

第2章 現在のパートナーシップの状況及び設立と運営

パートナーシップには、それを発展させる上で公式はなく、唯一の正解というものはない。各自のやり方で自分たちのパートナーシップを発展させていくほかない。それは、地域の置かれている状況、ニーズ、パートナーの構成等が異なるからである。しかし一方で成功しているパートナーシップとそうでないものがあることは事実であり、成功しているパートナーシップに共通している事項もある。

この章では、カウンティ（県）やディストリクト（市町村）など地方自治体の関与する「地域パートナーシップ（Local Partnership）」の設立、運営等で注意すべき点、成功するために必要だとされる事項に焦点をあてることとする。

第1節 パートナーは誰か

地域パートナーシップという場合、地理的に比較的狭い地域を想像するかもしれないが、実際にはインナーシティ（前述）のように特定の荒廃した地域の再生を目指すようなパートナーシップを指す場合のほか、市や県など広い範囲に及ぶパートナーシップも含まれる。ただし、パートナーの構成員については、地理的規模のみならず、パートナーシップが達成しようとする目的や手段の影響が大きい。

構成パートナーとして考えられるのは、地方自治体やNHS（国民健康保健サービス）、あるいは警察や消防などの公的機関、プライベートセクター、非営利組織、ボランティアセクター、更には意思決定の過程などに地域住民、サービス利用者などが含まれることが期待される。社会的弱者と考えられる者、あるいは少数民族などのグループなどにも配慮すべきである。

それぞれのセクター内においても、各組織の目的や規模は様々であり、自分たちだけで活動しているところもあれば、全国的な展開を見せる組織もある。人的規模も数人から何百人などと同様ではない。パートナーシップ設立の際は、地域にどのようなパートナー（潜在的なものも含む）が存在するのか確認することがまず必要になる。特に非営利組織やボランティアセクターなどは行政サービスの欠如あるいは不足部分を補うという形で活動していることが多いが、それはつまりニーズが存在していることを意味するのであり、パートナーシップには欠かせないセクターである。

パートナーシップは、各パートナーのサービスを調整することが目的の一つであるから、関係するサービスを提供する者がすべて含まれなければならない。

第2節 パートナーシップの成否

成功しているパートナーシップ、良いパートナーシップには、達成する目的にかかわらず、共通して見られる特徴がある（注20）。それは、

- ・質というものに重点をおいている
- ・機会の平等を促進している
- ・最も効果的な方法により目標を達成することに焦点をあてている
- ・パートナーシップがうまくいく環境を整えることの必要性を意識している

ことなどであり、つまり、明確な未来像を掲げ、何に取り組むのかという確かな計画を持ち、パートナーは何をし、それにより何を達成することができるのかについてはっきりしているパートナーシップが成功するということになるだろう。設立、運営などの各段階において各パートナーの機会の平等が確保されていることは不可欠である。

第3節 パートナーシップの構造

(1) 戦略の必要性

財政的、法的制約（法的義務の達成のため）やパートナーシップを参加条件とするような補助金制度、あるいは分野を超えた取り組みの必要性など様々な理由からパートナーシップ設立が決定される。一方で、地域ニーズコミュニティや個人が必要とするもの、現在提供が不十分なものなどを満たすことが目標となる。

パートナーシップがこれらを解決する有効な手段となり得るには、地域コミュニティの意向に対して適切に反応でき、かつサービスを向上し得られる資源を最大限有効に活用できるような戦略が必要となる。つまり方針を決定する際には、自治体内部だけではなく地域内外から幅広く意見を取り入れ、コミュニティや利用者なども意思決定の過程に影響を与えることができるような仕組みを整えることが必要である。また、パートナーシップだからこそ可能なサービス提供方法を検討することが質や効率性の向上につながるが、それにはニーズと現実及びそのギャップを明らかにしなければならない。

パートナーシップは自身の有する資源を通じて、プロジェクトを推進することになるが、資源には金銭面だけでなく、人的（専門知識、特殊技能）なもの、建物等不動産、設備などがあり、自分たちにはないものを補う意味でも、自分たちの目標を効果的に達成するために利用することができるという意味でも、パートナーシップは大きな可能性を秘めている。

ただし、注意しておかなければならないのは、パートナーシップを進めるには時間がかかるということである。意思決定に関係者の意見を反映させ（その前にはどのような団体、個人からの意見を聴くか、パートナーにするのかという検討もある）、上記のような事項を含む計画を策定し、合意に至るのは決して短期間で完結できるプロセスではない。パートナーが多かったり、問題が複雑であればなおさらである。この点「パートナーシップは、その成果が費用に見合う場合にのみ評価される（注21）」という指摘もあり、多くのパートナーシップがコストに対する意識が低いことに警鐘をならしている。

(2) パートナーシップ計画の構成要素

パートナーシップを成功させる上では欠かすことのできない基本的な要素がある。まず大原則とも言えるものであるが、各パートナーの独立性と多様性を互いに尊重することが大切である。

そして、計画はその初期の段階からパートナーとともに練り上げられる必要がある。各パートナーは平等であり、資源やサービスへのアクセスの点での不平等があれば是正され、意思決定の過程から実際の活動における一連のプロセスに組み込まれているべきである。

また、目的と結果、得られる利益について各パートナーにより合意された事項についてステートメント（書面）が作成されなければならない。

一方、地方自治体からみた場合、パートナーシップとの関係、議員、職員による支援の程度、既存のパートナーシップ及び地方自治体の部門毎の長所及び短所なども考慮されるべき事項である。

トレーニングの提供や公共機関や専門を持つ機関などへのアクセスを促進するなど、技術、知識面でのパートナー支援は、パートナーシップ内の力関係を対等なものとする上で重要である。情報量が多いなど組織力の強いパートナーの影響が強すぎて、パートナー間のバランスが取れなくなることは十分に考えられることである。地方自治体など公的機関は、ボランティアセクターや地域コミュニティの知識、技術の向上に気を配るべきである。

資金に関する方針も明らかにしておかなければならない。パートナーシップ活動全体を支え、新施策を支援することを含む資金提供のあり方、つまり補助金によるのか、契約により資金提供するのか、個々のパートナーに対する活動援助方法など、多角的に検討し、基準、申請方法などを定めるとともに、他の資金提供者との関係も明確にしておくべきである。

協議方法についてもセクターを超えるパートナーシップをより良いものとするために吟味しておくべきであろう。特に現在不利益を被っている個人あるいは団体などをそのプロセスに含めるべきである。

資金提供者及び利用者に対する説明責任についてはもちろん、計画全体の有効性を評価するための調整も忘れてはならない。

(3) リーダーシップ

パートナーシップを形成する上で、地方自治体がリーダーシップを発揮することが期待されていることは前述したとおりである。パートナーシップの構成メンバーからすれば、政府省庁やプライベートセクター、ボランティアセクター、コミュニティフォーラムあるいは労働組合、商工会議所、更にはTECsなどの準公的機関までパートナーは様々であり、どこが中心となっても特段の差し支えはないはずであるが、中央政府がその施策で地方自治体を重視するようになってきたのは前述のとおり、地方のことは地方が決めるという理念によるものである。

