

《2》 座談会…自治体と民間との「共創」のために今、求められること

【司会】 本日は、実際に共創推進事業本部を通じて横浜市と関わり、対話してきた企業経営者の皆さまにお集まりいただき、公民連携という形で横浜市と共に取組んできたことや民間が横浜市に期待することなどについてお話をいただこうということになりました。

最初に、土井本部長から、そもそも「共創推進事業本部」というのはどのような考えから始められたのか、また、その後の展開などについて伺えないでしょうか。

【土井】 当初の発想は、それまで指定管理者、広告事業、PFIという手法を用いた事業が別々の局で動いていたのを一本化するということでした。こうした新しい手法とルールを確立する仕事はひとつ。もうひとつは、何か民間と新しいことに取組む仕事と考えられました。それが、議論の場の「共創フォーラム」と、相談・提案の窓口の「共創フロント」の仕組みです。

共創本部は3年の時限組織で予算もないので、とりあえずやれることから始めました。また、意図的に集めたのだと思うのですが、民間経験のある職員が多いのです。民間企業を経て入庁した職員、民間派遣された職員、任期付き採用に公募した職員、それから、他都市との交流職員。ずっと市役所にいた職員は、私も含め2割ほどです。

「共創フロント」では、最初は商品の売込みのような相談も受け、予算も権限もないから、うちに売込んでみただめでするという話をするのが多かったのですが、岡部さんから相談を受け、寿町の活性化やニート対策は大事なことから何とかしようと思ったのが最初に成立した案件です。最近では、うまく各局につないだり、市役所内部で対応できないものは民間同士をつないだりして、当初想定しなかったような案件や複雑な案件もやり始めている。昨年末の時点でフロントには293件相

談が来て、成立が52件。成立率が3割近くにまで上がっています。同じ問題を我々とは違う角度から見てもらえるし、皆さんと対話することが楽しい。前例がなくても、企業やNPO、大学、市民団体が絡んでくると、何かやりようが出てくるのがわかり、これからこのやり方は大事だと実感しました。

1 「公民連携」から生まれたもの

○行政への見方の変化

【司会】 自己紹介も含めて、横浜市役所と関わることになったきっかけについてお聞かせください。

【丸山】 弊社は昭和3年の創業から一貫して本社機構を市内に置くエンジニアリング会社で、従業員が全世界に1万人弱、売上高のほぼ9割が海外での事業によるものです。もともとプラントのビジネスをしてきましたが、途上国で仕事をする中で、都市への

人口集中に伴うビジネスがトレンドであると考え、近年では都市インフラも対象にしています。空間それ自体が商品だと気づいて、都市全体を一括してビジネスにできないか考えるようになったのです。その際には、水や電力だけではなく、都市空間、住民サービスも含めた自治体の経験、一緒にやってきた地元の方の経験も大きなノウハウになる。弊社のトップが経済産業省の審議会に入っている関係で都市インフラに関する部会でそうした話をする中で、共創の方と知り合いました。従来は地元企業としてイベントにお金を出すことなどを除き、ほとんど関わってこなかったのですが、横浜市にも、外に横浜の魅力を発信し、今までの経験を提案することは途上国との交流に役立つという考えもあると聞いて接点を持つようになりました。

【大川】 もともと弊社創業者である大川源次郎の家は薬種

プロフィール

丸山 修平

日揮株式会社事業推進プロジェクト本部顧問

入社以来、国内外における新規ビジネスの開拓と立ち上げ、様々な企画・構築、事業自体の経営などを主導し続ける。昨年横浜市と締結した「国際技術協力に関する包括連携協定」に基づき、インドなど海外とのプロジェクトを推進する。



大川 哲郎

株式会社大川印刷代表取締役社長
横浜で130年続く企業の6代目社長。本業を通じて社会貢献をテーマに「フーシャルプリンティングカンパニー」を標榜。共創フロント「食材ピクトグラム」提案者。2009年10月の共創オープンフォーラム出演。



「共創」とは

1 共創の背景、理念

(1) 共創の背景

少子高齢化、財政基盤の脆弱化、社会インフラの老朽化など、将来を見据えた現実的な対応が急務の課題となっている。最大の基礎自治体である横浜市は、その規模と多様性ゆえに行政課題も複雑化している。

行政の資源やノウハウ等が限られる中で、公共サービスに対する市民ニーズに的確かつ持続的に応えていくためには、厳しい競争の中でノウハウを積み重ねた民間企業等の力を活用することが極めて重要であると考えられる。

また、民間企業においても、近年、社会的責任に対する意識が高まるとともに、自社のノウハウを活用した公民連携ビジネスへの期待も増大している。

(2) 共創の理念

従来の行政主導型の公民連携事業から一歩前進し、民間のより主体的な参画や発意を求め、行政と民間が双方向の「対話」を通じて、それぞれの知識やノウハウ、その他保有している経営資源を最適な形で組み合わせることにより、優れたサービスを効率的かつ持続的に提供することが必要不可欠である。異なる価値観の積極的相互作用を通じて新たな価値を創出し、行政と民間で「公」を共に創っていくことが市民にとって有効であると考えられる。

