

官民競争入札等監理委員会
第 33 回議事録

内閣府官民競争入札等監理委員会事務局

第 33 回 官民競争入札等監理委員会

議事次第

日時：平成 20 年 5 月 16 日（金）10:05～11:35

場所：永田町合同庁舎 1 階 第 1 共用会議室

1 . 開 会

2 . 議 事

1 . 国民各層との対話（有識者ヒアリング）

（ 1 ）中央学院大学客員教授・前我孫子市長

福嶋 浩彦氏

（ 2 ）公立大学法人横浜市立大学理事・エクステンションセンター長

南 学氏

（ 3 ）特定非営利活動法人ワーカーズコープ理事

田中 羊子氏

（ 4 ）日本経済新聞社編集局消費産業部編集委員兼論説委員会論説委員

石鍋 仁美氏

3 . 閉 会

< 出席者 >

（ 委員 ）

落合委員長、逢見委員、樫谷委員、片山委員、小林委員、森委員、吉野委員、渡辺委員

（ 事務局 ）

浜野内閣府審議官、中藤官民競争入札等監理委員会事務局長、櫻井参事官、熊埜御堂参事官、森山参事官、徳山企画官

（ 有識者 ）

（ 1 ）中央学院大学客員教授・前我孫子市長

福嶋 浩彦氏

（ 2 ）公立大学法人横浜市立大学理事・エクステンションセンター長

南 学氏

（ 3 ）特定非営利活動法人ワーカーズコープ理事

田中 羊子氏

（ 4 ）日本経済新聞社編集局消費産業部編集委員兼論説委員会論説委員

石鍋 仁美氏

落合委員長 それでは、今から第 33 回の官民競争入札等監理委員会を始めさせていただきます。

本日の議題は、「国民各層との対話について」ということをごさいます。監理委員会は、これまで国民の声・意見というものに対しても十分注意を払ってきたつもりではございますけれども、接触の度合いから言うと、公共サービスを提供する側の方との接触が多かったということがございましたので、公共サービスを受ける側の視点から、公共サービスの改革に向けていろいろなご意見等をいただきたいということから、本日から数回、ヒアリングを予定してございます。

最初に、進め方ですけれども、ご出席の 4 人の方にそれぞれプレゼンテーションをしていただきまして、その後、自由討議という形で本日は進めていきたいというふうに思います。

それでは、本日のご意見をお伺いする 4 名の有識者の方々を私の方から順にご紹介をさせていただきます。

最初に、前我孫子市長で、現在は中央学院大学の福嶋浩彦教授でございます。福嶋教授には、地方公共サービス部会関係の専門委員もお願いしております。

続きまして、公立大学法人横浜市立大学の南学理事でございます。

続きまして、特定非営利活動法人ワーカーズコープの田中羊子理事でございます。

最後に、日本経済新聞社の石鍋仁美編集局消費産業部編集委員兼論説委員会論説委員ということであります。

よろしく申し上げます。

それでは、ご順に一人一人ご意見をお願いしたいと思いますが、恐縮ですが、時間が 10 分と短いので非常に申しわけありませんけれども、その時間をお願いしたいと思います。それでは、最初にまず福嶋教授の方からお願いします。

福嶋氏 福嶋です。どうぞよろしくお願いいたします。

10 分ということですので早速中身に入らせていただきますけれども、今まで地方自治体は既にいろいろな形で事業や事務のアウトソーシングに取り組んできましたけれども、これは全国的に見て、アウトソーシングするということに、結局はコスト削減という目的でやってきたというのがほとんどの実態ではないかと思えます。さすがに今は、アウトソーシングの目的はコスト削減だけだというふうに公然と言う自治体は一つもないと思うんです。大抵、コスト削減と質の維持・向上と 2 つ並べているのですが、でも、やはり市民から見ると、本音はコスト削減だろうというふうに見られても仕方ないものがまだまだたくさんあると思うんです。実際、そういう中でいろいろな歪みも確かに生じてきたし、そういうことがあって民間委託とか指定管理者という、半分の市民からは最初から不信の目で見られてしまうというような環境もつくってしまったのではないかと考えています。

ですから、私は、これからは質とコスト両方というより、あえて言えば、質で民がやるか官がやるかをまず見ていく。質からアウトソーシングを考えていくということが必要で

はないかと思えます。もちろん、コストを無視していいということではなくて、費用対効果がきちんとないと本当に市民の利益にはなりませんから、コストを無視するというではありませんけれども、やはり質がどうなのかというところでまず判断をしていく。私は、質で見ればかなり民に移ると思うんです。結果として、行政の全体のコストが小さくなるということはあると思いますが、それは結果であって、一つ一つの事業のコストをどう下げるかというところでアウトソーシングをしてしまうと、いろいろな歪みが生じるのではないかと思っています。

その質で民間に移していくというときには、やはり質をめぐってきちんと民間が競争をするような形で、官民競争入札にしても、民民の入札にしてもやっていかなければいけない。質の競争というものを本当にきちんと確保しないといけないと思うのですが、そのときに、行政の側が質の指標を設定して、この指標で質で競争しなさいと言うだけでは、結局は行政の考える質での競争になってしまう。行政の考える質からは出ないということになってしまうのではないかと思っています。質といっても、いろいろな面があるわけで、むしろ質の質というか、質の中身もちゃんと民間から発案できるように、提案できるようにということが大切ではないかと思っています。それから、質の評価ということで考えれば、本来、やはり質の評価が一番できるのはサービスの受け手である市民、受益者の側だと思いますので、その評価の中には、きちんと市民が参加をしていく、サービスの受け手が参加をしていくということが必要かなと思っています。

それが1つ目の問題ですが、もう1つお話ししたいのは、どういう事業、あるいはどういう事務を民に移していくのか、あるいは官民競争入札の対象にしていくのかということときに、やはりそれ自体に民間の提案をもらうことが私はものすごく重要だと思うんです。行政の方で考えて、この事業は民間に移した方がいい、この事業は公務員がやるしかないというふうに決めてしまうのは余り適切ではないだろうと思っています。

実は、我孫子市は、市の全部の事業を対象にして提案型公共サービス民営化制度というのをやったのですが、同じような提案型でやった佐賀県の担当者のお話を聞きますと、佐賀県では県の側でも、これは民間の方がいいだろう、これは県庁がやった方がいいだろうという切り分けを検討したようですけれども、実際に民間から提案をもらうと、これは民間に移した方がいいだろうというところにはあまり提案がこずに、これは公務員がやるしかないだろう、県庁がやるしかないだろうと県庁では考えたところにかんがりの提案がきたようです。

それでも、県の場合は、まだ権力行使の仕事が多いですから、ある程度机の上の内部の検討でも分けられるような気がするのですが、市町村の場合、基礎自治体の場合は、権限行使の仕事よりも、サービス提供の仕事の方が圧倒的に多いわけですね。そうすると、民間の方によりよいサービスができる力を持った主体があれば、民間に移すことはほとんど全部できると思うんです。だから、机の上で理論的に検討していけば、市が今やっている事業のほとんどは民間でいいという結論になると思うんです。

ただ、問題は、そのサービスが市民にとって必要であればですが、そのときに、市民にとって必要であるにもかかわらず、それを今の行政より更によりよく実施する民間の主体がなければ、これは行政がやるしかないわけですよ。市民にとって必要なサービスであり、かつ民間の主体がないということで行政がやらざるを得ない。そういう論理で行政がやっている仕事が圧倒的に多いと思うんです。ですから、理論的に行政か民間かという話ではなくて、民間にその主体があるかどうか。あるいは、移すなら、どう育てていくのかということがテーマになるので、最初に言いましたように、行政の側で机の上で民がいいか、官がいいかという検討はあまり意味を持たない。特に基礎自治体の場合は。民間から提案してもらうことが必要だと思います。

そういうことで、我孫子市は先ほど話した提案型公共サービス民営化制度というものをやったわけですが、これは、要するに市の全部の事務と事業、1,100ぐらいありましたけれども、それをすべて対象にして、民間から、民間からというのは企業でも、NPOでもいいわけですが、この仕事は今は市役所がやっているけれども、市役所がやるよりも私がやった方が、私の会社が、私のNPOがやった方が市民にとってずっといいサービスを提供できますというものを提案してもらうということです。その提案を、行政はもちろんですけれども、外部の専門家や、サービスの受け手の市民と一緒に検討して、本当に市民の利益になると判断できれば移していくということをやっています。私が市長のときは79の提案があって34の採用を決めましたけれども、実行に移していくのは、すぐ移せるものと順次移していくもの両方ありますけれども、この制度の一番の核心だと私が思っているのは、先ほどの話と共通しますが、とにかく行政が自分の都合で、行政が自分の都合というのはほとんどコスト削減でしたけれども、行政が自分の都合で民間に出したいものを出すのではなくて、民間側から見て、民間の方が、この仕事ならいいサービスを市民のために意欲を持って提供できるという、民間がやりたいと思うものをきちんと検討して民間に移していこうと。行政が出したいものではなくて、民間がやりたいものをちゃんと移していこうというところに一番ポイントがあったと思います。