その意味で、議会が運営する地方自治体（注 22）にリーダーとして期待するのはむしろ当然のことと言えるし、このことは地方自治体が地域の広い分野で責任があることや、議員や職員の専門性、情報収集・分析能力あるいは財源などの面から見ても不思議なことではない。

実際、SRB チャレンジファンドの入札結果を見てみると、採択されたもののうち、地方自治体がリーダーシップを取っているパートナーシップの割合が一番多かった。半数以上は地方自治体がリーダーであり、続いて TECs となっている（注 23）。

もっとも、これは公共施策であるため、地方自治体が制度に最も近いところにいるということは明らかで、割合が大きいということはそれほど驚くことではないかもしれない。資金獲得だけが目当てのパートナーシップになっていないこと、つまり参加パートナーに温度差がないことの方が大事である。

また、リーダーとしては、各ボランティアを調整することができる全国機関、例えば NCVO (National Council of Voluntary Organisations) なども考えられるが、いずれにしても情報収集・分析や交渉力、調整能力あるいは専門知識などの技術があるということがリーダーに必要とされる条件になる。

（4）設立の流れ

実際にパートナーシップがどのような形で発展させることになるのかについて、正解があるわけではないが、先に見てきたように客観的に、関係者が意思決定過程に参加しており、しかも各参加者が公平な取り扱いをされていると判断できるようなプロセスによって、計画が決定されるべきである。例えば地方自治体とボランタリーセクターの二者間のパートナーシップは設立まで以下のような手順で進められる（注 24）。

まず、地方自治体とボランタリーセクターが集まる初めての会合からスタートすることになる。特別に開催されるものになるかもしれないし、既存の定例会議があれば、その中でパートナーシップに係る議論がスタートすることになるかもしれない。

次に、パートナーシップの詳細を協議し、提案を行う各代表から構成される運営組織を設置する段階に移行する。その検討結果を踏まえ正式にパートナーシップを設立することとし、プログラム（事業）を明文化し、個々の詳細な実施方法の策定（監視及び評価方法も含む）を提案することになる。

パートナーが多くなる場合でも、こうした手順に大きな変化はないと考えられる。はじめからパートナーを固定できるかによって、設立及び計画の策定などに関する合意までの時間の長短はあろうが、パートナーの正しい数というものがある訳ではない以上（注 25）、幅広い関係者のパートナーシップへの参画が可能となるような柔軟な体制を備えて、パートナーシップを発展させていくことが重要である。

(5) パートナーシップの構造

規模も範囲も異なることが特徴であるパートナーシップであるから、どのような組織形態であっても、その活動が効率的であるとしてプラスの評価がなされるのであれば問題はない。ただ、少なくともいずれのパートナーシップも、役員会、総会のような意思決定のための機関が必要である。

ここで問題になると考えられるのは、パートナーシップ全体を構成するパートナーが多い場合である。それは意思決定機関の構成人数といった規模についてだけではなく、この機関にどのパートナーが参加するののかということも含まれる。小規模であれば全員参加による意思決定という方法でかまわないかもしれないが、規模が大きくなれば意思決定過程において迅速化等を図らなければ、基本的な方向性を決定することすらおぼつかなくなる可能性も考えられる。パートナーが多ければ、事業に対する考え方あるいは参加方法がそれだけ多様化するからである。例えば民間の大企業と小規模な地域コミュニティでは考え方やプログラムの進め方などに相違があることは充分予想され、互いに相容れないようなことも危惧される。

このような場合には、最高決定機関の下にいくつかの核となるパートナーの幹部から構成される委員会組織をつくるのが解決策の一つになる。その場合委員会は全体を代表するというのではなく、具体的なプログラム運営戦略、あるいは評価方法などの策定に集中し、したがって、全体的意思決定機関はもっと基本的な方針や目標などを討議、あるいは確認するという役割を担うことになると考えられる。ただし、この場合でも委員会の構成メンバーからもれたパートナーに疎外感を与えないように配慮すべきである（注 26）。

(6) 財源、資源の確保、配分

パートナーシップに限らず組織が活動する上で資源は欠かすことができない。活用すべきは金銭的資源だけではなく、人的なものも含まれることはもちろんであるが、やはり金銭的資源が活動に大きな影響を与えることは言うまでもない。中央政府施策、欧州地域開発基金などパートナーシップが申請条件あるいは重要なポイントとなっているものもあるため、しばしば財源獲得が主要な目的となっているパートナーシップがあるという批判もあるが、大切なのは、財源を含めてパートナーシップの利点を生かして、利用できる資源—人、設備、不動産など—を最大限有効に利用できる体制が築かれているのか、ということにある。

パートナーを支援する方法には、補助金による直接的な金銭支援のほか、現物貸与、供与、職員の相互参加やネットワーク作りなどに対する支援などまで様々である。地方自治体であれば税制上の優遇措置を講ずることも考えられる。

また、資源を如何に確保するかに加えて、それをどのように配分するのかということも考慮しなければならない。例えば、地域における規模の小さな団体（潜在的なパートナーと言ってよいかもしれない）を援助することも重要である。そのような団体—地域コ

コミュニティやロビーグループ、社会的弱者と呼ばれる人々のために活動している団体などに資源を提供し活動を援助することは、地域のニーズの把握に繋がっていくからである。すなわち、様々な団体が活動することにより、真に援助の必要な声を上げることができない個人に替わって、当局に対して問題の所在を認識させることができ、地域ニーズの掘り起こしになるからである。そうした意見を集約しパートナーシップ計画を作りあげる。これにより、ともすれば的外れと言われかねない事業を事前に回避することができ、確かな効果が期待できる計画立案が可能となる。資金援助は最も分かりやすい支援方法であるため、その方針や基準は明確にしなければならず、上記の理由から立場の弱いと考えられる団体も資源にアクセスできるようにしなければならない。その際は機会が公平であり、手続きも調整されていなければならないし、援助したことに対する評価がなされなければならない。

資金提供方法について、例えばサービスの提供分野における地方自治体とボランティア・セクターによる二者間のパートナーシップの場合、80年代の終わり頃から、活動全般に対して補助金を交付するといった方法から、契約や合意によるという方法を採用するようになった(注27)。

それは単なる援助から、サービスの対価を支払うという方法での援助への変化であった。こうした流れを「契約文化(contract culture)」などと呼ぶ場合もあり、一方では契約条件を履行するために、相手方であるボランティアの技術向上や説明責任などを促すことになったが、他方、援助する側、される側の力関係が残る結果となったようである。この点でボランティア・セクターが単なる請負となるという危惧もあり、契約文化から真の「パートナーシップ文化 (Partnership culture)」へ移行する必要があるとする意見が見られる。つまり、パートナーシップと言いながらも地方自治体とボランティア・セクター間で本当の意味で対等の関係を築くことがいかに難しいのかを物語っているとも言える。

