域シンクタンクと計画行政」

○パネリスト

玉置　　実 氏（静岡県:一般財団法人静岡経済研究所 主席研究員）

髙岡 寛明 氏（愛知県:公益財団法人中部圏社会経済研究所 常務理事 事務局長）

河北 裕喜 氏（愛知県:一般社団法人地域問題研究所 調査研究部長）

髙橋 大輔 氏（愛知県:公益社団法人東三河地域研究センター 常務理事 調査研究室長）

澤田 大輔 氏（岐阜県:株式会社十六総合研究所 代表取締役社長）

砂山 祥吾 氏（三重県:株式会社百五総合研究所 主任研究員）

○コーディネーター

戸田 敏行 氏（日本計画行政学会中部支部支部長・愛知大学地域政策学部教授）

2026 年度一般社団法人日本計画行政学会中部支部大会報告

公益社団法人東三河地域研究センター
常務理事　調査研究室長　髙橋 大輔

話題提供
「中部圏広域地方計画の地域展開」

国土交通省　中部地方整備局　副局長・中部圏広域地方計画推進室長　渡邉 勝大 氏

1. はじめに



本日は「中部圏広域地方計画の地域展開」というテーマでお話しさせていただく。まず国土形成計画の全国計画について簡単に振り返った上で、中部圏広域地方計画について説明したい。特に、中部圏広域地方計画にとって今後重要となる「日本中央回廊」と「地域生活圏」という二つのテーマを中心にお話しする。

中部圏広域地方計画は、中部圏の 2050 年、さらにはその先も見据えながら、今後おおむね 10 年間を計画期間として、2026 年 6 月に策定したものである。

中部圏広域地方計画は、国土形成計画の考え方を受けて策定されているので、まずは、国土計画について、簡単に説明する。

2. 国土計画の変遷

我が国の国土計画を振り返ると、その出発点は 1962 年、昭和 37 年に策定された全国総合開発計画、いわゆる「全総」である。

当時は高度経済成長期であり、東京など大都市への人口・産業の集中が急速に進む中で、地域間格差をどのように是正していくかが大きな課題となっていた。

その後、社会経済情勢の変化に応じて計画は改定され、2008 年からは「国土形成計画」という名称になった。この頃になると、人口減少、高齢化、グローバル化など、それまでとは異なる課題が前面に出てきた。

したがって、国土計画というものは、その時代ごとの社会経済情勢や課題を踏まえて、目指すべき国土の姿を示してきたものである。現在の計画は、1962 年の第一次全総から数えると第 8 次の国土計画という位置付けになる。

3. 現在の国土形成計画の方向性

今回の全国計画における重要なキーワードの一つが、「シームレスな拠点連結型国土」である。人口減少が進む中でも、地域同士を交通やデジタルによって結び、人、物、情報の流れを活発化させる。その上で、それぞれの地域が持つ強みを生かしながら発展していこうと

いう考え方である。

それぞれの地域が孤立するのではなく、交通ネットワークやデジタル基盤によって結びつき、相互に連携する。そのことによって、国土全体の活力を維持・向上させていこうというものである。その象徴的な考え方の一つが「日本中央回廊」である。

一方で、地域間の連結を強化するだけでは十分ではない。それぞれの地域で日常生活そのものが成り立たなくなってしまっては意味がない。そのため、人口減少下において地域の暮らしをどのように維持していくかという観点から、「地域生活圏」という考え方も非常に重要になっている。このように、全国計画では、この大きく二つの方向を重視している。

4. 広域地方計画の役割

全国計画を踏まえ、全国各地で広域地方計画を策定している。北海道、沖縄については別の法体系による計画があるため、それらを含めれば実質的に全国 10 地域に相当する計画体系となっている。

中部圏広域地方計画の対象は、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県である。

全国計画が国土全体の将来像を示すものであるのに対し、広域地方計画は、各地域固有の特性や課題を踏まえながら、その全国計画の理念を地域レベルでどのように実現していくかを示すものである。

したがって、中部圏広域地方計画を策定する際にも、まず中部圏の現状、強み、課題を分析するところから始めている。

5. 中部圏の特性と課題

2050 年を見据えた今後 10 年間の中部圏を考える上で、最も大きな変化の一つは、やはりリニア中央新幹線である。リニアが開業すれば、中部圏内には中間駅も設置される。こうした新たな交通基盤を、地域の発展にどう結びつけていくかが非常に重要になる。

もう一つ、中部圏の特徴として「多極分散型の地域構造」がある。首都圏の場合、多くの機能が東京に集中している。関西圏でも大阪への集積が大きい。それに対して中部圏は、名古屋に一定の集積がある一方、静岡、浜松、岐阜、四日市など、それぞれの地域に産業や都市機能が存在している。

つまり、必ずしもすべての人が名古屋に通勤しなければ生活や仕事が成り立たないという構造ではなく、各地域で仕事を持ち、生活することができる。これは中部圏の大きな特徴である。

一方、課題もある。第一は、災害への対応である。南海トラフ地震のような巨大災害への備えに加え、近年は豪雨災害などが激甚化・頻発化している。中部圏としても、防災・減災、国土強靱化は極めて重要な課題である。

第二に、若者や女性の域外流出が続いていることである。これは中部圏に限った問題ではないが、地域の持続性を考える上で大きな課題である。

第三に、観光である。中部圏には世界遺産をはじめ、多くの優れた観光資源がある。しかし、観光客が中部圏を通過して首都圏や関西圏に宿泊するケースも多い。観光客に地域で宿泊し、滞在してもらうことができれば、地域に落ちる消費額も大きくなる。中部圏の観光資源が持つポテンシャルを地域経済の発展に十分生かし切れていないという課題がある。

一方で、中部圏の大きな強みは「ものづくり」である。輸送用機械をはじめとする製造業の集積は極めて大きく、日本全体を牽引している。この産業力は、中部圏の最大の強みの一つである。

このように、課題と強みの双方を踏まえながら、中部圏広域地方計画では将来像を描いている。

6. 中部圏が目指す将来像

中部圏広域地方計画では、中部圏で暮らす人々のウェルビーイングを向上させることを基本に、「生活の質が高く、持続的に成長する強靭な中部圏」を将来像として掲げている。

生活の質を高めながら、経済的にも持続的に成長し、災害にも強い地域をつくるということが中部圏広域地方計画の目指すべき将来像である。

中部圏は日本の中央に位置している。その地理的な特性を生かし、東西、南北の地域との連携を強化していくことが重要である。

その中心的な概念の一つが、先ほど申し上げた「日本中央回廊」である。

中部圏広域地方計画では、この将来像を実現するために五つの目標を設定している。本日は時間の関係もあるので、その中でも「日本中央回廊」と「地域生活圏」について重点的に説明する。

7. 日本中央回廊について

まず、日本中央回廊についてである。リニア中央新幹線が開業すれば、東京―名古屋間は約 40 分となり、さらに大阪まで延伸すれば、東京―大阪間も 1 時間程度で結ばれることになる。これは、単に新しい鉄道が一本できるという話ではない。国土構造そのものを大きく変える可能性を持つ。岐阜県や長野県には中間駅も設置される。そのため、名古屋だけではなく、中間駅周辺の地域にも大きな変化が生まれる。

人の移動や交流のあり方、さらには働き方、暮らし方にも大きな変化が生じる可能性がある。例えば名古屋から東京へ通勤するということも、今以上に現実的になるかもしれない。二地域居住や多拠点居住なども、交通利便性が高まれば一層広がる可能性がある。つまり、リニアによって人の流れが大きく変わる。その変化を地域の発展にどう結びつけていくかが重要である。

また、「回廊」というと東京―名古屋―大阪という一本の線だけをイメージしがちである。しかし重要なのは、そこから南北方向へ効果を広げ、面的な交流をつくっていくことである。

中間駅や名古屋駅といった拠点だけが発展するのではなく、そこから周辺地域へリニア

の効果を波及させていかなければならない。例えば、中間駅と高速道路をどのようにつなぐのか、その先の道路ネットワークをどう整備するのか、観光ルートや産業ネットワークをどのようにつくるのかといった視点が必要である。リニアの開業効果を、中部圏全体に広げていく。そのための取り組みが、日本中央回廊を形成する上で重要になる。

日本中央回廊については、国の関係会議でもさまざまな将来像を示している。リニアができることによって、新たな企業立地、交流、居住、観光など、さまざまな変化が起こり得る。

ただし、各地域によって生かし方は異なる。例えば長野県では、リニアを産業振興につなげようという動きがある。岐阜県では、移住・定住や観光などに結びつけようとする取り組みが進められている。それぞれの地域が強みを生かしながら、同じ方向性のもとで連携し、日本中央回廊の効果を最大化していくことが重要である。

8. 地域生活圏構想について

次に、「地域生活圏」について説明する。これは、国土形成計画（全国計画）においても非常に重要な考え方として位置付けられている。人口減少が進む中で、地域の暮らしをどのように維持していくかという課題に対応するものである。

日常生活は、必ずしも市町村の行政区域の中だけで完結しているわけではない。買い物は隣の町へ行く、病院は隣の市へ通う、通勤・通学も自治体の境界を越える。レジャーやさまざまなサービス利用についても同様である。つまり、実際の生活圏は行政区域を越えて形成されている。

そこで、市町村の境界にとらわれるのではなく、実際に人々が生活している圏域を一つの単位として考え、その中で暮らしをどう持続させていくかを考えようというのが地域生活圏の考え方である。特に人口減少社会では、すべてのサービスを一つの市町村の中だけで維持することが難しくなってくる。

そこで、複数の市町村や民間事業者などが連携し、圏域全体として生活サービスを支えていく必要がある。これまでの地域づくりは、どうしても行政主導になる傾向が強かった。もちろん行政が担う役割は引き続き重要である。しかし、行政だけでは限界がある。よって、民間事業者にも主体的に参画してもらい、官民が連携しながら地域を経営していくという発想への転換が必要ではないかと考えている。

9. ローカルマネジメントについて

地域生活圏を形成する上で重要になるのが、「ローカルマネジメント」という考え方である。単に関係者が連携すればよいということではない。地域にある資源やポテンシャルを掘り起こし、それを活用して地域の稼ぐ力を高める。そして地域経済を循環させ、その中で交通、医療、買い物などの生活サービスを持続的に維持していく。

こうした好循環を地域の中につくる必要がある。その中心的な役割を担う主体として、「ローカルマネジメント法人」のような組織を各地域で育てていくことが重要ではないか

と考えている。

現在、地域の暮らしを支えるサービスは、分野ごとに縦割りになっている。医療は医療、交通は交通、買い物は買い物という形で、それぞれの事業者や行政部門が取り組んでいる。

もちろん、それぞれが自分の分野をしっかり担うことは必要である。しかし、人口減少が進む中では、それぞれを単独で維持することが難しくなってくる。行政にも縦割りがある。また、市町村には行政区域があり、自分たちの区域を越えた取り組みへの参画は、どうしても難しくなる面がある。だからこそ、それぞれの主体をつなぐ存在が必要になる。

全国の先進的な取り組みを調べると、いくつか共通する特徴が見えてきた。

一つ目は、自治体だけではなく、民間主体がしっかり参画していることである。

二つ目は、複数の事業者が連携し、それぞれの事業を組み合わせることで相乗効果を生み出していることである。

三つ目は、一つの自治体にとどまらず、市町村の枠を越えて取り組んでいることである。その際、民間主体がハブとなって関係者をつないでいるケースも多い。

こうした点に、地域生活圏形成のヒントがあるのではないかと考えている。

国土交通省としても、こうした民間の地域経営主体、いわゆるローカルマネジメントを担う主体を支援し、地域生活圏の形成を促進していきたいと考えている。予算措置なども含め、先進事例を支援し、それを他地域へ横展開していくという政策を進めている。

10. 中部圏における事例

中部圏でも、すでに地域生活圏の考え方に近い取り組みが進んでいる。例えば三重県多気町を中心とした地域では、周辺の複数町と連携し、デジタル地域通貨やポイントサービス、電子マネーなどを活用した取り組みが行われている。

また、静岡県東部では、「三島の人事部」のような取り組みがある。地域金融機関などが中心となり、県境を越えた地域とも連携しながら、人材の副業・兼業のマッチングなどを進めている。東京から比較的近い地域でもあり、首都圏の人材が副業などを通じて地域に関わる仕組みをつくっている。

こうした取り組みは、地域生活圏のすべての機能を一挙に集約して実現しているわけではないが、それでよいと考えている。

交通、医療、買い物、人材、デジタルなど、地域によって課題は異なる。まず必要なところから連携を始め、それを徐々に広げていくという考え方でよい。

重要なのは、地域ごとに関係者が連携し、持続可能な形で暮らしを支える仕組みをつくっていくことである。

以上、日本中央回廊と地域生活圏の二つを中心に説明したが、中部圏広域地方計画には、これ以外にも産業、観光、防災など、さまざまな分野の取り組みを盛り込んでいる。こうした取り組みを着実に進め、「生活の質が高く、持続的に成長する強靭な中部圏」という将来像を実現していきたいと考えている。

11. 地域シンクタンクへの期待

最後に、本日のテーマである地域シンクタンクとの関係について申し上げたい。地域生活圏の形成は、行政だけでは実現できない。我々行政も一生懸命取り組むが、行政だけで地域の課題を解決することには限界がある。さまざまなバックグラウンドを持つ主体が、それぞれの強みを持ち寄り、一緒になって取り組んでいくことが必要である。

この後、各地域のシンクタンクの皆様からお話を伺うことになっている。地域シンクタンクの皆様は、それぞれの地域の課題も、可能性も、非常によくご存じである。したがって、地域の課題をどのように解決していくか、そのための具体的な方策を提案していただくことを大いに期待している。

さらに、先ほど申し上げたローカルマネジメント法人そのものになるかどうかは別としても、地域のさまざまな主体をつなぐ役割、いわば地域のハブやコーディネーターのような役割を、地域シンクタンクの皆様には担っていただけるのではないかと考えている。

