

# 地方創生を担う官民連携とは！

人材から人財へ

2016.3.30

# 本格化する社会資本の更新と財政

- ・税の配分によって行われる従来型の公共事業の見直し！
- ・民(個人・法人等)の資本の投入！
- ・これまでの常識では存在しない複合化！



「管理」から「マネジメント」へ！

単なる**公共施設の更新や維持管理**では、未来の**まちづくり**に繋がらない！

公共不動産は、**ソフトが伴わなければ、ただのハコ！**

# 地方公共団体のマネジメントとは？

# ドラッカー博士の言葉

- 「現存する仕事はすべて正しい仕事であり、**何がしかの貢献をしているはずであるとの行政上の前提は、誤りである。**」
- 「逆に、**現存する仕事は全て間違った仕事**であり、組み立て直すか、少なくとも方向づけを変えなければならないと前提すべきである。」
- 「驚くほど多くの人たちが、**仕事にはいろいろな仕方があることを知らない**。そのせいで得意ではないやり方で仕事をし、成果を顕在化できないという結果に陥っている。」



## 地方公共団体のマネジメント

現代の自治体に必要な視点

- ✓「組織全体の**思考態度を変えること**である。」
- ✓「変化をマネジメントする最善の方法は、**自ら変化をつくりだすこと**である。」
- ✓「マネジメントは、自分のパフォーマンスを**最大限に引き出せる仕事のやり方を把握**しておくことである。」

要は、「ヒト」である！

# 人材の生産性発揮を促す4つのC

||

Competency

<コンピテンシー>・・・「高いレベルの業績を生む**行動特性**（職務遂行能力）」  
高い業績を上げていた外交官が発揮している専門能力、スキル、知識、行動を特定。

×

Commitment

<コミットメント>・・・「目標達成に対する貢献**意欲**」  
単なる「やる気」ではなく、目標達成への高い意欲（達成を請け負う意識）が芽生えているかが必要。

×

Congruency

<コングルーエンシー>・・・「人材の目標と組織の目標との**整合性**」  
人材の生産性は、組織全体が目指す目標と合致して発揮されること。

×

Creativity

<クリエイティビティ>・・・「新しい**価値創造**」  
人材の独創性の発揮を促し、多様化する顧客の要求に対応すること。

➤ これまでの公共事業

- ALL税金
- インフォメーション型
- 管理

➤ これからの公共事業

- 民間資本の活用(市場原理の導入)
- コミュニケーション型
- マネジメント(経営)



FMとは？

公的不動産の有効活用(PREM)とは？

## 【FM(Facility Management)とは】

「企業・団体等が保有又は使用する**全施設資産**及びそれらの**利用環境**を**経営戦略的視点**から総合的かつ統括的に企画・管理・活用する**経営活動**」

※公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会の定義

## 【公的不動産の有効活用(Public Real Estate Management)とは】

CREM → PREM

「企業不動産について、企業価値向上の観点から**経営戦略的視点**に立って見直しを行い、**不動産投資の効率性**を最大限向上させていこうという**経営活動**」

