

いわき市が“稼ぐ”公民連携を進めるために必要なこと

まちづくり市民会議

松本 丈

“稼ぐ”公民連携とは

- 人口減・税収減の時代でも、**民間の力を活用して“稼ぐ”**ことで、公共サービスの維持向上が可能
- 民間の事業をセットで公共空間を活用することで、**収支としてもプラスの公共サービス**がつくれる。（例：Park-PFI）

※外部委託など、行政費用が多少下がるような民間との連携は、これまでもやっているが、人件費の安い民間に費用をつけかえているだけ支出があるのは変わらない。実際は、**毎年支出するだけで赤字の公共施設ばかり**。だから今後維持できず削減という話になっている。

稼ぐ公民連携の事例：オガールプロジェクト（岩手県紫波町）



人口3万人の町の悲願だった図書館を民間施設とセットで建設。
民間施設の建設費に補助金ゼロ。図書館の運営費も、すべて民間施設からの収益（土地貸借料＋固定資産税）で賄っている。

私が関わったいわき市の公民連携：大工町公園（改修前）



大工町公園改修の経緯

- 管理を担っていた地域の愛護会が、**高齢化で活動停止**
- 雑草だらけ。ごみだらけ。**行政も管理不能。**
- 中心市街地活性化基本計画の中での改修が決まったが、**管理が楽なように、人が来ないように**と、樹木もベンチもなくしアスファルト等で固めた「**何もない公園**」にしようとしていた。

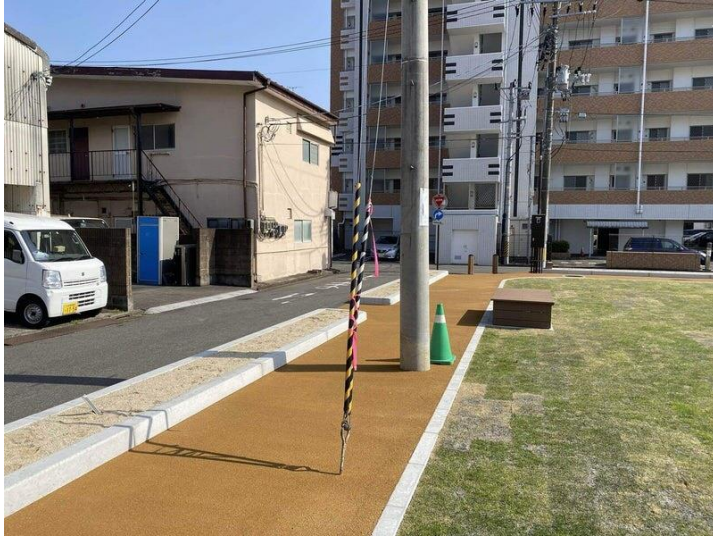
大工町公園の現在

- 中心市街地にある公園がそれでいいわけがないと、私が中心となってワークショップなどを開催し、地域と行政を巻き込み、芝生の公園が実現した。
- 芝生の管理費等は、地域の公園協議会が自ら稼いでまかなう公民連携の仕組みを導入。



いわき市でも公民連携の事例ができたという美談だけじゃない
大工町公園改修の現場で実際に起こったこと

- 公民連携に理解も経験もない職員に私がゼロから説明、説得。
- 官民チームになっていた職員が、計画の途中で全員異動してしまう
- 後任者は、前任者の残した仕事を、モチベーション低く義務的にやるだけ。
 - 内容よりも形だけできたらOKという態度
 - 自分の意に沿わないことには、すぐ不機嫌になる。キレる。
 - 利用者側の意見を聞かず、勝手に進めてトラブル頻発
 - 結果、詰めの甘い使い勝手の悪いものが完成



■ 通路や芝生上に残ってしまった電柱3本

- ・ 前任者は移設を約束していたのに、後任者は移設必要なしと勝手に判断
- ・ 区内会とも大問題になり、追加工事で移設してもらった。

■ 行政が植栽を植えるはずだった花壇

- ・ いつの間にか、市民が管理する花壇として、相談もなく土のまま完成。

■ スポスポ抜ける花壇内のパラソルの穴

- ・ 固定されていないので抜けてしまう
- ・ 利用者の視点があれば、こんなものにはならない。



■ 電源の容量も場所も、いつの間にか減っている

- ・ ブレーカーがすぐに落ちる
- ・ イベント時には、配線引き回しが必要になってしまった

■ キッチンカーで乗り入れできない入口

- ・ 勾配がきつくなったため、車体をこすってしまう

なぜ問題は起こったのか？

→行政が“今まで通り”の働き方をしたから

- 公民連携を、民間からの提案を“**やってあげてる**”と勘違い
→**双方にメリットがあるからやっている**
- お上の意識で“**業者扱い**”で民間と接する担当者
→**対等なパートナー**
- 会議体の形がつくられることをゴールと勘違い
→**実際は継続する事業のスタート地点でしかない**
- 異動で誰も本質を分からなくなった。**進むかどうかは次の担当者しだい。**
→**民間には最大のリスク。一緒にやりたくない。**