行政、民間企業、地域団体、大学など、さまざまな主体を結び付け、地域の課題解決に向けた方向性を示していきたい。そうした役割を地域シンクタンクの皆様に担っていただければ、我々としても非常に心強い。ぜひ今後、中部圏広域地方計画の実現に向けても、それぞれの地域で力を発揮していただきたい。

パネルディスカッション
「地域シンクタンクと計画行政」
〇パネリスト

静岡県	一般財団法人静岡経済研究所	主席研究員	玉置　実氏
愛知県	公益財団法人中部圏社会経済研究所	常務理事　事務局長	髙岡寛明氏
	一般社団法人地域問題研究所	調査研究部長	河北裕喜氏
	公益社団法人東三河地域研究センター	常務理事　調査研究室長	髙橋大輔氏
岐阜県	株式会社十六総合研究所	代表取締役社長	澤田大輔氏
三重県	株式会社百五総合研究所	主任研究員	砂山祥吾氏

〇コーディネーター

日本計画行政学会中部支部支部長・愛知大学地域政策学部教授　戸田敏行氏



1. 開会･趣旨説明

〇戸田敏行氏（コーディネーター）

先ほど、国土交通省中部地方整備局の渡邉副局長から、中部圏広域地方計画について、日本中央回廊という非常に広域的な範囲で国土や地域をどうつくるかという話があった。本日のパネリストは、まさにその範囲を中心に活動している地域シンクタンクの皆さんである。

日本計画行政学会中部支部の範囲には、本日参加のない県として福井、石川、富山の北陸3県も含まれる。今回は太平洋側を中心に、静岡、愛知、岐阜、三重の各県から地域シンクタンクの皆さんに来ていただいた。

ここで登壇者を紹介する。向かって右から、静岡経済研究所主席研究員の玉置実氏、中部圏社会経済研究所常務理事・事務局長の髙岡寛明氏、地域問題研究所調査研究部長の河北裕喜氏、東三河地域研究センター常務理事・調査研究室長の髙橋大輔氏、十六総合研究所代表取締役社長の澤田大輔氏、百五総合研究所主任研究員の砂山祥吾氏である。以上 6 名の皆さんに話を伺う。

地域シンクタンクという言葉は、一般には必ずしもなじみが深くないため、最初に簡単に整理したい。「シンクタンク」は、文字どおり「考えること」と「容器」を組み合わせた言葉であり、かつては第二次世界大戦期に、安全な場所で戦略を考える機関という意味で使われた。その後、政治や経済などについて調査研究する機関を指すようになった。その中でも、対象とする地域を一定の範囲に定め、地域の政治、経済、社会について考える機関が地域シンクタンクである。

地域シンクタンクには多様な類型がある。組織面では、地域経済団体型、企業グループ型、行政支援型、民間自立型、大学附置型などに分類できる。また、活動面では、専門研究、政策提言、受託調査、中間支援などがある。発展段階で見れば、学術調査や受託研究を中心とする段階から、政策提言、広域連携、社会実装や事業化へ展開する機関もある。

担う機能も幅広い。地域課題を把握する調査・分析機能、将来構想や政策案を示す政策提言機能、行政計画や政策評価を支える政策形成支援機能、行政職員や地域人材を育てる人材育成機能、産学官民や地域間の連携をつくるネットワーク機能、市民活動や地域組織と行政・研究機関をつなぐ中間支援機能、地域データや地域史、政策経験を蓄積する地域知識の蓄積機能などである。

全国組織としては、1985 年に設立された地方シンクタンク協議会がある。「地域シンクタンク」と「地方シンクタンク」のどちらの名称を使うかは議論があるが、東京に対する地方のシンクタンクの集まりとして、この名称が使われてきた。協議会は北海道、東北・関東、北陸、中部、近畿、中国・四国、九州・沖縄のブロックに分かれ、通常会員は全国 44 機関である。このうち北陸と中部を合わせると 18 機関であり、学会中部支部の範囲には地域シンクタンクが相当程度集積している。

地方シンクタンク協議会の中部ブロックには 13 機関が所属しており、法人形態も、財団法人、社団法人、株式会社、大学附置型などさまざまである。本日の 6 機関は、その中部ブロックの全体像をかなりよく表していると考える。

本パネルディスカッションは３つの論点で進める。第１は「地域シンクタンクの成り立ちと活動」である。各機関にはそれぞれ独自の歴史と性格があるため、どのように生まれ、現在どのような活動をしているのかを紹介してもらう。第２は「地域シンクタンクの課題と展望」である。第３は「地域、学会との連携」であり、先ほどの中部圏広域地方計画も踏まえ、各機関がどのようにつながり得るのかを議論する。

地域シンクタンクが一堂に会する機会は多くない。まず互いの活動を知り、課題と展望を共有し、さらに連携につなげることが、広い中部圏という地域に具体的な内容と特色を与え

ることになると考える。それでは「地域シンクタンクの成り立ちと活動」について、最初に静岡経済研究所の玉置氏からお願いする。

2. 地域シンクタンクの成り立ちと活動

〇玉置実氏（静岡経済研究所）

静岡経済研究所は、静岡銀行が設立したシンクタンクである。設立は 1963 年 1 月で、すでに 63 年目を迎えている。設立の契機は静岡銀行の設立 20 周年事業であり、当時の頭取であった平野繁太郎が、地域のために何かをしなければならないと考えたことに始まる。

1963 年は高度経済成長のただ中であり、静岡県内でも東名高速道路や東海道新幹線の整備が進む時代であった。今後の地域発展は、個々の企業の成長だけでなく、地域全体を発展させる視点で考えなければならない。そのためには、銀行が金融面で担う役割に加え、地域全体の取組を支える調査研究機能が必要であるという考えから設立された。地方シンクタンク協議会に所属する機関の中でも、古い部類に入ると考えている。

当研究所は静岡銀行を母体としており、職員には銀行からの出向者が多い。また、静岡県、静岡ガス、中部電力、スター精密などから研修生を受け入れており、かつては信用金庫からも人材を派遣してもらっている。財団法人であり、必ずしも収益のみを追求する組織ではないため、地域企業から見ても、情報管理を適切に行いながら、人材育成や交流の場として職員を派遣しやすい面がある。

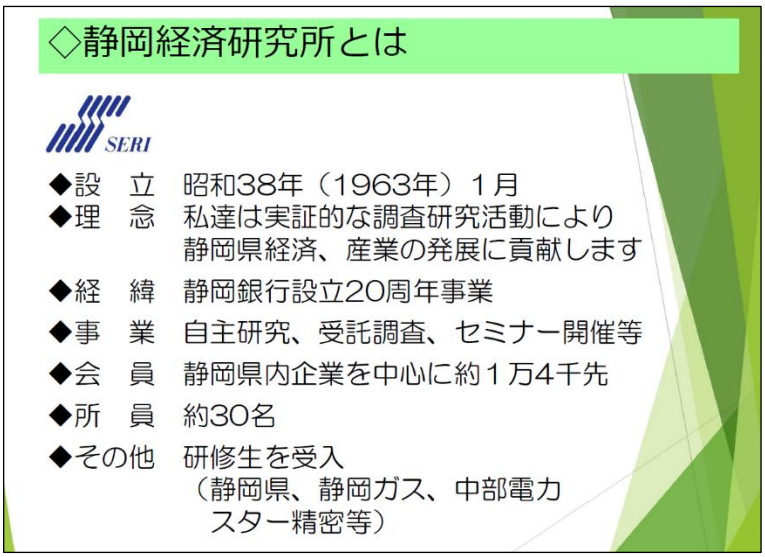
主な業務は３つに整理できる。第１は自主研究である。会員向けに機関誌『調査月報』、『静岡県経済白書』、研究季報などを発行している。また、『静岡県会社要覧』には県内主要企業 4,172 社を掲載しており、いわば会社四季報の静岡県版として、企業関係者だけでなく就職活動中の学生などにも利用されている。会員は静岡県内企業を中心に約 1 万 4 千先、職員は約 30 名である。

第２は受託調査である。自治体関係では、経済波及効果の分析や経済分野の計画策定を支援している。具体的には、静岡マラソン開催による経済波及効果の推計、市町別産業連関表の作成、静岡市産業振興プランや富士市工業振興ビジョンの策定支援などである。

また、銀行関連業務もこなしている。PIF、すなわちポジティブ・インパクト・ファイナンスの評価書を作成しており、これまで約 60 先を対象としている。企業活動が環境、社会、経済に与える影響を分析し、プラスの影響を増大させ、マイナスの影響を緩和・低減する継続的な取組を融資と結びつけて支援するものである。SDGs への貢献度を評価指標として用い、開示情報に基づきモニタリングする点に特徴がある。

このほか、国、静岡県、市町、経済団体などの委員会にも参画している。静岡地方労働審議会、静岡県都市計画審議会、産業成長戦略会議、静岡市上下水道経営協議会、磐田市都市マスタープラン等改定有識者会議、するが企画観光局の DMO 事業評価会議、静岡茶ブランディングプロジェクトなどであり、全体では 100 先を超える。

第３は経営セミナー事業である。以上が静岡経済研究所の概要である。



〇戸田敏行氏（コーディネーター）

静岡経済研究所について、設立の経緯から自主研究、受託調査、銀行関連業務、公職まで理解できたと思う。続いて、中部圏社会経済研究所の髙岡氏にお願いする。

〇髙岡寛明氏（中部圏社会経済研究所）

当研究所の最大の特徴は、ほかの多くの地域シンクタンクと異なり、広域を活動対象としている点である。具体的には、東海 4 県、北陸 3 県、長野県、滋賀県を合わせた中部 9 県を事業領域とする公益財団法人である。中部圏の地域経済や社会課題を調査研究し、データや知見を発信している。

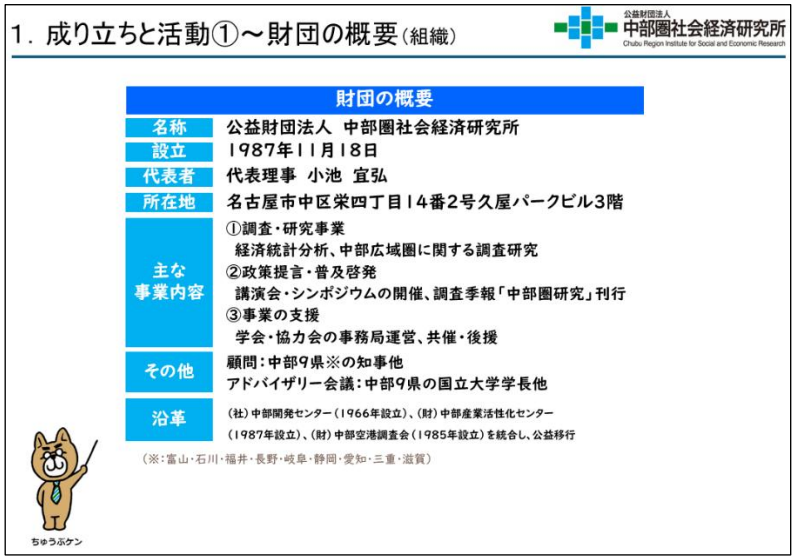
当研究所は、三つの公益法人を母体として成立した。一つ目は、中部圏の計画的な建設と均衡ある発展を図るため、1966 年の中部圏開発整備法の施行に合わせ、中部 9 県の自治体、民間企業、経済団体によって設立された中部開発センターである。二つ目は、1987 年当時の急激な円高や貿易摩擦、産業構造の変化に対応するため、中部 5 県の民間企業、経済団体、行政の協力で設立された中部産業活性化センターである。三つ目は、中部圏に国際空港を整備し、現在の中部国際空港、セントレアの開港を目指すため、1985 年 12 月に設立された中部空港調査会である。この三つの組織を統合し、2012 年に公益財団法人へ移行した。

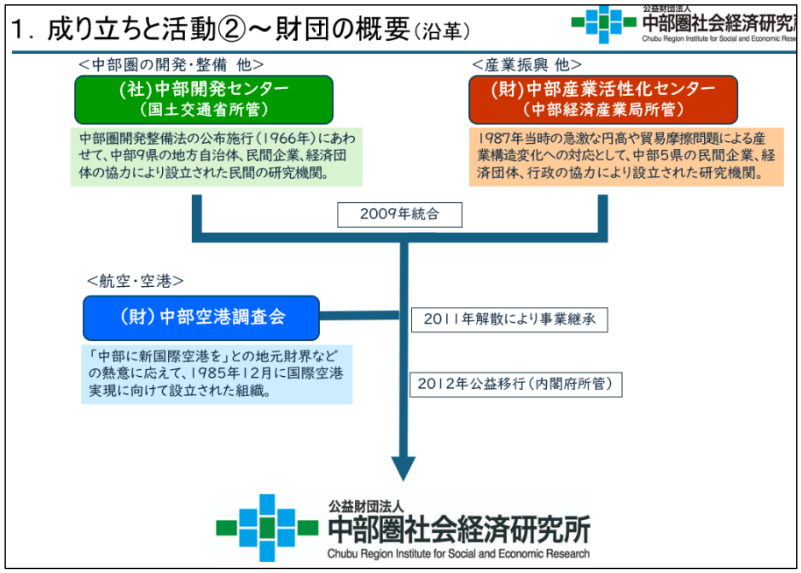
こうした沿革から、研究所にはプロパー研究員だけでなく、中部圏の企業から派遣された職員が在籍している。電力会社、金融機関、自動車メーカー、ガス会社などからの出向者も、財団の運営を担っている。

