

彩の国さいたま人づくり広域連合 政策情報誌

Think-ing

特集

公民連携の進化・深化～連携の新たなステージ～

特別 寄稿

PPP／PFIの正しい理解と導入に向けて

(株)公共ファイナンス研究所 代表取締役
さいたま市公民連携事業アドバイザー

阿部 博人

公民連携・3つの方向性

日経BP社「新・公民連携最前線」
編集長

黒田 隆明

武蔵野銀行における公民連携の取組

武蔵野銀行
地域サポート部地域価値創造室

郷 大助

公民連携による公共空間の創出
～ニューヨーク市の取組を事例として～

東京大学大学院 工学系研究科
都市工学専攻 准教授

中島 直人

公共施設マネジメントにおけるPPPの役割
～公共施設等が集中的に老朽化する問題への対応策～

東洋大学PPP研究センター
リサーチパートナー

西村 尚

インタビュー

さいたま市における公民連携の取組

さいたま市都市戦略本部
行財政改革推進部

神田 修

講演録

政策研究交流会 2016 ニュータウンサミット
「少子高齢社会におけるまちづくり」

東京大学 まちづくり研究室
教授

小泉 秀樹

2017.3 Think-ing VOL.18

特集 公民連携の進化・深化 ～連携の新たなステージ～

■特別寄稿

P P P / P F I の正しい理解と導入に向けて	債公共ファイナンス研究所 代表取締役 さいたま市公民連携事業アドバイザー	阿部 博人	2
公民連携・3つの方向性	日経B P 社 「新・公民連携最前線」編集長	黒田 隆明	10
武蔵野銀行における公民連携の取組	武蔵野銀行 地域サポート部地域価値創造室	郷 大助	16
公民連携による公共空間の創出 ～ニューヨーク市の取組を事例として～	東京大学大学院工学系研究科 都市工学専攻 准教授	中島 直人	22
公共施設マネジメントにおけるP P Pの役割 ～公共施設等が集中的に老朽化する問題への対応策～	東洋大学P P P研究センター リサーチパートナー	西村 尚	29

■インタビュー

さいたま市における公民連携の取組	さいたま市都市戦略本部 行財政改革推進部	神田 修	35
------------------	-------------------------	------	----

■特集論文

新しい図書館整備による挑戦 ～図書館を活用した地方創生～	桶川市教育委員会	山内 恵	44
消滅可能性都市から発展都市へ ～民間コンテンツと連携した地方創生～	飯能市地方創生推進統括監	細田 幸二	49

自由論文

地域に新風を吹き込む“大学連携” ～大学がないまちによる試み～	戸田市政策研究所 (戸田市政策秘書室)	長谷川昌之	54
行政との協働、NGO活動最前線からの報告 ～2020年東京オリンピック・パラリンピック大会を見据えた「ボーイスカウト」の経験～	埼玉県総務部 総務事務センター	黒澤 岳博	58
夜間定時制高校の給食 ～食事の楽しさが学業の糧となる～	埼玉県福祉部社会福祉課	龍前航一郎	65

政策研究活動報告

コンパクト窓口の新設 ～“急がば回らない”窓口を目指して～	川口市 平成28年度政策課題共同研究研修 研究メンバー	72
「地方版総合戦略」策定に伴う具体的な事業提案と効果測定の研究 ～春日部創生、未来に向けて今取り組むべきことは何か～	春日部市 平成27年度かすかべ未来研究所 調査研究チーム①	78
市民と行政による協働のまちづくり手法の研究	春日部市 平成27年度かすかべ未来研究所 調査研究チーム②	84

政策研究交流会 2016 ニュータウンサミット 講演録

「少子高齢社会におけるまちづくり」	東京大学 まちづくり研究室 教授	小泉 秀樹	90
-------------------	---------------------	-------	----

広域連合より

彩の国さいたま人づくり広域連合 研修紹介 平成28年度新規研修 「情報発信力向上」(県・市町村共同)、「公共M B A」(県・市町村共同)	102
「産学官・政策課題共同研究」～共に考え、創る。埼玉の未来。～	106
「政策研究よろず相談所」始めました！	108
S N Sで情報発信しています！	110
あとがき	112

-Think-ingの発行目的-

政策情報誌「Think-ing」は、県・市町村職員の政策研究成果や政策提言、有識者の寄稿、事例紹介を掲載することにより、県・市町村職員の政策形成能力の向上を図り、また、各自治体の政策立案を支援することを目的に発行するものです。

公民連携の進化・深化

～連携の新たなステージ～

厳しい財政状況の下で地方自治体が様々な課題に直面する中、自治体の担う業務を単に民間へシフトし財政負担の軽減を図るというこれまでの取組のほか、民間のノウハウを最大限に活用して、行政だけでは実現できなかったサービス水準の向上や、地域活性化といった新たな価値を創出していくことが必要となっています。

平成26年12月及び平成28年6月にそれぞれ閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」及び「まち・ひと・しごと創生基本方針2016」においても、公民連携による事業推進が盛り込まれたところです。

また、岩手県紫波町の「オガールプラザ」（遊休町有地に町立図書館や産直市場、飲食店などの融合施設を整備）や、桶川市の「OKEGAWA honプラス⁺」（駅前商業施設に市立図書館や大型書店などの融合施設を整備）など、公と民の連携により行政サービスの幅が広がっている新たな公民連携の事例が注目を浴びています。

そこで、今年度の政策情報誌「Think-ing」は、新たな段階（ステージ）に入ってきている「公民連携」を特集テーマとしました。

各自治体における取組のヒントにいただければ幸いです。

あべ ひろと
阿部 博人

株式会社の統治論ではエージェンシー理論が唱えられ、株主をバリエに由来するプリンシパル（主役・主体・本人）、経営者・取締役をエージェンシー（エージェント、代理組織・代理人）に例える。公民連携の経済学でも、エージェンシー理論を援用する。

経済学者の岩井克人氏は「ヒト・モノ・法人」論で、信託から派生した「信任」関係を論じている。信任関係とは、信任受託者は信任預託者に対して、「忠実義務」を負うことを言う。「忠実義務」とは、岩井氏によれば「一方の人間が他方の人間の利益や目的のみに忠実に一定の仕事をする義務」とされる²。地方公共団体も法人であり、地域住民は信任預託者で、地方政府の首長と議員は信任受託者ととらえることができる。

公会計の分野では桜内文城氏が政府の受託者責任とアカウンタビリティを説明し、公会計を政府の意思決定の正当性を保証するための理論とツールとして論じている³。

4 公民連携の以前に

PPP／PFIの導入は、地方政治のマネジメント・レベルの事業手法の話であるが、導入はガバナンス・レベルで決定され、その際にはあらためて主体は地域住民であることに留意すべきである。公は官と表現した方が適切で、publicは正確にはagency/agent of public と記すべきであろう。地方自治法第1条には「地方公共団体における民主的にして能率的な行政の確保」とあり、地方公務員法第1条にも同様の記述がある。地域住民にとっての地方政治とは財政負担軽減を目指し、効率的・効果的であるべきで、PPP／PFIは行政経営の原則・基本となる。PPP／PFIはガバナンス・レベルで決定され、マネジメント・レベルで執行される。

5 公民連携の定義

公民連携とは、Public Private Partnershipを翻訳したものであるが、東洋大学PPP研究センターは広

義では「官と民が役割を分担しながら社会資本の整備や公共サービスの充実を図る概念／手法を言う。」とする。狭義では「公共サービスの提供や地域経済の再生など何らかの政策目的を持つ事業が実施されるにあたって、官（地方自治体、国等）と民（民間企業、NPO、市民等）が目的決定、施設建設・所有、事業運営、資金調達など何らかの役割を分担して行うこと。」「その際、（１）リスクとリターンの設計、（２）契約によるガバナンスの２つの原則が用いられていること。」とされる。

ここで言う「官と民」をガバナンス・レベルで、「地域住民の信任受託者である地方政府は、忠実義務に基づき、民と役割分担する」と強調してもよい。「契約によるガバナンス」には再考すべき点もある。例えば、SPC⁴は契約で定めたエリア以外、その境界線を越えると目の前にあってもごみを拾わない、ということがある。北海道大空町の道路橋りょう等の指定管理者による維持管理では、契約外の町からの要請事項にも「自分たちの町は自分たちでつくる」と好意的に対応している。原則の第1に「倫理法令遵守」を挙げ、法令と契約以上に倫理あるいは誠実性を求めることを明記してもよい。

6 良い事例

（１）PPP制度

優先的検討の対象は10億円以上の事業費総額または単年度運営費が1億円以上の公共施設整備事業であり、従来型手法との費用比較で、よほど金利含めSPC費用を高く設定しなければ、VFM⁵が期待でき、「地方公共団体向けサービス購入型PFI事業実施手続簡易化マニュアル」に示されているように、施設類型で平均VFMを想定できる。

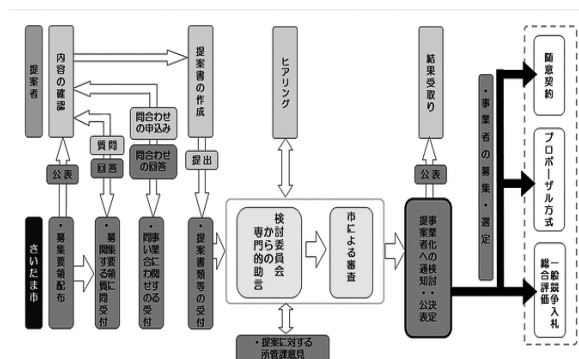
PPP／PFIを行政経営の当然の前提として積極的に取り組む意志を示し、制度設計している先駆的事例として、我孫子市の「提案型公共サービス民営化制度」が知られている。同市が行っている全ての事業が対象で、事業リストが充実し、同制度から

公共施設の維持管理に関する包括委託が事業化された。

①さいたま市

同制度を参考に、同様の取組が他自治体にも広がった。筆者が公民連携事業アドバイザーを務めるさいたま市でも「提案型公共サービス公民連携制度」、公民連携の知識習得と意見交換の場である「公民連携コミュニティ」の設置と「公民連携セミナー」の開催、公民連携の対話の窓口である「公民連携テーブル」の設置等が進んだ。

図2 さいたま市提案型公共サービス公民連携制度



(出所：さいたま市ウェブサイト・資料)

②横浜市

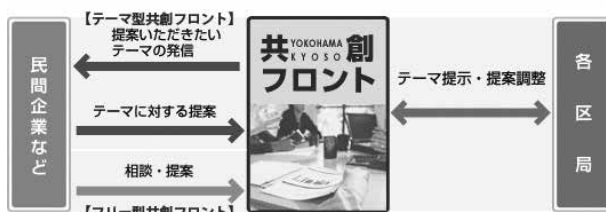
横浜市は公民連携を「共創」として、「共創フロント」を設置し、平成20年度から541件の民間提案があり内231件が実現している。

同市の共創推進室には民間企業から2人の出向職員がいて共創にあたり、同室には常に民間と庁内担当者が相談等に訪れ、制度構築だけではなく、実際の活動が充実していることがわかる。

共創フロントでは、テーマ型共創フロントとフリー型共創フロントの2種類の募集または提案受付を行っている。「横浜の資源・技術を活用した公民連携による国際技術協力（Y-PORT事業）」は共創推進の一つの大きな成果であり、2015年3月31日までは政策局共創推進室国際技術協力課の所管で

あったが、2015年4月1日からは国際局国際協力部国際協力課の所管として発展させ、事業を推進している。

図3 横浜市「共創フロント」

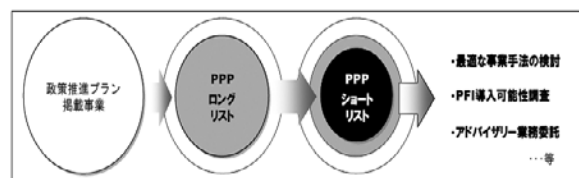


(出所：横浜市ウェブサイト・資料)

③福岡市

福岡市は地場企業のPPPへの事業参画の促進を図る「福岡PPPプラットフォーム」を設置し、「PPP/PFI民間提案等ガイドブック」を作成している。同市では「将来的にPPPによる事業実施の可能性が見込まれる施設整備を伴う事業リスト」のPPPRongリスト、「事業の具体的な検討が始まり、事業手法に関する調査等の予算が措置された事業リスト」のPPPショートリストを公表している。この二つのリストによって、民間企業はPPP事業の可能性・具体性を知ることができ、提案・参画の準備をすることができる。

図4 福岡市PPPロングリスト・ショートリスト



※『官民協働事業（PPP）への取組方針』、PPP ロングリスト及び PPP ショートリストの
詳細内容については福岡市ホームページの掲載情報をご参照ください。
掲載 URL http://www.city.fukuoka.lg.jp/zaisei/jigyosuishin/ppp_pfi/

(出所：福岡市ウェブサイト・PPP/PFI民間提案等ガイドブック)

また、PPPの適用要件について、「民間ノウハウ・資産の活用可能性があること」、「一定の事業規模があること、施設整備費が10億円以上、または、管理運営費が年間1億円以上」とされている。選定基準は「VFMが0%以上ある」、「民間企業の参画意向がある」、「整備スケジュールに制約がない」とされ、全てに該当すればPPPで事業化することになる。VFMが0%以上とは、コストが行政直接実施と同じでもサービス提供レベルが上回れば（例えば、図書館の開館時間が延び年間開館日数が増えるなど）、VFMが認められ、定量的にはたとえ0%でもよく、同市の積極性がうかがえる。

④中小自治体

PPP／PFIは大都市・都市部だから可能という見方に対しては、岩手県紫波町の公民連携によるまちづくり・オガールプロジェクトが知られ、同町庁舎は約20億円の事業費で地元企業によるPFIで整備された。

岡山県鏡野町は、民間事業者による提案内容に基づきPFI手法で地域情報通信施設整備運営事業を実施し、平成27年4月から全世帯がサービスを受している。

千葉県睦沢町はPFI法第6条に基づく民間提案を募集し、応募企業の提案内容を採用し、PFIによる「むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成事業」を平成28年9月30日に特定事業に選定した。

⑤岡山市

岡山市は「岡山市協働のまちづくり条例」を定めた（平成13年施行、平成27年全面改正・平成28年4月1日施行）。第1条の目的には「多様な主体が地域づくりの当事者としてそれぞれの知恵と力を最大限に生かし、協働して地域の社会課題解決に関する取組を行うための基本原則等を定めることにより、豊かで活力ある持続可能な地域社会を実現します。」とある。同条例は、目的、定義、原則等の基本理念

のほか、協働を推進するための施策を具体的に定めている。例えば、第6条は「教育機関、行政機関等との連携による人材育成」、第8条は「多様な主体をつなぎ、協働を推進するコーディネート機関の設置」、第10条は「市に対する協働による地域の社会課題解決の提案」などとなっている。

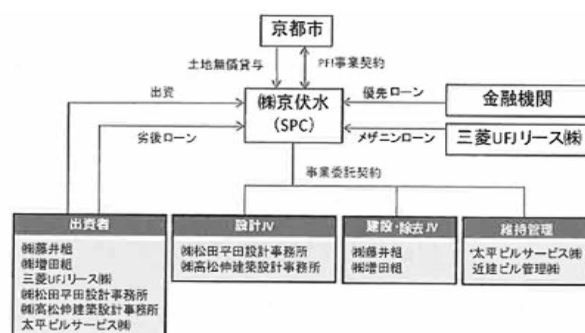
同市は平成28年度から平成32年度までの5年間、協働推進計画を推進し、諸施策を具体化する。

(2) 地元企業によるPFI事業

PFIにすると、大手建設会社等しか受注できないという見方や地元企業の声があるが、紫波町のPFIは地元建設会社等によるものであるし、このような見方は偏見に過ぎず、自治体と地元企業の努力不足でしかない。福岡市の取組は中小自治体にこそ大いに参考になる。

京都市は早くからPFIに取り組み、ご当地企業による庁舎建て替え等のPFI事例が知られる。京都市伏見区総合庁舎整備等PFIは約60億円の事業費で、VFMは約7%とされている。

図5 京都市伏見区総合庁舎整備等PFI事業スキーム



（出所：「公共施設マネジメント」11号）

同じく地元企業による京都市立小中学校耐震化PFIは、耐震に特化した全国初のPFIで、対象4校をバンドリングした事業である。工事期間中も通常通り校舎を使用する学校教育活動への配慮がなされ、VFMは約1.4%である。



写真 鏡山小学校－1～5棟（PCaアウトフレーム工法）



写真 近衛中学校－1～2階（鉄骨ブレース接着工法）

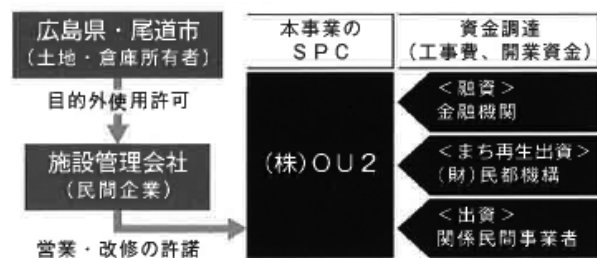
（出所：同前）

（3）PRE（公的不動産）活用

P R E（Public Real Estate：公的不動産）のP P Pによる活用事例として、公共施設をリノベーションし、観光による事業と雇用を創出する先駆的な取組がある。尾道市の海沿いにある使われていない倉庫を、サイクリスト向けホテルを中心とした複合施設に整備したのが、株式会社ディスカバーリンクせとうちによるONOMICHI U 2（オノミチ ユートゥー）である。

同社は同じく市営倉庫の2階を、定住促進と雇用の場の創出につなげるシェアオフィスにリノベーションし、運営にあたっている。これらは、民間企業主体でP R Eを活用した街のにぎわいづくりであり、同社はまた、様々な地域活性化事業に取り組んでいる。

図6 ONOMICHI U2のストラクチャー概略



（出所：同前12号）

（4）さいたま市のP F I 事業

さいたま市は平成28年に2件のP F I 事業者を選定した。大宮区役所新庁舎整備事業は大宮区役所と図書館を複合化し建て替えるものであるが、当初は設計・施工分離の従来型公共工事を採用したが、公民連携と公共施設マネジメントを推進している市政を鑑み、再度、事業手法を見直すこととなった。

様々な事業手法を比較検討した結果、財政負担軽減、事業スケジュール短縮、行政サービス水準維持向上等で、最も有効と評価されたのが、純粋のP F I であり、審査委員会は2回とする簡易型のP F I 手続きによるP F I 事業手法が導入された。事業費（予定価格）は約200億円で、VFMは特定事業選定時で約7.65%、事業者選定時は約14.43%（平成28年5月）となっている。民間事業者はコンビニとカフェの運営にもあたる。

本件は、設計・施工分離方式と決めた事業手法を根本から見直し、さいたま市民のための市政運営を考え、適切で詳細な検討を経て、P F I 手法に変更した点が高く評価できる。同市では施設の配置とイメージを掲載する基本構想を定めていたが、選定された民間提案は、それと異なる、さらにすぐれた施設整備・事業計画となっている。性能発注ならではのP F I のすぐれた点が、見事に発揮された。

さいたま市立中等教育学校（仮称）整備事業は、国際バカロレアに対応する中高一貫校の整備であり、予定価格は約82億円で、VFMは特定事業選定時で6.74%、事業者選定時で11.40%となっている。本

P F I 事業で特記すべきは、地元企業を代表企業とする事業者が選定されたことである。同市の公民連携推進の取組の成果と言えよう。

(5) 高浜市のリース方式による庁舎整備

高浜市は公民連携に先進的な自治体であり、公共施設マネジメントに積極的で、平成27年10月には「公共施設マネジメント基本条例」を制定している。同市は老朽化した庁舎の建て替えに向けて、民間提案によるリース方式を採用した。事業期間は20年間であり、事業費は約30億円となっている。インフラコストを抑え、支払いを平準化する目的であり、IT化の進展により今後の事務のあり方、行政サービスの提供方法の変化により現在のスペースが必要とは限らない点などを考慮し、リース方式を採用した。本格的な庁舎整備でリース方式を採用した先駆的な事例と言える⁶。

7 悪い事例

東京都のS区は約400億円の事業費となる庁舎の建て替えにあたっての基本構想において、設計・施工分離発注の従来型公共工事業方式を採用しているとしている。検討委員会の学識経験者の一部に不見識があり、そのような結論を主導したと思われる行政の姿勢が問題であろう。事業構想には、設計・施工分離発注（従来型公共工事業方式）について、「設計と施工を分離発注し、運営は発注者が行う方式で、公共工事で一般的に採用されてきた方式である。設計と施工の各段階ごとに検証・確認が可能であり、安定性や確実性がある方式とされる。」と肯定し、デメリットには触れていない。

一方、民間活用（P F I 事業方式）については、「行政目的以外に供しうる床面積が相当に確保し得るなど、民間事業者にとって収益性の高い事業採算性があることが事業導入の可能性の要になる。」「事業実施段階でほぼ全てを民間に委ねることとなるため、事業プロセスの公開性や柔軟性、区民意見の反映等

にはつながりにくい傾向もあり、この観点からも本事業で主体的に民間事業者を活用する方式を採用することは低いと考える。」などと否定している。

検討委員会の公募の専門家の意見に、「P F I は採用しませんという理屈づけのようでありまして」とあり、有識者委員の一人が渋谷区、豊島区、練馬区の区役所整備P F I 事例を引いて、余剰床がないとP F I にはできないと反論している。公募委員発言のように首長・行政ははじめからP F I を否定していると言え、また、そのような意向を受けたと思われる委員会の議論を経て、事業構想では設計・施工分離の従来型公共工事業方式の採用となった。

優先的検討規定がまだないとのことであるが、P P P / P F I に関する誤った理解と否定であり、約400億円の大きな事業費にも関わらず、簡易的なV F M についての試算も公表されていない。事業費が400億円とすると、およそ40億円から100億円の税金の無駄遣いとなり、S区で不足している保育園を10園から30園建設できる区税が失われる。そもそも400億円に上る規模や機能も過大と言わざるを得ない。

この事例は事業構想の段階であるが、ガバナンス・レベルとマネジメント・レベルで、P P P / P F I を否定する悪い事例と評することができる。首長と補助機関が反P P P / P F I に偏向し、議員・議会が機能しなければ、忠実義務に反し、地方政治の信任預託者であり納税者である地域住民の利益を損なう。

8 参考事例への注意

公共施設の建て替えやP F I の検討にあたって、他自治体の検討内容と結果を参考にすることが多いであろうが、注意すべき点がある。

千葉縣市川市の「現庁舎の建て替えにかかるP F I 導入検討報告書」は庁舎等の建て替えの事業手法の比較検討に参考となるが、P F I にあたってはやはり余剰床を必要としている点と、金利設定のほか、

総事業費のうち、「その他」を適切に判断する必要がある。総事業費のうち「その他」が、公共直接が11億円に対し、PFIが56億円とされているが、PFIの「その他」はサービス対価と思われる。サービス対価はSPCの配当(利益)、モニタリング費用・監査費用、人件費、税金等に相当するが、公共直接のいわば事務管理費の約1.1倍から1.2倍程度とするのが望ましく、公共直接の約5倍は過大と言わざるを得ない。

PFIにおける民間資金の導入割合は最近の事例では、20%から25%程度で、民間資金導入の金利をさほど気にする状況にはない。

PFI・SPCのサービス対価を公共直接よりも高く設定する根拠はなく、高く設定すれば、そもそもPFIは成り立たない。

参考事例を引用するにも、慎重になる必要がある。PFIの金利とその他費用を不適切に高く設定すれば、VFMを過小評価することになるのは言うまでもない⁷。

なお、行政の意向をより反映させたいとするなら(必ずしも地域住民の意向ではない)、設計・施工分離の従来型公共工事、基本設計先行型DB(Design Build)または基本設計先行型PFIの採用となる。

9 まとめ

PPP/PFIは成長戦略であり、公共施設等の老朽化問題に応える手法で、信任受託者である地方政府が当然に導入すべき事業手法である。

PPP/PFIを推進するには先進的な自治体のように、公民連携・民間提案の制度をつくるのが望ましい。

建設等事業費が10億円以上、年間運営費等が1億円以上のいずれかであれば、PPP/PFIを導入する。導入可能性調査は内閣府の簡易マニュアルのVFM参考値を採用すれば済む。

地元企業が実施企業となれるよう、育成する活動が重要である。

PPP/PFIを導入しない時には、客観的・合理的な説明が求められる。

PPP/PFIの諸制度や国の取組が図られ、手法も進化しており、公共施設の建設・建て替えはもとより、上下水道事業等のコンセッション(運営権売却)等の普及が見込まれ、常にフォローしていく必要がある。

なお、公共施設マネジメントと公民連携を考究し、政策提言を行う「資産経営・公民連携首長会議」が発足している。

脚注

- 1 PPP(Public Private Partnership:パブリック・プライベート・パートナーシップ)
…公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの。(PPP/PFI推進アクションプラン(平成28年5月18日民間資金等活用事業推進会議決定)資料)
- 2 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(「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」)に基づき、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。(同)
- 3 桜内文城『公会計 国家の意思決定とガバナンス』NTT出版、2004年
- 4 特別目的会社(Special Purpose Company)。ある特別の事業を行うために設立された事業会社のこと。PFIでは、公募提案する共同企業体(コンソーシアム)が新会社を設立して、建設、運営、管理にあたることが多い。(内閣府ホームページより)

- 5 バリュ・フォー・マネー(Value For Money)。「支払に対して最も価値の高いサービスを提供する」という考え方である。同一の目的を有する2つの事業を比較する場合、支払に対して価値の高いサービスを提供する方を他に対し「VFMがある」といい、残りの一方を他に対し「VFMがない」という。(内閣府「VFM(Value For Money)に関するガイドライン」より)
- 6 『公共施設マネジメント』13号寄稿参照
- 7 本報告書において、金利に関しては公共直接は0.9%(地方債の償還金利)としているが、PFIは2.5%(PFI利用料の割賦金利)としている。昨今のPFIにおけるスプレッドは銀行融資条件にもよるが概ね0.1%から0.7%とされ、公共直接に比べ約0.5%高くなる程度と想定すべきである。国交省のVFM簡易計算ソフトの金利に対しては、昨今のマイナス金利をふまえ、適切に設定する必要がある。

寄稿者 PROFILE

阿部 博人 (あべ ひろと)

企業社会責任フォーラム 代表理事、株式会社公共ファイナンス研究所 代表取締役

経 歴: 1983年 北海道大学法学部卒業、2010年 東洋大学大学院修士課程修了(経済学研究科公民連携専攻)。松下政経塾4期生。

現在、経営・企業倫理・企業社会責任・行政・公民連携に関するコンサルティング・教育研修、経営・人物論・歴史に関する講演・執筆活動に取り組む。

著 書: 『松下幸之助の実学—あくなき探求と求道のこころ』(広済堂出版)、『はじめに志ありき—明治に先駆けた男吉田松陰』(致知出版社)、『南方熊楠を知っていますか?—宇宙すべてをとらえた男』(サンマーク出版)、『神を知り生き方を知る—大いなるものとの出会いを訪ねて』(サンマーク出版)、『君子財を愛すこれを取るに道あり—企業倫理の確立こそエクセレント・カンパニーへの道である』(致知出版社)、『はじめての宗教—宗教を知り心を育む』(共著、栄光)、『教師のためのコンプライアンス読本—学校の倫理法令遵守体制を構築する』(栄光)、『はじめての政治—政治に関心を持つ社会参加しよう』(共著、栄光)、『ISO26000実践ガイド—社会的責任に関する手引』(共著、中央経済社)、『緒方洪庵と適塾の門弟たち—一人を育て国を創る』(昭和堂)

H P: 企業社会責任フォーラム

<http://www.csr-forum.gr.jp/>

公共ファイナンス研究所

<http://www.public-fi.co.jp/>

資産経営・公民連携首長会議(代表幹事:鈴木康友浜松市長、事務局:公共ファイナンス研究所)

<http://www.assetppp-kubichou.jp/>

(埼玉県では、川越市、秩父市、さいたま市、上里町、所沢市、和光市、東松山市の首長が会員)

公民連携・3つの方向性

日経BP社「新・公民連携最前線」編集長

くろだ たかあき
黒田 隆明



本稿では、日経BP総合研究所が運営する「新・公民連携最前線」(<http://www.nikkeibp.co.jp/ppp/>)というウェブサイトの編集に携わり、情報を日々追っている中で感じた、公民連携の新しい取組の方向性について整理してみたい。

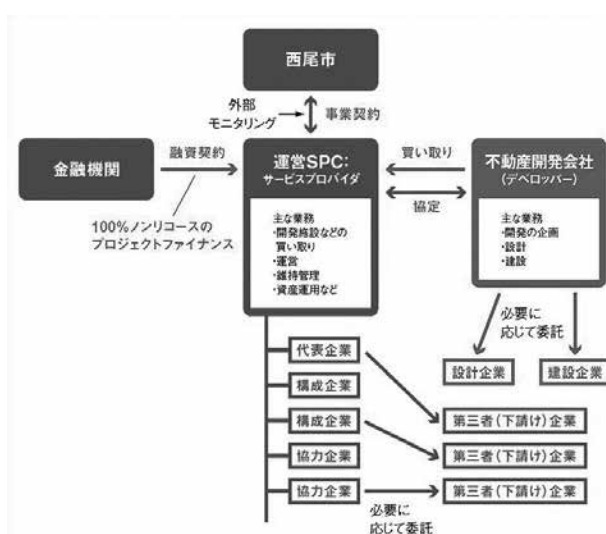
公民連携の新しい取組は、手法は様々だが大きくは次の3つの方向性があるように思われる。「複合施設／包括管理の大規模化」「収益事業への民間参入促進」そして「住民サービスの守備範囲拡大」だ。それぞれについての概略を、説明していきたい。今回は、「3つ」という分かりやすい言い方をしていること、また、観光や産業振興関連の施策は原則含めず住民サービスに関連する部分についてまとめていることから、重複する要素や欠落する要素もある。その点、あらかじめご了承ください。

1. 複合施設／包括管理の大規模化

3つの方向性のうち、まず「複合施設／包括管理の大規模化」について見ていきたい。公共施設の合築の動きは以前からあるが、かなり大規模なプロジェクトが目立ってきている。ここでの大きな狙いはスケールメリットの追求だろう。複数の公共施設を統廃合・集約するなどして、それをまとめて1つの企業グループに任せ、コストダウンを図る。民間ノウハウ導入でサービス向上も見込める。

愛知県西尾市の「新たな官民連携手法（西尾市方式）による公共施設再配置第1次プロジェクト」は、5施設の新設、12施設の改修、14施設の解体、6施設の運営、163施設の維持管理を一括して任せるPFI事業だ。2016年6月に地元企業の豊和を代表とするグループが設立した特別目的会社「エリア

プラン西尾」と約198億8,000万円で契約を交わした。西尾市では、PFI事業による財政負担の削減率を8.3%と試算している。



「西尾方式」の事業スキームのイメージ

(西尾市の資料をもとに「新・公民連携最前線」が作成)

同じく愛知県の高浜市では、高浜小学校の建て替えに伴い、まちづくりや多世代交流の拠点としての機能を持つ複合施設を整備する。同小学校の敷地に、小学校のほか地域の子育て支援や交流施設を集約。ホール機能も持たせた屋内運動場（メインアリーナ）、地域交流施設としての屋内運動場（サブアリーナ）、公民館、児童センターなどを一体的に、PFIにより整備するという計画だ。高浜市は2017年1月、刈谷市の近藤組を代表企業とするグループが約44億5,000万円で落札したと発表した。高浜市では、市が直接事業を実施する場合と比べて、現在価値換算で約16.4%削減されると試算している。

施設集約を前提とはしていないものの、複数の公共施設の維持管理を一括して一事業者に任せること

で、コストダウンとサービス向上を図るケースもある。千葉県我孫子市や流山市が実施している「公共施設包括管理業務委託」だ。広島県廿日市市でも2017年4月から開始する予定だ。例えば我孫子市の場合、複数施設を一括して発注することでコストダウンを図るだけでなく、緊急対応の24時間受け付け、中期修繕計画の作成など、これまでになかったサービスも加わっている。

今後は複数自治体が共同して包括委託をする例も出てくるかもしれない。構想段階ではあるが、検討を進めている自治体もあるようだ。ごみ処理や消防など、既に一部事務組合による業務処理の広域化は以前から進んでいる。道路・橋梁など土木インフラも含め、複数自治体が共同で維持管理業務を民間に委ねることも不可能ではないはずだ。

公園、図書館などを核に賑わいづくりも

公共施設の複合化は、コストダウンだけでなく、公園、図書館、スポーツ施設など集客力のある公共施設を核とすることで、賑わいの創出も見込める。例えば、神奈川県大和市が2016年11月にオープンした「大和市文化創造拠点シリウス」(総事業費213億円)がそうだ。芸術文化ホール、図書館、生涯学習センター、屋内こども広場などを集め年間150万人の来館を見込む。出足は好調で、オープンから約2カ月で来館者数は50万人を突破した。

千葉県習志野市の「大久保地区公共施設再生事業」は、京成大久保駅前に立地する既存の公共施設(大久保公民館・市民会館、大久保図書館、勤労会館)と中央公園を、PFIと民間事業を組み合わせで一体的に再生するというものだ。これに伴い、近隣に立地する公民館、図書館など4施設を廃止し、今回整備する駅前の公共施設に機能を集約する。習志野市は2016年12月に優先交渉権者としてスターツコーポレーションを代表企業とするグループを選定した。提案価格は66億9,990万円。公共施設の再配置・集約によるコスト削減も狙いの1つだが、ここ



大和市文化創造拠点シリウスのウェブサイト

では公園を核とした賑わいの創出も目指している。

こうした大規模かつ多様な機能を複合する施設の運営は、民間企業が担うにしても1社ですべてをこなすことはほぼ不可能といえる。実際、複数社のグループで役割分担して進めることが多いようだ。そのときの課題の1つに、地元企業の参画がある。内閣府や国土交通省が推進する「地域プラットフォーム」のような、地元企業の公民連携事業への理解を深めたりマッチングを促進したりするような場づくりが、これから自治体に求められてくるだろう。

2. 収益事業への民間参入促進

公民連携において最近目立つ傾向の2つ目は、収益事業への民間参入促進だ。民間事業者の自由度を高め、地域活性化や税収増を狙うというものだ。

PRE(公的不動産)を有効活用して民間活力を導入した代表例に、岩手県紫波町のオガールプロジェクトがある。あまりにも有名な事例なので詳細は省くが、民間に開発を委ねて町立図書館と商業施設などを組み合わせ、10年以上放置されていた駅前の町有地に賑わいと雇用を創出した。

公園にカフェやレストランなどを整備し、賑わいを創出するというスキームも、近ごろ増えてきた。最近、話題になった公園の公民連携事業の例として



「てんしば」の芝生広場

(写真：日経BP社)

は、大阪市の天王寺公園のエントランススペース「てんしば」、東京都豊島区の南池袋公園などがある。

「てんしば」は、近鉄不動産が天王寺公園のエントランスに約7,000㎡の芝生広場や、カフェ、コンビニエンスストア、フットサルコート、ゲストハウスなどの施設を整備した。南池袋公園は、地元で人気の飲食店を運営する事業者、グリップセカンドがカフェ・レストランを出店。公園には芝生を敷きつめ、明るい雰囲気的空間にリニューアルすることで人が集まる場所に生まれ変わった。店舗は売り上げの0.5%を地域に還元する契約になっている。

公園を活用した公民連携事業は、2月10日に閣議決定した都市公園法の改正案が可決・施行されれば、さらに促進されていくだろう。

改正法案の目玉は、これまで国家戦略特区の特例だった都市公園内での保育所開設が可能になったことだが、賑わい創出に関連しても、大きく規制緩和に向けて踏み出した。

例えば、公園と一体整備する収益施設の設置管理を公募で選定する制度を創設できるようになる。このとき、民間事業者が広場整備などの公園リニューアルも併せて実施できるようになる。また、設置管理許可期間の延伸(10年→20年)、建蔽率の緩和なども盛り込まれている。

そのほか、民間事業者による施設の整備費を、都市開発資金貸付金から無利子で貸し付ける制度も創設するなど、都市公園の民間事業者による再整備や活用を促す内容となっている。

コンセッション（公共事業運営権）制度も「収益事業への民間参入促進」の大きな動きの1つだ。コンセッションとは、所有権は公共側に残したままで、長期間運営する権利のみを民間事業者に売却する民営化手法のこと。2011年のPFI法の改正によって導入可能となった。

今のところ空港、道路、水道といった大規模インフラ施設での検討を中心に進んでいるが、国は、文教施設（スポーツ施設、社会教育施設、文化施設）および公営住宅でもコンセッション方式の導入を推進していく方針だ。スポーツ庁は、2016年11月に公表した「スタジアム・アリーナ改革指針」において、民間のノウハウをさらに活用するためには「投資や料金設定等の自由度を制度的に担保した上で、契約において確保することが求められる。これらの方法としてコンセッション等が考えられる」と提言している。

3. 住民サービスの守備範囲拡大

日本社会におけるライフコースの多様化によって、当然、住民サービスの守備範囲も拡大する。NPOや民間企業が事業化する場合もあるが、独立採算では成り立たないことも少なからずある。人口減少の局面において、市民の満足度向上、あるいは移住促進を考えると、自治体としては新しいニーズには対応しておきたいところだろう。

例えば、子育て支援。関連サービスに力を入れて

いることをアピールする自治体は多い。保育所の充実にとどまらず、様々な局面で新しいサービスが提供されている。ハードウェアも整備しつつ民間活力を導入した最近の動きをいくつか見てみよう。

山梨県は、県内市町村が共同利用する宿泊型産後ケアセンターを公民連携で整備した。施設利用料は、1泊2食の基本料金が3万3,900円で、利用者の負担額はこのうち約2割の6,100円。県と利用者が住む市町村がそれぞれ4割（1万3,900円）ずつを補助する。施設整備は県と事業者が負担した。

出産した母親の多くは産後3～4カ月までの間に不安を抱えがちであること、また、出産直後のこの時期のサポートが手薄だったことから、県有地（温泉宿泊施設の跡地）に定期借地権を設定して整備・運営事業者を募集。健康科学大学を運営する学校法人富士修紅学院（山梨県富士河口湖町）が手を挙げ、2016年1月に「産前産後ケアセンター」がオープンした。



山梨県の産前産後ケアセンター。「木材をふんだんに使い、ゆったり落ち着いた空間プランは、民間に任せたからこそ」と山梨県の担当者は語る

（写真：日経BP社）

最近増えているのが、図書館に託児サービスを導入する自治体だ。例えば千葉県八千代市の中央図書館の場合は、指定管理者のオーエンス・TRCグループが応募時に提案してサービスが実現した。託児サービスには研修・会議室を使用。会議室の利用

者が少ない火・水・土の週3日間・午前10時から午後2時まで、託児サービスを利用できるようにしている。

子育て中の女性の就労支援に乗り出す例もある。子供がほしいと思う女性は専業主婦ばかりではない。一方で、妊娠・出産を機に職場を離れ、そのまま就労の機会を得られなくなってしまう女性も少なくない。そこで、民間企業と連携して就労支援に乗り出そうというわけだ。

