

第4章

先進事例ヒアリング調査結果

- 1 先進事例ヒアリング調査概要
- 2 自治体ヒアリング調査
- 3 企業等ヒアリング調査
- 4 大学ヒアリング調査

1 先進事例ヒアリング調査概要

事例調査として以下の自治体、企業等、大学等にヒアリング調査を行った。

図表 44 先進事例ヒアリング調査概要

区分	団体名	実施日	方法
自治体	山形県酒田市総務部市長公室	10月7日	オンライン
	大阪府豊中市都市経営部創造改革課	10月11日	対面
	大阪府財務部行政経営課	10月12日	対面
	兵庫県神戸市企画調整局参画推進課	10月13日	オンライン
企業等	Slow Innovation 株式会社	9月30日	オンライン
	株式会社クラウドシエン	10月19日	オンライン
	NPO 法人コミュニティリンク (Urban Innovation JAPAN)	—	書面
大学等	杏林大学地域交流課	10月13日	オンライン
	多摩大学産官学民連携センター事務局	10月27日	オンライン

2 自治体ヒアリング調査

(1) 山形県酒田市総務部市長公室

<p>組織概要</p> <p>山形県酒田市は人口 98,795 人（2022 年 1 月 1 日住民基本台帳）、面積 602.98km²（2021 年全国都道府県市町村別面積）で、山形県の北西部、庄内地方の北部に位置している。</p>
<p>要旨</p> <ul style="list-style-type: none"> 各課とのつながりを重視し、市長公室が公民連携業務を担当している。 公平性と透明性を担保するため、外部有識者も参加した公民連携推進検討委員会を設置し、実施の意思決定を行っている。 誘致活動をきっかけに株式会社良品計画（以下、「良品計画」）との包括連携協定を締結。

① 公民連携の体制について

■ 公民連携担当部署の人員体制と取扱い範囲

市長公室行政経営係が 3 名体制（室長含む）で公民連携業務を担当している。酒田市では、事業者の方もビジネスベースでしっかりと収益性のある公民連携を目指している。このようなビジネスベースの公民連携については市長公室で、利益を追求しない市民協働はまちづくり推進課と所管を決めて進めている。一方、寄付やネーミングライツについては総務課が担当している。

公民連携による事業が継続するためにはビジネスとして成り立つことが大事だと思っているので、連携相手に利益が出ることについては問題としていないが、利益の一部を行政に還元していくような流れを組み込むことを目指している。

■ 公民連携の取組を始める際の課題認識

市長の「想いを同じにする企業とまちづくりを進める仕組みをつくりたい」という考えから制度の検討をスタートした。また、市内ではいろいろな面白い取組が企業から寄せられても、採用の可否は各所管課任せになっており、職員の意識でできるできないが決まってしまうのはもったいないなという課題認識もあった。そこで窓口を統一して市長公室で担当し、そこから各所管課に落としていく形とした。

もう一つの課題認識は、事務手続きのプロセスの明確化である。プロセスを制度化しないとスピード感が出てこない。制度化されていた方が、事務処理が進みやすいということで民間事業者提案制度にした。今年度実際に制度を運用しさまざまな提案を受けているところだが、本市が目指す公民連携と企業が考えるビジネスベースの提案を擦り合わせていくところに難しさを感じている。

■ 案件の提案から採択までの流れ

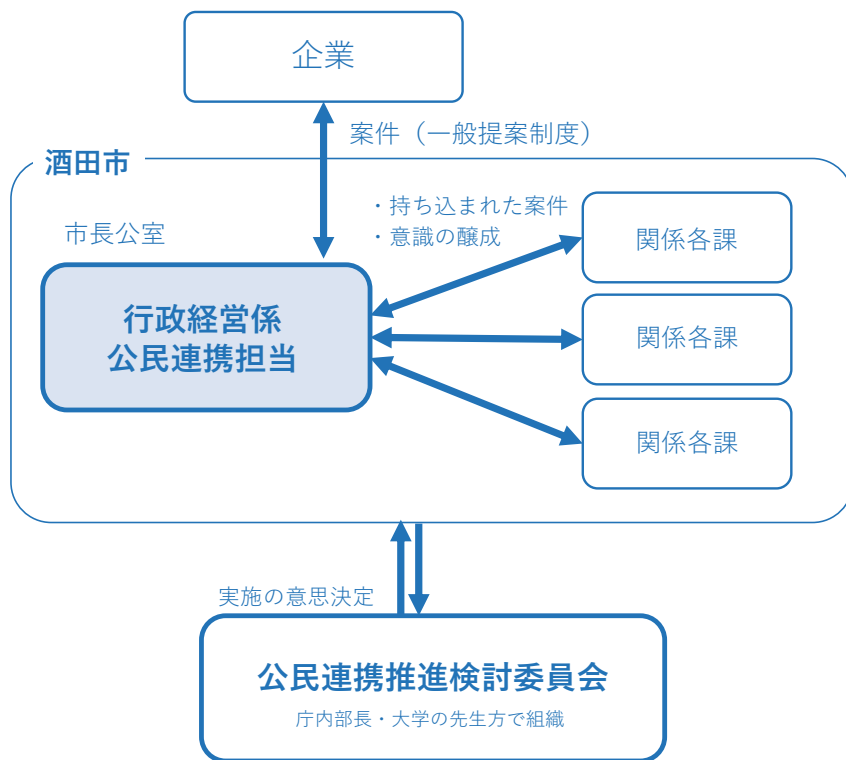
企業から受けた提案を各課にスムーズにつなげられるように、市長直轄の市長公室が公民連携を担当している。ただし、公平性と透明性を担保するために、公民連携推進検討委員会で案件ごとに事業実施の意思決定を行っている。

一方、市長公室が窓口となることで関係課が他人事としてしまうこともあることから関係各課の意識をいかに醸成していくかというところは課題意識を持っている。

酒田市ではハードとソフトどちらの提案も受け入れており、何でも提案してよい自由提案型と、酒田市の提示したテーマに関して提案を募集するテーマ提示型の2種類がある。

今年度10件程度提案があった中で、実際に事業化に向けた協議を進めているものは2件である。自社の利益の追求型の提案で、公民連携ではないと判断した場合は連携していない。行政だけが負担するのではなく、行政も企業も市民も三方よしとなることが本市の目指すべき公民連携の形であると考えている。

図表 45 酒田市の公民連携庁内体制図



■ 外部への説明責任の方法

公民連携は説明責任が一番大事だと感じており、地方自治法やさまざまな先行自治体の事例を踏まえ、制度を検討した。随意契約の場合は、判例などを見ると自治体が訴えられて負ける例は多くはないものの、訴えられること自体が連携の相手方企業や業務にとってマイナスである。そこで、透明性や公平性、地方自治法の範囲において、プロポーザル方

式の手順を踏む提案制度とした。ただし、最初から一緒に対話を進めてきた企業については、提案制度をプロポーザルにした際には10%加点するようにし、提案へのインセンティブとなるよう工夫した。

■ 酒田市の規模を要因とする苦労した点

制度を運用する上で、地域の企業と連携していきたいが、地域の企業で公民連携の主体となれる企業が少ない点は悩みである。提案事業の多くはノウハウをしっかりと持っている東京などの都心部の企業がほとんどなのが現状である。現状を受け、最初の提案はノウハウのある市外の事業者からであったとしても、事業を進める際には、地域の事業者を入れてもらうようにするなどして、市内の企業にも利点のあるような工夫を検討している。

酒田市と企業で進める公民連携によって生まれる利益が、市民や市内企業に還元できるようにしたい。地方の中小都市の公民連携では、これらの仕組み立てをしないといけない点がポイントになるのではないかと考えている。

② 企業との協定について

■ 現在の企業等との連携協定締結の状況

協定は2021年12月時点で164件、うち防災協定は116件である。特定の分野で酒田市と連携を組むものを「事業連携協定」、政策やまちづくりなど高度な政策的なレベルで連携を組むものを「包括連携協定」と整理している。

協定の定義が整備されていない時は何でも包括連携協定を結んでおり、結果として取組内容が不明なものも多い状況であった。それらを整理し事業連携協定は毎年見直しを行い、企業と所管課ですり合わせることにしており、形骸化していれば白紙に戻すことも考えている。担当者同士の顔が見えていると協定内容の取組は行いやすい。もう一つは、お互いに課題意識がはっきりとしていることが大切だと思っている。

■ 良品計画との「地域発展を目指すパートナーシップ協定」の経緯

良品計画とは企業誘致から始まった話がまちづくりまで話が進み、2年ほど要して連携協定に至った。連携することができたのは協定ありきでなく地道に信頼関係を構築し、まちを知ってもらったことが一番の要因かと思う。具体的なことに一つ一つ丁寧に答えながら信頼関係を構築していった。

地域住民を運営主体とした廃校を利用したカフェの立ち上げの支援や地域での移動販売の実施を皮切りにさまざまな分野で連携が進められているが、定期的な会議ではなく案件ごとにお互いに対応を検討している。頻繁に酒田市に来ていただくので、市役所の関係部局と対話をしながら進めることで包括連携協定の理想のあり方になっていると思っている。

■ 連携相手との方向性の揃え方など

連携相手の選び方については、「CSVを意識して事業者を取り入れる」といった進め方にはなっていないが、協定を結ぶ際に方向性を揃える点は重視している。協定ありきでなく、具体的な事業と理念、考え方のすり合わせに心を砕いており、すり合わせができたところで協定を結んでいる。

また、通常の連携協定などで企業から提供してもらえるサービスは、CSRやCSVの範疇で行っていただいているものと理解しており、連携協定を結ぶ企業は、CSRやCSVのような考え方を持っているところになる。

③ 課題と展望について

今年度いろいろな実践を踏みながら公民連携の事業をスタートしたが、まだスタートしたばかりである。職員の研修がなかなか進められておらず、研修を重ねながら公民連携の考え方や進め方を庁内に染み込ませていくところが、最初のステップだと考えている。公民連携に前向きに取り組める意識を持つ職員が多くいる組織風土にしていくということが課題だと感じている。

