

視 察 調 査 報 告 書

委 員 会 名	総務企画委員会
参 加 者	委員長 柴田 敏光 副委員長 野本 篤 委 員 鈴木 雅子 前田 麗子 土谷 直樹 青山 晃子 加藤 嘉哉 鈴木 静男 鈴木 英樹
視 察 日 時	令和5年1月24日（火）13:30～15:00
視察先・概要	兵庫県神戸市 人口：1,512,287人 世帯数：742,575世帯 面積：557.03 k m ²
視 察 項 目	公民連携の取組について
視 察 概 要	<ol style="list-style-type: none"> 1 神戸市におけるスタートアップ支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> ・2016年、全国に先駆け、スタートアップ支援事業開始 ・2020年には支援社数延べ500社以上、資金調達額140億円の累積実績を達成 ・2050年にはグローバルメンター制度などイノベーションが生まれやすい環境をつくり革新的に課題を解決し、支援社数1000社を目指す 2 Urban Innovation KOBE <ol style="list-style-type: none"> (1) 概要 <ul style="list-style-type: none"> ・柔軟な発想や優れた技術力を持つ「スタートアップ」と社会・行政課題を詳しく知る「市職員」が協働して最適な解決方法を見出し、サービスの構築・実証を目指すプロジェクト ・採択件数55件、課題解決率93%、継続利用率66% ・21自治体へ事業展開 ・神戸市職員として3年任期でスタートアップ支援を行う外部人材を「イノベーション専門官」として登用 (2) 主な採択事業 <ul style="list-style-type: none"> ・神戸市FAQサイトのUX/UIの実証検討（2020年下期） ・衛星データを活用した遊休農地の効率的な把握（2020年下期） ・スマートロックとICTによる学校施設の管理（2021年上期） (3) 行政職員側のメリット <ul style="list-style-type: none"> ・先進的アイデアの収集 ・スタートアップとのネットワーキング ・事業の効果検証 ・仕様書からの解放・調達期間の短縮 ・職員のITリテラシーの向上 (4) スタートアップ側のメリット

- ・ 行政課題の理解向上
- ・ 概念実証：使われるサービスの開発
- ・ 神戸市との取引による信用・実績づくり
- ・ メディアへの露出
- ・ 神戸市による調達

3 神戸市が公民連携に取り組む背景

(1) 課題

- ・ 民間事業者からの提案が少なく、民間アイデア等の活用が不十分
- ・ 民間事業者との連携における非効率性
- ・ 提案実現までに時間がかかる

(2) 取組

平成25年4月「公民連携推進担当」を開設し、これまで各事業部局で対応していた、民間事業者からの公民連携（PPP）に関する提案・相談を一元的に受け付ける窓口を設置した。

ア 連携の三つのコンセプト

- ・ 神戸ブランディングの強化・情報発信の推進
- ・ AIやIoTなどの最先端技術を活用した社会実装の実施
- ・ 複雑化・多様化する地域課題を解決できる人材の育成

