

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6回議事録

第6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10月6日（木）14:55～17:14

場 所：永田町合同庁舎1階 第1共用会議室

1. 自治体ヒアリング

(1) 横浜市

横浜市 政策局共創推進室共創推進課 担当課長 内田義人氏

(2) 我孫子市

我孫子市 総務部次長 兼 総務課長 川村豊氏

2. 中間整理

(1) 課題の中間整理の素案の説明

(2) 意見交換

3. 事務局からの連絡事項

○引頭主査 皆様こんにちは。少し定刻より早いです、皆様おそろいになりましたので、第6回あり方検討に関するワーキンググループを始めさせていただきます。

本日の議題は、1番、自治体からのヒアリング、2番、中間整理、3番、事務局からの連絡事項を予定しております。なお、冒頭、事務局から、今回のワーキンググループについて総論的な説明と、今後のワーキンググループについての説明があるとのことでございます。

それでは、ご説明お願いいたします。

○新井参事官 どうもお疲れさまです。本日のワーキンググループですけれども、まず地方自治体における公民連携の取り組みということで、非常に先進的にお取り組みになっておられます横浜市、それから我孫子市、それぞれ担当課長、お忙しい中お運びいただきまして、ありがとうございます。今日は、まず冒頭にそちらのお話を伺いまして、その後、質疑応答といいますか、意見交換を委員とお願いしたいと思っております。そこでお二人にはご退席いただきました後、委員間で、今日は中間整理素案の議論をお願いしたいと思っております。

あらかじめ資料、お送りを、あるいはご説明なども差し上げましたけれども、改めまして、本日、ポイントをご説明の上、またぜひご指摘等をいただきまして、次回、11月9日を予定しておりますが、そちらでまた、それらを反映した形をご確認いただいて、取りまとめの上、またその後の委員会の方にご報告を申し上げたいと思います。

なお、またその後の課題の掘り下げは、12月以降ということになりますが、また具体的にはご相談しながらと思っております。

以上です。

○引頭主査 新井参事官、ありがとうございました。では、早速議事を進めさせていただきます。

まず事務局から、横浜市のご紹介及びお呼びした背景のご説明をお願いいたします。

○事務局 本日は、横浜市政策局共創推進室共創推進課担当課長、内田義人様にお越しいただいております。横浜市では、昨今の社会情勢等を踏まえ、市が抱えるさまざまな課題が複雑化してきたことから、全施策において公民連携を用いた民間の力を導入することを、総合計画に記載しています。

今回は、とりわけ力を入れておられる「共創」という制度に関する概念や事例、また、サウンディング調査という、入札公募を行う際に民間事業者との対話を設けている手法について、ご説明を拝聴する予定です。

簡単ではございますが、事務局からのご紹介は以上です。

○引頭主査 ありがとうございます。それでは早速ですが、横浜市様からご説明をお願いいたします。大変恐縮ではございますが、お時間は20分程度でお願いできればと思いますので、よろしくお願いいたします。

○横浜市（内田様） 本日は、お呼びいただきまして、ありがとうございます。横浜市の

共創推進室の内田と申します。よろしくお願ひします。では、配付させていただいている資料をもちまして、説明させていただきます。若干、スライド、多くなっておりますので、説明を割愛させていただくものもあるかと思ひます。よろしくお願ひいたします。

まず、順番に、スライド番号を示しながら説明させていただきます。スライドの2ページですけれども、まず横浜市の基礎データということで、人口373万人、東京都区部を除いて、市町村の中では最も多い市となっております。政令指定都市、現在20ございますけれども、その中の一つということで、行政区が18区ございます。資料の職員数、2万5,000人と。市の予算が3兆3,000億円となっております。済みません、これ、28年度予算ですので、ご修正いただければと思ひます。

スライド3ページですけれども、一般に横浜市といひますと、マリントワーの山下公園ですとか中華街、あるいは異国情緒というイメージで、プラスのイメージを持ていただいている方、結構多いかと思ひますけれども、他の自治体と同様に、4ページになりますけれども、横浜市もさまざまな課題がございます。他の自治体と共通しているかと思ひます。(1)(2)(3)とあります。

(1)人口減少と少子高齢化の進展ということで、2020年ごろ、正確には2019年ごろに、374万人をピークに人口減少していくと、既に高齢化率21%超の超高齢社会。また、少子化が進行していきまして、毎年1校程度の廃校が発生しています。その跡地活用も大きな課題となっております。また、既存施設、もう一つの高齢化とよく言われますけれども、昭和40年から60年、人口が急増した時期に整備されました公共施設が老朽化しているということで、その維持保全が必要ですが、年平均900億円必要という試算がございますが、例えば平成27年度予算は670億円ということで、全く足りない。こういったものをどう捻出していくか、あるいは後々手当てしていくかということが、非常に大きな課題となっております。また、市庁舎の移転ですとか、さまざまなビッグプロジェクトもあります。そういった対応をどう進めていくかということが、非常に大きな課題としてございます。

そのような中で、5ページですけれども、我々行政だけでは、資源、ヒト、モノ、カネも含めて、ノウハウに限界があるということで、今後、特に民間事業者の方々とともに一緒に進めていくことが必要であろうということで、6ページになりますけれども、多様な民間の皆様と一緒に、特に対話というものを大事にしながら、共に新たな価値・解決策を見いだしてつくり上げていくという「共創」という考え方をもって、組織もつくって進めているという状況でございます。

スライドの7ページですけれども、組織体制として、今、ご紹介いただきました、私、政策局共創推進室におりますけれども、簡単な経過を言ひますと、共創というのは公民連携という言い方もできますが、かつてさまざまな公民連携をやっておりました。それを先ほど言ひましたような時代背景の中で、共創推進事業本部という、横浜市において事業本部というのは約3年の時限措置の組織ですけれども、前市長中田宏のときに、キャッチフレーズとして「民の力が存分に発揮される都市ヨコハマ」、要は民ができることは民に、「官

から民へ」という中で、事業本部を設置しました。

ここに書いておりませんが、中田市長のときに、さまざまな改革・改善しております。市営バスですとか地下鉄、動物園、そういったあり方検討ですとか、あるいは職員数の削減、職員手当の大幅な解消ですとか、あるいは国もやっておりますけれども、事業仕分けなんかもやりましたし、民間度チェックとあって、横浜市の独自の、行政がやるべきかどうかといった民間度チェックといったものも、ツールを市としてつくって、民ができることは民にということを進めていきました。行政内部の改革を、今から10年ぐらい前にかなりました。

そういう中で、内部だけではなくて、そこに書いておりますけれども、公共サービスというのは行政サービスイコールではないだろうと。公共サービスというのは行政だけで担うのではなくて、公と民がともに考えて、ともに行動するべきだということで、共創推進事業本部設置しました。3年間の時限措置の組織の後、現在の政策局共創推進室というものに組織を組みかえまして、共創フロント以降、後ほど説明させていただきますけれども、さまざまな取り組みをしております。

スライドの8ページですけれども、共創推進室、我々の共創の取り組みを図にしたものです。さまざまな民間の皆様、特に民間企業の皆様との対話を重視すると。そして、行政と民間事業者の方々のウインウインの関係で新たな価値を創出すること、そういったものを、共創の姿ということで図に示しております。

スライド9ページですけれども、主に共創推進室として具体的な取り組みとして行っているものです。共創フロント、共創フォーラム等々、順番に説明させていただきますが、その表の下のところ、その他というところで、公民連携に関する庁内向け情報収集・提供、調査研究、それから人材育成ですね。職員の人材育成ということは非常に大事であるということで、力を入れて進めているところでございます。