また、市長公室自体が公民連携のスピード感を上げることも課題である。早く行動するために民間事業者提案制度を設けているため、スピード感を重視したいと考えている。

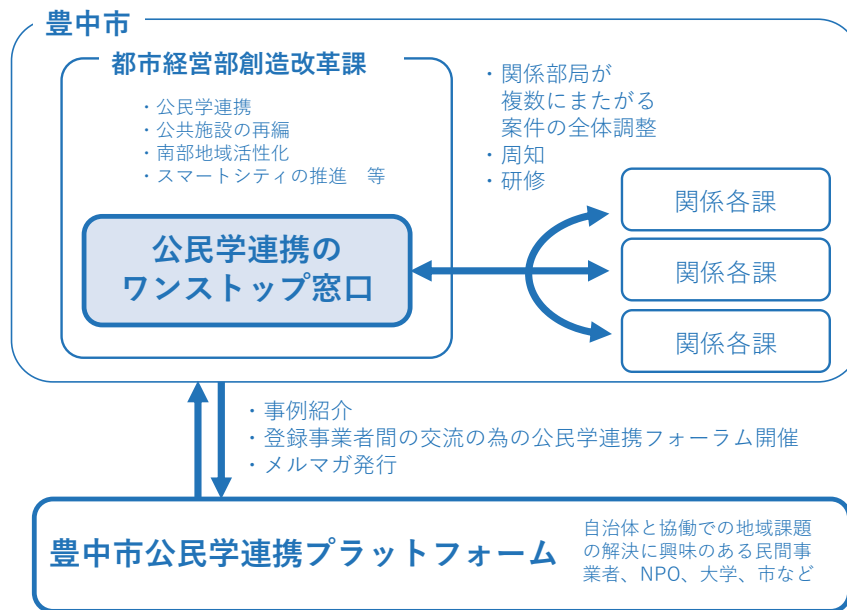
(2) 大阪府豊中市都市経営部創造改革課

<p>組織概要 大阪府豊中市は人口 408,802 人（2022 年 1 月 1 日住民基本台帳）、面積 36.39km²（2021 年全国都道府県市町村別面積）で、大阪府の中央部の北側、神崎川を隔て大阪市の北に位置している。</p>
<p>要旨</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2019 年度に創造改革課を設置し、公民学連携窓口を開設した。協働の相手方に大学等の教育機関も含むことから、「公民学連携」と称している。 • 2020 年度より公民学連携プラットフォームを立ち上げ、2022 年 8 月現在 31 団体が登録している。年 1 回事例紹介や登録事業者間の交流のための公民学連携フォーラムを開催しているほか、登録者にメールマガジンを発行している。 • 公民学連携の意義を職員や民間企業に浸透させることに加え、データベース化により更なる公民学連携を促進したい。

① 公民学連携の体制について

■ 都市経営部創造改革課内に設置されている「公民学連携のワンストップ窓口」の人員体制
 ワンストップ窓口は主担当 1 名、副担当 1 名の合計 2 名で基本進めている。創造改革課自体が企画部門のため、全庁的に横串を刺す機能をもつ様な組織になっている。課では、スマートシティの推進、少子高齢化が進む南部地域の活性化、公共施設の再編など、公民学連携とは切っても切り離せない業務が多く、その他の事業の職員とも連携し、情報共有しながら行っている。特にスマートシティの推進をしている担当者とは、事業の進捗なども含めて取組を一緒に行うことが多くなっている。

図表 46 豊中市の公民学連携庁内体制図



■ 企業等とつながる手法

連携の目的や具体的な取組内容を明らかにし、市と協働した活動や研究を進めやすくするため、必要に応じて企業等と連携協定を締結する。また、多様な主体が市をフィールドに連携事業を展開しやすくするための登録制度として「公民学連携プラットフォーム」を設置している。

別の手法として、「地域課題解決支援事業」がある。本事業は、スタートアップ企業や大手企業の新規開発部門等と協働で実証実験を通じて地域課題解決をめざす補助金交付型の事業である。そこでは市から事業者へ課題を提示する課題発信型の事業となるため、市内外の事業者等に市の課題を知ってもらう機会になっている。

市から課題を提示する課題発信型の取組では、現在、行政と企業をマッチングさせる Urban Innovation JAPAN（運営する NPO 法人コミュニティリンクへのヒアリング調査結果は後述）のサービスを活用し、「Urban Innovation Toyonaka」として「地域課題解決支援事業」を実施している。先述したとおり、本事業は補助金交付型の実証実験を行う取組であるが、実証実験で効果が見込まれれば、その後本格実施するといった仕組みになっている。実証実験の主体は、担当課であるが、創造改革課が中間支援事業者とともに取組の伴走支援を行い、協働の取組が円滑に進むようアドバイスを行っている。

その他、民間事業者が運用するプラットフォームを利用する等、さまざまな手法を活用している。

■ 企業等から提案を受けた時の対応

さまざまな手法をケースに応じて採っているが、企業等からの最初の提案をどれだけ聞き取れるかが大切である。また、企業、市のどちらか一方だけニーズを満たすのではなく、対話しながら協働でつくるのが重要で、両者の課題認識や要望、ニーズをすり合わせた上で進めていかなければならない。企業にセミナー派遣や講師派遣、チラシ配布等、一方向的な依頼をするだけではイノベーションが起きず、持続性もなくなってしまうため、企業から提案があった際は課題認識も含めて、その狙いを聞くようにしている。

すぐに形にならなくても、今後取組の可能性が生まれそうな場合は、公民学連携プラットフォームを紹介する。一方で、公民学連携が難しいと判断した場合はお断りすることもある。

② 公民学連携の取組について

■ 多様な主体が協働する公民学連携

協働での取組が地域課題の解決につながっているかどうかについては、事業の立ち上げ当初から大事にしているが、市と民間企業との関係だけでなく、民間企業同士の連携や民間企業と教育機関との連携等、多様な主体が協働する仕組みを設置している。本市では、公民学連携を「地域課題の解決を目指す多様な主体の一つとして市が参画し、多様な主体が対話により課題と目標を共有し、さまざまな連携手法を用いながら、協働で地域課題の解決や市民サービスの向上をめざすもの」と定義している。

■ 公民学連携ワンストップ窓口で取り扱う範囲

協定書の内容や協定締結式のノウハウ、具体的に事業を進める際の注意点などの相談に関してはサポートしているが、災害協定など個別事業に関する協定については、担当課において締結している。

■ 市から連携企業に対してできること

企業には、最初に市としてできることと、できないことを明確に提示している。市ができることは、基本的に取組の場の提供や広報啓発、連携するパートナーをつなぐ等があげられる。

■ 「豊中市公民学連携プラットフォーム」について

公民学連携プラットフォームは、民間事業者やNPO、大学、市など多様な主体が連携し地域課題を解決するアイデアを出し合い、実践するためのネットワークである。登録制度自体は2020年7月から運用を開始し、2022年8月時点で31団体が加盟しており、1カ月に1団体ぐらいのペースで継続的に登録が行われている状況である。会員登録は市からの働きかけと事業者側からの問合せと両方ある。開始当初はさまざまなイベントで周知を実施した。

プラットフォームを作る際には、大阪府の公民連携のプラットフォームを参考にした。豊中市も大阪府のプラットフォームに参加しているが、豊中市独自の課題に即した取組を行えることや、スピード感をもって取組を進められるため、「豊中市公民学連携プラットフォーム」を立ち上げた。

公民学連携プラットフォームの登録企業は、市内事業者や市内に支社を持つ企業が多く、継続性も得やすいと考えている。前述した「地域課題解決支援事業」についても、プラットフォーム登録事業者に周知を行っている。

また、年に1回公民学連携フォーラムを実施し、市の連携の最新事例紹介や登録している事業者同士の交流の場としてもらうほか、プラットフォームに登録していない事業者等には、フォーラムでプラットフォーム登録のお願いをしている。市のウェブサイトに掲載するほか、企業が相談に来られた際にプラットフォーム登録の案内をしている。

企業に興味を持ち続けてもらう仕組みとしては、公民学連携プラットフォームの登録時にメールアドレスを登録してもらい、定期的にメールマガジンを配信し、市の最新事例を発信することで、連携イメージを膨らませてもらっている。

■ 公民学連携の取組の結果、連携先企業が高い収益を上げることについて

市として、事業者の利益が発生する可能性があるものについてはプロポーザルを実施し、公平性、透明性、競争性を確保するようにしている。そのため、協定締結やプラットフォーム登録等に沿って進める公民学連携について、企業側に利益が生じることはない。

■ 今後伸ばしていきたい分野

今後伸ばしていきたい分野として1つ目は、「子育て支援と教育」である。現在、子どもたちが健やかに育ち、学ぶ環境づくりに重点的に取り組んでいる。2つ目は、コロナ禍で影響を受けた「地域産業の活性化」に向けた取組、3つ目は、「デジタル化の推進」である。市では、2020年度に「デジタルガバメント戦略」を策定し、先進的なデジタル技術を活用した市民サービスの向上に向けて取組を進めている。デジタル分野の提案は多いが、企業、市双方が、課題を明確化し、具体的な取組策を示さなければ、実現は難しい。

③ 課題と展望について

1つ目は、市役所内で公民学連携の取組を職員にもっと浸透させていきたいと思っている。協働は、Win-Winの関係づくりを双方が意識しないと継続的な取組ができない。庁内の職員に理解を更に促進させるために、公民学連携フォーラムの案内や職場研修を行ったりしており、こうした取組を継続して進める必要があると考える。また、公民学連携により取組の成果を得た課は、継続的に創造改革課に相談に来ていることから、成功体験を増やしていくことも必要である。併せて、協定締結や公民学連携プラットフォームが形骸化しないよう、民間企業に対しても定期的に意見交換や交流を行う必要がある。このように内外で公民学連携の意義を発信し、新たな取組の創造につなげる仕組みを作っていく必要がある。

