



札幌市 官民連携指針

Sapporo City
Public-Private Partnerships
Guidelines

INDEX

- 1 本指針における官民連携とは
- 2 官民連携に取り組む背景・目的
- 3 札幌市における官民連携の目指す姿
- 4 札幌市における官民連携の現状と今後の歩み
- 5 官民連携の推進に向けた取組の全体像と基本的な視点
- 6 官民連携の推進に関する職員の行動指針
- 7 官民連携の推進に向けた主な取組
- 8 官民連携の実現に向けたプロセス
- 9 留意事項等

2024. 05. 15 策定

2024. 07. 23 改定

1. 本指針における官民連携とは

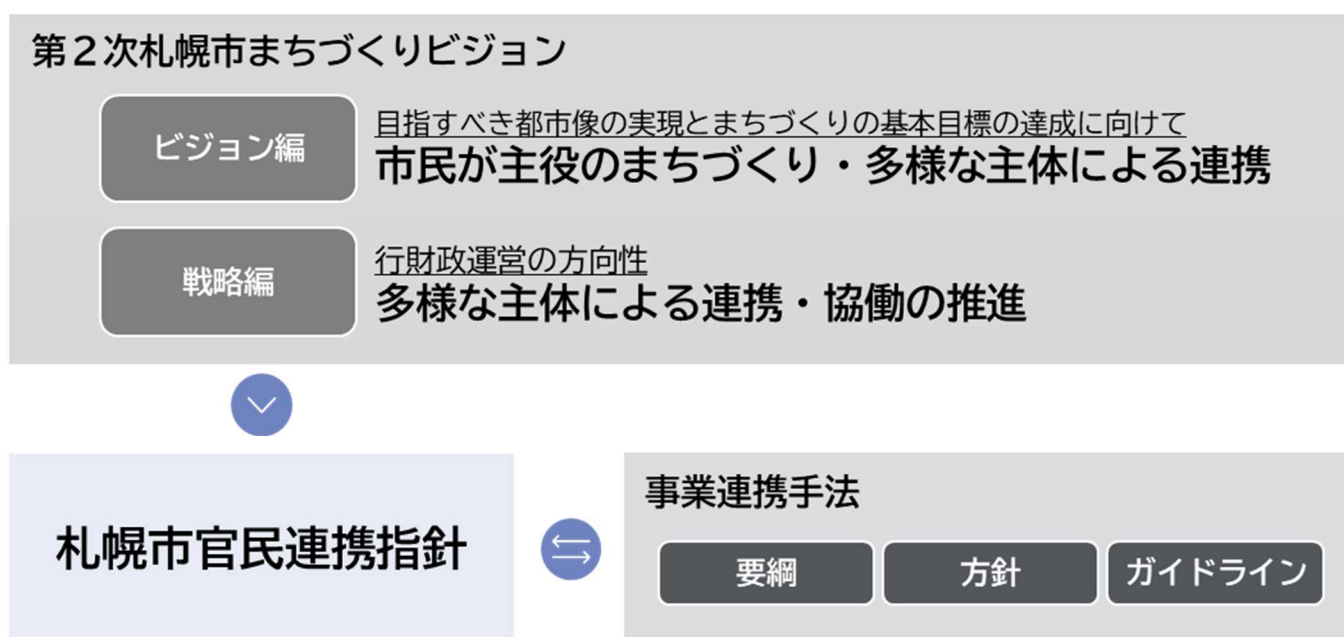
(1) 本指針の位置づけ

本指針は、札幌市役所と民間事業者（企業、NPO、大学等）が連携して取り組むすべての手法に共通する基本的な考え方を整理するとともに、札幌市役所が民間事業者との連携に意欲的に挑戦していくために必要な職員としての行動方針や判断基準を示すものです。

また、更なる連携の実現に向けて、札幌市役所の民間事業者と連携を行う目的や仕組み等を理解していただくため、民間事業者の皆さまと連携の考え方について共有することも目的としています。

なお、連携する手法によっては、「札幌市公の施設に係る指定管理者の指定に関する事務処理要綱」、「札幌市 PPP/PFI 活用方針」のように、別途要綱・ガイドライン・方針（以下「要綱等」という。）を策定している場合があります。個別の手法に関する具体的な運用方法等については、既存の要綱等を参照してください。

図表 1 本指針と各連携手法の要綱等の関係性



(2) 官民連携とは

一般的に、官民連携とは、「官（行政）と、民（企業等）が連携すること」を広く表した言葉で、平成 11 年の「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」（以下「PFI 法」という。）が施行されて以降、様々な手法によってより活発に進められています。

札幌市役所ではこれまで、指定管理者制度や民間委託、広告事業などの手法において、事業の詳細をあらかじめ行政の中だけで設定し、実施主体として民間事業者を募集する「行政主導の官民連携（民間活力の導入）」が多く実施されてきたところです。

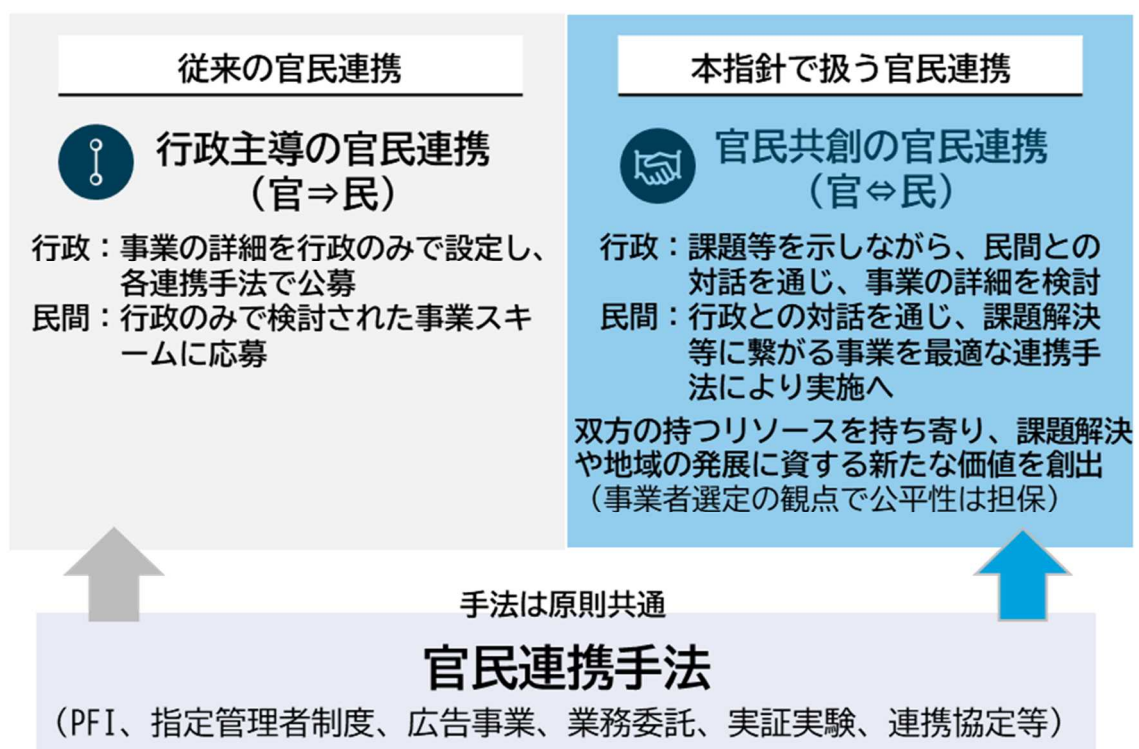
しかしながら、札幌市においては、社会課題が複雑化・高度化する中で、民間活力の導入による行政コストの最適化、業務の効率化のみならず、民間の創意工夫やイノベーションを活かした課題解決が重要となっています。

このことから、札幌市役所では、従来の行政主導の官民連携に加え、民間の主體的な発想や参画による新たな官民連携をより一層推進していくことが必要です。本指針においては、このような官民共創による新たな官民連携を中心に扱います。

【本指針で扱う官民連携（官民共創による官民連携）】

民間事業者と札幌市役所が、互いのコミュニケーション（対話）を通じ、それぞれが持つアイデアや知見・技術、ネットワーク等の資源を持ち寄りながら、地域・行政課題の解決や地域の発展に資する新たな価値を生み出すこと

図表 2 従来の官民連携と本指針で扱う官民連携



2. 官民連携に取り組む背景・目的

(1) 背景

国の動向

国は、社会的課題の解決の担い手として、既存企業やスタートアップ、大学、NPO 等の多様な民間が公的役割を担える社会を実現していくことを掲げ、その実現に向けては、官はこれまで以上に、民の力を最大限引き出すべく行動することで、（これまで官の領域とされてきた）社会的課題の解決に民の力を大いに発揮してもらいながら、官と民がそれぞれ自らの役割を果たすことが必要であると示しています。

このことから、今後、官民連携はますます重要になっていくことが想定されます。

民間事業者における社会課題解決の機運の高まり

2000 年代、国内では食品の成分や消費期限の偽装表示などの不祥事が相次いで発覚したことを背景に、企業には経済的利益を追求するだけでなく、企業活動が社会や環境に与える影響への社会的責任を負うこと（Corporate Social Responsibility：略称 CSR）（以下「CSR」という。）が求められましたが、CSR は社会貢献等のボランティア活動と認識されることが多く、必ずしも企業の利益の最大化に繋がる取組とはなっていませんでした。

このような状況の中、アメリカの経営学者によって、CSR に代わる概念として、企業活動を通じて社会課題を解決することで、経済的価値と社会的価値の創出を両立させるという経営の考え方（Creating Shared Value：略称 CSV）（以下「CSV」という。）が提唱されるとともに、投資家に対しても、ESG（Environment（環境）・Social（社会）・Governance（企業統治）の頭文字をとった概念）の観点で取り組む企業に投資する責任が求められるようになりました。

環境問題に熱心な欧州の動きや平成 27 年に国連で SDGs（持続可能な開発目標）が採択されたことをきっかけに、これらの考え方を経営に取り入れた CSV 経営あるいは ESG 経営を行う企業が増加しており、民間事業者による社会課題解決の機運が益々高まっています。

札幌市を取り巻く状況

札幌市の人口はこれまで増加傾向が続いてきましたが、減少局面を迎えており、今後、人口構造に変化が生じることが予想されるところです。また、合計特殊出生率や、一人当たりの市民所得、財政力指数等は他の政令指定都市と比較して下位となっており、これらに課題（P.10「Topic 第2次まちづくり戦略ビジョンから抜粋した札幌市の主な課題」参照）を抱えています。

このようななか、デジタル技術の進展やGX（グリーントランスフォーメーション）の推進の必要性などの社会経済情勢の変化に加え、道内における次世代半導体製造拠点の整備など札幌市・北海道を取り巻く環境は目まぐるしく変化しています。

まちづくりを進める上では、こうした状況を的確に捉え、様々な環境の変化を見通しながら、その変化を積極的に活かしていくことが重要です。

また、少子高齢化の進行、価値観やライフスタイルの変化などに伴い、市民ニーズはますます多様化・複雑化しています。札幌市役所は、これらのニーズに沿って、市民の視点に立ったサービスを提供し、市民生活の質を向上していく必要があります。

