

政策研究

POLICY RESEARCH

2020 No. 9 (2020年12月号)

- レポート:政策論説 指定管理に見るコンプライアンス問題
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 地方議会の議論の本質
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 外需の力
宮脇 淳 (北海道大学法学研究科教授)
 - レポート:事例研究 国土強靱化地域計画の策定状況と策定時のポイント
鍋島 直宏 (株式会社富士通総研 行政経営グループ)
-

1. はじめに

2003年の改正地方自治法施行で導入された指定管理者制度（地方自治法244条の2）は、15年後の2018年4月現在で総事業数約7.6万件¹を超え、公の施設の約4割が民間企業等²の指定管理者が担っており、地方公共団体の民間化の柱となっている。しかし、指定管理者制度は、現状において様々なジレンマ(dilemma)を抱え、制度全体の信頼性を低下させるだけでなく、地方公共団体と指定管理者双方のリスクを拡大させている。指定管理者制度は地方公共団体の自治事務であり、各自治体の自主的判断が大きく影響する。しかし、自治事務であったとしても、その根底にあるコンプライアンス構造を踏まえて展開する必要がある。以下では、指定管理者制度を例に官民連携におけるコンプライアンス問題について考える。

2. コンプライアンスの本質

指定管理者制度は、「はじめに」で指摘したように地方自治法上では自治事務として位置づけられている。制度上、個別内容は条例を基本規範としており、具体的には各地方公共団体の判断に委ねられている。こうした制度設計について総務省は、「指定管理者制度については、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認める時に活用する制度であり、個々の施設に対し、指定管理者制度を導入するかしないかを含め、幅広く地方公共団体の自主性に委ねる制度になっている」³としている。公の施設は管理運営の実態が地域によって異なり、各地に適した内容で地方自治の本旨の下で指定管理者制度の活用を進めていく位置づけであることを意味し、画一的に規定することに限界がある点を示している。

地方自治の観点からは、地方公共団体ごとに指定管理者と結ぶ協定が異なる内容になる部分があるのは当然である。しかし、地域が異なっても法秩序・法体系の面で確保すべきコンプライアンスには共通構図がある。この点への認識が不足すると、地方公共団体と指定管理者間で法的認識が大きく異なり、協定の内容も混沌状態となることが様々なジレンマを生み出す要因となっている。制度設計者である国、具体化を担う地方公共団体を問わずこうした基本的な視点を共有することが重要となる。

様々なジレンマを改善するため、地方公共団体と民間企業等指定管理者間のガバナンスの充実に向け、官民を通じたコンプライアンス関係の質を向上させることが課題となる。指定管理者の選定・指名から協定の策定、管理運営の展開、モニタリングの充実に至るまで体系的にコンプライアンスの構図を構築することが、制度の持続性と進化性の確保に向けて不可欠となっている。コンプライアンスの最終的な目的は、民間・公的組織を問わず、法令や倫理等に基づく活動を定着させ、社会的な信頼性を組織や制度として確保し向上させることにある。この意味から、指定管理者制度において積極的に官民の連携価値と信頼を高めていく姿勢が求められる。

指定管理者制度は、官と民の中間領域で協働展開することを意図している。具体的には、「行政は指示する人、民間は作業する人」の上下関係（ガバメント(government)関係）から脱却し、民の創意工夫・ノウハウを反映させる「行政と民間がともに考えともに行動する」ことを可能にする仕組みへの進化を意図している。この「行政と民間がともに考えともに行動する」ための仕組みづくりには、行政と民間が従来の縦の関係から横の水平的関係（ガバナンス(governance)関係）による機能・責任、リスク分担

¹ 総務省自治行政局『公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果』（2019.5）による。

² 民間企業等とは、株式会社、NPO法人、学校法人、医療法人等を示す。

³ 総務省自治行政局長（2010.12.28）「指定管理者制度の運用について」。

の関係を新たに構築することが求められる¹。旧管理委託の縦型の関係から、横型の関係をより重視する構図への転換である。

2003年の改正地方自治法施行に伴う総務省自治行政局長通知²では、指定管理者制度に関して、①多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を目的とするとしている。それに続き指定管理者に関する事項として、②地方公共団体が指定する法人その他の団体に公の施設の管理を行わせる制度であり、その対象は民間企業等を幅広く含むこと、③条例の定めるところにより地方公共団体の長は指定管理者に「使用許可」を行わせることが可能であること、そして④指定に当たって議会が議決すべき事項として、指定管理者に管理を行わせようとする施設名称、指定管理者となる団体名称、指定期間等を提示することが示されている。以上の趣旨を実現するためには、官民関係のコンプライアンスの進化が不可欠となる。

