

修士論文 2015 年度（平成 27 年度）

< 論文題目 >

地方都市における公民連携活動の可能性と課題

～株式会社アイディアを事例として～

東北公益文科大学大学院公益学研究科

北風 秀明

修士論文 2015 年度（平成 27 年度）

地方都市における公民連携活動の可能性と課題～株式会社アイディアを事例として～

論文要旨

日本全体が人口減少、社会の高齢化および経済の停滞など多くの問題を抱える中で、地方都市においては、財源縮小から既存の公共施設の持続的な運営が課題となっている。とりわけ観光施設および農業畜産振興施設など公共性が高くそもそも採算を伴うことのない行政サービスは、財政難のため廃止しなければならないほどに追い詰められている。

これらの施設の廃止は地方都市の疲弊を加速させるが、その再生および持続的な運営を行政側だけで行うことは難しく、民間のノウハウを取り込んだ公民連携が重要な対処法だと言われている。

公民連携は主に公共物等の建築、施設の運営管理および福祉の分野などで行われており、連携先は社会福祉法人、公益社団法人、公益財団法人、学校法人および医療法人などが中心であった。1998 年に特定非営利活動促進法が成立以降は NPO（特定非営利活動法人）も加わっているが、営利を目的とする民間の企業や団体との連携事例はまだ少ないのが現状である。

このような状況の中で、著者の経営する（株）アイディアでは、山形県鶴岡市が設立した第三セクターから業務委託を請け、閉鎖寸前だった公益的施設を立て直すなど 3 件の公民連携事業を行ってきた。

本研究では、行政と民間企業が、施設や組織の活性化事業を推進している現場での問題点と課題を整理することにより、今後公民連携を担う民間企業が備えるべき条件および協働を円滑に進めるための課題を整理した形で提示した。公民連携を包括的に論じる研究が多い中で、本研究が民間企業の現場に立脚した議論の契機となることを願うものである。

キーワード

公民連携，地方創生，中小企業，経営理念，地域課題解決，行政の課題

東北公益文科大学大学院公益学研究科

北風 秀明

Abstract of Master's Thesis Academic Year 2015

Possibilities and challenges of public-private-partnership in the local city.
A case study of IDEA.

Summary

Currently a wide variety of problems, affected by declining birthrate, aging population and the excess of concentration of population in Tokyo, are piling up in regional cities of Japan. Among them, it has become a major problem for the cities in financial difficulties to sustain public facilities.

To solve this problem, public-private-partnership (PPP) has been adopted by many local governments. Although they have been inclined to enter into partnership with NPO or public interest corporations, I think the partnership with a private company will play a vital role in revitalizing the public facilities effectively.

Our concern is to show the conditions of successful collaborations between a local government and a private company that is ready to contribute to solving a social problem.

We began by observing the process of collaboration of Tsuruoka city government and IDEA Ltd., a small private company led by the author. Our research revealed that

A private company should show its written corporate philosophy on social responsibility clearly to the partner or local government.

The both staffs of the company and the government should understand the corporate management philosophy completely to collaborate with each other successfully.

KEYWORDS

Public-Private-Partnership, Regional regeneration, Small and medium-sized enterprise, Management philosophy, Solving regional problem

Graduate School, Tohoku University of Community Service and Science

Hideaki Kitakaze

目次

第1章 序論

第1節	研究の背景	6
第2節	研究の目的と方法	7
第3節	公民連携の現状と課題	7

第2章 地域貢献型企業（株）アイディア

第1節	（株）アイディアの概要	11
第2節	（株）アイディアの特徴	11

第3章 （株）アイディアの実践する公民連携

第1節	月山高原ふれあいハウス	16
第2節	月山ろく環境保全会	19
第3節	鶴岡市民農園月山レンタルファーム	22

第4章 公民連携において必要なもの

第1節	経営理念の発信（目的の共有）	24
第2節	公務員と企業社員のコミュニケーション	24
第3節	ニュータイプカンパニーの発想	26

第5章 公民連携活動の可能性と課題

第1節	日本の地方創生を実現する	30
第2節	統計調査充実の必要性	32

謝辞

引用文献

第1章

第1節 研究の背景

現在の日本は、都会と地方で経済的な格差が拡大し、少子高齢化および人口減少などの問題は、地方自治の根幹を脅かすほど深刻な問題になっている。2014年5月に、元総務相の増田寛也氏が座長を務める民間研究機関「日本創成会議」は、このまま東京など都市圏への若者流出と若年女性の減少が進めば、2040年には全国896の市区町村が「消滅可能性都市」となると試算し公表した。その「消滅可能性都市」〔増田寛也（2014）〕の中には、庄内地方の鶴岡市、酒田市、庄内町、遊佐町および三川町全てが入っている。庄内地方がなくなるという試算である。私たちの地域だけではない。全国で896もの地方都市が消滅することは、日本にとって国の存続にも関わる大きな問題である。日本の地方都市はこの存続の危機を知恵を絞って乗り切り、持続可能な社会を新たに築いていかななくてはならない。

人口減少をすぐに止めることは不可能であるという中で、今出てきている地域の問題は、高齢者の安心安全な生活確保の問題、地域コミュニティの弱体化、子育て、婚活、雇用の確保、既存の公共施設の運営、地域文化の継承、など挙げればキリがない。これらの問題が解決されずに大きくなっていけば、豊かな地域の暮らしの持続そのものに影響してくる。

解決のために、一番の中心となるべき地方の行政は、財政の縮小によりかつてのような実行力が無くなってしまった。そして住民も、人口が減少し高齢化により市民活動の力が失われてきている。こうした問題の解決を、組織的な力を持って推進していくために注目されているのが、企業の力である。企業が何事にも臨機応変に対応する柔軟性とスピード、収支の管理能力は、地域の問題解決に新しい視点をもたらすことが期待されている。地方の都市では地場の中小企業がその役割を果たすことになる。そこで登場するのが、行政と企業の公民連携である。地域の中小企業が行政と連携した事業体となり、複雑な問題に対して、その地域ならではの解決方法を見出し、協力して活動することが期待されている。

第2節 研究の目的と方法

前節で地方都市における公民連携（事業）の必要性を述べた。公民連携を必要とする分野は多岐にわたるが、本研究では地方都市においてその維持管理および継続が困難となっている公益的施設や組織の再生に着目する。

従来、公民連携のパートナーとしては、第三セクターなど行政が出資および参画する団体や社団法人などが多かったが、施設再生においては効率的な運営や人集めのアイデアなど民間企業の持つノウハウを取り入れる必要性を行政側も強く認識するようになった。公的な施設といえども、適正な利益を上げる中で持続的に行政サービスを行うことが求められているのである。

一方、地方都市においてはその地域の衰退に対し、何らかの貢献をしたいと考える経営者も多く存在し、地域密着型の経営をしている中小企業経営者にむしろその思いは共有されている。さらに地方都市では市など基礎的自治体の財政事情や活動実態が非常に身近であり、行政任せの限界なども広く認識されている。

以上のことから、地方都市においては中小企業との連携による施設再生が進むことが期待されるが、著者の大学のある山形県庄内地方を見る限りこの分野での中小企業との公民連携（事業）はほとんど見受けられない。このような状況の中で、著者の経営する（株）アイディアは鶴岡市において、市の第三セクター施設の経営立て直しに成功するなど3つの公民連携事業の実績を有している。

そこで、本研究は公民連携事業に成功している（株）アイディアの活動を実証的に分析することを通じて、地方都市において中小民間企業が公民連携を円滑また成功裏に進めるための条件整理を行い、公民連携のために備えるべき民間企業の条件を明らかにすることを目的とする。

そのために、まず既往研究を踏まえながら公民連携の実態と課題を整理し、引き続き（株）アイディアの行う公民連携事業を分析検討する。その結果を考察することを通して、研究目的である民間企業が備えるべき条件を検討・整理する。

第3節 公民連携の現状と課題

本節では、公的施設の運営および再生における公民連携の現状と課題を整理した。

(1) 指定管理者制度

公的施設運営における公民連携には、PFI（Private Finance Initiative）、指定管理者制度、包括的民間委託および業務委託など多様な形式があるが、ここでは指定管理者制度に着目する。

平成 26 年度指定管理者実務研究会報告書（一般財団法人地域総合整備財団くふるさと財団＞ [2014] ）によると、指定管理者の担い手は株式会社や特定非営利法人などの割合が、平成 19 年の 19%から 24 年度は 33%に増加している（図 1）。

