

公共施設マネジメントにおける 合意形成の進め方

～総論賛成、各論反対を突破するために～

佐々木陽一 ささき よういち

政策シンクタンクPHP総研 地域経営研究センター
主任研究員

Talking Points

1. 高度経済成長期に整備された大量の公共施設が一斉に老朽化し、その更新費用が地方自治体の財政に大きな影響を与え始めている。その対策の端緒として、公共施設の経営実態を可視化した「公共施設マネジメント白書」を作成する自治体が急増している。
2. その一方で、白書作成後の「ポスト白書」が新たな問題として浮上ってきている。これは、公共施設の再編方針・計画と個別施設の具体的な見直し（廃止、統廃合など）について、前者の必要性は認めるが後者は反対するという、いわゆる「総論賛成、各論反対」のことである。白書で精緻な情報を整理しただけでは、この問題を乗り越えられない。
3. 福井県坂井市は、職員、議会、市民の3つのチャンネルを活用した合意形成により、この問題を乗り越えた。その成果は、「公共施設再編基本計画」の要素を実質的に含み、かつ、それは、庁内、議員、市民との合意形成を経た「実効性が高い」白書となって結実した。
4. 自治体公共施設マネジメントにおける合意形成の課題は、各課職員や事務局のコーディネート力の向上である。そのためには、職員、議員、市民に対して、公共施設の的確な経営情報を分かりやすく開示すること。また、「公共施設の数」と「市民負担」とのトレードオフの関係を提示した上で、個別施設を見直していくことが重要である。

1. はじめに

急速に進む少子高齢化、長引く景気低迷、増大する福祉関係費など、地方自治体を取り巻く経営環境は厳しさを増している。そうしたなか、地方自治体の行財政改革の主要課題の1つとして、公共施設の再編に対する関心が高まっている。ここ数年、具体的な施設再編事業の手掛かりとして、施設の経営実態(施設、運営、利用とトータルコストの状況等)を調査分析し、その結果を、議会、市民に分かりやすく見える化した「公共施設マネジメント白書」(以下、白書)を作成する自治体が急増している¹。この背景には、高度経済成長期に整備された大量の公共施設が、今後、一斉に老朽化し、大規模修繕や建替えによる更新費用が、地方自治体の財政に大きな影響を与えることが予測されていることがある。

白書作成が進むなか、新たな課題として浮上している問題が「ポスト白書」である。白書で各施設の経営状態(施設別・事業別行政コストなどが可視化された情報)を一元的に示した後、廃止、統廃合、売却、転用などの施設再編事業をいかに進めるのか、という公共施設マネジメントの推進が自治体に強く求められている。

ところが、白書作成後、「施設再編が一步も前に進まない」という悩みに多くの自治体が直面している。公共施設マネジメントが進展を見ない本質的な原因は、白書作成後、公共施設再編のために策定された方針・計画(以下、方針)と実際に着手するマネジメントとの間に乖離があるからと考えられる。乖離とは、公共施設全体の再編の必要性は認めるが個別施設の見直しについては反対するという、いわゆる「総論賛成、各論反対」のことである。この乖離を解消すべく合意形成を進めることが自治体公共施設のマネジメントには決定的に重要である。また、そもそも自治体が「総論賛成、各論反対」に陥らぬためには、公共施設マネジメントの一連の過程のなかに、あらかじめ合意形成の仕組みをビルトインしておくことも必要と考えられる。

白書が公共施設の経営実態を初めて明らかにした意義は、非常に大きい。しかし、そのことと方針の具体化とは、別次元の問題であるということも明らかになりつつある。公共施設に関する精緻な情報を白書にまとめても、それが実際のマネジメントに活かされなければ、白書は価値を生まない。白書は、公共施設マネジメントに有効活用されなければならない。こうした問題意識に立って、本稿は、筆者も作成に関わった福井県坂井市²の「公共施設マネジメント白書」の事例を参照しながら、公共施設マネジメントにおける合意形成のあり方や実効性を高める方法について考察する。

2. 坂井市に見る公共施設マネジメントの先駆性

白書を作成した自治体には、その後、公共施設の再編事業の基本方針や計画の策定に着手したところも多い³。その内容は、財源対策、制度対策、人材・組織対策、合意形成対策に大別できる。最新状況に照らせば、公共施設マネジメント問題は、施設の経営情報の整備から、それに基づく方針の策定、そして実施というフェーズに移りつつある。

こうした状況下で、本稿が坂井市を参照する理由は、公共施設マネジメントにおける同市の取り組みは、合意形成の点で国内最先端の事例だと判断されるからである⁴。市は、平成24年3月に白書作成を完了したが、その中味は、「白書 = (施設)情報の開示」という既成概念を超え、実質的には、「(公共施設再編)基本計画」の要素を含む内容となっている。公共施設の有効活用方針が「施設用途別」と「個別施設別」に策定されているばかりでなく、事務局(行政経営課)と庁内各課職員、議員、市民ら対話を重ねて合意された内容が方針に反映されている。言うなれば、再編着手(事業化)一步手前の状況 = 実効性の高い方針が策定されている。

このほか、坂井市は、地方都市であること、合併自治体であること、財政難への対応に切迫していることも特徴に挙げられる。財政難への対応については、全国的に

1. 国内で白書を作成済の自治体は52、作成中のそれは16に達している(2012年9月25日現在、秦野市調べ)。
2. 福井県北部に位置する人口9.1万人の都市。財政規模は、歳入額が348億円、自主財源比率が45%。歳出額は338億円で、このうち、投資的経費は32億円である。
3. 他自治体の公共施設マネジメント方針などの事例から筆者が整理。
4. 坂井市ホームページ『公共施設のあり方について市民とともに考える』でも取り組みが詳解されている。

見れば、坂井市は比較的裕福な自治体⁵に位置づけられる。にもかかわらず、公共施設マネジメントに着手しなければ、将来的に公共施設が原因となって、市の財政を危機的状況に陥れかねないことが判明した⁶。同市は、合併特例法に基づく普通交付税の加算措置期間切れが迫っており、それが市の財政的不安を増幅させる要因ともなっている⁷。公共施設を量・質両面から抜本的に再編することは、市の喫緊の課題である⁸。