3. 指定管理者制度のコンプライアンス

コンプライアンスの核となるのは、法令に基づく指定管理者制度の展開である。国・地方公共団体を問わず公務員、そして組織活動の基本原則のひとつが法令に基づく職務の展開であり、地方公共団体の職員自体が組織的に法令の基本的知識を十分に理解し実践する力を備えることが前提となる。とくに指定管理者制度の場合、地方公共団体を律する法令だけでなく、民間企業等の活動を律する私法関係も含め両者の新たな関係を形成する視点も求められる。すなわち、以下の点が重要となる。

①行政活動の中核を形成する公法分野のみならず、民法・商法等私法分野の知識も公務員に不可欠と認識すること。民間領域を主に律する法令や会計制度等を理解した上での連携が、官民の相互信頼関係を形成する前提と認識し、地方公共団体の職員に求められているコンプライアンスの質と範囲をガバナンス型に進化させること。

②法令の根底にある倫理や社会的規範などを意識すること。倫理とは、人間行動における選択を規制する内面的規範であり、客観的な社会規範としての価値観が前提として必要となる。加えて、倫理観には人間としてどこの国、どこの地域、いかなる時代にも共通した規範だけでなく、国・地域や時代等で倫理的価値観が異なり多様化が進んでいる規範が存在する。この倫理的価値観の多様化が社会的ジレンマを生む要因のひとつとなっていること。

③不正・不祥事の防止であること。防止には、内部統制が重要な意味をもつ。内部統制とは、単に監査やモニタリングを行うことではなく、自発的に組織の協働体制を形成することであり、具体的目的は、業務の有効性・効率性の確保、業務情報の信頼性の確保、業務活動に関する法令遵守の確保等が挙げられる。内部統制を機能させる要素としては、統制環境の把握、リスク認識と対応、統制活動、モニタリング機能等の充実が求められること

コンプライアンスの質の向上は、指定管理者と地方公共団体の相互の関係をいかに形成し機能させるかを考える場合に重要となる。その際に踏まえるべきことは相互の自発的な情報共有と協働によるガバナンス機能を充実させる関係づくりである。そして、指定管理者制度においてコンプライアンス、そしてガバナンス機能の根幹に位置するのが条例と、それに基づく協定である。

¹宮脇淳編著「自治体経営改革と政策再生」東洋経済新報社、pp72～75。

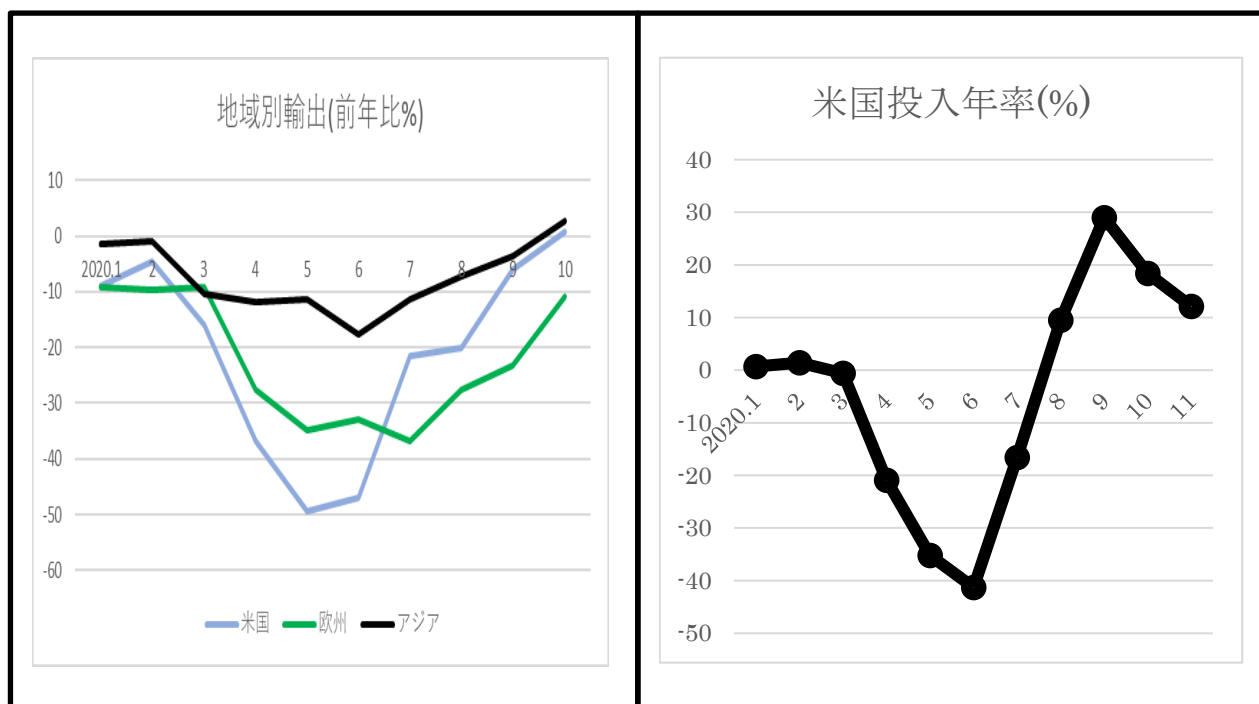
²総務省自治行政局長通知（2003.7.17）「地方自治法の一部を改正する法律の公布について」。

