

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	第4回PPPフォーラム開催
資料名	フォーラム議事録
年度	2009年度
年月日	2009.11.30

第4回国際PPPフォーラム議事録  
“2010年代のPPP”～市民・市場・政府の役割の再起動～

日時：2009年11月30日（月）13:30～17:00

場所：東洋大学白山キャンパス5号館井上円了ホール

- 1330 挨拶 “政権交代とPPP” 塩川正十郎 東洋大学総長
- 1345 講演1 “完全PPP都市サンディ・スプリングスの現実”  
ジョン・マグダーナ氏  
サンディ・スプリングス市シティマネージャー
- 1430 講演2 “フランスのPPPの過去・現在・未来”  
ピエール・ヴァン・デ・バイバー氏  
フランスPPP協会（IGD）エグゼクティブ・ディレクター
- 1530 パネルディスカッション  
オリバー・W・ポーター氏 サンディ・スプリングス市設立準備委員長  
ジョン・マグダーナ氏  
ピエール・ヴァン・デ・バイバー氏  
趙 佑鎮氏 多摩大学経営情報学部准教授  
根本 祐二 東洋大学経済学部教授  
司会：サム 田渕 東洋大学大学院教授

田淵 時間になりました。スピーカーの方が上がってくる前に、初めにこの会議を開催するに当たりましてご後援いただいた企業のご紹介をしたいと思います。ここに出ておりますけれども、日本政策投資銀行さん、日本プロジェクト産業協議会、都市みらい推進機構、日本経済研究所、アンジェロセック、鹿島建設、清水建設、大新東株式会社、大成建設、大和ハウス（工業）、日建設計総合研究所、野村證券、ヒューリック株式会社、三井不動産株式会社と株式会社時事通信（社）、非常にお金がかかる国際会議ですけども、このような企業のスポンサーシップで、この会議を開かせていただいております。

それでは、これから会議に入りたいと思います。最初に、東洋大学の総長を務めていらっしゃる塩川正十郎さんをお呼びしたいと思います。この会議のオーガナイザーは東洋大学の公民連携専攻の大学院ですが、2006年、塩川総長の指揮のもとで設立させていただきました。今日は、今、日本の政権交代が行われておりますが、「政権交代とPPP」という課題で塩川先生からお言葉をいただきたいと思います。塩川先生、よろしく願いいたします。（拍手）

塩川 ご紹介いただきました塩川でございます。私は今日はちょうど任期いっぱいになりましたので、最後のごあいさつを兼ねて参上したような次第でございます。演題にございますような「政権交代とPPP」というのは別に因果関係も何ともありませんが、しかし、政治とPPPとの関係というものは非常に密接なことであると思ひ、しがたしまして、政治のかかわり合いを申し上げてみたいと思っております。

現在、政権交代をしまして、新しい日本の政治が始まろうとしているのですが、その中で一番問題となるのは、従来から日本が進めてまいりました統治システムをどう変えるかということの問題だと思ふんです。そのためには、地方行政の問題もあるし、公務員制度もありますし、いろんな問題がございますが、一言で言ひまして日本の政治というものは官僚中心の政治でしたから、この根本を変えるということがPPPの本旨にも沿っていくことであろうと思ひます。逆に言ひまして、PPPを進めることが、そういう中央集権の絆というものを契約にして、独立した自治を進める一番根源だろうと思ひたりしております。

実は私も長い間政治に関係してござりまして、地方行政のことに関係いたしてござりましたけれども、どうも日本の行政の中に自治ということが全然ござりません。第一、憲法にどう書いてあるかといひましたら、自治のことについては憲法第92条と93条、2カ所あるだけです。しかも、その中に自治の本題のこととござりまして自治の独立とか自治の自主性ということは一言も書いていない。要するに、92条では、地方の行政に関することは自治の本旨に基づいて行ふと書いてあるだけござりまして、93条では、そのためには地方自治体において議会を組織することができる、これだけしか書いていない。

これはなぜかといひましたら、日本の国民性に依存すると思ふんですけれども、平安朝時代から鎌倉幕府になると同時に、鎌倉仏教を中心とした日本の仏教が従来の仏教から日本的仏教になりました。その真髓というものは、お彼岸にこそ人生があるんだから、人

生の間には長いものに巻かれろと、お上には従ったほうが良いという思想が千年から続いてまいりましたので、日本の国民の中に官尊民卑の国民性が根強く張ってしまいました。お上に物を言ったら損だ、お上に逆らったら損だという精神がずっと続いてまいりまして、明治維新後、その形が中央集権ということになってまいりました。終戦を迎えまして民主憲法になったのではあるけれども、自治という言葉は一言も使われていない。自治の本旨に基づくということしかない、こういう状態でございます。すべてが中央官庁で行われていること。

ところが、ヨーロッパ、アメリカ等におきまして、自治というのは自ら治めるという独立した精神のもとに自主的な行政を行うことができることでございますから、日本の自治とは全く違う性質のものであります。そこで、我々が一つ考えなければならないのは、こういう中央集権制度の中においても、民間でやれることは民間でやったほうが良いんじゃないかという考え方でございます。これが、小泉内閣のとき私たちは官から民へと行ったんですけど、安倍さんが総理大臣になると同時にそのことはもう変わってしましまして中央集権に戻ってきたというのが、現在の政治と自治体の関係であります。これを、我々が独立した精神を持って、自分らのことは自分らでやっていく、身近なことは自分らでやっていく、そういう運動を起こそうということで、それがPPPでございます。

