

令和元年度 政策創造員会議 調査・研究活動 最終報告書

「新時代の価値と成果を創造する」
コーディネート型窓口の創設に向けて

令和2年2月19日
ワーキンググループ2

目次

研究要旨	1
第1章 調査の目的と進め方	2
第1節 目的	2
第2節 進め方	2
第2章 調査・研究の具体的な内容	3
第1節 三重県の現状と課題	3
1 少子高齢化と生産年齢人口の減少	3
2 本県における協創の取組	4
3 企業の協創に対する考え方	4
第2節 協創を推進する体制づくりの検討に向けた調査	5
1 協創窓口の創設	5
（1）先進自治体における取組事例	5
（2）課題設定に向けた情報の活用および整理	7
2 人材の確保とその意義	8
第3節 本研究の方向性	11
第3章 提案	11
第1節 協創窓口の創設	12
1 協創窓口の体制	12
2 協創提案の募集	12
3 協創手法の確立について	12
4 ハイレベル人材の活用	13
5 協創の取組拡大に向けて	15
第2節 期待される効果	15
第4章 残された課題	16

研究要旨

行政に対する地域ニーズは、本格的な「少子高齢化」並びに「生産年齢人口の減少」時代の到来に加え、社会経済のグローバル化・ＩＣＴの急速な発達、ワーク・ライフ・バランスや女性の活躍推進に係る社会的要請の高まりなどの社会経済情勢の変化、および個人の価値観の高まりや生活様式の多様化を理由に増大・多様化している。

これらの変化に対応していくためには、これまで以上に県民や企業等との協創を発展させ、県が抱える課題解決に向けて、新たな価値や成果を生み出せる仕組みを創っていく必要がある。

本研究では、地域が持続的に活性化する社会の実現を目指して、「三重県の課題解決力強化を目的とした協創の仕組みづくり」に着目し、行政が県民や企業等から幅広く課題、提案等を収集することに加え、課題解決に向けた分析・コンサルティングを行ういわゆるシンクタンクの役割を担う協創窓口の創設、その仕組み・あり方を提案する。

あわせて、課題解決に向けた具体的な協創手法についても検討を行う。

第1章 調査の目的と進め方

第1節 目的

三重県では、これまで「三重県民力ビジョン」において「協創」の取組を推進し、サミットにおける「オール三重」の取組などを例に一定の成果も生まれてきたことから、協創の考え方が三重県においても定着し始めている。

また、みえ県民力ビジョン・第三次行動計画においても引き続き「協創」は重要な柱として位置づけており、協創は「新しい豊かさ」を実現するうえで重要な手段として、今後もオール三重で協創に取り組むことが求められている。

一方で「協創」の考え方や取組が県内において十分に浸透しているとは言えず、県庁においても「協創」を行政と企業等や県民が実施するにあたって、その橋渡しや協創提案を受け付ける窓口的機能を有す組織が存在していない。

このことから、本研究では今後変化していく社会情勢に対応し、「希望がかない、選ばれる三重」を実現するため、新たな価値や成果を創出する協創の仕組みや手法について研究することを目的とする。

第2節 進め方

本県の課題設定力や解決力の向上に向けた協創の推進体制について以下（１）、（２）の検討を行った。

（１）協創窓口の創設

- 協創を推進していくため、協創窓口の創設を提案することとし、体制・役割、企業等から提案を受け付ける仕組み、庁内から意見を集約する仕組み等について他の自治体事例や民間企業の研究事例を参考に検討を行った。
- 単なる窓口の開設に留まらず、ソーシャルリスニング、AI等の活用も含めて協創窓口に情報を集約することによる課題設定の効率化、精度向上の可能性について検討を重ねつつ、設定した課題を協創の取組により解決へと進めていく仕組みについて検討を行った。

（２）協創手法の確立

- 協創窓口のコーディネートのもと、民間企業等との連携に加え、独自の取組提案として、各種団体等にハイレベル人材を投入することで課題解決する方法等について検討を行った。

第2章 調査・研究の具体的な内容

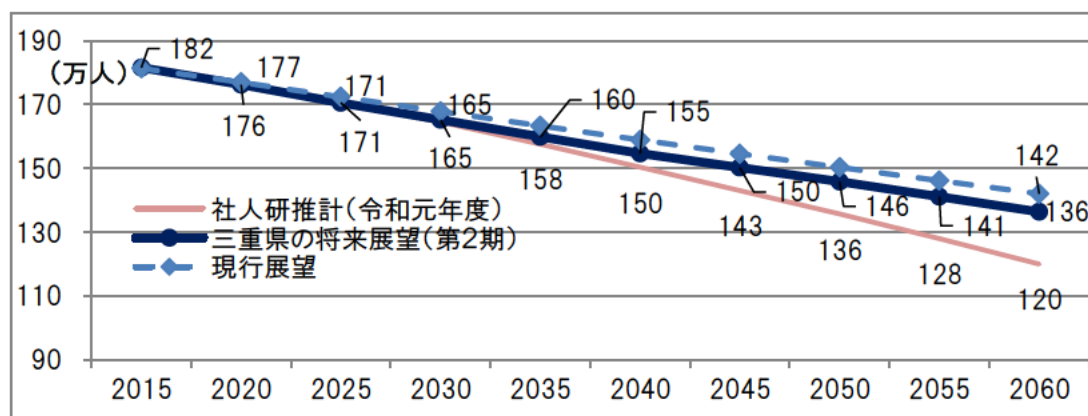
第1節 三重県の現状と課題

1 少子高齢化と生産年齢人口の減少

本県の平成30年の老年人口は52万7千人で、老年人口比率は29.4%と過去最高を記録し、国立社会保障・人口問題研究所の推計では令和27(2045)年には54万7千人と38.3%に増加すると予測されている。また、平成27年10月に策定した「三重県人口ビジョン」の将来推計では、人口減少が進むと2060年時点には県全体で120万人まで落ち込むと示されている。