具体的な取り組みにつきまして、スライドの10ページ以降を説明させていただきます。共創フロントという取り組みがあります。これは共創、公民連携を進めるための一つの仕組みです。本市が抱える課題の解決ですとか、新たなビジネスの創出に向けて、日々、民間の方々からの相談・提案を受け付けていると。電話でも結構ですし、ホームページのメールでも結構ですが、いろいろな相談を、窓口を一本化してお受けすると。

下に図がございますけれども、民間事業者の方々から我々行政に、こういったことはできないだろうかという相談、特に公民連携の提案等は、一括して我々共創推進室でお受けします。そのいただいた内容を咀嚼して、それぞれ所管課に、提案の実現に向けてつないでいくと。これは複数回にわたる場合もございますし、単独のものもございますけれども、我々共創推進室で、関係する部署につないでいくと。最終的には民間事業者とそれぞれの所属と結びつけて橋渡しをして、提案の実現に向けて一緒に取り組むと。提案の内容によっては、我々共創推進室だけでそれは非常に厳しいですねということで、お断りする場合もございます。

また一方で、下にまた矢印がございますけれども、民間事業者からの提案だけではなくて、我々行政から民間事業者に提案することもございます。例えば横浜消防が、さまざまなPRをしたり、ブランディングをする。何かできないかなと、市内だけで考えてもなかなか煮詰まってしまうということで、民間の方々に、我々がホームページですとかメルマガですとか、そういったもので発信して、一緒に取り組みませんかといった投げかけをする。そうすると何社かから反応がありまして、つないでいくといった取り組みもしております。これが共創フロントの取り組みです。

具体的な事例として、11ページ以降あります。細かく説明すると時間が足りませんので、ざっと見ていただきたいんですが、例えば我々は行政情報を持っております。例えば下水道の情報、下水道管の情報を持っている。ただ、下水管の情報、地図化してありますけれども、それだけではなかなか現地に行ってもわかりにくいと。地図の会社であるゼンリンさんから、いろいろ連携しましょうという話がございます。下水管の管理図面とゼンリンさんが持っている住宅地図を合体させて、例えば災害時においては下水道機能の早期復旧が必要ですので、そのための訓練のときに活用するというので、これが非常にわかりやすい、業務の効率化にもつながるということで、国土交通大臣賞も受賞する取り組みもしております。

また、12ページですけれども、これは市内の印刷会社の社長さんが、ぜひ防災に関する子供向けの「ぼうさい絵本」をつくりたいという提案がございました。スポンサーも見つけてきまして、我々横浜市は、危機管理のところ、防災に関してこういったことを気をつけるべきじゃないかということと一緒に対話を重ねる中で、「ぼうさい絵本」という子供向けの読み聞かせできるような本をつくりました。市の経費負担ゼロの中で、わかりやすい子供向けの絵本をつくって、市内の幼稚園・保育園等に配付するようなこともしています。

それから13ページですけれども、山崎製パン、「ランチパック」という製品がございます。横浜市の農産物を使ったランチパックをつくって販売して、非常に売れ行きがいいということで、横浜市の市内農業のPRにもつながるということをしてしております。

また、14ページですけれども、これはコンテンツ系といいまして、『プリキュアオールスターズ』というコンテンツ系のところと連携して、例えば、いろいろな取り組みしているんですけれども、右下にカードがございます。これは小児救急電話ダイヤルと。電話相談ダイヤル。かつて横浜045幾つ幾つという長い番号だったのを、#の7499という番号に変えました。横浜市としてはこの番号を広く広めたいんですけれども、なかなか広められない。で、この『プリキュアオールスターズ』の会社と東映株式会社さんと連携して、カードをつくったんですね。そうすると、これを市の公共施設ですとか医療機関に置くと、子供がこれを持っていくと。で、親がこれを冷蔵庫に張っておくということで、非常に認知度が高まるということもございます。

それから15ページですけれども、市の公共施設、地域ケアプラザという場所がございます。曜日によって、あきが多い時間帯がございます。これはもったいないねということで、

民間事業者の方々に、何か使っていただける方法がありますかということで呼びかけしたところ、5社から、ぜひ使いたいという話がありました。どこの会社と一緒にやろうかと考えたんですけれども、全部の会社と協議会組んでやることにしました。

下の写真見ていただければわかりますけれども、親子で写真撮影教室ですとか、ベビーマッサージ教室、離乳食セミナー、こういったことを民間事業者の方々にやっていただくと。市は経費負担はございませんで、場所を提供したと。市民の方々は費用負担なくプログラムの提供を受けることができると。企業は企業イメージの向上ですとか市場ニーズの把握とか、あるいは社員の意識の向上に非常に大きくつながるということで、こういった、お互いに強みを出し合いながら一緒に連携しながら進めているというのが、今、横浜市として力を入れているところでございます。

また、17ページですけれども、そういったさまざまな取り組みを、パシフィコ横浜といったような大きな会場等で民間の方々と一緒に情報発信して、一緒に取り組んでいきたいと思いますという呼びかけもしております。

それから18ページですけれども、国で、多様なPPP/PFIの優先的検討を進めると。つまりPFI事業をどんどん進めていこうという動きがございますけれども、横浜でも、これまで約10件ぐらいやっております。現在も2件ほど、新しくPFI事業を進めようとしておりますけれども、PFIのメリットを生かしながら、公民連携で進めているところでございます。

19ページですけれども、PFIのメリットとして、財政負担の軽減ですとか支出の平準化、民間のノウハウの導入による新技術の導入ですとか工期の短縮、そういったメリットを生かしながら進めているところでございます。

20ページ、サウンディング調査というのがございます。サウンディング調査というのは、横浜市が活用している市場調査手法です。対話の相手方を広く募って、公平性・透明性を確保して行う民間事業者への個別ヒアリングのことということで、具体的に具体例をお示しして説明させていただきたいと思っております。

21ページですけれども、公有地の土地活用ということで、JRの戸塚駅の近くに、徒歩3分のところに市有地がございました。この土地を処分するというので、どのように処分していこうかと。売却したいけれども、果たして売却できるのか。定期借地、貸したほうがいいのか。あるいは、地域の課題である保育所等の設置をしたいけれども、そういったことを条件に盛り込めるのだろうか、どうだろうか。また、高齢者の地域交流スペースなんかの導入をしたいけれども、そういったことを条件に入れることができるだろうか。

通常は、公募をする場合に、行政の内部で十分に精査して公募条件を設定する、その上で公募するんですけれども、その条件が折り合わないとならないリスクがあるということで、思い切ってサウンディング調査という手法を活用しようということで考え出しました。関係する民間事業者に、広く呼びかけると。要はこそこそと聞くことは当然できませんので、全体をオープンにしてしまうと。この土地を横浜市として処分したいと考えてい

ますということを広く呼びかけまして、提案あるいは対話をしたいので申し込んでくださいということをしたところ、18のグループが申し込みございました。こういったことを大っぴらにやることで公平性の確保、それから、対話の内容をホームページに掲載するということが透明性を確保するということが、進めました。

そうしたところ、18のグループと順々に対話をしたところ、この土地が売却できるということが確信が持てました。それから、認可保育所の設置も可能だということがわかりました。100名ぐらいの定員で可能だということがつかめたんですけれども、確実性を持って進めるということで、60名の定員。また、高齢者の地域交流スペースの導入だのを公募条件として設定することができるということを確認持ちまして、公募条件を設定しました。

このように、公募をする前に民間の方々と広く呼びかけて対話をする、これがサウンディング調査というものでございます。今回のこの事例につきましては、7件の提案が出されて、最もすぐれた提案が選定された。分譲マンションを基本としながらも、保育所だけじゃなくて、学童保育スペースも、その事業者の方が設置していただきました。また、高齢者のコミュニティスペースにつきましては、地元のNPO法人が運営すると。また、そのマンションだけじゃなくて、近隣の方々も利用が可能になるという方式を進めまして、今も日々、にぎわっている状況でございます。

