

平成25年度先導的官民連携支援事業報告書

鎌倉市 ‘地域経営型PPP’ 検討調査

平成26年2月

鎌倉市

目 次

はじめに.....	1
第1章 本調査の背景と目的.....	3
1節 背景、経緯.....	3
2節 目的.....	6
3節 検討の進め方.....	6
4節 検討の経緯（連絡調整会議の開催）.....	8
第2章 調査の内容と結果.....	10
1節 課題解決フローの検討.....	11
(1) 課題解決フロー.....	11
(2) 運営主体について.....	11
2節 整備を必要とするインフラ等の課題抽出手法の検討.....	13
(1) 問題化チャンネルの多様化.....	14
(2) 提起される「問題」の精度向上のために.....	15
3節 官民連携によるプロジェクト候補化対象課題の認定手法の検討.....	19
(1) プロジェクト候補化対象課題の認定の考え方.....	19
(2) プロジェクト候補化対象課題の認定の手法（組織及び審査の基準）.....	19
4節 寄付等への共感・行動を喚起できる「課題・プロジェクト案」の提示手法の検討.....	25
5節 寄付金等の収納・管理・活用の仕組みの検討.....	29
6節 寄付者等への効果的なコミュニケーション手法の検討.....	38
(1) 「かまくらタッチ」の概要.....	38
(2) 実験協力者のプロフィール及びアンケート調査結果.....	41
(3) 結果 - サイネージの考察.....	45
7節 モニタリング手法と寄付者への伝達方法.....	51
8節 VFM の検証・アンケート調査等による効果測定と可視化の方法の検討.....	54
(1) VFM の一般的考え方.....	54
(2) 地域経営型 PPP と受益者負担の考え方.....	54
(3) 鎌倉市‘地域経営型 PPP’における VFM の算定及び試算例.....	55
(4) 地域経営型 PPP の波及効果.....	59
9節 運営主体の検討.....	60
(1) （仮称）推進協議会に求められる基本的性質.....	60
10節 行政の既存事業との関係の明確化.....	62
(1) 市民協働事業への取組経緯.....	62
(2) 市民活動団体との協働事業の課題.....	63
(4) 地域経営型 PPP が行政に与えるインパクト.....	65

(5)	行政の既存事業との役割分担.....	66
11 節	新たな寄付手法の開発.....	68
(1)	鎌倉市におけるこれまでの取組.....	68
(2)	参考となる取組.....	69
(3)	Suica での寄付.....	72
(4)	その他の IC カードによる寄付.....	74
(5)	その他の寄付について.....	76
第 3 章	アンケート調査の実施概要.....	77
1 節	調査概要.....	77
(1)	目的.....	77
(2)	対象者.....	77
(3)	実施時期.....	77
(4)	実施方法.....	77
2 節	調査結果.....	78
(1)	総括.....	78
(2)	個別.....	80
第 4 章	シンポジウムの開催～市民等との議論.....	93
1 節	企画概要.....	93
(1)	開催目的.....	93
(2)	テーマ.....	93
(3)	内容.....	93
2 節	当日の講演等の概要.....	96
(1)	基調講演 1：福島大学行政政策学類 今井照教授.....	96
(2)	基調講演 2：東洋大学国際地域学部 島川崇准教授.....	96
(3)	鎌倉市からの報告（鎌倉市政策創造担当）.....	97
(4)	パネルディスカッション.....	97
(5)	シンポジウムからの示唆.....	98
3 節	開催結果.....	99
第 5 章	総括.....	102
(1)	鎌倉市‘地域経営型 PPP’の制度設計と運用上のポイント.....	102
(2)	官民協働の媒介（活性剤）としての寄付金と協働の拡大.....	104
(3)	全体スキームのイメージ.....	106
(4)	今後の展望・課題.....	107
<参考>	資料編.....	108

はじめに

老朽化が進む公共施設の維持管理、防災・減災対策をはじめとした安全で安心なまちづくり、人口減少、少子高齢化への対応など、都市の抱える課題は多く、今後、多額の経費を要することは公知の事実であるが、課題解決の裏付けとなる地方自治体の財政状況は、一段と厳しさを増している。

しかしながら、一方で将来のまちづくりの基盤を支える都市インフラや、地域活性化につながる施設整備のために有効な投資を継続しなければ、都市の魅力は徐々に衰退してしまうおそれもある。

このような状況の中、都市の抱える課題全てを行政のみで解決することはもはや不可能であり、都市にかかわるまちづくりのステークホルダーが、各々の知恵や技能、さらには資金を持ち寄り、まちづくりに参画するという、これまでにない発想による官民連携スキームの創造の実現可能性を探ることが必要である。

鎌倉市では、年間を通じて多くの観光客が訪れる中、都市インフラや公共施設等行政主導により行う公共的整備と、歴史的風土との融合を図り、鎌倉の魅力を高めるための付加価値的整備がともに重要課題となることから、こうしたスキームは非常に親和性が高いと言える。

そこで、市民や企業、NPO、観光客等（以下「市民等」）がこれらの課題を理解し、その解決に行政との協働により携わり、さらには、市民等主導で都市の魅力向上を図る仕組み「鎌倉市『地域経営型 PPP』（以下「地域経営型 PPP」）」の構築を提案し、この実現に向けた調査を実施する。

地域経営型 PPP では、都市の魅力向上に寄与する課題をプロジェクトとして可視化し、わかりやすく市民等に伝え、解決に必要な資金を市民等からインターネットや電子マネーといった手軽な手法で寄付を募る。市民等の意見を聴取するだけではなく、寄付という責任ある「民意」により、整備すべき施設等の優先順位を決定するとともに、整備に当たって市民等の持つ知恵・技能等の提案をあわせて受ける。寄付が目標額に達したプロジェクトは、順次実行に移し、市民等からの提案も活用し、官民連携事業として実行する。また、寄付者には「鎌倉優待」や「施設整備の状況」などの情報提供を行うことで、まちとの密着度を高め、まちづくり（施設の維持・管理）への継続的な参画により、鎌倉の「ファン」になっていただくことを期待する。こうした一連のプロセスを繰り返すことにより、多くのステークホルダーが望むまちへと変貌を遂げる。

本調査では、地域経営型 PPP の取組に関し、市民等の共感を得やすいインターフェースの設計についての実験的取組を行った。また、アンケート調査やシンポジウムを通じて聴取した多くの市民意見を踏まえ、施設等にかかわる課題の発見・選定から解決までのサイクルを循環させる仕組みや、社会資本の維持管理を市民等の参画で行う新たな合意形成手法について考察を行い、実現可能な方法に落とし込んだ。

本市では、かねてより PPP/PFI、指定管理者制度等を活用し、公共施設の維持・管理の効率化を進め一定の成果を挙げてきた。しかしながら、それらは行政が用意した枠組みに、一部民間の知恵を導入するものであった。本市では、これを進化させ、「アジェンダセッティング段階（何を問題とするのか）」から市民等が責任を持って主体的に関与し、多様な知恵を結集しながら最適な社

会資本整備・維持管理を実現していくことの必要性を強く認識しており、本調査事業を通じて構
想された具体的モデルの実践化に向け、次年度以降も継続的に取り組んでいく所存である。

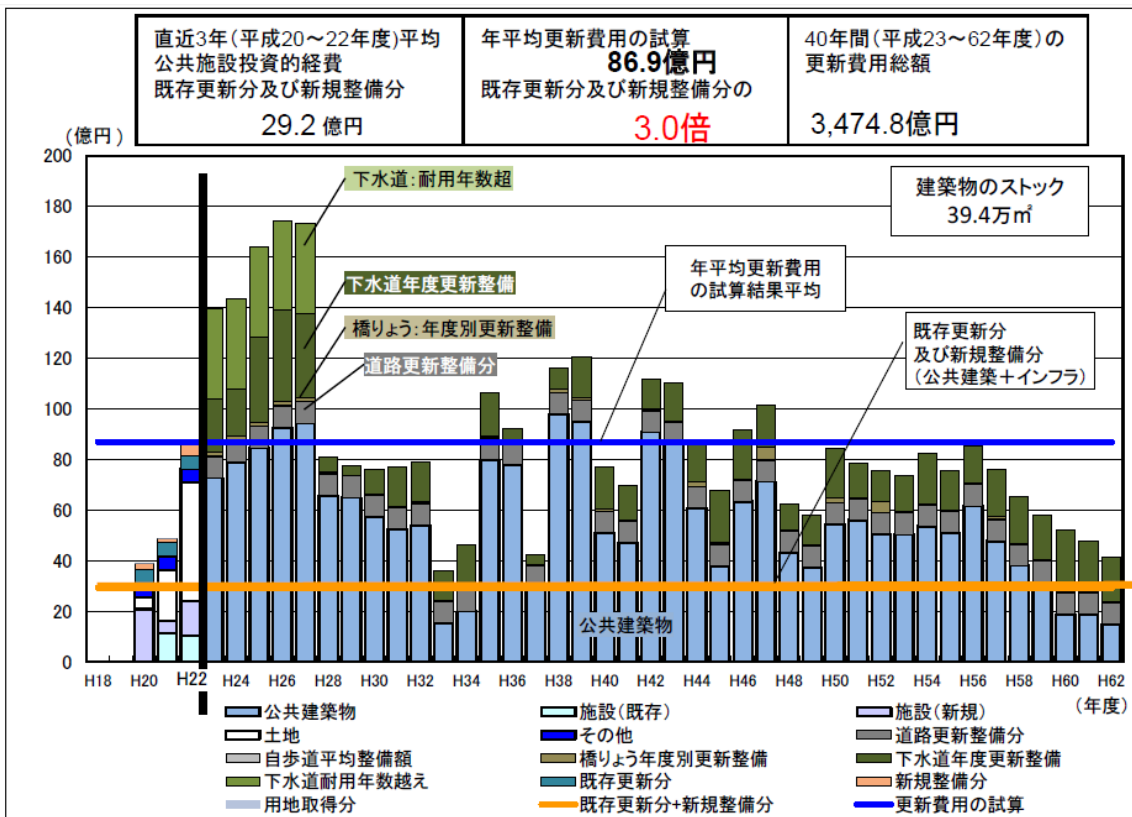
第1章 本調査の背景と目的

1節 背景、経緯

鎌倉市は、多くの歴史的資産や豊かな自然に恵まれ、年間を通じて多くの観光客が訪れる。豊かな自然は潤いのあるまちを構成し、多くの人を惹きつける魅力を創造する重要な要素である一方、時に効率的な都市整備（インフラ整備や災害対策等）と相反することになる。これらの歴史的資産や自然を維持し、都市の魅力を高め、かつ安全で快適な都市をつくることは非常に難しい課題である。さらに、多くの観光客は、交通渋滞やごみ処理など様々な都市問題や課題を誘発しており、年間延べ1,900万人ともいわれる観光客が利用する都市インフラを、約17万人の市民のみで適正に整備、維持管理することは、もはや限界とも考えられる。

また、現在多くの自治体において課題となっているように、本市においても、高度経済成長期に整備した多くの公共施設の老朽化が進み、今後、集中して必要となる施設の維持・改修などに係る多額の費用の集中的・継続的確保が財政上の大きな課題となっている。

図表1 公共施設（新規事業等を含む建築物）・インフラ等（道路・橋りょう・下水道等）を含めた将来の更新コスト試算（平成23年度を基準として試算）

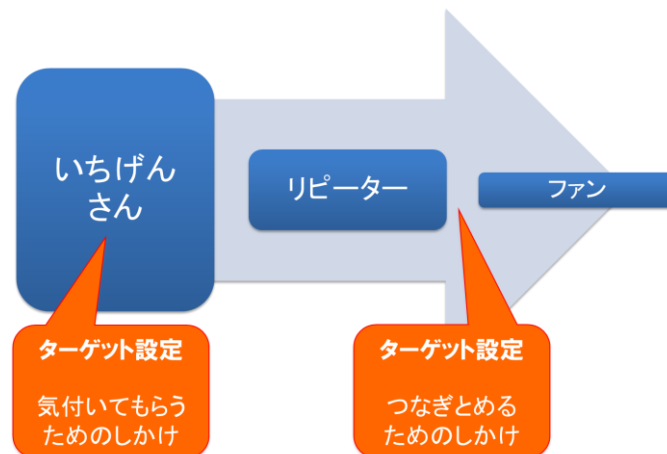


(出典：鎌倉市公共施設再編計画基本方針)

こうした中、本市では、次の世代に負担を残さない公共施設のあり方（維持・管理・運営）についての基本的な方針を示した「鎌倉市公共施設再編計画基本方針」を平成25年4月に策定した。この方針を踏まえ、個別・具体の公共施設の再編計画を平成26年度を目標に策定するとともに、先導的に取り組む事業として「先行事業」を企画、実施しつつ、多くの市民等の理解と支持が得られる公共施設マネジメントを市民等とともに創り上げていく予定である。しかしながら、公共施設の再編には様々な意見があり、合意形成には非常に時間を費やすことが予想され、費用の確保とともに、合意形成を図るための効果的なシステムが求められる。

さて、さきに述べたとおり、鎌倉市は多くの観光客を迎え入れる「観光都市」である。通常、観光都市が観光振興を考える上では、まず、その地をはじめて訪れる観光客、「いちげんさん」をいかに増やすかという取り組みが必要であり、それを何度も来ていただく「リピーター」、さらに「ファン」へとつなぎとめていくという3段階の取組が必要であるとされている（東洋大学・島川崇准教授の講演より）。

図表 2 観光都市におけるファンマーケティング



（出典）東洋大学・島川崇准教授の講演資料

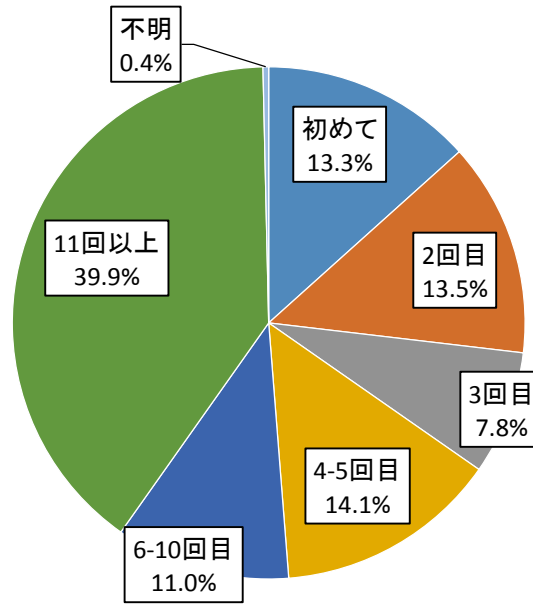
では、鎌倉へ訪れる観光客についてはどうだろうか。

次に示すグラフからもわかるとおり、鎌倉への来訪者に対し、過去鎌倉へ訪れた回数を訪ねると、「11回以上」が約40%となり、「6-10回目」を含めると半数を超えるというデータがある。これは、一度は鎌倉を訪れるという「いちげんさん」よりも、度々鎌倉を訪れる「リピーター」が多く、来訪者の半数となることを示している。また、「上品・高級感」や「好き」というイメージについても、近隣観光地との比較の中でも高い値にあり、「ファン」の存在が大きい可能性をうかがわせる。

ここでいう「ファン」という言葉に明確な定義はないが、「そのまちを愛し、市民と同様にまちづくりへの関心がある」といった層だと考えるならば、鎌倉は既に高いポテンシャルを持っているということが考えられる。

また、図表4にもあるように、鎌倉の強みの源泉である「景観」、「歴史」、「上品・高級感」こそ、鎌倉のポテンシャルを裏付けており、価値を高めていくべきものと考えられる。

図表 3 鎌倉市来訪者の鎌倉に訪れた回数



(出典：鎌倉市の観光事情 [平成 24 年度版] 鎌倉市への来訪者アンケート結果より)

図表 4 近隣観光地のイメージ比較

他の観光地とのイメージ比較 (単位: %)

	藤沢	横浜	鎌倉	箱根	伊豆	房総
楽しい	7.5	51.4	26.6	26.9	29.3	20.3
おいしい	4.1	46.3	20.0	17.2	44.7	36.3
景観がよい	5.8	22.2	40.1	51.9	48.9	30.6
歴史	3.0	14.3	83.1	32.2	11.1	2.1
好き	7.5	45.5	43.5	37.7	36.2	19.4
ホスピタリティ	4.1	15.8	14.9	22.9	18.0	8.9
イベント	2.8	34.3	9.9	8.4	6.9	4.8
夜楽しめる	4.1	71.1	4.9	5.4	5.5	1.7
夏楽しめる	21.4	15.9	22.1	24.9	48.9	46.6
地産地消	9.2	5.5	12.3	9.1	31.4	42.1
上品・高級感	4.2	28.8	46.2	32.2	10.2	1.6
庶民的	39.5	18.4	10.3	10.0	18.9	39.7
日帰り遠い	12.3	6.1	10.4	37.2	61.2	49.7
ついで	19.9	37.1	12.6	7.9	4.7	5.4

(出典：藤沢市観光振興計画)

これらのことから、都市インフラや公共施設の整備、維持管理については、年間延べ 1,900 万人とも言われる観光客、特に鎌倉へ訪れる「リピーター」、「ファン」も含めた、様々なステークホルダーにアプローチし、彼らが合意・納得できる、新たな公民連携、市民協働モデルを用い、鎌倉の特徴を十分に生かしたまちづくり手法を構築していくことが必要であると考えます。

2節 目的

行政が主導して行う都市インフラの整備手法とは別に、市民等の力を結集して、市民主導で都市の魅力向上を図る手法構築の提案を行う。

本調査事業では、地域経営型 PPP を「市民・事業者・観光客等が公共施設の整備等に対して、地域課題の発掘（問題化プロセス）から実行（選択実行のプロセス）に至るまで参画・協働することによって、その知恵や技術、資金を活用する官民連携の仕組み」と定義し、この仕組みづくりに向けた調査研究を行う。

具体的には、歩道等の都市インフラ整備、老朽化が進む公共施設の改修、津波への対策をはじめとする防災・減災対策施設などの整備に当たっての、歴史的風土との融合を図るための修景的整備や、まちの魅力を高めるための観光関連施設の整備など、その課題抽出から、整備手法の選定、資金確保及び実施までの一連のプロセスを可視化し、市民等の主体的参画を得る枠組み・方法論を、地域経営型 PPP として明確化する。

本調査事業では、企業だけでなく、市民・観光客（リピーター、ファン）を重要なステークホルダーと位置づけた上で、立場や価値観の異なる主体間での合意形成のシステムや、資金確保の手法の開発・検討を行う。

また、市民等へ試行的に呼びかけ、議論することで、当該手法の妥当性を実践的に洗練化させることを目的とする。

3節 検討の進め方

調査は、鎌倉市の各種行政計画を概観するとともに、鎌倉市における既往の関連調査データの収集・整理をし、全体のフローを想定した上で、

- ・ 整備を必要とするインフラ等の課題抽出手法の検討
課題抽出（情報提供）を行うチャンネルの多様化と提起される課題の質を向上させる仕組みを検討する。
- ・ 官民連携によるプロジェクト認定手法の検討
情報提供された課題を分析し、「プロジェクト対象とする課題」とするかどうかの見極めを行う手法（基本的な考え方・認定の手法）を検討する。
- ・ 寄付等への共感・行動を喚起できる「課題・プロジェクト案」の提示手法の検討
「プロジェクト対象」とした課題に対し、改善方法を広く募る手法を検討する。
- ・ 寄付金等の収納・管理・活用の仕組みの検討
寄付金の他、専門スキルや活動等の集約やそれらを活用するための仕組みを検討する。
- ・ 寄付者等への効果的なコミュニケーション手法の検討
市民等の共感と行動を喚起するための手法の検討と実験的取組みを実施する。
- ・ モニタリング手法と寄付者への伝達方法の検討
「プロジェクト」の品質確保のためのモニタリング手法と寄付者への伝達方法を検討する。
- ・ VFM の検証・アンケート調査等による効果測定と可視化の方法の検討
地域経営型 PPP における VFM の考え方の整理と試算を実施する。

- ・ 運営主体の検討
地域経営型 PPP を運営する主体を検討する。
- ・ 行政の既存事業との関係の明確化
地域経営型 PPP と行政の既存事業との関係、役割分担を検討する。
- ・ 新たな寄付手法の開発
今後、想定される寄付等の手法を調査・検討する。

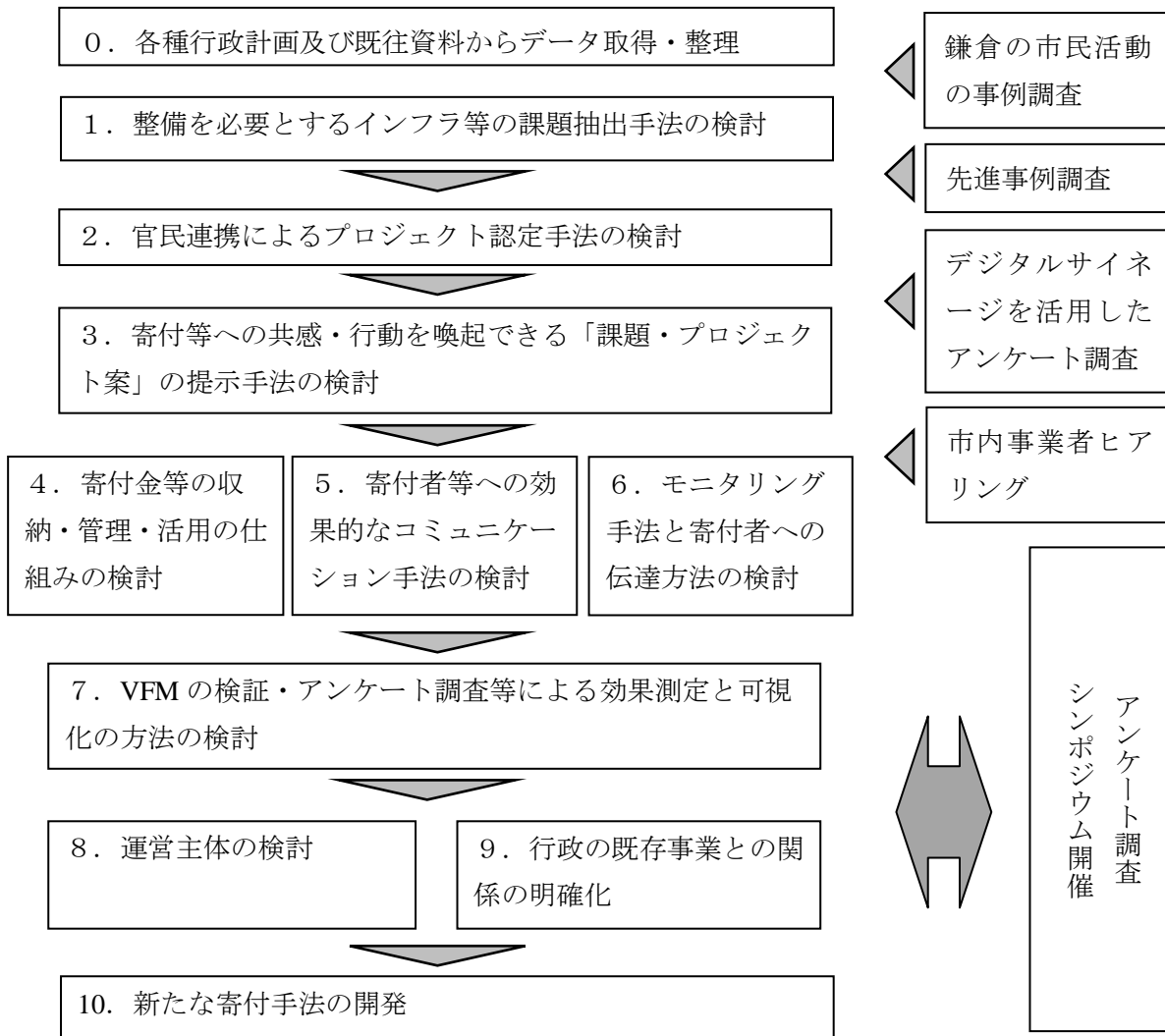
の順に検討を行った（図表 5 参照）。

検討を進める上で、必要に応じて先進自治体の事例調査、庁内関連部署（経営企画課、市民活動課）及び市民団体等へのヒアリングを実施した。

また、デジタルサイネージを活用した市民等の意向を把握する実験的取組やシンポジウムの開催により、専門家からの評価や助言を得るとともに、アンケート調査等により広く市民等の意見を聞く機会を設けることとした。

調査に当たっては、定期的に連絡調整会議を開催し、進行管理を行った。

図表 5 検討フロー



4節 検討の経緯（連絡調整会議の開催）

検討の経緯（連絡調整会議の開催）は、以下のとおり。

連絡調整会議	日 時	内 容
第1回	平成25年9月18日 9:00～11:00	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全体スケジュールの確認 2. 検討調査業務の内容及び進め方、具体のスケジュールについて協議・確認 3. 役割分担について確認・報告 4. 国土交通省ヒアリング（10月31日予定）への対応について（提出資料等） 5. JR東日本との協議に向けた問題課題の整理 6. 今後のスケジュール確認
第2回	平成25年11月14日 15:00～16:30	<ol style="list-style-type: none"> 1. 国土交通省ヒアリングの概要報告と国土交通省からのアドバイスへの対応について協議 2. JR東日本との協議結果の確認と今後のスケジュール 3. 調査の進捗状況報告・確認と意見交換 4. 今後のスケジュール確認
第3回	平成25年12月10日 13:30～15:00	<ol style="list-style-type: none"> 1. デジタルサイネージの設置スケジュールと調査方法（モニタリング）等について協議・確認 2. JR東日本との協議経過と今後の手続き等の確認 3. 調査の進捗状況報告・確認と意見交換 4. 今後のスケジュール確認
第4回	平成25年12月27日 9:30～11:00	<ol style="list-style-type: none"> 1. モニタリング調査「かまくらタッチ」の実施結果について 2. 調査の進捗状況報告・確認と意見交換（VFMの考え方等について） 3. シンポジウムの開催（日時・構成・出演者等）についての協議 4. 今後のスケジュール確認
第5回	平成26年1月28日 9:30～11:00	<ol style="list-style-type: none"> 1. シンポジウムの開催（事前準備・周知方法・進行等）についての協議 2. 調査報告書の内容について現状報告と意見交換 3. 調査の進捗状況報告・確認と意見交換

		<p>4. 国土交通省のヒアリング（1月29日予定）について</p> <p>5. 今後のスケジュール確認</p>
第6回	平成26年2月18日 9:30～11:00	<p>1. 観光まちづくりシンポジウムの開催について協議・確認（進行・事前準備等）</p> <p>2. 調査報告書の内容について意見交換</p> <p>3. 業務の進捗状況報告・確認と意見交換</p> <p>4. 今後のスケジュール確認</p>

第2章 調査の内容と結果

【サマリー】

- 鎌倉市‘地域経営型 PPP’は、以下の様に定義する。
「市民・事業者・観光客等が公共施設の整備等に対して、地域課題の発掘（問題化プロセス）から実行（選択実行のプロセス）に至るまで参画・協働することによって、その知恵や技術、資金を活用する官民連携の仕組み」

①地域経営型 PPP の制度設計と運用上のポイント

- 地域経営型 PPP の運用においては、「そもそも何を問題にするのか（アジェンダセッティング機能）」、「その問題をだれが（行政、市民等）担うべきなのか」等について、合意形成プロセスの難易度が高く、かつ極めて重要であることが確認された。
- 行政の既存執行プロセスと対立するものではなく、相互補完的な位置づけとして機能し得ることを示すことができた。行政側の業務範囲の明確化が促進される。
- 対象とする施設（テーマ）は、まちの魅力や利便性向上など、多くの人が直接的な利益を感じられるものが適していることが確認された。
(例) 施設：電線の地中化、公衆トイレ・まちなかベンチの整備など
テーマ：歴史、自然、景観、防災など
- 市民等との協働の場合、行政の守備範囲（財政状況や優先順位の基準等）をわかりやすく市民等へ伝え、それを共有しつつ、新たな問題を議論していくことが効果的であることが確認された。
- 市民、観光客ともに、寄付の目的、使用法等が信頼性の高いものであれば一定の寄付行動を行いたいと考えていることが確認された。

②官民協働の媒介（活性剤）としての寄付金と協働の拡大

- 寄付は「資金獲得」という意味に留まらず、寄付行為が1つの契機となり、「認知」から「行動」への促進効果を持つことが見えてきた。
- まちに対する愛着を寄付やボランティアなどのアクションに繋げる仕組みとして地域経営型 PPP は有効であることが確認できた。
- デジタルサイネージや電子マネー（Suica）の活用は、地域経営型 PPP へ参画するためのエントランスになり得ることがわかった。
- その意味において、「寄付とまちづくりアクションとをつなぐ仕組み」の多様性と充実が、地域経営型 PPP を成功させる1つのポイントであることが示唆された。

1 節 課題解決フローの検討

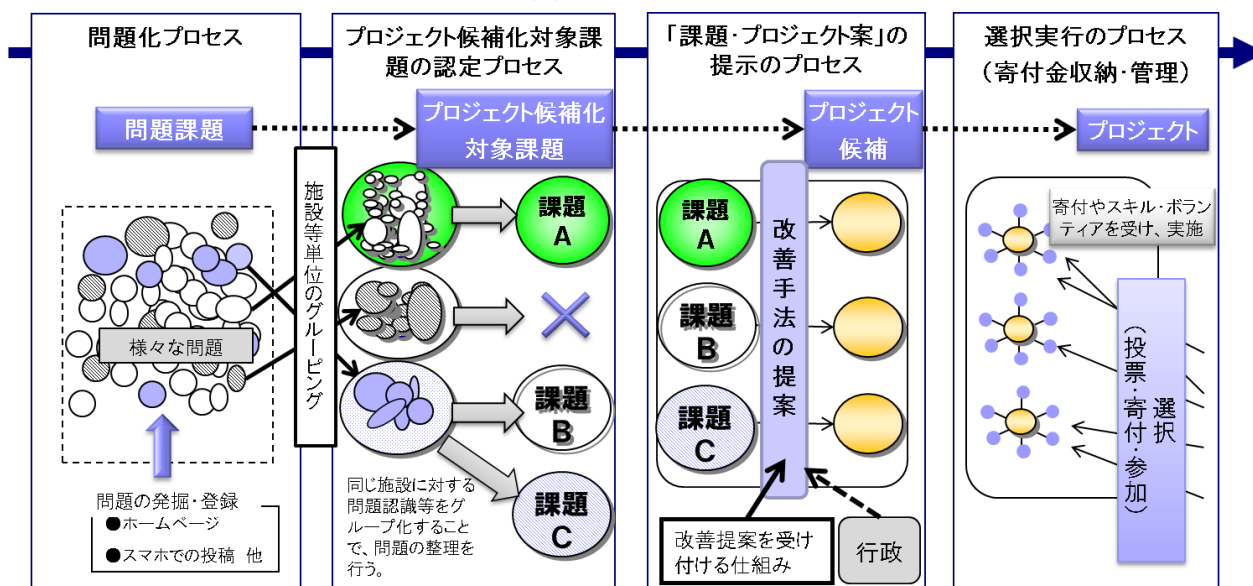
(1) 課題解決フロー

本調査では、地域経営型 PPP による問題解決について、以下の 4 つのプロセスを経て実行することを想定した。

	プロセス名	内容
1	問題化プロセス	問題課題の抽出を行う
2	プロジェクト候補化対象課題の認定プロセス	抽出された問題課題の中から、検討するものとして取り上げる課題を選別する
3	「課題・プロジェクト案」の提示プロセス	2で取り上げた課題を広く提示し、解決に関するアイデア、スキルの募集と整理を行い、プロジェクトの形とする
4	選択実行のプロセス	プロジェクト候補を提示し、寄付やスキルの収集・整理を行い、プロジェクトとして実行する

フローのイメージについては、次図のとおり。

図表 6 地域経営型 PPP のフロー (イメージ図)



各プロセスでの取組についての検討内容は、2 節から 5 節で詳細を記述する。

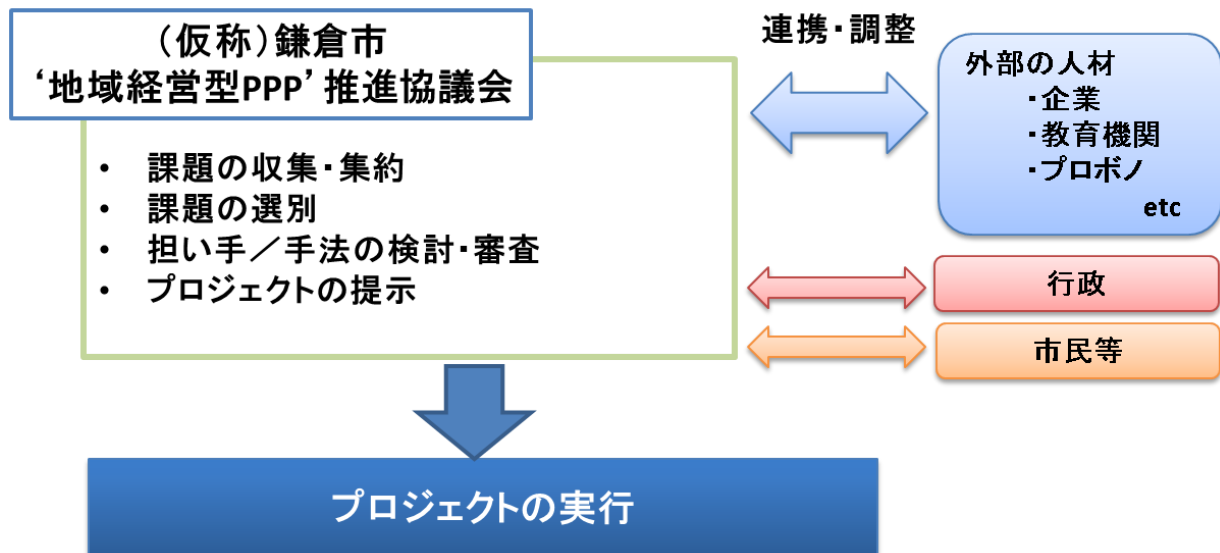
(2) 運営主体について

地域経営型 PPP で事業を進めるに当たり、問題課題の抽出からプロジェクトの実行に係るプロセスまで、事務局機能が必要となることが想定される。

本調査においては、「(仮称) 鎌倉市 ‘地域経営型 PPP’ 推進協議会」(以下、「(仮称) 推進協議会」) を設置することを想定し、問題課題の受付や、プロジェクトの設定における事務局機能を担うものとして検討を進めた。

