

官民競争入札等監理委員会
第 34 回議事録

内閣府官民競争入札等監理委員会事務局

第 34 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 29 日（木）14:05～15:27

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 ）民間競争入札に準じた手続による一般競争入札の対象事業（案）について

（ 2 ）科学技術研究調査の 19 年度事業の実績評価（案）について

（ 3 ）国民各層との対話（有識者ヒアリング）

・東洋大学大学院教授 根本 祐二氏

・前茅野市長、諏訪東京理科大学客員教授 矢崎 和広氏

3．閉 会

< 出席者 >

（ 委員 ）

落合委員長、本田委員長代理、逢見委員、樫谷委員、片山委員、小林委員、前原委員、森委員、吉野委員

（ 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 ）東洋大学大学院教授 根本 祐二氏

（ 2 ）前茅野市長、諏訪東京理科大学客員教授 矢崎 和広氏

○落合委員長 それでは、定刻となりましたので、「第34回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3つございまして、最初の議題が「民間競争入札に準じた手続による一般競争入札の対象事業（案）について」、2番目が「科学技術研究調査の19年度事業の実績評価（案）について」、3番目が「国民各層との対話（有識者ヒアリング）」となっております。

それでは、最初に「民間競争入札に準じた手続による一般競争入札の対象事業（案）について」ということで、事務局より説明をお願いします。

○事務局 それでは、資料1-①、資料1-②及び参考資料に基づきましてご説明をさせていただきます。

民間競争入札に準じた手続による一般競争入札につきましては、今年の3月に2回ほど監理委員会の方でもご議論いただきまして、今後行われる民間競争入札の実施要項の審議手続の効率化・重点化、こういったところを目的といたしまして定めさせていただいた、民間競争入札の簡易版のような形の一般競争入札の考え方を整理させていただいたところでございます。

今回は、資料1-②にございます考え方にに基づきまして、実際の民間競争入札に準じた手続の一般競争入札の対象事業につきまして、内閣府で案を作成いたしまして、各省庁とも協議をいたしまして、資料1-①にございます8つの事業について選定をいたしましたので、監理委員会にご報告をさせていただくとともに、ご了承いただければということでお諮りをさせていただくところでございます。

まず、資料1-②の2ページをお開きください。下の方でございますが、「2. 簡易版民間競争入札の対象事業の選定」とございまして、（2）に対象事業の選定基準というのが書いてございます。具体的には、①は事業規模の観点でございますが、事業規模が小さいなどの理由により、公共サービスの経費削減の観点から、監理委員会における審議の合理化・効率化を図ることが望ましい。今回は、例にございます単年度事業費おおむね1,000万円未満、こういった観点でフィルターをかけてみたということでございます。

おめくりいただきまして、3ページでございますが、②といたしまして、法に基づく秘密保持義務等の適用がないことにより、法の趣旨、目的の達成に支障が生じない。秘密保持義務やみなし公務員規定、こういったものが市場化テスト、公共サービス改革法に基づいて事業を実施する場合のメリットの1つと考えられますが、こういった法適用がなくなることによって、事業実施にあたっての支障がないかどうか、こういったところでも検証を行いました。

③でございますが、既に同様の内容の事業の官民競争入札、または民間競争入札実施要項について、監理委員会における審議が行われているということから、民間競争入札実施要項の策定審議手続の簡素化を行っても、法の趣旨の目的の達成に支障が生じないと判断されること。要するに、既に同じような事業について審議をしていただいていたり、各省

に経験があるということで、入札監理小委員会で2回、3回と審議を重ねなくても、ある程度、事業が実施できるだろうと、こういう観点も踏まえて選定を行ったところでございます。

④としては、その他の観点を書いております。

そういたしましたら、今回、選定をさせていただいております8つの事業について、具体的にご説明をさせていただきます。

まず、施設の管理・運營業務ということで5つ選定をさせていただいております。法務省の矯正研修所は、ごらんのとおり、事業規模としては1,000万円に満たないようなところでございます。施設の管理の市場化テストに関しましては、既にこういった本省の研修施設を中心に、去年の夏に20事業ほど事業を選定させていただいております。特に法務省で申し上げますと、ほかに浦安総合センターという、浦安にある大規模な研修施設になりますが、こちらの実施要項の審議が予定されております。こういった観点からも、もう一つの矯正研修所については、若干手続を簡素化しても問題ないだろうというふうに考えておまして、法務省とも協議の上、民間競争入札に準じた手続として特段支障はないのではないかとということになってございます。

続きまして、農水省の4つがでございます。農林水産研修所、食料消費技術研修館、農業技術研修館、生活技術研修館、こちらにつきましても、ごらんのとおり、若干規模が小さいということでございます。農水省につきましても、もう少し大きい森林技術総合研修所の実施要項の審議がこの夏に予定をされているということでございまして、森林総合技術研修所の審議結果を踏まえて、この4つについても、ある程度、裁量に任せて事業を実施するというところで、特段問題ないのではないかとということでございます。

なお、この施設の管理・運營業務につきましても、特に、今後、本省の施設などでやることも検討しておるわけでございます。出先の研修施設のようなところでは、機密情報みたいなものは余り多いわけではないということございまして、この法適用がなくなることによって、みなし公務員規定等がきかないということについても、両省庁とも特段は、今のところは問題ないのではないかと判断をしているということでございます。

続きまして、独立行政法人と業務といたしまして、3つ選定をさせていただいております。まずは事業規模の観点から選定をした上で、その他の法適用がない等々の観点で問題がないかという検証を行ったわけでございます。

まず、国際交流基金の国内映画祭実施業務というものがございます。最後に付けさせていただきます、右上に「参考資料」と記載をしております「国際交流基金アジア映画上映会2009（仮称）実施業務に係る措置に関する計画」という資料をご覧ください。国際交流基金の国内映画祭というのは、実は、2年前の12月、基本方針の最初の改定の際に対象事業として選定をさせていただいたものでございます。これから事業の実施を行うということでございまして、2年前の時点では、若干事業の内容が固まっていなかったということでございまして、基本方針にも、今年の5月末までに実施計画なるものを策定

することが決まっております、それに向けて事務局間で業務の内容や実施時期について、こちらに書いてあるとおり、計画を策定しているところでございます。

もともと国際交流基金の国際映画祭というのは、業務内容としては、アジアなり、周辺の海外の映画を日本に持ち込んできて、これの上映会などをやるというイベント業務で、当初は1週間程度のイベントとしてやる予定として毎年やってきたところでございますが、昨年の独法改革の議論の中で、事業規模も縮小せざるを得ないという事情がございまして、もともと1週間程度やっていたものが、2日間のみのイベントの事業になってしまったということでございます。そういった事情もございまして、事業規模も小さくなってきたということがございまして、今回、外務省とも協議をさせていただいたということでございます。

続きまして、日本貿易振興機構、JETROで2つございますが、外国企業誘致担当者育成事業は、いわゆる研修事業のようなものです。それから、環境関連ミッション受入事業につきましては、主にアジア諸国で、環境技術や環境政策について、いろいろ日本で調べ物をしたいというような人を受け入れるような事業でございますが、こちらについても、ごらんとおり、事業規模は余り大きくない。