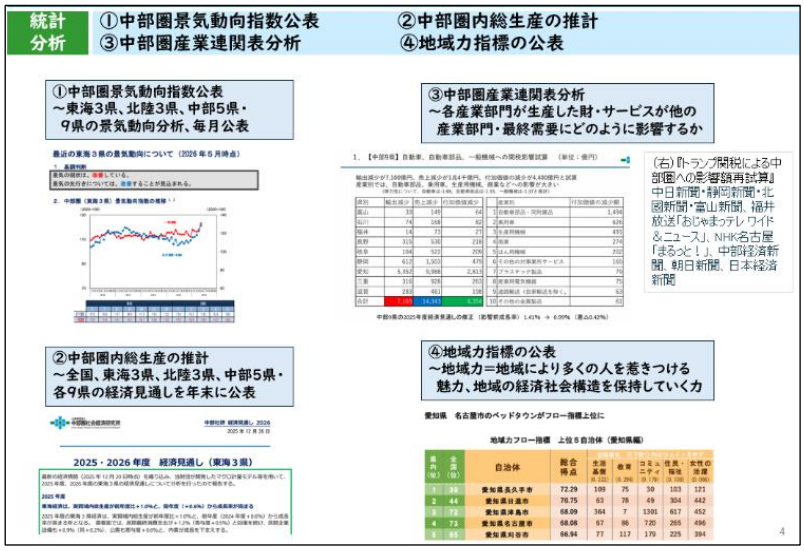
ガバナンスの面では、経営を監督する評議員に、中部圏の経済団体、企業、大学などの要職者が就いている。また、研究内容について助言するアドバイザーには、名古屋大学をはじめとする中部圏の主要国公立大学の学長などが就任している。顧問には中部圏の各県知事をはじめ、行政機関や大学の関係者が就任している。

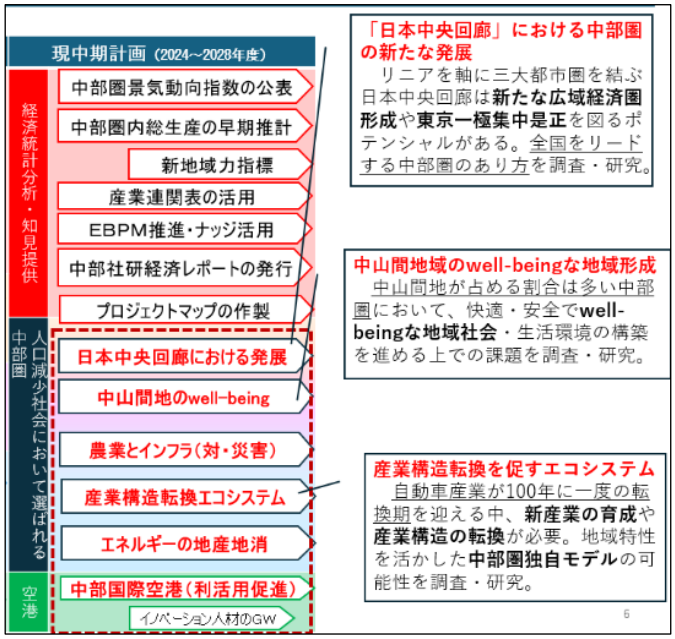
事業について、まずは統計・データ分析関連事業。独自の中部圏景気動向指数を毎月公表するほか、経済見通し、産業連関表を用いた分析を行っている。また、イベントや社会経済上の出来事が生じた際には、地域への経済効果を推計し、公表している。最近では、トランプ関税による中部圏への影響額を再試算し、各種メディアで取り上げられた。

次に、中部圏独自の課題を対象とした調査研究である。三つほど研究テーマをピックアップする。一つ目は「日本中央回廊における中部圏の新たな発展」である。リニア中央新幹線を軸に三大都市圏を結ぶ日本中央回廊には、新たな広域経済圏の形成や東京一極集中の是正を図る潜在力がある。全国をリードする中部圏のあり方を調査研究している。二つ目は「中山間地域の well-being な地域形成」である。中部圏には中山間地域が多い。経済面だけでなく、心の豊かさも含め、快適で安全な地域社会や生活環境をどのようにつくるかを研究している。三つ目は「産業構造転換を促すエコシステム」である。自動車産業が 100 年に一度の転換期を迎える中、新産業の育成や産業構造の転換が必要である。地域特性を生かした中部圏独自のモデルをどう構築するかを研究している。以上が当研究所の成り立ちと活動である。









〇戸田敏行氏（コーディネーター）

中部圏社会経済研究所の広域的な活動と、その基盤となる三つの組織の沿革が理解できたと思う。続いて、地域問題研究所の河北氏にお願いする。

〇河北裕喜氏（地域問題研究所）

地域問題研究所は、1970 年 9 月、当時の学生、若手研究者、地方公務員など有志による「中部地域研究-みどりのサロン」という勉強会から始まった。1971 年 4 月に十数名の有志によって中部地域研究会が発足した。

同年 12 月 24 日には愛知県企画課から社団法人の設立認可を受け、社団法人地域問題研

究所として活動を始めた。

これと並行して、地域問題研究所の代名詞ともいえる市町村ゼミナールを 1973 年に開講した。当初は愛知県市町村企画担当者ゼミナールであり、現在は市町村ゼミナールとして、月 1 回、年間 12 回の開催を 50 年以上にわたり継続している。

1976 年には NIRA 助成研究「上流域山村の研究」を実施し、山村夏季大学を開催した。1980 年代前半には、中部国際空港や東海環状道路の端緒となった、国の 5 省庁による「東海環状都市帯整備計画調査」に参画した。複数省庁の受託を調整しながら調査を支援したもので、地域問題研究所の初期を代表する仕事である。その後も、愛知県を中心に、岐阜県、三重県を含む県や市町村の計画策定、調査研究に継続して関わってきた。

2008 年には愛知県交流居住センターの事務局を設置した。戸田先生には同センターの会長を務めていただき、人口減少が早くから進んだ奥三河を中心に、交流居住や移住に関する取組を支援している。公益法人制度改革を受け、2011 年 7 月 1 日に社団法人から一般社団法人へ移行した。設立から現在まで、理事長は 4 代、事務所は 5 か所を経ており、現在は約 20 名のスタッフで活動している。

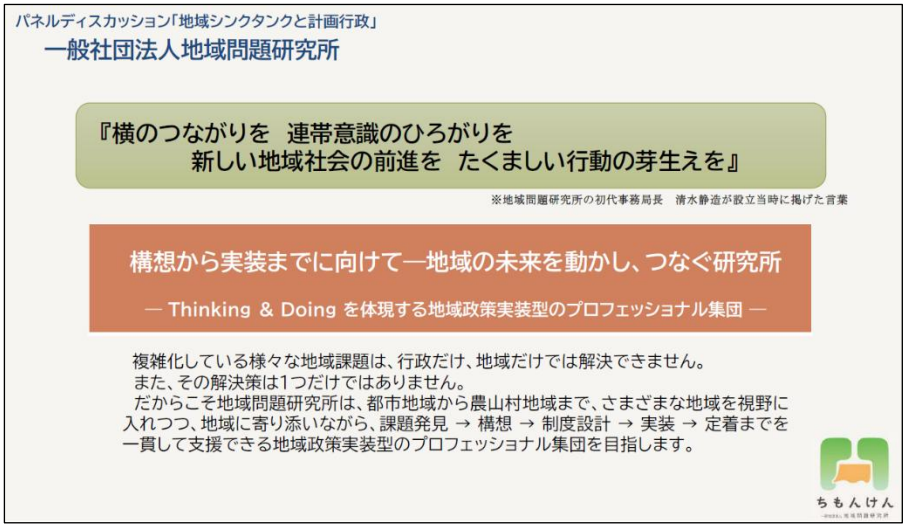
設立当初の事務局長、清水静造が掲げた「横のつながりを、連帯意識のひろがりを、新しい地域社会の前進を、たくましい行動の芽生えを」という言葉を、現在も大切にしている。その精神を踏まえ、「構想から実装まで一地域の未来を動かし、つなぐ研究所」を目指し、Thinking & Doing を体現する地域政策実装型のプロフェッショナル集団でありたいと考えている。

複雑化する地域課題は、行政だけ、地域だけでは解決できず、解決策も一つではない。そのため、都市から農山村まで、多様な地域を視野に入れながら、課題発見、構想、制度設計、実装、定着までを一貫して支援することを目指している。年間約 60 件の受託業務に取り組みながら、その専門性を磨いている。

具体的な活動として、市町村ゼミナール、講演会やシンポジウム、自治体職員等への研修、愛知県交流居住センターの事務局運営を行っている。コロナ禍を契機に市町村ゼミナールをハイブリッド方式としたことで、現在は県外自治体からの参加もある。

事業の中心は、調査研究、地域づくりに関する計画策定支援、活動支援などのコンサルタント業務である。総合計画、中山間地域振興、都市計画・地域開発、住宅、交通、環境、景観、施設整備・管理、防災・危機管理、産業・観光、文化・教育、国際・情報、福祉・保健医療、住民協働、行政経営など幅広い分野を扱っている。

特に当研究所は、市町村の総合計画策定支援の受託業務が多い。自治体内部では、計画策定の人材やノウハウを継承することが難しくなっており、私たちのような外部スタッフが支援する意義は大きいと自負している。



○戸田敏行氏（コーディネーター）

続いて、東三河地域研究センターの髙橋氏にお願いする。

○髙橋大輔氏（東三河地域研究センター）

東三河地域研究センターは愛知県豊橋市を拠点とし、1983 年に愛知県認可の社団法人として設立された。当初は東三河地域を調査研究の対象として活動してきたが、2012 年に内閣府認可の公益社団法人へ移行した後、研究対象を静岡県の遠州地域と長野県の南信州地域まで広げた。現在は、愛知、静岡、長野の 3 県境にまたがる「三遠南信地域」を対象に活動している。地域シンクタンクの発展段階という観点から見れば、対象圏域を徐々に拡大してきた機関である。

当センターの母体は、東三河地域の地域開発を推進してきた東三河開発懇話会である。先ほど、渡邉副局長から、戦後の国土計画が展開してきた経緯について説明があった。全国総合開発計画の策定期に、東三河では豊橋商工会議所など経済界を中心に、地域開発をプランニングする組織が立ち上がった。全国総合開発計画が採用した拠点開発方式を受け、東三河特定地域開発計画などが策定される中、その計画に対してさまざまな提案を行ってきたことが、当センターの活動の源流である。1968 年には東三河開発懇話会が組織化され、その調査部門が分離独立して、1983 年に東三河地域研究センターが発足した。

主な事業は、広域・地域ビジョンの提案、産業振興計画の策定や事業化の支援、産学官の連携基盤づくり、セミナー・研究会の開催と研究情報の発信である。行政や経済界、大学などと連携して地域振興策を提案し、計画を具体的にどう進めるかという部分も支援している。法人社員は 2025 年時点で 168 社、特別社員は 13 団体である。

東三河の政策形成には、官民双方が広域の枠組みを持つという特徴がある。行政側には 8

市町村で構成する東三河広域連合と、愛知県の東三河総局、いわゆる東三河県庁がある。経済界には、3 商工会議所と 11 商工会で構成する東三河広域経済連合会がある。さらに県境を越えた枠組みとして、39 市町村、53 経済団体、3 県を含む 95 団体で構成する三遠南信地域連携ビジョン推進会議がある。

それぞれが、東三河広域連合広域計画、東三河振興ビジョン、広域プロジェクト、三遠南信地域連携ビジョンといった計画や事業を持っている。組織が多数存在すること自体よりも、行政と経済界が同じ広域単位で課題やプロジェクトを考え、方向性を共有できる基盤があることが、東三河・三遠南信の特徴である。

東三河は人口約 72 万人、面積約 1,723 平方キロメートルで、一つの県に近い規模を持つ。豊橋などの都市部、三河港を中心とする臨海工業地帯、全国有数の農業地域である渥美半島、森林と中山間地域からなる奥三河が共存している。製造品出荷額等は 5 兆 8,054 億円、農業産出額は 1,717 億円で、ものづくりと農業の双方が地域経済を支えている。

一方、人口は南部の平野地域に集中し、北部の奥三河では少子高齢化が進む。奥三河は東三河の水源地域であり、豊川の水を流域全体で利用してきたことが地域の結びつきとなっている。当センターは、三河港の臨海部開発、渥美半島や奥三河の観光振興、森林整備、東三河振興ビジョンの策定やプロジェクト推進など、行政計画とその基礎調査を支援してきた。

三遠南信地域は、東三河、遠州、南信州からなり、人口約 230 万人、39 市町村で構成される。都市と中山間地域、豊川・天竜川の流域、一次・二次・三次産業を併せ持つ「日本国土の縮図」といえる。県境を地域の「端」と捉えるのではなく、他地域とつながる「越境地域」と捉えることが重要である。毎年、三遠南信サミットが開かれており、当センターもその圏域基盤づくりに関わってきた。

広域行政の境界や産学官の枠を越え、必要な主体をつなぎながら地域を考えてきたことが、当センターの成り立ちと活動の特徴である。



〇戸田敏行氏（コーディネーター）

中部圏を広域に捉える機関、愛知県内を中心としつつ県境を越えて活動する機関、東三河・三遠南信を対象とする機関と、それぞれ特色がある。続いて岐阜県に移り、十六総合研究所の澤田氏にお願いする。

〇澤田大輔氏（十六総合研究所）

当研究所は、その名称のとおり十六銀行のグループ会社として発足した。十六銀行は 1877 年に第十六国立銀行として創業し、それ以来、地域の調査研究や提言活動を行ってきた。銀行内部の調査部門、経営コンサルティング部門を経て、2013 年 6 月に十六総合研究所を設立したため、銀行の歴史は約 150 年に及ぶが、研究所自体は比較的新しい。

十六銀行は岐阜県と愛知県に約 160 店舗を展開している。岐阜県は面積が広いため、2017 年 9 月に飛騨國サテライトオフィスを開設し、現在は高山駅前に拠点を置いている。飛騨地域の調査研究やコンサルティング、取引先支援を担っている。白川郷のオーバーツーリズム、高山市や白川村の総合戦略など、地域固有の課題にも関わっている。

