



「前向きの行革へ—PPPの可能性と課題—」

講師:根本 祐二

東洋大学経済学部教授

どうもこんにちは。これだけ多くの皆さまにお集まりいただきまして、このテーマに対する関心の高さを知ることができ、まずそれで非常に感激いたしました。今日は行革というテーマですが、そんなに難しいことではなく、シンプルに考えていろいろなアイデアを出していきましようという話をしたいと思います。お手元にレジュメがありますから、レジュメに沿って簡単にお話をさせていただきます。

行政とは公共サービスを供給することが仕事で、改革とはその自治体の行政サービス・公共サービスに民間企業の経営手法を導入することだろうと思います。ですが、いろいろなお話を聞くと、ちょっと効率が良くないのではないかということに対して、「いや、これは公共的な仕事だから」ということを理由にされる場合があります。よく大阪府知事と組合の議論を聞いていると、そういう場合があります。しかし、少なくとも公共的な仕事だから非効率でいいということはありません。税金を預かり、使っている立場として、できるだけ税金を効果的に使うというのは当然のことだろうと思います。

新公共経営（NPM）とは、自治体の仕事に、業績主義、結果重視、契約、競争原理、顧客志向、規律や節約など、民間企業の経営理念や手法を適用することを意味しています。別に難しくはありません。競争というのはこういう理由でふさわしくない、顧客というのはそういうふうに見るべきではない、ということはいろいろ言えば言えるのですが、そんなことを言い訳的に探すのではないということです。

今でもやっているとお思いの方が多いたと思いますが、まだまだ足りないと思います。極限まで経営的なセンスを導入していくことが可能であろうと思います。ここまでやっているから十分ということではなくて、さらに進めていく必要があると思います。

そういう中で今日お話をするのは、Public/Private Partnership、官の公共性と民の効率性を同時に実現するということです。以前は大きな政府・小さな政府という議論がありました。ともすれば極端な二分論でものを考えていくということが多いたと思いますが、実際

には官と民が連携をしながら仕事をしていくのが多分一番いいのだろうということで、今は世界的に落ち着いているのだろうと思います。

よく公民連携（PPP）は、官と民が単純に仲良くすればいいのでしょうか、だったら今でもやってますよとおっしゃる方がいますけれども、まずそれは全く違うと言った方がいいと思います。仲良くすることとは違います。世界的な機関の定義によると、「リスクとリターンの設計」と「契約によるガバナンス」、この二つの重要な特徴がPPPにはあります。

「リスクとリターンの設計」というのは、民間あるいは市民に仕事をしてもらった際、その民間なり市民には費用が発生し、あるいは収入が足りなかったらどうしようかなどと、いろいろなリスクが発生するわけですが、それはきちんと補ってあげないと民間は困ってしまうということです。

最近PPPを一般的な用語としていろいろなところでお使いいただいて大変ありがたいのですが、PPPというのは公共的な仕事をするのだから、それでもうかってもらっては困るということをよく聞きます。今日おいでの方はそれが誤りだということをお分かりいただいていると思いますが、完全な誤りです。逆にどんどんうかってもらっても構わないという発想を取っているのが、PPPの特徴です。そこまで極端でなくても、少なくとも損をしてまで民間がやるということはありません。PPPと企業の社会的貢献（CSR）がごっちゃになって議論されることもあります。CSRをやっていただく企業は大変ありがたいですが、それを義務付けることはできません。同じように市民にボランティアでやってくださいと義務付けることはできません。好意でやっていただくことは可能なのですが、それだけでは持続できませんので、民間にリターンの機会をきちんと与えてあげることが必要です。リターンは金銭的な利益だけでは必ずしもありません。企業であればPRになるか、市民であればその人の自己実現につながるかなどが必要です。やはりそういうチャンスがないと民間はついてきません。

それから「契約によるガバナンス」というのは、口

約束では駄目で、きちんと契約してあるということです。必ずしも紙である必要はありませんが、双方の理解が違って後から困ることがよくありますので、約束事をきちんと決めておく、それから約束を守らないときにはどうするのか、約束をきちんと守ったときにはどうするか、ということがきちんと決まっている、これがPPPの特徴になります。かつての第三セクターには、こういう考え方が残念ながらありませんでした。結果的にかなり多くの第三セクターが破綻、あるいは赤字になっているということは、こういうきちんとした枠組みがなかったからだろうと思います。