23ページ、同じような内容が書いてありますけれども、サウンディング調査、公平性と透明性、これは絶対に行政が確保しなければいけないことですが、これを確保しながら行政と民間事業者が対話をして、それぞれの立場で課題を認識して、ウインウインの関係で進めていく。要は堂々と民間と接触することができるというのがポイントになるかと思えます。

考えてみればコロンブスの卵のようなもので、そうすればできるなということで、今現在、飛んで25ページ以降ですけれども、今の22年度にサウンディング調査を開始してから、さまざまな取り組みでこの手法が活用できるということで、昨年度27年度まで、31件の取り組み、サウンディング調査を実施することができております。

最後になりますけれども、かつて横浜市、民営化、民ができることは民にということで進めてきましたけれども、現在どちらかというと、もう行政だけで、あるいは民間だけではなく、一緒に進めていく。そのときに大事なのが、一緒に対話をしながら、話し合いながら進めていくことだろうと。社会的課題の解決に向けた公民連携の仕組みづくりを、今後一層進めていきたい。特に公共建築物、インフラの維持管理、処分も含めて、PPPのさらなる可能性を追求したい。

それから、これは繰り返しになりますけれども、我々日々、民間事業者の方々と対話を重ねております。どちらが上とか下ということ関係なく、対等な立場で率直に意見を交わしながら進めていく。これが非常に大事なところだなということで、今後一層深めていきたいと考えております。

早口になって大変恐縮ですけれども、以上でございます。よろしくお願いいたします。

○引頭主査 内田課長様、どうもありがとうございました。なお、今の横浜市様へのご質問につきましては、次の我孫子市様のご発表の後に、あわせてお願いできればと思います。

続いて我孫子市様のご発表ですが、まず事務局から、我孫子市様のご紹介をお願いいたします。

○事務局 本日は、我孫子市総務部次長兼総務課長、川村豊様にお越しいただいております。我孫子市におかれましても、現在取り組まれている先進的な制度、また、入札実務における業務についてお聞きすべく、お招きいたしました。

我孫子市では、市民サービス向上や地域活性化等の観点から、市の全ての事業を公表し、民間企業、NPO及び市民団体から幅広く民間提案を受け付けるといった、提案型公共サービス民営化制度を導入しております。今回は、この提案型公共サービス民営化制度に関する概要をはじめ、情報開示、スケジュール、コミュニケーションといった、民間事業者にとっての募集のしやすさといった観点、及び我孫子市の入札実務における民間事業者の参入についての工夫・課題等を拝聴する予定です。

以上です。

○引頭主査 ありがとうございました。それでは、我孫子市様からご説明をお願いいたします。大変恐縮ですが、お時間は20分程度でお願いできればと思います。よろしくお願いいたします。

○我孫子市（川村様） 失礼します。ただいまご紹介にあずかりました、千葉県我孫子市で総務課長をしている川村といたします。どうぞよろしくお願いいたします。本日は、今、ご紹介いただきましたけれども、我孫子市で取り組んでいる提案型公共サービス民営化制度、今、お話のあったとおり、民間から提案を受ける制度ですけれども、これを中心に、お話をさせていただきたいと思っております。お手元には、今年募集した募集要領と、それから、説明用としてパワーポイントの資料を配付させていただいておりますけれども、必要なページをお示しさせていただいて、お話をさせていただきたいなと思っております。

それで、今回、お話をするに当たって、第1回の当会議の議事録や資料を拝見いたしました。それによると、今回のヒアリングというのは、課題の抽出・整理の段階でありまして、そのヒアリングのイメージも、資料として出されておりました。地方のほんとうに小さな団体ですけれども、できればそれに沿うようなお話ができればいいかなと思っております。

話の内容としては、最初に提案型公共サービス民営化制度の、途中で見直しをやっているその経緯、それから、見直しの中での特にインセンティブについて、それから、実例としての公共施設の包括的民間委託の経緯ですね。最後に、我孫子市の契約事務について、とりたてて新しいことはやっていないんですけれども、少しお話をさせていただきたいなと思っております。

それでは、まず最初に、この提案型公共サービス民営化制度の概要です。この我孫子市の取り組みは、6月2日に開催されました当会議の中で、東洋大学の根本先生からもご紹介

介いただいておりますけれども、改めて簡単に申し述べさせていただきます。

パワーポイントの資料の2ページになります。市の事務事業、約1,000あるんですけれども、その全てについて、事業内容と、それから人件費を含むコストを公表して、その中から、委託だとか、あるいは民営化の提案を、民間からいただくというものです。その提案が、市が、今、実施しているよりも、市民にとってプラスであれば、ここがあれですけども、一者随契、一者随意契約で提案者に実施してもらおうというものです。

全事業を公表する意義というものですけれども、先ほどからお話のあるように、民間にできるものは民間にという話は当然ですけども、今まで我孫子市は、この制度が始まる前から、民間委託はやってきました。それはどんな委託かというと、我孫子市側が、これは民間でできるだろうということで出しまして、それを民間の方に、手を挙げてください、そういったことで委託をやってきました。そこの考えをもう一步踏み込んで、民間にできることを行政が決めるべきではないのではないか、民間にできることも民間に決めてもらうべきだろうということで、全事業を公表して、その中から民間に選んでもらって、民間の得意分野を提案していただく。そういう考えがありましたものですから、全事業を公表するという前提でやってきました。ですから、この提案型公共サービス民営化制度というのは、全事業を公表しなければ、この制度自体はないという考えでやっているものです。

次に、この制度の見直しについてですけども、これは平成22年に見直しを行いました。特にインセンティブについてですけども、この制度自体は平成18年4月に始めました。まさに市場化テストと同じ年齢ですね。初めは、お手元に配付しました募集要領の表紙にありますように、79件の提案がありました。1次募集、18年の8月30日から18年の8月31日まで、1,131事業を公表して提案された事業件数が、提案件数では79件ありました。

しかし、これは当然のことながら、当時、市場化テスト法もまだ施行される前の話でしたんですけども、全国的にも初めてだったということだったと思います。インパクトもありましたし、マスコミでもかなり取り上げてもらいましたので、そういったことで、この件数は行ったと思いますけれども、ただ、2回目の募集では、提案件数が一気に6件ということで、かなり激減しまして、その理由を、何だろうということで、つかむために、審査会の審査員の方が、過去の提案者、提案された方にアンケート調査を行っていただきました。

その結果、アンケートを見ましたところ、提案することに魅力を感じないだとか、あるいは、提案して採用となったのに実施者になれない、納得できない。それから、提案するだけばかを見るとか、そういう理由ですね。それから、もう提案しないと。そのほか、審査の仕方についても、おかしいのではないかとか、あるいは、担当課の対応ですね。職員の対応です。これ出したくない態度が見えるだとか、それから、事業リスト自体も、この出し方でいいのかといった、さまざまな意見をいただきました。

その中でも、特に審査結果について、第1回、第2回の提案の審査結果については、こ

の表紙にもありますように、条件というものをつけて採用したものがありません。かなりの件数があるんですけれども、特に1次募集では、32件が条件つき採用となっていますが、これはどんなものかという、一者随契できない。当然のことながら、法律で一者随契できる要件というのは限定されているわけですから、そういったできない内容の提案ではあるにしても、これは市民にとって大変プラスだから、審査会としては、採用決定後に、競争だとか、あるいはプロポーザルで、改めて実施者を、本来のやり方でしょうけれども、決めなさいという条件がつけられたものが、かなりありました。ほかにも条件はあったんですけれども、そういったものがかなりありまして、この方式に対して厳しい意見を、提案者からかなりいただきました。言ってみれば、先ほど申しましたように、提案しても、その後に手を挙げた方たちとの競争の中で、その後に手を挙げた方が実施者になるということが、ままあったということです。