(7) トレーニング

パートナー支援には、資金の提供だけでなく、団体（あるいは個人）に対するトレーニングプログラムを提供するという事も含まれる。各パートナーがすべて必要な技術を備えているわけではないことを認識する必要がある。特に小さな団体に技術習得の場を提供することは、パートナーシップ全体の底上げにつながり、計画の成功をもたらすものと考えられる。例えばマネジメントや財政的な知識・技術向上あるいは交渉技術や事業評価方法に関するものなどがトレーニングプログラムとして考えられるが、一方的に与えられるのではなく、実際にトレーニングが必要な人々との調整によって内容が決められるべきである。パートナーシップを成功に導くために障害となる部分を解消するような内容が必要である。それは上記に加え、相互理解のためのものや、協議方法について、あるいは各パートナー間の平等が必要なのだと理解できるようなトレーニング、セミナーなどがあるが、小さな団体だけが参加するのではなく、大小各パートナーが一緒に参加し、作業する

ことで効果がより高まる。

(8) パートナー間の良好な関係を保つために

パートナーシップには時間がかかるということは何度か指摘してきた。それは参加パートナーが多いとか、問題が複雑であるからと説明することもできるが、何よりパートナーシップには合意が必要だからである。各パートナーが納得できる合意が効率的に得られるよう組織内部でふさわしい機関を設ける場合などの例を前述したが、各パートナーの意見を集約することに加え、他方では各パートナーは、自分のサービスを変更したり、廃止したりすることもあり得るということを納得しなければならない。時間がかかるというのはこのような調整が必要だからである。各パートナーが100%自分の意見を主張して合意に至ることが理想であるものの、現実には容易なことではない。納得できる妥協点を見出すということになるかもしれない。それには日ごろからのコミュニケーションや信頼関係の構築が重要なポイントになる（それは上記のようなトレーニング、セミナーなどから得られるかもしれない）。例えば地方自治体もボランティアセクターやプライベート・セクターもお互いに何らかの先入観や固定観念がある。コミュニケーションはそうした一方的な思い込みを解消し、理解を生むきっかけになる。また、相手を等身大に理解することは、過度な期待や軽視などをなくすことにつながるはずである。

ただし、関係が馴れ合いにならないように充分注意する必要がある。良い関係を築こうとするあまり、本来の目的が達成されないとすれば本末転倒であるからである。

また、利用者の声がパートナーシップに反映される仕組みを整えることも必要である。利用者の意見が意思決定に際し考慮され、あるいは実際にサービスを受けた後に寄せられる意見をフィードバックできるような体制がニーズに応えることにつながるのである。それぞれのパートナーシップにより、利用者（またはその代表）が関与する範囲や役目などが異なるだろうが、ただ参加させれば意見を取り入れたということにはならないことは認識しておくべきである。利用者の意見を集約できるように支援することも必要であるし、利用者の代表を決める適切なメカニズムも用意しなければならない。

(9) 管理・評価及び説明責任

パートナーシップはその活動を管理し、結果を評価する方法を有する必要がある。資金提供者が定める基準がある場合はその基準に適合しているかどうか判断しなければならないし、法的な基準に対しても同様である。更にサービス利用者に対しても責任があるため、フィードバックや苦情処理のためのシステムなども備えなければならない。

数字で評価できるような場合（例えば犯罪の発生を抑えることを目的とするような場合）は分かりやすいかもしれないが、それでもどこまでがパートナーシップによる効果なのか測ることは容易ではない。しかしながら、同じ目的をもつパートナーシップ同士がその効果を比較しあうといった場合、数字による評価が有効になることも確かである。

したがって、パートナーシップは、結果と自身の健全性を測ることができる枠組を作っておくべきである。結果を測るためには、通常はインディケーター（指標）を用いることが有効と思われるが、数字以外にも効果がとらえられるような方法を見つけなければならないだろう。利用者調査や利用者集会、フィードバックシステムなどにより評価することも必要である。

個々のパートナーもまたそれぞれ独自の法的義務等を満たす必要性があることや、一連のパートナーシップ活動の中でも個々の評価指標と、パートナーシップ全体として評価される指標もあることを念頭におくべきである。

時には個別の指標が良くても、全体として効果的でないこともあり得る。例えば、学校が生徒の全国テストの結果で判断されるとする。良い結果を得るためについていけない生徒を除外することにしたらどうなるか。そうした生徒がどこにも受け入れられないことになった場合、さらには社会で必要とされる技術を得るチャンスが与えられないとすれば、非行に走るかもしれないし、就職する機会も低くなるかもしれない。これをコミュニティ・セーフティや失業率減少を目標とするパートナーシップに当てはめてみると明らかである。学校というパートナー自身は良い結果を得たと言えるかもしれないが、地域としてみればパフォーマンスは低いと言わざるを得ない。したがってこの場合は、退学率や青少年犯罪率なども指標としてあげておく必要がでてくる。評価方法は多角的に考慮する必要がある。

また、パートナーシップのコストの面についても考慮しておかなければならない。実際の経費はもちろんのこと、職員や参加者の時間消費についてもコスト意識は必要である。一方で信頼関係を築き上げるには時間をかけなければならないことも事実である。肝心なのはコストと時間そして得られる結果とのバランスを常に意識することである。

以上、パートナーシップの基本的事項について触れてみた。この中で、特に参考にしたのは、1990年に刊行された「BUILDING EFFECTIVE PARTNERSHIP」及び98年に刊行された「Fruitful Partnership」である。前者はNCVO (National Council of Voluntary Organisations/ボランティアの全国組織)、後者は Audit Commission (外部監査委員会)によるものである (特に外部監査委員会の冊子は法人組織として活動しているパートナーシップの在り方について述べている)。発行年にほぼ10年近い隔たりがあり、立場も異なるが、成功に導くためには、パートナー間のコミュニケーション、信頼関係が大事であるという点で、認識は一致している。

第4節 SRB チャレンジファンド（中央政府施策）とパートナーシップ

—中央政府の考えるパートナーシップとは—

第1章第5節で簡単に触れているが、SRBは、1994年4月に導入されたが、これはそれまでの20の国のプログラム（各省庁の補助金制度）を統合したものである(注28)。持続可能な再生、経済発展、産業の競争力強化などの目的に対し、それぞれの地域ニーズを満たすために柔軟に対応できるようにという意図で英国内のイングランド地域に対して適

用されることとなった。

94年度にSRB予算の一部が政府の提案する新しいスキームに割り当てられた。これがSRB チャレンジファンド(**Single Regeneration Budget Challenge Fund**)である(支援は95年度から)。政府の設定する、地方で問題となっている、または、対処すべきと考えられる諸項目を、地方のパートナーシップによって解決していこうというスキームであり、財政面で援助するものである。各々の計画は入札による競争原理を用いることによって効率性、有効性を確保しようとする。援助は1年から7年までと期間が長く設定されており、資金源もSRB チャレンジファンドだけでなければならないというような制限はない。90年代に入り地方のパートナーシップによるプログラム(プロジェクト)実施方式が活況を呈してきたのは、シティチャレンジ、SRB チャレンジファンドといった政府主導の施策が後押ししたと言うことは可能であろう。しかしながら、前述したとおり一足飛びに地方のパートナーシップが有効なものとして認識されたのではなく、変遷を経てたどり着いたのである。様々なタイプのパートナーシップを経験した後であるからこそ、徐々にパートナーが幅広く参加することが必要との認識がなされてきたのではないかと思われる。今や他のセクターとの協働を考慮することは、それが中央のパートナーシップであれ、地方のパートナーシップであれ、特別なものではない。

