

第32回 ESR I－経済政策フォーラム

「官民パートナーシップの課題と展望－地域活性化の視点から－」

平成20年3月10日

内閣府 経済社会総合研究所

○司会（渡邊） 皆様こんにちは。本日はお忙しいところをお集まりいただきまして、まことにありがとうございます。

ただいまからE S R I－経済政策フォーラム「官民パートナーシップの課題と展望－地域活性化の視点から－」を開催させていただきます。

なお、最初にお断り申し上げますが、本日のパネルディスカッションのモデレーターは、当初、当研究所の中藤を予定してございましたが、急遽業務の都合によりやむを得ず欠席となりました。つきましては、モデレーターを稲澤克祐先生にお願いして進めてまいりたいと思います。どうぞよろしくお願い申し上げます。

それでは、最初に内閣府経済社会総合研究所、黒田所長から開会の挨拶をいただきたいと思えます。黒田所長よろしくお願ひします。

○黒田 ただいまご紹介いただきました内閣府の経済社会総合研究所の所長をしております黒田でございます。本日は、E S R I－政策フォーラムにお忙しい中、また雨の降っている中、おいでいただきまして、本当にありがとうございます。

私どもいろんな政策課題についてこういった形のフォーラムをしておりますけれども、今日は特にその中で最近非常に話題になっております、官民のパートナーシップをどうやってつくっていくかという課題、特に地方の活性化に向けてそれをいかに活かしていくかということを中心にご議論をいただきたい、ということで企画をさせていただきました。稲澤先生初め先生方には、お忙しい中、出席いただきまして本当にありがとうございます。本日の議論の成果が政策運営に役立つことを大いに期待しております。

公共サービス改革法というものが18年の7月に施行されておまして、その法律施行に従いまして、公共サービスを提供するについて従来のように、公だけが担っているのではなくて、より効率化するために民間の知恵を借りて、ある意味では公と官と民が競争し合うことによって、より質のいいサービスをより廉価に提供できないかということをはじめたところでございます。内閣府でもいろんな形での競争入札制度を進めておまして、まだ必ずしも問題がないわけではございませんし、まだまだ試行錯誤という部分がかかなりあるように思います。

実は、先日の経済財政諮問会議でも、市場化テストの問題が若干話題になりまして、現在いろんな形で市場化テストの試みがあって、今まで官がやっていた部分を民に、そして民の競争入札で行うという形をとっておりますけれども、ある委員から、これ

は本当の官民競争入札ではないと。これは官が出して民が競争しているだけの、そういう入札制度ではないか。本来は官が出して官も担う、民も担うという形で官民の競争が必要なのではないだろうかという意見が出されて話題になりました。非常に重要なことだと思っております。

片方で、私どもの研究所は国民経済計算GDP統計をつくっている研究所ですけども、統計を作成するという、調査をしたり、実際の統計を作成したりという部分の仕事についても、官民協働もしくは官民競争入札でもってサービスの中身をよくしていくという努力をやっているところでございます。まだまだ問題がございます。統計というのは、やはり質ということが非常に重要でございまして、ただ単に廉価にするということだけではなくて、本当に競争入札制度を行ったときに、そのサービスの質がどういうふうに担保されるか。これが一番恐らくこの趣旨の中で重要であり、かつチェックするのが難しいところだと私自身は思います。そういったスキームの中で競争入札制度を徹底して、より質のいいサービスを提供していくというのが恐らく、いわば民にとって最もすばらしいサービスになるだろうと。サービスを効率的に提供しなければいけない、これはもう公務員はよくたたかれますけれども、当然のことで、いろんな形で公務員が効率性を追求することは重要ですけども、片方で、効率性と同時にそのサービスの質の高いものを民に対して提供する、これが公に対する要求であり、公が担っていかなければいけない大きな役割だろうというふうに思います。そういう意味で、例えば統計のデータというのはどういう形で市場化テストに乗せることによって質がきちっと担保された形で効率性を追求できるかというのは、私自身かなり大問題であり、これから幾つかの試行錯誤が必要な部分であろうというふうに考えております。

そういう意味で非常に重要な問題でございまして、パネリストの先生方、基調講演をお願いしている先生方、それぞれご専門の立場から、この公共サービス改革法の趣旨をいかに生かしていくかということについて議論を深めていただければと期待しているところでございます。かなり長時間になりますけれども、どうか最後まで積極的に皆さんも議論に参加していただきたいとお願いをして、私のご挨拶にかえさせていただきたいと思っております。どうもありがとうございました。

○司会 黒田所長、ありがとうございました。

それでは、基調講演、パネルディスカッションの準備が整いましたら、パネリストの

先生方に登壇願います。

それでは、本日お招きしております先生方をご紹介します。

まず、関西学院大学専門職大学院、稲澤克祐教授でございます。

○稲澤 稲澤でございます。

○司会 先生におかれましては国内外の市場化テスト等に深い知見をお持ちでございます、現在、政府の官民競争入札等監理委員会・地方公共サービス部会の専門委員をお務めでございます。

続きまして、東海大学政治経済学部、前田成東教授でございます。

○前田 前田です。よろしくお願いいたします。

○司会 先生におかれましては、行政領域のあり方・役割などを研究され、公共サービス「民間化」の動向にも深い知見をお持ちでございます。

続きまして、中央学院大学、福嶋浩彦客員教授でございます。

○福嶋 どうぞよろしくお願いいたします。

○司会 先生におかれましては、我孫子市長の経験もございまして、在職中は「提案型公共サービス民営化制度」の導入によって「新しい公共」づくりを目指され、現職においても引き続き地方自治の分野でご活躍されております。

続きまして、東洋大学大学院、根本祐二教授でございます。

○根本 よろしくお願ひします。

○司会 先生におかれましては、地域の再生プロジェクト等の実務経験を活かし、公民連携をテーマに幅広く活動を行われております。

それでは、基調講演に入らせていただきます。なお、基調講演は2つございまして、当初、最初稲澤先生の基調講演、それから前田先生の基調講演を予定しておりましたが、恐縮ですが基調講演の順番を差し替えさせていただきます、基調講演－1、前田先生より「公共サービス「民間化」の動向と課題」という演題でご講演をいただきます。よろしくお願いいたします。

前田 ご紹介いただきました東海大学の前田と申します。私は政治経済学部にて在職しており、その中で政治学科の行政学を主として担当しております。ですから、私の研究のベースは、広く言うと政治学、その中でも行政学の立場ということですので、今日のお話もどちらかというと行政の観点が中心になる可能性がございますので、よろしくお願いいたします。

今日のタイトルですが、「公共サービス「民間化」の動向と課題」ということで、かなり広い話、大雑把な流れを確認していただくような内容になっております。そういうこともあって、私が先にお話しするということにさせていただきました。この「民間化」という言葉について若干説明をさせていただきますと、学生の前でこういうテーマで授業をやりますと、それは「民営化」と間違っているのではないかとよく言われるのですが、これは「民営化」とは異なります。「民間化」は、ここではかぎ括弧をつけているわけですが、多少広い概念として使っております、民営化というふうに言いますと、最近では郵政民営化ですとか、以前ですと三公社の民営化ということで、組織が行政あるいは行政に準ずる組織から民間の株式会社に移行することを意味しております。ここでは、それ以外にも民間委託ですとか、あるいは規制の緩和なども含めて、この「民間化」という用語を使っております。あらかじめその点をご承知おきいただきたいと思います。

この20年余り、もう30年近くになりますが行政改革が積極的に行われるようになってきております。80年代に入りまして、第二次臨時行政調査会が発足して、それ以降が一つの行政改革の最近の流れの発端というように議論されるわけですが、この間の行政改革の流れを大雑把にまとめますと、中央から地方へ、そして行政から民間へと、この2つの流れにまとめることができるのではないかと考えるわけでございます。

中央から地方へということにつきましては、2000年に地方分権一括法が制定されて、国から地方へ大幅に権限が移譲されるということがありました。この一括法に基づいて、少なくとも仕組としては国から地方へという流れができました。もう一つ行政から民間へという流れについては、特に統一的な法律があって、それに基づいて公共サービスが行政より民間へというように移行してきたわけではない。今日、さまざまな議論が行われると思いますけれども、例えばPFIの法律ができる、あるいは独立行政法人、指定管理者、市場化テスト、さまざまな法律が個別にできて、それらを集積すると行政から民間へという大きなシフトを読み取ることができると、こういう流れがあると考えております。

特にこの行政から民間へという流れについては、お聞きになった方も多くいらっしゃると思いますが、NPM、ニューパブリックマネジメントという、こういう考え方が大きく反映しております。特にこれはイギリスなどを中心に展開されてきた議論です

が、関東学院大学の太住先生などが積極的にこれらの議論について紹介されておりますけれども、大雑把に3点ぐらいでまとめますと、公共のサービスであっても市場の原理を導入してきめ細かいサービスを提供していくべきであるとか、あるいは顧客志向というのを前面に出して最小の費用で最大の効果があるサービスを提供すべきであるというような考え方、また、例えば住民からお金を取って行うようなサービスについては、まず民間がやるということにシフトしていくべきであると。どうしても行政が相変わらずそのサービスを担うのであれば、説明責任を住民に対して果たすべきであるというような考え方もこの中に入っているわけでございます。

こういう考え方に基づいて、この「民間へ」という流れがどんどん強くなってきているわけでございますけれども、「民間へ」というこの言葉についても少しこだわってみる必要があるのではないかと考えております。まず、民間という場合、民間企業の民間と市民活動、NPOという意味での民間の2つがあるであろうと考えられます。特にNPO法が制定されて以降、さまざまな形でいろいろな分野でNPOが活動しておりますので、今やこの民間へという場合、特にあとで若干紹介します指定管理者制度などではNPOが積極的に進出してきております。ですから、民間はまず民間企業の民と市民活動の民とこの2つがあるであろうと考えるわけです。

もう1つ、そのように民間を2つに分けて考えた場合、1つ目の民間企業の民の方に注目しますと、80年代、中曽根首相あたりがかなり積極的な民活路線というのを当時行いました。中曽根民活などと言われたわけですがけれども、中曽根首相が行ったこの民間活力の導入というときに、一つ特徴的でありましたのは、80年代後半に民活法とカリゾート法という法律が制定されております。民活法は1986年、リゾート法は1987年、もう20年ぐらい前になりましたが、時代背景を考えるとバブルの時期でございませう。この2つの法律、民活を積極的に推進していこうということだったのですが、1つ特徴としてありましたのは、この2つの法律は第三セクターを支援する法律だとよく特徴づけられました。第三セクターというのは行政と民間がお金を出し合って新しい会社組織をつくって、それでさまざまなサービスを提供するということなわけですけれども、この当時このような第三セクターを支援する法律ができた関係で、日本中でどんどん第三セクターの数がふえるということがございました。ところがその後90年代に入ってバブルが崩壊しますと、結果的にはリゾート開発などは日本中でほとんど大失敗ということになってしまいました。第三セクターも破綻、赤字だらけというこ

とで、当時からもう20年ぐらいたっているわけですがけれども、現在の自治体の運営において第三セクターの破綻処理に対して大変なお金をつぎ込んでいるという事例が少なくないわけですね。

一方で、世紀転換期、99年のPFI法以降の「民間へ」の場合には、そういう第三セクター的な官民共同の組織をつくるということから大きくシフトして、どちらかという第三セクターはつくらない。民間の株式会社あるいはNPOなどにどんどん任せていこうではないかという流れが出てきました。ただ単に任せるだけではなくて、いかにそこで連携を図るかということが今日の話の論点になるかもしれませんけれども、こういう流れがございます。こういうことで民間化というのをとらえていきますと、最近ではPFIとかあるいは一般的な民間委託の拡大、指定管理者制度の導入、独立行政法人、市場化テスト、いろいろなものが出てきたということになります。

時系列的に言いますと、まず出てまいりましたのがPFI法でございます。1999年に日本では制定されました。これもモデルとしてはイギリスをかなり念頭に置いたと言われているわけですが、このPFIというのは、まとめてみますと、ポスト第三セクターとかポスト民間委託というようなことが言われております。ポスト第三セクター、これは先ほど言いましたように、公と民間で共同の組織を新たにをつくってしまうということとはしないと。つくってしまうとその組織を維持するためにいろいろな労力がまたかかります。社会環境が変わってその組織が不要になっても、つくってしまった以上維持しなければいけない。なかなか再編成が難しい、リストラが難しいだろうと。ですから、PFIという仕組みは、あくまでも民間の側に資金の調達を含めて、幾つかの会社によってグループ企業的なものを形成してもらってそこに仕事を任せていくというような流れを新しくつくりましたので、第三セクターをつくるというやり方から転換したということが言えると思います。

もう一つは、ポスト民間委託です。PFIも一つの民間委託の方法だということではできるわけですが、例えばある自治体で美術館を新しくつくるときに、今までのやり方ですとまず設計をしようではないかと。設計をする会社を入札で委託して、設計図ができたならば今度はそれを建設する会社をまたもう一回委託して、できたあと外壁の補修とか清掃とかさまざまなことをまた個別に委託していくということになります。全部単年度でやっていくということですが、このPFIの法律によってそういうさまざまな仕事を全部一括して複数年度でトータルに委託できるような仕組みをつくってい

ったということになります。ですから、それぞれ自治体がどういう形でこのPFIを使うかというそのやり方は無数にあるということが言えるわけでございます。今PFIはさまざまなホームページなどで検索しますと日本中にかなり広がっていることがわかります。これは皆さんご承知のことと思います。