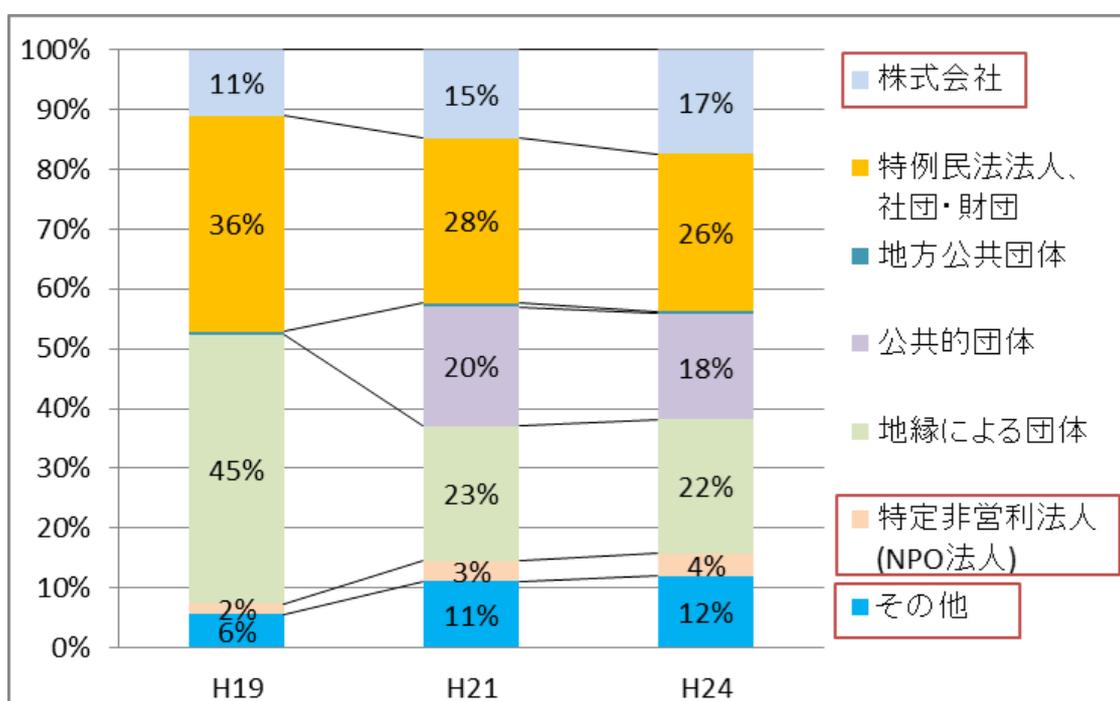


図1 指定管理者の担い手 [一般財団法人地域総合整備財団くふるさと財団＞ (2014)]

さらに24年度には地縁による団体いわゆる自治会や町内会などが減少し、そのかわりに、公共的団体いわゆる農業共同組合や森林組合、商工会、社会福祉協議会および文化事業団体が増えていた。また、株式会社とNPO法人、その他の団体も増加している。ここで言うその他の団体とは、会社組織になっていない営利団体と憶測される（図1）。この様に指定管理者制度を見ると、民間企業との連携が進んでいるものの、まだ割合としては低くとどまっていることが分かる。

(2) 公共施設の包括的民間委託

廃校になった学校などを民間に管理運営を包括的に委託する方法も公民連携の一手法であり、各地には成功事例がある。岩手県紫波町のオガールプラザ、東京都千代田区の廃校を再利用したアートスクエア3331 art chiyodaなど実績も豊富である^{注1)}。

①オガールプラザ

平成24年6月にオープンした岩手県紫波町のオガールプラザは、第三セクターを事業主体とし、未利用の町有地に定期借地権を設定して公共施設と民間施設の複合施設を整備した新しい形の施設である。第三セクターオガール紫波株式会社には紫波町と地元の事業者が出資している。公共施設としては地域交流センター、図書館および子育て応戦センターがあり、民間施設としては飲食店、医療機関、産直施設、事務所および学習塾がテナントとして入っている。施設の中で公共部分は町が床を買い取り、共有部分は専有面積割合で維持管理費を負担している。

②3331 art chiyoda

3331 art chiyodaは平成17年に閉校になった東京都千代田区の練成中学校を改修し、アートスクエアとして平成22年6月にオープンした施設である。千代田区は練成中学校跡を新たな文化芸術の拠点施設として整備しようと運営母体を公募し、合同会社コマンドAが選定された。区はバリアフリー改修などの建築改修の一部を補助、建物の賃借料の減額およびPR活動で運営団体を支援している。

このように、指定管理者としてではなく、包括的に公共施設および公共事業を委託して、地域の拠点として運営され、成功している事例もある。

(3) 公民連携の課題

①行政側の民間企業への考え方

公民連携は、公と民がお互いの長所を持ち寄って協働する活動（事業）であるが、平成21年5月に制定された公共サービス基本法において、「公共サービスの最終的な責任は、公共サービスの提供が民間人および民間企業が担う状況にあっても、本来公共サービスを実施すべき自治体にある」となったことから、自治体および担当の公務員にとっては民間に任せても責任は自分たちにあるという、非常に任せにくい状況となっている。例えば著者が経験した

公民連携事業の現場では、事業の運営全般を任せることになっていたが、活動の隅々まで行政側は確認をしなければならなかった。何か問題があれば責任は行政側にあるからである。

②行政から委託を受けた民間企業側の考え方

施設を運営する民間側に問題が生じる場合も報告されている。例えば、佐賀県武雄市の図書館運営は、カルチュアコンビニエンスクラブ株式会社（CCC）が指定管理者となり、カフェの併設やDVDのレンタルなどの新しいサービスを導入して注目され、初年度は92万人の来館があった。しかし、本来の図書館としての機能に疑問を持つ市民グループは、武雄市長を相手にCCCへの業務委託は違法だとして提訴した。こうした例を見ると、財政が厳しい自治体が事業費の削減を目論んで民間企業に委託するサービスの質は、委託された企業が感じる責任の重さや、社会に対する考え方にかかっていると言える。

公共サービス基本法では、「単に財政効率化に向けた事業費の削減だけのために民間委託化すべきでない」とある。民間への委託は公共サービスの質の向上のために委託化すべきであり、委託する企業との間でサービスの目的と内容をお互い深く共有することを心がける必要があるのである。

第2章 地域貢献企業（株）アイディア

第1節 （株）アイディアの概要

（株）アイディアは2003年7月に設立した山形県鶴岡市に本社を置く中小企業である。従業員は正社員が6名、パート社員1名の7名であり、常勤役員2名の合計9名である。資本金は300万円である。主な業務内容は、月刊フリーマガジンe-Townsの発行、各種印刷物のデザインおよびホームページの制作と管理である。2014年より月山ろくにある鶴岡市の施設の運営、市民農園の運営および多面的機能支払の事務局として鶴岡市との公民連携事業を行っている。2008年、山形県中小企業家同友会の経営指針セミナーに参加し、経営理念の成文化を行い、それ以降、“自社の発展は地域の活性化と共にある”との信念で経営をしている。経営理念は以下の通りである。

- 私たちは、地域の魅力を発信し、情報を通して地域を活性化します
- 私たちは、心と人の交流から新しい価値を創造し庄内に関わる全ての人を幸せにします
- 私たち働く仲間、信じ合い 学び合い 協力し合い、社員全員で物心両面の幸せを実現します

第2節 （株）アイディアの特徴

公民連携を成立させる条件として民間企業側からみて論じる上で、（株）アイディアの持つ特徴を整理しておきたい。

(1) 社会的企業としての理念を持つこと

株式会社アイディアの経営理念は、地域活性化に貢献しながら自らの会社を発展させ、働く社員も幸せになろうというものである。行っている事業のうち、フリーペーパーでは婚活情報および地域のイベント情報を充実させ、広報だけでは不十分な行政情報も積極的に取り上げている。また、鶴岡市が閉鎖しようとしていた施設の運営に携わり再生事業を行うなど、

公民連携活動を自社の事業に加えている。このことから（株）アイディアは社会的企業の一つと言える。

ここで社会的企業について整理しておきたい。社会的企業とは「社会的課題の解決を目的として収益事業に取り組む事業体のこと」〔谷本寛治（2006）〕である。社会的企業の事業体は、株式会社などの営利企業の形を採るもの、非営利団体（NPO）の形を採るものおよび非営利団体と営利団体の複合体など様々であった。イギリスでは、1997年～2010年までの労働党政権の下、ソーシャルアントプレナー（社会的企業）の存在が社会の問題を解決するのに非常に重要だと政府が公式に認めたことで、コインストリートコミュニティビルダーズなどの社会的企業が大きく発展していった。しかし、2010年に保守党が政権を取ると、その流れが徐々に衰退していくことになる。