※国土交通省「CRE戦略を实践するためのガイドライン」



ほぼ、同じ意味であるが、PREは**不動産**の資産性、FMは**公共施設空間**の利便性という視点の違いがある。

## 【公共施設マネジメント】

今後、「施設」をどうする？

ではなく、

□公共サービスをどうする？

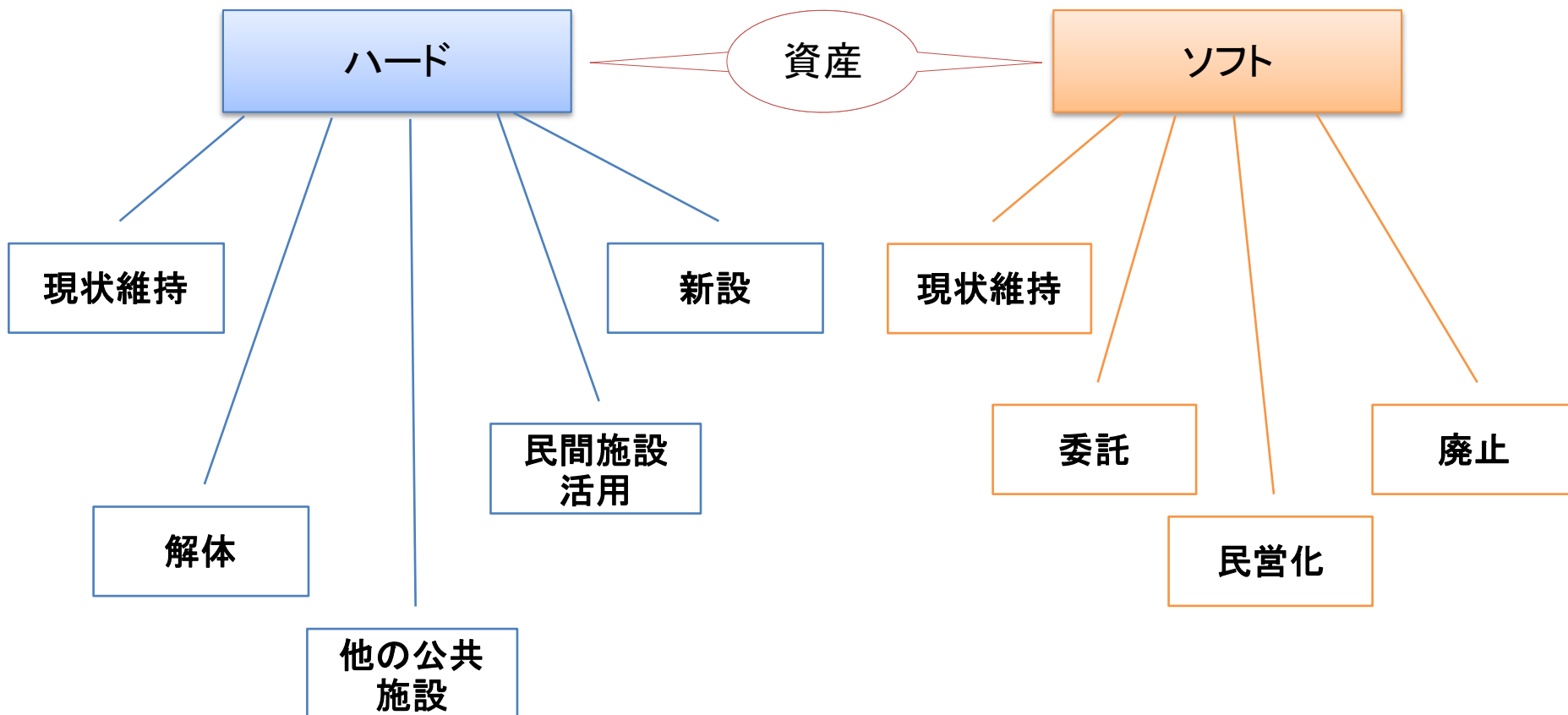
□ファイナンス（キャッシュフロー）をどうする？



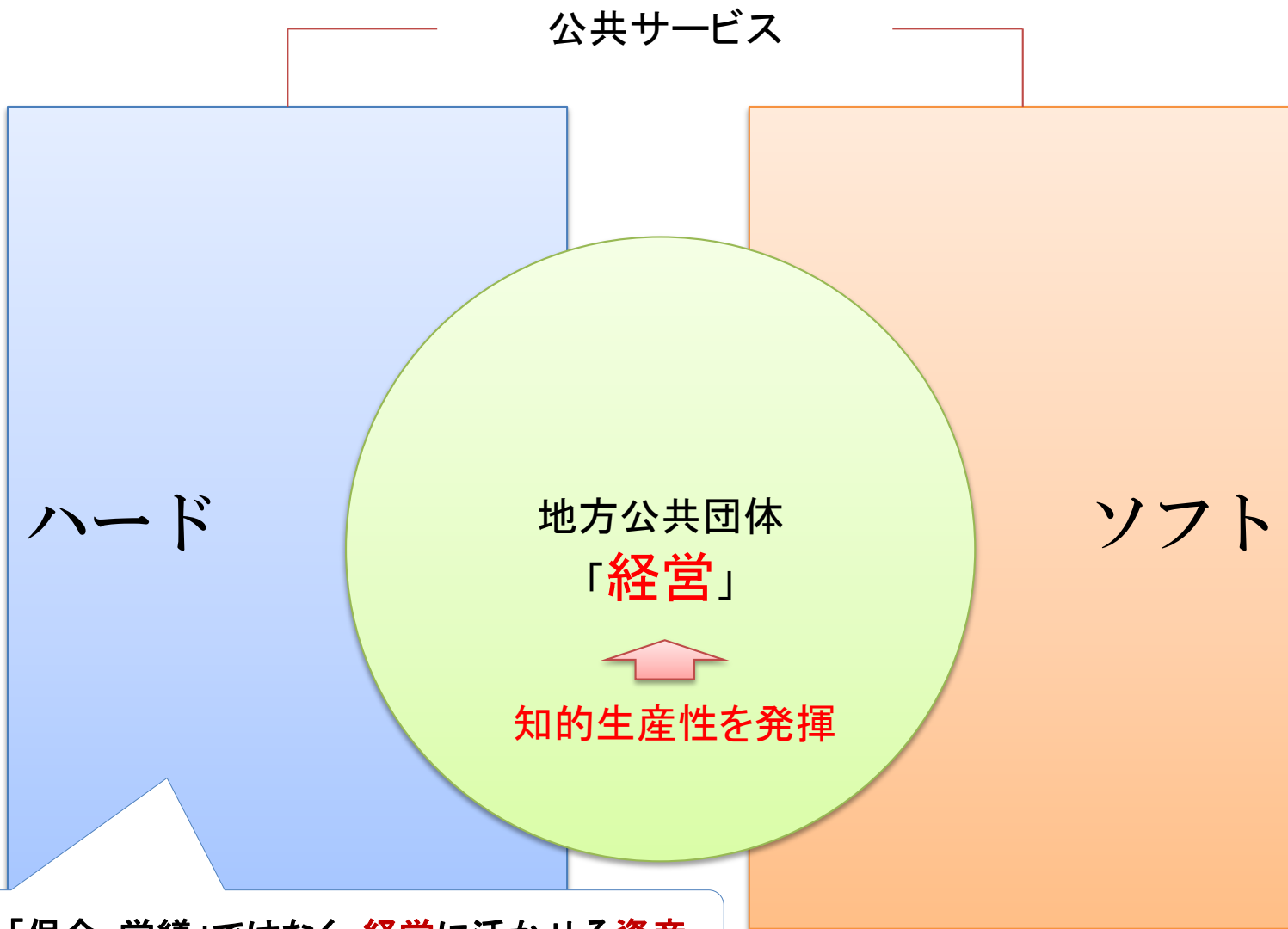
# 【公共施設マネジメント】

公共サービスをどうする？

公共サービスには、ハードとソフトがある。



リソース(resource) → キャピタル・ゲイン(capital gain)



単なる「保全・営繕」ではなく、**経営**に活かせる**資産**

# 要は、地方公共団体の**経営**に活用

単に施設の営繕・保全では、**経営**に活かさない！



保全

営繕

公会計

市民ニーズ

FM

官民連携

アセットマネジメント

## 知的生産性を高めるために、**見えていない現象**の可視化

- 空きスペース
- 利用率
- 世代別人口分布（GISの活用）
- 国保のレセプトから疾患別の分布
- 民間（個人、法人等）保有の空きスペース
- 施設のトータルLCC
- 施設が有する歴史背景
- 地域経済の競争力

公共施設等総合管理計画

Strategy(戦略)