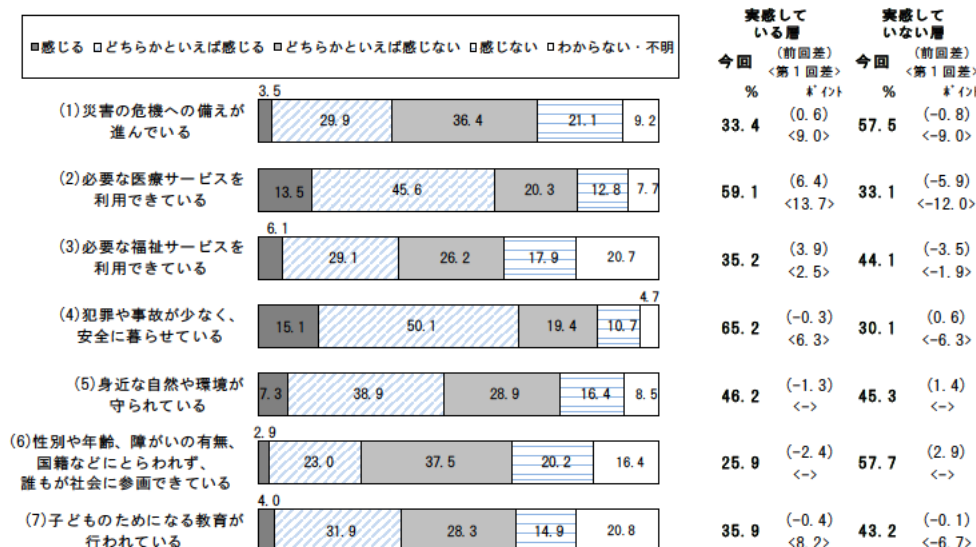
このことから今後、行政は人口の減少に歯止めをかけるとともに、それぞれの地域で住みよい環境を確保して、地域の自立的かつ持続的な活性化を実現していくことが求められる。

図1：三重県の将来人口のベース推計と将来展望



引用：「みえ県民力ビジョン第三次行動計画（仮称）」第3編から抜粋

また、本県では「みえ県民意識調査」を毎年実施し、県民の皆さんの防災、産業振興、交通等さまざまな分野における社会的環境の充実の「実感」を把握しているが、直近の調査結果でも全体的に「実感していない層」が多くを占めていることから、県民からの行政ニーズは今後も増大し続けていくことが予想される。



以上を総括すると、行政は少子高齢化、国際化、高度情報化など目まぐるしく変貌を遂げる社会情勢に対応し、引き続き県民のニーズに応えていくことが求められる。

しかし、行政の限られた人材だけで施策を考え、サービスを提供する従来の枠組みでは、社会課題に対する確に対応していくことが難しくなると予想される。
このため、さまざまな主体と「協創」し、新たな価値や成果を創造していくことがますます重要となり、協創の推進によって地域の課題発見やその対策を講じていく必要がある。

2 本県における協創の取組

みえ県民カビジョン第3次行動計画において、「協創による「新しい豊かさ」を享受できる三重づくりを進め、三重県らしい、多様で、包容力ある持続可能な社会の実現をめざしていく」こととしている。しかし、協創を進めていく体制として平成15年度から平成24年度にかけて、生活部NPO室がNPO等からの協働事業提案（新しい公共の場づくりのためのモデル事業）等を実施していたが、現在は企業や県民が県と協創等の提案を受け付ける窓口がなく、事業担当課と企業間のコーディネートをする組織もない。

そのため、企業等が地域の課題解決にあたって行政に相談や提案を行うにあたり、どこの行政機関や部署にアクセスしたらよいか分かりづらく、行政側から協創の仕組みを取り入れようとしても、各部局が個別に対応することになる。協創を進めていくには、企業、NPO、大学などの主体と行政がそれぞれのノウハウや、アイデア、資源を活用していく必要があるが、各部局が対応するのみでは協創による事業範囲が限定されるため、連携効果が一層発揮される体制が必要である。

また、県では企業等との連携を進めていくため、包括連携協定等を締結しているが、県庁内で横展開する仕組みが弱く、協定内容に関係の深い部署が限定的に協定事務や連携を進めているため、県庁全体で包括連携協定を最大限に活用しきれていないとの指摘も存在する。

