

## 第4章 コンサルティング・サービスのあり方の考察

第3章までのアンケートやシンポジウムは、委員会として、「わが国は様々な社会情勢の変化を受け、地域の主体性を重視した社会資本整備が求められていることを鑑み、これからは国に代わって地域が主体的な事業展開を行い、民間のノウハウや技術を活用するなど、新たな手法や仕組みが必要である。」という問題認識の下で、その現状把握及び情報収集を目的に行ったものである。

本章では、これらアンケート等で得られた情報に加え、昨今の社会情勢の変化も踏まえ、地域重視の社会資本整備を取り巻く課題やニーズ、その事業執行に関わる課題やニーズについて整理し、それらを解決するにあたって支援するためのコンサルティング・サービスの必要性や方向性について考察するものである。

アンケート等で上がってきた様々な課題は複雑に絡み合っており、今まで以上に高度な解決策が求められるため、現時点ですら財源不足・人材不足と考えられている自治体の現有勢力だけで取り組むのではなく、産学野にいる技術者等との連携・協働により、彼らの知恵やパワーをうまく活かし、課題を解決していく新しい取り組みが望まれているものと考えられる。

### (1) 地域における社会資本政策の現状を踏まえた今後のコンサルティング・サービスの内容

今後の地域社会は急速な人口減少に加えて少子高齢化、更にボーダレスかつ国際的なグローバル化を避けられないなか、その上での安全安心な暮らしが確保され、なおかつ中央依存体制ではなく、地域独自に国際競争力を持てる、そんな先進国に相応しい「豊かな暮らしの実現」が求められる。

そのような中、昨今の社会情勢の変化を踏まえると、「地方創生・地域再生」と「国土強靱化」が大きくクローズアップされている。すなわち、地域の安全・安心や地域・経済の活性化を図って、将来にわたって活力ある日本社会を維持していくこと、合わせて、国土強靱化に向けての地域計画策定における防災・減災問題、老朽化対策・維持管理問題に対する対応を地域が主体となって取り組んでいく必要がある。

以上のような地域における社会資本政策が求められる中、今後の地域の社会資本整備における重要なテーマとして、アンケート結果からは、主に次のようなものが挙げられている。

- ・ 少子高齢化（地域の衰退）への対応
- ・ 財源難への対応
- ・ 震災復興
- ・ 民間活力の導入
- ・ 低炭素・再生エネルギー社会の実現
- ・ 地域格差の是正

このようなテーマに取り組んでいくためには、少数意見ではあったが、真剣に50年後、100年後を見据えた取り組み（将来計画、ビジョン、ランドデザイン、地域マネジメントへの取り組み）が必要であり、自治体（地域）自らが地域経済・生活面で地域の魅力・活力・競争力を如何に創り出すかが問われているといえる。その実行を支援するものとして、費用対効果が出るコンサルティング・サービスの提供があり、そのサービスは地域社会の維持・発展に向けて貢献するものでなければならないが、サービスの内容としては、複雑化する社会へ対応すべく、従来の高度成長期に設けられた全国一律的な物差しではなく、地域の特質に見合ったローカルルールに基づいて、地域へのより「多面的なコンサルティング・サービス」と「高度なコンサルティング・サービス」が求められるものと考えられる。

### (2) 事業執行インフラ（システム）の現状を踏まえた今後のコンサルティング・サービスに必要な仕組みや制度

社会資本整備の事業執行においては、本来の担い手は地方自治体職員であるが、そのインフラ（システム）には、大きく「財源不足」と「人材（技術力）不足」を問題としたマネジメント不足の課題を抱えている。

アンケート結果からは、「財源不足」については、予算等の根本的な解決が難しいものであるが、「人材（技術力）不足」については、発注者及び受注者のニーズが一致する傾向が見られるため、現在の自治体の制度等の改革や仕組みづくりを検討・提言することで解決していくことができると考えられる。

各アンケート・ミニシンポジウムの結果を基に得られた事業執行における課題から見えてくる自治体ニーズを整理した結果を表-4.1に示す。

同表より、自治体ニーズを以下の5つの項目に集約整理できると考えられる。すなわち、今後の効率的・効果的な事業執行のために、費用対効果を考慮した事業の最適化、地域の行政事情を考慮した適用可能な多様な事業執行形態に基づくコンサルティング・サービスにはこの5つの観点からの仕組みや制度の検討・充実及び活用の推進策（メニューの提案）が必要であると考えられる。

