

官民共創における中間支援組織の 役割と取り組み事例

株式会社官民連携事業研究所

官民連携アクセラレータ (R) 加藤 勝



はじめに

経済産業省地域産業基盤整備課は、2022年12月に『地域の持続的な発展に向けた連携体制構築のポイント～地域・社会課題をビジネスの視点で解決するために～』（以下、「連携体制構築のポイント」という）を発売した。本書は、地方自治体が地域・社会課題をビジネスの視点で解決するに当たっての考え方や参考事例を紹介することを目的に作成されたものである。

この「連携体制構築のポイント」においては、地方自治体と民間事業者では、組織の意思決定の仕組みやスピード感等が異なることに起因して協議が整わない例も散見される中であって、中間支援組織が地方自治体と民間事業者の間に立ち、互いの目線を合わせながら官民連携を推進する取り組み等を行っているとし、当研究所も中間支援組織の事例の一つとして紹介されているところである。

しかしながら、中間支援組織の存在や役割が社会一般に浸透しているとは言い難く、官民共創に取り組むアイデアや意思があるものの、適切なサポート役がないことで埋もれたり、消失してしまったりしている事案も少なくないの

ではないかと思われる。

そこで本稿では、官民共創における中間支援組織の役割を理論的に整理するとともに、具体的な取り組み事例の紹介を試みる。

パートナーシップを阻む壁と中間支援組織の役割

東北経済産業局は、2022年3月に『担当者必読！ 官民パートナーシップを実現する100の心得』（以下、「100の心得」という）を発売し、その中で官民パートナーシップを阻む「壁」を14項目に整理している。

この「100の心得」は、同局が東北地域の自治体職員や官民連携の専門家などと意見交換を重ねながら取りまとめたものであり、「官民連携担当者の集合知」とあるとの解説が付されているが、例えば、前例がないと理解されない「前例主義の壁」、特定の企業・団体を“えこひいき”することが困難な「公平性の壁」など、自治体職員が官民連携の最前線で感じている率直な思いが表現されており、大変興味深い事例集となっている。

これまで、官民連携担当者の現場の声が公的

機関によってこのような形で体系立てて整理・公表されたことは、管見の限りでは他に類例がなく、「100の心得」はその視点からも大きな価値のあるものと認識するところである。

さて、これらの官民連携担当者が日々ぶつかっている課題群を、全体として俯瞰して見ると、ひとつの示唆が浮かび上がってくると筆者は考える。

それは、これらの課題群は、必ずしも大きな制度変革や体制変更などを必要とせず、思考態度や行動様式の変容で克服が可能であるということである。

この点がまさに中間支援の役割に活路が期待される場所であると言える。中間支援組織は、自治体と企業の間に入り、双方の文化や制度・環境などの違いから生じる齟齬を解きほぐすサポートを担う。

中間支援組織を間に入れずに当事者同士で交渉をするほうが、時間的にも費用的にも節減が図られるわけであるから、中間支援を介さずに事業を推進できるのであればそれに越したことはない。しかしながら、官民共創という考え方が未だ浸透しているとは言い難く、社会全体として経験も十分に蓄積されていない現状にあっては、中間支援を介することが結果として効率性や効果の向上につながる可能性を高めることとなるのである。

中間支援組織の活動

当研究所が中間支援組織としてこれまで蓄積してきた経験から、その活動の態様を目的別に整理したのが図表1である。

以下に、項目ごとに詳細を解説する。

図表1 中間支援組織の活動内容

活動	内容
マッチング	社会課題解決型の商材やそのアイディアを持つ企業を自治体に繋ぐ
調整	自治体・企業間の文化・背景の違いなどから生じるコミュニケーションの齟齬を解消する
情報提供	自治体・企業の連携事業推進上、必要な事例・制度などの情報を提供する
啓発	官民共創の理念・考え方を伝達する
助言	自治体・企業の連携事業推進上の迷いや躊躇を解消する
提案	自治体に対しては官民連携施策の創出、企業に対しては新規事業（商品）開発に関する提案を行う。

