

《5》「共創推進事業本部」の3年間 〜パスがつながる組織づくり〜

1 サッカーチーム監督の役割

平成20年3月、「共創推進事業本部長」の辞令を受けた時、正直言ってどんな事業を実施する組織なのかよくわからなかった。聞くと公民連携（PPP）を推進するため、広告事業、指定管理者制度、PFIなど各局に分散した部署を統合化してできる組織らしい。その責任者として3年間の時限組織で何をすればいいのか、その時はまだ具体的なイメージが浮かばなかった。

共創推進事業本部のメンバーを見ると、それぞれの経歴はバラエティに富んでいた。民間企業派遣の経験者、前職で民間経験のある職員、任期付き公募採用者、他都市等からの人事交流者など、様々な人材がどう動けるのか。各々が意思疎通し、気持ちよく仕事をして一定の成果を上げることが大事なのだ。そこで自分が入庁時に所属した企画調整局の組織イメー

ジを思い出した。ここでは「非定型流動」のモットーのもとに大テールを囲み目標会議が行われ、自由闊達に意見を出し合い、フリーで前向きな雰囲気があった。そこで本部最初の挨拶で「自分のやりたことや得意技を十分発揮して欲しい。個々の獨創性があつて初めて『共創』が生まれる。その上で全体のチームワークを大事にしてやっつけよう。」と呼びかけた。

一番近い組織形はサッカーチームである。攻撃のフォワード、中盤のミッドフィールダー、守備のディフェンダー、最後の守りのキーパーと、それぞれの特性をベースにしながら、勝つために臨機応変の作戦が求められる。攻撃も守備も多彩な個性がうまく組み合わさった時に、勝利はやつてくる。本部長は言わばサッカーチームの監督であると思つた。メンバーの個性を見極め、モチベーションを高め、フィールドでの創造的なプレイを導くための環境づくりが仕事になる。不安な船

出であったが、そう考えるとやる気がみなぎってきた。

2 対話を進めるフレキシブル組織

共創推進事業本部は平成23年1月現在、所属職員数が26名の小さな組織であり、個々の職員の性格や特徴がよく見える利点がある。また課や係のような固定的な形が無いため、自由なチームデザインが可能である。

平成20年4月の本部設立時、メンバー各自からやってみようとの意向を聞き出そうと試みた。皆新しい仕事に不安を持ちながらも、新たな挑戦への期待感も十分に感じられた。試行錯誤で業務は滑り出したが、既存業務が動いていた広告事業・指定管理者制度・PFIについて、課長・係長・担当の3つのラインをベースにしつつ、できる限り柔軟な形を探つた。

本部設立から3か月後、メンバー総掛りで行う民間との議論交流の場である「共創

フォーラム」（写真①）と、民間からの相談提案を何でも受け付ける「共創フロント」（写真②）が始まった。2人の課長級のシニア・プロジェクト・マネージャーも加わり、係長体制はまだ不十分だが一応の組織の形は固まった。広告事業・指定管理者制度・PFIの各業務は全て近年の新しい行政手法であり、まだ課題も多く公民連携の制度手法として改善して行かなければならない。しかし、各ラインがバラバラに進めていたのでは統合的体制を取った意味が無い。問題点や課題を出し合いながら、共通ルールとして「共創推進の指針」の策定に向けて議論を重ねた。

広告手法は事前のマーケティングや代理店を通じた事業者選定などの機動性が優れている。指定管理者制度は利用者意見や第三者評価など事業モニタリングの仕組みに工夫がある。PFIはトータルな事業ステップの構築やリスク管理が精緻であった。各手法の良い点を組み合わせ、「P

執筆

土井 一成
共創推進事業本部長

写真1 共創フォーラム



写真2 共創フロント



「DCAサイクル」として共創の進め方の共通像を創り出した。その議論の中で、公民連携の基本として民間と行政の「対等・対話の原則」が最も重要であることが見えてきた。官の側で予め事業の枠組みを設定するのは、どうしても前例踏襲にこだわったり、所管という縦割り発想に陥ったりする。民間との対話の中から、お互いの問題意識を理解し、課題や目標を共有し、持っている知識ノウハウやネットワークなどの実現手段を出し合う。対等対話から生まれる相互の信頼感こそが、社会的課題に対して新たなソリューションを生み出すのである。