英国内においては、政府主導の施策がパートナーシップの活動を盛り上げるため役割を演じていると言ってもよい。

このSRB チャレンジファンドがどのようなスキームであるか、Round 5資料を基にもう少し具体的に述べることにする(なお、前述のとおりSRB チャレンジファンドは1994年度にスタートし現在(1999年度)は第6回目(Round 6)の選考に入っているが、入手資料は「**Single Regeneration Budget Bidding Guidance: A Guide for Partnerships**」であり、これはRound5用の資料である。)

SRBはイングランドにおいて、地域パートナーシップによって実行される地域再生イニシアティブを支援するものである。その形態は柔軟であるが、以下のような大きな目標のうちいくつかを組み合わせたものが望ましいとされる。

- ・地域住民の雇用、教育及び技術の向上を図る。
- ・社会的に見捨てられている人あるいは地域などに対処し、不利な場所に対する(向上の)機会を提供する。
- ・持続可能な再生を促進する(環境やインフラなどを考慮に入れながら)。
- ・地域経済及びビジネスを支援、促進する。
- ・犯罪、ドラッグ乱用に対処しコミュニティの安全を向上させる。

以上が政府の考える目標であり、各パートナーシップは入札に参加する場合こうした点を考慮してプログラムを作成していくことになる。実際にどのようなプログラムがSRB チャレンジファンドの支援を受けることができるようになるのか。ガイダンスによると

80%は貧困地域（注 29）に対する包括的な活動に対して、残り 20%はその他の必要とされる地域へ財源が配分されるようになっている。

パートナーシップと本制度の関係について、入札に付する計画は、関係する利益を代表するパートナーシップによりサポートされていなければならないとされ、パートナーシップは必要条件である。入札のために新たに設立されるパートナーシップもあるし、既存のパートナーシップを活用して入札することも考えられる。そのパートナーシップは関係するすべての部門（公共セクター、民間セクター、ローカルボランタリーセクター、コミュニティセクターなど）の関係者が積極的に参加できるようなものであることが望まれる。入札者は計画がどの程度まで地域住民や関係者との協議によってなされたものであるのかを示さなければならない。地方自治体やTECsが重要な役割を果たすことが期待されるとともに、一方で既存組織以外の者の参加はパートナーシップに新たな視点をもたらす可能性がある。

本制度は国の出先である地域事務所（Government Office for Regions）がこれまで監督していたが、99年以降は前述のRDAが引き継いでいる。

入札に係るガイダンスは11章からなり、この制度の概要が説明されているとともに、応札に必要な条件、手順等が記載されている。入札は2段階に分かれており、当初管轄する地域事務所へ「Expression of Interest」を提出し、アドバイスを受け、その後詳細な書類（Final Bid）を提出する。

「Final Bid」では、セクション A から I まで 9 項目による評価基準が示されており、これを見ると政府の考えるパートナーシップによる施策の在り方が把握できるとともに、第 2 章第 1 節から第 4 節で触れた事柄といくつか符号しているのが分かる。また、この様式を埋めるためには、パートナーシップは計画等の具体性、現実性について様々な角度から検討しなければならないことになる。以下において採択のための評価基準のあらましを紹介することとする。

なお、Round5の入札スケジュールは、1998年11月までに「Expression of Interest」を提出し、1999年4月30日までに「Final Bid」が提出されることとされ、採択の発表は同年6月であった。

(1) SECTION A 事業概要の説明

導入部分として、入札のあらましについて記載する。

(2) SECTION B

ここでは、入札の目的をいかに実行性のある活動に移すことができるのかについて証明しなければ

戦略的目的	現在の状況	予測される結果
地域住民の雇用、教育、技術の向上		
社会的除外に対処し、不利益をこうむっている人に対する機会の向上		
環境を向上、保護しながら持続可能な再生を促進		
地域経済の支援、促進		
犯罪、ドラッグ乱用防止、コミュニティセーフティ		

ばならない。戦略的な目標を設定することになる。対象についての現在の状況と、計画終了時の予想される結果について下記の空欄を埋める必要がある（上図参照）。

(3) SECTION C

次に、入札内容の更に具体的（SECTION A 以上の）な内容について記載する。計画が特定の地理的範囲を目標としている場合、地図は有効である。更に、それが周りの地域や、現在支援されている他のスキームとどのような関係にあるのかについても説明される必要がある。更に環境に与える影響などについても記載する。

また計画によって対処される問題点や機会（失業、改善を要する住宅など）についても触れる。計画により何が期待できるのか、加えて応札者が活用できる情報源（労働力や不動産のマーケット情報、失業データなど）も記載する。どの地域、どういうグループ、どのような（不利な）状況にいる人などをターゲットにするのかを明確にする必要がある。

(4) SECTION D

計画と国及び地方自治体の施策とどのような関係にあるのかを明示する。計画が他の施策、計画をどのように高め、価値を付加することができるか。他の公共支出を伴うプログラムをどのように補強することができるのか。

またここでは、何故 SRB の支援が必要なのかについても説明が必要となる。SRB の支援がない場合、それ以外の獲得資金はどの程度になるのか。計画が実施されることにより、期待されるプライベートセクターの投資効果はどのくらいになるか（PFI などを利用する機会も含めて）。更に計画はボランティア、コミュニティセクター及びボランティア自身の能力、資源をどのように高めるのかなどが記載されることとなる。

(5) SECTION E リスクと現実性

ここでは、計画が提示する予定表により実現すると信じる理由について示す。

また、得られる資金額、含まれるリスク（現実的に認識されていることが必要。）、更にリスクに対処する計画についてもあわせて記載する。リスクが顕在化している場合には、得られる結果が高いと証明されなければならない。

また、SRB 以外の資金確保が保証されているのかどうか、計画のうちパートナーのコントロールが及ばない部分はどの程度なのか（例えば主要な資金提供者の意向や開発計画許可など）。

この他、パートナーの性質、関与の程度が明確か、入札の目的に沿っているか。資金計画は現実的で活動に見合うだけのものになっているかなども記載することになっている。計画実施上、要求される法律等の同意事項について明らかにしておくとともに、同意が得られない場合の案について含まれていることかどうかも評価基準である。

(6) SECTION F 優先事項

ここでは計画の中での優先事項及び将来の状況の変化を考慮しそれを修正する範囲について示す。計画のどの部分を優先するのか明らかにするとともに、どれが相互に依存しているかを示す。また計画の実行可能性、バリューフォーマネーを損なうことなしで、スケールダウンまたはスケールアップできるかどうか、またその場合どのようにするのか、与える影響はどの程度か、あるいは支出はどうかについて記載する。