2つ目といたしまして、指定管理者制度が2003年にできました。これは地方自治法の改正でございますけれども、同じ年に国の独立行政法人の仕組みもできました。それに引き継いで自治体レベルの地方独立行政法人という仕組みやがてできるといっていますが、きょうは時間の関係で独立行政法人についてはお話しいたしません。この指定管理者制度ですけれども、これも簡潔にポイントだけお話しさせていただきます。これは先ほど申し上げた第三セクターとも大きくかかわってくるわけですが、従来は公共施設を管理するという場合に、いわゆる管理委託制度という名のもとに当該自治体が50%以上出資するというかなり公的色彩の強い組織に対してその施設管理を委託しておりました。その仕組みを白紙撤回して、純粋な株式会社あるいはNPOなども含めた団体、個人はいけません、法人でない任意団体に対しても施設管理を代行してもらうことができるという仕組みをつくったわけでございます。

これは当初、2003年に法律ができて2006年までの3年間にこの指定管理者制度に移行する検討をしろという通知が日本中の自治体に送られてきましたので、これで自治体の現場の方もかなり困ったということがありました。日本中で特に大都市を中心に施設管理型の第三セクターをたくさんつくってまいりました。もしその第三セクターではないところに今後新しくその施設管理をやってもらうことになる、今ある第三セクターはどうするのだろうというような話になってきたわけですね。現に今そういうこともあって、第三セクターを統廃合したり、廃止するというような流れも出てきております。この指定管理者制度はある意味では予想以上にどんどん拡大してきておまして、NPOなども学童保育などを中心にどんどん進出してきている、こういう流れになってきております。

市場化テストについては、この後、稲澤先生が詳しくお話しされますので、ここでは、もう1つの民について申し上げたいと思います。先ほど2つの民というお話をいたしましたので、市民活動、NPOの話をここでさせていただきたいと思います。最近はずまさに市民活動全盛時代という言葉過ぎかもしれませんが、日本中各地でさまざまな分野で市民活動団体の方々がまさに行政がやっていないサービスを提供すると、こ

ういうステージに到達してきているのではないかと考えられるわけです。これはやはり1998年にNPO法が制定されて、NPO法人の数は1万を超えました。あっという間に全国に拡大したわけですがけれども、さまざまな形でいろいろなサービスを行っております。例えば、ドメスティックバイオレンスという被害に遭っている方のための一時緊急避難としてシェルターを運営しているNPO、日本中に幾つかありますが、それは自治体ではやっていない。行政ではやっていないサービスを市民活動が事実上担っている。そういう市民活動の分野というのは今たくさん全国に拡大してきております。そうなりますと、市民活動がやっている、行政はできていない、行政の側としてはどういう形でその市民活動をサポートして連携を図っていけばいいのか、こういうことが大きく論点になってくるわけですが、最近の流れを簡単に3つぐらいご紹介しておきます。

1つは、今いろいろな自治体で市民活動助成という仕組みをつくりまして、市民活動が行っているさまざまな事業に対して、申請をしてもらって審査をして、そこにある一定の金額を助成していく、こういう流れが今どんどん拡大してきております。それは単年度でこの事業に対してこういう形で今年度は幾ら助成しますよということなのですが、もう少し進みますと、事業委託という形で、例えば先ほどのDVシェルターなどは委託という形で仕組みをつくっているところもあるようでございます。最近、例えば横浜市などで行っております共同事業提案制度というのがありまして、住民、市民活動団体のグループの方々が行政にこういう事業を協働でやろうというように提案をして、行政の方でお金を出して協働でその事業をやる。プレイパーク事業とかバリアフリーマップの作成とか、そういうことを横浜では行っております。このような新しい形での協働の仕組みというのはこれからどんどん全国に波及していくのではないかと考えられるわけです。

いずれにしても、民間にという流れがどんどんこれから拡大すると考えられる中で、いろいろと課題も出てくるだろうと思われるわけですが、サービスの水準、これをいかに維持していくか、あるいは向上していくかということは最大の関心になるわけですが、まず何よりも安全というのを第一に考えなければいけない。この数年間、民間に委託した、あるいはPFIで行った事業について事故が発生するという事例がありました。民間に委ねていく場合、やはり責任を明確にする危機管理の仕組みをつくっていくということが重要であると思います。

最後に、住民の顧客化と住民自治について触れておきたいと思います。先ほど冒頭にNPM的考え方をご紹介いたしました。住民はお客さんである。お客さんによりよいサービスを安く提供いたしましょうと。簡単に言えば、デパートと同じだということなのですが、これは突き詰めて考えますと、本当にこれでいいのかという面はやはりあると思います。本来、住民自治という言葉がありますけれども、その地域のさまざまな仕組とかサービスとか、そういうものは住民が考えて、そして住民がその代表者である首長を中心に公務員に担ってもらって、それでサービスを構築していくということであるはずなのですが、どうも最近やはり住民はお客さんであるという面が強調され過ぎているのではないかと。ですから、さまざまな行政と民間との協働とかパートナーシップを考えていくときに、ただ単に住民に対してより良いサービスをとということだけではなくて、住民がいかにその決定のプロセスですとか、あるいはチェック機能ですとかコントロールとか、そういうところにかかわっていけるかということも考えていかなければならないのではないかと思います。

雑駁ですが、以上で私の話をとりあえず終わらせていただきます。ありがとうございました。

○司会 ありがとうございました。

それでは、続きまして稲澤先生より「地方公共団体における市場化テストの導入について」ということでご講演をしていただきます。よろしくお願ひいたします。

○稲澤 関西学院大学の稲澤でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

私は、簡単に自己紹介いたしますと、大学の教員になる前に社会福祉法人で福祉職という仕事、これは身体障害者の施設なのですが、そちらで福祉職として働いておりました。そのあと、地方自治体にまた転職をいたしまして、地方自治体で15年間勤務をしたのち、大学の教員に転職をしたという経歴でございます。その地方自治体で働いている中で、2年間イギリスに行き、そこで働くという仕事がありまして、その2年間は1995年4月から1997年の3月という、現在労働党政権も2人目の首相ですけれども、当時は保守党政権3人目の首相の本当に末期の状況でありました。末期といいますが、ニューパブリックマネジメントという言葉が十分に成熟化した形では伝えられていて、その光と影がちょうどはっきりと表に出てきたころかなというときに、地方公務員のままイギリスの自治体をさまざま見て歩いたわけです。それが今日の市場化テストという話題に恐らくはつながってくるのだらうと思いますので、このあたり

から入らせていただきます。

まず市場化テスト、これはマーケットテストの訳でございますが、簡単にその定義を書いておきました。「官民の双方の優位性を検証して、おのおのが得意とする業務に特化することで公共サービスが最も経済効率性の高い形で提供されることを目的とした官民競争の枠組みを構築すること」ということが恐らくその原義だろうと思います。ですから、ここではおのおのが得意とするがゆえに経済効率性という点に目的が絞られ、そして枠組みは官民の競争であるという点がキーワードになります。経営効率性という言葉がありますけれども、やはり経済効率性、こちらに目的をしぼった仕組みなのだろうというふうに思うわけですが、これを経営効率性と書き換えてしまうと、価格競争ですとか、あるいはインプット・アウトプット比をどうするとか、そういった動きになり、現実にはそれがイギリスでも見られたと。

それでは、そのイギリスではどういったことが起きていたかということ、1980年に当時サッチャー政権のもとではほぼ全自治体を対象に強制競争入札、CCTといいますが、コンパルソリー・コンペティティブ・テンダリングという、何か非常に怖そうな名前なのですが、その内容としては自治体職員が法律で決められたこの業務をそのまま直営で行いたいと考えるのであれば、みずからも官民競争入札に参加して落札してからでなければその業務を継続することはできないという仕組みです。日本で導入されている市場化テスト法は、これは全く強制ではございませんので、ここに大きな開きがあるわけですが、1980年から一つ一つ英国の地方自治法において図表1に示すとおり業務が特定されていき、この業務を継続して直営で行いたければ官民競争入札で勝ちなさい、というところに立たされたのが英国の自治体の現実であります。

ごらんのとおり幾つもの業務が何回か改正される地方自治法で加えられていくわけですが、ここにお集まりの自治体の皆さんであれば1988年、89年そして94年と並べられている事項を見ると、こんなことをまだ直営で逆にやっていたのかというような思いにとらわれるのではないのでしょうか。恐らく、自治体であれば1960年代から業務委託という手法が導入されて、それが少しずつ拡大され、先ほど前田先生も中曽根行革の名前に触れましたけれども、1980年のちょうどその当時の行革で民間委託が自治体にその範囲と規模を大きく拡大したことを考えますと、日本の自治体はかなり民間委託という点では業務委託に限れば大分進捗しているのだということを、この事実をまず押さえておいていただいた方がよろしいかと思えます。

いずれにしても、イギリスのこの市場化テスト、NPMの一環ですね、このことについては前田先生のご説明がございましたので私が触れることはいたしません、NPMという90年代からつくられた名前の中で、くくられていくわけですが、一つここで、イギリスで導入された市場化テスト、特に自治体に導入された市場化テストについて、問題として生じたのは、公共サービスはこれまで自治体という一者にほとんど集中されていたものが、民間企業それからいわゆるボランタリーセクターとといったものに分かれてくるに従って、公共サービスの供給者が再分化されていき、供給者間の横の連携がとれなくなってくる。子どもなら子ども、お年寄りならお年寄りという対象者はわかっているにもかかわらず、その人たちにサービスを対する提供する者が再分化され分裂していくという現実になってきたと言われております。実際、この点で市場化テストが導入されればされるほど細分化されていくわけですが、やはり自治体としてみればその目の前にいる子どもたちやお年寄りといった対象の住民に対して総合的にサービスを提供したい、それから自治体というところが総合行政を行っているところである限り、環境行政、それから開発行政さまざまこういったところ価値観が異なるにせよ、あるいは類似の価値観を持つにせよ、連携を図っていきたいという思いから、パートナーシップとコラボレーション、すなわち主体間の対等を理念とするパートナーシップと共通の目標に歩を一緒に進めていくというコラボレーションと、このパートナーシップという理想、理念とコラボレーションという実態を持ったPPPというところに発展の芽を見出そうとするわけです。

一方で、自治体のマネジメントの点から言うと、日本では当然のことのようにやっている総合計画ということをいわゆるコーポレートプランという形で各自治体が1980年代につくり上げ、そしてそれに対して政策評価指標というものを設定して数値でお互いの目標を共有化していくという動きに動いてくるわけでございます。民営化の語義等につきましては、これはまたパネルディスカッションの中でお話が出てくると思いますので、飛ばさせていただきます、次のページに移ります。

イギリスは一つの市場化テストの流れからサービス提供者間の再分化、分裂を引き起こし、そしてそれがPPPへの要請を生んでいった。これに対して2006年に導入されたこの市場化テストですが、まず義務か義務でないかというその大きな違いはまたこれは当然のことではありますが、それ以外に2006年までの日本の自治体というのは、先ほどの前田先生の言葉を借りると、民間化という点ではどういう現状にあった

かといえば、イギリスが1980年から民間化を進めようとして大変な思いをして強制的に進めようとしたのに対して、既に2006年時点で民間委託、業務委託を中心とする民間委託がかなり拡大し、それに加えて1999年のPFI法、そして2003年の指定管理者制度の導入という、こうした流れの中、さらにそれに加えて包括的民間委託などの名前も登場していくという、民間化の手法の多様性というものについては十分な状況の中に登場してきた市場化テストということになっているわけです。それが故にといいますか、恐らくは法律の使い勝手に少し狭いところがあったがために、公共サービス改革法で想定した官民競争入札自体の取組よりも市場化テストの名のもとで行われる事例がかなり広がってきている。

簡単にまとめておきましたが、市場化テストと名乗っておられる取組の中でやはり最も狭くは公共サービス改革法による官民競争入札、民間競争入札なのですが、これは現時点での実施例はありません。検討事例は幾つか生じているようです。そして、次にはいわゆる地方自治法によって行う官民競争入札、それから入札によらない官民競争という、公共サービス改革法とは別のところで行う、いわゆる官民競争。こちらの方が、東京都、和歌山県、愛知県、さらには倉敷市といったところで導入をこの18、19年度の2年間で始まってきています。そして、東京都については今日のパネリストのお一人の根本先生が進めておられますし、次の3番目の広義のところ、民間提案型手法による市場化テストでは、今日のパネリストのお一人の福嶋先生が我孫子市長として進められたものでございます。そしてもっとも広くとらえるところでは協働化というところまで進めておられるところも市場化テストの枠組みに入れておられるところもあるし、佐賀県のように協働化テストは協働化テストという名前をはっきり使い分けておられるところもありますが、4)のところまで入れるとかなり広く市場化テストの語義が拡大されている。官民競争というところからまた広く拡大されてきております。そして、この拡大された例に先ほどこの法律のある程度使い勝手という点で、自治体にとってはこの図表-2の下のところ、法令の特例 1)から 6)のところまでの業務のみが公共サービス改革法の適用が可能になるということでありましたので、これがいまだ変わっていない状況であるという点から、この法律をもって市場化テストに乗り出すということが、なかなかしづらい状況です。であれば、地方自治法の枠組みで進めようではないかと。しかも既に民間委託等の事例、PFIなどの民間化の事例は十分自治体は取り組まれているのだから、この今までの取組をさらに発展させる

中で市場化テストという言葉の位置づけをいこうではないかということになってきているのだらうと思います。

ということで、今まで簡単にその位置づけを説明しましたが、後ほど福嶋先生からも詳しいご説明があるかと思いますが、幾つかその自治体の事例について簡単に説明させていただきますと、大きくはまず民間提案型という事例があります。これは恐らく自治体の事例の中では現在も、それから、これからも主流になってくるのかなと感じている、いわゆる自治体版市場化テストだらうと思います。すなわち、民間事業者の皆さんからこの業務であれば我々がと、こういった改善ができるというご提案をいただき、そのご提案に基づいて官民競争していく。これはただ入札ではなくて第三者機関が官の提案と民の提案を比較して、民の提案がすぐれているとなればそこで民間競争入札を実施していくというやり方です。

