

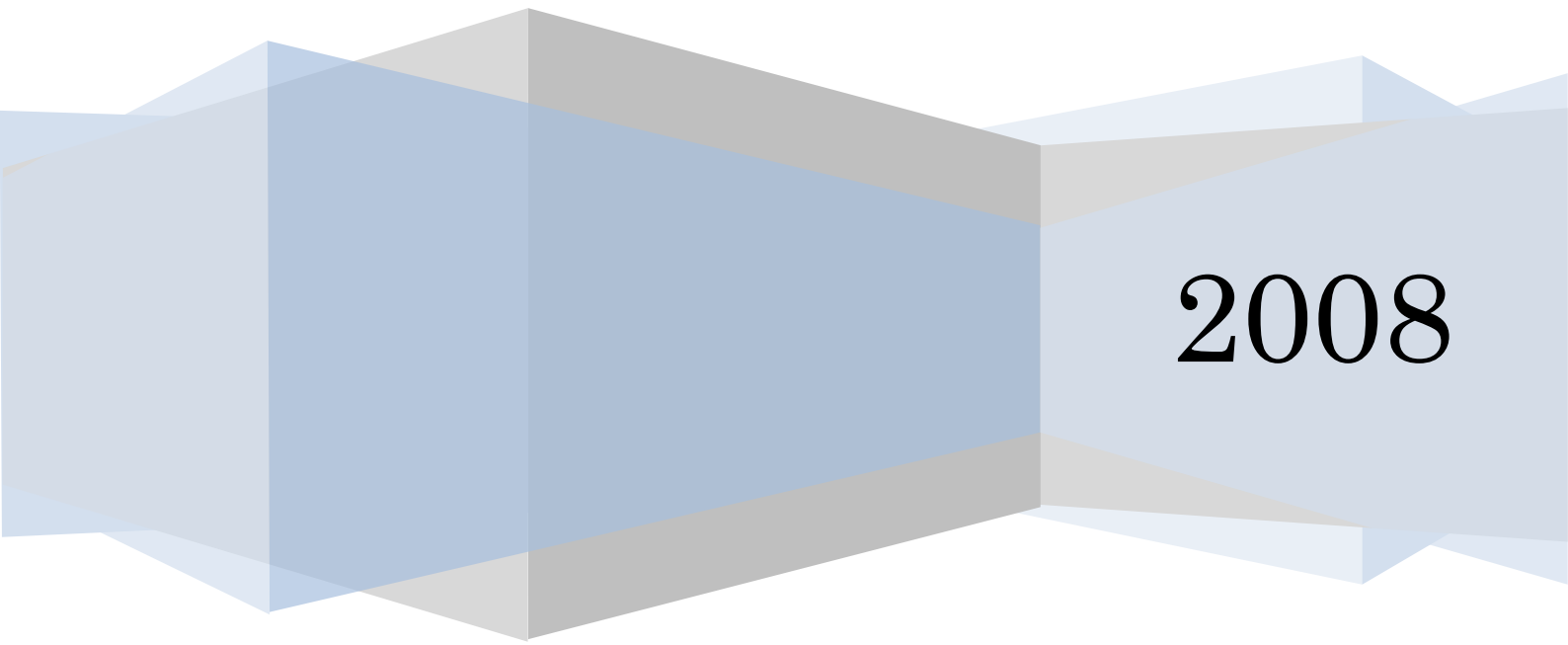
対象プロジェクト名	ネットワーク拡大プロジェクト
個別プロジェクト名	米国 PPP 視察研修
資料名	2008年度 米国 PPP 動向調査報告
年度	2008年度
年月日	2008. 8

東洋大学 PPP スクール

2008 年度米国 PPP 動向 調査報告

近未来の日本を予測する

東洋大学米国 PPP 調査チーム



2008

目 次

	米国 P P P 視察団に参加して	兵庫県加西市長 中川暢三	P.	1
	アメリカの公民連携 (PPP) をみて	東洋大学常務理事 古澤篤輔	P.	2
	本調査報告の意義と成果	東洋大学教授 根本祐二	P.	3
1.	NCPPP レクチャー (その 1)		P.	4
	NCPPP レクチャー (その 2)		P.	2 2
2.	バージニア州 P P E A		P.	2 6
3.	ワシントン D.C. PPP 事例視察		P.	3 1
4.	サンデイ・スプリングス PPP 事例視察		P.	3 9
5.	ジョーンズクリーク市・ポーター氏講演		P.	6 9
6.	セレブレーション～ウォルト・ディズニーが描いた夢の町～		P.	8 1
7.	The Villages		P.	9 6
8.	CH2M HILL 本社		P.	1 0 2
9.	センテニアル市		P.	1 0 6
1 0.	CH2M HILL レクチャー (評価指標)		P.	1 1 1
1 1.	コロラド大学～州立大学の資産利活用事例		P.	1 1 5
1 2.	フォートラプトン市・下水処理施設の民営化		P.	1 2 0
1 3.	フルトン郡		P.	1 2 2
1 4.	包括業務委託における複数市のシェアードサービス		P.	1 2 9

米国 PPP 視察団に参加して

加西市長 中川暢三

「百聞は一見に如かず」PPP によって運営されている米国の自治体を、今回、日本の市長として初めて視察し、各市長らと親しく懇談する機会に恵まれた。

ジョージア州に新市サンディ・スプリングス市が誕生し、警察と消防を除く殆ど全ての市役所業務を包括的に民間委託されて3年が経過。同規模の都市に比べて半分以下の予算で効率経営されているサンディ・スプリングス市の事例などは、財政再建に取り組む首長としては必見であろう。

全米 89,492 のローカル・ガバメントの中で、包括的な PPP を実施している自治体は、まだ数えるほどであるが、50 州のうち既に 23 州で PPP のための法整備は終わっており、今後急速に広まるものと思われる。因みに、アトランタ近郊だけでもジョンズ・クリーク市、ミルトン市、チャタフチビル・カントリー市に続いて、本年末にはダン・ウディー市でも PPP が導入される予定である。

当初、民間にアウトソースするとコストが上がって公共サービスの質が低下するとか、官のコントロールが利かなくなるなどの誤解もあった中で、PPP が着実に普及してきた理由としては、優れた人材と組織力を持った民間大手企業が存在し、質の高い公共サービスをしっかりと安定的に供給できている事実があるからと考える。

米国の公務員制度には 60 歳定年制はなく年功序列もない。シティ・マネージャー制は、全米の 55% の自治体で採用されており、そこでは、市長や市議は名誉職として共に協議して市政の大方針を決定し、その執行をシティ・マネージャーに任せる等、役割分担が明確である。自治体再生のためには、MPA (公共管理修士) などの資格を有し、真に経営手腕のあるプロフェッショナルな人材をシティ・マネージャーとして任用することが望ましく、わが国地方自治法上はその点でも見直されるべきであろう。

訪問した各市の庁舎は、いずれも貸しビルの中にあり、市議会の議場は、簡易裁判所や通常の会議にも使われるなど、米国流の合理主義を感じた。

大統領選の終盤の時期にワシントン DC はじめ、米国主要都市を視察したことも思い出に残るのであった。

アメリカの公民連携 (PPP) を見て

学校法人 東洋大学 常務理事 古澤 篤輔

3 年前、塩川正十郎総長のご尽力により本学大学院経済研究科に日本で初めて PPP を旗揚げして、これまで複数の地方自治体との協定締結、2 回の日米 PPP フォーラム開催など徐々に成果を上げてきている。

この度、アメリカの PPP の実態にふれる機会を得た。アメリカは今大きな転機に来ている。そこでは、日本で想像していた以上に公民連携が広く取り上げられている事が分かった。地方自治体、民間企業、NPO 団体と各所で取組まれ、約半数近くの州も PPP の法政整備を進めている。彼らは事もなげに、パートナーシップはアメリカが開拓時代から引継いできた伝統的思想で、今その考えを復活していると言っているが、しかし、成功事例が未だ沢山ある訳ではない。懸命に努力中というところだと感じた。

ジョージア州で 50 年ぶりに新市を立ち上げ成功を収めたサンディ・スプリングス市のポーター氏 (市監理委員会議長) が、市政改革の第一は、市長と住民代表のカウンシルが強いリーダーシップで推進し、絶えず何故市政改革が必要か説明し、住民を説得することだと話されていた。

アメリカの地方自治体は大きな負債を抱えている。この負債をなくす事をまず考えなければ住民のために市は機能しない。市自らがたれ流し財政をストップするため、一年一年の収支改善を始めることだ。収入の確実化と徹底した効率化によるコストダウンで毎年の収支差額を増やし、債務の増加をとめ、住民の求めている交通、上下水道、公園等整備に投入し、住みよい街をつくろうと呼びかけた。そのため有能な市政のプロを何人か引き抜き、大幅な市職員の転換・各配置を行った。

一方で、大胆な市経営のイノベーションの必要が出てきた。綿密な検討の結果、官民の真の連携のもとに市政改革を進めるべく市政業務を大幅にアウトソーシングすることに決めた。アメリカでもアウトソーシングで民間の喰い物にされはしないかと考える者がいる。ここに PPP 方式が登場する。市側は運営の主体性、所有権は譲ることなく、財政再建にあたって、質の高いサービスの提供と大幅なコストダウンを安定的に供給ができる民間企業の提案を求めた。RFP 方式で提案を集め選考し、一社を選定した。契約締結にあたり、業務受託状況の情報は必ず公開し、成果如何では 1 年でも解約することを条件とした。これを受託したある大手民間企業は十二分に役割を果たしている。勿論、優れた人材と組織力によるが、とくに市政業務の徹底効率化のためイノベーションを提案し、採択された。これにより通常の 2 分の 1 ほどのコストダウンを課し、サービスの向上も果たした。このイノベーションなくしては大幅な生産性向上はなかった。即ち、PPP は官による法律・財政方式整備、民によるイノベーション導入といった本物のパートナーとして市をサポートし、市が自ら改革に専念することによって実現するものである。

今回の米国訪問にあたって、ご多忙の中、中川 暢三加西市長にもご参加いただき、米国 PPP の実情を視察いただいたことに感謝申し上げたい。今後本学の PPP が日本の地方自治に貢献できるよう、根本教授、田淵教授ほか関係教授の皆さん、さらには大学院生、卒業生の皆さんの更なる活躍を期待するものである。

本調査報告の意義と成果

東洋大学教授 根本 祐二

2006 年 4 月本専攻が誕生しはや2年半が過ぎた。全国各地、さまざまな分野から参集した大学院生との切磋琢磨により、PPP の灯は着実に大きく成長している。

PPP は、地域経営を民間の視点で徹底的に検証し、少しでも優れた改善策を得るための自由で創造的な手法である。わが国でも、PFI、指定管理者、公有資産活用などの分野で導入が進んでいる。だが、残念ながら、多くは経営的観点に乏しい個別的、短期的な取り組みに終わっており、PPP の特性が十分に発揮されたものとはなっていない。

これに対して、米国型 PPP には、制度および事業設計に見られる柔軟性、全体最適を目指す包括性、時間軸に沿って段階的な発展を目指す長期性の特徴がある。国情は異なっても前例から謙虚に学ぶ姿勢は必要である。今回の調査はその確認の旅であり、本報告書はその成果である。

さて、私自身は、今回、当初意識していなかったもう一つの重要な示唆を得ることができた。それは資産所有に対するこだわりのなさである。

CH2M HILL 社でのプレゼンでは、PPP と民営化の明確な違いとして所有権の移転の有無が指摘された。民間企業は運営のみを行い資産所有も資金調達も行わない。完全民営化ではなく包括民間委託都市なのである。次世代のインフラ整備手法として注目される PPEA でも、民間が施設を建設し正常に稼働することを確認後、直ちに資産を官に譲渡する(full turn key)方式が多いことを知った。PPEA のモデルとなったオイスターズクールもしかりである。このように、米国では極力官が資産を保有しながら、支出を減らし税収を増加させるキャッシュフロー改革に傾注している。これは、バランスシートがさほど問題がないと思われる地域で PPP が進んでいることと符合している。

ひるがえって、我が国はどうだろうか。庁舎、公営住宅、学校、博物館、図書館など多くの公共施設は官が所有する。資産所有負担は負債規模を押し上げる。夕張市では、撤退した民間施設を官が引き受けることで財政破綻を招いた。今、公会計改革の中多くの自治体のバランスシートの問題が明らかになりつつある。近い将来急増が予想される道路や上下水道のインフラ更新需要を考えると、すべての自治体にとってバランスシート改革は急務である。

そもそも、施設を所有しなければ公共サービスが提供できないという発想は誤りである。市役所や博物館が民間ビルのテナントだとして何の問題があろうか。今回訪れた米国の市の庁舎はいずれも民間ビルのテナントだった。日本では特殊構造施設の象徴である議場は、議会の他裁判所にも共有できる普通のスペースである。

今、日本の自治体に必要なのは、資産売却、PFI、民営化を通じて資産と負債の負担を同時に減らし、新しい財源を発生させるバランスシート改革である。民間に売却後借り受けるセール・アンド・リースバックまで含めれば、すべての資産は官から離れても良いくらいである。こうして、米国流のキャッシュフロー改革に加えてバランスシート改革を同時に実現する道筋が見えてくる。世界初の完全民営化都市が誕生するのは案外日本かもしれない。

1. NCPPP レクチャー (その1)

2008 年 8 月 11 日 午前、ワシントン DC にて
作成担当 : 岩村

I 概要

講演者: NCPPP 協会 (National Council For Public-Private Partnerships)

会長アーチャー・スミス氏 (Arthur L. Smith) 専務理事リチャード・ノーメント氏 (Richard B. Norment)、
ギルベイン・デベロップメント (Gilbane Development Company) ジョン・キーガン氏 (John D. Keegan)、
デファ銀行 (DEPFA BANK) ルース・マクモロー氏 (Ruth McMorrow)、世界銀行 (World Bank Institute) フィリップ・ドラパック氏 (Filip Drapak)

II 議事録

○ NCPPP 専務理事ノーメント氏

今日の私のプレゼンは、この二日間のレクチャーのフレームワークをまず説明して、これを勉強してもらって PPP に入ってくる人がどこに入ってくるかをわかってもらえしたいと思います。

まず、PPP 協会を説明します。我々は NPO で教育機関ですから、東洋大と同じようなものと思ってください。メンバーは官の方もいるし、民の企業の方も入っております。官の人も民の人も共通のテーマとして PPP がどういう状況で使われるのかベストな状態で使われるのかに興味を持って勉強しております。私達が言う PPP はプライバタイゼーション (民営化) という言葉ではありません、こちらで民営化というと官のアセット資産を売って民が儲けるという話ではないのです。

PPP とは官と民が契約の下で共同で働くシステムのことを言っています。官が大きなコントロールの力を持っております。PPP が各コミュニティの解決方策を見出す手法であることを勉強していただきたい。特に、3 つの事をいいたいと思います。まず、成功させるための PPP の六つの条件というのを話したいと思います。次に、PPP の成功事例を紹介します。そして PPP はどういう形でどういうシステム・プロセスでつくっていくかを最後に話したいと思います。

日本にもアメリカと同じようにチャレンジや機会があると思います。官も民もメディアも全て透明性を持ってやるのが大切です。官は民の民は官のそれぞれの目的を理解しなければなりません。

今のアメリカの官の目的の一つは、戦後 60 年～70 年経つインフラの老朽化です。アメリ

カにも鉄道はあるのですが、線路基盤が弱すぎて高速で走らせることができません。上水道・下水道は 100 年以上使っているパイプがワシントンでもあるそうです。世界中の問題だと思いますがこのようなインフラ水道、下水道、交通インフラをどのようにしてメンテナンスしていくかという大きな問題があります。日本もアメリカも同じだと思いますが、政府側には直すだけの財源がありません。これに対して、民の企業に委託する場合は、当然、契約上に織り込まなければならないのですが、色々なビジネス機会が生まれます。上手に実施すれば、インフラ整備と経済開発、都市開発を同時に実現することができます。

これが、PPP のパートナーシップです。官と民が合わさることによって 1+1 が 3 にも 4・5 にもなります。かといって、PPP が社会の問題全ての解決方法というわけでもありません。ある問題によっては、PPP が全く使えないところもあります。

PPP が利用できる場合は、官、民の技量と資産をシェアして、このパートナーシップを作り上げます。このパートナーシップでは各パーティーがリスクとリワードをシェアするということです。PPP の利点と欠点ですけども、まず官、民の強いところを Maximize できます。開発リスクを減少させることができます。官が出さなければならないお金の額も減らすことができます。100%とは限りませんが、減少させることができます。効率よく、早くプロジェクトを開発することができます。余っている土地・使っていない土地をその資産を使って流動化させることによって、官も民も潤うというシステムを作り上げることができるということも可能です。

1 週間前に我々のチームは、アーカンサス州の大学を訪れました。新しいビルを作りたいがお金がないという状況でした。大学は 127 エーカー (594,888 平方メートル) という土地を持っていました。そこに商業施設をつくることが可能であることが分かりました。

今日、明日の講義で皆さんが勉強することは、使っていない土地・余っている土地を使って民が商業活動・開発活動を行うことによって、そこからあがる利潤で、官・大学が必要とする施設をつくるやり方です。PPP がうまく行くという分野ですが運輸関係、トランスポーテーション、上下水道、都市開発、下水とか電気の官施設、ファイナンス、学校の建設等に PPP がよく使われています。

日本でもいえることだと思いますが、官の人達は今までやってきた方法を変えたくない、官のコントロールをギブアップさせるのが非常に難しい。官の方々になぜ、PPP が良いのかを説明したりデモンストレーションしたりして見せてあげないといけません。

最初に言ったように、官が無ければ PPP はできません。それでは、官は何ができるかという話ですが、法的な拘束、ゾーニング都市計画、コードを変える、購入のシステムを変えるとか、官にしかできないということを実施することでパートナーシップに入ってくることができます。

一方、民にはどのような利点があるかということ、市場で競争することによって競争力の高いパートナーとして参加するということです。民が毎日やっていることですけども、こういう技術を使ったり、いろいろな取り組みをして、企業同士が競争することによってより良い

システムを作り上げることができます。

民は、市場で競争しながら作り上げた経営の効率性や技術を使うとか、仕事場の効率性を増やすとか、キャッシュフローをどうつかむかのノウハウをもって、官と仕事ができるようになります。これを成功させる為には、官と民の両方の強点をバランスさせることが大切です。

PPP を成功させる為の六つの要素は大切なので、自分の名刺の裏にプリントしてあります。それをひとつずつ説明します。

第1に政治的な要素 (**POLITICAL LEADERSHIP**)。そのプロジェクトをスタートさせるための政治的リーダーシップが存在するかどうか。まず、それが大事です。官と民が契約する際にそれを許してくれる法的な条件が必要になってくる場合があります。場合によっては法律を変えなければならない状況が生まれてきます。そうした法的な変革ができるリーダーが必要になります。民は官と仕事をしていく際に、法的に無理、政治的に無理ということになれば、いくら儲かるプロジェクトであっても時間をかけたり、お金をかけたりして自分の資源を使って入ってくることはありません。民に参加してもらうためには、法的、政治的に実現可能であることが必要です。

第2は公的セクターの関与です (**PUBLIC SECTOR INVOLVEMENT**)。

第3は非常に詳細にわたる契約書が必要であるということです (**A WELL THOUGHT-OUT PLAN**)。契約書の中には何をやるということを書くよりも、これをするによってどういう成果が上がるか、ゴールが何であるのかをはっきり書いてある必要があります。ビルを建てるのか橋の建て直しをするのかのスペックが大切なのではなく、ビルや橋が行う機能、どれだけ人が運べるのかの方が大切です。どういうものをつくるかは民に任せた方が良いでしょう。契約をつくる場合に強調したいのは、ベストバリュー、VFM が一番高いところが必要だということで、安いから良いというものではないのです。

第4は、明確な収入です (**A DEDICATED INCOME STREAM**)。民が自分の金でリスクを取って投資するにはリターンがなければ投資しない訳ですから、どこから収入が出てくるのかははっきりさせなければなりません。例えば、マイアミでトンネルを作ると言った際に、市がこれだけのお金を払いますよというギャランティーがなければ民はトンネルをつくることはできません。明日、メトロ NY ステーションの開発を見に行きますが、ある地域を **tax district** としてそこから上がってくる税金をこのプロジェクトに使えることにして収入をギャランティーしてあげることも必要です。

第5はステークホルダーとの対話です (**COMMUNICATIONS WITH STAKEHOLDERS**)。ここで強いリーダーシップが必要ということに話は戻りますが、そのリーダーが市民に対して自分がやろうとしていることを頻繁に説明して、市民の理解を得なければいけません。その時に市民だけでなく、市役所の人間、民の企業、その街のコミュニティの人たち、メディアとコミュニケーションを行うことにより自分のやろうとしていることを理解してもらわなければなりません。

第6は最適なパートナー選びです（**SELECTING THE RIGHT PARTNER**）。官と民がパートナーを選ぶ際にどういうパートナーを選ぶかは非常に気をつけて選ばないとうまくいきません。官が民を選ぶ際も大切ですし、民が官を選ぶ際も自分たちがどういうことができる企業か、どういうことが可能な官なのかを、お互い見合わせて自分のパートナーとして選ぶに値するのかを十分に検査してパートナーになるべきです。

この六つをうまく揃えられるのは、最初の条件であった強いリーダーシップという、そのコミュニティをリードするリーダーがいればこの六つの要素を全てクリアすることが楽になります。

ケーススタディ

明日見に行くメトロの駅周辺開発ですけれど、この場合、90億の開発だった中で民が駅開発の30%を払ったのですが駅ができたお陰でまわりの土地の値段が三年で600%跳ね上がりました。「官がちゃんと勉強して数字を計算しておけば、民の方は30%ではなく50%~75%ぐらい払ってもこのプロジェクトはPPPでやれたのに」というものを明日お見せします。

オイスタースクールの例は学校の裏にあった土地を民に開発させることによって学校の建て直しが必要だったのですが、官のお金を一切使わずに学校を建て直したというケースです。オイスタースクールができたために、バージニア州ではPPEAという法律ができた。これに関しては今日の午後実際に携わっている人が来て説明します。PPEAにより、過去四年で、100以上の官の施設が民の資金で建てられていますが、その内の50%以下が学校でその他市役所や駐車場、病院などの官の施設の建て直しをおこなっています。官は無償のプロジェクトもあるし、官のお金を少しだけ使った例もあります。

PPPでは直ぐにRFPを出すと言うのではなくて、RFPを出す前にプロジェクト自体を十分に理解し、何がキャッシュフローなのか、官に何ができるか民に何ができるかを十分に勉強した後で、その条件を十分に遂行できる場合にRFPをつくっていくことが必要です。

○NCPPP 会長 アートスミス氏

PPPの目的を話しますが、皆さんの方からPPPの目的は何だと思えますか。官・民が費用を軽減してプロジェクトを行う、官と民で効率的にプロジェクトを進めることができる、VFMをだす、官と民両方ともお金が無い中で街おこしを行う。それぞれの目的は正しい事ばかりですが、私が色んなところを回ってPPPというと、官が民のお金だけを使って官の仕事をやれと非常に一方的な考え方しかもっていない場合が多いです。

PPPはそれだけではなくて、いろいろなことができます。経済的な目的のほかに、プロジェクトファイナンスを得ることができるとか、官の方がだす金を減少できるとか、サービスを早く提供できるかとかが目的に入っています。例えばフロリダ州タンパベイで人口が増えすぎて水が足らなくなったとします。海水を真水にして使うという技術で水の供給をしようとしたのですが、これを官がやろうとすると金と時間がかかりすぎて、どの技術が一番タン

パペイの場合に良いのかということを考えさせるリスクは全て民に与えて、これをやれという目的を達成、民がタンパペイにどの技術がよいかをリスクを全部とってやったという例があります。

官と民が仕事をしていく際には、官の方に多くの目的がありますが、官の投資を減らしたい、早くサービスを提供したい、官の職員の数を減らさなければならないという複数の目的が存在するときに、どれが一番インパクトの少ないやり方なのかは官にとっての大切な要素になります。

今言った目的ですが往々にして要素ですから、コストを安くしようとしているのに今の職員をどれだけ少なく減らすかということは逆の要素ですから問題が出てきます。お互いに反抗する要素がたくさんあるから。各要素をプライオリティーをつけて、何が市にとって市民にとって大切なリストをあげてプライオリティー順にものを考えていかないと、反対の要素がたくさん出てくるので間違えるとできなくなります。

2日間 PPP の目的・やり方の話をするのですがその時に官・民が持っている目的オブジェクトをどう操作するかを勉強してもらって、うまく調査しないと目的自体がはっきりしていても、うまくやらないと目的自体が反抗・けんかすることになることを二日間で学んでください。

PPP の場合、市民との対話が非常に大切で官も民も市民も一緒になってこのプロジェクトの目的、コミュニティの目的がどこにあるかをはっきりさせないと、反抗勢力がでてくるので、全て市民もリーダーも民企業も理解した上でセットしていかなければなりません。

公聴会がなぜ必要かということ PPP のケースで話します。マンドリアという街があり、市の土地に市場がありましたが火事で燃えたそうです。市議会としてはこの市場を PPP で作ろうという事を決めたのですが、民企業の方がそれは無理だと、現実性が無さ過ぎて、高すぎていくらテナントから賃料を取ったとしても、PPP ではできないということを民の方が訴えました。そこで今度は民の方が市場だけ無理と言うことで、PPP で7階建てのビルができました。1階2階は市場（マーケット）、上の5階がショッピングセンター、駐車場やシネコンです。これによって数百の仕事の数が増えて税収も増えました。市場だけ建てるのではなく、上に儲かるものをつくって、その儲けで下を造ってあげたということです。

官と民のお互い言いたいことをバランスつけないと、どうなるかという例を挙げましょう。アメリカ合衆国のエネルギー省がワシントン州で原子力関連プロジェクトを PPP でやろうとしました。エネルギー省は払う金はとにかく少なくしてくれ。このプロジェクトが抱えるリスクは全て民で持ってくれという条件だったそうです。これはリスクが非常にあるプロジェクトですから、民間の方はこのプロジェクトを聞いた時に技術的には可能だし、プロジェクトファイナンスもできると判断したのですが、エネルギー省があまりにも自分のリスクを全て民に被せようということでプロジェクトコストが5000億から1兆2000億になってしまった。これではできない。エネルギー省は仕方なくこれをキャンセルせざるを得なかった。

PPP をストラクチャーする時にはお互い本当に理解あって、ストラクチャーの契約に持

っていかないと、契約の立場役割等を間違えると失敗します。その事例です。

PPPにしたからといって必ず民が興味を持って入って来てくれるとは限りません。民の興味をそそる為に官は出来得ることをやって民が入って来やすくなるように、民がリスクをとっても入ってこられるような状況をつくってあげないと PPP はうまく行きません。民が官とのプロジェクトに投資してくるということは、その投資に対してリーズナブルなリターンが予想できるから入ってくるということを官は理解しなければならないし、官のポリシー方針自体も民にはっきり理解できる形でないと民は出てこられません。

例ですが、アジアのある国で三年程前から PPP で発電所をつくろうということに関与しているのです。民が発電所を建ててオペレーションしてメンテナンスして投資をして 30 年経ったら官に返還するというプロジェクトでした。RFP は、10 年以上の発電所のオペレーション・メンテナンスができる、アジアで三年経験がある、750 万円の申請料を出すという条件を満たす企業が資格を持っていました。地元の企業が 7 年半の経験がある企業が出てきて経験が 7 年で良いと法律が変わりました。法律が変わった後で、申請料の 750 万円が高すぎるというというクレームがありました。官は 750 万円を企業に返したそうです。それでも提案は出ず、その三年後、再度 RFP を出したのですが、誰も手を上げず失敗したということです。

ローカルルールだといってシステムのプロセスが透明化されていないと、結局は、皆、手を上げなくなり失敗するという例です。

国際的な経験からいうと、どこでも PPP のプログラムを成功させるために一番難しいのはパブリックセクターにその能力がないということです。官は 20 億円出す、民はそれを作れ、官はそれを受け取るという無責任なやりかたではうまく行かない。官も FS がどうなっているのか、ビジネスと詳細に至る状況はどうなっているのか、リスクはどこにあるかということをも十分に理解した上で民と話をしないといけません。官の方が PPP を理解する能力、今までと違う内容なので理解しにくいということです。

PPP をやるために重要な要素として、政府側に PPP を理解できるユニットがあるとか、オープンで透明性があるとか、公聴会をやって市民が参加できるとかを全部やらないと PPP はうまくいかないのです。

国連も PPP の重要性を最近理解し始めまして、今までのように官だけのお金で物事が動かなくなりました。どんな援助金を使っても官だけでやるだけのお金はなくて、民のお金が無くてはどんな後進国でもプロジェクトができません。インフラでもサービスでもできないということが理解できるようになって、国連も PPP を推奨するようになってきています。

国連のヨーロッパコミッションの中で PPP のグループをつくりまして、EU の 56 カ国のの中から PPP のプロを寄せてグループをつくって研究しています。

このグループの成果は本になっておりますが、官の方でどういうリサーチをして、どういう勉強して、官の人間はどのようにトレーニングをして、ワークショップをやって色んなことを教えていくという事が必要だということになっています。

一方、ユネスキャップというとアジアパシフィックのグループがあります。アジアパシフ

イックでも PPP を使わないと、後進国ではプロジェクトが起こらないと強調して色んな事をやっているグループです。

去年の 10 月ソウルで各省の代議員クラスの人が集まる PPP の会議をやったのですが、タイ国の大蔵大臣とか韓国の大臣やベトナムの大臣がきて PPP のスクールに入ったそうです。ユネスキャップのミーティングの最後に共同声明が発表され、「インフラをアジアで開発する時に PPP の手法をつかうことがやるべき」と宣言されたそうで、宣言書がこのパンフレットの最後にくっついています。各大臣が集まって PPP の話をした去年のアジアのミーティングのプログラムを持っています。詳細のケーススタディは NCPPP のホームページで国連のページに沢山入っているので勉強してください。

これで私のプレゼンテーション終わります。

○Gilbane キーガン氏

皆さんが PPP に興味を持たれて、今回来ていただいてこれから日本で広げようと皆さんの意図に感謝しております。私はジョン・キーガンと申します。ギルベインという開発デベロッパーの会社です。バイスプレジデントをやっております。家族で所有している企業で 135 年続いている企業です。私はこの会社で 22 年仕事をする機会を得ておりまして、私の事務所はここから、少し行ったところにあるタイソンズコーナーという昨日入ってきたところにある会社です。

今日、私はケーススタディを中心に話をしますが、バージニアのウィリアムズバークというところにある病院の PPP の話をします。

この病院は、18 世紀にできた精神病系の病院なのですがバージニア州の東の方にある病院です。2005 年にうちの会社と建築でクラークオークションと建築事務所でこの病院の建て直しをどうするかという FS に入りました。400 エーカー (1,618,744 平方メートル) に渡る土地をこの病院は持っています。この 400 エーカーの中に 1950 年代に建てられたビルが 30 個以上建っています。

2002 年にバージニアで法律化された PPEA を使いましてこの 30 以上あるビルのいくつかを民のお金で建てる提案書を用意しました。

バージニアのこのメンタルヘルス精神系の役所がこの施設を運営していたのですが、このビルの状況が悪すぎて国と州の認証が受けられなくなって、助成がうち切られ、患者の面倒が見られなくなってきていました。民がこのプロジェクトに入っていく際に 400 エーカーという広大な土地があるわけですから、これをうまく使って、病院の建て直しも行った上で、余剰地にオプションも考えるという、大変なチャレンジがあったわけです。400 エーカーもある木の生えているところは非常に開発に適した良い土地だったのですが、老人用介護施設、精神病系の患者がいるところ、真ん中が両方をサポートする機能です。セカンドフェーズに入りますと、精神病患者の九つあるビルを一つにして建て直しします。食事とか洗濯などのサポートサービス

も一つのビルにするそうです。今我々がやっていることは2011年12年まで続くのですけども、今400エーカーに分かれているものを統合すると80エーカーの土地ですみます。残りの320エーカーという開発可能な土地が生み出されます。

PPEA の提案としては、この320エーカーの土地を売却した代金は、精神病患者用のトラストファンドに信託され、全て精神病患者のために使うシステムになっています。

今年の4月に1週間シャレットをやりました。市、郡、バージニア州、ウィリアムズ大学、病院、周辺市民も入って、残った320エーカーをどう開発するのがこの地域にとって一番良い方法なのかということを話し合いました。

2004年に自分たちのFSをやまして、2005年に民が勝手に提案できるPPEAというのは官がやれというのでは無くて、プロジェクトの市場性を考えて民がこういうのは如何ですかと提案できるのがPPEAなのですが、それから約10ヵ月後の2006年の2月に契約が終わって、それから24ヶ月で建物を建てて患者さんが入ってきました。バージニア州がやろうとしたら8年はかかっただろうとバージニア州は言っていました。

シニアのトリートメントをやるセンターは30〜35の病室があるのですが、なぜループ型になっているかというとアルツハイマーみたいな形で老人だから迷ったりするので自然に自分の所に戻ってこられるというデザインになっています。

なぜこんなに早く出来たかと言う秘密のひとつですが、このイースタンステート病院ですが、州から二年以内に直さないと補助金を出さないという条件があつて、州も病院も一生懸命民と一緒に建てなければならぬという条件がありました。

シニア用施設と精神病患者施設は互いに相手の施設を使えます。共用スペースを設けることで、この二つを建てるのに土地は40エーカーしか使っておりません。

精神病患者施設、18歳以上の人達が対象で一つのユニットに、それぞれ、居住（レジデンシャル）、20個くらいの病室があります。それが七つあります。メインストリートがあつてカフェやお店、体育館もついているそうです。

病院の問題点ですが、まずビルが古い、効率性がないビルが色んなところに分かれていて非常に使いづらい。その結果、古くなって州からの認定が受けられない、スタッフもオペレーションの効率性が欠けている、土地自体がうまく利用されていないという状態で、非常にチャレンジングな条件でした。

まず、我々がやったことは古くなった効率性のないビルを全部直すことでした。次は、患者のケアを良くすること、またスタッフの効率性を良くすること。そして、土地を空けることによって400エーカーという土地全体をうまく使えるようにすること、デリバリータイムを2分の1、4分の1にするとともに、民のギャランティーによってターンキーができるシステムをつくり上げたということです。

建物を集約するだけで、エネルギーコストを安くして1.8ミリオン1億8000万のお金をセービングしました。1.8億を13年かけるだけで、この建物フェーズ1は造れるという数字になります。それが官にとってのメリットですが、いままでやってきたものを集約して効率性を良

くして、年間 1 億 8000 万ずつ節約できるようにすると、13 年でフェーズ 1 はできることになります。さらに、400 エーカーに分かれていたものを 40 エーカーに小さくしたことで、残りの土地は州が病院と一緒に売る訳ですが、それとこの病院の建て直しというものは全く関係なくすることで、州がベネフィットを受けるような形にしました。