日本では、2010年から民主党政権下において“「新しい公共」の自立的な発展の促進のための環境整備”が閣議決定され、87.5億円の補正予算が成立した。その後、2011年にも8.8億円の補正予算が成立し、東日本大震災からの復旧、復興への支援として機能した。その後、経済産業省がこの流れをソーシャルビジネス創出事業として引き継いで、地域課題解決の一つの手段として様々な事業を支援した。しかし、現在の自民政権下においては、ほとんど機能していないのが実状である。

このように、社会的企業の存在位置は時の政権の政策に左右され、社会の中で未だ確立されているとは言い難い。ただ、未だ確立されていないとはいえ、その考え方が世界中に広がっていることは事実である。バングラデシュのグラミン銀行の創設者ムハマド・ユヌスは2006年にノーベル平和賞を受賞し、社会の問題をビジネスの手法で解決するソーシャルビジネスを広めたことで世界に注目された。

ソーシャルビジネスは新しい事業形態である、利潤を最大化する従来型ビジネス（つまり、現代社会のほぼすべての民間企業）とも、非営利組織（慈善的な寄付に頼る組織）とも異なる。さらに、よく耳にする「社会事業」、「社会的起業」、「社会的責任ビジネス」といった言葉ともまったく異なる。これらは一般的に、利潤最大化企業の言い換えに過ぎない。

ソーシャル・ビジネスは、利潤追求の世界の外側にある。その目的は、商品やサービスの製造・販売など、ビジネスの手法を用いて社会問題を解決することだ。〔ムハマド・ユヌス（2010）〕

その考えに賛同し、現在ではダノン社やアディダス社など世界の名だたる企業がグラミン銀行に協力をしている。例えば、グラミン・ダノン社は、グラミン銀行とフランスの乳業会社ダノン社の合併事業体である。この会社の目的は栄養失調に喘ぐ子供たちに、鉄や亜鉛、ヨウ素などをヨーグルトに添加して、日常の食事に不足している栄養を補い、健康で元気いっぱいの子供を増やすことにある。ビジネスは持続可能であり、企業の所有者は投資の元本を超える配当を受け取らない。また、企業の価値を計る時に利益を基準とせず、栄養不足を解消した子供の数としている。

次にこの社会的企業およびソーシャルビジネスという概念が、営利目的の企業という法的形態と矛盾するものではないことを確認しておく。

加賀田和弘はこう述べている。

事業として利益を確保しつつ、環境、雇用、貧困、教育等社会における様々な課題の解決を目指す事業活動あるいは事業組織体が注目されている。

これらの社会的課題については従来NPO法人等の非営利セクターが積極的に取り組み、同時に企業の社会的責任（CSR）や社会貢献活動として（営利）企業が積極的に関与すべき課題として議論されてきた。

その後、社会活動とビジネスの手法を結びつけて収益を確保し、補助金や寄付金に頼らず自らの社会的活動を継続させる事業型NPO法人や、あるいはNPO法人としてではなく「企業」として社会的課題への取り組みそのものを事業化する組織体に対して、社会的企業、社会志向型企业、社会的起業家、ソーシャルビジネスなどの概念・用語が用いられるようになった。

ただし、これらの概念・用語は、組織体の行う事業内容そのものや収益性との関係、社会的課題への志向性、社会的課題解決のためのイノベーション、ビジネス・モデル、事業の立ち上げ、起業家精神やリーダーシップなど分析対象や注目すべき点などで微妙に異なっており、また論者自身の関心、問題意識、分析枠組み、研究手法等によっても多様であり、その定義・区分が明確になっているとは言い難い。

また、既存の（営利）企業の創業の理念、経営理念、社是・社訓等の多くが「利益の追求」ではなく、「健全な社会の発展に寄与」することを表明している現状を踏まえるならば、そもそも社会的企業、あるいは社会志向型企业が、既存のNPOや従来の企業とは明確に異なる新しい概念・存在であるのか、それとも既存の枠組

みでも説明可能な単なる現象の問題に過ぎないのかといった点について検討する必要があるだろう。〔加賀田和弘（2012）〕

現在存在している中小企業^{注2)}で、「健全な社会の発展に寄与する」ことを、経営理念にして明確に表明している中小企業は、社会的企業やNPOと大きな差がないということである。

（2）企業理念の成文化

前項において（株）アイディアは地域社会に貢献することを大きな経営理念としている社会的企業であると位置づけられたが、その経営理念が成文化され、すべての社員が共有している点に特徴を持っている。以下経営理念が成文化される意義を見ていきたい。

経営理念は、グローバル化が進み企業の社会的責任（CSR）の重要性が叫ばれてから、大企業では成文化され、広く発信されているが、中小企業の多くは社長の頭の中に漠然とあるだけで、成文化されていないのが現状である。

全国に43,000社の会員がいる中小企業団体の中小企業家同友会では、半年かけて自社の経営理念をまとめる経営指針セミナーを行い、全国で経営理念を成文化する取り組みを行っている。中小企業家同友会では経営者の信念を経営に活かすためには経営理念が必要である。この理念を広く発信することが自社の発展に繋がり、自社の発展は地域の発展に繋がるという考えの下、毎年全国47都道府県でセミナーを行っている。また、経営理念を成文化し公開している企業の採算平均が、未公開会社のそれを上回っているという報告もある^{注3)}。

桜井克彦は論文「現代の経営理念とその動向」^[14]で企業の経営理念には2つのタイプがあると述べている。一つは伝統的な経営理念であり、所有者の観点を強調するものである。

伝統的理念の基本的な特色は、それが利潤の最大化は社会的にみて正当かつ望ましく、また所有者以外のグループに対するいわゆる社会的責任の企業による積極的受け入れは利潤の最大化と両立しうる限りでのみなされるべきであるということを中心とする点にある。〔桜井克彦（1984）〕

企業の主たる目的は利潤の最大化に主体が置かれていることが分かる。

もう一つは新しいタイプの経営理念であり、企業ないし経営者の社会的責任を強調するものである。(株) アイディアの理念も後者に属する。大切なのはこの理念を成文化し、常に経営者と社員が共有して対外的にも発信できるようにしておくことである。

第3章 (株) アイディアの実践する公民連携

第1節 月山高原ふれあいハウス

(1) 概要と経緯

月山高原ふれあいハウスは鶴岡市の羽黒地区の月山高原牧場の中にあるレストラン施設である。所有者は鶴岡市であり、市出資の第三セクターである。一般社団法人月山畜産振興公社が指定管理者となっている。(株) アイディアは月山畜産振興公社から2014年4月より業務委託を受け、レストランの運営事業を行っている。ここに至るまでの経緯は次の通りである。

昭和44年に合併前の旧羽黒町が畜産の振興のために整備した月山高原は、月山ろくに101ヘクタールの牧場用地、畑作地および田が合わせて689.8ヘクタール(東京ドーム148個分)の広大な畜産・農業地である。レストランはこの牧場用地の中にあり、月山山頂へ向かう通りの途中にある。開店当初は旧羽黒町産業課が運営し、牧場で放牧されている羽黒緬羊を使ったジギスカン料理を提供していた。庄内南部市町村合併後は鶴岡市の管轄となり、鶴岡市と地元の農協JAたがわが出資して作った組織、すなわち一般社団法人月山畜産振興公社を指定管理者とし、牧場の運営の一部として運営していた。

平成17年から行われている鶴岡市の行財政改革推進委員会により、月山高原ふれあいハウスのレストラン部分の閉鎖案が出された。鶴岡市は施設の重要性を考慮して即閉鎖ではなく、運営委託の方向で複数の業者と交渉を重ねたがうまくいかず、委員会から出された閉鎖時期を過ぎても交渉先を探していた。この時期には、(株) アイディアは自分たちの強みを生かして、地域資源の魅力を外部に発信して地域を活性化させる事業を行いたいと多方面から情報を収集していた頃に、この案件を見つけた。そして鶴岡市に直接掛け合い、いくつもの話し合いを経た末に、平成26年4月に業務委託されることとなった。市の施設を民間企業に貸し出すということには諸々の問題があったが、結果的には、施設の指定管理者を一般社団法人月山高原畜産振興公社としたまま、レストラン部分のみを目的外使用という形となった。