JETROにつきましては、実は、これも独法改革の関係で事業が出てきているわけですが、そのほかにも3事業、事業選定がされております。見本市・展示会情報総合ウェブサイト管理・運營業務、「ビジネスライブラリー」運營業務、「アジア経済研究所図書館」運營業務、こういったものが既に事業選定をされてございまして、今、実施要項の策定に向けて動いているということでございます。同じ法人の事業の実施要項が3つあるわけでございますので、ここでの経験を生かしていただければ、こちらに書いてある2事業については、簡易版にしても支障はないのではないかと考えております。今、市場化テストの対象が全部で71事業ございますが、そちらのうち8事業について、まずは簡易版というような形でやってみて、これによって特段の支障が出るのか、出ないのかというところを検証していきながら、更にこういった簡易版での実施を行うこと自体が適切なかどうかということを引き続き検討してまいりたいと思っております。

事務局からの説明は以上でございます。

○落合委員長 ありがとうございます。

それでは、ご質問、ご意見等、ございますか。どうぞ。

○片山委員 管理・運營業務のアウトソースといったときに、どの辺まで入るんでしょうか。何か明確な基準があったら教えてください。

もう一つは、率直に言って、本体の方は相変わらず官がやって、ちょっとシャビーなアウトソースですね。これによって国費の方は相当落ちるんですか。相当落ちるんですかというのは、人件費まで落ちるんでしょうかということです。

○事務局 まず、最初のご質問でございますが、施設の管理・運營業務というのは、別途、施設・研修等分科会という分科会がございまして、小幡先生に主査をやっていただい

るわけですが、基本的には施設の管理、個別の業務で見れば、警備、清掃、施設整備、あとはいろいろ設備計画みたいなものがございしますが、そういった総合調整も含めて、箱全体の管理・運営というのをやっていただくというのを施行しております。

もう一つのところは、やはり施設管理の関係でのお話でしょうか。

○片山委員 人件費まで落ちる部分があるんでしょうかということです。

○事務局 今、ここで8つご提案しておるわけですが、こちらについては、実際、人件費というのはございませぬ。逆に言うと、ほかの事業については当然、人件費がついてくるものでございしますが、これについては、個別の、例えば、1人なり2人なりという担当者が完全に張りついてやっているという事業ではございませぬ。

○片山委員 そうしますと、今まで、何か官か職員が片手間でやっていた分があるでしょう。それをごっそり管理・運營業務ということでアウトソースした場合には、理論的には人件費は浮くはずでせう。労働時間は減るわけです。もし人件費を減らさないならば、かえってコストとしては上昇するのではないかという気がするんです。

○事務局 そうですね。もしかしたら、おっしゃるようなところがあるかもしれません。ただ、実際、実施要項をつくる中で、どういうふうに算定していくかというのを、まさに今、検討中なんです。若干言葉にそごがあったかもしれませんが、人件費を全く含まないというわけではなくて、おっしゃるとおり、張りついているわけではないかもしれませんが、実際そこに人件費というのかかっているわけがございまして、何人の人がどの程度の手間でかかっているかというのは、実際、情報開示の中で明らかにしていって、おっしゃったような状況が出てくることであれば逆に問題ですので、そういうことが出てくるのであれば、それを問題として、今後、検証してまいりたいと思っております。現状では、実際にこれで無駄が出てしまうのではないかとこのところまでの検証には、申し訳ございませんが、至っていないというところでございます。

○片山委員 もう一つ、最初の質問に関することですが、例えば、農業技術研修館だとか、生活技術研修館などというのは展示、ディスプレイがあるはずなんです。その内容とかについても、これは管理・運營業務でアウトソースの対象になるんでしょうか。

○事務局 こちらは、展示物というのがどの程度あるのか、正直、把握しておらないのですが、今後、どういう形で具体的な事業を出すのかというのを検討していくところでございますので、そういったものがあるのであれば、そこが入るのか、入らないのかというような感じ。

○片山委員 私が一番関心あるのは、清掃とかいう、そのたぐいの業務なのか、それとも知的な作業まで取り込んだ管理・運営になるのか、その仕分けがあるのかどうかということです。

○事務局 申し訳ありません。こちらにつきましては、ここに記載しているものは、知的なところというよりは、主に設備的な、ファシリティーマネジメントといったものが中心になっております。逆に、他の事業では、競技場等、そういった部分を若干含むものも

選定されておりますので、こちらについては、しっかり、法に基づいた民間競争入札という形で事業を実施していただく予定でございます。

○小林委員 ちょっと補足しますと、今の施設管理・運營業務というのは極めて仕様発注に近いもので、それに性能の部分をつけるのは非常に難しい部分です。

○片山委員 そうしますと、市場化テストと言いながら、従来からやっている、掃除を委託業者に出すみたいな感じを受けるんです。従来の清掃の委託発注と、ここで仰々しくやる市場化テストとどこが本質的に違うのかなという疑問が湧くんです。

○事務局 小林委員から若干補足をいただきましたが、今、まさに一つひとつの清掃業務とかを、いわゆる仕様発注をしているわけでございます。清掃業務、警備業務、全体の業務のとりまとめ業務みたいなもの、場合によっては、今後、この施設をどういうふうに変更なりをしていくかというような、いわゆるファシリティーマネージメント的な部分を含んだ形で対象としていくということを想定しております。確かにおっしゃるとおり、特に事業規模が小さくなると、仰々しくというような視点も当然あるとは思いますが、基本的には今までよりは、よりマネージメントに係る部分をアウトソースしていこうという考えがございます。

○落合委員長 ほかにございますか。どうぞ、森委員。

○森委員 独法で今、例えば、この事業を切り出してやっていくわけですね。そういう場合で、いわゆる業務棚卸しをやった結果として、こういう業務をというような考え方に基づいてこういう事業が出てきたのか。そのときにもう一つ、この事業をやって、例えば、ロットも小さい、だけれども、将来、これは廃止ということまで含めてお考えになってこれは進められるのかどうか。このまま引き続き続けていくようなことというのは、今度は逆に事業効果がないということが判断されたら、辞めるだけの、俗に言う、これを出してきた意味はあるのかどうか。

○事務局 こちらは確かに小さいので、そういう観点もあると思うんですが、とりあえずは、事業はすぐには止めないで、このまま継続するというのは、民間競争入札の対象として選定した時点で決まっているわけでございます。事業を実施した結果、今日これから審議される統計もそうですけれども、評価というのが出てきますので、その中で実際この効果があったのかとか、そういった観点から、今後、存廃についても当然検討する機会が、事業実施の後に向かってあるということでございます。

加えて申しますと、施設の管理の関係で行きますと、別途の観点で、同じような施設が幾つもあったとしてもしょうがないんじゃないかという議論があって、統廃合みたいな話もございまして、この農水省の施設の中も、実際、統廃合が計画されている施設もあるというふうに聞いております。

○落合委員長 これは、ヘビーな、公共サービス改革法が本来予定している民間競争入札でやるには少し対象が軽いというものについて、準じた手続を行うということでありまして、ここに挙がっている業務がある意味でシャビーというのは、シャビーであるがゆえ

に民間競争入札に準じた手続を行うということなのでありますから、あとはこれをやった結果の評価について、監理委員会としてしっかり評価をして、これをどうしていくかというところをご議論いただくことになろうかと思えます。

それでは、資料1-①にあります事業について、民間競争入札に準じた手続による一般競争入札対象事業とするということによろしいでしょうか。

(「はい」と声あり)

○落合委員長 それでは、そのようにさせていただきます。これは次回の基本方針改定へ反映していただくと同時に、内閣府各省においては、入札等の手続も順次進行していただくようお願いしたいと思います。