高山市だけでも東京都と同程度の面積があり、端から端まで移動すれば東京都を横断するほどの距離になる。そのため、地域内に拠点を持つ意味は大きい。現在は、岐阜市神田町の十六銀行本店ビル、名古屋市桜通の十六銀行名古屋ビル、高山駅前の飛騨國サテライトオフィスを活動拠点としている。

2021 年 10 月に十六フィナンシャルグループが設立され、持株会社体制へ移行したことに伴い、当研究所は同グループの 100%出資会社となった。全社員が十六フィナンシャルグループへ転籍したため、十六総合研究所の純粋な社員は会長と私の 2 名であり、そのほかは十六フィナンシャルグループからの出向者という、やや特殊な人員構成になっている。

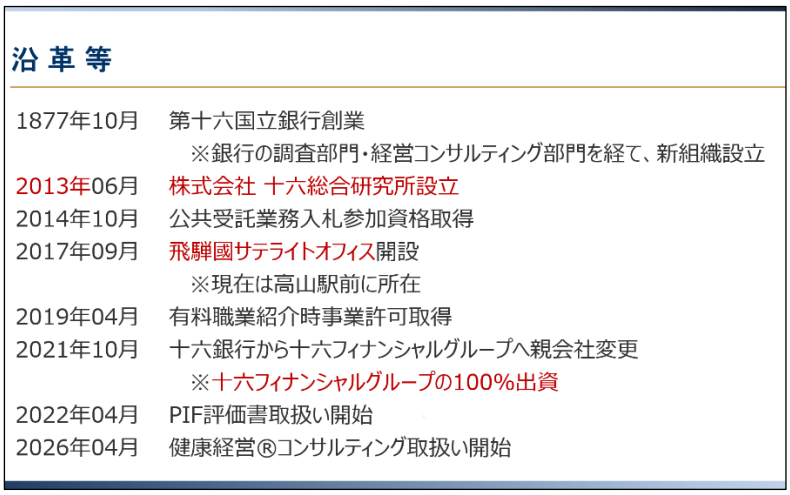
業務の第 1 は、調査・研究・公共受託である。最近では、三菱総合研究所と共同で、空飛ぶクルマの実装モデルに関する調査事業を受託した。リニア中央新幹線や中部国際空港などの拠点を、ドローンや次世代交通によってどのようにつなぐかを研究している。また、若い女性が地域を離れて東京へ流出する状況を踏まえ、「女性に選ばれる地方」をテーマに、地域に残ってもらう、U ターンしてもらう、外部から来てもらうための条件を研究している。地域公共交通についても政策提言を含む調査を行っている。

第 2 はコンサルティングである。人事制度構築、社内規程整備、ガバナンス体制構築のほか、健康経営への取組支援を行っている。私は健康経営エキスパートアドバイザーでもあり、岐阜・愛知の企業に健康経営を広げる活動を進めている。2022 年には PIF 評価書の取扱いを開始し、2026 年 4 月には健康経営コンサルティングを開始した。

第 3 は機関誌『経済月報』の発行である。2026 年 8 月号で通巻 851 号となった。地域の企業経営者との対談を通じ、経営者が現在何を考えているのかを地域へ還元している。飛騨の匠を取り上げた号では、伝統産業も挑戦を続けなければ次世代へ事業を残せないという観点から応援した。今後の号では、名古屋鉄道の社長との対談も掲載する予定である。

第４はセミナー・研修である。STATION Ai などを活用し、生成 AI に関するセミナーも開催している。

第５は人材紹介である。地域企業の人手不足に対応するため、商船三井と提携し、高度外国人材の紹介に取り組んでいる。日本語能力試験 N2 程度、すなわち日本の新聞の社説を読めるほどの日本語力を持つ人材を想定している。以上が当研究所の活動である。



〇戸田敏行氏（コーディネーター）

続いて三重県の百五総合研究所の砂山氏にお願いする。

〇砂山祥吾氏（百五総合研究所）

当所は 1985 年 7 月 29 日、百五銀行グループのシンクタンクとして設立された。本社は三重県津市にあり、津と名古屋の 2 拠点で活動している。従業員は 2026 年 7 月時点で 34 名である。私自身は百五銀行からの出向者で、職員の約半数が銀行からの出向者、残りの約半数がプロパー社員である。

設立当初は「百五経済研究所」という名称で、三重県を中心とした地域経済の調査分析を主な業務としていた。調査で得た情報を、主として銀行の取引先企業など地域の皆さんへ発信する役割を担ってきた。1987 年には『三重県会社要覧』の刊行を始め、地域企業に関する情報の蓄積と発信を継続している。

2016 年に「百五総合研究所」へ社名を変更した。地域企業を取り巻く課題が多様化する中、調査研究だけでなく、コンサルティングや人材育成などへ活動の幅を広げる必要があるという判断による。現在は、地域経済や産業に関する調査研究に加え、企業・自治体へのコンサルティング、セミナー、人材育成など幅広い事業を行い、調査によって見えてきた課題の解決まで支援する役割を担っている。

主な活動は五つに整理できる。第 1 は調査・研究である。三重県の経済動向を毎月分析し、地域経済、企業経営、自治体施策などを調査・提言している。景況調査や『三重県経済のあ

らまし』なども発刊している。

第２は企業向けコンサルティングである。経営診断、賃金・人事制度の構築、BCP、情報セキュリティ、脱炭素、SDGs、企業内研修、PPP・PFI 参画支援など、企業の幅広い経営課題に対応している。

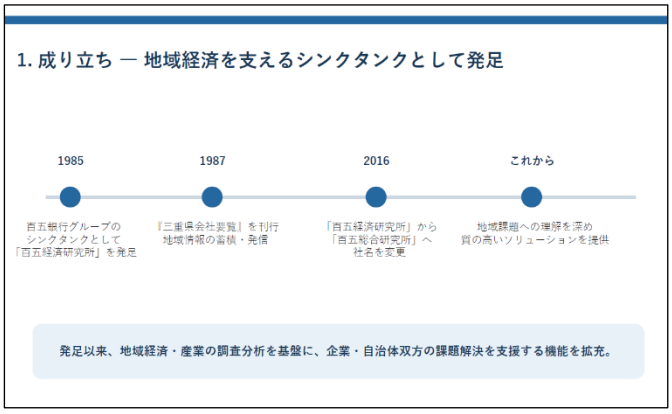
第３は官公庁・地域向け支援である。地域ビジョンや各種計画の策定支援、地域活性化事業、住民意識調査やアンケート、PPP・PFI の導入・事業実施支援などを行っている。

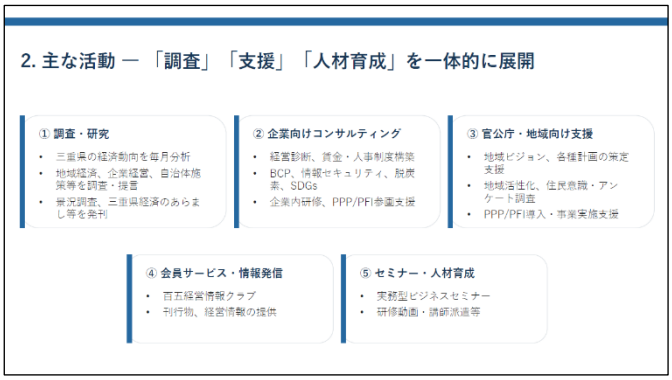
第４は会員サービスと情報発信である。銀行取引先を中心に約 3,300 の会員が加入する百五経営情報クラブを運営し、刊行物や経営情報を提供している。

第５はセミナーと人材育成であり、実務型ビジネスセミナー、研修動画、講師派遣などを行っている。

長年、三重県の経済・産業を継続的に調査してきたことによる地域への深い理解と情報の蓄積が強みである。その知見を調査だけで終わらせず、企業や自治体の具体的な取組へ結びつけることを重視している。ただし、当社だけで課題を解決できるわけではない。企業や自治体などと一緒に具体的な取組を進め、「調査して終わり」ではなく、実行まで伴走する地域シンクタンクでありたいと考えている。









〇戸田敏行氏（コーディネーター）

各機関から、組織形態、活動内容、発展段階の違いを含めて説明いただいた。第２の論点は「地域シンクタンクの課題と展望」であり、先ほどと逆の順番で、百五総合研究所の砂山氏からお願いする。

3. 地域シンクタンクの課題と展望

〇砂山祥吾氏（百五総合研究所）

地域シンクタンクを取り巻く環境は、大きく変化していると感じる。特に三重県では、人口減少や少子化が顕在化し、人手不足をはじめとする課題をどう解決するかを、当社としても考えなければならない。しかし、こうした課題は一つの組織や一つの自治体だけでは解決しにくい。

従来の調査や計画策定の役割を担う中でも、計画を策定して終わるのではなく、そこから明らかになった課題を、企業や地域の具体的な取組へどうつなげるかが、今後さらに重要になる。

そのためには、地域シンクタンクだけでなく、行政、企業、大学、金融機関などをつなぐ役割を担う必要がある。地域の状況を客観的に捉える「調査・分析機能」、関係者を結びつける「コーディネート機能」、具体的な取組へつなげる「実行支援機能」の三つを高めることが、これからの地域シンクタンクに求められると考える。

〇戸田敏行氏（コーディネーター）

続いて、十六総合研究所の澤田氏にお願いする。

〇澤田大輔氏（十六総合研究所）

当社は株式会社である。公益社団法人などとは異なり、公的・中立的な機能を発揮するだけで事業を継続できるわけではない。収益性を維持しながら、当社が持つ知見を地域へどう還元するかが、最大の課題である。

岐阜県についていえば、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、2050 年に人口が約 130 万人まで減少する。岐阜県の人口は少し前まで約 200 万人といわれていたため、3 割以上が減少する計算になる。しかも高齢化は全国に先駆けて進む。私の認識では、岐阜県は 47 都道府県の中でも「課題先進県」である。

その中で、先ほど紹介した空飛ぶクルマや地域交通を含め、地域と地域を点ではなく線で、さらに面としてどうつなぐかという政策提言が、今後非常に重要になる。展望としては、各自治体、国の関係機関、大学などといかに連携して研究を深めるかが、ますます必要になると考えている。

〇戸田敏行氏（コーディネーター）

続いて、東三河地域研究センターの髙橋氏にお願いする。

〇髙橋大輔氏（東三河地域研究センター）

地域シンクタンクを将来へつなげるためには、組織の持続性と継続性をどう確保し、組織としてのウェルビーイングをどう実現するかが大きな課題である。「ひと・もの・かね」でいえば、私たちにとって「ひと」は人材、「もの」は専門性、「かね」は財源であり、これらを安定的に確保する必要がある。

同時に、現在の地域課題は、一つの地域、一つの組織、一つの分野だけでは解決できないことが当たり前になっている。人口減少、交通、医療、福祉、産業、観光、防災、環境、デジタル化などの課題は複雑に絡み合っている。デジタル技術をうまく活用しながら、地域の境界、組織、分野、世代、専門領域を越える「越境」の視点で地域を捉えたい。

展望として、地域シンクタンクには、調査・研究、地域計画、具体的な社会実装をつなぐ役割が重要になる。これまでは、課題を見つけて調査・データ分析を行い、将来像を描き、政策提言としてレポートすることが中心であった。これからはそれに加え、主体をつなぐ、事業を組み立てる、地域に伝える、担い手を育てるという機能に力を入れたい。

現在、東三河ではデジタル人材育成プロジェクトを進めている。産学官に加え、大学生や高校生などの若者、地域の大人が一緒に地域課題を考え、解決を目指す共創のプラットフォームづくりである。学生とつくる「デジタル自治会」、民生委員活動のデジタル化と世代共

創、国勢調査を支えるデジタルと信頼の仕組みなどをテーマに、事業化や実装を考えている。こうした取組を積み重ね、プロジェクトを推進するシンクタンクとしての役割を高めたい。

〇戸田敏行氏（コーディネーター）

続いて、地域問題研究所の河北氏にお願いする。

〇河北裕喜氏（地域問題研究所）

当研究所の課題として、まず財政基盤が非常に脆弱であることが挙げられる。会員から会費をいただいているが、それは全事業収入の約 5%にすぎない。逆にいえば、約 95%は調査研究などの事業収入である。そのため、行政の予算配分によって収入が大きく変動する。

特に物価高の局面では、自治体の各種歳出が増える一方、委託料に充てられる予算が削減されやすい。行政予算の「第 12 節・委託料」が減ると、当研究所の調査研究事業に直接影響する。継続的・安定的に仕事を行う環境を確保しにくいことが、大きな課題である。

もう一つは、若手のシンクタンク人材、コンサルタント人材の確保である。一定の能力を持つ若手であれば、東京でより良い待遇の仕事を得ることもできる。かつて長時間労働のイメージが強かったシンクタンク業界で頑張って働こうと考える若者を、地域で確保することは容易でない。

こうした課題を抱える一方、今後の展望として、人口減少社会におけるまちの「畳み方」や「縮小のあり方」を模索する必要があると考える。人口や財源が減る中で、何を維持し、何を集約し、どのように合意形成を図るのか。将来の政策をどう立案するのか。その考え方や手法を、行政の皆さんと一緒に構築することが、地域シンクタンクの役割になると考えている。

〇戸田敏行氏（コーディネーター）

続いて、中部圏社会経済研究所の髙岡氏にお願いする。

〇髙岡寛明氏（中部圏社会経済研究所）

当研究所の課題は三つある。第１は、ステークホルダーや圏域との連携である。産業界、自治体、大学などが現場で直面している地域課題、社会課題を、より的確に把握することが最も重要である。近年は、テレビや新聞などから問い合わせを受ける機会が増えている。テレビの夕方の番組には当研究所の研究員が出演することもある。また、官庁や自治体からも、経済見通しや産業構造上の課題について問い合わせを受ける機会が増えた。しかし、地域が実際に抱えている課題や、研究すべきテーマの把握には、なお不足があると感じている。