実は5年ほど前でございますが、地方行政を考える問題の一つとして、道州制と地方分権という問題が出てまいりました。分権制でいくのか、それとも道州制によるところの地方の自治を確立するのか。これは全く違うのでありますけれども、政治の社会においては同じように扱う。分権イコール道州制、道州制イコール地方分権だと。地方分権でいくとしたならば、その趣旨はあくまでも地方省庁における分権であります。我々が主張しているのはそうではなくして、道州制によって新しい日本の統治システムそのものを変えていく必要があるんだということで道州制を言っておりますけれども、それは議論の中で全然進んでおりません。

こういうことがございましたときに、政策投資銀行のほうから私たちに対して、地方自治に関する一つの研究課題として、こういうシステムがヨーロッパ、アメリカ等では行われているんだという紹介がございました。いろいろお聞きいたしますと、そのことを政策投資銀行で研究していると同時に、根本先生というのが中心になっておられる。同時に、この東洋大学におきましても非常にいい因縁がございまして、司会をされました田淵さんがたまたまアメリカのフロリダ州においてこの仕事に関係してこられて、実際自分が体験してPPPの実現を図ってきた経験があるということで、学問的研究と実際的な事実というものを突き合わせて、具体的なPPPの方策を日本に根づかせてはどうだろうということになりました。そこをこの東洋大学が取り上げて一緒に研究してもらおうということをやったわけでありまして、新しく学科をつくりまして、大学院の中にPPP研究科（PPP研究センター、大学院経済学研究科公民連携専攻）というものを独立させた次第でございます。

一言で言いまして、今、自治体の中で非常に大きい無駄がある。その無駄は何かというと、我々自身がやったら有効にできるはずであり、また、経済的な効果も大きいにもかかわらず、官僚的発想のもとにすべて処理されているという行政がたくさんあります。そういう行政は、一度委託を受けて民間で経営させてみたらどうだろうということが根本的な考えでございます。今、事業仕分けとこのをやっておりますが、あの仕分けの作業の中で、これをぜひひとつ積極的に採用してもらいたいと思っております。現在の民主党がやっております仕分け、これは私も自民党におりましたけど、私たち自身がやりたいなと思っていたんですが、たまたま私たちは反主流派のほうでございまして、主流派は全部族議員ですから、族議員はそういう予算の見直し、団体の補助を切るということに対しては強硬な反対がありましたので、この仕分けはできなかった。ここを民主党が、これは絶対やるべきであるというので、国民的アピールを今受けております。

しかし、私はこれをじっと見ておりまして、ずたずたに切ったり、見直しだとしてやっておりますけど、これは結局民主党が本気でやるならば非常に有効な行政処理であると思うんですが、どうも何か選挙対策のような。今回、ぶつっと切った、廃止した、見直すということになりました。そういう団体との関係が、来年の予算が成立したならば直ちに参議院選挙に入るのですが、参議院選挙になった場合に、そういう切られた、あるいは削減された団体のほうから陳情に来て復活する可能性はあるだろう。つまり、自民党支持団体を民主党支持団体に切りかえる一つの有力な手段として、仕分けが使われていく。もしそういうことになったならば、非常に不幸なことだなと見ております。仕分けをやりましたことを、今直ちに大きい評価をもって決定すべきものではないと思っております。

それよりも、もっともっと根本的な問題として、我々の自治は我々の手でやるんだ、しかも、それは官に干渉されることなくして、市民のためになることを基準にした仕事をやっていくんだと、そういう意味におけるPPPを、今回アメリカから講師の先生がお越しいただきました。大変有効なお話をしていただけると期待をしているのですが、ともどもに勉強していただいて、日本の行政のあり方に対して皆様のお力で改革を進めていくようお願い申し上げたいと存じます。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

田淵 塩川総長、ありがとうございました。私は最初に自己紹介するのを忘れまして、東洋大学公民連携で教授をやっております田淵と申します。今日は、総合司会、モデレーターをやらせていただきます。よろしく願いいたします。

初めの基調講演としまして、10万人の町を4人の職員で経営するという、皆さん聞いたこともないような町のシティマネージャーをご紹介します。アメリカの自治体は2万以上と数えられますけども、65%以上が彼のような自治体経営の大学院でプロの教育を受けた人たちがやるシステムになっております。日本のシステムとは少し違うようです。日本でもこのようなプロとしての自治体経営のマネージャーの育成が必要ではないかという話にもなっております。

マグダーナ氏は、大学では政治学、その後海兵隊に入りまして大佐で退役なさいまし

て、Public Affairs、Public Administration の大学院を卒業しまして、小さい町から始めて、何回もシティマネージャーとしても 18 年の経験を積まれている方ですが、今、4 人で 10 万人の町を運営する町のシティマネージャーとして、4 年間活躍なさってまいりました。

今、塩川総長がおっしゃったような民の力による自治体経営ということでは、もう 1 人サンディ・スプリングスからオリバー・ポーターさんが来ておりますけども、多分アメリカ、世界で一番知識、知恵を持っている方ではないかと私は思っております。マグダーナさん。

“完全 PPP 都市サンディ・スプリングスの現実”