3. 白書の使命に「合意形成」を盛り込む

市は、「白書」の使命に、①現在の公共施設の量・質両面で過剰スペック状態を解消していく上での基礎資料として十分な情報を有すること、②情報が議員、市民に分かりやすく可視化されていること、③これをもとに職員、議会、市民との合意形成に活用すること、④合意形成の過程では可能な限り、施設の経営効率を現わす指標に基づいて客観的に公共施設のあり方が判断されることを強く望んだ。

ただし、上記の情報だけでは施設の要否を判断できないこともある。そこで、事務局は、市が目指すまちづくり方針、具体的には、総合計画、行財政計画など公共施設マネジメント白書と関連する計画との整合性の確保と一体的な運用を図ることに留意した。たとえば、施設利用者が少なかったり、施設経営の収支が赤字だったりしても、公共施設の経営非効率な部分に対して改善のメスを入れることを前提に、公金を投入して施設を存続させることには、一定の合理性がある。そこで、坂井市は、その前提として白書の作成時点から公共施設にかかるコストやパフォーマンス（利用者数など）の実態に対する

行政、議会、市民の理解を深め、その上で施設のあり方を見直すことにしたのである。つまり、再編の結果責任を負うことについての合意形成も企図したのである⁹。

さらに、市は、今後の施設経営の戦略として、減価償却費を含む施設にかかるトータルコストの収支均衡を極力図るために「行財政改革との一体的な取り組み」や協働のまちづくりを推進するために「自治力の強化」という、政策面での連携も重視した。

「行財政改革との一体的な取り組み」については、平成24~28年度を実施期間とする「第二次坂井市行政改革大綱」の策定（平成24年4月）に先立ち、後述する公共施設に関する勉強会へ行政改革推進協議会委員が参加し、そこでの知見は大綱に反映された。また、大綱に基づく具体策の1つとして、平成25年3月末に指定管理期間が満了する施設への新たな管理運営候補者の選定資料とするなど、さまざまな形で白書との連動を図っている。

「自治力の強化」については、地域自治区ごとに設けられた「地域協議会」¹⁰と公民館単位に設けられた市内23地域に存在する「まちづくり協議会」との連携を公共施設マネジメントのなかで位置づけた。市は、地域協議会を地域自治区の運営に係る総合的な協議機関に位置づけ、協働のまちづくりを推進している。平成24年4月からは、これを積極的に推進する上での基本的事項（理念や原則・ルール）を定めた「まちづくり基本条例」も施行された。現在、市は、協議会の自主性及び自立性を尊重するとともに、その活動に対し必要な支援¹¹を行っている。

5. 坂井市は、週刊東洋経済『日本のいい街2012』（東洋経済新報社、2012/10/13号）で、「裕福な街」部門で、国内上位4位（地方都市では1位）にランクインした。
6. 公共施設の今後40年間の施設の建替え・更新に要する費用を試算した結果、総額1,849億円、年平均で約46億円を要する結果となった。これは同市の投資的経費32億円の約1.4倍に相当する。
7. 平成17年の合併を機に、坂井市は合併算定替に伴う普通交付税の加算により、過去5年間で83億円の財政優遇措置を国から受けてきた。しかし、平成28年度から徐々に減額され、同33年度にはこの優遇措置が解消される。白書作成は、来るべき財政危機への予防的措置としての意味合いを持っているのである。
8. 合併前に旧4町が保有していた公共施設は、そのまま坂井市に引き継がれ、現在、学校や公民館、スポーツ施設など約320施設を保有している。これらのなかには、目的や機能が重複する施設が多数存在している。
9. 子育て支援施設をはじめ、各論の施設再編の議論に入ると、「この施設は、経営効率化の議論にそぐわない」という意見が必ず出る。この例外を最初から容認してしまうと、「不要な施設はない」ことになり、方針の実効性は著しく低下する。
10. 2006年の合併後、市は、「新市の速やかな一体性の確保や効率的な行財政の推進」の推進を図ることなどを目的に、合併特例法に基づき期間を10年として、旧4町ごとに「地域自治区」を設置した。地域自治区には、身近な住民サービスを提供する「総合支所」と地域自治区内に住む市民で構成される「地域協議会」が設けられている。
11. 活動拠点施設の整備、情報の提供、連絡会の開催、研修会の開催、活動経費に対する助成、事務的サポートなど。

4. 合意形成の戦略とプロセス

(1) 合意形成の工程と位置づけ

白書自体の作成に要した期間は、2年3カ月（平成21年1月～同24年3月）であった。これに、4年度目（4カ月）の出前講座とシンポジウム開催による市民への普及啓発の期間を含めると、2年7カ月となる（表1）。その内容は、実態把握に8カ月、分析・課題抽出に7カ月、市民代表との意見交換に1年4カ月、議会との意見交換に10カ月である。

合意形成は、平成23年1月の職員勉強会を皮切りとして、同24年7月のシンポジウムまでの約1年半を費やした取り組みである。全工程の60%の時間を投入した取り組みであることから、同市の公共施設マネジメント白書作成の肝は、合意形成にあったと言って良い。

合意形成の推進について、市は、行政側に「行政改革推進本部」¹²を、職員、議員、市民側にそれぞれ「勉強

会」や「意見交換会」を設けるというハイブリッド型の検討体制を敷いた。この体制をフル稼働させながら「今後の方向性」について検討を重ねていった。検討フローは、まず、白書作成の過程で事務局がまとめた施設評価の結果を基に、各施設の有効活用の「方針案」を作成する。次いで、これをたたき台に「行政改革推進本部」で検討を加える。最後に、この成案をもとに、職員、議員、市民らとの勉強会、意見交換会でさらなる検討を加えるというものである。各回の成果は相互にフィードバックされ、「方針案」が固められていった。

(2) アンケートの狙いと結果

市が最初に行ったのは、一般市民と公共施設利用者に対する「アンケート調査」¹³である。市民アンケートについては、政策に対する不満の把握を目的としたものが、巷間で散見される。そうではなく、市は、アンケートを一連の合意形成の端緒に位置づけ、その成果が各施設の

表1 白書策定と普及啓発の肯定

工程 合意形成の対象	平成21年度			平成22年度												
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
市内部	職員 説明会	職員 説明会		職員 説明会										勉強会 ①		
白書作成	実態把握 調査票の作成						実態把握の結果に基づく分析・課題の抽出、白書(前半部分)作成									
議会																
市民	地域 協議会															勉強会 ②
まちづくり 協議会																
一般市民													アンケート			
広報紙							特集							特集		特集