最後2分ぐらい残っていますので付け加えれば、行政がやるのか民間がやるのかというのは、常に見直しをしていかないと、結局、行政がやるのは、本当に行政がやらないといけないものを行っているというよりは、従来からずっと行政がやっている、昔からやっている仕事を漫然と今までどおりのやり方でやり続ける。結局、本当に行政がやらないといけない仕事で新しく生まれてきたものは逆に手がかからない、手をつけることができない。あるいは、本当は行政がやらないといけないのに民間に丸投げになってしまうというようなことが起こると思うのです。だから、行政がやるのか民間がやるのかというのは常に見直しをしていく必要があるだろうと思っています。

そして、先入観や既成概念を持たずに、本当にどちらが質がよくなるのかということを検討しないといけないと思うのです。とにかく何でも民間に移せばいいと思っているような人は、社会保険庁みたいなことが起こると、ほら見ろ、官がやるからああいうことにな

るので、社会保険庁を解体して民間機構にとすぐなるし、逆に、とにかく直営がいいと思っている直営主義者の人たちは、コムスンみたいな起ると、ほら見ろ、介護保険に営利企業なんか参入させるからだめなんだ、ちゃんと官がやれという話になって、都合のいい批判だけをしているような気がするのです。普通に見れば当たり前前に誰もわかることだと思うのですが、民もいろいろな問題を抱えていますし、官もたくさん問題を抱えているわけで、民も官もちゃんと改革をしながら連携をしていく。どちらがいい質でできるのかということを検討していくということが大切だろうと思っています。

以上にさせていただきます。

落合委員長 どうもありがとうございました。それでは、南理事の方からお願いいたします。

南氏 南でございます。今、公立大学法人の横浜市大におりますけれども、もともと77年から23年間、2000年までは横浜市役所の職員でございました。それで、現場業務その他をいろいろ回ってきましたので、その経験を生かして、2000年からは大学の教員としてあちこちを回っているという現状で、また横浜にたまたま縁があって、今度は大学に移ったということであります。

そんな背景なので、私自身の課題意識というのは、常に自治体の業務をどう改善していくのか、改革していくのかということを中心として1つのテーマにしております。たまたま市場化テストの問題も、杉並区役所から民間による事業提案制度の委員会の委員に委嘱されたのを機会にいろいろ勉強を始めました。特に福嶋先生のところの提案制度などをいろいろ勉強させていただきまして、我孫子市を皮切りに、佐賀県庁、もちろん杉並区は委員として加わりまして、それから足立区、横浜市など、いろいろなところを回って、それを雑誌に書いたりいたしました。

結論から申し上げますと、単刀直入に言って、市場化テスト法というのは自治体にとって何も役に立っていないというのが私の印象でございます。役に立たないというのは、あってもなくても自治体はもう既に民間に任せるところは進んでいるし、そうでないところは法があっても進まないということで、かなり真剣な議論が既になされています。その一番典型的なものが指定管理者制度だろうというふうに思いますので、この辺も説明をさせていただければと思っております。

私自身の資料では、「提案制度の意義と限界」というところで書きましたけれども、福嶋先生のおやりになった全事業を対象にして、民間あるいは市民から提案を受け付ける、これは非常に大きなインパクトがありまして、いわゆる先進的などいいますか、あるいは改革派の首長のもとの自治体では幾つか始まったということがあります。しかも、提案者は、ほとんどが地元の企業・市民に限定されることなく、全国的なところというところも非常に革新的だったというふうに思っております。ただ、これをずっと実態的に見ますと、まだまだ全国でどこまで普及しているのかということ、ほんの数自治体にすぎないというところがあります。これから、たぶん大阪市とか横浜市、その他大きな自治体も提案制度を

出していくと思うのですが、幾つか問題点がありまして、2枚目をめくっていただきますと、グラフがあります。これはあえて批判する意味で載せたわけではないのですが、まず初年度は非常に反響を呼びまして、多くの提案が寄せられますが、次の年になるとかなり減ってしまうというのが通常のパターンでございます。これは、熱が冷めるというよりも、提案で何でもできるかと思っただけでも、民間の側からの提案を役所が受けとめるという、そのいわゆる温度差といいますか、あるいは視点の違いというようなところが露呈してしまうものですから、次の年度からは、これもできなかったのかなということを民間の側の方が察知して、できそうなものだけを出してくるということです。どの自治体も提案が減ったこと自体は何も悲観をしていなくて、むしろ実現可能性が高い提案が絞られて出てきたという印象を持っているのが特徴的なところであります。

杉並の事例で、私も一つ一つの民間事業者からの提案ヒアリングと担当部局からの態度表明を体験したのですが、まず第1は、首長の強力なリーダーシップがないとこの制度というのは成り立たないということでありまして。つまり、役所の機構は、国、県、市、基礎自治体も含めて、すべて縦割りの構造になっておりますし、それぞれに業務を行っている公務員がおりますので、自分の仕事を否定するということはまず心理学的な意味から言ってあり得ないだろうというようなことがあります。したがって、あえて外側から提案がきたときには、できない理由を100でも200でも挙げるかわりに、できる理由というのは一つも言わないというのが基本的なパターンということになります。そういった意味で、それを打ち破るには、首長さんの強力なリーダーシップでやるという1つの政策表明がない限りはなかなか進まないということがあります。

それから、推進するときに、佐賀県と杉並区を見て思ったのですが、提案制度を推進する担当部局、職員が、佐賀県の場合には、CIO（情報統括官）という形で外部から3年間の任用で来た部長級の方が旗振り役をになっている。それから、杉並区の場合には、国からの人事交流で来た課長さん、次の担当は二十三区事務組合の経験で杉並区に移った課長さんということで、いわゆる内部からの方でない担当者が、しがらみがないことから、首長の意向を受けて非常に思い切った提案ができたということがあったように思います。そうでなく、生え抜きの職員が担当すると、人間関係でかなり苦労する。これは制度的というよりも、心理学的なところだと思いますが、実施上の課題としてあると思います。

それから、提案制度の一番の問題点は、民間側からの提案、市民からの提案で、すぐさまそれが役所の業務をそのまま移すという提案はほとんどないという実態です。それは、当然のことながら、非常に大きな情報格差がありますので、仕事のプロセス、あるいは細かい事務手続を踏まえれば、当然のことながら民間の方はそこまでご存じないわけですから、すぐに適用できる事業はないというのが現状であります。そうすると、趣旨はいいけれども、少し調整をしようという課題が多くなります。これがいわゆる検討事案として、どの自治体も、採択はするものの、実施に向けての詰めは今後行うという処理になり、かなりの部分をしめます。そうすると、これをいつごろまでの期限を区切って、どのように

実施をするのか。あるいは、どうやって組み合わせればほかの事業に仕立てていくのかということの作業は、一提案担当の部局でできる作業ではありませんし、膨大な作業量が発生しますし、提案を受けた部局としては、基本的には先ほど申し上げましたように、やらないスタンスで問題点を挙げるということですのでなかなか解決に至らない。したがって、積み残しがどんどん増えていくというのが現状でありまして、そこを突破しないとこの提案制度というのはなかなかうまくいかないだろうと考えています。

それから、提案制度では、佐賀県も我孫子市も、杉並区もそうですが、全事務事業の評価を実施しておりますのでその全事業を公開しています。それで、その中で自分たちができそうなもの、あるいは改善ができるものについて提案を受け付けるということですが、複数の部局にまたがる、複数の事業にまたがる提案がされた場合には、その主管課というのがなくなってしまいまして、結局押し付け合いもあり、本来の民間の知恵が一番生きる役所の縦割りを超えた発想があってもその落としどころがなくなってしまうという例があります。しかも、複数の部局にまたがる場合には、提案そのものがまだ練れていない段階でありますので、そこを事業化していくという手間暇も相当かかるので、残念ながら、いい発想があるけれども、2年たってもまだ具体的な事業化には結びつかないというのが杉並区の例でも見られました。

このような事情を考えて、杉並区の担当の方とお話をしまして、今年度是对話型の提案制度にしていこう、つまり提案をラフな段階でもらっても、担当部局と民間の方々との対話の機会をうんと増やして、そこに我々のような第三者も加わって、どうやったら役所の事業を民間主導型に変えていくのかというようなことを話し合おうということを中心にしようということで今年は進める予定であります。以上のように、提案程度はなかなか実施が難しいのですが、幾つかの事例が出てくれば、全国的な波及・普及ができるだろうと考えています。