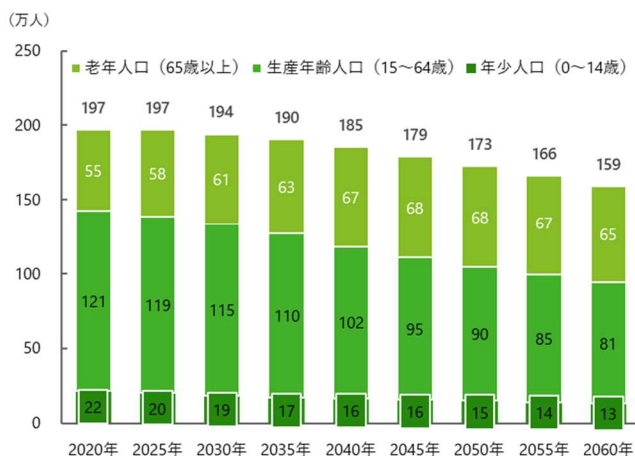
しかしながら、現在、札幌市の市税収入は増加傾向にあるものの、今後の福祉需要の更なる高まりや公共施設の老朽化等への対応によって、札幌市の財政構造が硬直化することが想定されることに加え、人口減少の進展によって、これまでのように職員を確保することが困難な時代の到来も見込まれています。

このような状況下において、従来の行財政運営を続けると、人員や予算などの経営資源は不足し、様々な環境の変化やニーズを的確に捉え、多様化・複雑化する地域・行政課題を解決しながら、持続可能なまちづくりを進めていくことが困難になることが予想されます。

このことから、「第2次札幌市まちづくり戦略ビジョン」、「第2次札幌市まちづくり戦略ビジョン・アクションプラン 2023」においても、「多様な主体による連携・協働の取組により、課題を解決し、新たな価値を創出していく」こととしており、特に、既存の枠に捉われないアイデアやノウハウ等を持つ、民間事業者との連携・協働は、より一層重要です。

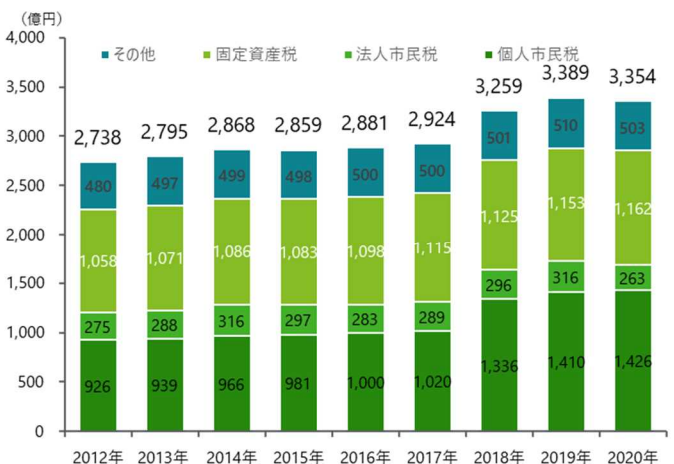
図表 3 札幌市の人口・市税収入推移

■札幌市の人口の将来見通し



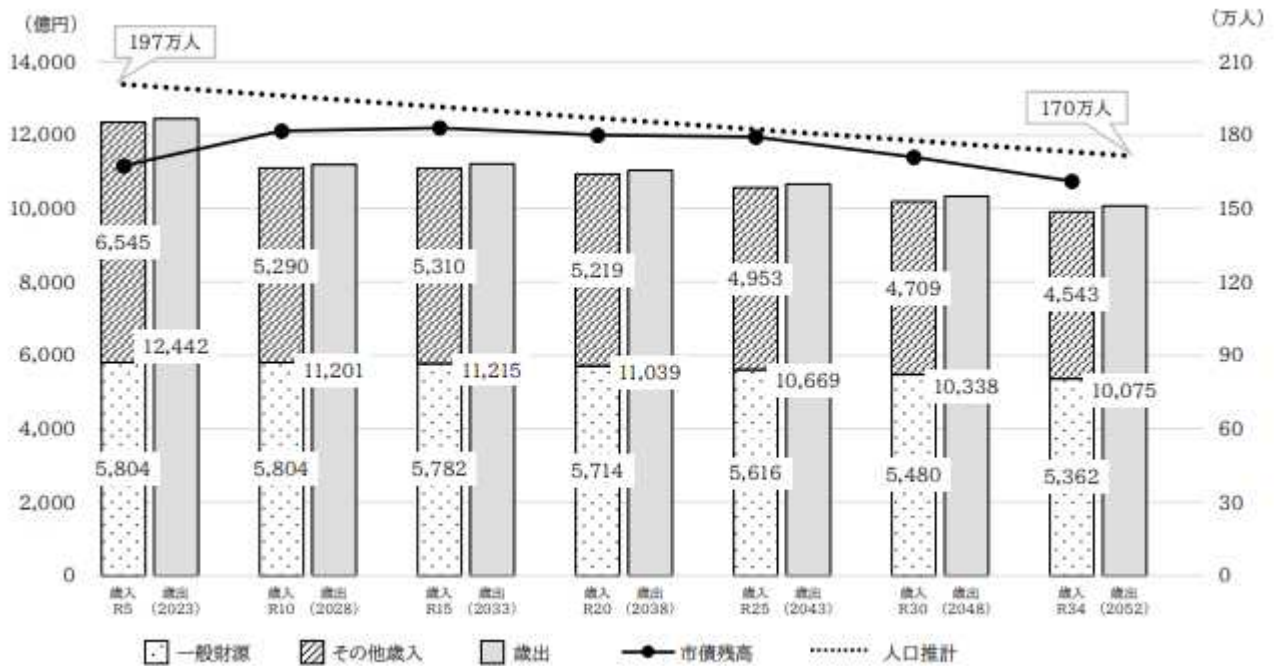
出所：総務省「国勢調査」、札幌市

■札幌市の市税収入



出所：札幌市

図表 4 札幌市における 30 年間の長期的な財政見通し



出所：第2次札幌市まちづくり戦略ビジョン・アクションプラン 2023

Topic 第2次まちづくり戦略ビジョンから抜粋した札幌市の主な課題

地域分野	町内会の加入率は緩やかに減少しており、市民アンケートの結果からも地域意識の希薄化が明らかになっています。
経済分野	女性や高齢者の有業率の低さや、一部の産業における人手不足といった課題が顕著になっています。
子ども・若者分野	仕事と生活の調和が取れていると思う人の割合や子どもを生み育てやすい環境だと思う人の割合は低下しており、市民アンケートの結果からも子育てに関するニーズの高まりが明らかになっています。
安全・安心分野	健康寿命は男女共に全国平均を下回っていることやホテル等の民間施設のバリアフリー化などには課題があります。
環境分野	再生可能エネルギーの導入件数は鈍化しており、更なる導入拡大を図っていく必要があります。
文化分野	ウィンタースポーツ実施率は減少傾向にあり、子どもの体力は全国平均よりも低い状況にあります。
都市空間分野	児童数の減少により小・中学校を統合した地域や、利用者の減少や運転手不足等によりバスの運行便数が減少した地域などがあります。

他自治体の状況

近年、全国の他自治体において、行政と民間事業者の対話を通じて、官民共創による官民連携を推進する動きが活発化しています。主な政令指定都市における官民連携機能は以下のとおりです。

横浜市

- 連携窓口名称：「共創フロント」
- 概要



平成 20 年に国内で初めて公民連携の一元的な窓口を設置。企業、NPO、大学等様々な主体との対話を重視した「共創」の理念のもと、「共創推進の指針」の策定や多様な施策を実施し、多くの連携実績と精力的な情報発信を通じ、地域の公民連携を牽引している。

名古屋市

- 連携窓口名称：「名古屋市公民連携窓口」
- 概要



令和 4 年度に公民連携窓口を設置し民間事業者からの提案を募集しながら、「公民交流フィールド」では官民ネットワークの構築や、フォーラムの実施等により、民間事業者との対話機会を積極的に創出しながら、官民双方の理解促進や課題の発掘・共有に取り組んでいる。

神戸市

- 連携窓口名称：「CO+CREATION KOBE」
- 概要



平成 25 年に公民連携推進の専門部署が設置されてから、「神戸市公民連携ガイドライン」の策定や専用ポータルサイトの開設、公民連携窓口の「CO+CREATION KOBE」へのリブランディング等、民間に向けた情報発信の注力と多様な施策展開を行い、多くの民間事業者とパートナーシップを結んでいる。

福岡市

- 連携窓口名称：「mirai@」
- 概要



平成 30 年に、スタートアップ都市・福岡市が社会課題解決に向けて、公民連携窓口を設置。対話を通じながら「福岡市実証実験フルサポート事業」「公民共働事業」、「スタートアップ公共調達サポート事業」なども活用し、民間事業者等による先端技術やアイデアを活用した提案サポートしている。

また、平成 30 年度には、内閣府が、SDGs の国内実施を促進し、より一層の地方創生につなげることを目的に、広範なステークホルダーとのパートナーシップを深める官民連携の場となる「地方創生 SDGs 官民連携プラットフォーム」を立ち上げました。こうした取組を通じ、全国の様々な自治体でも官民連携が展開されています。



Topic 札幌市や他自治体の取組

これまでも、札幌市において、行政と民間事業者の対話を通じた「官民連携」によって新たな価値をともに創出する取組が実施されています。他自治体も含め、主な取組は以下のとおりです。

札幌市の主な取組



【Universal MaaS のコンセプトに基づく共同プロジェクト(令和 4 年度～)】

障がいや高齢など、何らかの理由により移動にためらいのある方々が快適にストレスなく移動を楽しめるサービスの実現を目指し、ANA グループと札幌市が連携の上、「ユニバーサル地図/ナビ」サービスの提供や、車いす街歩きイベントの実施等を行っています。



【さっぽろウェルネスイベント(令和 5 年度～)】

市民のウェルネス推進に向けた産学官連携の取組の一環として、イオン北海道㈱と連携協定を締結し、イオンモール内で定期的にウェルネスイベントを開催。両者が協力してイベント参画企業を募り、さらなる官民連携の輪の拡大や参画企業間の連携促進を図っています。



【Team Sapporo-Hokkaido (令和 5 年度～)】

世界中から GX に関する資金・人材・情報が北海道・札幌に集積するアジア・世界の「金融センター」の実現に向けて、産学官金の 21 機関から成るコンソーシアムを設立し、北海道の国内随一の再エネポテンシャルを活用した GX 産業の集積と、それを支える金融機能の強化集積の取組を両輪で展開しています。



【大通公園のこれからの使い方を考える実証実験(令和 3 年度)】

「札幌都心プレイスメイキング実行委員会」が主体となり、大通公園西 11 丁目において、公園のこれからの使い方や札幌都心の魅力向上を考える実証実験が実施されました。

他自治体の主な取組



<横浜市>【ポケモン・ウィズ・ユー財団との次世代育成推進の取組(令和4年度～)】

(一財)ポケモン・ウィズ・ユー財団と横浜市が協定を結び、こどもたちの健全な育成や障壁となる課題の解決に向けて、小学生のICT教育支援や未就学児の防災意識向上など、幅広い分野で次世代育成を推進しています。



<神戸市>【「神戸ローストショコラ」を通じた魅力発信と話題作り(平成25年度～)】

江崎グリコ(株)と神戸市が包括連携協定を結び、KOBE スペシャル PR パートナーとして、神戸をブランドイメージとしたチョコレートを通じ、神戸の魅力発信と話題づくりを展開しています。



<福岡市>【キャッシュレス導入に関する実証プロジェクト(平成30年度)】

福岡市と福岡地域戦略推進協議会(FDC)で実施する「福岡市実証実験フルサポート事業」において、福岡市内の公共施設や民間施設、屋台等を実証フィールドとしてキャッシュレス導入に関する実証実験が実施されました。

