

研究所レポート

2019

No.2

公民連携(PPP)の研究 (2)

— 事例研究と新宿区での実現に向けて —



2020(令和2)年3月 新宿区新宿自治創造研究所

研究展望	2
I 第1章 事例研究	3
1. 公民連携（PPP）の分類	3
2. 分類ごとの先進事例	7
【公共サービス型】	7
【公共資産活用型】	15
【規制・誘導型】	22
【地域連携型】	25
3. 先進事例を踏まえた総括	31
II 第2章 アンケート調査結果	52
1. 事業者向けアンケート調査	52
2. 区民意識調査	76
III 第3章 公民連携（PPP）の推進に向けての仕組みづくり	92
1. 窓口の一元化	92
2. 民間提案制度・サウンディング型市場調査	97
3. インセンティブ	104
IV 第4章 新宿区のこれまでの取組と今後の展開可能性	115
1. 新宿区のこれまでの取組	115
(1) 計画・方針	115
(2) 事例	115
2. 今後の展開可能性	121
(1) 窓口の一元化・全庁的推進体制の構築	121
(2) 職員知識・意欲の向上	122
(3) 事業者への情報提供・サウンディング型市場調査	122
(4) 民間提案制度・インセンティブ	123
(5) 関連団体の支援制度の活用	123
本年度の研究のまとめと今後の方向性	126
主な参考文献・資料	127
既刊一覧	128



研究展望

公民連携（PPP）の研究

多様化・複雑化する住民ニーズへの対応や急速な少子高齢化、公共施設の老朽化など多くの課題がある中、限られた財源の下で次世代に負担を残さず、質の高い公共サービスを効果的・効率的に提供し、地域課題の解決と持続可能な地域運営を図るためには、行政と民間がそれぞれお互いの強みをいかして連携すること、すなわち「公民連携（PPP：Public Private Partnership / パブリック・プライベート・パートナーシップ）（※）」を推進していく必要がある。

そこで、公民連携（PPP）のより一層の推進に資するとともに、新宿区における今後の展開可能性、方向性を提示するため、新宿自治創造研究所では、2018年度から2019年度の2年度にわたり研究を実施してきた。

2018年度は、公民連携（PPP）の推進に向けての基礎的な研究を実施した。まず、公民連携（PPP）の定義を整理するとともに、歴史的経緯を踏まえ、理論付けを行った。その上で、公民連携（PPP）の現状を把握するため、国の方針や先進自治体の取組を紹介した。また、国や自治体、民間事業者、金融機関といった様々な主体が連携し、案件の事業化を模索する仕組みとして「地域プラットフォーム」についても取り上げた。

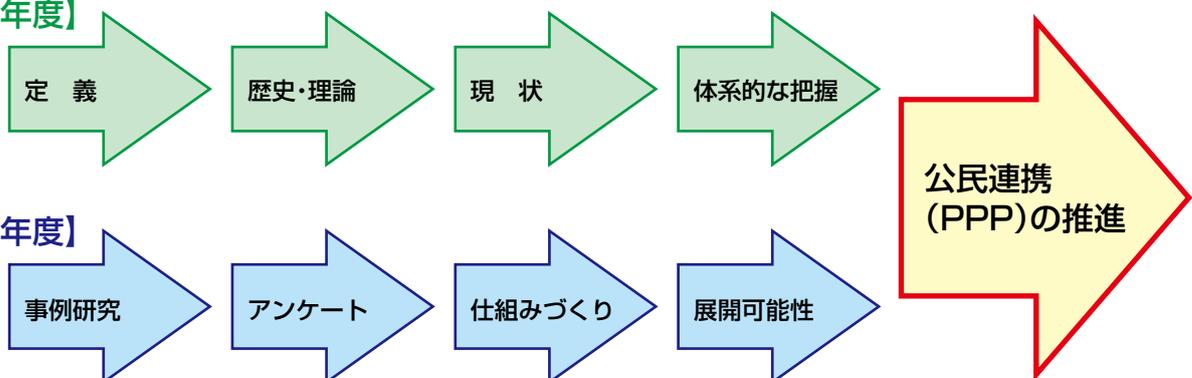
次に、公民連携（PPP）を体系的に把握した。経済学的観点から考察した後、分類と手法を整理した。公民連携（PPP）というと、公共施設等のハードの整備をイメージしやすいが、持続可能な地域運営を行っていくためには、地域連携によるソフトな取組も重要である。このため、地域における公民連携（PPP）についても大きく取り上げてきた。

2019年度は、2018年度の基礎的な研究を踏まえ、より実践的な研究を行う。まず、新宿区や他の特別区、一般市といった基礎自治体でも実施しやすく、参考となる先進的な取組について、東洋大学 PPP 研究センターによる3つの分類（「公共サービス型」、「公共資産活用型」、「規制・誘導型」）に加え、新宿自治創造研究所が新たに提示した「地域連携型」を含めた4分類に分けて、事例研究を行う。

次に、公民連携（PPP）に関する民間事業者や区民の認識・意見を把握するために実施した「事業者向けアンケート調査」及び「区民意識調査」の結果を分析する。また、窓口の一元化、民間提案制度、サウンディング型市場調査、インセンティブについて取り上げ、公民連携（PPP）の推進に向けての仕組みづくりについて論じていく。

そして、新宿区のこれまでの取組として、計画や方針、事例を示していく。最後に、新宿区における展開可能性として、窓口の一元化や全庁的推進体制の構築、職員知識・意欲の向上、事業者への情報提供、サウンディング型市場調査、民間提案制度、インセンティブ、関連団体の支援制度の活用について取り上げ、公民連携（PPP）の推進のための方向性を示していく。

【2018年度】



（※）本研究において、基本的に「公民連携（PPP）」と表記するが、冗長にならないよう、言葉の重複を避ける必要があると判断した場合は、単に「公民連携」又は「PPP」と表記する。

I

事例研究

新宿自治創造研究所では、公民連携（PPP）の分類について、東洋大学 PPP 研究センターによる3つの分類（「公共サービス型」、「公共資産活用型」、「規制・誘導型」）に加え、4つ目の分類として「地域連携型」を新たに提示した¹⁾。本章では、これらの4分類に分けて、先進事例の研究を行う。

1. 公民連携（PPP）の分類

公民連携（PPP）の分類を整理する上で、まず、対象となる事業が公共サービスか民間サービスかという視点と、事業が行われる空間が公有か民有かという視点から分類する（図表 1-1「公民連携（PPP）の分類表」を参照）²⁾。公有か民有かは元々の所有権を公民いずれが有しているかによって判断する。したがって、公有地や公有建物の売却、賃貸も「公有」とする。

【公共サービス型】

第1の分類は、「公共サービス型」である。対象となる事業が公共サービスであり、その事業が行われる空間も原則として公有地・公有建物の場合である。公共サービスには公共施設及びインフラ（道路、公園、橋等の社会基盤）の整備を含むものとする。「公共サービス型」の公民連携（PPP）手法としては、次のようなものがある。

・PFI (Private Finance Initiative)

PFI法³⁾に基づき、公共施設等（公共施設・インフラ）の建設・運営・維持管理を民間の資金、経営能力及び技術力を活用して行う手法

・コンセッション（公共施設等運営権）方式

利用料金の徴収を行う公共施設等について、民間事業者が公共から運営権を取得し、公共施設等の所有権を公共に残したまま、民間が経営を行うPFI手法

・Park-PFI（公募設置管理制度）

飲食店、売店等の公園利用者の利便の向上に資する収益施設（公募対象公園施設）の設置と、その周辺の園路、広場等の一般の公園利用者が利用できる特定公園施設の整備・改修等を一体的に行う手法

・指定管理者制度

公の施設の管理・運営を民間事業者任せすることで、民間の創意工夫やノウハウ、柔軟性をいかして、より効果的・効率的に質の高い公共サービスを提供することを目的とする制度

・包括的民間委託

民間事業者が公共施設等の維持管理等を複数年契約又は性能発注等により一括発注する委託手法

・ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）

医療・介護などの分野の社会的課題の解決に向けて、行政と民間事業者が契約を結び、民間事業者が投資家から資金を募って事業を実施する手法。成果を達成した場合、行政から民間に報酬が支払われる。

・自治体業務包括委託

施設管理、車両運行、給食、学校事務、清掃など自治体の多岐にわたる業務を一括発注する委託手法

図表 1-1 公民連携（PPP）の分類表

分類	公共サービス型	公共資産活用型	規制・誘導型	地域連携型（※）
対象となるサービス（原則）	公共サービス	民間サービス	民間サービス	民間サービス
事業・活動が行われる空間（原則）	公有地・公有建物	公有地・公有建物	民有地・民有建物	民有地・民有建物
公の関与の範囲				
主な手法	<ul style="list-style-type: none"> ・PFI ・コンセッション（公共施設等運営権）方式 ・Park-PFI（公募設置管理制度） ・指定管理者制度 ・包括的民間委託 ・自治体業務包括委託 ・ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ネーミングライツ ・広告掲載 ・公的不動産の有効活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業誘致、観光振興、地場産業振興 ・エリアマネジメント ・シェアリングエコノミー ・パウチャー制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域福祉の向上につながる活動 ・地域コミュニティの活性化につながる活動 ・地域経済の活性化につながる活動 ・地域の課題解決に向けた活動

（※）地域連携型は、新宿自治創造研究所の独自の分類である。

1) 新宿自治創造研究所『研究所レポート 2018 No.2 公民連携（PPP）の研究（1）』, 2019, p.50-51

2) 各分類の主な手法については、新宿自治創造研究所, 前掲書, p.51-52「公民連携（PPP）の分類・手法一覧」も参照のこと。

3) 正式名称：民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律

【公共資産活用型】

第2の分類は、「公共資産活用型」である。対象となる事業が民間サービスであるが、その事業が行われる空間は原則として公有地・公有建物の場合である。公有地や公有建物の売却、賃貸により、民間サービスを誘導する場合などが該当する。「公共資産活用型」の公民連携（PPP）手法としては、次のようなものがある。

・ 広告掲載

民間事業者が自らの商品やサービス、ブランドをPRするため、広告料を支払い、公的不動産や広報、ホームページ、印刷物等に広告を掲載するもの

・ ネーミングライツ

公共施設等の名称に、愛称や事業者名を表示する権利（命名権）。民間事業者は、その対価を支払い、自らの商品やサービス、ブランドをPRすることができる。

・ 公的不動産の有効活用

未利用の土地や建物、学校の空き教室、余剰となっている公共空間等を民間事業者へ貸し出すなどにより、民間事業者が施設や店舗、設備の設置・運営、イベントの実施等を行うもの

【規制・誘導型】

第3の分類は、「規制・誘導型」である。対象となる事業が民間サービスであり、その事業が行われる空間も原則として民有地・民有建物である場合である。民有地・民有建物において民間サービスを実施するため、本来は行政の関与は不要と考えられるが、その事業から何らかの公共的な効果が生じる場合は、その効果の発揮を期待して規制・規制緩和、補助金交付等を講じることがある。「規制・誘導型」の公民連携（PPP）手法としては、次のようなものがある。

・ 企業誘致、観光振興、地場産業振興**・ エリアマネジメント**

地域の良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取組

・ シェアリングエコノミー

自転車シェアリングやカーシェア、子育てシェア、家事代行、民泊など、個人等が保有する資産・能力等をインターネット上のマッチングプラットフォームを介して他の個人等も利用可能とする経済活動

・ バウチャー制度

特定のサービスを利用した場合に、利用者が行政から補助を受ける制度である。事前に利用券を支給され、それを使ってサービスを利用する場合と、サービスを利用した後に、補助金が交付される場合がある。

【地域連携型】

第4の分類は、新宿自治創造研究所が新たに提示した分類の「地域連携型」である。対象となる事業が民間サービスであり、その事業が行われる空間も原則として民有地・民有建物の場合である。「地域連携型」は、地域における多様な主体が連携することにより、持続可能な地域運営を行うことを目的とする。「地域連携型」の公民連携（PPP）の手法としては、次のようなものがある。

・ 地域福祉の向上につながる活動

高齢者や子どもの見守り、地域支え合い活動（高齢者が自立した日常生活を営むことができるよう、地域において多様な世代が支え合う活動）など

・ 地域コミュニティの活性化につながる活動

地域における賑わい・交流イベント、地域まつりの実施、地域交流の場づくりなど

・ 地域経済の活性化につながる活動

商店街の空き店舗活用、大学との連携による商品開発・イベントなど

・ 地域の課題解決に向けた活動

街路樹や花壇の水やり、清掃活動、打ち水、防犯・防災パトロール、地域におけるインフラ管理など

以上の4つの分類で比較すると、「公共サービス型」、「公共資産活用型」、「規制・誘導型」、「地域連携型」の順に、公の関与の範囲が少なくなる。

次節では、新宿区や他の特別区、一般市⁴⁾といった基礎自治体でも取り組みやすく、参考となる先進事例を取り上げる。

「**公共サービス型**」については、まず、PFIとして福岡市の「小学校空調整備 PFI 事業」を取り上げる。PFIは、大規模な公共施設に導入し、大手企業が代表企業となるイメージが強いが、この事例では空調設備に導入し、地元企業が代表企業となっている。

コンセッション方式としては、岡山県津山市の「町家活用宿泊施設管理運営事業」を取り上げる。コンセッション方式は、空港や下水道など、利用料金が多く独立採算可能な大規模施設で導入されることが多いが、この事例は町家4棟を改修して宿泊施設を整備するもので、日本一小さい規模でのコンセッション方式の導入となる。

Park-PFIとしては、北九州市の「勝山公園鷗外橋西側橋詰広場施設整備事業」を取り上げる。全国発の導入事例であり、カフェのほか、多目的トイレや無料の休憩スペースも設置されている。

指定管理者制度としては、西東京市の「いこいの森など53の市立公園の一括指定管理」を取り上げる。指定管理制度は1つの施設や複合施設ごとに事業者を選定することが多いが、この事例は53もの市立公園を一括して指定管理としており、スケールメリットが大きい。

包括的民間委託としては、千葉県流山市の「包括施設管理業務委託」を取り上げる。第1期は34施設、第2期は46施設を一括契約し、コストと業務時間の削減を達成するとともに、巡回点検と迅速な修繕対応を実現している。また、府中市の「道路等包括管理事業」を取り上げる。対象となる区域を段階的に広げており、令和3(2021)年度からは市全域に拡大することを目指している。

自治体業務包括委託としては、北海道えりも町の「35業務包括委託」を取り上げる。車両運行や施設管理、給食業務、清掃業務など35業務を包括して委託し、現地での雇用も創出している。

ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)としては、八王子市の「大腸がん健診・精密検査受診率向上SIB事業」を取り上げる。成果報酬型の新しい手法であり、がんの早期発見・早期治療による医療費適正化や、健康寿命の延伸と生活の質の向上につながるものである。

「**公共資産活用型**」については、まず、広告掲載として横浜市などの「様々な媒体への掲載」を取り上げる。横浜市では広告事業を担当する専任部署が庁内外の窓口となることで、多くの実績を上げている。

ネーミングライツとしては、渋谷区、世田谷区、杉並区の「様々な公共施設への導入」を取り上げる。公会堂や公衆トイレ、サイクルポートなど様々な施設への導入のほか、事業(区役所ロビーコンサート)にも導入している。

公的不動産の有効活用としては、国立市の「個室型授乳室「mamaro(ママロ)」の設置」を取り上げる。本庁舎の空きスペースを活用して個室型授乳室を設置することで、授乳やおむつ替えを安心して行うことができ、女性が安心して外出できる環境の整備に寄与している。また、横浜市の「定期借地権の活用」を取り上げる。市有地に民設民営の施設を設置することで、地代収入を得ることができるとともに、高齢者世代が子育て世代などと多世代交流しながら、地域の中で安心して住み続けられる環境を整えている。

最後に、コラムとして、秋田県大館市の「空き公共施設等利活用促進条例」を取り上げる。国の補助制度の取扱いの変更を受け、条例を制定して空き公共施設の有効活用を促進している。また、「公共空間逆プロポーザル」を取り上げる。民間事業者がアイデアを提案し、それを実現したい自治体が手を挙げるという従来のプロポーザル方式と逆の手法をとっており、多くの自治体に参加している。そして、「トライアル・サウンディング」を取り上げる。民間事業者が暫定的に公園等を利用することで市場性や集客力を確認し、本格利用に向けての公募条件を整理するものである。

「**規制・誘導型**」については、まず、エリアマネジメントとして大阪市の「大阪版BID制度」を取り上げる。全国で初めてBID制度を導入した事例である。市が地権者(土地所有者)から分担金を徴取し、エリアマネジメント団体に補助金として交付する仕組みにより、事業継続を支援している。

シェアリングエコノミーとしては、奈良県生駒市などで実施されている「子育てシェア」を取り上げる。幼

4) ここでは、政令指定都市以外の市をいう。

稚園のママ友など知り合いの間で子どもを預け、預かるという「頼り合い」の関係を築き、低額な謝礼とすることで気兼ねなく気軽に利用できる仕組みとしている。

バウチャー制度としては、千代田区の「講座・講習会バウチャー制度」を取り上げる。利用者は、民間の多種多様な講座・講習会を受講でき、受講料の半額の補助を受けることができる。民間施設の有効活用につながっている。

「**地域連携型**」については、まず、**地域福祉の向上につながる活動**として世田谷区、港区などで実施されている「登下校ミマモルメ」を取り上げる。ランドセルに「無線ICタグ」を入れた子どもが校門を通過すると保護者に通過情報をメールで送信する仕組みであり、安全・安心の強化が期待できる。また、兵庫県加古川市で実施されている「見守りサービス」を取り上げる。登下校ミマモルメの発展形であり、見守りカメラの通学路などへの設置や郵便配達車両への搭載、見守りボランティアの協力により、子どもや高齢者の安全・安心の確保につながっている。

地域コミュニティの活性化につながる活動としては、埼玉県和光市の「わこう暮らしの生き生きサービスプラザ」を取り上げる。民設民営の施設で生活に関する相談や生活支援サービス等に関する情報提供、介護保険外の商品・サービスの紹介と提供を行っており、利用者が気軽に立ち寄って健康への意識が高まるとともに、利用者間の交流も生まれている。

地域経済の活性化につながる活動としては、相模原市における「大学との連携」を取り上げる。市と相模女子大学が包括連携協定を締結し、学生がまちづくりに参加するとともに、地域の商店や飲食店とコラボ商品を開発することで、地域経済の活性化につながっている。

地域の課題解決に向けた活動としては、千葉市の「ちばレポ」を取り上げる。市民が道路の損傷や公園ベンチの破損などをレポートし、市と市民が協力して課題解決を図ることで、インフラ等の効果的・効率的な維持管理につながっている。

最後に、コラムとして、「コミュニティナース」を取り上げる。住民が病気になる前の健康なときから、看護師資格を持ったコミュニティナースが地域に入り、日々の暮らしを充実させることを専門に考えて活動することで、健康意識の向上と地域住民同士の支え合い・助け合いを促進している。

2. 分類ごとの先進事例

【公共サービス型】(1) PFI ～小学校空調整備 PFI 事業 (福岡市)～

PFI 手法は、公共施設の建設・運営に導入されるケースが多いが、施設ではなく、設備に導入される事例も出てきている。福岡市では、市内の西部地域 37 校の 780 普通教室を対象とした空調設備の設計・施工・維持管理事業に PFI 手法を導入した。空調設備を整備することにより、生徒に望ましい学習環境を提供するとともに、効率的な維持管理を含め、コスト削減を図ることを目的としている。

事業実施に当たって、個別に発注する従来方式では発注・契約の手続等により全ての学校に設置が完了するまでに長い期間を要するが、PFI 手法を採用することで、民間の技術・ノウハウを最大限に活用して短期間に一斉導入することが可能となる。また、長期休業中に集中的な施工を行うことで、学校教育への影響を可能な限り低減することができる。

事業方式は、BTO 方式（建設 Build- 移転 Transfer- 運営等 Operate / 事業者が空調設備の設計・施工及び工事監理業務を行い、市に設備の所有権を移転した後、維持管理業務を行うもの）とし、事業期間は平成 27（2015）年 3 月から令和 10（2028）年 3 月までの 13 年（設計・施工：約 5 ヶ月 / 維持管理：約 12 年 7 ヶ月）である。

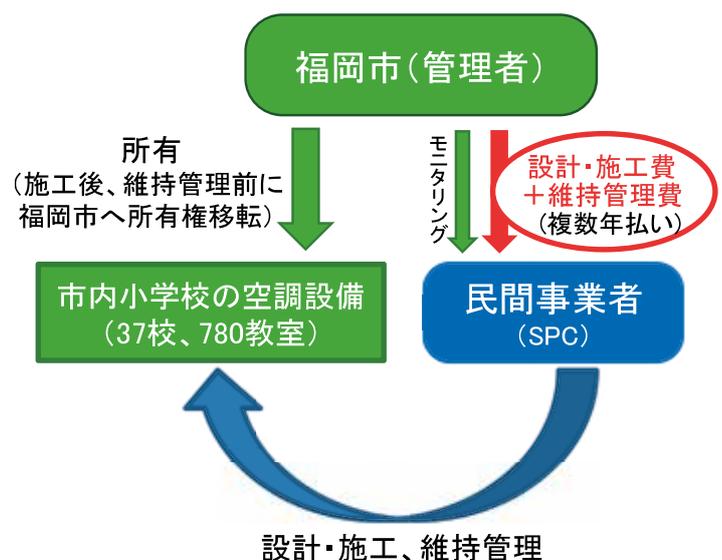
契約金額は約 20 億円、VFM（Value For Money / 支払い（Money）に対して最も価値の高いサービス（Value）を供給するという考え方）のことで、従来の方式と比べて PFI の方が総事業費をどれだけ削減できるかを割合で示すものは、約 10%（事業者選定時）となった。維持管理面では、遠隔監視システムの導入により、効率的な予防保全を行う優れた提案がなされた。

福岡市は、事業参画の要件として、空調設備の設計、施工、工事監理、維持管理の各業務ともに、必ず 1 社以上の市内業者が構成企業又は協力企業として参画し、かつ、入札参加者を構成する構成企業及び協力企業の合計数のうち、過半数は市内業者が参画することを求めた。この結果、地元企業を代表企業とするコンソーシアムが選定された。その後、

SPC（特定目的会社）が設立され、事業を実施している。本事業により、効果的・効率的な空調設備の整備・維持管理がされるとともに、地元企業が参画していることで地域経済の活性化にも寄与している。



「小学校外観・教室内写真」福岡市作成資料から引用

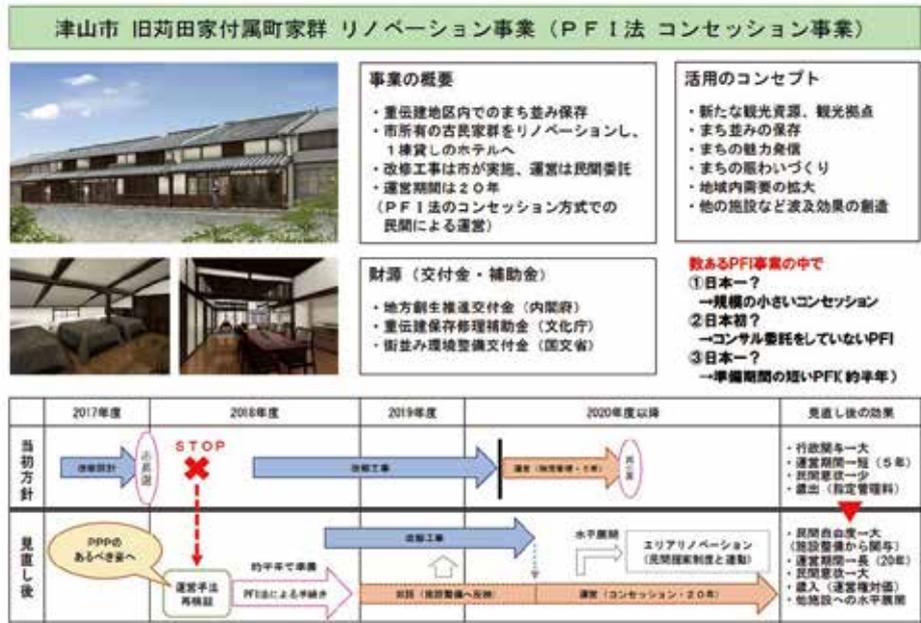


「事業スキーム図」内閣府作成資料から引用

【公共サービス型】(2) コンセッション方式

～町家活用宿泊施設管理運営事業（岡山県津山市）～

PFIの一手法であるコンセッション（公共施設等運営権）方式については、空港や下水道など、利用料金収入が多く独立採算可能な大規模施設で導入されることが多かった。このような中、岡山県津山市では、市内の町家をリノベーションして整備する小規模な宿泊施設の管理運営にコンセッション方式を導入した。対象となるのは、国の重要伝統的建造物群保存地区に選定されている城東地区にある「旧苅田（かんだ）



家付属町家群」と呼ばれる町家4棟を改修して整備する宿泊施設である。当初は、指定管理制度の導入を想定していたが、指定管理制度では宿泊料収入だけでは事業性が乏しく独立採算とならないため、指定管理料を支払う必要があることや、市の指定管理期間が最長5年のため長期的な事業計画にのっとり初期投資を回収し利益を上げるのが難しかったことから、コンセッション方式を導入することとなった。

市は正式な事業者募集に先駆け、平成30(2018)年6～7月に現地見学会とサウンディング型市場調査を行った。サウンディングには4社・1団体が参加し、ターゲットや料金設定、間取りなどに関して具体的な意見が多く集まった。一定数の事業者から関心が寄せられ、収益性についても明るい見通しを持つ参加者が多かったため、市としては事業の方向性について自信を深める結果になった。サウンディングでは、様々な意見やアイデアが出された。市では、ビジネスホテルの相場で宿泊料金を考えていたが、参加者からは、「ビジネスホテルと価格競争をするのは間違い」、「海外の富裕層などをターゲットとする高級旅館に仕立てて、それに見合った料金設定をすべき」といった意見があった。宿泊中の飲食の提供方法についても、「施設内には厨房を設けずに、近隣の飲食店と提携する。」などの案が出た。これにより、宿泊施設だけでなく地域経済にも波及効果が出て、地域活性化につながる。

市では、サウンディングの結果を基に募集要項を整え、平成31(2019)年1～3月に、PFI法に基づく「公共施設等運営権者」を選ぶプロポーザルを実施した。この結果、「株式会社ホテルニューアワジ」のグループ会社で、津山市内に「ザ・シロヤマテラス津山別邸」を開業している「株式会社HNA津山」が選定された。HNA津山の提案コンセプトは、建物が持つ古き良き風趣を大切にしながら、現代の生活様式に合わせて快適性を高めることであった。例えば、市の基本プランでは一般的なバスタブが予定されていた浴槽を、ひのき風呂に変更するなど、見た目は町家のムードに合わせながら、水栓金具などの機能は最新のものを取り入れる。また、基本プランでは事務室になっていた庭に面した部分についても大きく変更し、宿泊客が庭を見ながらくつろげるような共有スペースにする。ファサードの意匠も変更し、格子や扉には白木を使い、真新しいのれんを掛ける。さらに、専有面積の広い一棟貸しのホテルを採算に乗せるため、2人客に限定せず、グループ客にも対応できるように、客室内に畳敷きのエリアを設ける。市は、このような様々な提案を柔軟に受け入れ、民間事業者のアイデアを大いに活用している。令和2(2020)年1月に実施契約を結び、運営権の登録と利用料金の届出を経て、同年7月頃に開業する予定である。

【公共サービス型】(3) Park-PFI

～勝山公園鷗外橋西側橋詰広場施設整備事業(北九州市)～

現在、都市公園の整備は一定程度進みつつあるものの、その一方で、公園施設の老朽化が進行し、その魅力を十分発揮できていない都市公園も散見されている。人口減少や急速な少子高齢化が進み、自治体の財政も厳しくなる中で、公園施設を適切に更新し、都市公園の質を向上させることが重要となっている。このような中、平成29(2017)年に「都市公園法」が改正され、カフェ等の公園利用者の利便性向上に資する公園施設の設置と、当該施設から生ずる収益を活用してその周辺の広場、園路等の公共部分(特定公園施設)の整備・改修を一体的に行う事業者を、公募により選定する制度(公募設置管理制度)としてPark-PFIが新たに設けられた(「PFI」という名称が入るが、PFI法が適用されるものではない)。

Park-PFIが広く活用されることで、都市公園に民間の優良な投資を誘導し、公園管理者(自治体等)の財政負担を軽減しつつ、都市公園の質の向上、公園利用者の利便性向上を図ることが期待される。

Park-PFIは、カフェ等の収益施設(公募対象公園施設)から生ずる収益の見込み等に基づいて特定公園施設の整備を求めるといった特徴を有することから、事業者がカフェ等を都市公園に設置・運営しやすくするため、次のような特例措置が設けられている。

- ①設置管理許可期間の延長:通常は最長10年としている設置管理許可期間を20年に延長する。これにより、カフェ等の設置に係る内装・施工などに要する初期投資回収期間が長くなり、長期的な事業運営を担保することで、事業者による優良な投資を積極的に誘導できる。
- ②建ぺい率の上乗せ:通常2%とされる公園施設の建ぺい率に、10%の上乗せをすることができる。
- ③占用許可基準の緩和:看板や広告塔などが設置しやすくなる。

Park-PFIを全国で初めて導入したのが、北九州市小倉北区城内の「勝山公園鷗外橋西側橋詰広場施設整備事業」である。収益施設(公募対象公園施設)として設置したカフェは平成30(2018)年7月にオープンし、店舗に入らず公園利用者誰もが利用できる多目的トイレも設けられた。また、テーブルやベンチなどが配置された無料の休憩スペースも併設され、公園利用者の利便性が向上している。また、事業者により店舗及びその周辺にイルミネーションを施され、夜間においても賑わいが創出されている。



「勝山公園鷗外橋西側橋詰広場施設(Park-PFI施設)紹介写真」
北九州市HP(<https://www.city.kitakyushu.lg.jp/kensetu/05900156.html>)から引用



「Park-PFIイメージ図」国土交通省作成資料から引用

【公共サービス型】(4) 指定管理者制度

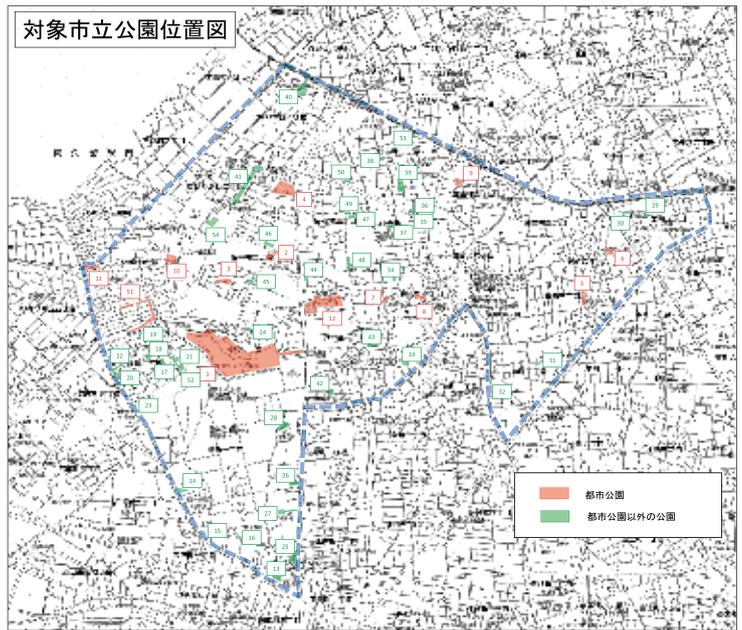
～いこいの森公園など 53 市立公園の一括指定管理 (西東京市)～

公の施設に指定管理者制度を導入する場合、1つの施設や複合施設ごとに事業者を選定することが多いが、西東京市では、「いこいの森公園」を中心に、住宅地に点在している小規模公園も含め、一定の区域にある様々な規模の53の市立公園に一括して指定管理者制度を導入している。公園単体ではなくエリアマネジメントを意識したことで、設定した区域は市全体の約6分の1に及んでいる。

指定管理者の構成団体には地元事業者も参画しているため、地域の実情に精通しているとともに、多くの公園を一括して管理することで効果的・効率的な人員配置や巡回清掃等を行うことができ、管理コストの削減につながっている。

市は、民間のノウハウや創意工夫、柔軟性がいかせるように、指定管理者の自主事業を幅広く認めている。「いこいの森公園」では、売店におけるパンやグッズの販売、自動販売機の設置、イベントの実施などを指定管理者が積極的に行っている。イベントとしては、「手ぶらバーベキューサービス」(炭や網、テーブル、イスなどをその場で借りられ、手ぶらでバーベキューができる。)、 「ドッグフェスタ」(ドッグランを設営し、愛犬とミニゲームなどを楽しめる。)、 「ファーマーズマーケット」(地元農家が採れたて野菜を直売する。)、 「ヨガ教室」、 「走り方教室」など、様々なものがある。イベント時には「ケータリングカー」を配車することで参加者に飲食を提供しながら、売上の一部を指定管理者が収入として得ている。また、駐車場の利用料金は指定管理者の収入となるため、イベント参加者(駐車場利用者)が増えるほど収入がアップし、指定管理者のインセンティブとなっている。

公園ボランティアをはじめとした地域住民との協働も重視しており、行政・事業者の双方に「市民協働担当」を配置し、窓口を一元化することでコミュニケーションの円滑化を図っている。これにより、公園ボランティアが活動する場合、個々の案件や活動分野ごとに別々の担当者と煩雑なやりとりをすることなく、ワンストップで相談や協議ができる。行政と指定管理者、地域住民との連携・協力により、公園を軸にエリア全体としても賑わいが創出され、地域の活性化につながっている。



「対象市立公園位置図」西東京市 HP (https://www.city.nishitokyo.lg.jp/kurasi/koen/koenryokuchi_oshiras/sitekanrisha.html) から引用



「いこいの森公園紹介写真・Dog Festa チラシ」指定管理者(共同事業者 西東京の公園・西武パートナーズ) HP (<http://nishitokyoparks.com/>) から引用



【公共サービス型】(5) 包括的民間委託②

～道路等包括管理事業（府中市）～

府中市では、老朽化が進行しているインフラの安全性を将来にわたり確保するため、ファシリティマネジメントによる長期的なインフラ管理の方向性を示す「府中市インフラマネジメント計画」を平成25（2013）年1月に策定した。また、この計画に基づく「業務の見直し等によるコスト削減」の取組の一環として、平成26（2014）年度から3年間、「けやき並木通り周辺地区」（地区面積：18.8ha（地域の約0.64%）、対象路線：19路線）において「道路等包括管理事業」を試行した。

「包括管理事業」とは、従来は業種別に各事業者に分けて委託していた業務を、包括して複数年委託するものである。従来の委託は仕様発注⁵⁾であるが、包括管理事業は基本的に性能発注⁶⁾である。このため、民間のノウハウや創意工夫、技術力等が大いに活用されるとともに、スケールメリットが生まれることから、サービスの向上とコスト削減の効果を得ることができる。

「けやき並木通り周辺地区道路等包括管理事業」で対象となるのは、道路（市道）のほか、ペDESTリアンデッキ、案内標識、カーブミラー、街路樹などである。作業内容は、道路巡回、事故・災害対応、路面・橋面清掃、点検、簡単な補修、樹木剪定、除草など多岐にわたる。苦情・要望の受付、道路巡回時に発見した不法投棄の回収、街路樹の生育状況調査、イベント後の清掃なども行う。

当該事業実施後に市で検証した結果、コスト削減効果は約7.4%に達し、道路等に係る苦情・要望は約42%減少した。また、地域団体へのヒアリング

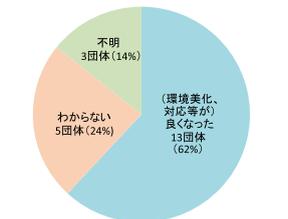
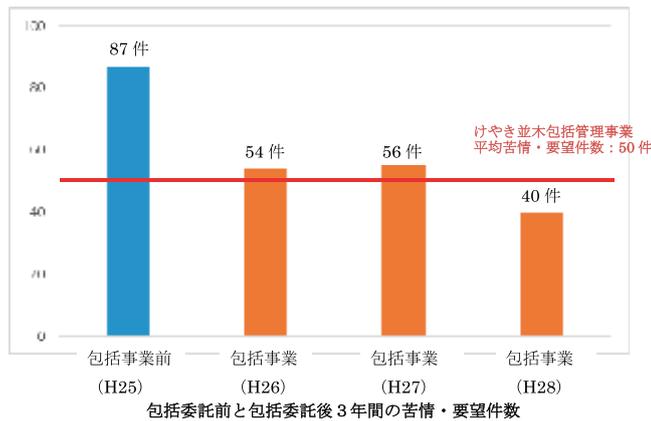
において、「環境の美化を感じる。依頼に対する対応が良くなった。」と評価する回答が約6割にのぼった。

この結果を受け、市では業務内容の見直しを行いながら、対象地区を北西地区（地区面積：755ha（地域の約25.6%）、対象路線：700路線）に拡大し、平成30（2018）年度から3年間実施している。また、令和3（2021）年度からは市全域に拡大することを目指している。



対象となる業務・活動	業務・活動の内容
● 苦情・要望の受付	終日
● 不法投棄の発見・回収	道路巡回時（市の指示に従う）
● 警察署との合同パトロール	適宜実施
● 街路樹の生育状況調査	適宜に実施
● イベント後の清掃	適宜に実施
● 地域との連携	作業の連携や協力をするための打合せを予定

対象とするインフラ	作業の内容
■ 道路（市道）・里道	道路巡回、事故・災害対応 路面、側溝の清掃、簡単な舗装補修
■ ペDESTリアンデッキ	道路巡回、事故・災害対応 橋面の清掃、橋梁点検
■ 案内標識（市の標識） ■ カーブミラー	道路巡回、事故・災害対応 施設点検・簡単な補修
■ 街路樹（けやき並木）	道路巡回、事故・災害対応 除草、剪定、害虫駆除
■ 街路灯（市道）	道路巡回、事故・災害対応 点検、電球交換



「委託の概要、苦情・要望件数の推移、ヒアリング結果」
府中市作成資料（けやき並木通り周辺地区道路等包括管理事業）から引用

5) 仕様発注とは、発注者が業務内容や実施方法について詳細な仕様を決めて発注する方式をいう。受注者は仕様どおりの実施が求められるため、民間のノウハウや創意工夫、技術力等の活用の幅が小さくなる。
6) 性能発注とは、発注者が求める性能やサービス水準を規定して発注する方式をいう。性能発注の場合、性能やサービス水準を達成するための具体的な手法やプロセス等については、民間事業者の裁量に任せられるため、民間のノウハウや創意工夫、技術力等を大いに活用できる。

【公共サービス型】(6) 自治体業務包括委託 ～ 35 業務包括委託～ (北海道えりも町)

襟裳岬を域内に持つ北海道の東南端にあるえりも町は、雄大な自然と豊かな海産物資源に恵まれる地域であり、灯台から見える絶景や、海産物をテーマとした祭りを開催している。その一方で近年は深刻な人口減少と少子高齢化の中で、いかにコスト削減を達成しながら公共サービスを維持向上させるかという課題に直面してきた。

令和元(2019)年10月の人口は、戦後最高の人口であった昭和30(1955)年の9,267人から見て半減し(4,638人)、平成22(2010)年の5,413人から見ても10年を経ずに、約14.3%減少と人口減少のスピードは速い。今後も人口増が見込めない中、財政難とともに自治体職員の人材確保も困難がある。また、域内に鉄道の敷設はなく、道路網もはりめぐらされていないため、交通の便は良くはない。厳しい冬場には車両での通行も限られることがある。

このような事情がある中、えりも町は平成16(2004)年に自治体業務の多くを民間委託する政策をとった。当初は20業務の委託であったが、徐々に増え、平成30(2018)年12月には35業務に増大している。これらの業務委託は、当初から「包括委託」の形をとっていたわけではない。まず、公用車の運行、高齢者福祉バスの運行、保育所・スクールバスの運行、ごみ収集車の運行などの「車両運行業務」が委託された。つまり、少子高齢化により町の公共交通の課題が大きくなる中、車両を必要とする公共サービスを町が民間事業者へ委託したものである。そして、この車両運行業務とともに、施設管理業務、給食業務、清掃業務が委託されている。より細かく見ていくと、学校用務・事務、寮監賄い業務、斎場業務、「風の館」(襟裳岬にある観光施設)の業務、襟裳岬入込客数調査業務等の観光関連業務に至るまで、自治体業務を包括的に委託していることが分かる⁷⁾。

えりも町の業務を受託する事業者(シダックス株式会社グループ)は、「自治体業務のトータルサポート」を掲げ、コミュニケーションの重視を通して、住民はもとより、町を訪問する観光客に対して高い質のサービスを提供している。事業者はえりも町に本社を構える企業ではないが、現地に事業所を設けて対応しており、えりも町に常駐する所長以下4名の常勤職員が

町内の定期的な巡回を行うなど、公共施設の現状把握と改善に努めている。同時に、委託職員とパート職員を合わせて約100名の職員については、現地採用に努め、雇用創出に貢献している。

町としては、自治体業務の包括委託を通じ、業務ごとに幾つもの業者へ業務委託する必要がないこと、民間ノウハウの活用により質の高いサービスを限られた予算で提供ができること等により、コスト削減を図りながら質の高い公共サービスを実現している。



「えりも町位置図」株式会社 ONE COMPATH 作成地図
(<https://www.mapion.co.jp/m2/42.01679652,143.14797856,16>) を基に作成



「イメージ写真」シダックス株式会社 HP
(<https://www.shidax.co.jp/500/erimo>) から引用

7) 昨年度の研究所レポートの中で「民間が自治体を運営する都市」として、人口10万人弱の米国サンディスプリングス市の事例を紹介した。この外国の都市の事例は、住民が市の提供する既存の公共サービスに不満を持ったため住民投票で新たな市を設立する意思決定がなされたことを受け、この緊急事態に対応するために、新たな市の業務を包括的に民間委託したという事例であった。えりも町の事例は、事の本質や課題から見て、サンディスプリングス市の事例とは大きく異なっているものの、自治体の責任業務である公共サービスの広範な領域を民間事業者が受託し公共サービスの実質的な担い手となっている点では一定の共通性がある(新宿自治創造研究所『研究所レポート2018 No.2 公民連携(PPP)の研究(1)』, 2019, p.45 を参照)。

【公共サービス型】(7) ソーシャル・インパクト・ボンド (SIB)

～大腸がん検診・精密検査受診率向上 SIB 事業 (八王子市)～

八王子市は、市民の健康寿命の延伸や生活の質の向上、がんの早期発見によるがん治療に要する医療費の適正化を目的として、オーダーメイド受診勧奨を行うソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)事業を平成29(2017)年度から3年間にわたって実施している。SIBとは、医療・介護などの社会的課題の解決に向けて、行政が民間の資金やノウハウを活用して事業を実施し、その事業成果に応じて民間に成果報酬を支払う手法である。

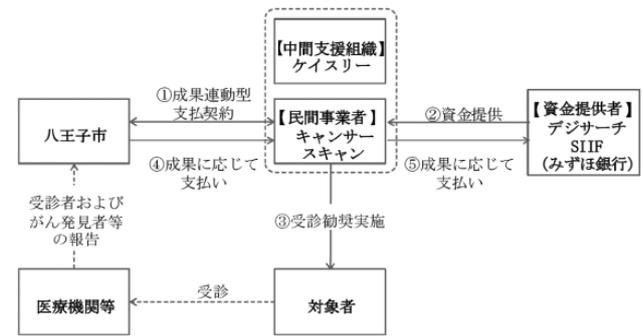
SIBの特徴としては、事業の実施ではなく成果が可視化され、成果に応じて支払いがされること、成果が出るまでの事業資金は行政ではなく民間が資金負担することが挙げられる。行政は財務的リスクを抑えながら民間の効果的な取組を活用でき、事業者は成果重視の柔軟なサービスの提供が可能となる。資金提供者にとっては、社会課題を解決する事業へ参画できるとともに経済的なリターンも得られる。本事業には、株式会社キャンサーズキャン、ケイスリー株式会社、一般財団法人社会的投資推進財団(SIIF)、株式会社デジサーチアンドアドバイジング、株式会社みずほ銀行が参画した。

事業者は、前年度大腸がん検診未受診者12,000名に検診の受診勧奨を実施するとともに、大腸がん検診受診者のうち要精密検査となった約3,500名に精密検査の受診勧奨を実施する。事業の成果は、SIB事業導入前の実績と比較した導入後の受診率の伸びや、早期がん発見者数により評価する。事業開始の平成29(2017)年度には事業者への支払いはなく、平成30(2018)年度にがん検診受診率の成果に応じて最大約244万円、令和元年度に精密検査受診率・早期がん発見数に応じて最大約732万円が支払われる。市の最大支払額は合計約976万円となる。

実際に、平成29(2017)年度に実施した大腸がん検診受診勧奨の成果として受診率が伸びて26.8%になったため、平成30(2018)年度の支払額は最大の約244万円となった。

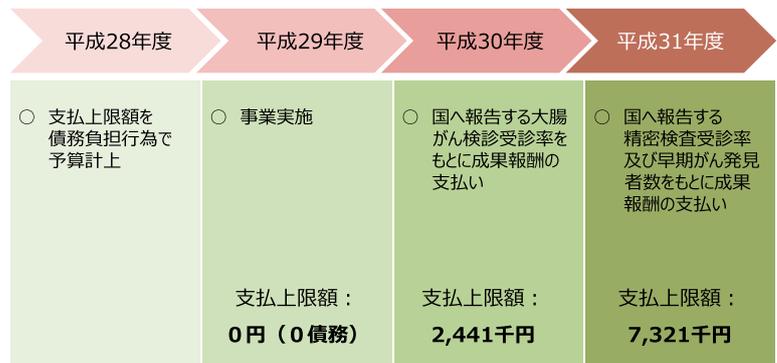
中間支援組織として参画するケイスリー株式会社は、本事業で期待される成果として、早期がん発見者数を11人、医療費適正化効果を約1,684万円⁸⁾と試算している。これによると、市は最大約976万円を支払ったとしても、医療費適正化効果が約1,684万円となるため、約708万円(1,684-976万円)のプラスの財政的効果が生じることとなる。本事業では、財政的効果とともに、大腸がんの早期発見・早期治療による対象者の健康寿命の延伸や生活の質の向上も期待される。

●本事業の実施体制



「事業の実施体制」平成29(2017)年8月14日付けプレスリリース資料(キャンサーズキャン、ケイスリー、SIIF、デジサーチアンドアドバイジング、みずほ銀行)から引用

予算計上から支払いまでの流れ



「予算計上から支払いまでの流れ」八王子市作成資料から引用

大腸がん検診受診率の成果に基づく支払額表

大腸がん検診受診率	成果指標						実績
	14%以下	15%	16%	17%	18%	19%以上	
導入前実績(9%)との差	+5%以下	+6%	+7%	+8%	+9%	+10%以上	+17.8%
支払額	0円	約111万円	約222万円	約229万円	約237万円	約244万円	約244万円

「成果に基づく支払額表」八王子市作成資料を基に作成

8) 早期がん発見者1人当たり医療費適正化効果約187.2万円×早期がん発見者11名×実効給付率約81.8%＝約1,684万円
 早期がん発見者1人当たり医療費適正化効果約187.2万円＝早期がん以外の患者の医療費約252.7万円－早期がん患者の医療費約65.5万円

【公共資産活用型】(1) 広告掲載

～様々な媒体への掲載(横浜市など)～

自治体の財政状況が厳しさを増す中で、新たな財源の確保や経費の削減、地域経済の活性化を図るため、自治体の資産に民間事業者の広告を掲載する取組が広がっている。自治体が保有する様々な資産を広告媒体として広告料収入を得るほか、広告が掲載された印刷物等の無償提供を受け本来自体側で負担するはずだった経費を削減したり、イベント開催時に協賛を受けるなどの手法がある。広告媒体としては、印刷物、WEB ページ、庁舎、その他の施設・設備等が活用されており、広告の例も多様である(図表 1-2「自治体広告の例」のとおり)。

横浜市では、平成 16 (2004) 年度に、全国に先駆けて広告担当の専任部署を立ち上げ窓口を一元化し、全庁的に広告掲載を推進している。専任部署(広告事業推進担当(現在は共創推進課広告担当))が庁内外の窓口となり、庁内に対しては、広告掲載要綱・広告掲載基準などの広告関連規程の整備や、広告媒体所管部署との調整、職員に対するアドバイス・研修を行っている。加えて、専任部署が蓄積したノウハウを庁内にフィードバックし、広告事業の質を高めている。また、広告料収入を

一般財源とせず、広告媒体所管部署が自由に使える特定財源とするインセンティブを設けることで、所管部署の意欲が向上し、実績の増につながっている。庁外に対しては、広告代理店や広告主からの企画提案・相談を受け付け、庁内への橋渡し役を担っており、対外的な窓口を一元化することで、広告掲載の申込みをしやすくしている。また、市の広告に関する最新情報や掲載案内等をメールマガジンで配信し、対外的に発信も行っている。この結果、広告媒体の種類は多岐にわたり、広告掲載件数、広告料収入額ともに伸びている。

自治体広告は、その信頼度の高さから、広告主にとって価値の高い媒体となる。また、広告の受け手である住民が多いことや、広告媒体の発行部数が多いことが魅力となる。発行部数が多い自治体広報への広告掲載については、横浜市のほか、足立区や中野区などでも導入が進んでいる。一方、自治体広告の信頼性を損なわないためには、広告掲載基準やガイドラインにより、広告主の業種や広告表現を規制し、住民が不利益を被らないよう、適切な運用が求められる。広告掲載は、自治体の収入増につながるとともに広告主などにもメリットがあり、公民連携 (PPP) による広告媒体の質の向上にもつながることから、多くの自治体における導入の拡大が期待される。

図表 1-2 自治体広告の例

広告媒体	広告の例
印刷物	広報、パンフレット、リーフレット、ガイドブック、利用案内冊子、便利帳、窓口封筒、地図、カレンダー、図書貸出レシート、納税通知書送付用封筒、職員の給与明細書・源泉徴収票への広告
WEB ページ	バナー広告
庁舎	窓口カウンター広告、窓口用記載台広告、パンフレットラック広告、待合スペース広告、デジタルサイネージ、エレベーター広告、階段壁面広告、職員食堂広告、庁舎壁面広告、駐車場案内板広告
その他の施設・設備等	観光案内標識・住居表示案内板への広告、道路照明灯のフラッグ広告、イベントスペース広告、地下道の壁面広告、公用車車体広告、バス停広告、行事・イベント協賛広告



「横浜市 of 広告事業イメージ図」 横浜市作成資料から引用

【公共資産活用型】（２）ネーミングライツ

～様々な公共施設への導入（渋谷区、世田谷区、杉並区）～

ネーミングライツとは、公共施設等の名称（通称）に愛称や事業者名を表示する権利であり、「命名権」とも称される。事業者は、その対価を支払い、自らの商品やサービス、ブランドをPRすることができる。自治体としては、税外収入が得られるとともに、事業者による施設維持管理サービスの提供も期待できる。公共施設へのネーミングライツの導入は、平成 15（2003）年の東京スタジアム（味の素スタジアム）が最初であり、その後も全国の自治体で広がっている。

渋谷区では、渋谷公会堂の建て替えに合わせネーミングライツの募集を行い、同施設の指定管理者構成企業である LINE 株式会社 が事業者として決定した。施設の通称名は「LINE CUBE SHIBUYA」となった。契約期間は令和元（2019）年 6 月から 9 年 10 か月で、対価は年額 1 億 2,000 万円である。



**LINE CUBE
SHIBUYA**

「LINE CUBE SHIBUYA イメージ図」
渋谷公会堂指定管理者 HP・渋谷区作成資料から引用



恵比寿 KANSEI トイレ（渋谷区作成資料から引用）

このほか、渋谷区立の公衆トイレにもネーミングライツを導入している。令和元（2019）年 10 月時点では、「恵比寿 KANSEI トイレ」（管清工業株式会社）、「渋谷区立表参道ヒルズ公衆便所」（森ビル株式会社）、「区役所前トイレ診断士の廁堂」（株式会社アメニティ）の 3 施設であり、対価は年額 10 万円以上となっている。公衆トイレについては、杉並区でもネーミングライツを導入している。令和元（2019）年 10 月時点では、「東高円寺みんなのトイレ 建物総合管理のプロ集団 杉並建物組合」（杉並建物総合管理事業協同組合）など 2 施設となっている（対価はいずれも年額 10 万円）。

世田谷区では、コミュニティサイクルポート（自転車貸出・返却拠点）5 施設にネーミングライツを導入している。事業者は株式会社 IHI エスキューブで、施設の通称は「IHI がやリン 桜新町ポート」などである。直近の契約は平成 28（2016）年度から 3 年間で、対価は全 5 施設で年額 300 万円となっている。

杉並区では、平成 30（2018）年 9 月から、杉並アニメーションミュージアムにもネーミングライツを導入している。事業者は学校法人東京工芸大学で、施設の通称は「東京工芸大学 杉並アニメーションミュージアム」である。契約期間は 5 年間で、対価は年額 500 万円となっている。また、公共施設だけではなく、杉並区役所本庁舎ロビーで年 4 回ランチタイムに行う「区役所ロビーコンサート」事業にもネーミングライツを導入している。事業者は地元企業の株式会社細田工務店に決定し、令和元（2019）年 9 月から 3 年間の契約であり、対価は年額 10 万円以上となっている。契約期間中は、「区役所ロビーコンサート 細田工務店は、音楽を楽しむひとときを応援します。」というタイトルでコンサートが開催される。



「IHI がやリン 桜新町ポート」
世田谷区作成資料から引用

ネーミングライツの導入に当たって、各自治体は要綱等を制定した上で、選定手続を経て事業者と契約している。基本的に条例上の施設名は変更されないため、条例改正は不要である。ネーミングライツの導入による自治体のメリットは大きいことから、今後も、導入の拡大が期待される。

ネーミングライツの導入に当たって、各自治体は要綱等を制定した上で、選定手続を経て事業者と契約している。基本的に条例上の施設名は変更されないため、条例改正は不要である。ネーミングライツの導入による自治体のメリットは大きいことから、今後も、導入の拡大が期待される。

【公共資産活用型】(3) 公的不動産の有効活用①

～個室型授乳室「mamaro (ママロ)」の設置 (国立市)～

国土交通省では、女性が快適で安全に過ごせる空間づくりの推進に向けて、「女性が輝く社会づくりにつながるトイレ等の環境整備・利用のあり方に関する協議会」を平成 27 (2015) 年度に設置した。同協議会において、トイレや授乳スペース、おむつ替えスペースに関する現状と課題を整理し、その解決に向けて検討する中で、「子ども連れで外出する際の授乳または調乳スペース、おむつ替えスペースの利用等に関するアンケート調査」を平成 28 (2016) 年 12 月に実施した。

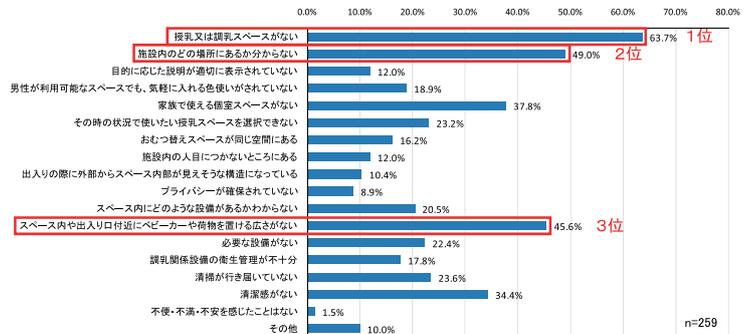
同調査は、未就学児を育てている父母及び未就学児の子育てに携わっている祖父母を対象とし、合計 259 名 (女性 226 名、男性 33 名) から回答が得られた。この中の「外出先 (交通施設) の授乳または調乳スペースを利用するにあたり、不便・不満・不安を感じる」という設問に対し、「授乳又は調乳スペースがない」とした回答が最も多く、次いで「施設内のどの場所にあるか分からない」が続いた。また、「外出先に授乳または調乳スペースがない場合にどうするか。」との設問に対しては、「スペースがある施設まで我慢して移動する」とした回答が最も多かった。

このような中、公共施設に授乳スペースを設置する取組が広がっている。国立市では、来庁者が安心して授乳やおむつ替えができるように、本庁舎 1 階の公共空間を有効活用し、個室型授乳室「mamaro (ママロ)」を平成 30 (2018) 年 10 月に設置した。

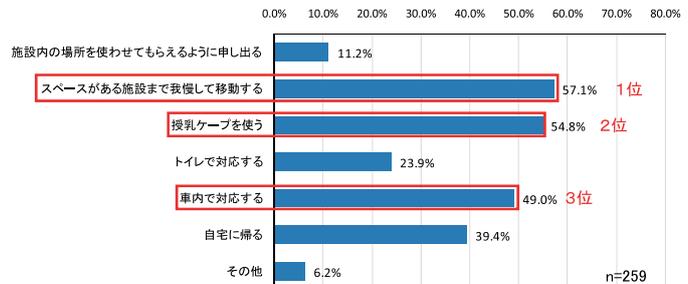
「mamaro (ママロ)」とは、様々なベビーケアに対応できる個室型授乳室で、幅 180cm、高さ 200cm、奥行き 90cm と省スペース設計となっており、広い場所がなくても手軽に設置することができる。木製の明るいデザインで、扉を開けると一人掛けのソファがあり、ソファの前に付いたモニターで利用方法を案内する。モニターには広告も流れ、広告収入により運用コストの削減につながっている。内側から施錠できるので、授乳やおむつ替えだけでなく、着替えなども安心して行うことができる。赤ちゃん連れの女性だけでなく、男性も利用することができ、荷物などを置くスペースも確保されている。利用中は外側の哺乳瓶マークが点灯したり、長時間の利用者がいた場合には施設管理者に通知するなどの工夫もされており、利用状況も確認することができる。

「mamaro (ママロ)」の設置場所については、「Baby map」というスマホ向けアプリを使用して検索することができる。「mamaro (ママロ)」の設置は、公共施設だけでなく民間の商業施設や交通施設にも広がっている。利用者からは好評を得ており、女性が安心して外出できる環境の整備に寄与している。

①交通施設 (駅、サービスエリア、バスターミナル、空港など) の利用について



②外出先に授乳または調乳スペースがない場合にどうするか。



「子ども連れで外出する際の授乳または調乳スペース、おむつ替えスペースの利用等に関するアンケート調査結果」(国土交通省作成資料から引用)



「個室型授乳室「mamaro (ママロ)」設置写真」国立市作成資料から引用

【公共資産活用型】(3) 公的不動産の有効活用②

～定期借地権の活用(横浜市)～

横浜市は、公的不動産の有効活用により、「よこはま多世代・地域交流型住宅」を整備している。「よこはま多世代・地域交流型住宅」とは、市において単身高齢者の急増が見込まれる中、高齢者が要介護になっても安心して住み慣れた地域で暮らせるよう生活の基盤に必要な3つの要素を兼ね備えた住宅である。3つの要素とは、①「子育て世代や学生など多世代がともに住むことができること」、②「地域とつながることができること」、③「介護・医療サービス等が身近にあり相談ができること」である。

市有地で整備する「市有地活用型」と民有地で整備する「民有地活用型」の2つのタイプがあり、「よこはま多世代・地域交流型住宅」として認定された住宅には、認定ロゴマークが掲示できるとともに、市ホームページ等で広報・PRされる。また、「民有地活用型」の認定の評価が優良事業の場合は、市の「市街地環境設計制度」を活用して容積加算などを受けることができる。

「市有地活用型」の最初の案件は、平成27(2015)年4月1日に開設した「ココファン横浜鶴見」である。整備手法としては、公的不動産である市有地(鶴見会館跡地)について、50年間の定期借地権を設定して民間事業者に貸付け、民間事業者が住宅を整備・運営するものである。地代は月額約84万円で、50年間における市の賃料収入総額は約5億円にのぼる。

