

(仮称)官民共創プレイブック
(北九州市 官民共創ガイドライン)

はじめに

全国の多くの自治体と同様に、私たち北九州市も、人口減少という大きな構造的課題に直面しています。これは単に人口が減るというだけでなく、税収の減少や公共サービスの担い手不足といった課題を引き起こし、これまでの行政主導のやり方だけでは市民サービスを維持することすら困難になりかねない未来を示唆しています。

加えて、社会が複雑化し、市民ニーズが多様化する現代において、行政だけが全ての答えを持ち、サービスを提供するという従来型のモデルは限界を迎えています。

これまで本市も、指定管理者制度や PPP/PFI といった公民連携の手法により、公共サービスの効率化を進めてきました。しかし、それらの多くは行政が仕様や条件を決めて民間が実行するという「発注者と受注者」の関係性が基本であり、未知の課題に対して共に新たな価値を創造していくという点では、もどかしさもありました。

今、私たちに求められているのは、この関係性をアップデートし、行政と民間が対等なパートナーとして未来を「共に創り出す」官民共創への挑戦です。それは、単なるコスト削減や業務効率化に留まりません。民間事業者の皆さまに自由な発想や専門性、創造性を最大限に発揮いただき、新たな社会的価値と経済的価値を共に創出することで、地域課題を持続可能なビジネスとして解決していくアプローチです。

本書は、そのための「羅針盤」です。

一部の先進的な取り組みで得られた成功や失敗の知見が、担当者の異動によって失われてしまうのは大きな社会的損失です。また、「何から始めればいいのか分からない」「どう連携すればいいのか」といった現場の戸惑いが、新たな挑戦の障壁となっている現実もあります。

本書は、そうした課題を乗り越えるために生まれました。行政がすべてを「担う」のではなく、多様な主体をつなぎ、地域に眠る力を引き出す「触媒」となる。そのための思考のポイントと実践的な手法を体系的にまとめています。

本書を手にとってくださった職員、そして事業者の皆様一人ひとりが、未来志向でクリエイティブなチャレンジを楽しむための共通言語として活用してくださることを心から願っています。

想定する読者

▼行政職員の皆さま

課題解決に意欲はあるが、前例のない挑戦に踏み出す具体的な方法、リスク管理、そして組織を説得するための理論武装がわからず、一歩を踏み出せずにいる方

▼民間事業者の皆さま

社会課題をビジネスの力で解決したいと情熱やアイデアを持つ方や、縦割り行政の壁や「アイデアだけ盗まれて終わるのでは」という不信感から行政との連携にためらいを感じている方

本書の使い方

本書は3部構成になっています。

第1部では、本書で想定する共創プロジェクトの「考え方の軸」を解説すると共に、具体的なアクションの前提となるポイントを解説しています。

第2部では、第1部のポイントを踏まえた「実践編（職員向け）」として、行政職員向けに特化したポイント解説&想定される契約スキームなどを示していきます。

第3部では、同じく第1部のポイントを踏まえた「実践編（民間向け）」として、民間事業者向けに特化したポイント解説&提案方法などを示していきます。

目次

はじめに	1
想定する読者	2
本書の使い方	2
第1部 官民共創の定義と基本的な考え方	4
官民共創の定義	4
【コラム】行政と民間のサービスが交わる領域	4
従来の官民連携との違い	5
官民連携のパラダイムシフト	5
「計算式を解く連携」から「計算式を創る共創」へ	6
「公民連携」は最上位の概念	7
対等なパートナーシップを築く「3つのシェアリング」	8
【コラム】3つの果実	9
行政経営から「都市経営」の視点へ	10
【コラム】それは本当に「損」なのか？ — 2つの未来シミュレーション	11
第2部 社会・地域の課題解決に向けた民間との共創の進め方（自治体職員向け実践編）	12
『発注者』から『共創パートナー』へ ～これからの自治体職員に求められる役割～	12
官民共創の準備と心構え — パートナーシップの土台を築く	12
実行とアクションのポイント — アイデアを事業に昇華させる	15
【コラム】協定の標準化と柔軟性：包括連携協定の戦略的活用法	18
【コラム】評価後の社会実装に向けて：実証実験から本格展開への道筋	18
民間との出会いの創出 — パートナー発見から連携へ	19
第3部：事業の社会実装に向けた行政との共創の進め方（民間事業者向け実践編）	22
本市が事業を共にしたいパートナー像	22
官民共創の2つのアプローチ（ミッション提示型・自由提案型）	23
自治体とのコミュニケーションのコツ	27
官民共創を行う上で押さえていただきたいポイント（全自治体で共通なこと）	30
【コラム】「行政の壁」の、その先へ	30
【付録】行政組織の仕組みと意思決定の流れ	32
【付録】北九州市の行政課題とニーズを知る方法	35

第1部 官民共創の定義と基本的な考え方

ある公共サービス(ソフト施策)や公共施設(ハード施策)を、民間と組んで提供する際、その案件の性質により、民間事業者の能力を引き出しやすい発注や公民連携手法は異なります。本書は、特定の契約手法を解説するものではありません。私たちが目指す「官民共創」という新しいパートナーシップの考え方と、その実現に向けた官と民が協働するための契約手法の例を示すものです。

官民共創の定義

行政と民間が対等なパートナーとして連携し、
社会や地域の課題解決を「持続可能なビジネス」として
共に創り上げていくこと。

北九州市では、官民共創をこのように定義し、これは「行政と民間が共同で、ソーシャルビジネスを起業すること」とも言い換えられ、行政が直接的に民間からサービスを調達する公共調達(toGのビジネスモデルによる事業)は、この定義から外します。

【コラム】行政と民間のサービスが交わる領域

行政のみが担う公共分野と、民間だけで成り立つ経済活動。この二つの間には、行政と民間の両方が関わる「準公共分野」が存在します。この分野のサービスは、住民生活に不可欠である一方、行政がすべてを直接担うのではなく、民間の活力が期待される領域です。

さらに、第4次産業革命の進展により、民間が事業性を確立できる範囲を大きく広げています。これにより、これまで行政サービスで対応するのが当然とされてきた課題についても、民間ならではの発想や技術によって、より質の高い解決が図れるのではないかと期待が高まっています。

私たちは、この領域で挑戦する民間事業者と「官民共創」によって、より質の高いサービスの提供を目指します。

従来の官民連携との違い

官民連携のパラダイムシフト

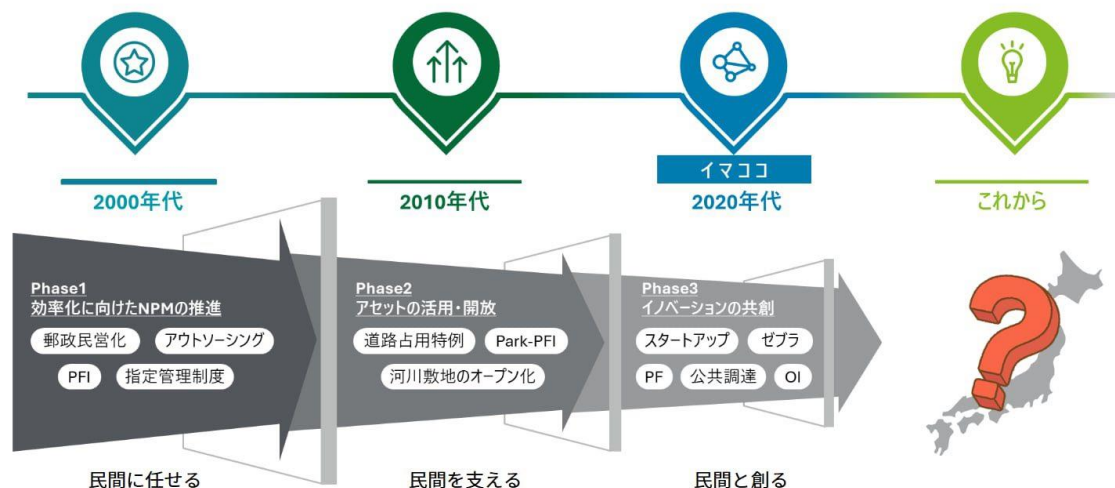
「官民連携」と一言と言っても、その在り方は時代と共に大きく変化してきました。国の政策トレンドを振り返ると、行政と民間の関係性が下記のようにシフトしていることがわかります。

- Phase1(2000 年代～):民間に任せる
PFI や指定管理者制度に代表される、行政サービスの効率化を目的としたアウトソーシングが主流の時代。
- Phase2(2010 年代～):民間を支える
Park-PFI など、行政が持つ資産(アセット)を民間へ開放し、その活用を支える動きが活発化した時代。
- Phase3(2020 年代～):民間と創る
スタートアップ連携など、行政と民間が対等なパートナーとして、共に新たな価値を創造(共創)する時代。

本書で提唱する「官民共創」は、まさにこの「民間と創る」という新しい潮流を捉え、実践するための考え方です。

官民連携を取り巻く政策のマクロトレンド

- 日本における政策のパラダイムシフト (民間活力の活用から、民間との共創へ)