(2) 官民連携における強み・メリット

官民連携において、札幌市と民間事業者にはそれぞれ以下の「強み」があります。

札幌市の主な強み

まちの魅力・特徴、ブランド力
安定性と持続性
全国有数の人口規模
地域や市民とのつながり
国、他自治体等との連携

民間事業者の主な強み

技術、ノウハウ、アイデア
専門的な知識や知見
スピード感
地域の民間ネットワーク
社会変化への対応力

官民双方が強みを掛け合わせ、補い合うことで、互いにメリットを生み出しながら、地域・行政課題の解決に資する新たな価値の創出を目指していきます。

【行政のメリット】

従来にない発想やアイデアが生まれる

弱み



行政のみでは、社会情勢や市場の傾向を捉えた、柔軟かつ効果的な課題解決に資する事業が生まれにくい

1

事業・施策の検討において民間事業者の発想を取り入れることで、従来にない発想による事業設計が期待される

行政のみでは得られないアイデアにより、課題解決につながりやすい事業を構築できる可能性が高まる

民間事業者の専門的知見、ネットワーク等の人的資源を活用することができる

弱み



地域・行政課題が複雑化し、行政だけで専門的な知見やノウハウ等を確保することが難しい

2

民間事業者の、専門的な知識・経験を有する人材や、幅広いネットワークを持つ人材に活躍してもらうことで、より円滑でスピード感のある事業推進が期待できる

民間事業者とのコミュニケーション・調整を円滑に進めることができる中間人材を育成できる

民間事業者の投資を活用することができる

3

弱み



法令等の規定により、柔軟な経費支出に制約がある

民間事業者の主体的な事業参画・推進を通じ、民間資金を活用することでより柔軟な事業を実施できる

【民間のメリット】

新たなビジネス機会の創出やビジネスのスケールアップができる

弱み



社会課題の解決を事業として取り組む上で、民間事業者単独では、実施できる範囲が限定的であり、ビジネスとしても成立しにくい

1

民間事業者単独での解決が難しい社会課題を行政と連携することで、実施範囲の拡張等が可能となり、新たなビジネス機会が期待できる

全国有数の人口規模を有する都市と連携することで、ビジネスのスケールアップが期待できる

課題・ニーズに沿ったソリューション開発・設計ができる

弱み



自社商品・サービスによるソリューションで社会課題の解決に取り組みたいが、正確な課題・ニーズを把握できていない

2

事業の初期段階から行政との対話・認識の共有を行いつつ事業に取り組めることによって、課題解決に資するソリューションの開発・設計に活かすことができる

行政との連携を通じて社会的な信用を得ることができる

弱み



地域密着、業界特化、スタートアップ等の特徴的な企業等において、社会的な知名度が不足し、信頼や信用を築きにくい

3

行政との連携実績のある企業等として、社会的な信用度、信頼度が上がり、その後の企業活動に好影響を与える

(3) 札幌市の官民連携の目的

本指針では、官民連携が札幌市民の生活・暮らしを豊かにするものであるという前提のもと、官民連携を行う目的について、次のとおり示します。

① 市民のニーズに対応した質の高いサービスを提供するため

札幌市役所が、事業の構築や見直しを行う際、官民連携を選択肢のひとつとすることで、最適な手法を検討するための幅が広がり、市民のニーズに対応したサービスを効率的・効果的・持続的に提供することにつながる。

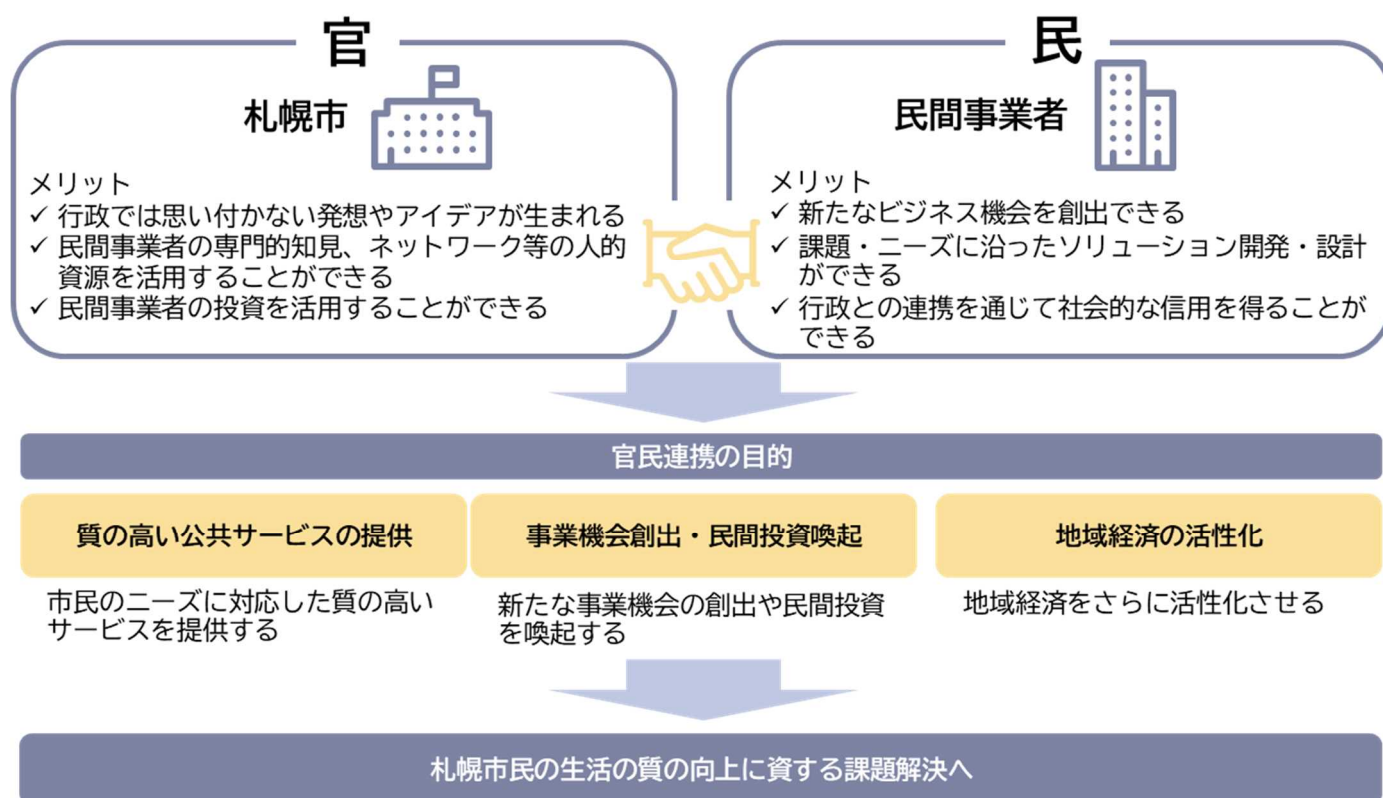
② 新たな事業機会の創出や民間投資を喚起するため

札幌市が抱える地域・行政課題を能動的かつ積極的に民間事業者に伝え、民間が持つアイデアやノウハウを最大限に引き出し活用していくことができ、民間事業者にとっても新たな事業機会が創出されていく。

③ 地域経済をさらに活性化させるため

民間事業者と連携し、新たな事業を創出させながら、市有資産の積極的な活用等を進め、札幌市の機会損失を軽減し、地域経済活性化や企業誘致の促進、雇用機会の増大等につながる。

図表 5 官民連携におけるメリットと目的



3. 札幌市における官民連携の目指す姿

3 札幌市における官民連携の目指す姿

札幌市のまちづくりの計画体系の最上位に位置付けられる「総合計画」の「第2次札幌市まちづくり戦略ビジョン」において、札幌市の目指すべき都市像『「ひと」「ゆき」「みどり」の織りなす輝きが、豊かな暮らしと新たな価値を創る、持続可能な世界都市・さっぽろ』を掲げ、3つの「まちづくりの重要概念」と8つの「まちづくりの分野」ごとに20の基本目標を定めているところです。

この都市像の実現に向けて、札幌市における官民連携の目指す姿を以下のとおり設定します。

札幌市では、背景や目的を踏まえつつ、目指す姿を見据え、官民連携を推進していきます。

図表 6 札幌市における官民連携の目指す姿（イメージ図）



(1) 官民双方が相互理解を深め、同じ目標・課題を共有し、持続可能なまちの好循環が生まれている

札幌市が抱える地域・行政課題は多様化・複雑化し、行政のみ、民間のみで解決することが困難な状況になっています。

この解決にはこれまで以上に官民連携が重要となりますが、官民連携を活発化させるうえでは、官民双方がそれぞれの互いの価値観・性質の違いを理解しあうことが不可欠です。加えて、同じ視点で官民連携の目的や意義、地域の課題を共有できる環境が求められます。

このような環境を通じて官民連携を推進していくことにより、質の高いサービスの提供、新たな事業機会の創出、地域経済の活性化を実現させ、それを契機としてヒト・カネ・モノ・コト・情報がより一層集積し、さらに豊かで魅力的な札幌市が築き上げられていく好循環を目指していきます。

図表 7 札幌市の官民連携の目指す姿詳細①



(2) 他自治体等との連携を通じ、新たな官民連携の機会が創出されている

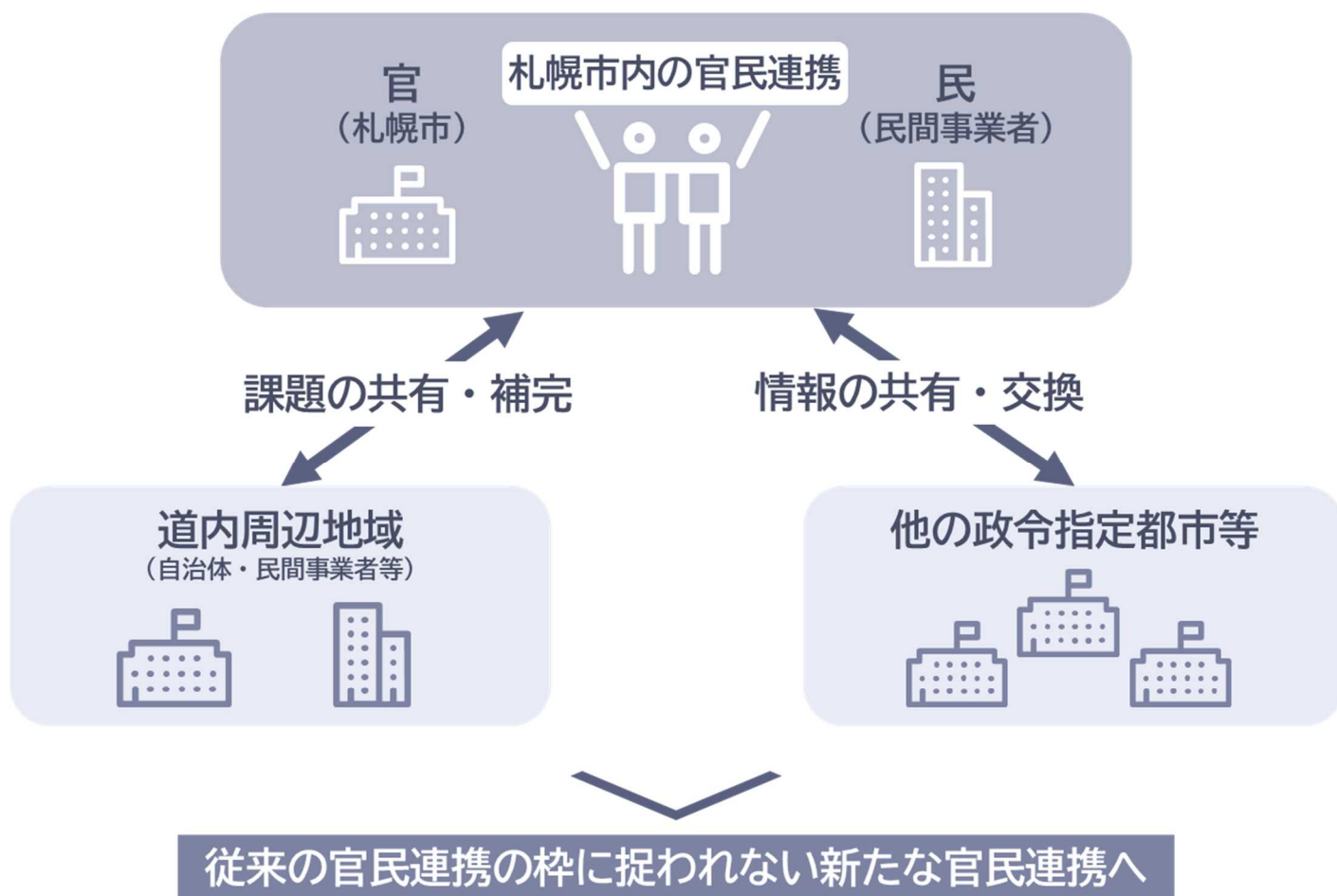
北海道とともに発展してきた札幌市は、多くの人口を抱える大都市として各地域を支える役割を担っています。特に、さっぽろ連携中枢都市圏のけん引役として、広域的な課題解決にも取り組んでいくことが求められます。

