

# 首長の経営方針に基づいた 地域経営の確立に向けて <1> —マニフェストと総合計画の連動モデルとは—

茂原 純 もはら じゅん

政策シンクタンク PHP 総研 地域経営研究センター  
コンサルタント

## Talking Points

1. 地方自治体が地域経営を力強く展開していくためには、まず首長と職員が目標を共有する必要がある。
2. 首長候補はマニフェストを「経営方針」として作成して選挙に臨み、当選後はそれに沿って、自治体職員、市民、議会議員、専門家といった多様なアクターの参画により、個別政策のイノベーション創出を促し、「地域共通の目標」としての総合計画を策定することが望ましい。
3. 先駆的事例である多治見市では、マニフェストを総合計画に転換させる際、①条例による総合計画運用のシステム化②首長任期と総合計画の期間との適合③マニフェスト事業への加点を含めた点数化による事業の優先順位付け、などが行われている。
4. 多治見市のモデルには一定の評価ができるが、改善点として、①マニフェストを総合計画における経営方針としてより明確に位置づけること②多様なアクターとともに政策イノベーションの創出を促すよう総合計画の策定プロセスを設計すること③経営方針に基づいた総括的な評価を行うこと、が指摘できる。

## 1. マニフェストと総合計画をシンクロさせる必要性

地域主権という言葉で象徴されるように、現在の地方自治体には、国に過度な依存をせず、自らの責任で地域を経営する姿勢が求められている。そこで重要になるのが、地域経営のトップである首長が、地域の経営方針を自治体職員はもとより住民の前に明確に示すことである。とりわけ、首長選挙におけるマニフェスト(公約)は、その方針を示すツールとしての役割が大きい。国政では、民主党が公約に掲げた目玉政策の多くを実現しなかったと評価され、マニフェストという言葉自体に否定的な意味が染み付いてしまった印象がある。しかし首長選挙においては、マニフェストは地域経営の指針として一定の評価を受けてきた。これを、地域主権の時代にふさわしく、いっそう進化させていかねばならない。

一方、これまで多くの自治体は総合計画という最上位計画をベースに、施策や事業を展開してきた。総合計画の策定は、1969年の地方自治法の改正によって開始され、総合計画のうち基本構想づくりと議会による議決が義務付けられたが、2011年に「地方自治体の自由度の拡大を図る措置」の一つとして、この規定は廃止された。これにより総合計画は、国に求められて作るものから、自治体自らの意志で作成・運用するものとなった<sup>1</sup>。

ここで検討されねばならないのは、マニフェストと総合計画の合理的な連動である。首長は当選した後、選挙で示したマニフェストに基づいて地域の経営を目指すわけだが、その一方で既存の総合計画という枠組みにも従わねばならないという、ある種のジレンマに立たされるからである。新人の場合と再選の場合では、いささか違いがあるものの、効率的で効果的な地域経営を展開するためには、このマニフェストと計画のギャップを統合的に埋め、首長と職員が目標を共有する作業が不可欠となる。

そこで本稿では、まず、マニフェストと総合計画の調整はどうあるべきかについて考察し、あるべき基本的な

モデルを提示する。その上で、すでにこうした取り組みを行ってきた多治見市の事例をケーススタディとして概観し、モデルに即してその改善点について論じることとする<sup>2</sup>。

## 2. 地域経営時代におけるマニフェストと総合計画の調整モデル

本節では、地域経営時代のマニフェストと総合計画の調整について、そのあるべき姿について考察する。

### (1) ビジョンに基づいたマニフェストを策定する

マニフェストを策定する上でもっとも重要なのは、中長期の視点に立って、自分たちの地域のあるべき姿、すなわちビジョンを示すことである。財政が厳しい状況の中では、多くの事業を同時並行で進めるのは困難であり、個々に優先順位をつけていかねばならないが、それには地域全体の状況を俯瞰しながら、将来像を示すビジョンをつくる必要がある。換言すれば、地域のビジョンを実現するために、いつの段階で何が必要かという観点に立って、実施すべき政策、施策、事業を系統立てて整理するという事にほかならない。