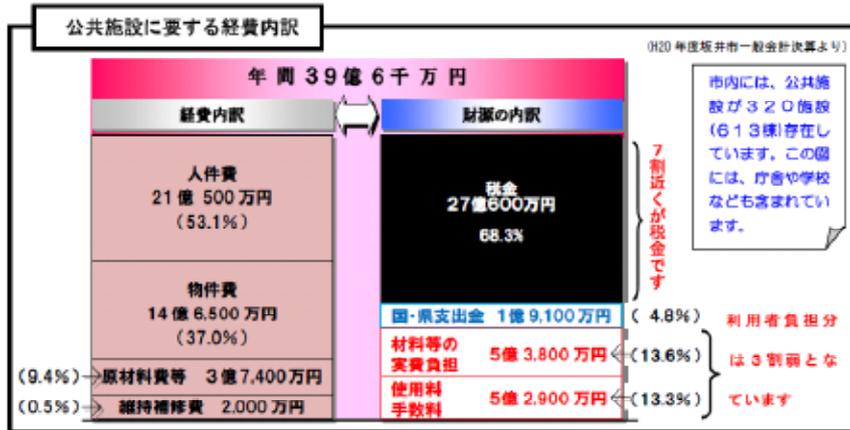
工程 合意形成の対象	平成23年度												平成24年度				
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
市内部			行革本部 会議	行革本部 会議	行革本部 会議				行革本部 会議			行革本部 会議					
白書作成	実態把握の結果に基づく分析・課題の抽出、今後の方向性の検討、白書(後半部分)作成																
議会		勉強会 ③	方向性 の説明		方向性 の説明				白書案 公表			白書案 公表					
市民	地域 協議会																シンポジウム
まちづくり 協議会													出前 講座	出前 講座	出前 講座	出前 講座	
一般市民													出前 講座	出前 講座	出前 講座	出前 講座	
広報紙							勉強会 ④						パブリ ック コメント	パブリ ック コメント			
						特集											

資料：筆者作成

※表中の下線部分は、本稿で詳述する合意形成対策を示す

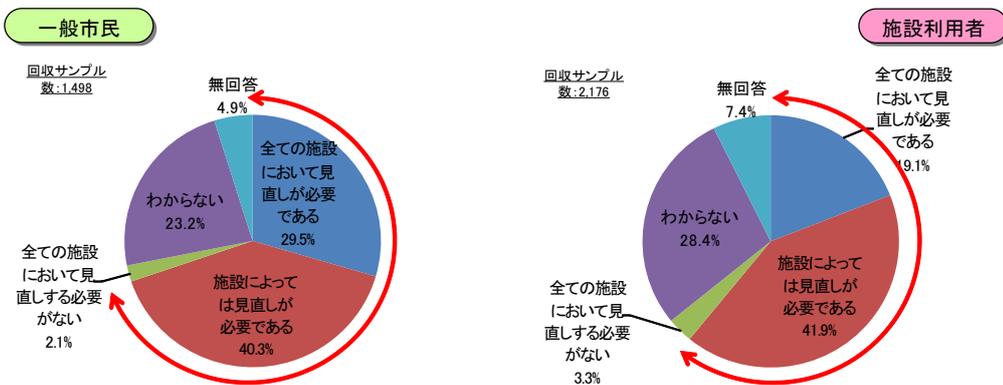
12. 副市長を本部長とし、庁内各部長、支所長らが構成員の庁内検討組織。市の行政改革大綱実施計画との一体的な推進に取り組む。
 13. 調査は、「公共施設の見直しの必要性」などを尋ねた。一般市民（16歳以上の市民4,132人を無作為抽出）と公共施設利用者（市民に日常的に利用されている54施設の利用者3,029人）を対象に、郵送と直接配布（施設利用時）により実施した。回収数（率は、一般市民が1,498（36.3%）、公共施設利用者が2,176（71.8%）であった。

図1 アンケート票に掲載した施設経営実態を示す資料



資料：坂井市「公共施設に関する市民意識調査」

図2 アンケート設問の一例「公共施設の見直しの必要性について」



資料：『坂井市公共施設マネジメント白書』付属資料

有効活用の「方針」策定に活用されることを強く望んだ。

そこで、事務局は、次の点に配慮したアンケートを実施した。1つめは、公共サービスの受益者である市民に予算制約を理解してもらうことである。市全体で公共施設にかかるコストの巨大さ、予算制約の下でそれらの経営を今後維持していく困難性に関する説明資料(図1)をアンケートに付して回答を願った。

2つめは、それによりコストパフォーマンス情報に対する市民の感応度を把握することである。感応度とは、公共施設のコストパフォーマンス情報が市民の判断にどのような影響を与えるのかということである。市民が、コスト情報を読み解く力を向上させ、施設保有量と財政余力とのトレードオフの関係にあることも理解した上で、適切な政策を判断できるようにすることが公共施設

マネジメントには重要である。だからこそ、施設情報の可視化方法によって、市民の判断にどう寄与できるかを見極めることが重要である。

3つめは、今後の施設の有効活用方針を立案するための基礎資料として、職員、議員、市民との意見交換から施設ニーズを把握することが必要であった。

アンケートのうち、結果の一例を示したのが図2である。「施設数の見直し」については、「全施設で必要」「施設によっては必要」と回答したのは一般市民が70%(1046人)、施設利用者は61%(1326人)に上った。「全施設とも見直しの必要はない」と答えたのは、一般市民2%、施設利用者3%に留まった¹⁴。見直し容認派の割合は低いという事前の予想を大きく覆す結果であった。一般市民と施設利用者の施設の見直しを是認する割

14. その他の設問では、「見直しの必要性の理由」で、修繕・改修しながら維持すべき施設と統合、廃止すべき施設の仕分けが必要という趣旨の回答が多かった。今後、施設を維持するためには「使用料を据え置き統合されても仕方ない」とする回答は、一般市民(64%)、施設利用者(44%)であった。

合差が10%だったことも予想外であった。施設利用者は、実際の施設サービスの直接的な利害関係者なので、この10%に有意差はないと考えられる。つまり、市民の多くは、市の公共施設保有量が過大だと受け止めたと判断される。

こうした結果から、事務局は、施設の経営状態を示す数値データを適切に提示できれば、その判断結果は極めて合理的なものになるという手応えを掴むことができた。合わせて、後に「総論」(統廃合を含む全市的な公共施設の再編)や「各論」(用途別や個別施設の有効活用)の方針策定に通じる市民ニーズの情報も得られた。