これが成功した要素ですが、まず、PPEA という法律がありました。そして、我々のチームにその能力と経験があったということ、そのプロセスは透明性があったということ、州が金をかけてレビューする評価するためのお金を、1 社 5 万ドル 500 万円というお金を申請料として出すシステムをつくり上げました。PPEA は、民が自由にいろいろな提案ができるようになって民は自分の得意とすることで独自の提案で官のシステムを建設するシステムをつくりあげてそれが非常にうまく行っていると思います。

州がこれをやるとしたら、デザインするのに予算をつけて、さあ、やりましょうと値段をつけて、次の年、又州に返ってこの次のステップだからこのお金下さいというように、6 回の州のお金を取りに行く時間をかけるのに対して、民が入ることによって 1 回でプロジェクトが前に進むようにしたわけです。PPEA の変わっているところは、民がプロジェクトを見てどうやったら良いかというのを勝手に提案できる。RFP をだす方法もあるのですが、この場合は民の方があれを見て私たちはこういうことができるよという提案を勝手にして、それを官が了承するか拒否(Reject)するかという権利があるのですが、この場合はこの会社がプロジェクトの官の問題をみて、こういう風にして解決してあげますよ、という提案を勝手に強引に入っていくわけです。

官が RFP などを要求して申請書をださせるのと違って、この場合は PPEA の変わっているところは 100 以上の官の施設があるのですが、民が勝手に市場を理解して官のためになるような提案書を作って出せるというのが非常に面白い、そこで民が自分のできることをちゃんとうまく使ってこういう提案書を作成するということです。

Q. 申請料を 500 万円払って、会社としてチャレンジするにあたってどれくらいの利潤の見通しを計って、500 万円+2 億円の投資をする決断を会社の中で、誰がどの時点で決断したのかを聞かせてください。

A. このプロジェクトをやると言ったのは、自分と自分の同僚がニューヨークの本社で決めてやりました。我々が病院を所有する訳でもないし、我々のサービスを買ってください。こういうものをデリバリしますよということでフィーを貰うということで、リスク自体はそんなになくて、自分の資本金が入っていない、リスクマネーが入っていないけれどもこういう自由提案でももちろん自分の儲けもちゃんと出るようにやりました。

◎各質疑

➤ Q. スミス会長とノーメント専務理事に質問します。

一番興味のあったのはプロジェクトを、スピード感を持って進めているという点でした。

成功させる為の PPP の六つの条件の中でもいわれていたのですが、法律の条件を整えると共に専門的な PPP のプロジェクトを担当する組織があることについて、初期の頃そういう組織がいると言う認識があったのかどうか。あるいは初期の頃どんな組織とか体制が実際どのように実現されていたのか、官の組織の中でもあるでしょうけれども、特に官の外の組織がどのような組織ができていたのかを教えてください。

- A. 難しい答え方しかできないのですが、自分は歴史が好きで、200 年以上 PPP のコンセプトと言うのは使われてきました。大陸横断や鉄道など色んな事があったのですが、この PPP というのはここ 20 年ほどで税法やシステムが変わったことで起きたのですが、鶏と卵の論争でプロジェクトがあったけれどもプロがいなかったとかプロはいたけどプロジェクトが無かったとか、色んなことでどっちがどっちとどういう形で進んできたというのはうまく説明できない。

- ・アメリカではその様に時間をかけて少しずつ開発してきたものですが我々が創りあげたシステムと言うのは今、後進国は直ぐにこれを勉強して自分たちの開発に非常にうまく使えるようになって、非常に早くものができるようになって来ているということを私は言いたい。

- ・今日 12 時に世銀の方が来て喋ってくれるのですが、彼は世銀に来る前にチェコ共和国（チェコスロバキアから分離成立）の方なんですけれども、2 年から 3 年もの間に何にも無いところから彼の活躍で法律ができると共に先ほど言っているプロフェッショナルユニットが政府間の中で出来て法律とプロが官の方でできてこれを進められる形が出来て 3 年の間で、素晴らしい PPP 開発が出来るチェコ共和国になったのですが、その彼の手柄が認められて世銀が「お前来てくれ」と言うことになった。

- Q. キーガン副社長に質問です。

民が提案してから一社が特定されるまでのことで、バージニア州のホスピタルで 20 エーカーに集約して後、残りの 320 エーカーを使えると言う提案をしたと言うのが、どの段階で官と民とで提案をされたのか。もう少し詳しく言うと、日本の場合だと、民が提案をした時に一社を選ぶまでに、40 日～60 日の公開日を経て一社を選んだということなのですが、最初に提案をした会社に対して、それを見て二番目に提案した会社がお金を安くして、うちもできますよと手を上げた時に二番目に提案した会社の方が取りやすいのではないかと思うのですが、そういう意味でどの程度の内容が公開されたのか、提案してから一社に特定されるまでの間にどの程度の内容が公開されたのか、あるいは逆に??の会社からしたら最初に提案されたどんな評価基準が有利だという風に考えたのか、バージニア州の評価基準がどんな評価基準が有利だから最初に提案した会社にしてもこのあたりまで出そうとブラックボックスがあったとしてもこのあたりまで出そうと思ったのか。

- A. 家の場合は、最初のプロポーサルデザインとファイナンスは全部ブラックボックスに入れてくださいというお願いをしました。もちろん我々のプロポーサルにはこの病院の間

題点というのはちゃんと書いてあります。しかしそれをどう言う風にして解決すると言うのはブラックボックスの中に入れました。それで PPEA がやることと言うのは民の自由提案で一番良いアイデアを出してもらいたい訳だから自分のアイデアをブラックボックスに入れることによって 2 番目 3 番目はそれよりもっと良いアイデアを出してきたとしたら勝てないことになるけれど PPEA というのはそう言う民のクリエイティブをマキシマムにすると言うことがあります。

我々がバージニア州に提案した提案書ですけど何を我々が重要に考えたかということ、もちろんビジネスモデルとして官にとっても民にとっても儲かるシステムでなければならぬことは確かなのですが、それより前に精神病患者さんのケアをどうするかということに我々は重点を置いてちゃんとやらないと州からの認証が受けられなくなって保険もお金も下りなくなる。だから患者さんのケアをどうするかというところを中心に考えながらその問題を解決していきながら最終的にビジネスモデルが採算に合うと言う数値に持っていくことで、患者さんのことをどう一番良い形で面倒見るかというところに重点を置いたと言うのが我々のプロポーサルの提案の中の重要な点だったと思います

・その他にこの近くだったのですが、官の施設で一つの省が 17 の借りている施設で自分のオペレーションでやっていたところがあるのですが、毎年毎年リースが切れて新しいものを入れるということで非常に効率の悪いオペレーションをやっていたのを我々が提案して一つのビルに入れるのですが、リースが何時切れるのかを計算しながら何時建物が完成して何時入れるのが良いのか一番良い方法を見つけて 17 の施設を一つの施設にコンバインしたのだけれどそれも政府はそういうようにやって来ていたのでその様にしか考えられなかったのですが、我々は一つのビルを用意して 17 の施設を一緒に入れてそれもタイミング的にビルを建てていきながらそのリースを途中で破棄するとペナルティを払わなくてはならないので、ちゃんと考えて順番に造りながら入れていくことによって効率の悪さを全部解決したというのも、政府の従業員の事を考えながら政府のお金も考えながら、やっていくことによって成功したという事例がそっちの方でありました。

・PPEA の下にあるプロジェクトですけど民からの提案書を評価する機関が官に与えられている訳ですけど官はその評価の中でこの民からの提案というのは市民が必要としているサービスをちゃんと提供してくれるものかどうかを評価すると共にこれを官がやったとしたらどれだけの金が係るかということも比較しながらやっていくので官も参加できるし民も良いところがあって民も官もお互いの良いところを取り合いながらやれるシステムがこの PPEA のいいところです。

- Q. ノーメントさんのお話ですが、リーダーの心がけを指導されているようなお話で大変興味を持って聞いておりました。アメリカで先進事例があるのでしたら日本にもこれを導入して学ぶべきだと思いました。質問は NCPPP というのは 1985 年設立と聞いておりますが、当時のアメリカで既に PPP の法整備があったのかどうか、先ほどの話ではそれが正確ではなかった。

- A. 1985 年アメリカというのは 50 の州からできていて、法律も各州で違っていましたが、法的な整備というのは全く無かったと、スミスさんの言葉で無かったのですがプロジェクトごとに官と民がどういう風にやるかという話はあったのですが州の法律で PPP をどうしようかという法律をもった州は 1 州もありませんでした。ところが今は 50 の内の 23 州が PPP に関しては法律を持っています。ということで 85 年にはなかったのですが、今はそこまでいっています。そんな状態で誰が考えたのだと言ったら自分が考えたと言っています。
 - ・ PPEA のモデルになったのは、今日の午後のロイドさんが喋りますので、僕では答えられない。
 - ・一つだけ我々が言えるとしたら、この NCPPP で 8 年～10 年くらい前に、オイスタースクールのプロジェクトがすごく良い PPP だと言うことで表彰したことがあるのですがオイスタースクールが良い PPP のプロジェクトだと評価したグループが NCPPP にいたのですがその中にバージニア州の役人が一人居て、その彼がバージニア州のリッチモンド州都に持って行って、そこでこれをどうにかしようという風に創りあげて行って、最終的に今日の午後に来るクリストファーロイドさんが法律を創った訳ですが、我々は小さい NCPPP がオイスタースクールというワシントン DC の学校のファイナンスを民がやるというところに眼をつけて良いと言ったところが発端というところで少し貢献している。
- Q. スミスさんの話は日本の国会議員にも聞かせたかった話でした。

国連が PPP のプログラムを組んだのが 2001 年と言うことで、そのきっかけは、中東等へ広めようとしたのがきっかけだと思うのですが、どこの国の誰がプログラム化を指導したのでしょうか。

A. 1996 年にヨーロッパの協力ということで出来ていたのですが、市長がおっしゃったとおり東ヨーロッパ、セントラルヨーロッパの再開発を考えるということで、テクニカルアシスタントを必要とする要望がその様な国からありまして、市長の隣の隣にいるフィリップさんですけれども彼はチェコ共和国でこの動きを始めた方なのですが、このような方が中心に東ヨーロッパ、中央ヨーロッパの再開発のために PPP が必要だという動きが出てきたみたい。
- Q. キーガンさんへ、ギルベイン社の事業のうちの何パーセントがフィーになるのでしょうか。
- A. 簡単に言いますと、最初のフェーズが 30 億円ちょっと、第二フェーズで 60 何億円、第三フェーズが 30 億円、トータルで 120 億円のプロジェクトだとするとマーケット的に考えると、我々が取るフィーとしては約 3%です。と、大きく計算していただければ結構です。
- Q. マクモローさんへ、プロジェクトファイナンスを受けて民間の事業を受けた場合で

るだけレバレッジを使った方が良いのかエクイティ（投資）を減らしてデット（借入金）を増やす方が良いのか。逆に融資する立場からリスク判定をどうされているのか。経験値でリスクを判断されているのか。日本は永らく土地の担保で融資しており、プロジェクトファイナンスの裏づけになるリスク分析のノウハウがないので、是非お聞かせください。

- A. デットを出す人は総合的なリスクを考えなければならない。その中でリスクを一つ一つ考えてそのリスクを誰が一番とるのが銀行にとっては良いリスクの振り方なのかを考えます。例えば工事のリスクは誰がとるゼネコンに撮らせた方が良い、ゼネコンのリスクで金を出す方から考えたらそのゼネコンの過去の経験とかでこのゼネコンはどこまでやれる経験があるかと言うことを考えればコンストラクションのリスクはその会社の経験から理解できるようになります。エクイティを出す人達も考えますけれども短期で金を儲けて逃げるような方よりも長期的にプロジェクトに参加してくれるエクイティを出してくれる方を我々は探します。エクイティとデットを考えながらリスクを誰が取るのが一番正しいやり方なのかということを考えていくのですが、例えばデットを出す方と言えば金を貸したら元金と金利を貰うだけの話なのですが、エクイティと言うのは例えば 10%というリターンを考えているとするとその 10%のバランスと自分の金利を貰うバランスも考えないといけないですし、例えば高速道路を使ってやる場合は 16%程儲かるとするとこちらの方ももう少し頂戴よと言うバランスを考えなければいけないと言うことで少しずつリスクをとりながらバランスしながらリスクが一番とり易い人にとって貰いながらその経験を理解しながらデッドのファイナンスを考えていくという事です。
- Q. スミスさんに質問です。我々は日本人で PPP の事を勉強しています。PPP においてアジアであるとか日本のリーダーシップになっていきたいと思っているのですが、色々な国々を見ていて日本に対する PPP は今後発展させていくためのアイデアだとかこういうところに気をつければ良いのではないだろうかということを、アドバイス頂けたらと思います。
- A. 日本の場合 PPP というコンセプトで例えば PFI みたいな経験はあります。しかし、日本のリーダー、アジアのリーダーになっていくためにはもうちょっとやらないと日本はリーダーになれないと思います。というのは例えば韓国なんかでは PPP は相当進んでおります。で、日本では PPP に関する法律がまず必要なのではないのでしょうか。不動産都市開発の PPP ですが日本でも私の目から見て足りないことは法的な理解の仕方と透明性が無さ過ぎると、これは今工事現場なんかの談合のみたいなことも含めて、PPP をやるための法的な透明性をもっともっと出してこないと日本が PPP を進めていく為には難しい条件なのではないだろうか、PPP の場合、官にとっても民にとっても公平な状況を作り出すというシステムを日本が考えて行かないとアジアのリーダーシップにはなれないと思います。
- Q. 日本とアメリカの法制が違う、地方債の出し方など縦割り社会で地方自治体の日本の

国会議員に聞かせたい。

- A. 私の言ったことが日本のことを正しく評価したような感じですが、確かにそのとおりで、私の推薦できる感想として例えば東洋大学の方で日本の国に対してこういう法的な整備をしたら良いのではないのでしょうかという下書きを用意して、それを元にして東洋大学を中心にして国の動きをつけるように大学ががんばったらどうですか。
- そのためにこのチームでがんばっています。

◎世界銀行 フィリップ・ドラパック氏

- ・ 数年前に NCPPP のドキュメントをチェコ語に直しても良いかという E メールを貰って、良いよということでそれから 1 年後くらいに彼がノーメント氏がプラハに遊びに行くと言ったら、是非来てくれということで PPP の会合で喋らされてそれ以来彼とは付き合いがあるのですが、今このフィリップさんなのですがチェコ政府の PPP ユニットのヘッドだったのですが、今その経験を買われて世銀の仕事でワシントンにいらしていたという経歴の持ち主です。
- ・ こんにちは、私、日本の PPP のことも少し勉強してまして、PFI 法みたいに 98 年から出来たやり方で PFI を日本で進んでいるということも知っていますし、多くのプロジェクトが PFI でファイナンスをつけられているということも知っています。
- ・ コンセッションというのはプロジェクトからでてくるキャッシュフローベースでやるということなのですが PFI の場合はそういうのもあるしそういうのでないものもあるのですが、日本がそういう PPP が進んでいることは私は勉強して知っております。
- ・ 私はそういう意味で、日本は PPP をやっているということを尊敬していますし、先ほどの質問でリーダーになるにはと聞いていましたけどリーダーなのだからそれをキープすることを考えた方が良いでしょう。
- ・ PPP と言うのは今世界中でトレンドとして非常に大きくなっているというのが事実でございまして 2007 年の PPP 市場と言うのは世界のプロジェクト全体で約 30 兆円のマーケットがあったと思いますが、その中で PPP タイプが四分の一で 7 兆円ちょっとのプロジェクトファイナンスのボリュームがあったと思うのですがけれどもそのパイプラインがどんどん大きくなって来ていて、昔はニューヨークとかロンドンとか大きな街だけにしか見られなかったものが、トレンドが大きくなることによって開発国でも投資ができるようになってきました。PPP のプロジェクトをやるのにお金はあります。足りないのはやるプロジェクトが足りないという状況になってきているのですがその理由としては、やはり官の方でプロが足りないということからプロジェクトを起こせないという状況が今の状況かと思います。
- ・ 世銀の方でも PPP の重要さというものを十分に理解して各国における PPP がどうい

う風な形で開発されていかなければならないかということに関して貢献しているのですが、そういうパイプラインを提供したり PPP のエキスパートを提供したりして PPP の知識というのを世界中でネットワークキングしていくということが我々必要だと思っ
ていまして、そこに官の PPP ユニットなのですからけれどもコミュニティビルディングに
関してその状況を提供していくことで今まで無理だったような後進国でも先進国の事
例を勉強する。我々が提供する情報を元にして習う時間を非常に短い時間で後進国で
もできるようになってきているように思います。又、我々が出す情報で PPP ユニット
の方の訓練もやっておりますのでそれができる人間も増えております。

- ・ と言うことで、我々は世界中で PPP のネットワークを作り上げているのですけれど臨時
総会で PPP をやっている世界中のユニットの人達が集まるのですけれど今年だけでも、
100 の PPP ユニットが集まると思われますし、1 年でこのユニットの数が 2 倍くらい
になったと思われます。
- ・ 世銀は各後進国、各国に対して PPP の知識を提供する訳ですけれども、今の世の中で
すと、効率よく安いコストで更にリスクを小さくしていく為には、非常に高い質の情
報を提供してあげないとなかなか PPP による開発事業と言うのは成功できなくなっ
ています。そういう意味で我々がだす情報というものは、今は高いレベルのものでし、
そこに参加してくれる民間の企業のサポートというのも、アドバイザーとして入っ
てくる人達も非常に高質のレベルの人達が入ってきています。国によってはまだ PPP ユ
ニットが無いところもありますし、うまく行っていないところもあるのですが、世銀
としてはパイプライン（コネクション）をうまくやってどういう風にして PPP をマネ
ーにしていくかということをおアドバイスしています。例えば PPP ユニットがない政府
に対しても情報を提供して高いレベルの PPP の知識を持ってもらうことを心がけてお
ります。私がチェコ共和国でやった時は、民の方でやったのですけれども政府の方に
何にも無くて昔の話ですから非常にうまく行かなかったということもありました。政
府の方で PPP ユニットがつくれるということは非常に重要な要素だと私は思います。
- ・ PPP は世界中でだんだん大きくなってきておりまして、先進国には PPP のユニットと
いうのは既にほとんどあるのですが、後進国でも PPP のユニットはたくさん出てきて
おります。で、トレンド的には地域的な PPP の動きというのが出てきておりまして、
例えばカナダの場合なんかでは、各州で色んなユニットがあるのですけれど今年の秋
にはカナダの国のレベルで PPP のユニットができるということになっていますし、ヨ
ーロッパの方ではイーパックと言ってヨーロッパ国の開発の為の PPP で、インベス
トバンカー達が入って今年に 9 月にパリでこのイーパックというのができるそうです。
で、これは官の方の動きなのですが、民の方も PPP の重要さを理解して例えばアメリ
カの NCPPP 協会ですとか、例えば日本の PFI 協会ですとか、民の方も官がそのよ
うに動いていると理解してどんどん動いて来ています。ここで大切になっていくことは
官も民もこの PPP をやっていくためのスキルが欠けているということでこの能力を上

げていかなければならないというこれからの問題があると思います。

- ・ そういう問題の中で PPP のビジネスモデルと言うものがかわってきているのですけれども、昔は政府的、政府は民に対してこういう仕事をやってくれよ見たいな言い方でそれに対して民が対応していた、それは日本の PFI みたいなやり方で政府がコントロールして民が対応するという形もありますし、最近の方では逆に民の方から提案に先程言ったバージニアの法律なんかもそういう民の方の提案で官が対応するという風なものも出てきております。
- ・ そのような新しいアプローチが始まって、新しいビジネスモデルが出来ていますので、例えばゼネコンなんかはそこに入って新しいビジネスモデルを考えると、新しい機会が生まれてくるというふうになってきていますし、今、ロンドンの方で PPP 専門のファイナンスのグループが非常に速く大きくなっているのですけれども、PPP だけをやるスペシャルグループというのがどんどん出てきておりまして日本でも PPP だけをやるグループがどんどん出てきても全くおかしくないと思うのですが、と言うのは PPP プロジェクトが理解されると共に世界中で PPP のプロジェクトに投資するお金ファンドというのがあります。足らないのはパブリックの方が出してくるコネクション・パイプラインが少ないということでプロジェクトが無いのですけれども民間提案型でもプロジェクト PPP の考えるスペシャリストがでてくればお金は世界中でその PPP をやる金はある訳ですからこれからどんどんチャンスが大きくなっていくというふうに私は考えています。と言うことで私のスピーチを終わります。

Q. 例えばカナダのケースとか、ヨーロッパのケースだとかレジスレーションの部分はどんなふうになっているのでしょうか

A. カナダの事はあまりまだ勉強していないのですが、ヨーロッパに関しては各国で法律があります。??? タイプもあるし、PPP タイプもあります。イギリスとヨーロッパ大陸とは少し違うのですが、イギリスの場合は PFI 的なパブリックの法からのアプローチで民が対応するという形ですが、ヨーロッパコミュニティでは PPP の基になっているのはパブリックプロキュアメントの法律、で官が民からサービスなりを購入する手法というのが PPP のベースにあるのですがそれはヨーロッパの国のほとんどが持っているもので、その購入方法にコンペが入ってきてコンペ的に考えて購入方法を考えていくという中に PPP が生まれてきております。

Q. ヨーロッパの中で成功しているいくつかの事例を教えてください。

A. 沢山ありすぎて一つ二つとも言えないので、成功している事例を全部出して後でお送りします。

Q. 世界銀行の視点から見た時に、日本だとかアジアにおける、先程ヨーロッパでは PPP のファイナンスはコミュニティができつつあると言う話がありましたが日本とかアジア地域今だと中国だとかの市場性や成長性はどうかを教えてください。

A. アジア、日本の話ですけども、中国は PPP が行われているというふうに私は思っているのですがあまりにも情報が無さ過ぎて本当にどうなのかは解りません。部分的な情報は入ってくるのですがトータル的に透明性がないので非常にわかりづらい。日本の場合は PFI で進んでいるのは知っていますし 4・5 年前に世銀として PFI が日本でどうなっているかという報告書を作ったこともあります。韓国では PPP 非常に盛んなのですが韓国の PPP の場合官のリスクが全てで民がリスクをとらないという方向だったのだけれども、今は韓国でも民にもっと取らせるシステムになって変わってきています。タイでも PPP ユニットが出来ましたしパキスタンでも出来ましたし。潜在性を一番持っているのは、私はインドだと思います。去年だけでも 1000%の成長をプロジェクトファイナンスですけどあったということでインドの中央政府で PPP ユニットができたばかりでなくて各州でも同じようにコネクションがあって各州でも PPP にユニットを作らなければいけないというシステムになっています。高速道路が中心になると思うのですがこの場合インドの場合は経済成長がこの PPP の開発をサポートしていくと言う風に私は思っています。後、ベトナムでも PPP のプロジェクトがどんどん起こってくると思います。

Q. 官の方で PPP の人材がいなくてプロジェクトが起こせない状況だと言う意見に全く同感でございます。例えば、日本の事業を申しますとほとんど全てが各自治体の直営で事業費を出して納めている。で、これを我が加西市では民営化して行こうとしている動きがあるのですが、世銀の関係で公の水道事業等を民営化した事例と言うのはあるのでしょうか。むしろ世銀でやられているのは、最初から水道事業を必要としている後進国か発展途上国か PPP の力で水道事業をやって行くケースが多いのか、官がやっていたものを後で民営化して行く方が多いのかを聞かせてください。

A. 最初に世銀はどうしろと言う、推奨するようなことはしません。ただ、民の参加を促すようなインフォメーションパッケージを用意して、こういうことを考えていますから民の参加を入れた方が良いですよというリストを作って官、自治体がものを考える時にこういう事を考えたら良いというリストを作って配っていますから、で一方の自治体の方で何かを考える時にその最初からとか後で民営化するにしても PPP の民の参加ということの後からでも最初からでも考えていかないと駄目ですよとか、大切なのはアドバイザーをちゃんとした人を入れて PPP のコンセプトを解る人を入れなければならないですよ。とかいうことを推奨していくように世銀はやっています。

・例としてチェコ共和国では、ウォーターの場合 50%民が参加すると言う形になっています。

・その他にチェコ共和国では色んなビジネスモデルよりのケースがあるそうです。

・色んなモデルがあるのですが、成功しているものもあるし失敗しているものもあるのですが、官がやる時に最初からそれを考える時にどういうふうな形でこれをやるかという最初から考えてやっているものはうまく行っているけれども、あんまり深く考えないでやって、大失敗しているのも沢山、これは自治体により生じます。

- ・チェコ共和国のケースですけれど日々PPP と言うものはあるのですが、官がそれをよく理解しないというところがうまく行っていない理由。民の方では出来る人がいるのだけれどそれを理解できる官が少なすぎるというのがチェコ共和国の例だそうです。

- ・アメリカでも数年前にスタディをやったのですが、ゼネラルサービスアカウンティングの方で 20 供給、値段的に PPP で 2・3%しか違いがでなかったところもありますし、47%も違いが出たと言うプロジェクトもあるそうです。官がちゃんと民営化したときでも上からちゃんと統率できるかどうかと言うのがポイントです。

2. NCPPP レクチャー(その2)

2008 年 8 月 11 日 午前、Arlington Suites Clarion Hotel 2F Conference Room にて

1. ケース・スタディ(事例研究)

アーチャー・スミス NCPPP 会長、リチャード・ノーマント 同専務理事
(Arthur L. Smith) (Richard B. Norment)

米国(ワシントン DC やボストン周辺等)における PPP による成功事例について、以下紹介する。これらは、プロジェクトの目的も、PPP のストラクチャー(構造、構成)も様々であるけれども、民間と官が協力した事例である。

(事例1)ユニオン駅の再生

(Union Station , Washington DC)

ユニオン駅は 1907 年開業した時には駅の大きさが世界有数であったものだが、1950 年代から全米で高速道路建設が始まり鉄道の必要性がだんだん低下してきたため、1978 年に閉鎖された。また、米国 200 年祭の時に、ここを舞台にしたプロジェクト構想もうまくいかず、建物の維持管理も行われなくなった。ついに、屋根は雨漏りし床にはキノコが生えるくらいの状態となり、すべて壊すことが考えられていた。

1981 年に連邦議会で法律をつくってユニオン駅の再生を PPP による複合開発(Mixed-Use)で実施することが決まった。官は、昔の鉄道の駅としての復元を考えたが、民は、それだけでは難しいということで、複合開発(Mixed-Use)の方法が考えられたものである。

民(ラサール)の提案は、ユニオン駅は高い天井が特徴的(33m)であり、その高さを生かして商業空間を2階にすれば、PPP による再生が可能というものであった。

このプロジェクトのために3つの財源として、アムトラック(国鉄に相当)、ワシントン DC 政府(駐車場建設費)、民間投資(エクイティー・ファイナンス)が組まれた。

開発にあたって、民間商業事業者が120の約19,500平方メートル(21万平方フィート)の商業店舗を、アムトラックが約9,300平方メートル(10万平方フィート)の事務所スペースの長期のリースを約束した。バスターミナル、1500台分の公共駐車場はDC政府が負担した。DC政府が、4,000万ドルの債券を発行したのは、駐車場を建設するためであり、駐車場の利益から返済している。

ユニオン駅再生から20年が経過したが、現在、年間25百万人の来客があり成功している。

(事例2)ハイウェイ マサチューセッツ3号線北側の拡幅整備

(Route 3 North, Massachusetts)

マサチューセッツ3号線は33.6km、両側4車線(40の橋、13のインターチェンジを含む)が大変混雑していたが、1車線の追加、ICの改良等に4億ドルがかかると見込まれる予算が州政府にはなかった。新たに負債を負いたくないし、有料道路にもしたくなかった。そのため、1999年にPPPで整備することが市議会で承認された。使われた手法は、DBFO(design, build, finance, operation)で、民がすべてを担う形態である。公益的な会社組織(public benefit corporation financing)をつくり、多様な資金調達の方法が組み合わされた。民がインフラをつくる、というシナリオで事業を行った。

本来、民間が発行する債券の受取金利には課税されるが、非課税にする特例法律を活用して適用した。契約内容は、民が395万ドルの債券を発行し、その償還財源として州政府が30年間で支払を行うというものである。また、州政府は最初の4年間の金利を払うという約束をした。一方では、民は、高速道路の下に光ファイバーを埋設したり、ガソリンスタンドやお店をつくり、そこから収益を生み出している。2000年10月に着手、2004年で完了し、オペレーション(管理運営)が始まっている。

(事例3)ニューヨーク街地下鉄駅整備と周辺開発

(New York Ave – Florida Ave – Gallaudet U Metro Station , Washington DC)

ユニオン駅周辺は、70ha(175エーカー)のスラム化した地域になっており、民からこの地域の中に駅を一つ建設したいという提案があったが、官には財源がなかった。そこでPPPプロジェクトにより、駅開発がなされ、安全で安心なにぎわいづくりのシンボルとなった。2004年に開業している。

メトロ駅の建設には90百万ドルが必要で、地権者がその費用の30%、27百万ドルを出すという提案であった。結果的にメトロ駅建設には、予定地に計画されていた自転車道も駅と一体的につくられたので、その費用を含めると1億ドルのコストがかかり、自転車道分の土地代を地権者が6百万ドル寄付したので、民は32百万ドルを出していることになる。地権者は複数いたので、ワシントンDC政府がその合意形成をしている。

民が全体の30%の費用を出したが、3年で、スラム化していた民間所有の土地の価値が600%アップ(6倍)した。結果論としては、TIFという手法を使ってより民間の負担を高めたほうが良かった。ワシントンDC政府がコンサルタントを使って詳細に検討していなかったのも、その機会を失ったといえる。民が出した27百万ドルは、スラム化していた地域の固定資産税を前提にして計算されたものだった。ワシントンDC政府は、もうすこし民間の資金を引き出すことができたのではないかな。

(注) TIF(Tax Increment Financing)

米国で広く利用されている独自の課税制度であり、特に衰退した中心市街地の再生に有効なシステムのひとつ。TIF地区としてある区域を指定し、その区域内では財産税の課税評価額が一定期間固定され、新たな開発等によって生み出される課税評価額の上昇分に掛かる税收を、当該地区の基盤整備や民間事業者の補助等の財源に充てる仕組み。将来の税の増収分を償還財源として債券することや、基金に税の増加額が積み立てられた時点で事業を行うことなども可能である。

このようなトランジット(交通機関の乗り継ぎ、乗り換え)を使つての不動産開発というアイデア(Transit Finance Estate)は、米国では TOD(Transit Oriented Development、トランジット中心の開発)と呼んでいる。アーカンソー州の大学の事例では、高速道路のアクセスで不動産開発をしているプロジェクトであり、ハイウェイのアクセスが既設1本に新設1本の結節点になる予定になっている。Transportation(交通機関)によって大きな開発収益の可能性が秘められている。

(事例4)オイスター公立小学校の再整備&Henry Adams House

(Oyster School , Washington DC)

オイスタースクールは英語、フランス語、スペイン語の Multi-Lingual(多言語)小学校であり、4歳から小学校3年生まで350人(旧校舎では300人だった)学んでいる。小学校4年生以上はもう一つ別なキャンパスにいる。この学校校舎が老朽化していたが、学校敷地10,800平方メートル(2.7 エーカー)のうち、4,800 平方メートル(1.2 エーカー)を学校として使用してただけで残りの6,000 平方メートル(1.5 エーカー)が空いていた。周辺は億円単位の家がある高級住宅街である。メトロ駅から1ブロックの立地で、近くに動物園もあり、1LDKで30万円/月の賃貸料を取れるところ。ここに、221戸の高級賃貸マンション(Henry Adams House)を建設して市場価格で貸すというもの。これがプロジェクトの特徴である。

マンションの敷地は35年間の使用貸借(地代無償)を設定され、35年経過後、ワシントンDC政府に土地は返還、建物は無償譲渡される契約である。学校校舎の再整備には、Henry Adams House という高級マンションを建設した民間デベロッパーが11百万ドルの債券(Private Bond)を発行し、資金調達を行った。学校もマンションも一括して民間が建設した。35年間は市税のすべて(固定資産税など)を放棄することで、企業は利潤を高めることができる。35年間に、民は投資したコストを回収し、官は無償で学校を建ててもらおうというものである。学校とマンションは2001年に完成している。なお、この民間企業は、マンションを26百万ドルで建設後、2003年に別の民間企業に52百万ドルで転売している。

この手法はバージニア州 PPEA という法律のモデルになり、バージニア州では、4年間で100以上のPPPプロジェクトが実施されている。この半数以上は学校以外である(駐車場、刑務所、下水道など)。

《質疑応答》

Q. ワシントンDCで、オイスタースクール以外の学校はどうなっているのか？

A. ワシントンDCではそれ以来、1つも事例がない。民が2,3提案をしたが、市の担当にも住民側にも商業主義への反対などがあり、うまくいかなかった。また、市にこの手法で進めていくというリーダーもいなかった。

このプロジェクトのプロセスで、市民とのコミュニケーションをちゃんと実施しなかったことが影響しているかもしれない。

一方で、全米では、この例と同様に、ダウンタウンの警察署を郊外に建て替えるのに、その立

地の市場性を生かしてダウンタウンで民が開発し、官がお金を出さずに建て替えたという事例が次々と生まれた。

Q. 35 年の間に①デベロッパーが倒産した場合、②マンションに住む人が少ない場合という2つのリスクに対して、どう対応しているのか？

A. デューデリジェンス(企業の財務内容や技術力の調査・評価、不動産の市場価格算定)は十分に行われている。また、倒産しても学校は建設直後に市の資産になっているし、アパートメントも35 年後には市の資産になるので、市にとってのリスクとは考えていない。

Q. デベロッパーにお金を貸した民間のものにならないのか？

A. 市は別のアパートメント運営を引き受ける民間企業を探すだけである。いずれにしても、35 年後には市の所有になる契約である。

また、市のゾーニングで新しい民間デベロッパーは用途を変えることができないので、住宅として運営することが前提である。そもそも、事前の物件リスク調査では、住宅として十分に借り手が付くという予測はしていた。

Q. マンションを35 年後に引き取るときに、メンテナンスが十分されているという担保は？

A. 高額の賃貸料であり、ちゃんとメンテナンスしていないと途中から賃借する人がいなくなる。賃貸して賃料を得るためには丁寧にメンテナンスする必要があるという、市場メカニズムが働くので、それによって担保されている。

2. バージニア州PPEA(Public Private Educational Facilities and Infrastructure Act)

クリストファー・ロイド 弁護士(マクガイヤ ウッド コンサルティング)

(Christopher D. Lloyd)