2つ目は、市と民間企業を連携するコーディネーター役としての創造改革課においては、マッチングする際に、個々の職員の経験と知識に左右されないよう、市と民間企業の課題やニーズ、提供できる資源を登録するデータベースを作成して情報を蓄積していく仕組みが必要だと考えている。データベース化することで、民間企業との情報共有やスムーズな連携につながることで、さらには新たな分野への展開が期待できる。

これまで行政だけでは解決できなかった課題や、民間企業や大学等と連携することで新たな価値を生み出す取組について、公民学連携手法を活用しながら、市民に「豊中に住んでよかった」と思ってもらえるサービスをこれからも生み出していきたい。

(3) 大阪府財務部行政経営課

<p>組織概要</p> <p>大阪府は人口 8,800,753 人（2022 年 1 月 1 日住民基本台帳）、面積 1,905.34km²（2021 年全国都道府県市町村別面積）で、日本のほぼ中央に位置し、33 市 9 町 1 村で構成されている。</p>
<p>要旨</p> <ul style="list-style-type: none"> • 連携協定を継続性のあるものにしていくため、具体的に取り組む内容が 5 分野 10 項目以上ないと包括連携協定は結ばない制度にしている。 • 企業からの提案がマッチングに至らないこともあるが、一度無理だと判断された案件でも企業が代替案を提案し、対話を重ねた結果 2 年くらいかけて実現するものもある。 • 入庁 2 年目の職員を対象に、公民連携について学ぶため公民戦略連携デスクで 1 週間、年間 30 ～ 50 人の研修を 2016 年度から実施している。

① 公民戦略連携デスクの体制について

■ 公民戦略連携デスクの人員体制

本来は財務部行政経営課公民連携グループの職員だが、企業から見たときに「大阪府財務部行政経営課」と書いていても分かりにくいことから、公民戦略連携デスク（設立時は、行政経営課）という看板を掲げている。

設立時は府職員のみ 5 名だったが、市町村でも取組が広がったため、市町村から研修生（任期は基本 2 年）を受け入れ、現在は府職員 6 名、研修生 4 名の 10 名である。

■ 公民戦略連携デスク開設の経緯

大阪府は全国に先駆けて行政改革を進めており、1996 年以降さまざまな歳入確保・歳出改革などの取組をしている。

2014 年「行政改革推進プラン（素案）」の検討にあたり、企業・大学からは「社会貢献に対する企業の意識が高まる中、行政との協力体制を構築したい。」「大阪府庁における公民連携窓口を一元化、明確化してほしい。」などの多数の意見があった。

こうしたニーズと府庁内からの「民間との連携を積極的に進めたいので、企業との橋渡しなどをサポートしてほしい。」という意見を受けて、企業・大学と行政のマッチングを行う公民連携の専任の部署として、公民戦略連携デスクが設置された。

② 公民戦略連携デスクの業務概要

■ 活動の範囲

公民戦略連携デスクは、部局と企業とのマッチングを行うのが基本的な業務としている。同業他社の同種の取組を排除せず、連携先企業に独占的地位を与えない取組をしているため、許認可や委託契約は活動の範囲外とし、民間企業との新たなパートナーシップに向け、対話を重ねながら新たな取組を進めることを主眼に考えている。また、行政改革の一環で取り組んでいた広告やネーミングライツは、現在別のグループに移管している。

また、企業と対話をする中で「行政と連携したいが大阪府全体では大きすぎてできないので、もう少し小さく、市町村単位でやりたい」という場合や、企業から提案いただいた内容が広域自治体である大阪府の役割ではなく、基礎自治体の役割への提案をいただいたときは、公民戦略連携デスクが市町村につなぐ活動も行っている。

■ 目標値の有無

年間300件連携の取組を成立させるのが目標である。ただし協議を始めたら年度中に成立しないといけないというものでもなく、2022年度に成立したものの中には、2020年や2021年から協議をして2022年に実現したものや、過去に実施したもののリバイバルもあり、さまざまなケースがある。

2021年度にデスクが部局につないだ公民連携の取組は431件である。直接、部局と企業でやり取りをしているものも含めると622件となっており、内容も毎年府のウェブサイトで公表している。

③ 府内市町村や企業からの公民連携に関する対応について

■ 市町村や企業からの相談内容

企業からの問合せは、課題認識にもとづく提案のほか、部局や市町村へつなぐことの要望などさまざまである。一方、市町村からは、大阪府が持っている企業ネットワークからの企業紹介やノウハウ、事例などの内容の問合せが多い。

■ 連携企業の数と連携のための仕組みづくり

包括連携協定を結ぶ企業等が71社4大学あるほか、企業の社会貢献活動と府の施策のマッチングを図る地域貢献企業バンク制度という制度があり、そちらの登録は大中小多種多様の企業が登録している。1分野から協力いただけるため、登録のハードルが比較的低くなっており、現在120社程度登録している。中には1分野の連携から始まり、包括連携にステップアップした企業や、包括連携協定と地域貢献企業バンクに重複している企業もある。

包括連携協定も地域貢献企業バンク制度も、公民戦略連携デスクが設置される前からあった制度だが、活動を分かりやすく見える化するため公民戦略連携デスクを開設した。「公民戦略連携デスク」と明示することで、実は連携したいと思っている企業の人たちを大阪府に来てもらうきっかけにしようと考えた。

■ 市町村の人口規模による特徴

今は小さい自治体でも積極的に連携をする意識があるため、規模の大小に関係なく問合せはある。自治体だけでは解決できない問題は小さい自治体ほど難しく、民間企業の力を借りて一緒に社会・地域課題を解決したいと思う自治体であればニーズがあり、首長が熱心であるほどニーズも高いのではないかと考える。

市町村の公民連携の活動範囲は実に多岐にわたっており、ふるさと納税まで担当しているところもあれば、ハード事業も一緒に扱う自治体もある。それぞれの自治体組織のつくり方次第なので、業務量や職員数の関係などを考慮しながら制度化していると思われる。市町村からは、地域にパートナーがないという話も聞かれるが、市町村によって公民連携の範囲が多岐にわたる理由のひとつも、そこにあるのではないかと考える。自分たちのまちの中でパートナーになり得る人たちが誰なのか、市町村が一番解決したい課題が何なのかによって柔軟にパートナーも変わり得るし、公民連携の手法も変わってくるはずである。最近の例では企業側が大きい市場をあまり考えておらず、小さい市町村がよいという声もかなり聞かれる。府内全域で取り組んでほしいと伝えた場合も、全域に提供できるほどの体力が企業にないため、スモールスタートで開始したいと言われることもある。また、むしろ小さい市町村の方が、少々目立ってニュースにもなるという話を企業から聞いたこともあるため、連携企業は地域内企業に限定しなくてもよいと思う。

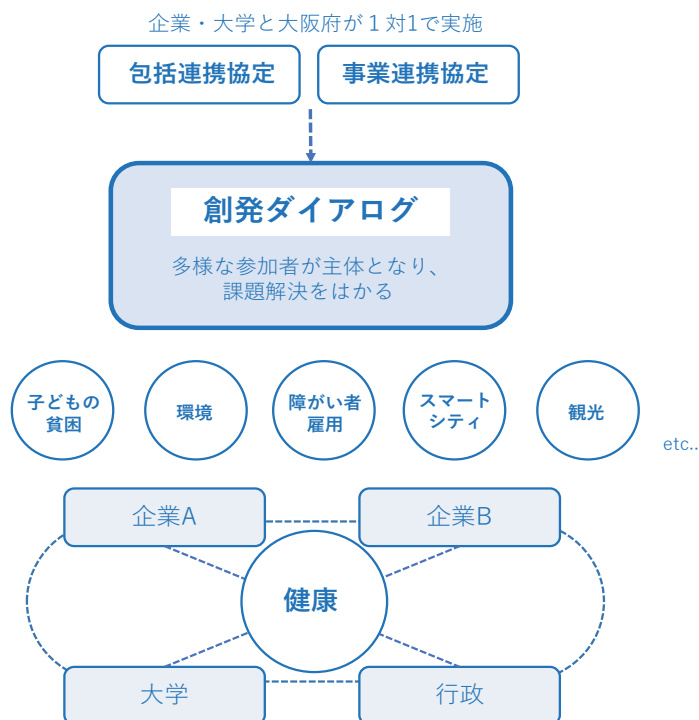
④ 企業との対話の仕組み

■ 創発ダイアログ

「創発ダイアログ」は、企業とのネットワークが増えてきたため、年に1回程度イベント的に企業に集まってもらい、課題を共有してどのようなアイデアがあるか考えていただき、それをきっかけに連携の提案を待つ取組である。

大阪府と連携している複数の企業と行うことで、相乗効果が高まるのではないかと声をいただき、さまざまな企業が集まって同じテーマで話をすることによって、複数の企業に関わる連携の取組を生み出していく流れになっている。参加者数は20人弱で、企業側の参加者は公民連携の担当者などさまざまである。そこで発言したからといって、その会社に行ってもらうものでもなく、ビジネスマッチングのようなものである。企業からも異業種・行政と関われるということで評判が良い。この取組は、人員が要るわけでもなく大きな費用がかかるわけでもないため、市町村でもできると思われる。ファシリテーターへの講師謝礼はあるが、絶対払わなければいけないものでもなく、市町村の職員が長期計画を策定する際に行うような形でできると思われる。

図表 47 大阪府創発ダイアログの仕組み



■ CSV を意識している企業の有無

大阪府と関係している企業は CSV を意識していると思っている。ほとんどすべてとは言わないが、包括連携協定を締結している企業などであれば、CSV を念頭においているのではないかと考えている。

■ 企業の担当部署について

企業内には自治体との連携の窓口担当があり、その方たちが社内をマネジメントして、適切な部署の方と調整をしてくれている。最近であれば ESG や SDGs などの部署があるところが増えていると思われ、窓口が大体あるのでお問合せフォームから接触を図ったり、他自治体との実績がある部署にアプローチしたりすることも、最初の接触の手段として考えられる。