5. 合意形成チャンネルごとの取り組み

有意義な成果が得られたとはいえ、アンケートは公共施設マネジメントの緒に就いたに過ぎない。自治体が直面する総論賛成、各論反対を突破するには、公共施設マネジメントにおける合意形成の取り組みが不可欠である。

そこで、坂井市は、アンケートで得た知見を活かして合意形成に本格的に着手した。坂井市がその対象としたチャンネルは大きく分けて、職員、議会、市民の3系統が存在した(表2)。このうち、市民向けは、地域協

議会・行政改革推進協議会の各委員(表中③-1)、(旧4町の)各地区長、まちづくり協議会委員(同③-2)、一般市民(同④)である。各会の検討は、実態分析・評価から見えてきた課題をもとに、施設の廃止もタブー視せず、あらゆる選択肢(有効活用策)を排除せずに行われた。いずれの会でも活発な意見交換と質疑応答が行われた。

(1) 職員の合意形成

合意形成の対象の1つめは、職員の勉強会である。職員一人ひとりが施設の実態を的確に理解し、市民への施策の説明責任を果していけるようにすること、そのために、施設に要する経営コスト感覚と、VFM(最小の経費で最良の施設サービスを提供する)の観点に基づいて、施設再編事業の勘所を修得すること、限りある財源や資産を有効活用しながら市全体の経営改善に繋げていく政策立案能力を強化することを目的に開催したものである。

勉強会では、所管課職員が一部の施設データの異常値について弁明する場面もあったが、全体としては、公共施設にかかる巨額のコストや極めて低い施設利用率などに対する率直な驚き、抜本的な施設の見直しの必要性を

表2 合意形成対策の対象(チャンネル)と実施概要

チャンネル と会名称 開催要領	①職員	②議員	③市民代表		④一般市民
	職員勉強会	議員意見交換会	③-1 勉強会・意見交換会	③-2 住民意見交換会	公共施設のあり方に関するシンポジウム
検討テーマ	公共施設の経営実態に関する理解の深化と有効活用の視点と方針設定のための問題・課題の把握				
回数・方法	2回 (旧町単位で開催)	2回 (全市を対象)	4回 (旧町単位で開催)	8回 (旧町単位で各2回開催)	1回 (全市を対象)
開催時間 (1回当たり)	約3時間 (うち1時間は、意見交換)	約3時間 (うち1時間は、意見交換)	約3時間 (うち1時間は、意見交換)	約3時間 (うち1時間は、意見交換)	約3時間 (基調講演、パネルディスカッション)
対象参加者	職員	市議員	地域協議会・行政改革推進協議会の各委員	各地区長、まちづくり協議会委員	一般市民ほか
参加者総数	111名 (一般行政部門職員全体の14%)	50名	38名	158名	約200名
補注	・副市長、教育長、部長、支所長、施設所管課長、施設職員を対象	・理事者側は、副市長、教育長、部長、支所長などが各回に参加	・理事者側は、副市長、教育長、部長、支所長など31名が各回に参加 ・オブザーバーとして、議員25名が参加	・理事者側は、副市長、教育長、部長、支所長など31名が各回に参加	—

資料：筆者作成



職員勉強会のような様子

認めるなどの肯定的な反応が多かった。個々の職員にとっては、日常業務のなかで薄々分かっていたことが、初めて定量的に示されたことは、事務局の想像以上に衝撃的であったようである。

一方、事務局にとっても、職員自らが施設のあり方を抜本的に見直すことを前向きに受け止めてもらえたこと、また、具体的な見直しの方針策定に向けた基礎資料〔数値データの根拠、既存の施設サービスの個別事情（政策的背景）や、今後の調査方法、具体的な検討手順の留意点が得られた。

【職員の意見（抜粋）】

- * 個別の施設を横並びで比較すると、それぞれの施設の特性の違いが理解できる。問題は施設単体の問題なのか、用途全体の問題なのか精査したい。
- * それぞれの施設をどうしていくかの方針を、所管課でも検討していきたい。
- * 検討結果は全市的な公共施設マネジメントに活かすべきだ。

(2) 議員の合意形成

2つめは、議員との勉強会である。施設を再編する場合には、条例改正などの法的手続きが必要であり、議会の理解と協力なくして公共施設マネジメントは不可能である。これを見越して、事務局は、労苦を省みず、見直し検討の初期段階から議員との積極的なコミュニケーションを図ることとした。具体的に、事務局は議員対象

の勉強会として、定例議会や特別委員会とは別に2つの機会を設定した。「市民意見交換会（地域協議会委員、行政改革推進協議会の各委員）へのオブザーバー参加（発言権なし）」¹⁵と「議員意見交換会」である。

前者の際、議員には、公共施設を巡る諸問題について市民代表者（地域協議会委員ら）の生の声を聴取することに専念してもらうことにした。また、後者の際、議員と事務局は、市民意見交換会での知見をふまえて意見を交わした。

ここでは、他の勉強会、意見交換会と同様、白書作成の途中で明らかとなった資料、具体的には、公共施設の経営実態情報を開示した。議論の際には、合併前の旧町時代からの地域との申し合わせ事項や条件、住民感情など施設の有効活用方針策定の障害となる要素を一切考慮せず、自由に意見を交わしてもらうことにした。客観的で全市的な観点から公共施設のあり方を抜本から考えてもらうためである。

会で議員から寄せられた声のなかには、総論では（公共施設の抜本的な見直しに）賛成するが、各論（個別施設の見直し）では懸念を表明する意見も一部で見られた。しかし、議員側から極端な地域エゴに拠る意見はなかった。そのような意見が多数を占めた場合に收拾がつかなくなり意見交換会自体が頓挫してしまうのではないかと、という事務局が懸念していた事態は生じなかった。むしろ、公共施設の抜本的な見直しの必要性を支持し、具体化を求める意見が大勢を占めた。



