

公と民の協働による社会課題の解決 に関する調査研究報告書



2023年3月
公益財団法人 東京市町村自治調査会

公と民の協働による

社会課題の解決に関する調査研究報告書

2023年3月

公益財団法人 東京市町村自治調査会

概要版

1 調査研究の目的と公民連携の定義

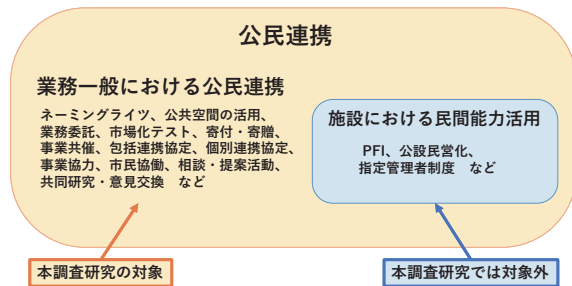
(1) 目的

本調査研究は、広く行われているハード面に比重が置かれた PFI や公設民営等に関する制度ではなく、公民連携として民間事業者や大学等と協働することによる、行政の視点と異なるアイデアも活用した地域課題の解決のあり方、連携手法、それによる効果を幅広く示すことを目的として実施する。

(2) 公民連携の定義

本調査での公民連携は、行政が抱える課題を民との協働により解決するものだけでなく、行政が民と力を合わせて社会課題を発見し新たに取り組むものも含むものとする。また、公民連携の手法のうちソフト事業を対象とする。(右図)

○ 本調査の対象とする公民連携のイメージ



2 調査研究の目標と視点、仮説

「行政の視点と異なるアイデアも活用した地域課題の解決のあり方のまとめ」、「連携の手法のまとめ」、「連携による効果のまとめ」という3点について明らかにすることを目標に分析する。調査研究の目標、視点、調査仮説は以下の図のとおりである。

○ 調査研究の目標に対する調査の3つの視点と5つの調査仮説

1 行政の視点と異なるアイデアも活用した地域課題の解決のあり方のまとめ

視点1 行政による課題提示の有無と行政との連携のあり方で整理

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

2 連携の手法のまとめ

視点2 行政による課題提示の有無と連携を主導する主体の違いで整理

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

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

3 連携による効果のまとめ

視点3 住民、民間事業者、行政それぞれの立場で効果を整理

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

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

3 アンケート結果

(1) 自治体アンケート

多摩・島しょ地域の自治体が課題に感じていることは、予算の問題に加えて連携の形骸化が挙げられる。また、民間との情報共有に課題を有するだけでなく、行政内部の協力が得られないといった、庁内体制の課題もある。

○ 自治体の公民連携の課題（複数回答・3つまで）

項目	件数 (件)	構成比
1 行政側の予算が十分でない	15	38.5
2 連携が形骸化している	12	30.8
3 民間との情報共有の場が十分でない	11	28.2
4 行政側の職員の協力が得られにくい	11	28.2
5 連携の意義が庁内で理解されない	9	23.1
6 連携の効果を把握しにくい	9	23.1
7 民間への働きかけが十分でない	6	15.4
8 民間側との取組内容の調整が十分でない	5	12.8
9 民間側からの依頼が少ない	3	7.7
10 民間側の人員・予算が十分でない	2	5.1
11 民間側の連絡窓口がわからない	1	2.6
12 その他	9	23.1
13 特にない	3	7.7
無回答	0	0.0
サンプル数	n = 39	100.0

(2) 大学等アンケート

大学等が自治体との連携について課題に感じていることは、人員や予算の問題に加え、連携の効果が把握しにくい、情報共有が不十分、教員の協力が得られにくいなど、自治体アンケートと似た傾向の回答となっている。

○ 大学等の公民連携の課題（複数回答・3つまで）

項目	件数 (件)	構成比
1 学内の人員・予算が十分でない	9	37.5
2 連携の効果を把握しにくい	7	29.2
3 自治体との情報共有の場が十分でない	6	25.0
4 自治体からの予算が十分でない	6	25.0
5 教員の協力が得られにくい	5	20.8
6 自治体との取組内容の調整が十分でない	3	12.5
7 連携の意義が学内で理解されない	2	8.3
8 大学から自治体への提案が十分でない	2	8.3
9 自治体の連絡窓口がわからない	1	4.2
10 連携が形骸化している	1	4.2
11 自治体からの依頼が少ない	0	0.0
12 特にない	3	12.5
13 その他	3	12.5
無回答	2	8.3
サンプル数	n = 24	100.0

4 先進事例ヒアリング調査結果

先進事例調査のポイントは次のとおり。

調査対象	ポイント
山形県酒田市総務部市長公室	市長公室が担当。公平性と透明性を担保するため、外部有識者も参加する公民連携推進検討委員会で意思決定。
大阪府豊中市都市経営部 創造改革課	大学との連携も含めた公民学連携窓口を開設。プラットフォームを運営し、登録企業などに定期的に情報提供。
大阪府財務部行政経営課	継続性のある連携協定のために、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。
兵庫県神戸市企画調整局 参画推進課	補助金付提案制度は、市の課題に提案する WISH 型と市の地方創生に資すれば自由に提案可能な ACTIVE 型を用意。
Slow Innovation 株式会社	企業・行政・NPO 等が集まり、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を実施。
株式会社クラウドシエン	地域課題を抱える自治体と企業をマッチング。公民連携は双方の間に立つコーディネーターが不可欠。
NPO 法人コミュニティリンク	自治体とスタートアップをマッチング。伴走支援により双方が Win-Win となるようマネジメント。
杏林大学地域交流課	連携する自治体とそれぞれ年2回連携協議会を開催。直接話す機会を設けることで成果につなげている。
多摩大学 産官学民連携センター事務局	協定を形骸化させないよう、包括連携協定を結ぶ自治体とは年1回以上対話し、結果を産官学民連携委員会で確認。

5 課題と提言

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。

このことを前提に、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。

○ 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である。そのためには、庁内の職員の理解が重要であり、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。

提言2 多様なパートナーとつながる

自治体が連携相手を見つけるためには、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。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、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。

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。自治体側もこうした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。

また、協定等に至らなかった事業者についても引き続きフォローアップすることで、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。

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ためには、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。そのためには、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。

提言4 公民連携を行う目的を明確にする

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。

提言5 持続可能な協定を締結する

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、幅広い分野での連携となるため、より広範に項目について整理する必要がある。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、初期の段階では内容を固めすぎず、相手に提案を受け入れる余裕がないと不調に終わりやすいことから、対話を通じて協働で造り上げるコ・クリエーションの精神が大切である。

6 まとめ

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、大学等は、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。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。

本編

目次

第1章 調査研究の概要	1
1 調査研究の背景・目的	2
2 公民連携の定義と本調査の範囲	3
3 調査研究の目標に対する視点と5つの調査仮説	7
4 調査研究の方法	11
第2章 行政・企業・大学等を取り巻く環境分析	13
1 公民連携の背景	14
2 企業による社会的課題解決の歴史	18
3 大学による地域貢献促進の政策的経緯	23
第3章 アンケート結果	25
1 調査概要	26
2 自治体アンケート集計分析結果	27
3 大学等アンケート集計分析結果	40
第4章 先進事例ヒアリング調査結果	45
1 先進事例ヒアリング調査概要	46
2 自治体ヒアリング調査	47
3 企業等ヒアリング調査	65
4 大学ヒアリング調査	75
第5章 課題の整理	83
1 仮説の検証	84
2 課題の整理	86
第6章 提言	89
提言1 庁内職員の意識を向上させる	91
提言2 多様なパートナーとつながる	92
提言3 パートナーとの信頼関係を構築する	93
提言4 公民連携を行う目的を明確にする	93
提言5 持続可能な協定を締結する	93
おわりに	96
資料編	97
1 有識者ヒアリング調査概要	98
2 有識者ヒアリング調査結果	99
3 アンケート結果	109
4 アンケート票	120

第1章

調査研究の概要

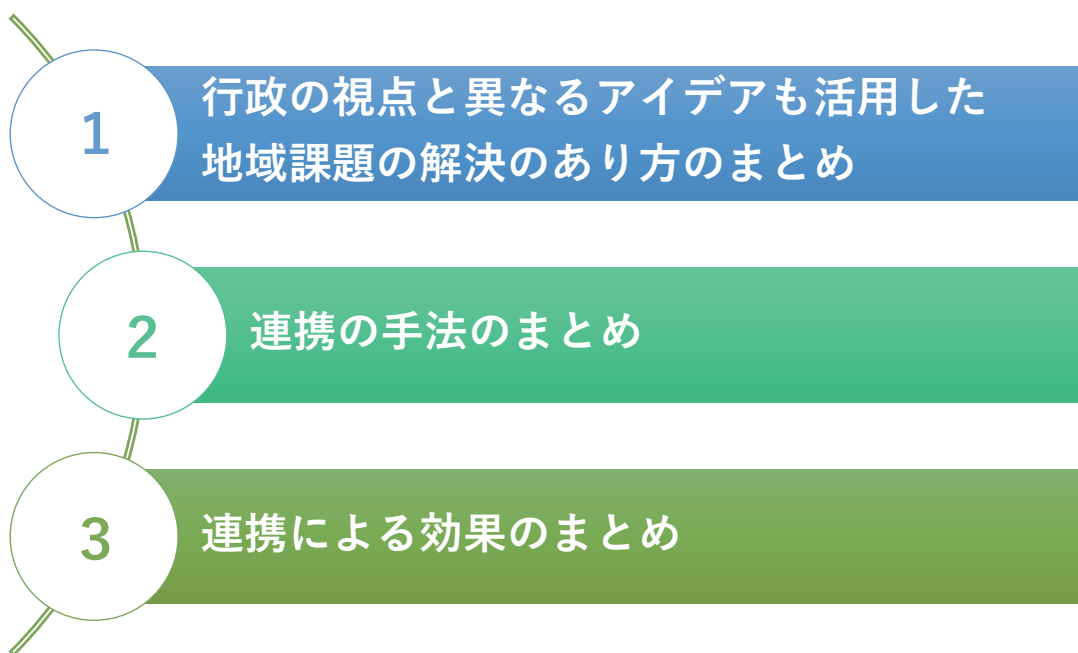
- 1 調査研究の背景・目的
- 2 公民連携の定義と本調査の範囲
- 3 調査研究の目標に対する視点と5つの調査仮説
- 4 調査研究の方法

1 調査研究の背景・目的

自治体の経営資源が限られる中、多様化・複雑化する地域課題を解決するために、行政と民間事業者、大学等が協働で公共サービスの提供などを行う公民連携の必要性が増している。民間事業者にとっては、地域における課題解決に貢献することで新たな市場の開拓となり、企業の社会的責任（CSR¹）のみならず共有価値の創造（CSV²）につながる。また、大学にとっても、教育と研究の成果を地域に還元し、地域住民の生活・文化の向上・発展、産業の活性化につながることを通して、社会の発展に積極的に寄与することになる。

本調査は、広く行われているハード面に比重が置かれた PFI³ や公設民営等に関する制度ではなく、公民連携（PPP⁴）として民間事業者や大学等と協働することによる、行政の視点と異なるアイデアも活用した地域課題の解決のあり方、連携手法、それによる効果を幅広く示すことを目的として実施する。

図表1 調査で明らかにしたいこと



¹ Corporate Social Responsibility の略語。

² Creating Shared Value の略語。

³ Private Finance Initiative の略語。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。

⁴ Public Private Partnership の略語。

2 公民連携の定義と本調査の範囲

(1) 機関によって異なる公民連携の定義

公民連携は、Public Private Partnership (PPP) の訳語であるが、標準的な定義は存在していない。例えば、内閣府は「行政と民間が連携して、それぞれお互いの強みを生かすことによって、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値や住民満足度の最大化を図るもの」⁵と定義しており、そこまで厳格な要件を求めているわけではない。また、国土交通省は「公共サービスの提供において何らかの形で民間が参画する方法を幅広くとらえた概念」⁶となっている。

これに対し東洋大学 PPP 研究センターは、公民連携を狭義の PPP として「公共サービスの提供や地域経済の再生など何らかの政策目的を持つ事業が実施されるにあたって、官（地方自治体、国、公的機関等）と民（民間企業、NPO、市民等）が目的決定、施設建設・所有、事業運営、資金調達など何らかの役割を分担して行うこと。その際、①リスクとリターンの設計、②契約によるガバナンスの2つの原則が用いられていること」⁷と定義している。米国の非営利団体 NCPFP⁸ によれば、PPP は「公共機関（連邦、州、地方）と民間企業との間の契約上の合意である。この合意を通じて、各セクター（公的及び私的）のスキルと資産は、一般市民が使用するサービスまたは施設を提供する際に共有される。リソースの共有に加えて、各当事者は、サービスや施設の提供における潜在的なリスクとリワード（報酬）を共有する。」⁹と定義される。東洋大学 PPP 研究センターの定義は、リスクとリターンの明確化にも言及している点で NCPFP に近い考え方といえる。

このほか、PFI・PPP 事業の啓蒙普及を行っている NPO 法人日本 PFI・PPP 協会は、公民連携を「公民が連携して公共サービスの提供を行うスキーム」¹⁰と定義し、省庁や東洋大学 PPP 研究センターに比べると細かな制約がなく、文字どおり公民の連携によるサービス提供だけが要件として定義されている。また、NPO 法人全国地域 PFI 協会は「行政（Public）が行う各種サービスを、行政と民間（Private）が連携（Partnership）し民間の持つ多種多様なノウハウ・技術を行政が活用することにより、行政サービスの向上、財政資金の効率的使用や行政の業務効率化等を図ろうとする考え方や概念」¹¹と定義している。行政と民間という連携する主体がもつノウハウ等を持ち寄って効率化を図ろうとする点は内閣府の定義に近いものの、内閣府は成果が地域に還元されるとするのに対し、NPO 法人全国地域 PFI 協会は行政側に還元されるとする点において、目標が異なっている。

⁵ (出典)「PPP / PFI の概要」内閣府 民間資金等活用事業推進室 (PPP/PFI 推進室) 資料 P10

⁶ (出典) 国土交通白書 2014 (国土交通省)

⁷ (出典) 公民連携白書 2021 ~ 2022 (東洋大学 PPP 研究センター編著)

⁸ National Council for PPP の略語。米国 PPP 協会。

⁹ (出典) 地域産業振興における「政策的公民連携」の研究：飛騨市と京都市の事例を基に（青木勝一文教大学経営学部専任講師、梅村仁大阪経済大学経済学部教授）

¹⁰ (出典) NPO 法人日本 PFI・PPP 協会ウェブサイト <https://pfikyokai.or.jp/about/> (最終確認日：2023年1月29日)

¹¹ (出典) NPO 法人全国地域 PFI 協会ウェブサイト http://pfi-as.jp/pfi/pfi_about.html (最終確認日：2023年1月29日)

図表2 省庁・大学・関係機関ごとの公民連携の定義の違い

機関	定義
内閣府	行政と民間が連携して、それぞれお互いの強みを生かすことによって、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値や住民満足度の最大化を図るもの ¹² 。
国土交通省	公共サービスの提供において何らかの形で民間が参画する方法を幅広くとらえた概念 ¹³ 。
東洋大学 PPP 研究センター	(狭義) 公共サービスの提供や地域経済の再生など何らかの政策目的を持つ事業が実施されるにあたって、官(地方自治体、国、公的機関等)と民(民間企業、NPO、市民等)が目的決定、施設建設・所有、事業運営、資金調達など何らかの役割を分担して行うこと。その際、①リスクとリターンの設計、②契約によるガバナンスの2つの原則が用いられていること。 (広義) 何らかの政策目的を持つ事業の社会的な費用対効果の計測、および、もっとも高い官、民、市民の役割分担を検討すること ¹⁴ 。
NPO 法人日本 PFI・PPP 協会	公民が連携して公共サービスの提供を行うスキームを PPP と呼ぶ。PFI は、PPP の代表的な手法の一つ。PPP の中には、PFI、指定管理者制度、市場化テスト、公設民営 (DBO ¹⁵) 方式、さらに包括的民間委託、自治体業務のアウトソーシング等も含まれる ¹⁶ 。
NPO 法人全国地域 PFI 協会	PPP とは行政 (Public) が行う各種行政サービスを、行政と民間 (Private) が連携 (Partnership) し民間の持つ多種多様なノウハウ・技術を活用することにより、行政サービスの向上、財政資金の効率的使用や行政の業務効率化等を図ろうとする考え方や概念 ¹⁷ 。
NCPMP	(PPP は) 公共機関 (連邦、州、地方) と民間企業との間の契約上の合意である。この合意を通じて、各セクター (公的及び私的) のスキルと資産は、一般市民が使用するサービスまたは施設を提供する際に共有される。リソースの共有に加えて、各当事者は、サービスや施設の提供における潜在的なリスクとリワード (報酬) を共有する ¹⁸ 。

¹² (出典) 注釈 5 と同じ。¹³ (出典) 注釈 6 と同じ。¹⁴ (出典) 注釈 7 と同じ。¹⁵ Design Build Operate の略語。PFI 事業者に設計 (Design)、建設 (Build)、運営 (Operate) を一括して委ね、施設の所有、資金調達は公共が行う手法。¹⁶ (出典) 注釈 10 と同じ。¹⁷ (出典) 注釈 11 と同じ。¹⁸ (出典) 注釈 9 と同じ。

(2) 本調査における「公」の意味と公民連携の定義

公民連携の定義がさまざまある中で、本調査では以下のように公民連携を定義する。

中央省庁で用いられることが多い官民連携という表現の官には、国及び国で働く人という意味がある。このため、政府による民間との連携を指す官民連携ではなく、地方自治体と民間事業者等との連携を公民連携と表現することとし、公民連携の公は地方自治体を指すものとする。

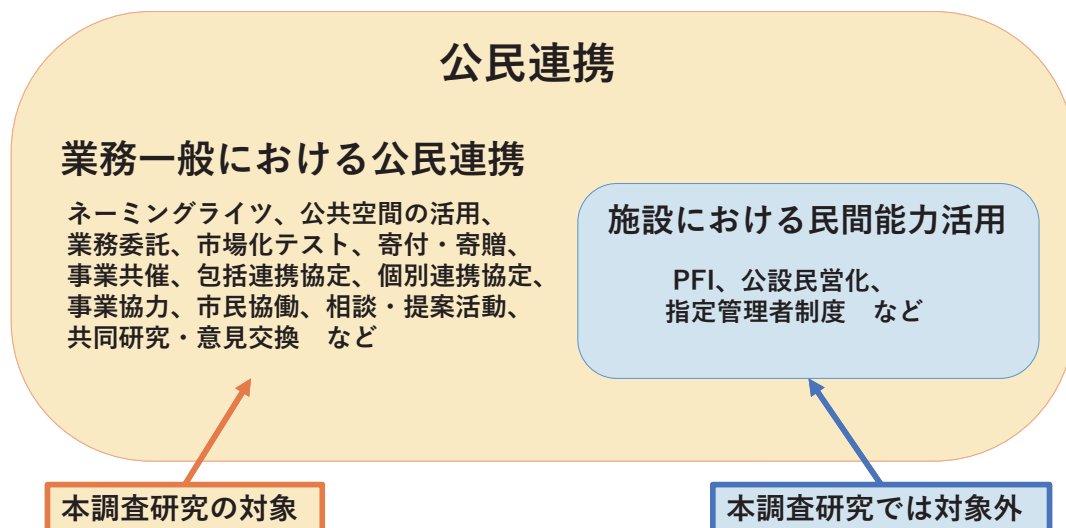
地方自治体が公民連携で取り組む内容は、民間事業者との協働により行政課題を解決するものと、行政が見落としている地域の課題を発見し解決するものの2通りが考えられる。冒頭に調査の目的で触れたように、地域を取り巻く課題が多様化・複雑化している状況下では、解決策はもちろんのこと、課題の把握に関してもすべてを行政で行うことには限界がある。

このため、本調査での公民連携は、行政が抱える課題を民との協働により解決するものだけでなく、行政が民と力を合わせて社会課題を発見し新たに取り組むものも含むものとする。

(3) 本調査で取り扱う公民連携の範囲

前述のとおり公民連携の定義は一様でないため、調査の背景・目的に示すように、本調査では公民連携の手法のうちハード面に比重が置かれたPFIや公設民営等に関する制度は対象外とし、ソフト事業を対象とする。なお、各自治体へのアンケートにおいては何が公民連携の正解かを問うようなことはせず、各自治体の取組の実態について把握することとする。

図表3 本調査の対象とする公民連携のイメージ



..... コラム 公民連携と類似した用語

公民連携と類似した言葉として官民連携、社会連携、官民共創、市民協働について、それぞれの定義や使われ方を比較整理する。

図表4 公民連携と類似した用語

用語	定義
官民連携	<ul style="list-style-type: none"> ・公民連携がPPP (Public Private Partnership) の頭文字 Public の直訳である公の文字を充てているのに対し、官民連携は Public agency¹⁹ の意味を汲み、官の文字を充てている。内閣府や国土交通省をはじめとして、中央省庁は官民連携の用語を用いることが多いものの、資料によっては公民連携と表記されることもあり、厳格な区別なく用いられている部分もある。
社会連携	<ul style="list-style-type: none"> ・大学において社会貢献活動を指して使用される用語で、社会連携・地域連携と表現する大学もある。例えば東京大学はウェブサイト上で「社会とともに歩む東京大学」のタイトルで、「大学の使命の根幹である教育と研究の展開の上に、社会連携が大学の第三の使命として重要性を増してきた」²⁰ との認識を記している。 ・公益社団法人日本プロサッカーリーグ(略称Jリーグ。以下、Jリーグ)も、「シャレン！(Jリーグ社会連携)」の呼称でこれまで育んできたスポーツの価値と、Jリーグの各クラブが持つリソースを世の中に活用してもらうことにより、一緒に豊かなまちづくりを目指す取組を展開している²¹。大学もJリーグも社会と双方向の活動を通じて新しい価値を創造しようとしている点が共通している。また、社会連携は連携相手に公民を問わない広い概念であることから、公民連携は社会連携の一部と考えることもできる。
官民共創	<ul style="list-style-type: none"> ・共創とは、さまざまな立場の人たちが利害関係のあるステークホルダーと対話しながら新しい価値をともに創ることを表すマーケティング用語である。 ・2004年 ミシガン大学ビジネススクールのベンカト・ラマスワミ教授とC・K・プラハラード教授は共著「価値共創の未来―顧客と企業の Co - Creation」でユーザーの参画を通じた、新たな価値の創造による他社との差別化を提唱し、Co - Creation という言葉を広めた²²。官民共創という表現を用いる場合は、単に連携するだけでなく、社会に新しい価値を提供することを強く意識して用いていると考えることもできる。
市民協働	<ul style="list-style-type: none"> ・協働は Co-Production の訳語である。1970年代にインディアナ大学の政治学者ヴィンセント・オストロム教授と妻のエリノア・オストロム教授の共同研究で発表した造語で、行政と市民または専門職と非専門職が対等な関係で効果的に協力しあうことで、公的サービスの生産性を高めることができるという理論である²³。 ・日本ではこれを下敷きとして熊本県立大学名誉教授の荒木昭次郎が1990年に「参加と協働：新しい市民＝行政関係の創造」を著すと、多くの研究者に引用され、行政と市民との協働関係論が広まった。著書では協働を、「地域住民と自治体職員とが、心を合わせ、力を合わせ、助け合って、地域住民の福祉の向上に有用であると自治体政府が住民の意志に基づいて判断した公共的性質をもつ財やサービスを生産し、供給していく活動体系」と定義した。公民連携に比べ、市民と自治体職員という個人間の信頼関係に根差しているように読める。

¹⁹ (出典) 東洋大学 PPP 研究センター RserchCenter Report
<https://www.toyo.ac.jp/uploaded/attachment/666.pdf> (最終確認日：2023年1月31日)

²⁰ (出典) 東京大学ウェブサイト 社会連携に関する基本方針。
<https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/society/policy/kihonhoushin.html> (最終確認日：2023年1月17日)

²¹ (出典) シャレン！Jリーグ社会連携ウェブサイト
<https://www.jleague.jp/sharen/about/> (最終確認日：2023年1月31日)

²² (出典) 価値共創の未来―顧客と企業の Co - Creatio (ミシガン大学ビジネススクール ベンカト・ラマスワミ教授、C・K・プラハラード教授 共著)

²³ (出典) Comparing Urban Service Delivery Systems (インディアナ大学ヴィンセント・オストロム教授、エリノア・オストロム教授 共著)

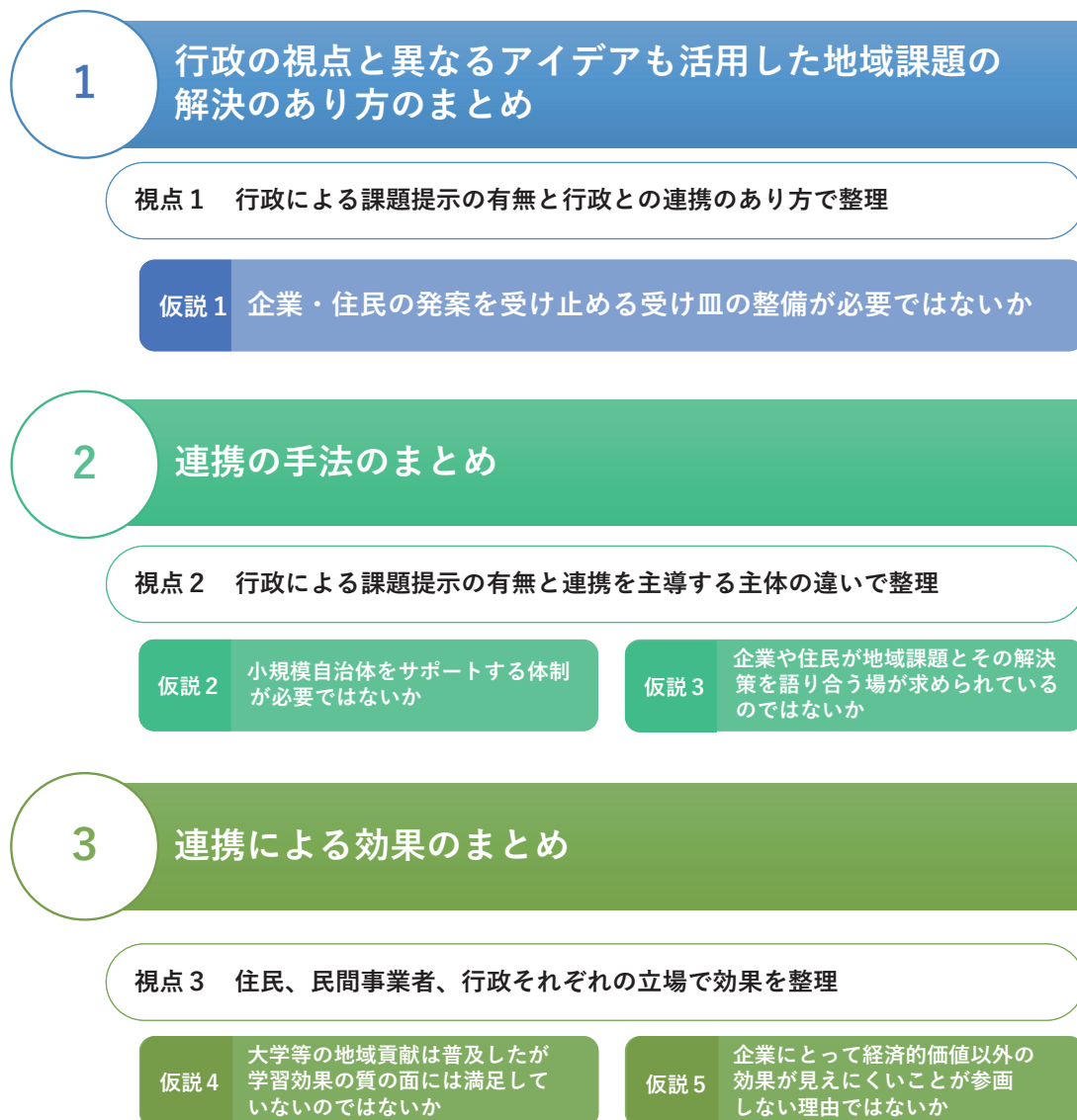
3 調査研究の目標に対する視点と5つの調査仮説

(1) 調査研究の視点と仮説

調査の背景・目的で整理したとおり、本調査研究では「行政の視点と異なるアイデアも活用した地域課題の解決のあり方のまとめ」、「連携の手法のまとめ」、「連携による効果のまとめ」という3点について明らかにすることを目標に分析する。