⑤ 庁内の研修の取組

入庁 2 年目の職員を対象に、公民戦略連携デスクの体験実習として、2016 年度から毎年 30 ～ 50 人程度職員研修を続けている。1 人につき 1 週間ずつ、公民戦略連携デスクの職員と一緒に、企業と打ち合わせをして勉強し、研修の最終日には研修の成果発表会を開催している。成果発表では過去の事例を自分で分析してもらい、大阪府の課題を解決するために公民連携で取り組んでほしいことを発表してもらおうが、若いので斬新なアイデアを発表してくれる。行政の仕事が行政だけでは完結しない、さまざまなやり方があるというマイ

ンドを学んでもらい、職員が自分の所属に戻った後に、公民連携を手法の一つとして考えられる人材に育ててもらおうことを目指している。

現在は、最初の年に研修を受けた人たちが7～8年経ち30歳ぐらいになって主査級になってきている。公民戦略連携デスクとしても、研修に来た職員が現場の担当であれば、話が通じやすくなり、業務が円進められるメリットがある。幹部よりも下の層に意識が浸透しないのが問題なので、時間はかかるが2年目研修は非常に有効だと思っている。

⑥ 府内市町村の状況について

■ 公民連携の取組に積極的な市町村について

デスク機能がある市町村は43市町村のうち18市町で4割程度である。設置理由はさまざまであり、市町村のデスクの設置は府と同時発生的である。

■ 市町村の公民連携の取組を活発化させるために重要だと思うこと

公民連携を進める上では、首長の考えは重要だが、いくら首長が進めたいと思っても担当まで落ちないとやはり広がらないかと思わせる自治体もある。必要性も分かっているが、目の前の業務が優先になる傾向がある中で、庁内で新しいことをやるだけの人や体制づくりに理解があるかが大きいかと考える。

公民連携の成功体験があると、庁内で次の案件が上がってくるという話は聞いている。しかし、日々の業務や個別対応に追われ、新しいことをやる余裕がないと思っている職員に公民連携をすすめても取り組んではくれない。雇用や教育の分野で企業の方のノウハウを借りたり、行政だけではできないことがあったりするため、お互いに良いことがあり社会課題の解決にもつながるといった共感を生むことのできるものや、取り組んで良かったというものをどうつくるかという点が、活動初期には大事だと考える。

府も初めは雇用問題からだった。就労支援で府がすべての人を雇うわけにはいかず、企業のパートナーがいないと事業が成立しないため、シニア雇用の啓発のようなことから始まった。ほかには支援学校に通う生徒のキャリア教育などで、企業が入ることによってより実践に近くなったり、生徒もより社会に近くなったりというところがある。ものづくり企業に工科高校の授業に来てもらい、実際の現場の体験を話してもらった取組などもある。市町村が小・中学校に企業に来てもらい、キャリア教育を行う例はもう既に行われているところもたくさんあるようで、市町村に雇用問題はないかもしれないが、子育てや健康、地域活性などからの着手が良いと思う。

⑦ 市町村を含めて企業からの提案が実現しないケースの傾向と対策

企業から提案いただいたものが、すべて実現しているわけではない。提案を受け、対話をしていく中で、お互い思っていたことと違ったり、ニーズがなかったりすることなどがたくさんある。公民連携戦略デスク側では連携できると思っても、担当部局につながらない場合もある。このまま部局につないでも難しい場合は、公民戦略連携デスクの方でアレ

ンジする場合もあり、アレンジしてもつながらない場合もある。対話しながらできるかどうか常に探っている。

中には継続審議もあり、1度相談に来て、そのままの形では難しいと部局で判断されたものを踏まえて企業が代替案を提案し対話を重ねて、2年越しぐらいで実現するものもある。スムーズに連携に結びつくことは少ないように思われる。

⑧ 連携協定の形骸化の問題について

連携協定を結ぶまでの間にどのようなことができるのかについて、どれだけ対話をしていくかが継続性に係わってくるのではないかと考えている。理念の部分は合意できているが、そのために具体的に何をどうするか、そのときの役割分担をどうするかということころまである程度見据えているかが重要になる。府の場合は、そこまで見据えたものが5分野10項目⁵²以上ないと包括連携協定を結ばないという制度にしている。そうしたものがあるかないかによって、形骸化するかしらないかが変わるのではないか。

5分野10項目は初めから決まっていたわけではなく、公民戦略連携デスクが活動していく中で、指標のようなものを作った方が良いということになり、2018年の3月にガイドラインの初版を作成したときに設定した。

府内でも自治体によっては包括連携協定を結んだが、この先どうするかという話もある。企業も景気の波を受けたり担当者が異動したりと、自治体側も企業側も当然同じような事情を抱えているので、その時々問題はおそらく出てくる。なお、「5分野10項目で企業の特徴を生かした取組」というのは大阪府ルールのため、府内の市町村がそれに準じなければいけないというものではない。

府の公民連携の取組は年に1回公表している。包括連携協定を結んだ取組の一部は形骸化しているものもあるかもしれないが、取組が全くなくて動いてないというものはほとんどない。

⑨ 今後の展望について

行政のみでは決して解決できない内容に対して公民連携という手法を使って、横展開や情報共有しながら市町村にノウハウや情報を伝えていきたいと考えている。また、市町村から研修生を取り入れる取組も、継続して進めていきたい。府政の重要課題について貢献をしていく観点から、今後は重要課題に重点的・戦略的に取り組んでいきたい。包括連携協定の形骸化もまれにあるため、改めてその分析などもしながら適切に事業を進めていきたいと考えている。

⁵² 概ね以下のような分野を基本としつつ、協定相手の専門性などに応じて横断的にアレンジされることもある。健康、環境、地域活性化、安全・安心、防災・防犯、雇用促進、産業振興、子ども・福祉、教育、ダイバーシティ、SDGsの促進、府政のPR など。

(4) 兵庫県神戸市企画調整局参画推進課

<p>組織概要 兵庫県神戸市は人口 1,517,627 人（2022 年 1 月 1 日住民基本台帳）、面積 557.03km²（2021 年全国都道府県市町村別面積）で、兵庫県の南部に位置する兵庫県の県庁所在地。</p>
<p>要旨</p> <ul style="list-style-type: none"> 「CO + CREATION KOBE Project」は補助金付きの仕組みで、市の課題提示に民間事業者が提案する WISH 型と、市の地方創生に資するものについて自由に提案可能な ACTIVE 型がある。このほか民間事業者が無償で取り組むフリー型もある。 包括連携協定を締結する際は、連携項目を 5 本以上立て事前に調整を行っている。5 本の項目に対して 5 つのセクションと民間事業者との間に入り密な調整を行っている。

① 組織体制及び業務の範囲

■ 人員体制

企画調整局参画推進課が公民連携を担当しており、係長 1 名と担当者 2 名の 3 名体制である。なお、課長は公民連携に加えて大学連携と創造都市担当という 3 つのラインを担当している。

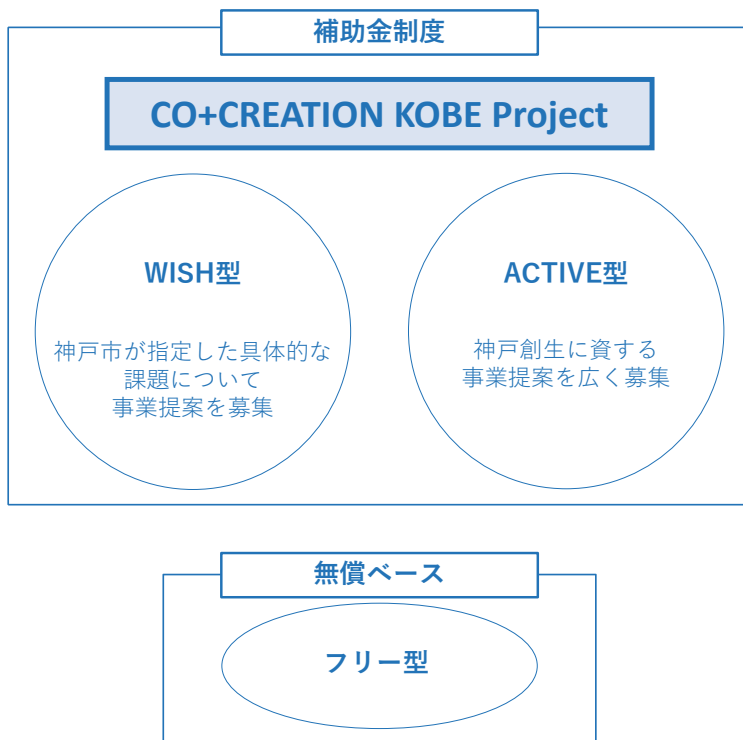
■ 神戸市参画推進課で扱う事業者からの提案範囲

「CO + CREATION KOBE Project」という補助金が付く提案制度を行っている。その中には、市の課題提示に民間事業者が提案する WISH 型と神戸の地方創生に資するものについて自由に提案可能な ACTIVE 型の 2 つを設けている。これらは、時期を限定し年度内に執行する前提で実施をしている。一方、市の補助金が出ない、民間事業者が無償でも取り組むものもあり、こちらは「フリー型」のみとなっているが、今後は、市から課題を提案する「テーマ型」の公民連携も進めていこうと検討している。

■ 「CO + CREATION KOBE Project」の応募件数や費用支援について

2022 年度 WISH 型は募集テーマが 2 種類で計 4 件、ACTIVE 型は 15 件応募があった。応募件数の多い年は全体で 30 件程度であった。WISH 型のテーマ数が多い年の場合は、WISH 型と ACTIVE 型が半々程度の応募比率になっている。費用補助は、WISH 型は補助率 3 分の 2、金額 200 万円を上限としている。ACTIVE 型は補助率 2 分の 1、金額は同じく 200 万円を上限としている。

図表 48 神戸市の事業者からの公民連携の提案の受け皿



■ ノウハウの属人化に関する課題や予防

ノウハウを抱え込まずに対応の記録や情報を共有し、属人化せずに組織として対応できるようにしている。具体的には、ミーティングを定期的に持つ、開示できる情報についてメモを企業ごとに作成する、メールを共有するなどして情報共有を図りながら事業を進めている。それは管理職から担当、担当から管理職へも同じ対応としている。