兵庫県加古川市と神戸市は、ママスクエア（東京都港区）にキッズスペース付きオフィス事業を委託、それぞれ2017年4月から運営を開始する。

「ママスクエア」（社名と同名のサービス）は、乳幼児を抱える母親が子どもと一緒に出勤、子供をオフィスの横のキッズスペースに預けて仕事を行うことができるようにする仕組み。ショッピングセンター内などに場所を整備し、そこで同社が企業などから集めてきた電話対応や文書入力などの業務を行う。キッズスペースにはサポートスタッフが常駐。カフェスペースでは、休憩時間に親子で食事などができる。勤務時間、日数はそれぞれの母親の希望に合わせて対応する。現在、「ママスクエア」は関東地方を中心に十数店が民間で稼働している。

加古川市、神戸市とも、キッズスペース付きオフィス事業は、地方創生交付金を活用した事業となる。両市とも、30人以上が働くワーキングスペースを備えた場を整備する計画だ。

加古川市のオフィスは、JR加古川駅前の百貨店、ヤマトヤシキ加古川店内に設置予定だ。同市では、整備費（事業開始前の準備期間の家賃、事業所の改修費、設備・備品購入費、広告宣伝費）について、開業前3カ月間を補助期間とし、また、1,000万円を上限として、最大2分の1を補助する。運営経費（スタッフ人件費、家賃、機器などのリース料、通信費、広告宣伝費）についても、500万円を上限に最長24カ月間・最大2分の1の補助を行う。募集要項では2年以上の事業継続を求めている。

神戸市の場合、契約金2,496万円（消費税・地方消費税含む）で2017年3月末までに準備を整える。公募時の仕様書では3年間以上の事業継続を求めている。場所は新長田駅南再開発エリア（アスタくにつか4番館東棟2階）に設置する。

加古川市、神戸市いずれの場合も、事業継続を前提に初期費用を補助している。要するに企業誘致と同じ構図だ。民間事業者が自ら進出してきてくれるならよいが、ビジネスの条件が整わないところには来てくれない。立ち上げ期の資金面などを自治体が支援することで、地域住民に必要なサービスを供給しようというわけだ。

起業支援や産業育成も

子育て女性向けのワーキングスペース「Trist（トリスト）」の事業立ち上げをサポートしたのは、千葉県流山市だ。「商店街空き店舗活用事業等補助金」による支援などを行った。創業したのは流山市在住で2児の母でもある女性だ。施設は南流山駅近くにあるエステ店だった空き店舗を、20席のオフィススペースと多目的スペース、キッチンスペースなどで構成される空間にリノベーションした。目指すのは、子育て中の女性が地元でキャリアを活かして働ける場所づくりだ。Tristは2017年1月、千葉県内の活力ある中小・ベンチャー企業を表彰する「第22回千葉元気印企業大賞」の創業・ベンチャー賞を受賞している。

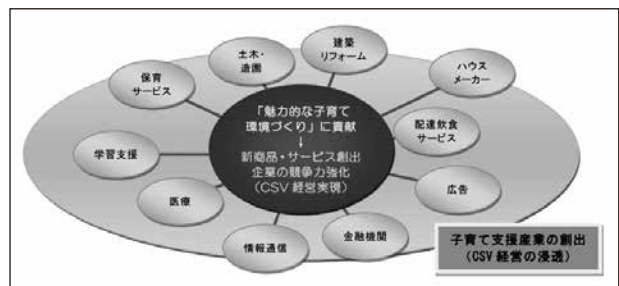
流山市は、子育て支援が手厚いことなどにより、ファミリー層からの人気が高い。「母になるなら、流山市」というキャッチフレーズも話題を呼び、30歳～40歳代の人口が増加している。女性の働く場の創出や起業の支援は、子育て支援策の「次の一手」といえるだろう。

子育て支援の産業を創出・育成しようとしている自治体もある。富山県舟橋村だ。日本一面積の小さい自治体として知られる舟橋村だが、富山県内で唯一、前回の国勢調査時よりも人口が増えていること、

15歳未満の人口比率が高い（20%超）ことでも全国的な注目度は高い。

舟橋村は、総合戦略の中で「子育て支援産業の創出支援」を掲げている。総合戦略では、「主に富山県内の民間企業と連携しながら、魅力的な子育て環境づくりを進めることで、子育ての視点からの新商品・サービス創出や企業の競争力強化など、CSV事業の浸透を支援する。またそれらの民間企業相互が連携する子育て支援の産業クラスター形成も目指していく」とうたっている。

CSV（Creating Shared Value：共通価値〔あるいは共有価値〕の創造）とは、米国ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が唱える経営理論で、事業益と公益の両立を目指すことが企業の競争優位を高めるという概念だ。



舟橋村の「子育て支援産業」の創出イメージ

（舟橋村総合戦略より）

舟橋村では、民間企業、大学、金融機関、通信事業者、行政などが参加する「舟橋村創生プロジェクト総合推進会議」を設置し、「子育て共助のまちづくりモデル事業」を実践していく計画だ。

現在の進捗状況は、子育て支援産業創出のための土台作りを進めている段階といえるだろう。「子育て共助のまちづくりモデル事業」の一環として舟橋村は、2016年6月に富山大学、NTT西日本、NTTアドバンステクノロジーと「ICT活用による子育てコミュニティづくり」に係る連携協力に関する覚書を、2017年1月には、富山大学、富山県緑化造園土木協会、日本造園建設業協会富山県支部および日本造園組合連合会富山県支部との間で「公共空

間の整備・利用による子育てコミュニティづくり」に係る連携協力に関する覚書を締結している。

おわりに

本稿で紹介した事例は、契約段階だったり、立ち上がったばかりの段階だったり、「成功」とまでは言い切れないものも多く含まれている。だとしても、市民や潜在的移住希望者のニーズを捉えた新し

いサービスを、民間と連携しながら開発・導入し続けていかななくては、生活の場として選ばれる自治体にはなりにくいだろう。また、「3. 住民サービスの守備範囲拡大」については、分かりやすい例として子育て世代向けの取組に話題を絞ったが、アクティブシニア、起業志望者、高校生など、様々な属性の市民や潜在的移住希望者のニーズに向き合った、多様なサービスが各地で導入され始めている。

寄稿者 PROFILE

黒田 隆明（くろだ たかあき）

日経BP社 「新・公民連携最前線」(<http://www.nikkeibp.co.jp/ppp/>) 編集長

経歴：成城大学文芸学部文化史学科卒。オフィス家具メーカー勤務を経て1990年、日経BP社入社。「日経エンタテインメント!」副編集長、「日経BPガバメントテクノロジー」編集長などを経て現職。大阪府まち・ひと・しごと創生推進審議会委員を務める。

武蔵野銀行における公民連携の取組

武蔵野銀行 地域サポート部地域価値創造室

郷

だいすけ
大助



1 はじめに

平成26年12月、国は「まち・ひと・しごと創生法」を施行、人口急減・超高齢化という我が国が直面する大きな課題に対し政府一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生できるよう、「まち・ひと・しごと創生本部」を設置した。

そして、「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」によって、2060年に1億人程度の人口を確保する中長期展望を提示し、平成27～31年（5か年）の政策目標・施策「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定した。各地方自治体ではこれを受けて、地方版の人口ビジョンと総合戦略を策定し、地方創生の実現に向けて活発に施策や事業を打ち出しているところである。

地方創生では、「まち・ひと・しごと」に対する取組において、「産・官・学・金・労・言」による連携がキーワードとなっている。これは各々が、地方版総合戦略の策定段階から、実行、検証まで関与することにより、地域一丸となって地方創生に取り組むことを促していると認識している。

「産・官・学・金・労・言」連携という新しい言葉のように表現されているが、大別すれば「公（公共、行政）」と「民（民間）」であり、本質的には「公民連携」と同義であると考えている。

公民連携は、平成11年に「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」（いわゆるPFI法）が制定され、官民連携、PPP（Public Private Partnership）／PFI（Private Finance Initiative）といった言葉と併せて認知、定

着が進んでいる。当初は、「公」の側で財政負担・支出を軽減するために、PFIによる民間資金活用や行政サービスの民間委託等、行政が民間を活用することが目的であったと思われる。

しかし、近年はPFIにおいても単なる資金調達ではなく、民間のアイデアや知恵といった創意工夫に主眼が置かれていたり、地方自治体によっては民間からの提案を受け付ける制度を設置するなど、より良い「地域づくり」の目線で、公民が一体となった動きが活発化している。

本稿では、このような中で、武蔵野銀行における公民連携の取組について紹介する。

2 武蔵野銀行における公民連携

前述の地方創生では、地域金融機関に積極的な関与が求められている。地方創生や地域活性化といったことは本来、地域金融機関にとって使命とも言える活動であり、改めて求められるまでもなく、日々意識して、あるいは良い意味で無意識に取り組んでいることである。

しかしながら、改めて積極的な関与が求められているということは、地方（都市部以外）が極めて深刻な状況にあるということか、地域金融機関に対する今以上の期待の表れということであろう。

当行では創業以来、「地域共存」、「顧客尊重」を経営理念とし、埼玉県を地盤として地域に金融機能を提供してきた。これまで地域での資金循環を円滑にすることにより、十分に地方創生や地域活性化に貢献していると思う。

しかし、近年は地域やお客さまのニーズの多様化などを背景に、金融面だけでなく、いろいろな側面

から地域と向き合い、地域課題解決の支援や地域活性化への取組を積極的に推進している。特に、平成28年4月からの中期経営計画においては、「一番に相談され、課題に寄り添い、ともに解決する銀行」を目指しているところであり、より一層地域との密着を図っている。

こういったことから、当行では地域課題の解決や地方創生・地域活性化を実現するための手段として、積極的に公民連携に対応しており、その取組に関しては、当行のポジションによって以下の通り大別できる。

- ①当行が「公」と「民」の橋渡し役となって仲介し、公民連携による地域課題の解決や地方創生等の実現を支援する取組
- ②当行が「民」の立場で「公」と連携し、状況に応じてその他の「民」の協力も得ながら、地域課題の解決や地方創生等の実現を目指す取組

以下、①の事例として、当行におけるPPP／PFIへの取組、②の事例として当行が独自に立ち上げた「見沼たんぼ“小麦”6次産業創造プロジェクト」を紹介する。

3 PPP／PFIへの取組

(1) 未来創造“官民連携”勉強会

地域課題の解決や地方創生等の実現に向けて、公と民を仲介し、有効に橋渡しするには、相互のニーズを収集、把握したうえで、マッチングさせる必要がある。特に公民連携の初期段階は、まずは行政のニーズをしっかりと把握し、民間に伝え、意思疎通を図ることが重要と考えている。

このことから、平成26年度に埼玉県の下、県内全市町村を対象として「未来創造“官民連携”勉強会」を開催した。この勉強会では、県内の地域振興センター10か所で、地域ごとに管内市町村の政策担当の方等に集まっていただき、公民連携の普

及促進や活発化に関して情報提供と意見交換を行った。

情報提供では日本政策投資銀行を講師に招き、PPP／PFIの最新動向や事例を紹介した。また、意見交換では、各市町村の地域課題について生の声を聞き、参加者で共有した。

当時、このような地域単位での情報共有の取組は珍しく、日本政策投資銀行では他の都道府県にこの勉強会を展開し、埼玉県でも翌年度、県の事業として地域単位の勉強会を継続したとのことである。

当行が主催した「未来創造“官民連携”勉強会」を通して、いくつか感じたことがある。

ひとつは、地方自治体の方々が、あまり他の取組や事例を知らないということである。勉強会の中で、主催者側では周知のことと思っていることが、知られていないケースがたびたびあった。

また、市町村間で情報交換する機会が少ないということも感じた。隣同士の市町村であれば、「何か一緒にやろう」という相談が頻繁に行われていると思っていたが、この勉強会で初めて隣の市町村の話を通じて直接聞くということも多かったようである。

我々、民間の金融機関は、他金融機関の取組や事例を参考にすることが多く、金融業界紙などで頻繁に情報を収集している。また、金融機関同士の連携にも積極的に対応しており、公と民で違いを感じた一面である。



未来創造“官民連携”勉強会

この勉強会の結果、県内市町村のさまざまな地域課題を把握できたため、当行で支援できることは改めてヒアリングを行うなど、その後個別に対応していった。各々の課題解決に向けては、当行だけで対応するのではなく、当行の取引先やパートナーの協力を得ることにより、公と民を仲介し、各地域での公民連携の促進を図った。

この活動を通して、春日部市から小中学校のエアコン設置に関する相談に対応し、当行がアレンジャーとなって同市で初めてのPFI導入を支援するに至った。

(2) 春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備PFI事業

未来創造“官民連携”勉強会においては、日本政策投資銀行からPPP／PFIに関して、全国規模で多くの事例紹介があった。地方自治体が公共施設の新設や統廃合で工夫を凝らしていることのほか、公立学校のエアコン設置にPFIを導入する自治体が出始めているとの紹介があった。PFIの導入により、エアコンの設置に係る自治体の債務負担の平準化や、施工・管理を一元的にアウトソースできるなどのメリットがある。

これに関心を持った春日部市から、公立学校のエアコン設置でのPFI導入について詳しく説明して欲しいとの要望があり、当行と日本政策投資銀行で改めて個別の勉強会・意見交換会を開催した。この場には、同市の政策担当だけでなく、財政、教育局等が参加することにより、いわゆる「横串」的な協議の機会を設けることができた。そして、これ以降、継続的にPFI導入のメリット・デメリットについての協議を重ねたことにより、最終的にPFIを導入するとの判断に至った。

このPFIの特徴のひとつは、地元の中小企業を代表企業とするグループが、当事業を受託したことである。

地方自治体がPFIを推進しない理由として、「地

元企業の仕事が大手企業に取られる」としているケースがある。実態として、大手企業が代表企業となっても地元企業をグループに加え、仕事を回すことが多く、この説明は正確ではないと思う。

また、事業規模にもよるが、地元の中小企業でもPFIの代表企業となれる先は存在するはずである。中小企業にとってはマンパワーの問題などから、新たな労力を要する取組となるが、仕事の確保だけでなく、自社の成長の観点からPFIに取り組む意義は大きいのではないだろうか。こういった地元企業を行政と地域金融機関が連携して支援していくことが、公民連携を促進し、地方創生や地域活性化につながっていくと思う。

春日部市の事例においては、このようなことに対する同市の強い意識と当行の活動が合致したからこそ、成立した案件ではないかと考えている。

4 見沼たんぼ“小麦”6次産業創造プロジェクト

(1) 経緯

当行では平成25年4月に、10年にわたる経営計画「長期ビジョン」を初めて策定した。その中で、「創造戦略」というこれまでの銀行業務とは一線を画して、地域に新たな価値を創造するための活動を開始した。

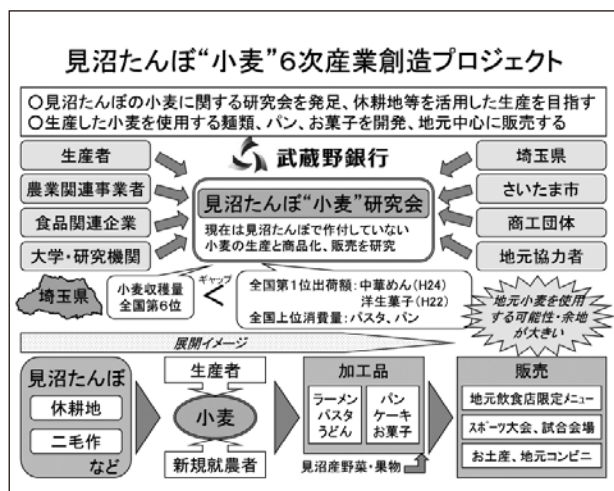
この創造戦略では、当行が民の立場で地域のオーガナイザーとして自ら動き、公と民の協力を得ながら、地域価値創造に資するプロジェクトを実施していくことを標榜している。このプロジェクト第1弾として、さいたま市に残る平地の大規模緑地空間である「見沼たんぼ」をフィールドに、小麦の生産から小麦製品の製造、販売までを一貫して行う「見沼たんぼ“小麦”6次産業創造プロジェクト」を企画した。

さいたま市では、昭和40年代までは米の裏作などで小麦を生産しており、「朝まんじゅうに昼うどん」という言葉があるなど、市内農家ではうどんやまんじゅうを作って食べる習慣があった。しかし、

現在は米作との時期の兼ね合いや収益性の高い野菜への転換などから、市内で小麦を生産している農家は確認できない状況となっている。なお、見沼たんぼと言っても現状、水田は少なく、大半は野菜や植木などの畑である。

一方で、さいたま市は人口127万人を有し、全国的にみても一大消費地である。小麦製品に関しても、うどん、パン、パスタなどの店舗も多い。また、洋菓子の世帯あたりの消費量は全国一位との話題があるなど、小麦製品の消費に関しては特に有数の地域であると考えられる。

このことから当行では、さいたま市で小麦の生産はなく、消費は多いというギャップに着目し、そこを埋めることに可能性があるのではないかと想定した。そして、埼玉県では北部地域で小麦栽培が盛んであることやさいたま市でも以前は小麦を生産していたことから、同市で小麦栽培を復活させ、地産地消の動きなどと合わせ、生産から販売まで一貫した6次産業を創造することができるのではないかと考え、平成26年9月に「見沼たんぼ“小麦”6次産業創造プロジェクト」を立ち上げた。



プロジェクトの概要

（2）見沼たんぼ“小麦”6次産業創造研究会

見沼たんぼ“小麦”6次産業創造プロジェクトは当初、公民連携で進めていくため、公共からは埼玉県、さいたま市、さいたま商工会議所、民間からは

農業生産者や食品製造業、NPO法人などに協力を依頼し、「見沼たんぼ“小麦”6次産業創造研究会」を設置した。

この研究会は、さいたま市で新たな小麦の6次産業を創造するために、公民から広く柔軟にアイデアや意見を出し合ってもらうことを目的とした。このことから、会場は開放的なコワーキングスペースを使用し、研究会メンバーも当初は当行から参加を依頼したが、その後の入退会は自由とし、興味関心のある方に加わっていただいた。

当行の企画段階では、市場ニーズに応じてパンやうどんなど何か小麦製品を決めて、それに合わせた品種の小麦を栽培しようと考えていた。しかし、民間メンバーの「現在小麦を作っていない状況で、小麦を栽培できるかどうか分からないのに、そこまで考える必要はない。まずはどのような小麦（粉）ができるか作ってみるべき。」との意見が大勢を占め、その意見に従って、とにかく小麦を作ってみることにした。おそらく当行だけでこのプロジェクトを実施していたら、こういったトライ＆エラーの考え方にはならなかった。きっちりとした計画作成が求められ、プロジェクト実行に時間を要したことであろう。



見沼たんぼ“小麦”6次産業創造研究会

この研究会を2～3か月ごとに全6回開催した結果、研究会メンバーのアイデアや意見、協力によって、平成27年11月に「さいたま小麦トライアルファーム」をオープンすることができた。

(3) さいたま小麦トライアルファーム

さいたま小麦トライアルファームは、さいたま市見沼区に開設した約1反(1,000㎡)の農地で、埼玉スタジアムの北西約5kmに位置する。見沼たんぼ“小麦”6次産業創造研究会に加入した農業生産者が近隣の農地を借りて、当行とともに小麦栽培を開始した。

オープンにあたっては研究会メンバーや当行行員に加え、公民から関心がある方々に参加してもらい、多くの関係者で種まきを行った。



小麦の種まき (27年11月)

秋に種をまいた小麦は、冬場に麦踏みなどの作業を行い、平成28年6月に無事に初収穫を迎えることができた。収穫にあたっては種まき同様に、研究会メンバーや当行行員、公民から関心がある方々に参加してもらい、多くの関係者で小麦の刈り取りを行った。



小麦の収穫 (28年6月)

その後、小麦の乾燥、製粉を経て、約150kgの小麦粉を製造することができた。この小麦粉は、さいたま市内の商業者を中心に無料で配布し、パン、まんじゅう、洋菓子、うどん等の試作品を製造していただいた。今後、これらの試作品の中から、さいたま市産の新たな小麦製品が生み出され、商品化されることを目指して、プロジェクトを継続していく計画である。これによって、地域で新たな6次産業を創造して、地方創生や地域活性化に寄与し、地域に新たな価値を創造していきたいと考えている。



さいたま小麦トライアルファーム (28年6月)

5 これからの公民連携

ここまで、当行の公民連携の取組として、当行が公民を仲介する場合と民の立場となる場合の事例を中心に紹介した。

現在の担当業務は、当行の創造戦略を実行していくため、新たな事業を企画することが多く、その中では常に当行内部だけでなく、外部の考えや意見を参考にすることを心掛けている。大雑把な言い方になるが、「地域金融機関として、地域のためになることをやる」ことが仕事であり、「地域のために」という意識を持っている方は、公民問わず、外部にたくさんいるはずである。そういったベクトルの同じ方々と話す機会をなるべく多く作り、情報の幅を広げながら、地方創生や地域活性化に取り組んでいきたいと考えている。

今後、公民連携がさらに活発化していくためには、従来の「公→民」的な目線ではなく、一方で「民→公」でもなく、公民が目指すべき方向を共有し、並列的に連携することが重要であろう。今回紹介した事例のように、目的を同じくする、あるいは同じ目的で行動できる人々が、共通の認識を持ちながら連携し、各々の組織や立場でできることに取り組んでいくことが必要ではないかと思う。

最後に余談だが、ある会合で当行の取組について説明した際に、「『産・学・官』連携」と発言していたところ、「それは順番が違う。『産・学・官』ではなく、『産・官・学』だ。」と指摘を受けたことがある。いまだになぜ「官」と「学」の順番を修正されたのか理解できていないが、公民が連携し、ベクトルを合わせて共同で物事にあたるという意味においては、言葉の順番ではなく、実際の活動が重要ではないかと思う。

「地域づくり」や「地域のために」といった活動は、行政だけの取組でなく、民間でも優れた取組や意欲的な取組がある。公民連携があくまで手段であることを意識すれば、「公から民へ」でも「民から公に」でもなく、真の目的を達成するために、相互の連携の可能性は広がっていくことであろう。これからも地域金融機関として、公民の仲介や民の立場で、積極的に公民連携に取り組んでいきたい。



小麦収穫後の記念撮影

寄稿者 PROFILE

郷 大助（ごう だいすけ）

武蔵野銀行 地域サポート部地域価値創造室 副グループ長

経 歴：1993年武蔵野銀行に入行。

主に法人分野で中小企業支援に従事、2010年埼玉県産業労働部に出向。

2013年地域サポート部地域価値創造室の新設とともに配属。

現在、自行の創造戦略や地方創生の推進等に取り組んでいる。

公民連携による公共空間の創出 ～ニューヨーク市の取組を事例として～

東京大学大学院 工学系研究科都市工学専攻 准教授 なかじま 中島 なおと 直人



1 ニューヨークの公共空間とガバナンス

2001年9月11日の惨劇、ワールドトレードセンターの崩壊から15年以上が経過した。この15年間にニューヨークの都市空間は大きく変化した。ワールドトレードセンターの跡地は追悼のモニュメントとなり、それを取り囲むように超高層ビルが再建された。2008年のリーマンショックはウォール街を中心に世界経済を混乱に陥れたが、ニューヨークはその危機を乗り越えた。数多くの超高層ビルがマンハッタンやブルックリンの沿岸部を中心に建設され続けている。しかし、ニューヨークの都市空間が変わったと最も強く実感されるのは、こうした新しい建物を目にした時というよりは、戸外のオープンスペース、魅力的な公共空間に出会ったときである。

人と自動車でごった返していたタイムズ・スクエアは、今や大きな歩行者専用空間、つまり広場となっている。朝早くから夜遅くまで、人の出が途絶えない。かつての貨物鉄道の高架を遊歩道に転換したハイラインは、ニューヨーク市民にとってはもちろん、観光客にとっても欠かすことのできない人気スポットになった。路上とは一味違う高所からの眺めは人を飽きさせず、信号待ちや行きかう自動車に気をとられることなく散策を楽しむことができる。イーストリバー沿いには広がりのある水辺風景を味わえるプロムナードが整備された。その途中、栈橋の上部を利用した立体公園では都市の喧騒を離れてゆっくりした時間を過ごすことができる。そしてその対岸には、かつての貨物埠頭を様々なアクティビティをプログラムした場へと再生したブルックリンブリッジ公園が広がっている。



図1 広場化されたタイムズ・スクエア 筆者撮影

こうした公共空間の再編、創出の一翼を担ってきた組織にデザイン・トラスト・フォー・パブリックスペース（DTPS）がある。1995年に、不動産会社の経営者で建築家・彫刻家でもあるアンドレア・ウッドナーが同じく建築家のクレア・ワイズらと、ニューヨーク市全域の公益施設、オープンスペース、インフラに関して、コミュニティによる創出、改善、理解を促進する活動を支援することを目的として設立した非営利組織である。ニューヨーク市デザイン建設局とブルックリン公共図書館との協働による公共図書館デザインガイドラインの策定、ニューヨーク市公園局との協働によるランドスケープの高性能化ガイドラインの策定など、市部局との協働事業のほか、ハイライン公園の実現の原動力となった市民組織フレンズ・オブ・ハイラインの初動期の活動支援を行った実績を持つ。

2015年、DTPSの創始者のウッドナーとワイズは、DTPS創設から20年という機会に、「ニューヨーク市公共空間ムーブメント（The Public Space Movement in New York City）」という調査

プロジェクトを立ち上げた。ニューヨーク市が経験した「公共空間のルネサンス」を省察する目的で、そのキーパーソンたちにインタビューを実施するというプロジェクトである。そして、実際に2015年12月から2016年2月にかけて18名のインタビューを実施した。インタビューには官民学様々な立場で実際にこのムーブメントを主体的につくりあげていった人々の名前が並ぶ。そして、その18名のインタビュー内容を整理した結果、「公共空間ムーブメント」を理解するための重要なテーマとして「ガバナンスのモデルの変化」、「公平性に関する課題」、「公共空間の再考」の3つが抽出された（*Briefing Book The Public Space Movement in New York City*, Work Session, August 17, 2016, Organized by Claire Weisz and Andrea Woodner, Mary Rowe and Mia Scharphieより、以下の記述もこの文献に基づく）。

ここで最初に提示された「ガバナンスのモデルの変化」とは、すなわち「自然保護団体やB I D (Business Improvement District) ¹ のようなかたちでの公民連携（Public Private Partnership）の勃興と増殖」である。これが過去四半世紀の間のニューヨークの公共空間におけるもっとも重要な潮流であったと指摘している。とりわけ財政危機のたびに行政による公共空間への投資が縮小していく中で、様々な民間組織やそれらのパートナーシップが都市空間やシステム、アドボカシーのかたち、ビジョンのつくり方、メンテナンス、大きなネットワークのデザインといった多様な面で重要な役割を果たすようになったとしている。民のかたちとして、特定の地域、場所を活動対象とした組織のみならず、公共空間全般のパートナーシップ、ネットワーク型の組織の存在（D T P Sがまさにそれにあたる）にも着目している。

さらに、そのような公民連携による公共空間の再編、創出の背景の一つとして、2002年1月から2013年12月までニューヨーク市長を務めたマイケ

ル・ブルームバーグによる市政運営方針の革新があったことを指摘している。公共空間に関する「マインドセットが変わった」のである。不動産開発事業も1980年代、1990年代の内向き志向（キャンパス型）から外向き志向に変わり、街路に対して貢献するのみならず、商業や開口部、動線、プログラムによって人々を招き入れるようになったという。

ニューヨーク市の都市空間の変化とこうしたガバナンスの変化とは連動している。その変化の中心には公民連携という枠組みがあったと見てよい。そのような枠組みが最も端的に現れた事例として、以下、道路空間の広場化の取組を見ていきたい。

2 タイムズ・スクエアの広場化と公民連携

マンハッタン・ミュージカルの中心地であるタイムズ・スクエアでは、7番街に斜めに交差するブロードウェイが歩行者空間化され、広場となった。その直接の契機は、ニューヨーク市の主導で2009年5月に開始された社会実験であるが、さらに遡ってみると、この地区のB I Dであるタイムズ・スクエア・アライアンス（1992年、タイムズ・スクエアB I Dとして設立、2004年に改称）とニューヨーク市の交通局やデザイン建設局との公民連携のプロセスが見えてくる（図2）。さらにタイムズ・スクエア・アライアンスとニューヨーク市との間には、やはりD T P Sやプロジェクト・フォー・パブリック・スペース、ゲール・アーキテクツのような両者をつなぐ役割を果たした専門家組織の姿があった。

ニューヨークに限らず、全米に数多く設立されているB I Dの主要な活動は、街路清掃や治安維持活動である。タイムズ・スクエアB I Dも当初はそうした活動に専心していたが、次第に物的環境整備・活用も視野に入れるようになっていった。その契機は、ブルームバーグが市長に就任した2002年に、時を同じくして、タイムズ・スクエアB I Dもニューヨーク市の近隣公園の改善運動で高い評価を得ていたティム・トンプキンスを代表に迎えたこと

である。それ以前から自動車と歩行者の交通混雑が地区に大きなマイナスをもたらしていると認識されており、歩道や交通島の拡幅は解決すべき緊要の課題であった。深刻であった治安問題が警察官の増員等の施策で解消に向かうにつれ、市交通局等と協議しながら、歩行者環境の改善案を練り始めたのである。

タイムズ・スクエア・アライアンスは、市交通局による街路再整備事業に先駆けて、民間の専門家組織にタイムズ・スクエアの現況の詳細把握を依頼した。続けて、そのデータに基づきつつ、自由な発想でその改善のためのアイデアを創出するためのワークショップを開催した。さらにニューヨーク市全域

を対象とした市民によるアドボカシー運動である街路ルネサンスキャンペーンでも「ブロードウェイの再定義」がスローガンとされたことで、タイムズ・スクエアの歩行者空間拡大の気運が高まっていった。そして、そうした運動、気運を敏感に察知した市交通局は、街路を自動車のための機能的なコリドーとして見るのではなく、人々のための偉大な場所としてデザインするという考え方に大きく転換した。タイムズ・スクエアの広場化の社会実験は、こうした市民運動、そして交通政策の転換の象徴として開始されたのである。

社会実験の評価にあたっても、市当局のみならずタイムズ・スクエア・アライアンスも独自に調査会

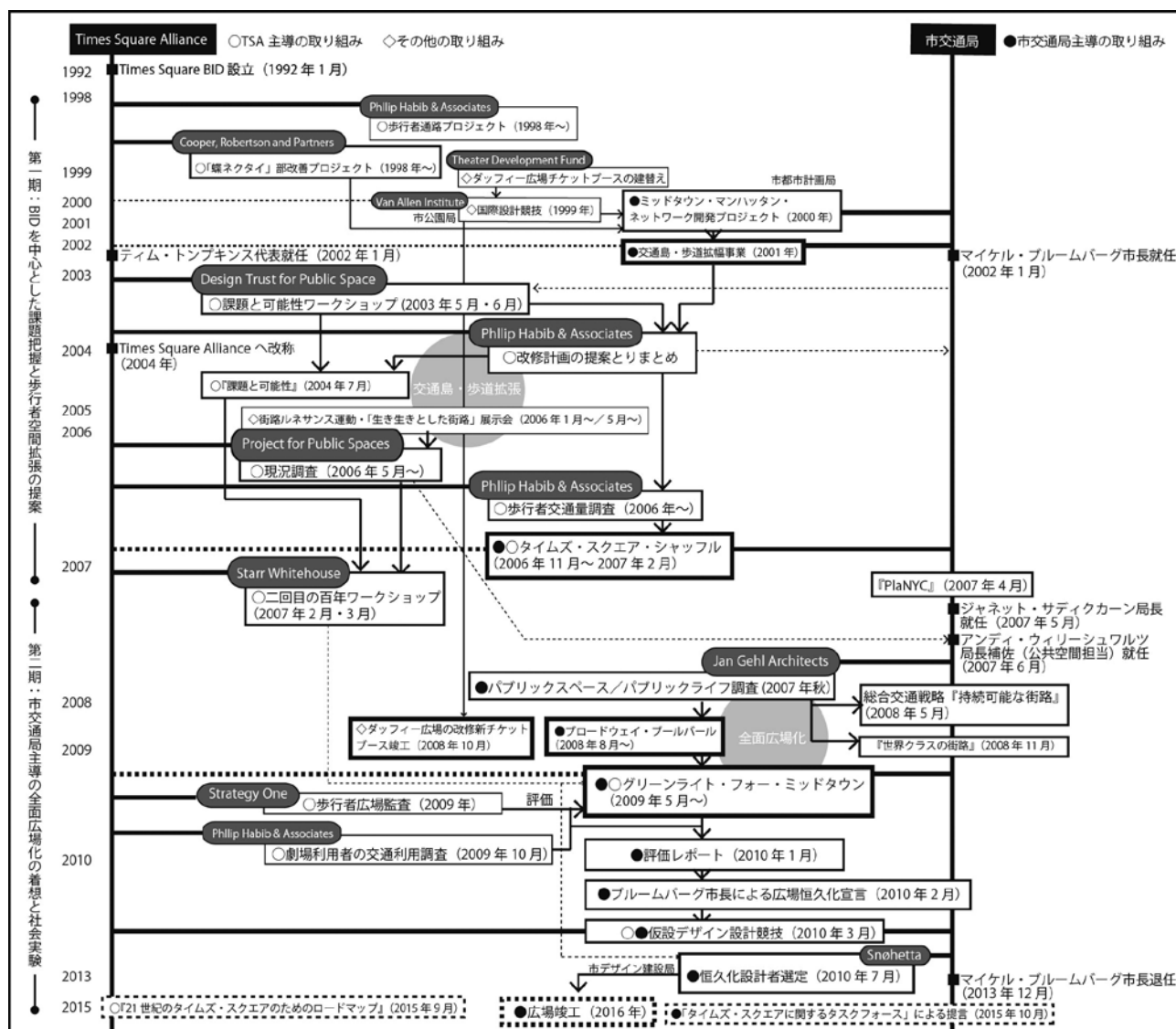


図2 タイムズ・スクエアの広場化プロセス 参考文献2より

社に依頼するなど、公民連携の枠組みは維持された。さらに、実験の結果を踏まえて広場の恒久化が決まった後も、連携の前提としての、タイムズ・スクエア・アライアンスの主体性は変わっていない。広場化された道路空間の運営はタイムズ・スクエア・アライアンスに委ねられ、様々な魅力的なプログラムがこの新しい公共空間で実施されている。

2015年の夏にはタイムズ・スクエアの広場でのキャラクターの着ぐるみや半裸女性による強引なチップビジネスがニューヨークの品位を貶めるとして深刻な問題となった。その際にも、タイムズ・スクエア・アライアンスが中心になって、市の対策よりも先行して、タイムズ・スクエアの広場の詳細なゾーニング等の自主規制、運営方法を提案し、それが実際に市の広場管理の条例に反映された。タイムズ・スクエアでは、道路空間を転換した広場は、自治的な地域運営を発展させていく場にもなっている。

実はマンハッタンでブロードウェイを広場化したのはタイムズ・スクエアだけではない。タイムズ・スクエアからブロードウェイを南下していくと、ブロードウェイ・ブルバール広場、ヘラルド・スクエア広場、フラットアイアン広場、ユニオン・スクエア広場といった道路空間を転換した広場が次々と現れる。市交通局は、タイムズ・スクエアと同様にマンハッタンのグリッドシステムの縦軸になるアヴェニューとブロードウェイが斜めに交差する交差点付近の車道を廃して、広場空間を生み出している。そして、これらの広場の維持管理、運営を、タイムズ・スクエア・アライアンスと同じく、各地のBIDが担っているのである。そこでの生き生きとした都市風景は、まさに公民連携の成果である。

3 公民連携によるNYCプラザ・プログラム

ブロードウェイの広場化において、社会実験に必要なストリート・ファニチャーの設置や路面舗装、広場の恒久化工事など、物的環境そのものを変化させるための施策は主にニューヨーク市の仕事である

が、その環境をどのように使っていくかについては地域のBIDや非営利専門家団体が主体的に検討し、実施している。そうしたブロードウェイ沿いに展開された公民連携の仕組みを制度化したのが、2008年からニューヨーク市交通局が開始したNYCプラザ・プログラムである。

NYCプラザ・プログラムでは、毎年、BIDを初めとする非営利組織を対象として、道路空間の広場化の提案を募集し、事前に定められた評価基準に沿って審査を行い、採択する提案を決定する。採択された提案については、交通局と提案団体とのパートナーシップ契約に基づいて、広場の設計・建設を担当する建設・デザイン局や地区協議会とも協働して広場化を進めていく。デザイン、実験、建設のプロセスを丁寧に進めるため、広場化には標準で4年の時間が想定されている。提案の審査にあたっては、現状でオープンスペースが不足しているところが最優先されるが、それ以外にも、地域のイニシアティブ、敷地のコンテキスト、申請者の組織力・維持管理能力、収入の適格性などの項目で評価される。

交通局のパートナーに求められるのは広場の日常的な維持管理から、保険、アウトリーチ活動、設計、プログラムやイベント、財政計画に責任を持つことである。一方で、市交通局も設計、建設、そして現地査察に責任を持つ（表1）。

この公民連携によるプログラムは公的な道路空間を地域、民間の力を活用して広場に変えていく制度として定着した。NYCプラザ・プログラム採択広場を中心として、交通局が関与した道路空間の広場化事例は70ヶ所を超えている（図3）。

表1 NYCプラザ・プログラムにおける公民の責務

(出典 NYC Department of Transportation, NYC Plaza Program Application Guidelines 2016, pp.7-9)