イ 連携の三つのスタイル

- ・ ワンストップ窓口により迅速・柔軟な連携
- ・ 市と事業者が対等なパートナーとしてお互いの強みを生かした連携を実現
- ・ 事業者アイデアの実現促進

4 神戸市の公民連携の手法

(1) CO+CREATION KOBE Project（民間提案型事業促進制度）

民間事業者の知恵や資金・技術・ノウハウ等を活用し、神戸市が抱える社会課題の解決につながる事業に対して費用の一部を支援する。

ア 神戸市が策定した具体的な課題について事業提案を募集する「WISH型（課題指定タイプ）」

イ 神戸創生に資する事業提案を広く募集する「ACTIVE型（地方創生タイプ）」

(2) 逆プロポ

企業が解決したい課題を提示し、自治体が応募した中から企業が優れた提案を採択し、採択した自治体に寄付する官民共創型のプラットフォームのこと。

ア 摩耶山掬星台の渋滞解消に向けた情報発信の仕組みづくり（令和2年度神戸市の提案）

(ア) 企画の目的

- ・ 摩耶山掬星台の渋滞・路上駐車問題について、高校生が現状把握と混雑情報の情報発信をすることを通じて、本件を問題

	<p>視する機運醸成を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高校生がアクティブラーニングの授業で行うことで、人材育成と地域課題の解決に向けた取組を一気通貫で行う <p>イ 成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教育機関、民間企業、行政の連携 ・地域課題解決に向けた取組と若い世代へA Iの仕組みや実践的な活用方法を学んでもらう人材育成を一気通貫で実施
<p>所 感</p> <p>※視察しての感想や岡崎市への提言など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・公民連携により目指すものは、地域経済の活性化はもちろん、税収を増やしていくことにある。地域や自治体といった枠にとらわれずに課題を掘り起こしていく取組というよりも姿勢を学んだというところである。何事も初めの一步が重要であり大変なものである。行政の強い力でスタートアップをいかに支援していけるかが大切であり、そもそもスタートアップ支援が必要であり推進すべきとした気づきや姿勢に関心をする。新たな挑戦に必要なマッチングは当然ながら専門性が問われる。行政職員だけでは困難なところを民間から専門員を有期で採用することで民間ノウハウと柔軟な発想による化学反応を期待できる。公民連携といえばP F Iやネーミングライツ等が思い浮かべられるが、新たな課題の抽出や提供、新規の掘り起こしとマッチング等、専門の担当を持ち、企業版ふるさと納税とも絡めていく可能性も感じる。 ・スタートアップ事業者というのが理解しがたかったが、「スタートアップ事業者をどのように発掘するか」という質問に対して「1. N P O法人コミュニティリンクが21の自治体と接点を持ち、事業者からの問合せ等をつないでいる、あるいはメルマガなどへの反応がある、2. 既に抽出の段階からある程度できそうな事業者をリサーチしておく、3. 商工会議所と共に説明会を開き、その中でスタートアップ事業者を探す、もしくは信金とも連携をして探していく」という回答の中で、少し理解できた。以前から「行政の課題の抽出」という意味がいま一つ理解できなかった。神戸市においても「本来行政がやらなければならない根本の仕事については、これは事業にはならない」とはっきりと言われた。市役所の中で本来行政がやるべきではない仕事というのがあるのだろうか。課題と呼ばれているものも、本来行政がやるべきことである。例えば福祉関係の中でもルーチン化された仕事や専門職でなくてもできる仕事、個人情報に関わらない仕事などについては職員への負担軽減という課題を解決することはあるかもしれないし、それは既に外部委託としてやっていると思う。しかし直接市民の人と結びついて、個人情報の問題あるいは人と人との間でなければ解決ができない問題についてはいわゆるイノベーションという形の中での企業委託についてはそぐわないと思うが、最も課題が多いのはそこではないだろうか。もう一つの私の質問は企画部長の話の中で「I T以外の課題についても抽出し、解決に向かっていくという話が

あったのでそれは例えば何か」と尋ねたが、「あまり思い浮かばないけれども例えば広報誌の構成についてSNSやインスタなどでどうやって構成をしていくことがより分かりやすい発信かというようなことについては取り上げたことがある」という回答だった。結局は国が進める官民連携による自治体のスリム化あるいは自治体の企業化であり、自治体の仕事やその市場を企業に開放するための方策であると考えられる。それが本当に市民の幸せにつながるかどうかを検証する必要があると思う。内容を聞いていると結局は岡崎市でも神戸市でも取り組む課題がよく似ている。改めてこれが自治体の独自色というのを出すよりもむしろ横並びで全国が同じような事をやっていくという感じを受けた。とすると、特定の企業の仕事を拡大させることにつながるのではないか。なぜ今まで通りの入札制度やプロポ方式での事業の選定ができないのか不明である。スタートアップ企業という言葉を検索すると「ベンチャー企業とほとんど差がない」と書かれている。ベンチャー企業とは約40年前に新規の事業を開拓する若い企業を表す言葉だった。結局は時代を超えても言葉が変わるだけで中身は変わらないのかと思う。逆プロポの取り組みについて、渋滞問題について高校生を巻き込んでその解決策を共に協議し練り上げることは非常に重要なことだと思う。ただし、その結論が「どうしたら渋滞が解消されるか」ではなく結局「渋滞の情報を提供することにより市民に選択肢を委ねる」ことになる。これでは真の渋滞の解消にはならないと思うし説明にもあったとおり、実際にはSNS利用者が増えていない。本来渋滞の起こる原因を解析するのであれば、どの道路からどのように流れてきてどのように回避されれば、あるいは滞留させればこの渋滞が解消されるかという分析の方が重要であると考えられる。小手先の問題で片づけるところに、これは真の解決をしようという方策には見受けられない。岡崎市でも包括連携協定が行われているけれども何のために包括連携を行うのか、単純なネーミングライツの問題であれば、それはネーミングライツで募集すれば良いと思う。それを越えた効果を求めるとなれば、それなりの目的を市民にはっきりと知らせ、市民にとってどのようなメリットがあるかを明確にするべきである。単純に企業のイメージアップや企業のコマーシャルに使われるのであれば、これは市民にとって得はない。さらに、岡崎市においては特Pの問題で意見を申し上げたが、結局公民連携の連携協定を結んでいるということで入札も選考もせずにその事業者に投げるということは、結局は行政の不透明化を招く。