市は、平成24(2012)年6月「よこはま多世代・地域交流型住宅整備・運営事業者選定等委員会条例」を公布・施行し、7月に選定等委員会を開催、公募要項や評価項目等を審議の上、9月に事業者を公募した。その後、12月に事業者を決定し、事業者と定期借地契約を締結した。事業者の提案により、居住者間の交流や居住者と地域住民の交流をコーディネートする専門員を配置したり、居住者と地域住民が交流できる地域交流スペースが設置されている。また、訪問介護事業所、通所介護事業所、訪問看護事業所といった日常生活サービス提供施設を核として、コンビニエンスストアやクリニック、薬局などの生活利便施設や学習塾も併設されている。

これにより、高齢者世代が安心して入居し、子育て世代などと多世代交流しながら、相互に支え、支えられることで自らも役割があることを実感しながら、地域の中で住み続けられる環境を整えている。



**市有地で整備する
市有地活用型**

**横浜市鶴見区
ココファン横浜鶴見**

1棟型 高齢者向け70戸(サービス付き高齢者向け住宅)
一般29戸(賃貸)

〈併設施設〉
コンビニエンスストア
クリニック
薬局
訪問介護事業所
通所介護事業所
訪問看護事業所
学習塾
地域交流スペース
ほか



「よこはま多世代・地域交流型住宅」パンフレット及び横浜市HP
(<https://www.city.yokohama.lg.jp/business/bunyabetsu/fukushi-kaigo/kaigo/hoken/kaisetsu/suumai.html>) から引用

コラム① ～空き公共施設等利活用促進条例(秋田県大館市)～

全国では、人口減少や市町村合併等により空き公共施設が発生し、その活用が課題となっており、秋田県大館市では、平成 24 (2012) 年 12 月に「大館市空き公共施設等利活用促進条例」を制定し、民間事業者による空き公共施設の有効活用を図っている。

大館市では、平成 17 (2005) 年に旧田代町・比内町と合併したことにより、不要になった保育所や障害者施設、小学校などの空き公共施設の有効利用が課題となっていた。そのような中、国の補助を受けて整備した施設に対する

取扱いの変更により、おおむね 10 年を経過した補助対象施設については、補助目的を達成したものとみなし、国への報告をもって処分する取扱いができるようになった(「補助金等適正化法第 22 条の規定に基づく各省各庁の長の承認について」(平成 20 (2008) 年 4 月 10 日補助金等適正化中央連絡会議決定事項))。それ以前は、国

の補助対象施設については、譲渡や貸付などをする場合には国の承認が必要であり、用途や相手先に対する制限や補助金の返還納付の規定があったため、柔軟に処分することができなかった。

このような取扱いの変更を踏まえ、市では条例制定により制度を整え、空き公共施設の有効活用を促進することになった。同条例では、空き公共施設を利用する事業により新たに従業員を雇用する事業者を「指定事業者」とし、指定事業者に対しては、空き公共施設の減額譲渡や無償・減額貸付、増築・改修助成金や事業開始時支援金の交付、固定資産税の免除といった奨励措置を講ずることができるとしている。

市では、同条例の制定を踏まえ、「旧白沢通園センター(障害者施設)」と「旧葛原保育所」の公募を平成 25 (2013) 年に実施した。その結果、「旧白沢通園センター」は「山芋の皮むき作業所」として同年 3 月から、「旧葛原保育所」は「地鶏の食品加工場」として平成 26 (2014) 年 4 月から「指定事業者」による操業が開始された。その後も、平成 26 (2014) 年に公募を実施した「旧三岳小学校」が「山芋の皮むき作業所」として同年 5 月から、平成 29 (2017) 年に公募を実施した「旧雪沢小学校」が「ドローンの製作・講習施設」として同年 5 月から操業を開始するなど、空き公共施設の利活用が進んでいる。

このように、「大館市空き公共施設等利活用促進条例」の制定を契機として、空き公共施設の利活用が促進され、地域の活性化や雇用の拡大にもつながっている。

<空き公共施設>



旧白沢通園センター



旧三岳小学校

市が利用事業者を公募し、指定



<指定事業者が有効活用>



平成25年3月、山芋の皮むき作業所に



平成26年5月、山芋の皮むき作業所に



旧葛原保育所。平成21年3月に閉所後、空き公共施設になっていた。



条例を適用し、食品加工企業による、地鶏の加工拠点に



「大館市空き公共施設の有効利用事例紹介写真」内閣府作成資料から引用

コラム② ～「公共空間逆プロポーザル(公共R不動産)」～

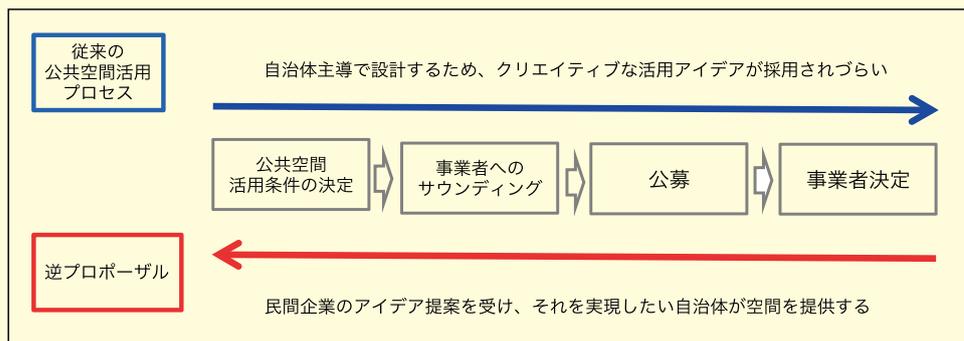
自治体が公共空間の民間活用を図る場合、まず募集要項等により公募条件を公表し、これに対する民間事業者から提案を受け、プロポーザル方式により選定するというプロセスをとっている。しかし、このプロセスでは、募集要項等により示された制約の中でしか民間事業者がアイデアを提案できず、民間事業者の自由な発想やノウハウが十分に発揮できないという課題がある。

そこで、民間事業者が特定の公共空間を対象とせずアイデアを提案し、それを実現したい自治体が手を挙げ保有する公共空間において事業化を目指すとい

う、これまでとは全く逆のプロセスの「公共空間逆プロポーザル」という試みが注目されている。これは、公共空間マッチングサイトを運営する「公共R不動産」がその著書⁹⁾の中で提案し、実現したものである。

第1回「公共空間逆プロポーザル」は、平成30(2018)年9月28日に開催された。「公共R不動産」が主催し、「特定非営利活動法人日本PFI・PPP協会」の協力の下で、川崎市、小田原市、三浦市、箱根町、さいたま市、毛呂山町、青梅市、いすみ市、常総市、沼津市、糸魚川市、新発田市、気仙沼市、佐世保市など43自治体が参加し、対象空間は44物件にのぼった。

参加自治体は対象空間の建物概要や都市計画、PRポイントなどを記載したシートを事前に作成してエントリーする。当日は、民間事業者6社からクリエイティブなアイデアが提案された。これに対し多くの自治体から引き合いがあり、具体的な事業化に向けて進んでいる。第2回「公共空間逆プロポーザル」は令和元(2019)年9月27日に実施された。以後も実施される予定であり、民間事業者の自由な発想による魅力的な公共空間が多く生み出されていくことが期待される。



「公共空間逆プロポーザル関連資料」公共R不動産HP (<https://www.realpublicstate.jp/post/4651>) 及び公共空間逆プロポーザル開催企画書から引用

9) 公共R不動産(馬場正尊・菊地マリエほか)『公共R不動産のプロジェクトスタディ』, 学芸出版社, 2018

コラム③ ～「トライアル・サウンディング」(茨城県常総市、岡山県津山市など)～

行政が公共空間を民間に貸付を行う場合、事業期間が数年以上にわたることが多い。民間にとっては事業期間が長いほど資金の回収期間が長くなるため、多額の初期投資ができ、充実した施設を設置しやすくなるといったメリットがある。一方、行政は民間に貸付を行って事業を展開する場合、事業効果を出せるのか不明なため、民間に長期間貸付を行うことの判断が難しいことがある。

そのような中、公共空間の利用を暫定的にすることで、アイディアに対するニーズやコンセプトのマッチング、市場性を確認することができる取組として「トライアル・サウンディング」が実施されている。これは、公共空間マッチングサイトを運営する「公共R不動産」がその著書¹⁰⁾の中で提案し、実現したものである。「トライアル・サウンディング」を実施することにより、行政は、早い段階で市場性や集客力を確認することができ、民間のアイディアやノウハウを活用した公募条件の設定に向けての検討ができる。また、イベントの開催などにより公共空間の魅力が発信され、PRすることもできる。民間にとっても、立地特性、使い勝手の良さ、採算性などを確認することができるとともに、本格運営ではなく短期間での実施のため、リスクの負担が少なくチャレンジしやすい。

「トライアル・サウンディング」を最初に実施したのは、茨城県常総市である。対象は、子どもたちの自然・農業体験施設として昭和54(1979)年に開園した「水海道あすなの里」である。都心近郊にありながら豊富な里山の自然環境をいかし、動植物の生態観察や農業体験ができる施設として事業を展開してきたが、少子高齢化などの背景から年間の入園者数が低迷している状況であった。このため、施設のポテンシャルを最大限に引き出し、公民連携(PPP)による本格利用に向けての公募条件を検討するため、平成31(2019)年4月から「トライアル・サウンディング」を実施した。まず、実施指針を策定・公表して事業者を募集し、提案に対して審査を行い、事業者を選定する。その後、選定された事業者に対し行政財産使用許可をして、暫定利用させる。そして、暫定利用期間中と終了後はモニタリングやヒアリングを行い、本格利用につなげるものである。



「施設内写真」水海道あすなの里HP
(<http://asunaronosato.net/service1.html>) から引用

第1弾は、令和元(2019)年5月に「かけっこ教室×手ぶらdeキャンプ」が開催された。運動会に向けて専門のトレーナーと一緒にかけっこの練習と手ぶらでキャンプ・宿泊ができる1泊2日のイベントである。募集開始後数日で募集定員に達し、利用者アンケートでも高い満足度が確認された。第2弾として、「里山ワークショップ」が同年7～8月に開催され、第3弾として、本に関するワークショップや読書会、ギターの生演奏、バーベキューなどで構成されるイベント「森の生活」が同年11月に開催され、いずれも好評を得た。これにより、市は、施設のポテンシャルや公民連携(PPP)の効果を実感し、本格利用に向けての検討を進めている。

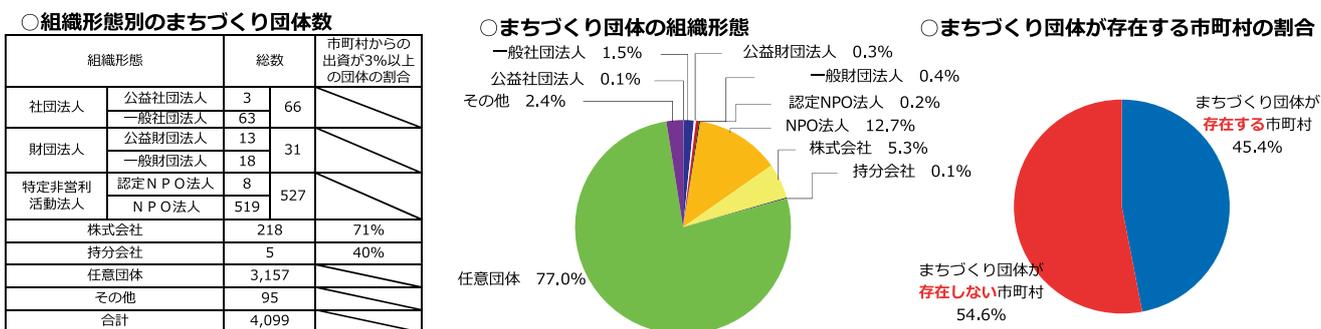
その後、岡山県津山市の「グリーンヒルズ津山」、長野県須坂市の「臥竜公園」、富山市の「富山城址公園」などでも「トライアル・サウンディング」が実施されており、全国的な広がりをみせている。

「トライアル・サウンディング募集チラシ」津山市作成資料から引用

10) 公共R不動産(馬場正尊・菊地マリエほか)『公共R不動産のプロジェクトスタディ』, 学芸出版社, 2018

【規制・誘導型】(1) エリアマネジメント ～大阪版 BID 制度 (大阪市)～

人口減少や急速な少子高齢化が進み、大きな変革期にある中で、地域社会の持続可能な発展のためには、地域の特徴や資源をいかしながら、良好な環境を維持していくことが求められる。そのような中、開発だけでなく運営(マネジメント)の重要性が認識されるようになり、「エリアマネジメント」の動きが広がっている。エリアマネジメントとは、「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取組¹¹⁾」をいう。エリアマネジメントの実施主体として「まちづくり団体¹²⁾」があるが、国土交通省都市局が実施した「まちづくり団体に関するアンケート調査(平成28(2016)年3月)¹³⁾」によると、まちづくり団体が存在する市町村の割合は45.4%であり、まちづくり団体の組織形態の割合としては任意団体が最も多く77%となっている。エリアマネジメントの活動内容としては、①まちの賑わいづくり(イベント・アクティビティ)、②防災・防犯、環境維持、③地域ルールづくり・コミュニティづくり、④まちの情報発信、⑤公共施設・公共空間の整備・管理(エリアマネジメント広告・オープンカフェ等)、⑥民間施設の公的利活用(空き家・空き地等)が挙げられる。また、メリットとしては、①快適な地域環境の形成とその持続性の確保、②地域活力の回復・増進、③資産価値の維持・増大、④住民・事業主・地権者等の地域への愛着や満足度の高まりがある¹⁴⁾。



「国土交通省都市局「まちづくり団体に関するアンケート調査(平成28(2016)年3月)」の結果
国土交通省都市局「第1回まちづくり活動の担い手のあり方検討会資料(平成28(2016)年11月)」から引用

エリアマネジメントの実施に当たって、「BID(Business Improvement District(ビジネス活性化地区))制度」を活用する取組がある。BID制度とは、一定のエリアにおいて、自治体が地権者や事業者から徴収した負担金をまちづくり団体(BID団体)に資金提供することにより、当該団体がその資金を活用してエリアの改善、維持管理、プロモーション等を行うものである。BID制度は、1970年代にカナダで生まれ、米国、英国をはじめとする多くの国に広がっている。日本では、大阪市が平成26(2014)年4月に「大阪市エリアマネジメント活動促進条例」を施行し、大阪版BID制度を創設した。関係制度(都市計画法の地区計画、都市再生特別措置法の都市再生推進法人・都市利便増進協定、地方自治法の分担金制度)をパッケージ化したもので、対象エリア(うめきた先行開発地区)の地権者(土地所有者)から大阪市が分担金を徴収し、エリアマネジメント団体「一般社団法人グランフロント大阪TMO」に補助金として交付する仕組みである。これにより、エリアマネジメント団体が安定的に活動原資を得られるとともに、対象エリアを一体的に管理できるため、エリア全体としての価値も向上させやすくなる。

平成30(2018)年6月には、地域再生法の改正により「地域再生エリアマネジメント負担金制度」が創設され、自治体がエリアの事業者(受益者)から負担金を徴収し、エリアマネジメント団体に交付できるようになった。今後はこの制度の活用も含め、エリアマネジメント活動の拡大が注目される。



「うめきた先行開発地区外観」グランフロント大阪HP
(<https://www.grandfront-osaka.jp/about/>)から引用

11) 国土交通省土地・水資源局「エリアマネジメント推進マニュアル」(平成20(2008)年3月)による定義
12) まちづくりを主な目的として活動している団体をいう。なお、エリアマネジメントを実施しているまちづくり団体を「エリアマネジメント団体」という。
13) 全国1,743市町村を調査対象とし、1,691市町村から回答を得ている(回答率:約97%)。
14) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局・内閣府地方創生推進事務局「地方創生まちづくりーエリアマネジメントー」パンフレットにおいて、エリアマネジメントの活動内容やメリットが示されている。

【規制・誘導型】(2) シェアリングエコノミー ～子育てシェア(奈良県生駒市など)～

「数時間外出したいのに、子どもの預け先がない。」「子どもの迎えの時間に間に合わない。」など、子育て中には様々な課題があり、特に子どもを気軽に預けられる環境の整備が十分ではない。保育所の一時保育など公的サービスの利用には保護者の就労等の一定の要件が必要であり、その要件を満たしていない場合などは、子どもを預かってもらえる人や迎えに行ってもらえる人を自ら探さなければならない。しかし、核家族化や地域コミュニティの希薄化が進む中、なかなか見つからないのが現状である。そのような中、幼稚園のママ友など、近所で顔見知りの信頼できる知人・友人に対し、託児や送迎などをスマートフォンやパソコンを利用して依頼できるサービスである「子育てシェア」の取組が広がっている。これは、個人が保有する資産・能力をインターネット上のマッチングプラットフォームを介して他の個人も利用可能とするサービスであり、公民連携(PPP)の手法としては「シェアリングエコノミー」に該当する。このサービスは株式会社 AsMama(アズママ)によって開発された。

「子育てシェア」は、子どもを預けたい側と預かる側(支援者)がそれぞれ登録することで、「頼り合い」の関係が構築される。謝礼は1時間当たり500～700円と低額で、2,000円前後かかる大手のシッターサービス(ベビーシッター、キッズシッター)と比べると、負担が少なく利用しやすい。一般登録者への謝礼は500円、保育士などの有資格者は600円、「ママサポーター¹⁵⁾」は700円となっている。シッターサービスでは、子どもは見知らぬ人に預けられることになり不安を感じる。大人でも見知らぬ他人といるのは居心地が悪いのに、子どもにとってはなおさらである。「子育てシェア」であれば、幼稚園の友達のママなど顔見知りの人に預かってもらうため、友達の家遊びに行った感覚が強く、不安を感じない。また、謝礼は低額ながらも、有料であることにメリットがある。無償だと気兼ねして預けにくいという人は多い。有料だからこそ、気兼ねなく預けることができ、頼り、頼られる良好な「頼り合い」の関係性を長く保つことができる。万が一、子どもの預かり中に事故が起こった場合に備えて、最高5,000万円の賠償責任保険が付保されている。利用者は「子育てシェア」の利用にあたって、サービスを運営するAsMamaへの利用料の支払は不要であり、謝礼は全額支援者の収入となる。支払の際のクレジットカード利用手数料や、賠償責任保険の保険料もAsMamaが負担する。「子育てシェア」の運営費は、主にAsMamaの取引先企業からの収入を充てる仕組みとなっている。取引先企業は、AsMamaが主催する交流会やイベントなどで自社商品やサービスなどの広告宣伝・マーケティングを行い、その対価をAsMamaに支払う。このように利用しやすい環境を整えているため、「子育てシェア」の利用者は平成25(2013)年の本格サービス開始後増加の一途をたどり、平成31(2019)年4月現在、全国で64,000人以上にのぼる。

「子育てシェア」を普及させるため、自治体とも連携している。平成28(2016)年1月には奈良県生駒市と「子育て支援の連携協力に関する協定」を締結し、その後も、秋田県湯沢町、長崎県島原市、滋賀県大津市などと協定を締結している。連携により、自治体としては子育て環境が向上するというメリットがあり、AsMamaにとっても地域への周知や地元の関連団体との協力が円滑に進むというメリットがある。連携自治体への「子育てシェア」導入当初は補助金の交付を受ける場合もあるが、3年経つ頃には補助なしで採算が合う状態にし、その後は自走することを目指している。「子育てシェア」の取組が評価され、平成29(2017)年には総務省の「ICT地域活性化大賞」で大賞(総務大臣賞)を受賞しており、今後の更なるサービスエリアの拡大が望まれる。



「子育てシェアのイメージ図」AsMama 作成資料から引用

15) 託児研修や訓練を受け、地域の子育てコミュニティにおけるリーダー的役割を担うメンバー

【規制・誘導型】(3) バウチャー制度 ～講座・講習会バウチャー制度(千代田区)～

バウチャー制度とは、特定のサービスを利用した場合に、利用者が行政から補助を受ける制度である。事前に利用券を支給され、それを使ってサービスを利用する場合と、サービスを利用した後に、補助金が交付される場合がある。バウチャー制度により、利用者は多くのサービスの中から希望するサービスを選択することができ、サービス提供者は利用者から選択されるように競争するため、結果として、利用者のニーズに合ったサービスが提供されやすくなる。

千代田区では、民間施設で実施される講座・講習会の受講に対し、バウチャー制度を導入している。対象分野としては、語学、パソコン、文化・芸術、料理、教養、音楽、スポーツ・エクササイズなど多岐にわたり、対象学習機関は全39機関にのぼる。各学習機関は多種多様な講座・講習会を開催しており、利用者はこの中から選択して受講する。バウチャー制度の対象は千代田区に住民登録がある区民で、補助額は受講料の半額(年間上限1万円まで)となっている。

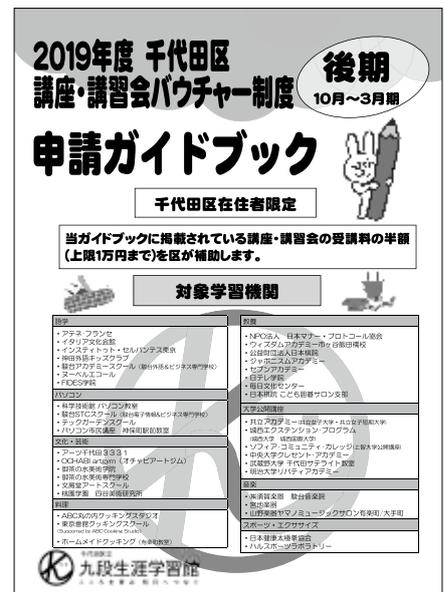
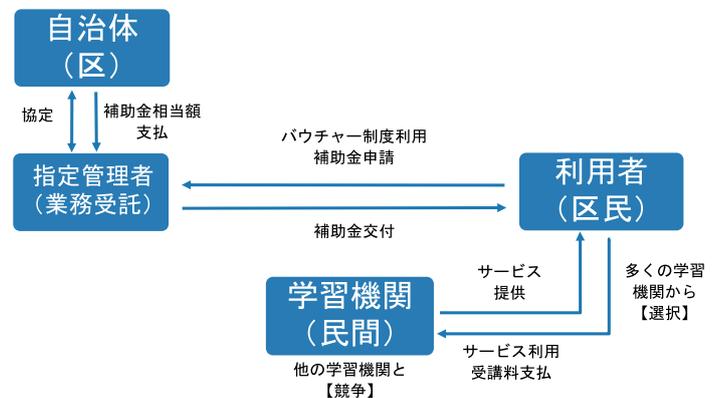
バウチャー制度の申請受付・審査・補助金交付業務は、区立施設である「九段生涯学習館」の指定管理者が行う。区は、指定管理者との協定で、この業務を指定管理業務としており、補助金相当額を含めた指定管理料を支払っている。手続としては、まず、利用者が対象学習機関の講座・講習会から希望するものを選択し、「補助金交付申請書」を「九段生涯学習館」に申請する。指定管理者は審査後、受理書と「受講修了証明書」、「補助金請求書」を発行する。利用者は、講座・講習会を受講後、受講した学習機関で「受講修了証明書」の認証を受け、「受講修了証明書」と「補助金請求書」を指定管理者に提出する。指定管理者はこれらを確認後、利用者に対し補助金を交付する(図表1-3「千代田区講座・講習会バウチャー制度の流れ」を参照)。なお、指定管理者が「九段生涯学習館」において自ら実施する講座・講習会もあるが、受講料が低額に抑えられていることもあり、バウチャー制度の対象としていない。

「千代田区講座・講習会バウチャー制度」は民間の多種多様な講座・講習会を受講できることから、利用者から好評を得ている。バウチャー制度を導入している自治体はまだ少ないが、民間施設の利用は公共施設マネジメントの観点からもメリットが大きいと、今後の導入拡大が期待される。

急速な少子高齢化に伴う社会保障費の増大などにより自治体の財政状況が厳しくなる中、公共施設が老朽化したとしても、全ての施設を建て替え、これまでどおりの施設規模を維持することは困難である。今後、公共施設の統廃合などにより施設総量の削減が必要になってくる中で¹⁶⁾、公共サービスの維持を図るためには、「施設」から「サービス」へ発想を切り換える必要がある。公共施設で提供するサービスと同種のサービスが民間施設で提供されている場合は、公共施設が削減されたとしても、民間施設を利用することで同様のサービスの提供を受けることができる。しかし、民間施設で提供されるサービスは、公共施設で提供されるサービスより高額である場合が多いことから、バウチャー制度を導入し、サービス利用料の一部を補助することにより、公共施設で提供するサービスと同種のサービス提供を受けることが可能となる。

また、自治体にとっても自ら公共施設を保有する必要がなくなるため、公共施設の建設費や管理運営費の負担がなくなり、財政負担の軽減につながるメリットがある。

図表 1-3 千代田区講座・講習会バウチャー制度の流れ



「申請ガイドブック」千代田区作成資料から引用

16) 各自治体では、国の要請を受けて「公共施設等総合管理計画」を策定し、施設総量の削減を含む公共施設マネジメントに取り組んでいる。

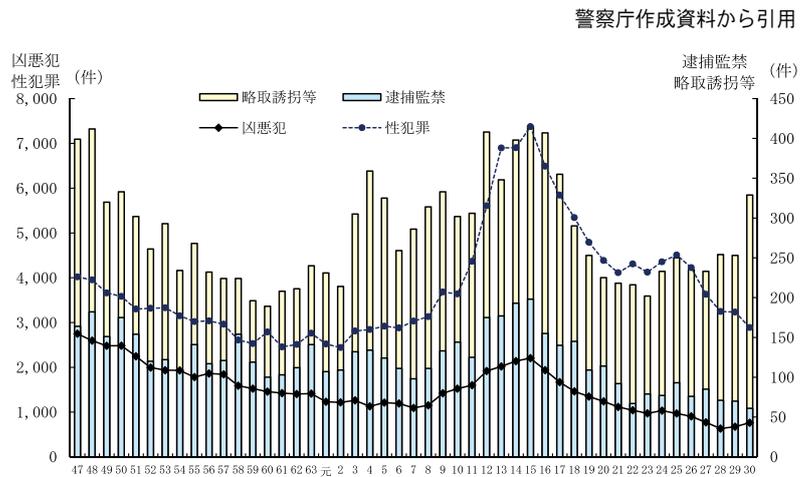
【地域連携型】(1) 地域福祉の向上につながる活動① ～登下校ミマモルメ（世田谷区、港区など）～

近年、核家族化が進み、共働き世帯が増加しており、子どもが両親や祖父母から離れて行動する時間が長くなっている。また、地域のつながりが弱まり、地域において子どもを見守る機能が低下している。このような中、子どもが登下校時に犯罪に巻き込まれる事件が発生している。警察庁生活安全局少年課が取りまとめた「平成30年中における少年の補導及び保護の概況」によると、過去数年間で子どもに対する略取誘拐等の犯罪認知件数は増加傾向であり、平成30年の実績は268件で前年の183件より46.4%も増加している（図表1-4）。また、この268件を場所別に見ると道路上が86件（32%）と最多となっており（図表1-5）、道路上での安全対策の強化が求められている。

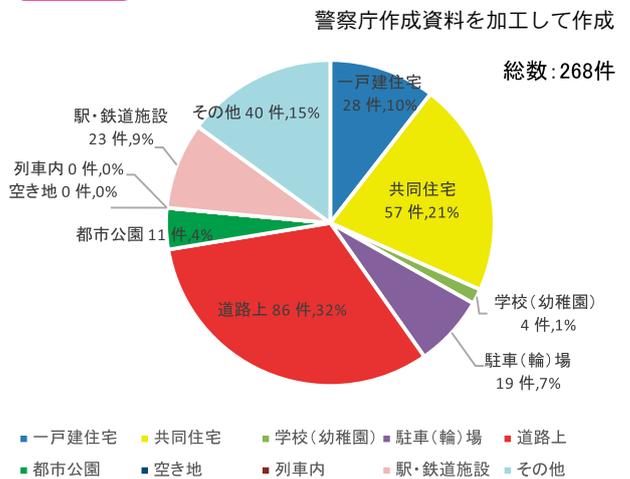
このような中、各自治体では地域と連携して通学路などでの子どもの見守り活動を展開している。世田谷区や港区、目黒区、文京区、練馬区などの小学校では、子ども見守りサービス「登下校ミマモルメ」を導入している。「登下校ミマモルメ」とは、ランドセルに「無線ICタグ」を入れた子どもが校門を通過すると、保護者のスマートフォンに通過情報をメールで送信するサービスである。学校からは、緊急連絡用に保護者に向けての一斉メールも送信できる。子どもが無事に登下校したことを確認できる安心感や、子どもの帰宅時間が予測できる利便性があることなどから、保護者から好評を得ている。サービス利用料は月額400円程度と低額となっており、利用しやすい。

阪神電気鉄道株式会社の100%子会社である株式会社ミマモルメが阪神地域を中心に事業展開しており、全国で約1,250校に導入され、利用者は約25万人にのぼる。東京都内では、株式会社ミマモルメと業務提携している東急セキュリティ株式会社が「キッズセキュリティ・ミマモルメ」という名称で「登下校ミマモルメ」のサービスを提供している。

【図表1-4】 少年被害の凶悪犯等の認知件数の推移（昭和47年～平成30年）



【図表1-5】 少年の場所別略取誘拐等被害認知件数（平成30年）



「登下校ミマモルメ・サービス説明図」株式会社ミマモルメ作成資料から引用

サービスを提供するにあたり、事業者は説明会を実施した上で利用者（保護者）と直接契約する。自治体は、利用者募集の周知などで事業者と協力している。導入に当たって自治体から事業者への委託料の支払いは発生せず、自治体側の費用負担はないことから、サービスを容易に導入することができる。このサービスの導入により、子どもの登下校時における犯罪の抑止や安心安全の強化が期待できる。

【地域連携型】(1) 地域福祉の向上につながる活動② ～見守りサービス(兵庫県加古川市)～

兵庫県加古川市では、小学校の通学路や学校周辺を中心に見守りカメラを設置し、通学時や外出の際の子どもや高齢者の安全・安心を確保するための「見守りサービス」を推進している。

見守りサービスとは、見守りタグ(Bluetooth Low Energy: 低消費電力の近距離無線技術)により位置情報を発信するタグ)を持った子どもや高齢者が、見守りカメラ付近を通過すると、見守りカメラに内蔵された検知器が見守りタグの信号を受信し、通過履歴をアプリまたはメールで知らせるサービスである。

加古川市は県内でも刑法犯認知件数が多く、認知症高齢者の行方不明件数の増加もあり、防犯を中心としたまちづくり施策の推進や地域コミュニティの活性化が課題とされていた。そこで、まちづくりのテーマとして「子育て世代に選ばれるまち」を掲げ、公民連携(PPP)でICTを活用した安全・安心のまちづくりに着手した。市民の満足度や生活の質向上を目指し、とりわけ子育て世代が安心して暮らすことができる環境の整備や、地域総がかりで子どもや高齢者を見守る地域コミュニティの強化に注力することとなった。

このような中、市では、平成29(2017)年度から2年間で、通学路や学校周辺、公園周辺、主要道路交差点を中心に1,475台の見守りカメラを設置した。見守りカメラに「見守りタグ検知器」を内蔵することで、子どもや認知症のため行方不明となるおそれのある高齢者の位置情報履歴を保護者や家族に知らせることができる。防犯カメラの機能を有することで犯罪の抑止に寄与するとともに、全てのカメラを通信ネットワークで接続することで犯罪発生時の迅速な対応につながっている。カメラの画像データについては「見守りカメラの設置及び運用に関する条例」を制定し厳格に管理している。また、市内を走行する郵便配達車両にもカメラと検知器を搭載している。

さらに、スマホ向けの「かこがわアプリ」を開発し、地域の「見守りボランティア」がこのアプリをインストールしたスマホを携帯することで、近くを通った子どもや高齢者の見守りタグ信号を検知できるようになり、見守りサービスによる検知率・精度の向上を図っている。「かこがわアプリ」を介した地域住民の協力で、きめ細かい見守りネットワークの構築につながっている。

見守りサービスの実施により、平成30(2018)年11月には、市の人口千人当たり刑法犯認知件数が県全体を下回るなど、市内の犯罪の減少につながっており、安全・安心のまちづくりに大きく貢献している。



見守りボランティア募集

「かこがわアプリ」で見守りボランティアをはじめませんか



「見守りボランティア募集についてのイメージ図」加古川市作成資料から引用

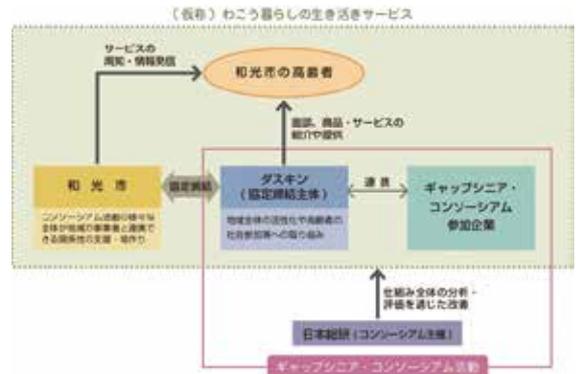
【地域連携型】(2) 地域福祉コミュニティの活性化につながる活動

～わこう暮らしの生き生きサービスプラザ（埼玉県和光市）～

埼玉県和光市は、高齢者に対して、公的サービスだけでなく民間サービスを活用しながら、介護予防の取組を推進しており、高齢者の多様なニーズに応じた包括的な介護保険外サービスの提供などを目的として、「ギャップシニア・コンソーシアム」の構成企業である株式会社ダスキンと公民連携（PPP）に関する協定を締結し、平成 28(2016)年 1 月から「(仮称)わこう暮らし生き生きサービス」を試行的に実施している。「ギャップシニア・コンソーシアム」とは、「ギャップシニア¹⁷⁾」が家庭や地域、社会で役割や居場所を保ちながら、質の高い生活を送り続けられるよう、心身機能の改善や生活環境の調整、生活上の困りごとの解消を促すサービスの創出を図ることを目的に設立されたコンソーシアム（共同事業体）である¹⁸⁾。

このサービスは、ダスキンをはじめとした民間事業者が市と連携し、高齢者向け民間サービスの拡大を図り、高齢者の生活を支えるサービスの充実や高齢者が暮らしやすい地域づくりを目指すものである。協定に基づき、市は、サービスの周知や情報発信、関係団体の円滑な関与ができる土台づくりを行う。ダスキンは、面談等による高齢者ニーズの引き出しや、介護保険外の商品・サービスの紹介・提供、高齢者の社会参加・雇用機会の創出、介護保険外の商品・サービスの利用に関する市への助言、地域コミュニティの活性化に向けての取組を行い、これらのサービスを実施するため、「わこう暮らしの生き生きサービスプラザ」を設置している。これは、高齢者の生活サポートに関する拠点を設置して相談員を常駐させ、生活に関する相談や生活支援サービス等に関する情報提供を行うとともに、個人の生活課題の解決に適したニーズに応じた、介護保険外の商品・サービスの紹介や提供を行うものである。

プラザでは、各種体操や脳トレ、フラダンス、スマホ・タブレット教室、塗り絵、押絵、ネイル、アクセサリー製作などの様々なイベントのほか、警察署と連携した防犯講習会、生活に役立つ情報提供を実施している。商品販売も行っており、イベントと連動した商品は人気が高い。当初は、「必ず何か買わなければならないのでは」といった警戒の声もあったが、現在では、ゆっくりくつろいでいる利用者が多く、新規の利用者もそういった警戒心を抱かずにいられるようである。また、急がずに試着や試用ができ、好みに合った商品を取り寄せてもらえることなどのメリットを感じているようである。事業者としても、プラザで出た利用者の意見を商品やサービスの開発にいかすことができる。利用者からは、「新しい友達ができた。」「一人暮らしでしゃべる機会がないから、ここでのおしゃべりが楽しい。」「新しい情報がもらえる。」「若くなった気がする。」「元気になる。」など好意的な意見が多く出されている。高齢者がこうしたサービスを早期に利用することにより意欲的で自立した生活をしやすくなり、地域や社会での活躍を続けながら、介護予防にもつながることが期待でき、元気な高齢者が増えることで、介護給付の効率化と高齢者の生活の質の向上、そして地域コミュニティの活性化を図ることができる。



「サービスの概要」ダスキン・ニュースリリース資料（平成 27（2015）年 12 月 25 日）から引用



「プラザイベント情報」和光市 HP (http://www.city.wakolg.jp/home/fukushi/chikifukushi/_13950/gaps.html) から引用

17) 高齢者は、病気や体力の低下等によって「できること」が減り、「やりたいこと」との間に隔たりが生じると、我慢や諦めによって「やりたいこと」を自ら抑えるようになる傾向が多く見られる。そのようにして自ら抑制することが続くこと更に「できること」が減り、最終的に要介護状態に陥ることが少なくない。「ギャップシニア・コンソーシアム」を主催する株式会社日本総合研究所は、このように要介護状態の手前にある高齢者を「ギャップシニア」と称している。

18) 民間事業者と自治体の 23 団体から構成されている（平成 27（2015）年 10 月現在）。

【地域連携型】(3) 地域経済の活性化につながる活動 ～大学との連携(相模原市)～

相模原市では、様々な分野に関する地域の課題解決や活性化を図るため、大学との協力関係をより一層強化することを目的として、多くの大学と包括連携協定を締結している¹⁹⁾。その第1号として、相模女子大学及び相模女子大学短期大学と平成26(2014)年5月に協定を締結した。相模女子大学では、同協定により市と連携を進める中で、相模原市南区区民会議²⁰⁾(第2期・第3期)の運営に協力し、学生が運営委員として活動した。同会議では、若い世代を含めたあらゆる世代がまちづくりへの参画をスムーズに行うための検討を行い、検討結果を踏まえ、「まちづくりのトリセツ～若者がまちづくりに参加するために大切なこと～」が平成29(2017)年3月に市から発行された²¹⁾。また、同大学では、相模原市南区役所と連携し、「地域をより豊かにしたい」と考えている地域団体と「地域に貢献しながら自分たちも成長したい」と考える学生をつなぐことを目的とした「マッチングプロジェクト」に取り組んでいる。学生が主体的に活動しているプロジェクトである²²⁾。初回は、相模原市南区で祭りを開催する地域団体が、その運営に参画できる学生を募集するための「商談会(マッチングイベント)」を平成30(2018)年5月に開催した。メンバーの学生は、地域の7団体と協力してチラシの配布や説明を行った。地域活動への関わり方が分からなかったり、きっかけがないという学生と、地域団体とをマッチングすることで、学生と地域団体との交流が生まれ、地域における連携を促進するものである。その後は、「焼津魚河岸シャツファッションショー²³⁾」や「しまだ未来カフェ²⁴⁾」などで取組を実施している。このような取組を進める中で、学生が地域活動へ参加する場合の交通費の負担が課題として挙げられたため、「マッチングプロジェクト」では、学生参加を促進するための交通費補助制度の導入に向けての政策提案を検討している²⁵⁾。

同大学では産官学連携にも積極的に取り組んでおり、学生のキャリア支援と地域経済の活性化を図るため、様々な企業等と連携協定を締結している²⁶⁾。また、地域の商店や飲食店と連携し、コラボ商品の開発にも力を入れている。大学内で収穫した梅を使って作られた「梅酒『翠想(ひそう)』」は人気を博しており、おやつ&デリショップ「3P.M.(さんじ)」と共同開発した「マーガレットケーキ」は、「フード・アクション・ニッポン アワード2012」で審査員特別賞を受賞し、「神奈川なでしこブランド認定商品」となっている²⁷⁾。このように、学生の発想力やデザイン感覚、企画開発力を活用することで、多数の魅力的な商品が開発され、地域経済の活性化につながっている。



「梅酒『翠想』、マーガレットケーキ」相模女子大学HP
(<http://www.sagami-wu.ac.jp/news/2019/09/13/010815.html>) から引用

19) 平成30(2018)年4月1日現在、11大学と協定を締結している。
 20) 区民会議は、区の課題やまちづくりの方向性について協議を行う場として、平成22(2010)年4月に各区(中央区、緑区、南区)に設置された市の附属機関である。区内の住民や公益的活動団体から推薦された者、学識経験者などから構成される。
 21) 「まちづくりのトリセツ」では、若い世代が参画するために必要なルールを、「参加者側(若者)」、「受け入れ側(地域団体・高齢者)」及び「サポート側(学校・大学)」の視点からそれぞれ示している。
 22) 相模女子大学「夢をかなえるセンター」(学生のキャリア形成を支援する部署)が活動を支援している。
 23) 静岡県焼津市で開催される「踊夏祭(おどろっかさい)」でのファッションイベントである。令和元(2019)年7月に開催されたイベントでは、メンバーの学生は、地元高校生(焼津高校)や観光協会、焼津市と連携し、イベントを盛り上げた。
 24) 静岡県島田市における未来に向けてのまちづくりについて意見交換を行い、意識啓発を図ることを目的とするイベントである。参加者の募集は、高校生から74歳までの市民3,000人を対象に無作為抽出にて行っている。平成30(2018)年7月と10月に開催の第1回と第2回のイベントでは、メンバーの学生は、島田市やNPOと連携し、ワークショップの進行を補助した。
 25) 学生の地域活動への参加について交通費を補助する自治体もある。鳥取県倉吉市では「学生ボランティア活動交通費補助金」制度を設けており、学生の地域活動への参加を促している。また、高知県香美市、兵庫県西脇市、高知県安田町などでは、交通費だけでなく、報償費や通信運搬費、宿泊費、消耗品費、印刷製本費など地域活動に必要な経費も補助している。
 26) 協定の締結先は、株式会社ノジマ、株式会社サガミチェーン、中日本エクシス株式会社、相模原市農業協同組合、相模原市印刷広告協同組合、株式会社さがみはら産業創造センター、公益財団法人相模原市産業振興財団などである。
 27) このほかのコラボ商品として、「フード・アクション・ニッポン アワード2011」に入賞した「芋甘なっとう『Imosyoku』」(株式会社つかもと)、「塩マロンパン・紅茶のリンゴパン」(ボンパドウル町田店)、「どんぐり焼きドーナツ」(株式会社まちなふく)、「無添加手作り『ピーナッツクリーム』(ピーナッツカンパニー)」、「つくばぶりん」(株式会社ふじ屋)、「50周年記念メニュー」(箱根そば)、「コラボレーションメニュー」(和食麵処サガミ、グリルキッチン ボン・ロザージュ)、「コラボレーション弁当」(ヨコハマ グランドインターコンチネンタルホテル)、「コラボレーションメニュー第1弾～第14弾」(株式会社J.フロントフーズ)などがある。

【地域連携型】(4) 地域の課題解決に向けた活動 ～ちばレポ(千葉市)～

高度経済成長期に集中的に整備された道路などのインフラや公共施設は、今後一斉に老朽化していくため、インフラ等の維持管理や更新に必要なトータルコストを縮減・平準化していく必要がある。このような状況の中、自治体の厳しい財政状況と限られた人員の中で効果的・効率的なインフラ等の維持管理を実現するため、ICT(情報通信技術)を活用した市民参加型の取組への注目が高まっている。

千葉市では、「道路が傷んでいる。」、「公園のベンチが壊れている。」、「公共施設に落書きがある。」といったインフラ等の不具合や損傷など、地域課題についての情報を行政と市民と共有するシステムである「ちばレポ(ちば市民協働レポート)」を平成26(2014)年9月から本格運用している。市民は自らのスマートフォンでインフラ等の不具合や損傷などの現場の写真や動画を撮り、専用アプリを使って市の専用サイトにレポート²⁸⁾する。その際、スマートフォンのGPS機能によって位置情報が添付されるため、どこでその不具合等が発生しているかを地図上で迅速に知ることができる。

「ちばレポ」のコンセプトとしては、行政が解決すべき課題と、市民の力を発揮して解決できる課題に分け、行政が解決すべき課題については市が直接対応する。市民の力を発揮できる課題については、参加者を募り、参加者は課題解決のため市と協働して活動する²⁹⁾。レポート³⁰⁾は専用サイトで公開され、市民は不具合等の事実とその対応状況(受付済、対応中、対応済)を知ることができる。これにより、市民はレポートをするだけでなく、進捗状況も確認でき、地域の課題解決に向けて自らも参加しているという実感を得ることができる。「ちばレポ」の参加登録者は、平成31(2019)年1月時点で約5,500名となっている。

「平成30年度「ちばレポ」アンケート³¹⁾」では、「ちばレポを良い仕組みと思う・どちらかといえば良い仕組みだと思う」とした回答者は約97%、「市の対応に満足している・どちらかといえば満足している」とした回答者は約76%、「ちばレポを勧めたい・どちらかといえば勧めたい」とした回答者は約89%にのぼり、市民から高い評価を得ている。「ちばレポ」の導入前までは、市民がインフラの不具合等を発見しても、市が把握するのみで、広く市民に共有されなかった。また、市では多数の通報に優先順位付けして順次対応していたが、市民にはその様子が見えないため、「通報になかなか対応してくれない。」との不満を感じることもあった。導入後は、市が現在どのような課題にどのように対応しているかが市民に見えるようになった。その結果、市と市民とが連携して地域の課題解決に取り組む意識が醸成された。また、導入前までは、市民からの通報を市内各区域の各部署が受け付け、Excel台帳等でそれぞれ管理していたが、導入後は、レポートをクラウド上の統合CRM³²⁾を活用して一元的に管理し、対応状況も合わせて記録・共有できるようになったことで、インフラ等の維持管理業務の効率化が実現している。



「ちばレポの仕組みと操作イメージ」

(総務省 HP (<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc233220.html>) から引用)

28) 市民が発見した地域課題のレポートは、「こまったレポート」と称し、「ベンチが壊れていて座れない。」、「歩道のタイルが剥がれている。」などの例がある。

29) この活動を「サポーター活動」と称し、作業完了後にレポートする。「サポーター活動」には、サポーターとして登録した市民や地域団体、民間事業者が参加する。活動の例としては、除草作業、落書き消し、ペンキ塗りなどがある。

30) レポートには、「こまったレポート」や「サポーター活動」のレポートのほか、市が投げかけたテーマに沿ってレポートする「テーマレポート」、発見した地域課題を自主的に解決したことをレポートする「かいけつレポート」がある。

31) 平成31(2019)年1月から2月にかけて実施し、参加登録者のうち161名から回答があった。

32) Customer Relationship Managementの略。ICTを利用して顧客との長期的な関係を築く手法やそのツールのこと。顧客データベースを基に、営業から保守サービス、問合せやクレームへの対応等、顧客とのやり取りを個々に管理することにより顧客満足度を高めることができる。

コラム④ ～コミュニティナース「まちを元気にするおせっかい焼きの看護師」～

急速な高齢化により医療・介護費が増大し財政を圧迫する中で、将来にわたって持続可能な地域運営を図るためには、地域住民の健康の維持・向上が課題として挙げられる。この課題を解決するための1つの手法として、「コミュニティナース」の取組がある。

コミュニティナースとは、病院での勤務や訪問看護に従事する看護師と異なり、地域で中長期的に住民と関わることで、健康的なまちづくりに貢献することを目指し、地域の中で住民とパートナーシップを形成しながら、その専門性や知識をいかして活動する医療人材のことである。

病院で働く看護師は、住民の具合が悪くなってから関わり、病気や怪我を治療する活動であるのに対して、コミュニティナースは、住民が健康なときから地域で関わり、日々の暮らしを充実させることを考えて活動している。地域を盛り上げる活動を中心とし、人が集まる場づくりや、そのためのきっかけづくりをして、日常的に住民と接する機会を生み出している。地域そのものを活動領域とし、高齢者から子どもまで地域の全ての住民を対象に、まちを元気にするために良い意味でのおせっかいを焼き、普段から健康意識を高めるアプローチや、病気の早期発見、医療や福祉、行政機関への橋渡しなどの様々な活動を行っている。

看護師は全国で不足しているが、厚生労働省によると2012年時点の潜在看護師（資格を持っていても働いていない看護師）は約71万にのぼる。結婚して子育てを始めた看護師にとって、病院での勤務は厳しい面がある。また、働く意欲のある看護師が病院以外で働ける環境が十分に整っていない。コミュニティナースは、看護師が病院以外で看護の専門性をいかして働くことができる新しい選択肢となっている。

コミュニティナースの活動内容は、行政における保健師や訪問看護師の活動と類似する部分もある。しかし、保健師の活動は事業別に分かれている上に幅広く、職員の増員も厳しいのが現状である。また、地域に活動領域を持つ訪問看護師については、対象が介護保険や医療保険のサービス利用者とその家族に限定される。つまり、病院勤務の看護師、保健師、訪問看護師がカバーしきれない領域で活動し、必要に応じて専門家との架け橋となることができるのがコミュニティナースである。

島根県雲南市、奈良県山添村、京都府綾部市などでコミュニティナースを導入しており、地域連携型の公民連携（PPP）の担い手としても期待される。首都圏では、川崎市や千葉県流山市でコミュニティナースの活動が始まっている。

コミュニティナースが地域に入り活動することで、住民自体の健康意識の向上により、健康で安心して過ごせるようになるとともに、地域住民同士の支え合い・助け合いを促進し、元気で持続可能な地域運営を図ることができる。また、地域医療・介護の負担を減らす効果を期待できる。



「コミュニティナースの活動領域」コミュニティナースプロジェクトHP (<http://community-nurse.com/about>) から引用

3. 先進事例を踏まえた総括

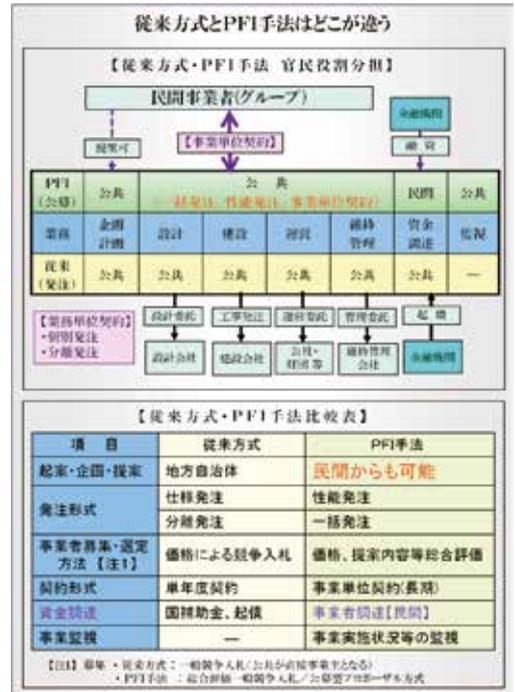
(1)「公共サービス型」

公共サービス型の公民連携（PPP）の中で、事業規模が大きいものに使われる手法はPFIである。PFIの特徴としては、従来型手法であれば設計・建設・運営を仕様発注・分離発注していたものを、PFIでは性能発注・一括発注する。これにより、効果的・効率的に施設の整備等を行うことができる³³⁾。また、PFIでは、民間事業者が資金調達するため³⁴⁾、行政の初期投資が少なく、財政負担が平準化される。

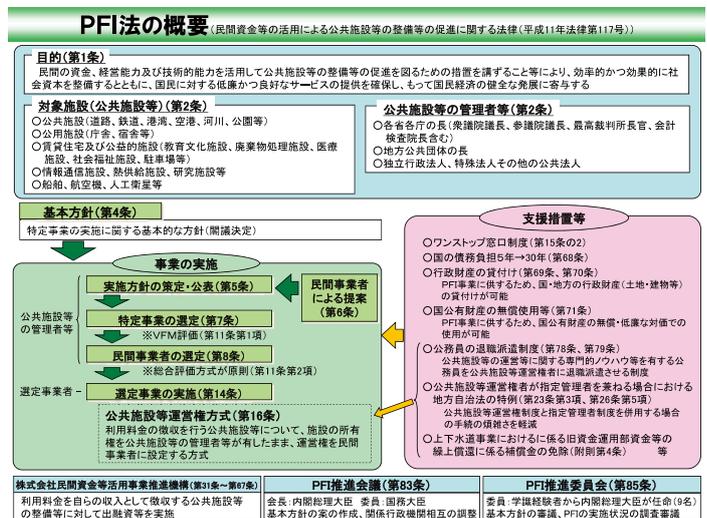
PFIの一手法であるコンセッション（公共施設等運営権）方式では、通常のPFIとは異なり、民間事業者は行政に対し運営権³⁵⁾の対価を支払う必要があるため、空港や下水道など利用収入が多く独立採算が可能な大規模施設で実績がある。

このようにPFIは、大規模公共施設等が主な対象となり、国や都道府県、政令指定都市で実施されることが多いが、本章では、基礎自治体でも参考となるように、規模が小さい施設として岡山県津山市の「町家活用宿泊施設管理運営事業」を、設備を対象とした事例として福岡市の「小学校空調整備PFI事業」を取り上げた。PFIでは、実施方針の策定や特定事業の選定、事業者の選定など、PFI法に基づき実施が必要な手続があり、法務、財務、金融、技術等の専門的な知識が求められる。したがって、アドバイザー（コンサルタント）の活用のほか、行政職員の知識向上のため、PFIに関するマニュアルの作成や職員研修を実施することが必要となる。

公共施設等の整備・運営については、PFI法によらない手法として、DB方式³⁶⁾や買取方式³⁷⁾による公共施設等の整備、DBO方式³⁸⁾による公共施設等の整備・運営の手法がある。設計・建設・運営を1つの民間事業者（グループ）が実施することにより、実際に建設や運営をする当事者の意向を設計に反映することができるとともに、事務手続の簡略化や業務の効率化、経費の削減を図ることができる。



「従来型手法とPFI手法の比較図」全国地域PFI協会HP (http://pfi-as.jp/pfi/pfi/2_pfi.html) から引用



「PFI法の概要」内閣府作成資料から引用

33) 内閣府民間資金等活用事業推進室「PPP/PFI手法導入優先的検討規程策定の手引（平成28年3月）」では、整備費10億円以上、年間運営費1億円以上の事業において、PFI等は従来型手法と比較すると、平均して整備費約10%減、年間運営費約10%減、利用料金収入約10%増の効果が期待できるとしている。
 34) PFIでは、民間事業者（グループ）が設立するSPC（特定目的会社）が、事業から発生する資産等を担保として金融機関から資金を調達する。これを「プロジェクトファイナンス」という。
 35) 運営権は物権とみなされ（PFI法第24条）、金融機関は融資の担保として不動産と同様に抵当権等を設定できる。
 36) Design-Buildの略。民間事業者に設計・建設を一括発注又は性能発注する手法。資金調達や工事発注、所有、維持管理・運営は公共が担う。
 37) 民間事業者が建設・所有する床を公共が買い取る手法
 38) Design-Build-Operateの略。民間事業者に設計・建設・維持管理・運営を長期契約等により一括発注又は性能発注する手法。資金調達や工事発注、所有は公共が担う。

Park-PFIについては、全国初の事例として、北九州市の「勝山公園鷗外橋西側橋詰広場施設整備事業」を取り上げた。公募対象公園施設として設置されたカフェの外観や内装は魅力的であり、多目的トイレも設けられている。その要因としては、Park-PFIの活用で設置管理許可期間が通常の10年から20年に延伸され、初期投資回収期間が長くなったことにより、相当の施工費用を投入できたことが大きい。Park-PFIは、PFI法による手法ではないためPFI法上の手続は必要ないが、公募設置等指針の策定や計画の認定、設置等予定者の選定など都市公園法上の手続が必要となる。注意すべきは、人口20万人以上の自治体が事業費10億円以上のPark-PFIを実施する場合、国から社会資本整備総合交付金の交付を受けるには、優先的検討規程³⁹⁾を策定した上で優先的検討をすることが要件となっている。この場合、優先的検討規程が未策定であれば、社会資本整備総合交付金申請の前段階で策定が必要となる。

指定管理者制度については、公民連携（PPP）手法の中でも比較的導入しやすい手法であり、導入自治体も多く、広く普及している⁴⁰⁾。このため、一般的な事例ではなく、多くの公の施設⁴¹⁾を一括管理している先進事例として「いこいの森公園など53市立公園の一括指定管理」について取り上げた。指定管理者は、公の施設の管理権限を有し、使用許可をすることができる⁴²⁾とともに、本業務のほか自主事業⁴³⁾を実施できるなど、民間事業者の裁量の範囲が広く、ノウハウや創意工夫を発揮しやすい。多くの公の施設を対象とすることで、より一層の効果的・効率的な管理運営をすることができる。また、利用料金制度⁴⁴⁾を採ることにより、民間事業者の経営意欲を高めることができる。

包括的民間委託については、施設の事例として千葉県流山市の「包括施設管理業務委託」を、インフラの事例として府中市の「道路等包括管理事業」を取り上げた。どちらの事例も委託範囲が広いことによるスケールメリットが大きいとともに、性能発注のため民間事業者のノウハウや創意工夫が大いに発揮されている。公共サービスの質の向上とコスト削減が図られているとともに、行政職員の事務負担の削減につながっている。法に基づき各種の手続が必要なPFIや条例改正が必要な指定管理者制度と比べると事務処理上は取り組みやすい手法であるが、従前に各施設やインフラごとに個別の発注を受けていた地元事業者へ説明するなど、導入に向けた調整が必要となる⁴⁵⁾。

39) 「優先的検討規程」とは、公共施設等の整備事業に係る基本計画策定や整備方針の見直しを行うに当たって、PPP/PFI手法の導入が適切かどうかを、自ら公共施設等の整備等を行う従来型手法に優先して検討するための手続及び基準等を定めた規程をいう。新宿自治創造研究所『研究所レポート2018 No.2 公民連携（PPP）の研究（1）』、2019、p.33を参照。

40) 総務省が実施した「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」によると、平成30（2018）年4月1日現在で、全国で指定管理者制度が導入されている公の施設は76,268施設（都道府県6,847施設、政令指定都市8,057施設、市区町村61,364施設）にのぼる。都道府県における導入率は全国平均で59.6%、東京都では92.9%となっている。

41) 公（おおよげ）の施設とは、住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設である（地方自治法第244条第1項）。

42) 行政財産の目的外使用許可（地方自治法第238条の4第7項）は、自治体の長のみがその権限を有するため、指定管理者はこれを行うことができない。

43) 指定管理者が利用促進やサービス向上のため、自治体の承認を得て、自らの責任と負担において企画・実施する事業

44) 公の施設の利用に係る料金を自治体の承認を得て指定管理者自らの収入とすることができる制度（地方自治法第244条の2第8項及び第9項）。なお、利用料金の上限額は条例で定める必要がある。

45) 流山市の事例では、包括的民間委託の契約事業者（大手事業者）から地元事業者が日常業務を受注している。このため、地元事業者の仕事がなくなることはなく、大手事業者の技術力やノウハウを吸収することもできる。府中市の事例では、契約事業者グループに地元事業者も参画している。

ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）については、全国初のヘルスケア領域における複数年度の成果連動型契約となった八王子市の「大腸がん検診・精密検査受診率向上 SIB 事業」の事例を取り上げた。SIB は民間事業者の資金やノウハウを活用することで、行政の財務的リスクを抑えながら先駆的な社会解決型の事業を実施できる手法である。自治体の財政状況が厳しさを増す中、SIB を活用することで、挑戦的な新規事業を立ち上げやすくなる。SIB の裾野は広がっており、市民参加のまちづくり型事業も実施されている⁴⁶⁾。成果指標の設定や評価方法、資金提供者（投資家）への配当の確保など課題が多いが、先進事例を参考にしながら民間事業者のアイデアを活用することで、実施に向けてのハードルを下げるができる。社会的課題を解決できる有力な手法であるため、多くの自治体への普及を期待したい。