第２は、発信力の向上である。ステークホルダーから把握した課題に照準を合わせ、質の高い情報発信や政策提言を行う必要がある。その質を高めるため、大学の研究者や経済界などとの共同研究、調査、意見交換を工夫している。ただし、個人の知見を高めるだけでなく、

それを組織の知識として蓄積することも重要である。

第３は、財源、人材、知見を含む経営基盤である。財源確保のためには受託調査や会員の確保が重要であり、相応の時間と人員を投入しなければならない。また、当研究所には企業から複数の人材が派遣されているため、派遣元企業の人事異動がある中で、職員の専門性や知見をどう蓄積するかにも工夫が必要である。

今後は、社会課題が高度化・複雑化する中、情報発信や政策提言にとどまらず、実装支援や伴走支援を担う必要がある。個別分野の分析や研究だけでなく、複数の課題をつなぎ合わせ、現場レベルで課題解決が進む仕組みをつくることが重要である。

〇戸田敏行氏（コーディネーター）

続いて静岡経済研究所の玉置氏にお願いする。

〇玉置実氏（静岡経済研究所）

当研究所としても、他のシンクタンクと同様に課題認識はおおむね共通している。私は静岡銀行に入り、30 歳になる少し前に研究所へ出向し、約 30 年間、財団の一員として仕事をしてきた。当時から感じていた問題が、現在、現実の課題として表れている。

以前は業界団体や組合などがあり、民間企業側にも「地域で何かをしよう」という意識があった。しかし、その意識は次第に薄れ、地域全体への貢献よりも、「研究所が個別企業に何をしてくれるのか」というニーズが強くなっている。その結果、地域シンクタンクの役割自体が伝わりにくくなった。

静岡銀行の行員に静岡経済研究所が何をしているか尋ねても、なかなか理解されない現状がある。一方、行政職員の方が、シンクタンクの機能や役割をよく理解している場合がある。財団の役割を「提言」から「アクション」へ広げる必要がある一方、コンサルティングとのバランスをどう取るかが課題である。

次に、会員制度である。企業会員を多数抱えてきたが、地域の企業数そのものが減少しており、会費収入にも影響する。

そして、専門性の向上である。人事異動は静岡銀行主体で実施されており、出向者は３年程度で銀行へ戻る可能性がある。限られた期間で育成しても、専門性を十分に身につける前に異動することがある。人事異動を前提としながら、どう効率的に専門人材を育て、組織に知見を残すかが課題である。これを解決できなければ、複雑化・高度化する地域課題に対して、地域シンクタンクとして何を提供できるのかが問われる。

〇戸田敏行氏（コーディネーター）

ここまでの話しから、共通する論点を四つに整理する。第１は連携である。一つの機関、一つの分野だけでは、複雑な地域課題を解決できない。第２は実装である。調査や提言にとどまらず、社会との直接的な関係を持ち、具体化することが求められている。第３はテーマ

性である。各機関の地域的・組織的な特性を生かし、どのテーマに強みを持つかが重要になる。第４は組織の持続性である。

計画や地域づくりは長い時間を要する。10 年で終わるものではない。したがって、組織が持続することは不可欠であり、財政基盤と人材の確保が重要になる。この人材の問題は、次の論点である大学や学会との連携にもつながる。それでは最後に、地域シンクタンクが地域、学会、中部圏広域地方計画とどのように連動していくのかを議論したい。

4. 地域、学会との連携 - 中部圏広域地方計画を踏まえて

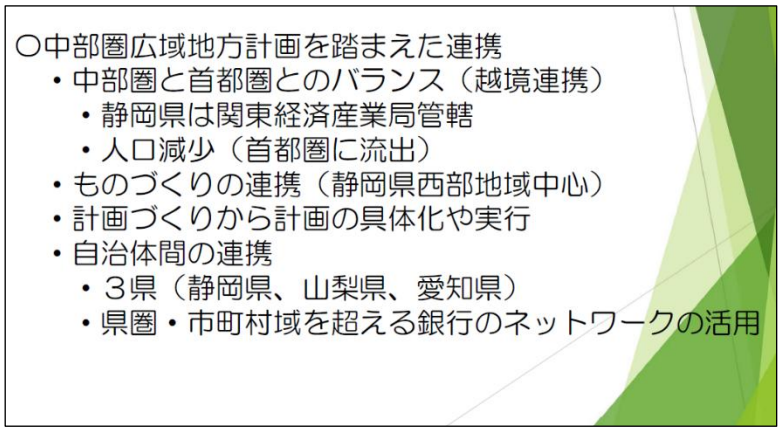
〇玉置実氏（静岡経済研究所）

静岡県は、地理的にも意識の面でも首都圏との結びつきが強い。静岡市は首都圏を向いており、県東部では東京のテレビ放送も視聴され、情報の多くが東京から入ってくる。したがって、中部圏広域地方計画を進める上では、首都圏との関係と中部圏との関係のバランスをどう取るかが課題になる。

一方、県西部には浜松市を中心にスズキ、ヤマハ、ヤマハ発動機などのものづくり企業が集積し、産業面では愛知県との結びつきが強い。この東西のバランスをどのように取るかが、具体的な論点である。

また、計画づくりだけでなく、計画を具体化し、実行する段階へ進む必要がある。静岡銀行は現在、しずおかフィナンシャルグループとなっており、名古屋銀行との経営統合に向けた動きもある。民間に何ができるかを考えたとき、銀行は市町という行政区域より広い範囲で活動している。

例えば、静岡の金融機関は山梨中央銀行とも連携している。山梨、静岡、愛知を結ぶ金融ネットワークを活用すれば、行政区域を越えた取組が可能になる。静岡経済研究所も、こうした金融機関の広域ネットワークを生かし、県境や市町村域を越えた連携を担うことが、今後の課題になると考えている。



〇戸田敏行氏（コーディネーター）

続いて、中部圏社会経済研究所の髙岡氏にお願いする。

〇髙岡寛明氏（中部圏社会経済研究所）

中部圏広域地方計画は、リニア中央新幹線を軸とした広域経済圏の再編を目指すものである。しかし、こうした計画を個々の自治体だけで完結させることは難しい。

中部圏には製造業を中心とした産業集積があり、リニア中央新幹線、東海道新幹線、高速道路などの大動脈がある。広域的な交通・物流網を形成するとともに、南海トラフ地震などの災害に対して地域横断で備えることが必要である。中部圏の強みを生かし、日本全体を支える地域構造をつくるという広域計画の目標を実現するには、県境を越えた視点が欠かせない。

さらに、日々直面する地域・社会課題は高度化、複雑化しており、一つの機関だけで解決することには限界がある。本日登壇している各シンクタンクは、それぞれ支える地域や事業領域が異なる。その違いを生かしてシンクタンク同士が連携し、地域や学会ともつながりながら課題に向き合う必要がある。

そして、向き合うだけでなく、実装支援、伴走支援まで担うことが重要である。本日のパネルディスカッションを通じて、その重要性を私自身も改めて感じた。

〇戸田敏行氏（コーディネーター）

続いて、地域問題研究所の河北氏にお願いする。

〇河北裕喜氏（地域問題研究所）

髙岡氏から日本中央回廊について話があったため、私は地域生活圏の観点から述べたい。

当研究所は、多くの自治体で個別のまちづくり活動にも関わっている。本日の副局長の説明にあったローカルマネジメント法人のような仕組みを地域でつくる際、不可欠なのは、地方自治体職員のプラットフォーム形成能力である。しかし、公務員は必ずしも、異なる主体をつなぎ、プラットフォームを運営することを前提に採用されているわけではない。

そこで、地域シンクタンクが、プラットフォーム形成を支援し、国の制度や考え方を地域の実情に合わせてローカライズする技術を提供することが必要になる。地域に即した活動を支えることが、当研究所の役割である。

同時に、学会や研究者と地域の間に入り、双方の言葉や知識をつなぐ「通訳者」、すなわちインタープリターとしての役割も求められる。また、地域の活動を支えるファシリテーターとして、関係者を励まし、継続を支援する役割も重要である。コンサルタント、シンクタンクとして、こうした働きを担いたい。

〇戸田敏行氏（コーディネーター）

続いて、東三河地域研究センターの髙橋氏にお願いする。

〇髙橋大輔氏（東三河地域研究センター）

中部圏広域地方計画を実現するには、広域連携が非常に重要である。当センターでは、デジタル化と広域連携をテーマに 2021 年から「持続的で多様なスマートリージョンの形成研究会」を進めている。大西先生、戸田先生など大学研究者、静岡経済研究所の玉置氏を含む地域シンクタンクと研究活動を行っている。『DX 時代の広域連携-スマートリージョンをめざして』を刊行し、現在は、広域連携課題の整理、デジタル人材育成、地域データ基盤、デジタルノマドなどの調査研究とプロジェクト推進へ展開している。

研究会では、中部圏広域地方計画の範囲にある首都圏と名古屋圏の間に位置する、静岡県と三遠南信地域を「新東海地域」として提案している。この地域の魅力を高めることができれば、東西・南北の物流や人の交流をさらに活発にできると考えている。

新東海地域は、静岡、浜松、豊橋などの拠点都市と中山間地域、海、山、河川、湖などの自然環境を併せ持つ。リニア時代には、東海道新幹線の利便性向上により、東海道沿線に新しい人の流れや交流が生まれる。人口減少が進む各地域は、その需要を取り込む準備を進める必要がある。この圏域をより魅力的にするため、デジタル技術を活用し、広域的な産学官民連携で地域振興に取り組むことが重要である。

こうした政策を考える際に、学会や大学と広域的な視点で連携することが大切である。地域には多くの大学があり、中部ブロックにも多数のシンクタンク機関がある。今回の機会などから、学会と中部圏の大学・研究機関が連携し、中部圏の政策課題、調査研究の知見、実践事例を共有する場が出来てくると良い。

〇戸田敏行氏（コーディネーター）

続いて、十六総合研究所の澤田氏にお願いする。

〇澤田大輔氏（十六総合研究所）

地域シンクタンクが発信する情報を、受け手に価値あるものとして受け止めてもらうには、シンクタンクと受け手との間に情報の非対称性、すなわちシンクタンク側が持つ情報や知見の優位性が必要である。それがなければ、私たちが提供する情報の価値は生まれない。

その意味で、東海国立大学機構をはじめ、優れた知見を持つ大学や研究者との連携を深め、専門性を高めたい。

もう一つは、シンクタンク相互の役割分担である。総合研究所や地域シンクタンクには、それぞれ得意分野と不得意分野がある。当社がマクロ経済分析を行っても、必ずしも最も説得力のある成果になるとは限らない。マクロ分析を得意とするシンクタンクと、当社のように地域企業や個別事業者に接するミクロ面を得意とするシンクタンクが役割分担し、共同

で情報発信することが有効である。

例えば、東海環状自動車道は、岐阜・三重県境のトンネル工事で大量の湧水が発生し、工事が難航している。しかし、開通すれば地域に大きな効果をもたらす。その効果を検証し、政策へつなげるには、隣県の百五総合研究所などと役割分担しながら取り組むことが考えられる。こうしたシンクタンク間連携を深めたい。

〇戸田敏行氏（コーディネーター）

最後に、百五総合研究所の砂山氏にお願いする。

〇砂山祥吾氏（百五総合研究所）

日々の業務では、企業から新規事業の創出などについて相談を受けることがある。しかし、地域企業と自治体、大学、研究機関とのつながりは、まだ十分とはいえない。

地域シンクタンクには、地元企業と学術機関をつなぐ役割が、今後ますます重要になる。私自身を含め、銀行員は数字を見ることには比較的慣れているが、新しい事業を生み出すことや、特定分野の専門知識を持つことには限界がある。大学など学術機関と連携し、それぞれの知見を組み合わせて企業を支援することが重要である。

また、三重県内だけでなく中部圏全体を視野に入れ、十六総合研究所をはじめ近隣の地域シンクタンクとも連携しながら、今後の事業を進める必要があると改めて感じている。

5. 質疑応答･意見交換･コメント

〇戸田敏行氏（コーディネーター）

各機関から、さまざまな連携の形が示された。シンクタンク相互の連携に加え、大学との関係、企業と行政のつなぎ方などへ議論が広がった。しかも、各機関がそれぞれの成り立ちや強みを生かして連携することが重要である。

ここから質疑応答に移る。会場から質問を受けた後、最後に渡邉副局長から、シンクタンクと中部圏広域地方計画との関係についてコメントをいただきたい。

〇福島茂氏（名城大学）

登壇者の話を聞き、「地域生活圏」におけるローカルマネジメント法人の可能性を考えた。地域シンクタンクが、その中でどのような役割を果たせるのかという点である。

一方、各シンクタンクは、それぞれ財政面、経営面、人材面の課題を抱えている。地域シンクタンク自身がローカルマネジメント法人を担うことは可能なのか。それとも、その役割を担うことは難しいのか。一定の条件が整えば可能なのか。ローカルマネジメント法人が成立するための要件を、どのように考えているか伺いたい。

〇澤田大輔氏（十六総合研究所）

当社には銀行グループという母体があるため、ローカルマネジメントを担当し、それに見合う対価が得られるのであれば、必要な人材や資源を確保することは可能である。

ただし、当社自身がすべてを自前の資金と人材で担う必要はない。PPP・PFI の仕組みを活用し、指定管理などを担いたい地域企業があるなら、その企業と連携し、複数の事業を組み合わせて相乗効果を生み出すことができる。当社は、そうした地域企業によるマネジメントを支援する形でも関わることができる。

ローカルマネジメントを「自助・共助・公助」の考え方で捉えるなら、まず自分でできることは自ら行い、地域で協力できることは協力し、それでも難しい部分を行政が支えることになる。この組合せは、地域を維持する上で不可欠である。