運営主体に求められるもの、その機能については、プロセスの検討及び9節において記述することとする。

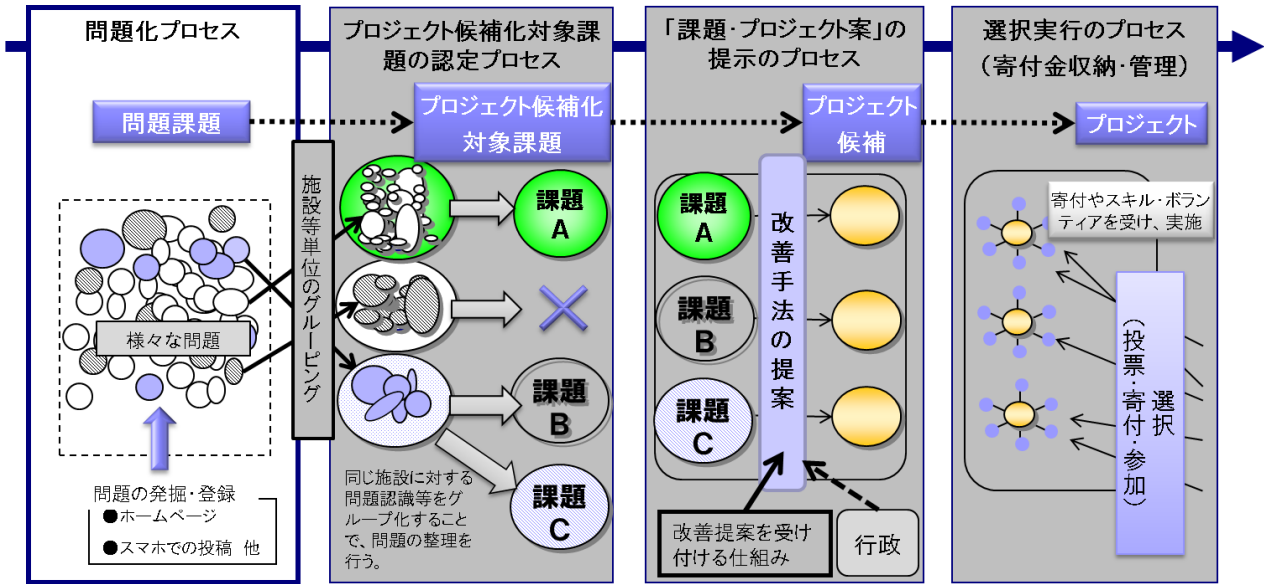
図表 7 運営主体イメージ図



2節 整備を必要とするインフラ等の課題抽出手法の検討

ここでの課題は、インフラ等の問題課題抽出（以下「問題化」）のチャンネルを多様化し、様々な視点からの問題課題を収集することと、そこで提起される「問題（候補）」の質・精度を向上させる仕組みづくりである。

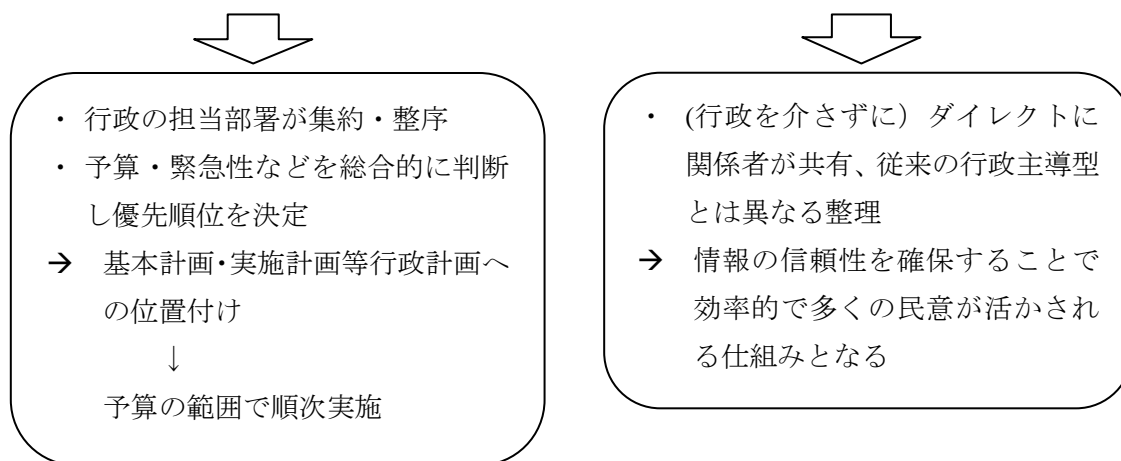
図表 8 問題化プロセス



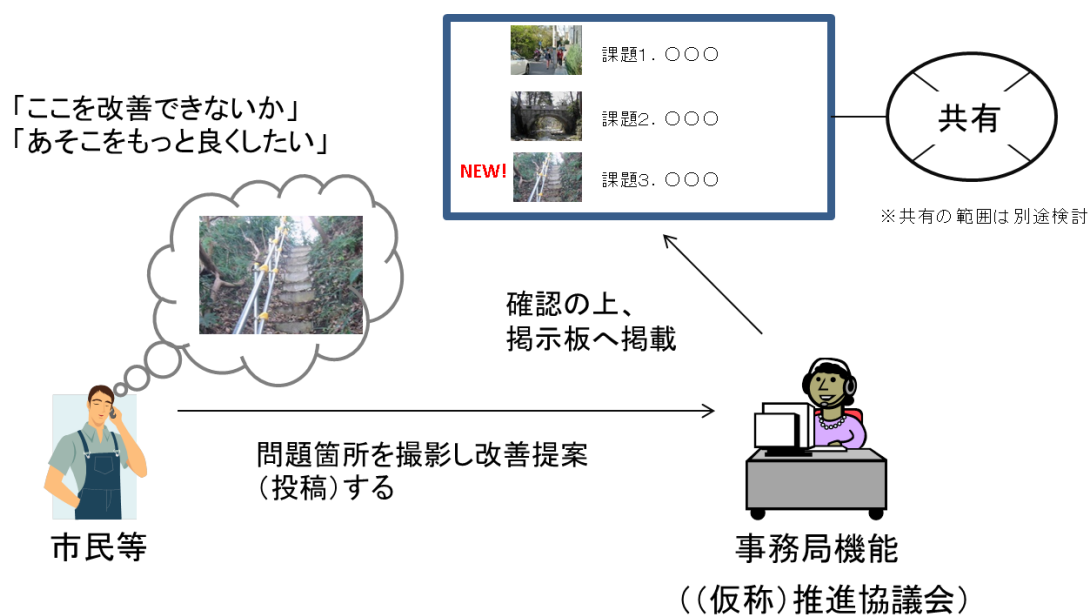
(1) 問題化チャネルの多様化

問題化チャネルの多様化については、行政主導による従来の方式とは異なる、新たなシステムを構築していく必要がある。

従来方式（行政主導）	地域経営型 PPP
<ul style="list-style-type: none"> 行政の担当部署の通常業務による情報収集 市民の声、私の提案 自治会・町内会・各種団体からの要望 市民アンケート タウンミーティング 	<ul style="list-style-type: none"> 左記に加えて、新たな仕組みとして手軽に課題を報告するシステムを構築 例) 市民等からの投稿（スマートフォンで写真・位置情報等をメール） → 異なる立場の人々が同様に参加できる仕組み



図表 9 ダイレクトに関係者が課題を共有する仕組みのイメージ



(2) 提起される「問題」の精度向上のために

手軽な方法を採用することで市民参加は得やすくなるが、情報量が多くなり、その質も問われる。より質の高い情報が集まる仕組みでなければ、解釈や選別に要するコストが過大となり、この仕組みが機能しない。運営実績を重ねることで質が高まっていくものと考えられるが、ここでは精度向上のために考えられる手法について比較検討を行い、制度設計の参考とする。

手法	メリット	デメリット
① 情報提供を記名式・事前登録制とする	<ul style="list-style-type: none"> ・ 責任の所在の明確化 ・ 責任意識の醸成による、情報のさらなる質向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人情報保護の問題 ・ あいまいな問題を気軽に投稿できない ・ 全ての情報提供（投稿）に対し向き合うことが必要（不採用の案件に対する説明責任など）であることから、最低限記名は必要
② ‘セカンドオピニオン’を義務づける <ul style="list-style-type: none"> ➢ 投稿者本人の他に1名以上の意見を合わせて提出 ➢ 情報提供（投稿）に対し、複数名の賛同を必要とする 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一定程度の客観性確保が可能となる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調整を要するため、投稿件数が減る ・ セカンドオピニオンの意見であるか、投稿者自身の意見であるかを確認する場合、手間やコストがかかる
③ NPO等、既に活動実績のある団体からのみ情報提供を受ける ※制度導入の際は、まずこの手法から実施するのが現実的と考えられる	<ul style="list-style-type: none"> ・ 突飛な投稿の排除による効率化 ・ 提案だけでなく、その後の活動（参画・協働）に期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民等の主体的な問題意識を喚起することができない ・ 対象とする団体の選定時にバランスを考慮しないと、情報提供の分野や地域に偏りが生じることになる ・ 経験豊富なNPOの参画により、行政と類似した意見が強くなれば従来方式と本質的に変わらない
④ スクリーニング（選別）を行う機能を設置する <ul style="list-style-type: none"> ➢ 幅広く意見を募り、その正確性（事実と合致しているか等）については受け手側で検証 ➢ 極めて緊急性を要する課題や行政が本来実施すべき課題を選別 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 制約をかけない幅広い意見の取得 ・ 低コスト（税金をかけずに）での整理 	<ul style="list-style-type: none"> ・ スクリーニングを行う組織の正当性の確保（コストが大きくなるおそれも）

【参考：ちば市民協働レポート実証実験（愛称：ちばレポ）】

市民参加型の課題共有の取組の参考事例として、平成 25 年度に千葉県千葉市で実施された実証実験である「ちば市民協働レポート実証実験（愛称：ちばレポ）」を紹介する。

（※内容は主に平成 25 年 11 月 ちば市民協働レポート実証実験[ちばレポ(トライアル)]評価報告書等より）

■「ちばレポ」とは何か

市民等がスマートフォンのアプリやパソコンを使って、道路・公園などの課題や不具合を地域課題として投稿し、その課題を行政と市民等が共有し、市民と行政が分担して解決する仕組み作りを行うための実証実験である。

今回の実証実験は、投稿された課題に対して、どのように対処をしていくのかを想定するまでにとどめるもので、本格導入時の効率的な業務処理の流れをつくるとともに、市民と行政の協働による課題解決の可能性や、実際に対応が可能なのかを探ることを目的として取り組んでいる。

（今回の実証実験では、市民と行政の協働による課題解決は実際には取り組んでいない。）

■主な仕組み

- ・スマートフォンアプリ（及び PCWeb サイト）を利用し、実験参加者が街の課題をレポート
- ・レポート分野は、「道路」「公園」「ごみ」「その他」に設定
- ・レポート内容は、公表基準（管理者確認、プライバシー侵害等の有無や内容の有効性）への適合性を確認の上、ちばレポ専用の Web サイト上へ公開
- ・レポートに対し、受付状況や対応の進捗状況について、市担当課がコメントを入力（「受付済」「対応済」など）

■実験期間

平成 25 年 7 月 1 日～12 月 27 日

■参加者

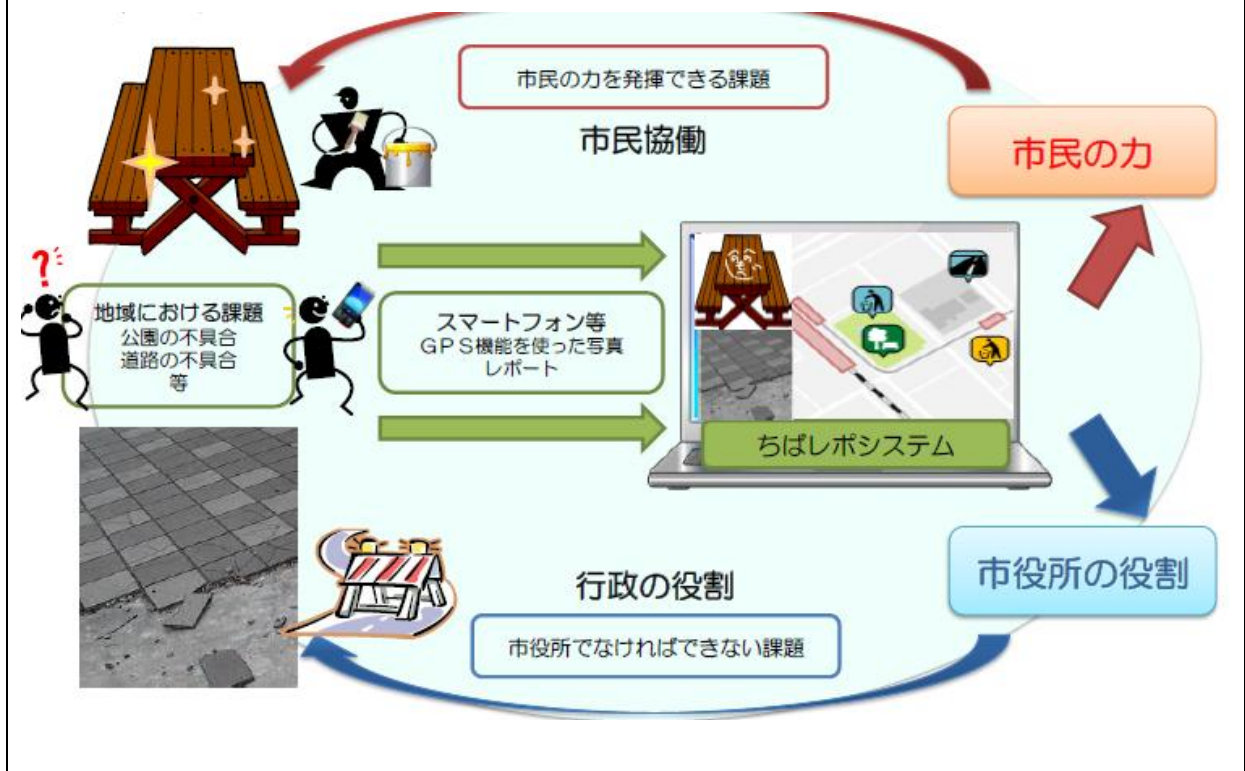
- ・市内に在住・在勤・在学の人（765 人）
- ・市職員（391 人）

※スマートフォン・パソコンでインターネットを利用できる人で、日本語でページの閲覧やメール等の閲覧ができる人。

■投稿ルール

- ・事前登録制
- ・位置情報付きの写真を投稿

図表 10 「ちばレポ」のイメージ



地域経営型 PPP へのヒントとなる「ちばレポ」の特徴は次のとおりである。

- ✓ レポート分野を、あらかじめ「道路」「公園」「ごみ」「その他」の4つとし、投稿の際にわかりやすい仕掛けとしたこと。
- ✓ アプリから投稿するという形にイベント性が生まれ、参加意欲を刺激する仕掛けとしたこと。
- ✓ レポート内容の公表に当たり、明確な基準（プライバシー侵害等の有無や内容の有効性）を示していること。
- ✓ 受付状況や対応の進捗状況について、市担当課がコメントを入力（進捗状況に応じアイコンの色が変化）することで、「放置しない仕掛け」をあらかじめ組み入れていること。
- ✓ 事前の登録（氏名、住所）により、投稿内容への一定程度の「責任」を持たせ、無責任な投稿を減らす仕掛けとしたこと。

地域経営型 PPP が目指す仕組みと「ちばレポ」との違いは次のとおりである。

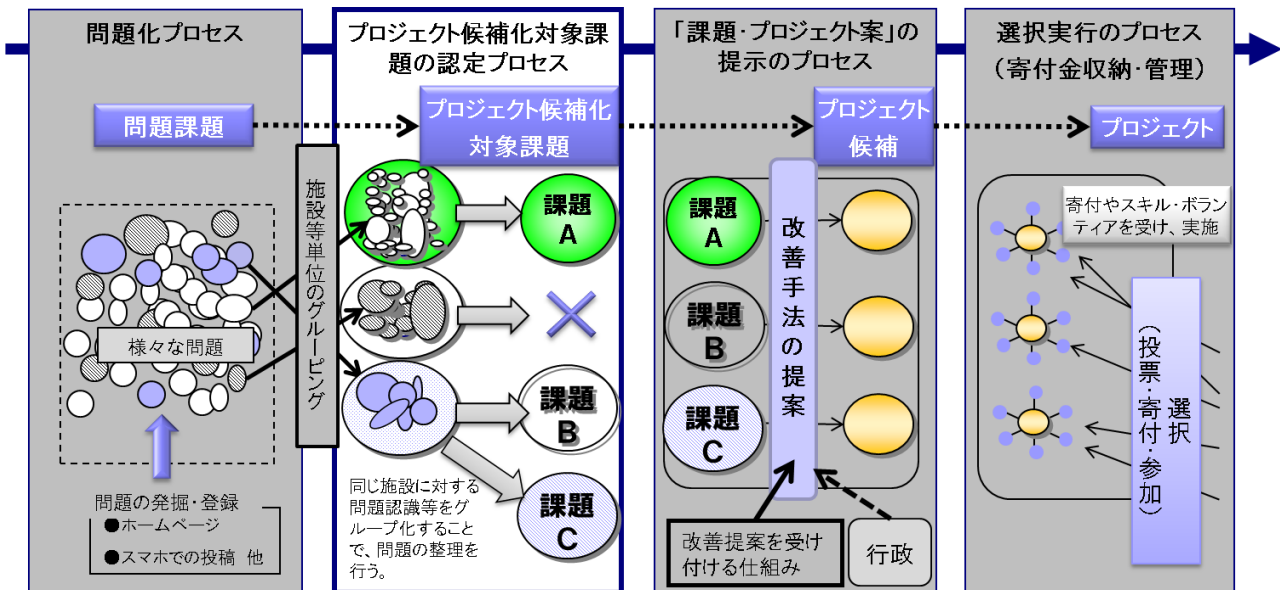
- ✓ 参加者の違い
 - 地域経営型 PPP では観光客も重要な主役としたい。「ちばレポ」では対象外。
 - 参加者の違いから対象案件も異なるものと考えられる。「ちばレポ」は、身近な課題解決が中心となるのに対し、地域経営型 PPP は、まちの魅力向上が対象領域の中心になることが予想される。これは、課題解決・実行の手法をどの様にデザインするかによっても

変化するとは考えられるが、特に、資金確保を想定していることもあり、魅力向上という、どちらかというところとポジティブな案件を中心に扱うこととなる。

- 観光客を含め多くのステークホルダーが満足するための高級感などを醸成することもねらいの一つとしている。
- ✓ 事務局の違い
 - 「ちばレポ」では行政内部に設置。地域経営型 PPP は、(仮称) 推進協議会を外部に設置することを想定している。

3節 官民連携によるプロジェクト候補化対象課題の認定手法の検討

図表 11 プロジェクト候補化対象課題の認定プロセス



(1) プロジェクト候補化対象課題の認定の考え方

プロジェクト候補化対象課題の認定とは、情報提供された問題課題を分析し、その解決に向けた資金やノウハウなどの提供を広く市民等に呼びかける「プロジェクト対象とする課題（取り上げる意義のある課題）」を認定することである。

市民等の協力を募るに当たって、あまりに限られた地域の課題であったり、公的価値が低く見えてしまう課題であると、協力を得ることができず実行できないおそれがある。このため、一定の公的価値を有した課題がプロジェクト候補化対象課題に認定される仕組みであることが必要である。

(2) プロジェクト候補化対象課題の認定の手法（組織及び審査の基準）

審査を行う上では、鎌倉市で取り組んできた協働事業の審査基準が参考となる。

鎌倉市では、市民活動団体との協働について

「市民活動団体と市が、互いに対等の立場で、互いの特性や持てる資源を活かし合って、その取り組む課題や目的及びプロセスを共有し、協力して新たな公共サービスの形成や公益性の高い事業に取り組むこと。」

と定義している。

その協働事業（詳細は後述）として取り上げる際のスクリーニングの基準は、以下のとおりである。

図表 12 市民活動団体と鎌倉市による相互提案協働事業 審査選考基準

審査項目	評価内容	配点
公益性	鎌倉にふさわしい公益性の高い事業であるか	5
課題の解決	重要性・緊急性の高い課題を的確にとらえ、その課題の解決につながる具体性のある、経済性と法規制などの観点から実現可能な提案であるか	5
効果・成果	具体的な効果や成果が期待できるものであるか	5
役割分担	市民活動団体と市との役割分担が明確であり、かつ、妥当性があるか	5
相乗効果	協働により市民活動団体と市がそれぞれの特性を活かすことで相乗効果が期待できるものであるか	5
先駆性 専門性 柔軟性等	先駆性、専門性、柔軟性等の市民活動団体の特性を活かし新たな視点から実施するものであるか	5
適正な予算	予算の見積り等が適正であるか	5
実現性	市民活動団体が自ら実施する事業であり、その事業を安定的かつ継続的に実施することができる団体であるか	5
合計		40

(出典：鎌倉市「協働事業の手引き」)

地域経営型 PPP においても、この様な一定の基準をあらかじめ明示した上で、オープンな形でプロジェクト候補化対象課題を定めていく必要がある。この「何を問題にするのか」の設定（アジェンダセッティング機能）が、プロジェクト成否の鍵となり、難易度が高く、きわめて重要である。審査を行う組織については、協働事業の審査では「学識経験を有する者、市民活動に関し知識経験を有する者、市民、市職員の中から市長が委嘱し、又任命する」としている（鎌倉市協働事業選考委員会条例第 2 条）。協働事業の場合、活動のテーマ（対象）、活動主体、活動の内容や手法などがあらかじめ決まっていることから、内容を審査するという役割を担うことになるが、地域経営型 PPP は、提案を分析し、解決方法を導くなどの役割が重要であり、専門性（学術的だけでなく実務的にも）を持った人材が参画することが必要である。

【地域経営型 PPP におけるプロジェクト候補化対象課題の認定方法】

① プロジェクト候補化対象課題の認定とは

資金的支援ないしはその他のリソース提供を広く呼びかける際の「課題」を定めること。市民等から寄せられた情報や提案の中で、「地域経営型 PPP としては対応しないもの」を決めることでもある。

このプロセスには、以下の行為も含まれる。

✓ 複数提案の整理

複数の投稿者から出たいくつかの提案を組み合わせて1つのプロジェクト候補化対象課題とする

例) 同じ施設に対する異なった問題提起があった場合、それらをまとめて「〇〇施設修繕問題」とする 等

✓ 課題の正当性を見極め

提起された問題をデータで分析するなど、当該問題の正当性を見極める。その際、1つの手法としてオープンデータを活用した客観的分析が、今後は拡大してくるものと考えられる。

✓ 解決策の想定

問題の整理分析が中心ではあるが、解決策を想定しながら問題を整理する作業が求められる。

✓ 担い手の想定

様々なノウハウの提供を募り、協力を得ながら実行するに当たり、その主体となる担い手を想定し、作業を進めることが求められる。

問題課題の本質を理解し、関係法令や権利関係の調査、整理、実行後の維持管理なども見据えた上で主体を決定していく作業は、難易度が高く、きわめて重要である。ここで定める方向性がプロジェクトの実効性に大きく影響することとなる。

② 「だれが」認定するのか

問題課題の受付から実行までのプロセスを担い、コーディネートするのは（仮称）推進協議会であるが、特に、①の認定審査を行う機関（（仮称）審査チーム）を、この内部に組織する。

行政側（鎌倉市）からは、企画セクション、官民協働推進セクション、施設管理セクションの職員が参加（オブザーバー的な役割）。

民間側は、鎌倉市観光協会の会員・職員に加え、広く公募等により、専門知識を有するメンバーを集めることが望ましい。

また、有効に機能させるためには、明確な役割分担が必要である。まずは、鎌倉市観光協会が事務局となり、問題課題の投稿を行う市民活動団体・公募市民（知識のある市民・プロボノ）のほか、行政がオブザーバーとして参加する方向が望ましいと考える。

<プロボノとは>

ラテン語の「pro bono publico（公益善のために）」を語源とするもので、知識労働者が職業を通じて身に付けた専門的な「スキル」と、自らの「時間」を提供して社会貢献を行う新しい形のボランティアのこと。

欧米での“プロボノ”とは、弁護士や会計士、コンサルタントなどが、「月に数時間」「年間で数日」といった時間を決めて、NPOの法律や会計、経営の相談などを無償で行う形がオーソドックスである。

担い手が「時間」を提供する点は、従来のボランティアと同じだが、専門的なスキルや経験を提供するのがプロボノの特徴と言える。

近年、日本においても少しずつプロボノの参画が見られるようになってきている。マーケティングやWEB関係など、NPO等への支援や、地方公共団体における課題をプロジェクト化し、メンバーをプロボノとして募る、または既に登録されたプロボノへ依頼を行うという形が見られるようになってきている。

<地域経営型PPPへのプロボノの活用>

地域経営型PPPでは、プロジェクト実行時の参画だけではなく、プロジェクト認定プロセスにおいて、プロボノを活用していくという点で、連携の形を新たに考える必要がある。

③ 認定・非認定の「基準」

前述の「市民活動団体と鎌倉市による相互提案協働事業」の基準を参考としつつ、以下の基準を設定した。この基準を満たした上で、特に、5点目の「鎌倉の魅力向上への寄与・効果」を中心に、緊急性などを加味し、優先順位をつけ、認定を行うこととする。

○課題の明確性

課題の状況が明確であるか・範囲が特定できるか

○改善可能性

改善できる課題か・実現性のある提案か（費用、法的制約など）

○民間関与の可能性

広く民間の知恵や資金を結集できるか・将来にわたって関与していくことができるか
行政が直接対応すべきことではないか

○公益性

広く公益に寄与するか

○鎌倉の魅力向上への寄与・効果

鎌倉の魅力向上に貢献できるか・他の取組への相乗効果が期待できるか

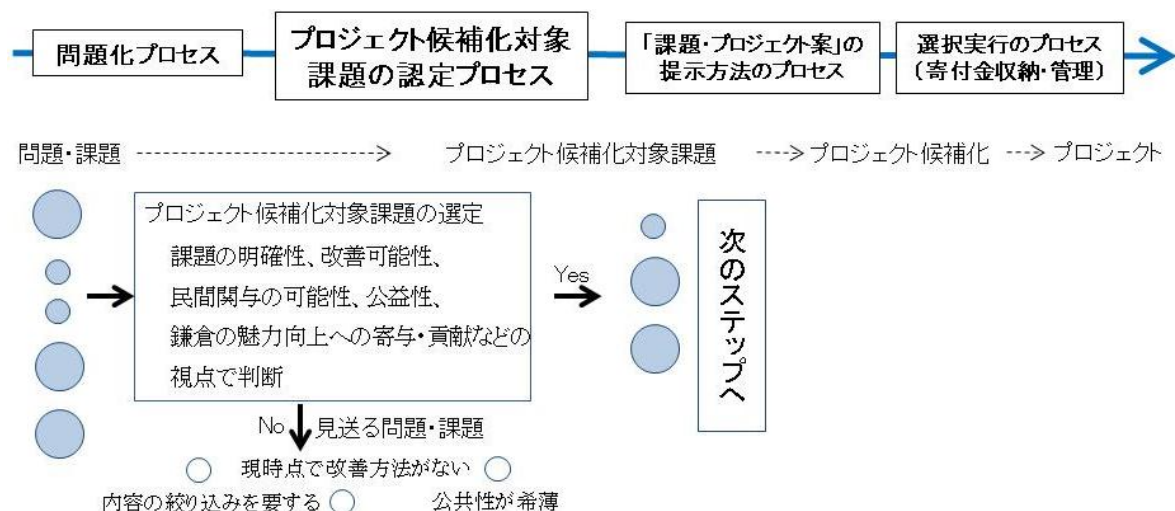
ここで認定されたものは次のステップ「寄付への共感・行動を喚起できる「課題・プロジェクト案」の提示手法の検討」へ進む。非認定となったものは下記④の対応とする。

④ 認定作業ステータスの可視化及び非認定の「情報、提案等」の扱い（公表する方針）

官民連携の促進には、市民等の取組に対する丁寧な対応が必要である。非認定の情報提供・提案についても、公平性、透明性を持って判断されたことがわかるようにしなければならない。































具体的には、提案された課題一覧、プロジェクト候補化対象課題のステータス及び提案の非認定理由などについて、リアルタイムで情報をオープンにしておく仕組みを構築していくことが望ましい。その点は、「ちばレポ」の取組が参考となる。情報を公開することで、ノウハウの提供や関連課題などの情報収集につながることを期待できるとともに、非認定となった課題を解決し、再度、問題提起することを促進していく。

図表 13 プロジェクト候補化対象課題の認定プロセス

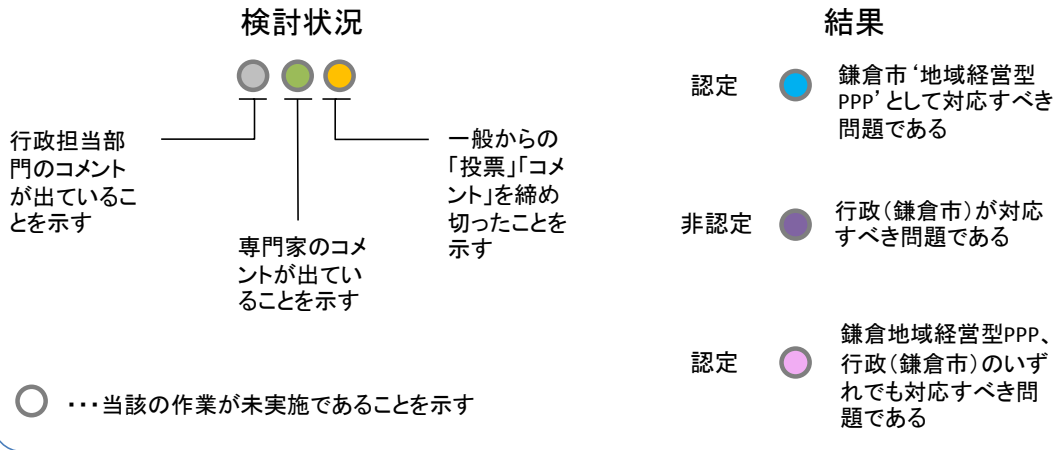


図表 14 ステータスのリアルタイム表示の画面イメージ

「プロジェクト候補化対象課題」の認定検討状態

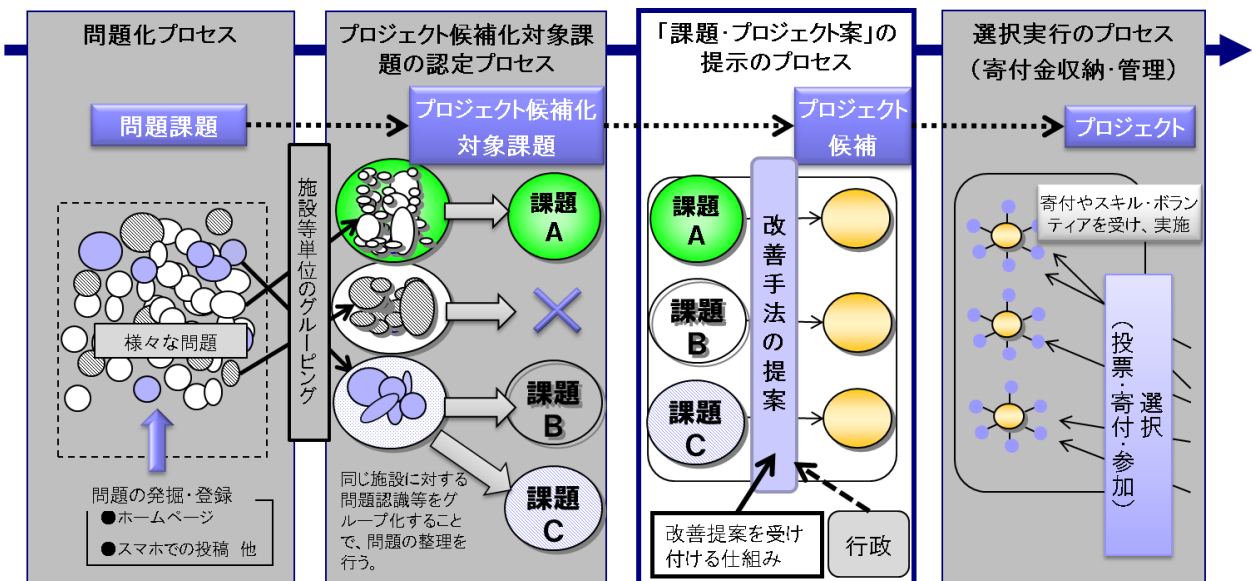
タイトル	説明	ステータス	
		検討状況	結果
 1. 歩道の電柱を何とかしたい せつかくの景観を電柱が台無しにしている。電柱を無くすか、あってもよいデザインにするか。何とかしたい。	○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○○○○○○○○	   	
 2. ○○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○○○○○○○○	   	
 3. ○○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○○○○○○○○	   	
 NEW! 4. ○○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○○○○○○○○	   	
 NEW! 5. ○○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○○○○○○○○	   	

ステータスの記号表示の凡例



4節 寄付等への共感・行動を喚起できる「課題・プロジェクト案」の提示手法の検討

図表 15 「課題・プロジェクト案」の提示方法のプロセス



このプロセスは、「プロジェクト候補化対象課題（呼びかける意義のある課題）」であると認定されたものに関して、具体的に「どのような改善手法があり得るのか」を広く募ることである。

ここでも、前のプロセスと同様に、多くの知恵を集めて整理・統合し、「プロジェクト候補（寄付やアクションを呼びかける課題及び解決策）」をつくり上げていく。プロジェクト候補をつくり上げる過程においては、行政として対応できる範囲や、優先順位（位置づけ）を示すとともに、これまで蓄積してきた整備・維持管理のノウハウを極力提供するなど、民からの提案が活性化するように配慮を行うことが重要である。


アイデアを募ること自体がプロジェクト候補へのオーナーシップを高め、「寄付・アクション」の増加とともに、その後の管理への参画に結び付くことが期待される。

Web 等でアイデア募集を行う画面のイメージは次のとおり。

図表 16 アイデア募集の画面イメージ①

問題解決のアイデア募集

〇〇歩道の景観を損なう電柱を何とかしたい ☺☺☺☺☺☺☺ 同様提案7件



【問題の概要】
 多くの市民、観光客に親しまれている〇〇歩道だが、せつかくの景観を電柱が台無しにしているとの声が多い。電柱を隠すか、無くすか、あっても景観を損なわないようにするか。様々な対応手法があり得る。出来る限りコストをかけずに〇〇歩道の景観の魅力向上を図りたい。みなさんのアイデアを募ります。

【行政のコメント：鎌倉市〇〇課にヒアリング】
 電柱を地中に埋める方法が一般的。しかしそれには10mあたり〇億円の費用が発生する。財政厳しい折、すぐの対応は難しい。


問題解決にご協力ください！

改善の考え方・技術的な提案や工法など、この問題解決に関連した皆さまからのアイデアを募集します。市民・観光客・企業・NPOなど、それぞれの立場から自分のできることにの提案をお願いいたします。



プロジェクトリーダー〇〇さんコメント

とても要望の多い課題です。この問題が解決されると、環境がとても向上し、周辺への波及効果も高いと思います。みなさんのご協力をお願いいたします！



提案は
こちらから
Click here!