自治体業務包括委託については、北海道えりも町の「35 業務包括委託」の事例を取り上げた。民間活力を大幅に活用する手法であり、自治体の職員数が減少する中で⁴⁷⁾ 有効な手法である。現在は人口減少が大きい地方部での活用が目立つが、将来的には都市部での活用も求められる⁴⁸⁾。

このほか、公共サービス型の手法としては、窓口業務の民間委託がある。窓口業務の民間委託は、大きく分けて、公共サービス改革法⁴⁹⁾ に基づくもの（市場化テスト）と、同法に基づかないものがある。市場化テストの手法によると、公務員が常駐しなくても、民間事業者が窓口 5 業務⁵⁰⁾ を実施できることが特徴である。ただ、市場化テストでは同法に基づく複数の手続⁵¹⁾ が必要なこともあり、自治体ではあまり普及していない。

46) 滋賀県東近江市では、市と公益財団法人東近江三方よし基金、湖東信用金庫、プラスソーシャルインベストメント株式会社が連携して「東近江市版 SIB 事業」を立ち上げ、空き店舗を活用したカフェや空き家を活用した地域交流拠点の整備、東近江地域で花を咲かせる日本古来の植物の希少種「紫草（ムラサキ）」を使ったオーガニックのスキンケアコスメの商品化などを実施している。「東近江三方よし基金」には多くの市民が出資しており、事業の成功を市民も応援している。

47) 総務省「平成 30 年地方公共団体定員管理調査結果」によると、平成 30（2018）年 4 月 1 日現在の全国の自治体職員の総数は約 273 万 6 千人であり、ピークである平成 6（1994）年と比較して約 54 万 5 千人（約 16.6%）減少している。

48) 総務省「自治体戦略 2040 構想研究会第二次報告（平成 30 年 7 月）」では、2040 年頃の自治体においては、従来の半分の職員でも本来自治体として担うべき機能が発揮できるような仕組みを構築する必要があるとしている。

49) 正式名称：競争の導入による公共サービスの改革に関する法律

50) ①戸籍謄本等、②納税証明書、③住民票の写し等、④戸籍の附票の写し、⑤印鑑登録証明書についての交付の請求の受付及び引き渡しの 5 業務である（公共サービス法第 34 条）。「特定業務」ともいう。

51) ①合議制機関の設置、②実施方針の作成、③実施要項の作成、④入札・契約・サービスの実施・監督である。

一方、公共サービス改革法に基づかない場合は、同法に基づく手続が不要であり、窓口業務の民間委託を実施する自治体は増えてきている。委託することができるのは、事実上の行為又は補助的業務であり、対象は窓口27業務⁵²⁾である。法令に基づく市区町村長の判断行為や公権力の行使に当たるものは委託することができない。市場化テストと異なり、民間事業者のみでは実施できず、公務員が常駐して適正な管理の下で行うことが必要である。なお、委託を実施する場合は、偽装請負⁵³⁾の問題などが発生しないよう留意しなければならない⁵⁴⁾。また、委託前に業務量調査を行った上で、業務分析や委託対象範囲の検討⁵⁵⁾、業務フローの見直し、業務改善、BPR⁵⁶⁾を実施することで、更なる業務の効率化につながる。委託に当たっては、総務省行政管理局公共サービス改革推進室の「地方公共団体の窓口業務における適正な民間委託に関するガイドライン」や「市区町村の窓口業務に関する標準委託仕様書」、足立区の「外部化ガイドライン（第3次改訂版）」が非常に参考になるため、活用が望まれる。適正に委託するため、委託契約だけではなく、コンサルティング契約や労働者派遣契約を組み合わせる手法もとられている⁵⁷⁾。

窓口業務の民間委託に合わせて、総合窓口⁵⁸⁾を設置することで、業務の効率化に加え、住民の利便性の向上につながる。また、窓口業務だけでなく、勤務管理や給与、旅費、福利厚生などの住民サービスに直結しない内部管理事務を集約して総務事務センターを設置し、民間委託する事例もある。委託に当たって、AI⁵⁹⁾やRPA⁶⁰⁾を活用する事例も増えてきている。

公共サービス型の公民連携（PPP）は、対象となるサービスは公共サービスであり、公の関与の範囲も広く、自治体による実績も多いので、他の分類に比べて取り組みやすい。国においても、自治体における窓口業務や内部管理事務の民間委託、総合窓口の導入、総務事務センターの設置など、行政サービス改革の取組を推進しており⁶¹⁾、各自治体のより一層の取組の推進を期待したい。

- 52) 窓口27業務については、令和元年6月24日付け総務省行政管理局公共サービス改革推進室通知「市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について」に示されている。戸籍の届出や戸籍の附票の写しの交付、住民異動届、住民票の写し等の交付、納税証明書の交付、国民健康保険・後期高齢者医療制度・介護保険関係の届出書・申請書の受付及び被保険者証の交付、国民年金関係の届出書・請求書の受付、児童手当の届出書の受付、母子健康手帳の交付、印鑑登録、印鑑証明書・住居表示証明書の交付などである。
- 53) 契約の名称が「請負契約」や「業務委託契約」であっても、発注者が受注者の社員に直接指揮命令している場合は、実態は労働者派遣となっており適正な請負とはいえず、偽装請負となる。偽装請負は労働者派遣法（正式名称：労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律）及び職業安定法に抵触し、違法となる。
- 54) 窓口業務の委託に関し、偽装請負などの観点から、法務局や労働局の是正指導を受けた自治体もある。
- 55) 一般的な委託範囲の検討手法を次のとおり示す。まず、業務量調査、業務分析を行い、対象となる業務を①単純定型業務（比較的簡易で定型的な業務）、②専門定型業務（専門的知識が必要とされるが、判断基準が明確で定型化しやすい業務）、③単純非定型業務（比較的簡易だが非定型の業務であり業務フローやマニュアルの整備が必要な業務）、④専門非定型業務（専門的知識が必要で非定型の業務）に分ける。次に難易度を判定する。①は委託しやすく（難易度低）、④は委託困難（難易度高）、②と③は委託するには専門的知識の習得や業務の定型化が必要となる（難易度中）。そして、難易度判定を踏まえ、委託業務を絞り込む。
- 56) Business Process Re-engineering / 業務を抜本的に見直し、再構築すること。
- 57) 例えば、初年度に労働者派遣契約とコンサルティング契約を実施し、次年度以降に委託契約を段階的に広げて実施する手法がある。初年度は労働者派遣により知識・ノウハウを吸収した上で、コンサルタントが業務マニュアルを作成し、次年度以降は業務マニュアルを基に委託業務を実施する。これにより、初年度は行政職員の指揮命令を受けることができ、次年度以降はエスカレーション（委託業者の職員が行政職員に業務処理方法の質問や確認をすること）をしなくてもよくなり、偽装請負を防ぐことができる。
- 58) 総合窓口とは、住民異動、戸籍届出、各種証明書交付、国民健康保険・介護保険等の受付など、従来、別々の窓口で行ってきた事務手続について、1つの窓口でワンストップ対応を行うものである。従来は各窓口でそれぞれ申請書を記載するところを、総合窓口では1つの申請書（複写式）への記載で対応可能にするなど、事務手続が効率化されるとともに、待ち時間の短縮が図られ、住民の利便性向上につながる。なお、総合窓口を設置するためには、各窓口を集約化することから、一定のスペースが必要となる。
- 59) Artificial Intelligence / 人工知能。人間が持つような知性・知能を人工的に実現する技術。例えば、保育所の入所希望者への入園選考をAIがマッチングすることで、職員15人程度が約1週間かけて（約500時間かけて）判定した業務を数分で完了するといった事例がある。これにより業務が大幅に効率化・短縮化されるとともに、保育所内定通知を早期に発送できる。
- 60) Robotic Process Automation / 人間が行っていた業務処理を自動化するシステム。データ収集、入力、加工、集計、保存といった定型的なパソコン端末操作業務をロボット（ソフトウェア）が代行して自動化する技術。職員が多くの時間を費やす定型業務や大量処理業務について、大幅な効率化・短縮化を図ることができる。職員が2時間かけていた業務をRPAの導入により自動で15分で処理するといった事例がある。
- 61) 平成27年8月28日付け総務大臣通知「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」により、自治体に対し、民間委託の推進、総合窓口の導入、庶務事務業務の集約化、BPRやICTを活用した業務の見直し、指定管理者制度の活用、PPP/PFIの導入拡大などを求めている。総務省は、「業務改革プロジェクト」や「自治体行政スマートプロジェクト」により、自治体におけるBPRやICT、AI、RPAを導入した民間活用による行政サービス改革の取組を支援している。また、「地方行政サービス改革に関する取組状況等の調査」を毎年度実施して、自治体の取組状況を見える化し、比較可能な形で公表している。

(2)「公共資産活用型」

公共資産活用型の公民連携（PPP）としては、まず、広告掲載を取り上げた。広告掲載については、横浜市などの事例を取り上げたが、近年、多くの自治体に広がっている。事務手続としても、広告掲載基準やガイドライン、要綱等を制定する程度のため、比較的容易に取組を進めやすい。税外収入として自治体財政に寄与するとともに、印刷物などのイメージアップにもつながるため、様々な媒体へ広告掲載が広がってほしい。

ネーミングライツについては、渋谷区や世田谷区、杉並区の実例を取り上げたが、こうした税外収入についても自治体財政にとって大変貴重なものである。いずれの実例も民間事業者のデザイン力を活用し、公共施設のイメージアップにつながっている。特に、「恵比寿 KANSEI トイレ」のデザインは、公衆トイレのイメージを覆すものであり、女性や子どもでも入りやすくなっている。ユニバーサル社会の実現にも寄与する良好な取組であり、他の自治体もぜひ参考にしてほしい。

公的不動産の有効活用については、多種多様な事業の実施が可能であるため、事業案を作成する前にサウンディング型市場調査⁶²⁾を実施することで、民間事業者のアイデアや創意工夫を活用できるとともに、市場性や実現可能性が確認できる。この段階で、市場性や実現可能性がないことが確認できれば、事業の抜本的見直しや事業スキームの変更を検討することもできる。また、事業者選定は、公募プロポーザル方式⁶³⁾により行われることが多い。公募プロポーザル方式は、総合評価一競争入札⁶⁴⁾と比べ、アイデアや事業スキーム、実施方法など、価格以外の要素も重視される。なお、国、都道府県及び政令指定都市は、「WTO 政府調達に関する協定」等⁶⁵⁾が適用され、入札が原則となるため、公募プロポーザル方式を採用できる場合が限られる。

公的不動産の有効活用をするに当たっては、以前は、国庫補助を受けて建設した施設の補助目的外施設への転用などは難しかったが、国の補助を受けて整備した施設に対する取扱いの変更により、おおむね 10 年を経過した補助対象施設については、補助目的を達成したものとみなし、国への報告をもって処分する取扱いができるようになった（コラム①「空き公共施設等利活用促進条例（秋田県大館市）」参照）。これにより、空き公共施設等の利活用がしやすくなり、民間事業者の活用の幅が広がっている。また、民間事業者が特定の公共空間を対象とせずにアイデアを提案し、それを実現したい自治体が手を挙げ保有する公共空間において事業化を目指す「公共空間逆プロポーザル」（コラム②「公共空間逆プロポーザル（公共 R 不動産）」参照）や、実際に公共空間を暫定的に利用することで、アイデアに対するニーズやコンセプトのマッチング、市場性を確認できる「トライアル・サウンディング」（コラム③「トライアル・サウンディング（茨城県常総市、岡山県津山市など）」参照）を行うことで、民間事業者の積極的な参入を促すことができる。

国立市の「個室型授乳室「mamaro（ママロ）」」の設置の実例においては、庁舎における公共空間を有効活用し、来庁者が安心して授乳やおむつ替えができるようにしている。このような取組により、公的不動産が有効に活用されるとともに、子ども連れの女性が安心して外出できる環境の整備につながっている。平成 30（2018）年には、「ユニバーサル社会の実現に向けた諸施策の総合的かつ一体的な推進に関する法律」が制定され、政府一体として、ユニバーサル社会⁶⁶⁾の実現に向けて取り組んでいる。「個室型授乳室「mamaro（ママロ）」

62) サウンディング型市場調査とは、事業発案段階や事業化段階において、事業内容や事業スキーム等に関して、直接の対話により民間事業者のアイデアや意見、新たな提案の把握等を行うことで、市場性や実現可能性を確認し、対象事業の検討を進展させるための情報収集を目的とした手法である。対象事業の検討の段階で広く対外的に情報提供することにより、当該事業への民間事業者の参入意欲の向上を期待することができる。

63) 公募プロポーザル方式とは、公募により提案を募集し、あらかじめ示された審査基準に従って最優秀提案者を選定し、最優秀提案者を優先交渉権者として契約を締結する方式である。地方自治法上は随意契約に分類される。選定後、最優秀提案者と契約内容の交渉をすることができ、交渉の結果、最優秀提案者と契約が困難となった場合に次順位者との交渉ができる。

64) 総合評価一競争入札とは、一般競争入札における落札者の決定において、価格その他の要素を総合的に判断して最も有利な申込みをした者を落札者とする方式である。地方自治法上は入札に分類され、基本的に入札広告後に条件を変更することはできない。落札者が契約を締結しない場合の随意契約は落札金額の範囲内で締結しなければならないため、次順位者の提案価格が落札者より高い場合、契約締結は極めて困難となる。

65) 「WTO 政府調達に関する協定」とは、世界貿易機関（WTO / the World Trade Organization）の枠組みの下で運用される協定である（平成 8（1996）年 1 月 1 日発効）。国、都道府県及び政令指定都市は、同協定及び同協定に基づく「地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令（WTO 政府調達協定に基づく特例政令）」等により、基準額以上の調達を行う場合、入札が原則となる。平成 30（2018）年 4 月 1 日から令和 2（2020）年 3 月 31 日までの適用期間において、建設工事についての基準額は、国が 6 億 8,000 万円、都道府県及び政令指定都市が 22 億 9,000 万円となっている。

66) ユニバーサル社会とは、障害の有無、年齢等にかかわらず、国民一人一人が、社会の対等な構成員として、その尊厳が重んぜられるとともに、社会のあらゆる分野における活動に参画する機会の確保を通じてその能力を十分に発揮し、もって国民一人一人が相互に人格と個性を尊重しつつ支え合いながら共生する社会をいう（「ユニバーサル社会の実現に向けた諸施策の総合的かつ一体的な推進に関する法律」第 2 条第 1 号）。

の設置は、ユニバーサル社会の実現に寄与しており、公共施設や商業施設、交通施設などへの設置が更に広がるよう期待したい。

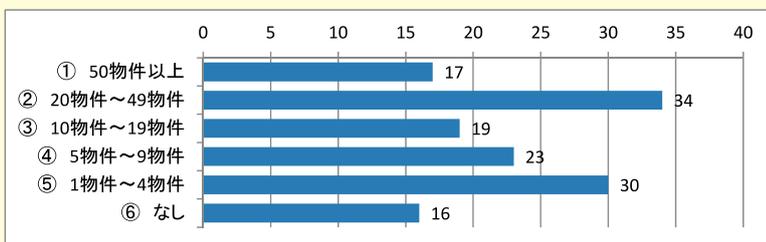
横浜市の「定期借地権の活用」の事例においては、事業者選定は公募プロポーザル方式により行われた。市有地に「多世代・地域交流型住宅」を民間事業者の柔軟な発想とノウハウを活用して建設することで、高齢者世代が安心して入居できる住居の確保と、地域における多世代交流が促進されるとともに、年間約1億円（50年間約5億円）の賃料収入を得て自治体財政にも大きく寄与している。また、建物に対する固定資産税と都市計画税が自治体の税収となる。この市有地が未利用のままであれば、何らの富を生みださないものであるため、公的不動産の有効活用の効果は非常に大きい。

コラム⑤ ～全国的に見た公的不動産の現状～

全国的にみると低未利用となっている公的不動産は少なくない。

総務省のアンケート調査⁶⁷⁾によれば、低未利用の公的不動産があると回答した自治体は約88%（123/139団体）、低未利用の公的不動産がないと回答した自治体は約12%（16/139団体）であった。10物件以上あると回答した自治体は約半数（70/139団体）にのぼった。また、国土交通省によれば全国の不動産の総額は約2,606兆円であり、この中で国と自治体が所有している公的不動産は約890兆円（全体の約34%）、自治体が所有する公的不動産は約585兆円（公的不動産の約66%）に及ぶ。このうち低未利用不動産が一定数あり、これらを有効活用することで、全体として多くの富を生み出すことができる。このことから、自治体による公的不動産の有効活用の一層の推進に期待したい。

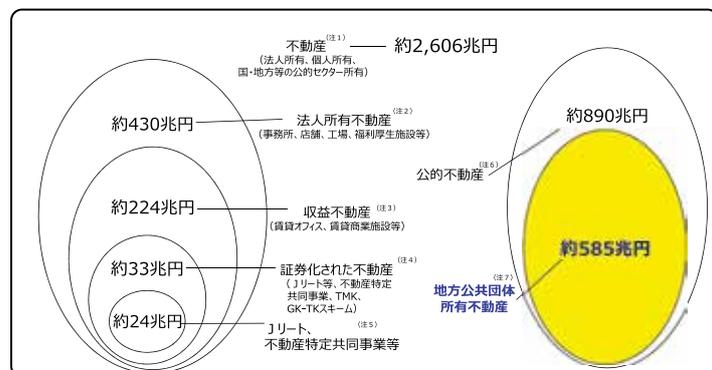
■低未利用の公有不動産の物件数（全体）



「低未利用の公的不動産の物件数（アンケート調査結果）」総務省地域力創造グループ地域振興室「地方公共団体における公的不動産と民間活力の有効活用についての調査研究」報告書（平成27年3月）から引用

我が国の不動産投資市場の概要

国土交通省



「我が国の不動産投資市場の概要」
国土交通省「第11回 不動産投資市場政策懇談会」資料を加工して作成

〔注1〕内閣府「国民経済計算（平成29年度概算）」より作成 ※住宅、住宅以外の建物、その他の構築物及び土地のストックの総額、法人所有、個人所有、国・地方等の公的セクター所有。
〔注2〕国土交通省「土地基本調査（平成25年1月1日時点）」より作成 ※事務所、店舗、工場、福利厚生施設等の法人所有する不動産。なお、公的法人も含むに於いて公的不動産（注6）に重複するものもある。
〔注3〕国土交通省「REIT（不動産投資信託）の現状と今後の展望」より作成 ※REITの発行総額。なお、公的法人も含むに於いて公的不動産（注6）に重複するものもある。
〔注4〕国土交通省「不動産投資市場の概要調査（平成29年度）」、投資信託協会「信託投資レポート」より作成。
〔注5〕国土交通省「平成29年度 不動産市場の概要調査」投資信託協会「信託投資レポート」より作成。なお、REIT（2019年3月末）、不動産特定共同事業（2019年度末）の合計額。
〔注6〕内閣府「国民経済計算（平成29年度概算）」より作成 ※公的部門の固定資産及び土地の総額。
〔注7〕内閣府「国民経済計算（平成29年度概算）」より作成 ※地方公共団体が所有する不動産の総額は、一般政府の所有する固定資産及び土地を総固定資本形成の累計額（昭和55年度～平成25年度）のうち地方の占める比率で算出したもの

67) 総務省地域力創造グループ地域振興室が平成26（2014）年12月から平成27（2015）年1月にかけて実施したアンケート調査。145団体（都道府県43団体、市84団体、特別区18団体）から回収し、低未利用の公的不動産の物件数の設問については139団体から回答があった。

(3)「規制・誘導型」

規制・誘導型の公民連携（PPP）については、対象となる事業が民間サービスであり、その事業が行われる空間が民有地・民有建物であるため、公共サービス型、公共資産活用型と比べると、民間事業者のアイデアや企画力を発揮する範囲が広い。エリアマネジメントでは、一定のエリアについて、エリアマネジメント団体に包括して道路占用許可や公園施設設置許可などを行い、その範囲において同団体が出店者（催事で飲食の提供や物販をする事業者等）と契約することにより、スピーディかつ柔軟にイベントを実施できるようになる。これにより、エリアマネ



「イベント写真」歌舞伎町タウン・マネジメント
「平成 30 年度事業報告書」から引用

ジメント団体のアイデアや企画力を大いに活用できる。イベント時の出店者からの出店料はエリアマネジメント団体の財源になる。新宿区の歌舞伎町地区におけるエリアマネジメント団体「歌舞伎町タウン・マネジメント⁶⁸⁾」では、シネシティ広場において、「映画『レディ・プレイヤー 1』ジャパンプレミア」や「映画『BLEACH』出演キャストとロックバンド「ALEXANDROS」のトークショー＋ミニライブ」、「タイランドを知っとう in Tokyo 2018」、「新宿内藤とうがらし ご当地七味祭り」などのイベントを実施し、平成 30（2018）年度の参加者は年間約 30 万 5,000 人にのぼった。また、新宿区立大久保公園では、「激辛グルメ祭り 2018」や「大つけ麺博 10 周年特別企画 ラーメン日本一決定戦!!」などのイベントを実施し、同年度の参加者は年間 34 万 5,000 人にのぼった。このほか、商店街や町会、新宿警察署と協力して「安全・安心パトロール」などを実施し、歌舞伎町内における悪質な客引き防止と軽犯罪発生の抑制に努めている。

エリアマネジメントでは、活動による価値の向上を利益として享受しつつも活動に要する費用を負担しない「フリーライダー」の問題がある。大阪市の「大阪版 BID 制度」は、「地権者（土地所有者）の負担による安定的な財源確保」と、「フリーライダー問題の解決」を図ることができる仕組みである。つまり、地区内の地権者から負担金の形で強制力をもって金銭を徴収する制度となっており、これにより、安定的かつ継続的な資金の確保を図るとともに、負担を拒む地権者からも金銭を徴収することが可能である。また、平成 30（2018）年 6 月に地域再生法の改正により創設された「地域再生エリアマネジメント負担金制度」は、フリーライダーの問題を解決し、活動に必要となる安定的な財源を確保することにより、賑わいの創出等の活動を行い、地域への来訪者の増加や就業機会の創出など地域の経済基盤の強化を目指すことを目的としている。今後のエリアマネジメントにおいて、安定的な財源確保とフリーライダー問題の解決を図るため、これらの制度の活用は有力な手段となるであろう。

シェアリングエコノミーについては、「子育てシェア」の事例を取り上げたが、ICT（情報通信技術）の普及・高度化に伴い、カーシェアリングや自転車シェアリング、空き部屋・会議室・駐車スペース・衣服のシェアリング、飲食物の宅配代行、家事代行、育児代行など多様な分野に広がっている。政府が進める経済・財政の基本方針として令和元（2019）年 6 月 21 日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）2019」では、第 2 章 3.（4）「地方分権改革の推進」の項目で、「地方自治体等によるモデル的取組の創出・横展開を通じ、共助による地域課題の解決やイノベーションを促す仕組みとして、消費者等の安全を守りつつ、

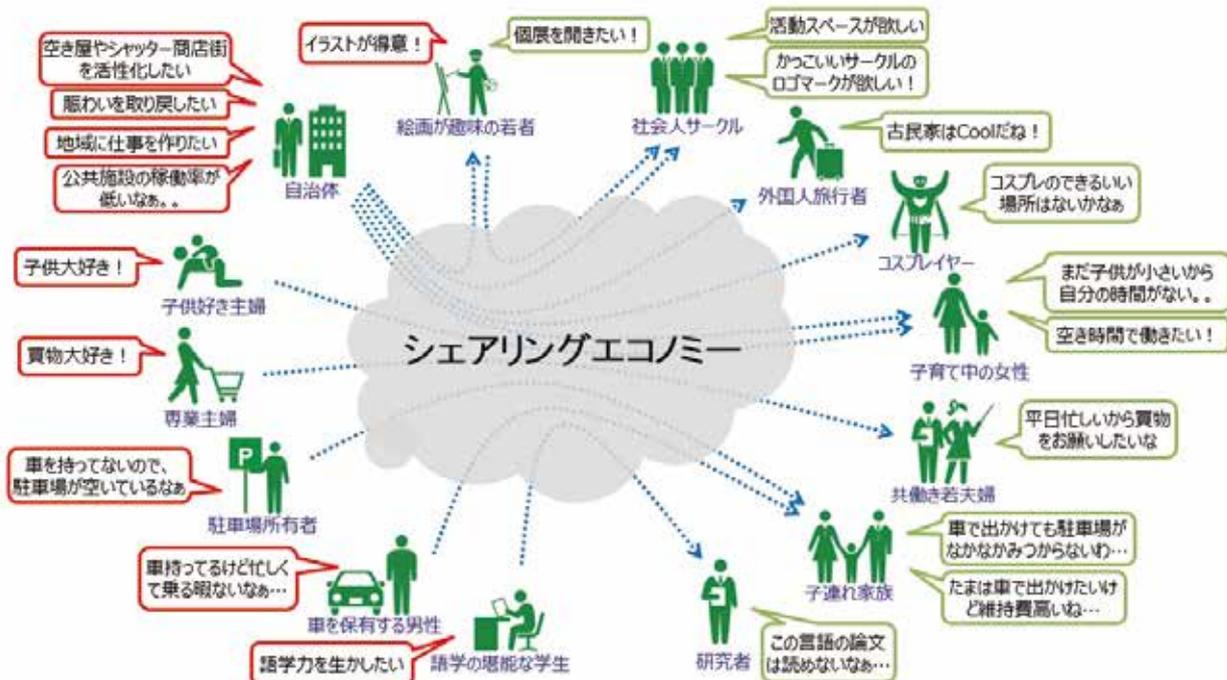
68) 「歌舞伎町タウン・マネジメント」は、歌舞伎町を誰もが安心して楽しめるまちに再生する取組「歌舞伎町ルネッサンス」を推進することを目的として平成 20（2008）年 4 月 1 日に設立された団体である。歌舞伎町地区のまちづくりやエリアマネジメント、安全・安心に関する事業、環境美化に関する事業、文化の発信に関する事業などを実施している。

シェアリングエコノミーの活用を進める。」と示されている。内閣官房シェアリングエコノミー促進室では、情報提供・相談窓口機能のほか、自主的ルールの普及・促進、関係府省等との連絡調整、ベストプラクティスの紹介、その他のシェアリングエコノミーの促進に関する取組を推進している。総務省では、シェアリングエコノミーを活用し、地域課題の解決や地域経済の活性化を図る自治体の取組を支援している⁶⁹⁾。

一方、飲食物の宅配代行サービスでは、一部の配達員がスマホを見ながら自転車を運転するなど道路交通法に違反する行為やマナーが悪い危険な運転をしており、課題となっている。また、サービス事業者と配達員とは雇用契約がなく、個人事業主として契約しているため、事故に遭っても労災の適用がなく、配達員への補償はない。このため、配達員への研修を実施したり、事故に備えた保険を付保するなど、改善が求められる。さらに、集合住宅での民泊⁷⁰⁾における宿泊者の騒音やごみ出しルール違反などに対する苦情も後を絶たない。こうしたことから、シェアリングエコノミーについては、住民の安全の確保や住環境の維持のための一定の規制が必要であろう。

バウチャー制度については、千代田区の「講座・講習会バウチャー制度」を取り上げた。今後、公共施設の統廃合などにより施設総量の削減が必要になってくる中で、民間施設の活用はこれまで以上に求められる。千代田区のように、自治体の区域内に民間の様々な学習機関やスポーツ施設があるとバウチャー制度を活用しやすい。このように恵まれた環境の自治体でなくても、近隣の自治体にある学習機関やスポーツ施設と連携し、利用範囲を広げることで、バウチャー制度を活用しやすくなる。バウチャー制度を導入している自治体はまだ少ないが、より一層の導入を推進してほしい。

このほか、規制・誘導型の公民連携（PPP）として、市街地再開発事業⁷¹⁾などのまちづくりの手法があるが、いずれも民間事業者の活用の幅が広い。行政は、規制の緩和や補助金の交付などにより事業を促進・支援する一方、民間事業者の活動を必要以上に制限しないよう留意しつつ、住民の視点に立って一定の規制やルールを設けることも重要になるであろう。



「シェアリングエコノミーのイメージ図」内閣官房IT総合戦略室シェアリングエコノミー促進室HP
(<https://cio.go.jp/share-eco-center>) から引用

69) 総務省地域力創造グループ地域政策課では、地域の社会課題解決のためにシェアリングエコノミーを活用するスキームや方策の検討・開発を行う自治体を支援する「シェアリングエコノミー活用推進事業」を実施している。

70) 「民泊」とは、旅館業法に基づくホテル営業や旅館営業などと異なり、個人等が所有する空き部屋や空き家を活用して、宿泊サービスを提供するものである。住宅民泊事業法に基づく一定のルールが適用され、行政への届出などが必要となる。

71) 「市街地再開発事業」とは、都市再開発法に基づき、木造住宅密集地区等において、不燃化された共同建築物の建築や公共施設等の整備を行うことにより、土地の高度利用と都市機能の更新を図る手法である。地区外への転出が必要な道路買収等とは異なり、事業施行前の土地・建物の権利を事業完了後の権利（再開発ビルの区分所有権等）に変換することで（これを「権利変換」という）、地区内に引き続き住み続けることができるまちづくりの手法である。

(4)「地域連携型」

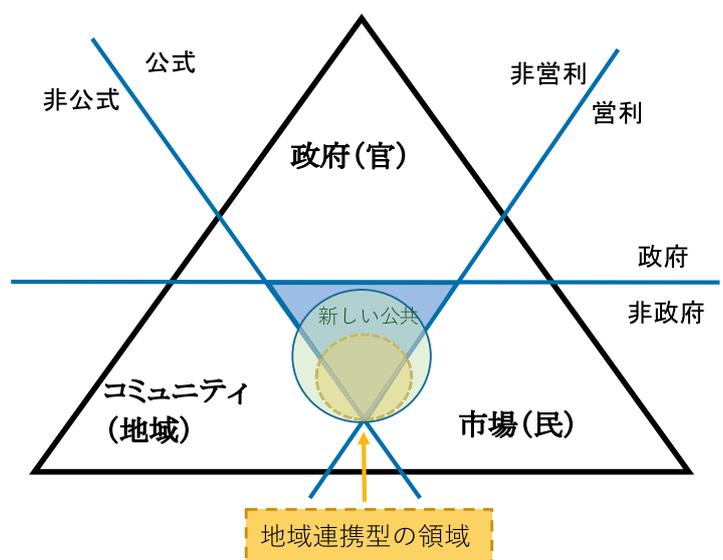
地域連携型の公民連携（PPP）は、地域福祉の向上につながる活動、地域コミュニティの活性化につながる活動、地域経済の活性化につながる活動及び地域の課題解決に向けた活動など、持続可能な地域運営を行うための取組である。しかし、地域連携型の公民連携（PPP）は、「公共サービス型」、「公共資産活用型」、「規制誘導型」の公民連携（PPP）とは異なり、事業の運営や継続性といった課題を有している。このため、課題を明らかにするとともに、課題解決に向けての方向性を示していく。

①地域連携型とは

人口減少と急速な少子高齢化が進み、住民ニーズが多様・複雑化する中で、将来にわたり持続可能な地域運営を行っていくためには、行政と地域住民、地域活動団体（町会・自治会、NPO、一般社団法人、ソーシャルビジネス事業者⁷²⁾ その他の地域で活動する団体をいう。)、民間企業⁷³⁾ などの多様な主体が連携し、公共サービスを提供していくことが求められる。現在でも、高齢者福祉や子育て支援などの分野を中心に、地域において様々な団体が地域運営の担い手となっている。地域において、地域活動団体や民間企業など多様な主体のノウハウや創意工夫、ネットワークをいかし、行政と地域との連携の中で、公共サービスの提供や持続可能な地域運営を行う取組が広がっている。このような取組は、公民連携（PPP）の分類でいうと地域連携型に当たり、持続可能な地域運営の促進が期待できる。

地域連携型とは、東洋大学 PPP 研究センターによる3つの分類（公共サービス型、公共資産活用型、規制・誘導型）をベースとし、新宿自治創造研究所が独自に提示した分類である。対象となる事業が民間サービスであり、その事業が行われる空間も原則として民有地・民有建物である場合である。行政と地域における多様な主体との連携により、持続可能な地域運営を行うこと目的とする。「地域連携型」の領域を「ペストフのトライアングル⁷⁴⁾」を応用した「PPPのトライアングル⁷⁵⁾」で示すと図表 1-6「地域連携型の領域」とおとりとなる。「非政府・非営利・公式」の逆三角形の領域（図表 1-6 では青色の網掛け部分）又はその領域に移動することを「新しい公共」と名付けるとすると、「新しい公共」の領域（薄緑色の網掛け部分）の一部が「地域連携型」の領域（オレンジ色の網掛け部分）となる。

図表 1-6 地域連携型の領域



72) 「ソーシャルビジネス事業者」とは、子育てや高齢者支援、まちづくり、地域活性化、環境保護などの様々な社会的課題の解決に向けて、ビジネスの手法を活用して取り組む事業者をいう。ソーシャルビジネスは、社会的課題に取り組むための活動資金をビジネスの手法を活用して自ら稼ぎ出すことに重点を置いている。

73) 大企業が CSR（企業の社会的責任）として活動を実施する場合も含む。CSR（Corporate Social Responsibility）とは、企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方を指す。

74) 「ペストフのトライアングル」とは、スウェーデンの政治学者であるヴィクトール A. ペストフ氏により提唱された考え方であり、社会を構成する領域を三角形に3つの線（公的/私的、営利/非営利、公式/非公式に分ける線）を引いて示し、国家、市場、コミュニティを表したものである。3つの線に囲まれた中央の逆三角形の領域をサードセクター（アソシエーション）という。新宿自治創造研究所『研究所レポート 2018 No.2 公民連携（PPP）の研究（1）』、2019、p.22-23「ペストフ～官民二元論から三元論として「福祉混合」理論の構築」も参照のこと。

75) 「PPPのトライアングル」とは、東洋大学教授・東洋大学 PPP センター長の根本祐二氏により提唱された考え方であり、ペストフのトライアングルを原型とし、日本の公民連携（PPP）の現状に適用できるように修正・拡張したものである。新宿自治創造研究所、前掲書、p.25-27「公民連携の理論～ペストフのトライアングルの公民連携への応用」も参照のこと。

②公の関与

地域連携型の公民連携（PPP）についての公の関与の範囲は限定的である。4つの類型で比較すると、公共サービス型、公共資産活用型、規制・誘導型、地域連携型の順に、公の関与の範囲が少なくなる。公の関与としては、活動に関する窓口を行政が担う、活動に対する保険を付保する、広報やフォーラム、セミナーで活動を紹介する、地域に貢献している企業・団体を登録・表彰するなどであり、行政が側面的に活動を支援しているものである。また、公の関与がほとんどなく、純粋な民間事業に近いものも多い。事例で取り上げた「登下校ミマモルメ」は、株式会社が実施主体であるが、単なる営利を目的とした事業ではなく、子どもの見守り機能高め、地域福祉の向上や安全・安心の確保につながっている事業である。小学校での利用者募集の周知などで限定的に行政が連携しているが、基本的に民間事業として運営している。

③「リスクとリターンの設計」と「契約によるガバナンス」

新宿自治創造研究所では、公民連携（PPP）の定義を「質の高い公共サービスの提供と持続可能な地域運営を図るため、行政と民間が役割分担の下、それぞれお互いの強みをいかして連携すること」としている。また、実施に当たっては、「リスクとリターンの設計⁷⁶⁾」及び「契約によるガバナンス⁷⁷⁾」の原則を踏まえ、「民間が負うリスクに見合うリターンを定め、契約などにより合意内容の履行や効果的な役割分担を図るものとする。」としている⁷⁸⁾。そこで、地域連携型の公民連携（PPP）を「リスクとリターンの設計」及び「契約によるガバナンス」の観点からみていく。

A リスクとリターンの設計

「リスクとリターンの設計」の観点からみると、リスクとしては、活動の不安定性（収支のバランスがとれず赤字になるなど）のほか、活動中の事故もあるが、金銭的な報酬や利益などのリターンはあまり期待できない。そもそも、地域連携型の公民連携（PPP）の主体は、リターンとなる金銭的報酬や利益の最大化を目的としていないNPOや一般社団法人などが多く、自らの活動が社会に役立っているという充実感を得たり、やりがいを感じられるという点がインセンティブ（動機付け）となっており、広い意味ではリターンといえる。地域連携型の公民連携（PPP）の主体は、金銭的な報酬や利益などのリターンを期待するという考えよりは、自らの社会貢献的意欲から、地域のために自発的に活動を行っているといえる。

B 契約によるガバナンス

「契約によるガバナンス」の観点からみると、地域連携型の公民連携（PPP）の活動は、行政と契約を締結していないものの、緩やかな協定等により一定のガバナンスが働いているものが多い。このような活動については、契約上の義務は発生しておらず、行政が履行をあまり強制することはできないが、任意の履行を期待できるものが多い。例えば、「わんわんパトロール⁷⁹⁾」は、あくまで地域住民であるパトロール隊員の善意により行われている。愛犬の散歩中に子どもや高齢者に声かけすることを強制できないが、実際にはパトロール隊員の使命感により声かけが行われている。

ただし、契約を締結し、契約上の義務を負うPFIや包括的民間委託、指定管理者制度等と比べると、「契約によるガバナンス」が有効に働きにくいといえる。

76) 「リスクとリターンの設計」とは、「民」に何らかのリスクを負担させるのと引き替えに、リスクに見合うリターンを提供するということである。単純に全員でリスクを共有・負担するという意味ではなく、高いリスクを負担する者には高いリターンを与え、低いリスクを負担する者には低いリターンを与えるという意味である。リスクの高い活動を安定的に持続させるためには、リスクに見合うリターンを確保しなければならないためである。バランスのとれた合理的なリスクとリターンの設計をした上でそれらを分担する必要がある。

東洋大学大学院経済学研究科『公民連携白書 2007～2008』、時事通信社、2007、p.3-5

根本祐二『公民連携における官民公私の関係に関する一考察』、東洋大学PPP研究センター、2010、p.3-4

77) 「契約によるガバナンス」とは、契約による合意内容を履行させる仕組みである。「契約」とは、リスクとリターン（及びそれに伴って発生する義務と権利）の関係を定めた合意であり、「ガバナンス（統治）」とは、その合意を履行させる仕組みである。契約が存在しても履行されなかったことを考えると、「契約による合意」では不十分である。履行が強制され、その履行の有無を確認するための監視、契約を履行するインセンティブ（動機付け）となる報酬、履行されなかった場合の制裁を含む必要がある。その意味を込めて、「契約による合意」ではなく「契約によるガバナンス」としている。

東洋大学大学院経済学研究科、前掲書、p.3-5

根本祐二、前掲書、p.3-4

78) 新宿自治創造研究所、前掲書、p.29

79) 「わんわんパトロール」とは、地域住民が愛犬の散歩をしながら、声かけなどにより、子どもや高齢者を見守る取組である。三重県桑名市と自主防犯組織「わんわんパトロール隊『くわな歩(ほ)ワン官(カン)』」などが協定を結んでいる。新宿自治創造研究所、前掲書、p.55

④課題

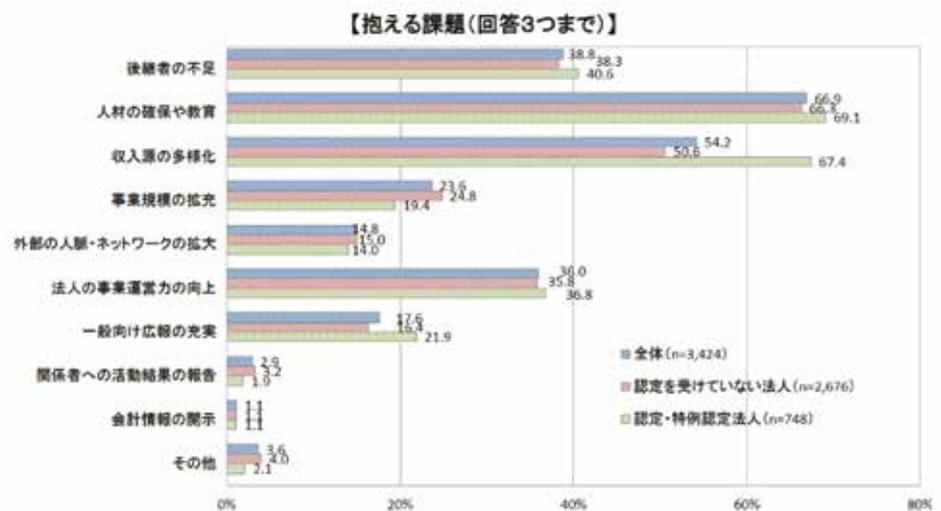
地域連携型の公民連携（PPP）は、行政と地域における多様な主体が連携することにより、持続可能な地域運営を行うことを目的としている。したがって、円滑な事業の運営と長期的・安定的な事業継続が必要となる。しかし、現状としては、円滑な事業運営や長期的・安定的な事業継続が難しくなっている取組もある。そこで、ここでは、円滑な事業の運営と長期的・安定的な事業継続を阻害する課題として、「A 人材」、「B 資金」、「C 財産」、「D 情報」の4つの要因に分けて示していく。

A 人材

地域連携型の公民連携（PPP）の担い手となる地域活動団体が経済的に自立して活動していくためには、安定的な会費や寄附の獲得、事業収入の増加が必要となってくる。そのためには、資金調達やソーシャルビジネスの事業運営等のマネジメントのノウハウを備えた人材が必要である。

地域活動団体には、そうしたノウハウを持った人材が少ない。その理由としては、優秀な人材を確保するために必要な財源を確保することが困難であること、地域活動団体のマネジメントや資金調達のノウハウを提供できる支援機関が不足していることが挙げられる。また、ボランティアや地域活動団体での経験がキャリアパスとして評価されない傾向にあることが、地域活動団体における経験の蓄積や人材の層を厚くすることを困難にする要因となっている。こうした点から、それぞれの分野に応じた専門性を持ったマネジメント支援が必要である。また、民間企業との関係においても、プロボノ⁸⁰⁾人材が活動しやすい環境整備や、地域活動団体と民間企業との人材交流の促進が必要である。さらに、民間企業において、地域活動団体での活動がキャリアパスとして評価される仕組みを構築することを検討することも重要であると考えられる。

地域活動団体のうちNPO⁸¹⁾については、その大きな目的に社会課題の解決や社会貢献があるため、地域連携型の公民連携（PPP）の目的である持続可能な地域運営に資するものとなり、活動主体として大きく期待される。このため、内閣府が実施した「平成29年度 特定非営利活動法人（NPO 法人）⁸²⁾に関する実態調査⁸³⁾」の結果を基に課題を把握していく。



「特定非営利活動法人の抱える課題」
内閣府「平成29年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」報告書から引用

80) 「プロボノ」とは、ラテン語の「pro bono publico（公共善のために）」に由来し、各分野の専門家が職業上持っているスキルや知識、経験をいかして、社会的・公共的な目的のために行うボランティア活動をいう。
 81) 「NPO」とは、「Non-Profit Organization」の略称で、様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し、収益を分配することを目的としない団体の総称をいう。したがって、収益を目的とする事業を行うこと自体は認められるが、事業で得た収益は、様々な社会貢献活動に充てることになる。
 82) NPOのうち、特定非営利活動促進法に基づき法人格を取得した団体を「特定非営利活動法人(NPO 法人)」という。設立するために所管庁（都道府県又は政令指定都市）に申請をし、認証を受けた後、登記することによって成立する法人である。
 83) NPO 法人の活動状況、寄附の受入状況等について調査し、その活動実態を明らかにするとともに、特定非営利活動促進法の改正に向けた見直しや、共助社会づくりに関する施策のための基礎資料を得ることを目的として内閣府が実施する調査である。
 平成29（2017）年度の調査は、平成29（2017）年8月21日から10月18日までの調査期間とし、全国のNPO 法人3,471団体から回答があった。

これによると、NPO 法人（認定 NPO 法人⁸⁴⁾・特例認定 NPO 法人⁸⁵⁾を含む全体)が抱える課題として、全体としては、「人材の確保や教育」が第 1 位、「後継者の不足」が第 3 位となっており、組織や人材に関する課題が大きいことが分かる。また、「非営利⁸⁶⁾」という意味で同種の性質を有する町会・自治会や一般社団法人⁸⁷⁾などの他の地域活動団体についても同様の課題があると推測される。

B 資金

地域活動団体が事業を実施するに当たって、事業に要する資金調達が必要となってくるが、資金調達を円滑にするためには、寄附や融資の獲得、事業収入の増加が求められてくる。東日本大震災を契機として多額の寄附がなされたが、寄附の意識を継続的なものとするためにも拡充された寄附税制の活用促進に努める必要がある。一方で、市民の中にある「寄附したいが、どこに寄附するのが良いか」という潜在的な供給可能性を生かしていくためにも、中間支援組織⁸⁸⁾の強化や市民ファンド⁸⁹⁾の育成が重要である。また、寄附された資金の用途が明確になるよう、その会計や事業報告の透明性も必要である。寄附者と支援先及び地域の企業・人材を結びつける市民ファンド等の取組も促進する必要もある。信用金庫等の地域金融機関、市民ファンドの連携の仕組みへの支援やそれを補完する日本政策金融公庫の活用、さらには、非資金的支援を展開している中間支援組織が資金的支援を行えるよう、人材の派遣や研修の充実などによる併走型のハンズオン支援⁹⁰⁾についても検討していく必要がある。

地域活動団体向けの融資については、地域活動団体が実施する事業に対する理解が浸透していなかったり、適切な事業計画が策定されていないことから金融機関からの借入れが困難であるなどの課題がある。こうした課題に対応するため、地域活動団体の活動を理解し、その情報を共有する地域の専門家や中間支援組織等をつなげるネットワークづくりを促進し、そのネットワークによる事業計画の策定支援や事業評価のための共通の基盤が形成されることが重要である。また、預金者の協力と理解を得た上で、定期預金の金利の一部を地域活動団体に助成するなど、地域の資金をコミュニティビジネスに活用できるよう、地域において効果的に循環させる取組もある。このように地域活動団体向けの融資等を拡大するためには、金融機関の地域活動団体への理解を深め、融資を受けやすい環境を整えることが重要となってくる。

84) 「認定 NPO 法人」とは、NPO 法人のうちその運営組織及び事業活動が適正であって公益の増進に資するものにつき一定の基準（パブリック・サポート・テスト (PST) を含む。）に適合したものととして、所轄庁の認定を受けた NPO 法人をいう。

パブリック・サポート・テスト (PST) とは、広く住民からの支援を受けているかどうかを判断するための基準である。PST の基準には、相対値基準、絶対値基準、条例個別指定がある。

相対値基準とは、実績判定期間における経常収入金額のうち寄附金等収入金額の占める割合が 5 分の 1 以上であることを求める基準である。

絶対的基準とは、実績判定期間内の各事業年度中の寄附金の額の総額が 3,000 円以上である寄附者の数が、年平均 100 人以上であることを求める基準である。

85) 「特例認定 NPO 法人」とは、NPO 法人であって新たに設立されたものうち、その運営組織及び事業活動が適正であって特定非営利活動の健全な発展の基盤を有し公益の増進に資すると見込まれるものにつき一定の基準（PST を含まない。）に適合したものととして、所轄庁の認定を受けた NPO 法人をいう。

設立初期の NPO 法人には財政基盤が弱い法人が多いことから、スタートアップ支援として、特例認定 NPO 法人制度では PST に関する基準が免除される。

86) 「非営利」とは、事業による利益を団体の構成員に分配してはならないという意味である。

株式会社のように利益（売上げから経費を差し引いた余剰金）を株主（構成員）に分配することは禁止されるが、役員や従業員に報酬・給与を支払うことはできる。

87) 「一般社団法人」とは、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」に基づいて設立された社団法人をいう。許可や認証は不要であり、設立の登記によって成立する法人である。

88) 「中間支援組織」とは、地域活動団体と地域住民、行政、他の地域活動団体等との間に立って、そのパイプ役として中立的な立場でコンサルティングやコーディネートを行い、それぞれの活動を支援する組織である。

89) 「市民ファンド」とは、地域の住民や企業の出資を得て設立される基金をいう。地域課題の解決に向けた活動などへ基金から助成を行う。

90) 「ハンズオン支援」とは、中小企業等による新事業を効果的に進めるため、専門家の派遣による、経営会議等への参加、パートナーシップの構築、コンサルティング等の併走型の細やかな支援をいう。

前述の「平成 29 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」の結果によると、特定非営利活動法人（NPO 法人）が抱える課題の第 2 位として「収入源の多様化」が入っている。これは十分な資金を得られていない実態が反映されている。また、我が国では寄附を積極的に行う文化的土壌が整っておらず、寄附金収入を大きく期待できない。日本ファンドレイジング協会⁹¹⁾の資料によるとアメリカ、イギリス、韓国と比べ、日本は個人寄付総額が少ない。町会・自治会においては、加入率が年々低下しており⁹²⁾、会費収入の増加は難しい状況となっている。このようなことから、資金に関する課題は、地域活動団体に共通しているといえる。

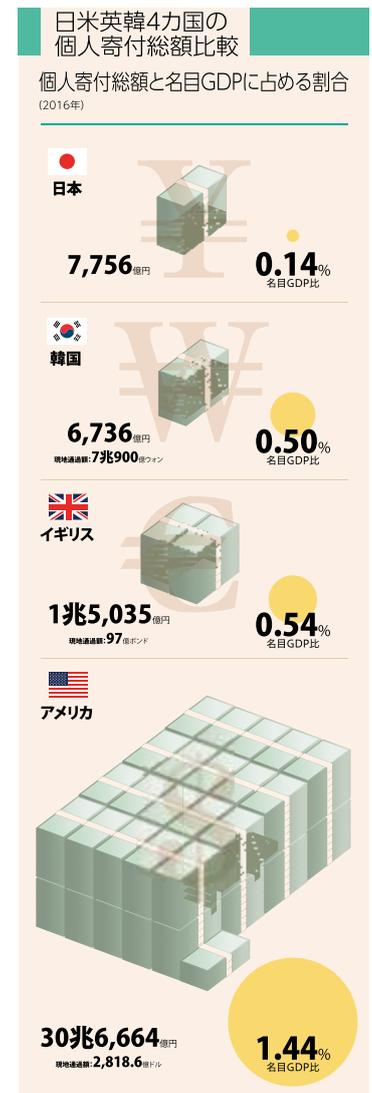
C 財産

自ら不動産を所有している地域活動団体は少ない。このため、事務所の賃料が発生し、固定経費となる。賃料が高いと収支バランスが悪くなり、事業の継続性に支障が生じる場合がある。また、事業の実施に必要な備品等についても潤沢に所有している地域活動団体は少ない。

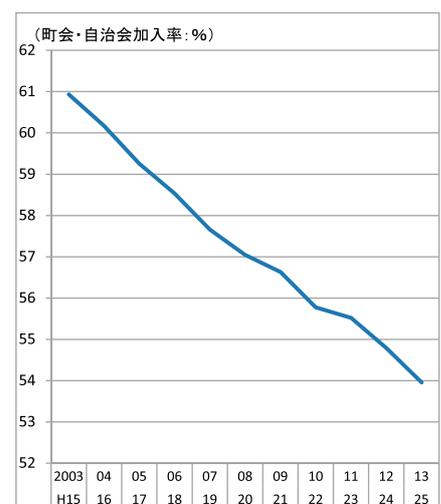
D 情報

地域活動団体が寄附や融資を受け入れるためにも、その活動内容や経理を適切に情報開示することで透明性が担保される必要がある。しかし、NPO 法人の中には、閲覧書類を所轄庁へ提出していない法人や、連絡がつかない法人が存在しており、書類が提出されていたとしても、法人によっては計算書類に不備が見られることもある。このように基本的な情報の提供が不十分な状況は、NPO 法人の活動内容の評価を困難とし、市民が寄附をするに当たって、信頼できる法人なのか判断を難しくする。また、活動が類似する地域活動団体の評価も下げることとなる。

地域活動団体の中間支援組織による徹底的な情報開示により、寄附の拡大につながった事例や、社会的に信頼のある地域活動団体を認証する仕組みを設けることで、社会からの支援を受けられるようになった事例もある。こうした事例を踏まえ、特に資金管理の状況把握の基礎となる経理については、NPO 法人などの地域活動団体の会計基準の普及のための研修の場の充実等に努めるとともに、会計基準の更なる改善に向けた取組を進めることが重要である。地域活動団体の事業活動の評価について、既に一部では社会的認証や様々な民間における組織評価の取組が進んでいるが、こうした取組を促進できるよう、地域活動団体に関する情報へのアクセス環境が改善されることが重要である。また、NPO 法人については、申請書類や事業報告書、活動予算書等について、より信頼性が高まるよう、様式の改善を図るとともに、休眠法人の整理や、信頼を毀損する団体への実効性ある対処を検討し、社会的信用力を高めていくことが重要である。



「日米英韓4カ国の個人寄付総額比較」日本ファンドレイジング協会作成資料から引用



「町会・自治会加入率の推移」東京の自治のあり方研究会「最終報告」から引用

91) 「日本ファンドレイジング協会」とは、日本全体の社会貢献活動を促進するための制度設計や教育、戦略を構築するために、平成 21 (2009) 年に 580 人の発起人の賛同を受けて設立された NPO である。平成 22 (2010) 年 2 月に NPO 法人、平成 27 (2015) 年 7 月に認定 NPO 法人となっている。

92) 将来の都制度や東京の自治のあり方について都と区市町村共同の調査研究を行うため平成 21 (2009) 年 9 月に設置された「東京の自治のあり方研究会」の最終報告 (平成 27 (2015) 年 3 月) によると、町会・自治会加入率 (33 区市町村の平均値) は年々低下している (平成 15 (2003) 年から平成 25 (2013) 年までの 10 年間で約 61% から約 54% に低下)。

⑤課題解決に向けての方向性

ここでは、前述した課題の解決に向けての方向性を、「A 人材」、「B 資金」、「C 財産」、「D 情報」の4つの要因に分けて示していく。

A 人材**A1 人材育成**

地域活動団体の人材の育成を促進することで、組織基盤が強化され、継続的に事業を実施することが可能となる。組織基盤が強化されれば、事業収入が増加するだけでなく、組織の対外的信頼性が向上し、会費や寄附金、ボランティアなどの住民等による支援の拡大にもつながる。ひいては、地域や社会の課題の解決にもつながる。したがって、地域活動団体の人材育成は、社会的投資としての性格も持ち合わせているともいえる。創業者（代表者）の後継者を育成することも重要であり、事業の継続性の観点からも、特に力を入れる必要がある。

A2 人材の流動化

人材面の課題を解決するに当たっては、既に地域活動団体の活動に参画している人材の育成だけでなく、企業をはじめとする他のセクターからの新たな担い手が参画することも必要である。セクター間の人材流動化が進むことは、地域活動団体が弱いとされる経営や広報といった様々な分野のノウハウを外部の人材によって補えるだけでなく、自らノウハウを学ぶ機会となり、組織として成長する機会となる。人材の流動化が進むことで、活動の形骸化を防ぐことにもつながる。また、企業等にとっても、地域や社会の課題に向き合う地域活動団体と交流することで、新たな成長の機会となる。

A3 中小企業のソーシャルビジネスへの参入

急速な少子化と高齢者人口の増大により閉塞感が高まっている地域社会において、中小企業が新たな市場を見出すことが困難な中、地域の共助とビジネスを結び付ける第2の創業が注目されている。中小企業が地域活動団体と連携し、地域活動団体の人材を活用しつつ、自然エネルギーの活用や障害者雇用の推進などのソーシャルビジネスへ参入することで、新たな成長の可能性を探ることができる。企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高めることが持続的な競争優位を生むという考え方⁹³⁾もある。特に、地域に密着した中小企業においては、その地域の活性化は競争力強化において重要な要素となっており、顧客ニーズの背景にある地域や社会の課題を認識し、本業において課題解決を図るために連携すべきステークホルダーの見直し、必要な資源の組み直しを行っていくことが重要である。中小企業が地域活動団体と連携し、ソーシャルビジネスに参入することで、経営資源の再構築や連携すべきパートナーの見直しにもつながる。

93) 社会的な課題に対し、自社の事業を通じて積極的に解決していこうとする「CSV」という考え方である。「CSV」とは、「Creating Shared Value」の略で、「共有価値の創造」、「共通価値の創造」と訳される。企業の競争戦略を専門とする米国経営学者マイケル・ポーターにより提唱された。CSVは、企業の事業を通じて社会的な課題を解決することから生まれる「社会価値」と「企業価値」を両立させようとする経営フレームワークである。マイケル・ポーターの提唱したCSVでは、共通価値の概念について「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義している。また、そこではコストを踏まえた上で社会と経済双方の発展を実現しなければならないという前提の下、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるべき」というアプローチを提唱し、「企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって結びつくべき」としている。

A4 若者の活動参加

地域活動への参加は、高齢者が多く、若者が少ないのが現状である。しかし、持続的な地域運営を行うためには、次代を担う若者の参加が必要である。このため、自治体においても若者の地域活動への参加を促すための施策が求められる。例えば、相模原市では、学生の地域活動・市民活動への参加を促進するため、「地域活動・市民活動ボランティア認定制度」を設けて、学生の活動実績を認定している。認定を受けることにより、就職活動などでもPRしやすくなるなどのメリットがあり、学生の意欲の向上が図られる。また、大学と地域、行政が連携し、地域経済の活性化につながっている取組として、相模女子大学の「マッチングプロジェクト」の事例を取り上げたが、このような取組が拡大することにより、若者の地域活動への参加が促進される。早稲田大学の公認サークル「まっちワークグループ早稲田」⁹⁴⁾は、近隣の商店会や地域の小学校などと連携し、イベントを実施しており、地域と学生が一体となってまちの活性化を図っている。NPO法人「街ing本郷」が実施している「ひとつ屋根の下プロジェクト」⁹⁵⁾においては、一人暮らしの高齢者の住居に下宿している大学生が地域のイベントに参加しており、多世代交流が実現している。

地域活動団体が地域でイベントや事業を実施する場合においても、若者の参加が増えることで、参加料などの事業収入が増加するとともに、参加した若者が会員になれば会費収入も増え、地域活動団体の財務基盤の強化にもつながる。また、参加した若者が町会・自治会へ加入すれば、町会・自治会の若返りにつながる。

A5 子育て世代の活動参加

子育て世代は仕事や家事、育児に忙しく、地域活動への参加が難しい面があるが、子どもの通学・通園（小学校や幼稚園、保育園など）、PTAや保護者会などの活動を通じて地域とのつながりができる環境があることから、地域連携型の公民連携（PPP）を促進する上で重要となる。いろいろな世代が地域活動に参加することにより、地域の絆が醸成し、地域の活性化につながるからである。一般社団法人ブルーミング・ママの「ママ解放区プロジェクト」⁹⁶⁾では、子育て中のママが交流会、勉強会、講座に参加し、スキルを向上させながら子育ての悩みを共有・解消し、地域での交流が図られている。事例で取り上げた株式会社AsMama（アズママ）による「子育てシェア」の取組では、子どもを預ける側と預かる側がそれぞれ登録し、頼り、頼られる「頼り合い」の関係が構築されることで地域交流が深まるとともに、運営側の社員として力を発揮し、貴重な人材になっているママもいる。このような地域活動への参加により、地域に目が向き、町会・自治会への加入が増えることも期待できる。

A6 高齢者世代の活動参加

「人生100年時代」と言われ、健康寿命が延伸する中で、定年退職者や主婦など、高齢者はまだまだ元気である。自営業者や農業従事者などは、65歳以上となっても多くが現役で仕事をしている。このような高齢者は、町会・自治会の役員となったり、地域活動団体の構成員になるなど地域への関わり方は様々であるが、地域活動の主体として期待される。

長年勤めた会社を退職した男性は、現役時代は多忙のため地域活動への参加は難しい面があるが、時間に余裕ができることにより、地域活動へ参加しやすくなる。しかし、実際には定年退職した男性は、会社という組織から外れて孤独になりやすい。また、50歳時未婚率（生涯未婚率）⁹⁷⁾が上昇し、単身者の割合が増加する中、孤独となる男性が増えていく。孤独は健康を害するという指摘⁹⁸⁾もあり、単身高齢者の地域参加は、本人にとっても地域にとっても良い効果をもたらす。

