スモールコンセッションプラットフォーム
普及啓発＋人材育成・組織検討
第１回合同ワーキンググループ

議事概要

１．日時：令和 8 年 10 月 6 日（火）10：00～12：00

２．場所：オンライン

３．議事概要：

事務局から全 2 回となる合同 WG の進め方を説明し、普及啓発 WG においては、スモールコンセッションプラットフォームのイベントの内容・工夫について検討した。また人材育成・組織検討 WG においては、スキル項目の整理を行った。主な議論内容は以下の通り。

※合同 WG の概要や目的及び議論の進め方については以下 URL より説明動画をご確認ください。
https://youtu.be/3MYqophjQzg?si=OGFuzhdDwg_SAPTt（説明動画）

【普及啓発 WG】

スモールコンセッションプラットフォームで実施するイベントについて、具体的な問を元に、イベントの改善点や具体的な実施方法について意見交換を行った。

○　問１:「地方公共団体が「参加したい」と思えるイベントにするためには」

- どの企業と話すかということ以上に、その企業の誰と話しているかという点が重要であり、それが事業の進展につながっていると実感している。そのため、さまざまな企業の方をご存じの有識者から、「この企業のこの方であれば相談に応じてもらえる」「その先の関係者につないでもらえる」といった具体的な助言をいただけると有意義なイベントになると考えている。（一般会員）
- 意思決定者やトップに関心を持ってもらうためには、イベントの内容だけではなく、イベント開催に当たっての広報において、より訴求力のある言葉を用いる必要があるのではないかと考えている。人口減少が進む中で、自分たちのまちにある負債に対して無策のままでよいのか、という問いを投げかけ、その現状を数字で明確に示して広報することが必要だと考える。不動産の普及方法として、地方公共団体の首長や幹部に、地域における不動産を活用するうえでの問題点などをプレゼンテーションしてもらい、有識者の知見を享受することができる会を開催することも考えられる。（コアメンバー）
- 「このようなイベントを開催するのであれば会員になろう」と考える地方公共団体を増やすことも目指しているのであれば、事前広報における訴求を強

め、現状を示すデータを用いるほか、新聞やニュースで取り上げられるような形で明確に発信し、イベントへの参加につなげることが有効だと考える。（コアメンバー）

○ 問 2：「グループでの意見交換を「アイデア出し」で終わらせないためには」

- 意見交換がアイデア出しだけで終わってしまう原因として、出された意見が十分に共有されず、話をして終わってしまうことがある。各グループでのブレインストーミングでは、率直に話すことも重要だが、出された意見の要点を整理し、各立場が抱える課題などをキーワードとして残すことが必要である。（一般会員）
- 今回のイベントをどのように差別化するかがポイントである。この WG には多くのコアメンバーが参加しているため、コアメンバーと直接対話し、次の行動につながるヒントを得られる場にするとよいと考える。さらに、持ち帰った内容を、実際に事業を進める際の方向性の決定につなげられるとよい。（コアメンバー）
- 各テーブルのメンバー構成が非常に重要だと考える。ファシリテーターには、スモールコンセッション事業や官民事業を実際に経験した方が入ることが望ましい。経験に基づく助言が不可欠だと考える。（コアメンバー）
- 行政側の参加者については、議論を曖昧にしないために「この施設を何とかしたい」という具体的な案件を持っている方が望ましい。具体的な案件を持つ行政職員が 2、3 名、民間事業者が 1、2 名参加し、案件の説明を踏まえて、民間事業者の立場から意見を述べられる構成が考えられる。さらに、コンサルティング会社や設計事務所等の方が 1 名加わる形もよい。経験者であるファシリテーター、行政職員、民間事業者、そして全体を調整する方という、バランスの取れたメンバーで小規模なテーブルを構成することが重要である。（コアメンバー）

○ 問 3：

「地方公共団体、民間事業者、金融機関等が、それぞれの立場で「次の一歩」を持ち帰るための工夫」

- さまざまなステークホルダーが気づきを得るために、あえてポジショントークを行うことが必要と考えている。良いアイデアが出た後に、地方公共団体、民間事業者、金融機関のそれぞれが、「自分たちであれば、このようなことができる」と、自らの立場から具体的に話すことが重要である。そうすることで、「この部分を支援してほしい」といった話に発展し、次の行動や協業につながることもあると考えられる。（一般会員）
- どのような情報を持ち帰るべきかについては、参加する地方公共団体の検討段階によって大きく異なる。まだ何も決まっておらず、進め方も分からない地方公共団体の中でも、状況はさまざまである。活用方針が具体的に決まっていない施設でも、施設の一部が市民団体等に活用され、それ以外の部分が

遊休状態となっている公共施設もある。一方、既に施設が完全に遊休化しており、完全に廃止して解体するのか、長寿命化して再活用するのかを検討している地方公共団体もある。両者の検討段階には、大きな隔たりが存在している。（コアメンバー）