3ページに行きますと、一方で、提案型公共サービス民営化制度、こちらは福嶋先生のご説明を十分お聞きいただければと思うのですが、ここに簡単にまとめておきましたので、飛ばさせていただきます。

そして、もう一つの類型といたしましては、いわゆる官民競争型ということでありませう。先ほど黒田所長のご説明にもありましたが、まさに官と民とが一つの業務について公共サービスの質とコストを競い合うという条件でありまして、これは私も愛知県の市場化テストモデル事業監理委員会という仕事を今年度お手伝いさせていただきました。構成、大学教員と書いてあるのは私です。そして、この進め方、簡単に委員会の進め方を書いてありますが、まず民間事業者の方々から官民競争入札対象事業を愛知県の行政評価シートを全部見ていただいた上でご提案をいただきました。それが34社からですね。その中から6事業を委員会で選定をしてモデル事業としてふさわしいという条件で委員会から選定させていただきました。中には、提案していただいた事業の中には官民競争の以前に廃止すべき事業じゃないかという意見も委員会から出たことを付け加えさせていただきます。そしてこの6事業の中から2事業を選択して旅券発給事業と職員研修事業について官民競争を行いました。旅券発給事業については官と民との差は僅差でございまして、民間事業者の落札であります。そして職員研修事業では、官側が大差で落札しております。官側が落札というのは、正確に申し上げればこの入札は不調に終わったということでもあります。そして、こちらはどちらも指標を設定して目標値を設定するということを実施要項に織り込んだ上での競争をさ

せていただいたということで、価格点と技術点、これは1対3、価格が1、技術点が3という配分でどちらも行っております。

次、4番目の公共サービス改革法の理解ということで、公共サービス改革法に基づいた市場化テストですが、自治体での実施というのは2007年度まではございません。恐らく2008年度に事例が出るか出ないかというところに来ていると思いますけれども、この法律でやはり幾つかの大切な点が盛り込まれております。愛知県の事例にいたしましても、もちろん東京都庁の事例にいたしましても、官民競争入札の事例でございますが、その官民競争入札の事例においても、この2)に示しました(1)、(2)というところが盛り込まれているのではないかと私は考えるわけです。一つはこの法律の意義ですけれども、一つは、この公共サービスの改革について一つ一つの事業を、これは廃止なのか官民競争の対象にするのか等々の決定、そして実際に実施者の決定、モニタリング、評価という一連のプロセスを公平・公正・中立に行うガバナンスをつくり上げることというふうに意義を私は特定させていただいております。そしてそれは1)2)3)ということで細かく事業仕分け、アウトソーシングの改革、行政改革という言葉でまとめさせていただいておりますけれども、後ほどご説明いたします。

そして、法律の機能といたしましては、1)秘密保持義務規定、2)みなし公務員規定、1)の方が公共サービスを民間事業者が実施するときの信頼性を確保する規定が盛り込まれていること、2)については実効性を盛り込んでいることというふうに理解しております。ですので、愛知県の事例におきましても、1)については個人情報保護条例という県の条例についてこちらの規定を持っておりますし、2)については特にこれは愛知県の例ではありませんけれども、自治体の中で市場化テストガイドライン等を定めているところはこちらへの目配りもあるように見受けられます。

それで、4ページのところです。先ほど飛ばさせていただいたところですが、市場化テストの位置づけはあくまで官民競争の枠組みをつくるのですが、いきなりその官民競争に行くというわけではありませんで、すなわち官民競争で勝てば、逆にその事業がたとえ廃止すべき事業であっても存続する理由を与えてしまうということでありますので、まず廃止すべきは廃止する。そしてその次は、残った仕事について民営化すべきであれば民営化する。廃止も民営化も不適切である事業について、では実行者、執行者はだれが担うべきか、というところを決めていく。当初これは民間で担うべきだと決められることも当然あってよろしいかと思っておりますし、あるいは組織を変えてと

ということで独立行政法人化もその一つの事例であります。ここらへんは先ほどの前田先生のご発表と全く同じ話になろうかと思えます。いろいろな民間化の手法をここでしっかりと選んでいただきたい。その中で、官か民かということと公共サービスの質とコストという点でなかなか結論が出ない場合に、市場化テストという手法があるということになろうかと思えます。

そして、次の公権力の行使について、これはちょっと時間的にまた後ほど時間があればパネルディスカッションの中でお話ができればと思うのですが、5ページ目のところですね。最後に、市場化テストが先ほどから申し上げておりますように、日本の自治体で公共サービスの、いわゆる民間化がかなりイギリスと比較しても随分進んでいるという、その現実の中で2006年に導入された市場化テストというこの手法であります。であるがゆえに、その市場化手法の一つとしてもし位置づけられるのであれば、それはどういう特徴があるだろうかということを図表でここに簡単にまとめてあります。これを全部ご説明する時間がございませんけれども、それぞれがやはり何らかの特徴を持っており、この仕事については業務委託、この仕事についてはやはり包括的民間委託の手法をとるべきだろうと。あるいは当然公の施設であれば指定管理者でありますけれども、そもそも直営化か指定管理者なのかを決定するところに官民競争の考え方を持ってきてもよろしいわけで、ここで市場化テストを前提として直営と決める、指定管理者制度の導入と決めるということで、説明責任を果たすということも当然考えられるだろうと思えます。という図表の意味であります。

最後は、先ほどの3つのところですね、事業仕分けとアウトソーシング改革と、そして官民競争というこの法律の中で書かれている内容を少しかみ砕いてまとめて申し上げたわけですが、その3つ目ですが、官民競争という手法はやはり実際には初めてだったのかもしれない。実際にはという言い方は指定管理者制度であれば官に近い組織との民間事業者との競争ということが現実ありましたし、PFIであれば潜在的に官民競争を行っているとも言えなくはないからです。ただ、入札という非常に限られた手法を通じて官民が競うというやり方、これが今回の特徴だろうし、入札と限らなくても官と民とが公共サービスの質とコストというこの2つのルートから競争するわけですから、それは一つ制度の設計は競争ができる制度の設計が必要であるということと、情報遮断措置ですね、ファイア・ウォールと、そして第三者機関の、これは条例設置かあるいは条例によらない設置かということになりますが、第三者機関の設置と、

この2つがその論点になってこようと、留意点になってこようというふうに考えられます。この点の設計をやはり競争は競争の設計でということをしておかないと、十分に競争が果たされたかという点に後ほど疑問符がついていくこととなりますので、この辺の設計を今後どう進めていくかというところでまとめさせていただきます。

時間的な関係もありまして、簡単にお話しをさせていただきましたが、雑駁な説明で申しわけないのですけれども、私の方からは以上でございます。

○司会 どうもありがとうございました。

それでは、引き続きパネルディスカッションに入ります。本日のモデレーターを務めます稲澤先生に進行をお願いいたします。稲澤先生、引き続きよろしくをお願いいたします。

○稲澤 それでは、今度はモデレーターとして、お話をさせていただきます。当初は中藤総括政策研究官にモデレーターをお務めいただく予定でしたが、急遽、国会関連の案件が入り対応できないということですので、私が代理としてモデレーターを務めさせていただきます。

本日のパネルディスカッションにつきましては、ここにおいでいただいている3人の先生方から論点として大きく2つしぼりまして、1つが官民パートナーシップに関する現状の問題点と課題をお話ししていただく。2つ目が地域活性化に向けて官民パートナーシップをどう推進していくべきかという点をお話ししていくということで進めてまいりたいと思います。そして、最後にフロアの皆様からのご質問を受けて質疑応答を行いたいと思いますので、どうぞよろしくをお願いいたします。

パネルディスカッションにさきだちまして、福嶋先生、それから根本先生、お2人の先生にプレゼンテーションをお願いしたいと思いますので、まず福嶋先生から「新しい公共―我孫子市の試みから―」というテーマでプレゼンテーションをどうぞお願い申し上げます。

○福嶋 どうも皆さん、こんにちは。

ご紹介いただきました福嶋です。昨年1月まで我孫子市で市長をしておりましたけれども、一人が余り長く市長や知事をやるのはよくないと考えましたので、3期12年で卒業させてもらったところです。どうぞよろしくをお願いいたします。

いただいた時間が10分ですから、少し駆け足でお話をしていきますけれども、私は、とにかく公共というものは行政が独占をしたり支配をしたりするものではないと思う

のですね。でもやっぱり社会全体で公共というとイコール官、イコール行政という意識が根強いと思います。公共サービスを民間企業が担うということは当たり前にあるわけですし、NPOや協同組合やボランティアやいろんな市民セクターも公共の分野で重要な活躍をしているわけですが、それでも公共イコール官という意識があるわけですね。私は結局、今まだまだ民が公共を担うというときは官の下請で担っているという構造があるのではないかなと。少しきつく言えば、官が支配する公共になっているのではないかなと思います。ボランティアやNPOの皆さんも、よくこういう言い方をされるのですよ。これは、本当は行政がやらないといけないことだけれど、行政はお金がないとか人が足りないと言って自らやらないので、行政に代わって、市役所に代わって私たちボランティアが、NPOがやっているのですと。実際に本当に市役所がやらないといけないことをやれていなくて、やむを得ず市民がやっているということもあるでしょうけれども、いつもこういう発想が繰り返し出てくるというのは、やっぱり公共イコール官という意識が根強いからだと思うのですね。根強いからNPOにしたってボランティアにしたって、公共を担うことをやると市役所に代わってやっているというふうに思ってしまうわけですね。

本来、NPOやボランティアがやれることはNPOやボランティアがもともとやることであって、別に行政に市役所にやらされているわけでもないし、代わりにやってあげているわけでもないと思うのですね。ですから私は、これからは市民の自立した活動と、それから主権者である市民のコントロールのもとに置かれた行政がきちっと連携をして豊かな公共をつくっていかなければいけないだろうと思っています。市民の自立した活動というのは、別に市民個人の活動ということではなくて、個人の活動もあっていいですが、多くはボランティア団体をつくったりNPOをつくったり協同組合をつくったり、あるいは会社をつくってやる活動です。けれども本当の主体は、組織や団体にあるのではなくて市民一人一人だと思うので、市民の自立した活動というふうに言います。それと主権者である市民のコントロールのもとに置かれた行政、この2つがきちっと連携をしていかなければいけないだろうと思っています。

私は、公共はこれからもっともっと充実をさせないといけない。大きく豊かにしていかなければいけないと思います。少子高齢社会のことを考えても地球環境問題を考えても、あるいは格差・貧困のことを考えても、公共はより充実させていかなければいけないと思います。ただ、それに伴って、官を大きくしていけるかという、それは

財政的観点から考えてもノーなのですね。財政的観点からノーというだけではなくて、官が肥大化することはもともといいことではない。官が肥大化した地域社会が決して住みやすい社会だとは私は思いません。だから、公共を担う民のほうの主体をもっともっと豊かにしていく、みんなで育てていく。豊かにしていくというのは、数をふやすということもあるし、一つ一つの主体の中身を豊かにする、両方の意味ですけれども、ともかく民の主体を豊かにすることによって公共を充実させていく。官のほうはできるだけコンパクトで効率的なものにしていくということが必要ではないかなと思っています。一言で言えば大きな公共と小さな政府と言っているのではないかなと思うんです。そういう中で行政の果たす役割というのは、民間の活動、先ほどの言葉で言えば市民の自立した活動を下支えすることと、それから公共全体をコーディネートしていくこと。この仕事が行政の一番大事な仕事になると考えています。ですから、規模は小さくなっても行政が果たす役割は決して小さくなるわけではない、非常に重要なわけであって、行政がおかしくなれば公共全体がおかしくなると考えています。

そのようなことを基本的な視点にして、我孫子市が2006年から始めた制度で提案型公共サービス民営化制度というものがあります。これは、ここで言う民営化というのは非常に広い意味で、余り正確ではないですけども、一番広い意味で使っていますので、先ほどの前田先生の言葉をお借りすれば、「民間化」と言っているものです。何かいい言葉がないかなと思ったのですけれども、余り見当たらなかったもので、多少不正確だけでも仕方がないかといって、民営化制度にしたのですが、前田先生からお聞きしていれば民間化制度にしたと思います。そういうことを前提にして聞いてください。

広い意味での民営化ですから、従来の委託ですとか、指定管理者も含むわけですね。ですけども、何が今までの民間委託と違うかということをお話しすれば、今まで例えば一つの市の事業を民間に委託するというのは、それは市民の意見を聞いたり専門家の意見を聞いたりしますけれども、基本的には行政の側で発想をして、行政の側で考えて、この仕事は民間にやらせても大丈夫だろうとか、民間に任せの方がコストが下がるだろうといって民間に出していたわけですね。そこから事業者を募集したわけです。ですけども、この制度は行政の側からの発想でこれは民間にやってもらったほうがいいだろう、任せても大丈夫だろうとやるのではなくて、民間の側から見て、民間というのは企業でもいいし、NPOでも何でもいいのですけれども、民間から見