札幌市が推進する官民連携は市内での展開が中心となりますが、それだけに留まらず、札幌市と課題を共有できる、相互の課題を補完できる、双方の強みを掛け合わせた価値創出ができる等の関係を持つ道内周辺地域を巻き込んだ、広域に及ぶ官民連携も視野に入れていくことが重要です。

また、地域性の異なる他政令指定都市等と、官民連携に関する情報共有等を通じ連携を深めることは、札幌市にとって今までにない官民連携の可能性を広げる機会になりえます。

このことから、他自治体等との連携を通じて、従来の官民連携の枠に捉われない新たな官民連携の機会の創出を模索していきます。

図表 8 札幌市の官民連携の目指す姿詳細②



(3) 国内外の人々や企業を惹き付ける新たな価値が創出されている

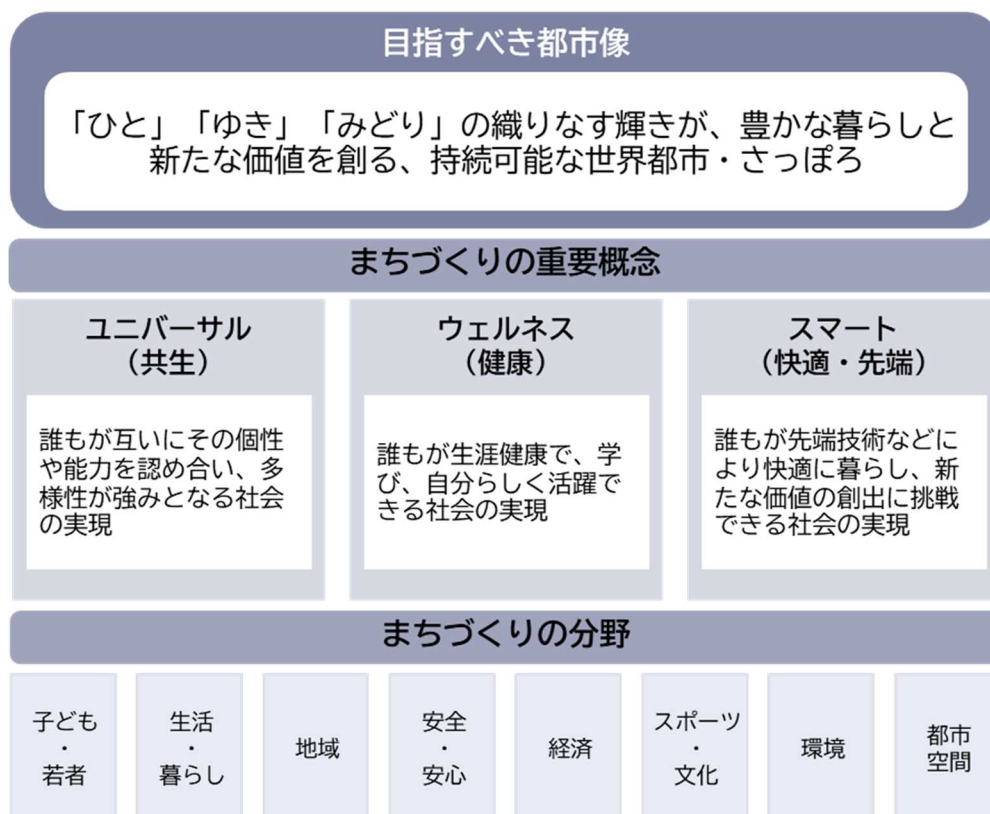
持続可能な世界都市・さっぽろの実現には、札幌市のみならず、国内外から活力を呼び込み、成熟社会における課題をいち早く解決する拠点として、様々な分野で新たな価値を生み出していく必要があります。

官民連携を通じ、札幌市が抱える課題を解決する価値を生み出すことで、国内外の人々や企業を惹きつけ、その活力を次なる新たな価値を生み出していきます。

図表 9 札幌市の官民連携の目指す姿詳細③



Topic 第2次まちづくり戦略ビジョン 目指すべき都市像等



4. 札幌市における官民連携の現状と今後の歩み

4 札幌市における官民連携の現状と今後の歩み

(1) 札幌市における官民連携の現状

官民連携に関する庁内外のヒアリングや職員の意向調査等を通じ、4つの観点（組織のルール及び体制、職員の姿勢及び経験・スキル）から整理した札幌市の官民連携の現状は以下のとおりです。

組織		職員	
仕組み	体制	姿勢	経験・スキル
			
庁内全体のルールやプロセス、仕組みに関する事項	庁内関係部局の組織体制に関する事項	職員の取り組み姿勢、意欲、マインドに関する事項	職員の官民連携に係る経験やスキルに関する事項



官民連携に係る市役所組織の仕組み

① 官民連携の考え方や方向性が不明瞭

- 官民連携に関して、札幌市役所としての考え方や方向性が明確化していない・浸透していない
- 官民連携によりもたらされるメリットの理解が定着していない、官民連携のイメージが湧きづらい

② 公平性等の観点から官民連携に関する判断・対応に苦慮

- 官民連携のルールやプロセスが整備されておらず、公平性・公共性・透明性等の懸念から、民間事業者との対話や各判断に躊躇する
- 民間事業者と札幌市役所の役割や責任の分担・整理が難しい

③ 官民連携に取り組む上で後押しとなる仕組みが不足

- 官民連携に関する最新情報や地域・行政課題の発信等、理解醸成のための仕組みや連携を後押しするような仕組みが整っていない
- 職員のモチベーションの向上ややりがいの創出につながるきっかけが不足している



官民連携に係る市役所組織の体制

- ① 民間事業者と札幌市をつなぐ・札幌市の組織間をつなぐ体制が十分ではない
 - 現状、各部署が各々で官民連携に取り組んでいるが、各部署のみで対応が完結しない案件が多い状況で組織間調整を行う体制が十分ではなく、民間事業者が札幌市と連携を相談・問い合わせする窓口も分かりづらくなっている
 - 市役所全体で事例・ノウハウ・ネットワーク等を蓄積・共有できていない
- ② 民間事業者と意思・合意形成を行うまでのスピード感や判断の柔軟性に違いがある
 - 公平性の検証等、行政特有の性質から、民間事業者と比較して、意思決定や合意形成に時間がかかる
 - 官民連携に関する意思決定において、公平性等の懸念から、その過程で事案が頓挫してしまうことや、複数の関係部署との調整の必要性によって新たな取組が生まれにくい環境ができてしまうことがある
- ③ 官民連携に取り組むための財政資源・人的資源が十分ではない
 - 限られた財源等を理由に新たな事業や取組を行うための、予算や人員等の充実化のハードルが高い
 - 官民連携を推進するためには、既存体制では対応しきれない部分がある



官民連携に係る職員の姿勢

- ① 庁内外との協働に対する機運が低い
 - 多くの職員が官民連携に興味・関心は高いものの、官民連携に対する機運が十分に醸成されていない
 - 庁内における組織横断的な取組や連携もうまくできていない現状にある
- ② 民間事業者との相互理解と対等でメリットのある関係性の不足
 - 民間事業者と行政の仕事の進め方やスピード等のギャップについて、相互に理解されておらず、対等な関係を築くのが難しい
 - 官民双方が対等でメリットのある関係性を十分に持ち合わせていない現状にある

③ 官民連携による課題解決に意識が向いていない

- 官民連携による課題解決を行う意識や新しいことに挑戦することに意識が向いていない
- 公平性の担保や対外的な説明責任等を理由として、新たな取組にチャレンジするマインドが十分に浸透しているとは言い難い



官民連携に係る職員の経験・スキル

① 民間事業者とのコミュニケーション・調整能力の向上が必要

- 特定の部署を除き、民間事業者と対等に対話・相談する機会が少ない
- 民間事業者の持つ知見やアイデアを、課題解決にどう生かしていくのか描くためには職員にもスキルが求められる

② 民間事業者と札幌市の双方にメリットのある事業創出の経験が不足

- 従来の考え方により、行政のみのメリットしか考えず、民間事業者のメリットまで十分に考慮できていない
- 行政と民間事業者が双方にメリットのある連携の形が思いつかない状況が多い

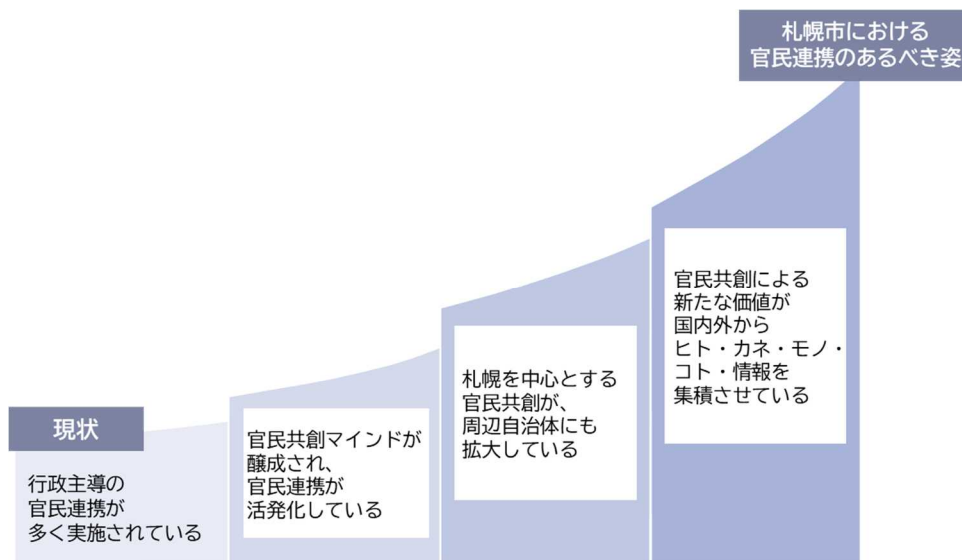
③ 民間事業者との協働する機会の不足

- 特定の部署を除き、民間事業者と対等に対話・相談する機会が少ない
- 民間事業者との接する機会は、部署によって偏りがあり、札幌市役所全体としては、職員の民間事業者との協働の相談・提案経験が多いとは言えない

(2) 札幌市における官民連携の今後の歩み

第3章における「札幌市における官民連携の目指す姿」は、札幌市の官民連携の多くが「行政主導の官民連携」である現状を踏まえると、短期的に達成されるものではなく、中長期的に実現していきます。

図表 10 札幌市における官民連携の目指す姿の実現イメージ



札幌市における官民連携の目指す姿の実現を目指す上で、札幌市役所が必要な状態を具体化するため、(1)札幌市における官民連携の現状を出発点とした今後の歩みについて以下のとおり設定します。

