



# 農林水産政策研究所の 組織機構改革の経緯と概要(下)

篠原 孝

はじめに

1. 組織機構改革の検討開始
    - (1) 行政改革会議の考え方
    - (2) 組織機構改革の基本理念
  2. 総研の組織的特徴
- (以上レビュー2号)
3. 検討経緯 (以下本号)
    - (1) 本省における検討
    - (2) 研究所における検討
    - (3) 新組織の発足の経緯
  4. 開かれた政策研究所に向けて

### 3. 検討経緯

#### (1) 本省における検討経緯

##### 1) 6者協議

総研の改革をオーソライズするため、99年1月関係幹部の間に6者協議の場が設けられた。官房2名(総務審議官, 文書課長), 農総研2名(所長, 企画連絡室長), 技会事務局2名(局長, 篠原研究総務官)というメンバーで数回意見交換を行った。もちろん, 原案は, 農総研と技会事務局がすり合わせを行い, 6者協議の場にかける形となった。その骨子は以下のとおり。

行政改革において農業総合研究所は, 政府の企画立案に参画する政策研究機関として位置付けられており, 現在, 国会で審議中の食料・農業・農村基本法等に沿った新しい農政の展開が求められている中で, 長期的観点に立った政策研究, WTO次期交渉等に対応した海外情報収集, 各種施策の評価等の課題に適切に対応するため, 次のような改革を行う。

農業総合研究所を農政の企画・立案のための研究機関として位置付け、2001年4月の試験研究機関の独立行政法人化に併せて、所管を従来の農林水産技術会議事務局から大臣官房に移管する。

その際、農政の企画・立案等に参画するため、総合政策部の設置、行政との連絡を密にするための政策研究調整会議の設置等、所要の組織改革を行う。

## 2) 中川農林水産大臣の来所

1999年6月21日午後、中川昭一農林水産大臣が突然、総研に来訪された。通常国会の会期末、与野党間において延長期間について話し合いが行われている最中であった。いつ再開されるともわからない国会に足止めされている中で束の間の来訪だったが、既に総研の概要のパンフレットを読了され、エイメリー文庫等の名も承知されており、いきなり具体的質問に入られた。

総研改革については、前述のとおり準備はかなり進めていたが、少なくとも6者協議の結果などを大臣に説明したことはなかった。国会が閉店状態になった前の週に総研改革の一部が大臣の耳に入ったものと推察される。中川大臣は、以下の3点について指摘された。

行政、大学、民間研究機関との人事交流を活発化する。

研究成果を目に見える形にする。

農林水産業を一体とした社会科学系の研究を農総研で行う。

中川大臣は、クローンや遺伝子組換えといった新しい技術にも詳しく、農林水産研究の重要性については相当認識が深く、その延長線上で政策研究の重要性も承知しておられた。また、当省の縦割りの弊害にも苛立っておられ「他省庁は省庁を超えて統合しているのだから、農林水産省でも研究ぐらいは農・林・水が一体的にするべきだ」と強い調子で述べられた。外に向かったの発表も、所沢のダイオキシン報道に巻き込まれた経験から消費者なり国民に説明する必要性を日頃から痛感された上でのものであった。

つくばの研究所は、目に訴えるものも多くあり、歴代大臣もよく訪れておられるが、これといった実験施設があるわけでもなく、たった一つ都内の離れた所にある当所に忙しい現職大臣が訪れられたことはかつてなかった。その意味では極めて異例のことであったが、後講釈で言えば、総研改革に対する農林水産省としての肝入れの一つであった。

この後、秋(11月)には、高木事務次官も来訪され、全職員に向かって総研改革の必要性を直接語ることになった。

かくして、農林水産省の最高幹部の支持も受けて総研の組織機構改革はかつてない規模とスピードで推進されていった。

## (2) 研究所における検討

その後99年8月1日付けで、私が総研の研究調整官に異動になった。辞令にはかつて

ない「改革担当」という文字が入っていた。それまで技会事務局の研究総務官として、いわば外から総研の組織機構改革に取り組んでいたものを、今度は内から取り組むことになった。

