

Nov. 2013

創造行政

上越市創造行政研究所ニュースレター

上越市創造行政研究所は、平成12年に設置された上越市役所の組織内シンクタンクです。市政における重要課題の解決や理想像の構築に寄与し、地方自治体としての政策形成能力を高めるため、総合的・中長期的・広域的な視点による調査研究などを行っています。このニュースレターは、それらの活動を一部ご紹介するほか、上越市のまちづくりを考える上で多くの方々と共有したい課題等をお伝えするものであり、市の公式見解ではありません。

Joetsu city Policy Research Unit

No.28

- ▶ **コラム1** 要因で考える市の財政 ① …2
- ▶ **コラム2** 事例から見る地域自治 ① …4
- ▶ **コラム3** マネーフローから地域経済を考える ① …6
- ▶ 活動紹介・アンケート結果 …8

今回のニュースレターは、現在、当研究所で取り組んでいる調査研究テーマの中から、3つをピックアップし、具体的な事例を交えながらコラム形式でお伝えします。

lineup

コラム1

財政

要因で考える市の財政 ①

－ 介護保険事業について －

事業や事例を取り上げて歳出が増減してきた要因やその影響度に迫り、今後の財政状況、財政運営の方向性を考えます。



コラム2

自治

事例から見る地域自治 ①

－ 住民主体のバス運行の事例から －

地域のことを皆で考え、地域に必要な取組を協力して実行する“地域自治”について、全国の事例からそのポイントを探ります。



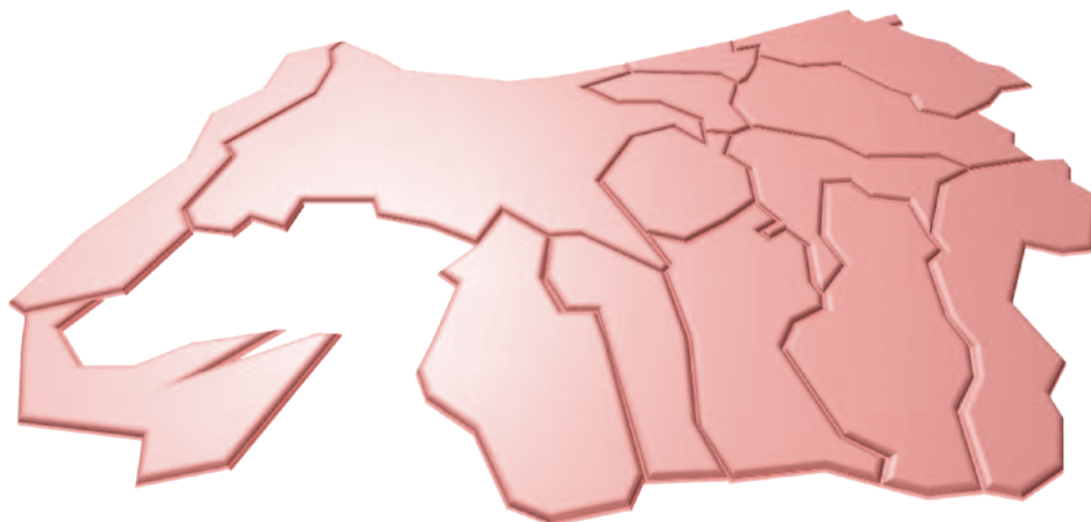
コラム3

地域経済

マネーフローから地域経済を考える ①

－ 外貨獲得の重要性 －

市外から流入し、市内を循環し、市外へと流出する“マネーフロー”に着目した地域経済の見方を、事例を交え紹介します。



コラム1 要因で考える市の財政



市町村合併に伴う上越市への普通交付税の算定の特例（合併算定替）は、平成27年度からの段階的縮小を経て平成32年度に終了し、最終的に80億円から90億円の歳入減となる見込みです。人口減少とも相まって、市の歳入は今後大きな減少が見込まれます。

歳入が減少すれば、歳出の見直しは避けられません。今後の財政状況を見つめ財政運営の方向性を考えるためには、歳出が増減してきた要因とその影響度を把握することが極めて重要となります。

