

## クレアレポート NO.207「英国におけるパートナーシップ」(概要版)

### 1 パートナーシップの変遷

#### (1) 1960年以前

都市問題と言えば、主にロンドンを中心とする大都市圏の人口過密等が引き起こす地域環境の悪化のことであった。このため、1945年に産業配置法、1946年にニュータウン法を制定し、人口過密のコントロールを進め、ニュータウンを大都市郊外に建設した。ニュータウンの建設は、政府が全額を出資をする「開発公社」が行った。

#### (2) 1960年代

都市問題は、人口過密、経済の過度の集中といったものから、様々な社会的、経済的変動を受けた都市内部の荒廃に変わっていった。これらに対応するため、政府は、地方団体補助金法を制定し、社会的ニーズに対処している地方自治体に対して支援することになった。

#### (3) 1970年代

従前は、都市問題の要因は、技術等を持ち合わせていない個人にあるという見方であったが、70年代半ばからは、経済状況の変化や荒廃を生じさせ、適応できない人々をそのまま放置している社会的な衰退に問題があるという見方に変化してきた。このような問題を抱える都市に対して、インナーアーバンエリア法に基づいて、地方自治体の権限を強化し、民間部門による投資を刺激する施策を実施することになった。

#### (4) サッチャー政権(80年代)

サッチャー政権下では、パブリックセンター間の調整や国及び地方機関の協働を意味したパートナーシップを中央政府と民間部門間の協働を意味するようになった。サッチャー首相は地方自治体及び政府の歳出を抑制するとともに、小さな政府の実現のために国有企業の民営化や市場原理の導入、民間部門の活用等を積極的に行った。

#### (5) 1990年代

政府は、パートナーが主にプライベートセクターであるという状況を再度転換するとともに、より広い分野から成るパートナーシップを構築していく必要性を認識し、また都市再生については、単なる物理的な再生だけでなく、社会的な再生を達成することにウェイトを置くようになった。91年、プライベートセクター及びボランティア、コミュニティ等から成るパートナーシップが主体となり、入札(競争)によって資金を獲得し、再生プログラムを実施する、シティチャレンジを創設した。この中で地方自治体には、社会的な再生が可能となるように様々な分野のパートナーとのパートナーシップを構築するための主要な役割が期待された。またプライベートセクターだけでなく、ボランティアセクター、コミュニティセクター等の地域に関係のある者がパートナーシップに加わり、自分たちの問題として再生に取り組むことが求められるようになった。シティチャレンジは、その後、SRB(単一振興補助金)、SRBチャレンジファンドと変遷していった。

## (6) 現在の状況

パートナーシップの確定した定義はないが、共通の目的を達成するために共に仕事をすることになるパートナー間の合意であるということが言える。理想的なパートナーシップは、「資源（人材、財源など）を共同利用して、調整された事業を行い、重複を避け、各自がそれぞれ実施する以上の成果が得られるという相乗効果が認められるものをいう」ということになる。2000年度から、パートナーシップがベストバリュー達成のために必要なものか、Value for Money

を達成しているかどうかの観点からも評価される。ベストバリューという概念は、保守党政権下で導入されたCCT（強制競争入札）に替わる新しい地域サービス提供のための概念である。ベストバリューは、金銭面だけでなくサービスの水準も考慮に入れた費用対効果、最小の投資で最大の効果を得ること、顧客側は払った分に見合うだけのサービスの提供を受けることを目指すものである（関連法令：地方自治法（Local Government Act 1999））。ホワイトペーパーの中で「BUILDING PARTNERSHIPS FOR PROSPERITY」、「Public Private

Partnerships」等幾つかのパートナーシップという言葉が用いられている。前者は、イングランド内に、既存の地方自治体より広範な地域を管轄とし、主に地域経済の発展並びに社会的及び物理的な地域再生について責任を負う新しい機関であるRDA（地域開発公社）を創設することを掲げていた。一方、後者は、主に社会資本整備の分野に関連して、「PFI」との関連で触れられることも多いが、その場合、事業を推進していく上で公共と民間の協働関係（パートナーシップ）が重要である点が強調されている。

### 2 現在のパートナーシップの状況及び設立と運営

パートナーシップには地域に置かれている状況、ニーズ、パートナーの構成等が異なるため唯一の正解というものはない。ここで、地域パートナーシップの設立、運営等で注意すべき点、成功するために必要だとする事項に焦点をあてることとする。

#### (1) パートナー

地域パートナーシップは、市や県等広い範囲に及ぶ。構成パートナーとして、公的機関のほかにプライベートセクター、NPO、ボランティアセクター、更には意思決定の過程等に地域住民、サービス利用者等が含まれることが期待される。パートナーシップ設立の際、地域にどのようなパートナーが存在するのか確認することがまず必要になる。

