

秋田県・次期行財政改革大綱の
策定に係る全県意見交換会
2013年11月20日(水) 15:15-17:15

自治体行政改革の動向

—「これまで」と「これから」—

田中 啓
静岡文化芸術大学

目次

| | |
|--------------------------|----|
| I . 「これまで」の行政改革 | |
| I - 1 行政改革とは | 4 |
| I - 2 自治体における行政改革の経緯 | 6 |
| I - 3 行政改革の取り組み状況 | 14 |
| II . 「これから」の行政改革 | |
| II - 1 「行政改革」の再考 | 20 |
| II - 2 行政管理・行政経営と行政改革 | 28 |
| II - 3 行政改革におけるその他の論点 | 32 |
| II - 4 掛川市行革審における取り組み | 36 |
| II - 5 アメリカにおける新タイプの改革手法 | 38 |
| 最後に 一秋田県における行政改革に向けて一 | 44 |

I . 「これまで」の行政改革

I-1 行政改革とは

(1) 一般的な定義

行政の活動を(何らかの意味で)改善するために、行政機構の構造(structure)や手順・手続き(process)を意図的に変えること

(出所) Pollitt & Bouckaert (2000) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*.

(類似の概念) 行政管理、行政改革 … 後述

(2)なぜ行政改革が必要か


- 行政官僚制・・・「病理」がつきもの

非効率性、「親方日の丸」意識、セクショナリズム、
法規万能主義、拡大膨張性向、・・・

 病理を緩和・解消するために改革が必要

- 財政状況の悪化

1980年代以降、政府部門の財政状況が悪化
(先進国に共通の現象)

 財政再建・健全化が重要な政治課題に

I-2 自治体における行政改革の経緯

(1) 国の主導による行政改革

- 1980年代から国・地方をあげて行政改革の取り組みを本格的に開始
- 自治体側の主体的な発意というよりは、国の意向を受けて自治体が行政改革に取り組んできた面が強い
- 自治体の行政改革の取り組み方や取り組み内容も国が示す枠組みに基づいてきた

1980年代の動向

- 1970年代 2度の石油危機 → 政府の財政危機
- 1981年 第二臨調・・・「増税なき財政再建」
→ 国・地方をあげて「簡素化・合理化のための行政改革」へ
- 1983年 第一次行革審
→ 自治体に減量化・効率化・歳出削減を強く求める
- 1985年 国が「地方行革大綱」を策定
→ 自治体に「行政改革大綱」の策定を求める

自治体が国の意向を受けて行革大綱を策定し、これに基づき行革を進めるスタイルが登場

1990年代の動向

○ 地方分権化の進展(第一次分権改革)

1993年 地方分権の推進に関する国会決議(全会一致)

1995年 地方分権改革法成立、地方分権推進委員会設置

1999年 地方分権一括法成立(2001年4月施行)

→ 国と地方の関係が「上下・主従」から「対等・協力」に

○ 自治体の権限と責任の拡大

→ 自治体に対する行政能力向上の期待・要請

1999年～ 「平成の大合併」(財政面の基盤強化)

1994・97年 「地方行革指針」(さらなる簡素化・合理化)

自治体は引き続き国の要請に基づき行革大綱を策定・見直し、簡素化・合理化を中心とする行政改革に取り組む

2000年代の動向

○ 第一次分権改革…「未完の改革」

→ 地方分権改革が継続

2004年～06年 三位一体の改革(小泉政権)

2006年 地方分権改革推進法成立

2007年 地方分権改革推進委員会設置

○ 国は自治体に引き続き行政改革の推進を求める

2004年 「今後の行財政改革の方針」

2005年 「地方行革指針」

→ 自治体に対して「集中改革プラン」の策定を要請

自治体が「行革大綱」(行革の方針や重点項目)と「集中改革プラン」(具体的実施項目と数値目標)に基づいて行革に取り組むスタイルが定着

(2) 自治体独自の行政改革の取り組み

- 一部の自治体は、1970年代から自主的に行政改革に取り組んできた

| | |
|------|-------------------------------------|
| 自治体 | 宮城、東京、石川、愛知、岡山、北九州市、長野市など |
| 取組内容 | 定員削減、給与見直し、組織・機構見直し、民間委託化、事務事業の見直し等 |

- 近年(1990年代以降)は独自の改革に取り組む自治体も登場
三重県「さわやか運動」…事務事業評価システム
北海道「時のアセスメント」…公共事業の再評価
静岡県「業務棚卸表」…組織単位の「作戦表」
「ひとり1改革」…業務改善運動

(3) NPM(新公共経営)と行政改革

- NPM(New Public Management; 新公共経営)
1980年代にイギリスをはじめとする欧米主要国の間に広がった新しい行政改革の理念や手法の総称
- 日本には1990年代後半に本格的に輸入され、国、地方の行政機関の間に急速に普及
- 「小さい政府」志向、規制緩和や民営化、競争原理の導入、評価の実施等が特徴