### 1) 改革検討体制の整備

そこで、早速、所内に所長、企画連絡室長、部長等をメンバーとする「研究体制改革検討委員会」を作るとともに、実質的に改革に取り組む事務局も編成した。企画科長の他、研究3部から1名ずつ参加してもらったこととなった。それと同時に技会事務局内にも三野研究総務官を主査とする新体制検討委員会が設けられた。

### 2) 他省庁の政策研究機関の調査

99年の秋、最初に取り組んだのが、他省庁の類似の政策研究所の組織機構なり研究の仕組みである。インターネット等である程度はわかっていたが詳細はやはり直接聞くに限る。各人が2～3人ずつチームを組んで分担して各研究所を訪問し、共通の質問表に基づいて情報収集に努めた。私自身も、大蔵省財政金融研究所、厚生省国立社会保障・人口問題研究所、通産省通商産業研究所、外務省所管の財団法人日本国際問題研究所に出向いた。そして、一覧表にまとめた。主な項目は、沿革、定員、研究職員数、組織体制、今回の行政改革の方向、幹部(所長、次長)、研究テーマの設定、研究への行政の関与、研究手法、予算額、行政との連携のあり方(所管課、行政との連絡会議)、行政との人事交流、大学との交流、客員研究員制度、研究成果の公表、刊行物、所在地等多岐にわたった。項目を詳しく調査してみると、各省それぞれ特色があり、学ぶべき所が多くあることがわかった。我々はその中から、言ってみれば「いいとこ取り」することとした。

### 3) 有志との意見交換会

また、所内のコンセンサスを得るべく「事務局と有志との意見交換会」も99年の10月8日を皮切りに、99年内に7回持ち、改革の全容をまとめる00年3月に8回目を最後に終了した。それを受けて、4月には研究3部からの参加者を中心に事務局メンバーを拡大して、本格的な組織機構改革案の作成作業に入った。

### 4) 技会事務局との調整

この間に、事務局メンバーで、10年後の総研の姿を想定した議論も行うなど、長期的な観点を踏まえた検討も行った。

更に、00年2月21日には、総研改革について三輪技会事務局長と島本所長を含めての意見交換会も行い、本省側とのコンセンサス作りも着々と進行した。

そうした中で、総務審議官として総研改革をそれこそ全面的に支持していただいた城さんが3月8日突然不帰の人となった。しかも、高木次官と三輪局長の本件についての話し合いに官房の担当者として加わらんとされていたその朝の出来事だった。その日の夜、文

書課の担当者と意見交換しつつ、涙を流し続けた。

その後、一段と気を引き締めて、改革案の検討を急いだ。

### 5) 生活技術研修館の移転問題

この間に六本木にある生活技術研修館の西ヶ原グランド移転問題が突然持ち出された。08年には建て替えを指摘される一方で、近隣の麻布グリーン会館も民間に売られたこともあり、いわゆる特々会計に乗って現有地を高く売り、その資金で移転しようというものであった。当研究所の本館も08年に耐用年数に達することになっており、研修施設などの共通部分を含め一緒に建て直すことも考えられた。

しかし、その一方で、他省庁の政策研究所と同様に霞が関に移転する可能性も残されていることから、当方としては1年検討を待つべしという立場であった。

本件は諸般の事情から1年見送られ、その後も地価の下落と意外に高くなる建設費という二つの事情からその後進展していない。

### 6) 霞が関分室の設置

総研が政策研究所に変わるためには、名称の変更はもちろん研究部体制の整備、行政との人事交流等数々の改革が必要なことは明らかであった。そして、現実的な手法の一つとして、行政との物理的距離を縮めること、すなわち研究所の霞が関移転が考えられた。ところが、省内では、総研が行政に大して役に立っていないのに何で霞が関になど来れるのか、という声が大半であり、なかなか賛同は得られなかった。ただ2)で述べたとおり、経済官庁の研究所は押しなべて霞が関にあることから、総研の霞が関移転も理屈の上では十分に考えられることであった。

