

# 《4》 一歩進んだ「公民連携」の取組

## ① 「共創フロント」の果たした役割

### 「横浜市共創フロント事業に関する共同研究全体報告書より」

執筆

一般財団法人

地方自治体公民連携研究財団

#### 1 共創フロントとは

横浜市の共創フロント事業は、民間からのどのような提案に対しても広く窓口を設けるという行政としては非常に野心的な取組である。共創フロントの実現事例を元に行った本研究も、共創推進事業本部（以下、共創本部という）に対する弊財団のフロント提案という形でまとめたものである。共創フロントという新たな仕組みを活用した横浜市の民間提案制度は、今までに無かったような様々な公民連携プロジェクトを実現化に導いている。

詳細については、①共創フロントの目的、②提案の対象、③共創フロントでの調整の基本的な考え方、④実際のプロジェクトの進め方、⑤民間提案の留意点、⑥実績の項目で以下に整理している。

#### ● 共創フロントの目的

共創本部では、行政と民間が互いに対話を進め、新たな事業機会の創出と社会的課題の解決に取組むために、平成20年6月30日に、民間からの相談・提案を受け付ける窓口（通称「共創フロント」）を設置した。

#### ● 提案の対象

共創フロントへの提案は、(1)横浜市が持つ広告等媒体の活用、(2)公共サービスにおける民間のノウハウや資金の活用、(3)遊休公有財産の民間による活用、(4)横浜市とのタイアップ、(5)その他公民連携に関する事項などに関して、企業やNPO等を主たる対象としている。

#### ● 共創フロントでの調整の基本的な考え方

行政の意思決定の手順や適切な人材については外部から

は分かりにくいいため、共創フロントが窓口・庁内調整等を担う役割を果たす。基本的に共創フロントは民間提案者と担当課の「橋渡し」といった調整業務が主であるが、適切な担当課がないなどの場合には共創本部独自の事業として対応する場合もある。

予算・担当分野を持たない共創フロントは、柔軟に民間の相談に対応し、民間とともに企画・実施していくことが可能であり、そのため民間の事業化に対応できるスピード感を実現できる。また一方で、民間との関係においては公平性・透明性・中立性の観点に立ち、行政として適切な距離感を維持しながら調整を進めている。

#### ● 実際のプロジェクトの進め方

共創フロントは、民間との対話の中から、民間が行政に求めていることを広義の公共

的の実現に合致する形に変換していくことで支援を行う。実際プロジェクトの実現にあたっては、様々な手法で支援を行っている。また、担当は当事者意識を持つて事業に対応することも特徴的である。

#### ● 民間提案の留意点

受け付けた相談・提案は、共創本部が民間と各局の橋渡し役となつて検討する。しかし相談・提案者がそのまま事業実施者になることを保証するものではない。また、相談・提案内容の取り扱いについては、アイデアの保護に留意しつつ、手続きの透明性や公共性を担保している。

#### ● 実績

共創フロントの開設以降、193件の提案を受け付け、52件が実現している。(20年6月30日～22年12月31日)

※以下、表1内案件に関する提案者、関係区局、関係機関の担当へのヒアリングより考察した内容を記載する。

## 2 フロント提案の仕組み

フロント提案の仕組みは、はじめに民間から「フロント提案」という形で様々な提案が行われる。共創本部の担当者は、民間の提案者と協議しながら公民連携事業として提案がふさわしいかなど様々な視点から取捨選択を行い、プロジェクトを事業化に向けて磨き上げていく。

次に、担当者は行政内外の「誰に相談すればよいか。誰と事業を実施すればよいか」の水先案内を行う。特に横浜市のように大きな組織では、相談に適した人材・組織を把握することは容易ではないためフロント機能の有効性が発揮される。多くのプロジェクトでは事業化等に係る担当課が別にある場合が多いため、フロント担当者は行政での合意形成が円滑に進むように、行政内部でわかりやすい言葉や仕組みに「翻訳する」ことを行う。例えば、日本IBMと横浜市立学校とのコラボレーション(事例⑦)では、共創フロントが教育委員会担当者を紹介し、さらに現場の先生が使用する指導案