② 公民連携を拡大するための工夫について

■ かつて市が抱えていた課題の解決方法について

「民間事業者からの提案自体が少なく、民間アイデア等の活用も不十分であった」という課題については、民間事業者側からの提案は数値的な比較はできないが、以前と比べると提案自体は圧倒的に増えていると思われる。一方でその提案に対して、実現や活用が不十分であることについては、フリー型の提案は件数も増えたことから所管課の方針や需要とマッチしないものもあり、何とも言い難い部分がある。

「民間事業者との連携における非効率性」という課題については、委託ではない形で対話をベースにして民間事業者と事業を築き上げることは今まで多くなかった。知識がある人材がコーディネートするようになってから効率的にはなっている。

「提案実現までの時間がかかること」という課題については、早いとは正直言えない。簡単に実現できるものばかりでもなく、対応を重ねてしっかり練っていく必要もあるため時間はかかる。ただ、それはレスポンスが悪くて時間かかるということではない。また知識

のある人間が間に入ることで以前よりだいぶ早くなっていると思われる。特に包括連携協定を締結するに当たっては長い時間を要する。最近締結したものは1年ぐらいかかっていたが、以前はそれ以上かかったものもある。

課題解決に向けては定期的な対話もするが、包括連携協定の場合には「5本以上の連携項目を立て事業化する」という前提のため、5本の項目に対して5つのセクションと民間事業者との調整が必要になる。それぞれ間に入る為、かなりの頻度でのミーティングを行う。週に数回のミーティングになることもあり、かなり密に行っている。

■ 公民連携が有効に作用する事業領域と不得手な事業領域について

教育分野は、さまざまな自治体取り組みたいと思いつつも課題が多く民間事業者が入るには難しいと感じている領域だと思われる。理由は、スケジュールが決まっていり込みの余地がないのに加え、教員が忙しすぎるため負担をかけられない雰囲気があることが挙げられる。教育委員会に持っていても現場に依頼するのはハードルが高くなっている。また民間事業者から授業や講座の提案があっても義務教育(市立)の場合には「全員に」「平等に」となりカリキュラムを組むのが難しいなどの課題もある。学校外での社会教育という形の方が、障壁が低いのではないかと考え、取り組んでいるところである。

市も熱意を持って民間事業者にアプローチしていけるのは良いとは思っているが、まだ積極的な部局ばかりではない。部局にとって追加になってしまう仕事に対しては、事業を取り組むメリットや民間事業者の積極的な姿勢が進度や実現性に影響している。

■ 企業等からの提案が実現しない場合の傾向と対策

担当課から協力を得られないケースとしては、所管課のニーズとマッチしていない提案や、ニーズはあるが課題が多い場合にみられ、通常業務だけでもかなり忙しく、連携事業に取り組める余裕がないという場合に生じやすい。特に前者のニーズとマッチしていない例が多く見られる。

協力してくれる部署もあり、庁内各部署の忙しさによるところがある一方、事業化の負担が大きい場合には、調整役を担うことで事業を前進させている。

■ 公民連携の事業効果に関する効果測定方法など

神戸 2025 ビジョンを策定しており、その中では民間事業者と連携して実施したプロジェクト数について、5年間（2021年～2025年）で累計700プロジェクト、年平均140件を指標としているが、それぞれの事業の効果測定の手法は検討中である。測定の必要性は感じており方法の検討はしているが難しさがある。金額で示している自治体もあるが、内部では金額だけで評価することに対して一部議論が出ており、「集客人数」や「事前アンケート、事後アンケートの変化」など違う角度で効果を評価した方が良いのではと考えている。

神戸 2025 ビジョンにおける2021年の民間事業者と連携して実施したプロジェクト数は、実績として130件である。少し遅れているが、昨年度はコロナ禍の事情もあったため今年度以降状況が良くなれば、数は増えるのではないかという認識でいる。

③ 企業との連携について

■ 現在の連携協定締結の状況

包括連携協定は17事業者と締結している。事業連携協定は防災等の災害時を前提としたものも含めて250件程度である。年間130程度の連携事業を実施しているが、協定を締結していないものを含んでいる。事業連携協定は各部局が個別に締結している。全体の連携数は年1回調査をして把握している。

■ 公民連携の取組の結果、連携先企業が高い収益を上げた場合の考え方

地域貢献を目的としているため事例はないが、収益を得ることを否定していないため、収益が発生していることも考えられる。「CO + CREATION KOBE Project」では補助金を出してイベントなどを開催しており、そこで収益をあげることはあり得る。スタートアップ支援を行っている新産業課では実証実験の伴走をしているが、翌年以降に自走し収益をあげている可能性もある。

④ 今後の課題と展望

提案が実現するケースを増やすために、市の課題を示すテーマ型の募集を始めたいと考えている。また今まで公民連携に取り組んだことがない事業者の提案を増やすため、ポータルサイトをうまく活用し、プロモーションや情報発信により力をいれていきたいと考えている。

連携で注力したい領域としては、現在幅広く取り組んではいるが、神戸市も都市部もありながら里山も抱えているため、生物多様性や環境に対する分野を進めたいと思っている。ほかには、教育分野や、先端技術のIoT、AIを使った技術分野等を考えている。また実証実装できるような事業に向けて民間事業者と連携してやっていきたいと考えている。

3 企業等ヒアリング調査

(1) Slow Innovation 株式会社

組織概要

Slow Innovation 株式会社（以下、「Slow Innovation」）は、「渋谷をつなげる 30 人」をはじめとする各地域での「つなげる 30 人（Project30）」の推進をコアアクティビティとして、自治体の市民協働・企業協創・政策形成とつなげることで、各地域に生きた「市民協働イノベーションエコシステム」を構築している。持続可能な観光（Slow Tourism）・持続可能なモビリティ（Slow Mobility）・持続可能なライフプランニング（Slow Life Planning、生涯生活設計）・持続可能なエネルギー（Slow Energy）などの各種アジェンダを立て、持続可能なまちづくりを社会参画モデルに基づき進めており、「人と人との関係性を大切にしたい新しい社会の形」を地域のステークホルダー（利害関係者）とともに「ゆっくりと」実現することを目指している。

要旨

- 行政も民間も連携したほうが良いものの、お互いのセクターの違いや根底に流れる価値観を知らなすぎため、まずはお互いをよく知る人間関係を築くことが大切。
- まちの中が、まずは役職や立場を離れ人間としてお互いに信頼し合える関係で満たされた状態を目指す。
- 行政は「この社会課題を民間に解決してほしい」と思いたがるが、いわば一方的な片思い。参加者が主体的に考えれば、行政に予算だけを求める構造にならない。

① つなげる 30 人プロジェクトの仕組みについて

■ 「つなげる 30 人」の開催を希望する自治体のニーズや課題認識

「つなげる 30 人」とは、地域内の企業・行政・NPO 等、セクターが異なる多様な人々が集まり、約半年間、相互につながりを深めながら、周囲の関係者を招き入れ、地域の課題解決プロジェクトを生み出すまちづくりプログラムである。

各自治体が「つなげる 30 人」を導入する理由やきっかけはさまざまであり、地域コミュニティの活性化を目的に行政予算を投入するケースもあれば、観光産業にイノベーション（革新）を起こすことを目的に実施するケースもある。

例えば敦賀市は北陸新幹線が延線して最終駅になるということから始まった。また、横浜市や長野市の場合はベンチャー、スタートアップと地域づくりという視点で地域イノベーションを目指している。（自治体側はスタートアップの集積をしたい一方、スタートアップ側は創業の時点でまちづくりなどに関わる余裕がなく、理想と現実の間にギャップがある。そこに「つなげる 30 人」が果たす役割がある。）

そのほか、千代田区では全員女性にするという取組で、「ちよだをつなげる女性 30 人」という事業を行ったり、PFI でさまざまな取組が自由にできるようになった国立競技場隣の都立公園では、その立ち上げコミュニティの創造として活用するなど、地域や自治体単位に留まらずテーマ型やコミュニティ単位に変化してきている。

■ Slow Innovation 株式会社と主催者の役割分担

主催者の大半は自治体であるケースが多いが、民間が担うケースも増えてきている。

主催者は、組織内に対し、「つなげる 30 人」を行う目的や、長期的なビジョン等を説明するために、多くのエネルギーを使っている印象を受ける。

立ち上げ時期は相当なエネルギーが必要であり、強い思いとリーダーシップを持ったコアチームがないとすぐ頓挫してしまうケースが多い。

進め方として、いきなり「つなげる 30 人」を始めるのではなく、一日で完結する体験イベントの中で、講演やフューチャーセッション⁵³を通して事業を知ってもらい、仲間を増やし、その後に、体制や予算化の検討を行い、条件を整えば次年度からスタートという流れを取ることもある。予算は、上述のように行政が全額予算措置する場合もあれば、事業者が用意することもある。

プログラムの期間は明確に決めてはいないが、半年ぐらいの間に合計 6 回開催することを型にしていて、予算や思いを管理しながら調整していくケースが多い。

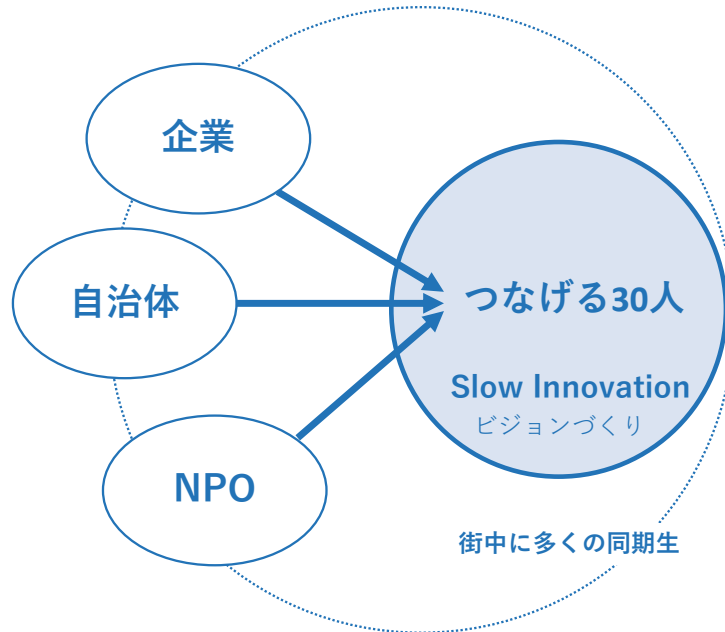
② 組織編成について

それぞれの地域のコアメンバーが中心となって、メンバーに加わっていただきたい人に対して「つなげる 30 人」を案内していく。メンバーは、企業・市民団体・NPO・行政等、所属する組織から正式に派遣されて参加しており、会議も平日の日中に開催している。