その前に、他の自然科学系の研究所が全てつくばに移転する中で、総研自体が自ら霞が関との緊密な連携を理由に西ヶ原にとどまることを主張し、唯一の例外としてつくば移転しないでいた。この理屈を突き詰めると、政策の企画立案部局との連携をより密接にするためには霞が関に移転するのが自然の流れとなる。事実、他省庁特に動きの早い経済官庁の政策研は霞が関の本省内にある。

この考え方に両手を上げて賛成し、担当として密かに尽力してくれたのが城総務審議官であった。しかし、大半の関係者は諸々の要求の中でも最も荒唐無稽なものとして、ほとんどまともに考えてくれなかった。また、現実には今まで行政との連携などあまり考えずにやってきた研究者には、霞が関への全面移転など考えられるはずもなかった。

このような四面楚歌の状況の中では、「分室」の設置要求にとどめておく以外になかった。

こうして、総研改革の案が徐々に固まっていった。

00年4月時点での総研改革案の主な項目は以下のとおりであった。

所管の大臣官房への移管

農林水産総合政策研究所への名称変更  
農林水産政策研究の一体化  
政策研究調整会議の設置  
次長（指定職）の設置  
研究3部体制の拡充強化  
総合政策官および同補佐（研究者4名，行政官4名）の設置  
～ に伴う30名の大幅定員増  
農林水産研修所等の研修業務の統合  
客員研究員の設置  
霞が関分室の新設

## 7) 企画室説明

4月26日，所管課になる官房企画室へのはじめての説明が行われた。しかし，大幅な増員要求を中心に全く意見がかみ合わず，双方とも溜息をつくばかりであった。それは，この時の指摘を踏まえて行われた5月18日の第2回目会合も同じだった。当時の企画室の主な指摘は以下のとおりであった。

- ・ 30名増員の要求は説得力がない。
- ・ 本省では課室を縮小しているのに，1部を増やし，総合政策官も新設するなどとてもできない。
- ・ 林水の取り込みも今頃言い出しても可能性はない。
- ・ 総研は第2企画室，第2調査課となるべきで，行政の要望に応じて政策の選択肢を示してくれる研究をしていくべき。
- ・ 次長の指定職の要求は非現実的。
- ・ 研究所の独法化は既に終了しており，指定職要求の「座布団」にはならない。
- ・ 他省庁との横並びのいいとこ取りなど認められるはずがない。

今回のプロセスは少々特殊であった。つまり，要求は形式的には所管課の企画室のものとして扱われるのに，その当の企画室が総研案をとんでもない非現実的な要求としかみていなかったのである。しかし，これは経緯を考えると仕方のないことであった。なぜならば，官房への移管も何も官房からの発意ではなく，技会なり総研が言い出した6者協議で合意が成立したものであり，事前の段階で企画室は蚊帳の外に置かれておりいってみれば総研が押しかけ女房に等しかったからだ。もっといえば，企画室にとって，新基本法に基づく最初の基本計画の推進という大事な作業に忙殺される中にふってわいた「厄介もの」でしかなかったのかもしれない。

私は，「意見はいただくが，査定はしないでほしい」とお願いし，ほぼ当初案どおり話を進めた。定員30人増，次長指定職，霞が関の分室等について，「超々過大」，「前代未聞」，「荒唐無稽」とかの陰口も聞こえてきた。農林水産省の組織全体が，様々な組織の独立行政法人化をはじめとして全てが縮小させられている中では総研の組織機構改革が破格の要

求という認識は極めて当然のことであった。

00年6月8日、島本所長のあとを受けて私が第14代の所長を拝命した。総研改革を肅々と進めることに何ら変わりはなかった。

## 8) 基本方針の堅持

盛りだくさんの組織機構改革案に対し、周りからは非現実的という声もあったが、諸般の事情を考慮してのものであり、私はどうこき下ろされようと基本線は崩さなかった。理由はいろいろあったが、主なものを挙げると以下のとおりである。