「計算式を解く連携」から「計算式を創る共創」へ

「官民連携」と「官民共創」は、類似した言葉ですが、関係性も目的もお金の流れも、全て異なります。従来の官民連携が「行政が決めた計算式を民間が解くこと」だとしたら、官民共創は「行政と民間が一緒に答えを導き出すための計算式を作ること」です。

比較軸	従来の官民連携(アウトソーシング)	本書が目指す「官民共創」
提供主体	行政	民間
関係性	発注者⇄受注者(上下関係)	対等なパートナー(水平関係)
目的・ゴール	行政が定めた仕様・条件の達成	社会的価値と経済的価値の両立・共創
お金の流れ (ビジネスモデル)	to G (Government) 行政から民間へ (税財源からの委託料・補助金)	with G (Government) 市場から民間へ (自己資金による事業収益)
行政の役割	仕様・条件を決定し、監督する	ビジョンを共有し、伴走する
民間の役割	仕様書に基づき、業務を履行する	事業主体として、自律的に価値を創造する

▼従来の「to G」モデル

これまでの官民連携事業の多くは、行政からの委託料や補助金を収益の柱とする、いわゆる「to G (Government)」モデルでした。これは、行政を「顧客」とするビジネスであり、行政の財政状況や政策判断に事業の継続性が左右されるという、構造的な不安定さを抱えています。

▼本書が目指す「with G」モデル

官民共創が目指すのは、「with G (Government)」モデルです。これは、行政を「顧客」とするのではなく、行政と「共に」、市民や他の企業といった市場から収益を上げるビジネスを創り出す考え方です。

行政は公費(委託料)を支払う代わりに、許認可の協力、規制緩和の検討、公共資産(情報、施設等)の提供といった、行政ならではのリソースを提供することで事業を後押しします。これこそが、税金に依存しない、持続可能で自立したソーシャルビジネスを可能にする、官民共創スキームの核心だと考えています。

「公民連携」は最上位の概念

「公民連携」とは、行政と民間が公共的な目的のために協働するあらゆる活動を指す最上位の概念です。これまで見てきた「従来の官民連携(アウトソーシング型)」と、本書が推進する「官民共創(パートナーシップ型)」は、いずれもこの「公民連携」という大きな枠組みの中に含まれる、具体的な手法・モデルになります。

▼公民連携

目的・概念: 公共サービスの提供など、公共の目的のために官と民が連携する活動全般を指す大分類の言葉。

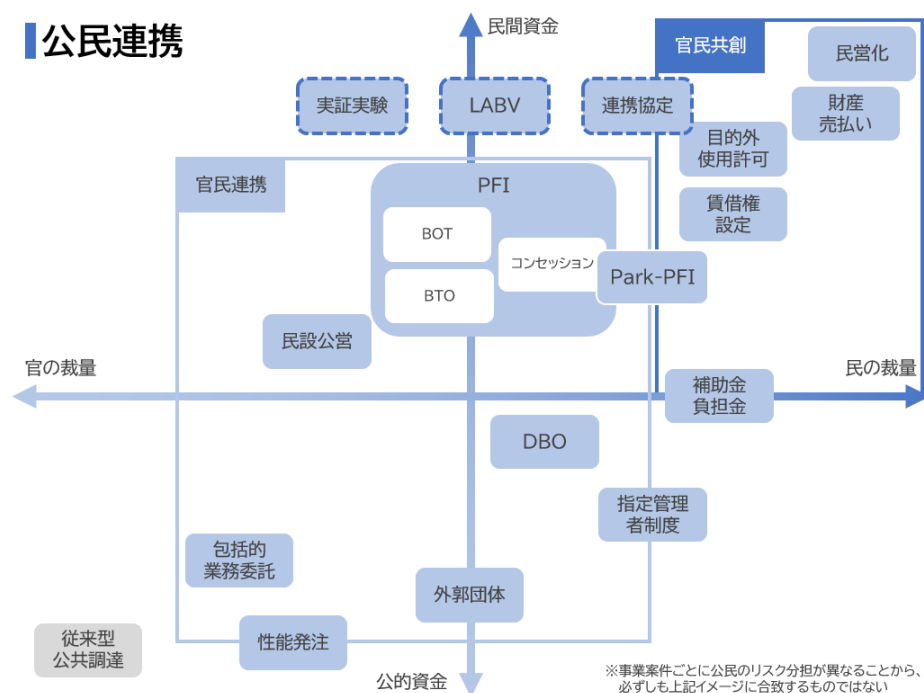
位置づけ:PFIや指定管理者制度、Park-PFI、そして官民共創など、あらゆる官民での連携手法を内包する。

▼官民共創

手法・モデル：公民連携という大きな枠組みの中で、特に対等なパートナーシップに基づき、行政と民間が企画段階から共に新たな価値を創り出すことを目指す連携モデル。

位置づけ：前述の通り、従来の上下関係・受発注関係を基本とする官民連携とは一線を画す、これからの時代に求められる連携のあり方。

本書で「官民共創」を推進するのは、単なる業務の効率化に留まらず、予測困難な社会課題に対して、民間との対等なパートナーシップ(with G)を通じて持続可能な解決策を共に創り出すことこそが、今まさに求められているからです。



対等なパートナーシップを築く「3つのシェアリング」

官民共創が、従来の「発注者と受注者」という関係と一線を画すのは、行政と民間が事業のパートナーとして、リスク、投資、リターンを分かち合う(シェアリング)点にあります。この考え方が、対等なパートナーシップの土台となります。

①リスク共有(Shared Risk)

新たな価値創造への挑戦に、失敗はつきものです。官民共創では、事業リスクを一方に押し付けるのではなく、事前に双方が許容し、共有します。たとえ事業が想定通りに進まなかったとしても、その経験から得られる知見やデータは、次に繋がる共有の財産(学び)です。「失敗は成功への糧」と捉えるこの姿勢が、萎縮することのない大胆なチャレンジを可能にします。

②共同投資(Shared Investment)

パートナーシップとは、互いが持つ最も価値ある資源を投資し合う関係です。

▼行政が投資する資源

原則として、本市は事業に対する直接的な資金提供(カネ)を行いません。その代わりに、行政にしか提供できない無形の資産を最大限に投資します。公共施設や道路といった「実証フィールド」、政策判断に不可欠な各種「データ」、許認可等に係る「調整力」、そして社会的な「信用力」やネットワークです。これらは、民間事業の立ち上がりと成長を加速させる強力なエンジンとなります。

▼民間が投資する資源

民間事業者には、先進的な「技術」や「専門人材」、事業を軌道に乗せるための「事業開発ノウハウ」、そして事業継続に必要な「資金」を投資していただきます。これらの資源を活かし、地域課題を持続可能なビジネスとして解決するモデルを構築することが期待されます。

③価値共有(Shared Reward)

事業から生まれた価値は、どちらか一方のものではなく、双方が享受します。ここで言う価値とは、事業収益だけを指すものではありません。市民生活の質の向上、新たな産業の創出、都市の魅力向上、そして事業を通じて得られた知的財産など、金銭的価値と社会的価値の両方を含みます。

【コラム】3つの果実

官民共創において、行政と民間がパートナーシップを組むからといって、同じ目的を持つ必要はありません。むしろ、それぞれが求めるリターン(果実)の違いを互いに理解し、尊重することが、質の高い協業のスタートラインとなります。

まず、両者がそれぞれ追求するリターンでは、

①財務的リターン

最も分かりやすいのが、財務的なリターンです。民間は新たな収益機会や事業の拡大を求め、行政は公共サービスにかかる歳出の削減や、新たな歳入の確保を目指します。

②戦略的リターン

次に、それぞれの組織が掲げるミッションの実現に繋がるリターンです。民間は競争優位性の確保や事業領域の拡大といった成長戦略を描き、行政は行政サービスの高度化や持続可能性の向上という政策目標の達成を追求します。

これらが異なるのは当然です。では、なぜ目的の違う両者が手を組むのでしょうか。その答えが、これら個別のリターンを束ねる、共通のゴールがあるからです。

③社会的リターン

それが、「社会や地域の課題解決」という、ただ一つの社会的なリターンです。財務的・戦略的な目的の違いを超えて共有できるこの大義こそが、官民共創の基盤であり、パートナーシップを強力に推進するエンジンとなります。

それぞれの利益をしっかりと確保しながら、最終的に地域全体の利益(社会的リターン)を実現する。この構造を理解することが、官民共創を成功に導く鍵となります。

リターン	行政	民間
①財務的	歳出削減・歳入増加	新たな収益機会・収益の拡充
②戦略的	行政サービスの高度化と持続可能性	競争優位性と事業領域の拡大
③社会的	社会や地域の課題解決による公益の実現	

行政経営から「都市経営」の視点へ

官民共創を推進するには、私たち行政職員自身の思考、いわば「思考のOS」をアップデートする必要があります。これは、これまで慣れ親しんできたOSを、時代の変化に対応した新しいバージョンへと書き換える作業に似ています。

