

1. 調査全体像

本調査では、札幌市が今後目指す官民連携の方向性や取組等を検討するため、官民の双方の視点から現状の官民連携の取組状況を整理するとともに、他都市の先行事例や学識経験者に対する調査から官民連携の成功要因を調査



2. 現状の整理・分析／庁内に対する調査 ①-1 職員アンケート調査概要

札幌市職員の官民連携の経験や意識、現状・課題等を把握するため、職員に対するアンケートを実施した

職員アンケート総括

官民連携の推進に関する現状：

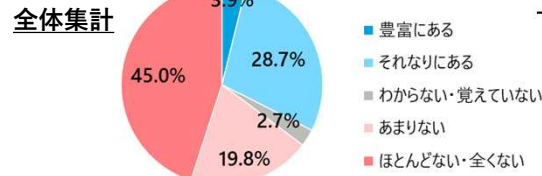
- 官民連携に関する理解浸透
- 公平性等による官民連携の難しさ
- 官民連携のルール・プロセスの未整備
- 予算や人員等の課題
- 官民連携を後押しする仕組みが不足
- 庁内横断的な連携の困難さ
- 庁内情報共有・周知に課題
- 協働の考え方・方向性が不明瞭
- 合意形成等のスピードに課題
- 庁内意思決定の難しさ
- 民間事業者との協働機会が不足