- ・組織要求には、予算要求と異なりシーリングがなく、大きな要求をして認められなかったとしても他にそれほど迷惑がかからない。
- ・同じ予算をしつこく要求してもムダだが、組織要求は年目だからという「泣き」も通用するので、頭出しは常にしておく必要がある。
- ・組織要求はまさにスクラップ・アンド・ビルドであり、独法化のプロセスにおいて多くをスクラップしている当省は、ビルドの要求をすればそれなりに受け入れられる余地がある。
- ・推進本部は、政策の「企画立案」と「実施」を明確に分け、後者は地方に任せたり、独法化したりして縮小する方針を打ち出しているのに対し、「企画立案」部門はむしろ拡充すべきものとしており、総研はその拡充部門に当る。
- ・だとすれば、総研を「政策研究所」に衣替えして再出発させる拡充要求は十分に認められる可能性がある。
- ・現実的な理由として、組織要求の査定をする文書課筋から一連の拡充要求に対してそれなりに対応する感触を得ていた（ただ、この感触も確たるものではなくこの時点では企画室にもいえた話ではなかった）。

企画室は農林水産省の参謀本部として大忙しであったが、実質的には信夫<sup>しのぶ</sup>企画官が窓口となり事務的な作業を担当した。信夫企画官の精力的な取り組みと総研の香月、薬師寺と続いた2人の企画科長をはじめとする研究体制改革検討委員会事務局メンバーの踏ん張りにより、8月末の組織要求案の詰めが連日精力的に行われた。その結果、6)の項目の中でいうと研修業務の統合と客員研究員の制度化以外はすべて原案どおり進めることになり、8月末にまとめられた農林水産省要求に織り込まれた。

大蔵、通産、経企庁などの経済官庁では、研修の講師の選任などが研究の延長線上にあることもあり、研修所が研究所の中に設置されていた。総研でも秘書課の要請により経済企画職員研修を担当していた。また、当省でも普及関係の研修施設を農林水産研修所に統合するなど研修業務の統合が進んでいた。更に、(2)の5)のように生活技術研修館との共同研修施設の話もあることから、政策研に研修業務を統合することが考えられた。しかし、関係者の反対で断念した。

一方、客員研究員制度は、様々の行政需要に対応したプロジェクト研究を行うためには不可欠であった。僅か50人余の研究員では全ての分野を網羅できず、外部の有識者に客

員研究員として参加してもらわなければならないことは明らかだった。しかし、28人の増員要求の一方で2～3人の人件費ですむ客員研究員制度を要求するとまずいので断念した。その代わりプロジェクト研究予算の中に謝金と委員等旅費の形で織り込むこととした。

更に、名称について竹中官房長より、「総合の英訳もなく、また全体が長すぎるので省の名前に政策研究所をつける簡単なものにすべきではないか」と指摘があり、「農林水産政策研究所」というあっさりした名前で行くことを決定した。ふたを開けてみると他省庁の政策研究所もほとんどが省の名前＋政策研究所であった。

### **(3) 新組織発足の経緯**

幾多の紆余曲折を経て、00年12月大筋において我々の組織機構改革要求が認められ、内示された。その主なものについて、経緯を書き留めると以下のとおりである。

#### **<大臣官房への移管>**

全くどこからも異論が出なかった。98年秋に技会事務局内で本案を提示した時に、OBを含めて了解をとりつけるのに時間を要したぐらいであった。もともと政策研究所だったにもかかわらず、他の自然科学系の研究所と同じく扱われ、技会事務局の傘下にあったのが不自然だったのである。さる幹部OBが「なんで官房になかったのか不思議だ」と嘆息したのが象徴的である。当省には矛盾がわかっているにもかかわらず手がつけられないものがあるが総研の所管問題もその一つだったといえよう。

#### **<農林水産政策研究所への名称変更>**

00年1月の省庁再編に合わせた他省庁の社会科学研究所が既におしなべて「政策研究所」と査定されており、これまた当省を一步出た途端、全く異論なく認められた。中川大臣のご指摘を待つまでもなく他省庁は省庁そのものが統合させられている中で、同じ省内で農・林・水が別々に政策研究を行うというのは今回の行政改革の流れにそぐわないことは明らかだった。ただ、独法化が決定していた森林総合研究所と水産総合研究センターにおいてもそれぞれ独自に林政、水産行政の政策研究を行うことが決まっていたこともあり、省内調整に少々時間を要することになった。純粋な林政と水産行政まで政策研において排他的に研究するというわけではなく、国際貿易、食料自給、資源管理等の農・林・水に共通の政策課題を農林水産政策研究所で一体的に行うことで結着した。