日本の場合、いろいろなPPPの事例があります。既に皆さまはご存じだと思いますが、いくつか代表的なものだけご紹介します。

これは社会復帰促進センター、刑務所です。写真を見ると小学校のような感じですが、刑務所です。PFIの手法を使った山口県美祢市の刑務所です。刑務所というのは公共サービスそのもので、法務省の施設ですから、国家公務員がやるというのが従来の1980年代までの世界の常識だったのです。

刑務所の仕事の中には、受刑者を運動させたり、シーツなどを洗ったり、給食を調理して出したり、診察をしたり、あるいは情報システムや、もちろん建物の維持補修など、別に役人でなくても民間人でも十分できるものが結構あるのです。特に、この施設の場合は名前にそう書いてあるとおり、受刑者を閉じ込めて脱獄しないようにさせるということが目的ではなくて、出所後二度と戻らないようにすることによって、刑務所という施設をできるだけ少なくしようというのが目的なのです。

従いまして、目的が再犯防止に変化して、社会復帰を促進するということが、職業訓練をするということになります。これは別に法務省の役人がやるべきことではありません。やってもらってもいいですが、あまり効果は出ないと思います。こういう道のプロがいますので、そういう人たちが民間としてこのプロジェクトに参加して、社会復帰促進センターをつくり上げています。

このことが意味しているのは、単純に官がやっていたことを安くやるだけではなく、民でないとできない付加価値を出す、民が付加価値を出せる、そういうチャンスを与えてあげるといったことです。二度と刑務所に戻らないようなその人の一生のライフプランを作ってあげてください、というようなチャンスを民間に与

えてあげれば、民間はいろいろな知恵を使って、いろいろなネットワークやリソースを使ってそういうプランに見事に応えてくれるのです。PFIというのは世界のPPPの典型的な事例としてよく紹介されます。わが国でも始まっているということをご認識いただければ幸いです。

ただ、PPPの問題点というのがあります。今日は自治体の方が多いということで、実は民の側の問題点もあるのですが、あえて今日は官の側の問題点をお話しします。

官の決定権問題といいます。PFIでも指定管理者でも委託でも、市場化テストでも何でもいいのですけれども、何を民間に出していくのか、どういう手法を使うのか、どのくらいの規模でいつやるのか、というのを決めているのは、結局のところ官なのです。官は自分よりも民間にやってもらった方がいいと思っているにもかかわらず、枠組みを決めるのは官ですから、民間側から見ると「えっ」と思うようなものがよく出てくるのです。民でもできないことを無理にPPPにしたり、あるいはPPPにできるのに直営のままにするということが多いです。両方とも多いですが、後者は特に多いと思います。

総務省の仕事の中で集中改革プランというのがあって、その中で自治体が行政改革の取組実績を報告するにあたり、指定管理者など何々をしましたというように、したことは報告します。ですが、全体がいくらあって、していないのはどういう理由でしていないのかというのを書くことになっていないのです。そうすると、本来そちらの方ができるはずなのに、何らかの理由で直営のまま残っているというものの説明責任が果たされていないことになります。国の方も様式を変えた方がいいかなと思います。民間企業だったらやるべきことはきちんとやる、やっていなければやっていない理由をきちんと述べるということでない、株主に対してやはり説明ができません。PPPが妥当なのに直営のままにする弊害はかなりあると思います。常に民間に渡せるのではないかとこのことを考えながら仕事されることを期待いたします。最後に耳の痛いことを書いてありますが、こういうものは「自分が常に正しいと思わないことがスタート」なのです。

では、どのように解決するかということで、今日は二つ挙げてあります。

自分で決めると間違えるかもしれない。これは別に公務員が間違いがちだということを行っているのではなく、自分が不得意なものを誰かと組みたい場合には、

自分は不得意なのだから、組む先のことをよく考えながら決めていくべきだということです。これは民間企業でも同じことです。自分だけで決めると間違いかもしれません。そのための方法が民間提案と市民参加です。まず、やりたい人は手を挙げてくださいというのが民間提案です。それから、最終的には公共サービスというのは市民のために提供されるサービスですので、市民の声を聞きましょうというのが市民参加です。

まず、民間提案についてです。実は、PFIの法律には民間提案というのはきちんと「民間の発案による」と書いてあるのですが、でも現実には提案はありません。

まず、せっかく提案をしても、本当に真剣にきちんと考えてくれるのかが分かりません。どこかその辺に、担当者の机の上に置いておいて、全く考慮もされない、検討もされないのではないだろうかという懸念です。それから、提案をしたら何年後かに同じ図面を使って別の事業が起きていた、要するにアイデアを盗まれる可能性もあります。