続きまして、第2の議題ですが、「科学技術研究調査の19年度事業の実績評価(案)について」ということですが、これも、総務省が19年度に民間競争入札により単年度で実施した事業であります。したがって、これを評価することになりますが、本年の初めにこの委員会でご議論いただいた結果、統計調査分科会において審議をするということで、審議をしていただいていたわけですが、統計調査分科会におきましても審議を終えたということでもありますし、総務省との協議も整ったということでもありますので、本日、統計調査分科会の前原主査の方からご報告をお願いいたします。

○前原委員 それでは、統計調査分科会で審議いたしました科学技術研究調査の平成19年度事業の実績評価についてご報告をいたします。

お手元の資料は2-①と2-②が関係資料ですけれども、2-②は評価案本体で、後ろの方に別添として総務省から報告されました19年度事業の実施状況が付いております。時間の関係もございますので、資料2-①によりまして、主なポイントについてご報告をいたします。

まず、「Ⅰ これまでの審議の経過」でございますが、そこでございますように、20年3月7日開催の分科会におきまして、総務省統計局より報告がございました。この報告に基づきまして、事務局で評価案の作成作業を進めていただきましたものについて、4月2日、5月8日の2回の分科会で審議を行いました。分科会における指摘を踏まえた所要の修正を行いました後、総務省との協議を行いました、本日お示ししているものは、協議が終了したものでございます。

なお、本事業につきましては、平成19年10月から11月にかけて、その時点までに得られた平成19年度事業の実施状況についての情報等を踏まえまして、統計調査分科会及び入札監理小委員会において審議を行った上で、平成19年12月24日に公共サービス改革基本方針を改定し、平成20年度以降は事業内容を一部見直して、具体的には契約期間を約3年間とする複数年度契約で実施する等の内容にして、民間競争入札を実施することを決定しております。

続いて、「Ⅱ 主なポイント」でございますが、本事業の概要については3ページに付けておりますので、適宜ご参照いただきたいと思います。

まず、「1 サービスの質の確保についての評価」のうち、回収率についてであります。基準日、6月末日時点の回収率及び督促回収率については、目標とする水準値をほぼ達成して、また全体の回収率が、1ページの下表にありますとおり、過去の実績値をほぼ達成しておりますことから、受託事業者は特段の問題なく今回の事業を実施したものと認められます。しかし、サービスの質の確保に当たっては、モニタリング等を通じて、早い段階から所管部局が受託事業者に対して具体的な助言を行うなどの連携を図ることが必要ではないかと考えております。

また、照会対応業務について及び督促業務については、アンケートを通じて、おおむね良好であったと言えるとしております。ただし、督促の際に、一部に白紙提出等を容認する発言があったということを受けまして、業務担当者等に対する教育を充実させることや、モニタリング等を通じて業務の実施状況を適切に把握し、指導を行うことなどによりまして再発の防止に努めることが必要であると考えております。

次に、「2 実施経費等についての評価」であります。今回の業務に要した経費として、受託事業者が算定し、総務省に報告している実施経費のうち、請負契約分の合計については、結果的に契約額を大幅に上回っており、受託事業者の責任による部分も大きいとはいえ、このことは好ましいことではなく、今後に向けて課題であると考えております。しかし、今回の事業は官民双方にとって初めての経験でありまして、官民とも経験を積み重ねていけば、実施経費が下がっていくことになるのではないかと考えられますので、平成20年度以降の事業の進捗状況を注視していくこととしておりまして、統計調査分科会でヒアリングや審議をしてみたいと思います。

最後に、「3 平成19年度事業等を踏まえた本事業の平成20年度以降の取扱いと今後の課題」というところでは、本事業について、平成20年度以降も民間競争入札により決定した民間事業者による事業を実施することを決定しておりますが、以上の評価を踏まえて、今回の実績評価を受けて、その決定を変える必要はないと整理ができると思います。

簡単であります。以上、報告させていただきました。

○落合委員長 ありがとうございます。ただいまのご報告につきまして、ご意見、ご質問等ございますか。どうぞ。

○片山委員 今、出ている実績評価の案と、最初に事務局の方でつくられたという評価案は違うのでしょうか。質問の意味は、途中で総務省と協議されていますけれども、総務省との協議で何か変わったことがありましたか、ありませんでしたかという質問です。

○熊埜御堂参事官 事務局からお答えさせていただきます。資料2-①については、おっしゃるとおり、事務局の責任でつくった資料でございますが、資料2-②については総務省と協議をしたものでございます。実は、資料2-②の構成は、12ページまでが評価案でございますが、別添が総務省統計局の実施状況になっておりまして、別添の総務省統計局からの実施状況についてのご報告と整合性の取れたものになっているということで、特段、統計局との間でもめたところがあったとか、問題があったということではないと理解して

おります。

○落合委員長 ほかにご質問ございますか。それでは、科学技術研究調査の19年度事業の実績評価について、監理委員会として了承するというところでよろしいでしょうか。

(「はい」と声あり)

○落合委員長 それでは、本件につきましては、監理委員会として、この評価について、この内容で確定をするということにいたしたいと思います。

それでは、いよいよ3番目の議題であります「国民各層との対話(有識者ヒアリング)」に入りたいと思います。前回、4名の有識者のご意見を伺ったわけですが、本日は2回目で、2名の有識者の方々においでいただいておりますので、早速、ご意見を伺いたいということで、それでは、入室をお願いいたします。

(有識者入室)

○落合委員長 お忙しい中、ご出席いただきましてありがとうございます。本監理委員会は、国民各層のご意見を伺うということで、本日は有識者からご意見を伺う2回目ということになります。

2名の有識者の方々につきましてご紹介をさせていただきます。

まず最初にご紹介させていただきますのは、東洋大学大学院の根本祐二教授でございます。

続きまして、前茅野市長で、現在は諏訪東京理科大学の矢崎和広教授でございます。

それでは、最初に、出席者の皆様からご意見を伺って、それから質疑応答という形で進めたいと思います。時間が大変短くて恐縮なんですけれども、それぞれ10分ということでお願いをいたします。最初に根本先生からお願いをいたします。

○根本教授 根本でございます。

お手元に資料3というレジュメというか、文章が記載されておりますので、詳しくはお読みいただければよろしいのではないかと思います。

私は今、大学におりますけれども、2年ちょっと前まで政策投資銀行にありまして、地域金融を現場でやっておりました。国民各層からのヒアリングということですので、比較的現場に近い意識をまだ持続しているつもりでございますので、そういう観点で少し整理をしてみたメモでございます。

まず、冒頭に「意義」とございますけれども、これはごらんをいただければよろしいかと思います。今日は、表題に「自治体の官民競争入札を対象として」と書いておりますので、かなり論点を絞って議論をしたいと思います。意義の結論としては、官民競争入札に非常に私は期待をしておりますし、実際に行った自治体の手続にも関与しておりますけれども、かなり行政の意識を変えたということは間違いないと思います。これをどうやって広めていくかというのが今日の大きなテーマになります。

1ページ目の一番下の「課題」のところでは、実は、これは市場化テストだけに限らないんですけれども、どうしても実績が出るということで役人は評価をされるということにな

ってしまって、実績が出ましたということはどうしても言わざるを得ないというお立場だ
と思うんですけども、市場化テストというのは、残念ながら、まだほとんど実績が出て
いないというふうに思っております。