愛知県では PPP・PFI の取組が比較的進んでいるが、岐阜県では実績がまだ多くない。行政にすべてを依存せず、地域側で担える領域を広げる余地は大きい。地域企業を担い手とし、シンクタンクが事業設計や運営を支援する形が、一つの現実的な関わり方だと考える。

〇髙橋大輔氏（東三河地域研究センター）

ローカルマネジメント、すなわち地域を経営・維持していくことを考えると、医療、交通、福祉など多様なプレーヤーが存在し、それぞれが人材、施設、資金、ノウハウなどの資源を持っている。重要なのは、そうした資源を持つ事業者と地域シンクタンクが連携し、全体をどう結びつけるかである。

地域の取組には、計画、制度、行政の仕様など、専門的で分かりにくい要素が多い。国の計画や行政の言葉を地域の人々に分かりやすく翻訳し、地域で実行可能な形に落とし込むことは、シンクタンクが担える役割である。

逆に、地域での実践から得られた知見や課題を、上位計画や制度へ返していくことも必要である。国の計画を地域へ下ろすだけでなく、地域の経験を政策へ戻す双方向の役割を、地域シンクタンクが担うことができると考えている。

〇戸田敏行氏（コーディネーター）

澤田氏、髙橋氏の発言におおむね同意する。その上で感想を述べたい。民間組織が役割を担う以上、経済的な自立が前提になる。ローカルマネジメント法人がどのような収益構造を持ち、税や公的支援とどう組み合わせるのかを明らかにしなければ、持続は難しい。

地域社会を維持する機能を民間が担うのであれば、行政と民間の役割分担自体を変える必要がある。民間の自助努力だけに委ねるのではなく、持続可能な市場や対価を制度として用意しなければならない。自助努力だけで成立するなら、すでに事業化されているはずである。

したがって、これはローカルな課題でありながら、ローカルな議論だけでは解決できない。国土形成計画は全国計画の下に広域地方計画が置かれる上から下への構造であるが、地域

の実践や課題を上へ返す仕組みが弱い。地域では変更できない法制度や財政制度の課題を、国へフィードバックする回路が必要である。

人口減少を前提に、地域の機能をどう効率的に維持し、必要に応じて縮小・再編するかを考えるためにも、このフィードバックの仕組みは重要である。

では、渡邉副局長からコメントをいただきたい。

〇渡邉勝大氏（国土交通省中部地方整備局）

皆さんの発言を聞き、「連携」が一つの重要なキーワードであると感じた。

中部圏広域地方計画は 2026 年 6 月末に策定した。現在は、本日のようにさまざまな場で紹介する機会を持ちながら、今後どのように周知し、地域へ浸透させるかを考えている。しかし、役所だけが一方的に「浸透させる」と考えても意味はない。

本日のように、中部圏広域地方計画を議論の話題として使っていただくこと自体が、広い意味で大きな周知になる。中部圏広域地方計画を材料に地域の関係者が議論し、具体的な取組を考えることに価値がある。本日、多くの意見をいただいたことに感謝する。

戸田先生から、全国計画と広域地方計画の関係が上から下へ一方向であり、地域から国へフィードバックする正式な仕組みが弱いという指摘があった。そのとおりの面があり、制度上、明確なフィードバックの仕組みが用意されているわけではない。

ただし、地方計画は毎年モニタリングを行うことになっている。その過程で、計画を変更する必要があれば見直すことになる。また、本省の国土政策局とは常に意見交換する機会があるため、地域で生じた課題や本日いただいた意見を国へ伝えることはできる。計画を実際に機能させるためにも、地域からのフィードバックは必要である。

ローカルマネジメント法人についても、関連する認定制度やモデル事業などを進めている。モデル事業を実施すれば、税や財源、担い手、制度運用など、さまざまな課題が明らかになる。すべてを直ちに制度へ反映できるとは限らないが、現場から出てきた課題を今後の制度改善へ生かす流れをつくりたい。

今後も引き続き、地域シンクタンク、大学、自治体、企業などの皆さんから意見をいただきたい。

6. 閉会

〇戸田敏行氏（コーディネーター）

中部圏は計画によって生み出され、形成されてきた圏域である。これまで約 60 年をかけてつくられてきた中部圏を、これからどのように維持し、発展させ、次世代へ継続していくかは、極めて現実的な問題である。同時に、日本計画行政学会中部支部にとっても重要な課題である。

本日は、6 機関の地域シンクタンクの皆さんに集まっていただき、会場からも多様な分野から参加いただいた。この議論が今回限りで終わらず、次の取組へ続いていくことを期待す

る。パネリストの皆さんに、改めて感謝申し上げる。以上で、シンポジウムを終了する。



以上

研究報告

AI を用いた地方行政の事業評価票スコア評価手法の開発

名古屋工業大学 博士後期課程　橋本 慧海 氏
公益財団法人中部圏社会経済研究所　岡野 太郎 氏
公益財団法人中部圏社会経済研究所　大西 偉益 氏
公益財団法人中部圏社会経済研究所　長谷 祐 氏
名古屋工業大学 教授　白松 俊 氏

AI を用いた地方行政の事業評価票スコア評価手法の開発

名古屋工業大学 博士後期課程　橋本　慧海
公益財団法人中部圏社会経済研究所　岡野　太郎
公益財団法人中部圏社会経済研究所　大西　偉益
公益財団法人中部圏社会経済研究所　長谷　祐
名古屋工業大学 教授　白松　俊

1. 事業評価票作成支援システムが必要とされる背景

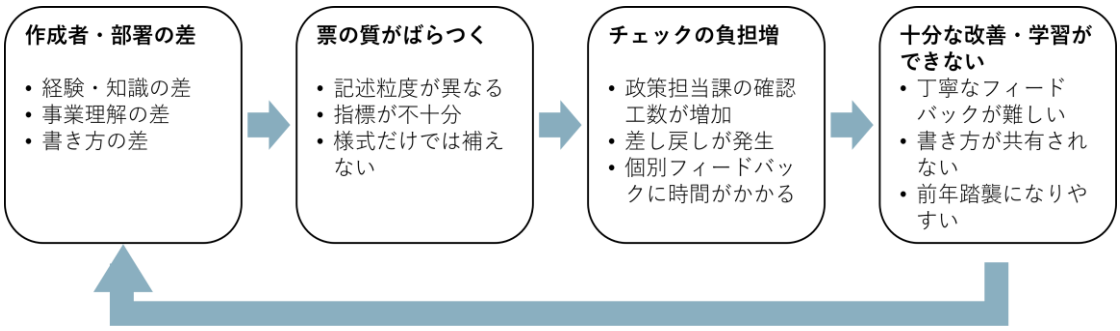


図 1. 事業評価票作成負担と評価票の質のばらつきによる悪循環

近年，行政においてエビデンスに基づく政策形成（Evidence Based Policy Making：EBPM）が進められている．その一環として，各自治体は市民に当該年度の事業成果を報告するために事業評価票を毎年発行している．EBPM では，たとえば「イベントを実施したかどうか」といった事実の有無だけでなく，「参加者数」「満足度」「費用対効果」といった客観的な指標に基づいた評価が求められている．

しかし，事業評価票は事業内容，各自治体の人手問題，担当職員ごとの能力の違いなどにより，事業評価票の質にばらつきが生じることもある[杉谷,2022][杉谷,2024]．　また，事業評価票の作成負担と評価票の質のばらつきは，それぞれ独立した問題ではなく，相互に影響する可能性がある．

例えば，事業評価票の作成には，事業実績の整理，指標値の収集，評価理由の記述など一定の作業負担が伴う．作成に十分な時間を確保できない場合には，指標設定の根拠や成果の測定方法等について十分な検討・記述が行われず，評価票の具体性にばらつきが生じる．そして，評価票の記述が十分でない場合には，庁内での確認や情報収集等が必要となり，確認作業が十分に行われなくなる．その結果，前年踏襲となり，改善が行われない．つまり図 1 のように「作成負担の増加」→「評価内容を十分に検討する時間の不足」→「評価票の質のばらつき」→「確認・修正作業の増加」→「さらなる作成負担」のような，組織全体として評価票作成に要する負担が増加する循環が生じる可能性がある．

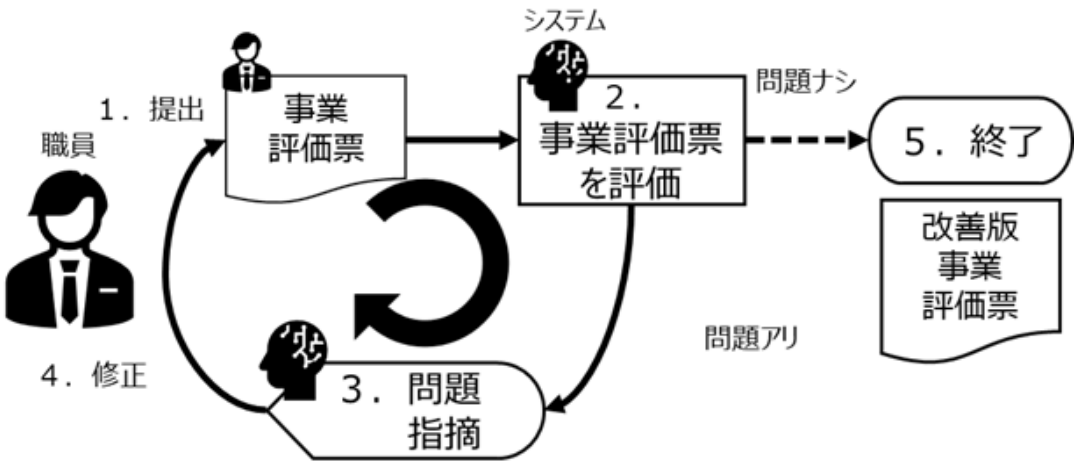


図 2 事業評価票作成支援システムの概要図．①システムはユーザから作業中の事業評価票を受け取る，②ガイドラインに沿ってそれを評価する，③問題がある場合はそれを指摘する，④職員に改善を促す．このサイクルによって，より質の高い事業評価票が作成されることが期待される．

以上から，この循環を断ち切るために，評価票の作成を支援するシステムの導入が望まれる．そこで，本報告では，図 2 に示すような事業評価支援システムの開発を最終的な目標とし，大規模言語モデル（Large Language Model：LLM）を用いた事業評価票の評価機能を試作する．さらに，本報告では，自治体が公開する事業評価票への適用結果から，事業評価において不足しやすい記述や評価設計上の課題を把握する．その上で，評価機能の開発過程で得られた知見および自治体職員へのヒアリングを踏まえ，LLM が地方行政の事業評価をどのように支援し得るかを検討する．

特に，事業評価票の作成を年度末等に行われる単発の文書作成作業として捉えるのではなく，事業の構想・設計，実施・運用，評価・意思決定，さらに評価結果の学習・組織化までを含む事業ライフサイクルの一部として位置づける．これにより，各段階において必要となる AI 支援機能を整理することを本報告の目的とする．

2. 評価機能の開発

適切な支援には評価票の問題点を適切に指摘することが求められる．そこで，本報告では，支援機能を検討するための基礎として，事業評価票の問題点を指摘する評価機能を試作する．本報告での評価方法は「事業評価票が適切な報告を行っているか」を基本として評価する．具体的には，内閣府が示す「行政評価のためのガイドライン[1]」をベースに筆者が作成した評価項目に対して，個々の事業評価票の記述がどの程度適合しているかを 5 段階（0～4）で評価する．

文書評価には， LLM を用いる．LLM は，高い文脈理解能力と意味理解能力を持ち，既存のモデルや手法に比べて柔軟性と精度の高い文書評価が可能となっている[Liu et al.2023]．また，いわゆる LLM-as-a-judge と呼ばれる，LLM に文書評価者としての役割を担わせる研究では，人間にも匹敵する文書・言語評価性能を有することが，様々な研究に

[1]レビューシートを政策立案や予算要求という将来に向けての「意思決定」の一環として積極的に活用し，基礎的な EBPM を実践するための考え方・具体的な方法をまとめるための要綱［内閣官房行政改革推進本部事務局, 2025］

よって示されている[Zheng et al.2023].

事業評価票には「必要事項がきちんと書かれているか」を示す具体性の観点と,「書かれている内容が筋として整合しているか」という論理性の観点が混在する．そのため，評価票の評価を単一の尺度で一元的に行うことは難しい．そこで，本報告では，記載の有無・具体性を測る記述スコアと，事業論理の整合性を測る論理スコアの 2 観点から 5 段階評価（0〜4）を行った．評価のための基準を表 1 に示す.

評価モデルのプロンプトには，タスクプロンプト（タスク定義・出力規則・スコア基準（表１），評価項目，評価票（PDF は手動で整形済み）を用いた.

表 1 記述スコアと論理スコアの基準．0 が最も悪い評価，4 が最も良い評価である.

スコア	記述スコア	論理スコア
0	評価項目に対する直接記述がまったく無い.	全体の論理が破綻しており，矛盾や不整合が至るところに見られる.
1	評価項目は書かれてはいるが抽象的で，意図や理念にとどまり，測定や対象が分からない.	事業論理の主要部分に明らかな不整合が残り，事業の流れがつながらない.
2	評価項目の一部は具体だが，定義や対象の切り分けが曖昧である.	事業論理に概ね筋は通るが，部分的に曖昧さや軽度の不整合が混在している.
3	評価項目は具体的で，対象・基準や目標の情報が揃っている.	事業論理の流れは一貫しており，わずかな表記ゆれ程度の揺らぎしかない.
4	評価項目は完全に具体化され，測定方法や母集団・集計ルールまで明示されている.	事業論理は完全に首尾一貫しており，数値・時系列・役割・スコープがすべて整合している.

3. 分析データ

本報告では，中部 5 県の 11 自治体から選定した事業評価票 44 件（各自治体 4 件）を対象に評価機能を適用した．対象市の選定基準として，事務事業評価票を公開しており，かつ評価票全体の文字数が可能な限り近い市を対象とした．また，事業の特性ごとの特徴を測るために，各市での類似する事業を対象とし，事業類型別（福祉，人づくり・街づくり，防災・災害対策，その他）にも集計した.

