

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	文部科学省大学院教育改革支援プログラム選定記念 シンポジウム “サンデイ・スプリングスの衝撃 —完全 PPP 都市の出現—”
資料名	シンポジウム議事録
年度	2007年度
年月日	2008. 2. 18

文部科学省大学院教育改革支援プログラム選定記念シンポジウム

“サンデイ・スプリングスの衝撃—完全 PPP 都市の出現—”

日時：2008年2月18日（月）13：00～17：00

場所：東洋大学白山キャンパス5号館井上円了ホール

次 第

- 1330 開会挨拶 松尾 友矩 東洋大学学長
- 1335 米国 PPP の現状 (トレンド、公務員雇用)
アート・スミス NCPPP 会長
- 1355 サンデイ・スプリングス市の概況
鎌田 千市 東洋大学 PPP 大学院生
- 1410 サンデイ・スプリングス市設立の経緯
オリバー・ポーター サンデイ・スプリングス市監理委員会議長
- 1430 特別挨拶 塩川 正十郎 東洋大学総長
- 1440 CH2M HILL 社の戦略とサンデイ・スプリングス市運営
ゲイリー・ミラー CH2M HILL OMI 上級副社長
リック・ハーシュコン CH2M HILL 公共サービス部門ヘッド
- 1500 サンデイ・スプリングス方式 日本への応用は?
三輪 恭之 東洋大学 PPP 大学院生
- 1515 ディスカッション
オリバー・ポーター サンデイ・スプリングス市監理委員会議長
ゲイリー・ミラー CH2M HILL OMI 上級副社長
リック・ハーシュコン CH2M HILL 公共サービス部門ヘッド
サム 田渕 東洋大学客員教授
岡崎 正信 東洋大学 PPP 大学院生
- 1540 休憩
- 1550 ラウンド・テーブル
アート・スミス NCPPP 会長
オリバー・ポーター サンデイ・スプリングス市監理委員会議長
ゲイリー・ミラー CH2M HILL OMI 上級副社長
リック・ハーシュコン CH2M HILL 公共サービス部門ヘッド
川島 隆明 大新東株式会社代表取締役会長
根本 祐二 東洋大学教授／公民連携専攻主任
サム 田渕 東洋大学客員教授
- 1700 終了
- 1730 レセプション 白山キャンパス 4 号館地下食堂 (自由参加、会費無料)

田淵 このシンポジウムは、日本文部科学省大学院教育改革支援プログラム選定に選ばれた記念シンポジウムとして開催いたします。

初めに、東洋大学を代表しまして、学長の松尾さんからお言葉をいただきます。松尾学長、よろしく申し上げます。

松尾 皆さん、こんにちは。ようこそおいでいただきました。東洋大学の大学院に経済学研究科というのがありまして、そこに公民連携専攻というのが2年前から開設されております。その専攻のプログラムが、今ご紹介があったとおり文部科学省の大学院のGPに選ばれました。GPというのは、グッド・プラクティスといって、よりよい実践をやっているプログラムを採択して、十分ではないんですけども、それにある程度の資金を提供してくれているような活動を支援してくれるプログラムです。今日は、そのGPに選定されたことを一つの記念として、こういうシンポジウムを開催して皆様方にご案内をしたところです。

ここで、大学院のお話を少し、それからこのシンポジウムについて少しお話をさせていただきます。東洋大学のPPPの専攻、日本語で公民連携専攻といっています。パンフレットが皆様のお手元にあると思いますので、それを見ていただければ「地域を変える世界の標準 キーワードはPPP」と書いてあります。日本では特に最近、地方と大都市との格差が問題になって、その中でも地域の財政問題が非常に大きな話題になっているわけですが、非常に限られたお金を使って、より有効に住民にサービスを提供する一つの仕掛けとして、公民連携のスキームが日本でも必要ではないかということで、専門的にそのプログラムを実施したり計画をつくったりしていく人材を育てたいというのがこのPPP専攻の意味であります。文科省から指定されたのもその試み、社会人を対象としながら、特に土曜とか日曜とか、平日ですと夜の時間に開講している、そういう社会に対して開かれた新しい大学の講義のあり方が評価されて選定されたと考えています。

今日は、特にアメリカにおけるいろいろな意味で先進的な事例をご紹介する機会にさせていただきますけれども、我々の気持ちとしては、日本もこれだけ地方の財政問題、格差の問題ができてきている中で、どう地域を建て直していくか、これは非常に重要なテーマだと考えるわけで、実践的にプログラムをつくっていかれるような官からの人材、民からの人材がもっと専門的に勉強していく機会を持つべきではないかと思うわけです。その機会を公民連携専攻の活動を通して皆様方にご理解いただければありがたいし、ぜひそこへご参加いただけたらと思います。本日までご参加の方も、そういうことであるなら、少し勉強してみようかと思われる方が出てくること期待しておりますけれども、新しい日本の社会をつくり直していくという意味で、ぜひこういう企画にご参加いただければありがたいと思っています。

前宣伝が長くなりましたが、本日は、「サンデイ・スプリングスの衝撃」という非常に衝撃的な表題のシンポジウムになっています。アメリカのPPP協会のアート・スミスさん、それからサンデイ・スプリングス市のオリバー・ポーターさん。また後でそれぞれお話し

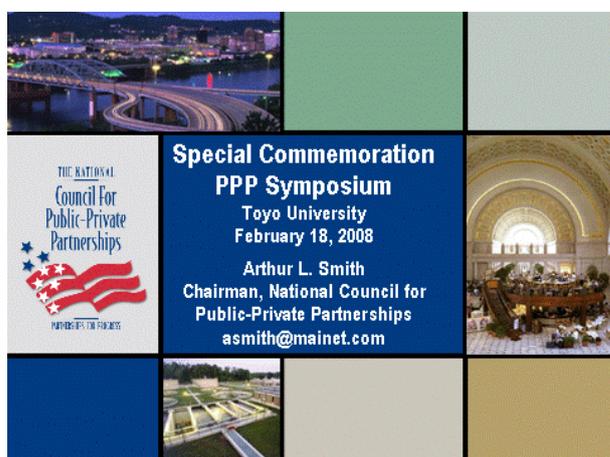
になりますが、ご理解いただけると思いますが、私は先ほどお話を伺って、サンデイ・スプリングスの衝撃の最も重要なキーパーソンであったと思ったところであります。それから、アメリカで最も有力な建設会社、ゼネコンであるようでありませうけれども、CH2M HILL からゲイリー・ミラーさん、リック・ハーシュコンさんにおいでいただいて、後のプログラムで、それぞれの経験等をお話いただけます。なぜ「サンデイ・スプリングスの衝撃」というのかというのは、私が申し上げるよりは、後でそれぞれの方から内容をお聞きになって、私もちょっと信じがたいような、市のいろんな意味での行政の運営方法の変革が提案されているわけですが、ぜひそれをお聞きいただければありがたいと思います。

後ほど、東洋大学総長の塩川元財務大臣もおいでになって少しコメントをくださることになっております。塩川元財務大臣も、最近では公民連携のことに非常に熱心でありまして、恐らく、塩川さんの立場からのメッセージがあるだろうと期待しているところであります。

そういう意味では、私からあまり余分なことを申し上げる必要もないと思います。5時ぐらいまでになりましょうか、限られた時間ですけどもぜひ有効にお使いいただいて、最後のほうではパネルディスカッションもあるようですから、ぜひフロアから、聞きたいところを率直にご質問いただいて、この機会を有効な知識の伝達の機会としてご利用いただければありがたいと考えています。

東洋大学は、こういう新しい試みをどんどん発信するつもりでおります。公民連携の活動はホームページ等で出ておりますし、遠隔教育等のプログラムも始めております。今後ともご関心をお持ちいただいて、地方に在住の自治体の方等もぜひ積極的に関心を示していただければ、日本の今後の効率的な社会運営に資することができるのではないかと期待しているところであります。活発なご意見の交換と新しい情報の取得を進められたらと思っております。どうぞ皆さん、よろしくお願いたします。ありがとうございました。(拍手)

田淵 それでは、次に NCPPP のスミス会長からお言葉をいただきます。NCPPP、日本語でアメリカ PPP 協会と呼んでおりますけれども、その会長のスミス氏は、PPP のプロフェッショナルとして世界中で活躍をなさっている方です。今週は日本ですけれども、また3週間後には日本に来て PPP を教える仕事をなさいます。



スミス こんにちは。田淵さん、そして皆様、東洋大学には今回3回目でございます。再び来られて本当にうれしく思います。東洋大学のプログラムの進展をうれしく思いますし、また同時に、PPP の理解が進んだこと自体もうれしく思います。2006年に初めて来て以来、PPP の概念が非常に浸透したことをうれしく思います。

最初に、私どもの全米の協会の話をして
 したいと思います。NCPMP というのは非
 営利の教育機関でありまして、目的は、
 一般の人たちの意識を高め、PPP 能力を
 向上させるために研修、トレーニングを
 与えて、ベストプラクティスのケースス
 タディーなどを示すことにあります。さ
 まざまな組織、学術関係機関、大学など
 の世界的なところと協力しています。ど
 ういう人がメンバーか。民間企業、政府の省庁、主に州や地方自治体などが参加していま
 す。それから学術機関、大学など、PPP に関心があるところが加盟しています。

現在、私は2年この会長を務めております。私の会社はマネジメント・アナリシス・
 コーポレートというメンバー企業の一つでありまして、私は NCPMP のメンバーとして、
 2年間会長の役目を担っております。また現在、国連の欧州経済委員会における PPP の
 委員会でも、国務省から指名されて米国代表を務めております。東洋大学に今回訪れてお
 りますが、アジア開発銀行の PPP に関する研修でも教えることになっています。さまざま
 な国際的な意味で PPP への関心が高まっていると言えると思います。NCPMP は非常に
 積極的に仕事をして、例えば国連の開発計画にも協力しておりますし、国連の欧州経済委
 員会の仕事もしております。まさに PPP
 への関心が高まっていることを反映して
 いるのではないのでしょうか。

私ども、今回この会議に参加できて本
 当にうれしく思っております。また東洋
 大学とも協定を結びまして、PPP に関し
 て日本での啓蒙活動に貢献することにな
 っております。今日のようなイベントが
 さらにふえていくことを本当に望むもの
 であります。

さて、PPP を語るに当たりまして、一
 つ用語をはっきりさせることが大事だと
 思います。PPP というのは、国によりま
 して、また厳密に正しくない形で使われ
 ております。例えば契約関係あるいはパ
 ートナーシップ関係に関して、官と民、
 公と民の関係をあらわすのに使われてお
 りますが、公と民というのは、関係があ

What is NCPMP?

- Non-profit, educational organization
- Mission
 - Promote public-private partnerships
 - Exchange and promote best practices
 - Training
- Membership
 - Public, Private and Academic
- International Presence
 - United Nations Development Program
 - United Nations Economic Commission for Europe

1

Welcome to Participants

NCPMP is pleased to be a partner of Toyo University in promoting public awareness of PPPs in Japan.

2

Public-Private Partnerships Defined

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.

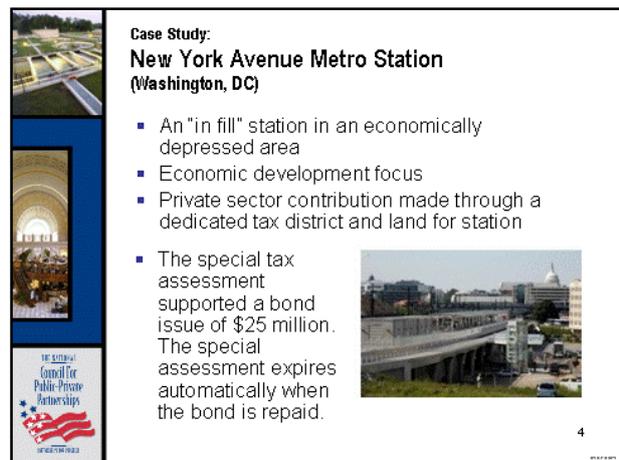
source: www.ncppp.org

3

るといっても、必ずしもそれが真の PPP とは限りません。例えば政府のほうで1万本の鉛筆を民間企業に発注する。これはただの契約です。パートナーシップではありません。PPP と、ほかの種類より伝統的な形の契約との違いは何かといいますと、リスクと見返りも公民で共有化するということです。つまり典型的には長期的な契約であります。非伝統的な形の契約という性格を持っております。つまり、わかりやすいシンプルただの契約ではない。政府が契約を指示して、一定の資産などを構築する、そしてお金を払うだけではありません。

なかなかこの PPP のイメージがわからないと思います。定義だけではどういうものかわからないでしょう。そこで具体的をご紹介しますと思います。

これは非常に私の家に近いニューヨークアベニューの地下鉄の駅です。ワシントン D.C.の市内にあります。ワシントン D.C.の地下鉄の線路は、経済的にもあまり進んでいない、犯罪率の高い見捨てられた荒廃した建物とか、そういったようなものがあるところを通っています。使われていない建物がいっぱいある。その土地は民間のディベロッパーが所有して



Case Study:
New York Avenue Metro Station
(Washington, DC)

- An "in fill" station in an economically depressed area
- Economic development focus
- Private sector contribution made through a dedicated tax district and land for station
- The special tax assessment supported a bond issue of \$25 million. The special assessment expires automatically when the bond is repaid.

いますけれども、荒廃しています。そこで、民間の投資家あるいはディベロッパーが、新しい建物をつくるとか、古いものを改築するといった投資をしたがりません。経済的な活動が全くないから、こうした荒廃したところに誰も投資しようとしません。

そこで市のほうでアイデアを出しました。既存の地下鉄のところに新しい地下鉄の駅を建設しようという提案です。交通アクセスさえあれば経済開発が促進されるという事例などの経験があるからです。しかし問題がありました。市として1億ドル相当もの予算はない。新しいこのような地下鉄をつくることはできない。土地を取得し、デザイン、設計をして建設するなどというお金は市にはありません。そのような望ましい経済的なベネフィットを実現するために資金調達をするにはどうしたらいいか。しかし、予算はないということで PPP という概念が打ち出され、民間の土地の所有者と話がなされました。そこで出てきた概念はシンプルなものです。土地の所有者、ディベロッパーなどに幾つか土地を市に寄附してもらい、そこで市が地下鉄の駅をつくるというわけです。

私たちは実際、増税もしなければならぬわけです。その土地に関しては、一定の期間は増税します。つまり特別租税地区をつくるということです。地下鉄の駅をつくる予定の周りの土地に、一定の期間、何年もより高い税率がかかるわけです。2500万ドルぐらいの特別な税収入によって賄う。そして、その税収入を使って地下鉄の駅を建設するという考えです。しかし、逆にその人たちも便益を享受します。そのあたりの経済が開発され、地価自体が上がる。財産の価値が上がります。ディベロッパーは歴史をよく知っています。

このような開発計画があれば地価が上がることを知っていますので、ディベロッパーも賛成しました。そしてディベロッパー側から土地の寄附がなされました。

新しい駅の建設費用は 9000 万ドルでした。部分的には連邦政府が資金を払いました。一部はワシントン D.C.の政府が払いました。2500 万ドルは、特別租税地区のための公債から賄われました。そして、2004 年 11 月に新しい駅がオープンしました。影響はどうでしょうか。駅がオープンしたら、直ちに新しいお店とかデパートとかオフィスなどが建設されました。このあたりは、アクセスができたためにたくさん建設され便利な場所になりました。そして3年以内に 600%も地価

が上がりました。私は数カ月前、DC 政府の市長とお話ししました。彼が責任を持ってこのプロジェクトを進めたのですが、一つだけ間違いを犯したよ、もう一回やり直すのであれば、民間部門に 50% コストを払ってもらえばよかったと彼は言いました。このプロジェクトは本当に大成功して、民間の人たちは思った以上にもうかったということです。これはま

さにいい模範となりました。市が新しい交通手段を確保して経済開発が促進された。まさに官民の参加、公民の参加によって実現した事例であります。

さて、PPP はアメリカでいろいろ使われていますけれども、ヨーロッパでも使われています。アジアでもしかり、南米もそうです。まさにこの 10 年で普及してきました。なぜ普及しているのか。アメリカでは、私たちは十分な資金がなくてインフラ整備ができませんでした。予算不足で、既存の資産をよくするお金もない。新しいキャパシティーをつくるお金もなかった。サービスなどを賄う金もなかったわけであります。しかし、民間部門の資本と専門知識、技術を生かすことによって初めて我々は実現に近づいたわけであります。インフラの不足の部分をどうしたらいいのか。サービスも不足している。その資金が調達できないという中で、それが一つの弾みとなって PPP が活用されるようになったというのが世界各地の経験です。

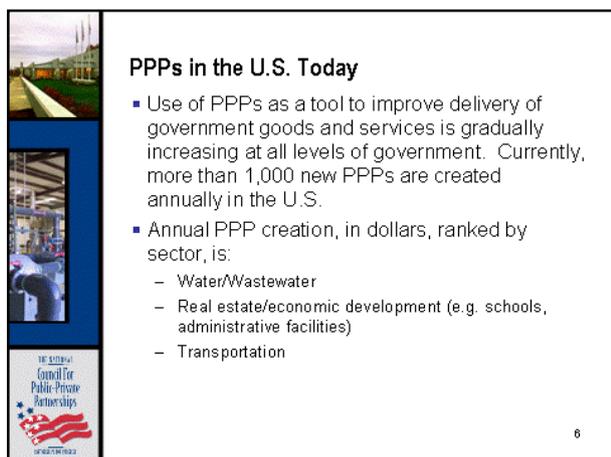
アメリカでは、年間 1000 の新しい PPP が生み出されています。一部は小規模な PPP です。例えば 1 軒の学校を民間につくってもらう。あるいは何十億ドルといった交通建設プロジェクトなどもあります。州、市町村、連邦政府など、あらゆるレベルの自治体で PPP が使われるようになりました。最もあるのが上下



**New York Avenue Metro Station
(Washington, DC)**

- Cost: \$90 million
- Funding: DC government \$34 million, Federal government \$30 million, private sector \$25 million
- The new station opened on November 20, 2004
- Economic Impact: 600% increase in property values in three years.

5



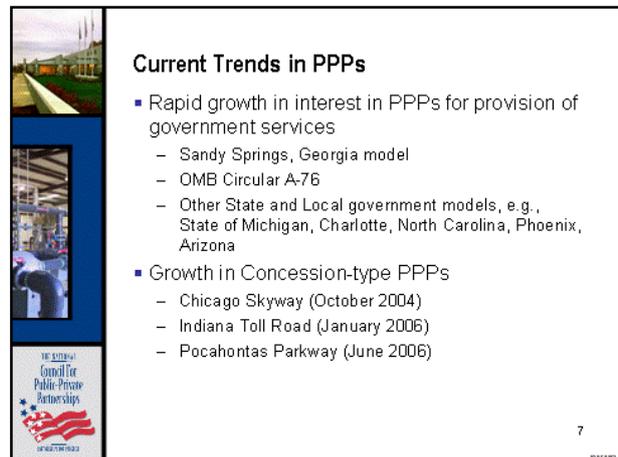
PPPs in the U.S. Today

- Use of PPPs as a tool to improve delivery of government goods and services is gradually increasing at all levels of government. Currently, more than 1,000 new PPPs are created annually in the U.S.
- Annual PPP creation, in dollars, ranked by sector, is:
 - Water/Wastewater
 - Real estate/economic development (e.g. schools, administrative facilities)
 - Transportation

8

水道の部分ではないでしょうか。不動産の取引などもしかりであります。行政の施設、あるいは経済開発の部分で、非常に急速にこういった開発プロジェクトが進んでいます。交通、輸送の部分も主要な PPP 適用分野であります。非常に目立つような交通整備に関しての PPP がこの数年間台頭してきました。ほぼありとあらゆるインフラ整備の部門に PPP を使っています。幾つもの公的サービスの提供の部門でも PPP が使われております。

また、二、三のトレンドとしてアメリカで見られるものがあります。その一つは、コンセッション型の PPP が伸びているということであります。コンセッション型の PPP におきましては、例えば民間のコントラクターが参加し、長期協約を結んで、公的資産の運営、維持をし、そのために収入を得るといった形です。しかし、その財産などは政府の公共資産であり続けるわけです。そして、契約が切れたときに政府に戻されます。



Current Trends in PPPs

- Rapid growth in interest in PPPs for provision of government services
 - Sandy Springs, Georgia model
 - OMB Circular A-76
 - Other State and Local government models, e.g., State of Michigan, Charlotte, North Carolina, Phoenix, Arizona
- Growth in Concession-type PPPs
 - Chicago Skyway (October 2004)
 - Indiana Toll Road (January 2006)
 - Pocahontas Parkway (June 2006)

7

その例を挙げてみましょう。シカゴ・スカイウエーというのがあります。これはシカゴ市の外側の有料道路であります。市は大体4400万ドルぐらいの有料道路の収入を得ます。しかし市自体が自問自答しました。この資産からもっと儲かるのではないかと、何か他の活用法があるのではないかと、PPPをやったらどうかということ考えたのです。そこで提案を出しました。民間部門で関心があって、有料道路の資産を一定期間運営してもらえないだろうか。その改良もする。逆に、高速道路の料金は収入として得られる。民間のほうにも収入は入る。しかし、契約の民間業者がまず最初に政府に前金を払う。

結果はむしろ驚くようなことになりました。この提案をもとにしたコンソーシアム、民間の企業が何社かそこに入ってコントラクターになりシカゴ市と99年の契約を結びました。18億ドルを払って道路の改善をやりました。99年間で道路をさらに整備してよくする。民間のほうはこの契約はいいと思いました。道路を効率よく運営する、どのような形で料金が入るかも契約に入っています。道路自体の魅力を高めて改修をし、お店などもよくする。例えばコンセッションでいろんな店をそこで経営させる。道のそばにそういった店をつくる。

シカゴ市、官の側も非常に儲かりました。つまり前金でいっぱい儲けることができました。幾つかのプロジェクトの資金調達をしまして、残りのお金は銀行に預けて、金利収入も得ることができました。シカゴ市は、年間の有料道路の料金収入よりも銀行に預けたお金の利子収入が高くなりました。結果はいろいろ議論があると思いますが、これはとてもシカゴ市にとって良かったのです。

もう一つ人気があって重要な分野が、民間部門の政府サービスをやらせようというパ

パフォーマンスです。今日もいろんな話を伺うと思いますけれども、サンデイ・スプリングスはジョージア州のモデルケースであります。これはすばらしいプロジェクトです。幾つかの点で特にユニークです。これは、新しい市を設立することに関連して PPP が打ち出されたというユニークなものです。その中では、地方自治体のサービスのほぼ全部が外注されました。新しい市ができて、その仕事のほとんどが外注されました。長期契約を結んで、パートナーシップ型のアレンジメントで外注する。そして政府サービスのパフォーマンスをやらせる。これは新しいことではありません。アメリカの州とか連邦レベルでは、各地の自治体で長年そのような外注はあります。