ジョン・マグダーナ氏

サンディ・スプリングス市シティマネージャー

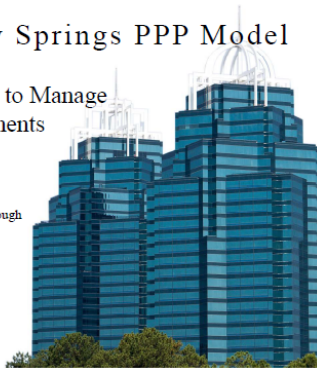


## The Sandy Springs PPP Model

A New System to Manage  
Local Governments

Presented by John McDonough  
City Manager  
Sandy Springs, GA  
November 30, 2009

SANDY SPRINGS  
GEORGIA



まず、背景情報を差し上げたいと思います。サンディ・スプリングスはジョージア州にあります。アトランタ市のちょっと北です。人口は約 10 万人、政府の形態は Council Manager 式です。アメリカの自治体の 60% がこの Council Manager 式と言われております。ということは、市長と議会の議員は人々によって選出され、プロの自治体経営者が自治体の日々の運営をしております。

シティマネージャーというのは、トレーニングを受けており、90% 以上が自治体経営の修士号を持っています。実際にシティマネージャーになるまでに、政府において実体験を積んだ者が多くおります。シティマネージャーというのは、例えば会社でいうならば、CEO とか COO に匹敵する存在です。

サンディ・スプリングスの設備予算は 1 億 5000 万ドルとなっています。PPP 都市として、本日サンディ・スプリングスは丸 4 年経過しました。12 月 1 日に発足しましたので、

こんにちは。こうしてここに立つことができます。これを非常に光栄に存じます。東洋大学、そしてスポンサーの皆さん方に御礼申し上げたいと思います。こうしてサンディ・スプリングスとしての経験を皆さんと共有できることをとてもありがたいと思っております。

### Sandy Springs Background

- Location: Atlanta Metro Area
- Population – 97,898
- Form of Government: Council/Manager
- Government Service Model: All non-public safety service provided through PPP model
- Capital Budget: \$150 Million
- Annual Operating Budget: \$100 Million
- PPP – Celebrating its Fourth Anniversary
- Two Fortune 500 companies and 3 Fortune 1000 companies headquarters
- 2009 Election Results:
  - Mayor Eva Galambos, PhD re-elected with 84 percent of vote
  - Three incumbent councilmembers ran unopposed

SANDY SPRINGS  
GEORGIA



今日 11 月 30 日はちょうど 4 年目が終わるその日に当たります。とても幸運なことに、フォーチュン 500 の 2 社、そしてフォーチュン 1000 の 3 社がサンディ・スプリングスに本拠地を構えております。

最近、4 年ぶりの議会の選挙がありました。現職 7 名、そして市長が再選挙になったわけですが、喜ばしいことに、地元市民は明らかに市長にせよ議会にせよ過去 4 年の実績を信任してくれたということで、市長は再選を果たしました。84% が彼に投票しました。そのほかの野党系の人たちも、対抗馬を御して 85% ぐらいで勝ったということ。そのほかに立候補した人がなく、再選を果たしたということです。

アウトソーシングはいろいろと使われる表現です。アウトソーシングと聞くと、民営化と似たようなものではないかと思われるかもしれませんが、それは違います。アウトソーシングといった場合には、市はあくまでも資産、財産の所有権は留保しております。そして、議会と市長はシティマネージャーからの Recommendation を受けた上で、予算執行に対する統率を行います。そして、アウトソーシングコンセプトですと、民間部門はスタッフとか種々の役務提供を受け持ちます。また、民間側はその責任の一端として、通常のいわゆる機材関係の修理、置きかえ、保守、メンテナンスを行います。議会は全面的な責任感を持ち、設備プログラムに関するいろいろな予算を受け持ちます。そして、シティマネージャーがプログラムマネジメントをやります。例えば、建設とか公共工事の監督をしていくわけです。

そして、ここでの従業員は、民間会社に属する従業員、社員という扱いになります。サンディ・スプリングスの場合には、市が雇用する 5 人です。これにはシティマネージャーも含まれます。ですから、私も給料はサンディ・スプリングス市からもらっているという立場です。私のアシスタント、事務官、あと裁判所の事務官もおります。これらが全員公務員という立場になっております。そのほかは、あくまでも民間に属する人たちという扱いになります。

基本的に、このアウトソーシングは、ある特定の役務提供に対して結ぶ、契約に立脚したサービス提供ということになります。次のスライドを見ていただきますと、サンディ・スプリングスの場合にはどういうサービスがアウトソーシングの対象になっているのかということです。左側を見ていただきますと、大きな分類が書き出されています。行政関連、Administrative Service として列挙しておりますのがコールセンター。これは、市民が問い合わせをしたり、報告をしたり、質問をしたり、ある特定の役務提供を求めたりすることができるコールセンターです。そのほか、車両関係ですが、これはリース方式をとって

### Public-Private Partnership (Outsourcing) – Fast Facts Summary

- City maintains ownership of assets
- City retains budget control
- Private sector is responsible for staffing and all service costs
- Private sector responsible for normal repair/replacement of equipment
- City controls capital planning and expenditures
- Employees work for private company
- Essentially it is a "services contract"



**SANDY SPRINGS**  
GEORGIA

3

いて、民間企業からのリースになって  
おります。その民間企業が車両の保守、  
メンテナンスもやっております。

日々の市民に対するコミュニケーションもアウトソーシングしております。これは電子媒体を大いに活用しております。ウェブサイトがあって、日々何千人がサンディ・スプリングスのウェブサイトアクセスしているという現状です。そのほかに電子媒体でのニュースレターの配信もしております。地元市民がサンディ・スプリングスのウェブサイトにメールアドレスを登録しますと、それが毎月更新される形で、あるいは四半期ごとのニュースレターがいろいろと出ていくわけです。e-blast と呼んでいますが、情報を洪水

