

PPPに望まれる人材の素養と 人材を生かす組織の在り方

2025年7月29日
東洋大学 根本祐二

略歴

鹿児島市生まれ
東京大学経済学部卒業後、日本開発銀行（現日本政策投資銀行）入行
2006年、同行地域企画部長を経て、東洋大学経済学部教授に就任
2025年、同大学大学院公民連携専攻長兼PPP研究センター長を退官
現在、同大学名誉教授兼国際PPP研究所シニア・リサーチパートナー

pppschool.jp

専門 公民連携、地方創生、インフラ

公職 国土交通省社会資本整備審議会社会資本メンテナンス戦略小委員会委員、内閣府民間資金等活用促進委員会委員長代理などを歴任、自治体の公共施設マネジメント委員会委員多数

主要著書 「朽ちるインフラ」日本経済新聞社ほか

PPPの特徴 1 官と民

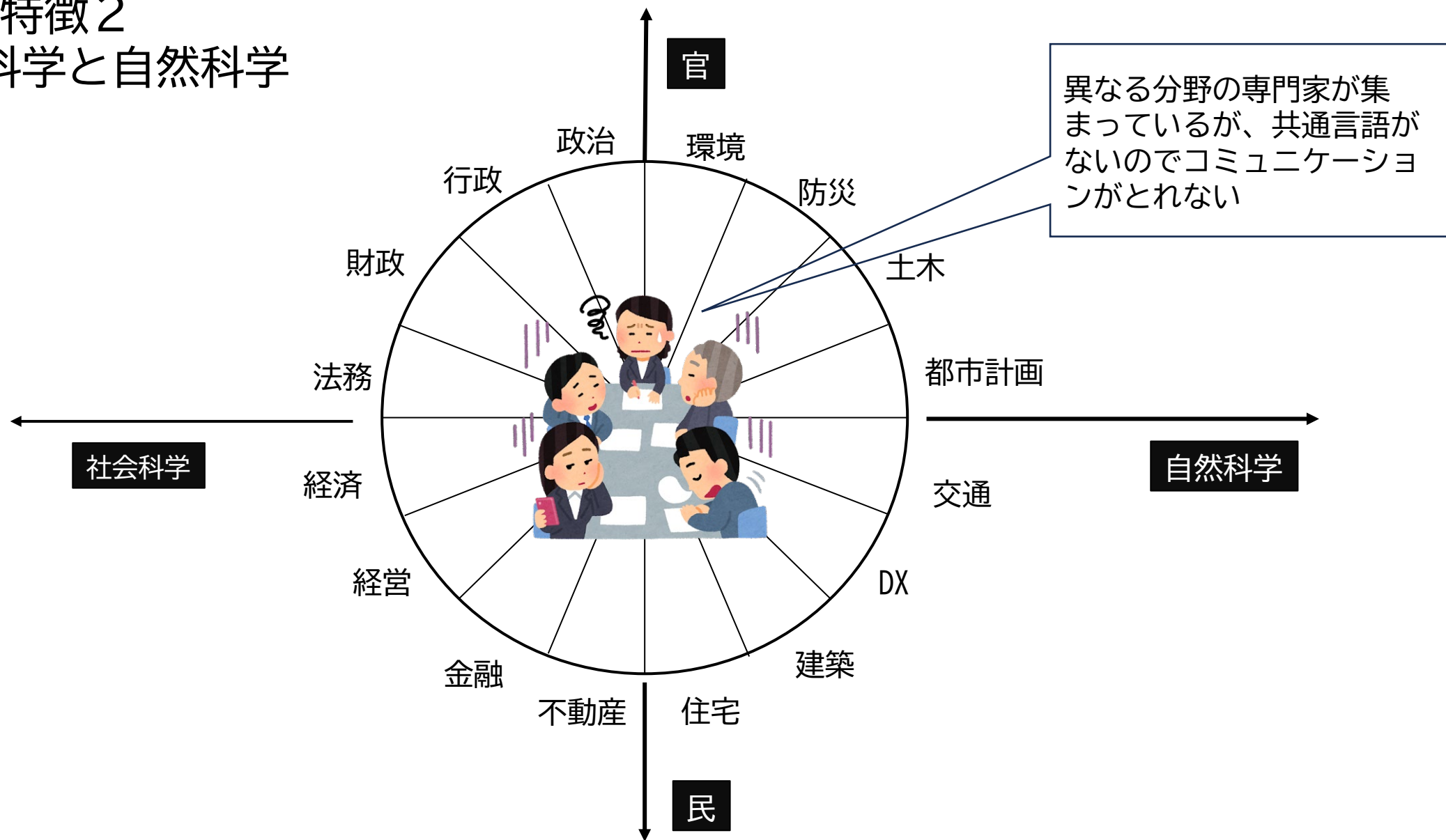
官民	行動原理	キーワード
民	●市場において必要とされるサービスを提供することが役割 ●品質・価格の面で競争力を高くすることを目指す	競争 ・市場競争（費用対効果） ・完全競争（勝者は一人ではない）
官	●必要であるが、市場においては自動的に供給されないサービス（公共サービス）を提供する、外部性、自然独占などを含めた市場の失敗を是正することが役割 ●市場の失敗を是正するために必要なルールを法令として制定し、違反する者を処罰できる権限を持つ。 ●法令の執行に必要な財源を確保するための徴税権、および、最終的に徴税によって裏付けられる公債発行権を持つ。これが公権力。 ●政府は倒産しないので効率化しようとするインセンティブが働かない。経済は不活性となり、財政が肥大化して持続性がなくなる。	公権力 ・非市場競争（選挙、住民投票） ・不完全競争（原則勝者は一人で任期中は独占）
PPP	●公権力を有する官自ら供給するか、民が生産する公共サービスを購入する、あるいは、民に公共サービスを供給してもらうかの選択を行う ●選択の過程に自由競争を導入する	公権力に競争を導入する