(2) 運営上の問題点と解決方法

月山高原ふれあいハウスを運営するにあたり問題点と解決方法を表2にまとめてみた。

表2 月山高原ふれあいハウスの運営に際しての問題とその解決方法

問題	行政側の見解	企業側の見解	解決方法
使用許可	施設は指定管理者に運営委託しているため、容易に許可できない	什器、厨房機器含めて貸して欲しい	施設の目的外使用ということで許可された
広告宣伝	広告宣伝は基本的にしない 予算は極力少ない	広告宣伝は必要 できればたくさんCMしたい	企業側が自由に宣伝することを了承してもらった
人件費	役所の臨時雇用の規則をそのまま充当 時給、交通費が売り上げに対して高額 シルバー人材を中止に雇用	ハローワークの 相場で募集	広く人材を募集することを 了承してもらった
仕入れ	地元農協を中心に注文	相見積もりをして業者を選定	既存の仕入先を全て見直すことを 了承してもらった
メニュー	老若男女、すべての人たちに 受け入れられるメニュー	ジンギスカンに特化	地産地消のレストランにする 条件で了承してもらった
周辺 エリア との連携	行政管轄部署が違うために連携は難しい (レストランは指定管理者へ委託のため 管轄は産業課、周辺エリアは観光課)	レストラン単体よりは周辺の 魅力と一緒にPRしていくべき	個別に交渉し、観光課から 周辺案内マップを作成して もらった

(3) 業績の向上と要因

レストランの業績が向上したことにより、月山畜産振興公社の経営状況にも大きな改善が見られた。以下平成27年10月9付のコミュニティ新聞^{注4)}の記事をもとにその内容を見てみる。

【月山畜産振興公社】牧場の食堂運営は民間で

一般社団法人月山畜産振興公社の収支は40万4千円で前期比66.8%減となったが、3期連続の黒字。累積収支は582万6千円同7.5%増となった。

収入は3,551万7千円で9.7%減。月山高原牧場ふれあいハウス(食堂)の運営が民間に移行し、事業受託料が1,155万円8.8%減になった。支出は食堂材料費が無くなったことや人件費の減少などで、3,111万3千円18.1%減だった [コミュニティ新聞 (2015.10.9)]

表3 酒田、鶴岡市が出資する第三セクターの現状 [コミュニティ新聞 (2015.10.9)]

当該市	財団・社団法人名	出 損 状 況			2014年度総収入 (経常収益)	2014年度 単年度収支	当該市からの事業 委託料(2014年度)	当該市からの補 助金(2014年度)	累積収支 (次期繰越 収支差額)	長 期 借入金	債務保証 損失補償 の有無	正規 職員数	主な業務内容
		基本財産	当 該 市 出 捐 額	当 該 市 出 捐 割合(%)	前年度比(%)	増減額	収入に占める上記 委託料の割合(同)	収入に占める上記 補助金の割合(同)				非正規 職員数	
酒 田 市	公益財団法人 酒田市美術館	102,000	102,000	100.0	118,524 106.2	14	99,595 84.0	0	8,564	0	無	4 1	展示事業、美術館の管理事業、教育普及事業、 美術館のPR事業、調査研究事業、収益事業など
	公益財団法人 土門拳記念館	102,479	101,379	99.0	79,055 88.80	▲4,635	45,952 58.1	0	3,621	0	無	1 5	
	公益財団法人 酒田市体育協会	14,277	5,200	36.4	22,588 189.4	▲3,719	11,208 49.6	9,720 43.0	330	0	無	0 13	
鶴 岡 市	公益財団法人 庄内地域産業振興センター	100,100	71,425	71.4	84,486 119.0	685	25,017 29.6	27,730 32.8	8,494	0	無	5 10	地域産業活性化に資する研究開発支援、各種講 座、起業家育成、市有施設の管理運営
	一般財団法人 鶴岡市開発公社	5,000	5,000	100.0	1,681,574 228.4	26,961	172,828 10.3	0	358,853	830,000	損失補償	10 35	
	公益財団法人 出羽庄内国際交流財団	57,500	56,500	98.3	46,629 153.7	796	19,696 42.2	21,443 46.0	6,153	0	無	1 7	
	公益財団法人 藤島文化スポーツ事業団	80,000	80,000	100.0	26,356 104.6	▲238	13,407 50.8	9,879 37.5	5,728	0	無	2 4	
	一般社団法人 月山畜産振興公社	10,000	6,000	60.0	35,517 90.3	404	11,550 32.5	0	5,826	0	無	3 2	

上記記事と酒田、鶴岡市が出資する第三セクターの現状(表3)を照らし合わせてみると、月山畜産振興公社の収支はレストラン部分の収入が減り、市からの事業委託料も減ったものの、大幅に支出が減り、事業内容が大きく改善されていることが分かる。そして数字には現れていないが、市の担当職員の負担が大幅に減ったことも連携が成功した部分と言える。この施設の目的は月山の自然の魅力(図2)を多くの人に知ってもらい、交流人口を増やして畜産を振興するというものである。鶴岡市と(株)アイディアは、地域の魅力を発信して活性化につなげるという部分においては、同じ目的に向かい、一定の成果を出したのである。この成功要因は次のように考えられる。

1. 施設の重要性を鶴岡市の職員が認識して、閉鎖の期限を延期しても、粘り強く委託業者を探したこと
2. 鶴岡市の担当課と(株)アイディアが目的を一つにしたこと
3. 目的からぶれずに効率化を図ったこと
4. (株)アイディアが経営理念を成文化し、地域に貢献することを事業の柱として外部に発信していたこと
5. (株)アイディアが発行するフリーマガジンの読者が賛同して多く来店してくれたこと



図2 月山高原ふれあいハウス（著者撮影）

第2節 月山ろく環境保全会

（1）概要と経緯

（株）アイディアでは、レストランの運営と、市民農園の管理業務を行ったことにより、鶴岡市羽黒庁舎産業課と月山ろくで営農をしている農業者との繋がりができた。このつながりを機会に、月山ろく環境保全会の立ち上げに参加することとなった。

環境保全会とは何か。農林水産省では、農村振興の政策の一環として、多面的機能支払により農業・農村の多面的機能の維持・発揮を図るため、地域の共同活動、中山間地域等における農業生産活動、自然環境の保全に資する農業生産活動を支援している。多面的機能支払は、平成25年度までであった農地・水保全管理交付金の後を受けた政策であり、平成26年度は全国で24,885組織が対象となった。月山ろく環境保全会はその一つである。平成27年度から法律に基づいた安定的な制度となり、日本型の直接支払支援策として注目されている。平成28年度の予算概算要求額は829億円である。交付金を受ける団体は、組織を作り、計画を策定し、それを市町村が認定して交付される。（株）アイディアと市民農園を運営する11-3

団地利用組合の参加者は、この多面的機能支払を受ける団体、すなわち月山ろく環境保全会を平成26年10月に立ち上げた。

当初、既存の笹川改良区に組み入れるように模索をしたが、笹川土地改良区は水田の維持発展を目的とし、11-3団地は主に畑作地ということで組み入れられず、単独の組織を作ることになった。多面的機能支払は直接交付の助成金のため、会議、会計および報告書の作成などの事務作業は自ら行う。税金を取り扱うこととなるために、報告書などの作成には所定の書式に沿わねばならず、かなりの精度を必要とした。営農を専業としてきたため、事務的な作業が得意な組合員は少ない。そういった経緯で（株）アイディアは、月山ろく環境保全会の事務局となった。

月山ろく環境保全会が行う事業は、農地の維持管理と資質の向上である。具体的に言えば、農地法面の草刈りや農道の砂利敷き、水路の保全、エリアや農作物を認知してもらうための活動、および地域の文化の継承である。

多面的機能支払の概要（図3）を見ると、全体のイメージがつかめる。



図3 多面的機能支払の概要 [近畿農政局 (2015.10.29アクセス)]

(株) アイディアは農地の維持について全くの未経験分野であったが、エリアの魅力や農作物を広く知ってもらうために行った宣伝活動に関しては本業である。最初は事務局に参加することにはためらいがあったが、最終的に地域の魅力を発信して活性化につなげるという理念に合致するという事で引き受けた。

(2) 運営上の問題と解決方法

事業を進めていく上でいくつか問題となったのが、これまでに経験したことのない役所様式の書類管理と事業の進め方だった。国の農業政策の構造改革の一環として取り入れられた日本型直接支払制度は、助成を受ける団体としては継続的に支援を受けることができ、現場の変化に対応して計画を立て、組織の都合に合わせて実行できることが最大のメリットである。反面、報告や支払い管理全てを自らで行わなければならない、事務管理作業が多い。直接支払制度とはいえ、税金が使われるため組織の管理は鶴岡市が行っており、月山ろく環境保全会の事業全般は鶴岡市羽黒庁舎産業課との連携が不可欠である。