#### **<次長(指定職)の設置>**

いわゆる座布団を巡り最後の段階で少々苦労したが、次長(指定職)が認められた。

二つの指定職を原則として行政職と研究職が交互に務めることを狙いとしている。つまり、幹部人事においても研究と行政の融和を図るということである。

しかし、先行していた内閣府の社会経済総合研究所(旧経企庁の経済研究所)の所長に、浜田宏一エール大学教授(元東大助教授)が次官級の処遇で就任する新聞記事が出るに及

び、総務庁からは将来は政策研においても学者を含めて幹部人事を行うことがあるのかと問われた。新しいといえば新しい考えだが、総研の発足時に東大教授を兼任する東畑精一所長の下に次長が置かれたことを考えると総務庁の示唆は原点回帰以外の何物でもなかった。

当方の考え方にも最初から織り込んでいたが、他省庁も同じ考えだとは知らなかった。政策の拡充、名称、所長人事等において各省とも同じような改革を目指していることに驚かされた。本件にしろ何にしろ、諸々の改革案は内部ほどコンセンサスが得にくいようだ。つまり、当省なり、政策研の常識が一般の常識と少々ずれているのかも知れない。

#### <政策研究調整官，政策研究調査官の設置>

研究と行政の連携の鍵を握るのが8人の仲継ぎ役である。当初は研究者と行政官が2人ずつ計4人の総合政策官と4人の同補佐という形で、行政官の総合政策官には研究者の補佐がつき、逆に研究者の総合政策官には行政官の補佐がつき、それぞれ足りないところを補いつつ、研究調整業務を遂行することを考えていた。つまり、行政職、研究職が1人ずつチームを組み一つのプロジェクトを担う、いわばベストミックスの形態を考えていた。研究と行政の中間の仕事をするのだから同じ職場（分室）で同じ肩書きにするのが自然であり研究と行政の融合・連携の象徴でもあった。

ところが、省内取りまとめの最終段階で秘書課から研究職と行政職が同一の職名に就くのは認められないという形式的な問題が指摘された。

我々が、二つの職種を併存したもう一つの現実的理由として研究と行政の交流のネックとなる給与格差があった。研究職と行政職の職変に伴う給与格差の問題は、数字をもって秘書課にも示してあった。悪いことに入省して10年弱は研究職のほうが給与が高く、その後行政職のほうが高くなり、差が拡大していく。

こうしたネックを回避するためにも研究職は研究職のまま、行政職は行政職のままのほうが都合がよかったのだ。

人事院が研究職の職種を残すべきかどうかという検討に入ったということも聞こえてきた。つまり研究職と行政職の垣根すらなくなりつつあった。当省をはじめとする自然科学系の試験研究機関の独法化によりオール公務員の中で研究職の数が減り（例えば当省は、政策研の50余名と動物医薬品検査所の20余名のみ）、一つの職種として存続させるに足りなくなるとの論議が出つつあった。

しかし、我々の主張は最後まで聞き入れられず、総合政策官を研究職の政策研究調整官、同補佐を行政職の政策研究調査官に変更することを余儀なくされてしまった。01年10月以降に分室人事が本格化すると、案の定、職種変更に伴う給与格差が問題になり、一部は給与の大幅ダウンを防ぐため元の職種のままに併任にして分室に駐在してもらわざるをえなくなってしまった。些細なことだが、今回の改革の中で最も大きな取りこぼしであった。