札幌市役所の魅力・ポテンシャル：官民連携に高い興味・関心がある札幌市職員が存在

職員アンケート調査結果

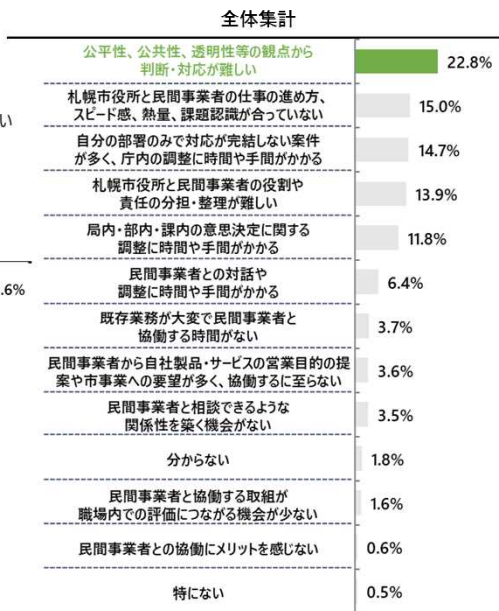
Q.民間企業との協働の相談・提案対応経験

札幌市職員の対応経験は半数未満であるが、企画や産業支援を所管事務とする部署や、職位や職場経験数が上がった場合には経験が増える傾向がある



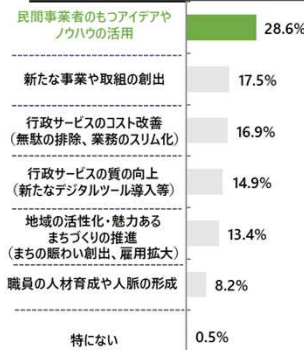
Q.民間事業者との協働における難点

「公平性・公共性・透明性等の観点からの判断・対応」の難しさが多い

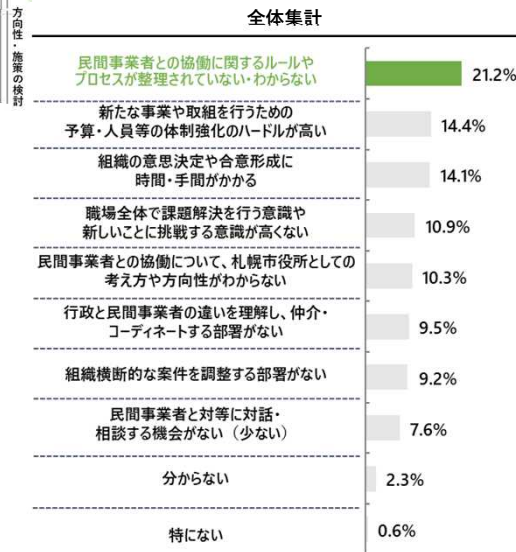


Q.民間事業者との協働メリット

「民間事業者のもつアイデアやノウハウの活用」が最も多い

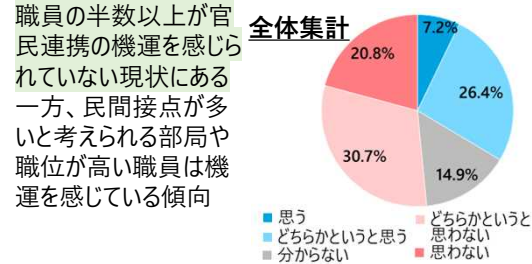


Q.市役所としての協働に関する仕組み等の現状
民間事業者との協働に関するルールやプロセスの整備や、推進するための予算や人員等の体制、意思決定のスピードに関する回答率が高い