NPMの主要素

1. 資源の節約や効率的利用を重視
 - ⇒ 公平性・安全性よりも経済性・効率性を重視
2. 競争原理(市場原理)の導入
 - ⇒ 民営化、アウトソーシング、競争入札など
3. 民間企業の経営手法の活用
 - ⇒ 「顧客志向」の理念も導入
4. 現場に任せる
 - ⇒ 分権化
5. 権限を与えた現場の仕事を評価する
 - ⇒ 評価の実施

NPM的改革の例

| 国(中央省庁) | 地方自治体(都道府県、市町村) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">・郵政民営化・独立行政法人、国立大学法人・PFI(注)・市場化テスト | <ul style="list-style-type: none">・指定管理者制度・地方独立行政法人・PFI(注)・市場化テスト |
| 国・自治体に共通 | |
| <ul style="list-style-type: none">・アウトソーシング(外部委託化)・入札改革(一般競争入札等の導入)・政策評価・行政評価・公会計制度の改革・業績給の導入(成果主義の人事評価) | |

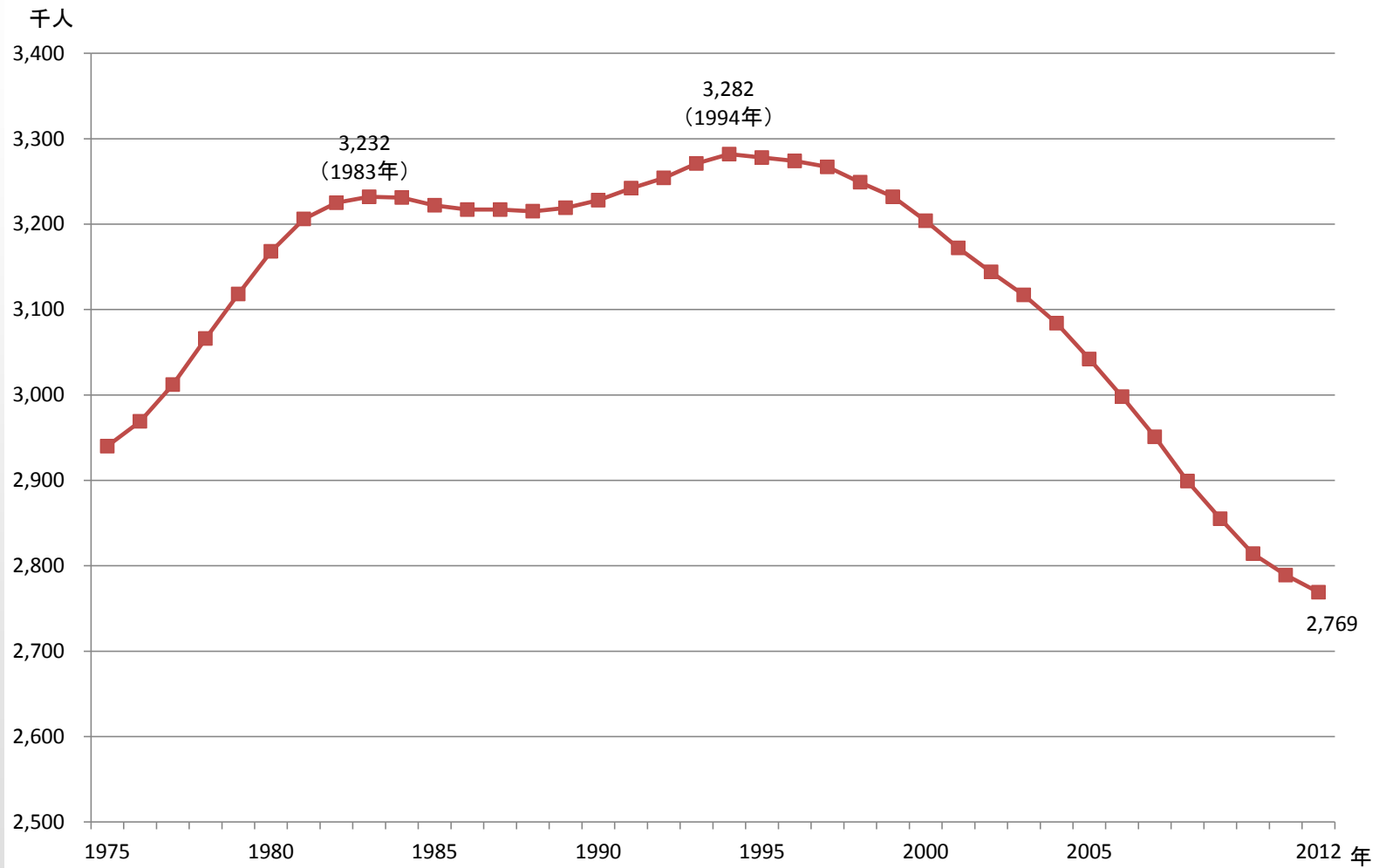
(注)PFI:Private Finance Initiative(新形態の公共事業方式)

