

対象プロジェクト名	ネットワーク拡大プロジェクト
個別プロジェクト名	公民連携トップセミナー 「完全PPP都市の経営の実態」
資料名	セミナー議事録
年度	2008年度
年月日	2008. 11. 23

公民連携トップセミナー
「完全PPP都市の経営の実態」

2008年11月23日（日）

東洋大学白山キャンパス5号館地下1階5B12教室

プログラム

- 1330 開会 司会 サム田渕 東洋大学客員教授
- 1330 PPPの定義と分類 根本祐二 東洋大学教授
- 1340 サンディ・スプリングス市の創立から発展へ
オリバー・ポーター氏 前サンディ・スプリングス市監理委員会議長
- 1400 サンディ・スプリングスモデル 自治体経営の新手法
ジョン・マクドーナ氏 サンディ・スプリングス市シティ・マネージャー
- 1430 サンディ・スプリングスモデルの意味と日本への応用可能性
サム田渕 東洋大学客員教授
- 1445 完全PPP都市の日本での成立可能性
根本祐二 東洋大学教授
- 1500 質疑
- 1530 閉会

田渕 皆さん、こんにちは。ただいまより公民連携トップセミナーを開催したいと思います。最初に、アメリカからお2人いらっしゃっていますので、同時通訳の機械ですが、日本語はチャンネル1、For English, Channel 2（英語はチャンネル2）です。今日は日曜日にもかかわらず各市長、副市長には、お忙しい時間の中をわざわざ白山にまでおいでいただきまして、まことにありがとうございます。本日の総合司会をやらせていただきます、本公民連携大学院（東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻）の田渕と申します。今日はよろしく願いいたします。

今日のPPPの手法というのは、アメリカでも2005年の暮れから始まりました。まだアメリカでもほやほやの新しいシステムですが、まず初めに根本先生のほうから、PPPという全体からご説明をいただきまして、それから今日の課題の自治体行政をPPP、〔民手法?〕を使ってやる方法に入っていきたいと思います。根本先生、それでは最初にお願いたします。

「PPPの定義と分類」

根本 東洋大学の根本でございます。今日は皆様、ようこそいらっしゃいました。まず、サンディ・スプリングスの話はかなり究極に近い事例でありますので、少しその間をつなぐ概念の整理から入りたいと思います。

PPPというのはここに書いてありますとおり、英語ではPublic Private Partnershipと呼んでおりまして、日本ではPFI (Private Finance Initiative) や指定管理者、あるいは市場化テスト、地域再生というさまざまな分野で使われている概念です。これは世界的な共通の言葉概念であります。

アメリカの機関でこういう定義をしております。英語で書いてあって恐縮ですが、官と民の間で行われるさまざまな行為を総称する概念です。

二つポイントがあります。一つは、契約に基づいて約束を履行する。もう一つは、日本語ではリスクとリターンと言っておりますけれども、単に仲よくするのではなくて、お互いにリスクを分担し合う。リスクを分担するからにはリターンもきちんと得るということで、民間に入ってもらいたいけれども、もうかってもらっては困るということでは全くなくて、

PPPとは？

- **Public/Private Partnership**
- 官の公共性と民の効率性を同時に実現する手法。
- 第2次大戦後の「大きな政府」、1980年代の「小さな政府」を経て、1990年代以降、英国、米国などで進んだ。
- 日本では、PFI('99)、指定管理者('03)、民営化、市場化テスト('06)、地域再生、都市再生、企業誘致、技術開発などさまざまな分野で活用されている。

PPPの定義

契約による
ガバナンス

リスクとリターン
の設計

A Public-Private Partnership (PPP) is a **contractual agreement** between a public agency (federal, state or local) and a private sector entity. Through this agreement, the skills and assets of each sector (public and private) are shared in delivering a service or facility for the use of the general public. In addition to the sharing of resources, each party shares in the **risks and rewards** potential in the delivery of the service and/or facility.

National Council for Public/Private Partnership
米国にあるPPP専門の調査・啓発機関

民間に大いにビジネスをしてもらって、利益を上げて、それで公共的なサービスも実現していこうという発想に立っているものです。

PPPの分類としては、大きく三つございます。これは事例をごらんいただいたほうがよろしいかと思ます。

PPPの分類			
	公共サービス型	公共資産活用型	規制・誘導型
空間	官	官	民
内容	官	民	民
主体	(一部)民	民	民
	PFI、指定管理者、業務委託	公有地活用、公有建物活用	地域再生、都市再生、企業誘致など


一つは、公共サービス型と言っているものです。従来、政府が直接行っていたようなサービスを民間に委託をしていくもので、典型的にはPFI、あるいは業務委託、指定管理者という制度があると思ます。

2番目は、公共資産活用型ということで、小学校の廃校舎とか、あるいは使われなくなった議会の議場などを民間に使ってもらう。あいている土地を使うということもあるかと思ます。これも官と民の間で契約が成り立ちますので、その契約に基づいて民間に大いにもうかってもらう必要があるというものです。

3番目が規制誘導型というものです。土地を使うとか、あるいはサービスそのものが公共サービスであるということではないけれども、補助金や規制緩和、税制などの手段を用いて、自治体が民間の行動を誘導していく。こういう繁華街の再生とか商店街の再生の事例も、広い意味でのPPPに属するということだろうと思ます。


公共サービス型PPPの事例

美祿社会復帰促進センター(PFI刑務所)



- ・目的が脱獄防止から社会復帰促進へ
- ・建設だけでなく、職業訓練など運営も幅広く民に委託

我孫子市提案型公共サービス民営化制度



- ・民間企業、市民団体が自ら実施できると考える事業を提案
- ・市の全事務事業を対象
- ・客観的検討の結果可能なら業務委託を実施
- ・優れた提案は随契も可能

公共資産活用型PPPの事例

世田谷ものづくり学校



- ・区立中学校廃校舎を活用
- ・デザイン系企業に委託
- ・デザイナーを集めて地域の新産業を創出する


ヤマト運輸南魚沼コールセンター



- ・合併された自治体の議場を活用
- ・ヤマト運輸東京支社のコールセンター
- ・最終的には200名の雇用を創出


規制・誘導型のPPP事例

歌舞伎町ルネッサンス



- ・犯罪の町から犯罪者を徹底的に撲滅
- ・空いた部屋に演劇・映画などのエンターテインメント産業を誘致
- ・官民の協議会方式で推進。

豊後高田昭和の町づくり



- ・人口2万5千人の疲弊した町。
- ・最も繁栄した昭和30年代の街並みを再現。観光客が年間20万人以上来訪。
- ・官民出資のまちづくり会社が主導。

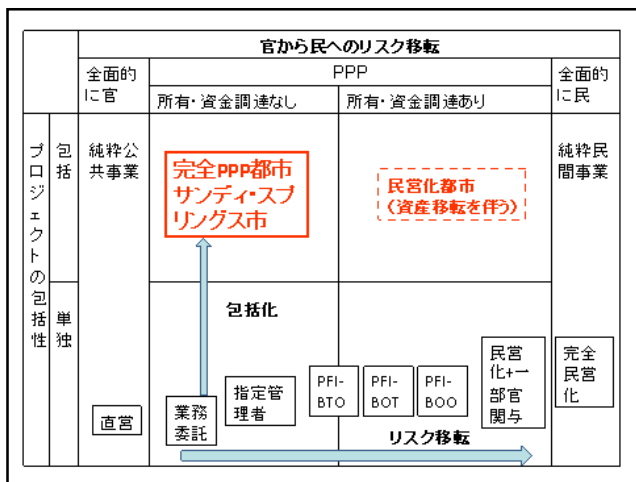
日本のPPPの特徴と課題です。特徴といいますと、一つは業務委託からPFI——PFIは資産の所有の移転をすとか、あるいは資金調達まで、すべて民間に依頼をすることができる制度ですので、官から民への移転の選択肢が非常に広いということが言えると思います。ところが課題として2点あります。

一つは、日本のPPPの場合は行政のほうで何をPFIにするか、何を委託するかということを決めて出していくということですので、民間から見ると本来やりたいことが十分に反映されない。もう一つは、これと若干似て非なるものですが、個別の仕事ごと、事業ごとに判断をしているということです。

日本のPPPの特徴と課題	
• 特徴	<ul style="list-style-type: none"> – 運営のみを移転する業務委託から、所有権・資金調達を移転するPFI(BOT)まで、官から民への移転の選択肢が広い。
• 課題	<ul style="list-style-type: none"> – PPP化の決定は官の恣意が入る <ul style="list-style-type: none"> • 対策: 民間提案(PPEA)、市民参加 – 個別事業ごとに判断している <ul style="list-style-type: none"> • 対策: 包括民間委託(完全PPP都市)

今日のサンディ・スプリングスのポイントは、個別ではなくて包括的に委託をすることです。個別に仕事を出すということは、受け取る民間としては、その個別の事業で効率化を図るということになりますので、選択肢が非常に狭くなってしまいうわけです。これとこれを足して、こういうふうにやればいいのかと思っても、その一部しか仕事が出てきませんと、民の知恵の発揮の余地が非常に少ない。これが大きな課題であります。

これが図でございます。少しわかりにくいかもしれませんが、横(軸)は左から右に、官から民へのリスクの移転というのが描かれていて、直営から完全な民営化に至るまで、いろいろなバリエーションがあります。縦軸は包括化の軸です。サンディ・スプリングスというのは、PFIあるいは民営化と全く違います。これは後ほど説明の中にも出てくるとは思います。



所有権の移転は伴いませんし、資金調達も本来の官の仕事の部分は自治体が行っているということですので、形態としては業務委託です。ただし、その幅が個別のプロジェクトではなくて、すべてを包括しているので、この縦軸の上のほうに向かっている流れということです。

PPPの分類の中で、こういう位置づけにあるということを最初にご理解いただいて、今日の話聞いていただければよいのではないかと思います。最終的にこういうことを踏まえて、日本でこのサンディ・スプリングス方式が可能なかどうかということについて

は、最後にまた私のほうで簡単な整理をしたいと思います。どうもありがとうございました。(拍手)

田淵 根本先生、ありがとうございました。次に、アメリカからいらっしゃったスピーカーです。今日はアメリカジョージア州アトランタの北に隣接する、サンディ・スプリングスという町の話をするのですが、アメリカ南東部のアトランタという町は、96年のオリンピックをやったということで、皆さんもご記憶があるかと思います。

ポーター氏は、50歳そこそこでAT&T社を退職いたしまして、長い間アメリカで、国のレベルでボランティア活動をなさっていた方です。サンディ・スプリングスに関しては、市民代表として20数年、フルトン郡という地位から脱皮してサンディ・スプリングス市を設立したいという活動をして、2005年の春にジョージア州議会から、つくってもいいという了承を得たのですが、彼の仕事というのは6カ月で9万5000人の町、市政をつくれというものでした。お金もない、市役所もない、職員もないというところで、彼はAT&T、民間のレベルで、どうやればこれができるかということを立ち上げた方です。

今年2月にも来日していただきまして、画期的なお話を聞きましたけれども、今回もう一度、このサンディ・スプリングスがどういうものなのかということを、皆さんに勉強していただきたいと思います。(拍手)

「サンディ・スプリングス市の創立から発展へ」

オリバー・ポーター氏

前サンディ・スプリングス市監理委員会議長



ポーター 田渕先生、ご紹介ありがとうございました。田渕先生と根本先生は、日本でもPPPの活用につきまして、東洋大学を中心に知識の中心となってきたかと思います。地方自治体のリーダーの方々、皆様方の市民は500万人以上になるとは思いますけれども、私はこのような機会をいただきまして、非常にうれしく思っております。地方自治体のトップの皆様方が、やはり市民に一番近いということで、市民の生活に最も大きな影響を与えることができる立場におられるかと思えます。より効率的な、より市民の声にこたえた地方自治体をつくるということで、新しいモデルの経験についてお話をしたいと思えます。

私はアメリカのさまざまな都市や地方自治体にこのモデルを紹介するために、世界中を飛び回っております。2月には東京と大阪でPPPを使った市の運営というお話をさせていただきました。今回、再度日本に来て、皆様方にお会いできましたことを、非常にうれしく思っております。

アメリカの都市、あるいは地方自治体のリーダーの方にも同じことを申し上げているのですけれども、今日は私の経験をお話するというところで、何をしたらいいかというところまでお話することではないということです。まずは2005年の1月までを振り返って、お話ししたいと思います。

サンディ・スプリングスはジョージア州にありますけれども、20年以上にわたり州の議会に対しまして、法案を通過してほしいと、そしてサンディ・スプリングスを市として認めてほしいと、働きかけていたわけです。そして政権が変わったということから、その年の2005年に法案が通過しましたが、こういう法案が通過したからといいましても、それで市ができるわけではありません。レファレンダム（住民投票）をやってもいいということだけです。

つまり地域社会で市を設定するかどうかという、住民投票が行われたということになります。2005年の6月には94%が支持をいたしまして、市誕生へのきっかけとなりました。日本はどうか分かりませんが、アメリカにはこういう住民投票がありまして、94%が賛成するということはめったにないことです。したがって、本当にほとんどの市民が望んでいたということでもあります。

残念ながら法案通過のために苦戦をしたということで、実際にどのような方式で市をつくっていくのかというところまでは考えが及ばず、私がボランティアの暫定シティマネージャーとして、2005年1月に就任をいたしました。市をつくった経験などもない、ガイドラインもないということで、ジョージア州では50年間、新しい市が誕生したことはなかつ

たわけです。

新しい市ができたということで、9万人の住民がいるわけですが、そうしますと生まれたときから州7番目の大きな都市となります。当然、法案が通過しましても、いろいろな法的な難しさがあった。一番難しかったのは、田渕さんのほうからも話がありましたように、この法案が通過しても資金もない、職員もない、権限もないという状況で、市を始めなくてはならなかった。やはり権限がない、オーソリティーがないというところで大変だったわけです。

つまり市にかわって何か契約をできる、合意ができる人もいなかった。人を採用することもトレーニングもできなかった。システムやオフィスも確保することができなかった。ですから通常の市の運営に必要なことが、全くできなかったわけです。資金がない、職員もない、権限もないということで、2005年11月30日の夜中まで続きました。それで2005年12月1日の真夜中の12時1分に、新しい市である9万人の都市が生まれたわけです。これは非常にうまくいったということになります。

