

官民競争入札等監理委員会・
あり方検討に関する
ワーキンググループ
第2回議事録

第2回官民競争入札等監理委員会・あり方検討に関するワーキンググループ議事次第

日 時：平成28年6月2日（木）17:00～18:48

場 所：永田町合同庁舎1階 第1共用会議室

1. 開 会

2. 有識者ヒアリング

○東洋大学経済学部教授・

東洋大学PPP研究センター センター長

根本祐二氏

○一般社団法人CSV開発機構理事長・

株式会社ユニバーサルデザイン総合研究所代表取締役所長

赤池学氏

3. 意見交換

4. 事務局からの連絡事項

5. 閉 会

○引頭主査 皆さん、こんにちは。それでは定刻となりましたので、第2回あり方検討に関するワーキングを始めさせていただきたいと思います。

本日は、有識者からのヒアリングといたしまして、東洋大学経済学部教授・東洋大学PPP研究センター、センター長、根本祐二先生、そして、一般社団法人CSV開発機構理事長・株式会社ユニバーサルデザイン総合研究所代表取締役所長、赤池学先生をお招きしております。どうぞよろしく願いいたします。

議事につきましては、まず1番目が、両先生からのご説明の拝聴、そして2番目に、意見交換、そして3番目に、事務局からの連絡事項を予定しております。

では、早速議事を進めさせていただきたいと思います。まず事務局から、根本先生及び赤池先生のご紹介をお願いいたします。

○事務局 それでは、本日お招きしました両先生方をご紹介させていただきます。

東洋大学経済学部、根本先生でございます。根本先生は、公共政策・都市開発・地域開発、特にPPPやPFI等がご専門であり、内閣府PFI推進委員会委員、国土交通省社会資本整備審議会委員等を歴任されています。本日は、官と民の連携の最近の動向等について、ご説明を拝聴する予定です。

一般社団法人CSV開発機構理事長、赤池先生でございます。赤池先生は、環境・福祉対応の商品・施設・地域開発がご専門であり、インダストリアルデザイナーとして、環境・福祉対応の商品・施設・地域開発を手がけ、地方自治体の産業創出プロジェクトにも多数参画されています。また、「千年持続学」「生命地域主義」などを提唱するジャーナリストとしてもご活躍され、キッズデザイン賞、FOOD ACTION NIPPON AWARDの審査委員長等を歴任されています。本日は、民間企業の経営戦略としての公共的取り組み、CSVの概要の歴史的経緯、狙い、効果等について、ご説明を拝聴する予定です。

以上でございます。

○引頭主査 ありがとうございます。それでは、まず根本先生からご説明をお願いいたします。お時間のほうは30分程度でお願いできればと思いますので、よろしく願いいたします。

○根本氏 ご紹介いただきました東洋大学の根本です。どうもお招きいただきまして、ありがとうございます。今日は、こちらのほうで所管をされておられる官民競争入札・市場化テストと、それから、私が通常行っているPPP・PFIの関連で、ちょっとお話をさせていただければと思います。

資料1をご用意いただいております。今、これはもう皆さんご案内のとおりであります。アクションプランというのを政府のほうでつくって、これから10年間で21兆円という数値目標をつくる関係で、今まではどうだったのかということ、どうやって数えるのかということからスタートをしておりまして、そのときに、何をもってPPP・PFIというのだということをお話を大分詰めた議論をしました。詰めたというのは、技術的に詰めた議論を、何を入れて何を入れないかというようなことを、今までやってきました。

その中で、市場化テストの関係のお話というのは全く想定していなかったというか、考えてみればPPPの有力な手法の一つでありながら、アクションプランの議論の中では完全に抜け落ちていたなど。抜け落ちて議論した側の問題ももちろんあるんですけども、何で抜け落ちられたのかと、おそらく監理委員会の中ではいろいろとお考えいただいたほうがよいのかなと思ひまして、資料の記載のアプローチを今日してみました。

アクションプランの上の図の左側のところ、類型が4つ分かれています。このアクションプランの4類型のつくり方は、2年前、最初に今の政権になって最初のアクションプランをつくったときに、類型4つ分けました。アクションプラン自身は民主党政権のときからあったんですけども、類型をこういう1、2、3、4に分けたというのは、今の枠組みの話であります。

類型1がコンセッション、それから類型2がコンセッション以外の収益型事業ということですね。それから類型3が公的不動産ということで、この類型3をしっかりと入れたことによって、新たにPPPの中に公共サービス以外のものが入った。公的不動産というのは、公的不動産を使って民間サービスを提供するという話なので、PPPの定義の枠が少し広がっています。

それから類型2の中には、収益施設であれば、これは指定管理者であっても実は入りません。指定管理者の中でも、民間に委託をする、それから公募プロセスをとっているというものは、類型2の中でカウントしようということになっていますので、指定管理者も入ります。

それから類型4がその他ということで、これはサービス購入型PFI事業と包括的民間委託と書いてあります。包括的民間委託というのは、いわゆる業務委託のことでありまして、単なる業務委託は入らないのですけれども、包括すれば入る。後ほど出てきますが、包括という付加価値が、非常に今、注目をされているということで、包括していれば、別にPFIだろうが何だろうが構わないという、非常にある意味ざっくりした広げ方をしています。

このようにして、類型1、2、3、4の中に、PFIもあれば、指定管理者もあれば、業務委託もあるとして、門戸が広がってきているわけですけれども、そのときに市場化テストの議論は全くしていない。それが1ページ目の話でありまして、今、この数値目標を達成すべく、件数の明示であるとか、金額の明示であるとか、あるいは下の図の2つ目のところ、「(2) 実効ある優先的検討の推進」の中に、優先的検討規程の策定と的確な運用というのがあります。

これがその次の裏側のほうに出ていまして、優先的検討規程の対象についてですが、まず、一定の規模以上の団体ということで、人口20万以上の地方公共団体が対象になっています。対象施設に関しては公共施設等ということで、これは新規建設、改修のみならず、運営、維持管理のみ行う場合も含む。それから利用料金が発生することが条件になっていて、一定のプロジェクトの規模というのが必要で、建設の場合は10億円、これ、LCCベ

ースで10億円です。それから運営、維持管理の場合は1億円ということになっているんですが、これはかなり小さい規模でありまして、実際にこのルールを適用すると、大抵のものは入ります。したがって、非常に幅広く、この優先的検討規程が対象になるということになります。

今年度は、ひとまずその規程をつくることになっていますが、その規程というのが、ここに書かれているフローチャートみたいな図でございまして、何らかの整備をする場合に、最初にPPP・PFIが導入できないかを検討して、必要に応じて定量評価を行って、定量評価を行わなくてもよいような場合には行わなくてもよいということによって、PPP・PFI手法を導入するということが決まっています。これがPFIであったり、指定管理であったり、包括委託であったりということですね。あるいはPRE、公的不動産であったりします。このような規程が、今、全国でつくられようとしていて、そのひな形ももうつくってあって、穴埋めさえすればできるという状態になっていいです。市場化テストのフローとは、もう全く関係ないところでどんどん動いていますということが、まず最初の話であります。

3の最近の特徴のところ、今申し上げたところをもう少し箇条書きしたものですけれども、形式的に、これがPPPでこれは違いますよという議論は、今、全くしていなくて、実質的に民にリスク移転ができるのであれば、どのような手法でもいいということですね。使う側からすると、手法はいつでもよくて、やりたいことがやればいいいわけです。なので、ともすれば今までは、やや形式的に、これはよくてこれはよくないみたいなことを言っていたのですが、それだと世の中よくならないということで、実質主義に、今、切りかえていいです。できるだけ民に大きくリスクを移転する類型を入れると。それから公共サービスではない公的不動産も入れると。

それからサービス購入型、従来は否定的だったのですけれども、従来というのは、最初のアクションプランをつくったときは、サービス購入型という名前もつけてもらえずに、「延べ払い」とかなり否定的に書かれていました。今回は包括だけ表現をされていますが、アクションプランの本文には、業績連動形式という成果報酬型のものであってもいいのではないかということが書かれています。収益型事業には指定管理者が入りますよということ。それから公的不動産には、市街地再開発の特定建築者制度のような、かなり以前からやっていたものも、今の基準で見れば、これはPPPと言えるのではないかということで、含めています。それから数値目標とか優先的検討制度など、非常に強い政策をとっています。

背景について改めて振り返ってみて、PFIで言っていたことを考えてみると、非常にいいことを言っていたなと感じます。この下の3つですね。長期契約、性能発注、一括発注というキーワードがありますが、これが本来PFIが求めていたパラダイムの転換だろうと思います。今思えば非常にすばらしいことを言っているわけで、PFIに限らず、全てのPPPに共通の原則にしたいという考え方が根底にあります。この中でも、特に一

括発注のところですね。包括といってもいいと思いますが、これは非常に民の創意工夫が発揮できる余地が大きいのではないかと今言われていまして、さまざまなプロジェクトが、この包括系の中からでき上がってきています。