年明け以降、地方議会も予算審議の時期を迎える。2021年度予算は、国の地方交付税による措置等はあるもののコロナ対策による財政負担拡大を受けた予算編成となると同時に、債務拡大等による財政運営の困難性がさらに深刻化する2022年度以降を睨む取組みとなる。地方議会での議論の質が課題とされてから、久しい。地方議会、そこでの議論に対する住民の関心が低下し、民主主義の学校といわれる地方自治への危機が指摘されている。こうした危機の原因は多様であるものの、地方議会の質疑・質問の質に課題があることは指摘せざるを得ない。

地方議会の議論は、基本的に「質疑・質問・討論」に分けられる。質疑は、首長が議会に提出した議案について不明点・疑問点等を質すことであり、議案に関係のない事項は質疑の対象外となる。これに対して、質問は、地方自治体の一般課題について質すことであり、質疑と異なり議案に拘束されることはなく、一般質問、緊急質問等の形態がある。討論は、議案に対する賛否を明らかにし自分の考えを主張することである。

こうした形態を通じて地方議会での議論が展開されるものの、重要なのは質疑・質問等の区分ではなく、質疑・質問が果たす実質的機能である。質疑・質問を問わず、実質的機能は「批判」にある。批判は、民主主義を充実させる議会の基本的機能であり、執行部に対する批判を通じて、政策や行政機能・組織、そして地域を進化させる役割を果たす。問題は「批判」の質にある。批判は、本来は議案・出来事等の評価を行い、可否を見極める材料とすることである。しかし、実際に議会で展開される質疑・質問は「非難」に止まることが多い。住民からの関心が低下する要因のひとつは、この「非難」にある。非難は、議案や出来事の欠点を取上げて攻めることであり、価値観や利害による主張となる。こうした非難は議会議論をシャットダウンさせる。政策議論においてもっとも避けなければならないシャットダウン議論とは、価値観や利害の違いを理由に議論を終わらせる姿勢である。「価値判断の問題」、「価値観の違い」などの言葉で議論を整理する姿勢で、価値観の異なる他者との協力関係を形成する公共性の観点からも、あるいは特定の価値観や視点を当初から排除してはならない政策倫理の面からも避けるべき姿勢となる。議論を打ち切り、あるいは当初から排除するのではなく、議論を重ねる中で、相互の異なる価値観の矛盾点や整合性などの確認を行うことが優先される必要がある。そうした積重ねがなければ、議会の議論を市民が聞くインセンティブはさらに低下する。