では、なぜアメリカの新しい都市の話をする必要があるのかということですが、今日お集まりの皆様方は、市長の方、また議会の方、あるいは行政の方ということで、既存の市の行政にかかわっていらっしゃる方です。今日お話しすることは、これができたということではなく、どういう方式で行ったかということが重要になります。

これがどのようにできたかということですが、新しいモデルをつくりました。PPPという公民連携で、幅広く行っていったわけです。このPPPモデルを使うことによりまして、公民連携あるいはサンディ・スプリングモデルと私どもは呼んでおりますけれども、これは皆様方にとっても非常に関心が深いと思います。効率がよく、また住民にこたえた、地方自治体レベルでの住民サービスの提供が行われるわけです。

PPPモデルをなぜつくったかという説明の前に、手短かにアメリカの地方都市の形態をお話しさせていただきたいと思います。日本でも非常に似ていると思いますけれども、三つのレベルに分かれております。一番上に、選ばれた市長及び市議会があります。このレベルにおきましては、すべての政策決定、そして法律や条例等の政策、それから政策推進のための予算づくりがあります。この市の将来は、この市長と市議会の手にあるわけであり、

二番目として、シティマネージャーという人がいます。この人が実際の運営に当たるということになります。つまり政策、議会が定めた方針、政策に基づきまして、市民サービスを提供する。次に話していただくジョン・マクドーナさんは、非常に優秀なシティマネージャーであります。サンディ・スプリングスのシティマネージャーとして、どういう業務、運営、また行政を行っているのかということをお話しいただきます。

それから三番目の層が職員ということになります。これはシティマネージャーの監督下に入るわけですが、この職員が行うべき市民サービスを民間会社が提供するのです。PPPモデルでは、市長の役割とシティマネージャーの役割は変わりません。三番目の層で民

間の人が職員になる。そしてシティマネージャーはこの民間会社を使って、市の運営を行っていくということになります。

では、なぜPPPがつけられたかということです。2005年の1月に、私がシティオペレーション実施の責任を持ち、まず12のタスクフォースをつくりました。主な各サービスと機能を見ていきまして、市がどういうサービスを行わなくてはならないかということを考えました。まず、どういうサービスレベルが必要なのか、そしてそのためのリソースは何が必要なのかということを決めたわけです。

そのときに市としましては、伝統的なモデル、つまり市の職員を抱えるというモデルを考えていたわけです。ですからITシステムも装置も設備も、すべて自前で持たなくてはならないと考えました。しかしタスクフォースは2カ月の集中討議を行った後、これは不可能だと。従来型の伝統的な市は始められないと。お金もなければ、職員もいなければ、権限もなかったので、代替案を考え始めました。

私は民間企業出身で、AT&Tのバイス・プレジデント（副社長）をしておりました。このAT&Tは通信会社大手でありますので、民間企業の持つ力というものを十分知っていました。それでタスクフォースの検討を進めて、独自に10万人規模の市の運営ができるような会社を探したわけです。まず初めに24社にレターを書き、そして二つの質問を聞きました。

まず第1に、市民サービスとして12の分野があったわけですがけれども、その民間会社がそういうサービスを地方自治体に提供した経験があるかどうかを聞きました。2番目の質問として、会社としてそういうサービスを契約なしに提供するリスクを負うことができるかと。つまり何百万ドルという投資を行うけれども、その契約が締結される保証はないという状況を受け入れられるどうかを聞いたわけです。そういうことで2005年12月1日の真夜中の12時過ぎに、全く契約のない民間の企業が、リスクを完全に負うということになりました。やはりこれは社長にとっては厳しいわけでありまして。そして最終的には、12社がサービスを提供することになりました。

ただ、2番目の質問に関しましては、全社とも答えられませんでした。一番いい答えでも、交渉可能であるという答えでした。いずれにしましても、これで前進しないわけにはいきません。組織委員会のリーダーに話をしまして、この従来型にないアプローチを検討いたしました。そしてRFP（Request for Proposal）という形で要求をまとめたわけです。

また、それによりまして市の運営のための準備を始めました。2005年6月に住民投票が行われまして、RFPという形で要求書を出したわけです。提案を提出されまして、評価をし、契約交渉が始まりました。9月の段階で会社を認定し、州知事委員会は契約交渉を開始する権限を付与しました。会社に選ばれたのはCH2M HILLですがけれど（以下「CH2M」という）も、何百万ドルを契約なしに投資をする用意があるということで、2005年の12月1日の真夜中の市議会で認められました。

多くの人が依然として驚いておりましたが、PPPを2カ月で始めることができたというのは、本当に意外でした。多くの人から、成功したのは何がかぎだったのかという質問を受けます。幾つか重要な点はあるかと思えますけれども、私の意見では、やはり最も重要なのは信頼するという事です。市と会社との間の信頼感だと思っています。何か問題が起こって、そしてその問題を克服しなくてはならないという場合、一緒にひざをつき合わせて検討して、双方にプラスになるような解決方法を見つけていかななくてはならないと。やはり契約ですから、いろいろな契約合意検討をいたしまして、お互い批判をしがちであります。やはり信頼感というものがPPPの最低限必要な土台です。ですからパートナーをいかに選ぶかが極めて重要です。社員2名で市を始めたわけですが、3年間シティマネージャーのジョン・マクドーナさんのもとで、非常に効率的な優秀な市の運営をしております。

2006年の初めに、私は『CREATING THE NEW CITY OF SANDY SPRINGS』という本を書きました。この本の目的は、我々の経験をお話しすることによって、ほかの都市に参考になるようにということでした。当時、ジョージア州のほかの二つの地方都市が、やはりPPPを採用しようと検討しておりましたので、この本は非常に役に立ったということになります。

それから2007年には、さらにPPPを採用した都市がありました。12月1日に5番目の都市がPPPを採択いたしました。PPPモデルを採択して使って、どこも非常にうまくいっております。より効率的な、より対応するような市町村ができたかどうかということによって、やはり成功か否かを判断するわけです。

皆様の場合は、新しい都市をつくるわけではありません。ただ、皆様方もやはり市民サービス、地方自治体のサービスをいかに効率的にするかというところに、関心があるかと思えます。また市民の声にいかに対応するのか、ニーズに対応するのかというところに関心があると思えます。ですから効率性と市民への対応の改善、これがPPPモデルを使った二つの成果と言っていいでしょう。このモデルは既存の市であっても、地方自治体であっても使える。また新しい市を私どものようにつくる場合にも、使えるということだと思います。

これを検討していただきますと、実際には非常に複雑な作業です。新しい市を作るほうが、既存の市でPPPモデルを採用するよりもずっと大変かと思えます。皆様方の場合、人もシステムも装置も施設もスペースもあるわけですから、それに手を加えて改善すればいいということです。もちろんそれも大変であるとは思いますが、ゼロから市をつくるよりはずっと簡単かと思えます。アメリカの都市からも、このPPPを使ってサンディ・スプリングスモデルを採択したいという方々から連絡を受けました。

それでは次に、幾つかのPPPの利点についてお話をしたいと思います。このモデルが非常に効率的であるということは、既に証明されております。1人当たりのコストが、これまでの例えばジョージアの都市と比べても非常に低いということがわかっております。

そして多くの方が、このプライベート・パートナーがやはり利益を上げるべきだということも理解している。そうするとコストが高いのではないかという懸念を多くの人々が持っている。そして実際に利益が上がらないと、サービスが低下するのではないかという不安があるということになりますと、PPPの非常に重要なことはやはり利益が上がるということです。

どのようにして利益を上げるかといいますと、それは効率化をするということになります。この効率性をどうやって実現するか。これからもお話が出ると思いますが、まず従業員が少ない。これは従来の都市と比べて職員数が少ない。そしてもっと優秀な、もっと技術を持った、また研修を受けた、さらにやる気もある、そしていろいろなことができる、フレキシビリティを持っている従業員を使うということです。

アメリカ政府では生産性を上げたいということが、なかなか制限されてしまう。それはやはり公務員である、そして労組がいるということで、職種をかえる、職先をかえるということもなかなか難しい。そしてあまり業績がよくない人を解雇することも難しいとなりますと、やはり効率性が下がってしまうこととなります。私の意見では連邦政府、あるいは州政府、あるいは地方自治体でも、これが非常にネックになっているということですが、PPPのモデルを入れることでこの問題を解決する策を得る機会が与えられます。

PPPの場合、非常にモチベーションも質も高く、非常にチャンスに対してエキサイトしている。しかもフレキシビリティがあるということで、いろいろな職種を経験することをいとわない。またトレーニングをする。そしてプロセス、システムに関しても、それに適応していく。またPPPの従業員はそれだけ給料も高いということで、やはり効率を上げる、生産性を上げることによって、そのコストというものは相殺されるという仕組みがあります。

このように生産性を改善し、その相乗効果によってコストを共有するというのも重要なPPPの要素です。これまでのそれぞれの政府、自治体を見ていると、全部の予算が部門ごと、局ごと、省ごとに出ているわけです。このような形で行いますと、予算を獲得するためにお互いが競争してしまう。すなわち縦割りの競争というものになるわけです。

これに対してPPPの場合は、非常にフレキシビリティがある。そしてそれぞれの部門ごとに、リソースをシェアすることが可能になる。ここで非常に重要なのは、プライベート・パートナーが非常に短期のリソースを得る、すなわち人的資源も短期で雇うことができること、そしてピークのときにはそれを活用し、必要のないときにはそれを外すことができるということです。

ところが従来の形ですと、自治体としてはこういうやり方は非常に難しいということになります。非常に質の高い従業員が必要になるからです。また従来の形では、やはり長期的な債務が非常に自治体を苦しめており、その中でも長期負債、年金、そして職員の報酬が山積しています。これに対して、年金あるいは報酬は全部契約でやるわけですから、このような負債は発生しないというのがPPPの特徴です。

同じようなやり方では、自治体はいろいろな設備やシステムを購入しなければなりません。しかし会社の場合には、これを最少化し、それによって負債も最小化できる。例えば、重機でしたら常に保守というコストを回避することができますから、アップデートするにもコストがかからないということで、それが節約に回せることになります。さらにPPPの場合は公的な施設のスペースも民営化することで、さらに資金を収入として入れることも可能になり、それによって現在の負債を縮小させることも可能です。

それから部門間のコストを共有するだけではなくて、節約もできるということです。例えば、サンディ・スプリングスで道路の補修をする。この日はスタッフがサンディ・スプリングスのユニホームを着ている。それから補修の際のサインがありますけども、道路標識などもマグネット式にする。次の日はジョーンズ・クリーク、あるいはミルトン市で、同じような道路補修の工事があった。その際にはユニホームを着がえればいいわけです。その道路標識もかえる。これで最大最適の同じ人員を使ってコストも最少化することができるわけです。

同じようなやり方で、ITもこのシステムを共有することができます。例えば、会計システムを幾つかの都市で共有する。もちろんデータはおのおの切り離されていて、それによってセキュリティーは保障されるという形にします。それ以外にも、さまざまなサービスを共有することができます。ジョン・マクドーナは非常に有能なシティマネージャーでありまして、サンディ・スプリングスでもこれを実行し、それだけの節約をしてきました。これを見ましてもPPPは非常にコストが低く、サービスがより良くなるということはおわかりいただけたのではないのでしょうか。

では、なぜアメリカの全都市がこういうモデルに移行しないのか、というご質問があるかもしれません。その答えの一つは、これがまだ新しい概念ということでもあります。幾つかの都市は、これから移行しようとしています。それは時間に間に合うようにやらなければならないと考えているはずです。ここで大きな障害になるのが、政治的な力ということになります。

やはり皆さん、ご想像にかたくないと思います。一つには、やはり職員が失業するのではないかと不安に思っている。そして大体こういう人たちだけではなくて、民間に対して不信感を持っているグループも多い。このような概念を聞くと非常に反発をし、また不安感を持つということでもあります。非常に大きなスケールで、地方自治体に大きなインパクトを与えるわけですが、これは徐々に変わっていくだろうというふうに思います。

私は2008年に『PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS for LOCAL GOVERNMENTS』という2冊目の本を出しておりまして、これは皆様方のご参考にもなるのではないかと思います。この中に幾つかの問題点も列記しております。検討もいたしました。また政治的にどういふ反対が考えられるかということも、全部列挙しております。この二つの本は日本語に翻訳されておりまして、もう間もなく出版される予定でございます。私の希望としましては、皆さん、ぜひこれを参考に使っていただければうれしく思います。

皆さん方に提案したいのは、PPPモデルは日本でも成功すると私は思っております。同じような効率性、そして対応というものが、皆さん方でも可能なのだと思っているわけです。加西市を最近お訪ねいたしました。中川暢三市長、そして市の方々は非常にオープンで、いろいろ助けていただきまして、市のさまざまなデータを提供していただきました。その中で幾つかの機会、そしてさらにコストを節約できる、またサービスを改善できるということなどをお話いたしました。

加西市がこれらのアイデアをぜひ実施されますと、日本のほかの都市の大きなモデルになると考えております。モデル都市になるだろうということです。それによって、ほかの都市も同じように財務的、あるいはサービスのレベルの向上に寄与するのではないかと考えております。多くの潜在的なコストの節約、そしてサービスの向上、また資源の共有が可能になってまいります。これらの機会というもの、また幾つかの都市は隣接していないということもありますので、難しいこともあるかもしれません。

実は私どもの例ですが、チャタフーチー・ヒル・カントリーという非常に長い名前ですが、2500人しかいない小さい都市ですが、10年間で7500人の大きい都市にしようという計画があります。この市の職員は1人です。基本的には窓口ということです。すべての行政、財政、HR（Human Resource）、会計、ゾーニング、道路、そして実際にさまざまな道路工事とかパーキング、ITなどは、50マイルぐらい離れたプライベート・パートナーが、サンディ・スプリングスからすべてリモートでサービスを提供しております。

ただ、現場に行かなければいけないものもあります。しかし、仕様書のチェック（インスペクション）とか道路のメンテ工事などは、サンディ・スプリングスにある事務所から中央統御された形で、サービスが提供されるということです。このようにコストを共有することで、小さくて通常であれば存続できない都市が建設できる、成功できる。これは極端な例ですけれども、こういう形のコンセプトによりまして、皆様方の都市も大きなコスト効果、またコストを節約できるということになります。