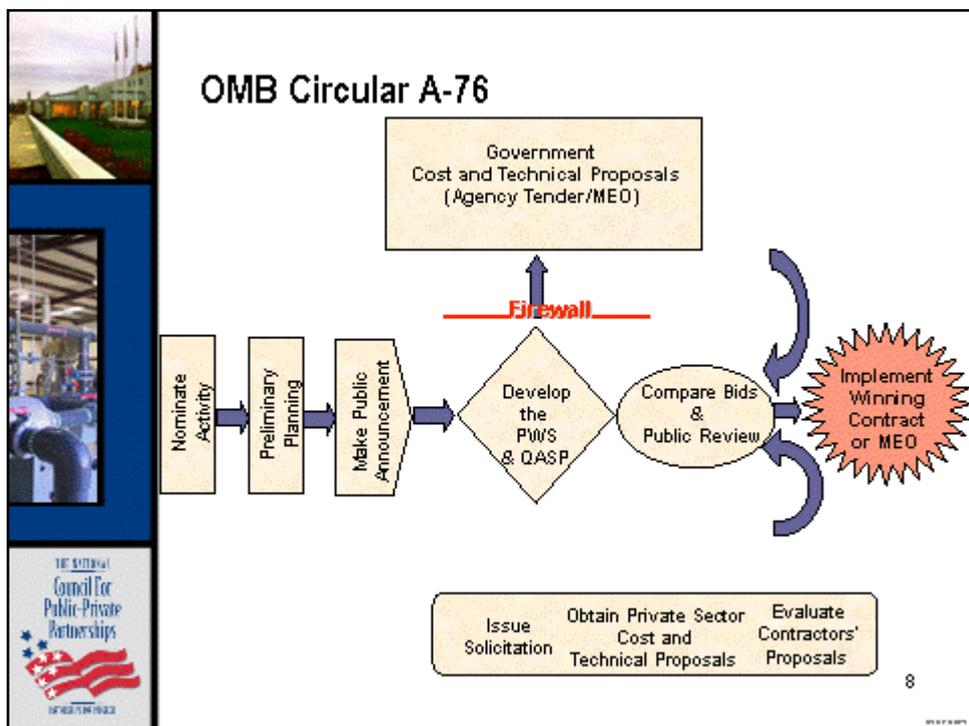
これは連邦の大統領府にある予算局においてでありますけれども、主なモデルとしては、例えばサーキュレーション A - 76 という規則のもとで OMB（行政管理予算局）から外注されます。構造型に立った仕組みがありまして、政府のサービスのどの部分を外注すべきかということが規定されておりまして、1967 年に実施されました。米国政府は、何千という政府の機能に関するスタディーを連邦レベルでやりました。そのほかにも似たようなプログラムが幾つかあります。例えば市のレベルでは、ノースカロライナ州のシャーロット、アリゾナ州のフェニックス、あるいはミシガン州とか、そういったところでも出ております。アメリカにおきましては随分経験がありまして、そういったものが進んでおります。

この概念はとてもシンプルです。例えば政府の省庁がやることを考えてみます。連邦であろうと、国の機関であろうといろいろある。市とか県とかもいろんな公共の業務があるでしょう。これは、もちろん本質的に政府のものでないものもある。例えば予算を決めるとか政策を決めること自体は政府の本来の仕事です。ですから、そういった政策策定などを外注するのは不適切です。しかし水処理工場の運営とか設備の維持、IT サービスの提供とかは政府がやるべき本来の仕事でしょうか。幾つかの公共サービスは、本質的に政府がやるべき性格のものではありません。ですからこの場合には、賢明なやり方としては何が一番いいやり方なのか、納税者にとって何がベストか、最も効率よくこのようなサービスを取得する方法は何かを考えるべきであります。

この図を見てください。例えばここに出ているプロセスですが、連邦政府はこういったプロセスを使っています。PPP の機会はどういうところにあるかという候補を示しています。まず、最初のところは活動を指定するということです。ある一連のグループの機能を同定して、これは外注する可能性があるとして計画を立てます。つまり論理的な形で範囲を定義して、どの部分を外注できるか範囲を決めます。本質的に政府がやるべき活動はそんなところには含めてはならないかどうかを確認し、当初のパフォーマンス評価をします。そして、正式なスタディーに入るとなりますと公にこれを発表します。例えば公務員、民間企業、すべての人たち、すべての利害関係者（Stakeholder：ステークホルダー）が、いま政府はこういったことを考えているということを知るわけです。一定の公共政府サービスを外注するということを考えているということを知っています。

その次の段階で、PWS（Performance Work Statement：パフォーマンス・ワーク・ス

メント)をつくります。そしてクオリティー・アシュアランス・プランズ(質保証計画)を立てます。詳細にわたって検討、分析をし、どのようなサービスが本当に必要かを考えます。ちょっとこれはこんにち提供されているサービスとは違うかもしれません。これは提案要請(Request proposal: リクエスト・プロポーザル)の中でも書いてきます。これもパフォーマンスに基づいています。この中で、回答する人たちに対してどうやってサービスを提供するかは言いません。あるいは何が必要かも言わない。どういった質を求めるかということ詳しく言う。何が期待されている仕事の量なのか、どういったサービス分野なのかということは言います。しかし、やり方は教えません。パフォーマンスがもとになるからです。それによって、新しい革新とか方法などがむしろ民間のほうから出てくる可能性があるからです。ですから How(やり方)の部分までは詳しくやりません。



このようなリクエスト・プロポーザル(提案要請)が公表された後、それに回答してくる人がいます。最初に民間企業などが応募してきます。関心のある人たちが応募してきます。そこで提案をつくってもらいます。技術案みたいなものを提案してもらいます。技術家ならどういふ解決策をするか、そしてその費用の見積もりなども出します。同時に、その作業のときにチームをつくります。政府の役人を支援して、役人側からの提案を書ってもらいます。民間部門が、革新的な新しいサービス提供の仕方、やり方に関しての提案をまとめている、効率よく仕事ができる案をまとめている時期に、役人の側にもチャンスが与えられます。新しい方法を考えたり、自分たちの仕事をリストラする、見直しをする、組織の改革をする、そういった案をまとめて、役人側も競争力をつける案を出します。

そして、官と民両方が出した提案が評価担当委員に出されます。政府の幹部、外部のコンサルタントなどがこの委員会で審査をします。そこで提案を検討して、技術的な質問をする。そして説明を求める。提案がすべて資格があるかどうかチェックして、きちっとし

ていない案は廃棄します。そして候補に残ったところに関して、詳細にわたるコスト比較、見積もり比較をして、何が最も経済的にすぐれた解決策か、政府にとってベストのものは何かを決定しそこに発注するかを決めます。あるいは役人側が出したアイデアが最もコスト効果があれば、新しく政府の組織をリストラします。ですから、単に外注するというプログラムではありません。最もいい機会を官民両方に提供して、解決策を提供する。そして、それによって特定のサービスに関して一番いい提供の仕方が明らかになるわけであり

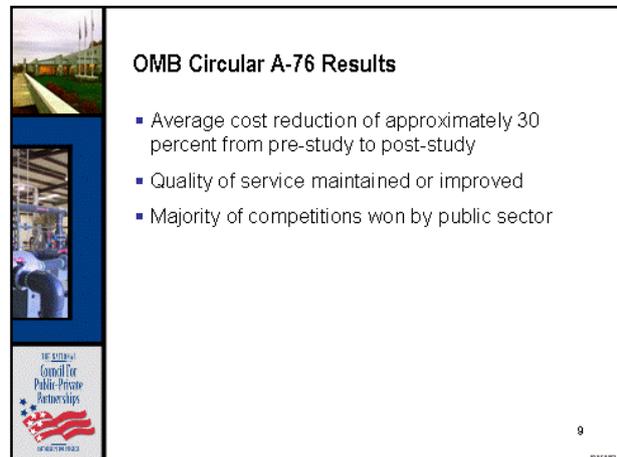
ます。

すべてのサービスをその対象とすることも可能でしょう。これは市町村でもできますし、例えば電力発電所とか下水道施設のプラントなど特定の機能だけを対象にすることもできます。いずれにいたしましても、この方法論が使われてきたという連邦政府の 40 年の歴史もあります。平均的に大体 30% ぐらいの基礎コスト削減が実現しております。サービスの質も維持された、あるいはそれ以上に改善された。革新的なソリューションで改善が行われました。

官、公的部門も実は競争力があります。役人にインセンティブであるようにこのようなインセンティブを与えれば、彼らもやり方を変えてよくしていきます。そういった機会にもなります。むしろ、そういうふうに改善しようというインセンティブになります。競争があれば、役人にもインセンティブが与えられます。連邦の職員が入札に受注したわけです。し

かし役人側が勝てない場合はどうなるのか。そうすると政府の役人は苦境に陥ります。こういった形になると職に影響が出てきます。連邦の職員に対する悪影響を最低にしようということで、それに関して幾つかプログラムが導入されております。

第 1 に、優先先買権 (**Right of First Refusal** : ライト・オブ・ファースト・リフューザル) というのがあります。彼らは最初に競争できる権利がある。コストもそうです。受注したコントラクターは、人を雇うときには最初に公務員を雇う。何か空席があれば、元役人を資格のある形で雇わなければいけないわけですが、コントラクターはこのことをよくわかっています。今までの知識が必要ですから、優先的に、元役人だった人を再訓練したり、職業紹介したり、配置をします。資格があれば、再訓練を受けて新しい仕事につく、ある



OMB Circular A-76 Results

- Average cost reduction of approximately 30 percent from pre-study to post-study
- Quality of service maintained or improved
- Majority of competitions won by public sector

9



Impact on Displaced Government Employees

A number of measures exist to minimize the study impact on displaced Federal employees, including:

- Right of First Refusal
- Priority Placement
- Retraining Programs
- Retirement/Early Buyout

Only four percent of displaced employees are involuntarily severed from Federal employment

10

いは政府のほうで別なインセンティブを出します。つまり早期退職したい人には特別な手当を与えとか、退職金みたいなものを大きく払うわけです。

このプログラムの歴史ですけれども、数十年間、20万ぐらいの連邦の役人のポジションを検討しました。役人をやめざるを得なかった人は4%弱しかいません。連邦の役人の中のたった4%弱が仕事を不本意にやめました。しかしアメリカでは、州、市町村、連邦におきまして悪影響はできるだけ最小限に抑えるように、役人に対して PPP が悪影響をもたらさないようにということを担保しています。

これは、このような形のスタディーの一つのモデルであります、A-76モデルです。州政府とか地方自治体などにおきまして、こういったプログラムをやったところでは、さまざまな形で一定の原則のようなものがあります。例えば失職した政府役人などを探して、その人たちを別のところに配置する可能性を考えたりします。もちろん、この後、非常に詳しくいろんな話をお聞きになりますけれども、革新的、刷新的なモデルが今後紹介されると思います。最近導入されたサンデイ・スプリングスの例をぜひ聞いていただきたいと思います。(拍手)

田淵 どうもありがとうございました。アメリカのほうは PPP が相当進んでいまして、パブリックの従業員がリプレースしたときにどうするかというシステムももうできているみたいですね。

次に、私のクラスの院生に話していただくのですけれども、鎌田君といいまして、岩手県紫波町の役場職員です。去年4月にうちの大学院に入学していただきまして、私のクラスで紫波町のスタディーをやったんですけど、皆さん少しは知っている方もいらっしゃるかと思います。私は客員教授として教えているんですけども、去年の12月に、私、サンデイ・スプリングスを訪れさせていただきました。そのときに、鎌田君、紫波町役場の職員ですが自費で行きたいと。8カ月の勉強で PPP にここまで興味を持っていただいて、自費でサンデイ・スプリングスに勉強にいきますというところまで意識を改革していただきまして、教える側としては非常に感謝感激しました。

これからサンデイ・スプリングスの内情を勉強するんですけども、まず鎌田君がサンデイ・スプリングスで何を見てきたかという簡単な説明から始めたいと思います。日本語でするので、難しいことはないかと思いますのでよろしくお願いします。鎌田君。

鎌田 皆さん、こんにちは。岩手県紫波町役場に勤務しております鎌田千市です。よろしくお願いいたします。それでは、私から、サンデイ・スプリングス市につきましてご説明をさせていただきます。

そもそもこのサンデイ・スプリング

世界初の全面民営化都市

イントロダクション
サンデイ・スプリングス市

東洋大学大学院経済学研究所
公民連携専攻 1年

岩手県紫波町 経営支援部 企画課
公民連携室 鎌田 千市

紫波町PPP推進協議会 事務局
E-mail shiwa-ppp@town.shiwa.iwate.jp

ス市は、2007年、昨年12月の18、19日と、サム・田渕先生がこちらのほうに出向きましてインタビューをするということで、私たち田渕ゼミの3名が同行させていただいた次第です。その際に、ジョージア州サンデイ・スプリングス市とジョーンズ・クリーク市を見てまいりました。目的としましては、サンデイ・スプリングスはどうやって民営化されたのか、そしてこの方式は日本に適用できるのか、これを現地で確認するというものでございました。

サンデイ・スプリングス市では、来日いただいておりますが、民営化に大きく携わりましたオリバー・ポーターさん、そして市長、シティーマネジャー、アシスタント・シティーマネジャーに直接インタビューすることができました。それでは、そのインタビューしてきた内容、そして、この市がどんな市なのかということをご説明させていただきます。

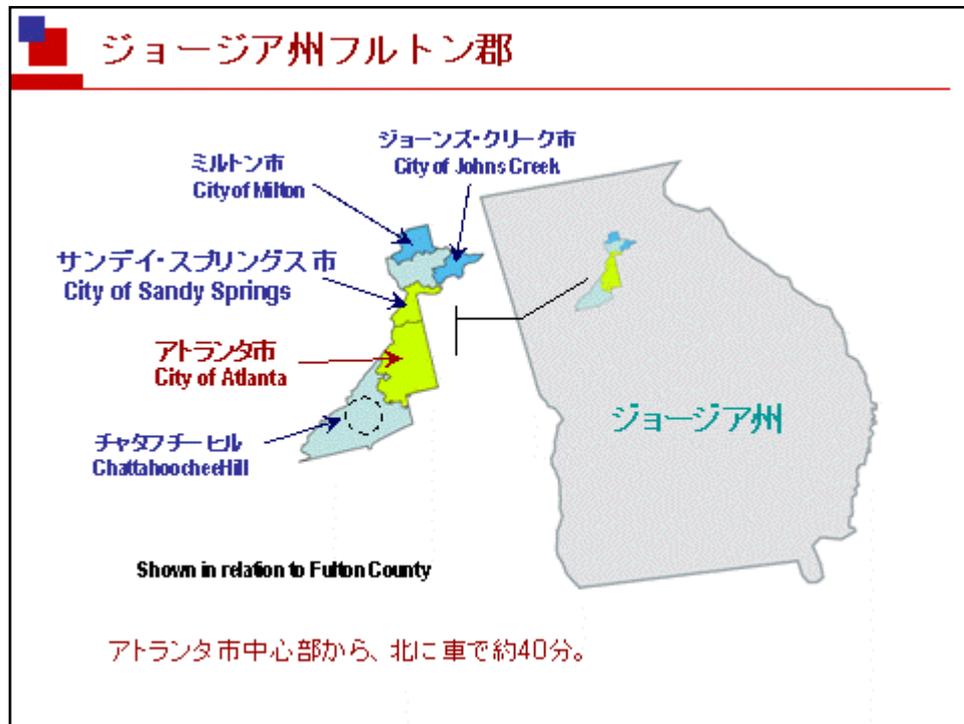


このサンデイ・スプリングスはジョージア州にあります。ジョージア州と申しますと、全米第9位の人口を誇る州で、人口1人当たりの収入が全米で10番目という結構高い収入の方が住んでいる地域でございます。ジョージア州といえば、『風と共に去りぬ』、そして、レイ・チャールズの「我が心のジョージア」なんかを思い出される方がいらっしゃると思います。そして南北戦争の拠点、舞台となったところです。

ジョージア州の中で北部に位置しますのがこのフルトン郡。ちょうど日本の北海道と本州を足したようなところですが、このようないびつな形をしたフルトン郡があります。その真ん中辺にアトランタ市がありまして、その北部、車で大体40分弱のところサンデイ・スプリングスがございました。アトランタ市が入っておりますフルトン郡から行政機能を移譲され、新たに誕生した市がサンデイ・スプリングスでした。

2005年12月にサンデイ・スプリングスが、2006年12月には、そのさらに北部のミルトン市、そしてジョーンズ・クリーク市が新たに誕生しました。そして昨年12月1日に

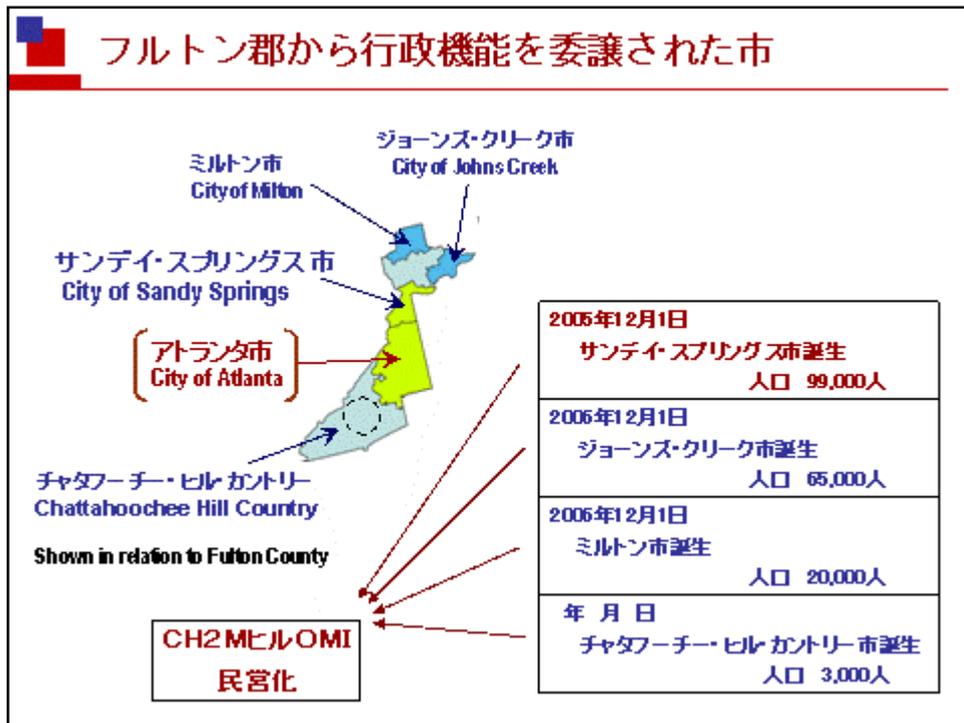
は、チャタフーチー・ヒル・カントリー市が人口 3000 人という規模で誕生しております。この市が誕生する際に、その四つとも CH2M HILL OMI に市の行政機関を委託したということでした。



サンデイ・スプリングス市の住民は、30 年間、市になりたいということで活動してきたそうです。それがなぜこの急展開を迎えたかと申しますと、転機としまして、市民戦争以来初めてジョージア州の上院、下院、そして知事が共和党となって政治の構造が大きく変わったそうです。2005 年 3 月には市政化法案がジョージア州議会で可決されまして、その年の 6 月に、住民投票で 94% の住民が賛成ということで、市になる、独立することになりました。

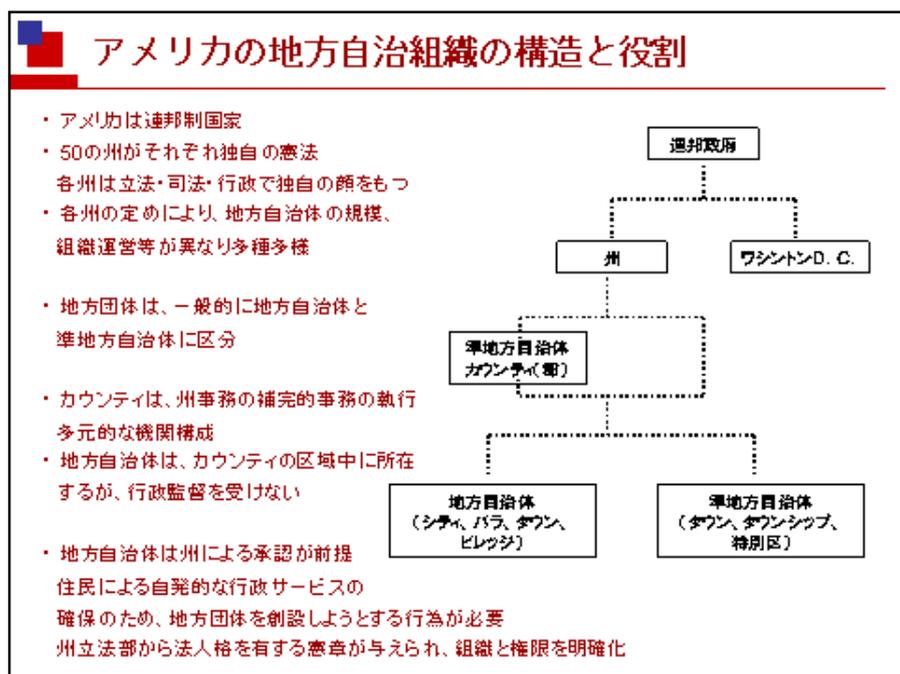
市になる際に、行政機関を委託したいとサンデイ・スプリングスは考えまして、そこに手を挙げた企業のうち、最終的に 3 社残ったそうです。その一つが CH2M HILL OMI だったそうです。その理由といたしましては、一番金額が安かったからではなく、いかに迅速に対応できるか、反応の速さが決め手であったということでした。市民が興味を持っていたのはプランニングとゾーニング、トランスポーターション、パブリックセーフティーで、これがだれが一番よくできるか、その企業を選ぶことが重要であったということでした。

2005 年 12 月 1 日、人口 9 万 9000 人でサンデイ・スプリングスが誕生し、翌年の 5 月には警察ができ、12 月には消防ができたということです。現在、市の運営は、350 人という少ない人数で行われておりまして、市の職員が 4 人、CH2M が 135 人、警察が 120 人、消防が 90 人という内訳でした。



そもそも独立するといったところは日本では考えられないわけですが、それにはアメリカの地方自治の組織と構造、そして役割というものが根底としてあります。アメリカは連邦国家であり、50の州がそれぞれ憲法を持っている。そしてまた、各州の定めによりまして、地方自治体の規模、組織、運営等が多種多様であるということです。地方団体は一般的に、地方自治体と準地方自治体に区分されておりまして、郡（カウnty）は州事務の補完的事務の執行を行っている。そして多元的な機関構成であるということです。地方自治体、市はカウntyの区域内に所在しますが、行政監督を受けないというところがあります。新たな地方自治体を誕生させるためには州による承認が必要です。それには、住民による自発