首長候補にこの自覚があるか否かで、マニフェストの性格が変わり、それがまたその後の地域経営に大きな影響を及ぼす。有権者受けするだけの政策や事業を分野別に並べ立てたマニフェストでは、経営方針として機能せず、個別政策が淡々と実行されていくだけで、経営のダイナミズムは生まれにくい。マニフェストを単なる政策集としてではなく、将来にわたる街づくりのストーリーとして策定しなければならないのであり、そうでなければ、地域経営の方針とはなりえない。

### (2) 多様な人材を集め、政策のイノベーション<sup>3</sup>創出を促す

当選後に首長がまず行うべきは、マニフェストに対して自治体職員の理解を得ることである。新人の場合は言うまでもないが、再選の場合でもマニフェストが変わる

1. 藤沢市のように、総合計画を廃止する自治体も出てきているが、総合計画を廃止するといっても、それに替わる「市政運営の指針」は、内容の重点化や期間の短縮化という特徴はあるものの、基本的には従来の総合計画と機能は同じであり、本稿で対象とする総合計画の範囲におさまるものとする。

2. いかにかこのモデルに近づけ、かつスムーズに調整していくかについては、別稿で改めて論じることとする。

3. 本稿では「イノベーション」という用語を「新しいアイデア」という狭義の意味で用いる。

場合があるし、モチベーションを高める意味で、あらためての意識の共有化は重要である。

次に行うべきは、マニフェストに基づいた総合計画の見直しである。このとき、マニフェストを経営方針として総合計画に明確に位置づけた上で、住民、議会議員、自治体職員や専門家など、多様な人材が、その方針に沿った個別政策を議論・提案できる機会を確保する。ただ漠然と提案を募ったり、同質の人材が議論するだけでは、良質なアイデアは期待できない。

こうした観点からすれば、選挙前、マニフェストを作成する段階においては、優先順位が高い個別政策については具体性を持たせるとしても、それ以外については目標と方向性を示すにとどめ、その具体的内容については当選後に衆知を集めて策定するのが望ましいともいえる。これは、具体性が高ければ優れたマニフェストである、と評価する傾向が強かった、これまでのマニフェスト論が見逃してきた観点である。

### (3) 総合計画を「地域共通の目標」とする

マニフェストに基づいて、多様なアクターから政策の提案を受けながら総合計画を見直すことができれば、その計画は地域住民共通の実施目標となりうる。例えば三鷹市では、施策目標を明確にするために「まちづくり指標」をつくり、1人1日あたりのごみ総排出量、緑比率、再生可能エネルギー導入助成による最大出力（発電量）の累積値、福祉ボランティアや健康づくり事業、安全安心・市民協働パトロールなどへの参加者数、商店数（小売業及び卸売業）や小売販売額といった、多様な推進主体の協働による「協働指標」を設定するまでにいたっている<sup>4</sup>。

さらに、議会レベルで言えば、後に事例で取り上げる多治見市のように、基本構想・基本計画・実施計画という総合計画の3層構造をとる自治体で、基本計画レベル以上を議会の議決事件とする事例も増えてきている。議会が基本計画の決定に責任をもつようになれば、議会自体がその進捗を評価する場となるのみならず、より有

効な個別政策を提案して執行部と競い合う場になる可能性がある。批判のための批判のような、無駄な議論や対立を少なくして、共通の目標達成に向けた、より一体的な地域経営を進めることが期待できる。

### (4) 経営方針に基づき、柔軟にPDCAサイクルを回す

総合計画を見直した後に重要になるのは、計画の進捗をチェックし、成果を評価し、さらに改良を加えていくという、PDCAサイクルの確立である。

この時、今までほとんどの自治体が総合計画との調整後、マニフェストを聖域化して、進捗のチェックのみにとどめていた。だが、政治にPDCAサイクルを導入するという本来のマニフェストの理念からすれば、随時、成果を評価して、改善策を出し、政策を変えていくのが当然の流れである<sup>5</sup>。加えて、どんな政策であっても、ひとつの仮説でしかない。実行してみて効果がなかったとわかるだけでも、それはひとつの成果と捉えるべきなのである。