次のページごらんいただくと、最近の一括発注的な参考事例ということで簡単に内容が書いてあります。一言ずつコメントをしますと、一番上はアメリカの事例ですけれども、これは東洋大学のほうで大分研究をしております、書物にもなりました。ジョージア州のサンディスプリングスというところで、市の公共サービスを、全て民間企業に包括委託するということですね。2006年にスタートをしていまして、市の職員がわずか数名で、最初は4人でしたが、残りは全て受託企業が運営をしていると。受託企業は日本で言うとエンジニアリング会社のようなところが包括受託をしています。これは民営化ではなくPPPなので、当然、税は課税されるわけですがけれども、その税の使い道のところで実際に働くのは、公務員ではなくて民間企業の社員であるというやり方ですね。これによって非常に効率化をしまして、結果的に税率、アメリカの場合には、市は固定資産税というか、資産税が主な収入になるのですけれども、周辺の市に比べて資産税率が半分ぐらいで済みます。非常に税効率のよい経営をしたおかげで人口が増えて、税収はそれほど減らないといえますか、むしろ増える傾向にあるという成功モデルであります。

課題としては、1社に委託をしたことから、その1社が全ての情報を持ってしまって、なかなか管理が効かなくなると。結果的に超過利潤が発生するというところで、民間からすれば、工夫した成果としての利潤なので、超過利潤ではないということになるのですが。当初の6年契約というのが2011年に終わりました、今は1社独占から3社分割包括、公共サービスを3つに分けました。それぞれの中では包括しているのですけれども、相互に牽制し合えるような状態に、今、なっています。

それから、下側の日本の事例でして、まず我孫子市の公共建築物の保全業務の包括委託です。一般的に建物の維持管理というのは、建物ごとに決めていると。しかも建物ごとに、違う業務を違う業者に発注するというのが、一般的に行われています。ボイラーならボイラーの会社、照明なら照明の会社、清掃は清掃とやるわけですがけれども、そうすると、契約の本数がまず膨大になるということに加えて、せっかくその建物にチェックしに行っても、自分の仕事の範囲内のことしかやらないわけですね。例えば学校の屋上に上ってケーブルテレビのアンテナを据えつけるという仕事の受注をした人が行って、屋上が非常に汚れていると。雨どい側に砂が詰まっていると。でも砂が詰まっても、その人の仕事ではないので、その人は何もしないで帰るわけですね。清掃というのは1年に1回しかしないと仮にすると、残りの300日ぐらいは、雨どいに砂が詰まった状態で放置されることになります。そうすると何が起きるかという、雨漏りがおきます。今、実は我々もそういった目で再度見直して、いろいろなところの点検を一緒にやっているのですけれども、学校の校舎というのは、非常に今、雨漏りが多くて、雨漏りするということは、もう途中まで水浸しになっているので、今さらかえてもどうしようもないぐらいのレベルになってい

る。それを包括的にやれば、定期的に包括業者が来て、その専門家は、照明の担当であれ、あるいは空調の担当であれ、配管の担当であれ、砂の詰まりを掃除するぐらいのことは誰でもできるわけですよ。

このように、非常に簡単なことをやればものすごく効率が上がることが今まで行われていなかったということでありまして、今申し上げたのは副次的な効果ですけれども、1業者に委託したことによって、レベルがものすごく上がったということですね。委託費の予算の範囲内でやっていますから、コストはあまり下がっていませんが、従来、放置していて雨漏りがするとか、あるいはレンガが剥げるとか、そのような状況が起きていたことが起きなくなったことで、事後保全の費用は大幅に削減できることになると思います。

それから、3番目が流山市のスマート庁舎です。実は我孫子市の建物保全業務を実施している事業者が、流山市の建築物の保全業務も両方やっています、2つの市をまたがって、この保全のサービスを提供している。これがまさに両方実施できるわけですから、民間からすると、より安いコストで対応ができるということになります。さらに流山の場合に、スマート庁舎というのを始めております。これは庁舎のレイアウトの変更を行って、新しい文房具とか機材とか備品を入れるわけですけれども、通常のやり方ですと、それは単純にお金がかかります。ところが流山の場合は、レイアウトの変更をすると、あいたスペースができるわけですね。そのスペースを貸しても結構ですと、不動産賃貸業務まで入れています。そうすると、仲介ですけれども、あいたスペースに介護事業者を入れて、民間のデイサービスを入れる。当然家賃を払ってくれるので、その家賃の収入でレイアウト変更経費を賄うという仕組みをつくってしまっていて、結果的に流山市は一銭も使わずにレイアウトの変更ができた。民間の介護事業者にとっては、市庁舎の中に入居できるという比較的恵まれた環境を手に入れることができる。当然、レイアウト変更を行った民間事業者には適正な利潤が確保されるということですね。

これはスペースが非効率だったことが源泉になっているのですけれども、スペースが非効率だったものを効率化することによって得られるバリューを3者で配分しているというやり方になります。

それから、その下はちょっと古いですが、もう少し不動産そのものにかかわってくるものです。奈良県の養徳学舎というのが文京区にありまして、その県民の子弟寮を建てかえるに当たって、余剰地の自由開発権を民間に渡すという事業です。建物はそんなに大きくないのですけれども、裏側にテニスコートがありまして、3面ぐらいあったのが全く使われていませんでした。ここを自由に開発して賃料を得てくれていいですよ。そのかわり安くしてねという、公募をかけまして、民間は、賃貸マンションの開発をして賃貸をします。で、頭金ですね、権利金、これを最初に県はもらいまして、県はそのお金で指定寮の建てかえをする。これも奈良県は1銭も使わずに師弟寮を建てかえて、民間は通常の賃貸マンション業務を行うということですね。

これが非常に評判になりまして、皆さんご案内の豊島区役所とか、今度着工しました渋

谷区役所、これらも敷地内に、民間の不動産というか、住宅・商業をつくりまして、その分譲代金で区役所を無償で建てかえるというものです。これがPRE、公的不動産の成功例だと言われています。

それからその下、インフラ系にも、今、包括の波が寄せています。北海道の大空町というところが、町の中の道路、橋、河川施設、小さなダムとか水門とかですけれども、これらの保全管理を地元企業のジョイントベンチャーに委託をします。これは指定管理を使っていたと思いますが、従来は穴があいた道路を塞ぐという事後保全だったものを、予防保全に切りかえなさいと、今、政策がなっています。予防保全するために公務員はいないので、職員やる限りは事後保全でしかないわけです。予防保全するためには必然的に民間に委託をするということになりますので、これを包括で行っている事例です。近い事例は、首都圏では東京都府中市がモデル事業で始めています。

それから、オガール紫波というのは岩手県の紫波町のプロジェクトです。東洋大学で力を入れて大分活動していますが、まちづくり全体をPPPでもので、中でも図書館というのが非常に有名な例です。図書館は集客施設として最もすぐれた公共施設だと。集客力があるということで、図書館に来たお客さんを自分の施設に誘導できるのであれば民間が隣接に立地してくれるということで、まず民間に意見を聞いて、来てくれますかと聞いて、来ますというところをまず契約で決めておいて、土地は町の土地を貸しますので、その地代収入で図書館の維持管理費を賄うという仕組みです。図書館は有料にはできないですけれども、有料にしてはいけないので幾らでもお金がかかってもよいとついつい考えがちなんですが、維持管理費分ぐらいは自分で稼げるように考えなさいということです。オガール紫波の事業者のほうでは、このような仕組みのことを「稼ぐインフラ」と言っていて、図書館だけじゃなくて何にでも応用できるだろうと今思っています。

それから、一番下がPREの最先端の尼崎の事例です。通常、PRE、公的不動産というのは、この土地があいたので何に使用するかという聞き方をしますが、これだと民間の知恵がなかなか出てこないんです。部分最適的なソリューションが描けないということで、まちづくり全体の観点からすれば、あまりそれはよくないということで、150の市有地をパッケージで出して、全体として提案を受ける方式にしました。この150はどうやって決めたかという、築30年以上経過した建築物が建っている土地は全てということなので、これは市役所もあれば学校もあり、ほとんど全部が生きている土地です。今生きている土地の開発提案を民間から募集するというダイナミックなものです。生きているのにということですが、築30年以上経過しているということは、もう向こう30年間、今の建物が存在することは、まずあり得ないだろうと。現場で建てかえるにしても、今の建物であることは多分ないだろうし、場所を入れかえるとか、統廃合して残ったところは売るとか、さまざまな選択肢があり得ると思うので、それを出してくださいということ。今、大手の不動産会社、東京の会社も含めてですけれども、このプロジェクトにはものすごく関心を持っていますね。バリエーションが広がることによって、いろいろな提案ができると