的な行政サービスの確保のために地方団体を創設しようという行為が必要となります。それをもってして州立法部から法人格を有する憲章が与えられ、組織と権限が明確化されるというものでした。



これはアトランタ市内ですけれども、この中心部の中にフルトン郡の庁舎がありました。日本における郡と申しますと、住所を書くときぐらいしか使わないわけですが、そのイメージとは全く異なるものでした。

民営化の委託を受けました CH2M は、1946年に創業されました全米有数の建設業でございます。116カ国で事業展開がなされている。その子会社であります CH2M HILL OMI は、従業員数 1600 人、自治体サービスは、地域開発、公共事業、融資など多岐にわたるものでした。

サンデイ・スプリングスの町並みは、市のシンボルとしてツインタワーがそびえておりまして、ロードサイドにはアパートなんかを展開されている。ダウンタウンは形成されていないような形で、ロードサイドにショッピングセンターや飲食店が張りついている町でした。富裕層、お金持ちが多いために、広くゆとりのある敷地に大きな屋敷が並んでおりました。大きな門構えの邸宅、塀に囲まれたコミュニティーがありました。

サンデイ・スプリングスの市庁舎は下の写真になりますけれども、2日間案内をしていただきましたのは右から2人目のコミュニケーションズ・ディレクターのジュディ・パーカーさんという方でした。役職名が示しますとおり、ホスピタリティーあふれる対応をいただきまして、民営化された市サンデイ・スプリングスへの誇りを持っていらっしゃる方でした。

アトランタ市内にあるフルトン郡庁舎



アトランタの中心部



フルトン郡庁舎



住所を記載する時に使われる「日本における郡」のイメージとは全く異なる

CH2Mとは

- CH2Mは、1946年創業、全米有数の建設業
- 従業員数は、米国内で 12,000人以上、全世界で 23,000人(2007年末現在)
- 事務所数は、米国内で 100以上、世界 31ヶ国に事務所を構える
- 2006年の利益金は、50億ドル(2007年末現在)
- 116ヶ国で事業展開
- CH2MヒルOMIは、1980年創業(子会社)
- 従業員数は、1,600人
- 2006年の収益は、2億4,300万ドル
- 顧客は、全米 30州以上、カナダ、プエルトリコに 100以上
- 自治体サービスは、地域開発、公共事業、運営事務サービス、融資など多岐にわたる。その他、下水道などの公益事業の運用・維持管理サービス、様々な維持管理に関するコンサルティング、工業用の公益事業運用・廃棄物浄化サービス、設計・建設・運営(DBO)などの事業サービスを提供

サンデイ・スプリングスの街並み





富裕層が多いため、広くゆとりのある敷地に大きな屋敷が並んでいます




サンデイ・スプリングスの市庁舎





市庁舎



市議会を傍聴

右から2人目が
Judy Parker, APR,
Communications Director
役職名のとおり、ホスピタリティーあふれる
対応、民営化された市への誇りを感じた

偶然にも、その日議会がありまして、大きな写真のほうで、中央に座られているのが市長、その隣、3人ずつつながっているのが議会（議員？）で、その議会を傍聴することができました。夕方の時間、ふだん着で行われておりまして、私も自治体の職員ですけれども大分勝手が違うような形です。

インタビューした方々ですが、まずシティーマネジャー。この方は 2006 年 1 月に契約をされたそうです。さまざまお話を聞いた中で印象に残ったこととしまして、常に改良していく意識を忘れてはならない、そして CH2M との関係において、ガバナンス、ペナルティー、ボーナスというものは存在しない、それは必要がなかった、アメリカ中で市の運営をアウトソースするコンサルタントになりたい、市の民営化は絶対的なトレンドであるとしやべっておりました。そしてもう一方、アシスタント・シティーマネジャーです。2005 年 7 月に CH2M と契約をなされたそうですが、この方は 35 年間の官の経験があったそうです。市の経営とはどういうものか、それを CH2M に教え、RFP の提案書に盛り込んだそうです。この 3 社のうちで CH2M が選ばれた勝因としましては、積極的にコミュニティーに出向き、市民が何を要求しているか一番わかるようにしたことによって提案書に具体性があったというものでした。



インタビューした方々



John McDonough, City Manager

2006年1月、契約

- ・常に改良していく意識を忘れない
- ・CH2Mとは、ガバナンスやペナルティ、ボーナスはない。なくても不思議ではない。
- ・アメリカ中で、市の運営をアウトソースするコンサルタントになりたい。絶対にトレンドである。



Al Crace, Assistant City Manager

2005年7月、CH2Mと契約

- ・35年間の官の経験がある
- ・市の経営とは、どういものか教え、RFPに盛り込んだ。
- ・CH2Mの勝因は、コミュニティーに出向き、市民が何を要求しているか一番わかるようにしたこと。申請書に具体性があった。



インタビューした方々



Eva Galambos, Ph.D., Mayor

2006年、就任

- ・民営化されて、とても幸せです。住民のコストを下げることができたからです。隣町のローズウェルは、職員数 500人、ゴミの収集を市がやっていますが、固定資産税はほぼ倍の金額です。
- ・民営化は、強く推奨しますが、既存の町は利権があり、一気に行うのは難しいかもしれません。
- ・民営化は、正しいトレンドだと思いますが、ゆっくり行うのが良いでしょう。市民は税金が安くなり理解してもらえますが、役所の人間が難しい。
- ・ポーター氏が、橋渡し役でいなかったら、民営化はできなかった。



Oliver W. Porter,

サンデイ・スプリングス市監理委員会議長

・ご本人から聞きましょう・・・

この方がエバ市長です。2005 年 12 月、市に独立されたときに就任されたそうですが、民営化されてとても幸せである、それは住民のコスト、税金を下げることでできたからだと。隣町のローズウェル、ここも市ですけれども、職員数が 500 人。私たちとの違いはごみの収集を市がやっていることで、固定資産税はサンデイ・スプリングスの

ほぼ倍ということでした。民営化については強く推奨します、しかし既存の町には利権というのがあり一気に行うのは難しいかもしれないと。民営化は正しいトレンドだとは思いますがゆっくり行うのがよい、市民には税金が安くなることで理解してもらえると。ただネックとなるのは、役所の人間の意識そのものを変えるのが難しいとおっしゃっていました。そして、この後お話しになるポーター氏がいなければ、市になる、そして CH2M に委託をするといった果たし役がいなかったら民営化はできなかったであろうというふうにお話をされておりました。

もう一方、オリバー・ポーターさんもインタビューをさせていただきましたけれども、この後お話しなさるといふことで割愛をさせていただきます。

ご清聴ありがとうございます。(拍手)

田淵 ありがとうございます。

今、塩川総長がお着きになられましたので、少し順番を変えますけれども、特別講演といたしまして、東洋大学総長でいらっしゃいます塩川先生にご講演をいただきたいと思っております。よろしく申し上げます。

塩川 ご紹介いただきました塩川でございます。講演というよりも、ちょっとごあいさつを申し上げたいと存じます。

今日は PPP の講座の勉強会を開催されまして、アメリカのほうから、実際にこの計画を推進しておられるサンデイ・スプリングスの方々並びに学会の先生方にお越しいただいて講座をやっている。非常に幸せなことだと思っております。

顧みますに、今やっとなが国も、行政のあり方と同時に、統治システムの改革をどうすべきかという問題が国民の意識の中に少し芽生えてきたように思うのであります。自治行政といいましても、他人のものではございませんで、自分ら自身の問題です。

実は私も国会に出たのは昭和 42 年ですが、その前は市の仕事をしておりまして、私は事務局長として東大阪市の 3 市合併を主導してまいりました。ですから、わずかの期間でございますけれども地方行政の実態というものを勉強してきたつもりです。

今こうしてサンデイ・スプリングスのお話を聞いておりましたら、実に合理的で、しかも市民本位の行政が推進されるということがよくわかります。日本の自治体の行政を見ましたら、今までの日本の地方行政は、国家組織の一部としての自治体が認められておるといふことで、運営は自治の本旨に任すとは言いますけれども、税制の面においても、あるいは事業の面においても、運営の面においても、すべて一定の法律のもとにおいてがんじがらめに執り行われてきている。つまり、国家統治システムの一部としての自治体を認めている。これを我々はできるだけ、市民のための自治行政に取り返していかなければならないということが大きい命題ではないかと思ひます。

法律を根本的に、あるいは日本の統治システムを変えるというようなところまではなかなか難しいことですから、まず手近にできることは何かと申したら、地方行政のミニマムという範囲と国のミニマムを明確に区別して、地方自治体でできるミニマムというものをできるだけ簡素化して、実質的なサービスに絞っていくことが大事だろうと思ひます。それとあわせて、民間に委託できるサービスはできるだけ民間の善意に任せていくという方向をとるべきであろうと思ひます。

昨年の暮れに大阪の市長選挙がございました。この正月早々に府知事選挙がございました。いずれの候補者も市民のための行政と言っておりますけれども、本当に市民の行政をどういふ具合にするかという具体的なことがわかっておらない。そこで私たちは、各自治体が行っておる事業の中で、PPP の組織にのせて運営してみたらどうかを個々の事業に

ついて検討する、その検討の方向性として PPP のあり方を考えてみたらどうだろうということ提案しているものです。

幸いにいたしまして、大阪府の橋下知事は若いだけに、私たちの話をよく聞いてくれています、なるほど、そういう方向は一つの新しい自治体の自主権を持った自立性を生かした行政になるかもわからないので、おもしろい、検討させていただくという方向にまで来ております。そういう特定の市ではなく、地方において二、三の実験をやっていただくことによって、それが広く蔓延していくように期待をしておるところです。

自治行政というものは自分らのものであって、上から与えられるものではない、そしてまた上から強制されるものではない。現在の日本の統治システムからいうと、税金においても、あるいは事業においても、すべて国の枠内において進められておる。しかし、細い道ではあるいはけれども PPP という道の一つ探し出して、この道を太くすることによって、実質的な自治行政がさらに拡大するのではないかと考えております。

当大学におきましても、根本先生、田淵講師を初めといたしまして大変な努力をされまして、大分実績を重ねてこられました。これからもなお一層認識を広めていただくことによって、この講座を通じて日本の自治行政が大いに変わっていくことを期待する次第であります。皆さんの勉強を期待いたしまして、ごあいさつにいたします。ありがとうございました。(拍手)

田淵 ありがとうございました。

次に、ミスター・ポーターをお呼びしたいと思います。去年 12 月に訪れさせていただきましたけれども、ジョージア州で 50 年間で初めてというまちづくりを 6 カ月でなさった元 AT&T の幹部の方で、民が考えたらこういう考えになるという仕組みを考えられて成功なさった方です。

このパワーポイントは我々のほうで作成しまして、アウトラインはポーターさんがしゃべられるので、今しゃべっておられるところを我々がつくったパワーポイントでお見せしながら説明したいと思います。

ポーター ありがとうございました。ご発言、ご紹介感謝申し上げます。田淵先生、ご親切なご紹介ありがとうございました。また改めて通訳にも感謝したいと思います。日本語のほうの方がわかりやすいので、よりインテリに聞こえるかなと期待しています。

本当に光栄にも、今日皆様とお目にかかることができました。今日皆様にお話ししたいのは、新しいまちづくり、新しい方法の導入ということでありました。いかにサービスをアメリカの地方自治体で導入してきたか、しているか、その新しい事例をご紹介します。

今、鎌田さんからサンデイ・スプリングスの町の紹介もありました。ですから、私は、

“How I formed Sandy Springs”



Oliver Porter

ちょっと付言したい点だけに絞って申し上げたいと思います。彼がおっしゃったほど、そんなに富裕な町ではありません。町の中でもいい家を選んで写されました。本当はもっといろんな人が住んでいるミックスコミュニティです。豊かな方も低所得の人もいます。そういった意味で、地域社会というのは、商業的なサービスもあるし自然もある。単身者もいます。50%の住民は賃貸住宅に住んでいます。開発されたこのような集合住宅にいます。30%ぐらいの人はマイノリティー、少数派ですから、典型的なアメリカの小さな町です。

ちょっとユニークなのは、この30年にわたりまして、市民たちが州の立法府のほうで法律を採択するように要請してきました。市民が自決できる権利を認めろ、地方自治体として独立を認めてほしいと30年間申請してきました。30年たって政権党がかわりました。2005年の初めにはっきりしたのは、我々の望んだ法案が採択されるということでした。4月までは採択されませんでした。しかし条件つきで採択されていた。市民は投票権がある。新しいまちづくりをすることだけではない。市民は、94%の投票率で新しい町で独立したいということを決めました。太陽があした昇ることすら賛成しないアメリカ人なのに、94%も賛成しました。これは大きな使命が与えられたということです。我々は市をつくるという使命を与えられたのです。

9万人の人口の新しいまちづくりは非常に複雑な仕事です。どのような条件下でも、これは大変なことです。しかし、私たちは非常に限られた時間を設けました。投票は6月に予定されました。法律的にもきちっと機能する町として12月1日まで存在しなければならないという期限が設けられました。私の立場になってみてください。私自身がこの実施の責任者として選ばれ、新しいまちづくりを任されたんです。大変な課題です。こんなチャレンジがあります。第1、何の権限もない。第2の課題、スタッフ、人が一人もいない。第3の問題、お金も全くない。この三つの制約です。こんな中でどうやってアプローチ、実施できるとお考えでしょうか。10万人もの人がいる町で、権限すらなし、人もなし、お金もなしで、どうやってやったらいいのか。そんな仕事を私は与えられました。

まず最初に、ボランティア・タスクフォースでグループをつくろうとしました。有能な市民のグループを立ち上げました。ボランティアとしての彼らに、すべての段階の地方自治体としてのニーズを検討せよと依頼しました。12の主な分野に分けてタスクフォースをつくりました。数カ月間このようなグループの作業をした後ではっきりしてきたのは、町を伝統的な方法で立ち上げることは不可能だという認識です。人を雇って訓練し、制度を導入し機材を購入してやるのは大変だ。例えば市庁舎の建物を買うのも大変だ。承認する人もいないし、権限のある人がだれもいない。12月1日の夜中までだれも権限がない。しかしそれまでに準備して立ち上げなければならない。そこで、全く違った都市づくりの方法を考えざるを得ませんでした。

もともと私は企業の幹部でした。AT&Tの副社長でした。100万人以上の従業員を抱える世界のトップ企業の一つでした。民間企業の経験はたくさんあり、組織で仕事をやると

いう経験を積んでいました。ですから、当然、民間企業という考え方で解決策を探そうとしてきたわけです。提案も考えなければいけません。基本的には、すべての市の公共サービスを民間部門に任せようと考え、ほかの地域社会のリーダーの説得に当たりました。この提案は検討する価値があることをアピールしたのです。

もう一つ申し上げたいことがあります。民営化（Privatization：プライベートイゼーション）、外注（Outsourcing：アウトソーシング）、PPP（Public-private partnership：パブリック・プライベート・パートナーシップ）、この三つは全く違うものです。民営化は、町の資産を売却することにすぎません。資産を民間企業に売る。しかし、そんなことはサンデイ・スプリングスではやりませんでした。サンデイ・スプリングスはすべての公共資産をまだ所有しています。外注は、一つのサービスの部分を民間企業に任せる、入札などを個別にやるという方法です。

PPP で大事なのはパートナーシップです。これこそがキーワードです。町の管理は、パートナーシップ、つまり市の当局と民間の企業が公民で完全な連携をするということです。しかし間違えてはいけません。市議会の議員は町の責任を持っています。会社が町を運営するわけではありません。選挙で選ばれたんですから、議員が政策を決める。予算も彼らが決めます。またビジョンを描く。将来の民営化なども考えます。企業の役割は、与えられた予算の枠の中でこれらの政策を実行する、そして優先順位を満たすことです。市がみずから民営会社になったわけではありません。市自体が責任を持って仕事をしております。

この PPP の概念の導入は、住民投票の後で導入しました。その後法案です。これは、州知事にアピールする。そして委員会をつくってもらって、町の立ち上げを助けてもらうことになります。私はその委員会に指名され、委員長に選出されました。しかし、この委員会には、お金もスタッフも権限もありません。ですから、勧告だけを出し続けて最終的にはそれが議員のほうに行くようにしました。

このプロセスの初期の段階で、民間企業などを候補として考えて、24 の主要な国際的な企業に手紙を出して、その中で、こういうチャンスがありますよ、PPP に参加するいい機会ですよということを説明しました。そこで二つ質問しました。第 1 に、おたくの会社は、今までこの 12 のサービス分野で何かやった経験がありますか。第 2 に、何百万ドルというお金を使って町の立ち上げに協力しますか、契約なしに作業をスタートしていただけますか。これは会社のトップを説得するような魅力あるものではありません。多くの会社は、リスクを負って、契約なしでお金を使うのは嫌だと言いました。しかし、最終的に一部はやってもいいと言いました。HILL という会社が、自分たちがやる

Services provided under public-private partnership

- Communications
 - Develops and maintains Web site, produces quarterly newsletter and annual report, and manages media relations
- Human Resources
 - Provides support for more than 350 employees (130+ private sector)
 - Develops policies and administers benefits



CHEZM HILL SOUTH SPRINGS

うと言いました。非常に厳密な評価をした後で、CH2M HILL 社が選ばれました。契約はないけれども、この会社は市議会に推薦できるということで、12月1日の正式発足までの期間に推薦したわけです。

契約条件は非常に厳しい交渉をしました。そして契約を州知事の委員会にも出しました。そして、それが将来の市議会に対しての提出という形になりました。正式になる前の作業を詰めたわけです。実際これは非常に複雑な契約となりました。例えば行政サービスも含まれますし、人材、経理、財務、ITの技術、警察サポート、消防、司法、記録保持のサポート、交通、輸送、道路、ありとあらゆる関連する市の業務、公共事業、公園、レクリエーション。最も関心と懸念を集めた分野は、地域開発（Community Development : コミュニティーディベロップメント）です。ゾーニングづくり、プランニング、そのほかの活用あるいは規制などの実施です。そういったものをすべて取りまとめて一つの契約になります。つまり、これは民営化では全くありません。ですから、資産はこの会社が買ったわけではありません。管理運営契約です。市の公共サービスを管理してもら

います。もちろん幾つか下請もあります。それを全部まとめるのが CH2M です。9万人の会社で、12月1日になるとそれが立ち上がるわけです。市議会が始めたときに、2人の市職員でスタートすることになります。

その後フルスピードで立ち上がって、それ以降頑張っています。もう2年稼動しています。結果は本当に驚くべきものです。ほんの短い時間しかなかったのに、まちづくりは成功したと思います。その証拠の一つはベネフィットです。PPPによって多くの便益がもたらされました。その翌年に、ジョージア州ではサンデイ・スプリングスの近くに二つの新しい市ができました。サンデイ・スプリングスの事例を見た上で、市民が気に入ったかどうか、財務責務を果たしたかどうかなどをチェックした上で、この二つの地域社会、コミ

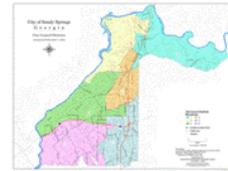
Services provided under public-private partnership

- GIS and Technology
 - Supports Community Development with parcel, zoning and land use mapping
 - Creates specialized maps, as needed, for all City departments
- Finance
 - Purchasing
 - Accounting
 - Revenue enhancement



Services provided under public-private partnership

- Community Development
 - Planning and Zoning
 - Building and Development inspections and permitting
 - Code Enforcement



Services provided under public-private partnership

- Public Works
 - Transportation
 - Traffic
 - Roads, sidewalks and rights-of-way
 - Planning
- Recreation and Parks



ユニティーもサンデイ・スプリングスを見習おうということで自分たちの町を立ち上げました。その1年後に四つ目の町がまたできました。そこもまたサンデイ・スプリングス・モデルに従おうとした。そして、法案で別のもものも出ているぐらいです。つまり、ベストな機会があって、サンデイ・スプリングスが何をしたか見る事ができた人は、あの町はよかった、うちの町もまねしようということになったようです。

皆さんの疑問は、新しい都市が生まれている、しかし既存の都市、町はどうなるんだ、PPPが正しい道のりなのか、従来型の政府の統治の仕方から新しい形に変えていいのかどうか。私の答えを実際の経験から言います。例えば経済的にも、それ以外の市民の満足度で見てもすべての国の関係者はこのモデルを見習って決めるべきです。自分の町にとってもよりよいということをお考えいただけるとと思います。アメリカでは少なくとも900億ドルのビジネス、民間企業がこういった活動に参加するチャンスがあると思います。つまり地方自治体の仕事を請負う可能性があると思います。そして、こういうことをすれば、アメリカ市民にとって200億ドル以上の節約につながるだろうと私は見積もっています。

このような転換のプロセスはシンプルにすることもできます。既存の町があればよりシンプルにできます。市民、制度ももう既にある。唯一の問題は政治的に難しいということです。例えば多くの既得権がある。職員なんかは、本当は心配は要らないんですが、将来の雇用を心配して反対するかもしれない。率直に言わせて、この責任は政府のリーダーにあると思います。雇用を提供することだけではなくて、市民に一番ベストなサービスを提供することも考慮すべきです。そのためには政治家は厳しい選択をすべきでしょう。既存の町の転換は大変ですが、やはり既存の町もこういった形に転換すべきです。本当に必要なのはリーダーシップです。政治リーダーがリーダーシップを発揮してこそ実現できると思います。

最後のまとめになりますけれども、PPPの将来はアメリカにおいて偉大なものになるでしょう。私の仕事はあと数年ぐらいしかありませんけれども、少し光を発揮して、よりよい地方自治体をアメリカでふやすために、そして日本でもいい影響を行使できればと期待しております。任期中がんばりたいと思っています。(拍手)

田淵 ありがとうございます。私の手元には、ポーターさんが書いた、どうやって彼がサンデイ・スプリングスをつくったかという本がもう出版されていまして、Amazon.comで皆さん購入できますので、詳しいことを知りたい方はどうぞ。

次に、本社がコロラド州デンバーにある会社の方々を紹介します。オリバー・ポーターさんが州知事のサンデイ・スプリングスをつくる委員会の委員長として公募を出したわけ

Accountability

- Performance measures help the City hold the company accountable
- Public records
 - All records created for the City fall under the State Open Records Act
 - Company records remain private



CHEZMILL SANDY SPRING

ですけれども、その中で手を挙げた民間会社です。最終的にこのコンペに勝った会社の副社長さんと、このジョージア州での成功及びほかの州の既存の町の民営化に成功しているということで、CH2M HILL さんは、これを仕事としてやっていく新しい組織もつくりまして、そこのディレクターの方も今日は来ていらっしゃいます。