こうした「非難」の姿勢から脱しても、次に避けなければならないのが「否定的批判」である。否定的批判とは、不十分あるいは不明確な根拠・証拠による批判を繰り返すダメ出しのことである。政策議論では、よく「国民は・・・」、「住民は・・・」といった表現が使われる。しかし、国民全員、住民全員がその特定の議論に賛成あるいは反対していることはあり得ない。こうした表現によって、国民など全員が同様の考えや行動を選択しているかのように表現することを「みんなの罨」と言う。「みんなの罨」の表現がとられる背景にも、希望的観測が潜んでおり、せいぜい「多数」あるいは「何人か」を意味するに過ぎないのに、安易に全員を意味する言葉を使用する。不十分な根拠による批判につながる流れである。なお「否定と論駁」は異なる。否定はある内容に対して反対の意見を表明しただけで、論駁は証拠を示して反対することである。議会の議論において本来求められるのは、論駁でありそれに基づく「創造的批判」である。創造的批判とは、明確な根拠・証拠による批判であり、より良い内容の政策を生み出す。執行部と議会との間に情報の非対称性が存在する国・都道府県の制度・政策に関する情報は、行政が優位性をもつことが多い。これに対して、地域・住民の情報について執行部が優位性をもつとは限らない。執行部は地域メッシュ情報・適切なアンケート調査結果の把握が不十分であり、議会・議員側の地域メッシュ情報等は部分的に過ぎない点には留意が必要である。



(資料)財務省「国際収支統計」、米国「労働統計」等より作成。「米国投入年率」は労働投入。

日本経済の2020年7-9月期GDP統計は前期比5.0%、前期比年率21.4%の成長となり、内外需要の内訳を見ると、特別定額給付金の支給を背景とした個人消費を中心に内需が回復したほか、外需も自動車関連など米国向け輸出の拡大等を受け大きく増加する動向となった。この点は、前回の本アジアリンクでも整理した点である。

外需牽引の中心は、対米輸出となっている。中国を中心とする対アジア輸出も下支えしたものの、自動車を中心とする米国向け輸出の回復が大きく貢献している。コロナ感染が大きく拡大する中でも、米国経済は実体面において堅調な回復を見せてきた。こうした回復の原動力として雇用の回復がある。米国の失業率は2020年4月には14%を超える水準に悪化したものの、その後、コロナ感染拡大前の3~4%台までには低下していないものの、6%台までの改善を示している。しかし、この失業率の改善も10月以降、やや足踏み状態となり今後の動向が注視される。足踏み状態について「雇用者数×労働時間」で労働の質を示す働投入量でみると、明らかに9月をピークに鈍化する傾向を強めており、地域によるまだら模様はあるものの経済企業活動が委縮し始めていることを意味している。新型コロナウイルス感染拡大がさらに加速し、地域的に経済社会活動の自粛解除延期、さらには強化が指摘されるなど経済環境の悪化が影響している。こうした環境の中で、低下している失業率においても27週間以上働いていない長期失業者は増加傾向にある。12月からワクチンの接種がスタートし年明け1月冒頭には、バイデン氏が大統領に就任し新たな政策展開を迎える一方で、議会での追加経済対策の議論は難航するなど将来に向けた懸念材料は依然として大きい。

アジア各国自体のコロナ感染状態も拡大傾向が続いており、各国の経済動向に対して米国経済は大きな影響を与えざるを得ない。2021年は、そうしたリスク要因の方向性が明確とならない中での年明けとなることから、各国の経済政策の協調による連携とメリハリある運営が今まで以上に求められる。

はじめに

東日本大震災の教訓から「強くしなやかな国民生活の実現を図るための防災・減災等に資する国土強靱化基本法（以下「基本法」という。）」が制定され7年が経過した。この間わが国では多くの激甚化する自然災害を経験した。直近5年間の激甚災害指定を受けた災害は23にのぼる¹。

国では、平成30年度から3か年計画で約7兆円の事業費を投じ「防災・減災、国土強靱化のための3か年緊急対策」を進めてきた。本緊急対策の令和2年度での終了を受け、引き続き国土強靱化の推進の体制維持に向けた検討を進め、令和2年12月には令和3年度からの5か年における新たな「防災・減災、国土強靱化のための5か年加速化対策」が閣議決定された。令和3年度の国土強靱化関係予算の概算要求額は4.4兆円で、令和2年度予算額比で約1.09倍であることを考えると次年度以降も引き続き、国土強靱化に向けた取組の推進がなされることは明らかである²。