て、この仕事はこの事業は市役所がやるよりも自分たちがやった方が、自分がやった方がよっぽど市民のためにいいサービスが提供できますよ、というものを出示してもら。それをちゃんと、行政だけではなくて外部の専門家やサービスの受け手の市民と一緒に審査をして、市民の利益になるというふうに判断できれば民間に移そうという制度なのですね。ですから、一言で言えば行政が行政の都合で、行政の都合でというのは今までほとんどコスト削減でしたが、そういう行政の都合で行政が出したいもの、民間に出したいものを出すのではなくて、民間のほうから見て、この仕事はこの事業は市民のためにいいサービスを私たちは意欲をもってできるという、民間がやりたいものをちゃんと検討していこうと。行政が出したいものじゃなくて、民間がやりたいものをちゃんとテーブルに乗せて検討していこうという制度です。

募集はずっとするのですが、区切らないと審査できないもので、最初の区切りが2006年の8月でした。そのときに79の提案がありました。そして34の採用を決めています。その後も続いているのですが、私が市長時代の第1回目ところで説明をさせていただきますと、審査結果はお手元にもプリントしていただいていると思いますが、これを一つ一つ説明していく時間は到底ありません。大体、規模としては割と小さいものが多いんですが、大きなものとしては審査結果（8）の一番下、クリーンセンター業務、これはごみの焼却炉も持っていてごみを焼却したり、あるいはリサイクルを一手にやっている市のセンターですけれども、ここの施設の更新をPFIなどでやり、その後の運営を全部自分たちがやりますという提案ですね。これは我孫子市内の会社と東京都内の会社、3社が共同提案をしたものです。これは採用になっていますが、実際に実行に移すまでには焼却炉の更新などもありますから、環境アセスもやらないといけないし、何トンの炉をどういう方式でつくるのかとか、いろんなことを具体的に協議し、提案者とも協議して、何年かあとに実行に移すということになると思います。

これはずっと小さいユニークな事業になりますが、審査結果（10）のしあわせママパパ教室とあります。これは赤ちゃんができたお母さん、お父さんを対象に出産・育児の教室を市の保健センターの保健師が開いていたのです。それなりにいいものやっていたつもりですが、この事業に対して地域の助産師さんの会から、自分たちが企画、運営、実行全部やりますという提案がありました。保健センターの保健師ももちろん専門家ですが、赤ちゃんの出産・育児ということになると助産師さんの方がはるかに臨床例を持っているシスペシャリストなのですね。結構病院は分業体制になって

いますから、産婦人科の医師よりもさらに助産師さんの方がスペシャリストというところもあるのですね。もう出産に丸ごと付き合いますのでね。ですから、提案を見てもずっとよくなるということが判断できましたので、これを採用して昨年、2007年から実行してもらっています。実際にずっと良くなったということです。今までは難しい質問が出ると保健師もいい加減なことを答えられませから、あとで産婦人科の医師を紹介しますから病院に相談してください、というような対応もあったのですけれども、助産師さんがやるようになって、全部その場で本当にかゆいところに手が届く、適切なアドバイスができるようになったということです。助産師さんの会にあとで話を聞いてみますと、昔から市がやっているこの教室を見ながら、保健師も頑張っているけれども、自分たちがやったらずっといいものになるのになど、もともと思っていたらいいですね。そういうところに市が提案型の制度をつくりましたので、これは願ってもない機会だということで、いの一番に提案をしていただいたということです。

もう時間ですので、これを踏まえてどういうことが言えるのか、どういう展望が開けるのか、どう考察するのかというような話は、またあとの議論でさせていただきたいと思います。以上です。

○司会 どうも福嶋先生ありがとうございました。短い時間で大変恐縮でございます。

それでは、続きまして根本先生から「決定権の帰属問題—誰がPPPを決めるのか—」というテーマでプレゼンテーションをお願いいたします。

○根本 東洋大学の根本と申します。

もう既にお目にかかっている方も何人かいらっしゃると思いますが、最近こういうタイトルでよくものを考えております。ご存じの方も多いと思いますが、私自身は2年前まで政策投資銀行におりまして、実際にPPPのプロジェクト、ファイナンスからその前のプランニングをずっとやってきていまして、それなりに現場のことはわかったつもりです。今教員をやっていますが、やはり大学の立場から客観的に見ると、かなりいろんな問題点があるなということでありまして、若干、後ほどのパネルを先取りするような話もあるかもしれませんが、ちょっとお聞きをください。

これはPFIをやっている方はよくごらんになっている図だと思います。イギリスのPPPのPFIのタスクフォースがよく出す図で、縦軸がバリュー・フォー・マネーで、日本語で言うと費用対効果とこう言えばいいでしょうかね。お金を使った価値があるかどうかというもので、上に行けばいくほどいいですよ。それから、右側の横

軸のグラフが官か民へのリスク移転の度合いでございまして、間に曲線が何種類もありますけれども、民にリスクを移転すればするほどバリュー・フォー・マネーが高くなるものと逆に低くなるものといろんなパターンがあります。PFIの図では、この真ん中ぐらいの山型のものがあって、すべてを官にやらせてもだめだし、すべてを民にやらせてもだめだし、その間に正解があるのですよという概念図がよく出てきます。恐らく世の中にはいろんなパターンがありまして、全部とにかく公共がやった方がいいものというのも当然あるだろうと思うのですよね。それが純粹公共事業というものです。この場合は一番左側のもう民には任せないで全部官がやりますというパターンになると思います。それから、一番右側が純粹民間事業のパターンで、これはもう一切官は口出しをせずに民間に任せたらどうですかという結論になるわけですね。官から民へというのは、この一番左から右側にいきなり飛ぶような議論をえてしてしがちでありまして、それは分かり易いからなのですけれども、我々の生きている世界はイデオロギーではありませんので、実際に人が動いて財産や生命が侵害されては困るといようなこともあるわけで、実は非常にあいまいなところに正解があるということだろうと思っています。

PPPということで、運営委託系というのは運営を民間に渡すことによってバリュー・フォー・マネーが上がるというケースですし、所有権移転系というのはPFIなり、あるいは部分民営化というものですけれども、そういうものがもう少し民間の方に施設の建設や所有、あるいは資金調達まで委ねた方がバリュー・フォー・マネーが上がるというケースだと。要するにこういうものをケースバイケースに計算をやって、バリュー・フォー・マネーを計算して行って、一番すぐれた手法が選ばれるというのが正しいやり方だろうと思っていますが、現実にはそんなことは行われていないわけですね。公共事業でやりますと決めたら、先ほどのCCTとかあるいはPFIでいうユニバーサル・テストिंगみたいに、論証しなければならない義務は全然ありませんから、公共事業でやりたいと思えばやれるのですよね。それから、指定管理者制度でやるとしても、いや本来それはPFIでできるでしょうと。新しく施設をつくるときに行政が自分でつくって、管理部分は指定管理者制度で民間活用する場合がありますけれども、それではPFIの方がいいのではないかと思っても、それは別に検証する必要はないのですね。逆にPFIまで行ってしまっ、BTOとBOTの違いとか、本来それは民営化できるのではないかとか、あるいは極端な話、やめてもいい

いのではないかというような幅広い選択の中から選ばれていません。

その結果、今日この資料全部ご説明する時間もないのですけれども、ここですね、官による決定権の問題とは何かといいますと、本来、民間に渡すということは民間がその方が得意だから、自分は不得意だからその分を民間にやってもらうはずなんですけれども、不得意な人が決定しているんですね。だから、不得意な人って本当に不得意かどうかわかっていないはずなのに、その人が決定しているのはすごくおかしくて、極端な話、得意だと思っているけど実は不得意だということっていっぱいあるのですよね。これはもう行政がすべきですと。行政がやった方がいいといっても、そうじゃないことの反論というのは全くしていない状態。これが官による決定権の問題というふうに言っています。民間提案も市民参加も、この図でいくと上の方に官、民、市民とありますけれども、官が決定して、先ほどの福嶋先生のお話の表現を借りますと、民に一方的にその業務を委託しているということですね。だから官が、PFIも含めてですけれども、官の手の内で民が動いているだけ。市民の選択もないということです。

市場化テストというのは、この文脈でいくと、かなり進歩しています。何かといいますと、純粋公共事業というのは、得てして守られがちになるのですけれども、純粋公共事業か委託をするかどうかという選択の中に、先ほど言ったバリュー・フォー・マネーの基準というのが用いられていまして、競争がそこで行われるわけですね。だから、官が引き続き純粋公共事業でやるとしても、それは説明責任が大事で、競争で勝つ必要があるし、勝ったらそれでやらないといけないということなので、確実に世の中がよくなる仕組みだというふうには思っています。しかしながら対象事業の内容ですとか、そもそも何をもって市場化テストにかけるか、官民競争入札にかけるかとか、あるいはその中の官民の基本的な役割分担というのは引き続き官が決定していますので、市場化テストにかけるかどうかという、私の目から見ると、今の1,000倍、1万倍ぐらい官民競争入札が行われてもいいと思いますけど、ほとんど出てこないですね。出てきたのが珍しいぐらい。一生懸命やっている自治体さんは立派だと思いますけれども、まだまだ幾らでもできるはず。であるにもかかわらず出てこない。それは何かというと官が決めているからですね。官が競争を不要だと思っているから。

ということで、そこに大きな問題がありますということなのですが、徐々に新しい試みが進みつつあるということで、例えばPFIには民間提案制度というのがあります。

法律上、民間提案によりと書いてありますけれども、実例はありません。ただ、やはり法の組み立てとして民間提案を前提にすること自体非常に優れているということですが、民間はそれほど愚かではありませんので、提案をしてみても最終的に競争になり、自分が落札できないリスクがあるとなると全然インセンティブがありませんから手を挙げません。ということで、その3番目に書いてあるようなこと（随意契約や総合評価方式における提案者加点制度）をこれからやっていく必要があるかなということでもあります。

それから、福嶋さんがご説明された我孫子市の制度というのは、まさにその官の左側の発案部分に民や市民がくっついてくる。また、対象を官が決めることで実質的に民や市民の発案を無意味にしないよう全事務事業が対象になるという、これは世界的に見ても非常に優れた制度だと思います。その先見性と実行力にも非常に深く尊敬をしておりますけれども、これがやはりきっかけになって世の中が大分動いてきたかなというふうに思います。東京都でも市場化テストをやっておりまして、これはつくりつけとしては、我孫子市のこちらとほぼ同じなのですけれども、東京都の場合は官民競争入札が入っているということですね。これをちょっと絵で見ると赤が一つふえるということですね。それで、全事務事業が対象になっておりまして、何ととっても東京都は6兆円の予算ですので、我孫子市さんと2けた違うわけですね。そうすると、当然色々なことが起きてしかるべきだろうと期待をしているのですけれども、実は提案件数は我孫子市よりも少ない。私が委員長をしていて非常に申しわけないなと思っており、この機会にPRさせていただきますので、どんどんご提案下さい。せっかくチャンスがあるのに結局民がやる気ないのではないのと、だから官が行うべきだという論理が通ってしまいますので、是非やっていただきたいなというふうに思います。幾多の問題があることは事実なのですけれども、これも引き続き継続募集中の案件であります。

それから、横浜市の新市庁舎の候補地および手法の提案募集というのがあります。これはとりあえずの提案募集だけですので、実際に事業を行う時にはまた新たに公募が行われるのですけれども、市役所の場所を決めるというような、今までは首長と議会の特権だったようなところも、きっちり市民に開いていこうということですね。本来市役所は市民にとって最大の公共施設であり首長にそこまで委ねてないはずなので、市民に取り戻してもいいチャンスだと思います。

それから、市民参加という意味で一番やっぱり優れているなど思うのはやっぱり市川市の1%の市民団体支援制度です。時間があれば後ほどまたご説明しますが、たとえ1%相当といえども、市民が自分の税金の使い道を自分の責任で決めるという、これがやはりかなり世の中を変えていくのだらうなというふうに思います。

最後になりますが、こういった諸々のものの包括的なものになるのでしょうか、アメリカで完全な、民営化都市といってもいいと思います。約10万人の人口の住民が市をつくる際に包括民間委託ということで、民間企業に委託をしました。市は市長プラス職員がわずか4人、残りは民間企業、これは建設会社ですけれども、135人の人間でこの市の運営をしています。先般、この関係者を呼んでシンポジウムを開催しました。400名近い方にお集まりいただきまして、いろんな議論をさせていただいたのですけれども、アメリカでもこういうものは3年前までは全く非常識、あり得ないというふうにされていたけれども、いろんな紆余曲折を経てこういうものが実際に出てきたと。確実に今アメリカの中でも変化しつつあるのではないかというふうに話をしていました。これもまた後ほど時間があればコメントしたいと思います。キーワードは、官が持っている決定権というのを民間企業なり市民の方にどんどん広げていくことによって最適な手法というのを見つけていきたいと思います。

以上でございます。

○稲澤 どうもありがとうございました。

限られた時間の中でしたが、ありがとうございました。

それでは、これから先ほど申し上げました話題につきまして、パネリストの皆さんのご意見をいただきたいと思います。まず最初の話題は官民パートナーシップに関する現状の問題点と課題。先ほど私申し上げたところでございますけれども、既に当初の3人の皆さんのお話の中で触れられている部分、もう一方でなかなか時間の関係でお話し足りていないという点が多々あるかと思いますので、まずはご自分のご発言の中で、こういった部分をもう少し補強した上で、官民パートナーシップについてのお考えをお聞かせいただくということでお願いしたいと思いますので、福嶋先生、前田先生、根本先生と、この順でご発言をお願いしたいと思います。