この2回目の募集のタイミングで市長が変わったということもありまして、この制度を始めたときは福嶋浩彦前市長ですけれども、昔、この委員会でもかなり前に、この提案型公共サービス民営化制度についてのお話をしたというのは議事録で読ませていただきましたけれども、その前市長がちょうど19年の1月に退任しまして、19年1月に今の市長に変わったということもありまして、今の市長は、担当課が疑問とと思っているものをそのままやるのはいかんよと。制度の見直しをぜひやってくれということで、制度の見直しに取りかかりまして、一番大きな制度の見直しは、提案者のインセンティブ、提案のきっかけづくりをどうするか、そこが一番大きな課題でした。

当時、都内のS区役所さんというのが、同様の民間からの提案制度を行っておりまして、提案者のインセンティブを、加点すると。評価の際に加点する加点方式で行っているということをお伺いまして、どうですかということで電話でお伺いしたんですけれども、事前にその提案者だけは5%点数を乗せたり、10%乗せたりした上でやったそうですが、結果として、もちろん落札できたところもあるんですけれども、落札できない提案者も出たそうです。そういうことであれば、結局何も変わらないし、ましてや、競争といいながら、最初に加点していることが競争と言えるのかという疑問も我々では持っていましたし、我々の契約担当も持っていましたので、それは我々には採用できないなど。そういうやり方もあるんだけれども、我々には採用できないなどということでやめまして、最終的には、審査会の委員3名、大学の先生方ですけれども、にご相談しまして、昭和62年の最高裁判例、これを根拠に、審査会で採用となった提案者を一者随意契約で契約の相手方にする、そういったことにしたわけです。

それで、この制度による提案までのプロセスですけれども、概要については今のとおりですけれども、プロセスは、申しわけございませんが、募集要領の9ページをごらんください。どんな形で提案するかということですが、先ほど申しましたように、市と提案者の役割が書いてありますけれども、市は全事業リストを公表します。提案者は、その中から提案できそうなものを選んで、事業内容の照会を電話だとかメール等で市に行いまして、

さらに詳しく話を聞きたい場合には提案に向けた事前協議を行い、その協議をもとに提案書を作成、提出と。そういう流れになっています。

先ほど横浜市さんの事例の紹介でもありましたけれども、対話、協議するというのは、いい提案をするには大変大事なことで、この協議というものは必要なものだと思っ
ています。なぜかという、市のやっている事業に対して提案を求めるに当たっては、今、
実際、市がその事業をやっているわけですから、その事業に対する情報というのは、市が
圧倒的に持っております。言ってみれば、提案者は情報ほとんどありません。それはどん
なことかという、もちろんのことが、これまでのその事業の経緯だとか、あるいは今現
在の課題、それから法的な問題もあるかもしれません。それから、今後、市としてどのよ
うに展望しているんだ、そういった情報を出さない限りは、いい提案はないだろうと。
そういったことで、我孫子市も横浜さんと同様に、対話だとか、あるいは協議を重要視し
て、この提案制度をやっているつもりです。実際問題、必須条項じゃないので、協議がな
くても提案してくる方もいらっしゃいます。ただ、その場合には、非常に解決できない課
題が提案内容には大きく含まれていまして、審査員の前でプレゼンやって、担当課から
も話をさせてもらう中では、かなり提案者は厳しい状況になっているというのが、過去に
何件かはありました。

次は実例ですけれども、これは平成の23年度に、市の公共施設の包括管理の提案があり
ました。これも根本先生がご紹介していただいていますけれども、これはパワーポイント
の資料の12ページになります。公共施設の包括管理の提案というものです。これは、大手
のゼネコンの官民連携部の担当者が、この制度を知りまして我孫子市を訪ねてきて、我々
には施設管理の高いノウハウがあって、我々の技術を使って何か市のお手伝いがしたい、
施設を管理している課のヒアリングをさせてくれという申し出があったわけです。担当課
と調整しまして、提案者は10以上の課の担当者からヒアリングを行いました。提案者が担
当課に聞いたのは、何か困っていることはないかと、あるいは現在の課の課題は何だど
か、何か手伝えることないですかみたいな話もヒアリングで行われたわけです。

そのヒアリングの結果が次の13ページですけれども、同様な施設を、それぞれ別の課が
縦割りでももちろん契約するときには入札して、それで別々の課が契約して、支払い処理も
別々の課が行っている。空調施設なんていうのはほとんどの施設についているわけですけ
れども、これを別々の課が入札、契約、支払い、やっているわけです。そういう縦割りで
やっていることが明確に、もともと我々は十分わかっていたわけですけれども、民間の目
から見て、かなり縦割りの仕事なんだということがわかったと。それから、さらには、
なかなか予防保全というのが行政の場合できていなくて、壊れてから初めて予算がつくと。
お金がないというのもあるんですけれども、そういった現状。それから、緊急の場合、例
えば駅のエレベーターやエスカレーターは市で設置しているんですけれども、夜、緊急の
場合に、職員が常に呼び出されると。そういったこともありまして、職員が出れば時間外
の手当でコストがかかる、そういった現状がヒアリングで明らかになったわけです。

そこで提案者は、施設の縦割りの管理をなくして、包括管理で窓口を一本化する。各ある業務を横串に刺して、同じ業務ですね、例えば自動ドアの管理、あるいは空調の管理、あるいは高架水槽の管理、そういったものを、同じものは横串に刺して1本にしてしまう。さらに、その横串刺したものを束ねて太い1本にした包括管理ということで、提案者は考えたわけです。これだけでは、実を申しますと、その前にもそういったことをやっている団体が香川県にありましたものですから、担当者としては一者随意契約にするには少し弱いんじゃないかという話しをしまして、また新たに3つのアイデアを提案者は考えてくださいまして、それがパワーポイントの資料の16ページです。

まず1点目として、定期的な巡回サービスという、全ての施設を定期的に巡回して、月1回は必ず顔を出します。そこで施設で管理している方がいれば、御用聞き的に簡単にできる工具は持っていつているから、その場で御用聞き的なことはすぐできますよという巡回サービスをやります。

それから、2点目が、17ページにございます、中短期の修繕計画書をつくります。これも、それまでは縦割りでそれぞれの課が管理していたものですから、設備が壊れたり、壊れそうだとすると、それぞれの課が予算要求するんですが、それぞれの目で見えていますから、実際どれが一番緊急性が高いのかというのは、なかなか財政当局は判断つかなかったんですが、これをやることによって、業者の専門家の1人の目で全体の順位をつけていただけると、そういうことですから、なかなか予算のない修繕の予算の適正な配分ができるというメリットが、この提案にはあると。

それから、3番目としては、18ページのインターネットを活用した情報共有ということで、これが、担当課でも、今現状どのようになっているかが見える。もちろん写真もありますし、数字もみんな載せてあるんですけれども、それから、一括でやっている本庁の施設管理課というところですけども、そこも当然のことながら見ると。

そういった3つのアイデアを加えていきまして、これが採用になったわけです。この提案は、その後、予定されているというか、その当時から随分話はあったんですけども、公共施設の包括管理計画、当時はファシリティーマネジメントを控えた時期でありまして、大変有効になるだろう、そこにも使えるだろうということで、採用になったものです。