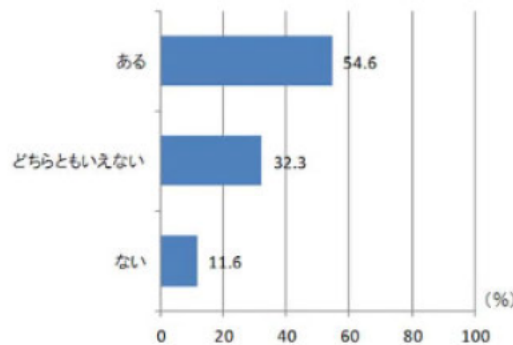
3 企業の協創に対する考え方

日本総研が2017年に実施したアンケート調査によると、人口減少による減収を危惧し、地域活性化に資する取組を実施する企業が増えてきている。実際に取組を実施したことのある企業は、全体の約4割、そのうち7割強の企業が自治体と連携しており、また調査回答企業（740社）のうち半数以上の企業が「今後、地域活性化のために自治体との連携可能性がある」と回答している。

また、企業が自治体と連携できると考えている領域としては、上位から、「公共施設の整備・運営」、「高齢者福祉」、「観光」となっており、その理由として多くの企業が「自社の事業との相乗効果が見込まれるため」、「地域の活性化に重要な領域のため」と回答している。

このことからオープンイノベーションが活発化している昨今の情勢もふまえると、企業においても自治体との協創を推進していく意識が高いことが分かる。

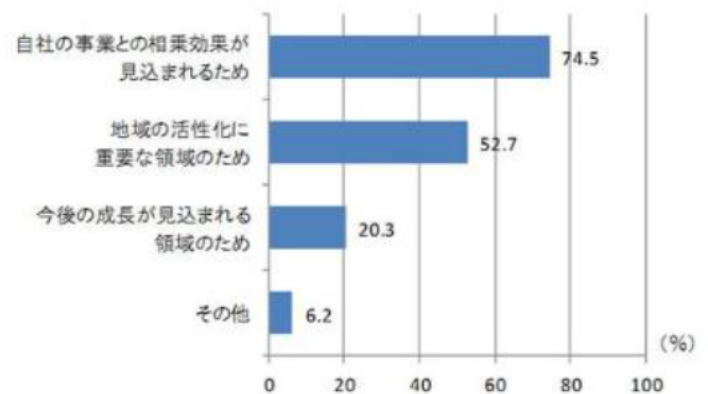
図表 1：地域の活性化のために自治体と連携する余地があるかどうか（N=740）



図表 2：自治体との連携が可能な領域



図表 3：自治体と連携が可能な領域について関心がある理由（N=740）



引用：株式会社日本総合研究所／「地域サービス企業と自治体の官民連携による地域創生～地方部有力企業 740 社に聞いたアンケート調査結果～」

第 2 節 協創を推進する体制づくりの検討に向けた調査

1 協創窓口の創設

(1) 先進自治体における取組事例

協創推進窓口を設置している自治体にヒアリングを実施し、その体制等について調査した。

【横浜市】

① 共創窓口の設置

共創フロント（共創を扱う専門部署）は事業本部制を採用して全国に先駆け
て創設されたものであり、意思決定を行う局長級職員と実行部隊である一般職員との距離が近いことから意思決定のスピードが速く、迅速に案件を進めるこ
とができた。また、協創というルールのない取組を積極的に進めていくためには、使命を課せられた専門的な組織を設置する意義は大きい。

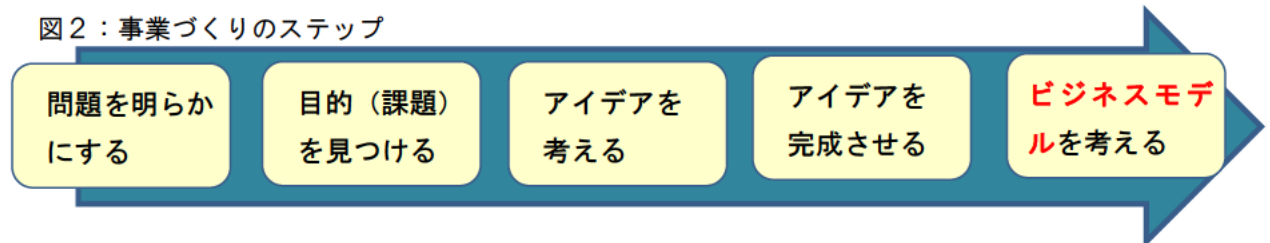
② 共創の考え方

共創はベンチャービジネスのようなもので、常に新規ビジネスを練っていく

イメージが必要である。その際に重要な考え方として「問題と課題は異なる」ということ。これを混同し、目的（課題）を明らかにしないままビジネス（協創事業）を始めると意味のないものが出来上がってしまう。

問題＝「理想と現実のギャップ」、課題＝「そのギャップをクリアするのに必要なもの」であり、

図2：事業づくりのステップ



引用：事業構想大学大学院渡邊教授資料より引用、一部河村客員教授修正のフローを確立することが極めて重要である。

③ 共創フロントの仕組み

共創フロントでは、企業等から受けた提案に対し、ある程度のコンサルティングを行った上、各担当事業課に振り分けて、担当事業課とともに事業化に向けた検討を進め、最終的な事業化の決定は担当事業課が行っている。なお、事業予算は基本的に不要であった。