それではよろしく申し上げます。

○福嶋 多少、先ほどの補足も含めてお話しさせていただきますが、何か自分ではきちっと説明しなかった、はじめから前提に話をしてしまったように思うのですが、我孫子市の

提案型制度というのは、根本先生からもお話いただきましたけれども、市がやっている全部の仕事、例外なく全部の事業と事務を対象にしたのですね。ですから、数とすると1,100以上になりました。行政から見れば、あるいは私から見れば、これは公務員がやるしかないだろうと思える事業ももちろん中にはあるわけですが、先ほど言いましたように、行政側の発想で考えるのではなくて、民から見てこれは自分たちがやりたい、市民のためにいいサービスを提供したいと思うものを提案してもらおうということに一番基本を置きましたので、あえて、これは公務員がやるしかないだろうと思えるものも、前もって外してしまうということをやらなかったのですね。あえて全部を対象にして提案を出してもらおうということをやりました。もし、私たちがこれは公務員がやらなければいけない、やるしかないと思っているものに提案があれば、先入観なしにその提案をきちっと審査をして、市民や専門家と一緒に審査をして、その結果できちっと行動していこうと。その審査した結果、やっぱり公務員がやらないといけないということになるかもしれないし、あるいは公務員がやらないといけないというのは先入観、単なる思い込みであって、本当は民間のほうがずっといいサービスを提供できたということもあり得るかもしれない。そういうことがあるのでやっぱり全部を対象にしていこうと。民間の発想を最優先にして質を向上させようということに重きを置いたわけです。

私は、今まで行政の仕事のアウトソーシングというのは、何だかんだ言いながらやっぱりコスト削減というところでやってきてしまったのではないかと思うのですね。そこでいろんなゆがみも生じてきて、市民から見ると何か不信感を持たざるを得ないような状況も一方で生まれてきた。民間委託とか指定管理者という、何か最初から不信の目で市民が見るといような状況を一方で生み出してしまったのではないかと思うのですね。私は、個々の事業のコスト削減という視点ではなくて、むしろ質をきちっと見て民間に移すか移さないかということを決めていかなければいけないのではないかと考えています。たしかに今の時代、コスト削減だけが目的ですという自治体はないと思うのですね。質の維持向上とコスト削減と2つ並べていると思うのですが、でもやっぱり本音はコスト削減ではないかと思われてしまうようなところはたくさんあると思うんです。だからあえて、両方並べるのではなくて、まず質を見るところから私は入っているのではないかと考えています。もちろんコストを無視するというのではなくて、費用対効果がきちっとないと本当の市民の利益にはなっていない

んから、コストを無視するという意味ではないですが、まず質からきちっと見ていこうということだと思っています。質から見てどっちがやったほうがいいのか、民なのか官なのかというところを見ていくと、私はかなり民に移ると思うのですね。質から見ていけば民に移ると私は思っています。だから、結果として小さな行政になり、行政の総コストは下がる、小さくできるという効果はあると思うのですね、結果として。ただ、それは質で見ていった結果として出てくる効果であって、一つ一つの事業のコストを幾ら下げるとかという話でアウトソーシングをしていったら、どこかにゆがみが生じると思うのですね。

コストだけ下げればいいのであれば直営だって下がると私は思います。行政が非効率なやり方でずっとやってきて、今後も非効率なやり方を続けるという前提で民間と比較すれば、それは民間のほうがコストが下がりますけれども、行政も税金もらってやっているわけですから、ちゃんと効率的なやり方に改めていく責任があると思うのですね。あるいは人件費が公務員のほうが高くコストが高いのならば、きちっと人件費を下げる努力をしないといけない。それなのに効率化がなかなか難しいとか、組合との交渉が大変だといってアウトソーシングでコストを下げようというのは、それはもう行政の責任放棄だと思うのですね。そういうことではなくて、本来、質がどちらが良くなるのかというところを見ていく必要があるのではないかとと思っています。

その質をちゃんと判断するのは、本来的には市民、サービスの受け手であるわけですよ。ここもきちっと押さえておく必要があるんだろうと思います。ちょっと大きな話になりますが、民と官のパートナーシップというのは決して民と官の二者の関係ではないと思うのですね。民と官のパートナーシップでサービスを提供する相手がいるわけですよ。だから三者の関係なのです。民と官のパートナーシップというのは、サービスを受ける受け手がいる、サービスを受ける市民がいるということをお忘れはいけないわけで、その評価というのはちゃんと市民から基本的にもらわなければいけないだろうと思っています。

それともう一つは、根本先生が先ほど整理されましたことと基本的には同じなのですが、私としてももう一度整理をすると、社会あるいは大きな意味の公共と言ってもいいんですが、その中で必要なサービスを提供していく、そういう社会サービスを提供していくものとしては大きく3つあると思うのですね。社会サービスの提供の仕方として、1つは市場によって提供されるサービス。ここを担っているのは企業ですよ、

主に。それから2つ目は、順番はどうでもいいのですが、一応2つ目は、行政の制度やあるいは税金、行政の予算に基づくサービス。これを公共サービスというふうに呼ぶのが一番、最大公約数かな、一般的かなと思うのですが、行政の制度や予算に基づくサービスですね。ここの実施主体は行政とは限らない。いろいろあるわけですよ。行政が直営でやる場合もあるし、民間企業がやる場合もあるし、市民セクターがやる場合もあるだろうと思います。それから3つ目は、市場でもないし行政の制度や予算でもない、市民セクター独自の領域があると思います。NPOや協同組合やボランティアも含めてですね、そういう市民セクター独自の領域があると思うのですね。

民と官のパートナーシップとか協働というもののほとんどは、特に行政のほうで語っているものの多くは、公共サービス、行政の制度や予算に基づく公共サービスの実施主体を民間に任せる、企業に任せる、市民セクターに任せる、そこを民と官のパートナーシップとか協働というような言葉で語っているのがほとんどなんですね。それはそれでももちろん重要なのですが、それだけではなくて、市場によって提供されるサービスとそれから公共サービス、行政の予算や制度によって提供されるサービス、その役割分担をうまくやってパートナーシップを築いて市民にいいサービスを提供する。あるいは、公共サービスと市民セクター独自の領域のサービスとが連携をしてくまく市民にサービスを提供する。必要なサービスを提供していく。役割分担をしながらね。一緒に一つのサービスをやるということではなくて、それぞれが、公共サービスを提供しながら市民セクター独自のサービスを提供しながら、役割分担をしてくまく市民の生活をサポートしていくということがもう一つ大切ではないかなと、そこまで視野を広げた方がいいのではないかと思います。

抽象的に言っても分かりにくいので、一つだけ我孫子の具体例を言うと、これは地域の話になるから、視野を大きくといて、事業としては小さな話になるのですが、我孫子市に障害者や高齢者の方の住宅を改修するNPO法人があります。デイヘルプというNPO法人ですが、これはものすごい実績を持っていて、階段やお風呂などに手すりを付けたりとか、家の中の段差を直してスロープを付けたりという事業をやっているわけです。付けた手すりは市内の家に5,000本以上付けていますし、段差の改修箇所も何千カ所というものすごい実績を持っているNPO法人ですが、我孫子市はここに1円も補助しているわけではないし、何も委託しているわけではありません。NPOが全く自分の独自の仕事として、さっきで言えば3番目の市民セクターの独自の

領域の活動をやっているのですね。では行政は何もこの分野でやっていないかという
と、行政は税金を使って、NPOにではなくて、障害者や高齢者の人に、住宅改修し
た場合に2分の1の費用を助成します。限度額50万ですが、2分の1を助成しますと
いう補助制度を、税金を使って行政が独自にやっているわけですね。行政は行政で税
金を使って自分の責任で自分の仕事をしている。NPOはNPOで独自の領域で自分
の事業をやっている。それぞれが別々にやっているのですが、大きく見れば高齢者
の方や障害を持つ人ができる限り住みなれた自宅で生活できるという地域環境をつく
ていこうと、そういう大きな目的に向けて連携をしているんですよ。そういう民と
官との連携、ということをきちっと基本に置きつつ、公共サービスの中の実施主体も
担っていく、担ってもらおうという、公共サービスの中での連携も考えていくとい
うふうにしていくことが大切だと思っています。

特に市民セクターとの場合は、公共サービスの中だけの連携だとどうしても行政にも
たれかかるという傾向がNPOなどの中に出てくるし、行政は行政でNPOと一緒に
やって安上がりにやろうというもたれかかりが出てくるし、自立したもの同士の関係
になっていかないのですね。なっていくにくいのです。公共サービスの中だけの連携
で考えると。だから、市場におけるサービス、それから公共サービス、それから市民
セクター独自のサービス、そういったものの役割分担で社会をつくっていくという大
きな視点での民と官のパートナーシップというものが必要なのではないかなと思っ
ています。

○稲澤 どうもありがとうございました。

それでは、前田先生お願いいたします。

○前田 今回ホームページにも掲載されておりました本フォーラムの趣旨、目的の中に、職員
の雇用が危機にさらされるなどの批判があるという一つのポイントがございました。
職員というのは公務員のことです。ここでは恐らくほかの先生と重複しないであろう、
公務員概念ということにつきまして、補足させていただきます。これは公務員
の方々の身分を守ることを前提とする視点ではなく、これから私たちは国民として公務
員という範囲とか概念をどのようにとらえていけばいいのか、という若干問題提起的
なことを申し上げたいと思います。それで、元公務員でいらっしやった稲澤先生や公
務員の方々を司っていた元市長に後ほどコメントをいただければと思います。
例えば、歴史を少しさかのぼりますと、今のJRは、以前は国鉄でした。国鉄の前は

運輸省が直営で鉄道を運営しておりましたので、駅員さんとか運転手さん、あるいは車掌さんはすべて国家公務員として日本の以前の国鉄は運営されておりました。それが1949年、戦後改革の際にいわゆる3公社が誕生しまして、身分は公務員ではなくなりました。一夜にして数十万人の方が公務員でなくなる。昨年、郵政の民営化で公務員でなくなった方が20数万人、それからその数年前に日本中の国立大学がすべて国立大学法人になりましたので、教員、職員含めて公務員であった方が公務員でなくなるということになりました。こういうことが何か最近当たり前のようになっていきます。

1つだけ事例を挙げますと、同じ大学で学んだ学生が2人いたとしまして、国家公務員の東北ブロックの採用の試験を受けて2人とも合格したとします。そのあとどこに就職するか、お役所回りをして決めるわけですが、A君は例えば大学の事務職員になったとします。B君は厚生労働省の出先機関に就職したとします。それから数年たって、B君の方は相変わらず厚生労働省の職員で国家公務員の身分がある。A君の方は国で仕組をつくって、国立大学法人というのは非公務員型だということで公務員でなくなる。こういうことも現にあるわけですね。

この2年間、法科大学院、ロースクールで司法試験とは直接関係のない授業を担当したのですが、今のような話をして感想を書かせました。すると、法律家になろうとしている人はそう思うのかなと考えたのですが、それはおかしいと。せっかく公務員試験を受けて公務員として入ったのに公務員でなくなることを勝手に決められるのはおかしいと書いた人が半分以上だったのですが、でも今やもうそれが現実問題です。現実のものとして公務員だった人が公務員ではなくなってしまうというのが当たり前のようになってきた。それが全国一律で仕組をつくって法律をつくってやったのだから、ある意味仕方がないというふうに言えるかもしれませんが、これからはもしかするとそれぞれの自治体レベルで今まで公務員だった人を公務員でなくするということがもしかしたらどんどん出てくるのではないかと、そういう可能性がないわけではないというわけです。

これは、あとで間違っていたら稲澤先生に補足していただきたいと思いますが、イギリスで強制競争入札をやっていたころ、その後ブレアさんになってやめましたけれども、かなり問題になった点の一つとして、今まで例えばごみの収集をやっていた公務員の人が出て、入札をしたら民間が勝った場合どうするのか。その当時、一番極端なことをやりましたのは、民間が落札したら例えば何とか市の清掃局は組織ごと廃止し

ます。廃止するとその組織はなくなりますから、公務員の人はどうするかというと、組織がないのだから公務員の人はやめていただいて、そのかわり、落札した民間に雇ってくださいという仕組みをつくったわけですね。ところが民間に行きますと、やはり処遇がかわったり労働条件が変わったりしてかなりの人は、結局はやめていかざるを得なかったということがありました。

これから日本で、いろいろな形で行政から民間へという流れが出てきましたときに、例えばもうこの仕事はまるごと民間の方に行ったのだから、もうここは、公務員は不要だもしなった場合、極端に言うと分限処分というのが法律上あります。その仕事が無くなったなら職員をやめさせていいということですが、なかなかそうはいかないでしょう。私はもちろんクビにしていいとかそういうことを言おうとしているのではなくて、公務員としての身分は外れるけれども、でも仕事は相変わらず継続やってもらおう。雇用の場は確保するけれども公務員ではなくなりますよという領域がこれから5年、10年というスパンで考えていきますと、だんだん増えていく可能性がある。そうなりましたときに、先ほど福嶋先生からもありましたように、これは公務員でしかできない仕事という、その公務員というものを、果たしてこれから私たちはどのように考えていけばいいのだろうかと思います。

身近な例を一つ挙げますと、この近くに都営新宿線という地下鉄が走っていきまして、それが京王電車とつながっていて直通乗り入れしているわけですね。例えば調布から神保町まで乗ったといたします。新宿でそれまでは京王電車だった主体が都営地下鉄に移ります。運転手さんも交代しているみたいなのですけれど、途中までは京王電車の民間の職員の人が運転手をやっていて、途中からは公務員である東京都交通局の運転手さんが運転している。これは公務員がやっている部分と公務員ではない民間の職員がやっている部分でサービスが違うのかといたら、全然違う。全く同じです。そうすると、公務員であっても公務員でなくても全く同じサービスをやっている部分すらある。このように考えていきますと、これから公務員、本当の意味での公務員の身分を持っている方に担ってもらえるサービスというのは、どういう範囲で考えていけばいいのだろうか。あるいはその公務員の人の身分というものをどういうふうにかこれから考えていけばいいのかということ、やはり民間化という流れの中では考えていかなければならないのではないか、ということの問題提起的に申し上げまして、後ほどほかの先生からコメントがありましたら、いただきたいと思います。