一方で、指定管理者制度、これは公共施設ということに限定されますが、事実上の官民競争入札がさまざまな形ですでに実施されているというのが現状であります。横浜で一番最初にやった事例は、何と600床を持っている病院の指定管理者制度でありまして、業務委託ではなく指定管理者にしたということがなかなか興味深い事例であります。この事例では、病院の建物も設備も無償貸与であればどんな病院でも採算はとれる。では、無償ではなく、税金を投与した、あるいは補助金を受けた病院施設を幾らで貸し付けるか。それが指定管理料ということになるわけですが、それをどの水準にするかという設定では、相当細かい原価計算を行ったのです。そして、2法人が競争入札で管理委託を受託するというような形での条件整備ができたというのは担当者も喜んでいました。でも、これは偶然に条件が合致した事例であり、幸運だったと言っていました。

さらに、指定管理料という形で施設の使用料を決めた段階で、インセンティブがないとなかなか思い切った改革もできないだろうということで、想定した金額以上に収益が上がった場合には、その3分の1は市役所に戻すけれども、3分の2は事業者の利益になると

というような、いわゆるインセンティブをつけるということです。この結果、営業努力によって、収益が予想以上になったということです。指定管理者制度も、利用料金制とか、指定管理料との関係をうまく整理すると、施設の運用で相当に民間の知恵が発揮できるだろうと思っております。

さらに、指定管理者にとって一番いいと思われるのは、現時点で、自主的にまだそこまでの議会の関与はないのですが、基本的に条例の制定と指定は議会の議決事項になりますので、すべて情報は公開というのが原則になります。また、議会の責任ということ、つまり住民の意思が反映されることになります。指定管理者制度は施設というとても見えやすい形で提案を受け付けるわけですので、自治体における提案制度、あるいは市場化テストの1つの現実的で重要なモデルになるのではないかと考えています。

その際に一番問題になるのがモニタリングの話でありまして、この評価をどうするか。公民館とか地区センターとか、小さな施設がたくさんありまして、これを一つ一つ評価委員会を設置して評価をしていると大変なコストがかかります。これを今、横浜市役所では、第三者評価機関ということで、評価機関を市が認定しながら、その第三者評価でモニタリングを行うという制度を立ち上げて実施しています。まだ制度的には未熟な部分はありませんが、こういったモニタリングも自治体では創意工夫で行われるようになってきています。

全体に、市場化テストは、福嶋先生のおっしゃったように、経費削減が前に出ると、これは指定管理者制度であってもかなり歪んだ制度になります。質の向上と、行政の持っている情報をどう公開するかということが鍵になるのですが、これは首長さんが相当がんばらないと難しいだろうと思っております。そういった意味では、繰り返しになりますが、指定管理者制度というのは、施設という具体的なものが見えますので、事例を皮切りに、民間のさまざまな創意工夫を導き出すというのが一番の道であろうというのが私のこれまでの取材を通じて、研究した結果であります。

こうなると、最後は、公務員というのは一体何だろうということが鋭く問われます。つまり、身分保障が厚くて、給与表によって毎年給料が上がって、勤務時間が9時～5時を原則にして、一般職で人事ローテーションでぐるぐる回っていくことが基本であるのが公務員です。この公務員制度そのものが今の時代にマッチしているのかどうかということは、こうした市場化テスト、あるいは提案制度、指定管理者制度を積み重ねていくと、鋭く問われていくだろうというふうに思っています。そして、公務員制度を突破すると、特に地方自治体の場合には相当大きな改革に結びついていく可能性があるのではないかと。ちょっと抽象的になりましたが、以上、私を感じたこととさせていただきます。

落合委員長 どうもありがとうございました。それでは、続きまして、田中理事の方からお願いいたします。

田中氏 ワークスコープは、企業に雇われて働くのではなく、働く人たちが自身が出資をして、経営に1人1票の決定権と責任を持ち合いながら、企業の利益に使われる存在に

労働者があるのではなく、地域に貢献をしたり、本当に人に役立つ仕事をつくる中で、主体者として働いていこうという仕事おこしの協同組合です。先進国の中で日本だけがこの法律がなく、今、協同労働の協同組合法の制定が現実化を帯びてきて、後ろの資料集の1ページにあるように、2月に議員連盟がたち上がって、何とか今国会で通そうということで気運が高まっているところです。特にこの1年、資本に隷属しない、雇用の支配から解放される働き方への期待や共感が広がりました。日本では労働者というのはすべて雇用が前提にされた存在ですが、大量の人が雇用もされない不安定な労働に置かれている中で、市民や働く人たち自身が本当に資本を用いて地域から仕事を起こし、自分たちのまちの公共サービスを、誰かが利益のために人を雇う働き方ではなくて、市民が平等の立場でまちを豊かにする目的のために事業を起こす、これがもし法制化されたとしたら、ワーカーズコープだけではなく、相当多くの人々がその地域の公共のために立ち上がる状況がつかれるのではないかと。今の悲惨な日本の状況を考えると、そのことを大きく促進する取組をしていきたいというふうに強く思っているところです。

私どもは20年ほど、民間の事業や介護・福祉の事業をやってきたのですが、特に2003年、2004年ごろから公共サービスを担う機会が一気に広がっていきました。現在、指定管理で80施設、特に子育ての関係で100施設、100億ぐらいの事業のうちの4割から5割を公共サービスが占めるようになってきています。東京にいて、東京は外郭団体が担うよりは直営からいきなり指定管理にかけられる流れが強かったんです。そのときに、介護保険のときも思ったのですが、公共の民営化には2つのせめぎ合いがあって、市場化・営利化をしていく道なのか、それとも市民自治を発展させるチャンスというふうに受けとめて、市民化・社会化を促進していく流れなのか。私たちは、特に子育てとか高齢者・障害者の支援やコミュニティ施設を片っ端から、ほとんどが民間営利企業が担っていくんですね。その中で市民化・社会化に少しでも向けていきたいという思いで挑戦をしてきました。

そのときに、いろいろな分野の公共サービスに共通するコンセプトを4つぐらい立てたんです。1つは、市民は利用者、お客さまではなくて、この公共と一緒に発展させる主体者なんだということを位置づけました。個別のサービスをすることが目的ではなくて、切り口はさまざまだけど、その先に地域の人と人との関係性や支え合う力を再生していくことを目的にしたい。全市民を相手にするわけですので、公共サービスでは遂げられないいろいろな困難や課題に応える仕事おこしを自立的にその周りに何重にも広げていこうと。それがなぜできるかというと、働く人がワーカーズコープに雇われた存在ではなくて、地域のために働きたい人たちが決定権を持ち、主体性を発揮する仕組みがあるからこそ、こういう公共が創造できるんだということを企画書にもプレゼンにも盛り込んで挑戦をしてきました。その中で、ここにあるような事業が広がってきています。やっていく中で、やはり公共サービスというのは私たちだけが考えてやる経営ではないので、利用する人や地域の地域の人たちが、誰もが当事者として、主体者として関わられるような、そういう経営

が公共には必要だということを感じてきました。

幾つかの例ですが、後ろの資料集の4ページをあけてください。これは東京の福生市の児童館の取組で、アジアの労働者がものすごく多い地域で、東京の中でも所得の低い層の地域の中にある児童館です。子どもたちが食事ができない。夏休みになって給食がなくなると、家でご飯が食べられない。学校に居場所がなく、荒れる子どもたちの最後のよりどころになる中で、児童館職員だけでは子どもの貧困や子どもの現実が解決困難なんですよね。それで、地域懇談会を開き、万引きされている店長や地域の人たちに現状を全部伝えて、何ができるかを投げかけたときに、いろいろな声上がる。これは、まず焚き出しからやろうということで取組んでいる様子ですけども、こうなってくると、児童館というのは来る子どもを待つ施設ではなくて、地域全体の力で支えなくてはいけない子どもたちをめぐる課題に向き合い、その解決に地域の人たちとともに、取り組んでいくコーディネート機能を持っていく。

5ページは、文京区の目白台総合センターという施設です。多世代交流館と児童館の複合施設ですけども、ここを利用する高齢者の皆さんに、自分たちが楽しみのためだけに来る場じゃなくて、ひきこもっている高齢者を誘い出したり、自らの力を子どもたちや若い親、地域のために発揮するような場所にしていこうというのを、指定管理を受けた最初から投げかけてきました。そんな中で、やはり自分たちだけで楽しんでいるときよりも、子どもたちに遊びを教えたりしているときにもものすごく元気になる高齢者の姿。運営委員会をつくって、指定管理の事業費は公開をして、どの事業にどういうふうに予算をつけるかは地域の人と一緒につくっていています。そんな中で、孤立している高齢者を引っ張り出しに行ったり、子育て世代との交流が深まり、実はこの地域の老人クラブの加入率が上がるような取組になっています。

次の7ページは、老人福祉センターの改革に全国20ヶ所ぐらいで取り組んでいます。朝からお風呂に入って、将棋をうって、カラオケして、職員がそれを世話するという老人福祉センターから、もっと出会いを広げ、学び合って、介護予防や地域の担い手として高齢者ががんばる拠点へということで変化が生まれている。こんなふうに、同じ公共施設でも、何をやる場所なのか。無料で市民にサービスをする場所から、自分たちの手で地域を豊かにすることを投げかけたときに、それを待っていたかのように力を発揮する地域の人たちとたくさん出会ってきたんです。