いうことでありまして、まさに今、PPP・PFIのアクションプランの中で望ましいかなと思っているのは、このような方向性だろうと思います。

さて、これで最後ですが、市場化テストのほうにちょっと。最近全くフォローしていないので、的外れであればお許しいただきたいのですけれども、市場化テストの問題点は、結果的に業務委託になるということにあると思います。単年度・短期間で、仕様が細かくて、個別発注になってしまうと、民間から見ると全く魅力がないと思われるのではないかなと思います。

実はこの永田町の合同庁舎、市場化テストしたときに私も関与していたのですが、そのときも同じ意見を出したのですけれども、この建物だけを委託するのですよね。民間から見ると、全くおもしろくない。この建物をどうやって維持管理しようと考えますけれども、全く想像力なくてもできるわけですよ。永田町霞が関地区の全庁舎を対象にするぐらいの包括性があれば、全く違うと思いますね。バリュー・フォー・マネー、格段に上がると思います。今は民間のそういうメンテナンス系の会社は、包括で民間のビル、全部行っていますよね。単体で見てもなかなかバリュー・フォー・マネーは出ないのですけれども、その辺が非常にもったいないという話を当時していました。今はどうなっているかわかりません。

それから、結構いい事例として東京都職業訓練校というものがありますが、これは職業訓練校のKPIを「就職率を定める」ということをしました。校舎はどこでもいいという極めて自由度を広げたもので、仕様があまり細かく決まっていません。これによって民間が参入しやすくなり、ほとんど民間が勝ちましたけれども、それでも東京都が勝った例もあります。民間の自由度を広げるということは、おそらく公務員の側もいろいろ考えるきっかけになったと思います。

それから2番目のほうは、なぜ自治体の市場化テストが増えないかについてですが、もう市場化テストにかけた時点で負けることが想定をされるので、最初から委託に出すということだと思います。結果として業務委託が増えるわけなので、当然バリュー・フォー・マネーが出るわけですから、そのこと自体は悪くはないと思います。ただ、半端な委託が増えるのですよね。市場化テストみたいに透明な手続ではないので、委託先もちょっと不透明だったりすることがあるので、これは問題かなと思います。

今後の方向性ということで、市場化テスト自体に関しては、PPP全体の流れを取り込んでいただかないと、市場化テストという手法の魅力というのはないなと思わざるを得ない。ただ、それは発注者が取り込もうと思えばできると思います。まず国が発注するときに、包括でどんどん出していただくのが見えれば、自治体も、ああそういうことかとかかわかると思います。

それから2番目に、官民競争入札というのは非常にいいことだと思うので、PFIとか指定管理をするときも官民競争にしたらどうかと思います。義務づける必要はないかもしれませんがね。PFIで出しますよというときに、公務員がやってもいいかもしれない

ので、その場合に官民競争入札。入札でなくても、官民競争でもできるような仕組みというのが一つ加わると、またバリエーションが広がると思います。バリュー・フォー・マネーが出ないとかを役人が決めるのではなくて、市場で決めさせるというのはすごく大事なことです。

今、優先的検討規程の策定をしていますが、役人が決めるというのはすごく不安なところがあります。ある意味、何とでも言えるんですよね。何とでも言えないようにするために、実際に市場化テストを実施してみることはすごく大事なことだと思っていて、監理委員会の仕事の範囲内なのかはわからないですけれども、PFIとか指定管理の世界にも官民競争ができるようになるといいなと思っています。

以上でございます。

○引頭主査 根本先生、どうもありがとうございました。なお、全体的な意見交換につきましては最後に行っていただくこととしておりますので、ただいまのご説明について、ご質問があればよろしくお願いいたします。いかがでしょうか。

○小八木参事官 済みません、ちょっと事実関係をご紹介させていただいてよろしいでしょうか。市場化テストとしてやっているものとして、2つのカテゴリーがございまして、官民競争入札と民間競争入札というのがございます。民間競争入札は、今まで委託していたものを、競争性を確保するということから、透明性を確保する、公正性を確保するということで、それが今、350件ぐらいございます。

それで、過去に施設管理につきまして、かなりたまってきましたので総ざらいをしてみようということで、調べたことがございまして、先ほどの包括化の関係でございまして、調べた対象は、去年の3月の時点で民間競争入札に出ているものということで、137件がその対象になってございますけれども、その中で、いろいろ業務区分、施設の保守管理ですとか清掃とかエレベーターの保守管理ですとか、このような区分に分けていったときに、平均して5業務以上を包括化しているという調べになってございます。5業務の包括化が13.1%、6業務が25.5%、7業務が32.1%、8業務が14.6%という形で、包括化は実感としては結構進んでいるという状況でございます。

この前、終了というか、評価があったものでも、32業務を包括化して22社の共同事業体で受託したということで、先ほどご説明のあった雨どいの話とか、ああいういろいろな事業者で共同体をつくって工夫しているということは、もうおっしゃるとおりだと思います。

それと、あと単年度の関係ですが、国庫債務負担行為が市場化テスト法の中で認められている関係で、施設管理で複数年契約が129件ございまして、96.3%になってございます。そのうちの3年間というのが106件、79.1%でして、5年間というのが18件、13.4%となっております。

以上、事実関係だけ補足させていただきます。

○引頭主査 ありがとうございました。では、ご質問のほう、よろしくお願いいたします。いかがでしょうか。

石堂委員、お願いします。

○石堂委員 どうもご説明ありがとうございました。PPPもPFIも、私、あまり詳しくなくて、初めて聞く話が多かったのですけれども、ちょっと細かい話で申しわけないのですけれども、1ページ目の下段のところ、21兆円という数字がまず出てきて、現行目標は10から12兆というのですけれども、これ、21兆と金額は立てたけれども、今は大分小さく考えていますという解釈でよろしいのですか。

○根本氏 今までの目標が10兆から12兆だったのを、今回改定して、21兆に2倍にしました。

○石堂委員 あ、これまでですか。膨らませたという。

それから、その下の四角の左側、コンセッション事業の推進のところ、これは非常に興味深く思ったのですけれども、「コンセッション事業推進のディスインセンティブとなる制度上の問題の解消」という表現があるのですけれども、この「制度上の問題」は、具体的にどういうものがあつたのかなということをお聞きしたいと思います。

○根本氏 どこでしたか。

○石堂委員 オレンジ色の欄。コンセッション事業の推進というところの、下のマルのすぐ上ですね。「コンセッション事業推進のディスインセンティブとなる制度上の問題の解消」という表現ありますよね。この「制度上」というのは、実は市場化テストを実施していて、我々も今、法令制度の壁ということを非常に強く意識し始めているのですけれども、これを進める上で何があつたのかなと。

○根本氏 公務員が公共サービスのノウハウを持っているのですけれども、公務員がコンセッション事業者に転籍して立ち上がりを支援するときに、公務員の地位の安定性というのが、雇用だとか年金だとか、それが連続しないかもしれないということがありました。それを、公務員法を改正して連続するようにしましたというのが一つですね。あとは細かなものは幾つかあつたと思いますけれども、そう致命的に問題があつたわけではないです。

○石堂委員 わかりました。それから、事例を挙げられた中で、アメリカの非常に大胆な事例で、1社独占から3社分割になつたという話があつて、また、ご説明の中で、どうしても1社が情報を独占してしまうというお話があつたのですけれども、これは3社になつても、その分野分野では同じことが起きるのではないかという気がするのですよね。先ほどのご説明の中で、3社がお互いに牽制し合うような仕組みということがちょっとあつたかと思うのですけれども、その3社がいわば競争し合うような、何か関連づけとか、そういうものはあつたのだろうかという。

○根本氏 基本的には包括はよいことだということからまずスタートしているので、完全にまず情報の非対称性の発生を避けるためには、仕様を細かく決めたくなるわけですね。でも、それはまずしないと。だから自由にやってもらうと。だからある程度のノウハウがたまるのは、もうそれはしょうがないということなのですね。

ただし、形の上で、どのような情報のフィードバックをもらうのかといったところ。例

えば週1回定期的な会合を開いて、どんな情報を出してもらおうのかといったところは、分野が違っていても同じです。

したがって、そういう形式的なガバナンスのやり方は、3つあれば、かなり共通してくるんですよ。1つしかない、それが正しい、もうほかに検証のしようがないのですけれども、3つの異なる分野が、それは分野が異なるけれども、やり方として、どんな情報を出してもらえばガバナンスができるのかといったところは、一番いいところをコピーしていけばいいという、そういう考え方ですね。

今、2期目が始まって、もうじき終わりますけれども、今回は結果的には、市の側の支出はちょっと増える感じ。ということは、3社でやると包括性が弱まるのですね。だから1社で、これはパラドックスみたいな話ですけれども、民間がもうかればもうかるほど頑張るので、税の負担もより下がるんですよ。3社だと、そのもうかりの程度が大分縮んできたので、あまり頑張っていないということになっていますね。だから、また次どうなるかはわかりません。