- まず、各地方公共団体がどの段階にいるのかを明確に見極めた上で、その段階特有の悩みを理解している方々が同じテーブルを囲むことが、次に進むことを第一に考える場合には必要だと考える。例えば、市民団体が一部を利用している廃校となった小学校の活用に悩んでいる場合には、民間企業と会話するよりも、地方公共団体同士で議論する方が有効な場合もある。（コアメンバー）
- 事前準備に加えて、事後の設計も重要である。会議だけで終わらせるのではなく、そこで議論した内容を、その後もSlackやLINE等の何らかの媒体で共有することが考えられる。一度限りのグループであっても人間関係は形成されるため、公開できない具体的な内容には配慮しつつ、得られた知見を全体で共有できる仕組みがイベントとして必要と考える。（コアメンバー）

【人材育成・組織検討WG】

スキル項目リストを用いて、スモールコンセッションを推進する人材・スキルやスキルマトリクスのまとめ方について意見交換を行った。

○ 問1：

「スモールコンセッションの推進に必要だと思う役割は。その役割を担うための必要なスキル・経験は」

- スキルマトリクスを作成することで、各地方公共団体で必要な人材をこの業務に配置してほしいと人事部門へ説明しやすくなり、また、必要な人材の採用、予算を確保した上での外部委託、庁内での人材育成も検討しやすくなるため、プロジェクトの推進に必要なスキルを一定程度見える化することは重要である。（コアメンバー）
- 会員のご意見として興味深いのは、AIの急速な進化を踏まえると、このスキルマトリクスに含まれる項目の一部は、将来的にAIで対応できる可能性があるというものである。最終的には、関係者間の調整が人に求められる重要な役割として残る可能性が高いと思料する。そのため、デジタル活用もスキル項目に含むと考えることもできる。（コアメンバー）
- プロジェクトマネジメントスキルは、あらかじめ備えていることが望ましいものの、実務を進める中でスキルが大きく向上することもある。したがって、すべてのスキルを最初から備えていなければならないわけではない。特に、事業について熱意を持って語る姿勢、すなわちパッションや熱量が重要な要素であると考えている。この点を定量的に捉えることは難しいものの、まずは「取り組みたい」「楽しい」「何とか実現したい」という想いを持つ職員が

一人でも二人でも増えることで、プロジェクトが動き始めるのではないかと考えている。今回のスキルマトリクスとは対極にある定性的な要素ではあるが、そういった姿勢も必要だと考える。（コアメンバー）

○ 問 2：「事業を進めるチームに、特に欠かせない役割・スキルは」
- 施設が空いているから何にでも活用してよいということではなく、何のために施設を活用するのかという理念を設定する必要がある。現在は、先導的官民連携支援事業の活用、導入可能性調査、ゼロサウンディングなど、様々な手法がある。これらを活用しながら、建物の状況、利用権、運営権、公共性という四つの視点で事業を構築する必要がある。（コアメンバー）
- マネジメント、法務、ガバナンス、公共調達については、従来の公共事業とは進め方が異なるため、地方公共団体職員が迷う部分である。民間では通常通りに行われている不動産事業であっても、地方公共団体には専門部門や実績がない。そのため、コンサルティング会社や不動産会社等と連携して進めるためのスキルが重要であり、外部調達も必要になると考える。（コアメンバー）

○ 問 3：「地方公共団体、民間事業者、金融機関等がそれぞれどのような役割を担い、どの部分を外部人材等で補完できるか」
- 過去の経験として、金融機関に対しては、事業化における比較的早い段階から、パートナーとなる民間事業者や行政の部長職とともに相談に行き、作成中の事業計画が一般的に見て不自然なものではないかの確認・連携を行っていた。最終的に融資を担当するかどうかが決まっていない段階であっても、さまざまな助言をもらえる可能性はある。役割を先に分担するというよりも、必要に応じて役割が定まっていくものだと考える。何よりも、運営者を先に定めることから、役割が自然に決まっていくのではないかと考える。（コアメンバー）
- 事業化初期の構想段階では、先ほどの熱意やパッションでチームをまとめる姿勢に加え、庁内を横断することや、複数のスキルを横断してプロジェクトを組成することが特に重要である。これを最も重要な要素として明確に示し、事業開始時に必要な体制が整っているかを確認するチェックリストとして活用することも有効だと考えている。（コアメンバー）

【スモールコンセッションプラットフォーム運営委員長の総括】
- 次回実施予定のイベントについて、遊休公的施設という対象案件は決まっているものの、活用方針が決まっていない段階で実施する趣旨である。そのため、民間事業者が基本構想の問題等を指摘しても、「既に議会へ説明しているため変更できない」などと指摘される問題が生じず、民間事業者にとっては議論に参加する意義があるものとなる。一方で、地方公共団体の上層部には、

方針が決まっていない段階で案件を提示することはできないといった考え方や、民間事業者も、ある程度方針が示されなければ意見を出しにくいと感じる可能性がある。そのため、地方公共団体と民間事業者の双方が、組織の立場に過度に縛られず、個人として自由に意見を出せる場とすることが望ましいと考える。

- 複数の分野に一定の知見を持つ人材も多く、この横断性は非常に重要である。例えば、金融機関の担当者と建築デザイナーでは、使用する専門用語が大きく異なるため、そのままでは十分な意思疎通が難しい場合がある。しかし、事業を進めるためには、両者をつなぐ役割が必要であり、その役割を担う方は、建築の専門家や金融機関の専任担当者である必要はないが、双方の内容を一定程度理解している必要がある。このような横断的なネットワーキングの力は、PPP 全般で求められると考える。

以上