このコラムではいくつかの事例を取り上げ、シリーズで増減の要因を考えたいと思います。今回は、健康福祉の分野から介護保険を取り上げます。

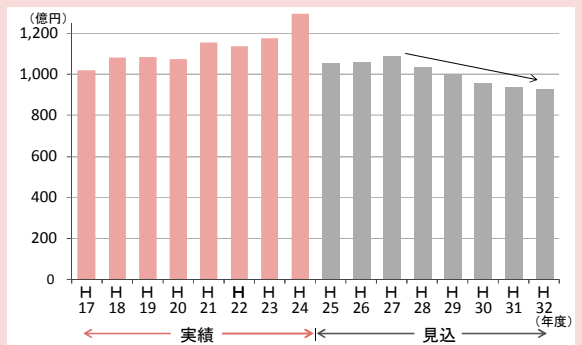


図1 上越市の歳入の推移

資料) 上越市財政計画等を基に当研究所作成。
備考) 平成21年度から24年度の歳入の増加は、経済対策や三セク債など臨時的収入があったことによるもの。

No.1 介護保険事業について

1 増加する介護保険の経費

高齢者福祉、障害者福祉、児童福祉、生活保護などの経費を民生費といいます。近年、市の行政分野別に見た目的別歳出で最も多くなってきており、市の歳出全体の1/5から1/4を占める状況です。そして、介護保険*の給付等にかかる経費の一定割合は市町村が負担しており、市の負担額は年々増加しています。

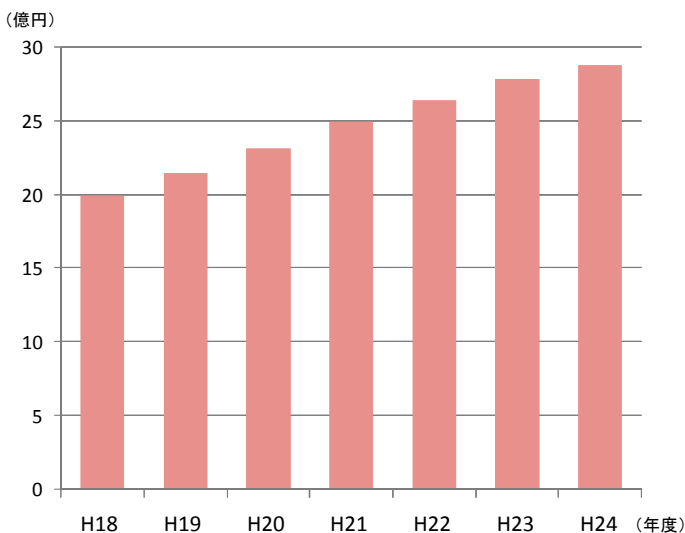


図2 介護保険への市負担額の推移

資料) 上越市高齢者支援課資料を基に当研究所作成。
備考) 本コラムにおける「介護保険への市負担額」とは、一般会計から介護保険特別会計への繰出金額である。(以下同様)

*介護保険…高齢者等の介護を社会全体で支え合う仕組みであり、介護が必要になったときは、心身の状態に応じた介護サービスを費用の1割負担で受けられる制度。

2 数字で見る市負担額の増加要因

介護保険への市負担額について以下の式のように分解すると、増加要因を大きくは3つに分けることができます。

$$\begin{aligned} \text{介護保険への市負担額} &= \text{高齢者数} \times \frac{\text{要介護認定者数}}{\text{高齢者数}} \times \frac{\text{介護保険への市負担額}}{\text{要介護認定者数}} \\ &= \text{(1)高齢者数} \times \text{(2)要介護認定率} \times \text{(3)認定者1人当たりの市負担額} \end{aligned}$$

(1) 高齢者数

- ・これまで特に80歳以上の高齢者が年々増加。
- ・今後も全体的には増加傾向。

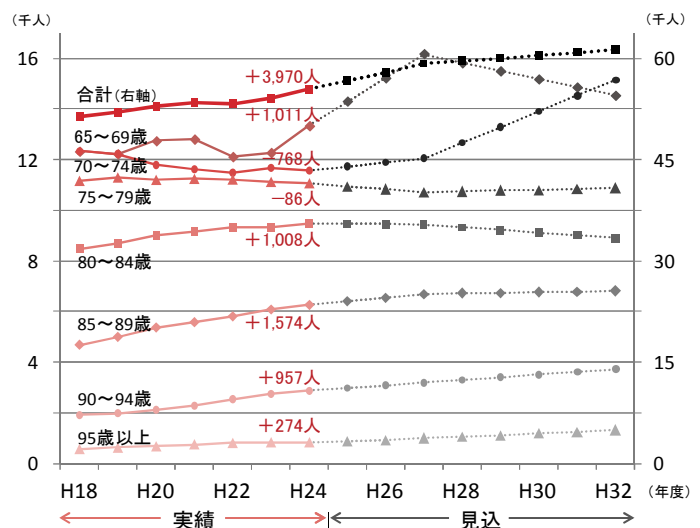


図3 高齢者数の推移

資料) 上越市市民課資料を基に当研究所作成。
備考) 平成25年度以降は当研究所推計。グラフ中の数値は平成18年度と平成24年度の比較(人)。

(2) 要介護認定率

- ・これまで要介護認定率は年齢を重ねるごとに上昇し、特に80歳以上については年々増加。
- ・今後は増、減の両方の可能性あり。地域と一体の介護予防の取組に注力し、認定率が減少した自治体あり。