そのためにも、既存の公民連携手法にとらわれることなく、民間事業者のビジネス活動を市民のためにどう役立て、社会的課題の解決を図るかというより大きな視点に立ち、優れた民のアイデアを広く募り、新たな公民連携手法の開発を含め、更なる進化を図る必要がある。

2 共創の目的

共創の取組により、行政と民間の「対話」を通じて民間の持てるアイデアと力を存分に発揮し、それぞれが持つ資源やノウハウを活用することで、共に創る公共を目指していく。(図a参照)

- (1) 様々な社会的課題の解決
- (2) 横浜らしい地域活性化の推進

3 共創の原則

共創事業とは、『社会的課題の解決を目指し、民間事業者と行政の対話により連携を進め、相互の知恵とノウハウを結集して新たな価値を創出する事業』である。

共創を進める姿勢・あり方として、次の4つの原則に則って進めていく。

- (1) 対等・対話の原則
- (2) 目標共有の原則
- (3) アイデア保護と透明性確保の原則
- (4) 役割分担と責任明確化の原則

4 共創の視点

共創の取組にあたっては、民間と行政が次の4つの視点を共有しながら、事業を進めていく。

- (1) 市民・利用者の視点
- (2) 財務の視点
- (3) 成長・発展の視点
- (4) 地域・社会の視点

5 共創推進の具体的方策

共創事業を進めていくための具体例として、次の3つの方策がある。

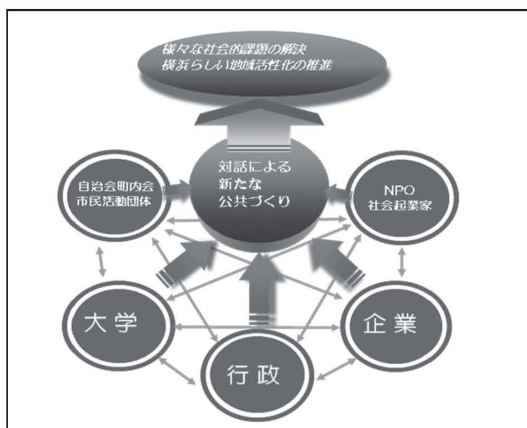
- (1) 「共創フロント」の活用
- (2) 「共創フォーラム」の活用
- (3) 共創を担う人材育成

6 公民連携の手法について

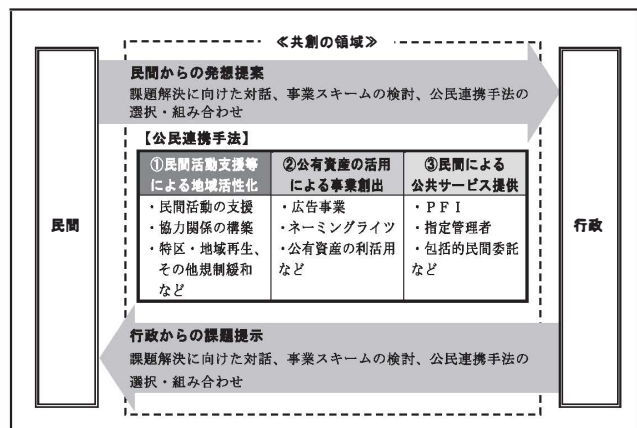
共創においては、事業の目的や性質に応じて、図bのような公民連携手法を選択し、また組み合わせることにより、事業を実施していく。

また、これらの手法の特性・課題を整理して改善につなげるとともに、それぞれの長所を他の手法の改善・進化につなげるなど取組んでいく。

図a 様々な担い手との「対話」により共に創る公共のイメージ



図b 公民連携手法例示



貿易商で、明治初頭に横浜で営業を開始していました。海外の医薬品を販売するには、海外の医薬品を販売するには、レットルの外国語の和訳が必要でしたが、手書きには限界があり、また、海外の印刷物の精緻な美しさに魅かれたこともあり、印刷機を輸入して創業しました。そうした経緯から、現在も医薬品メーカーの仕事が多いですが、地元企業も含めて幅広く取引しています。

私も印刷業界も業態変革の必要性に迫られており、従来のようなビジネスに加え、新たな価値を創造しなければならぬ。そうした中、環境とユニバーサルデザインに配慮した印刷物の展開に着目し、私が社長に就任した際に、「ソーシャルプリンティングカンパニー」という印刷を通じて社会的課題解決に取り組む新たなビジョンを掲げました。たまたま社会起業家と言われる方に早い時期からお会いするチャンスがあり、それが本業を通じた社会的課題解決に対して取り組むきっかけになっていきますが、こうした取組には行政との連携が必要不可欠だと思います。従来、あまり行政と仕事をしておらず、共創フォーラムでCSRのパネリストをしたのがきっかけで、横浜市と関わるよう

