

第6章

提 言

- 提言1 庁内職員の意識を向上させる
 - 提言2 多様なパートナーとつながる
 - 提言3 パートナーとの信頼関係を構築する
 - 提言4 公民連携を行う目的を明確にする
 - 提言5 持続可能な協定を締結する
- おわりに

第2章でみてきたように、時代とともに社会が企業に求めることが変化してきている。かつての経済成長が社会貢献だった時代を経て、今日では企業も環境や人権などさまざまな配慮をしながら、持続可能な経営が求められる時代となっている。また、大学等も社会の発展に寄与することが期待され、地域とのつながりを通じて大学等がもつ多面的役割を果たすことが強く求められている。

企業と大学等の目がそれぞれ地域社会に向けられる中で、自治体は企業や大学等のニーズと地域社会のニーズをそれぞれ汲み取り、自治体のもつ経営資源と組み合わせながら、相乗効果を発揮するようコーディネートする能力が求められている。

以下の提言では、公民連携に対する意識の醸成から、具体的に連携を結び、信頼関係を構築しながら推進し、さらに形骸化させないための持続可能な取組まで、段階を追って整理した。

図表 53 課題と提言

課 題	提 言
課題1 連携相手の価値観に対する理解不足	提言1 庁内職員の意識を向上させる
課題2 窓口業務の高度化と属人化	提言2 多様なパートナーとつながる
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	提言3 パートナーとの信頼関係を構築する
課題4 行政職員の理解不足	提言4 公民連携を行う目的を明確にする
課題5 協定の形骸化	提言5 持続可能な協定を締結する

提言1 庁内職員の意識を向上させる

行政組織内だけでは解決が難しい課題に対し、自治体職員は庁外のさまざまな人や事業者、大学等とつながりながら解決策を生み出す柔軟な姿勢と発想力が必要となり、その具体的手段のひとつが公民連携である。そのためには庁内の職員の理解が重要であるが、まだ公民連携に対する認知度が低かったり、誤った認識をもっていたりと、決して十分に理解が浸透しているとは言い難い状況にある。

こうした状況を踏まえ各自治体は、首長をはじめ幹部から各部局・課の担当者に至るまで、公民連携について学び、それぞれの役割の中で公民連携による取組の可能性を考えられるようになることが求められる。そのためには、階層別や部・課を対象とした庁内研修を開催したり、既に公民連携の取組が行われている場合は、その様子を見学する機会を設けるなどして、具体的にイメージできるとよい。中でも成功体験の学習効果は高く、一度経験すると再びチャレンジする可能性もあることから、まずは小さくても庁内でひとつ成功体験をつくり、その成果を学習の場面でも有効活用することが、新たな公民連携を生み出すきっかけとなる。

提言2 多様なパートナーとつながる

連携候補の事業者の探し方

自治体が連携相手を見つけるためには、日頃から他自治体の取組にアンテナを張っておくことも必要である。他自治体で同じような課題に基づき連携した実績がある企業は社内体制が整っており、また近年はCSVやCSR、SDGs、ESGなどの専用問合せ窓口をもっている企業も少なくないため、そのような企業は連携しやすくなっていると考えられる。

また、自力で探すことが難しい場合は、仲介サービスの活用も考えられる。その際は、コーディネート機能が重要とされていることから、マッチング後の伴走支援を行ってくれるようなサービスを提供している事業者を選択することもポイントのひとつである。

自治体から課題を提示する場合は、自治体も企業もやりがいを感じる課題を提示

連携に先立ち自治体から課題を提示する場合は、連携先の事業者が参画の意義を感じられるような工夫が求められる。例えばITを活用してビジネスを展開している企業は、新技術の社会実装を目指して実績を積み重ねようとするため、先端技術の活用には資するフィールドの提供情報に反応する一方、既に普及したいいわゆる枯れた技術で実現可能な提案には魅力を感じにくいことが多い。公民連携は連携相手のニーズを把握しておく等、課題設定に留意する必要がある。

公民連携窓口の明確化

公民連携において自治体側の最初の接点になるのが、公民連携担当窓口である。現状では公民連携の窓口を有する自治体はまだ少数だが、担当窓口を明確にすることは外部から自治体の相談先が探しやすくなるメリットがある。自治体側は大阪府の公民戦略連携デスクのようなわかりやすい看板を掲げることも有効である。

一方、専門性やネットワークが重要な公民連携の窓口業務は、信頼関係の上に情報が集まるため、業務が属人化しやすい点に注意が必要である。このため、人事異動により事業を停滞させないよう情報共有を心がけ、業務内容のデータベース化などの仕組みを工夫する必要がある。