同じことはP F Iにも言えまして、実績が出ないことからスタートしないと、なかなか
本質に突き当たらないのではないかなと思います。少なからず出ていると思った途端に思
考が停止するのではないかなと思っております。

参考のところに市場規模の推計がございまして、これは私どもが出版をしております「公
民連携白書」の中で推計をしているんですが、市場化テストは残念ながら推計をしており
ません。推計するまでにまだ達していないということです。

これは一昨年度の推計値ですけども、P F Iの事業が3,000億円です。それから、指
定管理者が1兆2,000億円でございます。公共事業、これは何と比べるかによるんですけ
れども、G D Pの公共投資と公共サービス、両方合わせて110兆円程度です。ですから、
桁がちょっとずつ違うということで、指定管理者は比較的多いとはいえ、それでもG D P
の公共支出の1%にすぎないということです。まだまだ民の力は隠されているんだな
と、上手に使う必要があるだろうなというふうに思います。

その下に、市場化テストが、特に官民競争入札が進まない理由ということで、3つ挙げ
られております。下のアンダーラインのところを見ていただくと、官側、これは自治体側
ということですけども、「将来にわたって民間に移管すると決めた事業」だけを官民競
争入札にかけようとするということです。

本来はテストなので、官も勝つということを前提にして行うはずですけども、実際に
負けてしまいますと、予算も人員も取られてしまって、再起不能になってしまう。そう
なってしまうからでは遅いので、最初からそうなることも構わないという行動に向くとい
うことです。本来は、負けたらまた勝ちなさいという促進の意味があると思いますけれど
も、今の日本の仕組みの中では、そうせざるを得ない。自治体の役人の立場に立って考えると、
それはやむを得ないかなというふうに思うわけですけども、それではなかなか話になり
ません。

その下の「提言」というところに幾つかございます。ちょっと割愛しましたけれども、
これは市場化テストに限りません。私どもの用語で公民連携、もしくはP P Pと呼んでお
ります。委託して管理、P F I、あるいは民営化も含めて、官と民の間で事業を行うこと
をP P Pと呼ぶんですけども、最大の問題は、何をP P Pに持っていくかということ
を決めるのが官だということです。官と民で、どっちがいいとか、あるいは官と民でうま
く協調して何をしようかということをおと民が相談して決めないで、官が決めるとい
うことですので、官の側に何らかのバイアスがあると、もう外に出てこないということ
です。アウトソースのアウトがなされませんので、そこで止まってしまいます。

民の立場から考えると、これは民間にやらせてくれるとすごく面白いことができるよ、
市民にとっても、勿論行政にとってもフィードバックできるよということが多々あるんで

すけれども、一向にそういうものが出てこないということが、実際に市場の側にいると、非常に痛感をするところであります。

それで、1つ目の提言は、民間提案でございます。現状は官が決めて出しますと、そこでビッドをかけるということになりますけれども、まず、何をするかということを経営者に意見を聞くということが非常に重要ではないかということでございます。

2ページ目の一番下に、民間提案のやり方について幾つか書いてあります。1つ目が、すべての事業を対象にするということです。こういう事業の中から選んでくださいということをする、こういう事業ということを決める段階で恣意性が入ってしまいます。本当は出せばいいのに、出したくないものは出ないということになってしまいますので、全事務事業も自動的に対象にする、とてもできそうにないものも対象にするということが必要だと思います。これは千葉県が我孫子市がまず始めまして、現在、ほかの自治体さんも、市場化テストもしくは協働化テストと呼ばれていることを実施されているところはほとんど全事務事業対象になっていると思います。これはすばらしいことだと思います。

2番目が、単なる委託ではなくて、PFI、あるいは指定管理者になり得るものも対象にするということでございます。ソフトだけではなくて、ハード系、あるいは新設の公共投資においても、公共投資でやるのか、PFIでやるのか、あるいは指定管理者でやるのかということは選択可能でございます。これは東京都さんが導入をしております。

それから、公募も、1か月ぐらいちょっと出して、それで終わりということではなくて、何回も何回も毎年やる、あるいは継続的に募集をするということが必要になってまいります。

それから、その下の④⑤⑥ですけれども、門戸を開いても、民間が手を挙げるというのは別のことです。今の仕組みですと、民間がせっかく提案をして、それが何らかのPPPになるとしても、PPPの手続の中で、公募という行為が行われる。そうすると、せっかく提案をしたんだけど、全員がゼロスタートになってしまっていて、提案者が決して有利にならない。場合によっては敵に塩を送るということになってしまっていて、そもそも提案行為を行おうという動機づけが社内で行われないということなんです。

3つほどございまして、1つは随意契約です。これは我孫子市でやっております。WTOルールに引っかかりますので、国等ではできませんけれども、提案の知的所有権を保護するという考え方は決して時代に逆行はしていないと思います。

それから、客観的審査を導入するということです。手を挙げて、結局、行政の職員が決めるということになりますと、そこで恣意性がまた出てきますので、決定は最終的には首長もしくは議会がするとしても、第三者の監視機能が介入をするということでございます。これも我孫子市の方で大分やっておられます。

それから、提案者加点方式というのを今、提唱しております。提案者に随契で落とすということは非常に抵抗があるとしても、提案のコスト、もしくはリスクに見合うような点数をあげるということは一向に問題ないのではないかと考えてございまして、例えば、100

点中の3点とか5点とかいう配点がなされるだけで、げたをはいてスタートしますので、民間にとって大きなインセンティブになることは間違いないと思っています。これは現場的には非常に要望が強いです。

その下が市民参加でございまして、これは基本的には今、申し上げた民間提案と全く同じでございますので、割愛をさせていただきます。

3番目が、官民競争入札と他の手法の組合せということでございまして、市場化テストを先ほど言いましたように委託だけに限定するのではなくて、PFIでも官民競争入札をする、あるいは指定管理者でも官民競争入札をするということが制度上可能ではないかと思っております。最も複雑なのはこの3つを全部合わせるということで、それぞれ一長一短がありますけれども、いいところをうまく組み合わせることができるのではないだろうかということでございます。

最後ですが、担当部局の一元化ということで、現場感覚からすれば、何かやりたいことがある、それに対して何を使おうかというのは、あくまでも使うものは手段にすぎませんので、何らかの別の目的があるんです。ところが、国の部局が縦割りになっていて、目的とは関係なく、手段でおつき合いする先が違ってくる。これに応じて都道府県や市町村の現場も全部縦割りになっておりますので、本来はPFIでやればいいものを、指定管理者でやってしまうとか、そういうことが起きてしまうということです。できるだけノウハウを一元的に蓄積をして対応できるような体制を整えていただきたいなというふうに思っております。

以上でございます。

○落合委員長 ありがとうございます。

それでは、続きまして、矢崎先生にお願いしたいと思います。これもやはり10分程度でよろしくお願いいたします。

○矢崎教授 矢崎でございます。

去年の4月まで、長野県の茅野市で3期12年市長をやらせていただきました。平成7年に茅野市長になったわけですが、その前は、大学を出ましてから7～8年、東京の大手の会社に勤めておりました。帰省をして、いわゆる零細企業のオーナー社長をやって、市長をさせていただいたという経歴であります。