例えば候補としては、都市の規模の細部が1万から25万ぐらいまでが、一番いいかと思えます。もっと大型の都市になりますとやはり複雑になるので、もう少しさまざまな仕組みが必要になるかもしれません。もっと小さい都市の場合は、逆にメリットも非常に大きいと思えます。特にPPPの都市が隣接している場合は、コストを共有できますので、非常に大きなメリットがあります。

また債務は日本の都市でも大きな問題であると理解しておりますけれども、このPPPを使うことによって、非常に都市の財政を効率化できるチャンスも大きいと思っております。もちろん各都市すべてユニークでありますし、一般化することは難しいわけですが、提案といたしまして、例えば概算をしますと、PPPを使うことになると、皆さん方の都市はやはりベターモデルになるのではないかと思います。

例えば年間予算を考えますと、PPPを使うことによって次のコストを除去することができるわけです。一つは、健康保険、福祉の予算、安全に対する警察とか消防署等の費用

もそうですし、資本整備や上下水道、電力、教育費などをシェアすることができる。これらを例えば1人当たりどれくらいかというふうに考えます。今のようなもののコストシェアすると、大体250ドルぐらいになるでしょうか。それは1人頭2万5000円ぐらいという数字になります。

これに関しましては、私か、あるいは東洋大学のほうにぜひお話してください。そうしますともう少し詳細にいろいろ分析をさせていただきます、皆様方の都市でどのような形でPPPを活用できるか、アドバイスを差し上げたいと思っております。このような数字を考えまして、例えば民間の会社が行うこともできるわけですが、これらに関しましては、サンディ・スプリングモデルというものでもっといいやり方があるかどうか等々も、検討させていただきたいと思えます。

アメリカの地方自治体は、これまでの100年以上、同じようなやり方でサービスを提供してまいりました。ほかのところで、この100年で全く変わっていないというところは、ほとんどないわけです。例えば自動車がこの100年の間に登場いたしました。電話も携帯電話、コンピューター、インターネット、航空機、そして宇宙飛行による旅まで登場してきたのが、この100年です。しかし政府というのは、同じような役割を連続と続けてきたわけです。やはり私としましては、一般の市民に対してのサービスをもっとより良くしなくてはならない。そうなりますとPPPがその核心の一つではないかと思えます。

実際に、このモデルを考えないという理由は何も存在しません。経済的にも、あるいは技術的にも、ぜひ考慮していただきたいものであります。もちろん政治的な反発はあるかもしれませんが。抵抗もあるかもしれませんが。しかしぜひ申し上げたいのは、本当のリーダーシップを持つことによって、これらの問題は克服できるということです。PPPの導入によって、このようなリーダーシップ、そして市長あるいは議会のメンバー、あるいは地域社会のリーダーたるメンバーが一緒になって市民の前に立ち、こう言ってほしい。我々の政府を向上させよう。これが期待できるソリューションだと言っていたきたい。すなわち、ヒーローがやはり必要です。将来を考えますとリーダーが必要です。そして皆さん方が、まさに皆さんの地域社会のヒーローになるべきだと思います。ご清聴ありがとうございました。ご質問、そしてお答えをする時間を楽しみにしております。(拍手)

田淵 サンキュー、オリバー。サンディ・スプリング市のシティマネージャーをお呼びしますが、私はこのトップセミナーの後援をいただいている組織を紹介することを忘れておりました。内閣府地域再生事業推進室の上西康文室長さんに来ていただいております。(拍手)

さて、マクドーナさんは見たところ非常に若い方ですが、実際若い方ですが、彼は軍隊を経験されて、[自治体経営の専門の大学院、アメリカの場合、60数%の市は?]、彼のような(に?)市経営の大学院に行かれて、小さい2000~3000人の町から始まっているいろいろな官の職を得て、いま彼は若くしてサンディ・スプリングスのシティマネ

ージャーに抜擢されたわけです。このシステムはまだ日本にはないですけども、もう専門的に大学、大学院レベルで、自治体経営や税支出の効率性を勉強しながら、このプロフェッションに入ってくるという方です。彼の場合もその1人で、今はサンディ・スプリングスの町のシティマネージャーです。彼にはまだ言っていないですけども、サンディ・スプリングスモデルがどんどんアメリカで広がって人気が出てくると、もっと大きな町のシティマネージャーさんになっていく方だと思います。

今日の彼のタイトルは、サンディ・スプリングスというオリバー・ポーターさんが設立した町ですが、彼がどういうふうにしてこれを経営しているか、またそれが伝統的なアメリカの自治体経営とどう違うかという点について、説明を受けたいと思います。(拍手)

「サンディ・スプリングスモデル 自治体経営の新技术」

ジョン・マクドーナ氏

サンディ・スプリングス市シティマネージャー



マクドーナ こんにちは。内閣府の方々、また市長の方、副市長の方々、東洋大学の先生方、またご参会の皆様方、私は今日お話しできますことは非常に光栄でございますし、また私の観点から二つ、シティマネージャーとして、アウトソーシングでアメリカの市の運営を民間委託することについて、お話しできますことを非常にうれしく思っております。

私はシティマネージャーということで、また政府の職員として 17 年間の経験がございます。最初の 14 年間は、従来のな全体的なローカル・マネージャーをしていました。この 3 年はサンディ・スプリングスで、PPPモデルを採択したシティマネージャーとしての役目を果たしております。そういうことで、今日は私の経験をお話ししたいと思います。既にポーターさんのほうからサンディ・スプリングス市モデルをお話ししましたけれども、もう一度サンディ・スプリングスについてお話ししましょう。

約 10 万人の住民がおります。134 人の契約職員がおります。警察と消防は入っておりません。私は 5 人の職員のシティマネージャーグループの 1 人です。まずシティマネージャーが私、アシスタントマネージャーが 2 名、それから書記をしますシティクラークが 1 名、交付金の担当する人が 1 名ということで、5 名で市の運営を行っております。

どういうサービスを契約で提供しているのかということで、民間に委託する部分をお話ししましょう。まず行政サービスがあります。24 時間、すべてを行うコールセンター

があります。これは住民からの電話を受け付けるコールセンターであります。何かあれば

Profile of Sandy Springs, GA

- Incorporation on December 1, 2005
- Population – 98,000
- Georgia's 6th largest city
- Number of employees (outsourced employees) – 134 (not including subcontractors, police and fire)
- General Government City employees – 5
 - City Manager
 - Assistant Managers
 - City Clerk
 - Grants Administrator

Outsourced City operations (all services except police, fire and 911)

Administrative services	Financial services
<ul style="list-style-type: none">▪ Customer service and call center▪ Contract administration and facilities/fleet management▪ Policy implementation▪ Daily communications (Web site, newsletter, media)▪ Records management (internal and open records requests)▪ Information technologies, telephone systems, GIS▪ Business systems development and implementation▪ Court services▪ Human resources	<ul style="list-style-type: none">▪ Revenue collection▪ Budgeting and forecasting services▪ Accounting services▪ Purchasing

ここで24時間、対応ができます。それから日常のコミュニケーション、記録管理というのがあります。これは議会等のすべての公的記録です。それからIT技術、情報技術、電話のシステム、GISというような、すべてのコンピューターシステムのプラットフォームというものがございます。

それからビジネスシステムの開発もあります。軽犯罪条例違反等の判断をする裁判所のサービス、人事関連もすべて行政サービスとして民間に依頼をしております。財政もすべて民間に委託しています。まず地方税の徴収です。サンディ・スプリングスの予算は1億米ドルとなっておりますけれどもその税の徴収、予算の策定、予算の予測、売掛金あるいは買掛金というような経理サービス、さらにすべての調達、購買等についても民間に委託をしております。


さらに、公共事業及び輸送関係も委託しております。プライベート・パートナーシップ、PPPで交通輸送プランニング、交通エンジニアリング等も行います。道路等のメンテナンスも行います。雨水システム等もすべて行っております。さらに電気、水、上水道、ガスなども、すべて民間との契約になっております。それから資本財等、さまざまな施設改善なども、すべて民間に委託しております。

それから地域開発ということで、計画、ゾーニング、区間・区域、建築開発、建築許可、あるいは既存のビルの改修等についても契約をしております。公園、レクリエーション施設も市が管理しております。民間の契約業者がリエゾン（連絡窓口）となりまして、地域社会と一緒にすべての契約を行い、すべてのプログラムを公園の運営として行っております。また公園等の維持管理等（メンテナンス）も、すべて民間委託をしているわけです。

次に、警察及び消防に関しましては、これは市の職員になっておりますけれども、PPPではこういう行政、IT、さらに購買、また人事、施設管理などを行っております。で

Outsourced City operations
(all services except police, fire and 911)

Public works and transportation	<ul style="list-style-type: none"> Transportation planning and traffic engineering Streets and right-of-way maintenance Stormwater maintenance and compliance Utilities coordination/citizen assistance Capital Improvement Program (CIP) management
Community development	<ul style="list-style-type: none"> Planning and zoning Building and development (all permitting, inspections, C.O.s) Code enforcement
Recreation and parks	<ul style="list-style-type: none"> Program administration and scheduling Community liaison Parks maintenance



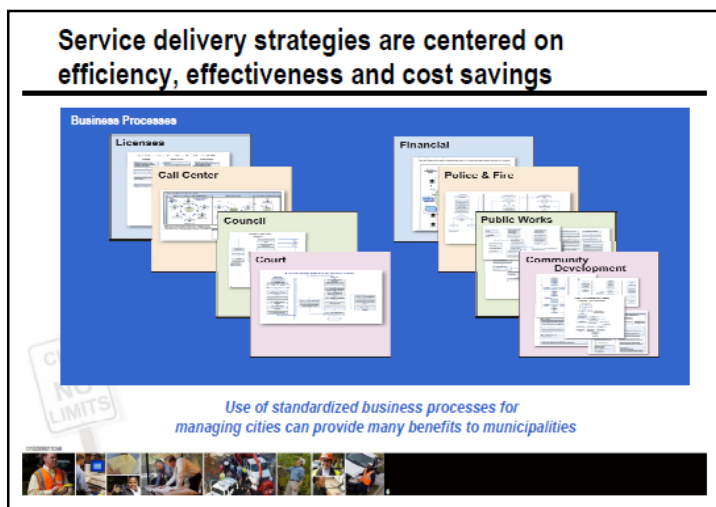
Outsourced City operations
(all services except police, fire and 911)

- Although all sworn police and fire staff are City employees, administrative support is provided through contract, including:
 - Administrative
 - IS/IT/GIS
 - Purchasing
 - HR/Benefits/Payroll
 - Facilities
- Synergies realized through common business platforms




すから民間のほうからは、警察・消防に対してもサポート業務を提供するわけです。

ではPPPですけれども、我々は一つの契約業者と一緒に、相乗効果（シナジー）を求めようということで、共通のビジネス慣行を共有しよう。つまり、民間企業に働いたことがある方にはおわかりいただけると思いますが、一つ例を挙げましょう。どういうプロセスがあるかということで、実際にサンディ・スプリングスで使っている具体的なものをご紹介します。例えばビジネス許可、コールセンター、議会サポート、



市長のサポート、地方自治体裁判所、財政プロセス、そのほかさまざまなものがありますけれども、これは住民からいただいたものに基づいて改善をしていきます。ですからさまざまなメリットが提供されることによって、なるだけ効率的に効果的に、市民サービスを提供することになります。

では、手短かにPPPについてお話ししたいと思います。市が資産の所有者であるということとは変わりません。道路、橋梁、公園、こういう公共施設はすべて市の財産、市の資産になります。これは民間化してもいいわけです。これを民営化して所有権を移転することもできますが、サンディ・スプリングスは違います。それから予算の策定、管



理に関しては、市が権限を持っています。それで私が予算を策定いたします。ただ市議会のみがそれを承認できます。ですから財政、予算策定に関しては、議員の承認が必要です。

一方、民間議員は、職員の配分、オペレーション・メンテナンスサービスを担当します。つまり市民サービスとしてサンディ・スプリングスの住民に提供するコストは、すべて民間が行います。また民間企業のほうは通常のメンテナンス、すべての装置の修理も行います。例えばITシステム、コンピューターシステムは〔すべて固定資産で？〕、ソフトウェア、ハードウェアなども、3年サイクルで定期的に改修をして、常に最先端の効率的なシステムを使うという契約になっております。それから資本財の計画、支出に関しては市が

管理します。ただ職員は全員、民間企業の社員ということになります。

どのように私がこれにアプローチをしているのか、シティマネージャーとしてどのように運営しているかをお話します。ごらんいただいているのは過去 17 年間におきまして、具体的にはサンディ・スプリングスのシティマネージャーになりまして、市の運営や住民サービスをコスト効果的に提供するために必要な



かぎとして挙げてみました。まず適切な哲学、考え方が重要です。どういう考え方が必要かということに関しては、後ほどご紹介したいと思います。

2 番目として無視できないのは、シティマネージャーとして最も重要なのは市長、副市長、職員、そして住民との連携をとることです。ですからやはり市長さんがかぎであると。意思決定におきましては市長が鍵であります。コンセンサスがあって明確な方向づけが、選挙で選ばれた市長から行われるということが極めて重要です。

また意思決定ですけれども、これは優先順位に基づいて行われます。資産の配分に関しても、すべてシティマネージャーの私が市議会との対話を行って、また職員のトップと話し合いを行って、どういう優先順位で行うのか、どういうリソースがあるのかという話をしていきます。

4 番目としては、民間の企業と同じように、住民サービスの提供のスピードが重要で

す。どういう住民サービスであろうと、やはり本質的には、いかに迅速に対応よくサービスを提供できるかということが、地方自治体の成否を決めると考えております。

5 番目としては、シティマネージャーの役割として、常に市長にも十分な情報を提供する。毎日会うわけではありませんが、1 カ月 3 回は市長と会議をします。それから委員の人が市議会のほうに来て会うこともあります。定期的に市長とは話しますが、毎日会うわけではないですから、信頼されていなくてはならない。私の理解に基づきまして、優先順位をもとにやっていくということを信任してもらわなくてはなりません。毎週、ど

Keys to Successful Management


- Right Philosophy to Guide Actions
- Elected Official's Part of the Decision-making Process
- Priority Based Decision-making
- Speed of Delivery will Determine Success
- Communication Plan
- Continuous Process Improvement

ういう活動を行ったかという報告を市長、また市議会には上げております。議員のほうからはフィードバックがあります。住民からもいろいろコメントがあります。それで継続的に市民サービスを改善していくという、コミュニケーションが重要であります。