④ 共創窓口の拡大・継続

共創の取組を継続的に進めていくために、専門の組織の設置及び「先進事例の構築」→「庁内に広める」→「マネをしてもらう」という流れをつくった。

⑤ 共創事例

事例としては、

○セブンイレブン

- ・閉店店舗等の在庫品を生活困窮者等の支援を目的として横浜市社会福祉協議会に寄贈する仕組みを創設

○NTT ドコモ

- ・ドコモが持つAI技術と横浜市が持つ約20,000パターンのごみ分別の検索データを使って、ごみの出し方を対話形式で案内するサービスを開発等多数の実績を有する。

【県内市町】

県内においても桑名市公民連携ワンストップ窓口「コラボ・ラボ桑名」と松阪市公民連携窓口「共創デスク」が設置されており、民間から協働提案を募っている。また、庁内外に「公民連携」の普及を図っており、県に窓口が設置されれば「県と市町の連携により、相乗効果が見込めるのではないか」とのことであった。

(2) 課題設定に向けた情報の活用および整理

前項でも述べたとおり、施策を検討していくうえで課題を明らかにしていくことは重要である。しかし、本県の「みえ県民意識調査」はアンケート形式での回答となっているため、大まかな傾向を把握するに留まり、県民のタイムリーな声、潜在的な声などが拾えていない。

このため、問題から課題への掘り下げが不十分となり、施策や取組方針を立案する行政と県民の意識やニーズとの間に乖離が生じる恐れがある。

また、各事業課においては、各種要望の対応やアンケート等によって課題を把握しているが、全庁的に共有する仕組みがないため、部局横断的に連携してより効果的に解決することが難しい。

このことから、本県が抱える課題を的確に把握するため必要と思われる情報ソース等について検討を行った。

① 課題設定に必要となる情報等

ア 市町が有する情報

県民との距離が近い市町が有する情報を集約することで、きめ細かに地域の問題点・課題を把握することができると考える。

県の地域支援課では、「県と市町の地域づくり連携・協働協議会」にて、地域ごとの会議結果をとりまとめていることから、これらの取りまとめ結果を情報として活用することで、地域性や広域自治体として取り組むべき課題等の整理が容易になると考える。

イ 県庁各部署の情報の一元化

県庁内の各部署が保有する情報（アンケート結果等）を一元化し分析を行う必要がある。

ウ ソーシャルネットワーク上の情報

昨今、民間企業を中心に消費者のニーズを把握するため、SNS 等によるソーシャルリスニングが広く利用されているが、行政においても県民一人ひとりの声を効率的に集約し、適切な策を講じるためのツールとしての活用が期待される。

SNS 事業者へのヒアリングによると、ブログや Twitter といったソーシャルネットワーク上の声は県への明確な意見があって投稿する「県民の声相談室が扱う「県民の声」と違い、県民の日常や本音が垣間見られる「生の声」が収集できる。また、「実施側が意図していなかった声が確認できる手段として効果的」との意見を得られていることから、SNS 上の声を集約することで既存のアンケート調査を補完しつつ、県民の特定分野に対するトレンド等、県の施策の方向性や重要性の判断に活かすことが期待できる。

あわせて、ア～ウを取りまとめて整理した結果を市町にもフィードバックすることで、県の行政的役割である市町に対する補完性、広域性、専門性の考えにも資すると考えられる。

② AI 等先進技術の活用

AI 等の先進技術は住民からの問い合わせ対応等、主に業務効率化を目的として自治体で導入が進んでいるが、膨大な統計データ、アンケート調査、全国の事例等の情報を AI に学習させることで課題設定や施策の方向性の決定作業等に活用できないか、その可能性について情報収集を行った。

NEC 等に対しヒアリングを実施したところ、

○漠然と県政全般について声を拾っても効果の検証が難しいため、分野やキーワードを絞る必要がある。

○AI を取り入れて、課題ごとにシステムを組むとかなり費用がかかり、費用対効果は極めて低い。まだ、AI は気軽に手を出せるレベルにはなっていない。

といった声を得られた。

2 人材の確保とその意義

近年はグローバル化、デジタル化等に対応する必要性の高まりとともに人材に求められる能力も高度化しており、これは公の仕事を担当する行政においても例外ではないことから、本研究では高い専門性を有する「ハイレベル人材」にも着目した。本県においても、政策アドバイザーを設置し、政策課題に関して専門的な立場から助言をいただいているところであるが、実際に現場で業務に携わる専門人材を確保していくことも必要であると考えられる。すでに他の自治体でも専門人材の確保に向けた取組が行われているところであり、今後は行政の限られた人材、財源だけでは地域課題の高度化・複雑化に対応できないケースを想定し、「これからの行政課題を解決できるハイレベル人材」の確保を積極的に検討すべきである。

① 労働を取り巻く状況

現在、労働を取り巻く環境は激変しており、働き手不足が進む一方で求められる能力が高度化している。実際に、AI といった先進技術分野等を扱う企業でのニーズが高い専門性を有する人材は争奪戦になっている。