のようにばーっと押し出すことによって、自治体が何をやっているのかを市民に知ってもらうということです。

日本を回っておりますと、名古屋、加西、ジェイペックの皆さん方、あるいは民間の代表の方々が、どうすれば民間の会社が公式記録をきちんと保持することができるのかと、いろいろと問い合わせをいただきます。シティマネージャーたる私の立場は市政府、自治体の記録を保持することに責任を持ちますし、スタッフがそれをきちんとメンテナンスする。民間企業であるならば、毎日の業務がなされると業務関連の記録をとって行くわけです。政府の場合には、市が何をやっているのか、どういう要件があるのかを逐一記録にしております。そういった公的記録に何か問題があるのではないかということになりますと、その保管に関してはシティマネージャーが責任を担っておりますから、シティマネージャーが問い合わせに応じて市長に対して報告責任を担う、あるいは、議会に対してもきちんと説明しなければならないということです。

そのほか、IT系、ハードもソフトも、あるいは財務関連のところとか、会計処理、公共工事の受発注系のシステム、カスタマーサービス、eメールすべて、運用も保守もアウトソーシングを受けた民間の企業が行っています。裁判所、人材関連、それが警官であれ、消防署の職員であれ、究極は市が提供するサービスであるわけですが、アウトソーシング方式で民間に委託されております。財務系のサービスは、税の徴収、歳入金の出納、予算予測、GL関連の簿記や購買といったところも、実際はすべてアウトソーシング方式で委託を受けた民間企業が行っています。

**Outsourced City Operations  
(all services except police and fire)**

**Administrative Services**

- Customer service and call center
- Contract administration and facilities/fleet management
- Daily communications (Web site, newsletter, media)
- Records management (internal and open records requests)
- Information technologies, telephone systems, GIS
- Business systems development and implementation
- Court services
- Human resources

**Financial Services**

- Revenue collection
- Budgeting and forecasting services
- Accounting services
- Purchasing

SANDY SPRINGS GEORGIA

Welcome to SANDY SPRINGS

4

**Outsourced City Operations  
(all services except police and fire)**

**Public Works and Transportation**

- Transportation planning and traffic engineering
- Streets and right-of-way maintenance
- Stormwater maintenance and compliance
- Utilities coordination/citizen assistance
- Capital Improvement Program (CIP) management

**Community Development**

- Planning and Zoning
- Building and Development (all permitting and inspections)
- Code Enforcement

**Recreation and Parks**

- Program Administration and scheduling
- Parks Maintenance

**E911**

- Call answering and Dispatch
- Systems Management

5



次は公共工事、公共交通網の計画、信号機はすべてアウトソースを受けた民間が計画してやっています。道路そのものとか道路の舗装、それを保守していく、あるいは信号機の切りかえのタイミングをどうするのか云々といったところ、そして道路標識には最新鋭の技術を入れております。道路は総延長で 360 マイルですが、これも委託を受けた民間がやっております。洪水とか、そのあたりの保守、コンプライアンスもすべて民間が管理しております。市の領域内に流入する水量の管理、あとはいろいろな公益系のところ、あるいは設備保守とか更新のためのプログラムも、委託を受けた民間が行っています。

地域開発、これは都市計画に当たるところですが、そのプランニングとかゾーニングは相当多くの人たちが専門家として一線で関わって、区画整理は彼らがやっています。いわゆる建物関係ですが、開発とか許可をおろすところ、検査も実際は全部契約を受けて民間が行っています。あとは、いろいろな行動の執行、例えば物件や土地が荒れていることになりますと、担当職員がきちんとスタンダードに合致したところまでメンテナンスされていることを確認していきます。レクリエーション関係、公園は政府部門で何年も経験を積んだ人たちがプログラム、実際の行政、スケジューリングをやっております。公園のメンテナンスは委託方式でのサービスです。911 というのは日本では 119 番に当たる緊急電話サービスですが、これはジョーンズクリークとの合弁会社で、やはり民間企業が提供しています。

次のページですが、ごらんいただいているのはサンディ・スプリングスの PPP モデルと従来型のモデルとの差です。幾つかの領域を挙げて比較してみました。まず、市民の満足度ということですが、アメリカの多くの都市においては、市民の満足度にそれほど強調点を置いておりません。しかしながら、サンディ・スプリングスにおきましては、市政府、それからすべてのシステムで市民の満足度を高めるように、これが最も重要だということで行政を行っています。したがって、カスタマーサービスが最も重要な点で、24 時間常にコールセンターを運営して、市民の声を反映してサービスの要請、問い合わせ等に答えられるようにしております。通常の都市ですと、同じようなサービスは提供しておりません。市に電話しようとしてもなかなか通じないときがある。電話をかけても、鳴るけれども、誰も答えてくれない。電話の対応時間も限られているということです。非常な大きな改善があるわけです。