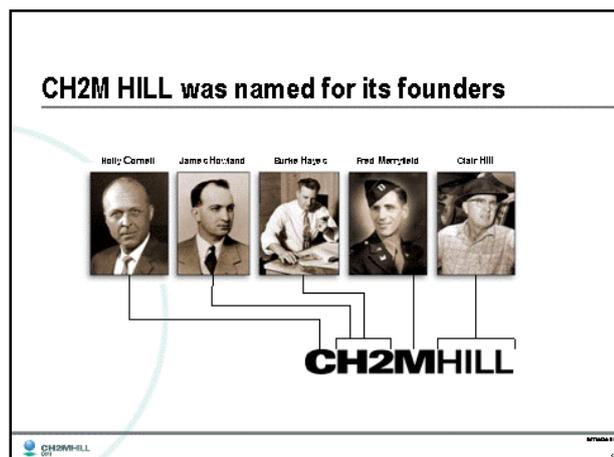
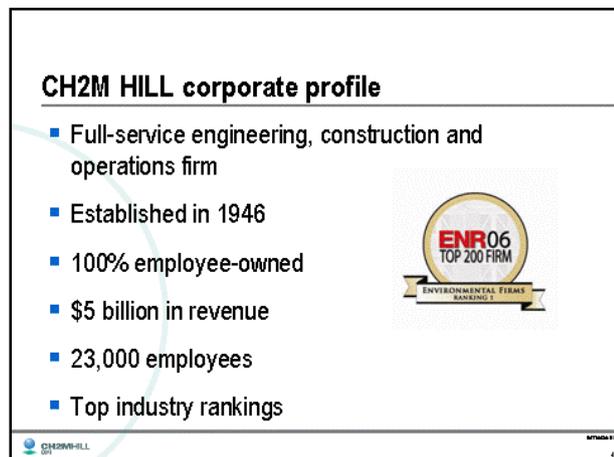
ミラー ご招待いただき大変ありがとうございます。また、私の同僚リックもご紹介したいと思います。彼が我々のサービスを提供する担当をしている者です。

簡単な全体像ということで、まずは我が社のご紹介をしたいと思います。CH2M HILL OMI で、ちょっと混乱する名前ではありますが、私ども PPP の仕事をしておりまして、既にご承知のように、大変エキサイティングな仕事をしております。また、私ども民間の視点から PPP をどう見ているかということもご紹介したいと思います。

CH2M HILL の企業プロフィールですけれども、1946 年に、オレゴンステート大学の数人の教授が設立しました。100%従業員が所有しております。2007 年度で 2 万 3000 人の従業員がおりまして、インセンティブとして、またストックオーナーシップということで株式保有ということも一つのオプションとして行っております。フォーチュン社が選ぶ働きたい企業トップ 100 社の一つに入っております。なぜ CH2M HILL というこんがらがった

名前かということでもありますけれども、実は創業者のイニシャルをとったものです。オレゴンステート大学の教授がこの企業を立ち上げようというときに、それぞれのサーネームの頭文字をとろうということになりました。

大型のプロジェクトをこれまでも管理しております。ポーターさんのほうからも話がありましたけれども、4 都市で 5 カ所、実際にマネージメントしています。シンガポールで



も水処理を運営しておりますし、また環境に配慮した未来都市のプロジェクトも担当しております。もっと大型の船舶が通れるようにということで新しいパナマ運河のプロジェクトや、ロンドンのオリンピックの一部のプロジェクトも我々が担当しております。

我々、こういうことを仕事としてやっておりますが、先ほどお話にあったサンデイ・スプリングスのプロジェクトはいろんな注目を浴びました。多くのニュース、マスコミなどが取り上げてくれましたし、東京の放送局もサンデイ・スプリングスにインタビューに来られました。これはランドマークともなるようなプロジェクトで、アメリカの中でも、一つの都市を完全に運営するというをやっている唯一の企業であります。

ポーターさんは、民営化とアウトソーシングと PPP を区別されました。これは非常に重要なことで、民営化（プライベタイゼーション）というのは常に間違った使われ方をしております。これは世界中に共通していることで、この場合は民間が実際に資産を所有しているわけです。パートナーシップの場合には資産は全部市が持っております。政策というものはすべて市議会、市長で決定される。我々は毎日のサービスを提供するということですね。24時間、年間を通してサービスを提供する。安全性というものはもちろん市のほうで担当していますから、そういう意味では、消防と警察は市が運営することになります。このようなサービスを将来的には提供することになるかもしれませんが、あと公安も含めて保健もカバーするということです。

我々のスタッフがすべて担当しまして、ハーシュコンのもとに仕事をしております。ここでサービスを提供しておりますけれども、従業員のさまざまなベネフィットを提供する。市庁舎の中に入りますと、民間の職員なのかどうかはわからないわけです。Tシャツあるいはシャツにサンデイ・スプリングス市とい

What CH2M HILL does around the world

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

Unique partnerships have garnered significant media attention



Sandy Springs, Georgia – The first U.S. city under private management

City's responsibilities	CH2M HILL O&M's responsibilities
<ul style="list-style-type: none"> City owns assets City has budget control City controls capital planning and expenditures Public safety (police and fire) 	<ul style="list-style-type: none"> Company is responsible for staffing and all O&M or service costs Company is responsible for normal repair/replacement of equipment Employees work for company

うロゴがついたものがありまして、市民にとりましては非常にシームレスなフロントをつくっているわけです。委託された民間の人なのか、ある市の職員なのか全く区別なく仕事をするという形です。

それでは、利点は何かということですが、サービスを民間に外注したメリットは何かということリストにしました。一つは、初年度 2000 万ドルの節約ということだと思います。既存のサービス提供モデルを私どもと同じような形にしますと、大体 5000 万ぐらいの節約になる。市民のために初年度 2000 万ドル以上の節約を達成したことによって、減税をする等々の利点を提供することができたわけです。

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 Department
 - Completed 948 traffic signal work orders
 - Replaced over 415 traffic signal bulbs and LEDs
 - Improved traffic signal timing at 42 intersections
- Community Development
 - Reviewed and approved more than 235 design plans
 - Special attention to expedited processes helped attract two new corporate headquarters






それ以外にフォーカスとしましては、24 時間のコールセンターも提供しておりますし、非常に高品質のカスタマーサービスで大きなインパクトを起こしました。市民が非常に高い品質のサービスが提供されているということをよく認識した。可視性が高くなったということです。スミスさんのほうから、サンデイ・スプリングス、それからジョーンズ・クリークにおきまして、最初の 2 年間、それぞれのプロジェクトで、革新性、PPP という両面で賞を受けました。

Sandy Springs model recognized for innovation



Sandy Springs
Innovation Award from National Council for Public-Private Partnerships, 2006



Johns Creek
Outstanding Achievement in Public/Private Partnerships from The U.S. Conference of Mayors, 2008




PPP は、東洋大学も含めまして世界中で研究対象になりまして、ボードのほうでも、またリーダーシップでも、日本でもこれを実際に使えるかどうか研究をいただいています。日本ではなかなか難しいかもしれません。伝統に基づいた慣習もあります。しかしや

ると決まれば、日本の方は意志強固でありますから必ず実現される傾向があります。まず最初に考え方を考える。これは少し時間がかかるかもしれませんが、しかし、成功した事例があれば必ず日本でも成功すると思います。

PPPにおきましては、先ほど申し上げましたように本当に誤解が多い。PPPと民営化を取り違えているケースが多いわけです。例えば首切りが多いのではない

かという誤解があります。それは誤解です。200以上の水処理場、上水道などのサービスもしております。既存の市でも、その枠組みの中でサービスを提供しています。従業員、または市の職員に対しましては必ず雇用は確保します。市から受け取っていたのと同じ額を保障しています。福利厚生に関しても保障しております。

コストを低く抑えて、なおかつ退職金等も保障できるか、福利厚生もできるかということですが、複数の業種で仕事ができるようにスタッフをクロストレーニングして、仕事自体を、懸命に、効率よく効果的に行うということです。また、テクノロジーを学習させることによってよりよい仕事の質を提供するということでもあります。公務員がよくないということではありません。公務員の質は高い。しかし質とは別に、システムによって最も効率的、効果的なサービスの提供ができないということがありますので、そのようなシステムを改善するということです。

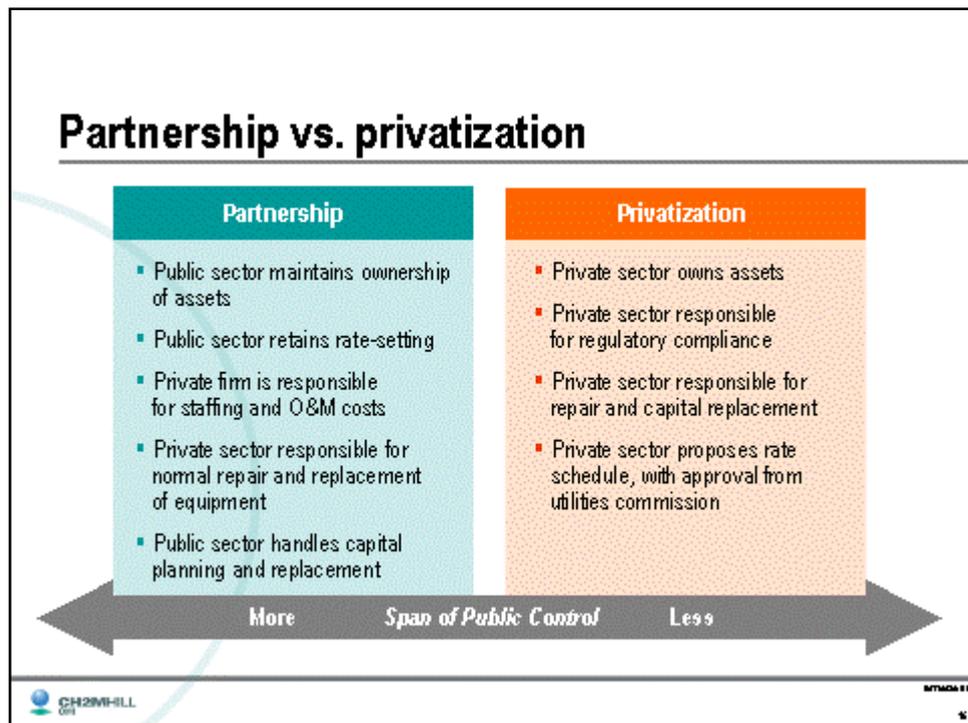


Myth	Fact
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rates will go up ▪ Massive layoffs will follow in the wake of public-private partnerships ▪ Service and quality will deteriorate ▪ Local governments sacrifice control ▪ P3s are the same as privatization 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The public partner retains rate-setting authority ▪ Partnerships typically protect jobs of existing employees ▪ Most service contracts require the private partner to meet or exceed levels of service ▪ The public partner retains control as the owner of the assets ▪ They're not the same

地方自治体が何か犠牲にするか。いえ、そうではありません。ポーターさんなどもそう

ですけれども、完全に市がコントロールをしています。先ほども話がありました。民間の契約期間と同時に行っているわけです。例えば我々の従業員で非常に不満が多い場合には、そこでちゃんと仕事をしていないということになればそれに対して規律を用います。公共の場合は非常に難しいわけですが、そういう意味では評価は厳しい。サンディ・スプリングスのシティーマネジャーのやり方は私は非常にいいと思いますし、実際に雇用対策に対しましても非常に敏速に動くということです。クライアントが常にハッピーであるようにする、すなわちカスタマー・サティスファクションが非常に重要だということで、この契約に対しましては、その規則、義務を遵守しています。

民営化とパートナーシップ、先ほどもお話ししましたので、おわかりだと思いますけれども、これからさらに勉強されてこれを考慮されますと、この相違点、また定義の差をよりよく理解していただけるのではないかと思います。PPPに関して成功するパートナーシップですが、ゴールと目的を明確に理解するという事です。それからいろいろなオプションがある場合、それもよく理解しておかなければいけない。民間と官との協力関係も非常に重要であります。民間も官も、両方ともが必ずゴールをよく理解するという事です。そしてサービスレベルもよく理解しておく。また、オプションにどのようなものがあるかということもよく理解していることが重要であります。



それから、政策決定者の間でコンセンサスが必要である。すべての人がボードにいるわけではありませんから難しい点もありますが、市長であれ、あるいは担当者であれ、すべての人たちが合意をすることが重要です。それから、実際に競争というものが明確に決められていなければならない。フリーであり平等な競争体制によって入札などを行うということです。選択の基準も明確にし、タイミングも、どのようにして選択がされるかという手続も明確に伝達しなければいけない。それからリスクは平等に分担をするということで

す。リワードもそうです。市役所もリスクをとる。民間側もリスクをとる。両方が共同でリスクを分担することが重要です。

やはりパートナーシップは利点をもたらさなければいけないわけで、これが幾つかの例ですけれども、まずコストを削減できる機会が増える。そして

実際に仕事をする人たちも利点を享受できる。楽しく仕事ができる。またキャリアをさらに進めることができるということで、民間の特徴として、非常に大きなチャンスを提供できるということであります。Q&Aに関して、ご質問にお答えする時間は今ありませんけれども、カスタマーコールセンターを代表とするようなさまざまなテクノロジーをサンデイ・スプリングスで効率よく使っていることも一つの利点であります。

このモデルが日本でうまくいくかどうか。私は「イエス」だと思います。時間はかかると思いますが、中くらいの規模の都市から始める。そして基準を明確にする。パートナーシップの設定が適切であれば、日本の皆さん方の意思をもってすれば必ず成功すると思います。ありがとうございました。(拍手)

田淵 ミラーさん、ありがとうございました。

12月に我々と一緒にサンデイ・スプリングスに行きました院生の1人三輪君に、サンデイ・スプリングスで起こったことは、日本と比べるとどうなのと、彼なりの考え方を入れた発表をしていただきまして、その次にサンデイ・スプリングスのディスカッションに入りたいと思います。それでは、三輪さん、お願いします。

三輪 皆さんこんにちは。東洋大学の三輪でございます。東京で都市開発のコンサルタントをしております。では、早速説明に入らせていただきます。

サンデイ・スプリングスの方式、お2人の方からご説明いただきましたが、日本への応用はできるのだろうか、ここから何が学べるのだろうか、ちよっ

Key ingredients in any successful partnership

- Clear understanding of goals and objectives to be achieved
- Good understanding of the options available
- Consensus among decision-makers
- Well-defined competition process
- Equitable sharing of risks and rewards



Consider partnering when you're looking for these beneficial outcomes



平成20年2月18日 文部科学省大学院教育改革支援プログラム選定記念シンポジウム



SandySprings方式 日本への応用は?

東洋大学大学院公民連携専攻

三輪 恭之

と唐突ではありますけれども、何分皆さん今日初めて聞く話題で、我々も初めて聞く話題ですので、少し論点を絞って、整理した上でお話を進めたほうがいいかなと思います。

論点は五つほどに整理しております。まず、役所の仕事を一括運営だといっても、そもそも組織とか仕事が日米で全然違うんじゃないかということで、では一体どう違うんだろうかという問題が一つあります。それから歳入歳出、財政構造も全然違うんじゃないか、どう違うんだろうかということです。三つ目が非常に大きな問題だと思いますが、果たして日本でサンデイ・スプリングスがやっているような、いわゆる行政処分といったものを民間ができるのかといった問題があると思います。四つ目が、これは主に公務員の処遇の問題になりますが、結局、サンデイ・スプリングスは市がないところに新しくつくった、公務員がいないところにつくったからできたのではないか、日本でできるのかという問題でございます。最後に、仮に1から4まで官側の体制が整ったとしても、民側でそういったものができるような受け皿が日本にできるのだろうか。この五つの観点で話を進めていきたいと思っております。

まず、本題に入る前に、アメリカと日本の地方自治制度の違いを簡単にご説明したいと思います。日本の場合は、国土全域にわたってあまねく市町村 1800 で区分されているのに対して、アメリカの場合、3層制をしいておりますけれども、ところによっては基礎自治体が存在しない直轄のところもある。これが大きな違いです。二つ目は、日本の市町村は地域すべての仕事をやる、いわばスーパー自治体と言えます。これは 500 人の村でも政令市でも基本的には同じですが、アメリカの場合は、まず多様な組織形態がとれるということと、市の仕事が日本よりはかなり限定的である。この二つを頭に入れておいていただいて後の話を聞いていただきたいと思います。

もう一つは、日本に应用できるのかと

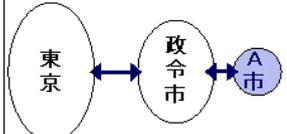
論点の整理

1. 組織・機構や仕事は日本とどう違うのか？
2. 歳入・歳出や財政構造は日本とどう違うのか？
3. 日本では民間が行政処分を行うことができるか？
4. 新たにつくった市だから成し得たのではないか？
5. 受け皿となる民間企業は日本で生まれるか？

アメリカと日本の地方自治制度の違い

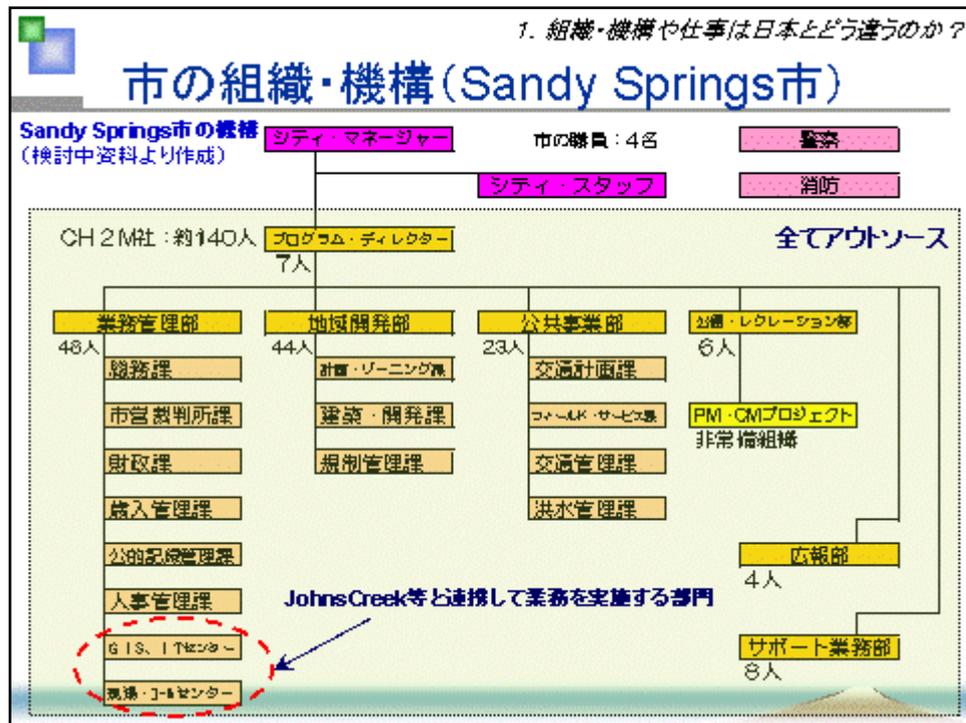
- ◆日本：地方自治法
 - ・都道府県—市町村：国土全域にわたって、あまねく「市町村」で区分されている
 - ・首長・議会の二元代表制
 - ・福祉・教育も含め、地域に係る全ての分野の仕事をするいわばスーパー自治体
- ◆USA：州によっても地方制度が異なる
 - ・州(State) — 郡(County) — 市(City)：市が存在しない地域(郡直轄)もある
 - ・基本的には首長・議会の二元代表制
 - ・City Manager制はじめ多様な組織形態が可能、市の仕事は日本より限定的

Sandy Springs市と類似都市の比較

Sandy Springs市	A市
人口：約99,000人 面積：約96km ²	人口：約90,000人 面積：約37~40km ²
アトランタ近郊の住宅都市 白人・ホワイトカラーが多い	東京・政令市近郊の住宅都市 東京都心、政令市への通勤者が多い
公共サービス向上のため、市民の投票により郡から独立し市になることを選択	首都圏の同人口規模の自治体と比較しても自治体職員数は比較的少ない
 <p>Shown in relation to Fulton County</p> <p>City of Sandy Springs</p> <p>City of Atlanta</p>	 <p>東京 ↔ 政令市 ↔ A市</p>
	財政力指数：0.9 経常収支比率：89.8% 実質公債比率：9.9 実質収支比率：6.7

いうときに、まずはサンデイ・スプリングス市と立場に近いようなところを比較することが必要だと思ひまして、アトランタ近郊のホワイトカラーが多い町に近いということで、これは実在都市ですが、東京都近郊の住宅都市A市との比較でお話を進めていきたいと思ひます。

一つ目の組織、機構、仕事はどう違うかということでございます。私のつたない英語力ですが、いただいた資料から訳させていただいて、サンデイ・スプリングスの機構は大ざっぱにこんな機構になっています。まずシティーマネジャーが一番トップにおりまして、そのスタッフということで、市の職員はプロパーが4名、以下、実際に仕事をする部門はCH2Mということで、すべてアウトソース部隊で総勢140人です。



どんな部に分かれているかといいますと、業務管理といひまして、日本でいうと企画、総務、官房系の部署があります。それから地域管理ということで、日本でいひば都市計画、建築指導みたいなもの。それから公共事業ということで土木とか交通があります。それから公園、レクリエーション、広報サポートということでこんな部隊があつて、それを140人で経営しているということです。

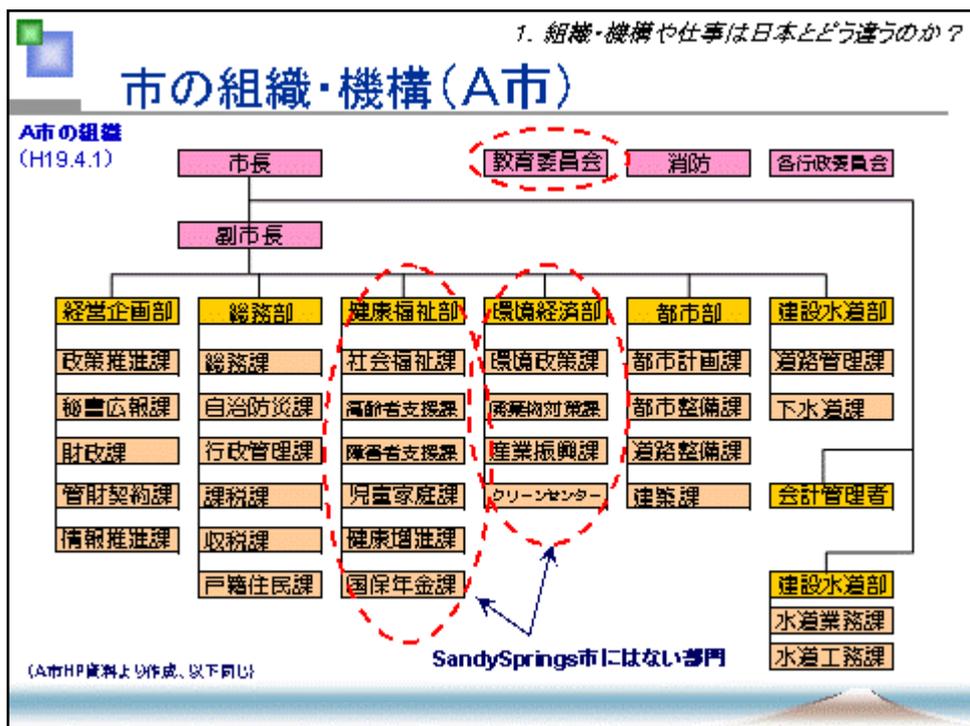
特徴的なこととしましては、先ほど、サンデイ・スプリングスに触発されて幾つかの民営化された市ができたというお話があつたんですが、そういった市と連携して、GIS、ITとか、先ほどお話があつたコールセンター、こういったものを共通のリソースとして複数の地域でやっているのが特徴です。