○石堂委員 ありがとうございます。

○引頭主査 ほかにございますか。

はい、井熊委員、お願いします。

○井熊委員 どうもご説明ありがとうございます。先生のご指摘のあるように、事業としての魅力づけが重要だというのは全くそのとおりであるし、この委員会でもそういう問題意識があるかと思っています。

今、市場化テストの中で、一つ大きな問題だなと思っているのは、応札者が非常に減っていると。PFIの分野でも部分的にそのような現象が起きているとも聞いていますが、応札者の数の推移というか、最近の傾向というのは、PFIの分野ではどんなような。

○根本氏 PFIに限ってですか。

○井熊委員 はい。

○根本氏 新規のものは、件数自体がちょっと減っているの、だからきっと1件当たりだと減ってはいるでしょうね。ただ、何が適正かってわかりませんよね。初期のころは、まあ勝てる見込みもないけれどもチャレンジすることが多かったと思いますが、今は相当勝てる可能性がないと応札しないという。

何といいますか、自由度が高まれば高まるほど、性能発注がなされればなされるほど、相当提案コストがかかりますよね。その提案コストを回収する唯一のソリューションが落札なわけなので、落札の可能性が10分の1しかないのに、提案にPFIだったら億単位がかかりますからね。それは普通じゃないですよ。それは合理的じゃないですね。だから一番多くてもスーパーゼネコン5社ぐらいなので、もっと今は少ないですけども、そうならざるを得ないかなと。

ただ、10あれば完全競争で2なら競争がないというわけではないから。仮に1社応札であったとしても、誰でも応札できるような状況でありさえすればいいと思うのですよ。な

ので、コンセッションなんかも、関空のコンセッションは3つ出して2つになりましたけれども、それでも当初我々が想像しないような高い価格がついていたので、それは取りたいと思うところは有利な条件を提示すると思いますね。だから応札数が少なくなることは、決して別にそれ自体はマイナスではないと思いますね。

○引頭主査 ほかにございますか。

では、私から2点。ご説明ありがとうございました。まずは先ほど石堂委員も質問されていた、アメリカのサンディスプリングス市の結果について、2つ質問があります。市政の業務を外部に出して職員が4名になったということでしたが、官の仕事と民の仕事の切り分けについての議論が当時あったのかなかったのか、もしご存じだったら教えていただきたいということと、ご説明では固定資産税や税率が半分ぐらいになったということでしたよね。

○根本氏 まず、これは、新しく作った市です。市を新しく作ったのです。なので。

○引頭主査 では、そのような設定にされたということなのですか。

○根本氏 そうですね。

○引頭主査 そういう意味では、新設の市と、既存の市ではちょっと違うかもしれませんが、こうした動きというのが、その後、アメリカで広がったかどうかというのが、まず大きく1点目の質問です。

もう1点目は、PFIの中に指定管理者制度という言葉が出ていて、それと、あとPFI法というのがあるのですが、その2つの差がまだよく理解できていないので、その差があるのか、実質的には差がもうないという話なのか、そのあたりを少しだけお話してください。

以上です。

○根本氏 アメリカの包括市方式は、今、7つか8つぐらいですかね。

○引頭主査 7つか8つの市があるということですか。

○根本氏 はい。そんなにいっぱいあるということはないです。特に既存市を変えるのは、これは難しいですよ。なので、日本でじゃあこれができるかということ、それはできないのですけれども、ただ、細かなノウハウというのを輸入できるかなということで、さっきの安孫子と流山を一つの事業者が同じ仕事を取るという、そういうやり方というのを、向こうから学んで今やっています。そのものズバリはできなくても、いろいろ応用できるころはあるかなという。

それと、PFIと指定管理者については、我々の頭の中で全く違うかなと思ってはいます。まずPFIは、PFI法に基づくというか、私契約の世界、私債権の世界なので、完全に官が民の市場に乗っかってきて、民の市場取引主体としてしっかりやってくれないと困るという世界ですよ。指定管理者というのは行政処分なので、かなり随意ができるということですね。だから公募する必要も法律上はないということです。

大ざっぱな、今の説明は形式的な差ですけれども、実質的な差でいくと、PFIは比較

的大型の公共施設等の新設に適していると。プライベートな契約を結ぶときに、リーガルの費用がすごくかかるわけですね。それを回収できるためには、15億とか20億ぐらいの事業費がないと採算に乗ってこないで、結構大型の案件が多いと。だから一番大きいのは関空ですけれども、2兆円という規模ですけれども、これは別格としても、小さいのは規模のものは非常に例外的ですね。

指定管理者の場合は、新設ではなくて、既存の施設の維持管理・運営だけをアウトソースすると。したがって、従来の枠組みだと業務委託もしくは管理委託という制度がありました。もう少し民間にリスクをとってもらおうということで、株式会社の参入を認めて、なおかつ利用料金制という、料金を自分のものにするということができるようになっていきます。

したがって、PFIのほうが先にできているので、PFI法の施行を見た上で、非常にこれはこれから進めていくべきだろうということで、2003年に自治法が改正されて、既存施設に関しても同じようなことができるようにしたというのが指定管理者です。そういう意味では、対象がちょっと違うけれども、思想は非常に似ているので、見た目すごく似ています。今は、PFI事業者であり、かつ指定管理者にもなっているという、一つ指名すると両方の手続が同時にできるというやり方になっているので、実際問題としては両方重なっていますね。

○引頭主査 ありがとうございます。ほかにご質問ございますか。

では、ありがとうございます。次に、赤池先生から今度ご説明をお願いしたいと思います。お時間のほうですが、20分程度でお願いできればと思いますので、よろしく願いいたします。

(地域を元気にするCSV | 新・公民連携最前線 PPPまちづくり (日経BPネット) を用いて御説明)

○赤池氏 CSV開発機構の理事長を務めていますユニバーサルデザイン総合研究所の赤池と申します。僕自身、PPPもPFIも市場化テストも、多分一般教養以上の知識を持っていないインダストリアルデザイナーですが、今、根本先生がおっしゃられたような長期契約とか性能発注とか一括発注とか、こういったことをやっていただければ、間違いなく、民間のノウハウとかスキルとかビジネスモデルとか、そういったものが発揮できるかと、共感の思いで聞かせていただきました。

まず、ユニバーサルデザインについて少しだけ触れさせていただきます。僕は、提唱者のロナルド・メイスさんの指導を受けて、1996年に現在の研究所をつくりました。具体的な手法論を日本に持ち込んだ最初の人間だったので、大手メーカーさんとか大手のデベロッパーさんとか、非常にいいお客さんたちと、みんなのためのデザインってどう考えていけばいいのかという議論を重ねて、様々なシンボルプロジェクトのようなものを一緒につくってきました。

これを、公共の施設とか不動産利用といったところに頭を置きかえながら聞いていただきたいのですが、当然、公共の施設とか土地活用ですから、障害者も高齢者も健常者も子供たちも、みんなが使いやすい、アクセスしやすい、メリットのあるものをつくらなきゃいけない。でも、一般的なユニバーサルデザインの理解ってそこで止まってしまっているのですが、提唱者のメイスさんは、もっと違うことを言っておられました。

それが3点ほどあって、一つはセンスウエア、感性価値ですね。例えば、まちづくりにおいて、ハードウエアが提供する機能という品質、そしてソフトウェアが提供するユーザビリティとかサービスの価値がある。でも、あらゆる物でも施設でも、心と五感に訴求する価値を考えてあげないとだめだよという、第三の価値です。この後も幾つか再開発の事例をお話しますが、なかなか行政の与件の中に、この感性価値的なものは、まず入ってこない。でも、賑わいのある街とか、例えばウオーカブルに寄り道しながら、アンテナの店舗めぐってお金を落としていくような街をつくらうとすると、こういう感性価値的なものが大切。そして、この部分は民間のほうが得意ですから、官がそういう与件をつくってくれば、いろいろなソリューションを出していけると思っています。

そして、2つ目のユニバーサルデザインの誤解されている部分ですが、実はユニバーサルデザインというのは、商品とか施設とかの多様なユーザーが使いやすいようにつくと、一般的には理解されています。しかし、もともとはデザイン・フォー・オールが原点で、ユーザーにとどまらない、多様なその他ステークホルダーに対してもメリットを提供できるように物や施設をつくるということが、究極のユニバーサルデザインなのです。

私たちの研究所が農水省さんと一緒に、公共施設の木化推進の制度設計をお手伝いしてきたのですが、例えば国産材を活用してあげれば、施設のユーザーを超えて、様々な林業地域だとか建材メーカーだとか、そういった方にメリットを与えることができる。これも、様々なコンペとかコンセッションのプロポーザルとかに、なかなかこういったまなざしが入ってこない。これは英語で言うとソーシャルウエア、公益としての品質みたいなことが、実は官の与件の中から漏れているケースが少なくありません。