共創フォーラムでは、企業・NPO・大学など様々な立場から大変有効な経験や多くの知見をいただいた。フロントに持ち込まれる相談や提案は、福祉・教育・環境・まちづくりなど分野は多様であり、短期的なものや中長期的なものなど、多岐にわたっていた。個々の案件に応じて最適な担当者が対応し、対話を深め区局との架け橋機能を發揮しなければならぬ。指針の議論により共通認識ができるとともに、個々のメンバーの持つ知識、情報、人脈などの関心分野や得意技がわかり始め、実践の中から非定型流

動の組織形態がしだいに定まってきた。民間の方々にも各担当の姿勢から本部の目指す目標像が伝わり、信頼感が高まり問題意識が共有化され、幾つかの提案が実現化し始めた。本部の1年目が終わる頃には様々なパスが通り始め、チームのしつかりした手ごたえを感じ始めた。

3 公民連携のフィールドの拡大

ある平成21年度の1年間は、指定管理者制度・PFI・ネーミングライツそれぞれのガイドラインの策定過程で、常任委員会を中心に非常に活発な議論が行われた。例えば指定管理施設は地域に密着したもののから全市の専門的なもので約900あり、平成22年度に多くが2期目の指定となる。多数の所管課が制度を理解し適正な手続きを進めるためのガイドラインを目指したが、各施設の本来目的、利用者への声、ふさわしい事業者選定、リスクへの対応など、様々な疑問や意見が出された。公民連携の推進には説明責任が重要であり、より良いルールの共有化や仕組みづくりのため、実践を重ねながら常に改善を図ることの必要性を改めて認識した。

民間の理解は着実に広がっていったが、市役所内部への共創の浸透は本場に難しかった。基本的に公民連携やPPP手法はまだまだ理解が進んでいない。公共事業が自分たちの本来の仕事であり、民間はあくまで発注先の業者であるといった感覚が強い。若い職員には連携は自然なことであつても、ベテラン職員には抵抗が大きいように世代間ギャップも感じた。たとえ民間からフロントに良い提案があつても、市場の知識や情報の不足、予算や人員の不足、公平性や透明性の確保、縦割り組織の壁など、断る理由は山ほどあつた。成功事例を積み上げ、相手の立場で判りやすく説明し、庁内の信頼感を

得なければならぬ。また市会からの幅広い理解も重要である。本部2年目

における区や局の具体的事例をビジュアルで紹介した。各部署の創意工夫で公民連携の実現事例が広がっており、これらの取組を紹介することで、未経験の職員にもチャレンジの気持ちが生まれる。

塞感が満ちていて元気の無い時代であるが、小さな事業本部では、元気に楽しく仕事をし、ある程度の成果を生み出すことができたと考えている。地方分権一括法以降、国・都道府県・市町村は上下主従の関係から対等協力の関係に変わり、待っていても国からの指示は来ない。また国も地方も厳しい財政状況であり、地域主権として都市の自立的経営が求められている。高齢化するコミュニティの活性化からグローバルな都市間競争まで、大都市横浜の課題は非常に多いが、幸いにも横浜には368万人の素晴らしい市民力がある。やり方しだいで、地域・企業・NPO・大学・社会起業家など多様な担い手と連携して社会的課題の解決を図ることができる。しかし

しだいにフロントの実現事例がストックされ、フォーラムなどを通じて民間同士の連携も生まれてきた。本部メンバーも民間情報の集約や適用手法の工夫などスキルアップしてきて、難しい状況でもいい試合ができるチーム力が付いてきた。そこで本部3年目となる平成22年度には、庁内の普及啓発にさらに力を入れることにした。

「人ありきの横浜市役所」がひとつの理想形となるのではないだろうか。

4 市民力を生かすプラットフォーム

これまでの市役所は基本的に「組織ありき」であり、予算事業や業務体制に適当な人材を当てはめることを行ってきた。しかし共創推進事業本部では、組織として権限も財源も小さい代わりに、多彩な人材を有し実践のやり方は自由であった。つまり「人ありき」の組織であり、各人の個性にあわせて仕事を組み立て、可能な限りフレキシブルに動こうとした。官でも民でも個人―組織―社会の間で閉

そのためには、市役所が各プレーヤーを理解し市民力をつなく努力をしながら、新たな社会づくりのプラットフォーム(共通基盤)を目指していくことが重要である。そのスタートはあくまで人間同士の対話であることから、民間と共感して相互に信頼感を持ちえる公務員が必須になる。つまり、オープンな気持ちを持ちながら課題にチャレンジする、「人ありきの横浜市役所」がひとつの理想形となるのではないだろうか。