パートナーシップが1以上の資金獲得入札スキームに参加しているとすれば可能な限りその優先順位を示す必要がある。

(7) SECTION G 履行

ここでは、パートナーシップの組織構造もあわせて示す。図解されるのが望ましいとされている。またパートナーシップ（あるいは各パートナー）の経験実績及び行政からのサポートの詳細が提示される必要がある。

また受益者と利害関係者（ローカルビジネス、ボランティア組織、コミュニティ、エスニックマイノリティなど）が計画策定にどのように参画していたか記載する。さらには採択された場合どのように協議や参画を保持していくか案を示さなければならない。計画の履行期間中、さまざまなグループの参画を促すためどのような対応がなされるかも提示する。

加えて、財政あるいは会計システムについても記載する必要がある。それは公共資金を扱う上で適正さを確保するために必要である。またどの団体が会計担当団体かも明示する。

(8) SECTION H

SRB チャレンジファンドの援助期間満了後について示す。応募者は計画が援助終了後どのようになるか明示しなければならない。それは更なる（ファンド後の）戦略があるか。それは現実的かなどである。

(9) SECTION I 結果

予想される結果について記載しなければならない。結果は現実性があるものか、効果的に管理監督できるかなどが検討されていなければならない。

以上のように、全体を通して、地域コミュニティを含む幅広いパートナーの参加を促し、また意思決定過程における各セクターや利用者の参画状況を判断基準とすることにより、入札に付される計画を現実的なものとして把握しながら、実質的な目標達成を担保しよう

としているのが分かる。更には顕在的、潜在的なリスク及びその対処にも気を配っている。パートナーシップには時間がかかると前述したが、上記各セクションに掲げられた諸条件の検討及び調整に時間が必要になるというのはうなずけるところである。

応募様式には、リーダーは誰なのか記載する欄があるが、調整をする上でも、入札競争に勝ち抜くためにも有能なリーダーが不可欠である。

第5節 パートナーシップの事例

(1) サザンプトン・リジェネレーション・パートナーシップ

—(Southampton Regeneration Partnership) (注 30) —

このパートナーシップは、イングランド南西部に位置するサザンプトン市のインナーシティ地域の再生及び地域住民の雇用機会を提供しようとするものである。サザンプトン市が主導的役割を担い、95年にSRB チャレンジファンドから2600万ポンドの資金を獲得した(計画は7年)。2003年までに達成すべき目標を設定しているが、具体的には雇用の創出、新規ビジネスの立上げ、必要な人々に対する技術レベルの向上、住宅の新築及び改修、犯罪の減少、他の地域からのアクセス方法の向上などとなっている。計画の中では特定の事項については数字(例えば雇用創出なら450人雇用)を目標として挙げている。そしてこれを実現するために具体的なプログラム、計画が立てられて実行に移されている。例えば住宅及び環境に関しては、地域内の現状分析を行い、問題点(住宅の質が悪い、空きビルが多い、プライベートセクターの有する物件の中にひどい状態のものがある、24%のプライベートセクターの物件にセントラルヒーティングが付いていないなど)と、期待される結果を掲げ、実現に向けての具体的なプロジェクトが策定されている。

この他経済分野、コミュニティの安全確保(犯罪防止等)、雇用、交通などの分野でそれぞれ計画が策定されている。

このパートナーシップでは、「コミュニティ・ディベロップメント・アソシエーション(Community Development Association/CDA)」というパートナーシップそのものから独立した組織を設立し、意思決定に際してこの組織の承認を要することとした。構成メンバーのうちの半分は、コミュニティから選出し、残りは市及び専門知識を有する他の機関からの代表としている。資金をどのように使うかについてCDAの判断が必要とされ、コミュニティの代表を多くすることで地域利害、要望が適切に反映された上で判断がなされるようにし、このリジェネレーション・スキームに積極的にコミュニティを取り込もうとしている。専門技術を有する組織代表よりもコミュニティ(必ずしも技術があるとは限らない)からのメンバーを多くすることにより、意思決定に際してのバランスに配慮したものであると思われる。

(2) プリマス 2020 パートナーシップ

—Plymouth 2020 Partnership Clear Vision, Effective Action —

これは社会福祉、環境保護も視野に入れたリジェネレーション施策である「Pathfinder New Commitment to Regeneration/以下 NCR」のもとで策定されたものである。NCR は地方自治体協会（Local Government Association/LGA）（注 31）が進める新しいイニシアティブであり、中央政府の援助を得ているものである。地方レベルのコミュニティの再生を目指し、地域のことは地域が決めることによって、首尾一貫性や、革新的な方法、柔軟性、そしてパートナーシップを促進させようとする。長期的視野に立って、雇用、教育、保健、住宅、保安、交通、環境の各面を向上させることを目的とする。地域の抱える複雑な問題に応えるには一つのサービス、機関、やり方では成功しないという認識に加え、各自がそれぞれサービスを提供することにより責任の断片化や不在がおこり、あるいは意思決定に際する中央集権化や資源の配分などが本当に必要としている地域やコミュニティに有効に働かない可能性なども考えられる。包括的で調和の取れた戦略アプローチならば上記のような脆弱な部分に対処できるのではないかというのがこのイニシアティブの基本である。その地域にとって優先的に必要な事項を各関係者からなるパートナーシップにより決定していく。これによりその地域が必要なもの、そのサービスの提供方法、提供者などを矛盾のない形で構築することは重要なことであり、有効な手段でもある。

今まで述べてきたパートナーシップの考え方そのものがここでも繰り返されていると言える。このスキームの初めての Pathfinder（先駆者）が 1998 年 7 月に「the Central Local Partnership（前述 LGA と政府担当大臣で構成）」により決定されたが、その 22 の先駆者（つまりパートナーシップ）達は、自身の地域における長期的な再生、発展プログラムをパートナーシップにより実現するための実行プランを作るように求められ、一方 LGA、政府、関係機関はこの取り組みが有効になされるようにサポートする。しかし Pathfinder になったからといって中央から直接補助金等の財源が獲得できるというものではない。この点 SRB チャレンジファンドとは異なる。地方自治体、関係機関、ボランタリー、コミュニティセクターなど地域の様々な代表に国もパートナーとして加わり、地域ニーズを満たすための最善策を探ろうとする。それが最終的に国や地方などの関連予算や補助金という形で地域にもたらされる。このイニシアティブによって、地域ニーズにより良い形で対処することができるようになると考えられる。換言すれば、公共支出の配分に影響を与えることを目指すものと言える。このイニシアティブでは RDA もパートナーとなり、国と地方のパートナーシップの新しい関係を築くことになる。98 年に Pathfinder として認められたプリマスは、99 年 11 月にアクションプランを発表した。56 ページからなるこのプランは 2020 年までに達成する目標と戦略が示されており、発表の翌日には「リジェネレーション理論がプリマスで試される（注 32）」という記事が掲載された。これによれば、2020 パートナーシップはもっとも貧困な区の住民を半減させ、2020 年までに貧しい状態の子供達をなくすこと、また病気、人種差別などに対処する一方、生活の質の向上に向けた交通量の減少、貧困地区における住宅の建設、大気汚染問題にも取り組むこととしている。先のイニシアティブの趣旨に沿った包括的な目標をパートナーシップにより実施する第一歩を踏み出した形である。次に今少しこのアクションプランに触れながら、プリマスのこのパートナーシップを捉えてみることにする。