この運営について出てきた問題とその解決方法を表4にまとめてみた。

表4 月山ろく環境保全会事務局運営に際しての問題点と解決方法

問題点	行政側の見解	企業側の見解	解決方法
事業全体の情報共有ができない	諸々の業務内容を当然分かっているものとしている	事業の継続性や手続きなど分からないことが多い	担当者とコミュニケーションを密にして解決
仕事に対する心構えが異なる	行政の仕事のルールがあるのでそれに準じるべき 結果よりもプロセスを重んじる傾向が強い 目的達成のための手段が予め用意されている	業務は効率化して早く一度に終わらせたい プロセスよりも結果重視。 目的達成のために新たな手段を次々考える	お互いの仕事に対する敬意と尊重を示すことで解決
農業者とのコミュニケーションがとれない	農業者は仕事上の関係者という認識	共に地域を良くして行こうという仲間として認識	農業者の仕事や仕事上の悩みを聞き、解決する手段を共に考えることで解決

月山ろく環境保全会事務局運営に際しての問題点と解決方法（表4）について言えることは、行政側と企業側では仕事に対する考え方が違うということである。この溝を埋めて円滑に仕事を進めるためには、双方の理解が何よりも必要である。そのためのコミュニケーションはとても大切な要素であると言える。

第3節 鶴岡市民農園月山レンタルファーム

(1) 概要と経緯

鶴岡市民農園月山レンタルファームは、月山ろく11-3団地にある耕作放棄地の一部を市民農園にしようという取り組みである。平成25年度から3年に渡り、山形県と鶴岡市から助成金を受け、月山ろく11-3団地利用組合が運営している。11-3団地には農地保有者が110名ほどいるが、何らかの理由で営農をしていない人が多数いる。土地を他の営農者に貸し出している場合もあるが、礫が出て、除礫などの手間がかかる土地は借り手もなく、平成22年の調査では96.8ヘクタール（東京ドーム21個分）、18.3%が耕作放棄地となっている。耕作放棄地は鳥獣の住みかとなったり、雑草や害虫の増加、ゴミの不法投棄などがされ、地域の問題になっている。

また、11-3団地内には営農者の休憩施設として、月山高原活性化センターがある。これは鶴岡市の財産であるが、平成24年度を最後に施設の運営費の補助が打ち切りになった。その後11-3団地利用組合に無償で貸し付けをしているが、電気代やトイレ清掃代などの維持費が年間で25万円ほどかかる。この施設の運営費を市民農園の賃貸料で賄おうというのがこの事業の目的である。貸し出す農園は1区画1ヘクタールで、1年間1万円。貸し出し可能区画は60区画（礫が多い畑作地のため、実際農地として貸し出せるのは20区画程）。栽培に関しては、希望があれば11-3団地の組合員の手を有償で借りることができる。初年度は10区画を貸し出し、寄付をしてくれるサポーター会員が3名であった。2年目は9区画を市民に貸し出し、サポーター会員が2名であった。

運営母体である月山ろく11-3団地利用組合では市民農園部会を新たに設置し、募集と宣伝、イベント部門を担当することとして（株）アイディアが加わることとなったのである。

(2) 運営上の問題と解決方法

問題点と解決方法を表5にまとめてみた。

表5 鶴岡市民農園月山レンタルファームの運営に際しての問題点と解決方法

問題点	行政側の見解	組合員・企業側の見解	解決方法
市民農園の運営が組合員にとって無償のボランティア活動か有償の手伝いなのかが不明確	自分たちが使う施設の運営費なので自分たちで稼ぎ出して欲しい	忙しい時間を割いて市民農園の耕運などの作業をしているので、ガソリン代はもらいたい	コミュニケーションをとり、組合員の意識改革を促すことで解決
市内中心部から距離があるために市民に認知されない	市の広報とホームページで告知をする	告知が不十分である	株式会社（株）アイディアが発行するフリーペーパーで告知をした
農園の管理が大変で、人手が必要	計画通り組合員が協力して管理を行うべき	全員仕事を持って忙しい中なかなか手が回らない	ボランティア2名に管理してもらうことで解決

行政側と組合員側との間には考え方に大きな隔たりがある。組合員側は、今まで市の施設を便利に利用していたのが、突然そうでなくなったということが、なぜという思いがある。一方行政側は施設の直接の管理者でなくなったため、組合員自らが施設の運営者であるという自覚を促したい。双方の溝を埋めるにはまず相互の立場を理解することである。その上で協力して事業を進めることが大切である。（株）アイディアはその間を取り持ち、事業を進めていく立場であった。

(3) 運営上の工夫

市民農園は月山の麓で景色がよく、空気も澄み、非常に魅力的な場所であるが、鶴岡市の中心部から15kmほどの場所にあり、作物管理のために頻繁に通うには不便である。そこで市民農園部会では、可能な限り組合員が手伝う仕組みを作った。また、長く耕作放棄地であったため土作りから除礫にいたるまでの作業を組合員の協力の下で行った。そして農園全体の管理についてはボランティアを2名募り行ってもらった。5月に種植えイベントを行い、約70名の一般参加者により、さつま芋とゴマおよび紅花を植えた。秋には一般参加者と組合員による収穫祭を行い、この地域の魅力を発信することに努めた。

第4章 公民連携において必要なもの

第1節 経営理念の発信（目的の共有）

公民連携において大切なことは、お互いの目的を同じにすることである。民側は事業を通して利益を生み出さなくてはならない。一方公側は公平を大前提としてサービスを行わなくてはならない。いわば相反する者同士が手を組もうというのだから、公民連携はとても難しいことである。ただ、昨今の企業の社会的責任（CSR）の観点から見ると、利益追求を第一の目的とはせず、公益性や地域への貢献を対内的にも対外的にも前面に押し出して事業を行うことが自社の発展につながるという風潮があるし、公側も民間の考え方をできるだけ取り入れようという流れがある。公側は民側の要求を、公平性を十分に考えた上で、できる限り叶える努力をするべきであるが、そもそも公務員の仕事の範囲を超えてしまうような案件（仕事としては十分に果たしているが、よりよくしようと思えばもっとできるというような事）については、民側は公側に期待をしてはいけない。ただし、双方が同じ目的を持ってそれを達成しようと力を合わせた時、仕事という範囲を超えて、地域の一住民として地域へ貢献しようとする。

力を合わせるために必要なのが、相互理解である。公務員は公務員法の下、全体への奉仕者として公共の利益のために働いている。このことについては、民間人はある程度広く理解している。しかし、企業が何を目的に事業を行っているのか、またその社員が何を目的に働いているかということは公務員のみならず、当事者以外にはなかなか理解されない。相互理解のためには、企業が経営理念を発信することが、公民連携において極めて重要と言える。

（株）アイディアが社会的企業として理念をもち、成文化していたことが公民連携の成功条件の一つであったと著者は考える。

第2節 公務員と企業社員のコミュニケーション

企業間取引の場合、現場で働く社員はお互いの利益の最大化のために協力し合うためにパートナーシップが生まれやすいと言える。企業取引のコミュニケーションの形（図4）では、互いの会社の経営理念を理解し、相手が何を信条に仕事をしているかが分かれば社員同士の

コミュニケーションはより円滑になり、強固なパートナーシップを築くことが可能となることが分かる。

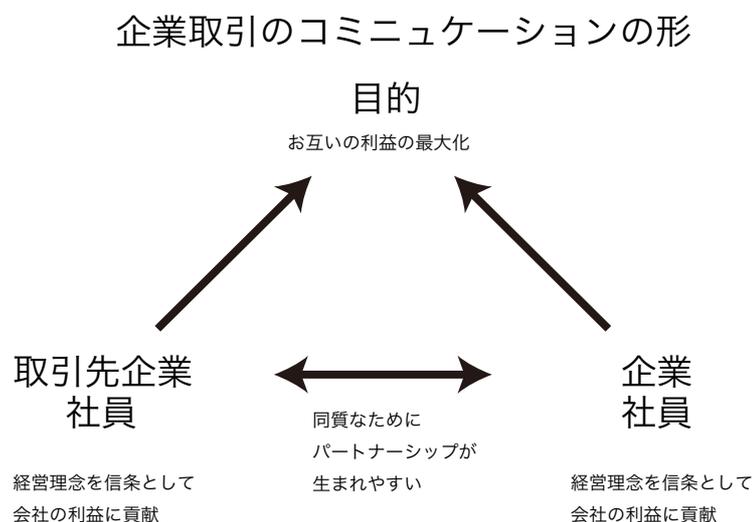


図4 企業取引のコミュニケーションの形

この場合、仮に経営理念を発信していないとしても、目的が明確なために、コミュニケーションが取りやすいと言える。相互理解が深まると、仕事は円滑に進むことはもちろん、新しい発想が生まれやすく、新商品や新サービスなどへの発展も期待できるのである。