行政と研究の連携は、詰まるところ研究職の存在意義の問題とも直結する。省内には、「政策研は行政の企画立案そのものに参画するが故に唯一国の研究所としての存在が認め



られたものであり、全員行政職に職変し、研究職の採用はせずに行政職が研究所に異動して研究業務を携われればよい」という強い意見もあった。現に他の経済官庁はどこも研究職の採用はしていない。この考えは私が研究総務官当時から、当省の幹部や官房筋から実現を迫られていた。それに対し、私は、「一般の産業界と異なり、民間の農林水産業界には研究者を抱える風土もなく、また支える財力もないことから、国が責任を持って有能な研究者の育成をしなければならない。そのためには研究職は残すべきである。研究における行政ニーズの把握は、むしろ行政との人事交流や政策研究調整会議等を通じて行えば足りる」と主張し続け、現在に至っている。

### < 30人増 6人増 >

農林水産省全体が押しなべて定員削減を課されている中で、大幅な増員を伴う我々の組織改革要求は省内では白い眼で見られどおしだった。しかし、一步省外に出ると、削る所を削るなら必要な所を増やしてもよい、というのが一般的な対応であり、この時の総務庁の方針として特に政策の企画立案部門は拡充すべき分野となっていた。その証拠に当省にも各局に 政策課を作れという指示が下りていた。そして、食料政策課、農村政策課等が新設されていた。

当省は何でも抵抗して粘ることにたけているが、前向きな局面で打って出ていくことが苦手であった。そして、その悪い癖は組織要求で最も顕在化していたといってよい。組織定員の削減に慣らされて縮み志向になっているのか、今回も同じ図式の中で結着することになった。

企画室が難色を示した30人増要求だったが、文書課は2名削っただけの28人増要求を認め、当省を出ることになった。最近の査定は、かつてのように全面的に認めずとか上乘せ査定とかの荒っぽい査定はなく、各省の自立性を重んじ、総枠で査定する傾向にある。しかし、最終的には他局庁の定員削減計画、省全体の増員数のバランス、当所の欠員数等が考慮され、当方の増員は6人増にとどまった。

2桁の増員が認められたあかつきには、欠員分も含め、30人近くの研究者を大々的に公募し、新しい血を外から一挙に導入して、政策研に脱皮することを目論んでいたが、残念ながら夢だけで終わってしまった。とはいえ、企画評価課の関係職員を含めて10人増というのはかつてないことであった。

### < 霞が関分室の設置 >

官房に移管することに伴い、政策研所長は農林水産省の幹部会合である「新基本法農政推進本部」会合のメンバーになった。政策研のスタートは01年4月だったが、武本企画評価課長の「善は急げ」という判断のもと00年秋から参加することになった。こうしたことから、政策研への転換に合わせて霞が関に所長室なり政策研究調整官室を設けることについては、官房幹部をはじめとしてかなり理解があった。

しかし、私は密かに政策研全体がこぞって霞が関に移転することも念頭に置いていた。

それを関係者にインプットするため、当初から、各省政策研究所の比較一覧表に所在地の項目を入れておいた。次長の指定職も同じ目的で項目に入れて、常に総研が経済官庁としては唯一離れたところにあること、80人を超える規模なのに指定職次長がないのはおかしい、と、まずは横並びから説いて回った。ところが分室には多少理解を示す人たちも全面移転となるととても無理という反応であった。しかし、前述のとおりつくばに移らなかったのも、今回唯一国の研究機関としての存続が認められたのも、全て行政との緊密な連携の必要性からであり、行政部局の近くすなわち霞が関がベストの居場所というのは自然な流れであった。

また、前例もあった、すなわち96年厚生省の研究所である人口問題研究所と特殊法人の社会保障研究所が統合して、国立社会保障・人口問題研究所になった時に、新たに旧家庭裁判所ビルの7、8階に移転した。つまり、片方は天上市したことになる。1階から6階に厚生省の統計情報部が入り、研究に欠かせない統計との連絡も容易になり、研究者にとってはこの上ない絶好の配置になっていた。行政との連絡も極めて取り易くなったが、建物は別であり独立性はそれなりに保たれていた。狭いながらも、一応個別の仕切りがあり、大部屋でざわついていることはなかった。私は、政策研も同じようになればと画策した。