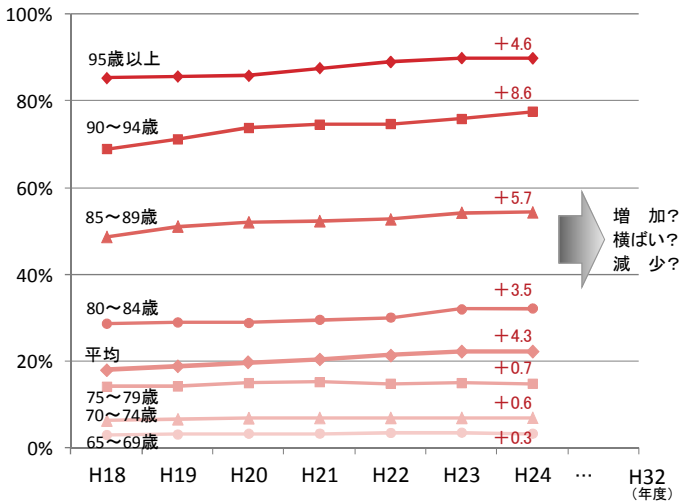


図4 要介護認定率の推移

資料) 上越市高齢者支援課資料を基に当研究所作成。
備考) グラフ中の数値は平成18年度と平成24年度の比較(ポイント)。

(3) 認定者1人当たりの市負担額

- ・これまで施設整備による利用増や、制度改正等の影響で増加。
- ・今後は増、減の両方の可能性あり。介護給付の適正化は必要。

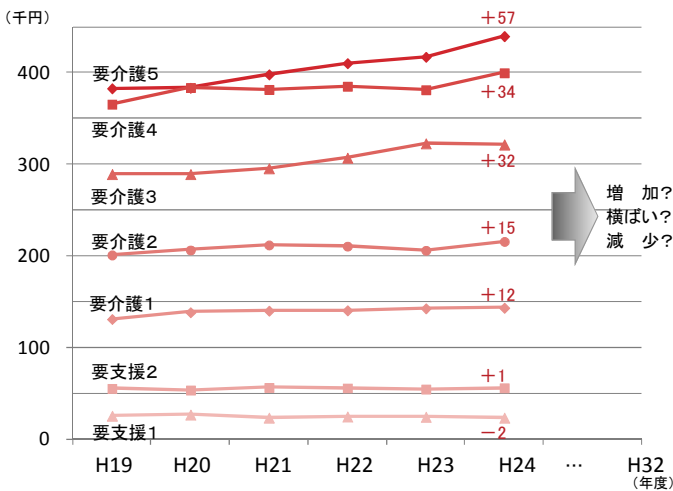


図5 認定者1人当たりの市負担額の推移

資料) 上越市高齢者支援課資料を基に当研究所作成。
備考) 当該年度末の要介護度別の月額費用額から年間の要介護度別の費用額を算出し、要介護認定者1人当たりの市負担額を算出。グラフ中の数値は平成19年度と平成24年度の比較(千円)。

3 市負担額の将来予測と今後の方向性

3つの要因がどのように変化するかによって、今後の介護保険への市負担額は変動します。どの程度の変動となるのか、おおよその試算を行ってみました。

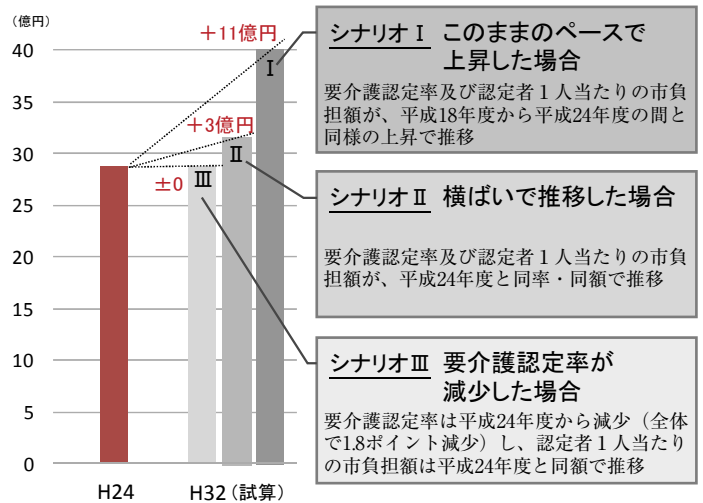


図6 平成32年度の介護保険への市負担額試算

資料) 上越市高齢者支援課資料及び人口推計を基に当研究所試算。
備考) 要介護度別に年齢階層別の認定者数と認定者1人当たりの市負担額を算出し、乗じたもの。今後の制度改正等の影響は加味していない。