調査研究の目標に基づく視点と調査仮説は図表5のとおりである。

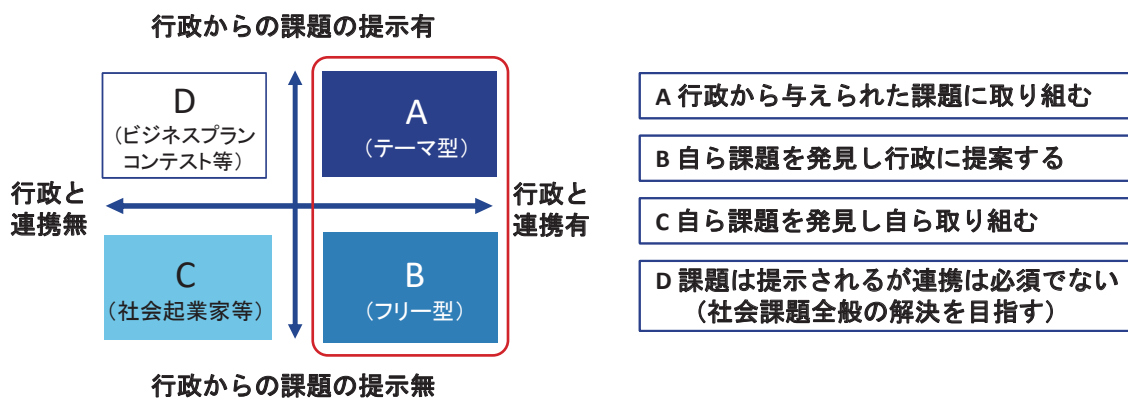
図表5 調査研究の目標に対する調査の3つの視点と5つの調査仮説



(2) 視点1 行政による課題提示の有無と行政との連携のあり方で整理

地域課題の解決に向けたアイデアの募り方には、行政が想定する課題を提示し、民間事業者から対策の提案を受ける方法と、行政から課題提示は行わず、民間事業者自ら発見した課題について自由に提案させる方法がある（図表6の縦軸）。また、地域課題の解決のアプローチは、行政と民間事業者が連携して取り組むものと、連携せずに民間事業者が単独で取り組むものに分けられる（図表6の横軸）。本調査は行政と連携した上で地域課題の解決に取り組むものが対象となることから、図表6のAとBの方法が調査の対象に該当する。例えば神戸市では、前者を「WISH型」、後者を「ACTIVE型」と呼び、それぞれ民間事業者からの提案を受け付ける窓口を用意しており、同様の手法をとる自治体が全国的に増えてつつある。

図表6 課題提示の有無と連携の有無で場合分けした地域課題の解決の方法



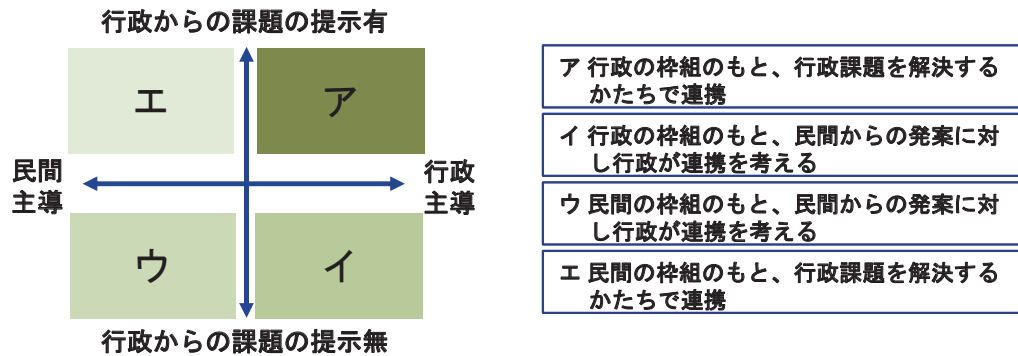
仮説1 企業・住民の発案を受け止める受け皿の整備が必要ではないか

前述の動向を踏まえ、仮説の1つ目は企業・住民の多様なアイデアの受け皿が必要となっているのではないかと課題を想定する。本調査では先進自治体がどのようなかたちでアイデアを募集し、また提案を増やす工夫をしているかヒアリング調査等で把握する。

(3) 視点2 行政による課題提示の有無と連携を主導する主体の違いで整理

公民連携の手法は前述のとおり自治体によって一様ではなく、都度必要に応じて自治体と連携相手との関係が構築されるべきものである。前ページの図表6の赤枠の中について、連携を誘導する主体によって類型化すると、行政がリードして連携する方法と、民間の仲介サービスがリードして連携する方法に大別できる。

図表7 公民連携の手法



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

前述の類型から、仮説の2つ目として、小規模自治体は連携相手となる民間事業者が少ないと考えられるため、規模が大きい自治体よりも公民連携に課題があり、サポートニーズがあるのではないかとこの点が挙げられる。希望するような連携相手が地域内に見つけれなかった場合は、民間の仲介サービスを活用した連携は有効な手段であり、ニーズもあるのではないかと考えられる。

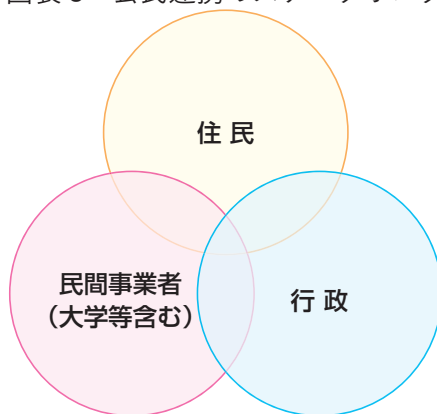
仮説3 企業や住民が地域課題とその解決策を語り合う場が求められているのではないか

公民のマッチングにおいて想像されるのは、連携を求める行政に対し、民間からのアプローチが少ないケースである。その要因が、「公民連携とは何か」といった公民連携の認知度の問題であれば広報による周知で解決できるが、「今、地域社会では何に困っており、どのように対処方法が考えられるか」といった現状認識の問題であれば、公民の共通理解を深める工夫が必要になる。このため、仮説の3つ目は、企業や住民が地域課題とその解決策について語り合う場が求められているのではないかと考える。

(4) 視点3 住民、民間事業者、行政それぞれの立場で効果を整理

連携による効果は、利害関係者である住民、行政、民間事業者（大学等を含む）それぞれについて及ぶことでWin-Winとなり、継続性が担保される。住民は地域での生活利便性が向上したりネガティブな状況が解消されたりする。行政は多様なアイデアやテクノロジーなどにより課題が早期に解決したり、行政単独で実施するには負担が大きく躊躇していた取組が促進されたりすることが考えられる。民間事業者（大学等を含む）においては、公民連携を通じて一義的には企業市民²⁴として暮らし良い地域社会が実現され、当該自治体に立地しない事業者の場合は、実証実験などで実績を積むことにより社会実装に向けた一歩が踏み出せたり、CSRの観点では社会貢献が自社のプロモーションにプラス効果を発揮できたりする側面が予想される。裏返せば、公民連携に参加する民間事業者（大学等を含む）が少ないとすれば期待する効果が生み出されていないことが想定される。

図表8 公民連携のステークホルダー



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

多摩地域は大学等が多く立地し、企業と並んで重要なパートナーと考えられる。その大学等が仮に公民連携の取組に積極的でないとするならば、地域貢献に対して学生の学習効果の面で満足していない可能性がある。したがって、これを仮説の4つ目として、本調査では大学等の自治体との連携による地域貢献活動の効果や満足度、その理由などを把握する。

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

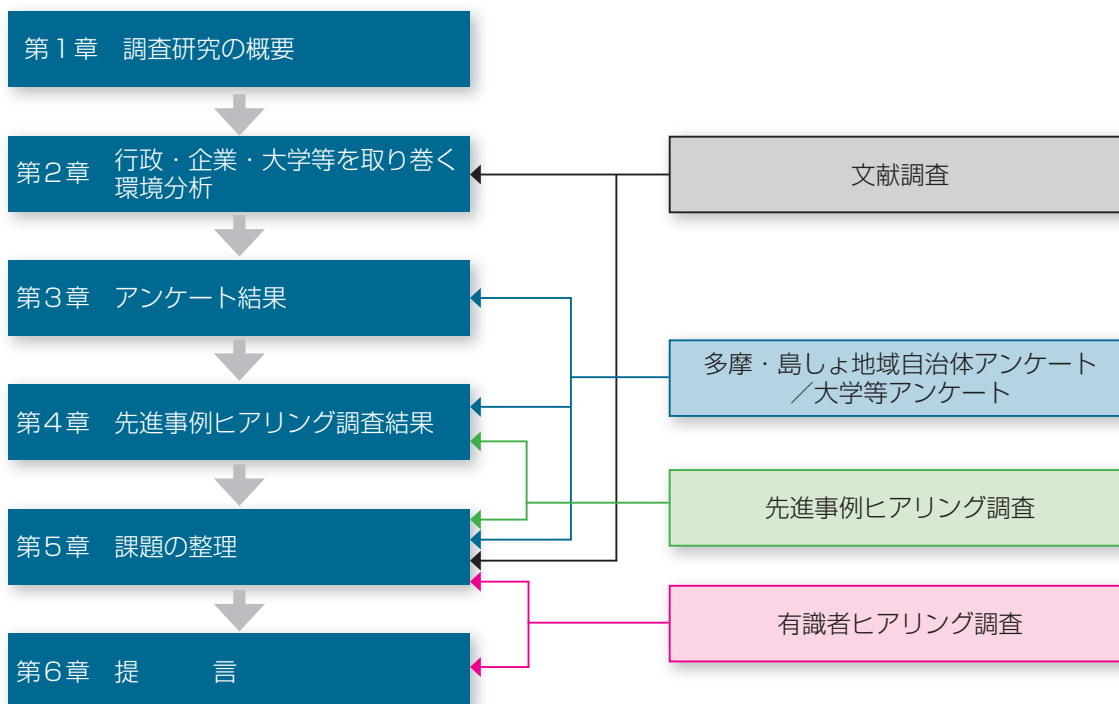
同様に企業においても、公民連携の効果は売上のように測定できるものとは限らず、効果が見えにくく躊躇する例も考えられることから、仮説の5つ目として、取組成果が測定しにくいことが、公民連携を阻害し得る点に注目する。

²⁴ 企業は利潤追求の前に、良き市民でなければならないという考え方。

4 調査研究の方法

本調査研究では、次の項目・フローに従い、実施することとする。「第1章 調査研究の概要」において設定した調査仮説を念頭におき、調査分析を行う。またアンケート、ヒアリング調査の概要は図表9以下のとおりである。

図表9 調査研究の項目・方法・フロー



図表10 多摩・島しょ地域自治体アンケート

区分	内容
対象	多摩・島しょ地域自治体
配布数	39票
調査方法	ワードファイルの調査票をメールに添付し配布、メール回収
調査期間	2022年7月19日～8月9日

図表11 大学等アンケート

区分	内容
対象	基本的に多摩・島しょ地域に立地する大学等のうち産学官連携担当部署がある大学・短大・高等専門学校。専用窓口が確認できない大学は総務担当部署に送付。
配布数	57票
調査方法	ワードファイルの調査票を産学官連携部署に送付 問合せ窓口が専用フォームの場合はFAX送付
調査期間	2022年7月20日～8月9日

図表 12 事例ヒアリング調査

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)	—	書面回答
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

図表 13 有識者ヒアリング調査

氏名	所属	実施日	方法
今井 照氏	(公財) 地方自治総合研究所 主任研究員	6月21日 11月29日	対面
永沢 映氏	NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター代表理事	8月2日	対面
高木 超氏	慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任助教	8月3日	対面

(注) 今井照氏は有識者兼アドバイザーとして、調査開始時と報告書の取りまとめ時に計2回ヒアリング調査にご協力いただいた。

第2章

行政・企業・大学等を取り巻く環境分析

- 1 公民連携の背景
- 2 企業による社会的課題解決の歴史
- 3 大学による地域貢献促進の政策的経緯

1 公民連携の背景

(1) 民間事業者等との協働に取り組む必要性

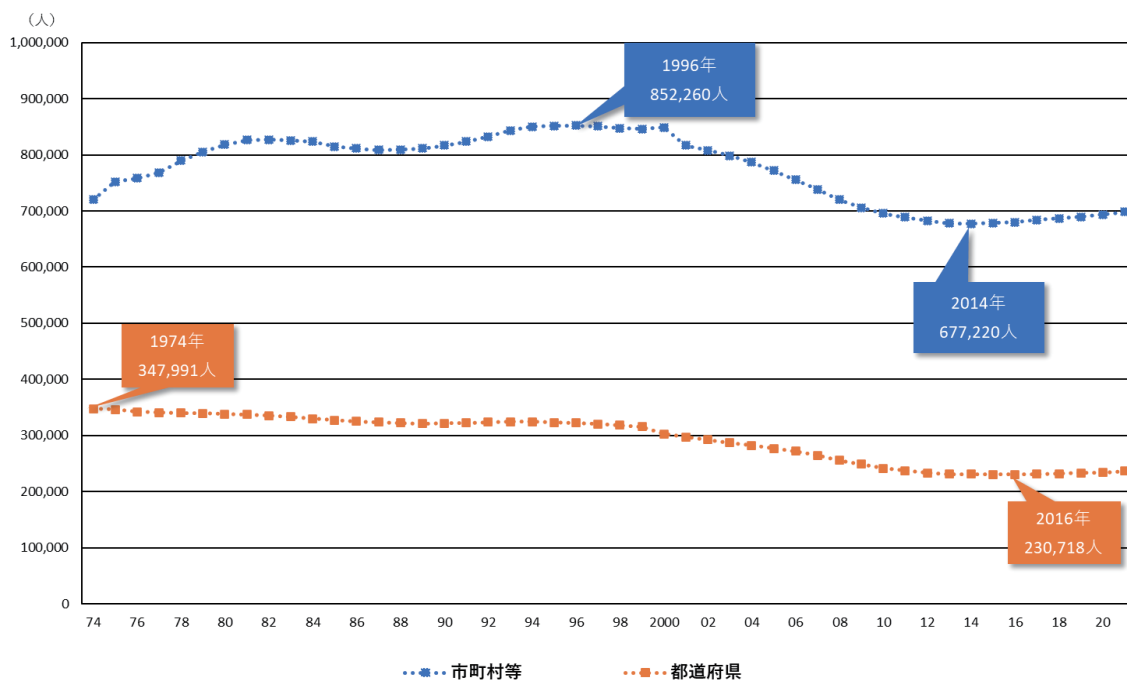
① 自治体職員数の動向²⁵

市町村等²⁶の職員数は、緩やかに増加と微減を経て1996年に1,554,581人に達した。その後大きく減少し、2016年で約1,236,485人、1996年に比べ約318,000人減少している。都道府県職員数は市町村等より10年早い1987年に1,744,787人となった後になだらかに減少している。

② 一般行政職員数の動向

市町村等の一般行政部門職員数は、1996年をピークにその後大きく減少している。2014年以降増加傾向に転じているものの、ピーク時よりも約175,000人減少している。一方の都道府県職員数も、市町村等職員数ほどではないものの約117,000人減少し、長期に渡って減少傾向で推移している。

図表 14 一般行政部門職員数の推移



(出典) 地方公共団体定員管理調査 (総務省) を元に(株)アール・ピー・アイが作成

²⁵ (出典) 地方公共団体定員管理調査 (総務省)

²⁶ 市町村等には指定都市、その他市町村 (特別区を含む)、一部事務組合等を含む。

③ 自治体階層別非正規比率

自治体正規公務員が減少している一方、非正規公務員は増加している。2020年と2016年を比較すると、都道府県、市区、町村で非正規職員の割合が増加している。なお、政令市の非正規割合が低下しているのは、県費負担教職員に関する給与負担等が都道府県から政令市に移譲されたことの影響が大きいと考えられる。

図表 15 2020年自治体階層別非正規比率

	非正規公務員	正規公務員	合計	非正規割合
都道府県	162,492	1,402,744	1,565,236	10.4%
政令市	70,060	348,498	418,558	16.7%
市区	363,993	770,396	1,134,389	32.1%
町村	81,111	137,982	219,093	37.0%
一部事務組合等	16,817	102,400	119,217	14.1%
合計	694,473	2,762,020	3,456,493	20.1%

(出典) 非正規公務員は地方公務員の会計年度任用職員等の臨時・非常勤職員に関する調査結果(総務省)(2020年4月1日現在)、正規公務員は令和2年地方公共団体定員管理調査(総務省)(2020年4月1日現在)を元に㈱オール・ビー・アイが作成

図表 16 2016年自治体階層別非正規比率

	非正規公務員	正規公務員	合計	非正規割合
都道府県	138,393	1,500,778	1,639,171	8.4%
政令市	58,046	234,513	292,559	19.8%
市区	356,789	762,302	1,119,091	31.9%
町村	73,499	137,634	211,133	34.8%
一部事務組合等	データ非公開	102,036	—	—
合計	626,727	2,737,263	3,261,954	19.2%

(出典) 非正規公務員は地方公務員の臨時・非常勤職員に関する実態調査結果(総務省)(2016年4月1日現在)、正規公務員は平成28年地方公共団体定員管理調査(総務省)(2016年4月1日現在)を元に㈱オール・ビー・アイが作成

(2) 国や東京都の動向

① 骨太方針 2015

日本政府がまとめる「経済財政運営と改革の基本方針 2015 ～経済再生なくして財政健全化なし～」(以下、骨太方針)(2015年)において「公的サービスの産業化」というキーワードが登場した。

2015年の骨太方針によれば、公的サービスの産業化とは、公共サービス(医療・介護、子育てなどの社会保障サービスを含む。)及びそれと密接に関わる周辺サービスについて、民間企業等が公的主体と協力して担うことにより、公共サービスの選択肢を多様化するとともに、サービスの効率化、質の向上を実現することと定義されている。

また、公的サービスの産業化へのアプローチ方法として、「社会保障をはじめとする公的サービスの産業化の推進」、「多様な行政事務の外部委託、包括的民間委託等の推進」、「民間資金、民間ノウハウの活用」、「公的ストックの有効活用」、「オープンデータ化等を通じた新サービスの創造」の項目に整理されている。社会保障分野をはじめ、従来外部委託が行われていない定型業務などについても大胆にアウトソーシングしていくこととし、経済再生を通じて財政再建を図る考えが示された。

同様に、同年8月に公表された総務省の「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」でも、行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進に言及されている。

② 総務省・自治体戦略 2040 構想

総務省は2017年に「自治体戦略 2040 構想研究会」を立ち上げ、2018年7月報告書を取りまとめた。報告書では新しい公共私相互間の協力関係を構築する『プラットフォーム・ビルダー²⁷』へ転換することが求められるとされた。

人口減少と高齢化に伴って、自治体職員の減少、地縁組織の弱体化、一人暮らし高齢者世帯や共働きの核家族の増加による家族の扶助機能の低下、市場の縮小による民間事業者の撤退やサービスの縮小などといった状況になる。このため、新しい公共私相互間の協力関係の構築により、暮らしを支えていくための対策を講じる必要があるとし、『プラットフォーム・ビルダー』として共・私が必要な人材・財源を確保できるように公による支援や環境整備を求め、自治体職員には関係者を巻き込み、まとめるプロジェクトマネジャーの役割が期待されている。

²⁷ 人口減少と高齢化を要因として、公共私それぞれの暮らしを支える機能が低下するなかで、新しく生まれつつある「公」(スマート自治体化)、「共」(地域を基盤とした新たな法人)、「私」(シェアリングエコノミー等)の相互の協力関係を構築し、暮らしの維持に必要な支援や環境整備を行う者。

③ 経済産業省 21世紀の『公共』の設計図

また、2019年8月に経済産業省が公表した「21世紀の『公共』の設計図」の提言では、政府だけが公共サービスを担うことの限界に触れ、新しい公共サービスにおける行政の役割は、これまでの提供者からファシリテーターへと変わることが期待された。

ここでいうファシリテーターとは、サービスが自動的に提供されるよう、サービス供給の構造を再設計し、実行を後押しする主体と定義づけし、個人に直接公共サービスとして供給する提供者の立場から転換することを意図している。

④ 東京都 未来の東京戦略

東京都は2040年代を見据えて策定した「未来の東京戦略」の中のビジョンにおいて目指す都庁のイメージを示している。その中で「都庁自らも変貌を遂げる」と題し、社会課題に関心をもつ社会的起業家やスタートアップと連携して働く職員像が描かれている。

職員が、民間企業と協働して社会課題の解決に取り組んでいる

- 東京が抱える行政課題の解決に、ソーシャルアントレプレナー（社会的起業家）や課題解決型のスタートアップが活躍している。
- 都庁職員の仕事の仕方自体も、民間企業と協働するスタイルが定着している。
- 社会貢献の意欲や高い志を持つと同時に、イノベーションを生み出す専門性を有する人材が次々と都庁に入り、活躍している。

定型業務の大半をAIが担い、職員は政策のイノベーションを生み出すことに注力する組織に変貌している

- デジタル都庁が実現、国や自治体、民間企業等のデジタル連携により、都民は手続きがほぼ必要なくなり、あらゆるサービスを効率的に享受している。
- デジタル人材などの高度人材の採用や、民間企業やほかの地方自治体などとの活発な交流により、政策イノベーションを次々に生み出す強固な組織になっている。

その実現のために、高い専門性とコミュニケーション能力を備えた人材の育成、ICT環境の刷新や人事・財務・契約などの制度の改革、都庁のデジタルシフトなどを通じ利便性・有用性・効率性を追求し、民間の発想・技術・知見を融合させ、民間とのスクラムで政策イノベーションを生み出す都庁へ変革するとしている。

（出典）東京都「『未来の東京戦略』ビジョン」より抜粋

2 企業による社会的課題解決の歴史

(1) CSRの始まり²⁸

1979年にマーガレット・サッチャーは保守党政権が誕生すると、前政権の労働党政権時代の高福祉政策を撤廃する一方、個人と市場を重視し、民営化、規制緩和、減税などを通じて大きな政府から小さな政府への転換を図った。サッチャリズムを支えた新自由主義と呼ばれる経済思想は規制のない自由主義経済を理想とし、犯罪行為に対する取締りを除けば、あらゆる市場への規制は排除すべきであるという考えに立脚している。

しかし、市場経済路線の弊害が目立ってきたイギリスでは、1997年に発足したブレア政権の下で、経済効果と社会的公正の両立を志向する資本主義への転換が試みられた。ブレアは企業の社会的責任である、いわゆるCSRの推進に積極的な姿勢を示し、2001年に貿易産業省内にCSR担当大臣のポストを新設して、各省の政策とCSRの体系化を進めた。

また、価値観の異なる国々が協働して、共生社会の実現を目指す欧州連合（EU）では、社会結合がキーワードとなっている。1990年代の欧州では、若年層の失業問題や社会的排除が深刻化しており、企業にはこれまで以上に社会的な役割を担うことが求められた。このような社会情勢の中で注目を集めたのがCSRであった。

(2) ISO26000（社会的責任のガイダンス規格）²⁹

2010年にISO26000が発効されたことを受け、組織の社会的責任や責任ある行動への期待感から、CSRに対する意識や取組内容に変化が生じた。ISO26000は、すべての組織を対象とする社会的責任に関する世界初の国際規格である。社会的責任は、組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任を指す。

- ア 健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展への貢献
- イ ステークホルダー（利害関係者）の期待への配慮
- ウ 関連法令の遵守及び国際行動規範の尊重
- エ 組織全体に統合され、組織の関係の中で実践される行動

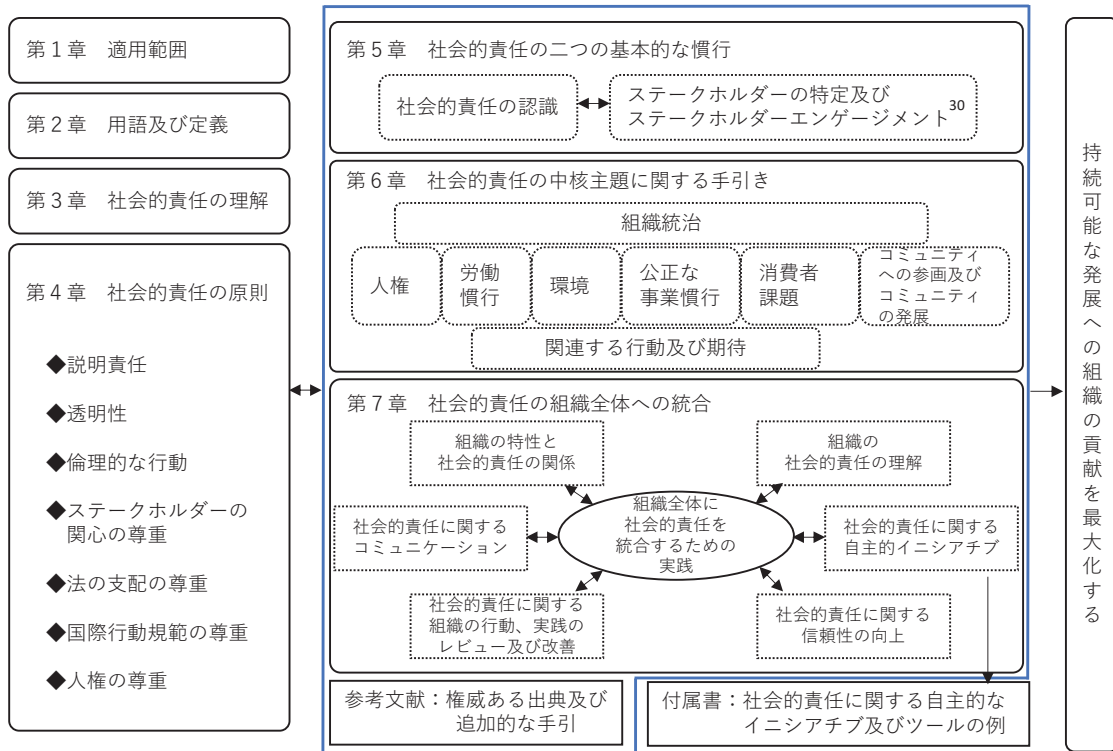
企業が市民社会の一員としてさまざまな課題に取り組み、社会的価値が創出されると、企業のビジネスチャンスも広がり、その結果、社会と企業双方のサステナビリティが向上するという認識が企業社会に醸成されつつある。

²⁸ (出典) 価値共創時代の戦略的パートナーシップ (法政大学人間環境学部教授 長谷川 直哉)

²⁹ (出典) 日本語訳 ISO 26000: 2010 社会的責任に関する手引 (日本規格協会編集)

図表17 ISO26000の概念図

図表 17 ISO26000 の概念図



(注1) 活動には、製品、サービス及びプロセスを含む。

(注2) 関係とは組織の影響力の範囲内での活動を指す。

(出典) 日本語訳 ISO 26000: 2010 社会的責任に関する手引 (日本規格協会編集) をもとに(株)アール・ピー・アイが一部加筆。

³⁰ ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて社会的責任を認識し、ステークホルダーとの信頼関係と協働関係を構築しながら、意思決定に反映すること。

(3) マイケル・ポーターによる CSV の発表

アメリカの経営学者、マイケル・ポーターは、2011年に戦略的 CSR を発展させた CSV 「共通価値の創造」を発表した。共通価値とは、「社会と経済の双方を同時に発展させることを前提としたものであり、コストを意識した便益を意味する。この定義に基づく共通価値の創造とは、企業が社会的ニーズや課題に取り組むことで社会的価値を生み出し、その結果、経済的価値が創造される」と定義されている。

社会的価値とは、環境及び社会側面のサステナビリティ（持続可能性）を意味し、経済的価値とは企業の存在に不可欠な利潤である。共通価値の創造とは、環境及び社会側面のサステナビリティを高めつつ、自社の利益も併せて実現するというアプローチである³¹。

ただし、CSV はビジネス上の競争戦略の一手法であり、CSR とは元来位置づけの異なる CSV は CSR に取って代わるものではない。従って、CSV に取り組んでいれば企業の社会的責任（CSR）が免れるわけでもなく、CSV に取り組んでいてもいなくても、CSR が必要不可欠であることに変わりはない³²。

(4) 日本における CSR³³

日本の企業社会では、公正な事業活動により税金を支払い、雇用を増やすことが企業の社会的責任であるという考えが支配的だったが、1956年に経済同友会が公表した「経営者の社会的責任の自覚と実践」の決議を我が国における CSR の基点とする意見がある。

この決議の背景には、当時公害問題を契機に高まった企業不信への危機感があると考えられる。しかし、そこで主張された社会的責任とは企業の維持を目的とした経済的責任であった。

その後、経済同友会は、2003年に公表した第15回企業白書『『市場の進化』と社会的責任経営－企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて－』において、これまでの方針を改めて CSR 重視の方針を打ち出した。この企業白書では、CSR が企業にとってコストではなく社会ニーズの変化を価値創造へと結びつける投資である³⁴と述べられており、CSR に対する現代社会の認識と一致するものである。

³¹ (出典) 注釈 28 と同じ。

³² (出典) 「CSR と CSV に関する原則」の提言 ～ ISO26000 の視点から～ (一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター (ヒューライツ大阪) 一般財団法人 CSO ネットワーク)

³³ (出典) 注釈 28 と同じ。

³⁴ 第15回企業白書 (経済同友会) プレスリリース

https://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/pdf/no15/030326_1.pdf (最終確認日: 2023年1月31日)