になりました。これからも公民連携を通じ、いい形で次なる社会的課題解決にチャレンジしていきたいと思っております。

【岡部】 私たちは、日雇い労働者の人たちが住む横浜の寿町の活性化を基本的なコンセプトとしています。2005年から活動を始め、2007年に会社を設立しました。

近年、寿町は高齢化が進み、「福祉の町」へと変化しつつあり、簡易宿泊所の空き部屋が増加している。放置すると町としてのネグレストビジョンもないまま環境が悪化してしまうという中で、新たな産業をつくろうと、簡易宿泊所のオーナーとコラボレーションして、空き部屋を改装して世界中のバックパッカーが泊まれる安宿の仕組みをつくって運営しています。旅行者とだけではなく、町の人たちとの交流も生まれています。そうすることで、まず、今までなかった人の流れを作り、周辺の人たちのイメージを変える。その地域を再開発するのではなく、人々のマインドや価値観を変える。これはビジネスというよりも「まちづくり」であり、その一つの持続的な手法としてビジネスサイクルをつくるという意味でホステルを会社

の形態でやっています。

行政の方と一緒になるようになったのは、共創本部ができる前に、中区の選挙啓発の活動を自治会から委託を受けて一緒にやったのがきっかけです。それ以降、共創本部も含め様々な局の方と関わっています。

【司会】 共創本部を知る前後で行政への印象や関わり方が変わったというようなことがあったら伺いたいのですが、けれども。

【丸山】 長年、自治体からエネルギーや交通などのノウハウを引き出すのに苦労してきました。どこの自治体も基本的には、上から目線というか、前向きに対応する姿勢の人は少なかつたので、共創本部と知り合う前は横浜市に行く発想はなかつた。おつき合いしてからは、役所も同じような問題意識で、我々ビジネスの側とは違う視点から見ていることがよくわかりました。言いたいことも随分言っていますし、まだまだやらなければいけないことはありますが、非常にいい接点になっていただいています。

【大川】 印刷の仕事でも、入札で値段のたき合いになっているような感じで、行政の方々との交流が深まるはずもない状態でした。縦割りで、

たらい回しにされるイメージがあつたので、正直、共創本部のこともどうかと思つていました。実際に窓口として相談すると、「相談内容を説明しておくから、直接コンテンツとつてください」、もしくは「一緒に行きましょう」と非常に行動的でした。

それは、経済観光局の取組で受入れているインターンシップの学生による食材ピクトグラム（注1）のプロジェクトで相談した時のことです。共創フォーラムでパネリストをする際に、市長に引き合わせてもらつて企画書を渡しました。そこから話が進んでいき、そこから話が進んでいき、そこから話が進んでいき、ピクトグラムは、APERCの際に閣僚歓迎レセプションや各国首脳のご夫人たちの食事会等で活用していただきました。これは、NPOやデザイン会社との協力も含め、共創本部との連携があつて成り立ちました。

【岡部】 最初に共創と取組んだのは、「ころんぶす」というお好み焼屋さんを立ち上げる相談をしたときです。ニートやひきこもりの自立支援をするNPOと、寿町でホームレスや生活保護の人たちをケアするNPOとをマッチングさせ、町の人たちが外に行く流れもつくりながら、仕事場

岡部 友彦

コトラボ合同会社代表
2004年から横浜寿町を拠点にホステル事業を始め、コトづくり、ヒトづくり、マチづくりを進めている。共創フロント実現案件第1号の提案者。社会起業家支援や地域活性化などで横浜市との連携多数。



土井 一成

共創推進事業本部長



（注1）食材ピクトグラム
宗教上の理由等で食べ物が制限されている外国人や食物アレルギーのある人が食べ物を選びやすくするための絵文字。

をつくるものでした。それまでいろいろなところに相談してもうまくいかなかったのに、共創本部に相談したところ、いい方を探してきてくれて、そこにアプローチした結果、実現できました。人によって、できる、できないというのが変わってくるのは問題ですが、共創の窓口に行くことで、中にいる人でなければ見えない部分を知ることができました。そこは今までなかったものではないでしょうか。

○公民連携の生んだ「副産物」

【司会】共創本部について調査していると、役所らしくない対応をしていることが分かりました。制度ではなく、プラットフォームをつくるというように、いわゆる縦割りと逆のイメージです。

共創本部と関わることで、事業が成立するという成果だけではない副産物のようなものもあったのではないのでしょうか。

【岡部】従来であれば、事業セクターの方とやりとりしているところと社会包摂的な話をマッチングできるかという点と難しかったのですが、共創本部が関わることにより、セクター間の連携、融合した話ができるようになってきていると