それと、3つ目はユニバーサルデザインのソリューションについてですが、多くの方々は、一つの商品とか一つのスタンダードで多様な人たちにメリットを与えるという誤解がある。実はもう一つ大切な手法があって、それは、多様な選択肢を確保しておくことです。要するに一つで応えてしまうのではなくて、Aさんはこれでいいですよ、Bさんのためにはこれですよ、うちは何個か用意していますので、これも大切なユニバーサルデザインのソリューションなのです。

このように多様な選択肢をつくっていかなくてはならない僕ら民間の立場になると、協業という話になってきます。したがって、そういったワーキングトゥゲザーをあらかじめ実施したいといった制度設計になると、様々な再開発とか施設開発等においても、多様な価値発信ができていけるのかなと思っています。

こうしたユニバーサルデザイン的前提を踏まえたうえで、表裏の資料をお配りさせてい

いただきました。これは日経BPさんが、CSVをテーマに、いかに公民連携をして地域を元気にできるかという、具体的なCSV開発機構の開発プロジェクト事例をベースに連載してくれという依頼を受けて執筆した記事の概要です。まず裏面の第1回、第2回あたりを見てください。宮城にトヨタ自動車東日本の企業内訓練校・トヨタ東日本学園の基本計画、運営計画をトヨタさんと一緒につくらせてもらいました。これはトヨタ自動車東日本の企業内訓練校ですけれども、トヨタの自動車、あるいはその生産財をつくってきたトップクラスの熟練技能者がメンターになっています。そして今、ここが、地元のいろいろな製造業の職業訓練・技能訓練の機能も受け付け、運営しています。これはまさにCSVですね。公益としての自分の競争基盤である事業所を使って、地域の様々な製造業を担う未来の若手の指導をしているという、すごくわかりやすい事例だと思います。職業訓練校の官製入札に、例えばこうしたCSVの視点を入れる。事業益のための教育施設と職業訓練校を融合してつくれるという話になると、多分コスト性も向上します。官民のシナジーも生まれてくるはずですよ。

次は、EVの観光ステーション。これは会員企業の大手旅行会社グループを中心に実施したプロジェクトです。電気自動車の普及は国策です。でも、これまで、EVのための充電ステーションは、基本的には都心部にばかりつくってきたんですね。そこに大手旅行会社グループが入ってきて、今、何やっているかということ、観光地とか温泉地とかに充電ステーションの設置を進めています。そうすると、地元の温泉旅館経営者の従業員のエコの足になりますし、地元に住んでいる生活者の方の二次交通、三次交通という話になってきます。実際、EV使って、ステーションとステーションの間を移動しながら観光を楽しみますから、一地域の連泊観光みたいなことがどんどん立ち上がっているんです。そして大手旅行会社は、このステーションを自社のCSVで投資してつくっていますので、当然、公共交通とか新幹線と結びながら、いろいろなキャンプだとかアウトドアだとかグランピングだとか、そういった旅行商品の企画を、その地域に沿った形でどんどんつくってきて、次々と送客もしているわけです。民間企業の力って、多分、そういう部分だと思うのです。

あるいは、公的不動産利活用事業。これも会員企業の大手リース会社さんを中心に、富山市の駅前にある総曲輪の開発を、今、まさに進めています。ここ最近地方自治体の持っている土地を医療・健康・福祉をテーマに再開発しようという動きが増えています。そこで、会員企業を中心に協業でやりましょうよと。あるいは地場企業も私たちのスキームに入ってもらいましょうと、構成企業を募り、進めてきました。それで、理学療法士だとか看護婦さんだとか栄養士を育てる専門学校を入れます。スポーツクラブを入れて、それでアスレチックと健康のコンディショナーセンターをはめます。大手コンビニエンスストアさんには健康志向の店舗という新業態をこの機会につくってくれと言って、新しい初めてのコンビニ業態が富山の総曲輪に出現します。そして行政のほうは、子供が病気になっちゃったら、共働きしているお母さんにピックアップさせるのは大変だということで、行政が地元の自動車会社、タクシー会社と協力して、ちゃんとピックアップして病院に連れて

いってあげますよ、という行政サービスも導入しました。

そして大きな広場がありますよね。行政は芝生ぐらいの話にしか考えてはいなかった。そこに、今、リサイクルしたコンテナをバーに変えたり、アンテナショップに変えたコンテナ町屋を設置する。そこで、富山のお酒を飲んでもらうとか、地場のJAと結んで、地場の特産品を売っていくとかと。こういったことを自在にやらせてもらえば、官と民が、根本先生の資料にもまさに書いてありましたけれども、やる気も起きてきますし、ワイン・ワインになってくるし、多分、サービスとかクオリティも、間違いなく上がってくるのではないかなと思っています。

今、愛知県側の知多半島の高速道路のコンセッションがあります。最終のJV3社に、大手リース会社さんと準大手ゼネコンさんと僕が総合プロデューサーで入っていますが、実はその体制の中に、異業種の大企業、今、35社ぐらいが会員ですけれども、CSV開発機構が体制の中にはまり込んでいます。道路についてはゼネコンさん中心に実施していくのですが、新設のPAをつくらなければならない。

でも、そこに例えば民間が入ってくると、ユニークなPA施設を作ることができる。大手旅行会社さんとは、インバウンドのおもてなし対応として、海外の観光客が日本の高級なフルーツを買って帰りたいがるので、検疫代行のデリバリーの仕組みづくりを農水省に制度提案し、実証しています。そうすると、北海道の夕張メロンとか九州のイチゴとか、とても売れて、段ボールごみで空港からクレームが来るぐらい、海外の観光客が買ってくれることがわかりました。

そういうことを実施している大手旅行会社さんが、知多半島の高速道路のコンセッションだと、中部国際空港セントレア経由のお客さんに対して、PAの中に、単なる地元のJAの直販店のようなものを置くだけではなくて、そういう新しいインバウンド向けのサービスまで提供できてしまうPAが作れる。知多半島は、JAさんがとても成功しているファーマーズマーケットのモデル地域の一つでもあるので、こういった話すると、地元のJAとか全中さん等も、とても喜んでくれます。当然、大手旅行会社さんが入ってくると、そこに様々な送客ができます。あるいは大手カード会社のような決済機能を持った事業者も参画してくると、新しいものの売り方のモデルが生まれてくるのです。こうした仕組みをもっと自在にできるように、ぜひ考えてもらいたいです。

もう一つは、岡山の操車場跡地の再開発です。ここも健康・福祉・医療をテーマに、細かい仕様設計の与件書が出ています。現在、大手リース会社さんを中心に、私たちCSV開発機構がプロポーザルの開発計画をつくっています。例えば、この場所に住宅の一次取得層のマンションを作ってはいけないのかと。最初から入っていないんですよ。それはなぜかという、近傍に公営の住宅がつけられるからなんです。でも、それを受託した建設会社に図面等を見せてもらったら、一次取得層用に計画されていない。僕は、キッズデザイン賞の審査員長を10年やってきましたから、計画地の中で、第一次取得層向けの模範演技のようなマンションを大手住宅メーカーにつくらせるから、それはいいですかと。どれ

だけの面積でつくらせてもらえますかといったことを、1個1個行政に確認していかなければ書けないわけですよ。プロポーザルの締め切りは決まっているのに。そういった、煩雑さが多くの公募につきまといます。

健康・福祉・医療で、病院の計画だとか、様々なそれを支援するクリニックだとか、幼児保育とか病児保育の施設だとか、そうした施設は入れているのですけれども、そこにキッズデザインマンションが入ってくると、おそらく、街自体がキッズデザインコミュニティーのような大きなブランディングができるようになるはずです。健康・福祉・医療をテーマにした再開発というよりも、間違いなく集客は、キッズデザインコミュニティーでブランディングをしていったほうが絶対うまくいくと思うのです。子供のための様々な本屋さんとか、キッズショップを入れていくとか、そういったことが、民間事業者のネットワークで幾らでもデザインしていけるはずです。

繰り返しになりますが、こういった闊達で自在で、民間の協業ネットワークのようなことを、上手に取り入れられるようなスキームを、ご専門の先生方とご検討していただくと、CSV開発機構の会員企業も元気になりますし、おそらく、こういった異業種協業を行う僕らみたいな組織が、日本全国とか地域とか、そういったところにインキュベーションされていくのではないかなと期待しています。

体系だっていない話ですけども、僕のプレゼンテーションは以上です。

○引頭主査 赤池先生、どうもありがとうございました。ただいまのご説明について、ご質問ございましたらよろしくお願ひいたします。いかがでしょうか。

井熊委員。

○井熊委員 どうもご説明ありがとうございました。先ほど例で、キッズマンションの何かできるのかできないのかというのは、なかなか確認が面倒というのは、どういうものを提案していいかどうかといったようなことが、公募の一番初めの説明の中に十分示されていないとか、何か非常に拘束条件が多いとか、その背景について教えていただけますか。

