

政策研究

POLICY RESEARCH

2017 No. 7 (2017年10月号)

- レポート:政策論説 公会計改革の意義②
宮脇 淳 (北海道大学法学研究科教授)
 - レポート:政策シグナル 自治体間競争の本質
宮脇 淳 (北海道大学法学研究科教授)
 - レポート:アジアリンク 中国商業銀行の不良債権動向
宮脇 淳 (北海道大学法学研究科教授)
 - レポート:事例研究 地方自治体における民間委託化検討の観点
—「人件費」の考え方と費用削減効果算出の際の留意点—
鬼澤 翔太 (株式会社富士通総研 行政経営グループ)
-

はじめに

近年、地方財政運営を支える公会計の改革が積極的に進められている。従来の財政民主主義に基づく単年度をベースとした財政統制に止まらず、リスクを踏まえた経営的視点の強化が財政運営・内部統制の面からも求められている。前回「①」では、財政民主主義における公会計改革の原則について、①責任の明確性、②有用性の重視、③保守主義の重視、④帰属の明確化の面から整理した。今回「②」では、公会計改革と財政制度について取り上げる。

1. 財政と公会計改革

(1) 財政の意味の拡大

一般的な財政概念は、「国や地方自治体など公的部門の経済活動」である。このため、地方自治体の住民に向けた財政情報としては、貨幣的価値として金額で認識できる様々な経済活動の内容が中心となる。経済活動の視点からは、貨幣的価値が財政情報の中心となるため、公共サービスに関するノウハウの蓄積、情報収集や政策思考のための時間の確保、そして住民のボランティア活動、さらには良好な自然社会環境など、必ずしも貨幣的価値では直接表現できない情報は、財政情報としてはもちろんのこと政策議論でも劣位となりやすい。さらに、地方自治体が抱える将来リスクに関しては、足元での貨幣的価値としての認識に限界があり、その発生の有無も一定の確率事項に過ぎないことから、当該情報への信頼性自体も限定的なものとして受け止められやすい。政策的な債務の意味は「ある者が他の者に対して一定の行為をする（作為）又は行為をしない（不作為）負担を負うこと」である。国や地方自治体の政策は、民主的なプロセスの下で成立した後は、賛成者だけでなく反対者、そして賛成・反対を示せない将来の住民をも拘束する力を持っている。現在の住民の意思決定が将来住民の行動を左右し、負担を生じさせる関係にあるとすれば、リスクとして積極的に認識し、計画づくり、そして財政運営や行政評価も含め自治体経営の意思決定に恒常的に組み込む努力が必要となる。この意味から財政の概念は「国や地方自治体など公的部門の経済活動」に止まらず、「数字に凝縮されていない将来住民の運命」にも積極的に視野を広げることが必要となっている。

(2) 自治体経営の機能

すでに前回「①」で見たように従来の公会計の主目的は、財政民主主義の確保と充実にある。公会計を通じて、行政の責任範囲の明確化（責任の明確化原則）、住民の財と行政管理の財産の区分の明確化（財産帰属の明確化原則）、住民に不利益を与える情報の開示（保守主義の原則）、そして、住民の意思決定に役立つ情報の提供（有用性の原則）が担保されることが重要とされた。こうした公会計の機能に加え、自治体経営の意思決定に資する情報としてのリスク要因を積極的に認識し、ストックとフロー両面からの財政の全体像や将来像を見据えることができる情報の提供が必要となる。

地方自治体の持続性とは、「将来住民の選択肢を制限・奪うことなく、現在住民のニーズを最大限満たすこと」である。したがって、具体的に見ると短視眼的・形式的収支均衡だけを目指した足元の職員削減や事務事業の外部化が、公共サービスの質的劣化を構造的に深める結果となれば、将来住民の公共サービスに対する選択肢を制約する要因となる。職員給与やコストの削減で数字上の財政収支は一時的に改善しても、非貨幣的価値も含めて自治体経営に将来のリスクを埋め込む結果となれば、そのリスクが将来顕在化することで地域の持続性確保に向けた選択肢は奪われる。職員数の削減、事務事業の外部化などの取組みと同時に、行政機関の蓄積してきたノウハウの伝承に加え、民間化に伴うモデル形成などに向けたコーディネート力や民間化の成果に対するモニタリング力など、新たに必要となるノウハウ、そして自ら政策や仕組みを生み出す思考力の育成が不可欠となる。こうした点は、外部化がごみ収集、