それから一つとばして最後のところですが、提案するのはいいのだけれども、結局のところ、提案者の仕事になるのではなく公募という手続きに入ります。公募になると、最初に一生懸命考えたときにかけたコストを最後の入札時に上乗せして回収しなければならないということです。その分、価格的には不利になるので、同じアイデアをより安くできますと言ったライバルに取られてしまいます。

こういう理由で、民間提案が唯一規定されているPFIですら実績がありません。委託や指定管理者ではそもそもそういう制度が全くないので、実績もないということになります。つまり、民間の知恵が全然出てこないということです。

今日おそらく高浜市や北海道の事例のご説明の中にも入ってくると思いますが、我孫子市の「提案型公共サービス民営化制度」は世界的にも非常に優れた制度だといわれているものです。全事業を対象に、市の職員よりも自分たちの会社、自分たちの団体の方が上手にできますということを自由に提案してくださいという制度です。

2番目のところに「すべての事業が対象」ということで、数百の仕事のリストがホームページに全部開示されています。民間企業や市民団体はそれを見て、「これは自分の方が多分できるだろう」と、何を選んでも構わないのです。最初に官側が「これとこれの提案を募集します」と言うと、民間は「それだけですか、も

っと他にこんなことを自分たちはできますよ」と言います。例えば市の職員の人事考課までやりますよ。最近では上の方が下の人を評価するというのは恣意が入るので、第三者が客観的な事実に基づいて人事評価をするというやり方もあるのです。そういう提案などは、官側が最初にいくつか選んで募集するのでは、絶対に出てきません。より斬新な提案を求めるためには事業の制限をしてはいけないという、今、私どもの客員の先生をしていただいている、前市長の福嶋浩彦さんが導入した画期的な手法です。今、自治体版の市場化テストというのは基本的に、自由に提案をしてくださいということになっています。

もう一つの特徴は、随意契約が可能ということです。本当にいい提案をしてくれた人には、その人に仕事を渡してあげるとことです。今の風潮では、随意契約というのは非常にタブー視されています。ですが、入札になるといいアイデアが出てこないということも事実ですので、国際ルールとの関係で入札をとる必要のない基礎自治体の場合はどんどん随意契約を活用すればいいと思います。最初に提案公募の段階で、広く自由に提案をしてくださいというところで、まず競争原理が働いているので、その結果選ばれたところと随意契約しても、何ら問題はありません。随意契約という言葉自体に萎縮してしまっていると思いますが、それはやはり誤解だと思います。基礎自治体の場合は随意契約をどんどん使えばいいと思います。

ただ、都道府県や政令市の場合にはそうはいかないので、別のテクニックになってきます。

その一つが横浜市、政令指定都市なので随意契約がなかなか使えないという場合です。今、新しい市庁舎を建てる場所やその手法を提案募集しています。まず1回アイデア募集をして、それからそのアイデア募集のいいものを集めて、事業手法、場所を決めて、本事業提案を2回やります。先程の例で見ましたように、1回目の民間提案をいくらしてみても、PFIの場合、自分が最終的に仕事を取れなければその仕事はやれません。

横浜市の場合にはどういう手を使っているかということ、1回目のアイデア募集に参加しなければ、2回目の事業提案にも参加できないという条件を入れていきます。これは専門的な言葉が入ってきているので分かりにくいかもしれませんが、知恵のある人だけ仕事を与えます、知恵を出した人に確実に仕事を与えられるかどうか分かりませんが、知恵を出さなければ仕事を得るチャンスがありません。という意味では、動機付け

(インセンティブ) になっていると思います。これが今、一番新しい民間提案制度です。

それから、今、日本でもこういうのをやれないかと考えているのが、アメリカのPPEAという法律です。PFIはイギリスから輸入したということで、かなり厳格に決まっています。日本の場合は特に厳格に決めたのですが、PPEAというのは逆に完全自由提案、何でもいいので提案をしてくださいというものです。

始まってから数年なのですが、既に100件の実績があります。やはり自由提案にはニーズがあるのだと思います。これの最大の特徴は、自由提案のときに募集要項の内容を提案することができるということで、知恵のある人がこういう知恵を募集してくださいということを決めることができるのです。そうすると自分が書いた問題が次に出てくるということになるので、ほぼ100%最初にアイデアを出した人が最後に仕事を取ることができるということです。