市長になりましたときに、民間からなった方々はどなたもおっしゃることで、カルチャーショックを受けるわけですし、1つは、費用対効果という考え方が行政にはほとんどない。もう一つは、スピード感覚というのがない。10年間やらせていただいて、恐らくそれは、日本の重層的な補助金システムといいますか、国から補助をもらう、県から補助をもらうというところに一番大きな原因があったのかなという感じがしています。

16メートルの橋だと補助金が出るけれども、12メートルだと出ない。私どもの例ですが、16メートルの橋をつくるのに5億円かかる。12メートルの橋ですと4億円くらいだったんです。しかし、計算していくと、国から半分補助が出れば、2億5,000万円で16メートル

の橋ができて、12メートルの橋は4億円かかるという計算になるわけですから、16メートルは必要ではないけれどもそれを選ぶ。

急がなければいけない、2年くらいでつくりたい橋でも、補助金はそんなに一気に来ませんから、3年か4年かかる。そこに費用対効果とかスピード感覚を基本的に地方自治体が持ち得ない、職員が特にそういう意識を持ち得ない大きな理由だと結論づけています。

自分が今まで培ってきた民間企業のノウハウや中小零細企業の費用対効果の考え方を行政に導入することが、私が市長になった一番大きなモチベーションといいますか、動機でしたので、一生懸命そんなことを考えさせていただいて、試行錯誤したわけです。

一地方で試行錯誤しながら、行政の1つの公共使命をきちんと統一しながら、なおかつ民間活力をどういうふうに入れていくかという発想の中で生まれましたのが、今日、ご説明申し上げる茅野市総合サービス株式会社の設立です。

実は今日、名簿を見ましたら、森さんがおいでになられるのでびっくりしたんですが、高浜の森市長のところがその先駆けだったんです。最初に森さんがアウトソーシングする会社を市でつくられた。実は、私は森さんのところにも行って、いろんなお話をお聞きしましたけれども、でき上がったものはまた随分違ってきているんだろうと思います。

1ページのところでありますが、一生懸命職員と話をしながら、目標を3点、行政のスリム化と民間委託の推進、そして市民の多角化、多面化する要望にどうやって受け答えていくか、もう一つは、給食業務とか施設管理の現業職員がたくさんいましたけれども、その方たちは年間で500~600万円の人件費コストがかかる。民間ではそれを200万円くらいでやっているわけです。そこでは、臨場採用を大分していました。臨時職員の長期化という問題も解決しなければいけないということで、その3点を目的にさせていただいてこの会社をつくらせていただきました。

2ページであります。市だけが出資しますと多少問題があるかなということで、商工会議所や農協にも出資してもらって会社をつくりました。

1つの例を申し上げますと、長野県の場合には、小中学校もほとんど公立でありますし、保育園も公立です。茅野市で言いますと、13の小中学校、17の保育園、当時、人口5万3,000人のところで、30くらい小中学校、保育園がありました。それが全部自校給食をやっている、そこに大変多くの職員が現業職員として働いていました。経費削減の為の解決策として、センター給食にして一括管理をして、そこから小学校、中学校に給食を運ぶというやり方が1つの選択でした。もう一つは、給食業務そのものを民間委託するという方法がありました。

両方とも一長一短あるわけですし、私どもはできたら自校給食という形の中で、いろんな食事の匂いがする場所、お昼になると、今日の食事が何かなということがわかる、残したものは、何を残したかということがわかる、食育という言い方でもいいですが、それもきちんとしたいなということでしたから、自校給食にこだわりました。

しかし、コストだけはどうにか下げたいということでしたので、コストを民間並みのコ

ストにして、自校給食をしながら、そして栄養管理については行政側が責任を持てる、献立は行政側でつくるという形の中で、なおかつ食材は地産地消という方向で行くことを目標としました。完全に民間委託しますと、確保できないことが幾つかあります。

民間委託するときには気をつけなければいけないのは、行政の責任をどこまできちんとできるかどうかということです。

結果的に茅野市総合サービス株式会社をつくらせていただいて、細かいことは省きますが、最後の8ページにあります。平成11年度にこの会社をつくらせていただいたとき、給食業務、あとは温泉施設の管理等を業務として、社員数が68名で、売上げが2億3,700万でした。お手元に17年度の資料がございますが、社員数が156名で、売上げが5億円くらいになりました。

途中で派遣法が緩和をされましたので、派遣業もこの会社はやっておりますから、公用車の運転手はこの会社から派遣をさせて、整備士もそこから派遣をさせる。

また、福祉施設の介護士も、臨時を基本的に使わないという考え方でありますから、ここで社員として採用して派遣をさせるということで、こちらに来ますときに確認しましたら、現在、社員数は180名くらい、売上げが6億円くらいとなっております。

コストの話で大変恐縮でございますが、給食調理業務は、102人で、人件費が2億4,000万円くらいです。これを現業職員でやりますと、1人あたり約500万円から600万円かかりますから、人件費は従前の4割くらいになっていることになります。

温泉施設の管理も、その後、地区ごとに温泉施設をつくらせていただいて、6施設ございますが、ここについては、一人当たりの人件費は180万円くらい。どういう算定かと言いますと、その地域における同業の同じ仕事に携わっている人に比べて、ちょっといいくらいの賃金設定をしています。

もう一つ、この会社の特徴は、40歳以上の方しか採用しません。中高年の方々の雇用確保の場が1つの目的でありましたから、ここに働いている方々は男女とも40～65までの方々です。高齢者の雇用促進の役割も果たしています。

新しい市民館が17年度にできましたけれども、これは日本建築学会作品賞をいただき、今、大変視察が多い建築物ですが、これも市民参加で、当初から7年かけてつくらせていただいて、その受け皿として、株式会社地域文化創造という民間の会社をつくりました。市長が社長で、ここは100%市が出資をしていますが、その社員は全員、インターネットで公募した11名の社員です。東京、大分、倉敷、今、日本じゅうからインターネットでそういう特殊な業務の方が応募されるんです。大変びっくりしました。職員でやりますと、大体1億1,000万の人件費がかかるわけですが、人件費の上限を7,000万ぐらいということでやらせていただいて、なおかつ大変骨っぽい社員が採用できています。

市民館を作ってきた市民のメンバーが、その後、NPOをつくらせていただいて、自主事業の計画立案、そして実行もしていただいています。結論から申し上げますと、単なるア

ウトソーシングとか民間委託という考え方だけではなくて、どれだけ地域の方々が参加できるかどうか。株式会社地域文化創造は、文化的なことに興味のある多くの方たちがNPOをつくって支えていただいている。また、茅野市総合サービス株式会社は、45～65歳の比較的職を得にくい中高年の方たちへの職場提供という意味もある。今後もコストとサービスをどうやって上手につなげながら充実させていくかが課題です。

時間であります。実践報告ということでお許しをいただきたいと思います。

○落合委員長 ありがとうございます。

お2人の有識者からプレゼンテーションいただきましたので、あとは意見交換、質疑応答という形で進めたいと思います。ご意見、ご質問等がおありになる方はご自由にお願いしたいと思います。小林委員、どうぞ。

○小林委員 ありがとうございます。矢崎様にお話を伺いたいんですけども、大変すばらしい試みで、しかも成功しているということで、大変望ましいこと、大変貴重なことだと思うんですけども、官がやる時には、市場化の場合もそうなんですけれども、競争がないことと、コスト意識がないことと、ベンチマークと申しますか、経営するときに同業他社との競争がないというところが非常に大きなネックになっていると思うんです。それが今、私などが実施要項をつくる時に、拝見するときに、すごく悩みを抱えているわけなんですけれども、その部分のコストのベンチマーク、サービスのベンチマーク、競争といった意味を、どういうふうにこの総合サービス株式会社の場合には植えつけていったと申しますか、それをカルチベートしていったのかということについてお伺いできればと思います。