この歩みを着実に進めていくために組織や職員に対して必要な取組を展開していきます。

図表 11 札幌市の官民連携における今後の歩み

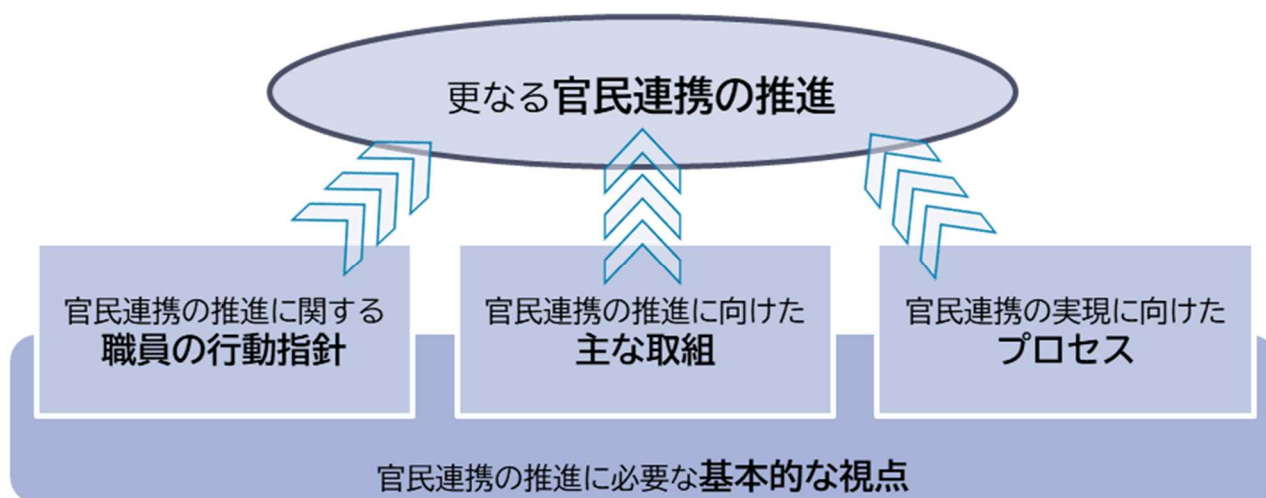
		現状	短期的	中期的	長期的	将来
組織	仕組み 庁内全体のルールやプロセス、ガイドラインに関する事項	官民連携を実施する上で統一されたルールやプロセス等が未整備	官民連携の推進に向けた方向性やルールなどが整備され、庁内に発信されている	基本的な官民連携に係るルール等が職員に認知され、実践が進んでいる	官民連携の推進に関するルール等が精査され、庁内外の連携基盤が整備されている	官民連携のルール等が庁内外に広く認知・共有され、適切かつ効果的に機能している
	体制 庁内関係部局の人員体制や所管業務に関する事項	官民連携を推進するために必要な組織体制やスピード感等が不足	官民連携の推進に必要な庁内体制強化に向け、整備が進められている	既存体制の見直しと新たな体制づくりが進み、官民連携のための環境が整備されている	官民連携窓口が庁内外に普及し、多様な事業の創出が可能な体制が構築されている	各部署が主体的に官民連携に迅速かつ適切な体制で取り組める環境が整っている
職員	姿勢 職員の取り組み姿勢、意欲、マインドに関する事項	官民連携に対する機運や民間との相互理解・対等な関係性等が不足	協働の視点を通じ、官民連携に対する機運醸成が図れている	民間事業者との相互理解を深め、対等な関係性が構築することができている	官民連携の実績が蓄積され、積極的に新たな連携創出に向けた挑戦がなされている	官民連携に携わる職員をはじめ、全庁で高い官民共創意欲が醸成されている
	経験・スキル 職員の官民連携に係る経験やスキルに関する事項	民間事業者とのコミュニケーション・調整能力や協働する機会等が不足	民間事業者との協働する機会が増加し、経験に基づくスキルの向上が図られている	官民連携の経験が積み上がり、連携に慣れた職員が増えている	連携に慣れた職員を中心にスキルの共有や人材育成が進んでいる	多様な提案を柔軟に受け止め、官民連携に必要な経験・スキルが職員に浸透している

5. 官民連携の推進に向けた取組の全体像と基本的な視点

(1) 官民連携の推進に向けた取組の全体像

本指針において、札幌市が官民連携を更に推進していくため、組織・職員に必要な取組について、官民連携に必要な視点を掲げたうえで、その視点や現状を踏まえながら、官民連携の推進に関する職員の行動指針、官民連携の推進に向けた主な取組、官民連携の実現のためのプロセスとして定めます。

図表 12 札幌市の官民連携の推進に向けた取組の全体像



(2) 官民連携の推進に必要な基本視点

官民連携の推進に必要な基本的な視点として、以下の4つの視点を定めます。

1. 対話の視点



- ・ 地域・行政課題の解決に資する提案の実現に向けて、民間事業者との対話を重ねます。

2. 目標・課題共有と役割分担の視点



- ・ 官民連携により達成する目標や解決すべき課題を共有し、それぞれの視点に立ちながら、互いの能力が最大限発揮できる役割分担を明確にしていきます。

3. 対等の視点



- ・ まちづくりの対等なパートナーとして民間事業者との関係を築きます。
- ・ 民間事業者と札幌市がそれぞれ持つ資源、ネットワーク等を結集し、双方にメリットのある関係を構築します。

4. 公平性の確保と秘密保持の視点



- ・ 公共サービスの提供者の選定にあたっては、法令等を遵守しながら、適切に公平性を保ちます。
- ・ 民間事業者の独自アイデアについて、保護すべき情報は適切に対処しつつ、それ以外は新たな取組の広がりを見据え開示する等、情報の保護と開示のバランスを考慮して取り組みます。

6. 官民連携の推進に関する職員の行動指針

民間事業者との協働による取組を加速させ、活発なコミュニケーションや自由なアイデア創造の機会を生み出すための職員の行動指針として、札幌市人材マネジメント方針で掲げる目指す職員像も踏まえ、次の5つの指針を掲げます。

官民連携に関する市職員の5つの行動指針

- ① 庁内外での積極的なコミュニケーション等を通じ相互理解を深めていきます
- ② まちづくりのパートナーとして民間事業者と協働していきます
- ③ 目指すべき都市像の実現に向けて、官民連携により課題の解決に挑戦します
- ④ 官民連携を通じた自己研鑽に努め、時代の潮流を捉えた行政運営につなげます
- ⑤ 公平性の担保と適切な秘密保持に努めながら、市民のための官民連携を推進します

① 庁内外での積極的なコミュニケーション等を通じ、相互理解を深めていきます

職員が複雑化・高度化する地域・行政課題に適切に対応するために、職員間のみならず、市民や民間事業者と連携・協力しながら解決策を見出していくことが必要となっています。

官民連携に取り組むことは、民間事業者との協働そのものであると同時に、複数分野を跨る取組等を実施する上では、庁内においても組織横断的な連携が求められます。このことから、官民連携を通じ、庁内外で積極的にコミュニケーション等を図り、課題の共有や相互理解を深めていきます。

② まちづくりのパートナーとして民間事業者と協働していきます

いわゆる行政主導の官民連携だけでは、民間事業者が最大限の力を発揮できず、本指針における官民連携の目的を達成することが困難です。

更なる官民連携の推進にあたっては、民間事業者と札幌市役所が互いの立場や性質の違いを理解し、対等な関係性を築くことが不可欠です。適切な役割と責任分担を行い、双方の連帯感と緊張感を保ちながら双方の強みが生きる相乗効果によって課題解決を進めることを目指し、まちづくりのパートナーとして民間事業者と協働していきます。

③ 目指すべき都市像の実現に向けて、官民連携により課題の解決に挑戦します

社会経済情勢の変化に的確に対応しつつ、市民ニーズにあった質の高いサービスを行うためには、従来の優れた取組や手法は残しながら、既成概念にとらわれない新たな発想が不可欠です。

北海道を支え、牽引する役割を担う札幌市が、持続可能な世界都市の実現に向けて、時には他自治体を巻き込みながら、官民連携を通じ、蓄積してきた公共サービスの要点と民間の知見・ノウハウを組み合わせながら、果敢に課題の解決に挑戦していきます。

④ 官民連携を通じた自己研鑽に努め、時代の潮流を捉えた行政運営につなげます

社会経済情勢が目まぐるしく変わり、地域・行政課題が複雑化・高度化する状況において、行政のみでは情勢の把握や技術革新等に関する知見やノウハウ等の理解に社会とのギャップが生じる恐れがあります。

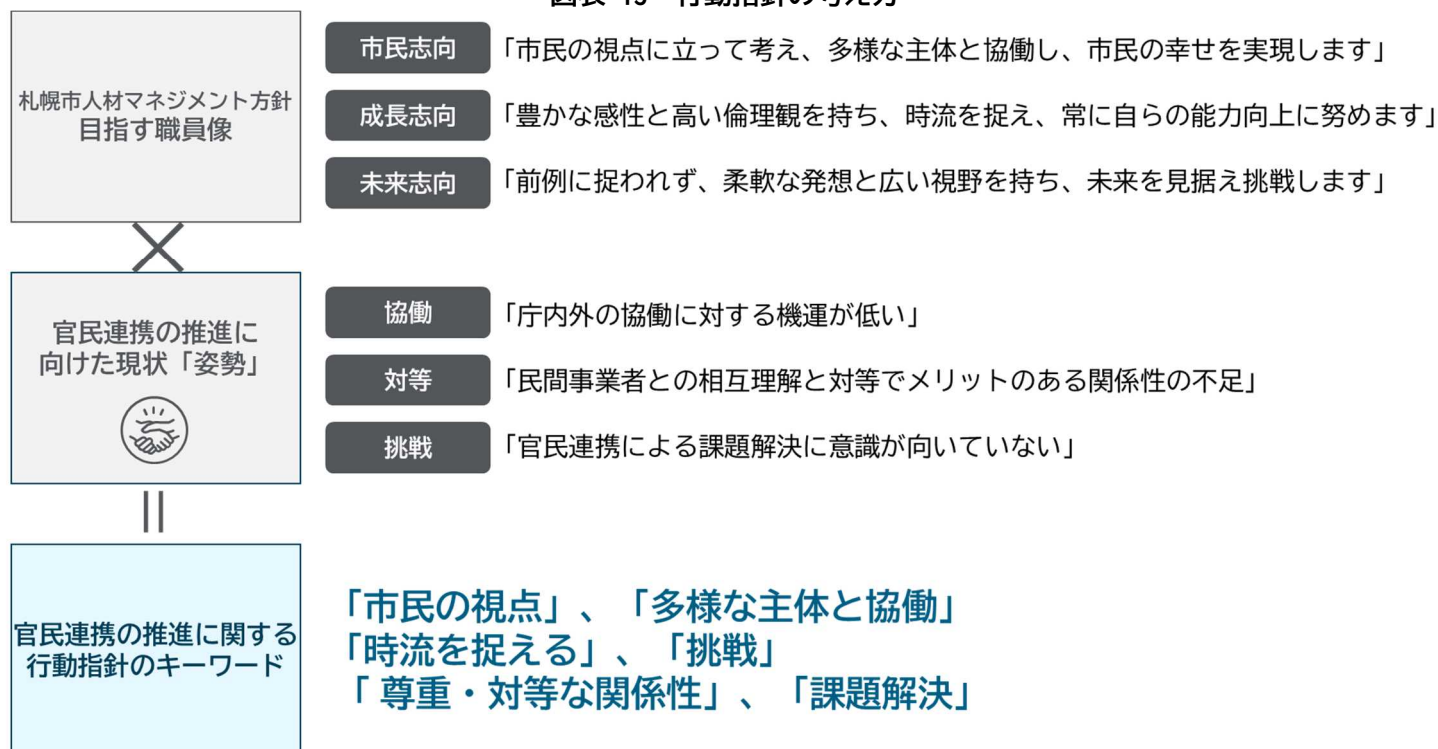
官民連携を通じて、民間事業者等とのコミュニケーション・調整スキルの向上はもとより、行政のみでは得られない民間の知見などを職員自らにも積極的に取り入れ、職員としての自己研鑽に努めることで、時代の潮流を的確に捉えながら、安定した行政運営を行うことのできる市役所組織を構成していきます。