介護保険への市負担額は基本的には“必要経費”であり、財政が厳しいからといって単純に削減できるものではありません。しかし、仮にこれまでと同様の傾向で、要介護認定率や認定者1人当たりの市負担額の上昇が続けば、介護保険への市負担額は大きく増加することになります(シナリオ I)。

また、要介護認定率や認定者1人当たりの市負担額が現状の横ばいで推移したとしても、高齢者数の増加で介護保険への市負担額は増加となります(シナリオ II)。

一方、介護サービスを必要としない元気な高齢者が増え、要介護認定率を低下できれば、市負担額の伸びを抑えることも可能となります(シナリオ III)。健康長寿の取組の推進によって介護サービスを必要とする人が減少し、結果として財政的な負担も軽減することが理想的です。

このように経費の増減には要因があり、やむを得ない事情と、何とかすべき課題に大別することができます。やむを得ない事情については、想定される増加分をあらかじめ必要経費として見込み、財源を確保しておくことが必要となります。何とかすべき課題については、要因の変化でどのくらい経費が増減するか、見積もっておくことが必要となります。

歳出を見直すにも一律のカットではなく、様々な分野でこのような検討を行い、全体の財政状況を見通した上で、どの分野にどの程度の力を注いでいくか、見極めが重要となります。こうした情報や課題を行政と市民とが共有し、課題解決に向けた知恵を出し合い、一緒に取り組んでいくことも必要と考えます。

(主任研究員 大友 康弘)

コラム2 事例から見る地域自治

地域のことを皆で考え、地域に必要な取組を協力して実行する“地域自治”についてニュースレターNo.25で取り上げました。今回からシリーズで、全国で地域自治に取り組んでいる事例をご紹介します。

No.1 地域の課題解決をきっかけにした取組 — 住民主体のバス運行の事例から —

地域を取り巻く課題には、防災、防犯、除雪、少子高齢化など地域の特性により様々なことが考えられます。移動制約者の足である公共交通の維持もその一つです。近年、全国の多くの自治体で赤字路線バスの廃止を受け、地域の公共交通をどう確保するかが検討されています。

この状況に対して、事業者や行政だけに頼らず住民が中

心となってコミュニティバス等を運行するケースが増えています。住民主体の取組では専門知識や資金力がないとの理由から挫折する例が多いという実情もありますが、この取組によってバス路線の確保という地域課題の解決にとどまらず、地域コミュニティの強化や地域の活性化につながった地域もあります。

今回はそうした事例のインタビュー結果をご紹介します、そのポイントを探りたいと思います。

事例紹介

住民主体による「生活交通バス」の運営が生んだ 地域コミュニティの活性化（愛知県一宮市）

【インタビュー】

住民 一宮市萩原町連区交通協議会の皆さん

行政 一宮市企画部地域ふれあい課 松岡さん

愛知県一宮市(人口:約 37.9万人)では、平成19年11月から、公共交通不便地域と一宮駅を結ぶ「生活交通バス」を、住民と行政の協働により運行しています。運行に当たっての経緯と取組についてお聞きしました。



Q 一般的に市民の足を守るのは行政の役目との意見もあります。取組のいきさつを教えてください。

行政 萩原町の地域(人口:約1.9万人)にはかつて民間の路線バスが走っていましたが、廃止になり公共交通手段がない状況でした。

市では、地域の需要に即した交通対策のためには、市と地域の協働体制が不可欠と考え、あらかじめ地域に市の方針をお示ししました。

それは、①市と地域の役割分担を確立すること(市は交通サービスを提供し、地域は運行内容を決定・利用啓発して地域全体でバスを守る)、②市の支出に上限を設け、利用者が少なく支出過多となった場合には廃止することなどです。

住民 市の方針を受け、まずは地域内で運行内容について協議する「地域交通協議会」を組織し、毎月会議を開いて議論を重ねました。

はじめは「なぜ市のバスに地域が関わらないといけな

いのか」、「市の支出の上限を超えたら廃止するとはけしからん」など様々な声がありました。これについては時間をかけて市の担当者や有識者を交えて議論したり勉強することで、生活交通バスの意義や地域で取り組むことの必要性を理解し、意識の共有を図りました。もし最初から「市がやりますよ」と言っていたら、ここまで活動が浸透しなかったと思います。

Q ただ、民間バスが廃止になったのは地域の皆さんの利用が少なかったからですね。バスの必要性についてはどうお考えでしたか？

住民 地域の将来のことを考えた時に、健康で長生きできるような地域、子どもたちが暮らしやすい地域にしたという思いがありました。バスが走っていれば高齢者も自分で買い物や病院に行けて引きこもりの防止や健康維持につながります。子どもたちも出掛けやすくなるし、コミュニケーションも生まれます。バスの活用の仕方さえ分かれば、住みやすいまちづくりにつながるというイメージは持っていました。