専門スキルの
登録はこちらから
Click here!

図表 17 アイデア募集の画面イメージ②

問題解決のアイデア募集

避難路としてのハイキングコースと緑地の整備 ☺☺☺☺☺☺ 同様提案6件




【問題の概要】
 海に面した古都である鎌倉は、海岸沿いにも季節を問わず多くの観光客が訪れている。しかし、首都圏直下型などの地震が発生した場合、津波の発生が危惧されている。地震発生時には市街地を取り囲む丘陵のハイキングコースは避難ルートとして機能するが、十分な整備が行き届いていないのが現状。丘陵地（緑地）の維持管理にあわせ、通路の整備、避難案内板の設置を行うためのアイデアを募集します。

【行政のコメント：鎌倉市〇〇課にヒアリング】
 緑地の維持管理は、急傾斜など危険個所の対応を優先的に実施している。ハイキングコースの整備は地形や法規制など周囲の状況にあわせた対応が必要。


問題解決にご協力ください！

改善の考え方・技術的な提案や工法など、この問題解決に関連した皆さまからのアイデアを募集します。市民・観光客・企業・NPOなど、それぞれの立場から自分のできることにの提案をお願いいたします。



プロジェクトリーダー〇〇さんコメント

とても要望の多い課題です。この問題が解決されると、環境がとても向上し、周辺への波及効果も高いと思います。みなさんのご協力をお願いいたします！



提案は
こちらから
Click here!

専門スキルの
登録はこちらから
Click here!

図表 18 アイデア募集の画面イメージ③

問題解決のアイデア募集

〇〇橋の長寿命化と景観保全 😊😊😊😊😊😊 同様提案6件



【問題の概要】
 大正13年に建造された美しいアーチ橋である〇〇橋は、周辺の緑や滑川の川面と調和し、美しい渓谷風景の一部となっている。
 しかし、表面の劣化が進み、歴史的な工法である洗出しの部分的な欠落も確認されている。歴史的にも価値のある美しい風景を後世に引き継ぐため、改修を行うための技術・アイデアを募集します。

【行政のコメント：鎌倉市〇〇課にヒアリング】
 橋梁の維持管理は、全市的な維持管理計画を策定し対応中。効率的に改修を進めるため、必要最低限の改修に留めることを予定している。

問題解決にご協力ください！

改善の考え方・技術的な提案や工法など、この問題解決に関連した皆さまからのアイデアを募集します。市民・観光客・企業・NPOなど、それぞれの立場から自分のできることについての提案をお願いいたします。



プロジェクトリーダー〇〇さんコメント

とても要望の多い課題です。この問題が解決されると、環境がとても向上し、周辺への波及効果も高いと思います。みなさんのご協力をお願いいたします！



提案はこちらから
 Click here!

専門スキルの登録はこちらから
 Click here!

ここで得られたアイデアは、「(仮称) 推進協議会」が中心となり、整理分析の上、1つの案にまとめあげる。その過程では、投稿者への問い合わせ、プロボノ登録者への意見照会などを行うことになる。

この段階では、必要となるスキルが特定できていないことから、広い範囲のスキルを集める。この問題には「おそらく自分のスキルが役立つはず」と判断した人に登録してもらうことを想定している。ここから、課題とスキルの突合を行い、課題解決手法、担い手の検討、具体化を進めていく。

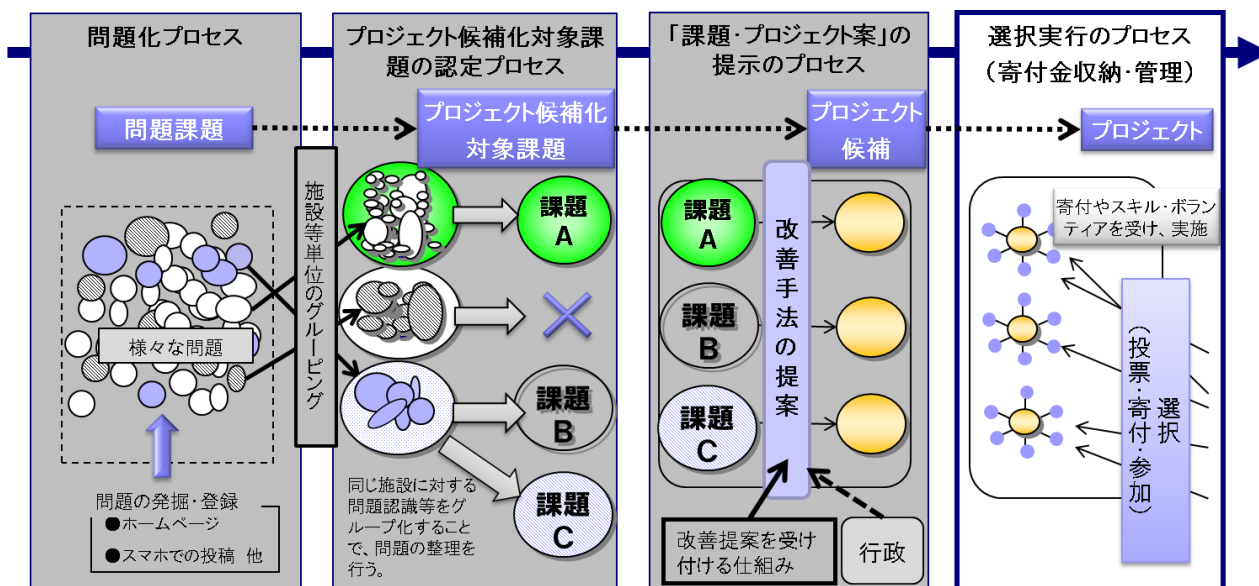
また、「問題解決のアイデア・スキル募集」を効果的に行うための手法等を次表に整理した。

提示手法	具体化に向けての課題等
【呼びかける主体】 (仮称) 推進協議会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民や観光客の「責任感」醸成 ・ 信頼・正当性が得られるか
【媒体】 <ul style="list-style-type: none"> ・ Web ページを基本 ・ 市内図書館等の公共施設に設置している PC での閲覧 ・ デジタルサイネージの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報管理コストの抑制 ・ 多くの人への周知 ・ 製作費、コンテンツ管理費 <p>(Web ページ制作運営へのプロボノ、ボランティア、事業者の社会貢献的関与が必要)</p>

<p>【コンテンツ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出来る限り写真、イラスト等のビジュアルを活用 ・主張を明確化（何をどのよう にしたいのか） <p>※画面イメージは前図のと おり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・若者たちの関心を喚起 ・高齢者にも分かりやすい ・製作費、コンテンツ管理費
<p>【問い合わせ対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「(仮称) 推進協議会」での メール対応 (内容は原則公開) 	<ul style="list-style-type: none"> ・意見集約機能を担える ・問題候補から派生する「触発提案」が期待される ・人的リソースの確保 ・対応実績の記録・管理方式

5節 寄付金等の収納・管理・活用の仕組みの検討

図表 19 選択実行のプロセス（寄付金の収納・管理）



「選択・実行」のプロセスには次の活動が含まれる。

① ＜問題—解決策—必要なリソース＞の提示

- ✓ 前プロセス（アイデア募集）で整理した手法を実施する上で必要なリソースの種別、量を明示する。

② 市民等からのリソース提供

社会資本の選別的維持管理が求められる時代に対応した市民等の責任ある意思表示を求めることが必要。当該問題解決案に対する支持の意思表示（投票）を「寄付」や「参画」という形で行う。

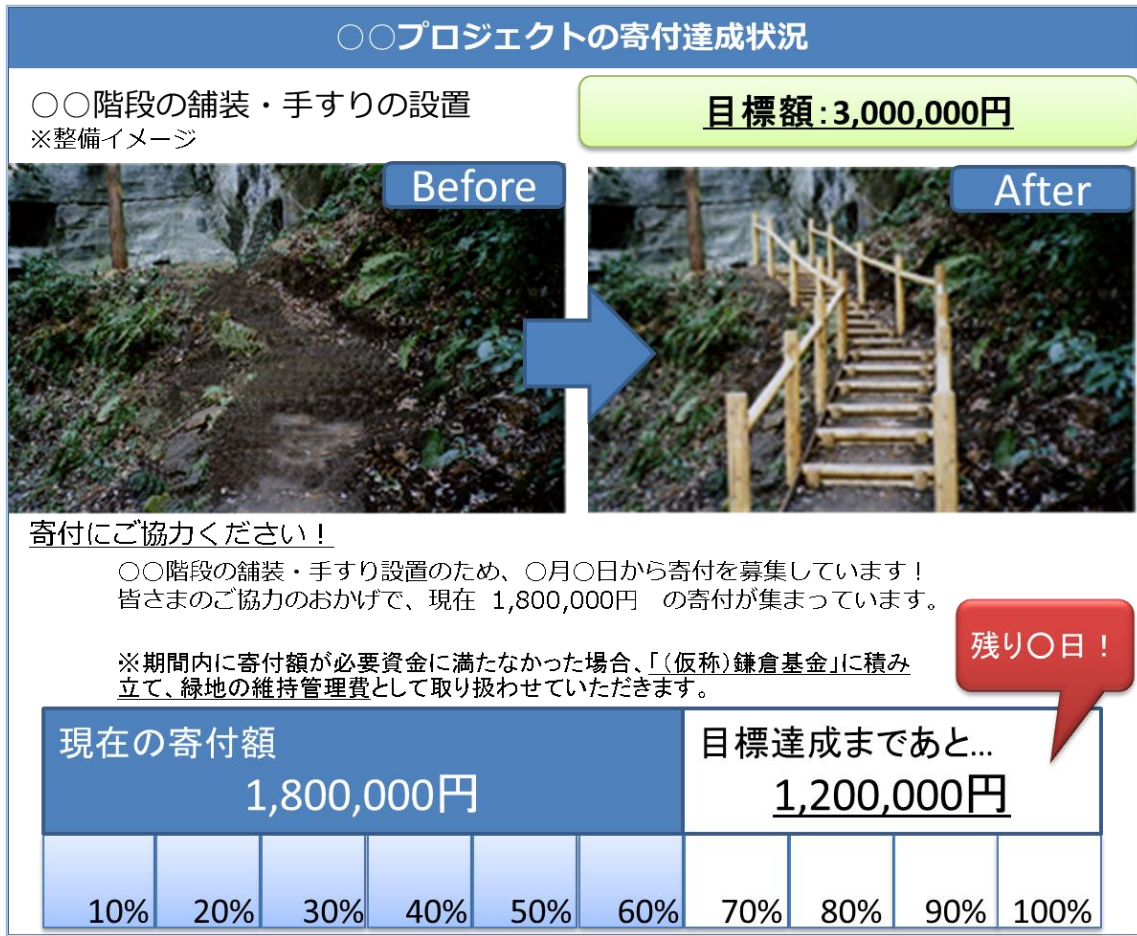
✓ 資金・・・寄付方式

- プロジェクトでの用途を提示して寄付の募集
- 目標額と期限を明示し、それに到達した時点で実行
- 未達成のまま期限を迎えた場合の寄付額の取り扱いの開示（募集時点で開示）
 - ・ 部分的な活用ができる場合は集まった寄付額に応じて行う。
 - ・ 分割ができないようなプロジェクトの場合は、「(仮称) 鎌倉基金¹⁾」への積立て等を、あらかじめ明示しておく。

¹⁾ (仮称) 鎌倉基金

(仮称) 推進協議会が、各プロジェクトを行うに当たり、受けた寄付等を管理するために設置することを想定。必要経費が寄付と同額となることを基本としてプロジェクトの構築を行うが、必要資金を満たす寄付が集まらなかった場合、また必要資金以上の寄付が行われた場合などに、類似したプロジェクトに活用する、同プロジェクトの維持管理費に充てるなどの運用を行う。

図表 20 寄付達成状況の公開イメージ

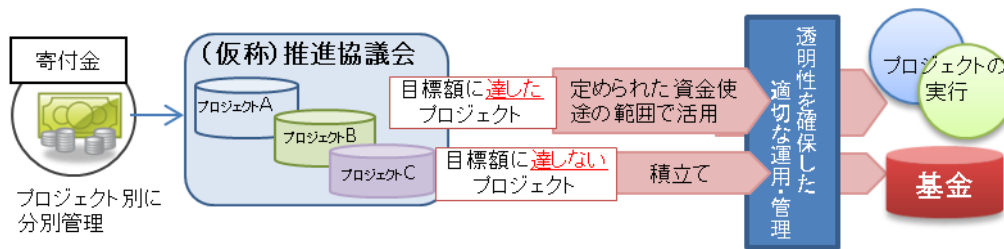


- ✓ 専門的スキル (実施を含む)
 - 課題単位で求めるスキルを明示し、該当する人に登録いただく方式
例) 案内板の設置の場合
「デザインスキル」「表示板制作スキル」「塗装 (落書き防止特殊塗装) スキル」など
- ✓ 非専門的スキル (≒ボランティア)
 - 専門的な貢献ではなく、現場での作業に参画
 - 人手を要する問題解決 (ごみ拾い、落書き消し等) のケースでは必要不可欠

③ 寄付金の管理保管

- ✓ 寄付金の受け皿は (仮称) 推進協議会
- ✓ 寄付金は個別プロジェクト単位での募集、受付 (収納)、管理
- ✓ 実行できなかったプロジェクトに投じられた寄付は、(仮称) 鎌倉基金に積み立てて適切に管理
- ✓ 資金の受理・管理・活用については、徹底した透明性確保が必要

図表 21 寄付金の収納・管理



④ 「専門的スキル」「非専門的スキル」の登録、具体的活用に向けた整理

- ✓ 集まったリソースの質量に応じて、改善実行策の詳細を検討し決定

「選択・実行」のプロセスでは、上記の様な活動に加え、地域経営型 PPP と行政との役割分担を整理し、事業効果を最大化していくことが重要となる。

4節の「課題・プロジェクト案」の提示手法の検討ではプロジェクト候補を作り上げる家庭において、行政の対応できる範囲や優先順位をしっかりと認識しておくことの必要性に触れた。

プロジェクト候補からプロジェクトに移行する段階においては、地域経営型 PPP 単独で担うのか、行政と役割分担を定め連携して行うのか、プロジェクトごとに最善の手法を検討することが必要である。行政の予算執行と地域経営型 PPP の資金確保の時期の調整や、両者の施工方法や発注方法など、調整すべき課題は多々あるものの、連携が図れば効果が高まるものと考えられる。

施設整備の段階で、市民等と行政の連携を図ることで、その後の維持管理に繋がることを期待できる。

ここまでのプロセスについて、具体的なケースで改めて事務局での作業の概要と市民等への公表の手法等についてシミュレーションを行いながら説明する。

ケース：「歴史的風土の維持管理」の課題を地域経営型 PPP で解決する

■問題化プロセス

市民等から投稿された問題課題を集約・整理し、プロジェクト候補化対象課題の選定へつなげていく。

「沿岸部の津波対策・緑地の適正な維持管理・ハイキングコースの避難ルート化・避難案内版の設置・歴史的風土の管理」といった相互に関連する問題課題を1つの課題として検討する。

「プロジェクト対象化問題」の認定検討状態		
タイトル	説明	ステータス
 <p>NEW! 歴史的風土の維持管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> 沿岸部の津波対策・緑地の適正な維持管理・ハイキングコースの避難ルート化・避難案内版の設置・歴史的風土の管理を課題に解決方法の検討を進める 緑地の管理・災害対策は緊急課題 	●●○○
 <p>電線地中化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 史跡周辺の景観形成・安全な歩行空間の確保(市民・観光客)・渋滞解消の解決方法の検討を進める 整備対象区間は、市道○○のAからBの間を想定 	●●●●
 <p>橋の長寿命化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 橋の耐震化、C河川の修景 整備対象は、C河川の○○橋のから○○橋までを想定 	●●○○

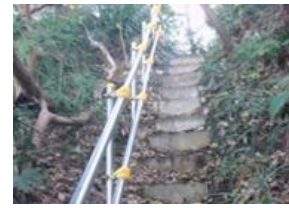


プロジェクト候補化対象課題の選定へ



■プロジェクト候補化対象課題の認定プロセス

図：ケース1



□趣旨

大地震等により発生が想定される津波への対策として市民や観光客の避難場所、避難ルートを整備していくことが必要である。

その一方で、海岸沿いの歴史的風土も適正に維持することが必要である。

これらの事業の両立を図るため、市民等と行政が協力して解決手法を検討することが求められる。

□必要な活動の抽出

この課題を解決する上で必要となる作業（関連作業を含む）の抽出を行う。

例えば

- ① 避難場所、避難ルートのマップ作成
- ② 残したい歴史的風土の特定
- ③ 避難の合理性から見た歴史的風土の改修案の作成（高齢者でも上りやすい階段とするための手すり設置や段差調整ほか）
- ④ 当該改修プロジェクト（1～N番）の実行に要する費用・専門スキル等の積算
- ⑤ 資金・専門スキル等の募集、受付管理
- ⑥ 個別改修プロジェクト（1～N番）の実行に向けた調整と管理（事後チェックまで）
- ⑦ 進捗状況の開示（資金等の受付、改修案件の実行（予定と実績）、成果（改修後の写真等））

などが考えられる。

□実施に向けた考え方の整理

- ✓ 行政の守備範囲を定め（例：上記①は行政の責任で計画的に作成する等）、それ以外を「官民協働領域」と定義づける。法的な制約などはこの時点でしっかりと整理を行う。
- ✓ 官民協働領域における「呼びかけ方」を定める。

例えば

例1) 「②残したい歴史的風土の特定」を呼びかける。

例2) ②及び「③避難の合理性から見た歴史的風土の改修案の作成」を合わせて1つのプロジェクトとして広く呼びかける。

例3) 「④当該改修プロジェクト（1～N番）」については個別に呼びかける。

- 当該問題及びその解決手法等に関する一定の経験・専門知識が必要であり、その組織化・運営の正当性や効率性が現実的な問題となっていくことが予想されるため、何らかの知恵出しが必要。

- ✓ 例として、「④当該改修プロジェクト（1～N番）」の中の1つとして、「歴史的風土の階段の補修と手すりの設置」というプロジェクトを行うこととした場合の呼びかけに向けた検討の進め方を以下に示す。



プロジェクト候補化へ



■「課題・プロジェクト案」の提示のプロセス

歴史的風土の階段の補修と手すりの設置プロジェクト」への協力要請に向けた調整

□背景・課題・解決内容を整理

- 鎌倉市は、地震等において発生が想定される大規模な津波への対策として、避難場所の確保、円滑な避難への意識・行動の徹底は喫緊の課題である。
- 沿岸部は観光客が多い地域でもあり、市民と観光客が協力し合う避難が求められる。そのために、鎌倉市では、市民と観光客の双方の目線から、災害が発生した際の避難ルート等の確保と伝達を目指した取組を行っている。
- 一方で、鎌倉市特有の歴史的風土や建造物、あるいは自然環境等、長年にわたり鎌倉が多くの人々に愛されてきた「(鎌倉らしい) 価値」を損なってはいけなとも認識している。すなわち、災害に強く、鎌倉らしさも維持できる取組が求められているところである。
- この様な問題意識で、昨年度より、「避難場所、避難ルートのマップ作成」及びその中で「残したい歴史的風土の特定（写真をマップ上に貼り付け）」を市民、観光客、行政が協働で行ってきた。

【課題】

- 上記の背景を踏まえ、課題の設定は、「〇〇地域にある〇〇階段の整備と手すりの設置プロジェクト」とする。
- 〇〇階段は、近年多くの観光客に利用され、観光の主要なルートのひとつになっている。利用者が増えた分、「上りにくい」等、様々な要望が寄せられているものの、資金的な制約もあり、十分な整備が行き届かない状況にある。具体的な要望としては、「手すりがないので高齢者（弱者）が上れない」、「雨でぬかるんでいるときは滑ってしまい危険」、「階段の段差が大きすぎる部分もあり歩きにくい」等々の意見が多い。
- ハイキング・トレッキングといった視点では問題を感じなくても、災害時の避難路としての活用を視野に入れると、誰もが使いやすく、いつでも安全な状態に保つことが求められるようになる。

【本プロジェクトで進める問題解決の内容】

▶ 本プロジェクトでは、次の問題解決を進めていくこととする。

① 環境及び景観にやさしい階段の整備

環境に優しい素材（木材、特殊ラバー等）を活用したステップを新たに整備する。複数の事業者に相談したところ、約 200 万円の費用が必要なのことがわかっている。



整備前



整備後（イメージ）

② 手すりの設置

高齢者でも 1 人で安全に通行できるように、手すりを新設する。複数の事業者に相談したところ、約 100 万円の費用が必要なのことが確認できた。



整備前



整備後（イメージ）

③ メンテナンス

上記のステップと手すりを設置した後、定期的なチェック（2 週間に 1 回）や清掃（月 1 回）が必要となる。



選択実行のプロセスへ



■選択実行のプロセス

□本プロジェクトに必要な支援を整理

支援を求める内容は、以下の 2 点と設定する。

① 資金

階段の整備、手すりの設置に計 300 万円が必要となるため、この取組に賛同する市民等からの寄付を募る。施設の規模、利用者数、これまでの経験を加味し、寄付は、1 口 1,000 円とする。



寄付者へのお礼（リターン）として寄付者の氏名を、階段を登り切った場所に設置する看板に「サポーター」として記すこととする。

② メンテナンス活動への参加

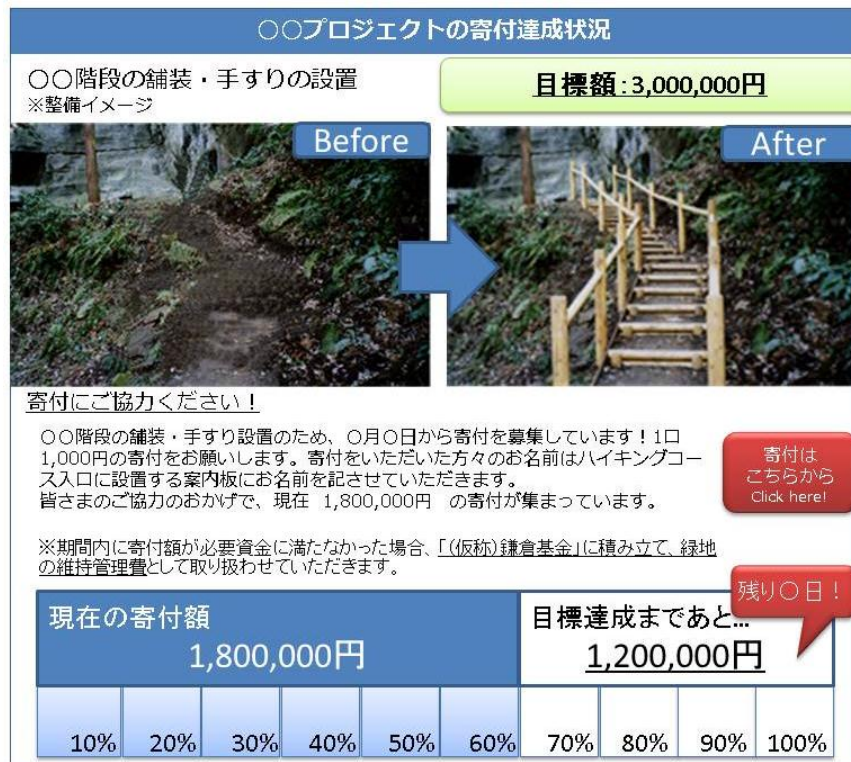
定期的なチェック（2週間に1回）や清掃（月1回）に参加できる市民等を募集する（交通費程度の謝礼を予定）。

○定期的なチェック（2週間に1回）

15分程度でできる簡単なチェックの協力を求めることとする。日常的に市民等がチェックを行うことで、オーナーシップ効果を最大限に高めることを目指す。チェック項目は「(仮称) 推進協議会」であらかじめ用意し、Web上で簡単な報告を受けるような仕組みをつくる。

○清掃（月1回）

毎月、1回程度の清掃を行う。必要な用具（箒、ごみ袋等）は「(仮称) 推進協議会」で用意することとし、参画を広く呼びかけることとする。



プロジェクト実行へ

■プロジェクト実行

- ✓ 上記の「呼びかけ」により一定の協力（寄付、行動への参画）が得られた場合、それを公表し、具体的な行動を組織化することになる。

➤ 公表

【<御礼>寄付が集まりました！】

「〇〇地域にある〇〇階段の整備と手すりの設置プロジェクト」について支援を呼びかけたところ、〇〇人の方々から計 350 万円の寄付をいただきました。そのうち 300 万円は予定通り「階段の整備、手すりの設置」に活用させていただきます。残りの 50 万円については、「鎌倉基金（仮称）」として、運営主体が責任を持って保管させていただきます。

➤ 実施

【〇〇階段の整備・メンテナンスについて】

- ◇ 「階段の整備、手すりの設置」を〇月〇日から実施します。
委託先は〇〇社を選定しました。今後のメンテナンス方法等について〇〇社の助言を受けますので、ご寄付いただいた皆様、メンテナンス活動へ参画いただく皆様は、当日お立ち会いください（必須ではありません）。
- ◇ メンテナンス活動については〇〇人の皆様に登録いただきました。
具体的な実施方法については、下記の日時に参加者ミーティングを開催したいと思いますのでご参加ください。

<参加者ミーティング概要>

日時 : 〇月〇日 〇時～〇時

集合 : 〇〇階段の下

当日の流れ : 現場見学後、〇〇会館会議室でのミーティング

当日連絡先 : 電話番号 / 担当者名

6節 寄付者等への効果的なコミュニケーション手法の検討

地域経営型 PPP を成功に導くための1つ目のポイントは、多くの市民等の共感と行動を喚起するための仕掛けづくりである。市や観光協会等の発行物やホームページ等でアピールしていただくだけでは、大きなムーブメントにしていくことは難しい。

そこで、今回は、「かまくらタッチ」と称した実験的取組を実施した。市民、観光客を問わず多くの方々が行き交う JR 鎌倉駅東口において、地域経営型 PPP の取組を紹介するディスプレイ（デジタルサイネージ）を設置し、今回の取組の周知を図るとともに、賛同者を募るためのシンボリックなプラットフォームと位置付けた。そして、将来的に、このプラットフォームが、地域経営型 PPP へ参画するためのエントランスになり得るかどうかについて、検証することを意図した。

(1) 「かまくらタッチ」の概要

① 目的

整備が求められる公共施設等の現状と整備後のイメージを示し、市民等に整備の賛否やそのための負担、また維持管理の協力をしていただけるかどうかの可能性を把握することを目的とした。

② 取組内容

J R 鎌倉駅東口の駅前にディスプレイ（デジタルサイネージ）を設置し、東日本旅客鉄道株式会社の発行する非接触型 IC カードを利用した電子マネーである「Suica」を使用し、賛成の投票を募った。（「かまくらタッチ」。今回は、実際に金銭の徴収は行っていない）。その際、協力者へのインタビューやアンケートなどにより、本取組の可能性を確認した。

- 実施時期 平成 25 年 12 月 12 日（木）～18 日（水）の 1 週間
午前 10 時から午後 5 時まで
- 実施場所 J R 鎌倉駅東口「みどりの窓口」の横にディスプレイを設置

③ 結果

実施した 1 週間で、市民と観光客計 503 名の協力者を得ることができた。今回は、設置場所の制約（やや奥まったスペースであり、通常は人の流れが少ない）もあったことから、限られた人数となったが、協力いただいた方々の反応は概ね好意的であった。そして、市民はもとより、鎌倉市外在住者でも 60%の人が、鎌倉の「まちづくり」にかかわりたいと感じていることがわかった。現場に立ち会い、協力者にその場でインタビューを行った際に得られた主な意見は、以下のとおりである。

- 鎌倉市の課題を（ビジュアルで）一目で分かるように見せるのはよい。関心が持てる。
- ゲーム性を取り入れることで子どもたちも関心を持つようになる。
- Suica 等による寄付は少額であれば可能性はあるが、未だ具体的なイメージがわからない。

図表 22 「かまくらタッチ」の広報用チラシ



鎌倉市

12月12日(木)~18日(水)
調査中

あなたの投票で、
鎌倉をもっといい「まち」に!

かまくらタッチ



みんなで鎌倉をもっと良くする「かまくらタッチ」
Suicaで投票! ピッ!
Suica
「かまくらタッチ」とは?