清掃、保育など現業ベースを中心に行われても、公共サービスである以上、同様の結果となる。なぜならば、ノウハウの蓄積と伝承に関する仕組みを形成せず、人員削減や外部化に取り組んだ場合、総務や企画も含めて部門を問わずコーディネート力やモニタリング力を支える情報が拡散し、将来住民に向けた公共サービスの質を大きく低下させる要因となるからである。

2. 財政健全化指標と地方財政の実態

2010年以降、地方財政の悪化スピードは減速し、財政運営状況も改善傾向も示してきた。2015年度決算ベース健全化判断比率などの速報値によると、財政健全化法に基づいて早期健全化基準以上で財政再生団体となっているのは北海道夕張市のみとなり、財政健全化団体は2008年度では21団体あったものの、2013年度の青森県大鰐町を最後に2015年度もゼロとなっている。また、地方公営企業の経営状況を示す公営企業会計の資金不足数は、2015年度で47会計となり、2014年度の58会計に比べて減少している。さらに、全公営企業会計数6796会計中、健全化基準以上の資金不足比率となっている会計数は10となった。健全化基準以上の資金不足比率を抱える会計の事業分野は、簡易水道1、交通1、病院1、宅地造成3、観光2、その他2（魚揚場事業、看護専門学校事業）である。地方財政全体、地方公営企業などの改善傾向のほとんどの要因は、①日本銀行の超低金利・マイナス金利政策と地方債の繰上償還制度の実施による利払費の大きな減少、②指定管理者制度や非常勤職員の拡大など外部化に依存した人件費の削減にある。しかし、指標上の財政健全団体数、そして、地方公営企業の資金不足会計数の減少とは異なり、地方財政の実質的リスクは拡大している。従来の過剰投資、維持更新投資の先送りなどで従来から堆積してきた負のストックによるリスクの顕在化に加え、超低金利・マイナス金利政策の転換、民間も含めた今後の労働力不足の深刻化による外部化の限界などが明確になったとき、現状のままでは自治体経営の持続性確保が困難となる。

従来の財政運営では、維持管理など必要支出の先送り、リスク認識の軽視などにより、フローたる毎年度の税収などで対応できない財政需要は、将来の税収増加を当てにした借金の拡大などに代表される有形・無形のストックとして堆積させてきた。たとえば、上下水道など生活インフラに関する毎年度の住民の使用料・利用料負担を必要以上に低く抑え、不可欠な維持更新投資を先送りし、実質的にストックたる施設などの老朽化を激しくするなどの場合である（毎年度の使用料負担というフローの問題を、施設の老朽化というストック問題に転嫁するケース）。そうしたフロー問題のストックへの転嫁が経済社会の成熟化と共に限界に達し、今後の財政運営ではストックに堆積した維持更新費用など潜在コストが現実の支出として顕在化することが進む。その顕在化をフロー（毎年度の負担）でいかに受け止めるかが大きな課題となる。前述の上下水道など生活インフラの例でいえば、施設の老朽化が限界に達して一気に巨額の更新維持投資が必要となり、毎年度のフローの税負担や使用料金の多額の引上げに転嫁する構図（ストック問題のフロー化）である。ストックに堆積した潜在的リスクを毎年度の負担であるフローに転嫁し、住民負担を拡大して施設や公共サービスを維持するのか、それとも公共サービスとしての必要性を再検証し破棄するのか、民間手法の導入など提供手法を本質的に変化させるか、自治体経営では、公共施設の再編に限らず「あれかこれか」の選択が、すべての政策領域で重要となる。