94) 新宿自治創造研究所『研究所レポート2018 No.2 公民連携（PPP）の研究（1）』, 2019, p.55-56

95) 新宿自治創造研究所, 前掲書, p.55, p.57

96) 新宿自治創造研究所, 前掲書, p.54, p.56

97) 50歳まで1度も結婚をしたことのない人の割合を示す「生涯未婚率」について、政府が表現を変更し、「50歳時未婚率」に統一する方針となった。「50歳以降は結婚できないのか」といった意見を受け、「生涯」という言葉は正確性を欠くと判断し、未婚化・晩婚化といったライフスタイルや結婚観の多様化に用語を合わせた形である。ただ、「生涯未婚率」という用語が定着しているため、当面は併記する場合もある。

98) 岡本純子『世界一孤独な日本のオジサン』, 角川新書, 2019によれば、孤独のリスクは1日たばこ15本吸うことに匹敵するとともに、孤独により、心疾患になるリスクを29%上げ、体重減少や運動による血圧低下効果を相殺する負の効果を持ち、20%速いペースで認知機能が衰え、アルツハイマー型認知症になるリスクが2.1倍になると指摘している。

A7 地域支え合いネットワークへの参加

地域活動団体が活動を進める中で、「地域包括ケアシステム⁹⁹⁾」や「地域支え合い活動¹⁰⁰⁾」に関わる事業者や社会福祉協議会、他の地域活動団体などとの交流が生まれる。こうしたネットワークに参加することにより、団体間の人材交流や連携が図られる。これにより、地域活動団体に活動する人材の視野が広くなり、知識の向上やスキルアップにつながる。

B 資金

B1 融資

地域活動団体に向けた融資を拡大する上で、金融機関をはじめとする関係者の理解促進は不可欠である。同時に、地域活動団体は融資申請に当たって適切な会計処理やガバナンスの効いた組織づくり、事業計画の策定等が求められる。また、地域金融機関、商工会議所・商工会、税理士・公認会計士、他の地域活動団体、大学などとの相互交流や連携を行い、地域の課題の共有及び解決を図る場を設けることも有効である。そのような場を通じて、地域活動団体と地域金融機関等とが連携するきっかけを得るほか、融資のみならず経営や事業実施に関するノウハウなどを学ぶことができる。また、地域金融機関にとっては、地域課題の発見とその解決が地域活性化につながり、ひいては、収益力の向上等に資すると考えられる。コーディネーター役は必ずしも行政である必要はなく、むしろ地域のネットワークを既に有している地域金融機関のような民間主体が進めたほうが効果的なこともある。

信用保証制度を活用することで、地域活動団体が金融機関から融資を受けやすくなることが期待できる。信用保証制度とは、事業者が信用保証協会の信用保証を得て、金融機関から融資を受ける仕組みである。やむを得ない事情により、借主である事業者が借入金を返済できなくなったときには、信用保証協会が金融機関に代位弁済することになる。これにより事業者が金融機関から融資を受けやすくなる。信用保証制度は、もともと中小企業を対象としていたが、平成27(2015)年10月からNPO法人にも対象が拡大された。さらに、平成29(2017)年5月からは、中小企業庁の「国家戦略特別区域一般社団法人等保証制度要綱」が施行され、対象が一般社団法人及び一般財団法人にも拡大された¹⁰¹⁾。同年8月からは、全国で初めて一般社団法人及び一般財団法人を対象とする「仙台市国家戦略特別区域一般社団法人等支援保証融資制度」が創設された。

「特定非営利活動法人」(NPO法人)の信用保証の取り扱いについて

東京信用保証協会では、平成27年10月1日から「特定非営利活動法人」(以下、「NPO法人」といいます)の信用保証の取り扱いを開始しました。
取り扱いにつきましては、次の概要を参照ください。また、具体的なご利用の相談は、当協会本部・支店保証課(営業時間内)までお問い合わせください。

【取扱概要】

- 対象**
次の要件を満たすNPO法人
(1) 従事員(雇用契約関係ないボランティア等は含まれない)

定員数	300人以下
形質業・サービス業	100人以下
小売業(飲食業を含む)	50人以下

(2) 資本金
規模要件なし
- ご利用いただける信用保証制度**
原則として、東京都中小企業信用保証員会をはじめ自治体制度や全国統一信用保証制度が利用いただけます。
【ご利用いただける信用保証制度の例】
 - 小口専従企業保証制度(自治体制度を含む)
 - 制度要員や従事員でNPO法人を対象外としているもの
 - 信用保証制度のうち、振込法においてNPO法人を対象外としているもの
 - 中小企業特定保証(社債発行は会社法上の会社に限られるため)
- 責任共有**
原則として、ご利用いただける信用保証制度は責任共有の対象となります。
【責任共有制度の対象外(100%保証)となる例】
 - 経営者個人保証(セーフティネット保証)1号から6号
 - 災害関係保証
 - 東日本大震災復興緊急保証
- 審査中必須の必要届付資料**
通常の申込書類に加え、事業報告書(※)等が必要となります。
※この際、審査の必要と、資料等を添付する場合がございます。

※事業報告書等とは、特定非営利活動認定法第28条に規定する次の書類。
 - 「事業報告書」
 - 「計算書(活動計算書及び損益対照)及び財産目録」
 - 「年報役員名簿」
 - 「社員のうち10人以上の者の氏名及び住所を記載した書面」

協会 東京信用保証協会

「NPO法人向け信用保証の取り扱いについて」
東京信用保証協作成資料から引用

仙台市一般社団法人等向け融資制度

対象

社会的課題の解決に取り組む
一般社団法人及び一般財団法人
で市長の認定を受けた方

※社会的課題…保健・福祉・医療、
子どもの健全育成、社会教育、
まちづくり、経済・観光等

融資限度額 **5,000万円**
 融資利率 **年 1.0%**
 融資期間 **最長 10年**

※実績保証保証協会の保証が必要となります。
詳しくは、掲載をご覧ください。

一般社団法人・一般財団法人の
資金調達を支援します

お問い合わせ
仙台市地域産業支援課
TEL 022-214-1003
E-mail: ke000040@city-sendai.jp

「仙台市一般社団法人等向け融資制度パンフレット」
仙台市作成資料から引用

融資対象者

社会的課題の解決に取り組む一般社団法人及び一般財団法人で市長の認定を受けた方。
※市税の完納要件等、その他申込み条件があります。

事業計画の認定

保健・福祉・医療、子どもの健全育成、社会教育、まちづくり、経済・観光など、社会的課題の解決に寄与する事業を融資の対象とし、仙台市が認定書を発行します。

融資条件等

資金使途	運転資金及び設備資金
融資限度額	5,000万円
融資利率	年 1.0%
融資期間	運転資金 7年以内(振替期間1年以内) 設備資金 10年以内(振替期間1年以内)
保証人及び担保	(1) 融資を受ける法人の代表者の連帯保証が必要 (2) 担保は、融資実行する金融機関及び信用保証を行う協会が必要に応じて設定
信用保証	借入金額に対し1.14% なお、担保の提供がある場合は、0.1%割引とする
返済方法	元金均等返済

手続きの流れ

```

    graph TD
        A[一般社団法人等] -- ①申込み --> B[金融機関]
        B -- ②審査 --> C[保証協会]
        C -- ③保証実行 --> D[返済]
        D -- ④返済完了 --> E[地域産業支援課]
        E -- ⑤認定書交付 --> A
    
```

99) 「地域包括ケアシステム」とは、重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、医療・介護・予防・住まい・生活支援が包括的に確保される体制をいう。
 100) 「地域支え合い活動」とは、高齢者が自立した日常生活を営むことができるよう、地域において多様な世代が支え合う活動をいう。新宿区では、高齢者が住み慣れた地域において暮らしやすい地域社会を形成することにより、高齢者の健康及び福祉の増進を図るため、地域支え合い活動を推進している。また、この拠点として「地域ささえあい館」を設置している。
 101) 国家戦略特別区域法に基づき指定された国家戦略特別区域のうち、信用保証制度の一般社団法人等への適用を実施する区域を業務区域とする信用保証協会が、中小企業信用保険法第2条第1項に定める中小企業者と同様の事業を行う一般社団法人及び一般財団法人に必要な資金に係る債務の保証を行う場合が対象となる。

政府系金融機関である日本政策金融金庫では、NPO 法人などを対象に「ソーシャルビジネス支援資金」の融資を通じて、社会課題の解決を金融面から支援している。NPO 法人の特例として、利率を上乗せすることで代表者の個人保証が不要になることもある。NPO 法人にはメリットがあるため、この融資を受けることも資金調達には有効である。

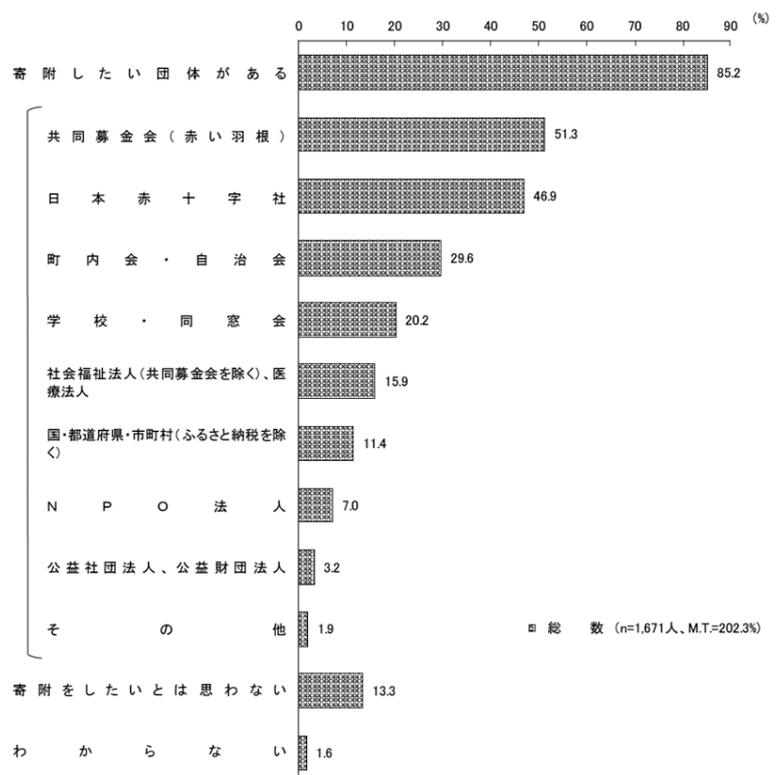
地域金融機関の地域活動団体に対する理解が進んでいないことも、地域活動団体への融資が促進されない理由の1つと考えられる。地域金融機関の地域活動団体への理解が深まることで、地域における新たな融資先の開拓につながる可能性もあることから、地域金融機関において地域活動団体に係る制度や会計についての研修やセミナーを実施することが望ましい。

B2 寄附

地域の課題には、既存の制度の間隙にある課題、社会全体ではまだ認知されていない課題、行政サービスでは対応することが難しい課題など、様々なものがある。地域活動団体がこれらの課題の解決に取り組む上で、ビジネス化になじまず、事業収入だけでは成り立たない事業については、住民・企業等からの寄附によって事業を行うことになる。寄附は地域活動団体の事業を支える資金調達の1つの手段としての性格は有するものの、住民・企業による地域・社会への課題解決・活性化に係る活動への参加の手段としての意義もある。

例えば、東日本大震災においては、行政により様々な支援が行われたものの、行政の支援は意思決定までに時間を要すること、サービスにおいて公平性が求められることなどから機動的に対応できず、住民・企業からの多くの寄附により、地域活動団体によって被災者に対して機動的な支援が行われたところである。また、被災地で活動している地域活動団体への寄附によって、ボランティアとして活動することはできなくとも、被災地の復興に参加できるという意義があった。

地域活動団体のうち NPO 法人に関する国民の意識を把握し、施策の参考とするために内閣府が実施した「NPO 法人に関する世論調査（平成 30 年 12 月）¹⁰²⁾」によると、「地域や社会で活動している様々な団体のうち、どのような団体に寄附したいか。」という質問に対し、「寄附したい団体がある」とした回答は 85.2%に達しているが、NPO 法人に寄附したいとした回答は 7.0%にとどまっている。なお、一般社団法人に寄附したいとした回答は「その他」の項目に含まれ 1.9%しかない。このことを踏まえ、地域活動団体に対する寄附を増やすためには、地域活動団体への理解を深めるとともに、寄附文化を醸成することが重要といえる。そのためには、より広い住民や企業の巻き込みが必要であり、その一環として、セミナーやシンポジウムの開催といったキャンペーンも効果的である。その際、金融機関や税理士、公認会計士などの個人金融資産の管理に関わる専門家と連携することが望ましい。

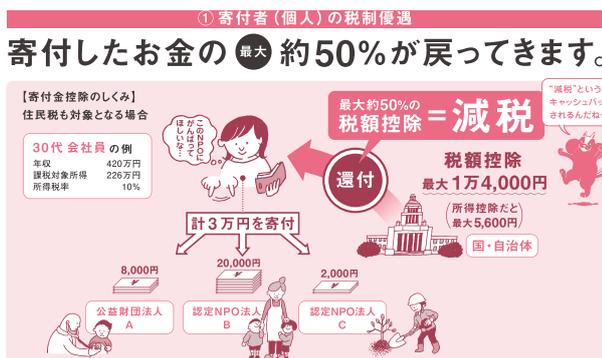


「NPO 法人に関する世論調査（平成 30 年 12 月）」における寄附したい団体についての回答 内閣府資料から引用

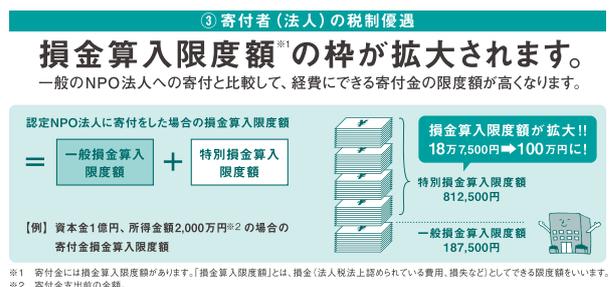
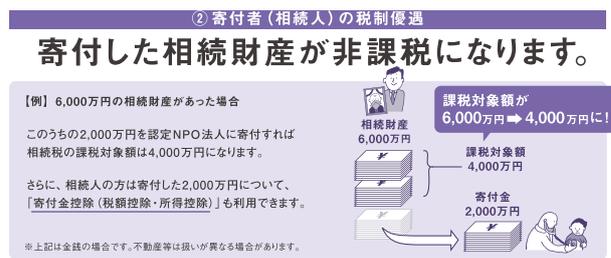
102) NPO 法人に関する国民の意識を把握し、施策の参考とするために内閣府が実施する調査である。平成 30（2018）年度の調査は、平成 30（2018）年 10 月 11 日から 10 月 21 日までの調査期間とし、全国 18 歳以上の日本国籍を有する者 1,671 人から回答があった。

地域活動団体においては、寄附を増やすために「認定 NPO 法人（特例認定 NPO 法人を含む。）」となることが有効となる。認定 NPO 法人となると、様々な税制優遇を受けることができる。また、個人が認定 NPO 法人に寄附した場合にも税控除を受けることができるようになる。個人が認定 NPO 法人に寄附をすると、所得税（国税）の計算において、所得控除¹⁰³⁾ 又は税額控除¹⁰⁴⁾ のいずれかを選択して確定申告を行うことにより、所得税の控除を受けることができる。さらに、認定 NPO 法人等に対する寄附金のうち条例で指定されている寄附金や、NPO 法人のうち住民の福祉の増進に寄与する寄附金として条例で個別に指定されている寄附金は、個人住民税の控除¹⁰⁵⁾ を受けることができる。このように所得税及び個人住民税の控除が受けられることにより、個人が認定 NPO 法人に寄附しやすくなる。

相続の場合には、相続人が相続財産を認定 NPO 法人に寄附した場合に相続税が非課税になる。法人が認定 NPO 法人に寄附した場合には、損金算入限度額を拡大され、経費にできる寄附金の限度額が高くなる。これらにより、認定 NPO 法人が寄附を受けやすくなる。



「認定 NPO 法人に係る税制優遇のイメージ図」認定 NPO 法人「シーズ・市民活動を支える制度をつくる会」作成資料を一部加工



B3 みなし寄附金制度の活用

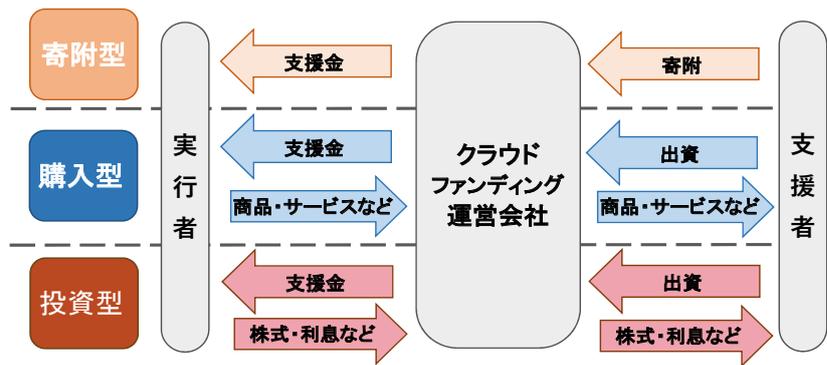
認定 NPO 法人になると「みなし寄附金制度」を活用することができる。「みなし寄附金制度」とは、事業収益のある認定 NPO 法人に対して課される法人税に対する軽減措置である。認定 NPO 法人が法人税法上の収益事業を行っている場合、収益事業に属する資産のうちから、非収益事業のために支出した金額を、収益事業から非収益事業への寄附金とみなして、損金算入を認めるものである。みなし寄附金の損金算入限度額は、認定 NPO 法人であれば、所得金額の 50% 又は 200 万円のいずれか多い額までの範囲となる。ただし、「みなし寄附金制度」については、特例認定 NPO 法人には適用されない。

103) 所得控除：その年中に支出した寄附金の額の合計額から 2 千円を控除した金額を、その年分の総所得金額から控除できる。
【算式】寄附金の額の合計額 - 2 千円 = 寄附金控除（所得控除）額 ※寄附金の額の合計額は総所得金額の 40% 相当額が限度

104) 税額控除：その年中に支出した寄附金の額の合計額から 2 千円を控除した金額の 40% 相当額を、その年分の所得税額から控除できる。
【算式】（寄附金の額の合計額 - 2 千円）× 40% = 税額控除額
※1 寄附金の額の合計額は、総所得金額の 40% 相当額が限度
※2 税額控除額は所得税額の 25% 相当額が限度

105) 個人住民税の控除：その年中に支出した寄附金の額の合計額から 2 千円を控除した金額を税額控除できる。
【算式】（寄附金の額の合計額 - 2 千円）× 10% = 税額控除額
※1 寄附金の額の合計額は、総所得金額の 30% 相当額が限度
※2 条例で指定する寄附金の場合は次の率により算出する。
都道府県が指定した寄附金：4%、市区町村が指定した寄附金：6%、都道府県と市区町村双方が指定した寄附金：10%

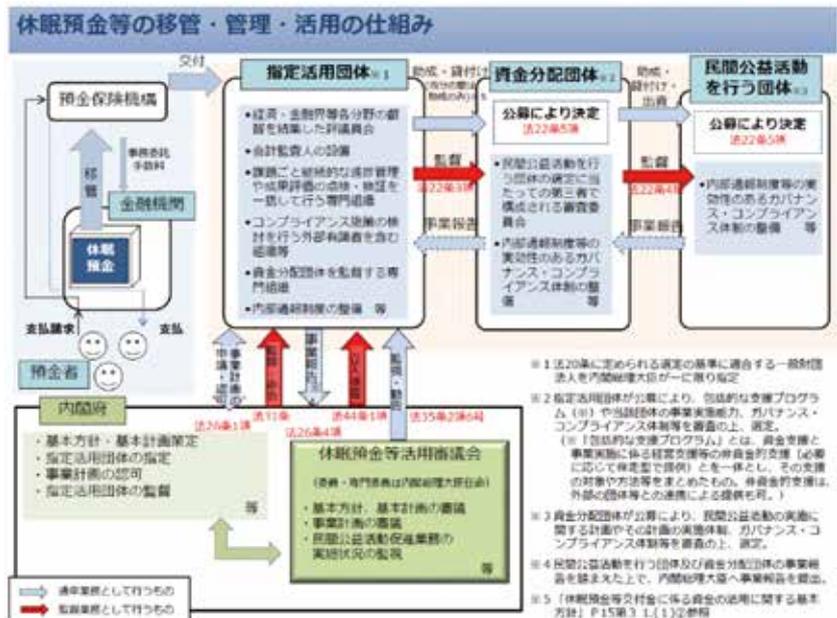
中心であったが、カフェやゲストハウスの運営など地域を盛り上げるプロジェクトや、新商品の開発・先行販売といったものづくりのプロジェクトも増えてきている。融資や寄附とあわせて、クラウドファンディングによる資金調達により、地域活動団体の収入源の多様化を図ることができる。



「クラウドファンディングの3種類の仕組み」日本政策金融公庫作成資料「ソーシャルビジネスの資金調達入門」を一部加工

B7 休眠預金の活用

休眠預金とは、10年以上にわたって入出金等の異動がない預金のことをいう。平成30(2018)年1月に施行された「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」に基づき、預金が休眠預金となった場合、金融機関から預金保険機構に移管され、最終的に民間公益活動の促進に活用されることとなった。この休眠預金の活用は、地域活動団体の新たな資金調達の手段の1つとして期待される。



「休眠預金等の移管・管理・活用の仕組み」内閣府・金融庁作成資料から引用

C 財産

C1 財産の効率的な使用

地域活動団体の活動を支援するためには、行政が廃校になった校舎などの空き公共施設を地域活動団体に貸し付けることが考えられる。その際、賃料の減額や免除をすることも有効である。また、地域活動団体がイベントなどにより公共施設等を使用する場合、施設や備品の利用料金の減額・免除をすることで、事業が実施しやすくなる。自動車を使用する場合は、購入すると多額の経費(購入費・維持修繕費・車検料・保険料・自動車税等)がかかるため、カーシェアリングを利用すると経費の節減になる。また、会議室等についても自ら所有せず、貸しスペースなどのシェアリングエコノミーの手法を活用することも有効である。

C2 法人化

法人格を有しない任意団体であると、所有する財産が代表者の個人名義となるため、代表者の変更や相続が発生した場合に手続が煩雑となることから、このような問題を解消する必要がある場合はNPO法人や一般社団法人などの法人格を取得することが望ましい。これにより財産が法人名義となり、事業の継続性に資することとなる。町会・自治会においても、認可地縁団体として法人格を取得することにより、同様の効果が期待できる。

C3 知的財産権の活用

法人格を有しない地域活動団体が収益事業を実施する場合は、ブランド価値の向上や差別化を目的として、商品やサービスの商標や意匠を登録するなど、知的財産権を活用することも有効である。また、地域の産品等について事業者の信用の維持を図り、地域ブランドの保護による地域経済の活性化を目的に、平成 18（2006）年に創設された「地域団体商標」制度の活用も期待できる。

D 情報

D1 情報開示

特定非営利活動促進法は、法人による自らの情報公開によって住民の信頼を得て、住民によって育てられるべきであるとの考え方に基づいており、事業報告書の未提出といった情報開示に関する法律の規定に違反した場合は罰則があるなど、広範な情報開示制度が設けられている。一方で、法律に基づく行政による情報開示は、寄附者やボランティアに対する視点が十分でないとの指摘もある。NPO 法人が実施している事業内容と活動に要した費用の整合はもちろんのこと、寄附者等の視点に立った団体の活動目的やミッション等の情報開示も必要である。また、NPO 法人が作成・提出する事業報告書については、事業の実施体制や組織運営の記載が十分でないものがある。このため、内閣府が示している「特定非営利活動法に係る諸手続の手引き」などを参考にしながら、組織体制や総会の開催実績など、寄附者等にとって重要な法人のガバナンス情報も把握できるよう事業報告書の記載内容を工夫することが望ましい。このように情報開示に取り組む姿勢や適切な事業報告書の作成は、NPO 法人と同様に、他の地域活動団体にも必要である。また、地域活動団体のホームページなどで、会員や寄附者、ボランティアが求めている情報を分かりやすく発信していくことも必要である。

D2 周知

地域活動団体の存在やその活動内容は地域住民に知られていないことが多い。このため、寄附や活動への参加者が集まらない事例もある。団体自身でも情報発信を充実させるほか、行政においても、広報や自治体ホームページに団体や活動内容等の情報を掲載するなどにより、広く周知を行う必要がある。また、行政主催のフォーラムやシンポジウムに地域活動団体を招き、活動内容等を PR する機会をつくることも大切である。

D3 PPP/PFI 地域プラットフォームへの参加

PPP/PFI 地域プラットフォームとは、地域の事業者、金融機関、自治体等が集まり、PPP/PFI 事業のノウハウの習得と案件形成能力の向上を図り、具体の案件形成を目指した取組を行う活動の場である¹⁰⁶⁾。地域活動団体が PPP/PFI 地域プラットフォームに参加することにより、地域の情報や事業化に関する知識・ノウハウを取得できるとともに、他の参加者とのネットワークを構築することもできる。

D4 経営支援

地域活動団体においては、事業運営のノウハウや法律や会計に関する知識が不足している団体も多い。そこで、地域金融機関がそのような団体へのコンサルティングを行い、経営を支援することが期待される。地域金融機関の柱である信用金庫は、制度上の制約により基本的に営業地域外の事業者には融資できないため、地域の事業者を元気にすることが大切となってくる。例えば、西武信用金庫では、顧客である地域の事業者に対してきめ細かなコンサルティングを行うとともに、NTT 東日本（東日本電信電話株式会社）と連携して事業者のキャッシュレス化の推進を支援している。地域活動団体への経営支援により、団体の事業運営能力や財務基盤が強化されれば、融資実績の増加なども期待され、地域の活性化にもつながっていくと考えられる。

106) 新宿自治創造研究所『研究所レポート 2018 No.2 公民連携（PPP）の研究（1）』, 2019, p.41-44

II アンケート調査結果

新宿自治創造研究所では、公民連携（PPP）に関する民間事業者や区民の認識や意見を把握し、分析することで、公民連携（PPP）の推進に向けた研究を行うための基礎資料とするため、事業者向けアンケート調査及び区民意識調査を行った。本章では、事業者向けアンケート調査及び区民意識調査の結果を示し、分析する。

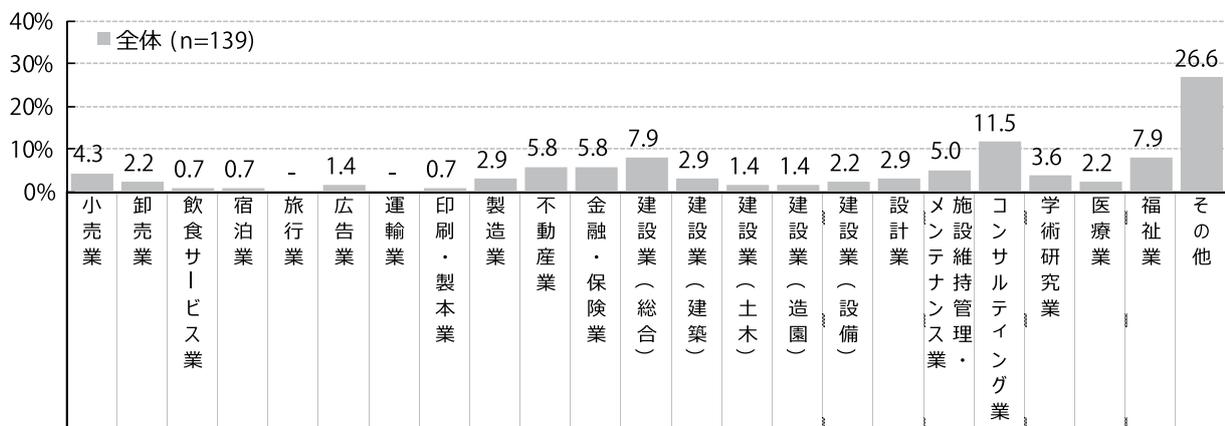
1. 事業者向けアンケート調査

(1) 調査概要

- ①調査目的：公民連携（PPP）に関する民間事業者の認識や意見を把握し、分析することで、公民連携（PPP）の推進に向けた研究を行うための基礎資料とする。
- ②調査対象：民間事業者（企業、NPO、社団・財団法人等）
- ③調査方法：インターネットリサーチ
- ④回答数：139 事業者
- ⑤調査機関：株式会社マクロミル

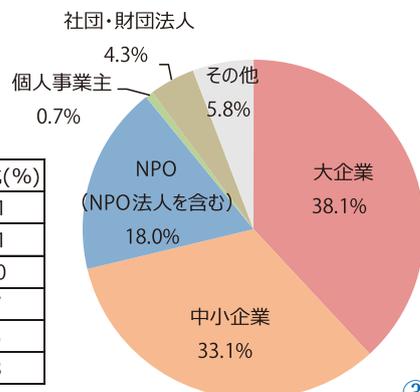
(2) 回答者の属性

①業種(Q1)



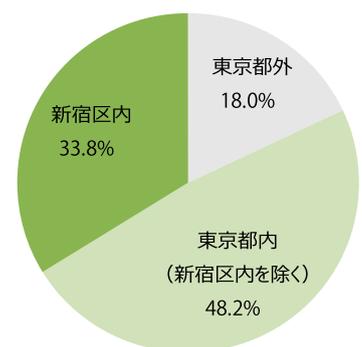
②企業区分(Q2)

	基数(人)	構成比(%)
大企業	53	38.1
中小企業	46	33.1
NPO	25	18.0
個人事業主	1	0.7
社団・財団法人	6	4.3
その他	8	5.8



③本店所在地(Q3)

	基数(人)	構成比(%)
東京都外	25	18.0
東京都内	67	48.2
新宿区内	47	33.8

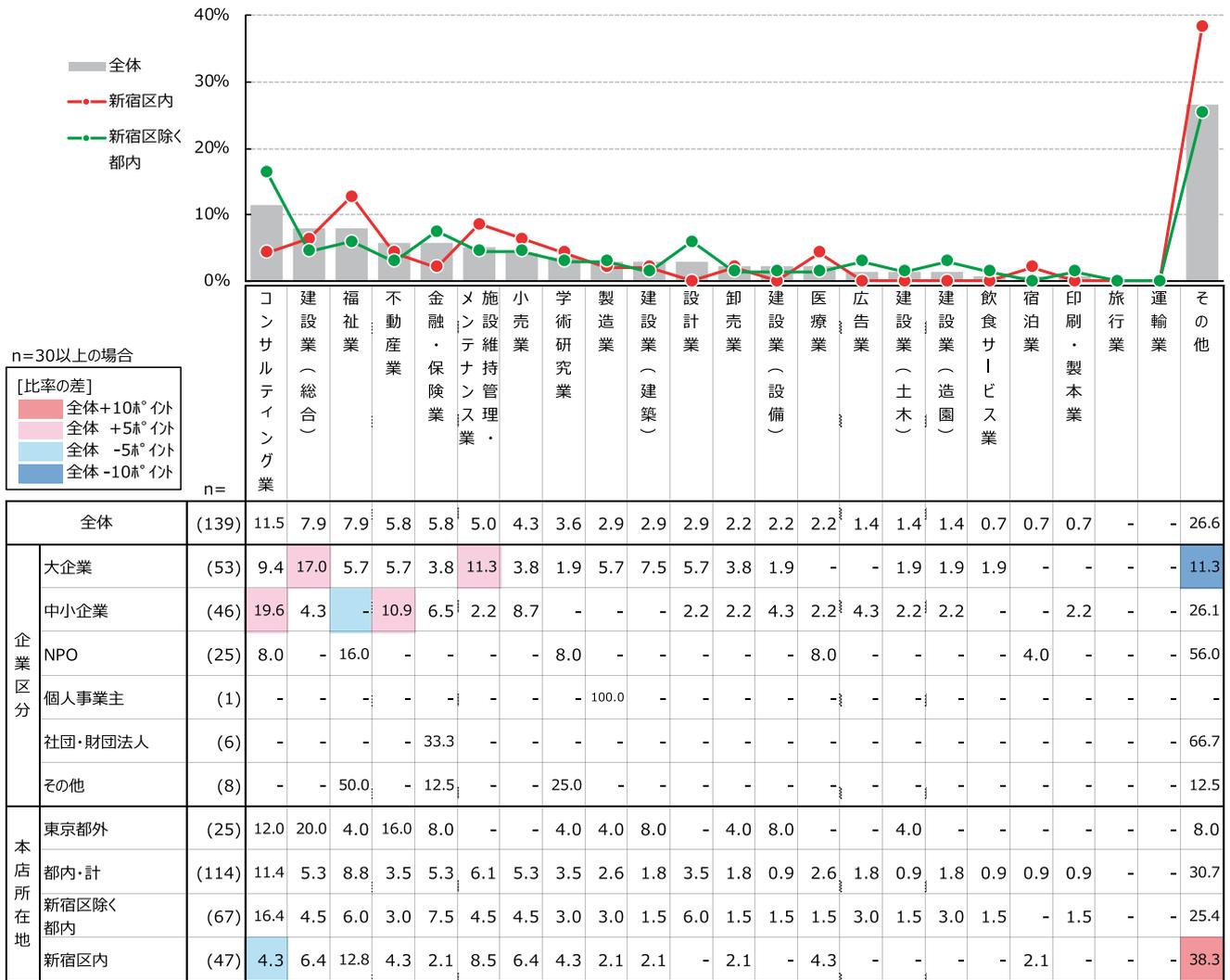


(3) 調査結果の分析

①業種

Q1. 業種（単一回答）

貴社（団体）の業種を教えてください（複数ある場合は主たる業種をお答えください）。



※「全体」のスコアで降順にソート

- ・回答のあった業種を全体で見ると、「コンサルティング業」が最も高く 12% である。次いで「建設業（総合）」「福祉業」がともに 8%、「不動産業」「金融・保険業」がともに 6% と続く。
- ・【新宿区内】は【新宿区除く都内】と比べ「コンサルティング業」の割合は低いものの、「福祉業」の割合は高い。
- ・【大企業】は【中小企業】と比べ、「建設業（総合）」と「施設維持管理・メンテナンス業」の割合が高い。一方、【中小企業】は【大企業】と比べ「コンサルティング業」「不動産業」の割合が高い。

②企業区分

Q2. 企業区分 (単一回答)

貴社 (団体) の企業区分を教えてください

【選択肢内の補足説明】

【大企業】：【大企業】とは、【中小企業】以外の企業をいう。

【中小企業】：【中小企業】とは、次に該当するものをいう (中小企業庁による分類)。

(1) 建設業、製造業、運輸業及びその他の業種 (次の (2)、(3)、(4) の業種を除く。)

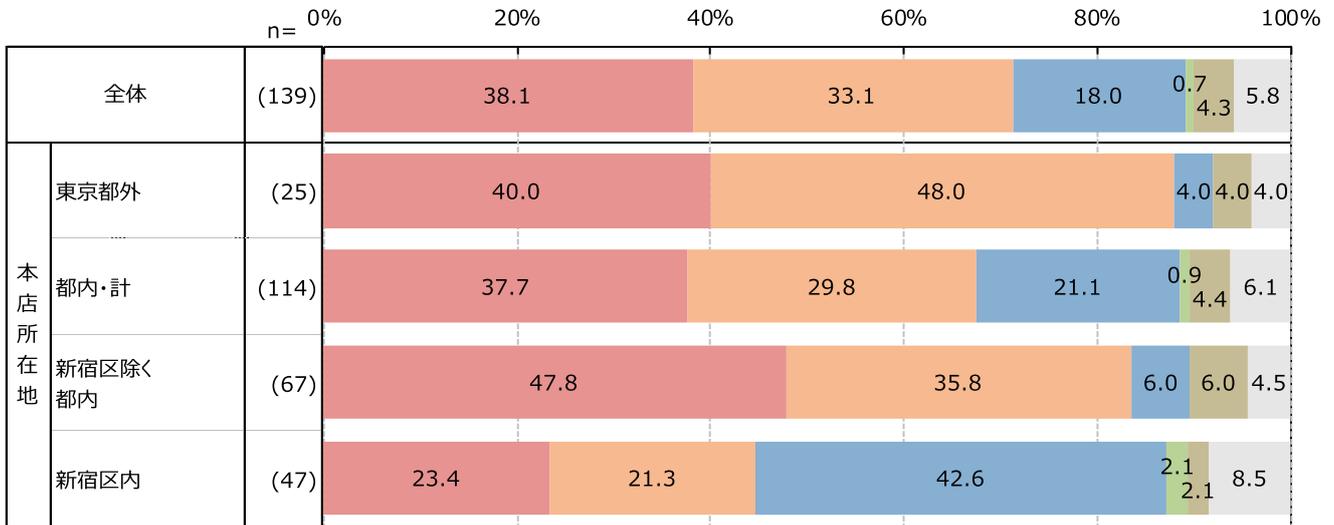
：資本金 3 億円以下の企業、又は常時使用する従業員の数が 300 人以下の企業

(2) 卸 売 業：資本金 1 億円以下の企業、又は常時使用する従業員の数が 100 人以下の企業

(3) 小 売 業：資本金 5,000 万円以下の企業、又は常時使用する従業員の数が 50 人以下の企業

(4) サービス業：資本金 5,000 万円以下の企業、又は常時使用する従業員の数が 100 人以下の企業

■ 大企業 ■ 中小企業 ■ NPO (NPO法人を含む) ■ 個人事業主 ■ 社団・財団法人 ■ その他

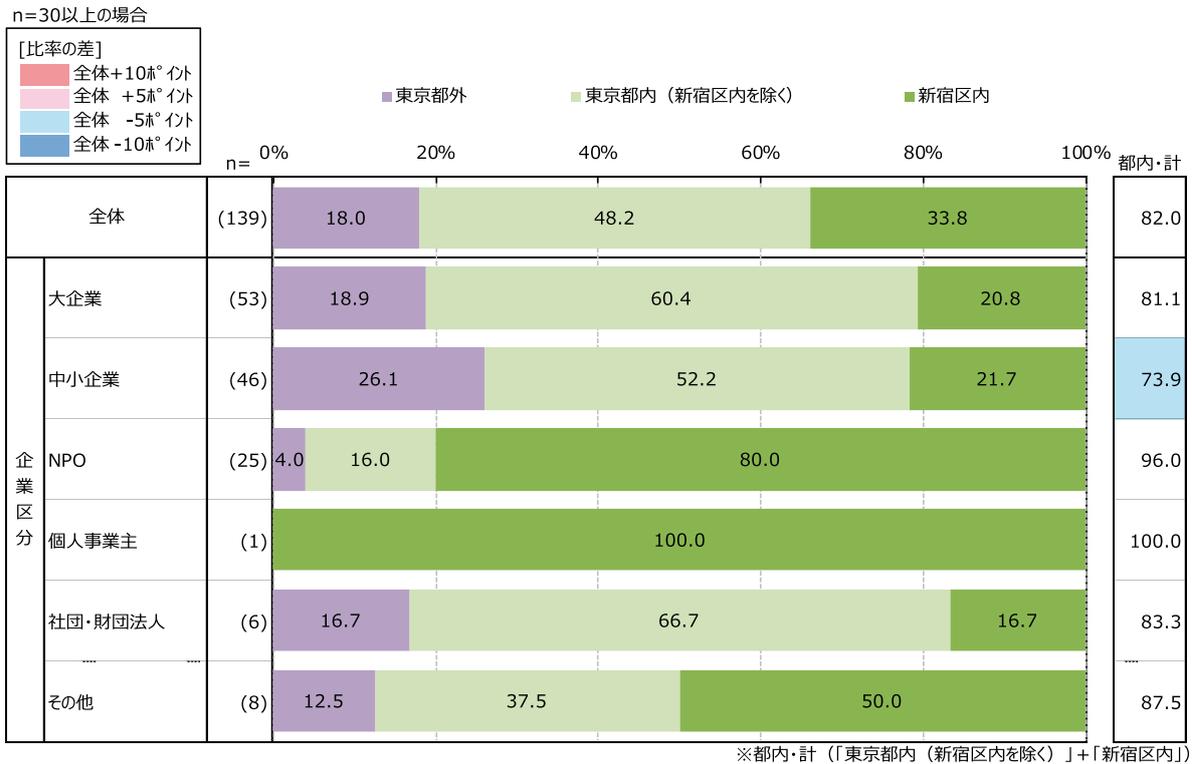


- ・回答のあった企業区分を全体で見ると、「大企業」の占める割合が最も高く 38% である。次いで「中小企業」が 33%、「NPO」が 18% と続いている。
- ・回答のあった企業区分を本店所在地で見ると、【新宿区内】では【新宿区除く都内】と比べ、「大企業」「中小企業」の占める割合が低く、共に 2 割程度である。また、「NPO」の割合は高く 4 割強である。

③本店所在地

Q3. 本店所在地（主たる事務所の所在地）

貴社（団体）の本店所在地（主たる事務所の所在地）を教えてください。



- 回答のあった企業の本店所在地を全体で見ると、「東京都内（新宿区内を除く）」が48%と占める割合が最も高い。次いで、「新宿区内」が34%、「東京郊外」が18%と続いている。
- 回答のあった企業の本店所在地を企業区分で見ると、【大企業】と【中小企業】は「新宿区内」の割合は約2割で変わらないものの「東京都内（新宿区内を除く）」の割合は【大企業】の方が高く、60%である。

④公民連携（PPP）についての認識

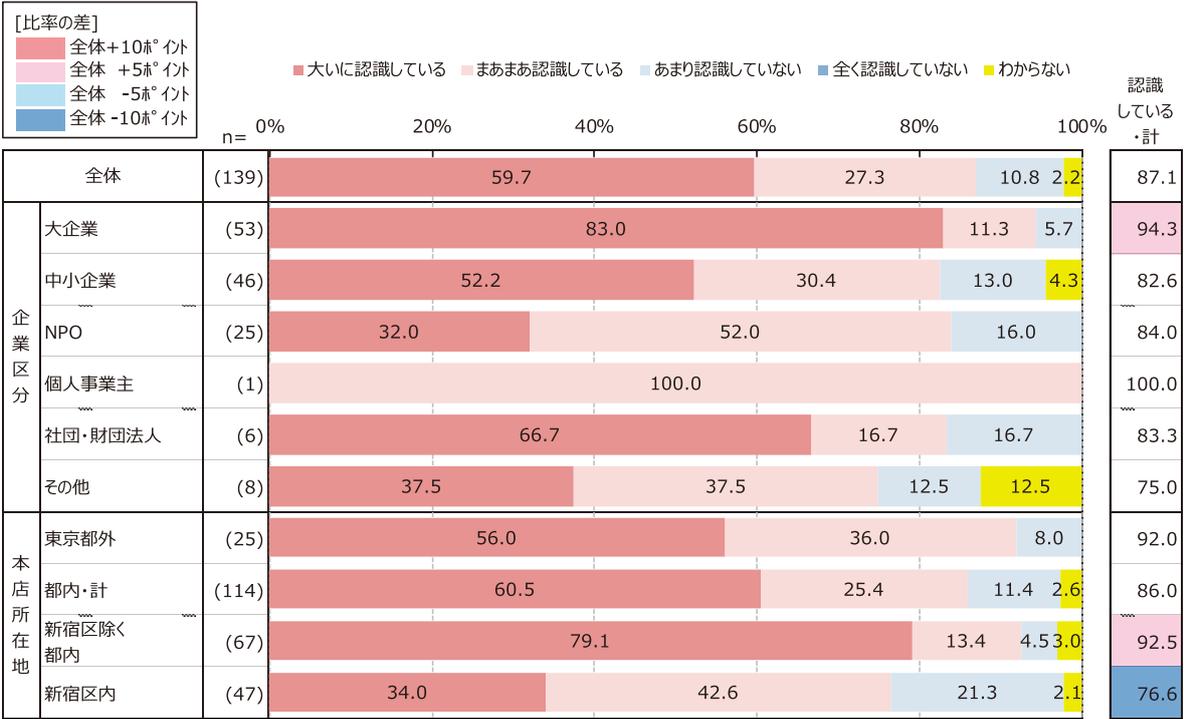
Q4. 公民連携（PPP）についての認識

多様化・複雑化する公共サービスに対する住民ニーズへの対応のほか、高齢者人口の増加に伴う医療費などの社会保障関係費の増大は避けられない状況にあります。また、老朽化した公共施設・インフラの維持管理に係る経費の増加も懸念されているところです。

こうした状況の中、より質の高い公共サービスを実現するために、国や自治体は、様々な分野で民間事業者やNPO、住民等の多様な主体と連携して、公共サービスを効果的・効率的に提供する公民連携（PPP）を推進していく必要があります。

このような背景のもと、国や自治体が公民連携（PPP）を推進していることを認識していますか。

n=30以上の場合



※認識している・計（「大いに認識している」+「まあまあ認識している」）

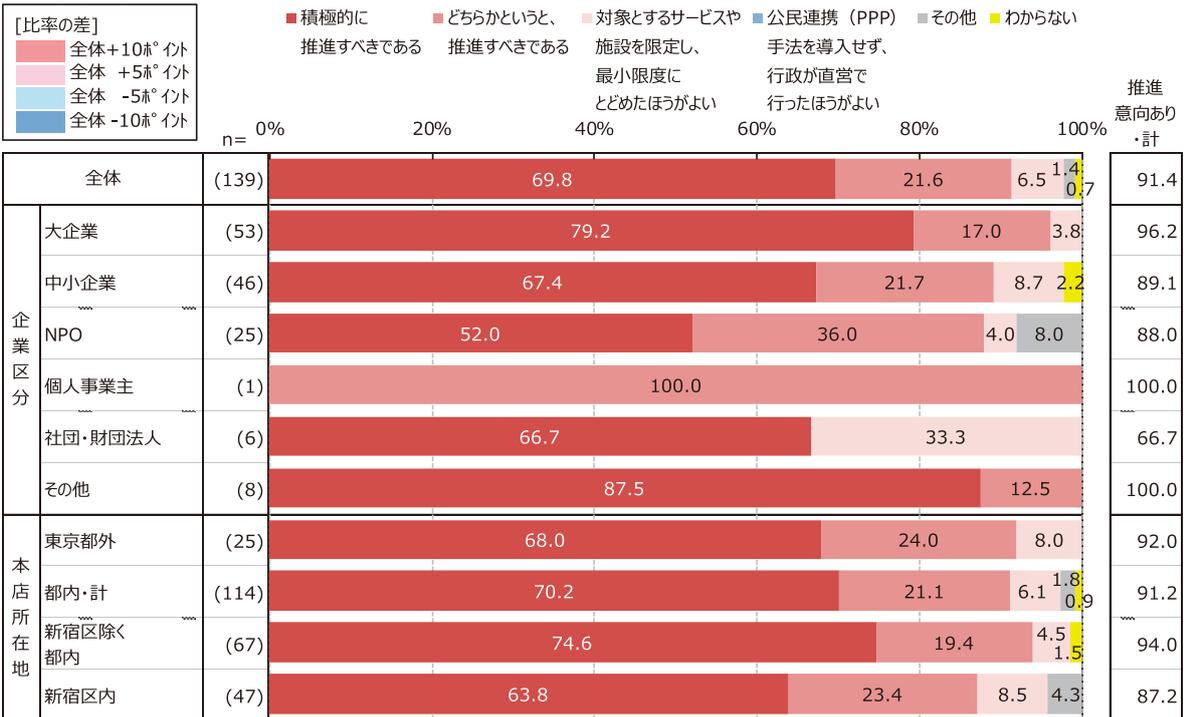
- ・ 公民連携についての認識を全体で見ると、認識率（「大いに認識している」と「まあまあ認識している」を合わせたもの）が87%とおおむね認識されている。また、「大いに認識している」だけでも60%と過半数を占める。
- ・ 【大企業】では認識率が94%と、【中小企業】【NPO 法人】より10pt以上高い。

⑤ 公民連携（PPP）の推進の是非

Q5. 公民連携（PPP）の推進の是非（単一回答）

国や自治体が公民連携（PPP）を推進することについてどのように考えますか。

n=30以上の場合



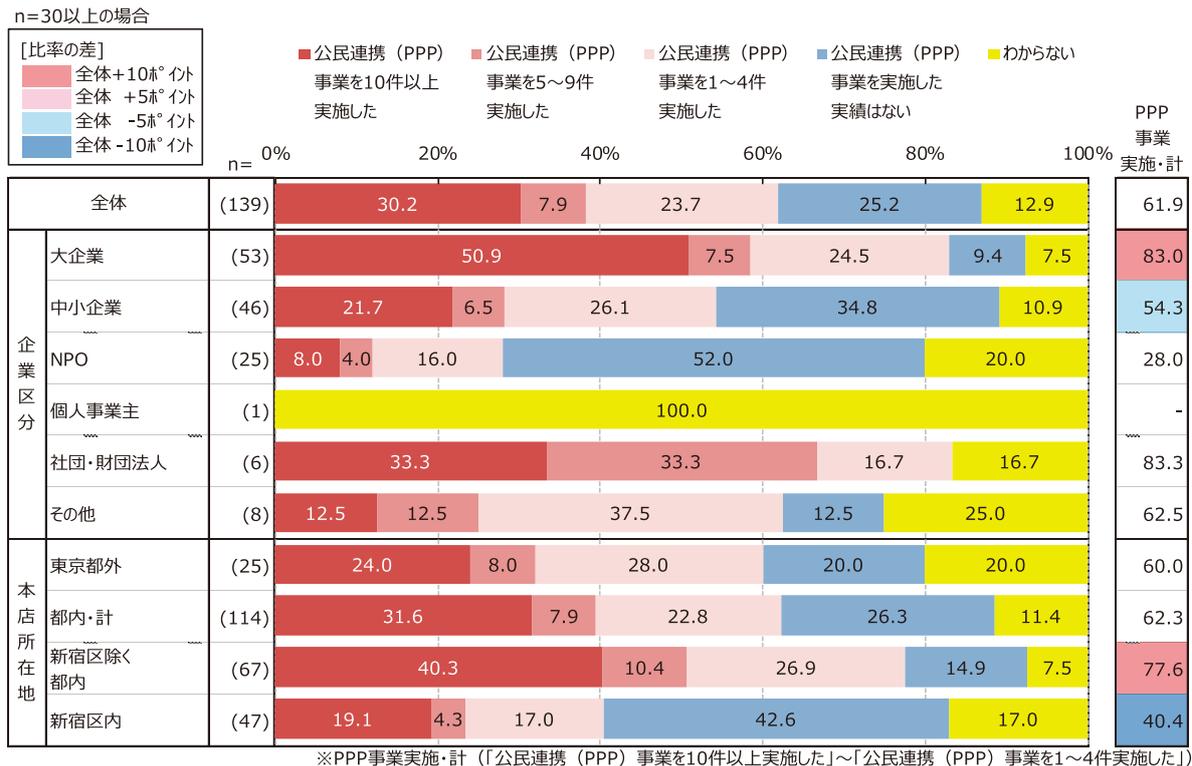
※推進意向あり・計（「積極的に推進すべきである」+「どちらかという、推進すべきである」）

- ・ 公民連携（PPP）の推進の是非を全体で見ると、9割以上であり推進する意向がある。
- ・ 【大企業】は「積極的に推進すべきである」「どちらかという、推進すべきである」を合わせた推進意向は96%と、【中小企業】の89%、【NPO法人】の88%と比べ5pt以上高い。

⑥ 公民連携（PPP）の実績（件数）

Q6. 実績（件数）（単一回答）

貴社（団体）における公民連携（PPP）事業の実績を教えてください。



- ・ 公民連携（PPP）の実績を全体で見ると、実施率（公民連携（PPP）事業を1件以上実施した企業）は62%である。また、約3割が公民連携（PPP）事業を10件以上実施している。
- ・ 【大企業】と【中小企業】の比較では、実施率が【大企業】の方が圧倒的に多く83%である。【中小企業】では54%【NPO】では28%となっている。

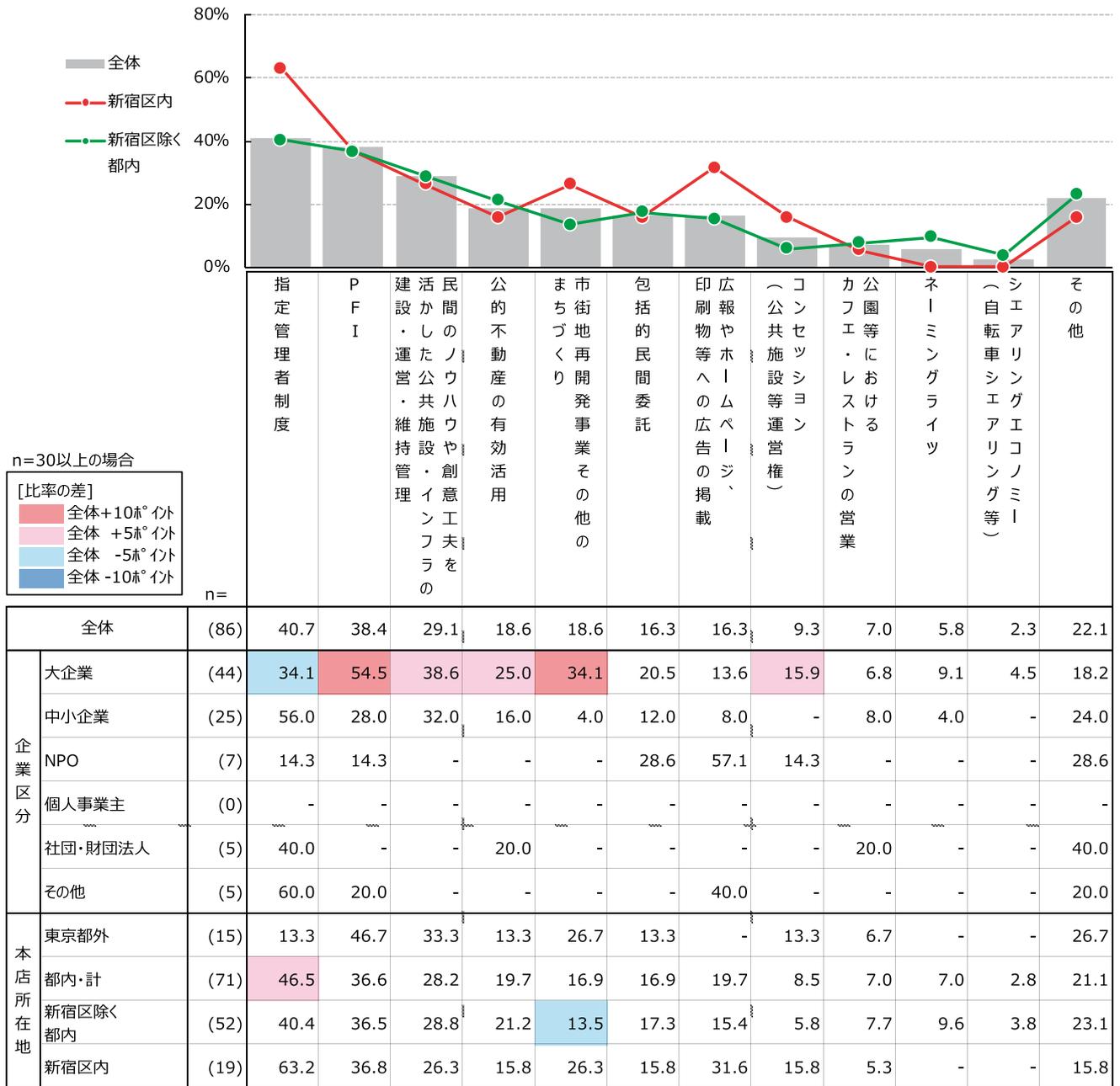
⑦ 公民連携（PPP）の実績（分野）

Q7. 実績（分野）（単一回答）

前問で公民連携（PPP）事業の実績があると回答した皆様にお聞きします。どのような分野で公民連携（PPP）事業を実施しましたか。（いくつでも）

※公民連携の実績ありベース

（Q6で「公民連携（PPP）を10件以上実施した」「公民連携（PPP）を5～9件実施した」「公民連携（PPP）を1～4件実施した」と回答した事業者を対象）



※「全体」のスコアで降順にソート

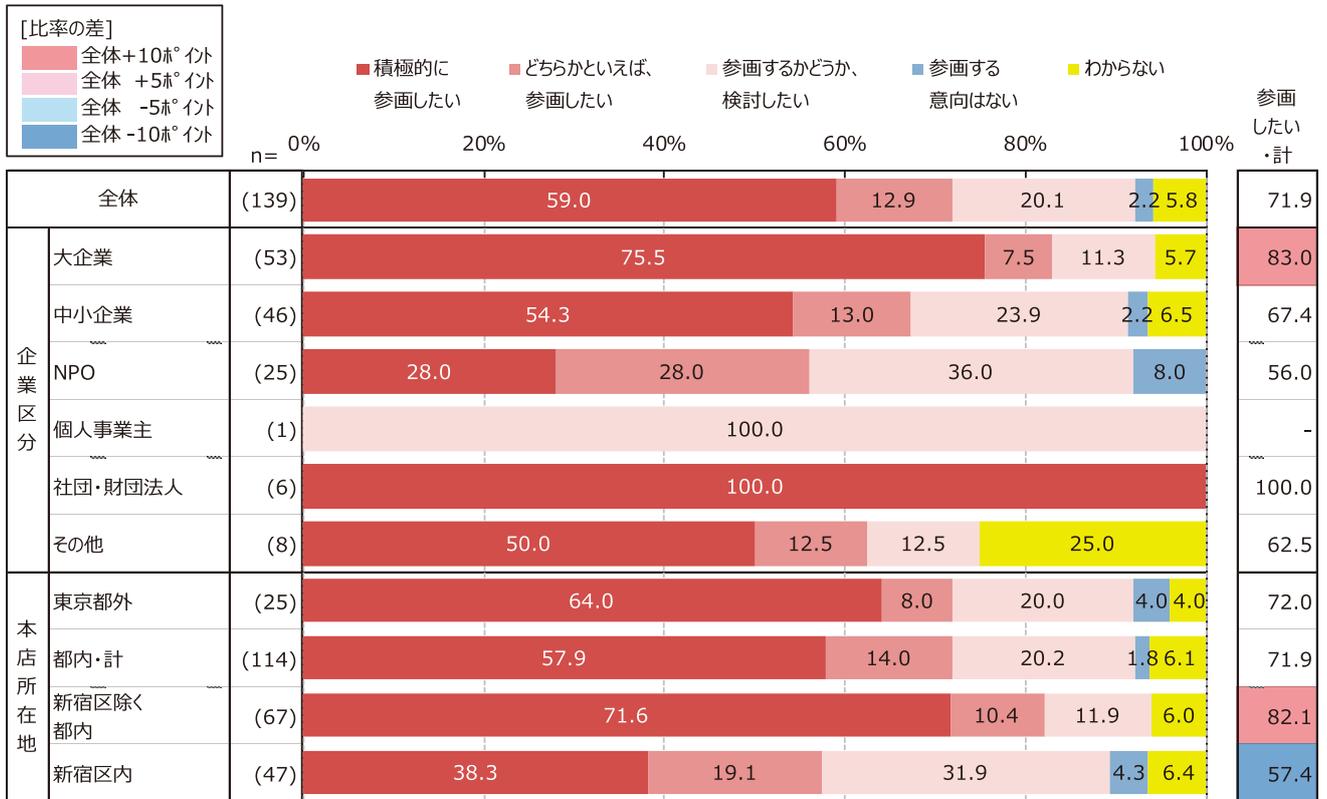
- ・ 公民連携（PPP）の実績を全体で見ると、最も高いのが「指定管理者制度」で41%である。次いで高かったのが「PFI」で38%となっている。
- ・ 【大企業】は全体と比べ「PFI」「公共施設・インフラの建設・運営・維持管理」「公的不動産の有効活用」「市街地開発事業」「コンセッション」といった事業の実施率が高い。