一方、公民連携のコミュニケーションの形はどうか考えてみる。公民連携の目的は地域への貢献である。これは企業間取引の目的に比べ、抽象的で漠然としている。達成の度合いも数字化するのが難しく、努力に対して得られる対価は感謝や自己の満足である。いわゆる心の満足は利益という対価よりも、人によって満足度の差が大きい。このような漠然とした目的に向かう場合、なかなか力を合わせるの難しい。当事者同士のコミュニケーションにおいても、第1節でも書いたように、公側の仕事に対する考え方と民側のそれとは大きく違うため、困難でありパートナーシップが生まれにくい。

ただし、公民連携コミュニケーションの形（図5）においては、民側が自社の社会的責任を自覚し、経営理念を明確にしている、社員がそれを理解して行動している場合においては、

公側の全体の奉仕者として公共の利益のために勤務するという信条と一部考えが合致するために、かろうじて相互理解が生まれる領域ができることが分かる。

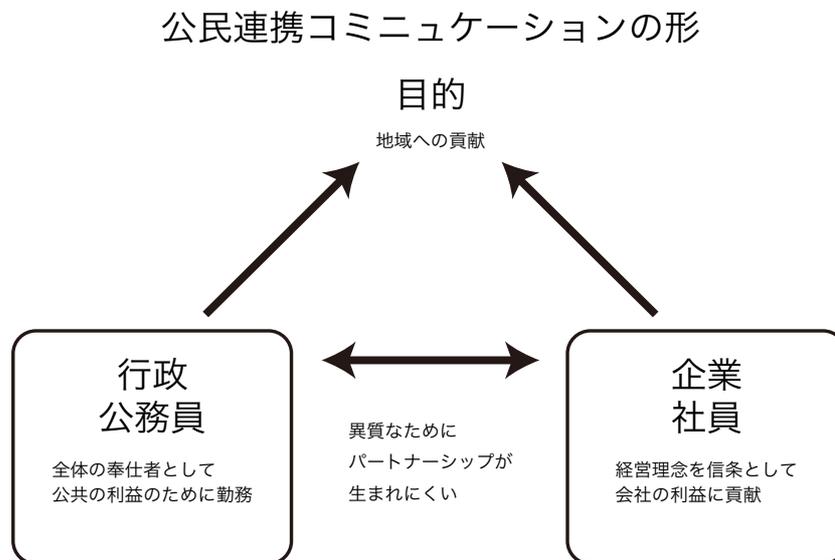


図5 公民連携コミュニケーションの形

このコミュニケーションから生まれるものは、利他の精神である。京セラの創業者である稲盛和夫は下記のように言っている。

欲、すなわち私心を抑えることは、利他の心に近づくことです。

この自分よりも他者の利を優先する心は、人間のもつすべての徳のうちで特上、最善のものであると私は思っています。 [稲盛和夫 (2004)]

地域のためにという利他の精神を公側と民側が共有した時には、関わる人に最高の満足を得ることとなり、公民連携の事業は最大の効果を与えるものとなるのである。

第3節 ニュータイプカンパニーの発想

地域創生、一億総活躍という言葉がよく聞かれる。それを実現するためには行政も民間も一緒になって課題に取り組まなければならない。これまで行政は公益性のことだけを考えていればよかった。予算は国からどんどんもらえて、1つの事業が成功しようが失敗しようがあまり関係なく、次の事業にどんどん取り組んでいった。しかし、財政がそれを許さなくなった今、各事業について大きく見直しが迫られている。それは何かと言えば従来のスクラップアンドビルド方式ではなく、既存の地域資源を活かすという発想である。簡単に言い換えれば、使えるものは知恵を絞って、再度使おうということである。地域の資源を活かした再生には、まず住民が何を望んでいるかを把握する必要がある。その望みに対して、できるだけお金をかけないで、必要なものを再生し、しかも持続可能な形にしていかなければならない。

持続可能なということは、補助金や助成金がなくても、自力で運営できる事業となることである。要するに経費を売上げで賄う、企業的発想がなければならない。今の時代、利益を上げることに集中している一般企業でさえ会社を健全に黒字運営していくのは難しい。そんな中で責任者の覚悟が不明瞭、もしくは責任者自体が不明な地域再生事業が、持続可能な力を持って、収益を上げ続けていくことが現実的に可能なのだろうか。それは甚だ難しいことであろう。

そこで求められるのが企業のスピード、社員教育、経営感覚および顧客サービスの発想である。しっかりと覚悟を持った責任者が強いリーダーシップを持って事業を進めていくことが必要である。これまでインドのグラミン銀行やイギリスのコインストリートコミュニティビルダーズ、日本のフローレンスなど社会的企業と言われる企業は、社会的課題を解決することで利益を生み出すことを考えてきた。もしくは社会的課題を解決するために新たに企業を作ってきた。そこにはリーダーが居て、その強いリーダーシップの上に事業が成り立った。これらの企業が展開する事業は極めて限定的な範囲であり、ワンポイントで行政とタッグを組んでいる。言わば行政のトップもしくは発言力のある政治家と一緒にあって、地域の政策の一つとして活動している。

しかし、今日本が抱える地方の問題は多種多様である。しかも一つ一つの問題はとて小さく、地域全体の政策として取り組むというほどのものではない。しかしそれらの小さな問題は数が多く、一塊となって、どう手を付けたらいいのか分からないというものになってしまっている。原因は行政の仕組みである。小さな問題は、その問題を解決するために行政が関わる部署が一つではなく、複数の部署に渡るということである。行政は基本的に縦割り組

織であり、横の連携がうまくなされていない。そうなると問題はたらい回しにされるか、解決まで長い道のりを必要とする。

ここで問題解決の力として期待されるのが、ニュータイプカンパニーの発想である。ニュータイプカンパニーは、まず自らの社会的責任を自覚し、経営理念を発信し、社員もそれを理解しているのが条件である。また、会社の事業の全てを公民連携事業としなくとも、一部分を地域の課題解決のために、公民連携事業に積極的に取り組もうとする会社のことである。特に期待されるのは、地方で業を営む中小企業が主役となり、地域社会への貢献を自社の理念として掲げ、行政が困っている地域の問題を解決することを収益事業の中に取り込む姿である。会社の事業の一部を行政と連携して取り組む方が、今後多種多様な連携を作っていくにはむしろよい。結果的にニュータイプカンパニーは利益の最大化を中心に取り組む一方で、地域課題解決にも取り組むために、収益性と公益性を併せ持つ存在となる。図6に示したニュータイプカンパニーの位置から、企業の新しい形を示していることが分かる。

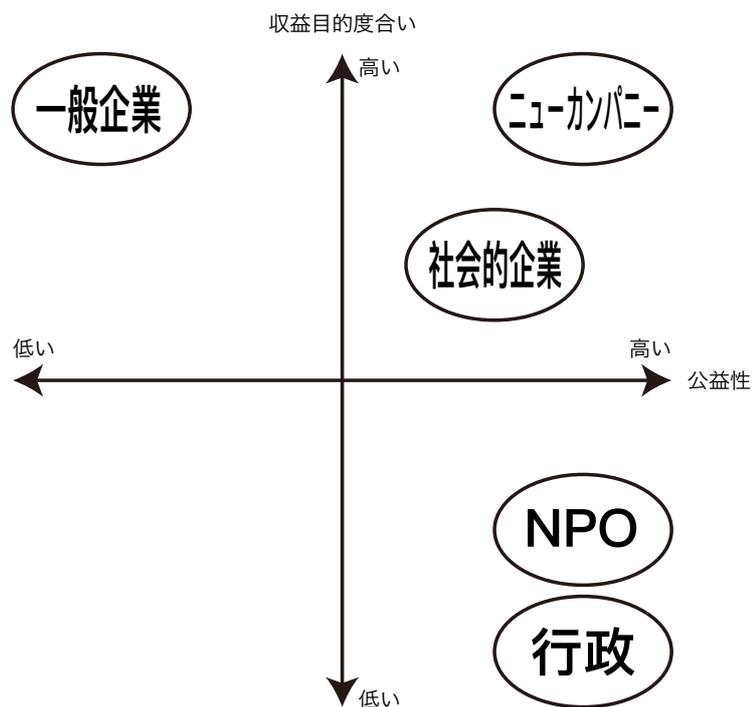


図6 ニュータイプカンパニーの位置

ニュータイプカンパニーには地方の現場にいる中小企業が最もなり得るが、それだけではない事例もある。宅配便大手のヤマト運輸の岩手支店では、宅配の運転手によるお年寄りの見守りサービスをはじめようと社内で提案し、3年かかって事業開始となった。見守りサービスとは、配達の際に運転手が一人暮らしのお年寄りの健康や暮らしぶりに異変がないかを確かめるサービスである。現在は全国の自治体と連携して行なわれている。地域住民と運転手が交流することで、取り扱う荷物の量は1.5倍に増えた。