結論になるのですが、レジユメの2ページをご覧ください。指定管理の第1クールのこうした取組を通じて、不信と不安が広がる社会中で、私たちはやはり公共サービスというのは非常に市民の安心のよりどころになるし、人の命とか生活とか、地域再生そのものと向き合える仕事が多岐にやりがいがあるかということを感じてきました。ただ一方で、自治体の指定管理者制度というのは、いろいろ言っても、やはりコストの削減と費用対効果、サービスの効率化と質の向上を言っている。どんなに私たちの政策や実践が担当者に共感を得ても、結局、コスト削減で説得をしない限り入口にさえ立てないという、その競争の

中で非常に厳しい状況に置かれています。

私は、公共というものの中に、市場に任せるべきものと、公務員が直で守ってやっていくべきものと、公共に関わりながらも、市民、働く者の事業体を育てながら、そこが担っていく領域というのがあるんじゃないか。そこが今ごっちゃになって市場の中に投げ出されて競わされていく流れがあるんじゃないか。特に、財源に限りがある中で、私は、本当の意味での自立的な市民が担う公共をもっともっと行政も育てていくことが必要だし、そのことが市民自治や地域再生を果たしていく上で、今一番すべき自治体の役割じゃないかということ強く思っています。

そう思ったときに、やはり圧倒的多くの自治体において、指定管理の企画を採用するときの審査やプレゼンテーションや評価に本格的な市民参加はされていないというふうに思っています。本当のところの情報公開はされていないんじゃないか。それと、市場競争の中で、民営化の理念を明確にしないまま民間に任せる中で、強力な削減が働き、働く人もその自治体の市民であるはずなのに、若い人たちが展望を持てるような労働環境を保てない、コスト削減の中に公共は置かれているように思っています。

もう1つは、直営時代には膨大な管理費をかけていたはずなのに、指定管理になると利益を認めない、間接経費を認めない。多くのところは精算項目がある。指定管理でありながら委託より強い管理の中であるということが、この効果を非常に薄めているんじゃないかということを感じています。やはり民営化のあり方が本当に市民参加を促進し、まちの人たちが公共を担い、その公共の枠にとどまらない新しい公共をつくり、そのことを育てていく契機になってほしいというふうに強く願っています。

以上です。

落合委員長 ありがとうございます。それでは、石鍋論説委員、お願いいたします。

石鍋氏 私は日経新聞の論説委員をやっているのですが、特に行政の専門家でもないし、行政については特に詳しくないということで、戦後、マーケティング商業、あるいはサービス業という、まさに民間の商売の部分はずっと取材してきたので、そちらの立場からお話ししてみようと思います。

市場化テストについて、評価をということをお題で与えられていたのですが、市場化テストって何だといったときにパッと思い浮かばないんです。何が市場化テストで、どう変わったのか。やっているのに気がつかない。民営化であれば、例えばJRなどがあったんですが、市場化テストは目玉がないんですね。だから、何をやっているかわからない。そういう意味では、市場化テストというのはこういうものだという理解を進めるためには、何がしか目に見える形での実績というものがないと理解度が進まないんじゃないかと思うんです。それを受け手のマーケティングの側から、よく公式でC&Vというのを使うんですよ。分母がC(コスト)で分子がV(バリュー)で、これが値ごろ感、つまり満足度を決める。その分母のコストをいかに下げていくか。同時に、バリューをいかに上げ

ていくか。コストというのは資質、時間、それからリスクというものが入る。バリューは、それぞれまちまち。これを上げていくことによって満足度というのは上がっていく。これは、たぶん公共サービスも同じだろうと思うんです。それで、前お三方とここはちょっと似ているのですけれども、コストを下げるのが市場化テストで、それはそれで満足度は上がるのですけれども、そうじゃなくて、V（バリュー）の方を上げる、満足度を上げる、おもしろさを上げるというのを考えてもいいんじゃないかというのが私の全体的な印象です。

それで、レジユメに書いてあるんですけれども、例えば施設運営でミュージアム施設を市場化テストに入れたらというアイデアが昔出ていたらしいのですけれども、それをやるというのが1つあり得るかなと思うんです。例えば実例で言うと、江ノ島水族館というのがあって、これは民間が運営しているのですけれども、例えば夜中に水槽前で泊まるとか、役所の水族館では出てこないようなアイデアというのが出て、結構人気があったりする。それから、東京にあるイギリスの大使館ですけれども、中をファッションショーなどのプレゼン会場に貸しているんです。これはご存じの方が多いと思うんですけど、アメリカに行くと、ニューヨークの博物館が企業のパーティ会場などに貸しているという形で、今ある、つくってしまった箱もの、あるいは施設などでも、どんどんアイデアが出てくるはずなんです。だから、それをもっとやったらいいと思います。

例えば候補例で言うと、国立新美術館というのが六本木にできたのですけれども、あそこは平日は入館が5時半で終わるんです。近所に森美術館というのがあって、夜9時まで入場で、8時台がピークになったりしている。サントリー美術館というのも、赤坂・六本木に来るときに5時台から7時台に閉館を延長しているわけです。やはり民間がやっている美術館というのは、こんなふうに、例えば1つの絵でも、よりたくさんの人に見てもらいましょうとか、あるいは水槽を夜中に楽しむなんていうことをやっているわけです。そういうところに知恵を入れていったらいい。

それから、今話題の空港ですけれども、空港なども人の配置で工夫の余地がすごくあるんじゃないか。出国審査と入国審査のバランスはどうなのかとか、外国では、バンコクの空港などは演出が楽しく、しかも便利だったりする。そういう知恵を持っている会社に、別に日本でなくてもいいので、もっとアイデアを出してもらったらどうかというような気がする。

それから、これはちょっと奇論に見えるかもしれませんが、国会と国会議事堂の運営を分離して、国会議事堂というのはもう少し何か活用できないかというぐらいのアイデアを出すと、そこまでやるのかという目玉というか、何か目に見える形がないと、国会は公共サービスかという批判が必ず出るので、例えば国会が民の代表とすれば、統治機構vs民ということでもいいですから、そういう意味では、国会に対するサービスと、国会議事堂運営会社がどう提供するか。そこはアイデアを募ってもいい。そこから、例えば国会は廃校の体育館か何かでパイプいすを並べてやって、国会議事堂にはお金を稼いで

もらう。結婚式場にしたり、株主総会を開いたり。でも、高い金を払ってもそこでやりたいというのが出ますから、そういうような、例えば素人の私が考えてもこれぐらいアイデアが出るので、アイデアを募っていくという形で、それは奇想に聞こえるかもしれませんがけれども、サッチャー政権がロンドン州の市議会を解散して、ロンドン市役所を売りに出したんですよ。それで、一旦買いかけたのは日本の会社ですね。何やかやあってそれはつぶれて、今、かつてのロンドン市役所というのは、アミューズメント施設、一種のエンターテインメント施設として使われているというような事例があったり、武道で使わなかった武道館をビートルズのコンサートで使ったりとか、今それは当たり前になりましたけど、そんなふうな使い方というのがどんどんある。

名古屋に「ゼットン」という飲食系の会社があって、そこはテレビ塔とか、徳川美術館とか、公共施設の運営をどんどん委託して人気スポットに様変わりしているんです。そのようなアイデアを民間の会社にどんどん、国会議事堂を運営したい人はいませんかと市場化テストに出したらいいんです。どんどん知恵が出ますから。それとか、職員集会所とか、外務省や財務省が代官山の一等地に持っているすごくいい建物がありますよね。ああいうものをどんどん市場化テストの俎上に乗せていくというのもいいと思います。

それから、外国人向けサービスという意味では、例えば欧米の観光所というのはもっと便利ですよ。行った人はわかると思うんですけども、団体旅行しかりしないと知らないと思うのですが、本当は来る外国人、あるいは国内からの旅行者のために便利でなければいけないのに、官あるいは官の外郭団体がやっているから、ものすごく不便なところにある。例えば東京に着いた外国人が行かなければいけないツーリスト・インフォメーションというのは、本当は東京駅とか丸の内になければいけないのに、有楽町の駅前の雑居ビルの9階か何かにあって、それは国交省の外郭団体の観光振興何とかがやっているのですけれども、ここまで来いと言っているわけです。ツーリストで「ようこそジャパン」とか言っているけれども、こんなのはあり得ないですね。これなども、もっとどんどん入れてもらったらいいですよ。そうしたら、ホテルの予約とか、あるいは物販とか、ああいうものと組み合わせた新しいビジネスモデル、観光案内所で、しかも収益も上がるか、あるいは今、外郭団体が同じコストで、しかも便利というものをつくらうという会社があらわれると、例えば三菱地所の丸の内のビルの1階を提供して三菱何とか案内所とか、そうすると、インターナショナルなのよということで三菱の名前がパーンと売れるわけですよ。野球場が企業の冠を乗せたような、そういうアイデアというものが出てくるんじゃないかという気がするんです。