⑧公民連携（PPP）の参画意向

Q8. 参画意向（単一回答）

貴社（団体）における公民連携（PPP）事業への参画意向を教えてください。

n=30以上の場合



※参画したい・計（「積極的に参画したい」+「どちらかといえば、参画したい」）

- ・公民連携（PPP）の参画意向を全体で見ると、参画意向（「積極的に参画したい」と「どちらかといえば、参画したい」を合わせたもの）が72%となっている。また、過半数が「積極的に参画したい」と回答している。
- ・【大企業】の参画意向は83%と、【中小企業】の67%、【NPO】の56%と比べて高い。

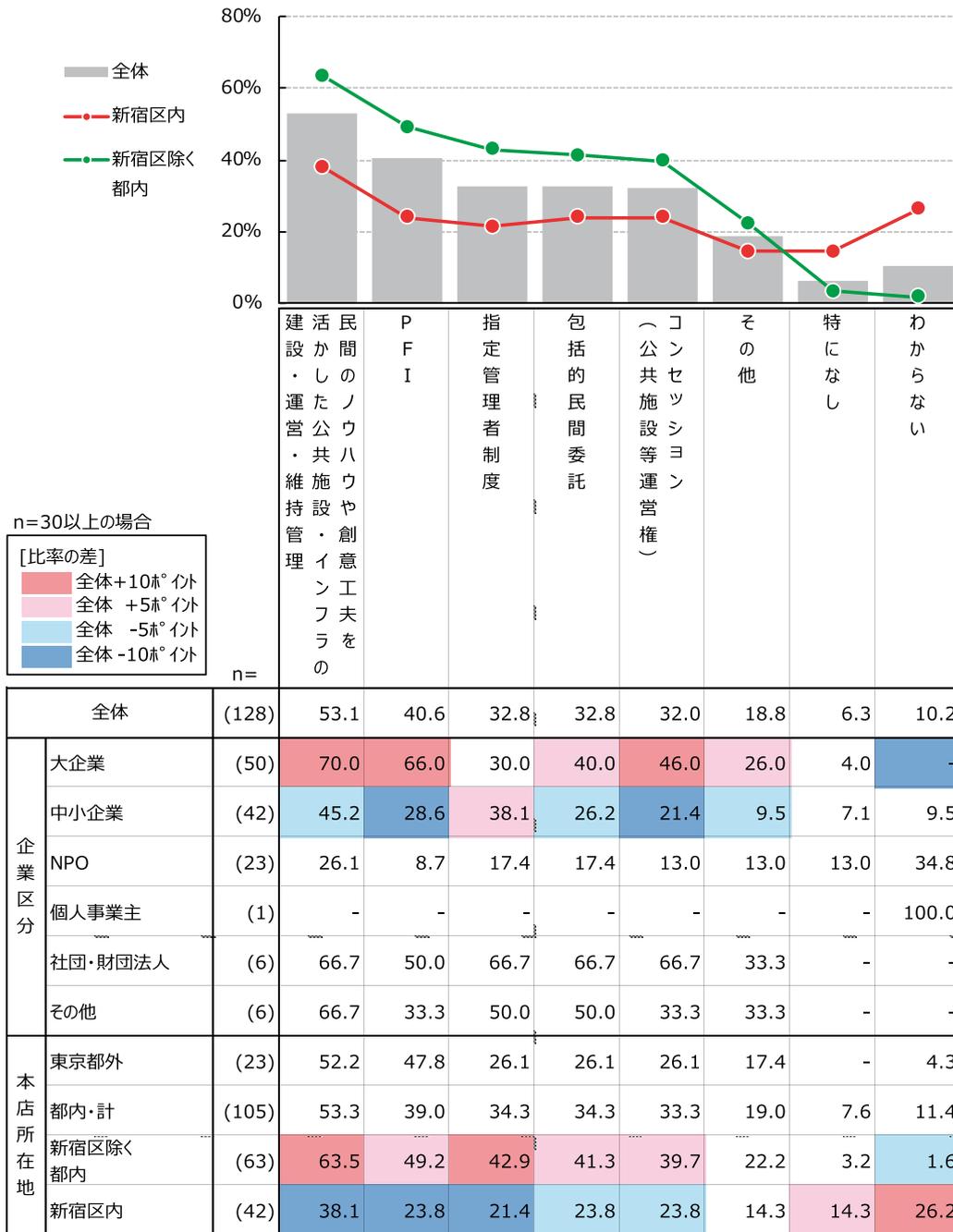
⑨ 公民連携で参画したい分野（公共施設・インフラ）

Q9. 公共施設・インフラに関する事業で参画したい分野（複数回答）

公共施設・インフラに関する事業において、どのような分野で公民連携（PPP）事業に参画したいですか。（いくつかでも）

※公民連携参画意向あり（検討を含む）ベース

（Q8で「積極的に参画したい」「どちらかといえば、参画したい」「参画するかどうか、検討したい」と回答した事業者を対象（以下同じ））



※「全体」のスコアで降順にソート

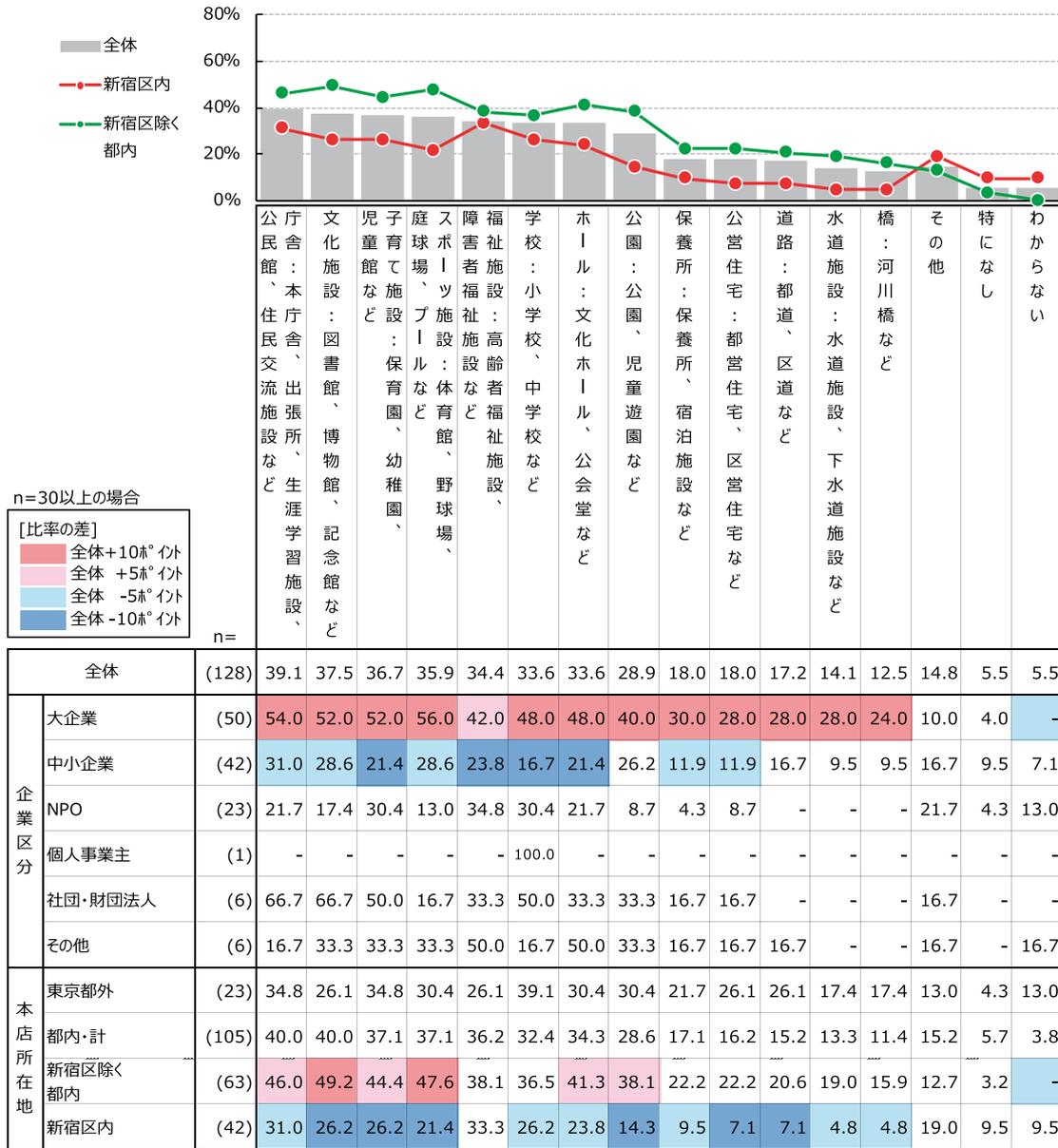
- ・ 公民連携（PPP）で参画したい分野を全体で見ると、「公共施設・インフラの建設・運営・維持管理」が最も高く 53% である。
- ・ 【大企業】はほぼ全ての項目で【中小企業】を上回るが、「指定管理者制度」のみ下回る。【NPO 法人】はいずれの項目においても大企業を下回る。

⑩ノウハウや技術力等の発揮しやすい施設・インフラ

Q10. ノウハウや技術力等が発揮しやすい公共施設・インフラ（複数回答）

公民連携（PPP）事業における貴社（団体）のノウハウや技術力、ネットワーク等が発揮しやすい施設・インフラを教えてください。（いくつでも）

※公民連携参画意向ありベース



※「全体」のスコアで降順にソート

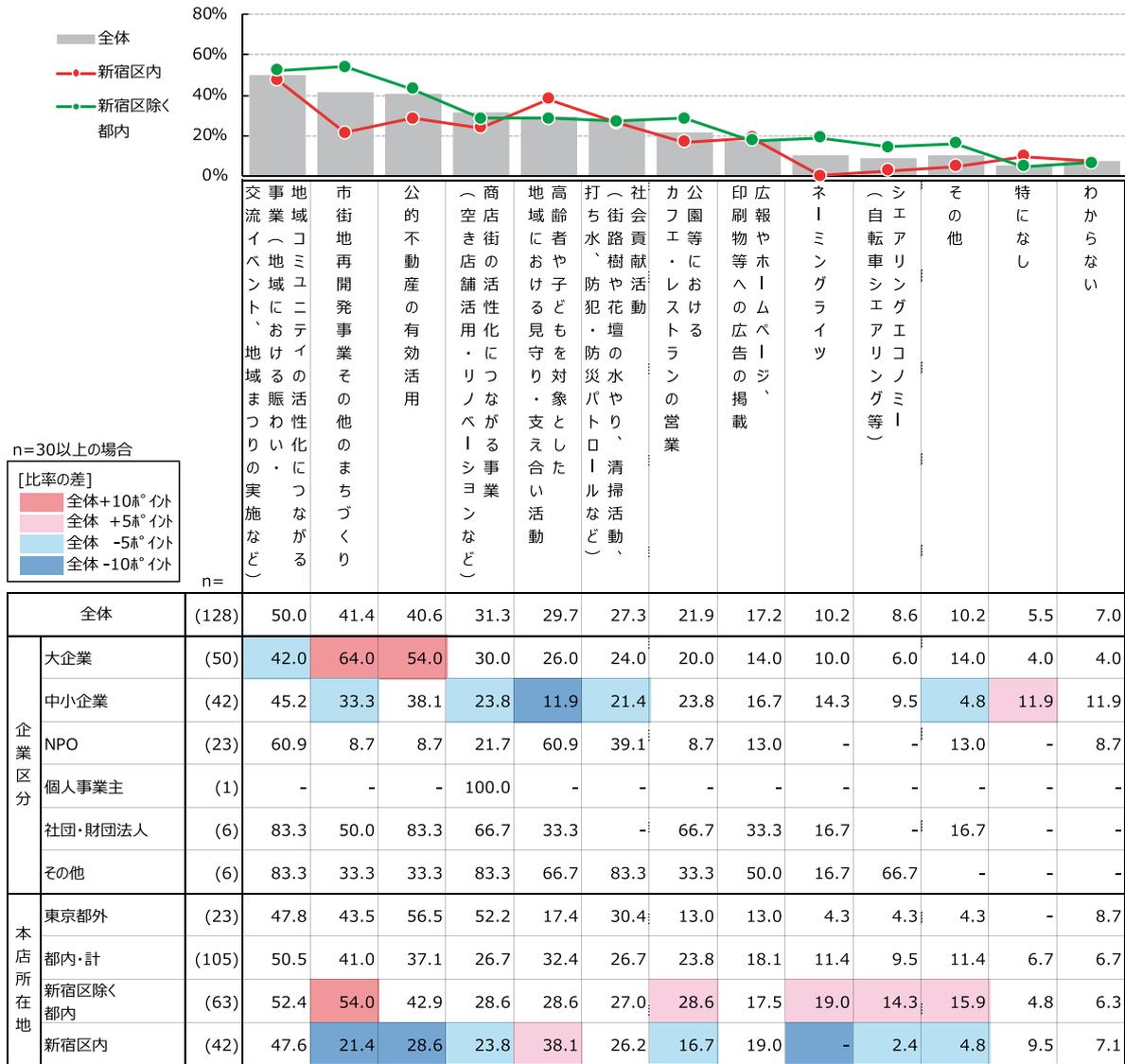
- ・ノウハウや技術力が発揮しやすい公共施設・インフラを全体で見ると、「庁舎」が39%と最も高い。
- ・【大企業】はほぼ全ての項目で【中小企業】【NPO法人】を上回る。

⑪ 公共施設・インフラ以外で参画したい公民連携の分野

Q11. 公共施設・インフラに関する事業以外の取組で参画したい分野（複数回答）

現在、公民連携（PPP）については、民間のノウハウや創意工夫を活かした公共施設・インフラの建設・運営・維持管理などの公共施設・インフラに関する事業のほか、広告掲載やシェアリングエコノミー、地域の見守り・支え合い、防犯・防災活動など、様々な分野での取組や導入に向けた検討が行われています。貴社（団体）としては、どのような分野であれば、この取組に参画したいと考えますか。（いくつでも）

※公民連携参画意向ありベース



※「全体」のスコアで降順にソート

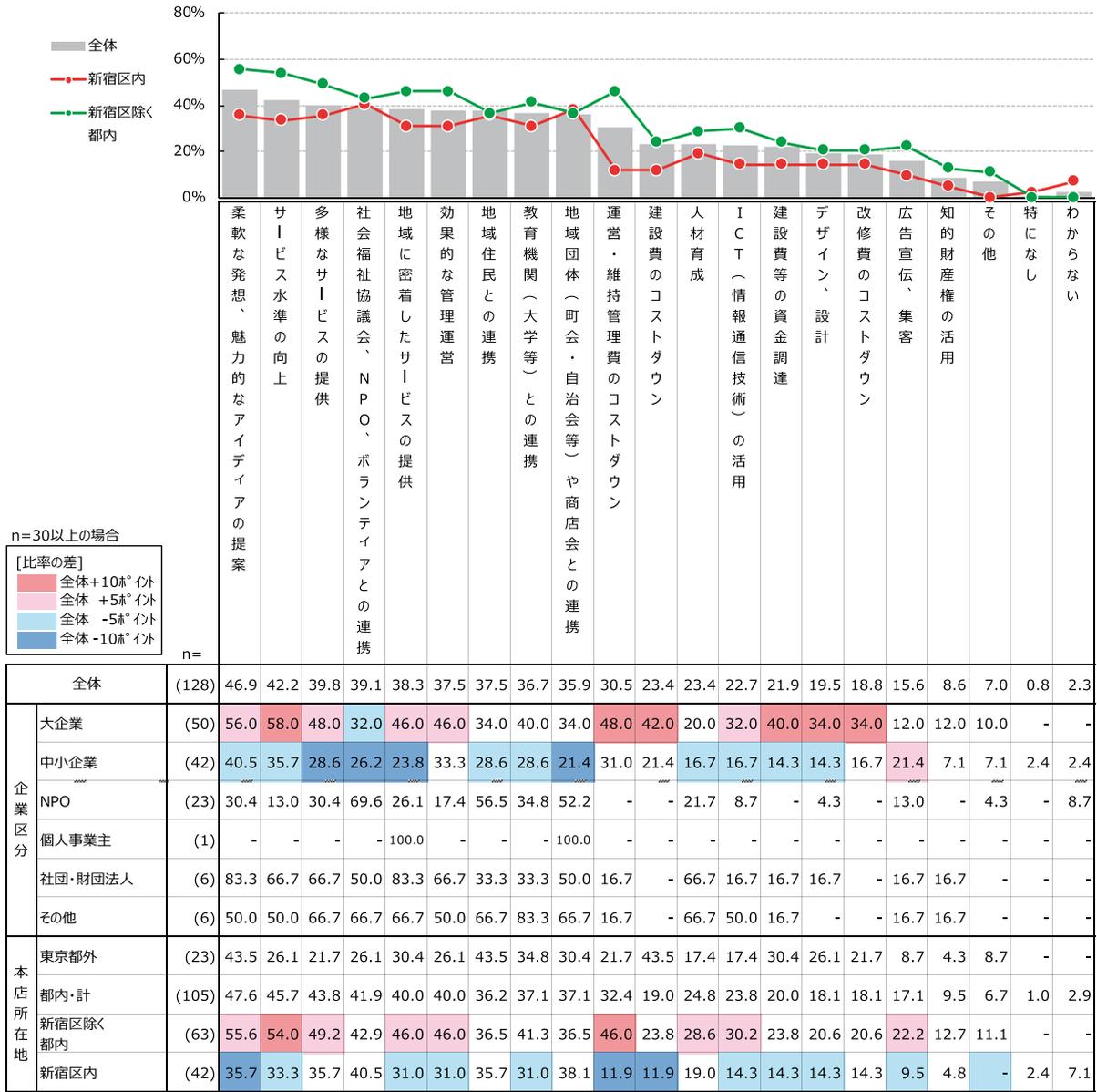
- ・ 公共施設・インフラ以外で参画したい公民連携の分野を全体で見ると、「地域コミュニティの活性化」が50%と最も高い。
- ・ 【大企業】は【中小企業】【NPO】と比べ「市街地再開発事業その他のまちづくり」「公的不動産の有効活用」が特に高い。
- ・ 【NPO】は「高齢者や子どもを対象とした見守り・支え合い活動」が【大企業】【中小企業】に比べて高い。

⑫ ノウハウや技術力等の発揮可能な内容

Q12. ノウハウや技術力等の発揮可能な内容（複数回答）

公民連携（PPP）事業における貴社（団体）のノウハウや技術力、ネットワーク等が発揮可能な内容を教えてください。（いくつでも）

※公民連携参画意向ありベース



※「全体」のスコアで降順にソート

- ・ ノウハウや技術力が発揮可能な内容を全体で見ると、「柔軟な発想、魅力的なアイデアの提案」が47%と最も高い。
- ・ 【大企業】はほぼ全ての項目で【中小企業】を上回るが、「広告宣伝、集客」では【中小企業】の方が高い。
- ・ 【NPO】は「社会福祉協議会、NPO・ボランティアとの連携」「地域住民との連携」「地域団体や商店会との連携」においては【大企業】【中小企業】を上回る。

⑬ 公民連携 (PPP) 参画への課題

Q13. 課題 (複数回答)

公民連携 (PPP) 事業に参画するにあたっての課題を教えてください。(いくつでも)



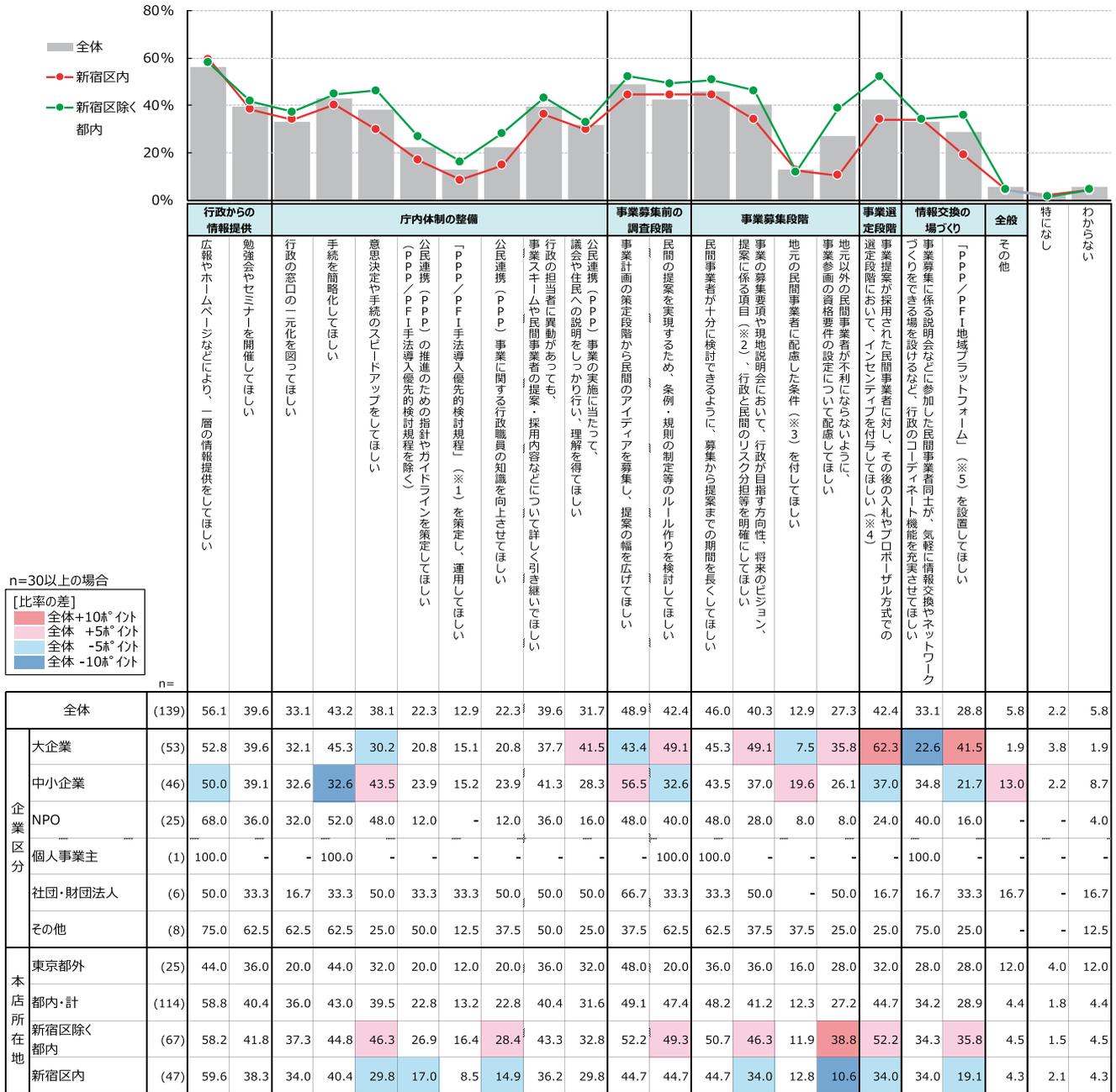
※「全体」のスコアで降順にソート

- ・ 公民連携(PPP)参画への課題を全体で見ると、最も高いのが「自社の人的余裕が不足している」で50%となっている。
- ・ 【大企業】は【中小企業】と比べ「自社の知識・ノウハウ不足」「自社の人的余裕不足」が高い。一方、【中小企業】では、【大企業】と比べ「自社のネットワーク不足」「自社の事業との関係が希薄」が高い傾向にある。
- ・ 【NPO】は【大企業】【中小企業】と比べ「時間的余裕がない」ことを特に課題に感じている。

⑭ 公民連携参画における行政への意見・要望

Q14. 公民連携 (PPP) 事業へ参画する上での行政への意見・要望 (複数回答)

公民連携 (PPP) 事業へ参画する上での行政へのご意見・ご要望を教えてください。(いくつでも)



※1：公共施設・インフラを整備するに当たって、PPP/PFI手法の導入が適切かどうかを、自治体が自ら整備を行う従来型手法に優先して検討するための手続・基準を定めた規程
 ※2：必須項目、推奨(加点)項目、設置可能な施設の範囲、許可項目、禁止項目、失格条件など
 ※3：募集における地元優先枠の設定や、コンソーシアム(企業連合体)への地元の民間事業者の参画など
 ※4：評価点の加点や協議成立により契約できる仕組みなど
 ※5：民間事業者、金融機関、自治体等が集まり、PPP/PFIに関するセミナーや事例研究、対話による情報交換を実施し、ノウハウの習得や具体的な案件形成を目指した取組を継続的に行う場

- ・ 公民連携参画における行政への意見・要望を全体で見ると、「ホームページなどで一層の情報提供」が56%で最も高い。
- ・ 【大企業】では【中小企業】と比べ「選定段階でインセンティブが欲しい」の項目や「『PPPプラットフォーム』を設置」が高い。

⑮ 公民連携 (PPP) についての自由意見

Q15. 自由意見 (自由回答)

公民連携 (PPP) に関し、行政へのご意見などがありましたら、自由に記入してください。

【任意入力】

※付帯項目…【業種 (Q1)/ 企業区分 (Q2)/ 本店所在地 (Q3)】

主な要望

■ 指定管理期間 / 指定管理料について

- ▶ 指定管理期間が 5 年間だと人材雇用において、5 年間しか保障出来ない難しさがあります。【不動産業 / 中小企業 / 東京都外】
- ▶ 予算取りするため準備計画期間の年数が長く弾力的な予算 (補正等) での対応があると民間側からは助かります。【コンサルティング業 / 中小企業 / 新宿区除く都内】
- ▶ 現状の PPP に関して、ほぼ一貫した仕組みが構築され、各自治体の実情や工夫に応じた多様性が保たれつつあります。特に行政側に望むことは人件費や妥当な利益を含めた指定管理料 (委託料金等) の適正化である。【その他 / 中小企業 / 新宿区除く都内】
- ▶ 指定管理のプロポーザルが重ねるごとに、指定管理料削減がウエイトを占めてきて、更なるサービスアップとなる提案に見合わないと感じています。現管理者が評価される場合にはインセンティブを与える等の検討をしてほしいです。更なるサービスアップ、管理運営効率、雇用確保、投資等を勘案すると 5 年程度の指定管理期間は短いです。一期目が評価される場合は、二期目も継続管理運営に当たれるなどの制度から、最低 10 年の期間を頂きたい。【その他 / 中小企業 / 新宿区除く都内】

■ 募集・選定について

- ▶ コスト重視ではなく、提案を重視したコンペにしてほしいです。【建設業 (建築) / 大企業 / 東京都外】
- ▶ 事業者がスムーズに提案についても検討できるよう、実施方針の段階で、提案書様式と落札者決定基準を出していただけると良いかと思えます。【施設維持管理・メンテナンス業 / 大企業 / 新宿区除く都内】
- ▶ 導入にあたっては単体事業における VFM のみでなく、職員負担等のコスト減を含めた事業期間を通じた総コストの削減について考慮した実施計画を念頭に置いていただきたいです。【施設維持管理・メンテナンス業 / 大企業 / 新宿区内】
- ▶ 事業提案に際し、事業性の向上に資する場合は、当該事業対象範囲に限らず、付帯事業 (追加的な事業) を含めた事業者提案を許容および評価可能な仕組みにしていただきたいです。【その他 / 大企業 / 新宿区除く都内】

■ その他

- ▶ 行政は見守るだけで民間になるべくやらせてください。【小売業 / 中小企業 / 新宿区内】
- ▶ 行政で持っているリソースが可視化されていたら、公民連携事業として新しいビジネスを検討する際のヒントになるかもしれません。【建設業 (設備) / 中小企業 / 東京都外】
- ▶ 行政の縦割り、縄張りが参画希望者の意欲を薄れさせています。相談窓口 1ヶ所を訪ねれば、目指す窓口課にたどり着けるシステム・ライン化を策定してほしいです。【コンサルティング業 / NPO (NPO 法人を含む) / 新宿区内】
- ▶ 行政と民間では事業風土が異なることを十分認識し、市民にとっての価値を最優先した上で、本当に必要な事柄を対象を絞ったうえで導入を検討していただきたいです。くれぐれも行政の手抜きのためや、自分たちが楽になりたいため、責任逃れしただけの為には行わないでいただきたいです。協働の理念を忘れないでいただきたいです。【その他 / 社団・財団法人 / 新宿区内】

主な提案

民間との連携について

- ▶ 住民のなかには、自分の住んでいる地域のために何かできないかと常々思っている人たちがいます。貴区には、様々な力を持っている方が在住なさっていると思います。サウンディング段階で一般民間人 (地元民) の意見も受け付けてはいかがでしょうか。※それぞれ個人に何ができるのかも等も含め。また、審査時には、地元へ広く周知し、投票等結果も踏まえて業者を決定してほしいと思っています。生意気にすみません。この自由意見は、区民としての意見です。※私は、他の自治体さん (3つ) の相談に乗っており、企画 (案) が採用され、市長決定等に至っています。全てボランティアですが、自治体さんからお招き頂いたりしています。と自慢するために記載しているのではなく、区には、私よりもっと知識と経済力を兼ね備えた人たちも多く、柔軟な発想で物事を考えられる人も多く、企画や交渉力に長けた人も多いと思います。ぜひ、区民にも PPP に参画をさせてみてはいかがでしょうかと思います。【不動産業 / 中小企業 / 新宿区内】
- ▶ 個別の公民連携事業を成功させるポイントは、①事業担当者の覚悟と②先行事例の研究、③民間との対話だと思います。それにトップ (首長) のリーダーシップがあれば、さらに良いですが必須ではないと思います。地域プラットフォームはなくとも、各事業で個別にサウンディングをすれば事足りると思います。そのあたりは横浜市等の先行事例を参考にされてはどうでしょうか。形式にとらわれず、また先行事例のコピーではうまくいかないの、個別事業はオーダーメイドで進めるべきと、先輩方からよく聞きます。【コンサルティング業 / 中小企業 / 東京都外】
- ▶ 参加したセミナーにて、PPP というものがハード / ソフト両面に関わる、もしくはハード / ソフトで分けた考えをしないのかと思うことがありました。IT 系が参画するための提案ができる機会が広がるようになればいいなと思いました。また、こちら側からも情報キャッチアップが不足している可能性を感じたため、情報キャッチアップをしていかねばならないと強く感じました。【コンサルティング業 / 中小企業 / 新宿区除く都内】
- ▶ 個人的には NPO と商店会、自治会等との橋渡しを希望します。【コンサルティング業 / NPO (NPO 法人を含む) / 新宿区内】
- ▶ 民間の活力を使ってという割には、条例に縛られすぎると、行政ゆへの制限や論理にとらわれてしまうケースが結果的に多いように感じます。自由度の高さが求められる施設に関しては、指定管理ではなく賃貸借契約のほうが向いている場合もありそうです。現場の声が意思決定に反映されると、よりよい公民連携が実現しそうな気がします。【その他 / 中小企業 / 新宿区除く都内】
- ▶ その他
- ▶ PPP 事業 (特に PRE) を行う事業者の資金調達での相談先を周知してほしいです。例えば、公募要領に「民間都市開発機構の制度等が利用できる場合があり、相談してください。」といった記載をしていただくなど。【金融・保険業 / 社団・財団法人 / 新宿区除く都内】
- ▶ 公民連携ありきではなく、様々な事業手法等を考慮した結果、最も最適な手法が公民連携であるという結論が出せるような進め方をいただければと考えます。【その他 / NPO (NPO 法人を含む) / 新宿区除く都内】

- ・ 要望では、「指定管理期間 / 指定管理料について」や「募集・選定について」といった意見が多く挙げられている。
- ・ 提案では、「民間との連携について」の意見が多く挙げられている。

(4) 分析

公民連携（PPP）に関する事業者向けアンケート調査結果について次のとおり分析する。

- ・ 公民連携（PPP）についての認識率は全体で 87% であり、多くの事業者が公民連携（PPP）を知っていることが確認できる。また、大企業の認識率は中小企業より 10pt 以上高く、規模が大きいほど認識率は高くなる。
- ・ 事業者の 9 割以上が公民連携（PPP）を推進する意向があり、推進に向けての土壌は整っている。
- ・ 公民連携（PPP）の実績は全体で 62% であり、事業者の経験やノウハウは蓄積されている。
- ・ 実績がある分野としては、「指定管理者制度」が全体として 41% であるが、中小企業は 56% と 15pt 高く、中小企業にとって取り組みやすい分野といえる。また、「広告掲載」は全体として 16% であるが、NPO は 57% と 41pt 高く、NPO にとって取り組みやすい分野といえる。
- ・ 全体としては 72% に参画意向があるが、社団・財団法人では 100% となっている。社団・財団法人は、地域連携型¹⁾の公民連携（PPP）の主体として重要であり、活躍を期待できる。
- ・ 公共施設・インフラに関する事業で参画したい分野として、「PFI」については、大企業が 66%、中小企業が 29%、NPO が 9% となっており、企業規模によつての参画意向の違いがはっきりしている。
- ・ ノウハウや技術力等が発揮しやすい公共施設・インフラは、「庁舎」が最も高く 39% となっている。NPO については、福祉施設が 35% と最も高く、地域課題の解決や社会貢献活動を目的としている NPO の得意分野といえる。
- ・ 公共施設・インフラ以外の取組で参画したい分野としては、「地域コミュニティの活性化につながる事業」が 50% と最も高く、地域への事業者の参画が期待できる。NPO は、「地域コミュニティの活性化につながる事業」及び「地域における見守り・支え合い活動」が 61% と最も高く、社会貢献活動が 39% と続き、地域連携型の公民連携（PPP）の主体として期待できる結果となっている。
- ・ ノウハウや技術力等の発揮可能な内容としては、「柔軟な発想、魅力的なアイデアの提案」が全体として 47% と最も高く、これを公民連携（PPP）の事業に取り入れることが重要である。NPO については、「社会福祉協議会、NPO、ボランティアとの連携」が 70%、「地域住民との連携」が 57%、地域団体（町会・自治会等）や商店会との連携」が 52% と高く、NPO の地域においてネットワークを構築する力の強さがうかがえる。
- ・ 参画への課題については、「自社の人的余裕が不足している」が 50% と最も高い。全国的に労働者数の不足がある中、主たる事業への人的資源の投入が必要であり、公民連携（PPP）まで人材を回す余裕がない事業者が半数あることがうかがえる。
- ・ 行政への意見・要望については、「広報やホームページなどにより、一層の情報提供をしてほしい」が 56% で最も高い。自治体として、周知や情報提供の充実が求められる。また、「事業計画の策定段階から民間のアイデアを募集し、提案の幅を広げてほしい」が次いで 49% と高い。現状として民間事業者の提案の幅が少ないと事業者が認識しているといえる。サウンディング型市場調査や民間提案制度の導入などにより、民間事業者のノウハウや創意工夫を発揮しやすい環境を整えることが必要である。「インセンティブの付与」についても 42% と高く、現状のインセンティブは不十分であることがうかがえる。民間事業者が提案する場合は、多くの時間と費用を投入するため、それに見合うインセンティブの導入が求められる。

1) 新宿自治創造研究所『研究所レポート 2018 No.2 公民連携（PPP）の研究（1）』, 2019, p.50-57

(5) 参考資料：調査票

調査票

主催：新宿区

公民連携（PPP）に関する事業者向けアンケート調査（新宿区）

新宿区では、民間事業者の皆様と行政が連携・協力することで、民間の力を活用し、様々な公共サービスを提供する取組として、「公民連携（PPP:Public Private Partnership/パブリック・プライベート・パートナーシップ）」を推進しています。

このたび、公民連携（PPP）に関する民間事業者の皆様のご認識やご意見を把握し、分析することで、民間事業者の皆様が参画しやすい仕組みづくりやビジネスチャンスの創出・拡大につなげていくため、事業者向けアンケート調査を実施させていただきます。

皆様からいただいた貴重なご意見・ご要望は、新宿区における公民連携の推進に反映していくとともに、調査結果や分析内容を掲載した研究レポートを作成・公表し、国や自治体、民間事業者、住民の皆様に向けて幅広く情報発信していきます。

つきましては、お忙しいところ大変恐縮ではございますが、何卒この調査の趣旨をご理解いただき、ご協力くださいますよう、心からお願い申し上げます。

下記アンケートにご協力お願いいたします。

【公民連携の例】

○ 指定管理者制度

公の施設の運営・維持管理を民間事業者に任せることで、民間のノウハウや創意工夫を活かして、より効果的・効率的に質の高い公共サービスを提供することを目的とする制度

○ 民間のノウハウや創意工夫を活かした公共施設・インフラの建設・運営・維持管理

プロポーザル方式での選定に基づく契約などにより、民間のノウハウや創意工夫を活かした企画・提案に基づき、公共施設・インフラ（道路、公園、橋等の社会基盤）の建設・運営・維持管理をするもの

○ PFI（Private Finance Initiative/ プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）

PFI法に基づき、公共施設の建設・運営・維持管理を民間の資金、経営能力及び技術力を活用して行う手法

○ コンセッション（公共施設等運営権）

PFIの手法の一つで、利用料金の徴収を行う公共施設・インフラについて、国や自治体に所有権を残したまま、民間事業者が運営権を取得し、経営を行う方式

○ 包括的民間委託

複数の公共施設・インフラにおける維持管理業務等を一括して民間事業者が実施する手法

○ 公園等におけるカフェ・レストランの営業

公園施設の設置・管理許可制度等により、民間事業者が公園等でカフェ・レストランを営業するもの

○ 公的不動産の有効活用

学校の空き教室や未利用施設等の公的不動産（土地・建物）について、民間事業者へ貸し出すなどにより、民間事業者が事務所や店舗の運営、イベントの実施等を行うもの

○ ネーミングライツ

公共施設・インフラの名称に、愛称や事業者名を表示する権利。民間事業者は、その対価を支払い、自らの商品やサービス、ブランドをPRすることができる。

○ 広報やホームページ、印刷物等への広告の掲載

民間事業者が、自らの商品やサービス、ブランドをPRするため、広告料を支払い、広報やホームページ、印刷物等に広告を掲載するもの

○ シェアリングエコノミー（自転車シェアリング等）

住民等が保有する活用可能な資産を、インターネット上のマッチングプラットフォームを介して、ほかの住民等も利用可能とする経済活性化活動

○ 市街地再開発事業その他のまちづくり

市街地再開発事業（木造住宅密集地区等において、不燃化された共同建築物の建築や公共施設の整備を行うことにより、土地の高度利用と都市機能の更新を図るもの）などによるまちづくり

Q2 企業区分

貴社（団体）の企業区分を教えてください。

大企業

※ 大企業とは、中小企業以外の企業をいいます。

中小企業

※ 中小企業とは、次に該当するものをいいます（中小企業庁による分類）。

(1) 建設業、製造業、運輸業及びその他の業種（次の(2)、(3)、(4)の業種を除く。）

：資本金3億円以下の企業、又は常時使用する従業員の数が300人以下の企業

(2) 卸売業：資本金1億円以下の企業、又は常時使用する従業員の数が100人以下の企業

(3) 小売業：資本金5,000万円以下の企業、又は常時使用する従業員の数が50人以下の企業

(4) サービス業：資本金5,000万円以下の企業、又は常時使用する従業員の数が100人以下の企業

NPO（NPO法人を含みます。）

個人事業主

社団・財団法人

その他（ ）

Q3 本店所在地（主たる事務所の所在地）

貴社（団体）の本店所在地（主たる事務所の所在地）を教えてください。

東京都外

東京都内（新宿区内を除きます。）

新宿区内

Q4 公民連携（PPP）についての認識

多様化・複雑化する公共サービスに対する住民ニーズへの対応のほか、高齢者人口の増加に伴う医療費などの社会保障関係費の増大は避けられない状況にあります。また、老朽化した公共施設・インフラの維持管理に係る経費の増加も懸念されているところです。

こうした状況の中、より質の高い公共サービスを実現するために、国や自治体は、様々な分野で民間事業者やNPO、住民等の多様な主体と連携して、公共サービスを効果的・効率的に提供する公民連携（PPP）を推進していく必要があります。

このような背景のもと、国や自治体が公民連携（PPP）を推進していることを認識していますか。

大いに認識している

まあまあ認識している

あまり認識していない

全く認識していない

わからない

2. 区民意識調査

(1) 調査概要

①調査目的：新宿区の区政運営の基本となる重要な課題に対する区民の意向・要望及び区民の生活意識等を把握し、今後の区政運営に反映させるための基礎資料とする。

なお、区民意識調査の特集調査項目（問 20～問 24）として、「公民連携（PPP）の推進」を設けた。

②調査対象：新宿区在住の満 18 歳以上の男女個人

③調査方法：郵送法

④回答数：1,176 人

⑤調査機関：株式会社都市計画 21

(2) 回答者の属性

年齢・世代別

	全体		男性		女性	
	基数（人）	構成比（%）	基数（人）	構成比（%）	基数（人）	構成比（%）
1 10 歳代	12 (1)	1.0	5 (-)	1.0	7 (1)	1.1
2 20 歳代	118(21)	10.0	50(11)	9.6	68(10)	10.7
3 30 歳代	187(18)	15.9	76 (6)	14.6	111(12)	17.5
4 40 歳代	210(10)	17.9	98 (4)	18.9	111 (6)	17.5
5 50 歳代	198(11)	16.8	84 (6)	16.2	114 (5)	18.0
6 60 歳代	165 (4)	14.0	80 (3)	15.4	84 (1)	13.2
7 70 歳代	162 (1)	13.8	84 (1)	16.2	78 (-)	12.3
8 80 歳以上	104 (-)	8.8	42 (-)	8.1	62 (-)	9.8
(無回答)	20 (-)	1.7	- (-)	0.0	- (-)	0.0
総 数	1,176	100.0	519	100.0	635	100.0

※ ()の中の数値は外国籍人数を表す。

性別で無回答が 22 人いるため、男女の人数を足し合わせても「全体」の人数と一致しない。

(3) 調査結果

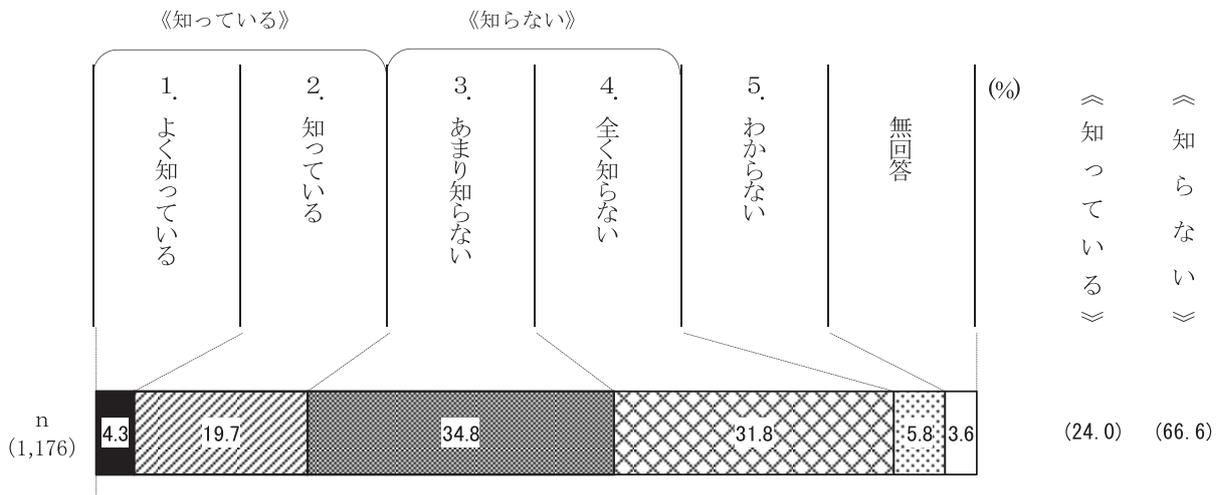
①区において実施される公民連携（PPP）の認知度

問20 区においても、民間委託等による図書館等の運営や、廃校等の民間事業者（古本興業、学校法人等）への貸付、ネーミングライツ（区立新宿中央公園トイレの命名権）、区公式ホームページへの広告掲載事業など、公民連携（PPP）を実施していることを知っていますか。（〇は1つ）

[n=1,176]	日本国籍	外国籍	[全体]
1 よく知っている	4.5 %	-	[4.3]
2 知っている	20.4	10.6	[19.7]
3 あまり知らない	35.6	27.3	[34.8]
4 全く知らない	31.1	37.9	[31.8]
5 わからない	5.0	19.7	[5.8]
(無回答)	3.4	4.5	[3.6]

区において実施される公民連携(PPP)の認知度は、「あまり知らない」(34.8%)が3割台半ば近くで最も高く、「全く知らない」(31.8%)が3割強で続く。一方、「知っている」(19.7%)は2割弱で、「よく知っている」(4.3%)は1割未満となっている。「よく知っている」と「知っている」をあわせた《知っている》は2割台半ば近くとなっている。(図表2-1)

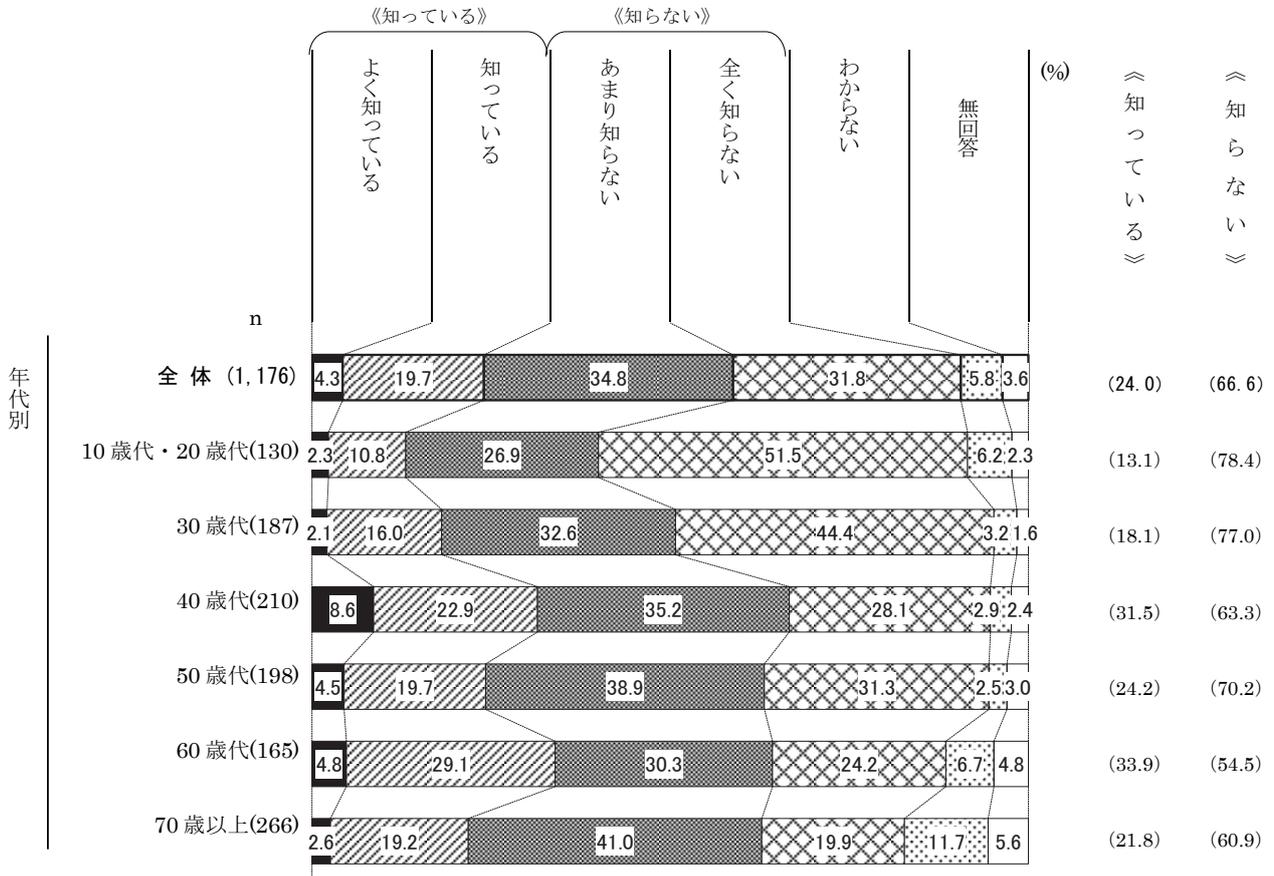
図表2-1 区において実施される公民連携（PPP）の認知度



【年代別】

年代別でみると、「あまり知らない」は70歳以上で4割強となっている。「全く知らない」は10歳代・20歳代が5割強で最も高く、次いで30歳代が4割台半ば近くとなっている。また、「知っている」は60歳代が3割台半ば近くで最も高く、次いで40歳代で3割強となっている。(図表2-2)

図表2-2 年代別



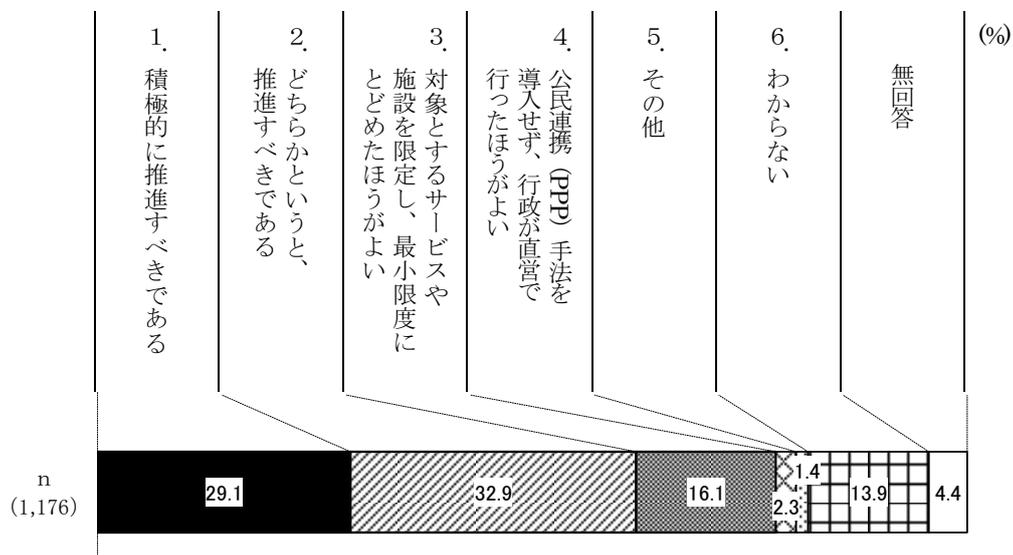
②区の公民連携（PPP）推進についての意識

問21 区が公民連携（PPP）を推進することについてどのように考えますか。（○は1つ）

[n = 1,176]	日本国籍	外国籍	[全体]
1 積極的に推進すべきである	28.7 %	34.8	[29.1]
2 どちらかという、推進すべきである	33.1	28.8	[32.9]
3 対象とするサービスや施設を限定し、最小限度にとどめたほうがよい	16.3	13.6	[16.1]
4 公民連携（PPP）手法を導入せず、行政が直営で行ったほうがよい	2.4	-	[2.3]
5 その他	1.4	1.5	[1.4]
6 わからない	13.8	16.7	[13.9]
(無回答)	4.2	4.5	[4.4]

区の公民連携（PPP）推進について考えることは、「どちらかという、推進すべきである」（32.9%）が3割強で最も高く、「積極的に推進すべきである」（29.1%）が3割弱で続く。（図表 2-3）

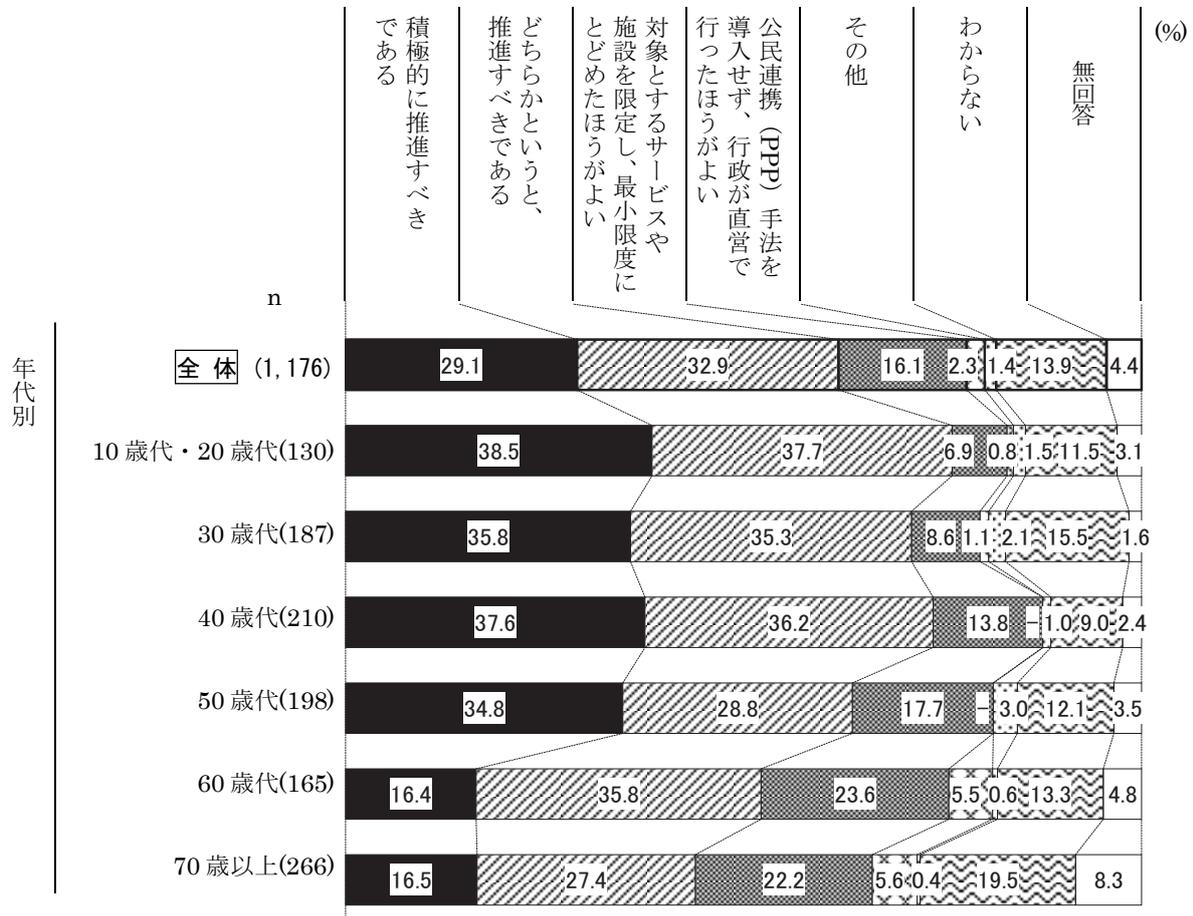
図表 2-3 区の公民連携（PPP）推進についての意識



【年代別】

年代別でみると、「どちらかという、推進すべきである」は10歳代・20歳代と40歳代で3割台半ばを超えて最も高く、次いで30歳代と60歳代で3割台半ばで続く。「積極的に推進すべきである」は10歳代・20歳代で4割近く、40歳代で3割台半ばを超えている。(図表2-4)

図表2-4 年代別



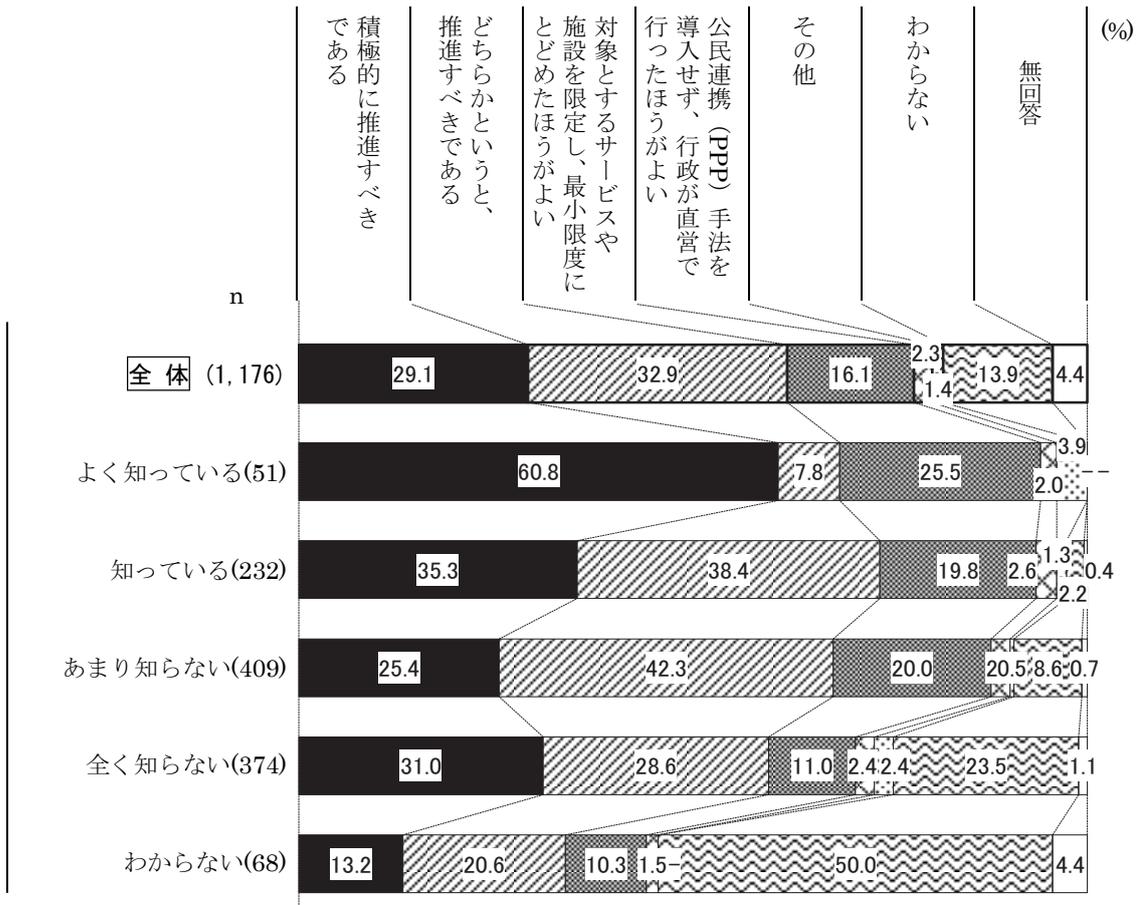
【参考：設問間クロスによる分析】

○区において実施される公民連携（PPP）の認知度

（問 20：区において実施される公民連携（PPP）の認知度）

区において実施される公民連携（PPP）の認知度別でみると、「積極的に推進すべきである」はよく知っているが約6割で最も高く、次いで知っているが3割台半ばで続く。「どちらかというとならなければならない」と推進すべきであるはあまり知らないが4割強、知っているが4割近くとなっている。（図表 2-5）