⑤ 公平性の担保と適切な秘密保持に努めながら、市民のための官民連携を推進します

職員は全体の奉仕者として、第一に、市民の視点に立って職務を遂行し、市民自治によるまちづくりを推進するため、その能力の向上に努めることが必要です。このため、官民連携の目的も、市民のためであることを念頭に置いて取り組むことが前提となります。

その上で、官民連携による課題解決のためには、民間事業者それぞれが持つノウハウ等が不可欠となる一方で、公共事業・サービスの提供者の選定には、法令等を遵守しなければなりません。本指針における官民連携の実現に向けたプロセス等を参考にしながら、民間事業者のアイデア等の情報の保護を適切に行いつつ、公平性の担保に努めながら、市民の視点を忘れずに、官民連携を推進していきます。

図表 13 行動指針の考え方



7. 官民連携の推進に向けた主な取組

7 官民連携の推進に向けた主な取組

以下のとおり、官民連携の推進に向けて必要な取組を実施します。

(1) 官民連携窓口（SAPPORO CO-CREATION GATE）の設置

まちづくり政策局公民・広域連携推進室に、民間事業者から官民連携に関する相談・提案を一元的に受け付ける窓口を設置し、相談受付から、事業化に向けた庁内外の調整、課題やニーズ等の情報収集・発信まで一貫して行います。

「SAPPORO CO-CREATION GATE」の概要

◆主な機能

① 窓口機能

民間事業者の提案受付、地域・行政課題等の情報集約・発信

- 民間事業者からの官民連携に関する提案受付

テーマ型：札幌市から提示する課題に対する提案を募集

フリー型：テーマを限らず、地域・行政課題の解決につながる提案を募集

- 情報の集約・発信

課題の集約・発信：

地域・行政課題を庁内各部署から収集し、ポータルサイト等で庁内外へ適宜発信

事例の発信：

連携協定等の従来の手法を含めた庁内各部署の官民連携事例を集約し、一元的に庁内外へ発信

② 伴走機能

民間事業者からの提案の実現に向けたコーディネートや財政支援

- コーディネート支援

市各部署に対し、官民連携の実現に向けた民間事業者との各種調整や仲介、実施上の課題に対する情報提供等のコーディネートを実施

- 財政支援

札幌市の財政負担が必要な官民連携の事業を行う際、市各部署が活用できる官民連携プロジェクト予算を創設し、必要に応じて事業の実現に向けた財政支援を実施

◆ 提案・相談先について

札幌市の官民連携の総括機能として、SAPPORO CO-CREATION GATE が民間事業者と市各部署との連携を加速させ、地域・行政課題の解決に資する官民連携を推進していきます。

ただし、SAPPORO CO-CREATION GATE が民間事業者との対話すべてを対応するものではありません。提案内容に関する市の部署が明確な場合等については、これまでどおり各部署にて対応します（SAPPORO CO-CREATION GATE に提案があった際でも、市関係部署が明確な場合はそちらにご案内します。）。また、これまで構築されてきた各部署と民間事業者の関係性を妨げるものではありません。

◆ 協力体制について

SAPPORO CO-CREATION GATE は、デジタル戦略推進局と経済観光局と協力体制の下、地域・行政課題の解決に資する DX につながる実証実験や、スタートアップからの実証実験に関する提案を受け付け、実証実験をサポートする「札幌 DX ラボ」、「Local Innovation Challenge HOKKAIDO」と連携しながら、全庁における地域・行政課題の集約や実証実験に関する提案の実現に向けた支援等に取り組みます。

また、その他の官民連携の推進に向けた手法・仕組みを有する市関係部署とも協力体制を構築します。



DXでひらく さっぽろの未来

「企業と行政が連携し、DXで札幌の課題を解決する」札幌DXラボは、そのような官民連携を推し進めるため、札幌をフィールドとした実証実験をサポートします。



Local Innovation Challenge
HOKKAIDO

◆ その他

SAPPORO CO-CREATION GATE における詳細な提案条件や留意事項（情報の取扱等）については、別途定めます。

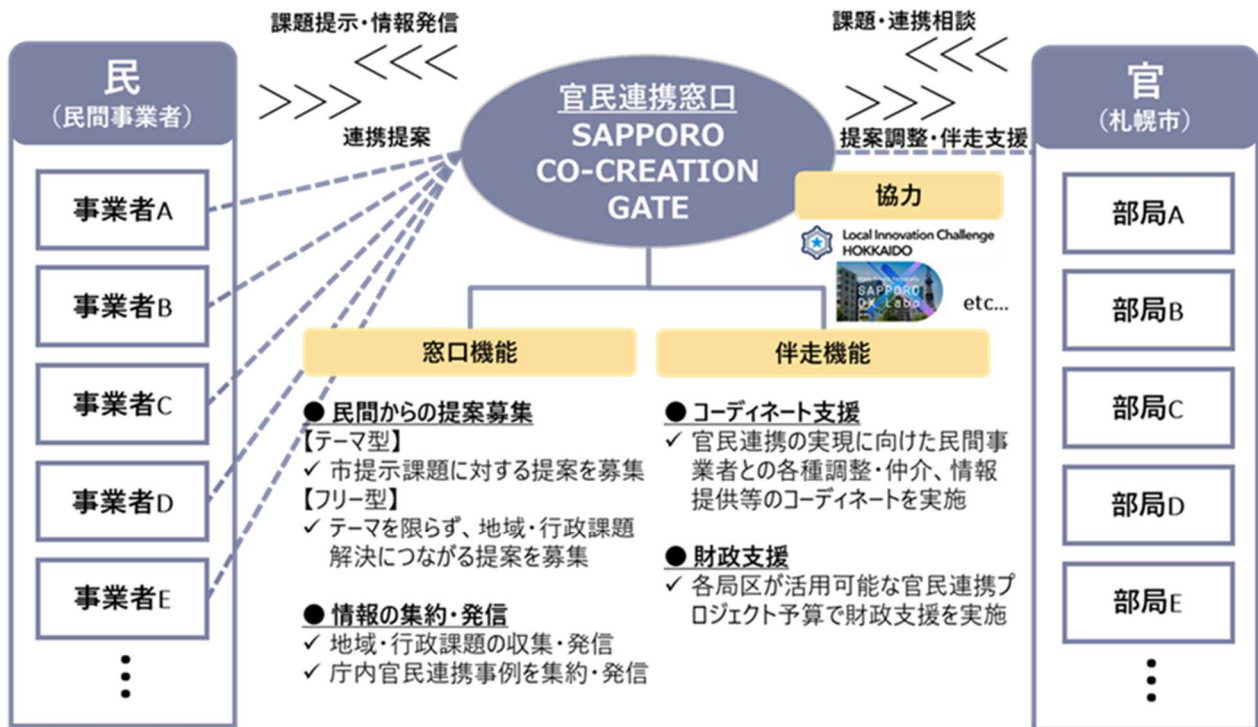
「SAPPORO CO-CREATION GATE」の名称とロゴの由来

持続可能な世界都市・さっぽろの実現に向け、民間事業者や他自治体等がつながり、新しい事業や共創を生み出すための官民連携窓口を、共創（CO-CREATION）するための門・扉（ゲート）と表現することで、開かれた市役所という新たな市役所の姿勢を表現しています。



SAPPORO
CO-CREATION
GATE 官＋民で共に目指す。

図表 14 「SAPPORO CO-CREATION GATE」の概要

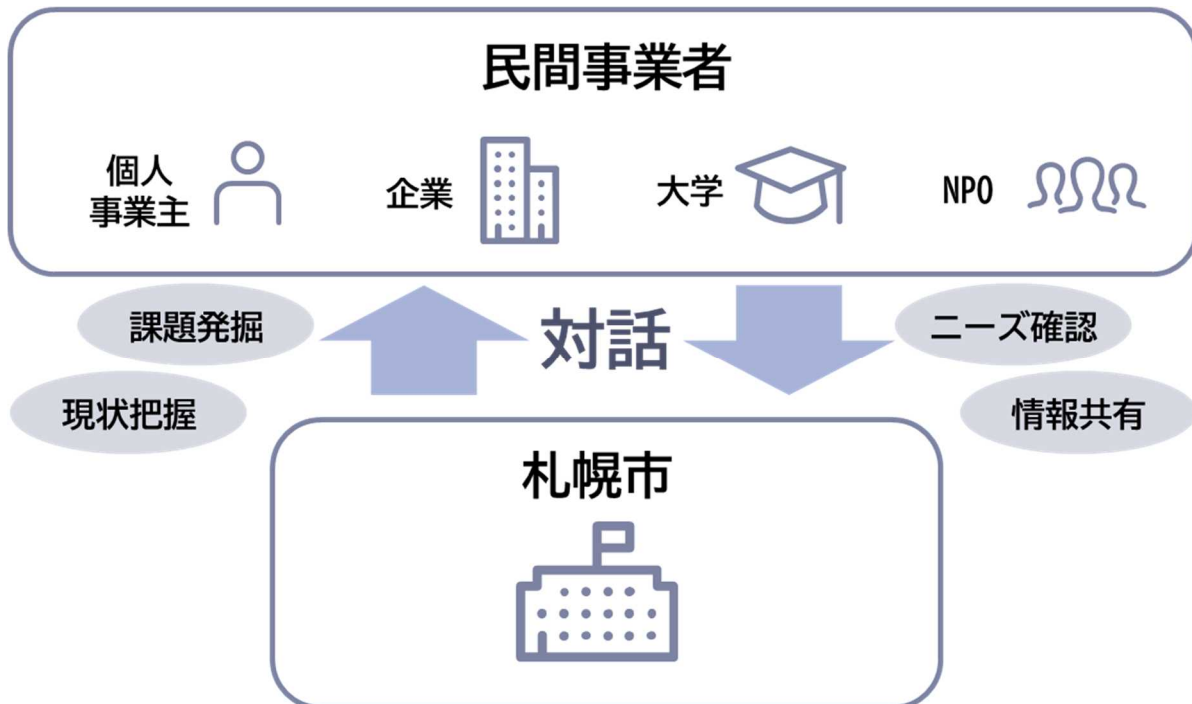


※提案内容に関する市の部署が明確な場合等は、これまでどおり各部署にて対応
(これまで構築されてきた各部署と民間事業者の関係性を妨げるものではない)

(2) 官民交流機会の創出

民間事業者と札幌市役所の双方向で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創出します。また、様々な立場・分野の人々が垣根を越えて、交流し、新たな価値の創造に資する場の創出についても検討していきます。

図表 15 官民交流のイメージ図



(3) 職員の理解促進

職員研修の実施や庁内向けイントラネットを活用した情報発信等により、官民連携をより身近なものとして浸透させつつ、職員の官民連携に関する理解度の向上や意識醸成を図ります。

