

2026年度 建設マネジメント委員会 研究成果発表会

インフラPFI/PPP事業における 自治体に関わる諸課題について

インフラPFI/PPP 事業における自治体に関わる課題を、小委員会メンバーで抽出し、
意見交換を行った内容を紹介する。

2026年8月6日(木) 14:15～14:35

インフラ事業PFI/PPPの改善課題に関する研究小委員会

関西大学 北詰 恵一

自治体課題解決WG

- PFI事業に取り組む**自治体の職員**を交えた**意見交換会**などを実施して実務的な課題を抽出
- ネットワークを広げつつ，他の自治体の事例を情報共有することで見えてくるPFI/PPP推進課題の解決方策を体系的に整理

意見交換会のスタイルの特徴

一般的な学会の委員会のスタイル

- 特定のテーマに関する知見・提言等の取りまとめ
- 成果取りまとめのマイルストーンを設定
- 議論の落としどころを忖度しながらの発言
- 所属組織、立場の公式見解への配慮

意見交換会のスタイル

- 事前にテーマは決めず、その場で多数決で決める
- 敢えて議論の結論を出さない
- 忖度はなし
- ノーネクタイ、コーヒーを飲みながらリラックスした雰囲気
- 懇親会も必ずセットで

意見交換会の3つのルール

1. 頑張って答えを出そうとしない
2. 頭に浮かんだことは、うまく整理できてないことでも話してみる
3. 他の人の意見を否定しない
(異なる見方を提示するのは大歓迎)

意見交換会の効果

- テーマを多数決で決めるため、その過程で参加者各々の関心を共有することができる
- 教条的ではなく、現場での参加者個人の経験に基づく問題意識から発露するテーマなので、議論が上滑りすることが少ない
- 結論を出す必要がなく、さまざまな意見が出ることを良しとしているので、敢えて人と異なる見方を提起することが喜ばれる。
- 異なる見方が出ると、さらに議論が活性化する
- 心理的安全が確保されているので、形式張った場では言い出しにくい意見がポンポンと出る
- ストレスがかからないので、長続きする

開催履歴と予定

【2025年度】

2025年 7月28日 PPP/PFIとAI

2025年10月27日 官民/民民/官官のコミュニケーションの寄り添い方

【2026年度】

2026年 7月28日 外部環境への適応

※ 今後の予定

2026年11月10日 テーマ未定

2027年 3月 4日 テーマ未定

1. 2025年10月27日@関西大学東京センター

- 統括マネジメント責任 4
- 官民/民民/官官のコミュニケーションの寄り添い方 13
 - 人の群マネ
 - 本音と建て前
- Water PPP 1
- リスク分担の合意 4
- 市民協働 2
- 行政評価（見える化） 2
- 公の責任←技術継承・事業継続 5
- PFI/PPP事業におけるBIM/CIM活用の現状と課題 1

意見交換の内容 1-1

① 統括マネジメント責任と対価の見える化

- 建築系PPPでは「統括マネジメント費用」が明示されているが、土木系(下水・浄水)では費用項目がなく、コスト構造が不透明。
- 統括マネジメントに必要な人員・コストのデータベース化・共有化が求められている。

② 官官コミュニケーションの課題

- 自治体同士の横のつながりがほぼ存在せず、困ったときに近隣自治体に相談する文化がない(約99%が相談していない)。
- 定期異動により、担当者が2年で変わるためノウハウが継承されず、相談相手が変わってしまう問題がある。
- 横浜市の「共創推進室」のような官民連携推進組織が有効。全国では約17自治体に類似組織が存在。
- 英国の民間流組織や韓国のOECD連携組織のように、ノウハウを集約する全国的な機関の必要性が指摘された。
- 総論賛成・各論反対のパターンで広域連携が頓挫しやすく、県など上位機関の主導が重要。

意見交換の内容 1-2

③ 官民コミュニケーションの課題

- 官側は前例踏襲・減点回避志向が強く、マニュアル依存による「思考停止」が起こりやすい。
- コミュニケーションが成立するには「相手がなぜその意見を主張しているのかを理解すること」が重要。専門用語を一般用語に置き換える努力が双方に必要。
- SNS・メール等の「書き言葉」時代となり、文章力(正しく読み・書く力)の重要性が増している。
- アドバイザリー(コンサルタント)への依存が強まる一方、アドバイザリーがいなくなるとゼロスタートになるリスクがある。
- 発注者が「選ばれる発注者」になる意識が必要であり、価格競争の時代は終わりつつある。