次にごらんいただいているのは、私のシティマネージャーとしての運営フィロソフィー、考え方です。サンディ・スプリングスの職員も、このコピーをとったものを全員持っています。これを使って市長のビジョンを職員、実際にサービスを提供する人に実現してもらわねえです。まず顧

City Manager's Management Philosophy

- Customer Service
- Collaboration and partnerships to maximize efficiencies
- Well thought out and achievable plans
- An open and transparent government
- Speed of Delivery
- Empower employees to make decisions
- Personal responsibility/Accountability
- Every employee is important to the success of our city



客サービス（カスタマーサービス）が極めて重要です。すべての基本がこれでありまねえ。

それから、やはり協力が必要だ。またパートナーシップが必要だ。現在、リソースが限られている、資金が限られている、債務も大きいということで、やはり効率性を最大限に高めなくてはなりません。そのためにはパートナーシップが必要だ。すべてのことに、内部的に部署内でのパートナーシップも重要だ。そのためにサービスは改善できます。外部との連携も重要だ。市長間で、市の間で、それぞれお互いに資源を使えるところがあれば協力するということで、よりコスト効果の高いサービスを提供することが重要だ。さまざまな状況でこういう連携を図ってまいりました。

それから、計画はきちんと練って、周到な達成可能なものでなくてはならないということです。ポーターさんのビジョンに基づいてオープンな、そして透明性のある自治体経営を考えております。つまり、すべてが精査の対象になる。住民がすべてをチェックできる体制になっております。それから提供（デリバリー）のスピードも重要だというお話をしました。また職員に権限を与える。そのために権限ができる。常に上にお伺いを立てないと決定ができないということではありません。権限は与えますけれども、当然、権限とともに責任と説明責任が伴います。それぞれ権限を与えられた分に関しては、きちんと説明責任を負うわけだ。やはり職員の中でも一人一人がいないと成功できないという体制になっています。これが長期的なサンディ・スプリングスの成功に、一人一人が繋がっているということです。

財政に関しては、これも重要だ。組織は民間だろうと公共団体であろうと、やはり原則が必要だ。この財政哲学は17年間、私が守っているものでありまして、非常に保守的、かつ地方自治体を運営するために必要だ。

まず第1に、優先順位に基づいた予算づくりです。この傘の絵は職員、また住民の方が、どういう優先順位なのかということがわかるようにしたものです。やはり傘の一番上にあるのはカスタマーサービスです。すべて住民のために行うのだというカスタマーサービスが、重要だということを示しています。

その傘の下をごらんください。四つの分野として重要なところがあります。議会及び市民が選んだ最も重

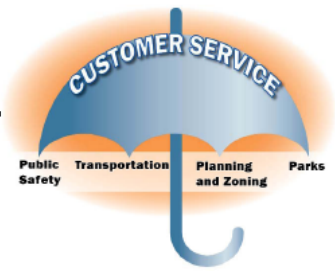
要な優先順位として、サンディ・スプリングスの場合には、この四つの分野に焦点を当てるといえるものです。資産、資源のほとんどの部分は、この四つの領域を改善することです。まず公共の安全、つまり警察、消防、さらに救急車のサービスというところから。それから輸送です。サンディ・スプリングスは、東京と同じように渋滞するところでもあります。やはり住民からは、渋滞管理をうまくやってほしいということがあります。次に、右側はプランニング、ゾーニングです。区画等は市議会の念頭に基づいたゾーニングが必要です。それから一番右側は公園です。市の予算1億の中で、さまざまな四つの分野の改善に85%を使っております。


それからサンディ・スプリングスの調達、購買ですけれども、これも非常に独自のものになっております。非常に効率性が高く、また非常に迅速にデリバリーをするということです。クレジットカード、[パーチシングカード (participating card) ?] というところで使います。ですから購買のプロセスを効率化する。それから電話で連絡するのは5000ドルまで、5000ドルから2万5000ドルまでは、見積もりを紙で行います。5000ドル以下は紙の見積もりは必要ありません。サンディ・スプリングスの調達に関しては、25万ドルまでが対応できます。25万ドルを超えた調達に関しては、市議会に承認を得るということでお伺いを立てるわけです。

また、大きな調達部門、購買部門というものを持ちません。ほかのジョージア州の東南部の市が行ったものを使います。他の市の見積もりをサンディ・スプリングスでも使う、つまり、新たな見積もりをとらないことによって、大きく効率性を図ることができます。最近、1年の見積もりであれば、他の市が使ったものを使うことがあります。

Financial Philosophy

- Priority Based Budgeting
- Procurement policies
- Fund Balance Reserve Policy (>16% of Operating and Capital Budget)
- Annual Capital Allocation (>15% of annual budget)
- Annual Debt Service Ratio (<10% of Operating and Capital budget)





それからキャッシュに対する考え方ですが、少なくとも市の運営の財政のうちの16%は、現金及び現金同等物という形で置いておきます。サンディ・スプリングスにおいては、この目標を3年以内で達成しました。常に手元に現金、現金同等物を置くということで、1600万ドル以上が手元の資金としてございます。これによって雨が降ったときでも、緊急のときでも対応できるようになったわけです。

資本細分（配分？）に関しては資本財ということで、年間財政のうちの15%はインフラプロジェクト、道路とか公園、あるいは公共施設のために使う方針になっております。やはり重要なものは債務に対するコストということで、全体の財政の年間の歳入の10%以上の借入れはしないということです。負債を1割以内に抑えるということで、これからお話をいたしましょう。

このスライドですけれども、いわゆる従来のモデルの都市と、このPPPのサンディ・スプリングスのモデルを比較対照したものです。見ていただきますと、まず加西市もこの一番上に出ております。それからアルファレッタ、これは北部にある郡です。それからロズウェルとサンディ・スプリングスということです。

人口でどのくらいの幅があるかということ、大体、加西市の場合には4万9000人、これに対してサンディ・スプリングスは9万7000人、他の2都市はその間ということです。それから職員数ですけれども、加西市は1097人、サンディ・スプリングスは372人ということです。大体1000人当たりどのくらいの職員がいるかということですが、加西市は22.2、そしてサンディ・スプリングスの場合は3.8という数字です。

次が、これらの都市の1人当たりの負債額です。加西の場合は、1万668ドルの負債を持たれてますね。いや、これは批判しているわけではなくて事実ということです。

やはり事実をまず認識することが大事です。長期負債があるということです。地域社会として必要なサービスの提供するためには、こういう負債というものがかる。そして、ロズウェルは531ドル、それ

A Comparison of Traditional Model Cities v. PPP Model

Municipality	Population	Employees	Employees Per 1,000	Debt Per Capita	\$ Handled Per Finance Employee
Kasai	49,496	1,097	22.2	\$10,668	\$421,733
Alpharetta	51,243	426	8.3	\$1,120	\$2,040,017
Roswell	88,465	598	6.8	\$531	\$1,732,914
Sandy Springs	97,898	372	3.8	\$82	\$4,307,183

ほど悪くはない。それからサンディ・スプリングスの場合、1人当たり82ドルということです。これは3年で全部返済する予定です。例えば、消防車、警察車両、これらは長期負債もありませんので、もう絶対に必要でない限りは、長期負債の借入れはしないという方針です。

次を見ていただきますと、それぞれ出ているのがPPPモデルと従来のモデルとの比較です。これは区分ごとに左にしております。そして右のほうを見ていただきますと、まず市民の満足度、PPPモデルの場合には、やはり市民すなわち顧客中心になっている、非常に効率が高い、また効果が高い、従来（モデル）は現状維持ということで、それほど変化がないというふうに見られているということです。特に、市民を顧客と見るかどうかということです。アメリカの考えですけれども、いいサービスを提供するかどうか。

一番重要なのは2番目のエリアの中で、サービスをどのように提供するかです。PPPモデルのもとでは、固定費でもう設定されたサービスがあります。すなわち、どういうサービスを提供するかとい

Area	Sandy Springs PPP	Traditional
Citizen Satisfaction	Improved customer focus, efficiency, effectiveness	Status Quo
Service Delivery	Flexibility in resource allocation, standardized processes, shared services	Limited flexibility
Personnel	Experts in field, smaller workforce	Fulltime Civil Service (Bureaucratic Rules)
Technical Expertise	Access to leading edge technology	Limited capability
Capital Equipment	Minimal capital investment, leases	Large capital outlay, equipment purchased
Government Accountability	Performance Guarantees	Limited
Elected Officials' Focus	Policy and Planning	Operations

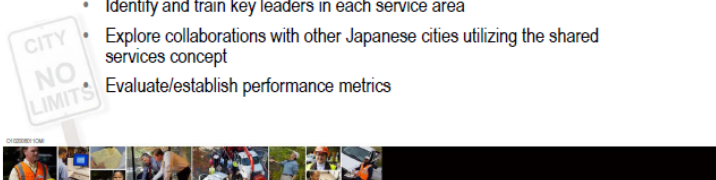
うことは、もう契約で決められているわけです。例えば、私はシティマネージャー、それから民間企業、何かニーズがあった場合には、そのリソースをファイナンスから公共事業のほうに人的資源を移すという場合には、そういうことが「契約下？」において、議会の承認なしに「報告をする（ことができる）？」。コミュニケーションが必要な場合もありますけれども、通常の場合、こういう人的資源、あるいはさまざまな資源を自由に動かすということが可能になります。従来のモデルの場合には、これは不可能です。これらの予算配分を変えるということは、例えば予算を再編成するには議会の承認が必要になるということで、このサービスのデリバリーは非常に大きな差が出ます。

人事ですけれども、これもやはり同じです。サービスデリバリーの場合に、非常にコスト効果が高いサービスが提供可能ということです。先ほどポーターも少し話をしましたけれども、この分野のエキスパートを使うということが我々のメリットです。少数精鋭で行えるということです。従来のモデルではフルタイムの公務員を雇うという形なので、官僚的なルールがあって変更がなかなか難しい構成です。従来のモデルでは、アメリカの多くの市町村が破綻しているわけです。長期的な年金、退職金、ヘルスケア等々の報酬の支払いをしなければならぬ長期負債の結果、市町村が破綻するということがアメリカでは非常に頻繁に起きてきております。サンディ・スプリングスの場合、このような負債は一切ありません。なぜか。では消防署員とか警察官はどうするのか、それからシティマネージャーはどうなのかという質問があるかもしれませんが、我々は市の職員に対して、民間と同じような報酬制度をつくっております。すなわち投資をして、そこから年金を創出する。非常に潤沢な、このような報酬があります。ですから長期的な年金のシステムということで、そのような負債とはかなり性格を異にします。

次を見ていただきますと、私どもは大企業から日々のベースで最新のテクノロジーを入れています。従来の政府ではまずそれだけの資金がなく、これを理解するエキスパートもいないということで、従来は使われなかったけれども、それが我々の場合は可能だということなのです。

Steps to Successfully Transitioning to PPP

- Assessment of existing conditions
- Review and prioritize service areas best suited for PPP
- Prepare detailed transition plan
- Implementation steps
 - Adopt management and financial policies (can be tailored to fit Japanese cities)
 - Develop standardized business processes
 - Identify and train key leaders in each service area
 - Explore collaborations with other Japanese cities utilizing the shared services concept
 - Evaluate/establish performance metrics



次に資本材ですけれども、これに対しては非常に投資が少ないというのがサンディ・スプリングスです。例えばトラック、ダンプなどは民間企業からのリース方式、あるいはいろいろな設備・器具（エクイップメント）もそうです。通常の場合は、例えばごみ収集車などはやはり購入しますから、それが非常に長期負債ということになって、山積みになって雪だるま式にふえていくということになります。

次に、政府の説明責任ということです。PPPのモデルですと、契約の中にパフォーマンスは保証しますという条項が入っています。ここではペナルティーもあります。リファンド（返済）しなければならないということも盛り込まれています。このような契約は最終的に、定期的に市が見直しをすることができるわけです。業績がよくないと、変えます。更新をするというような条項が入っていますから、出来が悪いと他のところに変えましょうということになります。このようなパフォーマンスは、従来のモデルでは保証されていません。

サンディ・スプリングスが非常におもしろいのは、このようなモデル、こういうマネジメント方式、我々のチーム、そして選ばれた市の職員と、長期的なサンディ・スプリングスの計画を立てているわけです。これに対して従来のやり方は、紙に書いたり、車とかいろいろなものがあります。これらをすべて民間がやるので、アメリカの場合には長期的に大きな差が出てくるという結果になります。

アメリカ中でいろいろな話をしますので、よく質問をされます。一番最初にPPPを導入したわけですが、モデルの説明をしてくれという話の中でアメリカでもよく聞かれるのが、どうしたら成功裏に移行できるのかということです。アメリカでも同じようにシティマネージャー、それからメイヤーズ・フォーラム等々でも話しました。市町村でも話しました。全米レベルでも話しました。

第1段階として、現在の状況をよく明確に評価する。2番目は、まずレビューをして、そのサービス分野というものの検討をし、そして何が優先なのかということを確認にする。その中から、PPPに移行するのに最も適した分野はどこかを明確にする。3番目は、こ

の移行プランを非常に詳細な部分にわたって計画を立てる。準備をする。すなわち、既存のやり方からPPPをやる場合に、レビューをして、みんながコメントをして、何が必要なのかを明確にする。どこの部分を先に移行するかということまで、明確に綿密に準備をするということです。

実行段階はどうするか。先ほどの少しプレゼンテーションでお話をいたしました。まずマネジメント、それから財務のポリシーというものをPPPモデルで適用していく。それから標準的なビジネスのプロセスを開発する。従業員は最も効率よく働けるようにする。それから非常に意思の高い、才能(タレント)


のある人たちを明確にするということです。現在のシステムでは、彼らの才能を発揮する分野が非常に限定されています。ですから本当に主要なリーダーというものは、それぞれのサービスエリアでまずどの人かということを確認して、研修をする、訓練をする。ポーターも先ほどこの話をしたと思いますけれども、日本の都市の中でもこれが可能だと思います。どういう協力ができるかということですが、コミュニティーでもPPPのサービスができる分野を明確にする。そしてそれを強化することが非常に重要です。

実際に移行する際の問題点です。まず一つは、実際に現在働いているスタッフに関連したものです。もう長年にわたって仕事をしてきた、キャリアを積み上げてきた、皆さんの自治体で仕事をしてきたという人たちです。まず、公平に扱うということが非常に重要です。トップタレントの人はそのままキープする。そしてその職員たちを可能である限り再教育をする。それが不可能な場合は、これは典型的なアメリカでのやり方ですが、何らかの移行の場合、みんなを転職させるというようなことも、その中に選択として入れるということです。

PPPに関して何が必要かということですが、ポーターからも話が出ました。成功するためにうまく稼働する。まずリーダーシップです。政治的な意思が必要です。市長、市議会もそうです。それが第1です。2番目に重要で不可欠なツールは、や

Transition Issues

- Existing workforce
 - Treat existing employees fairly
 - Retain top talent
 - Retrain where possible
 - 120-day transition period



Public-Private Partnerships are based upon a common commitment from each party....