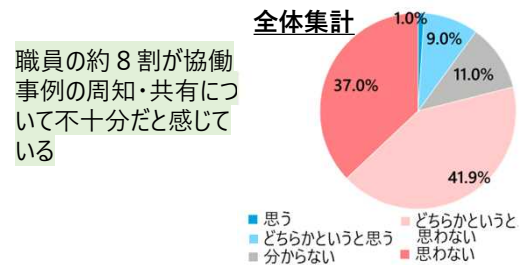
Q.庁内の協働の推進の機運の有無

職員の半数以上が官民連携の機運を感じられていない現状にある一方、民間接点が多いと考えられる部局や職位が高い職員は機運を感じている傾向



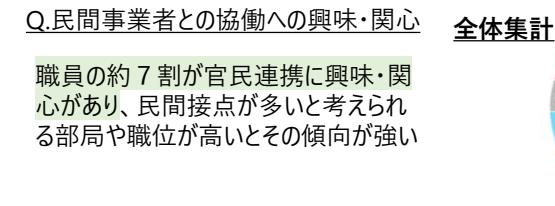
Q.庁内の民間事業者との協働事例の周知の充実

職員の約8割が協働事例の周知・共有について不十分だと感じている

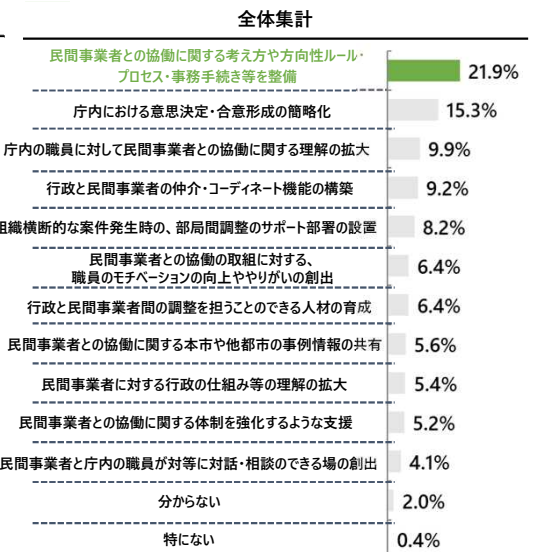


Q.民間事業者との協働への興味・関心

職員の約7割が官民連携に興味・関心があり、民間接点が多いと考えられる部局や職位が高いとその傾向が強い

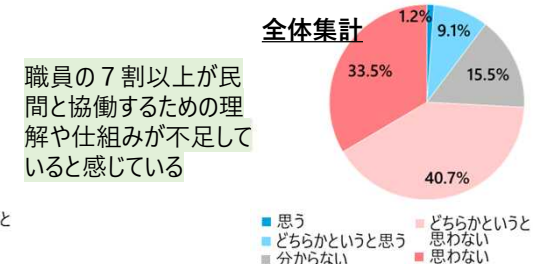


Q.民間事業者との協働のため取り組むべきこと
全体では「協働に関する考え方や手続き等の整備」や「庁内での合意形成を簡素化」の回答率が高い



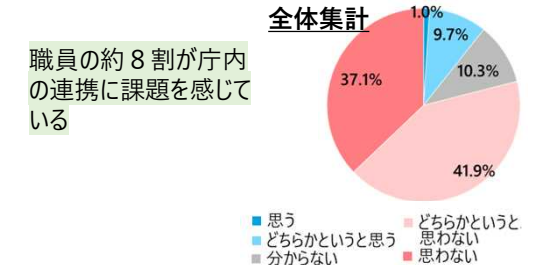
Q.協働への理解・後押しする仕組みの有無

職員の7割以上が民間と協働するための理解や仕組みが不足していると感じている



Q.庁内で組織横断的な取組・連携の有無

職員の約8割が庁内の連携に課題を感じている



2. 現状の整理・分析／庁内に対する調査 ①-2 庁内ヒアリング調査概要

●調査概要

札幌市役所の民間事業者との連携状況や官民連携の推進に必要な取組を把握するため、官民連携の手法に関する制度所管部署や民間事業者と接点の多い部署に対してヒアリング調査を実施した

●ヒアリング総括

調査項目	ヒアリング結果	官民連携の推進に向けた現状
仕組み	- 市の官民連携に関するビジョンが浸透しておらず、官民連携の成功事例等の情報が少ない - 市民への説明責任等、公平性の観点で官民連携の実施のハードルが高い - 庁内課題が集約する仕組み等を通した、他部署の企業リレーションや事例を把握したい	- 官民連携の実績の積み重ねが不足 - 官民連携の理解促進に課題 - 官民連携に関する課題や動向の発信・共有が不足 - 新たな仕組みによる職員の意識改革の重要性
組織	- 他部局との連携は調整に難しさがあり、組織的な意思決定の中でうまくいかない事例がある - 過去の官民連携で失敗経験のある職員、行政の仕組みを熟知している職員ほど、官民連携の難しさを認識している傾向にある - 各部局が官民連携に取り組む上で予算・人員に課題がある	- 庁内横断的な連携の強化が重要 - 過去の経験等に起因する認識の硬直化 - 官民連携の推進に必要な予算や人員等の課題
姿勢	- 癒着等への懸念から民間事業者との関係性構築に慎重な部署もある - 官民連携で地域・行政課題を解決するという点について、職員が必要を感じていない可能性がある - 官民連携に対する考え方が各部署により異なる上、民間と対等な関係性の構築に難しさを感じているところもある	- 民間事業者と対等な関係性の構築の難しさ - 官民連携に対する職員の機運醸成に課題 - 官民連携による課題解決を行う意識の醸成
経験・スキル	- 民間の提案内容の課題認識にギャップを感じたり、財政負担等で対応に苦慮する - 民間事業者への課題提示の前に、地域・行政課題を職員自らが十分に把握することも重要 - 民間事業者と協働した経験があるか否かで、取り組む姿勢も変わる。特に、民間事業者は実行支援に関するマインド・スキルのある職員に頼ることが多い印象 - 官民連携に対応する職員の教育（コミュニケーション力等）や、民間事業者と対等に対話できる中間人材の育成が不足	- 官民双方に対等かつメリットのある関係性を築くことに苦慮 - 民間の相談や提案への対応力向上が重要 - 官民双方の目的やニーズを理解した歩み寄りに課題 - 地域・行政課題に目を向ける思考の醸成 - 官民双方の仲介役となる中間人材の不足

2. 現状の整理・分析／民間に対する調査 ②民間事業者ヒアリング調査概要

●調査概要

民間事業者の官民連携に対する期待や、官民連携の推進に必要な取組を把握するため、札幌市と連携実績を有する民間事業者（まちづくりパートナー協定企業、事業協定締結企業等）を中心に12社にヒアリング調査を実施した