市民のみならずだけでなく、鎌倉へ訪れてくれた観光客のみならずにも、まちづくりに参加してもらうための仕組みです。モニターに表示されたお題(プロジェクト)に対し、Suicaを使って投票! 市民や観光客のみならずのお考えを伺う新しい試みに、ご参加ください。

今回のお題は、「市道の無電柱化」! このプロジェクトに賛成の方は、Suicaでピッと投票をお願いします。

※今回は、あくまでも調査なので、実際に無電柱化に賛成かどうかを集計するものではありません。

将来的には、「緑地の整備」「歩道の高質化」など、「まち」を良くするためのお題を提示していく予定です。今回は、調査ですが、この様な仕組みをつくり市民・観光客・行政など、「まち」に関わるみんなが一体となって、鎌倉を良くしていきたいと考えています。

そんなまちづくりの第一歩としてこの調査に参加してください。

今回の調査について

今回の調査は、老朽化する都市インフラの整備・維持管理、新たな社会ニーズに対応した環境整備やその維持管理等を民間の資金や知恵を活用して実施(公民連携)するための検討の一環で実施するものです。今後、この調査結果を通じて、都市インフラの整備等への関心度を高めるとともに、整備等の優先順位を共有し、まちに関わる全ての人たちが自分事化することが可能となる仕組みを検討していきます。

実施期間 平成25年12月12日(木)~18日(水) 午前10時から午後5時まで
お問合せ 鎌倉市役所政策創造担当

調査場所



鎌倉駅東口 みどりの窓口横

※「Suica」は東日本旅客鉄道株式会社の登録商標です。※Suicaのタッチで料金が引かれることや、カードまたは携帯情報端末の情報を取得することはありません。

図表 23 「かまくらタッチ」のプレスリリース

「かまくらタッチ」の調査を実施します

鎌倉市が国土交通省・先導的官民連携支援事業補助金の採択を受け調査を行っている「鎌倉市『地域経営型 PPP』検討調査業務」の一環として、次のとおり、市民や観光客の方々の意向調査を行います。

今回の調査は、今後、整備が求められる公共施設等の現状と整備後のイメージを示し、市民や観光客の方々に整備の賛否やそのための負担、また維持管理の協力をしていただくことができるかどうか、可能性を伺おうとするものです。

調査は、JR鎌倉駅東口の駅頭にディスプレイ（デジタルサイネージ）を設置し、Suicaを使用し、賛成の投票を募る（かまくらタッチ。今回は調査の一環としてSuicaを使用するもので、お金をいただくことは一切ありません。）他、インタビュー、ワークショップ（後日実施予定）などにより実施します。

「鎌倉市『地域経営型 PPP』検討調査業務」は、老朽化が進む都市インフラ等を公民連携で整備・維持・管理を行う新たな手法を調査するもので、本市の調査においては、特に、観光客の方々も利用する本市の都市インフラの整備等に観光客の方々にも協力していただく新たな手法の検討をしているものです。調査は、鎌倉市が公益社団法人鎌倉市観光協会に調査を委託しており、この調査の成果は、本年度中に取りまとめ、公表する予定です。

◆ かまくらタッチ調査概要（詳細は添付チラシのとおりです）

日時：平成25年12月12日（木）から18日（水）まで
午前10時から午後5時まで

場所：JR鎌倉駅東口「みどりの窓口」横

テーマ：架空のものです。が「市道の無電柱化」の整備前・整備後の風景を表示します。

調査の方法：駅頭に設置したディスプレイ（デジタルサイネージ）タッチしていただく意思表示数の集計と、街頭インタビューによるまちづくり意向調査を行います。
鎌倉市の腕章を着けたスタッフが、対応します。

主催：鎌倉市

調査：公益社団法人鎌倉市観光協会

(2) 実験協力者のプロフィール及びアンケート調査結果

(アンケート結果の総括)

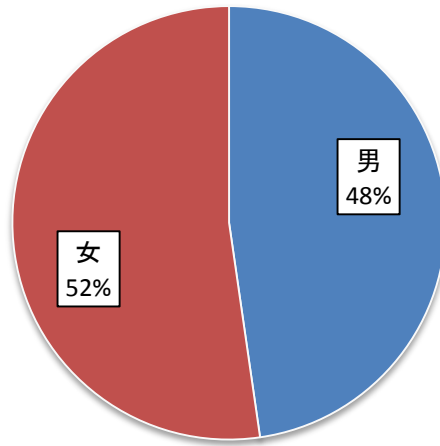
- サンプルは男女・年代・地域ともに、まんべんなく網羅できた。
- 協力者の内 59%が観光客ということから、観光客の存在の大きさがうかがえる（ただし、実施場所は JR 鎌倉駅であり、観光客が多い地域であった影響が考えられる）。観光客へのアピールは、鎌倉市においては一定の可能性を持つことを示唆しているのではないか。
- 全体としては、67%と過半数の人が鎌倉の「まちづくり」にかかわりたいと感じており、かかわり方としては、ボランティアが 41%と一番大きい。次に寄付が多く 24%を占めており、新しい財源確保の手法として可能性を感じる。
- 鎌倉市外でも 60%の人が、鎌倉の「まちづくり」にかかわりたいと思っており、意識も高い。
- 81%と高い割合の人が、この取組を支持していた。

(参加者プロフィール及び各設問への回答結果)

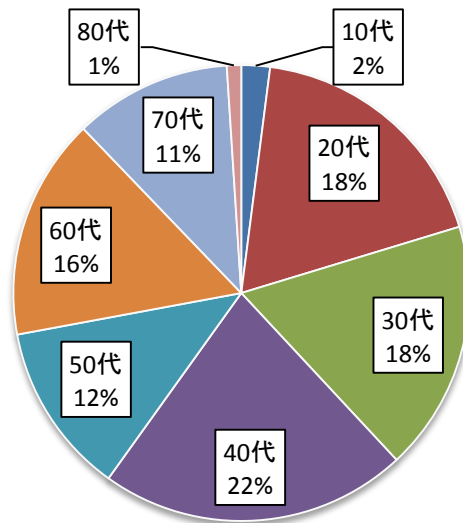
図表 24 「かまくらタッチ」の参加者数及びアンケート回答数

日程	曜日	天気	タッチ数	アンケート数
平成25年12月12日	(木)	晴	42	9
平成25年12月13日	(金)	晴	88	22
平成25年12月14日	(土)	晴	87	36
平成25年12月15日	(日)	晴	118	86
平成25年12月16日	(月)	晴	53	16
平成25年12月17日	(火)	晴	54	13
平成25年12月18日	(水)	雨	61	16
合計			503	198

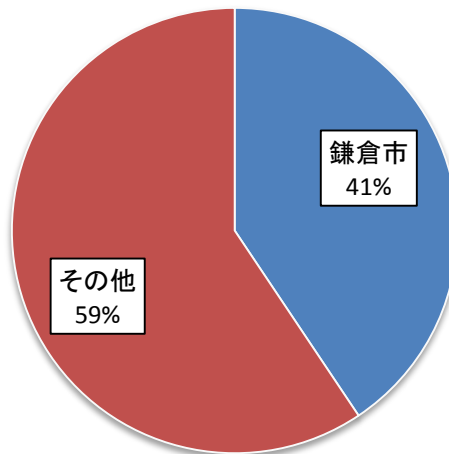
図表 25 アンケート回答者の性別割合



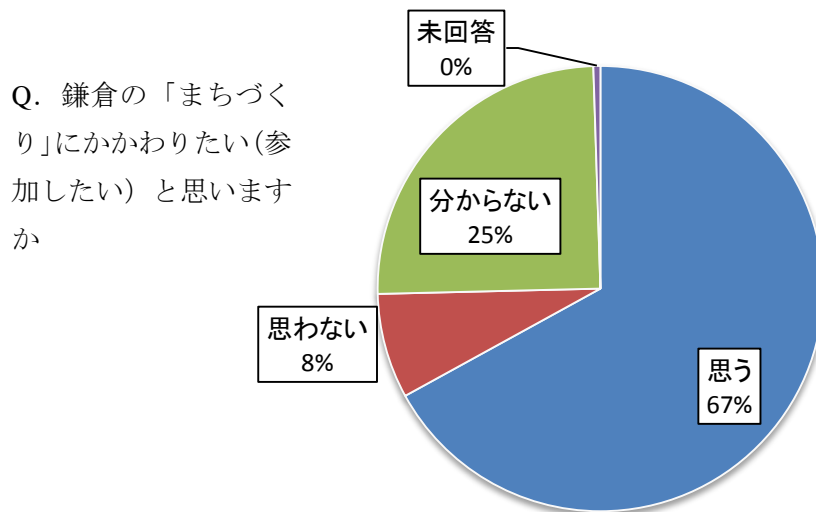
図表 26 アンケート回答者の年齢別割合



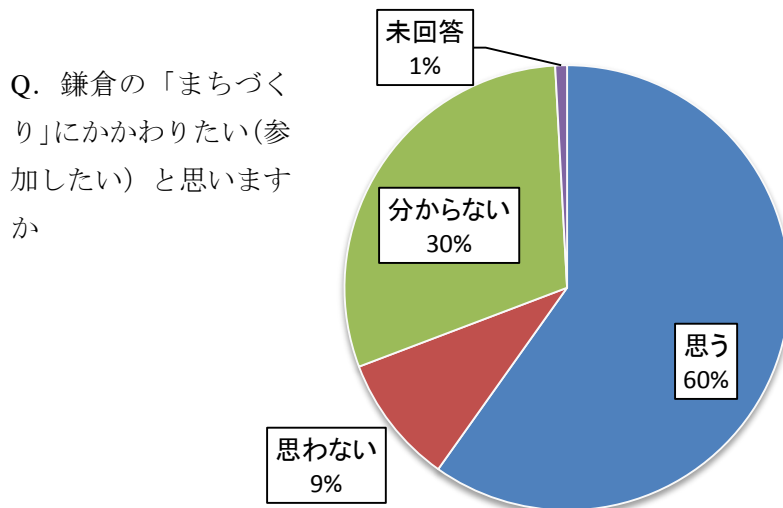
図表 27 アンケート回答者の居住地別割合



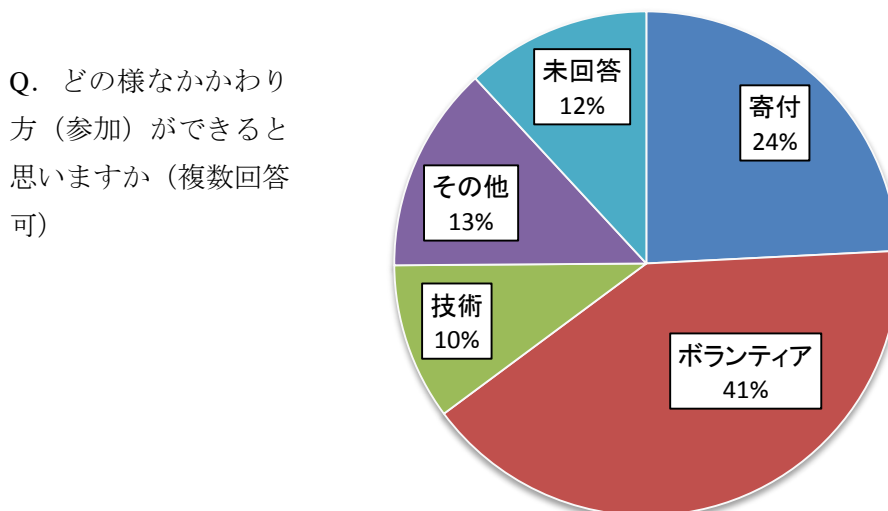
図表 28 まちづくりへの参画に関する意思（全員）



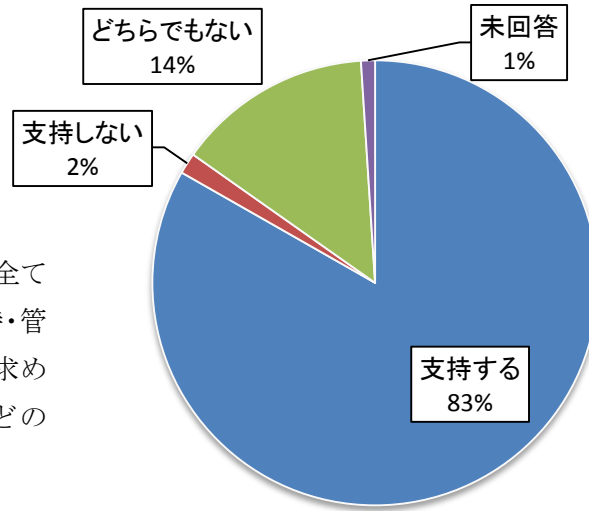
図表 29 まちづくりへの参画に関する意思（鎌倉市非在住者）



図表 30 まちづくりへ参画する際の手法



図表 31 本取組への賛否



Q. まちにかかわる全ての方々にまちの維持・管理の協力（負担）を求めこの様な取組をどの様に思いますか

(3) 結果 - サイネージの考察

① デジタルサイネージ採用の背景

地域経営型 PPP を成功に導くための 2 つ目のポイントは、いかに多くの市民・観光客の方々にこの試みを「認知」してもらい、そのうち 1 人でも多くに、具体的な「行動」をとっていただくかにある。

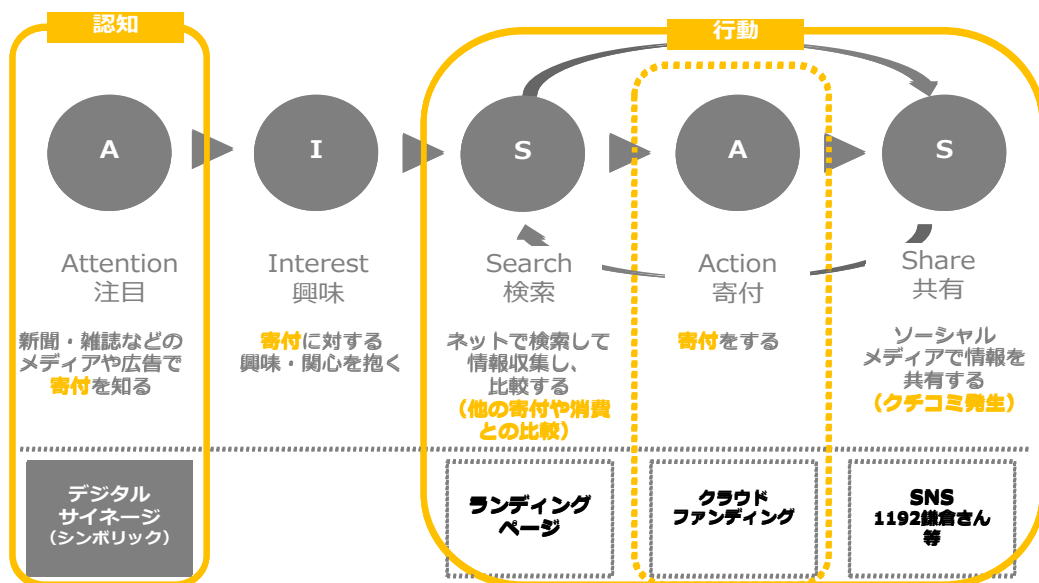
ここでいう「行動」とは、募金やボランティア等の直接的な貢献だけでなく、認知後の継続的な情報収集や友人・知人との情報共有（クチコミ）も含まれる。

市民等の地域経営型 PPP への関与を「認知」から「行動」へとつなげるシナリオを持ち、マーケティングの視点から反応を測り（効果測定）ながら、改善を繰り返していく必要がある。一般的に「認知」の場面では、可能な限り多くの潜在的な賛同者に接触することを目標とした広告宣伝等の周知活動が行われる。続いて「認知」から「行動」へと移行する段階では相当数の人数に絞られてしまう。つまり、最初の接点から始まり、募金やボランティア等の最終段階までの行動につなげるためには、入口の「認知」の数を最大にする施策と「認知」した人を滞留させる施策の両方が必要となる。

地域経営型 PPP を「認知」させる市民・観光客との接点は、オンライン世界（Web 等）とオフライン世界に様々な手段が存在する。例えば、オンラインの世界ではブログによる情報発信、フェイスブックなどのソーシャルメディア活用、また、最近ではクラウドファンディングが新たな手法として注目されている。

一方、オフラインの世界では、これまで一般的に行われてきた対面による募金活動やパンフレット・チラシの配布活動等の人手に頼る方法はあったが、スマートフォンやデジタルサイネージ等の IT を使い効率的に「認知」を最大化し、「行動」を促進させる新しい仕組みが始まっている。

図表 32 認知から行動へのプロセス



今回は前記の一連のマーケティング・シナリオの中から、オフライン世界においてデジタルサイネージを活用し、「認知」を最大限集めることに特化した実験を行った。また、この効果を検証可能な数値として把握するため、非接触 IC 技術フェリカを使ったシステムとデジタルサイネージを連動させ、東日本旅客鉄道の発行する Suica カードを使った投票行為を直感的にわかりやすく市民等に伝えるため、インタラクティブな動きで再現した動画プログラムをコンテンツとして作成した。

「ゆるキャラ」と呼ばれる地域活性のシンボルキャラクターの活用は近年ますます活発となっており、熊本県の「くまモン」や千葉県船橋市の「ふなっしー」等、コミカルな動きのキャラクターを前面に出した広報宣伝が大成功している。今回、デジタルサイネージのコンテンツには「よりともくん」を活用した。こうしたキャラクターの活用は地域経営型 PPP といった公的なイメージで親近感を持ちにくいテーマをより身近なものにすることから、「認知」を最大化する手段として有効と考えられる。

② デジタルサイネージのコンテンツ

デジタルサイネージのコンテンツ制作にあたり、静止画（15 秒）による対象プロジェクトの紹介とインタラクティブ性のあるカメラ映像に「よりともくん」を合成して電柱を消す動画（45 秒）によって、対象プロジェクトである無電柱化の実施前と実施後の変化を比較表現する構成とした。

動画部分のストーリーは、以下のとおり。

- 視聴者の顔をデジタルサイネージが認識。
- 「よりともくん」のモチーフを視聴者の顔に被せる。
- 「よりともくん」のモチーフを付けた視聴者が複数表示され、一定数量を超えると電柱が消える。
- 視聴者に Suica による投票を依頼。
- Suica をデジタルサイネージにタッチ（投票）。
- 累計の投票件数が表示される。

図表 33 デジタルサイネージのプロセス



顔検出で変身！

- ◎カメラで顔を検出すると、「源氏ボタルよりともくん」に変身します。
- ◎顔とキャラが一体となったアバターが本人から切り離され下に落ちていきます。

※同時に参加できる人数に制限はありません。

アバターが画面内を動き回る！

- ◎アバターが画面内をゆっくり歩き回ったり、低く飛んだりします。



上記の流れは、投票に参加している視聴者だけでなく、その周囲で映像を視聴しているだけの通行人をも巻き込み、「認知」の最大化を計ることを意図したものである。実験中、実際に動線を変更してデジタルサイネージに近づき、投票に参加した視聴者もいた。



③ 運用について

デジタルサイネージは、本来、無人で運用されるものであり、今回のコンテンツも、説明員不在でも、集まった視聴者が直感的に理解し操作できるコンテンツとした。

ただし、今回の実験期間中は同時にアンケート調査を行い、利用者の質問にその場で答えるため、近くで詳しく観察することを優先した。また、デジタルサイネージの故障や万が一の転倒に備える等の事由からも、説明員が付き添った。

④ デジタルサイネージの機器構成、設置場所

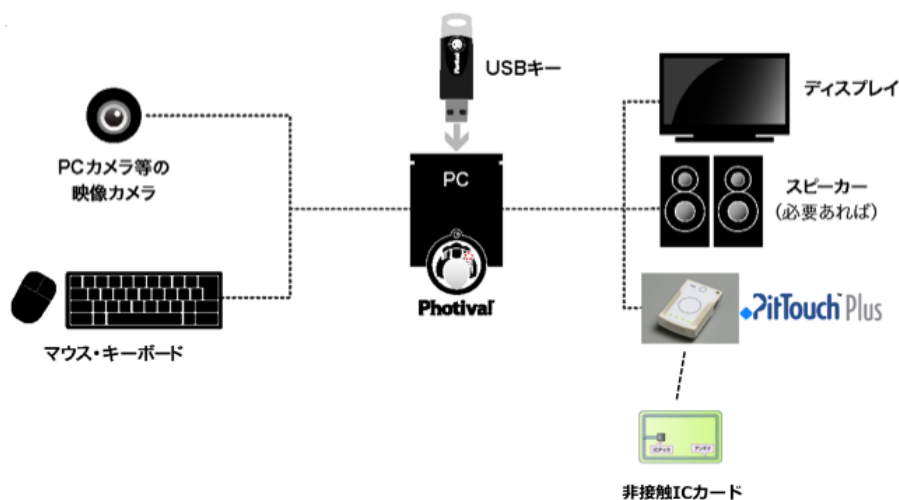
▶ デジタルサイネージの機器構成

今回のデジタルサイネージ機材のシステム構成は以下の図のとおり。

※ 屋外での使用に耐える筐体のものをレンタルし、初期投資を抑えた。

図表 34 デジタルサイネージ機器構成

デジタルサイネージ機器構成



<主な機器>

半防水加工を施した鉄製筐体	パーソナルコンピューター	ディスプレイ (42 インチ)
Web カメラ	非接触型 IC リーダーライター	スピーカー
キーボード	マウス	等

▶ 設置場所

デジタルサイネージの設置場所は、鎌倉市内の主要スポットの中から市民・観光客がともに多く通行する JR 鎌倉駅を選び、東日本旅客鉄道の協力のもとに駅構内の設置場所を決定した。

駅構内のデジタルサイネージの取り付け方法は、壁や柱への埋め込みが一般的だが、今回は移動可能な筐体を使い、東口側の券売機とみどりの窓口の間のスペースを設置場所とした。

設置場所の選定には、なるべく人通りが多くメディアとしての露出（視聴率）の高い場所が望ましいが、公共空間としての安全面への配慮から通行を妨げたり、人の滞留を起こさせたりしない場所であることが優先される。

ほかにも、設置場所の環境条件（防水・防滴・防塵等への対応の要否）、設置場所でのディスプレイの向き（屋外光が差し込むとディスプレイ表示が視認出来ない）、電源の確保等も事前に確認する必要がある。

⑤ 考察

➤ 動画と静止画のすみ分けについて

投票のタイミングについては、静止画の表示時の投票数が 119 件、動画の表示時の投票数が 392 件と、動画が静止画の 3.3 倍となった。このことより、単純に、動画が効果的で静止画が効果的でないという結論へは至らないが、それぞれの特性を活かしたコンテンツ制作が重要であると考えられる。

例えば、インタラクティブな動画でまず注目を集め、行動を促し、静止画で説明するなどの表示を行うことで、より「認知」の効果を大きくすることが可能であるなどのアイデアが挙げられる。

また、マスメディア等の情報拡散を期待する場合、静止画であれば、1 枚の写真の中で取組全体を表現でき、有効であるといった場合も考えられる。

➤ 演出による視聴者への遡及について

- ・ 対象プロジェクトの実施前と実施後の状態を対比させ、映像で可視化することは、実施後のイメージの直感的な理解に有効であったと考えられる。
- ・ 投票数の表示から、目標数達成に向けて、投票者が知人に声をかけ投票を促すといった行動につながる。実際、500 番という切りのいい番号が見えてくると、他の人にも参加させようというモチベーションが生まれていた。
- ・ 今回は見送ったが、「競争」や「変化」といったゲーム的演出も、視聴者の参加意識を起こさせ、寄付への共感・行動に繋げていく仕組みとして有効であると考えられる。例えば、「複数の対象プロジェクト毎の支持率表示による競争の演出」、「寄付金額に応じた実施後の映像の段階的な変化の演出」などがアイデアとして挙げられる。

➤ 通行量と参加者の関係について

JR 鎌倉駅の通行量は、市民は平日朝夕の通勤通学と週末の外出・余暇、観光客の鎌倉観光にピークがあり、デジタルサイネージ実験の参加者数もこの繁閑に沿ったものであった。今回の実験参加者は比較的時間に余裕がある、新たな情報（地域経営型 PPP コンテンツ）を受け入れる心理的な余地があった方々が多かったのではないかと推測している。

市民も観光客も目的を持って鎌倉駅を通行している。目的ごとにそれぞれ異なる心理状態

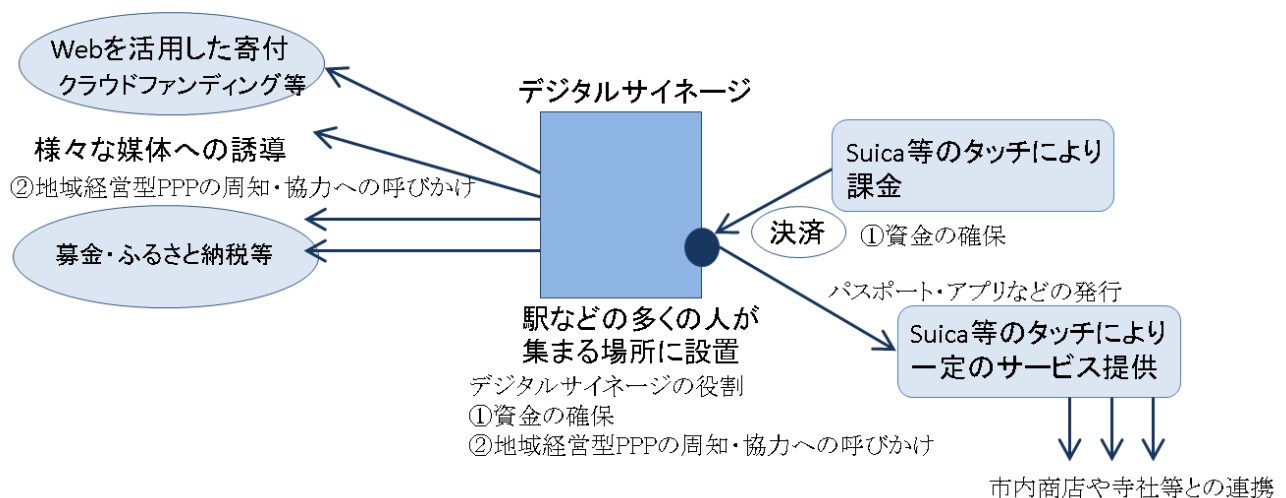
と行動様式を想定したコンテンツ開発を行い、「認知」率を高める工夫が重要である。例えば、朝の通勤通学時間帯にデジタルサイネージで知った地域経営型 PPP コンテンツを移動中の鉄道車内でスマートフォンから Web にアクセスしてより詳しく理解するといったシナリオ等が考えられる。

➤ 地域経営型 PPP における将来的なデジタルサイネージのあり方

将来のデジタルサイネージは、専用デジタルサイネージの導入ではなく、一般広告に使用されるデジタルサイネージを民間事業者が導入し、そこに流れるコンテンツの1つとして地域経営型 PPP を用意することが理想的である。つまり、一般の広告媒体として視聴率を稼げる立地に置かれ、収益を生んでいるデジタルサイネージの運営者と検討を行い、美術性やゲーム性など様々な広告表現をとるコンテンツと公共色の強い地域経営型 PPP のコンテンツを共存させながら、最大の効果を生むよう運営していくことが求められる。

また、今回は「認知」から Suica での投票のみの「行動」へ繋げる取組であったが、地域経営型 PPP で実際に導入するという場合には、その場での決済や、さらにその場以外での寄付行為や、クチコミでの情報提供などの「行動」へ繋げるきっかけとすることが求められることから、今後更なる検討が必要である。

図表 35 デジタルサイネージ活用のイメージ



➤ Suica の利用について

Suica の利用については東日本旅客鉄道との使用許諾契約等の手続が必要となるほか、法律上の課題がある。この点については、後述する。

7節 モニタリング手法と寄付者への伝達方法

地域経営型 PPP の枠組みで実施するプロジェクトの品質を、どのように確保していくのか。それが確保されない限り、どれほど素晴らしい理念に基づいた取組であっても、持続させることは難しい。

品質を確保するには、「設計」と「実施」の2つを押さえておくことが必要となる。

「設計」は、「何をどれくらいのコストをかけて行うか」ということであり、前述のとおり、「プロジェクト候補化」の段階（問題の妥当性のクリア+改善手法の特定）で行うことになる。

ここでは「実施」が「設計どおりに適切に行われているか」をモニタリング手法として整理する。

モニタリングのプロセスは以下のとおりである。

モニタリングの目的・内容	モニタリング手法	モニタリング実施主体
プロジェクト作業の第三者的立場のスタッフによる「監視」 ⇒プロセス品質を確保	作業現場に立ち会い、「作業前」と「作業後」、及び作業実施状況を写真で記録し Web 等でも公表	(仮称) 推進協議会のスタッフ (Web 等での公開により、資金やノウハウを提供した市民等のチェック機能を付加)
プロジェクト作業結果の第三者的立場のスタッフによる「検収」 ⇒作業の結果品質を確保	作業の完了を確認し、関係者（事業者、ボランティア等）に終了を宣言 ※作業の完了を確認できるドキュメント（仕様書等）を予め用意（完成後の管理も見据え、構造など、詳細な仕様（基準）を事前に提示することが必要） ⇒通常の業者委託と同様。	同上
プロジェクト作業実施後の状態の継続的な監視	一定の期間経過後の状態の確認（または、一定の頻度での確認） 手法の例 - 利用者からの反応を確認 - 近隣の住民等によるチェック - (仮称) 推進協議会のスタッフによるチェック	・現場確認の主体はケースバイケース ・情報をとりまとめて公表するのは(仮称) 推進協議会

※ボランティアによる定期的なチェックとともに、オーナーシップ向上効果によるモニタリング効果も期待できる。

都市インフラ、公共施設の整備等は、官民連携によるものであっても、モニタリングに市民等、施設利用者が参画するといった事例はあまり見受けられない。

地域経営型PPPでは、地域課題の発掘から実行までの過程に参加した市民等が、完成時の確認に加え、使用状況や劣化などの定期チェックに参加する仕組みを設けている。これは、前述のオーナーシップ向上効果に加え、市民等に「自らまちを創っている」といった意識が醸成されることを期待したものである。

この意識がさらに「まちの問題・課題の発見」「解決へのプロセス」への参画へ繋がり、さらに多くの市民等へ広がることで、この仕組みのPDCAサイクルが構築され、機能することとなる。

例えば、前述の「ケース：「歴史的風土の維持管理」の課題を地域経営型PPPで解決する」におけるモニタリングは、以下のようなイメージになる。

【〇〇地域にある〇〇階段の整備と手すりの設置プロジェクトの実施報告について】

- ✓ 整備完了の報告
 - 「階段の整備、手すりの設置」を〇月〇日に実施しました。
 - 当日は、(仮称)推進協議会のスタッフが現場に立ち会い、予定する品質の作業を遂行できたことを確認いたしました。

整備の「ビフォー、アフター」は以下のとおりです。



- ✓ 今回のプロジェクトの収支は以下のとおりです。

収入		支出	
寄付金	350万円	手すり器具の購入	90万円
		階段の整備費*1	180万円
		ボランティアへのお茶(当日)	3,000円(150円×20人)
		*1…〇〇会社へ委託	
		(仮称)鎌倉基金へ繰入	
		□	797,000円

- ✓ 今後のモニタリング計画
 - 使用状態、雨等の影響を確認する必要があるため、以下のようなモニタリングを継続します。いずれも(仮称)推進協議会のスタッフが行いますが、実施日時を事前にホームページ上に掲載しますので、ご都合のつく方は立ち会いにご協力ください。

◇ 整備後チェックを2週間後、1か月後に行います。

◇ 雨の翌日に行います。

◇ 2週間毎の定期チェックを行います。

✓ メンテナンス

- 階段等の清掃は〇〇人の登録を得て、定期的の実施中です。こちらは引き続き参画
いただく方々を募集していきます。お問い合わせは下記までお願いします。

(メールアドレス 担当者名)

8節 VFMの検証・アンケート調査等による効果測定と可視化の方法の検討

(1) VFMの一般的考え方

「VFM (Value For Money)」とは、一般的には、「支払に対して最も価値の高いサービスを提供する」という考え方である²。同一の目的を有する2つの事業を比較する場合、支払に対して価値の高いサービスを提供する方を他に対して「VFMがある」といい、残りの一方を他に対して「VFMがない」という。

一般的なPFI事業のケースでは、公共部門自らが実施する場合とPFI事業として実施する場合の比較を行うことになる。その際、公共サービス水準をどのように設定するかによって評価の際の比較方法が異なる。同一の公共サービス水準のもとで評価する場合、VFMの評価はPSC (Public Sector Comparator)³とPFI事業のLCC (LCC : Life Cycle Cost)⁴との比較により行う。この場合、PFI事業のLCCがPSCを下回ればPFI事業の側にVFMがあり、上回ればVFMがないということになる。また、公共サービス水準を同一に設定することなく評価する場合、PSCとPFI事業のLCCが等しくても、PFI事業において公共サービス水準の向上が期待できるとき、PFI事業の側にVFMがある。また、PFI事業のLCCがPSCを上回っても、その差を上回る公共サービス水準の向上がPFI事業において期待できれば、PFI事業の側にVFMがあると言える。

地域経営型PPPにおいても同様のVFMを検討する。定義は以下のとおりである。

■地域経営型PPPにおけるVFM

特定の施設の修繕・管理において行政が実施した場合と地域経営型PPPにより官民連携により実施した場合のLCC比較。後者が有利な場合を「VFMがある」という。そのほか、官民連携により実施した場合の「オーナーシップ向上効果 (= 市民や観光客が鎌倉を自分たちが守らねばならない地域だと認識することによる波及効果)」が期待される。

(2) 地域経営型PPPと受益者負担の考え方

受益者負担とは、特定の公共サービスを受ける者に受益に応じた負担を求めるもので、公共事業を行う際の分担金・負担金や、行政サービスを受ける際の使用料・手数料などがこれに当たる。市民等に受益者負担を求めるに当たっては、条例で負担の範囲や金額等を明示する必要がある。

地域経営型PPPでは、本市の都市インフラや公共施設等の整備、維持管理について観光客に一定の負担を求めているのではなく、あくまでも自由意思に基づく寄付を募ろうとする点が受益者負担と異なるが、その一方で、鎌倉に訪れたとき、快適で気持ちよく過ごせるような環境や、災害時における安全や安心を観光客に提供するために協力を求めようとする点は、受益者負担と同様の考え方である。

このため、次に鎌倉に訪れたときに、期待したサービス等が提供されれば、VFMがあるということができ、また、仮に、整備されていなくても途中経過や方向性を常に知ることができれば、従

² VFMに関するここでの記述は主に内閣府「VFMに関するガイドライン」(平成13年7月27日(平成20年7月15日改定))から抜粋している。

³ 公共が自ら実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値

⁴ PFI事業として実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値

来の受益者負担と公共サービスの提供との関係よりもVFMがあると言える。このVFMを高めていくことが、オーナーシップ向上につながるものと考えられる。

■受益者負担とは

公共の利益のために設けられる公共財の整備、又は既に整備された公共財の改良に要する経費の財源の一部に充てるため、その公共財の整備又は改良により特に利益を受ける人々から、その受ける利益の限度を考慮しつつ強制的に課徴する負担金をいう。(新自治用語辞典 (株)ぎょうせい)

※ 地方自治法第 224 条「分担金」、第 225 条「使用料」、第 227 条「手数料」
道路法第 61 条、河川法第 70 条「受益者負担金」

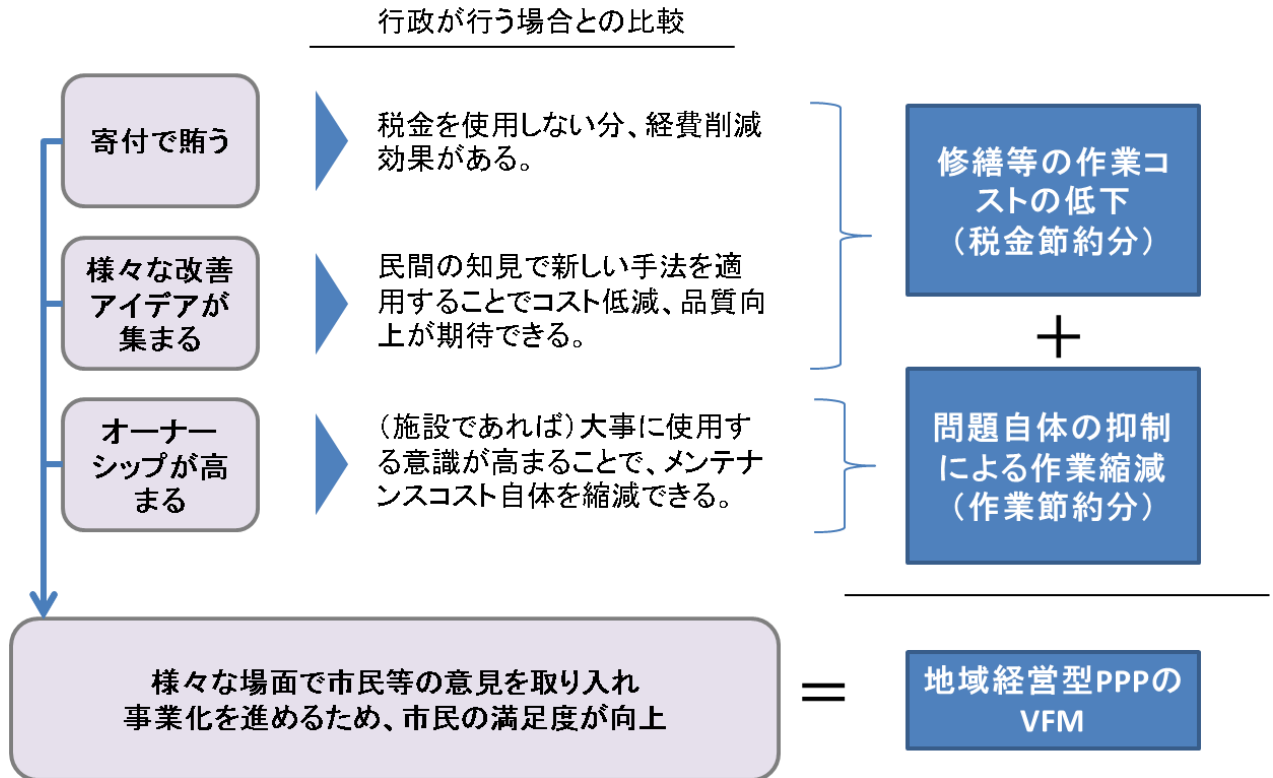
(3) 鎌倉市「地域経営型 PPP」における VFM の算定及び試算例

地域経営型 PPP では、公共施設の 1 人当たりの経費を下げる手法の 1 つとして、市民をはじめ、観光客等からも積極的に寄付を募る新たな仕組みを導入する。寄付を獲得することにより「税金による整備に付加価値をつける効果」があるのみならず、市民や観光客等がまちづくりへ参画することで、「地域の魅力確保と施設の維持・運営費の縮減を両立」させることを目指すものである点に特徴を持つ。