- ・全国に先駆け、スタートアップ支援事業を開始した神戸を視察した。イノベーション専門官として、民間企業で実績のある人材を、神戸職員として3年任期で登用する。そのため、神戸市は他の自治体と違い、スタートアップと同じスピード感でプロジェクトを進めることができているという。課題抽出と資金調達のための仕様書作成業務を、専

門官が担うことでスピード感を上げた取組ができている。イノベーション実行のためには、縦割り行政を横断的に調整、連携をしている必要がある。プロパーだけで対処するだけでなく、あえて外部から専門官を招くことで、部局を越えた連携が可能となっていることが分かった。震災を経験した神戸市であるからこそ、町がフラットになっていて、課題解決のためのプロジェクトを実証しやすい町であるということも分かった。

- ・岡崎市においても公民連携を行っているが、特に参考になったのは、スタートアップ支援事業の中の「スタートアップスタジオ」の市内外から事業アイデアのある起業前の人材を育て、市内で法人化しスタートアップとして送り出すプロジェクトで、本市においても参考になる事例であった。また、Urban Innovation KOBE の取組の中では「使いやすいウェブサイトを構築し、電話での問合せの件数を減らしたい」との課題に対し、「ウェブサイトの利用者が自分自身で自己解決できるFAQ機能を構築する」という提案があった。構築作業においては、録画をしながら問題点を洗い出し、徹底的に使いやすさを追求し、誰でも使いやすく、電話での問合せ件数を減らすことができたという事例は本市においてもとても参考になる業務改善につながる事例であった。
- ・課題の精査、小さなゴール設定を積み重ねる等、取り入れやすい事も多かった。学生との連携は市政に興味を持つことにもつながるので重要である。
- ・スタートアップ支援事業として、産学官連携のプログラムを実施し、社会・行政課題を詳しく知っている「市職員」が協働して解決手段を見出し、サービスの構築・実証を行っている。一つの事例としてスマートロックとICTにより、夜間の体育館を対象としたウェブ上での利用予約受付機能と校門・体育館の電子キー管理機能を一体的に運用できるシステムの構築・運用が紹介されたが、これは非常によい取組であると考えられる。安全面、人件費等の費用面からも非常に有効な内容であり、本市としても参考事例にすべきではと考える。神戸市が公民連携に取り組む背景として、それまでは民間事業者からの提案はなく、連携が非効率という認識であったが、「公民連携推進担当」を開設することにより、公民連携に関する提案・相談を一元的に対応する窓口をつくることで事業が推進したとのことであった。事業協定連携・包括連携協定により、公民連携の手法を進めている。「公民連携推進担当」により、対応窓口を一元的にしてはいるものの、実際はまだまだ所管部署間にて対応についての調整事例が発生しているとの話があった。本市においても産官学にて連携をして、様々な取組を進めていくべきと考える。
- ・公民連携の手法のプラットフォームの一つとして「逆プロポ」があることを知った。近江商人の「三方よし」の形にも当てはまり、それぞ

	<p>れにメリットがある企画であると感じた。本市においても積極的に取り組むべきであることと提言していきたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・以下2点について、確認することができた。1点目は、公民連携の促進に向け企画調整局内に、公民連携推進担当（現在は参画推進課）を設置し、庁内及び民間事業者をつなぐ総合窓口を設置することにより、ワンストップでマッチングがしやすい環境の整備をしたことであり、利便性が高いと感じた。本市にも生かせる仕組みと考えるが、職員が活用するノウハウの育成と、マッチングノウハウの継承などの課題も考慮する必要性を感じた。2点目は、スタートアップ企業育成の観点で、新産業部新産業課を設置し、メンバーの多くを民間より登用し、そのノウハウを活用し、スタートアップ企業の支援及び行政との橋渡しに取り組んでいた。また、その範囲は供用できる他自治体への橋渡しも考慮され先進的と感じた。本市も、次世代を見据えた創業支援の施策として有効と感じた。
<p>委員長の総括</p>	<p>公民連携の取組ということで調査を行った。行政として課題をしっかりと上げて、企業とのマッチングを行えるように本市としても取り組むべきである。公民連携をすることで、地域課題について情報交換を行ったり、調査研究を行う事ができる。</p> <p>また、業務を削減することも可能であると考えます。</p> <p>ただ、職員のスキルアップも行っていかなくては取り組むことは難しいのではないかと思います。企業に全て任せるという考えではなく、よりよいものにするかというものであるので、全て丸投げという事のないよう効率的に効果を上げられるよう行うことに期待する。</p>