I-3 行政改革の取り組み状況

(1) 主要課題と対応方法

- 定員管理の適正化・・・職員数の縮減
全国的な削減目標に基づき計画的に職員数を削減
- 組織・機構の改革
組織の統廃合、所掌事務の見直し、職員の配置転換、
出先機関・審議会等の統廃合など
- 給与・手当の適正化(削減)
給与水準の見直し、手当(特に特殊勤務手当)の見直し
- 事務事業の見直し
事務事業の総点検、特定分野・項目(補助金など)の見直し、事務事業評価
- 外部委託
民間委託、アウトソーシングなど
- 地方公営企業・第三セクターの改革
経営基盤強化、民営化・民間譲渡、解散・清算(特に第三セクター)など

自治体の総職員数の推移



(出所) 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」(各年)

自治体給与水準のラスパイレス指数

| 区分 | 1974年 | 1992年 | 2002年 | 2011年 | 2012年 |
|--------|-------|-------|-------|-------|------------------|
| 全自治体平均 | 110.6 | 102.5 | 100.6 | 98.9 | 107.0 (98.9) |
| 都道府県 | 111.3 | 104.0 | 102.2 | 99.3 | 107.5 (99.3) |
| 指定都市 | 116.1 | 106.3 | 103.4 | 101.3 | 109.3 (101.1) |
| 市 | 113.8 | 103.8 | 101.2 | 98.8 | 106.9 (98.8) |
| 町村 | 99.2 | 96.5 | 96.0 | 95.3 | 103.3 (95.5) |

(注) ()内は国家公務員の時限的な給与改定特例法による措置が無いとした場合の値。

(出所)総務省「地方公共団体定員管理調査結果」

(2) 新しいタイプの行政改革手法

- 指定管理者制度(2003年より)
民間団体を含む幅広い主体に公の施設の管理運営を委ねる
- PFI(Private Finance Initiative)(1999年より)
公共事業において資金調達・設計・建設・維持管理・運営等を一体的に民間事業者に委ねる(公共事業の新形態)
- 地方独立行政法人(2003年より)
法律の規定に基づき自立的に公共的業務を実施
試験研究、大学、病院、社会福祉事業等
- 事業仕分け(2002年頃より)
自治体外部の「仕分け人」が事業等の必要性や改善の方向性を判断

他県における取り組み

| 項目 | 内容 | 取組団体 |
|----------------|-----------------------------------------------------|-------|
| ファシリティ・マネジメント等 | ファシリティマネジメント、アセットマネジメント、ストックマネジメントの推進等 | 北海道ほか |
| 公舎・県営住宅 | 職員住宅の共同利用、再編、廃止等 | 茨城県ほか |
| ふるさと納税 | インターネットによる公金支払いシステムの活用 | 石川県ほか |
| 広告収入 | 運転免許センターや県営住宅壁面への広告掲載、庁内放送による企業広告 | 宮城県ほか |
| 著作物の利用 | コンピュータプログラム等の著作物を有効に活用し、利用料等を徴収 | 岐阜県 |
| 公金収納 | クレジット収納、滞納縮減計画の策定、個人住民税の特別徴収制度の実施、収入証紙によらない収納方法の検討等 | 山形県ほか |
| 未収金回収への民間の活用 | 債権回収の民間(サービサー)委託等 | 埼玉県ほか |
| 企業の海外展開支援 | コンソーシアムの設置等 | 岩手県 |
| アダプトプログラム | 県民との協働による道路、公園、河川等の清掃、美化活動の展開等 | 青森県ほか |
| 行政品質向上運動 | 日本経営品質賞の「経営品質プログラム」の考え方を行政分野に取り入れた活動を展開 | 岩手県 |
| クラウド・コンピューティング | インターネット上のサービスを利用することによりコスト縮減等 | 山形県ほか |
| BCP | BCPの策定による危機発生時の態勢強化等 | 宮城県ほか |