- ①専門性や総合性の高度な能力の投入
- ②財源負担の軽減
- ③スピード対応の促進
- ④行政マネジメントの拡充（発注者負担の軽減）
- ⑤リスク負担の軽減

### （3）今後の社会資本整備・維持管理における産学野と官の連携・協働

これまでの地方自治体においては、社会資本整備の設計や維持管理には外部委託を導入しているが、今後は、専門技術者も財源も不足する中、より複雑化する社会に対しては、従来のやり方では対応しきれなくことが予想される。このため、地方自治体においては、もっと柔軟な発想を取り入れ、組織外にある産学野の優秀な人材、知恵や資金を活用することが求められるようになる。

そこで、産学野と官の連携・協働をもっと進めるべきであるが、これまでも社会基盤の整備あるいは維持・管理・運営をめぐる、アドバイザー制度、PFI、指定管理者、委員会、協議会等々の形が存在している中で、産学野と連携・協働（役割分担）については、次のような対応が必要であると考えられる。

- ①事業執行の課題と改善提案における産学野の技術力等活用の促進
- ②連携・協働推進のための出向制度等官民技術者交流の促進

すなわち、改善提案においては、官にとって産学野の外部人材、知恵、資金等を活用する場合、その費用対効果の信頼性が向上していること、また、高度な技術・ノウハウを基に、相互出向や外部の勉強会等により、産学野と官のそれぞれの技術者相互理解を進めることが重要であり、そうならば、必然的に連携・協働が促進されるようになると考えられる。

表-4.1 アンケート等によって得られた課題から見えてくる自治体ニーズの集約

アンケート等 種類	アンケート・ミニシンポジウムから得られた 事業執行における課題内容(必要性)	自治体ニーズ内容(集約)				
		①専門性や 総合性の高 度な能力の 投入	②財源負担 の軽減	③スピー ド対応の 促進	④行政マネジ メントの拡充 (発注者負担 の軽減)	⑤リスク 負担の軽減
土木学会会員 向けアンケート	①総合化・複合化事業への民間ノウハウ・技術の必要性	○	○			
	②社会の多様化・複雑化への総合的判断の必要性	○				
	③企画立案や課題抽出, 進捗・成果レビューなど高度業務への対応の必要性	○	○			○
自治体技術職 員向けアンケ ート	①財源難(予算減少)の中で, 公共施設の老朽化対策を含めて維持管理問題への対応の必要性	○	○			
	②膨大な業務量における技術者不足に対するスピード対応, 専門的知識による意思決定の必要性	○	○	○		○
	③社会資本整備の重要性に対する周囲の認識不足に対する対応の必要性				○	
	④外部の利活用(アウトソーシング, 業務委託など)の拡大の必要性	○	○			
ミニシンポ ジウム	①小さな行政組織に対するマネジメント能力の支援の必要性		○		○	
	②非定型分野のコンサルタント業務への対応の必要性	○	○			
	③地域問題の解決にはスピード感を持つての対応の必要性			○		
	④内容に応じて, 大学・研究機関・民間等の選択判断のマネジメントの必要性		○		○	
	⑤技術公務員のマネジメントできるゼネラリストであることの期待への対応の必要性				○	

#### (4) 地域におけるコンサルティング・サービスの重要性の理解促進策

地域におけるコンサルティング・サービスの導入へのアプローチは、もちろん各地方自治体の建設部門への説明は重要であるが、そこだけでは限界があり、役所の他部門において、サービスの重要性の理解促進が必要である。すなわち、行政全体を統括するのは企画総務あるいは財政部門であるという認識が必要で、そこに向けての周知・PRを図ることが不可欠である。

その場合に留意すべき点は、コンサルティング・サービス導入による「社会的な価値」および「費用対効果」について、明確に打ち出すことが必須条件となる。

特に地方自治体トップの知事・市長部局に理解してもらい、地域全体の最適化を考えた政策立案・推進が不可欠である。合わせて、公開シンポジウムなどで、マスコミを通じた広報戦略も重要である。

これまでもコンサルティング・サービスに係る手法は多くあったが、従来、民間からこれらの提案が十分周知されていなかった点も見受けられた。今後、地域の社会資本整備の重要性はもちろんのこと、コンサルティング・サービスの導入の意義・効果について、首長をはじめ自治体関係者への周知・PR・理解促進に加え、マスコミ等を通じた広報活動も、産学野の技術者が積極的に対応していかなければならないと考えられる。

#### (5) まとめ（コンサルティング・サービスの活用促進に向けた支援策）

コンサルティング・サービスの理解が促進された上で、次のステップとしては、実際に活用してもらわないと問題解決にはつながらない。

すなわち、上記（特に、(1)、(2)）で示した課題やニーズに対して、既に実施されている外部の知恵を活用する方法を知り、それを活用しながら問題解決していくことが望まれる。

この支援策（参考情報）として、次章には、有効な外部支援の活用方法の概要、外部支援の活用方法の事例について整理したので、一層のコンサルティング・サービスの活用促進に図っていただくことを期待する。