○矢崎教授 私は大学を出てソニーに勤めました。ソニーにいたときはほとんどPLと申しますか、損益計算書で動くんです。幾らもうかったかどうか。零細企業のおやじになると、バランスシートなんです。金を借りられるか、耐えられるかどうか。役所に入ると、家計簿みたいなものです。

温泉施設の管理を完全に茅野市総合サービス株式会社で引き受けたときは、そういう意味では、零細企業のノウハウを使って、1日に300人以上お客さんが来たときには大入り袋で1,000円現金で渡すとか、民間ですと、そういうことが自由にできます。行政でやっているときは、年末年始の31日から3日まで休みでした。一番稼げるときに休んでいたんです。年末年始に出たときには割増の給料を払う。零細企業のノウハウというのはごろごろしています。それにいかに会社の中に導入していくか、モチベーションをどうやって上げるか、民間だと当たり前のことが行政ではされていなかった。当たり前のことをやっただけで温泉施設の売上げも増えますし、学校給食の自主的な食材調達のコストも下がってきます。小林委員おっしゃられたように、茅野市総合サービス株式会社には余り同業他社のコンペスターというのはなかったけれども、同様の仕事をやっている民間業者はたくさんあるわけですから、そこからノウハウをもらってくるというやり方で努力してきたというふうに申し上げていいんだろうと思います。

○落合委員長 ほかにご質問、ご意見ありますか。樫谷委員、どうぞ。

○樫谷委員 今に関連してお聞きしたいんですが、今までは、いわゆる第3セクター的なものをつくっても、民であるんだけど、官の論理が優先されて、結果的になかなかうまくいかなかったというケースが多いんです。商号等についてとか、出資について、100%でないとか、90%にするとか、名前がどうだとかいうことが、あるいはサービスを基本とするというのがあるんですが、役人からの出向とか、公務員からの出向だとかいうのと、コストを下げていくというカルチャーの面、この辺のご苦労というのはどこがポイントだったんですか。

○矢崎教授 茅野市総合サービス株式会社の社長は商工会議所の会頭です。商工会議所の会頭が、シャバではなとか、会社というものはなとか、幹部職員に言う。私ども、天下り先と思われるのは嫌なものですから、茅野市総合サービス株式会社は今、160人いますが、事務方の課長が1人、市役所から出向していますが、あとは全部民間の人間です。地域文化創造という市民館の運営は、市の職員は一切いません。

ただ、ちょっと口幅ったい言い方ですが、私どものやり方で、そういう会社をつくってやるとしたら、首長が経営がわかるかどうか。首長がわからなかったら、副市長でもいいんですが、市町村のヘッドクォーターに民間経営がわかる人がいるかどうかというのがポイントです。そうしませんと、天下りが集まった普通の第3セクターになります。

○樫谷委員 ありがとうございます。

○落合委員長 ほかにご質問、ご意見等ありませんか。どうぞ、小林委員。

○小林委員 先ほどのお答えの中にもあったんですけども、私は樫谷先生と一緒に実施要項の審議にかかわっているんです。そうしますと、今のところだと、これまでの実施に要した経費というのが、ある意味、ベンチマークになって、しかも、それがあある意味、予定価格になるわけで、そうしますと、ある一定の質を達成するということのモチベーションをつけさせようとするんですけども、インセンティブの部分とか、ディスインセンティブ、特にインセンティブの部分をつけるのが難しいという形になるんです。先ほど矢崎様がおっしゃったとおり、一般企業の常識と官の常識とかなり異なっているんで、一般企業だったら、こういうインセンティブ、こういうモチベーションをつけられるという発想があると思うんですけども、今、実施要項出す側の方は、インセンティブについて、余り理解されていないという状況なんです。そこにどうやって私たちはインセンティブを盛り込もうかというふうに考えるわけなんですけれども、その辺について、何かサジェスションがあれば、お願いしたいと思います。

○矢崎教授 民間企業の社員のモチベーションというのはポストと報酬ですから、一生懸命働いたら上のポストへ行ける、報酬が上がるという2つが大きなモチベーションです。あとは、社会的に貢献しているかどうかという部分はあります。しかし、具体的なものはポストと報酬ですから、報酬の中に成果主義をきちんと得られるかどうかということです。それと、年功序列などという考えは民間では余りありません。役所にいて大変だなと思っ

たのは、勝手に首にできないことと、成果主義を入れても、全体の報酬金額は変えてはいけない。民間だと、だめなときは全部ボーナスなしとか、信賞必罰を多くする。そこら辺のフレキシビリティが報酬に対してないと、報酬でのインセンティブは難しいかもしれません。民間だと全然問題ありません。成果主義で報酬は決まってくるから、年功序列も関係ありません。

○吉野委員 ということは、こういうご努力も限界があるということですか。

○矢崎教授 ですから、温泉施設も、売上げのたくさんあるところは多少色をつけるとか、一律な待遇はしないで、めり張りをつけるように指示をしてあります。ポストがそんなにたくさんあるところではありませんので、報酬で、苦勞したら報われるかどうかという、役所と違ったモチベーション。役所は、職員の場合には報酬のモチベーションはほとんどありません。ボーナスでの加減は、民間だと当たり前です。

○落合委員長 ほかに。どうぞ、森委員。

○森委員 民間提案型の関係なんですけれども、私ども、これで18年、19年やってまいりまして、全事業、業務を棚卸しをして、それを全部公開しているんですけれども、どうしても1年目よりも2年目、2年目よりも3年目の方が、だんだん提案が少なくなってくる。どちらかというと最初に、民間からすると、やりやすいと言ってはいけませんけれども、そういうものがどっとくるわけです。しかし、私どもは第三者を入れて評価をしながら採択をしていく。しかし、2年目になると、少し減ってきた。今年、3年目に入りますけれども、恐らくなかなか厳しい。先生がいろいろご経験された知見の中で、何かアドバイスしていただけるようなものがありましたら、お教えいただきたい。これは本当にすごい仕組みだなと思って期待をしています。

○根本教授 多分、森市長のところが一番先駆者でいらっしゃるので、なかなか事例としていい事例をご紹介できないなと思うんですけれども、手を挙げる民間の側からすると、先ほどの話にもなるんですけれども、1つはトータルアウトソースです。1事業ごとではなくて、ばさっと全部とか、あるいは1部局でもいいんですけれども、できるだけ横に広くすることによって、仕事の幅が画期的に広がるだろうと思います。これは我孫子市さんなどもそうなんですけれども、事業単位で出していると、本当にちまちました話になってきて、おいしいところはだんだんなくなっていくというのはおっしゃるとおりだと思います。今、私どもはあちこちの自治体さんのアドバイスをやっているんですけれども、できるだけ包括的に出しましょうという話をしております。

その中には、投資系の、3ページ目の②のところに出ていますが、工事が動くと、大分経済的なメリットが動きます。目に見えてきますので、俄然目の色が変わるということは多分あると思います。勿論、新しい公共投資はなかなかできにくい状態ではあると思うんですけれども、そういう中でも全くゼロではないと思います。