その写真を撮ってきました。GISについては、これはお隣町のジョーンズ・クリークですが、サンデイ・スプリングスと同じリソースを使っている。たまたま町で業務用車両に出くわしたのですが、ステッカーがチャタフーチー・ヒル。最近民営化された町ですが、よく見ると取り外しができるようになっていまして、聞くところによりますと、コールセ

ンターで「ジョーンズ・クリークです」とかかってきたときには、ジョーンズ・クリークの車になる。そういった業務用車両なんかも共同利用してやっているという非常に効率的な取り組みをしていると伺っております。



一方、これと比較するA市ですが、市長、副市長とありまして、大きくこのような部門に分かれておりますが、冒頭に申しましたように、教育、健康福祉はアメリカにはない。これは市の仕事ではございません。アメリカの場合は郡の仕事です。それから環境経済ということで、日本ではごみ処理は自治体の大きな仕事の一つですが、こういったものがないという違いがあります。



非常に乱暴ですが、これを比較してみたいと思います。ただ、職掌が違いますので単純な比較はできません。単純に比較すると、サンデイ・スプリングスが140人に対して、A市の場合は600人を超える人員で全然違う。参考までに、議会は、サンデイ・スプリングスは6人、A市は24人でやっているんですけども、上の行政部局のほうを、類似業務のみということで、先ほど言っていたものを外しますと、それでも140対244ということで、非常に単純な比較ですが、100人以上少ない人数でやっていることがわかったわけです。

1. 組織・機構や仕事は日本とどう違うのか？

市の組織・機構(両市の比較)

市長部局	Sandy Springs市	A市(H18.4.1)
	プログラムディレクター 7	総合政策部 28
	業務管理部 48	総務部 51
	広報部 4	財政部 55
	サポート業務部 8	会計課 6
	地域開発部 44	健康福祉部 143
	公共事業部 23	環境経済部 45
	公園・レクリエーション部 6	都市部 82
	合計 140	企業部 22
		教育委員会 96
		消防本部・署 109
		議会事務局・その他 17
		合計 654

議会	Sandy Springs市	A市
	議員数: 6名	議員数: 24名(条例定数)
	市長が議長、市民参加の審議会形式	4つの常任委員会(総務、環境経済、建設企業、教育民生)4つの特別委員会

1. 組織・機構や仕事は日本とどう違うのか？

市の組織・機構(両市の比較)

市長部局 (類似業務のみ)	Sandy Springs市	A市(H18.4.1)
	プログラムディレクター 7	総合政策部 28
	業務管理部 48	総務部 51
	広報部 4	財政部 55
	サポート業務部 8	会計課 6
	地域開発部 44	健康福祉部 143
	公共事業部 23	環境経済部 45
	公園・レクリエーション部 6	都市部 82
	合計 140	企業部 22
		教育委員会 96
		消防本部・署 109
		議会事務局・その他 17
		合計 244



現場職員による業務実施



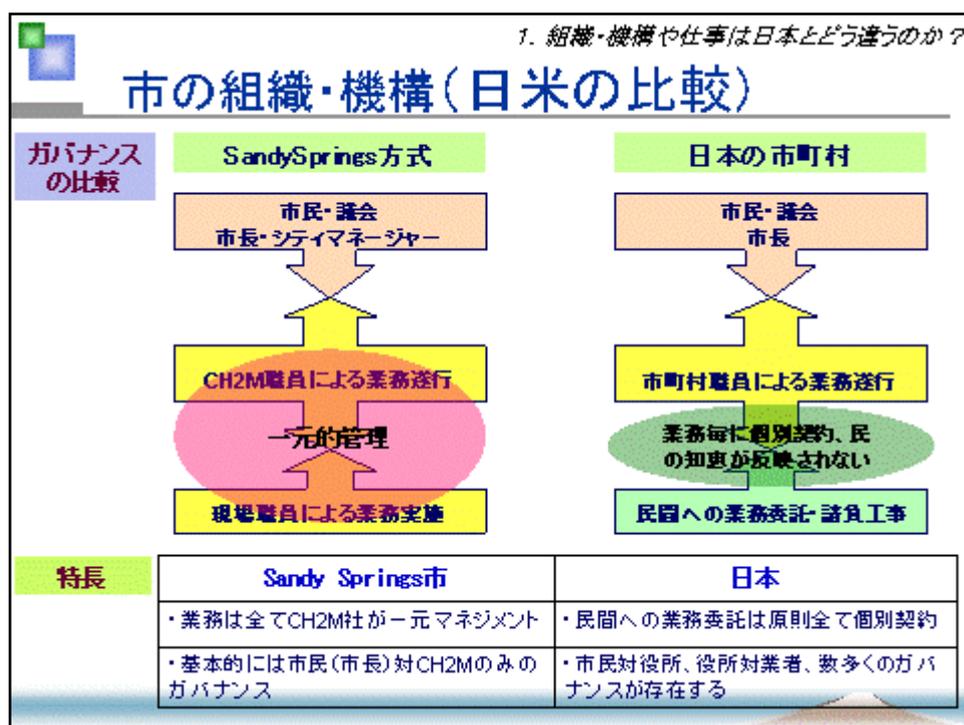
民間への業務委託・請負工事

特長	Sandy Springs市	日本
	・補完性と柔軟性のある人員・組織形態	・固定的身分の市の職員が業務に当たる
	・他地域と業務共同処理、資機材の共用	・当該自治体だけの業務を行う

役所の仕事というのは、それぞれ職員だけでやっているものではありません。当然、サ

ンデイ・スプリングスにおいても現場職員が常駐してしまし、別にスタッフがおりますし、日本でも、私もその一人ですが、民間の人間に委託をしたり、工事をさせたりということで、本当はこのトータルで比較をしなければいけないという問題がありますが、ここまでで言えることは、そうはいつでもサンデイ・スプリングスの場合は、補完性と柔軟性がある人員組織形態がとれ、他地域と業務共同処理をしているところが大きな特徴です。わが国の場合は、固定的な身分の市の職員が業務に当たり、ほかの自治体の業務は基本的にはできませんということです。

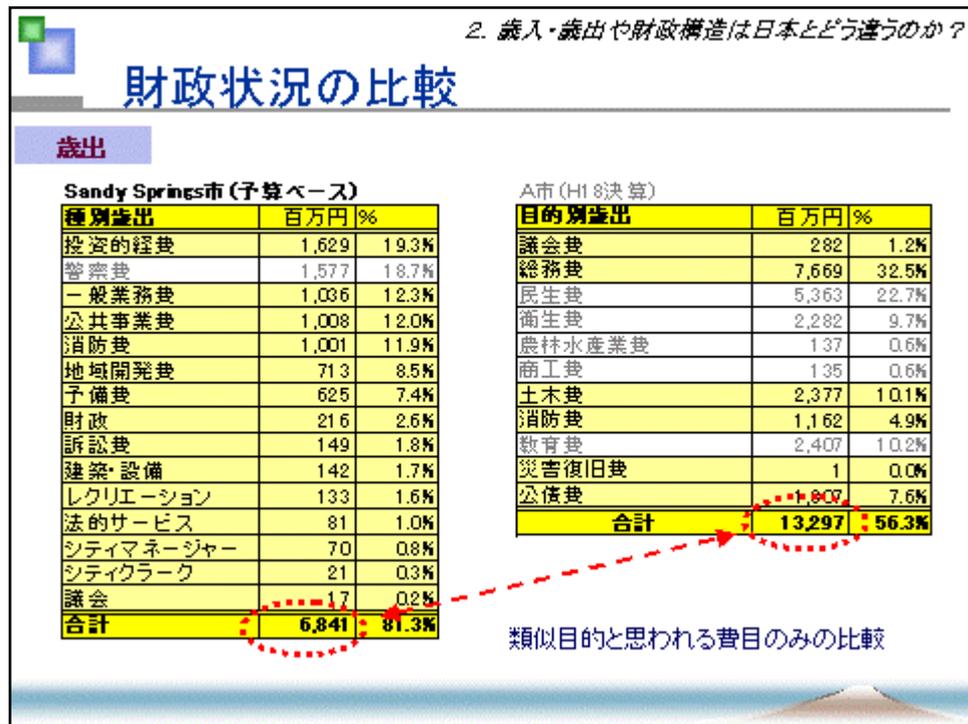
もう一つ、縦軸ですか、市民と行政、行政と現場職員、こういった関係も大きく違うのではないかと思います。サンデイ・スプリングスの場合は、市民の負託を受け仕事をする。それは日本も同じだと思うんですけども、部局に行ってからが大きく違うということで、サンデイ・スプリングスの場合は CH2M さんが仕事を一元管理しているという側面があると思います。日本の場合は、基本的にはいろんな部署に分かれておりまして、業務ごと、年度ごとに、民間に出すときは個別契約になりますので、なかなか民の知恵が反映されないといった側面もあるのではないかと思います。



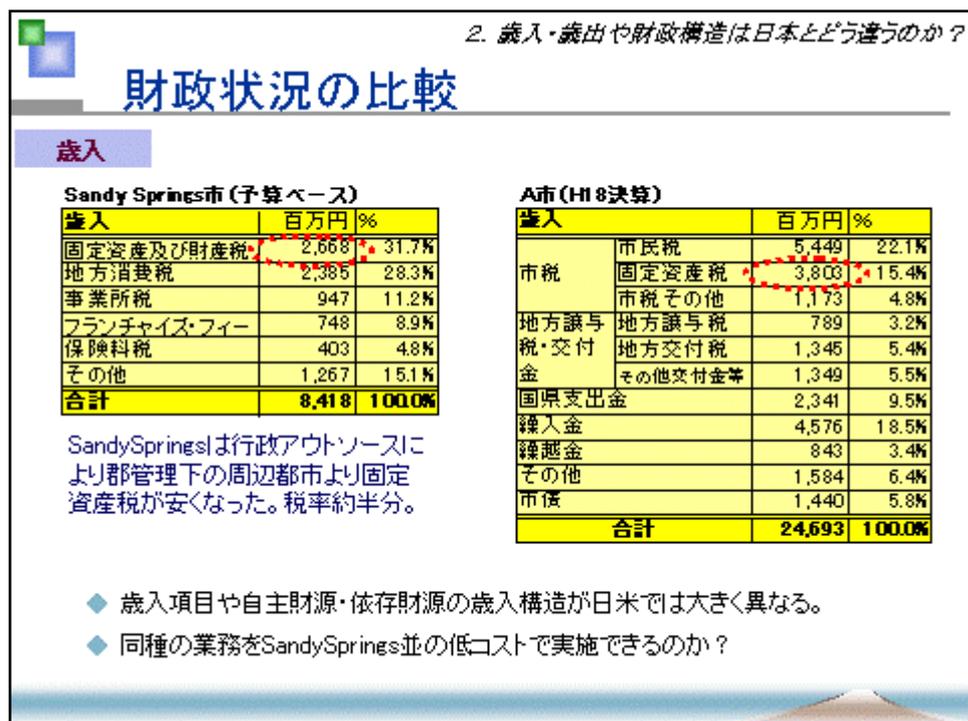
そういったことでまとめますと、サンデイ・スプリングスの場合は、すべて CH2M が一元的にマネジメントしており、基本的なガバナンスが非常にすっきりしている、あまり複雑ではないということがあります。それに対して日本は、民間への業務委託は原則すべて個別契約であり、いろんなガバナンス形態がここに介在するというので、すっきり一括でやっていることが、あれだけの少人数で同じような仕事をやっているという一つの源泉になっているのではないかなと思っています。

一方、財政ですが、これはあまりにも費目が違い過ぎるので単純な比較しかできませんけれども、無理やりえいやつと類似と思われるものを比較してみたんですが、それでも倍

以上違うということで、この秘訣は一体何なのだろうなということで、先ほどもいたいなことがあるんじゃないかなと思っております。



次に歳入ですが、これも本当に税制から歳入構造が全然違いますので単純な比較はできません。ただ、一つサンデイ・スプリングスさんのお話を引き合いに出させていただきますと、このアウトソースによって非常に固定資産税が安くなったということで、A市と比較しても安いということが一つわかるわけですが、こういった低コストで日本もできるのかということはこれから研究しなければわからないということです。



次に、行政処分を行うことができるかということです。まず行政処分とは何ぞやという

ことですが、一つが申請に関する処分ということで、いわゆる法令に基づく許認可があります。それから不利益処分ということで、いわゆる罰金とか、例えば法令違反したときに営業停止にするぞとか、そういった強い権限が官にはあります。それから行政指導ということで、法令の規定はないけれども、行政側で必要だと思えば一般人に対していろんな指導勧告ができる。これが行政処分と言われているものです。

3. 日本では民間が行政処分を行うことができるか？

行政処分行為について

行政処分とは？

- ◆ **申請に対する処分**
法律や条例・規則に基づき、市町村が申請者に対する決定の行為。
*「申請」とは……許可・認可などの処分を求める行為。
- ◆ **不利益処分**
法律や条例・規則に基づき、市町村が直接に義務を課したり権利を制限したりする行為。
なお、不利益処分を受けた際に不服がある場合は、弁明などの機会が設けられることがある。
- ◆ **行政指導**
法律や条例・規則の根拠がないにもかかわらず、市町村が公益性の観点から所掌事務の範囲内で一定の目的を実現するため、特定の人に一定の作為又は不作為を求める指導・勧告・助言などの行為。相手側の任意の協力によって行われるもの。

(上越市HP資料より作成)

その中で、日本の主に都市計画、建築部門が所管している申請に対する許認可等々をざっと並べてみたんですが、ここからは考えなければいけないと思います。果たしてこれが全部、役所の公務員の方が本当に判断してやらなければいけないものばかりなのでしょう。いわゆる行政処分、本当に裁量、判断が必要で、役所の人でなければいけないものはこの中でどれかということです。

よくよく見ていくと、法令に基づいてある程度客観判断できるものは民間がやってもいいという考え方もできます。そのいい例が建築確認です。建築基準法に基づいて、法令に合っているということを基本的にはチェックするシステムで、これは実際民間が請負うことができるわけですが、ほかにもいろいろあるはず。それから同じ一つの許認可の行為をとってみても、それをさらに細分化することによって、ここからこっちは単なる法令のチェックとかいろんな客観判断ができるんじゃないかという分野があるはずで、それを民間に請負わせることはできるはずだと思います。そんなことを検討していかなければいけないということです。

行政処分行為にかかる日本の業務(例)

都市計画・建築部門が所管する主な「申請に対する行政処分」

- ◆ 開発行為の許可等
- ◆ 都市計画事業区域等における建築等の制限
- ◆ 用途地域の定められていない土地の区域の建ぺい率等の制限
- ◆ 都市計画施設の区域又は市街地開発事業の施行区域内の建築制限等
- ◆ 土地区画整理事業の施行の認可・建築行為等の許可等
- ◆ 換地計画の認可等
- ◆ 都市公園における制限行為の許可等
- ◆ 有料公園施設の使用許可等
- ◆ 公園管理者以外の公園施設の設置管理の許可等
- ◆ 都市公園の占用許可等
- ◆ 公園予定地における公園管理者以外の公園施設の設置許可・管理許可等
- ◆ 公園予定地の占用許可等
- ◆ 公園使用料の繰戻・返還等
- ◆ 有料公園施設使用料の繰戻等
- ◆ 建築確認等
- ◆ 建築物の高さの許可等
- ◆ 道路の位置の指定
- ◆ 道路内建築の許可
- ◆ 用途規制の特例許可・総合設計の認定等 敷地等と道路との関係の許可
- ◆ 市営住宅入居者の選考及び決定等
- ◆ 市営住宅料金の繰戻又は徴収猶予等

(上越市HP資料より作成)

両市の話に戻しまして、同じ部門だと、書き方は違いますが、ゾーニングであったり、建築工事管理であったりと、日本の都市部門の職掌と同じものが書かれていて、アメリカの場合は、かなりこれを客観評価できるがゆえに民営化されているといった面もあるのかもしれませんが。これはいろいろお聞きしたいところでもあります。

行政処分行為にかかる両市の業務比較

◆ 両市の都市部門・地域開発部門のコア業務

SandySprings市の地域開発部所管業務

部署	主な職掌(Core Function)
計画・ゾーニング課	総合計画見直し 土地利用・建築の許可 ゾーニング指定・変更・確認等 ゾーニングに基づく営業許可 使用許可 公聴会準備とコーディネート
規制管理課	不動産メンテナンス条例 ゾーニング条例 出狂 データベース管理
建築・開発/開発行政課	計画レビュー 建築工事監理 建設工事監理 砂防監理 開発行政 データベース管理

A市都市部の組織と職掌

部署	主な職掌
都市計画課	都市計画の決定、変更 開発行為許可申請審査 都市公園等の維持管理、整備
都市整備課	土地区画整理、市街地再開発事業 都市域北地区整備 A駅南口地区再開発
道路整備課	都市計画道路整備計画、事業認可 都市計画道路の整備 用地取得
建築課	申請等の審査等 市有建築物の調査、新設、改修等 市営住宅の貸付、管理

四つ目の観点で、公務員がいない場所、新しい町でつくったからできたんじゃないでしょうか。これはそのとおりでして、先ほどから話がありましたように、新たに郡から独立し、新設した市であって、職員がいなかったということで、CH2Mさんはこういった行政管理業務を実施できるスタッフを集めたということでこれを始めたわけです。

これがフルトン郡ですが、先ほども話があったように、サンデイ・スプリングスに触発されて民営化された都市がどんどんできてしまった。アトランタはもともと市ですから、見ていると、郡の仕事をする場所がほとんどなくなってきつつあるということで、当然ながら、そういったところの仕事をしていた郡職員の処遇の問題が表面化しました。先ほども話がありましたように、余剰人員となった郡職員を CH2M 社さんにコンバートした。ただし公務員ではありませんよ、民間ですよということで非常に環境が変わったということです。

4. 新たに作った市だから成し得たのではないか？

公務員の処遇：Sandy Springs の対応？

- ◆ Sandy Springs市は郡から独立し新設した市であり、既存の市職員はなかった
→CH2M社は行政管理業務を実施できる民間スタッフを全国から集めた
- ◆ しかしSandy Springs周辺地域の仕事をしてきた郡職員の処遇の問題があった
→余剰人員となった郡職員をCH2M社にコンバートした
その結果、身分が民間人となるため、待遇や就業環境は激変した

Fulton County管轄下の基礎自治体



- ◆ ミシシッピ州セントラル市(既存の市)での民営化の取り組みが参考となるか？
- ◆ 「OMB Circular A-76」の取り組みは参考となるか？
→Sandy Springsと類似したコンセプト

既存の地でどうできるのかというのは、日本で本当に考えなければいけない課題ですが、ミシシッピのセントラルというところでおやりになるとお聞きしております。こういったところなんかは日本に非常に参考になるのではないかと考えております。

こういったことが日本の公務員制度下で可能かということで、公務員制度（というものを）概観してみたいのですが、公務員というのはいろんな制限がある反面、職務の公共性、行政の継続性といった形から強い身分保障が与えられているということがあります。ただ、日本でも、その一方で、市場化テストなんかにあるように、個別の事業に落としますとどんどんアウトソースするというインフラは確立されています。その中でも公務員をどうするかという問題が日本でも表面化しておりますが、団塊の世代の大量退職と連動するということも動きとしては起きているようです。移行した場合の公務員の処遇についてはということで、当時の竹中大臣の答弁ですが、安易に分限免職といったことができるわけがございません。まずは配置転換、新規採用抑制ということが当面の課題ですけれども、一括アウトソースとなると配転とか採用抑制で済むわけがない。やはり受け皿は必要だろうなと思っております。

最後に、民間の受け皿としての条件は何か。一括請負を可能にする組織は何だろうとい

うことです。ここは、CH2Mさんがとった対応からいろいろ学ぶところが多くあると思います。もともとは建設中心の技術会社だったのですけれども、行政管理ができる方々、役所のOBの方々を全国から集めて、そういった専門家集団をつくったということは非常に学ぶべきだと思います。

もう一つは、全国規模の会社ということで、バックアップリソースが簡単にできる会社だということです。市の仕事も、これからは一元的なものではない、多様性を持つと思いますので、その時々に応じたスタッフの補充とか、仕事の状況とか、その時代時代で要求されるスキルに応じて、全国組織のバックアップリソースを持っていればスタッフの派遣が容易にできる。これは民間でやることの大きな特徴だと思います。

もう一つの特徴として、いろんな地域の仕事を共同でやることによって、コールセンターを一元化したり、業務リソースを共有することで同じサービスを安くできる。こういう要素もあるだろうなと思います。

最後に、地元企業や住民、役所OBによる受け皿の確立と書かせていただきました。CH2Mのやり方、サンデイ・スプリングスさんのやり方はやはりアメリカチックというか、経済合理性、経済原理に基づいたやり方だということで、なかなか日本の官に落とし込むのは難しいのではないかという側面があると思うんですが、そうはいつでもやらなければいけない。じゃあ、どうするかといったときに、地元のことをよく知っている人たちがやれるような受け皿の一つとして、例えば地元企業、役所のOBさんたちが共同してやれば日本でもできる受け皿は可能ではないかなと思っている次第です。

その一例でもないんですが、ちょっとこれは民営化の話とはずれますけれども、長野県の栄村というところで、道直し、役場と住民、地元企業の共同で市町村道の改良をしている。栄村みたいな中山間地になりますと、いわゆる道路構造令は関係ない、そんなものじゃなくても、簡単な改良でいいといったものを役場と住民が共同でやっている。それから田直しというのもありまして、国の補助金が入るような大きなものは要らないよというものを地元の方々が共同してやっている。これはまさに地域に密着した一つの住民参加型のインフラ、パブリックサービスと言えると思います。

最後に、五つの論点のまとめです。

一つ目の組織、機構は日本とどう違うのかという点につきましては、非常に乱暴な比較をさせていただきましたけれども、単純に比較すると、確かに同種の業務を日本よりはるかに少ない人とコストでやっているように見えます。同様に、日本でも、詳細な行政コスト、どんなことをやれば幾らかかるのかということを住民が判断できるようなシステムが

5. 受け皿となる民間企業は日本で生まれるか?