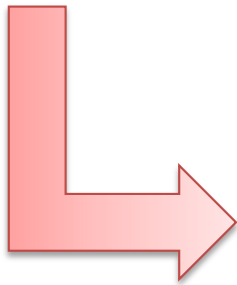


Tactics(戦術)

つまり、**地方創生を担う**官民連携は、

アウトプットで評価しない！

**アウトカム**で評価する！



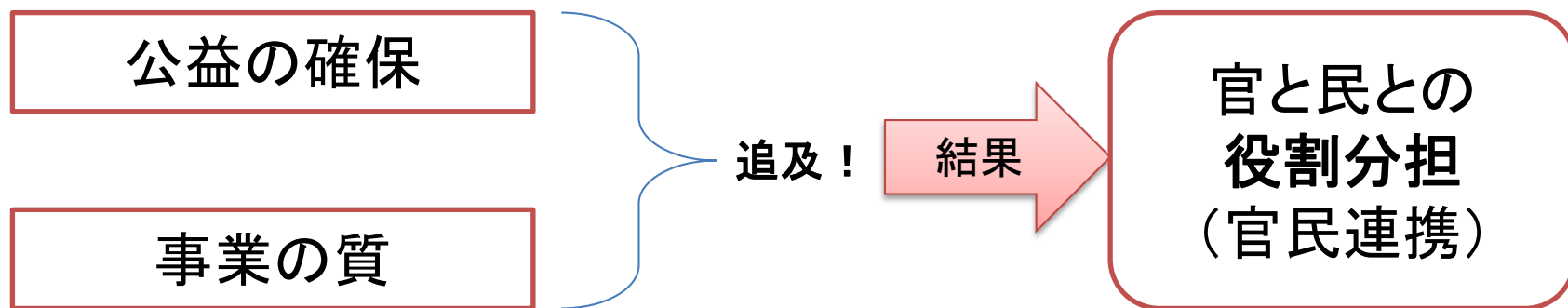
公共不動産は、官民連携によって**アウトカム**で評価する。



地方創生を担う官民連携とは！

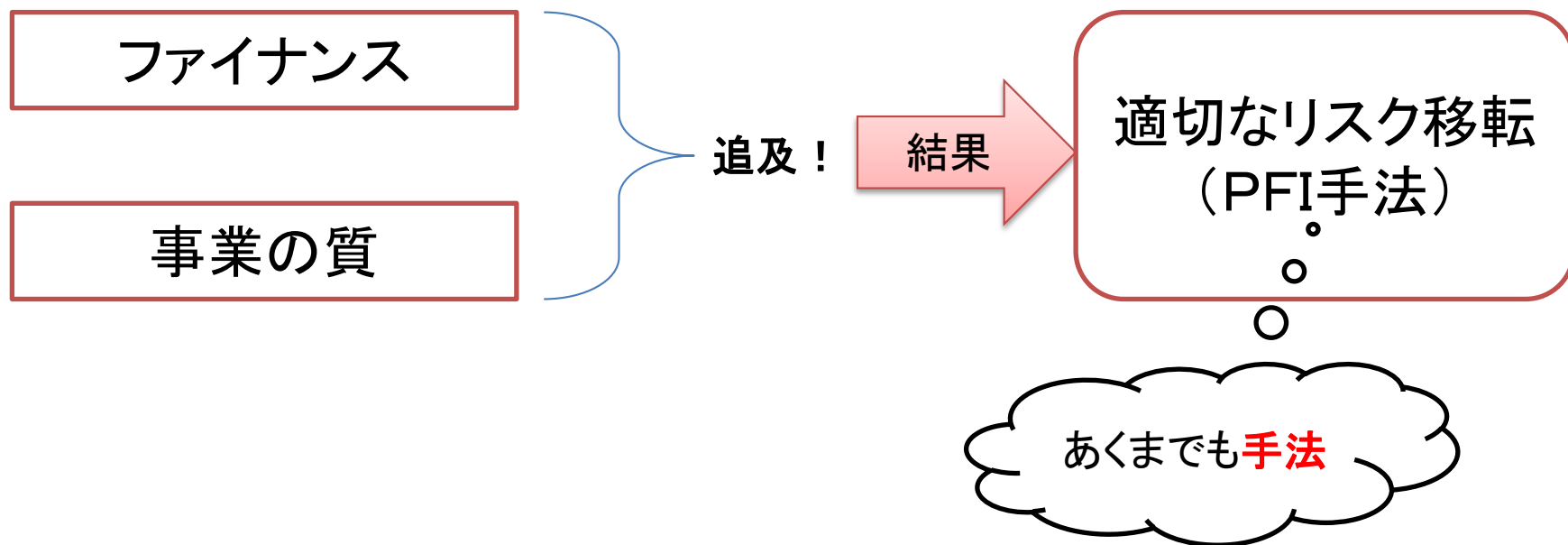
そもそも

官民連携は、単に手法やスキームを指すものではない。



そもそも

官民連携は、単にハコモノ整備を指すものではない。



# これまでの公共事業と何が違うの？

従来の公共事業は、

(1) 行政が個々の公共施設ごとに詳細な仕様を定め、  
設計、建設、維持管理、運営を、それぞれ個別に発注

(2) 契約相手はバラバラ / 契約期間は短期間

(3) 民間事業者には創意工夫の余地が少ない  
負うリスクも小さい

# これまでの公共事業と何が違うの？

行政が定めた詳細な仕様に基づく単発発注のため、

➡ 設計したら終わり。建設したら終わり。  
一定期間決められた通りに運営・維持管理をしたら終わり。

➡ 民間事業者は創意工夫を発揮する場がない／リスクもない。  
⇒ 公共サービスの質が向上しにくい

# これまでの公共事業と何が違うの？

個々の公共施設ごとに整備方針を考えるので・・・

➡ 市内にたくさんある公共施設・連携とれずバラバラ

➡ 総合的・効率的・長期的な運営・利用ができない

⇒ 利用しにくい／コストがかかる／“まちづくり”の視点なし

# これまでの公共事業と何が違うの？

## 官民連携 ○○プロジェクト

- (1) 対象施設全てについて・・・設計、建設、維持管理運営を一括して特定の民間事業者が発注 / “性能”発注
- (2) 契約期間が長い(15年～30年)
- (3) 民間事業者の創意工夫の余地が大きい / 相応のリスクを負う  
※付帯事業が可能(店舗の併設等)

# これまでの公共事業と何が違うの？

市内の公共施設をまとめて整備するので…

➡ 市内のたくさんの公共施設それぞれの**役割分担・連携**が可能  
(**複合化**による利用者への利便性の向上も期待できる)