単に、公共施設維持保全のための集金のシステムではなく、何を優先すべきか、何をどのように整備すべきかという市民の責任ある意思表示が市民満足度の向上につながり、また、本市における公共施設のバランスのとれた配置を促し、全体最適を達成するものである。

地域経営型 PPP で VFM を高められる理由及び算定式は、次のとおりである。

図表 36 地域経営型 PPP で VFM を高められる理由及び VFM の算定式



(地域経営型 PPP における VFM の試算例)

今回は観光客等の参画が比較的得られやすいと考えられる「公衆トイレ」と「ベンチ」の整備を例として取り上げ試算を行った。地域経営型 PPP に取り組むことによる全体の効果は、個々のプロジェクトの積み上げで算出していくことになる。

【公衆トイレ×1 か所】修繕費の作業コストの低下 (税金節約分)

- ✓ 従来方式 (行政が担当) のコストは 10 年間で 41,900 千円
- ✓ 地域経営型 PPP 方式 1 の同コストは 29,900 千円 (従来方式比 12,000 千円の削減)
- ✓ 地域経営型 PPP 方式 2 の同コストは 3,900 千円 (従来方式比 38,000 千円の削減)
- ✓ 地域経営型 PPP 方式 3 (問題自体の抑制による作業縮減 (作業節約分) を反映させたケース) の同コストは 2,450 千円 (従来方式比 39,450 千円の削減)

図表 37 公衆トイレを従来方式で整備する際の費用

■従来方式(=行政が税金で対応)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	計
①初期投資	26,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26,000
②修繕	0	0	0	0	1,000	0	0	0	0	1,000	2,000
③運営費	1,210	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410	13,900
(清掃点検委託費)	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	6,800
(水道光熱費)	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	3,800
(小規模修繕*1)	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1,800
(職員人件費*2)	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,500
計(①+②+③)	27,210	1,410	1,410	1,410	2,410	1,410	1,410	1,410	1,410	2,410	41,900

単位:千円

*1 排水管・ドア・鍵・照明等の修理、落書き等の消去他

*2 委託先の選定管理および小規模修繕の管理他(0.5日×12か月)÷(20日×12か月)×6,000千円(鎌倉市職員平均年収)

※公衆トイレ想定…男性用小1大1、女性用2、多目的1 広さ:18.4㎡(寿福寺公衆トイレを参照)

※維持管理費は平成24年度実績を平均

図表 38 公衆トイレを鎌倉地域経営型 PPP 方式で整備する際の費用 1

■'地域経営型PPP'方式 パターン1(=管理委託費と小規模修繕の一部を市民+観光客の資金&人材で対応)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	計
①初期投資	26,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26,000
②修繕	0	0	0	0	1,000	0	0	0	0	1,000	2,000
③運営費	100	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1,900
(清掃点検委託費)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(水道光熱費)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(小規模修繕*1)	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	900
(職員人件費*2)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,000
計(①+②+③)	26,100	200	200	200	1,200	200	200	200	200	1,200	29,900

単位:千円

清掃点検委託費、水道光熱費の資金分を観光客等からの寄付で賄う

*1 排水管・ドア・鍵・照明等の修理、落書き等の消去他の中の落書き消去を市民・観光客等の寄付で賄うか、自らが行う

*2 鎌倉市職員の関与が3分の2程度に減少

図表 39 公衆トイレを鎌倉地域経営型 PPP 方式で整備する際の費用 2

■'地域経営型PPP'方式 パターン2(=パターン1に加え、初期投資を市民・観光客・企業等の寄付で賄う)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	計
①初期投資	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
②修繕	0	0	0	0	1,000	0	0	0	0	1,000	2,000
③運営費	100	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1,900
(清掃点検委託費)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(水道光熱費)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(小規模修繕*1)	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	900
(職員人件費*2)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,000
計(①+②+③)	100	200	200	200	1,200	200	200	200	200	1,200	3,900

単位:千円

初期投資、清掃点検委託費、水道光熱費の資金分を観光客等からの寄付で賄う

*1 排水管・ドア・鍵・照明等の修理、落書き等の消去他の中の落書き消去を市民・観光客等の寄付で賄うか、自らが行う

*2 鎌倉市職員の関与が3分の2程度に減少

このケースでは「問題自体の抑制による作業縮減(作業節約分)」を次のように仮定する。

- ✓ 市民や観光客の寄付で整備されている公衆トイレであることが浸透することで、オーナーシップ意識が向上し、使用による汚れや、粗雑に扱うことによる設備の破損が減る。コストとしては、毎年の小規模修繕が50%減、5年毎の修繕が50%減となると見る※。

※数値を正確に算定するのは困難であることから、落書きや、乱暴な利用などによる破損はなくなるものと仮定

し、経年劣化による修繕のみを行うこととし、50%と数値を仮定した。

それを含めた試算は以下のとおり。

図表 40 公衆トイレを鎌倉地域経営型 PPP 方式で整備する際の費用 3

■'地域経営型PPP'方式 パターン3(=パターン2に加え、修繕費・小規模修繕が50%減)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	計
①初期投資	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
②修繕	0	0	0	0	500	0	0	0	0	500	1,000
③運営費	100	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,450
(清掃点検委託費)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(水道光熱費)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(小規模修繕*1)	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	450
(職員人件費*2)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,000
計(①+②+③)	100	150	150	150	650	150	150	150	150	650	2,450

単位:千円

初期投資、清掃点検委託費、水道光熱費の資金分を観光客等からの寄付で賄う

使い方の改善効果により、修繕費・小規模修繕が50%減

*1 排水管・ドア・鍵・照明等の修理、落書き等の消去他の内の落書き消去を市民・観光客等の寄付で賄うか、自らが行う

*2 鎌倉市職員の関与が3分の2程度に減少

【ベンチ×1台】

✓ 従来方式(行政が担当)のコストは10年間で1,045千円

✓ 地域経営型 PPP 方式の同コストは245千円(従来方式比800千円の削減)

※問題自体の抑制による作業縮減(作業節約分)は大きくないため計算は省略。

図表 41 ベンチを従来方式で整備する際の費用

■従来方式(=行政が税金で対応)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	計
①初期投資	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
②修繕	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
③運営費	90	95	95	95	95	95	95	95	95	95	945
(管理委託費*1)	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	600
(小規模修繕*2)	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
(職員人件費)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	300
計(①+②+③)	190	95	95	95	95	95	95	95	95	95	1,045

単位:千円

*1 清掃(10千円)×0.5日×12か月

*2 部分的損害の修理、落書き等の消去他

*3 委託先の選定管理および小規模修繕の管理他(0.1日×12か月)÷(20日×12か月)×6,000千円(鎌倉市職員平均年収)

図表 42 ベンチを鎌倉地域経営型 PPP 方式で整備する際の費用

■'地域経営型PPP'方式(初期投資、管理委託費、小規模修繕を市民+観光客の資金&人材で対応)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	計
①初期投資	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
②修繕	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
③運営費	20	25	25	25	25	25	25	25	25	25	245
(管理委託費*1)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(小規模修繕*2)	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
(職員人件費)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200
計(①+②+③)	20	25	25	25	25	25	25	25	25	25	245

単位:千円

*1 清掃(10千円)×0.5日×12か月の資金分を市民・観光客等からの寄付で賄う

*2 部分的修理、落書き等の消去他の内の落書き消去を市民・観光客等の寄付で賄うか、自らが行う

*3 鎌倉市職員の関与が3分の2程度に減少

ここでは従来方式による施設整備と修繕・運営費（維持管理費）の実績値と地域経営型 PPP により施設整備等を行った場合の想定値の比較を行い、VFM の試算を行った。市民等の地域経営型 PPP への参画意欲を高めるためには、この様な従来方式による手法と地域経営型 PPP に抛る場合との比較、また、当初の予定から市民等の参画の度合いにより、VFM がどう変化しているかを分かり易く示していくことが重要である。

このため、事業としての収支はもちろん、年度毎の維持管理費等を従来手法と比較しながら示し、「参画すれば VFM が向上する」といったデータを可視化していくことが、市民等の参加意欲を向上させ、この仕組みの効果を高めることになる。

(4) 地域経営型 PPP の波及効果

PFI 事業における VFM の評価とは、一般的に特定事業選定（PFI 事業で実施することの決定）の際に行われる評価を指す。しかし VFM の本来的な趣旨である「支出に対して得られる価値」という観点からすれば、事業選定時のみではなく、地域経営型 PPP の導入や運用も含めた中での効果全般を含めた評価に適用することも考えられることから、この効果の試算についても検討していく。

しかしながら、これを VFM と位置付けることは、VFM に関する従来の議論に照らせばやや逸脱したものであり、混乱を招きかねないため、ここでは「地域経営型 PPP 実践の波及効果」と位置付けることにしたい。その際の効果の見方は以下のとおりである。

■ 5つの波及効果

①問題の可視化効果

市民や観光客等の現場発の問題提起を広く受け付けることで、行政や一部 NPO では気づくことのできない実践的問題を議論の対象として明確化できる。また、これを容易にするシステムの整備が前提条件になる。

②問題意識の拡大展開による「地域」の問題解決力・提案力の養成効果

問題及びその解決方法について広くアピールしていくことにより、その輪をどんどん広げ、問題意識をより多くの人々に持っていただくことができる。これにより、従来は別々に活動してきた NPO 等の相互連携も生まれてくることが期待できる。

③行政内部への刺激促進効果

地域経営型 PPP による問題提起及び解決は行政の従来方式に対する代替案を遂行的に示していくことでもある。これを通じて官民連携の厚みを増していくことは、同時に行政の守備範囲の明確化及び適切規模化を促すことになる。

④市民自治への関心を広く誘発する効果

新たな取組を全国に発信していくことで、市民自治やまちづくりに関心のある人々の注目を集め、そうした人たちも含めた大きなムーブメントになっていく可能性がある。

⑤オーナーシップ向上効果

自らが整備に関わった施設等を大事に使用する意識が高まることで、メンテナンスコストの縮減を期待できる。

9 節 運営主体の検討

(1) (仮称) 推進協議会に求められる基本的性質

ここでは地域経営型 PPP を進める主体について、どのような位置づけ、どのような形態としていくべきか等を検討する。

これまでの検討の中でも示唆されてきているとおり、資金確保に当たっては、観光客等、市民以外の来訪者の協力を得ることが重要である。このため、地域経営型 PPP プロジェクトを成功させるためには、対象となる施設等は、集まる人、利用する人の多い施設であることが求められ、特に、観光関連施設が適していると考えられる。

また、寄付（資金協力）や活動のリターン（協力者には、加盟店で利用できる、優待・割引などを提供）を市内の事業者や寺社等を含む観光施設などと連携し、提供することができるなど（既に「着物サービス」⁵などの取組がある）、施設の整備・維持・管理にとどまることなく、地域活性化・まちづくりなど広い視点で取組を進めていくことが望まれる。また、寄付をする際に、実施主体が信頼性の高い団体ということが、意欲の向上につながるというデータもアンケートから得られている。

このため、まずは、鎌倉市観光協会を中心とした会議体としてスタートし、観光施設の整備・維持管理などの役割を担うことが望ましいと考える⁶。そして、ある程度実績を重ねた後、新たな組織（「(仮称) 推進協議会」）を設置することで、観光施設に限定することなく、広く公共施設の整備・維持・管理を行っていくことが可能となる。

現時点で想定される組織の比較検討結果は次のとおり。

⁵「着物サービス」

鎌倉市観光協会が主催し、平成 24 年度から協会会員の協力・協賛のもと行っているキャンペーン。着物を着て来店した場合、割引やサービスを受けられるもの。時期は 2 月～3 月の 1 ヶ月間程度実施し、平成 24 年度では 40 店舗等、25 年度では 53 店舗等（うち市外店舗 2 件）の参加と、協力店舗等の数も増加している。

協力店舗等の業種については、飲食業、販売業、宿泊業、寺社等など幅広く参加している。キャンペーンをきっかけに、改善点や他のキャンペーンに関する意見交換などが行われ、今後の鎌倉における観光のあり方について考えるきっかけにもなっている。

⁶ 組織の新設はそれ自体多くの調整コストを要するため時間が必要であるため。また、既存組織の方がオフィススペースや各種スキルの活用など、低コストで運営できるというメリットもあるため。また、実績のない新たな組織である場合、信頼性の高い団体として認識されないというデメリットが想定される。

図表 43 (仮称) 推進協議会の設置手法

	鎌倉市観光協会内に設置する会議体	組織を新設する
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 観光施策との連動の促進 市内事業者の協力を確保 (寄付や活動のリターンとして特典(優待・割引)を付加するなどまちづくりの視点からの事業展開が可能となる) 市内外に既に多くのネットワークを持っており、様々な事業展開が可能 組織設置のための調整コストの最小化 	<ul style="list-style-type: none"> 求められる役割、業務に応じた組織のゼロベースでの構築が可能 内外へ新しい官民連携を目指すことの明示的なアピール
懸念点	<ul style="list-style-type: none"> 観光協会の守備範囲を超えた概念を含む可能性 例) 観光と直結しない施設の問題解決等 	<ul style="list-style-type: none"> 組織運営のためのリソース(人材、資金等)の新たな獲得 組織運営(資金管理含む)のノウハウ 寄付の受け手として信頼を得ることができるか

将来的に、「(仮称) 推進協議会」を新設する場合、法人形態としては、行政と民間の共同出資からなる、いわゆる第三セクターの形をとった株式会社か、NPO の2つの選択肢が考えられる。暫定的な結論としては、ガバナンスをより明確化しやすい株式会社(第三セクター)を選択することが望ましいと判断する。ただし、その場合に、公共的性質を強く打ち出すために、株主構成、役員構成等についての検討が必要である。

図表 44 株式会社(第三セクター)とNPOの比較

	株式会社(第三セクター)	NPO
所有者(オーナー)	<ul style="list-style-type: none"> 株主 	<ul style="list-style-type: none"> 明示的なオーナーはないが、理事会が相当
運営	<ul style="list-style-type: none"> 株主が取締役を選定し統御する構造 取締役のプロフィール、構成等が重要 例えば鎌倉市、鎌倉市観光協会等の関係法人と、市民等からの出資を得ることで、公共的性格の強い統治形態とすることが可能 	<ul style="list-style-type: none"> トップ(理事長)の属人的個性が表に出やすい。 理事メンバーの構成及び発言権の強さに依存
設立資金等	<ul style="list-style-type: none"> 資本金1円以上 役員は3人以上 が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 資本金0円 理事3人以上 会員10人以上 が必要
利益分配	<ul style="list-style-type: none"> 株主への利益分配が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 役員等への利益分配は不可(適切な役員報酬は認められる) NPOのミッションに資する活動に再投資・使用

10 節 行政の既存事業との関係の明確化

地域経営型 PPP は、事業の進め方が従来の PPP（PFI、指定管理者等）とは少し異なり、事業を推進する過程におけるそれぞれの段階で、広く市民や NPO、企業などの協力者を募っていくもので、行政の既存事業では、そのプロセスが市民協働事業と比較的類似していると言える（このため「第 2 章第 3 節 官民連携によるプロジェクト候補化対象課題の認定手法の検討」においては、認定審査基準検討の際、市民活動団体と鎌倉市による相互提案協働事業の審査選考基準を参考に検討を行った）。前節で検討した運営主体が事業推進を行う場合、行政との役割分担をどの様にするか、一定の整理が必要であることから、これまでの市民協働事業の取組みを概観し、地域経営型 PPP と行政の既存事業との関係の整理を行う。

(1) 市民協働事業への取組経緯

昭和 33 年、本市は全国に先駆けて平和都市宣言を行い、さらに昭和 48 年、市民参加により鎌倉市民憲章を制定した。

また、昭和 39 年には、鶴岡八幡宮の裏山（御谷）を守るために市民、文化人が財団法人鎌倉風致保存会を設立し、日本で初めてのナショナルトラストとして募金と市の援助により「御谷の森」1.5ha を買収し、歴史的なみどりを守り、古都保存法成立のきっかけとなった。（公財）鎌倉風致保存会は、その後も自然環境の保全に取り組み、現在、市内に 7.8ha の緑地を保有し、市民参画により維持管理を行っている。

このように鎌倉には市民活動が根付いており、その後、平成 10 年に、日本発の公設市民運営による鎌倉市市民活動センターが鎌倉と大船に開設された。これを契機に、市民活動はさらに活性化し、現在、市民活動センターには、400 を超える市民活動団体が登録されており、「まちづくりの推進を図る活動」の領域だけを見ても、登録団体は 122 となっている。

市では、特定非営利活動法人鎌倉市市民活動センター運営会議とともに、平成 14 年度から市民活動団体と市との協働事業に向けた取組を行っており、「協働事業推進のしくみ」を検討し、実行に移してきた。

本市が考える市民活動団体との協働とは以下のとおりである。

■協働とは（再掲）

市民活動団体と市が、互いに対等の立場で、互いの特性や持てる資源を活かし合って、その取り組む課題や目的及びプロセスを共有し、協力して新たな公共サービスの形成や公益性の高い事業に取り組むこと。

図表 45 協働事業の概要

年度	概要
平成 14～16 年度	平成 14 年に「NPO と行政職員による協働推進研究会」を発足し、協働の基本的考え方や協働における問題解決のための検討を行い、報告書「NPO と市が共に汗する仕組みづくり～システム「協働事業の循環」～」をまとめる。

平成 17～18 年度	庁内関係課職員による「鎌倉市 NPO 等との協働事業推進庁内連絡会」を設置し、報告書で提案された仕組みの実現に向けた検討を行い、この結果をもとに「協働事業推進の仕組み」の制度化の検討を行う。
平成 19 年度～	<p>市民活動団体や市が協働事業に取り組む方法の 1 つとして、市民活動団体や市が協働事業を提案する仕組みを設けた。現在、次の 2 種の事業がある。</p> <p>【市民活動団体提案協働事業】</p> <p>市民活動団体が公益的な事業の実施プランを市へ提案し、市民活動団体と市が提案内容について協議しながら協働事業の実施に取り組むもの。</p> <p>【市提案協働事業】</p> <p>市が示した事業の構想及び概要に対し、市民活動団体から事業の具体的な実施プランなどの提案を受け、市民活動団体と市が協議しながら協働事業の実施に取り組むもの。</p>

(2) 市民活動団体との協働事業の課題

現在、鎌倉市では以下の課題を認識している。

図表 46 協働事業の課題

協働事業の悩ましさ	新たなスキームでの事業を始める余裕がなくなっている。
	市民や団体により、立ち位置が異なり、取り組んでいる内容も異なる。
	自立した NPO は、行政との協働に対するインセンティブを見出しづらい。
協働事業の現状	当初は、毎年 3～4 件を採択してきたが、近年はあまり提案自体が出てこない状況である。
その他	NPO にかかわるのは高齢者が多く、若者が少ない。若者へもリーチをしていく仕掛けの検討が必要である。
	毎年度の事業予算の確保が困難である。

また、平成 26 年 2 月 22 日開催のシンポジウムにおける福島大学・今井照教授の基調講演によれば、市民協働の課題は、次のとおり分類されている。

図表 47 市民協働の課題

市民参加経験者の悩み	<p><市民の悩み></p> <ul style="list-style-type: none"> ・市役所が市民に仕事をやらせようとしている ・市民同士で合意ができない（出席している人だけで「市民の意見」を決めてよいのか）
------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> •市民参加で決めても首長が変えてしまう <p><市役所職員の悩み></p> <ul style="list-style-type: none"> •市民参加を呼びかけても市民の反応がない •参加するのはいつも決まった人たちだけ •自分のことだけを主張する
市民の壁、行政の壁	<ul style="list-style-type: none"> •行政が単一の案を提示する (⇒市民が行政に単一の案を求める) •市民が意見を言う (⇒個別の市民が自分の意見をそれぞれに言う) •行政が市民の意見を「拾う」 (⇒行政が取り入れられる意見だけを「拾う」) •市民が不満を持つ

(3) 市民協働（官民連携）の実践例（平成 26 年 2 月 22 日開催のシンポジウム・パネルディスカッションにおける「鎌倉を美しくする会」代表高田晶子氏の事例紹介より）

【バス停ベンチの設置】

バス停に無許可で設置され、景観を損ねている「広告ベンチ」を撤去し、景観に配慮した安全なベンチの設置を、NPO（鎌倉を美しくする会）・企業（バス会社他）・行政（神奈川県・鎌倉市）との協働により実施した。

- ✓ 平成 14 年 10 月 市内 450 か所のバス停ベンチの実態調査（237 台の違反ベンチを確認）
- ✓ 平成 15 年 2 月 警察・神奈川県・鎌倉市・バス会社と懇談会
- ✓ その後、ベンチ設置活動の旗揚げを行う

ベンチ設置の仕組みは、ベンチ設置の手続き・設置・維持管理は「鎌倉を美しくする会」が中心となり、既存ベンチ撤去はバス会社が、手続きは行政（道路管理者：新たな設置基準の策定）、設置費用は市民や企業等からの寄付、維持管理は「鎌倉を美しくする会」や周辺の住民が、といった官民連携により実践することとした。

設置するベンチは、背もたれ付きが 15 万円、背もたれなしが 10 万円（設置費用の他、維持管理費 2.5 万円を含む）。15 万円のベンチは 1 口 3 万円の寄付を 5 口、10 万円のベンチは 1 口 2 万円の寄付を 5 口集め設置する。ベンチには寄付者名とメッセージを記したステッカーを貼付する。設置したベンチは、5 年間管理を行うこととし、傷害保険、補修、清掃などは、維持管理費から支出している。現在、市内に 77 基のベンチが設置されており、これまで 5 件の補修を行った（大きな破損は 2 件）。設置から 5 年が経過したベンチについては、改めて寄付を募り（1 口 1 万円を 3 口）次の期間の管理費としている（当初の設置は平成 16 年）。

図表 48 設置したベンチと寄付者名を記したシール



(4) 地域経営型 PPP が行政に与えるインパクト

市民協働の課題を解決し、バス停ベンチの様な官民連携をさらに推進していく上でも、今般の地域経営型 PPP は有効であり、行政の仕事の進め方等を変えていく契機になるとも考えられる。例えば、次の効果を期待している。

図表 49 地域経営型 PPP が行政側へ与える影響

	期待する効果
行政の守備範囲の適正化・縮小	地域経営型 PPP で扱うプロジェクトの増加に応じて、行政側の守備範囲は適正化・縮小する。
行政でなければできない業務の明確化	行政でできない業務を改めて明確にすることで、権力・権限を伴う業務について、従来よりも丁寧に実施していくことができる。
市民協働の促進	新たな合意形成・計画策定・実行のプロセス（意見や提案を集約し実行する仕組み）を通じて、市民等のまちづくりに対する意識や参加意欲を喚起することができる。また、市民協働の質を高めることにもつながる。
民間との交流促進	民間の様々な知恵・技能に触れる機会が増え、行政の仕事に活かしていくことができる。
職員の意識改革	行政の知恵を求められる機会が増え、職員が市民や観光客等と直接的な接点を持つ機会もあることから、意識を変えるチャンスが増加する。

(5) 行政の既存事業との役割分担

(3)の市民協働（官民連携）の実践例の仕組みを参照し、行政の既存事業との役割分担を考えることとする。この事例は官民連携の様々な要素を包含しており、これを検証し、充実させることが、地域経営型 PPP の仕組みづくりにつながると考えられる。また、「鎌倉を美しくする会」は、このプロジェクトの実践を通じて、市民協働の課題である、さきに指摘された市民の壁・行政の壁を崩しているようにも感じられる。

この事例で一番の課題となっているのは、設置したベンチの所有権や管理だという。地域経営型 PPP を考える上でも、整備した施設の所有をどう考えるかの整理を行っておくことが必要で、その方向性により、行政との役割分担が決まってくると言える。

ベンチであれば市民団体等が管理していくことも可能であるが、もう少し規模が大きくなると施設管理（通常の維持管理ではなく、財産管理）は大きな負担となってくる。例として公衆トイレの整備を考えてみる。通常、公衆トイレの場合、土地は賃借、建物は市が所有という形をとっているが、近年は民間が所有している建物（トイレ）を賃借し、管理を市が行うものや、市が建物（公衆トイレ）の寄付を受け、管理しているものもある。しかしながら、地域経営型 PPP の運営主体（将来的には、(仮称) 推進協議会）が全ての施設管理を行うことは現実的でなく、行政に財産管理を移していく仕組みを整えておくことが必要である。これには、事前に施設建設（仕様）の基準を設けておくことが必要である。「鎌倉市開発事業における手続き及び基準等に関する条例」では、開発事業を行う際、事業者に対し公共公益施設等の整備を義務付け、事業完了後に市に帰属することを義務付けている。整備に当たっては、一定の基準（技術細目）を示し、完了検査を行った後、所有権の移転を行っている。この仕組みを準用すれば、規模の大きな案件も事業の対象にすることが可能と考える。

次に、対象の案件について考える。今回の調査で実施したアンケートでは、「今後どの様なものであれば寄付やボランティア参加を前向きに検討しますか。」の問いに対し、47.4%の回答者が「自分が住む地域に貢献できること」を挙げ、この問いの中では一番高い数値となっている。場所や路線によっても異なるものの、バス停ベンチの利用者は比較的限定的であると考えられるため、協力の意向は高いものの全体の人数が少ないことから、当然ながら事業規模が大きく（多額の費用を要するもの）なればプロジェクトとして成立しない。バス停ベンチの設置は、景観、安全、利便性といった複数の効果と事業規模のバランスが取れていたことから成立したものと言うことができる。

アンケート調査では、前述の問いに対し、回答者の 12.2%が「自分の特別な思い出がある地域に貢献できること」であれば寄付やボランティア参加を前向きに検討するとしている。また、災害復興に対する支援といった意味合いが強いことが考えられるが、43.3%が「国内の困っている人たちに貢献できること」を挙げている。また、市外居住でありながらも鎌倉に対し愛着・親しみを感じている人が約 80%と非常に高い割合となっており、この鎌倉の「ファン」と考えられる人たちに共感を得られるようなプロジェクトを提示していくことが、地域経営型 PPP の成功のカギとなる。これまで、まちづくりの主体としてアプローチをしていないこれらの「ファン」層に対し、簡便に、わかりやすく働きかけることで、自分の住む地域だけでなく、鎌倉のまちづくりの

新たなステークホルダーとして参画してもらえる可能性が見出せる。

また、鎌倉市が抱える課題の解決に資する寄付に対し、「行政と市民、そして観光客等が協力し合っ
て対応していくべきだ」と答えた市外在住者が全体の 27.9%と、「行政と市民が協力し合っ
て対応していくべきだ」の 42.6%に続き、高い割合を示している。この数値を考えると、多くの
人が利用する道路・公園、特に自分の気に入った場所などで行われる、修景などのプロジェクト
に対しては、自分事として親近感を抱き、共感を得られる可能性が十分にあると考えられる。

例えば、電線類の地中化は、まちが豊かになり、魅力や利便性が向上するといった直接的な利
益を市民等が感じることができることから比較的賛同が得られやすい。一方、多くの人が利用す
る道路や公園であっても舗装の補修やガードレールの設置といった地域レベルの課題は、その必
要性について共感を得られるものの、優先的にすべきものという合意を得るのは非常に困難であ
る（自分の居住地域よりも他地域を優先しようという気持ちは起こりにくいことをアンケート調
査からも読み取ることができる）。さらに、資金提供や維持管理活動への参加といった具体的なア
クションに繋げていくことは非常に困難である。

これは、他分野についても同様であり、子育て・福祉・防災といった誰もが関心のある分野で
あっても、多くの市民等が直接的な利益等を感じることができるものでなければ、プロジェクト
として成立させることは難しく、地域経営型 PPP の対象とはなり得ない。

図表 50 地域経営型 PPP と行政の既存事業の役割分担

地域経営型 PPP	行政
<ul style="list-style-type: none"> • 多くの人が集まる場所や施設を対象とする ⇒共感を得やすい（プロジェクトとして成立し やすい） • 景観、歴史、自然などをテーマとしたもの 他、魅力や利便性の向上といった直接的な利 益の感じられるもの ⇒標準仕様に付加価値を付けるようなもの が共感を得やすい 	<ul style="list-style-type: none"> • 住宅地など不特定多数の人が訪れない場 所や施設を対象とする（地域レベルの課 題） • 安全確保など、問題点を改善し、標準仕 様を満たすようなもの
両者の連携	
<ul style="list-style-type: none"> • 歩道の整備をプロジェクト化した場合、道路拡幅や歩道の整備は行政が行い、地域経営型 PPP では、歩道のタイル化や街路樹植栽などのグレードアップ部分を行う • 公園（ポケットパーク）の整備をプロジェクト化した場合、全体的な整備は行政が行い、地域経営型 PPP では、ベンチや案内板の設置、修景整備を行う 	

11 節 新たな寄付手法の開発

(1) 鎌倉市におけるこれまでの取組

○ 観光協力金

鎌倉市では、平成 14 年度に収入確保対策プロジェクトチームにおいて、収入確保策の一環として、鎌倉カード、鎌倉サポーターズチケット、鎌倉協力金シール等とあわせて、観光協力金について検討してきた。

しかしながら、実現に向けて、寺社等の協力体制の構築、負担を求める範囲、徴収方法等の確立などの課題が多く、実現には至っていない。

【参考】収入確保プロジェクトにおける検討例

<鎌倉カード>

寺社を中心とした鎌倉五山コース、花めぐりコース、文学館など鎌倉ミュージアムコース等を散策する方むけに、観光協力金 50 円を含む 1,050 円程度のプリペイドカードを販売する。カードに鎌倉観光の記念的価値を付ける。

<鎌倉サポーターズチケット>

観光客に、観光協力金として 100 円程度のチケットを購入してもらう。有効期間は 1 日限りとし、寺社、飲食店、土産物店において割引特典が受けられる。

<鎌倉協力金シール>

寺社、美術館等の入場券に 50 円程度の協力金シールを付けて、観光客に購入してもらう。

○ ふるさと納税制度

ふるさと納税制度は、都道府県・市区町村への寄付制度であり、居住地以外の自治体への寄付や、複数の自治体への寄付をすることもできる。この制度は、個人住民税の寄付金税制が大幅に拡充される形で導入され、地方自治体に対する寄付金のうち 2,000 円を超える部分について、個人住民税所得割の概ね 1 割を上限として、所得税と合わせて全額が控除されるものである。寄付の用途を条例に位置づけて透明化を図り、寄付を通して市民の意向を直接的に反映した施策の展開を図ろうとする積極的な自治体も見受けられる。神奈川県では、大和市、寒川町、湯河原町が条例を持っており、全国では 400 を超える自治体が条例化しているようである。一方、ふるさと納税により寄付を行うと、その地域の特産品を寄付者に贈る自治体もあり、インセンティブの 1 つとなっている。寄付額に比べ、満足感が得られれば、寄付が集まることとなる。

近年はそれがエスカレートし、総務省自治税務局から「平成 26 年度地方税制改正地方税務行政の運営に当たっての留意事項について」において、「ふるさと納税」については「ふるさと寄付金制度に係る事務の取扱について」（平成 25 年 9 月 13 日付自治税務局市町村税課事務連絡）で通知したとおり、適切に取り組んでいただきたいこと、特に特産品等の送付について、良識を持って適切に対応していただきたいこと」が通知されている。

この制度は、地方出身者が多い大都市及び周辺部では、他の自治体への寄付により課税所得が少なくなり、結果として住民税の減少につながることも予想され、鎌倉市では地方都市によく見られる特産品を送るなどの取組は行っていない。

この制度の活用は、寄付金の獲得だけではなく、シティプロモーションを狙ったものもあるという。この様な意味で、今回の調査において寄付を誘発する手法や寄付者の満足感を高める方法の検討に当たって参考とした。

○ JR 鎌倉駅東口公衆トイレでの募金箱設置

平成 25 年 4 月、JR 鎌倉駅東口公衆トイレに募金箱を設置した。

鎌倉の玄関口である鎌倉駅東口公衆トイレは、市内の公衆トイレの中で一番利用者が多いことから、清掃回数を増加するなどの対応をしているが、さらに、トイレを衛生的に維持し、ホスピタリティを高めることを目的に、募金箱を設置し、管理費の一部を利用者に負担してもらおうモデル事業を実施している。

これまでの寄付額は 603,774 円（平成 26 年 2 月現在）。



(2) 参考となる取組

○ クラウドファンディング

クラウドファンディングとは、インターネットを通してクリエイターや起業家等が不特定多数の人から資金を募ることをいう。群衆（crowd）と資金調達（funding）を組み合わせた造語で、製品開発やクリエイティブ分野などで利用されることが多いが、近年では、個人・NPO 等が企画したイベントやプロジェクトを実行するために活用する事例も散見されている。本市においても、昨年、観光案内板の資金を集めるためにクラウドファンディングを活用するプロジェクトを実施するなど、自治体における活用事例もいくつか紹介されている。

CAMPFIRE、READYFOR、JustGiving などが知られているが、地域レベルで地元自治体と連携し、クラウドファンディングの仲介サイトを運営している新たな事例も紹介されている。

✓ FAAVO（ファーボ）

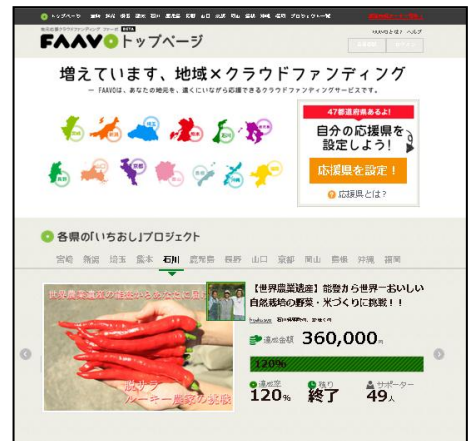
FAAVO は、「地域・地方」に特化したクラウドファンディングのプラットフォーム。最大の特徴は、「FAAVO 島根」「FAAVO 宮崎」など都道府県単位でクラウドファンディングサイトを運営しており、運営者が都道府県毎に異なっていること。平成 24 年 6 月にスタートし、現在では 13 府県で展開している。