(出所)秋田県提供資料

Ⅱ. 「これから」の行政改革

Ⅱ－１ 「行政改革」の再考

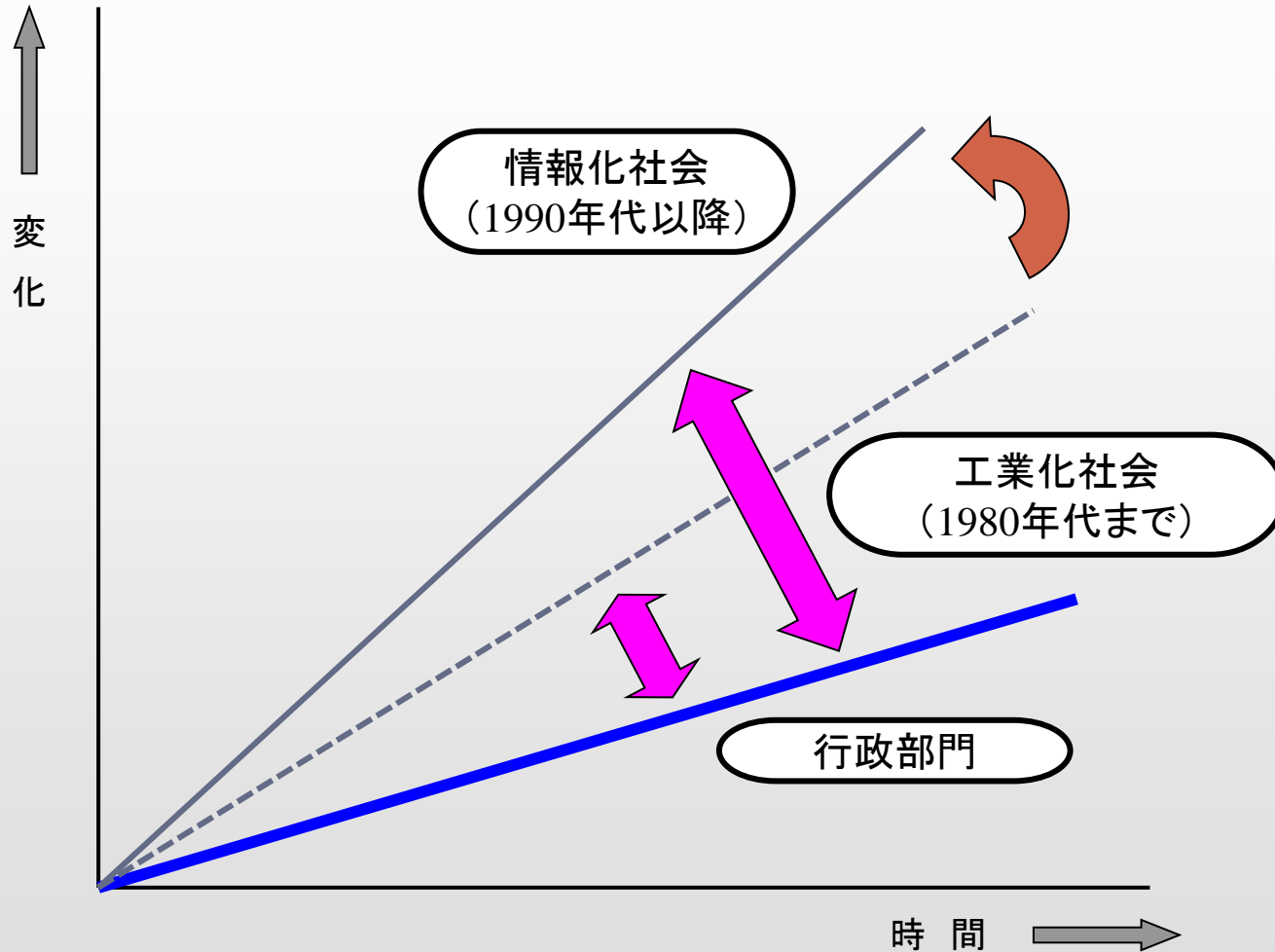
(1) 行政部門の置かれた現状

- 行政部門は社会の「後追い」が宿命
- 行政自身の変化のスピードも遅い(官僚制の病理などによる)
- 工業化社会の時代から、行政部門は社会の変化の速さに大きく後れをとっていた
- 情報化社会に移行後は、社会と行政部門の変化の速さにはますます大きな差がついている
- 社会の変化はただ加速しているだけでなく、社会的課題の複雑度も増している



行政部門の変化の「速度」や「質」を大幅に向上させるような改革が必要

社会と行政部門の変化の速さ



(出所) 宮脇淳『公共経営論』(PHP研究所、2003年)を参考にして作成

(2) 従来の行政改革の問題点

① 行政改革の「定常化」

- 既存の行政システムを前提とした日常的なPDCA活動では目的を達成することができない場合に行政改革を行う
- したがって、行政改革は「非常（非定常状態）」の手段である
- 多くの自治体は、「常に」行政改革を実施している（行政改革の「定常化」）
 - 真の行政改革を実行していないからでは？

行政改革の概念図



行政改革には、めざすべき理想の状態に関する明確なビジョンが不可欠

②「チーズの薄切り型改革」の限界

- これまでの行政改革は、「減量化」をめざす削減型の行革であった
- 1980年代から一貫して減量化を進めてきた結果、削減できる余地が次第になくなりつつある
- 結果として、最近の行政改革は、重箱の隅をつついてわずかな削減対象を削るという「チーズの薄切り型改革」(cheese slicing)に陥っている



- 「薄切り型改革」に一定の意味はあるとしても、費用対効果の面では疑問あり

③ 国主導の行政改革の弊害

- 国の審議会の提言や政府の通達に基づいて自治体は行政改革に取り組んできた
- 弊害その1:
だらだらとメリハリのない行政改革につながっている
- 弊害その2:
国が例示した項目(定数削減、事務事業の見直し等)を中心とした改革に終始(最善の行革が実行されていない可能性あり)
- 弊害その3:
自治体側に行政改革に取り組む主体性が希薄
(長期的な影響の懸念)

④ 企業経営の妄信

- 行政改革において企業経営の理念や手法を「単純に」応用しようとする
- 行革審議会等で財界人による「民間企業ではありえない」式の発言が幅をきかせる
- 行政が企業経営に学ぶことは必要であるが、企業経営のまねをすれば行政が改善すると信じるのはナイーブ過ぎる
- 行政にとって必要なのは、企業経営の真価を冷静に吟味した上で、自己の変革にとって有益な理念や手法を「選択的に」取り入れること