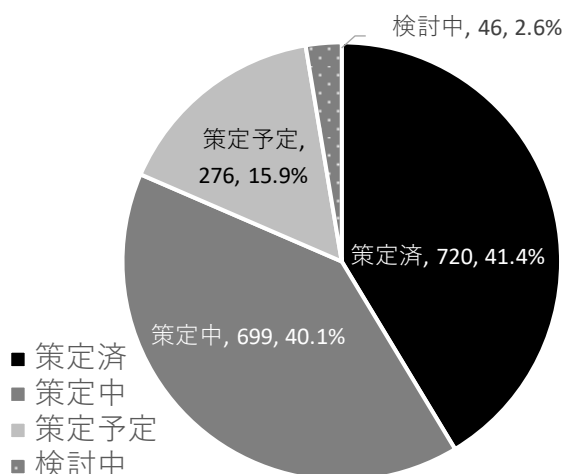
一方、地方自治体に目を向けると基本法が掲げる基本理念を受け、「国土強靱化地域計画（以下「地域計画」という。）」の策定が進められている。大規模な自然災害への備えに対する社会的要請は今後も高まる中で、実効性の高い地域計画の策定にはどのような観点が求められるのか。本稿では地方自治体における地域計画の策定状況や策定の概要を整理した上で、策定に取り組む際のポイントを整理する。

1. 地方自治体における国土強靱化地域計画の策定

【策定状況】

内閣官房が公表している令和2年12月1日時点での地域計画の策定状況（図表1）を見ると、1,741市区町村のうち720団体（約41.4%）が策定済、699団体（約40.1%）が策定中、276団体（約15.9%）が策定予定である。一方で検討中（策定見込み時期は不明）との回答は46団体（約2.6%）のみである。

図表1 地域計画策定の状況（団体数及び構成比）



出典：内閣官房「国土強靱化地域計画の策定状況一覧（12月1日時点）」

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/tiiki.html を基に筆者作成

¹ 内閣府「過去5年間の激甚災害の指定状況一覧」のうち東日本大震災を除く。

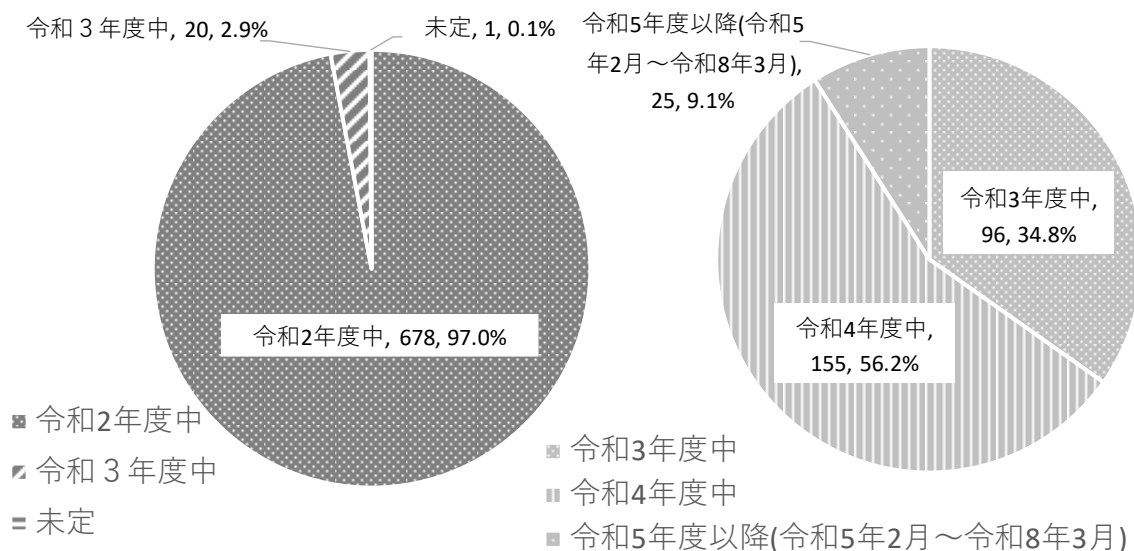
<http://www.bousai.go.jp/taisaku/gekijinhukko/list.html>（令和2年12月23日閲覧）

² 内閣府「国土強靱化関係予算等」https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/yosan.html（令和2年12月23日閲覧）

策定中としている団体のうち 678 団体（約 97.0%）が令和 2 年度中（令和 3 年 3 月）に策定見込みと回答しており、策定済団体と合わせると、全自治体の約 80.3%は令和 2 年度中に地域計画の策定が完了する見込みである。残る団体でも 116 団体が令和 3 年度中、155 団体が令和 4 年度中の策定を予定しており、全自治体の約 98.6%で令和 4 年度中には地域計画の策定が完了する見込みである。