これは国際的なルールにのっとっているのかと心配されることがあるのですが、のっとっています。WTOルールという国際的な標準のルールに抵触しないように配慮されています。バージニア州の州法ですから国際法上の問題はありません。

次のケースが実はこのPPEAのモデルになった事業ということで、一つご紹介しますと、小学校の建て替えです。左下の写真を見ていただくと、真ん中にホールがありまして、4階建てぐらいのビルがあります。これが小学校です。アメリカの公立小学校で、これは新しく建て替わった後ですが、もともとはかなり古くなっていた施設がありました。従来型のやり方ですと、公共事業で建てるか、もしくはPFIのように民間に建ててもらって、サービス購入料という名前の分割払いをしていくというぐらいしかないので、このPPEAで提案を求めました。

そうすると、実は校庭がかなり余っていたのです。この広い校庭を借りてアパート、日本でいうと賃貸マンションを建てたいという提案が出てきました。民間デベロッパーがアパートを建てて、居住者に賃貸し、その賃貸収入を長期にわたって得ることができるようにします。長期の収入が見込めるようになると、今度はそれを担保にして銀行からお金を借りることができるので、その民間デベロッパーはそのお金を元に、DC政府のために校舎を建て替えてあげて、出来上がった時点で無償で譲渡する方式です。従って、政府は一銭もお金を使わないで公立小学校を建て替えたというケースです。

このケースは場所が非常に良かったので無償でできましたが、もちろん常にそうできるわけではありません。ですが、こういう余った土地を自由にに使わせて、そこでもうかってもらい、その分公共施設の整備費用を安くすることができます。先程、リスクとリターンでもうかってもらおうと言いましたが、もうかってもらえば、そのもうけの中で本来政府が払わなければならないこともやってくれるという例です。

PPEAではこのようなタイプのものが、学校以外に病院、刑務所、下水処理場、市庁舎など、いろいろな所で使われています。

今、申し上げたのは公共のサービスのタイプなのですが、次は、公共資産を使ったタイプです。まず、小学校の廃校舎をデザイナーのオフィスにした世田谷ものづくり学校の例です。デザイン企業が間に入って、廃校舎を活用してデザイナーのオフィスに改装し、中小や個人のデザイン事務所に貸しているものです。放っておけば市の真ん中に廃墟があることになるわけですが、この例では、人が出入りして新しいデザイン産業という産業が起きてまちに賑わいが戻ってきました。もちろん区に収入も若干なりとも入ってきます。

こういう資産を活用したタイプの例として、ヤマト運輸のコールセンターがあります。会場にも新潟県の方がいらっしゃるかもしれませんが、新潟県と南魚沼市が企業誘致をしました。合併した旧自治体の議場です。未来永劫議場としては使いませんので、それを何とかしたいというプロジェクトですが、コールセンターが誘致されました。議長席に座っているのはコールセンターの所長です。こういう議場施設というのは、民間から見ると全く意味のない建物です。こんなにわざわざ特殊構造にする必要がどこにあるのでしょうかとってしまいます。市民から見てもそう思いますね。これはたまたまコールセンターとして再利用してもらいましたが、普通はもう使えないです。せめて美術館か、音楽ホールぐらいにしか使えない、それにしても小さい、ということで無駄の象徴だと私は思います。



この場合はすごくラッキーで、そういう無駄な資産が賃料を生む有益な資産としてよみがえり、なおかつ100人、最終的には200人の雇用が創出されました。実はこれはヤマト運輸の新潟のコールセンターではなくて東京のコールセンターで、東京03の番号にかけた人がこのコールセンターから受け答えをしてもらうわけです。だから別に新潟でなくてもよかったのです。東京は地価が高いので無理だとしても、山梨でも長野でもよかったと思います。新潟がよかったということは富山でもよかったと思います。実は1年前には秋田県につくっています。

つまり、こういうビジネスチャンスが皆さまの目の前にあったのです。たまたま新潟に決まりましたが、皆さまが企業誘致や遊休資産活用をいろいろ考えめぐねているときに、こういうビジネスチャンスが目前を過ぎ去った瞬間が多分あったと思います。こういうことをぱっとつかんでいくというのが重要だと思います。