公的機関の経営に関するドラッカーの見解

- 「公的機関は、企業と同じようにマネジメントすれば成果をあげられると、くどいほど言われてきた。これはまちがいである。」
- 「企業のようにマネジメントせよというのは、まちがった処方箋である。」
- 「公的機関の不振の原因は、まさにそれが企業でないところにある。」
- 「企業の間人が公的機関のマネジメントに任命されたとき、官僚よりもうまくやれると信ずべき理由はない。」
- 「公的機関と企業の基本的な違いは、支払いの受け方にある。(中略)公的機関は予算によって運営される。成果や業績に対して支払いを受けない。」

(出所)ドラッカー『(エッセンシャル版) マネジメント ―基本と原則―』(ダイヤモンド社、2001年)

Ⅱ－2 行政管理・行政経営と行政改革

(1) 行政管理と行政経営

- 行政管理

行政の伝統的な手法や行動様式のあり方
前例踏襲、過程・手続きの重視、統制(コントロール)を主眼
定型的業務(ルーティンなど)の遂行に適する

- 行政経営

行政の手法や行動様式に経営を応用したもの
目的志向、将来志向、効率志向等が特徴
新しい政策課題など非定型的業務にも対応可能

行政管理と行政経営の比較

| 伝統的な行政管理 | 行政経営 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">・任務の着実な遂行を重視・制度的枠組みを前提・過去の実績を重視(後ろ向きの思考)・過程や手続きを重視・統制(コントロール)に主眼・非人格的・定型的業務の遂行に適する | <ul style="list-style-type: none">・組織の目的の達成を重視・制度的枠組みを崩すことも厭わない・将来志向(先を読む)・結果を重視・効率性や有効性を意識 (最小の費用で最大の効果)・個人の意識や能力に依存・非定型的業務の遂行にも対応可能 |