パートナー(民)の責務	市交通局(公)の責務
1 アウトリーチ 市交通局はパートナーに関連データの収集やプロモーション、調査、参加者調整を含む公開ワークショップへの積極的参加を期待する。市交通局は住民や地域の商業組織、関係団体の代表者、議員らによるコミュニティから広範な支援を獲得していくことをパートナーに求める。市交通局はこれらのステークホルダーからの、コミュニティの合意形成が得られる計画に到達するための情報に基づいたデザインの決定を奨励する。	1コミュニティへのアウトリーチの調整 市交通局はパートナーとともに、少なくとも二回の公開ワークショップ、地区協議会での投票を含む全てのアウトリーチ活動の調整を行う。市交通局はコミュニティワークショップをパートナーの深い関与のもとで運営する。他の項目についても、市交通局はチラシやオンラインでのアウトリーチ手段をパートナーに提供する。
2 維持管理 建設が完了する前に、パートナーは市交通局と広場が清潔で適切に修繕された状態を保つために維持管理に関する契約を行う。特定の維持管理サービスについてはこの契約で取り決めるが、日常的な清掃、ゴミ回収、植栽への水やり、ストリートファニチャー等へのステッカーや落書きの除去、通路部分の雪かきなどが含まれるだろう。他団体への貸出し、限定的スポンサーシップ、公民の特別なイベントなどを通じて広場から歳入を得られるようにするために、市交通局とパートナーは営業許可審査委員会に免許契約を締結するための申請を行わないといけない。これらの歳入は、広場のマネジメント、運営・運用、維持管理のためにのみ使うことができる。	2 技術的分析 事業推進の前に、市交通局は提案された広場や周辺環境に関する技術的な分析を提供する。分析には自動車交通量や歩行者交通量の測定、事故データ、駐車の影響、自転車やバス、トラック動線の影響、周辺の土地利用、公共交通へのアクセス、オーブンスペースなどが含まれる。
3 保険と補償 パートナーは契約で説明されているように、市に損害を与えないための広場に関する適切な保険をかけることを求められる。	3 設計と建設 市交通局は広場の設計と建設の費用を負担する。設計では近隣のコンテキストに即した環境に配慮した広場を生み出すことを目指す。机やベンチ、植栽、プランター、照明、パブリックアート、水飲み場などがアメニティとして考えられる。広場は資金によって、暫定的な素材、恒久的な素材の何れもあり得る。
4 設計 プロの設計者のチームが設計プロセスの責任を持つ。パートナーは、近隣の文脈に即した適切な設計、地域のニーズに適合した設計、パートナーの維持管理能力に適合した設計となるよう、市交通局と設計チームとの定期的な会合に参加することが期待される。	4 現地査察 市交通局はパートナーが契約どおりの責任を果たしているかどうかを評価、確認するための広場のモニタリング、査察を行う。
5 プログラミングとイベント 広場を生き生きとした活動の中心であり、人が訪ねたくなる場所とするために、パートナーは広場での活動のプログラミングとイベントに責任を持つ。休日のイベント、フードマーケットやクラフトマーケット、一時的なパブリックアートのインスタレーションや展示、音楽やダンスなどを含む。パートナーには一年を通じて広場にプログラムを提供することが期待される。	
6 予算 パートナーは長期的にみてどのようにして広場の維持管理、運営・運用をしていくのかを説明する維持管理・運用の予算を策定することが期待される。	



図3 NYCプラザ・プログラムによる道路空間の広場化
(プットナム広場の広場化前(上左)、仮設広場化後(上右、現状)、恒久広場化提案(下))

(出典 NYC Department of Transportation, NYC Plaza Program Application Guidelines 2016, pp.7-9)

4 公民連携の基礎としての「公共領域」

我が国でも公共空間を舞台とした公民連携の試みが、全国各地で見られるようになってきている。とりわけ国、自治体所有の低未利用の不動産を民間ビジネスに活かす「公的不動産」活用が推進されている。ニューヨーク市における道路空間の広場化は、交通空間としてはともかく、人間のための滞在空間としてはまさに低未利用であった既存の街路を実験的、仮設的に広場化し、地域運営の核とするという、少ない公共投資によって実現された公的不動産活用の事例であった。我が国では「道路管理」という概念に強く縛られていて、街路を公的不動産、つまり魅力的な都市づくりの資源として見るという発想が乏しい。ニューヨーク市交通局の取組に学ぶことがあるとすれば、成熟都市における都市空間の見方、彼ら流に言えば「街路を社会・経済的活動を涵養する生き生きとした公共空間と考えるアプローチ」(NYC Department of Transportation, *Sustainable Streets: 2008 and Beyond*, 2008)である。そしてそのような発想の転換の対象は街路＝交通空間に留まらないはずである。

一方で、ニューヨーク市交通局の取組は、B I Dによる自治的な地域運営（エリアマネジメント）を前提としている点が特徴であった。NYC プラザ・プログラムにおいて、ニューヨーク市は広場化の仕組みは用意したが、どこをどのようなアイデアで広場化させるかは、B I D等の民間からの提案に基づ

くという役割分担があった。公側の事情よりも民側の主体性に基づく公民連携のあり方を示すものであった。タイムズ・スクエア・アライアンスのような豊富な財源を持つB I Dであれ、小規模なB I Dであれ、自治的な地域運営という基本理念上に公民連携を実践している²。我が国では、負担金を伴うB I Dのような組織に倣うことは難しいとしても、各地で創成しているエリアマネジメントの方からの公共空間活用のアイデアを公が取り上げるその仕組みが求められている。

ところで、こうした公共空間、特に道路空間をめぐる公民連携の取組は、ブルームバーグ前市長時代の2007年にニューヨーク市の長期的な空間計画として策定された『PlaNYC』の中で、「公共領域(public realm)の再考」の取組として位置づけられていた。その後の施策の展開を鑑みるに、ここでの公共領域という概念は、単に物的な空間としての公共空間(public space)ではなく、より社会的な領域を指していると理解される。そして、公民連携も、従来の公や民の境界、区別を前提とした異なる主体の連携というだけでなく、まさに公共領域と呼びうる一つの地平をともに再生、創造しようとしているように見受けられる。公民連携の技術論とともに、その基礎となる共有する理念も磨いていきたい。

脚注

- 1 アメリカにおける自治体の一種である特別区のうち、一定の地区内の資産所有者、事業者が集客力・売り上げ向上を目的として負担金を拠出して運営する組織。治安維持、美化、マーケティング活動など資産価値向上のための取組を行う。
- 2 2015年度のニューヨーク市内のBIDの動向報告書(Business Improvement Districts Trends Report Fiscal Year 2015, New York City Department of Small Business Services, 2015)によれば、72のBID全体の歳入の75%は「各地区内の資産所有者・事業者の負担金」であり、「特別契約やプログラム提供等によるその他の歳入」(9%)、「ファンドレイジング」(7%)、そして「広場空間の再委託・スポンサーシップ・商業イベント等による収入」(5%)と続いている。なお、72のBIDのうち、実際に道路を広場化した広場の管理運営主体となっているのは20地区・組織であるが、その内訳は年間予算25万ドル～50

万ドルクラスのBID25地区のうち7地区、年間予算50万ドルから100万ドルクラスのBID12地区のうち3地区、年間予算100万ドルから500万ドルクラスの12地区のうち5地区、年間予算500万ドル以上クラス6地区のうち5地区で、25万ドル以下クラスのBID17地区においては広場運営管理主体となっているBIDは存在しない。

参考文献

- 1 森記念財団都市整備研究所 ニューヨーク・東京比較調査研究委員会『ニューヨークの計画志向型都市づくり 東京再生に向けて（中間のまとめ）』、森記念財団都市整備研究所、2015年
- 2 中島直人・関谷進吾「ニューヨーク市タイムズ・スクエアの広場化プロセス B I D 設立以降の取り組みに着目して」『日本建築学会計画系論文集』、81巻725号、日本建築学会、2016年、pp.1549-1559

寄稿者 PROFILE

中島 直人（なかじま なおと）

東京大学大学院工学系研究科都市工学専攻 准教授

経 歴：1999年東京大学工学部都市工学科卒業、2001年同大学院修士課程修了。博士（工学）。東京大学大学院助手、助教、慶應義塾大学専任講師、准教授を経て、2015年4月より現職。専門は都市計画。

主な著書：『都市美運動 シヴィックアートの都市計画史』（東京大学出版会）、『都市計画家石川栄耀 都市探求の軌跡』（共著、鹿島出版会）、『建築家大高正人の仕事』（共著、エクスナレッジ）、『白熱講義 これからの日本に都市計画は必要ですか』（共著、学芸出版社）、『都市空間の構想力』（共著、学芸出版社）

公共施設マネジメント¹におけるPPP²の役割 ～公共施設等が集中的に老朽化する問題への対応策～

東洋大学PPP研究センター リサーチパートナー

にしむら
西村 尚



はじめに

公共施設及びインフラ（以下、「公共施設等」という。）は、高度成長期以降に集中的に整備され、老朽化が進み、集中的に更新時期を迎えることとなります。特に、1964年の東京オリンピックを契機に集中的に整備された公共施設等が、耐用年数を経過し、十分な維持管理・修繕ができていない現状から老朽化の進行が早いものが多く、修繕・更新の所要が拡大することとなります。これらの公共施設等の大きな維持管理・更新費用は、厳しい財政状況から、財源が大幅に不足することが見込まれます。

このように、公共施設等の更新は国のみならず地方公共団体の問題となり、一斉に老朽化する公共施設等を戦略的に管理することが求められています。

この問題に対する対策の一つが公共施設マネジメントであり、その解決手段の一つが公民連携（PPP/PFI）となります。

国は、2013年11月「インフラ長寿命化基本計画」を策定、各省庁は「インフラ長寿命化計画（行動計画）」を作成、総務省からは地方公共団体に行動計画たる公共施設等総合管理計画の策定を求めています。

この計画により、公共施設等の安全確保と維持管理・更新にかかる費用の縮減・平準化とを両立できるようにしなければなりません。

効率的・効果的に公共施設等の整備を行うにあたり、民間の資金や創意工夫を取り込む公民連携も有効であり、このPPP/PFIの活用により、今まで公的主体が担っていた事業が民間に開放され、新たな民間需要が喚起されるとともに、民間資金、経

営ノウハウ及び技術的能力が活用されることで、サービスの効率化や水準の向上を期待しています。

1 現場の実情

（1）状況の変化

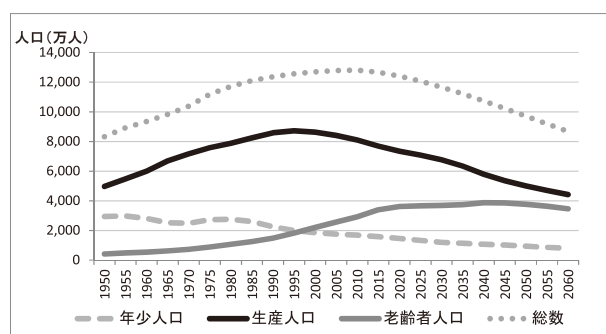
現在、日本が抱える課題は人口減少、少子化、高齢化であり、人口減少に伴う需要の変化・所要量の減少、高齢化の進行に伴う扶助費・社会保障費の増加と生産年齢人口の減少に伴う歳入減少が懸念される状況にあります。

（2）人口減少

総人口は2008年に、生産年齢人口は1995年に減少に転じています。地方ではそれ以前から、人口が減少しています。しかし、2015年国勢調査でも首都圏（東京都、埼玉県、神奈川県、千葉県）は人口が増加しており、減少局面に到達していません。市町村によっては、人口減少局面は10～20年後になるところもあります。

年少人口は、1980年に減少に至っています。

【グラフ1：日本の人口推移】



（出典：国土交通白書の値から作成）

現存する人口増は、社会的増加によるものですが、高齢者人口の増加は2040年頃まで続く見積もりで、高齢化は急速に進行しており、財政的に扶助費である医療・年金・介護関係費が急速に増加しています。加えて、生産年齢人口の減少に伴い所得に関連する税収の減少が見込まれ、財政の規模の縮小もあり、その柔軟性を阻害しています。

特に、人数が非常に大きく一般的に団塊の世代と呼ばれる層が後期高齢者に至る2025年は医療・介護の所要からエポックメイキングな年となると予測されます。

(3) 財政の制約

日本のGDP推移は、戦後の高度成長期を経て、バブル期及びその崩壊を経験し、1990年代となり名目GDP値でほぼ横ばいの状況が継続しています。

財政の推移からは、歳入が1990年代からほぼ横ばいで推移しており、今後、人口減少に伴う歳入の減少を考慮すると非常に厳しい状況が見込まれます。

(4) 余剰公共施設等と更新時期の到来

人口減少による需要の減少及び高度成長期に拡大した公共施設・インフラの質量からは、余剰となる公共施設等を相当量有していることとなります。

加えて、高度成長期に、需要の多いインフラを大量にかつ迅速に整備してきた実績から、耐用年数を経過し更新しなければならないインフラが膨大な量となり、更新に必要な財源が大幅に不足し、場合によっては、笹子トンネル事故、九段会館の天井落下事故などの人命に関するところまでの状況に至り、使用を停止する公共施設等が数多く存在することが予測されます。

2 公共施設マネジメント

(1) 公共施設に対する需要の変化

年少人口は戦後の1955年に最大となっており、その後、1990年まで2,000万人強を維持していま

したが、その後減少に転じています。2010年の人口は1980年時点の約60%となり、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」によると、2040年の人口は2010年時点の60%、1980年時点の40%となる見込みとなっています。

このため、年少人口に依存する学校施設の量は、2040年では現状の60%となると推定できます。

加えて、既存の公共施設等の耐用年数は推定60年となっていますが、昨今の建築技術では、適切に維持管理されていれば、耐用年数は80年以上となる見込みとなっています。このことは、一旦、公共施設等を整備・更新してしまった場合、その後80年以上も保持し続けることとなり、状況によっては将来の負債となる可能性があります。

この実例として、2014年の文科省の廃校施設活用状況実態調査では、5,801校の廃校となっています。

(2) 公共施設等総合管理計画による公共施設マネジメント

国の公共施設等老朽化問題対策である「インフラ長寿命化基本計画」が、2013年11月に策定され、各省庁の行動計画となる「インフラ長寿命化計画（行動計画）」が、2016年3月までに作成されました。

総務省は、地方公共団体に対するインフラ長寿命化計画（行動計画）である「公共施設等総合管理計画」を、2016年度中に策定するように各地方公共団体に求めています。まず、現状における種類、数などの量、質、老朽化状況及び財政状況などを全体として把握し、その課題を抽出、今後の更新費用を試算する状況にあります。

わが国においては、公共施設等の老朽化対策が大きな課題となっており、地方公共団体は厳しい財政状況が続く中で、今後、人口減少等により公共施設等の利用需要が変化していくことが予想されることを踏まえ、早急に公共施設等の全体の状況を把握し、

長期的な視点をもって、更新・統廃合・長寿命化などを計画的に行うことにより、財政負担を軽減・平準化するとともに、公共施設等の最適な配置を実現することが必要となっています。また、このように公共施設等を総合的かつ計画的に管理することは、地域社会の実情に合った将来のまちづくりを進める上で不可欠であるとともに、現在推進されている国土強靱化（ナショナル・レジリエンス）にも資するものとなっています。

現在、各地方公共団体で策定されている総合管理計画は、更新費用の試算はなされているものの、公共施設等の維持管理・運営コストの把握が十分でないことから、コスト分析を含めた全体として評価に至っていないものがあるのが実情です。

このため、個別施設計画を策定・改修する際に、継続的に調査・検討していく必要があります。

（３）公会計による公共施設マネジメント

公共施設等総合管理計画の策定に併せ、地方公会計制度の整備が進んでいます。この中で、固定資産台帳を整備することとなっており、これにより個別施設の状況、コスト等を細かく把握していくことができるものとなっており、公共施設マネジメントとして、公共施設等総合管理計画の策定・改修において、その分析・評価を深めることが可能となっています。

３ PPPの役割と事例

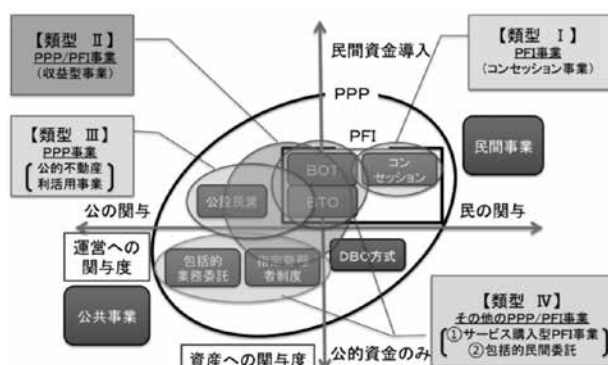
（１）PPPとは

PPPは、官民が連携して公共サービスの提供を行うスキームであり、PFIは、PPPの一つの手法です。この中には、PFI、指定管理者制度、市場化テスト、公設民営、DB(O)方式、包括的民間委託も含まれます。PFIは、公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図

るという考え方です。

PPPのメリットは、官は民間の優れた技術・サービスやリスク負担に依存し、財政負担を減らしながら公共サービスを提供することが可能になります。一方、民は、民間企業として公共サービスに参入することができ、ビジネスチャンスを広げることができます。

【図１ PPPの手法と類型】



（内閣府・国交省資料から作成）

図１は、PPPの手法を運営及び資産への関与度のディメンションで区分し、「PPP／PFI推進アクションプラン（内閣府）」の類型Ⅰ～Ⅳの適用をまとめたものです。

（２）PPPの役割

PPPは、民間資産・技術・ノウハウを取り入れることで財政制約を回避・軽減して、公共施設等を整備することができる可能性があります。

（３）PPPの事例

①類型Ⅰ コンセッション（施設運営権）方式

改正PFI法で導入された方式。空港、道路、下水道などに適用されています。

②類型Ⅱ 収益型事業

公共施設等の整備で、収益型事業を導入する方式。

③類型Ⅲ 公的不動産利活用事業

公共施設等の整備で、公的不動産の売却、定期賃

貸借などを活用する方式。

④類型Ⅳ—① サービス購入型

一般的なPFI事業方式であり、VFM³により事業費などの低減化を実現するもの。

⑤類型Ⅳ—② 包括的民間委託

従来の民間委託は、個別の施設について清掃、点検、維持管理業務を多数かつ別個の契約として委託しています。この包括的民間委託は、複数の公共施設等の維持管理業務などを取り纏める、同じ施設内での異なる業務を取り纏めるなどのまとめる行為により、効率的に業務を遂行しようとするものです。この例として、我孫子市、流山市における民間提案制度を活用した事例があります。

これは、民間の発想で公共施設の維持管理業務の「ムダ」に着目し効率化するものです。

・維持管理業務の窓口一元化

維持管理業務の各施設・業務による所管課が細分化されているものを窓口一元化により組織横断的に管理できます。

・巡回サービス

民間技術員の施設巡回により、点検を行い、かつ、簡単な修繕はその場で行い、担当者からの聞き取りを実施しています。

・中短期修繕計画

巡回サービスにおけるデータから、修繕の優先順位を設定し、修繕費の平準化が図られています。

・情報の共有

クラウドで情報を共有し、部署別の管理情報でも閲覧できる体制を情報システムを導入することなく、実現しています。

(<https://www.taisei-yuraku.co.jp/business/ppp/>)

⑥他の主体との提携（国、県、他の自治体）

公共施設等を整備する場合、所要、運営状況により、国、県、他の市町村と連携する方法があり、一部事務組合、広域連合などとして活用されています。

国、都道府県、市町村による地方の公有財産の

最適利用の事例として世田谷地方合同庁舎(<http://www.mlit.go.jp/common/001083243.pdf>)があります。

また、県の施設と所在する市の施設を合築する例として、埼玉県東部地域振興ふれあい拠点(<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0803/toubu-top.html>)、埼玉県西部地域振興ふれあい拠点(<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0803/seibufureai/index.html>)があり、県と所在する市との共同事業として整備されています。

(4) PPP／PFI推進体制

公共施設等の整備では、PPP／PFIの推進は、財政制約を軽減する可能性があり、重要であるとの認識ですが、実際のPPP／PFI事業が進んでいない状況にあります。このため、実際のPPP事例が少なく、標準的な手順が確立されていない状況にあります。

特に、地方では官民共に専門人材が不足しており、基礎自治体では技術系職員の数・能力が足りずPPP／PFIの推進が困難となっています。

このため、国は次の支援策を準備しています。

- ・優先的検討運営支援
- ・高度専門家による課題検討支援
- ・地域プラットフォーム形成支援
- ・PPP／PFIの専門家派遣
- ・ワンストップ窓口

【図2 PPP／PFI推進の支援策】



（内閣府資料から作成）

現在、PPP／PFI手法導入の優先的検討に関する要請は、人口20万人以上の自治体を対象としています。そして、優先的検討の対象の事業規模は、整備費10億円または維持管理費1億円となっています。この進捗状況から、今回対象から外れている市町村にも適用される可能性は高いものと予想されます。

①地域プラットフォームの形成

国の「経済財政運営と改革の基本的方針2015」では、全国的なPPP／PFIの推進のため、産学官金が連携した地域プラットフォームによるPPP／PFI手法の開発・普及等を図ることとしています。

②先導的官民連携支援事業

PPP／PFIの導入にあたり、事業方式、官民の役割分担等に関する多様な調査や情報の収集が必要になります。このことから、国交省は、先導的なPPP／PFI手法の活用を検討する地方公共団体に対し、案件組成の支援として、導入可能性の調査に係る費用を助成しています。

支援内容は、施設の種類や事業規模、事業類型、事業方式の面で先導的な官民連携事業の導入・実施に向けた検討の調査費用を支援する「事業手法検討支援型」と、官民連携事業の導入判断に必要な情報の整備等のための調査費用を支援する「情報整備支援型」に分けられています。

4 今後の展望

(1) 公共施設等の用途、経費の統合

公共施設等は、その目的・用途を条例において規定されています。人口減少などからの需給のミスマッチが生じることから、単一目的・単一用途としている縛りを、対象とする施設では統合して使用することができるように規程を制定する必要があると考えます。これにより、定常的に従前の用途にこだ

わらず施設・インフラを使用することができるようになります。

また、公共施設等は、建設時は性能面から維持管理を必要としていないこと、または、維持管理の所要が小さいことから、維持補修費用は、法定点検の範疇となっているのが実情ではないでしょうか。

このため、公共施設の維持整備は法定点検以外の点検・検査がなされず、経年後、故障・損傷が生じし不具合が発生することとなり、以後、相当額の維持管理予算を新たに確保しなければならないこととなっています。ここで、一部先行事例でも実施されているように、長寿命化に有効な維持管理を営繕の担当課に集積するなどの措置をとることによって、必要な経費を確保することが可能となります。

また、最近の施設等整備事業では、建設会社は長期修繕計画を作成しています。地方公共団体では多くの場合これが十分活用されていないと聞いています。現在、公共施設等総合管理計画を策定し、公共施設の維持管理を計画的かつ合理的に推進するためには、この長期修繕計画を取り入れて、トータルの経費を削減する必要があります。加えて、従来の公共施設等の維持管理についても、この考え方を取り入れて、点検・検査、維持管理・修繕、設備の更新などを計画的に実施することが必要となります。

(2) 地方創生とPPP

現在、地方創生による雇用創出、人口増加などが図られています。このため、地方創生補助金が準備され、地方における事業を創生することが進められており、PPP事業に携わる地元企業の育成も一つの目標となります。

(3) リーダー（首長）の決断

リーダーたる地方公共団体の首長は、法令の制約はあるものの、所掌する組織を大きく変革することができる権限を有しています。

このため、これまで述べてきた公共施設マネジメ

ント、PPP／PFIの適用などについて、リーダーの決断にかかっていると考えられます。

加えて、公共施設マネジメントに地方の特性に応じたアイデアを考え出せる工夫をなし、この事業

を推進する人材を継続的に確保する方策も必要ではないでしょうか？

志により、大きく成果が変わってくるものと思っています。

脚注

- 1 「公共施設マネジメント」：地方公共団体等が保有し、又は借り上げている全公共施設を、自治体経営の視点から総合的かつ統括的に企画、管理及び利活用する仕組み。（出典：一般財団法人地域総合整備財団HP）
- 2 PPP（Public Private Partnership：パブリック・プライベート・パートナーシップ）
公共施設等の建設、維持管理、運営を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫を活用し、財政資金の効率的な使用や行政の効率化等を図るもの。PFIはその一類型。
PFI（Private Finance Initiative：プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）
公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法
（出典：内閣府民間資金等活用事業推進室HP）
- 3 VFM（Value For Money）
PFI事業の重要な概念の一つで、支払（Money）に対して最も価値の高いサービス（Value）を供給する考え方
（出典：内閣府民間資金等活用事業推進室HP）

参考文献

- ◎平成28年度地方財政白書（総務省）http://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/hakusyo/chihou/28data/index.html
- ◎平成27年度国土交通白書（国土交通省）<http://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/h27/index.html>
- ◎多様なPPP／PFI手法導入を優先的に導入するための指針（内閣府）
<http://www8.cao.go.jp/pfi/yuusenkentou/shishin.html>
- ◎PPP／PFI推進アクションプラン（内閣府）<http://www8.cao.go.jp/pfi/actionplan/index.html>
- ◎公共施設等総合管理計画の策定要領（総務省）http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01zaisei07_02000084.html
- ◎廃校施設活用状況実態調査の結果について（文部科学省）http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/26/11/1353354.htm
- ◎統一的な基準による地方公会計の整備促進（総務省）http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01zaisei07_02000110.html
- ◎廃校施設活用状況実態調査の結果について（文部科学省）http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/26/11/1353354.htm

寄稿者 PROFILE

西村 尚（にしむら たかし）

東洋大学PPP研究センター リサーチパートナー

経歴：1958年広島県出身、1980年海上自衛隊入隊、護衛艦勤務など、
海上自衛隊呉資料館（PFI事業）管理業務担当
2014年9月東洋大学大学院公民連携専攻修業
以後東洋大学PPP研究センター リサーチパートナー
東洋大学PPP研究センター受託研究（公共施設等総合管理計画）担当

さいたま市における公民連携の取組

インタビュー

さいたま市都市戦略本部行財政改革推進部 主査

かん だ おさむ
神田 修

さいたま市では、民間事業者から公民連携事業の提案を受け付ける「提案型公共サービス公民連携制度」や、それを支える「公民連携テーブル」など、公民連携の顕著な取組を展開している。

今回、この取組を進める都市戦略本部 行財政改革推進部の神田 修 主査に、取組の概要や課題などについて伺った。

——今回、本誌のテーマを「公民連携」とするに当たり、県内自治体の公民連携の取組を調べてみました。さいたま市さんは特に積極的に取り組まれているという印象です。

さいたま市さんではなぜ公民連携に積極的に取り組まれているのか、お聞かせください。



さいたま市都市戦略本部 行財政改革推進部
神田 修 主査

当市は、政令指定都市の中でも若い年齢構成にあり、総人口も増加傾向にあります。しかし、政令指定都市の中でもトップスピードで少子高齢化が進展

して生産年齢人口が減少するとともに、平成37年以降には総人口が減少傾向に転じることが見込まれています。

特に高齢化率の増加が急激でして、「民生費のうち、老人福祉費及び介護保険費は25年後には1.6倍」に増加する見通しです。

また、人口の高齢化に加え、施設の高齢化も進行しています。当市の公共施設の多くは昭和45年から昭和56年にかけて整備されていて、これらの施設の老朽化に伴って今後大規模改修や建て替えの大きな波が訪れることが予想されます。

このように厳しい財政状況の中ですが、住民ニーズはますます多様化しています。市民や企業から選ばれる自治体になるためには、これらに対応し、市民満足度を向上させることが求められていますが、そのためには、公共サービスは行政が提供するといった、従来の仕組みのみでは対応が困難なケースも多くあります。

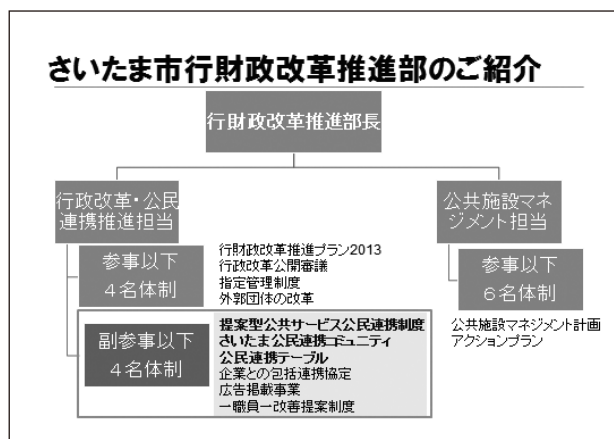
こうした状況に強い危機感を持ち、当市では民間事業者のノウハウや資金等を活用して、サービスの向上や事業の効率化を図る公民連携を推進しているところです。

具体的には、主に「さいたま市提案型公共サービス公民連携制度」、「さいたま公民連携テーブル」、「さいたま公民連携コミュニティ（公民連携セミナー）」、「広告掲載事業・ネーミングライツ」、「企業等との包括連携協定」などを進めています。

——どのような体制で取り組まれているのですか。

行財政改革推進部の副参事（課長級職員）以下4名体制で事業にあたっています。民間企業のアイデ

ア・ノウハウを取り入れて、市民サービスの向上に努めているところです。



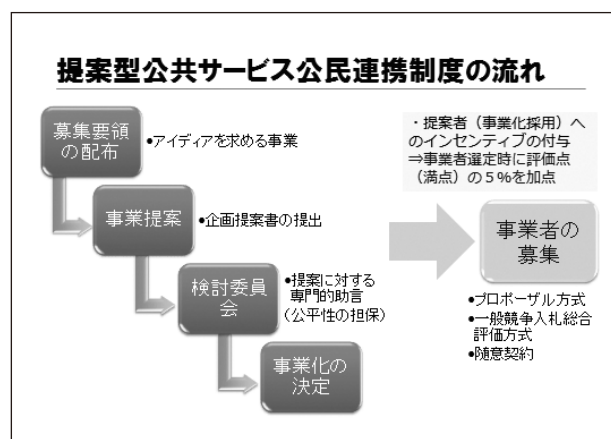
1 「さいたま市提案型公共サービス公民連携制度」

——それぞれの取組について、具体的にお伺いしたいと思います。まず、「さいたま市提案型公共サービス公民連携制度」とはどのような制度なのですか。

「さいたま市提案型公共サービス公民連携制度」（以下、「提案型制度」）は、当市が現在実施している事業または今後実施する方針の事業について、民間事業者からの知恵とアイデアを活用した提案を募集するもので、平成24年度から実施しています。

民間事業者の創意工夫とともに、民間・行政の役割や資源分担の適正化を図りながら、より質の高い公共サービスの提供を目的としています。

提案型制度において募集する提案は、単なる「委託」のように既存業務をそのまま引き継ぐといった内容ではありません。市として示すニーズや課題、要件等を踏まえて、民間事業者のアイデアが盛り込まれ、市が直接実施する場合に比べてコストやサービスの質でより優れている成果をもたらす提案を募集するものです。



——民間事業者の発想で提案できるというのは素晴らしいですね。ただ、自由度が高すぎても調整に時間がかかったりしませんか。

提案の募集に当たっては、あらかじめ事業所管課と調整して、テーマを指定しています。ご指摘のとおり、テーマを指定せずに事業提案を募集した場合、事業化する際に調整が困難になって、せっかくの提案を活用できなくなる可能性があるためです。

——なるほど。提案はどのように審査しているのですか。

いただいた提案は、有識者で構成する「さいたま市提案型公共サービス公民連携制度検討委員会」から、制度や事業の理解度、業務が遂行できるのか、実現性に問題がないか、費用対効果は高いのか、創意工夫が認められるのかなどの視点に基づいた専門的な助言をいただきます。それを踏まえ、市の審査により提案の採否を決定します。

審査の視点

(1) 基本要件

評価項目	視 点
制度の理解度	本制度の趣旨や目的に沿った提案か
事業の理解度	事業に関する現状と課題を把握しているか
業務遂行能力	事業を安定的に担う体制、能力等を有しているか

(2) 企画内容

評価項目	視 点	
実現性	実効性	実施方法等は妥当か 具体的で実効性のある提案となっているか
	リスクマネジメント	リスク等に対応できる組織体制等が提案されているか
費用対効果	サービスの質	市が実施するより、質の高いサービスが提供でき、市民サービスの向上につながるか
	コスト削減	市が実施するより効果的・効率的で、経費削減が図られるか
創意工夫	独自性	提案内容に、提案者独自のアイデアや工夫等が盛り込まれているか
	官民の役割分担	市と事業者の役割分担は明確か

——専門的な見地も踏まえ、リスクマネジメントやサービスの質向上など、事業化された場合に真に市民のためになるかどうかをしっかりチェックされているわけですね。

ところで、提案内容が採用されて事業化することになった場合、その事業は提案者が請け負うのですか。

提案型制度では、採用された提案の提案者が必ずしも事業を請け負う事業者となるわけではありません。提案を実施できる事業者が提案者のみである場合は随意契約となりますが、それ以外については、原則としてプロポーザル方式または総合評価一般競争入札で、改めて事業者を選定します。これは、価格のみの競争による選定を行うと、提案者のアイデアや提案を作成した労力が評価に反映されないためです。

当市では、提案は、提案者の知恵と資本がかけられた貴重なものと考えていますので、その点は提案者に配慮した取扱いとしています。

——プロポーザルや入札で決めるとなると、せっかく提案しても、他の企業にその事業を取られてしまう場合もある、ということですね。提案をするメ

リットはどこにあるのでしょうか。

プロポーザル方式と総合評価一般競争入札で事業者を選定する場合は、提案が採用となった提案者には、独創的かつ市民サービスの質を高める提案をした事業者として、評価項目合計点（満点）の5%を加点して評価することとしています。

——その5%は、提案のインセンティブとして機能しているとお感じでしょうか。

5%の加点について、民間事業者にとってはインセンティブとして十分ではないとの意見もあるとは思いますが、ただし、インセンティブの割合を大きくしすぎると、事業者選定時の提案者以外の参入意欲を大きく損なうことにもなるので、引き続き効果的で適正な割合を研究していきたいと考えています。

——制度がスタートして、企業側の反応はどうでしたか。企業への制度の売り込みをされたりしたのでしょうか。

当市でも、本制度について市報や市公式ウェブサイトなどを通してPRに努めているところですが、情報の浸透にはまだまだ課題があると考えています。地域の企業等に制度の紹介をいただくなどの取組も実施しています。

——実際に提案があり、事業化に至ったものには、どのようなものがありますか。

主なものを4つ紹介します。

①催事情報システム

まず1つ目は、広告を活用してコスト削減・歳入確保をした「催事情報システム」です。各区役所の区民課待合所などのスペースに設置しているモニターを通じて、市政情報の提供や、議会中継、広告の放映を行うシステムを導入しました。

これまでは、委託費などのために年間約500万円の維持管理費を支出していましたが、この提案を事業化したことにより、設置事業者が保守管理するこ

としました。これにより、5年間で2,100万円の運営経費を削減することができました。また、広告の放映により5年間で2,300万円の広告料収入を確保することができました。

催事情報システム（南区役所）



③文化イベント広報事業

3つ目は、秋の文化イベントのPRリーフレットをリニューアルした事業です。限られた予算内で作成するため、従来は6,000部しか作成できませんでした。

これを民間事業者が発行する文化・イベント情報誌の「SaCLa」と統合して発行することで、内容を充実させつつ、同じ予算で13,000部に増刷することができました。

また、これまでは市の公共施設や参加団体など176件に配布していましたが、民間事業者ネットワークの活用などにより、配布先や配架場所を増やすことができました。具体的には、県施設、駅、郵便局、民間商業施設、SaCLa会員など約1,200件に配布や配架することで、多くの市民の方に情報発信することができるようになりました。

さらに、今まで職員のみで作成していたリーフレットに、市民ボランティアを活用した記事が加わるなど、内容が充実しました。

②広告付き案内板設置事業

2つ目は、行政の負担ゼロで市民の利便性と市の収入を同時にアップさせることができた「広告付き案内板設置事業」です。各区役所の庁舎内に、LEDバックライトによる電照式の広告付き区内（市内）地図案内板を設置しました。

この地図案内板は、設置費、電気料、維持管理費を全て事業者が負担していますので、設置・運営に当たっての市の負担はゼロです。それだけでなく、市は賃料として5年間で約1,700万円の収入を得ることができています。また、地図案内板には周辺地図なども記載されていますので、市民の利便性もアップしています。

広告付き案内板（南区役所）



文化イベントPRリーフレットのリニューアル



④介護者カフェ事業

4つ目は、介護者にリフレッシュと情報を得る場を提供する「介護者カフェ事業」です。高齢者を介護している方が、ほっとひと息つきたいときに立ち寄り、悩みや疑問を語り合い、介護に関する情報を得られる地域の拠点となる「介護者カフェ」を民間団体が開設・運営し、市はこれを補助しました。平成27年度に見沼区と岩槻区の2か所で開設され、平成28年度には、大宮区、浦和区を加えた4か所に拡大しています。

事業提案を受けることで運営条件などの制度検討が進んだとともに、介護者の負担軽減に対する支援をすることができました。

介護者カフェ外観、チラシ



介護者カフェオープン！ みぬまハウス

高齢者等を介護している方が、ホッと一息
つきたいときに立ち寄って、介護の悩みや
疑問を語り合ったりしてリフレッシュでき
るお手伝いをします。

- いつ：9月4日(金)から 毎週金曜日と日曜日 11時～16時
- どこで：見沼区大和田町2-1288-4 みぬまハウス
- どんなところ：介護している人に気軽にゆったりと過ごしてもら
う場です。
介護の悩みや疑問のほか介護に関連する情報を
得られる地域の支え合いの場です。
- 喫茶・軽食：コーヒー（菓子付）300円
ランチ（予約制）500円
- お問い合わせは：048-796-0295 みぬまハウス

主催者：NPO法人 みぬまですす会
さいたま市見沼区大和田町2-1288-4
平成27年度さいたま市介護者カフェ事業

——広告を活用したコスト削減や収入確保の事例だけでなく、介護者カフェ事業のように住民満足の向上に重点を置いたものもあるんですね。これらの事業全て、民間から提案があったというのは驚きです。アイデア勝負ですね。

しかし、民間事業者も、なかなかゼロからアイデアを考えて、提案するのは難しいようにも感じます。また、行政がやってほしいことと、民間事業者が取り組みやすい事業は異なるといったような、ミスマッチをお感じになることはありましたか。

民間事業者も、自らの得意とする分野での提案をしますので、当市が設定したテーマ事業と一致しない提案をいただく場合もあります。事前に対話を重ねていれば、民間事業者は採用困難な提案をすることを避けられますし、当市もそうした提案への対応など、民間事業者との非効率な作業を未然に防げる場合もあると思います。

——何か工夫はされているのですか。

この対話を重視するべきとの考え方から、「さいたま公民連携テーブル」の運営を開始したところ です。

2 「さいたま公民連携テーブル」

——その「さいたま公民連携テーブル」とは、どのような取組なのか教えてください。



さいたま公民連携テーブル（以下、公民連携テーブル）は、民間事業者との公民連携の対話の常設窓口になります。

この公民連携テーブルは、具体的な二つの機能を持っています。一つ目は相談・意見交換の窓口、二つ目は発案受付の窓口の機能です。

さいたま公民連携テーブルの概要

「さいたま公民連携テーブル」とは、公民連携（P P P）の更なる連携強化を目標とした、常設の相談・対話の窓口！！（平成27年設置）

相談・意見交換の窓口

- ・アイデアを相談したい！
- ・どのように提案したらいいの？

公民連携の更なる強化

発案受付の窓口

- ・具体的な事業発案をしたい！
- ・事業化の道筋を示してほしい！

発案受付窓口の設置
による利便性の向上

相談・意見交換等による
提案意欲の向上

——事業提案に興味のある民間事業者が集まるよろず窓口といったところでしょうか。一つ目の機能である、「相談・意見交換」について教えてください。

公民連携に関する事業の提案方法や事業化プロセス、事業情報などについて、民間事業者と対話し、事業発案につなげるための助言や情報提供などの意見交換を行う場となります。