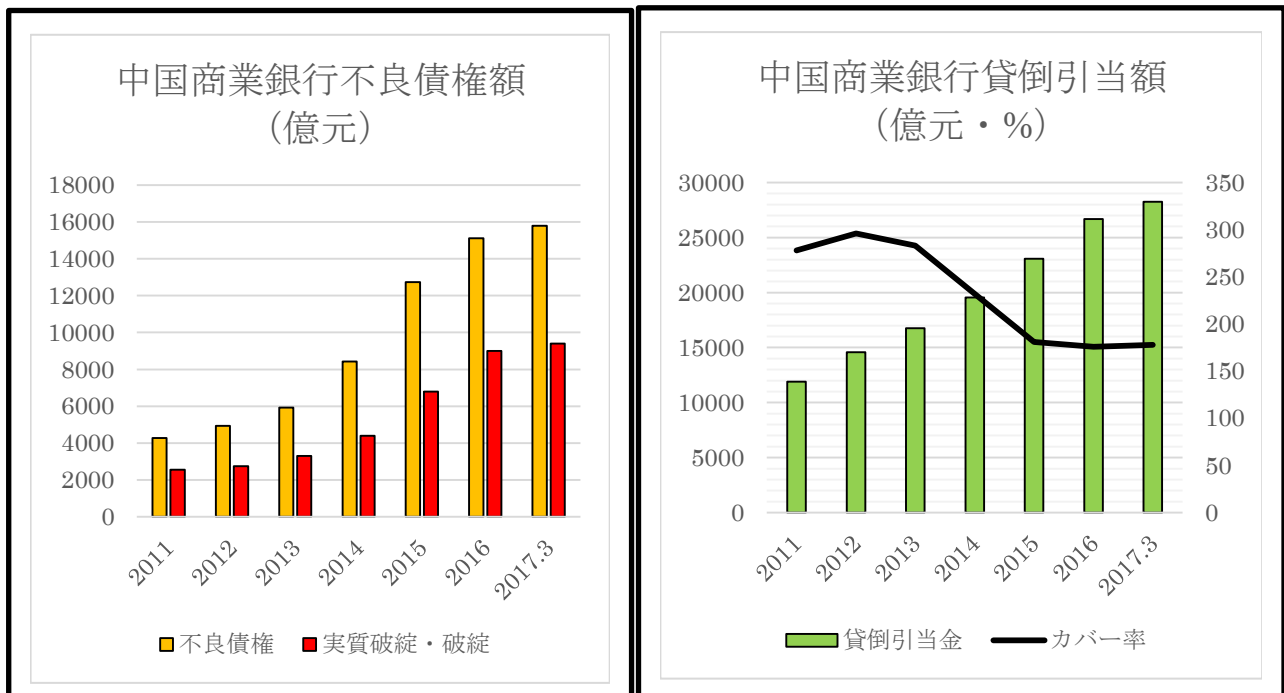
開発とは、「新しいものを生み出すこと」であり、政策開発は、より良い地域づくり・住民生活に貢献する新たな手段を地方自治体が生み出すことを意味する。戦後、中央集権体質の中で地方自治体は、国が設定した制度・政策を着実に執行することが主な役割とされてきた。このため、国の制度・政策をより多く細かく「知っていること」が職員や組織の重要な資質とされると同時に、画一的な制度・政策の下で地方自治体相互間の政策競争も限定的な範囲にとどまってきた。しかし、21世紀に入り、国の政策も「均衡ある国土の発展」時代を終え、超少子高齢化・グローバル化、そして情報化社会の進展に伴い、多様な地域づくりが不可欠となった。そのなかで、制度・政策を地方自治体自らが生み出す力は、地域や圏域（複数の地方自治体で形成する地域）の持続性を確保・向上させるために重要かつ不可欠な知的インフラとなっている。この知的インフラに不可欠な点は、自治体間競争への正しい理解である。

政策開発に求められる、自治体間競争への正しい理解とは何か。一般的に競争とは、複数以上の集団間で同類の目標達成に近づくほど、優位性を持つ一方が他者を排除し、他者を目標達成から遠ざける作用を意味する。自治体間競争に例えれば、同類の地域活性化策や子育て政策を展開している場合、経済集積度や財政力の高い地方自治体へ人口や経済社会活動の移動を通じて政策効果が結果的に集中し、他の地方自治体では目標達成が困難となる状況である。競争関係の形成は、人間集団、すなわち自治体組織や地域内の活動を活性化させる要因となる一方で、集団相互間に排他的関係や不信関係を生み出す要因ともなり、地域の内外を問わず不可欠な協働とは対立する要因を形成する場合も少なくない。