(5) CSV と日本の「三方よし」

「三方よし」とは、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という、近世から明治期に活躍した近江商人の経営理念である。売り手よしとは、利益を出せること、買い手よしとはお客様により商品やサービスを提供すること、世間よしとは社会のためにより事業を行うことを指す。これら3方向により行動を促すことで、好循環を生むことを目指している。

三方よしの理念をもって「日本には古くから CSV の精神が根付いている」といわれることもある。しかしながら、三方よしのうち、「世間よし」とは基本的に社会貢献を指し、近江商人は利益が貯まると、無償で橋や学校を建てるなどして世間に貢献したと言い伝えられている。これは慈善活動の考え方であり、CSV よりも CSR に近いといえる。

これに対し今日 CSV で期待されているのは、ビジネスを通じたインパクトの大きい貢献であり、社会課題を解決しながらビジネスを成長させていくことである。社会課題の解決のみならず、企業利益をあげることが求められている³⁵。

(6) 「ゼブラ企業」の登場

企業価値が10億ドル以上のスタートアップをユニコーン企業と呼び、長らく起業家にとって成功の目標と考えられてきたが、2010年代の半ば頃から「ゼブラ企業」というキーワードが語られるようになった。ゼブラ企業とは、企業利益だけでなく環境問題や貧困、持続可能性などの社会貢献も目指す企業を指す。相反する2つを両立させようとする姿が、白黒模様のゼブラ（シマウマ）のようだと捉えられている。

深刻化する経済格差のアンチテーゼ（否定するための反対の主張）として、ゼブラ企業はアメリカで生まれた。以前から社会貢献を仕事にする動きはあったものの、多くはNPO法人などが小規模に取り組むケースであった。社会的課題にスピード感をもって臨むためにはしっかりビジネスとして位置づける必要があるが、従来の投資家の思考では最短で株式上場することが期待されており、企業利益と社会貢献の両立は理解されにくいという課題があった。

しかし近年、日本でも専門のベンチャーキャピタル（未公開のベンチャー企業等に出資する投資会社）が誕生するなど、資金調達で支援する仕組みも整いつつある。さらに、日本の若い世代は小さい頃からICT環境の中で育ち、学校ではSDGs関連の授業を受け、課題解決型の学習をしており、Z世代³⁶の起業には社会性が含まれることが多いといわれる。こうした環境の変化により国内でもゼブラ企業の拡大が期待されることから、今後公民連携のパートナーとなる若い企業の誕生が予見される。

³⁵ 日本発、経営戦略「J-CSV」の可能性（一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 特任教授 名和高司）
https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/16955353（最終確認日：2023年1月29日）

³⁶ 2000年代生まれを中心に、1990年代後半から2010年代前半までに生まれた世代をさす。Z世代は、生まれたときにはインターネットが広く普及しており、成長過程でスマートフォンやSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）などが次々と登場した世代である。技術革新に敏感で、抵抗感なく情報発信・収集ができ、SDGs、地球環境、社会貢献、芸術などへの関心が高いという特徴をもつとされる。

(7) 公益重視の新たな企業形態

日本政府は令和4年6月7日の閣議決定において新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画を定め、新たな法制度の必要性の有無について検討することとした³⁷。

具体的には、米国のパブリック・ベネフィット・コーポレーション（PBC³⁸）を参考にしている。米国では、2010年から2017年までの間に7,704社のベネフィットコーポレーションが設立されており、全米に広く拡大している。ベネフィットコーポレーションへの投資額も、5年間で6倍に、1件当たりの投資額も4倍に増加している。

³⁷ (出典) 内閣官房ウェブサイト 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2022.pdf (最終確認日: 2023年1月31日)

³⁸ 株主の利益に加えて、公益目的と、顧客、従業員、コミュニティなど、企業の行動によって大きな影響を受ける人々の利益を考慮する営利法人。

3 大学による地域貢献促進の政策的経緯

(1) 大学の第3の使命³⁹

OECDの報告書『知識社会に向けた第3期教育』（2008）（原題“Tertiary Education for the Knowledge Society, Vol. 1 & 2”）では、知識型社会においてますます高等教育（継続教育を含む）が重視されるとして、大学の多面的な役割を実現するための改革を提言している⁴⁰。

第1の使命である教育、第2の使命である研究と比して、第3の使命については教育や研究のように、ひとくくりにできない諸活動が存在しており単純明快な用語をあてることが難しい。日本では、大学の第3の使命については、大学の社会貢献という言葉が当てられることが多い。教育基本法の改正を受けた2007年の学校教育法の大幅な改正において、大学の目的規定も改められ、新たに「社会の発展に寄与する」ことが大学の目的として追加され、社会貢献という言葉につながっていった。

これまで教育と研究を中心としてきた大学は、外の世界との関係を構築する大学の諸活動が大学の現代的な役割として欠かすことができないという認識が広がる一方、地域側も、大学は研究や教育を通じた知の拠点としてほかの手段では提供困難なインフラを持っており、地域社会に関わる諸課題の解決において大学を巻き込むことが重要という認識が広がっている。

(2) 政府による大学と地域の連携促進策

文部科学省は、大学間で連携して地域における大学の役割を強化することや、大学と地域の企業・団体との結びつきを強化する取組を支援してきた。総務省も2012年より域学連携事業により、地域活性化に大学のマンパワーが関わることを推進するための支援に着手した。

³⁹ (出典) 大学が地域の課題を解決する ポートランド州立大学のコミュニティ・ベースド・ラーニングに学ぶ (龍谷大学副学長、龍谷大学政策学部教授 白石克孝。ポートランド州立大学行政学部教授 学部長 西芝雅美。龍谷大学政策学部教授、地域公共人材・政策開発リサーチセンター長 村田和代 編)

⁴⁰ (出典) OECD MULTILINGUAL SUMMARIES 知識型社会のための高等教育 日本語要約
<https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/43879649.pdf> (最終確認日：2023年1月29日)

図表 18 大学と地域の連携促進事業

年度	事業名	内容
2002 ～ 2004	地域貢献特別支援事業 【文部科学省】	地方公共団体と大学との将来にわたる真のパートナーシップの確立、大学全体としての地域貢献の組織的・総合的な取組の推進など、大学の地域貢献を一層促進する観点から実施 ⁴¹ 。
2003 ～ 2007	特色ある大学教育支援プログラム（特色 GP） 【文部科学省】	国公立大学の優れた取組に支援。他大学の取組の参考になり、高等教育の活性化が促進されることを目的に実施 ⁴² 。
2004 ～ 2007	現代的教育ニーズ取組支援プログラム（現代 GP） 【文部科学省】	社会的要請の強い政策課題に関するテーマを設定し、これに対して各大学、短期大学、高等専門学校が計画している取組の中から、国公立を通じて優れた取組に支援。選ばれた取組を社会に広く情報提供し、高等教育全体の活性化が促進されることを目的に実施 ⁴³ 。
2006 ～ 2010	地域再生人材創出拠点の形成プログラム 【文部科学省】	大学等が有する個性・特色を活かし、将来的な地域産業の活性化や地域の社会ニーズの解決に向け、地元で活躍し、地域の活性化に貢献し得る人材の育成を行うため、地域の大学等が地域の自治体との連携により、科学技術を活用して地域に貢献する優秀な人材を輩出する「地域の知の拠点」を形成し、地方分散型の多様な人材を創出するシステムを構築 ⁴⁴ 。
2008 ～ 2009	戦略的大学連携支援事業・大学教育充実のための戦略的大学連携支援プログラム 【文部科学省】	国公立大学間の積極的な連携を推進し、各大学における教育研究資源を有効活用することにより、当該地域の知の拠点として、教育研究水準のさらなる高度化、教育活動の質の保証、個性・特色の明確化に伴う機能別分化と相互補完、大学運営基盤の強化等とともに、地域と一体となった人材育成の推進を図ることを目的に実施 ⁴⁵ 。
2012 ～ 2014	産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業 【文部科学省】	産業界のニーズに対応した人材育成の取組を行う大学・短期大学が地域ごとにグループを形成して、地元の企業、経済団体、地域の団体や自治体等と産学協働のための連携会議を設置して取組を実施することにより、社会的・職業的に自立し、産業界のニーズに対応した人材の育成に向けた取組の充実を図る優れた大学グループの取組を国として支援 ⁴⁶ 。
2012 ～ 2013	域学連携事業 【総務省】	大学生と大学教員が地域の現場に入り、地域の住民やNPO等とともに、地域の課題解決又は地域づくりに継続的に取り組み、地域の活性化及び地域の人材育成に資する活動 ⁴⁷ 。
2013 ～ 2014	地（知）の拠点事業（大学 COC 事業） 【文部科学省】	大学等が自治体と連携し、全学的に地域を志向した教育・研究・地域貢献を進める大学等を支援することで、課題解決に資するさまざまな人材や情報・技術が集まる、地域コミュニティの中核的存在としての大学の機能強化を図ることを目的に実施 ⁴⁸ 。
2015	地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+） 【文部科学省】	大学 COC 事業を発展させた事業。大学が地方公共団体や企業等と協働して学生にとって魅力ある就職先を創出するとともに、その地域が求める人材を養成するために必要な教育カリキュラムの改革を実施する大学の取組を支援。2016・2018・2019年度にフォローアップ実施 ⁴⁹ 。

⁴¹（出典）平成 15 年度文部科学白書
https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/286794/www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpab200301/index.html
（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

⁴²（出典）文部科学省ウェブサイト 特色ある大学教育支援プログラム（特色 GP）
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/gp/002.htm（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

⁴³（出典）文部科学省ウェブサイト 現代的教育ニーズ取組支援プログラム（現代 GP）
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/gp/004.htm（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

⁴⁴（出典）国立研究開発法人科学技術振興機構ウェブサイト 地域再生人材創出拠点の形成
<https://www.jst.go.jp/shincho/socialsystem/program/020000.html>（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

⁴⁵（出典）文部科学省ウェブサイト 大学教育充実のための戦略的大学連携支援プログラム
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/senryaku2.htm（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

⁴⁶（出典）文部科学省ウェブサイト 産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/sangyou/index.htm（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

⁴⁷（出典）総務省ウェブサイト 「域学連携」地域づくり活動
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/ikigakurenkei.html（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

⁴⁸（出典）文部科学省ウェブサイト 平成 25 年度「地（知）の拠点整備事業」の選定状況について
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/coc/1337841.htm（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

⁴⁹（出典）文部科学省ウェブサイト 地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/coc/（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

第3章

アンケート結果

- 1 調査概要
- 2 自治体アンケート集計分析結果
- 3 大学等アンケート集計分析結果

1 調査概要

アンケートの実施概要は以下のとおりである。

図表 19 アンケート実施概要

自治体アンケート	
調査対象	多摩・島しょ地域の 39 市町村
調査方法	ワードファイルの調査票をメールに添付配布、メール回収
調査期間	2022 年 7 月 19 日～ 8 日 9 日
配布・回収数（率）	配布数 39 票 回収数 39 票（回収率 100.0%）
主な質問事項	①基本属性 ②公民連携の取組の仕組み ③公民連携の取組実績 ④公民連携の課題・ニーズ

大学等アンケート	
調査対象	基本的に多摩・島しょ地域に立地する大学等のうち産学官連携担当部署がある大学・短大・高等専門学校。専用窓口が確認できない大学は総務担当部署に送付。
調査方法	ワードファイルの調査票を産学官連携部署に送付 問合せ窓口が専用フォームの場合は FAX 送付
調査期間	2022 年 7 月 20 日～ 8 日 9 日
配布・回収数（率）	配布数 57 票 回収数 24 票（回収率 42.1%）
主な質問事項	①基本属性 ②公民連携の取組体制・内容 ③公民連携の取組実績 ④公民連携の課題・ニーズ

表記上の注意点

- 図表タイトルの SA は単一回答、MA は複数回答、FA は自由記入回答を意味している。
- 図表は百分率（%）で表示し、小数第二位を四捨五入している。四捨五入の関係で、構成比の合計が 100%にならない場合がある。
- アンケートの対象数が小規模であるため、割合による表記が過大な印象を与える可能性があることから、本文中の%の後ろに回答した実数を表記している。

2 自治体アンケート集計分析結果

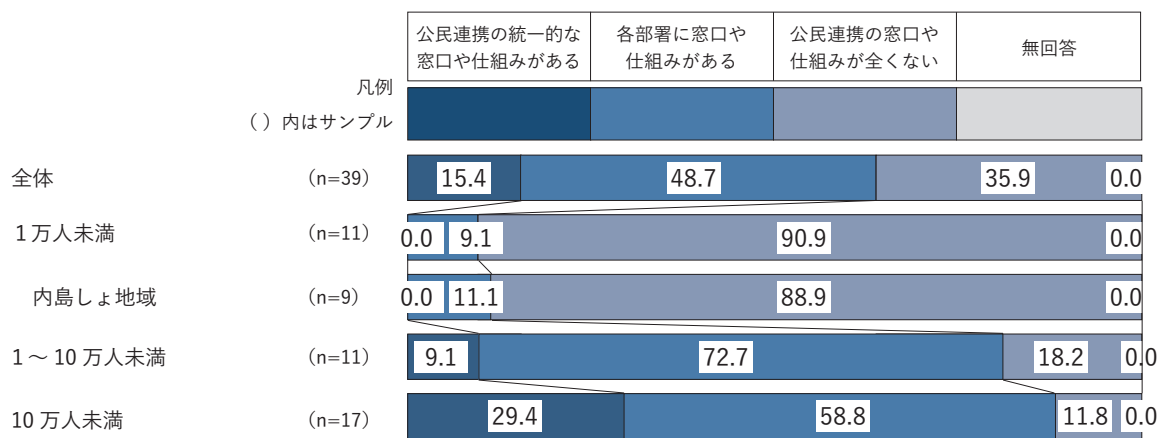
(1) 公民連携の取組の仕組み

① 統一的な公民連携の窓口・仕組みの有無

公民連携の窓口や仕組みは、「公民連携の統一的な窓口や仕組みがある」は15.4%（6自治体）にとどまり、「各部署に窓口や仕組みがある」が48.7%（19自治体）と約半数を占める。

人口規模別にみると、人口が多くなるほど「公民連携の統一的な窓口や仕組みがある」という割合が高くなり、10万人以上の自治体では約3割にのぼる。

図表 20 窓口・仕組みの有無 (SA)

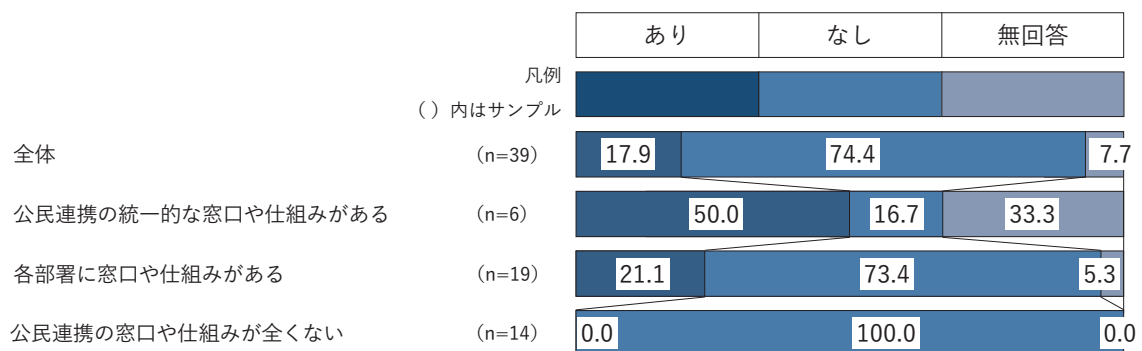


② 連携を支援・マッチングするサービスの利用経験

民間企業・団体等と地方公共団体の連携を支援・マッチングするサービスの利用経験は「あり」が17.9%（7自治体）、「なし」は74.4%（29自治体）であった。

窓口体制の状況別にみると、公民連携の統一的な窓口がある自治体では半数が利用経験ありと答えているのに対し、各部署に窓口や仕組みがある自治体では21.1%（4自治体）にとどまる。

図表 21 支援・マッチングサービスの利用経験 (SA)



(2) 公民連携の取組実績

① 直近5年間で取組実績があるもの

直近5年間で公民連携の取組実績があるものは、「包括連携協定」が最も高く79.5%（31自治体）、次いで「個別連携協定」が71.8%（28自治体）であった。また、「業務委託（アウトソーシング）」59.0%（23自治体）、「寄付・寄贈（寄付金、民間資産〔土地・所有物等〕の提供）」53.8%（21自治体）、「事業共催（行政・民間が事業実施主体として共に関与）」51.3%（20自治体）、「市民協働（アダプト）」51.3%（20自治体）も半数以上の自治体を実施している。

また、「市場化テスト（行政サービスに対する官民競争入札制度）」は0自治体だった。その他としては、「大学研究室への職員派遣」や「リビングラボ⁵⁰」などが挙げられている。

人口規模別にみると、10万人以上の自治体ではほとんどの取組について50%を超える取組実績があるのに対し、1万人未満の自治体では50%を超える取組はない。人口規模を問わず「包括連携協定」が最も実績があるものの、10万人以上の自治体が100%（17自治体）であるのに対し、1～10万人未満では90.9%（10自治体）、1万人未満では36.4%（4自治体）、島しょ地域に絞ると22.2%（2自治体）と、小規模自治体ほど連携実績は少ない傾向がみられる。

図表 22 取組実績があるもの_人口規模別（MA）

項目	全体		1万人未満			1～10万人未満		10万人以上		
	数	割合	数	割合	(島しょ地域) 数	割合	数	割合	数	割合
サンプル数	39	100.0%	11	100.0%	9	100.0%	11	100.0%	17	100.0%
1 ネーミングライツ	15	38.5%	0	0.0%	0	0.0%	6	54.5%	9	52.9%
2 公共空間の活用(宅配ロッカー、レンタサイクル設置等)	16	41.0%	1	9.1%	0	0.0%	5	45.5%	10	58.8%
3 業務委託(アウトソーシング)	23	59.0%	3	27.3%	3	33.3%	7	63.6%	13	76.5%
4 市場化テスト(行政サービスに対する官民競争入札制度)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
5 寄付・寄贈(寄付金、民間資産〔土地・所有物等〕の提供)	21	53.8%	2	18.2%	2	22.2%	7	63.6%	12	70.6%
6 事業共催(行政・民間が事業実施主体として共に関与)	20	51.3%	2	18.2%	2	22.2%	6	54.5%	12	70.6%
7 包括連携協定	31	79.5%	4	36.4%	2	22.2%	10	90.9%	17	100.0%
8 個別連携協定	28	71.8%	3	27.3%	1	11.1%	9	81.8%	16	94.1%
9 事業協力(民間が主体で行う事業に行政が協力する)	16	41.0%	3	27.3%	2	22.2%	3	27.3%	10	58.8%
10 市民協働(アダプト等)	20	51.3%	1	9.1%	0	0.0%	7	63.6%	12	70.6%
11 相談・提案活動(サウンディング)	17	43.6%	1	9.1%	1	11.1%	4	36.4%	12	70.6%
12 共同研究・意見交換	16	41.0%	2	18.2%	2	22.2%	4	36.4%	10	58.8%
13 その他	8	20.5%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	7	41.2%
14 特になし	4	10.3%	4	36.4%	4	44.4%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

⁵⁰ 社会の複雑な課題を住民と企業等が一緒になって生活環境で実験し、この共創と実装と評価と改善から、新しいサービスや商品を生み出す一連の活動のことを指す。

② 直近5年間で取組実績があるものの中で重視しているもの

直近5年間で公民連携の取組実績があるものの中で、重視しているものは、「包括連携協定」が最も高く48.7%（19自治体）、次いで「個別連携協定」が35.9%（14自治体）、「業務委託（アウトソーシング）」が28.2%（11自治体）であった。また、その他の意見としては「民間事業者提案制度」などが挙げられている。

人口規模別にみると、1～10万人未満では「包括連携協定」が最も高く72.7%（8自治体）なのに対し、10万人以上では「個別連携協定」が58.8%（10自治体）、1万人未満は「業務委託（アウトソーシング）」が27.3%（3自治体）となっている。この3自治体はすべて島しょ地域の自治体となっており、規模によって重視するものが異なる。

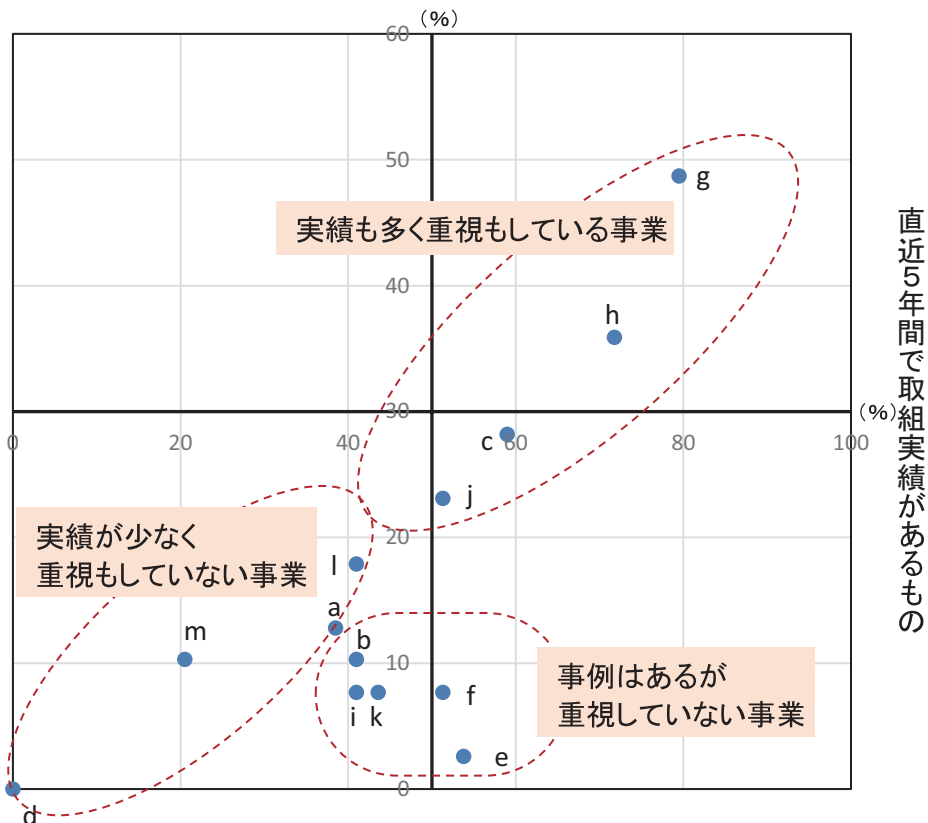
図表 23 重視しているもの _ 人口規模別（MA・3つまで）

項目	全体		1万人未満		（島しょ地域）		1～10万人未満		10万人以上	
	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
サンプル数	39	100.0%	11	100.0%	9	100.0%	11	100.0%	17	100.0%
1 ネーミングライツ	5	12.8%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	4	23.5%
2 公共空間の活用(宅配ロッカー、レンタサイクル設置等)	4	10.3%	0	0.0%	0	0.0%	2	18.2%	2	11.8%
3 業務委託(アウトソーシング)	11	28.2%	3	27.3%	3	33.3%	4	36.4%	4	23.5%
4 市場化テスト(行政サービスに対する官民競争入札制度)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
5 寄付・寄贈(寄付金、民間資産[土地・所有物等]の提供)	1	2.6%	1	9.1%	1	11.1%	0	0.0%	0	0.0%
6 事業共催(行政・民間が事業実施主体として共に関与)	3	7.7%	2	18.2%	2	22.2%	0	0.0%	1	5.9%
7 包括連携協定	19	48.7%	2	18.2%	1	11.1%	8	72.7%	9	52.9%
8 個別連携協定	14	35.9%	0	0.0%	0	0.0%	4	36.4%	10	58.8%
9 事業協力(民間が主体で行う事業に行政が協力する)	3	7.7%	1	9.1%	1	11.1%	0	0.0%	2	11.8%
10 市民協働(アダプト等)	9	23.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	18.2%	7	41.2%
11 相談・提案活動(サウンディング)	3	7.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	2	11.8%
12 共同研究・意見交換	7	17.9%	0	0.0%	0	0.0%	3	27.3%	4	23.5%
13 その他	4	10.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	3	17.6%
14 特にない	2	5.1%	2	18.2%	2	22.2%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	6	15.4%	4	36.4%	3	33.3%	2	18.2%	0	0.0%

横軸に取組実績があるもの、縦軸に重視しているものとして散布図を描くと、基本的には正の相関関係が読み取れるが、「b 公共空間の活用」、「e 寄付・寄贈」、「f 事業共催」、「i 事業協力」、「k 相談・提案活動」は、取組実績があっても重視度は低いことから、自治体としては公民連携事業とは異なる整理がなされているか、若しくは公民連携の一部に含むものと整理していたとしても、自治体は提案を受ける側として受動的な位置づけになっているものと推察される。

図表 24 取組実績があるものと重視しているもの (MA)

直近5年間で取組実績がある中で重視しているもの



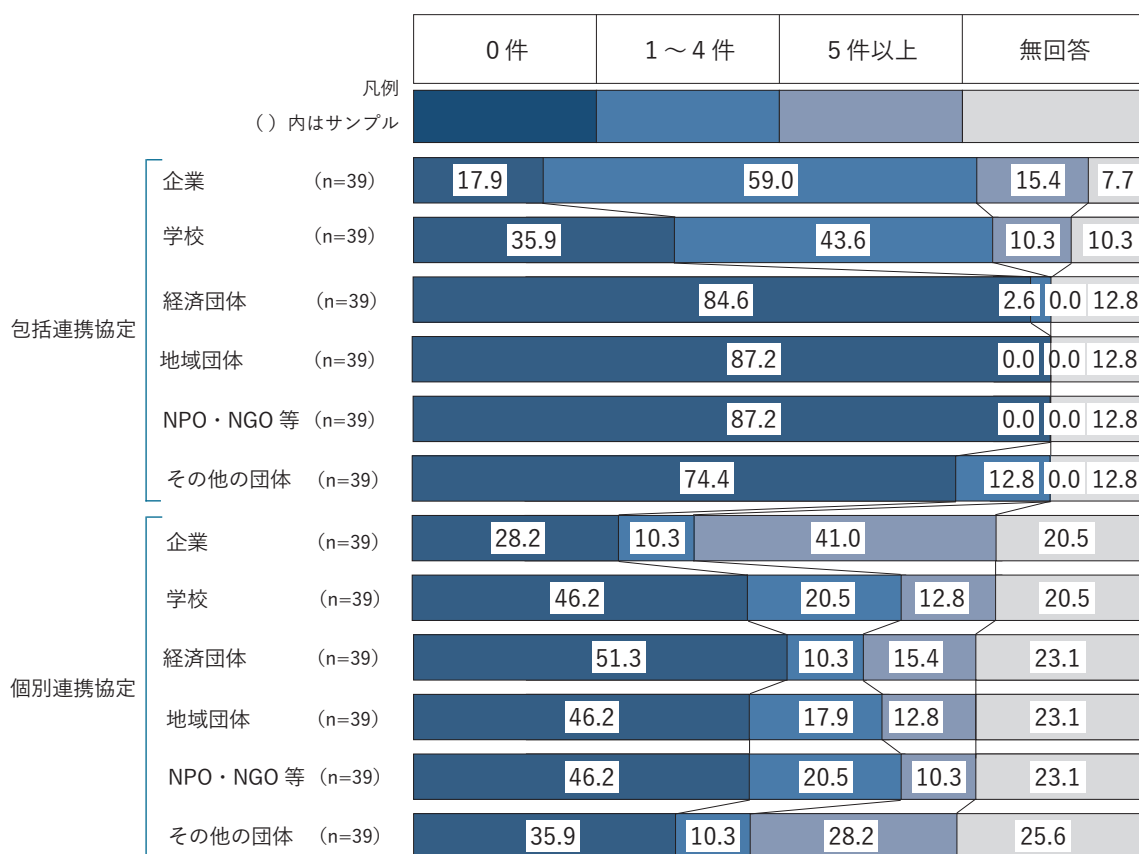
- a ネーミングライツ
- b 公共空間の活用 (宅配ロッカー、レンタサイクル設置等)
- c 業務委託 (アウトソーシング)
- d 市場化テスト (行政サービスに対する官民競争入札制度)
- e 寄付・寄贈 (寄付金、民間資産 [土地・所有物等] の提供)
- f 事業共催 (行政・民間が事業実施主体として共に関与)
- g 包括連携協定
- h 個別連携協定
- i 事業協力 (民間が主体で行う事業に行政が協力する)
- j 市民協働 (アダプト等)
- k 相談・提案活動 (サウンディング)
- l 共同研究・意見交換
- m その他

③ 現在締結している協定の件数

包括連携協定の数と連携先の団体分類は、企業は「1～4件」が59.0%（23自治体）、「5件以上」が15.4%（6自治体）であり、合計すると74.4%（29自治体）が1件以上の締結をしている。学校は「1～4件」が43.6%（17自治体）、「5件以上」が10.3%（4自治体）で、合計すると約半数の自治体が1件以上の締結をしている。経済団体、地域団体、NPO・NGO等は8割以上の自治体が「0件」と回答している。