#### (2) パートナーシップの成否

成功又は良いパートナーシップの特徴は、

- ・ 質というものに重点をおいている
- ・ 機会の平等を促進している
- ・ 最も効果的な方法により目標を達成することに焦点をあてている
- ・ パートナーシップがうまくいく環境を整えることの必要性を意識していることなどである。

### (3) パートナーシップの構造

#### ア 戦略の必要性

パートナーシップが地域ニーズを満たすために、方針を決定する際、地域内外からも幅広く意見を取り入れ、コミュニティや利用者等も意思決定の過程に影響を与え得る仕組みを整えることが必要である。

パートナーシップは自身の有しない資源（資金、人、不動産、設備等）を補う意味でも、自分たちの目標を効果的に達成するために利用することができることから、パートナーシップは大きな可能性を秘めている。

留意事項として、パートナーシップを進めるにはパートナー間で調整する必要があるため、時間がかかるということである。この点、「パートナーシップは、その成果が費用に見合う場合にのみ評価される」という指摘もあり、多くのパートナーシップがコストに対する意識が低いことに警鐘をならしている。

#### イ パートナーシップ計画の構成要素

- ・ 各パートナーの独立性と多様性を互いに尊重すること
- ・ 各パートナーの合意事項について書面を作成すること
- ・ パートナーシップ内の力関係を対等なものとする
- ・ 資金に関する方針を明確にし、協議方法も吟味すること
- ・ 資金提供者及び利用者に対する説明責任並びに計画全体の有効性の評価を実施すること

#### ウ リーダーシップ

地方のことは地方で決めるという理念から、地方自治体がリーダーシップを発揮することが期待されている。

### (4) 設立の流れ

- ・ 地方自治体とボランタリーセクターが集まる初めての会合からスタート。
- ・ パートナーシップの詳細を協議し、提案を行う各代表から構成される運営組織を設置する段階に移行。
- ・ 検討結果を踏まえ、パートナーシップを設立。プログラム（事業）を明文化し、個々の詳細な実施方法の策定を提案する。

### (5) パートナーシップの構造

役員会、総会のような意思決定のための機関が必要である。大規模の場合、最高決定機関の下に幾つかの核となるパートナーの幹部から構成される委員会組織を作ることが解決策の一つになる。

### (6) 財源、資源の確保、配分

財源を含めてパートナーシップの利点を生かして、利用できる資源を最大限有効に利用できる体制が築かれているのかということが大切である。

資源の配分の際、地域ニーズの把握を図るため地域の小規模団体を援助するといったことも大切である。

## (7) トレーニング

各パートナーがすべて必要な技術を備えているわけではないことを認識する必要がある。団体の技術習得により、パートナーシップ全体の底上げに繋がり、計画の成功をもたらす。各種トレーニング等に大小各パートナーと一緒に参加し、作業することにより、効果がより高まる。

## (8) パートナー間の良好な関係を保つために

パートナーシップには、各パートナー間の合意が必要である。このため、日頃からのコミュニケーションや信頼関係の構築が重要なポイントになる。

また、利用者の声がパートナーシップに反映される仕組みを整えることも必要である。利用者の意見が意思決定に際し考慮され、実際にサービスを受けた後に寄せられる意見をフィードバックできるような体制がニーズに応えることに繋がる。

## (9) 管理・評価及び説明責任

パートナーシップは、結果と自身の健全性を測ることができる枠組を作ること、利用者対象の調査や集会（フィードバックシステム）等により評価することが必要である。

## 4 SRBチャレンジファンド（中央政策施策）とパートナーシップ

政府の設定する、地方で問題となっている、又は対処すべきと考えられる諸項目を財政面で援助して、地方のパートナーシップによって解決していこうというスキームである。

## 5 パートナーシップの事例

### (1) サザンプトン・リジェネレーション・パートナーシップ

サザンプトン市のインナーシティ地域の再生及び地域住民の雇用機会を提供しようとするものである。

### (2) プリマス 2020 パートナーシップ

社会福祉、環境保護も視野に入れたリジェネレーション施策のもとで策定されたものである。同施策は地方自治体協会が進める新しいイニシアティブであり、中央政府の援助を得ているものである。

同スキームの初めての先駆者（パートナーシップ）が 1998 年に「the Central Local Partnership(同協会と政府担当大臣で構成)」により決定された。その 22 の先駆者達は、自身の地域の長期的な再生、発展プログラムをパートナーシップにより実現するための実行プランを作るように求められ、同協会、政府、関係機関はこの取組が有効に行われるよう支援する。