市を代表した窓口となっているため、所管がまたがるようなお話であっても、まずはお話をお伺いしています。

民間事業者にとっても、提案内容をどの事業所管課へ持っていくのかを検討する必要がなく、ワンストップでいつでも対話ができることはメリットになっていると思います。

——ワンストップというのは、民間事業者にとって非常に分かりやすいですね。2つ目の発案受付機能について教えてください。

公民連携テーブルは、当市が実施している事業や今後実施する方向性の事業に対して、民間事業者のアイデアが盛り込まれた事業の発案を受け付ける場でもあります。

公民連携テーブルを所管する行財政改革推進部は、民間事業者からの発案内容について、事業所管課と事業化検討等の対話・調整を行い、提案型制度による事業化を目指します。

——公民連携テーブルには、誰でも、何でも相談や発案ができるのですか。

公民連携テーブルを利用できる団体は、民間企業、市民活動団体、その他法人、地域の団体等の任意団体で、発案した事業を実施できる団体としています。相談や発案にあたって、幅広く公民連携を推進する観点から、地域の要件は設けていません。

また、公民連携テーブルにおいて相談・発案ができる事業要件は、市が実施している事業や今後実施の方向性としている事業、民間事業者のアイデアや工夫が盛り込まれていて効果が期待できる事業としています。単なる物資の斡旋などは対象としていません。

——公民連携テーブルに相談・発案をすると、どのような動きになるのでしょうか。

相談があった場合は、当市の状況や実現化に向けた課題などを説明し、より実現性が高まるように対話させていただきます。

発案については、先にお話ししたとおり事業所管課と検討を行い、その結果を発案した民間事業者に回答します。事業化を進める発案については、原則として翌年度の提案型制度のテーマ事業として抽出し、提案型制度としての事業化プロセスに乗せることにしています。

なお、早期に事業化が可能な案件は、事業所管課に引き継いで事業化する場合もあります。

——しっかり提案制度に繋がっていくわけですね。公民連携テーブルの設置効果をどうお感じですか。

公民連携を進める上では、市と民間事業者とのミスマッチをなくすため、対話による意思疎通が重要であると考えます。

いかに民間事業者の提案が素晴らしいものであっても、市の事業として実施するためには、事業所管課が受け入れられる形に整える必要があります。対話を重ねることで、その調整と事業化の実現がしやすくなるのではないかと考えています。

3 「さいたま市公民連携コミュニティ」

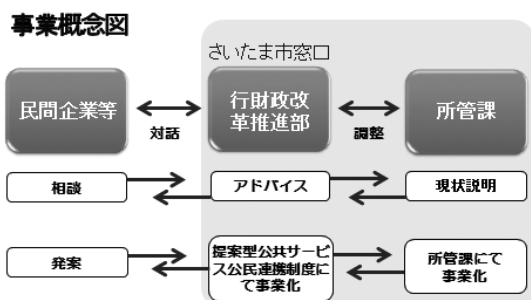
——こうしたワンストップの取組みを是非多くの民間事業者に知っていただきたいですね。制度の周知の取組もされていると伺いましたが。



提案型制度を導入した初年度の平成24年度は、当市が民間事業者のノウハウを活用して更なる改善を図りたいと考える10のテーマ事業について提案を募り、15の提案をいただいたところですが、市内の企業・団体からの提案が2件にとどまりました。この結果を受け、市内の企業・団体に対して制度の周知を強化するとともに、提案意欲の向上等を図る必要があると考えました。

そのため、当市と市内の企業・団体が公民連携に関する情報共有を行う「さいたま市公民連携コミュニティ」を設置しました。具体的な取組としては、市内の企業・団体等を対象とするセミナー等を開催することで、民間事業者の公民連携に対する意識の

さいたま市公民連携テーブルの事業概念図



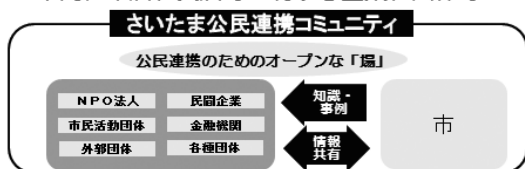
醸成等を図るとともに、提案制度を周知し、積極的な提案の促進、ひいては市内における公民連携の向上を図っています。

さいたま公民連携コミュニティの概要

企業や各種団体等と公民連携に関する知識習得や先進事例等の情報共有を円滑に行う場とするため、平成25年度に設置。

【参加対象】

市内に本店、支店等を有する企業、団体等



セミナー等で他自治体における公民連携の先進事例を紹介し、民間事業者の公民連携への参加のヒントを得ていただくことを期待しています。また、当市では公民連携事業により「同じコストの場合、今まで以上の成果が期待できる」または「より安いコストで今までと同様の効果が期待できる」ことを期待していますので、これを参加者の方へお伝えしています。

引き続きセミナー等で市内事業者に公民連携の理解を深めていただく場とするとともに、当市の公民連携の考え方を発信する場としてまいります。

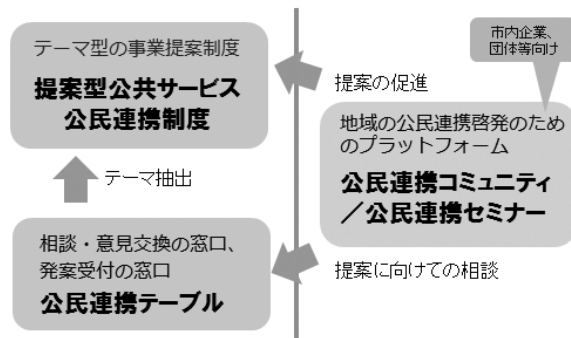
——「公民連携コミュニティ」設置の結果、市内事業者の提案状況はどのように改善しましたか。

平成26年度の提案型制度の提案21件のうち、市内事業者からの提案は12件となりました。また、平成27年度につきましては、提案13件のうち6件が市内事業者からの提案でした。市内事業者からの提案の割合が増加しており、一定の効果が出てきたと考えています。

しかしながら、制度の周知状況には課題があるものと捉えています。引き続き公民連携コミュニティで開催するセミナーをはじめ、様々なところで周知していきたいと考えています。

——なるほど。さいたま市さんの公民連携の取組は、提案型制度、公民連携テーブル、公民連携コミュニティの主に3つの柱がうまく関連し合っていて進められているんですね。

さいたま市の主な公民連携の取組の関連



——運用面についても教えてください。

行政職員であれば誰もが経験していることかもしれませんが、全庁各課所に関わりのある制度や仕組みの所管課と、実際に事業を行う事業課の温度差があるときがありますよね。制度所管課は制度や仕組みに基づいた取組を進めてほしいが、事業課にとっては、仕事が増えるかもしれない。中には抵抗感を持つ事業課もあると思うのですが、どのように調整されているのでしょうか。

当市の公民連携は、事業所管課が課題と感じ、PPPを活用して課題を解決に導きたいと考えているテーマ事業について民間事業者から提案を求め、事業所管課とともに事業を進めています。

しかしながら、提案が事業所管課以外の業務を含むような幅広いものであった場合など、難しい調整となることもあります。その場合、PPPを活用すると「これだけ安くなる」または「これだけ効果が上がる」といった数値指標を示し、市民サービスの向上につながることを事業所管課に説明し、理解を求めるよう調整しています。このことは、提案者にも求めるようにしてまいり、事業所管課はもとより、市民の皆様に対して、その提案がどれだけ市にとってメリットがあるのかを示すことで、事業の実

現性を高めているところです。

先ほどもお話ししましたが、当市ではPPPを導入することで、「同じコストの場合、今まで以上の成果が期待できる」または「より安いコストで今までと同様の効果が得られる」ことを期待しているところです。

——提案型制度では、市外事業者も提案することができますが、市内事業者の事業受託機会の損失という懸念はありませんでしたか。

地域経済の発展は、基礎自治体の重要な使命であると認識しています。その懸念に対応するため公民連携コミュニティを設置して先進事例などを紹介するセミナーを開催することで、市内企業の提案力や提案意欲の向上を図っています。

——広く相談・提案を受けると、それらの内容が玉石混交となる可能性もあると思います。提案を受け入れる上での工夫をしていらっしゃるなら、教えてください。

提案を受けるにあたり、当市の状況や既存事業の実態や課題を提案者に十分理解していただくことが大切です。その上で民間事業者ならではの切り口で事業提案していただくことで、より事業化に近づくものと考えています。

——このほか、課題だとお感じになっていることはありますか。

当市の公民連携について、更なる周知を行うことで、より質の高い提案をいただけるようになると考えています。引き続き、制度の周知に努めるとともに、当市の課題についての確に民間事業者に伝えることができるよう、PRに力を入れる必要があると考えています。

特に公民連携テーブルについては、ざっくりばらんに民間事業者と意見交換を行う場であり、この制度の運用を発展させることで、PPPの効果がより高まるものと考えています。

——ありがとうございました。最後に、これからの公民連携の可能性について一言お願いします。

冒頭でも申し上げましたが、地域の皆様が行政に期待することは、年々拡大していると感じます。従前の右肩上がり時代を想定した自治体運営には限界があると言われています。行政は様々な資源を活用し、住民ニーズに応えていくことで、地域間競争を勝ち抜いていかなければなりません。

公民連携は、この資源の重要な一部です。民間事業者のアイデアを受け入れる柔軟な市政運営が、更なる市政発展のためには不可欠です。市民から選ばれる自治体になることと同じように、民間事業者からビジネスのパートナーとして選ばれる自治体になるよう、常に変化に対応できるよう準備することが大切であると思います。

新しい図書館整備による挑戦 ～図書館を活用した地方創生～

桶川市教育委員会 図書館長

やまうち
山内

めぐみ
恵



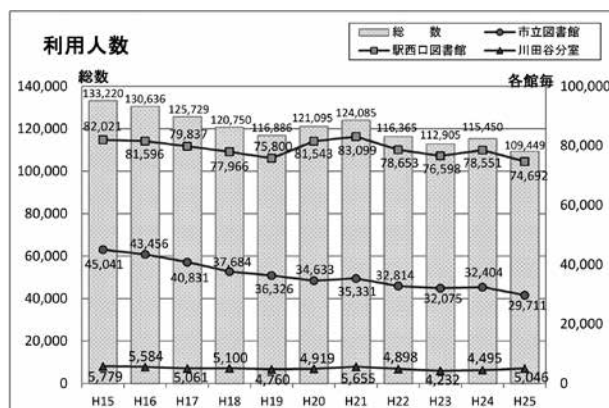
1 これまでの図書館の状況と課題

桶川市（以下、本市という）の駅西口図書館は、JR桶川駅とペデストリアンデッキで直結しているショッピングセンター内の4階に昭和63年にオープンしました。その広さは608㎡と、決して広くはありませんでしたが、利用者・貸出冊数共に、本市では最も多い図書館です。

しかしながら課題もありました。まずは閲覧席が少ないこと。ゆっくり滞在していただくというよりは、貸出を中心とした図書館として機能していました。また、書架が多くないことから、配架図書冊数に限界があることも課題でした。駅前の図書館という好立地にも関わらず、利用者数、貸出冊数が減少傾向にあり、図書館サービスを見直す時期にきている状況でした。

図書館は落ち着いて本を読む（知識を得る）ことができる場所。図書館の役割は情報（資料）を収集・保存し、利用者が求める情報（知識）を提供すること。現在も、そして今後も公共図書館としての基本的な役割は変わりませんが、年々図書館の利用者数・貸出冊数が減る中、図書館と本に興味を持ってもらうため、定期的な児童向けのおはなし会の開催や、季節ごとに館内の手作りの飾りを工夫するなど、来館者に喜んでいただこうと自分たちにできることを行っていました。

【利用者数の推移】



【貸出冊数の推移】



このように、来館者の減少に直面していた駅西口図書館が、平成27年10月、同ショッピングセンターの4階から3階に「OKEGAWA hon プラス⁺（オケガワホンプラス）」としてリニューアルオープンし、市内外を問わず多くの来館者が訪れる施設に生まれ変わりました。

オケガワホンプラスは、図書館面積を約2.5倍に拡充し、蔵書数を増やしたわけではありません。図書館と書店を併設し、イベントスペースを挟んでカフェとリラクゼーション店舗を一体的に整備することで「図書館と書店を融合した新しい知の文化交流

施設」として位置付けております。

【オケガワホンプラス入口】



【オケガワホンプラスロゴ】



2 事業提案 ～たった1年でオープン！？～

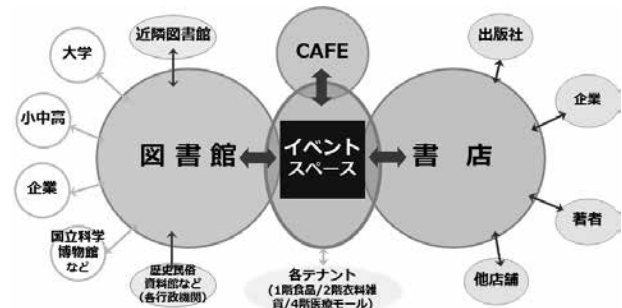
施設のリニューアル前、本市の図書館は、小規模な図書館が点在している状況であり、平成23年に策定した「桶川市第五次総合振興計画」において、中央図書館の建設構想を掲げていましたが、その実現については、場所や財政面など、課題が山積みでした。

そのような状況の中、平成26年10月にビルの所有者¹と大型書店²を運営する事業者から共同で今回の事業提案がありました。この事業内容は、図書館と書店を融合し、一体として整備のうえ、本市も含め3者で運営するというものでした。しかも1年後にオープンしたいとの申し出でした。提案当初は、事業内容もそうでしたが、たった1年でオープンしたいという民間のスピード感に対して、これまでの行政の感覚では「本当に計画通り進むことができるのだろうか」と、不安に感じたことを覚えています。

そこから「本市がこれまで取り組んだことの無い

事業を1年で実現させる」という課題に対して、教育部だけではなく、市が一体となり「オール桶川」として取り組むことになりました。

【事業提案イメージ】



3 指定管理者制度の導入

提案事業については議会への説明を経て、協議を進めることになりましたが、課題もありました。そのひとつが提案内容にあった指定管理者制度の導入についてです。これまでは窓口業務のみを委託していましたが、本市にとって図書館への指定管理者制度の導入はもとより、民間企業の指定管理者自体が初めてのことだったからです。

図書館と書店の融合という提案の中で指定管理者制度の導入も併せて提案されていたことから、公募はそぐわないと判断し、提案通り丸善・図書館流通センター共同事業体を指定管理者として進めることとしました。

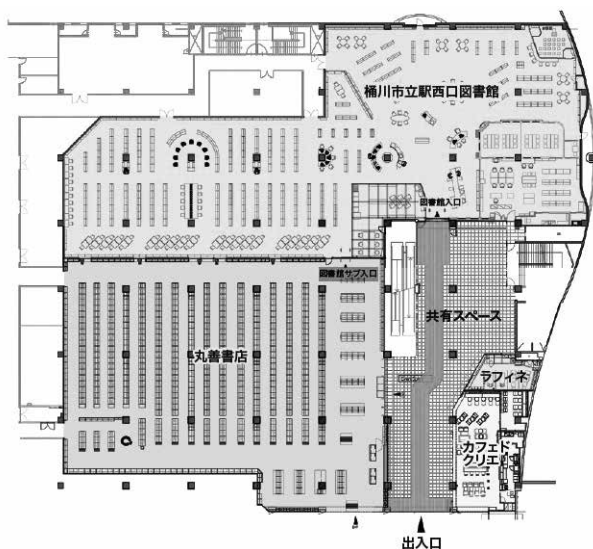
図書館に指定管理者制度を導入することについて、当初は慎重論もありましたが、議会や教育委員会、また図書館協議会をはじめとして図書館で活動いただいている複数の協議会に対して丁寧に説明させていただいた結果、最終的に「民間のノウハウを活用し、利用者サービスの向上を期待する」という意見でまとまりました。

実際に今回指定管理者制度を導入することで、開館日数、開館時間が増え、司書資格を有するスタッフも多く配置され、レファレンス強化による利用者サービスが大きく向上するという結果となったのです。

4 書店と図書館の「融合」

書店との融合について、先進事例を研究するというよりは、本市にとっても提案事業者にとっても初めての試みであることから「これまでにない、我々だからこそできる図書館と書店との融合」を目指すこととしました。図書館・書店・カフェとそれぞれの運営主体を独立し、スペースについても区分けをする代わりに、全体的な内装に統一感を持たせた空間づくりにこだわりました。例えば、図書館と書店を直接結ぶ出入り口を設置しており、両施設は自由に行き来が可能となっています。また、間仕切り壁に大きなガラス窓を設けることで一体感を創出し、お互いを見渡すことができるようになっています。

【オケガワホンプラス平面図】



【間仕切り壁・ガラス窓】



図書館整備については、まずは利用者アンケートを実施しました。その結果を踏まえ、従来の閲覧席が少ない貸出型図書館から滞在型図書館へのリニューアルを念頭に検討を重ねました。開館時間と開館日数を増やし、幅広い年齢層に安心して快適に利用いただくために、子供向けのスペースを広くし、ふた付きの飲み物を持ち込むことができる閲覧席を設けました。設備としては、衛生面が気になる利用者のためにブックシャワー（書籍消毒機）を設置し、社会人向けにパソコン等に利用できる電源付きの席や無料Wi-Fiサービス等を開始しました。

また、書店で図書館の本を、図書館で書店の在庫を検索できるように、それぞれの施設にお互いの蔵書・在庫を検索できる端末を設置しています。これにより、例えば書店で購入した本の絶版となった関連書籍を図書館で検索して借りたり、図書館で貸出中であった本を書店で購入するなど、お互いの強みを活かした利用による相乗効果が発生しています。

【検索端末】※左 図書館用・右 書店用



5 新規利用者の獲得に向けて

はじめに申し上げましたが、図書館としての役割が変わることはありません。ただし、図書館の今後の課題のひとつとして、新たな利用者の獲得が挙げられます。これまでの本市の図書館は、利用どころか一度も来館されることがない市民の方もいらっしゃいます。また、近隣自治体と図書館の相互利用

を行っています、そういった方に足を運んでもらい、リピーターにつなげることが重要となります。

その課題の対策として期待しているのが、今回オケガワホンプラスに整備したイベントスペースです。集客イベントや各種プログラムを実施することで、施設全体及び地域の活性化を図るとともに、近隣の大学、公共機関、企業等と連携し、市民の方に様々な「学び」と「気づき」を提供することを目的とし、イベントの企画・運営を本市とビルの所有者と大型書店を運営する事業者の3者による協議会で実施しています。

書店との相乗効果に加え、メディア等で取り上げていただいた話題性もあり、来館者はリニューアルオープンから1年で延べ72万人と、大幅に増えました。また、リニューアル後の新規利用者登録に関しても、市内に限らず市外の方の登録者数も多く、注目されている施設であることを実感しています。

利用形態につきましても、従来はほとんど目にすることがなかった学生による学習席の利用や、親子連れや仕事帰りの社会人と思われる利用者也増え、利用者増だけでなく、利用者の年齢構成にも大きく変化が感じられます。

【イベントスペースでのイベント開催状況】



【図書館内の様子】



また時間外の図書の返却に関して、従来は市内3箇所の図書館及び分室にブックポストを設置していましたが、駅改札前、市役所本庁舎（現在は仮設庁舎）、市内の大型ショッピングセンター内にある市施設へブックポストを増設することで、図書を返却しやすい環境を整備し、利用者が増えたことに伴う利便性の向上にも努めました。

6 図書館と地方創生

本市のほぼ中央に位置する桶川駅前という中心市街地において、オケガワホンプラスは「知の文化交流施設」として地方創生に寄与してまいります。公民連携事業として、民間企業である書店と、公共施設である図書館を併設することは、新刊やベストセラーを中心とした在庫を持つ前者と、書店で置きがない書籍や高価で専門的な書籍を保有する後者とが併設することで相互補完・相乗効果が期待できます。

また、図書館では、多世代交流スペースとして、拡充した児童図書コーナーに郷土資料コーナーを併設することで、世代を越えた交流を生み出します。中山道宿場町・べに花の集散地として栄えた本市の歴史等を用いて、地域の高齢者が子ども達に本市の歴史や文化等について読み聞かせを行うなど、郷土愛の醸成と多世代交流を図ります。

さらに、書店と図書館の間に設置するイベントス

ベースでは、民間企業とのコラボレーションであることを利点に、感度の高い情報発信・文化振興等を図るイベント等を実施することで中心市街地の活性化を促し、賑わいを取り戻します。

オケガワホンプラスの取組については、本市の魅力を情報発信し、まちの認知度を高めることで、移住定住人口の増加につながるものと考えています。

脚注

- 1 (株)新都市ライフホールディングス（当時：(株)新都市ライフ）
- 2 丸善雄松堂(株)（当時：丸善(株)）

消滅可能性都市から発展都市へ ～民間コンテンツと連携した地方創生～

飯能市地方創生推進統括監

ほそだ こうじ
細田 幸二



1 はじめに

平成26年5月、日本創成会議人口問題検討分科会において、飯能市は全国896の「消滅可能性都市」の一つに位置付けられた。

これは、本市にとって大きな衝撃であった一方、消滅可能性都市から発展都市を目指す取組への契機となった。

本市では、集客効果のある資源を活用して、地域のイメージを高め、本市を売り込み、認知度の向上を図り、交流人口の増加を定住人口の増加へと結びつけるようシティプロモーションの取組を進めている。

シティプロモーションは、行政にはない「営業」という要素が多くあるため、民間企業等の活動から学ぶものも多い。

そこで本市では、民間企業と地方創生に関する連携の協定を締結することにより、民間の持つコンテンツの集客力を本市の新たな地域資源として活用した地方創生を進めている。

2 新たな公民協働、新たな公民連携

(1) 「よしもと」との連携

公民協働・公民連携においては、行政では民間企業等が持つノウハウや資源を活用して、事務や事業の効率性やサービスの質を高め、また、民間では、行政の持つ公共性や公益性の一部を担うことで、ブランド力や信用力の向上に価値を見出すなど、お互いのパートナーシップのもと、双方にメリットを生み出しながら地域課題の解決を図っており、このため近年、多くの自治体において、「協働・連携」の

観点からの公民協定が結ばれている。

この公民協定の多くは、阪神淡路大震災や東日本大震災などをきっかけに、災害時の協力協定として締結されてきたものや、福祉の見守り活動に関するもの、また、近年は金融機関などとの包括協定が主なものとなっている。

こうした中で本市では、民間企業とのまちづくりに関する連携協定を積極的に進めており、平成26年4月には、市民の笑顔と元気あふれるワクワクするまちの創造に向けて、株式会社よしもとクリエイティブエージェンシーと連携協定を締結した。

この連携では、イベントなどにおいてよしもと所属タレントの派遣や、市民劇団の企画運営、結婚支援事業の開催などを実施している。

本市の地域資源である緑と清流を活かしたハイキングやウォーキングにおいて、特に毎年5月に開催する「飯能新緑ツーデーマーチ」では、よしもと所属のお笑い芸人「ハイキングウォーキング」をPR隊長に任命し、2万人を超えるイベントを更に盛り上げている。



「よしもと」との連携（協定締結式）



「飯能新緑ツーデーマーチ」へ「ハイキングウォーキング」がゲストとして登場

(2) フィンテックグローバル株式会社との連携

平成27年6月、本市はフィンテックグローバル株式会社と「地方創生の推進に関する基本協定」を締結した。

この協定には、本市の宮沢湖を中心とした東京ドーム約5個分という広大なエリアに「北欧のライフスタイルとムーミンの世界を体験できる、小さな発見に満ちた北欧時間の流れる森と湖 メッツァ (metsä)」を開設することなどについて盛り込んでいる。

これは、本市が「消滅可能性都市」から「発展都市」を目指すことを宣言しており、その起爆剤として、「メッツァ」を核としたまちづくりを進めていくため、ムーミンの持つ集客力や知名度を最大限に活用し、市のイメージアップや地域産業の活性化などを図っていくものである。

また、フィンテックグローバル社では、円滑な施設開発と運営を図るとともに、本市の観光振興やその他の地方創生に積極的に関わっていくことで企業ブランドの向上や企業信用度を高めていくというものである。

こうした、「攻めの連携協定」を締結し、地域課題の解決に向けて、新たな形の公民協働・公民連携を展開していくよう進めている。



左からフィンランド大使館員、ムーミン、大久保飯能市長、フィンテックグローバル(株)玉井社長、西武鉄道(株)若林社長

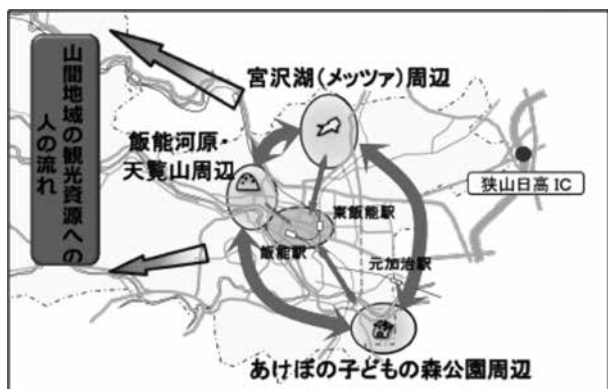
3 メッツァを新たな観光基軸に ～市のイメージ向上と交流人口の増加～

(1) 都市回廊空間の構築

本市は、自然観光資源をはじめ、古刹などの歴史的観光資源が数多くあることから、従来から年間を通して、ハイキングなどを目的とした観光客が多く訪れている。

このたび、本市への「メッツァ」の建設が決定したことから、これを新たな観光の核として捉え、「メッツァ」と本市の既存観光地である「天覧山・飯能河原」、「あけぼの子ども森公園」とを「都市回廊空間」として連携させ、中心市街地を取り巻く新たな人の流れを作りだし、さらにはこの流れを市内各地や山間地に導くことで、市全体の活性化へとつなげていきたいと考えている。

平成27年度に策定した第5次総合振興計画では、前期基本計画期間（平成28年度～平成32年度）の5年間で従来の2倍にあたる480万人の入込観光客数を目標に掲げ、交流人口の拡大を図っていくこととした。



都市回廊空間イメージ



メッツァビレッジ イメージイラスト

(2) メッツァとの連携

「metsä (メッツァ)」は、フィンランド語で「森」を表す言葉である。フィンランドでは、森は、都市部も含め常に身近にあるもので、そのような意味では、空気や水と同じようなものと考えられている。

本市に開設される予定のメッツァでは、北欧のライフスタイルを体験できる「メッツァビレッジ」(平成30年秋開業予定)と、ムーミンの物語を主題とした「ムーミンバレーパーク」(平成31年春グランドオープン予定)の2つのゾーンが計画されている。



©Moomin Characters™

ムーミンバレーパーク イメージイラスト

本市では、従来の緑と清流や林業・農業といったコンテンツのほかに、「ムーミン」という世界的なキャラクターとの関係ができたところである。こうしたことから本市では、メッツァとの連携による観光振興を図るほか、ムーミンキャラクターを活用した販わいづくりに積極的に取り組むこととしている。

(3) ふるさと納税における連携

本市のふるさと納税は、地域の特産品である木製品や地域の銘菓などを返礼品としていた。

しかし、このメッツァの誘致により、フィンテックグローバル社の協力を得て、スウェーデンにあるムーミンのライセンス管理会社であるブルズ社と契約し、ムーミンバレーパークのロゴ使用に関する権利を取得した。

これを活用し、市内にメッツァを歓迎する雰囲気醸成するほか、ふるさと納税の返礼品にも活用したところ、今年度は平成28年12月末現在までで既に昨年度の35倍を超える寄附があったところである。

また、この返礼品の調達にあたっては、ムーミンバレーパークの運営会社であるムーミン物語社に依頼し、日本では入手困難なフィンランド製のムーミングッズや本市のふるさと納税だけのオリジナルムーミングッズを作成している。これにより寄附額の増加のみでなく本市のシティプロモーションにも大きく寄与している。

特に、最近若い女性に人気のバッグメーカー「アネロ」と「ムーミン」をコラボしたリュックをオリジナルで作成すると、多くのメディアに取り上げられ、その相乗効果でその他特産品の返礼品にも大きな影響が出始めたところである。今後は、フィンテックグローバル社及びムーミン物語社と更に協議を進め、北欧の食料品や、北欧グッズなども幅広く導入していくよう考えている。



©Moomin Characters™

ムーミンとコラボしたアネロリュック

（４）協定に基づくその他の取組

フィンテックグローバル社では、都市回廊空間の一つである「飯能河原」において、新たな観光事業である「リバランタ」の管理運営を受託した。

これに併せ、これまで公共性と公益性の目的に限って利用されてきた河川敷を、より賑わいのある水辺空間とするため、市と地域の観光関係者とで構成する「飯能河原河川利用調整協議会」は、フィンテックグローバル社の運営する「リバランタ」に営業活動の実証実験を依頼した。

「リバランタ」は、ムーミンの作者トーベヤンソン女史の故郷である北欧をテーマにしたバーベ

キュー施設である。主に都内近郊からの観光客をターゲットに、「手ぶらでバーベキュー」をＰＲポイントとし、飯能産の野菜にこだわった食材を提供している。

７月から１０月の実証実験では、９１日の開設日で５,１７１人の利用があった。このうち９０％が市外からの利用で、６０％は初めて飯能河原に訪れたという結果であり、本市の認知度の向上と新たな観光客の獲得に大きな成果となった。

今後、こうしたデータを共有し、飯能河原の活性化はもとより、メッツァを訪れる本市への新たな来訪者の対応について検討する基礎データとして活用していく。



リバランタ

４ メッツァ開設に向けた役割分担

メッツァは、年間１００万人を超える観光客を見込んでいる。

フィンテックグローバル社の役割は、メッツァの開設とムーミン効果による集客と連携した市全体の観光プロモーションなどを中心に進めることである。

市では、来訪者の増加により予想される渋滞対策や、メッツァを目的に本市を訪れる来訪者をどのように受け入れ、市内を回遊させるか、また、市内の経済にどのように波及させるかについて検討を進めている。

メッツァは、日本国内はもとより、外国人観光客も多く訪れることが見込まれている。

本市では、こうしたインバウンド観光の増大を見据えて、多言語の観光案内板の整備をはじめ、公衆無線LANなどのICTを積極的に活用し、来訪者に便利な情報通信環境の向上を図り、グローバルスタンダードな観光基盤形成に取り組み、外国人観光客の受け入れ体制の整備を積極的に行っていく。

5 おわりに

本市では、恵まれた森林資源、清流、水辺環境などの自然環境の魅力と潜在力を活かし、民間の資源

やノウハウを最大限に活用して、多くの人が自然に親しみ、住民との触れ合いを求めて訪れる集客の仕組みづくりや基盤づくりに取り組んでいく。

東京圏をはじめ国内外からも多くの人が訪れ、賑わいを創造し、交流人口を増加させることで、定住人口の増加につなげていきたい。

「飯能に住みたい。住み続けたい。」そういうまちとなるよう、行政・市民・民間が一体となって、自然と共存・共生したオンリーワンの森林文化都市のまちづくりを推進していく。

地域に新風を吹き込む“大学連携” ～大学がないまちによる試み～

戸田市政策研究所（戸田市政策秘書室）

は せ が わ ま さ ゆ き
長谷川 昌之



1 はじめに

多様化・高度化する市民ニーズに対応し、地域の特色を活かしたまちづくりを進めていくためには、行政の力だけでは限界があります。そのため、行政内部で不足する資源を外部との連携によって補完する動きが活発になっています。特に、行政とともにまちづくりの担い手として注目される大学との連携は、都市間競争の時代において積極的に進める政策の一つとして挙げられています。

大学は、まちづくりを進める上での貴重な資源であり、重要なパートナーとなり得る存在です。まちづくりの課題に関する研究や教育分野のみならず、まちづくりを支える人材育成や社会人教育、まちの賑わいづくりなど、大学は多面的な存在価値があり、これらをまちづくりに活かすことが行政として求められています。

しかし、戸田市には大学がありません。この点だけに着目してしまうと、戸田市はこれからの時代に向けて大きなデメリットを抱えているようにも捉えられます。ただ、単純に地域に大学がないという理由だけで、高等教育機関である大学との連携を諦める訳にはいきません。「大学がないなら、大学と連携する機会をつくるために動き出せばいい。」という発想から、2009年度「行政と大学の連携によるまちづくりの可能性」について研究を進め、その後実際に大学の知見を地域に呼び込んできました。

本稿では、同研究から現在に至るまでの地域に大学がないまちによる大学連携の試みの一部を紹介し、地域に大学がないまちだからこそできる連携の可能性について言及します。

2 大学との連携に向けたステップ

2.1 大学連携に向けた調査研究

戸田市政策研究所¹では、2009年度に行政と大学による連携の可能性をテーマに、今後求められる戸田市と大学との連携の可能性について研究を進めました。同研究では、具体的に以下の3点を明らかにすることを目的に実施しました。

（1）戸田市と大学の連携の可能性

戸田市と大学による協定締結後の大学のまちづくりへの参画を想定し、大学との連携に向けた成功方程式を明らかにすること。

（2）戸田市民大学²の充実

生涯を通じて学べる環境づくりという視点から、専門性の高い系統的・継続的・実践的な市民大学講座を検討し、大学や市民の需要を明らかにすること。

（3）戸田市への大学誘致

現実的には大学本体の誘致は難しいため、サテライトキャンパスの誘致というアプローチから検討し、大学の拠点づくりについて明らかにすること。

上記の3つの目的を念頭に置き、同研究では、先進事例調査や首都圏大学に対する戸田市との連携意向調査、市民への大学連携講座に関するアンケート調査等を実施しました。また、市職員による大学での寄附講座³を試験的に行うことで、戸田市における大学連携の道筋を検討し、将来像を示したところです。

今回は、紙面の都合上研究の全てを紹介することはできませんが、大学との連携に向けて成果があったポイントを中心に紹介します。

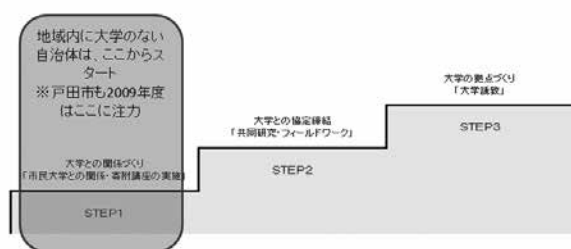
2.2 大学連携へのきっかけづくり

研究当時の2007年度、埼玉県内では約4割の自治体が大学と協定等を締結し、連携を図っている状況でした⁴。しかし、協定等を締結して連携を図っている自治体の約9割は地域内に大学があり、その他は大学が隣接している自治体であることが分かりました。そこで、まずは地域に大学のない戸田市がどのようにすれば連携のきっかけをつくることができるかを知るために、首都圏の大学に対してアンケート調査を実施しました。

調査結果では、戸田市と「包括協定に基づく連携」を検討するとの回答は約9%に対し、「まちづくりに関する共同研究やフィールドワークとして活用」を検討するとの回答は約27%と大きく差があり、協定締結をゴールとして考えているのではなく、何かしらの展開を大学も望んでいることがわかりました。また、回答の中で多かった点として、自治体との連携においては窓口が一本化しておらず、大学と自治体双方の窓口統一に対する要望があったところです。

こうした大学の声を踏まえ、戸田市と大学が互いに保有する資源を提供し合い、不足する部分を補うというwin-winの関係構築に向けて、舵を切りました。

図【大学連携の3つのステップ】



地域内に大学のない戸田市においては、ステップ1の大学との関係づくりからスタートし、大学に寄り添う形で連携のメリットを感じてもらう必要がありました。

大学との関係づくりとして実施したものとして、学生をインターンシップ実習生として受け入れるこ

とや試験的な寄附講座などがあります。自治体との連携を考えている大学にとっては、これらの取組によって連携することのメリットを実感していただける良い機会になりました。また、戸田市側から積極的に動いたことによって、その後の信頼関係づくりがスムーズに進みました。

2.3 大学との協定締結

戸田市としても大学との協定締結がゴールではなく、締結後に大学のどの強みを活かして連携を図っていくのか事前に検討する必要があります。

大学の機能としては「研究機能」「教育機能」「社会貢献機能」「施設機能」の大きく4つあると考えます。しかし、戸田市との連携を考えた場合、地域外の大学であるため「施設機能」を活かすことは難しく「研究機能」「教育機能」「社会貢献機能」を活かした連携を目指し、戸田市と大学がともに発展できる連携事業を検討したところです。

また、大学との連携を円滑に行うため、大学との窓口を一本化することも重要です。そこで、戸田市政策研究所を窓口として、どのような連携事業を進めていくか双方で議論を重ね、大学との協定締結にこぎ着けました。

研究後の2012年度、法政大学と目白大学社会学部地域社会学科との事業協力に関する協定を締結し、大学との連携が本格的にスタートしました。また、その後2014年度に青山学院大学とも協定を締結し、特に教育部門の連携強化を進めています。

3 大学との連携事業

協定締結後、地域に大学がないまちによる試みとして実施している目白大学との連携事業について、代表的なものを3つ紹介します。

3.1 大学との共同研究

まず、大学の「研究機能」と「教育機能」を活かした取組として大学との共同研究を実施しています。

戸田市には、自治体シンクタンクとして戸田市政策研究所があり、ここで求められる役割として中長期的に必要とされる政策について調査研究をすることや、担当部署が政策立案を行う際の助言・補助といった支援などがあります。しかし、市職員が中心であるため、研究に対する高いスキルや見識が不足しており、尚且つ職員だけでは他部署からの政策相談にも十分対応することができません。この点において大学の知見を存分に活用することにより、専門的な業務にも対応できる態勢を整えることができました。

研究の一例を挙げると、定住人口獲得を目指したシティセールス戦略の策定に当たって、人口移動実態調査や外部データを分析・活用することで、専門的な情報を加えることにも成功しました。

共同研究では、大学にとっても地域外の自治体と連携することによるメリットがあります。戸田市をフィールドとして活用することで、大学のある地域での研究だけでは見えない、実践的な取組として現場に落とし込むことができるためです。

3.2 戸田市民大学

次に、市民が地域の課題を発見し、学んだ成果を地域に活かして地域の新しい文化を創造することを目的とした「戸田市民大学」での連携について紹介します。

市民大学は、市民の生涯学習のための講座を主体に行う「生涯学習型」と、まちづくりに参画する市民を養成する「まちづくり参画養成型」に分けることができます。戸田市においては、前者の「生涯学習型」を中心に事業を行ってきましたが、大学との連携により「まちづくり参画養成型」を充実させることができました。大学連携講座は、大学側がカリキュラムの構築と講師の派遣を一括して提供するため、わざわざ大学まで出向くことなくアカデミックな講義を戸田市で受講することができます。

また、近年学び直しの意欲が高まっている傾向に

あります。内閣府の「教育・生涯学習に関する世論調査」によると、学校を出て一度社会人となった後に、学校において学んだことがあるかという質問に対し「学んだことがある（現在学んでいる）」と「学んだことはないが、今後は学んでみたい」と回答した人を合わせると49.4%であり、約半数の方が学び直したいとの意向があります。また、行いたい生涯学習の形式としては「公民館や生涯学習センターなど公的な機関における講座や教室」が37.7%と最も高く、「情報端末やインターネット」も20.6%と「職場の教育、研修（16.9%）」よりも高い状況となっています。