➡ 総合的・効率的・長期的な運営・利用ができる

⇒ **利用しやすい／コストが下がる／“まちづくり”の視点に繋がる**

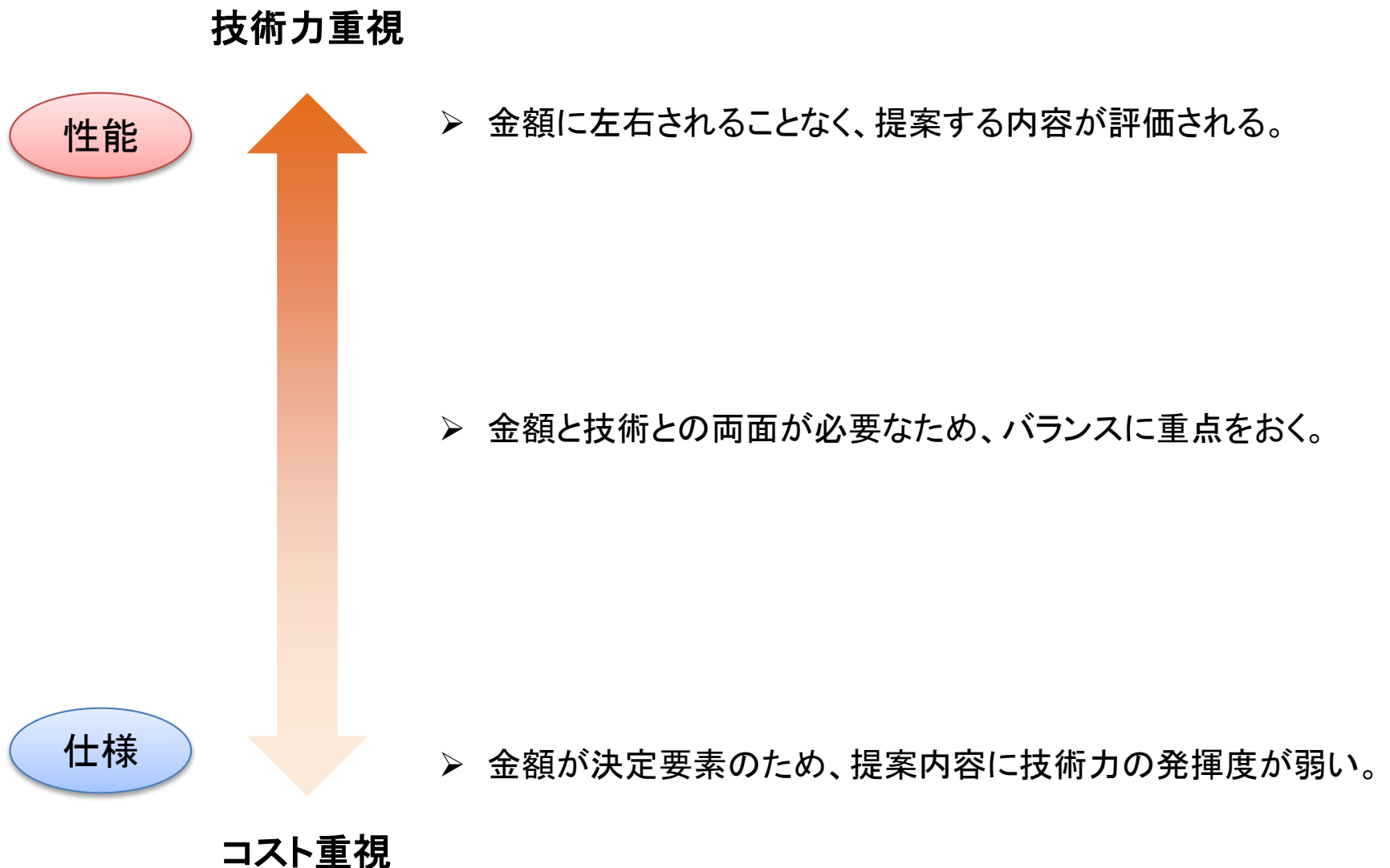


# これまでの公共事業と何が違うの？

## 最大の違い

- 官と民との**リスク分担**（リスク移転）  
（例：建築リスク、施設所有リスク、LCCリスク）
- **資金調達**（民間資本の導入）
- 公共サービス水準の**監視**

