

指定管理者制度から 公共施設のあり方を見直す

南 学 *Manabu Minami*

横浜市立大学教授・エクステンションセンター長
(株)PHP総合研究所 コンサルティング・フェロー

Talking Points

1. 指定管理者制度は、導入件数、民間参入比率とも順調に進展しているかに見えるが、評価は必ずしも芳しくない。それは、導入効果として経費削減ばかりが目され、従来型の管理運営委託との混同や、制度導入の背景への誤解等があるためだ。
2. 指定管理者制度では、使用許可や利用料金の請求も含め業務全般を事業者に委ねる。自治体には、公共施設の目的の明確化とともに、基本協定による複数年契約と指定管理料に関する年度協定の併用など柔軟な制度運用が求められる。
3. 指定管理者制度は、公共施設のあり方を根本的に見直す機会を提供する。モニタリングと評価の面では、住民の日常利用施設につき、評価員を研修・認定の上、民間評価機関に委ねる横浜方式が評価の効率性・専門性の点で注目される。
4. 指定管理者制度の伸展は、行政財産に係る制約を顕在化させ、市民財産としての本質を問いかける。また固定資産台帳の作成に基づく財政見通しの上に、市民財産をどう活用していくかについては、指定管理者制度が重要な議論の機会を提供する。

株式会社 PHP総合研究所

〒 102-8331 東京都千代田区一番町21番地

Tel. 03-3239-6222 Fax. 03-3239-6273

E-mail: think2@php.co.jp

1. 経費削減のみを目的にして歪む 指定管理者制度

平成 15 (2003) 年の制度発足から 7 年を経て、多くの公共施設(地方自治法の定義では「公の施設」であるが、本稿では一般に使用されることの多い「公共施設」を用いる)に指定管理者制度が導入されている。総務省の平成 21 (2009) 年 10 月発表の資料によると、同年 4 月 1 日現在の導入状況は、学校・河川・道路を除く公共施設において、70,022 施設に及ぶ。都道府県(政令指定都市と市町村を除く)では、公共施設の 58.7%に導入されている。

また、指定管理者制度を導入している施設のうち約 3 割では、民間企業等が指定管理者となっている。民間企業等を指定管理者とする割合は、都道府県の 22.8%に対し市区町村では 30.5%と、基礎自治体の方が高くなっている。これは、都道府県や政令指定都市では、一般市区町村に比べ、施設の規模が大きく専門性も高いことから、従来からの出資団体を指定するケースが多いものと推測される。

数字の上では、相当数の公共施設に指定管理者制度が導入され、しかも、平成 18 (2006) 年 9 月の調査結果と比較すると、導入施設は約 8,500 施設増加し、民間企業等を指定管理者とする割合も約 11%高くなっている。一見、この制度は順調に進展しているようであるが、実際の導入状況を聞くと、総じて指定管理者制度についての評判はよくない。

指定管理者からは、「経費としての指定管理料は削減されるのに、依頼される業務が多くなる一方で、とても採算がとれず、次は辞退するかどうかを真剣に考えている」という「窮状」が聞こえてくる。市民からは、「指定管理者になると、決められた業務以外は“できない”と杓子定規の対応をされ、融通が利かない」という「文句」が届く。自治体の担当者からは、「協定書(要求水準書)の不備や指定管理料の不足を言われても、それらに適切に対応するだけの人員はいない。責められるばかりで、指定管理者制度を導入するメリットはない」という「嘆き」が伝わってくる。

先のとおり、指定管理者の指定の取り消しは、平成 18 年の 34 件から 21 年の 672 件へと、3 年間で約 20 倍に増加している。業務の停止や期間満了取りやめは、21 年では 1,420 件となっている。18 年の調査では、このケースについてデータをとっていないため比較はできないが、増加傾向にあることは間違いないだろう。