以上が民間提案です。

次が、似て非なるところがありますが、市民参加ということです。

市川市の1%市民団体支援制度、これもいろいろなところでお聞きになっていると思います。市民が支援したい市民団体を指定すると、市が、その市民が支払う住民税の1%相当分をその市民団体に補助金として出すというものです。要するに、その1%相当分に関していうと、市長も議会も権限はありません。市民が決めるのです。

よく首長や議会は選挙で選ばれているのだから、こういう直接民主主義的なことをやるのはけしからんと言う人がいるのですが、間接民主主義が壁にぶち当たっているから、こういう動きが出てくるのですね。市に任せていると、自分たちに本当に必要な市民団体にお金が行っていないのではないかと市民が思っている、少なくともこの場合は市長がそう思っていたわけですが、そういうことがあるとやはりこういうチェックシステムが入ってくるのです。

ですから今は市が決めるものと市民が決めるものとの二重の構造になっています。市民が決める部分が1%しかないではないかと思うかもしれませんが、実は1%がすごく効くのです。1%で選ばれた市民の目利き、市民投票の結果と、残りの部分は引き続き市の職員が決めて助成金を出すのですが、この二つの結果が全く違っていたりすると、「市の職員は一体何を考えているのか」ということがチェックできます。

市民が政治に参加して、福祉にしますか教育にしますかという大ざっぱな議論ではなく、このNPOにしますか、この団体にしますかという具体的ところまで市民の目が及んでいくということです。これを契機にどんどん市民の意識が向上していくわけです。

市民参加のキーワードというのは意識の向上です。単純に「どうしますか」と聞くと、意識が高くない状態だと、あまり期待した答えは出てきません。これは皆さまの方がよくご存じだと思います。

これはある町のケースですが、図書館を造ろうとしていました。しかし、財政難です。でも市長は公約で言ってしまったし、市民の声も強い。市民会議を開いて「図書館はどうでしょうか」と言うと、全員が「欲しい」と言う。これは当たり前なのです。必要なのは、市民に聞いたら図書館が欲しいと言いましたということではなく、図書館を建設・維持するために市民の皆さまはどのくらいお金を負担するのですかという情報も合わせて提供しないと、フェアではありません。

ここに、貸出件数1件当たり1,700円とあります。大体どんなに安くても1,200円、高いところで2,500円ぐらい掛かります。1件貸し出すたびに千数百円掛かります。つまり、本の値段より高いのです。そうなったらちょっと話が違うねということです。今まで図書館はないよりあった方がいいと思っていた人も、1件借りるたびに1,000円も掛かるのだったら、図書館は要らない、むしろ図書券を配ってくれと言うかもしれない。パウチャーといって、使途限定の給付金で図書券を配ってくれと思うかもしれない。それで1,000円の図書券をもらえたら、自分はブックオフに行って100円の本を10冊買って来ると言う人もいるかもしれない。使途を限定しないで1,000円減税してくれという人もいるかもしれません。あるいは、1,700円だったらまだ安い、みんなでどんどん借りればもっと安くなるはずだからもっと借りましょう、借りたくなるような図書館にしましょう、そのためには民間に魅力的な場所をつくってもらわないといけないから委託をしよう、指定管理者にしようというようにどんどん発想が広がっていくのです。

ここで初めて市民の中で議論が起きます。これはある町で実際にやっていることです。今までは聞かれたら何となく欲しいと言うだけだった市民が、図書館は要らないけど公民館は要るなどと、そういうことをみんなで議論し出すのです。当然合意は成立しないかもしれませんが、合意を成立させようという議論自体にもすごく意味がある。そうしないと、行政は単純に

市民の要求を突き付けられてイエス・ノーを決めるだけの話になってしまいます。

鍵になっているのはこの1,700円という数字、この裏にあるのは、まさに行政コスト計算書なのです。そういう形でどんどん使っていかれるといいと思います。施設白書を作っておられるところが既にたくさんありますが、その数字の意味を分かりやすく説明する必要があります。

もう一つ、これは廃校舎の活用方法です。学校の廃校舎は、この富山県内にも、皆さまのところにもたくさんあると思うのですが、どうしますかと聞くと、周辺の住民は「そのままにしておいてほしい」と大体おっしゃるのです。私だってそうです。どうしてかと聞かれれば、それをマンション用地として売って高いものを建てられたら困るので、ゆとりのある緑の空間で残しておいてほしいと言うわけです。ただ、それはゆとりという貴重な資源を周辺の住民だけに与えているということなのです。