④ 民民コミュニケーションの課題

- 大企業と中小・地元企業の間で官民連携への理解度に格差があり、地元企業が「受け身・ぶら下がり」文化になりがち。
- 落選グループにも仕事が行き渡る仕組み(組合の活用など)がないと、地域の民間事業者間に「しこり」が残る。

意見交換の内容 1-3

⑤ 市民協働・住民参加

- ・ 事業者が提案段階で地元住民とのワークショップを先行実施し、感触を掴んで提案書に反映する事例が増加中。
- ・ 住民の要求水準が上がりやすく、SPC締結後に仕様が膨らむリスクがある。基本計画段階での住民意見集約が重要。
- ・ 住民グループが時間をかけて自ら理屈を整理していくプロセスを「我慢強く待つ」ことが解決への近道とい経験談も。

⑥ 技術承継・事業継続の危機感

- ・ 地方では配管業者が1社しかなく、廃業したら修繕できなくなるケースが現実には迫っている（浜松市の事例）。
- ・ 官民連携が「目的」になってはいけない。官として残すべきもの・民に委ねるものの棲み分けが重要。

⑦ コミュニケーションコストの可視化・対価

- ・ コーディネーション・コミュニケーション自体が大きなコストになっているが、日本ではその対価を支払う文化が乏しい。
- ・ 海外ではインデペンデントコンサルタントへの報酬が定着しており、日本でも「目に見えない知識・調整への対価」のマーケット形成が必要。

2. 2026年7月28日@関西大学東京センター

- 思い込み 1
- 判断能力 3
 - 開拓者の役割
- クマ対策の官民問題 1
- 外部環境への適応 9
 - リスク認識のズレ
 - 輸入インフレ

意見交換の内容 2-1

① リスク認識のズレと概念定義の重要性

- PFIにおける「リスク」の概念が関係者間で統一されていない
 - 金融リスク(ボラティリティ＝好転・悪化両方の可能性)か、損失リスクかで認識が異なる
 - リスク＝「危険・損失」と捉えるか、「不確実性」と捉えるかで解釈が分かれる
- ディスコミュニケーションの根本原因は概念定義の不足
- PFI原則「最もよく管理できる者がリスクを分担する」の理解にも差がある
- 民間に無限責任を負わせているとの懸念は、第三セクターの無限責任制度への反動という指摘
- 小規模自治体のリスク認識問題：1回の財政ショックで沈むリスク、県や国と同基準で考える危険性
- リスクを「機会」として捉える視点への転換が必要、日常的な訓練と相互理解が重要

意見交換の内容 2-2

② 外部環境への適応 — 物価高騰・AI進化・官民の認識ギャップ

- 物価高騰と不調案件の増加:老朽化インフラ増加 × 価格高騰のダブルパンチ
- 民間指標は実勢を反映するが、**公的指標が追いつかず議会説得に乖離**
- 競争環境の変化:従来「価格で民間を選ぶ」時代から「選んでもらう」時代へ
- **競争的対話・サウンディングの重要性**増大、参考価格の事前認識合わせが必要
- 官民の認識ギャップ:自治体(決まり事・慣習優先)vs 民間(利益追求・専門特化)
- 同じ土俵で討論しておらず、本音を話し合えていない
- 事例:ある自治体では県道・市道一括管理で業務量削減成功も、自治体側は役割喪失へ反発
- 水道事業の統括管理モデル:複数自治体をまたぐ1組織による管理を構築中
- **AIの急速な進化:適切な活用**が不可避
- **「内と外」の境界は固定ではなく関係性で変化**:阪神淡路大震災後のレジームチェンジ(防災→減災)
- 外部環境への適応には時間をかけた議論が不可欠、急いで答えを出そうとすると問題がこじれる

おわりに

- 自治体，民間企業，大学関係者等が集まり，日常の業務で知り得る情報や交流からでは触れることのできない議論ができた.



今後の展開

- 関心の高い取組をしている自治体に積極的にアプローチし
その自治体の現地を訪問し，実態を踏まえて議論をする
自治体関係者をお招きし（WEBで参加いただき），その取り組みを
話題の中心として，産官学の各方面から議論する