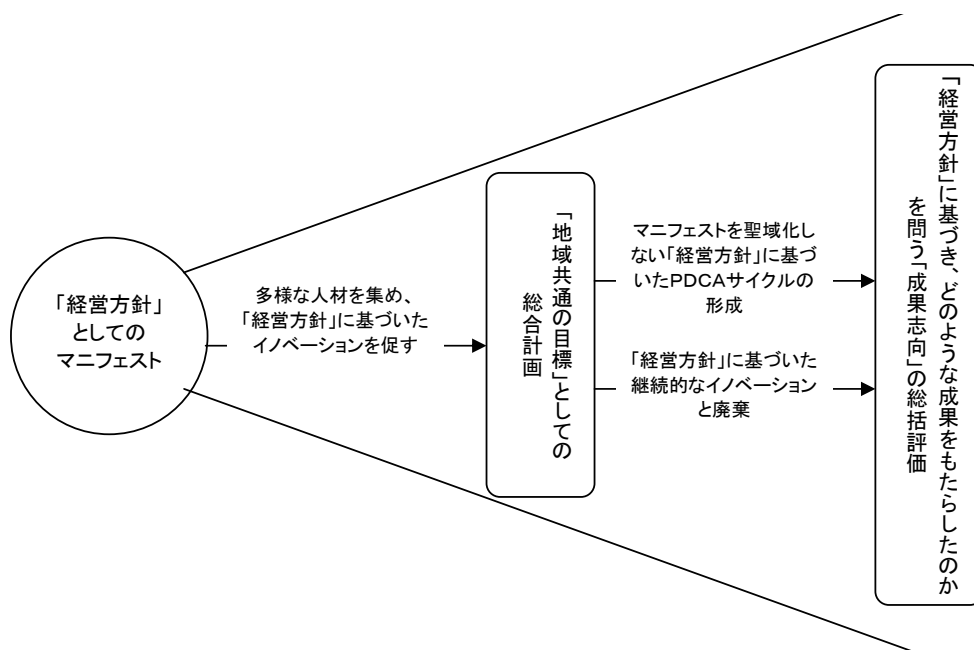
また、政策をとりまく環境も変容していくので、既存の政策の改善策だけで対応できるとは限らない。目的達成のためには、常に、政策そのものの転換も視野に入れた継続的なイノベーションの創出が必要となる。別の言い方をすれば、継続的に行ってきた政策を中止し、前述したように、多様な人材から意見を集めながら、まったく新しい政策を取り入れていくことが可能な仕組みを導入する必要があるということだ。

こうしたPDCAサイクルの回転や継続的なイノベーションの創出を、マニフェストという経営方針に基づいて柔軟に行っていく。そして、その方針に沿って、どのような成果を住民や地域全般にもたらしたかについて、総括する評価を行うことが望ましい。従来の評価では、個別の政策に焦点がいきがちであったが、全体としてどのように地域が変わったのか、そして次はどのように変えていくのかについて、経営トップたる首長には説明する責任がある。

4. 「第4次三鷹市基本計画」（平成24年3月）参照。

5. 個別政策を修正した場合のマニフェスト評価の方法については拙稿「マニフェストの修正について考える―横須賀市長マニフェストの中間検証大会を例に―」を参照。http://research.php.co.jp/jiji/kaisetsu-20110607.php

図表1：地域経営時代に求められるマニフェストと総合計画の像



出所：筆者作成

### 3. 多治見市の事例と評価

多治見市は、マニフェストと総合計画を調整する仕組みを全国で最も早くから導入している自治体であり、一つの事例として参考に値する。そこで、多治見市の取り組みを概観した後、前節に示したあるべきモデルに即して評価を行ってみたい<sup>6</sup>。