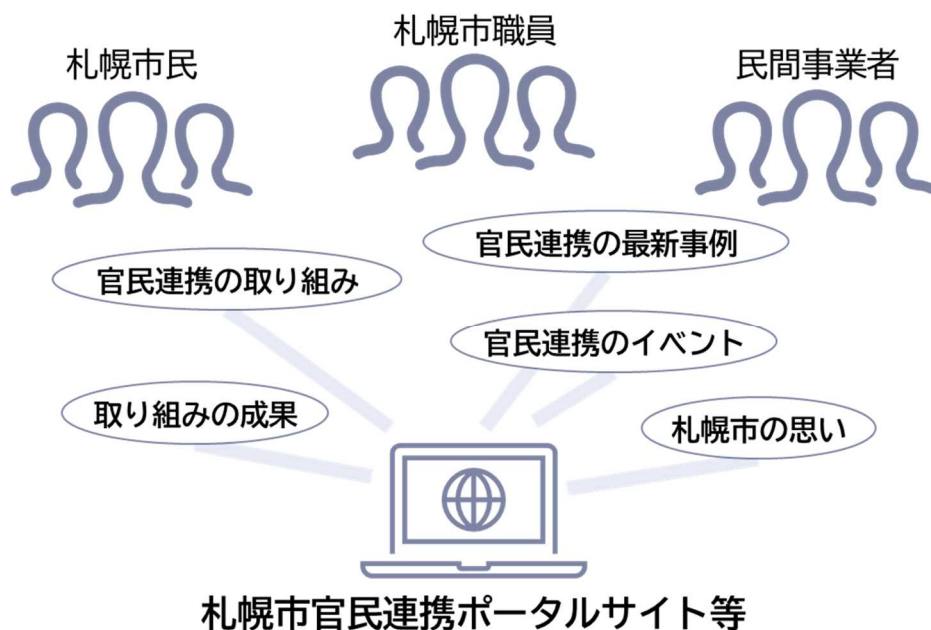
図表 16 職員の理解促進のイメージ図



(4) 官民連携の取組等の情報発信

インターネット上のポータルサイト等を通じて、札幌市の官民連携に関する取組やイベント等の情報発信により庁内外の現状把握や共通認識の醸成を進めながら、官民連携事業の推進に努めます。

図表 17 情報発信のイメージ図

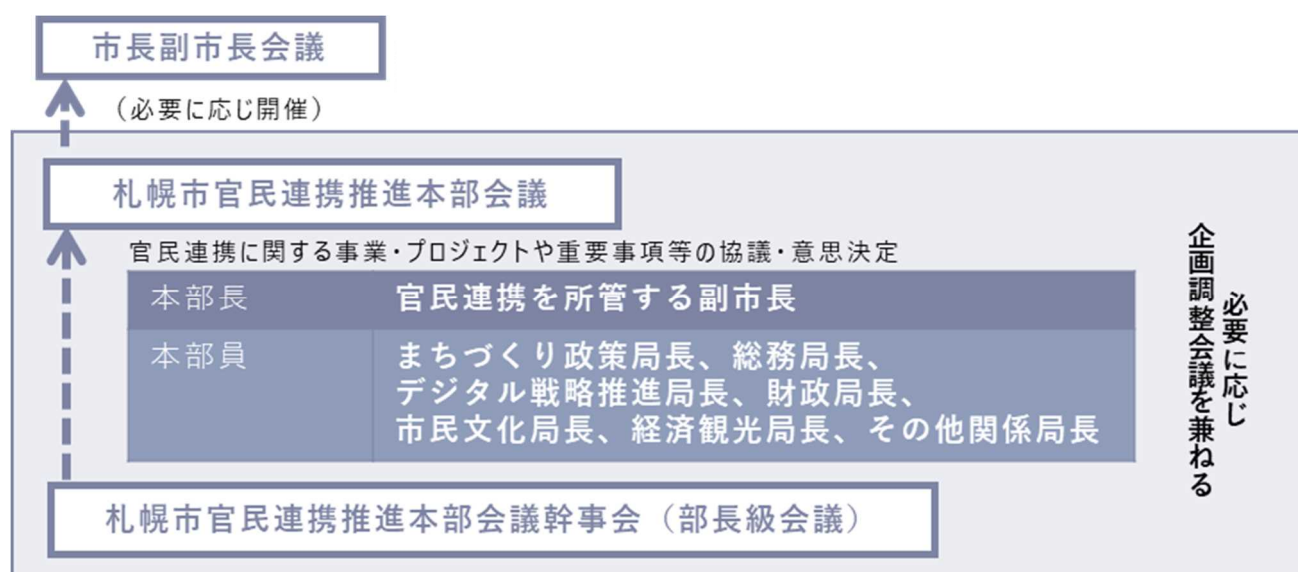


(5) 札幌市官民連携推進本部会議を設置

民間事業者から受けた提案の意思決定をはじめとした、官民連携の推進に関して中核的な役割を果たす場として、札幌市官民連携推進本部会議を設置します。

全庁的な官民連携に関する事案の情報共有に加え、局横断的な官民連携を実現するにあたり、課題・懸案等から全庁の協議・調整が難航する案件等について、従来よりも迅速かつ柔軟な意思決定・判断を行えるよう仕組み化します。

図表 18 札幌市官民連携推進本部会議の位置づけと体制



※ 庶務はまちづくり政策局公民・広域連携推進室が担う

※ 専門性が高い事案等、必要に応じて、本部長は外部有識者等から意見等を聴取することができる

8. 官民連携の実現に向けたプロセス

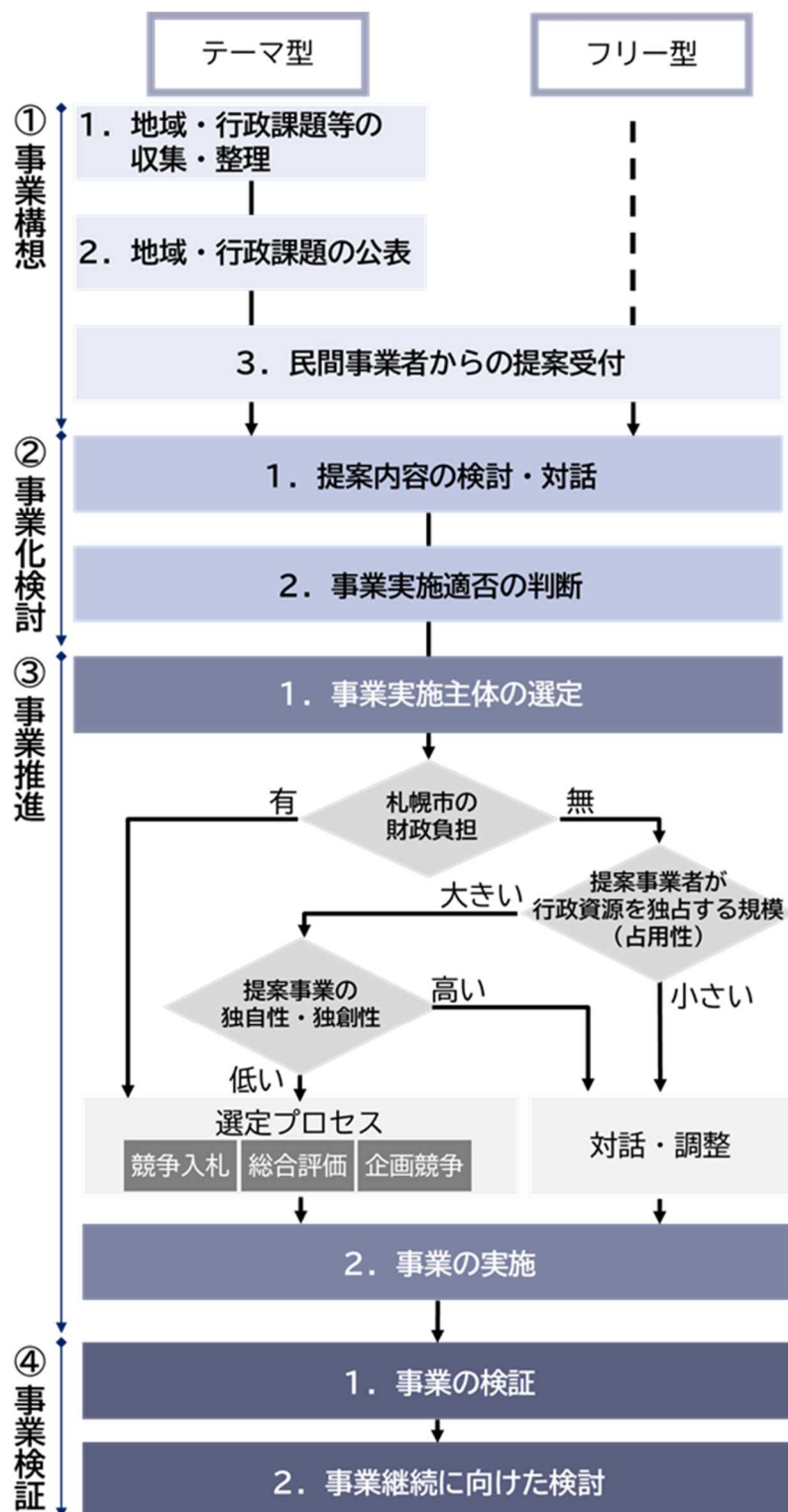
8 官民連携の実現に向けたプロセス

(1) 官民連携の実現に向けたプロセスについて

SAPPORO CO-CREATION GATE（官民連携窓口）を経由した官民連携は原則として以下のプロセスに沿って行います。

なお、官民連携の実現に向けては、提案事業者が事業の実施主体とならない場合があります。

図表 19 官民連携の実現に向けたプロセス



備考

※ PFI や指定管理者制度など、個別の要綱等に具体的な手続きや運用等が規定されている官民連携手法については、この指針によらず、それぞれの規定に沿って、別途適切な手続きを進める必要があります。

※ 札幌市の財政負担とは、事業実施時に必要な財政負担はもちろんのこと、事業を継続的に実施する場合の保守管理など事業実施後に生じるものも含まれます。

官民連携の実現に向けては、提案受付から事業化までの一連のプロセスにおいて、特定の事業者が不当に利益を独占しないよう仕組化し、公共性を担保しながら進めていきます。

例えば、SAPPORO CO-CREATION GATE は、ポータルサイト等を通じ、民間事業者による事業提案の機会等を平等に提供することで、一定の公平性が担保される意義をもっています。

また、本章のとおり、民間事業者による事業提案に関する手続きや意思決定プロセスが、一定のルールに基づき公正に行われることを示すことで、官民連携に至るまでの透明性も担保します。

① 事業構想

1. 地域・行政課題等の収集・整理

SAPPORO CO-CREATION GATE や各部署が官民の交流機会や様々なネットワークを活用した民間事業者とのコミュニケーションを通じて、地域・行政課題に対する対応方針や先端技術などの情報、社会的価値に対するニーズの把握に努めます。

また、SAPPORO CO-CREATION GATE は、庁内照会等を通じ、札幌市の地域・行政課題の収集を行います。各部署から官民連携を活用した課題解決に関する個別の相談も受け付けます。

2. 地域・行政課題の公表

ポータルサイト等を通じ、札幌市における地域・行政課題を民間事業者へ積極的に公表し、民間事業者の発想やアイデア等を募ります。

3. 民間事業者からの提案受付

SAPPORO CO-CREATION GATE を通じ、民間事業者から地域・行政課題の解決に資する提案を受け付けます（提案条件等の詳細は別途定めます）。

なお、商品の営業等を目的とする場合は、提案の受付を行わない場合があります。

② 事業化検討

1. 提案内容の検討・対話

SAPPORO CO-CREATION GATE では提案事業者や内容に関して、提案条件を満たしているか確認・精査したうえで、市関係部署と、地域・行政課題の解決に資する提案かどうか、実現可能性が高い提案かどうかを検討します。

札幌市にとって有益だと考えられる提案については、民間事業者と市関係部署をマッチングの上、双方の対話を通じ、札幌市の各部署が抱える地域・行政課題やニーズ、事業スキーム案や事業化に必要な検討項目（第2次まちづくり戦略ビジョンや札幌市の各個別計画等との整合、課題の内容、保有するリソース、コスト構造、成果目標等）を共有の上、事業化に向けた協議を行います。