あと、意外にあるのは、アセットマネジメントを丸ごと出すというのがあります。今は、庁舎だとか学校の維持管理は個々に出していますというお答えになると思うんですけ

れども、そうではなくて、全部、不動産なら不動産を丸ごと出す。そうすると、ここはまあ我慢できる、ここはむしろ売ってしまった方がいい、その財源で耐震改修した方がいいとか、そういうダイナミックなことができるのではないかなと思っています。これはなかなかハードルが高くて、そういう提案を民間がしても、多分、だめですと答えているのではないかなと思うんですけれども、そういうのは私はどんどんやるべきだと思います。

先ほどの話とも重なるんですが、今、私どもの大学院でフォローしている大きな事例として、アメリカにサンデースプリングスというまちがありまして、これは人口10万人ぐらいの市なんですけれども、市の仕事を丸ごと民間企業に出して、市長と市の職員が4人間だけいまして、残りは全部民間人がやっているんです。日米違いますよということなんですけれども、違うかどうかは市民が決めることなので、市民が最初に公務員型にするか、民間アウトソース型にするか、住民投票はしていませんけれども、議論した結果、公務員を採用するよりも民間に委託した方がいいという結論を出したんです。

日本でも、茅野市さんの場合もそれに加かなり近いと思いますけれども、今、北海道のえりも町さんとか、かなり包括アウトソースが進んできています。制度的な問題もあるんですけれども、先ほどの小林先生の観点にも近いんですけれども、なかなかそういうことを受けられる事業者がいないので、結果的に競争性がない。そうすると、本当にそれがいいかどうかわからないということなんですけれども、日本では、大新東という会社が一生懸命やっている。どんどんそういう企業が出てくれば、そこに競争が発揮されるだろうと思うので、そういうチャンスを与えないといけないなと思っています。

○落合委員長 ほかに。樫谷委員。

○樫谷委員 根本先生にお聞きしたいんですが、3ページ目の民間提案の導入の中で、4番目に随意契約の話だとか、提案者加点方式の導入と書いていただいている、私もそういうふう思うんですが、国の場合、今、随意契約をやめろという話につながって行って、確かに提案者加点方式を導入すればそれも解決する話なのかもわかりません。ここに「加点は、提案費用に敗北リスクを上乗せしたものが目安になる」と書いてあるんですが、提案費用に敗北リスクという抽象的な言葉なんです、具体的にはどのようなものなのか。

もう一つは、当然、1期をやって、2期、3期と続いていくわけですが、1期で相当実績をつけた人が、2期目にまた同じ競争をすることになるわけです。1期目と2期目で、実績のある人に対して、例えば、少し加点をすとか、つまり、1期目で成果を上げたものにインセンティブをつけて分配するということもあるんでしょうけれども、最初、契約したもの以上の分配はなかなか難しいので、2期目のときに少し加点をしてあげてインセンティブをつけてあげるとかいうこともアイデアとしてはあるんですけれども、加点について、どのようにお考えになるか、もし何かあればお聞きしたいと思います。

○根本教授 2つご質問があったと認識します。1つ目は、では、何点かということなんですけれども、提案費用というのは、大体、経験則上計算ができます。大きなPFIですと、今、億単位かかっています。ですから、平均的に1億円かかりましたと、これは把握

可能なんです。総事業費が100億だとすると、101億かけて取りに行くか、何も考えないで100億取るかということなので、その場合、1点。事業者が2人いれば2分の1だろうから2点とか、その程度の話で十分かなと思います。10点も20点もくれと言っているわけではなくて、ほんの少しでもいいからインセンティブがつけば、それがやりやすさにつながるということです。だから、厳密に計算しようと思えばできるかもしれませんが、それは余り意味がなくて、実際には数点ということを行っています。

それから、2番目の2期目の話は、サンデースプリングスの関係でいろいろ調べている中だと、アメリカで比較的取り入れられているのが、1期目のときに、2期目の優先交渉権を最初から与えてしまう。優先交渉権というのは、拒否しない限り継続ができる。その権利が1期目の公募のときのビッドに入るわけです。権利も買うわけです。そこで市場で評価されることになります。多分、割安になると思うんです。だから、発注者としてもプラスだし、やる方も、3年よりは6年、10年の方がいいと思えば、そういうかけ方をしてくるのではないかと思います。勿論、2期目になったときに加点をするというのもあるんですけども、加点をするのであれば、1期目の蓄積された情報を開示させないと、隠された瑕疵が2期目に行って、1期目の事業者の原因なのか、2期目の事業者の原因なのかわからなくなってしまうので、それは注意かなと思います。

○榎谷委員 ありがとうございます。

○落合委員長 ほかにございますか。どうぞ。

○逢見委員 根本先生にお伺いしたいんですが、提言の中で、民間提案を導入する、そして市民参加を充実するというものがございますけれども、民間提案の場合、主に民間事業者が1つのマーケットとしてとらえて、そこに参入したいという意思を表示するということだと思うんです。しかし、市民参加の場合は、公共サービスをマーケットととらえるよりは、自分たちが暮らす地域で、自分たちも公共サービスの担い手になろうと捉えているように思います。そういう意味では参入動機が違ってくるし、提案のタイプも違ってくると思うんです。市場化テストの場合、どちらかという、民間事業者を対象としてやっているものが多くて、なかなか市民参加というのは入りにくいのではないかなと思うんですが、そういう点で、市民参加について、市場化テストで配慮すべき点があればお伺いしたいと思います。

○根本教授 事業主体としての市民団体と、それから、受益者、納税者としての市民というのは今回は識別していませんので、どちらかというと前者のつもりで書いてあります。我孫子市の場合には、非常に多くの市民団体の手が挙がって、実際にやっているということです。民間企業と市民団体は同じように何らかの基準を、モチベーションを最大化する。企業が利潤だったら、市民団体は何でしょうか、公益性というか、公德心だったり、いずれにしてもリワードを最大化しているので、そこは同じかなと思っています。市民団体の場合の受ける側のリスクとしては、責任ある参加をしてもらえるのかどうかというの

がありますので、そこは民間企業と同様に、参加に伴う責任は果たしてもらおう。その代わり、参加者が満たすべきモチベーションを最大化するような方策は取ってあげるといふことかなというふうに思います。

もう一つの受益者としての問題というのは、そもそもある事業をやるというときに、市場化テストの前に、まず、本当に必要かどうかということがあって、これは指定管理でもPFIでも同じですけれども、必要でないものを幾らやっても、それを効率化しても何の意味もないわけなので、必要性のテストのために、市民参加はどうしても必要だろうと思います。別にどこがとは言わないんですけれども、官が決めることによって、必要でないものが実行される。それが、バリュー・フォー・マネーがあるからという理由で実行されるというのは、非常に社会的にマイナスになると思いますので、最初の段階で本当に市民にとって必要かどうかということを、市民の目でチェックするということは必要なもので、そういう意味での市民参加も必要かと思います。

○落合委員長 前原委員、どうぞ。

○前原委員 根本先生に1点ご質問致します。先生のご発表でも、なるほど、そうだなと思いつながら聞いていましたが、地方自治体の場合は比較的やりやすいと思います。我々は国の事業をどうするかという議論をずっとして、大変悩んでいます。国の事業のケースで、こういう成功事例に持っていくには、どういう点がポイントになるのでしょうか。大体、出てくるのは、ここで先生がおっしゃっている、部分部分の、小さい作業だけを出してくるケースが大半です。元からどーんとというのは全くないわけで、そういうときにどういうことを考えたらいいと思われませんか。