◇ FAAVO 島根

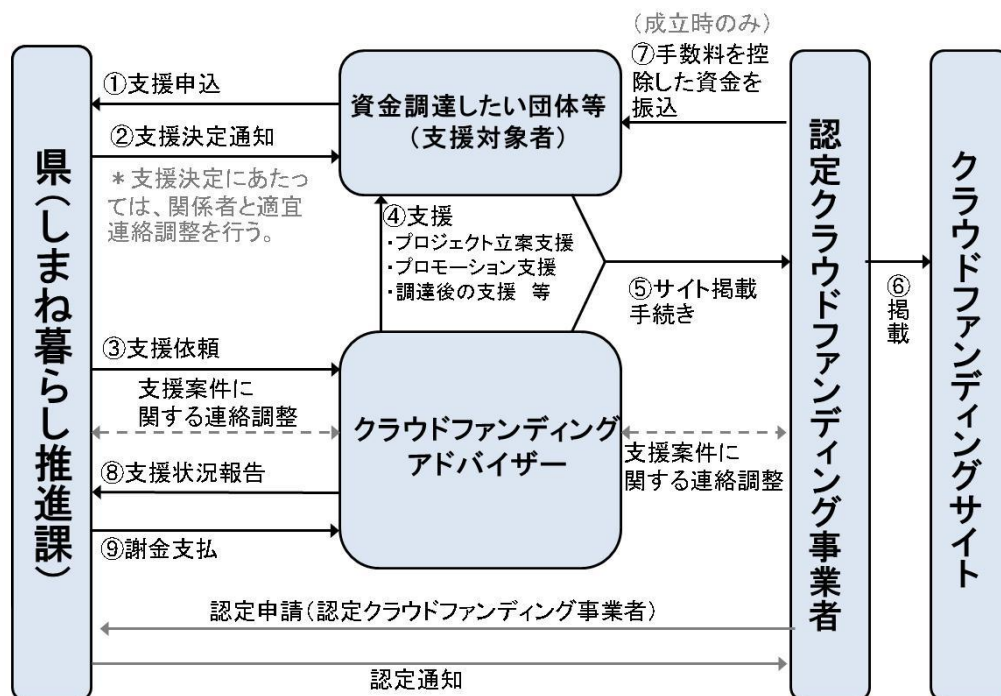
企業が島根県と連携し、平成 25 年 9 月にクラウドファンディングのサイトをオープン。地域を盛り上げるプロジェクトを支援・応援するもので「遠くにいながら支援／応援でき

る新しい地域貢献のためのプラットフォーム」をコンセプトに運営を行っている。地域貢献の活動のために資金調達したい団体等を県が認定（一定の実績があるなどの要件を満たすことが必要）し、アドバイザーの派遣によるプロジェクト立案支援、プロモーション支援、資金調達後の支援などを行う。

FAAVO は、単純寄付ではなく、プロジェクト立案者に支援者へのお返し（リターン）を義務付けた「購入型」と呼ばれる方式を採用している。また、支援者はポイントを得ることができるなどの特典も用意されている。



図表 51 FAAVO 島根の事業スキーム

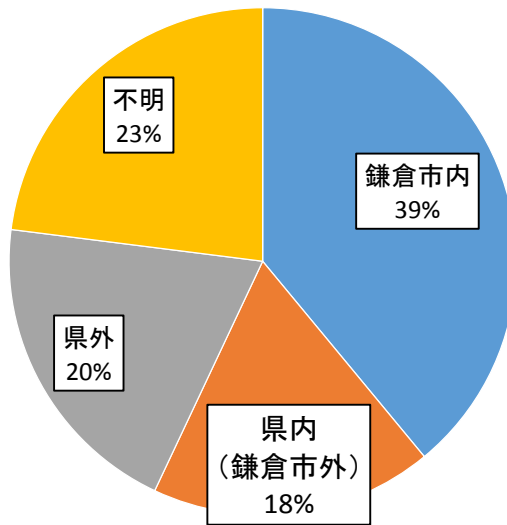


※ 鎌倉市におけるクラウドファンディング活用の事例

平成 25 年 11 月鎌倉市観光商工課において、観光案内板（ルート板）整備のための費用をクラウドファンディングにより募集を行った（「かまくら想い」プロジェクト）。ルート板 1 基当たり約 10 万円を 10 基分、計 100 万円を、「1 口 1 万円×100 名」という形で寄付（ルート板には寄付者の氏名を銘版取り付け）を募ったところ、多くの方々の協力を得て、募集期間半ばにして目標額を達成した（平成 25 年 11 月から 12 月末の期間を設定し、11 月 22 日に達成）。

寄付者の内訳は、居住地を確認できた方の半数が市外居住者であり、市民以外の協力を得ることができる可能性が感じられた。

図表 52 「かまくら想い」プロジェクトの寄付者居住地域

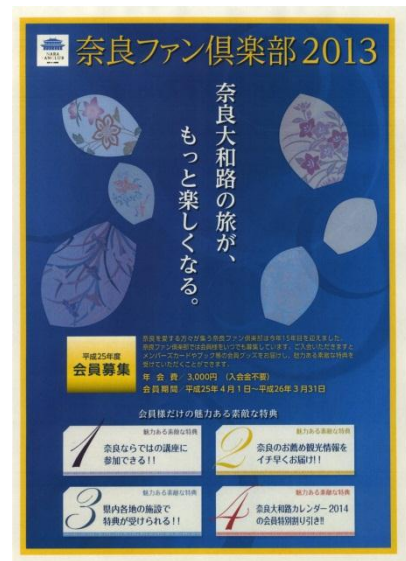


○ 奈良ファン倶楽部

「古都」として鎌倉以上に愛され、観光客が多く訪れる奈良においては、「奈良ファン倶楽部」という制度がある。奈良を愛する奈良ファンであれば年会費 3,000 円で入会することができ、会員には、メンバーズカードやブック等の会員グッズが配布されるとともに、多くの特典を得ることができる。会員は、ここ数年、毎年 2,000 人弱である。

会員の特典は、各種講座への参加（歴史文化講座、歴史ツアーなどの割引優待、会員限定の解説付き特別拝観など）、観光情報の配信（会員情報紙の配布など）の他、県内約 270 施設（寺社、博物館・美術館、宿泊施設、飲食施設、レンタカーなど）での割引などを受けられることなどがある。特典を提供している事業者は、メンバーズブックやホームページに掲載する広告料を支払うことで参加している。この制度は、奈良県デジタルビューローが運営するもので、平成 11 年度に創設され、15 年の実績がある。

本制度は、寄付や公共施設の整備に直接関連するものではないが、「ファン」の力を集める可能性のある取組の 1 つとして、また、寄付ではなく資金提供に対する対価としてのサービス提供を検討する上で参考になるものであると言える。



(3) Suica での寄付

○ 現状・課題

本事業では、新たな寄付手法として Suica 等の非接触型 IC カードを利用した電子マネーを検討したが、今回、使用した Suica を寄付に用いるには、現時点では法的にクリアすべき課題があることが判明している。

まず、地方自治法、地方自治法施行令により、自治体への Suica による納付方法は認められていない。したがって市民等が地方自治体に寄付を行う場合は、現金や証券等の法令に定められた納付方法で納付しなければならない。

ただし、地方自治法の規定は、地方自治体の納付にかかわるものであり、民間事業者であれば、制限を受けることはない。しかし、もう 1 つ課題がある。

Suica 等の非接触型 IC カードを利用した電子マネーは資金決済に関する法律の第 3 条に規定する「前払式支払手段」に当たる。前払式支払手段は、物品を購入し、若しくは借り受け、又は役務の提供を受ける場合に、これらの代価の弁済のために提示、交付、通知その他の方法により使用することができるものと定義されているため、Suica 等は「寄付」のように、単なる資金の移動には使用できないものと考えられている。資金の移動に使用する際には、同法 37 条により、事業者が内閣総理大臣に対し資金移動業者の登録をすることが必要となる。したがって、Suica を利用した寄付をすぐに実施できる状況にはない。

以上の事実関係を踏まえると、現時点では、受け皿が自治体であれ民間であれ、寄付の手段として Suica を活用することは難しい。

※ なお、同じく交通事業者が提供している非接触型 IC カードを利用した電子マネー（PASMO、ICOCA、TOICA 等）についても同様である。

「資金決済に関する法律」(抜粋) (平成 21 年 6 月 24 日法律第 59 号)

(定義)

第 3 条 この章において「前払式支払手段」とは、次に掲げるものをいう。

1 証票、電子機器その他の物（以下この章において「証票等」という。）に記載され、又は電磁的方法（電子的方法、磁気的方法その他の人の知覚によって認識することができない方法をいう。以下この項において同じ。）により記録される金額（金額を度その他の単位により換算して表示していると認められる場合の当該単位数を含む。以下この号及び第三項において同じ。）に応ずる対価を得て発行される証票等又は番号、記号その他の符号（電磁的方法により証票等に記録される金額に応ずる対価を得て当該金額の記録の加算が行われるものを含む。）であって、その発行する者又は当該発行する者が指定する者（次号において「発行者等」という。）から物品を購入し、若しくは借り受け、又は役務の提供を受ける場合に、これらの代価の弁済のために提示、交付、通知その他の方法により使用することができるもの

2 証票等に記載され、又は電磁的方法により記録される物品又は役務の数量に応ずる対価を得て発行される証票等又は番号、記号その他の符号（電磁的方法により証票等に記録される物品又は役務の数量に応ずる対価を得て当該数量の記録の加算が行われるものを含む。）で

あって、発行者等に対して、提示、交付、通知その他の方法により、当該物品の給付又は当該役務の提供を請求することができるもの

(資金移動業者の登録)

第37条 内閣総理大臣の登録を受けた者は、銀行法第4条第1項及び第47条第1項の規定にかかわらず、資金移動業を営むことができる。

○ 資金調達の手法

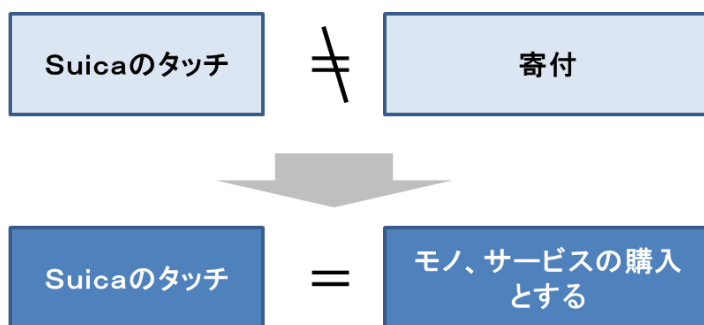
Suica等での寄付については、前述のとおり現時点では制限を受けることとなるが、現在普及率が高く、非接触型で「タッチ」という行為によって資金の移動が可能である Suica等の電子マネーを活用することは、非常に魅力的であると言える。

Suica等を活用し、資金の調達・確保につなげるには、例えば、「寄付」(資金の移動)の形ではなく、対価を提供する「サービス購入型支援」(※)という方法が考えられる。

具体的には、提供された資金に対して、一定の割引サービスやアプリケーションなどの対価を提供するというものである。

提供する対価も含め、この方法については、今後、整理及び検討をしていく。

図表 53 Suica等による「サービス購入型支援」の例(イメージ)



■例1

Suicaで1,000円を支払い、鎌倉市内の「1日観光パスポート*1」を購入する。

*1…市内の飲食店、お寺等が協力し、それぞれ独自のサービス(例:10%割引)を提供する。

■例2

Suicaで1,000円を支払い、鎌倉市内の「観光アプリ*2」を購入する。

*2…市内の観光ナビゲーションを活用できる。飲食店、お寺等でポイントを貯めることができ、一定のポイントで鎌倉市内の飲食、買い物ができる。

※参考:「サービス購入型支援」と「寄付」の比較について

「寄付」と「サービス購入型支援」の比較について、クラウドファンディングを

広く展開する READYFOR と JustGiving の仕組みを比較してみる。

➤ READYFOR ホームページより

READYFOR は、寄付や、投資ではなく、購入型のクラウドファンディングです。

寄付や投資とは異なり、プロジェクトを始める「実行者」は、お金を集める代わりに、お金を支援してくれる「支援者」に対して、リターン（引換券）をお返しします。例えば、本を作りたい！と思った実行者は、本を製作するために必要な資金を集め、支援者に対して、支援金に応じて、でき上がった本をお返しします。双方向のやり取りによって支援者とつながることで長期的な支援やコミュニティ作りにも役立ちます。

➤ JustGiving ホームページより

JustGiving とは、あなたが何かにチャレンジすることで、支援したい団体のために寄付を集めるプラットフォームです。

まず、あなたが日頃抱いている「何とかしたい」という思いを、「チャレンジ」というカタチに変えて、社会に発信してください。そのチャレンジに共感した人が、「寄付」というカタチで応援してくれます。

チャレンジの内容はもちろん、NPO 団体も、あなたが選択。

一見同じ仕組みと考えられているが、大きく異なるのは、READYFOR は、寄付や投資ではなく、購入型としているのに対し、JustGiving は、寄付としている。これは、READYFOR は、資金提供に対し、リターン（引換券）を返すことからである。この概念を活用することで、Suica 等の活用について検討することとした。

(4) その他の IC カードによる寄付

Suica 等による寄付については、前述のとおり現時点では制限を受けることとなることから、ここでは、Suica 等同様に「タッチ」することで資金の移動が可能であるその他の非接触型 IC カードを利用した電子マネーについて、調査を行った。

● 主要電子マネーの普及状況

非接触型 IC カードを利用した電子マネーについては、現在様々なサービスが提供されている。主要なサービス及び月間の決済件数については、以下のとおり。

図表 54 主要電子マネーの決済件数比較

電子マネー	月間決済件数
楽天Edy	3,200 万件
Suica	7,154 万件
PASMO	2,076 万件
nanaco	9,350 万件
WAON	8,700 万件
ICOCA	447 万件

(注)2013年12月末現在。カッコ内は前年同月比。「Suica」の決済件数は、西日本鉄道の「nimoca」などを含む。

(出典:2014年1月27日付け日経流通新聞より)

● 寄付への電子マネーの利用例

○ 楽天 Edy

楽天グループが発行する非接触型 IC カードを利用した電子マネー。既に「楽天クラッチ募金」「ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパン」「日本盲導犬協会」(楽天 Edy Web サイト参照) などへの募金(寄付)に楽天 Edy が活用されている。

楽天 Edy は、利用頻度についても、nanaco、WAON、Suica に次ぐ、月間 3,200 万件的決済件数を誇っており、既に日常的に使われるようになってきている電子マネーであり、今後、活用について検討する余地があると考えられる。

○ nanaco・WAON

nanaco、WAON とは、それぞれ株式会社セブン&アイ・ホールディングス、イオングループが展開する非接触型 IC カードを利用した電子マネーであり、月間決済件数はそれぞれ Suica を超える。

nanaco 及び WAON については、現在電子マネー決済を利用した募金(寄付)の取組はないが、注目すべきは、「ポイント」である。

各電子マネーは、それぞれ使用頻度・金額に応じて割引サービス等に使用可能である「ポイント」が付与されるものが多い。nanaco 及び WAON についても、既にこの「ポイント」を利用した募金(寄付)のサービスがあり、募金先も様々である。

本取組における「認知」から「行動」へ繋がる際の「行動」手法のひとつとしては、非接触型 IC カードの「タッチ」や、現金の寄付等に比べハードルが高いことが考えられるが、今後地域経営型 PPP の発展手法としての、1つの検討材料と言える。

(5) その他の寄付について

次項にも記述するが、寄付の手法として、前項の電子マネーの「ポイント」同様、各種ポイントカードサービス（Tポイントサービスなど）が普及していることから、この寄付についても検討の余地がある。

「ポイント」については、現在のところ **Web** 等での手続きとなる場合が多いが、そのものが「現金」でないため（割引等に使用できるため、現金に近い要素は十分にある）、現金を寄付することよりも、心理的なハードルが低いという可能性も挙げられる。

第3章 アンケート調査の実施概要

1節 調査概要

(1) 目的

鎌倉市内在住者及び首都圏在住者を対象として、寄付・ボランティアに対する参加実態や認識、さらには地域（鎌倉）が抱える課題に対する認識を確認した。「地域経営型 PPP」の今後の制度設計及びコミュニケーション活動に活かすことを目的とした。

(2) 対象者

次図のとおり、鎌倉市在住者と非在住者、性別、年代別のバランスを考慮したサンプル構成とした。

図表 55 アンケート調査の対象者

	鎌倉市在住		鎌倉市非在住 (過去1年間に 鎌倉を観光で訪れた人)		計
	男性	女性	男性	女性	
年齢					
20代	12名	20名	26名	26名	84名
30代	26名	31名	26名	26名	109名
40台	40名	30名	26名	26名	122名
50代	26名	40名	26名	26名	118名
60代	26名	26名	26名	26名	104名
70代	26名	9名	26名	26名	87名
	156名	156名	156名	156名	624名

(3) 実施時期

アンケートの回答期間を平成26年2月19日（水）～21日（金）とした。

(4) 実施方法

Web アンケート手法を採用した。

2節 調査結果

(1) 総括

本アンケート調査で確認された主な事項は以下のとおり。

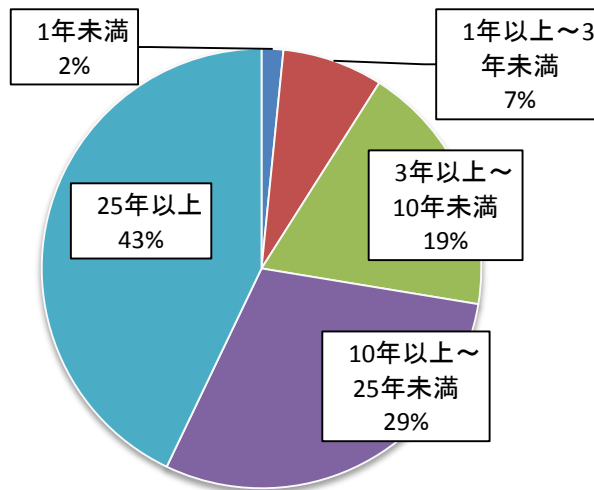
キーワード	アンケート結果から読み取れること
普段の寄付行動 (図表 57)	<p>「寄付をほとんどしたことがない」人の割合は 26%、 「寄付を一定程度経験している」人は 45%程度と、 日本においても寄付文化が浸透してきている様子がうかがえる。</p> <p>※比較的多く行われている寄付 「日本国内で起きた災害」、「日本赤十字社、共同募金（赤い羽根） などへ寄付機会」、「地元の自治会・町内会を通じた寄付機会」など</p>
寄付の手段 (図表 58) (図表 59)	<p>「現金（持参、募金箱など）」を希望する割合がトップだが、続いて「インターネット決済」「各種カードのポイント」が高い支持を得ている。</p> <p>「インターネット決済」については、現金や電子マネーに比べ手間はかかるはずであるが、希望する割合が高く、近年のインターネット決済の普及度合いが高いことがうかがえる。</p> <p>また、「各種カードのポイント」については、そのものが現金でない（同様の価値は持ち得るが）ことから、寄付へのハードルが低いとも考えられる。</p> <p>一方、手軽に寄付ができると考えられる一部の「電子マネー」については「クレジットカード」や「銀行振込み」と同程度であり、まだ馴染みがなく、イメージが湧きづらいことも考えられる。</p> <p>また、「現金」「銀行振込み」以外は、いずれも実際に行っているよりも、寄付手法として望む割合の方が高く、寄付手法が用意されていないことで、寄付の機会損失があることも示唆される。</p>
ボランティア経験 (図表 60)	<p>「ほとんどない」が 65%程度。「年に 1～2 回」でも 12.5%であり、寄付に比べて、敷居が高い様子がうかがえる。</p>
参加したボランティア種別 (図表 61)	<p>「自治会、町内会での活動」、「特定の団体が催す活動」、「居住地域での活動（自治会、町内会を除く）」の 3 つが突出している。</p>
寄付やボランティア活動への参加を前向きに検討するための条件 (図表 62)	<p>「自分の地域に貢献できること」、「国内の困っている人たちに貢献できること」、「信用できる団体がとりまとめていること」、「寄付金の活用実績をきちんと開示」の 4 つが突出している。</p> <p>ここから、「身近であると感じること」、「信頼できる主体（事後的な説明責任を含めて）がとりまとめている」といったことが、寄付やボランティアの獲得に影響が大きく、手軽さや対価などの要素は一般的にはそれほど重視されない様子がうかがえる。</p> <p>また、寄付金の活用実績については、公表することにより信頼につながるとうかがえる。</p>

	<p>※本調査では寄付とボランティアの違いを取り上げなかったが、『寄付白書2011』（日本ファンディング協会編、日本経団連出版）に拠れば（p.149-150）、寄付の場合は比較的「問題への共感、問題の解決に役立ちたい気持ち」が影響し、ボランティアの場合は「とりまとめ団体の設立趣旨や信頼性」が影響している可能性が示されている。</p>
<p>鎌倉への愛着・親しみの程度 （図表 63）（図表 64）</p>	<p>「非常に愛着・親しみを感じる」、「やや愛着・親しみを感じる」を合わせると8割を超えており、鎌倉が広く好まれているまちであることがうかがえる。</p>
<p>鎌倉への愛着・親しみを喚起させるポイント （図表 65）</p>	<p>「緑、山々の景観・散策」「神社仏閣・歴史的遺産めぐり」の2つが突出し、「海、海岸のスポーツ、散策」、「古い町並みの景観、散策」が続いており、もともと持つ歴史文化や自然環境が好まれていることが分かる。</p>
<p>鎌倉への不満 （図表 66）</p>	<p>「いつ行っても混在している」「道路が混むため車で行きにくい」「歩道が狭く歩きにくい」「物価が高い」の4つが突出し、主に観光都市としての課題が問題視されていることが分かる。</p>
<p>鎌倉の魅力向上に資する活動への参画可能性 （図表 67）</p>	<p>「積極的に参加」と「何らかの形で参加したい気持ちはある」を合わせて45%となっている。「時と場合による」を含めれば80%を超え、活動への参画に期待が持てる。</p>
<p>鎌倉が抱える課題の解決に資するアプローチに関する考え方 （図表 68）</p>	<p>「行政と市民の協力で進めるべき」「行政と市民と観光客の協力で進めるべき」をあわせ80%程度であり、「行政が税金で」の19%を大きく上回り、行政以外の活動にも肯定的な意見が多いことがうかがえる。</p>
<p>鎌倉が抱える課題の解決に資する寄付 （図表 69）（図表 70）</p>	<p>「内容次第では協力してもよい」と「金額次第では協力してもよい」で80%以上となり、寄付を求める内容と、金額の設定が重要であることがうかがえる。</p>
<p>許容できる寄付金額 （図表 71）（図表 72）</p>	<p>「1,000円以下」が40%、「500円以下」が20%と、少額の寄付に好意的である様子が見えが、5,000円以下」「3,000円以下」も10%程度ずつあり、様々な寄付のイメージがあることが分かる。</p>
<p>寄付をする際に重視する事項 （図表 73）</p>	<p>「寄付の用途が明確で活用後の実績報告などもきちんとしてくれる」、「課題が具体的でその深刻な状況が伝わる」、「行政が正式に呼びかける」「行政と市民が共同で呼びかける」が多く、正当性や信頼性の重要性がうかがえた。</p>
<p>寄付やボランティアに対する「見返り」 （図表 74）</p>	<p>「あまりメリットは要らない。それよりも寄付の効果が出ていることをしっかり開示してほしい」が最も多く、対価よりも、寄付の有効性や正当性が求められることが分かる。 対価としては、「鎌倉でのショッピングや食事に役立てられるポイントやクーポン」「一般のカードのポイントへの積み立て」など、身近に使用できるものが挙げられた。</p>

(2) 個別

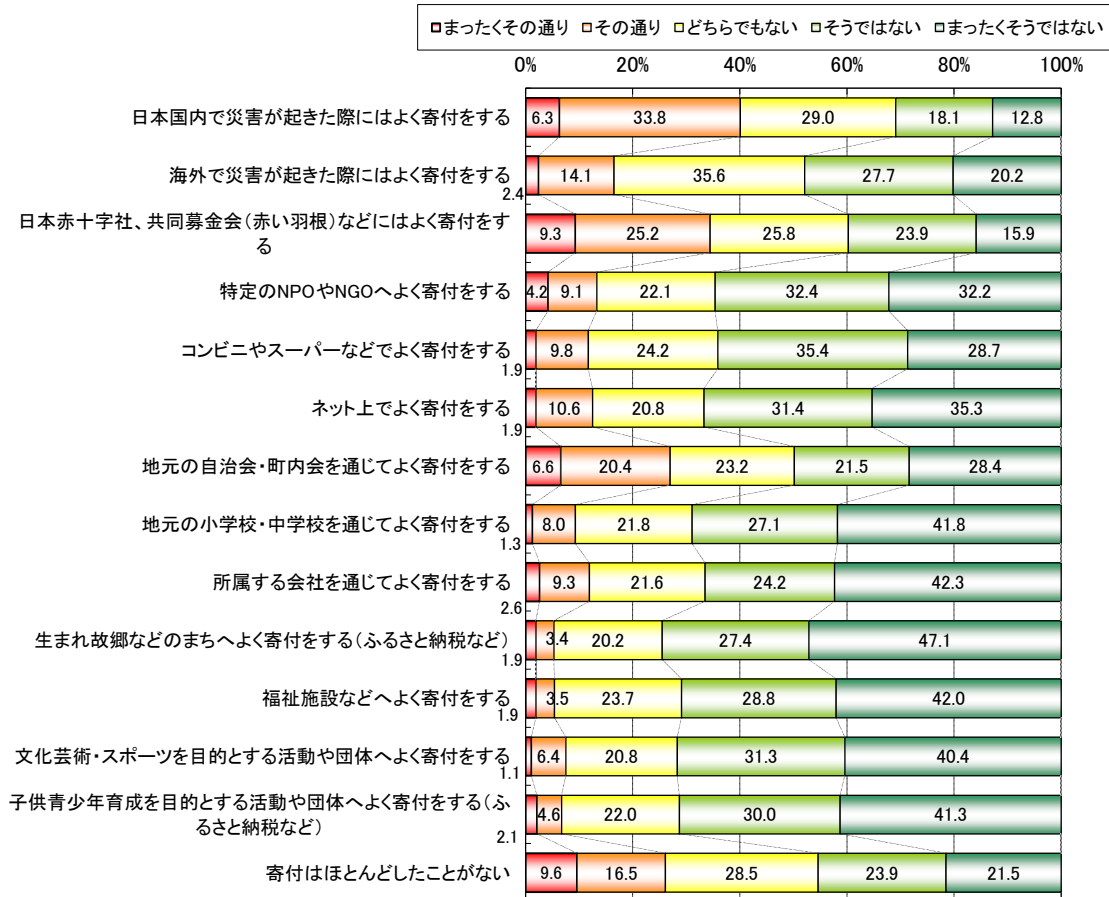
設問1 (鎌倉市在住者のみ) 鎌倉に住み始めておおよそ何年ですか。

図表 56 鎌倉在住歴



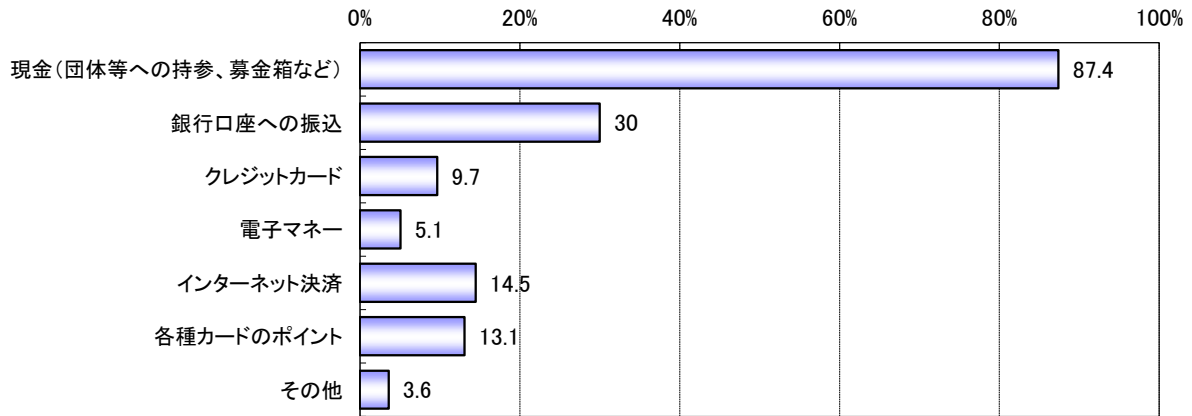
設問2 あなたは普段、何らかの寄付を行うことがありますか。それぞれあてはまるもの1つを選択してください。

図表 57 普段の寄付行動



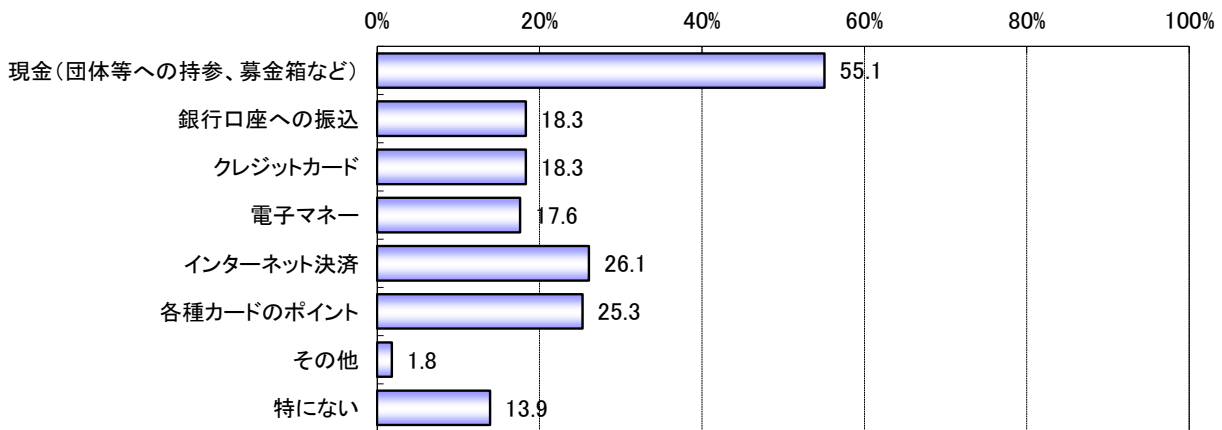
設問3 寄付の手段については、どのような手段が多いですか。(いくつでも)

図表 58 寄付の手段 (現状使用するもの)



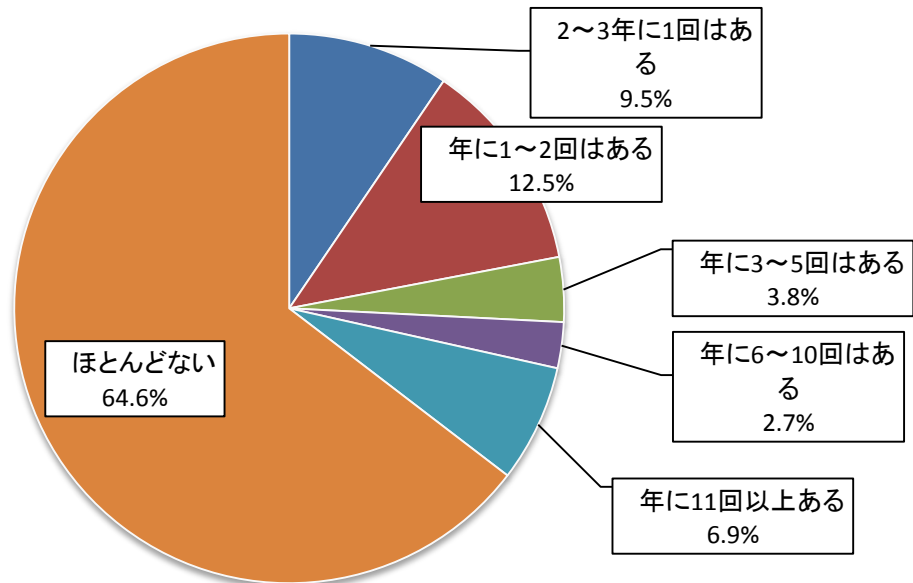
設問4 寄付をする際に、どのような手段であれば、寄付を行いやすいと感じますか。(いくつでも)

図表 59 寄付の手段 (望むもの)



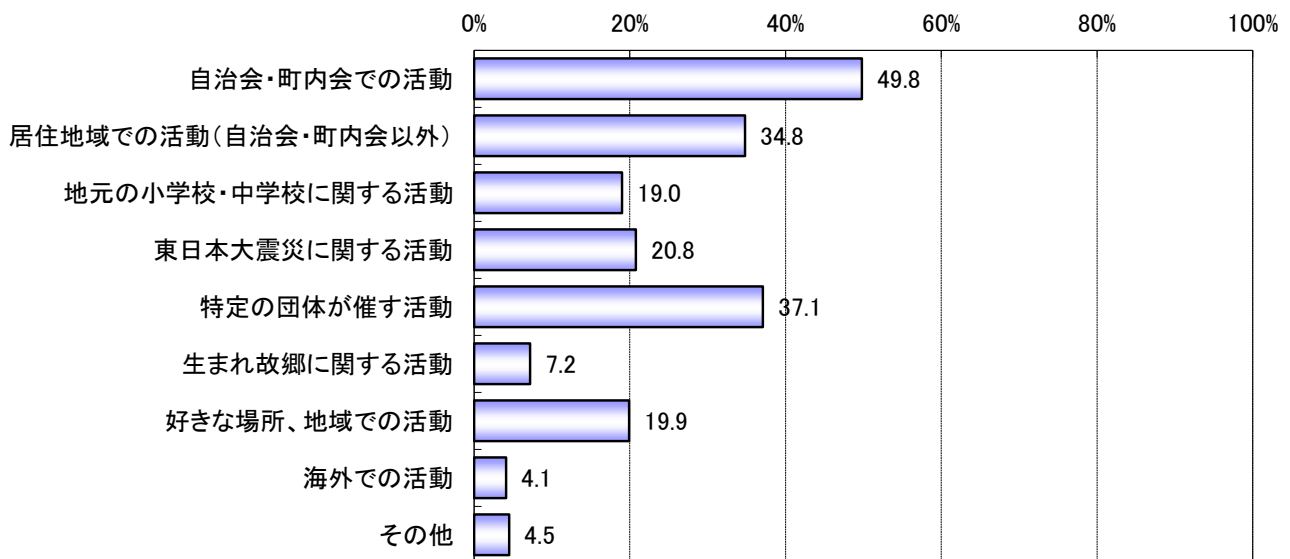
設問5 あなたはボランティア活動を行うことがありますか。あてはまるもの1つを選択してください。

