

《3》「共創フロント」を中心とした横浜市の公民連携の取組

横浜市では、「企業、NPO、大学、市民団体など、多様な民間の皆様と行政とが対話を通じて連携を深め、それぞれの持つアイデアやノウハウ、資源などを活用することで、今日的な行政課題や地域課題に対して、新たな解決策を共に見出し、創り上げていくこと」を「共創」と捉え、多くの民間の方々との公民連携により、事業を進めています。本稿では、共創の背景や考え方、現在の取組とその事例、今後の共創について記します。(注1)

1 共創の背景

①市の現状：取り巻く課題の複雑化、多様化

人口減、超高齢化社会の到来と生産年齢人口の減少、社会インフラの老朽化、財政基盤の脆弱化など、横浜市における課題は複雑化、多様化してきています。約370万人の市民がいる日本最大の基礎自治体である横浜市では、よ

り顕著にこうした現象が出てきており、将来を見据え対応は不可欠です。

行政の資源やノウハウ等に限られている中で、公共サービスに対する市民ニーズに的確かつ持続的に応えるには、行政だけでは困難であり、多様な主体（特に民間事業者）が力を発揮し合うことが欠かせません。

②行政の役割の変化

行政の役割も大きく変化しています。

一つは地方分権の大きな流れで、国が決めたことを全国一律に執行する上意下達の関係の行政サービスではなく、地域の特性を活かした行政サービスを展開することが求められていることが挙げられます。

もう一つは、自動販売機型行政からの転換です。右肩上がりの経済成長の時代は、十分な税金がある中で、行政がしっかりと行政サービスを提供できていたので、市民は当

たり前のように行政サービスが受けられると考えていた時代でした。しかし経済成長が右肩下がりになり、成熟社会を迎えると、市民ニーズが多様化し、行政がすべてのニーズに 대응することが困難になり、行政と市民、自治会町内会、NPO、大学、民間事業者等の他主体との連携により課題を解決し、市民サービスを担うことが求められています。(コーディネート型行政)

これらの変化を踏まえ、地域の課題は地域で解決すること、またその解決は、行政だけでなく、市民や地域、大学、民間事業者などの多様な主体のリソースの持ち合いで、win-winになる解決を図ることが求められるようになってきました。

③民間の役割の変化と共創の経緯

多様な主体と連携した地域課題の解決は、すでに自治会町内会、ボランティア団体、NPO等との連携を「市民協

働」という形で進め、多くの課題解決をしてきました。民間事業者との関係でも、六次事業を始めとしたエリアの開発、公害防止、景観・都市デザイン等、様々な形で連携してきましたが、限定された分野になっていました。

民間事業者も、経営の中でCSR (Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任) を位置づけ、社会的課題を企業のリソース（メセナ、寄付、社員ボランティア等）を活用して解決する取組も積極的に行われています。近年はさらに一歩進んで、ビジネスの手法を用いて社会的課題の解決を図るCSV (Creating Shared Value) の考え方が、ボルヴィック「1 for 10」キャンペーン、株式会社伊藤園「茶産地育成事業」などのように出てきています。また、社会的課題の解決そのものをビジネスにする社会起業家の活躍が目覚ましく、TABLE FOR TWO、NPO法人Ch

執筆

山中 研

政策局共創推進課担当係長

河村 昌美

政策局共創推進課担当係長

ec kなどのように、民間セクターが社会的課題の解決に積極的に乗り出す時代になっています。

民間セクターの役割の変化に呼応するように、横浜市は2008年4月、共創推進事業本部を立ち上げ、民間事業者をパートナーとして連携を進められるよう、広告・ネーミングライツ、指定管理者制度、PFIなどの既存の公民連携手法を一括して所管するとともに、市全体で公民連携を推進する体制を整えるべく、3年間の時限的な事業本部として設立されました。

設立から3ヶ月で、民間からの提案窓口「共創フロント」を立ち上げ、公民の対話の場「共創フォーラム」を実施、秋には日本初の提案募集型ネーミングライツの制度設計・募集、そして年度の最後には公民連携の考え方をまとめた「共創推進の指針」を策定するなど、スピード感を持った事業運営を進めました。2年目は指定管理者制度運用ガイドラインの改定やサウンディング調査のモデル実施、3年目は公民連携による国際技術協力事業（Y・P O R T事業）を立ち上げるなど、それぞれの手法、事業で成果を収めました。その3年間の