▼旧来のOS:「行政経営」の視点

これまでの行政運営は、市の資産(ヒト・モノ・カネ・情報)を適切に管理し、単年度の収支を最適化することを主目的とする「行政経営」の視点を中心でした。このOSの下では、例えば遊休施設を貸し出す際に「最も高い賃料収入を得ること」が合理的な判断とされてきました。

これは決して間違いではなく、限られた財源の中で効率的に組織を運営するためには不可欠な視点です。しかし、このOSだけでは、複雑化する地域課題の解決や、新たな価値の創造といった未来への要求に応えることが難しくなっています。

▼新たなOS:「都市経営」の視点

官民共創で求められる新しいOSは、市の資源を地域全体の価値を最大化するための「触媒」として捉える「都市経営」の視点です。このOSでは、行政と民間がパートナーとなり、地域が持つ潜在能力を最大限に引き出すことを目指します。

このOSのアップデートにより、物事を評価する「ものさし」が大きく変わります。

従来の「短期的な収支」というものさしから、「その事業が、地域全体にどのような中長期的な波及効果(インパクト)をもたらすか」という、より多角的で長期的なものさしへと転換するのです。

私たちが着目すべきインパクトには、大きく分けて2種類あります。

- ①経済的インパクト:新たな雇用創出、人の流れの創出による周辺エリアの活性化など。
- ②社会的インパクト:コミュニティの新たな担い手の育成、子どもたちの学びの場の創出、都市の魅力向上など。

▼「損して得を取る」という戦略的判断

「都市経営」のOSで判断すると、短期的な市の歳入だけを見れば「損」に見える選択が、地域全体へのインパクトを考えれば、それを遥かに上回る「得」を生み出す戦略的な一手、次世代投資となり得ます。

これが官民共創における「損して得を取る」という考え方です。

思考のOSをアップデートし、評価の「ものさし」を転換する。この意識改革こそが、行政と民間が対等なパートナーとして未来を創造していくための、全ての始まりとなります。

【コラム】それは本当に「損」なのか？ — 2つの未来シミュレーション

「都市経営」の視点を、とある遊休市有地の活用で考えてみましょう。

A)行政経営 OS の判断:「短期的な歳入」を最大化

- 手法:一般競争入札で、最も高い賃料を提示した事業者に貸し出す。
- 結果:大手チェーンの駐車場になり、年間100万円の安定した賃料収入を確保。市の財政には確実に貢献するが、新たな雇用や賑わいは生まれない。

B)都市経営 OS の判断:「地域へのインパクト」を最大化

- 手法:公募型プロポーザルを実施。「地域課題の解決」をテーマとし、事業内容を重視。結果、賃料は年20万円と相場より安くなるが、子育て世代向けのデジタル工房を運営するスタートアップを誘致。
- 5年度の未来予測:
 - 経済的インパクト:5名の新規雇用が生まれ、法人市民税や個人市民税で年間50万円の税収増が見込まれる。工房の利用者やイベント参加者が周辺の商店街を利用し、地域経済に年間500万円の波及効果をもたらす。
 - 社会的インパクト:子供向けのプログラミング教室が人気を博し、市外から移住してくる子育て世帯が現れる。地域の新たなコミュニティ拠点となり、都市の魅力向上(プライスレス)につながる。

短期的な80万円の「損」は、5年後には税収増と経済波及効果でそれを遥かに上回る「得」に転換されています。これが「都市経営」の視点で行う次世代への戦略的投資です。私たち職員は、この長期的なリターンをデータで試算し、市民や議会に堂々と説明する責任があります。

第2部 社会・地域の課題解決に向けた民間との共創の進め方 (自治体職員向け実践編)

『発注者』から『共創パートナー』へ

～これからの自治体職員に求められる役割～

第2部では、第1部で定義された「官民共創」の理念を、自治体職員が日々の業務の中で具体的な行動へと落とし込むための実践手法を案内します。

複雑化・高度化する社会・地域の課題に直面する今、従来の「行政が仕様を定め、民間が実行する」という発注者と受注者の関係性だけでは、真の課題解決は困難になりつつあります。求められているのは、行政と民間が共通の目標に向かい、互いの強みを活かし合う対等な「共創パートナー」への役割転換です。

このマインドセットの変革こそが、本書の一貫したテーマです。第2部では、課題発見から解決策の社会実装に至るまで、民間事業者とのパートナーシップを構築し、新たな価値を創造していくための具体的な知識、スキル、そして行動指針を提示します。

官民共創の準備と心構え — パートナーシップの土台を築く

効果的な官民共創は、強固な準備と正しい心構えの上に成り立ちます。具体的なアクションに移る前に、まずは行政内部の意識を変革し、共創の土台となる課題と資源を明確に整理することが不可欠です。

(1) 意識改革:『行政主導』から『民間主役』への転換

官民共創を成功させるための第一歩は、職員一人ひとりの意識改革です。行政が全てを主導するのではなく、民間事業者が主役として活躍できる環境をいかに創出するかが問われます。

【他自治体の事例】

- 札幌市:5つの行動指針
- 大阪府大東市:公民連携の条例

(2) 課題の解像度を高める:言語化とデータに基づく現状把握

行政が意義ある官民共創を進めるため、民間事業者が効果的な解決策を提案するためには、行政が抱える課題の解像度を上げることが必要です。

ア 市民起点の課題設定

市民から生まれた課題に取り組むことは、事業に対する市民の理解と協力を得やすく、社会実装の成功確率を高める効果が期待できます。

例えば、すでに北九州市で進めている「北九州課題快傑バスターズ」では、「PoliPoli Gov」を活用し、市民がオンラインで直接、行政に対する意見やアイデアを投稿できるため、従来、行政内部のデータ分析や計画に基づいて設定されていた課題が、市民の「生の声」や実体験から発掘されるようになるため、統計データだけでは見えにくい潜在的なニーズや、生活者目線の具体的な課題が「深掘り」され、民間事業者にとっても解決すべきターゲットが明確になると考えられます。

イ 課題の構造化

「人口減少対策」や「地域経済の活性化」といった漠然としたテーマのままでは、具体的なアクションを起こしにくいです。課題をより小さな要素に分解し、構造化することが重要です。例えば、「人口減少対策」であれば、「若者世代の定着率向上」という中間目標を設定し、さらに「市内における魅力的な雇用の創出」や「子育て世代が住みやすい環境の整備」といった具体的なテーマに分解します。

(3)自治体の『資源』を棚卸しする：提供価値の見える化

民間事業者にとって、自治体との共創の魅力は資金面だけではなく、自治体が保有する多様な「資源」を可視化し、提供できる価値を明確にすることが、魅力的なパートナーとなるための鍵です。

ア 有形資産の活用

廃校、未利用の公有地、公共施設の空きスペース、公園や道路といった公共空間は、民間事業者にとっては新たな事業を展開するための貴重なフィールドとなり得ます。これらを民間に開放することで、新たな投資を呼び込み、エリア全体の活性化に繋げることが可能です。

政府でも、10年以上前に公有財産の商業利用の促進を掲げるなど、それに関する制度構築や規制の緩和策も進んでいます。

イ 無形資産の価値

自治体の資源は、有形資産に限りません。以下のような無形資産も、民間事業者にとっては大きな価値を持ちます。

データ	行政のみが保有する統計データや地域情報
社会的信用	「行政との連携」により民間事業者の社会的な信用力の向上
ネットワーク	地域の各種団体や市民コミュニティとの繋がり
専門知識	各分野における行政の専門知識や許認可に関するノウハウ

これらの無形資産をリストアップし、「見える化」することで、民間事業者は自治体と連携するメリットを具体的に理解できます。

ウ 庁内での連携

部署間のセクショナリズムを乗り越え、部署横断でリソースを共有する体制も重要です。例えば、ある民間事業者の提案が複数の部署に関連する場合、ワンストップで対応できる窓口があれば、連携は格段にスムーズになります。各部署が持つ資源（データ、専門知識、施設など）を一覧化し、庁内で共有する仕組みを構築することも有効です。

(4) 民間との対話作法：信頼関係を築くためのコミュニケーション戦略

共創は対話から生まれます。行政が「開かれた対話の姿勢」を示すことが、民間からの革新的な提案を引き出す第一歩です。

ア サウンディングの戦略的实施

民間事業者へのサウンディングは、事業組成前に対話することで事業の実現可能性や課題解決のアイデアを聴取する手法です。これは単なる情報収集の場ではありません。事業の実行性を高め、民間事業者がどのような形であれば、参画・関与できるのか、戦略的に「対話」をすることも時には重要です。

ただし、実施に当たっては、公平性・透明性を確保することや複数の事業者と機会を均等にする、又は、オープンに対話の機会を設けながらも、民間のノウハウや提案内容に対する知財保護の視点を配慮する必要があります。

イ 恒常的な対話の場の設置

特定の案件がなくても、民間事業者と定期的に意見交換できる場を設けることが重要です。行政・民間の双方向のコミュニケーションを重視した対話の機会を積極的に設けることも一案です。こうした恒常的な対話を通じて、行政と民間の間に信頼関係が醸成され、潜在的な共創の種が育まれます。具体的に解決に向けて動きたい課題が発生した際に、迅速に適切なパートナーを探索することが可能になります。