自治体間において経済力・財政力の差や相互関連性を勘案しない過度な競争が展開された場合、重複投資や政策効果の相殺を生み、当該地方自治体だけでなく圏域全体の活力を結果的に失わせてしまう、いわゆる合成の誤謬（個々の主体が努力した結果が全体として不整合な状態となること）の状況に陥りやすくなる。すなわち、排他的劣位競争の展開である。21世紀の自治体間に必要な競争の本質は、相互に排除する劣位競争を展開することではなく、相互に政策共有し協働できる仕組みを開発する創造的競争を展開することである。形式的・外見的な平等主義や利己的地域主義により相互に排除し合う競争ではなく、自治体間の特性や体力の違いを積極的に認識・活用し、相互に補完し役割分担する「連坦」のネットワーク形成を重視する。

連坦とは、ごみ処理や消防行政等の事業を共同で担うことに止まらず、各地方自治体が特性や資源に合わせて役割や機能を分担し合い、それを機能的に共有することで住民や経済社会活動の交流構造を生み出すネットワーク戦略である。ネットワークとは、節（各地方自治体）と線（相互連関の関係）で形成される繋がりであり、節だけでなく線の視点を重視し、多層的にネットワークを形成する自治体間の創造的競争が不可欠であり、その実現に向けては、既存の各自治体を単位とする総合行政の柔軟性を高める地方行財政制度の形成・充実も必要となる。加えて、多彩な民間との協定等によるネットワーク形成も重要となる。

従来の画一的・中央集権的な均衡ある国土の発展政策の中で、自治体経営も国依存で展開される場合が少なくない。国依存のこれまでの自治体経営は、他の自治体の特性や環境の違いを積極的に受け止める連携の環境を十分に形成してこなかった。地方行財政制度も自治体間の違いを積極的に受け止め、相互に連坦し合える仕組みづくりが不可欠となっている。



(資料) 中国銀行資料より作成(注)「カバー率」は、貸倒引当金の不良債権残高に占める割合。

中国の不良債権問題が徐々に顕在化している。不良債権額は増加の一途にあり、実質破綻・破綻債権も並行して増加している。金融機関の貸倒引当金積み増しが行われているものの、カバー率は低下傾向にある。従来からのシャドーバンキング問題や地方財政の悪化問題等も依然として残されており、中国政府が2017年のマクロ経済政策の重点課題として指摘している不良債権問題は、いよいよ本格的な対処を必要とする段階に至っている。

こうした実態を積極的に受け止め、中国の銀行業監督管理委員会等による規制の強化が進められており、金融リスクの防止を重要な政策課題として、システムリスクの回避に向けた政策展開を強めている。ただし、金融監督業務が行政の縦割りの視点から規制の流れの見直しを中心に展開されていることから、複雑化・横断化しつつある資金の流れに十分対応できない領域があることも否定できない。加えて、日本の第三セクターや官民連携でも課題として認識されたように、中国の地方政府の官民連携プロジェクト（PPP）の拡大において、役割や責任分担の不明確化、フローの債務のストックへの転嫁等により、将来に向けた潜在的な財政赤字の堆積も懸念されている。

欧米を中心に、金融政策は大きな転換期を迎えつつある。2008年のリーマンショック克服に向けて欧米・日本等が展開してきたバランスシート改善のための資金供給増加による拡大金融政策が、欧米を中心とした景気回復で金融政策的に縮小方向を睨みつつある。米国FRBは今秋から資産買い上げを縮小し本格的な拡大政策の転換を明確にしているほか、欧州ECBも足元の景気過熱傾向が続けば、2018年には本格的な縮小政策に転じることが見込まれる。こうした転換期において、中国の金融・財政の不良債権をソフトランディングさせることが、新常态に向けた中国政策の大きなポイントとなる。

はじめに

多くの地方自治体では、少子高齢化等による税収減・社会保障費負担増の影響で厳しい財政運営を強いられている。また、団塊の世代が定年を迎えることによる職員不足も深刻な課題となり、恒常的な超過勤務も発生している。その一方で、ライフスタイルの多様化にともない、住民ニーズの複雑化・多様化が進んでおり、業務効率化と市民サービス向上の双方への対応が喫緊の課題となっている。