それから、許認可のアイデアというのは、これもまた一つひねっているんですけども、制度設計自体を市場化テストに乗せられないかという話ですよ。北京や香港に行くと、携帯電話とミニバンを組み合わせた便利なミニバスとか、本当はいいんですけど、北京へ行くと白タクがあって、外国人留学生が携帯電話でネットワークして空港まで運んでくれるというミニバンを使ったのがある。全然豪華じゃないんだけど、便利に使えるタク

シーというのがある。そういうものを入れていく。ただ今あるものを民営化するんじゃないくて、新しい制度、どんな制度でこの地区の交通システムを、交通システムというのはい例ですけども、運営しますかというようなアイデアを募っていったらどうかというような感じもします。そういう個別の、今やっているこれについてどうですかというのじゃなくて、どういうものでこのエリアを地域経営をしていくかというアイデア自体を、市場化テストというか、民の知恵を募るといふことでもあり得るんじゃないかという気がする。

それで、付論ですが、テスト対象を、今も議論が出ていましたけれども、ここは入ってもいいですよというのを、こういうふうに会議を開いて、今、三十何人がご出席されて、プラス委員の方が出席されて討論されているわけですけども、それは民間企業の発想で言うと、会議とか書類づくりというのはコストですから、少なれば少ないほどいいわけですね。しかも、どこに入るかということ自体を知恵を募った方が、先ほど前の報告の方もおっしゃっていたとおり、いいアイデアがたぶん出てくるんですよ。その意味では、あらゆる行政施策を対象に自由にアイデアを募る。部屋の整理をするとき、一番いいのは、中に入っている荷物を一旦外に出してしまうことだとよく言われますよね。捨ててもいいかどうかというのを一個一個検討していくと、大体とおこうという話になる。部屋にあるものを全部出してしまう。そして、どうしても必要なものだけ部屋に戻すというのが、ちらかっているものを片づけるのに一番手っとり早い。それと同じように、行政サービスや公共サービスを全部対象にしてアイデアを募るといふことをやった方が、トータルコストとしては少ないし、なおかつ、よいものができるんじゃないか。

それから最後は、かなり頭の体操みたいなもので、究極この市場化テストは何を目指すのかと考えたときに、小松左京さんという方が昔『第二日本国誕生』とい短編小説を書いておられるので、興味のある方はぜひ一読を勧めますけれども、警察や税務署が同じ国内にもう1つできるというSFを書いているんです。それで、サービス競争をしていく。国民に対するサービス競争をして、どちらの警察に守ってもらうかを選んでもらう。当時、これはユニークな小説と思われたかもしれないですけども、その後、郵便、電話というのは実現していているわけですね。それはこの小説を読むとわかるのですけれども、最後のタネ明かしというのは、この話は日経の「春秋」というコラムに書いたもので、お読みになった方もいらっしゃるかもしれないですけど、労働組合なんです。現場の労働組合が、自分たちは国民に対するサービスの提供者だと公務員の方が考えることによって、国民に対するサービス競争で現在の政府を転覆させようとしていくというのが裏話だったというような落ちがついているんですけども、そういうふうに労働組合、あるいは公の現場の方が国民に向けてサービスを手がけたら今みたいな行政になっていないと思うのですけれども、それは先ほどの公務員論にもつながるのですが、そんなふうに最後はどちら方向を目指すのか。どこを軸にして、どういう方向に持っていくのか。なるべくやりたくないのか。それとも、もし可能だったら全部俎上に乗せるのか。そういう理念みたいなものをスパンと打ち出した方が、途中のプロセスも効率化されるし、受け手の国民あるいは市民、

何でもいいんですけど、イメージが湧きやすいのではないかと、そんなふうに感じます。

以上です。

落合委員長 ありがとうございます。それでは、それぞれの方々からプレゼンテーションいただきましたので、どの点でも、それぞれ委員の方からご質問、ご意見等がありましたらよろしくお願ひしたいと思います。いかがでしょうか。

小林委員 大変よいお話をいろいろ伺えて、ありがとうございます。福嶋先生からも田中理事からもお話があったんですけども、質の中身を提案するということは非常に重要だというふうに思うんです。それで、私、実施要項入札監理小委員会に属してまして、実施要項を検討するときに、サービスの質の水準というのが非常に難しく、官の方でも設定するのが非常に難しいという状況なんです。それで、もし質の中身を民間が提案して、それを評価して決めるとすれば、その評価の中のレーティングの仕組みがないとだめだと思うんです。それで、性能発注にして、いろいろアイデアを出していただいて、それを評価項目の中に入れ込んだときに、誰が評価ができるのかということと、評価の方法をどうするのかということというのはすごく重要な論点になってくるんじゃないかと思うんです。その辺について、どうやって提案して下さった内容を適正に評価していくのか。それは、評価委員会を設けて、そこに誰か入れていく。先ほど田中理事の話だと、市民参加していくというようなアイデアがありましたけれども、その辺、アイデアがあればお伺ひしたいというふうに思います。よろしくお願ひします。

福嶋氏 今おっしゃっていただきましたけれども、本当に質の中身というのはさまざま、同じ証明書発行の窓口業務でも、例えば駅前の行政サービスセンターで通勤者が利用するというのは、とにかく1秒でも早く証明書を発行することが質になると思うんです。でも、まちの中の高齢者が多い地域ですと、1秒でも早く発行するというよりも、窓口に来た高齢者が迷わずに、ストレスを感じずに、安心して証明書を受け取るところまでやれるというのが非常に大切な質になるんですよね。だから、1つの指標でというのは非常に難しいし、例えば児童館にしても、先ほど田中さんの方からありましたけれども、本当に子どもたちをお客さんと捉えて、あるいは親をお客さんと捉えて、あらゆるサービスを尽くすのか。それとも、主体者として一緒に地域づくりをやりましょう、子どもと親と一緒にやりましょうというスタンスでいくのかで全く質が違うわけですよね。それを評価するというのは非常に難しく、ましてや行政側が最初から指標をつくるとか設定するというのは不可能に近いわけで、出てきた提案をいろいろな議論をしながら評価するしかないと思うんです。

そのときに、やはりそのサービスの受け手の市民に参加をしてもらって議論をするしかないだろうというふうに私は思っています。私がベースにしているのは基礎自治体なので、ある程度、一定以下の規模の自治体で、市民と顔の見える関係で対話しながら自治体運営をやっていくことができるベースで言っていますけれども。だから、やはり市民が参加をして、提案を本当にそこで議論していくということ以外にないように思っていて、例えば

我孫子市で保育園の民営化というか、我孫子市の場合は委託をやりましたけれども、どういう基準で選ぶのか。あるいは、そもそもどういう基準で募集をするのか。出てきたものをどうやって審査するのか。あるいは、実際に事業者選定をやっていくというのも、結構、保護者がリードしてやったんです。形式的に保護者が審査委員会に1人だけ入っているというのではなくて、人数は3人入りましたけれども、本当に保護者の議論がむしろリードしていったということがあります。

ですから、先ほどの提案型でも、全分野を1つの審査委員会で審査するというのはほとんど無理なので、25分科会をつくったんです。最初は提案ごとに分科会をつくるぐらいのつもりでいたのですが、最初は79ありましたので、分野ごとに25の分科会をつくって、その分科会にまたその分野の専門家と、その分野のサービスの受け手の市民と、その分野の市役所の担当課の責任者が入って一緒に議論をする。だから、基準もそこでつくっていく。25の分科会はみんな評価していく基準が違うんですね。ただ、1つ根本的に同じなのは、市民の利益というところで判断しようというところだけは共通にしましたけれども。小林先生の問題へのお答えに明確にはならないかもしれませんが、とにかくサービスの受け手の市民と議論をしていくということしか方法がないという気がします。

小林委員 たぶん官の方でも、いろいろアイデアが欲しい。今まで実施していた業務の内容を改善したいというか、民間の創意工夫というのを得たいというふうに思っていると思うのですが、出てきた実施要項というものは、民間がどこにアイデアを出したらいいのかというのがなかなか明確になっていない部分がある。それというのは、官の方もどこを改善したらいいかわからないので、ターゲットが実施要項の中に、こういうところに何でもいいんですけどアイデアを出してくださいというような状況になっていると、民の方でもコスト削減の方にばかり目がいって、サービスの提供方法の創意工夫というところでアイデアを出そうという意欲を引き出すという実施要項になりにくいという現状があるものですから、そういうアイデアを出してほしい、それを実施要項にどういうふうに盛り込んでいったらいいのかというのが私どもにとってはとても重要なポイントだというふうに思います。