大企業には、地方に支店や営業所がたくさんある。そこでは地場の中小企業と同じように、地域の課題を目の当たりにする。そして現場でなければ気が付かない発想が出てくる。こうした現場の発想を全社的に取り組もうという姿勢は、ヤマト運輸が企業の社会的責任(CSR)を自覚し、それを社員もよく理解しているから生まれてくるのだと言える。このような事例から、地域の問題を解決するニュータイプカンパニーは地元の中小企業だけでなく、様々な組織が考えられるということが分かる。

表6 行政と連携する企業（団体）の特徴

企業（団体）の形	主な収入源	主な事業目的	企業（団体）理念	連携の仕方
公益法人	助成金、寄付金、指定管理料、委託費	特定の施設の管理	あるが積極的に発信しているところは少ない	行政の委託を受け代行機関として機能
NPO法人	助成金、寄付金	慈善活動	あるが、積極的に発信しているところは少ない	事業として継続している例は少なく、単発的
一般企業	事業収益	利益の最大化	中小零細企業では無いところが多い	ほとんど無い
社会的企業	事業収益、助成金	利益の最大化。社会への貢献	ほとんどあり、積極的に発信している	自らの事業に関わる部分で連携
ニュータイプカンパニー	事業収益、助成金	利益の最大化。社会への貢献 地域課題の解決	ほとんどあり、積極的に発信している。社員との意識の共有のためにも利用	連携できる事業がないか模索し、行政に提案

筆者作成

表6の行政と連携する企業（団体）の特徴から示されるように、ニュータイプカンパニーの大きな特徴は、公側に積極的に連携を提案するところであることが分かる。またその結果、本業の売り上げを伸ばしていくことである。

第5章 公民連携活動の可能性と課題

第1節 日本の地域を創生する

日本の地方は少子高齢化と人口減少により現在とても疲弊している。そして同時にニートの存在や結婚しない男女、一人暮らしの老人、介護、雇用の確保、不要となった公共施設の運営管理、財政の悪化、農業・漁業の後継者不足、耕作放棄地の増加などなど、多くの問題を抱えている。言わば津波のように次々とやってくる問題に、もはや行政だけでは対応できなくなっているのが現状である。

日本の至る所でこのような問題を抱え、若者は仕事を求めて都会に加速して移住する。近い将来には、現在ある多くの地方自治体は消滅し、近隣の消滅した自治体は大きな自治体に吸収され、行政サービスの維持がなされるであろう。しかし、そうだからといって、今人が住んでいる町がゴーストタウンとなるわけではなく、恐らくどんなに人が少なくなったとしても、町に人は住み続けるのである。しかしそうなった時には、行政サービスが隅々まで行き届くということは考えにくい。日本の地方都市の多くは、少人数の職員で効率化された行政システムの中での生活を強いられることになるのだろう。そうなってしまった社会では、支え合う、協力し合うことがとても大切になってくるのである。しかし、全てがボランティアとはならない。人が無償でできることは非常に限られている。そこで重要なのが、ビジネスの手法で地域の問題を可決する考え方である。町の機能の維持のために、民間企業が行政と連携して機能する活動がどんどん増えるであろう。

そしてもう一つ大事なのが、単なる行政サービスの維持だけではなく、その町の歴史や文化の継承である。地方都市の歴史や文化、芸術の継承は非常にお金になりにくいですが、歴史や文化は、その都市の成り立ちや存在意義、住民の人間形成に深く関わっているものである。単なる効率化ということだけでなく、この分野にも民間企業は知恵を絞って参入していくべきである。

積極的な公民連携を行うためには具体的にどうすればいいのか。まず地域の中小企業は自分たちが所属する市町村でどのような事業がなされているか、またその予算はどの程度かを把握する必要がある。そして、その事業の中に、自分の企業のノウハウを用いて解決できる問題がないかを探る。あるという場合は、担当課に自社と連携することによりその事業がどのようによくなるのかを、分かりやすくプレゼンをする。ない場合は、該当する

担当課に連携プランを提案し、次年度に新しい事業として組み込んでもらうように交渉する。このような民間側からのアプローチが日本の各地で起こってくれば、地域の問題は一つずつ解決されていくに違いない。

そして、さらに理想的な形が、第3章で述べた多面的機能支払のように、住民主体の活動に直接交付する直接支払型の助成金が今後多くの分野で増えていくことである。問題を抱える一つの小エリア、例えば学区および町内会などにまとめて交付金を出すのである。自ら問題を解決しようと手を挙げ、主体的に活動する団体に積極的に補助をする。そうすることにより、行政の負担は減り、より細かな部分まで解決の手がまわることになるだろう。主体的に活動する団体は自らが行えない部分を、地元の企業と連携して事業を行う。そうすると、公民連携の主役は図7に示した公民連携の主役のように、行政、住民、企業の三角関係となり、相互に連携しあうことになる。

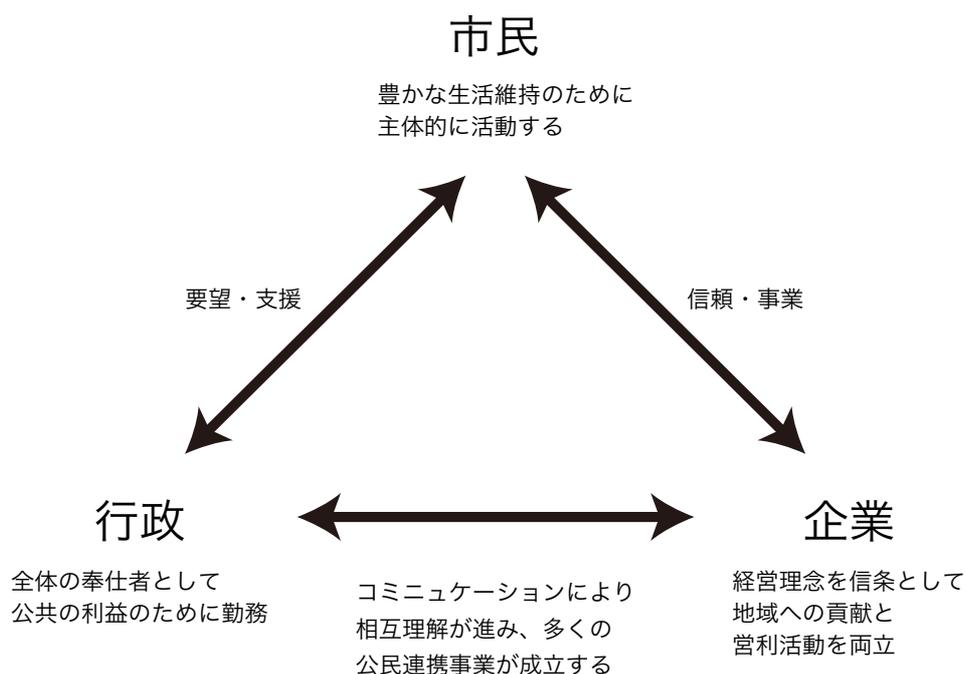


図7 公民連携の主役

この連携の形が最も理想的だと言える。ただし、この形ができるためには三つの成熟が

なければならない。

1. 行政側が民間企業と住民をパートナーとして受け入れる事
2. 企業側は社会にどのように貢献していくのかを経営理念で示し、発信して信頼される事
3. 住民側は自らの手で豊かに暮らす環境を作るという意識を持つ事

日本の地方が再生していくためには、これまでのやり方では無理である。個人の価値観は多様化し、行政の一元的判断に基づく上からの公益の実施では社会のニーズが満たされない。現在、官民の役割分担の見直しが行われ、NPO と並んで民間企業や個人などの民間セクターが重要な役割を担いつつある。これまで行政により独占的に担われてきた公共を、これからは市民・企業・行政の協働によって実現することが、新しい公共の考え方である。