図表 2 地域計画を策定中・策定予定団体の策定予定時期（団体数及び構成比）

（左：策定中団体、右：策定予定団体）



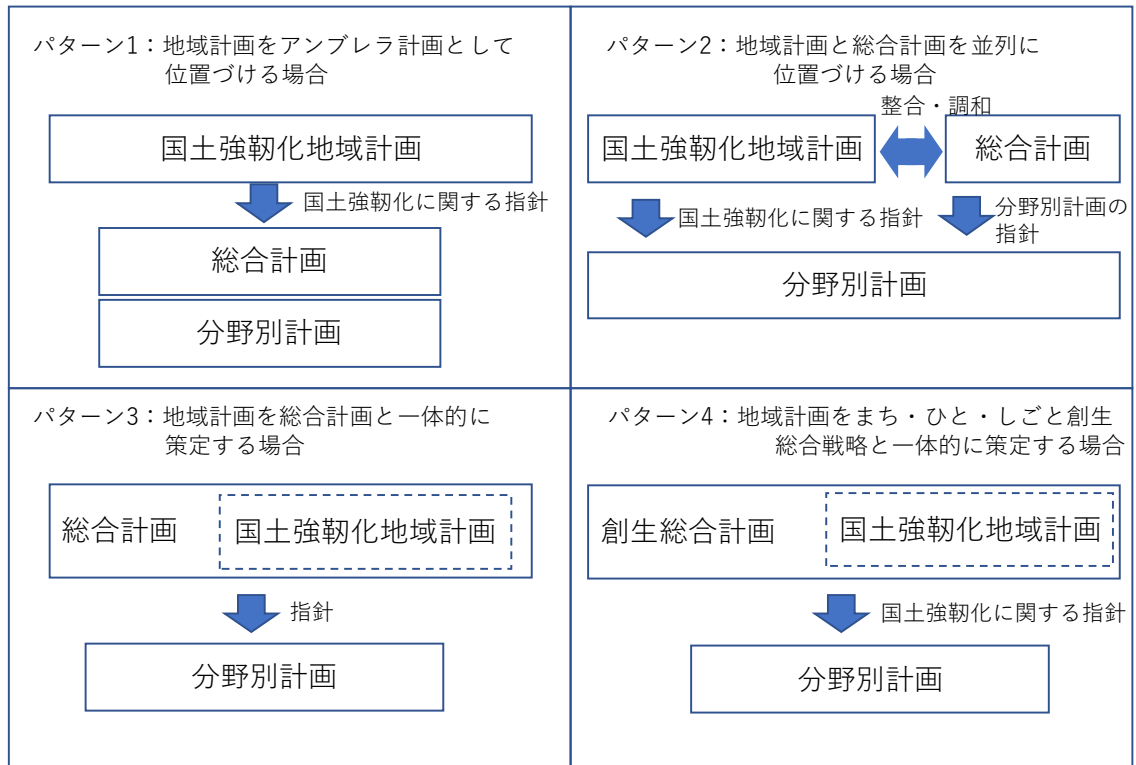
出典：内閣官房「国土強靱化地域計画の策定状況一覧（12月1日時点）」https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoudjinka/tiiki.html を基に筆者作成

【策定概要】

策定予定・検討中としている 322 団体はどのようなポイントを押さえながら地域計画の策定を今後検討する必要があるのか。

市区町村における地域計画の策定にあたっては、内閣官房国土強靱化推進室が作成する「国土強靱化地域計画策定ガイドライン（以下「ガイドライン」という。）」に従うとともに、国の基本計画及び都道府県が策定する地域計画の内容を踏まえる必要があるため構成自体には市区町村ごとの特色はさほど出ることはない。ただし、地域計画の位置づけはいくつかのパターンに分かれる。多くの市区町村では国土強靱化に係る指針を示す最上位計画としての策定や総合計画と並列での策定が多い。そのほかに総合計画に地域計画を盛り込んだ策定や創生総合戦略に地域計画を盛り込んだ一体型での策定とする市区町村もみられる。こうした計画の位置づけの違いは総合計画をはじめとする関連する計画の策定・改定時期による影響も考えられる。