こういうのは空中権といいまして、我々の方で計算してお問い合わせがあればお答えするのですが、1校の売却予定価格を校区世帯数で割ると、およそ200万円になります。これは東京の都心の話ではありません。恐らく富山市もこのくらいの相場だと思います。県庁所在地・首都圏・近畿圏の土地であれば大体こんなものです。要するに、その校区の住民に1世帯当たり200万円の補助金を与えているのと同じことなのです。この数字を全市民に開示したら、ちょっと話が違ってくると思うのです。それはおかしいではないかと。そのお金があったら他のことに使えますよね。

他のことに使う典型というのが、廃校にならずに使い続ける学校の耐震化工事です。廃校舎を売らなければそのお金が入らないので、耐震化工事ができないままずっと危険な校舎に子供たちを通わせるという事態を想定する一方、一つの学校の校舎や土地を売って、そのお金で耐震化工事したら何人の子供の安全が救われるかという計算をしています。これは2,000人ということです。つまり、2,000人の子供の命が大事か、ある地区の空間的なゆとりを維持するのが大事かという究極的な問い掛けをしないといけない。そのくらい緊迫感があると思うのです。ここまで言われて「2,000人の子供の安全なんか要らない」とは誰も言わない。耐震化の財源として廃校舎が活用できるようになります。そうすると無駄な資産がどんどん流動化していくということになると思います。

恐らく今日皆さまが一番お聞きになりたいだろうと

思うことで、アメリカのサンディ・スプリングスという市があります。これはジョージア州の人口10万人ぐらいの地区です。包括民間委託方式ということで、今は市長が1人と市職員が4人、あとは丸ごと民間企業（建設会社）に委託しています。民間企業がもうかるところはもうかるし、契約もきちんとして、先程のPPPの仕組みによって遂行しているというのがこのアメリカのサンディ・スプリングス市です。

非常に合理的な経営で、行政を写真で撮ることはなかなか難しいのですが、これが人口10万人の市の議会の議場です。普通の会議室です。地方裁判所もやるし、我々が行ったときのプレゼンもこういう部屋でやってくれます。議場のためにわざわざ特殊な施設など持たない。これはアメリカでは一般的で、別にこの市に限ったことではありません。

非常に効率的な経営をしていることで、予算が半分以下になるし、税率も下がる。こういうやり方がいいということになると、周辺にどんどん同じような動きが広がって、既に三つの周辺地区が市として独立しています。

シェアードサービスという、実際に民間企業からその市に人を派遣するのではなく、民間企業のオフィスに人を配置したまま、必要な都度人を送っていくというやり方を取っています。そうすると、すべての市が同じような特殊な技術を持った職員を抱える必要がありません。例えばGISの専門家だったら、四つの町で2人いればいいとして人材を共有していくのです。そうするとどんどん予算が安くなっていくということで、実はこれは実質的な市町村合併だと思います。

彼らになぜ合併しないのかと聞いたら、合併すると町のアイデンティティーがなくなるからだと言います。自分たちは町のアイデンティティーを保つために、町自体はどんなに小さくても合併はしない。けれども効率化はしたいので、こういうシェアードサービスというやり方を取っているという話をしていました。非常に印象的だったことを覚えています。

最後に、大学院のコマーシャルが後ろに書いてあり



ますので、ご関心のある方はぜひ私どものホームページの方をご覧ください。一昨昨日の日曜日にサンディ・スプリングス市の生みの親のアメリカ人を呼んでフォーラムを行いました。非常に印象的なものでした。

今日は前向きの行革ということで、PPPに限らないと思いますが、いろいろなことができるということをまず考えて、従来型の延長線で発想するのではなく、いろいろなところにいろいろな知恵があるので、いろ

いろなことを考えてみましょう。それだけ今日頭にとどめてお帰りいただければいいと思います。駄目な理由は探さないということです。駄目な理由は山ほどあるのですが、それを一つ一つ乗り越えていかないと、本当の行革はできないと思います。

最後に耳の痛い話になりましたが、私の話は以上です。どうもご清聴ありがとうございました。

前向きの行革へ

—PPPの可能性と課題—

2008. 11. 26 根本祐二
東洋大学大学院公民連携専攻
nemoto@toyonet.toyo.ac.jp
<http://www.pppschoool.jp>

1

行革がなぜ必要か？

- 行政とは、公共サービスを提供すること
- What: 公共性
- 改革とは、自治体に民間企業の経営手法を導入すること
- How: 効率性、質の向上
- “公共的だから非効率で良い”ということではない
- 民間企業の経営とは何か？
- NPM(new public management)、新公共経営