正反対の
概念

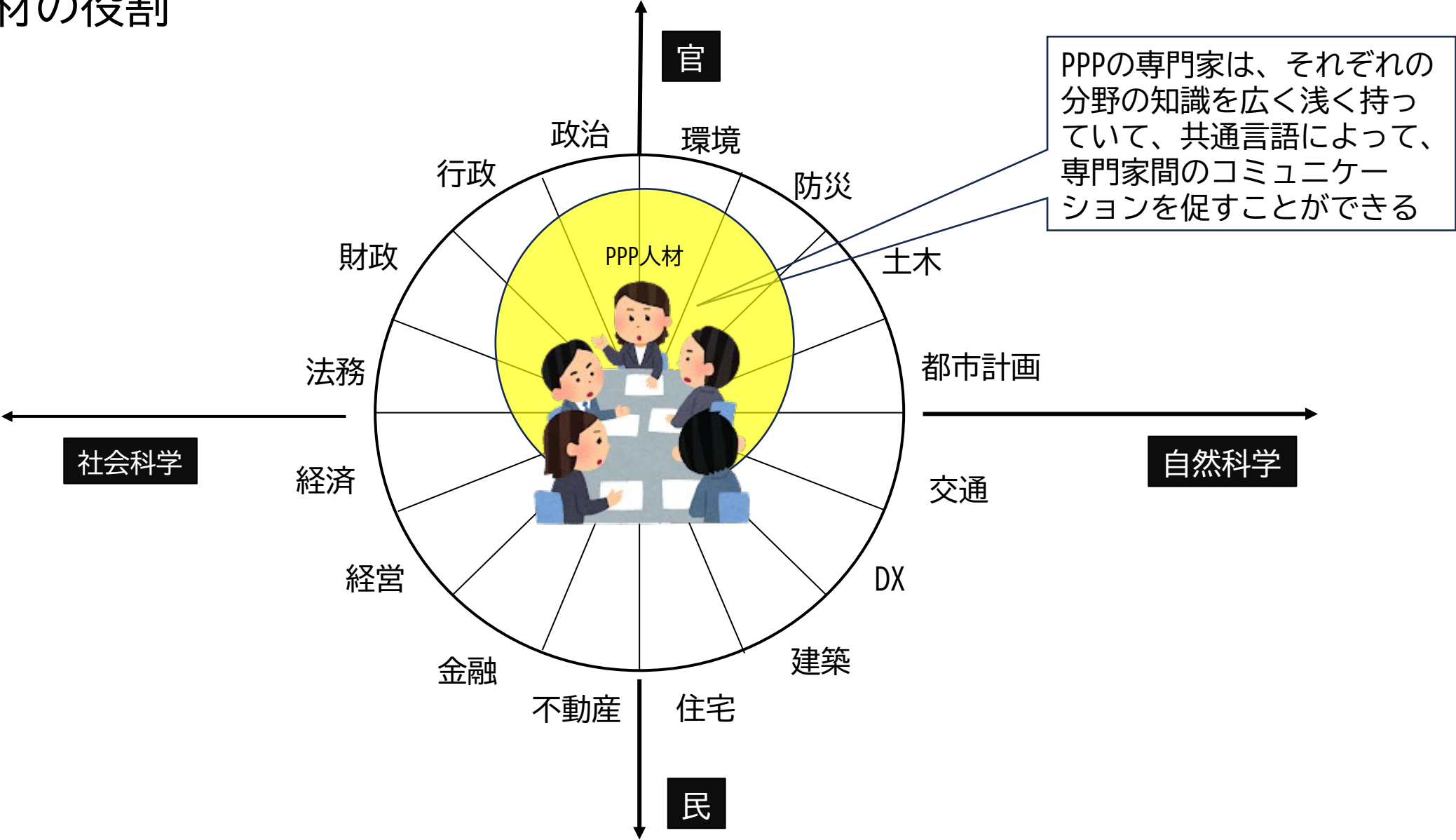


今までに
ない概念

PPPの特徴2 社会科学と自然科学

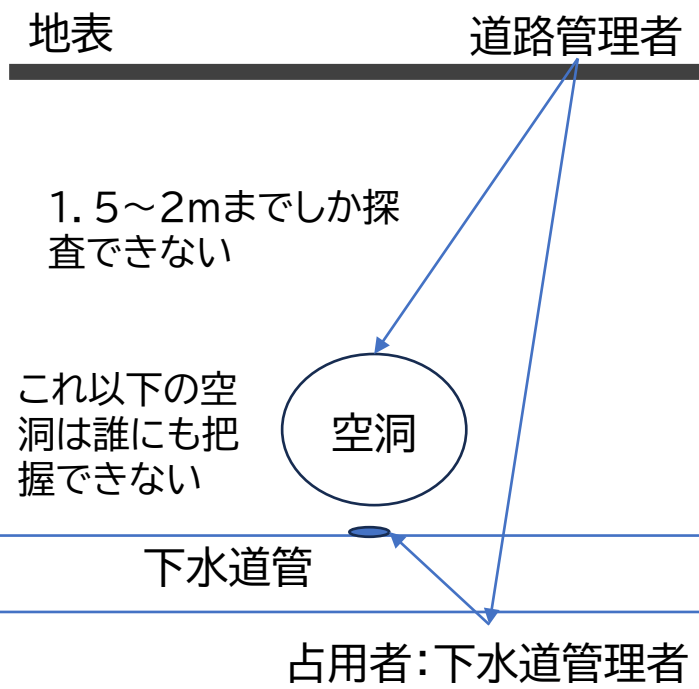


PPP人材の役割



例：下水道PPP

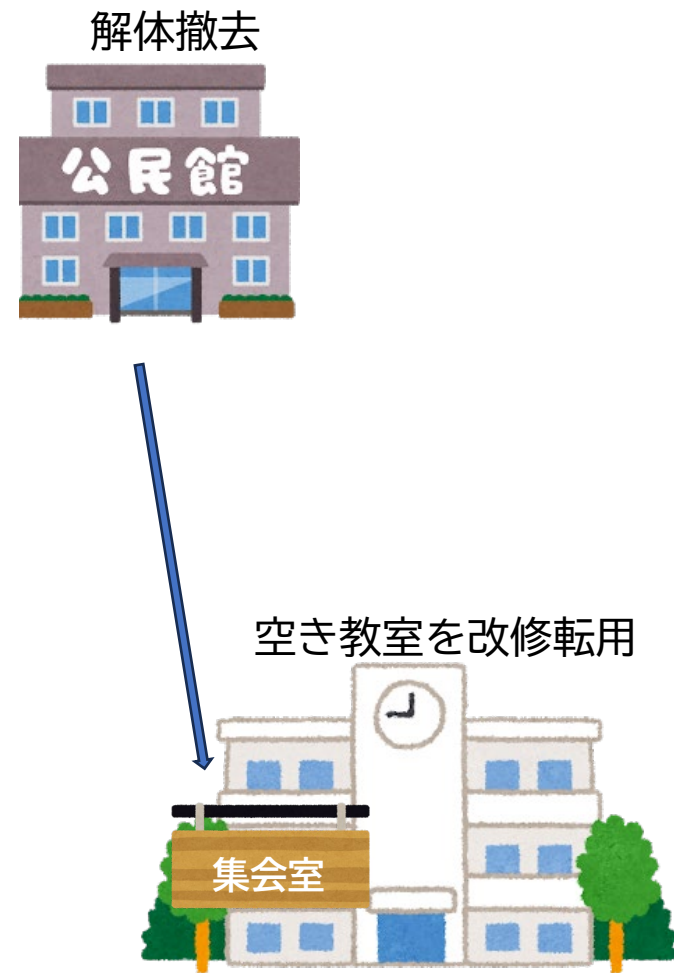
道路陥没事故



必要な専門家

専門分野	必要な観点
下水道	下水道管理者としての責任 予防保全
道路	道路管理者としての責任 占有者のマネジメント
都市計画	立地適正化計画 広域下水処理計画（合併処理浄化槽、集落排水等との分担）
電子・機械	下水道管リモートセンシング、ロボット探査 地中空洞探査技術（マイクロ波照射）解析
法務	行政財産の占用許可、占有者の安全使用状態管理 責任分担
経営・会計	公営企業会計 使用料適正化
財政・金融	長期債務負担 プロジェクトファイナンス