#### (1) 市長マニフェストの体裁

平成19年に初当選した古川雅典市長のマニフェストは、7つの基本政策と20の個別政策、マニフェストの実現へ向けた2つの方針と3つの個別政策、という体裁をとっている<sup>7</sup>。

基本政策は、「1. 子育て 子供たちの教育の充実を進めます。」「2. 働く 新たな産業の誘致を積極的に進めます。」「3. 活性化 陶磁器・タイル産業活性化を積極的に取り組みます。」「4. 住む 主要道を整備して、渋滞を解消するよう取り組みます。」「5. にぎわい まちなかを元気に、人が集まる環境を作ります。」「6. 福祉・

市民活動 高齢化に伴う福祉・介護の人材確保の推進。」「7. 経営・改革 市役所のあり方を見直し、重要政策をすぐ実行します。県の裏金問題を教訓に監査機能を充実します。」の7つであり、これらの下に全部で20の個別政策が掲げられている。

また、マニフェストの実現へ向けて、「まちを元気にするにはまず職員から」「重要な施策を総合計画に位置づけ」という2つの方針が明示され、同様にそれらの下に3つの個別政策が掲げられている。

#### (2) マニフェストと総合計画の調整のプロセス

##### ① 総合計画と市長の任期を合わせる

多治見市では、図表2の通り、総合計画の計画期間を市長任期に合わせ、前期4年、後期4年の合計8年のサイクルとしている。その上で、条例<sup>8</sup>で市長の任期ごとに総合計画の見直しを行うことが規定されており、選挙の際に掲げられたマニフェストが総合計画における政策として位置づけられ、実行されるシステムになっている。こうすることで、前の市長の時につくられた総合

6. なお、本節の内容は、多治見市・企画部企画防災課企画調整グループの職員の方に提供していただいた資料とヒアリング調査の結果に基づき作成した。

7. 「古川雅典市長のマニフェスト」（多治見市ウェブサイト）参照。http://www.city.tajimi.lg.jp/gyose/shisaku/shichomanifesto/documents/furumani.pdf

8. 「多治見市市政基本条例」第3章参照。

計画に、新しい首長が縛られずに済むことになる。こだわりをもった地域経営を展開したい首長であれば、自身の政策を基に計画をつくり直したいと考えるのは自然なことであろう。

②直ちに共通認識を形成し、担当を決める

多治見市の市長選の投票日は統一地方選挙と同じ4月であったが、翌5月の庁内会議においてさっそくマニフェストの内容が議論されたほか、市長自身からマニフェストに対する考え方が説明され、庁内での共通認識の形成が始められている。7月には市内13ヶ所で開催された地区懇談会（市民と意見交換する場）において、マニフェストの内容や、主要施策を総合計画に位置付けていくことについて説明がなされた。