行政サービスのなかでも、住民と直接的に接する窓口業務に関しては、国の「経済財政運営と改革の基本方針 2015」において、「効率的で質の高いサービスを提供するため、民間の大胆な活用の観点から市町村で取組が遅れている分野や窓口業務などの専門性は高いが定型的な業務の適正な民間委託の取組の加速」が掲げられている。また、その目標として、平成 32 年度までに窓口業務のアウトソーシングに取り組む市町村数を平成 26 年 10 月比で倍増となる 416 団体とすることが設定された。具体的な取組では、平成 28～30 年度の 3 か年の予定で総合窓口及び庶務業務改革を対象に、モデル自治体を選定し優良事例の横展開を図る「業務改革モデルプロジェクト」（総務省）を通じて業務改革のモデル構築が推進されている。

本稿では、平成 28 年度「業務改革モデルプロジェクト」のモデル自治体である鳥取県鳥取市における「総合窓口の導入とアウトソーシングの一体的推進」の取組を弊社が支援したノウハウをもとに、地方自治体が民間委託化に取り組む際の費用削減効果検証の考え方について整理する。

1. 民間委託化による期待効果

図表 1 民間委託化の期待効果

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> (i) 委託可能な業務と自治体職員の従事業務の切り分けによる職員の負荷軽減や、専門非定型業務へのリソースシフトの促進 (ii) 自治体職員以外の適切な人材の活用による業務費用の削減 (iii) 契約に基づき、民間のノウハウを活かした持続的・安定的な業務体制の構築 (iv) 繁忙期・閑散期など業務量の増減に合わせた柔軟な人員体制の構築 (v) 正規職員による臨時職員の採用・指導育成のための管理費用（臨時職員活用費用）の軽減 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

地方自治体における民間委託化の期待効果としては、(i) 委託可能な業務と自治体職員の従事業務の切り分けによる職員の負荷軽減や、専門非定型業務へのリソースシフトの促進、(ii) 自治体職員以外の適切な人材の活用による業務費用の削減、(iii) 契約に基づき、民間のノウハウを活かした持続的・安定的な業務体制の構築、(iv) 繁忙期・閑散期など業務量の増減に合わせた柔軟な人員体制の構築、(v) 正規職員による臨時職員の採用・指導育成のための管理費用（臨時職員活用費用）の軽減などが挙げられる。

なお、(v) の臨時職員活用費用は、業務の遂行に直接関係するものではないが、臨時職員を活用した業務実施体制を構築する以上は必ず発生する費用である。法令上定められた臨時職員の雇用期間の制限や、業務の繁忙期・閑散期に応じた人材配置のために高頻度で臨時職員の採用を実施している場合、臨時職員の管理業務が現場職員に与える負荷は極めて大きい。多くの地方自治体において臨時職員の活用が進んでいる現状を踏まえると、民間委託化によって臨時職員の管理に関する業務負荷が低下することは職員のリソースシフトの観点からも重要となる。

以上の民間委託化による期待効果について、特に業務費用の削減効果に着目すると、業務の遂行に必要となる職員の従事時間を減らすこと (i・v)、定型性・専門性等の業務特性に応じて適切な人材を活用すること (ii) が重要となる。以下では、職員直営および民間委託化それぞれの業務費用・人件費単価

の考え方について整理する。

2. 業務費用・人件費単価の考え方

(1) 職員直営・民間委託における業務費用の概要

民間委託化を推進する場合、民間の委託事業者の従業員が担う業務範囲を拡大することで、自治体職員が直接業務に従事することで発生する費用(①)の削減を見込む。また、臨時職員が担っていた業務についても民間委託化が進むため、当該業務に関する正規職員による臨時職員の管理費用(②)も減少すると考えられる。

図表2 職員直営および民間委託における業務費用の考え方

全て職員直営で 実施する場合	職員人件費			
	①業務への従事	②臨時職員活用		
民間委託を 導入した場合	③業務委託費	職員人件費		費用の 削減効果
		④事業者 モニタリング	①業務へ の従事	

しかし、民間委託化によって削減される費用がある一方で、民間委託化にともない新たに発生する業務や費用もある。具体的には、受託事業者へ支払う業務委託費(③)、業務の実施状況の確認や課題の協議・見直しを図る事業者モニタリング費用(④)などである。特に、事業者モニタリングは、業務委託費のような財政負担だけではなく、民間委託化にともなう新たな業務として現場職員に直接影響を与える点に留意が必要である。