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

サービスの提供においても、非常に柔軟な契約が運用されております。これはどういうことかといいますと、いろいろなリストが提供されておりますので、先ほどいろいろご紹介させていただきましたが、時間の経過とともにサービスの内容も変わるわけです。ですから、予算を策定して変えることを経なくても、契約上柔軟に即座に変更に対応できるようになっているわけです。もしも私がシティマネージャーとして、ある分野に人が必要だと、市民の声に答えるべきだということになりますと、即座に人を配置替えることができます。契約を変えなくても、こちらの人を減らしてこちらを増やしたいといった形でできるわけです。アウトソースの契約ですと、そういった人的資源を即座に柔軟に対応して移すことが可能になるわけです。



次に人事の点ですが、これも非常におもしろい状況です。後ほど比較したものをごらんいただきたいと思いますが、サンディ・スプリングスは比較的少ない人数の社員で運営しております。通常の市町村政府とはかなり違うわけです。そして、十分な報酬も与えられております。専門家集団になっておりますから、より効率性が高いということで、少ない人数でもより大きな成果を上げることができるわけです。

例えばサンディ・スプリングスは10万人ぐらいの小さな市ですが、プロのエンジニア(P E)は3名工事部におります。私はシティマネージャーの経験も積んできたわけですが、同じような市でプロのエンジニアは7名ぐらいおりました。サンディ・スプリングスの場合には3名ですので、半分の数で同じことをこなしているということです。

それから、技術力に関しても民間にかなり依存しております。民間会社のほうが、リソースを持っているわけです。グローバルな企業としていろいろな環境で運営をしておりますので、小さな自治体では持ち得ない知識を持っています。例えば連邦政府から雨水があふれてしまう問題があると指摘されました。この場合、時間がかかってもなかなか解決できないわけですが、サンディ・スプリングスの場合は民間企業と契約をしておりますので、雨水対策の知見が高いということで、即座に対策を打つことができました。

資本関係ですが、サンディ・スプリングスは債務はありません。ほとんど借入れがないわけです。といいますのは、すべての機器は民間企業からリースをしているからです。コンピューター、車両、建築用の重機に関しても、すべてリース契約で使っているか、あるいは請負形態で行っています。機材を税金で買って市の所有物にすることはしないので、その減価償却等の負担もないのです。必要に応じてリースをする、あるいは請負で提供してもらおうわけです。



それから政府の説明責任ということですが、PPPのアウトソースモデルによりますと、

サンディ・スプリングスにおいては、契約に基づいて要求を満たすことができれば成果が保証されています。ですから、日本でどうやって信頼関係を市民と構築できるのか、民間企業がサービスを提供しているのを市民にどう信じてもらったらいいいのかといことですが、これはやはり成果保証ということです。コスト効果が高く、より低いコストでできれば、その部分だけ市民の信頼感を得ることができます。

次にごらんいただくのは幾つかの事例で、具体的にサンディ・スプリングスでどうやって市民サービスを提供しているのか、従来のやり方だとどのくらいのコストなのかを見たものです。ケーススタディとして、幾つかの市民サービスを例に挙げてみました。まずごらんいただいているのは、コールセンターです。コールセンターの場合、24時間を8人で対応しております。サンディ・スプリングスの場合、民間企業と契約

### Call Center Services – Shared Services

Sandy Springs Call Center	- 8 Operators x \$35,000 = \$280,000
Joint Call Center (Shared Service)	- 8 Operators x \$35,000 = \$280,000
	Sandy Springs receives 2/3 of Calls = \$182,000
<b>Savings to Sandy Springs = \$98,000</b>	

してありまして、その民間企業はサンディ・スプリングス以外の客も抱えております。ですから、規模の経済が効いてきます。従いまして、コストは3分の2で済み、3分の1が節約になります。この部分だけでも24万3400ドルの節約になります。

次のページ、お願いします。緊急電話911ですが、サンディ・スプリングスにとっては新しいサービスです。



2009年9月30日から開始したということで、2カ月前に始まったばかりです。新しい119番サービス、911と呼んでおりますが、2カ月目を終えたところです。もともとこのサービスはフルトン郡から提供されていたわけですが、非常に対応が悪くて苦情も多かった。911番ということで、電話をしたときに緊急対応を即

### E-911 – Shared Services Approach

	Sandy Springs PPP	Traditional Model
<b>Revenues (Projected):</b>		
Sandy Springs/Johns Creek	\$6,703,188	\$4,639,560
<b>Expenses:</b>		
Personnel	\$0	\$2,545,968
Operating	\$0	\$1,148,493
Other*	\$5,949,636	\$1,062,819
<b>Total Cost</b>	<b>\$5,949,636</b>	<b>\$4,757,281</b>
<b>Surplus</b>	<b>\$753,552</b>	<b>(\$117,721)</b>

\* Annual financing of capital investment; 3.5% APR; 60 months

**Cost Savings: \$871,273**

座にしてほしい、警察、消防、救急車であろうとなるべく早く現地に来て欲しいのですが、それがなかなかうまくいってなかったわけです。右側にあるのが従来型モデルの価格で、サンディ・スプリングスがジョーンズクリークと一緒に新しい形態を提供したのが左側です。これは私とスタッフで作成した実際の数値です。実際に評価を行いまして、い