個別連携協定の数と連携先の団体分類は、企業は「1～4件」が10.3%（4自治体）、「5件以上」が41.0%（16自治体）であり、合計すると約半数の自治体が1件以上の締結をしている。学校は「1～4件」が20.5%（8自治体）、「5件以上」が12.8%（5自治体）で合計すると約3割の自治体が1件以上の締結をしている。経済団体、地域団体、NPO・NGO等、その他の団体で1件以上締結している自治体はそれぞれ、25.7%（10自治体）、30.7%（12自治体）、30.8%（12自治体）、38.5%（15自治体）であり、包括連携協定との差が顕著である。

図表 25 包括連携協定・個別連携協定の件数（FA）

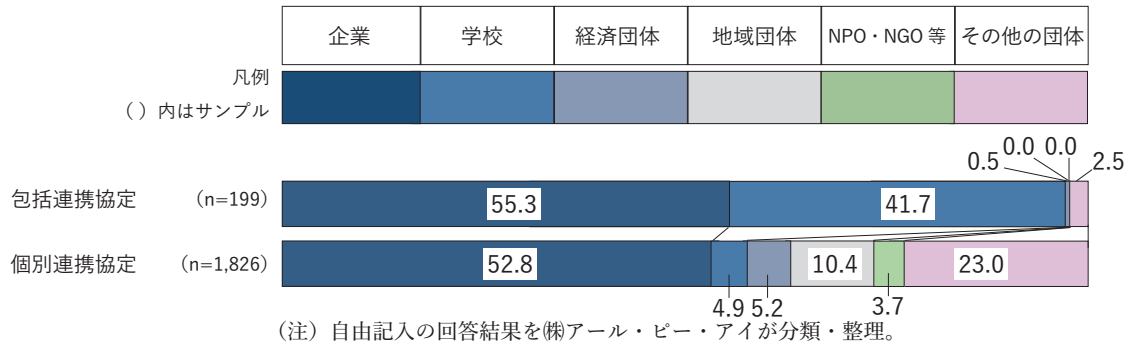


(注) 自由記入の回答結果を㈱アール・ビー・アイが分類・整理。すべての項目が無回答の場合は無回答に分類。一部の項目に数字の記載があり、無回答の項目がある場合はその項目を0件に分類。「回答できず、把握していない」などの注釈がある場合は無回答に分類。

包括連携協定の数は39自治体の合計が199件で、内訳は「企業」が55.3%（110件）、次いで「学校」が41.7%（83件）で、合わせると全体の9割を超える。

個別連携協定は合計1,826件で、包括連携協定を大きく上回る。連携先は包括連携協定と同様に「企業」が最も多く52.8%（965件）、次いで「その他の団体」が23.0%（420件）の順となっており、連携先の内訳の構成比は包括連携協定と傾向が異なる。

図表 26 協定の連携先の構成比（FA）

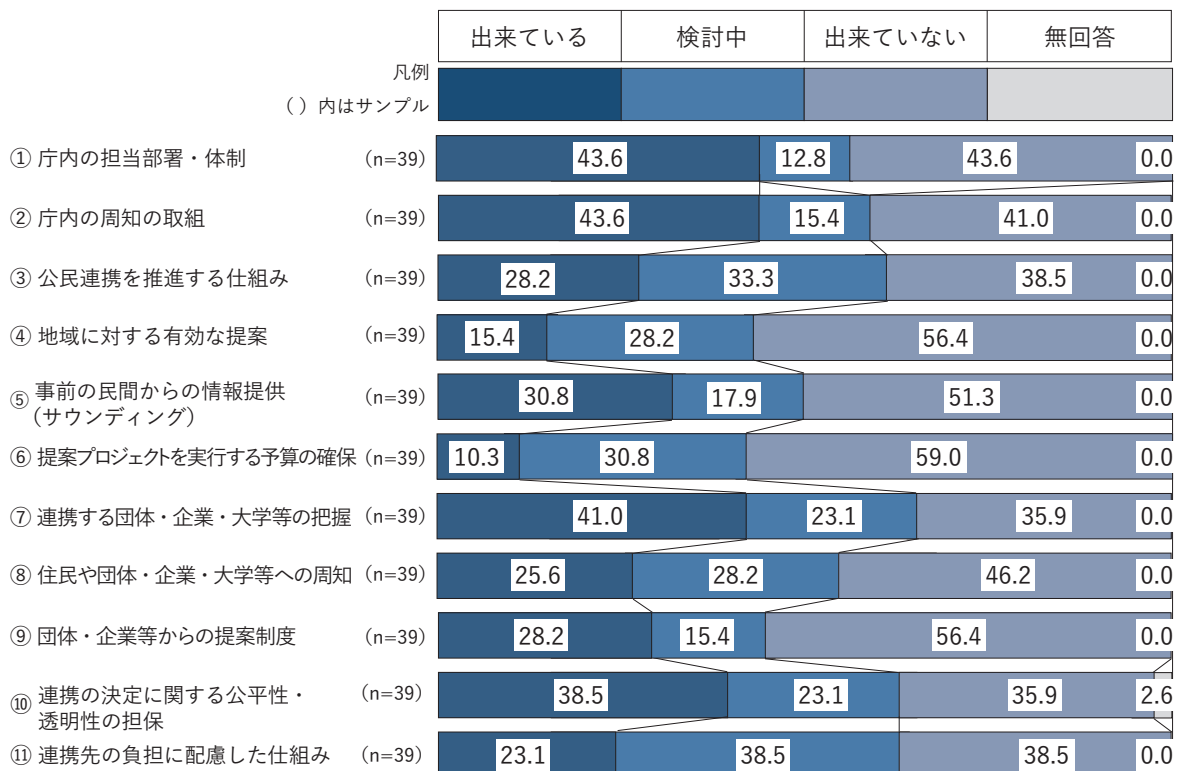


④ 公民連携の現状の評価

公民連携の現状の評価について、①庁内の担当部署・体制の整備と②庁内の周知の取組は「出来ている」がそれぞれ43.6%（17自治体）で最も高く、次いで、⑦連携する団体・企業・大学等の把握が41.0%（16自治体）、⑩連携の決定に関する公平性・透明性の担保が38.5%（15自治体）であった。

一方、⑥提案プロジェクトを実行する予算の確保は「出来ていない」が59.0%（23自治体）と約6割を占める。

図表 27 公民連携の現状（SA）



⑤ 公民連携の取組を充実するために行っていること

公民連携の取組を充実するために行っていることは、「企業、団体、大学等への働きかけ・対話」が41.0%（16自治体）で最も高く、次いで「連携の仕組み、制度の整備」が35.9%（14自治体）などの順であった。

公民連携の窓口の整備状況別にみると、公民連携の統一的な窓口や仕組みがある自治体は押し並べて割合が高く、中でも「企業、団体、大学等への働きかけ・対話」、「窓口の設置」、「連携の仕組み、制度の整備」がそれぞれ83.3%（5自治体）となっている。

各部署に窓口や仕組みがある自治体も「企業、団体、大学等への働きかけ・対話」は57.9%（11自治体）と5割を超え、公民連携の統一的な窓口や仕組みがある自治体ほどではないものの、連携相手との対話を最も重視していることが読み取れる。

公民連携の窓口や仕組みが全くない自治体では「その他」が21.4%（3自治体）で最も多いものの、内訳はすべて「特になし」となっている。「庁内外の研修会・研究会の実施」や「連携の仕組み、制度の整備」との回答がそれぞれ1自治体あり、これらの自治体においては準備段階にあることがうかがえる。

図表 28 充実するために行っていること _ 窓口や仕組みの有無別（MA）

項目	全体		公民連携の統一的な窓口や仕組みがある		各部署に窓口や仕組みがある		公民連携の窓口や仕組みが全くない	
	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
サンプル数	39	100.0%	6	100.0%	19	100.0%	14	100.0%
1 企業、団体、大学等の情報収集、意向調査	11	28.2%	3	50.0%	8	42.1%	0	0.0%
2 企業、団体、大学等への働きかけ・対話	16	41.0%	5	83.3%	11	57.9%	0	0.0%
3 庁内の担当職員の配置	6	15.4%	2	33.3%	4	21.1%	0	0.0%
4 庁内外の研修会・研究会の実施	7	17.9%	3	50.0%	3	15.8%	1	7.1%
5 連携を希望する領域・テーマの整理	4	10.3%	1	16.7%	3	15.8%	0	0.0%
6 窓口の設置	6	15.4%	5	83.3%	1	5.3%	0	0.0%
7 連携の仕組み、制度の整備	14	35.9%	5	83.3%	8	42.1%	1	7.1%
8 提案採用に関する審査ルール、判断基準	7	17.9%	3	50.0%	4	21.1%	0	0.0%
9 予算措置	7	17.9%	1	16.7%	6	31.6%	0	0.0%
10 民間ノウハウで地域課題を解決する実証事業の実施	8	20.5%	4	66.7%	4	21.1%	0	0.0%
11 企業、団体、大学等との共同研究	7	17.9%	3	50.0%	4	21.1%	0	0.0%
12 民間からの情報提供（サウンディング）	12	30.8%	4	66.7%	8	42.1%	0	0.0%
13 その他	5	12.8%	1	16.7%	1	5.3%	3	21.4%
無回答	12	30.8%	0	0.0%	2	10.5%	10	71.4%

(3) 公民連携のニーズ

① 現在まで取り組んだことがある分野・検討中の分野

公民連携の各分野の取組として、現在まで取り組んだことがある分野は、「防災・減災」が61.5%（24自治体）で最も高く、次いで「健康・医療」が59.0%（23自治体）、「文化・スポーツ振興」が53.8%（21自治体）、「高齢者・障害者」、「地域経済・産業振興」がそれぞれ51.3%（20自治体）であった。

人口規模別にみると、10万人以上の自治体は「防災・減災」の88.2%（15自治体）をはじめとして「健康・医療」、「高齢者・障害者」、「文化・スポーツ振興」がそれぞれ82.4%（14自治体）と8割を超える。

1～10万人未満の自治体及び1万人未満の自治体では8割を超える分野はなく、1～10万人未満の自治体では「健康・医療」72.7%（8自治体）、1万人未満の自治体では「観光振興」36.4%（4自治体）、島しょ地域に絞ると「観光振興」と「防災・減災」がともに22.2%（2自治体）で、それぞれ最多となっている。

図表 29 公民連携で取り組んだことがある分野_人口規模別（MA）

項目	全体		1万人未満		（島しょ地域）		1～10万人未満		10万人以上	
	サンプル数	割合	サンプル数	割合	サンプル数	割合	サンプル数	割合	サンプル数	割合
1 健康・医療	23	59.0%	1	9.1%	0	0.0%	8	72.7%	14	82.4%
2 高齢者・障害者	20	51.3%	0	0.0%	0	0.0%	6	54.5%	14	82.4%
3 女性活躍	8	20.5%	0	0.0%	0	0.0%	4	36.4%	4	23.5%
4 子育て・青少年	18	46.2%	1	9.1%	0	0.0%	7	63.6%	10	58.8%
5 地域経済・産業振興	20	51.3%	3	27.3%	1	11.1%	7	63.6%	10	58.8%
6 観光振興	19	48.7%	4	36.4%	2	22.2%	5	45.5%	10	58.8%
7 文化・スポーツ振興	21	53.8%	1	9.1%	1	11.1%	6	54.5%	14	82.4%
8 国際交流	8	20.5%	0	0.0%	0	0.0%	3	27.3%	5	29.4%
9 環境保全	19	48.7%	1	9.1%	1	11.1%	7	63.6%	11	64.7%
10 地域生活安全・安心	19	48.7%	0	0.0%	0	0.0%	6	54.5%	13	76.5%
11 防災・減災	24	61.5%	3	27.3%	2	22.2%	6	54.5%	15	88.2%
12 情報、DX	13	33.3%	1	9.1%	1	11.1%	4	36.4%	8	47.1%
13 都市整備、まちづくり、交通	15	38.5%	0	0.0%	0	0.0%	6	54.5%	9	52.9%
14 地域活性化	19	48.7%	1	9.1%	1	11.1%	5	45.5%	13	76.5%
15 住民サービスの向上	16	41.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	36.4%	12	70.6%
16 その他の分野	3	7.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	2	11.8%
17 特にない	5	12.8%	5	45.5%	5	55.6%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	3	7.7%	2	18.2%	2	22.2%	1	9.1%	0	0.0%

公民連携の窓口の整備状況別にみると、公民連携の統一的な窓口や仕組みがある自治体では、「健康・医療」と「地域生活安全・安心」がともに100.0%（6自治体）、「子育て・青少年」と「文化・スポーツ振興」、「環境保全」がそれぞれ83.3%（5自治体）などの順となっている。

各部署に窓口や仕組みがある自治体では100.0%の分野はないものの、「防災・減災」をはじめとして複数の分野で公民連携の統一的な窓口や仕組みがある自治体を上回っており、統一的な窓口がなくても積極的な取組事例はみられる。

図表 30 公民連携で取り組んだことがある分野_窓口や仕組みの有無別（MA）

項目	全体		公民連携の統一的な窓口や仕組みがある		各部署に窓口や仕組みがある		公民連携の窓口や仕組みが全くない	
	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
サンプル	39	100.0%	6	100.0%	19	100.0%	14	100.0%
1 健康・医療	23	59.0%	6	100.0%	14	73.7%	3	21.4%
2 高齢者・障害者	20	51.3%	4	66.7%	14	73.7%	2	14.3%
3 女性活躍	8	20.5%	1	16.7%	6	31.6%	1	7.1%
4 子育て・青少年	18	46.2%	5	83.3%	10	52.6%	3	21.4%
5 地域経済・産業振興	20	51.3%	3	50.0%	13	68.4%	4	28.6%
6 観光振興	19	48.7%	4	66.7%	11	57.9%	4	28.6%
7 文化・スポーツ振興	21	53.8%	5	83.3%	15	78.9%	1	7.1%
8 国際交流	8	20.5%	1	16.7%	5	26.3%	2	14.3%
9 環境保全	19	48.7%	5	83.3%	13	68.4%	1	7.1%
10 地域生活安全・安心	19	48.7%	6	100.0%	12	63.2%	1	7.1%
11 防災・減災	24	61.5%	4	66.7%	16	84.2%	4	28.6%
12 情報、DX	13	33.3%	3	50.0%	10	52.6%	0	0.0%
13 都市整備、まちづくり、交通	15	38.5%	3	50.0%	11	57.9%	1	7.1%
14 地域活性化	19	48.7%	4	66.7%	13	68.4%	2	14.3%
15 住民サービスの向上	16	41.0%	4	66.7%	11	57.9%	1	7.1%
16 その他の分野	3	7.7%	0	0.0%	2	10.5%	1	7.1%
17 特になし	5	12.8%	0	0.0%	0	0.0%	5	35.7%
無回答	3	7.7%	0	0.0%	0	0.0%	3	21.4%

公民連携による取組を検討中の分野については押し並べて低く、1万人未満の自治体では「特にない」が45.5%（5自治体）となっている。これらの5自治体はすべて島しょ地域の自治体であり、島しょ地域では、半数を超える自治体がまだ公民連携を課題解決の手段に活用するほどの機運には至っていない。

全体では「情報・DX」が10.3%（4自治体）が最も高く、人口規模別でみると10万人以上の自治体において17.6%（3自治体）と規模の大きい自治体で注目されていることが読み取れる。

図表 31 取組検討中の分野_人口規模別（MA）

項目	全体		1万人未満		（島しょ地域）		1～10万人未満		10万人以上	
	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
サンプル数	39	100.0%	11	100.0%	9	100.0%	11	100.0%	17	100.0%
1 健康・医療	3	7.7%	1	9.1%	1	11.1%	2	18.2%	0	0.0%
2 高齢者・障害者	3	7.7%	2	18.2%	2	22.2%	0	0.0%	1	5.9%
3 女性活躍	1	2.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.9%
4 子育て・青少年	2	5.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	1	5.9%
5 地域経済・産業振興	3	7.7%	2	18.2%	2	22.2%	0	0.0%	1	5.9%
6 観光振興	2	5.1%	2	18.2%	2	22.2%	0	0.0%	0	0.0%
7 文化・スポーツ振興	1	2.6%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	0	0.0%
8 国際交流	1	2.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.9%
9 環境保全	3	7.7%	1	9.1%	1	11.1%	0	0.0%	2	11.8%
10 地域生活安全・安心	2	5.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	1	5.9%
11 防災・減災	3	7.7%	1	9.1%	1	11.1%	0	0.0%	2	11.8%
12 情報・DX	4	10.3%	1	9.1%	1	11.1%	0	0.0%	3	17.6%
13 都市整備、まちづくり、交通	2	5.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	11.8%
14 地域活性化	1	2.6%	1	9.1%	1	11.1%	0	0.0%	0	0.0%
15 住民サービスの向上	3	7.7%	1	9.1%	1	11.1%	1	9.1%	1	5.9%
16 その他の分野	4	10.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	23.5%
17 特にない	5	12.8%	5	45.5%	5	55.6%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	22	56.4%	4	36.4%	2	22.2%	9	81.8%	9	52.9%

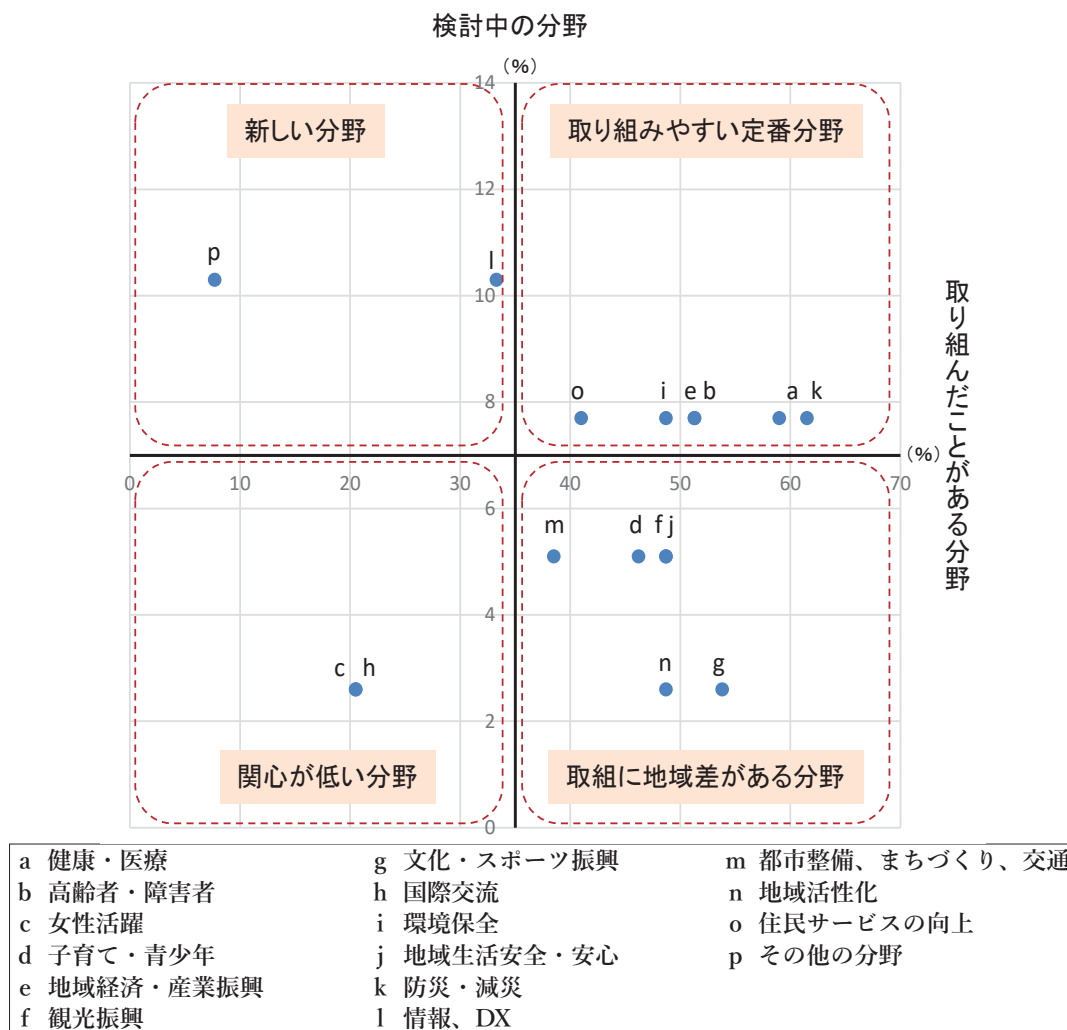
取り組んだことがある分野を横軸、取組検討中の分野を縦軸として散布図を描くと、既に取組経験があり、かつ今後も検討中の割合が高いものは、公民連携の定番の分野と位置づけることができ、「a 健康・医療」、「b 高齢者・障害者」、「e 地域経済・産業振興」、「i 環境保全」、「k 防災・減災」、「o 住民サービスの向上」が該当する。

取り組んだ経験があるものの、検討中の割合は低い分野は取組に地域差がある分野といえ、「d 子育て・青少年」、「f 観光振興」、「g 文化・スポーツ振興」、「j 地域生活安全・安心」、「m 都市整備、まちづくり、交通」、「n 地域活性化」が該当する。

取り組んだ経験が低い検討中の分野は新しい分野といえ、「l 情報、DX」、「p その他の分野」が該当する。その他の内訳としては、「スクールコミュニティ」、「フードドライブ⁵¹」、「ネーミングライツ」、「図書館の共同運営」等が挙げられている。

最後に、取組の経験も検討中の割合も低いものは関心が低い分野といえ、「c 女性活躍」、「h 国際交流」が該当する。

図表 32 取り組んだことがある分野、取組検討中の分野 (MA)



⁵¹ フードドライブとは、家庭で余っている食品を集めて、食品を必要としている地域のフードバンク等の生活困窮者支援団体、子ども食堂、福祉施設等に寄付する活動のこと。((出典) 環境省ウェブサイト <https://www.env.go.jp/press/110697.html> (最終確認日: 2023年1月31日))

② 民間事業者等の参画を増やすために必要な支援

民間事業者等の参画を増やすにあたって必要な支援は、「連携の仕組み、制度の整備に関する情報支援」が53.8% (21自治体) で最も高く、次いで「予算措置への支援」が46.2% (18自治体)、「企業、団体等への働きかけ・対話」、「民間ノウハウで地域課題を解決する実証事業の実施」がそれぞれ35.9% (14自治体) であった。

人口規模別にみると、10万人以上の自治体は「連携の仕組み、制度の整備に関する情報支援」が64.7% (11自治体) で最も高くなっているのに対し、1～10万人未満の自治体は「連携の仕組み、制度の整備に関する情報支援」に加えて「民間ノウハウで地域課題を解決する実証事業の実施」も63.6% (7自治体) で最も高くなっている。

これに対し、1万人未満の自治体は「予算措置への支援」が45.5% (5自治体) で最も多く、島しょ地域も33.3% (3自治体) となっている。また、島しょ地域は「特にない」が33.3% (3自治体) で、人口の多い自治体に比べると、決して関心が高いとはいえないものの、「企業、団体等への働きかけ・対話」は33.3% (3自治体) となっており、「企業、団体等とのマッチング支援」が11.1% (1自治体) にとどまることから、公民連携で取り組む課題が明確になる以前の対話の段階での支援を望んでいると考えられる。

図表 33 必要な支援_人口規模別 (MA・3つまで)

項目	全体		1万人未満		(島しょ地域)		1～10万人未満		10万人以上	
	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
サンプル数	39	100.0%	11	100.0%	9	100.0%	11	100.0%	17	100.0%
1 企業、団体等の情報収集、意向調査	7	17.9%	2	18.2%	1	11.1%	0	0.0%	5	29.4%
2 企業、団体等への働きかけ・対話	14	35.9%	3	27.3%	3	33.3%	2	18.2%	9	52.9%
3 庁内外の研修会・研究会の実施	5	12.8%	2	18.2%	1	11.1%	2	18.2%	1	5.9%
4 連携の仕組み、制度の整備に関する情報支援	21	53.8%	3	27.3%	2	22.2%	7	63.6%	11	64.7%
5 予算措置への支援	18	46.2%	5	45.5%	3	33.3%	6	54.5%	7	41.2%
6 民間ノウハウで地域課題を解決する実証事業の実施	14	35.9%	0	0.0%	0	0.0%	7	63.6%	7	41.2%
7 企業、団体等との共同研究	1	2.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.9%
8 企業、団体等とのマッチング支援	10	25.6%	1	9.1%	1	11.1%	3	27.3%	6	35.3%
9 その他	1	2.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.9%
10 特にない	3	7.7%	3	27.3%	3	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

③ 公民連携の課題

公民連携について現在課題に感じていることは、「行政側の予算が十分でない」が38.5%（15自治体）で最も高く、次いで「連携が形骸化している」が30.8%（12自治体）、「民間との情報共有の場が十分でない」と「行政側の職員の協力が得られにくい」がそれぞれ28.2%（11自治体）であった。

その他の回答は、「担当する課が決まっていない」、「官民とも人事異動により合意している意思決定が変わること」、「行政側の人員が十分でない」等が挙げられている。

人口規模別にみると、10万人以上の自治体は「行政側の予算が十分でない」が47.1%（8自治体）で最も多く、次いで「行政側の職員の協力が得られにくい」が41.2%（7自治体）、「連携の意義が庁内で理解されない」が35.3%（6自治体）といずれも庁内に課題を抱えている傾向がみられる。

1～10万人未満の自治体は「連携が形骸化している」が54.5%（6自治体）で最も多く、次いで「行政側の予算が十分でない」が45.5%（5自治体）、「民間との情報共有の場が十分でない」と「連携の効果を把握しにくい」がともに36.4%（4自治体）となっており、連携先との関係構築に課題を感じている傾向がみられる。

1万人未満の自治体では突出した課題はみられないが、「特にない」の3自治体はすべて島しょ地域である。一方で、「民間との情報共有の場が十分でない」や「行政側の予算が十分でない」の2自治体もともに島しょ地域であり、小規模自治体の中でも課題認識に違いがみられる。

図表 34 公民連携の課題_人口規模別（MA・3つまで）

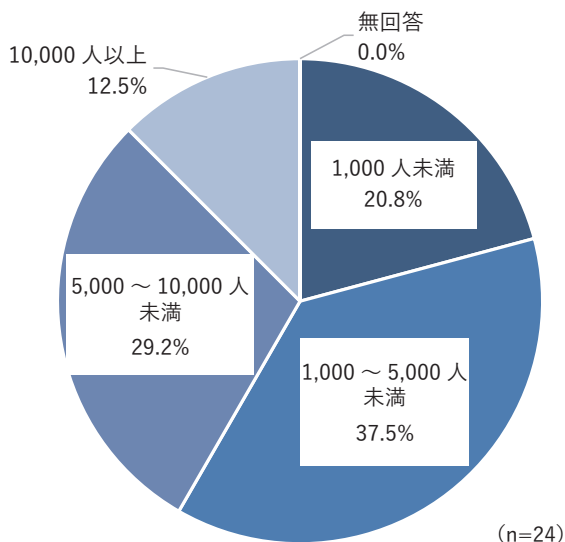
項目	全体		1万人未満		(島しょ地域)		1～10万人未満		10万人以上	
	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
サンプル数	39	100.0%	11	100.0%	9	100.0%	11	100.0%	17	100.0%
1 民間側の連絡窓口がわからない	1	2.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.9%
2 民間側からの依頼が少ない	3	7.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	2	11.8%
3 民間との情報共有の場が十分でない	11	28.2%	2	18.2%	2	22.2%	4	36.4%	5	29.4%
4 民間側との取組内容の調整が十分でない	5	12.8%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	4	23.5%
5 民間側の人員・予算が十分でない	2	5.1%	1	9.1%	1	11.1%	0	0.0%	1	5.9%
6 行政側の予算が十分でない	15	38.5%	2	18.2%	2	22.2%	5	45.5%	8	47.1%
7 行政側の職員の協力が得られにくい	11	28.2%	2	18.2%	1	11.1%	2	18.2%	7	41.2%
8 連携の意義が庁内で理解されない	9	23.1%	1	9.1%	1	11.1%	2	18.2%	6	35.3%
9 連携が形骸化している	12	30.8%	0	0.0%	0	0.0%	6	54.5%	6	35.3%
10 連携の効果を把握しにくい	9	23.1%	1	9.1%	1	11.1%	4	36.4%	4	23.5%
11 民間への働きかけが十分でない	6	15.4%	1	9.1%	1	11.1%	2	18.2%	3	17.6%
12 その他	9	23.1%	4	36.4%	2	22.2%	1	9.1%	4	23.5%
13 特にない	3	7.7%	3	27.3%	3	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

3 大学等アンケート集計分析結果

(1) 学生数

大学の規模として、学生数は「1,000～5,000人未満」が37.5%（9校）で最も高く、次いで「5,000～10,000人未満」が29.2%（7校）、「1,000人未満」が20.8%（5校）、「10,000人以上」が12.5%（3校）であった。

図表 35 学生数 (FA)