表1 共創フロントへの提案が実現した主な事例

No.	提案者	関係区局	協力機関	提案タイトル	概要
①	コトラボ合同会社	健康福祉局	・(株)K2インターナショナル ・NPO法人さなぎ達	厚生労働省「先進的 事業支援特例交付金」の活用提案	厚生労働省の先進的 事業計画に基づく市町 村提案事業として、寿地区での高齢者の 居場所運営と自立支援、ニート若者自立 支援を連携して行う事業所を設置。石川 町北口にお好み焼き「ころんぶす」石川 町駅前店をオープン。
②	NPO法人 Check	共創推進事業 本部	(財)横浜観光コンベン ション・ビューロー	ユニバーサルタイ レマップの作成	「横浜観光ユニバーサル レマップ」を作成し、インターネット上で公開。
③	学校法人都 築第一学園 横浜薬科大学	・環境創造局 ・戸塚区役所	—	公園野球場におけ るネーミングライ ツ	俣野公園野球場につい て、民間からの提案 募集型ネーミングライ ツを導入。
④	JFEエン 지니어リング(株)	健康福祉局	・(福) 横浜愛育会お おぐち工房第2 ・(福) 紡ふらんすば ん	障がい者の就労の 場・販売ルートの 確保	市内の障がい者地域 作業所で制作したパ ンを、JFE エンジン アリング(株)横浜本 社にて販売。
⑤	電源開発(株)	環境創造局	—	下水汚泥から再生 エネルギーの創出・ 活用についての公 民連携による共同 研究	温暖化対策として、 下水汚泥からエネル ギー資源(燃料化)を 創出・活用するため、 公民連携による共同 研究を実施。研究結 果については、今後 の事業化に向けた検 討の一つのモデルと して活用。
⑥	楽天(株)	共創推進事業 本部	NPO 法人横浜 NGO 連絡会	よこはま国際協力 チャリティーオー クシオン	楽天オークションサ イトを利用して、国 際貢献のためのチャ リティーオークシ オンを実施。共創 推進事業本部が後 援。
⑦	日本 IBM (株)	教育委員会事 務局	—	横浜市立学校との コラボレーション 授業の実施	日本IBMの社会貢 献活動として、「環 境」「英語」「理 科」の教育支援プ ログラムを、同社 社員がボランティア として、学校で授 業を行う(小中8校 で実施)。
⑧	関外地区3 商店街 横浜市歌で 盆踊り実行 委員会	共創推進事業 本部	—	「横浜市歌で盆踊 り」プロジェクト への支援	Y150をきっかけと した、新たな市民文 化の創造を掲げ「横 浜市歌」で盆踊りを 企画。市内各所へ の普及活動及びサ ポートを実施。
⑨	(財)起業家支 援財団	・市民局 ・こども青少 年局 ・健康福祉局 ・環境創造局 ・経済観光局	—	iSB公共未来塾 (内閣府「地域社 会雇用創出事業」 の開催・運営協力	NPOや社会的企 業などの人材育成、 運営力強化などを 目指して、iSB公 共未来塾の開催に あたって、その広 報・周知や講座コ ンテンツの提供な ど、横浜市と連 携・協力体制を構 築。
⑩	(株)大川印刷	・APEC・創 造都市推進 事業本部 ・健康福祉局	・NPO 法人イン ターナショナル ・(株)エヌディー シー・グラフィ ックス ・NPO 法人アト ピック地球の子 ネットワーク ・(株)横浜ロイヤ ルパークホテル ・ヨコハマ創 造都市セン ター	食品原材料表示の バリアフリー化	NPO 法人イン ターナショナル、 大川印刷、NDC グラフィックスの 三者連携で「食の ピクトグラム」を 開発して事業化。 APEC 横浜開催 向け、主要ホテル、 レストランが採 用。APEC 関係 会議レセプシ ョン等で使用。