一方で、制度導入の「効果」に関しては、議会の答弁やウェブサイトでは「経費の削減」ばかりが強調される傾向にある。指定管理者制度は、自治体の財政状況の悪化にしたがって導入を余儀なくされているが、導入してもさまざまな問題が発生し、評判も芳しくないというのが現状だと言えよう。

一方、制度導入の「効果」に関しては、議会の答弁やウェブサイトでは「経費の削減」ばかりが強調される傾向にある。指定管理者制度は、自治体の財政状況の悪化にしたがって導入を余儀なくされているが、導入してもさまざまな問題が発生し、評判も芳しくないというのが現状だと言えよう。

2. 公務員制度を前提にした 公共施設管理の課題が背景に

なぜ、指定管理者制度について、このように否定的な言説ばかりが伝わってくるのだろうか。

指摘できるのは、指定管理者制度の導入目的について、経費削減の面ばかりが注目され、従来型の公共施設の管理運営における制度的限界という背景への認識が不足していることである。加えて、業務委託方式と混同されているために、柔軟な運用による建設的な制度適用の検討が欠如し、硬直的な適用がなされていることである。

ここで、指定管理者制度が地方自治法の改正によって成立した背景を振り返ってみたい。

まず、昭和 38 (1963) 年の地方自治法改正によって、「公の施設」に関する制度が創設され(営造物から「公の施設」を切り出し)、公の施設の管理委託については、その主体が公共団体・公共的団体のみに限定されることとなった。

次は、28 年の時を経た平成 3 (1991) 年の地方自治法改正である。公の施設の管理受託者の範囲が拡大され、①土地改良区などの公共団体、②農協、生協、自治体な

どの社会公共的な組織・活動目的の公共的団体、これに③地方公共団体の一定の出資法人（1/2 以上の出資法人、1/4 以上の出資法人のうち 1/2 以上の役員の派遣法人又は自治大臣の指定法人）が追加された。その結果、出資団体（いわゆる外郭団体）による管理運営が容認され、同時に「利用料金制」（施設の利用料金を管理運営費に直接組み入れることができる制度）の導入も図られた。

この平成 3 年の改正によって、公共施設の管理運営コストが、出資団体の独立した会計を通して、ある程度把握できるようになり、利用料金制では経営努力による果実をそのまま必要経費に充当できる経営的な要素も加わった。この利用料金制度は、「公共施設の管理運営に当たって管理受託者の自立的な経営努力を発揮しやすくし、また、地方公共団体及び管理受託者の会計事務の効率化を図る」ために設けられたものである。

その後、平成 15（2003）年の改正（平成 15 年法律第 81 号）により指定管理者制度が創設された。公共施設の管理について、その適正かつ効率的な運営を図ることを目的として指定管理者制度を導入するとともに、管理委託を行っている公共施設については、この法律の施行後 3 年以内に当該公共施設の管理に関する条例を改正することが義務づけられた。これにより自治体では、公共施設の管理運営に関して、直営か指定管理者制度のいずれかを選択することとなったのである。

公共施設管理に関する地方自治法の改正経緯を見ると、昭和 38 年から平成 3 年までの約 30 年間には変化がなく、平成 3 年の改正から平成 15 年までの 12 年間に、指定管理者制度の導入という画期的な変化が生じたことになる。

バブル経済の崩壊等によって、公共セクターの財源不足が恒常的となり、経費削減の必要性から自治体行政の大きな部分を占める公共施設管理の効率化を進めざるを得なくなった背景があり、それが平成 3 年の地方自治法改正に結びついたと見ることができる。さらに、消費者ニーズの成熟化とサービス経済の拡大に伴って、コンサートホールやスポーツジムなど、民間事業者によるさ

まざまな文化施設も整備されるようになり、サービスノウハウの蓄積が進んだことも背景としてあげられる。

自治体における厳しい財務状況と民間におけるサービスノウハウの蓄積に対応して、公共施設管理に一定の競争原理を導入する必要性が一般に認識されてきたことで、指定管理者制度の導入という法改正に結びついたことは明らかであろう。