このことから、量の確保だけでなく、高度化、ニーズの多様化に対応できるハイレベルな人材の確保も急務である。

② ハイレベル人材による成功事例

全国では各地域が抱える課題解決に向けた取組が展開されているが、好事例については往々にしてハイレベル人材としてキーパーソンが舵取り役を担っているケースが多い。

成功事例

【一般社団法人 せとうち観光推進機構】

デジタルマーケティングに長けた人物が中心となって戦略的な観光プロモーションを展開し、その結果、世界の権威ある多数のメディアに訪れるべき場所として選出され、「SETOUCHI」ブランドの拡散に成功している。

【埼玉県日高市のバス路線】

IT 技術による情報収集、分析・検討技術に長けた人材を有する企業が、バス利用状況の見える化・潜在ニーズの掘り起こしを行い、ダイヤの最適化やオンデマンドバス等の改善策を実施した結果、赤字バス路線の再生に成功している。

このような事例は全国で多数報告されていることから、専門性が高く、周りを巻き込んでいく力に長け、成功経験を有するハイレベル人材を外部から県内に呼び込んでくることは地域の課題解決力を高めていくうえで重要と考えられる。

③ 人材確保に関するヒアリング

人材確保のニーズ等について、県庁内外の組織に対し以下のとおりヒアリングを実施した。

【三重県観光連盟】

- ・ 現在の実施事業はウェブの情報発信を中心としている。
- ・ 広告料を収益の柱の一つとしており、公式サイト「観光三重」や公式 SNS を活用した広告企画を展開しているところである。
- ・ コアとなる事業は三重県からの派遣職員が主力となって活動しているため、異動に伴い、定期的にメンバーが入れ替わることから「プロパー職員が育たない」、「ノウハウが蓄積されない」といったこと等が喫緊の課題である。
- ・ 今後 DM0 に求められるエビデンスに基づいた情報発信、稼ぐ力の向上等の役割を考えると、内部にもこれまでのノウハウの蓄積を財産として活かせる専門人材が必要である。

【三重県バス協会】

- ・ 乗合バスの利用促進について、免許返納者のバス料金割引、毎週水曜日のエコ通勤デーといった制度は存在するが、周知が十分にはされていないのか、あまり活用されていない。イベント周知等の PR 事業に長けた人材が必要である。
- ・ 県内のバス路線の多くは赤字路線であり、補助金を受けながらなんとか運行している状態である。バス利用状況の見える化・潜在ニーズの掘り起こし等によるダイヤの最適化を実施できればよいが、そのようなスキルを持つ人材がおらず、データを収集する人員すら不足している。

【スマート自治体の推進（情報システム課）】

- ・ 本県は組織改編で全庁的な人工知能（AI）の活用に向けスマート改革を推進する部署を新設する等、県庁のさまざまな業務の効率化や適正化を進め「ス

「スマート自治体」を実現していくこととしている。

- ・具体的には、パソコンで行う事務作業を自動化するRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入等が検討されているところであるが、先進技術を各課の業務にあわせて働き方改革に資するようオーダーメイド式に導入していくには相応の知識と経験が必要であるものの、県庁内に情報システム分野の専門人材が不足している。

これらのヒアリング結果から県庁内、関係団体等において専門人材が必要とされていることがわかり、人材の確保は喫緊の課題である。一方人材の確保においては、人件費が直接的なネックとなることから、その費用を行政だけでなく関係者（団体、事業者、県民等）にも負担を募るといったスキームも検討すべきと考える。

④ 県外のハイレベル人材確保事例

本項目の冒頭でも述べたとおり、他の自治体においてビズリーチ等と提携し、副業・兼業で民間の専門人材を募集するなど、民間等から人材を採用し、活用していく流れができつつある。

今年度、多分野にわたり民間の専門人材の活用を試みた浜松市にヒアリングを行ったところ、下図のとおり多数の応募（総数634名）があり、「専門性の高いスキルや職歴を有する人材を確保できたことから、今後の成果に期待が持てる」との回答が得られた。

この結果からも、副業・兼業意識の高まり、行政関係業務への関心の高さが読み取れる。

図3：浜松市における民間専門人材の公募結果

分野	応募者数	採用者の所属等
都市ブランド戦略マネージャー	275名	大手インターネット企業
AI・RPA等先進技術導入推進プロジェクトチームマネージャー	83名	ソフトウェア開発
スマート農業推進プロジェクトデザイナー	47名	農業コンサルタント
農業労働力確保プロジェクトデザイナー	86名	不動産関連企業
内なる財源を発掘し、民間の資金を活用する新たな事業プランナー	143名	キャリアコンサルタント

引用：浜松市報道発表資料「民間専門人材を活用したプロジェクトマネージャーの決定について」（令和元年11月28日）

第3節 本研究の方向性

これまでの検討の結果

- ・今後、目まぐるしく変化していく社会情勢、ニーズの変化や社会の高度化に対応していくためには、民間等との協創による取組を進めていく必要がある。
- ・オープンイノベーションの活発化やSDGsへの注目、CSR・CSV意識の高まりによって、企業等の「パブリックなことをしたい」というニーズも存在すると考えられる。
- ・企業等との効果的な連携を県庁内に展開していくためには、協創をコンサルティングする専門部署を創設する必要がある。
- ・県民のニーズに的確に答えていくためには、これまでの情報収集手法を見直すとともに、ソーシャルリスニングのような新しい手法も取り入れた課題設定を検討する必要がある。
- ・社会情勢の変化とともに人材に求められるスキルも複雑化・高度化しており、行政課題の解決に向けて自治体においてもハイレベル人材を確保し、活用していく必要がある。