の形式で提案することをアド  
バイスすることで、民間企業  
のCSR提案としての授業が  
より市立学校で実施されやす  
くなっている。

また、提案に対して、共同  
プロジェクトとして実施する  
にふさわしい民間事業者がい  
れば、共創本部は紹介・コー  
ディネイト・マッチングも行

う。横浜企業の連携による食  
材ピクトグラム(絵文字の活  
用)の開発と普及の事例(事  
例⑩)では、大川印刷・NP  
O法人インターナショナル  
(ピクトグラム発案者)・ND  
Cグラフィックス(デザイン  
会社)及び横浜市内ホテル  
の連携を支援することで、AP  
EC関係会議レセプション等

の場で活用するなど様々な国  
の人たちが安心して食事をと  
る支援となった。

共創フロントの特色とし  
て、担当者は提案者とともに  
「当事者意識を持ってプロ  
ジェクトを推進」していくこ  
と、またその際、行政担当者  
が「提案者が相談できる」相  
手であることもフロント事業

の大きな特徴である。従来行  
政には公平性・透明性・中立  
性の担保の観点から民間から  
の相談に乗る仕組みはあまり  
なかったが、「共創フロント  
の公民連携推進に当事者意識  
を持ってのぞむ姿勢」が公民  
連携プロジェクトを実現に導  
いている。さらに民間と共同  
事業となるため、常に事業化

を目指し、民間のスピード感での仕事を進めることも大きな特徴といえる。例えば、横浜市のバイオマスを活用した再生エネルギー創出の共同研究（事例⑤）では、共創フロントを通して共同研究という手法で官民の有用で詳細な技術的対話を実現している。

民間に対して様々な「場」を提供することも共創フロントの特徴である。上記のような対話の「場」を提供するだけでなく、実際の社会実験的な取組の具体的な「場」、企業のCSRの「場」の提供も行う。例えば前述の横浜企業の連携による食材ピクトグラムの開発と普及（事例⑩）やiSB公共未来塾（内閣府）地域社会雇用創出事業）開催協力（事例⑨）では、横浜という場所・ブランドを提供している。

また、横浜市と連携することで、市民団体やNPOは社会的な信用や横浜のブランドイメージを活用することも可能となる。ユニバーサルトイレの「横浜観光トイレマップ」の作成・公開（事例②）を行っているNPO法人Checkは横浜市と連携することで、他の自治体や民間企業からの信頼を得ることが出来たようだ。

また、事業化に伴う民間への広報の支援も大きな特色で

ある。NPOや市民団体などは広報の手段を持っていないため広報には限界がある。共創フロントは、メディアへの活動内容の紹介や、テレビ局などの企業との連携の「橋渡し」をすることで民間を支援している。資金も組織もない市民団体の思いから発したBonDance 横浜市歌よこはまアラメヤ音頭の制作と普及（事例⑧）は、市の協力のもとマスコミと連携しながらAPEEC関係会議等でのお披露目を実現できている。

### 3 共創フロント事業の課題整理

共創フロント事業の課題は①行政の視点からのフロント案件全体に関する課題、②行政の視点からのフロント案件のうち特に資産等に関する課題、③民間事業者の視点からのフロント案件全体に関する課題、④市民団体・NPOの視点からのフロント案件に関する課題の4つに整理することができるとが。

#### ●行政の視点からのフロント案件全体に関する課題

(1) 行政内部での共創本部の業務内容の周知  
共創フロントの業務内容が行政内で必ずしも周知されて

いないため、「前例がない」などの理由で行き詰まってしまった事例も多い。また、共創本部担当者の庁内の人的ネットワークを活用することで担当できる人材に行きあたって実現した事例も見られる。今後貴重な民間提案の取りこぼしがないように、どの部署・どの担当がどのような役割を果たせるのかに関する一層の情報整理・活用の方策が求められる。