○赤池氏 いや、最初から抜け落ちてしまっているのですね。周辺も、岡山駅の隣の駅の操車場の跡地には、子育ての世帯が多くいるのですよ。そういう人間も再開発で呼び込んでしまったほうがいい。けどなぜか、そういったベッドタウン的な場所であるからかもしれないのですけれども、最初の与件に、そういった住宅とかが入っていないのです。しかし今、折衝してつくらせてもらえることにはなりましたが、何で最初から窓口を小さくしてしまうというか、ビジネスの可能性を閉じさせてしまうような与件を作ってしまうのかなというのが、僕ら民間のプロの立場から不思議だなと思ってしまうところです。

○井熊委員 何か民間のそういった発想するものを拘束するような条件が設定されてしまっているのですね。

○赤池氏 阻害する感じですよ。

○井熊委員 どうもありがとうございます。

○引頭主査 ほかにご質問いかがでしょうか。

はい、早津専門委員。

○早津専門委員 非常に初歩的な質問で恐縮なのですが、さまざまな業種の方々がコラボレーションして何か一つのを成し遂げるときに、主体的に、ではこういった内容で、例えば先ほどの子育て世代を取り込んでいこうとか、そういった発案というのは、どこから出て、どのように取りまとめられていくものなのでしょう。

○赤池氏 当研究所もユニバーサルデザインでキッズデザインというコンセプトをつくって、キッズデザイン賞等をつくってきたので、もちろんそういったネットワークの中からコンセプトもできます。もう一つは、CSV開発機構でも、次世代型のコンセプトなまちづくりのためのプロジェクトのようなものは、異業種が参加するプロジェクトがあるので、そこで、今回の知多半島のコンセッションだったりとか、岡山の操車場跡地の再開発だったりとか、具体的なテーマに何ができるかというのを、機構の会員企業で、継続してワーキングを重ねて、コンセプトをつくっています。

○早津専門委員 そうすると、例えば、先ほども包括的というのが一つの付加価値と見られているというお話だったので、今まで、私は普通に入札の内容を見てきただけなので、包括であればあるほど、何をテーマとするかすら自由だという、そういったイメージなのでしょうか。

○赤池氏 そうです。自由だし、操車場跡地で言うと、そこに大きな運動公園があるので、それはまた別の事業なのです。隣り合っているにもかかわらず。それでそこに運動公園とかスタジアムとかあるわけです。跡地の方に例えばスパ施設とかいって、温泉入りながら運動している子供たちとかを見られたら、おそらく、時間消費型のお金を落としてくれるといった発想ですね。あるいは、どうやって車入れるのかと。要するに運動公園と新しい再開発エリア含めて、例えば道路のデザインのようなところまで任せてもらえば、最も機能的で、両方の運動公園も、再開発につくられる施設のことも、非常に使いやすいものになるのだけれども、まさに先生のお話ですけれども、両方一緒にプロジェクトとして出してくれという話なのです。

○早津専門委員 ありがとうございます。

○引頭主査 ほかにご質問ございますか。

赤池先生、ありがとうございました。私から2点質問がございます。1点目は、赤池先生の機構では、会員企業の方々もいらっしゃり、さらにさっきの、キッズ何でしたか。

○赤池氏 キッズデザインですか。

○引頭主査 キッズデザインといったコンセプト、多分それだけではなくて、幾つか別のおありだと思っております。そのような活動をされていて、提案力が非常に高いのだろうと想像しております。そうしたなかで、コンペティターというのでしょうか、赤池先生のところと同じような動きをしているような別のコンペティターというのは、今は存在しているのかというのが1点目の質問です。要するに、そういう発想力豊かな提案をできるようなところが他にあるのですかというのが1点目の質問です。

2点目は、今お伺いしていると、国あるいは地方自治体が、最初、こういうことで公募をかけたけれども、公募対象の部分だけでは足りないのではないかとということで、いろいろな折衝をされていて、事業範囲を広げたりしながら、進められていると理解したのですが、そうなりますと、もともとの国や地方自治体がゴールと思っていたものが、おそらく最終形と比べると多少小さいものだったと思うのですが、最終形になった際に、どういうゴール設定になったのか。つまり、最初は単に道路をつくるだけという話から、さっきおっしゃったまちづくりとか、赤池先生のコンセプトはよくわかるのですが、事業の出し手側がどういうゴール設定に変えていっているのかというのが、もしおわかりになれば教えていただけますか。

以上でございます。

○赤池氏 大手企業さんが協業をやる時は、必然がないとできないですね。しかし、例えば今まで見たことのないパーキングエリアの施設をつくるかということ、事業のプロジェクリーダーたちは、トップの判子を押してもらいやすくなります。しがたって、そのコンセッション、道路のためのPAをつくるのだけでも、実はそこにコミットしている民間企業というのは、それを一つのシンボルモデルとして、このビジネスモデルをもっといろいろなところに展開したいという、次なる事業の野望が前提になっているのですね。

○引頭主査 機構の下に35社あり、各社から様々なアイデアが生まれて、より動きやすいということですね。1社だけですと得意な分野が決まっていますから、数社でやらないと全体としての提案ができないということですね。そういった動きをしているような別のコンペティターといますか、グループは幾つも存在しているのでしょうかというのが1つ目の質問です。

○赤池氏 ここまで露骨に戦略的な協業を推進している組織は、多分、私たちの機構だけだと思います。

○引頭主査 今は1つということですね。

○赤池氏 ええ。

○引頭主査 ありがとうございます。

○赤池氏 もちろんAIだとか人工知能だとか、個別の分野では、そういったコンソーシアム的なものはいっぱいありますけれども。

○引頭主査 そうですね。ありがとうございます。あと、国といますか、ゴールについては何かございますか。

○赤池氏 いや、ゴールは、先ほど言ったように、そこでひな形つくって、そして参画した企業がさらにもうけていくところがゴールなのですよね。

○引頭主査 わかりました。ありがとうございます。ほかにもございますか。

○根本氏 今のお話についていいですか。おそらく、ご質問の趣旨は、発注者側のゴールが動いたりするのかといったことですね。

○引頭主査 そのとおりです。

○根本氏 仕様発注、性能発注というのはそういった用語で、性能が一応ゴールなんです。それで、ゴールは本来明確にすべきであると。ただし、ゴールに行く行き方は無限にあるはずだと。それを1通りに決めるのが仕様発注で、これだったら、足が速いかどうかとか、安くビッドできるかどうかしかないのだけれども、行き方を変えれば、ゴールは同じでも、違う付加価値が加わってくるでしょうということなのですよね。

なので、おそらくゴールは動くのですかということに関しては、動いてはいけなくて、しっかりと目的は明らかにしておかないといけない。それが性能発注だということなのですけれども、現実にはそれも動くというか、一つは、社会の変化に応じて成長していくということが一つあるのと、あとは、最初からあまり詰まっていないという場合があるのですね。両方あります。両方あるのですが、前者のリスクは、お互いに負うしかないので、社会の環境に応じて予見はできるだけするけれども、予見できないものは相談しながらやるしかないというのは、そこはPFIでもPPPでも同じように、今、悩みごとなのですよね。

実はあまり深く考えていなかったですということが実際には非常に多いのですよ。したがって、それはまさに性能をろくに考えないで、仕様しか今まで考えてこなかったという。この仕様って何のためにあるのだろうかというね。別の仕様にしたらどうですかと。今の先生のお話で言うと、住宅入れたらこんな付加価値がつかますよというのは、それは出てみたらそうだなと思うわけだけれども、そういったことをあまり考えていない人にとってみれば、目的は改めてそこで議論するといった話になるので、民間からすると耐えがたいですね、それは。何をやりたいのですかといった話になって、さあ、何でしょうかという回答、そんなことなのですよね。

○引頭主査 ありがとうございます。ほかにご質問はございますか。よろしいですか。では、赤池先生、どうもありがとうございました。

次は意見交換となります。ただいまの根本先生、赤池先生からのご説明についてのご感想、または先生方のご説明を受けての市場化テストのあり方について、ご意見あればお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

では、井熊委員、お願いします。

○井熊委員 お2人の先生のお話の中で共通して感じるのは、今の市場化テストの様々な発注の要項の中で、決定的にないのは、民間からのバリューを評価するという項目が、そもそもほとんどの案件でというか、ほぼないという感じがあるなど。その部分が、今、民間が欲している部分。自分のバリューを提案して、それはお客さんのバリューにもなり、自分としてのビジネスの源泉にもなっていく。そういったことがないと、なかなか民間が魅力的だと思わないということであれば、そういったことも実施していかなければならないといったことがあるかなど。

あと、もう一つは包括の話なのですけれども、省庁の壁をどう越えるかといったところが、この委員会はほぼ国関係の案件を扱っているのです、例えば施設に関する事業でも省庁

ごととか、あるいはシステム関連の事業でも省庁ごとで細かく発注されていて、その包括性をどのように出していくのかなというのはアイデアも必要だし、いろいろな先生方のアドバイスもいただきたいなと思います。