マニフェストに対する理解を深め共通認識を持った

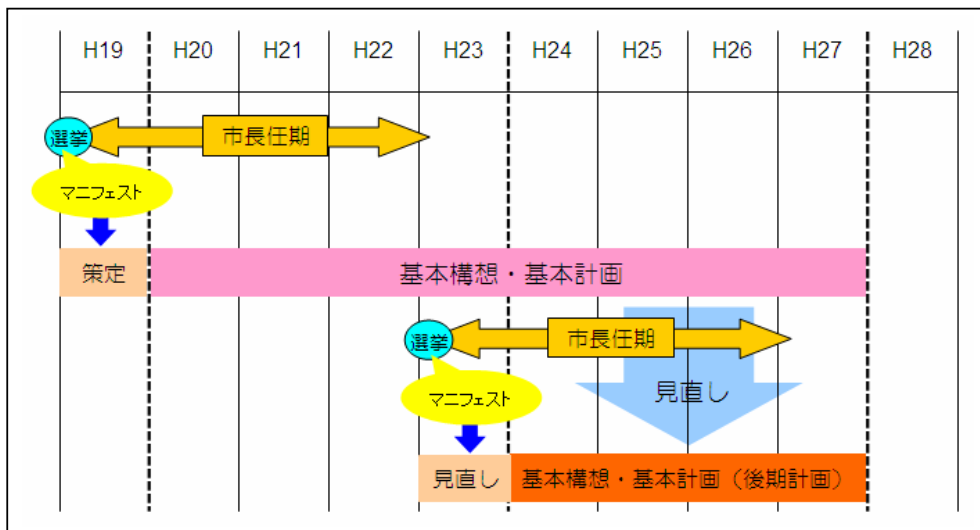
後、各担当課がこれまでの経緯や法令などの背景を踏まえ、マニフェスト項目を市の事業として実行可能なかたちで立案する。この時、各マニフェストをどの課が担当するかについては、企画部・企画防災課が担当課案を作成し、各課に確認した上で決定する。課をまたぐ横断的な政策については、その内容に応じて特に中心となる課を担当課として決定し、その他の課を関連課としている。

③取捨選択を点数化で決める

その上で、次期総合計画策定に掲げる事業の取捨選択を行うために、マニフェストに掲げられた事業（マニフェスト事業）を含む全ての事業について、図表3のような独自の基準に沿って点数化を行う。

この時、マニフェスト事業は3点加点されるが、それだけで実行の対象となるわけではない。その他、合併

図表2：多治見市における首長任期と総合計画期間の適合



出所：多治見市資料

図表3：多治見市における事業の採点基準（平成23年度改定時）

項目	配点	
マニフェスト	3点	【元気の要素】 ・人の健康 ・人のいきがい・ゆとり ・人づくり・支え合い ・まちの健康 ・まちのいきがい・ゆとり
新市建設計画	3点	
元気の要素	5点	【9つの視点】 ・連携協力と市民参加 ・収入増 ・予防と診断(評価) ・選択と集中 ・都市機能の集約 ・行政のスリム化 ・環境配慮 ・将来世代の負担増の緩和 ・災害対策
9つの視点	9点	
緊急性	3点	

出所：多治見市資料



後の方向性を定めた「新市建設計画」に沿っているから3点(多治見市は平成18年1月23日に笠原町と合併)。また、基本構想に「めざすまちの将来像」を実現するためのキーワードとして掲げられた「元気の要素」「9つの視点」に沿うものには高い配点がなされる。総合計画の中で、基本構想は自治体のビジョンに該当し、多様な市民参加のもとに策定される。それだけに、この部分をもっとも重視しているのであろう。また、基本構想と基本計画が断絶している自治体も見受けられるが、こうした点数化によって、基本構想と基本計画のリンクができる。また、「緊急性」も重要な要素となっている。

優先度を決定するのは庁内の意思決定機関である総合計画策定本部会議であるが、点数化を担当するのは「総合計画策定グループ」となっている。このグループは、総合計画策定における事務局に当たり、概ね各部から1名ずつ、係長以下の比較的若いメンバーで構成される。若手の起用には、慣習にとらわれず、新しい計画を作成していくという狙いがある。