#### (2) 共創本部の予算・権限との関係

共創フロントの場合、予算・権限を持たないからこそ、事業の詳細まで相談に乗ることが出来た事例もある。一方で、予算があれば初期の支援を行い有効な事業を実現できた可能性もあると想定される。共創フロントは提案者側の立場を十分に理解し、提案の事業化に向けて相談に乗ることが大きく評価されているが、今後予算・権限と公平性・透明性の両立策について検討する必要がある。

#### (3) 共創本部・担当課との役割分担の明確化と効率化

共創本部がプロジェクトをパッケージ化して担当課と調整することにより円滑に事業が進んでいる事例も多い。逆に解釈すれば、共創本部で十分な調整が不可欠であり、それが無ければ実現化しない場合も想定される。今後、共創本部はどこまで民間提案を支援できるのか、担当課との役割分担をどのように考えるかの見極めが非常に重要になるが、現状ではケースバイケースとなっている。役割分担を明確化して効率的に事業を実施することが求められる。

(4) 共創本部の事業関与の継続性の担保  
多くの実現案件では、担当課が決まっているが今後も継続的に共創本部の参画・役割を期待している場合もあり、共創本部が「どこまでアフターフォローするのか」「事業化後の行政の対応体制」に関する見極めも重要となってくる。また事業途中で民間の意欲が低下した場合、どこまで継続的にフォローしていくかも今後の課題となる。さらに行政の組織変更の公民連携事業への影響（事業継続性）を心配する声もあることに留意する必要がある。

#### (5) 担当と組織の関係

実現事例を第三者的に見ると担当者力量などの属人的な要素が影響している場合があると思われる。提案の機会や事業進捗において属人的な要素を否定するものではないが、事業量が増大した場合の対応もあり、組織的に対応できる部分を増やしていくことが望ましい。

#### (6) 実施事業の評価・モニタリングの重要性とノウハウの蓄積

今後行政内部でも事業の成果を評価するとともに、継続的にモニタリングを行い、今後の取組の参考にすることが必要である。また、これまでに蓄積してきた公民連携のノウハウを今後組織的に活用できるように体系的にまとめるとともに、情報として内外に発信していくことが求められる。

#### ●行政の視点からのフロント案件のうち特に資産等に関する課題

#### (1) 行政側の公共性担保と民間インセンティブの確保

共同研究などの民間との対話を反映し行政が事業化を決定した後に事業者選定が想定される場合でも、行政の立場としては事業者選定の公平性を担保するため提案者を優遇することはない。そのため、民間事業者が革新的な提案を行うインセンティブが働かないことが大きな課題となる。官民の対話の成果をより積極的に活用していくためには、最終的に採用されるような有効な提案を行った事業者には選定の際有利な条件を獲得できるなどの仕組みの検討が必要である。

#### (2) 価格に関する対話

またコスト削減に関する検討は民間の得意とするところであるが、価格に関する詳細な検討は後の事業者選定の際に大きな影響があるため現状では対話による検討を行うことが難しい。しかし公民連携の有効性を発揮していくためには、価格に関して詳細な議論が出来るような仕組み・ルールづくりの検討が必要となる。

### ●民間事業者の視点からのフロント案件全体に関する課題

(1)現場ニーズを把握している民間としてのより積極的な行政への売り込みと共創フロントの活用

寿町の高齢者・ニート自立支援施設のリニューアル・設置(事例①)のように、現場で活動している主体は地域特有の細かいニーズを把握している場合が多い。また保野公園野球場の提案型ネーミングライツの実現(事例③)のように、保野公園野球場の価値は横浜薬大だからこそ提案できたものである。民間は現場を知っており、行政の不得意なマーケティングが出来ていることを、民間はより積極的に行政にアピールして、提案を行っていく必要がある。また、従来行政は自ら仕組みを作り対応してきたが、今後は