例：公民館の機能移転



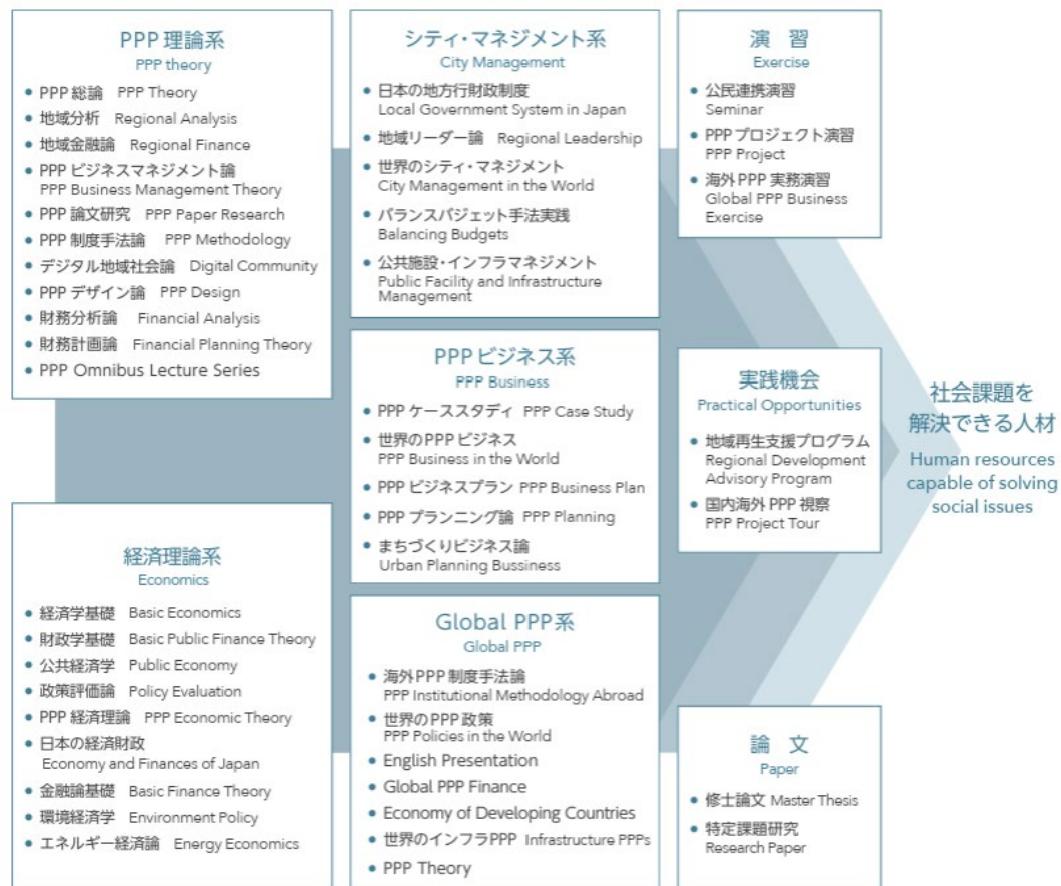
必要な専門家

専門分野	必要な観点
社会教育	公民館の理念の実現方法 リモート社会教育の可能性
建築	現施設の継続使用の可能性検討 既存施設改修による機能の維持
都市計画	複数施設間の役割分担 市街化調整区域内での建築
DX	公民館内のDX化 DXによる公民館機能の代替
法務	複合化による条例上の変更 R0施設の不適合の責任分担
財政・金融	公共施設等総合管理計画 プロジェクトファイナンス
不動産	余剰不動産の有効活用・リーシング 駐車場確保

人材育成事例：東洋大学PPPスクール (大学院経済学研究科公民連携専攻)

科目 Subjects Seminars

複数の科目群から構成されており、履修の目安となります。どのコース・領域を選択してもすべての科目を履修することができます。
The curriculum consists of several subject groups covering a variety of fields, which serve as a guide for completing the program.
Students may take all subjects and seminars regardless of which program/domain they choose.