このような状況下において、対面型講座に加えてインターネットを活用した遠隔型講座の開設も実施しており、今後大学連携講座の需要は更に高まるものと考えています。

3.3 寄附講座

最後に、目白大学で秋学期（全15回）に開催している「地域政策の開発」と題した寄附講座について紹介します。

大学での講座はいくつかの自治体で実施されています。このような中、戸田市では職員の政策形成能力向上を目指し、講師を若手職員としています。ここでは、管理職でないことがポイントです。

政策形成能力を向上させるためには「思考」「文章作成」「プレゼンテーション」が重要です。寄附講座の講師は、自分の担当業務を見つめ直す必要があり、その内容を文章にまとめ、学生に対して分かりやすく説明する必要があるため、この過程を経験することで政策形成能力の向上につながっています。

また、講義に出席する学生は実際に公務員志望者も多く、比較的年齢の近い職員から実際の業務の話や就職に至るまでの実体験などを聴くことによって、意識の向上にもつながっています。



写真【寄附講座の様子】

ここまで紹介した3つの取組のほかにも、ゼミのフィールドとして戸田市を提供したり、インターンシップ実習生を受け入れたりするなど、大学側の要望にも応えてwin-winの関係を構築しています。

4 地域に大学がないことのメリット

戸田市の大学連携による取組は、何もないところからスタートしました。また、現在も試行錯誤しながら進めている最中であり、大学連携のゴールとして掲げた「大学の拠点づくり（サテライトキャン

パスの誘致)」の目標も未だに達成しておりません。双方にとってメリットのある取組を、現在も模索しながら進めているところです。しかし、大学連携に向けて自ら動いた結果、熱意のある大学との関係づくりに成功し、大学の知見を地域に呼び込むことができたと考えています。

大学との連携事業を進めていくなかでは、地域に大学がないこともある意味メリットではないかと感じています。なぜかという、地域に大学があった場合、大学連携を進めるうえでその大学を通さないといけない雰囲気になるのではないのでしょうか。地方創生の流れを受けて、大学と協定を締結する自治体は数多くありますが、協定締結はゴールではありません。その後、実際に何をやるかが重要です。そのため、地域に大学がないからといって悲観的に捉える必要はありません。

大学のある自治体以外での生きた研究現場の獲得を欲しているキーパーソンは必ずいます。そういった方と巡り合う可能性は、地域内に大学がある自治体以上に広がっているのではないかと考えます。

脚注

- 1 2008年度に設置した県内初の自治体シンクタンク。
- 2 学ぶ楽しさと活動するよろこびのあふれるまちづくりを実践するための市民向け講座。
- 3 費用負担を求めずにカリキュラムの構築と講師派遣を実施すること。
- 4 研究当時に参考とした2007年度埼玉県産業労働部新産業育成課による「市町村と大学の協定等締結状況」の調査結果より。

参考文献

- ◎戸田市政策研究所『行政と大学の連携によるまちづくりの可能性』、2010年
- ◎牧瀬稔・戸田市政策研究所『選ばれる自治体の条件－政策開発の手法と実践Ⅱ』、東京法令出版、2010年、102-122頁
- ◎内閣府『教育・生涯学習に関する世論調査』、2015年

行政との協働、NGO活動最前線からの報告 ～ 2020年東京オリンピック・パラリンピック大会を 見据えた「ボーイスカウト」の経験～

埼玉県総務部総務事務センター 黒澤 岳博¹



1 はじめに

ボーイスカウトは、健やかな子どもを育成する世界的な運動である。イギリスの退役将軍ロバート・ベーデン・パウエル卿は、かねてから少年たちの教育に大きな関心を持ち、インドや南アフリカでの体験をもとに様々な野外教育を通じて、将来社会に役立つ人間に成長することを願い、1907年（明治40年）、20人の子どもたちと共に実験キャンプを行った。

このキャンプの体験をもとに、ロバート・ベーデン・パウエル卿は翌年「スカウティング・フォア・ボーイズ」という本を著し、少年たちの旺盛な冒険心や好奇心をキャンプ生活や自然観察、グループでのゲームなどの中で発揮させ、「遊び」を通して自立心や、協調性、リーダーシップを身につけさせようとした。これがボーイスカウト運動の始まりである。当初は青少年がこの本を読み、自分たちで活動を始めたが、それを支援する大人がボランティアとして参加し、現在のようになっている。

日本には、1908年（明治41年）にこのボーイスカウト運動が伝わり、国内各地で活動が行われていたが、全国的な統一組織結成への動きが起こり、1922年（大正11年）4月13日に「少年団日本連盟」が創立され、ボーイスカウト国際事務局に正式加盟となった。

このような経緯から、ボーイスカウトはその青少年教育活動を総称して、「ボーイスカウト『運動』」と定義している。いわゆる「組織」と異なり、青少年育成「運動」として、参加する青少年、成人ボランティアがその目的に従って固定的ではなく「有

機的に」活動をしていることをこの言葉で示している。このような形のNGO（非政府組織：Non Government Organization）でありながら、ボーイスカウトは行政とのつながりを重視し、協働の方法を様々な面から模索している。本来なら「運動」として自分たちの動きやすい形を模索し続けるため、世界規模・全国規模での活動を続けていくなら、都道府県・市町村などの地方自治体の範囲を飛び越えた方が活動をするための合理性を保つことが可能であるにもかかわらず、このような形で活動を続けている²。

本稿では、このような特性を踏まえ、まず埼玉県のボーイスカウトに関する基本的な状況を概説したのち、埼玉県におけるボーイスカウトに関する行政との協働の事例をいくつか提示する。また、昨年行われた世界160か国の代表3万人以上が参加して行われた世界的なキャンプイベントである第23回世界スカウトジャンボリーでの行政・企業等との連携や運営時の困難など様々な体験を紹介したい。

2 埼玉県のボーイスカウト

日本ボーイスカウト埼玉県連盟（以下、「埼玉県連盟」と略す。）の歴史は古い³。ボーイスカウトの前身となる戦前の少年団は県内12の市町村に存在していたが、当時の国家統制令により解散を余儀なくされた。1947年（昭和22年）、全国的なボーイスカウト再建の動きとともに、県社会教育課嘱託の河合寿三郎が中心となり、その年の10月には浦和第1隊、第2隊の発足式が旧埼玉会館前庭で行われた。その際には連合軍埼玉軍政部長・ライアン中佐、県知事・西村実造、県総務部長・大沢雄一、県

教育部長・細谷憲治、浦和市長・松井計郎が出席したとの記録がある。翌年には本庄、大宮、熊谷、川越に隊が設立され、県内各地に活動が広がっていき、1984年（昭和59年）に加盟員16,880人のピークを迎える。2016年（平成28年）7月末現在の登録は、県内に6,491人とピーク時の1／3近くになってしまっているが、それでも122個団503隊が県内で毎週のように活動を続けている。

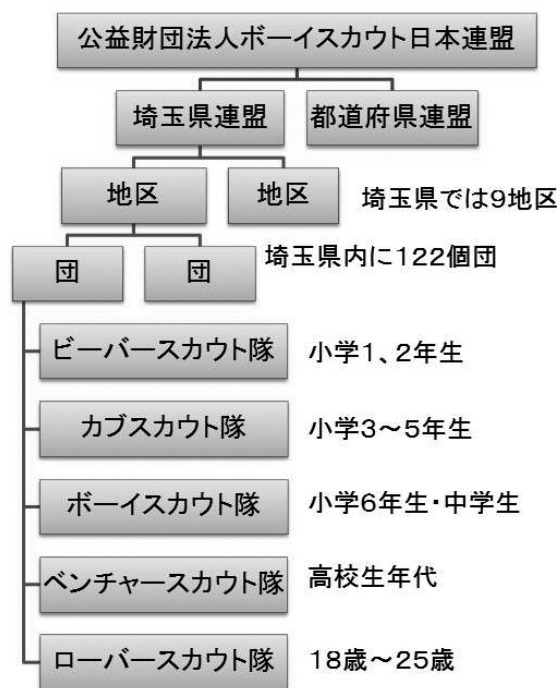


図1 ボーイスカウトの組織

ボーイスカウトは、自然の中で次のような活動を行うことが特徴となっている。

1. 青少年の自発活動であること
2. 青少年が、誠実、勇気、自信、および国際愛と人道主義を把握すること、健康を築くこと、人生に役立つ技能を体得すること、社会に奉仕できることの人格・健康・技能・奉仕を4本柱としていること。
3. 幼児期から青年期にわたる各年齢層に適応するよう、年齢に応じた部門があり、それぞれのプログラムが一貫していること。

「学校教育システム外で組織された教育活動（ノ

ンフォーマル教育）」であるボーイスカウトは、世界スカウト機構憲章に基づく「公益財団法人ボーイスカウト日本連盟教育規程」（以下、「規程」という。）により、その目的を「ボーイスカウトの組織を通じ、青少年がその自発活動により、自らの健康を築き、社会に奉仕できる能力と人生に役立つ技能を体得し、かつ、誠実、勇気、自信及び国際愛と人道主義を把握し、実践できるよう教育することをもって教育の目的」としている。また、成人指導者がボランティアとして主体的に参加することから、ボーイスカウトは「運動」としており、規程で基本方針を次のように定めている⁵。

1－4 基本方針

ボーイスカウト運動（以下「本運動」という。）は、「ちかい」と「おきて」の実践を基盤とし、ベーデン・パウエルが提唱する班制教育と、各種の進歩制度と野外活動を、幼年期より青年期にわたる各年齢層に適応するようにビーバースカウト、カブスカウト、ボーイスカウト、ベンチャースカウト及びローバースカウトに区分し、成人指導者の協力によってそれぞれに即し、かつ、一貫したプログラムに基づいて教育することを基本方針とする。

埼玉県連盟に所属する各団では、これらの目的・基本方針を基に毎週のように活動を続けている。各年齢層に合わせた活動を行うため、高度な野外活動から地域での清掃奉仕活動まで多岐にわたる。

このようなボーイスカウト運動に、埼玉県では2016年（平成28年）7月末現在、小学生から25歳までの指導を受ける立場となる「スカウト」として3,911人、成人指導者及び団運営者が合わせて2,580人加盟している。

3 行政との関係

埼玉県連盟は、市町村合併が頻繁に行われた時期、団名は基本的に新規市町村名とすることとし、厳格に適用することで行政との協働の姿勢を示している。長いボーイスカウトの歴史からすると、旧市町村名に愛着があるといった意見もあったが、合併の趣旨を踏まえた議論の結果となっている。現在、残念ながら18の市町村にボーイスカウトの団が設置されていないが、行政との協力体制を考えると、市町村をまたいだ活動をしているからといって、名称を変えることは行われていない。特に県内東部・南部地域などは、加盟員が千葉県・東京都など他都県から参加する例もあるが、それ以外はすべて埼玉県民である。



図2 ボーイスカウトが組織されている県内市町村
 (「日本ボーイスカウト埼玉県連盟」のホームページから)

このように、古くから行政とのつながりが強いボーイスカウトでは、地域での活動を行政及びその周辺団体等と協働して行うことも多い。ボーイスカウトの成人加盟員は全員がボランティアで参加していることから、行政とは一線を画した第三者的な立場として認識されていることも多く、地域によっては社会奉仕活動、青少年育成活動等の審議会の委員などを委嘱される例がある。また、コミュニティ協議会と協働し、地域の青少年が参加する一泊キャンプを企画運営したり、体育協会と協働して市民マラソンの交通整理業務の奉仕を行ったりするなどの例

もある。これらは、ボーイスカウトの青少年教育の根幹となる「野外活動」や「奉仕活動」の一環であり、基本的には「青少年が行う活動」として行われることになっている。

4 支援の確保

埼玉県連盟は2,000人を超える成人指導者及び運営者の全てが、ボランティアで122個団及び埼玉県連盟の運営を行っている。参加する青少年に対しては、この多くのボランティア一人一人が大きな支援となっているわけだが、それに加え、それぞれの団に、その団の運営を金銭面等で支援する「育成会」を設置することが規程で定められている⁶。この育成会は、保護者、地域の団体、企業、宗教団体、行政⁷などにより設置され、県内122個の団は、それぞれが独自の育成会を設置し、物的、精神的支援を地域の企業、団体等をお願いしている。地域の農家にご協力いただき、芋の苗植え・芋掘りをするための農地をお借りしている例や、土地や建物をお借りして、キャンプ用品などを保管する倉庫として活用している例がある。

同様に、埼玉県連盟を運営するための育成会も設置されており、県内の多くの企業・団体がボーイスカウトを支援している。特に近年は、埼玉トヨペット、サイサン、毎日興業などの企業が埼玉県連盟広報紙である「県連だより」やホームページに定期的に広告を掲載し、連盟は広告料の提供を受けている。また、県内の独立プロ野球チームである武蔵ヒートベアーズは、選手たちが試合で使用するヘルメットに「ボーイスカウト埼玉県連盟」のステッカーを貼り、広報に協力している。

今夏、埼玉県連盟は、秩父ミューズパークで「第3回埼玉キャンポリー」を実施した。埼玉県内各地から800人の中・高校生が参加して行われたこの大会はすべて野営、つまりテント生活である。今回の会場は、秩父ミューズパークの中でも以前はミニゴルフ場として活用されていたところであったため、

山あり谷あり、起伏に富んだ場所であった。このような場所でも青少年たちはとても楽しい5日間のキャンプを体験し、県内各地へ帰っていった。特に今回は赤城乳業株式会社から、数千本のアイスクャンディー「ガリガリ君」の提供があり、筆者を含め、とても暑い秩父の夏を冷たい「ガリガリ君」でしのいだスカウトも多く、青少年たちにとって、この支援は非常にありがたく、印象深いものとなった。以下で記述する第23回世界スカウトジャンボリーでも、赤城乳業株式会社はボーイスカウトに多大なる支援を行った。

5 第23回世界スカウトジャンボリーでの経験

こうした実績と盤石な活動体制を持つ日本のボーイスカウトは昨年、世界160の国と地域から、合わせて34,000人の参加者を迎えて、第23回世界スカウトジャンボリー（以下、「23WSJ」と略す。）を経験した。

オリンピックと同様、4年に一度、世界中のボーイスカウトの代表が集まって2週間程度のキャンプを行うこの世界スカウトジャンボリーでは、14歳から18歳までの参加者24,000人と、その参加者の生活の面倒を見たり、運営を行う成人ボランティアが8,000人参加する。2007年（平成19年）にイギリス、2011年（平成23年）にスウェーデンで行われたこの大会が昨年、瀬戸内海に「出島」のように飛び出た山口県山口市きらら浜で開催された。埼玉県からの参加者・参加隊指導者は311名。およそ4年をかけて行われた準備には、埼玉県からも70人を超える多くのスタッフが参加した。公用語が英語とフランス語、生活環境も全く違う各国のボーイスカウトたちが3万人以上集まって行われるこの大会で、埼玉県から派遣された8個隊は日中、会場内及び山口県内や広島県の平和記念公園で行われたプログラムに参加したほか、夕食後の自由時間には各国の派遣隊と積極的な交流を行った。

スタッフとして参加した70名は、6,000人の日

本からの参加者を取りまとめる日本派遣団の副団長、総務部長のほか、安全管理、参加者登録、場内の情報通信技術統括⁸、各国派遣団の支援、参加者の生活管理、場内食堂運営、場内輸送・交通管理、参加者プログラム運営などを行っている。参加者34,000人と、県内でいうと宮代町（33,922人）¹⁰と同様の大規模なこのキャンプでは、参加者が日本人だけではないこともあり、これまでの国内のボーイスカウトが経験することができなかった課題が数多く見受けられた。34,000人のキャンプを運営するスペシャリストはいないことから、これらの課題をボランティアが協力し合ってすべて解決しなければならない。大会期間の2週間と、その前後の準備・後片付けを含めて、スタッフは最大20日間会場で業務を続けていた。



図3 受付業務の様子 各国からのボランティアが仮設テントで34,000人を迎える。

スタッフは、業務を英語・フランス語で説明しなければならず、困難事例については、その判断の根拠を各国派遣団代表者に説明する必要もある。状況によっては、ボランティアだけで対応することが難しいこともあり、現地行政各機関、山口県、各省庁担当者、各国大使館との連携を確保することが求められた。特に、皇太子殿下を含めた各国要人・大使なども参加することから、警察との連携も随時行われた。

23WSJでは、県内各企業・団体との協力も多く経験した。埼玉県連盟ではこれまでの県内での協力実績から、各国参加者向けに会場内で設置するプログラムについて、理化学研究所とホンダ技研工業に協力を依頼した。理化学研究所は「分光学ワークショップ～光の秘密を探る～」をテーマに出展し¹¹、全期間を通じて800人近くの参加者に「光」についてのワークショップを実施した。また、ホンダ技研工業は、ロボットに関する講義と、ホンダが開発したロボット「アシモ」の模型作りのプログラムを提供した。

さらに、埼玉県連盟では、23WSJに参加する直前にデンマークのボーイスカウト370名をホームステイプログラムとして迎えたが、そのうちの121名に関しては、県教育局と協力し、各げんきプラザでの交流プログラムを行った¹²。この交流プログラムでは、デンマークスカウト121名と共に、県内高校生および県内のボーイスカウト110名が加須・長瀬・神川の各げんきプラザに分かれて宿泊、それぞれの地域の伝統文化等を体験し、国際交流を深めた。

このような国際交流を、地域の住民、企業や団体等の協力を得て、独自で行える力をボーイスカウトは持っている。

これら「協働」の経験は、その後、当然県内の活動でも生かされており、理化学研究所の事業等での一般参加の子供向けに協力をしている。全国的にも、大会運営にご協力いただいたユニクロとの難民支援コラボ事業、イオングループとの防災キャンペーン

などを展開し、各都道府県のボーイスカウトが運営に協力している。

6 大きなイベントへの組織的な対応

これまでの行政との連携の歴史や、ボーイスカウトにおける青少年教育の趣旨、ボーイスカウトの世界的なイベント等に対する実績から、ボーイスカウトが大きなイベントの際に期待される役割は大きい。県内の例を挙げると、2004年（平成16年）に行われた埼玉国体では、開会式での大会旗の取り扱いを担当しており、代表の高校生たちが堂々と大会旗の入場を行った。

また、近年でも2014年（平成26年）にさいたまスーパーアリーナで行われた世界フィギュアスケート選手権大会で、入賞者の国旗掲揚を担当した。

1998年（平成10年）に行われた長野オリンピックでは、国内のローバースカウト（18歳から25歳）が各会場に常駐し、各競技の表彰式の国旗掲揚を担当した。

イギリスで生まれたボーイスカウト運動は、国際的な活動も多い。世界スカウトジャンボリーの他にも海外に派遣されるチャンスが多く、海外のボーイスカウトとの交流も積極的に行われている。国際交流の活動の中で、同じ活動が続ける他国の仲間を尊重する気持ちが育つとともに、日本の国のことも説明しなくてはならない機会が増えるので、自分たちの身の回りのことをより知っておく必要性を感じる。特に国旗の取り扱いなどについては、プログラムの一環としてとらえ、国際交流の場で重要となる国旗の掲揚方法、他国に失礼に当たらない旗の取り扱い方法の基本的な事項などを中学生で学ぶ。いわゆるセレモニーに関しても、青少年の活動の現場で、安全や規律の確保のために活用している。小学1年生からアクティビティが始まる前に参加者全員が集合し、みんなが気持ちを一つにするためにセレモニーを行う。

これらが通常のこととして行われているため、各

大会のセレモニーに合わせた修正を中学生、高校生なら十分やり遂げられるようなトレーニングが通常のこととして行われているのは、大きなメリットであるように感じられる。毎月・毎週の活動の開会式、閉会式でも手順が繰り返されているので、「いつものこと」になっており、このようなプログラムを標準化している青少年教育は他にはないことが、大きなイベントでの協力関係を築く機会になっていると考えている。

7 おわりに

熊本地震の際、登山家の野口健氏がアウトドア用品企業であるコールマン・ジャパンと協力して行ったテント村の設営には、現地でボランティアをしていたボーイスカウトも協力している。もちろん、埼玉県からも熊本地震へのボランティアとして参加しているボーイスカウトがいる。ボーイスカウトは成人指導者がボランティアで参加していることを見ても、社会貢献活動に対して積極的だ。

今後、日本でラグビーワールドカップ、オリンピック・パラリンピック、ワールドマスタースゲームズが2019年（平成31年）から3年連続で開催される。

これらの事業で、ボーイスカウトがお手伝いできることは、県内全体として見ても、各市町村で見ても多いのではないかと。今回の23WSJを見ても、実は国内・海外の大イベントによく似た事業を、ボーイスカウトは独自で運営し、すでに経験している。リオ五輪でも参加者は11,000人、開催期間は17日間だと聞いているので、特に参加者として考えてみると、3万人が2週間参加するほど大規模なイベントは他には考えられない。海外からの入国手続きや広島へのバス輸送などを管理するだけでも、相当なノウハウを身につけていると考えていいだろう。ちなみに23WSJでは期間中、参加者とは別に15,000人が見学し、その多くが外国人であった。

特にボランティアに関する事業について、青少年とともに事業等を運営・支援できる団体はそう多くはないと思われる。残念なことに青少年の参加が少なくなっているが、公民連携でいえば「公」の側も「民」の側も経験しているボーイスカウトが持つボランティアの「力」は、様々な形で行政の良きパートナーとして、今後も協働を模索することが可能であると思われる。

参考文献

- ◎黒澤岳博『ボーイスカウトの広報主体—日本連盟・県連盟・地区・団—』公共コミュニケーション研究第1巻第1号、2016年
- ◎公益財団法人ボーイスカウト日本連盟WEBサイトhttp://www.scout.or.jp/whats_scouting/movement.html
- ◎日本ボーイスカウト埼玉県連盟『50年のあゆみ』、1999年
- ◎日本ボーイスカウト埼玉県連盟『60年のあゆみ』、2009年

脚注

- 1 筆者はボーイスカウト埼玉県連盟で理事を務めるとともに、ボーイスカウト三郷第1団の団委員、ローバースカウト隊長、ベンチャースカウト隊副長等を委嘱されている。
- 2 例えば、佐賀県はふるさと納税でNPOを支援しており、これを機に佐賀県に本拠地を移したNGOも出始めている。
 - ・ふるさと納税（NPO等の支援）
<http://www.pref.saga.lg.jp/kiji00331962/index.html>
 - ・佐賀を「NPO」の集積地にふるさと納税を武器に誘致
<http://wedge.ismedia.jp/articles/-/5774>
 なお、この記事を書いた経済ジャーナリストの磯山友幸氏は現在公益財団法人ボーイスカウト日本連盟の理事で、社会連携・広報委員長を務めている。

- 3 参考文献として掲載した「50年のあゆみ」「60年のあゆみ」から詳細を確認できる。
- 4 以下の特徴については、ボーイスカウト日本連盟ホームページから引用した。
http://www.scout.or.jp/whats_scouting/scoutmovement_educationalsystem.html
- 5 ボーイスカウト日本連盟の諸規定については、次のURLで確認できる。
http://www.scout.or.jp/_userdata/org/h27_syokitei.pdf
- 6 条文としては次のとおり。
 3-3 育成会の設立「スカウト教育に当たっては、保護者をはじめ、教育、宗教、社会奉仕、体育、商工関係その他地域の関係者が育成団体となり、奉仕の精神をもって、スカウト教育活動を維持し発展させるため、育成会を設立する。②育成会は、所在する区市町村に団を設立し、団委員会を組織する。」
 3-4 育成会の任務「育成会の任務は、次のとおりとする。(1)本運動を支援し、団の育成と発展に寄与すること。(2)教育に必要な施設と経費の責任を負うこと。」
- 7 少年院などの矯正施設に設置されている例がある。
 椿 勇『矯正施設と地域社会-2-美保学園におけるボーイスカウト活動について』1992年、刑政 103(6) p.38～41
- 8 場内の情報通信技術に関しては、国立天文台・大江先生の協力を得て行われたが、250haの会場全域に無線LANを張り巡らす経験が国内になかったことから、次のような事例発表が行われている。
 ・東京ドーム53個分の巨大屋外無線LANをどう作ったか？—第23回世界スカウトジャンボリーでの挑戦
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/15/120800279/>
- 9 場内の状況については、実際にボランティアとして参加した経済ジャーナリスト・磯山友幸氏のブログに概要が掲載されている。
 ・2万6000人が「広島」を訪ねた「世界スカウトジャンボリー」
<http://d.hatena.ne.jp/isoyant/20150824/1440373049>
 ・世界スカウトジャンボリーを訪れた皇太子殿下と ボーイスカウトの知られざるご関係
<http://d.hatena.ne.jp/isoyant/20150806/1438820073>
- 10 平成27年度国勢調査による。
- 11 このプログラムに関する理化学研究所の発表は以下のとおり。
http://www.riken.jp/pr/blog/2015/150820_1/
- 12 この事業については、げんきプラザ交流体験事業として次のURLで詳細を確認できる。
<https://www.pref.saitama.lg.jp/f2216/station/genkiplaza-international-fellowship.html>
- 13 野口健氏は、1984年、イギリスの立教英国学院小学部在籍中にボーイスカウト活動に参加したことが、野外活動や社会貢献活動を行う原点となったと話している。
http://www.scout.or.jp/whats_scouting/message/noguchi.html

夜間定時制高校の給食 ～食事の楽しさが学業の糧となる～

埼玉県福祉部社会福祉課

りゅうまえ 龍前
こういちろう 航一郎



夜間定時制高校では、生徒のために給食が実施されている。これは学校が自主的に実施しているのではなく、「夜間課程を置く高等学校における学校給食に関する法律（以下「法」という。）」という、まさに夜間定時制高校の給食のための法律に基づいて実施されている。

昭和20年代中頃に給食が始まった当初の実施目的は、勤労生徒の健康の保持増進のためであった。

今は時代が変わり、定時制高校は様々な課題を抱えた子を受け入れる、いわば「万能」教育機関となっている。そのため生徒は、学校以外に職場での勤労生活や家庭での日常生活において様々な困難に直面している生徒が多い。

定時制高校の教員はこのような生徒を受け入れるため、学校の勉強だけでなく、生徒からの様々な相談を聞くなどして、生徒の学校生活を支えている。その中で大きな力となっているのが学校給食である。給食は単なる栄養補給システムではなく、コミュニケーションの場になっており、そこでの生徒同士あるいは生徒と教師の間でのやり取りが、学校生活を楽しくさせ、また学校に行こうという意欲を生み出している。

本論では、夜間定時制高校の給食の上記のような機能に着目し、定時制高校の課題とそれに対して給食が果たしている役割、今後の取組の方向性について検討したい。

1 県立定時制高校の給食の現場から

実際、夜間定時制高校でどのような給食が実施されているのか、まずは現場を見てみたいと思う。

夜間課程のある県立定時制高校では、全ての学校

で給食が実施されている。それぞれの学校給食の現場でどのような取組が行われているのか調査するため、浦和第一女子高等学校定時制と上尾高等学校定時制の給食時間に訪問した。そこで、給食を食べている生徒や、献立作成し調理している栄養士や調理師の皆さんからお話を聞くことができたので、以下のとおり報告する。

（1）浦和第一女子高校

午後5時前、まだ生徒のいない食堂。栄養士と調理師が手際よく準備を進める空気が伝わってくる。

厨房から香ばしいチャーハンの匂いが漂ってきた。

生徒たちが食堂に向かう足音が聞こえてくる。扉が開いて何組かの生徒グループが入ってきた。

慣れた手つきで給食カードを喫食と書かれた箱へ入れ、トレイの上に次々と食事をのせていく。

思い思いの場所に座って食事が始まった。



浦和一女の給食

本日のメニューは「あんかけチャーハン、ひじきとパスタのサラダ、糸かまスープ、牛乳」そして手

作りの「かぼちゃタルト」だ。浦和一女は女子校ということもあり、栄養士の津田さん手作りの日替わりデザートが好評である。

やがて先生も食堂に来て、生徒と一緒に食べ始める。

給食の時間が始まるとすぐに来る生徒もいれば、時間ギリギリに来る生徒もいる。

グループで来る子が多いが、中には一人で来て一人で食べている子もいた。先生に聞くと、最初は食堂に来ることもできなかったという。今はようやく食堂に来ることができるようになり、ああやって一人で食べているが、それでも大変な進歩とのこと。

栄養士の津田さんに話を聞くと、「給食を作る上で最も心掛けていることは安全第一ということですよ。メニューはバリエーション豊かに、家庭では作れないようなものを作るよう工夫しています。」と真摯に答えてくださった。

一般的な学食でよくある、チャーハン、ラーメン、カレーライスなど一品だけの料理は避け、主食、主菜、副菜、デザートのバランスの良いメニューを提供しているとのこと。

生徒一人ひとりの食べる量は把握しているので、生徒が来て配膳するとき、その子に合わせて量を調節してご飯やおかずをよそっているという。また私が訪問した当日、生徒達も「今日は大盛りで。」「ちょっと少な目にして。」など自分の希望を言っていた。

また、生徒の食生活もだいたい分かっていて、朝食抜きの子が半数くらいいるという。

今後は、生徒への栄養指導や食育の普及啓発をもっと充実できたらいいと思っているとのこと。

食堂の壁には、生徒達が作った「食事」に関する普及啓発ポスターが貼ってあった（写真参照）。



手作りの“食育”ポスター

（2）上尾高校

上尾高校定時制は共学で男子生徒が多い。よって生徒が給食を食べ切るまでの時間も浦和一女より短い。食べ終わればすぐに食堂を出ていってしまう。そこで食べている生徒達に、慌ててインタビューをした。



上尾高校の給食

本日のメニューは「エビのチリソース、中華春雨、サラダ、スープ、牛乳」にデザートとして「メロン」付き。男女とも3～4人程度のグループで食べている子が多い。

男子同士のグループでは、私の質問に元気よく答えてくれる子が多かった。好きな給食のメニューを聞くと、最も多い答えが「うどん」だった。

調理師の小須田さんに話を聞くと、「給食を家庭の夕食と同じものと位置づけて、メニューを考えた

り作ったりしています。このためメニューは家庭的なものとし、化学調味料を使わず、野菜など食材豊富なものを考えています。

また、家庭的雰囲気を大事にし、食べながら本音で友達や先生と話すことができるような場づくりを心掛けています。」と情熱をこめて語ってくださった。

そのため、わざわざ「おいしい」と言いに来てくれる生徒がいたりすると、小須田さんはとても嬉しいという。

生徒の中には、給食がその日に食べる最初の食事らしい食事だという子もいるとのこと。

また、給食を食べる生徒を増やす工夫として、給食メニューの人気投票を毎月行っている。

1か月が終わったら、その月のメニューを貼り出し、おいしかったメニューや、もう一度食べたいメニューにシールを貼って投票してもらう。そしてランキング上位のメニューは翌月の献立に入れるなどして、生徒の希望に応えているという。

(3) 楽しい食事が学校生活を豊かにする

夜間定時制高校では、授業開始前の午後5時台、または1時限と2時限の間の午後6時台に給食を提供している。

今回の訪問調査で印象的だったのは、インタビューした生徒は両校とも一様に「給食は安くて美味しい。」と言っていたこと、そして皆楽しそうに給食を食べていたことだ。

さいたま市の市立小中学校で実施している「地元シェフによる学校給食事業」に参加しているとある一流シェフから、学校給食は日常「ケ」ではなく非日常「ハレ」の食事だという話を聞いたことがある。先生も含め、みんなが一緒に食べる「共食」が大事で、それが給食を楽しくさせ、単なる栄養補給ではないコミュニケーションの場として機能しているのだという。

ところが定時制高校の生徒には、後述2の(3)でみるように、日常であるはずの「ケ」の食事が欠

けている子が多い。つまり夜間定時制高校の給食は「ハレ」の場としての食事だけでなく、「ケ」日常の食事の機能を併せ持っているのだ。共食の場として友人や先生とともに食事をするだけでなく、本来家庭で提供すべき日常の食生活の補完の役割も果たしているのである。

最後になってしまったが、今回の調査訪問を快く受け入れてくださった両校の関係者の皆様には、ここで改めてお礼を申し上げたい。

2 夜間定時制高校における給食の役割とその変化

それでは改めて、定時制高校が社会の中で求められてきた教育機能の変化と、それに伴って夜間給食が果たす役割の変遷をみていきたい。

(1) 定時制高校の変遷

戦後新教育制度のもと新たに開設された定時制高等学校は、勤労青年の教育を受ける機会を保障するとともに、低所得層の人々がより高位の所得階層へと上昇するための有力な手段であった。

新制定時制高校が始まった昭和23年から、高度経済成長が始まる前の昭和28年頃までは、高校進学率が40%であり、その内5分の1が定時制高校への進学であった。このころの定時制は、学力が高く向上心があるが家庭の事情で全日制に進めない子が、働きながら高校へ行くための手段であり、卒業後の進路も大学進学や大企業への就職が多い。¹

ところが、高度経済成長により家計の所得が向上し、高校進学率が上昇すると事情が変わる。

第一次オイルショック後の昭和50年代には高校進学率が90%以上となり、中学卒業で就職する子が減少、全日制の高校へ行くことが「普通」のことになる。すると定時制高校は、全日制高校へ行けなかった子の受け皿の役割を果たすようになっていく。

さらに1990年以後の産業構造の変化により非正規雇用の労働者が増加。当然のことながらその影響は若者にも及び、定時制高校の勤労生徒も正規雇用ではなく非正規雇用が当たり前となる。²

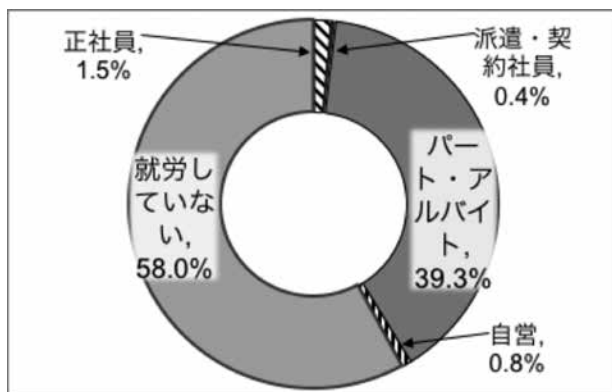


表1 定時制高校生の就業状況（平成23年）³

その後、産業構造の変化に伴う日本社会全体の貧困の増加、格差の拡大に加え、90年代から進められた学校改革による公立定時制の統廃合や単位制定時制高校導入等の教育環境の変化と多様化、少子化による生徒数の減少など様々な要因により、定時制高校には、単に「全日制に進学できなかった」だけの子ではなく、全日制中退者、小中学校時代に不登校を経験した子、外国籍あるいは親が外国籍の子、ひとり親家庭の子、生活困窮家庭の子など、本人や家族が多様な困難を抱えた生徒が多く入学するようになる。現在、定時制高校はそのような子供たちを受け入れる教育機関としての役割を果たしているのである。⁴

（2）夜間定時制高校における給食の役割とその変化

以上見てきたように、定時制高校が日本社会で求められる役割が変化するのに伴って、夜間定時制高校の給食が果たす役割もまた変わっていった。

そもそも法第1条では、夜間給食の目的を「働きながら高等学校の夜間課程において学ぶ青年の身体の健全な発達に資」することとあり、法制定当時の給食は、仕事を終えてから勉学に励む生徒の空腹と疲労を解消して授業に集中できるようにすることと、栄養補給により健康の保持・増進を図ることが目的であった。

この時代においては、1日3食の内、朝食は家庭で、昼食は職場で食べ、夕食は学校へ行かなければ

家で食べる場所であるが、それが無理なので学校で給食を食べるという食生活である。

ところが、そのような生徒は年々減少し、替わりに増加した様々な困難を抱えた生徒の場合、1日3食の内、栄養バランスのとれた食事らしい食事は夜の学校給食のみで、それ以外の食事はスナック菓子であったり、いつも同じ一品だけの料理であったり、場合によっては家での食事は無いという子もいる。

このような生徒にとって夜間給食とは、単なる栄養補給ではなく、本来家庭での食事とはどのようなものが学ぶ機会であり、家族だんらの代わりに友達や先生とコミュニケーションを深める場であり、そして健康を維持するためバランスのとれた栄養を摂る命綱となっているのである。

（3）定時制高校の生徒の食生活

現在の定時制高校生の食生活の実態はどうか、高校生へのアンケート調査による研究報告を中心に見ていきたい。

農林中央金庫が、首都20～50kmのドーナツ圏内に居住する高校生400人を対象に2012年3月に実施した食生活に関する調査では、朝食を「毎日」「家で」食べている生徒が72.5%と4分の3近くを占め、全く食べない生徒は6.5%である。⁵

それに対し、定時制高校の生徒に限ると、調査対象者が北海道の公立定時制高校の生徒380人になってしまうが、北海道文教大学の講師による2010年9月の調査では、朝食を「毎日」食べる生徒がわずかに35.0%であり、全く食べない生徒が35.3%にもなる。⁶

埼玉県全体の定時制高校生を対象とした調査は、管見の限り見当たらないが、県内西部地区の定時制高校に通学する生徒561人を対象とした調査はある。西部学校保健会・定時制養護教諭部会が2014年6～7月に実施した調査では朝食の欠食率が35.0%と、北海道の定時制生徒とほぼ同じ結果となっている。⁷

先の、首都圏の高校生を対象とした農林中央金庫の調査では、昼食・夕食を食べない生徒は0.0%という結果である。ところが西部学校保健会等の調査では、昼食の欠食率15.0%、夕食の欠食率が1.6%であり、1日1回しか食事を摂らない生徒も5%いたという調査結果が出ている。⁸

1日の食事回数だけでなく、食事環境も見てみると、農林中央金庫の調査では朝食を食べる高校生の内、一人で食べている子が44.7%いるのに対し、前出の北海道文教大学講師の調査では、朝食を食べる定時制生徒の内、一人で食べている子が68%と3分の2以上となっている。⁹

いずれも朝食を食べているかが検討の中心になってしまい、たとえ昼食や夕食を食べている生徒であっても、炭水化物に偏った食事ではないか、栄養バランスはどうか、誰と一緒に食べているのか等、食事内容や家庭環境に詳しく踏み込んだ比較検討がさらに必要ではないかと考えられる。だが、たとえ朝食主体の比較検討であっても、全日制も含めた高校生全体と比較して、定時制高校の生徒が問題を抱えた食生活を送っていることが見えてくるだろう。

3 中退防止の効果

1の調査で生徒に行ったインタビューでも、給食が楽しみで学校に来ていると答える生徒も多かった。つまり定時制の生徒は、学校給食から栄養補給だけでなく機能・効果を享受し、それが学校生活を楽しくさせ、学業への励みとなっている。