かに最良の形で 911 番の緊急対応サービスを提供できるか検討しました。

評価をしてみて明らかになったことは、もしも従来型のモデルを採用して自分たちでやることになると、コスト的には収入が 470 万ドル弱ぐらいだろう。支出は人件費、携帯電話会社への手数料支払いなどで、収支はとんとんにはならず、マイナスになります。ということで、近隣の都市と一緒にになりまして、民間部門の知恵を借りてサービスを提供しようということになったわけです。この新しいサンディ・スプリングスの PPP モデルですと、二つの都市で Revenue (税金) として入ってくるのは 670 万ドルで、職員もハードウェア、ソフトウェア、システムなどのコストを別の都市と共有するというので、コストは 600 万ドルで済むことになったわけです。2 カ月たちりましたが、非常に順調に進んでおりまして、この新しい 911 番 PPP モデルに市民も非常に満足しているという結果が出ております。

次の例は、レクリエーション及び公園サービスの分野です。サンディ・スプリングスの北にある市が市職員をかなり使ってレクリエーションサービスなどを提供していますが、これが右側です。サンディ・スプリングスにおいては 7 人の民間会社社員が公園等の管理、レクリエーションサービスを提供します。この 7 人で、約 25 のその他の市と契約したレクリエーションサービスを管理して運営しているわけです。この場合も、従来型モデルですと、私を含めて人件費等が約 230 万ドルかかります。これはサンディ・スプリングスの北にある市も同じぐらいかかっております。PPP モデルですと全体で 170 万ドルくらいで済むということですので、ここでも 50 万ドル超の節約が可能になったわけです。

Recreation and Parks Services		
	Sandy Springs PPP	Traditional Model
Revenues:		
Recreation Fees	\$352,000	\$352,000
Expenses:		
Personnel	\$1,702,521	\$2,268,752
Operating	\$520,000	\$520,000
Other	\$252,500	\$252,500
Net Expenditure	\$2,123,021	\$2,689,252
Total Cost	\$2,475,021	\$3,041,252

**Cost Savings: \$566,231**





次に建築、ビル部門ですが、現在、ビルサービスはアウトソースの契約によって提供されています。かなり社員を抱えた会社です。この部分は、2010 年にさらに契約を効率化させたいと思っている部分です。ということで、ノースメトロ、デンバーというコロラドの

PPPの例を見てみます。これは、ビルディング・デパートメントサービスをPPPでアウトソースしております。この数字は今年の実績で、全体で22万ドルの収入があり、経費が38万6000ドルでした。ソフトウェアの金額とか、実際のものとして、トータルの支出は41万ドルだった。つまり、昨年、サンディ・スプリングスはまだPPPモデルに移行してないわけですが、実際に従来型のモデルでやっているこの業務は、19万ドルの赤字だったわけです。

Building Department Services		
	North Metro Denver, Colorado* PPP	Traditional Model
Total Revenue	\$218,718	\$220,927
Department Expenses	\$121,262	\$385,982
Permit Software	\$0	\$25,000
Total Expenses	\$121,262	\$410,982
Surplus	\$97,456	(\$190,055)