注意した点

●官民融合と文理融合

院生構成は、官1対民3~4 (人口比では1対17)
院生構成は、理系1対文系1

●理論重視と実践重視

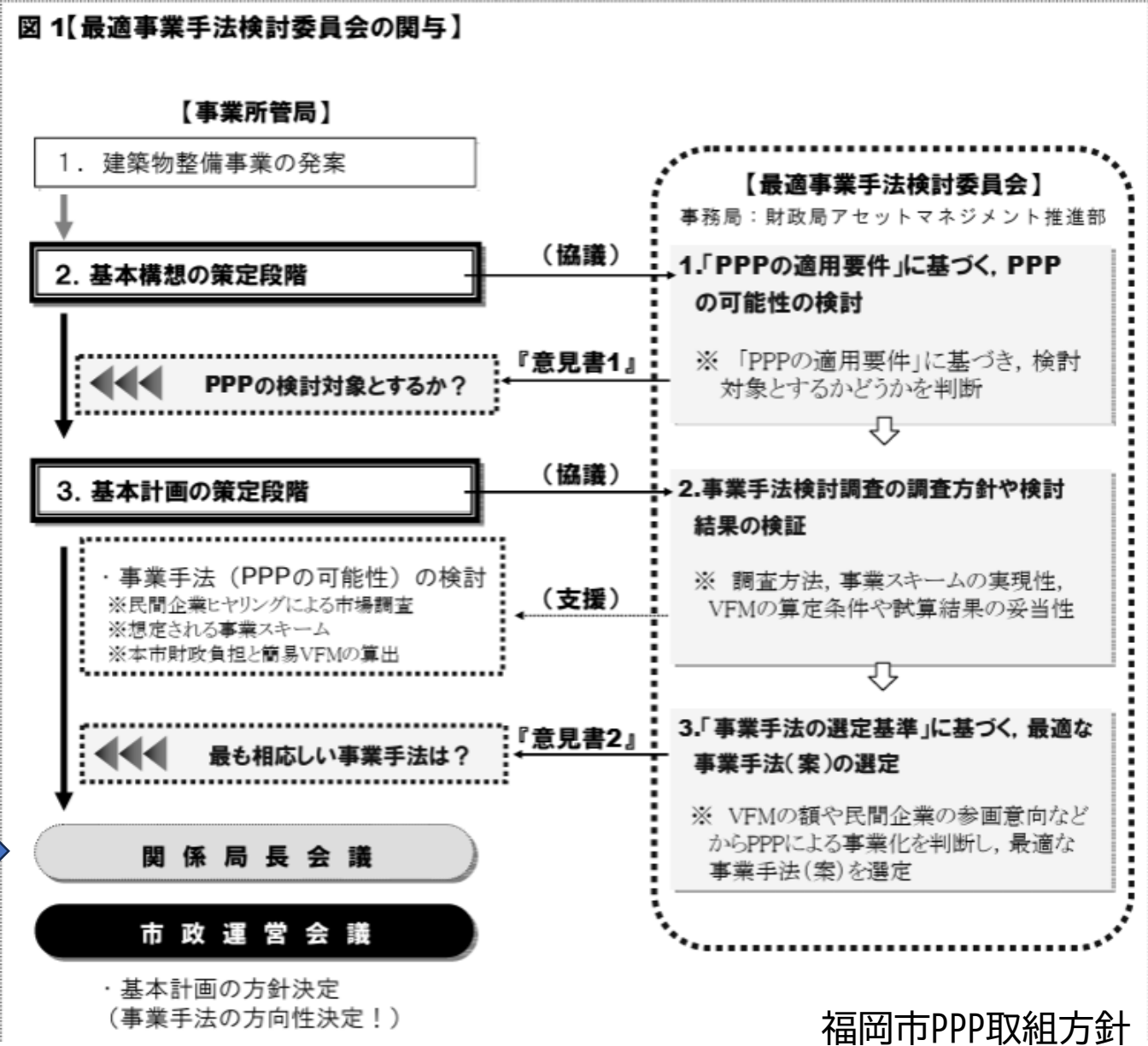
他分野の理論を自分の専門分野に応用
実践機会で検証

●業務と学修の同時実現

平日オンライン (一部オンデマンド)
昼間働き夜間・土曜日に学べる、地方圏でも可

共通言語によって、専門家間のコミュニケーションを促すことができる人材

組織例：福岡市最適事業手法検討委員会



③政策調整、財政、まちづくり部署が参加

- ①PPP/PFIの外部専門家が参加（現在3名）
- ②PPP/PFI事業担当経験のある職員が参加

組織例：条例、行政計画による位置づけの明確化

首長が変わっても揺るがないようにする

紫波町公民連携基本計画（2009）⇒オガール

習志野市公共施設再生基本条例(2014)⇒大久保地区再生

大東市公民連携に関する条例(2019)⇒morinekiプロジェクト

PPPに望まれる人材の素養と人材を生かす組織の在り方

1 人材：横断的に理解し、他者のために共通言語化できる能力

- ・何かのプロであることは望ましいが、多くの分野のプロである必要はない（それぞれのプロになるエネルギーを横断的な方向に向ける）。
- ・関連する多くの分野のことを横断的に知った上で、他分野の人が理解できるように共通言語化する。
- ・横断的人材の素養のある人は役所内には多いのではないか。

2 組織：横断的人材が一定の権限を持つシステム

- ・縦割部署で決定するのではなく、横断的人材を配置した組織（たとえば、財政課、経験者、第三者を入れた調整委員会）が一定の権限（拒否権、優先順位決定権）を持つ。
- ・PPP優先的検討規程にシステムとして組み入れるのが良い。
- ・行政計画、条例によるリスク回避は民から見ると非常に重要。