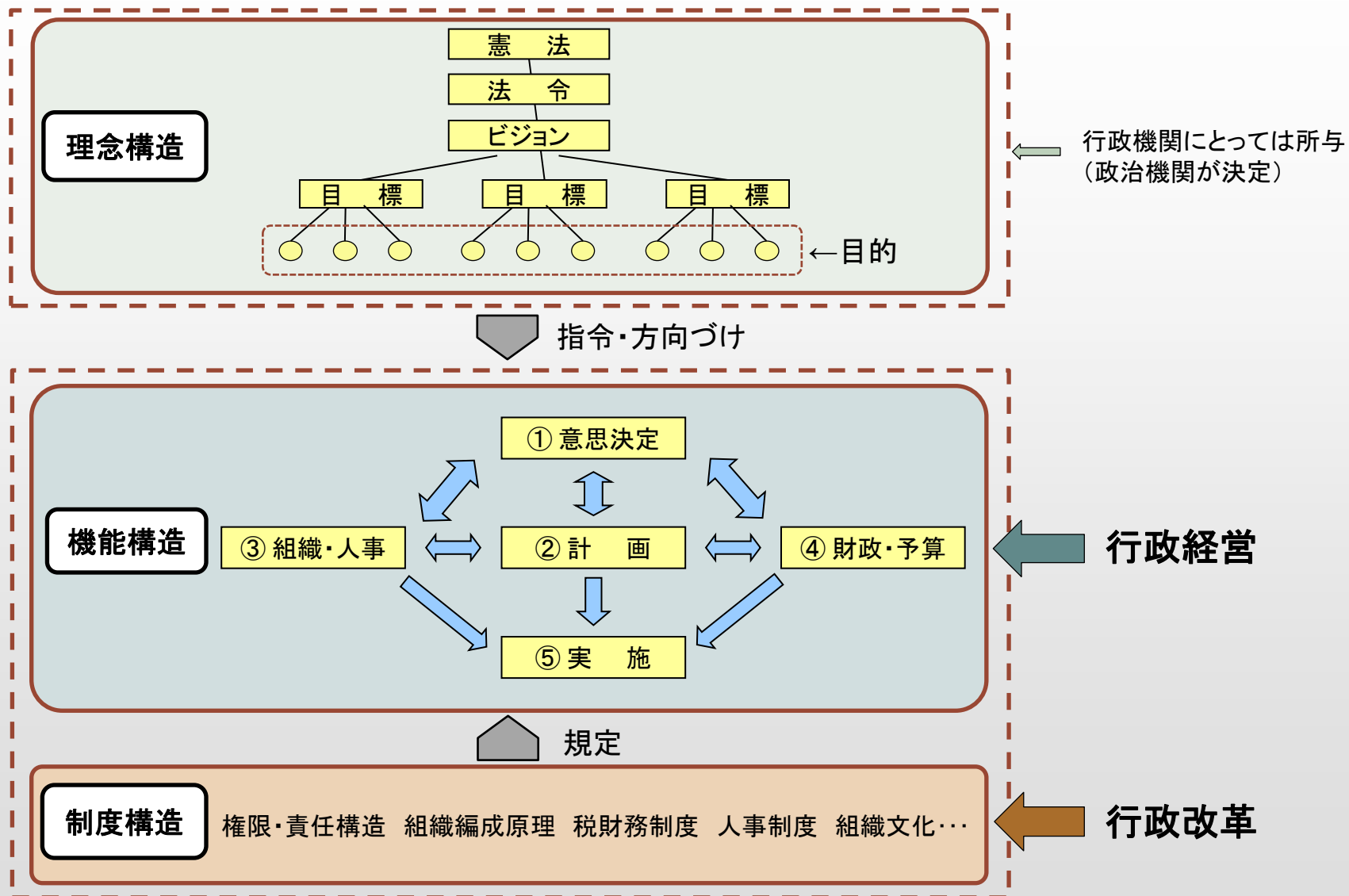
(出所)田中作成

(2) 今後の自治体の基本戦略

| 採用される局面 | 採用される対象 | 基本戦略 | 戦略の主眼 |
|---------|---------|------|-----------------------------|
| 定常状態 | 定型的業務 | 行政管理 | 行政資源の統制(コントロール) |
| | 非定型的業務 | 行政経営 | 機能構造(手順・手続き)の改善によるパフォーマンス向上 |
| 非定常状態 | 制度構造 | 行政改革 | 制度構造の変更によるパフォーマンス向上 |

(出所) 田中作成

行政機関(自治体)の構造



(出所)田中作成

Ⅱ－3 行政改革におけるその他の論点


(1) 行政が追求する価値

- 行政が追求する価値はひとつだけではない
- 代表的な価値は効率性・公平性・安全性
- これらの価値の間には潜在的なトレードオフがある
→ 複数の価値を高次元で達成するのは困難

行政が追求する代表的な価値

| | |
|---------------------|---------|
| シグマ(σ)型価値 | 効率性、経済性 |
| シータ(θ)型価値 | 公平性、公正さ |
| ラムダ(λ)型価値 | 安全性、適応性 |

(出所) 田中作成

 「行政改革は効率性を向上させるもの」と決めつけるべきではない

(2) 改革の理念と市民(citizen)のとらえ方

- 行政改革がどのような理念に基づくかによって行政にとっての市民(住民)の位置づけが異なる。

→ 行政改革の理念によって改革の焦点も異なるものとなる。

行政改革と市民の関係

| 改革の理念 | 行政にとっての市民 | 改革の焦点 |
|----------------|---------------|-------------------------------|
| 従来の行政 | 行政行為の「客体」(対象) | 業務の公平性・公正さ 行政資源の統制(コントロール) |
| NPM (新公共経営) | 行政の「顧客」 | 行政サービスの量・質・効率性 市民参加 |
| 公(官)民協働 | 行政の「パートナー」 | 公(官)民の役割分担 協働施策の制度設計・有効性 |
| ガバナンス論 | 行政の「主人」 | 行政活動の結果・業績 透明性・アカウンタビリティ |

(出所) 田中作成

(3) その他の論点

- 人材の採用・育成・処遇のあり方
改革の対象としては見過ごされてきた課題
戦略的な対応が必要
- 組織・機構のあり方
スクラップ・アンド・ビルドではなく、最高のパフォーマンスを
上げるための組織・機構のあり方とは？
- 政策評価・行政評価のあり方
従来型の評価制度は機能していない
- 総合計画のあり方
行政改革と密接な連動が必要
- さらなる地方分権（道州制等）への備え
客観的な現状分析と将来予測に基づく組織的準備

これまでのまとめ

- 多くの自治体が1980年代から継続的・長期的に行政改革に取り組んできた
- ただし、自治体の行政改革は自主的というよりは、国からの求めに応じて実施されてきた面が強い
- 自治体が主に取り組んできたのは、定数削減、給与・手当見直し、事務事業の見直し等「削減型」の行政改革である
- 一方、情報化社会を迎え、行政部門は変化の「速度」や「質」を大幅に向上させる必要性に迫られている
- だが、「チーズの薄切り型改革」や「国主導の行政改革」には限界が見え始めている
- 行政改革が「定常化」しているのも、有効な行政改革が実行されていないからではないか
- また行政改革においては、めざす状態に関する明確なビジョンが必要である
- 行政が追求する価値や改革の理念にはさまざまな種類があるので、行政改革を定式的にとらえる必要はないのではないか

Ⅱ-4 掛川市行革審における取り組み

- 掛川市(静岡県)行財政改革審議会(2009~2011年)において、従来とは一線を画した行政改革の実行をめざした
- 行政改革の主なポイント
 - 「削減型」ではなく「目的志向・将来志向」の改革理念を設定
 - 10年間の財政見通しに基づく行財政改革方針・工程表の作成を要請
 - 行政が主体的に改革案を策定・実施し、審議会はそれを監視・支援する役割回りに徹する
 - 主要な対象分野について運用・見直しの方針やガイドラインを作成し、それに基づいて見直しを進めるように要請
(補助金、公共施設、アウトソーシング、第三セクター等)
 - 審議会は市民の代表ではないので、市民との対話の機会を確保
(市民対話集会を開催)
 - 審議会の1期目で改革の道筋をつけることをめざす

5つの基本理念(掛川市行革審)

1. 「過去」よりも「現在」・「未来」志向
2. 「客観的な事実」に立脚した検討・判断
3. 「無駄の排除」よりも「資源の有効活用」
4. 「判決型」ではなく「問題提起型」の提言
5. 職員の「やる気」を支援