この間の時代の変化を思い浮かべながら振り返ってみると、公務員制度による厚い身分保障と毎年の定期昇給が確実な給与体系、週 5 日 40 時間の固定的な勤務体系のもとで、自治体の出資団体も含めた直営型の公共施設の管理運営が限界に達し、指定管理者制度が生まれてきたことがわかる。したがって、制度については課題を解決するための改善がなされるとしても、制度自体を否定して公共施設の管理運営が直営を基本とした体制に戻ることはあり得ない。

3. 指定管理者制度と業務委託の違いを明確に

直営を基本とする管理運営方式には戻らないことを前提にすると、現時点で必要なのは、指定管理者制度に対する理解・認識を深めること、そして、制度運用のさまざまな可能性をこれまでの経験をもとに整理し、自治体の財政状況と資産管理の現状を踏まえた経営的観点から、公共施設の役割やあり方について共通認識を持つことである。

この制度に対する認識を改め、再度、その理念を明確にすることの必要性を、筆者が痛感したのは、自治体職員を対象とした指定管理者制度の研修会の際に投げかけられた疑問が契機であった。それは、「指定管理者制度を適用すると、経費を安くするために人件費を削り、低賃金で雇える職員の配置で専門性や安定性が劣り、サービスが低下し、“安かろう悪かろう”に陥る可能性がある。また、指定期間を限定されることで、職員も雇用に対する不安から継続的な業務体制への信頼が薄れ、サービスに集中できなくなる傾向がある。さらに図書館などでは、

系統的な資料収集が中断されてしまう恐れがある」という内容の不安を背景とする疑問であった。

これには、次のように答えることによって、指定管理者制度の意義を再確認することができるだろう。「賃金が安く安定していない雇用条件」と言うが、現在、「直営」といいながらも、最低賃金ぎりぎりのレベルで1年ごとの臨時職員の雇用や、交通費程度の報酬でボランティアを受け入れ、その労働力に依存しているのは、むしろ行政機関であることに注目する必要がある。このような現状をそのままにして、「直営」体制の維持にこだわれば、館長一人が公務員で、その他のスタッフは嘱託職員などのパートタイムとボランティアといった形態に陥り、サービス水準が明らかに低下する可能性さえある。民間だから“安かろう悪かろう”になるという固定的な観念は、危険性を含んだものである。したがって、サービス水準と人件費との連関を視野に入れたコスト管理を行う場合には、公務員の固定的な雇用体系、給与体系こそが問題になることを認識する必要がある。

また、「専門性」は、公務員の人事ローテーションによって、むしろ阻害されることが多いことも指摘されなければならない。例えば、直営の図書館では、むしろ司書を雇用できない現状にあることは意外に知られていない。なぜならば、一自治体一図書館の場合には、司書を雇用すると、その司書は30年以上同じ職場に勤める可能性が高い。したがって、自治体では、むしろ司書を雇用しない場合や、雇用しても数年後には一般事務職員として配置換えするケースが多いのである。また、司書を雇用しても、その専門的能力を高める研修が、市町村ではほとんど行われていないという現状もある。逆に、複数自治体の図書館運営の指定管理者となった民間企業では、企業内の研修と人事ローテーションで司書の質の向上に努めている例もあることに留意すべきである。

継続的な資料収集や管理運営マニュアルの整備は、自治体が仕様書（要求水準書）に明確に記載すれば実現できることである。直営の場合には、「不文律による合意」という曖昧なレベルによって、却って伝統が崩れる危険

性があることも考えなければならない。

このように、指定管理者制度に対するいずれの「不安」も、自治体が明確な方針を示し、コスト管理を行うことで解消できるのは明らかである。

4. ミッションを明確にした積極的な制度活用に向けて

指定管理者制度に対する漠然とした不安を払拭し、積極的な制度適用を図るためには、まず管理運営委託方式との違いを明確にする必要がある。

基本的な違いは、指定管理者制度では施設の管理全般を委ねるという点にある。従来の管理運営委託では、業務のすべてを委託することはできなかった。地域住民に公開されている施設であれば、利用申請・許可、利用料金があれば請求と納付という行為が発生するが、管理運営委託では誰が管理したとしても、その使用許可と利用料金の請求は、行政財産の管理責任者である首長名で行われた。これに対し指定管理者制度では、指定管理者名でこれらが行われることになる。したがって、指定管理者制度では、「指定」（発注）する自治体が、まず公共施設運営の目的（ミッションステートメント）を明確にすることが大前提となる。