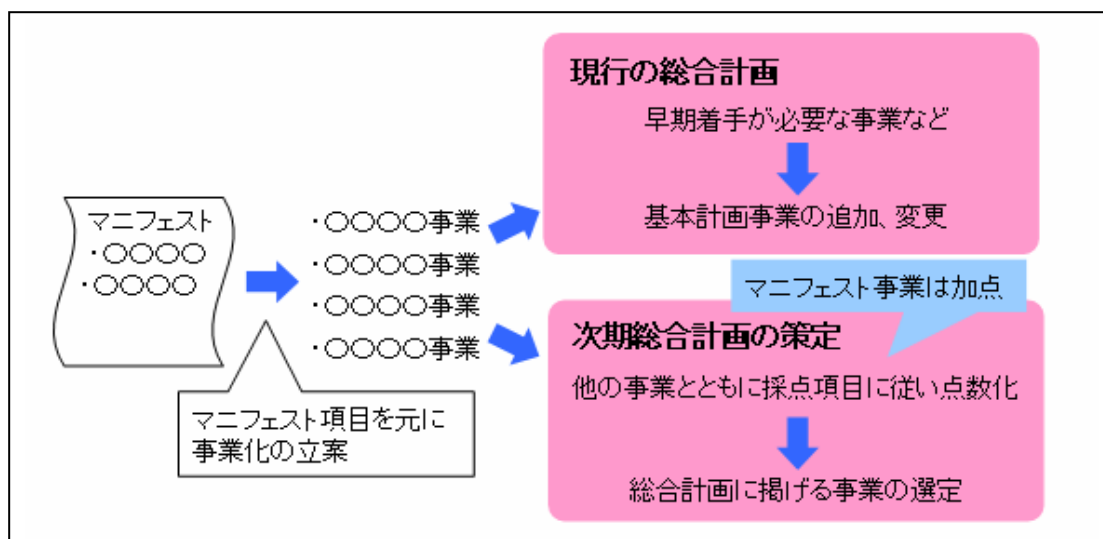
#### ④追加と変更で空白を埋める

多治見市では選挙後1年間をかけてマニフェストとの調整を行いながら次年度からスタートする総合計画の策定・見直しを行うことが制度化されている。これは、マニフェストの実行に1年間の空白が生じることを意味する。そこで、次の図表4で示す通り、マニフェスト事業で早期に取り組みが必要なものや予算措置の必要なものは、現行の総合計画の基本計画事業の追加・変更というかたちで、出足が遅れないように努めている。

#### ⑤職員、住民、専門家などから多様な意見を募る

基本計画までが議会の議決事件となっているため、マニフェストとの調整の下、基本計画を見直す場合、議会場でその内容が審議されることになる。また、計画策定プロセスの初期の段階で、職員が政策提案を行える機会が設けられている。さらに、議会での審議の前に、パブリック・コメントや、外部の専門家や公募委員から成る事業評価委員会に諮ることがルール化されており、マニフェストに限らない内容も含めて、外部からの意見や

図表4：多治見市におけるマニフェストと総合計画の調整手続き



出所：多治見市資料

提案を取り込む仕組みも設けられている。

### ⑥財政面からの調整を行う

マニフェストと総合計画の調整の際に、忘れてならないのは、財政面での裏づけである。点数化による優先順位づけのほか、ヒアリング等によって、各事業費の削減や実施年度の変更などを行い、4年間に想定される総合計画経費以内にすべてがおさまるように調整している。

また、いくつかの課にまたがる政策の予算の決定については、その大きさでいささか異なるプロセスとなっている。比較的少ない予算の場合は、担当課と関係課が調整して決定されるが、施設建設など比較的大きな規模となる予算は、市の財政状況を踏まえながら、庁内で総合的に検討された上で決定される。

### ⑦PDCAサイクルを回す体制をつくる

PDCAサイクルについては、担当課が計画に沿って実行し、その進行管理を企画部企画防災課が行うことになっている。こうした仕組みは「マニフェスト」以前の時代からつくられている。また、マニフェストの進捗状況については、毎年度10月末時点で、企画防災課が担当課に照会を行い、その内容をホームページで公表している。

## (3) 評価

多治見市の事例を前節に示したあるべきモデルと対比すると、以下の点が指摘できる。

### ①「経営方針」としては不十分

マニフェストが経営方針になっているか、という点については、一番肝心なところが抜けていると指摘せざるを得ない。すなわち、どのような地域を目指していきたいのか、というビジョンやコンセプトが十分に明示されていない。「基本政策」や個別政策については、数も適当であり、さらに優先順位も示していると評価できる。ただし、基本政策の「子供たちの教育の充実を進めます。」