図表 2-5 区において実施される公民連携（PPP）の認知度別



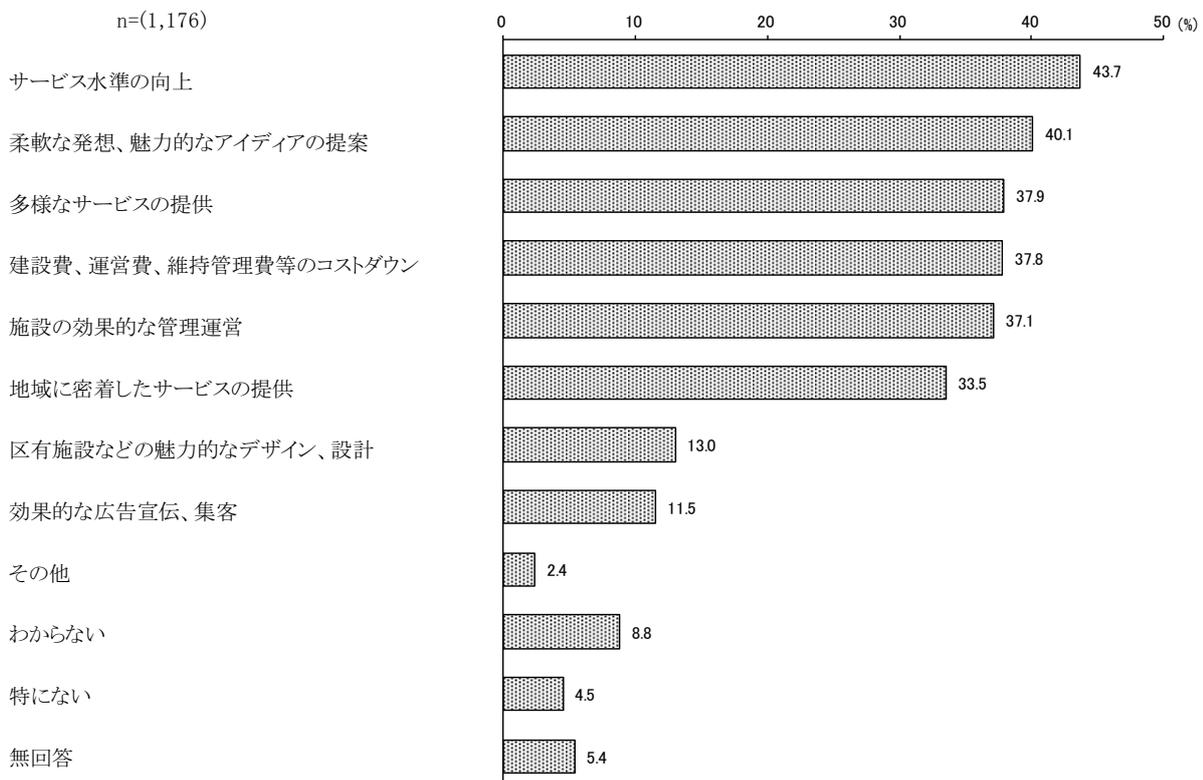
③公民連携（PPP）に期待すること

問22 公民連携（PPP）に期待するものを教えてください。（〇はいくつでも）

[n = 1,176]	日本国籍	外国籍	[全体]
1 サービス水準の向上	43.3 %	45.5	[43.7]
2 多様なサービスの提供	37.7	43.9	[37.9]
3 地域に密着したサービスの提供	33.7	27.3	[33.5]
4 柔軟な発想、魅力的なアイデアの提案	40.2	39.4	[40.1]
5 区有施設などの魅力的なデザイン、設計	12.6	22.7	[13.0]
6 効果的な広告宣伝、集客	11.3	10.6	[11.5]
7 施設の効果的な管理運営	36.9	36.4	[37.1]
8 建設費、運営費、維持管理費等のコストダウン	38.2	30.3	[37.8]
9 その他	2.6	-	[2.4]
10 わからない	8.8	10.6	[8.8]
11 特にない	4.5	6.1	[4.5]
(無回答)	5.5	3.0	[5.4]

公民連携（PPP）に期待することは、「サービス水準の向上」（43.7%）が4割台半ば近くで最も高く、「柔軟な発想、魅力的なアイデアの提案」（40.1%）が約4割で続く。（図表 2-6）

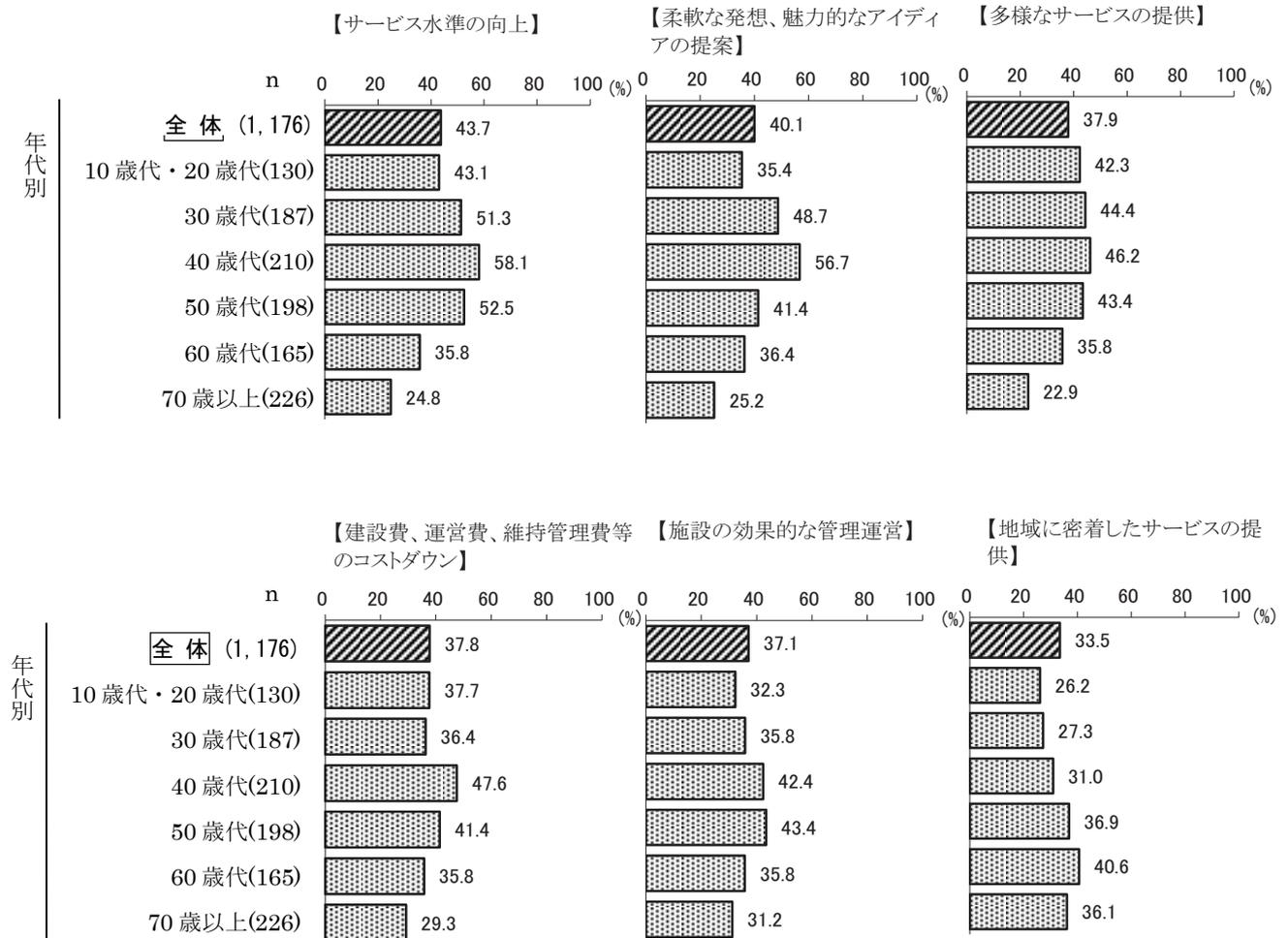
図表 2-6 公民連携（PPP）に期待すること（複数回答）



【年代別】

上位6項目について年代別で見ると、「サービス水準の向上」は40歳代が6割近くで最も高く、50歳代が5割強で続く。「柔軟な発想、魅力的なアイデアの提案」は40歳代が5割台半ばを超えて最も高く、30歳代が5割近くで続く。(図表2-7)

図表2-7 年代別（上位6項目）

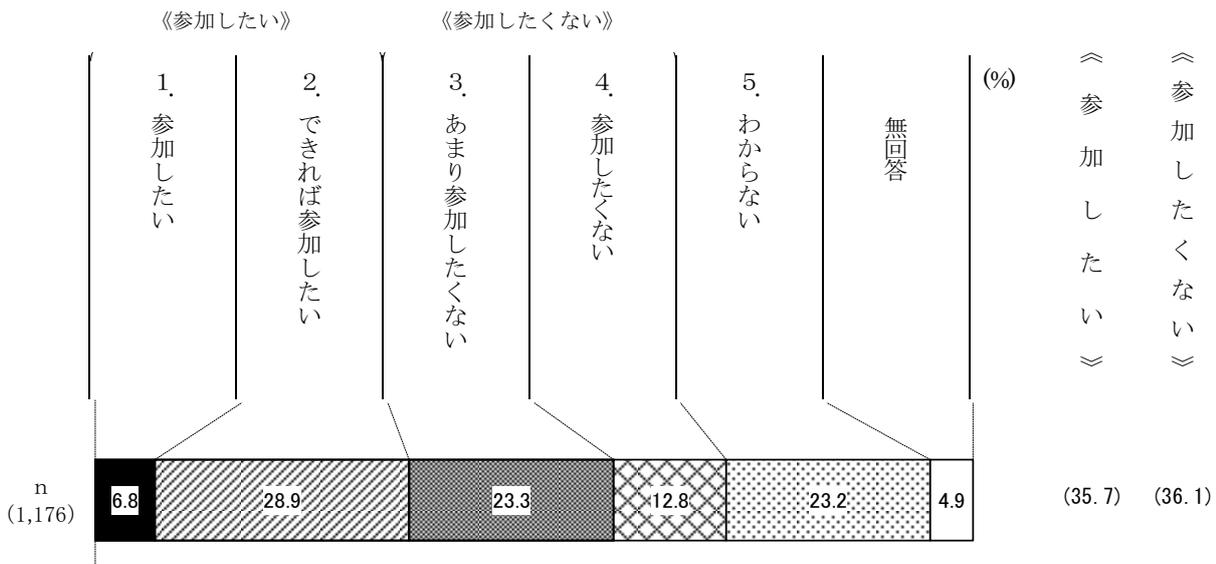


④取組への参加希望

問23 あなたはこのような取組*に参加したいと思いますか。(○は1つ)		日本国籍	外国籍	[全体]
[n = 1,176]				
1	参加したい	6.8 %	4.5	[6.8]
2	できれば参加したい	27.4	51.5	[28.9]
3	あまり参加したくない	24.2	13.6	[23.3]
4	参加したくない	13.3	6.1	[12.8]
5	わからない	23.5	19.7	[23.2]
	(無回答)	4.9	4.5	[4.9]

取組への参加希望は、「できれば参加したい」(28.9%)が3割近くで最も高く、「あまり参加したくない」(23.3%)が2割台半ば近くで続く。「参加したい」と「できれば参加したい」をあわせた《参加したい》は3割台半ばとなっている。(図表 2-8)

図表 2-8 取組への参加希望

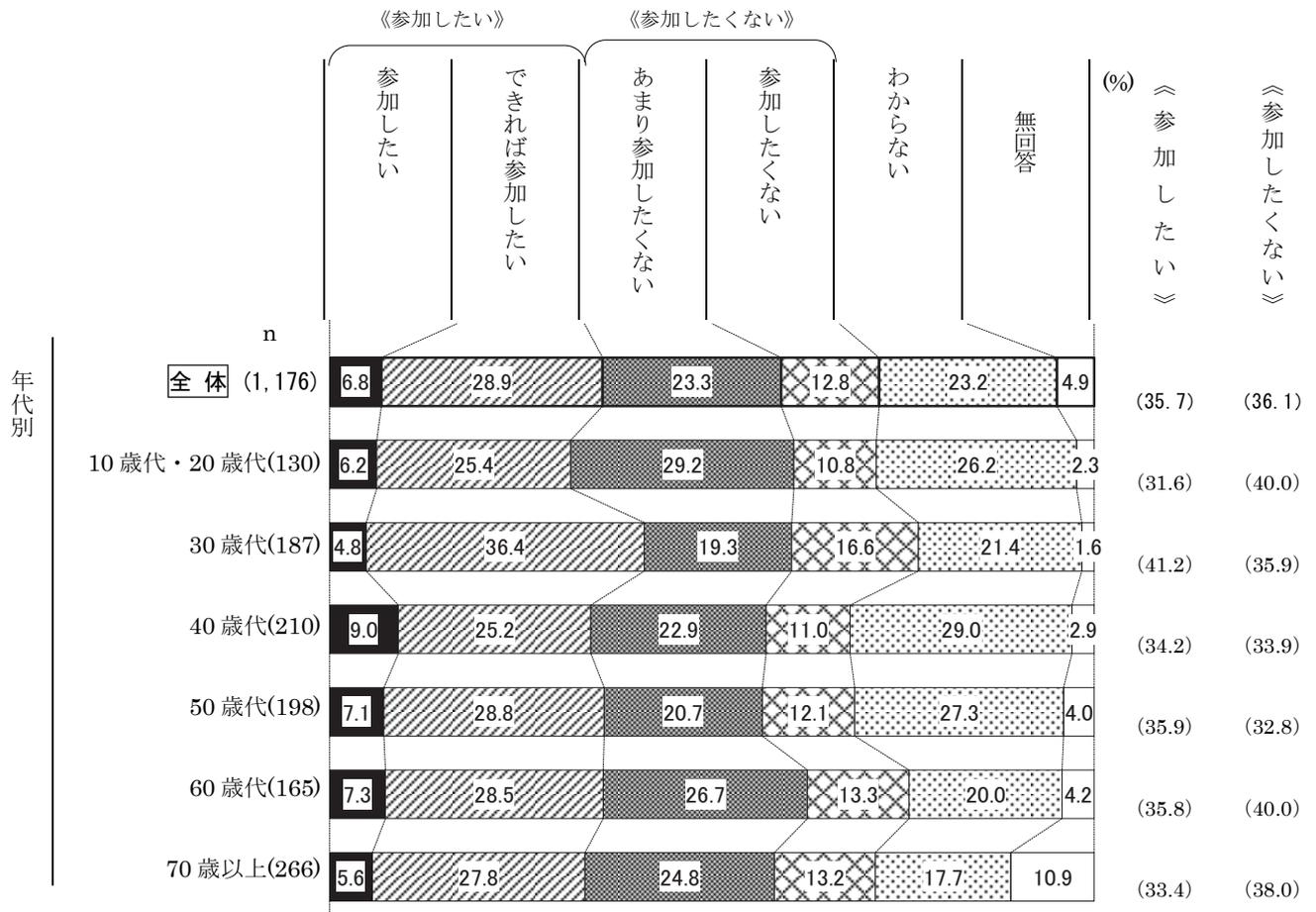


- ※ 区が区民や地域のみなさんと連携し、地域の課題を解決するため、取り組んでいる以下のような活動
- ・子どもの見守り (PTA による見守り、子どもが身の危険を感じた時に駆け込むことができるピーポ 110 ばんのいえ等)
 - ・高齢者の見守り (民生委員やボランティア参加の地域見守り協力員による見守り等)
 - ・地域における賑わい・交流イベント
 - ・地域まつりの実施
 - ・ボランティアの公園サポーターによる公園の清掃や花壇の水やり等
 - ・町会・自治会による清掃活動等

【年代別】

年代別でみると、「できれば参加したい」は30歳代で3割台半ばを超えている。「あまり参加したくない」は10歳代・20歳代が3割弱で最も高く、次いで60歳代が2割台半ばを超えている。《参加したい》は30歳代が4割強で最も高く、次いで50歳代と60歳代で3割台半ばとなっている。(図表2-9)

図表 2-9 年代別



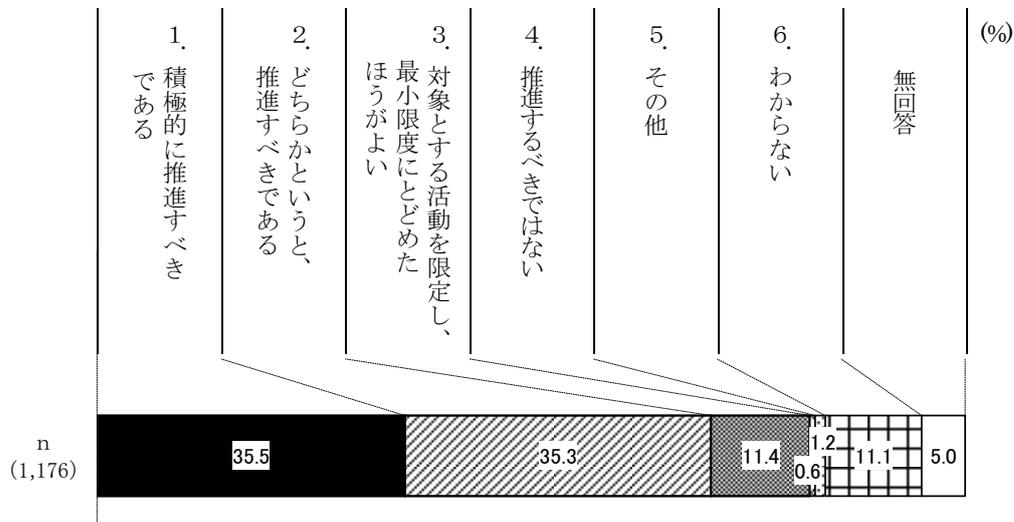
⑤ 民間のノウハウ等の導入意識

問24 このような取組を実施する際、NPOや民間企業などのノウハウ等を取り入れて、推進することについて、どのように考えますか。(〇は1つ)

[n=1,176]	日本国籍		外国籍	[全体]
		%		
1 積極的に推進すべきである	35.5		30.3	[35.5]
2 どちらかという、推進すべきである	35.5		30.3	[35.3]
3 対象とする活動を限定し、最小限度にとどめたほうがよい	11.4		15.2	[11.4]
4 推進するべきではない	0.6		-	[0.6]
5 その他	1.3		-	[1.2]
6 わからない	10.7		19.7	[11.1]
(無回答)	5.0		4.5	[5.0]

民間のノウハウ導入について考えることは、「積極的に推進すべきである」(35.5%)と「どちらかという、推進すべきである」(35.3%)が3割台半ばで高く、「対象とする活動を限定し、最小限度にとどめたほうがよい」が1割強で続く。(図表 2-10)

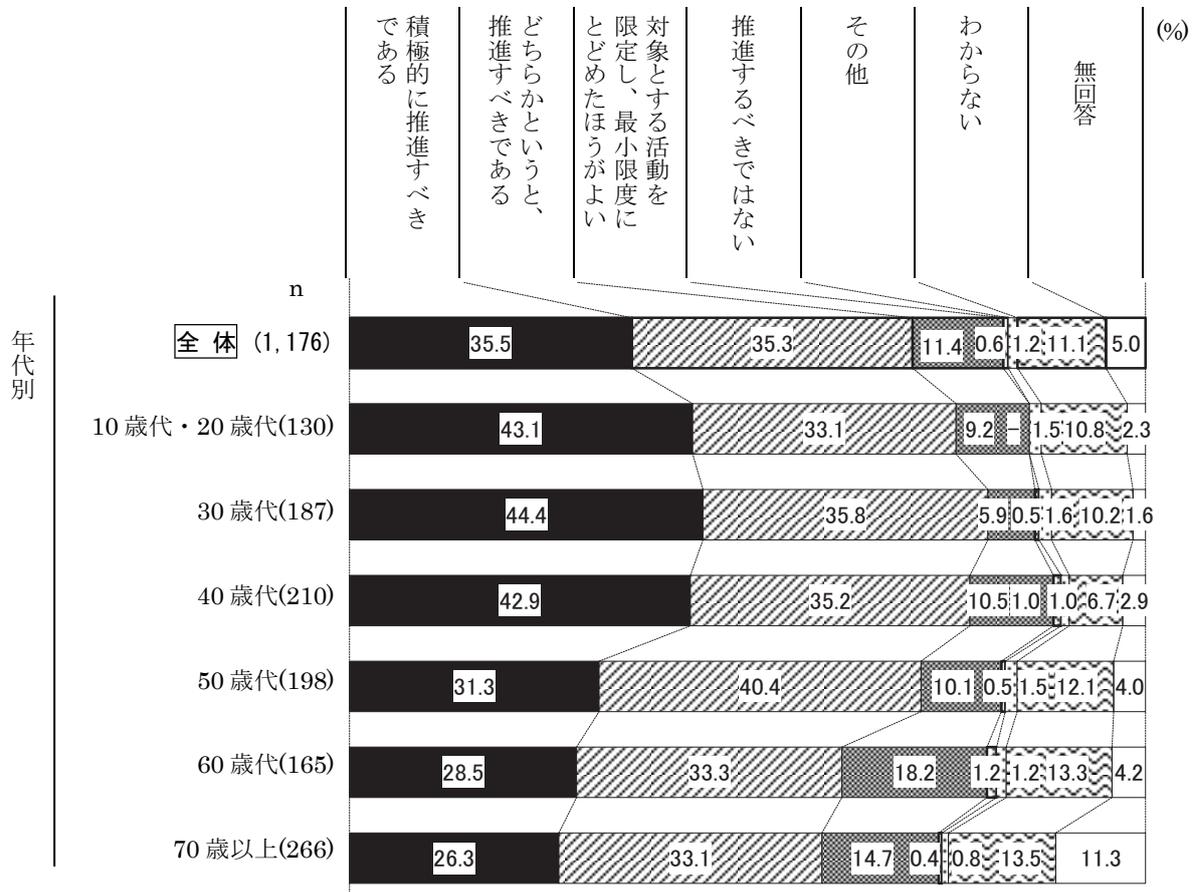
図表 2-10 民間のノウハウ等の導入意識



【年代別】

年代別でみると、「積極的に推進すべきである」は10歳代から30歳代が4割台半ば近くで高くなっており、40歳代でも4割強となっている。「どちらかという、推進すべきである」とどめたほうがよい対象とする活動を限定し、最小限度にとどめたほうがよい推進するべきではない、わからない、無回答、その他

図表 2-11 年代別



(4) 分析

公民連携（PPP）の推進に関する区民意識調査の結果について次のとおり分析する。

- ・公民連携（PPP）の認知度については、「よく知っている」が4.3%、「知っている」が19.7%となっており、認知派は2割台半ば近くにとどまっている。認知度を高めるために、広報やホームページへの掲載、セミナー・フォーラムの開催などにより、自治体からの更なる周知が必要である。10歳代・20歳代については、知っている割合が13.1%で他の世代と比べると特に低い。次いで、30歳代が18.1%と低い。このため、「しんじゅく若者意識調査」の活用や「若者のつどい」などのイベントでの周知、大学との連携協定を踏まえた学生への周知などにより、この世代への積極的な働き掛けが有効であると考えられる。
- ・公民連携（PPP）の推進については、「積極的に推進すべきである」が29.1%、「どちらかという、推進すべきである」が32.9%となっており、推進派が6割を超えている。公民連携（PPP）の認知度の質問で「よく知っている」と回答した層では「積極的に推進すべきである」が60.8%となっており、よく知れば知るほど、推進の考えが強くなる傾向がある。
- ・公民連携（PPP）に期待することについては、「サービス水準の向上」が4割台半ば近くで最も高い。民間事業者によるサービスの提供への期待がうかがえる。
- ・地域の課題を解決するための取組への参加希望については、「参加したい」が6.8%、「できれば参加したい」が28.9%となっており、参加希望をもつ人は3割台半ばにとどまっている。地域連携型²⁾の公民連携(PPP)を促進するためには、参加希望をもつ人の増加につながるよう、地域課題の解決や社会貢献についての意識の醸成を図ることが望ましい。
- ・地域の課題を解決するための取組への民間のノウハウ等の導入意識については、「積極的に推進すべきである」が最も高く35.5%、次いで「どちらかという、推進すべきである」が35.3%で、合計約71%となっており、導入派が7割を超えている。一方、「推進するべきではない」は0.6%と非常に低い。民間のノウハウ等の導入についての土壌が整っているといえる。地域連携型の公民連携(PPP)の促進に向けては、民間のノウハウ等の積極的な活用を期待したい。

2) 新宿自治創造研究所『研究所レポート 2018 No.2 公民連携（PPP）の研究（1）』, 2019, p.50-57

(5) 参考資料：調査票(特集調査項目「公民連携(PPP)の推進」関係部分)

令和元年度 新宿区区民意識調査

…ご協力のお願い…

皆様におかれましては、ますますご清栄のこととおよろこび申し上げます。

新宿区では、区民の生活実態を可能な限り正確に把握し、生活を支え、守っていくという観点から、毎年、区民意識調査を実施しています。今年度の調査では、区政への関心や要望をはじめ、「ユニバーサルデザイン」、「景観まちづくり」、「公民連携(PPP)の推進」などについて幅広くお聴きし、時代の要請に合った行政サービスを展開するための基礎資料として活かしてまいります。

調査の実施にあたり、区内に居住する満18歳以上の2,500人の方を、無作為に選ばせていただきました。お答えいただいた内容は、すべて統計的に処理しますので、個々の回答やプライバシーにかかわる内容が公表されることは一切ありません。

お忙しい中恐縮ではございますが、何とぞこの調査の趣旨をご理解いただき、ご協力くださいますよう、心からお願い申し上げます。

令和元年7月

新宿区長 吉住 健一

■回答・返送にあたってのお願い■



1. この調査は、封筒の宛名のご本人がご回答ください。
2. ご回答・ご返送は、次のとおりお願いします。
 - ◇ ご回答は選択肢の中から選んで数字に○印をつけてください。(一部、数字を記入するものがあります。)
 - ◇ ご回答の○の数は、(○は1つ)、(○は3つまで)などと表示していますので、それに合わせてください。
 - ◇ お答えが選択肢の中にない場合は、「その他()」を選び、()内にその内容を具体的に記入してください。
 - ◇ 設問によって回答していただく方が限られる場合がありますので、ことわり書きや矢印に従って回答してください。特にことわり書きのない場合は次の設問に進んでください。
 - ◇ ご記入いただきました調査票は、三つ折りにして同封の返信用封筒に入れ、**7月19日(金)までに**投かんしてください(切手を貼らずにお出しください。お名前を記入する必要はありません)。

■お問い合わせ先■ 新宿区 総合政策部 区政情報課 広聴係

電話：03-5273-4065 (直通)

FAX：03-5272-5500

～公民連携（PPP）の推進についておたずねします～

新宿区では、地域団体、NPO、民間企業など多様な主体が区と連携し公共サービスの担い手となっています。今後も、公（新宿区）と民（地域団体、NPO、民間企業など）の連携を推進し、民の柔軟な発想や専門性を活かしながら、質の高い行政サービスを提供していきたいと考えています。

今回の調査では、こうした公民連携(PPP:Public Private Partnership / パブリック・プライベート・パートナーシップ)に関する区民のみなさんのご認識やご意見をお聞きし、今後の取組の参考にしたいと考えています。

【公民連携（PPP）の例】

- ・ 民間委託等による公共施設の運営（スポーツセンター、図書館など）
- ・ 民間の資金やノウハウを活用した公共施設の建設・運営（PFI：Private Finance Initiative / プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）
- ・ 公的不動産の有効活用（廃校の民間事業者への貸付など）
- ・ ネーミングライツ（命名権）
- ・ 広告掲載事業（ホームページ、デジタルサイネージなど）
- ・ 自転車シェアリング事業
- ・ 規制緩和によるイベントなどの公共空間の活用（道路、公園などにおけるイベント開催）

問 20 区においても、民間委託等による図書館等の運営や、廃校等の民間事業者（吉本興業、学校法人等）への貸付、ネーミングライツ（区立新宿中央公園トイレの命名権）、区公式ホームページへの広告掲載事業など、公民連携（PPP）を実施していることを知っていますか。
（○は1つ）

- | | | |
|-----------|-----------|---------|
| 1 よく知っている | 3 あまり知らない | 5 わからない |
| 2 知っている | 4 全く知らない | |

問 21 区が公民連携（PPP）を推進することについてどのように考えますか。（○は1つ）

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1 積極的に推進すべきである | |
| 2 どちらかという、推進すべきである | |
| 3 対象とするサービスや施設を限定し、最小限度にとどめたほうがよい | |
| 4 公民連携（PPP）手法を導入せず、行政が直営で行ったほうがよい | |
| 5 その他（ | ） |
| 6 わからない | |

III

公民連携 (PPP) の推進に向けての仕組みづくり

本章では、窓口の一元化、民間提案制度、サウンディング型市場調査、インセンティブを取り上げ、公民連携 (PPP) の推進に向けての仕組みづくりについて示していく。

1. 窓口の一元化

(1) 一元化窓口の研究背景

十年ほど前から、横浜市の「共創フロント」を皮切りに、自治体の中で公民連携の一元化窓口を開設し、自治体が抱える課題の解決や公共サービス向上のために民間ノウハウを積極的に活用しようとする動きが出てきた。近年その動きは活発化し、窓口開設の事例が多くなるとともに、未開設の自治体が先進自治体へ視察に訪れる動きも増えている。公民連携に関心を持つ多くの自治体が、公民連携の事業化とその推進のための窓口の検討を進めている。

こうした動きを背景として、新宿区においても公民連携のための一元化窓口の設置を検討している。後に説明する民間提案制度やサウンディングに関しては、省庁による推進マニュアル、ガイドライン、手引といった資料を参照できるが、公民連携のための一元化窓口に関しては、その種の資料は整備されていない。そのため、窓口の設置に向けた検討に資するよう、一元化窓口の意義と定義に触れた上で、他自治体の既存の一元化窓口の持つ機能などを整理し、新宿区での展開可能性につなげていく。

(2) 一元化窓口の意義と定義

公民連携の原点は、公と民のそれぞれが得意とする分野で力を発揮し、リスクを分担し合いながら、効果的・効率的に質の高い公共サービスの提供を通じて、公益を実現することである。この点を踏まえ、公民連携一元化窓口の意義を三つにまとめることができる。

一つ目の意義は、民間に開かれた対話の窓口を常設することにより、公共サービスの質の向上を目的とした公民のパートナーシップを築き、自治体が民間の期待と信頼に応える基礎を築くことである。二つ目の意義は、窓口を一元化して合理的なスキームを築き上げることにより、事業化の可否の判断や、事業化の決まった案件に関して、スピード感を持って対応することである。三つ目の意義は、庁内での公民連携の情報共有や啓発につとめることにより、各課の公民連携の普及・啓発と人材育成を図ることである。

窓口一元化は、縦割りの行政組織の中で、複数の部門がばらばらに対応するのではなく、ワンストップの窓口が諸部門の動きを調整し、事業提案の効率的な取扱いを担う機能がある。公民連携の窓口を一元化し、専門部署が民間事業者の提案・相談を受け付け、庁内の所管部署への調整や橋渡しをすることで、提案の実現や事業化に結び付きやすくなることが期待される。この一元化窓口には、長期的な視野で見た場合、公民連携を確かな手段として事業を実現し最適化していくための庁内調整のノウハウの蓄積も求められることとなる。以上を踏まえ、公民連携の一元化窓口を規約的に定義する。

公民連携一元化窓口とは、自治体を中心とする「公」が、課題解決、公共サービスの質の向上のために、様々な「民」¹⁾の主体との対話につとめ、また、「民」を起点とした公益に資する事業提案²⁾を受け付け、取り扱い、その実現を目指す窓口である。

(3) 公民連携一元化窓口の機能

一元化窓口の他の自治体の事例を調査してみると、様々な名称、形態、機能がある。新宿自治創造研究所では、公民連携一元化窓口を設けて運用している自治体に独自にヒアリングを行い、所管部署、開設年、人員・体制・活動内容等について調査を行った。その概要を図表 3-1「公民連携一元化窓口ヒアリング概要」に示す。

1) ここでいう「民」とは、狭義には民間企業、広義には民間企業だけでなく、地域住民、町会・自治会、NPO、一般社団法人などの地域活動団体も含まれる。

2) 区の抱える地域社会の課題の解決やサービス向上に資する事業提案と理解されたい。

図表 3-1 公民連携一元化窓口ヒアリング概要

no.	自治体	窓口名	所管部課	開設年	人員・体制・活動内容等
1	横浜市	共創フロント	政策局 共創推進室 共創推進課	2008年	約20名(統括しているのは1~2名、職員は案件に応じて自由に動ける仕組み)。特に分野を選ぶということではなく、テーマ型/フリー型の提案制度をもとに、行政サービスの向上に結びつく案件につなげる活動に取り組んでいる。
2	神戸市	公民連携推進担当	企画調整局 調整課	2013年	専任3名(係長以下)。民間企業との連携(協定)が中心。
3	福岡市	mirai@ (ミライアット)	総務企画局 企画調整部	2018年	全6名で、公民連携専任を置いているということではない。公民協働事業(4名、うち課長1名)、実証実験フルサポート事業(2名、うち課長1名)から構成される。
4	さいたま市	公民連携推進担当 (* 公共施設マネジメント推進担当は、同じ部内に別に存在)	行財政改革部	2010年	課長含め4名と公民連携コーディネーター1名の体制。民間提案のコーディネート機能、サウンディングの機能、PFIの優先的検討規程等。所管課に専門的なスタッフがいない場合のかじ取り等。ほかに、指定管理、大学連携等を担当している。
5	桑名市	コラボ・ラボ桑名	まちづくり推進課	2016年	3名兼任体制(係長、係、サポートに入る職員1名)。民間企業との対話を最重要視している。ここへ来てもらえば、行政と対話できるという環境をつくっている。
6	世田谷区	官民連携担当課 (2018.4より、経営改革・官民連携担当課に名称変更)	政策経営部	2017年	係長含む3名体制。横浜市の共創フロントを参考にしている組織。民間提案の一次受け、調整、庁内啓発を主な機能としている。テーマ型とフリー型のうち、フリー型をどちらかという重視している。具体的な事業イメージがないアイデアでも、対話を重ねて実現へつなげる方向で進めている。
7	新潟市	公民連携 対話の窓口	総務部 行政経営課	2018年	「公民連携対話の窓口」1名(行政経営課所属)。PPP/PFIについては、それぞれの課に一定の知識がある担当があり、各課が取り組んできた。同窓口は、全庁的なPPPの一元化窓口として機能する前段階にある。直近では、庁内でPPP取組希望事業を募り、市がテーマ設定し民間提案募集を同窓口が取り扱った実績がある。住民を巻き込んで価値を提供する事業を目指している。
8	埼玉県	官民連携・行政改革担当 Saitama Collaboration Lounge」 (略称:サイコロ)	企画財政部 改革推進課	2018年	専任2名体制。庁内、企業、市町村からのPPP関連の問合せを受け、マッチングを主たる業務としている。県レベルではなく、市町村レベルで取り組んだほうがよい公民連携(PPP)案件も多くあるため、振り分け機能を担う場合がある。全庁的な専任窓口というわけではなく、民間との対話のチャンネルに近い。今年度まで2年間、専門家に委託して公民連携(PPP)関連の相談会を実施している。
9	豊島区	公民連携推進窓口	政策経営部 行政経営課	2017年	兼任の担当2名。昨年度まで企画課内にあり、今年度から行政経営課内に移った。同課で民間委託や指定管理を主に取っていた実績があるためである。基本的に民間事業者の提案を聴く一時窓口の任を担い、所管課につないでいる。
10	大田区	窓口名明記なし (令和元年12月迄公開の区の資料)	企画経営部 企画課	2018年	通称「公民連携デスク」で、課長(企業調整担当課長)含め3名の専任体制。大阪府の公民戦略連携デスクを参考にしている。基本指針を策定し、自治体、企業、区民の「三方よし」を目指している。企画課から立ち上がったデスクであり、全庁的な高度な調整を主たる任務としている。公共施設マネジメントは別部署。課内で「ソフト系PPP」「ハード系PPP」を分けている。
11	日野市	企画経営課・地域戦略係 (平成31(2019)年3月まで 地域戦略室で運用)	市長直轄組織	2013年	平成31(2019)年3月に地域戦略室はなくなり、後継部局は、企画経営課・地域戦略係で担当2名。大学連携は企業経営課で従来やっており、企業連携と大学連携を同じ課内にまとめた形。総合計画の動きとともに、SDGs等のバックキャストの取組を検討。
12	多摩市	公民連携係	企画政策部 行政管理課	2018年	計3名。係長1名、担当2名の専任。民間提案を広く募集する。直近では、中央公園改修に関するサウンディングを実施。
13	大阪府	公民戦略連携デスク	財務部 行政経営課	2015年	12名体制。府職員6名、出向等6名。包括連携協定を最重要視している(計753の包括連携協定の実績)。PPPフォーラム、リビング大阪、その他イベント等も主催。基本的には、民間企業からの意見や提案を聴き、つなぐという役割が大きい。大学との人材交流も多い。地域貢献企業バンクの事業を平成18(2006)年から実施している。
14	大阪市	市民局区政支援室・ 地域力担当企画連携グループ	市民局 区政支援室	2017年	課長含む5名。地域力担当に、企画連携グループと地域支援グループの2つのグループがあり、「企画連携グループ」が公民連携一元化窓口に対応する。大元が「市民局」であり、市と連携のある企業との関係を「区」へ展開する役割も担う。
15	茅ヶ崎市	行政改革推進担当	企画部行政改革推進 室	2011年 (公民連携のための基本的な考え方の策定)	計7名、うち公民連携(PPP)担当は1名。協働推進は「市民自治推進課」で、その他の案件について行政改革推進室が関わる。平成29(2017)年策定のガイドラインも推進室が担当。予算事業化は各課で受け持つ。
16	沼津市	公民連携推進プロジェクトチーム	都市計画部 まちづくり政策課	2015年	複数の課から職員が参加するプロジェクトチームのスタイルで、約20名ほどから構成。取りまとめ役を、まちづくり推進係の係長が担っている。
17	河内長野市	公民連携デスク	政策企画課	2018年	企画政策課7名、公民連携デスク1名。大阪府の公民戦略連携デスクを参考に開設。複数分野にまたがる案件が走り出す前の段階を担当したり、協定について企業と対話して取りまとめを行ったりと、コーディネートを中心に行う。
18	富田林市	公民連携デスク	市長公室都市魅力創 生課内	2019年	都市魅力創生課2名、政策推進課1名の計3名。大阪府の公民連携戦略デスクを参考に開設。PFIなど予算を伴うものは、全て行政管理課で取りまとめる。
19	別府市	公民連携課	共創戦略室	2017年	公民連携課は4名。方針を決めるプロセスやマネジメントに関わっている。公民連携課を含む四課を取りまとめているのが共創戦略室であり、「部」に相当。

他の自治体へのヒアリングの内容や自治体がホームページ等で公開している資料を基に、公民連携一元化窓口が持つ主要な機能について検討を加えた。以下に主要な機能とともに、機能と結び付けて意識する必要のある実務的な視点を示す。一元化窓口の持つ諸機能とともに、窓口の性格を決定付ける幾つかの視点を補足説明することで、一元化窓口の実態をよりよく理解することができる。なお、各機能の名称、視点として示すものは、本レポートが研究の目的で規約的に使用するものである点を断っておきたい。

①窓口機能

広く民間からの問合せに対して対話、相談に応じる窓口としての基本機能であり、庁内の様々な部署をたらい回しにすることなく、一元的に対応する機能である。自治体へ事業提案を寄せる民間の第一声を受け止めるとともに、提案する際の要領について、様々な Q&A を想定して対応する機能である。公民連携の趣旨、一元化窓口の趣旨や運用等について応答する機能も兼ねる。

窓口機能の発展版として、横浜市の「共創フロント」のように、職員が庁外へ出て、民間事業者・住民の元へ出張し、要望を傾聴するとともにファシリテーターとして機能するアウトリーチ型の窓口機能を備えるケースもある。

②受付機能

民間の具体的な提案を公式に受け付ける機能である。この機能は、様々な媒体を通じて実現可能であり、電話、メール、特定のフォーマットへの記入等を通じての機能実現が考えられる。専用の提案シートを用意している自治体も少なくない。

③橋渡し機能

主として民間からの提案について、関連する庁内各課へ橋渡しを行い、適切な部署へつなぐ機能である。先行自治体の事例では、庁内における橋渡し（機能）を、次に示す調整（機能）と一体として示す場合が多い。大阪府の「公民戦略連携デスク」では、企業・大学からの要望を庁内の各担当セクションにつなぐ機能を「コンシェルジュ」機能と表現している。埼玉県は、企業と県市町村との連携の「マッチング」として、本機能を示しているように見える。また、福岡市のように「公民連携のハブ」という表現を用いて本機能を示すケースもある。

④調整機能

自治体の既存の一元化窓口の事例の大半は、調整機能として「対内的」な機能、すなわち庁内の調整機能を有している。自治体内部で、「橋渡し」や「(民間提案の) 実現に向けた調整」を行うというスタンスが示されており、横浜市の『共創推進の方針』が代表的な例である。そのほか、「事業化に向けた調整」(別府市)、「事業の総合調整」(豊島区)といった表現がとられている。

一方、この調整機能には、対内的なものだけでなく、「対外的」なものもある。例えば、庁内の限られたリソースや体制を踏まえた上で、民間の要望を現実に見合った方向に修正してもらうようなネゴシエーションが、「対外的」な調整機能に含まれる。その他、大阪府の「公民戦略連携デスク」で、「庁内からの提案を企業・大学と調整」する機能を「コーディネート」機能と位置付けている例がある。

⑤情報機能

情報の集約機能、情報の一元化機能である。庁内で、寄せられた相談案件、公式に受付した事業案件等を一元的に情報管理し、具体的な事業化提案の採用／不採用、その理由、事業の進捗等についての情報を集約し、蓄積し、共有し、活用する情報共有機能である。庁内の情報の「共有化と一元化」と表現する例がある(別府市)。

また、民間や地域、他自治体へ、対外的に公民連携に関する情報を提供し啓発を行う機能がある。この対外的な情報提供機能の拡張版として、一元化窓口が主催するシンポジウムやフォーラム等の開催がある。横浜市の「共創オープンフォーラム」がその代表的な例である。

⑥啓発・人材育成機能

自治体に公民連携一元化窓口を有していたとしても、同窓口の担当のみが公民連携の意義を理解し、公民連携事業に携わるわけではなく、各課が公民連携の意義を理解して初めて庁内で公民連携に関する有意義な議論が可能となり、個別の案件についての調整、決定に至ることが可能となる。各課への公民連携の意識の普及・啓発、そして、民間との対話能力を備える人材育成の機能が求められる。

⑦課題管理機能

自治体の事業の中で、公民連携を通じて解決できる可能性があるものを整理し、課題を整理する機能がある。一元化窓口で短期的に取り組む課題か長期的に取り組む課題かを判定してリストを作成している事例がある。福岡市、別府市、盛岡市等で作成している「ロングリスト」「ショートリスト」がそれに相当する。このリストの作成を経て、テーマ型提案募集に結び付け、民間提案を求めるケースがある。

⑧ガバナンス機能

公民連携推進のための指針やガイドラインを作成し、それに沿って運用する機能のほか、自治体がイニシアチブを取って公民の対話を促進するサウンディング機能や積極的な民間事業者からの提案を促進するインセンティブ設計の機能も、このガバナンス機能に含まれる。

⑨予算化機能

一元化窓口の運営のために、窓口の（専用）予算を獲得する機能である。

(4) 公民連携一元化窓口の実務的な視点

公民連携一元化窓口の機能として、①窓口機能、②受付機能、③橋渡し機能、④調整機能、⑤情報機能、⑥啓発・人材育成機能、⑦課題管理機能、⑧ガバナンス機能及び⑨予算化機能の9つを確認したが、自治体で運営されている既存の公民連携一元化窓口の実態を捉えるためには、機能だけでは十分ではない。

民間事業者等の意見をどのように募るかという視点、施設と事業のどちらに重点を置くかという視点、所管課が個別協定を締結するのか、公民連携の専門部署が包括連携協定を締結するのかという視点、アウトリーチ型の活動を行うかという視点、すなわち、次に示す4つの視点から、公民連携一元化窓口の持つ使命、性格、独自性に即して、その実態を理解していくことが必要である。

①テーマ型募集／フリー型募集

第一に、自治体が意見を受け付ける際にテーマを設けるかどうかである。自治体が地域の課題を踏まえてテーマを示す「テーマ型」と、自由に民間が意見・提案を行う「フリー型」の2つに分けることができる。両方を備えるのが横浜市、さいたま市、桑名市、世田谷区の一元化窓口である。どちらに力点を置くかは、自治体により異なっている。

②ハード／ソフト

第二に、公民連携を、ハード（施設の建設や管理運営など）を中心に推進するか、ソフト（まちづくりや地域活性化に関する事業など）を中心に推進するかである。公共施設の管理運営の最適化や有効活用を図る目的で民間提案を募るハード中心のものとするか、様々な公共サービスの充実やまちづくり、地域活性化のための事業に関する民間提案を募るソフト中心のものとするか、自治体により目指す路線に違いがある。ハード／ソフトを厳密に切り分ける視点が重要ということではない。

ハード中心の事例として、沼津市の「公民連携推進プロジェクトチーム」を挙げることができる。沼津市の同部署は、公共施設マネジメントの推進を趣旨としており、「公共施設の老朽化や利用需要を見据えた最適化」を掲げ、「遊休化した資産」を対象に、民間事業者の提案を募っている。沼津市に限らず、公共施設マネジメ

ント推進を目的とする一元化窓口では、サウンディングや公募プロポーザル方式による公有財産の貸付を実施する事例が多くなっている。

ソフト中心の事例としては、「市民サービスの質の向上」や「地域経済活性化」を目的として、民間企業と多くの包括連携を結び、公民連携を推進している神戸市の事例や、「諸力融合」をモットーに人口分野、産業・雇用分野、ヘルスケア分野の三分野で戦略を打ち出し、民間企業と様々な協定を結んでいる日野市の事例がある。

③個別協定／包括連携協定

第三に、契約を視野に入れる場合に、施設や事業の所管課が当事者となり個別協定を締結して取り扱うか、公民連携の専門部署が当事者となり包括連携協定を締結して取り扱うかである。一元化窓口の有する「橋渡し機能」を通じて検討するとしても、区の抱える課題の性質や個別の事業の性質によって、個別協定として所管課が推進するか、包括連携協定として公民連携の専門部署が中心となって推進するかを判断する必要がある。所管課につないで個別協定とするか、包括連携協定とするかの判断をする一元化窓口としては、豊島区の事例がある。

④庁内常駐／アウトリーチ

最後に、一元化窓口の諸機能を庁内で果たすか、民間事業者や住民の元へ赴いて果たすかである。基本的に庁内に常駐して一元化窓口の機能を果たすものと、職員が積極的に民間の活動する現場へ出向き、アウトリーチ（機能）を通じて機能を実現するケースがある。アウトリーチ機能を実装している一元化窓口の代表的な例は、横浜市の「共創フロント」である。

2. 民間提案制度・サウンディング型市場調査

(1) 民間提案制度

従来、自治体の公共事業は自治体内部でほぼ全てを企画し、企画し終えたものについて民間事業者等に委託することが主流であった。公共施設の整備については、コンペのような例外的なケースを除いて、企画に続く工程である「設計」と実施段階である「施工」を分離し、自治体の意向に沿って企画・設計を終えたものについて、施工を民間事業者等に発注するスタイルであった。そして、競争は企画を終えた後の発注段階で、価格を中心に行われてきたのである。

これに対し、PPP/PFIの民間提案制度、サウンディング型市場調査に共通する中心的意義は、「企画段階から民間企業が関わる」³⁾こと、「公的主体が事前に知り得ない民間企業の経営ノウハウ」⁴⁾を効果的に公共事業に導入することにより⁵⁾、競争に関して言えば、より前の段階に競争の場を設定し、価格だけでなく企画内容やノウハウの独自性で競うことに意義がある。

従来の企画・設計の段階の業務を「公」がほぼ単独で担うスタイルから、企画・設計を含めて公民の対話を通じて民間事業者等の経営ノウハウ・知的財産を活用し、「公民連携」でより効果的・効率的に事業を進めるスタイルへの根本的な価値の転換がここにはある。これに合わせて、競争の価値も、価格中心の競争から、知とノウハウをめぐる競争へと転換しているのである。

PFIに関しては、民間提案のための法的なバックグラウンドが整備されている⁶⁾。そこでは民間事業者が「実施方針を定めることを提案することができる」としており、企画レベルで民間が参加可能であることが示された。

PFI法改正の動きとともに、必ずしもPFI法にのっとらない公民連携事業についても、企画の段階から民間事業者等の様々な知や経営ノウハウを導入しながら進めることが、公共サービスの持続可能性の追求と維持向上のために重要であるとの観点から、先進的な自治体では、民間事業者へ公共サービスについて主体的に情報提供を行いつつ、民間提案を積極的に受け入れる傾向にある。

平成26(2014)年作成の内閣府のPFI関連資料⁷⁾では、「民間のイニシアティブ」で「最適なサービス提供」を実現し、「地域の価値や住民満足度の効果」の発揮のために、「PPP(官民連携)の推進が求められている」と説き⁸⁾、福岡市、横浜市、神戸市、静岡市、我孫子市、新潟市、さいたま市、群馬県等、自治体の民間提案制度を中心に参考にしながら、民間提案推進のための要点を整理して示している。具体的には、対象事業の抽出(福岡市)、提案受付(横浜市、神戸市)、提案の検討とその体制(静岡市、群馬県)、検討項目、検討結果の通知公表、民間提案実施方針の策定(我孫子市)、提案に対する評価(新潟市)、さらに、地域企業のノウハウ習得・地域人材育成(福岡市)についても触れ、民間提案の一連の作業段階に応じた留意点や注意事項を示している。

3) 内閣府『PFI事業民間提案推進マニュアル』, 2014, はじめに

4) 福田隆之・赤羽貴・黒石匡昭『改正PFI法解説』, 2011, 東洋経済新報社, p.80

同じ箇所において、「PFI事業者選定」の手続きは、「事前に知り得ない効率化や事業価値の向上を獲得する」手続きと同一視されている。サウンディング型市場調査が、公民の間の情報の非対称性に起因する逆選択の防止の効果を持つとみなされていることが理解される。

5) 本レポート第3章3.「インセンティブ」の箇所の説明するが、地方自治体と民間事業者との間には「情報の非対称性」があり、この非対称性の一部を埋める意義を、民間からの提案の受付やサウンディングに認めることもできる。民間の知やノウハウは知的財産であり、その提供を求めるにあたっては知的財産保護とともに一定のインセンティブ設計が必要となる。

6) 民間事業者による提案制度の導入に関わる「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(PFI法)」第6条の全文は以下のとおり。民間による提案とともに、提案を受けた管理者等による検討と結果の通知についても定めている。

「第6条 特定事業を実施しようとする民間事業者は、公共施設等の管理者等に対し、当該特定事業に係る実施方針を定めることを提案することができる。この場合においては、当該特定事業の案、当該特定事業の効果及び効率性に関する評価の結果を示す書類その他内閣府令で定める書類を添えなければならない。

2 前項の規定による提案を受けた公共施設等の管理者等は、当該提案について検討を加え、遅滞なく、その結果を当該民間事業者に通知しなければならない。」

7) 内閣府『PFI事業民間提案推進マニュアル』, 2014

8) 内閣府, 前掲書, p.1

その中でも、提案受付については、「対外的な窓口を明確化しておくことが重要」とし、民間提案を促進するために、事業者からの相談に応じるだけでなく、「必要な情報を提供」し、「提案書の作成を支援する」役割のほか、「公共施設等の整備等の必要性に関する情報」「公共施設等の過去の財務データや事業見通し」を提供する役割、そして、「PFI法に基づく民間提案か否かを確認」する役割を担う必要性を説いている⁹⁾。

以下では、特徴的な三つの自治体の民間提案制度について説明する。さいたま市の制度は、行財政改革推進部署が中心となり、「フリー型」「テーマ型」のバランスのとれた民間提案制度である点が特徴である。鳥取市の制度は、公共施設マネジメントを起点に充実が図られた制度である点が特徴である。東村山市の制度は、持続可能なまちづくりを前面に打ち出し、市の新たな財政負担を生じさせない提案を募集する点に特徴がある。

①さいたま市の民間提案制度

さいたま市は、同市の定める『さいたま市民間提案制度実施要領』の冒頭で、「多様化・複雑化する行政課題に対応するため」の公民連携の取組の中で、「市民サービスの向上」「コストの削減」「新たな歳入の確保」を掲げ、民間事業者からのアイデアを募り、事業化を目指すとしている。

事業フローとして、(a) 対話段階、(b) 事業化検討段階、(c) 事業者選定段階の3つを定め、民間事業者、窓口となる部署（行政改革推進部）、所管課の動きをフローにまとめ、可視化している。

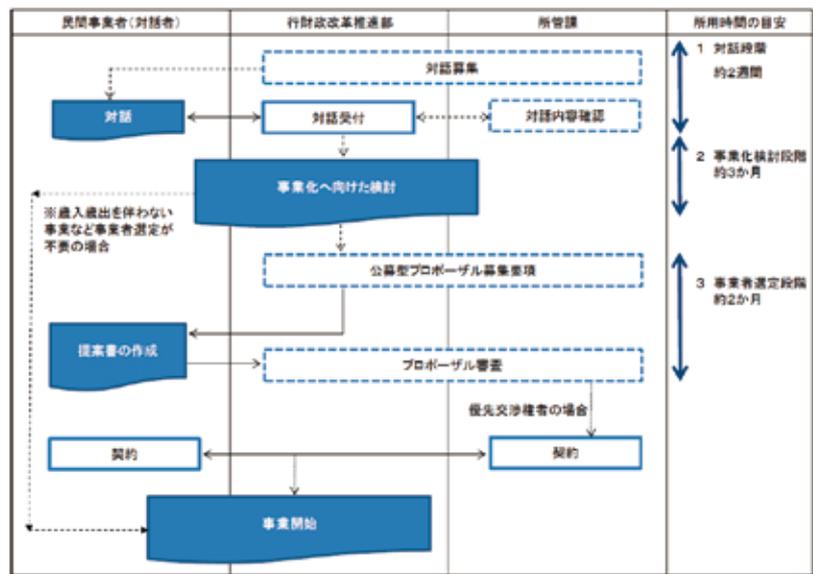
近年の同市の民間提案募集事業においては、この実施要領で公募するタイプが「フリー型」であり、これとは別に、「テーマ型」の民間提案募集を行っている。募集の結果については、提案事業名、提案概要、採否、委員会でのコメントとともに公表されている。

例として、令和元（2019）年度の「テーマ型」の民間募集では、(a) 広告掲載事業、(b) 駅前公衆トイレの維持管理、(c) 施策PRの三領域で民間提案を募集している。(c)は、同市が推進する「健康マイレージ」の周知や「さいたま市食育・健康なび」へのリンク設定を企業のホームページ等に求めるもの、「第3次さいたま市食育推進計画」中にある「毎日三食野菜を食べる市民を増やす」ためのアイデア募集等がその内容である。

②鳥取市の民間提案制度

鳥取市の民間提案制度は、「鳥取市公共施設マネジメント民間提案制度」という名称を与えられている。その運用方針では、冒頭で「公共施設の更新問題への対応」が打ち出されている。これに向けて、「これまで以上に効率的かつ効果的な公共施設マネジメントを進めることを目的」として、幅広く、公民連携手法の導入を推進するという立場が明確に示されている。

図表 3-2 さいたま市の民間提案制度の事業フロー



さいたま市『民間提案制度実施要領』p.2より転載

9) 内閣府, 前掲書, p.3

本制度は、民間事業者に公共施設に関する提案を求め、提案を選定し、協議をもとに事業化を図るものだが、協議が成立した場合でも、予算案件等が議会で承認されない等の事由があり得ることから、「解除条件付き」の制度である点が特徴である。

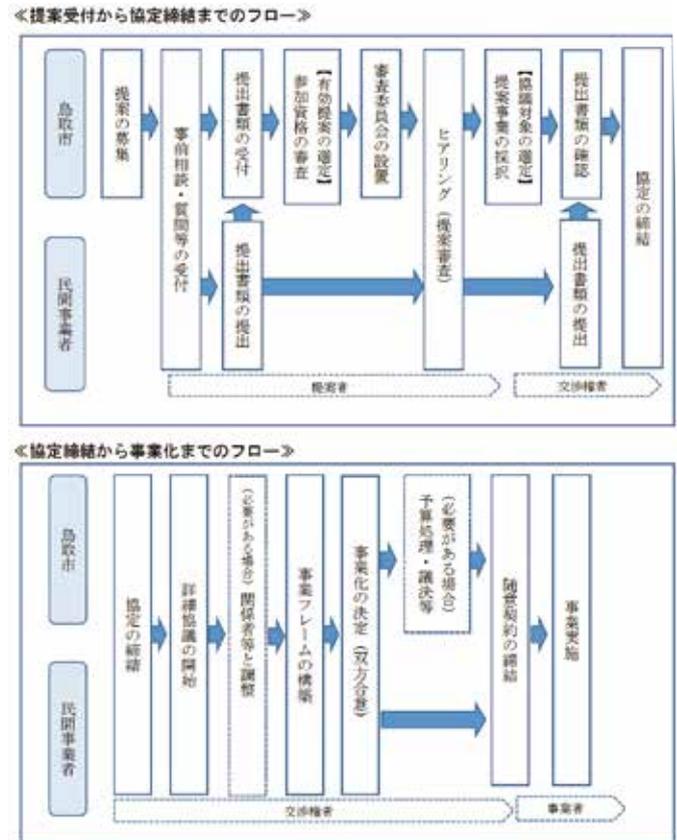
事業スキームとしては、公募（募集）、事前相談質問の受付を経て、提案書類の提出、参加資格審査を経て、審査委員会を設置する。これに続き、プレゼンテーション等を含む「提案審査」を実施した上で、協議対象の選定、協定の締結へと至る流れである。提案審査において公募にかけ、競争を経ていることから、協定の締結後に詳細協議をし、事業化の決定がなされた場合には随意契約の締結が保証されている点も、本制度の特徴である。「随意契約保証型の民間提案制度」と呼ばれるものである。

③東村山市の民間提案制度

東村山市の民間提案制度は、公共施設の再生と関係付けて「まちづくり」を前面に打ち出している点に最大の特徴がある。

同市は、『東村山市と民間事業者との公民連携によるまちづくりに関する基本方針』を定めており、その「1はじめに」では、第4次東村山市財政改革大綱に基づいて、同市が「効率的・効果的な行政運営」に成果を挙げてきたことを説きつつ、「公共施設の更新問題の顕在化」等による、更なる行政課題の多様化、高度化、複雑化を示している。そして、限られた経営資源で課題に対応し、「良質で持続可能な市民サービスを提供」するために、「公民連携」の推進が必要だとしている。その上で、「あらゆる分野において公民連携を積極的に進める」という基本方針を打ち出し、公民連携の三原則— (a) 実現のための積極的な検討の原則、(b) 市民、行政、民間事業者「三方良し」の原則、(c) 対等な関係の原則—を掲げている点が特徴的である。また、民間事業者の提案の積極的な受入れに関する留意事項の一つに「サウンディング型市場調査」を挙げた上で民間提案制度について説明しており、そこでは、地方自治法施行令と同市のガイドライン¹⁰⁾に基づき、「随意契約によることを原則」とすると明記している。

図表 3-3 鳥取市の民間提案制度の事業フロー



『鳥取市公共施設マネジメント民間提案制度運用指針』p.2 より転載

図表 3-4 東村山市の民間事業者提案制度の特徴

(参考) 公民連携の基本方針の概要

基本方針	公共的課題を解決し、持続可能で良質な市民サービスを提供することを目指し、従来の発想にとらわれず、あらゆる分野において公民連携を積極的に進める	
公民連携の三原則	(1) 実現のための積極的な検討の原則	<ul style="list-style-type: none"> ・ 試行錯誤しながら改善 ・ チャレンジ精神をもって積極的に公民連携を検討 ・ 民間事業者からの公民連携の提案を歓迎
	(2) 市民、行政、民間事業者「三方良し」の原則	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民サービスの向上 ・ 行政の生産性の向上 ・ 民間事業者のビジネスチャンスの創出
	(3) 対等な関係の原則	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間事業者と信頼関係を築きながら取り組む ・ 民間事業者のアイデアやノウハウは適切に保護する