感じています。

【大川】副産物という点、インターンシップ生と従業員に与えてくれたものがありまます。それは、勇気と夢です。ピクトグラムの事例で、提案した本人もインターンシップを希望する学生も勇気を与えられました。社員も同じで、自分たちの仕事の意義も、インターンシップ生を受け入れる意義も、感じてくれたと思う。もうひとつ、我々、中小・中堅企業や学生でも、世界に通用するものを生み出すことにチャレンジできるとい夢です。

もっと具体的な話をする、と、期待していたことですが、営業機会が非常に増えている。問合せが多いですし、ピクトグラムという手法を使って言語の壁を越えられるとか、視認性のいいものを使うことで別の展開ができる話が出てきている。医薬品の注意喚起のための表示とか、施設が安全に利用されるために新たなピクトグラムをデザインできないかという話になっています。それから、雇用。先日、合同就職説明会で、学生がうちの会社に大勢並んで、約50人が面接を受けてくれました。こうした取組によって、中小企業の可能性を少しでも感じ取ってくれたのは

ではないのかと思います。

さらに、こうした取組を公民連携でやったことによつて、「まち」のために立ち上がるという意識が広まってきているように感じます。

このように、新しい感覚や信頼関係というものも副産物ではないでしょうか。

【丸山】海外の都市は、乏しい資源や環境の問題もある中でも成長はしたいということ、どういった都市生活、環境にしたらいのか、エネルギー効率の良いシステムを設計して提供してほしいという。そうした中で、日本の地方都市をモデルにして提案すると非常にわかりやすい。生活の仕方、都市空間のあり方、産業も含めて、全体の仕組みを輸入したいということが出てきたのです。横浜は地方都市とは言えませんが、そういうときに、「横浜モデル」と言う反応がある。

以前、共創本部の催しでアジア各地の方々から話を聞くと、横浜のようになりたいと言う。よく聞くと、入れ物やシステムだけが欲しいのではなく、その生活空間、都市空間をそのままビジネスとして出して欲しいという声が強いです。だからこそ自治体の能力が必要なのです。正確には活動

している住民の方も一緒にです。そういう成果全体を「横浜モデル」と言う海外に通用する。役所の人も含めて、横浜の人自身は意識していない能力だと思うのですが、そこに気づいたことは、共創とのつき合いの一つの成果だという気がします。

【土井】共創にはいろいろな条件が来ていますから、一つの要素だけではもつたない。それぞれを連携させれば、複数の目的が達成できることが結構ありますよね。

2 横浜の魅力

○「横浜モデル」

【司会】さきほど、丸山さんから「横浜モデル」は売れるというお話がありました。

【丸山】私は売れると思っています。結構反応があるので

都市というのはアメリカみたいに変わる。みなとみらいは、もともと造船所であり、変化してきた。社会というのは必ず変化するわけで、都市のインフラやサービスも、常に変化していくべきです。

ビジネスの観点からすると、変化の中のある時点で求められるものを作るだけです。そうしたときに行政の知恵、制度、サービス、そして、

【司会】 船渡川 純

地方自治体公民連携研究会上席執行役員
地方自治体の公民連携の新しいあり方についての調査、研究、提言を行う地方自治体公民連携研究会スタッフとして、横浜市公民連携研究会の共創推進事業本部と共同研究中。2011年3月の共創オープンフォーラムで成果発表。



行政と民の間にNPOやボランティアがいて、それぞれが融合していくこと、官民双方の知恵が必要です。

例えばかつて横浜市の郊外が急速に開発された時期に、行政には水やごみの問題で苦労した経験があります。こうした経験ややり方がこれから海外で通用する。これには官の知恵や経験が求められる。

シンガポールにIEシンガポール(注2)という組織があります。これは政府の機関ですが、役所の持つノウハウを用いて官と官を結びつけた、官と民間、民間同士を結びつけてビジネスにしていま

す。昔は縦割りだったのが機能してきている。広い視野で考え、様々なノウハウを組み合わせて、こういうビジネスができる提案してくる。そんなIEシンガポールも結構予算が厳しくて、補助金を出すことはしていない。最近ではシンガポール国内のみではなくて、海外も含めて結びつけることをやっています。いろいろな接点を持ってニーズを開拓し、何かあるのではないかと気がつく、アレンジを考えるなど、接点全体を俯瞰する発想をしている。こういう機能は、日本にはなかった。付き合っていると、共創本部はIEシンガポールと似ている気がします。こうした組織が機能することで縦割りの弊害をつぶし、組織の壁を取り払い、それを固めて官民融合にしてビジネスにする。そういうふうには日本もやらないと。

【丸山】今、大都市制度が議論になっていきます。上海を見ても、ソウルもインチョンもそうですが、大都市が最大限に自分の特色を世界に発信できないと平均的な存在になつてしまえば、生き残れない