2

民間経営の7つの原則

- (1) 裁量の余地の拡大と責任の明確化
- (2) 業績についての明確な基準と指標の設定
- (3) アウトプットと結果を重視
- (4) 供給主体の分離および契約的手続きの使用
- (5) 競争原理(市場メカニズム)の導入
- (6) 顧客志向、サービス志向、柔軟性等
- (7) 資源使用における規律と節約の重視
- 別に難しくありません できない言い訳を探さないこと！ やってる振りをしないこと！

3

PPPとは？

- Public/Private Partnership
- 官の公共性と民の効率性を同時実現する
- 第2次大戦後の「大きな政府」、1980年代の「小さな政府」を経て、1990年代英国、米国で進んだ。
- 日本では、PFI、指定管理者、民営化、市場化テスト、都市再生、地域再生、企業誘致、技術開発などさまざまな分野で活用されている。

4

PPPの二つの特徴

- PPPは単に官と民が“仲良くする”ことではない
- リスクとリターン設計(民にもうかってもらう)
- 契約によるガバナンス(監視、制裁、報酬)
- NCPPPの定義
 - National Council for Public/Private Partnership
 - 米国にあるPPP専門の調査・啓発機関

5

日本でのPPP事例

- ? 公共サービス型(PFI、民営化など)
 - ? サービスが官、空間も官
 - ? 美祢社会復帰促進センター(刑務所)
 - ? 我孫子市提案型公共サービス民営化制度
 - ? 市川市1%市民制度
- ? 公有資産活用型
 - ? サービスが民、空間は官
 - ? 小中学校廃校舎活用事業
- ? 規制・誘導型
 - ? サービスが民、空間も民
 - ? 歌舞伎町ルネッサンス
 - ? 豊後高田昭和のまちづくり

6

美祢社会復帰促進センター(PFI)

- 犯罪率の増加により刑務所が不足
- 脱獄防止から再犯防止へ目的を変化
- 社会復帰を促進するための職業訓練やインターネットスキルを教える(民の役割)
- 結果的に再犯防止により刑務所が少なくて済む(官の目的の達成)



7

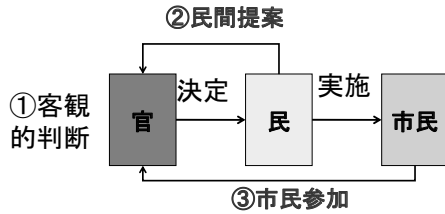
PPPの問題点 官の決定権問題

- PPPにするか、事業内容、手法、規模、時期等を決めるのは結局「官」
- 「官」が不得手だから「民」に依頼するにもかかわらず、「民」の意向を反映しないで決めている
- 民でもできないことを無理にPPPにする、PPPが妥当なのに直営のままにする弊害
- 内容、手法、規模、時期が「官」の発想で決まる弊害(事実上の仕様発注、過大規模や過小規模、時間ばかりかかる)
- 自分が常に正しいと思わないことがスタート

8

官の決定権問題の解決

- PPPの基本構造(すべてのPPPに関して同じ)



9

② 民間提案

- PFI法には民間提案が規定されている。
- 現実には提案はない。なぜ提案しないか。
 - 提案後の採択の恣意性(行政が採択したくなければしないですむので、努力が報われない)
 - 知的所有権の保護のあいまいさ(情報漏洩やアイデアの盗用によるマイナスの懸念)
 - PFIの枠内に収められるため民間の自由度を大きく確保できない
 - 採択可能性が不明(ライバルに仕事を与えただけという最悪の結果になる)

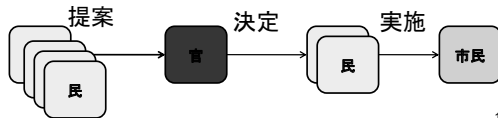
10

我孫子市提案型公共サービス民営化制度

- 自分が市役所に代わってサービスできると思う市民団体、民間が提案できる
- すべての事業が対象(これは民間にはできないと行政が決めてはならない)
- 知的所有権の高い提案者には随意契約が可能