図表3 地域計画の位置づけのパターン



出典：内閣官房「国土強靱化地域計画策定ガイドライン（第7版）（令和2年6月）」https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/okudo_kyoujinka/tiiki.htmlより筆者改変

図表4 市区町村における地域計画の主な構成内容

| 主な構成内容 |
|---|
| (1) 策定の趣旨や計画の位置づけ ※位置づけは①アンブレラ計画型、②総合計画並列型、③総合計画一体型などに類型可能 |
| (2) 国・都道府県の計画概要 |
| (3) 策定団体の地域特性等の整理 |
| (4) 想定する大規模自然災害の定義 |
| (5) 基本目標の設定 |
| (6) 事前に備えるべき目標の設定 |
| (7) リスクシナリオ（起きてはならない最悪の事態）の設定 |
| (8) リスクシナリオごとの脆弱性評価 |
| (9) 施策分野の設定 |
| (10) 推進体制・計画の見直し |

出典：内閣官房「国土強靱化地域計画策定ガイドライン（第7版）（令和2年6月）」https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/okudo_kyoujinka/tiiki.htmlを基に筆者作成

2. 国土強靱化地域計画におけるポイント

上述のとおり、市区町村における地域計画は国の基本計画、都道府県の地域計画を確認のうえ、ガイドラインに従えば形式的要件を満たした地域計画の策定は難くない。では、形式的要件を満たすにとどまらない実効性の高い地域計画を策定するためにはどのような観点を考慮する必要があるのか。実効性の高い地域計画を策定し PDCA サイクルを機能させるために必要となる3つのポイント

トを以下に示す。

図表5 市区町村における地域計画策定のポイント

| 該当する地域計画の項目 | 策定時のポイント |
|-----------------|---|
| リスクシナリオごとの脆弱性評価 | <ul style="list-style-type: none"> ● 自団体及び取り巻く環境の主要因に係る現状及び課題の整理 ● 課題の要因分析に基づく脆弱性評価の実施 |
| 施策分野の設定 | <ul style="list-style-type: none"> ● ソフト事業は進捗率の把握にとどまらない成果把握のための指標設定 ● 施策の展開と脆弱性評価の整合性及び脆弱性評価結果の課題解決への寄与の確認 |
| 実施体制・計画の見直し | <ul style="list-style-type: none"> ● 災害の発生状況に応じた柔軟な計画の見直し、不確実性を織り込んだリスク管理型計画としての計画の展開 |

第一のポイントは基本目標、リスクシナリオと照らし合わせた脆弱性評価の妥当性確保である。多くの自治体における基本目標及びリスクシナリオはその内容に大きく差が生じるものではない。これは国のガイドライン及び都道府県策定の地域計画を踏まえて策定することに起因する。そのため自治体における地域計画の実効性を高めるためには目標及びリスクシナリオに基づいた各自治体の脆弱性評価が肝要となる。想定される最悪の事態を回避するために自団体の現状を丁寧に整理しリスク回避上の課題の顕在化及び課題解決に向けた要因分析を行う必要がある。

また、脆弱性評価において「～する必要がある」、「～を強化する」という表現が多く目につくが、強化の度合いなど具体的な施策の展開により脆弱性を克服できるのか、またリスクを最小化できるのかという観点から単なる作文にとどまらない脆弱性評価の実施が重要である。

こうした評価結果に基づき、総合計画や関連計画で既に実施している事業を当てはめて終わりとするのではなく、想定されるリスクを回避するために過不足のない対策の検討が求められる。これはアンブレラ型、総合計画並列型、総合計画一体型などの計画の位置づけや策定方法に関わらず重要となる。現行の実施施策で想定される最悪のリスクを回避するに十分なのであれば、地域計画をわざわざ策定する理由は国への補助金申請の根拠付けのみにとどまることを意味している。

第二に施策分野の設定における指標の設定である。土木・建設事業などのハード面の対策であれば、工事着手後速やかに工事を完了し、供用を開始するため計画どおりの事業進行を管理する「実行性」が第一である。こうした進捗の管理は指標の側面の一つであるが、ソフト面の事業であれば施策の達成度を測るに適切な指標を設定し、「実効性」の確認が重要となる。そのためには「～実施回数」などの単純な活動量を把握する指標だけでは実効性の確認は難しい。加えて、自治体で把握している統計情報など記載可能な情報を指標に当てはめるのではなく、該当する事業の成果を測るために適切な指標の設定が求められる。指標は設定自体が目的ではない。しかし、既に把握している手持ちのデータの範囲で、指標としてそれらしく見えそうなものを見繕い、指標として当てはめただけに見える指標も散見される。これでは目標達成に必要な効果の発現を測ることは難しい。