(5)共創パートナーとの「共通言語」を持つための翻訳術

民間事業者との対話が噛み合わない時、それは能力や熱意の問題ではなく、単に組織文化という「OS」が違うだけかもしれません。真の共創パートナーとなるためには、私たちが彼らの言語を理解し、私たちの言語を彼らが分かる言葉に「翻訳」する努力が不可欠です。

【民間との対話で職員が心得るべき『翻訳術』】

✓「利益」や「儲け」という言葉を、アレルギー反応なく聞く。

翻訳思考→民間にとっての利益は、「事業を継続し、より良いサービスを提供し、雇用を守り、納税するための必要不可欠な原資」である。彼らが利益を追求することは、結果として持続可能な課題解決に繋がる。

✓「スピード感」の要求を、無茶な要求と捉えない。

翻訳思考→民間、特にスタートアップにとっての時間は、「市場での競争優位性を保つための生命線」である。行政の年度サイクルを待つ間に、ビジネスチャンスそのものが消滅するリスクを彼らは常に負っている。

✓「前例がない」を、思考停止の言い訳にしない。

翻訳思考→民間にとって「前例がない」は、「新たな市場を創造するブルーオーシャン(未開拓市場)」を意味する。私たちが「できない理由」を探している間に、彼らは「どうすればできるか」を考えている。その思考プロセスにこそ、学ぶべき価値がある。

私たち行政職員がこの「翻訳術」を身につけることで、単なる「発注者」から、未来を共に創る真の「共創パートナー」へと進化できるのです。

実行とアクションのポイント — アイデアを事業に昇華させる

準備と心構えが整ったら、次はいよいよ具体的な実行フェーズです。課題の性質や目的に応じた最適な事業スキームを選択し、アイデアを具体的なプロジェクトへと昇華させていくための手法と視点を解説します。

(1)共創スキームの選択肢:課題と目的に応じた最適な手法

公民連携(官民連携や官民共創)には多様な手法が存在します。PPP/PFI、指定管理者制度といった従来型のものから、PFS/SIBや近年だと民間提案制度、その他、実証実験の募集や任意での連携協定まで、その選択肢は多岐にわたります。また、大阪府大東市のように、市と地元企業が出資して「まちづくり会社」を設立し、事業の企画運営を担わせる「エージェント型」という、より踏み込んだスキームも存在します。

これらの手法の中から最適なものを選択するためには、それぞれの特徴を理解することが不可欠です。

(2)判断フローチャート:『従来型調達』か『共創』か

全ての事業で共創が最適とは限りません。従来型の調達(仕様書に基づく業務委託など)が適している場合もあります。重要なのは、事業の初期段階で「共創の可能性」を意識的に検討することです。

このフローチャートは、そのための思考ツールです。多くの自治体では、前例に倣って詳細な仕様書を作成し、入札にかけるというプロセスが定着しています。このフローチャートは、その慣習的な思考プロセスに一旦立ち止まる機会を設け、「本当にこのやり方がベストか?」「民間の知恵を活かす余地はないか?」と自問することを促します。これにより、職員は「プロトコルを逸脱する不安※」なく、革新的な共創アプローチを検討する「手続き上の後押し」を得ることができます。これは、組織の慣性を打破し、成果志向の柔軟なパートナーシップへと文化を変革していくための制度的な仕掛けです。

※「前例踏襲」の文化の中で、新しい手法に挑戦する際に職員が感じる、「本当にこのやり方で良いのか」「後から責任を問われないか」といった心理的な負担のこと。

【判断フローチャート】

1 解決すべき行政課題は明確に定義されているか?

YES → 次へ

NO → 1に戻り、課題の解像度を高める

2 課題解決のための最適な手法が、行政側で確立されているか?

YES → 従来型の調達(業務委託等)を検討

NO → 【共創の可能性大】次へ

3 民間の創意工夫、専門性、ノウハウを活かすことで、より大きな成果が期待できるか?

YES → 【共創を積極的に検討】次へ

NO → 従来型の調達を検討

4 この事業は単発で完結するか? それとも複数分野にわたる継続的な連携が望ましいか?

単発 → 個別事業のスキーム(実証実験など)を検討

継続的・多分野 → 単年度の予算に縛られないスキームを検討

(3) 公共価値の可視化と評価：社会的インパクト評価フレームワークの導入

官民共創の成果は、コスト削減やサービス提供件数といった従来のアウトプット指標だけでは測れません。事業が地域社会や住民にどのような「良い変化(インパクト)」をもたらしたかを評価する視点が不可欠です。そのための手法が「社会的インパクト・マネジメント※」です。

※社会に良い変化(社会的インパクト)を生み出すことを目的に、事業の計画から実行、評価、改善までを管理する一連のサイクルのこと。

ア ロジックモデルの作成

一般社団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ(SIMI)※が作成するガイドラインなどを参考に、事業の因果関係を可視化する「ロジックモデル」を作成します。ロジックモデルは、以下の要素で構成されます。

※日本において事業者、資金提供者・仲介者、行政、中間支援組織・シンクタンク、評価者・研究者など多様なメンバーが連携して、日本全体として「社会的インパクト・マネジメント」を普及させるための組織。

インプット(投入資源)	事業に投入する予算、人員、施設など
アクティビティ(活動)	実施する具体的なプログラムやサービス
アウトプット(産出物)	活動によって直接生み出されるもの (例：講座の開催回数、参加者数)
アウトカム(直接・間接・最終成果)	アウトプットによってもたらされる受益者の短期・中期的な変化 (例：健康意識の向上、健康状態の改善)
インパクト(長期的・波及効果)	アウトカムが積み重なることで生まれる、社会全体の長期的で本質的な変化 (例：健康寿命の延伸)

イ 評価指標(KPI)の設定

ロジックモデルで定義した「成果(アウトカム)」に基づき、測定可能な評価指標(KPI)を設定します。内閣府が作成するPFS※のガイドラインが示すように、成果指標は事業目標との因果関係が明確で、客観的に測定可能であり、外部要因の影響が比較的小さいものを選ぶことが重要です。例えば、「高齢者向け健康増進事業」のアウトカムが「運動習慣の定着」であれば、KPIは「週2回以上の運動を3ヶ月継続した人の割合」などが考えられます。

※成果連動型民間委託契約方式(Pay For Success)のこと。社会課題の解決に対応した成果指標を設定し、成果指標値の改善状況に連動して委託費等を支払う官民連携の手法。

【コラム】協定の標準化と柔軟性：包括連携協定の戦略的活用法

包括連携協定は、特定の事業のためではなく、多様な分野で継続的に協力していくための枠組みを定めるものです。横浜市や福岡市では、金融機関、小売業、通信事業者、大学など、多種多様な企業・団体と協定を締結しています。

これらの協定には、「市民の健康づくり支援」「災害対策」「地域経済の活性化」「子育て支援」といった連携事項が盛り込まれており、自治体が抱える幅広い課題に対応できるようなひな形が用意されています。

重要なのは、協定締結をゴールにしないことです。協定はあくまでスタートラインであり、その枠組みを活用して具体的な連携事業をいかに生み出していくかが問われます。そのためには、協定相手と定期的に協議の場を設け、行政側の課題と民間側の資源を突き合わせ、新たな共創プロジェクトを企画・推進していく運用体制が不可欠です。

【コラム】評価後の社会実装に向けて：実証実験から本格展開への道筋

実証実験は、新たなサービスや技術の有効性を検証する上で極めて有効な手法ですが、その成果をいかにして本格的な事業（社会実装）に繋げるかが重要です。

▼ケーススタディ：北九州市×ドクターメイト

この課題に対する好例が、北九州市とスタートアップ「ドクターメイト株式会社」の共創事業です。

- **明確な課題設定**：医師が常駐しない高齢者施設における、夜勤スタッフのオンコール対応負担の増大と、不要不急の救急搬送の発生という、現場の解像度の高い課題からスタートしました。
- **適切な役割分担**：北九州市は、課題の提示、実証フィールド（市内17の特別養護老人ホーム）の提供、そして消防局や医師会といった関係機関との調整役を担いました。一方、ドクターメイトは自社の「夜間オンコール代行サービス」を無償で提供しました。
- **効果検証**：実証期間中、270件のオンコール対応を代行し、医療判断ミス・クレーム共に0件という高いサービス品質が証明されました。さらに、施設職員へのアンケート調査により、夜勤者の不安軽減や看護師の負担軽減といった定性的な効果も定量的に把握されました。

▼社会実装への展開

この実証実験の成功は、単に一つの自治体における課題解決に留まりません。介護現場の働き方改革と医療資源の適正利用を両立する「適切な夜間救急搬送モデル」として、他の自治体への横展開や、国の制度（介護報酬改定など）に影響を与える政策提言へと繋がる可能性を

秘めています。

このように、実証実験を「評価して終わり」ではなく、その成果を基に新たな公共サービスのモデルを構築し、社会全体に広げていくという視点が、これからの官民共創には求められます。