(出所) 筆者作成

○マッチング

企業が新たに開発した社会課題解決型の商品・サービスに関する実証実験を実施するにあたり、当該商材とマッチする自治体とを繋ぎこむ活動である。中間支援組織に最も期待される点である。

自治体への繋ぎこみにあたっては、当該自治体の重点的な政策課題であることは当然のこととして、実証実験の難易度や自治体の官民共創に対する経験値、担当職員の熱量などを総合的に考慮して判断をしている。

ここで留意が必要なのは、中間支援は「代理営業」ではないという点である。中間支援組織が担うのはあくまでも実証実験の組成・実行までであり、実証実験後の社会実装に関しては、基本的には企業の自助努力によって実現を図るべきものである。

○調整

「100の心得」には、官民パートナーシップを阻む壁の一つとして、「行政と民間の間で言葉、

常識、慣習、仕事の進め方等が異なる」文化の壁が指摘されている。心構え次第で、外部者(中間支援)の手を借りずとも克服可能な課題のようにも思われるが、長きに渡って公共領域と経済領域を厳格に区分する公私二元論の価値観の下で思考及び行動の様式を形成してきた多くの当事者にとっては、それほど簡単なことでない。

筆者自身も中間支援の担当者として、文化の壁に起因して自治体と企業の協議が頓挫しかけた経験を、伝聞情報も含めて何度か経験している。

中間支援組織は、自治体・企業双方の事情を推し量り、両者に対して理解を促しながら、協議における論点整理、タスクの明確化、解決策案の提示などの伴走支援を行う。中間支援組織が最もその力量や資質を問われる業務領域と言える。

○情報提供

他団体・企業の先進事例から、国・地方の補助金制度、公募プロポーザルの情報など、自治体・企業が求める情報は多岐にわたる。

中間支援団体には、豊富な情報源・ネットワークを活かして、これらのニーズに応えていくことが求められる。

○啓発

「社会課題解決に向けた官民連携による実証実験と言うけれど、ただ企業の新商品開発に協力しているだけじゃないか」や「共創の名目で協議を始めたが、結局企業から営業を受けただけだった」など、こうした声が自治体の官民連携担当職員からよく聞かれる。

「共創」と「営利活動」の違いは何なのか？
その境界線はどこにあるのか？

官民連携による実証実験の場合、外形的には企業が開発した新商品・新サービスの“お試し利用”と見えることも少なくなく、また、将来的な社会実装においてはビジネスとして成立することを想定していることから、「共創」と「営利活動」に明確な境界線を引くことは難しい。

それぞれの強みやリソースを提供し合いながら共に創り上げていこうとする姿勢で臨んでいるかということや、その先の未来にどのような社会像を描いて当該事業を実施しようとしているのかということなど、担当者・組織の意思や姿勢といった外形のないものに究極的には因ってしまうからである。

官民共創に精通する中間支援組織だからと言って一刀両断にその裁定を下すことができるものではないが、中間支援組織には常に理念志向のブレない軸を持って、自治体と企業をファシリテートすることが求められていると考える。

○助言

自治体・企業ともに官民共創の経験が浅い中で、双方から助言を求められることがある。例えば自治体からは「こんなことを企業側にお願いしても失礼に当たらないか」、企業側からは「連携協定の締結内容はこれで妥当か？」といったものである。

中間支援組織には、こうした求めに応じて自治体・企業が最善の判断をするよう、豊富な経験と知識に基づき適切な助言を行うことが求められる。

○提案

中間支援組織は、一義的には官民双方の“求めに応じる”存在である。連携事業に取り組み

たいという自治体・企業の意向が実現するよう、官民共創に関する専門的知識・経験を活かしながら上記のマッチングや調整、情報提供などを行っていくことが求められる。

しかしながら、当研究所としては求めに応じた活動だけでは不十分であり、そこから一步踏み込んで、自治体に対しては新たな官民連携施策の創出を、企業に対しては新規事業(商品)開発の提案を積極的に行っていくことにこそ、中間支援組織の真価が発揮される道筋があると考えている。