よく「なぜ 30 人なのか？」と聞かれるが、「多様性を担保できる最小人数」とあると同時に、学校のひとクラスの人数程度で多すぎず少なすぎず、つながりを感じられる数だと考えている。結果、まち中に学生時代の「同級生」や組織の「同期生」がたくさんいるような状態を目指している。

⁵³ ヨーロッパの知識経営の現場から生まれた、地域や組織にイノベーションを生み出すための対話のプログラム。専任のファシリテーター（進行役）を置いて、テーマに沿った課題解決と未来創造のための話し合いを行う。

図表 49 つなげる 30 人のメンバー構成のイメージ



③ 運営について

- イノベーションを生むために、ファシリテーター（進行役）が意識していることや工夫していること

プログラムの全体像を常に意識しており、全体のスケジュールをできるだけメンバーと共有している。また、各回の開催時には、今回の会議が全体のどの部分を担っているのか強調するようにしている。

まず、プログラムの前半は、組織を離れ、個人としての意見や思いを大事にして、お互いが個人としてつながりを深めるよう心がけている。

しっかり人間としての信頼関係を構築した上で、後半の企画を作る場面では、この企画実現のためにそれぞれが所属する組織で何が貢献できるか、という話をする。

具体的なプロジェクトを行う段階になった場合、行政にはまず、協力と後援などをしてけると助かる。

■ 参加者の募り方

参加者は基本的には公募制だが、実態は紹介制になっているケースが多い。行政が主催の場合、外郭団体（社会福祉協議会等）をお招きするケースもある。

また学生の参加は大変価値があると感じる。日頃社会人は大学生と接する機会がないため、大学生が入ってくるとお互いに良い切磋琢磨をして、化学反応の生まれたケースもあった。例えば、ウェルビーイングについて勉強したい学生と、実践したい社会人との出会いが上手くプロジェクトにつながった例もある。

また、広島県では、県観光連盟が主催のため、当初「観光」をテーマにしようと考えていたが、観光とは直接関心の無い団体にも参加を促したいため、あえてテーマを絞らずに募集した例もあり、主催者にはあまりテーマを掲げすぎないようにと伝えている。

すべての地域において、メンバーは偶発的に集まり、来てほしいと思っていた人が来てくれるわけでもなく、思わぬ人が参加してくれる楽しさもある。どうしても参加してほしいときや絶対不可欠の人については、三顧の礼で参加を願うこともある。

④ 現在抱えている課題と、今後の展望

持続可能性の点では、主催者側のコアメンバーの引継体制が大事だと思っている。誰がどう引き継いでシェアしていくのかというのは、今身をもって体験している。

プラットフォームは畑づくりに似ている。栄養がたっぷりの畑を作っているだけで、新しい種を投げ続けたり、育てたりする役割は地域の方が具体的に担っていくことである。そのため、我々は生まれてきたプロジェクトをケアすることもしない。あくまでプロジェクトをケアし、育てるのは地域の方たちの役割と考えている。

(2) 株式会社クラウドシエン

組織概要

株式会社クラウドシエン（以下、「クラウドシエン」）は、補助金や助成金を事業に活用していきたい民間事業者向けに、全国の自治体が出す補助金・助成金をまとめたデータベースを開放して自社に合った補助金・助成金をシステム上でマッチングし、申請・取得するところまで支援するサービスを展開。オンライン上で自治体の課題と興味をもった民間企業をマッチングさせるサービスであるローカルハブを運営している。

要旨

- ビジネスとして地域課題の解決を標榜する企業が増えており、そうした企業の橋渡しを行うために事業を立ち上げた。
- 公民連携担当課は公民連携を推進したいと考えるが、原課の本質的な課題を把握できていないために、どの民間企業につなげばいいか判断できない。
- プロジェクトの推進は、コーディネーターの調整・対応が重要で、泥臭く非常に手間がかかる。

① ローカルハブについて

■ 「ローカルハブ」が生まれた背景

ローカルハブのサービスは、2022年5月29日にリリースした。公民連携に関する悩みは存在するので、どのような形で調整すれば事業化に至りやすいか等の相談が来ている。企業には公民連携を推進したい意向がある一方、自治体の現場は面倒なので推進したくないという思いがあり、その間のすりあわせを当社が担っている。

地方に行くほど、特定企業と同じ事業をずっとやり続けたり、「建て付け（事業の構成）」や仕様もなかったり、また前例がないものに自治体に取り組むことが難しい傾向がある。地域の事業者を知った上で、地域と企業をマッチングして本質的によい地域にしていくことを目指している。

本当に価値があるものに対して個人がお金を払う時代になっている。ストーリーや共感性への変化がある。作って売れる時代から本当に必要なモノだけを買う時代になり、ビジネスとして地域課題の解決を標榜する会社が増えている。こうした理念をもった企業と地域との橋渡しを行うために事業を立ち上げた。

■ 「ローカルハブ」の仕組み

ローカルハブとは、クラウドシエンが開発した、自治体と民間企業をつなぐオンライン上のマッチングを支援するプラットフォームである。現在、80自治体、2万社が登録している。自治体側が、地域課題や民間から提案してほしいことをローカルハブのウェブサイトに掲載し、興味を持った企業が手上げをする仕組みである。

自治体と連携して事業推進したい企業は非常に多いが、手続きの難しさなどから実際に自治体と連携事業ができる企業は少なく、また企業が公民連携をよく分からない状態である。自治体との連携を通じて地域にある事業者、市民のメリットにつながるので自治体と

組む意味はあるものの、企業が提供するサービスは、個人ユーザー向け（BtoC）か事業向け（BtoB）で、自治体向けの概念はない。

その点を解消するために、自治体と連携したい企業に対してコンサルティングを行っている。具体的には、連携プロジェクトに対してスタッフ1名が、自治体と連携したい企業のサポートに入り伴走支援する仕組みになっている。マッチングによって自治体と企業が容易につながるようになれば、今後もっと連携が増えると考えている。

■ 公民連携を実現させるために不可欠なコーディネート機能

公民連携の担当課や企画部門は、公民連携を推進したいものの、担当部局の本質的な課題を把握できていないため、どの民間企業につなげばいいのか判断ができない。一方で、担当部局から公民連携の要望が上がってくることはほとんどない。したがって、自治体との打ち合わせから事業仕様書の作成まですべてをコーディネートしなければ、公民連携は実現しないし、コーディネートの仕方ですべて変わる。

公民連携のためのサービスは世の中にたくさんあるが、課題解決のプラットフォームになっていない。マッチングだけで終わらせず、当事者だけの自走を前提としない、コーディネートを前提としたモデルに切り替えないと、公民連携の実現は難しい。

■ 企業からの提案を増やすための工夫

自治体から直接予算がつくプロジェクトや、民間の実証実験に対して自治体の実証実験の場を提供するプロジェクトなど、案件によって自治体からの費用負担や提供するものは異なるが、民間からの問合せが多いのは、取組内容がシンプルで、行政の予算がつく可能性のあるものである。行政からの募集内容に「民間提案制度の枠組みがあるが、予算化の可能性なし」と記載されている事業よりも、財源の確保を工夫し、予算確保されている自治体の事業は人気がある。本来、地域に意義がある事業であれば、予算化や財源確保も可能なのである。

ローカルハブでは、事業に活用可能性のある交付金の情報もセットで自治体に提案させている。使える財源の提案があると企業から喜ばれ応募が増えるので、自治体もよりよい提案を選べる。そのためには財源情報を把握しておくことが大切である。予算削減のための公民連携という傾向もあるが、民間資金の活用は大手企業しか成り立たないモデルである。よりよいパフォーマンスを出すためには、何らかの予算・財源の手当が必要である。

公民連携で社会的課題を解決したいというミッションと、企業としての売上の両立が問われるが、売上優先で動く企業と地域をつなぐことは本意ではない。道徳と経済（営利）のバランス・両立への意識改革を意識してコーディネートしている。

② 課題と展望について

自治体の課題に対して企業がエントリーするという現行の公民連携の仕組み（自治体側の提案待ちの姿勢）では社会課題の解決は難しい。双方を理解してコーディネートできる存在が必要であり、本質的なコーディネートをよりよくできるサービスが必要である。

今後は料金を安くして参入ハードルを下げ、全国自治体の事例情報をクラウドシエンに蓄積することで、事例をもとに地域と企業をつなぐウェブサイトにしたい。自治体担当者がいくらかでもウェブサイトから情報入手できるようにすると、地域の悩みを解決できる情報に到達しやすくなり、課題解決に役立つ企業ともつながりやすくなることができる。

企業側は自治体とのコミュニケーションの取り方や、案件に対する提案方法などの経験値がなく、ハードルが高いと感じているが、タグクラウド⁵⁴にしてホットな話題が分かるようにすれば、地域で本質的に必要とされているサービス・情報が理解できるようになるはずである。

⁵⁴ ウェブサイト上で、コンテンツの属性や内容を表すタグ（キーワード）を集め、一覧表示したもので、名称はタグが集まって雲（クラウド）のように見えることに由来する。多くの場合、文字の大小によって一目でタグの人気分かるようになっており、概ね大きく表示されていればいるほど、その言葉の重要性あるいは関連性などが強いと判断できる。