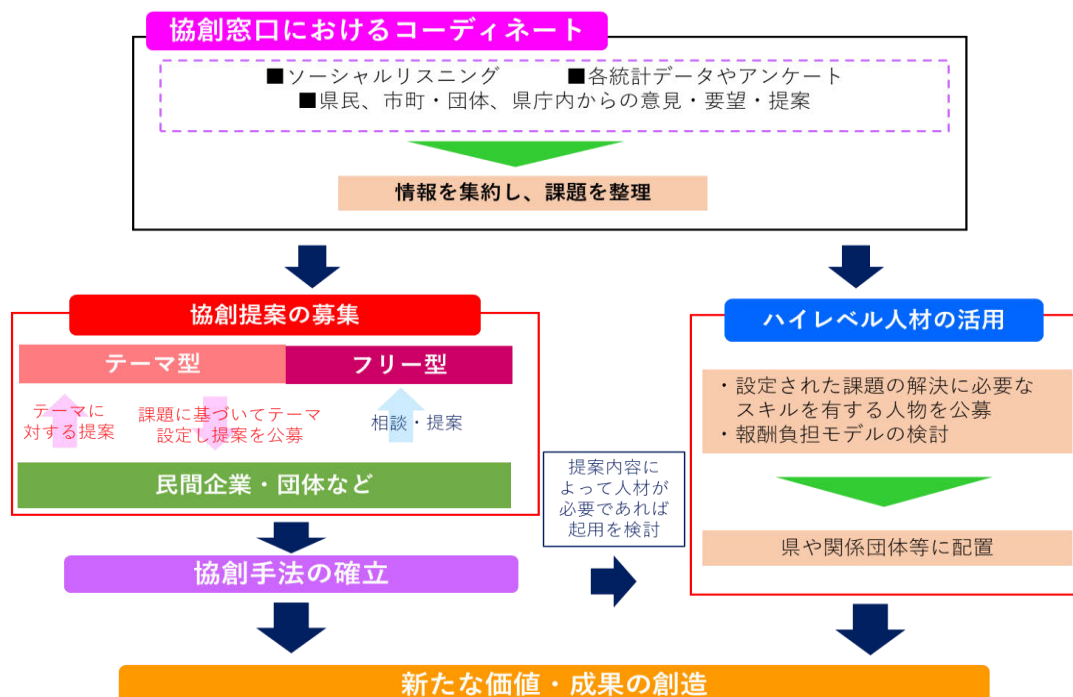
といったことが整理された。

そこで協創を推進する窓口を設置し、企業等との連携を強化するとともに、課題設定力の強化、ハイレベル人材確保等も推進する体制を構築すべきという視点から「次世代の協創窓口」の提案を検討する。

第3章 提案

県民や企業等から幅広く課題、提案等を収集し、課題解決に向けた分析やコーディネートを行う協創窓口の仕組み・あり方について、以下のスキームを提案する。

図4：協創窓口の全体イメージ



第1節 協創窓口の創設

1 協創窓口の体制

協創においては意思決定のスピード感が重要であることから、協創窓口として知事又は部長直轄のプロジェクトチームを創設する。窓口は広聴や企画部門を統括する戦略企画部内に設置することが適切と思われる。

協創窓口は協創をコーディネートするシンクタンク機能を有し、企業、大学、団体、県民等から提案を受け付ける仕組みを構築する。

2 協創提案の募集

(1) 情報の集約と課題設定

協創窓口では、県庁内の各部署や市町が有する情報（アンケート調査、市町との意見交換・要望等）を窓口を集約し、各課題の地域性、優先順位づけ、ボトルネックと効果的な対応策を整理し、課題設定の精度を上げたい場合や施策の方向性が絞り切れないときなどは、ソーシャルリスニング等の活用も検討する。

(2) 提案募集テーマの設定

協創窓口ではあらかじめ設定されたテーマに沿った提案を企業や団体から受け付ける「テーマ設定型協創」と自由に相談、提案を受け付ける「フリー型協創」の形式を設ける。テーマ選定にあたっては、「(1) 情報の集約と課題設定」において整理した課題の中から、これまで解決できていなかったものや新たに取り組んでいくべき事項を候補にするとともに、各部署からも募集テーマの希望を募ることとする。また、フリー型提案については、県民も含め広くアイデアを募ることとする。

【他自治体の協創テーマ例（募集中も含む）】

- ・ 児童相談所の環境改善のための連携 ・ 市内 EV 充電設備の普及に関する提案
- ・ 「共同募金」のブランディング、PR ・ キャッシュレス決済の促進
- ・ 放課後児童クラブが活動できる物件を探すための提案募集 等

3 協創手法の確立について

協創窓口では受け付けた提案を、一定程度コンサルティングし、各担当事業課に振り分け、担当事業課とともに事業化に向けた検討を進めていくこととし、最終的な事業化の決定は担当事業課に委ねる。