成功事例のノウハウを生かし、積極的に民間活動団体を活用することが求められる。(2)企業の方針転換など継続的な関与の難しさ

社会状況の変化等に合わせた事業方針転換の可能性は常にあり、CSR的な活動においても例外ではない。ある程度の事業性を事前に想定している場合は中止・縮小の可能性があることや、担当に裁量権がある場合、担当の変更により取り組みに温度差が出ることを民間・行政で十分すり合わせておけば、「もう少し積極的に関与してくれるはずではなかったのか」「担当のやる気の問題があるのでは」といった双方の誤解を避けることも可能となる。

### ●市民団体・NPOの視点からのフロント案件に関する課題

(1)行政による機会提供・権威付けの活用、行政からの資金提供を前提としない提案

ユニバーサルトイレの「横浜観光トイレマップ」の作成・公開(事例②)は、行政に対して場の提供・横浜での実施というプランディングを求め、資金は民間地団会社へのデータ提供の対価として調達する手法で事業化に成功している。苦しい財政状況により補助金等は削減される傾向

にあるため、民間が公民連携の事業を実施する際には、資金的支援とそれ以外の支援を明確に分けて行政にアプローチすることが成功のポイントとなる。

また、BonDance 横浜市歌よこはまアラメヤ音頭の制作と普及(事例⑧)でも、CDの作成費用は自己調達、DVD作成も民間スポンサーにより実現しており、行政に資金援助を求めていることで行政との良好な連携を実現することが出来たと考えられる。

(2)事業の趣旨・仕組み・役割分担の十分な事前理解

横浜国際協力のためのチャリティー・オークション「ハマオク」の実施(事例⑥)のように、事業者間の役割分担について双方が事前に十分理解していなかったため、オペレーション方法を大きく変更した事例がある。公民連携を実施する際には事前に事業の主旨や仕組みを十分に把握して参画することが重要である。

(3)NPO・市民団体のスポンサー獲得の難しさ

どの事業においても資金調達、スポンサー確保は非常に難しい。特にNPOや市民団体はスポンサー獲得のノウハウが少ない場合が多い。行政

と連携することにより信頼性・波及力を上手く活用しつつ、そのノウハウを持つ関係者を巻き込みながら事業を組み立てていくことが求められる。

### 4 共創フロントの優位性と今後の可能性について

#### ①共創フロントの優位性

実現事例の調査・分析を通して、共創フロントとして公民連携を実現する優位性は、(1)「誰にでも開かれた窓口」の提供、(2)民間との対話の重視、対話・検討の「場」の確保、(3)あくまでも事業化を目指した対応、(4)行政担当者の当事者意識を持ったプロジェクト参画と民間のスピード感・柔軟性にあつた事業実施、(5)官民だけでなく市民のコーディネート・マッチングによる事業実現、(6)公的イメージの活用(広報支援等)の6点にまとめられる。

#### (1)「誰にでも開かれた窓口」の提供

共創フロントは民間のどのような提案に対しても開かれた窓口となつている。公民連携の提案としてふさわしくないため実現しないものもあるが、民間へのワンストップの窓口があることは民間にとつて非常に有意義であるとの指摘も多かった。また、開かれ

た窓口であるため様々な案件が提案され、共創フロントの可能性を高める効果もあつた。

#### (2)民間との対話の重視、対話・検討の「場」の確保

共創フロントでは、民間との対話を非常に重視している。事例ヒアリングにおいても「相談できる」「どうすれば実現できるかを一緒に考えてくれる」との評価が非常に高かった。従来行政では事業化などに関して相談する部署を持たず、また、公平性・透明性の観点から特定の企業の相談を受けることが難しかった。しかし、このような対話の場を設けることによつて、従来実現しなかつたような新たなプロジェクトが実現している。

#### (3)あくまでも事業化を目指した対応

従来行政が実施する事業の場合、行政内での検討を行った結果実施を決定するが、共創フロント案件では、あくまでも事業実現を前提とした検討を行っている。そのため事業実施途中でも実現化手法や連携する相手を柔軟に変更できている。