(3) NPO 法人コミュニティリンク (Urban Innovation JAPAN)

組織概要

NPO 法人コミュニティリンク (以下、「コミュニティリンク」) は、2018 年から本格的に始まった Urban Innovation KOBE を前身とする、自治体とスタートアップのマッチングする取組である「Urban Innovation JAPAN」を運営している。

要旨

- サンフランシスコ市役所の Startup in Residence という取組を参考に、2018 年より神戸市で Urban Innovation KOBE として始動、その後 Urban Innovation JAPAN に名称を改め全国展開している。
- NPO 法人コミュニティリンクが業務受託し、自治体とスタートアップのマッチングにより、実証実験を通して地域・行政課題の解決を目指す。
- マッチングのみのサービスが多い中、Urban Innovation JAPAN はマッチング後の伴走支援により、双方が Win-Win となるようマネジメントしている。

① Urban Innovation JAPAN が生まれた背景

神戸市がスタートアップ支援施策を強化していた 2015 年頃、アメリカのサンフランシスコ市役所の Startup in Residence という取組を知り、神戸市長がサンフランシスコ視察に行ったことがきっかけとなる。

Urban Innovation KOBE として 2018 年から本格的に始まったが、神戸市で非常に成果が出たということもあり、他自治体からも同じ取組をできないかと問合せがあった。しかし、KOBE という冠がついていると他自治体が参画しにくいと思われたため、Urban Innovation JAPAN という名称に神戸市同意の上で改名した。

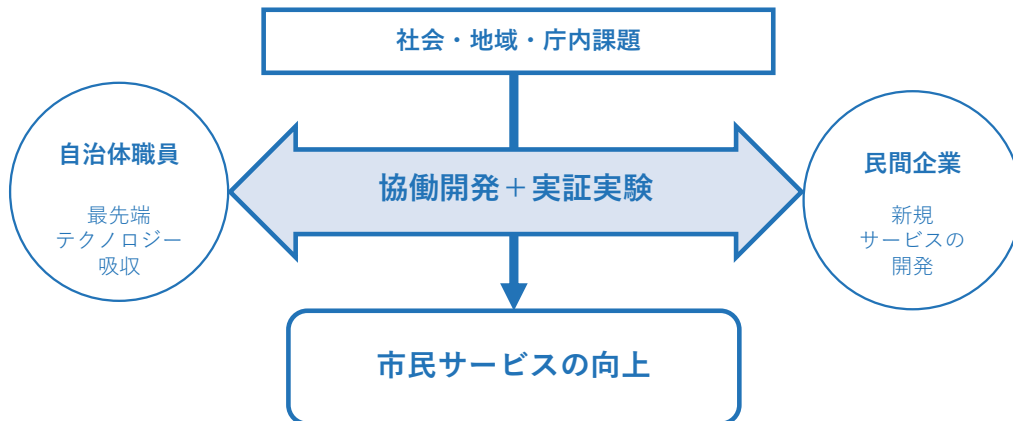
現在でも神戸市は「Urban Innovation KOBE」を実施しているが、コミュニティリンクが「Urban Innovation JAPAN」の神戸市版として運営受託をしている。

② サービスの特徴について

■ Urban Innovation JAPAN のサービスの仕組みとコミュニティリンクの役割

自治体とスタートアップをマッチングし、実証実験を通して地域・行政課題の解決を目指している。コミュニティリンクは、本プログラムの企画や自治体課題の整理、企業マッチング、実証実験の伴走まですべてサポートしている。他のサービスでは手間がかかるマッチング後の伴走支援にあまり手をかけないケースが多いが、マッチングだけではうまくいかないケースも多いため、コミュニティリンクは実務に携わりサポートしている。

図表 50 Urban Innovation JAPAN のサービスの仕組み



■ 費用について

本プログラムの運営費用は自治体が負担する仕組みとなっている。費用には、課題の掘り起こし、課題のブラッシュアップ、企業の集客、選考、実証実験マネジメントに加えて、企業への実証支援金が含まれている。

■ 募集されるテーマの特徴

2022年3月時点で累計15自治体、募集されたテーマから実際に行われた実証実験の数は100件を超えている。

持ち込まれる課題の多くはやる気のある自治体職員がボトムアップ型で、課題を挙げてくれるのが特徴である。そのため内容は自治体の業務改善から地域課題、社会課題とさまざまである。

■ 起こりがちなミスマッチとその解決策

自治体側の過度な要望の例としては、AIをはじめとしたIT技術を「銀の弾丸」のような、何でも解決できるツールとして捉えてしまうケースや、システムのことをよくわかっていないばかりに、実は非常に工数がかかるカスタマイズを簡単な作業と勘違いしているケースなどが多いと思う。

マッチング後に関しては、自治体だけが得をする、企業だけが得をするということが無いようにマネジメントしている。例えば、自治体から過度な要望が出た際は、Urban Innovation JAPANが第三者的な立場で自治体に自制を求める。逆に企業が必要な機能開発などを行おうとしない場合は、自治体は言われるがままになってしまいがちなので、Urban Innovation JAPANが企業に実施を要求したりする。

■ 参加した自治体からの評価・企業のメリットと企業からの評価

ほとんどの自治体から前向きな評価を頂いている。ゆえに、自治体の口コミでコミュニティリンクにお問合せを頂けているのだと考えている。

企業のメリットは、プロジェクト終了後、本格導入の可能性があることが一番のメリットだが、自治体との協業実績など広報PR面のメリットもある。実証に参加した企業からも概ね高評価を得ている。

③ 課題と展望について

自治体から運営費用を頂くスキームであるため、ある程度大きな自治体しか Urban Innovation JAPAN を実施できない点は大きな課題だと感じている。

そういう意味で、山口県や兵庫県、愛知県のように広域行政と組むことで、県下の中小自治体でも Urban Innovation JAPAN に参加できるようになるため、今後も都道府県などとの連携を強めていきたいと考えている。

4 大学ヒアリング調査

(1) 杏林大学地域交流課

組織概要

杏林大学は、医学部、保健学部、総合政策学部、外国語学部、大学院（医学研究科、保健学研究科、国際協力研究科）を有し、三鷹キャンパス・井の頭キャンパス・八王子キャンパスがある。学生数は5,895人（2022年5月1日現在）。

要旨

- 連携する自治体と年2回連携協議会を開催し、事業の内容や進め方、1年間の取組について協議し、直接話す機会を設けることで成果につなげている。
- 依頼内容が特定分野に偏ると一部の教員に負担が集中する一方、逆にあまり汎用的な分野の依頼だと、依頼された教員は自分が担う必然性を感じにくい傾向がある。
- よりよい連携には、情報共有やコミュニケーション、窓口があるなどの体制が必要。

① 担当部署の組織体制や実施体制について

■ 地域連携センターと地域交流課、地域総合研究所の役割分担

「地域連携センター」は学内組織の中で教員が構成員となる組織である。周辺地域や連携地域の課題を聞き、それを全学的な視点からどの様に本学の取組として連携自治体と一緒に活動していくかを考えていく組織である。地域連携センターを事務的に支えるのが「地域交流課」という部署になり、事務職員が現在5名配置されている。

「地域総合研究所」は地域連携センター下に配置され、主に地域志向研究を推進していく機関として、教員を主な構成員として組織されている。

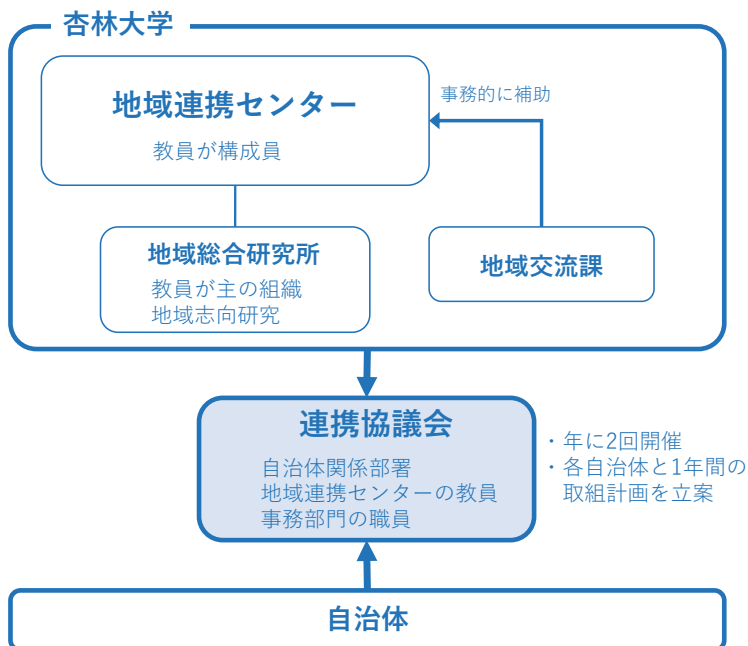
■ 自治体との連携計画策定について

連携するそれぞれの自治体と杏林大学とで、5月から6月の間と、12月から2月の間に年計2回、連携協議会と呼ぶ会議を開催し、事業の内容や進め方や1年間の取組について連携計画を立てている。自治体側からと杏林大学側の双方から事業案をいくつか出しあい、実績を踏まえて担当課を決めたり来年度の事業内容を話し合ったりしている。

連携協議会には、自治体側から企画部署や連携事業に関わる部署の職員、大学側から地域連携センターの教員や事務職員、合計10人強が参加している。参加者が多いため、日程調整が困難な点や、新型コロナウイルス感染症の影響により対面からオンラインでの開催に変わった点など苦慮していることはあるが、内容を相互で確認しなければならないため、年2回の会議開催は続けており、とても実のある機会になっている。

連携協議会とは別に、毎年度杏林大学として地域連携センターの事業計画を立てている。2022年の事業計画は「地域総合研究所の活動の継続と発展」、「連携自治体を舞台とした産学官連携の活動の強化」、「子育て支援、教育支援の連携体制の構築」、「地域志向教育や社会貢献活動を通じた学部間連携」といった計画を立てている。