活動事例1 ～環境型ふるさと納税の 取り組み～

冷凍食品大手の株式会社ニチレイフーズでは、宮城県白石市にある同社白石工場において、出荷単位に満たない端数の商品が発生していた。正規商品であり、品質に問題がないにもかかわらず、出荷単位に満たないために出荷できないものとなっていたのである。

当研究所では、同社に対するヒアリングにより、こうした状況を把握し、端数商品をふるさと納税返礼品として活用することを提案。同社を白石市へ紹介し協議を重ね、2022年9月に全国初の「環境型ふるさと納税」として、白石市の返礼品に活用する取り組みがスタートした。

これにより、フードロス削減と税収増加への貢献を同時に果たす取り組みが実現した。

当研究所は、この取り組みの構想から実現までの間、提案(半端品のふるさと納税返礼品としての活用のアイデア提供)、マッチング(ニチレイフーズと白石市の繋ぎ)、調整(打合せの

ファシリテート、スケジュール調整など)伴走支援を行なった。



白石市とニチレイフーズの連携による環境型ふるさと納税返礼品

活動事例2 ～フードロス対策から 新商品開発まで発展～

ベビー用品大手の株式会社ピジョンは、取り扱う商材は子育て支援に直結するものであり、自治体政策との親和性の高い事業活動を展開してきていたが、自治体との連携という視点において従前はそれほど目立った取り組みは行ってこなかった企業である。

当研究所が中間支援を担うこととなり、最初に取り組んだのが、全国8自治体に対する出荷期限に近い商品の寄贈である。

一般的に企業から自治体への寄贈・寄附は、単発の取り組みで終わる場合がほとんどであるが、この取り組みにおいては、寄贈商品を各家庭に配布する際に保健師などがその役割を担うことによる乳幼児家庭への訪問活動の効果向上や、子育て世帯から寄贈商品の使用感など生の声を企業にフィードバックするマーケティング活用など、自治体・企業双方にメリットを生じ

させることを実現した。

こうした施策により自治体とピジョン社に情報が流通するパイプが生まれ、信頼関係が構築されていく中で、熊本県熊本市から、2016年に起きた熊本地震被災者の声がピジョン社へ寄せられることとなる。

それは、災害発生時に学校体育館などに開設される避難所において、乳幼児のケアが不十分となりがちであり、そうした商品・サービスも不足しているという被災者の切実な想いであった。