図表 60 ボランティア活動への参加状況



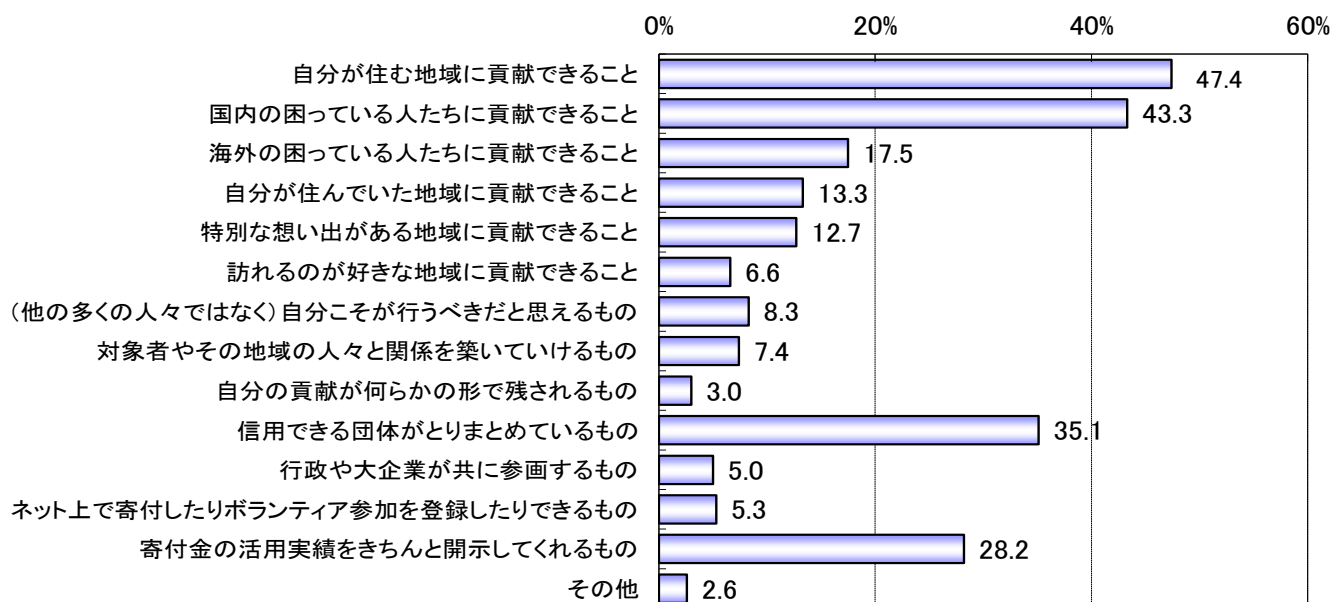
設問6 (前問でボランティア活動を「2～3年に1回以上行う」と回答した人にお聞きします) どのようなボランティア活動に参加したことがありますか。あてはまるものすべてを選択してください。

図表 61 参加したボランティア活動の種別



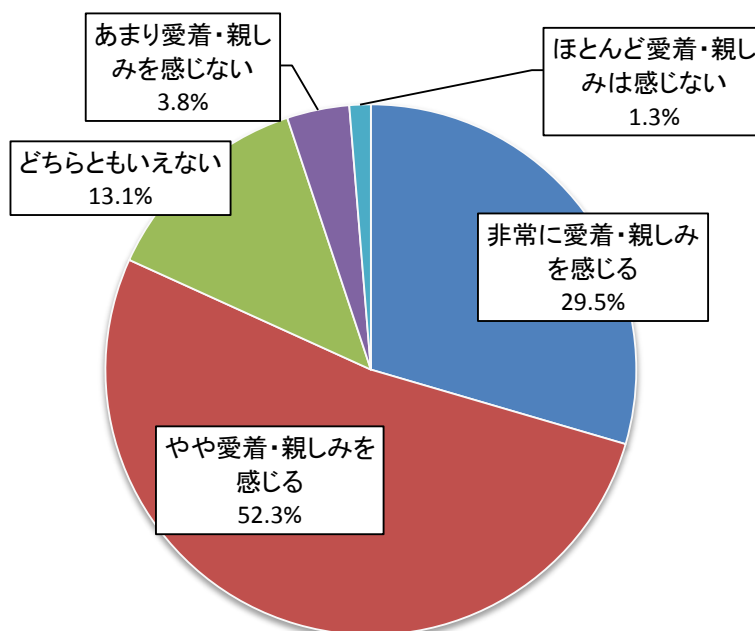
設問7 今後、どのようなものであれば寄付やボランティア参加を前向きに検討しますか。あてはまるもの最大3つまで選択してください。

図表 62 ボランティア活動への参加を前向きに検討するための条件



設問8 鎌倉という土地・文化にどの程度の愛着や親しみを感じていますか。あてはまるもの1つを選択してください。

図表 63 鎌倉への愛着・親しみの程度（現状）（1）

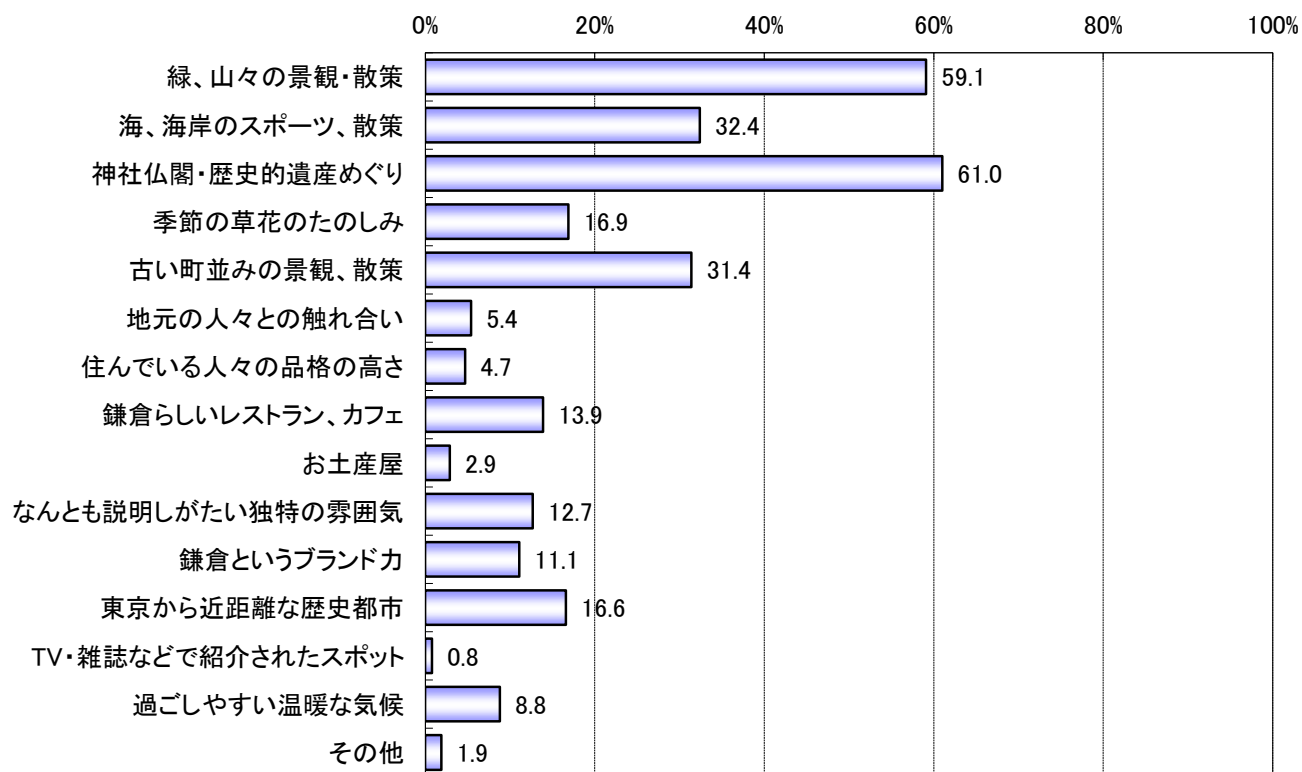


図表 64 鎌倉への愛着・親しみの程度（現状）（2）

	全体	市内在住		市外在住	
	実数	実数	%	実数	%
全体	624	312	100%	312	100%
非常に愛着・親しみを感ずる	184	108	35%	76	24%
やや愛着・親しみを感ずる	326	154	49%	172	55%
どちらともいえない	82	30	10%	52	17%
あまり愛着・親しみを感ずらない	24	14	4%	10	3%
ほとんど愛着・親しみを感ずらない	8	6	2%	2	1%

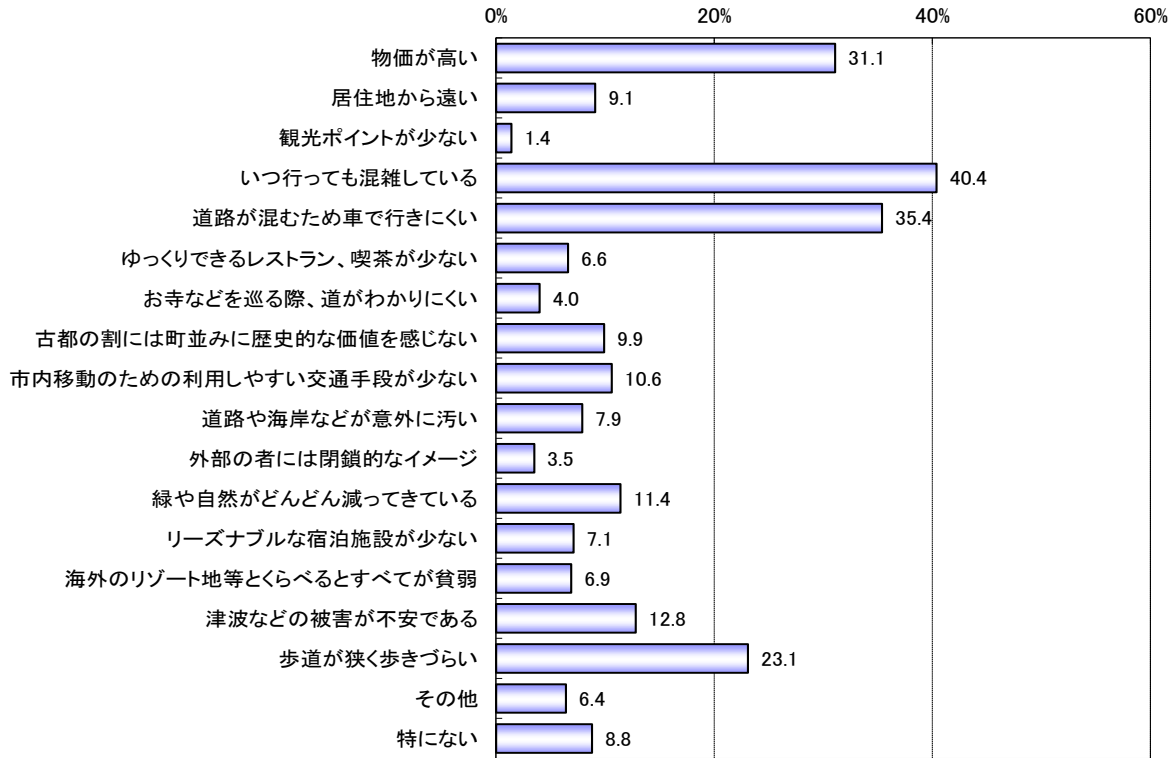
設問9 鎌倉という土地・文化のどのようなところに愛着を感じますか。あてはまるもの最大3つまで選択してください。

図表 65 鎌倉への愛着・親しみを喚起させるポイント（現状）



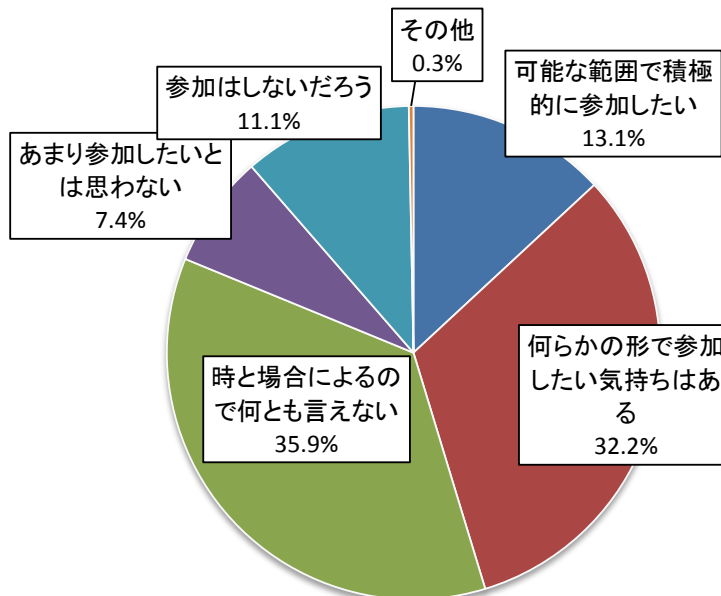
設問 10 鎌倉という土地・文化のどのようなところに不満を感じますか。あてはまるもの最大3つまで選択してください。

図表 66 鎌倉への不満（現状）



設問 11 鎌倉の魅力を高めていくための活動があればあなたは参加したいと思いますか。あてはまるもの1つを選択してください。

図表 67 鎌倉の魅力向上に資する活動への参画可能性



設問 12 この様な問題(=下記文章)に対してどのようなアプローチをとるべきだと考えますか？
 あてはまるもの1つを選択してください。

※以下の文章を読んでいただいた上での回答。

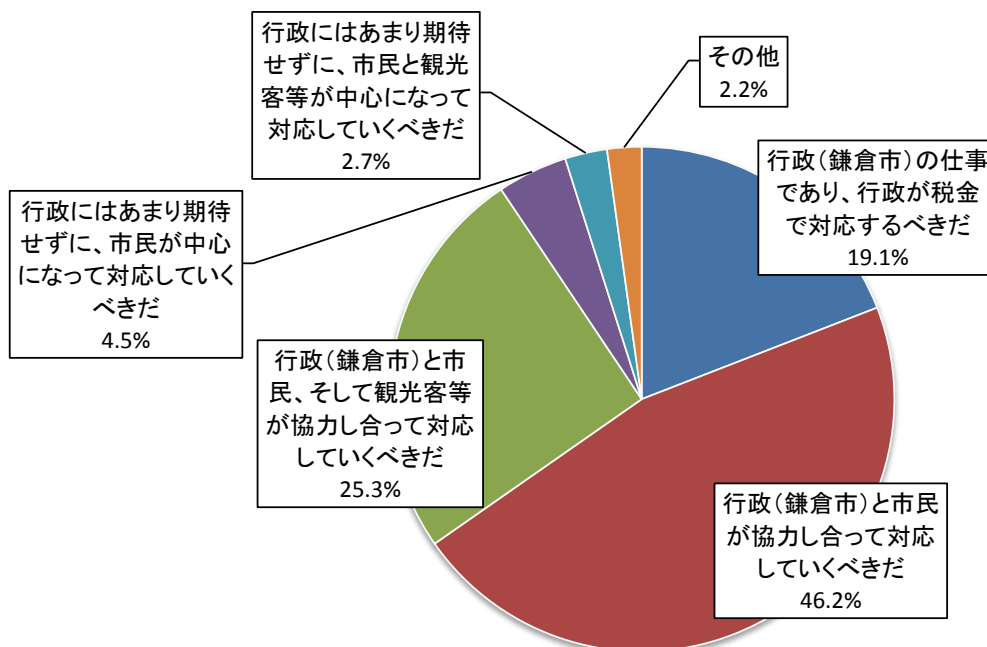
(ここでは皆様の一般的な印象をお聞きするため、架空の課題設定及び対応をとりあげてい
 ます。)

◆海に面した古都である鎌倉は、沿岸部にも多くの観光客の方々が訪れます。
 しかし、首都圏直下型などの大規模な地震が発生した場合、津波の発生も危惧されています。

◆そこで検討しているのが、「A 地域にある緑地整備設置プロジェクト」です。
 A 地域の散策路は、豊かな自然を満喫し、また市街地全体や海を見渡せる展望台もあり、
 近年多くの観光客のみなさんにもハイキングコースとして訪れていただくようになりました。
 様々な利用が増え、「倒木がある」「コースが歩きにくい」「案内がわかりにくい」「上り難い」
 等の声も出始めていますが、
 資金的な制約もあり、十分な整備が行き届かない状況にあります。

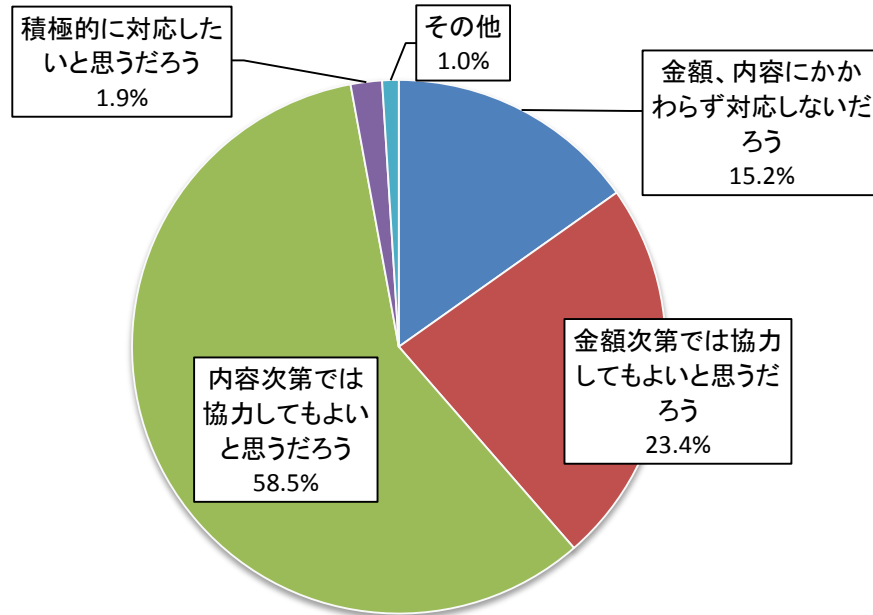
◆同時に、このハイキングコースは万が一に津波が鎌倉市沿岸部に押し寄せた際、
 市民や観光客の避難ルートの1つになるので、防災・減災の面からも対応を求められていま
 す。

図表 68 鎌倉が抱える課題の解決に資するアプローチに関する考え方



設問 13 この様な問題に対して市民や観光客のみなさんへ寄付の協力を求められた場合、あなたはどのように感じるとお思いますか？あてはまるもの1つを選択してください。

図表 69 鎌倉が抱える課題の解決に資する寄付（1）

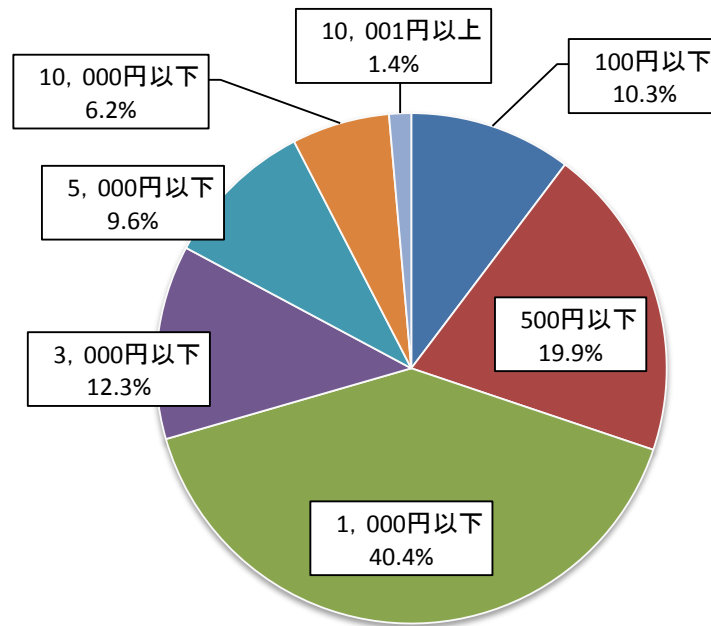


図表 70 鎌倉が抱える課題の解決に資する寄付（2）

	全体(実数)	行政(鎌倉市)の仕事であり、行政が税金で対応すべきだ(%)	行政(鎌倉市)と市民が協力し合って対応していくべきだ(%)	行政(鎌倉市)と市民、そして観光客等が協力し合って対応していくべきだ(%)	行政にはあまり期待せず、市民が中心になって対応していくべきだ(%)	行政にはあまり期待せず、市民と観光客等が中心になって対応していくべきだ(%)	その他
全体	624	19.1	46.2	25.3	4.5	2.7	2.2
市外在住者	312	19.2	42.6	27.9	5.8	3.8	0.6
市内在住者	312	18.9	49.7	22.8	3.2	1.6	3.8

設問 14 前問で「金額次第では協力してもよいと思うだろう」と回答された方のみにお聞きします。どの程度の寄付額の範囲であれば検討の対象になりますか？あてはまるものひとつを選択してください。

図表 71 許容できる寄付金額（1）



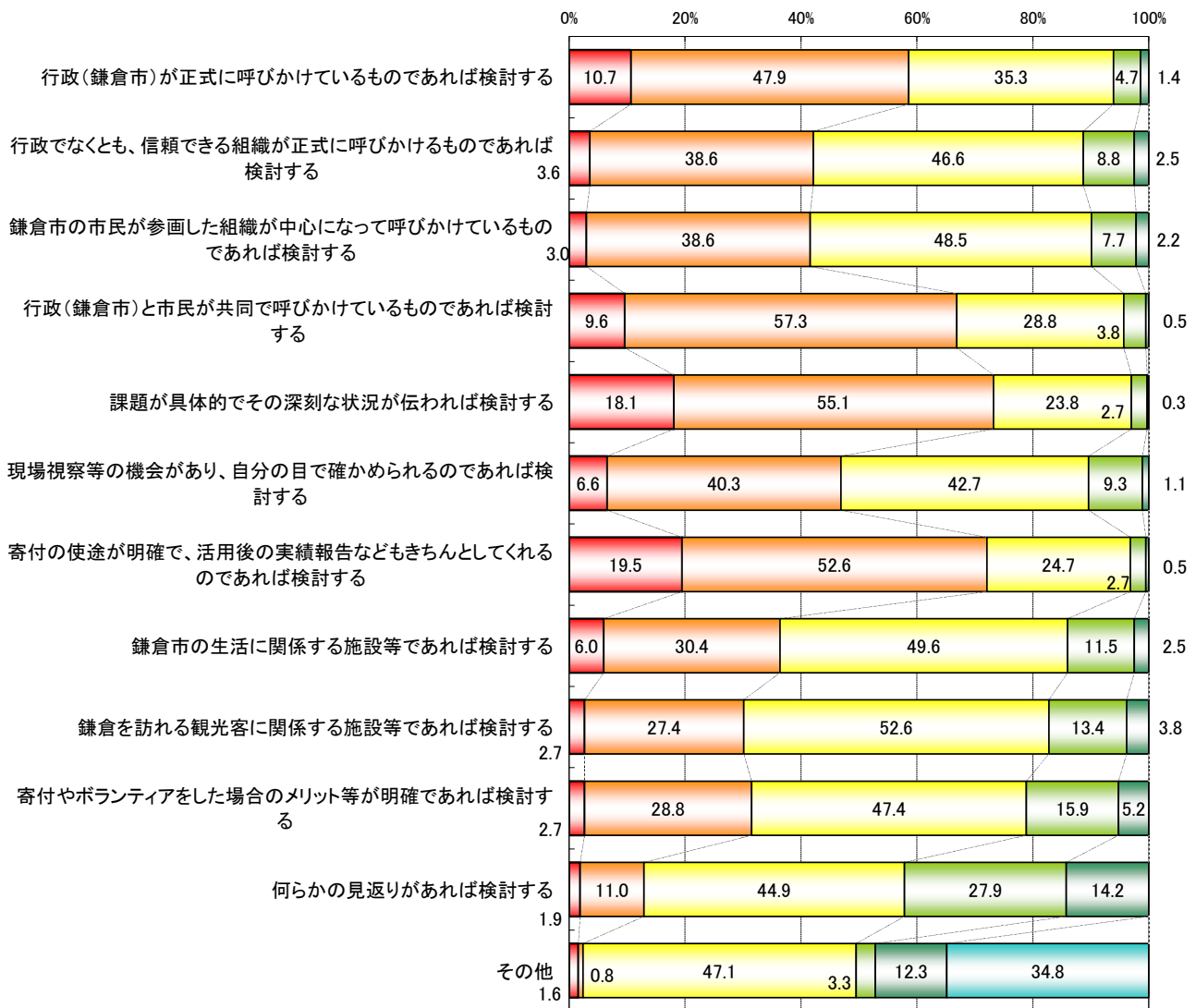
図表 72 許容できる寄付金額（2）

	全体(実数)	100円以下 (%)	500円以下 (%)	1,000円以下 (%)	3,000円以下 (%)	5,000円以下 (%)	10,000円以下 (%)	10,001円以上 (%)
	146	10.3	19.9	40.4	12.3	9.6	6.2	1.4
市外在住者	77	9.1	26.0	39.0	13.0	9.1	2.6	1.3
市内在住者	69	11.6	13.0	42.0	11.6	10.1	10.1	1.4

設問 15 前問で「内容次第では協力してもよいと思うだろう」と回答された方のみにお聞きします。どのような内容であれば検討の対象になりますでしょうか？それぞれについてあてはまるものの1つを選択してください。

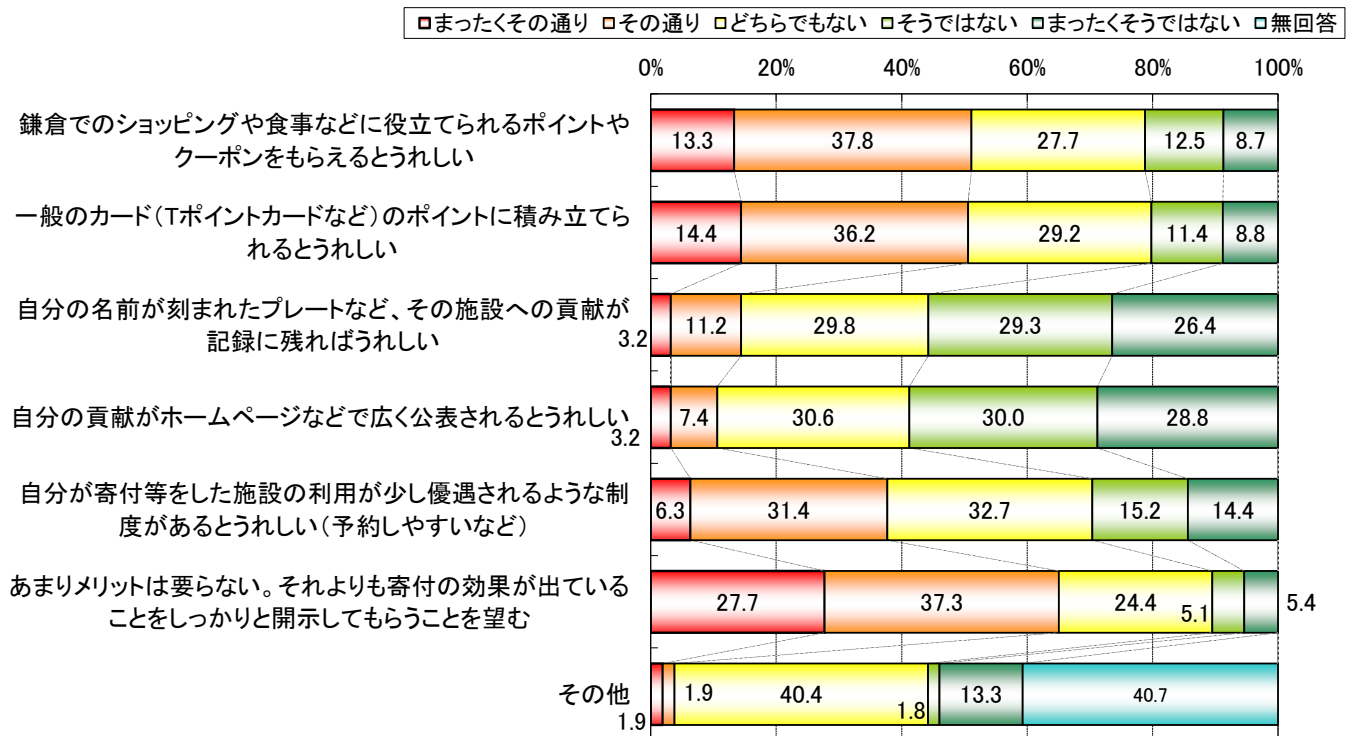
図表 73 寄付を検討する際に重視する事項

□まったくその通り □その通り □どちらでもない □そうではない □まったくそうではない □無回答



設問 16 鎌倉が抱える具体的課題についての寄付やボランティアを募る際、どのようなメリットを提示されればうれしいでしょうか。

図表 74 寄付やボランティアに対する「見返り」



第4章 シンポジウムの開催～市民等との議論

1節 企画概要

(1) 開催目的

地域経営型 PPP のコンセプトを市民等へ伝え、その実現に向けて活発な議論を喚起し、同時に実践を牽引する多数のリーダーづくりにつなげていくことを目的とした。

(2) テーマ

観光まちづくりシンポジウム「新たな時代の官民連携を考える～みんなでつくる鎌倉の魅力～」

(3) 内容

2つの基調講演、鎌倉市からの報告、それらを踏まえたパネルディスカッションを行った。

基調講演は、地方自治や官民連携の研究において第一人者の1人である福島大学の今井照教授と、観光を軸にした地域振興の実践に精通している東洋大学の島川崇准教授から、それぞれの専門分野をもとに地域経営型 PPP に関連する講演が行われ、基調講演を通じて、地域経営型 PPP の構想と、地方自治や観光政策等との親和性や課題、さらには官民連携の可能性を示唆することを目指した。

鎌倉市からの報告では、JR 鎌倉駅において実施した「かまくらタッチ」の結果や先進事例などを紹介しつつ、地域経営型 PPP のコンセプトや今後の実践に向けた構想を分かりやすく伝えることを意図した。シンポジウムの参加者は意識の高い市民、事業者が多く、今後の地域経営型 PPP を実現する際のリーダーとなっていたいただきたい方々であったため、特に、今後の遂行についての説明を行い、参画を呼びかけた。

最後のパネルディスカッションでは、鎌倉を美しくする会の高田晶子代表から、これまでの市民活動の事例発表が行われるなど、参加者とともに活発な意見交換が行われ、地域経営型 PPP の課題と新たな可能性をさまざまな方向から議論した。

■基調講演

「行政と市民等の協働の潮流・最前線」：福島大学行政政策学類教授 今井照氏

「観光の新潮流と官民協働」：東洋大学国際地域学部准教授 島川崇氏

■鎌倉市からの報告

「鎌倉市の地域経営型 PPP の構想」：鎌倉市政策創造担当部長 比留間彰

■パネルディスカッション

「みんなでつくる鎌倉の魅力～市民、事業者、行政のパワーを活かし合い、高め合う道を探る～」

パネリスト 鎌倉を美しくする会代表 高田晶子氏

福島大学行政政策学類教授 今井照氏

東洋大学国際地域学部准教授 島川崇氏

神奈川県横須賀三浦地域県政総合センター企画調整部長 香川智佳子氏

鎌倉市政策創造担当部長 比留間彰

ファシリテーター 日本総合研究所 総合研究部門 部長兼上席主任研究員 柿崎平氏

図表 75 シンポジウムの案内チラシ

国土交通省先導的官民連携支援事業

「新たな時代の官民連携を考える ～みんなで作る鎌倉の魅力～」

シンポジウム
参加者募集（無料）
2月22日（土）
午後1時30分

鎌倉のまちをもっと魅力的にするための新たな官民連携の手法について、講演・パネルディスカッションを行います。

「鎌倉市『地域経営型 PPP』検討調査業務」の一環として、JR 鎌倉駅において実施した「かまくらタッチ」の結果や先進事例などを紹介しながら、市民だけでなく来訪者も含む鎌倉ファンの方々の協力を得て、より一層鎌倉のまちの魅力を高める方法について考えます。

地方自治や官民連携の課題を研究してこられた今井教授と、観光を軸にした地域振興の実践をリードしてきた島川准教授をお招きし、それぞれの立場から〈官民連携〉の価値や手法を論じていただきます。また、鎌倉市で調査研究を行っている新たな官民連携方式のコンセプトを紹介し、最後に、鎌倉における官民連携の新たな可能性を考えてみたいと思います。是非とも多くの皆様に議論に参加いただきたくご案内申し上げます。