福嶋氏 できるだけ質の中身のアイデアを引き出していくものとして、南先生も先ほどちょっとおっしゃいましたけれども、ラフな提案でいいということにしたんです。ラフなスケッチで出してください、アイデアを出してくださいと。アイデアといっても、もちろん自分がやるという前提のアイデアですけど。人が誰かやった方がいいじゃないかというアイデアではないのですが、概略の提案をしてもらって、そこから、その提案を具体化するにはどうしたらいいかというのは、その提案者と市の担当がそこから一緒に協議をして提案を完成させていこうというスタンスでやったんです。だから、当然、南先生の方から先ほどもありましたけれども、幾つかの事業を1つの事業に組みかえてやるとか、横断的な提案も出てきますので、そのときは確かに首長のリーダーシップというのがかなり問われるだろうと思いますけれども。

田中氏 分野にもよるのかもしれないのですが、いろいろな地域で取り組んでみて、市民が一番求める質というのは、やはり参加や、自分たちの手づくりの実感を持ちながら、人とのつながりをつくっていくことへの存在欲求といいますか、そのニーズが今の社会の中で満たされないだけにすごく高まっていて、特に公共の質というところでは、私たちはそこを質の中心に置いています。その中で、評価の問題ですが、そう思うと、やはり当事者評価というのが一番大事じゃないかと思います。私たちが幾ら地域のことを思いつくった事業計画でも、それは机上の企画書なので、指定管理を受けたら、まず地域懇談会をできるだけたくさん持って、その事業計画を地域の人に伝えて意見をたくさん求めるのと、どこにどういうふうに皆さんに関わっていただけるかを議論して、事業計画をまず修正をしていきます。そして、年度が終わるときには、その地域の方々と一緒に立てた計画に基づいた1年のまとめを地域の人たちに伝えて、事業評価と一緒にやる。その懇談会に来れない人たちは、できるだけたくさんアンケートをとって声を反映させる。そこで次年度に向けて、地域懇談会や運営委員会を重ねながら事業計画を充実させていく。可能なところから、予算を公開しながら、どの事業を優先し、どういうふうにお金を充てるかをみんなで作っていく。第三者が客観的に評価するというのも大事ですけど、やはりその評価の過程が地域の人たちの意識や次の取組を育てていくことにつながっていくというあり方がやはり非常に大事だと思います。また利用者や地域、関係者に自分たちの取組を公開すること自身が働く人を鍛えるし、やはり地域のための労働に向かわせていくというような気がしています。

あと、指定管理の団体を選定するときの評価についてお話します。実は私たちは、民間企業と競って採用されたことが一度もないときに、初めて入口を開くことができたのが、新宿区でした。区民公開プレゼンテーションというのをやって、100人ぐらいの親や地域住民が公開プレゼンに参加して採点をし、1,000点のうちの150点を住民のアンケート結果を反映させるという採用の中で、初めて採用されて、それが一挙に全国化したのですが、私が知る限り、そういう選定の過程をつくっている自治体は、まだ新宿区以外は出会ったことがありません。そのときに企業のプレゼンに共通していた、“お子さま、お母さまたちはお客様で、これだけのサービスメニューを提供するので安心してわが社にお任せください”というプレゼンに対して、私たちの“一緒につくっていこう”というプレゼンを市民は選んだ。その選考の過程から市民が参加するような過程が本当の公共の質をつくっていくのではないかということを思います。

南氏 今、評価の話が出たので、幾つかの興味深い事例を紹介したいと思います。実は、評価の前に実はミッションというのをどう立てるかという議論が非常に不足しているというのを痛感しています。杉並区の提案制度で実現した事例の一つが、奨学資金、つまり高校に行く資金の貸付とか、母子家庭への福祉関係の融資の回収だったのです。役所は、まさか融資事業が提案制度でくるとは思わなかったのですが、提案されたのは、資金回収の部分でした。つまり貸付ですから当然回収があるだろうという着眼です。回収専門の会社

が、回収はたぶん滞っているだろうから、自分たちが電話その他でいわゆるサラ金のような取り立てではなくて、回収を促す、あるいは効果的な債権管理の方法がありますよというので提案してきた。それで、実態を調べたら、回収率が何と 10%、20% 台なんです。税金とか、国保料は、強制手段があるので、悪くても 90% になるのではないかと皆さん注目をするわけですが、福祉関係の資金については、融資という資金提供の制度そのものが役所のミッションだった。ところが、民間の側から見たら、貸し付けるのはいいけれども、では、回収はどうなっているのか。つまり税金で貸している以上は、借りたものは返すのは当然でしょうとなる。では、その回収について、どういう取り組みをやっているのかといたら、実は担当者は 2 ~ 3 年で異動して替わるものですから、回収については、どんなにデータが悪くても誰も真剣に取り組まなかった。福祉サービスだからしょうがないという姿勢と、回収の手段がなかったということです。これに民間の提案があって、画期的に回収率が上がったという事例になりました。

こんな実態があると、では、ミッションというのは一体何なのかを考え直すことになる。もちろん、ミッションは困っている家庭に小額の資金を貸し付けることですが、当然のことながら、その制度維持上は税金がかかっている以上、回収もちゃん取り組むべきだろうとなる。ところが、それは役所の中のミッションには入っていなかった。この気づきは民間の提案によって出てきた例です。この事例によって、ほかの資金回収や、税金回収にも杉並区では同様の手法（電話による督促）が使われたというケースです。

それから、もう 1 つは、図書館の話です。よく事例として取り上げるのですが、ある 40 万規模の都市で、図書館の評価をするときに、貸出数で事業の効果を評価をする。そうすると、17 年度だったんですが、『バカの壁』という養老孟司さんの本が年間に六百数十件の貸出回数があった。1 冊の本がどのくらい貸出が可能かということ、予約して、貸したり借りたりの手間暇がかかりますから、年間に 10 回が限度なんです。ということは、『バカの壁』を 1 年間に六百何回貸し出すと、六十数冊、たぶん 70 冊ぐらいは図書館が購入した可能性がある。そうすると、わずか 690 円の本を借りに来て、予約をして、また返しに来てというような時間コストを全部考えると、1 冊の本に関して、私が図書館のコストサービスを計算したところ、貸出に約 100 円ぐらい、予約には 500 ~ 600 円かかる。それから、もし返却が遅れて督促をすると、その手間暇は 1,800 円かかる。こういうコストのかかるサービスの具体的な対象が 690 円の親書で妥当なのか。しかも、これは書店が多くある都市部のことであります。

そうすると、図書館のミッションって一体何なんだろう。つまり、貸出の回数が多い、いつでも借りられるということがミッションであれば、それはそれでいいのかもしれませんが、街中でどこでも買える本、パッと読めば 2 時間か 3 時間で読める本。それをわざわざ何週間も待って、連絡を受けて、手間暇をかけて、貸し出し件数は多くなる。これは図書館のミッションになるのかどうか。対極の事例で、九段にある千代田区の図書館は指定管理者になりましたけれども、ここは 1 冊の本について 2 冊しか買いませんと。つまり、

ベストセラーを欲しければずっと待っていてくださいというわけです。もう待ち切れない人は、どうぞ街中の本屋さんで買ってくださいと。ただし、ここの図書館はレファレンスサービスとか、コンシェルジュデスクを設けて、どんな要望にも的確に情報提供ということで応えられるような図書館で、しかも夜10時ぐらいまでやっているというようなことが、ビジネス街ですから、そういうミッションを考えて利用者の見えるところで伝えている。

このように、ミッションをしっかりとっておかないと、はっきり言って評価に結びつかないというのがあります。プラン・ドゥ・チェック・アクションでやっているのですが、プランの前に、実はミッションに対する議論が必要です。それが決定的に欠けているのが今の行政サービスのあり方かなと。今、時代が変わっていますので、かつてのミッションのままでよいものはほとんどなくて、必ずいろいろな組み合わせとか、新しいミッションが発生しているはず。公共サービスである以上は、やはりミッションというのをまず先に議論しないと、次の評価にも結びつかないという感じはあります。

落合委員長 ありがとうございます。ほかにご質問は。

樫谷委員 大変貴重な意見をお聞かせいただき、ありがとうございます。いろいろお聞きしたいことがあるのですが、まず福嶋先生にお聞きしたいのですが、ここは官民競争入札という言葉もありまして、要するに官と民が競争しましょうと。実は、これは立場としてはコンペティターなんです。ただ、先生からのお話の中では、連携することが大切なんだという書き方がしてある。あるいは、情報公開も大事ですよということが書いてあるのですが、どうしてもコンペティターという立場に立っていくと、これは民間でも同じですが、大事な情報は公開しない。あるいは、競争などで取られてしまうと仕事がなくなる。こういう観点にどうもなってしまうのではないかという気がしないでもないんですが、実態としては、現在は官民ではなくて民民になってしまっているの、そういうことがないのかもわかりません。連携することが大切というのは、私、本当にそういうふうに思うのですが、特に官の側からの抵抗、出したいものじゃなくて、やりたいものということですが、特に新しく必要な公共サービスが放置されて、それが民に丸投げされてしまうというようなことも書いてありますが、つまりトップとして非常に柔軟に対応できるような仕組みが比較的県とか市町村にあるのかもわかりませんが、国には予算制度もあって、こういうようなことがなかなかやりにくいといいますか、予算制度が非常に固定化、膠着化しているといいますか、新しいことがなかなかできない。資源の配分のダイナミック性がほとんどないという中で、何か市でやられた経験の中で、国でもう少しこういうことをやった方がいいよというようなものがもしあったらお聞かせいただけたらというふうに思います。