以上です。

○稲澤 ありがとうございます。

今の前田先生の問題提起につきましては、私もさせていただきますがまた次の巡でコメントをいただきたいと思います。

それでは、根本先生よろしくお願いいいたします。

○根本 スクリーンにパソコンの表示を出していただけますか。先ほどちょっと飛ばしたところを補足することで今のお話の答えにもなるかなと思います。ちょっと準備をしていただく前に、先ほどサンディスプリングスの話をしました、図があると分かりやすいのですが、お手元に簡単な資料があるので、それをごらんいただければと思います。この中で一番下のところに公務員の話が出ています。このケースはもともとあった既存の市を民営化、PPP化するのではなくて、郡の中でカウンティの中の住民が独立をしたい、新たに市を設立したいという、極めてアメリカ的な制度なので、日本ではそのままでは適用はできないわけですが、そのケースです。したがって市はありませんでしたので、市の職員はいませんでしたということで、同じサービスをしていた郡の職員、それから郡と市はちょっとまた仕事の役割分担が自治体の格が違うので、いわゆる市のサービスを提供してもらうためには、ほかの自治体で活躍している市の職員をハンティングしてくる必要がありましたということです。135人のうち、具体的な人数はわかりませんが、かなりの部分は公務員を採用したと。彼らは押し付けられたとは全然思っていないで、むしろ公共サービスというのは手なれた人がやる必要があるということで、一生懸命探して確保したというふうな言い方をしました。ちなみに、アメリカの場合は、連邦法で民営化の際の公務員保障規定というのがありまして、クビを切れません。一定期間の雇用とそれから職業訓練ですね、職種転換のための訓練を優先的に受ける権利が与えられるということでもありますので、これは英国でも同様の制度があるということでもあります。日本でもそういう形でセーフティネットを用意していく必要は当然あるかなと思います。その上で進めないと、社会的な摩擦ばかり大きくなるということですが、では、民間に転籍をした人が従来の官にいたときと同じような仕事ぶり、生産性が低ければの話ですが、あっても、クビを切れないかということになると、それは当然に民間の原理で評価をされて、場合によっては解雇ということもあり得るだろうと思います。雇用が大変だというご意見の方でも、生産性の全く上がらない人でも民間にずっと続けられる権

利を保障しろとまではおっしゃっていないと思いますので、長い目で見て、民の中で生きていけるようなスキルを身につけていただく、そのためのモラトリアムは必要だけれども、そういう意味ではそういうワンクッション置くことによって社会的な摩擦を解消していくという必要はあるのではないかということは、ご同意いただけるのではないかと思います。

それで、言わんとしていたのはこういうことでありまして、そもそも論のところをさっきスキップしたので、分かりにくかったと思うのですが、この図を上から見ていただくと、そもそもは自分たちのことは自分たちでやろうと。ごみを出したら敷地の中で埋めようとか燃やそうとか、あるいは地震があったらお隣の人を掘り出して救おうというような自助共助の世界というのは、別に官とか民とかいう前にそもそもあり得る話でありまして、それに立ち返ろうというのが今大きな流れとして一つありますね。何でも税金払っているのだから官にやらせていたのが、自分たちでできることもいっぱいあるのではないかというのが自助共助の一番上の世界なんですけれども、その下に純粋民間があり、純粋公共があり、民間という市場から供給してもらい、官から供給してもらい、税金という形で供給してもらい、いろんなパターンがあったんですが、PPPというのは、決定権と実施主体の分離という現象が起きてくる。そうすると関係者が2人いるということなので、今までは民間企業に文句言えばいいとか、行政に文句言えば済んでいたんですけども、関係者が2人いると関係者の間での役割分担というのが非常に微妙になってきて、経済学の世界ではプリンシパルとエージェントというふうに呼んでいるのですけれども、これは会社でいうと取締役と執行役とか上司と部下とか、ご家庭ですと奥さんと旦那さんとか、片方が片方をコントロールする側になったときに、どうやってコントロールするかということが非常に問題になるのですね。

それで、この実施する権限を持っている人はここで言うと民ですけれども、市民の方に近い立場にいますから、サボったり嘘をついたりすることができるわけですよ。これはけしからんとかそういう問題じゃなくて、必ずそういうことが起きるので、起こらないようにするという社会的な仕組みを、持つ必要があります。これが非常に実は大きな問題点でそれを解決するすべが2つあります。これは、実はPPPの基本定義として世界標準になっている定義なので、ちょっとあえて英語で2つ申し上げますと、一つは契約なのです。コンラクチャル・アグリーメントと言っています。行政と

民間、あるいはNPOでもいいですけれども、何らかの対価を受け取って仕事をする場合には契約を守らなければならないということですね。当たり前のことですけれども、これが従来は必ずしも行われていなかったということですね。それから2点目がリスクとリターンの設計という、英語で言うとリスク・リワード・シェアリングというふうに言います。リワードとリターンというのは英語ではほとんど同じ意味です。日本語ではリターンと言った方がいいと思いますが、民間に任す以上、これは公共的な仕事だから儲かってはいけない、というようなことを言ってみてもしょうがないわけで、儲からなきゃいけないわけですね。あるいはボランティアを強制することはできませんよね。必ずそこはリスクとリターン、それに見合うリターンというものが必要になってきます。この2つの点というのが世界的なPPPの定義だというふうに我々は考えております。かつての第三セクターではこの2つがありませんでした。であるがゆえに、破綻したときに一気に崩れていったということですが、現在はこの2つの仕組みで関係を安定的にしているということです。パートナーシップというのは仲良しクラブとか癒着、いわんや談合ではありません。お互いに責任と権限を行使し合うということですので、それは市民が入っても全く同じであります。そういう意味では、いい意味での契約社会に今変わりつつあるのだろうなというふうに思います。

以上でございます。

○稲澤 どうもありがとうございました。

先ほどお話しさせていただいた中で、前田先生から、私や福嶋先生への問題提起ということでお話しいただきましたので、まず公務員の雇用につきまして非常に難しいお話でございますけれども、私の方からもお話しさせていただこうと思います。

根本先生からアメリカの事例が紹介されましたが、イギリスにおきましては、TUPEですね、雇用譲渡規則、トランスファ・オブ・アンダーテイキング・プロテクション・オブ・インプロイメントというこの規則が旧ECの司令を受けて1981年に作られております。アメリカ同様のお話なのですが、残念ながらイギリスでは公共サービスの民間化に当たってこの規定の遵守がほとんどできないまま進んでいったために、公務員の身分を失って廃職してしまうという人たちがふえていったわけです。この点をとらえて、結局、いわゆる民間委託によって短期的なコストは下げたけれども、公務員失業ということで長期的に見れば失業手当やあるいは所得税の減収といった点で、

長期的に見ても財政的な効果はどうだったのか、という疑問が呈じられるほどかなり悲惨な状況であったようです。それをブレア政権になってから、労働党政権ですので、その点を変えていこうという動きが起きてまいりました。これがまず第1点です。

そして、公務員を民間事業者が引き受けるという形になりますと、今度は二層賃金問題とう問題を生みます。すなわち現在得ている公務員の身分は失うけれども権利は保障するというのであれば、その給与や年金等を保障するといった形で移籍していった公務員は、同じサービスについて雇用された民間事業者の職員よりも高い給与を得ていることが多くなるということは、これは事業所の中でも非常に大きな矛盾をはらむことになるということになります。そこで、2003年ぐらいからの動きですけれども、ケン・リビングストンという皆さんもご存じの混雑税を導入した、ロンドン市長のイニシアチブで、今後ロンドン市が発注するサービスについては民間事業者の賃金水準はロンドン市長の公務員の賃金水準と同等とするという話を持ち上げまして、それが全国へと波及をするかしないかといったところに今はなっているようです。すなわち、先ほど来、官民競争という公務員と民間従業者との人件費格差が勝負になるのではないかという話も出てまいりますが、ある意味でこの動きが広まれば、公務員と民間従業者との人件費格差が封印されるわけでありまして、こういった点も動きとしてあるわけですね。

ただ、こういった話をそのまま日本に持ち込むことは、これはかなり大切な話ですが、持ち込んでいくべきでしょうし、セーフティネットは張られるべきでしょうけれども、日本の地方公務員の採用の過程を見ますと、やはりイギリスやアメリカとは異なるわけですね。すなわち契約でないわけですね。そして労働三権は十分に保障されていないわけですね。そういった点から見て、果たしてそのままセーフティネットを張るだけでよろしいのか。それと、そもそも今前田先生もご指摘されましたけれども、こうした民間化というそれがドライブとなって、公務員の移籍が行われるというよりも、現状ではこの自治体の財政難はどちらかというと退職者不補充という形でかなり実定員も絞ってきているということになっております。こうした中で、果たしてその分限免職ということがこの事態でどこまで生じるのかという現実面の点もあります。日本の公務員制度に合ったセーフティネットは張るべきだと。しからば、公務員制度をどうとらえていくか、捉え直していくかという点も早急にこれから考えなければならないことだろう、というふうには私は思っております。

以上ですが、福嶋先生からも一言、今の点でコメントをいただければと思います。

○福嶋 では、あんまり時間があるわけではないと思いますので、公務員だけに絞ってお話しすれば、前田先生がおっしゃったことと私も同じことを考えていまして、郵政民営化という、そこで仕事をしている人が公務員から民間の社員に移るわけですが、ほとんど自治体レベルの民間委託という、そこにいた職員はほかに移動するか、何らかの方法でいなくなるわけですね、そこからね。例えばごみの収集を委託すると、今度は民間会社の社員が収集するようになって、そこで公務員として仕事をしてきた人たちはほかに移るか退職する。定年を迎えて退職するというケースを不補充にして準備しておくというのが、一般的な一番いままでやってきたやり方だと思うのですが、これからはやっぱり、公務員が身分を選ぶか仕事を選ぶかという選択が迫られてくる、そういう選択をしないといけない時代になってくるだろうと思うんですね。自分のやっていた仕事が民間に移る、そのときに公務員の身分を選んでほかに異動するのか、それとも仕事を選んで民間の社員になってその仕事を続けていくのかという選択が問われるようになってくると思います。ぜひ、仕事を選択する公務員がたくさんいてほしいなど、そういう公務員がこれからもっともっと生まれてほしいなどと思っていますけれどもね。

それと、もう一つは、できたらあとでまたちょっと触れたいと思いますが、公務員がやる仕事というのは基礎自治体のレベルではもうサービス提供を直接するというよりも、民間がやるいろんな事業やサービス提供をコーディネートする仕事のほうがふえてくると思うんですね。ただ、本当にサービスをやったことがない人、そういう事業に全然携わったことのない人がどこまでちゃんとコーディネートできるかという問題があって、公務員の供給元が変化してくる。大学を出てすぐ役所に入って、何十年もそこで仕事をするという人もいていいけれども、そういう人の割合は相対的にかなり減って、民間にいて公共の分野で事業をやってきた人の中から優秀な人に一定期間役所に来てもらって公務員としての仕事をしてもらう、というような公務員のあり方がふえてくるのではないかなと。そういうふうにしないとやっていけなくなるし、なっていくだろうと私は思っています。

○稲澤 それでは、次に話題を進めていきますけれども、既に先生方から幾つか論点をいただいております。福嶋先生、最初のご発表のときにまずアウトソーシング、コスト削減に軸足を置くのではなくて、結果として質を見て民に移していくべきだろうというお

話。そして、社会サービス、社会に対するサービスは市場による供給、行政による供給、そして市民セクターによる供給、この三者から行われていて、その役割分担をしっかりと見極めていかなければいけないという、こういうお話をいただいたところがあります。そして前田先生からは、先ほど公務員の雇用ということでもいただいておりましたけれども、これについて私と福嶋先生、そして根本先生もお答えいただいたところでもありますので、前田先生の方からは今後公務員についてどのように仕事が変わっていくかの中で、例えば丸ごと仕事が民間に委託された場合ということを想定したときにちょっとお聞きしたいことがございますので、後ほどまた申し上げますが、根本先生からはご発表の中で、契約それからリスク・リワード・シェアリングとこの2つのポイントを恐らくPPPの基本という点から第三セクターとの大きな違い、日本の第三セクターとの大きな違いという点でPPPの定義、基本から2つを挙げていただきました。

そこで、こうした論点にすべて共通するわけではないのですが、一つ先生方にまずお聞きしたいところは、まず福嶋先生からご提案いただいた、質から見て民に移していくと、この質の議論ですね。公共サービスの質という議論についてどのように、まず我孫子市の例ではお考えになったのかということでございます。

それと、根本先生からは、根本先生は東京都の事例から多くのPPPの事例にかかわっておられますので、その中で何か質の議論についてご示唆をいただければと思います。

そして、前田先生からは、先ほど丸ごと仕事を移すと、こういう事例を想定したお話がありました。確かに仕事が官から民へと丸ごと移っていく事例も想定できるわけですが、このPPPそれからアウトソーシング、さまざまな言葉で言われている民間事業者が担う場合の質の確保というのをどう考えていくかと。例えばイギリスの自治体やアメリカのインディアナポリスの事例などでいうと、丸ごと移さないで一部は官が担い続けるからこそ、民間事業者のモニタリングを行うノウハウが官に残るといった考え方もあるようです。こういった点についてのコメントをいただければと思います。