●ヒアリング総括

調査項目	ヒアリング結果	官民連携の推進に向けた現状
きっかけ	- 民間事業者は、官民連携の対象となる地域・行政課題をメディアを通じて認識 - 行政との日ごろの関係性から生まれる連携のきっかけもある	- 民間事業者に地域・行政課題を伝える仕組みが不十分 - 職員の官民連携に対する理解度や姿勢のバラつき - 官民連携の意思決定や合意形成のスピードに違い
職員への評価	- 職員の丁寧な対応や前向きさ等、安心・信頼できる取組姿勢は民間事業者から高評価 - 一方、職員によっては官民連携のモチベーションや理解度の差を感じる場面もある	- 札幌市・札幌市役所の魅力・ポテンシャル - 連携している民間事業者との良好な関係性を築いている - 官民連携に対する安心・信頼できる取組姿勢 - 他自治体にはないユニークな魅力
市の魅力	札幌は「人口規模」「雪」等、実証フィールドとしての価値や「まちのブランド」「他自治体への影響力」等、他自治体にはないユニークさが魅力	- 官民連携の推進の検討事項 - 領域によって行政の事業費負担の必要性 - 民間事業者が連携に関して相談しやすい仕組みづくり - 民間事業者と円滑なコミュニケーションスキル等を有する職員の人選・育成
財政	- 官民連携を行うにあたって、収益性が低い事業スキームや公共性を担保するためには、一定の行政の財政負担は必要と考える - 補助金の活用は、申請手続き等の手間がデメリット	
プロセス	事業開始に至るまでの意思決定スピード、書類作成の煩雑さは改善してほしいが、同時に民間事業者側の行政理解の必要性も認識している	
推進体制	- 思い切った決断ができる職員や組織体制のもと、既存の市関係部署との役割分担を明確化しながら、窓口は一本化が望ましい - 民間事業者からすれば、担当者がすぐ変わってしまうと関係性の構築が一からとなるためデメリット	
人材育成	民間事業者と同じ目線でコミュニケーションが取れる人、官民双方の立場に立って事業化を伴走してくれる人の育成・配置が重要だと感じる	
情報共有	適切なソリューションを提案するため、また多くの民間事業者や市民を巻き込むため、行政には積極的かつ具体的な課題の共有を希望	

3. 先行事例踏査の調査・分析 ①他都市事例の調査

●代表的な取組例

横浜市
連携窓口名称：「共創フロント」
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



福岡市
連携窓口名称：「mirai@」
スタートアップ都市・福岡市が、スマートシティの推進に向けて、先端技術の活用による実証実験等に関する連携窓口を設置。複数の事業化支援プログラムを構築し、国家戦略特区を活用した規制緩和等にも意欲的に取り組む



●ヒアリング総括

調査項目	ヒアリング結果	官民連携の推進の成功要因
庁内の機運醸成	- 官民連携を推進するにあたって、官民連携の重要性を理解する上層部(リーダー)の存在・影響は大きい - ポータルサイト等での情報発信と合わせ、官民連携に関与する部局には丁寧なフォローを意識 - 官民連携への意欲・理解度が部署によって異なることもあるため、庁内全体での新しい取り組みの後押しも重要	- 官民連携に理解ある強いリーダーの存在 - 長期的な視点での庁内理解・マインド醸成 - 官民連携の推進を後押しする意欲向上の仕組み - 庁内全体のチャレンジ精神の醸成
窓口の体制・業務範囲	- 外部人材の登用は、行政が持ちえない経験等を補うのに効果がある - 庁内の官民連携に関する各事業・仕組みとの連携・棲み分けは制度の重複感等を整理しつつ、適切な連携で民間事業者を誘導し、提案を最適化 - 官民連携窓口では、問い合わせや提案内容に関し「(所管課に) つなぐ・課題とマッチングさせる」ことに注力	- 適切な外部人材登用 - 庁内関連事業との役割・棲み分けの整理 - 官民連携窓口の適切な関与範囲の設定
窓口の運用・実績等	- 民間事業者の相談・提案への対応として、庁内各部署が検討しやすいよう具体化しつつ精査し、庁内外の有識者等への相談も適宜実施 - 部署間調整はガイドライン・ルールよりも個人の調整力・関係性が大きく、庁内の課題収集に難しさがある - 官民連携は、市のビジョン・社会経済状況の変化・市民ニーズ等と現状課題を踏まえ、推進・リブランディング等していくことが重要	- 提案内容への対応力・目利き - 庁内の課題の収集 - 外部組織や知見の適切な活用 - 連携指針に加えた、個人としての「スキル」 - 官民連携の方向性の明確化
その他	- 特にスタートアップを主とした民間事業者へのインセンティブとして、随意契約の導入事例は少ない 「民間事業者との連携事業」の重要性は各都市高まっており、各自治体の中期計画や政策等各場面において言及されている	官民連携の推進の検討事項 - 民間事業者へのインセンティブ - 市の総合計画への寄与・結びつき