民間との出会いの創出 ― パートナー発見から連携へ

優れたアイデアや技術を持つ民間事業者は数多く存在します。しかし、彼らと出会い、連携へと繋げるための「仕組み」がなければ、共創は始まりません。ここでは、パートナーを発見し、関係を構築するための具体的なアプローチを紹介します。

(1) 共創プラットフォームの構築と活用

民間事業者が「どこに相談すれば良いか分からない」という事態を避けるため、提案や相談を一元的に受け付ける窓口の設置が極めて重要です。

ア ワンストップ窓口の設置

例えば、横浜市の「共創フロント」は、その先進事例です。この窓口は、単に提案を受け付けるだけでなく、庁内の担当部署との調整を行ったり、事業化に向けて伴走支援を行ったりする「ハブ」としての役割を担います。また、札幌市の「SAPPORO CO-CREATION GATE」では、札幌市だけでなく、連携中枢都市圏の単位で周辺自治体も巻き込んでいます。

これらにより、民間事業者はスムーズに担当者と繋がり、提案内容を具体化していくことが可能になります。

イ 「課題設定型(テーマ型)」と「自由提案型(フリー型)」の二本柱

効果的なプラットフォームは、提案の受け付け方を工夫しています。足立区や横浜市では、「課題設定型(テーマ型)」と「自由提案型(フリー型)」という2つの形式を併用しています。この2つのアプローチは、自治体のイノベーション戦略において重要な意味を持ちます。

- 課題設定型(テーマ型):

自治体が抱える喫緊の課題(例:足立区の「不登校児童・生徒の学習意欲向上」)をテーマとして明示し、それに対する解決策を公募する方式です。これにより、行政の優先課題に対して、民間の知恵や技術を効率的に集中させることができます。これは、既知の課題を「最適化」するアプローチです。

- 自由提案型(フリー型):

特定のテーマを設けず、民間からの自由な発想に基づく提案を広く受け付ける方式です。行政がまだ認識していない新たな課題の発見や、想定外の革新的なアイデア(例えば、あるスタートアップが持つ技術の全く新しい行政応用など)が生まれる可能性があります。

ます。これは、未知の機会を「発見」するアプローチです。

この2つのチャンネルを並行して運用することで、自治体は今日の課題を効率的に解決すると同時に、明日のための新たな価値創造の種を探することができます。これは、自治体が単なる問題解決者ではなく、地域全体のイノベーション・エコシステム※を管理する役割を担うことを意味します。

※特定の企業や個人の力だけでなく、スタートアップ、大企業、大学・研究機関、投資家、そして行政といった様々なプレイヤーが、互いに関わり合い、競争し、協力し合うことで、持続的にイノベーションが創出される仕組み全体のこと。

(2)社会起業家・スタートアップとの連携:探し方、出会い方、協業のポイント

特に、社会課題解決をミッションとする社会起業家や、革新的な技術を持つスタートアップは、官民共創における強力なパートナーとなり得ます。

ア 社会起業家・スタートアップの探し方

彼らと出会うためには、彼らが集まる場所へ積極的に足を運ぶ必要があります。

- 支援プラットフォームの活用

特定非営利活動法人ETIC. が主催する「社会起業塾イニシアティブ」や、経済産業省が後援する起業支援プラットフォーム「ドリームゲート」、若手社会起業家を対象とした「COM-PJ」など、社会起業家を育成・支援する専門機関が存在します。これらの団体が主催するイベントへの参加や、ウェブサイトで紹介されている卒塾生の活動を調べることは、有望なパートナー候補を見つけるための有効な手段です。

- マッチングイベント・ピッチコンテストへの参加

ソーシャルビジネスに特化したマッチングイベントや、スタートアップが事業アイデアを発表するピッチコンテストは、最新の動向を把握し、熱意ある起業家と直接交流できる絶好の機会です。山梨県や渋谷区、さいたま市のように、自治体自身がスタートアップ支援プログラムを主催する事例も増えています。

イ 協業のポイント

スタートアップとの連携を成功させるには、行政特有の文化やプロセスとの違いを理解し、柔軟に対応することが求められます。

- 実証フィールドの提供

スタートアップにとって、自社のサービスや技術を実際の環境で試す「実証の場」は、資金援助以上に価値が高い場合があります。長野県塩尻市が自動運転の実証実験の場を提供した事例や、北海道余市町が遠隔妊婦健診の実証に協力した事例のように、自

治体が規制緩和やフィールド提供で協力することは、革新的な技術の社会実装を加速させます。

- **スピード感と柔軟性**

スタートアップの意思決定や開発サイクルは、行政の年度単位の予算サイクルや慎重な意思決定プロセスとは大きく異なります。完璧な計画を求めるのではなく、迅速な意思決定を心がけ、試行錯誤を繰り返しながら改善していくといった「アジャイルな進め方」を許容する姿勢が重要です。

- **対等なパートナーシップ**

組織規模や資金力では行政が大きく上回る場合でも、スタートアップを「下請け」や「委託先」として扱うべきではありません。彼らが持つ専門性、技術、そして社会課題解決にかける情熱を尊重し、「対等なパートナー」として接することが、信頼関係を築き、プロジェクトを成功に導くための最も重要な鍵となります。

第3部:事業の社会実装に向けた行政との共創の進め方 (民間事業者向け実践編)

第3部では、第1部で定義された「官民共創」の理念を、民間事業者の皆さまが具体的なビジネスチャンスとして捉え、事業を社会実装へと導くための実践的な手法を提示します。

私たち行政が、どのような思考プロセスで課題を捉え、どのような年間リズムで意思決定を行っているのか。そのいわば「OS」の内部構造を可能な限り透明に開示することで、双方の無駄なコミュニケーションコストを下げ、共創を円滑に進めることが、第3部の目的です。

本市が事業を共にしたいパートナー像

本市が事業パートナーを探すにあたり、企業の規模や形態で線を引きません。

大企業が持つリソースやネットワーク、スタートアップの機動力と専門技術、地域に根を張る中小企業の現場感覚。社会課題を解決するための重要なピースは、どこに眠っているか分からないからです。

その上で、私たちが特に歓迎したいと考えているパートナー像を、いくつか例として挙げさせていただきます。

- CSR(企業の社会的責任)やCSV(共通価値の創造)を通じて、本業で社会課題解決に取り組む大企業の皆さま
- 地域の課題を「自分ごと」として捉え、事業を通じて地域に貢献したいと考える地元の企業の皆さま(中堅・中小企業を含む)
- 社会性と経済性の両立という、困難なテーマに挑戦するインパクトスタートアップやゼブラ企業の皆さま
- 組織の形態を問わず、強い使命感を持ってソーシャルビジネスを牽引する社会起業家の皆さま(一般財団/社団法人等)

また、このパートナーシップを構築する上で、本市が特に皆さまと共有したい点が1点あります。

それは、この取り組みを単なる「営業の機会」としてではなく、本市の未来を左右する、当事者としての「共創の機会」として共に取り組むという考え方です。

私たちが直面する課題は、もはや行政だけでは解決できない、極めて困難なものです。だからこそ、行政のリソースと皆さまの知見を掛け合わせ、社会や地域の課題解決を「持続可能なビジネス」として共に創り上げていきたいと考えています。

官民共創の2つのアプローチ(ミッション提示型・自由提案型)

本市が「民間提案制度」を設置することは、民間事業者の皆さまに対する、単なる行政サービス改善の呼びかけではありません。未開拓の市場(社会課題)を行政のリソースを活用して収益事業へと転換する、新たな「事業機会」の入口です。

この制度は、皆さまからのご提案を起点として、以下3点の実現を目指します。

▼市民ニーズに応える質の高い公共サービスの創出

行政だけの発想では生まれなかった新たな視点や技術を取り入れ、多様化する市民ニーズに的確に応える、質の高いサービスを提供します。

▼新たなビジネス機会の創出と地域経済の活性化

社会課題をビジネスチャンスと捉え、持続可能な事業として解決していくことで、新たな市場を創出し、地域経済の活性化や新たな雇用の創出に繋がります。

私たちが目指すのは、これまでの「行政が発注し、民間が実行する」という関係ではありません。皆さまが持つ革新的な技術やサービスを、私たち行政が持つ「実証フィールド(例えば、市の管理する公園や公共施設など)」や「データ」、そして「信用力」を最大限に活用して、この北九州市で社会実装し、新しい成功事例として共に育て上げていくことを目指します。

これは、単に行政が事業費を出すだけの関係ではなく、お互いの最も価値あるリソース(経営資源)を出し合う、対等なビジネスパートナーシップだと、私たちは考えています。

▼持続可能な都市経営の実現

限られた行政資源(ヒト・モノ・カネ)を補い合い、官民双方の強みを掛け合わせることで、将来にわたって持続可能な行政サービスの提供モデルを構築します。上記目的を達成するため、本市では性質の異なる2つの提案の入口を設けました。これにより、多様な形で皆さまの力をお借りしたいと考えています。