東村山市『令和元年度 民間事業者からの提案公募要領』p.1 より転載

10) 地方自治法施行令第167条の2第1項第2号及び市の随意契約適正実施のための指針（随意契約ガイドライン）

令和元（2019）年、東村山市経営政策部資産マネジメント課は、『令和元年度 民間事業者からの提案公募要領』を発行し、「民間事業者の主体的な発意」による民間提案募集を行っている。

民間提案を募集した際の対象は、「市が行うすべての事務事業等」「原則、市に新たな財政負担を生じさせないもの」「市民サービスや行政の生産性向上につながるもの」の三つであり、市の予算措置を必要としない提案を強く求めている。同市の『令和元年度 民間事業者提案制度』には、市が採択した提案を行った事業者に対する「インセンティブ」として、「随意契約等により事業等を実施」としている。鳥取市のケースと同様、東村山市も広く公募で自治体の課題を解決に導くための民間の知とノウハウを求めており、提案書を受け、審査し、協議する過程で実質的な競争を経ていることから、契約の段階において随意契約を保証していると見ることができる。

東村山市は、ほかにも『施設再生スタディブック』を発行し、公共施設の更新問題という重いテーマを、親しみやすい対話方式を用いて分かりやすく説いている。同資料の中で、市民と共有可能な様々な問いを発しつつ、市内の公共施設の事例を市民の目線で検討し、市内小学校の施設複合化を論じているが、一貫して市民と自治体との意見交換の重要性を示している点が特徴的である。

以上、三つの特徴的な民間提案制度を確認した。それぞれの自治体が置かれた状況や固有の課題に応じて、民間提案を募る独自の制度となっているが、その一方で三者に共通する要素もある。公民の対等なパートナーシップ関係を志向する点、そして、知的財産の保護の点である。

知的財産の保護に関して、さいたま市の資料では、「対話内容に知的財産権が含まれる場合には市に明示してください」「提出された書類に係る知的財産権は対話者に帰属するものとし、市は民間事業者（対話者）の同意なく公表しません」¹¹⁾としている。鳥取市は、「提案者の著作権は提案者に帰属します」「提案者の提出書類については、提案審査以外で提案者に無断で使用しません。また第三者に情報を漏らしません」と説明されている¹²⁾。また、東村山市の資料では、「対等な関係の原則」をうたう部分において、「市は、民間事業者のアイデア、ノウハウ、技術等は、民間事業者の重要な経営資源であることを認識し、民間事業者からの提案内容や独自のノウハウ等に関しては、知的財産として尊重し、適宜的確な情報管理を行います」と知的財産保護の姿勢を鮮明に打ち出している¹³⁾。

随意契約保証型の民間提案制度は、鳥取市、東村山市を含めて、令和元（2019）年9月の時点で19自治体において実施されている¹⁴⁾。本制度は、構想段階から民間事業者等の創意工夫を組み込んで公共サービスの充実を図るものであり、その制度の趣旨からも、「民」の側が持つ知的財産を「公」の側が責任を持って保護することが重要である。

図表 3-5 東村山市の民間事業者提案制度のポイント



東村山市経営政策部資産マネジメント課の資料より転載

11) さいたま市『さいたま市民間提案制度実施要領』, 2017, p.2

12) 鳥取市『鳥取市公共施設マネジメント民間提案制度運用指針』, 2018, p.4

13) 東村山市『東村山市と民間事業者との公民連携によるまちづくりに関する基本方針』, 2019 より

14) 堤洋樹編著『公共施設のしまいかた』, 学芸出版社, 2019, p.161

(2) サウンディング型市場調査

「民間提案制度」が、公募に応じた民間事業者等の中から 1 対 1 のパートナーを自治体を選出するものであるのに対し、「サウンディング型市場調査 (サウンディング)」は、1 対 n の関係で、自治体を持つ「情報」を不特定多数の民間事業者等に対して公表し、公民間のフラットな対話の機会を設け、民間事業者等の自由な意見を募ることを特徴としている。サウンディングは、自治体の連携相手となるパートナー選出に直結するものではなく、案件を公募プロポーザルにかける前の段階で、より広く公民の対話の機会を設けるために用いられる手法である。

公民連携の先進自治体の一つである千葉県流山市は、ホームページで「サウンディング型市場調査」を定義している。それによれば、公民連携事業の案件の内容・公募条件を決める「前段階」において、公募により「民間事業者の意向調査・直接対話」を行い、「当該案件のポテンシャルを最大限に高めるための諸条件の整理を行うもの」がサウンディング型市場調査であると定義した上で、民間事業者の「ノウハウと創意工夫を事業に反映」できることや、民間が「参入しやすい環境」ができることを強調している¹⁵⁾。

サウンディングで自治体が公表する「情報」は行政課題に関係しており、例えば、未利用の公有地に関する情報や公共施設の統廃合に関する情報、公共サービス及び事務事業の見直しの情報等がある。自治体が認識する課題次第で情報は多岐にわたる。自治体が構想を固めてしまえば、そこに民の意見を反映させることは困難になる。したがって、自治体が課題を踏まえて企画する前段階にある内容について、その方向の妥当性、効率性、採算性、市場性等の観点から、民間事業者の視点で自由な意見・批評を募る場がサウンディングである。

最も重要な点は、サウンディングが「諮問会議」や「審議会」とは大きく異なることである。これらの会議体は、専門家、有識者、経営者、又は自治体選出の住民で構成され、自治体の認識する課題についての議論をし、意見等を伺う場であることが多い。サウンディングの趣旨は大きく異なっている。サウンディングは、より民間に開かれた対話の場であり、公民が対等な関係で対話に臨む機会であり、民間の参入をより容易にする目的を持つものである。自治体はサウンディングを経て抜本的な構想の見直しを余儀なくされることがあり得る。自治体は、公共サービスや施設の情報に最大限提供し、様々な分野で活動する民間事業者等から自由に意見を募ることにより、公益性だけでなく、効率性、採算性、市場性、持続可能性を重視した、より洗練された企画へと発展させる機会を、サウンディングにより得ることが可能となる。民間事業者にとっては、自治体の企画が、より強く効率性、採算性、市場性を意識したものになることにより、事業への参入がより容易になるというメリットがある。

横浜市が先鞭を付けたこのサウンディング型市場調査は、近年急速に増加しており、平成 28 (2016) 年 4 月 1 日から令和元 (2019) 年 8 月 6 日までの 3 年 4 か月程度の期間に、日本 PFI・PPP 協会の把握する実施状況では、655 件のサウンディングが行われている。都道府県や政令指定都市が行うサウンディングも含まれるが、その多くが一般の市区町村によるものである。内訳は、都市公園の利活用 (Park-PFI 等) が最も多く、庁舎・学校を中心とした跡地活用、未利用地での公共施設の新設、学校施設の空調整備等も多くなっており、事業発案段階でのサウンディングが大半である¹⁶⁾。

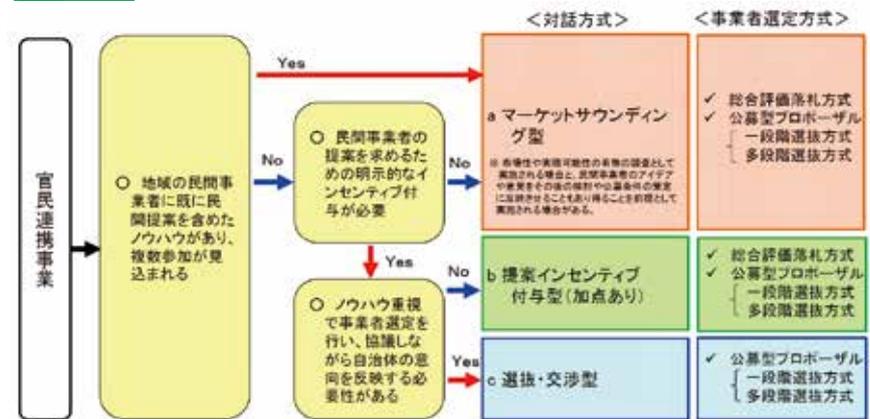
15) 流山市ホームページ (<https://www.city.nagareyama.chiba.jp/information/1006912/1006966/1006988/1006989.html>) より

16) 日本 PFI・PPP 協会作成の資料による。

以下、省庁のガイドラインや手引きの紹介に続き、サウンディング型市場調査の事例について簡単に確認する。

内閣府・総務省・国土交通省が平成 28 (2016) 年に作成した『PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド』によれば、サウンディングを実施するタイミングとして「事業発案時」「公募条件検討時」の 2 つを挙げている¹⁷⁾。そして、民間事業者へのインセンティブを組み込んだ官民対話のフローを作成している¹⁸⁾。これによれば、「インセンティブ付与が必要」かどうかを基準に 3 つの対話方式を提示しており、インセンティブ不要の場合は (a) マーケットサウンディング型、インセンティブ必要の場合には、(b) 提案インセンティブ付与型と (c) 選抜・交渉型を提示している。

図表 3-6 官民連携における事業者選定フロー



内閣府・総務省・国土交通省『PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド』, 2016, p.12 より転載

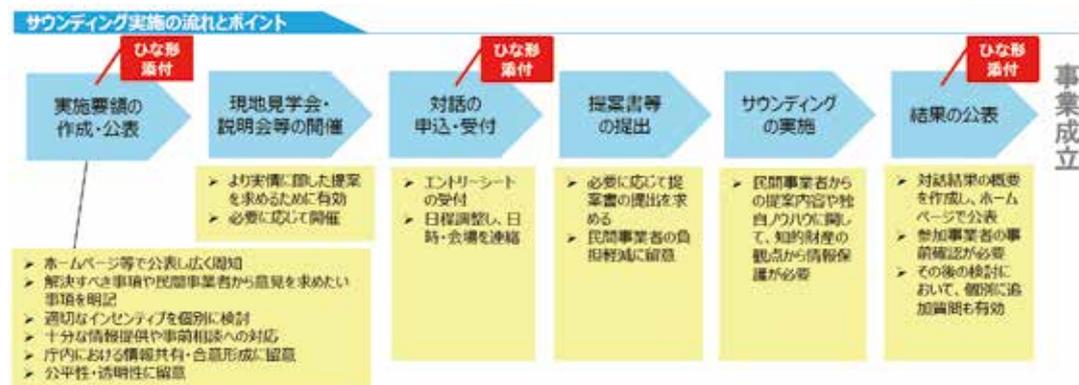
インセンティブの具体的な内容は加点や優先順位付けとなっている。つまり、サウンディングを第一段階とみなし、当該の公民連携事業について、優れた

提案をした事業者を、次の第二段階で事業者選定を行う際に、加点や順位付けで優先的な立場を与えるものである。事業提案には多くの時間とコストがかかるため、それに見合うインセンティブを付与することで民間事業者が参入しやすくなる。

平成 30 (2018) 年に作成された国土交通省の『地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き』は、「構想段階の比較的初期の段階から」¹⁹⁾ のサウンディング実施に合わせて、対象事業の分野を問わず一般的なサウンディングの手順をまとめている。事業段階に合わせて、サウンディングの特徴や手続をより細かく解説しているとともに、実施要領の作成・公表から、現地見学会・説明会、対話申込受付、提案書資料の提出、サウンディングの実施、結果公表、サウンディング実施後の手続までの一連の段階で必要となる書類の「ひな型」を用意している。同手引きの概要版では、サウンディングの実施の流れとポイントを簡便に示し、自治体でのサウンディングを容易にする工夫がなされている。

国によるサウンディング支援として、国土交通省の社会資本整備政策課が関わる「ブロックプラットフォームサウンディング」である。PPP/PFI に関心のある産官学金のメンバーが交流する「ブロックプラットフォーム」というネットワークが構築されており、この仕組みを活用して、平成 29 (2017) 年からサウンディング

図表 3-7 地方公共団体によるサウンディング実施の流れとポイント



国土交通省『地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き (概要)』, 2018 より転載

17) 内閣府・総務省・国土交通省『PPP 事業における官民対話・事業者選定に関するプロセスに関する運用ガイド』, 2016, p.8

18) 前掲書, p.12

19) 国土交通省『地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き』, 2018, p.2

が実施されている。このサウンディングの実施要項によると、サウンディング実施のタイミングを「①事業発案時」「②公募条件検討時」の2つ²⁰⁾としており、これは、内閣府・総務省・国土交通省が平成28(2016)年に作成した『PPP事業における官民対話・事業選定プロセスに関する運用ガイド』を踏襲している。一部の例外を除き、基本的に「公開の場で行う開放的サウンディング」を想定し、傍聴も可能な1対nのサウンディングが、東北ブロック、関東ブロック、中部ブロック、近畿ブロック、中国ブロック、九州・沖縄地方ブロックごとに、令和元(2019)年まで過去3回実施されている。自治体には自由裁量が認められており、自治体独自のサウンディングの実施も認められている²¹⁾。

そのほか、具体的な自治体のサウンディングの事例としては、前橋市の旧嶺小学校跡地活用、流山市の市民体育館指定管理者、前橋市の新設「道の駅」、高槻市の安満遺跡公園の運営、犬山市の市有財産、伊丹市の中野寺本線道路予定地、横浜市の市内すべての都市公園の活用、浦添市の神森小学校のプール改築、津山市の市営プールのあり方、大村市の新大村駅周辺地区公有地活用、大阪府のナイトカルチャー実施場所の確保、長野市の小中学校(空調)クール化プロジェクト、東村山市の包括施設管理委託等、事業の分野や規模の大小にかかわらず、様々なサウンディングが行われ、民間事業者等のアイデア、知とノウハウに基づいて、企画が進められている公民連携事業も数多くある。

サウンディング型市場調査は、自治体が対象案件の情報を最大限提供した上で、公と民が対等な関係で対話に臨む1対nの対話の機会であり、課題案件の市場性等について様々な角度から広く「民」の意見を聴くことを趣旨とするが、事業化の可能性やスケジュールを提示し、自治体の本気度を示す重要な場でもある。ケースに応じて一定のインセンティブ付与を設計し、民間事業者等のサウンディングへの参加意欲を高めるとともに、公募を通じて民間提案を募集し、1対1のパートナーとの公民連携事業を進めるための重要な礎石となるものである。

20) 国土交通省『ブロックプラットフォームサウンディング実施要項』, 2019, p.1

21) 前掲書, p.1「ブロックプラットフォームのサウンディングと自治体独自のサウンディングはいずれも任意であり、いずれか片方だけを実施することも、両方を実施することも可能である。」

3. インセンティブ

(1) インセンティブの基礎

①なぜインセンティブなのか

公民連携においては、自治体と民間との関係づくり、公民間の情報共有や契約についてインセンティブ（人間を合理的な行動に導いたり、やる気を起こさせたりする動機に結びつくもの）を適切に設計・運用し、実務にあたる必要がある。インセンティブが最適化されていない場合には、深刻なリスクにつながる可能性があり、「インセンティブ問題」と呼ばれる事象が生じる。日本における、1980年代以降の第三セクター事業の一部がそのケースに相当するものであった。

また、とりわけ1990年代以降の経済学の中で重要な位置を占めてきた、「情報の非対称性（ある仕事を委ねる側と、それを受け代理する側とでは持つ情報が異なり、双方の持つ情報を全て対称にすることはできないこと）」の理論に通じる必要がある。情報の非対称性の理論は、市場の失敗について重要な視座を提供してきただけでなく²²⁾、政府の失敗、公民連携の失敗にも応用されてきた。公と民の間の情報の非対称性について正確に知り、それが公民連携にもたらし得る不合理について理解することが、インセンティブを最適化するために必要となる。

実務レベルにおけるインセンティブは、ペナルティやモニタリング等とともに、公民間の情報の非対称性をもたらす影響やリスクを小さくし、ガバナンスを達成²³⁾しつつ、公民関係を最適化するために使用できるツールの1つとなる。

以上の視点から、公民連携において重要な位置を占めるインセンティブについて確認していく。

②インセンティブ問題とは

人間の合理的な選択を促すためにインセンティブを与えることが経済学の重要なテーマであるが、実際には、「インセンティブ問題」と呼ばれる事象がある。この問題は、「人が行ったことにより生じたコストのすべてをその人が負わないとき」あるいは「行ったことに対して報酬が支払われないとき」に発生するものであり、現代の経済においてあらゆる分野に存在する問題と考えられている²⁴⁾。公民連携事業も例外ではない。

保険や医療費をめぐる起こり得る事象から、インセンティブ問題とは何かを知ることができる。例えば、人が火災保険に加入すると、火災が起きれば保険で全てカバーされると想定し、加入者の火事を避けようとするインセンティブが小さくなる。また、もし仮に国が特定年齢層の国民の医療費を無償化する政策をとったとすると、受診を避けようとするインセンティブが小さくなり、それまで医療機関で受診しなかったケースを含めて受診が増大する可能性がある。これらの起こり得る事象から理解されるように、インセンティブの問題の本質は、各人ないし各経済主体が「自らの行為が引き起こす結果すべてを負うわけではない」²⁵⁾ことに存する。火災保険の場合は、火事を避けようとしないう被保険者の行為の代償を保険会社ないし被保険者全体が負う可能性があり、健康保険の場合は、医療機関の受診を減らそうとしないう一部の国民の行為の代償を、政府ないし国民全体が負うことになる可能性がある。

日本で1980年代以降に第三セクター事業で発生した事象を「インセンティブ問題」の視点で捉えることができる²⁶⁾。日本の第三セクターは、国・自治体（官）と民間（民）の共同出資により設立されるものであった。バブル期に大規模なリゾート施設等の開発事業に多額の出費をし、経営の合理化をせずに赤字のまま事業を継続したり、破綻処理のために巨額な公的資金が投入されたりした第三セクター事業が多数存在した。

官民共同出資であった第三セクターにおいては、図表3-8に示すように、民間出資比率40%を頂点として

22) アカロフ G.Akerlof がアメリカの中古車市場を情報の非対称性の観点から分析した1970年の研究を嚆矢として、市場の分析に情報の非対称性が応用されてきた。

23) 根本祐二『PPP研究の枠組みについての考察(3)』, 東洋大学 PPP 研究センター紀要, no.3, p.18, p.38

24) スティグリッツ/ウォルシュ, 前掲書, p.462

25) スティグリッツ/ウォルシュ, 前掲書, p.461

26) 第三セクターをインセンティブ問題として捉えた以下の論文を参考にした。

赤井伸郎『PFIの経済学的考察—インセンティブの観点から—』, オペレーションリサーチ—経営の科学, vol.47 no.12, 日本オペレーションズ・リサーチ学会, 2002, p.23(775)-32(784)

破綻が多いというデータがある²⁷⁾。視点を国・自治体の側に移せば、出資比率が60%で破綻が最大で、官の出資比率がこれより低くなればなるほど、つまり、より民間の出資比率が高くなるほど破綻は減る傾向にあることが分かっている。

官が全額又は多くの出資をしているケースを中心に「ソフトな予算制約」という問題が発生する。この問題は第三セクターでも発生した。事業から利益が得られなくなっても、事後的救済措置として公的資金を財源とした補填を期待できるため、第三セクター事業者が追加的な経営努力をするインセンティブが欠け、採算の取れないまま長期にわたり放置されるケースが生じた。「自らの行為が引き起こす結果全てを負うわけではない」というインセンティブ問題の本質がここに見て取れる。結果として、第三セクターの破綻の代償の大半は納税者が負うことになったのである。契約の曖昧性と馴れ合い体質によるインセンティブ問題が、第三セクターの破綻の事例に実際に生じていた。

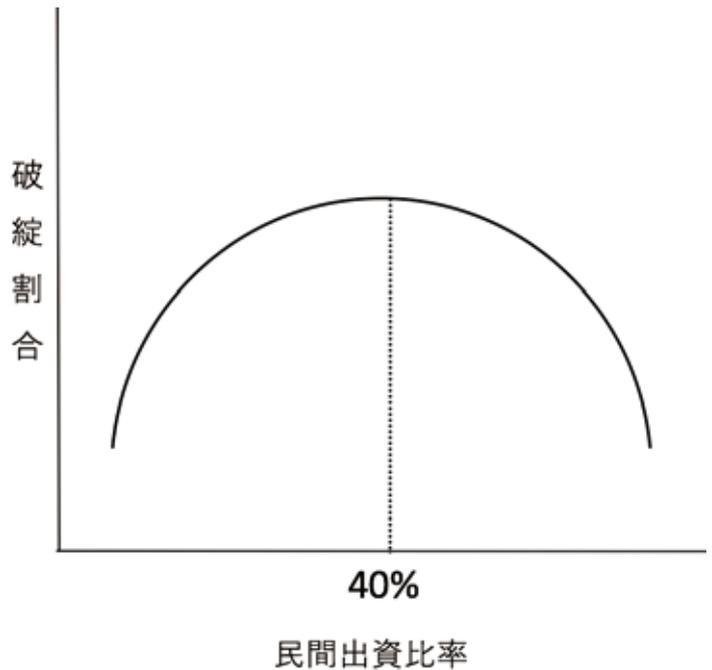
以降、経済学におけるインセンティブについて説明し、インセンティブ問題への対処、情報の非対称性の解説を通じて公民連携のインセンティブをめぐる論点を整理した上で、インセンティブ設計について説明を加える。

③経済学におけるインセンティブ

経済学は、人間の「選択」に関する学問であり、個人、企業、政府の選択によっていかなる資源配分がなされるか、なされるべきかを研究する学問である。その中でインセンティブは重要な位置を占めており、現代の経済学者によれば、「インセンティブ」は、「トレードオフ」「交換」「情報」「分配」と並び、経済学の主要な5つの概念の1つとされる²⁸⁾。選択を行う際に、人は「インセンティブに反応」し、消費を増やしたり減少させたりすると考えられており、インセンティブとは、「特定の選択を行うことが意思決定者にとって望ましくなるような便益（費用の減少も含む）のことを指す」²⁹⁾と定義されている。選択の当事者である意思決定者が「インセンティブに反応する」ため、彼の選択行動を理解するためにインセンティブは大きな重要性を持つ³⁰⁾。インセンティブは市場経済において、より具体的なものとして現れる。「価格」「利潤」「所得」がそれである。市場経済が効率的に機能するためには、企業や個人は十分な情報を持ち、かつ利用可能な情報に基づき合理的に行動するという「インセンティブ」を持たなければならない。市場経済においては、「価格」や「利潤」、「所得」を通じて、個人や企業にインセンティブがもたらされると考えられている。

以上のように、経済学の一つの大きなテーマとして、人や組織が何かを選択する際、その意思決定に対し、何らかのインセンティブを与え、合理的な行動を促すということがある。具体的には、市場で、価格や利潤等を通してインセンティブを与え、このテーマは達成される。

図表 3-8 第三セクターの官民出資比率と破綻割合の関係



赤井伸郎『PFIの経済学的考察—インセンティブの観点から—』
オペレーションリサーチ—経営の科学, vol.47 no.12,
日本オペレーションズ・リサーチ学会, 2002, p.29 (781) より転載

27) 赤井, 前掲書, p.29(781)

28) スティグリッツ/ウォルシュ『スティグリッツ ミクロ経済学 第3版』薮下史郎/秋山太郎/蟻川靖浩/大阿久博/木立力/清野一治/宮田亮訳, 東洋経済新報社, 2006, p.6

29) 同上, p.7

30) 行動につながるケースでも、行動につながらない(行動を避ける)ケースでも、インセンティブが用いられる。

公民連携においてもインセンティブに留意が必要である。一般に民間事業者は市場を通じた資源配分のプレイヤーであり、企業の内外で価格や利潤を通じたインセンティブを運用する当事者である。自治体は、公民連携においても、民間事業者がインセンティブに反応することを留意し、事業者にとって何がインセンティブになり得るかを意識し、自治体が提供可能なインセンティブを通して、事業者の合理的行動を促すことが重要である。

一般に経済学では、インセンティブ問題への3つの処方を与えている。それらは、「市場」「評判」「契約」である³¹⁾。「市場」による解決とは、ペナルティと報酬の仕組みを作ることによる解決である。「評判」による解決とは、企業や個人が評判を維持しようとするインセンティブを持つことに着目する解決である。「契約」による解決³²⁾とは、文字どおり関係当事者の動きを契約で制御することによる解決であり、免責等の条件付き条項によってサービスが行われる環境や方法に応じて支払いを変更させる点を含むものである。

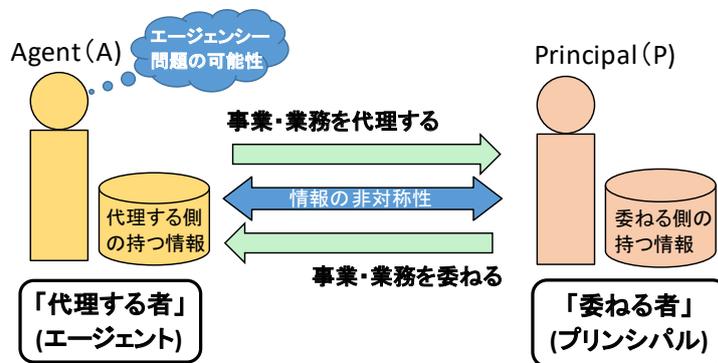
公民連携においては、「市場」を通じたインセンティブ問題への対応とともに、「評判」「契約」による解決が重要となり、とりわけ「契約」による解決に注目する必要がある。公民連携の定義で「契約によるガバナンス」がうたわれるケースがあるように、契約を通じてインセンティブ問題に関与することが自治体に求められている。公民連携においては、公民間のリスクの分担を明確にした契約が必要であり、同時に、この契約が現実的な内容を備え長期的な視点で履行可能であるようにするために、インセンティブを設計する必要があるのである。

④ 「委ねる者」－「代理する者」の関係と情報の非対称性

インセンティブについては、原理的なモデルを用いることにより、重要な示唆を得ることができる。公共領域、民間領域、公民連携の領域のどれでも、様々な経済主体の関係を、事業や事務を「委ねる者」(プリンシパル Principal) と、それを受けて「代理する者」(エージェント Agent) との間の関係モデルとして捉えることができる。

国民と政府、政府と自治体、住民と自治体、自治体と民間事業者、あるいは民間事業者同士の間にも、様々な形で、事業や事務を「委ねる者」(プリンシパル) と、「代理する者」(エージェント) との関係が埋め込まれている。そして、「委ねる者」(プリンシパル) と「代理する者」(エージェント) との間に「情報の非対称性」が存在し、前者が後者の行動を全て知ることができない場合、前者が後者の行動を適切に監視したり評価したりできない場合に、エージェンシー問題³³⁾が発生する可能性がある。最もシンプルな「委ねる者」(プリンシパル) と「代理する者」(エージェント) の関係を図示すると図表 3-9 のようになる。これを元に、住民、自治体、そして、公民連携で自治体と連携する民間事業者等の関係をモデル化できる。

図表 3-9 プリンシパル－エージェントモデル



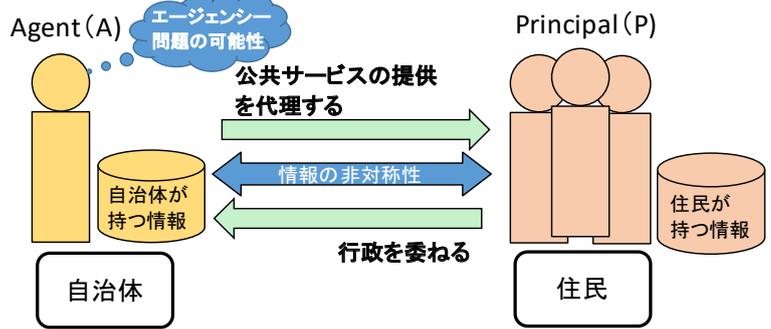
31) スティグリッツ/ウォルシュ, 前掲書, p.462-466

32) 経済学者によれば、「契約とは、様々な状況において各当事者が行わねばならないことを特定することによって、インセンティブ問題を解決しようとする試みである」と定義され、インセンティブ問題の解決と契約の間には密接な関係がある。スティグリッツ/ウォルシュ, 前掲書, p.464

33) エージェンシー問題とは、一般に、事業や事務を「委ねる者」と「代理する者」との間において、後者が前者の期待する行動をとらないことをいう。「委ねる者」が「代理する者」の行動を詳細に監視できない場合や、その行動の結果をきちんと判断・評価できない場合に、この問題が発生する可能性がある。

なお、以下に提示するのは、実際の住民、自治体、民間事業者等の関係を実態に即して説明するものではなく、理論モデルである点を断っておきたい。「委託」「委任」「嘱託」「受託」「受領」等、行政や学問領域で用いられる語の使用を控え、既存の制度や思想から価値中立的なモデルとして示すため、「委ねる者」(プリンシパル)と「代理する者」(エージェント)という表記を採る。

図表 3-10 住民と自治体のプリンシパル-エージェントモデル



住民-自治体の関係は、図表 3-10 のように、シンプルにモデル化することができる。「委ねる者」(プリンシパル) P である住民は、行政を委ね、これに対し「代理する者」(エージェント) A である自治体は、公共サービスを住民に対し提供する。そして住民と自治体の間には、情報の非対称性が存在しており、両者の情報レベルを完全に対称にすることは困難である。実際の住民-自治体の関係においては、様々な努力が行われている。自治体は法に基づく情報公開につとめるとともに、行財政改革に取り組み、組織や体制の最適化を図り、行政評価を第三者に委ねるなどガバナンスに注力し、エージェンシー問題の発生を防ぐ努力をしている。また、委ねる側の住民は、選挙で選ばれた議員で構成される地方議会により行政を監視するとともに、情報公開請求等を通じて自治体の行動を知り、監視に努め、エージェンシー問題の発生を防ぐために尽力している。

(2) 公民連携とインセンティブ

① 公民連携と情報の非対称性

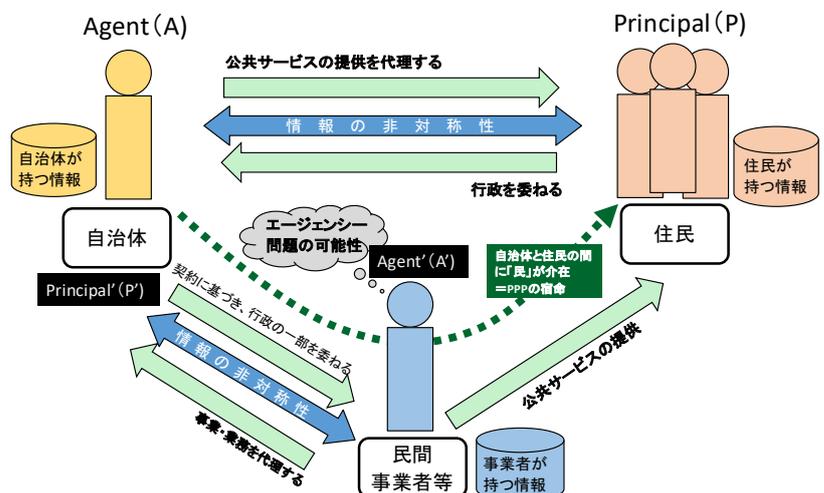
公民連携においては、理論上、住民-自治体のほかに、新たに第三の登場人物が出てくる。これが公民連携の「民」であり、民間事業者等である。公民連携におけるプリンシパル-エージェント関係について詳しく見ると、図表 3-11 のように、住民 P-自治体 A の関係に加え、もう一つ別の新たな「委ねる者」(プリンシパル)と「代理する者」(エージェント)の関係が、自治体 P'-民間事業者 A' 間に生じることが分かる。

公民連携事業の場合、自治体 P' は直営で住民向けサービスを提供するのではなく、民間事業者 A' を媒介者としてサービスを提供する(図中の緑破線)性格を持つためである。情報の非対称性が、自治体(公)と事業者(民)の間に存在することから、ここにエージェンシー問題が発生する可能性がある。

P'-A' の関係において、「委ねる者」(プリンシパル) P' である自治体は、「代理する者」(エージェント) A' である「民」との情報の非対称性にいかに向き合うか、非対称な情報の一部を公民の間でいかに共有するか、そして、自治体の代理者として公共サービスの提供者となる「民」の行動をいかに適切に監視し、適切に評価するかが課題となる。

公民連携の実際においては、民間事業者等をパートナーとして選定する前の段階においても、また、選定を経た契約後においても、情報の非対称性に起因する問題が生じ得る。例えば、選定前のパートナー選びの段階では「逆選択」が起こる可能性がある。最も高い価値を提供する事業者ではなく、より少ない価値しか提供しない事業

図表 3-11 公民連携のプリンシパル-エージェントモデル(複合型)



者を選定する可能性があるということである。仮に公民連携事業のパートナーを自治体が公募したとしても、単に公募という方法を採用するだけでは、最も高い価値を提供するパートナーと連携できるとは限らない。自治体は、民間事業者等が公募に応じて提出した一部の情報、断片的な情報から判断し、より少ない価値しか提供しないパートナーを選定する可能性がある。そして、民間事業者等と契約を交わした後の段階で「モラルハザード」が生起する可能性もある。仮に契約に漕ぎつけたとしても、契約の内容をパートナーが全て履行するかどうかは分からないからである。また、契約に関しては、契約の段階で事業の計画実現までに生じ得るあらゆる要素を文言化できるとは限らない（契約の不完備性）という事情もある。

これらの状況に対応するため、自治体は資格要件の厳格化、試用期間の設定、インセンティブの運用等を通じて逆選択のリスクを低減するよう努め、また、契約後については、事業者を対象としたモニタリングの実施、KPIを用いた評価を通じたペナルティ／インセンティブの運用などにより、モラルハザードのリスク低減に努めることが求められる。

なお、図表 3-11 のモデル図が示す最も重要な点の一つは、公民連携事業の場合も、住民が「委ねる者」（プリンシパル）P で、自治体が「代理する者」（エージェント）A であるという本来の P - A 関係が消滅するわけではなく、自治体は住民に対する公共サービスの本来の担い手としてのアイデンティティを維持しつつ、民間事業者等 A' を相手に自らが「委ねる者」（プリンシパル）P' となる、P' - A' 関係の中で、公共サービスの維持向上を達成し、エージェンシー問題に取り組む必要があるという点である。

②インセンティブ設計

公民連携事業において、自治体が「委ねる者」（P'）、民間事業者等が「代理する者」（A'）となることは先に触れたが、仮に自治体が民間事業者等の合理的な行動を期待してインセンティブを与えたつもりでも、インセンティブが適切でないことにより、インセンティブ問題は生じうる。望ましくない結果に導くインセンティブを明らかにし、適切なインセンティブを「(再)設計する」ことが重要となる³⁴⁾。この「インセンティブ設計」の視点が幅広い応用可能性を持ち³⁵⁾、サウンディングや契約といった実務へと結び付いていく。ここで「設計」の意味するところが重要である。インセンティブとは、何らかの公式にあてはめて解をはじき出し、一律で運用すればよいというものではない。様々な事業に応じて「設計」し、必要に応じて最適化しながらインセンティブを運用することが重要となる。

公民連携で展開される事業においては、「委ねる者」 - 「代理する者」の関係も非常に多様であり、事業によっては、この関係が重層的に埋め込まれている場合もある。委ねる側の自治体側について言えば、個々の事業に応じて、事業の性質、目的、規模、予算、期間、評価基準等が異なり、代理人である事業者等に求めるサービスの性質、品質、サービスの量なども異なる。その一方で、民間事業者側が公民連携事業へ寄せるリターンへの期待や関与の仕方も多様、得意な分野も多様、事業で負うことのできるリスクの範囲も多様であり、公民連携事業に対する市場性の有無の判断やその根拠も多様である。個別のケースに応じて様々な要素を考慮に入れ、必要に応じて、他自治体の事例を研究したり、経済学の知を援用したりしながら、インセンティブを「設計」し、最適化しながら運用することが求められる。

③インセンティブ設計とサウンディング

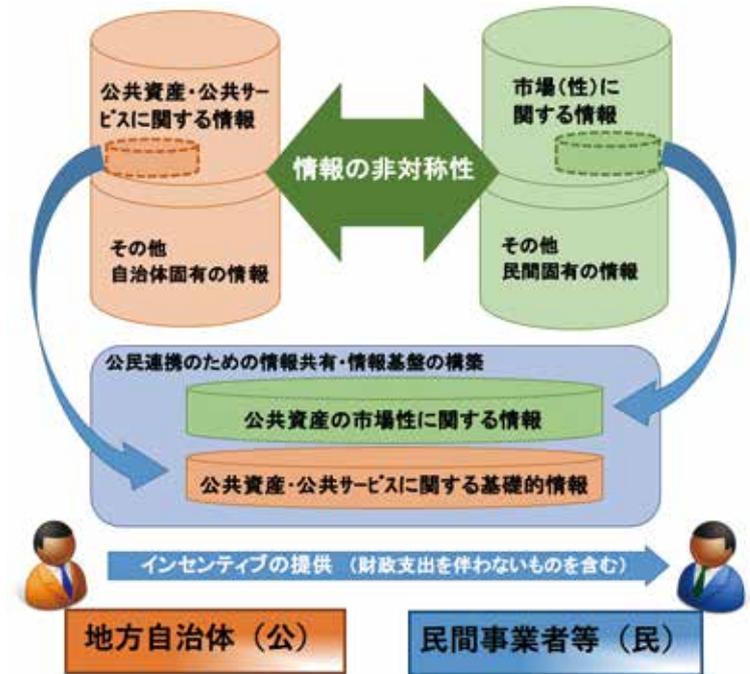
近年注目を集めつつある「官民対話」や「サウンディング」にインセンティブ設計を組み込む意義について説明する。自治体と民間事業者の間の「情報の非対称性」について既に触れた。サウンディングは、公民のフラットな対話のチャンネルを設定し、公民それぞれが固有に持つ情報を持ち寄り、公共サービスの維持向上へ向けた情報基盤を構築する意義がある。これを図示すると図表 3-12 のようになる。

34) 伊藤秀史・小佐野広『インセンティブ設計の経済学』、勁草書房、2003、p.4

35) 同上

自治体（公）は、公民連携事業に向けて、既存の公共資産や公共サービスに関する情報の一部を共有するとともに、ケースに応じて一定のインセンティブを民間事業者（民）に提供し対話を呼びかける。これに対し、事業者（民）の側は、自治体の共有する情報に通じた上で、民間側の市場性に関する情報を様々な形で寄せる。「官民対話」と呼ばれるケースでも、「サウンディング」と呼称されるケースでも、この一連の作業により、一部の情報の非対称性が解消し、当該の公民連携事業に向けた情報共有・情報基盤の構築が可能となる。内閣府、総務省及び国土交通省が平成 28（2016）年に出している官民対話と事業者選定に関するガイドライン³⁶⁾によれば、民間事業者へのインセンティブを組み込んだ官民対話のフローを作成している。

図表 3-12 公民連携事業に向けたサウンディングの効果



④インセンティブ設計と公募プロポーザル方式

入札・契約との関係においても、インセンティブ設計は重要性を持つ。入札と契約の種類とともに、各々の方式が用いられる例や性質をまとめた図表 3-13 を示す。公民の数的関係を示すとともに、価格競争性、民間ノウハウの活用度については、その度合いを、△（やや低）、○（中程度）◎（高）の三段階で示した。これらの中では、PFI 等で近年採用されることの多い総合評価一般競争入札と、PFI だけでなく広く公民連携案件で採用されることの多い公募プロポーザル方式がすぐれているが、ここでは、民間ノウハウ活用度がより高い公募プロポーザル方式について解説した上で、インセンティブ設計に言及する。

プロポーザル方式による契約とは、地方自治法施行令第 167 条の 2 第 1 項第 2 号を根拠とし、高度な創造性及び専門的な技術を必要とする業務について、複数の事業者から企画提案を求め、その内容を審査し、最も優れた者と契約を締結するものである。新宿区では、平成 30（2018）年 9 月に「新宿区プロポーザル方式による契約に関するガイドライン」を定めた。透明性、公平性を担保しながら、プロポーザル方式で結ぶ随意契約事務の適正化を図ることを目的としている。その中で、プロポーザル方式における対象業務を計 10 定めて

図表 3-13 入札・契約関連まとめ表

種類	入札			随意契約		
	一般競争入札	指名競争入札	総合評価一般競争入札	少額随契	特命随契 (協定のみ)	公募プロポーザル
主な例	工事、請負、賃貸借、業務委託		工事、PFI、コンセッション	物品購入	業務委託	指定管理、PFI、コンセッション 包括的民間委託 公的不動産の有効活用
公民の数的関係	1対n	1対n	1対n	1対n(※)	1対1	1対n
価格競争性	◎	◎	◎	○	△	○
民間ノウハウ活用度	△	△	○	△	○	◎

※ 物品購入で1件あたり10万円未満などの場合に単数見積の場合もある。その場合は、1対1となる。

36) 内閣府・総務省・国土交通省『PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド』, 2016, p.10, p.12

おり、それらは、行政計画等の調査、情報システムの導入、高度な企画力を必要とする業務、創造性が求められる業務、福祉施設サービス等で高度な企画力と豊かな経験を必要とする業務、給食調理等衛生管理に関する安全安心の確保と持続性を必要とする業務、専門的な知識と経験を持つ人材の派遣を要する業務、計画から設計まで一貫して発注する業務等となっている。プロポーザル方式を2種類とし、原則を公募プロポーザル方式とし、例外的に指名型プロポーザル方式も認めている。そのほか、評価基準の作成や選定委員会に関する諸要件、候補者の選定と結果の公表、複数年契約、契約手続、事務処理フローについて定めている。

先に、サウンディングに関して、公民間の「情報の非対称性」を踏まえた情報共有や市場性の情報共有が重要である点に触れたが、この重要性は、公募プロポーザル方式でも同様である。公募プロポーザル方式は、サウンディングの次のステップに相当するため、公の側は、案件に関する詳細の情報開示に努める必要がある。公募プロポーザルの契約では、「高度な創造性及び専門的な技術」がうたわれている。公募に応じる民間側は、サウンディングのケースと比較して、より多くの時間と労力を費やし、高度な知とノウハウを結集させた提案を行うものである。公の側は、これに応えられるインセンティブを設計する必要がある。

公募プロポーザル方式に求められるインセンティブの設計とは、民間の側の高度な知とノウハウが最適な形で事業に反映されることであるとともに、民間事業者等が、自治体の公募に応じ、企画の段階から積極的に競争に参入することである。既に説明したように、競争の価値は、価格中心の競争から、知とノウハウをめぐる競争へと転換している。公の側としては、民間の側のアイデアの独自性による競争を促し、限られた予算の中で、効率性、採算性、市場性を追求しつつ、高い公共サービス品質を確保し、持続可能な事業を企画する中で、公民間の長期の契約を見据えることを想定したインセンティブ設計が重要となる。サウンディングの場合と比べて、民間側は公募プロポーザルにかかる時間と労力はより一層大きい。したがって、これに応じる公の側は、確かな評価方式を採るとともに、そのための具体的な施策をインセンティブ設計に組み込むことを期待する。

(3) インセンティブ、モチベーション

① インセンティブとモチベーション

一般に、インセンティブを提供しさえすれば、速やかに、対象となる人や組織を合理的な選択に導けるわけではない。人や組織はそれほど受動的な存在ではなく、固有のモチベーションを持ち、モチベーションに基づいて主体的に価値判断し行動する存在である。したがって、インセンティブ設計において、インセンティブをいかに対象者のモチベーションに結びつけるかが重要となる。

人間のモチベーションは3つあるという議論がある。専ら自らの生存を行動原理とする場合の自己保存型の動機付け、金銭や報酬を求め罰や損失を避けることを行動原理とする場合の利益追求型の動機付け、そして、金銭や報酬のみに縛られず、自らの自律を重視しつつ、能力をいかしながら他者とつながり社会貢献することを行動原理とする場合の自己実現型・社会貢献型の動機付けである³⁷⁾。報酬に見合う利益追求型のモチベーションに対応するインセンティブが、「外的インセンティブ extrinsic incentives」³⁸⁾と表現されるのに対して、自己実現型・社会貢献型の動機付けには、「内発的動機付け intrinsic motivation」³⁹⁾という概念が結び付けられる。この内発的動機付けに対応するインセンティブをいかに設計するかということもまた重要である。経済学においても、報酬に代表される外的インセンティブによって人が動かされない特殊なケース(例：献血)があることが分かってきている⁴⁰⁾。

37) 3つのモチベーションがあるという議論については、以下を参照した。

Pink, Daniel H, *Drive the surprising truth about what motivates us*, Canongate, 2009

邦訳『モチベーション 3.0』大前研一訳, 講談社, 2010

38) Pink(2009), p.27. 邦訳, p.53

39) Pink(2009), p.39. 邦訳, p.69

40) コラム⑥で紹介する献血の事例

公民連携に関しても、やはりモチベーションとインセンティブの対応関係に考慮する必要がある。民間事業者は自らが取り組む事業の全てについて、均一に利益を最大化することを目的としているわけではない。現代は、民間事業者の社会貢献や地域貢献が評価される時代であり、事業者は、短期的な評価だけでなく、より長期を見据えた社会貢献や地域貢献から評価を得ることで、その活動の幅を広げ、発展できる可能性がある。新たなモチベーションは、現代の企業のあり方とも一定の関係を持つものである。

また、民間事業者とともに、NPO やボランティア団体、住民などの多様な主体の活動が重要となり、自治体が多様な主体との関係を通して様々な地域課題に向き合うことが重要となっている。これらの主体については、補助金等のインセンティブとともに、様々な主体の内発的な動機付けに見合ったインセンティブの設計が必要となる⁴¹⁾。

そして、内発的な動機付けは、公民連携の「民」の側の当事者にとってだけでなく、「公」の側に立つ自治体職員にとっても重要である。自治体職員は、行財政改革という社会的要請の下で、様々な主体と協働しながら、より質の高い公共サービスを提供し、住民の福祉に貢献するという一定の内発的動機付けを持っている。公民連携の諸事業を通して、民間事業者等とより良い関係を築き、高いスキルを身に付け、より効率的に公共サービスを提供し、そして、より大きな地域の福祉を実現することは、職員のやりがいや充実感につながるインセンティブとなる。

②公民連携事業におけるインセンティブの事例

現代の日本の公民連携事業においては、様々な自治体の民間提案制度の中に、インセンティブの事例を確認できる。

市民にとって有益な提案をもとに委託化を進める事例（尼崎市、苫小牧市）、公共施設に関する提案を求め、提案内容を知的財産と捉え、その保護とともに提案者との随意契約を進める事例（鳥取市）、公共サービスや公共施設マネジメントの領域で自治体の新たな財政支出又は維持経費の増加を伴わない提案について随意契約を前提として事業化する事例（津山市）、公共施設マネジメントに関する自由な提案を募り、自治体の新たな財政負担がないことを原則として随意契約を保証する事例（常総市）、民間事業者の主体性に配慮し、新たな財政負担を生じさせない優れた提案について随意契約のインセンティブを設定し事業化を認める事例（東村山市）などである。東村山市の事例では、自治体の新たな財政負担を発生させない前提の一方で、「業務効率化」「公共資産を活用しての収益」「固定費の削減効果」等の具体的な提案の可能性を示し、民間事業者のモチベーションにつなげようとする工夫がなされている。

(4) インセンティブに関するまとめ

- 公民連携では、自治体が民間事業者等の活動をインセンティブ、ペナルティ、モニタリング等を通して最適に導き、質の高い公共サービスの実現につとめる必要がある。
- インセンティブ問題は、人・組織が、自ら行ったことにより生じたコストの全てを負わないとき、生じたコストに見合った報酬を得られないときに発生する。
- 情報の非対称性によるリスクを回避するためには、「委ねる者」である自治体が、「代理する者」である民間事業者等の合理的な行動をうながすインセンティブを運用することが有効である。
- インセンティブは、公式にあてはめて解をはじき出し、一律で運用すればよいというものではなく、設計と試行錯誤が必要である。
- 公民連携で多様な主体が能力を発揮し、公民の相互関係を発展させていくためには、多様なモチベーションに対応できるインセンティブ設計と PDCA サイクルによる改善が必要となる。

41) 指定管理者制度とインセンティブのあり方については、以下の総合的な研究がある。インセンティブの役割、インセンティブの種類、インセンティブと関係組織のモチベーションの分析を踏まえて、文化施設、体育施設、病院施設のインセンティブについて整理し、指定管理料の設計等の実務的な面にまで言及している。

地域総合整備財団『指定管理者制度における適切なインセンティブのあり方について』, 2007

コラム⑥ ～インセンティブの意味論～

インセンティブは既に日本語で一定の慣用的な意味を備えており、公民連携領域でも一般的に用いられている。その一方で、この語の参照系となる文献は諸外国語でも数多くある。外国語で「インセンティブ」が用いられる意味の場に通じることで、この語が議論の中で果たしている機能、この語を含む句や節が織りなす意味の場に通じることができる。本コラムでは、日本語や英語、フランス語におけるインセンティブの意味論を提示する。また、単なる用法にとどまらず、インセンティブを用いる経済学者の主張にも一歩踏み込み、公民連携の論点にも言及したい。

A 日本語のインセンティブ

「インセンティブ」は英語の incentives に由来しており、「誘因」「動機」「刺激」「報奨金」等の意味を持つ。インセンティブは「成果報酬」と同義で用いられており⁴²⁾、これを狭義のインセンティブとみなすことができる。広く一般的な用法として、インセンティブが「ある」「ない」という使用がある。何らかの行動に駆り立てたり、やる気を起こさせたりする動機に結び付くものに対して、「インセンティブがある」と言われ、そうでない場合に「インセンティブがない」が用いられる。この場合のインセンティブは、必ずしも報酬に限定されるわけではない。公民連携領域では、インセンティブを「付与する」「提供する」が多く用いられる傾向にある。これは、経済学の知を背景に持つ用法である。公民連携事業において、「委ねる者」の立場にある自治体や公的機関が、「代理する者」の立場にある民間事業者に対し、インセンティブと引き換えに合理的な行動を促すニュアンスを持っている。

B 英語のインセンティブ

英語の incentives は、通常複数形で用いられる。人間の一般的な行動法則は、「より高いインセンティブ higher incentives が、より多くの努力とより高いパフォーマンスを生むだろう」というシンプルな表現⁴³⁾で示される。ただ、インセンティブの取扱いが容易だと考えられているわけではない。英語で多く用いられる表現の一つとして、「インセンティブが間違っている (いた) The incentives are (were) wrong」がある。この表現は、政府の政策や企業の経営戦略で用いられインセンティブが期待された効果を十分生んでいない場合に、第三者が分析・批判するケースで多用されている。

情報の経済学の第一人者として世界的に有名なスティグリッツ⁴⁴⁾の用法を見てみよう。2015年に発表された論文の中で、スティグリッツはアメリカの制度の見直しを大々的に主張しているが、そこで多くのインセンティブの語の使用例が認められる。とりわけ技術革新や知的財産に関してインセンティブの語を多く用いている。彼は、イノベーター (革新者) は「適したインセンティブ appropriate incentives」を必要とするが、彼らにとって重要なのは「金銭的なインセンティブ financial incentives」だけではないと主張している⁴⁵⁾。好ましくない動機付けに関してインセンティブが用いられており、その例は、キャピタルゲインへの低い税率が、「所得格差への絶大なインセンティブを創出する create an enormous incentive for income shifting」⁴⁶⁾と言われるケース、また、アメリカにおける 1990 年代、2000 年代とは、金融の規制緩和が、企業の間で「短期主義にインセンティブを与えた incentivized short-termism」時代だったとするケースに見られる。こ

42) 鈴木豊『完全理解 ゲーム理論・契約理論』、勁草書房、2016、p.204

43) 元の表現は以下のとおり。" The basic "law of behavior" is that higher incentives will lead to more effort and higher performance. " U.Gneezy, S.Meier, P.Rey-Biel, When and why incentives (don't) work to modify behavior, Journal of Economic Perspectives, vol.25, 2011, p.191

44) スティグリッツ Joseph E. Stiglitz は、2001年ノーベル経済学賞受賞者

45) Stiglitz, *Rewriting the rules*, Roosevelt Institute, 2015, p.25

邦訳『これから始まる「新しい世界経済」の教科書』桐谷知未訳、徳間書店、2016、p.64

46) Stiglitz(2015), p.40. 邦訳, p.104

これらの用法は、インセンティブが負の方向に働いたケースであり、スティグリッツの評価の対象ではない。

制度をめぐるスティグリッツの中心的な主張は、インセンティブをめぐる展開している。「法的枠組みや支える制度 A legal framework and supporting institutions」が、「イノベーションに適切なインセンティブを提供しなければならない must provide appropriate incentives for innovation」とし⁴⁷⁾、制度によって技術革新をうながすインセンティブをもたらす必要があると力説している。また、アメリカの税制を「短期行動にインセンティブを与えている incentivizing short-term behavior」現状から脱却し⁴⁸⁾、「長期的な企業経営にインセンティブを与え、税法を再調整しなければならない incentivize long-term corporate management, and rebalance the tax code」と説き、より長期の企業行動にインセンティブを与えることが税の観点からも重要であるとの主張を展開している⁴⁹⁾。

C フランス語のインセンティブ

フランス語の意味論は、経済学者のジャン・ティロー⁵⁰⁾に求める。ティローは、規制政策、産業組織論、金融、心理学やゲーム理論等幅広い研究で知られる学者である。2018年の著作⁵¹⁾にインセンティブに関する議論⁵²⁾を収めており、公民連携に関わる論点についても触れている。なお、インセンティブに相当するフランス語は incitations であり⁵³⁾、この語は、「刺激を与える」「活動を促す」という意味の動詞 inciter から来ている。

ティローは、HOMO INCITATUS (インセンティブに反応する人間) という語を用い、これを HOMO ECONOMICUS (ホモ・エコノミクス=経済的人間) と区別し、対置している。インセンティブは設計するものであり、試行錯誤によって最適化していくものという認識をティローは示し、「よく考えられておらず、テストもされていないインセンティブ incitations mal pensées et pas testées」という表現を用いて、設計と試行をクリアしていないインセンティブの危険性を暗示している。経済学の研究によって、「強いインセンティブ incitations fortes」をめぐる多くのマイナス面があることが解明されたとしてティローは説明している。強いインセンティブとは、自由裁量により多くを委ねることである。強いインセンティブがそれに見合う結果を生まないケースとは、例えば、あるチームで、そのうち一人のエージェントの個人的な貢献が判別し難い場合であり、また、エージェントのパフォーマンスを、その人個人の能力に直接結びつけることが困難で、パフォーマンスが、その人個人の意志から離れた複数の要因に依存しているような場合である⁵⁴⁾。

そのほか、報酬に代表される「外的インセンティブ incitations extrinsèques」が「内的動機 motivation intrinsèque を押し殺してしまう」批判があることにティローは言及している。外的なインセンティブの増大によって、より生産的になるのではなく、逆に非生産的 contre-productif となることがあり、努力を削ぎ、参加を阻害するケースがある。それは、献血のケースに表れるとされる。人間=ホモ・エコノミクスならば、報酬が増えれば献血もそれに比例して増えるはずだが、そうではない。人の行動が公益にかかわる(献血のケース)場合には、自分が自分に対して持つ自己像、すなわち、「お金のために献血をするのではない」という自分の信念が決定的に重要となり、また、

47) Stiglitz(2015), p.59. 邦訳, p.156

48) Stiglitz(2015), p.69. 邦訳, p.180

49) Stiglitz(2015), p.58. 邦訳, p.154

50) ジャン・ティロー Jean Tirole は 2014 年ノーベル経済学賞受賞者

51) Tirole, *Économie du bien commun*, PUF, 2018

邦訳『良き社会のための経済学』村井章子訳, 日本経済新聞出版社, 2018

訳文については邦訳を参照しているが、より原文に忠実にするため訳語を適宜補っている点をご了承いただきたい。

52) Tirole(2018), p.64-65, p.193-200. 邦訳, p.59-60, p.164-172

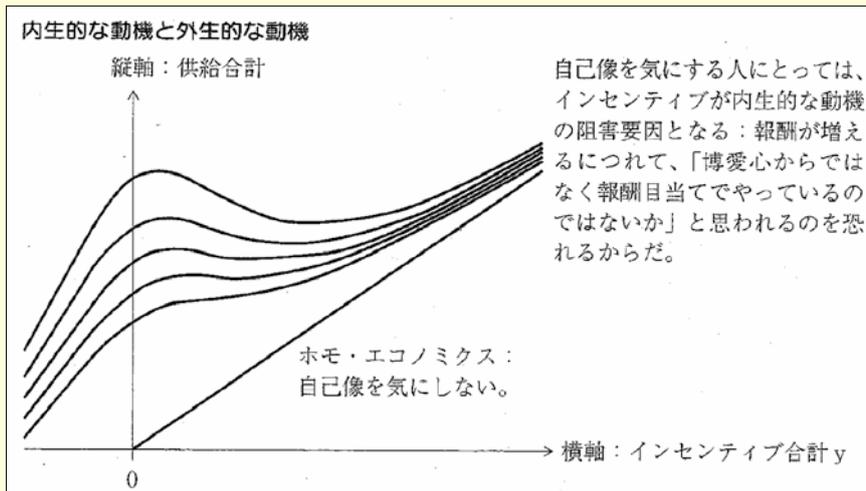
53) 経済学的な意味で「インセンティブを与える」という場合には、動詞 inciter が用いられる。

54) Tirole(2018), p.195. 邦訳, p.166

他者が自分に対して持つイメージも重要となる。ティローは、インセンティブの供給量が増大したとしても、必ずしも努力やパフォーマンスが向上しないケースを、グラフで示している。これによれば、インセンティブに応じて単純に努力やパフォーマンスを増大させるホモ・エコノミクスの万人共通の直線モデルとは異なり、自己像を気にする人は、人それぞれに、インセンティブに応じる応じ方が異なることが示されている。

また、ティローは産業規制の流れで、インセンティブについて語っている。彼は、「インセンティブによる規制 *régulation incitative*」という語を用いている⁵⁵⁾。経済学者は総じて「強いインセンティブ *incitations fortes* を活用すること」「企業の自由裁量 *responsabilisation* に委ねる」ことに好意的であるとされる。ティロー自身は、固定価格契約 *contrat à prix fixe* と実費精算契約 *contrat à coût remboursé* の二つを挙げ、インセンティブの強い固定価格契約を支持しているように見える。彼は実例を挙げ、イギリス電力事業の規制当局にいた経済学者が、事業者の自由裁量を認める固定価格契約に近いものを考案したにもかかわらず、その実現が阻まれ、結局、契約の形態を変えざるを得なくなったことを指摘する。この契約をめぐる「問題」は、多くの公民連携が直面するものと警告している。

図表 3-14 人間の内的動機に着目した、インセンティブと供給の関係



ティロー 『良き社会のための経済学』 村井章子訳、日本経済新聞出版社、2018、p.167

世界の多くの公民連携 (*partenariats public-privé*)⁵⁶⁾ が、このタイプの問題に直面してきたのであり、企業の自由裁量を認めても効果はないと誤って結論づけるよう導かれてきたのである。公権力 *puissance publique* によるインセンティブの一貫性のない運用、とりわけ時間的な一貫性がない〔時間経過とともにぶれてしまう〕運用に真の原因が帰せられるとき、そう結論付けられてきた⁵⁷⁾。

この指摘は示唆に富むものである。公民連携の事業において、「公」の側が長期を見据えて、一貫性のあるインセンティブ政策をとることにより、事業者との信頼関係を築くことが重要であることが理解される。「契約によるガバナンス」を達成しつつ、民間側に一定の自由裁量を認め、民間の創意工夫の発揮を促すのが公共側の役割であり、民間の自由裁量を否定するならば、公民連携が生産的な効果につながらないおそれがあるという警告を読み取ることができる。

55) Tirole(2018), p.615. 邦訳, p.507

56) 訳書では「公民連携 *partenariats public-privé*」の語が訳出されていない。「他の多くの国でもこうした例が頻発した結果、事業者の自由裁量に委ねる方式はうまくいかないという誤った結論に達している」としている。邦訳, p.510