また、「今を逃したらもうこの地域にバスが走ることはないのではないか」という危機感もありました。

Q 運行までの具体的な取組について教えてください。

住民 協議会で運行コースやバス停の位置、運行時間などを決定し、「自分たちのバス」という意識が高まってくにつれ、どうすればバスを維持できるかという議論が自発的に行われるようになりました。

“自分事”と思えば行動も伴ってきます。その行動もできることからやってみようという意識でした。例えば、協議会委員自らが地域内の企業を訪問し、趣旨を説明し

て協賛金を募りました。その結果、運行経費の2割弱を協賛金で賄えるまでになったのです。

また、住民にバスの利用を呼び掛けるため、バス停の予定地にのぼり旗を設置したり運行開始の記念イベントを計画したりしました。

Q その間の行政の関わり方はどうでしたか？

行政 地域で考えたことが法令等に違反していないか確認したり、運行の収支計算、運行ルートの試走を行うなど地域の希望に沿う運行となるよう支援しました。

市は、運行事業者の選定や許認可の手続きなど住民の苦手な部分を補うという役割ですね。

住民 市が主導する取組だとどうしても他人事になり、活動も浸透しにくい。地域の活動なので自分たちの声を聞いてもらえるという空気がありました。

Q こうして1年半あまりの協議を経て運行開始になったわけですね。運行後の状況はいかがですか？

住民 広報誌の作成など定期的なバス情報の発信を行い、住民のバスへの意識が薄れないよう努めています。



継続的に協議会も開催し、地域のニーズを聞きながら利用促進を図っています。これまでに回数券の導入、運行コースやダイヤ、バス停の変更等を行いました。その甲斐もあって、利用客は年々増加しています。

Q バスの運行の取組を通じて、地域に何か変化はありますか？

住民 まずは、バスのPRイベントが地域のコミュニティづくりに貢献しています。萩原町では、年に1回、バスの「記念感謝デー」を開催し、芸能ショーや地元産野菜の直売、餅つきなどの催しを行っています。運営は地域住民のボランティアで、地元企業の協力もあり、地域を挙げてのイベントとして定着してきました。これまで萩

原町にはこうしたイベントが無かったため、地域住民から「バスの運行によって交通手段ができただけでなく、イベントで多くの人と知り合いになれた。」と喜ぶ多くの声が寄せられています。感謝デーが終わった後は、地域みんなが仲良しになります。今や地域にとって欠かせない場になっています。



次に、バスを利用した「地域の魅力再発見ツアー」の実施です。地域の中だけでバスの存続を考えても限界があると考え、地域内の観光資源など巡るツアーを企画しました。地域外から人を呼び込むのが目的だったので、地域内の子どもたちに地域のことを知ってもらい、後世に伝える機会にもなると期待しています。



それから、バス停の環境整備による美化活動です。自分たちのバスとの思いから、バス停に地域の小学生の作品を掲示したり、鉢植えを置いて周辺美化活動を行うようになりました。

行政 実は当初、萩原町のようにバスの取組がコミュニティ活動にまで広がることは想定していませんでした。この取組が全市に広がってほしいのですが。

Q バスの取組をきっかけに地域の活動に広がりが出てきたということですね。今後も活動を継続するポイントは何かと思いますか？

行政 今の協議会の委員の皆さんは運行前の苦労も分かっている人なので、その方々が替わった時に、今までの思いも含めて継続できるかが課題だと思います。市としては「地域のお手伝いをしている」という方針は変えない、ブレないことが大事だと思います。

住民 関わる人を増やすことが大事ですね。協議会の委員には地元町内会の役員があたるので頻繁に入れ替わりもありますが、新しい人が携わることで理解者が増えていくという機会にもなっています。

この事例では、地域の課題であったバスの運行に取り組むことが地域の将来を考える機会となり、人と人との新しいつながりを生み出し、地域の活性化に寄与したことが分かります。

手間暇をかけて地域のことに向き合い、「自分事」として関わる人が増えることによって、活動の継続や広がりにつながるのだと思います。その活動に粘り強く取り組

むことが、「地域力」の向上や活動を支える人づくりにもつながります。

この考え方は、バスの取組に限ったことではなく、様々な地域課題にも共通することと言えます。

また、行政の関わり方としても、地域力を育むためにどのようなサポートができるかという視点が必要ではないでしょうか。
(主任 加藤 義浩)