日本における「住民参加型インフラ整備」

長野県栄村(中山間地域)での「道直し」「田直し」

- ◆ **役場と住民(地元企業)の協働による道直し事業**
→市町村道の道路改良を、国県の補助金をもらわずに、住民(地元企業)との協働で村の直営事業で実施した。
→集落の生活のためには、道路の機械除雪ができればいい。それ以上のことを住民は望んでいない。そこで、道路構造令には準拠せず、国からの補助金ももらわずに、村単独で、道路幅員を必要最低限の3.5~4mに改良した。
- ◆ **国庫補助採択に満たない規模の「田直し事業」**
→農家は1枚30aといった大規模な田を望んでいるわけではない。中型の機械さえ使えるようにできればいい。それぞれの農家が希望する規模、形状の施工を行った。



必要ではないかということがまとめとして言えます。

2点目のお金の問題です。これは多くの差異がありますが、一括アウトソース、共同業務処理といったことによって、民間の創意工夫を発揮する余地が大きいことは事実ですので、そういった面でもメリットがあるということだと思います。

非常に難しい問題の三つ目の行政処分です。これは詳しくお聞きしたいところでもあります。アメリカは裁量の余地が狭いのかなど。日本では非常に細分化、多彩化しておりますが、一つの許認可をさらに細分化して分担することで民間ができる分野がふえてくる。これがPFIであり指定管理でありという分野だと思いますので、そういった側面から検討していくということだろうと思います。

それから、新しい市だからできたんだろう。これはそのとおりでございます。米国でもやっているように、アウトソースした結果、公務員の転籍を行うとか、適正な条件で受け入れるような受け皿は、日本でもしこれをやるとしたらぜひ必要だろうなと思っております。

最後に、受け手の民間企業側ですが、これは、先ほど言いましたように二つの方向、全国ネットワークと高い民間ノウハウを生かして、バックアップ体制がとれる専門家集団をやるという方法もあるでしょうし、ある意味日本型というか、地元密着型というか、地元企業と例えば団塊世代の役所OBさんのコラボレーションでやっていく。このような方向がいろいろ想定されるのではないのでしょうかということです。

論点の整理 ~ まとめ ~

1. 組織・機構や仕事は日本とどう違うのか？
➡ 単純に比較すると同種の業務を日本よりはるかに少ない人員とコストでこなしている。日本でも詳細な行政コストの開示により適正規模を市民が判断できるようにする必要あり。
2. 歳入・歳出や財政構造は日本とどう違うのか？
➡ 多くの点で日米の差があるが、一括(包括的)アウトソースによって民間の創意工夫を発揮する余地があることは共通。
3. 日本では民間が行政処分を行うことができるか？
➡ 米国では裁量の余地が狭いためやりやすい側面。日本では細分化して分担する方向。たとえば、刑務所でも一般警備、職業訓練、給食、維持補修などは民間化している。
4. 新たに作った市だから成し得たのではないのか？(公務員の身分)
➡ 米国でも求められているように、アウトソースした民間企業へ公務員の転籍を行う、またはその受け皿機関を設立するなどの措置が必要。
5. 受け皿となる民間企業は日本で生まれるか？
➡ 全国ネットワークと高い民間ノウハウを活かした専門家集団の構築、地元密着型企业と団塊世代の役所OBのコラボによる民営化組織の構築などが想定される。

最後に、余談ですが、一言申し上げたいと思います。今ここでお話ししているようなことはアメリカのことじゃないか、日本は関係ないよなど。私はそうではないと思います。別世界の出来事ではないと思っております。一つは福島県矢祭町の議員報酬改革。「合併しない宣言」で非常に有名になった町ですが、議員の報酬を月額報酬制から日当制に変えま

して、何と議員歳費を年間 3400 万から 900 万に下げたということで、日本でもドラスティックな市町村議会改革は始まっています。それから、最近話題の橋下徹弁護士、ついに大阪府知事ということで、いきなり職員を前にした就任あいさつで宣戦布告をいたしております。皆さん方は倒産会社の従業員であります、だから民間だったら給料半分で当たり前ですよとおっしゃっていましたがけれども、ちょっと待ってください、職員の給料を半分にする前に、こういったサンデイ・スプリングスのようなやり方の日本版を発明して、より効率的に、より低いコストでパブリックサービスをやっていくことも考えていくべきときなのかなと思っております。

ということで、私の報告を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

田淵 どうも三輪さん、ありがとうございました。

それでは、ここで少し時間をいただいて、次のパネルへの準備に入りたいと思います。最初にサンデイ・スプリングスに関してのディスカッションをここでやります。その間に、皆さん、質問の紙が手に入っていると思いますけども、その紙に質問事項を書いていただきまして、このバスケットの中に入れてください。全部お答えできるかどうかわかりませんが、私のほうでできるだけ皆さんの質問には答えたいと思います。どうしても欲しい方は、メールアドレスなりを書いていただきましたら、後で我々のほうで答えを出してお答えするというふうにしたいと思います。

(会場準備)

田淵 このパネルセッションでは、サンデイ・スプリングスがどういう形でつくられて、プロの方たちがどのような形で参加したか。岡崎さんは本日登場する 3 人目の院生です。我々と一緒に去年の 12 月にサンデイ・スプリングスに行って勉強してもらったんですけども、岡崎さんは、PPP の勉強で論文を書くために、その後でまたテネシー州にも行かれました。その話も聞きたいと思います。

ポーターさん、6 カ月で都市をまとめ上げられたわけですね。これは一番いいやり方ですか。こんな短期間で、しかも、こういう状況のもとでやるというのは。

～最後に一言～

もはや“別世界での出来ごと”ではない！

…福島県矢祭町の議員報酬改革…



月額20万8000円の議員報酬を廃止し、議会に1回出席するごとに3万円を実費支給する日当制を導入。日当制導入と並行して議員への期末手当も廃止し、議員歳費は現行の年間約3400万円から900万円に落ちるといふ。

議員報酬条例改正案、賛成多数で可決。



◆ドラスティックな市町村議会改革は、我が国でも既に始まっています！

～最後に一言～

もはや“別世界での出来ごと”ではない！

…橋下知事、職員を前にした就任あいさつで…



皆さん方は、『破産会社の従業員』であることを厳に認識して下さい。民間では、『給料半減』して当たり前です！

◆ 職員の給料を半分にするより、「Sandy Springs方式の日本版」を“発明”し、より効率的な手法と低いコストで、質の高いパブリックサービスを実現すべきではないでしょうか？

ポーター それが唯一のやり方だと思います。ベストというだけではなくて、唯一のやり方だっただろうと思います。

田淵 以前、サンデイ・スプリングスのキーポイントは三つか四つあるというお話をされていましたが、サンデイ・スプリングスの運営、オペレーションは、ジョージア州立大学の教授の試算の半分ぐらいで済んだのか。

〇〇 PPPを導入しまして、これでコストをカットできたわけですね。大体半分ぐらいにコストを削減できたんです。大体同じぐらいの人口の同じぐらいの都市がちょうど川向こうにあるんです。150年ぐらい前からの町で、そこは従来のやり方で運営している都市です。従業員が1300人ぐらいいるわけですがけれども、そこと比べますと、私どもはかなりイノベーションをしてコストを削減しています。新しいテクノロジー、新しいテクニックを使って、企業がサンデイ・スプリングスに導入したやり方でコストを削減し、コストを分担した。ですから、そういうことをディスカッションしている他の市町村もあります。これらのファクターが統合されて、大きなインパクトを出したということで、納税者に対してのメリットは大きかった。

田淵 ということは、ローズウェルも大体10万人ぐらいの都市でしょうか、そこでも同じですか。CH2MではどうしてRFPを適用されたのでしょうか。

〇〇 全体的にアトランタ地域で仕事をしてまいりまして、その中で都市のサンデイ・スプリングスのニーズは何かということをつかんでいました。非常にいい完璧なチャンスだと思ったんですね。また、適用できる例だと思いました。システム、プロセスもツールも使える。我々がさまざまなプロジェクトで使ったものがそのまま応用できる。これは、ジョージア州、それからそれ以外の地域でも使ってきたものです。新しい非常にユニークな機会が、これまで提供されていなかったようなサービスも提供する機会だと思いました。この機会をつかまえて、ぜひ実行したいと考えたわけです。

私どもが市民の要件に合致しないということになると、他の市場でのビジネスにも非常に大きな影響を与えるということを考えました。ということで、非常に強力なチームを形成しました。そして、この仕事を最も適切なやり方で実行しようということで、我々のモデルでは失敗は一切考えない、絶対に失敗しないような形にしたわけです。

田淵 これを実施するのに最も難しい問題は何でしたか。CH2Mのほうで、このプロジェクトのインプリメンテーションで難しいのは何でしたか。

〇〇 実際に入札をしなければならない。市全体を運営するということで、誰にとっても未経験だったわけです。今お話があったように、我々のブランド、我々の名声に傷をつけることになるわけですから、失敗は許されない。今まで一度もこういうプロジェクトはやったことがないわけですから、会長を含めて我々のトップをいかに説得するかということが大きな課題でした。市全体を運営する未経験のチャレンジということで、契約の前に300万ドル実際に使いましたから、そういった意味ではリスクがあったわけです。しかし、我々にとってはそれほど問題を感じませんでした。ポーターと話をして決定をされました。

し、委員会で我々が選ばれたわけですから、とにかく前進をするということだけでした。

もう一つのチャレンジとしては、90日しかなかったわけです。実際90日以内に市にしなければならぬ。インフラもなかった。スタッフも少ない。ビジネスもまだない。すべての器具もないということで、90日ですべての機器を入れ、コンピュータシステムも市庁舎の中に入れる。100人以上の従業員を雇用する。これを60日間でやらなければいけないということで動員をしなければいけない。400ぐらいのタスクを実践する、これを60日から90日の間に行わなければならぬということで、これが実際できるかということも考えましたけれども、現実的にこれをやるしかないということで、今話があったように実現したわけです。

田淵 ポーターさん、実際にこれをやる場合に、市は、自動車とか機器を購入しなくてもよかったですか。

ポーター 自動車等々を購入して、特に大きなトラック等も必要ないし、クリーンアップ、雪上車等も必要ない。企業と契約をして、ビルに関しても実際に必要なものは全部リース制にしたわけです。我々のプランを立てて、ディベロッパーあるいは不動産会社と話をし、我々が実際に中に入る。不動産会社とも合意をして中に入ったわけです。これが全部契約の中に盛り込まれました。CH2Mが参加をして、その部分の責任を移譲したという形です。ビルの所有者がリース契約を結んだということです。彼らも利点があったわけです。壁があって、これは乗り越えられないだろうなと思ったときが何回もありましたが、そういうときに、手伝ってもらえないだろうかと言ったら皆さん協力してくれたわけです。

田淵 市には5人しか職員はいないわけですね。140人ぐらいがサンデイ・スプリングスの仕事をして、CH2Mがそれを担当している。ということは、支払いの責任を市は持っていないということで、そこから逃げられたということですか。

ポーター 全くそうですね。アメリカ政府の場合は、これは地方政府だけではなくて、連邦政府、州政府、それから市町村レベル、すべてに共通しているのは、財務的に、長期間の年金、福利厚生費等々の負担が非常に大きいということです。例えばカリフォルニアなんかもそうですけれども、地方自治体の負債が大型化しているという将来の問題に直面しています。彼らと話をすると、何とか法改正をして変えたいとしている。非常に活気のある成長している州であっても、あるいは都市でありましても、こういう長期的な負債が10億ドルを超えているような状況です。これを都市から民間産業に移すことで、リスクもありますが、日本でも同じような問題があるということを聞いています。このリスク、長期的な負債を民間に移すのも一つのやり方だと思います。

田淵 先ほど三輪さんが見せたトラックは、CH2Mが持っていて、サインをはがすと、ジョーンズ・クリークでも、ミルトンでも、サンデイ・スプリングスとつけるということは、水道、下水道の工事用のトラックだったら1台でも2台でもできるんです。今までの市役所、市町村だと、どんな小さくても一つずつ持たなければいけないのをCH2Mが全

部持っている。コールセンターも1人がやっている。従業員も、今日はサンデイ・スプリングスのシャツを着ている人が、あしたは同じプロがジョーンズ・クリークで仕事をしている。シャツを着がえて、トラックの横を変えていくとすると従業員はそんなに要らない。そういうことが続くことによってコストがどんどん下がっていくがゆえに、同じ10万人都市の隣のローズウェルに対して、固定資産税額が半分で、結局予算が半分でできますということを学んできました。

「カスタマー・サティスファクション」という言葉を使うんですけど、民ですから当たり前前の言葉ですけども、サンデイ・スプリングスの市役所といっても、ビルの片方を借りているだけの話です。市議会といっても、日本の議会みたいに立派なものじゃない。普通の会議室に10センチぐらいの台を置いてプラットフォームでやっているわけです。すべて日本の考え方とは違うやり方でやっています、コストをカットすることと、市民に対してサービスを出すということでは、日本と相当考え方が違うということを勉強したのですが、当たり前前の民主主義というふうには私は見てきました。岡崎さん、サンデイ・スプリングスを見て、次にテネシー州のPPPを見にいってこられたのですけれども、サンデイ・スプリングスの感想も含めて、そのときのことを少し話してもらえますか。

岡崎 1年半前にこのクラスに入学したときには、パブリック・プライベート・パートナーシップのつづりすらよくわからない人間が、1年半後にはアメリカに行って、1人テネシーのチャタヌーガという町に行ってインタビューをするくらいまで成長したというか、教育してくださった先生方にまず感謝したいと思います。

サンデイ・スプリングスの感想といたしましては、議会にも参加させていただいたんですが、とにかく市民の方々が賛成、反対の意見を明確に話して、それを議員の方々がうなずきながら話を聞き最終的な決定をしているという、本当の議会制民主主義というか、そういうものを見ることができて本当に感動しました。

その後チャタヌーガに行って、元市長でボブ・コーカーさんという上院議員の方がいらっしやるんですが、昔その方の秘書をやっていたという方に一日中市内を案内していただいたんですが、アメリカではPPP（Public-private partnership：パブリック・プライベート・パートナーシップ）は標準語である、とにかく難しく考えていない、当たり前のこととして受け入れているというのが率直な感想でした。ただ、当たり前だからこそ、地域が知恵を出して、アイデアを出して、ユニークさを出しながらPPPをやっていないと地域の競争力がないということも感じました。

チャタヌーガの地域再生の目的は本当にはっきりしておりました。今の市長さんが選挙のときに公約にしたものは、人口14万人ぐらいの町なんですけど、5年の間に1万人の雇用を創出するという約束だけをして当選して、市役所の方々は、その1万人の雇用を達成するためにいろいろな施策を民間の方々と一緒にやっているということでした。権益などの売り上げが伸びるとか、市民の所得が増えるとか、そういったよくわからない抽象的な表現は一切使わずに、5年の間に1万人の雇用を増やすことだけを市役所の職員は一生懸

命やっている。結局、そのことがチャタヌーガのサステナブルなまちづくりにつながる、本当に汗をかいているということを知りました。

最後にその方から言われたことは、私から日本の状況を片言の英語で説明したので、ふびんになっていろいろと教えてくれたんですが、一つだけ心に残っているものがあります。日本でもし PPP をやりたいのだったら、知恵を出す人間と、それを聞くメイヤー（市長）さんの2人がいれば、日本で PPP が生まれるんじゃないのと言われました。その方は日本には2回も3回も来ているのですが、日本の町はどの町に行っても同じだ、だから、日本の PPP を考える際にはまずデザインからよく考えなさい、30年先のパスを市民と官と一緒に共有することが非常に重要であると言われました。私も数年前まで官の仕事をやっておりましたので、今1年半勉強して、日本ではできないとは思っておりません。今日は行政の方もたくさんいらっしゃっておりますし、民間の方もいらっしゃっていると思いますが、ぜひ皆さんたちと一緒に、これから日本の地域の再生に向けて頑張っていきたいと思えます。

田淵 先ほどのサンデイ・スプリングスの市役所の話ですけども、皆さん市役所、区役所に行ったときに、サンデイ・スプリングスの市役所では、訪れた市民は必ずスマイルで帰らなければいけない。日本の市役所、区役所では、必ず僕は渋い顔をして帰ってきますけども、電話が来たら2時間以内に必ず返事を出さなければいけないという CH2M のポリシーです。工事を始めなければならない場合は、24時間以内に始まらなければいけないという規則を持っている。ここまで市民のためを思い、市民サービスをより徹底させて税金が半額になるといったら誰だって手を挙げるはずだと思います。アメリカ人じゃなくても、日本人でもどこでも同じだと思います。

そのようなことを CH2M さんが始めたことが衝撃だと思うんですけども、これをこれから皆さんと一緒に日本でどのように応用して実用化していくのかということが課題ではないのか。要するに、日本の自治体の財政が真っ黒でこのような考え方が必要ないんだしたら、我々こんなことを話さなくてもいいんですけども、そうでないがゆえに、皆さんもここに来ていらっしゃいますし、大学としても、こういうプロの方が来て、話を聞いているということになると思えます。

次の PPP という大きな話をする前に、そろそろこの部分を終わりたいんですが、何か一言ありますでしょうか。

〇〇 一言つけ加えたいと思えます。先ほどの指摘もありましたように、PPP によってもたらされるメリットは単にコスト削減ではありません。つまり、これによって新しい収入源が得られるということです。その例を挙げてみましょう。サンデイ・スプリングスで本当にやったことですが、これによってコストが削減されたのみならず、1年目の運営で、不適切な登録をしているものが明らかになって、ちゃんと登録料とか費用を払っていない会社が見つかりました。日本の自治体のことはよく知りません。事業登録とか認可に関しての事情はよく知りません。200万ドルもの新しい収入源を見つけました。初年度に、実

はこんなに取り損なっていたお金が見つかったんです。こうした収入が確保できればコストも分けることができます。40 万ドルぐらいもうかった。そして最終的には 150 万ドルぐらいメリットになった。

その部分で技術を使って、例えば手持ちの装置を使って、アドレス（住所）を見つけて、虚偽の登記をしている会社を見つけ、GIS などですういった会社をつかまえて、新しいデータベースをつくって取り損なった税金とかそういったものを取り立てた。これはコスト削減だけではありません。クリエイティブな形で、今まで取り損なっていた収入なども取ることができるようになった。何らかの原因で取り損なっていたお金を取り戻せるようになったということで、収入増にもつながりました。

もう一つ申し上げたいことがあります。我々に必要なのは新しい社員ということで、公共サービスを提供できるような人をまず見つける必要がありました。その人たちは、政府、官での経験がある人、そして公共サービスの提供の仕方を知っている人です。その人たちを入社させたときに、彼らに課題を突きつけました。今まで役人時代にやったことをそのままやってはだめだと申しました。この市は何が必要か、ニーズをつかめ、市民が欲しいものを知れ、一番いい形で、その能力、経験を生かしてサービスを提供するように考えてほしいと言いました。

どういう要因が我々の力となって、我々がやることにつながったか、より焦点を絞って効率のいいサービス提供が実現できたかということですが、基本的にはもともと経験豊富な元公務員を使いました。今までやったやり方を踏襲するような人でない人を集めました。各市ごとに違います。市長も必要だし、物事を提唱する強いリーダーが必要です。しかし、どの町に行きましても、市ごとに違った期待度があるでしょう。違った目的もある。そして、パーソナリティー、人柄も違う。ですから、サービスなどもテーラーメイドにして、各町に合うように、カスタム化した形でサービスを提供してまいりました。

田淵 最後の一つ、CH2M HILL 社は、大阪の赤字経営を何とか逆転して黒字化できないでしょうか。OMI さんに頼めばできますか。

〇〇 大阪府の場合はわかりませんね。細かいことはよく存じません。少し大阪市の状況もわかったんですけれども、非常に興味深いケースかもしれません。しかし、あえて申しますと、多分、CH2M HILL 単独では明らかに無理だと思います。ローカルな日本の参加者が必要です。そうしないと無理だと思います。よきローカルパートナーとやるというのが私のやり方です。日本の皆さんこそ、ローカルな自治体、町のやり方をよくご存じなので。

しかし、実践的なアプローチの点においては、外の第三者に大阪の全状況を見てもらう。監査をして、財務モデル、経済モデルみたいなものをつくって、すべての収入源を精査する。また、すべての運営コスト、設備コスト、大阪というまちを運営するコストを見て、部署ごとの見直しをする。よりよい人の使い方、クロストレーニングをして再研修する。新しい技術の導入の余地がないか見る。そして、大阪市全体をもっと効率化させる。同時

に、顧客サービスを見直す。そういったアプローチをとる。それは時間がかかるけれどもできると思います。

私の感触ですけれども、アメリカでは平均で23%くらいのコストを節約できる。例えば我々が手がけた200の都市でそれだけ節約しました。PPPの契約更新率は97%です。時々政治の介入はありますけれども、一回契約すると、97%の市は、我々のサービス、ベネフィットを気に入って、契約を続けます。もとの市直轄に戻るところもあります。しかし、通常は政治家が変わったことが原因で、民間部分のパフォーマンスが原因ではありません。PPPは全世界にありますけれども、圧倒的に成功しているというのが実情であります。

何か危機がないと、政府としてはなかなか変革ができないということもあると思います。赤字を一夜にして全部変革することはできません。何がこのような赤字をつくり出したのかということを確認にする。そして、もっと効率のいいやり方、すなわちコストを下げ、しかしサービスは向上させる努力をしていくと、このような財政危機は脱出できると思います。アメリカも、多くの都市でこのような財政危機を克服しなければならないという状況は同じです。その中で、新しいやり方を考える。コストを少なくし、サービスは向上させる、それによって長期的に負債を何とか解消することが重要だと思います。

先ほどサンディ・スプリングスとA市の比較をされましたけれども、サービスで提供されないものもあるわけですね。大阪の場合はわかりませんが、全体を一口で食べるというよりも、その中でいろいろな要素に分けて、メニューはどうなっているか、ここはどうか、1回に一口ずつ食べていく。その中で、効率はどうかということもわかりますし、コスト効果がどうかということもわかります。そこの部分がうまくいけば、こうすると市民のほうから府民のほうからもいいということで、サポートが得られる。そうしたら次に移るというやり方ができると思うんです。この問題は、責任と説明責任の両方から行わなければならないと思います。