(1)ミッション提示型(テーマ型)

本市が直面している具体的な政策課題を「ミッション(テーマ)」として皆さまに提示し、その解決策となる事業をご提案いただくアプローチです。明確な行政ニーズに最短距離でアプローチしたい、自社の技術が具体的な課題にどう貢献できるか試したい、とお考えの皆さまに最適なルートです。

✓明確な行政ニーズ

市が解決したい課題が明確なため、自社のソリューションをどのように活かせるか、的を絞って具体的にご提案いただけます。

✓高い事業化の確度

市が持つ権限やリソースを最大限投入されることが期待できるため、事業化の確度とスピードが格段に高くなります。

✓共創の第一歩に

市の課題解決に直接貢献することで、確かな実績を築き、新たな官民共創への足掛かりとすることが出来ます。

(2)自由提案型(フリー型)

本市の提示するテーマに捉われず、皆さまが独自の視点で発見した社会・地域課題に対して、自由な発想で解決策をご提案いただくアプローチです。

行政がまだ気づいていない新たな可能性の種を、本市は心からお待ちしております。

✓独自の視点を活かせる

皆さまの持つユニークな知見や技術、そして課題発見力を最大限にアピールできます。

✓新たな市場の創造

潜在的な社会課題をビジネスとして解決することで、全く新しい市場を創出するフロントランナーとなれる可能性があります。

✓未来の政策を動かす

皆さまのご提案がきっかけとなり、本市が新たな政策課題を発見し、共に未来のまちづくりをリードしていくパートナーシップへと発展する可能性があります。

(3)ご提案方法

▼ミッション提示型(テーマ型)

本市作成のHP「〇〇窓口」で、本市が解決を目指す課題を「官民共創テーマリスト※リンクを貼付:このリストは施政方針や市民の声を元に、私たちが『本気で解決したい課題』を具体的にリストアップしたものと記載する」として随時公開します。

リストは定期的に更新し、常に新しい挑戦のテーマを提示していきます。関心のあるテーマがございましたら、ぜひあなたのアイデアをお聞かせください。

▼自由提案型(フリー型)

『仮称:官民共創テーマリスト』に掲載されていない課題でも、市の政策の方向性と合致する内容であれば、積極的に検討します。

▼共通

皆さまからのご提案は、「〇〇窓口」を通じて24時間365日いつでも受け付けています。なお、提案書を作成いただくにあたって参考となり得るポイントをまとめた資料(行政への提案書作成ガイド)を作成していますので、是非ご確認をお願いします。

提案の受付から事業化までの道のりは下記の通りです。

STEP1:提案の入口

事業の始まりは、先述した2つの入口から。

皆さまの状況やアイデアに合ったルートをお選びください。

STEP2:提案受付と最適なパートナー(担当部署)への橋渡し(目安:1~2週間)

いただいたご提案は、まず「官民共創〇〇窓口」が責任を持ってお預かりします。

✓縦割りの壁を突破する、責任ある推進エンジン機能

「縦割り行政で話が進まない」という行政に対する不満の声を真摯に受け止め、当窓口が責任を持って最適な担当部署を探し出し、事業化に向けた庁内調整を最後まで伴走いたします。部署間を超えてプロジェクトを前に進めるための「庁内コーディネーター」を当窓口が担うことで、『たらい回しは絶対にしない』ことを担保します。

▼信頼性を担保する仕組み

進捗の可視化:ご提案いただいた事業者様には、専用ポータルサイト等を通じて「現在、〇〇課と協議中」「庁内調整フェーズ」といった最新のステータスをいつでもご確認いただけるようにします。

✓迅速な一次確認

ご提案が制度の趣旨に合致するか(単なる営業活動ではないか等)を迅速に確認し、速やかに対話のステップに進めるよう努めます。

STEP3:対話による価値の共創 — アイデアを事業へ(目安:1~3ヶ月)

私たちは提案を一方的に「審査」するのではなく、対等なパートナーとして皆さまと対話し、アイデアを共に育て、実現可能な事業へと磨き上げていきます。

✓アイデアの尊重と秘密保持(皆さまの知的財産を最大限尊重)

対話の初期段階で、情報の取り扱いや秘密保持の範囲について双方で確認し、皆さまが安心してアイデアを共有できる環境を整えます。アイデアだけが利用され、徒労に終わるようなことは決してありません。

✓対話①:事業の骨格を創る

事業の目的(WHY)、提供価値(WHAT)、役割分担、そして持続可能なビジネスモデル(マネタイズ)まで、事業の根幹を共に考え、明確化します。

✓対話②:実現可能性を高める

関連法令の確認、リスクの共有、成果指標(KPI)の設定など、具体的な障壁や課題を洗い出し、共に乗り越えるための詳細な制度設計を行います。

STEP4:「実現」に向けた庁内での意思決定プロセス

対話を通じて磨き上げた事業スキームは、庁内における会議等で、実現に向けた最終的な意思決定を行います。このプロセスは、皆さまの事業を本市が公式に推進するための重要なステップです。判断のポイントは公開し、透明性を確保します。

▼透明性を担保する仕組み

フィードバックの約束:協議の結果、残念ながら事業化に至らなかった場合でも、そのプロセスをブラックボックスにはしません。可能な範囲で、その判断理由(例:関連法規との整合性の課題、類似事業との重複など)を具体的にお伝えすることで、皆様の次の挑戦に繋がる学びを提供します。

✓市の財政負担の有無

税金を活用するかどうかは、市民への説明責任の観点から重要な論点です。

✓事業の独自性・独創性

皆さまの提案が持つ唯一無二の価値を評価し、随意契約等の可能性を検討するための重要な判断材料となります。

✓行政資源の占用性

特定の事業者が市の施設等を独占的に利用する場合、他の事業者への機会の公平性をどう担保するかが論点となります。

STEP5:共創パートナーとしての契約・協定へ

組織としての意思決定を経て、いよいよ未来を共に創るパートナーとして、具体的な契約や協定を締結し、事業を開始します。

※予算や条例の改正が必要な場合は、市議会での議決を経ます。

STEP6:共創のネクストステージへ

事業は実施して終わりではありません。実施後にこそ、次なる価値創造の可能性があります。

✓学びの共有と改善

設定したKPIに基づき、事業の成果を共に評価・検証します。成功も失敗も、すべてが次の挑戦に繋がる貴重な共有財産です。

✓持続と発展

評価結果を踏まえ、事業の改善、本格実施、そして他分野や他地域への展開の可能性まで、パートナーとして継続的に協議していきます。

自治体とのコミュニケーションのコツ

最初はお互いがなかなか分かり合えなくても、対話と信頼を重ねて、本気で協力し合うパートナーになっていく、そのような関係性を、本市は民間事業者の方々と創り上げていきたいと思っています。

本項では、本市と持続的な共創をおこなっていただくために、双方の違いや押さえていただきたいポイント(全自治体で共通なこと)等について解説します。

【行政と民間の相違点】

行政との対話が噛み合わない根本原因は、下記の図に集約されています。見ての通り、行政と民間は、判断基準や価値観、いわば組織の「OS」が根本的に異なります。

これを理解しないまま「なぜ話が通じないんだ」と考えるのは、例えるなら、WindowsのPCでMacのソフトを動かそうとするようなものです。

下記の図をもとに、民間事業者の皆さまがビジネスのプロとして主導権を握り、行政をリードしていく、そのための実践的なコミュニケーション術を解説します。

	民間のOS	行政のOS
原資と目的	自己資金(リスクマネー)を、自社の利益のために使う。	税金(公金)を、市民全体の利益のために使う。
成果の図り方	売上・利益率など、単一で明確なKPIで測る。	多様なステークホルダーへの説明責任など、複合的で統一的な尺度がない。
意思決定の速度	市場の変化に対応するため、スピードと機動性を最優先する。	公平性と透明性を担保するため、手続きと合意形成を最優先する。
競争環境	常に厳しい市場競争にさらされており、倒産のリスクがある。	原則として、地域内で独占的な立場にあり、競争相手がいない。

準拠する ルール	法令遵守を前提とし、比較的自由なルールで活動できる。	法律や条例、規則に厳格に縛られ、前例や横並びを重視する。
顧客との 関係	商品やサービスを購入する「顧客」との関係。	公共サービスを受ける権利を持つ「権利者」との関係。

ポイント1:「カネ」の出所の違いがすべてを決める

行政の論理	行政の原資は「税金」です。税金である以上、失敗は許されず、特定の誰かだけを利することは「不公平」として許されません。これが、時に「動きが遅い」「リスクを取らない」と見える最大の理由であり、行政の行動を縛る最も強力な原則です。
コミュニケーションのコツ	「この事業によって、市民〇〇人の課題が解決され、結果として市の△△という行政コストが、年間□□万円削減できる可能性があります」と語ってください。貴社事業が、いかに「市民全体の利益」に繋がるのか、そのストーリーを具体的に示すことが対話のスタートラインに立つためのカギとなります。