McGuire Woods Consulting

ロイド氏は、法律「PPEA」の草案から実施に至るまで深く関わった中心人物。

バージニア州では老朽化した学校校舎の更新のために、2002 年に PPP を活用する法律 THE VIRGINIA PPEA (Public Private Educational Facilities and Infrastructure Act) を施行し、すでに数十校の工事が完了し、インフラ更新をスピーディに進める仕組みとして高く評価されている。この法は 1995 年に制定された PPTA (Public Private Transportation Act) をベースに地上建築物へも広げたもので、この成果により、学校以外のインフラ更新にも PPP を導入する動きへと拡大されている。法律の名称に Educational Facilities とあるように、教育施設専門の法律だと誤解されるが、法文にも、教育施設のほか、庁舎、安全安心関連施設、コミュニケーション施設、レクリエーション施設などが列挙されており、実績として、以下、学校、病院、庁舎、刑務所、駐車場などが紹介されている。

特徴は、完全自由な民間提案である。つまり、民間は自由なプロジェクトを発案し、行政に持ち込むことが可能で、事業資格、事業内容、資金調達、事業効果を記述したプロポーザル提案書は、行政側で判断の末に公募にかけられるが、拒絶するには合理的な理由が必要で、かつ、プロポーザル提案の際に本募集の募集要項 (RFP) を事実上提案することができるので、知恵のある提案を行えば本募集で選定される可能性が格段に高まるものである。¹

以下、バージニア州のバックグラウンド、この法律の特長、いくつかの事例を紹介する。

バージニア州政府では、政府が民からサービスを買う場合は、Public Procurement Act (政府調達法) に従わなければならない。一つ一つ個別の手続きを経て行う。RFP といって、政府が何かを購入したい場合は、募集要項を出して購入する。建築、デザインなどといった高度な技術が必要な場合は、コンサルやアーキテクトを雇う場合もある。政府側では、プロジェクトを理解しないと RFP を書くことができない。政府の機関ごとに、学校建設や PC 購入など、それぞれの得意分野があるが、すべての技術を持っているわけではないからである。

RFP を出したときに、それに対して民間が申請書を提出するコストがどのくらいか、資格がどのくらいかなど、様々な要素があるが、もちろん価格が重要となる。しかし、価格が安いということが品質を保証するものではない。PPEA の特長は、民間企業は自分の創造性をつかって、新しい官のニーズ、サービスを提案するやり方であるところにある。「官がこれを建てろ」ではなく、「民ならこんな

¹ 日本のPFI法にも民間提案は規定されているが、現実的には、ほとんど機能していない。理由は(1)提案しても行政が拒めば終わり、(2)公募になれば勝てる保証はない(むしろ提案費用をかけるだけ不利)という事情があるからである。米国でも同じ課題は意識されていたそうで、PPEAは、その課題への処方箋を織り込んだものである。その証拠に、上限5万ドルの提案料(提案者への報奨金ではなく、提案者が払う!!)が必要であるにもかかわらず、次々に提案がなされている。ロイド氏によると、「PPPは、官からの民への下請けではなく、官のオーソリティと民の知恵との対等のパートナーシップ」であり、「PPEAの登場は歴史的な必然」と語っている。

方法がありますよ」という提案になる。これは、一番安いところではなく、一番ふさわしい企業を選ぶことができる方法である。

一般に、官が民に責任を押し付けた場合、民が様々なリスクを負わされる場合が多いが、PPEAの場合だと、官と民とが喧嘩する場合もあるが、協力して話し合って事業が進むことが多い。また、2、3の過程を経るのではなく、一括して1つの手続きで実施することで経費を節減することができる。時間短縮もその特長のひとつである。

(事例1) The Learning Village at the Armstrong Site

ワシントン DC から約 70km (45 マイル) 南に行ったところにある。もともと、すべて官の土地で、雑木が生えていただけの未利用の土地だった。この開発は、「新しい学校+その他の公共施設」がテーマであった。そこで官から民へ声をかけて、提案を受け付けたところ、7社が申込みをした。選定されたアイデアは、高校、小学校、リタイアメント・コミュニティ、さらに、空き地に運動施設(プール、トラックなど)であった。今後建設される大学もその施設を使うことも想定されている。

こうしたインフラ(ユーティリティ)を民間ファイナンスにより一気に整備することでコストを削減できる。また、プールを共用することで、それぞれの施設が個別に保有するのに比べてコストを削減できる。リタイアメント・コミュニティが近くにあれば、高校生に対して福祉の授業・プログラムをつくることができる。逆に、シニアが高校や小学校でボランティアとして教えることもできる。

土地を2百万ドルでデベロッパーが購入した。デベロッパーは、リタイアメント施設建設のために、もともと2百万ドルを払う意志があった。全体敷地は 60ha(150 エーカー)で郡政府が当時、1億ドルで購入したものである。開発後に転売するときには、リタイアメント・コミュニティだけで2百万ドルの売却益を得ることができた。この売却益を財源として、他の施設を一斉に整備することができて、大変に効率的であったと評価できる。工事もいっぺんに行うことで、迅速な工事・完成が可能となった(インフラと建設)。8ヶ月で小学校が完了し、18ヶ月で高校が完成したのである。

(事例2) Roanoke County Public Safety Building

Public Safety のビル(救急、消防、警察の本部)は 1934 年に建てられたものであった。この土地で「早く建て直す」必要があり、5社から提案があった。特定された企業は、「通報施設」(コミュニケーションシステム)も含めて提案した。予算は2億ドルで、計画よりも2ヶ月早く建設することができた。

(事例3) Fredericksburg Parking Garage

NCPPP から2年前に表彰を受けた事業である。歴史的に由緒のある土地なので、立体駐車場の建物は周囲からは見えないようにしてほしいという要望があった。20 年ほど前に、官がダウントウンで建設を計画していたが、成功しなかった。役人が土地のオーナーを訪ねると、ノックすると土地代が2倍になるという状態だったからである。民間の会社では密かに進めたために、土地開発の権利を安く入手することができた。そこで、民が PPEA によって開発の提案を行い、商業者、市民など

とデザインなどを協議した。通常では、市が実施すると3～4年がかかるものを、民では10ヶ月で完了させることができた。

(事例4) Rappahannock Regional Jail

刑務所は、収容者数が急速に増えて溢れている状態だった。拡張の必要があったし、もしできなければ閉鎖の危機に瀕していた。早く、かつ安くできるという提案が民間からなされた。50 百万ドルのプロジェクトで、計画よりも早く建てることができた。

(事例5) Prince William Service Authority—H.L. Mooney Water Reclamation Facility

下水道プロジェクトの事例は、125 百万ドルのプロジェクトである。官は、通常の入札手続きだと、価格だけ低く質のよくない契約者になってしまうという危惧があったようだ。PPEA による提案で、自分たちで信頼する企業と契約することができた。RFP では、2社から提案があった。一つの提案は、安いコストで、より迅速に事業を行うことができた。納税者に節約ができたということである。

PPEA の Implementation (実行)

(うまくいくとき)

- ・ 官と民は、絶対にものを隠すようなことをしてはいけない。
- ・ イノベーション、クリエイティブな雰囲気をつくる(通常では難しい)。
- ・ 公共、市民、メディア、その他の関係者を巻き込んでつくるというプロセス。
- ・ 最初から、目的をしっかりと明らかにしておくことが大切(コスト削減、時間、リスクの限定)。

(うまくいかないとき)

- ・ 秘密裏に協議する。
- ・ 官のほう为民にリスクをすべて押し付ける(→コストの上昇)。
- ・ 官僚の反対(仕事を失うことを恐れて)。
- ・ コストのオーバーや契約を引き伸ばすこと。
- ・ 市民が参加しなければ先に進まない。
- ・ 交渉が終わらない(弁護士や金融機関などが絡むと)。
- ・ 官がプロジェクトの細かなスペック(仕様)まで要求しすぎる。

質疑

Q. オイスタースクールのように、官が最初から何も払わないという形の開発事例があるのか？

A. キャッシュフローのない事業には難しい。高速道路の建設の場合は、通行料など収入があがってくるので、官がお金を支払わないということもある。また、エクステンション(拡張)するところの収益による例もある。リッチモンドで州庁舎をつくため、下に商業施設をつくる場合に安く建物を作った事例がある。ダラス空港からワシントン DC の市街地への高速道路では、車線を増やすこと

で、税金が上がるのが想定された。そこで、高速道路の開発によって土地価格が25%は上がることを見込んで、土地にかかる税金を高くし、道路拡張の費用の一部を捻出した。土地のオーナーも土地価格が上昇してとんとんになった。古いビルの建て直しにおいて、郵便局自体の改築でスペースが小さくできるので、商業施設を入れるのはよくある事例である。

Q. PPEA をつくった時、政治的なリーダーシップは誰だったのか？

A. 市長のほか、州知事のワーナー（民主党）がリーダーシップをとった。議会は共和党だったが、共和党も民主党も自治体のニーズをサポートした。州上院のマジョリティ・リーダーである院内総務（共和党）。また、公聴会で「1 年かけて市民の意見を十分に聴いて」からこの法律をつくった。

Q. なぜこの法律をつくったのか？

A. 政府にお金がなかった。この法律が成立した 2002 年は合衆国全体の経済も悪く、州も自治体もお金がなかったから。

Q. 公共調達法ではなく、なぜこの新しい法律をつくる必要があったのか？

A. 公共調達法では、官が一番安いものしか選べなかった。新しい法律により、民間による自由な提案が可能となった²。法律ができて6年経ち、PPEA の事例は 100 程度である。州全体では 1,000 以上のプロジェクトは従来の方式で契約しているが、民の提案が必要なプロジェクトでは PPEA を使っている。交通など大規模なプロジェクトや道路の拡幅、延長などだ。一番 VFM（バリュー・フォー・マネー）が出る提案が採用できる。ひとことで言えば、民間のより自由な提案ができることが大きな特長である。この新しい法律をひとことで言うと、完全自由な民間提案法である。

Q. 他の州政府では？

A. ノースカロライナ州、ジョージア州、メリーランド州、フロリダ州、ユタ州などで同様の制度が創設され、カリフォルニア州で検討中である。道路や鉄道の整備にも波及しており、この分野については全米 50 州のうち 23 州で行われている。それぞれの州によって違いはある。

なお、PPEA は、PPTA (Public Private Transportation Act) の修正ではない。道路や鉄道分野では、まず、なぜ PPTA が使えないかということを説明できてはじめて、PPEA の手法が適用できることが明記されている。

PPTA という法律は幹線道路など、比較的大きなプロジェクトであり、PPEA は小さな自治体が比較的小さなプロジェクトでも、民からの提案を受けられるものである。

Q. 全米の中で、バージニア州が進んだ政治的な背景は？ 連邦政府が近くにあるためか？

A. 連邦政府に近いかどうかはまったく関係ない。あえて言えば、バージニア州は、新しいことを行

² 政府調達法では一般競争入札のみが認められている。PPEA では入札に代わる仕組みとして競争的交渉方式が導入された。これにより、民間の提案を受けて透明性の確保の上で官民が交渉することができるようになったが、厳密には、この方式と完全自由提案は別の問題である。

うことを伝統的に実行してきた州である。

Q. PPEA は毎年のように、法改正されてきたと聞すが、どんな改正をしてきたのか？

A. 主な改正は、優秀プロポーザル特定後に、それをよりよくするために、契約内容を修正することができるように改正した点である。もう一つ、官と民が秘密裏に提案内容をつくってはいけないので、新聞で公表したりすることで透明性を強く義務づけるように改正した。また、ハード面だけでなく、ソフト面も含めた提案ができるよう内容に改正した。

Q. 民から自由な提案があった場合は、どのように公開されるのか？

A. 40～60 日で一般に公募する手続きをとり、受理する通知を伝える。

Q. 民間から自由な提案があった場合、官側でコンサルなり外部機関にアドバイスなどを受けるのか？

A. ガイドラインをつくっている。この項目を満足する必要があるという条件が開示されているので、民間がそれにしたがって書き込めば、官は理解することができる。

民が自由な提案をする時には、官が評価するためには、上限5万ドルまで民が用意して提案する必要がある(コストを負担)。この予算をもとに、官が必要に応じて内容を外部に評価させる。要した予算は後で明示して、使わなかったものは民間に返すことになっている。

→その項目や条件を列挙したものは、

<http://www.bcpsa.com/PPEA/PPEAguidelines.htm#V>にある。

(→民間は自由なプロジェクトを発案し、5万ドル相当の申請費用を持って、行政に持ち込むことが可能である。事業資格、事業内容、資金調達、事業効果を記述したプロポーザル提案書は、本募集の募集要項(RFP)の内容を、事実上提案するようなものである)

3. ワシントン D.C. PPP 事例視察

2008 年 8 月 12 日 午前、ワシントン DC にて

(8月12日のスケジュール)

8:00 質疑応答(於:アーリントンレジデンスホテル)

9:30 オイスタースクール視察

10:30 NYアベニューメトロ駅付近開発視察

11:30 ユニオン駅構内見学

●第1日目の講義をふまえ質疑応答

(出席者)

NCPPP A.Smith 会長、R.Norment 専務理事

【質疑】

(質問1)PPEA に関連して、事業契約前後の費用や申請料につき、民間事業者が立替を行うのは、アメリカでは通常のやり方なのか？

(回答1)民間事業者は、立替えた事前諸費用について事業から発生する利益によって回収を図るのが通常のやり方である。昨日の事例(PPEA)において申請料が500万円であったが、民間事業者からの言わば勝手な提案に対する審査料として徴収し、また申請に対する真剣度を図る目的もある。またプロジェクトによっては少ないケースもある。

(質問2)オイスタースクールの資金調達の詳細はどのようにになっているのか？ 特に税金面では何が課税、非課税となったのか？

(回答2)民間事業者の特典は、土地のリース代がなく、また学校の土地上のアパートの固定資産税は免除(建物非課税)となる点である。学校事業、マンション部分とも民間が資金調達を実施した。学校事業の債券は、民が発行するのではなく、自治体にプライベートアクティビティボンド(PAB)を提供してもらい、その償還財源を民が提供する方法を採用した。PABとは購入した人の債券には税金がかからず、官のプロジェクトに目的を限定した免税債である。

(質問3)NY アベニューメトロ駅について、Dedicated Tax を利用したとの事であるがTIFとの相違点は何か？政府の収入は変わらないのではないのか？

(回答3)TIFは固定資産税のみが対象となる。民間が開発することにより、将来事業地の価値が上昇し、それに伴う固定資産税の上昇見込み分を対象とする。一方、Dedicated Taxは商業開発等による消費税や法人税等の将来的な増収見込み分を対象とする。

(質問4)質問3の場合、商業開発により発生する見込みの諸税上昇分について、期間や期限について取り決めはあるのか？

(回答4)一定の期間や金額を設定するが、期間、金額を越えたら終了する。国は未来永劫徴収し続けるのではなく、徴収可能な期間が終了(予定期間、金額が終了)したら徴収も完了する。

(質問5)官民間の契約について、民間事業者のリスクを軽減するため、またはリスク分担を適正にするためにどのような契約を行うのか？インセンティブやペナルティの設定はどのようにしているのか？

(回答5)RFPには官側ができることは全て記載する。民側はリスク回避策を提案し申請することとなる。決定された事業者と交渉を開始し契約内容を作成していく。インセンティブ、ペナルティについても同様である。例えば20年契約を締結するケースでは、首長の変更リスクが民間事業者にあるが、当初10年間は官側にも解約に関するペナルティを設定することにより対処する。中途解約の年数ごとに、官、民各々の違約金を設定し、各々のペナルティとするのである。

(質問6)訴訟があったり、事業に失敗したら、契約内容を更新していくのか？

(回答6)トラブルが発生した場合、通常は修正案の検討や第三者をたてて仲裁の依頼を行う。裁判になるケースはあまり聞かない。国際ビジネスとなる場合、レートの過剰な変動や原油価格等のインフレーションのレベルは±15%までは契約価格の変動は行わず、それ以上の変動があった場合にはネゴする等、定める例がある。

(質問7)PPPの場合は事業者に求められるのは性能であり、スペックを要求されることはない。高速道路(マサチューセッツ)の場合ではどのように規定したのか？

(回答7)成果レベルを設定することで対応している。例えば、自動車事故が発生し通行禁止となった場合には30分で通行可能とする様に対応するといった成果を要求している。民間事業者は、事故の原因としてはタイヤのパンクが最も多いことから、毎朝磁石つきの車で釘等を除去してパンクを防ぐことにより原因を除いて車をパンクさせないといった活動を実施している。

(質問8)PPPエージェントと官の契約においてはどのような事を記載するのか？

(回答8)PPP成功のための6つの鍵の2つ目にPPP専門ユニットの創設が必要と定めている。PPPエージェントはPPPユニット(PPP推進組織)と同義であり、官側で組織してもダメな場合には民間側(コンサルティング)から人材登用する。そのプロジェクトの内容によって契約の中身は異なる。

(質問9)PPPエージェントの独自収入はあるか？また早く事業が進行すれば報酬が増加する等のインセンティブはあるのか？

(回答9)PPPユニットは政府機関に準ずる機関となる。民間からコンサルタントを雇う場合でも、

事業が早く進めばボーナスを支給するインセンティブはそぐわない。それよりも、時間単価を定め業務内容を明確に定める方が良い。インセンティブについては、事業に民間事業者が参加しやすくなるように考える方が大切である。

(質問10) 法制面では、日本は現在PFI法のみである。日本でPPP法を制定するとしたらどのような内容を盛り込むべきか？PPEAは良いモデルとなるか？

(回答10) 参考となるのは、国連のシステムであろう。プライベートファイナンス法やEBRD が考えられる。ヨーロッパ再開発法やアメリカ法律協会のHPを参考にしても良いであろう。アメリカでは州レベルで事業にPPPを導入する際のモデルがある。現行の日本の法律を鑑みながら世界の例を参考として作れば良いのではないか。ICMA(アメリカ市長会議)においては、事業導入のためのチェックリストがあり、ガイドラインも存在している。それも参考となるのではないか。

(質問11) 日本モデルを考慮する際に参考となる学者や先生はいますか？

(回答11) 一人だけは指定できない。NCPFP内ではスティーブサーバス氏、GW大学のPPPセクションやテンプル大学にもPPPセクションがある。有名大学の学者であっても実務者でなければならない。机上の空論では役に立たない。その点を考慮した人選が大切である。

(質問12) PPPユニットとはどのような組織か？

(回答12) 一般的には公社であり、官の責任の元での官のユニット(組織)である。例えばテキサス州での Highway プロジェクトでは20人のチームを作り、高速道路を作るにあたって、どのようなことが必要となるのかを列記してRFPを作成し事業者の選択、審査を行い、モニタリングを実施した。PPPユニットは官の準組織ではあるが、民間の金を使用可能で、PPPプロジェクトを推進していく組織である。2、3のモデルがあり、国レベルではPPPガイドライン、プロセス、ポリシーを作成する。また地域レベルでは実際のプロジェクトチームとなり、官から依頼を受けRFPの作成、民間事業者の募集、実際の開発を実施していく。

(質問13) NCPFPはPPPユニットにはならないのか？

(回答13) 我々はユニットにはならない。東洋大学と同じく教育を基本としている。ユニットは政府の一機関で、プロジェクトを実行する組織である。NCPFPは協会であり、あくまで助言、啓蒙を行う組織である。官がプロジェクトを実施したい場合、事前準備して民間事業者を募集する必要がある。民間と一緒に仕事をして、どのようなインセンティブを与えるか事業の設計図作りが最も大切な仕事となる。PPPユニットは法的に位置づけされており、契約に基づくものである。省内の局であれば、契約は不要である。基本的には官の契約下の組織であり、官の組織である。官の委託や官の組織内でなければ存在しない。

●PPP事例見学

(1) Oyster School (オイスタースクール)

【プロジェクト概要】

第一日午後 事例4参照。

老朽化した小学校を建替る必要があったが、政府(ワシントンDC政府)は財政難のため資金調達が困難な状況にあった。そこで、学校敷地を学校用地と事業用地に区分し民間事業者による事業を提案させて、事業による収益を見越した上で民間資金により学校の建替えを行うことを考えた。学校敷地面積 10,800 m² 4,800 m²を学校として使用。残り 6,000 m²は民間事業として221戸の高級賃貸マンション(Henry Adams House)を建設。近隣は高級住宅地でありメトロの駅から1ブロックの好立地。1LDK で 30 万円/月の賃料が設定された。マンション敷地は35年間の使用貸借を設定。貸借期間終了後に政府に、土地と建物が無償譲渡される契約であった。学校校舎の再整備にあたり、民間事業者は11百万ドルのボンド(The 21th Century School Fund(21CSF))を発行し、資金調達を行い、政府が保証を行った。民間事業者への優遇措置として35年間、税金のすべて(土地資産に掛かる税金、賃借に掛かる税金)が免除となった。なお、民間事業者は 2001 年に26百万ドルをかけてマンションを建設し、2003 年52百万ドルで他社へ売却した。

(Oyster School 全景、右後ろが住宅)



(左:学校、右:住宅)



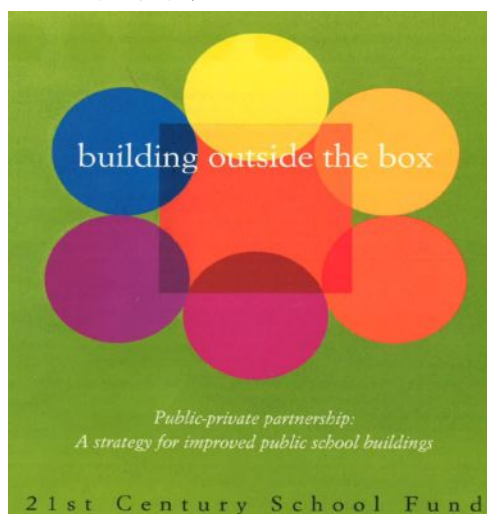
(マンション全景)



(学校校庭の様子)



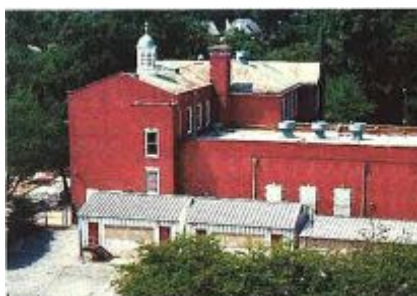
以下、当日配布されたパンフレットより抜粋
(パンフレット表紙)



(施設配置図)



(旧学校施設)

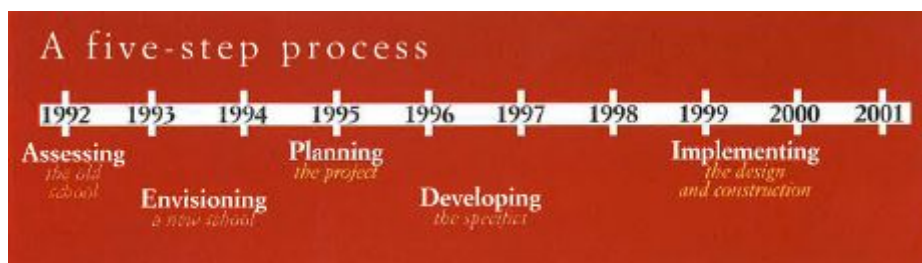


(新旧施設対比表)

	OLD BUILDING	NEW BUILDING
Enrollment	300 students	350 students
Building size	26,591 sq. ft.	47,984 sq. ft.
Site size	1.67 acres	0.79 acres
Average classroom size	725 sq. ft.	900 sq. ft.
Library/Media center	900 sq. ft.	2,100 sq. ft.
Multipurpose room	2,400 sq. ft.	3,750 sq. ft.
Gymnasium	None	3,700 sq. ft.
Art room	900 sq. ft.	1,200 sq. ft.
Music room	None	950 sq. ft.
Parking	14 surface	33 underground
Outdoor play area	18,000 sq. ft.	8,000 sq. ft.

※運動場の広さ以外は全ての施設が改善された事がわかる。

(開発までのプロセス)



(2) New York Avenue Metro Station(ニューヨークアベニューメトロ駅)

【プロジェクト概要】

第一日午後 事例3参照。

1990年代、当該地区周辺はスラム化した地域になっていた。経済開発には駅が必要であると考えた民は、自ら1/3の費用負担を行うので駅を整備しようとの提案を政府に行った。政府には財政的な余裕がなく建設資金が不足していたため、この民間からの提案を採用した。メトロ駅の建設には90百万ドルが必要とされ、その1/3の27百万ドルを民間が負担し、残りの1/3をDC政府、国で資金拠出を行った。最終的には自転車道も駅と一体で整備されたためその費用を含めると1億ドルの建設費がかかった。自転車道分の土地代を地権者が6百万ドル寄付したので、民は33百万円を拠出したこととなりトータルでも1/3の負担を行ったこととなる。なお、自転車道用地の地権者は複数いたため、ワシントンDC政府が合意形成を行った。民は Tax District という手法(経済開発により当該地区の将来的な諸税収入の増収分を見込んで資金調達を行う)で資金を回収した。駅は2004年に開業し、開業後3年で地価は6倍になった。

駅の様子



駅前再開発オフィスビル建設現場



現地説明の様子
(右端が説明者)



左:銃タバコ管理庁(完成)、
右:ホテル(建設中)
線路脇:自転車道



駅より開発現場を望む

完成済みのオフィスビルの両脇にも

オフィスビル建設予定



今後の開発が見込まれる駅の反対側



(3) Union Station(ユニオン駅)

【プロジェクト概要】

第一日午後 事例1参照。

1907年開業当時、世界有数の規模の駅であったユニオン駅はモータライゼーションの波とともに役割を終え、1978年に一旦閉鎖された。建物の維持管理も不十分で、屋根は雨漏りし床にはキノコが生えるまでになり、全てを壊すことが考えられていた。1981年、米国連邦国会で法律を作りユニオン駅の再生を Mixed-Use で実施しようという動きが生まれた。駅施設のみの再生は困難であるとの民の提案により、Mixed-Use の方法が考えられたのである。民の提案は、駅施設は高い天井(33m)が特徴的で、その高さを生かして増床し商業空間を2階にすることによりPPPによる再生が可能というものであった。このプロジェクトのために3つのファンド、AMTRAK(国鉄)、ワシントンDC政府(駐車場建設費部分のみ)、民間投資(エクイティ・ファイナンス)が生まれ、約 19,500 m²に120の店舗が整備され、その他約 9,300 m²はAMTRAKが駅施設として長期リースで使用している。また公共施設としてバスターミナル、1500台分の公共駐車場も作られた。現在ユニオン駅再生から20年が経過したが、年間25百万人の来客があり、本プロジェクトは成功事例として有名である。

全景写真



建物入り口(地下鉄改札より)



内部の様子①



ULIからの表彰記念楯



内部の様子②



増設床、店舗の状況



Union 駅(アムトラック)



4. サンディ・スプリングス PPP 事例視察

2008 年 8 月 13 日 午前・午後、サンディ・スプリングにて
作成担当 : 寺井・清水

8 月 13 日 (月) AM 8:40～
CH2M Hill アトランタ本部

■ 主要メンバーの紹介

Mr. コレット, Senior Vice President, CH2M Hill (SS プロジェクト初期メンバーの一人)

Gary L. Miller, Senior Vice President, Business Development & Planning

Rick Hirsekorn, Vice President of Municipal Services (自治体オペレーションの責任者)

Ms. Susan Mays, Marketing & Communications Director

Colet Collett Corrette

■ スケジュールの説明 (Ms. Mays)

アトランタでどうサービスをしているか。デンバーにはCH2MHILLの本社がある。
SS市とはまた違ったサービスもあり、いろいろなPPPのサービスがあるので、その事例を紹介する。



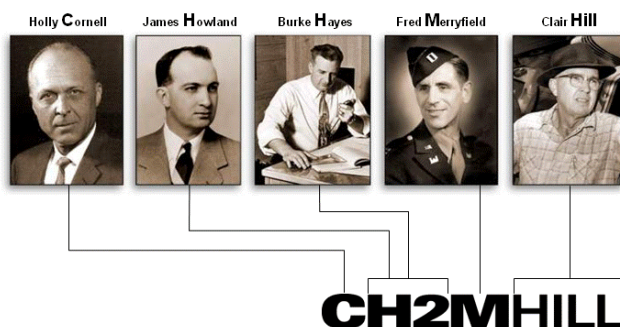
■ CH2M HILL の概要 (Mr. Miller)

- ◆ エンジニアリング、建設、運営をトータルサービスで行う全米トップランキングのゼネコン
- ◆ 1946 年 (フルサービスをする会社として設立) 創業、本社はコロラド州デンバー
- ◆ 100%従業員が株式保有 (NYSE のようなルールを定めて、四半期ごとに売買できる)
- ◆ 従業員のインセンティブは、CH2M の株価があがること。
- ◆ 年間売り上げ 50 億ドル
- ◆ 従業員 25,000 人

- ◆ CH2M HILL は、5 人の創業者の名前をとった社名。
Holly Cornell, James Howland, Burke Hayes, Fred Merryfield and Clair Hill
- ◆ 25 年前、PPP を行うために子会社 CH2M HILL OMI を設立
OMI=Operation Management International
- ◆ 世界における CH2M HILL の仕事の実績
 - 市のマネジメント： ジョージア州サンディ・スプリングス
 - 施設の設計と建設： チャンギ下水処理場（シンガポール）
 - ゼロエミッション計画のマネジメント： マスダール市（アブダビ）
 - プロジェクト・マネジメント： パナマ運河の拡張プロジェクトの幹事企業

Founded on Values

Established in 1946 by three engineers and a professor, CH2M HILL operated from its very beginning on **four simple values**: take care of clients, deliver great work, do right by employees, and stay true to our integrity and honesty.