はりいいマネジメントです。今週、私は加西市を訪問しました。非常にいい方たちです。それから3番目に、やはり民間の知恵というものを使う。そして成功する処方せんというものをうまく活用する。初期は大変難しいですけれども、そこではみんなで協力して乗り越えるということです。以上で私の発表を終わります。ご清聴ありがとうございました。

(拍手)

田淵 どうもありがとうございました。

「サンディ・スプリングスのモデルの意味と日本への応用可能性」

サム田淵 東洋大学客員教授

フロリダ州経済開発局日本代表

我々大学院では、このサンディ・スプリングスをもう2年半ほど勉強しておりますけれども、皆さん、今日来て100%わかるというふうには思えません。努力して皆さんにお伝えするようにしますが、我々は大学院レベルで一生懸命学んでおります。それで少しお時間をいただきまして、私が理解するこのサンディ・スプリングスのモデルというのは日本語で言ったらどうなのかということ、私なりの理解の仕方で、日本語でご説明したいと思います。ただ、私はアメリカに30数年おりまして、日本語が下手でございます。ところどころ詰まったり、日本語がおかしいところはありますけれども、その分、こいつは英語とアメリカのことを知っているんだというふうに、思っていましたらありがたいです。

今日は三つ、民がやったらなぜ官の仕事が効率よくできて、サンディ・スプリングスのように市民、人口1%が（必要だと思われる仕事）なぜ0.3%でできるのかということ、私なりに理解しているところを説明します。その中身は、アトランタの場合はセンター・オブ・エクセレンスという、民間の会社が自分の本社で、自治体のできないところを民が全部やってあげて、使った分だけ官が払う。それがシェアードサービスで、サービスを分業で必要な分だけ官が払うというものです。

最近、日本の本で電子政府とかを読んだときに、ダムの責任者、専門官は各県に1人必ず必要だと。10年か20年に1回、必要かどうか。全く必要のないシステムで、それは民の中で、この場合はCH2Mというゼネコンさんが、そのプロ中のプロを抱えているがゆえに、民は必要とときだけにそれを払うという、この三つの言葉を理解していただければ（と思います）。

円で計算してサンディ・スプリングスの話を少しやりますけれども、市が民企業に委託して、市の行政をお願いしたときです。行政と言うと怒られますけれども、行政の仕事は市長、市議会の仕事ですけれども、職員レベルでやる仕事の民間委託ということはアウトソースです。サンディ・スプリングスの場合に、ジョージア大学の経済学部が、この9万5000人から10万人の人口の町を伝統的な町のやり方でやったら幾らかかるかという計算が、ここに出ております。これは55ミリオンの計算でやっておりますけれども、55億かか

サンディスプリングスのファクト

市からの民企業への委託費	
ジョージア大経済学部教授試算	55億円
(伝統的市経営)	
SS設立委員会試算	30億円
CH2M社との契約額	26億円
隣町ローズウエル(10万人)	
市マネージャー	1
市職員	4
	5
CH2M社社員	135
警察・消防含め	350
人口比率	0.35%
	何が違うか?
	伝統的市経営
	市職員 1200?
	(警察・消防含め)
	人口比率1.2%
	(日本自治体職員比率 1%)

ると。ロズウェルという町がほぼ同じ人口ですが、55 億ほどかかるだろうと。ポーター氏は、市を設立する委員会の委員長としては 30 億ほどかかるだろうということで、民からの見積もりをとったところ、3 社が手を挙げて、そのうちの CH2M からは 26 億で上がってきた。55 (億) に対して 26 億ですから半分以下で、市民へのよりよいサービスを民間が提供できるということがわかったわけです。

ロズウェルは同じ 9 万人、10 万人の町ですが、フルタイムとパートタイム、アルバイトも入れると 1200 人。マクドーナさんの話では、600、700 人だったと思います。民間の数値を普通は計算しませんけれども、加西市の場合も 700 何十名に対して、200 数十名のアルバイトが入るということですから 1097 名になるのですが、シティマネージャーが 1 人に職員が 4 名、5 名で 10 万人の町を経営する。しかし民間の職員は 135 名に対して、同じ町なのにロズウェルでは 1200 人近く人が必要だと。これは 10 万人の町に対して 1.2% なら、日本の自治体とそれほど変わらないという計算になります。

もちろんサンディ・スプリングスの場合も、警察・消防を含めると 350 名になります。10 万人だとすると、職員の人口への比率が 0.35% です。もちろん我々のほうで研究しております、同じものを比較しなければわからないということはわかりますけれども、この場合に大きな絵で、例えば警察は日本の自治体は関係ありませんが、福祉は関係あるとか、教育があるとか比較するのですけれども、アメリカの場合でも日本の場合でも、人口に対して職員の数が 1%、それが何で 0.35% になるのかということをお我々は検討しています。

民がやるとなぜか。官は優秀な職員を採って、優秀な人がいるはずなのに。先ほどポーターさんかマクドーナさんが言いましたけれども、例えば自分の部が今 5000 万の予算でやっていて、一生懸命効率性を上げて 3000 万にしたら、来年いただくお礼は 2000 万カットされた。何のインセンティブもないですけれども、先ほどの CH2M さんは、この 26 億の中で 23 (億) でやれば、3 億を従業員がボーナスとしてもらえるというがゆえに、民がゆえに一生懸命働くというメリット、インセンティブが出てきます。

CH2M は従業員が株を全部持つ会社ですから、今のシステムはそのまま株が上がるのではなくて、自分の持ち分がふえるということです。自分の未来に対して、自分の家族へのインセンティブのために、従業員が民の職員として働く。これが今のアメリカでも日本でも、官の人が一生懸命やる必要性がない

上に、せっかく優秀な人が集まっているのにシステム自体がそれを発揮させないようなシステムになっているのではないかと、我々は思っています。

ゆえに、優秀な従業員を入れて利益を追求するということは、あくまでも効率性を考えて 55 億かかると

官経営 対 民経営	
民経営の特典 効率性、優秀な従業員 収益追求、高い動機、サラリー スピード サービス向上 顧客満足度 ガバナンス(解雇)	なぜ官は出来ないか？ 必要なし、優秀な職員就職 老朽化したシステム、職員が埋もれる 生産性低下
市民満足度向上	官・市民への特典 税率低下(07 剰金 10 億円) 経費削減、専門家へのアクセス 職員への責務(保険、退職金等)削減 備品(車、整備等)所有なし、メンテナ サービス向上

ころを 26 億で民間はやりながら、それでもまだ削つてもうけを出さなければいけない。ポーターさんに言わせると、「おれは 55 億のところを 30 億ぐらい払うつもりを 26 億で出来たんだから、民がその中でもうけてもらわなかったら、彼らが倒産したら、我々はまた新しいシステムを始めなきゃいけない。損になるから、私が 30 億で考えたのを 26 億でやるならば、儲けたっていいよ」と。これが 60、70 億だったら話になりませんが、民というのはそこまで切り詰めて仕事をやる組織です。戦後 60 年、もっと前からかもわかりませんが、老朽化した同じシステムですずっとやってきているがゆえに、いくら市長が、いくら副市長が、いくらシステムが勇気づけても、従業員の中でそれをやり切れるシステムになっていないというふうに思います。

サンディ・スプリングスの場合、2 年目で何と 10 億という余剰金が出てきた。オペレーションをやって、収入が増えて、人が増えた。ですから今は負債ではなくて、逆に 16 億の余剰金があると言っています。まだ市民の町ですから、残ったときには市民投票で、この 10 億を皆さんにお分けしましょうかと。市民はそっちで取っておくと。レイニーデイファンドといいますけれども、何かあったときのための市の貯金としてくれというふうに、市民がそれを決めて、今マクドーナさんはそれを貯金として持っているというシステムであります。

この 24 時間営業の市役所経営は、皆さんは信じられないでしょうけれども、アメリカなのに機械ではなくて必ず人間が答える。2 時間以内に必ず答えが行く。仕事があったら必ず 24 時間以内に仕事を終了して、電話をかけた人に報告しなければいけない。道路に穴があいていたり、信号が壊れていたり、明日ではだめなものは 2 時間以内で彼らはやってしまうという、これは契約なのです。契約で怖いのは、もしそれをやらなかったら、民の人ですから首になります。これを我々は英語で「ガバナンス」と。日本語でもガバナンスとなっていますが、ガバナンスは何なのかと。解雇されるということが怖いゆえに、一生懸命働けば自分にインセンティブがつくということから、このシステムになってきている。

ポーターさんは、これしかできないという方法でやったのかもわかりません。先ほどポーターさんがおっしゃっていましたが、うちの院の卒業生がこの 2 冊を日本語にしました。昨日、出版社が決まりました。来年には皆さんに日本語でお届けすることができます。サービスが向上できて、税金が落ちて、職員の数が少ない。そういう状況で市長の方、リーダーの方、首長さんの方が、これをノーと言うのは非常に難しいのではないかと思います。

これだけでも画期的なことだと思うのですが、もう一つ、今日勉強していただきたいのは、もう少し画期的なことが起こっておりまして、そのほうが私はすごいと思います。シェアードサービスというものです。例えばサンディ・スプリングスですけれども、2005 年の 12 月 1 日にできました。2006 年の 12 月 1 日に、あと二つの市が同じ形で、CH2M で経営されるようになりました。

ミルトン、ジョーンズ・クリーク、7 万人、2 万 5000 人の町です。CHC と書いてあるのはチャタフーチー・ヒル・カントリーです。ここで私は 3000 人と書きましたけれども

2500 人です。12 月 1 日にダンウディという町も、同じような形態になるということです。そうしますと全部で 23 万人の人口に、市としてのサービスを提供する従業員が必要です。ダンウディが CH2M になると決まったわけではないのですが、CH2M では 300 名前後で、23 万人の町の経営を効率よくやっていくという数値が考えられます。

この SS とか JC とか書いてあるのは、サンディ・スプリングス、ジョーンズ・クリーク、ミルトン、チャタフーチー・ヒル・カントリー、ダンウディを挙げているのですけれども、CH2M という会社は、40 名の自

シェアード・サービス(サービス広域化)

市	設立	人口	CH2M社
サンディスプリングス	'05	9.8万人	135名
ジョーンズ・クリーク	'06	7万人	90名
ミルトン	'06	2万5千人	40名
CHC	'07	3千人	1名
ダンウディ	'08	3万4千人	?
		23万人	266+

分たちの職員で、今このダンウディの 3 万 4000、4000、約 20 万人弱の人口に対して、サービスを行っているということになります。2500 人だろうが 3000 人だろうが、1 人の従業員でできるはずがない。この本に書いてありますけれども、チャタフーチー・ヒル・カントリーの市長さんも、このシェアードサービスがなかったら、絶対にうちはこんなに大きなサービスは提供できないと言い切っております。

今のシェアードサービスは民が効率性を持つ。僕は官の職員は能力がないというふうには絶対思っておりません。私も日本生まれですから、日本の教育からして、トップが自治体、公に、官に入っていくということは理解しておりますけれども、民は毎日毎日たたかれて、競争力をつけて、競争相手に勝って生きていきますと、20 年、25 年たつとどうなるか。ちょっと言い方が悪いですね。日本の銀行とトヨタさん、ソニーさんが、世界での競争率がどれだけ出てくるかという比較にもなると思いますけれども、市場で鍛えられれば民は一生懸命努力して、もうけるためにシステムをつくっていく。CH2M がそのシステムをつくっていると思います。

皆さんは、「いや、それは田淵、アメリカのことを言って、日本は関係ないだろう。これはアメリカのことだから」と。ただ、マクドーナさんはもう既存の町のコンバージョンまでやっていますし、CH2M を我々は見てきましたけれども、コロラド州でも既存の町のコンバージョンに入っています。

私のクラスの院生と一緒に、昨日おとといと加西市に行ってきたのですが、5 万人弱で 500 数十億の負債がある町です。中川市長の強いリーダーシップのもとで、東洋大学に対して勉強してくれということで、我々は 4 月から 7 月の 3 カ月で、中間報告を発表しました。8 月のアメリカミッションには中川市長にも参加していただきまして、このお 2 人にもお会いしていただきました。昨日おととい加西市役所で数値、水道、財務、数々の勉強をしてきました。

今現在、このお2人の頭の中には、加西市をどうするかというアイデアはたくさん入っております。我々はそれを報告書にして、2009年1月に中川市長に提出するわけですから、これを我々が続けていく限り、日本でも必ずどこかでこれが起こってくると思います。効率がよくて、税支出が少なくなって、市民サービスがよくなるのであれば。問題はありますけれども、無駄な職員をキープするのが官の仕事ではなくて、よりよいサービスを皆さんの税金を使って行うのが、官のサービスというふうに理解すれば、当たり前のように思います。

我々の加西市の研究ですけれども、ポーターさんは「穴に入ったら穴を掘り続けるな」という言葉を言いますが、もう負債をつくるなど。市債を売るほうから考えよう。500数十億の300億に近いお金が、下水道から来ています。中央政府のやったことにも欠点があったと我々は思いますけれども、300億円に近い負債をどうやるかのときに、ここで私は広域化と書いてありますけれども、加西市の周りのあと四つの自治体をくっつけて、20万人近いスケールを出して、下水道を四つ五つの自治体が一緒になってやれば、どれだけの数値が出るのかということを我々は研究しております。

これは行政のサービスの民間委託ですけれども、マクドーナさんは、トランジション(切り替え)はこういうふうにやっていきなさいと。我々も数年研究をして、こういうふうにやっていくべきだと思いますけれども、1097名が1097名のまま民間に行っただけでは、絶対に加西市の負債は減りません。多分500名以下、300名の人間がやるのだと思います。そのやり方をいま我々は研究していますけれども、市長、このお2人は非常にいいアイデアが出てきているそうです。