田淵 ありがとうございます。このセッションはこれで終了いたします。4時からパネルディスカッションをやります。質問のある方はそこに入れていただきまして、我々のほうで努力してお答えしようと思います。

(休憩)

田淵 それでは、時間になりましたので、最後、パネルディスカッション。皆さんの質問への応答も含めまして、1時間をかけて皆さんが知りたいことをパネルでやりたいと思います。

初めに、大新東という会社が日本にございます。皆さんほとんどの方はご存じだと思いますけれども、日本でも既に地方自治体の部分的なアウトソースを始めている大新東という会社があります。今日は川島会長においでいただきまして、大新東という会社が日本でのどのような経営、オペレーションを行っているかというご説明をしていただきます。アメリカの方は知らないと思います。皆さんのほうでも知らない方がいらっしゃると思います。まず大新東さんの説明をいただきまして、それからパネルディスカッションに入りたい

いと思います。

川島会長、よろしく申し上げます。

川島 大新東の川島でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。

大新東という会社は、「大新東」と書く非常に珍しい名前でございます。ご存じない方もいっぱいいらっしゃるかもしれませんが、私どもは、業務としては、車両運行管理と社会サービスという二つの業務分野を本業としております。社会サービスと聞きますと、何だかよくわからないということでございますので、今私どもが全国の地方自治体でお仕事をさせていただいている、本日の PPP にかかわるところについての業務を簡単にお話ししたいと思ひます。

ご承知のように、小泉政権から行財政改革ということを大きくうたわれて、全国に 3000 ぐらいあった地方自治体が、いろいろな合併や合従連衡で今 1800 ぐらいにまでなっています。あと 2 年を残す集中改革プランの中で 1000 ぐらいになって、そのときに多分道州制の議論が起きるだろうと思ひますが、私ども大新東では、今 300 を超える地方自治体とお取引をさせていただいております。

さまざまなお取引があるんですが、その中で私どもが掲げているモデルはトータルアウトソーシングというモデルです。具体的な例を申し上げたほうがわかりやすいと思ひます。例えば北は北海道の襟裳、何もない襟裳と森進一の歌にも歌われた襟裳ですけれども、ここで 20 業種にわたって、今は 100 人ぐらいの方をアウトソースしてお仕事をさせていただいている。20 業種といひますと、もちろん役場のお仕事から、公民館、ホール、あるいは学校の給食とかその配送、町立の葬儀所の運営、あるいは病院のオペレーションといったものまで含まれるわけです。

先ほど、サンデイ・スプリングスのお話の中で田淵先生がご説明になられた中で、他の町、例えば同じ人が T シャツをかえたり、あるいは車の看板をジョーンズ・クリークの看板にかえて、その仕事も出来るということ、1 台の車で一つの町だけではなくて出来るというお話がございました。私どももそういう仕事の仕方があるんですが、これはいってみれば、エコノミー・オブ・スケール、規模の経済をとっているということ、私どもの場合は、これに加えて、エコノミー・オブ・スコープというものがあります。

例えば皆さんよくご存じのケースでいうと、日本の島根県に安来節で有名な安来市という市があります。当然のことながら、どこの地方に行きましても、必ず路線バスというのが走っています。学校へ行ったり、ショッピングセンターへ行ったり、路線バスがいろんなところを走っているわけです。それから、学校の子供たちを運ぶためのスクールバスもあります。最近では、子供たちだけではなくて、介護のご老人を運ぶための介護のためのバスもあるわけです。さまざまなバスが走っているわけですが、4 年ほど前に、この市はいろんなバスを全部やめて、大新東に全部一括をして、実際に黄色く塗ったバスなんですけど、安来市は 27 台のイエローバスで運営しております。

非常にわかりやすく言うと、一つのバスが朝、子供たちを学校に連れていって、その後

ご老人を老人ホームに連れて行って、昼の間はお母さんたちのお買い物の足となって、そして夕方また子供たちを学校から連れて帰ってくるというようなことで、一つのバスがいろいろな目的のために。それまではさまざまな路線バスで、路線バスが走っているのを見ると、日中は2人とか3人しか乗っていなくてもったいないじゃないかと思うんですけども、公共サービスというのは、2人とか3人しか乗っていなくても大切なサービスなのでやめられない。こういう言いわけといたしましうか理屈でやってきたわけです。しかし、こういったサービスを組み合わせることによって、規模がとれなくても、エコノミー・オブ・スコープということがあって、行政サービスの効率化とコストの削減、合理化が図れる。こういったものが我々の一つのモデルであります。

先ほどのお話にも関連すると思いますので、これからのご議論のたたき台ということで、もう一つだけ申し上げておきます。私どもは全国で、24の事業部と、いろんな市町村でいろんな仕事がふえるたびにそこに事業所を置かなくてはならないので、今幾つあるか正確には覚えていないんですけども、多分60か70ぐらいの事業所、営業所、支店があると思います。全国ベースで活動するということがどういうことなのか。

先ほどのお話の中にもありましたけれども、それぞれの市町村で、当然地元で、給食をつくる栄養士さん、調理師さんがいらっしゃるわけですし、車の運転が出来る人もいるわけです。したがって、東京の会社に仕事をやることはないだろうという話が必ずあります。それから、市町村の議会では、何で地元の人で出来ないんだ、地元の会社じゃ駄目なんだという話が当然あります。地元の経済を潤そうという話があります。だけど、よく考えてみると、先ほどのお話にもあったんですけど、我々は仕事を東京に持って行ってしまふことはできないわけで、そこにいる人しか働けないわけでありまして、そのいろんな資源を使わなくてはいけないわけです。全国ベースにある知恵をそれぞれの市町村に持つてくるということであるので、実は逆だろうと思います。トータルアウトソーシングというモデルと、全国で活動している知恵をいろいろ持つてくるということが非常に大事です。

今日は、日本の知恵だけではなくてアメリカの知恵もこれからいろいろ持つてくるのがこれからできるだろうということで、非常に意を強くした次第であります。

田淵 どうもありがとうございます。最初に、PPPのディスカッションに入る前に、根本先生に質問を見てもらっているんですけど、根本先生、PPP白書で日本のPPPマーケットは10兆円あるというところを読みました。どういうふうに考えたら、日本のポテンシャルのマーケットは10兆円市場だというふうにお思いですか。

根本 すみません、ちょっと質問の整理がつかないぐらい、多分100枚ぐらいあるんじゃないかと思うんですけど、恐らく空前絶後のご質問票をいただきましてありがとうございます。東洋大学の根本です。この時間までお残りいただいて、まず感謝申し上げます。

その話は白書を読んでいただければいいかなと思うんですけども、いま日本の公的支出は、GDPが500兆円あるんですけども、そのうちの110兆円が政府の支出になっています。2割強ですね。この中には、公共投資と、サービス、ソフトと二つあるんです。よ

く公共事業を縮小しましょうという、ハードのほうを念頭に置く人が多いんですけども、実は公共投資は110兆円のうちの20兆円しかない。残りの90兆円は公共サービス、いわゆるソフトの話でありまして、ここをいかに効率化していくか、あるいは市場化していくかということが非常に重要でありまして、今日のサンデイ・スプリングスの場合は、その90兆円の部分の仕事をしているわけです。

今日は、建設会社の方、あるいは金融機関の方多く見えています。今まで20兆円のことしか考えて仕事をしていないんですけど、それはとんでもない過小評価でありまして、90兆円足して110兆円を丸ごと自分のフィールドだと思えば、あしたからと言わず、この会場を出たらすぐ皆さんの仕事は5倍にふえるわけです。そういう意識改革を民のほうもやっていかないといけないだろうなと思います。

10兆円というのは100兆円の10%ということです。それ以上の根拠はありませんが、イギリスのPFIの比率が対象となる公共投資の1割、アメリカも、州レベル、地方レベルのアウトソース比率が24%というふうに経産省の統計で出ておりまして、イギリスで10%、アメリカで24%だったら、日本でも10%ぐらいいくんじゃないかということで、100掛ける10の10兆円です。これはGDPの数字なので、普通の売り上げよりもものすごく小さく出ていますけれども、世界に冠たる日本の自動車産業が13兆円ですので、自動車産業に匹敵するぐらいの市場が眠っているということ。眠らせてしまっているということ。こんなにもったいないことはないので、この分野を大きくするか小さくするかは別にして、活性化していかないといけないと思っているということでもあります。

田渕 もし質問もありましたら、どうぞ。

根本 田渕先生があまりに忙しいので、私が質問のチェックをしておりました。何年契約ですかというのが一番多いので、これから。どなたからでも。契約の期間ですね。

田渕 契約期間について伺いたいと思います。

ポーター 6年です。我々の〔手法（州法）？〕のもとで、契約は1年しかだめ、更新なし。ですから6年契約ですが、毎年、市によって更新をされなければならないということです。

田渕 6年たったらどうなるんでしょう。

ポーター 私、期待しているのは、これが続くということです。パートナーシップはその後も続く。そして、今までと同じように便益のある形でいてほしい。誰もやめたいと思わないで続けたいと思ってほしいと思います。

田渕 サンデイ・スプリングスを訪れた日本人が言うておりましたが、日本人はよくガバナンス、例えば罰金とか、ボーナスとか、Cというところが出ていますけど、こういった言葉はそちらのオペレーションの中ではない。つまり、シティーマネジャーは単に職員であり、〔アールグレース？〕さんと〔マクドーン？〕さんの間に差がない。どうやってそういうことを実現されているんですか。

ポーター 一言で説明してみたいと思います。構造について、三つの部分で考えられる

と思います。市長と市議会で政策を決定します。市の運営マネジャーは市議会のもとで働く。そして政策の運営を行う。もう一つ、CH2M という民間企業があります。これは実際の政策を実行することを委託されている。しかし、その指示は市のマネジャーから受け取ります。最終的には市議会の指示に従うということです。

契約上は、我々はボーナスも検討したし、罰則の可能性も検討しました。しかし、新しい町を立ち上げるに当たって私が興味を持ったのはコストの契約でありました。なぜ固定費契約か。我々はいろんな仕事をし、予算をつくって、他市との予算の比較もしました。そして、ボトムアップで 12 のタスクフォースをつくりました。個人それぞれに仕事を与えて、予算案をそれぞれの部分でつくってもらって、それを累積して、市全体の予算の見積もりをつくりました。これはまさに我々が想定したものと合っておりまして、ほかの市並みです。かなりいい形で想定コストもつかんでいたし、想定収入もわかっていました。それに関しては、CH2M で出していただいた入札の数字でうまく賄えると思っていたので、別に驚くべきことはない、予想外のコストは出ないと思っていました。マテリアルでやったコストプラスとか、そういった形の契約のようなものではないので、市民がびっくりするような予想外の費用が出ることはないと思っていました。固定コスト契約を選びました。

もう一つ、ペナルティーを盛り込むことをやめました。少なくともこの 2 年に関しては保障が欲しい。つまり、支払いに関しては新しい市でちゃんとやらなければならないことなので固定コストにしていました。もちろん、将来いろいろな交渉の余地は残っています。毎年、見直し、契約更新をしますから、その際には、今後はインセンティブとかディスインセンティブという形が盛り込まれる可能性はあります。またコストプラスとかマテリアルタイプの契約が出てくるかもしれない。しかし、最初は不確実性のリスクを考えたので、我々のコストはどのくらいになるかという確実性を選びました。

ハーシュコン 先ほどの質問に答えたいと思います。職員ではないのに、どうやって社員がシティーマネジャーとして話すのか。我々の社員には二つ主な指示を出しています。第 1 点、統合チームとして団結して働けと言っています。会社のロゴは会社に置いてくる。市役所に入るときは社員バッジはつけません。市のために働くわけです。我々は統一チームとして団結しています。[マクドナー?]さんと話していただいても同じ気持ちでしょう。我々の社員、我々の役員は、伝統的な市役所のとときと同じだ、よいコミュニケーションがあって親しくやれるということです。

第 2 の重要な点は、我々は 6 年契約になっていますが、市のほうにこの契約を中断する権利があります。理由なくいつでも契約を停止できる権利は市が持っています。我々として、日本において、日本の市民などがいかに真剣にサービス提供に取り組んでいるか知っていますし、賞賛もしています。日本式のコミットメント、サービスを大事にするのはわかっています。しかしアメリカでは必ずしもそうではない。サービス精神がない。毎日、社員がコールセンターで話したり、市役所に行ったり、道路補修の作業に当たったりするわけですが、我が社の社員は市民に毎日実証しなければいけません。市民のために毎日仕

事をしてうれしいんだということを毎日毎日に示さなければならない。みんなにこにこしていなければならない。一人一人がサービスを提供しなければいけない。市は無理に我々を雇い続ける義務はない。つまり権利はない。頑張って働いてこそ市の仕事が続けられるんだということです。

田淵 スミスさん、これは全国に広がっていくんですか。

スミス 広がると思います。本当に私、広がり方に既に感銘を受けています。本当に速く普及しています。いかにこのモデルが成功したかが実証されていると思います。

一言申し上げたいのですが、よろしいでしょうか。サンデイ・スプリングスは偉大な概念で、その成果もすばらしいと思います。しかし、一つ、二つ、第三者の目から見ると、違った形でできるのではないかなと思うこともあります。

第1にプロジェクトのスケジュール。これは有能な法案から始まりました。ポーターさんとか CH2M HILL のチームの方もおっしゃっていたんですが、いかにそれが大変だったかということを知りました。これを繰り返そう、まねようとするのであれば、もう少し長い時間の余裕が必要だと思います。長過ぎては困ります。しかし、もう少しゆとりがあれば、リスクが減ってよりよい成功の確率が高まると思います。

第2点は、ポーターさんの話にあった課題ということです。プロジェクト実施の問題点。スタッフもない、予算もない、そして権限すらなくて始めた。民間のパートナーがかなりの資金をまずコミットしなければならなかった。契約のサインをする前にお金を拠出してコミットしなければならなかったようですが、将来、権限を与えるような法案を通すときに、私の提案ですが、暫定市議会に対して権限を与えておいて、資金を担保したらどうでしょうか。そうすれば成功の確率を高めることにつながると思います。具体例として、成功したすばらしいパートナーシップが既に確立されています。これは関係者の能力とかインテグリティのおかげだと思います。しかし、いつもそんなことに頼れるわけではありません。成功したこの PPP から学べる教訓としては、将来別のプロジェクトの成功確率を上げるほかのアイデアもあると思います。

根本 質問を何個か出して、まとめてお答えいただいたほうがいいかなと思います。幾つかあった質問の中で、三つほど選んで先に申し上げます。

一つは、既存の市を民営化したセントラル市の情報をもう少しくください。これが1点目です。それから、CH2M HILL のような包括的な公共サービスを提供できるような企業は他に米国で生まれているか。これが二つ目です。三つ目が、サービスを包括的に受託した場合、その市が行う公共事業、具体的には建設工事のようなものに、そのサービスの受託をした企業は参加できるのか、あるいは、その企業しか参加できなくてほかの企業は参加できないというようなことがあるのか。この三つが比較的複数出ていましたので、これにお答えいただければと思います。

ハーシュコン ちょっと忘れそうですが、試みてみたいと思います。最初のセントラルシティに関しては、ちょっと性質が違いますので、二つ目と三つ目ですけれども、一つ

は〔資本?〕、もう一つは建設工事に関しますコントラクトの部分。これは契約の中には盛り込まれていません。新しいキャピタルのプロジェクト、その実施に関しましては入札式です。ですからほかの企業も機会があります。参加をする、そして仕事を実践することはできます。プロダクトのマネジメントは、シティースタッフとして私たちが提供します。これは非常に健全なやり方だと思うんですね。他のところもチャンスを持てる。市全体が参加できる、市全体の建設ができるということですね。

同じようなことをやっている企業はあるかどうかということですがけれども、CH2M だけがいい企業というわけではなくて、ほかにもいい企業はあります。こういう仕事の一部分だけをやっている他社もあるわけです。しかし、完全に統合化されたサービスを提供しているところはこの5都市以外ではないと思います。私、PPP を20年ぐらいやってきていますけれども、こういう形は今までアメリカでは見たことがありません。この2年間の業績はすごいと思います。会長も、こういうことが今起こってきていること自体が、彼のキャリアにとっても非常にエキサイティングだと言われましたけれども、企業の側から見てこのような状況、また市場可能性を考えますと、限定要因は自分たち自身ということになりますので、これを今後続けられればと思います。

セントラルシティーは、ルイジアナの南部、バトンルージュの近くです。1年くらい前に市になりました。市の職員は非常に少なかった。郡、それからパリッシュからのサービスの提供を受けていました。スタッフを明確に配置して、サービスをパリッシュのほうから受け入れる。3月3日です。スミスさんからも話がありましたけれども、1年間ぐらいの新しい市であるということで、我々を使うということになったときに45日しかなかったわけです。いろんなオプションがあって、45日間に全部整えなければいけない。もう一つはフロリダの〔パミダ?〕スプリングスです。ここでプランニングをして、ゾーニングもして、許可も出して、検査もして、実際に条例も実施しました。

このサービスに関しまして、そのまま維持をしてサービスを提供させるという形で行ったわけです。ですから、従業員の方たちを見てインタビューをしてチームで仕事をしたいかどうか。これは市全体ではなくて、市の一部分だけを我々が実際に運営をしたという例です。

それで三つのご質問のお答えになりましたでしょうか。

根本 2番目の質問は川島会長にも出ておまして、大新東さん以外に日本で同じようなことができるところがあるかどうか。もしないとすると、それは大新東にとってプラスなのか、マイナスなのか。

川島 ショートアンサーは、1社もまだ見たことがない、大新東以外にこういう会社はありません。日本のためにも、大新東のためにも、こういう会社がいっぱい出てきたらいいと思います。けれども、先ほどのお話を伺っていて、アメリカのケースで、最初にスミス会長がお話になられたいろいろな PPP のケースが進行しているのも、部分的なところがかなりあると思うんですね。今の CH2M HILL のすばらしいオペレーションも、比較的

最近、サンデイ・スプリングスという市がジョージアで生まれたからできたというところもあるんだろうと思うんです。

CH2M HILL も、海外にも展開しているすばらしい会社ですけども、サンデイ・スプリングスが生まれてチャンスがあったときに、新しい業務として思い切ってやって成功をおさめられたというところもあると思う。もちろん、それには基本的な体力を企業が持っていないといけません。我々も、あらゆる種類のバス、あらゆる種類の車——バスというと、路線バスのことをすぐ思い浮かべられると思いますけれども、それだけではなくて、スクールバスもある。学校に行くバスも、スクールバスだけではなくて、給食を配送する車もあれば、物を運ぶ車、メールを運ぶ車、いろんな運ぶ車があります。人を運ぶ車でも、介護のバスであれば全然違う技術と資格が必要になってくる。したがって、そういうオペレーションとしての基礎体力というものがある。

先ほど根本先生が言われたような今の大きな流れの中で、最低 10 兆円ぐらいのビジネスが出てくるだろうというときに、これは今まではビジネスとしてはとらえられていなかった分野なわけですね。今まで自分が持っているビジネスの分野でどうやってそこから仕事をもらおうかと考えると、これは部分のアウトソーシングになる。大新東の場合はそうではなくて、こういう仲間がいるとは知りませんでしたけれども、我々の場合はトータルをマネージすることが大事だと思っています。トータルをマネージする我々にとっては、例えば日本でも新しい自治体ができれば、これが一番やりやすいことは間違いない。なぜなら、やや刺激的かもしれませんが、我々が日夜戦っているのは既得権益でありますから。

ですから、私も、ぜひ大阪には……、友人としてのコメントは、多分今はおさわりにならないほうがいいんじゃないか。私も、大阪府の太田知事も、大阪市の前の關市長も、個人的には随分いろいろアドバイスを差し上げましたけれども、なかなか既得権益というものは難しいものがあります。ですけども、既得権益というのは、皆さんは、我々と反対側に座っている、テーブルの向こう側に座っている悪いやつらのことだと思いかもかもしれませんけれども、そんなことは全然なくて、例えば大変大きな市の市長の方が、「東京都だってこんなに学校給食を民間にアウトソーシングしていますよ」と言うと、「できないんですよ、川島さん」。なぜかという、ほかのことになると、市は税金ばかり取ってけしからんと言うけれども、子供たちの学校の給食になると、それこそ今のギョウザの問題じゃありませんけれども、ともかく市でちゃんと責任を持ってやってちょうだい、絶対民間なんかにはやらせないでちょうだいと言われる。これは日本の政治文化の一つでもあると思いますので、皆様方の奥様方が既得権益をつくっておられるということもあるかもしれないということです。

根本 クエスチョン 3 にもう一つ追加の問いがありまして、サービスを受託した企業が設備投資も行うことによってより効果が高まるのではないかという質問があって、例えば水道のオペレーションをやっている。住宅地ができて、新しく水道管を引く必要性が出てきた。どのように水道管を引くかというプランを立てるだけではなくて、実際に設備投資

を行って、ファイナンスをして責任を持って行ったほうがよいのではないか。したがって、設備投資も含めた契約にしたほうがいいのではないかという質問です。これは、ポーターさんとミラーさん、両方ですかね。

ミラー いい質問ですね。インフラに関しては、これから設備をさらに改善する、投資をするということですが、そこで使われているモデルはアメリカ全体で使われているのですが、デザイン・ビルト・オペレーションというモデルです。例えば上水道を改善する、あるいはパイピングのシステム、処理、格納等も全部含めて、そこは民間を使えるわけです。

民間企業の場合、統合的なデザインを構築してファイナンスをする、また運営もする。ファイナンス・オペレーションと呼んでいるわけですが、そのコストはかなり削減できるということです。ですから、オプションとして、従来のやり方でエンジニアリング企業を雇用して、ほかの企業に対して入札をさせて建設をさせる。実際に市の中でプライベートな民間のオペレーターがいて、複数の契約があるとプロジェクトの実施に時間がかかってしまう。そうすると、せっかくの相乗効果の利点が得られない。もちろんメリットもありますけれども、そこら辺の調整が難しいという点はあると思います。

スミス OMB の規則ですが、これに関しましては、例えば古い施設なんかの場合、ここで統合することも可能だということで全米的に行われる。A-76 の規則の場合、民間セクターに機会を与える、すなわち、自分たちのテクノロジーソリューションに対して設備投資ができる、資本投資ができる。そして官民両方での競合状態をつくる。この契約によって、10年間で27億の公費の節約ができたということです。これは民間企業を使った例です。

川島 先ほどの皆さんのプレゼンテーションの中で、PPP とプライベート化は違うと。プライベート化というのは、資産 (asset : アセット) をどうするかということであると。そうではなくて、オペレーションとマネジメントをどうするかというのが公民連携だというお話があったと思うんです。まず、プロセスをどういうふうにしていくことによってより生産性が上がるんだと。コストが削減されるという形で生産性の向上が見られたり、あるいは、同じコストでサービスが向上するということだと思うんです。