4

■ PPP の要点（Mr. Miller）

- ◆ PPP に関する迷信と事実

「PPPを行政でやる場合、信用されないの、実証することが必要だ。従業員組合からは反対派がでることもあるし、アメリカでも変えることは難しかったが、日本でも変えることは難しい。」

「PPPをすると解雇される、サービスの質が低下するというMy t h（神話）がある。しかし、F a c t（事実）は単なる民営化とは違うということを実証することだ。」

 - 料金が上がる⇔官が価格決定権を維持する
 - 公務員の大量解雇が発生する⇔通常のケースでは既存の雇用は確保される
 - サービスの質と量が低下する⇔殆どのケースで契約上サービスの現状維持かそれを上回るレベルが求められる

- 官は支配権を失う⇔官は資産の所有者として支配権を維持する
 - PPP は民営化（privatization）と同じである⇔（PPP 資産の所有権を維持する等の点で）privatization とは異なる
- ◆ 新しい仕組みである PPP に懐疑的な反対勢力はいつでも存在し、伝統的な自治体などでは労働組合など、変化に対抗する勢力もあるが、公務員のうち 5 人に 3 人は民に移って働き、満足している
- ・資産はすべて官が所有し続ける。
 - ・市で既存の公務員はCH2M ですべて引き受ける。
 - ・5人に3人は民で仕事ができることを喜ぶ。(60%はOKだと統計ででている)
 - ・下水道の民営化は98%契約更新している。
 - ・SS市では、100%やっている。
 - ・下水道については、市経営の水道事業の25%コストダウンに貢献している。
 - ・SS市では、新しいまちを経営するには、予算(計画)に対して、20% saving
- ◆ アウトソースがすべてのまちに適合できるかわからないが、事実をよく知ることが大切だ。

Separating partnership myths from facts

Myth	Fact
▪ 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	▪ 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

- ◆ PPP のコスト削減について
- 上下水道に関しては、平均約 25%コストが削減されている
 - SS のような新設市では、第 3 者の試算より 20-40%セーブできている
- ◆ PPP は万能ではないため、適用すべきかどうかをよく研究・検討すべきである
- ◆ 後進国では官の資産を民が持つことに抵抗がない場合が多いが、先進国では難しい

◆ PPP 成功の鍵

- 市民・議会の理解
- リーダー（Mayor）自身が学んで確信を持ち、トップに立って進める
- 官がリスクと見返りを明示すると、民が手を挙げやすい。逆に、官が民にリスクを押し付けすぎると、うまくいかない
- 法律で縛りすぎず、民が自由に提案できる余地を残す
- 官は民に最新の技術を求めることを、民が理解する
-

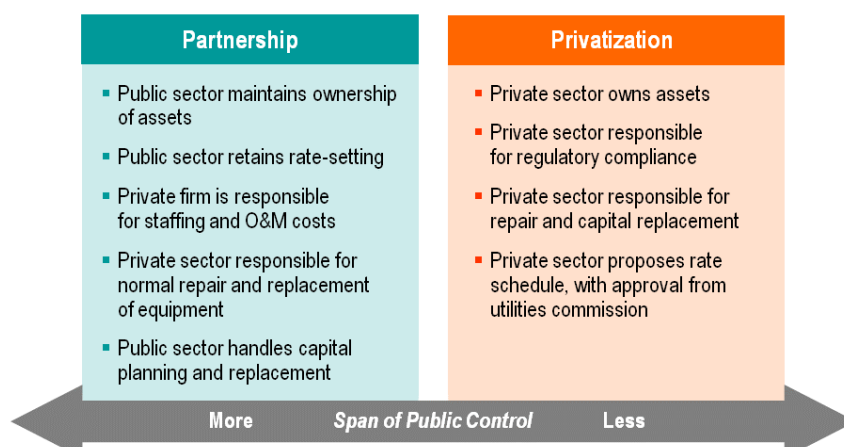
◆PPPをうまくすすめるための基本要素は次のとおり。

- ① 自治体の首長が市民を教育する必要がある。方向性(出口)や客観性を明らかにして理解させること。
- ② 自治体の意思決定を得るときに、地域のチャンピオンがでてきて、その人が引っばっていく。方向性にむけてリードする人をみいだすことが必要だ。
- ③ アウトソースする場合、市長が勉強して、やる気になることが必要だ。PPPのプロセスをしっかりといて、定義づけをして、そのプロセスですすめていくと、民がおのずと入ってくる。不透明では民は入ってこない。市長がPPPの勉強をすることが必要だ。リスクとリワードをしっかりといておかないと、うまくパートナーシップはいかない。
- ④ 法律的にはきつくするべきではない。民のクリエイティブさがだしにくくなる。民による自由提案ができるようにするべきだ。弁護士がCH2Mのやることをサポートするべきで、CH2Mのやりたいことが実現できるように、法律的なサポートをする弁護士を確保するべきだ。

◆民営化とPPPの違い（Partnership VS Privatization）

アセットの所有の違い（PPP＝官が所有、民営化＝民が所有）官の支配力が強いのが、PPPで官の支配力が弱くなるにつれ、民営化となっていく。

Partnership vs. privatization



- ・ 官も定義づけたプロセスを発信することである。不透明だと民はついてこない。
- ・ リスクとリワードをきちんと書かないと、官は民にリスクを押し付けようとする。バランスされていないと、パートナーシップはうまくいかない。
- ・ 日本への提案は、法律でがんじがらめにせず、民のクリエイティブなものがでてくるように融通がきくようにすればよい。
- ・ ゲイリーが仕事をとってきて、リックは仕事を考える。弁護士もついている。
- ・ PPP の特典はたくさんあるが、CH2M に依頼することによって、何がよいかを聞きたがる。
- ・ パートナリングの特典（PPPは自治体にどんなメリットをもたらすか）

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

■ オペレーションの詳細（Mr. Hirsekorn）

- ◆ 役割分担は、市の方針を決め、予算を決めるのは市議会、実行するのが民
- ◆ 実行にあたっては、Local Control を重視している。担当者はそのコミュニティに住んで市民のニーズを把握し、オペレーションに反映する
- ◆ Innovation も重要。最新技術と経験を生かし、常に改良・改善を心掛けている
- ◆ アトランタ周辺各市の CH2M HILL 従業員
 - サンディ・スプリングス（人口 90,000-100,000）・・・140 人
 - ジョーンズ・クリーク（人口 70,000）・・・90 人
 - ミルトン（人口 25,000）・・・40 人
 - チャタフーチ・ヒル（人口 2,500）・・・1 人

- ◆ OMI の組織
 - President
 - Vice President of Municipal Services
 - 4 部門
 - ・ Administrative Service: Computers, Facilities, Vehicles, Collecting Taxes, Revenues, Court System, Human Resources, Website, Communications etc.
 - ・ Community Development: Land Use, Planning, Zoning, Permitting Buildings, Inspections
 - ・ Public Works: Transportation, Utilities, Roadways, Parks
 - ・ Technologies: Communications, Computers, Business Systems
- ◆ Center of Excellence (Shared Service)
 - 本部にバックアップ機能を持たせて上記部署のヘッドを中心に精鋭 40 名を配置し、アトランタ周辺の全ての自治体サービスをサポートする体制をとっている。この人数は、各自治体の人数には含まれない
 - 自治体サービスの標準 (Performance Standards) をここで作り、それに沿って運営してうまくいった事例をその他の自治体に適用することで全ての分野で高水準を維持
 - 自治体との契約は、人員数ではなく成果ベースで行う。シェアード・サービスを増やし、各自治体に配置する人数を減らすと効率が上がり、より儲かる
 - 本部で一括して行う業務例：
 - ・ コールセンター・・・機械でなく人間が応答する 24 時間サービスを実現。アトランタの本部で一括して行うことによって可能となった。電話を受けたらコンピューターに入力し、担当部署が終了したら依頼者に報告を行うシステムをつくって市民の満足度を向上させた
 - ・ GIS (Geographic Information Systems)・・・受託するすべての自治体のマスター地図を本部で管理し、すべての自治体のすべての部署がここから必要に応じて最新の地図を入手する仕組みを構築。各部署で個別に地図を管理し更新する非効率を解消した
 - ・ 裁判要員の派遣・・・裁判の開催にあわせ、必要人員を派遣することで、各自治体で個別に人員を確保する必要がなく、人件費が削減できる
- ◆ CH2M HILL の自治体サービスに関わる従業員数の内訳
 - アトランタ本部の合計 1,080 人
 - 内 自治体サービス 300 人
 - ・ 各自治体に勤務 270 人
 - ・ シェアード・サービス 40 人

(アトランタ近辺のオペレーションの実態について)

70のコミュニティをカバーしている(1080人のうち、300人を自治体に派遣している)

SS市は包括的民営化のまちとしてアメリカではじめての市だ。

官がすべての資産所有を行い、予算管理も官が行い、市議会コントロールはすべて官がやり、意志決定は、すべて「官」。Planning はすべて官、実行は民がやる。CH2Mはスタッフィングと実行だ。

・アウトソースの実績

SS市	人口	90000~100000人	CH2M	140人
JC市	人口	70000	CH2M	90人
Milton	人口	25000	CH2M	40人
CHC	人口	2500	CH2M	1人(シェアード・サービス人材派遣バックアップ)

※CH2Mの社員のほかに、シェアードサービス社員で補充する。

Partnerships・・・各地で注目をうけており、表彰されている。

Unique partnerships have garnered national and international media attention



- ◆ どのように従業員のモチベーションを維持・向上しているか？
 - ① よい人材を選ぶ。採用に際しては、スキル、関心、態度を重視している
 - ② 従業員教育、研修を行う。PPP に関する教育や、（元公務員に対して）民間で働くということについて研修を行っている。民で働きたいという姿勢がある人、PPP がどういうものかトレーニングをして、経験則からではなく、新たな方向性を学ぶ。
 - ③ 持ち株制度を活用する。100%従業員が株式を保有しているため、会社の価値が上がると自分たちにリターンがあることが明確で、インセンティブとなる
 - ④ 相手の自治体を選ぶ。市民や、市民が選んだ市長および議会の理解度が低く感謝されないような自治体の仕事は、頑張っても報われないため、受けない。市長・市議会が効率性をあげたことに感謝してくれる町を選択している。歓迎してくれる市を選んでいる。

- ◆ 蔵田氏質問：アメリカでの市場規模をどのように見込んでいるか？
 - PPP による自治体運営に参入して 3 年経ち。SS をはじめたときには、非常にリスクがあり、3 億も投資したことで、社長を説得しなくなかった。
 - 現在は、100%のマーケット・シェアで、現在 8 件のプロジェクトに携わっている
 - 当初はリスクが高い分野と考えていたが、実際は下水処理よりリスクが小さく儲かることがわかった。その結果、25 年間の投資を 3 年間で取り戻した
 - 10 年で 100 都市の運営を目指す（?!）

- ◆ 蔵田氏質問：市と CH2M の業務の境目は？やらない分野は？
 - ポリシーをどう実行するのだが、市議会で法律で決まっている。CH2M と弁護士とで決まり事をつくった。12 月 1 日に市議会です承してもらい、2 日から運営している。シティマネージャーに相談しながら運営している。
 - 現状では、警察や消防は民が行うと保険が高くなり効率的でない。このため民が行うのはふさわしくないと判断
 - 一方、フルトン郡北部をミルトン郡として分離し、福祉や教育を一括して引き受ける構想がある

- ◆ 成果指標（Performance Metrics）
 - 6 分野の指標スコアカードにしたもの
 - 市民の満足度とこの指標をもとに、6 年契約の更新を毎年行う際の交渉に使用する

- ◆ 浅田氏質問：最初、SS 市だけのときは、シェアサービスはなかったのか。
 - SS 市は 140 人、シェアード・サービス分がリスクとなる。期限内に 100 をやらなければならない業務のとき、シェアード・サービス分が多くなると、CH2M のリスクとなる。追加要求できないから、契約にその分は盛り込んである。受託する自治体が多くなったので、リスクは小さくなった。
- ◆ ミラー氏：人件費から計算したが、パラダイムシフトがあって市にとって何が必要か、逆計算している。今、人数を減らすことによって、コストを減らしている。
- ◆ 佐藤氏質問：警察と消防はやっている。福祉・教育はやっていないが、ニーズなのか、受託できない分野なのか。→警察と消防は、バッジをつけるリスクがある。福祉・教育・図書館・も運営しようとしている。
- ◆ 中川市長質問：市民満足度、予算が下がったというデータは存在するのか。パフォーマンスのマトリクスをつくってあって、確実によくなっている。市民満足度のデータはとってある。

★市にもたらす便益について・・・5つの要素がある

①コラボレーション

②地域性

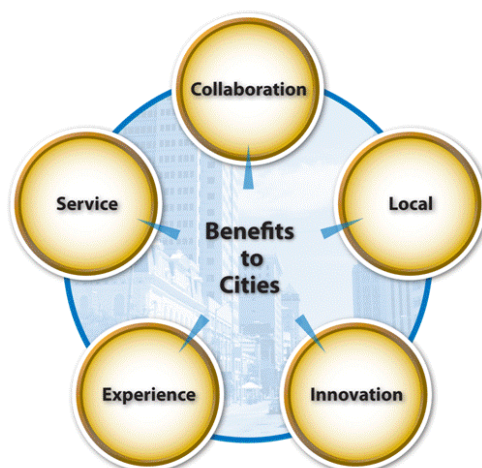
③イノベーション・・・プロセス、新しい企画での革新

④経験

⑤サービス・・・誇りをもって、喜んでサービス提供していること

→これらの要素の総合的な結果として、毎日、サービスを改良していくことが大切。

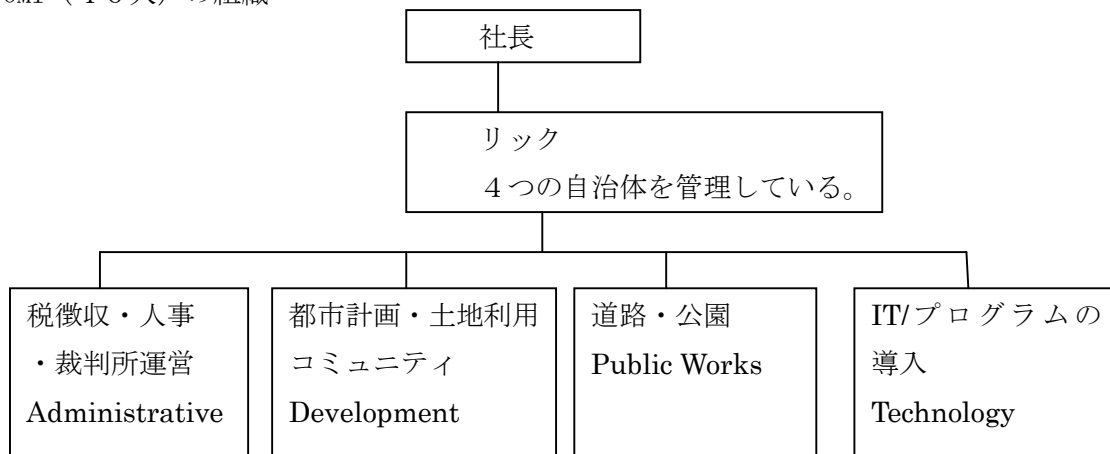
By leveraging COE we bring unique benefits to Atlanta-area partners



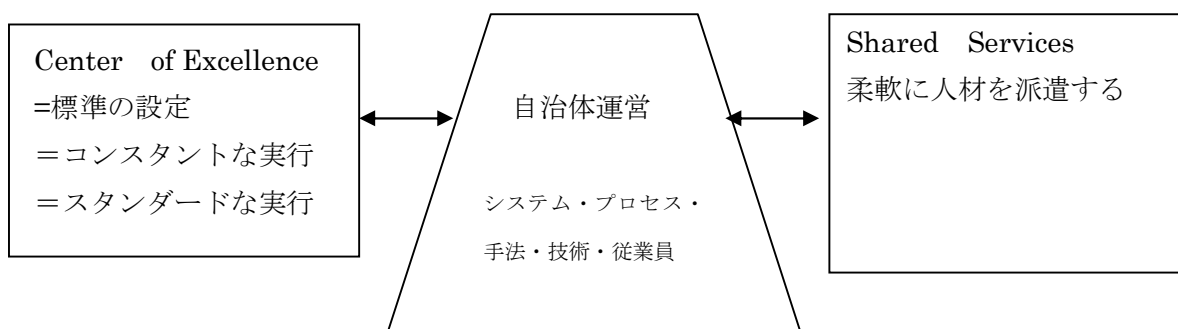
★従業員をそのまちに「住まわせる」そして、その従業員が市民として理解して、サービスを提供している

★自治体はいつも改善を要求しているが、イノベーションにはいろいろなタイプがある。

OMI（40人）の組織



★基礎自治体の仕組み(Center of Excellence と Shared Services)



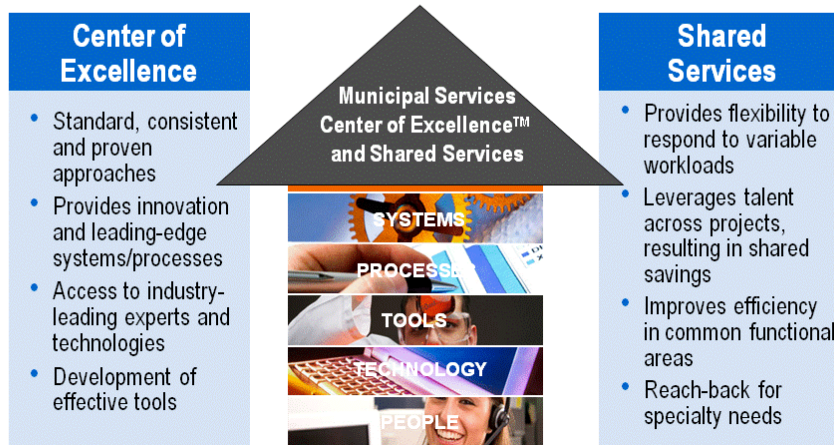
★シェアード・サービスの事例：GIS

GIS 本部のベースは、Ch2M 本社にあり、それを SS 市へ提供している。

CH2M HILL OMI has made a strong commitment to municipal services throughout our Center of Excellence™



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



Administrative Services

Administrative services support key city functions



- City Manager, Mayor, and Council
- City Clerk
- Financial Planning and Management
- Contract Management
- Business Licenses/Revenue Administration
- Municipal Court
- Public Safety Support
- Facilities

Administrative Services

Responding to citizens



Administrative Services

Communicating with the public



- ★市民交流、市民へのパブリシティ・・・アニュアルレポート、メディアを使って、CH2M が、格好よくみえるようにアピールする。そして、民が経営する行政というものが、よいものと理解されるようにする。
- ★Public Works（公園管理、道路、信号、交通計画、ごみなど）は、すべて OMI がやる。交通計画は、すべての道路に、カメラがついていて、自動的に補修工事の是非をコンピュータで管理している。
- ★コミュニティ Development Service・・・都市計画・ゾーニング、市の条例にあっているか・認可（インスペクション）、条例違反（勧告など）

8月13日 午前11時～

サンディ・スプリングス市役所 視察

市役所までのSS市の町並み（大きい家が多い。住宅価格は1億円前後が多い？）



シティマネージャー（左）：ジョン・マクドナル
と副市長（右）：デジャーリオ

- ・SS市は、民間会社に近い形で経営している。
 - ・市議会（6名）は、取締役会のようなもの、市議会は市の方針には口をださない。
 - ・ポリシー、市の方向性・・・市長が担当する。
 - 運営・・・シティマネージャーが担当する。
-
- ・こういうまちにしたいと20年希望してきた。市ができてから10万人、アトランタ（南部最大のビジネスセンター）の経済発展の影響を受けている。毎日15万人の人がSS市内に仕事にきている。
 - ・人種・・・白人 75%、黒人12%、ヒスパニック12%
 - ・60%が大学を出ている。
 - ・UPSの本社、ラバーメイドの本社がある。
 - ・教育水準が高く、ビジネス水準も高いので、市のサービス供給も高水準を要求される。
 - ・副市長は責任をもって、市議会のほうで、市のビジョン・実行計画をつくる。どう実行するか、アカウンタビリティをもって、市の政府がつくらなければならない。

-

PETITION for CITY OF SANDY SPRINGS		
WE, THE UNDERSIGNED RESIDENTS OF SANDY SPRINGS, HEREBY SEEK A REPRESENTATIVE FOR THE CITY OF SANDY SPRINGS		
ON THE PERSON PER LINE, SIGN AS YOU ARE REGISTERED TO VOTE		
Name	Address	ZIP
Walter White	75 Glen Dale Dr	30327
Walter White	75 Glen Dale Dr	30327
Walter White	605 Sunbrook Lane	30328
Walter White	7400 Tillet Ln	30329
Walter White	7400 Tillet Ln	30328
Walter White	501 Cassin Dr	10318
Walter White	485 Lumsden Dr	30328
Walter White	8853 Monticelli Ave	30330
Walter White	2495 Cedar Way	30332
Walter White	335 Old Courthouse	10327
Walter White	605 Glen Dale Dr	30328
Walter White	2495 Cedar Way	30332
Walter White	15 River North Circle	30328
Walter White	15 River North Circle	30328
Walter White	15 River North Circle	30328
Walter White	340 Camacho Court	30330
Walter White	4034 N. 2nd Ave	30318
Walter White	516 Cherokee Dr	30328
Walter White	416 Monticelli Dr	30328
Walter White	280 Langston Rd	30328
Walter White	7415 Princeton Rd	30328
Walter White	4542 Old CMS Dr	30327
Walter White	"	30327
Walter White	416 Monticelli Dr	30327
Walter White	506 Baldwin Dr	30327
Walter White	506 Baldwin Dr	30327
Walter White	4400 The Village	30327

- 52 -



◆「カスタマーサービス」をするために4つのことをする。・・・ロゴの意味する4つの軸

- ①Public Safety 何が市民にとって一番大切か・・・安心に暮らせることだ。
- ②Transportation 渋滞解消の交通網をつくる。
- ③Plan Zoning コミュニティ保護、開発のために短中長期を考えながら計画策定（建蔽率なども）する。
- ④Parks 市民のための公園づくり 市民の生活の質をあげるためには、たくさんの公園をつくり、癒し、クオリティオブライフを実現するための公園確保に力をいれていく。

◆自治体ガバナンス・・・4つのことをやるための予算計画をつくるのが仕事で、市議会に提案し、承認をえる（市民に投票しもらう）。予算は110億円になっている。以前聞いた時は80億円だったと思うがなぜ増えたのか。やってみたら90億だった。保守的につくったら、10億超過の収入があった。そのため、税を軽減するか、サービスを増加するか、貯蓄するかを市民と討論した。10億超過の市民討論をしたら、オペレーションへまわすことをせずリザーブ（貯蓄）しようと提案したら、資金が必要なプロジェクトに使うようになった。よって、予算は90億の収入が確定していて、10億加算して、100億となっている。収入増加による10億アップだ。経費削減で7～8億あるので18億以上の予算の余裕ができた。8割の資金は、4つの仕事に投資している。

・加西市長挨拶・・・加西市は人口半分だが、SS市と比べて1.5倍の面積を有している。PPPによる自治体経営をしているSS市とくらべて、加西市は5万人の人口に対して年間予算420億を使っている。（病院も保育園も含めてだが）加西市でもPPPを検討しているが、市と民でどちらがやるべきなのか、仕分けをしているところだ。

◆質問１：SS市をつくるまでに２０年かかったというが、どんな苦労があるか。

回答：

◆質問２・・・SS市をつくるまでに、州法、連邦法での障害はなかったか。

(回答)

- ・ジョージア州の場合、市でないところは、郡がサービスを行っている。郡は健康・病院・福祉・教育をやる、市は独自でその他をやるというように分離されている。
- ・SS市になる前は、サービス区（特別区）として、警察、消防、公園、交通網は郡のサービスをうけ、郡のときは、払っていた固定資産税率は４．７％だった。５５億を郡に支払っていたが、２５億しか郡は使っていなかった。税のほとんどが、郡の他のサービスに使われていた。差額３０億はどこにいったのか？郡に聞いてもわからなかった。
- ・そこで、市民の委員会をつくって市をつくるための勉強会を始めた。
- ・市をつくることは議会ではできないことなので、ロビー活動をして州議会に対して市をつくる権利をくれと運動をした。郡は３０億分得していたので、反対するに決まっていたが、０５年５月に州議会です市民投票により市をつくってよいという法律ができた。
- ・０５年６月に市になりたいという投票をして、９５％の賛成があった。１１月選挙があり、１２月１日に市議会です市が設立された。１２月１日に市民サービスをスタートさせないとならないので、すぐにCH2Mに委託する契約をして、パフォーマンス重視、アウトカムという結果を重視する姿勢で委託した。市のサービスは２５億程度だったものが、１００億となり、７５億分の成果がでた。未来に対して資金を使うということをCH2Mに委託した。
- ・郡の職員はどこにいったか。４０人の警察官が１２０～１３０人、消防１００人となった。郡からの引き抜きは、３０％が警察に、２０％が消防で、その他は新規採用が多い。残りはCH2Mの従業員で運営しているまちである。
- ・４００～４２５人で経営している。１３５人はCH2M。給料を高くして、良い人材を集める。ローズウエルは人口が同じだが、１２００人で運営している。
- ・市政をやる場合、市民の代表として市議会の議員、議会はオペレーションしない、監視が役割で、議会はポリシーのみを決定し、シティマネージャーが実行する。ポリシーと実行（運営）の分離をはかり、モニタリングがなされている。

◆質問３：既存の自治体の資産と借金は、どう引き継いだのか。

(回答)

- ・新しいまちなので、借金という難題はなかった、しかし、資金もなかった。毎日の実行をシティマネージャーがやることで、問題が起こったらその責任をシティマネージャーが解決するということであまくいくこととなった。

◆佐藤氏質問1：市をつくるときの地域選びについて（市のエリアはどうやって決めたのか）。

（回答）

・アトランタ市の境界、ローズウエル、カウンティの境界に囲まれていたので必然だった。

◆佐藤氏質問2：豊かな地域だけで市をつくったのではないか。

（回答）

- ・正しいシティマネージャーを選ぶ、いかに税金を効率よく使うことが重要であった。
- ・市議会の決断も重要だが、シティマネージャーの力が大きくなるのが、一般的なので、シティマネージャーあつせん機関でジョンを選んだ。市ができたときには財源はないので、スポンサーをみつけてジョンをみつけた。150人応募して、16名セレクトして、電話でインタビュー、議会で審査して、ジョンが選ばれた。
- ・ジョンが選ばれた理由として、3人にインタビューをしたときに、市経営の経験が豊富、民との契約で市政を行うことにジョンがかなり興味をもっていたことだった。
- ・ジョンの市経営の実績は15年だった。アメリカでは大学時代からシティマネージャーを目指している人が多く、ジョンはその分野のプロだった。
- ・「市議会の意向を実行する」ということについては、他のシティマネージャーにはいなかった。経歴として、ポリティカルサイエンス3年、コミュニティサービス3年、インターンシップで警察、コミュニティデベロップメントなどを経験し、27歳で小さなまちのマネージャーの経験があった。72年にMBAをとっている。



◆質問：計画をつくって実行するには、財界のバックアップがないとできないのでは？

（回答）

- ・1978年にシティマネージャー制度ができた。インフラだけでなく、政治金融がわかるスペシャリストが必要になった。国・財界の理解も必要である。
- ・ビジネス法律金融などの専門家がいて、包括的な市政がくれる。包括的な市政をつくることを市民に理解してもらうために、まちにでてスピーチや公聴会などを数多く開き、HOA（ホームオーナーアソシエーション）の理解を得ることを惜しまない。多数決をとるときに弱者についても税の効率性を強調し、利益があることを説明し理解を仰いだ。財界に説明をするときには、ベネフィットがなんであるか、いままでいかに非効率であったか、法人税の面からも考えてもらうことを重要視した。

◆松本氏質問：SS市とCH2Mとの間の契約について、CH2Mが撤退するリスクはどう抑えたか。

（回答）

- ・市との契約解除について、6年契約であるが、毎年契約更新をしている。
- ・CH2MとSS市とは、新しい産業、ブランドをつくった。そのようなCH2MとSS市ともにWINWINな関係をつくることをアピールしてリスク回避した。ともにWINWINな関係なことで、撤退リスクを事実上回避した。
- ・郡の役割は、交通と道路、高さ制限、会計、雇用、ソーシャルサービス、福祉、裁判などだった。図書館の特別区、病院の特別区がある。学校区と同じエリアに1リーダーがいる。
- ・マトリックスをつくって、CH2Mの社長が会いにきて、改善策の要望を聞いてくれる。スコアシートで管理している。

◆清水質問：アメリカの市（シティ・マニシパル）のうち、日本のような強市長制の市においても、SS市が実現したようなシティマネージャーによる市の民間経営が実現した市はあるか。

（回答）

- ・アメリカでは、シティマネージャー制度が55%、強市長（ストロングメイヤー）制度が38～40%である。20年前と逆転した。
- ・アメリカの市は、かつては強市長制が約8割だったが、それが非効率だとされて、最近では、シティマネージャー制が約8割となってきた。それは、シティマネージャー制が効率的だとされるからだ。強市長制は効率が悪いので、民間経営の実現はされていない。

◆清水質問：SS市が市になるまでの合意形成において、ネイバーフッドカウンシルの影響は大きい。ボランティアによるタスクホースがあったが、SS市にはネイバーフッドカウンシルはいくつくらいあったか。

（回答）

- ・100くらいのボランティアのネイバーフッドカウンシルがあり、その勉強会は熱心だ。彼らの要求を聞きながらやっているの、組織自体の数が減少してきている。カスタマーサービスとしてやっている。

◆ランチタイムのときのジュディ・パーカーさんにヒアリング

- ・アメリカ50州は、カウンティ（郡）でわかれている。
- ・市は、道路・開発・建築基準。郡（カウンティ）は、福祉・図書館・病院。スペシャルプログラムとして、障害者、貧しい人に援助金が払われている。ナショナルスタンダード

の分は市が払っている。

- ・教育では、教育区が設定されていて、郡と同じエリア設定だが、別ボードでやっている。
- ・教育では、スタンダードはあるものの、予算措置が十分でないため、音楽、体育などが外されている。
- ・病院は、公のものはアトランタに一つだけ。ノンプロはSS市に4つある。
- ・商工振興は、エコノミックデベロップメントが担っている。SS市には新しい市になってから商工会議所ができ、会員が400人となっている。

8月13日 午後 SS市役所庁舎内を見学した

案内役：ジェディ・パーカーさん（コミュニケーションディレクター）

（視察）

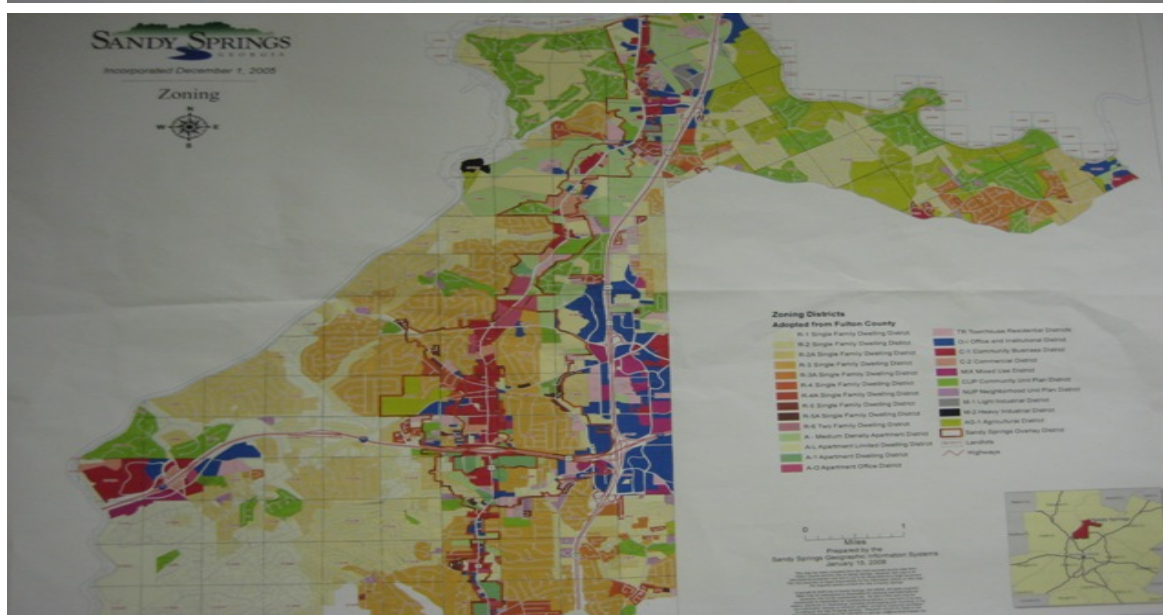
【コミュニティサービスデベロップメント】 窓口業務：月から金は8時～17時

- ・アメリカには戸籍制度がなく、住民登録自体がない。
- ・許可を出す人は日本の場合、公務員でなければならないが、SS市では、シティマネージャーからCH2Mに権限委譲されている。許可担当は、CH2Mの人。許可内容に責任をもつのは、シティマネージャー。ミスしないように専門家を雇用して対応している。
- ・SS市になる前は、建築許可申請のために、ダウンタウンにある郡の窓口まで行っていた。
- ・建築許可は2週間でおりる。



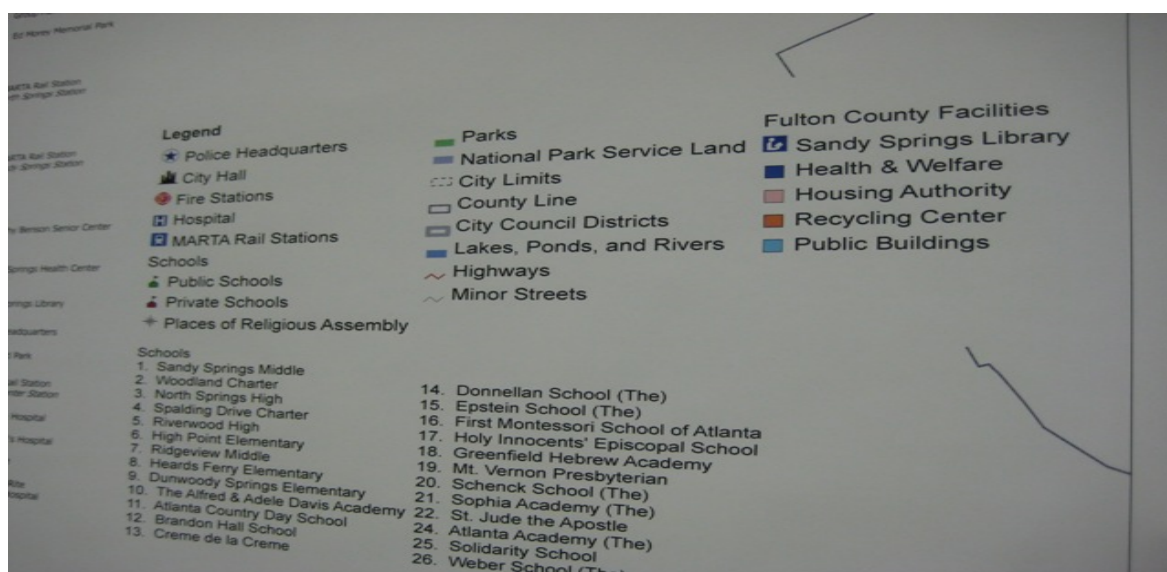
- ・窓口の利用は、1日30人で、家の増改築の許可が多い。
- ・去年は1.2ミリオンもの申請があった。今年は景気が悪くなったから半減した。（建築確認書類は、ロール状に保管されていたが、すごい量だった）
- ・現在、設計資料の電子申請の準備をすすめている。これだけでかなりの節約になるし、申請者にとっても手間が楽になる。
- ・現在SS市では、1件につき、3部のコピーをもらっているけど、普通の市だと10とか20も要求されるところがある。それは業務に携わる人の部署が多岐にわたるうえ、分散してしまっているのが原因である。SS市では、ひとつの部署

におさめておいて、必要な人が集まってくる形をつくって、申請の部数などを減らしている。(それが下記の図面の部署のロール状の原本のある部屋)



- 通常の市だと、建築の消防計画の審査だけでも2週間はかかる。SS市なら全部をみるのに2週間くらい。2週間で終わりそうもない場合でも、少なくとも受理から10日たったら、完了の見込みを電話で知らせる。
- 紙にはった模造紙に申請日・案件名・完了期限を書いて管理している。
- 20年後の長期計画では、現在の業務地区（キング&クイーンなどがある東側中央部）と住宅地区をもっと近づけて、mixed-useに近い、職住近接にしたい。
- 郡から市に移行されたときに、Building Permitなどで、120件ほど、郡が手つかずに残していたものを引き継いだ。それをCH2Mの職員が3か月で片付

けた。その成果で「サンディ・スプリングスは仕事が早い」という噂が広まり、企業の誘致にもつながった。



【図面の部署】

・専門分野ごとにコピーをとり、設備、建築、意匠設計などにわける。扉のある独立した部屋で仕事をしている。

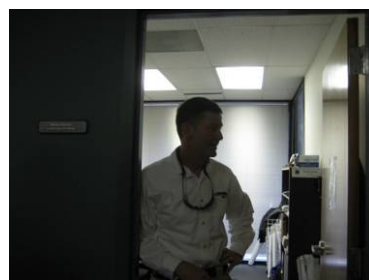


←申請書類の原本と思われる。

【ランドスケープアーキテクト】

・木を残す仕事が重要。ミニマムに樹林帯があり、その保全が仕事。
自然環境を維持する仕事。

(彼は、個室で仕事をしている。集中できそうだ。)



【その他オフィス環境】

- ・ 1 ブース内で 1 人単独のデスクワークの職場環境は集中できそうだった。各々個人のワークショップとして個性が感じられた。



【カンファレンス】

- ・ 市民にとって安心なまちづくり、環境を守るという観点で審査をしている。
- ・ 川から 2 0 0 0 フィートの範囲では特別な許可が必要だ。ミスがおき、重要な影響がある時は、許可を取り消すこともある。
- ・ 地面を掘るときに何かが漏れたりしないように監視している。
- ・ 担当者はフルトン郡からも依頼されるくらいのプロである。委託金はうけとっていない。



【アドミストレーション】

(会計、人事、寄付、総務など)・・・庁舎のセンターの位置にある。

(人事)

- ・ CH2M の人が担当しているが、その管理マスターは、CH 2 M 本社にあり、CH2MHILLOMI と市の人事システムを 2 本立てで管理している。
- ・ すべての人が保険に入らなければならない法律がある。保険の状況を知る仕組みがあり、健康保険と一緒に保存されている。しかし、警察官・消防署・市の職員 4 人はみんな保険のシステムが違う。
- ・ パブリックコードを市の職員であれば市民情報をのぞけるが、CH2M の人はできない。法律的には CH 2 M の人は役人ではないので、パブリックコードをみられない。
- ・ 市は、プライバシーに関する事以外は公開している。シティマネージャーは給料の公開をするが、CH2MHILLOMI の人の公開義務はない。民間の会社とは違うけれど、ヒューマンリソースの分野では同じだ。

- ・名刺には **Sandy Springs** と書いてあるが、実際はプライベート会社の従業員である。**CH2M** の従業員が行ったことは市の財産になる。シティマネージャーの行為は情報公開の対象である。
- ・人事担当者は、民間企業で人事担当の経験がある人だったが、自治体での経験はない人だった。