(注) 自由記入の回答結果を(株)アール・ビー・アイが分類・整理。

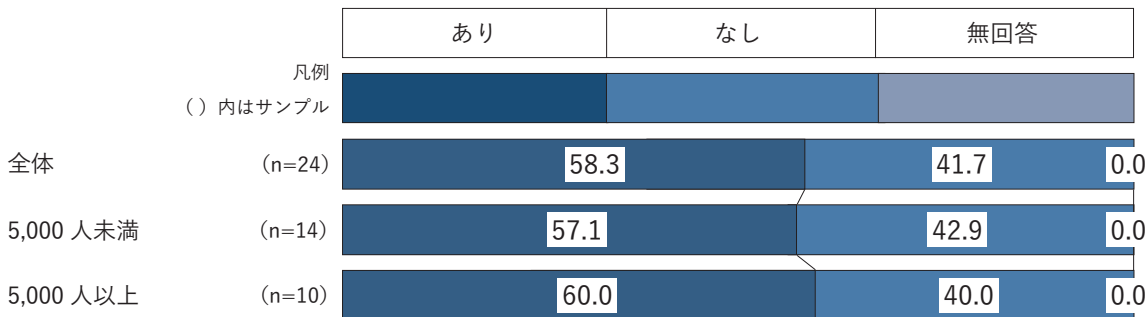
(2) 公民連携の取組体制・内容

① 産学官連携の体制

産学官連携の体制について、「部署が決まっている」が58.3%（14校）、「部署が決まっていない」が41.7%（10校）であった。

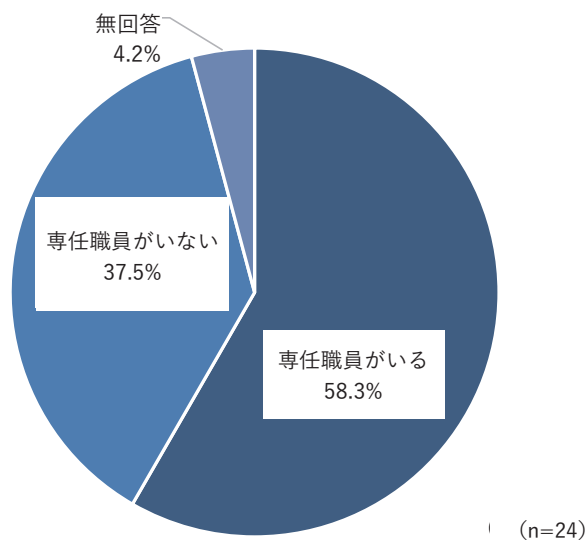
学生数別で見ると、5,000人未満では「部署が決まっている」割合は57.1%（8校）、5,000人以上でも60.0%（6校）とほぼかわりなく、担当部署の特定状況と学校の規模には大きな違いはみられない。

図表 36 担当部署の有無 (SA)



専任職員の有無は、「専任職員がいる」が58.3% (14校)、「専任職員がいない」が37.5% (9校)であった。なお、「専任職員がいる」大学において専任職員の数は「1人」が3校で、「複数人」が11校であった。

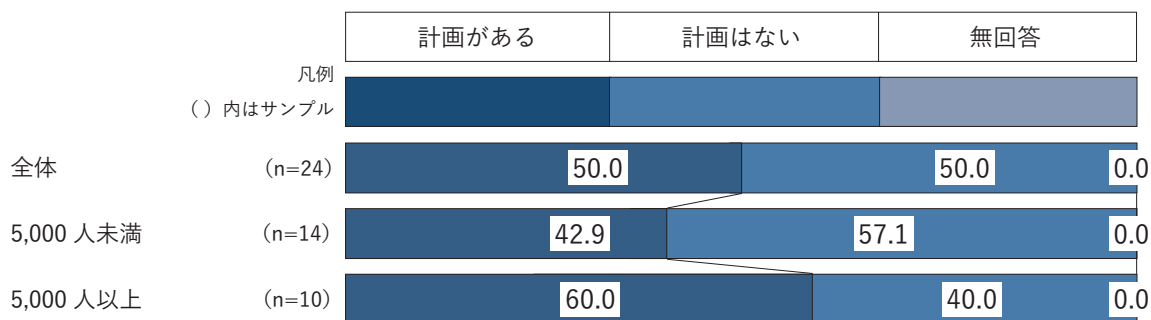
図表 37 専任職員の有無 (SA)



② 自治体との連携計画の策定

自治体との連携計画の策定について、「計画がある」、「計画がない」がそれぞれ半数であった。学生数の規模別にみると、5,000人以上の方が「計画がある」という割合が高くなっている。

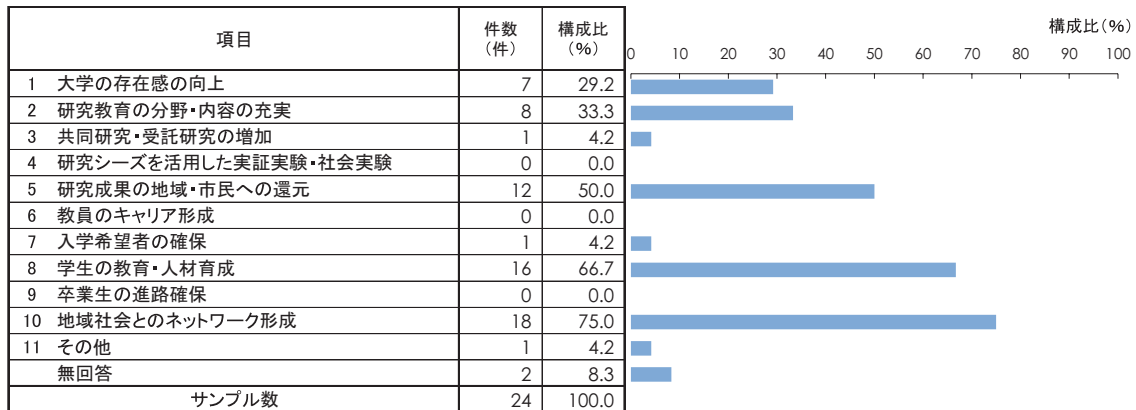
図表 38 自治体との連携計画の策定有無_学生数の規模別 (SA)



③ 自治体と連携する目的

自治体と連携する目的は、「地域社会とのネットワーク形成」が75.0%（18校）で最も高く、次いで「学生の教育・人材育成」が66.7%（16校）、「研究成果の地域・市民への還元」が50.0%（12校）であった。

図表 39 自治体と連携する目的（MA・3つまで）

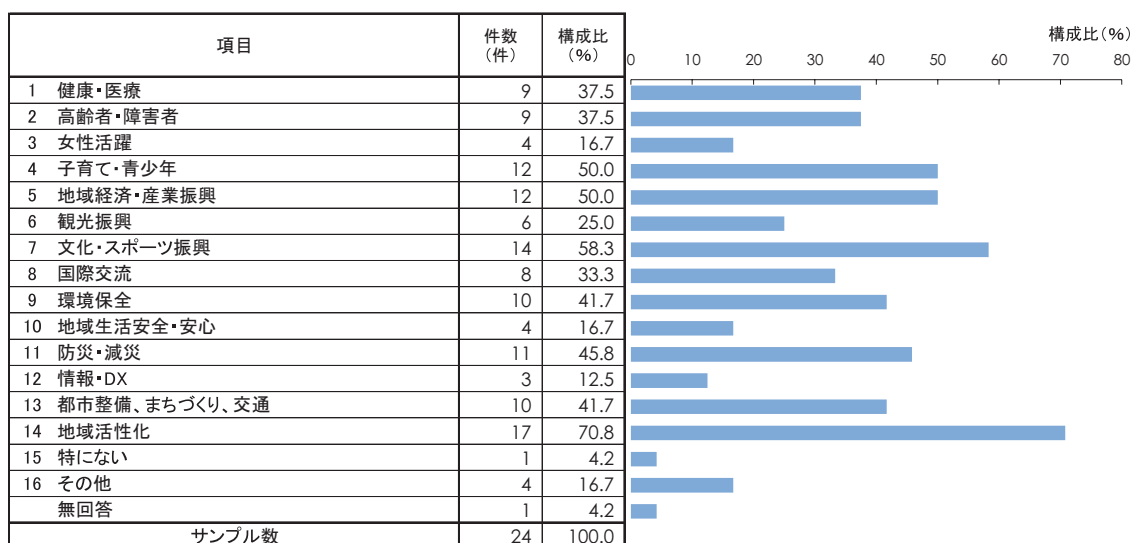


④ 自治体と連携している分野

自治体と連携している分野は、「地域活性化」70.8%（17校）で最も高く、次いで「文化・スポーツ振興」が58.3%（14校）、「子育て・青少年」と「地域経済・産業振興」がそれぞれ50.0%（12校）であった。

一方、「情報・DX」が最も低く12.5%（3校）、「女性活躍」と「地域生活安全・安心」もそれぞれ16.7%（4校）であった。その他の回答として、「教育・人材育成」、「理科教育振興」などが挙げられている。

図表 40 自治体と連携している分野（MA）



(3) 公民連携の取組実績

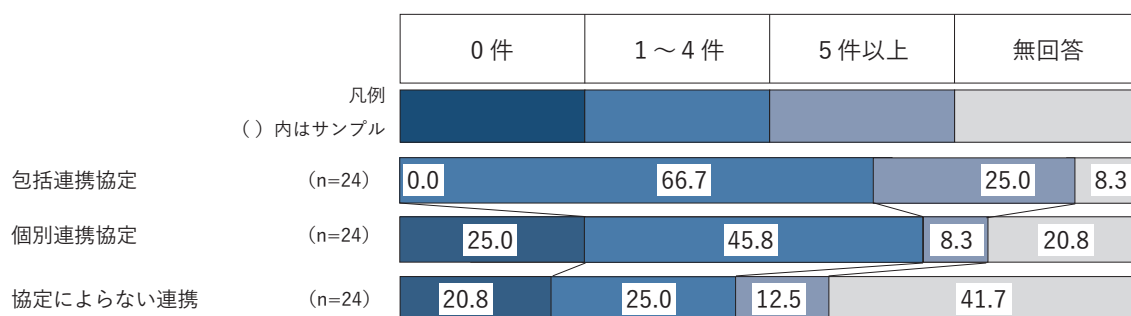
① 連携する自治体の数

現在包括連携協定を締結している自治体の数は「1～4件」が66.7%（16校）、「5件以上」が25.0%（6校）で合計すると9割以上が1件以上の包括連携協定を締結している。

個別連携協定は「1～4件」が45.8%（11校）、「5件以上」が8.3%（2校）で合計すると約半数が1件以上の個別連携協定を締結している。

協定によらない連携は、「1～4件」が25.0%（6校）、「5件以上」が12.5%（3校）であった。

図表 41 連携する自治体の数 (FA)

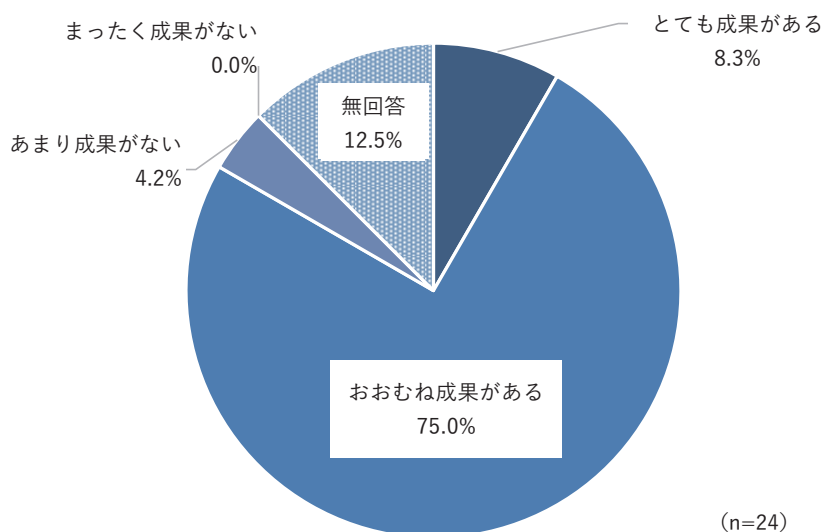


(注) 自由記入の回答結果を㈱アール・ピー・アイが分類・整理。

② 自治体との連携の成果

自治体との連携の成果は、「おおむね成果がある」が75.0%（18校）で最も高く、「とても成果がある」と回答した大学も8.3%（2校）あった。

図表 42 自治体との連携の成果 (SA)



(4) 公民連携の課題

自治体との連携について現在課題に感じていることは、「学内の人員・予算が十分でない」が最も高く37.5%（9校）、次いで「連携の効果を把握しにくい」が29.2%（7校）、「自治体との情報共有の場が十分でない」と「自治体からの予算が十分でない」がそれぞれ25.0%（6校）であった。

部署が決まっている大学等の場合は「学内の人員・予算が十分でない」が42.9%（6校）、「自治体からの予算が十分でない」が35.7%（5校）と財源面の課題が多く指摘されたのに対し、部署が決まっていない大学等の場合は、「連携の効果を把握しにくい」が40.0%（4校）で最も多く、情報が集約しにくい状況がうかがえる。

図表 43 公民連携の課題（MA・3つまで）

項目	合計		部署が決まっている		部署が決まっていない	
	数	割合	数	割合	数	割合
サンプル数	24	100.0%	14	100.0%	10	100.0%
1 自治体の連絡窓口がわからない	1	4.2%	0	0.0%	1	10.0%
2 自治体からの依頼が少ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
3 自治体との情報共有の場が十分でない	6	25.0%	4	28.6%	2	20.0%
4 自治体との取組内容の調整が十分でない	3	12.5%	2	14.3%	1	10.0%
5 自治体からの予算が十分でない	6	25.0%	5	35.7%	1	10.0%
6 学内の人員・予算が十分でない	9	37.5%	6	42.9%	3	30.0%
7 教員の協力が得られにくい	5	20.8%	3	21.4%	2	20.0%
8 連携の意義が学内で理解されない	2	8.3%	1	7.1%	1	10.0%
9 連携が形骸化している	1	4.2%	1	7.1%	0	0.0%
10 連携の効果を把握しにくい	7	29.2%	3	21.4%	4	40.0%
11 大学から自治体への提案が十分でない	2	8.3%	2	14.3%	0	0.0%
12 その他	3	12.5%	1	7.1%	2	20.0%
13 特になし	3	12.5%	2	14.3%	1	10.0%
無回答	2	8.3%	1	7.1%	1	10.0%

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から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

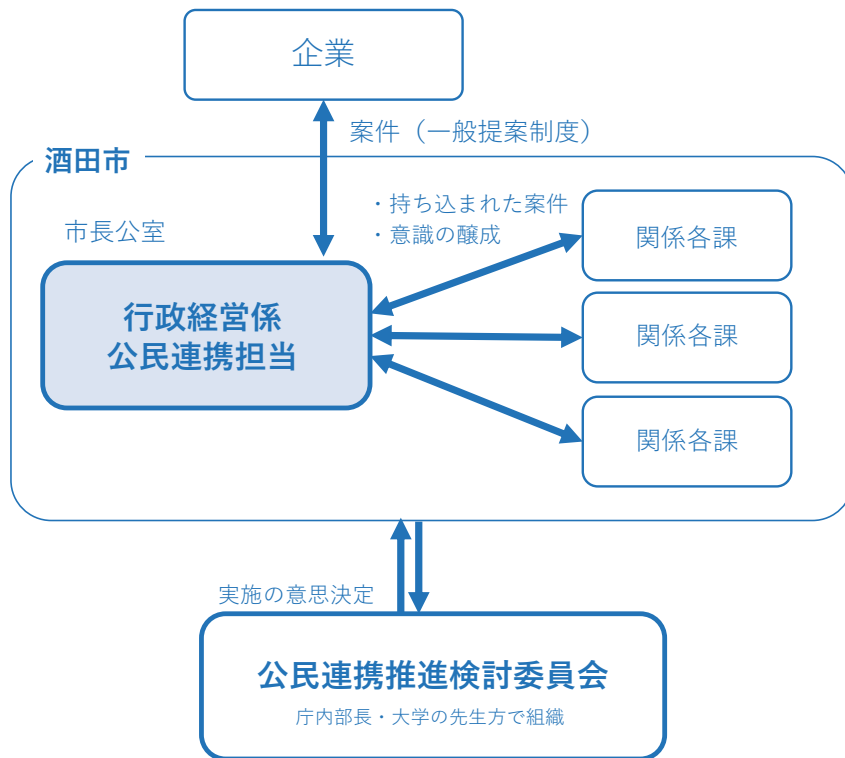
企業から受けた提案を各課にスムーズにつなげられるように、市長直轄の市長公室が公民連携を担当している。ただし、公平性と透明性を担保するために、公民連携推進検討委員会で案件ごとに事業実施の意思決定を行っている。

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

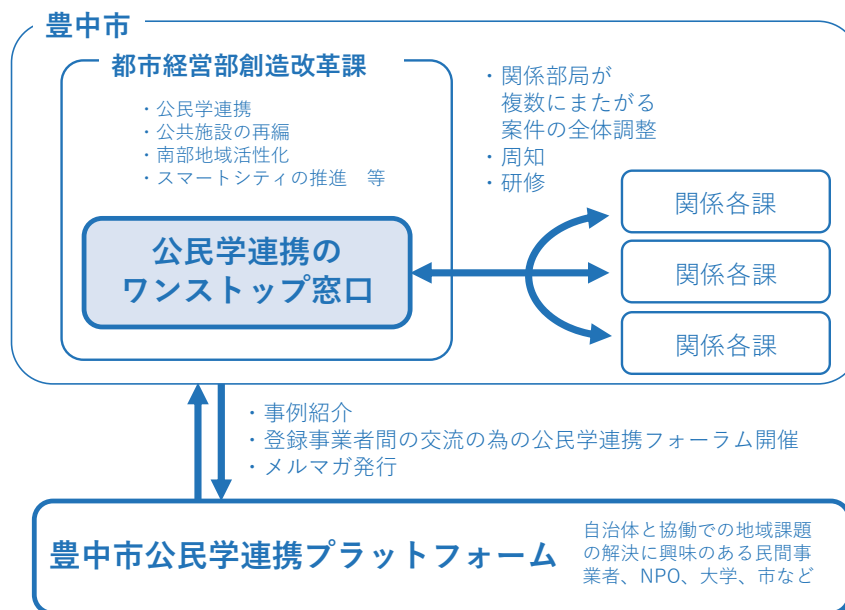
<p>組織概要</p> <p>大阪府豊中市は人口 408,802 人（2022 年 1 月 1 日住民基本台帳）、面積 36.39km²（2021 年全国都道府県市町村別面積）で、大阪府の中央部の北側、神崎川を隔て大阪市の北に位置している。</p>
<p>要旨</p> <ul style="list-style-type: none"> 2019 年度に創造改革課を設置し、公民学連携窓口を開設した。協働の相手方に大学等の教育機関も含むことから、「公民学連携」と称している。 2020 年度より公民学連携プラットフォームを立ち上げ、2022 年 8 月現在 31 団体が登録している。年 1 回事例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。

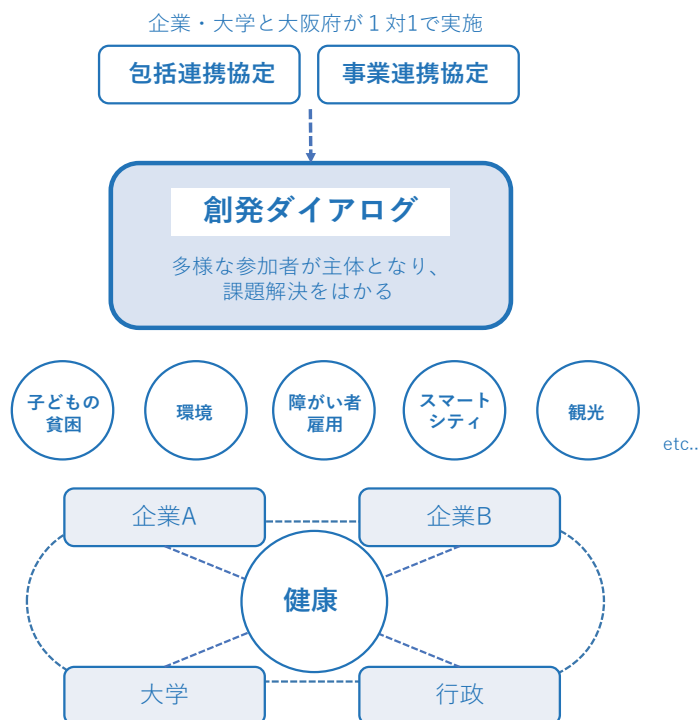
④ 企業との対話の仕組み

■ 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ほくれない。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思っている。理念の部分は合意できていても、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。

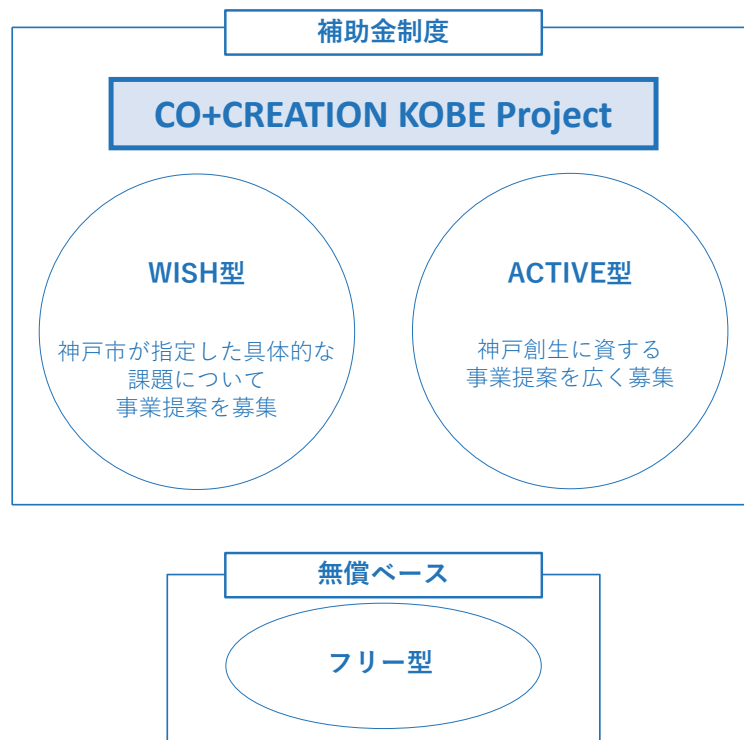
■ 神戸市参画推進課で扱う事業者からの提案範囲

「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、条件が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。

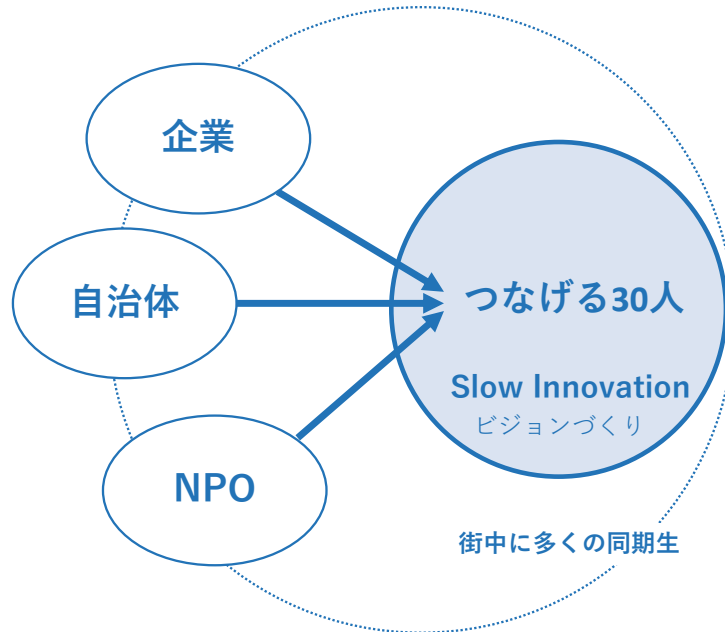
② 組織編成について

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があるものである。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气が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。

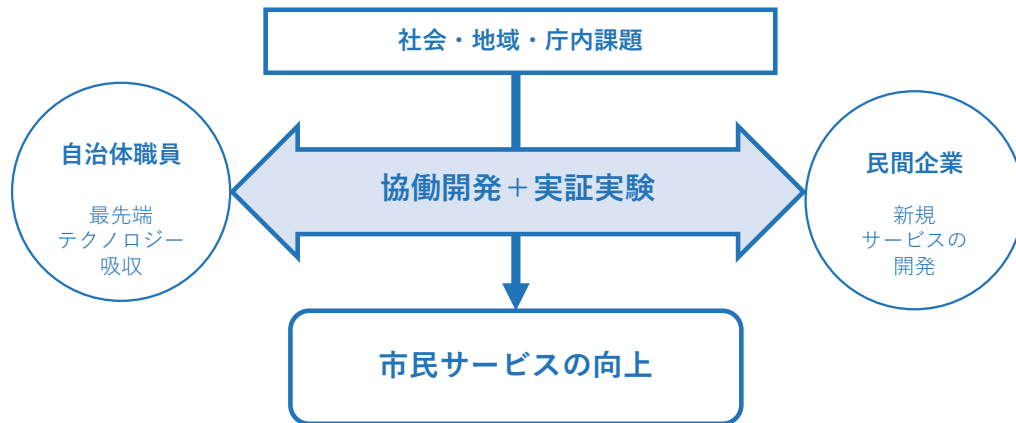
現在でも神戸市は「Urban Innovation KOBE」を実施しているが、コミュニティリンクが「Urban Innovation JAPAN」の神戸市版として運営受託をしている。

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。

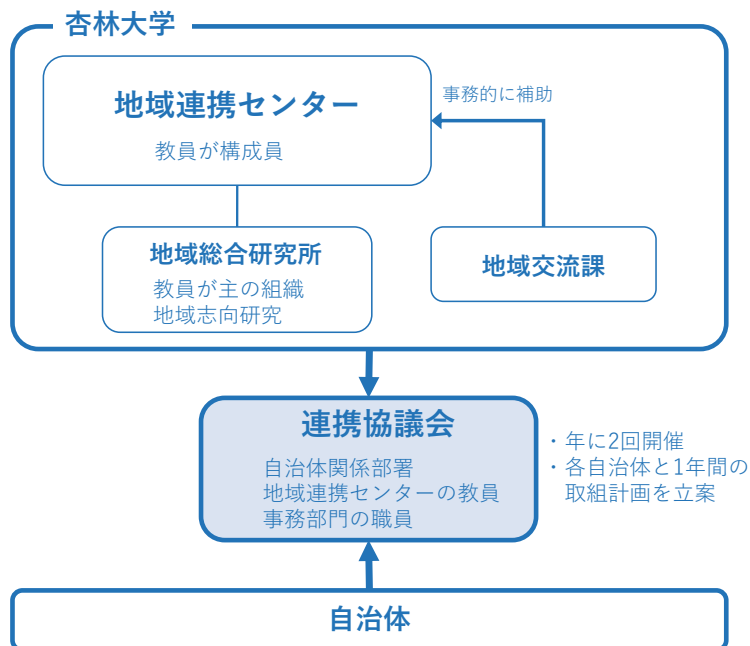
■ 自治体との連携計画策定について

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

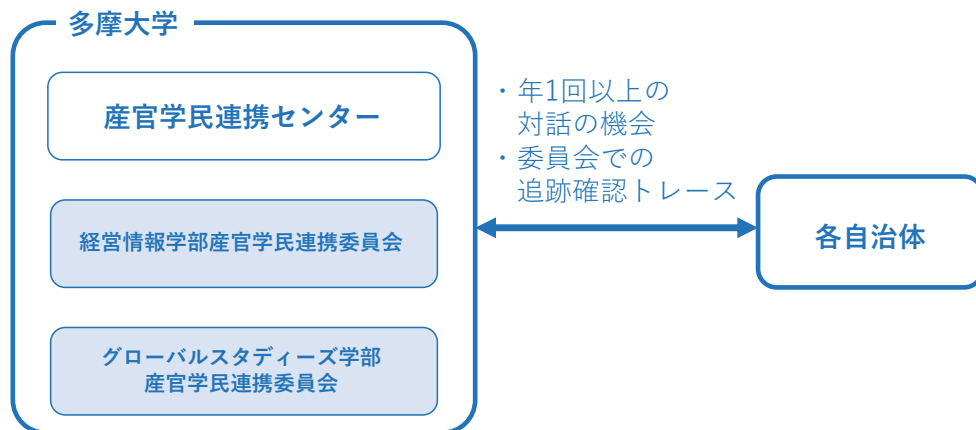
事業内容については年度計画としてまとめている。数値目標は「入試と就職に関する連携プロジェクトを2件以上」、「産官学民連携委員会⁵⁵が関与するものを全学で120件以上」となっている。後者には、教員が自治体の委員就任や自治体と連携したイベント開催なども含んでいる。