第2節 統計調査充実の必要性

本研究を行う上で苦勞したのが、統計資料の不足である。行政の息がかかった団体ではなく、一般民間企業との連携の事例は現在少ないために今のところは仕方がない。しかし今後こうしたケースが増える事により、その効果を分析し検証する必要がある。しかるべき機関が、公民連携の一貫した統計調査を行い、成功の姿を国民が共有して、一つずつ成功例を積み重ねていく必要がある。その繰り返しが、お役所主導の身のない連携ではなく、本当の意味での公民連携を育てていくことになるであろう。

謝辞

山王町の屋台で知り合い、「君、大学院に入ってみないか」と誘っていただいた渋川智明先生に感謝します。そして「入る」とその気になってしまった44歳のおじさん学生の研究を、こちらの仕事の事情まで考慮いただいた上で、丁寧にご指導いただいた高谷時彦先生に心から感謝します。地域デザイン論の授業はもちろん、富山市・高岡市の視察や、内川学のコーディネーター、エビスプロジェクトへの参加など、貴重な経験をさせていただき、社会人の自分に、仕事以外の視点で自分の暮らすまちを見る機会を与えてくれました。

また、月山の事業に関心を持っていただき、地（知）の拠点整備事業において、プロジェクトに参加させていただいた平松緑先生に感謝します。地元農家さんと耕作放棄地での紅花とゴマの栽培を通して、見えなかった地域の問題を知る機会となりました。

そして、同じ高谷研究室で学んだ矢部司さんに感謝します。働きながら学ぶという同じ環境にいて、その向学心と熱心さに大きな刺激を受けました。

その他、高岡まちっこプロジェクトの皆さん、有限会社アトリエイマジンの渡部芳幸さん、エビスプロジェクトの皆さん、山王商店街振興組合の皆さん、鶴岡市羽黒庁舎産業課の皆さん、不勉強な自分に色々教えていただきありがとうございました。

そして自分に大学院で勉強する機会を与えてくれた（株）アイディアの社員の皆、ありがとう。これから理想の会社になるために、たくさんのヒントをもらったよ。これを活かしていくので、これからも頑張ろう。

平成26年1月

北風秀明

注釈

注1)

日経BP社が2015年2月に公民連携を紹介するサイト新・公民連携最前線をスタートした。サイトでは、まちづくりから公共施設の運営など新しい公民連携の事例をいくつも解説されている。

PPP（公民連携）事業にとどまらず、「地方創生」関連政策の動向、民間主導の公共的な事業（エリアマネジメント）、観光振興、再開発事業など）、行政への住民参加の取り組みや専門性の高い民間の知恵を取り入れた行政サービスの業務委託事例なども取り上げ、課題解決に向けた新しい「公」と「民」の連携についての情報を提供する。[新・公民連携最前線PPPまちづくり-BPネット(2015.11アクセス)]

新・公民連携最前線の趣旨にあるように、公民連携は地域の課題を解決し地方創生の一つのキーワードとなってマスコミにも注目され、世の中に期待されている。また、2013年5月に設立した一般社団法人公民連携事業機構は、公と民の連携による新しいまちづくりの手法を用いて地域を再生させる取り組みを行っている。

注2)

2013年度版中小企業白書（中小企業庁編 [2013]）によると、全国で非一次産業の事業所数は585万4千あり、そのうちの99%が中小企業が占めている。会社標本調査（国税庁 [2012]）によると、全法人数2,525,984社のうち資本金1,000万円以下の法人は2,164,540社で85.6%、そのうちの1,572,218社が赤字を計上している。実に72.6%の割合である。資本金1,000万円を超える法人数は361,444社で、赤字計上は203,418社で56.2%となり、資本金が少ない法人の方が赤字計上率が高い（連結会社1,243社除く）。

表1 中小企業の定義 [中小企業庁 (2015.12アクセス)]

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

さらには、日本の企業の99%を占める中小企業のほぼ3/4が単年度赤字で、1/3が2年以上の連続赤字である。中小企業の経営は非常に厳しいのが実態である。

注3)

全国の43,000社の会員から成る中小企業家同友会では、四半期ごとに景況調査を行っている。2012年6月5日～15日に行った調査では会員2,364社より941の回答があった。小椋俊秀は商学研究2014の日本の中小企業における経営理念と経営計画の実態と業績に関する実証分析^[8]の中で、このデータを元に経営理念が企業の業績に関係があるか統計分析を行った。

社員数の多少に関わらず全ての規模で、経営理念公開の会社の採算平均が未公開の会社を上回っていることが確認された。このことは赤字に苦しむ我が国の多くの中小企業に対して、経営理念を確立し、これを実現するために経営計画のPDCAを回していくマネジメント・コントロールが、企業業績向上のために有効であることを示すものである。 [小椋俊秀 (2014)]

注4)

コミュニティ新聞は、山形県酒田市に本社を置く株式会社コミュニティ新聞社が発行する週刊フリーペーパーである。1981年創刊で発行部数は83,000部で、無料配達の状態である。酒田市、鶴岡市を中心にした独自の行政情報および政治記事が特徴である。

参考文献

- 出井信夫（2002）『都市・地域政策と公民連携・協働—PPP・PFI・NPO・基金・公益信託・第3セクターの研究』地域計画研究所出版部
- 出井信夫（2008）『基礎から分かる自治体の財政分析』学陽書房
- 一般財団法人地域総合整備財団<ふるさと財団>（2013）「施設整備を伴う公民連携事業と指定管理者制度」『平成25年度指定管理者実務研究会報告書』
- 一般財団法人地域総合整備財団<ふるさと財団>（2014）「指定管理者制度による新たな事業価値の創造」『平成26年度指定管理者実務研究会報告書』
- 一般財団法人地域総合整備財団<ふるさと財団>（2014）「平成26年度指定管理者実務研究会報告書」
- 稲盛和夫（2004）『生き方』サンマーク出版
- 江川良裕（2011）「社会的企業におけるビジネス・モデルとイノベーション」『文学部論叢102』
- 小椋俊秀（2014）「日本の中小企業における経営理念と経営計画の実態と業績に関する実証分析」『商学討究65(1)』
- 加賀田和弘（2012）「社会志向型企業の経営理念と その起業・事業化に関する事例研究 —— 有限会社 MOKU の事例から ——」『経営学論集第83集』
- 柏雅之（2013）「社会的企業の役割-農業・農村領域におけるイギリスと日本との比較研究-」『フードシステム研究第20巻2号』
- 近畿農政局（2015.12.29アクセス）
<http://www.maff.go.jp/kinki/seisaku/nosonsinko/sigenhozan/index.html>
- 公民連携事業機構（2015.11 アクセス）<http://ppp-p.jp>
- 国土交通省総合政策局「公的不動産の有効活用等による官民連携事業」（2015）
- コミュニティ新聞（2015.10.9）
- 桜井克彦（1984）「現代の経営理念とその動向」『東南アジア研究年報（26）』
- 渋川智明 高谷時彦 中谷常二 編著（2010）『社会を変える公益ビジネス 地方都市の再生をめざして』ぎょうせい
- 新・公民連携最前線 PPP まちづくり - 日経 BP ネット（2015.11 アクセス）
<http://www.nikkeibp.co.jp/ppp/>
- スミス・バックリン・アンド・アソシエイツ（1999）『みんなのNPO』海象社

- 総務省自治行政局行政経営支援室（2012.11）「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」
- 高見沢実 藤本雅之（2010）「まちづくりにおける社会起業家の評価と今後の可能性に関する研究」
- 谷本寛治（2001）「企業と NPO のコラボレーション ― わが国における新しい展開―」『社会・経済システム（20）』
- 谷本寛治（2006）『ソーシャル・エンタープライズ-社会的企業の台頭-』中央経済社
- 中小企業庁（2015.12.29アクセス）
<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>
- 千代田区（2016.2アクセス）
<http://www.city.chiyoda.lg.jp/koho/bunka/bunka/bunkashisetsu/art-square/index.html>
- 飛田努（2010）「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析― 2000年代における日本的経営を考察する手掛かりとして―」『立命館経営学第 48 巻第 5 号』
- 増田寛也（2014）『地方消滅 - 東京一極集中が招く人口急減』中公新書
- 松葉博雄（2008）「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果 ―事例企業調査研究から―」『経営行動科学第 21 巻第 2 号』
- モハマド・ユヌス（2010）『ソーシャルビジネス革命』早川書房