ポイント2:ゴールの尺度が違うことを認識する

行政の論理	民間企業のような「売上」という単一の指標はありません。行政の成果は、「市民満足度」「政策目標の達成度」など、多様で曖昧なものです。そのため、一つの事業を判断するにも、議会や多様な市民団体など、様々な関係者への「説明責任」が複雑に絡んできます。
コミュニケーションのコツ	事業がもたらす「社会的インパクト」を、具体的な「KPI(重要業績評価指標)」として提示してください。「このサービスを導入すれば、〇〇地区の高齢者の外出率が10%向上します」「子育て世帯の△△という不安を、□□%軽減できます」といった具体的な指標は、行政担当者が上司や議会を説得するための、強力な「武器」となります。

ポイント3:「ルール」は交渉の始まりと捉える

行政の論理	行政は「規則がこと細かい」とありますが、これは公平性や透明性を担保するための重要な仕組みです。担当者の一存で物事を動かさないように、あえてガチガチのルールで縛っている側面があります。
-------	---

コミュニケーションのコツ	「なぜできないのか？」と感情的に反発するのではなく、「なるほど、〇〇条例の△条が障壁なのですね。では、その条文をこう解釈すれば、この部分はクリアできませんか？あるいは、△△という先進自治体の事例を参考に、こういうスキームはどうでしょう？」と、相手の土俵をリスペクトした上で、具体的な「法的・戦術的代替案」を提示することが有効です。
--------------	---

上記の通り、民間と行政には明確に違いがあります。そのため、官民共創にとって大切なのは、先入観や偏見で相手を判断せず、繰り返し対話を行うことで、双方の価値観のすり合わせを行うことです。

ただ、対話はあくまで手段であり、目的ではありません。対話を通じて目指すべきは、単なる相互理解に留まらず、「私たちはこの事業を通じて、誰の、どのような社会課題を解決し、どんな未来を創るのか」という共通の旗印を、官民で一緒に立てることだと考えています。

行政の視点：行政は「市民の幸福」や「地域の持続可能性」という目標のために仕事をしています。
民間の視点：民間は自社のビジョンや利益の追求を目指しています。

上記二つがバラバラでは、官民共創はうまくいきません。例えば「高齢者の移動課題を解決し、誰もが安心して出かけられる街を創る」といった具体的な旗を立てることで、行政の目標（市民の幸福）と民間の目標（新サービスの提供と収益確保）が、その旗の下に一つに束ねられます。この共通の旗が、プロジェクトが困難に直面したときに立ち返るべき原点となり、ぶれない軸になると考えます。

官民共創のプロジェクトは、前例のない挑戦であることがほとんどです。

どれだけ精緻な計画を立てても、実際にやってみると想定外の課題が必ず出てきます。重要なのは、計画通りに進めることなく、出てきた課題に対して、官民がそれぞれの強みを持ち寄って、いかにスピーディかつ、しなやかに対応できるかです。

例えば、市民から想定外の意見が出てくれば、民間はすぐにサービスを修正し、行政は住民説明会を開いて丁寧に合意形成を図る。このような役割分担が瞬時にできる関係性が理想だと考えます。なお、本項では民間と行政の相違点に基づく、コミュニケーションのコツについて解説しましたが、民間と行政の相互理解に関することや、知っておくべき自治体の特徴について、深掘りしたい場合、「自治体と地域課題解決に取り組むスタートアップの官民連携に向けた実践ガイド」※を是非一度ご確認ください。

※経済産業省が設立した「インパクトコンソーシアム官民連携促進分科会」が作成したもの。この分科会は、インパクト投資の市場確立を目的としており、投資家、金融機関、企業、自治体といった幅広い関係者が参加。対等な立場での議論や、国内外のネットワークとの連携を進めている。

官民共創を行う上で押さえていただきたいポイント(全自治体で共通なこと)

官民共創を推進するにあたって、民間事業者の皆さまにぜひ意識していただきたい普遍的なポイントがいくつかあります。これらは本市のみならず、全国すべての自治体と共創する際にも共通する「自治体側の本音」でもあります。

✓「課題ドリブン」での提案を徹底すること

自治体の最大の関心事は「地域の課題解決」にあります。自社プロダクトやサービスの特徴だけを語る「プロダクトアウト型」の提案は、行政には響きません。なぜなら、行政は利益を上げるために存在するのではなく、市民の生活や地域課題を解決するために存在するからです。必ず「この地域にはどんな課題があり、その解決のためにこの提案がどう役立つのか」というストーリーで提案を組み立ててください。

✓「なぜこの自治体なのか」を明確にすること

全国一律・汎用的な提案は、自治体から「ただの営業」に見られてしまいます。本市なら本市が目指す将来像や、現在直面している具体的な地域課題と自社提案の接点を明確に示してください。自治体ごとに“刺さる”キーワードや関心テーマは異なります。

✓「1提案=1ソリューション」の原則

「弊社はこんなこともあんなこともできます」ではなく、「この部署・この課題に対して、このソリューションを提供したい」と明確に絞り込むことが重要です。本市では、民間事業者の皆さまからのご提案を、(仮称)官民共創窓口で一元的に受け付けますが、一般的に自治体内部は縦割りの構造が根強く、提案の入口や窓口が異なります。まずは「この課題にこの解決策」という明確な提案から始めることで、協議や意思決定のプロセスが円滑に進みます。

✓役割分担・費用負担をクリアにし、現実的な共創の設計をすること

共創のデザインを事前にイメージし、「自治体側と民間側、それぞれが何を担うのか」を明確にしてください。特に費用負担については、年度途中や予算外で新たな支出を求めることは自治体には難しいため、まずはトライアル導入や実証実験から始めるなど、現実的な枠組みで提案してください。期待値のズレを防ぐためにも、成果の目標やゴール、役割分担は明文化しておくことが重要です。

【コラム】「行政の壁」の、その先へ

「行政は話が通りにくい」「前例がないと動けない」。そうしたお声があることは、私たちも真摯に受け止めています。民間事業者の皆さまとの間に、見えない「壁」のようなものが存在しているのかもしれません。

しかし、私たちは、それは「壁」というよりも、単なる「文化の違い」から生じる誤解なのではないかと考えています。私たち行政職員は、市民の皆さまからお預かりした税金を扱う立場として、公平性や説明責任を常に求められます。それが、時に「動きが遅い」「柔軟性がない」と映ってしまう要因の一つであることも自覚しています。

だからこそ、皆さまにお願いしたいのです。皆さまの素晴らしいアイデアやビジネスを、ぜひ「地域全体の課題を解決し、市民の皆さま全体の利益に繋がる」という、私たちの「共通言語」に翻訳して、伝えていただけないでしょうか。

もちろん、「なぜ、我々がそこまで行政に合わせる必要があるのか」と感じる方もいらっしゃるかもしれません。しかし、それは決してどちらかが一方的に譲歩するということではありません。異なる文化を持つ者同士が、お互いのルールや背景をリスペクトし、対話を重ねることで、初めて真のパートナーシップが生まれると信じています。

私たちもまた、皆さまのビジネスの論理を学び、固定観念を捨てて対話に臨む覚悟です。共に「文化の違い」を乗り越え、その先にある「共創」という新しい扉を、一緒に開いてみませんか。

【付録】行政組織の仕組みと意思決定の流れ

「4. 自治体とのコミュニケーションのコツ」で触れた通り、私たち行政という組織は、皆さまのような民間企業の組織とは、少し異なる「OS(Operating System)」、つまり独自のルールや文化、そして一年間のリズムで動いています。この「違い」を事前に共有させていただくことは、双方の対話をよりスムーズにし、皆さまの貴重なアイデアを社会実装へと繋げる上で、非常に重要だと考えています。

▼国、都道府県、市町村の役割分担

私たち「行政」には、国の省庁から、都道府県、そして私たち北九州市のような市町村まで、それぞれに異なる役割があります。国の法律や制度という大きな枠組みの中で、都道府県は複数の市町村にまたがる広域的な調整役を担い、私たち市町村は、市民に最も身近な立場で、地域の実情に応じた行政サービスを自主的かつ総合的に実施する役割を担っています。皆さまの事業が、市民の暮らしに直接関わるものであれば、私たち市町村が最適なパートナーとなります。

▼北九州市の位置づけ

私たち北九州市は「政令指定都市」です。これは、民間事業者の皆さまにとって非常に重要なポイントです。なぜなら、政令指定都市は、本来であれば都道府県が持つ多くの権限（例えば、福祉や都市計画の一部など）を直接行使できるからです。これにより、他の市町村では県との調整が必要な案件も、北九州市では完結させられるケースが多く、意思決定のスピードを上げられる可能性があります。

▼北九州市の年間リズム

私たちの組織が一年で最も大きく動くのが、「予算編成」と「議会」という2つのサイクルです。この2つは、言わば市の活動を動かす2つの大きな歯車であり、このリズムを理解することが、共創のタイミングを掴む上で決定的に重要になります。

▼予算は「単年度」で動く

行政の会計は、原則として4月から翌年3月までの「会計年度」で区切られています。特に重要なのが、翌年度の活動計画を固める「当初予算」です。これは、時間をかけて慎重に検討されるため、一度決定すると年度の途中で大きな変更を加えることは容易ではありません。