SAPPORO CO-CREATION GATE は必要に応じ、各部署に伴走支援を行います。

2. 事業実施適否の判断

事業で見込まれる効果や事業スキーム案等をもとに、各部署が事業化の適否について判断を行います。

この際、事業化の判断に関する懸念事項が存在する等、市関係部署における判断が難航する場合は、『札幌市官民連携推進本部会議』によって庁内横断的な意思決定を行います。

なお、札幌市の財政負担が生じない提案事業において、事業実施に至らない場合は、その理由を提案者に説明します。また、事業実施を行う場合は、P43「Point 事業者選定における考え方について」に示す「占有性」、「独自性・独創性」を踏まえ、提案事業者と事業者選定方法における認識を共有します。

③ 事業推進

1. 事業実施主体の選定

札幌市の財政負担の有無によって、それぞれ適切な選定プロセスを経て、事業実施主体を決定します。この際、「Point 事業者選定における考え方について」を参考に選定方法を検討します。

事業実施主体を選定後、事業の実施に向けて、事業実施主体となる民間事業者と札幌市役所における役割分担と責任の所在を明確にすることが重要となります。このため、必要に応じ、協定や契約書等を締結します。

2. 事業の実施

適切に選定された事業実施主体となる民間事業者と市関係部署が連携・協働し、事業を実施します。SAPPORO CO-CREATION GATE は、必要に応じ、事業実施に関する伴走支援を行います。

④ 事業検証

1. 事業の検証

事業を実施後、必ず、事業を実施主体の民間事業者と市関係部署において、事業の効果検証を行います（札幌市の財政負担がない場合も含む）。

また、SAPPORO CO-CREATION GATE のポータルサイト等を通じ、事業の実施結果を官民連携の事例として発信していきます。

2. 事業継続に向けた検討

持続可能な事業として継続させるためには、事業の検証結果を踏まえ、改善を図り、より効率的・効果的な事業の実現を目指します。

札幌市の財政負担のない実証実験の結果を踏まえた札幌市としての事業化等、事業の実施継続にあたって、札幌市の財政負担が発生する場合については、関係法令等に基づき、適切な契約手続きが必要となります。

Point 事業者選定における考え方について

■札幌市の財政負担がある場合

関連法令等に基づき、適切な契約手続きによって事業者の選定が必要となります。そのため、各部署は提案事業者との対話等を踏まえて、各部署において事業スキームを構築し、予算化を経て、事業者を選定する運びとなります。

なお、民間事業者からの提案に基づき構築される事業スキームについては、意図せずとも、不必要な仕様を設け、公平性が阻害されることがないように留意する必要があります。

■札幌市の財政負担がない場合

札幌市の財政負担がない場合であっても、公平性を考慮しないまま、民間事業者からの提案を採用し事業化した際、特定の民間事業者が強力な地位を築き、長きにわたり他の民間事業者の参入を制限することにつながれば、結果的に行政資源の不公平な占有、ビジネスにおける公平な競争環境の阻害等を招く恐れがあります。

このことから、事業者の選定にあたっては、札幌市の財政負担がない場合も、一定の合理的な判断基準に基づき行われる必要があります。

<札幌市の財政負担がない場合における判断ポイント>

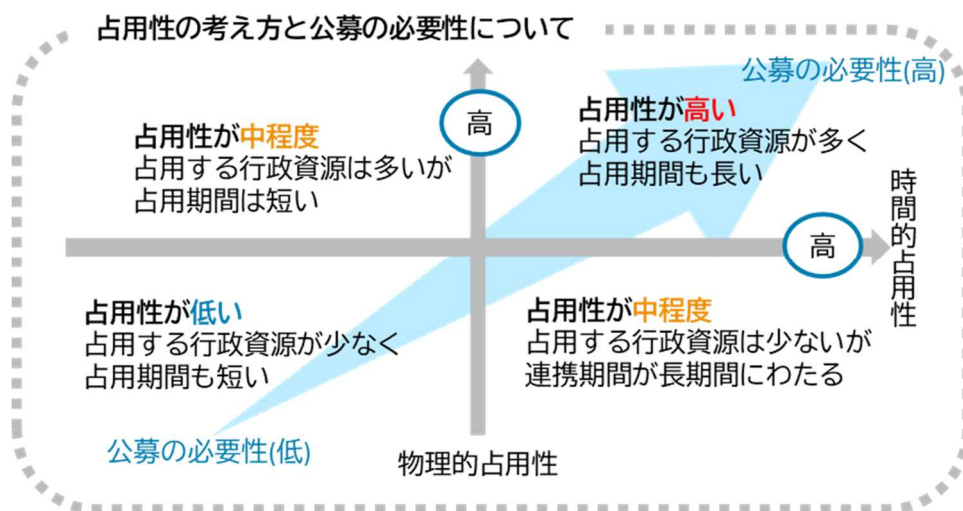
判断する際の大きな要素として、「占有性」、「独自性・独創性」があります。

占有性

提案事業者が行政資源を独占する規模が大きいもの（提案内容の実施によって他の民間事業者の参入を制限するもの）を占有性が高いものと定義します。占有性が高い事業を実施する際の民間事業者の選定は、より公平性が求められることから、公募の手法を用いることが望ましいです。

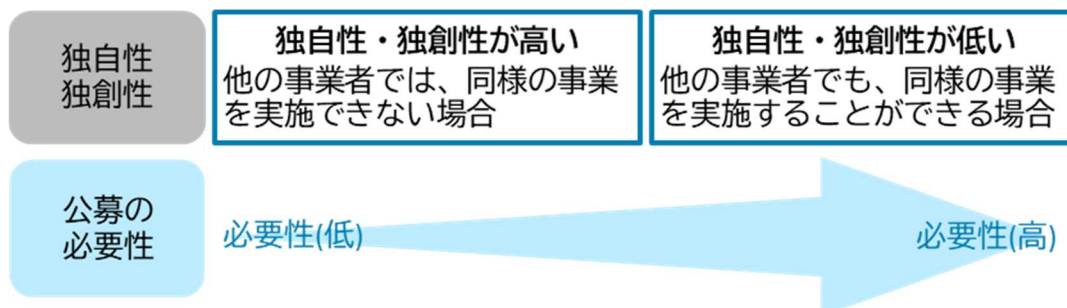
占有性については、「時間的な占有」と「物理的な占有」の2つに分けて考えることで判断がしやすくなります。

- ・時間的な占有：提案事業者が占有する期間や時間の長短
- ・物理的な占有：提案事業者が占有する面積や数量等の多少



独自性・独創性

特許権、著作権、特殊な技術など他の者が有し得ない排他的権利を有するもの、専門的な知識・技術等を必要とするもの、その提案を行える事業者が他にいないことが明確なものの場合は、公募によらず、その事業者を選定する理由となります。



(2) 具体的な官民連携手法の概要

官民連携の実施に向けては、以下の様々な手法を踏まえながら事業スキームを検討していきます。

図表 20 官民連携の手法

PFI/PPP	PFI 法に基づき、民間の資金、経営上のノウハウおよび技術的能力を活用し、公共施設等の建設・大規模修繕・維持管理・運営を行う手法です。
指定管理者制度	多様化する住民ニーズに効果的・効率的に対応するため、民間ノウハウを活用し、住民サービスの向上と経費の削減等を図ることを目的として、民間事業者等も公の施設の管理を行うことができることとした制度です。
広告事業	市有資産を広告媒体として活用することで、新たな財源を確保する手法です。
ネーミングライツ	体育施設や文化施設などの施設の名称に企業名や商品名などをつける権利で、民間事業者からネーミングライツへの協賛による収入を得て、施設運営・管理に役立てる手法です。
業務委託	行政では対応できない業務、もしくは民間が対応したほうが効果的・効率的な業務について、民間事業者に委託する手法です。
PFS・SIB	PFS（成果連動型民間委託契約方式）は、解決すべき行政課題に対応した成果指標を設定し、支払額が当該成果指標値の改善状況に連動する契約手法です。SIB（ソーシャルインパクトボンド）は、PFSのうち、民間事業者が民間資金を活用して事業を行う手法です。
サウンディング調査	発案・事業化段階の事業内容・スキーム等に関して、直接の対話から民間の意見や新たな提案の把握等を行い、検討を進展させることを目的とした手法です。
民間提案制度	民間独自のアイデア・創意工夫を活かし、地域・行政課題の解決に資する提案を受け付け、行政と民間事業者が対話を進め、課題解決に取り組む手法です。
実証実験	先端技術や新たな制度等について、期間・エリア等を限定した実証を通じ、有効性の検証や問題点の把握等を行い、プロジェクトの推進を図る手法です。
産学官連携組織の設置	大学や研究機関において開発された技術やノウハウを、産学官連携の仕組みにより組成された組織の運営を行うことで官民連携を進める手法です。
連携協定	協定を締結し、市民サービス向上や地域活性化等に向けて取組を進める手法です。
資金調達	企業版ふるさと納税・寄付等により、事業推進に必要な財源を民間から調達する手法です。

9. 留意事項等

(1) 民間事業者と連携事業の内容に関する留意事項

札幌市役所との官民連携に参画する民間事業者と連携事業の内容に係る留意事項は以下のとおりとします。

① 民間事業者に求める留意事項

民間事業者として事業継続性が確保されることや法令・公序良俗に反していないこと、事業内容が法令・公序良俗に反していないこと、政治、宗教等の思想・立場から中立的であることなどに留意してください。

② 連携事業の内容に係る留意事項

行政が求める公平性・公共性の観点を踏まえ、健全かつ適正な取組であることに留意してください。また、官民連携を通じ、札幌市と民間事業者の双方にとって適切なメリットが期待できることも必要です。

(2) 本指針の見直しに関する補足事項

市政を取り巻く状況は日々変化しています。今後、市民のニーズの変遷等により、官民連携に係る考え方や必要な取組等も変化していく可能性があります。そうした状況変化に適切に対応しながら、本指針についても適宜必要な見直しを行います。

(3) 札幌市の官民連携に関する現状分析と本指針内の策定項目に関する補足事項

本指針の「6. 官民連携の推進に関する職員の行動指針」、「7. 官民連携の推進に向けた主な取組」、「8. 官民連携の実現のためのプロセス」は、「4. 札幌市における官民連携の状況および今後の歩み」で分析した札幌市の官民連携の現状に立脚し、札幌市の目指す官民連携の姿の実現のため、現状をより良くしていくために策定しております。

それぞれの現状の項目およびそれに対応する策定事項の関係性は以下の表にて整理しています（「✓」が関連性のある項目です）。

図表 21 札幌市の官民連携に関する現状分析と本指針内策定事項との関係性

		行動 指針	プ ロ セ ス	主な取組				
				①	②	③	④	⑤
				官民連携窓口 の設置	官民交流機会 の創出	職員の 理解促進	取組と成果の 情報発信	庁内会議体 の設置
仕 組 み	①官民連携の考え方や方向性が 不明瞭	✓		✓		✓	✓	
	②公平性等の観点から官民連携 に関する判断・対応に苦慮	✓	✓	✓		✓		✓
	③官民連携に取り組む上で後押 しとなる仕組みが不足	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
体 制	①民間事業者と札幌市をつな ぐ・札幌市の組織間をつなぐ 体制が不十分	✓	✓	✓	✓		✓	
	②組織の意思決定や合意形成を 起因としたスピード感の欠如 や判断の硬直化		✓	✓		✓		✓
	③官民連携に取り組むための財 政資源・人的資源が不十分			✓				✓
姿 勢	①庁内外の協働に対する機運が 低い	✓		✓	✓	✓	✓	
	②民間事業者との相互理解と対 等な関係性の不足	✓		✓	✓	✓		
	③課題解決に挑戦していく意識 が不十分	✓		✓	✓	✓	✓	
経 験 ・ ス キ ル	①民間事業者とのコミュニケー ション・調整能力の向上が必要	✓	✓	✓	✓	✓		
	②民間事業者と札幌市の双方に メリットのある事業創出が困 難	✓	✓	✓	✓	✓		
	③民間事業者との協働する機会 の不足	✓	✓	✓	✓	✓		