だろーと思えます。【司会】横浜のスケール感、地域性のようなものに魅力があるのかなと思うのですけれど。【丸山】安心・安全・きれいというの、日本の都市が一番評価される場所です。もう一つ、案外日本人は評価しませんが、日本の都市はエネルギー効率が非常にいい。安心・安全・きれいで、エネルギー効率がいいというのは、これからのトレンドです。海外から来た自治体トップの方々は非常に横浜を評価します。みなとみらいの日揮のオフィスから眺めると、すぐ近くに市街地があり、港湾があり、山下公園もある。その先に一戸建ての住宅街が見えるという感じで、交通も含めてきれいにミックスアップされ、効率よく住んでいるのがわかる。案外それは、東京都にはないことなのではないか。ただし、世界中が今の横浜市をつくりたいかというの横浜市でいい。

したときの話ですが、現場の方が住民対策も含めて工夫している。なるべく余計な資材を使わず、交通を遮断せずに配管工事をするという苦労は、役所としては当たり前前に思っているでしょうが、そこが生きてくる。一番効率がよく、一番金を使わず、一番余計なことをしないで済むノウハウが埋もれている。そこは民間から何かないかと聞いて出てくることではないので。【丸山】安心・安全・きれいな都市は、日本の都市はエネルギー効率が非常にいい。安心・安全・きれいで、エネルギー効率がいいというのは、これからのトレンドです。海外から来た自治体トップの方々は非常に横浜を評価します。みなとみらいの日揮のオフィスから眺めると、すぐ近くに市街地があり、港湾があり、山下公園もある。その先に一戸建ての住宅街が見えるという感じで、交通も含めてきれいにミックスアップされ、効率よく住んでいるのがわかる。案外それは、東京都にはないことなのではないか。ただし、世界中が今の横浜市をつくりたいかというの横浜市でいい。

【丸山】今、大都市制度が議論になっていきます。上海を見ても、ソウルもインチョンもそうですが、大都市が最大限に自分の特色を世界に発信できないと平均的な存在になつてしまえば、生き残れないだろーと思えます。【司会】横浜のスケール感、地域性のようなものに魅力があるのかなと思うのですけれど。【丸山】安心・安全・きれいというの、日本の都市が一番評価される場所です。もう一つ、案外日本人は評価しませんが、日本の都市はエネルギー効率が非常にいい。安心・安全・きれいで、エネルギー効率がいいというのは、これからのトレンドです。海外から来た自治体トップの方々は非常に横浜を評価します。みなとみらいの日揮のオフィスから眺めると、すぐ近くに市街地があり、港湾があり、山下公園もある。その先に一戸建ての住宅街が見えるという感じで、交通も含めてきれいにミックスアップされ、効率よく住んでいるのがわかる。案外それは、東京都にはないことなのではないか。ただし、世界中が今の横浜市をつくりたいかというの横浜市でいい。

【丸山】今、大都市制度が議論になっていきます。上海を見ても、ソウルもインチョンもそうですが、大都市が最大限に自分の特色を世界に発信できないと平均的な存在になつてしまえば、生き残れないだろーと思えます。【司会】横浜のスケール感、地域性のようなものに魅力があるのかなと思うのですけれど。【丸山】安心・安全・きれいというの、日本の都市が一番評価される場所です。もう一つ、案外日本人は評価しませんが、日本の都市はエネルギー効率が非常にいい。安心・安全・きれいで、エネルギー効率がいいというのは、これからのトレンドです。海外から来た自治体トップの方々は非常に横浜を評価します。みなとみらいの日揮のオフィスから眺めると、すぐ近くに市街地があり、港湾があり、山下公園もある。その先に一戸建ての住宅街が見えるという感じで、交通も含めてきれいにミックスアップされ、効率よく住んでいるのがわかる。案外それは、東京都にはないことなのではないか。ただし、世界中が今の横浜市をつくりたいかというの横浜市でいい。

【丸山】今、大都市制度が議論になっていきます。上海を見ても、ソウルもインチョンもそうですが、大都市が最大限に自分の特色を世界に発信できないと平均的な存在になつてしまえば、生き残れないだろーと思えます。【司会】横浜のスケール感、地域性のようなものに魅力があるのかなと思うのですけれど。【丸山】安心・安全・きれいというの、日本の都市が一番評価される場所です。もう一つ、案外日本人は評価しませんが、日本の都市はエネルギー効率が非常にいい。安心・安全・きれいで、エネルギー効率がいいというのは、これからのトレンドです。海外から来た自治体トップの方々は非常に横浜を評価します。みなとみらいの日揮のオフィスから眺めると、すぐ近くに市街地があり、港湾があり、山下公園もある。その先に一戸建ての住宅街が見えるという感じで、交通も含めてきれいにミックスアップされ、効率よく住んでいるのがわかる。案外それは、東京都にはないことなのではないか。ただし、世界中が今の横浜市をつくりたいかというの横浜市でいい。



(注2) IEシンガポール (International Enterprise Singapore) シンガポール国際企業庁。貿易産業省管轄の政府機関で、現地企業のグローバル化を支援することにより、国外での経済活動を発展させようとするリーダー的機関。