(出所)掛川市行財政改革審議会「掛川市の行財政改革に関する最終提言」(2011年11月)

Ⅱ-5 アメリカにおける新タイプの改革手法

(1) 予算策定時の事業優先順位づけ

(ワシントン州の“Priorities of Government”)

- 深刻な財政危機に直面したワシントン州が2002年に開始した予算策定の新しい手法
- 州政府の重点目標の達成に寄与する事業に対して優先的に予算配分を行なうことを目的とする
- 住民から徴収した税金によって最大の成果を「購入する」ことを意識する
- 評価制度ではないが、事業の有効性を事業採択の基準とすることから、必然的に評価の要素が必要となる
- ワシントン州がこの取り組みを開始して以来、多くの州政府、自治体が同様の取り組みを開始

“Priorities of Government”のプロセス

優先課題 (Priorities of Government) の決定



リザルツ・チームが優先課題別に、有効な事業を検討



優先課題別に予算配分額 (目安) を提示



優先課題別に事業の優先順位を決定



州政府はリザルツ・チームの提案を元にして予算策定

(注)リザルツ・チームとは、POGのために特別に編制される部局横断的な組織。

ワシントン州の10の優先課題

1. 生徒の学力向上
2. 高等教育の価値の向上
3. 州民の健康増進
4. 弱い立場にある子供と大人の安全確保
5. 企業と個人の経済活動の活性化
6. 人、物、サービスの移動性の向上
7. 州民とその財産の安全性の向上
8. 州内の自然資源の質の改善
9. 州全域の文化や余暇活動の機会向上
10. 州政府が成果を効率的・有効に達成する能力の向上

(2) 業績レビュー (data-driven performance review)

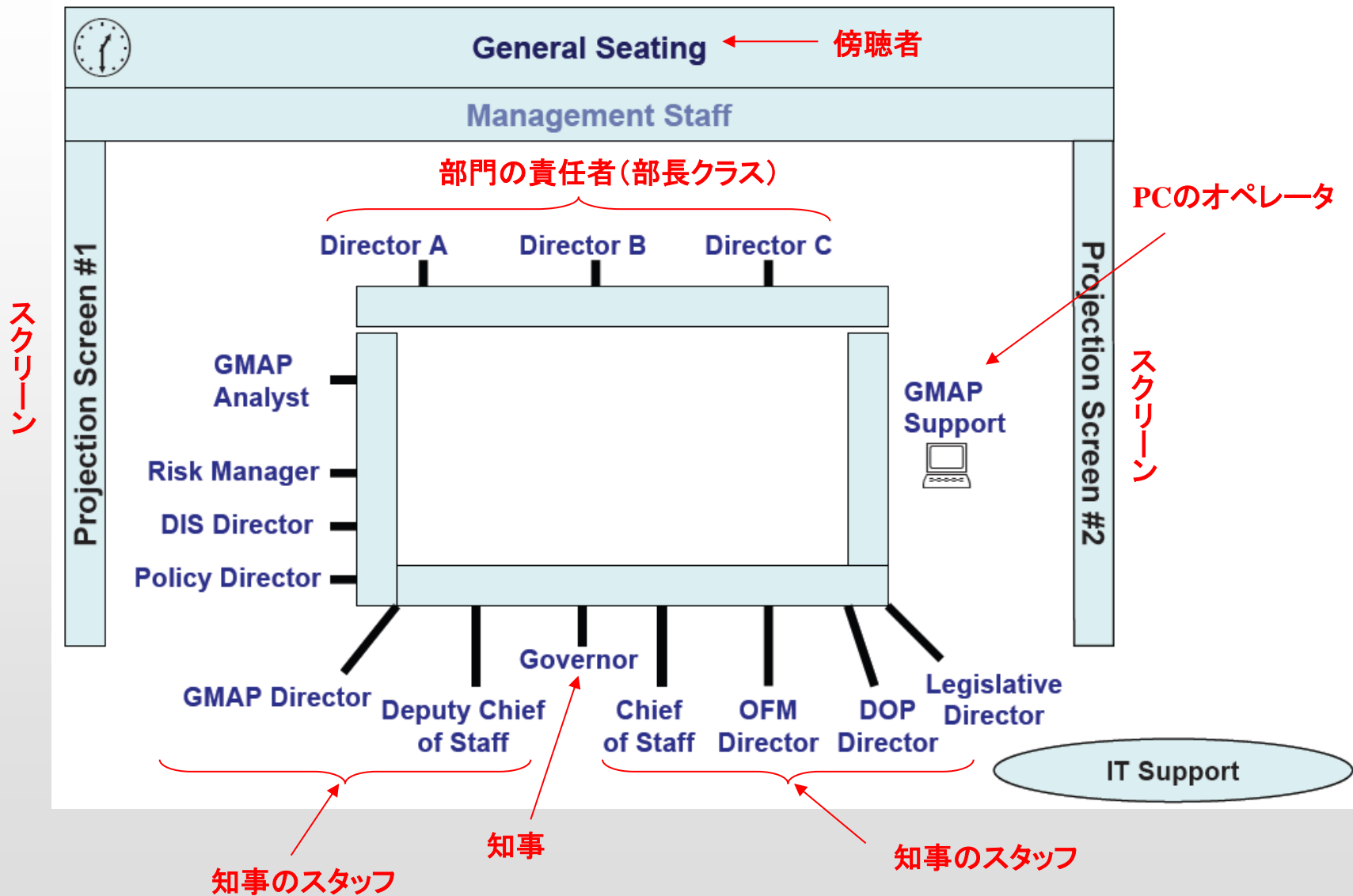
- 幹部と各部門の担当者が集まる会議を定期的に行い、各部門の担当者が、担当施策の実施状況や成果について、具体的な統計(指標など)を示して報告する。
- 幹部から質問や指示が寄せられる他、各部門が抱える課題についての対応策を検討する場ともなる。