私はアメリカでまちおこし、州おこしをしてきた人間ですけれども、負債を減らす、人を切るだけでは市民はついてきません。ではこの苦しい時期を耐え抜いて何をするのだという未来計画、町はこうあるべきであるというまちおこし、経済開発、加西市の場合には定住者が欲しい。人が隣町から仕事に来るけれども、夜になると帰っていく。もっと住みたいと思えるまちづく

加西市PPP導入研究

市資産売却:市役所等セールス・リース・バイバック;
市負債返済、市学校の耐震、市の優先事項への投資
下水道:効率化、広域化;300億償却手法、病院
民間委託:どこまで委託可能か、効率性アップ、職員への対応、退職処理、斡旋、再訓練、その他)
経済開発:町おこし、定住者増加;鷺野飛行場、ため池、フラワーセンター、北条鉄道、リバーズ・モーゲッジによる不動産流動化等
実行組織: PPPユニットによっての実行計画、組織、予算、スケジュール

日本におけるPPPの可能性

負債返済
財政再建(手法等)
老朽化施設整備(学校・公民館等)
都市開発(町おこし、商店街再建、活性化等)
経済開発(地域開発、企業誘致、観光促進等)
インフラ再整備、日本橋再建、オリンピック等
道州への応用

文科省援助金での東洋大学での自治体への援助
地域支援プログラム
日本公民連携研究基盤

りをして、人が増えて活気が出て、鉄道も持っていたり、滑走路が残っていたり、ため池のきれいな土地が残っていたり、フラワーセンターという場所が手に入る。このようなものを利用して、人が行きたい、住みたいまちおこしということも研究しております。新しいやり方ですから、ではこれを実現する組織、システムはどうやればいいのかということも研究しております、来年 2009 年の 1 月には提出したいと思います。

簡単に。これは根本先生のかもわかりませんが、自治体の負債返済、財政の再建、老朽化した設備の整備、学校、加西市でもそうですけれども、我々は富山市でも勉強しました。要らなくなってくる学校を利用して、民の活動を起こして、その利益で官の建物を建てるというようなものも、PPPの中に入っています。経済開発とインフラ、オリンピックもPPPでできます。東洋大学は今、文科省から援助金をもらっております、こういう研究をするお金を持っておりますので、ご要望がありましたらいつでも電話をください。

私のほうから少しだけしゃべらせていただきたいのですが、今回、このサンディ・スプリングス及び三つの町を経営している CH2M の人々を招待して、来るという承諾を得たのですけれども、日本語ではドタキャンとかいう言葉ですけれども、急に来られなくなりました。またこれはおもしろい会社で、CH2M は今ドバイの近くでエミッションフリー、完全エコシティという契約をもらって、そちらをつくるほうに彼らは一生懸命になっておまして、ちょっと日本での会議がおろそかになったようです。誠に申しわけありません。





それで私のほうで、CH2M に関して簡単に説明します。ゼネコンさんです。エンジニアリング、建設の会社で、46 年にできました。5000 億の収入がある 2 万 5000 人の従業員の会社で、我々は行ってきましたけれど

About CH2M HILL

- Full-service engineering, construction, and operations firm
- Established in 1946
- \$5 billion in revenue
- 25,000 employees
- Headquartered in Denver, Colorado
- Top industry rankings





What CH2M HILL does around the world

<p>We manage cities</p>  <p><small>Sandy Springs, Georgia</small></p>	<p>We manage programs</p>  <p><small>Muscat City, Abu Dhabi</small></p>
<p>We designbuild facilities</p>  <p><small>Changi Wastewater Treatment Plant, Singapore</small></p>	<p>We manage projects</p>  <p><small>Panama Canal</small></p>

Sample measurable results of the Sandy Springs/ CH2M HILL OMI partnership

- General
 - Savings of \$20 million vs. traditional government
 - Generated \$2.2 million in new revenue for the city
- Public Works
 - Completed 948 traffic signal work orders
 - Replaced over 415 traffic signal bulbs and LEDs
 - Improved traffic signal timing at 42 intersections
- Community
 - Reviewed and approved more than 235 design plans
 - Special attention to expedited processes helped attract two new corporate headquarters

も、コロラド州デンバーに本社を持っております。7階建てほどのビルを四つ、多分、何十万平米という土地にでっかいビルが建っております。彼らはサンディ・スプリングス市を運営します。アブダビの近くのマズダーというところですけども、エコシティ、100% エミッションフリーの町もつくっているということです。シンガポールでは下水処理施設をつくっています。今、パナマ運河の拡張工事のゼネコンさんです。またロンドンオリンピックのゼネコンでもあります。


ジョージア州では、CH2M さんは 70 のコミュニティーで仕事をしておりまして、1000 人の従業員を抱えております。そのうち 300 人は municipal service、自治体サービスという分野にいます。このサンディ・スプリングス、ジョーンズ・クリークの経営ということで、何回も国の表彰をとっております。

この CH2M がサンディ・スプリングスをやって、どういうベネフィット（利益）があったかということですが、伝統的な政府に対して 20 億のセービング（貯蓄、余剰金？）をつくった。市が知らなかった 2 億 2000 万の収入も民が見つけてきた。948 の信号の修理とか、もろもろと書いてありますけれども、民がやるがゆえにできるいろいろな改善をしてきているということで、今では四つの自治体の仕事をしてい

ます。左側ですけども、このセンター・オブ・エクセレンスというのは、アトランタの CH2M の本社で、四つの自治体のサービスをする 40 名のプロが仕事をしております。この 40 名は、今日はサンディ・スプリングス、あしたはジョーンズ・クリークというように、シャツをかえたりトラックをかえたりしながら、四つの自治体の仕事をしてい

CH2M HILL has a strong Georgia presence

- Serve nearly 70 communities
- Employ 1,080 in Metro Atlanta – 300+ municipal services
- Form award-winning partnerships
 - Sandy Springs
 - Johns Creek

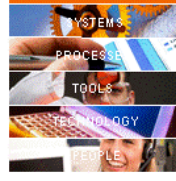


CH2M HILL OMI provides general government services in four Metro Atlanta cities



Sandy Springs Johns Creek
Milton Chattahoochee Hill Country

Municipal Services Center of Excellence™ creates added value for our clients

Center of Excellence	Municipal Services Center of Excellence™ and Shared Services	Shared Services
<ul style="list-style-type: none"> • Standard, consistent and proven approaches • Provides innovation and leading-edge systems/processes • Access to industry-leading experts and technologies • Development of effective tools 		<ul style="list-style-type: none"> • Provides flexibility to respond to variable workloads • Leverages talent across projects, resulting in shared savings • Improves efficiency in common functional areas • Reach-back for specialty needs

る人たちです。これがあるがゆえに、自治体はその40名を抱えなくてもいいということです。

シェアードサービスは、その中でプロを必要な分だけ使って、その分を払うシステムです。加西の場合に、5万人の町で25の下水処理場があるということは信じられない。効率性の悪さですから、これをどうすれば効率性がよくなるかというときに、加西だけで考えるのではなくて、周りの自治体もくっつけていけば（いいのではないか）。私の田舎はもう合併でなくなってしまった町です。非常に寂しいですけれども、これからも合併が続くのであれば、アイデンティティーはキープしても、これを使えば皆さんの市はそのまま存続して、民の効率で自分のホームタウンが残るというシステムになれば、私のような人間が出なくてもいいのではないかと思います。

最後に、このような新しいことを我々はやろうとしているのですが、「田淵、こんなことが日本でできるはずがないじゃないか」と言われます。いま私のクラスに15名、加西市の勉強をしている院生がいます。私よりもサンディ・スプリングスのことを知っています。私以上に日本のことも知っています。うちの院生、卒業生は、この分野で十分に活躍できるノウハウを持った人間に育っております。また、ポーターさんの本も彼らが翻訳してくれていますし、一生懸命勉強していますし、今年の夏には20数名が我々と一緒に、アメリカに勉強に行くほどの能力とやる気のある人たちです。皆さんがやる気になれば、皆さんが必要であれば、うちの大学院でそのような人たちは提供できると思います。簡単ですが、私のほうはこれで発表を終わらせていただきます。（拍手）

最後になりますけれども、今日やったことを根本先生のほうからまとめとして、どのようにこれからのPPP、自治体経営が動いていくのか。日本での可能性に関して、お話しいただきたいと思います。

「完全PPP都市の日本での成立可能性」

根本 祐二 東洋大学教授公民連携専攻主任

もう皆さん、ご質問をされたくてう
ずうずしておられると思いますので、
3分間でお話をしたいと思います。こ
のモデルが遠いアメリカのことではな
くて、日本でも十分実現可能だと我々
は考えているわけですが、個別
にどんなことかということで、よくい
ただくご質問というか、ご疑問対し
て、一つ一つ答えたものがお手元の資
料にございます。詳しくはもうご説明
をしませんけれども、よろしければぜ
ひお読みください。一言ずつコメント
をします。

サンディ・スプリングスは新しい町
だからということですが、これ
は全く関係がありません。既にアメリ
カでも、既存市のPPP化という動き
が始まっているところでもあります。既
存市の場合には、雇用の問題があるこ
とは確かですので、それについては後
ほど触れます。

それからシティマネージャー制度、
今日マクドーナさんにおいでいただき
ましたけれども、これも本質ではない
です。日本の伝統的な市長制度のも
とも十分可能だと。それはネックには
ならないと思います。

それから、市の仕事の範囲が広い
狭いかということがありまして、確
かに教育あるいは保健、福祉という仕事
がアメリカの市にはありません。しか
し狭い広いというのは本質的なこと
ではないと思います。サンディ・スプリ

完全PPP都市を日本で実現するための課題

- 市を新設することができない
- シティ・マネージャー制を導入していない
- 市の所掌範囲が広い
- 個別法上公務員が担うべきとされているものがある
- 公権力の行使は民間ではできない
- 職員の雇用を簡単に喪失させられない
- 担い手企業が存在しない
- 市民の合意を得られない
- 民の希望する長期委託契約ができない

市を新設することができない

- 市を新設する必要はないので制約とはならない。
- 米国でも既存市の完全PPP化の動きがある。
- 既存市の完全PPP化の問題は、既存公務員の処遇の問題だが、実は、新設市でも、当該業務を従来担っていた郡の職員の雇用問題は存在する。その対応は米国でも行われており、同様の対応が可能であれば、既存市でも可能。(後述参照)

シティ・マネージャー制を導入していない

- 完全PPP都市とシティ・マネージャー制は別の問題であり、制約とはならない。
- ただし、PPPの特徴である民間経営の原則を行政に徹底させるには、シティ・マネージャーのような専門家に権限を与える方法は有効であろう。

市の所掌範囲が広い

- 所掌範囲が狭いほうが完全PPP都市にすることは相対的に容易であることは事実である。
- しかし、サンディ・スプリングス市が警察・消防を除いたように、可能な範囲で包括化を進めることはできる。大きいので包括化が進まない理由にはならない。

ングスでも可能なところに絞り込んで、包括化をするということですので、広いなら広い
なりの仕組みがあり得ると思います。

それから、これは多少大きな話ですけれども、日本の場合には公務員が担わなければなら
ないということが、法律で定められているものです。その法律を変えなければいけない。
これは幾つかあるわけですが、現状でも可能なものを包括化していくということです。

それから、法律に触れない範囲で
現場の工夫で行っていく。今日は浦
安市の松崎（秀樹）市長がお見えに
なっていますけれども、例えば給食
センターの栄養士の業務は公務員が
やらないといけないことになって
いるのですが、民間にそのアドバイ
ス業務を行わせるということで、栄養
士の負担を極限まで減らしたという、
画期的なPFIを既に実現しておら
れます。

このほか、市場化テスト法とか、あるいは構造改革特区という法律の特例を認める制度
が既にあります。これは上西室長のほうのお仕事にも近いわけですけれども、こういう制
度も十分活用可能ですし、国のほう
でも支援をしているのではないかと
思います。

それから、公権力の行使というの
がよく議論に出てまいります。これ
も大きくりに公権力と言ってしま
いますと、何でも公権力になってしま
うのですが、いま例えば刑務所のよ
うに数年前まで、あるいは10年前ま
では、丸ごと公権力だと思っていた
ものが、細かく分けていくと、民間
でも十分にできるものがいっぱいあ
るのではないだろうか。既に駐車
違反の摘発の業務みたいに昔はでき
なかったことが、できるようになっ
てきているということです。私意が
入らないように、客観的に定形化し
ておくということが可能であれば、

個別法上公務員が担うべきとされているものがある

- 法によって委託不能とされているものがあることは事実であり、何らかの対応が必要。
- 1 委託可能な事業の中から選んでいく
- 2 現場の工夫
 - 例：給食センターの栄養士は公務員である必要があるが、献立作成・食材調達補助を民に担わせることは可能(浦安、千葉市給食センターPFI)
- 3 公共サービス改革法(市場化テスト法)における特定公共サービス
- 4 構造改革特区

公権力の行使は民間ではできない

- 公共サービスの中身を詳細に分類して個別に見ていけば公権力ではなくなる業務も多い。
 - 例：刑務所(職業訓練、食材調達・調理・給食、情報システム、建物設計・建設・維持管理、図書室、リネンサプライ、廃棄物処理、一部警備業務)
- 米国では、定型の手順に基づいて客観的に判断できるので民間委託可能としている。日本でも同様の方向にある。
 - 例：駐車違反摘発、建築確認

職員の雇用を簡単に喪失させられない

- 米国でも公務員を簡単にレイオフすることはできない。
- 委託先民間企業での雇用、自治体での配置転換、再訓練プログラムの実施など多くの取り組みを実施すべきこととされている。
- この点に関して、わが国でも制度的な整備がなされることは望ましい。

十分民間委託も可能だというふうに考えております。

それから、雇用の問題は確かに非常に大きいですが、ではアメリカで簡単にレイオフをしているかということ、そんなことは全然ありません。先ほどもお話が出ましたように、再雇用のプログラムとか、訓練とか、当然優先的に民間企業に転籍ができる権利とか、こういうことが連邦レベルで既に保障されている。その範囲内で自治体のほうでも取り組んでいるということですので、日本でもそういう方向で整備されることが望ましいのではないかと思います。

それから、担い手企業が存在しないのではないかとありますが、これも実は CH2M HILL も最初は素人でした。その中で、まさに民間企業のリスクでいろいろなことにチャレンジをして、できるようになったということでもあります。日本の企業ができないはずはないと思っております。今日もお見えかもしれませんが、例えば大新東という会社は、非常に近い仕事を既に国内でも始めています。