イングランド南西部、デボン県(Devon County)とコーンウォール県(Cornwall County)の間、海に面するプリマス市(Plymouth City、ユニタリー)は人口25万6千人、インターシティ(特急)を利用してロンドンからおよそ3時間の所に位置する。古くから海との関係が深い土地柄であり、また産業的には国防関連に依存してきたが、特に海軍のドッグヤードについて言えばおよそ300年の歴史がある。しかしながら、かつておよそ15,000人の雇用を創出していたドッグヤードは、97年までにはその数はおよそ3,500人にまで減少してしまっている(とはいえ国防関係に依存しているという事実は依然として変わらず、16万人と言われるプリマス(およびその通勤圏を含む)の労働人口のうち1/8が国防関連産業に従事しているということになっている)。市はこうした衰退に対処するため、内外の投資を誘致し、6,000人の雇用を創出することに成功したが、1999年4月のプリマスにおける失業率は英国全体の平均より1%高く、イングランド南西部のそれより2%高くなっている。また、収入について言えば、英国平均の84%にとどまっているのが現状である。

更にプリマス地域内でも格差が著しい。98年11月における裕福な郊外における失業率は1.7%であるのに対し、市内部のいわゆるウォーターフロント地区の失業率は17.6%もの高率となっている。まさに前述のインナーシティ問題が存在していると言える状況である。さらには7つの地区ではコミュニティの25%が貧困状態に陥っており、うち4地区は「Index of Deprivation(貧困地区一覽)」によるとイングランドでもっとも貧しい10%の中に入ってしまう。その地域のもっとも悪い3つの地区を基準としたランキングでは、プリマスは31番目、市に暮らすおよそ30%の人々が平均的読み書き能力及び数学的要素が平均よりも劣っており、一方で高いレベルの資格を有する人は少ない。犯罪については他の都市と比べて減少したものの、貧困と結びつき、一部の地区に集中している。特に車上あらし、(住宅)窃盗、(家庭内を含む)暴力行為、ドラッグ乱用などが挙げられる。戦後に建てられた住宅の老朽化や特にインナーシティに対して投資が低いことなどから、住宅問題もこうした地域に集中している。一方でプリマスは、国内の20のビジネス地域の生活の質を調査した結果によれば4位にランクされ、また持続可能性やLA21に対してもうまく対処していると考えられている。

「Plymouth 2020 Partnership Clear Vision, Effective Action」は、以上のようにプリマスの現状について長所、短所など分析を行い、貧困地域にとって何が必要なのかを浮かび上がらせ、他の進行中のプログラム、他の資源などと調和しながら、戦略を立てている。具体的にはこのアクションプランは10章からなっており、第3章(Ⅲ)に上記のような状況分析がなされている。目次を挙げると、

- I はじめに
- II 概略(サマリー)
- III プリマスの現況の評価(地域の状況、地域内のパートナーシップ、経済発展と豊かさの創出)
- IV New Commitment to Regeneration について

- V NCR Pathfinder 戦略（ビジョンの発展、戦略の目標、戦略と South West RDA の戦略、地域を基礎とする既存の戦略（プログラム）との関係
- VI 戦略の実行（次のステップ、戦略グループの構築、資源、柔軟性のある戦略）
- VII 協議及び調査方針
- VIII パートナーシップについて（原則、戦略的、運営的責任）
- IX 管理と評価
- X 署名者

となっており、このアクションプランの構成もやはり、明確に状況を分析し、ニーズの所在や戦略、目的、運営方針、管理などが記載されている。この点 SRB チャレンジファンドのガイダンスに掲げる応札判断基準と符号する部分が多く、パートナーシップに必要とされるものが改めて浮かび上がる。図 1 は参加パートナーの相関図であり、図 2 は組織図である。

特に図 2 を見ると、第 2 章第 3 節（5）で例を挙げたが、意思決定機関の下部組織として、Steering Committee（運営委員会）等を創設し、個々のプログラムの有効実施を確保しようとしているのが分かる。