コラム3 マネーフローから地域経済を考える



上越市には、モノやサービスのやり取りを通し市外の様々な場所からお金が流入し(①)、市内を循環(②)、そして市外へと流出していきます(③)【図1】。

地域経済の活性化のためには、個々の企業や産業の動きもさることながら、このお金の流れ(マネーフロー)を意識した取組が重要です。

このマネーフローについては、ニュースレターNo.22で概略をご説明しましたが、具体的な事例を交えながら3回に分け、地域経済の見方、考え方をご紹介します。

第1回は「外貨獲得の重要性」についてです。

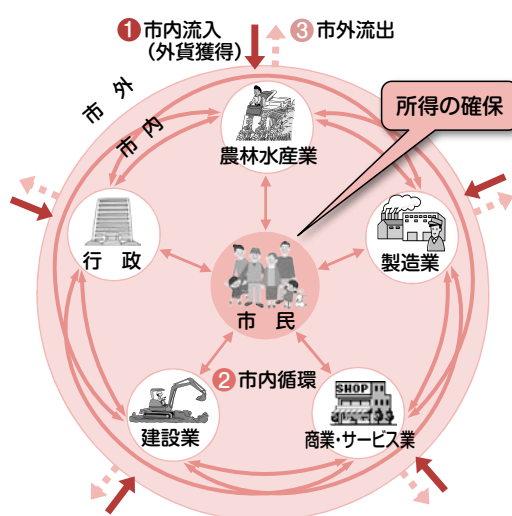


図1 地域経済のマネーフロー(イメージ)

No.1 外貨獲得の重要性 —地域外から資金を呼び込む—

1 外貨を獲得する様々な産業

地域外からの資金(外貨)を獲得している産業(域外市場産業)には、次のようなものがあります。

まず農業や製造業などは、工業製品や農産物などモノやサービスを主に地域外へ提供し、外貨を獲得しています。外貨の獲得規模は大きいですが、一方でグローバル経済をはじめとする地域外の状況の影響を受けやすく、安定的とは言い難い性質があります。

また、行政(市役所)も地方交付税や国や県からの補助金を得ていることから、この外貨獲得の役割を果たしていると言えます。

1,350人分の所得が減少すると推計されます(当研究所試算)【図2】。

実際には公共事業だけでなく様々な支出が削減されることと思いますが、いずれにしても行政が市外から獲得する資金が減少すれば、地域経済に影響が生じ、市民生活を支える所得が減少することを意味します。

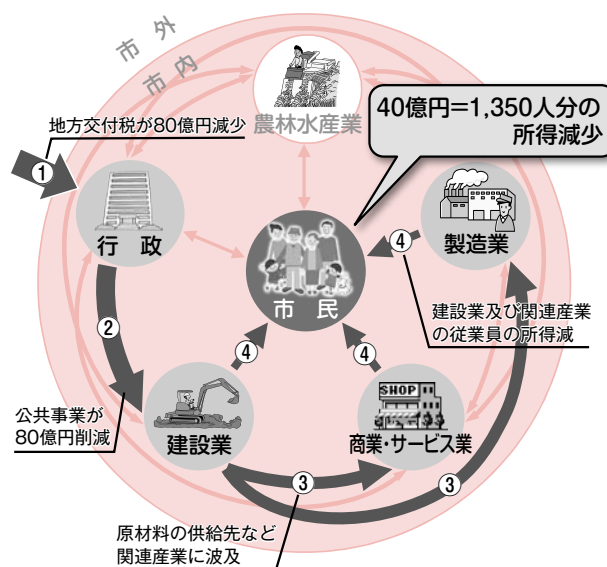


図2 外貨の減少によるマネーフローの変化の例(地方交付税の減少による所得の減少)

2 行政による外貨獲得の減少

しかし、この行政の外貨獲得の役割は、今後は縮小する見通しです。合併の特例措置である市への地方交付税の割増は、平成27年度からの段階的縮小を経て平成32年度に終了し、最終的には80億円から90億円の減少が見込まれています。仮にこの減少によって市の公共事業80億円が削減されるとすれば、市民への影響額としては約40億円、すなわち市民

了し、最終的には80億円から90億円の減少が見込まれています。仮にこの減少によって市の公共事業80億円が削減されるとすれば、市民への影響額としては約40億円、すなわち市民



3 新たな外貨獲得の必要性

(1) 新たな外貨獲得とは

この影響を防ぐ一つの方策は、新たな外貨獲得の方法を考えることです。まずは製造業などの一般的な外貨獲得産業を、更に強化する取組が挙げられます。

- ・ 農 業：米や野菜など農産物の高付加価値化
ブランド化推進
- ・ 製造業：工場誘致の推進
既存産業の事業拡大に向けた取組
(新市場の開拓や販売体制の強化)
- ・ 観 光：滞在型観光の推進