■ 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。

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。

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。

資料編

- 1 有識者ヒアリング調査概要
- 2 有識者ヒアリング調査結果
- 3 アンケート結果
- 4 アンケート票

1 有識者ヒアリング調査概要

以下の内容について3人の有識者にヒアリング調査を行った。

図表 55 有識者ヒアリング調査概要

今井 照氏 (公財) 地方自治総合研究所 主任研究員	
実施日	6月21日
主な質問項目	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公民連携が注目される社会的背景等について 2. 大学の地域貢献等や、企業側からみた公民連携について 3. 公民連携のトレンドなどについて
方法	対面
永沢 映氏 NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター代表理事	
実施日	8月2日
主な質問項目	<ol style="list-style-type: none"> 1. ソーシャルビジネスと公民連携について 2. 公民連携が注目される社会的背景等について 3. 公民連携のトレンドなどについて
方法	対面
高木 超氏 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任助教	
実施日	8月3日
主な質問項目	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公民連携やSDGsが注目される社会的背景について 2. SDGsと公民連携について 3. 公民連携のトレンドなどについて
方法	対面

2 有識者ヒアリング調査結果

(1) 公益財団法人地方自治総合研究所 主任研究員 今井 照氏

要旨

- 行政課題を民間にやってもらうだけでなく、市民活動や企業等と積極的に地域課題を拾い集め、一緒に解決していくことが公民連携の柱と考える。
- 住民が疑念を抱くことのないような公民連携の制度を作らなければならない。透明性のあるルールづくりが新しい課題となる。
- 小規模自治体の場合、あらゆる分野で公民連携の必要性が高まっている。民を企業だけに限定せず、外部から人材を連れてきたり、人材を育成したりすることも選択肢となる。
- 大学組織は、地域との関わりなしには存続できないという意識は強いはず。ただし地域と関わりある分野は限られるため、特定分野に負荷が集中する傾向がある。

① 公民連携が注目される社会的背景等について

□ 公民連携のメリット、自治体が公民連携の取組を始めるようになった理由

- そもそも近年の公民連携は行政が民間等にやってもらう委託事業が主となり活動の幅が狭い。資源が縮小し政策課題が広がる中で、市民活動や企業等と積極的に地域課題や政策課題を拾い解決していくことが公民連携の基本的な柱と考える。
- 公民連携は行政からの課題提示による実行ではなく、課題を決める過程にも市民活動や企業等が参加して責任を分担してもらうことが必要である。
- 行政側の領域を純化（見極め、精査）し、権力性が縮小した形で公民連携ができると良い。権力性と関係ない部分は市民活動や企業活動が自律的に継続するように環境を整備する。

□ 公民連携の普及を阻害する要因など

- 市民活動、企業活動、行政活動の各行動規範は、それぞれの目標が異なるため、衝突する部分がある。根本的に出発点が違うため、常にすり合わせが必要である。
- 公民連携が既得権益化したり行政との癒着にならないように、管理体制を制度的に担保しながら、行動規範の異なる主体間の緊張関係を構築しなければならない。住民が行政への疑念を抱けば公民連携の阻害要因になり得る。
- 公民連携は政策の質を上げることが目的であり、公民連携の効果をコストダウンに求めると失敗する。

② 大学の地域貢献等や、企業側からみた公民連携について

□ 大学側から見た大学による地域貢献政策の評価

- ・ 大学組織は地域との関わりなしには存続できないという意識は強い。地域貢献が大学評価の一要素になっている。
- ・ 大学側が連携を引き受けた場合も、元々地域に関係する分野は限られる。連携活動はその特定分野へ集中する傾向がある。
- ・ 最近では大学で地域連携センター等を設置し、1、2名の担当者を配置した上で、学内配分し調整しているのが実態である。

□ 企業から見た公民連携の取組の評価

- ・ IT企業が公民連携を謳いながら、デジタル化の遅れた自治体をマーケットとして捉えることは、ビジネスベースの話で公民連携とは言えないのではないかと考える。
- ・ スタートアップ企業の自治体への無償技術提供などもビジネスの構図の中にあり、無償だから良いというわけではない。自治体側にも評価する能力が必要になる。
- ・ CSRは、地域貢献としては重要な活動であるが、公民連携になるかは疑問が残る。自治体との課題や解決策の共有を経ずに企業活動がなされていれば、CSRも公民連携ではなく地域貢献に該当する。

③ 公民連携のトレンドなどについて

□ 公民連携の取組の傾向

- ・ 公民連携がしやすい特定分野があるというより、むしろ島しょ地域等の小規模自治体の場合はすべての分野が公民連携の対象。あらゆる資源を活用し、総力をあげて取り組まなければならないのが現状である。
- ・ 公民連携の民を企業に限定するのではなく「人を連れてくる」、「人をつくる」、「人の活用」など、市民活動や市民そのものにより、解決できることもある。
- ・ 一自治体が有するネットワークの中での企業の掘り起こしや連携には限度がある。橋渡しの役割を担う第三者機関が必要である。小規模自治体では賄いきれない技術支援や、企業選別等の補完は都道府県に求められる機能である。その際、特定企業と癒着などが生まれない様に、一定のルールや透明性は必要である。

□ 公民連携に取り組む自治体が持つべき視点

- ・ 行政には見えていない課題を、連携を通じて発見することが公民連携の大きな意義と考える。
- ・ 「課題の共有」にはコミュニケーションの場が必要。課題解決は必ずしも行政側が執行する必要はなく、地域と分け合い、連携して行えばよい。
- ・ 市民活動、企業活動、行政活動は行動規範が異なるので、常に「対話」が大切である。特に大きい自治体では意識的にやる必要がある。

□ 公民連携事業の今後の方向

- ・ 資源も限られ、縮小し格差社会が進む中で行政は、ハンディを負った人たちの生活支援に目を向けざるを得ないはずである。誰が担うかという話になれば都市部は民間の力を利用して住民生活を支援するという方向があるだろう。一方で、規模の小さい自治体は、逆にますます行政の役割が大きくなり、行政自体が地域資源を動員しながら主体的に住民を支える方向の二つの大きな見通しが立てられるだろう。

(2) NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター代表理事 永沢 映氏

要旨

- ・ 社会課題への関心は、働く上で自己実現などを求める人が増えたことや、自分たちのまちを何とかするにはどうしたら良いかと考えるケースが増えたことなどが挙げられる。
- ・ 公民連携の背景として、課題が複雑で自治体では解決できないために民間に協力を依頼していることは間違いなくあるものの、裾野の課題は複雑で民間側は行政の予算を活用しようとし、一方の自治体も安い予算で企業を活用しようという思惑もある。
- ・ 官と民の人間関係・信頼関係ができていくことが大切で、公民連携の土台は信頼関係といっても過言ではない。お金や仕様だけの関係にならない様に配慮する必要がある。

① ソーシャルビジネスと公民連携について

□ 近年の社会課題への関心の高まりは、何に起因しているか

- ・ 近年社会課題に関心が寄せられる要因の一つは、働く側に「自己実現、やりがい、いきがい」を求める人が増えていることが挙げられる。さまざまな震災や災害、コロナから「働く目的の変化」がおき、特に若者の関心が広まった。
- ・ もう一つには待機児童や高齢化問題など課題が山積する中で、自分たちのまちを何とかするにはどうしたら良いかと考えるケースが増えた。行政や世間から SDGs など問題の発信が増えたことも興味を持ちやすくなった理由と考えられる。
- ・ 社会課題やニーズのマーケットを探すことは当たり前と考えられるようになってきた。社会課題への関心は起業創業する会社によくみられる。2005年の会社法改正で起業に対する抵抗感が減り、気軽に法人を設立することができるようになるなか、自己実現や社会課題の解決を起業理由にした方が、ステータスを得やすいことも挙げられる。

□ 公民連携の効果

- ・ 民間と行政では視点が異なる。行政側から見るとコスト削減のメリットはあるが、明確な効果を判断することは難しい。民間側からみた場合は、行政との連携は信頼が得られ、独自のノウハウを活用した事業展開しやすいメリットがある。
- ・ 行政は、儲けること、稼ぐことをご法度している風潮があるが、お互いの良さを生かしてタイアップすることは大切である。
- ・ 横浜市の共創推進の例や長野県辰野町の予算ゼロのまちづくりなど成功事例はあるが、担当者の属人的な傾向がみられる。個人に依拠しない仕組みを作ることができればより健全な公民連携となる。

□ 社会課題への高い関心を公民連携へ促す算段

- ・ 社会課題への高い関心層を公民連携へ促すことは可能だが、今は上手くいっていない。誰かがチームをつくったり課題をセグメントしたりしていかない限り、解決のアクションにはならない。その場合には官が主導する方が健全で、チームはつくりやすい。
- ・ 民が主導の場合は信用力が弱く、ビジネスの色が出てくるとパブリック性が担保しにく

くなる。継続的に良い関係性を続けるには運営やソフト面は民が主導でシステムをつくり、利益がシェアできれば理想と考える。

□ 民からの積極的な関与をいかに引き出すか

- ・「目的」と「利益」を明確にすると公民連携は広がる。課題のセグメントにはセンスが必要となるが、優先順位をつけ、ゴールイメージを描き、細分化した仕組みをつくることによって公民連携は良い方向に進む。
- ・課題設定においては、数が多くて広く浅い課題が最優先になるが、解決が必要なディープな課題は別の判断要因が必要。その課題を拾えるかどうかは、司る人の感度、センスに関わり、誰が音頭をとるかが大切になってくる。
- ・大きい自治体も小さい自治体も、複数の公民連携を同時に実行するのは難しい。一つのケースに集中し、トライアンドエラーを繰り返し替えて検証することで公民連携の事例、モデルケースを確立できれば、その仕組みはほかにも広げやすいものとなる。
- ・行政に関わる以上、KPIが設定できていないと動けない場合も多く、アウトプット指標よりアウトカム指標による適切な目標設定、成果設定を示すことも必要になる。公民連携が確立していないのであれば、まずは「公民連携をやる中で何が課題か、どういう成果やメリットを得られるかを検証すること」をKPIに設定すると良い。
- ・本来、公民連携は予算ありきではなく、一緒に「豊か」になることが目的であった。改めて地域のためにと意識に立ち返ることで、健全な公民連携になると考える。

□ 人口規模の違いによるソーシャルビジネスの担い手の多寡の解決策

- ・担い手の多寡の解決策としては国と都道府県、基礎自治体の役割の違いを考えていけば良い。公の中での役割、棲み分けができるとケーススタディーが仕組み化して汎用性のあるものになる。

② 公民連携が注目される社会的背景等について

□ 公民連携のメリット・自治体が公民連携の取組を始めるようになった理由

- ・課題が複雑で自治体では解決できないために民間に協力を依頼していることは間違いなくある。ただし、裾野の課題は複雑で、実際には民間側は行政の予算を活用しようとし、自治体は安い予算で企業を活用しようという思惑が根本にはある。
- ・日米を比較すると、公の役割が異なり携わる分野が異なる。日本は行政セクターがやりすぎている部分が多い。むしろ民間主体で解決してもビジネスとしても成り立つ要素はある。ニーズに答えることができれば、民間シフトの可能性もある。

□ 公民連携の普及を阻害する要因や公民連携の課題点、運営における留意点

- ・ 指定管理者制度の場合、実績と資金力のある大手企業を選ぶ傾向にある。公民連携のパートナーを選定するときに地域で頑張る中小・零細企業、NPO等を尊重して、優先的に委託するという考え方もあってよい。
- ・ 時には制度や法律などの仕組みも柔軟に現場に合わせて変えることも必要である。

③ 公民連携のトレンド

□ 公民連携に取り組みやすい行政分野

- ・ 公民連携に着手するにはまず予算の健全化が必要。大きな予算を占める現行の福祉関連予算を工夫して削減すれば産業振興やまちづくりに予算が使える。新しいことへ手を広げるより、肥大化している予算を減らして未来投資する手立てが必要である。
- ・ 例えば高齢者のセーフティーネットより「高齢者社会の中でシニアの人が元気で過ごしてもらおうこと」や「求める高齢者には生涯現役で元気で生産性のある暮らしを推進していくこと」などにも投資をし、元気で活力ある高齢社会とともに行政の健全化をすることもある。自立して豊かな暮らしを実現してもらおうことに着手するのも一つである。

□ 公民連携を取り組む自治体が持つべき視点

- ・ 官と民の人間関係・信頼関係ができていないことが大切。公民連携の土台は信頼関係といっても過言ではない。お金や仕組みだけにならない様に相互に配慮する必要がある。
- ・ 民間主導で実行してもらうことは大事。行政側が仕様書を作ってKPIを設定しても自由にやれず民間側が成功しにくくなる。行政側はここだけは譲れない部分だけは押さえて自由度を高める。民間側が公民連携でお金を稼いでも良いが、利益や成果を地元還元してもらおう工夫をすることも大切である。
- ・ 公民連携を通じて民間側が利益を上げることをNOと言わないのが大事な視点。パブリックが信用力や場を提供する役割分担をし、民間が稼げる環境を起爆剤とすることで、公民連携の可能性や伸び代はいままで以上に出てくる。

□ 今後の我が国の公民連携事業の方向性

- ・ 事業性は民間、社会性・公益性は行政という分断された枠組みの中では、異なる考えの人の協力を留まる。連携する際のイノベーションや今までの枠組みを超え強みを生かして弱みを補う視点に至っていない。公と民の枠組みを越える仕組みやルールを平準化しないと健全に公民連携は動かない。今後はケーススタディーを積むしかない。
- ・ かつて行政と民間事業者の仲介役としては、社会福祉協議会や商工会、全国商工団体連合会等であったが一部の機能は形骸化している。民間の優秀なコーディネーターやプロデューサーが仲介役になり地域に新しい公民連携のハブを作っても良い。

- ・ 大学は行政の視点は理解できても民間企業のノウハウを取り入れた地域課題解決の視点が弱く、仲介役には向かない。その代わりケーススタディーの分析などで活躍が期待される。公民連携の仕組みの分析を担うことで公民連携が汎用性のあるものになる。
- ・ すべての分野を公民連携で解決することはベストではない。課題を整理し解決策の選択肢がいろいろある中で、公は公、民は民、そして何が公民連携とするのがベストなのかの見極めと推進が必要である。
- ・ 公民連携の窓口のあり方も、公民連携を浸透させるには一考の余地がある。ワンストップだと属人的になりやすい。全職員に意識を持たせるには全部署が民間、または市民活動、NPO と触れ合うことでパートナーシップを進め、協働を推進し、多くの職員に関わってもらいやり方もある。

(3) 慶応義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任助教 高木 超氏

要旨

- 公民連携が注目される理由は、課題が多様化し専門的な知見が必要になったものの、数年ごとに異動する自治体職員が専門性の高い知見や技術を有するのは簡単ではないため、専門的な知見を持つ事業者との連携が必要となったことが挙げられる。
- SDGs のパートナーシップの概念の中に市民協働や指定管理なども入る。事業者との連携だけでなく、国と国とのパートナーシップ、開発途上国と先進国との協働なども含み、「市民協働」や「住民参加のまちづくり」よりも範囲は広い。
- 公民連携は SDGs というキーワードが共通言語となり、連携の幅が広がったことは間違いない。今後は一つの取組で複数課題解決をめざす「マルチベネフィット」や、インターリンケージの考え方で変革のレバーとなる「レバレッジポイント」を見つけていくことが大切。システム思考でとらえ、アップデートしていくと思われる。

① 公民連携や SDGs が注目される社会的背景について

□ 公民連携が注目される理由

- 課題が多様化している。自治体が担ってきた業務の範囲を超えた、SDGs で示されているようなグローバルな課題や気候変動の課題（脱炭素、GX）、デジタル技術等に対し、専門的な知見が必要になったものの、自治体職員が専門性に合う知見や技術を有するのは難しく、地域のステークホルダーや専門的な知見を持つ事業者との連携が必要となった。

□ コスト面も含め公民連携の効果について

- 自治体職員数の削減が進む中で、職員が専門性を高めるための勉強時間や、新たな人手を増やすのは難しい。専門性を備えた民間事業者との連携は効率的かつ効果的であると考えられる。
- 事業者がどういった専門性を持って、どの様なことができるのか、方向性のマネジメントや全体の統括、事業の適切な実施には自治体職員も専門性を同時に高める必要がある。

□ SDGs に取り組む自治体の関心領域や課題感、活動に至るケース

- 自治体によってさまざまではあるが、内閣府の「SDGs 未来都市」の前進の枠組に「環境未来都市」、「環境モデル都市」があり、その枠組みの影響もあるのか、持続可能な森林経営や廃棄物の削減など、環境問題に関する SDGs の取組が多かった。最近ではウェルビーイング、健康・社会の側面、経済の側面など領域は多様になってきている。

② SDGs と公民連携について

- 「市民協働」や「住民参加のまちづくり」と、SDGs のゴール 17「パートナーシップで目標を達成しよう」や、ターゲット 17.16「マルチステークホルダー・パートナーシップの重要性」、ターゲット 17.17「公的、官民、市民社会のパートナーシップを推奨・推進」の、理念や手法の違い
- ・ 「市民協働」や「住民参加のまちづくり」に対し、SDGs のパートナーシップの方が広い概念と感じる。SDGs にも官民連携という考え方があるが、SDGs のパートナーシップという大きな傘の中に、市民協働や収益性を含めた指定管理なども入るイメージで私は捉えている。ほかにも、事業者との連携や、国家同士、開発途上国と先進国との協働など、パートナーシップという表現に含む範囲は広い。

- SDGs を掲げる自治体における自治体と市民・企業との関係の変化
- ・ SDGs が共通言語となり接着剤となっている。今まで企業と連携がしにくかった方々、例えば中高生、大学生等との連携が進んでいる。
- ・ 事例としては、静岡市では県立静岡農業高校の生産販売した麦わらストローに対し、静岡銀行が資金提供している。
- ・ 川崎市では SDGs を推進する事業者や学校を対象にした「SDGs プラットフォーム」を整備し、有機的に連携が進めば新しい事業などが生まれる仕組みをつくっている。

- SDGs のゴールやターゲットに照らした際の、自治体・事業者・住民等の振る舞いの期待
- ・ 2019 年に改訂された SDGs 実施指針の国の指針では、自治体、ビジネス（事業者）、消費者（住民）それぞれの役割、期待は示されている。自治体の視点から見た場合には被益者である住民や事業者の視点を柔軟に反映し、互いの強みを出し合い弱みを補うような連帯の仕方が必要と考える。
- ・ 足りない部分を補い、同じ目標へ向かうことから、鎌倉市は共創という言葉を使っている。
- ・ 共通の目標があることが、SDGs がもたらすもう一つの強みである。同じ目標に向けてそれぞれが強みを出し合うことが求められている。

- 自治体の人口規模の違いによるパートナーの存在の多寡の解決策
- ・ SDGs は事業者・住民だけをステークホルダーとするのではなく、対象を広げることができる。自分たちの区域だけでなく、遠くの自治体、企業との連携の可能性を生む。大都市や海外等、セクターを越えた連携が可能となる。
- ・ 距離を越えて自治体が互いの長所を高め、短所を補うような連携が解決策となるのは SDGs によって目標を共有できるからこそである。
- ・ 前提の共有や目標の共有から始めないといけない部分を、SDGs を使えば段階を飛ばせる。活用メリットが高い。

③ 公民連携のトレンドなどについて

- 公民連携の評価（社会課題が不明な事例・企業のマーケティングの一部と解釈されるような事例など）
 - ・ 公民連携を狭義にとらえているため、寄付や行政の支出抑制は公民連携と違うと考える。ともに創る共創（コ・クリエーション）の文脈を公民連携と捉えたい。
 - ・ 表層的な手段としての連携だとしたら、コ・クリエーションまで進まないことも考えられるが、SDGs というメタな、連帯して向かうべき目標があれば状況は変わるのではないか。連携から一歩進んでの連帯や、共通の目標に進むところが SDGs のありなしの違いとなる。
 - ・ 学術的には「目標ベースのガバナンス」という表現があるが、目標からバックキャストでお互い何ができるか考えるところが、従来のフォアキャストと呼ばれる概念との違いである。

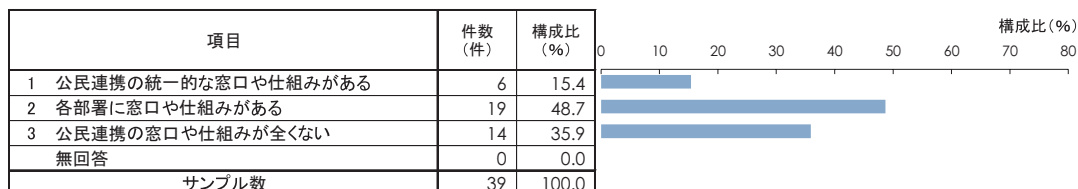
- SDGs の「自治体と企業のパートナーシップ」の文脈において日本で展開が期待される海外の取組
 - ・ アムステルダム市はサーキュラーエコノミーの実現を目標に掲げており、サーキュラーエコノミーは日本でも必要性があり実現も可能だと思う。
 - ・ 2018年に私がフランスを訪問した際、小売店でのレジ袋の提供は禁止されていた。日本では、京都府亀岡市がレジ袋禁止条例を採択して、まだ全国でも一例だと思うが、今後は有料でもレジ袋が手に入れられない時代がくる可能性もある。
 - ・ クォーター制若しくはアフターマティブアクションのような、女性の活躍を促進する環境整備について進んでいる国が欧州などで見られる。

- 今後の我が国での SDGs の普及が進んだ場合の公民連携事業の方向性
 - ・ SDGs があることにより、それが共通言語となって、地方の自治体が、東京や海外の企業と連携するように、連携の幅が広がったことは間違いない。共通言語が接着剤として作用したのは大きく変わったところである。
 - ・ 今後の SDGs の進化という意味では、マルチベネフィット、コベネフィットを考えてもらいたい。今まで関連していないと思われる課題も同時に解決していく、若しくはトレードオフを解消していく考えを持たないと、今までと何も変わらない。
 - ・ もう一つはレバレッジポイント。インターリンケージという特徴を踏まえれば、何が一体変革のレバーになるのかを探し出すことで、ココを押せば一気にほかの問題も解決するということもあり得るので、行政がどこを押せばいいか見つけていくことが大事なのではないかと考える。

3 アンケート結果

(1) 自治体における公民連携の取組実態調査

問1-① 統一的な公民連携の窓口・仕組みの有無(単一回答)



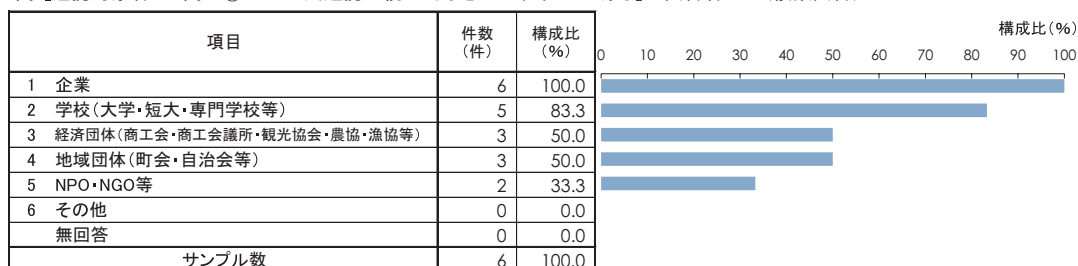
問1-② 窓口の開設時期 ※問1-①で「1.公民連携の統一的な窓口や仕組みがある」の回答者のみ(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)



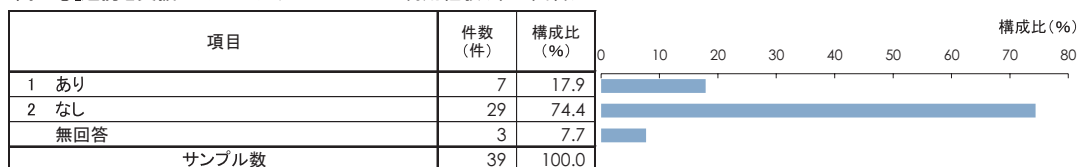
問1-③ 大学との連携窓口と公民連携窓口 ※問1-①で「1.公民連携の統一的な窓口や仕組みがある」の回答者のみ(単一回答)



問2 連携対象者 ※問1-①で「1.公民連携の統一的な窓口や仕組みがある」の回答者のみ(複数回答)

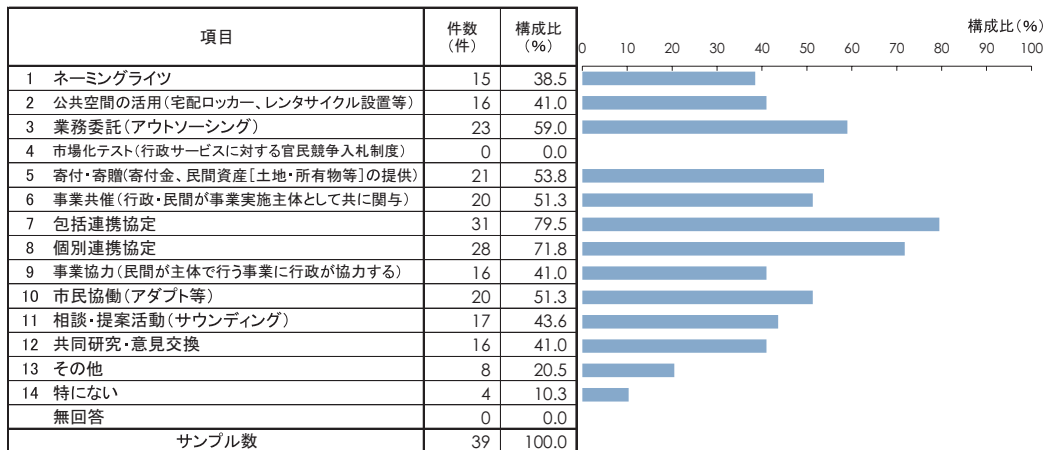


問3-① 連携を支援・マッチングするサービスの利用経験(単一回答)

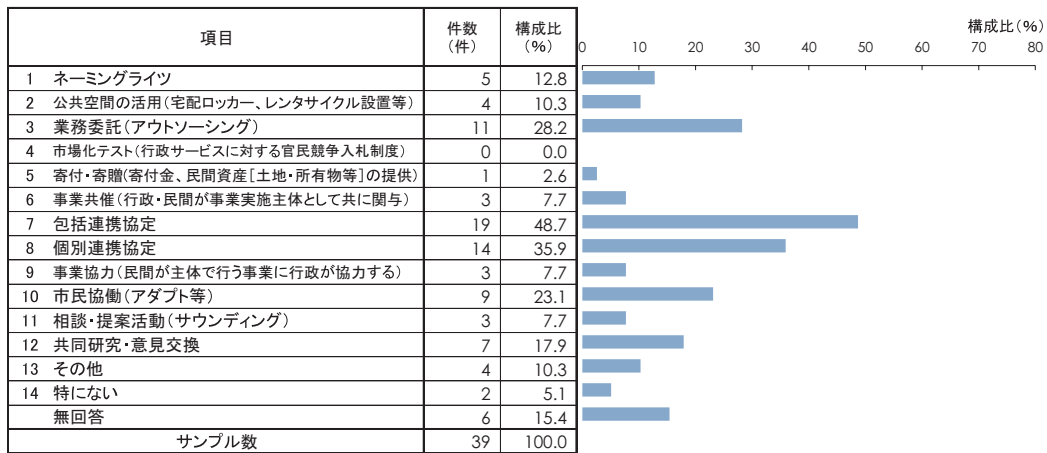


問3-② 機関・サービス名、具体的な内容 ※問3-①で「1.あり」の回答者のみ(自由記述) 省略

問4-①_直近5年間で取組実績があるもの(複数回答)

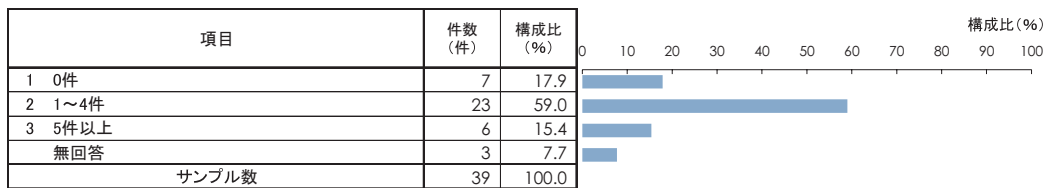


問4-②_直近5年間で取組実績がある中で重視しているもの(問4-①のうち上位3つまで回答)