事例としてはそういうことですけども、特にこういったことをやった上で、どんなことが主として新しいことを始めるのに重要なのかというのを感じたことは、委託か、あるいは民営化ですね。これはトップの強力なリーダーシップ、実をいいますと、これも最初始めたときは、職員からの抵抗はかなりあったわけです。これは我々の仕事だ、我々が民間よりも絶対よくできるという、そういった強い気持ちを持っているのはありがたいというか、持っていて普通かもしれませんけれども、そういったことで、なかなか手放しづらい、委託には出したくない、そういったようなことも見えていたようで、その辺はトップの強い強力なリーダーシップで乗り気っていかないと、なかなか難しい。

あるいは、こういった制度として、きちっと位置づけられている。できれば、県でも国

でもいいんですけれども、我々みたいな小さな地方公共団体からすれば、国の制度にこういったものが仮にあれば、非常に我々にとっては説明もしやすいし、やりやすいなども実を言うと思っているわけです。結果的には市民への説明責任というのが我々には一番大事な話ですから、それにもありがたいかなと思うんですけれども。

提案型公共サービス民営化制度については以上ですが、次に、我孫子市の入札事務における民間事業者の参入の工夫・課題ということでお話をということですが、実を言うと、我孫子市、特別な工夫をしているというのはないんですけれども、我孫子市は公契約条例というのを制定はしております。その概略と、参考までに、我孫子市における発注事務の流れをお話しさせていただきます。

初めに公契約条例ですけれども、皆さんご存じだと思いますけれども、これは、公契約、市が締結する請負契約、例えば工事だとか製造、あるいは委託契約ですけれども、それや、それから、指定管理者の協定に際して、一定価格以上の場合、これは我孫子市の条例では、工事、製造は1億円以上、それから委託契約の場合は2,000万以上ですけれども、そうなった場合に適用するもので、公契約に従事する者の適正な労働条件を確保していこうと。その確保することによって労働者の生活が安定し、ひいては、それが質の向上にもつながる。それから、質の向上につながれば、公共サービスの質も当然上がっていく。そういったことを目標として制定しているものです。

具体的には、労働報酬下限額というのを、これは公契約審議会という附属機関で決めてもらって、その上で、受注者に労働者の賃金等の報告書を定期的に出していただいて、その内容を市で確認して、労働報酬下限額に達していない場合には、もちろんのこと、指導させていただく。そういった条例になっております。参考までに、この条例の先行自治体というのは、同じ千葉県野田市さんが、平成22年に一番初めに施行しております。その後、川崎市さん、多摩市さん、国分寺さん、相模原市さん、渋谷区さん、厚木市さん、足立区さん、直方市さんなどが実施しております。我孫子はまあまあ、そんなにおそいほうではないんですけれども、トップを切っている話ではないんですね。

次が、我孫子市の発注の流れですけれども、公共団体によって、契約関係の事務というのは、所管課はいろいろなんだろうなと思います。我孫子市は基本的には、基本的な事務というのは、もちろん発注課が当然業務についてはわかっているわけですから、発注課がやるんですけれども、手続的には契約検査室という契約を専門とした課というか、室がやっております。先ほども言いましたが、団体によっては、全て契約担当がやっているところもあるだろうなと思います。

それから、予定価格についてですけれども、我孫子市は予定価格を事前公表しております。これ自体については、これまで総務省あるいは国交省の連名通知で、弊害が生じた場合には速やかに取りやめなさいという要求もされているところですが、我孫子市は今のところ、それほど取りやめるほどの弊害は生じていないという判断で、このままやっております。ほかの契約の流れは、一般競争入札、あるいは指名競争入札、それから総合

評価方式の入札もやっていますが、他市さんと大きく違うところはないです。

説明は以上です。

○引頭主査 川村課長様、どうもありがとうございます。では、ただいまの横浜市、そして我孫子市、両市のご発表について、ご質問ありましたら、よろしくお願いたします。いかがでしょうか。

井熊委員、お願いします。

○井熊委員 大変参考になるお話、ありがとうございます。両市におのこの、質問を申し上げたいと思います。

まず横浜市さんですが、サウンディング調査というのは大変有効だなと私も思うんですが、案件を見ると、わりと土地活用のようなものが多いと思うんですが、ほかの例えば下水であるとか廃棄物処理施設であるとか、もう少し大型のほかの公共事業への適用の可能性とかというのはあるのかなのかということとか、あともう一つは、18ページでPFIの効果を見ますと、学校のPFIのバリューフォーマネーの効果が非常に大きいと思うんですが、これは何か理由があるのかなということでもあります。

それから、我孫子市さんにも何点かお聞きしたいんですけども、非常にダイナミックなやり方ですばらしいなと思いますが、これ、制度的には会計法にのっとる入札ではなくて、プロポーザルの随意契約というたてつけでいいのかなという、そういう理解でいいのかということと、あと、いろいろ民間から提案を受けたときに、提案を受けて、いい提案がいたら、それはそのまま予算の妥当性というか、その辺はどうやって評価しているのかというところが2点目で、それから、あともう1点は、資料2-2と書いてある、こちらの「うなぎちゃん」が描いてある資料のやつを見ますと、提案件数とかが減っていつているというのは何か理由があるのかと。その3点、お聞きしたいなど。

○引頭主査 まず、横浜市、内田課長様からお願いします。

○横浜市（内田様） サウンディング調査についてですけども、ご質問いただきましたように、もともとは公有地をどのように活用していくかという仕事の中でサウンディング調査を生み出したというところで、非常に多いと。ただ、お話ありましたように、公募をかけるとか、あるいは、誰か我々が求めることに対して応えようとする相手がいる場合、一緒にやる、あるいは相手がいる場合には、事前に聞いたほうがいい場合には、サウンディングというものが非常に効果があるということが最近わかってきまして、26年度、スライドの26ページの23番、中学校の配達弁当事業というのがございます。

横浜の場合には、配達弁当事業というのを進めて、それが、その仕組みについて、どういった内容でできるか、行政の中で考えてもわからない部分について事業者の方々に聞いて、事業の設定をすることができていますので、まだまだ、ご指摘いただきましたように、土地活用については事例が多いということがございますけれども、これについては、まだまだいろいろ汎用性のある仕組みとして、今後広げていけるだろうと考えております。

それから、サイエンスフロンティア高校のVFMですけども、まさにご指摘いただき

ました、正直言って、詳細についてはわからないというのが正直なところでございます。結果として40%というところで、非常に目立つところですね。最近の事例でも大体5%とか6%というのが多いというところで、これだけのメリットはあるということは対外的に言っているんですけども、なぜここまでほかに比べて特徴的に出せているのかというのは、詳細についてはわからないというのが正直なところですよ。

○引頭主査 ありがとうございます。では、我孫子市、川村課長様、お願いします。

○我孫子市（川村様） 我孫子市には3問、ご質問をいただきました。まず1点目の、これがプロポーザル後の随意契約を考えていいのかというご質問です。考え方としては、そう考えていただくのが非常にわかりやすいのかなと思います。例としては、同じ年に同じ事業について3社から応募があったことが過去にありました。これは広報の作成業務というものに、たまたま同じ年に3社から入札ありまして、審査会としては、3社をどこが一番いいのか諮るために、同じニュースソースというんですか、題材をもってつくっててくださいということで、2回目の審査会にそれぞれつくってきていただいて、その中で一番いいものを審査会として採用としたということですから、それが結果的には随意契約で、その1社に任された。

ですから、考え方としてはプロポーザルと考えるのが一番わかりやすいんだろうとは思いますが、そのほかについては、過去、今まで、今の広報みたいに競争になったことはないんですね。これは審査会の委員の方も話し合ったことあるんですけども、たまたま1社しか提案がなかったという考え方で整理してよろしいんじゃないかということで、これまで来ております。