それでは順序は、今回は根本先生から福嶋先生、前田先生の順でお願いいたします。

○根本 ちょっと難しいお題をいただいてしまって、考えながら発言しますけれども、質かコストかとか、一元的にどっちの質が高いかというとなかなか比べにくいところがあっ

て、私がPFIとか指定管理者の審査員をするときは、より質の高いアイデアを出せる能力があるのかどうかというところを重く見ます。実際には始まってみないと、より質の高いサービスができるかどうかわからないのですけれども、それを事前にすべて契約に盛り込むことはできないので、実績がどの程度あるのか。例えばこういう問題に対してはどのようなソリューションが出せるのかというような能力の方、事業主体の能力の方を重く見るようにしています。そうすると、何か哲学的な議論でどっちをとるとかそういうことではなくて、ああなるほどこっちの方が知恵がありそうだなという、そういう選択はできるのかなと思います。

そういう意味で、今まですごいなと思ったのが幾つかありまして、1つは、サンディスプリングス、先ほどやりましたね。当然、道路工事とかも全部民間がやるんですよ。それで日本でもそうですと、すぐおっしゃるのですけれども、日本では国道事務所とかそういったところが決めた計画にのっとって2月の20日から3月の10日ぐらいまでやりましょうというパターンですよ。そうじゃなくて、サンディスプリングスの場合、民間企業が受託をしてまず何を最初にやったかという、3カ月間ぐらいかけて全道路を非破壊検査にかけるわけですね。それでどの箇所にひずみが生じていて、どこに穴が空きそうかというのを予測するわけです。それで、ここは穴が空いてもしようがないと、切るところもあるし、ここは絶対に空かないようにしないといけないから未然にカバーするというようなことなのですね。それで道路工事の予算だけでも半額になった。これは医療費と全く同じで予防するということなのですね。将来の公共サービス、税金に対するニーズを予見してそれに対応していくという、今の場合にはアセットマネジメントですけれども、マネジメント的なノウハウがあるというのが非常に重要なところだと思います。道路工事だけじゃないです。すべて税金の使い道の先には何かあるわけですので、将来を予測して早め早めに手を打っていくということによって、突然の支出を避けるとか効率的な資金の流れを生み出すとか、そういったことというのが、これはトータルマネジメントになりますけれども、そこがやはり大きな、民間に出すときの質なので、個々の事業だけぼちんと切り出して、それで質を上げるといってもなかなか難しい。そういう意味では包括委託というのは非常に重要だと思っています。あと、細かく事業を切ったとしても、これは知恵はいろんなところにあるのだと思っているのは、給食センターですね。これはPFIで、あるいは委託で随分やっていますね。それで、ひと頃は本当に建物の維持補修ぐらいまでしかや

っていなかったのが、今や調理師業務を出すのは常識になっていますね。いまだに調理師業務を出せないから官でやるというようなところがあったら、もうそれはやめた方がいいというぐらいですけれども、もっと知恵のあるところはもう一段先に行っていますね。というのは栄養士業務まで出そうとしている。専門の方がいらっしゃると「ええ？」と思うかもしれません。学校給食法で栄養士は官の業務というふうに決まっていますね。だけど、最終的に公務員である管理栄養士が責任を持ってサインすれば良く、その前に子供たちに食べ残しをさせないようなおいしい献立の作り方だとか、あるいは例えば姉妹都市の提携先の食材を調達してくるようなルートの確保だとかいうのは、これは民間企業の方がふつうは得意ですよ。少なくとも遜色ないレベルにあると思います。そういうノウハウを使わないのはもったいないので、今は献立作成とか食材調達の補助業務というのを入れて、ここは官民のコラボレーションになりますけれども、PFIでも実際に民間がどんどんやるようになってきています。それによって質はものすごく上がると思います。ですから、抽象的に質がいいか悪いかというよりも、どっちがいいかというよりも、このプロジェクトごとに、あるいは包括的な委託をする中で民間にどんどん考えてもらうというようなやり方で質を高めていくことができるのではないかなというふうに思います。

それで、すいません。ちょっと言いたいことがもう一つあったのでいいでしょうか。

○稲澤 どうぞ。

○根本 質の議論とはちょっと離れますけれども、最終的には市民がやっぱり納税者として当然に決めるべきで、先ほど私は市民参加がカギであると言いました。我孫子市でも市民の協働とかいろんなことをやっておられますけれども、よく公務員の方に聞くと、いや市民に聞いてもあんまりいい結果にならないんだよねと、こういうふうにおっしゃるのですよね。私もそのとおりで思っていて、今変わるべきなのは市民ですね。市民が責任感を持って変わるかどうかというのが決定的に重要で、何でも行政に言っただけでふんだくってくるというような、そんな市民像はもう要らない。世界で生き残っていけないですよ、こんな国だと。だから市民がいかにも目を開くかということで、ここまで言うと、いやそうは言ってもね、君、そんな無理だよとこう皆さんおっしゃるのですけれども、私は風が吹いていると思うのは、公会計改革だと思っています。今までは市民に情報を与えないから、判断材料がないから。それはないよりあった方がいいのです。図書館をつくりましょうと、だれかが言ったときに、ないよりはあ

った方がいいのです。反対する人は声を出さない。賛成する人は大声で出すから結果的に図書館をつくってしまう。だけど、利用状況が非常に低調だったりということが起きているわけですね。

今、行政コスト計算書というのを原価計算ベースで見るという動きをしています。これは私がやったのではないので、あらかじめ言っておきますと、兵庫県のある自治体でそれをやりました。図書館を新たにつくって運営をして、貸し出しをするために1件当たり幾らかかるかということ、行政コストをあらかじめ計算をしたのです。そうすると、何と1件あたり1,700円かかると。これは減価償却費も全部入れてですね。だから普通の行政の中で全部把握しているよりもかなり高いと思いますけれども、実際に箱をつくって償却、金利を全部入れていったらそのくらいかかるのです。1,700円かかるといわれたら、図書館要りますかと聞かれたら要るといっても、1,700円要ると言われたら話が変わってくるのではないのでしょうか。100人が100人も要ると言っていたのが恐らく70人ぐらいの人はノーと言うでしょうね。1,700円かかるのであればそれをもらって。自分が中古書籍の専門店に行って買うとか、その分減税してくれとか、それだったら福祉に向けてくれということが議論できるようになります。そこで、市民が初めてそこで目覚めて、税金の使い道、減税も含めてですけども、初めて議論ができるようになるのです。これは市民が愚かだからできないのではないのです。情報が開示されてないからできない。情報があれば必ずできるようになります。それが今、公会計改革の中で起きようとしている。皆さん全員が市民なわけで、ぜひ自分の自治体に対してそういうプレッシャーをかけていただきたい。そうしたらいろんな情報が出てきます。放っておけばわけのわからないようなものが、ばさっと来るだけなのですが、中身を解析して原価計算ベースで個別の施設を事業ごとに解析をしていけば、もう能率、効率性というのが明らかになりますね。質がいいというのであれば質の程度を説明する責任が生じます。1,700円かけても絶対に必要な図書館だということだったら、その質というのをどういうものかというのを言ってくれというような議論ができるようになってくるのではないかと思います。

すみません。それが是非とも言いたかったのです。

○稲澤 ありがとうございます。

突然第一バッターに振って申しわけなかったのですが、非常にご示唆のあるお話ありがとうございました。

福島先生、先ほどの質の議論ともう一つお願いしたい、付け加えさせていただきますが、今の根本先生のご議論の中で情報公開ということですね。市民への情報提供ということですが、我孫子市の提案型公民営化制度の中の一つのポイントは79件、とにかく民間事業者や市民の方々からご提案をいただいたと、そのための情報提供はどういったポイントをとられてなされたのでしょうか、という点をちょっと一言付け加えていただければと思います。

○福島 まずその点ですけれども、全部の事業の内容とか、あるいは間接コストも含めた本当の総コストには残念ながらまだなっていないのですが、直接の人件費などを全部、1,100以上の事業について公開したのですね。これは行政評価で全事業評価をやりましたので、そのデータを公開するという手法でやったからできたと思います。

それから、根本先生もおっしゃったように、徹底して公開するということが必要だと思うのです。全事業の公開もこれを通してやりましたし、我孫子市の場合は予算編成も新規事業、新規事業というのは完全に新しい事業だけではなくて、事業を拡大するとかやり方を変えるという事業も含めてですが、新規事業については予算編成の過程も全部公開してパブリックコメントをもらう。各課が予算要求したところからずっと、何回も査定をしていく過程を全部公開して、パブリックコメントを市民からもらうという仕組みもつくっていますけれども、とにかく徹底して公開するということがとても重要になってくると思います。本当に、市民が変わることが最も重要なところだというふうに私も思っています。私は、議会に与党、野党は一切つくらず、根回しもせずにやってきました。議会とは最後まで緊張関係だったので、市民の応援が唯一の力だったと言っているのですけれども、本当にそのとおりなのですが、それでも私は12年間、市民と戦ってきたという実感も持っています。次から次へと行政依存でもたれかかってくる市民を蹴飛ばし、蹴飛ばし、自分でやれと言って12年間戦ってきたという実感も持つのです。やっぱり市民が今変わらないといけないのだらうと思います。

それを前提にして、評価をするのは市民だと思うのです。サービスの質、公共サービスの質を評価するのは市民だと思います。ですから、我孫子市の提案型の制度に限られませんけれども、その評価の委員会の中にはちゃんと市民が入っていくということが絶対に必要だと思いますし、最初の段階で評価をして、あとモニタリングしてそのとおりになっているかどうかというやり方ももちろんあるのですが、そうせざるを得

ないものが多いのですが、もうちょっとですね、例えば配食サービス、高齢者の方へ食事を提供するサービスですね、市が予算を組んで仕組みをつくって民間にやってもらっている。民間というのは社会福祉法人やNPOなのですが、我孫子の場合、そういった行政の仕組みの中でやっている配食サービスと、民間が自分の事業でやっている配食サービスがあるのです。これが競争をし、質が良いほうを市民が選んでいく。これはもう市民というか直接のサービスの受け手ということですが、こうして選んでいくというような手法もとても重要なのではないかなと思っています。

というのは、やっぱり民間と行政がパートナーシップでやっていく上で、民間の良さを活かすようなやり方をしないといけない。当たり前の話ですが、一般的に言って、民間のほうが質が高いというのはなぜかということ考えたときに、民間のほうが人材の質が高いのか、それとも志が高いのか、いろんなノウハウを持っているのか、いろいろあるかもしれませんが、やっぱり民間は良い商品、良いサービスをつくることによって、それがたくさん売れてそこで利益を得られるからサービスを良くしていくということを重ねてきた、そこに民間の質の高さというのがあると思うのですよね。それを活かすような形で民間とパートナーシップを組まないと、質を行政が設定して、その質を達成している限り行政が税金から委託料でお金を出すということを保障してしまうという構造になると、民間としてはそれをできるだけコストを下げてやるということだけに利益をより生み出していく道があることになる。どんどんそういう話になっていきかねないわけです。そうすると、一応、サービスの質は維持されている、水準は維持されていると言いつつも色々なゆがみが出てきたりする。今までの過程の中であったと思うのです、そういうことが。だから、本当に質を高めてそれによって民間が自分の利益にもなっていくという仕組みをつくって、ちゃんと民間とパートナーシップを組まないといけないのではないかなと思っています。

ちょっとこれは我孫子の仕組みの中でも答えが出ているわけではなくて、問題意識としてそういうふうになっているということなんです。

○稲澤 どうもありがとうございました。

それでは、最後に前田先生お願いします。

○前田 質の問題は一番難しいのですが、先ほど根本先生から図書館の話題が出ましたので、その事例をそのまま借用させていただきますと、以前、東京近郊のある自治体で図書館に関する満足度について調べたことがあります。その自治体はそれほど面積が大きい

くありません。総合的な図書館は一つしかありませんでした。少なくともその当時は。図書館の近くに住んでいる人ほど満足度が高くて、図書館から遠い人は満足度が低い、それどころかほとんど使っていないということがはっきりわかりました。近い人の方が満足度が高いと。ただ、そのときには大雑把に満足していますかといった質問しかしておりませんので、何によって満足しているかというところまでは分析されていないのですね。これはそのまま質の話につながっていくと思うのですが、例えば図書館も現在はPFIでやっている図書館、指定管理者に運営を任せる図書館、いろんなメニューが出てまいりました。直営でやる図書館もございます。ただ、共通しているのは図書館、公立の図書館は入場料、入館料はとらないということでやるわけですが、その場合、図書館サービスの質を考えたときに、結局何をもちて質が高いかというのは住民によって全く違うということなのですね、基準が。ある人は、開館時間が長いということに対してこれは非常に質が高いと、自分は満足していると思う。ある人は開館時間が例えば同じ1日8時間だったとしたら、より夜遅くまでやっている方が満足度が高い、質が高いというふうに判断するかもしれませんし、別の人は蔵書数が多いということが質の高い図書館だと言うかもしれない。ある受験生は、図書館行ったら本なんか読まないよと。自分が参考書を持って行って自習室がわりに便利に使えるスペースがあれば自分は満足度が高い、質が高いと思うというふうに、人によって全く質のとらえ方が異なるということなのですね。ただ、そういうものをトータルとして質の高い図書館というものを目指していかなければならないと考えていきますと、これはまさにパートナーシップということにかかわるかもしれませんが、運営主体である自治体と利用者である市民がどういう形で質の高い図書館というものを、合意を形成しながら目指していくかということを考えていかないと、質というものすら明確に見出せないということになります。そうすると、これからますます重要になるのは、住民のニーズというものをいかに適切に把握して、それに応えていくかということに尽きると思います。

○稲澤 どうもありがとうございました。

答えづらいところもたくさんあったにもかかわらずそれぞれの先生がそれぞれの先生のコメントに対してもお答えいただく形で進めてくることができました。ありがとうございます。