などは、経営方針としては漠然とし過ぎている感が否めない。これからの時代を見据えた時に、どういう子供たちを育ていくべきかといった明確な哲学を示し、教育の方針を打ち出すべきであったらう。

### ②政策のイノベーションの創出には一定の評価

マニフェストと計画を調整するプロセスで政策のイノベーション創出を促したか、という点については、一定の評価はできると考えられる。例えば、マニフェストの「3.活性化 陶磁器・タイル産業活性化を積極的に取り組みます。」は、総合計画において、「美濃焼（食器・タイル）の競争力を高める取り組みを支援します」という施策に位置づけられている。このように、マニフェストが経営方針として総合計画の施策以上へ明確に位置づけられれば、PDCAサイクルの回転による改善策の立案や政策イノベーションの創出が期待できる。

もっとも、こうした例は部分的で、経営方針に即して多くのユニークで新しい政策が生まれたと評価するには至らない。この背景には、職員レベルではマニフェストの個別政策を実行可能なかたちに具体化するという意味合いが強く、また地区懇談会などでは、マニフェストの説明などに力点が置かれ、住民に対して新しい政策立案を促すまでには至っていないことがあると指摘できよう。

### ③住民との「地域共通の目標」には至らず

職員には選挙後の早い段階から説明がなされ、さらに総合計画を見直すプロセスを通じて、計画に対する共通認識が形成されているはずである。また、議会においても、特別委員会における審議を通じて、一定の共有化がなされていると思われる。ただし、住民との関係については、団体ヒアリングを行うにとどまっており、地域全体の共通目標を策定するまでには至っていない。総合計画レベルで、NPOなどの団体と計画における目標を設定し、その共有化を図ってもよかつたであろう。

#### ④個別評価に止まっているPDCAサイクル

最後にPDCAサイクルについてであるが、個別政策の評価にとどまっており、今後は、基本政策＝経営方針に基づいてどのような成果を出したのかという観点に立った総括をすべきである。古川市長の2期目からのマニフェスト評価シートを見ると、基本政策ごとに「私の想いと政策の目的」が付されている<sup>9</sup>。これは職員に経営方針を理解させる意味でも望ましいことなので<sup>10</sup>、さらに、その経営方針に基づいて成果を出していくべく、総括的な評価を行っていくとよいだろう。

## 4. おわりに

もともとマニフェストは、政治が従来の抽象的で曖昧な公約を政策に転換できない状況の中で、政策運営のPDCAサイクルを形成する一つのツールとして登場した。国政レベルにおいては、冒頭で指摘した通り、マニフェストそのものに対する信頼が著しく低下してしまっただが、地方自治に目を転じれば、マニフェストは地域の経営指針として、期待された機能を果たしているケースもみられ、マニフェストの価値はいまだ損なわれていない。いやむしろ、国からのよりいっそうの自立が求められる地域主権の時代においては、首長を選ぶこと自体が地域の命運を左右することと等しくなるのであり、マニフェストという地域経営方針の内容を充実させ、それを自治体の実際の地域経営にいかにつぎ付けていくかが、極めて重要な政治手続きとなる。本稿では、まず、そのあるべきプロセスのモデルを論じた。

多治見市は、マニフェストを総合計画に反映させるという先駆的な試みを行ってきた自治体であり、それについて高く評価すべきであるという声に異論はないであろう。とはいうものの、その内容については、あるべきモデルからみれば、改善すべき点が多々あるのも本稿で指摘したとおりである。現在の姿に改良を加えていくことができるならば、マニフェストが選挙のツールであるとの認識を払拭し、実効性をともなった指針として地域経営に今以上に活用されていくに違いない。それはまた、

マニフェストが国政レベルでの汚名を返上することにもつながるであろう。そうした意味において多治見市をはじめとした先駆的自治体の責任はいっそう高まっているのである。

2015年の統一地方選を前に、遅かれ早かれ、従来型のマニフェストに替わる公約像や、それを基にした経営像が議論されることになるだろう。本稿で提示したモデルが、その議論の参考になれば幸いである。