したがって、費用削減効果を適切に検証するためには、民間委託化にともなう各費用の増減に考慮しながら、職員直営・民間委託のそれぞれの場合に発生する業務費用をもれなく算出する必要がある。つまり、業務への従事に要する費用と業務委託費の差分だけではなく、臨時職員活用に関する職員人件費の減少や、事業者モニタリングに要する職員人件費の増加を比較した結果、費用負担の観点から民間委託化によって効率化が可能であるかを検証することが極めて重要となる。

図表3 各費用の従事者や委託による業務量の関係

	費目	従事者	委託による業務量の変化
①	業務への従事	自治体職員	減少
②	臨時職員活用	自治体職員(正規職員)	減少
③	業務委託費	民間事業者の従業員	増加
④	事業者モニタリング	自治体職員(正規職員)	増加

(2) 職員人件費を算出する際の留意点

民間委託化による業務量や費用の増減の方向性は異なるが、業務費用のうち「業務への従事」、「臨時職員活用」、「事業者モニタリング」は広義の職員人件費である。これらの職員人件費は、職員工数と人件費単価を乗じることで求める。なお、職員人件費の算出の際には、正規・再任用・嘱託・臨時などの職員種別で従事時間に対する人件費が大きく異なることから、それぞれの職員種別に応じて工数・人件費単価を見込む必要がある。

職員別工数の求め方としては、例えば業務への従事の場合、業務を1件処理するために必要な職員別工数をBPR(Business Process Re-engineering)等の調査票あるいは実地調査から把握する。また、正規職員については、臨時職員活用費用の算出のため、一定期間(月次・年次など)における臨時職員

の管理に携わった時間をアンケート等で調査するほか、事業者モニタリング費用の算出用に事業者との打合せ・協議の実施頻度の想定から事業者モニタリング工数を把握する。

一方、人件費単価の設定方法であるが、職員種別に応じた人件費単価を設定する必要があることはもちろん、民間委託化による費用削減効果の検証のためには、「時給換算された職員別給与費」を算出するだけでは不十分であることに留意しなければならない。なぜならば、事業者が設定する人件費単価の内訳には、業務従事者への給与以外にも事業者が従業員を雇用するために必要となる交通費等の各種手当や社会保険料、事業者の利益相当額等の様々な費用が含まれているためである。民間委託化前後の費用を適切に比較するには、職員の人件費単価も同様に職員給与だけではなく、交通費や社会保険料などの福利厚生や賞与など、職員が業務に従事するにあたって雇用主が負担する費用をもれなく計上する必要がある。

なお、地域性や事業者によって状況が大きく異なることは言うまでもないが、職員別の人件費単価と事業者の設定する人件費単価を比較した結果、事業者の人件費単価の方が低くなるのは主に正規職員との比較においてである。その他の再任用・嘱託・臨時職員との比較では、事業者の設定する人件費単価と概ね同額かむしろ事業者側の人件費単価の方が高くなる場合も少なくない。

図表4 鳥取市における職員別人件費単価と事業者の設定する人件費単価の比較（円/時）

正規	任期付	嘱託	臨時	委託
4,419	1,496	1,124	1,089	1,000~1,800

※職員別人件費単価（正規・任期付・嘱託・臨時）は社会保険料などを含む。

出典：総務省 HP (http://www.soumu.go.jp/main_content/000475729.pdf)

3. 民間委託化の費用に影響を与えるその他の事項

これまで述べてきたように、民間委託化の検討では民間委託化前後の業務費用を適切に算出することが重要であるが、最後に近年の社会動向や自治体業務の実態を踏まえ、民間委託化の費用削減効果を検証するにあたり考慮すべきその他の事項について整理する。

第一に臨時職員等の活用がある程度進んでいる状態から民間委託に転換する場合、当初期待したほどの費用削減効果が見込めない可能性があることである。人件費単価の考え方に記載したとおり、正規職員以外の職員別人件費単価に比べると、事業者が設定する人件費単価が高くなる場合も少なくない。実際に鳥取市の検討の場合では、現状業務の調査結果をもとに事業者4社へ見積依頼を行うことで民間委託導入前後の費用を比較した結果、3社（事業者B～事業者D）では13,000～33,000千円の減額となったが、事業者Aに関しては6,000千円の増額となった。