#### (4)行政担当者の当事者意識をもつたプロジェクト参画と民間のスピード感・柔軟性

にあった事業実施に、共創フロントの担当者は、

実現化を目指すプロジェクトについて当事者意識を持って活動している。そのため民間メンバーからの信頼を受け、

官民の立場の違いを超えた円滑なコミュニケーション・調整を行うことが可能になっている。また、円滑な庁内調整や横断的な判断を実施し、民間のスピード感・柔軟性にあつた対応ができています。

(5)官民だけでなく市民のコーディネート・マッチングによる事業実現

共創フロントは、民の窓口となつて官民の調整を行うだけでなく、関係する他の民間・NPO・市民を紹介することにより、事業実現に向けて尽力している。NPO・市民のネットワークには限界があるため、共創フロントによる市民連携のコーディネート・マッチングは非常に有用である。

(6)公的イメージの利用（広報支援等）

市民団体やNPOでは社会的な信頼性が十分でない場合もある。しかし横浜市と連携することによりプロジェクトの権威付け・信用度を上げることも可能になる。また、市民団体やNPOでは新聞・テレビなどへの接触が容易ではないが、横浜市の支援によりマスコミに対して広報を行うことが容易になる場合もある。

る。

●フロントにより創造された価値

共創フロントという公民連携手法により提案プロジェクトが実現するだけでなく、新たな価値が創造されていることも分かった。

ユニバーサルトイレの「横浜観光トイレマップ」の作成・公開（事例②）や、寿町の高齢者・ニート自立支援施設のリニューアル・設置（事例①）は、現場のニーズを理解した新たな担い手を育成・連携した好事例である。

また、日本で初めての提案型のネーミングライツを実現した保野公園野球場の提案型ネーミングライツの実現（事例③）は、けっして知名度が高いとはいえない野球場でも地域との共生を目指す大学には大きな潜在的な価値があることを示した好事例である。資金も組織もない「市民団体の思い」から発したBon Dance横浜市歌よこはまアラメヤ音頭の制作と普及（事例⑧）は、共創フロントがアドバイスを行い様々な関係者との「橋渡し」により市歌を再発見させようという地域・市民の思いの実現した好事例である。

横浜企業の連携による食材ピクトグラムの開発と普及

（事例⑩）は、今後社団法人を活用した新たなビジネスモデルの創出に繋がった好事例といえる。また、アラメヤ音頭、食材ピクトグラムはともに横浜発・横浜ブランドを背景にした事例（事例⑧、⑩）であり、地域ブランド・シビックプライドの創出につながる可能性を秘めている。

日本IBMと横浜市立学校とのコラボレーション（事例⑦）は、企業CSRの場を提供しつつ公立の小中学校での新たな視点での事業を実現している。また民間事業所での行政による障がい者地域作業所等支援事業の実施（事例④）では、販売の場を提供することが今まで想定していなかった新たな社会貢献を実現することに繋がっている。また、これらのCSRの活動を通して民間としては新たな行政との関係を築く機会（表2参照）にもなっている。

●更なる公民連携を実現していくために

共創フロントの実現事例について調査・分析を行ったが、今後一層の公民連携型事業の推進のためには、(1)共創フロント事業の行政内外の更なる認知向上、(2)共創フロント発のプロジェクトの積極実施、(3)共創フロントへの提案の選別・別窓口の開設の可能性

性3点が必要になると考えられる。

(1)共創フロント事業の行政内外の更なる認知向上

行政内はもちろん、民間企業やNPO、市民団体、市民に対して、行政の窓口機能として共創フロントがあることを周知させることが重要である。そのためには共創フロント事業に関する成果発表なども有用であると考えられる。また民間企業がCSRを実施する場合は、既存の取引のある部署を対象に行うが、行政の公平性・透明性確保の観点から実現しない場合も想定されるため、共創フロントのような窓口機能を活用することで行政との関係の糸口を掴むことも出来る。さらに、今後共創フロント事業を継続するとともに、他の自治体に対してもノウハウを開放し、同様の取組の全国展開を促すことは公民連携市場の拡大にもつながる。