○引頭主査 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。では座席の順番でよろしいですか。

石堂委員、お願いします。

○石堂委員 済みません、根本先生の資料の中で、単年度契約とか仕様発注とか個別発注といったところのご指摘がありまして、市場化テストの中でも契約期間が長いほうが有利な面があるねと、国の予算の制度ですから国庫債務負担行為つけてやりましょうとか、仕様についても様々な観点からの議論が進んでいると思うのです。

それで、最後の個別発注から一括発注という話に関連して、一括と包括が言葉の意味としても若干違うような気がするのですが、官の発注のときに、個別であれ一括であれ、両方とも、いわば官の側の組織といいますか、それが前提になっているような気がするのですね。ですから逆に言うと、一括発注すると、それを受ける受け手の業者が、いわば、一者では対応できないから仕方がないから共同体つくってやろうかといったことになりかねない部分ありますし、従来からこの塊でやってきたという一括があると、事業を分けないと競争性が生まれにくいという側面もあるのですね。

私、事業仕分け等にもかかわっていると、官の側の事業の立て方というのが非常に伝統的に決まってしまうと、それが合理的か否かは非常に問題だと思う側面があるのですね。したがって、この場合の一括発注、包括的に自由にどういったあり方にするかは民間の側がどんどん言ってよという出し方というのは、現在できていないのは確かなのですけれども、この一括と包括の間には少し距離があるし、この個別化、一括化というのには役所の側の組織論があるのではないかと感じるのですが、その辺はいかがでしょう。

○根本氏 包括は、やや包括的な概念なのですよね。一括というのは、異なる種類の契約を一括する。だから設計・施工、維持管理とか運営とかという、ばらばらに今まで発注していたものを一括するという意味。包括というのはそれも含むのですけれども、A保育所とB公民館とC図書館を包括するとかという、そういう空間とか時間とかを束ねる概念なので、意味は違うのですけれども、包括という言葉でくくると一括も全部含まれてしまうという、そういった感じですね。

できる人が限られてくるのであれば、包括すればするほど競争性はなくなるのですけれども、ただし、包括がビジネスチャンスとなれば、当然参入も増えてきます。それは短期的には包括という、リスクも包括的に受け取るわけですから、そこで頑張ってみようという創業者利得を得るというか、創業者リスクを負担する企業が利得を得るということは、決して悪くはないと思いますね。最初からみんなができることしかやらないほうが、よほど市場の活性化を阻害しているのではないかなという感じはしますね。

○引頭主査 ありがとうございます。

では、稲葉委員、お願いします。

○稲葉委員 ほんとうは一番最後の順番がよろしいと思っていたのですけれども、こういった順番でお話ししろということなので。

両先生から、どのように仕様を提示したらいいかということの重要性については、非常に細かく教えていただきまして、確かに多くの問題がここにあるなという感じがありました。それを一つ一つ解決していくということが、市場化テストという視点から見ても大変重要ではないかなと思いました。

一方、そういう官の仕事をアウトソースされる民の側の感じをすこし申し上げると、ある種、民のほうも壁にぶつかっているのではないかなと思うのです。官の仕事を効率的に何とか引き受けて実施してくれないと言われて、市場化テストに参加しろ、入札に参加しろとか言われても、具体的にやる仕事のやり方というのはそう変わったわけではないので、どのようにすればいいのかと、若干壁にぶつかっている印象です。

そういった中で、今、わりと着目されているのが、組織で行う仕事だけじゃなくて、個人が仕事を家計で請け負う仕事の方法という話なのですね。つまり経済の請負化という感じなのですけれども、英語で言うとギグ・エコノミー化ということなのです。それを上手に組み合わせるとビジネスがもっと効率的にできるのではないかという発想が、どんどん強まりつつあると。

例えばウェブを通じて企業がこういうものをつくってほしいとオファーして、家計がウェブの中で、自分のあいている時間を使って、例えば著述作品だとか工芸作品だとかをつくって、その発注に対して受注して納品すると。そうすると、実は会社に行って仕事した後、家計に戻って、そこで遊んでいる時間が実は労働投入の時間になり、言ってみれば高級な内職になるわけです。そういった形にすると、そういった人手不足の中での労働力も、そのようなところで使えるのではないか、そういった企業の発想になるわけですね。

あるいは、今までの旅行代理店の仕事の仕方は、お客さんが来て、どこへ旅行に行くか、その経路、最適ルートをアドバイスすると。それで最終的にチケットングを行ってお金を取るということだったのですけれども、今は、最適経路を発掘するか探索するというのは家計の消費者に任せて、それはウェブで行ってくださいと。そこで浮いたコストは、チケットングを格安で行いますといった仕事のやり方に変わっている。これは結局、家計の労働を企業が利用しているという感じなのです。

つまり、これからは、企業が何か引き受けてドンとやるというよりは、そういったこともあっていいのだけれども、もう少し家計にある労働力をうまく活用しながら仕事を効率的にやっつけていこうという感じになっている。つまり官の仕事を民にアウトソースするというだけではなくて、官の仕事を家計にアウトソースするという発想の中で、効率的な官の仕事の運営がより考えられるのではないかということで、こうした発想も大事にしていかなないと、民のほうにアウトソースするから頑張れとか言うだけでは、早晚壁にぶつかってしまう。むしろ、デジタル時代の中で新しいアウトソースの仕方というのを官の側でも

考えていけないといけないと、両先生のお話を聞きながら思ったということです。

○引頭主査 貴重なご意見、ありがとうございました。

では石田専門委員、お願いします。

○石田専門委員 いろいろとありがとうございました。両先生がおっしゃった性能発注は非常に難しいなと思いました。私が市場化テストで見させて頂いているものは、ほとんど全部、仕様発注の業務です。仕様発注の妥当性を見るときには、分厚い資料を前にて、「これはどうなのですか」と検討しているわけです。市場化テストといいながら、官の側も民の側も、ものすごく事務量が増えていて、決してそれは民間の創意工夫を促すような出来ではないと感じています。私が委員会で最も印象に残った事業は、事業本来の目的やミッションを追求するのではなく、というよりは目的の達成には何ら貢献しなそうな事業で、単に前年度と同じ事業を実施することが目的になっているものでした。そもそもその事業をいくら実施しても、高位の目的達成には貢献する事業ではないので、それこそ先ほどの東京都の職業訓練校のようなKPIを設定するとともに実施について広い裁量権を民間に与えたら、多分、赤池先生の言う、ものすごくおもしろい様々なワークショップとか試みとかが出てくるのと思うのですね。

でも、それをするためには、市場化テストの枠組みを大きく変えるということと、官がすごく勇気を持たないといけない。従来からの前例踏襲で前年度と同様の事業を実施するのはとても楽です。KPIを設定して、「さあ、やってくれ」という方法は、とても勇気がいるので、そのあたりが難しいなと思いました。ありがとうございました。

○引頭主査 ありがとうございました。

では、早津専門委員、お願いします。

○早津専門委員 大変勉強になりました。ありがとうございました。これまで関与してきたものが、私の中でも、総合評価ということもあるのでしょうけれども、入札の費用が安ければ、その事業者で決まって、そうすると、コストが下がれば下がるほど、その企業には利益があるという、そういった中での競争を多く見てきました。本日のお話の中ですと、要するに包括というところがポイントとなって、創造とかアイデアで利益を上げていくという発想というのがとてもすばらしいと思うのですけれども、そこで実際に発注する側で、どのようにその発想を意識して、それが可能なような発注ができるのかなということが、私も、非常にそこがなかなか難しいけれども、そのようにできれば一番いいと思います。例えば先ほどの例の中でございました、図書館の隣地を賃貸するというお話が出ていたと思うのですけれども、例えばああいうお話というのは、図書館の隣地を賃貸して民間に貸して、そこで利益を上げて、それを図書館の運営費用に回しましょうという、そういうアイデアが、官から出たのか。それとも、じゃあ図書館変えますというときに、何かいいアイデアありますかという形で出たのか、そういうのってどちらなのかなと。アイデア自体が官からだとする、民間の人のほうが、様々なアイデアを持っているのは確かだと思うので、民間からのアイデアというものをうまく拾っていけるような発注の方法というのは

あるのか、ということが非常に気になりました。

あと、イメージとして、アイデアという見えないものについての価値の評価の仕方も非常に難しい。上手に評価して、一番いいのは、おそらく、こういうことをすると、このように利益があつて、数値としてこうなりますと出すことかもしれませんが、そういったことも可能なのかどうか。そういった提案を受けた側が、採用するとき、どういった基準で採用できるのかなということも、私としては気になったところでした。ありがとうございました。

○引頭主査 ありがとうございます。

もし根本委員、何かご発言あればお願いします。

○根本氏 今の最後のご質問は民間提案制度の話でして、PFIは法律上、民間提案というのが書いてあります。民間は提案することができますと書いてあります。それからそれ以外のものは、法律上は規定されていませんけれども、今は普通に民間提案の議論がされていて、私が知る限り10ぐらいの自治体で、制度として民間提案制度が導入をされて、すでに実績が出ています。