協創を進めていくにあたって、指針などをあらかじめ策定し、以下(1)～(4)の要素が揃った事業で、「県民・民間・行政それぞれが得られる価値に結びつくもののみ進めていく」といった協創実施の前提を整理する。

法的解釈、専門知識、ネットワーク等を要する場合は、アドバイザーなどの活用も検討する。

(1) 目的 (Purpose) の公益性

- ・ ・ ・ 行政の施策・事業との整合性、連携目的が合致・合意できるか。
公共性・公益性・県民からの理解の観点から説明責任がはたせるか。

(2) プレイヤー (Player) 人的資源

- ・ ・ ・ 連携のプランニング、オペレーション、各種リソース調達の調整に必要なスタッフがそろっているか

(3) リソース (Resource) 物的・知的資源

- ・ ・ ・ 事業に必要な資金・モノ・ノウハウや知識・権限・ネットワークは揃っているか

(4) 手続き (Procedure) 適法・適性・適切な手続き

- ・ ・ ・ 連携を構築するにあたっての手続きは妥当か

協創事業の実施にあたっては、マネタイズを行うことで予算を要しないことを原則とし、資金調達については以下の考え方で分類する。

【事業資金調達手法の分類】

① 民間負担型

- ・ CSR 型（連携する民間サイドの社会貢献費用で負担）
- ・ 間接回収型（連携する直接当事者以外の民間が負担：クラウドファンディング等）
- ・ 他機会回収型（別自治体や民間に成果・ノウハウを販売等）
- ・ 直接回収型（連携事業自体の売り上げや会費等でコスト回収等）

② 補助金・助成金確保型（国等の補助金といった公共的資金を活用）

③ 地方自治体負担型（委託費、負担金、補助金等）

4 ハイレベル人材の活用

「2 協創手法の確立（2）人材の確保とその意義」でも述べたとおり、ハイレベル人材活用が課題解決の手法として有効と考えられる。このため、企業等との連携による協創推進のほか、先進技術の導入や外部の人的ネットワークやノウハウ等が必要となるようなケースにおいて、協創窓口が「課題解決にあたって専門知識や職歴等を持つ人材を活用することが適当」と判断した場合は、県でハイレベル人材を確保し、庁内、各種団体等に対して特定の課題解決能力を有した人材を投入する。また、人材の確保にあたっては利益を享受する団体等からの出資を前提とし、（1）～（4）の手法を検討した。

(1) ハイレベル人材の設定

ハイレベル人材に求めるスキルや職歴等の人物像や担当業務、成果指標については、県所管の協議会や検討委員会を組織して知見を有する委員や民間事業者等から意見を徴するなどして、細やかに設定する。

(2) 人材の確保

公募を前提とし、SNSやメディアも活用するなどして広報にも力を入れる

ことで応募人数の増、更には質の確保を図る。また、既存の人材登録システムやビジネス特化型SNSであるLinkedin、自治体も人材採用に活用し始めているビズリーチ等も利用し、多チャネルから人材発掘を行う。

(3) ハイレベル人材の件費

県のみで負担するのではなく、利益を享受する関係事業者等からも負担してもらうこととする。他の自治体ではハイレベル人材に対して報酬額は一定額で設定しているケースが多いが、案件によっては成果報酬制を導入することでより高い成果が期待できる。例えば、資金獲得モデルとして、一部の自治体でヘルスケア部門を中心に導入が進んでいるソーシャルインパクトボンドの概念を取り入れ、出資者に対して成果に応じて利益を還元する仕組みも考えられる。

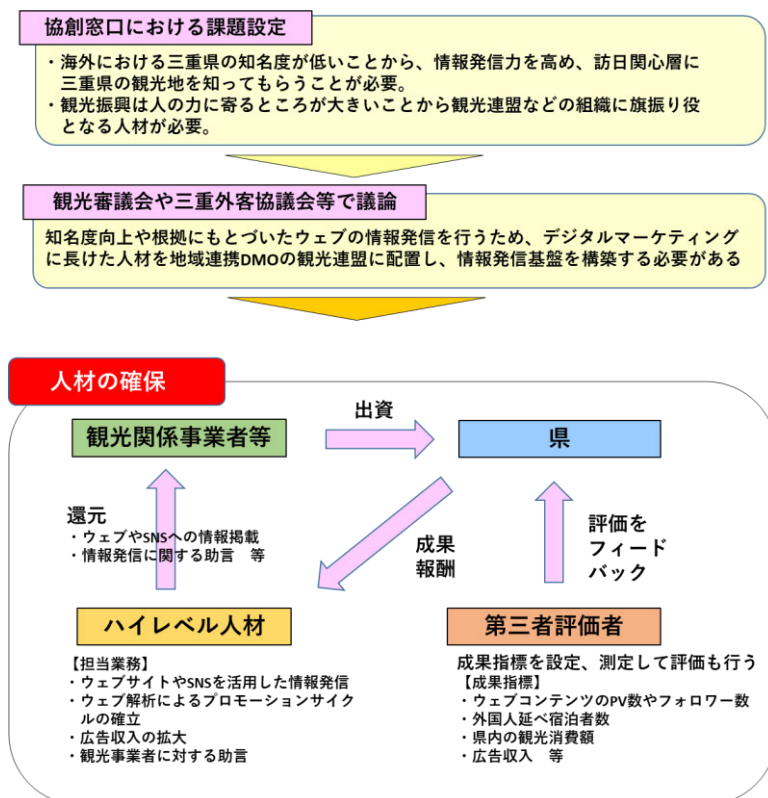
なお、成果報酬を導入する場合、公務員の身分とすることは難しいため、公益団体等に所属させることが適当である。