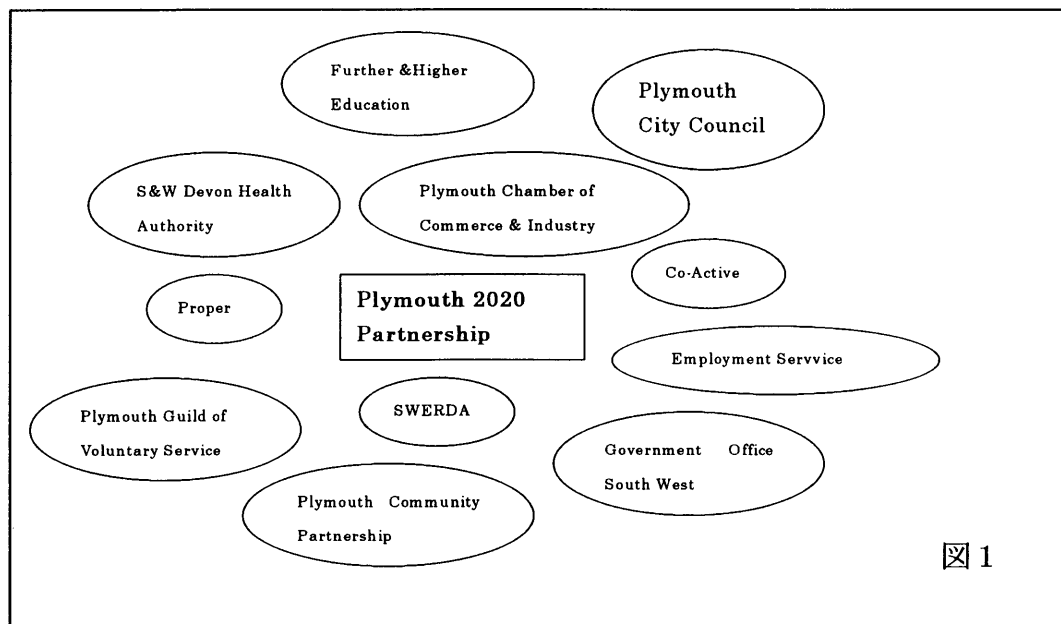


図 1

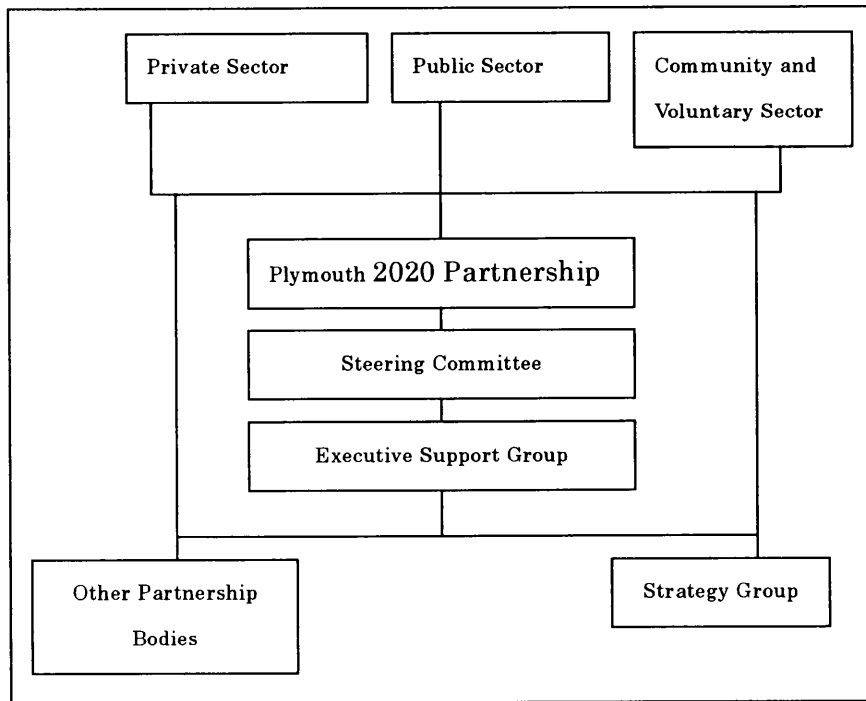


図 2

(図 1、2 とも Plymouth 2020 Partnership Clear Vision, Effective Action より作成)

おわりに

パートナーシップによる問題対処のためのアプローチは、効率性の確保、無駄なサービスや重複の回避、決定過程での平等、公平の実現の手段であるというプラスの面と同時に、時間を消費するもの、調整するため等のコストのかかる危険性という両面がある。

資料や文献にあたると、コミュニケーション、相互理解が大事であると繰り返し指摘されているのは、有効なパートナーシップに不可欠であるからはもちろんだが、逆に言えば、それが如何に難しいものなのか、容易に得られないものなのかを物語っている。そしてそれは、パートナーシップの変遷を経てきた英国だけの問題なのではなく、パートナーシップを選択するときには必ずついて回る課題なのである。

日本でも、「特定非営利活動促進法」が1998年12月から施行されている。これは1995年（平成7年）に発生した阪神淡路大震災や、1997年（平成9年）の日本海での重油流出事故等を大きな契機として、ボランティア活動が注目を浴びるとともに、その重要性の認識が高まり、特に地域における様々な分野においてボランティア活動の果たす役割は今後増大していくだろうという理解の下で、その活動を促進、支援するための検討を重ねた結果である。各自治体とも様々な形で支援を始めているところであり、今後ますますNPOをはじめ様々なセクターとの関わり合いが深まっていくはずである。

その際大事なのはやはり、各パートナー間のコミュニケーションであり、相互理解ということになるだろう。どのようにきっかけを作っていくかはまだ手探りのところもあるように思える。ともすれば会議などに他のセクターからの参加を得れば、それで事足りたと考えてしまうこともあるかもしれない。

しかし、これまで見てきたように、意思決定過程に参加を得ることに加えて、その前段階として、誰もが意見を言える状況を確保すること、必要な情報提供に加え、資金やトレーニング機会などを提供し、パートナーや地域グループの技術向上などをサポートすること（あるいはそうしたグループが組織できるように援助すること）など英国の先駆的事例は、今後の日本におけるパートナーシップを考える上で十分示唆に富むものである。

- 注 1 (財) 自治体国際化協会 Clair Report 95 号「ロンドンの分散(Decentralization) 政策と都市開発」 1995 年 p4
- 注 2 同上 Clair Report 95 号 p18
- 注 3 同上 Clair Report 95 号より。指定された 8 つのニュータウンとはそのどれも都心から 30 から 50KM 内の比較的近い範囲に設定されたが、それらは、北に Hemel Hemstead (ヘメルヘムステッド)、Hatfield (ハットフィールド)、Stevenage (スティーブネイジ)、Welwyn Garden City(ウェルウィンガーデンシティ)、Harow (ハーロウ)、Basildon (バジルドン)、Crawley (クローリー)、Bracknel (ブラックネル) であった。
- 注 4 Clair Report 95 号より。同上中小規模の町を開発 (拡大) して企業、工場などの移転を引き受ける機能を充実させることによって、ロンドンからの分散を促す施策。ロンドン圏では 31 の町が指定されたが、それらは、ロンドンから遠い所に位置していた。更にロンドン内においてはオフィスについても開発許可 (Office Development Permit) が必要とされることとなり規制が強化されることとなった。
- 注 5 ウィリアム・ハンプトン 「地方行政と都市政治」(翻訳版) p230 昭和 63 年
- 注 6 Urban Regeneration Twenty Five Years of Urban Policy In Britain-Partnership, Entrepreneurialism or Competition
- 注 7 前掲「地方行政と都市政治」(翻訳版) p235 (財)自治総合センター
- 注 8 Vicky Roberts 他「PUBLIC/PRIVATE/VOLUNTARY PARTNERSHIPS IN LOCAL GOVERNMENT」p2 The local Government Management Board 刊 1995
- 注 9 「Partnerships in Regeneration」Government in Partnership によると、31 の落札者はそれぞれ 1 年に 750 万ポンドを 5 年にわたり受け取った。City Challenge により、プライベートセクターからの投資を 35 億ポンド、8 万戸以上の住宅の向上、15 万人の雇用創出、3 千ヘクタールの土地の再利用、7500 以上の新しい事業の創出を見込んでいた。
- 注 10 5 つの省庁 (当時) とは環境省 (シティ・チャレンジ、アーバンプログラムなど)、内務省(少数民族補助金など)、雇用省 (企業設立援助補助金など)、通産省 (広域企業補助金)、教育省 (教育支援訓練補助金) をいう (カッコ内は補助金制度名)。「英国の地方自治の動向」(財) 自治体国際化協会 1997 発行参照。なお、現在では環境省は、環境・運輸・地域省 (DETR) となっており、雇用省と教育省が統合され教育雇用省(DfEE) となっている。
- 注 11 「Building Effective Local Partnership」The Local Government Management Board 刊 1993 年
- 注 12 前掲 「PUBLIC/PRIVATE/VOLUNTARY PARTNERSHIPS IN LOCAL GOVERNMENT」
- 注 13 Training and Enterprises Council 政府特殊法人
- 注 14 8 つの地域に設置された・今年度 4 月の設置はならなかったが、1 年後にはロンドンを管轄する RDA が設置される予定である。-BUILDING PARTNERSHIPS FOR PROSPERITY Department of the Environment, Transport and the Regions 環境運輸地域省 1997 年 11 月等参照