いく。ただし、状況が変化しますよ。そこで、コンビニのように、1キロ四方以内などのエリア単位に一つのインフラステーションを作った。これを変化に合わせて移しても、大きくしてもいい。その代わり、ステーション間の配管はつながない。そういう形で、都市の変化に合わせて柔軟にインフラを整備し、いらないものは撤去するというやり方を考えています。そこには、行政の知恵が必要です。

東京都や地方都市と比べて、横浜市は何がいいかというところ、意思決定が、都市計画的なレベルから現場のところまで一貫通貫で存在している。現場のわかる人が意思決定し、現場の人は自分で全体を俯瞰する意識を持っている。更に、そこに地元企業や住民の方たちに協力者がいますが、そういう人たちが歳を取って引退し始めているので、今のままでは横浜の魅力が薄れ、5年か10年でなくなってしまう。だから今、それを出したいし、海外はそれを求めています。海外の人はイメージとしての横浜を評価しているのではなく、現場のことも意識して評価している。そこが僕は横浜の魅力だと思おうのです。

3 「新たな公共づくり」のために

○「共創」のイメージ

【土井】せっかく紙があるの使ってもいいですか。当初に考えていた「共創」というのは、「市民」、「企業」、「行政」から成る三角形でした。既に10年ぐらい前から「市民」と「行政」の関係をつくる「市民協働」に取組んでいまして、が、「共創」とは何が違うのかと聞かれるので、私は最初の半年ぐらい「企業」と「行政」の関係をつくりますと説明してました。(図1内①) そのうち、どうも本当の事は全員がそろうところにあつて、将来的には「共創」の場が「市民」と「企業」の間にも生まれるのではないかと考えるようになり、「地域活性化」と「市民サービスの向上」も含む図(図1内②)で説明するようになりました。しかし、共創本部はどこに位置するのか聞かれると説明が非常に難しく、NPOもいろいろな取組をしている。それで三角形では説明がつかないということ、五角形(図2)ができたのです。「行政」があつて、「大学」を入れて、自治会・町内会、市民活動団体との協働も含む。企業、N

PO、社会起業家なども合わせてこの五角形にし、その真ん中の部分でそれぞれが結びつき、この場から何かが生まれる。

それから、「PPP」を、私たちは「公民連携」、民間の方は「官民連携」と言う。この差は、法律とか税金など、行政でなければできないことが「官」であり、「公」というのは「行政」だけではなく、「企業」も含むということ。そのためのプラットフォームをつくるのが共創本部の仕事だとわかってきた。私たち共創本部のメンバーは、どちらにも立つときがありますが、おおよそ「公」のところに立つて、皆さんをここに呼び込もうと。

【司会】政府の言う「新しい公共」という概念は、このイメージですね。

【土井】さきほど言ったように、横浜はすべてのプレイヤーが極めてバランスよくそろい得る条件を持っている。地方都市ではなかなかそろわない。

【丸山】その五角形の真ん中の部分が今、海外で求められている。それをいかに作るか。我々だったらどうそれをビジネスにするかということになります。

【土井】社会起業家の方は、最初からこの五角形の真ん中を意識している。

【岡部】それから、先ほど出た「官」しかできないことも崩さねばならない。そこをもう一度、一緒に考えるステーションというのが必要な気がします。

【司会】民間と対話することによって、行政部門の仕事の一部を民間の側に持ってくるというのがありますよね。

【土井】民間の方とは本部ができて1年後ぐらいには対話が成立し始めたのですけれど、庁内の対話は2年たつてからようやくという感じですが、アクションセミナーという人材育成の研修を今年度は16回やっていますが、随分若い世代が参加しています。そうした中で、ようやく対話の気持ちになり始めています。

○対話のための「場」

【土井】私がやっていて感じるのは、それぞれがいいものを持っているのに、民間の方同士の接点がなかったりする。そこに我々が入ると、何か、「場」ができていく。行政は特異なスタンスでいられるので、どこかの企業のアイデアの代弁者になったり、いいところをつなげていければ、触媒的な機能を果たして