議員意見交換会のような様子

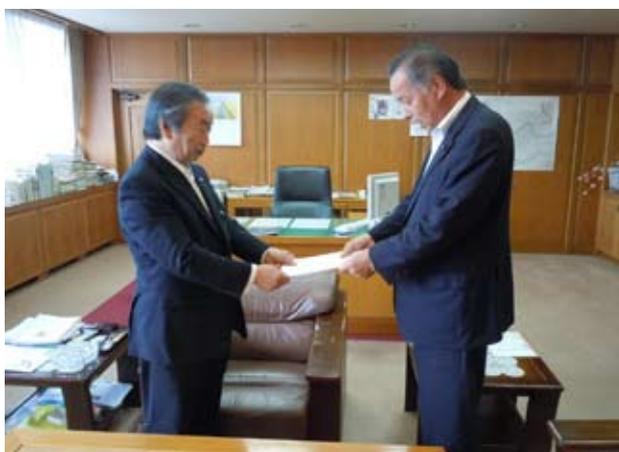
15. 各議員は、居住する各自治区（旧町単位）の意見交換会に参加した。

【議員の意見（抜粋）】

- *改善の方向性案を提示しているが、仮に案（統廃合など）を実行した場合に、およそ経費削減が見込めるのか、白書ではそのあたりまで明らかにしなければならない。
- *白書で示す公共施設の方向性は結論ではない。白書では、単に施設の実態を表すだけで、統廃合等の実行力などない。問題は、いかに公共施設の見直しを実行するかである。
- *市民全体に関わる重要問題だから、議会で議論を進めていく際には公開で開催すべきだ。議会でどんな議論がなされているのか、市民に周知していくことが重要である。

各論と総論が矛盾する事態（全市的な方針と異なる個別施設の有効活用方針が議会で承認されてしまう事態）を生まないためには、議員の総論部分（全市的な方針）の徹底理解は極めて重要であるが、それを実現するのは容易なことではない。坂井市の場合、事務局と行革推進本部が中心となり、議員に対し客観的な施設経営状態の評価結果をもとに、総論部分の方針の意味と必要性を繰り返し丁寧に説明した。

公共施設マネジメントに対する議員の関心を喚起しその切迫性を理解してもらった勉強会の試みは、事務局の期待以上に早く、政治的な動きとなって現われた。勉強会開催の翌月に、市議会の最大会派が「迅速な推進を求め



市長への申し入れのようす（坂井市議会議会派「新政会」HP）

る申し入れ」を市長に対して行ったのである¹⁶。申し入れ内容は、①経年劣化した施設の過多が財政圧迫の根源との危機的意識を持ち、長期的な展望のもとに施設の方角性を考える妥当性を認めつつ、短期的な見直しが最重要であること、②各施設の見直しについては、市民、関係団体、議員等の意見を求めるべきこと、③見直しの手法については、市全体と地域で必要な施設に仕分けし、市全体の総合的な再構築を検討することであった。それらは、事務局の考え方と合致する部分も多く、その後の取り組みに大きな推進力を与えることとなった。

(3) 市民の合意形成

市民は、納税者であり、公共サービスの受益者でもある。また、市民財産である公共施設の所有者という立場でもある。そこで、事務局は、こうした市民の立場をふまえた合意形成を期し、下記に記す3つのチャンネルを設定して意見交換会を実施した。

①地域協議会と行政改革推進協議会

1つめは、地域協議会向けの意見交換会である。市民代表という位置づけで地域協議会委員と行政改革推進協議会委員を対象に実施した。坂井市の財政状況や公共施設の経営実態に対する理解を深めてもらい、これからの施設を通じた公共サービスのあり方を考えていく機運を醸成することを目的とした¹⁷。

委員のなかには、その他の行政委員を兼務していたり、過去に任に就いたことのある市民がおり、総じて市政への理解度が高かった。そうした市民にとってさえ、公共施設のコスト情報を目の当たりにするのは初めてで、その衝撃は大きかったようである。「施設のサービスの受益と負担を考え直す契機となった」という声が委員から多数寄せられ、公共施設の見直しが切迫した課題であるという認識を新たにされたようだった。

加えて、今後の施設の具体的な見直し方法については、「統廃合もやむなし」とした上で、逆に、現行の公共サービスの低下を抑えつつ、将来にツケを回さぬ施設減らしの代替案を市民委員が提案するケースさえ多数生まれた。このように、施設のコスト情報、そして、受益と負

16. 平成23年6月に実施。

17. 平成23年2月22日～23日に、各地域協議会（旧三国町、丸岡町、春江町、坂井町の4箇所）で開催した。

担の関係を可視化することで、単に、施設の数的存続を願う陳情ではなく、数的圧縮を図ったり、VFMに着目した代替案が出てきたことは、事務局が期待していた以上の収穫であった。

一方で、さらに広く市民に理解・協力を求めるには、ここで得られた意見を、白書のなかで公共施設の有効活用の「方向性案」としてどのように反映し、市民の理解をいかに得るかという課題が新たに浮かび上がった。

【市民代表の意見（抜粋）】

- *耐震性に問題がある施設が多く驚いた。避難箇所に指定されている施設を優先的に耐震化すべきである。
- *住民は身近な施設しか知らない。市全体で公共施設のあり方を考える機会や素材が必要である。
- *現在の施設サービスが利用者ニーズに応えきれていない。
- *施設が地域づくりの拠点となっているものもあるので、コストに限定されない評価も必要である。

②区長会とまちづくり協議会

2つめに、同年10月と翌年2月には、上述①での成果をふまえて、各地区の区長やまちづくり協議会を対象にした意見交換会を開催した。この会は、より広い市民の合意形成を図ることを期して、前述の地域協議会に加えて、各地区の「区長」「まちづくり協議会委員」（公民館単位の23協議会）へ対象を広げて実施したものである。見直し後の公共サービスを直営ばかりでなく、官民協働して維持していく際のパートナーとして、区長、まちづくり協議会委員ら市民側の協力が不可欠だからである。

会では、①と同様のデータを提示するとともに、その結果をもとにして「公共施設の今後のあり方に関する市の方針（考え方）について」と題する資料を提示し、これをたたき台にして意見を交換した。方針は、市全体に関わる事項と個別事項に整理して提示された。たとえば、公民館を各地域でのまちづくり活動の活性化に繋げることを目的に、将来的に地元まちづくり協議会に館の管理運営を委ねていく方針案などが提示された。