(2)共創フロント発のプロジェクトの積極実施

フロント案件の多くは、共創本部が仲介・調整を行うものがほとんどである。しかし横浜国際協力のためのチャリティー・オークション「ハマオク」の実施（事例⑥）や保野公園野球場の提案型ネーミングライツの実現（事例③）などは、共創本部が主体的に

対応した事業であり、大きな成果を収めているため、今後多くの案件実現のためにも行政が従来の部署・権限にしばられずに柔軟に対応していくことが望まれる。今後、案件を増やすことにより民間提案を吸収し、より多くのノウハウが蓄積することで円滑に官民の連携が実現する可能性も高まる。

(3)共創フロントへの提案の選別・別窓口の開設

共創フロントは広く民間に窓口を開放し、様々な案件に対応できることを特色としている。しかし、事業提案・事業者選定に係る案件、資産関連の案件、行革関連の案件など、調整に時間のかかる案件や行政全体としての意思決定が必要な案件については別の窓口を設け時間をかけて検討する体制も考えられる（例えば資産活用提案フロント、行革推進提案フロントなど）。その際、事業者選定等の公平性・透明性を担保するため、事業者選定業務と切り離れた組織で対応することも考えられる。

●今後の共創フロント成果の活用

民間は公民連携による新たな市場を求めているが、行政は透明性・公平性の確保のため躊躇しているのが現実であ

表2 共創フロントの実現事例とその効果の分類

効果	実現事例(事例No.)
新たな担い手の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■寿町の高齢者・ニート自立支援施設のリニューアル・設置(①) →「地域のやる気」に報いる事業実現</li> <li>■ユニバーサルトイレの「横浜観光トイレマップ」の作成・公開(②) →民間の担い手がユニバーサルトイレのマップを実現</li> <li>■日本IBMと横浜市立学校とのコラボレーション(⑦) →通常の学校教育とは異なった視点で、キャリア、理科、国際理解、環境等の学習実施</li> <li>■iSB 公共未来塾(内閣府「地域社会雇用創出事業」)開催・運営協力(⑧) →起業家に対する機会提供の拡充</li> </ul>
新たな価値の再発見	<ul style="list-style-type: none"> <li>■俣野公園野球場の提案型ネーミングライツの実現(③) →(市では想定していなかった)野球場の価値の発掘</li> </ul>
地域・市民の思いの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>■Bon Dance 横浜市歌 よこはまアラメヤ音頭の制作と普及(⑧) →APECでの実施</li> </ul>
地域ブランド、シビックプライドの創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>■Bon Dance 横浜市歌 よこはまアラメヤ音頭の制作と普及(⑧) →国際観光の一手段として音頭を活用</li> <li>■横浜企業の連携による食材ピクトグラムの開発と普及(⑩) →横浜発のもてなし手法の開発</li> </ul>
ビジネスモデルの創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>■横浜市のバイオマスを活用した再生エネルギー創出の共同研究(⑥) →民間との対話の新たな手法の獲得</li> <li>■横浜国際協力のためのチャリティー・オークション「ハマオク」の実施(⑧) →発展途上だが可能性あり</li> <li>■横浜企業の連携による食材ピクトグラムの開発と普及(⑩) →新たなビジネスモデルとして発展の可能性</li> </ul>
新たなCSRの場の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>■民間事業所での行政による障がい者地域作業所等支援事業の実施(④) →民間に対する新たなCSRの場の提供</li> </ul>

る。しかし今回のように工夫をすれば、民間との対話により市場ニーズや効率化あるいは潜在的な価値について認識する機会を得ることが出来る。一方民間も、行政の対応により、ソフト支援・ノウハウ提供、ブランドの利用等の支援が出来ることを認識することが重要で、行政の立場を十分理解した連携提案を行う必要がある。