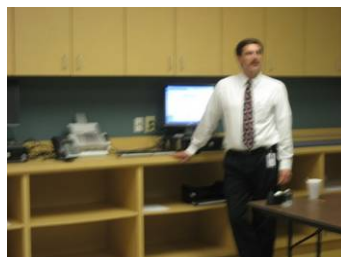
- (会計 (アカウンティング))・・・女性だった
- ・収入・歳出、アニュアルレポートも作成する。ウェブサイト公開する。
- ・事業ごとに歳出入管理
- ・収入の大部分が法人ライセンス (ビジネス許可) に伴うものである。事業所税が主な歳入。
- ・その他酒税、コート税 (裁判税)、違反罰金。
- ・個人には住民税がない、給与からの所得税もない。固定資産税 (Property Tax 財産税) のみ。
- ・郡がまとめて所得税とあわせて財産税を徴収し、そこから、市へ分配されている。郡が代行徴収をしている。税率は市で決めている。
- ・初年度にやった **Revenue enhancement** ……郡から引き継がれたときに、市域内にある事業所数は4万件といわれた。これを **CH2M** の職員が **GPS** と **IC タグ** とかをもって、すべての建物・部屋を調べた。それによって、市内には、約9.5万件の事業所があることがわかった。営業許可や事業所税で年間2.5ミリオンドルの税収アップ。**CH2M** へのインセンティブとして、その年は増えた額の35%を **CH2M** にキックバックした。
- ・次のように個室が多い。〇〇課というよりも〇〇氏 (**担当) の部屋という印象。名

前がないのは911チームという部屋くらいだった。



【公的文書管理】

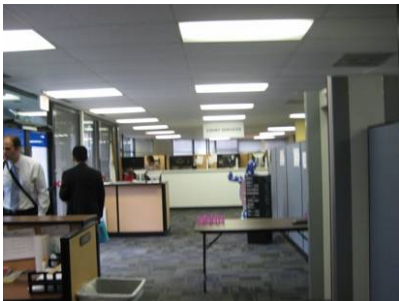
- ・担当者は人口20000人の小さな市で経験があった。
- ・大きい自治体だと自分の仕事の領域がはっきりする。官と民との領域に違いはない、他でも応用できる。
- ・市のアセットは11の公園のみ。



- ・図面の電子化がすすむと、申請すれば、誰でも、図面を見られるのか？
- 情報公開条例に基づき、一定の制限のもとに見ることができる。

【コートにて】

- ・場所がないため、市議会と行政裁判（飲酒運転などの軽犯罪が中心）が同じ場所で行われている。
- ・その他、タウンミーティングや他のイベントもやる。多目的使用の裁判所というのか会議場というのか・・・。
- ・ちょうど視察したときは、飲酒運転の裁判が行われていた。正面に裁判官、右が容疑者、傍聴席に家族がいた。
- ・この裁判所はスピード違反、違法な穴を掘るなどを裁判している。
- ・ホールの入り口にビジネスライセンスの支払いをする窓口がある。
- ・裁判官は、SS市の所属であり、嘱託している。本職は弁護士である。
- ・裁判所の出入口はこのようなシンボルのカメがいる。外からの出入口の看板。



・右側のパーテーションのなかで裁判を行っていた。パーテーションの外に、納税窓口カウンターがある。カウンター窓口のデスクにはかわいいマグネットがはったあった。

【市議の女性の部屋にて】

- ・シティクラークにインタビュー
- ・市議は地区から選出されていて、一地区15000人くらいいる。4年に1回選挙があり、彼女は2番目に大きな地区から選出されている。
- ・6地区（1地区15000人の代表）あり、自分は住所に近い場所で仕事ができ、うれしいので毎日きている。夫は（実家は）不動産業、1日のうち4分の3をこの仕事に費やしている。
- ・月に3回議会に出て、Eメール（毎日200件）で住民からの要望を受け付け、部署に確認して3～4時間で返信する。
- ・議会は夜だし、業界の人と会うのが仕事だ。メールと手紙で陳情を受けている。年間20万通のメールだが、クレームは少なく、意見が多い。

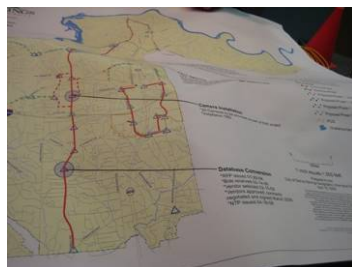


【トラフィックマネジメントセンター】

- ・現在、市内に5台のカメラを設置して、システム構築をしている最中である。60台を

設置する予定である。システムが完成すれば、どこにいても信号をアジャストできるようになる。市内に120台の信号がある。カメラで道路の維持管理をしている。写真のように、5～6の映像画面と3人くらいの従業員が担当していた。

- 信号の調整で、メイン通り（道路の名前だが聞き取れず）だけでも年間11ミリオンドルの経済損失を防げた。
- 将来は近接市との調整もしたい。その業務だけ請け負うのもいい。そうでないと、せっかくSS市内で交通調整したのにその先で詰まってしまう。
- CH2M では、交通管制システムを作るのは初めて。これを構築したら新しいサービスの一つとしていろいろ使える。
- カメラは24時間作動。インターネットがあれば家からでも信号の調整ができる。
- 州道のメンテナンスは州が行っている。しかし、信号は法律により市がやっている。市道の管理はすべてSS市でやる、契約条項の付帯条項としている。連邦の法律に則して対応している。
- 水の溜まり、路面の穴、サインを管理している。道路サイドのゴミが問題で2つのチームが清掃している。
- 道路サイン、ライン、ごみ拾い、スピード違反の管理もCH2Mのやり方にそって、サブコンを使ってやっている。管理システムはサブコンがもっていて、パフォーマンスベースで契約している。
- 州と国の計画に基づき、CH2Mのスタッフが市を代表して打ち合わせに行く。
- Milton と Johns Creek にはこのシステムがない。



- GISは3台。地図・地理情報にかかるものをすべて管理。その上でGBAで問題箇所や工事修復履歴、その他いろいろな情報を管理している。メインのデータベースは本社。

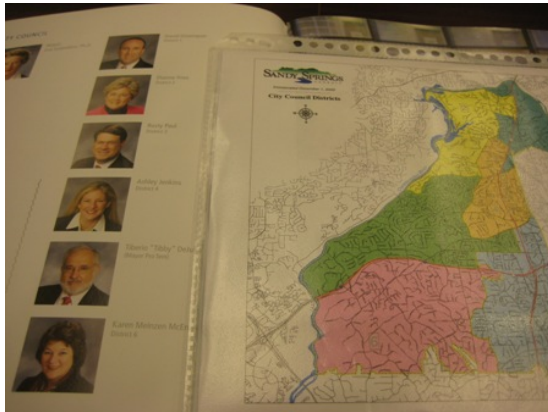


【市長の部屋を視察】・・・市長は都合が悪くなり、視察当日は不在だった。



【その他・・・個々の質問集】

- ・人は歳をとるが新しい職員の雇用はどのように考えているか？
→それぞれアシスタントがいて、その人を育てている。
- ・専門性が高い職制だが、人事異動はあるか？
→今のところはない。ただし、Sandy Springs から Milton、Johns Creek に異動することはある。



【アルコアより】

- ・重要な公園は、まちなかにある。
- ・テニスコートがたくさんあり、トーナメントができる。ハーモンドパークは、昔テニスコートだったところを改善して、今年、ジュニアの国際大会をやった。
- ・オリンピックに出るような体操チームをつくっている。
- ・水力発電所は100年の歴史がある。カヌーにのって遊べる川べりもつくっている。鱒がとれる、北に1時間いかななくても、釣りが楽しめる、ランニングする人もいるような、自転車で走れる道路をつくる。
- ・自然が豊かな市である。森を利用してエコの遊び場をつくっている。
- ・議会の地区ごとに特徴がある。
- ・3つの病院があり、国の機関と連携している。カトリックが経営している古い病院。脳と心臓の権威がいる。
- ・シャーロットよりもオフィスの数が多い。全米でもパーフェクトシティといっている。遊び・仕事・自然が揃う。
- ・報酬は、市長が25,000ドル、議員は12,000ドル。本職ではなく、他に自分の仕事を持っている。

【その他、契約について】（難波さん）

- ・通常、あらかじめ数量やコストの増額が予測できるような業務については、**fixed-cost** の追加契約をする。一方、結果があとにならないとわからないような場合は、歩合制にする。
- ・あらかじめコスト増が定量化できるものの例：救急車を3台→5台に増やす、市内の一定のエリアに **utilities** を敷設した分のフランチャイズフィーの増加。

【その他ヒアリング】（難波さん）

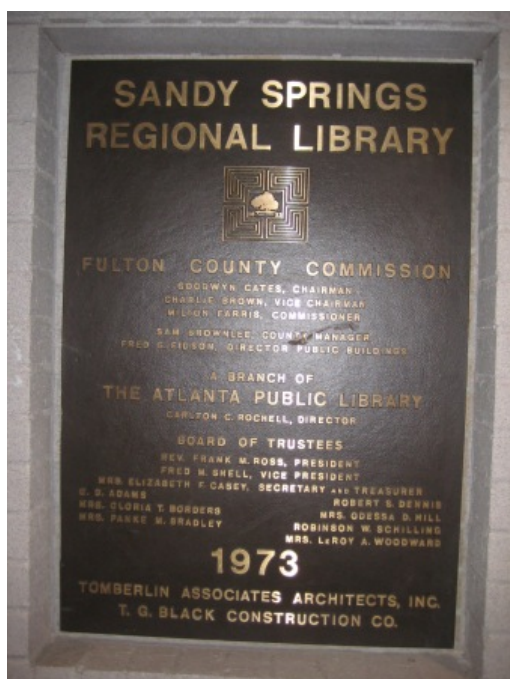
- ・サンディ・スプリングスのモデルは、ブラックボックスとなっている固定契約の中でいかに効率化をはかって利益を伸ばすかというもの。 **Efficiency, cost sharing** が重要。
- ・コスト、お金になりにくい政策的な部分（環境対策）とかをどうやって民間企業にやら

せるのか、しかもそれを効率化モデルの中にあてはめていくのかはこれからの課題だと思う。でも、もともとは CH2M は環境にも詳しいし、そのみちのプロを雇っているから、オレゴンみたいな州でもやれなくはない。

- 従業員のモットーは、E3 (Empower people, Exceed customer's expectation, Enhance environment)
- ブラックボックスに対しての意見というのはいろいろあると思う。JC ではそのあたりにもっと敏感になっていて、Performance matrix の話をいろいろしている。

◆フルトンカウンティの図書館を見学・・・SS市ではなく郡（カウンティ）が運営





- ・図書館カウンターは日本と似ている。子供コーナーは日本よりもにぎやか？
- ・図書館のまわりの住宅の風景と SS 市と書いたバスが丘の上に置き去りになっていた。



5. ジョーンズクリーク市・ポーター氏講演

2008 年 8 月 14 日 午前、ジョーンズクリーク市にて
作成担当 : 久保田

(8 月 14 日のスケジュール)

- 9 : 00 ジョーンズクリーク市役所到着
- 9 : 30 オリバー・ポーター氏スピーチ&質疑応答
- 11 : 15 ジョーンズクリークスタッフ挨拶、ビデオ上映&市概要説明
- 11 : 30. 市役所内ツアー (15 分で終了)
- 11 : 45 マイケル・ボッカー市長ご挨拶
- 11 : 50 ジョン・カックマン シティマネージャーご挨拶
- 11 : 55 ランチミーティングにて適宜歓談
- 13 : 30 市役所出発 アトランタ空港へ向かう



ジョーンズクリーク市役所

1. オリバー・ポーター (Oliver Porter) 氏スピーチ



右側がオリバー・ポーター氏

サンディスプリングス P P P モデルについて

2005 年春、サンディスプリングスを市とする住民投票が行われ、その結果シティマネージャーの採用を決める法律が成立しました。ジョージア州では 50 年間ではじめての市の設立でした。サンディスプリングス市は人口 9 万人で、ジョージア州では 7 番目に大きい町になったのです。でも、法律はできたのだけれども、その法律はお金をくれたわけでもないし、スタッフを用意してくれたわけでもないし、いろいろな権限を貰えたわけでもなかったのです。その背景では、ボランティアによる 12 のタスクフォースが市設立における各分野の勉強を始めていました。2 ヶ月間その 12 個のタスクフォースを一生懸命やってみて、我々が出した結論は、我々がやろうとしていることは、実はとても難しいことであるということでした。その理由は、何の権限もなければ、人もいないし、人を雇うお金もないし、ビルもなにもない状態だったということです。あったのはコンセプトだけでした。そこで私のバックグラウンドである民間企業の力を借りることにしました。24 の大きな多国籍企業に声をかけました。そして、それらの企業にふたつの質問をしました。

一つは「われわれが重要と思う 12 のサービスを提供してきた経験はありますか？」ということ、二つ目は「何百万ドルかかる先行投資するつもりはありますか？」ということでした。この先行投資は、契約が成立していないだけでなく、握手もできないという状態でお金を出して下さいというものでした。

一つ目の質問に対しては、24 の会社のうち半分の企業が、12 のうちの 1 つか 2 つをやった経験があるという程度で、12 の全部をやったという企業はありませんでした。二つ目の質問に対してはお金を「出します」と言った企業はなく、せいぜいネゴシエーションに依りますという返答が最良のものでした。ただ、12 の会社が興味をもっていることから、できるのではないかという期待が持てたので 2 つの RFP の準備に入りました。パブリックワークスと行政管理の 2 つです。その RFP から数ヶ月かけて 1 社を選んだの

です。でも、私は権限のないマネージャーだったし、市議会もまだできていなかったのも、企業を選んだだけで契約ができず、口約束で前進させていく方法で、CH2M HILL 社という会社を選びました。

われわれがPPPモデルでの政府機関を創るときの重要な目的が2つあります。一つはアメリカで一番効率性のいい政府をつくること。そして、二つ目は市民に対して一番責任をもてる体制をつくりあげることです。PPPモデルはできてから三年経ちましたが、われわれが当初抱いていた期待以上の成績を残しているということは、サンディスプリングス市誕生のちょうど一年後に、ジョーンズクリーク市がこのシステムで設立されたということ自体がその成果の証拠だと思います。ジョーンズクリークの住民が自ら、サンディスプリングス市の成功を見て自分たちの町もそうしたいと決断したのです。そのとき、同時にミルトンという町も一緒にこのシステムで誕生しました。また、その翌年に、チャタフーチヒルズカントリーという町が同じシステムでの4つ目の市としてこのかたちでの地方政府を選びました。

では、私が、これらの動きの中で何をしてきたのかをお話します。サンディスプリングスではボランティアという立場でその実行を進める責任を持たされました。私のポジションはシティマネージャーで、5人のガバナンスコミッションのチェアマンもやりました。ですからシティマネージャーでもあり、チェアマンでもあったので、自分が自分に報告書をあげるというかたちで進んでいきました。時には自分で自分に合意できないということもありました。ジョーンズクリーク、ミルトン、チャタフーチヒルズカントリーでは、私はアドバイザーという役割で貢献しました。ガバナンスコミッションにこうしろとか推奨しながら作り上げてきました。

固定資産税について

今日ここに来る前にジョーンズクリーク市の来年の予算を見てきましたが、前年に比べて25%収入が増加しているのが見えました。サンディスプリングス市もそうなっているようです。サンディスプリングス市ではその収入増で9億ドルの貯金ができています。そのお金で道路補修や、公園整備、水の流れの工事とかにお金を使えるようになってきています。今年、サンディスプリングス市市議会では、固定資産税を低くしようか、それとも貯金に廻そうかという討論が行われました。私は、税率の削減がいいと思いましたが、市議会は固定資産税率を下げるのではなく貯金をする選択をしました。私は税金カットをしたほうがいいと思ったのは、アメリカの政府が自分で税率をカットすることは聞いたことがない試みだと思うからです。

ちなみに、固定資産税率を上げるかどうかという場合は市民投票を行い、市民の判断に委ねる法律になっています。逆に税率を下げるかどうかという場合は、市民に判断を委ねることなく、市議会の判断で勝手に下げることができます。

サンディスプリングス市の固定資産税は 4.7%です。この数値を他の政府と比較してもらいたいと思います。この低い税率でも市の提供するサービスがよくなるばかりでなく、市への収入が増え、さらに近いうちに税率を下げていくことも可能なシステムがこの PPP なのです。他の地域の固定資産税率と比較するときに、ひとつフェアでない点があります。例えばローズウエル市では、ジョーンズクリーク市ではやらない水道のサービスもその税収入の中でやっているのです、数値比較を簡単にやってしまうと間違った分析になることがあるという点です。

では、他の町の数値と比較してみましょう。同じフルトン郡の中ではサウスポイント 16%、イーストポイント 15%、MP 12%、ローズウエル市 6%、アトランタ市 10%です（※表 1 参照）サンディスプリングの 4.7%が、今後さらに低くすることが可能だということは、相当低い税率であるといえると思います。また、別の指標として、アトランタでは 1000 人の市民にサービスするのに 11 人の市の職員が必要ですが、サンディスプリングス市では 2 人の職員で十分賄っているという、とても高い効率性が発揮できていることもあります。

（表 1）市へ支払う固定資産税率比較

サンディスプリングス市	4.7
サウスポイント	16.0
イーストポイント	15.0
MP	12.0
ローズウエル市	6.0
アトランタ市	10.0

新しいシステムを導入したら歳入が増えたということは、産業が成長して税収が増えたということか、住宅が増えて税収が増えたということです。アメリカでは 10 年に一度、国勢調査を行います、サンディスプリングス市は人口 9 万人が 10 万人になった模様です。それにより事業税や固定資産税、消費税などの収入ベースが大幅に上がりました。もうひとつ、今まで郡が徴収していなかったもの、忘れていたもの、気付いていなかったもの民間が探して取ってきたのです。それはビジネスライセンサーです。いろいろな事業認可のお金で 250 万ドルも収入を増やすことができました。

このように効率のよい、市民にとって責任のとれる政府をつくりあげたので、ビジネスも住民もここに集まってくるという結果になりました。サンディスプリングスのシステムをつくるときに、皆が税率は上がるのではないかと思っていたようですが、これ以上絶対に税率は上げないという意識で進めてきました。

いまお話したサンディスプリング市の固定資産税率 4.7%という数値は、市になる前にサンディスプリングスの住民がフルトン郡から受けていたサービスに対して、フルトン郡がどれだけ使っていたかを表すもので、サービスを受けていた分野を計算すると 4.7%になる

ということです。ですから、たとえば福祉教育サービスなどは入っていないので、支払う税率は7%あるけれど、そこから福祉とかを引いていくと4.7%という税率になるということです。

ここで固定資産税について整理をしておきます。4.7%という税率はサンディスプリングス市の住民が市経営に出している部分の税率で、市民が払っているすべての税金の13%にあたります。その他に学校教育システムに56%、郡から受けているサービスに対し郡政府に31%を支払っていることになります（※表2参照）さきほどから言っている、他の町に比較して安い固定資産税とは、この4.7%のことです。つまり、サンディスプリングス市の経営は他の町の半分でやっていますということを言いたいのです。新たに住まいを探す人には、この税金のことがインセンティブになっていると思います。

（表2）サンディスプリングス市固定資産税率

	税率	シェア
市への支払い	4.7	13%
学校教育	18.0	56%
郡への支払い	10.0	31%

既存の町での PPP モデルの有効性について

このモデルで9億ドルという貯金ができたと同時に、もっととても大切なことがありました。それが既存の町にとっても有効なことです。

それは長期的に市がもつ負債に関することです。アメリカのどんな自治体も負債が増えていくばかりです。連邦政府はもう計算できない数字になっています。州政府にとってはあまりに大きすぎる数字です。多くの市もこの同じ罠に引っ掛かってきています

2年前にサンディエゴの市長に招待され、行ってまいりました。サンディエゴは長期的負債が非常に大きな状況でした。長期負債を支払うのに1千4百億ドルの負債を抱えていました。その過半数は元従業員に支払うリタイアメントパッケージでした。サンディエゴの条例ではPPPをやってはいけないという条例もありました。そこで、私はサンディエゴで法律を変えなければいけないというキャンペーンに参加し、そして、そのキャンペーンは成功しました

一週間前にアトランタで財務データが発表されました。長期負債で1千2百億ドル足りないという数字が出てきました。市がそのような負債を持っているということは、自然に自分で自分の首を絞めているということです。いまお話しているこのPPPのやり方は長期負債を官の帳簿から民に移すということなのです。しかし、それはPPPで瞬間的に負債がなくなるということを言っているのではなく、経費を削減して、まず増え続ける長期負債を止めるということから始めるということです。それとともに、機材の購入、トラックと

か道路を整備する設備とかは、市が所有しているのではなく民が購入して所有しているのです。ダンウディで現在建設中の市役所、機械、IT システム、GIS などお金がない中で、すべて契約することで民から提供されることが約束されています

みなさん、ほんとうにこの PPP モデルが効率のよりシステムなのかという疑いを持っていらっしやると思いますが、いま既存の町のリーダーたちも同じ質問を私に投げかけてきます。それで私はそのような市長たちにふたつのことを提案しています

まず第 1 に、ヒーロー・リーダーが必要だということです。いままでのやり方でうまくいかないのなら、違うものを考えないといけない。負債は増えている、サービスは良くない、このままでは町は駄目になっていくということを言い続けるリーダーが必要です。それには、私たちがそのような方々に、はっきりとした目的とこの手法が本当に効率的であるというデータを提供してあげなければならないと思っています。

いま、そのデータをはっきり出すために、ジョージア工科大学にお願いして、比較研究をしてもらっているところです。この PPP のやり方と同じような規模の町同士で比較した研究の結果がでてくる予定です。今年の暮れごろにはできるようにとお願いしています。本当にこの新しいサービスと既存のまちとをどういうふうに比較するのかは難しいですけども、それは、経営の効率性として、コストがどれだけ効率的に使われたかという点と、市民の満足度がどうだったかという点だと思っています。

ただ、簡単に市民の満足度というふうには言えなくて、市民が本当にどういうふうに満足しているのかどうかを理解しなければならないというところが大切です。どこにでも全部に反対する人というものは必ず存在するものですし。偏りのない、正しい数字を出さなければならないということに力を入れています。ジョージア工科大学はアメリカでも有名な大学であり、その研究ということでのアメリカにおける信用度は獲得されると思います。

アメリカの地方自治体の過半数を計算すると、9 兆円分の行政アウトソース市場があります。根本教授は、日本では 10 兆円という数字を出していますので、計算のしかたは違うけれども、それぐらいの規模の市場はあると考えています。でも、その 9 兆円の中では、ニューヨーク、ロサンジェルス、シカゴなどの大都市は計算していません。大都市では経営できるはずはないと考えています。

次の PPP モデル 5 番目の町ダンウディについて

2008 年 12 月 1 日ダンウディという市が設立されます。人口 4 万人の町です。他の町を創ったときに、議員を先を選んで権威を与えてからするようにしたほうがいいと薦めたのだけれど、聞いてもらえませんでした。ダンウディではちゃんと聞いてもらえました。市議会選挙が 9 月 16 日にあります。サンディスプリングス市の場合は選挙で議員が選ばれても何の権威がないシステムでしたが、ダンウディの場合は問題解決にあたって投票でき

る権利を最初から議員に持たすことにしています。いま、市長候補は1人しか出ていません。議員候補は15人います。議員定員7人のうち4人は最低選ばれなければなりません。人数が足りない場合はもう一回選挙をすることになります。ボランティアによる10のタスクフォースがもう数ヶ月ほど研究を始めています。この10のタスクフォースは市長候補と議員候補を推薦できる権利を持っています。その候補者ですが、私が先生となって町のルール、法律、ジョージア州のオープンレコード、オープンミーティングということの説明、メディアをどう扱うか、作られる条例、PPPの契約、市が経営する電気、ガス、ケーブルテレビなどのフランチャイズなどに関してどういうことなのかを教えるのです。サンディ Springs市の時もやろうとしたけれど、できなかったことを、今回は候補者に対して始めています。

私はサンディ Springs市をつくるガバナンスコミッションのチェアマンで、一番市長になりやすい立場でしたが、市長になる気はありませんでした。政治は心理的に向かないのです。私は妥協ができない人間なので政治家には向いていないと思っています。市議会議員はたいしてお金をもらえないし、いろんな仕事をしなくてははいけないし、妥協をしないといけないし、決断すると怒る人もたくさんいるし。でも私は政治家を公共の立場で批判しません。プライベートでは言いますけれど。政治家は大変な仕事だと思います。

これからダンウディでは3回のトレーニングセッションをやっていくわけですが、10のタスクフォースの中から候補者が出ることもあるし、市になることに反対している候補者もいます。また、タスクフォースは市民ボランティアですが、なにか新しいことをやる際には、市民がグループでこのようなことをやってくれないと達成できるものではないと思います。10のタスクフォースが勉強したことを議員にこうやるべきと進言できるということです。始めからPPPをやろうと決めていたタスクフォースはひとつもありませんでした。自分たちが数ヶ月勉強したことで、これが一番いい方向であるという結論を出したのだと思います。

7月1日に締め切りになるRFPを6月2日出したのですが、1社が締め切りを伸ばしてほしいということでOKしました。7月10日のアプリケーション提出の説明会には3社が出席しました。最初12社が手を上げようとしていた中の3社が残ったということです。しかし、結局7月21日の締め切りに提出したのは2社でした。12社のうち2社しかアプリケーションを出してくれなかった背景には、CH2M HILL社の存在があると思います。この地域でCH2M HILL社はこれだけの実績があるので他の企業が最初から諦めてしまったようです。オーガナイズコミッティーがRFPを出し、CH2M HILL社にするという結論を出し、明日からそのネゴシエーションが始まります。われわれはCH2M HILL社に決めてネゴシエーションを始めるわけですが、お金が無い中なので、まずは、CH2M HILL社にお金を出すようにという契約から入るのです。9月16日に選挙が行われ、そこで選ばれた議員が契約書にサインしてはじめて契約となります。

12月1日、市は設立されます。その時、市の従業員はシティマネージャー1名です。シ

ティマネージャーはいま、アメリカ中でリクルートをしていて、サラリーが決まれば契約してそれで決定します。サンディスプリングス市では警察機能を付けるのに半年かかりましたが、ダンウディでは1ヵ月後の1月1日に警察もできるように今やっていますが、大変だろうなと思っています。警察署長もいまリクルートしているところです。消防署は郡に依存します。ということでシティマネージャーと警察署長の2人の職員でこの町はやっていこうということです。そして、少し経ってから、裁判をやる人、市の議事録をとる人、ファイナンスをやる人を採用し、合計5人となります。そのあと何人雇って貼り付けるかはまだ決めていません。サービスが必要になったら雇用すればいいという考え方です。つまり、遊んでいる人間がいないという仕組みになっています。でも、従業員は株を持っているのでモチベーションが上がりパフォーマンスも上がるという理屈です。

9月16日に選挙して、そのあとの道のりも難しいことがたくさんあると思いますが、4回もやってきたことなので、できないことではないと思っています。ダンウディと今までの4つの町でひとつだけ違うことがあります。それはダンウディだけ違う郡にあるということです。それは税のシステムが違うということです。サンディスプリングよりも人口一人あたりから取れる税金がとても少ないのです。さきほどお話したサンディスプリング市の4.7%という税率はダンウディの場合2.0%です。また、サンディスプリング市は消費税で25億ドルの収入がありますが、ダンウディは税システムが違い、消費税が取れないのです。2つの町を較べれば、サンディスプリング市はお金を持っている町とまだ言えるのです。ダンウディはこの少ないお金で、効率性を上げてサービスを提供していかなければならないのです。

私はこの2%を3%に上げることを、住民投票なしにできるように最初から決めてしまうことを議員候補者たちに推奨しています。ただCH2M HILL社との契約では、この1%の値上げをしない中での金額で契約するつもりです。そして、我々が3年間他の町でやってきた経験をもとに、コストシェアリングとシェアードサービスを利用して、この安い税金でやっていこうと思っています。郡直轄のときは、道路に穴があいたという時、作業員が8人来ても7人は見ているだけのようなものでしたが、サンディスプリングスでは市のマークが付いたシャツを着て、マークが貼られたトラックで作業をしています。そして、その同じ人が今度はジョーンズクリーク市のシャツを着たり、トラックのマグネットを張替えたりしています。コールセンターはアメリカの市役所で24時間ライブ受付をやっているところは他にありません。CH2M HILL社ではそれをやっています。電話がかかってきたら、すべての町の情報がその中に入っていて、ライブでそれに対応しているのです。

主な質疑応答

Q: サンディスプリングス市とCH2M HILL社の契約の中でCH2M HILL社がもし倒産したとか途中で止めたいという場合、どのように対処するのかどう取り決めましたか。

A: そういった場合、取るべきリスクは2つあります。1つは財政面での持続可能性があるかどうかということと、2つ目はその企業がサービスをちゃんとやっていこうという意識を持っているかどうかということです

サンディスプリングスのときは、実際に RFP の中でちゃんとその辺りを分析しました、実際に実行する能力を持っているのか、法律的に訴訟を受けていないのかを見ました。すべての会社の経済的な収支を見てみましたが、その時点で CH2M HILL 社は 400 億ドルの収入がありました。それが今は 500 億ドルになっているようです。長期負債に関してもすんなりいっていました。その時点でアプリケーションを出していたのが CH2M HILL 社の子会社 OMI でしたが、親会社である CH2M HILL 社の実際の財務力をもったのバックアップを求めました。財務的にはまったく問題なかったということです。

次の問題は契約内容を6年間約束通りにちゃんとやってくれるかという問題でした。それに関しては、我々が満足できなければ契約は破棄できることになっています。6ヶ月前に通知すれば契約を止めることができるというのがポイントです。ただ実際は、契約は6年間といっていますが、州の法律では1年間しか契約を結べないので、毎年更新する必要があります。契約書の文言の中では、契約を止めた場合に従業員がどうなるのか、物品やデータの扱い方などにもちゃんと触れていたもので、契約上の問題はありませぬ。また、契約では、どちらか一方にとって良いということではなく、両者にとって公平な内容でした。また、市にとって大事なものは、市の従業員がどうなるのかなので、能力が高い人は契約の中で市の従業員として継続して働けるようにしました。

Q: サンディエゴでの PPP 禁止の理由は、過去になにか失敗があったのですか

A. 労働組合の力が強く市政に民を入れさせないという条例がありました。国の組合がお金をたくさん出して反対してきたようです。アメリカ政府はいい仕事をするとしても、インセンティブがまったくない。クリエイティブな仕事をして何もうえぬというシステムのなかで改良していく意味がないというのが政府です。その仕事に就くときは優秀で入ってくるけれど、システムがその最初のやる気を失わせるものとなっているのです。

PPP をやるとなると、クビになるということとか左遷されることとかがあると考えてしまうのです。PPP のシステムといままでのシステムとは違いが大きく難しいのです。

Q. この PPP のモデルの素晴らしさはわかったが、より良くするとすれば、問題点、課題は何かありますか？

A. 大きな問題はないと思います。細かい問題はあるので対処すべきかとは思っています。3年たってダンウディでの今のやり方のほうがはるかに上を行っています。パートナーシップでお互い勉強していくことで、大きな問題は発生しないと思っています。

Q: 各々の町で最適な方法があるということですが、では日本に最適な方法がありますか

A. 本に書きましたが、2つ推奨することがあります。1つは穴に入ったら穴を掘るのをやめろということです。つまり負債があるのならそれを大きくすることをまず止めなければならない。石原都知事がやっていることはドブに捨てるようなものです。田渕さんに大阪の橋本知事にメールするよう薦められましたが、大阪は5兆円の負債をまずは止めること、そしてPPPを使いながら効率を上げながら赤字を少しずつでも解消していくことが必要です。大阪の場合は支出の25%は借金の金利を支払うことになっています。加西市でも20%が金利払いになっているはずですが。まず赤字を止める、長期負債を少なくし始める。それでも負債はなくならないでしょう。その次のステップは資産の売却、これしかありません。まず、赤字を止める。PPPで経費を下げて収入をあげる、その資産の売却で借金を返し、金利分がどんどん減っていくので長い将来の赤字が消えていくのが見えてくるのです。そんな簡単なことではないとは思いますが、解決方法となると思います。でも、これをやるには強いリーダーがいなければできない仕事です。

Q. 今までの4つの町はフルトン郡というひとつの郡でしたが、新しい郡でこのPPPをやり始めたら、その他の、郡のサービスに満足していない人たちが続くのでしょうか。

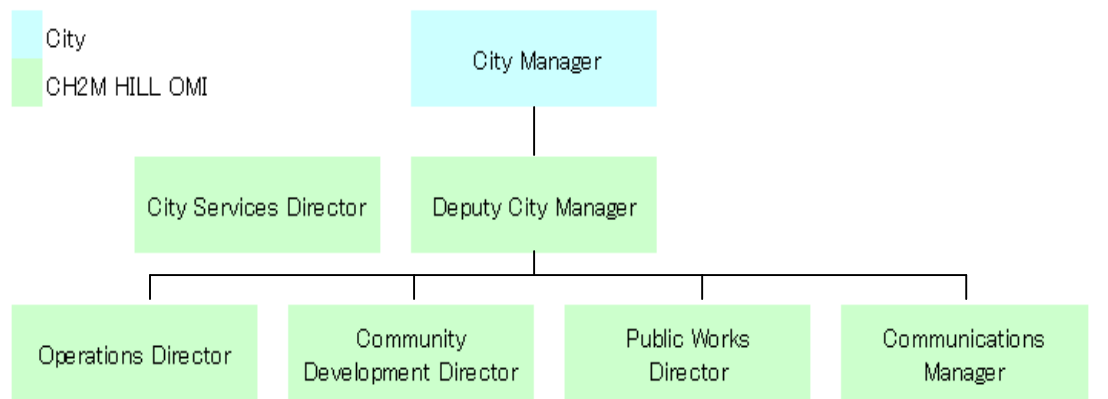
A. この周辺であと2つの地域がPPPをやりたいと待っています。しかし、私としては、それよりも他の既存の町をPPPでコンバートしていくことのほうが大切だと思っています。そして、もうひとつ、日本のリーダーが立ち上がって、私が始めたこの手法を日本でぜひやってほしいと期待しています。

2. ジョーンズクリーク市

スタッフ紹介

- デプティシティマネージャー (Deputy City Manager) ハロルド・ボーン (Harold Boehm) 氏
- コミュニティデベロップメント (Community Development) マイク・ウィリアムス (Mike Williams Director)
- オペレーションディレクター (Director, Operations) シェリル・ボール (Sheryl Boell)
- パブリックワークスディレクター (Director, Public Works) ケン・ヒルデブランド (Ken Hildebrandt)
- コミュニケーションディレクター (Communication Director) ビル・ダウティ (Bill Doughty)

(組織図)



(ここで、ジョーンズクリークのPRビデオが約10分ほど上映され、そのあとケン・ヒルデブランド氏からジョーンズクリークの基礎情報が説明された)