提案したものを、それを事業として行うかどうかというのは、もちろん官の側が決めるのですけれども、最初に何でもいいから募集しますとか、あるいは、こういうテーマについて募集しますという、まず第1回目のアイデア提案募集を実施して、結果としていい提案は進めましょうと。そして、実際に公募するときは、もう1回公募する。2段階で実施する。そうすると、最初にいい提案をしたところが必ずしも報われるとは限らないということになるので、最初のいい提案をした人に、提案者加点という形で加点をするとか、今は優先交渉権を与えて、その提案者と交渉して、そこで成立すれば、もうそこが随意契約でできるというやり方もありますね。先ほど言った安孫子とか流山のやり方は、そういったやり方です。

したがって、その意味では、既に官がアイデアを出しても限界があることが明確なので、民間から提案を募集する仕組みに変えようとしていいませんが、仕組みを導入しようという動きは、今、一般化していて、世界的にも大体そういう仕組みは多くあります。日本も少しおくれればせながらということなのですけれども、この度はアクションプランの中で、もう少し本格的にそれを実施しようということになっています。だから市場化テストだって、民間提案と組みあわせても別におかしくはないと思いますね。

まとめますと、民間提案制度なり仕組みというのは現存するし、拡充の方向にあるということが1点と、それから、冒頭おっしゃられた紫波の図書館のケースは、これは民間提案制度とはかかわりなく始まったのですけれども、官の側の、要するに公務員がやってもアイデアは出ないけれども、ここに民間人が入ったらできるのではないかとということで、東洋大学の修了生なんですけれども、地元の民間人が、官側のエージェントになって、官がつくる募集要項をかわりに作成するといった、まちづくり会社のようなものですけどね。その中で、この人が考えたアイデアなんです。したがって、民間人が考えたという意味

では官ではないのですけれども、官の立場も考えてつくっているということなので、これは一つ、PPPとしては新しい形態だと言われてますね。

○早津専門委員 ありがとうございます。

○引頭主査 よろしいですか。ありがとうございました。

皆様から、まずは一通りご意見いただいたのですが、多くの方々が、表現は多少違ったとしても、民間の創意工夫の余地を広げる、つまり創意工夫がもっと発揮できるようなやり方にしないとイケないのではないかという問題意識が共通していたと思います。

根本先生がおっしゃった言葉で大変印象深いのは、みんなができる、つまり誰でもできるようなことで、工夫するというのは難しくなってしまうということや、やり方が決まっているものにおける創意工夫は厳しいということでした。しかしながら、自由に発想できるフィールドなり、あるいは提案できる権利なり、そうしたものをうまく組合せできるのではないかというご意見も多かったのかと思います。

あと、石田専門委員の御指摘で、国の仕事の出し方というより、そもそも国の仕事のやり方を考える必要があるのではということでした。これはもしかしたら、こちらの話というよりは、行政そのものの話になるのかもしれませんが、果たして、実施している事業が、官が思っているゴールと同じかどうか、私たちがいろいろな案件の評価を見ている中で、もしかしたらそういうことについての蓄積というのはできるのかもしれないというのは思った次第です。

あと、稲葉委員がおっしゃった、働き方に着目すべきという御指摘ですが、もちろん、民間事業者がそういう形で発注するというのもあるかもしれませんが、直接官がやらなくてもそうした発注の形で実施することもあるかもしれません。ただ、そのときに、請け負った民間事業者が仮に家計に発注するとなると、二次請のようになってしまいますから、そこについては、まだ少し制度上の問題があるかもしれないですが、新しいやり方としてあるのかなと思いました。

概ねこのようなお話だったと思いますが、これは私見ですが、一般的に事業というのは、先ほど根本先生がおっしゃったように、ゴールといいますか、性能発注でも何でも、目指すものというのがあるはずだとみられます。また、民間の創意工夫という話がありましたが、これには2つの面があると思います。一つはコスト面で。創意工夫によってコストを下げるということですが、これまでこの委員会では主に、この点を中心に見てきたように思います。ですが、もう一つの面、今日のお話ですと、むしろ売り上げを増やす、つまり同じ事業ではなく、新しい事業を組み合わせることによって売り上げを増やす、あるいは、赤池先生がおっしゃったように、必ずしも売り上げだけじゃなくて、地域への効用、こういうのも増やすという側面もあるわけです。ただ、効用をどのように測るかは、また別のKPIなどを開発しなければならないし、そう簡単ではないと思いますがそのあたりで民間の創意工夫がもっと発揮できるのではないかというお話だったかと思います。

そう考えますと、事業というものをもう少し多面的に捉えていく必要があるのかもしれ

ません。従来の発注書をベースとした議論や、コストについてのアプローチのみでは、なかなか創意工夫が難しいのかもしれないということを、本日のレクチャーから、少し学べたのではと思います。

では、ここで事務局から、もし何かございましたら御願います。

○小八木参事官 どうもありがとうございました。ほんとうに先生方も、どうもありがとうございました。ほんとうに性能発注のご議論とかもございましたし、質に着目していくという委員長の今のお話もございましたし、そういうことを重く受けとめながら、今後検討していきたいと思います。どうもありがとうございました。

○引頭主査 ありがとうございました。まだ言い足りないこととかありますか。井熊先生どうですか。

○井熊委員 お2人の先生に、もっとご質問したいこともあるのですが、ただ、そういったバリューをあげたりアイデア出したりするものの絶対条件というのは、事業規模だと思いますよね。年間数千万円の委託で一生懸命そんなにいろいろなアイデア出す人は、あまりいないのではないかなと思うので、今、我々がやっている中で、少しでも規模を上げて、それはどういった形での上げ方というのはあるのかもしれないですけども、民間がアイデアを出す、時間を投資するという気持ちがあるような枠組みをどうつくるかということが、大前提になるのではないかなと思います。

○引頭主査 石堂委員、お願いします。

○石堂委員 我々、市場化テストの監理委員会の中で審議をしているときの一つずつの案件の話と、今日、先生からお聞きした話というのは、多少すれ違っている印象を受けるのですね。というのは、例えばコスト面にしても、我々、案件を審議したときには、パブリックコメントを求めるのですけれども、むしろ、こういった事業があって、例えば官庁の保守管理業務を扱うときに、この業務がこのままでいいかということ、いわば先にさらして、こういった業務も合わせたほうがいいのかとか、それを当該官庁が実施するのであれば横の官庁と一緒に実施したらどうだとか、そういった意見を求めて、自由に練り直すことが必要になってくるのかなという印象を受けました。ただ、それはおそらく、私、先ほど組織の話をしましたけれども、そう簡単ではないなという印象を受けるなど。そのような感想を持ちました。

○引頭主査 ありがとうございます。ほかにございますか。

石堂委員のご指摘ですが、一つの案件を見るのではなくて、もう少し周りのもの、あるいはほかの事例を見ていく必要があるのではないかと。単に個別案件だけではなくて、もう少し横でも見ていこうというお話だったと思いますが、私もまさにそういった視点が大事だと思っています。

事務局におかれましては、類型事例というのですか、そうしたものも少し、こうした議論の参考になるようなものを集めていただけたらすれば、より議論が深まるのではないかとと思いますが、いかがでしょうか。

○小八木参事官 どのぐらいの期間でというところはございますけれども、類型化とか何らかのデータベースというか、比較検討できるものというのは必要だと思っておりますので、ただ、マンパワーもございますので、その許す範囲で頑張っていきたいと思っております。

○引頭主査 ありがとうございます。できる範囲でよろしく願いいたします。

次は第3回ワーキンググループについて、事務局からご説明をお願いいたします。

○事務局 ご説明いたします。第3回ワーキンググループにつきましては、また日程等につきましては、改めてご照会さしあげたいと思っております。ただ、第3回ワーキンググループにつきましては、今度は市場化テストを受注している民間事業者様からのご意見聴取を予定しております。

なお、今度は民間事業者のヒアリングでございますけれども、事務局のほうとしましては、事業者様からの自由闊達な議論を確保するために、官民競争入札等監理委員会運営規則第5条に基づきまして、ただいまのご説明も含めまして、民間事業者からのヒアリングに関する内容につきましては非公開とさせていただきたいと考えております。

事務局からは、以上です。

○引頭主査 ありがとうございます。ただいまの事務局からのご説明について、何かご意見等ございますか。よろしいですか。

それでは、事務局のご提案のとおり非公開とさせていただきたいと思っております。

本日の議題は以上でございます。本日のワーキングでのご議論につきましては、今後開催予定の官民競争入札等監理委員会へ報告することといたします。

それでは時間となりましたので、本日のワーキングはこれで終了とさせていただきます。根本先生、赤池先生、本日はどうもありがとうございました。

— 了 —