それから、2点目の、予算の妥当性の評価、これも実を言うと、議会でも結構言われているところです。例えばプロポーザルみたいに3社の場合には、これは、どんな形でこの事業をやるか、に収支予定を出していただいていますから、複数出てくれば、ある程度の評価はできると思いますけれども、ほとんどが1社であり、どのようにそれが妥当なのかというところは、議会からも質問を受けているところですけども、原則的には、提案は、現在、市がやっているものに対しての提案ですから、基本的なところは、市の今やっている金額と、それから提案者の金額を比較しております。

それで妥当性を測っておりますが、ただ、先ほどの包括管理みたいに、新たな発想の提案もございます。その部分の評価が大変難しいんですけども、そこは審査会の委員の方、民間の委員の方だけで今やっている、この見直したときに、それまでは市職員の人間も入っていたんですけども、このインセンティブで随意契約するに当たっては、市職員の人間が入っちゃまずいだろうということで、民間の先生方しか入っていないんですが、その先生方の過去の経験だとか知識だとか、そういったものを頼りにやっているとしか言いようがないんですが、ただ、それだけでは弱いだろうということで、新たな発想のものはなかなか評価が難しいんですけども、2年目、3年目のときには、同じようなことをやっているところの価格は必ず取り寄せて見なさいと。

例えば先ほどの包括管理ですけれども、今、流山市さんも同じようにやっています、流山市さんの金額を見せていただいて、それが妥当なのかどうか、そういったことが必要なんだろうと思います。確かにそれが妥当なのかどうかというのは議会でも課題になっているように、何かしらの確認する手立ては今後も模索しなきゃいけないとは思っています。

それから、3点目が、件数が減っているという話で、確かにそのとおりです。なかなかハードル、一者随契ということで我孫子市の場合はやっていますものですから、お話、相談があっても、我々所管担当者のところが、我々もそのヒアリングの中に必ず入るんですけれども、担当者のレベルで、この内容ですとなかなか随意契約は難しいかもわからないですねということも言わせていただいています。それでも出すという場合には出してもらっていますけれども、そういうようなところで、そういうことであればということで、じゃあ次回まで考えますということもままありますし、そんなことで、なかなか件数が増えていないというのが現実です。

それから、この制度について、全国の、特に市議会ですけれども、視察、よく来ます。でも、全国的に広がっているかというのと、決して広がっていない。そこはどこが問題なんだ、何の理由があるんだというのと、随意契約というところが、各地方公共団体は二の足を踏むと。我々もそうですけれども、なかなか難しい問題だと思いますけれども、いずれにせよ、提案者へのインセンティブの問題ですね。じゃあ何をすればきっかけになるんだといったときに、そこは、我々がこんなことを言うのは恐縮ですけれども、こういったことをやって、もし仮にそれがおかしいんじゃないかと訴えられれば、それはそれでやるしかないなと思うんですけれども、それは行政の考え方でいくしかないかなというところでは。

ただ、今年の募集は、締め切ったんですけれども、おかげさまで6件ありまして、内容が、ここではまだ言えないんですけれども、まあまあいい提案が結構ありまして、去年は1件で、残念ながら不採用だったんですけれども、今年は6件それぞれ、若干お金はかかるんですけれども、いい提案が結構あるなと思っていますところです。

以上です。

○井熊委員 ありがとうございます。

○引頭主査 ありがとうございます。ほかにございますか。

早津専門委員、お願いします。

○早津専門委員 ご説明、ありがとうございます。横浜市さんにご質問ですけれども、パワーポイントの21ページのところに、サウンディング調査について広く呼びかけてとあるんですけれども、これで18グループという大きなグループが来ていただけて、対話がなされていいものがあるところがあるんですが、これは、最終的に選定をしたり取りまとめをしたり、結論としてどのようなものを採用するかというところの基準があるのであれば、教えていただきたいと思いました。あと、それ、結局何回ぐらい、そういう対話とい

うものが、どのぐらいの時間をかけて行われるのかというのを教えていただきたいと思いました。

あと、我孫子市様ですけれども、随契を結局されているということですが、提案型で新しい提案の場合、随契がふさわしいというのは、提案する側のことを考えれば当然なのかなというのはわかるんですけれども、これは契約期間というのがどのぐらいのものなのか、永続的に契約が続いていくということではないのでしょうか。契約期間ですね。あと、全事業について公開されているということだったんですけれども、例えば民間が入ってきた事業について公開されて、それがまた改善されるということがあるのかなのかということも、伺わせていただければと思います。

○引頭主査 では、横浜市様からお願いします。

○横浜市（内田様） スライドの24ページを見ていただければ。ここ、説明、時間の関係で省かせていただいたんですけれども、対話①、対話②というのがございます。そこで、まず、その上に丸印で、公有資産の活用検討開始、公有資産の活用案作成ということで矢印がございます。まず公有資産の活用検討開始というのは、土地があって、そこをどのような活用が考えられるだろうか、まだどういった活用をするかも定かでないときに民間にヒアリングをする、サウンディングするというのは、対話の①です。

今回ご紹介したものは、対話の②というところですよ。公募をしていくときの公募要項の作成というところがございます。その前に、どういった公募条件にしていこうかというところでサウンディング調査をしたということです。その結果として公募条件を設定して、最終的に事業者の公募を実施ということで、ここは通常の公募、入札と一緒にすけれども、サウンディングは公募条件を設定する前にやるものだということが、まず一つです。

21ページに戻っていただきまして、18グループと対話を実施したというのは、要は我々が記者発表等をして、ホームページで公表して、我々はこの土地を処分したいと考えます、民間の方々と対話の場を設けますのでお申し込みくださいということで、広く呼びかけをする。で、18のグループから提案があったと。それぞれ日にちを設定して、場を設定して、個々に我々行政とそれぞれの事業者の間で対話をしました。対話の内容はホームページに公表しております。ただし、何でもかんでも公表できるかというと、その企業にも秘密がございまして、ノウハウもございまして、企業名は出しません。また、事前に、公表する内容について、こういった内容だったら大丈夫かということをお見せして、これはノウハウ的なことだから出たくないということで、事前に調整した上でホームページに載せると。18のグループのサウンディングのやりとりは、ホームページで公表すると。

そういった内容を踏まえて、行政の中で公募条件を設定します。あくまでここは行政の中で決めることですね。公募条件を設定して、そこで、土地を売却していく、認可保育所を設置する、60名程度、地域交流スペースの導入も条件です、そこで入札をかけて、その条件で手を挙げられたのが、7の事業者が入札に参加したと。その結果として、ある事業

者が選定されたというのが流れです。

最近は、いろいろやり方、事業ごとに変えているんですが、最初に個々に対話をする前に、一度、説明会を実施する場合もございます。もう一度にこういった場でお呼びしまして、場を設定して直接説明して、それぞれの事業者の方から質問をお受けしてから、さらによろしければ対話の場を個々に設定しましょうというやり方もしております。

回答になっているかどうか。よろしいでしょうか。

○早津専門委員 はい。

○引頭主査 では我孫子市様、お願いします。

○我孫子市（川村様） では、我孫子市に対する質問は2点ということで、まず1点目の契約期間についてです。契約期間は提案者の提案によるというのが、まず1番目の答えです。提案そのものが単年度でもいいという場合には、単年度契約を3年繰り返すまではやりますよということです。それから、提案そのものが、2年でお願いします、あるいは3年、あるいは10年やれば市民にとって大きなメリットを出すよという提案であれば、それを採用するかどうかという問題になります。採用すれば、その年数で債務負担の議決をいただいて実施していくと。