その点が顕著に表れるのが中退率である。

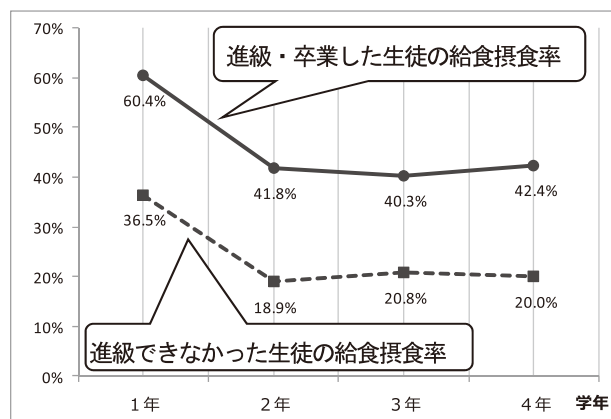


表2 埼玉県立定時制高校の生徒の給食摂食率¹⁰

表2のグラフを見ていただきたい。

これは、埼玉県高等学校教職員組合定時制課程通信教育部が2015年10月に埼玉県立定時制高校23校にアンケート調査を行い、回答があった11校の結果をグラフ化したものである。

実線が、進級・卒業した生徒の給食摂食率であり、破線が進級できなかった生徒や中退してしまった生徒の給食摂食率である。

定時制高校では様々な理由で給食を食べない、食べられない生徒がいる。

職場で賄いが出るという生徒もいれば、仕事がつも残業となり、遅刻するので食べられないという生徒もいる。また、その日一食分であればコンビニでおにぎりを買うくらいのお金を用意できるが、給食費を1か月分まとめて払うことはできないという生徒もいる。本当は食べたいが、親から給食費をもらえないので我慢しているという生徒もいるなど、理由は一人ひとり皆異なる。

この調査は、進級・卒業できた生徒がどれくらい給食を食べていたか調べることで、生徒が学校生活続けるのに給食が果たしている役割の大きさを考察している。

グラフを見れば一目瞭然で、進級・卒業する生徒はきちんと給食を食べている生徒が多いのに対し、中退する生徒は給食を食べていない生徒が多いことが分かる。

やはり、給食は友達や先生とのコミュニケーションの場であり、学校を楽しくさせ、学校に行こうと思わせる機能がある。だからこそ給食を食べている生徒は中退につながりにくいのだ。

県内公立高校の中退率は年々下がっているとはいえ、全日制の平成26年度中退率が1.09%であるのに対し、定時制の平成26年度中退率は10.34%と約10倍の差がある。¹¹

夜間給食が中退防止に役立っていることが明白である以上、給食も職場での夕食も食べられない生徒が、給食をしっかりと食べられるようにする支援を進めるといった取組をより一層充実・強化していく必要があるだろう。

4 今後の展望

今後、夜間定時制高校の給食をどのように充実・

強化していくことができるだろうか。

給食が果たす食育の機能を拡充し、給食を通じて家庭の食事の向上を図ることも考えられる。それには生徒だけでなく、保護者も招いての給食試食会や、学校の栄養士によるセミナーなども効果的だと考えられる。

また、現在も多くの学校で導入しているが、地産地消メニューを拡大し、献立にストーリーを持たせることで生徒に食事に対する興味を抱かせ、給食をさらに食べてもらうことも重要だろう。地産地消メニューの拡大に当たっては、県農林振興センターの普及指導員との連携も効果的かもしれない。

以上のような取組を通じて夜間給食を充実・強化し、定時制高校生の学習意欲を向上させることで、様々な困難を抱えていても、未来につながる進路を決めることができる子が増えることになるだろう。

脚注

- 1 内藤博幸「低所得者層が階層移動する手段としての教育の機能－定時制高校を中心に－」『佐久大学信州短期大学部紀要』第25巻、2014年、4頁
- 2 高橋伸行「定時制高校入門－略史と現状－」『相山女学園大学教育学部紀要』第6号、2013年、3～7頁
- 3 財団法人全国高等学校定時制通信制教育振興会『高等学校定時制課程・通信制課程の在り方に関する調査研究』、2012年、16～17頁。グラフは筆者が作成。
- 4 野中繁「広がる定時制・通信制高校の役割」『月刊 高校教育』第48巻第10号、学事出版、2015年、22～25頁
内藤 前掲論文、6～7頁。
- 5 農林中央金庫『東京近郊の高校生400人に聞く現代高校生の食生活 家族で育む『食』』農林中央金庫、2012年、7頁
- 6 木藤宏子 山際睦子「定時制高校生の生活習慣と不定愁訴の関連性について」『北海道文教大学研究紀要』第37号、2013年、160～161頁
- 7 西部学校保健会・定時制養護教諭部会「定時制高校生の基本的生活調査（定時制高校生の生活実態調査その1）」『第17回 埼玉県健康福祉研究発表会 演題抄録集』、埼玉県保健医療部、2016年、102頁
- 8 農林中央金庫 前掲書、13頁、15頁
西部学校保健会・定時制養護教諭部会 前掲論文、102頁
- 9 農林中央金庫 前掲書、9頁
木藤 山際 前掲論文、160頁
- 10 長沢正貴「現場からの報告 夜間定時制高校における「給食」の意義：埼玉高教定通部の緊急アンケートから」『さいたまの教育と文化』第79号、さいたま教育文化研究所、2016年、10～11頁。この調査結果を基にグラフは筆者が作成。
- 11 埼玉県教育委員会『平成26年度埼玉県公立学校における児童生徒の問題行動等生徒指導上の諸問題に関する調査結果について』、2015年

参考文献

- ◎長沢正貴「現場からの報告 夜間定時制高校における「給食」の意義：埼高教定通部の緊急アンケートから」『さいたまの教育と文化』第79号、さいたま教育文化研究所、2016年
- ◎松岡元「夜間定時制高校、なぜ生徒たちは卒業できたか」『さいたまの教育と文化』第79号、さいたま教育文化研究所、2016年
- ◎西部学校保健会・定時制養護教諭部会「定時制高校生の基本的な生活調査（定時制高校生の生活実態調査その1）」「定時制高校生の就労について（定時制高校生の生活実態調査その2）」「定時制高校生の身体的特徴調査（定時制高校生の生活実態調査その3）」『第17回 埼玉県健康福祉研究発表会 演題抄録集』、埼玉県保健医療部、2016年
- ◎埼玉県教育委員会『埼玉の学校給食 平成27年度』、2016年
- ◎文部科学省『学校給食実施状況等調査-平成26年度結果の概要』、2016年
- ◎野中繁「広がる定時制・通信制高校の役割」『月刊 高校教育』第48巻第10号、学事出版、2015年
- ◎内藤博幸「低所得者層が階層移動する手段としての教育の機能－定時制高校を中心に－」『佐久大学信州短期大学部紀要』第25巻、2014年
- ◎板橋文夫「戦後初期勤労青少年教育の原像－埼玉県定時制高等学校を中心として－」『東邦大学教養紀要』第45号、2013年
- ◎木藤宏子 山際睦子「定時制高校生の生活習慣と不定愁訴の関連性について」『北海道文教大学研究紀要』第37号、2013年
- ◎高橋伸行「定時制高校入門－略史と現状－」『相山女学園大学教育学部紀要』第6号、2013年
- ◎農林中央金庫『東京近郊の高校生400人に聞く現代高校生の食生活 家族で育む『食』』農林中央金庫、2012年
- ◎財団法人全国高等学校定時制通信制教育振興会『高等学校定時制課程・通信制課程の在り方に関する調査研究』、2012年
- ◎中塚久美子『貧困のなかでおとなになる』、かもがわ出版、2012年
- ◎田丸啓「定時制高等学校の成立素描」『北海道大学大学院教育学研究科紀要』第85号、2002年

コンパクト窓口の新設

川口市 平成28年度政策課題共同研究研修

研究メンバー

にしむら
西村
やすの
安野

そのみ
園実
まゆみ
真弓

はかま だ
袴田
こばやし
小林

こ子ゆ
と彩

こ さか
小坂

まり

川口市政策課題共同研究研修は、入庁5～11年目の主事・技師級の職員を対象として、4月から約4か月間実施しています。課題やテーマ等を各グループで設定し、政策提案を行う研修となっています。なお、平成28年度は全部で13グループが本研修において研究を行いました。当論文はその一つです。

1 はじめに

当市は人口規模が政令市や特別区を除いて全国第3位と大きく、年間で人口の約5%が転出入している。それに伴い窓口での手続きを必要とする人が多い現状があるため、利用者が窓口で手続きをする際の負担の軽減、分かりやすい情報提供などを推進していくことが望ましいといえる。

近年、各市町村内でワンストップサービス¹に対応した窓口の導入が課題に上がることが多い。このサービスの導入により一般的には手続き回数の減少によるコスト削減、市民満足度の向上が期待されている。また平成27年8月28日付け総務省通知より、地方行政サービス改革推進の一端として、地方自治体におけるワンストップ対応を行う総合窓口の導入が推奨されている。

当市においても市民課を中心に総合窓口の導入に係る研究会を設け何度か検討が行われていたが、現在の本庁舎ではスペースの確保やフロアの改修が必要となり、実現は難しいとの結論に至った。

そこで、新庁舎の建設が当市の3大プロジェクトとして現実のものとなったこの時機をとらえて、総合窓口について検討することとした。

2 現状分析及び問題点

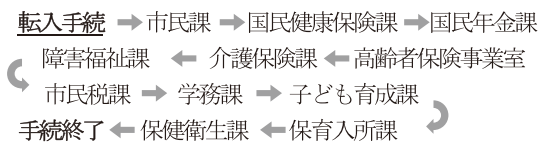
① 本庁舎の窓口の現状

当市では住民異動届出時、他課での手続きが必要な場合は、その窓口に移動して手続きを行っている。このため、利用者に以下のような問題が生じている現状がある。

- ・窓口ごとに並び直す
- ・次の手続きを行う窓口への移動の負担
- ・全ての手続きにかかる所要時間がわからない
- ・必要な手続きの漏れ
- ・どの手続きが必要かわからない

それに対し、現在の窓口では他課への案内が十分ではないため、利用者に負担が発生している。

図1 手続きが多いケースを想定した場合



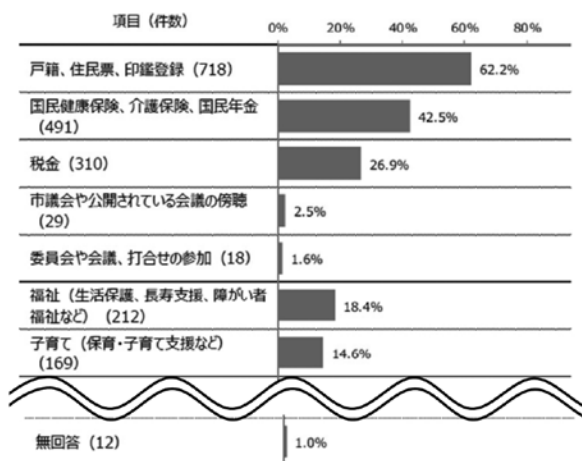
② アンケートから見える市民のニーズ

『川口市新庁舎に係る市民アンケート調査結果』
(平成26年実施)によると、市民が庁舎を訪れた用件として「戸籍・住民票・印鑑登録」が62.2%、「国民健康保険・介護保険・国民年金」が42.5%と上

位を占めている。(図2参照)

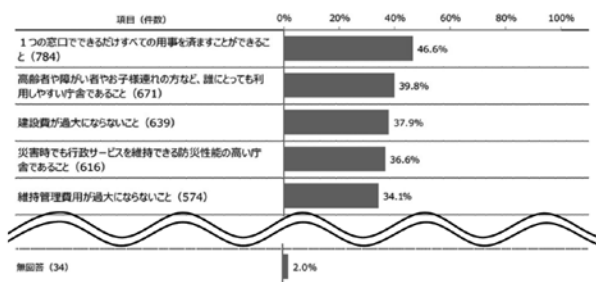
手続き件数が多い上記でさえも、担当課がまたがる場合には、利用者は各担当課に出向かなければならない現状がある。

図2 庁舎を訪れた用件



また、同アンケート調査で新庁舎建設に当たって重要と考える項目として、「1つの窓口でできるだけ手続きを済ませたい」との回答が46.6%で第1位という結果が出ている。(図3参照)

図3 新庁舎建設に当たって重要と考える項目



さらに現状の問題として、複数の庁舎への窓口の分散状況について、「不便である」が60.1%、各部課の配置(関係のある課同士の位置関係等)について、「わかりにくい」が50.6%となっており、庁内レイアウトがわかりにくく目的の窓口や課が見つからないという点が上げられる。

③ 本庁舎にて総合窓口を実現するためのシミュレーション

市民の求める窓口の一本化を実現するために、取り扱い業務や業務体制等を入念にシミュレーションし、新たな窓口を新設する必要があると考える。

当市における総合窓口の実践として、川口駅前行政センター²が挙げられる。そこで、本庁舎に行政センターと同じ総合窓口を設置した場合、予想される課題が2つある。

まず1つ目は、取り扱い業務が多過ぎることである。現在行政センターでは180以上の業務を行っており、複数の課にまたがらない手続きも多いため、ワンストップの利点が活かしきれていないと言える。

さらには、取り扱い業務が多いと事務が煩雑になり、ミスに繋がる危険性があることや、担当課が複数に及ぶ業務を主管課でない職員が取り扱うことで専門的な知識も必要となるため、職員の負担が増えしてしまう。

2つ目は、開所時間の違いである。年間の戸籍届出件数、住民異動届出件数を本庁舎にある市民課と行政センターで比較したところほぼ同数であった。しかし、開所時間は本庁舎の方が短いため、本庁舎の総合窓口で行政センターと同じ業務量を処理することは難しいと予想される。

また、他市における総合窓口の事例を見ると人口5万4千人の山口県萩市や人口6万7千人の茨城県鹿嶋市ではワンストップ窓口で100を超える業務を取り扱っているが、人口51万6千人の愛媛県松山市や人口81万8千人の静岡県浜松市では住民異動に伴う簡易な業務しか取り扱っていない。

この現状をみると、人口規模の小さい自治体ではワンストップ窓口で多岐にわたる業務を扱っているが、人口規模の大きい自治体であると取り扱い業務をある程度限定していることがわかる。

3 政策提言『コンパクト窓口の新設』

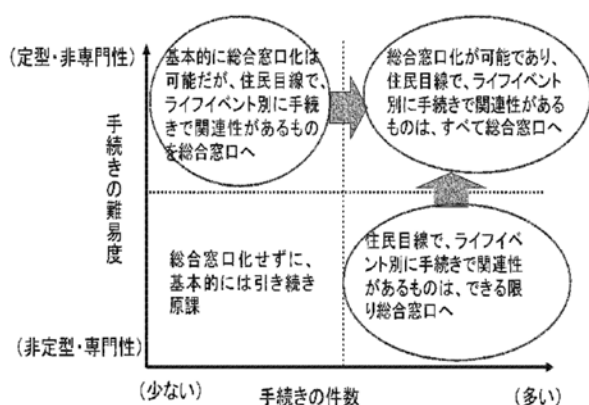
よって、住民異動に伴う業務を中心に、利用者が多く相互に関連する業務の集約化について検討し、『コンパクト窓口の新設』を提言する。

コンパクト窓口とは、造語であるが、「コンパクトシティ³」から由来しており、業務範囲が狭いという意味ではなく、利用者が多い業務を1か所に集約することによる効率的な窓口を意味している。従来の総合窓口は、どれだけ多くの業務を1か所で取り扱うことができるかという点が論議の中心になっていたが、コンパクト窓口は取り扱い業務を意図的に限定することで、業務改善を図りながらも、利用者満足度の高い窓口を目指すものである。

① 業務範囲

シミュレーションして予想された課題をふまえ、図4のように本庁舎で実現可能な総合窓口について取り扱い業務を整理する。

図4 窓口業務の整理方法



結果、「住民異動に伴うもの」かつ「取り扱い件数が多く容易なもの」に限る。コンパクト窓口で取り扱う業務は表1のとおりである。

表1 コンパクト窓口取扱業務一覧

担当課		手続き			
		出生	婚姻	離婚	死亡
市民課		転入・転出・転居・世帯変更			
国民健康保険課		加入	氏名変更		葬祭費
国民年金課		—	氏名変更		—
子ども育成課	児童手当	認定	消滅・認定		※
	乳児医療	登録	喪失・登録		※
	子ども医療	—	喪失・登録		※
高齢者保険事業室		—	氏名変更		葬祭費

※…誰が死亡したかにより手続きが異なる。

担当課		手続き			
		転出	転入	転居	世帯変更
市民課		住民票 印鑑証明	住民票・印鑑登録・印鑑証明		
国民健康保険課		脱退	加入 (簡易申告)	住所変更・ 取得・喪失	世帯主変更・ 取得・喪失
国民年金課		—	住所変更	—	—
子ども育成課	児童手当	消滅	認定	—	—
	乳児医療	喪失	登録	住所変更	—
	子ども医療	喪失	登録	住所変更	—
高齢者保険事業室		喪失	取得	住所変更	—

戸籍届出と住民異動届の手続きを同時に行う場合は、まず市民課の戸籍窓口で行う。戸籍業務は専門性が高いため担当を分けざるを得ないが、戸籍担当からコンパクト窓口担当へ引き継ぎをする。利用者に動いてもらうのではなく職員が動いて、連携して手続きをする。

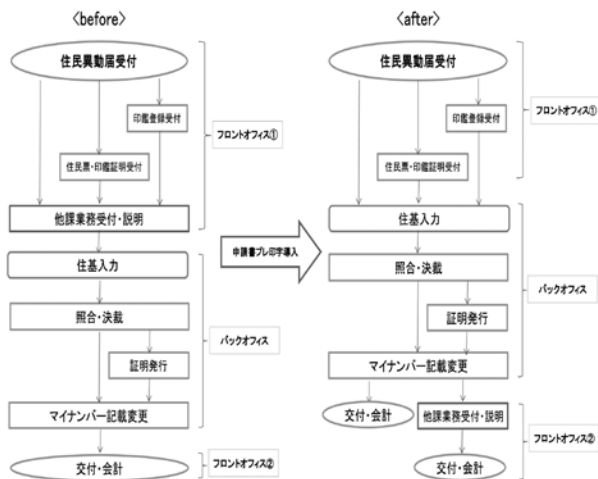
② 業務フロー

現在行政センターでは、図5の左のフローで手続きを行っており、他市の総合窓口においても同様であることが多い。この場合、フロントオフィス⁴①で複数の申請書の記入が必要となり、時間がかかってしまうデメリットがある。

そこで、コンパクト窓口では右のフローで手続きをする。フロントオフィス①にて、住民異動届の受付を行う。バックオフィス⁵での処理が完了し、他課の手続きに該当がある利用者の申請書を、基本4情報（氏名、住所、性別、生年月日）がプレ印字さ

れた状態で出力する。その後、利用者呼び出し、フロントオフィス②で他課の申請書に記名押印してもらい、証明書等の交付・会計を行う。

図5 コンパクト窓口業務フロー（2線式）



この業務フローが実現すると、市民課の手続きのみの方の待ち時間が増えるという従来のワンストップ窓口の問題点も解決されることとなる。さらに、繁忙期には担当課からフロントオフィス②を手伝いに来てもらうという臨機応変な対応も可能とする。

③ 他課との連携

コンパクト窓口で手続きをした申請書は1日に2回程度担当課へ回す。このことにより、申請書の記入漏れ等の確認や処理が滞りなく行われるようになる。

また、コンパクト窓口の取り扱い業務外の専門的な手続きや、少数手続きを担当課にスムーズに案内する必要がある。そこで、住民異動や戸籍異動に伴う手続きのチェックシートを作り、各課の連携を図るものとする。図6は北海道北見市のものを参考に作成した素案である。

図6 転入手続きチェックシート（案）

※「社会保険関係の手続きでは、マイナンバーの提示が必要となります」

転入手続き チェックシート

下記に当てはまる方は担当課に「送りますか」

転入手続き	必要なもの	担当	窓口	課	
住所	印鑑登録が必要な方 マイナンバーの通知カード又は本人番号、住民票番号カードのいずれかを所持している方	印鑑登録 マイナンバーの通知カードと住民票の交付 住民票番号カードの交付申請書の交付	※窓口で確認下さい		市民課
住民票	住民票を異動する方 一人暮らしで世帯主の住民票が移った場合 一人暮らしで世帯主の住民票が移った場合	住民票を異動する方 一人暮らしで世帯主の住民票が移った場合 一人暮らしで世帯主の住民票が移った場合	※窓口で確認下さい		市民課
介護	介護保険の加入 介護保険の加入 介護保険の加入	介護保険の加入 介護保険の加入 介護保険の加入	※窓口で確認下さい		介護保険課
障害	障害者手帳をお持ちの方 障害者手帳をお持ちの方	障害者手帳をお持ちの方 障害者手帳をお持ちの方	※窓口で確認下さい		障害福祉課
子ども	小学生のお子さんがある方 小学生のお子さんがある方 小学生のお子さんがある方	小学生のお子さんがある方 小学生のお子さんがある方 小学生のお子さんがある方	※窓口で確認下さい		子育て支援課
その他	その他 その他 その他	その他 その他 その他	※窓口で確認下さい		市民課

フロントオフィス①にてチェックシートの“該当欄”に職員がレ点を入れる。バックオフィスでの処理が完了し、フロントオフィス②で他課の手続きが完了したら、“受付済欄”にレ点を入れて、チェックシートを渡す。

専門的または少数手続きについては、チェックシートを参照の上、担当課の窓口にて手続きしてもらうようコンパクト窓口から案内をする。

このようなチェックシートを利用することにより、手続きの漏れや間違いを防ぐことができる。また、利用者にとっても必要な手続きとそれが完了しているのかどうか分かりやすくなる。

担当課に移動して手続きを行う際にも、何の手続きで来庁しているのか、他課の手続きが完了しているのかが一目で分かるようになるという利点もある。全ての窓口を1つにまとめることは難しいが、各課の連携をとるためにこのようなチェックシートを活用することが有効な手段であると考えられる。

i) フロアレイアウト

また、コンパクト窓口における複数課にまたがる手続きは市民課と国民健康保険課に係るものが多いため、市民課と国民健康保険課は隣に配置する。これにより、利用者の誘導や職員のバックオフィスでの連携を容易にする。

ii) フロアマネージャー

人員配置としては常時2名程配置し、雇用形態は人材派遣サービス会社との業務委託契約とする。

フロアマネージャーが利用者から質問されるのを待つのではなく、困っていそうな人に積極的に声をかけて利用者の要件にあった窓口を案内したり、申請書の記入についてサポートをしたりすることで、手続きに漏れのないスムーズな処理が行われることや、分かりやすい、丁寧な対応による利用者満足度の向上が期待できる。

4 終わりに

本研究では、他市町村でも多く取り組まれている総合窓口の導入を検討し、「コンパクト窓口」を新設する政策を提言した。

本政策が実現されることにより、たらい回しや必要な手続きの漏れなど、市民の窓口サービスに対する不満点を解消することができ、市民満足度の向上に大きく貢献すると考えられる。

また、このような市民目線に立った政策の実現には、各担当課の共通意識が必須であることから、連携を強化していくことが、今後の課題であると考え

- 1 複数の関連する手続きを一度にあるいは一か所で完了できる行政サービス
- 2 川口駅前にある、年中無休（年末年始を除く）、平日20時まで開所しているワンストップ窓口。20課が担当する約180の業務を取り扱っており、一般的な手続きはここで済むため、利用者が多い施設となっている。
- 3 商業地や行政サービスといった、生活上必要な機能を一定範囲に集め、効率的な生活・行政を目指すこと
- 4 顧客に直接対応する外部との接点となる部門のことをいう
- 5 事務处理的な業務を行う部門を指し、顧客に直接対応するフロントオフィスを支援する部門

《参考資料》

- ◎地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について（平成27年8月28日 総行経第29号）
- ◎総務省 地方公共団体の行政改革等（<http://www.soumu.go.jp/iken/102617.html>）
- ◎川口市 窓口サービス等ワーキング報告書
- ◎川口市 川口市新庁舎に係る市民アンケート調査結果
- ◎川口市 ワンストップ窓口の導入に係る研究会
- ◎総合窓口の導入事例（<https://www.tama-100.or.jp/cmsfiles/contents/0000000/70/23madoguchi2.pdf>）
- ◎さいたま市 事業概要説明書（http://www.city.saitama.jp/006/007/014/016/004/p014545_d/fil/shiryo_A-1.pdf）
- ◎北見市 ワンストップサービス推進計画
- ◎阿南市 新庁舎における窓口サービスに関する検討結果

「地方版総合戦略」策定に伴う 具体的な事業提案と効果測定の研究 ～春日部創生、未来に向けて今取り組むべきことは何か～

平成27年度かすかべ未来研究所 調査研究チーム¹

野田 律介 (障がい者支援課)	金子 重男 (まちづくり推進課)
名倉 初江 (子育て支援課)	村田 彰 (建築課)
立川 枝美 (健康課)	石塚 晴美 (学校総務課)
木村 正恵 (商工観光課)	舟田 由彦 (政策課)
関口 義雄 (都市計画課)	浅井 恵介 (政策課)

1 はじめに

本論文は、かすかべ未来研究所平成27年度調査研究事業「『地方版総合戦略』策定に伴う具体的な事業提案と効果測定の研究～春日部創生、未来に向けて今取り組むべきことは何か～」における概要をまとめた論文である。よって、詳細については、春日部市ホームページ²に掲載している研究報告書をご覧ください。

2 調査研究の背景

平成26年5月、日本創成会議³の人口減少問題検討分科会が提言を発表した中で、20～39歳の若年女性の減少により平成52年に全国の896の市区町村が消滅の危機に直面するとの推計を公表し、警鐘を鳴らした。

この推計などが一つのきっかけとなり、国は「まち・ひと・しごと創生本部」を設置し、積極的に人口減少問題に取り組み出した。そして、平成26年11月に「まち・ひと・しごと創生法」が公布された。

さらに、「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」と「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が平成26年12月に閣議決定され、地方においても平成27年度中に「地方版総合戦略」を策定することが法定努力義務とされた。

本市では、人口問題に関する研究を平成22年度

より行い、様々な事業を提案し事業化している。しかし、平成26年度にかすかべ未来研究所が行った研究報告によると、本市の人口は、平成14年から転出数が転入数を上回る社会減が始まり、さらに平成24年以降は、社会減に加え、死亡数が出生数を上回る自然減の両方の要因により人口の減少が続いている。

これら本市の現状や、国の動きを踏まえ、本市の地域特性に即した実効性のある事業の提案と効果測定の見点について検討したものである。

3 調査研究の目的及び体制

本研究では、まず、本市のこれまでの事業や他自治体の事例について調査し、その効果について研究した。そのうえで、本市の地域特性を分析し、地理的条件や人口規模などが類似している他自治体との事業の比較検証を行い、課題を抽出し、解決に向けた実効性のある事業を具体的に示した。

また、具体的事業に対し、期待される効果や事業を進めるうえでの推進体制を明確にすることとした。

調査研究を進めるにあたっては、国の総合戦略に基づき策定される本市の総合戦略を推進するうえで、より実効性のある具体的事業の提案を求められていることから、本市が取り組んでいる事業を熟知している関係職員及び公募の職員とかすかべ未来研究所

研究員の10名で調査研究を行った。

4 調査研究の概要

調査研究では、国の総合戦略に掲げられている4つの基本目標（「地方における安定した雇用を創出する」、「地方への新しいひとの流れをつくる」、「若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」、「時代にあった地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する」）を基に、本市の総合戦略に掲げられる4つの基本目標を実現するための11の事業を提案している（図表1）。

図表1 11の提案事業

春日部市まち・ひと・しごと創生 総合戦略基本目標	事業名
基本目標Ⅰ 子育て世代に選ばれる地域創生戦略	①放課後児童クラブ・放課後子ども教室 の充実関連事業 ②小中学生を対象とした命の教育の充実 ③本市にゆかりのある人物等を生かした 本市ならではの学校教材作成事業
基本目標Ⅱ 特長を生かしたしごとを創出する 地域創生戦略	④異業種交流会支援事業 ⑤金融機関との連携事業
基本目標Ⅲ 地域力を高める地域創生戦略	⑥市公式ホームページスマートフォン 対応事業 ⑦企業等の車両を活用した市PR事業 ⑧地域観光モデルツアー開発事業
基本目標Ⅳ 安心安全で魅力ある地域創生戦略	⑨LED街路灯等導入促進事業 ⑩空き家実態調査事業 ⑪小・中学校体育館トイレ改修事業

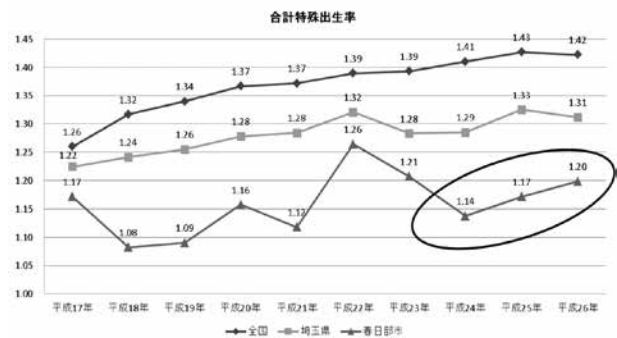
出典）かすかべ未来研究所作成

その中で本稿では、本市の保育環境、教育環境の充実を図り、子育て世代とされる25歳～39歳に選ばれるための事業提案について記述する。

（1）本市の合計特殊出生率や転入転出状況等の現状

本市の合計特殊出生率は平成26年で1.20となっている。この数字は全国平均の1.42や埼玉県平均の1.31と比較し低くなっている（図表2）。

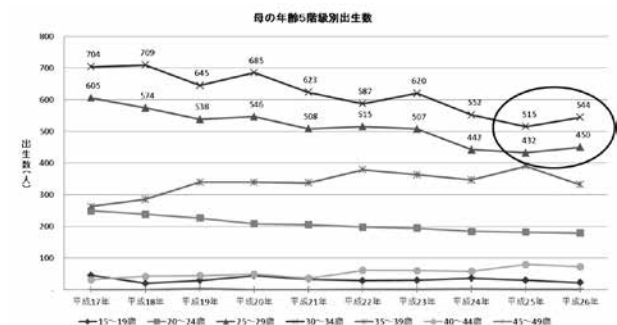
図表2 本市の合計特殊出生率



出典）埼玉県合計特殊出生率の年次推移（保健所・市区町村別）より作成

また、出生数についても母の年齢5階級別出生数において、平成17年～平成26年までの推移では、出生数の多い25歳～34歳までが特に減少している（図表3）。

図表3 本市の母の年齢5階級別出生数



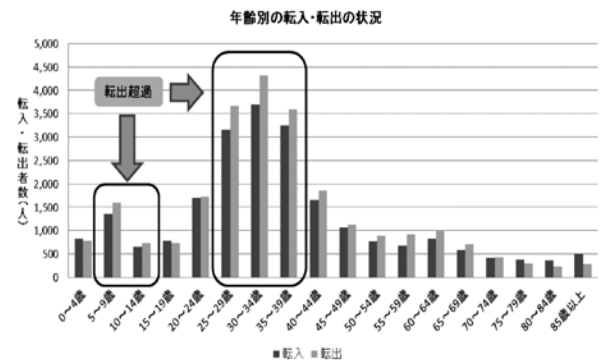
出典）埼玉県合計特殊出生率の年次推移（保健所・市区町村別）より作成

しかしながら、近年、合計特殊出生率は上昇傾向にある。さらに25歳～34歳の出生数も増加傾向にある。このことは、本市が「子育て日本一」を掲げ、子ども医療費助成対象年齢の拡充や児童センターの整備・充実、待機児童ゼロを目指した保育施設の整備等の子育て施策を実施しており、徐々に成果が表れてきていると捉えている。

一方で、本市の年齢別の転入・転出の状況では、0歳～4歳までは転入超過となっている。しかし5歳以降の小中学生の世代は転出超過となっていると

いう特徴がある。また、その保護者世代とも言える25歳～39歳が大きく転出超過となっている（図表4）。

図表4 本市の年齢別の転入・転出の状況



出典) 平成22年国勢調査より作成

(2) 本市の就学後の保育環境の現状等

本市の就学後の保育環境について、放課後児童クラブの保育時間等の現状を、近隣市の状況も踏まえ、図表5により示す。

図表5 放課後児童クラブの保育時間等

放課後児童クラブの保育時間等				
	春日部市	草加市	越谷市	
公立保育所の保育時間	午後7時まで	午後7時まで	午後7時まで	
学校の授業日	午後6時30分まで	午後7時まで	午後7時まで	
土曜日	午後6時30分まで	午後6時まで	午後6時まで	
学校の休業日(土曜日除く)	午後6時30分まで	午後7時まで	午後7時まで	
減免の有無 (非課税世帯等の減免除く)	無	無	2人目半額 3人目以降無料	

出典) 各市ホームページより作成

ここで、放課後児童クラブの学校の授業日における保育時間に着目すると、本市では保育時間が午後6時30分までなのに対し、近隣で、かつ本市より都心に近い草加市、越谷市では、保育時間が午後7時までとなっている。

また、越谷市では、同時に2人以上を預けた場合、2人目以降の保育料を減免する措置をとり、多子世帯の負担軽減を図っている。具体的には子どもを放

課後児童クラブに2人同時に預けた場合は、2人目の保育料が半額となり、3人以上を同時に預けた場合は、2人目の保育料は半額、3人目以降は無料となる減免措置である。

続いて、本市と草加市、越谷市の就業者の片道平均通勤時間を図表6により示す。

図表6 就業者の片道通勤時間(春日部市・草加市・越谷市)

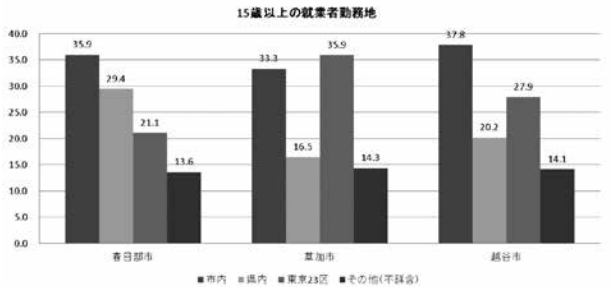
就業者の片道通勤時間	
自治体名	片道通勤時間(平均)
春日部市	47.4分
草加市	45.8分
越谷市	50.9分

出典) 平成25年住宅・土地統計調査より作成

本市に在住する就業者の職場までの片道通勤時間は47.4分となっている。近隣の草加市は片道通勤時間が45.8分、越谷市は50.9分となっている。

次に、本市と草加市、越谷市の就業者の勤務地について、図表7により示す。

図表7 就業者の勤務地(春日部市・草加市・越谷市)



出典) 平成22年国勢調査より作成

本市に在住する就業者の勤務地については、市内が35.9%、県内が29.4%、東京23区が21.1%、その他が13.6%であり、市外に勤務している就業者の合計が64.1%となっている。

一方、草加市では市内が33.3%、県内が16.5%、東京23区が35.9%、その他が14.3%であり、市外に勤務している就業者の合計が66.7%となっている。越谷市では、市内が37.8%、県内が20.2%、東京23区が27.9%、その他が14.1%であり、市外に勤務している就業者の合計が62.2%となっている。

これらのことから、本市では市外に勤務している就業者の割合や、就業者の片道通勤時間（平均）は近隣他市とほぼ同様となっているが、放課後児童クラブの保育時間は短い現状が分かる。

（３）教育の充実についての市民意見

平成26年度に実施した市民意識調査において、本市の教育環境に関して、「あなたは、教育の充実について何が必要だと思いますか」との問いに対する回答では、基礎学力の向上についてはもちろんのこと、豊かな心や社会性の醸成、学校・家庭・地域の連携についても多くの意見として挙げられている（図表８）。

図表８ 教育の充実についての意見



出典）平成26年度市民意識調査より作成

（４）提案事業

このような現状や市民の方の意見等から、就学後の保育環境や教育環境を整備することにより、就学後の子どもや、その保護者世代である25歳～39歳の転出を抑制する必要があると考え、以下の提案を

行った。

具体的には、放課後児童クラブについて、保育時間を現行の午後6時30分までから午後7時30分までに拡大し、2人以上の子どもを預けた場合の保育料について、減免制度を設けることを提案した。

なお、保育料については、現状の8,000円を維持することとしている。

放課後子ども教室については、平成27年度現在において市内小学校24校中、13校で実施しているものを段階的に拡充し、全小学校で実施することを提案した。

そして、現在、月1～2回程度の講座や体験型イベントとして実施しているものに加え、月曜日～金曜日まで毎日、放課後の空き教室や校庭を利用して子どもたちの自主的な活動の場として開放していくことも提案した。

また、調査研究では、さらに踏み込んで、保育事業である放課後児童クラブと社会教育事業である放課後子ども教室の2つの事業に一体的に取り組むことで、より子育てしやすい環境の整備を図ることを目的とした「（仮称）かすかべっ子ひろば」を提案した。

子どもたちは各学校で「（仮称）かすかべっ子ひろば」に登録し、また、保護者の就労状況によっては放課後児童クラブにも併せて登録する。「（仮称）かすかべっ子ひろば」への参加は原則自由とし、放課後児童クラブへ登録している児童については、これまでと同様に出欠の管理を行うこととする。子どもたちは授業終了後、空き教室や体育館、校庭等をその日の状況に応じ、使用できる場所で学年の垣根を越えた遊び等の自主的な活動を行う。

また、教員OBや大学生等にもご協力いただき、宿題等の学習サポートを実施する。

さらに、地域の方々には、ボランティアとしてご協力いただくことで、世代を超えた交流につながるものと考えている。

中でも、地域で子どもたちを育てる意識を醸成し

ていくことが特に重要であると考えている。

本市では、高齢者に学習機会を提供し、心身の健康を培い、併せて社会参加による生きがいを高め、さまざまな分野から、高齢者に必要かつ有益な知識を学習するとともに、自主的な活動や多くの人との交流を通じて自主性や社会性を養うことを目的とし、ふれあい大学、ふれあい大学院事業を実施している。

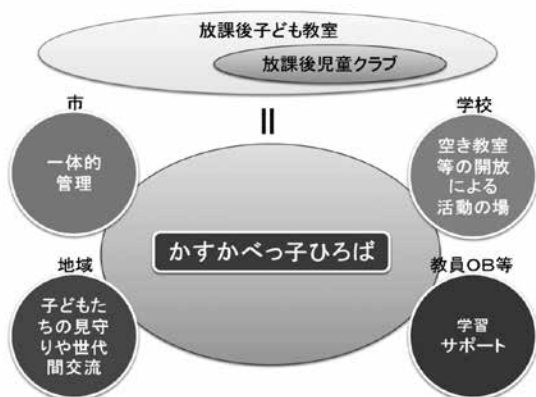
ふれあい大学・大学院には、市内各地域から地域貢献意識の高いアクティブシニアが参加しており、ふれあい大学・大学院を合わせ、これまで4,700人を超える卒業生を輩出している。