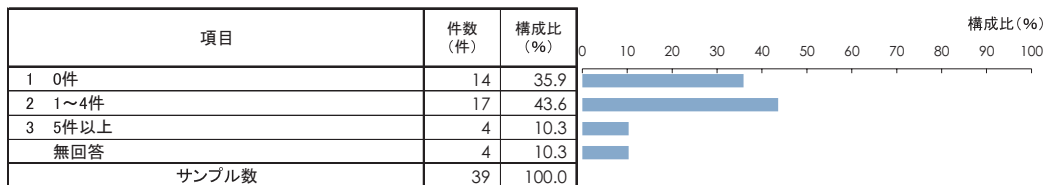


問5_問4のうち「重視している」取組についての連携先名、実施内容、実施により得られた成果・効果、連携先分類(自由記述) 省略

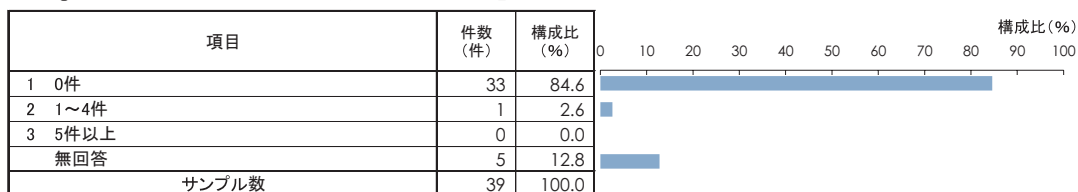
問6-①_包括連携協定の件数_企業(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)



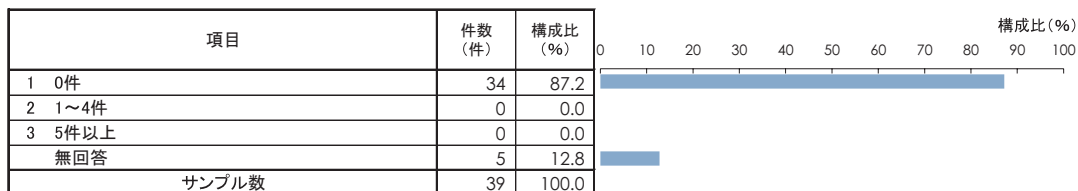
問6-①_包括連携協定の件数_学校(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)



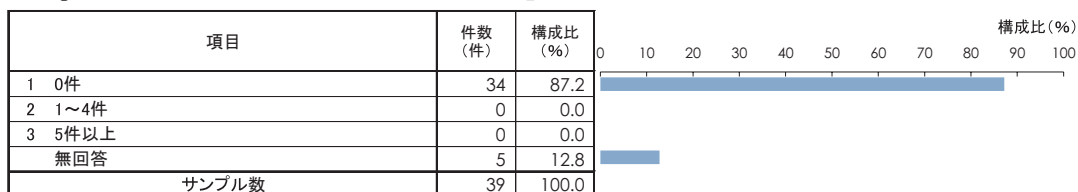
問6-①_包括連携協定の件数_経済団体(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)



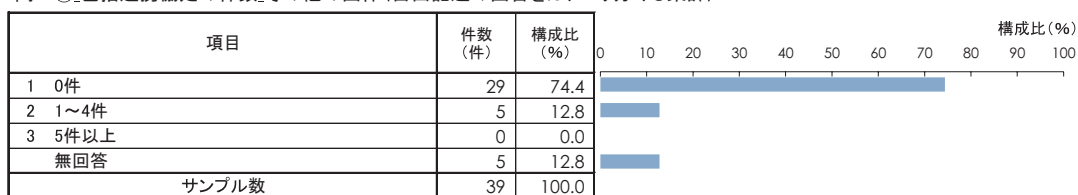
問6-①_包括連携協定の件数_地域団体(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)



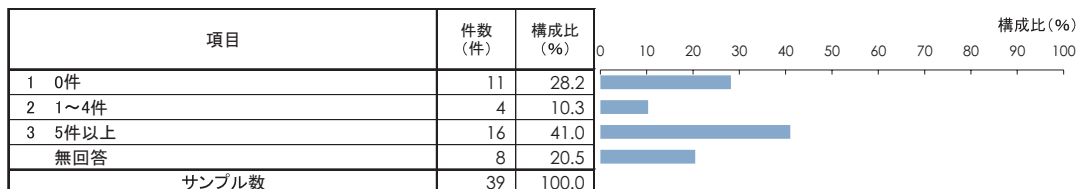
問6-①_包括連携協定の件数_NPO・NGO等(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)



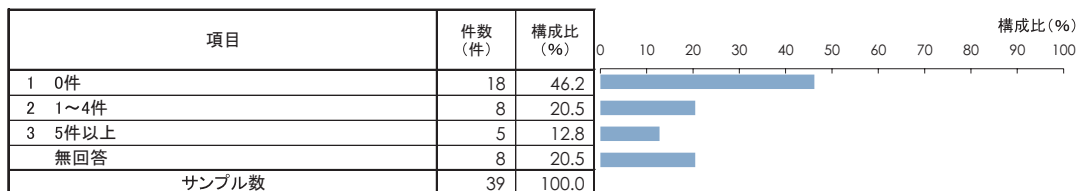
問6-①_包括連携協定の件数_その他の団体(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)



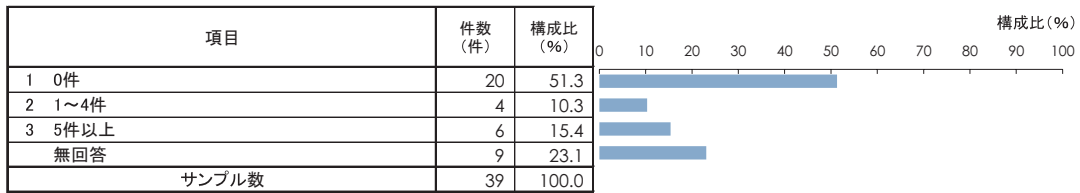
問6-①_個別連携協定の件数_企業(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)



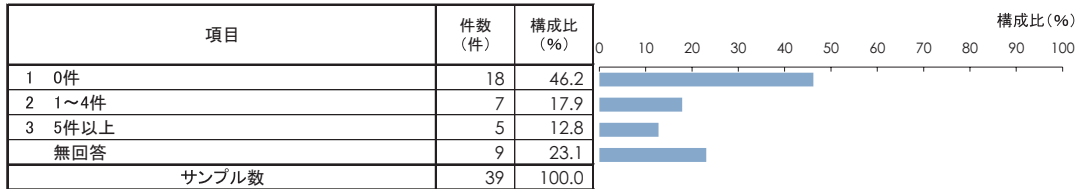
問6-①_個別連携協定の件数_学校(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)



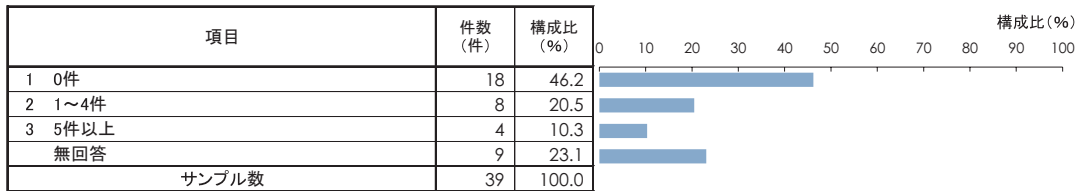
問6-①_個別連携協定の件数_経済団体(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)



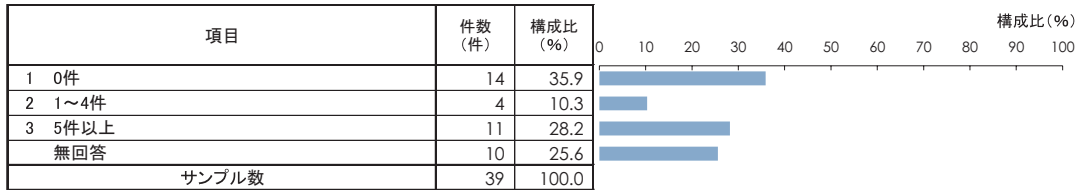
問6-①_個別連携協定の件数_地域団体(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)



問6-①_個別連携協定の件数_NPO・NGO等(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)

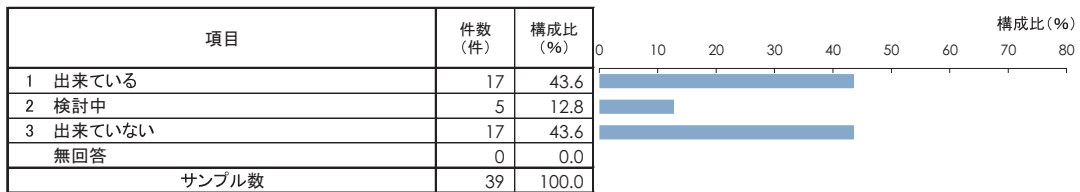


問6-①_個別連携協定の件数_その他の団体(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)

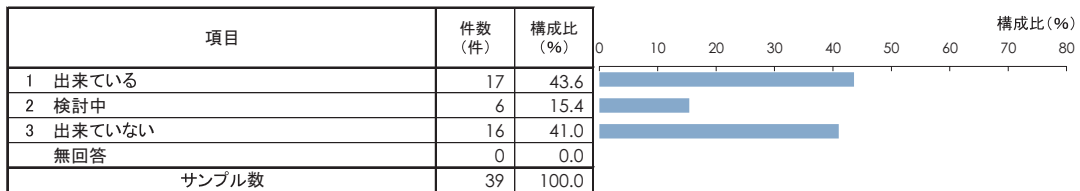


問6-②_①の実施により最も成果・効果が得られた取組の連携先名、実施内容、成果・効果 ※問6-①の回答者のみ(自由記述) 省略

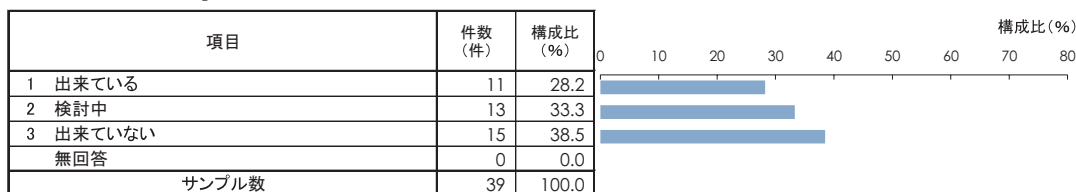
問7_公民連携の現状_①庁内の担当部署・体制(単一回答)



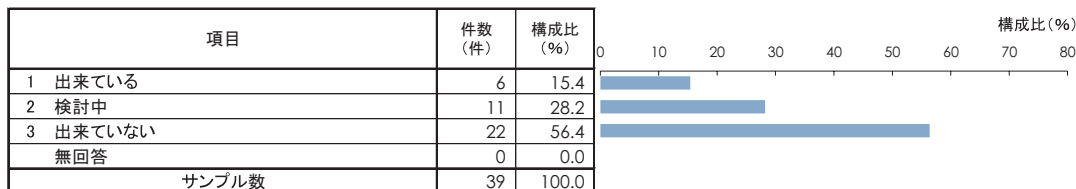
問7_公民連携の現状_②庁内の周知の取組(単一回答)



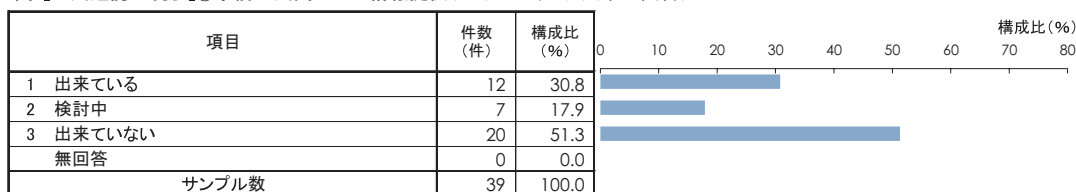
問7_公民連携の現状_③公民連携を推進する仕組み(単一回答)



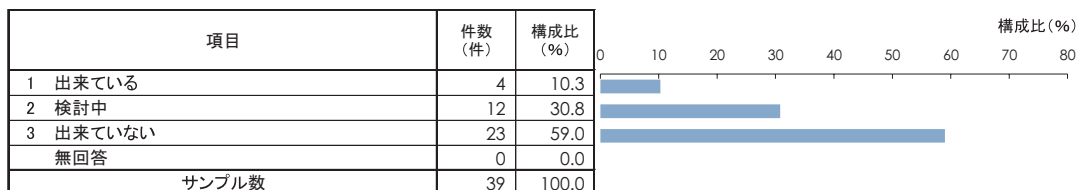
問7_公民連携の現状_④地域に対する有効な提案(単一回答)



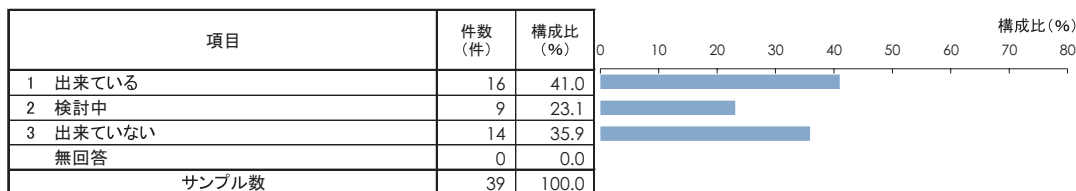
問7_公民連携の現状_⑤事前の民間からの情報提供(サウンディング)(単一回答)



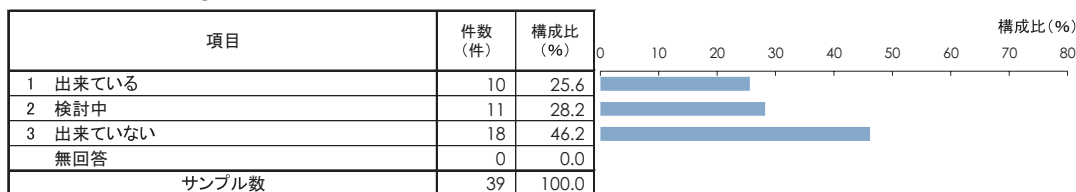
問7_公民連携の現状_⑥提案プロジェクトを実行する予算の確保(単一回答)



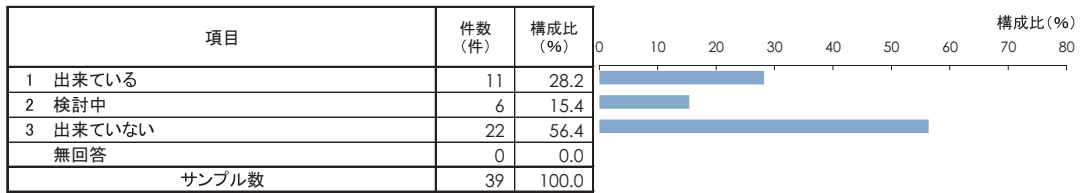
問7_公民連携の現状_⑦連携する団体・企業・大学等の把握(単一回答)



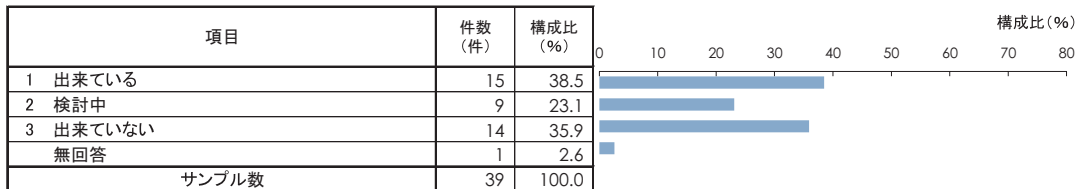
問7_公民連携の現状_⑧住民や団体・企業・大学等への周知の取組(単一回答)



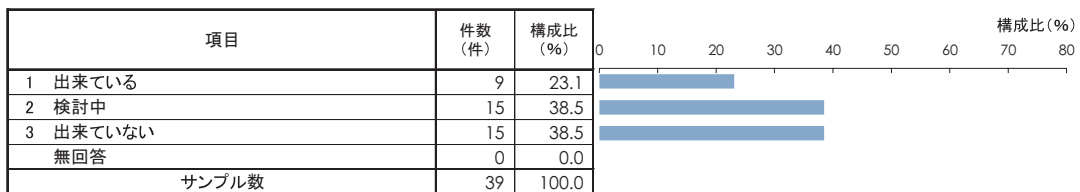
問7. 公民連携の現状 ⑨ 団体・企業等からの提案制度 (単一回答)



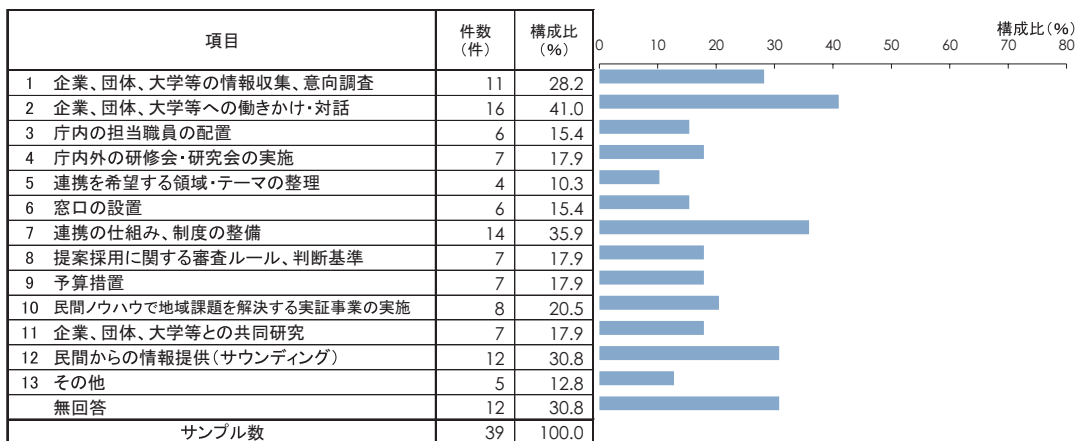
問7. 公民連携の現状 ⑩ 連携の決定に関する公平性・透明性の担保 (単一回答)



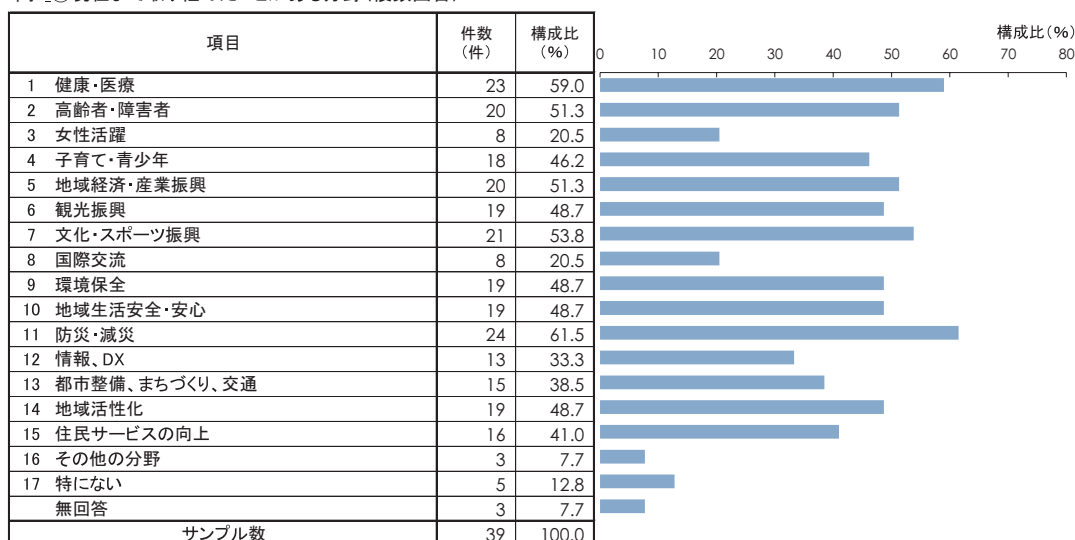
問7. 公民連携の現状 ⑪ 連携先の負担に配慮した仕組み (単一回答)



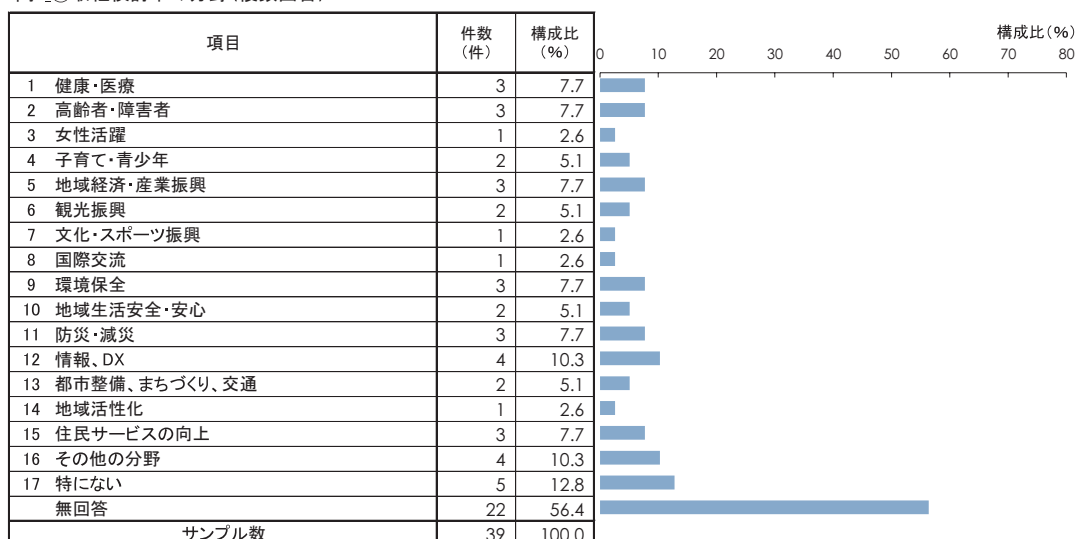
問8. 公民連携の取組を充実するために行っていること (複数回答)



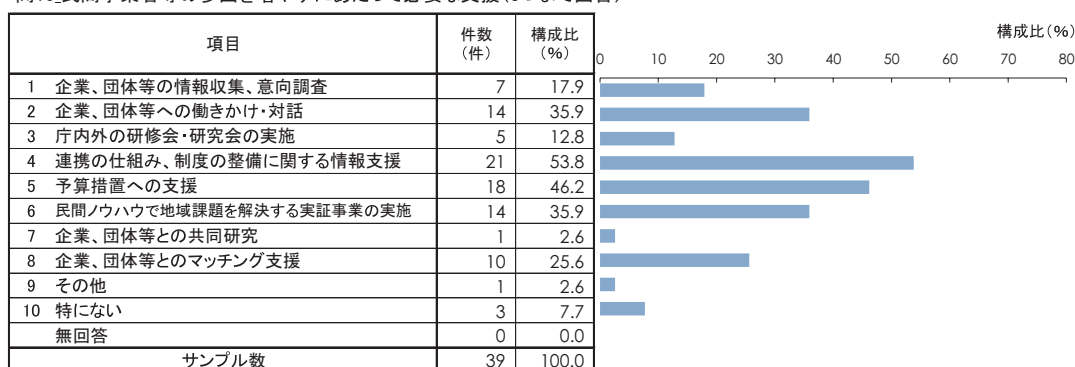
問9_①現在まで取り組んだことがある分野(複数回答)



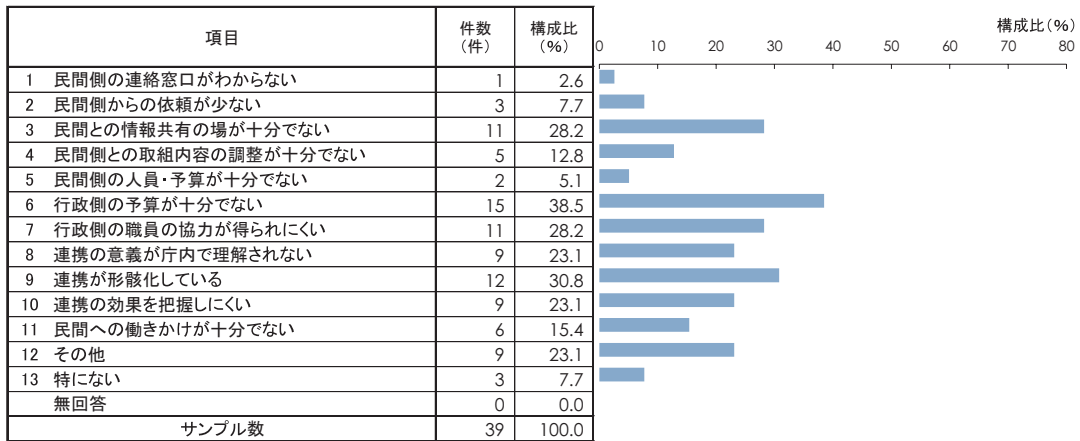
問9_②取組検討中の分野(複数回答)



問10_民間事業者等の参画を増やすにあたって必要な支援(3つまで回答)



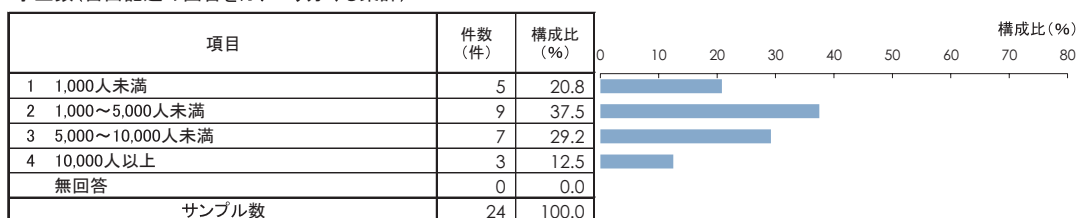
問11_現在の課題(3つまで回答)



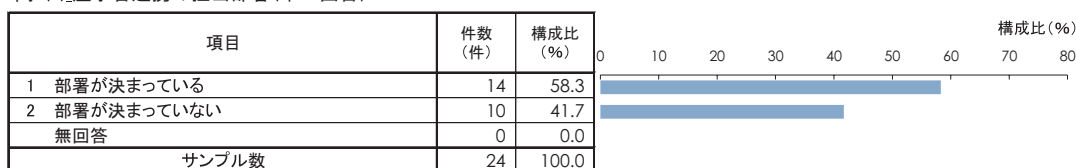
問12_公民連携に関して、企業、大学等研究機関、地域団体・NPO等に対する要望(自由記述) 省略

(2) 大学等における公民連携の取組実態調査

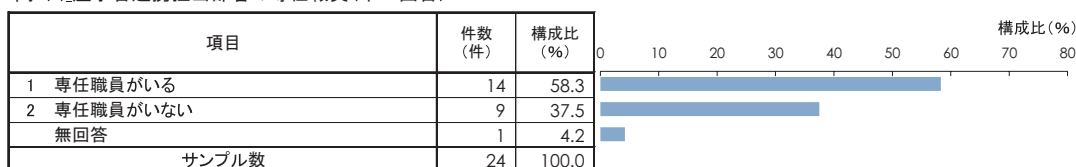
学生数(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)



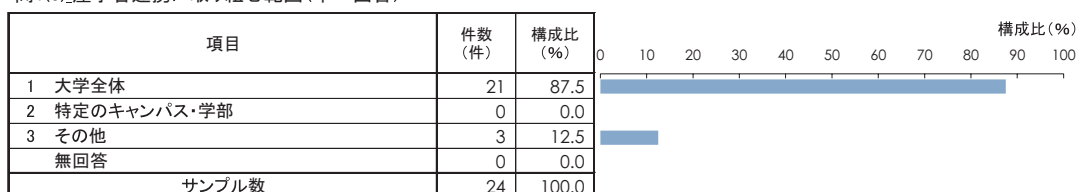
問1(1)産学官連携の担当部署(単一回答)



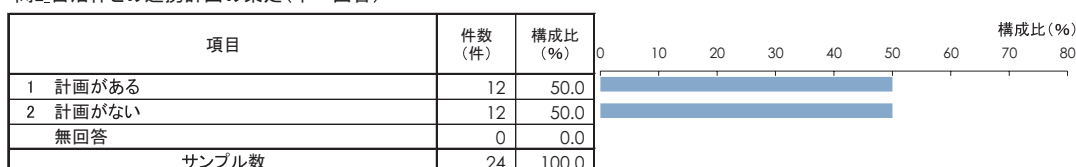
問1(2)産学官連携担当部署の専任職員(単一回答)



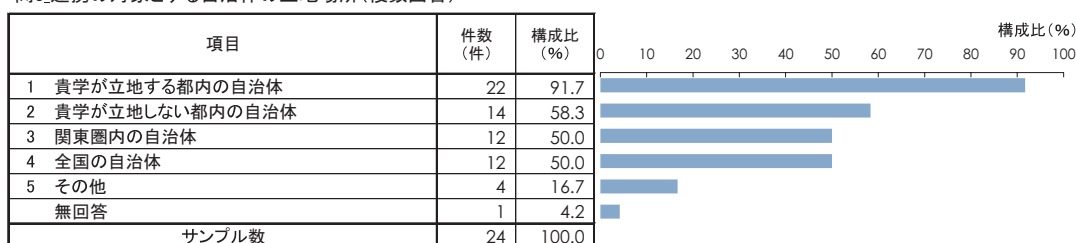
問1(3)産学官連携に取り組む範囲(単一回答)