特に、私、小林先生と同じように、入札監理小委員会という実施要項を審査する立場におりまして、質が大事だというふうによく言うんです。それで、民間に任せると質が落ちるということをよく言うのですが、では、あなたの言っている質は何ですかと聞いたら、

実はほとんど回答がない。去年やっていたから今年もやります、予算がついたからやりますというような論理の質しかないので、今日お聞きして、なるほどなという本当に示唆に富むことがたくさんあったので、これは今後参考にしたいのですが、ぜひ市町村という自治体という観点から見て、硬直している国に対して、これはもう少しやった方がいいんじゃないかというようなご提案があったらお聞かせいただけたらというふうに思います。

福嶋氏 これは国に実際に参考になるかどうかはちょっとわからないのですが、市のレベルから国の取組を見て一番思うことは、すごく完璧な制度をつくらうとして、ものすごく詳細な重たい制度にして、ただ、実際に動くことはわずかというような気がするんです。我孫子市の制度の特徴は、極めて徹底していて、極めてラフな制度だということなんです。とにかく全事業を対象にしますとか、今日の話とは違いますが、補助金も一回全部廃止して公募しますとか、徹底するのだけれどもラフだというのが特徴なんですよね。だから、我孫子市で全事業に民間から提案を求めますというときに、行政の全分野に提案がくるのですから、どういう提案がきてもきちんと対応できる制度をあらかじめつくっておこうなんていうことは不可能だと思ったんです。そんな制度をつくらうとしたら、5年ぐらいは必死で検討しないとつくれないでしょう。でも、5年もかけてつくったら、制度ができたときは、つくるので疲れ果てていて実行するエネルギーが残っていないんじゃないかとか、5年ぐらいかけてつくったら、つくったときにはすでに一部時代遅れになっているんじゃないかという気がしましたので、これはやりながらつくっていく、歩きながらどんどん手直しをしていくというやり方でやらないといけないのではないかなと思ったんです。それは、自治体だから、あるいは一定規模以下の基礎自治体だからできることで、単純に国で同じようにはできないかと思うのですが、でも、そういった視点は少し参考にさせていただければと思います。

それから、先ほど南先生がおっしゃったミッションを明確にするというのは本当に大切に、一番基本だと思うんです。ただ、そのミッションをつくること自体も市民と一緒につくっていかないと、行政だけでずっとやってきたミッションというのはボロボロになって、完全に通用しなくなっていると思うんです。そのときに、国の場合は、やはり国民と一緒につくっていくといっても、それは理念や考え方としてはあっても、自治体のようなリアリティを持った具体的な行動とはちょっと違うでしょうから、その辺をどう整理していくのかということが国の課題かなと思うのですが。

樫谷委員 要するに、入札の要項をつくるわけですが、結局、要項をつくったものを入札にかけるわけですね。入札にかけるということは、質も確定していて、入札にかけて、あとは入札者の言っていることとコストとの絡みで自動的に決まっていく。その後の話し合いというのはあまりないんですね。今の皆様方のお話を聞いていると、要するに話し合いしながらつくっていくんだと、こういうことが、なるほどなというふうに私も思ったのですが、話し合いをするということは、結局、入札という観点、つまり税金を使うのだから公平じゃなければいけないとか、変に談合があってはいけないとか、そのような

観点で疑いの目でも見られるわけですが、その辺はどのようなヘッジと言うとおかしいんですが、言われないうちに、どのような対策というか、対応をされたのか、もし何かご参考になるようなことがあればよろしく願いいたします。

福嶋氏 実は、提案型の場合は、提案を受ける過程と、それからもう1つ、実際に事業者を決める過程と2段階になるんです。南先生が何点か提案型の問題点を指摘していただいて、全部そのとおりだと思のですが、もう1つあるとすると、提案者のインセンティブがどこまでちゃんと確保できるのかということが大きな課題で、これはどこの提案型もまだ答えを出していないと思うんです。我孫子市で私が始めたときは、かなりオリジナリティのある、提案者しかできないような提案がくるというのを少し想定していたところがあって、提案を採用したら、ほとんど随意契約で提案者に任せるということが中心になるだろうというふうに思っていたんです。でも、これは違ったんです。いい提案で採用はしたけれども、でも、随意契約をするには法的な要件をクリアしないとイケませんから、随意契約をするだけの法的な要件をクリアするほどのオリジナリティはない。ほかに事業者がないとは言えないということなので、もう一度入札にかける。もちろん、価格の入札ではなくて、総合評価の入札ですけれども。そういうことになるので、これを繰り返していくと、提案をするだけそういう労力を特に企業などはかけるよりも、ほかの人が提案したのを見ていて、事業者の入札のところだけに参加した方が省エネで合理的だろうと企業は思って当然なので、その問題が1つあると思うんですけれども、まだ答えが出せていません。だから、前段でいろいろな協議はしていくわけですよ。

ただ、官民競争入札は、その中でもあり得ると思っていて、例えば図書館で我孫子市も提案がきていますが、図書館で提案が民間から出されて、審査委員会はその採用を決める。決めただけでも、図書館のスタッフは、やはり自分たちがやらないとだめだというふうに考えたときには、もう一度官民競争入札をやって、それを市民が判断をしていくという構造になっていくと思うんです。そういうのはわりといいのですが、民間が提案したものをもう一回民間で競争するときは、インセンティブがすごく大きな課題になっているということです。

落合委員長 ほかに。

吉野委員 南さんの資料の、実質的に先行する指定管理者制度のところ、官民競争入札はすでに導入と書いてあるのですが、これをもう少し丁寧に説明していただけますか。

南氏 すみません、ちょっと表現が悪かったなと私も反省しています。市場化テストという、かぎ付きのいわゆる手続論とか、民間開放という意味での市場化テストは、自治体では実質的には指定管理者制度で先行している。公共施設に限定されているという意味でここにちょっと書いたということでありまして、官民競争入札の場合に、指定管理者でも小さなものというのはいわゆる官民競争入札的にはならないのですが、先ほどちょっとブレゼンで申し上げましたように、病院のように事業規模が大きい事例になると、完全に性能発注様式とコストの問題で、仕様書もかなりはっきりしてきます。しかも、総合審査方

式でいろいろな要素毎に点数をすべて公開しながら決めていったという経緯があります。そういった意味で、自治体の側から見ると、市場化テストという枠をあえてつくらなくても、指定管理者制度によっては施設のさまざまな特質に応じて、入札と申しますか、指定の条件を幾つものいろいろなバラエティを持たせて、それぞれにふさわしい条件の中で選んでいく、選定をしていくという方式を実施しております。そういった意味では実質的に先行しているだろうということを書いていただいたということでもあります。ですから、いわゆる厳密な意味での官民競争入札とは言えないけれども、指定管理者制度という概念で言うと、幾つかの事業が先行しているわけなので、自治体ではもうすでにやられていると言ってもいいのではないかというのが私の見解でございます。

落合委員長 ほかにございますでしょうか。

榎谷委員 田中理事にちょっとお聞きしたいのですが、先ほどもお聞きしたところと関連するのですが、サービスを提供するわけですから、今の国の制度は、実施要項を決めて3年とか5年とか、短いのは1年もあるのですが、3年とか5年とかやっていただくということになるわけですね。ということは、最初に質を決めてしまうんですね。ところが、私も民間人ですから、やっていて工夫していると、どんどん変わっていかねばいけなわけですね。当然、知恵がどんどん、最初はアイデアはあるんでしょうけれども、実際それが本当に、むしろこうやった方がいいというのはたくさんあると思うんです。そうすると、やり方が変わってきたり、また、投入の仕方が変わってきたり、いろいろしてくるわけですね。そうすると、そういうようにどんどん変化をしなければいけないという部分も相当あるんじゃないかと私は思うのですが、最初に質を決めてしまうようなやり方、質のレベルにもよるのですけれども、ミッションなどが相当明確になっていて、質もあまり変わらない普遍的な質ができれば一番いいんですけれども、実際はいろいろやり方も変えていかねばいけないというときに、実施要項というようなものをきちんとつくってやるようなやり方について、何かご意見がありましたらお聞かせいただけたらと思います。あまりガチガチのものをつくっても、後で融通がきかなくなってしまう。つまり、こういうやり方でやっていくわけですね。それ以上のやり方は創意工夫の余地がなくなってしまうのではないかと。また逆に、質も変えていかねばいけないんじゃないかという部分も出てくるかもわからないので、そういうことについて何かご意見がありましたら。難しいですか。言っていることがわかりますでしょうか。