57) Tirole(2018), p.617. 邦訳, p.510

IV

新宿区のこれまでの取組と今後の展開可能性

本章では、新宿区における公民連携（PPP）について、これまでの取組と今後の展開可能性について示していく。

1. 新宿区のこれまでの取組

(1) 計画・方針

新宿区では、平成 29（2017）年 12 月に、計画期間を平成 30（2018）年度から平成 39（2027）年度とする「新宿区総合計画」を策定している。この中の「新宿区基本計画」では、基本政策Ⅳ「健全な区財政の確立」の個別施策 1「効果的・効率的な行財政運営」で、「公民連携の（民間活用）の推進」として「区民や地域団体、NPO、事業者など多様な主体が、それぞれの特色や強みを活かした公共サービスの担い手になっており、今後も、積極的に民間の柔軟な発想や専門性を活かし、質の高い行政サービスを提供していく」としている。また、「新宿区総合計画」の達成に向けて、区が計画的・優先的に推進していく事業をまとめた「新宿区第一次実行計画」（計画期間：平成 30（2018）年度から平成 32（2020）年度）において、「公民連携の（民間活用）の推進」を計画事業として位置付け、積極的に取り組んでいるところである。

公民連携（PPP）に関する方針としては、「公の施設に係る指定管理者制度の活用方針」を平成 21（2009）年 3 月に制定し、公の施設における指定管理者制度の導入を推進している。また、「新宿区広告掲載ガイドライン」を平成 26（2014）年 4 月に制定して、全庁的に広告掲載を推進している。

(2) 事例

区では、様々な分野で公民連携（PPP）を推進しており、多くの取組を実施している。令和元（2019）年度に実施している主な取組状況を次の表「令和元年度 公民連携（PPP）の主な取組状況一覧（新宿区）」のとおり示す。

令和元年度 公民連携（PPP）の主な取組状況一覧（新宿区）

番号	公民連携（PPP）の分類	事業・施策の名称	協定書等の名称	概要
1	公共サービス型	新宿中央公園芝生広場における交流拠点施設整備事業	新宿中央公園芝生広場における交流拠点施設整備事業の公募設置等に係る基本協定書	民間活力をいかし、公園内にカフェ・レストラン等の交流拠点施設を整備・運営することにより、公園の利便性や賑わい向上を目指す（Park-PFIを活用）。
2	公共サービス型	指定管理者制度の導入	区と指定管理者との協定書	公の施設の管理・運営を事業者者に任せることで、民間の創意工夫やノウハウ、柔軟性をいかして、より効果的・効率的に質の高い公共サービスを提供し、経費の削減を図る。 令和2年1月1日現在、96施設に指定管理者制度を導入している。
3	公共資産活用型	新宿区広告付案内板（デジタルサイネージ）の設置	新宿区広告付案内板に関する協定書	大型の液晶ディスプレイを用いて映像等で情報を発信する装置（デジタルサイネージ）の運営について、装置の設置・メンテナンス、表示内容のデジタル処理、広告収入による運営経費の負担など、専門事業者としてのノウハウを発揮し効率的な事業を実施する。
4	公共資産活用型	新宿区公式ホームページ広告事業	新宿区公式ホームページ広告事業運営委託契約書	税外収入の確保を目的に、区公式ホームページのトップページに設置している広告バナー掲載枠について、広告掲載の募集や新規掲載に向けた案内・営業活動及び掲載希望広告バナーの審査など広告バナー運営の補助を事業者者に委託する。
5	公共資産活用型	職員報広告掲載	新宿区職員報広告掲載要綱	年5回発行している職員報へ広告を掲載する。広告掲載に当たっては、企業等から広告掲載の申込みを受け、審査を行う。
6	公共資産活用型	源泉徴収票広告掲載	新宿区職員給与所得の源泉徴収票広告掲載要綱	年末調整が終了し、職員に交付する源泉徴収票の裏面に広告を掲載する。広告掲載に当たっては、企業等から広告掲載の申込みを受け、審査を行う。
7	公共資産活用型	土地信託（新宿ファーストウエストビル）	土地信託契約	淀橋第二小学校跡地について、地方自治法第238条の5第2項及び同法施行令第169条の6第1項第1号の規定に基づき、信託された土地に建物を信託財産として建設し、この信託建物を賃貸することを目的として、信託土地及び信託建物の管理・運営を行う賃貸型土地信託を採用している。
8	公共資産活用型	普通財産の貸付（廃校利用）（おもちゃ美術館）	新宿区における「四谷ひろば」事業への貢献等に関する協定書	新宿区におけるひろば事業への貢献及び子ども文化の振興とあそび文化・おもちゃ文化を通じた新たな子育て支援及び多世代交流支援の創造・発信に寄与することを目的とし、廃校を事業者に貸し付け、事業者が「おもちゃ美術館」を運営する。
9	公共資産活用型	道路上におけるカフェの営業（新宿モア4番街）	道路を活用したオープンカフェ事業の実施に関する協定書	新宿駅前商店街振興組合と連携しオープンカフェ事業を実施して、まちの賑わいの創出や、歩きたくなる歩行空間を確保するとともに、違法駐車、放置自転車の解消など道路環境の改善を図る。
10	公共資産活用型	東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の気運醸成に関する事業	自動販売機設置協定書	大会の気運醸成に資するための新宿区の取組を推進し、もって新宿区における大会の気運醸成に資することを目的として、新国立競技場で行われる競技種目をデザインした特別仕様の「公益財団法人日本オリンピック委員会」への寄附付き「JOCオリンピック自動販売機」を設置する。
11	公共資産活用型	住居表示街区案内板の設置及び維持管理事業	新宿区住居表示街区案内板の設置及び維持管理事業に関する協定	住居表示街区案内板の設置や維持管理を行い、分かりやすい住所を表示することで区民生活の利便性の向上を図る。質の高い公共サービスを少ない負担で提供することを目的として、本事業にかかる経費には案内板の広告料収入を活用している。
12	公共資産活用型	東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の気運醸成に関する事業	ラグビーワールドカップ2019のパブリックビューイングに関する協定書	大会のパブリックビューイングの開催のための新宿区の取組を推進し、もって区内においてスポーツを観戦するための機会の創出と、まちの魅力を国内外に発信する。
13	公共資産活用型	新宿中央公園トイレのネーミングライツに関する事業	新宿中央公園内トイレのネーミングライツに関する協定書	民間の資金を活用して新宿中央公園施設の持続可能な維持管理を行うとともに、民間の創意工夫による地域活動、地域貢献の場として同施設を提供することを目的とし、新宿中央公園トイレにネーミングライツを導入する。
14	公共資産活用型 地域連携型	文化芸術振興に関する事業	新宿区における文化芸術振興に関する協定書	文化芸術基本法の基本理念及び新宿区文化芸術振興基本条例の基本原則にのっとり、新宿区における演劇、音楽、舞踊、演芸等の文化芸術振興を推進する。
15	公共資産活用型 地域連携型	地域防災計画	新宿区デジタル移動系防災無線局設置等に関する協定書	新宿区デジタル移動系防災無線局の設置及び管理運用等
16	公共資産活用型 地域連携型	四谷ひろばの維持管理	新宿区における「四谷ひろば」事業に関する協定書等	廃校となった旧四谷第四小学校の施設・敷地を地域住民・団体等の協働により、地域のひろばとして活用する。

番号	公民連携 (PPP) の分類	事業・施策の名称	協定書等の名称	概要
17	公共資産活用型 規制・誘導型 地域連携型	大衆文化の振興等に関する事業	・新宿区における大衆文化の振興等に関する協定書 ・旧四谷第五小学校の施設の提供に関する合意書	旧四谷第五小学校の施設を提供し、大衆文化の振興及び歌舞伎町ルネッサンスの取組を推進する。
18	公共資産活用型 規制・誘導型 地域連携型	新宿クリエイターズ・フェスタと大学の連携協力に関する事業	新宿クリエイターズ・フェスタ実行委員会と大学の連携協力に関する協定書	新宿クリエイターズ・フェスタにおいて、学生によるアート作品出展のほか、各会場に設置する案内板の制作・設置等に関する連携協力を行う。
19	規制・誘導型	電動アシスト自転車シェアリング事業	新宿区自転車シェアリング事業実証実験に関する基本協定書	民間の IOT 技術を活用し、区民の新たな移動手段の確保や地域・観光の活性化、まちの回遊性の向上などを目的とし、24 時間いつでも、どこかのサイクルポートでも自転車の貸出・返却が可能な自転車の共同利用システムを備えた自転車シェアリング事業を推進する。
20	規制・誘導型	市街地再開発事業	(仮称) 四谷駅前地区第一種市街地再開発事業に関する事業協定書	都市再開発法に基づき、木造住宅密集地区等において、不燃化された共同建築物の建築や公共施設等の整備を行うことにより、土地の高度利用と都市機能の更新を図る。
21	規制・誘導型	防災街区整備事業	密集市街地における防災街区の整備の促進に関する法律に基づく事業	密集市街地の防災機能の確保と土地の合理的かつ健全な利用を図るため、従前の土地・建物を共同化による建築物の床へ権利変換することを基本としつつ、場合によっては、土地から土地への権利変換も可能とする柔軟な手法を用いて、老朽化した建築物を除去し、防災機能を備えた建築物及び公共施設の整備を行う。
22	規制・誘導型 地域連携型	新宿区地域ポータルサイト「しんじゅくノート」の運営	新宿区地域ポータルサイトの構築及び運営に関する協定書	区だけでは発信できない地域の店舗情報や口コミ情報などを含む地域・民間・行政情報を一体的に提供するため、新宿区地域ポータルサイト「しんじゅくノート」を運営する。
23	規制・誘導型 地域連携型	歌舞伎町タウン・マネジメント事業	歌舞伎町ルネッサンス推進協議会プロジェクト運営委任協定	歌舞伎町を誰もが安心して楽しめるまちに再生する取組「歌舞伎町ルネッサンス」を推進することを目的として設立された団体「歌舞伎町タウン・マネジメント」により、歌舞伎町地区のまちづくりやエリアマネジメント、安全・安心に関する事業、環境美化に関する事業、文化の発信に関する事業などを実施している。
24	規制・誘導型 地域連携型	大学等との連携による商店街支援事業	大学等との連携による商店街支援事業の実施に関する覚書	関係者間の良好な連携と事業の円滑な実施のために必要な事項を定めることにより、商店街の魅力づくりを推進することを目的とする。
25	地域連携型	外国人への情報提供事業	多文化共生の推進に関する協定	新宿区に居住する外国人住民の生活の支援及び地域社会における多文化共生の推進に資することを目的とした事業に取り組む。
26	地域連携型	大学との協働連携に関する事業	大学と新宿区との連携に関する協定書	大学と区が包括的な相互連携のもと、活力ある地域づくりや人材育成を図り、地域社会の発展に寄与することを目的とし、相互に必要な支援と協力を行う。
27	地域連携型	事業者との包括連携に関する事業	包括連携に関する協定書	地域課題の解決及び地域の活性化を図り、もって地域社会の発展に寄与することを目的とし、幅広い分野において包括的な連携を推進する。
28	地域連携型	地域防災計画	災害時の医療救護活動についての協定書	災害に区の医療救護活動への協力として医師会が医療救護班を派遣
29	地域連携型	地域防災計画	災害時の歯科医療救護活動についての協定書	災害に区の医療救護活動への協力として歯科医療救護班を編成し派遣
30	地域連携型	地域防災計画	災害時の救護活動についての協定書	災害に区の救護医療活動への協力として薬剤師班を編成し派遣
31	地域連携型	地域防災計画	災害時の応急救護活動についての協定書	災害に区の医療救護活動への協力として応急救護の実施・衛生材料等を提供
32	地域連携型	地域防災計画	災害時における生活用水確保のための協定	災害時における生活用水確保のための井戸の使用
33	地域連携型	地域防災計画	災害時における応急給水に関する協定	災害時における区の応急給水活動及び防災区民組織等の消火活動に必要な水の確保
34	地域連携型	地域防災計画	災害時における物流業務等の協力に関する協定	災害時における災害時の物流業務等
35	地域連携型	地域防災計画	災害時における軽自動車輸送の協力に関する協定	災害時における軽自動車による物資輸送等
36	地域連携型	地域防災計画	災害時における霊柩自動車輸送の協力に関する協定	災害時における霊柩自動車輸送による斎場等への遺体の搬送協力
37	地域連携型	地域防災計画	災害時における棺等葬祭用品の供給等の協力に関する協定	災害時における遺体収容所等における棺等葬祭用品の供給等の協力
38	地域連携型	地域防災計画	災害時における資機材及び施設等の提供に関する協定	災害時における遺体の収容・安置に必要な資機材・施設及び帰宅困難者のための一時的避難・宿泊場所の提供

番号	公民連携（PPP） の分類	事業・施策の名称	協定書等の名称	概要
39	地域連携型	地域防災計画	災害時における石油類の優先供給に関する協定	災害時におけるガソリン、軽油、灯油等石油類の優先供給
40	地域連携型	地域防災計画	災害時における住宅の応急修理の協力に関する協定	災害時における住宅の応急修理
41	地域連携型	地域防災計画	災害時における区立施設の電気設備復旧業務の協力に関する協定	災害時における区立施設の応急復旧、応急仮設住宅の建設
42	地域連携型	地域防災計画	災害時における区立施設及び住宅の応急修理等の協力に関する協定	災害時における住宅の応急修理、区立施設の応急復旧、応急仮設住宅の建設
43	地域連携型	地域防災計画	災害時における道路障害物除去等応急対策業務に関する協定書	災害時における緊急道路の啓開作業等、道路障害物除去
44	地域連携型	地域防災計画	災害時における動物救護活動に関する協定書	災害時における動物救護活動への協力
45	地域連携型	地域防災計画	災害時における聴覚障害者に対する業務に関する協定	災害時における手話による避難所への誘導、避難所での必要な情報の提供
46	地域連携型	地域防災計画	災害時における法律相談に関する協定	災害時における区の法律相談活動への協力として法律相談員を編成し派遣
47	地域連携型	地域防災計画	災害時における応急対策活動支援に関する協定書	災害時におけるフォークリフト等作業用資機材及び操作員等の供給
48	地域連携型	地域防災計画	災害時における理容活動及び資器材等の提供に関する協定	災害時に理髪店に行くことができない者を対象に無料にて出張理容を実施
49	地域連携型	地域防災計画	災害時等における清涼飲料水の供給等に関する協定書	災害時に必要となる清涼飲料水の供給等
50	地域連携型	地域防災計画	大震災等の災害の発生時における現地情報本部の設置等に関する覚書	大震災等の災害の発生時において、相手方の施設の一部に現地情報本部を設置
51	地域連携型	地域防災計画	災害時における応急対策業務に関する協定書	災害時における避難所管理に係る補助（清掃・炊出し等）
52	地域連携型	地域防災計画	災害時における災害時要援護者等に係る緊急搬送及び災害情報通信に係る協力に関する協定書	災害時における要援護者等の緊急輸送 災害時におけるタクシー無線による災害情報通信
53	地域連携型	地域防災計画	災害時における区立施設及び住宅の応急修理等の協力に関する覚書	災害時における区立施設の修繕、収容施設の供与、住宅の応急修理
54	地域連携型	地域防災計画	災害時における応急対策業務に関する協定書	災害時における救出救護活動、区立施設の補修、収容施設の供与及び住宅の応急修理
55	地域連携型	地域防災計画	災害時における公園及び道路の樹木等の障害物除去応急対策業務に関する協定書	災害時における倒木・枝倒れによる公園利用の妨げや道路交通の支障に対する応急対策
56	地域連携型	地域防災計画	災害等発生時における施設の提供に関する協定書	災害時における宿泊施設の提供
57	地域連携型	地域防災計画	帰宅困難者一時滞在施設の提供に関する協定	災害により交通機関が正常機能を失い、帰宅困難者が発生した場合において、地域の混乱を回避し、帰宅困難者の安全を確保するため、大学施設の一部を提供
58	地域連携型	地域防災計画	新宿区と学校法人との防災・減災対策の相互連携に関する基本協定	災害に強く災害から逃げないですむまちづくりのため、防災・減災対策に関して包括的かつ相互の連携協力
59	地域連携型	地域防災計画	新宿御苑における緊急避難用門の設置等及び維持管理並びに災害発生時の開門に関する覚書	新宿御苑における緊急避難用門の設置、鍵の貸出し等
60	地域連携型	地域防災計画	緊急避難用門の維持管理等に関する覚書	安全避難確保のための新宿御苑緊急避難用門の維持管理等
61	地域連携型	地域防災計画	避難所利用に関する覚書（避難所施設利用に関する協定書）	避難所としての施設利用
62	地域連携型	地域防災計画	防災行政無線設備（帰宅困難者対策機器）設置に関する覚書	災害に関する情報を駅前滞留者に提供するための防災行政無線設備（帰宅困難者対策機器）の設置・管理・運用
63	地域連携型	地域防災計画	災害時におけるボランティア支援に関する協定書	災害時におけるボランティア活動支援のための相互連携

番号	公民連携 (PPP) の分類	事業・施策の名称	協定書等の名称	概要
64	地域連携型	地域防災計画	災害時における医薬品等の調達業務に関する協定書	災害時における医薬品等の調達
65	地域連携型	地域防災計画	災害用医薬品の備蓄及び供給に関する協定	災害用医薬品の備蓄及び供給
66	地域連携型	地域防災計画	災害発生時における非常放送に関する協定	災害発生時における非常放送
67	地域連携型	地域防災計画	災害時における二次避難所(福祉避難所)の開設及び運営に関する協定	災害時における二次避難所(福祉避難所)の開設及び運営
68	地域連携型	地域防災計画	帰宅困難者等一時滞在施設の提供に関する協定	災害により交通機関が正常機能を失い、帰宅困難者が発生した場合において、地域の混乱を回避し、帰宅困難者の安全を確保するため、施設の一部を提供
69	地域連携型	地域防災計画	災害時における電力復旧活動に関する相互支援協定	災害時における電力復旧のため区の土地建物を提供 災害時における広域避難場所に仮設電力設備を設置
70	地域連携型	地域防災計画	災害時における輸送業務に関する協定	災害時における輸送業務に関する協力
71	地域連携型	地域防災計画	大規模災害時における関連行政手続きの支援活動に関する協定	大規模災害時に被災者が必要とする災害関連行政手続きの支援活動
72	地域連携型	地域防災計画	公園における連携協力に関する確認書	公園における震災時等の避難場所の円滑な運営
73	地域連携型	防災ボランティアの育成	新宿区防災サポーター設置要綱	区内に在宅・在住等をしている防災のボランティアを「新宿区防災サポーター」として登録し、発災時の防災活動の担い手として育成する。
74	地域連携型	安全・安心対策	覚書(危険ドラッグ)	危険ドラッグに係る健康被害及びその取引等に起因した事故防止を図る。
75	地域連携型	安全・安心対策	客引き行為等を撲滅し、安全安心な繁華街を創造するための覚書	安全・安心な繁華街の実現、客引き行為等を防止するための情報提供等を行う。
76	地域連携型	安全・安心対策	客引き行為等の根絶に関する覚書	悪質な客引き行為等の根絶に向けた連携強化を図る。
77	地域連携型	安全・安心対策	「新宿区パートナーシップ」の発足に関する覚書	「テロを許さない街づくり」「災害に強い街づくり」をはじめ、「安全・安心なまち、新宿区」を実現する。
78	地域連携型	安全・安心対策	特殊詐欺の対策に関する覚書	特殊詐欺の犯罪の防止を図る。
79	地域連携型	町会・自治会活性化支援	新宿区における町会・自治会への加入促進に関する協定	賃貸住宅居住者を中心とした新宿区への転入者等の町会・自治会加入率の向上を図るため、不動産業者を通して町会・自治会への加入促進を進める。
80	地域連携型	新宿生活スタートガイド(映像)の作成	映像制作等に関する協定書	新宿区に新たに居住する外国人に対し、効果的に生活ルール等を伝えるとともに必要な時に手軽にアクセスできる配信環境を整備する。
81	地域連携型	東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の気運醸成に関する事業	東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の気運醸成に関する協定書	新宿区と大学が相互に連携・協力し、気運醸成イベントの開催を通じて、東京2020大会の普及啓発を図る。
82	地域連携型	新宿区高齢者おしごと説明会・相談会開催	新宿区高齢者の就業支援に関する協定書	「新宿区高齢者おしごと説明会・相談会」を開催し、意欲ある元気なシニア層が地域でいきいきと活躍できるよう、高齢者のニーズに沿った就業機会を提供する。
83	地域連携型	高齢者総合相談センター事業	協働連携に関する協定書	弁護士の派遣協力を得ることにより新宿区高齢者総合相談センターの相談体制の充実を図る。
84	地域連携型	大学との協働連携に関する事業	大学との健康づくりに関する協定書	大学と区が相互の協力が可能な分野において連携し、区民に対する健康づくりの取組を推進する。
85	地域連携型	民間事業者と連携した健康な生活に関する普及啓発の取組に関する事業	健康的な食生活の普及啓発の取組に関する覚書	食を通じた健康づくりに関する普及啓発の取組を実施することで、区民の健康的な食生活の実現を図る。
86	地域連携型	地域の担い手「ごっくんリーダー」による「食べる力」推進プロジェクト事業	地域の担い手「ごっくんリーダー」による「食べる力」推進プロジェクト事業に関する協定書	特定非営利活動法人と区が相互に協力し、住民主体の摂食嚥下機能に関する普及啓発活動の推進を行う。
87	地域連携型	狂犬病予防定期集合注射	狂犬病予防定期集合注射等に関する協定書	特別区、市及び町村と獣医師会が取り交わした「狂犬病予防定期集合注射の実施に関する覚書」を踏まえて、犬の所有者の利便を考慮し、狂犬病予防週間を設け、新宿支部員の病院での注射を実施する。
88	地域連携型	道のサポーター制度	道のサポーター活動合意書	区民等が道のサポーターとなって、自発的かつ自主的に新宿区所管の道路の管理を行うことにより、道路利用の活性化と快適な施設環境を実現し、暮らしやすい地域を創出する。

番号	公民連携 (PPP) の分類	事業・施策の名称	協定書等の名称	概要
89	地域連携型	公園サポーター制度	公園のサポーター活動合意書	住民及び各種団体が「公園のサポーター」となり、自主的に公園を育てる（管理する）ことにより、快適な公園環境の実現を図る。
90	地域連携型	環境美化協力員制度	環境美化協力団体登録届、環境美化協力員登録届	環境美化協力団体や協力員により、路上等のはり紙の除却活動及び公共の場所における安全かつ円滑な交通環境の確保に関する啓発活動を実施する。
91	地域連携型	活力あるみどりの大学都市づくりの推進に関する事業	活力あるみどりの大学都市づくりの推進に関する覚書	地域の歴史や地形、その他の様々な資産を発掘していかすことにより、活力あるみどり豊かな大学都市をめざし、大学、新宿区及び独立行政法人が地域のまちづくりの推進を図ることを目的とし、相互に必要な支援と協力を行う。
92	地域連携型	特別支援教育に係る専門家による巡回相談に関する事業	大学と新宿区教育委員会との特別支援教育に関する協定書	大学の研究者を区立小学校・中学校へ派遣し、特別な支援を必要とする児童・生徒に対する適切な指導方法や教育的配慮について、学校に対し指導・助言を行う。
93	地域連携型	地域学校協力体制の整備（教育ボランティア制度）に関する事業	教育ボランティア制度の取扱いに関する協定書	大学が希望する大学生を区に派遣し、教育現場の体験を通して教育の意義と教職者の役割を考えさせるとともに、区立小中学校の教育活動充実のための支援活動を行う。
94	地域連携型	「こころの劇場」児童招待事業	新宿区における文化芸術教育等の推進に関する協定書	新宿区立学校における文化芸術教育及び区民の文化芸術活動を推進する。 新宿区の指定を受けて管理する新宿区立新宿文化センター及び新宿区立学校等を拠点とし、文化芸術に関する教育及び活動を行う。 全国児童招待事業「こころの劇場」を文化センターで開催するとともに、新宿区立小学校の児童を無償で招待する。
95	地域連携型	地域学校協力体制の整備（教育ボランティア制度）に関する事業	メンタルボランティア制度の取扱いに関する協定書	大学が希望する大学生を区に派遣し、教育現場の体験を通して学校におけるメンタルサポートの意義と教職者の役割を考えさせるとともに、区立小中学校の教育活動の充実のための支援活動を行う。
96	地域連携型	特別図書展示「新宿で探そう宝物の一冊」	コラボ展示「新宿で探そう宝物の一冊」の実施に伴う役割分担について	学生が新宿区立中央図書館の蔵書より選書し、その本に対するおすすめコメントを書いた手作りのPOPカードを作成し、新宿区立中央図書館内にてその本とPOPカードを展示する。
97	地域連携型	大学図書館との連携に関する事業	大学図書館と新宿区立図書館との相互協力に関する覚書	大学図書館と新宿区立図書館の相互協力により、利用者サービスの向上と図書館活動の推進を図る。

2. 今後の展開可能性

ここでは、公民連携一元化窓口を通じた推進体制の重要性に言及し、職員を対象とした研修の意義について述べ、それに続き、事業者への情報提供、サウンディング型市場調査、民間提案制度、インセンティブ、関連団体の支援制度について触れ、今後の展開可能性について示す。

(1) 窓口の一元化・全庁的推進体制の構築

今後ますます少子高齢化が加速していく中、行財政改革とともに、行政サービスの維持向上を図る目的で、地方自治体は公民連携を推進する必要がある、その推進にあたっては、民間事業者との関係を強化する必要がある。これを受け、まず、民間に開かれた対話の窓口を開設し、民間の期待と信頼に答える基礎を築くことや事業化の可否の判断を行うこと、事業化の決まった案件に関してスピード感を持って対応すること等の観点から、新宿区における公民連携一元化窓口の開設が必要である。一元化窓口の機能としては、第3章1.(3)で示した機能の中から、まず、「窓口機能」、「受付機能」、「橋渡し機能」、「調整機能」、「情報機能」、「啓発・人材育成機能」を備えることを期待する¹⁾。民間事業者等との対話、提案を施設や事業の所管課が当事者となり個別協定を締結して取り扱うか、公民連携の専門部署が当事者となり包括連携協定を締結して取り扱うかの検討、所管課への橋渡し、所管課との調整、公民連携に関する庁内情報一元化への取組、そして、庁内での啓発活動や研修の取組等をカバーする窓口が考えられる。

公民連携一元化窓口の実現により、民間事業者の意見・アイデアを受け付け、所管課と連携して事業化が可能かどうかの判断を示し、事業化する場合の具体的なプロセスや採用理由を明確にすることが求められる。案件の取扱いを透明にすることで、区民は、いかなる意見・アイデアが新宿区に寄せられたか、また、広く一般への公募から、いかなる合理的な理由により民間の提案が採用されたのかを知ることができるようになる。新宿区では、平成14(2002)年に「ボランティア・NPO等との協働の推進に関する基本方針」を定めるとともに、協働提案制度を設けて協働事業に取り組んできた。公民連携を推進するにあたっては、こうした協働事業で積み上げてきた実績と課題をいかしながら取り組むことが求められている。

新宿区には、数多くの民間事業者が本社・支社を構えるとともに、町会・自治会の活動も盛んであり、多くのNPOやボランティアも活動している。昨年度のレポートで指摘したように²⁾、新宿独自の「民」の領域には、魅力あるまちの文化につながる様々な資源や「民」を主体としたまちづくりが含まれる。そして、公民連携がクローズアップされてきた近年だけでなく、より長期的な視点で新宿独自の「民」の系譜を認めることができる。

新宿区の公民連携一元化窓口は、ワンストップ窓口として、区の提供する公共サービス向上のために民間とのパートナーシップを強化する役割を担い、新宿の「民」の活力を引き出すことが求められる。公民連携に関わる案件にスピード感を持って対応しつつ、庁内職員の公民連携へのモチベーションを高め、区に公民連携の文化を根付かせる役割も期待されている。

公民連携一元化窓口が公民連携の前面に立つ一方で、窓口と各課が公民連携へ向けて歩調を合わせ、協力関係を築いていくことを通じて、自治体と民間事業者との信頼関係の構築に努める必要がある。つまり、窓口一元化とともに、全庁的に公民連携への認識を高め、公民連携事業を推進する体制が求められる。

1) 第3章1.(3)で示した他の機能、すなわち、「課題管理機能」「ガバナンス機能」「予算化機能」については、将来的な窓口の運営のあり方、区の課題解決のあり方、庁内各課と窓口の関係、また、民間事業者等との対話の動向や民間事業者等から寄せられる要望、区民の声などを踏まえ、より総合的な視点から将来的な検討の対象とすることを期待したい。

2) 新宿区新宿自治創造研究所『研究所レポート2018 No.2 公民連携 (PPP) の研究 (1)』, 2019, p.9, p.27-29

(2) 職員知識・意欲の向上

公民連携のより一層の推進のためには、庁内職員が担当課で発揮している知識やスキルに加えて、公民連携に関する知識とスキルも必要となる。すなわち、公民連携に関する一般的な知識や様々な事例の知識、そして、公民連携事業のための実務的なスキルである。知識とスキルの拡充とともに、全庁的な推進体制を築くためには、職員一人一人の公民連携へ向けた姿勢が重要となる。公民連携に向き合う一貫した姿勢、公民連携への動機付けを図るために、意識の啓発の研修が必要とされる。

自治体の全ての事業が公民連携の対象となるわけではないが、従来手法で実施するよりも、公民連携の手法によって、より効率的に良質な公共サービスを提供できる対象がある。過去の公民連携の諸事例からその対象が様々な領域にあることが分かっている。自治体職員の視点に立てば、自らが公民連携のための知識とノウハウを向上させ、公民連携事業を通じて、住民により多くの価値を還元し、良質の公共サービスを提供できる可能性があるということである。つまり、一人一人の職員が、公民連携事業の実現により、仕事の達成感や充実感を得られる可能性があるということである。既に区の職員が協働を通じて蓄積した経験とノウハウをもとに、公民連携の領域で、更にそれを発展させ、モチベーションの向上に結び付けることを期待する。

職員一人ひとりが自身の職域で公民連携を通じて実現できる価値は何かを問い、問いに応じて情報を集め、新たに新宿区に発足する一元化窓口の担当と協力しながら民間のさまざまな主体と対話し、区の課題解決につながる具体的な計画や事業に結び付ける努力を継続することにより、所管課レベルで公民連携の事例が生み出される可能性がある。そして、公民連携事業の実現を通じて、職員のモチベーションが高まり、公民連携に積極的に取り組む職員が増えることが期待できる。様々な職員の動きを想定しながら、公民連携を通じた価値づくり、公共サービスの質の向上を図るための研修・啓発が求められている。

(3) 事業者への情報提供・サウンディング型市場調査

公民連携一元化窓口について論じた箇所で「情報機能」を挙げたが、一元化窓口に必要な同機能を通じて、ホームページ等で民間事業者等への適切な情報提供につとめる必要がある。また、民間事業者等を対象とした説明会やセミナー等を開催し、区の課題認識を共有しながら公民のパートナーシップを深める下地づくりにつとめる必要がある。

新宿区は東京都心に位置し、「不動産価値が高く公的不動産を有効活用しやすい」という独自の特徴を持つ自治体である。現在、区では貸付や信託等により行政目的で使われなくなった公的不動産を有効活用しており、民間事業者の利用に供する事例がある³⁾。

これらの施策を踏まえ、区の特徴を更にいかし、公有地に建ついわゆる「上物」について、より広く民間事業者等のアイデアを募ることが有効である。例えば、現行の公共施設の効果的・効率的な利活用についてサウンディングの機会を設け、広く民間のアイデアを募る政策を採ることや、個別案件の枠を超えて、建築後一定期間を経過した全ての区有施設を対象とし、サウンディングを通じて新宿の多様な「民」の意見を募る政策を採ることも有効である⁴⁾。区の特徴とともに区の将来を確かに見据えたサウンディングの場を設けることにより、公民連携を通じ、公平性を担保しつつ、効率性、採算性、市場性等にも留意し、持続可能なまちづくりのための知やノウハウを導入することにつながるであろう。

3) 本レポート、p.116-117「令和元年度 公民連携 (PPP) の主な取組状況一覧 (新宿区)」の7, 8, 17 の事例を参照

4) この種の事例は他の自治体に認められる。例えば尼崎市は、第一次尼崎市公共施設マネジメント計画の中で、建築後30年を経過した公共施設すべてについてパブリックコメントの募集を実施している。建築後30年を経過した施設は、同市の公共施設の約60%に上っていた(平成24(2012)年度末時点)。

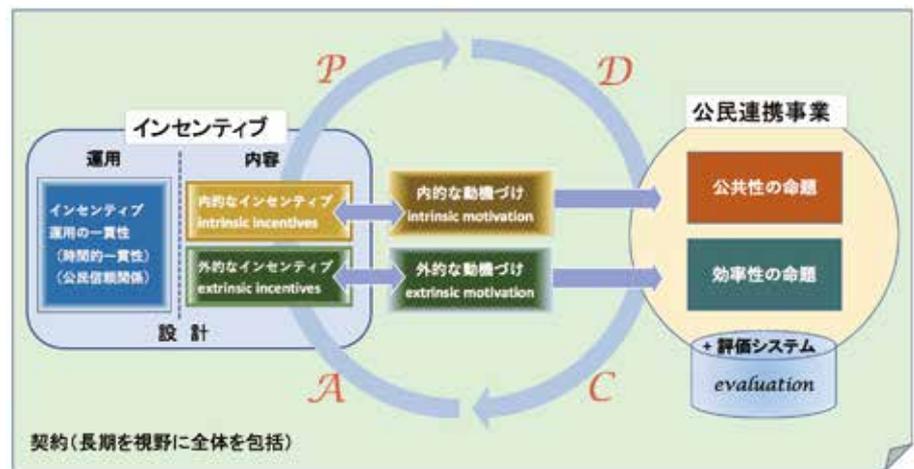
(4) 民間提案制度・インセンティブ

公民連携一元化窓口の設置の先に、民間事業者等の幅広い提案を受け付け、民間のアイデア、ノウハウ、資金力を活用するために、民間提案制度の設置を見据えていく必要がある。公共施設等に関するハード面、公共サービスに関するソフト面、これらの両面について民間提案を募り、自治体のサービス向上につとめる必要がある。

新宿区は、昨年度のレポートで示したように⁵⁾、多様な民間事業者が集まる特徴を持つとともに、様々な主体の活動が盛んな地域である。新宿区の公民連携領域で様々な主体が能力を発揮し、豊かな関係性を発展させていくためには、彼らのモチベーションに対応できるような一定の独自性を持つインセンティブ設計が必要となる。また、図表 4-1 に示すように、公民連携においては、長期的視野で見た場合のインセンティブの運用一貫性により公民の信頼関係を築いていくとともに、PDCA サイクルを回すことが必要になると考えられる。つまり、公民連携によって達成すべき「公共性の命題」「効率性の命題」に基づいて、各公民連携事業に応じたアウトカムを具体的に設定し、多様な主体のモチベーションに対応するインセンティブを設計し、事業のプロセスとしてインセンティブの働きを評価・検証しつつ、インセンティブを PDCA サイクルの中で改善・更新することが重要になるのである。

パートナーシップを構築する相手の事業者等との情報の非対称性に留意しながら、彼らの活動をインセンティブ、ペナルティ、モニタリング等を通して最適に導き、区民に価値を還元できるように、質の高い公共サービスの実現に努める必要がある。

図表 4-1 公民連携におけるインセンティブ設計モデル図



(5) 関連団体の支援制度の活用

自治体において公民連携を推進するにあたっては、国やPPP推進団体、大学など、様々な関連団体の支援制度を活用することができる。

内閣府は、平成 11（1999）年に民間資金等活用事業推進室を設置し、PFI 及び PPP の推進に努めている。平成十年代には、VFM ガイドラインの提供、改正を含む PFI 関連法の解説、補助金関連の情報提供、PFI 関連セミナー情報等の提供、PFI アニュアルレポートの発行等、主に PFI を対象とする事業の支援を行っていた。平成 20（2008）年以降は、改正 PFI 法の解説等とともに、PPP/PFI 事業の事例集、コンセッション事業の支援、東日本大震災を受けた震災復興案件の PPP/PFI 事業の募集、優先的検討運用の支援等を行っている。

平成 30（2018）年度に関しては、①地域プラットフォーム形成支援、②優先的検討運用支援、③民間提案活用支援、④新規案件形成支援、⑤高度専門家による課題検討支援という五種類の支援制度を通じて、「公共施設の整備等」の効果的・効率的な推進とともに、「新たなビジネス機会の創出」「民間投資の喚起による経済成長」を目的とした地方への支援を強化している。これらは、自治体への高度な専門知識を有する人材の派遣、コンサルタントの派遣を含む総合的な支援を特徴としている。

5) 新宿自治創造研究所『研究所レポート 2018 No.2 公民連携（PPP）の研究（1）』, 2019, p.8-9

国土交通省の社会資本整備政策課は、平成 29（2017）年度から、PPP に関する協定パートナー制度⁶⁾を設けて、地方自治体の PPP/PFI 推進を支援している。同省が協定パートナーの活動の広報や協定パートナーへの情報提供とともに、パートナー主催のセミナーへの職員派遣等を実施している。パートナーは、セミナーパートナー⁷⁾、コンサルティングパートナー、データベースパートナーの 3 種類に分かれている。

セミナーパートナーは、自治体職員や地場企業等を対象として無償で PPP/PFI 関連セミナーの開催を行う事業者、コンサルティングパートナーは、同じく自治体職員や地場企業等を対象として、無償で相談対応や基礎講座の開催を実施する事業者であり、データベースパートナーは、PPP/PFI に関するデータベースを無償で地方自治体に提供する事業者である。最も多いのがコンサルティングパートナーであり、「PPP/PFI に取り組もうとする地方公共団体が増加していることから」⁸⁾、図表 4-2 に示すように、令和元（2019）年度のパートナーは、前年度から 19 の新規協定パートナーを加え、47 社に大幅に拡大した。自治体は、この制度により、公民連携に関する多様なセミナーに無償で参加できるほか、関連データベースや、専門家との個別相談の機会に無償でアクセス可能となっている。

このうち、セミナーパートナーをつとめる大和リース株式会社の事例を挙げると、「公民連携 D チャンネル」と題して、独自のテレビ会議システムを通じた全国一斉の PPP セミナーを開催している。平成 29（2017）年 6 月の第 1 回から、令和 2（2020）年 1 月までに計 16 回の開催を数えている。同セミナーは、公民連携を検討している自治体関係者向けに、先駆的な事例を紹介するとともに、各事例で中心的な役割を果たした関係者の講演等を通じて、知識やノウハウの共有につとめている。テーマは、PPP の進め方、公共サービス、公共施設、地域の魅力、公園、市役所、まちの拠点、自治体財政、地域再生、健康など多岐にわたっている。

図表 4-2 令和元（2019）年度 国土交通省 PPP 協定パートナー一覧

PPP(Public-Private-Partnership)協定について		国土交通省
セミナーパートナー（9者）		
株式会社 オリエンタルコンサルタンツ		
一般社団法人 国土政策研究会		
特定非営利活動法人 全国地域PFI協会		
大和リース 株式会社		
日本管財 株式会社		
一般社団法人 日本不動産研究所		
株式会社 ブレインファーム		
株式会社 北海道銀行		
株式会社 YMFG ZONEプランニング		
コンサルティングパートナー（金融機関：12者）		
株式会社 青森銀行		
株式会社 秋田銀行		
株式会社 鹿児島銀行		
株式会社 きらぼし銀行		
株式会社 山陰合同銀行		
株式会社 静岡銀行		
西武信用金庫		
株式会社 肥後銀行		
株式会社 北洋銀行		
株式会社 北海道銀行		
株式会社 山梨中央銀行		
株式会社 横浜銀行		
コンサルティングパートナー（コンサルタント等：35者）		
株式会社 アプライザルジャパン	株式会社 地域経済研究所	
株式会社 エイト日本技術開発	中央コンサルタンツ 株式会社	
株式会社 エンジョイワークス	株式会社 テイコク	
株式会社 小野建築研究所	デロイト・トーマツグループ	
株式会社 九州経済研究所	中日本建設コンサルタント 株式会社	
ケイスリー 株式会社	日本管財 株式会社	
株式会社 建設技術研究所	隼あすか法律事務所	
国際航業 株式会社	株式会社 福山コンサルタント	
一般社団法人 国土政策研究会	株式会社 ブレインファーム	
株式会社 五星	ベックス 株式会社	
株式会社 コプラス	株式会社 マインドシェア	
株式会社 シー・アイ・エス計画研究所	株式会社 松下設計	
シダックス 株式会社	八千代エンジニアリング 株式会社	
清水建設 株式会社	株式会社 URリンクージ	
特定非営利活動法人 全国地域PFI協会	ユーミーコーポレーション 株式会社	
大日本コンサルタント 株式会社	ランドブレイン 株式会社	
大和リース 株式会社	株式会社YMFG ZONEプランニング	
玉野総合コンサルタント 株式会社	-	
データベースパートナー（1者）		
特定非営利活動法人 日本PFI・PPP協会		

※五十音順、下線は2019年度新規協定パートナー

6) 協定の正式名称は「PPP(Public-Private-Partnership)協定」であり、目的は「PPP/PFIの推進に当たって、予算以外も含めた行政の資源を活用して民間の取組を後押しすること（＝PPP）により、より効果的かつ効率的な施策の実施を図ること。」としている。協定期間は一年。パートナーの要件は、①法人であること②反社会的勢力でないこと③協定内容の実施について国から財政的支援を受けるものではないこと。の三つとなっている。協定は、国土交通省総合政策局内の社会資本整備政策課と事業者が結ぶものである。

7) 国土交通省・社会資本整備政策課の定める協定資料によると、同課はセミナーパートナーに対して年3回以上のセミナー開催を求め、(ア)地方公共団体対象型(イ)地場企業対象型(ウ)マッチングセミナー型の3つの基準を示している。また、「ブロックプラットフォームに参加していない自治体の参画につとめる」ことや、セミナー参加者に対して同課が「別途定めるアンケートを実施し、提出すること」も要求されている。

8) 国土交通省の平成 31（2019）年 4 月 2 日報道発表資料による。

東洋大学は、平成 18（2006）年度に大学院経済学研究科に公民連携専攻（修士課程）を設置し、翌々年には PPP 研究センターを併設した。自治体を対象とする独自の取組を通じて、地方創生、公民連携を後押ししている。オガール紫波（岩手県紫波町）をはじめ、修了生が民間の立場で地方創生に重要な役割を果たしている例だけでなく、自治体職員として公民連携の中心的な役割を果たしている例も数多い。同大学は、平成 18（2006）年以降毎年発行されている『公民連携白書』の出版のほか、教員とともに修了生（リサーチパートナー）を執筆陣に加えた紀要を発行しており、平成 25（2013）年からは省インフラ研究会を組織し、産官学の意見交換や課題研究につとめている。

また、令和元（2019）年で 14 回目を数える国際 PPP フォーラムでは、国内外のインフラ、シティ・マネジメントに重点を置き、危機管理、成長戦略、コミュニティの合意形成等、様々な今日的テーマに沿った国際的な PPP 研究の場を、研究者だけでなく自治体関係者にも公開している。そのほかにも、東日本大震災や熊本地震を受けた震災対応のプロジェクトの立ち上げ、平成 28（2016）年からは政府が進める「地方創生カレッジ」（eラーニング講座）のコンテンツ提供に携わっており、平成 30（2018）年からは「サウンディング・ゼロ」と題して、自治体関係者向けに基本構想の前段階⁹⁾でも相談できる機会を提供している。

特定非営利活動法人日本 PFI/PPP 協会は、上に示した国土交通省の協定パートナーのうち、唯一のデータベースパートナー¹⁰⁾であり、公民連携に関する独自のデータを集積し、自治体関係者に提供するとともに、自治体の公民連携の取組を支援する様々な活動を行っている。同協会は、地域プラットフォーム構築支援事業、随意契約保証型民間提案制度の構築支援、個別案件の構築支援業務、アドバイザー業務の四つを掲げ、数多くの自治体から相談を受け、公民連携に精通した職員を派遣して現場を通じた公民連携事業推進のサポートを行っている。そのほかにも、平成 30（2018）年度から年 6 回シリーズで「PPP 入門講座」を開催している。その内容は、地方自治の仕組みと行財政改革、自治体財政、公共施設マネジメント、指定管理者制度、包括施設管理業務委託、ファシリティマネジメント、サウンディング型市場調査、随意契約保証型の民間提案制度、組織と体制等々にわたる総合的な内容であり、最新の事例を踏まえながら、自治体職員が公民連携に取り組むための知識、ノウハウ、心構えを説く独自の内容となっている。

一般財団法人民間都市開発推進機構（MINTO 機構）は、資金調達のための融資面を支援する組織であり、共同型都市再構築業務、メザニン支援¹¹⁾業務、まち再生出資業務、まちづくりファンド支援業務（マネジメント型、クラウドファンディング活用型）の支援メニューを有している。それぞれ、一般事業会社とともに、SPC の資金調達に対応している。公民連携との関わりでは、公共施設や公有地活用を通じた民間開発事業に対応しており、資金面での支援とともに、アドバイザーの派遣や情報共有による支援を行っている。

一般財団法人地域総合整備財団（ふるさと財団）は、「ふるさと融資の推進」や「ふるさとものづくり支援事業」等を通じて地域の振興に貢献しているほか、自治体 PPP/PFI 推進センターの運営、公共施設マネジメント調査研究、公民連携アドバイザー派遣事業、「公民連携セミナー」の開催、そして、公民連携に関する調査・研究を行っている。平成 25（2013）年から開催されている「公民連携セミナー」は、国の関係者の報告とともに、同財団の研究員の報告の場を兼ねている。自治体担当者を対象にアンケートやヒアリングを積極的に行い、分析している点が同財団の研究の特徴である。「公民連携セミナー」では、公民連携を通じて課題解決を実現している実際の自治体の取組を取り上げ、事業スキームや実務の分析・解説とともに研究報告を行っている。

以上の様々な制度を活用することで、より効果的・効率的に職員の知識・意欲の向上を図ることができるとともに、事業化する上でのノウハウの蓄積やデータの利用、ネットワークの構築をすることができる。また、資金的な支援も受けることができることから、公民連携の更なる推進へとつなげることができる。

9) 個別事業の基本構想そして計画へと進む段階で、民間事業者等の知やノウハウの反映可能性は低くなるため、基本構想の前段階でのサウンディングが重要となる。競争そのものが、価格競争から、価格だけでなく構想内容やノウハウの独自性で競うスタイルに移行している点については、本レポート第 3 章 2.「民間提案制度・サウンディング型市場調査」で説明した。
 10) 令和 2（2020）年 1 月時点で、データベースパートナーは同協会のみである。
 11) メザニンは「中二階」を意味する語で、MINTO 機構は、都市再生特別措置法に基づく政策エリアを対象に、ミドルリスクの資金であるメザニン資金を長期的に供給する支援を行っている。

本年度の研究のまとめと今後の方向性

本年度は、公民連携（PPP）の推進に向けての実践的な研究を行った。

第1章では、東洋大学 PPP 研究センターによる3つの分類（「公共サービス型」、「公共資産活用型」、「規制・誘導型」）に加え、新宿自治創造研究所が新たに提示した「地域連携型」を含めた4分類に分けて、事例研究を行った。「地域連携型」については、今後とも、急速な少子化と高齢者人口の増加、労働者人口の大幅な減少が進むと同時に、地域のつながりの希薄化が進む中で、持続可能な地域運営を図る手段として重要性が増してくる。このため、「地域連携型」における人材や資金、財産、情報の観点から区分した課題を示すとともに、課題解決に向けての方向性を論じた。

第2章では、「事業者向けアンケート調査」及び「区民意識調査」の結果を分析した。これにより、より一層の周知や情報提供、民間のノウハウ等の更なる活用、民間が参入しやすい環境整備の必要性などが明らかとなった。また、事業者の側としては、早い段階でアイデアを募集して提案の幅を広げることや、提案に対するインセンティブの付与への要望が高いことが確認できた。そして、区民の側としては、公民連携（PPP）の推進派（「積極的に推進すべきである」と「どちらかという、推進すべきである」を合わせたもの）が6割を超えるとともに、地域課題解決に向けての取組への民間のノウハウ等の導入について、推進派が7割を超え、公民連携（PPP）の推進に向けての土壌が整っていることが確認できた。

第3章では、窓口の一元化の実態と機能、民間提案制度の意義や事例、サウンディング型市場調査の特徴やガイドライン、経済学的観点からみたインセンティブの基礎と理論について取り上げ、公民連携（PPP）の推進に向けての仕組みづくりについて論じた。

第4章では、新宿区のこれまでの取組として、計画や方針、事例を示すとともに、新宿区における展開可能性として、窓口の一元化や全庁的推進体制の構築、職員知識・意欲の向上、事業者への情報提供、サウンディング型市場調査、民間提案制度、インセンティブ、関連団体の支援制度の活用について論じた。

昨年度と本年度の2年度にわたる研究から見てきたことは、新宿区においては、公民連携（PPP）の推進に向けての土壌が整っており、ポテンシャルが高いことである。

今後の方向性として、新宿区において、公民連携（PPP）の更なる推進を図るべきである。まず、事業者が相談・提案しやすい環境を整え、全庁的な推進に向けての体制を構築するため、公民連携一元化窓口を設置する必要がある。これにより、事業者との対話や意見交換が活発に行われ、事業化に結び付きやすくなる。経験を積み重ね、事業化が実現されることで、職員知識の向上とモチベーションアップにつながる。

次に、民間提案制度の導入を期待する。民間のアイデアや創意工夫、専門知識、ノウハウ、資金力、ネットワークなどを活用するためには、民間事業者の提案方法や対応の流れ、事業化に向けての仕組みを制度化する必要がある。特に、新宿区では多種多様な民間事業者が存在し、立地にも恵まれ、不動産価値が高く、多くの区民や来街者により市場性や集客力も高いことから、幅広い提案が期待される。

さらに、提案の拡大と事業化の増につなげるため、提案に対するインセンティブを設けることを期待する。事業者が提案をするためには多くの費用と時間が必要であるが、事業化しなければこの投資をいかすことはできない。このため、公募プロポーザル方式などによる事業者選定手続に、提案に対するインセンティブが働くのであれば、本気度が高い魅力的な提案が期待できる。また、提案に係る事業者の知的財産権を十分に保護することも重要である。将来的には、鳥取市や東村山市などで実施されている随意契約保証型の民間提案制度の導入も期待する。

そして、新宿区においては、「公共サービス型」、「公共資産活用型」、「規制・誘導型」の公民連携（PPP）のより一層の導入はもちろんであるが、新宿自治創造研究所の研究成果をいかし、「地域連携型」の導入も積極的に進めてほしい。これにより、地域福祉の向上や地域コミュニティの活性化、地域経済の活性化、地域の課題解決を図り、公民連携（PPP）による質の高い公共サービスの提供と持続可能な地域運営の実現につながれば幸いである。今後とも、区政運営や地域経営における重要な柱として公民連携（PPP）を位置付け、民間の力を大いに活用してほしい。

○ 主な参考文献・資料

- ・根本祐二『PPP研究の枠組みについての考察(1)』, 東洋大学 PPP 研究センター紀要, no.1, 2011, p.19-28
- ・根本祐二『PPP研究の枠組みについての考察(2)』, 東洋大学 PPP 研究センター紀要, no.2, 2012, p.4-20
- ・根本祐二『PPP研究の枠組みについての考察(3)』, 東洋大学 PPP 研究センター紀要, no.3, 2013, p.17-43
- ・根本祐二『地域再生に金融を活かす～公民連携の鍵をにぎる金融の役割～』, 学芸出版社, 2006
- ・根本祐二『朽ちるインフラ』, 日本経済新聞社, 2011
- ・根本祐二『豊かな地域はどこがちがうのか』, 筑摩書房, 2013
- ・福川伸次・根本祐二・林原行雄『PPPが日本を再生する』, 時事通信社, 2014
- ・東洋大学 PPP 研究センター(東洋大学大学院経済学研究科)『公民連携白書 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020』, 時事通信社, 2006-2019
- ・東洋大学 PPP 研究センター『公共インフラ再生戦略～PPP/PFI 徹底ガイド～』, 『公共インフラ再生戦略～PPP/PFI 徹底ガイド～2016年版』, 日本経済新聞社, 2014, 2016
- ・デービッド・アトキンソン『新・生産性立国論』, 東洋経済新報社, 2018
- ・伊藤秀史・小佐野広『インセンティブ設計の経済学』, 勁草書房, 2003
- ・金安岩男・牧瀬稔編著『都市・地域政策研究の現在』, 一般財団法人地域開発研究所, 2019
- ・甲田恵子『ワンコインの子育てシェアが社会を変える!!』, 合同出版, 2013
- ・公共 R 不動産(馬場正尊・菊地マリエほか)『公共 R 不動産のプロジェクトスタディ』, 学芸出版社, 2018
- ・公民連携事業ケーススタディ編集委員会『公民連携事業ケーススタディ 2018 vol.02』, 公民連携事業研究センター, 2018
- ・松下啓一・倉根悠紀『若者参画条例の提案～若者が活き活きと活動するまちをつくるために～』, 萌書房, 2018
- ・内閣府『PFI 事業民間提案推進マニュアル』, 2014
- ・内閣府・総務省・国土交通省『PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド』, 2016
- ・岡本純子『世界一孤独な日本のオジサン』, 角川新書, 2019
- ・Pink, Daniel H., Drive the surprising truth about what motivates us, Canongate, 2009
ダニエル・ピンク『モチベーション 3.0』大前研一訳, 講談社, 2010
- ・日本ファンドレイジング協会『寄付白書 2017』, 日本ファンドレイジング協会, 2017
- ・日本政策金融公庫『ソーシャルビジネスの資金調達入門』, 2017
- ・相模原市南区区民会議『まちづくりのトリセツ～若者がまちづくりに参加するために大切なこと～』, 2017
- ・清水義次・岡崎正信・泉英明・馬場正尊『民間主導・行政支援の公民連携の教科書』, 日経 BP 社, 2019
- ・Stiglitz, Joseph E., Rewriting the rules, Roosevelt Institute, 2015
スティグリッツ『これから始まる「新しい世界経済」の教科書』桐谷知未訳, 徳間書店, 2016
- ・スティグリッツ/ウォルシュ『スティグリッツ ミクロ経済学 第3版』藪下史郎/秋山太郎/蟻川靖浩/大阿久博/木立力/清野一治/宮田亮訳, 東洋経済新報社, 2006
- ・Tirole, Jean, Économie du bien commun, PUF, 2018
ジャン・ティロー『良き社会のための経済学』村井章子訳, 日本経済新聞出版社, 2018
- ・堤洋樹編著/小松幸夫・池澤龍三・讃岐亮・寺沢弘樹・恒川淳基著『公共施設のしまいかた まちづくりのための自治体資産戦略』, 学芸出版社, 2019
- ・矢田明子『コミュニティナース まちを元気にする“おせっかい”焼きの看護師』, 木楽舎, 2019
- ・横浜市広告事業推進担当『財源は自ら稼ぐ!～横浜市広告事業のチャレンジ～』, ぎょうせい, 2006

既刊一覧

◎ 2008(平成 20) 年度	新宿自治創造研究所活動報告書	2009 (平成21) 年3月
◎ 2009(平成 21) 年度	新宿自治創造研究所活動報告書	2010 (平成22) 年3月
◎ 研究所レポート 2010	外国人 WG 報告(1)	2010 (平成22) 年12月
◎ 研究所レポート 2010	人口 WG 報告(1)	2011 (平成23) 年2月
◎ 研究所レポート 2010	集合住宅 WG 報告(1)	2011 (平成23) 年3月
◎ 研究所レポート 2011	集合住宅 WG 報告(2)	2011 (平成23) 年11月
◎ 研究所レポート 2011	外国人 WG 報告(2)	2011 (平成23) 年11月
◎ 研究所レポート 2011	集合住宅 WG 報告(3)	2012 (平成24) 年1月
◎ 研究所レポート 2011	外国人 WG 報告(3)	2012 (平成24) 年1月
◎ 研究所レポート 2011	人口 WG 報告(2)	2012 (平成24) 年3月
◎ 研究所レポート 2011	人口 WG 報告(3)	2012 (平成24) 年3月
◎ 研究所レポート 2012 No.1	国勢調査データからみる新宿区の特徴	2013 (平成25) 年3月
◎ 研究所レポート 2012 No.2	国勢調査に基づく新宿区将来人口推計 —将来の住宅供給を考慮したコーホート・シェア延長法による—	2013 (平成25) 年3月
◎ 研究所レポート 2013 No.1	国勢調査に基づく新宿区将来人口推計 —地域別推計—	2014 (平成26) 年1月
◎ 研究所レポート 2013 No.2	国勢調査に基づく新宿区将来世帯推計	2014 (平成26) 年3月
◎ 研究所レポート 2013 No.3	新宿区の単身世帯の特徴 —壮年期を中心として—	2014 (平成26) 年3月
◎ 研究所レポート 2014 No.1	新宿区の人口移動	2015 (平成27) 年3月
◎ 研究所レポート 2014 No.2	新宿区の単身世帯の特徴(2) —単身世帯意識調査結果から—	2015 (平成27) 年3月
◎ 研究所レポート 2015 No.1	新宿区の単身世帯の特徴(3) —壮年期・高齢期の生活像—	2016 (平成28) 年3月
◎ 研究所レポート 2015 No.2	データでみる新宿区の姿	2016 (平成28) 年3月
◎ 研究所レポート 2016	新宿区のまちの魅力の研究(1) —にぎわいの実態把握と意識面からみる魅力の分析—	2017 (平成29) 年3月
◎ 研究所レポート 2017 No.1	2015 年国勢調査に基づく新宿区将来人口推計	2018 (平成30) 年1月
◎ 研究所レポート 2017 No.2	2015 年国勢調査データからみる新宿区の特徴	2018 (平成30) 年1月
◎ 研究所レポート 2017 No.3	新宿区のまちの魅力の研究(2) —地域資源の集積と魅力形成メカニズムの分析—	2018 (平成30) 年3月
◎ 研究所レポート 2018 No.1	2015 年国勢調査に基づく新宿区地域別将来人口推計・世帯推計	2019 (平成31) 年3月
◎ 研究所レポート 2018 No.2	公民連携(PPP) の研究(1) —公民連携(PPP) の推進に向けて—	2019 (平成31) 年3月
◎ 研究所レポート 2019 No.1	データでみる新宿区の姿	2020 (令和2) 年3月
◎ 研究所レポート 2019 No.2	公民連携(PPP) の研究(2) —事例研究と新宿区での実現に向けて—	2020 (令和2) 年3月

研究体制

所	長	金安 岩男	(慶應義塾大学名誉教授)
副	所 長	原田 由紀	(新宿自治創造研究所担当課長)
政策形成アドバイザー		牧瀬 稔	(関東学院大学法学部地域創生学科准教授)
テーマ別アドバイザー		根本 祐二	(東洋大学PPP研究センター長)
研 究 員		三枝 哲也	
	〃	佐藤 愛美	
非 常 勤 研 究 員		田中 大二郎	

研究所レポート2019 No.2 公民連携（PPP）の研究（2） — 事例研究と新宿区での実現に向けて —

発行年月	2020（令和2）年3月
編集・発行	新宿区新宿自治創造研究所 (新宿区新宿自治創造研究所担当部新宿自治創造研究所担当課)
住所	〒160-0023 東京都新宿区西新宿七丁目5番8号（新宿都税事務所2階）
電話	03-3365-3474（直通）
F A X	03-3365-3472
E-Mail	jichisozo@city.shinjuku.lg.jp

新宿区新宿自治創造研究所

印刷物作成番号

2019-2-2201

再生紙を使用しています。