【市民の意見（抜粋）】

- *これから先の公民館のあり方を考えると、まず、市は、（公民館運営の新たな担い手と目される）まちづくり協議会を、しっかりと育てることが必要である。
- *公民館のあり方の詳細については、まちづくり協議会と話し合う機会を設けるべきである。
- *意見交換会が終了すれば、住民の理解が得られたとして事業が進められることを危惧する。
- *「耐震性もなく老朽化した建物は閉館の方向とする」「地元と協議して無償譲渡する」などの方向性が示されているが、明確に「地域と協議して廃止する施設は壊す」という表現があってもよい。
- *提示された資料は、詳細に亘り分析され、さらに方向性まで示されているが、地域に持ち帰ると、いろいろな意見が出てくると予想される。今日の意見交換会及び今後出される要望・意見について市は積極的に対応して欲しい。

市民側からは、現在の公共施設の実態について一定の理解が得られたものの、方針案については、「（公民館など公共施設の運営管理を）まちづくり協議会に任せられた場合の経費や職員体制」を懸念する意見が多数提起された。施設の経営改革の必要性に対する総論的理解と具体的な有効活用策の理解との間には、まだ相当の乖離があることが明らかとなった。



区長会、まちづくり協議会との意見交換の様子

ただし、それは、施設の運営管理を地元へ移管することを全面的に拒否する意味ではなかった。市民側の懸念は、たとえば、公民館を市民が受け入れる場合、その主要な担い手とされるまちづくり協議会の体制が未熟であることが主因であった。事務局側にとっては今後、施設の統廃合といったハード面のみならず、受け入れ態勢の整備などソフト面での地元支援策を充実させることが新たな課題として浮かび上がった。

さらに、意見交換の話題のおよそ8割が集中した公民館だけでなく、幼稚園、保育所などの子育て支援施設に対しても、市民が非常に高い関心を寄せている状況も判明した。今後、これらの有効活用策の立案を慎重かつ丁寧に進めていく必要があることを確認できたことも有意義であった。

③一般市民

3つめに、白書のお披露目と合意形成の締め括りとして、施設の経営状態と課題、施設の見直しの方向性を広く市民に理解してもらうことを目的に、シンポジウム¹⁸を平成24年7月に開催した。当日は、基調講演、白書の概要説明、パネルディスカッション、質疑応答を行った。会場参加者からは、「不足する施設機能は、別の施設で補完できれば良い」「公民館をまちづくりの拠点にするという考え方は大賛成。人づくりの拠点としても公民館を活用していくべきだ」という施設の見直しに理解を示す声があった一方、見直し後に、「行政に代わって施設の管理運営を担う市民団体などの育成を支援し、施設の利便性の低下を招かないようにすべき」などの課題も指摘された。

公共施設のあり方を財政上の理由などでネガティブに考えるのではなく、未来志向に立って公共施設のあり方を見直していくという方向性を、会場全体で確認できたことが最大の成果であった。

6. まとめ

受益者のみではなく市民全体、納税者全体で（公共施設の）方向性を見出すためには、合意形成の面からも市

民の“納得感”が得られる情報として、自治体は早期に白書を作成する方が有益であることが実証された。白書では、総論賛成・各論反対に耐えうる施設経営情報を的確に把握すること。次いで、これが分かりやすく開示される必要がある。特に、今後の建替え・更新需要額に対する投資的経費の見込みと、施設別稼働率、事業別行政コスト計算に基づく利用1件当たりのコストについては、合意形成を推進する上で必須の開示情報である¹⁹。

一方で、公共施設マネジメントにおける自治体の合意形成は、経験もノウハウも未熟な黎明期にある。その未熟さが白書と方針との乖離を大きくし、最悪の場合、方針を画餅化させてしまうところに合意形成の重要性を指摘できる。以下に、「総論賛成、各論反対」を突破するためのポイントを、坂井市の知見から整理したい。

(1) 合意形成のポイント

第1は、職員、議員、市民を対象にした公共施設マネジメントの合意形成対策は、従来のように、白書の完成後に方針の合意形成を始めるのではなく、白書の作成過程と同時並行で検討を重ねた方が、より実現性の高い方針を策定できるということである。そのためには、自治体が合意形成の全体プロセスを早期に、たとえば、白書作成に着手してから間を置かず設計し、それを方針の検討段階にビルトインしておくのが良い。これにより、総論賛成と各論反対間の乖離を縮小できる。

第2は、合意形成の各対象者との意見交換の際は、同じ施設経営情報を使い、グラフなどで分かりやすく可視化した資料を使うことが大切である。公共サービスの受益者である市民は多様である。同じデータを使って開かれた場所で議論することで、市民相互が納得性の高い解決策を見出すことができる。また、市民がそれぞれの立場に都合の良い判断を下しにくくできる。合意形成が行政により作動的に進められたというような批判を招くこともない。

第3は、個別施設の方針の検討は、経営情報に基づく評価結果を最重視すべきである。施設経営の実態情報を開示することで、施設経営情報のなかには、必ず例外

18. 平成24年7月7日開催。『広報さかい』（平成24年8月号）を参照。

19. 政策提言『自治体公共施設の有効活用』（PHP総研、2009年、p14～22）を参照。

= 特異値²⁰が存在する。その理由を意見交換会で把握することには一定の価値がある。しかし、この情報を重視しすぎると、施設評価の客観性が損なわれることに注意が必要である。①定量的な施設経営情報に基づき施設を客観的に評価する（ゼロベースで評価し直す）こと、その上で、②まちづくりの方針などとの整合性、あるいは例外事情を考慮して個々の施設の存否を判断する、という手順が公共施設マネジメントには肝要である。この手順を無視し、たとえば、②を判断の優先材料にすると、どんなに施設稼働率が低くても「不要な施設は存在しない」「全て存続させる」という判断になってしまう。施設再編の優先順位が曖昧になった時点で、方針は実効力を失う。

第4は、対話チャンネルを有効活用することである。行政側が有する議員、住民との対話のチャンネルは、定例議会、同特別委員会、自治会など案外少ないものである。限られたネットワークを最大限活用する熱意と戦略が各課職員や事務局側には求められる。

(2) 合意形成の課題

課題は、その合意形成を図る各課職員や事務局に大胆かつ緻密なコーディネート力が求められることである。その力量が高まれば、行政と議員、市民との信頼関係は深まり、公共施設マネジメントがより円滑に進む。コーディネート力を向上させるポイントを指摘しておきたい。

1つは、客観的で説得力の高いデータは、勝手に歩くようなことはないということである。既に白書を作成した自治体のなかには、「市民の多くは賢明である」と言うところがある。時々耳にする「施設経営情報を出したら、議員や市民に誤解を与える」といった根拠なき不安は、坂井市の試みでも杞憂に終わった。自治体は、的確な情報を分かりやすく開示できれば、そこから導かれた議員、市民らの判断は合理的なものになるという確信をもって、合意形成対策に取り組むべきである。