省庁再編で、霞が関でもかなりの部屋の移動があることは目に見えており、そこには何らかの空き部屋が生じると、政策研も霞が関に移ってくるチャンスが生まれてくるはずであった。私は、新設になった総務省ビルの一角に移ればと、城総務審議官に構想を打ち明けた。これこそ超々過大要求であったが、にっこり笑って受け止めてくれた。

戦後最大の省庁再編であり、各省間でどのような陣取り合戦が行われたか定かではない。組織要求と異なり、本件は官房任せでありその後ただの1度も要求書を書いたことはなかった。そして、当省に割り当てられたのが、あちこち移動した後の残りともいえる。旧郵政省（現郵政事業庁）の2階の半分であった。驚いたことに、全く同じ理由で永田町にあった科学技術政策研究所が旧科技庁の行政部局が移転した同じビルに移ってきていた。世の中大体理屈どおりに動いているのである。

政策研への割当てはかなり広いといえば広がったが、とても政策研全体が移るわけにはいかなかった。例えば図書館は明らかに移るスペースはなかった。それにもかかわらず図書館など抜きにしても強引に移すべきだといった暴論もあった。

当省は、旧国土庁の農村整備課や山村豪雪振興課が統合され、2人の副大臣の部屋も新設されたことから、手狭になっており、会議室がかなり不足していた。このため、政策研の分室設置をとりやめにして、全てを会議室という、全くの逆の極論もあった。

領土紛争よろしく部屋割りにはいつも様々な思惑が錯綜してくる。最終的には当省に割り当てられた2階の片側の約3分の1近くが政策研に割り振られ、所長・次長室、政策研究調整官室、セミナー室の3部屋が置かれ、所長が次長のいずれか1人と政策研究調整官等が駐在することになった。

調整官室は霞が関の常識からするとかなり広く、1人当たりの専有面積でいうと省内に

も例がないほどの広さである。

#### **< 政策研究調整会議の設置 >**

政策研の次長，企連室長，研究3部長と各局庁の政策担当課長をメンバーとする政策研究調整会議が発足し，プロジェクト研究や研究評価について意見交換を行うことになった。また，その下に連絡会議も設けられ，具体的事項についてより綿密な研究と行政の連絡調整が行われつつある。

#### **< 研究3部体制の改革 >**

研究3部体制をどうするかについては様々な意見があった。そもそも部制をなくす案，環境部門を独立させて4部とする案，行政との連携に配慮して本省の局庁に合わせた部体制とする案等である。

いろいろ議論を重ねた結果，評価・食料政策部（環境関係を含む），地域振興政策部，国際政策部の3部体制とすることになった。所の名前自体に政策が入ったことを受けて，3部にもすべて政策をつけることとし，政策と直結した研究を行うことをより明確に打ち出した。

#### **< 参与メンバーの刷新 >**

総研には，他の研究所と同様にいろいろアドバイスをいただく機関として，7名の学識経験者からなる参与会議が置かれていた。政策研に衣替えするに当たり今後，機関評価もしていただくことから，メンバーを農林水産業界，消費者グループ，ジャーナリスト等にも広げ，学界もより広い分野の方々に参与になっていただくことにした。その一環として，世界的に著名なレスター・ブラウン アースポリシー研究所所長（前ワールド・ウォッチ研究所所長）も加わり，11名となった。新メンバーは別表のとおりである。

#### **< その他 >**

今回の改革に当たり，総務部，旧資料部の中味については手を加えないこととして，今後の検討に委ねることとした。

また，従来技会事務局で担っていた研究管理業務については，政策研が官房に移管することを受けて，企画評価課に政策研究管理官を含め4名の政策研究推進班が新設された。

### **4．開かれた政策研究所に向けて**

こうして，01年4月1日，農林水産政策研究所が発足し，分室も念入りな移転工事を経て8月に開設された。官房関係各課，技会事務局等の関係者のひとかたならぬ理解と協力，そして当研究所の関係者の一丸となつての取り組みが実を結び，1946年の研究所発足以来の大きな組織機構改革が一段落した。