3. 先行事例踏査の調査・分析 ②学識経験者に対する調査

官民連携に関して知見を有する学識経験者へのヒアリングも実施した

●ヒアリング総括

調査項目	ヒアリング結果	官民連携の推進の成功要因
民間事業者に対する取り組み	認識 - 行政の財源が税収入によることの前提に立ち、民の事業を創出し、ビジネスしやすい環境を整備することが重要 姿勢 - 官民連携はアイデア等を面白いと感じられることが重要 - 新規事業に係る失敗等を前向きに捉えるマインドも必要 公平性 - 公平性の誤解を防ぐため、内部研修等体系化が重要 - 公平性は抽象的なリスクではなく、仕組みで解決が可能 予算 - 官民連携では、行政単独ではなく民間も予算と責任を持つべき - 行政は結果の享受とリスクヘッジ、民間は金銭的利益とリスク負担という構造が望ましい	- 民間が行政と共創する意義や目的の正しい理解 - 前向きかつ能動的に楽しむ姿勢 - 仕組みによる公平性リスクの軽減と正しい理解醸成 - 民間側での金銭的リスクの負担および金銭的利益の享受
庁内の推進体制の在り方	- 多くの関連部署と合意形成を図ることで、組織が無意識に悪い選択肢をとる等、硬直化し成長できないケースがある - 小さな成功事例を積み上げ、記者発表やイントラ等を通じて、市民や職員に興味を持たせる取組が有効 - 官民連携窓口設置等の取組は、新しいことを行うため権限の付与と自由に動ける環境がカギとなる - 新しいことに積極的な係長や若手職員が重要 - 民間との関係性構築という観点では、官民連携関連部署の人事異動サイクルは長い方がいい - 民主導の取組を中心に行政はフィールド整備に徹するべき - 産学官組織を行政主導で設立しても民間がついてこない	- 合意形成における硬直化回避 - 市民・職員に対する積極的な情報発信 - 官民連携窓口に対する権限付与等 - 官民連携に積極的な庁内人材集め - 人材の固定化・育成システムの構築 - 民間事業者を纏める存在
他	札幌市は他都市と比べて魅力ある街で、多くの人を惹きつけるブランド力もあるが、現状、生かし切れていないのでは	札幌市・札幌市役所の魅力・ポテンシャル ブランド力

【参考】全国指定都市の官民連携窓口等の状況

政令指定都市のうち、13市が官民連携（または公民連携）を推進するための窓口の設置や民間提案制度を導入する等、官民連携の高度化に向けた取り組みを既に開始している



2 (現状整理)・3 (先行事例等の調査)を踏まえた 官民連携の推進における現状と取組の方向性 および 官民連携の推進の成功要因

調査結果を踏まえ、本市の官民連携の現状を「仕組み」「体制」「姿勢」「経験・スキル」の4つの観点から分析・整理するとともに、先行事例等から得られた官民連携の成功要因を導出した

仕組み



- ① 官民連携の考え方や方向性が不明瞭
- 官民連携のメリットの理解が不可欠
 - 民間事業者との協働に対する職員理解が必要
 - 札幌市役所としての民間事業者との協働に対する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
- 公平性等の観点による民間事業者との協働に対する躊躇
 - 公平性の適切な理解・浸透が重要
 - 民間事業者との協働のルール・プロセスが未整備
 - 案件精査の難しさ
 - 民間事業者に課題を伝える仕組みが不十分