また、共創フロントによる公民連携事業を実施することには、自治体職員「自治体はなすべきコアな仕事とは何か？」ということの理解に非常に役に立つ。民間に出来ることを見定め、行政にしか出来ないこと・真に行政に求められていることに注力することが、今後の行政のあり方を考える上で非常に有用であろう。窓口機能を提供することを通して、多様な主体のあらゆる知力と力を連携することが出来た点で、共創フロントでは価値のある取組といえるのではないだろうか。

## コラム

### オープンマインドでのコミュニケーションから共創を…

ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社代表取締役副社長

(前共創推進事業本部担当部長) 小林 賢次郎

「公民連携」という用語は今では広く浸透しており様々な使われ方をしますが、一般的には中央政府あるいは地方自治体の「官」と、民間企業あるいは市民団体の「民」との事業連携を指す。従って、「官民連携」という表現の方がより正確に実態を表しているが、日本では欧米の「Public Private Partnership (PPP)」の訳語として「Public」を「公」としたため、「公民連携」が広まったものと考えられる。

そもそも「官」と「民」あるいは、「Public」と「Private」は相反する対語であり、対照的で異なる領域を示し、それぞれの意味合いはその相対的な位置づけが意識されたときに際立つ。「民間(企業)は利潤最大化が究極の目標であり、市場競争にさらされているので効率的・創造的」であり、一方、「官(行政)は、国(市)民生活の向上を目指し、利潤動機・競争がなく効率性の尺度には縛られず、安定的で堅実」である等々。対立する「公」と「民」の連携としてとらえると、これまでの「公民連携」が、民営化、民間委託等、領域の見直しといった観点から語られることが多いのも無理はない。

しかしながら、「共創」による新たな「公民連携」を実現するには、「公」と「民」が対立する二分法的な固定概念を捨てる必要がある。現代を表すキーワードの1つに「ボーダーレス」という言葉があり、ヒト、モノ、カネ、そして情報は、国境を越えてグローバルに行き交っている。概念的な世界でもボーダーレス化は進み、例えば資本主義と社会主義を分ける境界線が曖昧になると同時に、「Public(公)」と「Private(民)」についてもその

領域を分ける境目は判然としなくなっている。今では、民の代表たる営利企業の社会的責任が強く問われ、社会起業家という「公」と「民」両方の側面を持つ者も出現し、従来の公益事業を民間法人が担うケースも少なくない。「民間企業は利益至上主義で不安定」「役所は前例主義で保守的」等、旧来のステレオタイプの見方から一義的に相手を決めつけて見ることは、新たな公民連携の可能性を見逃す要因となる。「公」と「民」は、お互い大きく変わってきており、その変化は現在も続いている。

「公」と「民」が、対等な立場で直に接し、先入観を捨てオープンマインドでコミュニケーションを重ね、相手の強み、弱み、相似・相違点、ニーズを改めて認識することから、新たな発想が生まれ、革新的な公民連携事業が「共創」できる。勿論、新たな試みが必ず期待された成果をもたらすとは限らず、逆に批判の対象になることも十分あり得る。新しいことへのチャレンジはリスクを伴うが、リスク無しには新たな付加価値は得られない。「公」の仕事には、安全安心の観点からリスクの最小化を第一義に考えなければいけないものも確かにあるが、そればかりではない。失敗から学び再チャレンジすることが許されるのは「民」だけの特権ではなく、その証左にPPPの先進国、英国では、政府が試行錯誤を何度も重ねながらPPPの制度を進化させてきている。「目先のリスク回避のためにより大きなリスクを長期的に背負っているのではないか」との不安を今の日本に感じることはないだろうか。変化のスピードが速まるなかで、前例を踏襲しチャレンジをしないことへのリスクは大きく、その付けは将来必ず回ってくる。