こうしたことから、ふれあい大学の学生や卒業生等が各地域ボランティアの核となることで、地域で子どもたちを育てていく意識が広がっていくものと期待する。

事業実施体制を整理すると図表9のようになる。

図表9 事業実施体制

(仮称)「かすかべっ子ひろば」事業



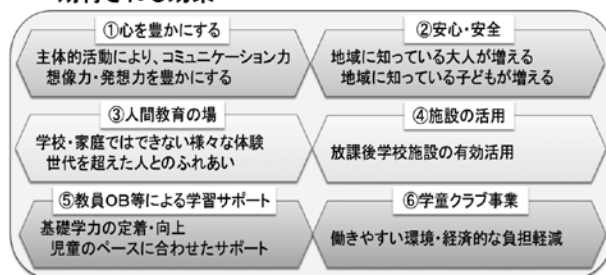
出典) かすかべ未来研究所作成

こうした事業を実施していくことにより、子どもたちの安心安全な居場所を確保し、地域交流、世代間交流を推進していくことで、地域で子どもを育てる意識を醸成し、ひいては、就学後の子どもやその保護者世代の転出抑制につながっていくものと考えている。

なお、期待される効果については、図表10に示す。

図表10 期待される効果

(仮称)「かすかべっ子ひろば」事業
期待される効果



25～39歳までの子育て世代に選ばれる教育・保育環境の創出

出典) かすかべ未来研究所作成

5 まとめ

今後、本市の総合戦略をはじめ、各種計画における事業を実施するにあたっては、PDCA（計画（Plan）、実施（Do）、点検・評価（Check）、見直し（Action））の過程において、実効性を確保するとともに、しっかりと効果の検証を行い、継続して実施するのか、方向性を変えるべきなのか、それとも事業を中止すべきなのかを見極め、より効果的な事業に投資を集中していくことが必要であると考え

る。本研究において提案した11の事業についても、単に実施した事業の量を測定するのではなく、本市の総合戦略の策定目標である人口減少克服や地域経済の活性化に対し、どれだけの効果があるのかを成果として測定することが求められる。

そして、人口減少社会において、本市が持続可能な都市として未来へ活力を維持していくために、現状をしっかりと見極めたうえ、今できること、やるべきことを着実にやっていくことが重要となる。

脚注

- 1 春日部市総合政策部政策課内に設置された自治体シンクタンク。推進体制は、所長（総合政策部長）、副所長（政策課長）、研究員（政策課政策推進担当職員）となっている。
- 2 かすかべ未来研究所の活動内容につきましては、下記ホームページをご覧ください。
<http://www.city.kasukabe.lg.jp/shisei/miraikenkyuu/index.html>
- 3 10年後の世界・アジアを見据えた日本全体のグランドデザインを描き、その実現に向けた戦略を策定すべく、産業界労使や学識者など有志が立ち上げた組織。

参考文献

◎時事通信社・編『全論点 人口急減と自治体消滅』、2015年

市民と行政による協働のまちづくり手法の研究

平成27年度かすかべ未来研究所¹

新谷 弘樹 (人事課)
中山 祥一 (国民健康保険課)
杉浦 弘紀 (下水道課)

調査研究チーム

栄羽 武史 (施設課)
砂田 清志 (政策課)
遠藤 祐太郎 (政策課)

1 はじめに

本論文は、かすかべ未来研究所平成27年度調査研究事業「市民と行政による協働のまちづくり手法の研究」における概要をまとめた論文である。よって、詳細については、春日部市ホームページ²に掲載している研究報告書をご覧ください。

2 調査研究の背景

本市の人口は平成13～15年頃をピークに減少に転じ、年齢構成は少子高齢化、世帯状況は単身・高齢世帯の増加という傾向が続いている。財政も依然として厳しい状況にある中で、税収の伸び悩みや地域経済の活力の低下が懸念されている。

このような中、防災・防犯・保健・福祉をはじめとする様々な分野において、地域が取り組む課題は大きくなる一方であり、それに従い、行政や市民、地域コミュニティ³、NPO等との連携や協働による自己解決力が必要になってきている。

平成26年度に本市では、市の現状・まちづくりの課題を把握し、今後の市政運営に活用するために、市民意識調査を実施した。その結果、市民の生活実態として「この1年間に地域の活動（自治会、福祉活動等）に参加したことがありますか」という問いに対し、参加したことがある方は、平成23年度の調査と比較して7.9ポイント減少している。また、市の取組として「市民協働のまちづくりが進められていると思いますか」という問いに対し、肯定的に答えた方は、平成23年度の調査と比較して、4.3ポ

イント減少していることが分かった。

いずれの問いにおいても理由に関する設問がなかったため原因は分からないが、少なくとも市民の意識として市政やまちづくりへの参加を遠いものと感じている人が増えている。少子高齢化が深刻化していく状況において、このような地域コミュニティをめぐる状況は今後も変化していくことが予想される。したがって、これからの時代に即した地域コミュニティの在り方や市民が市政により参加しやすい仕組みについて検討する必要がある。

3 調査研究体制

全職員を対象に研究員の公募をしたところ4名の公募があったことから、かすかべ未来研究所研究員2名と併せ6名で調査研究を行った。

4 調査研究の概要

(1) 問題提起

国立社会保障・人口問題研究所における本市の将来推計人口を見ると、平成27年の233,459人に対し、25年後の平成52年には184,795人となり、約5万人の人口が減少するという推計が出ている。

また、高齢化の推移を見ると、平成32年、今からわずか5年後には前期高齢者（65歳～74歳）と後期高齢者（75歳以上）の比率がほぼ等しくなり、さらに10年後の平成42年には全体の20%、つまり5人に1人が後期高齢者になるという予測になっている。

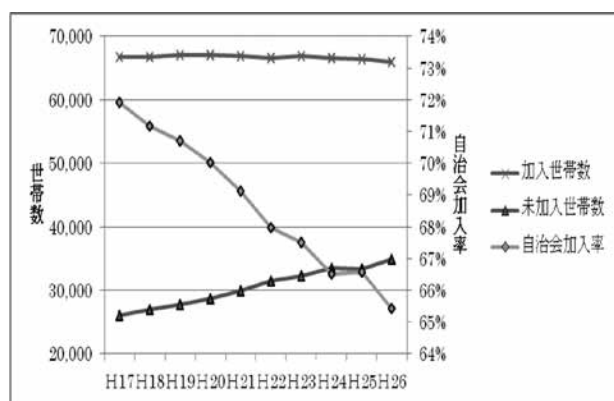
このような中、地域コミュニティをめぐるっては市

民の意識も変化してきている。調査研究の背景でも触れているが、本市が実施した市民意識調査では、「地域活動への参加」や「協働のまちづくり」への意識が低下してきていることが分かる。

さらに、地域コミュニティの代表である自治会の加入率も低下傾向にある。自治会加入率低下の原因を分析すると、加入世帯数自体はずっと横ばい傾向で推移しているが、未加入者世帯が増え続けており、約35,000世帯にもものぼることが分かった（図表1）。

そこで、本調査研究では、自治会加入率の低下そのものよりも未加入者世帯が増えていることを問題視した。

図表1 自治会加入率と世帯数の推移



出典）春日部市自治会加入促進実施計画より作成

自治会は任意団体であり、未加入者は自らの意思で加入していないとはいえ、加入しない理由は様々であり、約35,000世帯もの人が地域運営から除外されていることは問題である。

また、未加入者が増えることで生じる問題として、フリーライダーの増加がある。フリーライダーとは、活動に必要なコストを負担せずに利益だけを受ける者を指す。自治会が開催する祭りやイベントなどの親睦事業にのみ参加するといったケースである。フリーライダーが増えることで、加入者の中にも「真面目に自治会費を払っているのがばかばかしい」と感じ、退会者が増えることが懸念される。

これらの社会情勢、意識の変化は、地域に対しど

のような影響を与えるのか。社会情勢の変化と個人意識の変化が相まって、地域では、役員の高齢化・固定化、担い手不足、負担の増大などの課題が挙げられており、地域コミュニティの弱体化につながっている。

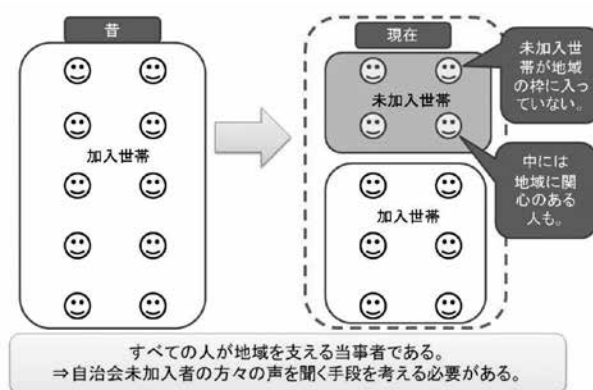
現在行っている活動を20年後に同じようにできるかを考えた場合、不安を抱く地域が多いのではないだろうか。そこで、これまでとは違ったアプローチを地域にしていける必要があると考えた。

（2）問題を解決するための方策

【地域に枠をかける】

図表2は昔と現在の自治会構成を簡略化したイメージ図である。

図表2 自治会構成の変遷イメージ図



自治会は昔であれば地域のすべての世帯を会員として地域運営の役割を担っていたが、現在では加入率の低下が全国的に問題視されており、春日部市においても平成26年度時点で65.4%まで低下している。春日部市では総合振興計画後期基本計画において、平成29年度末までに自治会加入率70%、自治会加入世帯数70,000世帯を目標に取り組んでいる。したがって、自治会加入率を向上させることは重要である。

しかしながら、例えば自治会加入率が70%に向上したとしても、相当数の未加入世帯が存在することになる。現状の自治会というものはその制度上、加

入世帯と未加入世帯の区別がはっきりし過ぎており、未加入世帯が地域活動の対象から外れている。しかし、加入しない理由は世帯ごとに様々であり、未加入世帯のすべてが地域に無関心であるとは限らないのである。

この未加入世帯も含めた地域のすべての人が手を携え、まずは全員がまちづくりの対象者（当事者）とすることが必要である。そのためには、自治会よりも大きな単位の地域全体に新たな枠をかける必要があると考える。

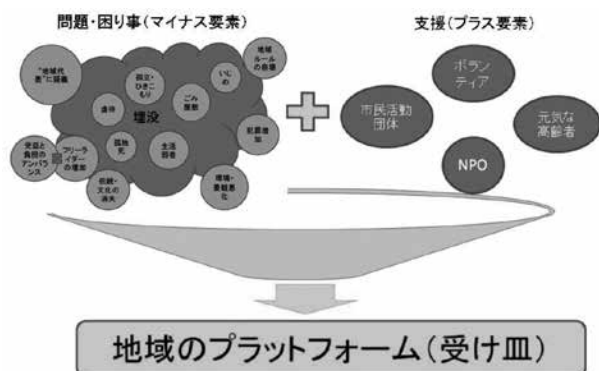
【地域のプラットフォーム⁴の構築の必要性】

一般的にコミュニティを論じる場合、「地域コミュニティ」と「テーマコミュニティ⁵」の2つがあると言われるが、本市では市民活動団体の数が著しく増加しており、越谷市や草加市と比較しても、突出して数が多い。また、県内のNPO法人数も年々増加しており、平成26年には2,000団体を超えている。

地域コミュニティが弱体化しているというマイナス要素がある一方、テーマコミュニティの増加というプラス要素もあるのである。

本調査研究では、このような地域のマイナス要素（課題・ニーズ）とプラス要素（支援・人材）が一つの場に来る「地域のプラットフォーム」が必要であると考えた（図表3）。

図表3 地域のプラットフォーム イメージ図



そして、プラットフォームの体系を検討する際には、①様々な主体の参加、②団体間の横の連携、③緩いつながり、④やらされ感・強制感の排除、⑤管轄範囲、⑥行政の関わり方といったポイントを重要視して調査研究を行った。

（3）提案内容

現在、地域のプラットフォームの一類型として、地域コミュニティの強化や地域の自己解決能力向上を目的とした協議会型住民自治組織の構築に取り組む自治体が出てきている。本調査研究でも、先行して取り組む千葉市の地域運営委員会について視察を行っている。これらの先行事例を参考に検討し、本調査研究で提案するのは小学校区を一つの単位とする「みらい会議」の開催である。

この「みらい会議」が小学校区のすべての人を対象とした地域のプラットフォームであり、誰でも自由に参加できる場となるのである。

地域においては、自治会加入者と未加入者というはっきりとした線引きが存在するが、小学校区というまとまった地域に対し大きな枠をかけることで、自治会加入者、未加入者はもちろん、既存団体や企業など地域のすべての人をまちづくりの当事者にすることができる。

そして、人が集まり、何かを始めようとする時は、必ず共通した目標が必要になる。地域の中には実に様々な年代・職業の人が生活しており、当然考えていることも様々だが、「自分が生活している地域がより良くなって欲しい」という想いは誰もが共通して抱くものである。みらい会議では、この「自分たちの地域がより良くなって欲しい」という共通目標のもと、多様な活動が展開されることになるのである。

また、地域の中には様々な団体が存在するが、これらの団体は縦割り社会の中で個別に活動しているのが現状である。この縦割りの構図が既存団体の負

図表4の右側はみらい会議設立後のイメージである。

さらに、団体同士が情報を共有することにより、地域に埋没してしまう可能性があった課題を拾いあげ解決に導く可能性が増す。要するに地域の課題解決能力が向上するのである。

みらい会議は地域住民が主体となり、20年後、30年後も持続可能な自立した地域運営を目標とする。そのため、基本的には財政面においても行政に

頼らない自立した体系を地域で構築することが求められるが、みらい会議の取組をより強力に推進するため、市は導入期、発展期、円熟期の各段階において地域の実情に即した支援をしていくこととする（図表5、6）。

The diagram illustrates the progression of community support through three stages: **導入期** (Introduction Period), **発展期** (Development Period), and **円熟期** (Maturity Period).

- 導入期** (Introduction Period):
 - Concept: 意識の醸成 (Cultivation of awareness)
 - Activity: 住民の意識醸成 既存団体の参加 (Cultivation of residents' awareness, participation of existing organizations)
- 発展期** (Development Period):
 - Activity: 活動の実践 (Practical activities)
 - Goal: 地域課題の解決 イベント企画 財源確保 (Solving local issues, event planning, securing funds)
- 円熟期** (Maturity Period):
 - Activity: 協働のまちづくりの実現 (Realization of collaborative town building)
 - Goal: 新たな人材確保がサイクル化 財源・拠点の安定化 (New talent securing becomes cyclical, stabilization of funds and bases)

市の支援 (Municipal Support) timeline:

- 導入期**: 人的支援(ファシリテーター) 財政支援(設立支援) 拠点支援
- 発展期**: 人的支援(ファシリテーター養成講座) 財政支援(活動支援) 拠点支援
- 円熟期**: 人的支援(地域職員担当) 財政支援(一任交付金) 拠点支援

5年を目安に全地区導入を目指す (Aiming to introduce in all districts within 5 years)

- モデル地区から開始 (Start from model districts)
- 順次拡大 (Gradual expansion)
- 全24小学校区での導入 (Introduction in all 24 elementary school districts)

地域の状況に即した支援(人的・財政・拠点)

	導入期	発展期	円熟期
人的支援	ファシリテーター派遣 ファシリテーター養成講座 地域担当職員	ファシリテーター養成講座 地域担当職員	ファシリテーター養成講座 地域担当職員
※1 財政支援	設立支援補助	活動支援補助 (既存団体の活動と重複しない新規活動に限る)	一括交付金 (既存団体の重複する活動継続場合に交付)
※2 拠点支援	公共施設の拠点支援	公共施設の拠点支援	公共施設の拠点支援

※2 基本的に拠点は各小学校の空き教室が望ましい

みらい会議の推進において最も重要なのは導入期である。みらい会議は地域住民が主体的に様々な活動を行う場であるので、地域住民の意識醸成が大切である。そのため、導入期では市が用意したファシリテーターを地域に派遣し、みらい会議の進行をすることとする。ファシリテーターの仕切りのもと、みらい会議に参加した地域住民の間で「面白そうだから参加してみよう」、「試しにやってみよう」といった意識を醸成することがねらいである。

みらい会議では「自分が生活している地域がより良くなって欲しい」という共通目標のもと、まずは「自分たちの地域が今後どのようになっていった欲しいか」、「自分たちの地域に足りないものは何か」という基本的なことから地域を見つめ直すことが、第一歩となる。

堅苦しい会議ではなく楽しみながら、日頃の生活で感じることや思うことを地域住民同士で共有する。この話し合いを続けていく中で、少しずつ顔の見える関係性が築かれていき、人と人とのつながりが広がっていくものと考えている。

したがって、この導入期はこの取組の土台づくりとなる、地域の盛り上がり、機運を高めていく最も重要な段階と位置付けている。

【発展期】

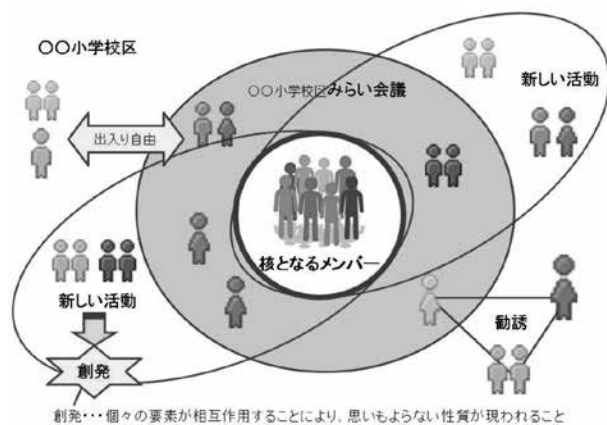
発展期では活動の実践を行う。導入期に話し合ってきた地域としてやりたいことを実行に移していく段階である。実行に移していくことでみらい会議が「話し合いの場」から「課題解決の場」であったり、「自己実現の場」であったりと様々な要素を包含する場になっていく。当然、地域（小学校区）ごとにやりたいことは違うので、この発展期から地域（小学校区）ごとの個性が発揮されることになる。

活動にあたっては「負担感」にならないよう、できる人ができる時に実践していくことが大切であると考えている。

【円熟期】

円熟期はみらい会議の運営が安定化し、地域が協働してまちづくりを行っていく段階である。運営がどのように安定化されるかのイメージを図表7に示す。

図表7 みらい会議 運営の安定化イメージ



出典) 飯盛義徳 (2015)「地域づくりのプラットフォーム」(学芸出版社) を参考に独自に作成

ある組織の運営が安定化するには、その組織が停滞することなく、常に活性化していなければならない。そして、組織が常に活性化するには、絶えず新たな人的交流を組織の内外問わず行っていく必要がある。組織の担い手が固定化してしまうと、アイデアもじきに枯渇してしまい、活動自体も固定化してしまうだろう。新しいアイデアというのは常に新たな交流によって、また、よそ者の視点によってもたらされると言われている。したがって、組織自体が常に新陳代謝を繰り返していかなければならないのである。

そうは言っても、組織の運営に当たっては、常勤となるような核となるメンバーも絶対不可欠である。このような組織運営に当たる強いつながりと新たなアイデアをもたらす弱いつながりを融合させることで、組織は活性化し、運営も安定するものと考えている。

組織が安定化することで、より大きな地域課題の解決にも当たることができるようになる。今後、少子高齢化の進展とともに厳しい行政運営が懸念されるなか、地域の課題やニーズはさらに多種多様なものになると思われる。公平性・公正性に縛られ行政だけでは対応できない地域独自の課題に対し、みらい会議は行政と協働しながらこのような課題に対応していくことができるのである。

5 期待される効果

各小学校区単位でのみらい会議を実施していくことで、①地域の担い手確保、②地域の主体性の強化、③地域の個性発揮、④地域への愛着増進、⑤市の歳出削減、⑥地域ニーズの発見、⑦既存団体の負担軽減といった効果が期待でき、20年後、30年後も持続可能な自立した地域運営が可能になると考えている。

6 まとめ

地域づくりには特効薬はない。

これは約1年間の調査研究を通して感じた実感である。「これさえやっておけば、地域は活性化する」というものは無いのである。しかし、さまざまな処方箋はある。

本来、何か課題があった時には対話を通してしか解決は図れないはずである。しかし、逆説的ではあるが、現状はこの対話がないからこそ様々な課題が地域に出ていると考えた。現実的にすべての人と対話をするのは不可能かもしれないが、対話の扉は常に開いていなければならない。

本調査研究では、市民と行政による協働のまちづくり手法として、対話を重視した各小学校区単位でのみらい会議の設立を提案した。

- ・誰でも
- ・自由に
- ・参加できる場

以上の3点を採り入れた地域のプラットフォーム、それが「みらい会議」である。

この取組を、まずはモデル地区から働きかけ、徐々に全小学校区に対して導入を図っていくという目標を掲げた。モデル地区から行うことで、得られる知見や改善点を他の地区に反映させようと考えた。

取組の効果は、5年間に2回実施している春日部市市民意識調査において検証することを想定している。その際に市民参加や市民協働に関する調査項目において市民意識の変化をチェックし、状況に即した見直しを加えていくことが必要であろう。

将来的には市内全24小学校区でみらい会議が設立され、このような対話を主体とした取組（処方箋）を進めていくことで、市民と行政による協働のまちづくりが進むことを期待する。

脚注

- 1 春日部市総合政策部政策課内に設置された自治体シンクタンク。推進体制は、所長（総合政策部長）、副所長（政策課長）、研究員（政策課政策推進担当職員）となっている。
- 2 かすかべ未来研究所の活動内容につきましては、下記ホームページをご覧ください。
<http://www.city.kasukabe.lg.jp/shisei/miraikenkyuu/index.html>
- 3 自治会や町内会などの地縁団体
- 4 多様な主体の協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組み、空間
- 5 NPO・ボランティア団体を含む市民団体

参考文献

- ◎『地域コミュニティと行政の新しい関係づくり～全国812都市自治体へのアンケート調査結果と取組事例から～』、公益財団法人 日本都市センター、2014年
- ◎『都市自治体とコミュニティの協働による地域運営をめざして～協議会型住民自治組織による地域づくり～』、公益財団法人 日本都市センター、2015年
- ◎飯盛義徳、『地域づくりのプラットフォーム』（学芸出版社）、2015年

政策研究交流会 2016 ニュータウンサミット ～共に考えるニュータウンの未来、埼玉の未来～ 講演録 「少子高齢社会におけるまちづくり」

講演者：東京大学 まちづくり研究室 教授 小泉 秀樹 氏
講演日：平成 28 年 11 月 11 日（金）
会 場：埼玉県県民健康センター大ホール



東京大学 まちづくり研究室 教授 小泉 秀樹 氏

1 社会的状況

（1）人口減・世帯数減

まず社会的な状況について共有する。ご存知のとおり、日本の人口は2015年の国勢調査で減少に転じた。世帯数は増加しているが、単身の世帯が増えており、世帯の規模は縮小している。長期的に見ると世帯数も減ると言われている。

これが意味していることは何か。例えば、15年～20年くらい前までの文京区は、人口が減っていたが、世帯は増えていた。このように、人口は減るが世帯は増えるという局面は結構ある。そのときに文京区の地域で大きな課題があったかという、そういうわけではない。4～5人いた世帯がどんどん小さくなっていき、一方で新しい人・世帯が入ってきてはいるが、それが追いつかないという状況だった。

しかし、世帯数は増えているのだから、世帯をその地域を支える一つ一つのファミリーとしてみれば、それなりに力があるわけだ。つまり、世帯数が維持されるのであれば、おそらく大きな問題は発生しない。ところが、世帯が減り始めるというのは、例えば世帯単位で町会費を集めているような場合には、会費を集められる先がなくなるということ。さらに、世帯減により空き家が増えてくるかもしれない。このように、世帯が減り始めるということは注意しなければならないこと。

世帯が減ると何が起こるのか、という話で一番よく言われるのが空き家の問題。空き家の数、空き家率がどんどん増えている。世帯数はもうあまり増えておらず、地域によっては減少しているところがあるにもかかわらず、新しい住宅を次々と建てている。これは空き家がどんどん増えるという構造を作りやすくしてしまっている。

埼玉を含む南関東のエリアは、全国的に見ると空き家の数がまだ少ない。中山間地域を多く含むような山梨や長野、四国などといったところでは多い。それでは、本当に南関東エリアは大丈夫なのか。世帯数の増減について調査をした。その結果、南関東エリアでも、駅などが近いところは世帯数が増加しているものの、それ以外のところでは世帯数が減少している地域があることが分かった。D I Dのエリア、つまり一度市街化してそれなりに人が住んでいるようなところで見てみても、すでに所々世帯が減

り始めている。山の中のようなところだけではなく、例えば郊外の住宅地などでも世帯が減り始めているということが見えてきた。

もっとマクロに見てみると、人口が徐々に減る中で、都心回帰と言われるように都心に住んでいる人の割合はだんだん増えている。しかし量で見えてみると、やはり郊外に住んでいる人というのは急には減らない。

それは何を意味しているのか、ということを経典的な地域で見えてみる。実際に世帯数が減っている、千葉県の佐倉市というところ。私は佐倉市のまちづくりのお手伝いをしていたことがあったが、そのときに団地の衰退が問題だという話になった。とある団地を見てみると、空き地や空き家が非常に増えている。何が起きているかということ、都心回帰が起き、さらに高齢世帯が加齢により身体能力が低下して、地域に住み続けられなくなって施設に入ったり、地域外の子供に呼び寄せられてその地域から出ていったりしている。そういうことが起きたとしても、すぐに全部空っぽになるわけではない。少しずつ減ってはいくが、元気な方や、暮らし続けられる方がそこに残り続けるということがおそらく起きてくる。急激にコンパクト化が起きて、人が住まなくなるような地域が増えるということが部分的にはあったとしても、それは非常に局所的な現象だろう。多くのところが歯抜けのようになるだろうということの意味していると思う。コンパクト政策と言われているが、実際にはコンパクトにはならず、いったん広がったまちが少しずつ歯抜けのようになってくるといふ現象が非常に広い範囲で起きるのではないか、ということが予想されている。

(2) 高齢化

そして、こうした人口減少・世帯減少と関係しながら、日本社会では高齢化が起きている。東京大学高齢社会総合研究機構の調査結果を紹介するが、昔は北欧やドイツなどが高齢社会と言われていて、私

の世代では、高齢社会の問題を知りたいという人たちはスウェーデンなどに留学していた。今やそれは昔の話で、2010年の段階で日本が世界のトップランナーになっている。今後の予測でも、高齢化率は上がり続ける。ドイツは移民の受け入れによる出生率の上昇などにより、長期的に見ると高齢化率は落ち着き始めるという予測になっている。

例えば韓国やシンガポール、中国などアジアの工業化が進んでいる社会というのは、日本と非常に似た厳しい予想がされている。日本は課題先進国だというようなことが言われているが、確かにそうであって、今の日本の高齢社会の問題をこれからの10年、20年で解いてくと、他のアジアの国に役立つ可能性があるということが言えると思う。

高齢化の状態を日本全国で見ると、東京圏は高齢化の進みが比較的遅い。しかし、いま東京圏に集まっている若者が高齢者になるときは、一番高齢化が厳しい地域になるという予測になっている。

ではこの5年、10年は埼玉県を含む南関東のエリアは高齢化の問題があまりないのかということ、そうではない。高齢化率で見るとさきほど話したように比較的進みが遅いが、高齢者の実数で見るとものすごく増えている。

過疎地域や小規模の都市を多く持っているような道府県では、すでに高齢化率は高いが、高齢者の数としてはあまり増えない。高齢者の数が大きく増えるのは、首都圏を中心とした都市部ということ。量で見ると、あと15年くらいの間で、非常に深刻な状況になってくる。

ではどういうところが深刻なのか。千葉の内側エリアと埼玉、そして神奈川の少し外れているところ、特に埼玉と千葉の内側のエリアが一番厳しいのではないかとされている。

したがって、今日のニュータウンサミットの一つのミッションとして、高齢化にどう対応していくのか、ということは外せないテーマだと思う。

単身化や高齢化が進むことで、いわゆる普通の

ファミリー世帯というのは、日本全体や首都圏というマクロで見て、減るという予測しかない。社会状況が大きく転換して出生率が急激に上昇したり、移民を大量かつ急激に受け入れるというようなことをすれば別だが、日本の社会は比較的ステイブルなのでそうしたことは多分起こらない。20年、30年ののちには起こるかもしれないが。

そうすると、単身化と高齢化が非常に顕著に進んで、その二つが掛け合わさってくる。特に東京圏では、単独の高齢者の世帯が非常に増えてくると言われている。行政の担当者の方や地域にお住まいの方はすごく実感されているのではないと思うが、子供が家を出ると、やはり仕事の関係などで自分の住まいを選ぶし、最近では女性の都合で選ぶことも多いので、息子さんであっても結婚したら親の近くに住めなかったりする。お子さんが女性の場合でも、親の近くに住むということはあるかもしれないが、親の家には戻ってこない。そのお宅には、お父さん、お母さんだけが残って高齢化が進んでいく。そうすると2人世帯で高齢になって、どちらかがお亡くなりになったり、施設に入所したりすると、一人の世帯になってしまう。そういうことがあちこちで大量に起きて、それが住まい方の、つまり世帯数で見した場合のマジョリティになってしまうということだ。これまでは学生などの若者が単身世帯のマジョリティだったが、これからは一人世帯といったら高齢者が圧倒的に多い、という世の中になる。

これは柏市の状況を推計したものだが、今はまだ元気な65歳から75歳くらいの高齢者の数が増えている状態。ところが10年、15年すると、こうした元気な高齢者の人たちが徐々に身体能力が落ちて、なかなか外出できなくなったり地域活動ができなくなってくる。そうした高齢者が増えてくると言われている。千葉の内側エリアと埼玉は同じように高齢化が進行するという予測がされているため、埼玉でも同じようなことが起こると思われる。

例えば、柏市で要支援や要介護の方がどのくらい

増えるのかということを推計してみると、あと15年くらいの間に2倍から3倍にまで増えてしまうと予想されている。これはものすごい数。この数を見ると、高齢化が進展して福祉施設が足りないという話がすでに出ていると思うが、もはやそういう世界ではなくなることが分かる。圧倒的に足りなくなってしまう。そういう社会に急激に突入するということだ。

あと5年、10年の猶予はあるということだが、そこでしっかりとした準備をしないと、今の元気な高齢者の方が動けなくなったときに困ることになる。だから、この5年、10年が勝負。

ではその高齢化の問題について、高齢者自身の方はどうお考えなのか、例えば介護についてはどういう希望があるのかといったことを厚労省が調査している。

概要を説明すると、「誰が介護するのか」ということと「どこで暮らしたいのか」ということを組み合わせたアンケート。まず「誰が介護をするのか」についてだが、「家族だけに面倒を見てもらいたい」、「介護サービスと家族が面倒を見るのを組み合わせる」、「介護サービス中心」というように回答にバリエーションがあるが、「自宅にいたい」、つまり施設には入りたくないという回答の方が75%もいる。

では、家族は介護についてどう考えているのか聞いてみると、「自分たちが面倒を見る」、「自分たちが面倒を見るのと介護サービスを組み合わせる」、「介護サービスに頼らざるをえない」という方は、高齢者の方とは割合が少し違うが、今お父さんお母さんが住むお住まいで、最後まで看取ってあげたい、暮らしを続けてほしい、というご家族はやっぱり圧倒的に多く、80%近い。つまり、住み慣れた場所で暮らすことが大事だということを、ご本人もご家族も色々なことから分かっているということだ。これは北欧の研究などでもすでに分かっているが、環境移行といって、高齢者が家を出て今までと違う環境に進むと、社会的関係がなくなったりして、あっ

という間に認知症が進むことがある。身体能力が落ちるとか、鬱になるとか。そういうことが分かっていて、実際の研究調査でも、みなさんの意向がこれにマッチしている。



(3) 高齢社会における行政課題～公共施設管理

それから、高齢社会に向けて他にどのようなことが問題になるか。例えば行政の立場からすると、公共施設の更新の問題。これは狭山市のホームページから拝借した例だが、いつごろ建てられた公共施設が多いのかというデータ。築30年から40年のものが大量にある。RCで作っていて60年くらい持つものだとしても、あと20年ほどの間にどんどん更新しなければいけないという状況で、これから先ものすごい数の更新のピークがやってくることが分かっている。

多くの自治体でこうした検討を始めているが、その状況を全国的に調べた調査を見ると、財政力が高い自治体で多く検討を行ってきていて、財政力が低い自治体はあまり検討されていないということが分かっている。

また、全国的に見てみると関東はしっかり頑張っている。では関東の中で都県別に詳しく見てみると、一番しっかりやっているのは東京都で、埼玉県も頑張られている。神奈川がそれに続いている。埼玉県は公共施設総合管理計画の策定を市町村と一緒に進めているが、まだ考えていないという市町村も県内にあるかもしれない。

そして、どこまで検討が進んでいるのかを見ていくと、公共施設管理の白書を作り、施設の数や場所、設備の内容、建て替え・改修時期、費用などをリスト化している自治体がある。さらに、それをベースにしながら実際にどのように更新していくのかという基本的な方向を作っている自治体もそれなりにあるが、具体的にどのように施設を維持管理したり、場合によっては統廃合しなければいけないのか、という話が出てくる。

さっきのデータを見ると、施設の総量を減らさなければいけない。狭山市のホームページにも書かれていたが、これはもう施設を減らさざるを得ない。お金が絶対に足りなくなる。その時には、やはり本当に必要なものを残したい、というメッセージで締めくくられている。それは本当に正しいことだと思う。具体的にどのように施設をマネジメントしたり統廃合するのかというところまで踏み込んで考えている自治体は、全国的に見てみると非常に少ない。今後の公共施設管理に課題があるとは言えても、すでにある施設をどのように統廃合していくのか、本当に必要なもの、不要なものはどれなのかということがなかなか決められていないのではないのか、という状況が浮かび上がってくる。

(4) コミュニティとまちづくり

では、人口減少、高齢化は悪いことばかりなのか。京都大学の広井先生は、「コミュニティの人口は増える」と言っている。今までの社会は職住分離型で働く場所と住む場所を分けてきたのが、これからは地域で暮らす人が増えてきて地域によってはチャンスなんだ、と言っている。さっきお話ししたように、まだ今は元気な高齢者が多い時代。あと5年～15年くらいはそういう時代が続くと思う。これは地域をうまく回していく大きなチャンスだ。このときに適切な対応ができるかどうかで、日本の郊外やニュータウンが持続的なものになるかどうかが決まってくるのではないかなと思う。

他にも悪いことばかり言うてしまうが、日本の社会的孤立の問題や、若者の失業率が下がらないこと、子育て世代がマイノリティになっていて孤立していることなどもある。子育てサロンのようなものをお手伝いしてみると、お母さんたちが本当に悩んでいる。私たちが子育てしていた世代は、横のネットワークが結構あった。しかし、今のお母さんたちは孤立している。なぜ孤立してしまうのかというと、ワークライフバランスとの関係で、働いていて地域に居る時間が少ないから。子育てをしているお母さんの数が少ないから、ネットワークを能動的に作ってあげないと、なかなか作れない。これから女性の数も減っていくので、環境をいかにうまく作ってあげられるかというのが大事。

それから、離婚される方が非常に増えていて、親が単身の世帯が増えている。こうしたことを加味した地域づくり、まちづくりをやらなければいけない。

これも興味深い内容なのでお話しするが、職場と家族以外の社会的な付き合いがない人の割合。OECDの国の中で、日本はトップ。では何をして過ごしているのか。日本人は真面目に働いて会社の中でコミュニティを作ってきたりしているが、最近の会社は非常に世知辛い。特に若い人は非正規雇用になったりすると会社の中でなかなかうまくコミュニティが作れないし、作ったとしても辞めさせられてしまったりするわけで、安定的にはならない。今は、会社がそういう「包摂すること」に力を発揮できなくなっている。家族についても、さっきお話ししたように離婚する人も増えているし、単身の親の世帯もどんどん増えている。私より上の世代は、家族が頑張っただけで包摂してきたかもしれないが、若い世代の人たちは、家族もあまり期待できないかもしれない。何に頼ればいいのか。この先の10年、20年で、頼るところがない、そういう非常に厳しい社会になってしまうかもしれない。

ではどうアプローチしたらいいのか。みんなの知恵を結集すると、色々な解き方が生まれてきて、課題

解決できるのではないかと考えている。例えば、まさに今日のニュータウンサミットもそうだと思う。実際に地域で色々な活動をしている方が集まってきていて、自治体の方もいて、みんなで知恵を出し合う。こういうところから新しい試み生まれるのではないかと期待している。

2 新たな試みを生み出すために

その色々な活動、解き方を生み出すためのちょっとしたヒントになればよいと思い、これから2つの話をする。



(1) コミュニティケア

一つはコミュニティケア。私が自治体の方と仕事をしたときに最近よく言うのは、これからは都市整備や都市計画の担当者は、国交省の予算だけを当てにしてやっていたのではだめだ、ということ。国交省のお金はどんどん減っている。地域づくり、まちづくりのお金というのは、総務省や文科省も持っている。特に、一番増えているのは厚労省。厚労省が進めるまちづくりに一番近い概念が、地域包括ケア。これをどうやってまちづくりに繋げるのか、ということ都市整備系の担当者、いわゆるハード系のまちづくりの担当者が考えないと、うまくいかないと思っている。都市計画など都市整備系の方々には、都市計画の制度を学ぶよりも、それと同じくらいに地域包括ケアをどうするのか、ということ学んでほしい。地域包括ケアは、まさにまちづくりの

話。明日以降、すぐに福祉関係の担当者と話を始めてほしいと思う。

先ほどお話ししたように、高齢者が大幅に増えても、全ての方が福祉施設に入所するということはないし、高齢者の方もそのご家族も自宅で暮らし続けたいと思っている。仮に自宅は無理だとしても、住み慣れた地域の中で暮らしたい。それをどうやって実現したらよいのか、地域包括ケアを厚労省が一生懸命考え始めている。

ポイントは、介護、医療、生活支援のサービス3点セット。これらが地域になればいけない。遠くまで通わないとこうしたサービスが受けられないようではだめ。さらに言えば、住み続ける家でこうしたサービスを受けられるような体制を作らなければいけない。つまり、在宅医療、在宅介護。それから在宅を可能にするような生活支援が重要だ。

そして住まいづくり。私は住まいだけではなく、まちとか地域と捉えた方がいいのではないかと考えている。空間とサービスを組み合わせてまちや地域にどうやって埋め込んでいくのか、連携させていくのが求められている。そして高齢者が暮らし続けられるような家、住まいがある。これが厚労省が言っていることだ。

国交省も同じようなことを言っているので、もう省庁の縦割りの中でものを考えていても、解決策は生まれてこないのではないかな。

地域包括ケアというのは、基本的に高齢者のことだけにフォーカスを当てている。では地域包括ケアの考え方はどこから来たのかということについて調べてみると、オリジナルな概念は、コミュニティケアという概念。この概念は、アメリカやイギリスから来ている。施設に入所していた精神障害などを抱えている方々について、生活の質の観点から施設に入所させるのではなく、家族の近くや地域で暮らせるような環境を作った方が良く、そのためにコミュニティでケアしようという考え方から始まっている。

つまり、高齢者だけではなく、障害者の方々、さきほどの親が単独で子育てが難しいような世帯、こうしたさまざまなハンディキャップを持っているような方だとか、地域で支える必要がある人たちを地域で包括しながら一緒に暮らしていこう、そういうケアのまちを作ろうということ。

これがオリジナルな概念なので、地域包括ケアを少し広げて、高齢者が支えられるだけでなく、高齢者が子供の世帯を支えとか、そういうお互いが支え合えるようなコミュニティをしっかりと作っていく必要があるのではないかな。このコミュニティケアを是非色々なところで実践していただきたいと思う。