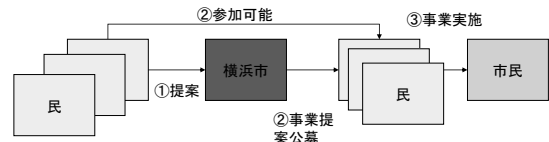
市HP



11

横浜市新市庁舎候補地・整備手法提案募集

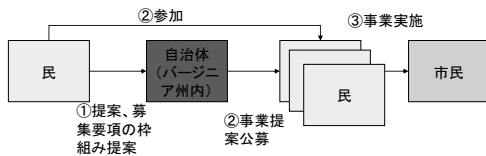
- アイデア募集参加が事業提案公募の参加資格
- 優秀提案者は検討委員会へのオブザーバー参加が可能



12

PPEA (Public Private Education Facilities and Infrastructure Act)

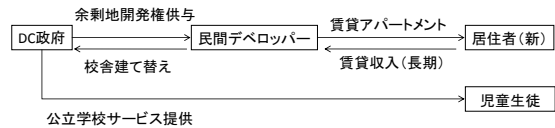
- バージニア州法
- 完全自由提案、募集要項を提案できる
- 2002年導入後100件実績あり
- 主要部分は、日本の現行制度でも可能



13

PPEAのモデル オイスターズクール

- ワシントンDCの公立小学校の老朽建て替えPPP



14

世田谷ものづくり学校

- 物件: 区立中学校廃校舎
- 新用途: デザイナーズオフィス
- 家守: イデー



同社HP

15

ヤマト運輸南魚沼コールセンター

- 県と市による企業誘致
- 物件: 旧議場(特殊構造施設で通常は使えない)
- 新用途: コールセンター
- 東京支社のコールセンターであることがポイント(すべての地域にチャンスがあった)
- 最終200人の雇用創出



サンケイニュース

16

③ 市民参加

財政状態
地域で使えるリソース

市民ニーズ



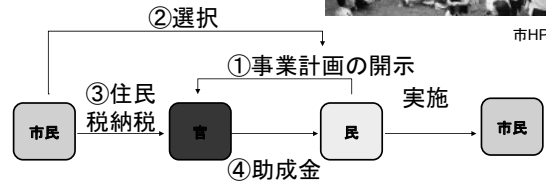
17

市川市1%市民団体支援制度

- 市民が指定する市民団体にその市民の支払う住民税の1%を自動的に助成金として支給する



市HP



18

情報公開と市民参加 例1

図書館 貸出件数あたり 1700円

人件費	経費	金利	償却費
-----	----	----	-----

- この数字が出ることで選択の議論ができるようになる。
 - 直営で行う
 - 図書券を配る
 - 減税する
 - より低い費用で運営できる方法を考える(民間委託)

19

情報公開と市民参加 例2

- 学校廃校舎7つの活用方法を公募予定
 - 内々、周辺住民に単純に聞いたところ、そのままにしてほしいという意見が100%
- 1校売却予定価格/校区世帯数=200万円
 - 特定の市民だけが利益を受ける!
- 1校売却予定価格/耐震化工事費
 - 2000人の子供の安全が救われる!
- この数字を市民代表に開示したところ、土地売却に9割の市民が賛成した

20

米国サンディ・スプリングス市

- 米国ジョージア州の人口約10万人の地域。
- 郡から市として独立する際に、住民合意により、包括民間委託方式(除く警察、消防)を採用した。
- 市は市長+市職員4名。委託先民間企業135名。
- 市庁舎は民間ビル。議場は地方裁判所と併用。仕様も通常の会議室。



21

サンディ・スプリングスの成果

- 予算支出 50%減
- 固定資産税率 周辺に比べて50%低い
 - 逆に高負担、高福祉も選択可能
- 市民満足度 98%
- 同様の動きが周辺に波及、すでに3つの周辺地区が市として独立
 - シェアードサービス、実質的な市町村合併
- 他の州にも波及(コロラド州、ミシシッピ州)

22

必要な相互理解

- 潜在的な市場を開花させるためには互いの行動原理を理解する人材の育成が必要。



そのために公民連携専攻を開設しました

23

TOYO PPP School

- 世界で初めてのPPP専門の社会人大学院
- 2007年度大学院教育改革支援プログラムに全国の私大経済学系で唯一採択
- 平日夜(大手町)・土曜日(白山)のみ開講
- web教育で、遠隔地からの履修が可能
- 院生は全員PPPの現場で働く社会人(院生相互の人脈が最大の資産)
- 国、自治体、建設、不動産、コンサルタント、金融、メーカー
- 原則2年間で経済学修士号取得可能

24