市民の合意を得られないのではないかとということがよく言われます。これはやはり公務員に頼んだほうが安心だということですが、なぜ民間に委託をするのか。それは数字的な合理性を示すとか、あるいは民間委託で問題が発生させないようにする仕組み、万一問題が発生したときはこうするのですよということが、きちんと説明責任を果たせていけるのであれば、理解は得られやすくなると思います。十分に情報開示をしない状態でどっちがいいかと聞けば、民間は嫌だというふうに答えるのはある意味当然だと思いますけれども、そこは説得可能ではないかと考えています。

最後になりますが、民間が希望す

担い手企業が存在しない

- CH2M HILL社も最初は未経験だった。
- 基本的に必要なノウハウは、一般企業の経営・運営・労務管理業務と同様であり、多くの企業が能力を持っている。
- 日本では大新東がもっとも近い位置にいる。

市民の合意を得られない

- 客観的な必要性、民間委託によって問題を発生させない仕組み(万一問題が発生したときの対応)、P直営との財政的な比較を予め示すことで、理解は得られやすくなる。
- 市民に十分な情報開示をせず、考慮期間も与えなければ米国でも反対される。

民の希望する長期契約ができない

- 民の経営を安定させるためには一定期間の長期契約が必要。そうでないと、設備や人材への投資ができない。
- 資産取得を伴うPFIと異なり、民の立場からは10年以上の長期性は不必要(サンディ・スプリングス市は6年契約)。
- 長期債務負担行為の議決をすればよい。

る長期契約ができないということも指摘されるのですが、これは全くそうではありません。自治体も長期債務負担行為という形で契約が可能です。そういう意味では民間と対等の立場に立てるわけですから、民間も安心して取引ができるということだろうと思います。

以上、駆け足でしたけれども、結論としては十分にこのモデルは可能だと思いますし、障害があるとすれば、個別に特例措置で抜いていくということが可能です。いずれにしても、そういうことを含めて障害を克服しようというためには、政治的なリーダーシップが非常に必要だと思いますし、それがあれば十分に可能だと思っていますので、今日お越しの皆様、今後のリーダーとして、ぜひ牽引をしていただければありがたいなというふうに思います。以上でございます。(拍手)

日本でも完全PPP都市は可能か

- 結論としては十分に可能である。
- 一部の法制度的な障害は、公共サービスを細分化した、本当に障害になっているものを抽出したうえで、特定公共サービス法や構造改革特区を適用(の申請を)するという選択肢もある。
- その他の障害の克服は、政治的なリーダーシップがあれば十分に可能である。

田淵 時間的にあまりありませんけれども、これから質疑応答です。皆さん、いろいろな話を聞き過ぎて、頭が痛いという方もいらっしゃるかも知れません。最初の口火で、このPPPを勉強なさって、8月にもアメリカに我々と一緒に行ってきて、実際の目で見てきた市長さんが1人いらっしゃいます。中川市長、何かコメントをいただけましたら。

中川 加西市の中川でございます。あれほどの借金を抱えて大変だろうなど、同情を持っていただいた方は多いと思います。加西市は下水道整備率が97%です。完成した下水道施設を使って、私は借金もぱっと流してしまいたいと思っております。私は市長になって3年と4カ月になります。2期目でございますが、行政の現場では本当に人材が育っていないなど。古いこと、ルーチンワークをすることはずっとできるのですが、新しいこと、先例のないことに取り組むという人材が全くそろっていない。そういう部分で私は公民連携で、東洋大学さんとの包括協定によりまして、いろいろなバックアップをいただいているところでございます。

広域連携なりPPPを考えようと思いますと、情報システムが各自治体ごとにばらばらであるというのは、これは大変大きなネックでございます。その情報システム、基幹システムが違うがために、個々のコンピューターシステムも互換性がありません。それさえ国の援助をいただいて、共通のインフラができていれば、将来の広域連合あるいは合併も容易に進むと思っております。その共通基盤をまずつくっていくことが大事だと思います。地方自治法等に基づいて、法令に基づいて仕事のやり方はほぼ同じですが、システムが違うために全く共通化できていかないというネックを常日ごろ感じております。以上です。

田淵 ありがとうございます。2日間、加西市にこのお2人と行ってきました。このITシステム、インフォメーションシステムですけれども、もうマクドーナさんはCH2Mに素晴らしいシステムをつくっているそうです。それを加西市に紹介したいということですので、ぜひ広域化を考えて、加西市だけでは問題解決ができなくても、もう少し自治体を呼び込めば可能性があるのではないかと思います。今日の4人の話を聞いて、わからないコメントがあるという方、特にこのテーブルの中にいらっしゃる方に、最初に質問をお願いしたいと思います。

<質疑応答>

白井（英男） 福島県の喜多方市長です。大変勉強になるお話をいただきまして、感謝を申し上げます。二つほど質問させてください。一つは、包括的な業務委託をされて、その委託されたことについては、会社のほうがきちんとやっておられるということですが、それはいいと思うんですけれども、日本の場合には、中川さんのところも私のところもそうですけれども、現状では、言ってみれば自己財源が大変乏しい。したがって、常に自分のところの足元をどんどん振興させて、新たなことをしていかななくてはいけないという問題があります。したがって、コストを安くして、効率性にして、そこで余剰金をつくって、それを産業振興のほうに回すことができればいいわけですが、どうも今のお話を聞

いていると、包括的にお任せはしているけれども、そこで利益を得た分は会社がいただいている。市のほうに還元されて、市がそれを再投資するというメカニズムはないのではないかと感じるのですけれども、その点についてお聞きしたいのが一つです。

田淵 今の質問はだれに聞くのがよろしいですか。どちらでもいいですか。

白井 仕組みそのものですから、仕組みをわかっている方で結構でございます。

田淵 では2番目を。

白井 2番目は……。いや、効率性があるって余剰金が出るというのは、非常にいいことだと思うんですが、行政の一番大事なもう一つの点は安定性、安全性ですよ。この会社がいろいろなゼネラルコンストラクションをやっておられるということで、もし失敗されて会社自体が危なくなると、いざ会社が倒産という事態になったとしたら、そこはもちろん契約があるでしょうけれども、あったとしても、それは大変なことになります。ある意味でいえば首長さん、市長さんも含めて、マネージャーも含めて、大変な責任問題になってきて、市全体が壊滅状態になります。その安全弁はどのようにしておられるのか。そこが私は大変重要なことだと思います。

ポーター では、私のほうから。まず市のほうにも節約分の恩恵があるのかということですが、もちろんそのとおりです。まず節約分といいますのは、余剰金のところから始まるわけです。契約をする際に、もともと金額を小さくするわけです。競争入札を行うということで、民間の会社のほうは市民サービスを契約のもとに行います。これは当然、前の予算よりもずっと縮小した額で行います。もともと1億円だとしますと、競争入札で民間業者を選ぶわけですが、そのときに同じサービス、あるいはよりいいものを0.7億で入札させる。ですから初めから、もう予算を削減して競争入札になります。そして民間業者のほうが必要以上に節約できた場合には、それは民間業者に行くということになります。

やはり毎年契約は更新ということですので、民間業者はもともと6年ということでありますが、毎年予算を見て、きちんと市民サービスを提供しているかどうかという質の確認をして、更新をする。そしてさらに7000万ではなくて、6000万でできるということになれば、下げるということも行います。ですから競争入札の過程を経ていくということで、もともと今までの予算よりも削減した金額で入札をするというところで、市のほうに節約分が回されるということです。アメリカではこういう形で行っております。

それから安全性、安定性ということに関しては、もともと競争入札の評価のときに、財政安定性というものも見ていきます。もちろん財政的に不安なところとはつき合わないわけですが。ただ20年、30年ということであれば、状況は変わるかもしれませんが、最大でも3年から6年ですから、評価をして財務体制がきちんとしているところが数年で破綻することはないと。またボンディングということで、契約の中に何か発生した場合には、保険が使われるような形で、保険契約等も入れておくということになります。

それから財政の健全性だけではなくて、公共安全（パブリックセーフティー）に関して

は、警察等が入っておりません。やはり民間の企業が警察業務の損害賠償はできないということで、法の執行というところは民間委託から外されているわけです。これが私のほうからの手短なお答えですが、ジョン・マクドーナさんのほうから何か追加があるかもしれません。私のお答えの中で何か追加質問がございますか。

白井 最初のお答えでぜひお聞きしたいのですけれども、お金を余らせて余分なお金が出てくると。私が質問したかったのは、市のマネージャーを含めて職員が6名ですね。そうするとお金が余っても、やはり経済全体を、町全体を大きくしなければいけない、豊かにするにはいけないとなると、その豊かな政策が必要です。先ほど言った経済対策というのが必要ですね。つまり新たな町の発展の政策は、6人の職員ではできないと思うんです。それを会社には任せられないと私は思います。そのところが非常にわかりにくいですね。それが第1点です。

第2点目も非常に大事ですが、合衆国あるいは州、郡は、全然これには介入してきませんね。保証はないですね。保険会社というのは民間会社ですね。したがって、安全だ安全だと言っていればそれでいいのかもしれませんが、いざというときの本当の保証はないと。あくまでも契約に基づく保証であるということですね。

ポーター そういう意味では、公共ができるという保証もないわけですね。市も破綻するわけですから、市もできるという保証はないということです。アメリカでも市が破綻していて、市のほうがむしろリスクが高いという状況も多いわけです。したがってきちんと財政状態をチェックすれば、民間企業でもきちんと義務を全うできるということだと思います。我々のところでは、そういうところは問題になっておりません。

私のほうからは、政策は誰が担当するかということにも言及したわけです。これは明確に申し上げたいのですけれども、経済振興の政策に関しては、民間がやるわけでは全くないです。市長がやる。きちんと議会と一緒に市の方針を決めていくわけです。政策も決めていきます。ビジョンも決めていく。そして予算の策定も市長と議会が行うわけです。ですから方向を決めるのは市議会と市長です。シティマネージャーではないわけです。シティマネージャーは執行です。実行役です。そのときに手足となるのは民間会社です。民間会社を使って実行には移します。ただ、政策、すべての予算策定は、市長と市議会が行います。ですから民間企業にすべて、そういう政策決定のところをゆだねるというわけではないのです。そのガバナンスも政策決定、ビジョンづくりというのは、すべて市長と市議会がやるということになります。

田淵 この市行政のPPPと、もう一つ、いま白井市長がおっしゃったことで、藤原町長のほうからご意見をいただきたいと思います。行政の税金をいかに効率よく使って、借金を減らして、経営を行っていくかということ以外に、紫波町では駅前の土地、金がない、役場をつくらなければいけない、図書館をつくらなければいけない、経済開発的にどうするかという場合のPPPを我々は研究しました。藤原町長は自治体の首長さんとして、我々がやった研究のPPPをどういうふうに思われますか。

藤原 紫波町の藤原（孝）でございます。紫波町ではなぜこの公民連携に入ったかということですが、先ほどサム・田淵先生がおっしゃいましたように、やはり場所はあるけれども金がない。そういう結果でしたので、民と一緒にやって事業を進めるということ、こちらの大学でやるという情報を得まして、早急に対応させていただきました。去年の8月に結果表を出していただきまして、今年度から本格的に入っております。今現在は市民の理解を得るためにコンセンサスをとっているところです。田淵先生からは住民説明会を100回やらなきゃだめだよと言われておりますが、今までに大体半分ぐらい、50回はやりました。まだ50回あるのですが、いずれにしてもこれは町有地で、全部これは町民の資産であるということから、いろいろその使い方について町から提案し、あるいは地域から意見をいただきまして、やらせていただいているところです。

この6カ月間の中で、ようやく市民の皆さん方からは理解を得たなあとというふうに思っています。非常にそういう点につきましては感謝しております。これからもいろいろな情報が必要になってきますので、ご指摘いただきながらご指導賜りたいなと思っております。今では市民の皆さん方も、やはり今はこういう時期だから公民連携が必要だなというふうに、大体意見が集約されつつあります。

田淵 ありがとうございます。白井市長の2番目のコメントですが、CH2Mというのは官と民との関係の中で、もし会社が倒産するとか、もしマクドーナシティマネージャー、こいつはだめだという場合には、全部交換できるとともに、もし解雇になった場合に、この135名の従業員は市に置いて出ていかなければいけないという、大打撃を受けるようになっております。そういう契約になっているということと、今は市経営のPPPの話をしておりますけれども、経済開発、まちおこしの、例えば加西市の例でいいますと、15の小学校が統廃合されて、七つの小学校にならなければいけない。では残りの七つを民が開発して、そこから出てくる利益で七つ統合されて学校を建てる場合には、官的に費用や整備費は要らないとか、そういうのがPPPのコンセプトです。それは経済開発のPPPで、今日の話は市経営をいかに効率よくやっていくかというところのPPPです。すみません、長くなりました。ほかに、平井市長。

平井 神奈川県逗子市からやってまいりました平井（竜一）と申します。ありがとうございました。二つ質問をいたします。一つには、このPPPをやるに当たって、どれぐらいの期間のフィージビリティスタディーを、自治体経営という意味でされているのかということです。なぜかという、行政の場合には単年度会計主義なので、非常に毎年毎年、予算編成をどうするかということに議論が集中して、負債あるいは投資を含めて、中長期のシミュレーションが苦手なんです。これをいま逗子市でも10年ぐらいのスパンでやろうとしているのですが、この民間での自治体経営に当たって、どれぐらいのフィージビリティスタディーをしているのかというのが一つ。

もう1点は、昨今、日本でも各自治体で市民の自治であるとか、あるいは参画、協働ということが、自治体運営の大きなコンセプトの柱になっています。これがアメリカあるい

は自治体運営の中で、どういうふうに加味されて、こういうPPPが展開されていっているのか、あるいは展開していこうとしているのか。この2点についてご質問いたします。

ポーター まず、最初の質問にお答えさせていただきます。そしてジョン・マクドーナさんのほうから二つ目のお話をします。フィージビリティースタディーの期間は、政治家のような話し方はしたくないのですが、やり方次第と、どの程度のリソースを入れるかということ次第であります。ですから最低ですと3カ月ぐらいでできます。ただ、かなり人を使って、かなりお金も使ってやらないと、3カ月ではできないと思います。より妥当な期間としては、6カ月ぐらいであるかと思えます。