日 時：平成 26 年 2 月 22 日（土）
午後 1 時 30 分から 4 時 30 分まで（午後 1 時開場）

場 所：鎌倉商工会議所地下ホール 鎌倉市御成町 17-29（地図は裏面にあり）

参 加 方 法：当日直接会場へいらしてください。
※参加人数の把握のため、鎌倉市観光協会（0467-23-3050）へご連絡ください。

主 催：鎌倉市

企 画：公益社団法人鎌倉市観光協会

プログラム

基調講演

- ・「行政と市民等の協働の潮流・最前線」：福島大学行政政策学類教授 今井照氏
- ・「観光の新潮流と官民協働」：東洋大学国際地域学部准教授 島川崇氏

鎌倉市からの報告

- ・「鎌倉市の地域経営型 PPP の構想」：鎌倉市政策創造担当部長 比留間彰

パネルディスカッション

- ・「みんなで作る鎌倉の魅力～市民、事業者、行政のパワーを活かし合い、
高め合う道を探る～」

パネリスト 鎌倉を美しくする会代表 高田晶子氏
福島大学行政政策学類教授 今井照氏
東洋大学国際地域学部准教授 島川崇氏
神奈川県横須賀三浦地域県政総合センター企画調整部長
香川智佳子氏

鎌倉市政策創造担当部長 比留間彰

ファシリテーター 日本総合研究所 総合研究部門 部長兼上席主任研究員 柿崎平氏

会場地図

鎌倉商工会議所地下ホール 鎌倉市御成町 17-29



講師紹介

■今井照氏 : 福島大学行政政策学類教授

東京大学文学部社会学専修課程卒業。東京都教育委員会、東京都大田区役所を経て、1999年から現職。主な著書に『図解よくわかる地方自治のしくみ〈第4次改訂版〉』学陽書房、2011年、『自治体政策研究ノート』公人の友社・2008年、『市民自治のこれまで・これから』公職研・2008年など。近著に『自治体再建: 原発避難と「移動する村」』(ちくま新書)・2014年2月がある。

■島川崇氏 : 東洋大学国際地域学部准教授

国際基督教大学卒業。5年間日本航空に勤務後、松下政経塾に入塾。ロンドンメトロポリタン大学経営学修士(MBA)観光学専攻課程修了。東北福祉大学講師を経て2009年4月より現職。主な著書に『観光につける薬』同友館・2002年(日本国際観光学会推薦図書)、『サービス&ホスピタリティ・マネジメント』(共著)産能大学出版部・2011年等がある。

■高田晶子氏 : 鎌倉を美しくする会代表

和洋女子大学政学部生活学専攻卒業。熊本市尚綱短期大学家庭科生活化学研究室助手、尚綱高等学校非常勤講師を経て鎌倉市立西鎌倉小・深沢小・大船中教諭・腰越小栄養士などを務める。昭和63年1月から現在まで「鎌倉を美しくする会」代表を務める。またNPO法人「鎌倉リサイクル推進会議」理事長等を歴任し、平成11年7月からは「キープ鎌倉クリーン推進会議」代表を務めている。

■香川智佳子氏 : 神奈川県横須賀三浦地域県政総合センター企画調整部長

平成25年4月から現職。

神奈川県横須賀三浦地域県政総合センター企画調整部: 県内のうち、横須賀市、鎌倉市、逗子市、三浦市、葉山町における地域課題解決、観光振興、商工関係をはじめ、様々な課題について、市町等との連携をとりながら、管内の県行政全般にわたる調整を行う。

■柿崎平氏 : 日本総合研究所 総合研究部門 部長兼首席主任研究員

首都大学東京大学院社会科学部研究科修了。米系コンサルティングファームを経て1999年より現職。大企業向けの経営コンサルティング、官公庁・地方公共団体の政策評価等に関わる。主著に『行政・非営利組織のバランススコアカード』(訳書)社会生産性本部・2006年、「社会的企業—市場・政府・市民社会のクロスロード」(『人間会議』2010年12月5日所収)等。

2節 当日の講演等の概要

(1) 基調講演1：福島大学行政政策学類 今井照教授

「行政と市民等の協働の潮流・最前線」として、自治体の存在意義や今後の市民協働のあり方における市民と行政のギャップがあること、特に、なかなか越えられない市民の壁、行政の壁があることなどについて講演が行われた。

(主な内容は次のとおり)

- 原発災害避難を強いられた「移動する村」の事例は、我々に、自治体の原像を見せてくれる。
- そもそも自治体とは、鎌倉市とは何なのかを再認識する必要がある。
 - ▶ 自治体≒鎌倉市≒役所だと思う人もいるかもしれないが、役所は何らかのトラブル等が生じた際に意識される程度ではないか。
 - ▶ 住所（地図の区画）であるとの認識も一般的かもしれないが、それは実は明治時代以降の考え方。
 - ▶ 選挙の単位との考え方もある。それは意思決定の単位を示している。
 - ▶ 実は、「鎌倉市」という概念は自明ではない。人々の暮らしの集合体が「鎌倉市」ではないか。
- アメリカでは「市は創るもの」との認識が一般的。市がない土地はたくさんある。そうした場所で人々が「市を立ち上げて」いくのがアメリカの考え方。
- 日本では、まず全国を区割りし、都道府県、市町村を定義する。その後、人々の集まりができる。逆のプロセスである。
- 官民協働は、その基盤にある「自治体とは何か」という認識から考えていくことが必要。そうでなければ、「市民が行政に安く使われるだけの官民連携」といったミスリーディングが起きる可能性がある。
- 自治体へのヒアリングによれば、行政は市民活動を支援していると言い、市民活動団体は行政を支援しているという意見や、行革の視点からは、研究者は市民の手によって役所の行政改革案をまとめるべきだと言い、役所は市民の力で役所の仕事をしてもらい行政改革をしようとするとのことであった。
- 「市民の壁、行政の壁」を超えるためには、市民と行政が意見交換をして複数の案をまとめる。1つの案に固執しない柔軟な手法が求められる。

(2) 基調講演2：東洋大学国際地域学部 島川崇准教授

「観光の新潮流と官民協働」として、観光地化がもたらすメリット・デメリットが表裏一体の関係にあることや観光客の満足度を考え、対象を絞り込むファンマーケティングなどについて講演が行われた。

(主な内容は次のとおり)

図表 76 観光地化がもたらすメリットとデメリット

メリット	デメリット
直接的経済効果	地元が利益が還元されない
雇用創出効果	季節労働・単純労働
起業家精神の高揚	大資本に競合負け
間接的利益	犯罪の増加
地域アイデンティティのアピール	イメージと現実のギャップ
	環境負荷

- いちげんさんが高じてリピーターとなり、ファンとなる。いちげんさんに対しては、気づいてもらう仕掛けを、ファンに対しては、つなぎとめるための仕掛けが必要である。
- 多くのいちげんさん呼び込み、その中のごく一部がファンとなる。鎌倉市のように多くのリピーターがいて、さらにファンの割合が大きいのは特殊な事例。
- 「いちげんさんマーケティング」と「ファンマーケティング」とでは考え方、手法が異なることを意識すべき。前者は比較的行政のリソースが活用できる。後者は民間の動機とスキルが重要になる。
- サステナブルツーリズムは、「商業的に成立すること」、「観光客、地域住民、観光事業者の三方一両得」、「ブームに頼らない」といった視点が必要である。
- 適切な観光地化を推進するには DMC（ディスティネーション・マネジメント・カンパニー）といった組織が重要になる。
- 観光まちづくりのマーケティング対象は観光客であり、観光客の満足度向上を図るためにはオンリーワンではなく、ナンバーワンを目指す視点が必要である。

(3) 鎌倉市からの報告（鎌倉市政策創造担当）

「鎌倉市の地域経営型 PPP の構想」と題して、今後の、鎌倉のまちづくりは、17 万市民だけでなく、市内の企業や年間延べ約 1,900 万人の多くの来訪者とともに進める仕組みが必要であり、鎌倉の課題を共有し、それぞれのステークホルダーが鎌倉のまちづくりを自分事として参画することで、鎌倉の魅力を維持し、さらに、創り育てる仕組みをつくっていききたいこと。また、この様な考え方は、観光分野だけでなく、都市経営にも応用できるもので、今後、新たな潮流となるであろうことなどについて報告を行った。

（主な内容は巻末資料参照のこと）

(4) パネルディスカッション

鎌倉を美しくする会の高田晶子代表から、これまでの市民活動の成果として、散乱ゴミを減らすため、飲料水メーカーに対し、缶飲料の飲み口をプルタブからステイオンタブへ変えるよう提案した事例や成果、違法に設置されたバス停のベンチを撤去し、まちなかの家具という視点で景観に配慮した安全なベンチを設置する活動事例のプレゼンテーションが行われた。

（主な内容は次のとおり）

- 「鎌倉を美しくする会」を設立し（昭和 63 年）、実践活動を通して改善案などを行政や企業に提言してきた。地域経営型 PPP の枠組みができることは、これまで活動してきた市民やあ NPO 等にとって非常に喜ばしい。
- 「鎌倉を美しくする会」のような市民が存在することが鎌倉の強みである。脈々と受け継がれてきたカルチャーを上手く活かしていくべき。
- 鎌倉市の今回の検討は非常にユニークな取り組み。今後、他地域とも連携した広域展開も 1 つの選択肢となってくるのではないかと。
- 地域経営型 PPP を実行に移していくには、その検討段階に市民等の参画を得ることが大事。行政が作ったものを一方的に提示しても機能しないだろう。
- 事業者との連携も重要な視点の 1 つとなる。例えば、宅配事業者では、（この地域の形状、道路等に精通した）ドライバーが地震発生時などに一定役割を担うことを検討中である。

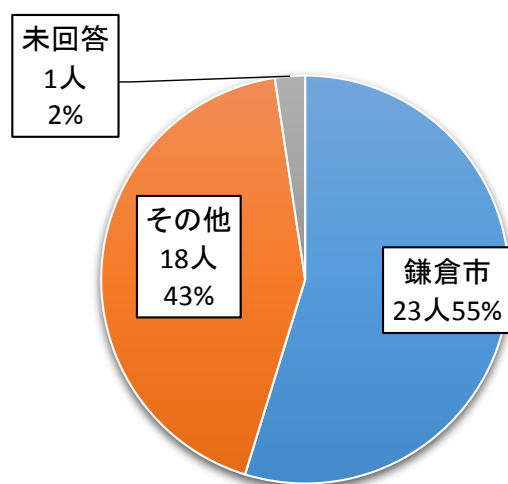
(5) シンポジウムからの示唆

- 地域経営型 PPP は、コミュニティの在り方と、観光地化の在り方の両方にかかわるもので、それらを上手く整合・連動させていくことが重要であることが確認された。
- 横浜市や箱根町など、県内の観光地と連携したファンづくりが相乗効果を生む。
- 地域経営型 PPP の検討プロセス自体が重要であることが確認された。実践に向けて、多くの市民、観光客、事業者等の参画を得る必要がある。
- 海外などで先進事例があるものの、住民意識や法制度などが異なる我が国で導入するには、さらなる調査・研究、また、実証実験などを重ね、鎌倉市にあったスタイルをつくりあげていく必要がある。
- 地域経営型 PPP を推進することが行政各部門へ好影響を与えていくシナリオを、さらに検討する必要があることが確認された。

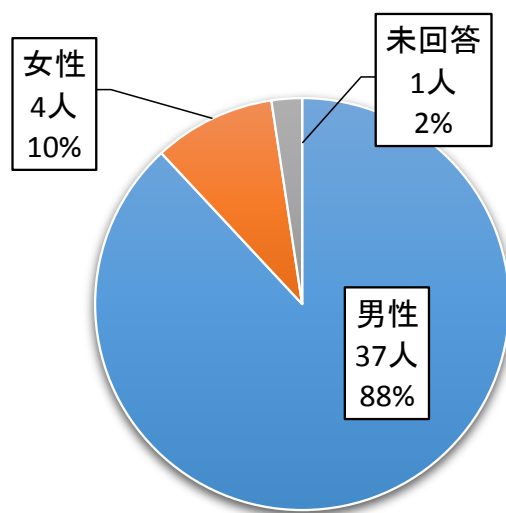
3節 開催結果

当日は49名の参加者を得ることができた。参加者のアンケート結果は以下のとおり（回答者数42名）。

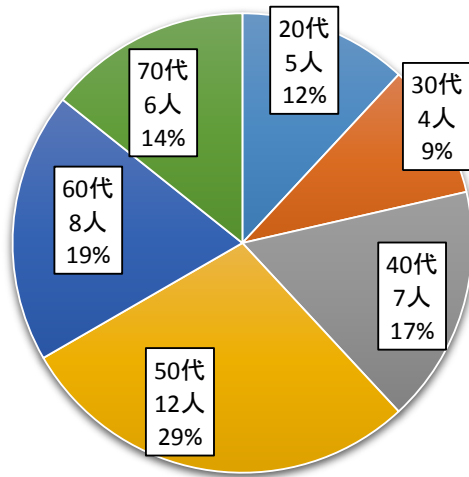
図表 77 シンポジウムアンケート結果（居住地域）



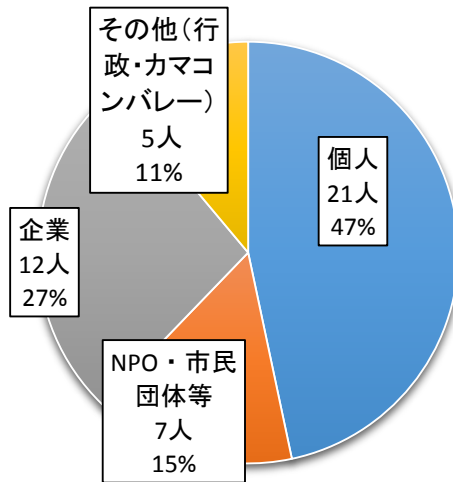
図表 78 シンポジウムアンケート結果（性別）



図表 79 シンポジウムアンケート結果（年齢）

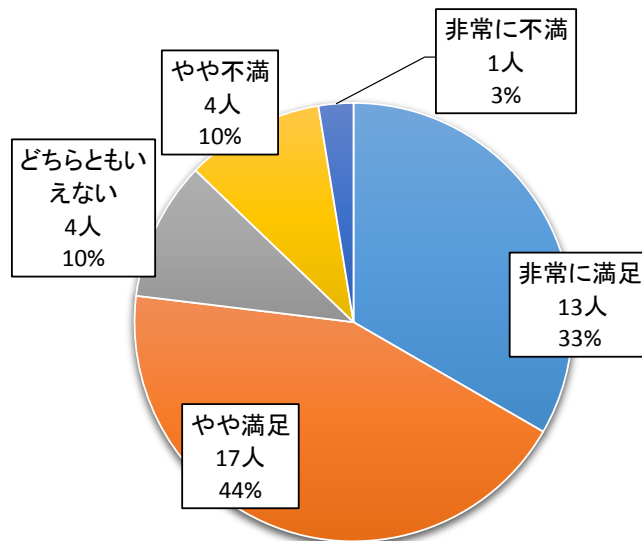


図表 80 シンポジウムアンケート結果（所属）

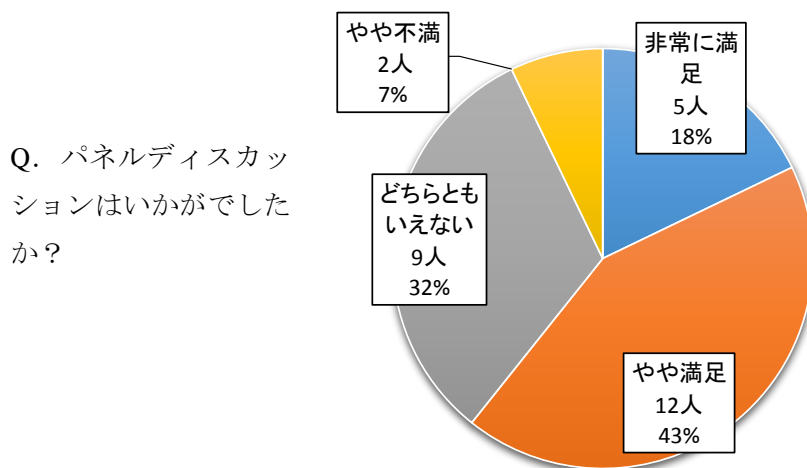


図表 81 シンポジウムアンケート結果（基調講演について）

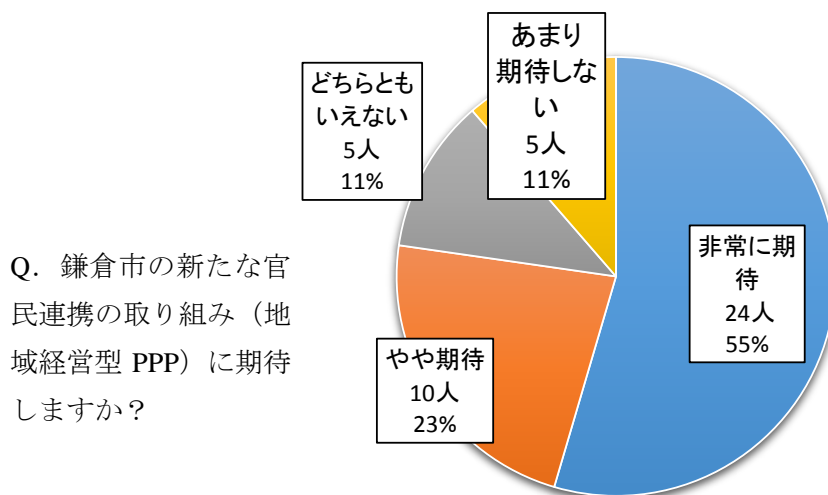
Q. 基調講演・鎌倉市からの報告はいかがでしたか？



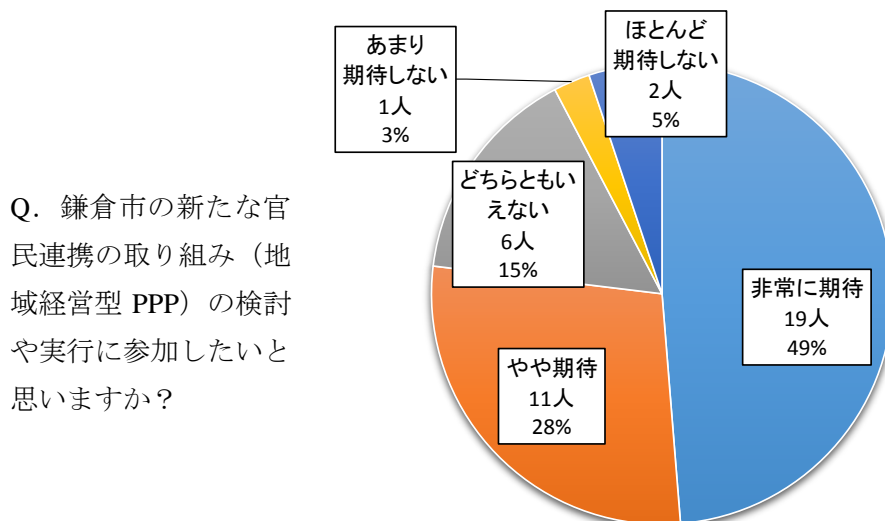
図表 82 シンポジウムアンケート結果（パネルディスカッションについて）



図表 83 シンポジウムアンケート結果（PPP の今後について）



図表 84 シンポジウムアンケート結果（PPP の検討や実行について）



第5章 総括

地域経営型 PPP は、公共施設等の整備・維持管理等に地域の知恵や技能、資金（市民等からの寄付を含む）を活用する官民連携手法を明らかにした。これらの得られた成果は、市民、企業、観光客など様々なステークホルダーの協力を得て進めていく独自の官民連携スキームを検討した観点から先進的であり、今後、鎌倉市の公共施設等の整備・維持管理に活用できるものである。

また、電子マネーを活用した社会実験を実施し、その効果を実証したことで、同様な官民連携事業の普及促進に高い効果が期待できる。

鎌倉市‘地域経営型 PPP’とは

市民・事業者・観光客等が公共施設の整備等に対して、地域課題の発掘（問題化プロセス）から実行（選択実行のプロセス）に至るまで参画・協働することによって、その知恵や技術、資金を活用する官民連携の仕組み。

(1) 鎌倉市‘地域経営型 PPP’の制度設計と運用上のポイント

地域経営型 PPP では、次のプロセスを検証し、結論を導出した。

① 問題化プロセス

【検討の過程】

- ⇒ 観光客を含め問題化チャンネルを多様化することで、鎌倉の魅力の向上に資するための新たな課題の発掘やその解決策を探ることが可能になる。
- ⇒ 個人がみずから発見し、他者の共感を得ることにより、個人の意見が民意となり、解決すべき課題となる。
- ⇒ 一方、制度が一般化するまでの間は、提案者は既に活動実績のある NPO に限定することにより、次のプロセス（プロジェクト候補化対象課題の認定や「課題・プロジェクト案」の提示方法など）がスムーズに進行すると考えられる。
- ⇒ 行政と民間の視点の違いや、解決すべき課題の軽重により、行政が担うべき課題と民間に担っていただきたい課題の明確化が進む。
- ⇒ 人口減少、少子高齢化が進むこれからの時代の行政が担うべき役割について、広く共有するプロセスともなる。

【結論】

- 地域経営型 PPP の運用においては、「そもそも何を問題にするのか（アジェンダセッティング機能）」、「その問題をだれが（行政、市民等）担うべきなのか」等について、合意形成プロセスの難易度が高く、かつ極めて重要であることが確認された。

② プロジェクト候補化対象課題の認定プロセス

【検討の過程】

- ⇒ プロジェクトには、一定の公益性や改善可能性が必要である。
- ⇒ 複数の提案を整理し、課題の正当性を見極め、さらに解決策を想定しなければならない。
- ⇒ そのためには、オープンな形でプロジェクト候補化対象課題を定めていく必要があり、提案を分析し、解決方法を導くなどの役割を担う専門性（学術的だけでなく実務的にも）を持った人材が参画する審査機関が必要である。
- ⇒ 地域経営型 PPP が担う領域をあらかじめ確定し、明確化しておくことが必要で、それには課題解決後の維持・管理、特に、財産管理の視点からも整理が必要である。

【結論】

- 行政の既存執行プロセスと対立するものではなく、相互補完的な位置づけとして機能し得ることを示すことができた。行政側の業務範囲の明確化が促進される。

③ 「課題・プロジェクト案」の提示方法のプロセス

【検討の過程】

- ⇒ プロジェクト候補化対象課題に対し、具体的な課題解決のアイデアを募る。
- ⇒ アイデアを募ることが、プロジェクト候補のオーナーシップを高め、寄付やアクションの増加につながる。
- ⇒ 前提条件として、「プロジェクト候補化対象課題」に関する情報や行政の守備範囲及び行政が投入できる資金等を明確にした上で、具体的な議論を行うことで、より実現可能な提案を受けられることができる。
- ⇒ 資金確保に当たっては、観光客等、市民以外の来訪者の協力を得ることが重要である。このため、プロジェクトを成功させるためには、対象となる施設等は、集まる人、利用する人の多い施設であることが求められ、特に、観光関連施設が適していると考えられる。
- ⇒ アンケート調査の結果から、地域レベルの課題は、その必要性について共感を得られるが、自分の周囲にも同様な課題があり、他地域を優先する気持ちが起こりにくいことが読み取れた。

【結論】

- 対象とする施設（テーマ）は、まちの魅力や利便性向上など、多くの人が直接的な利益を感じられるものが適していることが確認された。
（例）施設：電線の地中化、公衆トイレ・まちなかベンチの整備など
テーマ：歴史、自然、景観、防災など
- 市民等との協働の場合、行政の守備範囲（財政状況や優先順位の基準等）をわかりやすく市民等へ伝え、それを共有しつつ、新たな問題を議論していくことが効果的であることが確認された。

④ 選択実行のプロセス（寄付金の収納・管理）

【検討の過程】

- ⇒ プロジェクトの達成（対象となる施設の整備）に必要な資金（目標額）及び期限を明示し、到達した時点で実行する。
- ⇒ 寄付に合わせて専門的スキル（プロボノ）や非専門的スキル（ボランティア）を公募する。
- ⇒ アンケート調査の結果から、寄付を呼びかける主体の正当性の確保や寄付金の活用実績を公表することなどにより、信頼度を高めることが不可欠である。

【結論】

- 市民、観光客ともに、目的、使用法等が信頼性の高いものであれば一定の寄付行動を行いたいと考えていることが確認された。
- 寄付金は、民間組織（(仮称) 推進協議会）が受け、個別プロジェクト単位で募集・受付・管理（透明性を確保）を行うことが効果的。
- 実行できなかったプロジェクト（寄付金が目標額に達しなかったもの）に投じられた寄付は、基金に積み立てて適切に管理するなどの仕組みをつくとともに、あらかじめ周知することが重要である。
- 寄付によるコスト低減だけでなく、選択・整備・維持・管理するなど様々な段階に関わることにより、オーナーシップ向上効果が発生し、問題の発生自体を抑制するとともに、市民満足度を高めることが可能となる（これがVFMともなる）。
- 市民等が施設の整備後に使用状況や劣化などの定期チェックに参加する仕組みを設けることで、「自らまちを創っている」といった意識を醸成することが可能となる（これが繰り返されることで、PDCAサイクルが形成される）。

(2) 官民協働の媒介（活性剤）としての寄付金と協働の拡大

地域経営型 PPP では、次の実験的取組を実施し、実現可能性を検証した。

⑤ 認知から行動へのプロセス～「かまくらタッチ」

【検討の過程】

- ⇒ 整備が求められる公共施設等の現状と整備後のイメージを示し、市民や観光客等に整備の賛否やそのための負担、また維持管理の協力をしていただけるとかどうかの可能性を検証する。
- ⇒ 「認知」を最大化させ、「行動」につなげるための手法として、オフライン環境において、デジタルサイネージを活用した実験を行う。
- ⇒ 「認知」を最大化させるための手段として、キャラクターの活用と動画再生時のインタラクティブな動作によりゲーム性を高め、より市民等の関心と呼ぶ工夫をする。
- ⇒ 将来的な課題として、電子マネーによる簡便な手法により、まちづくりへの意思表示と

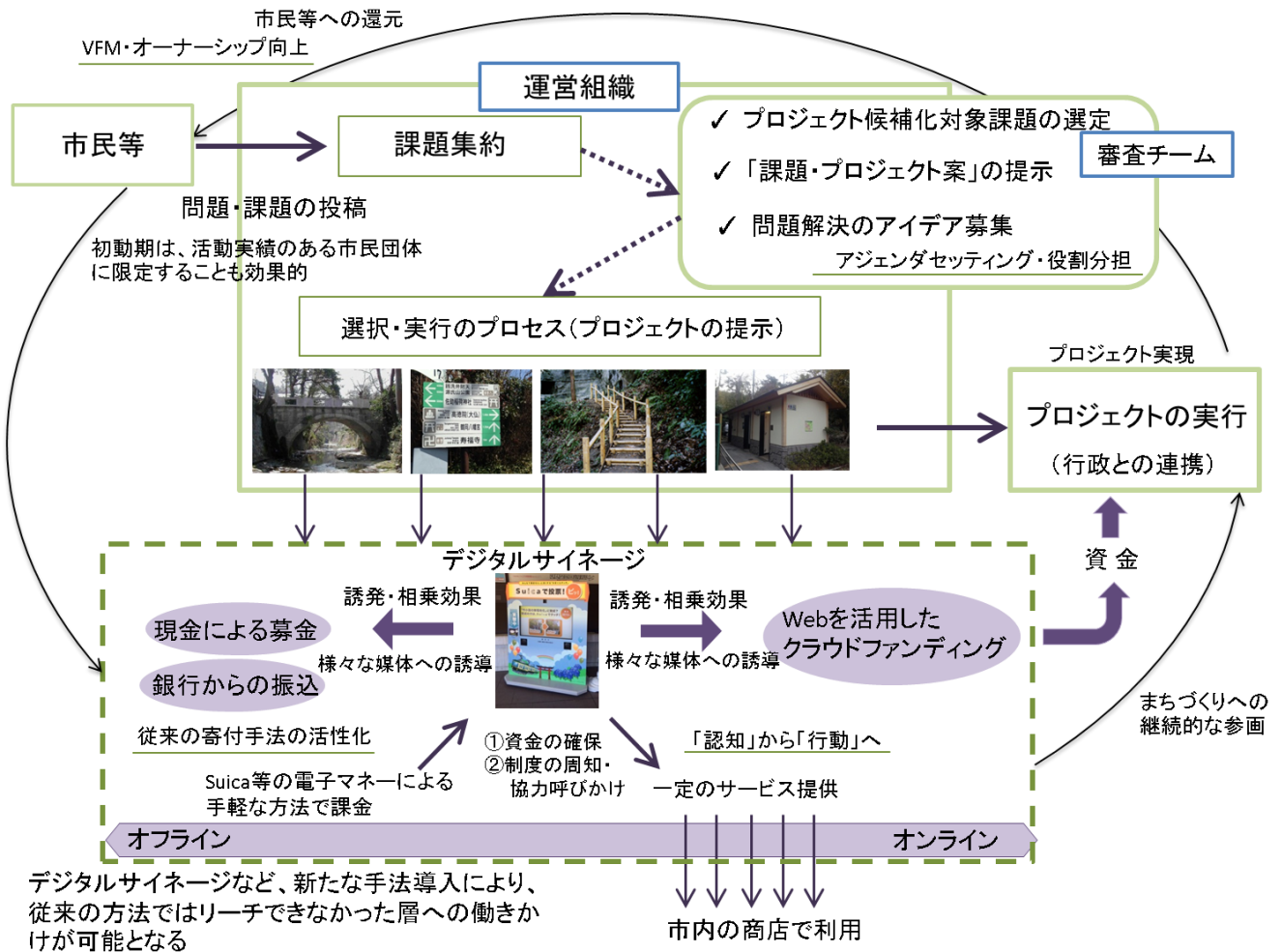
一定の寄付（サービス購入型）がセットになった仕組みの可能性を検証する。

【結論】

- 寄付は「資金獲得」という意味に留まらず、寄付行為が1つの契機となり、「認知」から「行動」への促進効果を持つことが見えてきた。
- まちに対する愛着を寄付やボランティアなどのアクションに繋げる仕組みとして地域経営型 PPP は有効であることが確認できた。
- デジタルサイネージや電子マネー（Suica）の活用は、地域経営型 PPP へ参画するためのエントランスになり得ることがわかった。
- その意味において、「寄付とまちづくりアクションとをつなぐ仕組み」の多様性と充実が、地域経営型 PPP を成功させる1つのポイントであることが示唆された。

(3) 全体スキームのイメージ

図表 85 地域経営型 PPP 全体スキーム図



ここまでの検討結果を踏まえ、地域経営型 PPP の概念を示すと上記の図のようになる。

市民等（市民・企業・観光客・NPO）から問題課題の投稿を受けるところから、この仕組みは、スタートする。個人的な苦情や無責任な提案を排除するためにも、目的（鎌倉の価値の向上など）を共有した上で問題課題を集め、まちとの密着度をより高めていく視点から運営する。このため、一定の審査基準を設け、その審査をクリアしたものが次のステップに進む仕組みとするが、初動期は、広く提案を求めるのではなく、提案は活動実績のある市民団体に限定し、一定期間運用した上で、提案を受ける範囲を広げていくことが現実的と考える。

提案された課題は、集約し、また取捨選択し、課題解決の方法やそれに要する費用などを確定した上で、プロジェクトとしてまとめ、提示していくこととする。課題の集約やプロジェクトの提示、資金確保やその管理といった業務の担い手としては、今回の調査では、観光協会を想定した。ただし、課題を集約し、解決手法のアイデアを集め、プロジェクトとしてまとめる作業は、観光協会の他、行政や専門家なども参画する審査チームを設置し、そこで検討することとする。審査においては、市民等からのアイデアを積極的に取り入れる仕組み

をつくり、初期段階からの市民参画を実践する。これにより、今後のプロジェクトの選択、実行後の維持管理にも協力を得やすいと考えられる。審査チームでは、問題課題の現状、改善方法、それに要する費用などをまとめ、プロジェクトとして提示し、資金・ノウハウ・活動の提供を広く求めることとする。

資金等を集める手法としては、募金やクラウドファンディングなどを活用するが、今回、実験を行ったデジタルサイネージも広く資金確保や周知・意識喚起を促す目的で活用する。今回の実験では、人の多く集まる場所にデジタルサイネージを設置することで、この取り組みを広く周知し、従来の方法ではリーチできなかった層へのアプローチの可能性が確認された。また、電子マネーの活用など、手軽な手法の導入も同様の効果が期待できると考えられる。電子マネーは、資金移動に対し制限があるため、今回の調査では、サービス購入の決済手段として位置付けることを提案した。提供するサービスを、市内の店舗の割引やサービスなどとすれば、地域活性化に寄与することも期待できる。

予定した資金が確保できたプロジェクトは、順次実行していくこととなるが、この過程では、進捗状況等を協力者に伝えることなどにより、「寄付（資金提供）」から「参画・活動」といったまちづくりのアクションに繋げることに注力する。実行したプロジェクトは、これまでのプロセスにかかわってきた市民等の他、多くの関係者の参画を求めることで維持管理、また、モニタリングをしっかりと実施していくこととする。

寄付等による資金確保、多くの関係者の参画により従来とは異なる整備手法や管理方法の導入などにより、行政が単独で実施する事業に比べ、費用が低減できることはもちろんであるが、初期段階からかかわった市民等のオーナーシップ向上効果が発生することにより、さらなる維持管理費の軽減が期待できると考えている。このサイクルを循環させていくことで、市民・企業・観光客・NPO・行政のまちづくりに対する意識や、役割の認識が共有され、参画と協働により、まち全体の魅力向上に繋げていくことを地域経営型 PPP の考え方として整理した。

(4) 今後の展望・課題

今後の展望としては、以下のような取組があげられる。

- ① 市民・観光客等それぞれの鎌倉に対する想いを結集し、鎌倉のまちづくりを支援する鎌倉ファンクラブ（仮称）の創設と、これとの連動に向けたまちづくりの制度設計・調整（市民、NPO、市内の事業者、観光業者、行政等による多様なステークホルダーの参画→関係者協議、合意形成）
- ② オープンデータ等を活用したマーケティング、客観的評価の仕組みの確立（近隣地域の行政・市民・事業者との連携）
- ③ 具体的な施設等を取り上げ、課題を明確化、資金等獲得、改善アクションの実証
- ④ 行政内部の連携・調整による関与プロセスの明確化
- ⑤ 地域経営型 PPP を推進する組織の設立。寄付金等の獲得、管理、活用、報告の実施など