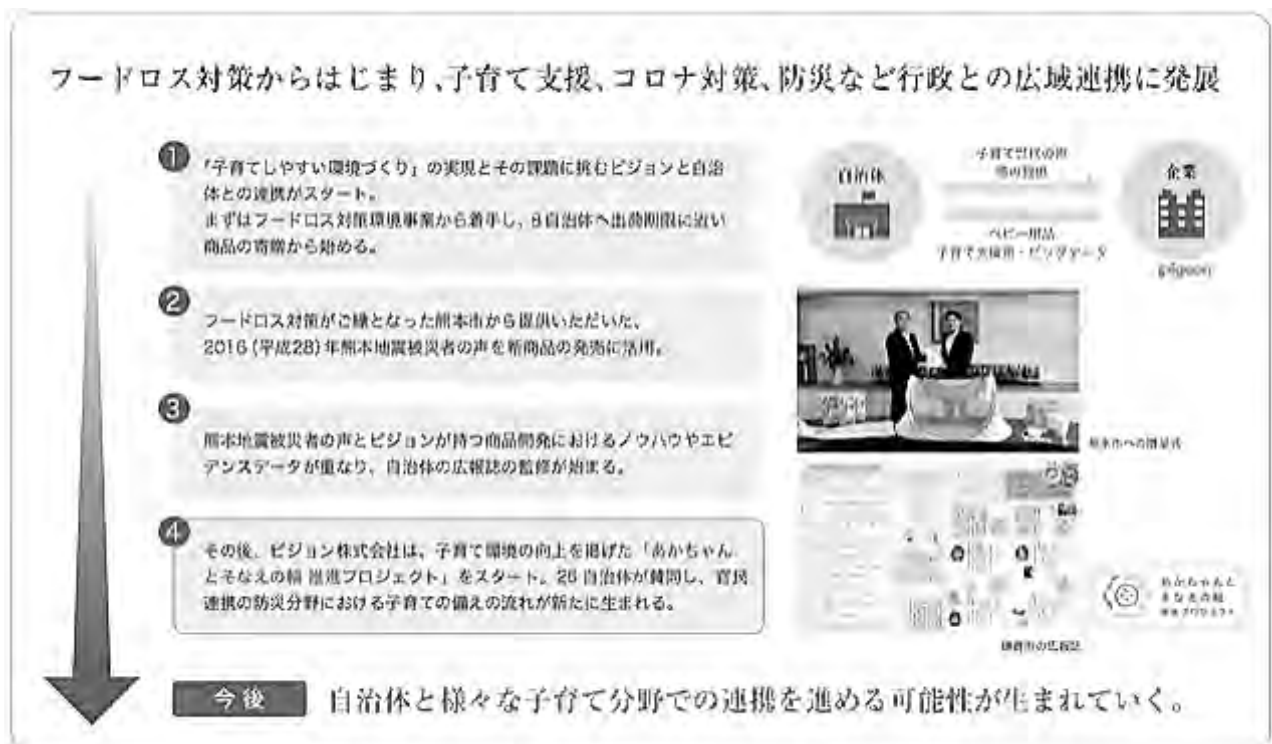
これを受けピジョン社では、あかちゃんの頭を守るブランケットや避難所で活用する備蓄品を開発することとなる。

またさらには、熊本地震被災者の声とピジョン社が持つ商品開発におけるノウハウやエビデンスデータを活用し、あかちゃんの防災を特集

する自治体の広報誌の制作に発展。こうした取り組みの延長線上で現在は、ピジョン社の旗振りのもと複数の自治体と連携して、あかちゃんの防災に関する普及・啓蒙活動「あかちゃんとそなえの輪 推進プロジェクト」を推進しているところである。

当研究所は、こうした一連の経過の中でピジョン社と自治体の間に入り中間支援として、提案(防災用品の開発、広報誌の共同制作など)、マッチング(寄贈自治体への繋ぎこみ)、調整(打合せのファシリテート)などの役割を担ってきたところである。

図表2 ピジョン社における官民共創の展開プロセス



(出所) 官民連携事業研究所作成

おわりに

極めて個人的な事情を述べることをお許しいただきたいが、筆者の前職は自治体職員である。地方行政の最前線で官民連携を担当してきた経験からは、東北経済産業局によって取りまとめられた「100の心得」には筆者自身が経験してきたこと、見てきたことが投影されており、「あるある！」と膝を打つことばかりである。

先述のとおり、これらの課題群は、必ずしも大きな制度変革や体制変更などを必要とせず、思考態度や行動様式の変容で克服が可能である。

本稿の趣旨は中間支援の役割を詳述することにあつたため克服の道筋などについて述べることは控えたが、最後に結論めいたことだけを述べると、思考態度や行動様式の変容には、漢方的な処方になるが「対話」と「小さな成功体験の積み重ね」に勝る薬はないと筆者は考える。

本稿で紹介した事例にある自治体・企業も、最初から洗練された感性を持っていたわけではなく、「対話」と「小さな成功体験の積み重ね」によって少しずつ取り組みを発展させていったものである。

「何から始めて良いか分からない」で構わない。最初の一步としての対話を中間支援組織に求めても良いであろう。

当研究所はそうした自治体・企業からの相談をいつでも歓迎しており、また、クライアントとともに成長しながら社会変革を起こしていく、そのような中間支援組織であることを目指している。