

第5章

# 課題の整理

- 1 仮説の検証
- 2 課題の整理

## 1 仮説の検証

第1章で掲げた5つの仮説に対する調査分析結果を整理する。

### (1) 「仮説1 企業・住民の発案を受け止める受け皿の整備が必要ではないか」の検証

社会課題の解決に向けたアイデアの受け皿については、仮説立案の時点から神戸市が行っている行政が提示した課題に対するWISH型、自由な提案のACTIVE型を念頭に事例調査してきたが、ヒアリング調査で話を伺った結果、他自治体でも同様の取組事例が確認できた。

いずれの事例も、行政から提示された課題だけでなく、民間事業者側が自ら課題を見出し、その解決に向けて行政に働きかける行動を尊重する仕組みとなっており、「企業・住民の発案を受け止める受け皿の整備が必要」という仮説を実証する結果となっている。

そもそも「受け皿」という考え方は、行政にも民間事業者にも連携の意思があることを所与の前提条件としているが、例えば子ども食堂のように行政からの支援を前提とせずに、地域内の連携により運営されている取組もある。行政からの課題提示を第1の受け皿、民間事業者からの提示を第2の受け皿とするならば、行政が地域に足を運んで社会課題を救い上げる第3の受け皿も今後の公民連携のあり方のひとつとして考えられる。

### (2) 「仮説2 小規模自治体をサポートする体制が必要ではないか」の検証

多摩・島しょ地域の自治体アンケートの結果、庁内リソースが潤沢と言えない小規模自治体ほど相談窓口がなく、公民連携の取組実績も少なく、公民連携自体に対する課題認識も高くなかったが、これまでのヒアリング調査の結果をまとめると、小規模自治体においても潜在的に需要は存在していると考えられる。このため、想定していた「小規模自治体をサポートする体制が必要ではないか」という仮説は、まだ都内では小規模自治体による具体的なニーズが顕在化していないものの、成り立つと考えられる。

### (3) 「仮説3 企業や住民が地域課題とその解決策を語り合う場が求められているのではないか」の検証

顕在化した課題について検討することを第1段階とするならば、課題の発見から考える前段の取組には、Slow Innovation 株式会社の「つなげる30人」や、大阪府の「創発ダイアログ」、豊中市の「公民学連携フォーラム」などが当てはまると考えられる。対話の機会は、その場ですぐに課題の解決策が生まれる訳ではないものの、課題がそれぞれの参加者に自分事として記憶に刻まれることで、与えられた課題に対峙するよりも主体性を育む可能性がある。また、こうした意見交換の機会は参加する民間事業者にとって異業種交流会にも似た効果があり、新しい気づきと相乗効果を生み、さらに大きな業種横断的な連携を創造する可能性も秘めている。

想定していた「企業や住民が地域課題とその解決策を語り合う場が求められているのではないか」という仮説は、既に行政主導・民間主導の両方で行われており、成果も表れている。

### (4) 「仮説4 大学等の地域貢献は普及したが学習効果の質の面には満足していないのではないか」の検証

大学等アンケートでは、自治体との連携の成果について「(成果が) あまりない」とする意見は1校で、ごく少数であることから、概ね目的は達成しているといえる。従って、「大学等にとって地域貢献の学習効果に満足していないのでないか」という仮説の前提条件は否定された。しかしながら、大学等の学生に対する学習効果の重要性が再確認されたのと同時に、「人手不足なので手伝ってほしい」といった類の依頼もあるといわれ、そうしたケースの学習効果については疑問符がつくと言わざるをえない。自治体は大学等と連携する際には、学生に対してより高い学習効果を提供するという点に十分留意する必要がある。

### (5) 「仮説5 企業にとって経済的価値以外の効果が見えにくいことが参画しない理由ではないか」の検証

民間の公民連携マッチングサイトでは、行政により予算化されているプロジェクトほど事業者からの応募が集まりやすい状況が聞かれた。一部の民間事業者からは公民連携も委託事業の一種と受け止められている可能性を示すものと考えられる。