過去には1件、水道の3年の債務負担で、3年間お願いしたやつもあるんですけども、水道の浄水場の運転管理だとか、あるいは電気設備の保守点検の一括管理ということで、これは3年間お任せいただければ大きなメリットを出しますよという提案だったものですから、3年間、議決を採った上でお願いしております。今年提案されているのも、幾つか複数年度で提案が来ております。それはあくまでも提案者の提案の内容によるということになります。

それから、2点目です。民間が入って改善されたものを公表するのかということですが、公表そのもの、リストが、見にくいんですけども、資料じゃないんですけども、こういったA4判に、これ1個で1事業ですけども、1,000、これ全部あつて、結構分厚くなるんですけども、この程度の内容なもので、あまり詳しい事業内容は、もともと入っていないんです。そんなこともあるので、このリストだけの提案というのはなかなか難しいですよということを提案の方には言って、これにないことがいっぱいありますから、ぜひ対話、協議してくださいということをお願いしているところです。

以上です。

○引頭主査 早津専門委員、よろしいですか。

○早津専門委員 済みません、そうすると、提案者の提案内容によって期間が変わるということですが、その期間終了後も随契ですか。

○引頭主査 川村課長様、お願いします。

○我孫子市（川村様） 期間終了後は、改めて、例えばですけども、今までもそうですけれども、3年間やりましたら、3年間はほかの方は提案できませんよという形でお願いしています。3年過ぎましたら、もう一度このリストの中に載り出しまして、誰でも提案

できる。仮に提案がなければ、行政側が入札をするか、あるいはプロポでも結構ですけども、通常のやり方で業者を選定していくという方法です。

○早津専門委員 ありがとうございます。

○引頭主査 では石堂委員、お願いします。

○石堂委員 横浜市さんの説明も、最初の資料で、非常に行政の資源やノウハウが限られているところから入っていますし、また、基本認識として民にできるものは民にやらせるんだという話でいったので、私は一見、これまでやってきた行政サービスをどう維持するかという話を中心かなと思ったんですが、実際にはお話聞いていくと、民の力を活用しながら、住民が享受できるサービスの総量を増やすような施策をたくさんとられている印象を受けたんですけども、そしてそのときに、その総量を増やすについて、官のコストをかけないで済むようにいろいろやっていると理解してよいかどうかというのが、質問の1点であります。

それから、そのときに、そういうことを通じて最終的に、行政サービスといいますか、公共サービスの中で、自治体としての横浜市さんの組織のスリム化とか、あるいはコスト削減、職員数の減とかそういうことを、中期的にせよ、何か置かれているんだろうかということをお聞きできればと思いました。

それから、我孫子市さんも、こちらは、私、民営化という言葉に一瞬注目したんですけども、非常にはっきりと官から民へ移すんだということが明示されている、そういう意味では、横浜市さん以上に、自治体の組織なり、要するに全体のスリム化というものに中期的に目標を置いているのかなという感じを受けたので、その辺、もしあれば、お聞かせ願いたいということ。

それから、もう一つ、事例の紹介として包括管理のお話がありましたけれども、これはどちらかというと行政の事務の改善のような側面が強いのかなと思ったんですけども、民営化した事例というのが何か目立つものがあれば教えていただきたいと。この2点、お願いしたいと思いました。

○引頭主査 横浜市様からお願いします。

○横浜市(内田様) 市民ニーズ、我々よく多様化していると言っておるんですけども、多様化する市民ニーズに的確に進めていくということで、我々行政は、市民に喜んでいただく市民サービスを向上させていくということで、今までにない取り組みというのは常に考えていかないといけないだろうということで、我々行政の中で常に新しい事業を考え、あるいは古くなった事業はもうやめてというスクラップ・アンド・ビルドで進めていこうとしているわけですが、そこで行政だけで考えている部分と、提案をいただいて、民間の方々の新たな考えを取り入れながら一緒に取り組むと。当然コストがかかりますので、そこについては共創フロントと先ほど説明させていただいたもの、ほとんど全て、行政の支出はありません。逆に言うと、行政はお金ありませんので、そこは出しませんという前提でお話しさせていただいております。

行政も一定程度出したら、いろいろもっと幅が広がるんじゃないかという内部的な意見もあるんですけども、現在のところ、行政の支出なくして、民間の方々のメリットを見いだしていただきながら、民間の皆さんも、CSR的な考え、社会貢献的な考え、それから、今、それぞれの企業さんが、CSRという外出しの新たなプラスの作業的なことというよりは、自分の仕事ですね。例えば先ほど「ぼうさい絵本」という幼児向けの教材なんかは、協進印刷という会社、印刷会社ですので、こういったものをつくることのできる。つまり、自分たちの持っているノウハウをそのまま生かしながら進めることができ、スポンサーも別に確保するという新たな仕組みを構築する中で、一緒に市民サービスを提供していくというのが趣旨です。

ご指摘いただきましたように、さまざまな事務的なものが確かに発生します。職員数についてどうかということで、先ほどもお話ししましたんですけども、今から10年ぐらい前に改革・改善、実は私、そのときに改革・改善の取り組みを進める部署で進めていたんですけども、職員数も、政令市、よく人口10万人当たりの職員数という数字がありますけれども、政令市の中では一番少なかったり、手当も、60ぐらい手当あったものが2つぐらいに減らしたりというように、それは結果としてスクラップ・アンド・ビルドの中のスクラップをしていって、その結果として職員数も減らし、それから民間にできることは民間にということで取り組み、成果を生んだ結果として、意識が変わってきたということもあるのかなとは思っております。

そういった中で、もちろん今後、人口が減っていく中においては、組織もきっと小さくしていく、そこと連動させて減らしていくということはあるかとは思いますが、かなり過去に減らしているという現状がございますので、今現在、大幅に減らしていくという目標とか、そういったものは特にないんですが、基本的に最小限の、あと時間内です、ワークライフバランスも大事にしながら、スクラップ・アンド・ビルドしながら、ほんとうに必要な取り組みを進めていくという中で進めているという状況でございます。

よろしいでしょうか。

○石堂委員 はい。

○引頭主査 我孫子市様、お願いします。

○我孫子市（川村様） 2点、質問いただきました。官のコストを増やさないサービスの質の向上、その辺の話ですけども、我孫子市で、この制度自体は、コスト削減、これはどこでも当然そうなるでしょうけれども、質の向上が一番だという前提です。ですから、少々コストが今より上がっても、市民サービスが向上すれば、市民にとってプラスになれば、それはやりましょう。ただ、コストも市民にとっての大変重要な問題ですから、コストを幾らかけてもいいという問題ではないのは、別に整合性はとれる話だと思います。

一つの例を言いますと、これは提案があって実施したものですけれども、公園の維持管理事業の中の、公園の遊具の点検というのを、それまで、提案するまでは、地域の自治会の方々が、ブランコ引っ張ったり、大丈夫かガタガタやってという点検をやっていた

ていました。それに民間の専門の方から、それでは子供たちの安心・安全につながらないんじゃないかということで、専門的な視点から遊具の点検をやりますよという提案がありました。金額的にはそんな大きくはないんですけども、今までボランティアでやってもらってましたからかかっていなかったものが、委託ということで、金額としては200万ぐらいかかったんですかね。それは子供たちの安心・安全に大きくつながるだろう、市民にとってプラスだろうということで、ゼロを200万支払って委託事業を始めた、そういうことが、例としてはございます。でもコストというのは非常に重要な点だというのは、審査会の委員の方も常々言いますし、我々も認識はしているところです。