ただし、この一般的な外貨獲得産業は、地域外の状況の影響を受けやすい性質があります。そこで、一般的な外貨獲得産業の強化に加え、小さな経済であっても地域資源を活用した取組での外貨獲得を増やすことも望まれます。

- ・ 行列のできるラーメン店、大人気のスイーツ店、評判の直売所
- ・ カリスマ美容師のいる美容室、腕利き外科医のいる病院、辣腕弁護士のいる弁護士事務所
- ・ 視察者が絶えない先進的まちづくり

(2) 観光産業を例に

(1)の事例から観光産業を取り上げ、外貨獲得の取組による効果を具体的に説明してみます【図3】。

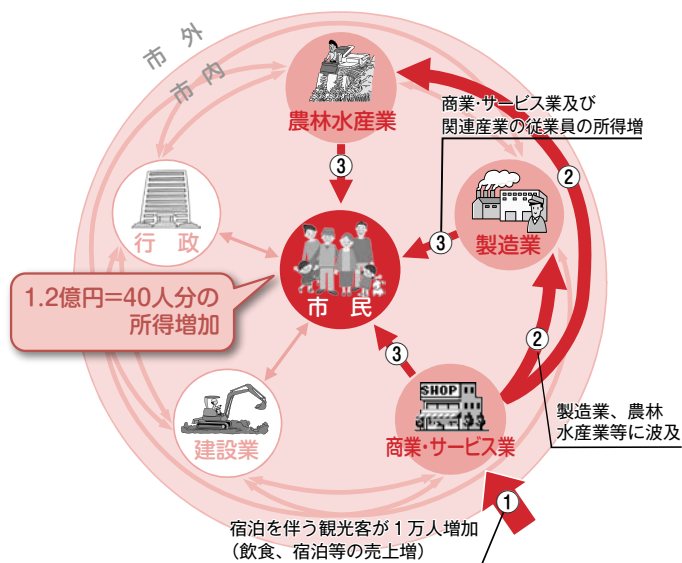


図3 外貨の獲得によるマネーフローの変化の例
(観光宿泊客の増加による所得の増加)

観光産業は裾野が広く、観光施設の入場料といったものだけでなく、宿泊、飲食、土産物(小売)、交通(運輸)、旅行社など様々な分野に経済効果が波及すると言われております。仮に市内で宿泊をする観光客が1万人増え、1人当たり約3万円消費するとすれば、市民への影響額としては約1.2億円の所得が増加し、これは市民40人分に相当します。

また最近、様々な会議や学会、スポーツ大会など(MICE*)の誘致に力を入れる自治体が増えております。これらを目的とする訪問者は、一般的な観光客と比べ滞在日数が長い、消費金額が多いと言われており、より多くの外貨獲得が期待できるからです。

※MICE (マイン) …M (Meeting: 企業が行う会議)、I (Incentive Tour: 報奨を中心とした法人旅行)、C (Convention: 学会、国際会議)、E (Event/Exhibition: イベント/見本市) の頭文字をとった造語。

上越市では、平成27年の北陸新幹線開業を控え、地域の食をいかした新たな特産品を開発しようと、どぶろくスイーツの開発やご当地駅弁コンテストなどの積極的な取組がみられます。来訪者向けにこうした商品を販売しようとする動きは、まさに外貨の獲得を目指すものだと言えます。



【どぶろくスイーツなど】

(3) 多様な取組で推進を

観光産業を例に説明しましたが、他の取組も同様です。農業の強化であれば上越野菜のブランド化で生産量が増え、製造業の強化であれば市場ニーズを捉えた新製品開発で売上げが増えたとすると、効果は商業・サービス業などの他産業にも波及し、市民の所得確保につながります。

効果を考慮した多様な取組の推進で地域全体の外貨確保を図り、市民所得を維持していくことが必要です。

4 マネーフローを意識した取組を

経済効果が話題になると金額の大小に注目が集まりがちですが、どの産業に波及するのか、市民にどの程度影響が及ぶのか、地域全体の影響を意識することも重要になります。

今後外貨の減少が予想されるのであれば、地域全体でどれだけの外貨を補う必要があるのか、どのような取組に力を入れていけばその目標に近づけるのか、行政、民間企業、そして市民がその方向性を共有し、役割分担して行動することが必要だと思います。

(主任研究員 大友 康弘)

Report 1 平成25年度 第1回まちづくり職員トーク 開催

■月 日 平成25年8月28日(水)

■会 場 上越市役所木田庁舎

市役所の職員有志による勉強会「まちづくり職員トーク」を今年度も開催しています。

第1回目のゲストとして、市第三セクター持株会社「J-ホールディングス」の伊藤利彦 代表取締役社長をお招きし、三和銀行豪州法人やJCBトラベル副社長等を歴任されたご自身の経験や、故郷・上越市に対する想いなどをお話いただきました。