3カ月ということになりますと、かなり集中的に進めて、人もかけてやらなくてはならない。つまり市としましては、かなり協働体制も高めてすべてのデータなどを集めてやっていかなければいけないわけで、新しいデータをつくるのではなくて、今までのデータを収集して調査をしなくてはならないということで、すべての人が助けられる状況で3カ月かかるだろうと。ただ現実的にいいますと6カ月ぐらいと。やろうと思えば3カ月でできないことはないということです。6カ月あれば十分、ほとんどの都市のニーズに対応したフィージビリティができると思っておりますし、私どもも6カ月ぐらいでできました。90日から180日、3カ月から6カ月ぐらいということでもあります。

マクドーナ 将来、何年ぐらいにわたって見ていくかということに関しては、基本的に何を知りたいかといいますと翌年度です。今年の運営でコストを下げているのか、今年よりも来年のほうが下げられるのかどうかに関心があるわけです。ですからフィージビリティースタディーとして練るのは、翌年度がどうなるのか、PPPをやってどれだけコストが下げられるのかということです。もちろん3年スパンで見なくてはならないところもあるでしょう。それ以上は、もう予想の域を超えてしまうことになりますので、やはり重要なのは翌年度、最初の1年ということです。それからできれば2003年目といったところ・・・景気も変わりますけれども、経済性も2年目、3年目に入りますと安定化してきますので、当然初年度、それから2年度、3年度を見るわけです。

ただ、長期的な債務というのを見ていくわけです。加西市では詳細なプレゼンテーションで、長期的な債務状況に対してどうなっていくのかということがありました。これも暫定調査の一環として、どう債務を返済していくかということがあります。ですから当然評価プロセスの一環としては、どう長期的な動向になるかということです。市民に対するコミュニケーションについてですが、サンディ・スプリングスに関しても、アメリカでも日本でもそうだと思いますけれども、やはり市民との対話が重要です。やはり変えていくためには市民とのコミュニケーションが不可欠であります。

私の提案としては、私自身、過去いろいろ変更してきました。サンディ・スプリングスでも変えてきたわけですが、そのときに市民参加計画というのを策定する。コミュニケーション担当のスカウトが私の指導のもとに、どのように市民を参加させて、市長あるいは議会と市長事務所とかかわっていくか。私が市長であったら、やはりフィージビリティ

ティースタディーの中に、市民とのコミュニケーションを入れて、市民参加計画をつくっていく。それもレビューして、コメントをもらって、検討していくということをお勧めいたします。

やはり民間の強みは、顧客満足度を調査しないと、会社として存続していけないというところがあるわけです。まず国民に意見を求めて、そしてマーケティング情報という形で、フィードバックを返してもらうことを得意としているのが民間です。ですからサンディ・スプリングスにおいても、ほかの都市においても、やはり市民参加のレベルというのは非常に高かったし、調査の結果も、市民は非常に以前の体制よりも満足しているという、公民連携の結果が出ております。以前の伝統的な市町村経営よりもいいという結果です。

それから全国的に調査をしたものがあります。ジョーンズ・クリークが調査対象に入っていたのですけれども、最もいい市のうちに入っていました。クライアントシチズン満足度ということで、市民満足度は全国でもトップ3%に入ったと。まだ発足して2年しかたっていないのに、市民満足度の高さがトップ3%に入っていたということです。ですからやはり市民の参加も当然行っていく。それからコミュニケーションも図っていくということでもあります。それでお答えになりましたでしょうか。

田淵 それは我々院生と、では何年かけてこれを実現させるかというのは、1月1日、1097名が民に移ってというのはあり得ない話ですから、これからフェーズをつくって、例えば3年なら3年で何%落としていくか。その場合に、各部で比較するようなPPPと、伝統的なやり方を推薦しながらも、いい結果を出しながら実現していければ、職員の数の減らし方とか、民と官のやり方の学び方等も含めて、3年ぐらいかかるのではないか。最初に市長があつて、市議会があつて、市民がこれをやるという意思がなければ、前に進まないものと思います。松崎市長も先ほど手が挙がりそうだったのですが、まだ質問がありますか。

松崎 千葉県浦安市長の松崎でございます。今の逗子市長のほうから私が聞いたかったことも出ましたので、そのほかのことで。一つには、予算制度が多分違うというのはわかりましたけれども、市民を説得する材料として、実は日本の場合には決算、予算、それから途中の監査、これがはっきり言って連動していません。そういう意味では、公会計制度改革に今かかわっている1人ですけれども、そういう中で市民を説得する材料として、わかりやすいアニュアルレポートみたいなものは当然発行していらっしゃるのではないのかなと想像するのですけれども。——ああ、そうですか。後で見せていただきたいと思いません。

また、サンディ・スプリングス市さんの職員の関係で見えていたのは、多分日本と少し違うのかもしれませんが、災害非常事態のときの市の職員についてです。私も16万1000人の中で、市の職員は1400人おりますけれども、絶えず災害対策予備軍という形で訓練をしています。これが先ほど、いろいろよその人の連携が始まっていると聞いているのですが、なおさらかかわる人が少なくなるのではないか。特に日本の場合には、

地震、台風という自然災害、都市災害も含めてですけれども、非常に大きなウエートを役所は占めております。これについてはいかなものなのかということでございます。

マクドーナ 非常にいいご質問をありがとうございます。サンディ・スプリングスでは、緊急の準備は非常に真剣に対処しております。私も実際に〔軍?〕にいたしましたし、シティマネージャーでもこの災害対策に従事しておりました。ですから避難などもこれまでやってきたわけです。1年目に、非常に包括的な緊急管理プランというものを設定いたしました。例えば火事の消火に関しても、消防のスタッフもそれを行いました。それからオンコールで24時間、準備をしている民間のパートナーも準備しております。例えばブリザードなどもそうですし、水害の場合もそうですし、これは昼夜を分かたず24時間、常に準備態勢に入っているということです。

10万人で1400人しかいないわけですから、もちろんこれだけではできないわけです。ですから協力体制をとるということが非常に重要です。そして近隣の都市とも協力体制をつくっております。そのような懸念は私も持っておりますし、これは近隣の都市も同じです。それから都市部から非常に離れている、例えばアトランタ、ジョージア州でも姉妹都市がたくさんあります。例えば遠隔地というものもあるわけですけれども、ここで総合の協定というものをつくっております、緊急時の場合には支援をする。これは自動支援体制（オートマチックエイド）と言われておりますけれども、それらを使いながら、サービスを活用しながら、何かあつてスタッフが少なくなったという場合でも、対処できるようなシステムをつくっております。

田淵 嵐が来て直さなければいけない。この契約はフィックス・コストで、500万までは民は追加請求しないと。この契約書の中で、必要であればCH2Mはデンバーから、フロリダから、隣の州から、人を出して必ずやらなければいけないということになっているそうです。もちろんアメリカの自治体ですから、私は都市計画の大学院を出ておりますけれども、5年10年30年のpreparedness、準備万端の制度を持っておりまして、何が起こってもできる。市役所、市長の責任ですから、それを自治体が持っていないはずがありませんけれども、それに対しても必ず持たなければいけないシステムを、民と官で分け合つてやる。

PPPの最後のパートナーシップですけれども、皆さんが思う受託、委託というよりも、本当のパートナーシップですから。トラストという言葉がポーターさんにありましたけれども、本当に信頼し合わなかったらパートナーシップは成り立たないですから、官と民とが契約で結ぶということでこれを考えると、なかなか理解しづらいと思います。そのほかに意見は。松崎市長。

松崎 すみません。先ほどのアニュアルレポートですけれども、日本ではよく財政白書とかをつくりますと、はっきり言って専門家にはわかるのですが、特に日本の財政用語、自治体用語は非常に難し過ぎて、わざと市民にはわからせないようにしているんだと思います(笑)。そういう意味では、いただいたこのアニュアルレポートは一般市民、例えば専

業主婦という言葉を使うのかどうか分かりませんが、そういう方たちまで理解できるものなのか。

もう一つ、こういう形のPPPが完全に進んだときに、先ほどこの話を聞いていて市民参加、あるいは市民との協働が大前提だろうと思って聞いていたのですが、そうでないとすると完全PPPの進んだところ、今また考えているところ、かなり成熟度が違うのかどうか。

それからもう一つ、多分これも制度が違うのではないかと聞いていて思ったのは、議会との関係です。先ほどのお話で、最終的な責任者は市長ですけれども、市長と議会が政策決定という言い方をされたのですが、日本でもそういう言い方はされているのですが、市執行部が政策立案、議会は議決をするだけと。はっきり言って、政策計画には加わってこない。それがよく議会との対立のもとにはなるのですけれども、多分そういう根本的な制度も違うのではないかと思います、いかがでしょうか。

ポーター 確かに違いはあると思います。ただ申し上げたいのは、やはり決意を持って（やるということ）。よりいい市民サービスを上げていこうという決意があれば、改善する道はあるということだと思います。必要であれば、いろいろ法規制も変えていくことはできると思いますし、うまくできるようになるということでもあります。やはり決意がなくてはだめです。

当然、日米の違いはありますけれども、むしろアメリカでも州ごとに法律が違うわけです。市の設定の仕方とか、あるいはどういう報告義務があるかというのは、各州ごとに違いますので、やはり法制度のシステムが違うのは当然であると。ですからモデルも当然カスタム化して、日本に合わせていかななくてはならない。ただ、決意があればできると思います。やはり権限、政策決定、そして人に対するビジョンが常に必要であると。それさえあればどうにかなんと。やはり民間業者というのは、効率（的）にそれを実行する手足であるということですので、市長及び市議会がビジョンをつくって、そして市はどうあるべきかということを策定していく形は残ると思います。

田淵 この温度差ですけれども、まだアメリカで10ほどの自治体しかこれを考えておりません。CH2Mは、あと10年で100ほどの自治体を経営していきたいというようなステートメントもありましたけれども、これをやるに必要な条件がそろった強いリーダーがいるとか、負債的に困っているとか、アメリカはいま財政的に非常に苦しいですけれども、そういう状況の中ではどんどん必要度は出てくると我々は思っています。

私は平井市長の逗子市に行きました。公会計は、私は自治体の会計を見てもよくわからないのですが、僕でもわかるすばらしく連結した会計を、平井市長はもう既に持っていらっしゃる。あれを見れば、一般だ、特別だと全く考えなくて、全体で見れば民的に考える。もう市長はそちらのほうに移っていらっしゃる。市長がたしかおっしゃったように、市民がわかりやすい情報を提供しなければいけないという言葉だったと思いますけれども、そのような形で官が動いていけば、このような民を中心にした考え方、市民を中心にした

考え方というのは、必ず浸透するのではないかと思います。

ポーター？ 一つ答えを忘れました。市民とのコミュニケーションというところですが、やはりアニュアルレポートという形で、テクニカルでありますけど、サンディ・スプリングスの場合には、もっと大きなレポートが出ております。これはやりました、これはこういう意味ですということで、もう本当に平易な言葉で書いたものをつくっています。ですから一般の人でもわかるようなものをつくっております。サンディ・スプリングスは実際、住民教育啓蒙賞というのを受け取っているぐらいです。

ただ、単にアニュアルレポートだけに依存してはいけないわけです。やはり市民をいかにプロセスに関与させていくのか。始まる前から毎日、関与させているということが重要です。PPP、公民連携で新しいアイデアというのは、かなりの部分マスコミにも注目されます。常にマスコミにカバーされて、住民に対しても何が起こっているかというのをお伝えすることになります。アニュアルレポートはコミュニケーションの一手段でありまして、やはり民間との契約の中でそういうコミュニケーションもやるとなっているわけです。ですからプライベート・パートナーと、こういう準備も周到にしております。

財政担当は市の職員の人ですけれども、この人が財務報告書をつくります。市の会計は非常に透明性が高く、どういう財政状況にあるのかということを経営報告しています。やはり市民がこのアニュアルレポートの中で見られるようになっていきます。その中に、議会が採択したプログラム、特にその年の優先項目について報告されます。それから前年度の政策活動に対して、どういう成果があったのかということも、このアニュアルレポートの中で報告するようにしております。

田淵 最後のコメントをお願いします。

中川 ジョージア大学での試算によると、行政がやるよりもCH2Mがやれば半分以下でできると。それは私も3年間、市長をやって実感しました。実際、3年間で市の借金を1割以上減らすことができました。多くの市長さんもそういうお気持ちだと思います。私は日本でPPPを進めていく上で、大きな準備が必要だと思っております。それは役所の仕事量が定量化できていないのです。民間企業だったら、どんな仕事か幾らぐらいでできるかというのはわかっているわけです。役所はそれがまだまだ未整備で、行政コスト計算書というのは、まだまだ多くの自治体では取り入れておりません。そのあたりの選考作業が必要だと思います。

そういう役所の仕事の中でも上水道事業というのは、もう量がわかっているので、私はそういう分野からPPPが導入しやすいのではないかと。上水道事業を広域化すればもっと効率性が出るし、道路の下、管路は下水道も一緒に通っていますから、できれば上水道に下水道も合わせた分野でPPPを進めれば、もっと日本の納税者、市民は、そのメリットを享受できるのではないかと感じたところです。

田淵 ありがとうございます。3時半で終わるところを、もう4時に近いので、一度ここで閉めさせていただきますけれども、アメリカのお2人と、私も根本先生もここ

に残ります。この後も質問がある方にはどんどん答えを出しまして、皆さん、せっかく日曜日にお出かけいただいたので、わからないことは全部学んでお帰りいただければと思います。今日は日曜日にもかかわらずご出席いただきましてありがとうございます。また同時通訳の方、こういう新しいアイデアをいろいろと苦労なさって、通訳してくれてありがとうございます。

マクドーナ オリバーも私も感謝をしたいと思っております。今日参加いただいた方、私どものサンディ・スプリングスに直接来ていただいて、実際に見ていただきたい。14時間半しかかかりません。本当に近いですので、ぜひぜひ来ていただきたいと思います。(拍手)

田淵 今日の日曜日にもかかわらず、院生、卒業生の方、大学の職員の方、この会議のためにご尽力いただきまして、この場をお借りしてお礼を申し上げたいと思います。ありがとうございました。一度閉めますけれどもミーティングは続けますので、質問のある方は残ってください。皆さんに配りましたこのバッジですけれども、何かあるたびに市民に分けて、市民がたくさん持てば持つほど市民参画をやっているというふうに思っていたくために、CH2M という会社がつくっております。

(終了)