成果を踏まえ、公民連携をさらに推進するため、2011年に政策局共創推進室となり、現在に至ります。

④ 中期4か年計画の中での位置づけ

現在の中期4か年計画でも、共創や公民連携が随所に位置付けられています。

ア 2025年の目指すべき姿に向けて

行政だけではなく、オール横浜の知恵や力を結集し、不可能を可能にすることが求められ、民間の力や提案を引き出すため、新たな公民連携手法の検討や導入などを図るとしています。

イ 対話による創造く民間がより活躍できる横浜の未来を創る

複雑化・多様化する地域課題や社会的課題に対処するために、民間と行政が連携を深め、民間の力や提案を引き出すとともに、これまで以上に民間と行政が「共創」し、それぞれの知恵や力を結集させることが必要であり、民間と行政の対話の場の充実や、連携の仕組みの活用・検討などを積極的に進めることとします。

ウ 行財政運営（おもてなし

の行政サービスの充実とコイデイナー型行政の推進・企業や団体等との公民連携のさらなる推進

公民連携の推進には、幅広い視野や先見性を持ち、埋もれている民間の意欲を積極的に掘り起こす営業力や、互いの立場を尊重して対話を重ね、連携を実現できる対話力・コイデイナー力等を高める「人材育成」、全ての職員が職域にとらわれず、民間との連携を必須の取組として実践する「組織風土の醸成」が急務であるとしています。

2 共創の取組くオープンな対話と

① 共創フロントの役割・仕組みと、その事例

ア 役割・仕組み く民間と行政の橋渡し役としての共創推進課

共創フロントで受けた民間からの提案について、共創推進課が民間との対話の中で、狙いや思惑・背景、提案者の詳細、具体的な提案内容等を聞き取り、それを関係部署へ伝え、施策との整合性や、連携した場合のメリット、デメリット、連携の座組みや手法等を検討します。必要に応じ、

民間事業者、関係部署、共創推進課で打合せを行い、双方の考えを整理し、実施に向けた調整を行います。

最終的には、関係部署で連携の可否を判断しますが、共創推進課はそのサポートを行います。

イ 2つの「共創フロント」 (ア) フリー型共創フロント (2008年7月)

民間事業者が、横浜市との公民連携を希望する事業やアイデア等を、テーマを問わず自由に提案できる仕組みです。

【実績と連携事例】

開設から2014年末まで、累計で約430件の提案を受け、170件の連携が実現しました。連携の実現に大切なのは、「目的」「公」的目的「ヒト」「プレイヤー」「モノ・カネ等」「リソース」が、関係者の間でwin-winとなるように、適法・適正な手続きや契約等により充足されることです。これらを民間事業者との対話により確認します。

【事例1…包括連携協定】

包括連携とは、企業と横浜市が相互の連携を強化し、事業分野を限定しない広い分野で、様々な事業を行いながら、地域活性化や市民サービスの

向上を目指す取組です。包括協定を、お互いの協力関係の「土台」として、また対話のプラットフォームとして、様々な分野で対話し、取組を進めます。(例：イオン株式会社、セブン&アイグループ3社、株式会社伊藤園、株式会社JVCケンウッド、横浜読売会等)

【事例2：コンテンツとの連携(例：「コクリコ坂から」とのタイアップ)】

横浜市では、他地域でのタイアップより大規模に、市内の民間事業者と連携した地域活性化、行政情報のPRや公共施設の魅力向上につながるような特徴的な連携をしています。

2011年7月、1963年の横浜を舞台にしたスタジオジブリ映画「コクリコ坂から」が公開されました。横浜市は、スタジオジブリや映画特別協賛社のKDDI、地元民間事業者と連携し、「コクリコ坂から×KDDI」キャンペーン@横浜市」と銘打ったタイアップキャンペーンを実施。スタジオジブリ作品の知名度や話題性もあり、観光施設等の集客増やメディア露出によるシティーセールス効果等、横浜に大きなメリットがもたらされました。また、

映画もその年の邦画ナンバーワンヒットとなり、民間・行政ともにwinnerwinとなる実り多い連携になりました。(注2)