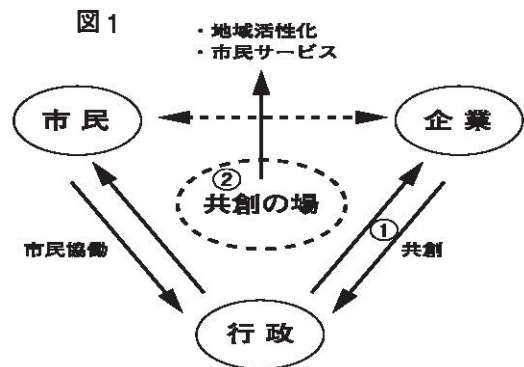


図1

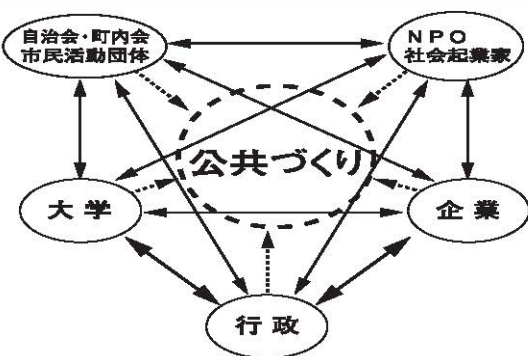


図2

大きな変化が生まれるのではないかと思えます。

【丸山】私もそこに期待します。私どもは地元の企業などの活動をあまり知らない。行政は、企業、NPO、住民、それぞれの現場を知っているはずで、それを発信して、結びつける機能をもっと強化してもいいのではないか。

【土井】今、知識や情報はインターネットで簡単に収集できますが、それを「目利き」的に、自分の価値観で、「これは面白い」と感じないと、対話の中で自分から話すことはできない。そういうことを共創本部では職員個々の力で結構やってきました。

【大川】いつも思うのは、必ずそこに行くと、いろいろな人たちに会えて、議論できるという「場」が少ない。

【岡部】本対話ができる実質的な「場」が今後どんどんふえていったほうがいい。バーチャルなところだとSNSなどがありますが、リアルな「場」がやっぱり必要です。

【大川】当たり前のように今は話していますが、以前は対話の重要性が、そこまで実感できていなかったのではないかと。時代が変わってきて、ウェブやメールですべては済ませられないことがわかってきて、どれだけ人間同士の対話

が大事かを再認識してきているのだと思う。結局、対話の「場」づくりは、まさに始まったに過ぎなくて、その対話が繰り返されることで新しいものが生まれていくのです。

【丸山】もつと、こう、シャッフルして、交流を高めなければいけない。海外の現場を見ると、横浜も含む自分の国の現状がわかります。なぜ官が、なぜ民がやっているのだ、なぜNPOが存在しているのだ、と。今の日本の自治体にはそうした見方が必要です。

【大川】去年の開港150周年でイマジジン・ヨコハマの中で、ワールドカフェというスタイルを初めて経験しました。自分も参加して実感できたことは、やはり実際の対話の「場」をつくり、あらゆる登場人物が集まって話をする中で、化学反応が起こる。行政の方々も昔のイメージと全然違って、今はオープンな場に参加するようになっていきますよね。そこが「オープン・ヨコハマ」につながると期待しています。

○つなげるための「仕掛け」
【丸山】「場」を設けただけではダメで、それを意図的に結びつける力がないと成立しない。くつつく人は何もしなく

てもくつつくわけで、意図的に結びつける仕組みをつくらないとうまくいかない。これからはそれが必要だと思っています。本当の能力を持っている人は案外発信しないのです。お互いニーズがあつて、提供できても、シーズがないと結びつかない。シーズを持つ人は気がついていないし、ニーズを持つ人は他とは結びつかないと思っている。

【岡部】「ちよだプラットフォーラムスクウェア」というインキュベーションセンターには家守（やもり）制度といって、人と人とを結びつける仲介役のような人たちがいます。今、横浜の関内にもインキュベーションセンターをつくっています。そこがどこまで力を発揮できるか未知数ですが、同じようなことができるというですね。

【土井】共創フォーラムも自然に集まっているわけではなく、スタッフや、新聞などで横浜のある企業が何かをやったと知ったら、いきなり電話してお誘いしています。丸山さんがおっしゃるとおり、ただ「場」を設けただけだといつも同じ顔ぶれになってしまふ。そうならないように気を配り、いろいろな人を引き込んでいくのです。
【丸山】ニーズに対して提案

を募り、意図的にニーズや現象を開拓するのでもいい。どれとどれが結びつくかわかるのは神様しかいない。横浜のような自治体なら何らかの仕掛けがつけられるのではないかと。

「横浜市です」と言うと、この人はお金もつけや名声で来ているのではないということとで、みんな何でもしゃべりますよね。それを利用して開拓する。国内だけではなく海外も。そこで「公」というところが生きてくる。

【大川】今、はやりですけどソーシャルメディアを使った形で、都市の課題とかニーズをみんながわかるようにして、関心のある人が結びつき、次はリアルな場で対話が必要という、連続をする仕組みを作ると、何か新しいものが生み出される気がしてならないですけどね。

○客観的な視野を持つ
【丸山】最近では経済産業省も随分柔軟になってきましたけど、官庁は危機感がまだ少ない。横浜市でも感じるころがある。ニーズを発掘すると同時に、役所側も危機感を持つて組織を崩さない。なぜ共創本部がいいかというと、スコープが明確ではないから何でもやっていい。ところ