最後に、本稿執筆にあたって、多治見市企画部企画防災課企画調整グループの職員の方々に多くのご協力をいただいた。ここに、改めて謝辞を申し上げたい。

#### 【著者プロフィール】

茂原 純 (もはら・じゅん)

政策シンクタンク PHP 総研 地域経営研究センター  
コンサルタント

2002年、慶應義塾大学法学部政治学科卒業。05年、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程修了。06年、PHP総合研究所入社。「PHPマニフェスト検証委員会」などの事務局を務める。現在、地域経営研究センター・コンサルタント。PRSJ(日本パブリックリレーションズ協会)認定PRプランナー。

地方自治体の首長候補がマニフェストの作成・実現について学ぶための「PHPマニフェスト講座」を企画・推進。また、首長や議会会派のマニフェスト検証委員を務める他、マニフェストの立案や実現に関わる各種コンサルティングを展開している。

9. 例えば、多治見市「平成24年度版進行管理表(平成24年10月31日時点)」参照。

<http://www.city.tajimi.lg.jp/gyose/shisaku/shichomanifesto/documents/furumani121031.pdf>

10. ただし、2期目の基本政策は1期目に比べて抽象的になりすぎている感が否めない。



■バックナンバー

Date/No.	分野	タイトル・著者
2013.5.23(Vol.7-No.59)	地域政策	デフレ脱却への経済・金融政策と地域経済・地方財政の展望 <small>神奈川県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</small> 伊藤敏孝
2013.3.27(Vol.7-No.58)	経済	アベノミクスによる政治的景気循環の行方 —憲法改正を視野に入れた財政再建戦略を描け— 主任研究員 宮下量久
2013.2.13(Vol.7-No.57)	外交・安全保障	日本の外交と科学技術の創造的なサイクル形成を 主席研究員 金子将史
2013.1.30(Vol.7-No.56)	地域政策	首都圏における高齢者急増に対する施設とサービスの絶対的不足 <small>コンサルティング・フェロー/㈱フラインコラボレート研究所代表取締役</small> 望月伸一
2013.1.30(Vol.7-No.55)	地域政策	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～ 主任研究員 佐々木陽一
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 <small>神奈川県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</small> 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 <small>在ベルギー日本国大使館公使</small> 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すか— 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 <small>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</small> 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適う～ 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 <small>コンサルティング・フェロー/㈱ファインコラボレート研究所代表取締役</small>	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 <small>前・恵庭市長/「子育てと教育を考える首長の会」事務局長</small>	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 <small>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</small>	南 学
2010.2.18(Vol.4-No.23)	外交・安全保障	「米国国防見直し：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 <small>コンサルティング・フェロー/前・志木市長</small>	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 <small>コンサルティング・フェロー/東洋大学准教授</small>	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！ <small>コンサルティング・フェロー/中部大学教授</small>	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
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～	主任研究員 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PHP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/>)。

21世紀に入り、中国をはじめとする新興国の台頭により、これまでの国際政治の地図が大きく塗り替わろうとしています。グローバル化の進展は、世界の多くの人々を豊かにすると同時に、グローバルに波及する金融経済危機の頻発を招くなど、新たな問題を惹起してまいります。国内に目を転じれば、少子高齢化社会の進行、公的債務の増加、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しています。

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、様々な智慧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. 7-No. 60)

2013年6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

## 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「グローバル・リスク分析」、「『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。

PHPとは、“Peace and Happiness through Prosperity”という英語の頭文字をとったもので、“繁栄によって平和と幸福を”という意味のことばです。これは、物心ともに豊かな真の繁栄を実現していくことによって、人々の上に真の平和と幸福をもたらそうという創設者松下幸之助の願いを表したものです。

## メールマガジン登録のご案内

PHP総研の最新情報をお届けします。

- ・ 政策研究、提言
- ・ 論文
- ・ イベント情報

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。