一方で、国の経済対策などに応じて、年度の途中で編成されるのが「補正予算」です。緊急性の高い課題に対応するためのもので、ここに新たな事業機会が生まれることもあります。

▼議会は「政策決定」の決議機関

予算や、事業の根拠となる「条例」を最終的に決定するのが「市議会」です。市議会は、年に4

回(おおむね2-3月、6月、9月、12月)開かれます。特に、翌年度の当初予算を審議する2-3月議会は、一年で最も重要な議会です。

▼「いつ」対話を始めるのが、最も効果的か？

官民共創は、継続的な「対話」を通じて、アイデアを共に育てていくプロセスです。「いつ提案するか」ではなく、「いつ、どのような目的で対話をするか」という視点が、とても大切になります。

皆さまの素晴らしいアイデアが、市の正式な「事業計画」に位置づけられ、円滑な社会実装へと繋がるよう、私たちの1年間の「思考のリズム」に合わせた、以下のような対話のステップをご提案します。

【4月～8月頃:課題を共有し、信頼関係を築く時期】

新年度が始まり、日々の業務を進めながら、「来年度に向けて、何か新しい挑戦はできないだろうか」と、未来に向けた思考が最もオープンになる時期です。

この時期に、具体的な事業計画はまだ無くとも、皆さまが持つ専門的な知見や、現場で感じる課題意識について、意見交換をさせていただけると大変ありがたいです。ここでの対話が、その後の共創の全ての土台となると考えています。

【9月～10月頃:共創の「設計図」を、共に描く時期】

市の次年度方針に基づき、来年度に組織として取り組むべき「事業計画」を策定する、非常に重要な時期に入ります。

これまでの対話で共有した課題に対し、皆さまのアイデアを、市の「公式な事業計画」の一部として明確に位置づけるための、具体的な「設計図(事業スキーム)」を、ぜひ一緒に描かせてください。市の財政支出を伴うかどうかにかかわらず、「実証実験の協力」や「規制緩和の検討」といった、市に期待する役割を具体的に示していただくことで、私たち行政との連携は、より現実的なものになります。

この時期は、私たち行政担当者も、来年度の事業計画策定と、それに伴う財政担当部署との重要な協議に多くの時間を費やします。そのため、全く新しいテーマでのご提案については、この10月頃までに最初の対話を始めさせていただけると、じっくりと時間をかけて検討することができ、大変ありがたいです。

【11月～3月頃:始動準備と、次なる対話の時期】

来年度の事業計画が固まり、私たちの意識は「決まった事業を4月から、どうスムーズに実行に移すか」という準備段階に入ります。

特に11月から3月にかけては、財政担当部署との最終調整や、来年度予算案を審議する市議会への対応など、私たちの業務が年間で最も多忙になる時期です。

誠に恐縮ながら、このタイミングで全く新しいテーマでのご提案をいただきますと、十分な検討時間を確保することが、正直に申し上げて難しくなります。

そのため、この時期は、すでに計画に位置づけられた事業の「始動に向けた準備」に集中させていただき、全く新しいテーマでの対話は、私たち行政の業務が少し落ち着く新年度の4月以降に改めて始めさせていただけると、皆さまとの対話が、より実りあるものになると考えています。

【付録】北九州市の行政課題とニーズを知る方法

社会課題の解決(社会的価値)を収益化(経済的価値)し、対等なビジネスパートナーとして、持続可能なビジネスを行っていくために、本市が抱える課題や、都市経営の方向性等が記された代表的なソースを下記の通り紹介します。

本市へご提案を実施いただく際の参考としてご活用ください。

▼「[北九州市・新ビジョン\(北九州市基本構想・基本計画\)](#)」の確認

北九州市・新ビジョン(北九州市基本構想・基本計画 ※以下、新ビジョン)は、今後、本市が目指す将来の都市像や、その実現に向けて取り組んでいく重点戦略を示すものです。

本市では、最上位計画となるこの新ビジョンをもとに、各分野の計画策定や、これからのまちづくりを進めていくことになります。リンク先のページには概要資料や動画もございますので、是非ご確認ください。

▼[分野別計画\(北九州市・新ビジョン\)](#)の確認

分野別計画は北九州市・新ビジョンに掲げた主要な政策に関する各分野における基本的な計画です。この新ビジョンを実現するため、「稼げるまち」「彩りあるまち」「安らぐまち」の3つの重点戦略が設定され、その下に41の分野別基本計画が整備されています。

ご提案いただく分野の詳細な課題やニーズを確認する際にご確認ください。

▼[北九州市政変革推進プランおよび北九州市政変革アクションプラン](#)の確認

北九州市政変革推進プランは、北九州市が直面する課題(経済成長の停滞、少子高齢化、公共施設の老朽化、脆弱な財政構造)を明確化したもので、これら課題を克服し、「未来への投資」を実行しながら次世代に持続可能な都市運営を引き継ぐことを掲げています。

北九州市政変革アクションプランは、市政変革推進プランの具体的な実行計画として、共創の観点で行政サービスの再構築を実施する事業分野(スポーツ・文化・子育て支援・公園・公共交通・インフラ・市営住宅など)が多く記載されており、現状・課題・KPI・改革方向性を定められています。これらの資料をご覧くださいことで、課題や事業クラスターを踏まえ、行政の目指す方向性やKPIに合致したソリューション・事業提案・共創プロジェクトの提案の参考にいただければと思います。

▼[行政評価](#)の確認

行政評価とは、行政が行うさまざまな活動を、その「目的」「実施内容」「成果」「費用対効果」などを、客観的な基準で評価・点検する仕組みです。

行政評価は、北九州市の基本構想・基本計画を着実に推進するため、政策体系に沿って行うものになります。

行政がどのような視点で事業を評価しているかを理解し、その視点を反映した提案を意識していただくと、共感を得やすくなります。

▼[経営分析・事業分析報告書の確認](#)

これは、単一の施設や事業を個別に評価するのではなく、類似する複数の施策・事業（例えば、「子育て支援」に関する施設、イベント、補助金など）を一つの「事業クラスター」としてまとめ、多角的に分析・評価した、いわば市の「事業ポートフォリオ診断書」です。利用者データや他都市の先進事例などを分析し、「そもそも、この分野で本市が本当に解決すべき課題は何なのか」「現状のサービスの進め方は、本当に最適なのか」といった、より本質的な議論を行っています。

本資料を確認することで、主に3つのメリットがあります。

①課題の解像度が高まる

本市が、どの課題に、どのような悩みを抱えているのか、その課題の本質を深く理解することができます。

②共創の「出発点」を明確にする

報告書は、本市が直面している「課題の本質」や、そこから見える「理想の未来」を、データに基づいて言語化したものです。これを「共通の出発点」とすることで、「この理想の未来を実現するためには、行政のリソースと自社の技術をどう組み合わせるのが最適か」といった、より具体的で、本質的な対話から始めることができます。

③より大きな社会的インパクトを共創できる

報告書を読むことで、個別の事業の裏にある、より大きな社会システムの課題が見えてきます。これにより、皆さまの提案は、単なる一つのサービス提供に留まらず、「この事業クラスター全体に関わるステークホルダー（例えば、地域の NPO や大学、他の民間企業）を巻き込み、新しいエコシステムを共に構築しませんか？」といった、より大きな社会的インパクトを「共創」するための、戦略的な提案へと進化させることが可能になります。

▼[公共事業評価の確認](#)

これは、一定規模以上の公共事業（道路、施設建設など）が完了した後、その事業が「そもそも本当に必要だったのか」「投入した税金に見合う効果があったのか」「もっと良い方法はなかったのか」といった点を、外部の有識者も交えて客観的に検証し、公表する、いわば市の事業に対する公式な「成績表」です

本資料を確認することで、主に3つのメリットがあります。

①本市の「評価の物差し」を正確に知ることができる

本市がどのような指標(例えば、費用対効果、利用者数、市民満足度など)を重視して事業の「成功」を判断しているのか、その評価軸そのものを理解することができます。本市の評価の物差しは、皆さまが次の提案書を作成する上での「攻略のヒント」そのものです。

②本市が公式に認めた「未解決の課題」を発見できる

評価結果の中には、「期待したほどの効果が出なかった」「こういう点で、もっと改善の余地があった」といった、本市の「反省点」が率直に記されていることがあります。これらは、本市が公式に認めた「まだ解決に至っていない課題」であり、皆さまにとっては「こういう新しいアプローチであれば、もっとうまく解決できる」という、より説得力の高い提案を組み立てるためのビジネスチャンスとなります。

③市の「次の一手」を予測できる

評価の結論には、多くの場合、「今後は〇〇といった視点も必要だろう」「△△という新しい手法の導入も検討すべき」といった、将来の事業展開への「提言」が記載されています。これは、本市が次にどのような事業や解決策に関心を持つかを示す、未来への重要なシグナルです。いわば、本市の次なる「お題」を、ライバルに先駆けて知ることになります。