連携に至らなかった事業者に対するフォロー

相談の結果、協定等には至らなかった場合であっても、関心を示してくれた企業には公民連携担当窓口より定期的にメールマガジンを発行するなど、引き続きフォローアップをして、つながりを維持することが大切である。このことにより、次第に理解が深まり、具体的に連携が動き出すなど今後につながる可能性もある。さらに、具体的に行動には移せないが、関心があるいわゆる潜在層についても同様で、定期的に情報を提供し、意識啓発を続けることが、パートナーの成長にもつながる。

提言3 パートナーとの信頼関係を構築する

行政と企業、大学等は価値観が異なるため、「互いに異なる視点を持っている」ということを前提に考えることが必要である。信頼関係を構築するには、まずお互いを理解することから始めることが重要である。企業のCSVについても、事業者間のビジネスと行政とのビジネスは態様が異なるため、関心があっても連携に至る前に入り口で躓いてしまうケースもある。そのためには、じっくり対話を重ねてお互いのゴールをしっかりと共有することが不可欠であり、そうすることで連携の形骸化を未然に防ぐ効果も期待できる。

近年はSDGsで語られるように、社会課題に対して複合的・多面的に捉えるように変化してきており、関連していないと思われた課題が、実は相互に作用し合うこともわかってきた。このため、課題の捉え方も行政が提示する課題に民間事業者が解決策を提示するだけでなく、課題の掘り起こしの段階からともに考え、ともに解決策を創造する「コ・クリエーション（共創）」の取組が期待される。そのためには、行政と民間事業者が対等な関係のパートナーとしてビジョンを共有しながら、協力していく姿勢が求められる。

提言4 公民連携を行う目的を明確にする

公民連携に取り組む課題認識は自治体によってさまざまであり、中には財政改革の一環で支出抑制の手段のひとつとして公民連携に着目する自治体もある。しかし、予算をかけないことを前提にした公民連携は、住民サービス低下のリスクや連携パートナー選びの選択肢を狭めるデメリットもあるため、目的の達成に照らした費用対効果の視点が必要である。

一方で、課題解決にかかるコストの適正価格は悩ましいところでもある。本来公民連携は、自治体とその地域に暮らす事業者等と一緒に地域をよくするために力を合わせて課題解決に取り組むものであるから、その地域で活動する当該事業者等もその恩恵を受けることになる。そのような視点をお互いに共有しながら、コストについても適正価格について協議しながら進めることが必要である。

提言5 持続可能な協定を締結する

企業にせよ大学にせよ、協定を結ぶ際は、連携を通じて達成する成果を事前に共有することが大切である。特に包括連携協定の場合は幅広い分野での連携となるため、より広範に項目を整理する必要がある。

締結前に成すべきことをお互い明確にし、あとから進捗について確認できるようにしておくとともに、協定締結後も毎年定期的に対話の機会を持ちコミュニケーションを続けることが、形骸化予防につながる。

一方、協議の初期段階では、内容を事前に固めすぎると相手からの提案を受け入れる余裕がなくなり、うまく連携できずに不調に終わりやすい。これは自治体にも企業等にも当てはまる。提言3でも触れたように、対話を通じて協働で創り上げるコ・クリエーションの精神が大切である。

..... コラム 小規模自治体の特性を生かした公民連携

自治体内にパートナーにふさわしい企業がいなければ、仲介サービスを使い、全国の企業とマッチングする方法もある。

他方、連携する企業の立場になって考えると、小規模自治体の方が大規模自治体よりも自分たちの取組成果が見えやすかったり、企業の体力にちょうどよかったりと魅力的なケースも少なくない。このため、企業との対話は課題に対する共通認識のもと、対等な関係のパートナーとして対話することを推奨する。

また、募集の結果、外部の事業者ばかりが参入してしまうことも考えられる。そうした場合は、地元事業者の参画を仕様を含める手法もある。「コレクティブインパクト⁵⁶」とよばれる手法で、多様なステークホルダーが関わることを義務付けることで、より効果的な事業推進を目指すものである。事業の実施に当たって地元事業者の参画を仕様書の中で位置付けることで、地元事業者の成長を促す効果も期待される。

⁵⁶ 行政や企業、NPOなどがそれぞれの括りを超えて協働し、さまざまな社会課題の解決に取り組むことで集合的 (collective) なインパクトを最大化すること、あるいはその枠組みを実現するためのアプローチを意味する。異なる強みを持つもの同士が一堂に会し、共通の課題を解決しようとするアプローチが有効と解釈され誕生した概念。

..... コラム 公民連携に関する公的・民間サービス

自治体と民間事業者が出会う機会をつくる連携支援の各種取組が増えて
いる。ここでは、アンケートやヒアリング調査などで名前の挙がった連
携のためのマッチングサービスや、対話の場づくりに資するサービスを
整理する。(ただしハード専門の公民連携支援は除く。)