【事例3：ヨコハマ・アプリコンテスト「YOKOHAMA Japs i (E)「ハマアップス」】

デジタルハリウッド大学大学院より提案を受け、事業検討の中で、主催者にパソナテック、tvkコミュニティケーションズを加え、横浜市が共催という形で参画して2013年度より実施。スマホ・タブレット等の普及・拡大を背景に、様々なアプリが普及していますが、市民の課題解決のアイデアをアプリで実現したり、市民の創造的な課題解決をサポートしたりすることを目的に実施しています。2014年度はオープンデータを活用したものやwebアプリケーションも対象にするなど、民間ならではのアイデアを付け加えながら、継続的・発展的に実施しています。

(イ) テーマ型共創フロント(2012年2月)

横浜市から民間の皆様へテーマを示し、それに対する連携のアイデアや提案を募集する仕組みです。共創推進課

のwebページ内でテーマを提示、共創メールニュース、共創twitterアカウント等により情報拡散させ、提案を募ります。

大きく2つの募集方法がありますが、その提案で求める内容により、適宜使い分けます。

A 公民連携の提案及び連携事業者の募集

テーマに関する公民連携の提案・アイデア及び連携事業者の両者を募集する。

B 公民連携の提案のみの募集

市が今後の事業等の方針や仕様を定めるために、公民連携の提案・アイデア等のみを募集する。(連携事業者の募集はしない。)

これまで23テーマで提案募集し、2015年2月現在で9テーマを募集中(過去に14テーマで実施済み)。例えば、ヨコハマ市民まち普請事業では、横浜読売会の協力で、制度周知、事例紹介、参画促進のため、同会発行のミニコミ誌「ヨコハマよみうり」の記事連載枠を提供いただきました。また市が行う施策啓発について、その施策へ協力をしていただく形で、専門学校等に無償でPRパンフレットやリーフレット等のデザインを

していたなどとの連携を進めました。

② サウンディング調査

公有資産の利活用において、「サウンディング調査」というPPP手法を全国に先駆けて考案し、実施しています。行政が一方的に決めてきた土地・建物等の資産の活用方法や公募条件等に関して、民間事業者からの意見やアイデアを募るもので、事業成立の確実性を高めるとともに、行政課題や地域課題の具体的な解決に役立つ提案をもらうことが可能になりました。

これまで、23件のサウンディング調査を実施し、戸塚区吉田町土地活用モデル事業では、サウンディング調査での対話を通じて、民間の分譲マンション整備に合わせ、認可保育所や学童保育所、コミュニティスペースなどが設置されました。親子連れや高齢者などが集い、住民同士の交流の場が生まれ、世代間交流の場がないという地域課題の解決にもつながりました。

③ 先進的なPFI手法(コンセッション方式)

公共施設の整備等に関して、先進的なPFI手法の導入を進めています。横浜市で

は、すでにPFIで実施している(もしくは実施した)事業は9事業を数え、全国の中でも多くの事例を積み重ねていますが、さらに新たなPFI手法による施設整備・運営が始まっています。

「みなとみらい21中央地区20街区MICCE施設整備・運営事業」では、2020年度の供用開始に向け、BTO方式での施設整備事業を進めています。また、施設の運営は空港以外では地方自治体初となる、コンセッション方式の導入を進めています。会議室や多目的ホール等の公共施設と、ホテル等の民間収益施設の一体的整備の相乗効果で、「オールインワン」の強みを生かした公民連携によるMICCE拠点施設の実現を目指します。

④ 共創フォーラム(オープンな対話と交流の場)

民間事業者等の様々な主体が、異なる視点や価値観のもとに社会的課題について対話し、新たなアイデアや解決策を見出す、対話と交流の場として「共創フォーラム」を開催しています。2008年度から開催しているフォーラムでは、毎回様々なテーマで講演や対話、交流が行われ、そ

これから新たなプロジェクトの創出などがなされました。また2011年度からは、庁内連携をより強め、具体的な行政課題・地域課題（「観光・MICE」(2011)、「郊外部のまちづくり」(2012)、「関内駅周辺地区まちづくり」(2014)）をテーマにしたフォーラムも開催しています。今後も、横浜の抱える課題解決に向けた公民連携の可能性などを、フォーラムを通じて積極的に情報発信するとともに、民間事業者等との対話、交流を進めます。