○根本教授 まず、自治体で成功してみせるということではないかなと思います。抽象的に国の方で各省にやりなさいと言ってみても、それはどんどんやっていたかかないと困るんですけれども、なかなかそれは難しいです。やはり圧力をかけるのは国民の目だと思うので、国民はどこかの自治体の住民であって、この住民はこういうふうによくなりましたよというような話が、先ほどの事例ではないですけれども、どんどん出てくるのが、同時に国民としての国への圧力に変わってくるのかなというふうに思います。強制的にやらせるとか、包括的にやらせるといふような仕組みを変えるのも重要だと思います。ちょっと極端な話をしましたけれども、少なくとも民間提案を本当に求めれば、かなり出てくると思います。今のところ、小さい自治体さんなので、提案者側からすると、やはりマーケットが小さいので、余り本気になれないというところがある。東京都ぐらいになるとなるんです。日本全国が対象になるんだよということであれば、民間からどんどん提案を受けて、しかも提案者加点つきだということになれば、それは劇的に変わると思います。

○落合委員長 どうぞ。

○矢崎教授 国がどうこうするのではなくて、地方政府に移せばいいんです。できるだけ移したら、私たちが上手に料理するわけです。国が持っていて、抱えていて、どうにかしようと思うから難しい。地方に移せるものはどんどん移してもらって、地方自治体が片づ

ければいい。先ほどの市民団体が行政の受け皿になるとき、私どもはNPOを条件にします。単なる市民団体で受け皿になるのは危険ですから、NPOの法人取得をするだけの努力をする気がないところは参加させません。

○落合委員長 どうぞ。

○前原委員 矢崎先生にお伺いします。お聞きしていて、そのとおりだと、私も今、学校の経営をしまして、学校の経営もほとんど役所と一緒にものですから、やはり株式会社をつくって、いろいろシフトさせることによって動かしています。いみじくもおっしゃいましたように、成否はそれを動かしていくリーダーの経営力によります。そのとおりなんですけれども、それを保証していくというのは至難の業なんです。結局、私が今やっていますが、次は、できるだけ中からと思うわけで、そうすると、本当にそういう経営センスを持った人が学校の先生とか事務局から育つだろうか。これは市も同じだと思うんですけれども、そういうことを今、悩みながらやっていますので、何かいいアドバイスがあったら教えてください。

○矢崎教授 経済同友会で議論が出ましたけれども、政策市場が必要です。いろんな経験のある方たちが、そういうノウハウを持った組織があって、それがトレードして移っていくようにしていく、例えばシティーマネージャーみたいな制度も確立していかないと、おっしゃるように、地方で人材がどんどん出るわけではありませんから、そのときにシティーマネージャー制度みたいなものがきちんとオーソライズされていたり、シンクタンクみたいな、政策を考える人材が動けるようなマーケットをつくるとか、そういうふうにしていかないと無理でしょうね。地方も大変です。経営センスがあって、市町村長をやるという意欲のあるある人材はそんなにいなくなっています。

○前原委員 そうですね。

○落合委員長 どうぞ、榎谷委員。

○榎谷委員 根本先生の最後のページのところに、「国のPPP担当部局を一元化し」と書いてある。これは地方公共団体のお話だと思うんですが、今、国には、官民競争入札の事務局とかがあって、そこでやっているんですが、もうちょっと具体的に、どういうことを考えればいいということをおっしゃっているんでしょうか。

○根本教授 市場化テストはこちらでやって、PFIは別、指定管理者は総務省。

○榎谷委員 それをまとめてということですか。

○根本教授 そうということです。自治体も全く同じような系列で縦割りになっているので、民間企業なり、それこそ市民団体が相談に行ったときに、我々にやらせてくださいと言ったときに、それはPFIではできないからみたいな、それで終わってしまうんです。できないんだったら、別にこれを考えればいいんじゃないかというような発想にどうしてもならない。それは所掌が限られているので、役人の宿命として、しょうがないんじゃないか。だから、地域活性化統合事務局が別にできましたけれども、ああいう感じではないかなと

思っています。

○落合委員長 ほかにございますか。吉野委員。

○吉野委員 根本先生、やはり役所が仕事を出したがない。これは、基本的には、企業で言えば売上げにあたる税収が、自力で稼いだわけでもないのに最初から手元にあるところに大きな問題があるんだと思うんです。そうすると、何か大きなショックがないと、なかなかこれを進めるきっかけというのは出てこない。例えば、ちょっと乱暴な話ですけども、道路特定財源が廃止になって税金が入ってこなくなるというような話になると、こういう話は動いてくる可能性はありますか。

○根本教授 動かざるを得ないという意味では、健全化指標がもうじき出ますし、あと、財務の4表が来年の末までにはつくられる。財務諸表の十分に細かなものができればの話ですけども、それが市民に開示されて、パフォーマンスが横並べで比べられるようになるということです。だから、成果の指標は確かに公共サービスは取りにくいけれども、例えば、図書館というものを取ったときに、貸し出し件数1件辺り幾らかかっているかというのは、今でも出るんですけども、可視化されます。現状、大体800円から3,000円ぐらいなんです。そういうのが市民の目の前に開示されてくると、800円でも十分高いと思いますけれども、3,000円も払うんだったら図書館は要らない、図書館を進めるのは何かおかしいのではないかと、統合して、跡地を別に使った方がいいのではないかと、図書券を配ったほうが良いのではないかとというようなことができると思うんです。それができるようになるのが公会計改革だと思います。あとは、それをどうやって使いこなすのか。我々の仕事は、国民なり市民と公会計という情報インフラの間をつないでトランスレートしていくということだと思います。メディアのお仕事もそうだと思います。

今、学校の廃校舎をどう使うかというのをやっています。私の意見は、売れるところは売って、上げた収入で残ったところを耐震改修する。そのぐらいお金がない状態だと思うんです。ただし、周辺住民の意見を聞くと、それはそのまま残してくれと言うに決まっていて、結果的に、周辺の住民がそうおっしゃるからそうしますということになって、いつまでたっても改修ができないという悪循環になっているんです。

この間、某地域のケースを調べました。学校の容積率は法定の15%ぐらいしか使っていないで、非常に無駄な使い方をしているんですけども、そこを民間に売って、マンションを建ててもらおうと、東京都内の物件なので、かなり高い値段で売れるんです。それで残った学校や庁舎の耐震改修をする方が良いのではないかと。空地のまま置いておくのは確かに周辺住民にはプラスですが、その空中権の部分を周辺住民の頭割りで割ると、1人数百万円の便益に換算されます。この数字が出れば、それだったら要らない、そういうことであれば、もっと広い意味で活用した方がいいのではないかとというような意見に変わるのでないでしょうか。今の例のように、ちゃんと数字のデータが出てくれば、市民は愚かではないので、必ず全体としてみた発想ができると思います。

○落合委員長　まだまだお話を伺いたいという気がありますが、もう予定しました時間を超過いたしましたので、有識者からのヒアリングをこれで終了としたいと思います。本当に貴重な意見をいただきまして、どうもありがとうございました。監理委員会としても、これを十分踏まえて、今後、対応していきたいというふうに思っております。本日はどうもありがとうございました。

それでは、予定しました時間となりましたので、本日の監理委員会はこれで終了としたいと思います。どうもありがとうございました。