図表 54 公民連携に関する公的・民間のサービス

	サービス名（機関名）	内 容
1	地方創生 SDGs 官民連携 プラットフォーム（内閣府）	SDGs の国内実施を促進し、より一層の地方創生につなげ ることを目的としたプラットフォーム ⁵⁷ 。
2	ガバメントピッチ （関東経済産業局）	課題を抱える自治体が、ヘルスケアベンチャー等に対し て地域課題やニーズを発表しマッチングする ⁵⁸ 。
3	TOKYO UPGRADE SQUARE （公益財団法人東京都中小企業 振興公社）	行政機関が恒常的に行政課題を発信し、その課題を解決 できるスタートアップと官民連携の実現を目指す ⁵⁹ 。
4	地域共創リビングラボ （東京大学 先端科学技術研究セ ンター 地域共創リビングラボ）	「共創」の柱となる、異なる価値との出会い、相互理解、 新たなつながりの発見を体験する研修プログラムを提供 し、「共創」の担い手を育成 ⁶⁰ 。
5	（一般社団法人官民共創未来コ ンソーシアム）	自治体と企業の対話を通じて、地域の課題と目標を共有 し、それぞれの持つ知識やネットワークなどを最大限活 用する場を提供。マッチング・事業の実施は官と民両方 を知る「パブリック人材」が支援 ⁶¹ 。
6	つなげる 30 人 （Slow Innovation 株式会社）	行政・企業・NPO のセクターの異なる多様な 30 人が連 携して「つながり」を深めながらまちの課題解決のため の事業の立案・実行するまちづくりプロジェクト ⁶² 。
7	ローカルハブ （株式会社クラウドシエン）	地域活性化に関心がある民間事業者と地域活性化を積極 的に行っていききたい自治体をマッチング。元行政職員ら がコーディネート ⁶³ 。
8	Urban Innovation JAPAN （NPO 法人コミュニティリンク）	日本全国の自治体の課題とスタートアップ・民間企業を マッチングする神戸市発祥のオープンイノベーション・ プラットフォーム ⁶⁴ 。

⁵⁷（出典）地方創生 SDGs 官民連携プラットフォームウェブサイト
<https://www.future-city.go.jp/platform/>（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

⁵⁸（出典）関東経済産業局ウェブサイト
https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/iryokiki/healthcare/20220608jichitai_venture_matching.html（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

⁵⁹（出典）TOKYO UPGRADE SQUARE ウェブサイト <https://upgrade-square.jp/>（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

⁶⁰（出典）先端研 地域共創リビングラボの概要と方針（先端研 地域共創リビングラボ 特任助教 近藤早映）
https://recolab.rcast.u-tokyo.ac.jp/pdf/recolab_201909.pdf（最終確認日：2023 年 1 月 31 日）

⁶¹（出典）一般社団法人官民共創未来コンソーシアムウェブサイト <https://ppcfc.jp/>（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

⁶²（出典）つなげる 30 人新聞ウェブサイト <https://30fan.jp/30project/>（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

⁶³（出典）ローカルハブウェブサイト <https://localhub.jp/>（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

⁶⁴（出典）Urban Innovation JAPAN ウェブサイト <https://urban-innovation-japan.com/>（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

おわりに

自治体を取り巻く環境が大きく変化している中、大学を含め民間事業者等との協働による社会課題の解決が注目されている。自治体、住民、企業、大学などは、同じ地域に活動拠点がある限りその地域づくりの主体でもある。

自治体においては、多様な主体との協働による課題解決に向け全職員が公民連携の意識を向上させることが重要であり、そのためには、公民連携が行われている現場を知ることが大切である。加えて、多様な主体と連携し社会課題の解決を図るには、まず連携相手を信頼し、対等なパートナーとして認識することが必要である。

大学においては、多様な研究のみならず、地域での協働研究や協働事業を展開していることも多く、公民連携の相手として必要不可欠な存在になっている。

企業においては、以前は社会貢献という概念は持ち合わせていなかったが、近年、その企業本来の事業活動とは別に、社会貢献（CSR）にも取り組むようになってきている。さらに本来の事業によって社会貢献と利益追求を行ういわゆる共有価値の創造（CSV）に取り組むような企業も増えてきている。

こうした社会的変化を踏まえ、多様化・複雑化する社会課題の解決に向けて、行政を担う自治体だけではなく、その地域に根ざした住民、企業、大学等が、それぞれの視点や特性を生かしながら協働していくことが重要である。今後、自治体は地域社会を支える多様な主体と互いに手を携え、協働していくことが当たり前の時代となっていくと予想される。本報告書が地域社会の課題解決に向け、公民連携をさらに促進する一助となれば幸いである。