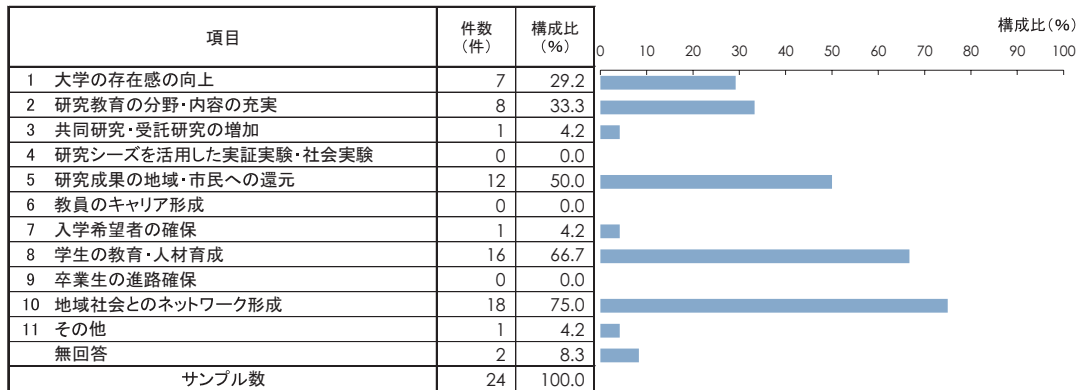
問2 自治体との連携計画の策定(単一回答)



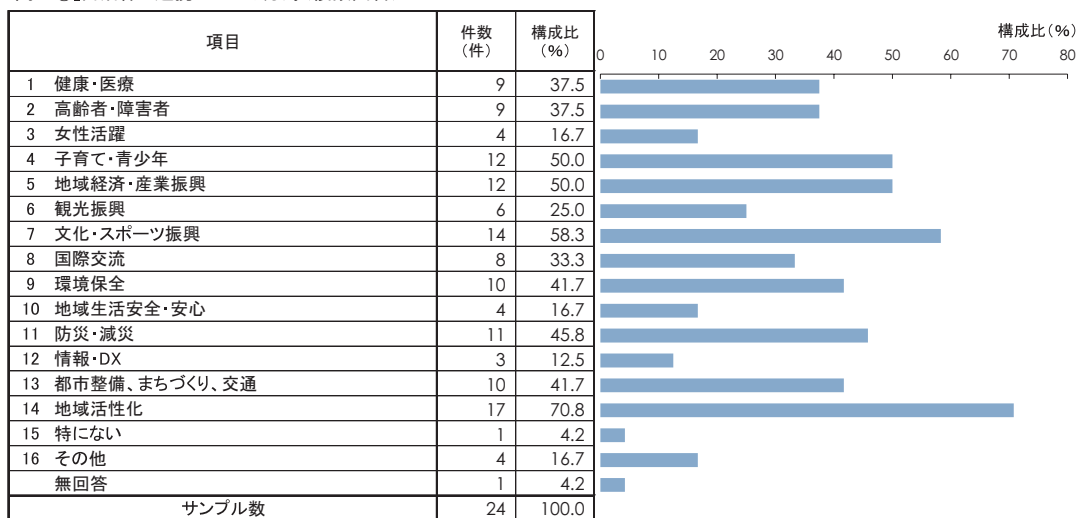
問3 連携の対象とする自治体の立地場所(複数回答)



問4.自治体と連携する目的(3つまで回答)

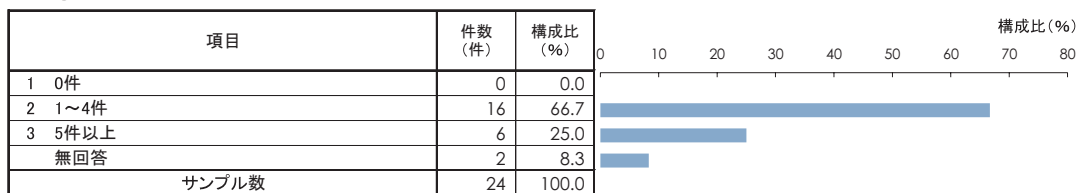


問5-①.自治体と連携している分野(複数回答)

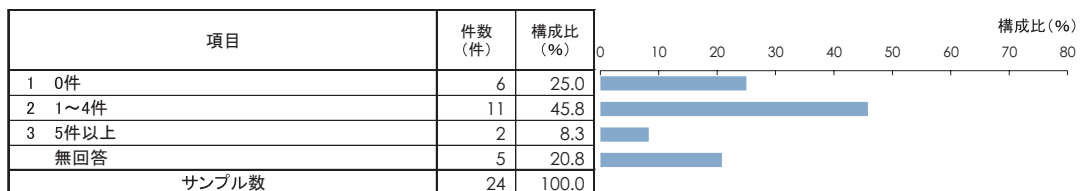


問5-②.①のうち、特に力を入れている分野とその具体的な内容(自由記述)省略

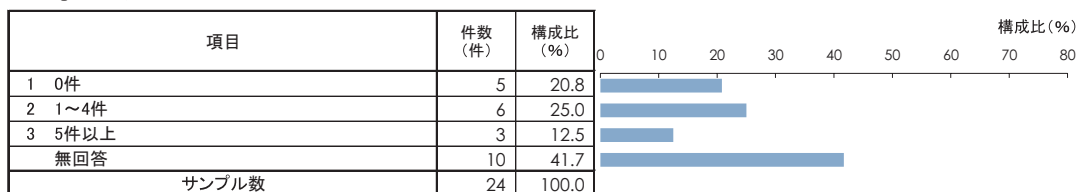
問6-①.連携する自治体の数_包括連携協定(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)



問6-②.連携する自治体の数_個別連携協定(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)

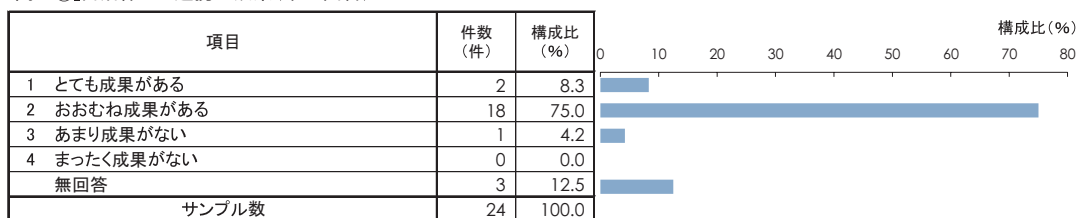


問6-③_連携する自治体の数_協定によらない連携(自由記述の回答をカテゴリ分けし集計)

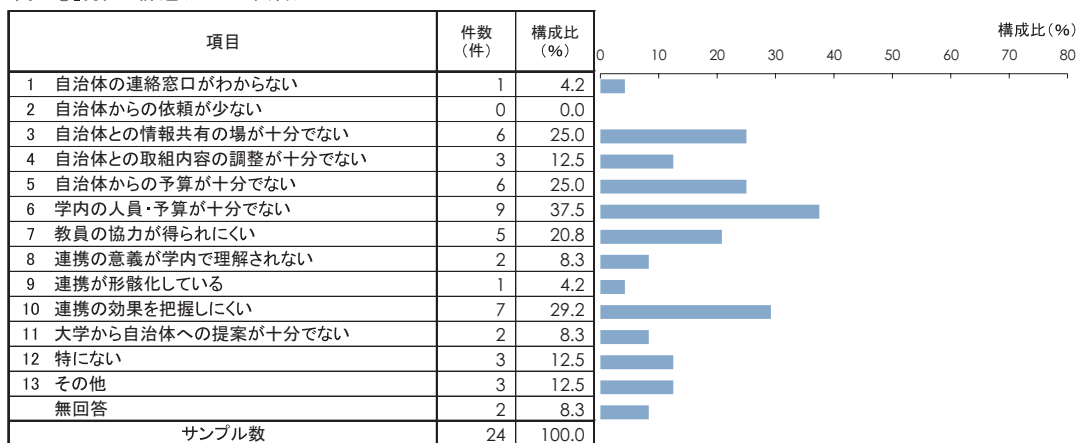


問7_自治体との連携の取組実績について、成果が出ている例(自由記述)省略

問8-①_自治体との連携の成果(単一回答)



問9-①_現在の課題(3つまで回答)



4 アンケート票

(1) 自治体における公民連携の取組実態調査

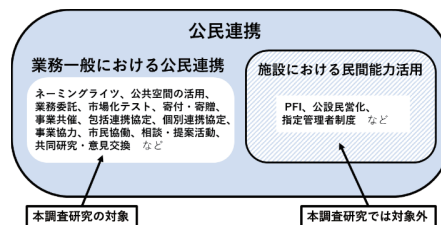
多摩・島しょ地域の自治体における公民連携の取組実態調査

【調査協力をお願い】


本調査は、複雑化・多様化する地域課題を解決するために行政と民間事業者、大学等が協働で公共サービスの提供などを行う「公民連携」の推進・充実に目的として実施するものです。

このアンケート調査は、東京都の市町村における公民連携の取組や体制の現状、取組実績等を把握し、地域の取組に資することを目的としております。お忙しいところ恐れ入りますが、ご回答の協力を賜りますようお願い申し上げます。

なお、本アンケート調査では、「公民連携」を幅広く位置づけ、地域・社会の課題解決のために、公共セクター（行政）と民間（住民、企業、各種団体、学校等）が役割分担して連携・協働する取組全般を指しております。但し、PFI、公設民営化、指定管理者制度などは除きます。



— 記 —

ご回答票等の処理について	<ul style="list-style-type: none"> ご回答票及び提供資料は、外部に漏洩しないよう厳重に管理します。 項目毎に統計処理し、個別の名称等を断りなく公表することはありません。 本調査は上記の目的以外に使用することはありません。
ご回答にあたって	<ul style="list-style-type: none"> 令和4年7月1日時点の状況でご回答ください。 ご回答は、あてはまる番号に○印をつけ、() 内や記入欄には具体的にご記入ください。
ご回答期限	令和4年8月9日（火）
ご回答の送付先	<ul style="list-style-type: none"> 当ファイルにデータ入力のうえ、メールにてご返信ください。 取組内容や実績などに関連する資料等がありましたら、あわせてご提供いただければ幸いです。 <p style="text-align: center;">ppp2022@rpi.co.jp</p> 
調査票等についてのお問い合わせ	<ul style="list-style-type: none"> アンケートの内容および回答方法等に関するご質問は下記までお願いします。 <p>株式会社 アール・ピー・アイ 公民連携調査担当 宛 東京都千代田区神田神保町二丁目38番 いちご九段ビル3階 (TEL) 03-5212-3411 (平日10:00~18:00) 担当：岩崎、河西</p>
調査の趣旨についてのお問い合わせ	<ul style="list-style-type: none"> アンケートの趣旨に関するお問い合わせは下記までお願いします。 <p>公益財団法人東京市町村自治調査会 企画調査部 調査課 東京都府中市新町2-77-1 東京自治会館内4階 (TEL) 042-382-7722 (平日9:00~17:00) 担当：小平、目崎、福井</p>

I 貴自治体およびご回答者様についてお伺いします。

(1) 市町村名		(2) 部署名	
(3) 回答者名		(4) 電話番号	
(5) 回答者Eメール			

II 取組の仕組みについてお伺いします。

問1-① 貴自治体の統一的な公民連携の窓口・仕組みの有無について 当てはまるものを1つお選びください。

1. 公民連携の統一的な窓口や仕組みがある	2. 各部署に窓口や仕組みがある
3. 公民連携の窓口や仕組みが全くない	

↓
問3にお進みください

問1-② ①で「1. 統一的な窓口・仕組みがある」を選んだ方は、具体的に下記の欄にご記入ください。

(1) 公民連携窓口・推進組織名	
(2) 制度名称	
(3) ホームページURL	
(4) 窓口の開設時期	

問1-③ 大学との連携窓口は、公民連携窓口と同一ですか。 当てはまるものを1つお選びください。

1. 同一	2. 大学連携を行う部署・窓口が別にある	3. 各部署で個別に対応している
-------	----------------------	------------------

問2 公民連携の連携対象者として想定しているものについて、 当てはまるものを全てお選びください。

1. 企業	2. 学校（大学・短大・専門学校等）
3. 経済団体（商工会・商工会議所・観光協会・農協・漁協等）	4. 地域団体（町会・自治会等）
5. NPO・NGO等	6. その他（ ）

問3-① 公民連携の窓口や制度（仕組み）がない自治体にもお伺いします。

公民連携の推進にあたっては、民間企業・団体等と地方公共団体の連携を支援・マッチングするサービス（例：地方創生 SDGs 官民連携プラットフォーム、Urban Innovation JAPAN など）があります。こうしたサービスを利用したことがあるか、当てはまるものを1つお選びください。

1. あり	2. なし
-------	-------

→ 問4にお進みください

問3-② ①で「1. あり」を選んだ方は、機関・サービス名、具体的な内容をご記入ください。

機関・サービス名	具体的な内容

III 取組実績についてお伺いします。

問4 直近5年間で次のうち取り組んでいることがありますか。当てはまるものをお選びください。

	① 取組実績がある (すべて)	② 重視している (①のうち上位3つ)
	↓	↓
1. ネーミングライツ	1	1
2. 公共空間の活用 (宅配ロッカー、レンタサイクル設置等)	2	2
3. 業務委託（アウトソーシング）	3	3
4. 市場化テスト（行政サービスに対する 官民競争入札制度）	4	4
5. 寄付・寄贈（寄付金、民間資産〔土地・ 所有物等〕の提供）	5	5
6. 事業共催（行政・民間が事業実施主体と して共に関与）	6	6
7. 包括連携協定	7	7
8. 個別連携協定	8	8
9. 事業協力（民間が主体で行う事業に行政が 協力する）	9	9
10. 市民協働（アダプト等）	10	10
11. 相談・提案活動（サウンディング）	11	11
12. 共同研究・意見交換	12	12
13. その他 具体的にご記入ください	13	13
14. 特になし	14	14

問5 問4で挙げた取組実績のうち「重視している」取組について、連携先名、実施内容、実施により得られた成果・効果を具体的にご記入ください。また、連携先分類について当てはまるものを1つお選びください。

連携先名	連携先分類	実施内容	実施成果・効果
	1. 企業 2. 学校 3. 経済団体 4. 地域団体 5. NPO・NGO等 6. その他		
	1. 企業 2. 学校 3. 経済団体 4. 地域団体 5. NPO・NGO等 6. その他		
	1. 企業 2. 学校 3. 経済団体 4. 地域団体 5. NPO・NGO等 6. その他		
	1. 企業 2. 学校 3. 経済団体 4. 地域団体 5. NPO・NGO等 6. その他		

問6-① 現在、貴自治体で締結している包括連携協定、個別連携協定の数について、連携先の団体分類別にご記入ください。連携先が無い場合は「無し」とご記入ください。

	連携先団体分類					
	企業	学校	経済団体	地域団体	NPO・NGO等	その他
包括連携協定						
個別連携協定						

問6-② ①の実施により最も成果・効果が得られた取組について、連携先名、実施内容、実施により得られた成果・効果をそれぞれ3件まで具体的にご記入ください。(①ですべて「無し」とご回答された場合は、この設問のご回答は不要です。)

	連携先名	実施内容	実施成果・効果
包括連携 協定			
個別連携 協定			

問7 公民連携の現状について、それぞれ当てはまるものを1つお選びください。(①から⑫について1から3のどの状況に該当するのか、お答えください。)

	1. 出来ている	2. 検討中	3. 出来ていない
①庁内の担当部署・体制	1	2	3
②庁内の周知の取組	1	2	3
③公民連携を推進する仕組み	1	2	3
④地域に対する有効な提案	1	2	3
⑤事前の民間からの情報提供(サウンディング)	1	2	3
⑥提案プロジェクトを実行する予算の確保	1	2	3
⑦連携する団体・企業・大学等の把握	1	2	3
⑧住民や団体・企業・大学等への周知の取組	1	2	3
⑨団体・企業等からの提案制度	1	2	3
⑩連携の決定に関する公平性・透明性の担保	1	2	3
⑪連携先の負担に配慮した仕組み	1	2	3
⑫その他、できている取組 具体的にご記入ください →	()		

問8 公民連携の取組を充実するために行っていることはありますか。当てはまるものを全てお選びください。

- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| 1. 企業、団体、大学等の情報収集、意向調査 | 2. 企業、団体、大学等への働きかけ・対話 |
| 3. 庁内の担当職員の配置 | 4. 庁内外の研修会・研究会の実施 |
| 5. 連携を希望する領域・テーマの整理 | 6. 窓口の設置 |
| 7. 連携の仕組み、制度の整備 | 8. 提案採用に関する審査ルール、判断基準 |
| 9. 予算措置 | |
| 10. 民間ノウハウで地域課題を解決する実証事業の実施 | |
| 11. 企業、団体、大学等との共同研究 | 12. 民間からの情報提供（サウンディング） |
| 13. その他（ | ） |

IV ニーズについてお伺いします。

問9 公民連携の各分野の取組として、現在まで取り組んだことがある分野、取組検討中（議論している・動きがある等）分野はありますか。当てはまるものを全てお選びください。

	①取り組んだことがある ↓	②取組検討中 ↓
1. 健康・医療	1	1
2. 高齢者・障害者	2	2
3. 女性活躍	3	3
4. 子育て・青少年	4	4
5. 地域経済・産業振興	5	5
6. 観光振興	6	6
7. 文化・スポーツ振興	7	7
8. 国際交流	8	8
9. 環境保全	9	9
10. 地域生活安全・安心	10	10
11. 防災・減災	11	11
12. 情報、DX	12	12
13. 都市整備、まちづくり、交通	13	13
14. 地域活性化	14	14
15. 住民サービスの向上	15	15
16. その他の分野 具体的にご記入ください ⇒	()	()
17. 特にない	17	17

問 10 民間事業者等の参画を増やすにあたって、どのような支援が必要ですか。当てはまるものを3つまでお選びください。

- | | |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. 企業、団体等の情報収集、意向調査 | 2. 企業、団体等への働きかけ・対話 |
| 3. 庁内外の研修会・研究会の実施 | 4. 連携の仕組み、制度の整備に関する情報支援 |
| 5. 予算措置への支援 | |
| 6. 民間ノウハウで地域課題を解決する実証事業の実施 | |
| 7. 企業、団体等との共同研究 | 8. 企業、団体等とのマッチング支援 |
| 9. その他 () | |
| 10. 特になし | |

問 11 公民連携について、現在課題に感じていることについて、当てはまるものを3つまでお選びください。

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| 1. 民間側の連絡窓口がわからない | 2. 民間側からの依頼が少ない |
| 3. 民間との情報共有の場が十分でない | 4. 民間側との取組内容の調整が十分でない |
| 5. 民間側の人員・予算が十分でない | 6. 行政側の予算が十分でない |
| 7. 行政側の職員の協力が得られにくい | 8. 連携の意義が庁内で理解されない |
| 9. 連携が形骸化している | 10. 連携の効果を把握しにくい |
| 11. 民間への働きかけが十分でない | |
| 12. その他 () | |
| 13. 特になし | |

問 12 公民連携に関して、企業、大学等研究機関、地域団体・NPO 等に対して要望があれば具体的にご記入ください。

--

質問は以上です。ご協力どうもありがとうございました。

(2) 大学等における公民連携の取組実態調査

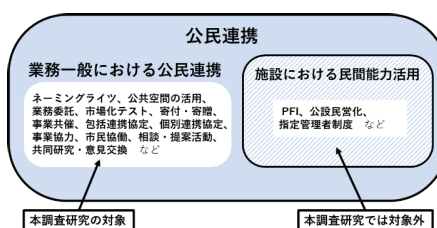
多摩・島しょ地域の大学等における自治体との連携に関する実態調査

【調査協力をお願い】


本調査は、複雑化・多様化する地域課題を解決するために行政と大学、民間事業者等が協働で公共サービスの提供などを行う「公民連携」の推進・充実に目的として実施するものです。

このアンケート調査は、東京都の市町村に立地する大学等と自治体との連携に関し、その取組や体制の現状、取組実績等を把握し、地域の取組に資することを目的としております。お忙しいところ恐れ入りますが、ご回答の協力を賜りますよう、お願い申し上げます。

なお、本アンケート調査では、「公民連携」を幅広く位置づけ、地域・社会の課題解決のために、公共セクター（行政）と民間（住民、企業、各種団体、学校等）が役割分担して連携・協働する取組全般を指しております。但し、PFI、公設民営化、指定管理者制度などは除きます。



— 記 —

ご回答票等の 処理について	<ul style="list-style-type: none"> ご回答票及び提供資料は、外部に漏洩しないよう厳重に管理します。 項目毎に統計処理し、個別の名称等を断りなく公表することはありません。 本調査は上記の目的以外に使用することはありません。
ご回答に あたって	<ul style="list-style-type: none"> 令和4年7月1日時点の状況でご回答ください。 ご回答は、あてはまる番号に○印をつけ、() 内や記入欄には具体的にご記入ください。
ご回答期限	令和4年8月9日（火）
ご回答の 送付先	<ul style="list-style-type: none"> 当ファイルにデータ入力のうえ、メールにてご返信ください。 取組内容や実績などに関連する資料等がありましたら、あわせてご提供いただければ幸いです。 <p style="text-align: center;">ppp2022@rpi.co.jp</p> 
調査票等についての お問い合わせ	<ul style="list-style-type: none"> アンケートの内容および回答方法等に関するご質問は下記までお願いします。 <p style="text-align: center;">株式会社 アール・ピー・アイ 公民連携調査担当 宛 東京都千代田区神田神保町二丁目3番8号 いちご九段ビル3階 (TEL) 03-5212-3411 (平日10:00~18:00) 担当: 笠原、河西</p>
調査の趣旨 について お問い合わせ	<ul style="list-style-type: none"> アンケートの趣旨に関するお問い合わせは下記までお願いします。 <p style="text-align: center;">公益財団法人東京市町村自治調査会 企画調査部 調査課 東京都府中市新町2-77-1 東京自治会館内4階 (TEL) 042-382-7722 (平日9:00~17:00) 担当: 小平、目崎、福井</p>

I 貴学およびご回答者様についてお伺いします。

(1) 学校名			
(2) ご回答部署名			
(3) ご回答部署の所在地			
(4) ご回答者名		(5) 電話番号	
(6) ご回答者 E メール			
(7) 部署の HP の URL ※無ければ産学官連携の情報が 掲載されたページの URL			
(8) 学生数	人		

II 取組体制・内容 ※産学官連携のうち、特に自治体との連携についてお答えください

問1 産学官連携の体制について、それぞれ当てはまるものを1つお選びください。

(1) 産学官連携の担当部署	1. 部署が決まっている → 部署名 () 2. 部署が決まっていない →2 の場合の対応体制 ()
(2) 産学官連携担当部署の 専任職員	1. 専任職員がいる → 専任職員数 () 人 2. 専任職員がない
(3) 産学官連携に取り組む 範囲	1. 大学全体 2. 特定のキャンパス・学部 3. その他 →2 の具体的な内容 () →3 の具体的な内容 ()

問2 自治体との連携について、計画を策定していますか。当てはまるものを1つお選びください。

1. 計画がある	2. 計画がない
----------	----------

問3 貴学が連携の対象とする自治体の立地場所について、当てはまるものを全てお選びください。

- | | |
|------------------|-------------------|
| 1. 貴学が立地する都内の自治体 | 2. 貴学が立地しない都内の自治体 |
| 3. 関東圏内の自治体 | 4. 全国の自治体 |
| 5. その他 () | |

問4 貴学が自治体と連携する目的について、当てはまるものを3つまでお選びください。

- | | |
|-------------------|------------------------|
| 1. 大学の存在感の向上 | 2. 研究教育の分野・内容の充実 |
| 3. 共同研究・受託研究の増加 | 4. 研究シーズを活用した実証実験・社会実験 |
| 5. 研究成果の地域・市民への還元 | 6. 教員のキャリア形成 |
| 7. 入学希望者の確保 | 8. 学生の教育・人材育成 |
| 9. 卒業生の進路確保 | 10. 地域社会とのネットワーク形成 |
| 11. その他 () | |

問5-① 現在、自治体と連携している分野について、当てはまるものを全てお選びください。

- | | |
|-------------------|---------------|
| 1. 健康・医療 | 2. 高齢者・障害者 |
| 3. 女性活躍 | 4. 子育て・青少年 |
| 5. 地域経済・産業振興 | 6. 観光振興 |
| 7. 文化・スポーツ振興 | 8. 国際交流 |
| 9. 環境保全 | 10. 地域生活安全・安心 |
| 11. 防災・減災 | 12. 情報・DX |
| 13. 都市整備、まちづくり、交通 | 14. 地域活性化 |
| 15. 特にない | |
| 16. その他 () | |

問5-② 上記の分野のうち、貴学が特に力を入れている分野とその具体的な内容を3つまで教えてください。

分野	具体的な内容

Ⅲ 取組実績についてお伺いします。

問6 連携する自治体の数と自治体名を以下の①～③の区分ごとに教えてください。

	自治体数	すべての自治体名
①包括連携協定		
②個別連携協定		
③協定によらない連携		

④上記の取組を発信している URL があればご記入ください。また、ご提供いただける参考資料がございましたら、ご回答の際に添付をお願いいたします。

問7 自治体との連携の取組実績について、成果が出ている例を以下の①～③の区分ごとに3つまで、具体的に教えてください。

①包括連携について

自治体名	取り組む範囲	具体的な実施内容	実施成果・効果
	1.大学全体 2.特定のキャンパス・学部 3.その他()		
	1.大学全体 2.特定のキャンパス・学部 3.その他()		
	1.大学全体 2.特定のキャンパス・学部 3.その他()		

②個別連携について

自治体名	取り組む範囲	具体的な実施内容	実施成果・効果
	1.大学全体 2.特定のキャンパス・学部 3.その他（ ）		
	1.大学全体 2.特定のキャンパス・学部 3.その他（ ）		
	1.大学全体 2.特定のキャンパス・学部 3.その他（ ）		

③協定によらない連携について

自治体名	取り組む範囲	具体的な実施内容	実施成果・効果
	1.大学全体 2.特定のキャンパス・学部 3.その他（ ）		
	1.大学全体 2.特定のキャンパス・学部 3.その他（ ）		
	1.大学全体 2.特定のキャンパス・学部 3.その他（ ）		

④上記の取組を発信している URL があればご記入ください。また、ご提供いただける参考資料がございましたら、ご回答の際に添付をお願いいたします。

問 8-① 自治体との連携の成果について、どのように評価していますか。当てはまるものを1つお選びください。

- | | |
|-------------|--------------|
| 1. とても成果がある | 2. おおむね成果がある |
| 3. あまり成果がない | 4. まったく成果がない |

問 8-② 上記のご回答の理由を具体的に教えてください。

IV 課題・ニーズについてお伺いします。

問 9-① 自治体との連携について、現在課題に感じていることを3つまでお選びください。

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. 自治体の連絡窓口がわからない | 2. 自治体からの依頼が少ない |
| 3. 自治体との情報共有の場が十分でない | 4. 自治体との取組内容の調整が十分でない |
| 5. 自治体からの予算が十分でない | 6. 学内の人員・予算が十分でない |
| 7. 教員の協力が得られにくい | 8. 連携の意義が学内で理解されない |
| 9. 連携が形骸化している | 10. 連携の効果を把握しにくい |
| 11. 大学から自治体への提案が十分でない | |
| 12. 特にない | |
| 13. その他 () | |

問 9-② 上記で選んだ課題について、具体的に教えてください。

番号	具体的な内容

問 10 自治体との連携について、自治体に要望したいことがあれば教えてください。

--

質問は以上です。ご協力どうもありがとうございました。

公益財団法人東京市町村自治調査会

1986（昭和61）年10月に、市町村の自治の振興を図ることを目的に東京都全市町村の総意により設立された行政シンクタンクです。

多摩・島しょ地域の広域的課題や共通課題に関する調査研究・普及啓発のほか、市町村共同事業、広域的市民活動への支援等を行っています。

本書は、公益財団法人東京市町村自治調査会及び株式会社アール・ピー・アイによる共同調査方式で作成しました。

公益財団法人東京市町村自治調査会		株式会社アール・ピー・アイ	
小町 邦彦	参与（元立川市教育長）	佐藤 孝弘	マネジャー
松尾 尚之	企画調査部長（東京都派遣）	岩崎 尚子	マネジャー
今井 亮太	主任研究員（東京都派遣）	笠原 卓	マネジャー
小平 円	研究員（日野市派遣）	河西 志保	プランナー
目崎 絢	研究員（稲城市派遣）		
福井 崇	研究員（武蔵野市派遣）		

2023年3月発行

公と民の協働による社会課題の解決に関する調査研究報告書

発行	公益財団法人 東京市町村自治調査会 〒183-0052 東京都府中市新町2-77-1 東京自治会館内 TEL：042-382-7722 FAX：042-384-6057 URL： https://www.tama-100.or.jp
発行責任者	小暮 実
調査委託	株式会社 アール・ピー・アイ 〒101-0051 東京都千代田区神田神保町2-38 いちご九段ビル3階 TEL：03-5212-3411 FAX：03-5212-3414 URL： https://www.rpi.co.jp/
印刷	研究出版株式会社 〒186-0003 東京都国立市富士見台3-15-7 TEL：0120-767-886 FAX：042-580-5186

公と民の協働による社会課題の解決
に関する調査研究報告書



再生紙を利用しています