「サンディスプリングス市が図面を描いてくれました、それを次のレベルにアップしたのがジョーンズクリーク市です。いまビデオに出ていた人たちがこの町を市にしてくださいました。州議会議員さん、郡議会議員さん、多くの市民の方々が参加してくださいました。市長もその市民グループのメンバーの一人でした。サンディスプリングス市ができてからちょうど一年後にジョーンズクリーク市ができました。このコミュニティの基礎的数値をお伝えします(※表3参照)。PPPモデルについてはポーターさんから説明がありましたので、私はお話ししませんけれど、市役所ツアーをしていただきます。

(表3) ジョーンズクリーク市 基本データ

面積	32 平方マイル
人口	70,000 人

人種	白人 81% アジア系 11% アフリカン 5% ヒスパニック 3%
人口年齢分布	(17-)17% (18-34)32% (35-54)36% (55+)13%
住宅所有率	70%
平均世帯人員数	3.1 人
平均世帯年収	\$150,592
大学卒業率	63%
事業所数	2,700

マイケル・ボッカー(Mike Bodker) 市長ご挨拶



「われわれはサンディスプリングス市の姉妹市として生まれました。PPP というシステムがなかったら、またCH2M HILL 社がなかったら存在しなかったと思います。私は日本の自治体システムに興味があり、日本のこともいろいろ知りたいと思っています」

ジョン・カックマン(John Kachmar) シティマネージャーご挨拶



「私は 20 年、市や郡のシティマネージャーをやってきました。私は 4000 人の従業員を持った市の経営をやったこともあります。ここジョーンズクリーク市は 250 人の従業員ですがジョーンズクリーク市がベストと思っています。250 人のうち 108 人は CH2M の従業員です。残りは警察官、消防員、市のスタッフです」

(このあとランチをとりながらの任意のグループごとの雑談となった)

以上

6. セレブレーション～ウォルト・ディズニーが描いた夢の町～

2008 年 8 月 15 日 午前、オーランドにて
作成担当 : 原

1. 町の概要

セレブレーションは、ウォルト・ディズニー社（正確には子会社）がつくった理想の町である。創業者であるウォルト・ディズニーは、ホスピタリティあふれる理想の町をフロリダウォルトディズニーワールドの地に創ることを構想したがその途中で同氏が死去、その後パラマウント映画から引き抜かれ CEO に就任したマイケル・アイズナーがその遺志を継いで実現した。湖に面したダウンタウン、教育施設、ヘルスクラブと一体となった病院、オフィス等を充実させ、総合的に計画された同社初の定住型住宅地である。

米国の都市では珍しく車無しで生活できる歩行者中心の町である。住宅は近接して計画・配置されており、近隣同士のコミュニティを大切に相互に助け合ってゆく社会 (Sense of Community) を築き上げるというコンセプトに沿ったもので、Traditional Neighborhood Development (伝統的近隣住区開発／TND) と呼ばれている。

町の至るところには映画館や公園などが配され、人々が集まるサードプレイスづくりに力を注がれている。また、公共施設やダウンタウンは著名な建築家によって設計されており、町全体が統一した雰囲気を持ち心地よい空間を生み出している。

1996 年に町びらきが行われて以来、周辺地価よりも割高であるにもかかわらず着実に人口が増え続け 2000 年には約 2700 人（約 1000 世帯）、現在は約 1 万人（約 4000 世帯）が住む民製の町となっている。開発面積は約 2000 ヘクタールにもおよぶ東京都港区の広さに匹敵する。良い町は官がつくるものではないという概念で成り立っており、PPP の更に先を行っている事例ともいえる。Place-making, third place, seen/to be seen, sence of community などまちづくりの新しいコンセプトの宝庫といわれる。

- 所在地 : フロリダ州オシオラ郡セレブレーション
- 開発規模 : 4,900 エーカー（約 2000Ha）＋4,700 エーカー（約 1900Ha）のグリーンベルト
- 町の構成 : 住宅（計画戸数 8000 戸、計画人口 20,000 人～）、商業、ホテル、オフィス、映画館、ゴルフコース、学校、病院、高度情報インフラ等
- 現在の状況 : 住人 9000 人、住戸 4060 戸（戸建て、集合住宅）
- デベロッパー : セレブレーションカンパニー（The Celebration Company）※ウォルト・

ディズニー社の 100%子会社

■開発計画 : クーパー、ロバートソン&パートナーズ、ロバート・A・M・スターン・アーキ
テクツ

■開発沿革 : 1966 年 ウォルト・ディズニー死去

1982 年 エプコットセンター開業（理想像をパーク内に実現する）

1983 年 東京ディズニーランド開業

1984 年 企業買収騒動、経営陣の刷新

1980 年代後半～ ウォルト・ディズニーの理想（“finding solution to the
problem of our communities.”）を実現するためディズニー社内でプ
ランニングを行う

1990 年代初 建設開始

1995 年 11 月 住宅分譲開始

1996 年 6 月 居住開始

11 月 タウンセンター開業

1997 年 8 月 セレブレーションスクール開校

1997 年 11 月 セレブレーションヘルス開院

2005 年秋 ウォータータワープレイス開業

【セレブレーション全体マップ】



2. 町のコンセプト

従来のアメリカにおける町づくりのコンセプトと大きく異なるのが、コミュニティを大切にした様々な町の仕掛けである。至るところに公園や散歩の小道があり、住戸はアメリカでは考えられないほど近接して立ち並んでいる。町の人々が立ち話できるように様々な面で工夫されている。

また、オールドタウンの魅力的な雰囲気を再現するため、全ての建築様式は 1940 年代以前のものに限定している徹底ぶりである。ダウントウンや主要な公共施設は世界的に著名な建築家に設計させている。

周囲には 4,700 エーカーのグリーンベルト（自然保全帯）を残し、絶滅に瀕している生物を保護している。そのため実際の開発区域は全体の 1/3 程度である。

以下、セレブレーションの現地で見た特徴的なプレースを紹介する。

（1）ダウントウン

ダウントウンの建物は低層かつ統一したデザインで揃えられており歩いていて非常に心地よい。湖に面して、ホテル、カフェ、ショップ等が建ち並び人々が集まる空間を形成している。調査日も朝早くから町の人々が集まってきていた。

住宅町を走る道路はもちろんのこと、ダウントウンの広い交差点にさえ信号機はなく、車よりも歩行者を中心とした町づくりであることがうかがえる。



（２）住宅街

①戸建て住宅

近接した住戸、細く曲がった小道、家の前にはポーチがあり、ダストボックスが置かれ、住人同士が日常生活の中で自然と接するようなコミュニティを生み出す仕掛けがなされている。町の中庭やオープンスペースが数多くあり、住人が立ち話を交わせるような空間があちこちで見受けられた。



②集合住宅

以下の写真は、セレブレーションにある「Mirasol」という集合住宅である。現地の住宅販売所を訪問すると、264,000 ドル（約 28 百万円）～539,000 ドル（約 58 百万円）（最小面積部屋 1 ベッドルーム／1.5 バス付：1,057Sq.Ft.（約 93 平方メートル）～最大面積部屋 3 ベッドルーム／3 バス付：2,084 Sq.Ft.（約 193 平方メートル））という金額設定で集合住宅が売り出されていた。

最近の住宅バブル崩壊の影響からなのか、売り出し価格表の表題には“Savings of over \$170,000 on Select Residences”と記載されており、17 万ドル（約 18 百万円）程度値引きされていた。

些細なことではあるが面白いと感じさせたのは、マンション購入を検討しているお客用

専用駐車場に「Future Resident Parking」と書かれていたことであつた。



(3) 公共施設

①シティホール (City Hall) & 郵便局 (Post Office)

ダウンタウンにあるシティホールと郵便局。アメリカの著名な建築家フィリップジョンソン (シティホール) とマイケルグレイブス (郵便局) の作品。





②学校（Celebration School）

全米から優秀な教師を集めたセレブレーションスクール（Celebration School）。中学までの公立学校であり、セレブレーションの町の価値を向上させる重要な公共施設となっている。



③病院（Celebration Health）

主に老化防止、健康維持を目的としたフロリダ州立病院である。土地建物は民から公に無償譲渡され、経営は公が担う民設公営の病院である。病院は独立採算で経営されている。

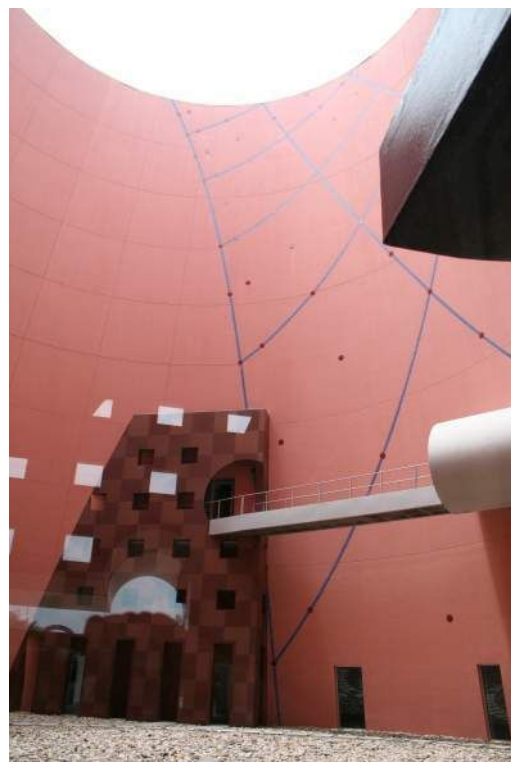
建物の外観は病院という印象が全く感じられずウォルト・ディズニーの信条がここでも表現されている。病院内には、ショップ、カフェからチャペルまで設置されており、まるでホテルのような病院である。日本の病院のように独特の薬の匂いも全くなかった。施設内を歩いているどの人も病気を持った患者であるとは感じられず見た目は健康そうである。病院というよりも健康予防施設といった印象であった。



(4) オフィス (Disney Cruise Line Disney Cruise Vacations, Inc)

①チーム・ディズニー・ビルディング (ウォルト・ディズニーフロリダ本社)

日本の建築家磯崎新による作品。オフィスの中央に日時計となるコーン状の中庭が設けられている。建物の裏には水辺空間が広がり憩いの場になっている。



②ディズニークルーズバケーション (Disney Cruise Line Disney Cruise Vacations,Inc)

ウォルト・ディズニー社関連企業が入居しており、主な入居企業はディズニークルーズバケーション (Disney Cruise Vacations,Inc) であった。同社は、豪華客船「ディズニー・クルーズライン」による長期船旅を企画提供するウォルト・ディズニー関連企業である。



③キャスティングセンター

ウォルト・ディズニー・ワールドで働くキャストを募集・雇用するオフィス。



(5) ホテル（セレブレーションホテル）



【番外編】様々なウォルト・ディズニー直営ホテル

ディズニーワールド周辺のホテルには大きく 2 種類ある。ウォルト・ディズニー直営ホテルとオフィシャルホテルである。オフィシャルホテルに比べ、ディズニー直営のホテルはそれぞれコンセプトが明確で個性あふれる宿泊施設となっている。施設だけでなくスタッフの服装からもてなしまでディズニーの信条どおりトータルとしてホスピタリティを提供し、夢の世界を演出している。テーマパークから帰ってきても夢の続きを感じることができる点がオフィシャルホテルと大きく異なる。

それらディズニー直営ホテルをいくつか現地調査したので以下に纏める。

ディズニー直営のホテルの特徴は以下の通りである。

- ① 高級ホテルからモーテル形態まで、幅広いグレードのホテルが用意されており、いずれのホテルもコンセプト・テーマ性が強く前面に打ち出されており、ディズニー社のホテルに対する思いが感じ取れる。
- ② ヨーロピアン調ホテルもあれば、古き良き時代のキーウエスト、メキシコをコンセプトにしたホテルもあり、世界中の顧客をターゲットにしている。
- ③ バス、ボート、モノレールなどに直結しておりテーマパークへの移動が便利である。
- ④ ホテル内だけでも十分 1 日遊べるほどのプール等の充実した付帯設備がある。
- ⑤ いかにもディズニーワールドらしいデザインと雰囲気（従業員の制服）がホテル内でも配慮されており、テーマパークから帰ってきても夢の世界を引き続き楽しめる。

1. ディズニー・グランド・フロリディアン・リゾート&スパ

ヨーロッパビクトリア調のホテル。豪華なインテリアとピアノの生演奏が流れる優雅な雰囲気ロビーを有す超一流ホテル。ヨーロッパからの宿泊者が多いとのことだった。



雄大な自然に囲まれたログハウス風のホテル。ロビーにそびえ立つ高さ17mのトーテムポールが印象的であった。

中庭には、プールやスライダーが充実しており多くの宿泊客が楽しんでいた。プール近くでは間欠泉が噴き出す演出が仕掛けられていた。





3. ウォルト・ディズニー・ワールド・スワン&ドルフィンホテル

ウォルト・ディズニー・ワールドの中心にある、名前の通り、スワンとドルフィンのホテル。(日本のゼネコンが施工を担当)

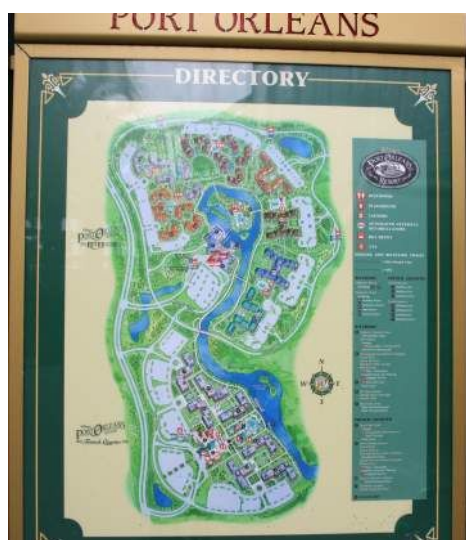


4. ディズニー・ポートオーリンズ・リゾート・フレンチクォーター

ニューオーリンズのフレンチクォーターをイメージしたホテル。前庭は区画ごとに植栽がことになっておりまるでプライベート空間を有する個人住宅のようである。

中庭のプールには、ドラゴンの形をした巨大なウォータースライドがあり、ここも多くの宿泊客で賑わっていた。





5. ディズニー・コンテンポラリー・リゾート

ホテル内部のロビーをモノレールが走っている近未来型ホテル。周辺では新築ホテルの建設が進められていた。



6. ディズニー・オールスター・スポーツ・リゾート

ここは、野球、バスケットボール、サーフィン、テニス、アメリカンフットボール等スポーツをテーマにしたスポーツ好きの子供にたまらないホテルである。

しかも、ディズニー直営ホテルの中では最安料金（1泊79ドル～137ドル）で宿泊できるモーター型宿泊施設である。最安料金ではあっても、ディズニーらしく雰囲気づくりに徹底的にこだわっており、その上しっかりとフードコートやプールまでも付随し、十分子供が楽しめるモーターである。

他にも同タイプの宿泊施設として、音楽をテーマにしたオールスター・ミュージック、映画をテーマにしたオールスター・ムービーが、少し離れた場所に20世紀のポップカルチャーをテーマにしたポップ・センチュリー・リゾートがある。



7. ディズニー・ウェディング・パビリオン

ディズニー・ウェディング・パビリオンは、ウォルト・ディズニー・ワールド内にある世界の 7 つの海をイメージした人工の湖「セブンシール・ラグーン」に浮かぶ小島に経つ純白の結婚式場である。

左手前方には赤と白のビクトリア調の高級ホテルディズニー・グランド・フロリディアン・リゾート&スパが、正面の海の向こう側にはマジックキングダムシンデレラ城が見え、結婚式を挙げる場所としては最高の立地である。

視察時には、ちょうどセブンシール・ラグーン越しにマジックキングダムで打ち上げている花火が見えた。



7. The Villages

2008 年 8 月 15 日 午後、オーランドにて
作成担当 : 藏田

I 概要

1. 日時 2008 年 8 月 15 日(金)13:00~16:00
2. 場所 the Villages
住所 Spanish Springs 1100 Main Street The Villages, FL 32159
Tel 352-753-2270 WEB <http://www.thevillages.com/>
3. 出席 the Village Pete Wahl
CH2M HILL OMI Herb Washington, Mike Green, Rus
東洋大学側 田淵、浅田、中田、中川、藏田、寺井、清水、
筒井、松本、佐藤、久保田、伊藤、遠藤、天川
4. プログラム (1)プレゼンテーション+質疑応答
(2)バスで移動し、開発地域(レクリエーションホール、下水処理施設)を見学

II 調査報告

Pete Wahl (The Villages : Director of Community Projects)

1. The village の事業規模

- 3つの郡にまたがる大規模開発。敷地は、約 10,000 ヘクタール (24,000~25,000 エーカー)。開発面積は、約 80 平方キロメートル (31~32 平方マイル) で、南北に 25 キロメートル (16 マイル)、東西に 12 キロメートル (8 マイル) の面積。
- 現在の人口は、72,000 人/36,000 戸の住宅が建てられている。計画人口としては、140,000~150,000 人/54,000 戸の住宅を目指している。
- The Village の開発地域内には、12 の CDD (開発区 : Community Develop District) があり、それぞれに 5 人の議員がいる。この CDD の議員は、土地所有者か住民が選挙によって選出し、それぞれの CDD 単位で政策と予算を決定し、その予算執行のためのスタッフを抱えている。700 人以上のスタッフが、その CDD の業務を支えている。
- The Villages の従業員規模は、3,000 人程度。それ以外の商業施設等で、8,000 人から 9,000 人の人が働いている。
- CH2MHILL OMI は、すべての専門家ではないので、特定分野の仕事を外部に契約で委託している。

2. The village の事業内容

- 国際空港以外はすべてがあるといっても過言ではない。病院（たくさんのお医者さん）、8つの商業地域、27のレクリエーション・センター、441ホールのゴルフ場（621ホールが完成する予定）
- 住民はアメリカの全50州からと世界16カ国からきている。
- 1400個のクラブがあり、それをサポートするのが我々の仕事である。
- ないものもあるが、いつかは必ず実現します、ということで、我々はすべてに YES と応えるようにしている。それがアメニティの高いサービスを約束している。
- 開発は1972年から始まっている。CH2M HILL OMI は、1988年から参入してきた。最初は下水道施設（全体のごく一部・北東部の施設）の受託を受けた。今ではなくてはならない存在になっている。相互にいい関係ができていし、今後もその関係が続くと考えている。

Mike Green (CH2M HILL OMI : Regional Business Manager Project Delivery)

1. CH2M HILL OMI の事業概要

- 長い歴史を重ねている。最初は限られた部分的なところで仕事をしていた。今は、随分と広いエリアの開発が進んでいる。
- 3下水処理場を経営している。
- ここの水道施設は、当社がすべて運営している。
- 3・4年前から、廃棄物のリサイクルを始めました。
- さらに、散水のメンテナンス・維持業務もやっている（ゴルフ場）ここに、下水処理した水を使っている。

RUS (Technical Director)

1. CH2M HILL OMI の技術的な説明

- 健康および環境保全が仕事。
- 米国では公共の水（上水・下水）事業には、会社および働くエンジニアに資格が必要。
- 上下水道では、13人がライセンスを持つ従業員が働いている。（そのひとつを見学）
- 4つのウォーター・タワー、地下の貯水タンクもある。
- 水の確保量:2,300万リットル(600万ガロン);処理水は1日に9,800万リットル(2,600万ガロン（散水等にも利用））。
- 下水道では、毎日2,700万リットル（700万ガロン）の処理を行っている。
- 550キロメートル（340マイル）の集水装置（コレクトするシステム）を持っている。
- 6800マンホールを所有・管理している。
- ストームウォーターとリディゲーション・システム（散水装置）を処理・運営している。
- ゴルフ・コースは雨水を利用してメンテナンスを行っている。

【質疑応答】

Q 入居の資格はどうなっているか？

- 1人が55歳以上の人がいること。子どもは、30日（1年間）まではいられる（近所のひとたちの相互監視により運用）。

Q the Village に学校があったが？

- ビレッジのチャータースクールで、小中学校、高等学校、幼稚園がある。子どもたちは、周辺の4つの郡から通ってくる。ビレッジに関連する仕事をしている人（両親のうちひとりが）のためのものとして整備した。

Q 全体の事業費は？そこでの売上は？

- グリーンに色づけされたエリアに限っていってみると（開発区域の1/10程度の広さの開発エリア）、インフラ開発のみでも、8,500万ドルの事業費が掛かっている。（上・下水・散水等の施設）
- 住宅関連の売上で、36,000戸の住宅×26万＝1.3Billionドル、それ以外のものも含めると1.5billionドル程度が本事業全体の収入である。
- 郡の鑑定によると、the Villageの土地の価値は、2700Billionドルに上る。郡の土地全部の値段と比較すると、the Village全体の土地評価額はその5倍にあたる。

Q The village はだれがはじめたのか？

- 民間の開発会社である。家族会社として、シュワルツ氏が創業。家族（自身、子ども、孫2人の4人）によってすべての株を持つ会社である。それぞれが必要な役割、立場で活躍することで、この一大事業は実現できたと考えられる。

Q. 資金調達とは？

- 12CDDがインフラストラクチャー建設のために、TAXフリーボンドを発行する。その意味ではCDDは政府機関に近い役割を果たしており、ディズニーがほぼ同じような考え方で、インフラ整備を行った。

Q.CDD と the Villages の関係は？

- まったく別の組織であるが、密接に関連して仕事をしている。ビレッジが地権者で、ボンドを発行し、その利益でボンドを返済している。The Villageの資金需要に対して、CDDがボンドを発行して資金調達し、施設を建設。完了後にそれを譲り、利用料や維持管理費を徴収し、収益をあげている。

Q WET LAND の開発と保護は？

- 認可するときに、保護する計画をつくって、州に認められることで、開発する。湿地は保護対象となった場合は手を出すことができない。ミチゲーションなどの対応をする必要がある。地区の中心に、鷺の住む森があつて、周辺 450 メートル（1500 フィート）はなにも開発できないということもある。州が、この地域の開発計画を監視しており、それに従って開発を進めている。

Q シニアにターゲットを絞ることのメリット・デメリットを教えてください。

- 「子どもが嫌い」という人もいる。また、そのようなコミュニティをつくるという約束で住宅販売をしてきているので、それを変えることは考えていない。

Q the Villages のレクリエーション・プログラムはどうなっているか？

- いろいろなプログラムを開催している。住民であれば、参加料は無料（フリー）。外から来た人は、住民がチケット（50 ドル）を購入して、それを提示して参加するようになっている。毎回・毎晩のように行われるイベントには、たくさんの方の参加がある。タウンセンターでは、コンサートなどのプログラムのほか、ネットワークコンピューターの使用できる環境や講習会、ワークショップなどが行われている。

Q なぜうまくできていると考えているか？

- 正しい立地条件とふさわしい土地、住民、人材の 4 つがそろったからこそ、実現したし、うまくいっていると思われる。いまやろうとしてもたぶんどけないのではないかな。
- 一例として、ここではゴルフカートで、域内全部を走ることができるようになっている。住居には、1 台の自動車と 1 台のゴルフカーの駐車スペース（1. 5 台の P といっている）を備えている。The Village には、25, 000 台のカートがある。

Q 一番最初は、だれがリーダーシップをとって事業を進めたのか？

- シュワルツ氏の状況。彼は Sales パーソンであった。

Q どの国から来ているか？

- イギリス、南米、ドイツ、イタリア、スウェーデン、フィンランドなど。

Q 3 つの郡の調整は？

- 今日は金曜日でも合意できないくらい難しい。しかし、統一したサービスを提供するように心がけている。

Q.アメニティのプログラムについて

- アメニティの基準を示し、それに相応する仕事を CH2M にしてもらっている。セット値段で（AMENITY、電気、水等）をまとめて、代金を徴収している。

【The village による現地ツアー（車内移動中での質問など）】

- 2002 年以降の開発してきている。
- 所有者がなくなった場合、相続してここに住める（条件・55 歳以上がいる家族）

Q The Village から CH2M への支払はどのくらいか？

- CH2M への委託料は、約 15～20Million ドル／毎年程度。
- Revenue は、ハウジング（住宅関係）約 1,400～1,500 億円。

Q WET LAND の開発で注意していることは？

- 湿地の扱いには気を使っていて、1 年目に 1.5 メートル（5 フィート）、つぎに 4.5 メートル（15 フィート）に切るといった慎重な方法をとっている。

Q 建物の建設にあたって、土台はどうなっているのか？

- 20 センチメートル（8 インチ）のコンクリートをつかって建っている

Q the Villages にはどのような施設があるか？

- テレビ、ラジオ、新聞もある。
- 設立時のコンセプトで、ダンスホール「サロン」もある。
- 購入を希望している人は、トロリーバスで 1 時間 20 分程度のツアーに参加する。

<ORIGINAL ゾーン>

- モービルホームが最初の開発だった。
- この道路の反対側がもともと、それがすべてだった。
- PARADISE 湖はストーム・ウォータ（雨水）をためる池。
- アーチェリー場もある。
- これがビレッジの最初の開発の場所（ORANGE など）。

<コミュニティ・プログラムについて>

- ソフトボールチーム 1800 人のプレイしているリーグ・92 歳が最年長。
- 2 シーズン/1 年間のリーグを開催している。
- 7 つの教会がある。違う宗派をいれている。周辺を含めると 40 の教会がある。
- 周辺地区で馬は飼っている（メンテナンスしている） POLO クラブが 4 つ。

- レクリエーション・センター（ミーティングセンター）も複数ある。
- 無料のゴルフ場がいくつか。有料のゴルフ場も多数ある。料金はハイ・シーズンで、住民が42ドル、ヴィジターが62ドル＝ゴルファー・パラダイス。The villageの安いゴルフ場では、年間7万ラウンドがプレイされている。重要な要素の一つ。
- テニスコートやピックボール・バッチボールの施設もそろっている
- 6つのオリンピックサイズのプールもある。
- ゴルフカートについて、14歳以上であればだれでも利用でき、通常20マイル毎時で走行でき、すべてのレクリエーションセンター、施設にこれでアクセスできる。
- 病院も4つの科目を備え、住民の医療ニーズに応えている
- ウェルネスセンターをビレッジがつくり、住民の健康管理に貢献している
- Assisted Living（介護つき住宅）を建設している→3段階リタイアメント・プログラム（7階建ての建物で現在工事中）訪問介護も行っている。（HOME Care）
- 健康に関する施設・サービスは、とても重要な要素となっている。
- 5ウォーター・タワーがある。
- それらの利用料の総額は、1万3,000円くらいが上限（アメニティ（レクリエーション等））

（下水処理施設の見学：CH2MHILLOMI）

- 1100万リットル（300万ガロン）の下水を処理している。微生物をまぜて、汚水を処理するシステム。
- 飲み水と同じ水質基準をみたしているが、中水として使っている。おもに、ゴルフ場の管理や芝生の管理など。
- 現在、3箇所の処理施設が稼働している。開発の進行にあわせて、2009年1月には、この土地のすぐとなり、次の処理施設を建設中である。
- 攪拌→微生物による浄化→沈殿→化学処理（塩素消毒等）の工程
- コンピュータのコントロールにより、プラントを運営（ランニング）している
- 2つのプラントがあり、現在は片方だけ稼働。処理量がすくないため。ハイ・シーズンには両方を稼働している。
- 処理された水は、中水のパイプを敷設してあって、それによって地域に供給される。The Village/CH2MHILLOMIは、3本（上水・下水・中水の3本の配管を地域に張り巡らせて、サービスを提供している）
- リサイクルにも取り組んでおり、一週間に一回、リサイクル資源を回収する。分別はされずにだされて、それをCH2MHILLOMIが集めて処理、リサイクルする。

8. CH2M HILL 本社

2008 年 8 月 18 日 午前、デンバーにて
作成担当 : 筒井

1. はじめに

平成 20 年 8 月 18 日 (月)、東洋大学大学院公民連携専攻のアメリカ PPP 研究ミッションとして、コロラド州デンバー近郊にある CH2M HILL 本社を訪問した。当日は、ドン・エバンズ副会長、ゲリーミラー副社長より CH2M HILL 社の会社概要などについてご説明いただいた。また、ウェルカムレセプションをご用意いただくなど先方から歓迎を受けた。

以下に訪問結果を報告する。

2. CH2M HILL 社の会社概要 (ドン・エバンズ副会長)

私は、30 年程前に日本を訪問したことがあり、日本のパートナーと共に日本のコミュニティをサポートすることに興味を持っている。我々のビジネスが日本の行政システムの改善にお役に立ててれば幸いである。

1 週間後に民主党大会が開催され、約 5 万人がこのデンバーの地を訪れる。そのうち、約 3 千人が当社の顧客であるのでデリケートになっている。

これから CH2M HILL 本社の経営戦略と CH2M HILL OMI 社が提供しているセンティニアル市、北キャッスルパイン市のシティ・サービスについて説明する。

持続可能であること、実践的であること

当社の戦略としては、持続可能であること、実践的であることの 2 つを掲げている。当社のプロジェクトは、ユニークであり、かつ顧客ニーズに合ったソリューションを展開している。例としては、最近、ロンドンの下水道システムの更新を 5 ビリオンドルで受注した。厳しい競争ではあったが、顧客ニーズに合った提案を行ったことにより受注することができた。

CH2M HILL という社名であるが、4 人の設立者のイニシャルとその頭文字をとったものである。経営戦略と将来ビジョンを示すことが私の役割であり、今まで会社の名前を考えている暇がなかった。社名を決めるのは難しいことである。

トピックスとしては、昨年 BECO 社というオイル会社を買収し、石油採取事業を行っている。

やりがいのある仕事

当社の社員は、自らがプロジェクトに取り組むことにより、自分が住んでいるまちが変わることに生きがいを感じて仕事に取り組んでいる。

我々の目標は“事故ゼロ”

日本の企業も同様な理念をもっていると思うが、我々の目標は、「事故ゼロ」である。安全性を重視しない国でも、世界クラスの安全性を最優先している。中国からも最も安全なプロジェクトであるとの評価を受けている。

プロジェクト

現在、当社では、約 1800 件のプロジェクトを推進し、約 1 万人の顧客を抱えている。ここで、プロジェクトのいくつかを紹介したい。

- ・ 2112 年ロンドンオリンピックとパラリンピックのプログラム・マネージャー
- ・ パナマ運河拡張計画のプロジェクト・マネジメント
- ・ アラブ首長国連邦、アブダビでゼロ・カーボン、ゼロ・エミッションのプロジェクト
- ・ アラスカのオフショア開発

5 年間の収入の推移をみると、2003 年の 2 兆 6 千億円から 2007 年の 5 兆 8 千億円と 4 年間で倍増となっている。社員数も 4 年間で 14,400 人から 24,400 人と増加している。

多様化する事業ポートフォリオ

事業ポートフォリオとしては、以下の 4 つの事業部門が存在する

土 木 部 門：上下水道、交通、OMI 社のオペレーションなど、25%のシェアを持つ

エネルギー部門：石油等のエネルギー開発、電力発電など

連邦政府部門：原子力発電、連邦政府のオペレーションシステムなど

産業・工業部門：エレクトロニクス・先端技術、太陽光発電所など

ソリューション

顧客のニーズに合わせて、最適なシステムを提案することで、顧客満足度を達成する。

業界ランキング

Engineering News-Record(ENR)において、環境企業、製造業、パイプライン、プログラム・マネジメント、半導体、下水道、廃棄物、サイトアセスメントとコンプライアンス、廃水処理、水の供給・処理など多数の分野でランキング 1 位を獲得している。

日本と同様に米国でも団塊の世代がリタイアしているが、ベストな人材を採用するように気をつけている。

地域社会への貢献

当社は、CSR 活動を通じて地域社会に貢献している。CSR 活動以外にも、たくさんの社員がボランティアとして活動している。当社のエンジニアが発展途上国に飲料水を供給する支援を行うなど国境なきエンジニア活動に取り組んでいる。

プロジェクトのハイライト

2012 年ロンドンオリンピックとパラリンピック：オリンピック誘致委員会

1,000 億円の投資をして、貧困地域の市街地再開発により施設の大半が新設される。

ロンドン市民と当社のパートナーシップにより、ロンドンオリンピックのプログラム・マネジメントを策定しており、運営費は、北京オリンピックの約半分と見積もって

いる。

韓国米軍基地移転計画：米国防総省

ソウルの中心に位置する基地を、ソウルから 35km 南に移転するために必要となる設計、施工のプログラム管理を行うものである。沖縄基地を閉鎖して、グアムに移転するケースと類似するものである。

パナマ運河拡張計画：パナマ運河庁（ACP）

大型船舶が通れないため、現在の運河と並行し現行 30m 幅員の運河を 60m に拡張し、2015 年までに建設する計画。世界のメジャーなプロジェクトの一つとして数えられる。アブダビ マスダール・シティのゼロ・カーボン・シティ：アブダビフューチャーエネルギーカンパニー

人口 55 万人の都市において、世界初となる二酸化炭素（CO₂）を排出しない「ゼロ・カーボン・シティ」の建設が開始された。

ロッキーフラッツ閉鎖プロジェクト：米国エネルギー省

大規模な核施設の解体と、放射性物質などで汚染された敷地内外の土壌や地下水を除染し、もとのクリーンな状態に戻す取り組みである。

下水道処理水の再利用システム：シンガポール公益事業委員会

シンガポールで 1993 年から始まった下水再生水「ニューウォーター」の再利用、上下水道のコンバートプロジェクト。

直径 3.5～6m の大深度トンネル下水道システムによる処理能力の向上と経費削減を目的としている。

ゴールデンイヤブリッジ：ゴールデンクロッシングゼネラルパートナーシップ

2010 年冬季オリンピック開催地バンクーバーの架橋工事。2009 年 4 月に竣工予定。

サンデイ・スプリングスオペレーション：サンデイ・スプリングス市

自治体サービスの向上、40% のコスト削減、新たな税収を生んだ。

ノースフィールドの開発：ブリティッシュペトロリアム（BP 社）

アラスカ州プルドー湾でのオフショア開発

3. 質疑応答

Q1：30 年前にパブリック・サービスを会社の事業として想定していたか。

A1：10 年前から考え始めた。

Q2：日本企業とのアライアンスで日本のマーケットに進出する考えはないか。

A2：過去 3 回、進出を試みたが成功しなかった。30 年前の日本のマーケットでは、進出することが困難であったが、今なら可能であると考え。

Q3：10 年前にパブリック・サービスを考えたのは、どのような理由からか。

A3：理由としては、次の 3 つがあげられる。①会社のコアコンピタンス、②自治体の財政状況が逼迫している、③リタイアする職員の退職金問題。

Q4：自治体のオペレーション、パブリック・サービスを実現させた成功要因は何か。

A4：コンフィデンスをもっていること。顧客も我々を信頼しているので、継続していくと思う。

最初は信頼を得るのが難しかったが、徐々に実績ができ、実際の仕事ぶりをみてもらうことで説明をしてきた。やはりサンディスプリングス市というリーダー的存在が必要であった。