このように、経済的価値が企業の参画を左右する大きな要因のひとつと考えられる。

## 2 課題の整理

これまでの調査結果から、以下の5つの課題に整理することができる。

### 課題1 連携相手の価値観に対する理解不足

公民連携の現場では、提案が採用されずに終わっているケースが少なくないが、連携の前提としてそれぞれ連携相手を尊重し理解することが重要である。先進事例ヒアリングにおいて、自治体担当者や大学の担当者、仲介役となる事業者から繰り返し語られたのが、お互いの信頼関係構築の大切さである。信頼関係の基本は情報共有であり、対話である。

自治体は既に連携している民間事業者との情報共有はもちろんのこと、その他の民間事業者との間でも情報共有が必要である。また、公民連携という言葉は知らなくても、CSR・CSVというキーワードがビジネスの世界に浸透し、何らかの形で地域社会に貢献したいと考え始めた企業・個人も少なくない。こうした公民連携に関心を持ち始めた層が、将来的に公民連携のパートナーへと成長していくことが期待される。

### 課題2 窓口業務の高度化と属人化

公民連携担当窓口は、外部に向けては民間企業との交渉やプロモーション、内部に向けては庁内各課との交渉及び啓発など、交渉力と高度なコミュニケーションスキルが要求される。その一方で、民間事業者との信頼関係を築き、専門性も高まるに従い、反作用として窓口担当業務が担当者に属人化してしまうリスクも考えられる。

公民連携業務に限らず、一般的にはジョブローテーションが属人化の回避策ではあるものの、長い場合は数年にわたる協定の調整もあり、業務経験が長く成果も伴っているほど、属人化の問題は避け難くなるため、仕組みとして対策を講じる必要がある。

### 課題3 行政と事業者の公民連携予算の捉え方のギャップ

公民連携に関する予算が十分でないという意見は、自治体内からだけでなく大学等からも寄せられている。新規事業として公民連携予算がつかないケースのほかに、個々の事業者や大学等が進めるプロジェクトに対する予算が十分でないという2つの意味が含まれる。

自治体の中には、事業費支出が生じない事業を公民連携としている自治体もあるが、公民連携の仲介サービスを営む事業者によれば、予算ゼロの公民連携事業は、予算のついていない事業よりも事業者側からの反応が低いという声もある。

## 課題4 行政職員の理解不足

公民連携において、民間事業者からの提案が具体的な取組に至らず、不調に終わることは少なくない。また、公民連携担当窓口で良い提案だと判断しても、担当課が実施を渋ることもある。

理由は、所管課のニーズにマッチしていないケースや、日常業務が多忙で対応できないケース、学校教育のように年度当初にスケジュールが確定し年度途中で新しい試みがやりにくいケース、あるいは地域に対する公平性の観点から「全員に」「平等に」提供することが難しいケースなど、やむを得ない理由がある一方で、職員の理解不足の面があることも否定できない。公民連携の取組を浸透させる上で行政職員の啓発は、大きな課題であり、公民連携の意義やメリット、また民間事業者と連携する際の心構えなど、理解を浸透させる必要がある。

## 課題5 協定の形骸化

民間事業者や大学等と結んだ包括連携協定の形骸化を懸念しているという声もあった。個別連携協定が取り組む内容を比較的明確にして締結されるのに比べ、包括連携協定の場合は政策的かつ横断的に扱う課題に対応することを目的としているため、抽象的な内容で合意しているケースが多く、どんな課題に向けて結ばれたものか曖昧となる事態が生じやすい。

その結果、協定締結が目的化してしまい、協定の形骸化を招くこととなる。こうした形骸化した協定について自治体側が棚卸しして内容を見直す動きや、そもそも協定を結ぶ段階で具体的な要件を明示した上で、実効的な内容で締結する動きも出てきており、すべての自治体で留意しなければならない。これらに対応するために、締結前にできること、締結後にできることを確認する必要がある。