それでは、まだ時間がございますので、一度ここでフロアの方々からパネリストの皆様

さんへのご質問を受けたいと思います。差し支えなければ、ご氏名、ご所属、そしてどの方へのご質問かということをお明らかにしてお願いを申し上げます。それでは、ご質問のある方は挙手をお願いいたします。

○質問者 横浜市役所の都市計画課から参りました野村といいます。今日のお話を聞いて、私も公務員でございますので、首の周りがちょっと薄ら寒くなってきて、手に職を持たなきゃいけないなど、技術を持たなきゃいけないというふうに感じたところでございます。特に根本先生におかれましてはいろいろとお世話になっております。

今日のお話について、先生ご承知のように横浜市でも中田市長就任以来、相当のレベルでまさに官民パートナーシップの推進というのをやっています、その中で正直私も公務員の立場でも少々不安に思っていることが何点かありまして、その点について教えていただければということで、ご質問したいと思います。お話には出たと思いますが、市民サービスを向上する、安定させるという話があったのですが、それを継続させるということはどういうふうにきっちり担保するかということ。それともう1点は、不測の事態が生じたときの責任の取り方という部分だと思います。特に継続性については、先ほど根本先生よりお話がありました、いわゆる予防保全、アセットマネジメントでありますね。つまりライフサイクルコストを考えて、短期の5年、10年ではない、長い先のスパンを考えた施設を考えるというお話があったと思うのですが、私自身は施設に限らず恒久的な市民サービス、本質的にあるべきサービスというのは、その担保というのはしっかり持たなきゃいけないと思っております、その時に、例えば指定管理者制度であれPFIであれ、相手との企業さんが不測の事態が生じた時、状況の変化があった時、フェールセーフをどうかけていくかというところが、これは役人をやっても同じことですが、とりわけ契約書を交わして行った時に、そこをどうやってフェールセーフするかというのが非常に悩ましい部分があって、できるだけ民間の方の力をお借りしたいと思えば思うほど、その部分についての担保はどうあるべきか。例えば、PFIであればファイナンス系のところからのモニタリングをもっときちんとやってもらうとか、いろいろなやり方があると思うので、そこを聞きたいということです。

すみません、ちょっと前後しましたが、責任問題については、例えば最近民間の方が管理するところでも住民の方が怪我をされたり、場合によっては亡くなったりということがあったときに、最近の通例としては、例えそこに指定管理者の方が入っていた

としても行政責任を問われます。賠償責任も問われます。その時に行政が責任を取るということは税を負担する行政が取られると。そここのところの責任が、例えば通常のサービスであれば、利便性のサービスであれば先ほど私鉄と都営地下鉄のお話があったように一般的に通常の運行会社と同じようなレベルのお話があると思うのですが、それとは違う公共施設なのでそこをどういうふうに考えているか。もしかしたら法制度も根本を変えなきゃいけないのではないか等、質問の内容が何か整理全然できてないのですけれども、知見をいただければと思います。

○稲澤 3人のパネリストの方それぞれにということによろしいですか。

それでは、恐縮ですが、前田先生からお願いいたします。

○前田 不測の事態ということだと、特にPFIなどでは行政の側と民間の側でリスク分担の一覧表のようなものをつくって、こういうことが起きたらこちらが責任を負うとか、何%ずつ応分に負担するとか、そういうリスト的なものを通常つくっておりますので、そういうものをより徹底し、そのリスク管理一覧表を住民にも積極的に公開をして、それに関する意見を聴取すると。そして、次に新しいそういうものをつくる時には見直していくとか、そういうことをするしかないのではないかなと思います。

それから、質の継続というお話は、これも先ほど言いましたようにあまり質というものはとらえづらいので難しいのですけれども、例えばある施設をつくった場合、当初、住民が望んでいるものをつくったはずが、結局、利用者が全然ふえないとか、伸び悩んでいるとかいう場合に、利用者の側が求めている質というのも恐らく時代によって変化してきてしまう可能性があるわけですね。どういうものを住民が望んでいるか、事前にいろんなフィージビリティ調査とかモニタリングとかをやっても、それが必ずしもいかされた形で施設がつくられないということがあり得ますし、そういうことをトータルに考えていきますと、住民がその施設なりサービスなりに望んでいることを、その時代時代に応じて求めているものが変わるということをいかに行政の方できちんと把握してくか、その仕組を明確につくっていくかということが重要ではないかと思えます。そのぐらいしかお答えできませんが。

○稲澤 ありがとうございます。

福嶋先生お願いいたします。

○福嶋 継続性、質も含めて事業実施自体の継続性というのが行政の側としては第一に確保しなければいけない点だというのはそのとおりだと思うのですね。ただ、これは完全な

答えというのではないと思うので、審査の時にそこをどこまできちっと見るのか。だから我孫子の提案型の審査委員会の委員長さんは、企業の格付け評価の専門の方をお願いをしました。それだけではないですが、そういった視点と後は契約でしょう。やたらと細かくすればいいという意味ではないですけれども、きちっとポイントを押さえた契約にしておくということは大切だと思います。

それから責任ですけれども今の枠組みの中で指定管理者にしても、あるいは市の事業を委託するというときも、それは最終的には行政あるいは市長が責任を取る、そのスタンスはきちとなければだめなんじゃないですかね。行政の仕組でやる、あるいは行政の予算でやる事業である以上は、最終的には市長が全部責任をとるというスタンスの上で、どうパートナーシップをとるかということだと思っています。

○稲澤 ありがとうございます。

根本先生お願いいたします。

○根本 ちょっと繰り返しのことになりますけど、責任を問われるから行政がやるということをお考えではないと思うのですけれども、得てして市民がそれを要求することもあることも事実で、それは要するに大きな政府だと思うのですよね。だから、本当に国民全体がそれでいいというのであれば別にそれでも構わないと思うのですけれど、税金は負担したくないと。だけど、政府は大きくしたいという矛盾した要求があるから困ってしまうわけなので、そこはやはり選択肢を与えて、小さな政府、そのかわり市民が自分でやることも増やしましょうと。あるいは本当に不測の事態ということはある得なくはないというリスクを市民が負えるとかかですね、あるいはそこは保険みたいな形で別な形で見えるコストをかけていくとか、何かいろんなパターンが多分あると思いますね。実際にはバックアップサービサーというのを今入れていますので、民間に頼んだときにそれがだめになったらバックアップですぐ入りますよと。そうするとバックアップ・コミットメントフィーというのを払うわけですよ。それが委託料に上乘せされるわけなので、では分かりました、このサービスはここに委託するけれども、ダメだった場合には別のところをすぐ速やかに入れるので、そのためには年間100万円かかりますよ、市民はそれを選びますかどうしますかという選択をちゃんと求めていくということだと思えますね。そこからさっきの情報開示の話で、情報が開示されないと何でも行政という話にどうしてもなると思えます。

もう1つは、これは市場化テストの概念で、KPIというのを最近あんまり言わなく

なって残念だなどと思いますけれども、キー・パフォーマンス・インディケーター、その事業の最も、1つである必要はないと思いますが、少数の成果を現す指標をもってガバナンスする、統治するということですね。この反対側にあるのは仕様発注で、何から何まで全部決めて、このとおりにやると、そうするとこのとおりにやっているかどうかということを決めるコストが行政の側にかかってしまう。それはもう市民の税金に跳ね返るわけですね。そうするとあんまり民間の知恵が出てこないの、民間の知恵が出るように、自由にやらせるけれども、でも絶対守るべきところという出口のところだけしっかりつかまえて、あとは自由にやらせよう。その出口さえ守ってもらえばいいよというようにやるというのがK P Iの考え方で、市場化テストが世の中に非常にプラスに貢献する大きな一つ概念だと思います。東京都の場合は職業訓練校でやっています、このK P Iを6カ月の職業訓練を受けたあとの就職率で見るとですね。評価指標は70%ですけども、余り細かいことを言わなくても70%さえ就職させてくれれば、やり方はいろいろ民間によって知恵はあるだろう、そんなところまで細かく言わないというようなことをやれば、モニタリング費用は低いし、成果はきちり出るということです。重要なのは、そのK P Iを探す作業において、本当に公共サービスが必要なのか、その公共サービスに対して市民が何を求めているのかを探す作業なんです。図書館のK P Iといったときに貸し出し件数だけじゃないよね。開館時間もあるでしょうし蔵書数もあるかもしれない。だけど、その中でいろんなこと言ってしまうと肥大化するだけなので、プライオリティをつけていく。この図書館はこれを前面に出そうということを考える作業自体が公共サービスを洗練させていくのだらうと思っていて、K P IはすべてのP P Pに応用可能な概念だと思っています。

○稲澤 ありがとうございます。

それでは、もうお一方ご質問をお受けしたいと思いますが、挙手をお願いいたします。

○質問者 内閣府のP F I推進室の後藤と申します。

本日の先生方のお話非常に興味深く拝聴させていただきました。それで、福嶋先生に特にお伺いをしたいのですが、福嶋先生は我孫子市で大幅に民間委託をするという枠組みで成功されたというお話でございましたけれども、P F Iの世界でも同じような問題がございますが、実際に民間に委託をしたはいいけれども、実際にそこで、質の

議論にもつながりますけれども、質が確保できるのか、安かろう悪かろうになってしまっていて、民間事業者がいい加減なことをして結果的にだめになってしまわないかというような話がございます。P F Iの世界ではモニタリングという形でそこを担保する仕組みをされていますけれども、やはり民間の事業者に委託をするというと、私は都内の某区に住んでいますけれども、そこでは保育園の民営化という話がございます、ほかの父母さんの話を聞きますと、保育園を民営化して子どもたちの安全、あるいは教育は大丈夫かと不安に思う方がたくさんいらっしゃいます。そうすると、やはり民間に任せるけれども、ちゃんとその公共サービスの水準ですとか、そういったものを確保していくという、実際に運営に入ってから確保するという方策が非常に大事になってこようかと思いますが、この辺に関しまして、特に我孫子市さんの方ではどういった取り組みをなされたのか、その辺の工夫をお伺いできればと思います。

○稲澤 福嶋先生お願いします。

○福嶋 まず、先ほどもお話ししましたけれども、どうもやはり今の時代、P F Iにしても指定管理者にしても委託にしても、コストを下げるという目的があって、コストを下げていかに質を維持するかというところに行ってしまうのですが、質をどう上げるか、その質は今お話ししたように本当にいろんな切り口のいろんな質があるわけですが、どこをポイントに置いてその質を高めていくかというところを明確にせずやる、ということがスタートでなければいけないと思うのですね。

そうであってももちろん本当にそれで質が高まっているのかどうかということがあるわけで、そこでモニタリングや評価が必要になる。基本的には、私は評価の仕組みをいっばいつくってしまうと評価の仕事ばかり市役所がやっていて、また事務が膨大になっていくと思います。例えば行政評価は行政評価でやって、P F Iとか指定管理者でお願いした事業はまたそれで評価をし、また市場化テストの事業は市場化テストの評価をし、という話になると評価だらけになるので、できるだけ行政評価の一本の中にきちっとした視点を入れていくということが必要だと思いますが、そういうモニタリングと評価をきちっとやる仕組みをつくっていく。それは事業ごとに多分一つ一つ仕組みは違うだろうと思うのですね。これは規模の良さなのですが、我孫子ぐらいですと、モニタリングをして評価しているなんていう話の前に、例えば施設の運営でしたらそんな評価をと改めてやる前に市民からどんどん苦情が来るとか、そういうような世界もあります。保育園の委託は我孫子市も今試みていますけれども、ちょうどやっ

ているところなのですが、受託した事業者と行政と、それから父母できちっと運営協議会をつくって、常に定期的に保育園の運営状況を話し合うという仕組みをつくったのです。そもそも、民間事業者を選ぶ過程でも保護者の代表がむしろ議論をリードしていくというような仕組みの中でやった延長で、そういう協議会をつくったのですが、いろいろな仕組みをつくっていくことが大切だと思います。形だけつくるという意味ではありませんけれども。

○稲澤 どうもありがとうございました。

時間の方でございますけれども、ほぼ終了時間に近づいてまいりました。今日このパネルディスカッション、それぞれのパネリストの方々、ご発言の度にしっかりとご自分の意見をまとめていただいておりますので、私がここでまとめるということはいたしません、2点ほど申し上げます。まず、質の話とコストの話、それから、住民のニーズをとらえた公共サービスにすべきだという話、こういう論点が出てまいりましたが、これらの論点は直営の時に出ていたのだろうかということを問い返すと、あまり意識していなかったのではないかと。そして、官民パートナーシップという話題、すべて含めてアウトソーシングですとか幾つかの言葉がありますけれども、民間事業者、市民セクターというところが出てきた時にこうした質やコスト、住民ニーズという話題が前面に出てきて、そしてそれをもとにいろいろな対話がこれから始まろうとしていると。第2には、先ほど前田先生からご指摘のあった、公務員とはこれからどういうふうになっていくのだろうか、公務員の仕事とは何なのだろうかという議論とが恐らく並行して、あるときには交差しながら進められていくのではないかと。以上2点につきまして、パネルディスカッションをお聞きしておりますと、それぞれの論点がかかなり明確になっていく過程の中で、この官民パートナーシップがまた定着していくのではないかと。私なりに感じた次第であります。

そろそろ時間でございますので、まだまだご質問をなさりたい方もいらっしゃるかと思いますけれども、このパネルディスカッションを終了させていただきたいと思っております。

それでは、司会の方にマイクをお返しいたします。どうもありがとうございました。

○司会 本日はどうもありがとうございました。これでESRI-経済政策フォーラムを閉めさせていただきます。どうぞお忘れ物のないようにお気をつけ願います。

どうもありがとうございました。