最近の対話の取組として、関内駅周辺地区のまちづくりをテーマに、都市整備局が開催する「横濱まちづくりラボ」があります。これは、より魅力と活力のあるまちづくりを進めるため、市民、民間事業者、大学や等の様々な主体が、多様な視点や価値観のもとにまちづくりのテーマについて対話と交流を行い、まちの将来像やまちづくりのアイデアを生み出す場ですが、共創推進課でも多様な主体によるオープンな対話を促進させる観点で、積極的に関わり、サポートしています。

5 人材育成（共創アクション）

セミナー

公民連携を進めるためのマインドやスキル、知識を、多くの職員が身につけるため、共創アクションセミナーを年間20回程度実施しています。内容等は、以下の2つのスキルに大別されますが、それぞれのセミナーの中でも対話を大切にしています。

ア 制度スキル

すでに確立された公民連携手法（広告・ネーミングライツ、指定管理者制度、PFI、公有資産活用におけるサウンディング調査等）について、その手法を適切に利用できるスキル。具体的には、各種手法のガイドラインやマニュアルなどの運用に必要なスキル・知識を学びます。

イ マインドスキル

公民連携を進める上で、対内外の折衝、調整等に必要とされる考え方やノウハウ、知識、スキル。具体的にはマーケティングの考え方や、対話に必要な交渉術、コミュニケーション等のスキルを学びます。また特定の分野に関する国内外の先進事例を学んだり、対話や企画の場を実際に参加したりするなど、実践的な能力を養うものも企画しています。

これらのセミナーを通じ、より広く共創の考え方が伝わり、より多くの共創の実践が生まれるよう、今後も積極的に人材育成を進めます。

3 共創の今後 ～中期4か年計画の「創造」を実現するために

① オープンで創造的な対話の推進

「共創フロント」を活用し、民間の提案や相談を積極的に受け入れ、全庁的に公民連携を一層推進するには、全ての職員が自らの職域にとらわれず、幅広い視野や先見性を持ち、民間との連携を必須の取組として実践しなければなりません。職員一人ひとりが、民間の意欲を掘り起こす営業力や、互いを尊重して対話を重ね、連携を実現する対話力・コーディネート力等を高める必要があります。

そのためには、先述の共創アクションセミナーを継続的に開催し、その充実を図り、また庁内での公民連携に関する情報共有をさらに進めるなど、人材育成と組織風土の醸成を図ります。

「共創フォーラム」では、公民の立場の違いを超え、創造的で開かれた対話を展開

し、社会的課題や地域課題の解決を目指す「創造的な議論の場」として機能及び内容の充実を図る必要があります。その場で、職員が民間事業者や市民と課題解決に向けた議論を尽くし、積極的に対話から連携を生み出すことが求められます。

② 新たな公民連携手法の検討・導入

様々な課題を公民連携により解決するためには、既存の公民連携手法をより良く改善だけではなく、従来の発想や仕組みにとられない、新たな手法を検討し導入することが必要です。

例えば、民間の活力を更に引き出し、公民連携により課題解決に取り組むため、指定管理者制度の中で、利用者サービスの向上や地域課題解決のため、施設の有効活用について選定時に民間からアイデア提案を募るモデル事業を実施したり、SIB(ソーシャル・インパクト・ボンド)などの新たな公民連携手法の調査検討を行ったり、民間や現場のニーズ、時代要請等を捉えた新しい手法を開発することが大切です。

また、まちづくりにおける公民連携手法の活用も大変重

要な視点です。市庁舎移転を契機とした関内駅周辺地区のまちづくりや、米軍施設返還に伴う大規模跡地の有効活用、横浜駅の再開発計画「エキサイトよこはま22」の具体化など、民間事業者と連携して取り組むプロジェクトが数多くあります。BID(ビジネス・インプループメント・ディストリクト)などの公民連携手法の活用を検討し、個々の土地活用や施設整備にとどまらず、地域全体として活性化を図れるよう、公民連携によるまちづくりを志向していきます。

注1 調査季報168号「公民連携先進都市への挑戦」(2011年3月)でも特集されています。

注2 詳細は、調査季報170号(2012年3月)「つながりから生まれた『コクリコ坂から』集客タイアップキャンペーン」もしくは「共創アーカイブvol.2」25ページをご覧ください。