## 【性能発注とリスク分担】



## 事業における官民の役割分担

- 市役所(行政) と 民間事業者
- 地域 と 地域外
- 地元企業 と 地元外企業
- 税金 と 民間資金

個人

組織

既成概念の取っ払い

スキルと意欲の相乗積

発想の転換

個人力と組織マネジメント

新たな価値の創造

## 【踏襲型思考タイプ】

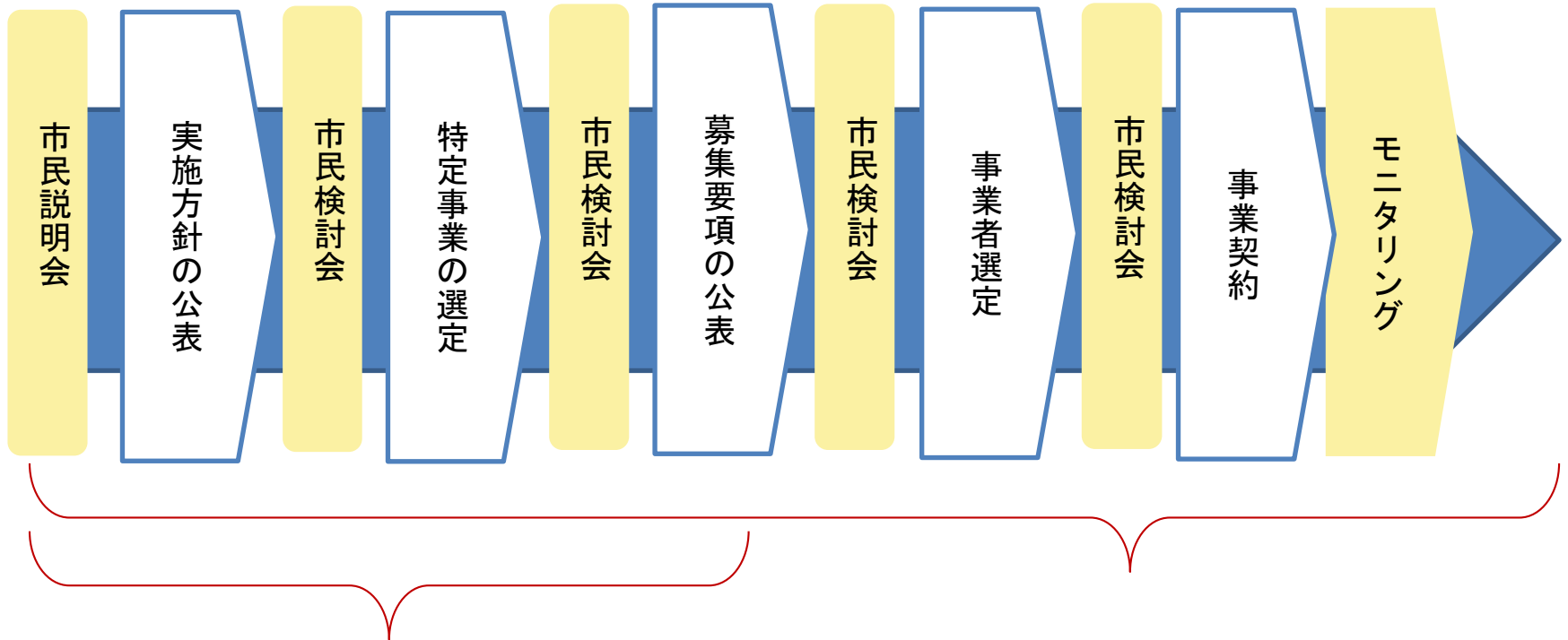
決められた法律・制度等の**中**で、いかに事業を進めるか！

## 【発展型思考タイプ】

事業を進めるために、どのような法律や制度が**制約**になるか！

# 【パブリック・インボルブメント】

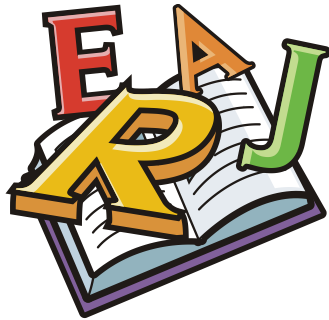
## 市民協働による官民連携の導入プロセス



本来の性能発注である要求水準書を市民が主役となって作成。

モニタリングの指標の作成や方法も市民と構築。

「ヒト」が、地方創生を担う**演出家**！



ご清聴、ありがとうございました。

株式会社五星 パブリックマネジメント研究所  
所長 兼 主席研究員  
天米 一志

[kamame@mail.gosei.co.jp](mailto:kamame@mail.gosei.co.jp)

PFI/PPP推進協議会 専門研究員  
NPO法人福岡建築ファウンデーション アドバイザー  
大阪大学CSCDまちみちコミュニケーション研究室 招へい研究員