この点において、自治体では、これまで「ミッションステートメント」という言葉を目にする機会さえなく、現場にはこれを検討する時間的、人的な余裕はないという声があることも事実である。そこで、次善の策として、まずミッションステートメントが必要な施設をピックアップするという方法も一考に値するだろう。

例えば、博物館や美術館、図書館等は、学芸員や司書など専門職を配置するという施設の性格からしても、ミッションステートメントを策定する必要がある。図書館では、東京都千代田区立図書館が好例である。千代田区の居住区民は4万人強であるが、昼間人口は日本の政治経済の中心という立地条件から80万以上となり、税収の多くもその「昼間住民」によってもたらされる。そこで千代田区では、指定管理者の選定にあたって、我

が国で初となるミッションステートメントを策定し、「昼間住民」の利用も中心的な目的として加え、さらに近接している神田の古書店街との連携も盛り込んだ。そして、従来の「貸出中心」ではなく、コンシェルジュデスクを設置するなど、情報センターとしての役割を明確に打ち出したのである。

このように、専門的なサービスや調査研究を含む業務を行う公共施設では、ミッションステートメントの策定が不可欠である。一方、日常的な市民活動に使用される地区センターや公民館などの施設では、専門的なミッションステートメントよりも、よりよいサービス提供とコスト削減の手法をマニュアル化することで対応するのが得策と言える。

また、管理運営委託では、原則として単年度契約であるが、指定管理者制度の場合には、その指定期間を自由に設定することができる。一般的には3年、5年などの期間が用いられることが多いが、10年でも20年でも可能であることに留意する必要がある。これによって、「継続性」に対する懸念も解消できる。一方で、長期間の継続性を前提にすると、指定管理料（委託料）に債務負担行為を設定せざるを得なくなり、財政状況に応じて柔軟に変更できないというリスクが生じることも指摘される。しかし、既にいくつかの自治体では、管理者の指定に際し、基本協定による複数年契約を交わしながら、指定管理料については債務負担行為ではなく年度協定を結び、変動への対応を加味している例も見られる。指定管理者制度でも、制度を固定的に考えるのではなく、ある程度の柔軟性をビルトインする工夫が求められている。

5. 指定管理者制度を活かす工夫と公共施設のあり方

管理運営委託と指定管理者制度を比較すると、公共施設の管理運営に関し、現時点では、課題はあるものの指定管理者制度の方がより優れた方式といえることができる。そして、固定的な観念を取り払って見れば、この制度の運用をめぐることは、公共施設のあり方に関する根本

的な議論が内在していることに気づかされる。以下では、その論点をいくつか紹介したい。

①評価とモニタリング

公共施設の運営管理を指定管理者に委ねた場合、当然のことながら、その運営管理が協定書（契約書）の通りになされているかというモニタリング（履行確認・監視）と、そのレベルが設置者や利用者にとって満足のいくものであるかという評価（判定）が必要となる。特に、指定管理者制度では、指定管理者の「指定」は議会の議決によるものであることから、十分な情報公開の下に適正な運営管理がなされたかどうかの評価は、地域住民の判断材料としても大変重要なものとなる。

この評価については、多くの自治体の関心事であるが、横浜市は第三者評価制度を導入したことで注目されている。大半の自治体では、評価のために第三者を加えた「評価委員会」を設置しているが、この評価委員会の設置と実際の評価には多大なコストを要するのが実態である。評価マニュアルの作成、評価委員会の構成と人選、第三者評価委員の委嘱と委員会開催の日程調整、資料作成と実地視察・ヒアリング、評価書の原案作成など、事務的な作業は膨大なものとなる。これを個別施設毎に行おうとすれば、仮に指定管理者制度の導入によって一定のコストが削減できても、その効果を奪うほどの事務コストが発生することは予想に難くない。