が、事業局などの組織では何をするのが明確に決まっております、その枠や権限を越えない。そこを崩すには、もうちょっと行政が危機感を持たないとまずい。

【土井】危機感という話ですと、個人的に危機感を感じるの、高齢化です。ただ、そこは行政が縦割りで、みんながそこまで思っていない。もう数年すれば、そういう危機感が必ず来る気がします。横浜は人口が急増したときに都市としての仕組みをつくった経験があります。そのときに住むようになった人たちが、高齢者になってからも住み続け、しかも安全・安心な生活が送れるかどうかというの

は、最大の危機であると同時にチャンスかもしれない。何かいい方法が生まれれば、世界に通用します。

【丸山】高年齢者が住むような地域が成立するとは思えない。せつかく現場を押さえつつも海外と接点があるのですから、もっと生かしてほしい。若い人が、外に向かい、来てくれるという形がいい。若い人にはぜひ海外に行っていただきたいです。国内でいくらインキュベーションをしたって限界はあります。

【岡部】経済産業省の友人がシンガポールに留学していて、東アジアの人たちを連れて来るのですが、そのときに、うちの会社を通じて、横浜市の行政のプロジェクトを紹介したり、福祉関係の方と会ってもらうことをしています。

【大川】去年、日本のグリーンカンパニーを見たいとアジア各国から20名ぐらいが来られました。非常に関心が高い。特に、大企業の取組よりも、中小・中堅企業の取組のほうが面白いと、すごく喜んで帰ってくれました。

【丸山】海外からはたくさん来る。勉強熱心で頭が良く、ハングリーです。日本の会社は、国内でもうかっているところは外に行かず、若い人は

海外を嫌がる。違った文化にふれて自分たちの街のよさを見るとき、「公」という意識が横浜でも育つと思います。

【司会】自分が住むところが客観的に見ると感じ方が変わる。海外に行くときそういう感覚を持てるかもしれないですが、国内にいても違うところに入ると全く違う。行政マンとしてでもいいのですけど、企業や大学の立場でものを見るときのも、結構大切なことなのかもしれませんね。

【土井】最近はかなり、企業派遣もしていますよ。

【岡部】民間のほうからも行政の中に入ってきたかき回すみたいなことができたらいいいですね。

【土井】逆に企業にもいい影響を与えられると思います。我々は常にパブリックの考えから世の中を見て仕事をしていますから。結局、行政とうまく組める企業は、もうけだけではなくて社会のことを考えています。

【丸山】派遣ではなくて、一度退職して、完全に籍を民間に移してまた戻るとか。やっぱりその組織のために必死になってやる経験をして戻るといっていいかと、一時的な企業派遣では経験とは言えない。見学です。

○継続の重要性

【大川】弊社には、長年取引いただいているお客様はいますが、かといってチャレンジしなくていいという状態ではない。だからこそ、インターンシップ生を受入れなど、限られた費用をかけたついでに社会実験を繰り返しながら、いろいろなところとコラボレーションして、模索しています。

私もそうですが、いろいろな人が企業の立場からNPOに参加して活動しており、企業にいなながらもNPOの視点からものを見られる人が結構周りにいます。

【岡部】増えてきていますね。うちの事業に大手の企業が関わってくるケースがあるとは考えていなかったです。それが刺激になって、もっといろいろな会社やりたいたいとなると、すごくいいなと思います。

【土井】企業のCSR担当が共創本部に来て、どういふことをやったらいいでしょうと（笑）。

【岡部】そういうのを先ほどのようにニーズの公開という形でできるといいかもしれない。

【丸山】日本ではそういう動きが継続しない。NPOなども、別にプロフィットを生む必要はないのですが、ある程

度収入を確保して継続する仕組みでないといけない。一時的に出る税金をあてにするようなやり方では続かない。それは翻って、横浜の次世代のために必要ははずです。今、いい芽が出てきた気がしますので、新しい都市生活のモデルを、日本発信、横浜発信で海外に広めたいですね。

【土井】継続することは大切です。23年度からは都市経営局が政策局になり、その中に「共創推進室」がほぼ今と同じ形で入ります。局を挙げてやっていくことで、今までよりもいろいろなことが可能になると思います。今日の議論も反映させて、更に「公」を追求する組織を目指していきますので、今後いろいろなご協力をお願いしたいと思います。今日はどうもありがとうございました。（平成23年2月4日 市長公舎応接室にて）

【司会】共創本部は実験だったような気がします。そこから出てきたアイデアのようなものを今後どう活かしていくのが、これからの課題ではないでしょうか。

【岡部】今、見えてきたところだと思っております。こういう「場」をもっと作っていく必要がある。ここで終わりではなく、将来のことを行政だけではなく、みんな考えていく時期に来ているかもしれない。

【土井】そのような場ができると楽しい。共創フロントにいろいろな案件があります。みんな楽しい気持ちになればうまくいくし、次もまたやろうという気になります。

【丸山】継続していかないと意味がないですからね。私どもは今、成果を出すために進んでいるというところで、3年の時限なんて言わずにずっとやっていただきたい。勝手に逃げないでほしい（笑）。