また国や県が設定している指標をそのまま活用することが成果を測るために最適であるかも検討する必要がある。例えば、「ニホンジカ捕獲数」や「イノシシ捕獲数」という KPI を設定する場合、当該 KPI を設定する施策分野や事前に備えるべき目標、起きてはならない最悪の事態を防ぐためどのような寄与があるのか、自団体の KPI としてふさわしいものかを考える必要がある。当該 KPI は国の国土強靱化年次計画で設定されているものであり、関連する補助金の申請のために形式的に設定する事情があることも仕方がない。しかし目的とする状態の実現への到達度を測るための指標設定も併せて行う必要がある。こうした努力は地域計画の策定主体である地方自治体で行うことが

求められる。また指標の妥当性に加え、施策単位での指標設定か、取組分野や目標に対する指標設定かによっても内容を精査する必要がある。

第三に地域計画の見直しについて、国のガイドラインでも不断の見直しが必要とされているが、見直しのタイミングや方法は地方自治体の工夫が求められる。見直しは直近で発生した自然災害に照らしてリスクシナリオや施策内容の確認や施策の進捗状況を踏まえた見直しが必要となるが、計画全体を大幅に見直し、改定する以外にも、例えば補足版を作成するなどより機動性の高い計画の運用も重要となる。また、災害の発生状況に応じて見直しを行うのであれば、単に想定が不十分だったとするのではなく、計画のどの部分においてリスクの想定に問題があったのか、災害発生時に事前想定への対応が取れなかった要因の分析を踏まえた改定が求められる。

おわりに

ここまで地方自治体における地域計画の策定状況や策定の概要を整理した上で、策定に取り組む際のポイントを整理してきた。国への補助金の申請の根拠づけとしての計画策定としての地域計画の策定する側面も否定はしないものの、策定する以上は実効性の高い計画策定の志向が望まれる。

リスクシナリオは国や都道府県の設定内容を踏まえるため、自治体ごとに大きな差が生じない現状について既に述べた。地域計画におけるシナリオは最悪の事態に備えるためのものであるが、最悪の事態が生じるリスクを最小化するために講ずべき手段は自治体ごとに丁寧な検討が求められる。リスクに係る変動要因が将来時点においてどのような多元性を持ち展開する可能性があるのかを熟考し、地域計画の策定主体である地方自治体ごとに抱えるリスクの内容に即した意味のある地域計画の策定を強く望みたい。

〈既刊テーマ一覧〉

| | |
|------------|--|
| 2020 No. 3 | <ul style="list-style-type: none">● 行政組織の進化とテレワーク・ICT・AI 「ニーズではなくギャップ」②● 社会的合意の特性● 世界銀行見通しと実体経済・金融 |
| 2020 No. 4 | <ul style="list-style-type: none">● 行政組織の進化とテレワーク・ICT・AI 「AI と交渉合意」● 出来事と事実● 自粛緩和後の現状 |
| 2020 No. 5 | <ul style="list-style-type: none">● アフターコロナの自治体経営①● 費用便益による政策交渉のすみ分け● U字回復の底の長さ |
| 2020 No. 6 | <ul style="list-style-type: none">● アフターコロナの自治体経営②● デジタル庁構想の意図● アジア経済の回復力● 自治体における交通事故削減の取組推進に向けて |
| 2020 No. 7 | <ul style="list-style-type: none">● 地方自治体の 2021 年度予算と経常的経費● 行革の本質● インバウンドの回復力● 在宅医療・介護連携の推進に向けたマネジメント力向上と支援体制の構築について |
| 2020 No. 8 | <ul style="list-style-type: none">● 経済政策のデメリットと圏域的政策視点● 政策交渉の本質● 日本経済 7-9 月期の回復力● 地域再生エリアマネジメント負担金制度「日本版 BID」の活用状況とその要因に関する考察 |

政策研究 2020 No.9

2020 年 12 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
〒144-8588 東京都大田区新蒲田 1-17-25
電話 03-6424-6752
MAIL fri-ppp-jimukyoku@dl.jp.fujitsu.com
URL <http://www.pppnews.org>