Q5：アブダビのゼロ・カーボンプロジェクトの詳細について伺いたい。

A5：総面積は約 800ha。市内の移動には自動車を一切使用せず、路面電車を利用する。市内は低層建築物で統一され、駐車場は地下に設置する。廃棄物や水もすべてリサイクルされる循環型の都市となる。

Q6：日本の自治体への PPP 導入にあたって、取引企業や職員組合といった既往システムからの反対にどのように対処したらよいか？

A6：職員組合が反対するのは米国も同じ。自分たちのプロジェクトでは、インサイドとアウトサイドに組合が存在するため、サプライヤーと付加価値をシェアするチームをつくるのが大切である。ニュージャージーの例では、既往の取引企業の 1 社、1 社と話をした。彼らにとって我々が価値のある存在あればパートナーになってくれる。そうでなければ、市民にとって失礼な話しであり、我々がそこにいるべきではないと考える。

4. おわりに

今回の訪問で、CH2M HILL 社がパナマ運河拡張計画やアブダビのマスダール・シティなど世界有数のプロジェクトに参画していることを知った。工事請負主体の日本のゼネコンとは違い、複雑な設計・施工プログラムを管理するプロジェクト・マネジメントこそが同社のコアコンピタンスであることから、自治体のオペレーション、パブリック・サービスに参入することが比較的容易であったと類推することができる。今後も同社によるパブリック・サービスの事業展開に注目したい。

最後に、我々のためにドン・エバンズ副会長をはじめ多くのスタッフの皆様からご説明、ご案内していただいたことに感謝申し上げます。

9. センテニアル市

2008 年 8 月 18 日 午後、センテニアル市にて
作成担当 : 伊藤

センテニアル市のパブリックワークスサービス

センテニアル市がパブリックワークスを民間委託したのは 2008 年の 7 月です。サンディースプリングス市やジョーンズクリーク市ではオフィス業務を中心に視察しましたが、センテニアル市ではサービスマネージャーであるエリックグース (Eric P.Guth) 氏より現場説明を受ける機会をいただき、その内容について報告を行います。

○ フィールドサービス



パブリックワークスには、道路の補修、道路脇の草刈やごみの処理、冬の除雪作業等を行うフィールドサービスの業務があります。フィールドサービス用の倉庫には 8 つに区切られたベイという作業スペースがあり、ここの運営はすべてサブコンの ACC 社が行います。

この作業場のリース契約は市と ACC 社に分かれており、それぞれが別々にリース料を支払います。作業場は市が使用するには十分すぎるくらいの広さがあり、ACC 社は自分たちの仕事にも使うし、また、市から受託された仕事もここで行います。

倉庫の隣には、砂や塩、溶雪剤を貯蔵する仮設施設があり、今は広い空き地ですが、いずれはトラックが出入りできる大きなドーム型の施設が建設される予定です。敷地内にある発電機や工作機械、作業車などの建設機材は ACC 社が所有しており、その中には市がリースで借り受けているものもあります。

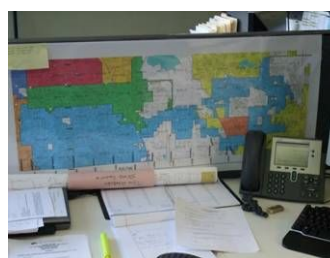
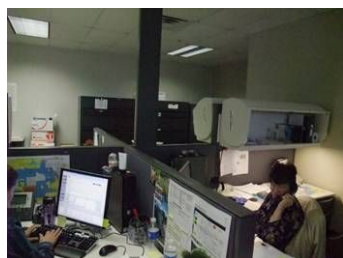
CH2M Hill 社との契約は、今年の 7 月に始まったばかりです。それまでは郡がサービスを提供していました。新たな契約の考え方は、郡がやっていたことをただ民間にさせるだけでなく、サービスの向上を図ることが大きな目的です。道路の清掃は年 7 回行いますが、郡が行っていたときよりも 3 倍は増えています。

○ トラフィックサービス



このタグは電気の線、電話線が入っているから、この標柱を取り替えるときに気をつけるようにというサインです。市民からの通報を受け、作業員が街中を走り、優先順位をつけながら、交通標識の修復を行います。優先度1は電話が入って4時間以内にやらなければいけないルールになっています。例えば車に衝突して標識が折れたり、無くなったりしているケースは優先度1です。優先度2は1日以内で直さなければなりません。優先度は4段階まであります。この処理は完了報告までの時間です。このようなサービスはこれまでの郡にはなかったものといえます。

プライオリティ（優先度） 1	電話を受け 4 時間以内
プライオリティ（優先度） 2	電話を受け 24 時間以内
プライオリティ（優先度） 3	
プライオリティ（優先度） 4	



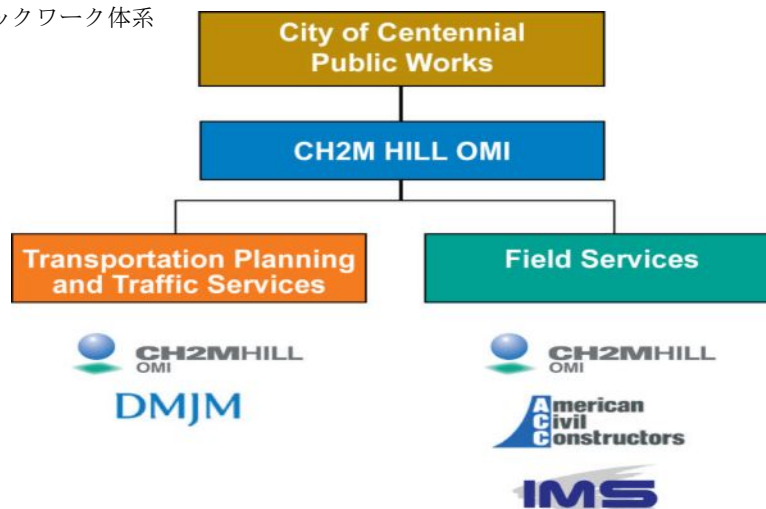
ここはコールセンターからの電話を受ける部署です。CH2M Hill 社のサブコンで DM/ J M 社が行っています。電話を受ける側とレスポンス側に各2名が配置され、日中はこの4人が対応します。夜間はアンサリングマシンというシステムによって、外部の人間がその電話のメッセージを受け取り、翌朝に配送する仕組みになっています。

コールセンターからの電話が入ると、受ける側2人が、緊急を要するかどうか、いつやらなければいけないかという優先順位と、やるかやらないかも含めて判断を行い、先ほどの現場への指示を行います。そして、作業が完了すると、今度はレスポンス側の2人が、電話をかけてきた市民に対し完了報告を行います。この一連の作業はコートグラフというソフトウェアで処理され、報告書の作成など全ての記録がコンピュータに保存されます。

市民からの情報を最初に受ける非常に重要な業務であることから、市は CH2M Hill 社と

の契約に成果指標を盛り込み、高いパフォーマンスが維持できるよう要求しています。

センテニアル市のパブリックワーク体系



コロラド州センテニアル市のアウトソース

センテニアル市のシティマネージャーはジャッキー・ウェディングスコット（Jacque Wedding-Scott）です。MPA の資格を持ち、多くの自治体の行政経営に携わってきた経歴を持ちます。2008 年の 6 月までは市長のサポートをするのが彼女の役目でしたが、この 7 月からは彼女が CEO（最高経営責任者）となっています。市の政策は市長と市議会 8 名が決定し、シティマネージャーである彼女はその政策を実行する最高責任者です。市のアウトソーシングについて彼女から説明を受け、以下その内容について報告します。



○ センテニアル市の設立

センテニアル市の人口は 103,000 人、市が設立されたのは 2001 年です。市になる前は、アラパホ郡に属し、市のエリアになってない地域として存在していました。

当時、隣接するグリーンウッドビレッジ市とオーロラ市が、このセンテニアルの地域を併合する動きを示しました。しかし、グリーンウッドビレッジ市はセンテニアル地域の商業施設だけを取り込む計画であり、オーロラ市も商業施設が少なく魅力の乏しい市だったので、地域住民はこの 2 市の統合案に対して反対しました。センテニアル市設立の大きな契機となったのは、この 2 市から自分たちの地域を守る運動から始まったわけです。

市の設立を求める発起人たちは、数多くの公聴会を通じて、多くの住民が市の設立を望んでいることを知りました。また、新たに市を設立するにしても、他市のように市のエリアや規模を拡大して、税金を高くするようなことは避けたいという住民の希望にも沿いながら、新しい市は小規模で小さな政府にする方向で進められました。

○ 3つの主要業務

市の主要な機能はパブリックセーフティ（治安）、パブリックワークス（公共事業）、ランドユース（都市計画）の 3 つの機能に絞られています。この 3 つのサービスは、これまでアラパホ郡が提供していましたが、市になってからも当初は、郡に全てを委託することに決めていました。

○ ランドユース

2006 年に市議会からこの 3 つの主要業務を民間に委託してはどうかという提案があり、市はランドユースのみを URS 社に委託しました。しかし、金額や内容に満足できない内容であったので、2007 年に市は民間委託の一般公募を行いました。その結果、6 つの会社と市の直営方式による提案とが出されました。市の直営方式の提案は市議会の発案によるもので、審査会の評価においても効果的でした。この手法はマネージ・コンペティションと言われ、インディアナポリス、フェニックス、シャーロットなどの市でも行われています。

市のスタッフが、ランドユースを行う他の自治体の予算を参考にしながら、職員数等を比較し、試算したところ、直営でやる方が年間 75 万ドルの経費削減になるということがわかりました。その結果、市議会は直営で行うことを承認し、2008 年の 1 月から 16.5 人の職員を採用しました。直営への切り替えは議会や市民からも支持を得ています。

○ パブリックワークス

2007 年にアラパホ郡はパブリックワークスに関し、これまでの契約金額を 14 ミリオン引き上げ、10 年契約を続けるよう要求していました。財政的な調査を行ったところ、郡は正確な数字は出しませんでした。市にはあまりにもリスクが大きいと判断し、9 月には郡との契約は決裂しました。

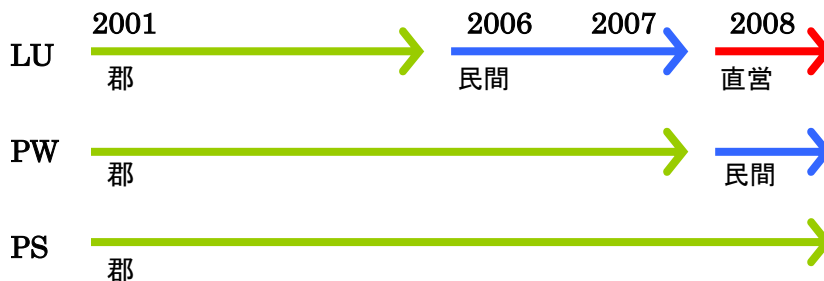
2008 年には民間委託の一般公募を行い、3 社からの提案と市も直営方式の提案を出しました。その結果、CH2M Hill 社に決定し、5 年間の固定金額による契約を行いました。

市民も市もパブリックワークスを民間委託することに対し当初不安はありましたが、今では市にとっても良い効果をもたらしました。特に 24 時間のコールセンターは市民に好評を得ています。これまで市にこのようなサービスはなく、また郡から提供されるサービスの基準やレベルはどこも同じだったので、CH2M Hill 社が行うことで、市のサービスの水準が飛躍的に高まったのです。

パブリックワークスを民間委託するにあたり、市は専任職員を雇っています。サンディースプリング市ではトップがリーダーシップを発揮して民営化を進めましたが、センテニアル市ではその点が異なっています。サービスを民間委託に切り替えたことで、郡では 30 人の職員が職を失いましたが、そのうち 2 名は CH2M Hill で採用され、残りの 28 人は他の会社に再就職したようです。

○ パブリックセーフティ

パブリックセーフティは、今もアラパホ郡のシェリフ（郡の警察）に委託しています。この部門はそのまま継続することになりました。この 1 月に交渉を行い、10 年契約を結んでいます。



○ コストとクオリティのベストな選択

市ではベストなサービスをベストなコストで提供するためにも、全ての行政活動に関して、事前に十分な分析が行われています。パブリックセーフティは、郡と交渉を行い、その結果によって得たサービスの内容や契約金額に満足しているし、パブリックワークスについては郡のサービスに満足していなかったため、民間に出す結果となったわけです。

一方、ランドユースは民間に出したのですが、それは良くなかったため、直営に戻しました。このように主要な 3 つの活動について、それぞれのコストとクオリティを考えて、自分たちの一番いいかたちを選ぶことにしています。

3 つ以外の部署、例えば財務、総務などの業務に従事する職員は 43 人います。サンディースプリングス市のように全ての業務を包括的に民間委託することについては、今現在その考えはないとシティマネージャーは語っています。

10. CH2M HILL レクチャー（評価指標）

2008 年 8 月 19 日 午前、デンバーにて
作成担当：中田

第1部 「アセット・パフォーマンス・システム」説明

ドン・ハウエル氏

《概略》 CH2M Hill OMI が外部委託を受注した市に対し、市民サービスのパフォーマンス向上度を説明するシステムである Asset Performance System (APS) についての解説

1. アセット・パフォーマンス・システムとは

・ 定義

市民サービスに必要な、人員、資金、公共財、IT など自治体の所有する資産を、開発し規格化し比較する為に設計されたシステムである。

・ 目的

それぞれの市における市民サービスの測定基準を開発することにより

- 他市とのパフォーマンスの比較を可能にし、
- 市民サービスの効果性や基準を明確に理解することが出来、
- 官と民が合意したサービスレベルへの達成を保証する。

・ 必要性

- 市民サービスのパフォーマンスと生産性を計測することができる
- 市民サービスの改良や品質のために市長、議会、市民と CH2M Hill OMI 社とが継続的にコミュニケーションを図れる
- 人員、資金、公共財、IT 資産を費用効果的に利用することにより、長期的に財政基盤が安定することを確認できる
- 連邦、州及び自治体の有形固定資産算定基準である GASB34 規格と整合できる
- 上記資産の信頼性を保つことで老朽化するインフラの修繕・建替えを実施し、インフラを維持することができる

・ 便益

- 約束したサービスのレベルを市議会に常時フィードバックできる
- 将来の必要な財政支出と現在の経費水準の比較が出来る

- 資産状況を常に追跡することでサービスの中止や利用できなくなることを防げる
- 資金とファンドが常に適正に使用されていることを保証できる
- 規則にコンプライアンスしているか確認できる
- 資産の管理を明らかにすることができる
- 利害関係者が自信を持って委託先を奨励できる
- 従業員へ業務プロセスや実行手順を効果的に理解させることができる
- 顧客へ焦点を当てた従業員トレーニングが確実にできる
- 公共の安全が達成できる

2. アセット・パフォーマンス・システムの手法

- ・ 市議会が市のミッションやビジョンやコアになる価値を策定し、CH2M 社がそれに沿って運営を行なうことで達成する。
- ・ 2つの異なる手法を使用して APS を行なう。それはバランストスコアカード(Balanced scorecard, BSC) とシックスシグマ (6 σ , SS) というシステムであり、共に市場で承認されているものである。
- ・ BSC はキャプテン／ノートンが開発したシステムであり、SS はモトローラ社が開発し GE が使用している。この両方のシステムを利用して APS へインプットし、アウトプットしたもので KPI を示す。
- ・ BSC とは世界中のビジネス、産業、政府、非営利組織で利用されている戦略的計画、経営システムであり、ビジョンに対するビジネス行動や組織の戦略、内部及び外部とのコミュニケーションの向上、そして戦略目標への組織運営をモニターするものである。CH2M Hill では、市長、市議会、市民とのコミュニケーションにこのシステムを利用している。
- ・ SS とはマネジメントの科学的な手法で、顧客満足度と財政的パフォーマンスを計る革命的なもので、品質特性値が統計学による正規分布に従うと仮定することで改善してゆく。航空機産業では品質管理手法として利用され、その製品不良割合が 100 万分の 3.4 の確立となる。水道水システムではシックスシグマを利用することにより、水道水が飲めなくなる確立が年間僅か 1.8 分へと飛躍的に下がる。
- ・ 公園の維持管理に利用する KPI の例では、まず年間の月ごとの需要件数を年間で数値化し、次にサービスの質を加味する。この場合では 24 時間以内での対応した割合を表示して、KPI を算出する。KPI 目標値に対し、実際の数値がそれを下回った場合、どの点を改善すれば良いかがわかる。氷山の一角を数値化し、質的分析と量的分析を行なうことにより全体の KPI がわかる。

3. アセット・パフォーマンス・システムのアプローチ

- ・ DMAIC プロセス (Define, Measure , Analyze, Improve, Control)

顧客の目的を定義し、規格化し、分析を行い、改善し、そして管理することを一連の流れとして行なう。プラン ⇒ ドゥ ⇒ チェック（スタディ） ⇒ アジャスト（アクト）のサイクルを繰り返すことで常にパフォーマンスを改善できる。

- ・ 標準コストの範囲を決めて、標準偏差を利用してコスト削減しながら改善を図る。
- ・ このシステムにより CH2M 自身のリスクも削減できると共に、結果として顧客である市が所有する資産の価値が上昇する。
- ・ 顧客である市それぞれに対し、CH2M が実施する用途地域、公共工事、コールセンター、道路修繕などの事業全てを対象に、このシステムによってパフォーマンスの向上する提案を行なう。
- ・ この結果と BSC の結果を加えることで顧客に対し強い効力を発揮する。そして末端からトップまでのコミュニケーションが滞らず、目的を達成することができる。

4. 質疑応答

Q. KPI の数値が目標を下回った場合、委託先に対するペナルティはあるか？

A. 市との契約には一定の幅を設けており、現在はそのような契約にはなっていない。

Q. シックスシグマとは6つの段階からなる経営管理システムのことか？

A. 統計の標準偏差を利用する。平均値からの偏りの幅を6乗し狭めてゆく考え方である。

Q. 自治体ごとに委託する業務内容や目的が異なると APS 比較が出来ないのではないか？

A. APS は自治体ごとに策定するがアプローチの手法は同じである。事業認可や道路補修、信号機の修理などに差異はないが、市の要求をベースにシステムを策定する。

Q. サンディスプリングス市の場合、KPI の項目数はいくつであったか？

A. サンディスプリングでは実施せず、ジョーンズクリーク市で実施中である。センテナリアル市の場合、KPI は 85 項目であった。

Q. バランススコアカードやシックスシグマの PDCA サイクルの見直し頻度は？

A. 決めていない。内容の重要度に応じて、毎週、毎月、3ヶ月毎などに見直す。

Q. 高度で精密なシックスシグマ手法に不慣れな自治体職員への教育訓練は？

A. 完全にマスターしなくても部分的な作業は出来るので、シックスシグマは機能する。

Q. APS は業務委託契約のどの段階で行なうのか？

A. 市が RFP を出して自社が選ばれるまでは実施しない。その後 6ヶ月間のモニター期間中に市の数値を精査して実施する。既存自治体の場合は過去データが在り期間は短縮

される。

第 2 部 全体質疑

スーザン・メイズ氏

Q. 新市設立の場合、市が郡から引き継ぐ道路の資産評価法は？

A. 市は道路建設に伴う郡の負債は引き継がず、資産のみ引き継ぐ。道路建設の際に郡が発行した債券（負債）は、発行当時に相応の収入を見込んでおり、移管後も契約どおり郡が引き続き支払う。郡は移管後には道路補修費の負担が無くなるが、固定資産税は引き続き同額を徴収できる。

Q. 新市設立時に郡から移管される資産の種類は？

A. 道路は法律により必ず移管されるが、公園は交渉による。サンディスプリングス市の場合 600 ドルだった。公園は（地元の）税金で賄っていたという考え方で、通常官から官への公共財産の移管は 1 ドルである。

Q. ルイジアナ州セントラル市で計画されている既存市の包括的コンバージョンの背景は？

A. 市設立後、公共サービスは全て郡から購入していたが、価格的に満足せず CH2M Hill へ委託した。

Q. センテニアル市の外部委託により郡から CH2M Hill へ異動した職員の待遇面は？

A. 解雇された 30 人のうち 8 人が応募し 2 名を採用した。給与は以前より上がったが年配者なので年金積立分は実質無い。

Q. センテニアル市にサービスを行っていた郡は、市設立に圧力を掛けないか？

A. 郡は固定資産税収が変わらずに業務が減るので喜ぶ。地盤を失う政治家は別である。

Q. 市から受託する業務ではどのようなものが儲かるか？

A. 人事、財務などの事務管理業務はコストが確定しやすく安定している。公共工事は外注するためリスクが大きい。

1 1. コロラド大学～州立大学の資産利活用事例

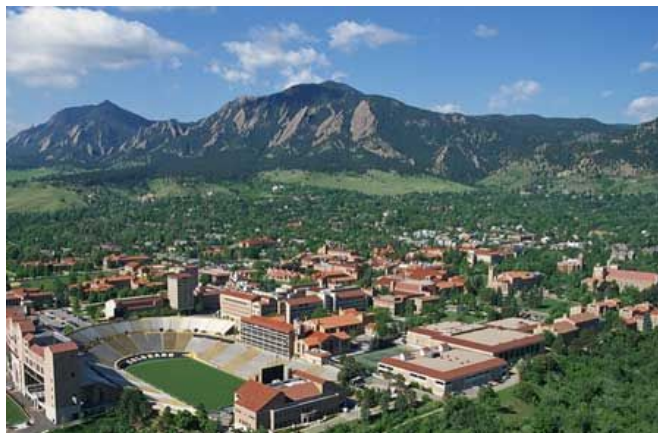
2008 年 8 月 19 日 午後、デンバーにて
作成担当 : 野口

日時 : 19/Aug/2008 14:00-16:00

面会者 : Byron R.Koste (以下、バイロン氏) コロラド大学ビジネススクール不動産学科 (REAL ESTATECENTER) 局長、「リアル・エステート・ファウンディション」(The University of Colorado Real Estate Foundation) (以下、CUREF)の専務理事

【コロラド大学ボルダー校の概要】

コロラド大学ボルダー校 (University of Colorado at Boulder, CU-Boulder)は、アメリカ合衆国コロラド州ボルダーにある、1876 年に創立された州立の総合大学である。生徒数約 2 万 8 千人 (大学院生は 4500 人) を有しており、州内で一番規模が大きな名門大学。この大学は Boulder の文化やスポーツ・芸術に加え経済面でも多くの雇用を生み出すなど広く地元に関わっている。



1. リアル・エステート・ファウンディション (The University of Colorado Real Estate Foundation) (以下、CUREF) の設立

バイロン氏は、30 年間民間企業で不動産開発に携わる。

将来の財政難 (州からの経済的な支援が削減されつつある) を危惧していたコロラド大から資産の利活用状況のチェックと開発提案を依頼され、主にアカデミックな目的に使われていない資産を調査した。



ビジネススクール校舎
“Koelbel Building”

調査の結果、未利用資産について、活用方法を検討したが、州立大学の資産に関する規制から、思うような利活用方策を採用できないことが分かった。

そこで、この規制を回避するために、新しい組織 CUREF を 2002 年 8 月に立ち上げた。その際、大学は 15 百万ドルもの資産を CUREF に譲渡した。この取引については、当時のコロラド州法務長官が特別に認める旨の意見書を出し、無事に成立した。

2. CUREF の概要

CUREF は、NPO であり、14 名の役員は大学側から 5 名、大学以外から選挙で選ばれる不動産開発のプロフェッショナル 9 名という構成。大学の中期計画の実現を不動産開発の面でサポートすることと、高い収益性を確保する不動産ポートフォリオをマネジメントし大学の財政を支援することがミッションである。州法により、CUREF が手がけるアカデミックな開発プロジェクトには、無税の債券を発行できることになっている。

コロラド大学の 2007 年度アニュアルレポートによれば、CUREF の資産総額は 94 百万ドル、同年度の分配金は 835 千ドルであった。なお、同年の大学及び関連会社（CUREF は含まれない）を合わせた総資産は 4,451 百万ドルである。

3. 民間組織 CUREF による不動産開発

CUREF 設立後、バイロン氏は次々と不動産開発を手がける。

事例 1：学生用住宅

デンバーキャンパスの隣地を購入し、学生用の住宅を建設した。この学生用住宅により大学は、州外からも学生を集めやすくなった。州外の学生は、州内の学生より高い授業料が設定されている。また、賃料収入により、減価償却前で約 1 億円/年ほどの利益を確保している。

“Campus Village at Auraria”



プロジェクト総額 50 百万ドル。ベッド数 685。

事例 2：学長オフィス

コロラド大学は、3 つのキャンパスを有している。デンバー、コロラドスプリングス、ボルダー。そ

れぞれが、相当の規模であり、ボルダーキャンパスにあった学長オフィスは、キャンパス間の軋轢を生んでいた。そこで、CUREF がデンバーのダウンタウンにビルを購入し、大学へ賃貸することとした。旧学長オフィスが空いたため、新しい教室を作ることができた。投資額に対して、約 25% のリターンを確保。

事例 3：ディストリビューションセンター

ボルダーキャンパス近くのビルを購入し、トイレットペーパーやコピー用紙などを大学内に安価で提供するディストリビューションセンターを設立した。投資額に対して 26% から 28% 程度のリターンを生んでいて、大学も年間 5 千万円の経費削減につながっている。

事例 4：キャンパス内の不動産開発

我々が伺ったボルダーキャンパスのビジネススクールが入っている校舎（Koelbel 家寄贈）は、2 年ほど前に完成した。ここには、当初 35 年経過した古い校舎があり、大学では 3 年かかる拡張計画を策定していた。しかし、CUREF がこの計画を見直し、1 年半で建替を実現し、大学は 3 億円を削減することができた。

CUREF が手がける不動産開発は、大学との関連性から大きく 3 つのカテゴリーに分かれ、各々目標となる投資収益率が設定されている。

大学との関連性	投資割合	目標リターン
大学と無関係	25~30%	10%以上
大学と関連	25~40%	6~10%
大学のため	10~20%	0%

市や郡は、CUREF にコンサルティングを依頼してくるようになった。市や郡には、不動産開発のプロフェッショナルが不足しており、様々な事業において第三者の意見が必要になる場合が多い。CUREF は、その専門性と独立性の高さ、設立経緯や実績から、こういった役目を十分に果たすことができる。

4. PPP と大学

バイロン氏の持論では、これからのアメリカには、PPP が必要。

特に貧富の差は、大きな社会問題であり、これを早期に解消するには、PPP が有効。

たとえば、アスペンコロラドという高級リゾート地においても、リゾート開発のルールに安価な住宅を全体戸数の 60% 含むこととされている。（貧困層の住宅問題という公的課題を、民間の力を借りて解決しようとしている一例）



米国の公立大学は、PPP 無しには生き残れない。公的な支援に頼った運営では、財政的に持続できない。

コロラド大学がビジネススクールを設立する際、バイロン氏は「不動産学科」の開設を推奨したが、大学側は財政難のため無理との意見であった。そこで、バイロン氏が民間から 300 件以上の出資を集め、不動産学科開設を実現した。ここでは、実践的なカリキュラムを通じて、学生が卒業後、不動産開発の世界で即戦力になれるような内容にしている。出資した企業からは、優秀な学生をリクルートできることから、高い評価を得ている。

最近、CUREF には、大学との PPP 成功事例をみて、デンバー市から、全公立高校の資産利活用コンサルティングの依頼がきている。



5. 米国の大学と不動産開発

コロラド大学は、財政的な問題からバイロン氏という不動産開発のプロを中心に、州立大学としては先進的な不動産開発を進めている。バイロン氏によれば、こういった取り組みは、公立・私立を含め非常に稀で、公立では他に「ジョージア大学」や「バージニア大学」、私立では「スタンフォード大学」が積極的である。

スタンフォード大学には、スタンフォードマネジメントカンパニー（Stanford Management Company 以下、「SMC」）がある。SMCは、1991 年に大学の金融資産の運用のために設立された。金融や不動産のプロフェッショナルと大学学長、大学 CFO らがボードメンバーである。2007 年 6 月末における運用資産は、18,800 百万ドル（約 2 兆円）である。（スタンフォード大学と経営する病院を合わせた総資産 29,289 百万ドル）SMC は、公開株式、未公開株式、不動産や天然資源らにバランスよく投資し、年間 20%ものリターンを獲得している。大学近くのシリコンバレーには、8,000 エーカー（約 3,200ha）の土地を有し、企業の研究所や住宅などに賃貸している。

ただし、スタンフォード大学などは非常に稀なケースで、米国のほとんどの大学では、まだ資産の有効利活用が不十分とバイロン氏は考えている。

バイロン氏によれば、大学という組織は、アカデミックになり過ぎる傾向がある。自らの存在を持続させるためには、集結したナレッジを生かしたプロジェクトを作り出し、関係者一丸となって行動しなければならない、とおっしゃっている。

6. 日本への応用

日本の多くの大学は、ターゲット年齢の人口減少や公的補助の削減などから、近い将来の財政的な危機を感じている。しかし、この局面を乗り越えるための具体的な手立てを見つけられずにいる。預金など一見堅実に見えるが、インフレに弱い運用手法だけでは、大

学組織を維持運営できない日が近づいている。学生からの収入だけに頼る収益体制から、積極的な資産運用に転換が必要ではないだろうか。

そのためには、米国の成功例のように、数多くの経験をしてきた民間プロフェッショナルと連携する組織が必要となる。不動産や金融資産の運用は、大学運営におけるコアコンピタンスではないが、組織運営の持続を達成するためには、無視できない要素になりつつある。一方、日本においては、私立大学といえども運営に様々な規制がある。そこで、外部の専門家と連携できるような組織を立ち上げ、まずは十分に活用できていない資産を中心に新たな運用手法を検討すべきであろう。その先には、財政的なメリットはもちろん、コロラド大学のように、不動産開発を実践的に学びたいという生徒を集め、不動産業界で即戦力となる優秀な人材を提供するという大学本来が期待されるミッションにもつながると思われる。

PPP は、パブリック（公）とプライベート（民）が、本当の意味でパートナーとなるスキームだが、アカデミック（大学）とプライベート（民）がパートナーシップを組むことで（APP?）、より実践的な学びの場を作り出せるのではないだろうか。

12. フォートラプトン市・下水処理施設の民営化

2008 年 8 月 19 日 午後、デンバーにて
作成担当 : 伊藤

コロラド州フォートラプトン市 下水処理施設の民間委託

平成 20 年 8 月 19 日

13 : 30 ~ 14 : 30

今回視察を行った下水処理施設は、フォートラプトン市（人口 7,000 人）全域の汚水処理を行っています。施設は CH2M Hill OMI（以下「OMI」）社の社員 5 名で上水道と下水道の両方をオペレーションしています。そのうちの 1 人、プロジェクトマネージャーであるトーマス・ビンソン（Thom Vinson）氏から民間委託についての説明を受け、その内容を報告します。

OMI 社が受託する前は、市が直営で行っていましたが、市に専門知識や資格を持つ者がいなくなり、人材不足になったことが理由で、2000 年から民間委託に移行されました。OMI 社とは当初からの契約で、契約期間 5 年の設定となっています。年間契約額は上下水道をあわせて 75 万ドルです。下水道処理施設の委託はアメリカにおいては一般的であり、ライバル社も多く、また行政側にも委託費用に関する蓄積もあるので、マーケット的にはあまり利益の上がらない分野であるそうです。

契約における双方の役割は、土地、建物施設、配管設備等の資産は市が所有し、OMI 社はその上物施設の操作を行います。

機械や設備の更新、取替え、メンテナンスなどは市の費用で負担し、その他の光熱費、薬剤費、消耗品等の軽微な費用は OMI 社が負担します。

OMI

オペレーション・日常管理

市

サービス水準と料金の設定
業務の監視、資産の所有と管理

下水処理の方法はフィルターろ過方式で河川に放流し、汚泥は堆肥化する業者が引き取っています。機械のモニタリングは遠隔操作によって、離れた場所にある上水施設の状況も事務所にいながら確認ができます。パソコンの中には専用のソフトウェアが組み込まれており、水源の水位を測定しながら、節水情報をアナウンスすることができます。このシステムの敷設に OMI 社は 5 万ドルを投資しています。

事務所の壁にかかる「無事故 2604 日」の電光掲示板やその他多くの表彰額には、この施設が市の直営から民間のオペレーションに切り替わっても、安全管理に関する実績と評価は今も変わらず続いていることを示しています。



1 3. フルトン郡

2008 年 8 月 15 日 午後、フルトン郡にて
作成担当 : 鎌田

■ 日時 8 月 15 日 14 : 00～

■ 場所 フルトン郡庁舎

■ 応対者

Zachary L. Williams
County Manager

Lynne Riley
Commissioner Fulton County
Board of Commissioners District 3

Scott Graham
Chief of Staff

Paul V. Williams
Contract Administrator, Water Services

■ 訪問者

広瀬恵美、三輪恭之、鎌田千市

Al Crace CH2M HILL OMI Assistant City Manager/COO



■ フルトン郡の概要説明 (Mr. Williams County Manager がプレゼンテーション。)

◆ フルトン郡のビジョン

フルトン郡は、人々が共に暮らし、働き、遊ぶことができる地域の環境を積極的に育成するために尽力しています。

◆ 私たちの価値

- ・ 経 営 — 私たちの資源を効果的に管理しています。
- ・ 革 新 — 市民のため、問題を独創的に解決する方法を常に探究しています。
- ・ サービス — 適切なレベルの顧客サービスを効果的に提供しています。
- ・ 平 等 — 市民に均等な機会を提供しています。

◆ 私たちのリーダーシップ

- ・フルトン郡は、7人の議員によって運営されています。
- ・フルトン郡は、カウンティマネージャーが全ての郡の部局を総合的に管理する責任を持ち、郡議員が立案した政策を実施するカウンティマネージャー制度を取り入れています。



◆ フルトン郡の全体像

- ・様々な政策により、フルトン郡は繁栄し、成長している。
- ・雇用の機会や教育の機会、住宅を提供することにより、毎年何万人もの新住民を呼び込んでいる。
- ・2010年までに、居住者は100万人に達すると予想。
- ・郡の職員は6,000人、40の部局と機関、100のプログラムとサービス