分析は，LLM による評価結果から，評価票に共通して見られる記述上・評価設計上の課題把握を目的とする．事業類型別および自治体別の集計を示すが，その差自体を自治体や事業の優劣として評価することは目的としない．これらの結果を，後述する事業評価支援機能を検討するためのデータとして用いる.

4. 評価結果の傾向と考察

4. 1. 全体スコアの傾向

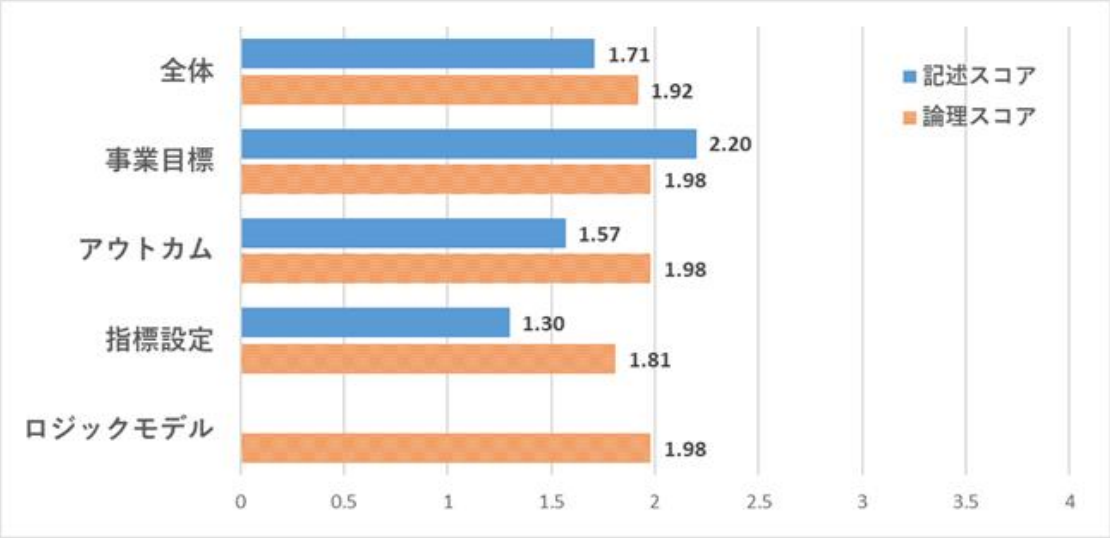


図 3 全体のスコアと項目別のスコア. ロジックモデルに関する指標はすべて論理スコアであるため, 記載していない.

本報告では，記述対象を「事業目標（目的)」「アウトカム（結果)」「指標設定（結果の測定可能性)」「ロジックモデル（因果経路の整合性)」の 4 領域に整理した.

図 3 に全体と項目別のスコアを示す.

全 44 事業の平均値（標準偏差）は，記述スコア 1.71(0.33)，論理スコア 1.92(0.09)であり，論理スコアの方が高い傾向にあった．これは，少なくとも評価票上では，事業目標と活動・成果との基本的な関係が一定程度整理されている可能性がある.

その一方で，その内容を測定可能な形で具体化して記述する段階には課題が残っていることが示唆される．記述スコアを項目別にみると，「事業目標」のスコアは 2.20(0.68)と最も高い一方，「指標設定」のスコアは 1.30(0.94)と最も低く，標準偏差も大きい．これは「事業目標」は事業開始時点で枠組みが定まりやすく，記述も年度を通じて洗練されるため，高得点となりやすかったと考えられる．特に「指標設定」の弱点として顕在化したのは，アンケート調査を用いる場合やアウトカムが捉えにくい事業における指標設計である．ガイドラインが求めるのは，(1)調査設計・質問設計を通じて効果を測定可能な形に落とし込むこと，(2)アウトカムが見えにくい場合に代替指標を工夫すること，(3)指標採用の根拠を説明することである．本データでもこれらに関わる記述が不十分な例が多く見られた.

また，指標の根拠や変更理由の説明が求められるにもかかわらず，評価票の様式上，説明欄が十分でない場合もある．これは図 6 でも示す通りである.

以上より，「事業目標や基本的ロジックの整理」は全体として一定程度達成されている一方で，「効果測定の設計」および「アウトカムが見えにくい事業の指標工夫・根拠の明示」が共通の弱点であることが明らかになった.

4. 2. 事業類型別スコア

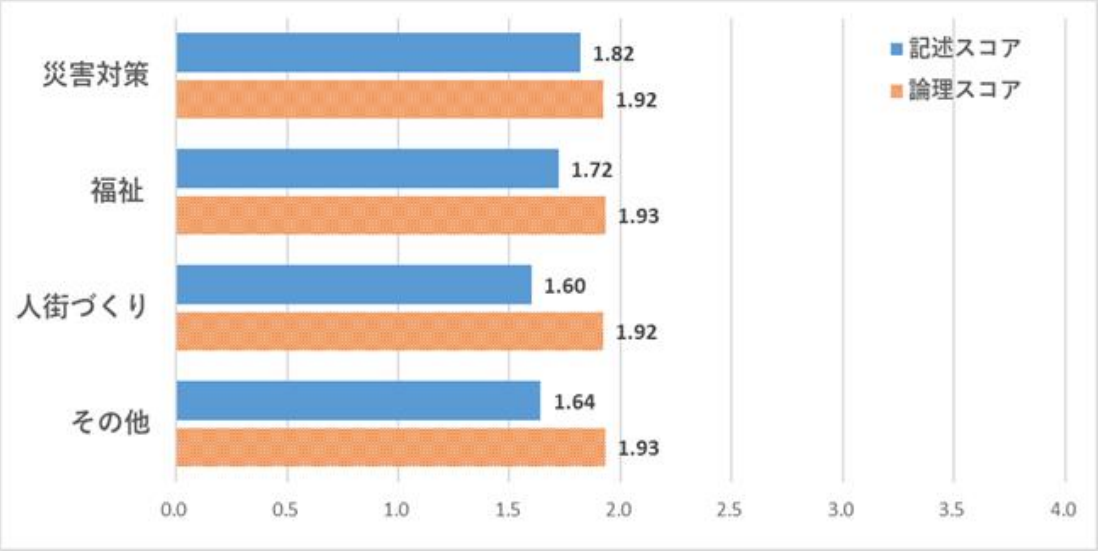


図 4 事業類型別スコア

図 4 に事業類型別のスコアを示す.

事業類型別に見ると,「災害対策」関連事業の記述スコアは 1.82 であるのに対して,「人づくり・街づくり」「福祉」「その他」が 1.60〜1.72 とやや低い値を示している. 一方, 論理スコアはいずれの類型でも 1.92〜1.93 程度でほぼ同水準であった.

記述スコアに差があった原因として, 災害対策関連事業は計画やマニュアルが比較的整備されており, 想定シナリオや対応プロセスが明確であるため, 事業目的や手段を文章としても記述しやすかった可能性がある. 一方, 他の事業類型では, 抽象的な理念や多目的な事業を扱うことが多く, 記述の具体化に苦慮している可能性がある. 特に「人づくり・街づくり」では, 指標としてイベント参加者の満足度等を設定する例が多く見られ, 指標設定の難しさと相まって記述スコアが伸び悩んだ可能性がある.

4. 3. 自治体別スコア

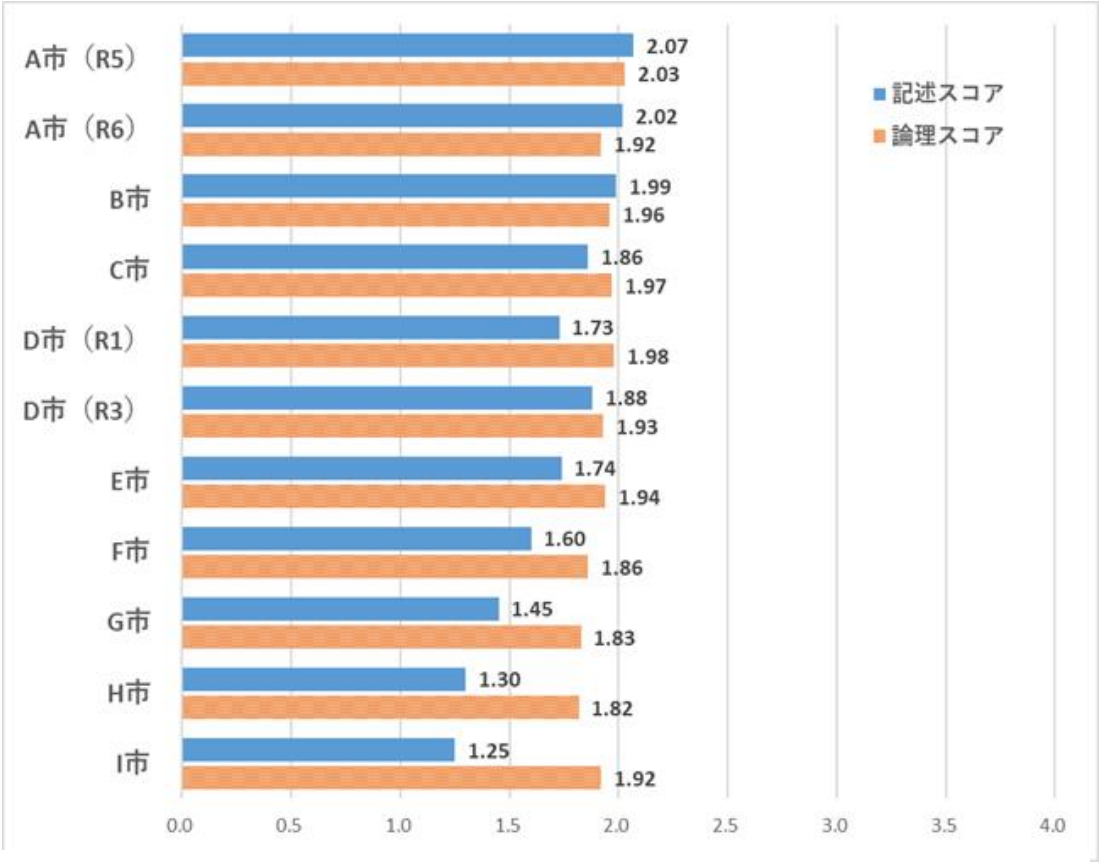


図 5 自治体別スコア

図 5 に自治体別のスコアを示す.

自治体間での論理スコアのばらつきは記述スコアのばらつきに比べて小さいことが分かる．つまり，自治体間で特に差が出ているのは「何を書いているか」よりも「どう書いているか」，すなわち事業目標や指標，ロジックモデルをどこまで具体的・一貫的に記述しているかの部分であると考えられる.

逆に，ロジック面の平均値はどの自治体でも一定程度確保されているため，テンプレートや評価様式の整備により形式的なロジックの枠組みは普及しつつあるものの，その枠組みに中身を埋める力量には自治体ごとの差が残っていると解釈できる.

ここから自治体ごとのスコアの差は，ロジックモデルを定量的な指標や測定方法へ落とし込む記述力（具体性）に起因している可能性がある.

特に，指標の定義（母集団・算出式・集計周期）や，データ取得方法（既存統計の参照，アンケート設計，業務記録の整備）といった要素は，評価票の様式だけでは補いきれず，自治体内の知見蓄積や分掌体制（誰が設計し，誰がデータを持ち，誰が文章化するか）の影響を受けやすいと考えられる.

4. 4. 実際の出力例と使用例

ある自治体の実際の事業評価票を用いて，評価項目「票内のアウトカム指標を採用した理由・根拠が示されているか」の記述スコアを 1 点分上げるために，筆者自身が改善作業を行った例を図 6 に示す.

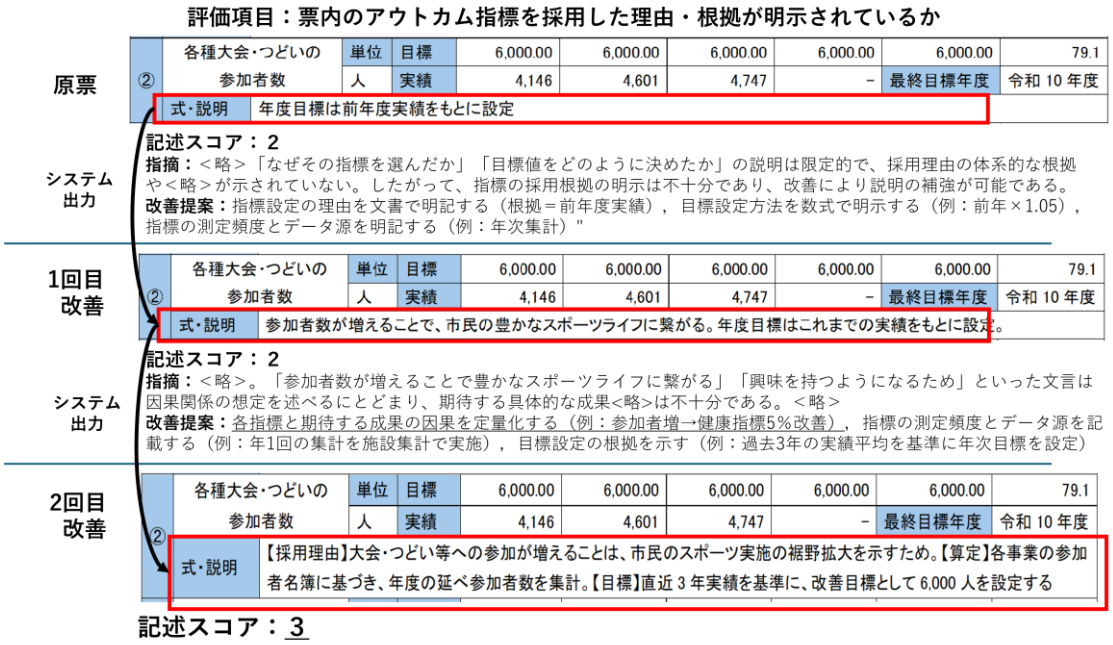


図 6.実際の評価票を用いて評価を行い，改善する様子（筆者が作業）．上部：原票，指標②，③についての指摘が中心．中央：原票への改善提案を基に手を加えた票（1 度目），依然スコアは 2 である．下部：何度かの改善を通して，最終的なスコアが 3 の票．下部票ではアウトカム設計への詳細な記述を増やした．しかし，このような記述を行うには，票構造を変更する必要があり，1 語 2 語増やす程度では，十分にスコアアップが望めない可能性も示唆されている．