\* City of 35,000

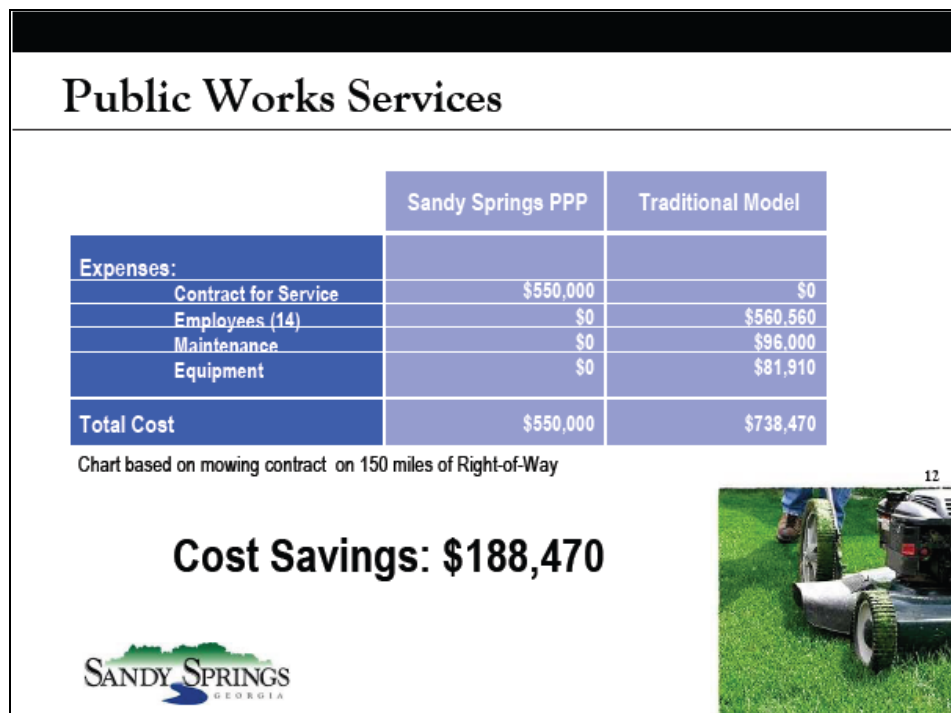
**Cost Savings: \$287,511**

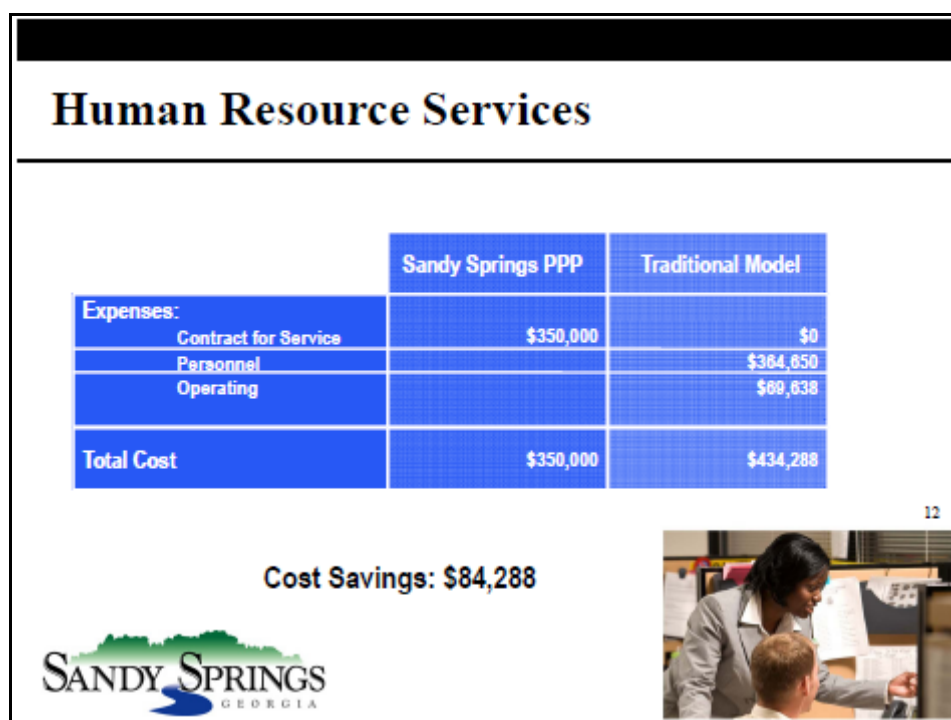
アウトソースするという決定をして、ビルの管理等を外部委託することにしました。同じようなサービスをどのぐらいのコストでできるか検討したところ、12万1000ドルで提供できることになったわけです。今年は、ビル・建築需要が景気の低迷によりそれほど旺盛ではないということで黒字分は少ないわけですが、PPPモデルですと9万7000ドルの黒字になるということがわかっています。昨年の数字が右側、今年が左側ですが、昨年は19万の赤字ですから、19万の赤字と9万7000の今年の状況ということで、それだけで市の歳入としては28万7000ドルの節約が可能になった。これは今年からPPPに移行した例です。サンディ・スプリングスでは、2010年からデンバー、ノースメトロと同じようにしたいと考えています。

公共工事部門ですが、いろいろなサービスを提供しています。今日は説明をするという趣旨で、芝刈り業務の例を挙げたいと思います。現地では、芝刈りをしてきちんと保守していかなければならない地面が150マイルぐらいあります。従来型のやり方でいきますと、14名の市職員が、それぞれ従来の公務員所得水準でやっていく。そうすると、トータルコストは73万8470ドルが見積総額になりました。従来型ではなく、下請、委託方式でやっていきますと、年間55万ドルでできるだろうという見積もりが立ったわけです。こういった路面は、毎週芝刈りをする、あるいは隔週というところもあります。それは面積とか口

ケーションにもよっても違いますが、そうやってメンテナンスしていくというやり方です。



次の例は人材関連です。従来のモデルですと、サンディ・スプリングスの場合、この部門に恐らく5名必要だろう、経費は43万ドルと見積もりました。それを委託方式にし、そして民間企業で数名の従業員が専従ベースではなく必要に応じてサービスをするとなると、35万ドルで同じことができるという見積もりになりました。多額の節約にはならないかもしれませんが、やはり我々市政府にとりましてはマイナスの1ドル1ドルが大切ですので、8万4000ドルが浮くということであれば、それをほかに振り向けることができるという形になるわけです。





次の例、救急車の出動業務は、交渉の結果、2年ぐらい前に委託することを決定したものです。従来型のというか、アメリカの典型的なやり方は、消防署のほうで救急車の出動をします。緊急出動要請の7%ぐらいが、EMS (Request for Medical Service) ベースで出動されていると言われております。2年ぐらい前に、もしサンディ・スプリングスにおいて地元の消防署がこれをやったらどのくらいのコストがかかるかを見積もりました。一番上のところは歳入です。非緊急時の出動によってどれだけ収入になるのかということで、民間と連携してやっていると、患者からの保険の支払いもすべて見積もりの勘定に入れると、歳入が190万ドルぐらいであると。しかしながら、サンディ・スプリングスで人をつけることになりますと、地元で5台の救急車があり、年中無休で37万平方マイルぐらいをカバーしています。そうすると、人件費が320万ドル、実際の出動、運営、メンテナンスに50万ドルかかり、トータルとして見積もるべき経費は370万ドルという試算結果が出ました。市にとって、ネット差し引きの純負担分が180万ドルという計算結果になったわけです。

## Ambulance Services

	Sandy Springs PPP	Traditional Model
<b>Revenue:</b>		
Patient Reimbursement		\$1,984,317
<b>Expenses:</b>		
Contract for Service	\$450,000	\$0
Personnel		\$3,213,613
Operating		\$224,000
Capital*		\$1,315,000
Other		\$287,647
<b>Total Cost</b>	<b>\$450,000</b>	<b>\$3,735,260</b>