◆ 一般財源

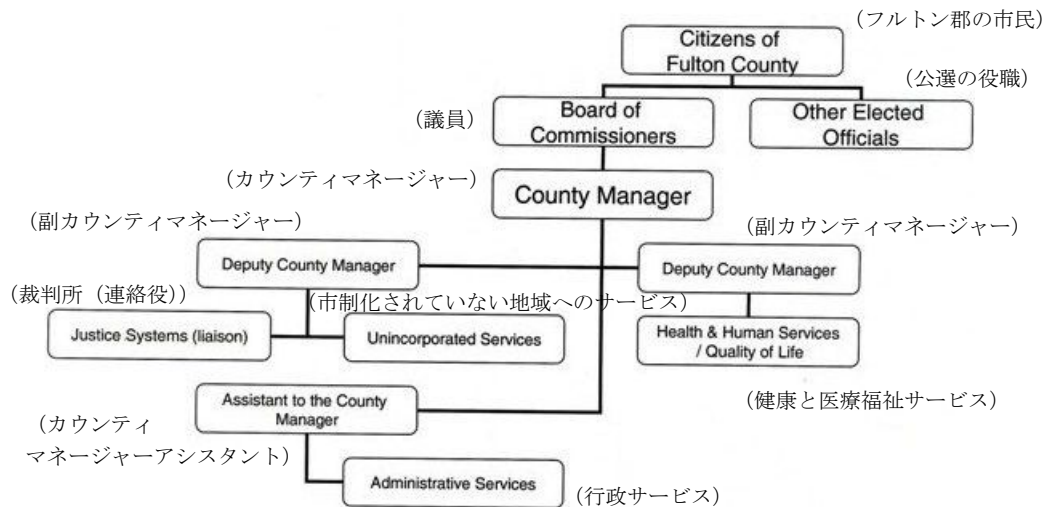
- ・郡全般のサービスの財源となっている 一郡の土地所有者によって支払われる。
- ・2008年の一般財源予算 ー671.4百万ドル
- ・2008年の主要な支出項目
- ・グレイディ公立病院への支払額は、80-85百万ドルである。
- ・刑務所の運営・管理、郡刑務所収容者の他刑務所への移管（管理委託）100万ドル追加の給与支払（給与は2週に1度の支払で、年に26回。ただし、11-12年に1度ぐらいの割合で27回になる。2008年はその年に当たる。）
- ・大統領選挙には、8百万ドル

◆ 歳入

- ・歳入の70%は固定資産税（Property taxes）である。
- ・安定した固定資産税率 ーフルトン郡は、アトランタ大都市圏の中で最も安定した税率を誇る。
- ・商業関係の収入が上がっている所以で郡の収入は今まで下らない状況で来ている
- ・300百万ドルをかけて新しい図書館をつくる



◆ 体系図



◆ 郡全般のサービス

- ・ 医療と健康維持・増進
- ・ 精神衛生、発達障害、依存症
- ・ アトランタフルトン公立図書館システム
- ・ 福祉
- ・ 司法制度
- ・ 選挙
- ・ 固定資産の評価をする人
- ・ 税務局長 (Tax Commissioner)
- ・ ハリケーンなどの救急サービス
- ・ 芸術
- ・ 住宅と地域開発



◆ 追加のサービス

- ・ 公共事業 (フルトン郡北部の水道公益事業)
- ・ 小規模な公営空港 (主な利用者は法人)

◆ 行政機関

- ・ カウンティマネージャー部局
 - ① 広報 (FGTV) ←郡所有の地元 TV
 - ② 政府間連携事務

教育 (スクールボード) は、別にあり、この地域はアトランタと2つに分かれてカウンティとは関係なく独立してある。
 - ③ 均等な雇用機会

④ 児童の人権擁護の弁護士

- ・ 財政
- ・ 政府調達
- ・ 人事
- ・ 情報通信
- ・ 一般サービス

◆ 市制化されていない地域へのサービス

- ・ 警察
- ・ 消防
- ・ 公園とレクリエーション
- ・ 公共事業（交通）
- ・ 環境・地域開発



環境に対するネガティブインパクトを避けるため、紙を減らしている

◆ 議員の目的：医療福祉サービス

- ・ 司法機関および地域と共に医療・福祉サービスに取り組む。
- ・ 貧困層およびその予備軍に対し、生活の質の向上を目指す支援プログラムを提供する。

◆ 議員の目標 児童福祉サービス

- ・ 少年司法機関や学校、図書館、地域と共に、児童福祉サービスに取り組む。
- ・ 家族や児童と支援するプログラムを提供する。

◆ 議員の目標 少年司法制度

- ・ 指導監視プログラムや（被害者や地域との）和解プログラム、家族を交えた更生を支援するサービスを提供する。

◆ 議員の目標 刑事司法制度

- ・ 判事と警察、地域と一貫性を持って協調し、刑事司法制度を推し進める。

◆ 財政委員会の目標 フルトン郡南部の徴税地区

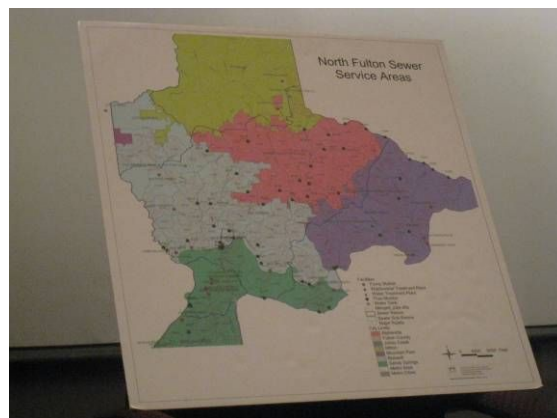
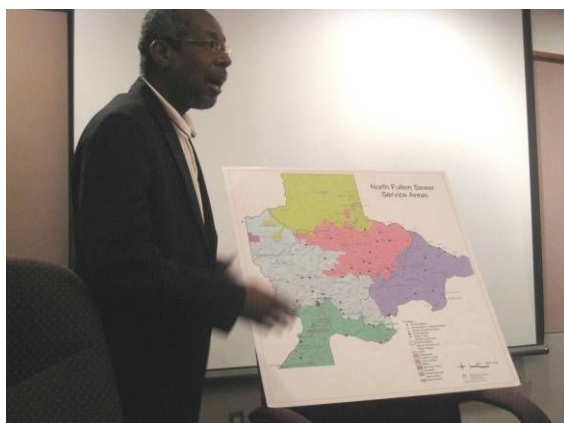
- ・ 費用効率の高いサービスを提供し、フルトン郡の市制化されていない地域における生活の質の維持に努める。

◆ 財政委員会の目標 内部サービス

- ・ 職員の健康づくりや安全性向上、専門性育成、仕事の満足度に貢献し、向上させるプログラムとサービスを提供する。
- ・ フルトン郡の市民に対し、時宜を得た費用効果の高い方法で公平にサービスを提供できるように支援を行う。
- ・ 利用しやすさ、透明性、市民参加を促進するようなサービスを提供する。
- ・ フルトン郡の事業が環境に及ぼす悪影響を軽減かつ／または緩和する。

■ 下水道の PPP について (Mr. Paul が、ボードを使って説明)

- ・ 1990 年から 2000 年にかけて人口増加が増加し、郡北部の既存の下水道施設のキャパシティーが越えた。
- ・ そこで新しい下水処理施設を短期間で整備するために PPP で施設を整備した。
- ・ 1 日 500 万ガロンの用水をゴルフ場や灌漑に利用している。
- ・ (E F S C E U L E Y ?) というローカルカンパニーが PPP で運営している。
- ・ なぜ PPP か、供給処理施設がキャパシティーを越え、これ以上の開発が不可能になった。
- ・ そこで開発をストップされては困る立場に立たされた民間ディベロッパーが、自らの投資により整備した。
- ・ 建設と運営は民間ディベロッパーが行っている。
- ・ 見返りに、フルトン郡は民間ディベロッパーに施設使用料を支払う、という仕組み。
- ・ 市民からの施設利用料徴収は、フルトン郡の仕事である。
- ・ 今つくっている新しい施設は緊急性がないので、PPP ではない。



■ 質疑応答

Q：市制化されていないところのサービスは、どのようになっているか。

A：市制化されていないところの対象人口は、5.5 万人だが、昔は 25 万人であった。

警察官は、130 人でだが、昔は 400 人であった。

市制化されたところの郡の職員は、なるべく市になった地域、またはアトランタの他地域へ異動を行っている。しかし、それでも余剰人員が出るので、職員の何割かは行き場がなく退職する。サンディスプリングス市は、優秀な郡職員しか採用しない。余剰となった郡職員は、他の部門への移管を進めており、現在進行中である。これが、私（カウンティマネージャー）の課題となっている。

Q：郡議員として市の独立をどうみているか。Mrs. Riley に質問。

A：市民がどうしたいのかがいちばん重要である。市民が市を創りたいのなら、それでいいのではないかと、私はそれをサポートする。

郡の職員であった人を、それぞれの市にシフトしているのだからよいのではないかと。

警察や消防は、市が担った方がよい。フルトン郡の中にあるヘルスセンター（福祉センター）などは、広域かつ全体的に見た方がよいので、郡が行っている。選挙などは、郡が協力してやるほうがよい。マサチューセッツ州では、郡の業務も市がやっている。州によって行政事務の内容が違う。

Q：郡の歳入は市誕生前後でどのように違うか。

A：セールスタックスはたしかに減った。しかし、歳入の 70%を占める固定資産税は、郡にも入ってくるので、そんなに大きな変化はない。

Q：どのサービスを誰が提供するか

A：新しい市ができるときは、郡と市が話し合いをして、その都度業務の分担を決める。

特に、河川などの土木施設は、境界が入り乱れるので、うまく市と郡で調整している。

この地域は、非常に発展している。従って、新市の移行に対応していくので手一杯という状況である。その都度、調整しながらやっていくしかない。日本の状況と違い、やり方が確立されていない。

Q：郡の仕事も PPP(包括委託)でやった方がよいとは思わないか？

A：今の段階ではサンディスプリングス市のような完全なもの（包括委託）は考えてないが、これから検討していく。

Q：郡として、サンディスプリングス市の業務を受託している CH2M HILL のサービスをどのように見ているか。

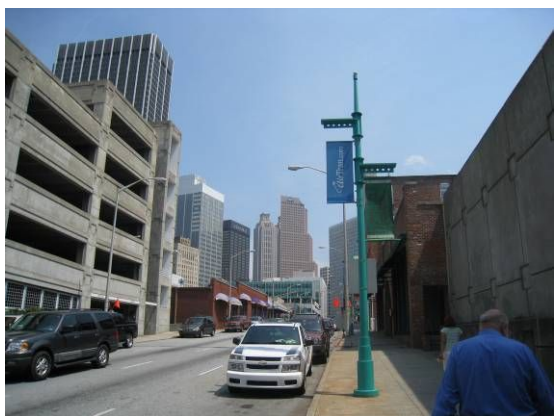
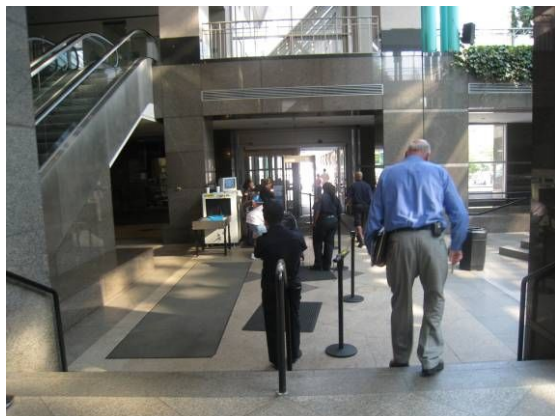
A：すばらしい。想像以上によくやっている、満足している (Mrs. Riley)

もともと、郡はカバーしている地域が大きかったのも、市民のニーズに合ったサービスは提供し難かったが、サンディスプリングス市は、地域性に見合ったサービスを

している。地域によっては、新しい市の誕生に対して市民の反対があった。郡の立場としては、地域の意見を尊重する。

Q：市議員と郡議員の役割の違いは何か。

A：郡と市の仕事（業務）に応じてやっている。役割としては同じである。議員は 7 人で、2 人は共通区、5 人は各地域からの代表であり、このシステムはどこでも同じである。10 年ごとの人口調査で 1 票の格差ないように選挙区の境界線を変える。任期は 4 年、2 年ごとに半数を改選している。北は人口が増えているので、境界線が北に進んでいる。議員は別に仕事を持っている。Mrs. Riley 議員は、会計士である。議員はポリシーメーカーで、業務のマネージャーではない（仕事に口出しはしない）。議員によって、仕事量は違う。新市誕生の審議は時間をかけて行っている。



1 4. 包括業務委託における複数市のシェアドサービス

2008 年 8 月 15 日、アトランタにて
作成担当 : 三輪

ヒアリング実施：2008 年 8 月 15 日（金）「CH2M HILL OMI 社アトランタ支社」
参加者：CH2M HILL OMI 社：Al Crace、Tom Wilson、Carol R.Wolfe、John Abrera
東洋大学：三輪恭之（国際航業→森ビル）、鎌田千市（紫波町）、廣瀬恵美（JICA）

1. 概要

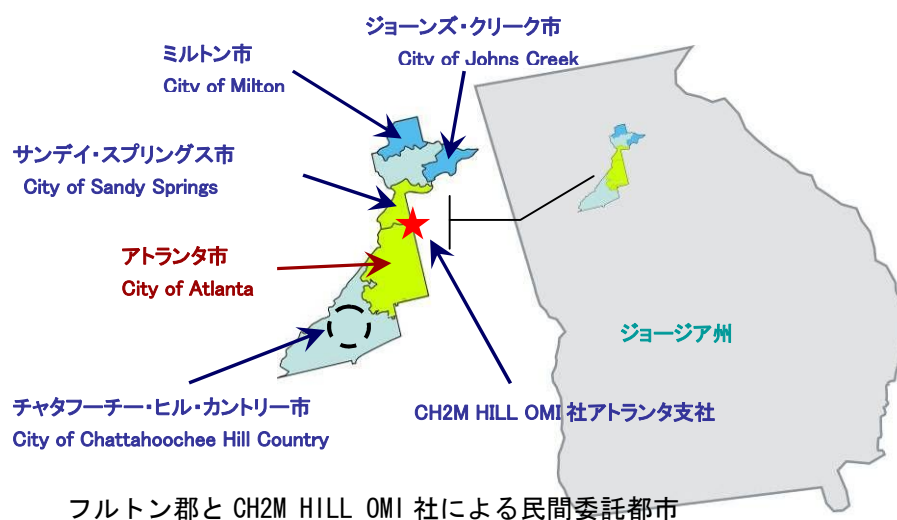
2005 年 12 月の Sandy Springs の市業務包括委託を皮切りに、2007 年には Johns Creek、Milton、Chattahoochee Hill Country と隣接都市において次々と CH2M HILL OMI 社による市業務の包括委託が進んだ。

異なるキャラクターを持つ各都市間で、地域の独自性を保持した行政運営を行いつつ、共同化できる業務は徹底的に共同化し、コストの削減と効率化を図っているのが CH2M HILL OMI 社による市行政サービス提供の特徴である。

すなわち、市業務の包括委託 PPP の対象となる地域が増えて、市の地域特性を活かした「リージョナルサービス」を提供する一方、複数市で共同処理が出来る業務は「シェアドサービス」を行うようになってきた。

そしてその司令塔ともいえる存在が「CH2M HILL OMI 社アトランタ支社」であり、このオフィスでの統括化された業務実施により、CH2M HILL OMI 社が他社の追随を許さない効率的かつ高品質な行政サービスを地域に提供しているのが大きな特徴である。

以下に、CH2M HILL OMI 社型の行政サービスを可能にした秘訣について、「経営資源の効率的配分」「広域処理の特徴」という観点で同社の業務実施の特徴をまとめるとともに、シェアドサービス型の業務実施を行うための市と CH2M HILL OMI 社との契約構造について、ヒアリング結果からまとめることとする。



2. 業務実施の特徴

2-1. 経営資源の効率的活用

アトランタ支社で各市の業務を監督ないしは共用サービスを提供しているスタッフは、それに専属しているわけではなく、各市の業務も担当しながら5市の統括業務も行っている。

現場を熟知しながら5市を統括する立場としてコーディネーションも行うという、非常に効率的な人的資源の活用を行っているのが特徴である。

Q：アトランタ支社におけるスタッフの主な役割を教えてください。

A：

- ・ Tom は、Sandy Springs のときはチーフアシスタントだったが、プランニングのプロセスをオーガナイズしていくのが得意だったので、いまはそれをやっている。
- ・ Carol は、財務の専門家で、予算の予測・調達等の業務を担当している。財務調整に長けている。
- ・ 問題がおこったときの人事などのトラブルシューティングも得意である。分野に限らず、問題が起こったら、彼女に相談することになっている。
- ・ John は、テクノロジー・ストラテジストである。コールセンター、サポートサービスのオペレーションディレクターをやっている。
実際のフィジカルだけではなく、FAQ をつくっている。GIS も彼がやっている。
- ・ IT 関係は、それぞれの部署でソフトが違ったりする。コアのITやGIS本体部分をCH2M HILL OMI で管理していて、彼がやっている。
- ・ この場には、それぞれの業務の第一人者が集まっている。オーケストラのパート長が集まっている。
- ・ クオリティ・オブ・サービスといったときに、それぞれがばらばらにやるのではなく、統一感をもってやることが重要である。
- ・ 1人1人がそれぞれ仕事をすることは重要だが、コーディネートする人も重要である。
- ・ カスタマーはオーディエンスのようなものである。

Q：各スタッフのアトランタ支社と各市で担当する業務の実施状況を教えてください。

A：

- ・ John は、Sandy Springs にいて、その後、Milton のディレクターで、Chattahoochee Hill Country も見ている。
- ・ Carol は、Milton を見ている。Chattahoochee Hill Country もみている。
- ・ 新しい市ができたとき、新しい人を雇い引き継ぐまで兼務している。
- ・ John は、新しい市ができたときに、既存のシステムをもっていき、新しい市で雇われた人とシステムが整ったときに引き上げる。

2-2. 複数市の業務実施における広域処理の特徴

各市間で共通してできる業務は共通の仕様にして行う。これを一つの「プロジェクト」としてやり方も含め確立させ、パッケージ化することでスケールメリットが生まれる。

具体的には、郡管轄下において各市で共通の仕様でできる業務は、アトランタ支社が「共通テンプレート」を用意し各市に配布するなどの工夫をしている。

Q：アトランタ支社で行っている業務と各シティオフィスで行っている業務の役割分担について説明してください。

A：

- ・ コールセンター、予算財務、購入は、規模の経済が働く。それらは、アトランタで行っている。
- ・ メンタル、コーチのような形で、それぞれがうまくいっているか見ている。
- ・ 各プロジェクト（＝各行政サービス）において似ているもの（業務）は、同じやり方ができる。ある市で行っているのと同じことを、他市でできるようにしている。それを我々は「プロジェクト」と呼んでいる。
- ・ 市がそれぞれ独自に問題解決を図ろうとすると、そこに市の非効率性が生まれる。
- ・ 会計処理業務などで、どんなソフトを使うか、市それぞれではなく、CH2M HILL OMIが一番良いと判断するものを、共通のものとして導入する。
- ・ GIS も、市ごとにそれぞれ違うソフトを導入すると難しい。（クレイス）35年間7市の経験からしても無理だ。
- ・ GIS はナショナルレベルの質の高いレベルのシステムを作っているところがあったので、それを導入した。

Q：日本では既に市町村それぞれバラバラのシステムが導入されている。導入の際、そのような問題はなかったのでしょうか？

A：

- ・ Fulton 郡には、もともと違うシステムデータがあったが、質が良くなかった。Sandy Springs では、道路のデータの入力作業からやった。Johns Creek では、Sandy Springs の経験があり、やることがわかっていたので楽であった。
- ・ 一から入力することによって、郡の間違いも明らかになった。ビジネスライセンスが、4000 と管理されていたが、きちんと調べたら 9000 だった。このことを正すことによって、増収となった。
- ・ Fulton 郡では、スプレッドシートに記入されているだけのものだった。それを位置情報としてデータ入力していった。

Q：コミュニティディベロップメント部門のアトランタ支社と各市の役割分担は？

A：

- 各地域のプランニング・ゾーニングについては、各市のコミュニティディベロップメント部で決めることである。
- John は、条例をやっている。問題となっているのは渇水である。
- 渇水の時期、州は、新しい条例を作って規制をする。その規制に伴い、市は条例を作らなければならない。CH2M HILL OMI では、共通仕様の「テンプレート」（サンプル：別紙1）をここで作って、各市に配っている。既存の市では、一から始めなければならないが、4つの市ではCH2M HILL OMI が作成するので、そういうことがない。
- 全てに共通する課題があった場合、全てここでやって4市に配っている。

Q：各々がやるのと違って、この方式だとどのくらい節約できているのでしょうか？

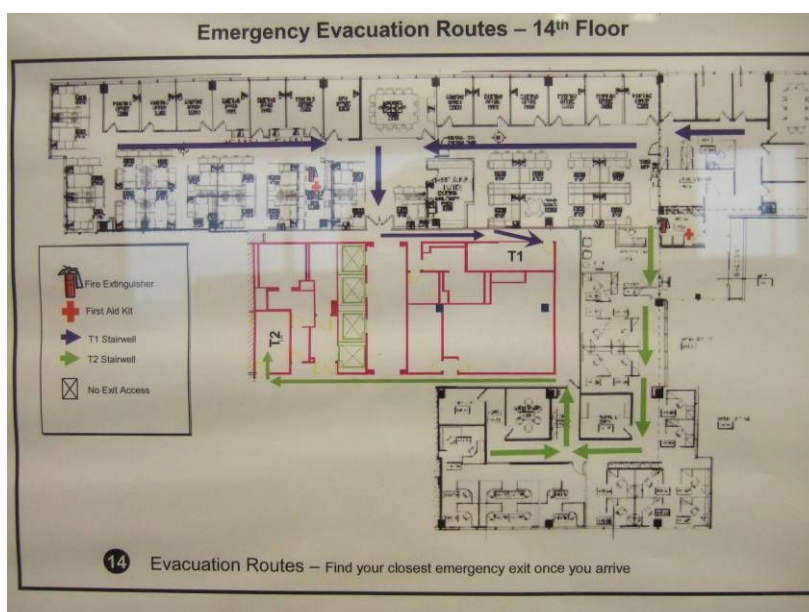
A：

- メリットは以下の2点
 - ①連邦が低所得者向けの補助金を支給する際、それぞれの市にマネージャーがいなければならないが、1人で済む。
 - ②4市の給与システムは、一括で支給できるようなシステムをとっている。

Q：広域処理が可能な背景についてはどうお考えですか？

A：

- 市の仕事の全体を100とすると、80%はコモン（共通事項）という形であり、この部分は広域処理が可能だ。だが残りの20%はそれぞれの市で変えていかなければならない。
- もともとの州の法律に基づいてやるのが80%、20%はコミュニティの特性を見て変えている。
- （鎌田）しかし日本の場合は60:40だ。日本の自治体は農工商で独自性をだしている。産業政策で特性をだしているが、市にそのようなセクションはあるのか。
- 商工会議所が基本で、政府とは無関係だが、密接な関係を保っている。チェンバーコマスと郡のレベルで共有していることは多い。



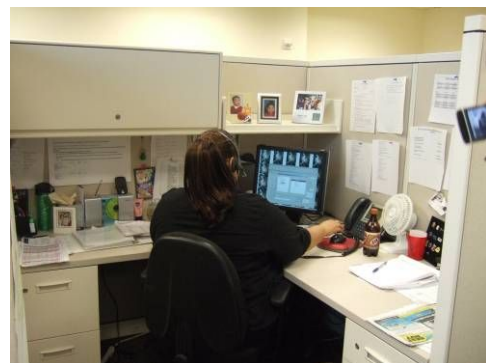
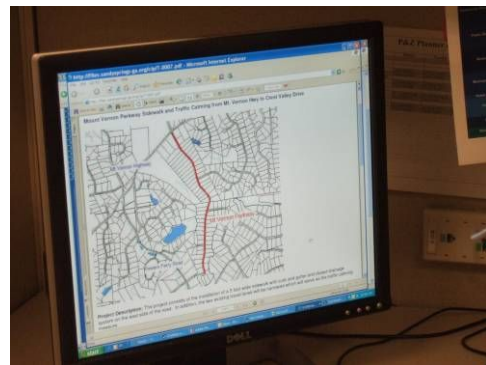
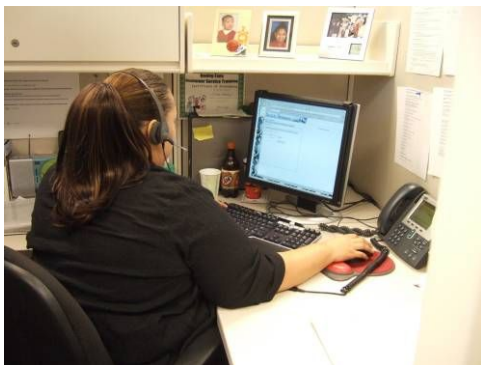
「司令塔」アトランタ支社のレイアウト

2-3. 広域処理の特徴（コールセンター業務を例に）

Q：シェアードサービス（広域処理業務）の最大の特徴であるコールセンターについて詳しく説明してください。

A：

- ・ コールセンターと大きなプログラムは、CH2M HILL OMI で行い、小さなシステムのことや配置などは、それぞれ行っている。
- ・ 基本的には、電話したときに FAQ が出て答えられるし、答えられなければ、市に転送される。または、コロラドのほうに送っている。
- ・ 去年は、Sandy Springs と Johns Creek に 18 万件。3 つの市になったので、月に 15000 ～18000 通の電話がきている。内容としては、①CITY ホールの場所など簡単なもの、②FAQ として想定しているもの、③答えられないもの。全て 3 割程度の割合である。
- ・ アトランタ支社のコールセンターは全部で 10 ブースある。ここでは、電話が多い時間帯の 7 時から 19 時までサービスを行っている。
- ・ この時間以外と土日は、アンサリーサービスに委託してカバーしている。アンサリーサービスが受けた電話を、次の業務開始にチェックしている。
- ・ 質問レベル 1 は全て、コールセンターで処理している。誰が、どういう内容で電話してくるかわからないので、ブースにいるものがかかってきた電話を分別なく対応する。
- ・ 質問レベル 2 は、各市のコミュニティブースへ回す。
- ・ コールセンター業務については、郡からも受託している。
- ・ 業務の人数、繁忙期の対応は、契約の範囲内で柔軟に対応している。
- ・ トルネードなどの災害の場合、事前に予測できるため、CH2M HILL OMI が契約の範囲内として対応している。
- ・ イベントなどで、休日でも対応する際は、オプションとして市に請求している。



2-4. 契約形態の特徴

市と CH2M HILL OMI 社との契約は、基本契約とアディショナル契約の 2 本立てで成り立っている。

この 2 つをうまく運用しているのが特徴である。

- ・ 一括契約で Sandy Springs=約 25 ミリオン、予算全体で約 100 ミリオン。
- ・ 12 月にきたときに、23 ミリオンと言っていたが？ 25 ミリオンはおおまかな数字である。あとはアディショナルコントラクト（サンプル：別紙 2）で増加した。

Q：Sandy Springs 市一つを受託しているときは、それが全てだった。受託する市が増えたことによって、後から委託したほうが、得をするのではないか。チャタフチに至っては社員が 1 人である。後追いの市についてはその差を埋めるような契約となるのでしょうか。

A：

- ・ 確かに複数市を受ければコストは、下がっていく。社員の頭数も減っている。5 年後、Sandy Springs が契約更新するときには、Sandy Springs も安くなるだろう。
- ・ Sandy Springs は、1 年目には 29.7 ミリオン、セットアップにかかった。道路の（補修）などでかかった。2～5 年目は 24.7 ミリオンとなっている。
- ・ 基本額の 24.7 ミリオンに、毎年物価上昇率 3.5%をかけている。
- ・ 最初は、コアサービスだけだったが、アディショナルで道路交通システムなどを加えていっている。Sandy Springs の予算に余裕ができて、追加委託が増加している。
- ・ 市を比較するときに、もう一つ大事なことがある。市の収入が違っていることである。Sandy Springs は非常に収入（歳入）が良い。しかし、Milton とチャタフチは 1000 人当りに換算したときの税収入が少ない。収入によって、市ができるサービスが違ってくる。
- ・ 2 つ目は、コミュニティに関することである。小さいところは、警察、消防に重きを置く。大きなところは、大きなインフラ、コミュニティディベロップメントに重きを置く。
- ・ それぞれの市で、支出がいくらか、やりたいことは何かということで違ってくる。

Q：Sandy Springs 設立当初の契約について説明してください。

A：

- ・ 基本の業務におけるアディショナルについて、問題がある場合には、市と CH2M HILL OMI の双方、4 人ずつが話し合いを行った。とにかく市を作るのに 100 日しかなかったため、この方法しかなかった。CH2M HILL OMI の主要メンバーと Sandy Springs 側はポーターで協議した。このときシティマネージャーは入らない。
- ・ 2005 年 12 月の前に、（ポーターがいた）市民アドバイザーコミュニティが契約書を作った。それを CH2M HILL がチェックして詰めた。
- ・ 1 期目の契約では、詳細にはつめられなかった。クレイスとかプロは考えていたが、紙

に残していなかった。

- ・ **Milton**、チャタフチでは、成熟した産業としての契約をしたいが、まだ詰め切れていないところがある。

Q：市の業務の包括委託というような大きな業務を、「ネセサリー」の一言で、いくらかかるか分からないものをなぜ契約できたのでしょうか。

A：

- ・ 非公式のレベルでは業務量をちゃんと見積って契約を行った。初期は書面として残さなかったということ。
- ・ お金の計算は、頭数とアウトプット指標でやるものがある。我が社はレベルオブサービスのほうを重視して契約をしていきたい。ホテル、飛行機も生産性によって変わる。分析をしてそのような契約をしていきたい。

3. その他ヒアリングにおける特徴的な事項

～旧郡職員のモチベーション～

- ・ 鎌田：郡から来た人と、新しく雇った人のモチベーションの差はあるか。
- ・ カスタマーサービスを基本としているので、前職が何だったかは問題ではない。要は、どういう社員を求めるか。既存の市では、リーダーが変革することを望んでいない。しかし、**Sandy Springs**をはじめ、4つの市ではリーダーがしっかりしている。

～開発許認可手数料の徴収方法について：補足～

- ・ 昨日の（三輪、広瀬がボードに記載して説明を受けた内容＝開発許可手数料（Application Fee）の徴収方法）**Johns Creek**のやり方（手数料収入の配分を、サブコン80、CH2M10、市10とする「独立採算」型。**Sandy Springs**は市100「サービス購入型」）が非常に良いと思っている。**Sandy Springs**も、そうする予定だったが、契約しようとしたサブコンが1週間前に「やっぱりやめたい」といわれた。だから自前でやっている。
- ・ **Johns Creek**のやり方はサブコンが一定のリスクをとってくれる。
- ・ 三輪：サブコンは、リスクをとる意義があるのか？
- ・ サブコンは常雇形態をとらない、ちょこちょこ人を動かしている。全ての市で、一度に開発が起こるわけがない、開発の波は市をまたいで移行するので、人的調整を柔軟に行うことでうまくいっている。
- ・ 常に仕事で一定量あると考えるのは、間違った考え方だ。人を動かすのは難しい。市も、**CH2M HILL OMI**も、支出を抑えられるということか。前のときは、収入100%だが、リスクもあった。

- ・ パーマネント（終身雇用）でいたとしても、職員が代わって（人事異動）成果をだすには1～2年かかる。次の年の人員計画を建てるが、ニーズが変われば対応しなければならず、委託であれば（臨機応変な）対応可能である。

～パフォーマンスメジャーについて～

- ・ 三輪：（ポーターの書いた本のアペンディックスを見て質問）このようなおおざっぱな契約でどのように具体の業績を監視できるのか？具体の仕事の中身とそれを評価するパフォーマンスメジャーはないのか？
- ・ もともと、このアペンディックスは、市民が作った。レベルオブサービスとよく言うが、CH2M HILL OMI はもともと建設会社なので、地方自治体とのやりとりは慣れていない。
- ・ だから、35年の経験を持つクレイス、25年の経験のあるトムというプロを連れてきて、この地域に必要な公共サービス水準（レベルオブサービス）とは何かを社内で議論し自分たちで考えた。
- ・ 道路の穴や、道路のギャップは全て修理しなければならない。しかし、契約する際、道路の清掃などは、市の収入が60～70と見込んでいたために、契約にいれないこととした。収入が少ないと予測されたので、優先順位の低いものは契約に盛り込まなかった。この契約書は初年度のものである。
- ・ アディショナル契約については覚書（メモランダム）で対応している。→コピーを3枚もらう。細かなところは、この仕様以外にも書類はあった。
- ・ 議員、市民はこのレベル（アペンディックス）で分かればよくて、細かいこと全てを知る必要はない。プロである我々や、シティマネージャーは、メモランダムがなければならなかった。
- ・ クレイスがCH2M HILL OMIに戻るのには、これまで行っているサービスの質をみんなで見直すためである。民間だとインディケーターがあるが、これまでやってこなかった。
- ・ 初期は、収入がフィックスなのに、仕事量が結構多いことが分かった。年を重ねて、そのことがわかり、そのギャップがだんだん埋まってきた。
- ・ ICCMA インターナショナル シティ カウンティ マネジメント アソシエーション＝マネジメントのプロと大学がサービスの提供の質、プロダクティビティスタディ(生産性、成果)について、アメリカとカナダと全国的なスタディをする。税金に対するサービスの質について研究する。
- ・ Sandy Springs は、メトロアトランタ 20 くらいの市が集まっているが、グループのチェアマンである。自治体でも民間でもサービスの質を提供することに変わりはない。
- ・ 三輪：日本でも行政評価をしている。CH2M HILL OMI は、それを全国スタンダードなものにしようとしているのか？
- ・ 自治体と大学が研究することで、ナショナルスタンダード、地域のスタンダードを作ろ

うとしている。次の世代の政府もこの点を考えなければならない。

- ・ 2%生産性をあげることを、国、州、全てのガバメントレベルでも考えなければならない。予算には上限があるのだから、考えなければならない。つくった予算を使わなければならないが、その予算がアメリカでもつかなくなっている。生産性をあげるということに関しては一緒のことだ。
- ・ リーダーはそれを認識しなければならない。
- ・ **Sandy Springs** の市で、受託当初に道路の清掃をしたら、26 トンのゴミがでた。その後は、コンスタント清掃をしていて、大体 4 トンのゴミがでている。

～その他一般的な事項～

- ・ 新しい市をつくるときは、郡と郡をまたいでつくることもできる。しかし、税率が違ったりして面倒である。
- ・ 郡の境界は、西部は碁盤の目であり、東部は川や道路としている。
- ・ 学区は、郡と同じエリアである。
- ・ 郡は、州をつくったときのミニマスであり、市民へのサービスを重視するために作った。当時、学区と郡のエリアにずれがあった。
- ・ 時代時代で、必要とされることが変わってくる。第 2 次世界大戦後は、病院もサービスの対象となった。
- ・ ATL 空港も市がもっている。誘致合戦をして、空港をつくった。
- ・ **Sandy Springs** は、市になったことで道路を拡張し、郊外の住宅をロードサイドに貼り付けることができた。
- ・ **Fulton** 郡の道路は 7 m、**Sandy Springs** の道路は 6.5m である。



ヒアリングにご協力いただいたアトランタ支社のスタッフ