- ③ 官民連携に取り組む上で後押しとなる仕組みが不足
- 民間事業者と協働することに対する理解・後押しする仕組みが未整備
 - 庁内での情報共有・周知が不十分
 - 官民連携に関する課題や最新動向の発信・共有
 - 官民連携の取組を行った部局・職員に対するモチベーション向上に繋がる仕組みが重要
 - 仕組み化による職員の官民連携に対するマインドチェンジの促進
 - 実績の積み重ねが不足

官民連携推進の成功要因

- | | |
|---|--|
| <p>先行事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 官民連携の方向性の明確化 ✓ 推進を後押しする仕組みや評価制度 ✓ 行政・所管課のニーズの把握と理解 ✓ 効率的な庁内課題の収集に向けた工夫 | <p>学識経験者</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 仕組みによる公平性リスクの軽減と正しい理解醸成 ✓ 民間側での金銭的リスクの負担および金銭的利益の享受 ✓ 市民・職員に対する積極的な情報発信 |
|---|--|

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
- 部局横断的な連携の困難さ

- 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
- 行政と民間の官民連携の意思決定や合意形成のスピードの違い
 - 庁内における意思決定・合意形成の難しさ

- 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
- 官民連携の推進に必要な予算や人員等に課題

官民連携推進の成功要因

- | | |
|---|--|
| <p>先行事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 庁内関連事業との役割・棲み分けの整理 ✓ 官民連携窓口の適切な関与範囲の設定 | <p>学識経験者</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 合意形成における硬直化回避 ✓ 連携窓口に対する権限付与 ✓ 民間企業を纏める存在 ✓ 人材の固定化・育成システムの構築 |
|---|--|

姿勢



- ① 庁内外の協働に対する機運が低い
- 官民連携の推進に対する機運や認識に課題
 - 部局横断的な連携の困難さ
 - 官民連携に対する機運醸成に課題

- 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
- 民間事業者と対等な関係性構築の難しさ
 - 職員の官民連携に対する理解度や姿勢のバラつき
 - 行政と民間の官民連携の意思決定や合意形成のスピードの違い

- ③ 官民連携による課題解決に意識が向いていない
- 全庁的な官民連携へのチャレンジ意欲に課題
 - 周囲との関係や過去の経験等に起因する認識の硬直化
 - 課題解決を行う意識の浸透の重要性

官民連携推進の成功要因

- | | |
|--|---|
| <p>先行事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 庁内の機運醸成に向けた多様な情報発信 ✓ 長期的な視点での庁内理解・マインド醸成 ✓ 庁内全体のチャレンジ精神の醸成 ✓ 官民連携への思いが強いリーダーの存在 | <p>学識経験者</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 民間が行政と共創することの意義や目的の正しい理解 ✓ 前向きかつ能動的に楽しむ姿勢 |
|--|---|

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
- 民間の相談や提案への対応力向上が必要
 - 行政・庁内の課題に目を向ける思考の醸成
 - 民間事業者と対等に対話・相談できる
 - 中間人材の不足

- 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に課題
- 双方の目的やニーズを理解した歩み寄りの難しさ
 - 官民連携のメリットの理解浸透に課題

- ③ 民間事業者との協働する機会の不足
- 民間事業者との協働する機会の不足

官民連携推進の成功要因

- | | |
|---|--|
| <p>先行事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 適切な外部人材登用 ✓ 官民連携窓口における対応力・目利き ✓ 外部組織や知見の適切な活用 ✓ 連携指針に加えた、個人としての「対人スキル」 | <p>学識経験者</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 官民連携に積極的な庁内人材集め ✓ 人材の固定化・育成システムの構築 |
|---|--|

4.官民連携の推進に向けて必要な方向性及び取組の提案

官民連携の現状（問題点）の解決の方向性を、成功要因を踏まえつつ、官民連携指針の「行動指針」「プロセス」「（具体的）取組」のどの項目に落とし込み、解決を図るべきかを考察した