それから、もう一つは民営化への積極性ですけども、これは前の市長の話ですけども、行政の役割分担の話は前の市長はよく言っていますし、今でも講演なんかで言っているようです。どこでも言っているのかな、行政が今まで独占してきたものを、基本的には民間がやれるものは民間が、できるものは民間がやっていくべきだろうと。次、市民がやれるものは市民が当然取っていくべきで、誰もやらないものを行政が税金を使ってやるべきだろうという考え方で、この制度が生まれたものだとして認識していますので、そういったことで、全事業を公開していくという形になっているんだろうなと思います。

それから、名前が民営化ということですけども、当初は全て民営化の提案がいっぱい来るだろうという想定をしていなかったようです。ただ、委託化も含めて民営化という言葉を使おうということで選んだということは聞いております。

それから、民営化の事例ですけども、これまで事業として実施しているものが、全部で33件あるんですけども、残念ながら、完全民営化というのは1件だけです。その内容は、コミュニティービジネスの起業支援というものと、これは、我孫子市は地方の町で、東京のベッドタウンですから、団塊の世代の方が大量に退職した後、一気に財政状況が悪くなりまして、今でも悪いんです。その方たちが地域に帰ってきたときに、税金を使う側ではなくて、今までみたいに税金を納めてもらう側にとどまってもらいたい、やってもらいたいということもありまして、コミュニティービジネスの起業支援というのを市としてやっておりました。それから、NPOのレベルアップ講座というのも市としてやっておまして、市民活動を積極的にやっていただくということで。これ、最初、地域のNPOさんが委託でやっていました。途中から、これは独立財源で自分たちでやりますよということをお願いして、これは今、NPOさんが両方とも独自でやっているものです。この1件だけが、完全に民営化されたものです。

ほかにも、例えば先ほどの事業仕分けなんかでも民営化というのを出して、市としてはやめたものもあったんですけども、結果的には、やる団体がなくて、そのままなくなってしまったというものがままありまして、これはそういうことで残っているんですけども、その辺が、危惧する点だといえば危惧する点かなと思います。

以上です。

○石堂委員 ありがとうございます。

○引頭主査 ありがとうございます。私から両市様に2つだけ質問させてください。今までも重複してお答えになっている部分があると思うので、その場合は割愛して結構です。

1点目は、こういう事業を受けてくださる民間事業者を育てるといいますか、民間事業者のインセンティブについてです。先ほど横浜市様からは、CSRとか、企業のビジネスに沿った形で行っていただいているとご説明がありましたが、まさに世の中の動きもそうなりつつあると思っております。ただ、一方で、全てCSRとか社会貢献では片づけられないという面もあります。適正な利益といえますか、持続的に請け負うには赤字では厳しいとみられ、収益も必要だと思います。そのことについてどのようにお考えかお聞かせください。

2点目は、本日、大変素晴らしいお取り組みを聞かせていただき、感銘を受けました。事業の透明性が非常に高く、かつ、潜在的な事業者様との対話も熱心に取り組まれているなかで、役所の現場の方々の意識といえますのはどのように変わってきたのでしょうか。事業に対してより積極的なご提案などをするようになったなど、仕事の流れとは別に、意識が変わったかどうかについてお教えください。

以上、2点です。まず内田様から。

○横浜市（内田様） 1点目ですけれども、我々横浜市、共創という観点で言いますと、10ページのところに共創フロントということでもっちゃい写真がありますけれども、私もよく民間事業者の方々と直接会ってお話しします。ほぼ毎日、民間事業者の方々、民間企業の方々、我々の職場に来られます。もちろん初めての方じゃなくて、何回目かで来たりするんですけれども、そのときに、何かどういったことができるだろうかということ、とにかくざっくばらんに話します。人事異動ありましてと言って来られる方もいらっしゃいますし、何か思いつかないんだけど何かないかなと来られるかたもいらっしゃいます。ほんとうに気軽に来ていただけるようにしております。

そのときに、また、具体的にこういったCSVですとかCSR的なことでも話すときに、我々が常に意識していることは、当然、持続的に継続的に進めていかなければいけないので、我々にとって、市民にとってメリットがある一方で、企業さんにとってもメリットがあってほしい。もちろんそこでビジネスにつながっていく、それから、社会的にPRにつながりつつビジネスにつながっていけば、そこが持続的に継続的につながっていきますので、そこはほんとうに対話を繰り返しながら、こういったことはできるけれども、こういうことはどうかなということ、とにかく話しながら、対話をしながら見いだしていくというのが回答になるのかなということでございます。

それから、職員の意識ですけれども、いろいろと取り組む中で意識が変わってきたことはあると思います。現在は、とにかく市民の皆さんに喜んでいただけるようなことを進めていきたいと思いますという、トップからの我々に対する指示、声と、そういったスタンスが大きいと思います。また、そういうことを踏まえて我々も人材育成の研修をしていきますので、トップの意向とか考えというのはすごく大きいのかなと考えていまして、そういう意

味では、全体の方向性として、非常に限られた人員の中で、何とか市民の皆さんに喜んでいただける方向で我々はやるべきなんだなど。答えがない中で答えを見いだしていく。定型業務というよりは、市民の皆さんに喜んでいただけるというのは方程式もございませんので、いろいろ考えながら見いだしていくという、そういった風土と申しますか、考えというのが、以前に比べてかなり定着してきたのかなと感じています。

○引頭主査 ありがとうございます。では我孫子市の川村課長様、お願いします。

○我孫子市（川村様） まず、民間事業者を我々が育てるなんて、とてもじゃないですけども考えられないですけども、収益の問題です。もちろんこれは、民間事業者が提案する場合には、人、それから時間もかけますし、それなりの労力をかけて提案するわけで、そこに収益がないと、それは提案できないと思います。実際問題、民間の方から話を聞いた内容なんかをご紹介しますと、通常の入札の手続は相当時間かかってしまうと。この内容をそのままもし我孫子市さんが入札するというんだったら出しませんという話も聞いたことがあります。スピード感を持ってほしいと。1年かけて、やっと入札手続ずっとやって、議会手続やってなんていうことのスピード感是我々はという話も、まして提案して我々が採用したら、即翌年度からやってほしいと。1年待つなんていうことはやめてほしいということは、民間の方もよく聞きます。

それから、あるほかの事業者さんからは、こういった制度があるから話を聞いてもらえると。確かに来れば、今の横浜市さんの話もそうですけれども、そういった部屋があるから話を聞く。こういったものがない場合は、我々もそうですけれども、立ち話できっと終わってしまうんですね。やっぱり制度があるから、きちっと話を聞く。そういったことで、我孫子市さんに話を聞いてもらうために来ましたという方もいらっしゃいました。

それから、収益の問題で言えば、初めてやるものについて、いきなり大きな収益は考えていないというのを聞いています。我孫子市さんの場合には、ずっとツーペイですよ。その後、こういったことをやって、いろいろな団体さんがこの事業をやってくれて、そこに手を挙げて入れれば、そちらで、ほんとうかうそかわからないですけども、もうけさせてもらいますみたいな話も聞いたことはあります。

それから、職場の内容、職員ですけども、これはこの制度とあまり関係ないかもしれませんが、我孫子市も小さいながら職員の削減やっけていまして、昔は、先ほども言いましたように、なかなか仕事を外に出すというのに抵抗を持っている職員が多かったんですけども、今はもう、職員はきゅうきゅうとしています。ですから、やっていただけるものならぜひやってもらいたいという、そういう感覚で職員はいます。ぜひ今後、窓口業務をもっと民間でできるような方策を考えていただけるとありがたいと思います。

以上です。

○引頭主査 ご丁寧なご説明、ありがとうございます。では、ここで一旦休憩といたします。横浜市様、我孫子市様、本日はどうもありがとうございました。

○横浜市（内田様） どうもありがとうございました。

○我孫子市（川村様） どうもありがとうございました。

— 了 —