田中氏 実際上は、予算以外は要項にがんじがらめに縛られてやりづらいということはあまり現実にはないんです。私たちが経験している実施要項には、サービスの効率化はうたわれるけど、その一つ一つの公共サービスの要項を出す側の自治体が、今、公共というのはすごく変わり目に来て、今まで当たり前と置いていた目標とか政策が大きく変わらざるを得ないときに、どこに向けて、何を本質としてやるのかということが要項にうたわれているものは今はほとんどなくて、そこはむしろこちらから提案しながら自治体を動かしていく。幾つかのところでは、要項づくりに参加し1年ぐらいかけて自治体と一緒に作成

していくということもあります。

例えば、老人福祉センターは老人福祉法のもとで画一的なサービスが十数年わたって行われる中で、お年寄りを受け身な利用者としてサービスするというものではもう成り立たなくなっていたときに、では、この資源をどの方向に今の高齢者のニーズにかみ合わせて高めるのかという、要項の最も重要なそこがほとんどないということが現実としてあると思います。それをこちらから描いて企画し、地域の人と一致してやっていると、やればやるほど膨大にやれることが広がります。、そこは市民参加でつくるんだけど、職員も最初の要項で出発したときは、仕事の量もあふれるぐらいたくさん広がっていたときに、指定管理者制度の中では、指定期間中の3年～5年は契約額が全く変わらないということは、やはり非常に大きな矛盾としてあります。やればやるほど仕事量が多くなり、そこはもっと公共の場の運営について、そういうものも含めて、新しい公共をつくることに自由な裁量を与えてもらえれば、それ自身も事業化して経営も成立させることができる。でも、そこは非常に大きな縛りがあるというふうに思っています。

ただ、そこを変えていくときにやはり大事なのは、私たちは、毎月その取組を自治体担当者に報告して協議して、変えていきたい中身のやりとりを重ねるのですが、それを施設の利用者代表の運営委員会に情報を開示して、自治体にこういう提案したら、こういう答えが帰ってきたということは、利用者に報告するんです。そうすると、利用者が時には自治体の窓口と一緒に行って声を直接伝えると、私たちがどんなに言っても枠組みが変わらないものが変わっていくということはたくさん経験しました。だから、やはり公共は住民自身のもだから、そこに参加を求めながら、その中身で不都合があったり、地域の利益のために変えたいというものは、やはり地域の人たちと一緒にになって自治体に求めていくということの中でしか今はやれないのかなと。だから、財源に限りがある中で、こんなにたくさんの事業をやろうとしたときに、公共の場を市民が縦横に使いこなせるような、そういう裁量の枠組みということがあると、もっともっとそこは主体的に超えていけるかなと思います。

石鍋氏 病児保育をやっている「フローレンス」というのをコマサキさんのお話でお伺いしたことが。江東区で病気の子どもを一時的に保育するというNPOを立ち上げたコマサキさんという、まだ27歳か何かの若い方がいらっしゃるんです。いわゆる社会起業家ですが、この方が当初、補助金をお願いするというので計画を出すわけです。だけど、手づくりだから、やっていくうちにどんどん変わっていくわけですね。そうすると、当初計画と違うから補助金は出さないとと言われて、また計画を立て直さなければいけなかったりしたんだそうです。それで、彼が体験記に書いているんですけども、取材でも行ったんですけども、彼が言うのは、もっとお金を払ってもいいから、もっと充実したサービスをしてほしいというお客さんがいる。しかし、今の公共の制度だとそれは対応できない。そこを自分が提供していく。でも、そういう仕組みを変えていくと補助金が急に打ち切られてしまう。それで、最初に考えたスペックではなくて、最終的な満足で、企業というのは、

彼はNPOですが、一種の企業と考えれば、お客さんの満足が結果であり、尺度なわけですよ。つまり、最初立てた計画書どおりにいったかどうかじゃなくて、まさに現実に相手にしているお客さんが満足しているか。それは会員が増えるとか、あるいはたくさん売れるとか、数字で出てくるわけですね。それによって判断してほしいんですけどというようなことを言っているんです。だから、評価基準はそこに置いたらいい。

それと、さっき言ったオリジナリティを提案者のアドバンテージをどう確保するかという話は、彼などのアイデアだと水平展開ですよ。ある自治体の中であるサービスをやった。よかった悪かったじゃなくて、それをパッケージ化して、それを、隣の市、隣のまちというふうに、ほかの自治体に採用してもらおう。企業もそうですよね。ある店がうまくいけば、隣の県でも自由に出しているわけで、それは自治体と1対1でやっているんじゃないくて、横に展開していくというふうに考えると突破口があるかなという感じがします。

あと、国と地方の違いというのはやはりあって、地方の自治体の方というのは、今、自治体からどんどん逃げ出すわけですよ。自治体はだめだと。国は、たぶん国民が逃げ出さないという前提に立っているんですよ。だから、こいつらは絶対逃げ出さないを抱え込んだつもりでいるけれども、だから第二政府をつくったらという小説が出てくるわけです。選べるようにする。でも、実際、富裕層の人というのはもう選んでいるんですよ。子どもをアメリカに留学させ、中国に留学させ、3人目が生まれたらどこに留学させると、日本を見捨てる準備を始めているんですよ。そういう危機感を、国というか、政府の人と言ったらいいのか、自治体の方はそれをもうひしひしと感じていると思うんですよ。住民のためにがんばらないと隣に逃げてしまう、よその県に逃げてしまう。

横からすみません。以上です。

落合委員長 もう予定の時間ですが、それでは、お一方。簡潔にお願いします。

渡辺委員 本当にいろいろご教示いただきありがとうございます。1つだけちょっと伺いたいのは、ミッションと質の関係はすごく重要だというのはよく理解したつもりですが、今のお話の中で、提案型をとると、どんどんやるべきことが変わっていく、逆にそういうものがないと硬直化してしまうというお話があって、そうすると、恐らくそれはコストにも反映してくるお話だと思います。私も小委員会で質とコストの問題というのを毎回悩ましいと思って聞いているものですから、そういう場合に、提案の内容が変わり、特に入札が終わってしまった後の裁量といいますか、受けたときの金額と変わったときのコスト、そこをどういうふうな調整をしておられるのか。あるいは、そこが可能なのかという点だけ教えていただけたらと思います。

落合委員長 どなたに。

渡辺委員 どなたでも。

福嶋氏 まず、基本的に質とコストというのは、私は質から見ていった方がいいだろうというお話をして、ただ、コストを当然無視はできない。ただ、我孫子市の提案型でも、質はよくなるけど、コストも上がるという提案もあり、そういう提案を採用もしているん

です。だから、質は上がるけど、コストも上がるというときに、そのコスト高を、今度は全市民の立場で、サービスの受け手の市民ではなくて、全市民の立場で、そのコスト高を受容できるのかどうか。コスト高になってもサービスを充実させるというのが全市民的な視点でそうだと言えるのかどうかという判断の問題になると思うんです。それは最終的には市長であり、議会が予算で判断するということが最後はなりますけど、まずは審査の段階でそれを判断していく、判断の問題だと思います。

吉野委員 それは言い換えると、今の現実、議会でそういう問題を論じる、情報を開示するという点で、ほとんど何も機能していないということですね。だから、南さんがさっきおっしゃったように、リーダーシップが必要なんだけど、リーダーシップなんて全然存在なんかしていない。我孫子市だけたまたま例外的にあったかもしれないけれども、現実はそのような実態だというふうに理解していいわけですね。

福嶋氏 議会の問題を話すと、これは1時間ぐらいいただいて話したいぐらいですが、確かに多くの議会は機能していないと思います。その判断や、あるいは市民との対話というのは首長の方でやっているんです。全部がやっているわけではないですが、やっている首長が今出てきて、この10年ぐらいがんばってきたということだと思うんです。ただ、議会がきちんとならないと本当の自治にはなっていないと思いますが、それはすごく大きな課題だと思います。

それと、ちょっと先ほどの話に戻ると、総合型であっても、入札をした後、すぐ大幅にコストを変えていくというのは、これは契約上クリアしないといけない問題があると思います。ただ、堅いものにしてしまうと、その後の工夫が芽を摘まれてしまいますので、どうやわらかいものにしていくかということは必要だと思います。

落合委員長 予定した時間を若干経過しましたので、これで有識者からのヒアリングを終了したいと思いますけれども、非常に根本的な問題を提起された部分がありましたし、我々監理委員会としても、本日いただきました貴重なご意見を踏まえまして、これから市場化テストの対象事業の選定、それから実施要項の策定、評価について対応していきたいと思っております。本当に貴重な時間を割いてご出席いただきまして、誠にありがとうございました。

それでは、これで本日の監理委員会は終了ということにいたします。