そもそもの問題

- 10人に満たない高齢の区内会の意見だけを聞いて計画を進めていた
 - 区内会に加盟していないなど公園周辺の約400世帯は無視（本当は緑がほしい）
 - 公園に面する他の商店会なども無視（本当は人が集まる公園になってほしい）

市民の意見を聞くとは、一つの団体だけの意見を聞くことなのか？
都合のよいアリバイづくりは、そろそろやめた方がいい。

- 公共空間は、まちづくり、観光、ブランディング、産業振興など広い視点が必要なので、本来部署横断で考えるべき。
- 管理部門に全部やらせるから、管理視点でしかまちの課題を見れなくなる。

決定的に足りない投資的な視点

- 公共空間が人が滞在する場所になると、まちが変わる。
 - 物件開発や新規出店など民間投資の呼び水になる。
 - 周りの不動産価格も上がる。
 - 固定資産税や市民税などの税収も上がる。
(プラスの循環。将来の税収アップ分を投資して回収する発想)
- 公共空間は、ただ削減して管理が楽になればいいものじゃない。

削減には限度がある。乾いた雑巾をしぼるようなもの。投資して増やす、売り上げを上げるという発想が大事。

行政は稼ぐことが苦手

- 行政は、きちんと**市場に向き合ったことがない**。

→民間では、市場で対価を払ってもらい利益が残るものを「事業」と呼ぶ。それ以外は、「活動」「ボランティア」である。行政では、福祉的な側面が強いので、無償でも事業と呼ぶ。

- 行政の職員には、予算を「**もらって**」、「**使うこと**」と「**配ること**」しか基本的に経験がない

→税金や利用料は収入だが、職員には経営的な視点が乏しい

- 行政では、「**格安**」か「**無料**」であることが、公平でよいものとされている。

→市場性があり、お金を払ってもらえるものまで無料にしてしまう

行政が稼ぐのは向いてない。だから民間と組む必要がある。

稼ぐ公民連携に求められる民間

今まで行政が使ってきた民間

- ・大手志向
- ・どこでもできる。安いほどよい。
- ・委託費を払って動かす(行政支出大)
- ・行政の仕様に従うだけ
- ・安定した収益が上がるから受託している
- ・HPの隅で公募しても見つけてくれる

→委託費が毎年かかる(行政支出)

→サービスレベルが低い



稼ぐ公民連携に求められる民間

- ・地元の小さな企業でもよい
- ・その企業にしかない魅力がある(オンリーワン)
- ・委託費に頼らず自分で稼ぐ(行政支出ゼロ)
- ・自ら考えて動く
- ・パブリックマインドがあるからやる
- ・忙しいので営業しないと来てくれない

→使用料等を払ってくれる(行政収益)

→サービスレベルは、どんどん上がる。

こういう民間に
選んでもらえる行政でないといけない

今のままでは、いわき市での稼ぐ公民連携は難しい

- 掛け声だけでは、知識も経験もない職員に実務は担えない。
- 公民連携は、行政が自分たちは何も変わらず、民間をうまく使おうなんて都合のいいものではない。
- 選ばれる行政にならないと、いい民間は来てくれない。
- つまり、行政の在り方にも変化が必要。

→職員教育に予算と時間をかけないとダメ。

稼ぐ公民連携事業の影には、行政側の教育投資と自前主義。

■岩手県紫波町（オガールプロジェクト）

- ・日本に前例がないので、**コンサルに頼らず職員にアメリカの事例を研究**させた
- ・公民連携基本計画は、**すべて職員が自前で作成**
- ・町長直轄の公民連携室は10年異動なし。民間と対等なパートナー。
- ・**自前でやることで職員が育つ**。他にも応用ができる。

■大阪府大東市（morinekiプロジェクト）

- ・老朽化した市営住宅を公民連携で再建築
- ・**オガールの岡崎氏のもとに職員を派遣**。暖簾分け。
- ・**都市経営プロスクールに職員を何人も送り込んで教育**。部長も自ら参加。
- ・全国初の公民連携条例を**自前で制定**
- ・他の公民連携企画を次々生まれる

教育投資と自前主義は、コスパがいい

■コンサルに頼む場合

- ・ 毎年500万円以上の支出
- ・ 職員はコンサル頼みで自分で考えないので育たない
- ・ コンサルは、どの都市でも使える焼き増しの無難な案しか出さない
- ・ 職員は知識がないのでコンサルの案に疑問も持てない。言いなり。