この CH2M みたいに、本業が立派で、エンジニアリング、建設をお持ちだと、それはそれで別の仕事としてはおありになるだろう。しかし資産のオーナーはあくまでも自治体であって、資産をどういうふうにするかということとオペレーションをどういうふうにするかということは多分別のことではないかと思います。

田淵 日本の自治体にゆっくり入っていったほうがいいだろう、トータルアウトソース、特に大阪なんかは難しいだろうということで、日本の自治体の場合に、下水道、総合病院の経営が真っ赤っかという非常にすごい数字になります。ミスター・ミラーへの質問で、下水道のアウトソースによって CH2M HILL が入った場合に、今まで赤字だったものを黒字にするマジックというのはあるんですか。

ミラー わかりません。よく精査してみないと答えられません、幾つか非常に方法論的なプロセスがあると思うんです。これは必ずしもマジックとかそういうことじゃありません。戦略を持って、行って状況を精査するとかそういう能力です。そしていろんなアイデアを活用できるかどうか。例えば先ほどのお話ですが、何百ものプロジェクトを手がけておりますので、大新東さんとも似ていると思うんですが、社内の能力、ブレンパワーを生かすということ。経験がいろいろあるので、技術、応用能力、経験を使う。よき管理経営プロセスを導入する。そして動機づけのある労働力を使うということ。その人たちの社風とか、メンタリティーとか、そしてその人たちにインセンティブを与えることが大事です。そうすれば、きっと違った成果、結果が出てくると思います。

田淵 出たステートメントでびっくりしたんですけども、真っ赤っかの下水道オペレーションを CH2M さんが引き受けて、官の人をだれも首にしないで、CH2M のオペレーションのノウハウを入れることによって黒字経営にする。200 の下水道の PPP をやっているんですけども、成功しているというマジックをぜひ日本に持ってきて、下水道はやってもらいたいのですけども総合病院の経営というのはどうですか。

川島 真っ赤っかの赤字のビジネスを黒字にするというのは、マジックが一つだけあるんです。普通は公開しないんですけど、今日は特別お教えしましょう。これは簡単で、赤字のものはやめるといことです。皆様お笑いになるけれども、それしかないんです。しかも、ピーター・ドラッカーが言うように、赤字のものを部分的に改善したり、部分的にやめることはだめだ、すべてやめる。これだけです。これしか道はない。

それで、ここからが大事なんですけども、そんな簡単なことならだれだってできるよと言って、普通は、民間企業だったら赤字のものは耐えられないわけです。株主に耐えられない。民間企業は赤字が続いたらだれもお金を貸してくれません。いま金融庁は厳しくて、銀行もめったやたらと貸しませんから、続かない。会社がなくなるわけです。なくなることによって最後は自然にとまる。赤字でも、芽が出るかもしれないから、将来のためにやろうかというのは、ほかに大きな黒字が会社としてはあって、その中の一部が赤字だからやろう。それはその人の勝手だ。ところが官の場合、厄介なのは、公共サービスは別にもうかるためにやっているんじゃない、こういう理屈があるわけです。大事なサービスなので赤字だろうがやめられない。これが一番難しいところなわけです。

何度も申し上げますけれども、真っ赤っかのものを黒字にする方法はそれをやめるといことです。やめたら困るだろうと言われますけれども、やめた後で、もう一回、本当に必要なものをどうやってやるかということです。必要なサービスを提供するために必要なコストがかかる。それは住民だって理解しますね。今あるサービスをやめないでくれといことはあるんですけども、なくなってしまうたら困るものは復活するわけです。でも、よく考えてください。一番問題なのは、なくなったら困るものがなくなることじゃなくて、いま日本じゅうが困っているのは、なくなっても困らないものがいっぱい横行しているということです。これをやめるといのが一番の秘訣であることは間違いない。

ハーシュコン 私も、本当におっしゃるとおりだと思います。今おっしゃったコメントに賛成です。真のサービスコストを算定する際にどういうコストがかかるか。民間事業では、ある一定の手数料を徴収してサービスを提供します。我々民間企業として、妥当な利益もコストに盛り込むわけです。利益は必要です。市として払い得るような利益、利幅、そして、よきサービスを提供しながら、毎年我々は、新しい効率、有効性を模索し、新技術、新プロセスを導入してコストをさらに下げようと努力していきます。

我々企業としての見方は、たとえ我々が高い利幅、利益率を得られなくても、適当な、妥当な利益を各プロジェクトで得られれば、コストも下げることで、多くの町が私どもを雇うでしょう。最終的には大きなチャンスが開けて、我々のビジネス、あるいは他のビジネスもこの業界で伸びていって、持続的なサービス提供ができる産業になっていく。妥当な利幅があって、市民にサービス提供できると思います。

田淵 先ほどの官と民でリスクをシェアするというコンセプト、日本ではなかなか官と民の間ではなくて、官がリスクを民に押しつける。そうすると、民が自分のリスクがあり過ぎるから余計値段を上げる。そうすると、最終的には採算が合わないものができるという悪循環が——すべての PFI がそうだとは言わないんですけども、病院のベッドをつけるのに 4500 万もつけたら絶対採算が合わなくなる。だから官もリスクをとる、民もリスクをとる。そこで採算性を考えて、お互いのいいところ、ノウハウを出し合ってやるから PPP ができるという考え方を皆さんに勉強してもらわないと、官と民の間にギャップを入れておいて、そのギャップが市民の税金をたくさん使うことになっていくとしたら、市民が結局敗者になりますから。その、官もリスクをとるところが、日本のこれからにとって大切な考え方じゃないかと思いますけども、皆さん、賛成でしょうか、いかがでしょうか。

ミラー 多くの例が世界にあると思うんですけども、例えば PPP の失敗例もあります。多くの場合にその原因は何かといいますと、あまりにもリスクが民間に押しつけられたからです。多くの場合、民間が悪かったんですね。この種の悪い契約にサインして、リスクを受け入れた民の側も悪いかもしれない。しかし、競争や市場があるのでそうになっていたのかもしれませんが。民間部門が耐えられないリスクを負ってしまいました。できもしないコミットをしたということですね。システム改善とか、コストの見積もりを低く出し過ぎた。

率直に言いまして、多くの場合、民間部門はみずからをちゃんと合理化する必要があります。そうしていないところはもう事業をやめています。振り子のようにあっちへ行ったりこっちへ行ったりになりますが、もっとバランスのとれたリスクのポートフォリオを検討する必要があります。

例えばサンディ・スプリングスでポーターさんと契約検討をしたときのことを思い出します。我々はよく協議しまして、数週間も交渉したでしょうか。非常に合理的な、妥当ないいディスカッションができました。州知事の委員会のほうからも、契約にこういうのを

入れようと言ってきたんですけれども、そんなのは無理だ、価格も決めていないと申ししたんですね。ポーターさん、これはこういう理由があってできません、そうなると、私たちは問題を抱えてしまいますからと。このような非常に妥当な議論をお互いにすることができたわけです。私だけではなくて、向こうからもそういう話があって、非常に妥当な、お互いに納得がいく形でのリスクシェアリングをやろうということになったわけです。

田淵 根本先生、川島会長に質問ですけれども、このようなトータルアウトソースなりサンデイ・スプリングスのような事例が日本で行われるとしたら、何が一番障害になっているのでしょうか。一番難しいと思われる障害物は何でしょう。

川島 サンデイ・スプリングスのような新しい自治体がどんどんできないということがやっぱり障害だということ。それはちょっと言い過ぎかもしれませんが、言葉をかえて言うと、今の地方自治体の仕組み、あるいは、受け取っている側から考え方がわかりやすいと思うんですけれども、我々が受け取っている行政サービスを提供する仕組みが、非常に大きな流れでいうと、多分、富の分配の論理から来ている。それはそんなに昔からあることではなくて、60年とかそのぐらいしかない。つまり、戦後の高度成長期にマクロでパイが大きくなっていく中で、どうやってそのパイを分配していくかという仕組みの中で、いろいろな細かい仕組みが行財政の中でつくられてきているということだと思うんです。政治としては、この仕組みを一度壊さないといけないだろうと思うんですけど、なかなか全部壊すのは難しいので、部分的にやるしかないのかなというふうには思っている。

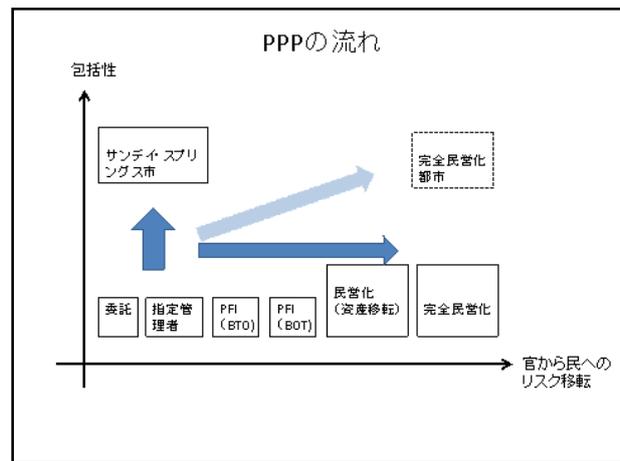
いま非常に頑張っておられる日本の自治体の市長さんのために申し上げますと、ほとんどの市長さんは問題意識が非常におありになる。市長が問題意識があって、教育長とか、一番ないのは港湾局長とか——港湾局長に関係のある方いらっしゃったら困るんだけど、そういうのが一番ない。なぜかというと簡単で、教育長よりも港湾局長のほうがはるかにいろんな既得権益が絡んでくるからですね。なぜトップは問題意識があるかという、頭のいい人もいるんですけど、トップが特別頭がいいからではなくて、トップに立っていると全体の問題がよく見える。立っている位置にすぎないわけです。

具体的な名前は申し上げませんが、先ほど襟裳のケースを申し上げましたけれども、北や南の、財政が大変厳しい、しかも、どんどん若者が出ていっちゃって年寄りか残らない、したがって行政のサービスの必要度がどんどん高まっていくばかり、収入は減るばかりで大変、人口は1万人を切って5000人になってしまったところの市長のほうかはるかに問題意識をシャープにお持ちだ。そういう中で、私どもとお話をして、「町長である私と3人ぐらいいて、本当に判断することをやる。それ以外のことは全部大新東さんにお任せしたいと思うんだけど」とおっしゃる人もいます。サンデイ・スプリングスの場合は非常にうらやましい。こういうものをつくらうという動きがあって、こういうものができた。

それから、すごくすばらしいなと思ったのは、ポーターさんのお話の中で、権限もなければ、スタッフもいなければ、お金もなかったというふうに自慢しておられましたけれど

も、これを支えたのは多分、市の中でのボランティアだったと思うんです。そういう動きがなければこれも多分実現しなかった。これは、アメリカの文化の中でなされていること。ただ日本には日本のやり方があるし、日本には日本の文化がありますから、必ずや変革は起きると思います。起きる手ごたえを感じているところもあります。しかし、それにしても遅い、それにしてもゆっくりだというので、国がなくなってしまう前に全部うまくいけばいいなと思っています。

根本 この図をちょっとごらんください。PPPの流れで、すみません、日本語で。英語も一応さつきつったんですけど、英語が正しいかどうかよくわかりません。横軸がリスクトランスファー、官から民へのリスクの移転です。右に行けば行くほど民間にリスクが移転をされるということで、先ほどミラーさんの話にあったように、民に任せればいいというものでは必ずしもない。一番右側が完全民営化ということになる。民営化できるものはすればいいんですけども、できないものは山ほどある。



できないものまで民間が引き受けて破綻をしてしまうというのは日本でも既に実例があるということですが、この図でなぜ日本で右側に行く矢印が多く議論されるかというと、サンデイ・スプリングスは平均的な自治体で、住民が比較的富裕だと私は思います。そんなに貧しくないと思うんですけども、日本の場合には自治体の財政が非常に厳しくて、お金がないということですね。ですから公共投資をするときに、自治体みずからが資金を調達できないので、民間にPFIのような形でファイナンスをしてもらおう。あるいは、既存の施設も自治体自身が所有し続ける必要はなくて、要らない土地はどんどん売る、要らない建物は貸すということで、キャッシュをどんどん自分に取り込んでくる必要があるということで、日本の場合は、右側の矢印の話が非常に多く出てきているということだと思います。

今日のサンデイ・スプリングスの話は上向きの矢印で、縦軸は包括性。コンプリヘンシブでいいんでしょうかね。一つの事業とか一つのファシリティでは十分な効果が発揮できない。複数、多数の包括的なサービスを受託することによって、スケールメリットなりスコープ・オブ・エコノミーを出せるというのが縦軸の流れでありまして、今日、皆様に実感していただきたいのは縦軸の重要性だと思います。日本の場合には、今、左下にできるだけ近づこうといいますが、官から民へと言いながら、できるだけ民に出さない。部分的にしか出さない。左隅っこの重箱をつつくような動きが非常に強いと思います。

これは先ほどの田淵先生の質問の答えになりますけれども、誰が悪いのかというと、一

つは官自身が悪くて、できるだけ自分の仕事をキープしたいというのが一つ。もう一つは、先ほど川島会長もおっしゃったように、市民も、民間に任せるよりはできるだけ官にやってもらったほうが良いということですね。例えば給食センターの栄養士は公務員じゃないといけないことになっているんですけれども、なぜそうなのかよくわからないんですね。民間の企業だって、管理栄養士がおいしい献立を毎日のようにつくってやっているわけで、それは法律があるからそうなんですけども、市民に聞くと、ぜひ公務員の栄養士に献立をつくってほしいとおっしゃるということなんです。そういうところが過剰に官を意識している。

それから民間はどうか。民間はどんどん仕事が欲しいと言っているかということ、必ずしもそうでもないところもあって、できるだけ官にやってもらって自分の得意な部分だけをとろうという民間の意識もあるんじゃないかなと思っています。官と民と市民、それぞれが官を肥大化させていく方向に働いている。

これは実は、数十年前とか、100年前から日本の経済を支配していた官至上主義みたいな考え方が、今形を変えてこの世界でも起きているということを非常に私は危惧して、財政を肥大化させたのはだれのせいでもなくて、我々国民の欲求がどんどん拡大して行って、自分に関係ないところはどんどん甘く見るということが累積してきて現状のような状況になったわけで、ここで歴史は変わらないといけない。変わる方向がこの二つのベクトルだと思います。

先ほどの質問にちょっと出ていましたけど、私は、やっぱりアセットを持つことが非常に重要かなと思っています。民間がアセットを持つことによって責任を持ってトライをする。同じ会社であるかどうかは別ですけども、どんどん民間にアセットを持たせることでサービスも上がっていくんじゃないだろうかなと思っています。右斜め上のほうにちょっとぼけた矢印がついていますけれども、こういう方向で進んでいくといいかなと思っています。以上です。

田淵 私、12月にサンデイ・スプリングスとジョーンズ・クリークへ行ってきました、驚いた言葉をたくさん聞いたんです。官の方にこの言葉はきつい言葉だと思うんですけども、サンデイ・スプリングスの市長さん、ジョーンズ・クリークの市長さんに同じ質問をしまして、両市長さんが、「官の仕事で民ができないことは全くない。民に委ねるとよりよい仕事ができる」と、はっきりと言っていました。非常に驚きで、もう一言サンデイ・スプリングスの市長さんは、「官でしかできないと思うのは官のエゴだ」と。この言葉は私びっくりして、へえ、そこまで民が頑張れるんだと、これも皆さんお考えいただければなと思いました。

去年の私のクラスで岩手県紫波町のスタディーをやりまして、このことも理由として文科省からの援助金がいただけまして、このセミナー、シンポジウムを開くことができました。その文科省のお金でもっと PPP を推奨しろというお言葉ですけども、4月から、この大学院、また私のクラスで、紫波でやったような研究を日本の地方自治体でどんど

んやりなさいという指令を受けています。私、そのためにいま日本中を回っております。自治体には基本的にお金はかかりません。文科省の皆さんの税金を使って、私のほうで動いております。

もし自治体で下水道の民営化なり、サンデイ・スプリングスなり、また今日はあまり話してませんでしたけども、紫波町でやったような、町が持っている不動産を使った民による開発によって官への恩恵をつくるとか、いろんなプロジェクトがあるかと思うんですけども、自治体さんでご興味があるところはどんどんご連絡ください。今7~8の自治体が手を挙げてきていますけども、我々はどんどん事例をつくっていきたい。いろんなアメリカのプロの意見をたくさん聞き入れまして、これをつくった際にも、アメリカのプロの方、スミスさんにコメントをいただいて、アメリカ的に考えたものでやっていこうじゃないかという計画案をどんどんつくっていきます。

先ほどここで、塚本理事長、松尾学長、また塩川総長がいらっしゃって、どんどんやれとハッパをかけられまして、我々肩がだんだん重くなってきているんですけども、皆さんと一緒に PPP を勉強しまして、少しずつなのか、どこでどうなるのかわからないにしても、PPP は必ず日本で必要だと私は思っています。ぜひ皆さんにも大学院に入っていて、PPP を一緒に勉強して、アメリカに行って勉強するなり、プロの方に来ていただいて一緒に勉強させていただいて、日本の自治体をもっともっと元気にしたいなと私は思っております。お一人一人から、最後に一言伺いと思いますがよろしいでしょうか。

ポーター アメリカが非常に強くなった背景には、政府は人民のためだという概念があります。人民が政府のためにあるわけではありません。ちょっとずれた時期も近年ありましたけれども、やはり根幹はそこです。もとのアメリカの考えに戻るべきです。

過去数年間、我々が提案しているようなことは無理だと何度も何度も私に言われてきました。法律が認めないとか、伝統は駄目だとか、無理だと言われたのに、出来ました。我々は今後もやり続けます。

私どもから皆さんへの提案ですが、政府の問題はとても困難ではありますが、適切な指導者がいて、リーダーシップがあって、人民の意志、国民の意志があれば、できないということはありません。型を打ち破る。そして、新しいより効率のよい方向に移行していく。地方自治体がサービスを提供するというのは、まさに意思決定のプロセスであります。意思決定をまずしなければならぬんです。そこにはできないなどというものはありません。

スミス 私たちは今日、アメリカの経験を語ってまいりました。ぜひ申し上げたいんですが、PPP が積極的に導入されているカナダ、英国、オーストラリア、フィリピン、スリランカ、フランス、イタリア、東欧もあります。まさに PPP というのは、いろいろな種類の文化圏でも違った財政状態の中でも導入されています。今まで聞いたところでも、PPP が日本でうまくいかないという要因は見つかりません。日本で最も難しい問題の一つである病院運営とか、上下水道の運営とか、そういったところでも、実際に成功例が世界

各地にありますのでそれも考えていただければと思います。

我々の責任は、常によりよい方法にトライして、市民のために生活の質を上げることだと思っています。特に官民のパートナーシップを全世界で進める。国はどこであろうと PPP を考えるということは、ポーターさんがおっしゃったように、政治的な意思さえあれば、民間部門の責任はその方法を見つけることだと思っています。このような機会、チャレンジを我々は感謝しています。この日本の学習の経験にも参加させていただくことを本当に光栄に存じうれしく思います。

ハーシュコン 今日是非常に勇気をいただきました。これだけこの話題に興味を持っている方がたくさんいらっしゃることをうれしく思います。私の発表も聞いていただきまして大変光栄に思いますし、今後もぜひご協力させていただきたいと思います。偉大な日本をさらによりよい国にするために、ぜひご協力したいと思います。皆様方が達成されたものは私どもも大変尊敬しております。

ミラー 私どもの企業でも TQM のプロセスを実施してまいりました。〔マルコム・ボルドリッジ国家品質?〕賞をいただきましたが、我々も、このような文化を推進するためにさらに努力したいと思います。PPP がすべてに対する回答というわけではありませんが、まだコップの中の水は半分しか入っていないというよりも、半分入ったという非常にポジティブな見方をしてさらに頑張りたいと思います。

川島 参加をさせていただいてまことにありがとうございました。これまで、トータルアウトソーシングを地方自治体向けにやっているのは我が社1社だけだということで、一人で引っ張っていたわけですが、このようなすばらしいケースがあるということ、私も不勉強にしてよくわかっておりませんでしたので大変心強い勉強をさせていただきました。それだけではなくて、世界中のいろんなケースを学ぶということがある。また東洋大学は、私どもの大新東でも講義に参加させていただいている者がおりますけれども、このようにすばらしいプログラムをお持ちで、これも我々ももう少しいろいろ勉強させていただきたい。松尾学長、塩川総長の強いイニシアチブもおありになって、これからますますということですので、ともかく我々が取り組んでいる山は相当大きいなという感じがいたしますので、国際的な連携と産学の連携もぜひこれを機会にお願いをしたいと思います。ありがとうございました。

根本 最後になりますが、どうもありがとうございました。私は全く悲観をしておりません。それどころか、ここ数年内に日本の中で大きく PPP が動くと思います。なぜか。それは、ここ1~2年の間に、自治体のバランスシートが民間企業の原則にのっとって作成され開示されるからです。これによって、皆さんが株を買うのと同じようなレベルで自治体の財政の実態を知ることができるようになります。

そうなったらもう黙ってはいられなくなるはず。だれも隠したりすることもできなくなるはず。いい自治体がますます伸びていくことになります。そういう競争の時代にいや応なしに入っていく。間違いない。そういうときに、PPP は最大のツールとして使

えるはずですが。もしそれを見逃したら、官の問題ではなくて、恐らく市民の問題として問われることになると思います。我々は絶好のタイミングにいま生きている。恐らく幸せだろうと思いますので、このチャンスを見逃さないように、公務員の方も、民間企業の方も、大学の学生の方も大いに力と知恵を振り絞って頑張っていきたいと思います。

どうも今日はありがとうございました。(拍手)

田淵 最後、事務ですけども、アンケート用紙が皆さんのほうに届いていると思います。ぜひ感想、意見をいただきまして、こういうふうにしろ、ああいうふうにしろというご意見をいただけましたら。我々も頑張りたいと思います。

それと、この本、我々のOB会で日本語にして出したいと思っております。3カ月くらいで、皆さんのお手元に日本語でこれをお届けできればと思います。このOB会は、この3月で卒業生が出るわけですけども、非常にユニークなタレントがたくさんおまして、卒業後もその方々と一緒にもっと PPP を勉強していこうというグループです。ぜひ皆さん、そちらのほうにも参加してください。

最後ですけども、同時通訳の方、ありがとうございました。(拍手)

根本 最後に。受付のところに、大新東さんのパンフレットとか、私どもの研究科のパンフレットが置いてありますので、ぜひお手元にとってください。

田淵 あと CH2M HILL さんの文章もあります。よろしくお願ひします。

(終了)