(4) 成果指標や評価

成果指標や人材の報酬は第三者評価委員会によって決定し、委員は有識者や該当分野関係者、公募により構成する。

具体的なイメージモデルとして特定の分野（観光）にフォーカスし、以下のとおり一連の手法検討を行った。

図5：観光分野におけるモデルケース



本スキームは、観光以外にもスマート農業推進、疾病啓発や検診受診率の向上、子育て環境の整備、県の広告料収入の拡大等の多様な財源確保、公共施設の運営といった分野においても検討候補となり得ると考えられる。

また、他の自治体の事例では、主に副業・兼業で公募を行っているが、長期的に取り組んでいかなければならない課題については、常勤職員としての雇用も考えられる。

5 協創の取組拡大に向けて

これまでのヒアリングや NP0 室が実施していた協働事業提案等をふまえると、庁内外に協創の取組を広げ、窓口の利用意識を高めていくには実績を重ねていく必要があると考えられる。まずは、庁内において案件の大小に関わらず

- ・ 胸を張って「良いこと」と言えることにまずはトライする
- ・ モデル的に協創を行う事業担当課を設定するなど、やる気のある部署で試しに行ってもらう

といったことを積み重ね、「実績を庁内に広めていく⇒庁内外の信頼を得る⇒新規案件を呼び込む」いった流れをつくる必要がある。

さらに、庁外に対しては、各業界の展示会等にセールスを展開し、ネットワークの拡大も図る必要がある。

また、三重県を協創先進県としてブランディングしつつ、企業や団体の協創意欲を高めるにあたって、企業等に対する表彰・認証制度等の仕組みの創設といった仕掛けも考えられる。

第2節 期待される効果

本研究が提案する協創窓口の創設によって期待できる効果（利点）としては、以下が考えられる。

- これまで担当事業課が個別に企業や団体等の連携相談窓口として対応していたものが、協創窓口ができることで間口が広がり、相談や提案件数、協創事例の増加が見込める。
- 協創窓口が全ての行政分野に跨る協創をコーディネートする権限を有していることで、これまでにない成果の創出や事業考案の可能性が高まる。
- SNS やソーシャルリスニング等を活用し、広く「生の声」を取り入れ、それを協創の取組みの参考としていくことで、県の施策の方向性や重要性の判断につながる可能性がある。
- 協創窓口のコーディネートによって包括連携協定の効果が全庁に波及する。
- 現在、働き方改革は業務の効率化や省略化、労働時間の削減に主眼がおかれがちであるが、本来は業務の付加価値向上も同時に図られるべきである。協創窓口が付加価値事業のシーズとなる候補を掘り起こすことで、「仕事の質と生産性向上の同時進行」＝「パフォーマンスの最適化」が期待できる。
- 県内市町の公民連携デスク（桑名市、松阪市等）との連携により相乗効果が見込める。
- 庁内外の調査、アンケート結果等を協創窓口にて集約し、分析・評価を行うことで、行政分野を跨ぐ課題の把握や地域的特性を把握できる。

- ハイレベル人材の確保について、成果報酬制を導入した場合、成果に応じて対価が大きくなることで成果創出のインセンティブが働くため、結果として三重県全体に高い事業成果が期待できる。
- 民間からの出資を募った場合、行政コスト削減が見込まれ、成果が上がれば翌年度以降はさらなる出資が期待できる。
- 人材確保等にソーシャルインパクトボンドのような概念を導入することで、事業の評価軸が成果となることから、県の職員の発想に成果志向が普及することが期待される。
- 関係団体にハイレベル人材がプロパー職員として定着すれば、情報やノウハウが蓄積されないといった課題が解決する。

第4章 残された課題

協創窓口の設置により協創の成果を最大化することが期待できる一方で、以下の点については協創窓口の運用にあたって留意する必要がある。

- 行政の都合と企業の利益が優先された協創が行われると、県民の利益が二の次にされるリスクがあることから、常に協創の効果とその裏にあるデメリットを比較する思考を持つことが必要である。
- 横浜市が共創の取組で成功したのは、地元で協創相手である企業が多数存在し、本社機能の集まる東京 23 区に近いという立地的な優位性が要因であるとも考えられる。三重県においては、地理的条件を克服するため、知事のネットワークの活用や「関係人口」の活用もあわせて検討する必要がある。
- 協創窓口で庁内外の情報を集約すると、情報量が膨大となるため情報を整理・分析することに人的リソースをとられてしまうことが懸念される。
- 人材獲得競争が激化している昨今では、求める能力を有する人材を確実に確保していくことは容易でないことから、これまでの事業（県の移住・就業マッチングサイト等）との連携や県が構築してきたネットワーク、地域おこし協力隊の活用等、さまざまな手法を駆使して人材のプールを図っていく必要がある。