同時に、嘉田良平・前京都大学教授を新設された政策研究調整官に迎え入れた。02年4月1日には、行政官から一挙に4人の研究員を迎え入れ、1人が本省に出向するという行政との人事交流も一歩前進した。02年6月1日には、愛媛大学との人事交流も始まり中道仁美助教授が政策研に出向し、千葉典研究員が愛媛大学助教授に出向した。既に、韓国と中国の研究員が在籍しているが、7月1日からは2度目のOECDとの人事交流により、アメリカ人も加わり、3名の外国人研究者が在籍することになった。いまだかつてないことである。また、02年には約30名弱の客員研究員がプロジェクト研究に参加してもらうことになっている。しかし、研究者と行政官が半分ずつ配置される予定だった分室（政策研究調整官、同調査官）は、今、本省の各部局が難問を抱えて人手が足りないこともあり、残念ながら予定どおりの配置となっていない。

私は、本研究所は農林水産政策研究のメッカ、梁山泊、オープン・ラボラトリー、ネットワークの中心として、出入り自由の開かれた研究所でなければならないと考えている。そのためにも、研究者は社会性を備えるべく外部とのコミュニケーションを拡大する必要があり、四つの外に出る機会があると言いつけている。すなわち、希望者は全員海外留学できること、研究成果の第一義的ユーザーである行政への出向、大学への出向（前述の千葉愛媛大学助教授の例）他の研究機関（海外の研究機関、国際機関も含む）への出向である。

どうやら、人的配置も含めたいわゆるハード部門についてはそれなりの形が整いつつある。

前述のとおり、政策の企画立案の一端を担うことから、政策研は当省では唯一の国の研究機関として残り、名称も政策研究所となった。従って、これからは研究テーマや手法も大きく変えていかなければならないことになる。つまり、ソフト部門の改革であり、政策研究所に向けた真の改革はこれからが本番である。

我々がぐずぐずしている間に、財務省は14年度予算折衝の課程で人当研究費を認めないとまで言い出した。政策研究だけをしていればよいのだから研究職員1人当たり円として積算する研究費などいらないと言う理屈である。また一方では、研究職等の存在意義を問い直す動きもある。更に、郵政事業庁が思いの外早く公社化されることになり、分室にも新しい波が押し寄せている。外の流れは、正直いって私の予測を超える速さである。

こうした中で、伝統ある政策研究所をパワーアップ、国民や政策の期待に応えるとともに、外部からの評価にたえうる政策研究を推進していかなければならない。農林水産行政も武部勤農林水産大臣の下、「食と農の再生プラン」が打ち出され、大きく変わらんとしている。農林水産政策研究所がこうした施策の推進に役立つ研究成果を次々と打ち出す日が来るように今後ともより一層の努力をしていくつもりである。

## 〔付記〕

農業総合研究所から農林水産政策研究所への改革の意義を関係者により深く理解してもらうため、率直にとりまとめた。なお、ソフト部門の改革の意義についても、いずれ別稿で明らかにし、関係者の理解の一助にしたいと考えている。

# 別表

## 農林水産政策研究所参与名簿

氏名	現職
いのぐち く に こ 猪 口 邦 子	軍縮会議日本政府代表部特命全権大使
かと う ま さ よ 加 藤 真 さ 代	主婦連合会参与
かわかつ へ い た 川 勝 平 太	国際日本文化研究センター教授
きたさと い ち ろ う 北 里 一 郎	明治製菓株式会社代表取締役社長
なかがわ そ う し ち ろ う 中 川 聰 七 郎	鳥取環境大学環境政策学科教授
にしむら し ん い ち ろ う 西 村 紳 一 郎	北海道大学大学院理学研究科教授
レスター ブラウン Lester R. Brown	アースポリシー研究所所長
ほりぐち け ん し 堀 口 健 治	早稲田大学政治経済学部教授
やまだ と し お 山 田 俊 男	全国農業協同組合中央会専務理事
やまもと か ず こ 山 本 和 子	フリージャーナリスト
よしか わ ひろし 吉 川 洋	東京大学大学院経済学研究科教授

(五十音順，敬称略)