→ 職員の異動が多く専門性がない前提の誰でも回せるための仕組み？でも、これでいいの？

■職員を自前で教育した場合

- ・ 研修費用は、一人50～100万円程度
- ・ 職員が、まちの課題に向き合って本気で起案できるようになる
- ・ 一度学んだ職員が、役所に残り続ける。
- ・ 他の事業にも応用できる。異動しても活躍できる基礎力が身につく。
- ・ レベルアップしたやる気ある職員は、周りにもいい影響を与える

都市経営プロフェッショナルスクールの紹介

- ・ e-ラーニングが基本なので働きながら参加できる
- ・ 数回の集合研修、先進事例での実地研修がある
- ・ 第一線の実践者が講師陣
- ・ 選考もあるので本気の人しか入れない
- ・ 参加者それぞれが、自分のまちの課題をテーマに参加する
- ・ 持ち帰って実践するための本気のプログラム



都市経営プロフェッショナルスクールで得られること

- ・ 都市を経営するという**全部署横断的な発想力**
- ・ **複数の都市経営課題**を同時に解決する**企画構想力**
- ・ 公民連携を進める**行政マンのあり方**
- ・ いい民間人との付き合い方
- ・ 全国の公民連携を推進する**他の自治体とのネットワーク**
- ・ 実戦経験豊富な**プロとのコネクション**

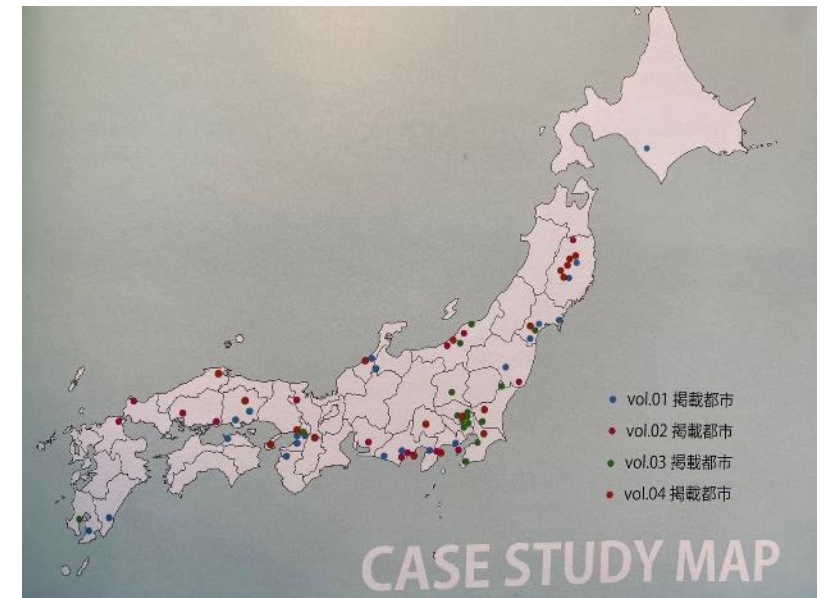
※後発の安めのプログラムなどもあるようだが、本物の学び舎は卒業後の実践時にリソースの差が出る。

全国で生まれる卒業生のプロジェクト

8年で**約450名の卒業生**が、全国各地で公民連携事業を実践中。

- ・水辺（海辺、河川）の活用
 - ・コンセッション方式で町屋再生
 - ・市営住宅の民営化
 - ・公園のPark-PFI
 - ・バスセンターの建替え
 - ・道路空間の活用
 - ・学校の断熱省エネ化
 - ・庁舎活用
- など

※詳しくは、公民連携ケーススタディブック参照



素人同然の職員が何十億円ものプロジェクトを動かす罪

- **3年くらいで異動する素人同然の職員**が、なぜ、まちの未来を決定づける何十億円ものプロジェクトを不勉強なまま担ってしまうのか。適切な研修すら受けられない職員も可哀そう。
- 公共空間活用若手チームは、**やる気はあっても議論が稚拙**だった。
- まちづくりは、思い付きでやっていい遊びではない。**公共空間は一度つくったら50年くらい残ってしまう。**
- 行政の担当者は、失敗しても異動したらウヤムヤになるだけ。
- **損するのは魅力のない公共空間を使うしかない市民。**

今のいわき市なら、きっとできる

- 教育を掲げる内田市長なら、**職員教育の必要性**がきっと分かる。
- 改革の機運も、公民連携の機運もあるので、**教育さえ出来たら、職員はきっと動ける。**

厳しいこともたくさん書きましたが、いわき市の未来のために、私も市民の代表のつもりで、批判も覚悟で本気で向き合っています。ぜひ、前向きなご検討をよろしく申し上げます。