指定管理者制度を導入した公共施設が約1,000に上る横浜市では、このような評価作業を合理化するために、専門性がそれほど高くなく、地域住民が日常的に利用する身近な施設（約300施設）について、第三者評価制度を導入した。この制度は、マニュアル作成、評価員の研修と認定、評価員が所属する民間評価機関の認証は横浜市が行うものの、実際の評価は民間評価機関が実施するものである。これにより、市の担当部署や評価担当部署による評価に比べ、大幅なコスト削減が可能となった。加えて、同じような機能を持った公共施設を民間評価機関が比較検討しながら評価することで、客観的で専門的

な評価が実現されることとなった。

この評価制度では、民間評価機関が横浜市内の機関に限定されず、東京や近隣自治体の法人も含むことから、他の自治体でも簡単に応用することができる。また、複数の自治体が共同で評価マニュアルの作成や評価員の研修・認定、評価機関の認証を行う道も開けるため、その点でも注目を集めている。さらに、横浜市内に立地している神奈川大学が、この自治体共同の第三者評価制度を支援するために、「神奈川大学指定管理者モニタリング・評価研究所」を設置した。こうした点も加わって、近隣自治体で第三者評価制度を導入する動きが具体化し始めている。

②行政財産から市民財産への概念転換

指定管理者制度が導入され、公共施設の運営管理において、民間の指定管理者によるサービス向上、コスト削減に向けたさまざまな創意工夫がなされるようになると、逆に、公共施設の行政財産としての性格により、利活用上の制約に直面する可能性も高まる。

例えば、条例で施設利用の時間や料金が規定されていると、一定の料金を徴収して質の高いサービスメニューを付加することや、必要な設備を設置することが難しくなる場合も出てくる。行政財産では、飲料等の自動販売機の設置でさえ「目的外使用」となり、その可否の判断や設置料金の設定なども自由にはならないからである。

その利活用に制約のある行政財産ではあるが、そもそも公共施設の建設費は地域住民の税金でまかなわれている。にもかかわらず、なぜ行政機関（自治体）の条例や規則で地域住民の利活用が制約を受けるのかは、なかなか説明が難しい。そこで、行政財産については、行政が管理運営する以前に「市民財産」であることを再定義することが必要だと言えよう。市民財産と考えれば、地域住民の要望にしたがって利活用されるのが当然であり、仮に条例や規則の制約があれば、それを改めることが必要となる。

このように指定管理者制度の導入によって、公共施設

のあり方、その存在意義や存在形態についての再定義も視野に入ってくる。

③公会計改革と指定管理者制度

平成 18（2006）年 6 月に成立した「行政改革推進法」を契機に、地方の資産・債務改革の一環として「新地方公会計制度の整備」が位置付けられた。これにより、自治体は発生主義・複式簿記の考え方を導入し、地方公共団体及び関連団体（一部事務組合等）の連結ベースで 4 つの財務諸表（貸借対照表、行政コスト計算書、資金収支計算書、純資産変動計算書）を整備することとなった。また、「地方財政健全化法」では、実質赤字比率、連結実質赤字比率（全会計の実質赤字等の標準財政規模に対する比率）、実質公債費比率、将来負担比率によって、財政運営の基準を示さなければならなくなった。

このため、多くの自治体では過渡的に決算統計を使った総務省の「改定方式」による財務諸表を作成した。しかし、正確な財務諸表によって、将来にわたる財政運営を判断するためには、自治体の持つ公共施設の資産価値（現在価値と建て替えの費用）を明確にした固定資産台帳を整備する必要がある。