(出所) 連邦住宅都市開発省 (Department of Housing and Urban Development) のHUDStatにおける会議の様様。

ワシントン州のGMAPミーティングの配置

(GMAP: Government Management Accountability & Performance)



教育省の業績ダッシュボード



UNITED STATES EDUCATION DASHBOARD



[About the Dashboard](#)

The President's 2020 College Attainment Goal

UNITED STATES ▾

| | Latest percent | Change from previous period |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------|
| 25- to 34-year-olds who completed an associate's or higher degree: 2000 and 2010 (CPS data) Chart Detail State Comparison More Info | 38.8 | ↑ |

Early Learning through High School

| | Latest percent | Change from previous period |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------|
| 3- and 4-year-olds enrolled in preschool: 2005-07 and 2007-09 Chart Detail State Comparison More Info | 48.2 | ↑ |
| 4th graders Proficient on the National Assessment of Educational Progress (NAEP) in reading: 2007 and 2009 Chart Detail State Comparison More Info | 32 | ↔ |
| 4th graders Proficient on the NAEP in mathematics: 2007 and 2009 Chart Detail State Comparison More Info | 38 | ↔ |
| 8th graders Proficient on the NAEP in reading: 2007 and 2009 Chart Detail State Comparison More Info | 30 | ↑ |
| 8th graders Proficient on the NAEP in mathematics: 2007 and 2009 Chart Detail State Comparison More Info | 33 | ↑ |
| Freshmen graduating from high school within 4 years: 2006-07 and 2007-08 Chart Detail State Comparison More Info | 74.9 | ↑ |
| Public school graduates who took at least one Advanced Placement test in high school: 2007-08 and 2008-09 Chart Detail State Comparison More Info | 26.5 | ↑ |

ページが表示されました

インターネット

100%

(出所) <http://dashboard.ed.gov/>

最後に ー秋田県における行政改革に向けてー

- 1) 「削減型」を中心とする地道な行政改革の努力は依然として必要
- 2) 一方、秋田県固有の実態に即した行政改革のあり方も検討してみるべき
- 3) いずれにせよ、「真の改革」とは既存の構造を大きく変えるものである
- 4) そのような大がかりな改革は、時期を限定して集中的に実施すべきもの
- 5) 秋田県におかれては、次期の大綱でこれまでの改革にけりをつけるぐらいの意気込みで取り組んで頂きたい

(参考) 略歴等

● 経歴

| | | |
|----------------|-----------------|-----|
| 1986/4-2003/4 | 三菱総合研究所 | |
| 1999/9-2000/12 | ペンシルバニア大学に留学 | |
| 2001/1-2001/12 | ペンシルバニア大学客員研究員 | |
| 2003/5-2004/3 | 富士通総研 経済研究所 | |
| 2004/4-2011/3 | 静岡文化芸術大学 文化政策学部 | 准教授 |
| 2011/4-現在 | 静岡文化芸術大学 文化政策学部 | 教授 |

● 専門領域

評価研究(政策評価、行政評価、プログラム評価)
行政管理論、行財政改革など

● 行政評価に関するコンサルティング等の経験

コンサルティング：青森県、宮崎県、札幌市、久喜市、逗子市、鎌倉市など
受託研究：浜松市、袋井市、富士宮市（以上、静岡県）、
美濃加茂市（岐阜県）

● 委員等（評価・行革関連のみ）

文部科学省・政策評価に関する有識者会議・委員（現在）

文部科学省・科学技術・学術審議会・臨時委員（現在）

内閣府・子ども・子育て新システム検討会議作業グループ・基本制度ワーキングチーム・構成員

静岡県ふじのくに行財政革新戦略会議大綱策定分科会委員

静岡県企業局経営評価委員会・委員（現在）

福井県マニフェスト中間評価委員会・委員

練馬区行政評価委員会・有識者委員

掛川市行財政改革審議会会長

森町行財政改革推進委員会・会長

小山町行政改革懇談会委員

都市行政評価ネットワーク会議参与、等

ご意見・ご質問・ご相談等ありましたら、遠慮なく下記の連絡先にお知らせ下さい。

公立大学法人静岡文化芸術大学

文化政策学部 文化政策学科

教授 田中 啓 (たなか ひらき)

所在地: 〒430-8533 静岡県浜松市中区中央2-1-1

TEL/FAX: 053(457)6154(研究室直通)

E-MAIL: hiraki@suac.ac.jp

URL: www.suac.ac.jp