5. スコア傾向から見る事業評価票作成支援システムに求められる支援機能

5. 1. 結果の傾向から考える支援機能

前章の分析から，論理スコアについては，多くの自治体が一定の水準である一方で，記述スコアにおいてはアンケート調査の設計や，アウトカムが見えにくい事業に対する指標設計，指標選定の根拠の明示といった，より高度な EBPM 実践に関わる部分ではスコアが伸び悩んでいることが明らかになった．

今回の結果を踏まえると，支援システムにおいて重点的に支援すべき領域は，単なる「様式の埋め方」ではなく，次の三点に整理できる．

1. **指標・評価設計の質を高める支援**：アンケート調査の質問設計や対象設定，アウトカムが見えにくい事業における代替指標の設定，指標採用の理由の記述など，評価設計そのものを支援する機能．
2. **ロジックモデルの一貫性・具体性を高める支援**：目標，対象，中間成果，アウトカムの関係を整理し，抜け・矛盾を指摘した上で，より具体的な表現や指標案を提示する機能．
3. **自治体や事業類型ごとの「書きぶり」のばらつきをならす支援**：自治体間・事業類型間で記述の具体性に差があることから，他市の優良事例や同類型事業の典型的な書き方を提示し，自庁の記述を補正する支援する機能．

一方で，こうした支援機能をもってしても，完全には解決できない課題も存在する．例えば，長期アウトカムの設定や，政策全体の中での優先順位づけ，予算配分の大枠といった

事項は，政治的判断や組織内調整を伴うため，システム側で自動的に決定することは適切ではない．また，指標の選択に必要な統計データや調査結果そのものが存在しない場合には，LLM はあくまで「こうしたデータがあれば望ましい」という助言を与えるにとどまり，実際のデータ収集や調査実施は現場のリソースに依存せざるを得ない．

5.2. 開発プロセスおよび自治体ヒアリングから得られた支援ニーズ

前節では，44 件の事業評価票に対する評価結果から，評価票上に現れる課題を起点として支援機能を整理した．一方，実際の行政実務において必要となる支援は，完成した評価票のみを分析しても十分には把握できない．そこで，本報告では，支援システムの開発過程における専門家との議論に加え，事業評価票の作成経験を持つ自治体職員へのヒアリングを実施し，事業評価の実務上必要とされる支援について整理した．開発過程における議論から得られた支援ニーズとして，以下が挙げられた．

- 指標モニタリングとログ蓄積
- ロジックモデルからの評価票生成
- ロジックモデルを強化するためのデータ要求機能
- ロジックモデル構築支援
- 途中評価・改善提案の生成

また，筆者らは愛知県のある自治体に対してインタビューを行った．本節では実際に評価票作成経験のある職員に行ったインタビューから得られた要望機能についてもここで報告する．

- 他市類似事業との比較・参照
- 事業単位の切り分け自動化の補助
- 予算紐づけの自動化
- 評価機能と連動したフィードバック提示
- 職員教育機能

5.3. まとめ

前節までに，事業評価票のスコア分析から把握された課題と，開発プロセス・自治体ヒアリングから得られた実務上のニーズをそれぞれ整理した．本節では，これら二つの結果を統合し，LLM による支援機能を事業のライフサイクル上に配置する．これは，LLM の役割を単なる評価票作成・添削機能として捉えるのではなく，事業の構想から次年度への改善までを支援する仕組みとして捉え直すものである．

本報告で挙げた要望機能は，事業の進行段階によって必要度や有効性が異なることが予想される．そこで，事業評価票の作成を単発の書類作業としてではなく，事業設計・実施・評価を一体的に高めるプロセスとして運用するために，支援機能を事業のライフサイクルに沿って整理する．

本報告でいう事業のライフサイクルとは，年度単位の事業運営における (1) 構想・設計段階，(2) 実施・運用段階，(3) 評価・意思決定段階の三段階に，加えて，(4) 評価で得られた知見を次年度の企画・設計へ確実に還流させるための学習・組織化段階（横断機能）を含む四段階である．なお本報告では，行政の総合計画のような複数年の政策体系を管理する枠組みを大きな PDCA サイクルとして，年度単位で事業の運用状況を点検し次年度方針に接続する事業評価票（事業報告）を小さな PDCA サイクルとして考察する[2]．

[2]政策は政策立案 (Plan)，政策実施 (Do)，政策評価 (Check)，見直し (Action) という大きな PDCA サイクルによって構成され，政策実施は具体的部分の決定 (Plan)，実施 (Do)，モニタリング・評価 (Check)，見直し (Action) という小さな PDCA サイクルによって構成されるとされている [厚生労働省]．

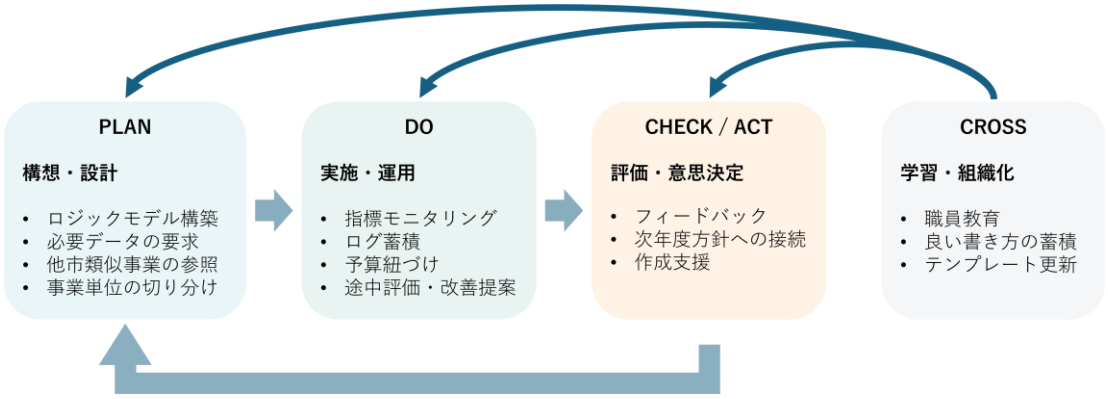


図 7 支援をライフサイクル全体に整理

図 7 に事業評価票に対応する小さな PDCA サイクルをベースに支援機能を整理する．この観点から，構想・設計段階は PDCA の Plan，実施・運用段階は Do を中心にモニタリング等の小さな Check/Action を伴う段階，評価・意思決定段階は Check/Action として次年度の Plan へ接続する段階とみなせる．さらに，学習・組織化段階は，評価で得られた知見をテンプレートや教材等の形で定着させ，次年度以降の Plan を強化する横断的な段階として位置づけられる．

6. AI による支援の限界

前章では，事業評価票の分析結果および自治体ヒアリングを踏まえ，LLM による支援機能を事業のライフサイクルに沿って整理した．しかし，LLM を行政評価に導入する際には，技術的に実行可能であることと，行政実務上その判断を AI に委ねることが適切であるかを分けて考える必要がある．本報告で試作した評価機能についても，評価票に記載された情報を一定の基準から確認するものであり，事業そのものの有効性や政策上の優先順位を直接判断するものではない．

6. 1. AI による「評価」はどこまで信頼できるか

LLM は，自然言語で記述された事業目的，指標，実施内容等を読み取り，一定の評価基準に基づいて不足する記述や論理上の不整合を指摘することができる．一方で，AI が生成する評価がもっともらしく説明されていることと，その評価が行政実務上妥当であることは同一ではない．

AI が判断できる範囲は，基本的に入力された情報の範囲に限定される．本報告で対象とした事業評価票からは，事業の目的，活動内容，指標，実績等を読み取ることはできるが，実際の現場で生じている制約や，データ取得に要する人的・金銭的コスト，庁内の分掌関係，住民・関係機関との調整状況まで把握することはできない．実際，指標の設定に必要な統計データや調査結果が存在しない場合，LLM は必要なデータを提案することはできても，そのデータを実際に収集できるかどうかまでは保証できない．

AI は提示された事業案や評価票の改善点を指摘することには利用しやすい一方で，その

事業の前提自体が適切であるかを十分に問い直せるとは限らない．例えば，設定されたアウトカム指標について，記述の不足や測定方法の曖昧さを指摘することはできても，「そもそもこのアウトカムを政策目標として設定することが適切なのか」，「別の政策手段を採用すべきではないか」といった判断には，地域の政策課題，予算制約，政治的優先順位等を含む広い文脈が必要となる．

したがって，LLM は事業評価における最終的な「判断者」として位置づけるのではなく，人間が判断するための材料を補足する役割に置く必要がある．具体的には，記述上不足する根拠の指摘，論理上の不整合の確認，代替指標や改善案の提示，類似事業の参照といった支援を行い，その結果をもとに自治体職員が最終的な判断を行う構成が適切であると考える．

6.2. AIによる支援をどこまで自動化すべきか

LLM の評価精度とは別に，行政実務において重要となるのが，AI による支援をどこまで自動化すべきかという問題である．AI の出力を人間が最終確認する仕組みを設ければ，形式上は人間が意思決定を行っているように見える．しかし，AI が提示したスコアや改善案を職員が十分に検討せず承認するだけであれば，実質的には AI の判断を追認する運用となる可能性がある．

特に行政評価では，評価結果が翌年度の事業内容や予算要求，事業の継続・見直し等に接続する可能性がある．そのため，AI の提案を採用した結果として問題が生じた場合に，誰がその判断について説明責任を負うのかを明確にする必要がある．AI 自身が行政上の責任主体となることはできないため，少なくとも現状では，AI による出力の妥当性を確認し，採用するか否かを判断する責任は自治体職員および組織側に残る．

また，事務事業評価には，結果を記録するだけでなく，担当職員自身が事業の実施状況を振り返り，問題点や改善方策を検討するという機能もある．評価票の作成や評価コメントの生成を全面的に AI へ委ねれば，職員の作業負担を軽減できる一方で，事業を振り返り，その理由を自ら言語化する機会が失われる可能性がある．

したがって，行政評価への LLM 導入においては，「自動化できる作業」と「自動化すべき作業」を区別する必要がある．情報整理，記載漏れの確認，指標候補や代替案の提示，類似事例の検索などは AI による支援との親和性が高い．一方，政策上の優先順位，予算配分，現場制約を踏まえた選択，事業の継続・廃止といった最終判断については，人間および組織が担う必要がある．

7. おわりに

本報告では，中部 5 県の 11 自治体から選定した 44 件の事業評価票を対象として，LLM を用いた評価機能を適用し，事業評価票において不足しやすい記述や評価設計上の課題を分析した．

その結果，事業目標や基本的な事業論理については評価票上で一定程度整理されている

一方，指標設定，アンケート等による効果測定，アウトカムを直接捉えることが難しい事業における代替指標，指標・目標値を採用した根拠等について，具体的な記述が不足する傾向が確認された．

さらに，これらの分析結果と，支援システムの開発過程および自治体職員へのヒアリングから得られたニーズを踏まえ，LLM による事業評価支援機能を，構想・設計（Plan），実施・運用（Do），評価・意思決定（Check/Act），学習・組織化（Cross）という事業ライフサイクルに沿って整理した．

この整理から，LLM による事業評価支援は，完成した評価票を採点・添削する機能だけでは十分ではなく，事業開始時のロジックモデルや指標の設計，実施中のデータ蓄積・モニタリング，評価時のフィードバック，さらに評価知見の組織内蓄積までを接続することが重要であると考えられる．一方，本報告で用いた LLM 評価は，事業そのものの有効性や政策上の優先順位を判定するものではない．LLM を行政上の最終的な判断者として利用するのではなく，不足する根拠の指摘，代替案の提示，類似事例の参照等を通じて，自治体職員による判断を支援する仕組みとして位置づける必要がある．

今後は，各ライフサイクル段階における支援機能を具体化するとともに，実際の自治体業務への適用を通じて，職員の負担軽減だけでなく，事業設計や評価の質の向上にどの程度寄与するかを検証する必要がある．

参考文献

厚生労働省.3.政策策定と評価政策の実施・評価・見直し.(オンライン)

https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/001524235.pdf.

杉谷和哉.2022.政策にエビデンスは必要なのか:EBPM と政治のあいだ:ミネルヴァ書房,2022.

杉谷和哉.2024.日本の政策はなぜ機能しないのか？EBPM の導入と課題:光文社新書,2024.

内閣官房行政改革推進本部事務局.2025.行政事業レビューシート作成ガイドブック.2025 年 3 月 31 日.

Liu, Y., Iter, D., Xu, Y., Wang, S., Xu, R., and Zhu, C. (2023). G-Eval: NLG Evaluation using GPT-4 with Better Human Alignment. Proceedings of EMNLP2023, pp.2511-2522.

Zheng, L., Chiang, W.-L., Sheng, Y., et al. (2023). Judging LLM-as-a-Judge with MT-Bench and Chatbot Arena. arXiv:2306.05685.

計画行政と中部

ＮＯ．39（2026年）

発行者　一般社団法人日本計画行政学会中部支部
住　所　名古屋市中区栄四丁目14番2号
久屋パークビル３階
公益財団法人中部圏社会経済研究所内
ＴＥＬ　052-212-8790
ＦＡＸ　052-212-8782

発　行　2026年10月