銀行員として国内外でご活躍された長年の経験から、“強い会社”の要件として、①自らの原点をしっかり認識していること、②人を大切にすること、③自らの在りたい姿を持っていることの3点を挙げられました。

J-ホールディングスの方針と戦略も、この考えに基づいており、各社には、独自色を持ちながら自立していくために持株会社を利用してほしい、そのことによって上越市の魅力を高める貢献をしてほしいとの期待をお話しされました。

49年ぶりに上越に戻ってこられたきっかけの一つが、郷土の偉人・川上善兵衛さんへの憧れとお話も。

全国的な視点から、上越の水・空気・食べ物・人柄の良さには自信を持ってほしいと言われる一方、グローバル社会の中で様々な人と関わる上で、その相手には色々な事情や手の内があり、スピード感をもって上越にやって来るという意識を持っておくべきとの忠告もいただきました。(加藤)



Report 2 建築トークイン上越2013 参加

■月 日 平成25年9月27日(金)～29日(日)

■会 場 月影の郷(蒲川原区)、町家交流館高田小町ほか

建築トークイン上越は、首都圏を中心に全国から建築デザイン系の学生や有識者が上越市に集い、地方都市、地方文化の在り方を議論・検証するディスカッションイベントです。蒲川原区の月影の郷を拠点に行われる2泊3日のイベントで、2009年からスタートし、今年で5回目を迎えました。

今年のテーマは「地方の課題～郊外化、高齢化、観光」。市内を見学後、本市出身で社会デザイン研究者である三浦展氏の基調講演に加え、当研究所からも本市の郊外化や高齢化等の現状について情報提供し、学生達の熱い議論が展開されました。

ディスカッション1日目のテーマは郊外化と地方の活性化。市内の複数エリアの空き家をシェアする仕組みで上越を第二の故郷化する提案や、米の収穫祭など食のイベントで上越での暮らしの魅力を発信する提案などがありました。

2日目のテーマは商店街の活性化。高田の街の歩けるスケール感に着目し、街並みや街を流れる2本の川を回遊できる仕掛けや、にぎわいづくりに雁木空間をいかす建物のリノベーションの提案などがありました。

“よそ者”である若者や有識者が上越市の活性化に向け真剣に議論する様子を見ながら、こうしたアイデアや活動を上越市のまちづくりにいかしていくことが必要だと感じました。(大友)



◆ アンケート結果から (ニュースレターNo.26・No.27について)

■ No.26 (人口減少時代のまちづくり) について

- ・日本の人口減少は、職業のホワイトカラー化→高学歴化→晩婚化が一因では。ブルーカラー労働者の賃金増等の対策を。
- ・社会的変化や人口減により地域活動への参加者が減っている中で、いかに知的資源を有する人材や若者に活躍してもらうかが重要。知恵比べの時代になっている。
- ・このテーマで出前講座を開き、意見交換の場を設けてほしい。
- ・どんな状況になっても上越市民は生き残れるという未来への安心につながる「上越市のビジョン」を示してほしい。水・食料・エネルギーの確保とコミュニティの構築が特に重要。
- ・人口減は生産減となり飢餓につながる。食料とエネルギーをどう創造していくか徹底的に議論を進めていく必要がある。

■ No.27 (広がる街の将来を考える) について

- ・3部構成になっており、読みやすかった。市長がよく言う「議論」についても、記事のように整理してできれば望ましい。
- ・今の社会に必要な考え方は「足るを知る者は富む」だと思う。成功した都市と上越市は、風土、立地など全て別物。上越市に良いものは市民と行政で苦労して作っていくしかない。
- ・除雪事故も多い中、1人暮らしの高齢者が冬の間だけでも住める建物が商店街にあるというのは良い考えだと思った。
- ・中山間地には、交通ネットワークも街的なものも機能していないのが現状。

多くのご意見・ご感想をありがとうございました。
今後の調査研究等の参考にさせていただきます。

編集後記

今回は、3つの研究テーマをコラム形式で掲載しました。私は4月から研究所のメンバーとなり、このニュースレターを読む側から作る側になりましたが、紙面の内容はもちろん色や図の配置など、どうしたら皆さんにうまく伝わるかを考えながら作っていることを改めて実感した次第です。これからも分かりやすいニュースレターをお届けしたいと思いますので、忌憚のないご意見をお寄せください。(宮崎)

上越市創造行政研究所ニュースレター 「創造行政」 No.28 Nov. 2013

発行：上越市創造行政研究所
〒943-8601 新潟県上越市木田1-1-3 上越市役所第2庁舎
TEL:025-526-5111 FAX:025-526-6184
E-mail:souzou@city.joetsu.lg.jp
<http://www.city.joetsu.niigata.jp/site/souzou-gyosei/>