注 15 PPPs とは、公共、民間両者にとって利益となるよう組織されるパートナーシップを指す。これは、外部委託、外庁化、ジョイントベンチャー・地方公営企業、民営化、PFI の 5 つに分類できる、とする記事も見られる (Municipal Journal 1998 年 10 月 30 日号)。またこの言葉は労働党が選挙の際に用いた Manifesto (公約) の中でも用いられた。もっともこれは社会資本整備の分野だけで用いられるわけではなく、文脈によって、ボランティアセクターなども当然含まれることになる。

注 16 マルコム・ベイツ卿による「Bates Review (PFI に関する勧告書)」は 1997 年 6 月 23 日に報告された。大蔵省タスクフォースの website 参照。 <http://www.treasury-projects-taskforce.gov.uk/intro/bates.htm>

注 17 このガイダンスについては、「納税者にとってベストバリューを届けるための実際的な道具となり、過去に公共セクターが陥ってきた罫、つまり公共セクターも民間セクターも、病院や大学の PFI 事業を行うたびに、かなりの額を (入札過程で) 投資しなければならなかったという罫を避けることができるだろう」と大蔵省の Chief Secretary であるアラン・ミルバーン (Alan Milburn) 氏が述べている。なお、このガイダンスは・最新の契約に対するもっとも新しい考え方、適切なリスク分担 (Risk Allocation) についての手引き、PFI 契約に際して交渉にかかる費用、時間の削減等を提供することとしている。

注 18 Treasury Taskforce の website 参照。URL は <http://www.treasury-projects-taskforce.gov.uk/intro/main.htm>

注 19 タスクフォースのうち政策チームは主に国家公務員がその任についていたが、こちらはそのまま大蔵省内に留まることとなっている。

第 2 章

注 20 「Building Effective Partnership」

注 21 「Fruitful Partnership」 Audit Commission 1999

注 22 英国の地方自体は日本の首長制とは異なり、議会、及び議員から構成される委員会が行政部門を直接指揮する形をとる。ただし、現在公選首長制の導入が検討されている。

注 23 The Single Regeneration Budget A Review of Challenge Fund Round II」S. Hall 他 Centre for Urban and Regional Studies 刊 1996 年

注 24 「Planning for Partnership」 Burdett, J and Wyler, S 1990 年 LVSC/NCVO 刊

注 25 前掲「Fruitful Partnership」P20

注 26 前掲「Fruitful Partnership」P19

注 27 「The Best of both world」 Martin Taylor 著、Joseph Rowntree Foundation 刊 1997 年。特に 1990 年の「NHS and Community Care Act (NHS とコミュニティケア法)」の導入により、この考え方が強くなった。

注 28 「英国の地方財政の動向」 1998 年 (財)自治体国際化協会

注 29 貧困地域とは、政府が示す「index of Local Deprivation」による

注 30 <http://www.southampton.gov.uk/government/srb> を参照

注 31 1997 年に地方自治体がつくる 3 つの組織 (the Association of County Councils, the

Association of District Councils 及び the Association of Metropolitan Authorities) を統合する形で設立された。

注 32 Financial Times 1999 年 11 月 4 日付け

参考文献

- ・「PARTNERS IN Regeneration」 Bidding Guidance 入札ガイド 1995 年
- ・「Local Government and the Voluntary Sector: Who Needs Whom-Why and What for」 Lucy Gaster、Nicholas Deakin、Local Governance(1998) Vol.24。
- ・「Voluntary Groups and Local Authorities: Rethinking the Relationship」 Steve Leach and David Wilson、Local Government Studies, Vol.24(Summer 1998)
- ・「Partners or Agents」 Richard Gutch 他、NCVO 刊 1990 年
- ・「欧州地域開発基金を用いた地域振興施策」(財)自治体国際化協会 CLAIR SUMMARY No.34 1999 年
- ・「Achieving Best Value Through Partnership」 Mike Geddes 地域・環境・運輸省 URL <http://www.local.detr.gov.uk/research/>
- ・「英国における民間活力導入施策 (PFI) 速報版」(財)自治体国際化協会 CLAIR SUMMARY No.32 1998 年
- ・「DETR Annual Report 1999 The Government's Expenditure Plans 1999-2000 to 2001-02」 地域・環境・運輸省 URL <http://www.detr.gov.uk/annual99/>

CLAIR REPORT 既刊分のご案内

NO	タ イ ト ル	発刊日
第 207 号	英国におけるパートナーシップ	2000/6/22
第 206 号	英国におけるベストバリュー—From CCT to Best value—	2000/6/22
第 205 号	タイの地方分権の動きと人材育成	2000/6/22
第 204 号	シンガポールの情報化政策—行政、教育分野の実例を中心に—	2000/6/9
第 203 号	マレーシアにおける民营化施策—州政府及び地方自治体を中心に—	2000/6/9
第 202 号	米国における高齢者福祉対策	2000/5/29
第 201 号	米国の地方団体・州・連邦における行政評価	2000/5/29
第 200 号	英国における自治体構造改革—スコットランド地域での 1996 年自治	2000/5/19
第 199 号	英国における自治体構造改革—スコットランド地域での 1996 年自治	2000/5/19
第 198 号	オーストラリアにおける環境保全対策—自治体の取組事例を中心に—	2000/5/19
第 197 号	行政事務からみたタイの地方自治	2000/4/19
第 196 号	ラオスの行政制度	2000/3/31
第 195 号	ロンドンの新しい広域自治体—グレーター・ロンドン・オーソリティー	2000/3/31
第 194 号	英国における民間活力導入施策—The Private Finance Initiative —	2000/3/13
第 193 号	ドイツ地方行政の概要	2000/3/13
第 192 号	英国の新しい市民参加手法—市民パネル、市民陪審を中心として—	2000/3/13
第 191 号	インドネシア・バタム島産業地域の開発と地方行政	2000/2/21
第 190 号	米国の州、地方団体における売上・使用税の概要	2000/1/21
第 189 号	韓国の地方組織改編について	1999/11/30
第 188 号	韓国の女性政策について	1999/10/29
第 187 号	オーストラリアの青少年政策—青少年の生活と直面する諸問題—	1999/10/29
第 186 号	韓国地方公務員制度について	1999/8/30
第 185 号	1998 年米国中間選挙—米国の選挙制度—	1999/7/21
第 184 号	メガシティ—トロントの発足—トロント首都圏の広域合併問題—	1999/3/30
第 183 号	英国の外部監査制度と監査委員会	1999/3/26
第 182 号	欧州連合における姉妹都市提携	1999/3/10
第 181 号	大韓民国の 1998 年統一地方選挙	1999/3/10
第 180 号	アメリカにおけるホームルール	1999/3/8
第 179 号	米国地方政府における競争手法の導入—メーランド州モンゴメリー郡の場合	1999/2/15
第 178 号	韓国の「新都市」について—住宅供給を目的とした街づくり	1999/1/14
第 177 号	シンガポールの福祉政策	1998/12/3

CLAIR REPORT 各号のタイトル、目次等の最新情報については、当協会のホームページ
<http://www.clair.nippon-net.ne.jp> をご覧下さい