	解決の方向性	行動指針	プロセス	取組
仕組 み	現状①官民連携の考え方や方向性が不明瞭 → 指針や市長自らの言動を通じた、札幌市役所の考え方や方向性の発信 → 官民が強み弱みを補完することによる、市民への利益の具現化	✓		✓
	現状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 → 公平性が確保された仕組みを構築することによる正しい理解醸成 → ガイドライン作成を通じた、官民の役割や責任分担に関する混乱の防止	✓	✓	✓
	現状③官民連携に取り組む上で後押しとなる仕組みが不足 → 官民連携に必要な知識や情報を収集できる仕組みの構築 → 地域・行政課題に関心が高い民間事業者とのマッチングシステムの構築 → 官民連携の成果ではなく、チャレンジすることを評価する仕組みの構築	✓	✓	✓
体制	現状①民間事業者と札幌市、札幌市の組織間をつなぐ体制が不十分 → 関連部署との連携強化を通じた、わかりやすい窓口の新設 → ノウハウやネットワークの蓄積等、庁内の組織連携体制の整備	✓	✓	✓
	現状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 → 合意形成のスピードアップ、組織横断的案件的協議の為に組織体の組成 → 庁内調整による判断の硬直化防止に向けた、事業化伴走組織の構築			✓
	現状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 → 官民連携の検討・調整をサポートする専門組織の構築 → リソース不足防止の為に、事業部署支援（予算・人的面）組織の構築			✓
姿勢	現状①庁内外の協働に対する機運が低い → 官民連携の重要性や成果を積極的な発信と、コミュニケーションの強化 → 他の部門や組織にも模範となる過去の成功事例の積極的な共有	✓		✓
	現状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 → 民間事業者との定期的な対話および、相互の立場や課題の理解醸成 → 官民双方の対話による官民連携の事業スキームの構築	✓		✓
	現状③官民連携による課題解決に意識が向いていない → 周りの状況や課題に対し敏感になることによる課題発見意欲の醸成 → 課題へポジティブなアプローチを持つことによるチャレンジ精神の醸成 → 失敗を恐れず、学び成長できる組織の雰囲気作り	✓		✓
経験・ スキル	現状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 → 民間事業者との積極的なコミュニケーションと目標の共有・目線合わせ → 職員向けの研修や、民間事業者とのワークショップを通じたスキル向上	✓	✓	✓
	現状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に課題 → 双方が協力して取り組めるような官民連携の目標の設定 → 事業に伴うリスクとリターンを整理する為の外部組織や知見者の活用	✓	✓	✓
	現状③民間事業者との協働する機会の不足 → 民間との対話機会創出 → 民間事業者の提案対応を通じた行政職員の経験値の増加 → 人材育成や官民連携人材の固定化による知識・ノウハウの蓄積	✓	✓	✓

札幌市・札幌市役所の強み・ポテンシャル

職員アンケート

官民連携に高い興味・関心がある職員の存在
30～40代の若い職員を中心に職員の約7割が官民連携に興味・関心がある

民間事業者ヒアリング

官民連携に対する安心・信頼できる取組姿勢
既に官民連携の実績がある民間事業者からは、事業を通じて部局や職員に高い信頼感がある

連携企業との良好な関係性

既に官民連携の実績がある民間事業者からは、事業を通じて部局や職員に高い信頼感がある
また、日頃コミュニケーションが取れる関係性にある

他自治体ないユニークな魅力

民間事業者は、人口の多さや降雪等フィールドの魅力や、札幌市の知名度やブランド力、他自治体への影響力等を他自治体よりも魅力として認識している

学識経験者ヒアリング

ブランド力

札幌市は街のブランド力があり、多くの人を惹きつける魅力がある

札幌市が目指す官民連携のあるべき姿（案）

イメージ図



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

他自治体との連携を通じ、新たな官民連携の機会が創出されている

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

札幌市が目指す官民連携のあるべき姿の実現に必要な取組案

短期的

中期的

仕組
み

ポータルサイトの開設

官民連携データベースの構築

取組成果の見える化



メディア等を使った情報発信の強化、ブランディング



官民連携窓口の設置

部門横断会議体の設置

庁内インセンティブ



職員研修の実施

職員チャレンジへの共感・支援制度の導入

経験・スキル

職員FA制度の導入

官民交流の機会創出