2つは、トレードオフの関係を明示することである。坂井市が今後の公共施設マネジメントの重要方針の1

つとして、統廃合を含む公共施設の「総量削減」²¹を掲げたのは、行政が市民に痛みを伴う見直しよりも具体的かつ説得力を持った見直しのシナリオを提示しない限り、実は、知恵もなく公共施設の問題を先送りしてしまうことを危惧したからだ。施設の削減なしの政策が提示され、それが実現可能であることに越したことはない。しかし、坂井市の場合、現有施設をそのまま維持しようとする、試算上、市民1人当たり5万円以上の負担が今後40年間にわたって続くことになる。公共施設の数減らさなければ財源不足が生じて結局、市民負担を増やさざるを得ない。総論部分では、こうした両者のトレードオフの関係を強調しすぎるくらいに提示する。そして、逆に、市民らとともに施設のあり方（各論）を問い直す。そうした合意形成がより実効性の高い方針を策定できるだろう。

(3) 合意形成の先に見えてきた出口戦略

では、以上の合意形成を実施した先に、公共施設マネジメントはどのように進展するのか。最後に、ポスト白書の段階に入った坂井市の最新状況、特に、市民が関心を寄せた公民館のあり方の出口戦略例に触れておきたい（表3）。

市では5年後を目標として、公民館を順次「コミュニティセンター」へ移行するとともに、移行に備えた運営管理体制の整備・変更を進めている。まちづくり協議会など市民側の受け入れ態勢の整備が課題として残っているものの、市民にとって関心の高い公民館の具体的な将来像を白書に提示できた。これらの方針は、議員や市民らの意見交換会の内容を反映して合意された形になっている。現在は、各まちづくり協議会の年次総会に合わせて出前講座を開催し、さらなる市民の理解と協力を得るため説明会を重ねている。

(4) おわりに

本稿で紹介した坂井市は、首長が最も望ましいとする人口規模²²にも近く、いわば、自治体に取り組む公共施設マネジメントの標準型と言える。白書作成と並行し

20. たとえば、「当該年度の利用者数が極端に少ないのは、施設の改修期間中であつたからだ」など。

21. 『坂井市公共施設マネジメント白書 第4章』（坂井市、平成24年3月）

22. 全国市長会『地方自治の将来像に関するアンケート調査結果』（2003年4月）。望ましい人口規模を有する基礎的自治体の標準規模としては、人口10万人を挙げる首長が最も多かった。

表3 有効活用方針の例（公民館）

＜ 現 在 の 公 民 館 ＞		＜ 5年後（目標）コミュニティーセンター ＞
設 置	変更	設 置
<ul style="list-style-type: none"> ■公民館 23ヶ所（うち拠点公民館 4ヶ所） ■公民館分館 3ヶ所 		<ul style="list-style-type: none"> ■中央公民館の機能を生涯学習スポーツ課内に置く ■コミュニティーセンター 23ヶ所
所 管	変更	所 管
<ul style="list-style-type: none"> ■教育委員会 		<ul style="list-style-type: none"> ■市長部局
根 拠	変更	根 拠
<ul style="list-style-type: none"> ■坂井市公民館条例 		<ul style="list-style-type: none"> ■坂井市コミュニティーセンター条例(予定)
管理運営のスタイル	変更	管理運営のスタイル
<ul style="list-style-type: none"> ■直営 		<ul style="list-style-type: none"> ■部分委託からスタートし将来的に指定管理者
職員体制(原則)	変更	職員体制(理想)
<ul style="list-style-type: none"> ■拠点公民館 館長1人、市職員1人、臨時職員2人、社会教育指導員1人 ■公民館 館長1人、臨時職員2人 ■公民館分館 館長(兼務)1人、臨時職員1人 		<ul style="list-style-type: none"> 【まちづくり協議会で雇用】 ■コミュニティーセンター 従来の館長、臨時職員を継続してまちづくり協議会で雇用
維持管理・運営経費	変更	維持管理・運営経費
<ul style="list-style-type: none"> ■収入 施設使用料金一条例に基づき市で収入 講座受講料—教材費等の実費相当額を市で収入(雑収入) ■支出 市で予算措置 		<ul style="list-style-type: none"> 【部分委託】 ■まちづくり協議会と相談し、可能なところから委託 <ul style="list-style-type: none"> 【指定管理者】 ■収入 施設利用料—指定管理者利用料金制度に基づきまちづくり協議会で収入 講座受講料—指定管理者自主事業として独自にまちづくり協議会で収入 施設維持管理費—指定管理者委託料として収入 運営費、活動費—協働のまちづくり事業として交付金を収入 ■支出 公債費、土地賃借料、火災保険、大規模修繕費は市で予算措置 上記以外はまちづくり協議会で支出

資料：坂井市 HP「公共施設のあり方について市民とともに考える」（平成24年2月開催）

て市民・議員との合意形成を図り、方針の実効性をも担保しようという試みは非常に戦略的であった。この事例に学び、多くの自治体で白書を活用した合意形成が図られ、具体的なマネジメントの実施や費用対効果の高い公共サービスの改善につながることを期待したい。

【著者プロフィール】

佐々木陽一（ささき・よういち）

政策シンクタンク PHP総研 地域経営研究センター
主任研究員

大学卒業後、都市計画コンサルタントとして、「市町村計画マスタープラン」「都市計画区域マスタープラン」「緑の基本計画」などの各種都市計画の調査・立案、「市民参加推進の指針策定」などの協働まちづくりの調査・立案・活動支援などに取り組む。2000年、東京都立大学大学院都市科学研究科都市科学専攻修了。都市管理・計画研究室において、中心市街地の活性化問題を対象とした都市の空間・システムおよび計画に関する研究に取り組む。2003年、PHP 研究所入社。