そうは言っても、自治会など地域の色々な組織が、お互いに何をやっているのかなかなか分からないような状態になっている。このため支え合いと言っても実際には難しい、という話もある。お互いが何をやっているか見えるような関係づくりをしていて、ある種のプラットフォームのようなものを作っていて、お互いのやっていることが分かるようになってくると、外から支援する企業や大学などといった組織が連携しやすくなる。

さらに一つ一つの組織の活動を連携しながら広げていくと、包括性が高まっていく。コミュニティケアの概念は、こういうイメージ。様々な組織を連携させながら、連携する形の中で包括力を高めていくということがどうできるのか、という問いの立て方だ。

(2) プレイスペーストなアプローチ

それからもう一つ、プレイスペーストなアプローチ。日本語にすると、「小さな場所からはじめるまちづくり」になると思う。では、「場」とは何か。私の考えでは、もちろん人が集えるような「空間」になっているということが大事。人を排除するような空間になっているのではなく、様々な人が気軽に立ち寄れるような空間デザインになっているということ。

これに加え、そこに色々な活動やサービスが多様な形で展開するような、そういう「機会」を持っていること。そういう「機会」と「空間」が合わさって、大事なプレイスになるのではないかと考えている。

最近流行りの言葉で、「プレイスメイキング」という言葉がある。プレイスメイキングというのは、駅前広場や公園といった公共空間にみんなが通ってきて、訪れた人が楽しいと思えるような場所にどのようにしていくのか、ということ。つまり、公共的な空間に社会的側面としての、機会の場としての意味をどう持たせるか。

さらに、「プレイスベースプランニング (Place Based Planning)」という先端的な概念がある。一つ一つの場づくりだけではやはり地域に偏りができてしまったり、さきほどお話ししたコミュニティの包摂性のようなものがなかなか達成できない。だから場と場を繋げていったり、もっと面的な広がりの中で、どこにどういう場があって、何が足りないのだろうということをしっかり考えながらプレイスメイキングをしよう、という流れになってきている。

さきほどのコミュニティケアを実践するようなアプローチと、プレイスベースプランニングとを組み合わせると、良いまちになるのではないかなと思う。

(3) コミュニティケア×プレイスベーストな事例

①釜石市における復興支援

この考え方のイメージが湧くような事例についてお話しする。東日本大震災の復興支援に私が東大の高齢社会総合研究機構と携わったときの事例。被災地も高齢化は非常に厳しいし、人口減・世帯減もどんどん進んでいる。

支援の際に考えていたのはこうだ。被災地の将来を考えて復興支援をするということは、人口減・世帯減と超高齢社会という観点からすると、これからの日本のモデルをつくることになる。被災者のためにすることが回り回って被災地以外の方にも役に立

つような、そういう取組にしようと考えながらやっていた。

具体的には、一つの例は釜石市の平田（へいた）総合公園というところに仮設の団地を造った。最初は、南面並行配置というズラッと同じような仮設住宅を単純に並べるような形だったが、これでは高齢社会に対応した仮設住宅地とは言えないだろうと考えた。私たちは、今回の震災の規模と阪神淡路大震災の復興支援のときの経験を踏まえると、おそらく仮設住宅に住む期間は5年では済まないだろうと考えていた。場合によっては10年以上住むことになるかと予測していたため、少なくとも団地の中の一定割合の仮設住宅は5年以上住めるような環境にないと困るだろうと考えた。

しかも、ただ単に住みやすいというだけではいけない。被災地は、高齢者や親が単独となった世帯が非常に多い。そういう方々がお互いに助け合えるようなコミュニティづくりの実践を5年や10年かけてこの仮設住宅団地でやって、それをモデルにして被災地の本当の復興に役立てたり、これからの日本の他の地域でのまちづくりに役立てたりすればいいのではないか、そういう考え方でこの復興まちづくりに取り組んだ。

具体的には、まずさきほどの地域包括ケア関連からすると、生活支援や介護サービス、医療サービスを地域の近い場所に作らなければいけないということで、生活支援や介護の拠点と診療所が同居するサポートセンターをつくった。診療所があるサポートセンターはここの地域だけ。それからウッドデッキを作ってバリアフリーにして、このサポートセンターに支援が必要な方が通いやすいようにもした。

そして、団地内に路地のような空間を作り、人が出会う機会を増やした。人が出会い、お互いに見守れるような関係・知り合いになってくれる。そういう空間を作ろうということで、そこを「ケアゾーン」と位置付けて、重点的にケアするゾーンとした。

それだけでは楽しい生活を送るということは難し

いと思い、被災した低地にあったスーパーを持ってきた。これにより、買い物に自分で行けるし、そこで住民同士でお話などができるかもしれない。それと、被災したスーパーをすぐ再建することで、働く場所を生み出すことになるかもしれない。さらに、仮設の商店街のようなものを作り、美容院や電気屋、食堂などを入れた。サポートセンターの2階はオフィスにして、1階には薬局とバスの待合室を作った。薬局を作ったのは非常に大事なことで、せっかく診療所が入ったのに、薬局がないと薬をもらうのに地域外に出なければいけなくなる。これでは、それが苦になって医者に行くのを辞めてしまうような人も出てきてしまう。仮設住宅団地の中を歩いて高齢者の方がここまで来て、診療してもらったら歩いて薬局に行って、その辺でお話をして、また帰る、ということが出来るような、そういう空間にした。

この地域の中だけで生活が完結するわけではないので、バス停とバス待合室を作って、外出しやすいような環境も作った。あとは自分達で管理できるようなちょっとした空間も用意して、コミュニティガーデンのようなものを作れるようにもした。

路地ができると、その路地仲間はすぐできたが、その団地にはいろんな所から人がやって来ているため、そこからまとまったコミュニティにはなかなかならなかった。そこで、住民が作った自分たちの組織や、商業の方やサポートセンターに関わる色々なNPOの方、介護事業者の方、お医者さんなど、それらが連携することがコミュニティケアに繋がるだろうということで、住民組織を作ったらどうかと提案した。住民交流会からはじめて、自治会の立ち上げなどのサポートを行った。

各主体には、居場所づくり、場所づくりを実践していただいた。例えばNPOに入ってもらい、仮設住宅の空き家を転用して子育てのお母さんたちの居場所づくりをするなど、プレイスメイキングをしてもらった。こうしたことをしていくと、商店街の活動も非常に盛んになったりして、地域に関わる様々

な方々のネットワークができるようになった。地域のお医者さんの一人から、「ここでは見守りの輪ができています」というお話もいただいた。

これが非常に効果があって、心理的な問題が重篤で医者が介入しなければならないような事案の数をしてみると、この平田地域は同規模の他の地域と比べると圧倒的に少なくなった。つまり、良い場所ができて、それらの居場所を運営している人たちが繋がっているということが起きている。プレイスペースプランニングで繋がっていくことで、良い環境が構築されて、多くの高齢者や子供、親が単身の子育て層をうまく支えるようなコミュニティができた。



②陸前高田市での「りくカフェ」

もう一つの事例。陸前高田での「りくカフェ」。カフェを通じて、どういうまちづくりができるのか、という取組。一つのカフェを作る、ということだけではなく、作ったカフェを医療介護の拠点にしたいという考えを地域の方みなさんが自発的に持っていて、私はそのお手伝いをした。スマートクラブという介護保険の事業の一部が市町村事業になり、総合支援事業というものになった。その総合支援事業はNPOや自治会が受けることもでき、その事業を場、ここではカフェでやるわけだ。

りくカフェでは、健康体操をやり、少し勉強して頭を使って、みんなでヘルシーなレシピの食事をして、おしゃべりをして帰るという、高齢者の健康に良い活動を行っている。このりくカフェというのは

一つの場所、プレイスをうまく作ったが、今地域の方々が考えているのは、これをどのように他の地域に広げることができるのか、ということ。これはまさにプレイスペーストプランニングの発想。URと連携しようとか、他の飲食店さんと同様の活動しよう、などと呼びかけたりして一生懸命動いている。行政だけではなく、地域で活動されている方自身がそういうアプローチで活動を発展させる、ということがありうるかもしれないと思っている。

③横浜市における「次世代郊外まちづくり」

これが最後の事例だが、横浜市青葉区のたまプラザで取り組んでいる「次世代郊外まちづくりプロジェクト」。たまプラザは団地、ニュータウン。比較的新しく開発されているので、相対的に見ると元気だが、長期的に見ると高齢化がどんどん進むだろうと予想されている。

そこをどのようなまちにしたらよいのか、ということについて、横浜市と東急電鉄と私たちが考えをまとめていった。その際に、「コミュニティリビング」というコンセプトが良いのではないかという話になった。さきほどのりくカフェは、「まちのリビング」というコンセプトでやっている。リビングは場所、プレイス。この場所を地域にたくさん埋め込んでいき、それらを繋げていき、社会的包摂を高めるのが良いだろうと考えた。

それぞれの場所に色々な方がいて、色々な活動がされる、そうしたことで子育て層や子供自身、高齢者など色々な方が参加できるようなコンセプトも創っていくべきじゃないか。こうしたまさにプレイスペーストプランニングの考え方で取り組み始めた。

いきなり勝手にプランを作って「やりましょう」と言ってもうまくいかないで、まずはこの地域で活動している団体にインタビューをたくさん行った。それぞれの地域には色々な活動をされている団体がたくさんあると思うが、さきほどお話ししたように、地域でお互いの顔が見えないという現実がある。地

域の誰が、どこで何をしているのかということをお互いに知るようにしよう、ということで20以上の団体にインタビューをした。すると、しっかりとした組織になっていないような活動も含めて色々な活動があるということがわかってきたので、その方々にプロジェクトへの参加を呼びかけた。



それから、全世帯アンケートを行った。予算の問題もあり見送ったが、本当は全員アンケートにしたかった。一つのお宅でも、旦那さんと奥さんの考えていることが違うということがよくある。お子さんがいる世帯だと、そのお子さんが親とは違うことを考えているかもしれない。お子さんがどう地域のことを見ていて、地域にどういう思いを持っているのかということを知ると、その地域の将来が見えてくる。だから、お母さんとかお子さんにもしっかりと意見を聞くというのが実は大事。もし皆さんのところでこうした取組をやる場合には、是非全員アンケートにしていきたい。

なぜアンケートを行ったかという、きっかけづくりの面があるため。もちろん意向を知りたいという面もあるが、これからまちづくりを始めるということを皆さんに知っていただくための、呼びかけの活動としてやった面がある。

そして、みんなで考えて討論するワークショップを5回やった。一般的に、こうしたまちづくりをやるときには、もっとたくさん開催する。15回、20回は開催することがあるが、なるべく早く活動を始

めなかったため、1年ほどの間に5回だけ開催して構想をまとめていった。その間にいろいろ勉強するような座学みたいなものもたくさんやった。住民の方が関心を持つようなテーマについて色々勉強しながら、構想をまとめていった。

通常のワークショップに集まる方は、6,500世帯中の100人くらいだった。その100人以外の方が何を考えているかを知り、ここで考えていることをそういう方々にお伝えすることも大事だと考え、オープンワークショップも開催した。

それからニュースレターを発行して、そこで議論の経過を全部お伝えしていた。

こうして構想をまとめていった。

まちあるきワークショップでは、地域外から来ている方、NPOの方、地域をよく知っている自治会リーダーの方、若い女性など、違う方たちを組み合わせさせてお互いに持っている視点や考えを紹介し合いながら、まちあるきをするということを行った。違うタイプの人を組み合わせるということはすごく大事。高齢者が比較的多い住宅地だが、若い人も多く参加していた。また、お母さんたちや、子供を支援する活動をしている方の参加も多く、色々な年齢、タイプの人に参加してくれていた。なぜこうしたことができたかという、さきほどお話ししたように色々な団体へのインタビューを最初に実施していたからだ。こうしたところに生きてくる。

このように進めて行って、ワークショップでは、目指すべき方向はどこにあるのかという全体の大きなビジョンをみんなで共有し、そのビジョンに基づいてどういうプロジェクトを具体的にやればいいのかということを出していった。

プロジェクトの実施に向けては、さらにもう一つ仕組みを作って、「住民創発プロジェクト」というものを用意した。これは、プロジェクトの企画をすることと実際に実施をすることを切り離し、プロジェクトを実際にやりたいという人にもう一度手を挙げてもらうというもの。手を挙げていただいた方

には、企画をより練り上げるための支援をさらに行い、スタートアップのためのお金を若干つけることとした。丁寧にサポートしながら企画を詰めていき、数ヘクタールというあまり広くない範囲で、20～30くらいの団体による30弱の活動が生まれた。これは大きなことだと思う。

例えば、プレイスメイキングの活動として、ダンスが好きなお母さんとお子さんたちがパフォーマンスを駅前の広場や公園、商店街の通りでやってしまおうという、公共的な空間を自分たちの場所にしようというようなグループが生まれた。また、早朝から散歩している高齢者が飲み物代程度で気軽に立ち寄れるようなカフェを開き、夜はジャズバーにして稼げるようになっているお店も開店した。お金を稼がない時間帯と稼ぐ時間帯を分けて運営しているようなビジネスモデルでやっている。

そして、お母さんたちのグループが、妊娠中のお母さんたちのネットワークがないので地域にそれを作りたい。ヨガなどを通じてリラックスできるような集まりを公共的な空間でやってしまおうという話になって、駅前のちょっとした広場で、みんなで朝早く集まったりしている。このような楽しい多くの活動が地域を元気にして、それを聞きつけた様々な企業がそこに協力してくれるということが、実際に生まれている。地域のお互いが見えるようになっていて、みんなで課題を共有して、プロジェクトを広げていく。そしてそこに外からの色々な協力が生まれてくる、そういう構造を作っている。

3 まとめ

まとめに入りたい。対象としてのまちや自治体、地域というのは、様々な場所がたくさんある。自治体という単位は大きすぎるかなと思っている。もう少し小割りにした、小学校区、中学校区や、公民館があるならその単位など、そのくらいの単位がいいのかなと感じている。同じ自治体の中でも、コミュニティというのは相当多様で、強みも違えば弱みも

違う。コミュニティごとの解き方を探るしかない。画一的なやり方で型を作って、それを地域に当てはめるようなやり方ではおそらくうまくいかないだろう。コミュニティごとの解き方を考える際に、その資源は何か、ということが非常に大きなカギになると思う。

ここでいう資源とは、様々な社会的な活動があることとか、すごく面白い人がいるとか、アクティブな人がいるとか、自治会が頑張っているとか。それと物的な資源。公民館は使われていないが広くて立派なものがあるとか。それから自然環境みたいなもので非常にレクリエーションに適している良い場所があるとか。

そういうものをうまく組み合わせて使うことが大事なと思っている。物的なものも自然的なものも、地域再生という観点からすると、社会的な資源や人的な資源と繋がらないと意味をもたない。これまでお話してきたように、「場」にしなければいけない。「場」にするということを考えながら、資源を見直してみることが大事。

そして、多様な主体の連携が非常に大事。私が関わっていたまちづくりでは、20年前までは、住民の方とだけやっていた。最近は、企業の方とよくやっている。地域住民、NPO、企業、私たちが一緒やるような、そういうタイプのまちづくりが非常に増えている。

さらに自治体や国が入る場合もある。高齢化や人口減少の状況から、時間的な制約も厳しい。総力戦で地域づくりをやっていかなければいけない。

あとは、まちづくりの物語を紡ぐこと。さきほどお話ししたようにみんなに呼びかけて始めていって、そこから先はやりながらいろいろ考えて修正してやっていくという、そういう物語のような。ある人がある場所に行き、誰かに出会ったらこんなことが起きました、というような、そういう出来事を繋げていくということが大事だと思っている。

ではそれをどう進めたらいいのかについては、さ

きほどのたまプラーザの例。要は、まず資源の発掘・把握をする。まちあるきワークショップはそのために行った。事前に色々な団体にインタビューしたのは、社会的資源を発掘している。そうやって地域のことをよく理解して資源を発掘する。そして、ワークショップをやりながらいろんな主体の関係づくりをもう一回やっている。地域の関係づくりを改めてやりなおす、ということをしてしながら、課題やビジョンを共有する。課題やビジョンが共有できれば関係づくりもできているので、では私はこの人と一緒にこういうことをやろう、ということが生まれやすくなる。そこで初めて色々な具体的な事業が地域でうまく回るようになっていく。これらのことがうまく組み合わさって動いていくと、良いまちづくりに繋がるのではないかとと思っている。

色々な資源はあるが使われていない状態が多い。使われていない状態に、取り組みたい人と取り組みたい場所とか、お金や機会、ノウハウなどを結び付けてあげると、良い活動が生まれてきて、相互に繋がりながら良いまちになっていくのではないかと。



4 行政職員へのメッセージ

最後になるが、行政の皆さんに向けてメッセージ。どのようなことが政策や制度として大事なのか。例えば高齢化が進展するということは、決まっている未来だと思う。一方で不確実性が高いこともあるので、それを分けながらやっていかなければいけない。

それと、資源化すること。資源があっても、実際

に使われていない。それはまだストックの状態。それを資源化するという発想が大事で、公共施設をマネジメントするというのも単に量を減らせばよいという話ではない。資源化を伴いながらやっていかないと、住民も納得しないし、進んでいかない。今日紹介した地域づくりのアプローチの中で、公共施設の統廃合やマネジメントを解いていくというアプローチにしていくと、うまくいくのではないと思う。

協働の創出とか、共創の創出。それらをマネジメントするようなプロセスのデザインを行政がしっかりできるかどうかだと思っている。その技法としては、空間的な観点を持って統計分析をしなければいけない。地域のどこにどんな課題があって、どう起こるのかというのを空間的に把握するということは大事。

それと、ストックの評価とか資源化の手法開発。例えばたまプラーザのようなやり方が一つの例。それ以外にも色々なやり方があるので、そうしたやり方を自分たちなりに積み上げていく。

また、制度として見ると今は様々な計画が上から降ってくる。1992年に都市マスタープランというものができた時代には、自治体がマスタープランと呼ばれるものを作るのは、それくらいしかなかった。

それ以降、地域福祉計画や緑のマスタープランなど、そういう分野別の計画がたくさん出てきた。昔は総合計画と都市マスタープランを見ていれば色々なことが分かったが、そうではなくなっている。分

野ごとに分かれてしまっている。それらを繋いでいって、コミュニティや地域としてどう再生するかというような、戦略・ビジョンが必要なのではないかと考えている。たまプラーザでもそういうことをしていて、行政の担当者の方が関係部局に交渉をしている。ワークショップをやり、アンケートやり、地域のこういう絵をまとめたのだから、これに沿って福祉を一緒にやりましょうと呼びかけている。その方は建築系の方。その方が都市はもちろん福祉や環境など違うセクションの方と交渉しながらやっている。そういうことが大事だと思う。

それから、お金も縦割りで降ってくるので、交付金みたいな制度があれば地域再生できる。例えば文科省から総務省、国交省、厚労省というふうに地域づくりの補助金が分かれてしまっている。それを横に繋げることを国にやってほしいと思うが、自治体は独自にコミュニティの交付金制度のようなものを作って、コミュニティが使えるようなお金を用意しているという例が増えてきている。自治体でできることもあると思う。

あとはお金をどこから取ってくるのかというところでは、クラウドファンディング、ふるさと納税制度、それから民都機構などからの融資とか、ファンドを作るとか。これも国にお願いしたいが、投資減税の制度があるといいのではないかなと思う。

担当の方には、お話ししたことをうまく組み合わせて地域再生をやっていただきたい。

寄稿者 PROFILE

小泉 秀樹 (こいずみ ひでき)

東京大学 まちづくり研究室 教授

経 歴：1993年 東京大学大学院工学系研究科都市工学専攻博士課程修了。

東京理科大学理工学部建築学科助手、東京大学工学部都市工学科講師・助教授・准教授を経て、2013年より現職。専門はまちづくり、コミュニティ・デザイン。研究成果をふまえて多くの各地の住民、市民団体、自治体とまちづくり、コミュニティ・デザインの実践に取り組んでいる。編著に『コミュニティデザイン学』（2016、東京大学出版会）など多数。

彩の国さいたま人づくり広域連合 研修紹介（平成28年度新規研修）

「情報発信力向上」（県・市町村共同）

「公共MBA」（県・市町村共同）

1 はじめに

彩の国さいたま人づくり広域連合では、自治体の仕事に誇りを持ち、地域社会と真摯に向き合い、明日の地方自治を担う人材を育成するため、公務員に求められる基本的知識の習得、分権型社会に求められる能力の向上、変化を捉える力と変化に対応する力の獲得など様々な研修を実施しております。

とりわけ、超少子高齢・人口減少社会の本格的な到来、グローバル化の進展、地方自治制度の改革など自治体を取り巻く環境は厳しく、職員の専門性を高めることは必至となっております。

そこで、当広域連合では、変化の著しい社会に対応したカリキュラムを検討し、今後の「人づくり」を積極的に推進する研修13科目を平成28年度も新設しました。

これら新規開設した研修のうち、専門力の向上を目的とした研修2科目を御紹介します。

2 情報発信力向上（共同）について

本研修は、県職員と市町村職員の共同研修として、主事・主任級職員を対象に、2日間のカリキュラムで全3回実施しました。

近年では、多くの自治体でSNS*を利用した情報発信が行われております。SNSなど、多様化するコミュニケーション手法を積極的に利用していくことは、自治体の情報を効果的に発信するために、今後ますます必要となってきます。

そのような社会的ニーズに合わせ、本研修を実施することとなりました。

今年度実施した研修内容を御紹介します。

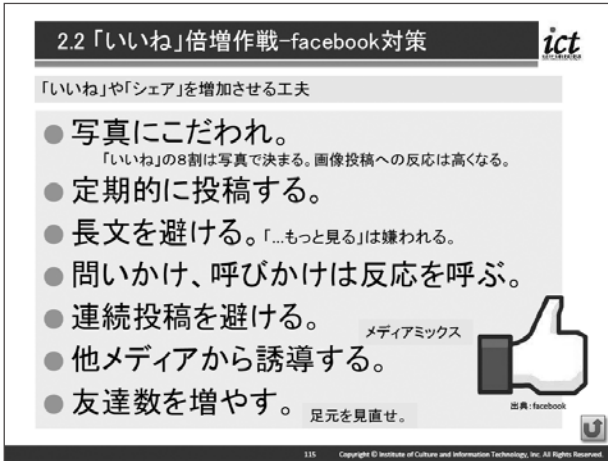
研修1日目の午前は、「SNSを活用した効果的な情報発信とは」というテーマで実施しました。SNSに関する基本的な情報や、SNSを積極的に有効活用している先進自治体や民間企業の情報発信事例が講師から紹介されました。途中、グループワークを通じて、各所属団体のSNS活用状況について情報交換も活発に行われました。

また、SNS業界の変化や今後の動向について学び、最新知識を身に付けることに繋がりました。



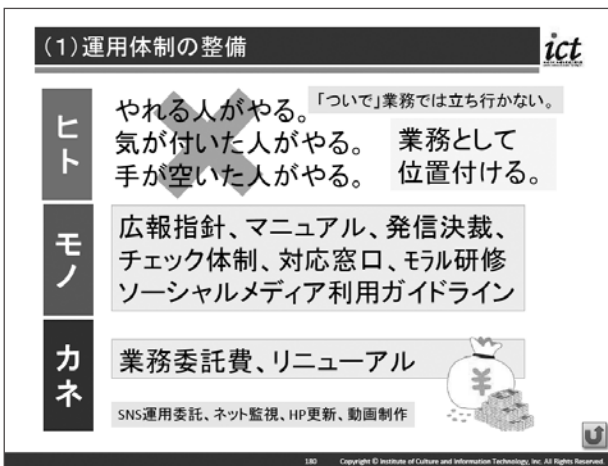
研修で使ったテキスト①

午後からは、「ユーザー数や閲覧数を増加させるためには」というテーマで講義が進められました。県・市町村が発信する情報を多くの市民に広げるため、「いいね!」や「シェア」、「リツイート」による拡散方法を習得しました。



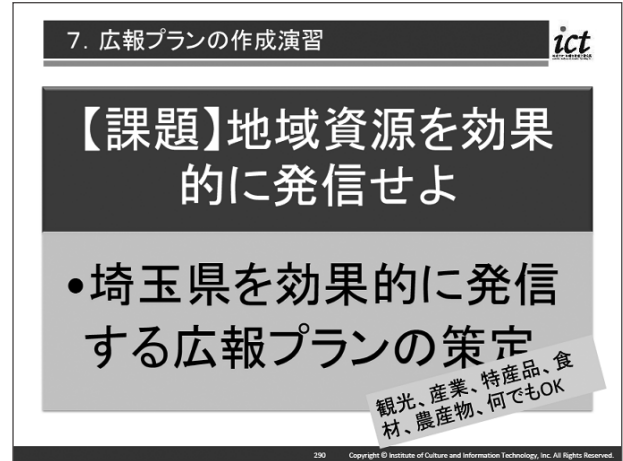
研修で使用したテキスト②

研修2日目の午前は、「情報発信に関する注意点や事故対策」というテーマで講義が進行しました。自治体がSNSを利用した情報発信を行うにあたり、実際に発生したトラブルを事例に、今後予測される事故（著作権トラブルなど）をクイズ形式で、講師・受講生の双方向性で検討し、今後、情報を発信していく際の防止策について理解を深めました。



研修で使用したテキスト③

午後は、5名～6名ごとのグループに分かれて、「広報プランの作成・発表」を行いました。実際に情報発信するテーマを決めて、テーマに応じたSNSを使用し、効果的な情報発信をするためのプランを検討し、それぞれ発表を行いました。



研修で使用したテキスト④

本研修を受講した研修生からは、「これまで何となく利用していたSNSなど、ソーシャルメディアについて、整理することができた。」「各種メディアの特性によって使い分け、戦略的な広報をしていきたいと思った。」など講義を受講して参考になったという多くの意見が寄せられました。

広報担当職員だけではなく、ぜひ多くの職員の方に御参加いただき、SNSを活用した効果的な情報発信能力向上に、御活用ください。

○カリキュラム

日 程	内 容
1 日目	SNSを利用した効果的な情報発信とは • SNSに関する基本的な情報について • SNSを積極的に有効活用している先進自治体や民間企業の情報発信事例を研究する ユーザー数や閲覧数を増加させるには • 最新のSNS業界の動向や変化について • 多くの市民に「いいね!」や「シェア」、「リツイート」をしてもらう工夫 • パブリシティの活用で情報を拡大させる方法 • 所属団体の情報発信に関する情報交換
2 日目	情報発信に関する注意点や事故対策 • SNS関連の事故や著作権トラブルについての事例、予測される事故を検討する 広報プランの作成・演習 • 事例を研究し、実際に広報プランの作成を行う

※ SNS：ソーシャル・ネットワーキング・サービス。
講 師：(株)情報文化総合研究所 佐藤 氏

3 公共MBA研修（共同）について

地方創生が喫緊の課題として地方自治体の重要なテーマに据えられた昨年度、当広域連合では、次代を担うグループリーダーの養成を図る研修の実施を検討しました。

県内市町村研修担当から寄せられたアンケートで、マーケティングなど自治体経営を学ぶことのできる研修の要望が寄せられていることを踏まえ、「各自治体が厳しい社会情勢のなか持続可能な運営に必要な要素は何か?」、「様々な部門のリーダーに求められる知識と手法は何か?」などの命題に答えるため、「公共MBA」研修を主幹・副課長・課長補佐級職員向け共同研修として2日間のカリキュラムで全1回実施しました。

本研修では、様々な部門において組織をけん引することを期待される職員が、幅広い知識と能力に裏付けされた確かな判断を行えるリーダーとして活躍できるよう、また、自治体経営に関する実践的な知識と手法を体系的に習得できるよう、基本的な事象から実践的な内容へと講義が展開されました。

1日目の研修では、公共MBAを概観し、自治体経営の本質を理解し、変化に的確な対応策を検討するうえで基本となるマーケティング論の講義を受け、グループワークで積極的に意見を出し合うことが求められました。ここでは、県職員と市町村職員の枠を超えて、多角的な視点と柔軟な発想により、一の提案から複数の意見が出されるなど活発なワークと相互啓発が図られました（写真1参照）。

2日目の研修では、組織論・人事制度論、ファイナンス論、グローバル化戦略など自治体経営の戦略的思考に欠かせない重要なツールが講義され、受講生の熱心な姿が見られました（写真2参照）。

受講生から「今後のまちづくりに本研修で学んだことを活かしていきたい」、「今回の研修からさらなる自己研鑽を積んでいく」など、意欲的な感想がみられました。

意欲・向上心の高い受講生の参加となったことを鑑みますと、研修後、受講生間のネットワーク構築、また活発な情報交換が推進され、研修修了者が地域活性化の実現に向けた牽引者となり活躍されることを願ってやみません。

当広域連合では、次年度も引き続き同研修を実施し、次代を担うグループリーダーを育成し、各団体の躍進の一助となるよう努めてまいります。



写真1：グループワークに真剣に取り組む受講生



写真2：関山講師の講義を熱心に聴き入る受講生

○カリキュラム

日 程	内 容
1 日 目	公共MBAとは ・公共MBAについて ・演習 マーケティング論 ・マーケティングとは何か ・マーケティングの手法 ・マーケティングのマネジメントサイクル ・演習
2 日 目	組織論・人事制度論 ・人事評価 ・OJT ・目標による管理と成果主義 ・演習 ファイナンス論 ・貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー ・投資 ・演習 グローバル化戦略とまとめ ・効果的な情報戦略 ・演習

「産民学官・政策課題共同研究」 ～共に考え、創る。埼玉の未来。～

◆産民学官・政策課題共同研究とは

県・市町村・企業・NPO及び大学等の協働による「政策研究」です。様々な主体が集まり、埼玉の未来を共に考えています。

産民学官それぞれの主体が持つ人材や情報、ノウハウ等を活用、組み合わせ、地域課題の解決に真に役立つ政策提言を行います。（多様な主体の連携による新たな取組や行政の政策立案等を支援します。）

また、研究を通して、企画力や課題解決力等に優れた人材の育成を目指します。

◆政策研究活動の概要

○ 期間

5月～2月（約10か月）

○ 頻度

月1回程度

○ 主なスケジュール

5月 オープニングセミナー（研究テーマに関する講演、第1回研究会）

6月～ 研究活動（グループ討議、フィールドワークなど）

9月～ 中間報告（中間段階での情報提供、意見交換による研究のブラッシュアップ）

2月 研究成果発表（政策提言を発表）

◆報告書

彩の国さいたま人づくり広域連合のホームページで、これまでの政策課題共同研究の報告書を公開しています。ぜひご覧ください。

<http://www.hitozukuri.or.jp/jinzai/seisaku/80kenkyu/01/top.htm>

◆平成28年度の研究成果について

各市町村へ意見交換や概要説明に伺います！

平成28年度の研究成果（①「サステイナブルタウン」を目指して～超高齢社会の包括的タウンマネジメント～、②多様な働き方「埼玉スタイル」の推進）について、「意見交換をしたい」「概要を説明してほしい」などご希望がありましたら、下記までお問い合わせください。

お問い合わせは、彩の国さいたま人づくり広域連合 政策研究担当まで！

電話：048-664-6685

E-mail：jinzai03@hitozukuri.or.jp

◆最近の研究テーマ

- 平成23年度**
- ① 都市部における緑地の保全
 - ② より良い被災者支援のための自治体のあり方
～東日本大震災を受けて～
- 平成24年度**
- ① 歴史的景観を生かした地域の活性化
～粕壁宿を事例として～
 - ② 自治体IT戦略
～SNSによる住民サービスの向上の可能性～
- 平成25年度**
- ① 観光資源としての農業の可能性
～久喜市をフィールドにして～
 - ② 自治体FM戦略
～公共施設管理の最適化に向けて～
- 平成26年度**
- ① 地域ブランドプロモーション
～Road to 2020オリンピック・パラリンピック～
 - ② ビッグデータ・オープンデータ活用戦略
～「宝の山」の活かし方～
- 平成27年度**
- ① 人口減少社会突破戦略
～2040年 埼玉県民705万人の安心に向けて～
 - ② 「埼玉県の空き家」の課題パターン抽出とその解決策の提言
- 平成28年度**
- ① 「サステイナブルタウン」を目指して
～超高齢社会の包括的タウンマネジメント～
 - ② 多様な働き方「埼玉スタイル」の推進

「政策研究よろず相談所」始めました！

県や市町村の政策研究や政策形成研修を総合的に支援するため、「政策研究よろず相談所」を開設しました。

皆さんの政策研究・政策形成研修を広域連合職員があらゆる方向からお手伝いします。

政策研究や政策形成研修のことなら「いつでも」「何でも」「お気軽に」にご相談ください！

◆平成28年度の主な実績

○政策形成研修の企画相談

広域連合職員による講義を実施（半日コース、2日間コース等）



28.5.30 「政策提言研修」(杉戸町)



28.6.1～2 中級職員研修「行政課題討議」(入間市)



28.9.6 職員研修「政策形成基礎」(戸田市)



29.1.11 女性活躍推進PT「政策形成基礎」(宮代町)

○政策形成に関する研修会の企画相談

共同開催(企画づくり、講師選定等)



28.7.15 「PDCA実践研修会」(美里町)
美里町と当広域連合で共催し、獨協大学の
大谷基道先生による講義を実施

○産民学官・政策課題共同研究に関する出前講座



28.7.29

「埼玉県空き家対策連絡会議特別講演会」(埼玉県)
産民学官・政策課題共同研究の研究成果について説明

上記のほか、政策研究会の運営方法などについてもご相談をお受けしています！

◆Q&A

Q 相談の申込期限はありますか？

ありません。いつでもご相談ください！

いつでも相談可能ですが、年度末等になると支援が間に合わなくなることもありますので、早めのご相談をお勧めします。

Q 何が相談できますか？

政策研究や政策形成研修のことなら何でもご相談ください！例えば、次のようなご相談をいただけます。

○職員研修の一環として政策研究グループを立ち上げる予定。どう運営したらよいか？

⇒広域連合で実施している政策課題共同研究の運営ノウハウに基づきアドバイスします。

○新しい政策課題に対処するための勉強会を行いたい。

⇒有識者のご紹介や、共同での企画づくりなどをします。

○広域連合の政策課題共同研究の政策提言の具体化に取り組みたい。

⇒政策提言のご紹介や、研究過程で得た人的ネットワークから適切な助言者のご紹介をします。

Q 相談の申し込み手続き等は？

申し込みに手続きはありません。また、支援の内容や進め方は、政策研究担当職員と皆様で相談しながら決定していきます。力を合わせて政策研究(研修)を推進し、地域課題の解決を図っていきましょう！

お問い合わせは、彩の国さいたま人づくり広域連合 政策研究担当まで！

電話：048-664-6685

E-mail：jinzai03@hitozukuri.or.jp

SNSで情報発信しています！

彩の国さいたま人づくり広域連合では、TwitterとFacebookで政策課題共同研究の様子や、採用や研修に関する情報などを発信しています。

Twitterの「フォロー」や「リツイート」、Facebookの「いいね！」や「シェア」による皆様の応援をよろしくお願いいたします！

1 政策研究担当

◆発信している情報

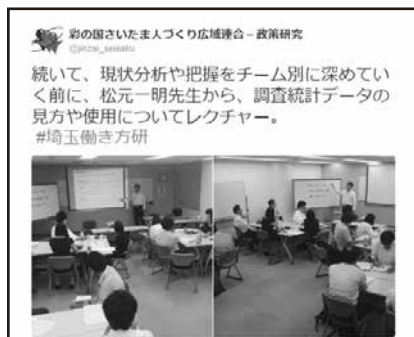
- ・産民学官・政策課題共同研究の研究会の様子
- ・過去の研究成果のダイジェスト版
- ・各イベント（中間報告会や成果発表会）の告知、レポート など

◆Twitter

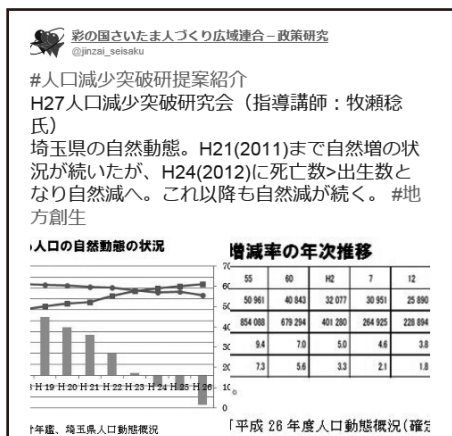
アカウント名：彩の国さいたま人づくり広域連合 政策研究 (@jinzai_seisaku)

https://twitter.com/jinzai_seisaku

【研究会の様子】



【過去の研究成果のダイジェスト版】



【各イベントのレポート】



◆Facebook

Facebookページ：彩の国さいたま人づくり広域連合－政策研究担当

<https://www.facebook.com/1593552130955555/>

【研究会の様子（詳細）】



【各イベントの講演概要】



2 人材開発部

◆発信している情報

- 埼玉県内市町村、一部事務組合の採用情報
- 採用合同説明会や採用情報フォーラムの開催情報
- 当広域連合での研修情報

◆Twitter

アカウント名：彩の国さいたま人づくり広域連合－人材開発 (@sai_hitozukuri)

https://twitter.com/sai_hitozukuri



あとがき

彩の国さいたま人づくり広域連合政策情報誌「Think-ing」は、県・市町村職員の政策研究成果や政策提言、有識者の寄稿、事例紹介等を掲載することにより、県・市町村職員の政策形成能力の向上を図り、また、各自治体の政策立案を支援することを目的として、平成11年度に発刊しました。

今回も、多くの皆様から論文をお寄せいただき、心より感謝申し上げます。

また、今号のテーマを募集した際に、様々なテーマ案をお寄せいただきました皆様も、大変ありがとうございました。

本誌は、来年度も時宜を得たテーマを設定し、発行する予定です。

本誌に対する意見、感想、次号へのアイデア、掲載論文の活用例などを下記メールアドレスまで是非お寄せください。今後の誌面づくりの参考とさせていただきます。

(彩の国さいたま人づくり広域連合 事務局 政策管理部 政策研究担当)

彩の国さいたま人づくり広域連合政策情報誌

Think - ing 平成 29 年 3 月 第 18 号

編集・発行 彩の国さいたま人づくり広域連合

事務局 政策管理部 政策研究担当

〒331-0804

埼玉県さいたま市北区土呂町 2 - 24 - 1

電話 : 048-664-6685

E-mail : jinzai03@hitozukuri.or.jp

URL <http://www.hitozukuri.or.jp/jinzai/seisaku/seisaku.htm>

※本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

※本誌に掲載されている論文等は、執筆者の知見、自由な発想に基づいて執筆されているものです。



彩の国さいたま人づくり広域連合は、

地方が主役となる分権時代の「人づくり」を目指して、埼玉県と県内全市町村が設立した
地方自治法に基づく「広域連合」（特別地方公共団体）です。

「人材開発事業」「人材交流事業」「人材確保事業」を3本柱として事業を展開しています。