現時点では、このような固定資産台帳を整備している自治体は少数であるが、このデータが示されれば、自治体の将来にわたる財政運営の見通しを正確に把握できるようになる。単年度、単式簿記による毎年の予算編成でも、長期化する不況や人口減少によって、財源不足は厳しいものであることがわかる。しかし、多くの自治体では、30～40年前に学校をはじめとする公共施設をたくさん建設しており、今後、耐震補強も含め、建て替えに膨大な費用を要することは、固定資産台帳を整備することで初めて明らかになるのである。

藤沢市や習志野市では「公共施設マネジメント白書」を作成し、市内の主要な公共施設について、その建設年度、利用状況、運営コスト、立地特性などを詳細に分析している。この白書の作成を通じて、公共施設の建て替え費用が、これからの財源不足によって賄えないことが

示される結果となっている。この問題を解決するためには、公民館や地区センター等の統廃合や地域住民による自主管理形態への移行の道を模索しなければならない。両市では、この白書をもとに、地域住民が公共施設の運営管理やそのあり方などについて、自主的に検討していくことが期待されている。公共施設の統廃合も視野におきながら、その運営管理において、指定管理者制度をどのように活用していくかという点は、住民の自主的な議論の場でも大きな論点となることだろう。

*

以上のように、指定管理者制度は、単に民間事業者による運営管理を規定するだけでなく、公共施設のあり方そのものを議論する上でも、重要な機会を提供するものとなっている。

【著者プロフィール】

南 学 (みなみ・まなぶ)

横浜市立大学教授・エクステンションセンター長
㈱PHP総合研究所コンサルティング・フェロー

東京大学教育学部卒業、UCLA 教育学大学院修了（教育学修士）。横浜市職員、静岡文化芸術大学助教授、神田外語大学教授、横浜市参与を経て現職。著書に『自治体経営における計画・執行・評価』、『自治体アウトソーシングの事業者評価』、編著に『実践「自治体ABC」によるコスト削減』、『地方自治体の2007年問題』、共著に『横浜市改革エンジンフル稼働』など。

■バックナンバー

Date/No.	分野	タイトル・著者
2010.2.18(Vol.4-No.23)	外交・安全保障	「米国防見直し：QDR 2010」を読む 主任研究員 金子将史
2010.2.3(Vol.4-No.22)	地域政策	ハコモノ改革を自治体経営自立化への突破口とせよ コンサルティング・フェロー / 前・志木市長 穂坂邦夫
2010.1.19(Vol.4-No.21)	教育	義務教育費国庫負担金の加配定数分を税源移譲せよ ～教職員定数制度の見直しに向けた提言～ 主任研究員 亀田 徹
2010.1.12(Vol.4-No.20)	地域政策	松下幸之助と観光立国 コンサルティング・フェロー / 東洋大学准教授 島川 崇
2009.12.10(Vol.3-No.19)	地域政策	民主党政権は、こうして地域のポテンシャルを高めよ！ コンサルティング・フェロー / 中部大学教授 細川昌彦
2009.11.5(Vol.3-No.18)	外交・安全保障	「東アジア共同体」に対する中国の姿勢 主任研究員 前田宏子
2009.11.5(Vol.3-No.17)	政治	鳩山政権に期待する「新しい政治」のあり方を論ず 常務取締役 永久寿夫
2009.9.1(Vol.3-No.16)	外交・安全保障	国家ブランディングと日本の課題 主任研究員 金子将史
2009.7.6(Vol.3-No.15)	地域政策	富士山静岡空港の挑戦 ～空港の画竜点睛は新幹線新駅にあり～ 研究員 宮下量久
2009.4.23(Vol.3-No.14)	教育	フリースクールへの公的財政支援の可能性 ～憲法第 89 条の改正試案～ 主任研究員 亀田 徹
2009.2.03(Vol.3-No.13)	外交・安全保障	中国の対外援助 研究員 前田宏子
2009.1.9(Vol.3-No.12)	外交・安全保障	2025年の世界とパブリック・ディプロマシー 主任研究員 金子将史
2008.12.10(Vol.2-No.11)	外交・安全保障	防衛大綱をどう見直すか 主任研究員 金子将史
2008.10.08(Vol.2-No.10)	地域政策	公共施設の有効活用による自治体経営改革 －廃止をタブー視するな－ 主任研究員 佐々木陽一
2008.7.22(Vol.2-No.9)	地域政策	国土形成計画を道州制の練習問題とせよ！ 主任研究員 荒田英知
2008.5.9(Vol.2-No.8)	教育	多様な選択肢を認める「教育義務制度」への転換 就学義務の見直しに関する具体的提案 主任研究員 亀田 徹
2008.3.31(Vol.2-No.7)	地域政策	自治体現場業務から展望する道州制 窓口業務改善と指定管理者制度の波及効果 客員研究員 南 学