■バックナンバー

Date/No.	分野	タイトル・著者
2012.11.22(Vol.6-No.54)	地域政策	【緊急提言】 東京都知事選を政策本位で考えるための8つの視点 主席研究員 荒田英知
2012.11.13(Vol.6-No.53)	教育	教育委員会廃止を提案する —政治的中位性をいかに確保するか— 主席研究員 亀田 徹
2012.10.24(Vol.6-No.52)	外交・安全保障	【緊急提言】 新段階の日中関係に適合した多面的なパブリック・ディプロマシーの展開を 主席研究員 金子将史
2012.07.11(Vol.6-No.51)	外交・安全保障	日本の外交・安全保障政策の知的基盤をいかに強化するか —政策シンクタンクのあり方を中心に— 主席研究員 金子将史
2012.06.19(Vol.6-No.50)	地域政策	スマート化する都市と第4世代（4G）地方自治の展開 神奈川大学指定管理者モニタリング・評価研究所客員教授/ファイナンシャルプランナー 伊藤敏孝
2012.04.06(Vol.6-No.49)	外交・安全保障	第一次大戦から100年中国の台頭と日・ベルギー関係の展望 在ベルギー日本国大使館公使 片山和之
2012.02.02(Vol.6-No.48)	外交・安全保障	中国における国益論争と核心的利益 主任研究員 前田宏子
2011.10.17(Vol.5-No.47)	教育	学校の災害対応マニュアルにPDCAサイクルを導入せよ ～文科省「東日本大震災を受けた防災教育・防災管理等に関する有識者会議 中間とりまとめ」に追加すべきポイント～ 主席研究員 亀田 徹
2011.9.30(Vol.5-No.46)	外交・安全保障	日米同盟は深化しているか —日米安保共同宣言以降の変化から— 主席研究員 金子将史
2011.7.12(Vol.5-No.45)	経済	東日本大震災後の電力政策に関する4つの視点 研究員 宮下量久
2011.6.17(Vol.5-No.44)	地域政策	東日本大震災100日の課題について ～復興を軌道に乗せるための3つの取り組み～ 主席研究員 荒田英知
2011.5.27(Vol.5-No.43)	教育	『教育委員会による点検評価』をチェックする ～形式主義を打破するための制度は機能しているか～ 主席研究員 亀田 徹
2011.5.17(Vol.5-No.42)	地域政策	「東日本大震災からの復興に向けた第二次提言」について ～被災市町村は「復興ビジョン」の早期策定を～ 主席研究員 荒田英知
2011.5.6(Vol.5-No.41)	外交・安全保障	リビア情勢と中国 —中国の海外利益増大に伴う新たな課題— 主任研究員 前田宏子
2011.4.15(Vol.5-No.40)	地域政策	「東日本大震災からの復興に向けた第一次提言」について 主席研究員 荒田英知
2011.4.6(Vol.5-No.39)	地域政策	新東京都知事が取り組むべき3つの課題 研究員 宮下量久
2011.3.7(Vol.5-No.38)	地域政策	地域主権時代の基礎自治体のあり方について ～大都市の部分最適から国全体の最適へ～ 主席研究員 荒田英知
2010.12.10(Vol.4-No.37)	福祉・教育	児童虐待事例の検証結果を再発防止に生かすには 主席研究員 亀田 徹
2010.10.8(Vol.4-No.36)	地域政策	高速道路の料金体系はいかにあるべきか ～無料化・上限制よりも地域に応じた弾力的な料金設定を～ 特任研究員 松野由希
2010.9.10(Vol.4-No.35)	外交・安全保障	的確な指針示した「新安保懇報告書」 —民主党政権は提言を活かしようか— 主任研究員 金子将史
2010.8.23(Vol.4-No.34)	地域政策	ポストサブプライム時代の地方財政ガバナンス体制 横浜市地球温暖化対策事業本部課長補佐/ファイナンシャルプランナー 伊藤敏孝
2010.7.30(Vol.4-No.33)	地域政策	国の出先機関と特別会計の道州移管に関する試論 ～国家公務員12万人が削減可能に～ 特任研究員 松野由希
2010.7.7(Vol.4-No.32)	教育	PT方式による学校運営改善の進め方 ～学校評価を活用する「学校運営改善モデル」の新たな展開～ 主任研究員 亀田 徹
2010.6.21(Vol.4-No.31)	地域政策	沖縄の都市戦略からみた普天間問題 ～県内移設は沖縄の利益に合う～ 主席研究員 荒田英知
2010.5.26(Vol.4-No.30)	地域政策	公共施設経営の現状と今後 コンサルティング・フェロー/㈱ファイナコラボレート研究所代表取締役 望月伸一
2010.5.19(Vol.4-No.29)	地域政策	地域主権型道州制における新たな税財政制度 研究員 金坂成通
2010.5.10(Vol.4-No.28)	地域政策	政令市「相模原」を地域主権社会の試金石とせよ 研究員 宮下量久
2010.4.21(Vol.4-No.27)	外交・安全保障	米国の新しい核戦略と「核の傘」 主任研究員 金子将史
2010.4.16(Vol.4-No.26)	外交・安全保障	民主党流の防衛大綱は可能か 主任研究員 金子将史

2010.4.8(Vol.4-No.25)	地域政策・教育	子どもの未来を拓く地域からの挑戦 前・恵庭市長／「子育てと教育を考える首長の会」事務局長 中島興世	
2010.2.23(Vol.4-No.24)	地域政策	指定管理者制度から公共施設のあり方を見直す コンサルティング・フェロー／横浜市立大学教授・エクステンションセンター長 南 学	
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
2009.2.3(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
2008.10.8(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！	主席研究員 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
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 －PHP「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.1-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

政策シンクタンク PHP総研とは

「政策シンクタンク PHP総研」は、松下幸之助が設立したPHP研究所のシンクタンクです。民間独立という自由な立場から、政治・行政、財政・経済、外交・安全保障、地域経営、教育など幅広い分野にわたり、研究・提言を行っています。専属研究員による調査研究、外部専門家とのコラボレーションによる研究プロジェクトが、実践的な政策アイデアを創造するためのエンジンとなっています。

これまで「『先進的安定化勢力・日本』のグランド・ストラテジー」、「地域主権型道州制」、「日本の対中総合戦略」、「自治体公共施設の有効活用」、「学校運営改善モデル」、「マニフェスト白書」など、多くの研究・提言を発表してきました。

Web誌『PHP Policy Review』は、弊社研究員や外部の研究員の研究成果を、各号ごとに完結した政策研究論文のかたちで、ホームページ上で発表する媒体です (<http://research.php.co.jp/policyreview/>)。「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. 7-No. 55)

2013年1月発行

発行責任者 永久寿夫

制作・編集 政策シンクタンク PHP総研
株式会社PHP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

©PHP Institute, Inc. 2013