図表5 鳥取市における民間委託化前後の業務費用の比較（円/時）

	費用（千円）	差額（千円）
現状業務 ※委託済を除く	190,665	—
事業者A	196,592	5,926
事業者B	177,365	▲13,300
事業者C	161,734	▲28,932
事業者D	157,421	▲33,245

出典：総務省 HP (http://www.soumu.go.jp/main_content/000475729.pdf)

第二に地場の民間事業者の民間委託等の動向も踏まえ、市場性を確認することが必要となる。特に地方部において市場性を確保するためには、複数業務を束ねて規模を大きくすることで、大手事業者の参入を見込むことなどが想定される。市場性を確保し複数の事業者が参入することで、事業者間の健全な

競争を促し業務委託費の高止まり抑止や事業者の提供するサービスの質的向上につながることから、発注者である地方自治体にとっても大きなメリットとなる。

おわりに

本稿では、平成 28 年度「業務改革モデルプロジェクト」のモデル自治体である鳥取県鳥取市の取組をもとに、民間委託化に取り組む際の費用削減効果検証の考え方について整理した。

費用削減効果が民間委託化の検討を進める地方自治体にとって大きな動機となることは間違いないが、多くの地方自治体において非常勤職員・臨時職員の活用が進んでいる現状を踏まえると、民間委託化による費用削減効果は限定的となる可能性がある。

また、従来の業務の手続きフローや実施体制に変更を加えることは、民間委託化に限らず短期的・一時的な業務従事者の負担増やサービスの受け手となる市民の混乱を招く。費用削減効果のみに着目した民間委託化の検討では、関係者の合意を得ることが困難となるケースも十分に想定される。

そのため、常態化した時間外勤務是正や職員の経験・処遇に応じた役割分担の促進、業務の繁閑によらない安定的なサービス提供体制の構築など、現場職員の業務実態を踏まえ、財政負担以外の民間委託化のメリットについてもあわせて検証し、庁内外に対して民間委託化の推進に関する合意形成を促していくことが求められる。

〈既刊テーマ一覧〉

2017 No. 1	<ul style="list-style-type: none"> ● 自治体経営のリーダーシップと組織（1） ● 英国離脱と EU 圏の行方 ● 韓国経済・米中問題と大統領選挙 ● 世界の自然災害リスクマネジメントにおける日本の役割
2017 No. 2	<ul style="list-style-type: none"> ● 自治体経営のリーダーシップと組織（2） ● 政治の捻じれ ● 渝新欧鉄道と中国戦略 ● 日本版レギュラトリー・サンドボックスの導入に向けた一考察（1） —利用者保護及びモニタリングの視点から—
2017 No. 3	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと組織の内部統制 ● 食料加工品の高付加価値化 ● シンガポール産業集積と直接投資 ● 日本版レギュラトリー・サンドボックスの導入に向けた一考察（2） —諸外国のモニタリング及び規制の見直しの視点から—
2017 No. 4	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域のプロモーション力 ● 日本と EU 間の EPA 合意 ● アジア通貨危機の再考 ● 地域における認知症サポート医の活躍に向けて
2017 No. 5	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策議論の妥当性と適正性 ● 職務上の不正の構図 ● アジア通貨危機の再考 ● 東京都の排出量取引制度の価格機能の回復に向けた取り組み
2017 No. 6	<ul style="list-style-type: none"> ● 公会計改革の意義① ● 地方自治体のナッジ政策 ● アジアからの訪日外客の動向 ● 総合計画策定時の住民アンケート調査の改善方策 ～計画立案のエビデンスとしての実効性を高めるために～

政策研究 2017 No.7

2017年10月発行

監修 宮脇 淳（北海道大学法学研究科教授）
 編集・発行 株式会社富士通総研 行政経営グループ
 〒105-0022 東京都港区海岸1-16-1
 電話 03-5401-8396
 MAIL fri-ppp-jimukyoku@dl.jp.fujitsu.com
 URL <http://www.pppnews.org>