Date/No.	分野	タイトル・著者
2008.2.29(Vol.2-No.6)	外交・安全保障	官邸のインテリジェンス機能は強化されるか 鍵となる官邸首脳のコミットメント 主任研究員 金子将史
2008.1.24(Vol.2-No.5)	外交・安全保障	中国の対日政策 － P H P 「日本の対中総合戦略」政策提言への中国メディアの反応－ 研究員 前田宏子
2007.12.13(Vol.2-No.4)	地域政策	地方分権改革推進委員会『中間的な取りまとめ』を読む 主任研究員 佐々木陽一
2007.11.28(Vol.1-No.3)	地域政策	政府の地域活性化策を問う ～真の処方箋は道州制導入にあり～ 主席研究員 荒田英知
2007.10.24(Vol.1-No.2)	外交・安全保障	日本のインテリジェンス体制 「改革の本丸」へと導く P H P 総合研究所の政策提言 主任研究員 金子将史
2007.9.14(Vol.1-No.1)	地域政策	「地域主権型道州制」は日本全国を活性化させる 代表取締役社長 江口克彦

『PHP Policy Review』

Web誌『PHP Policy Review』は、弊社研究員や国内外の研究者の方々の研究成果を、各号ごとに完結した政策研究論文の形で、ホームページ上で発表する媒体です (<http://research.php.co.jp/policyreview/>)。

グローバル化の急展開、BRICS諸国の台頭、エネルギー資源の高騰、金融市場の混乱、絶え間なく続くテロや地域紛争など、21世紀の世界は混迷を極めています。国内に眼を転じれば、少子高齢化社会、増え続ける公的債務、東京一極集中、地域の衰退、教育の荒廃など、将来に向けて解決すべき課題が山積です。

これらの問題の多くは、従来からの発想だけでは解決できないものです。官民の枠を超え、様々な智恵が求められています。『PHP Policy Review』では、「いま重要な課題は何か。問題解決のためには何をすべきか」を問いながら、政策評価、政策分析、政策提言などを随時発表してまいります。

『PHP Policy Review』 (Vol. 4-No. 24)

2010年2月発行

発行責任者 永久寿夫

制作・編集 株式会社PHP総合研究所

〒102-8331 東京都千代田区一番町21番地

Tel : 03-3239-6222 Fax : 03-3239-6273

e-mail : think2@php.co.jp

株式会社 PHP 総合研究所とは

1946年に設立された独立の民間シンクタンク。創設者の松下幸之助の願いであるPHP（Peace and Happiness through Prosperity：繁栄によって平和と幸福を）の実現に向けた研究活動に取り組んでいる。

これまで「学校教育活性化のための七つの提言」、「2010年 日本への提言－総合的で重層的な安全保障－」、「地域主権型道州制」、「日本の対中総合戦略」やマニフェスト検証など、多くの研究・提言を発表してきた。

メールマガジン登録のご案内

株式会社PHP総合研究所の最新情報をお届けします。

- ・ 政策研究、提言
- ・ 論文
- ・ コラム

メールマガジンの配信をご希望の方は

<http://research.php.co.jp/newsletter/>

へアクセス後、ご登録下さい。