図表 51 杏林大学の体制



■ 自治体との協定締結の流れや問題点など

つながりのない自治体から申し入れがあったときには、どのような内容で連携ができるのか等を事前に打ち合わせをし、協定締結の有無を学内で検討する。窓口となっている地域交流課がまずは事務的な話を聞き、相談内容を地域連携センターに持ち掛けて、場合によっては地域総合研究所も関わりながら、どのような形で連携が取れるか検討している。

教員経由で自治体から相談があった場合も、まずは教員から事務方に話が共有され、一緒にどうするか相談を進めていくことになる。

② 自治体との連携に至るプロセスについて

■ 包括連携協定などは大学と自治体でどちらからの働きかけが多いか

これまで連携のきっかけは自治体側からの話が多いと思う。ここ数年、学生が学ぶ場所は学校の中で教員から専門分野を学ぶことだけに留まらなくなってきており、地域の方々にも学生を教育指導してもらおうケースが増え、学生の教育の面で自治体にサポートしてもらえる部分は多くなってきている。もし協定を結ぶことになれば、大学側も非常にありがたいと感じており、教育面のニーズと合致すると、うまく協定締結という形に進んでいけると思う。

■ 自治体から連携依頼があった場合の進め方など

2021年度までは断ったことがない。自治体側も課題を抱えていると思うので、大学側にも手伝ってもらいたいところは多く出てくる場合もあり、杏林大学側から全面的に協力できるもの、できない部分もあるが、そういったところは自治体に説明しながら包括協定を結んでいく流れになる。ある程度内容的なものが見えてきたら、学内では、学長や理事長に説明をし、了解を得て初めて進んでいける流れになる。

■ 連携の打診後、実際に締結するまでに要する時間

連携協定締結までの決まったスキームがあるわけではないため、締結に要する時間は案件ごとに異なっている。例えば夏頃に連携の話題が出た場合は、打ち合わせをしながら本学の学内の委員会にかけると、半年後の3月ぐらいに締結できるケースもあれば、自治体との打ち合わせの日程調整に時間がかかると1年以上かかる場合もある。

■ 持ち込まれるテーマの中で、関わりやすいテーマ

杏林大学では医療福祉系の学部を持っているため、自治体側からの依頼内容は保健福祉系での講演会や研究といったものが多くなっている。また、観光系や政治系の学部もあるため、まちづくりや地域活性化、施策政策の様な部分に話が及ぶこともあるが、医療保健系の分野に比重がかかることが多い。

いろいろな分野から声かけを受けるのは有難いことだが、すべてを引き受けられるわけではない点に課題がある。例えば、自治体側の人員不足による人の派遣依頼や、AED講習の要望など、対応しきれないほどさまざまな依頼が寄せられ、窓口担当者が苦慮しているものもある。

③ 課題と展望について

■ 自治体と連携をする上での課題

どの自治体も関心を寄せる分野が似通ると、自ずと依頼内容も同じ分野に偏ってくる。また汎用的な分野であれば、教員側は自分以外に依頼してもらっても十分目的が達成されるのではないかと、思うこともある。他方相談をいただいたものの、内容が決まっていないため、何を期待されているのか、わからないこともある。

日程についても、自治体も教員の都合を相談してくれるが、「この土曜日、この日曜日ではない」とや「できれば平日」と、ある程度決まっていることが多く、協力したくてもできないことになる。ある程度知名度のある教員になると時間が限られるため、更に引き受けられないことが生じる。

また連携計画の段階では大学の授業の時間割が決まっておらず、対応できるか分からない部分もある。自治体側の会場手配の都合もあるため致し方ない部分もあるが、実施時期を簡単には決められないため、いつも悩みながら調整を図っていくというのが現状である。

■ 包括連携協定等の取組を形骸化させないために必要なこと

連携協議会を定期的を開催することである。杏林大学では、それほど多くの自治体と連携協定を結んでいるわけではないため、担当している職員が連携している各自治体の窓口になっている職員と、非常に良く連絡を取ることができている。自治体からも情報提供があるなど、担当者との密な連絡がスムーズに進む要因となっている。

(2) 多摩大学産官学民連携センター事務局

組織概要

多摩大学は経営情報学部（事業構想学科／経営情報学科）とグローバルスタディーズ学部（グローバルスタディーズ学科）の2学部3学科制の大学と社会人大学院経営情報学研究科を持つ。経営情報学部は多摩キャンパスで、グローバルスタディーズ学部は湘南キャンパスにて、大学院は品川サテライトでそれぞれの特徴を生かした教育を行っている。学生数は2,286人（2022年5月1日現在）。

要旨

- 2022年から包括連携協定を結ぶ自治体とは年1回以上の対話の機会をもつようにしている。
- 教員が委員を務める委員会内での議論をきっかけに連携協定に至るケースが多い。
- 協定では何をやるのかという成果物・ゴールを共有することが重要。コミュニケーションを取りながら、目指すべきものを明確にしていく流れができれば、連携に至る確率が高くなると思われる。

① 担当部署の組織体制や実施体制について

■ 産官学民連携センターの事務局体

産官学民連携センターの事務局は、専任1名、兼任1名、派遣1名の計3名の体制である。以前は専任1人、派遣1人の計2名の2人体制だったが、学生確保・大学のブランド化のため産官学民連携や地域貢献を積極的に行う目的もあり、2022年度から人員を増やした。

■ 事業遂行上の目標数値

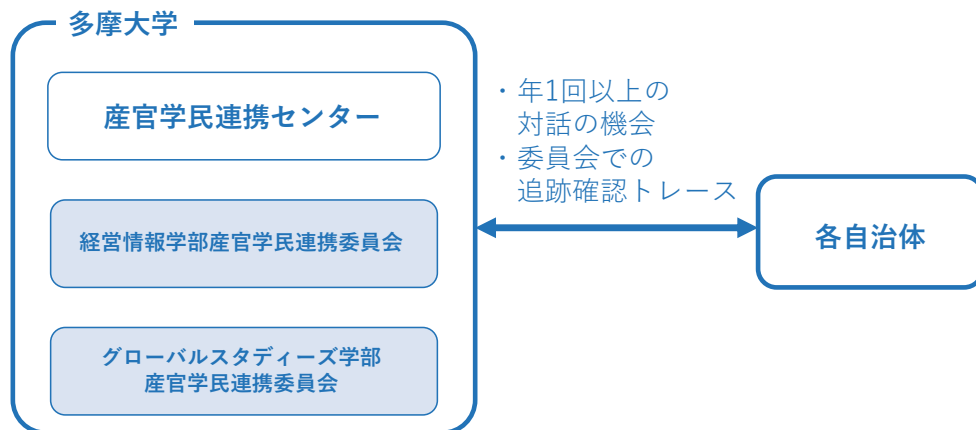
事業内容については年度計画としてまとめている。数値目標は「入試と就職に関する連携プロジェクトを2件以上」、「産官学民連携委員会⁵⁵が関与するものを全学で120件以上」となっている。後者には、教員が自治体の委員就任や自治体と連携したイベント開催なども含んでいる。

■ 協定を締結した自治体との間で、定期的な対話の機会の有無

連携協定を結んだ直後はイベントを必ず行っているが、時が経つと何年間も動きが無いこともあり、問題意識を持っている。産官学民連携委員長の考えもあり、2022年から包括連携協定を結ぶ自治体とは年1回以上の対話の機会をもつようにしている。その結果は月1回の産官学民連携委員会で追跡確認している。

⁵⁵ 経営情報学部・グローバルスタディーズ学部それぞれに設置された、教職員で組織される産官学民連携のための検討組織。

図表 52 多摩大学の体制



② 自治体との連携に至るプロセスについて

■ 包括連携協定などの発案者

包括連携の発意は、自治体からと大学からと両方ある。教員が自治体の委員を務めることがあり、委員会で話が出て連携協定に至るケースが多くなっている。自治体から何らかの題材を提示されることもあるが、教員は自分のゼミ活動のなかで課題解決について常々考えているものなので、自治体からと大学からと半々ではないかと考えている。

■ 自治体から連携依頼があった場合の進め方など

多摩大学では研究より教育を重視しており、学生が活躍できるフィールドになるか等、連携による教育効果の有無を一番注目している。また、教員1人1人の考え方によるところもあり、大学としては問題がなくても現場を担う先生が難しいと判断された場合は進めにくい。

特定の教員に依頼が集中してしまい、物理的に受けられないということもある。民間企業の勤務経験がある教員や、NPOやNGOの分野が専門の教員であったりする場合は、依頼が多い印象がある。

携わる教員については、産官学民連携委員会で案件を提示し、産官学民連携委員会の教員から担当が決まる場合と、全学の教員に知らせて募る場合がある。

■ 連携の打診後、実際に締結するまでに要する時間

包括協定の締結に至る流れは包括連携に関する形式的なプロセスに沿って行われ、期間は1年ぐらにかかることが多い。その1年の前の委員会の委員などで個別にネットワークを構築している期間も含めると、3～4年という例が多くなっている。テーマがあつたりゼミ単位であつたりなど、ピンポイントの連携であれば時間は1年もかからない。

■ 連携の活動例

多摩市との連携では、こども・若者条例の小学生向けの副読本づくりに取り組んでいる。学生の学外での活動につながっており、担当する先生方からは学生への教育面でとてもありがたいという声がある。

アンケートを取ったわけではないが、連携先に対する評価として企業と自治体の人気に差はない。また、人手不足なので手伝ってほしいといった依頼はかなり多い印象をもって、センターとしては疑問を感じる。

③ 課題と展望について

■ 情報共有と目的に対する共通理解

最初の成果物・ゴールが重要。情報共有により、進めていく事業に対する共通理解が図られると、スムーズに進んでいく。自治体内の取りまとめ窓口と庁内との情報共有も不十分な例だと、取りまとめ窓口が庁内各課の要望・情報を集約する過程で、そもそも発案した課で考えていたことと違ったということもあった。