\* Initial start-up cost

**Cost Savings: \$1,300,943**

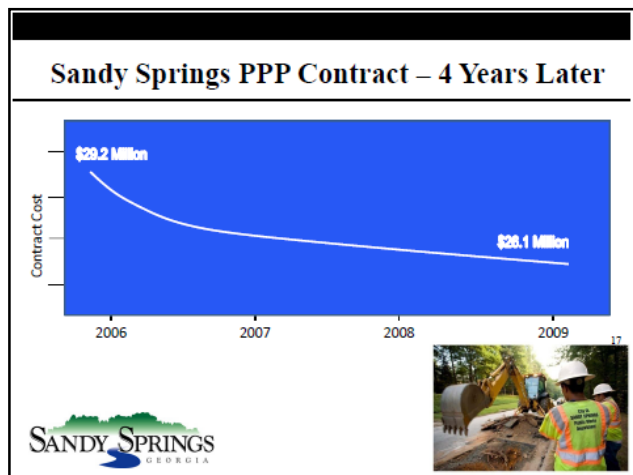
これをPPP方式でやると、地域全体、メトロアトランタ全域をやってくれるような委託契約をして、24時間、週7日体制で救急車を5台。そして最高水準のParamedicのトレーニング、あるいは研修認定書を持った人たちが従事することを前提として、45万ドルという試算結果が出ました。このアプローチは、市にとりましても、市議会にとりましても、とてもうれしく思ったわけです。ということで、これをするにより、このサービスだけでコスト節約分が130万ドルになるという計算結果になったわけです。

この緊急時の出動サービス、救急サービスですが、パフォーマンス上の最低要件があります。もし必要とされるサービスの質に満たないと、委託を受けて実際にやっている民間企業に対してペナルティ、罰金が科されることとなります。いろいろな取り決めがありま

すが、エマージェンシー、緊急時の出動のコールに対しては8分以内に出動するという水準を設定しております。こちらを見ていただきますと、緊急以外の出動ということです。生命の危機云々ということではないノンエマージェンシーのコールに関しては、出動時間10分以内としております。こちらのコンプライアンスは、契約では出動要請があった場合には、委託を受けて実際に運営する民間企業は90%呼応しなければならないとしてあるわけです。こちらは市のコンピューターシステムから直接とってきたデータですが、これは先ほど申し上げましたが、911契約にのっとって記録をとっております。911センターにコールが入りますと、それは録音され、記録されたデータがコンピューターシステムのほうにたまっていく。それをここでお見せしているわけです。

Ambulance Service Performance						
Date	Emergency Responses	Emergency Compliance	Avg. Response Time Emergency	Non-Emergency Responses	Non-Emergency Compliance	Avg. Response Time Non-Emergency
Jan 09	443	92%	0:05:49	160	97%	0:08:18
Feb 09	407	92%	0:05:53	159	99%	0:07:53
Mar 09	563	95%	0:05:56	194	95%	0:08:05
Apr 09	456	93%	0:05:52	182	96%	0:08:27
May 09	475	90%	0:06:19	186	93%	0:08:59
June 09	525	92%	0:05:59	197	96%	0:08:35
July 09	500	93%	0:05:57	208	99%	0:08:13
Aug 09	498	91%	0:06:03	135	96%	0:08:38
Sep 09	740	95%	0:06:18	874	99%	0:07:19
Oct 08	441	91%	0:06:07	153	97%	0:08:50
Nov 08	384	92%	0:07:01	166	95%	0:08:32
Dec 08	384	95%	0:06:13	490	98%	0:08:05

成功裏に運営されているPPPをやっている立場からして、必須は何であるかというと、これはコスト節約に置きかえることができます。市民にとって、コストの節約に至らないのであればPPPも論ずるに値しないことになるわけですから、いかなるPPPであれ、それで節約できるかということ。そして、アカウントビリティー、自己責任制ということ。すなわち、アウトソースをした先、委託を受けた側がこれだけは全うしなければならないという責任。そして Customer Satisfaction (顧客満足)、ここは市民です。ですから、そういう方式に切りかえることによって地元の市民



は満足するだろうか、これが根本的な必要要件だと思えます。バリューという件になると、サンディ・スプリングスは2006年の2920万ドルから出発しました。2010年度の予算はと





いいますと、その契約額は 2610 万ドルになっております。

これも非常にいい例ではなかろうかと思えます。そのほかのジョージア州の都市の場合  
 はどうであるのかを、サンディ・スプリングスとの対比で見せております。サンディ・ス  
 プリングスは人口が 9 万 7000 人、139 名の公務員、人口 1000 人に対して F T E、フルタ  
 イム換算で 1.4 人の地方公務員。1000 ドルに対する税率が 4.73。ジョーンズクリークは、  
 人口 1000 人に対して 1.6 人、そして税率が 4.73 になっています。ですから、税率が最も  
 低いのみならず、比率、1000 人の市民に対して何人の公務員というところで、F T E、フ  
 ルタイム換算で考えてみても、最も効率性が高くやっているということ。ロズウェルの場合  
 には、人口 1000 人に対して 3.62 人であって、税率は 6.6 ですから、サンディ・スプリ  
 ングスよりも相当税率が高いということです。ですから、こうやって押し並べて見てみま  
 すと、人口 1000 人に対して 5 人以上いるところもあります。そういったところだと、結果  
 的にサンディ・スプリングスよりも税率が倍以上高いということになっております。

### Comparison of Select Georgia Cities

City	Population	General Government Safety FTEs	General Government Safety FTEs/1,000	Tax Rate Per \$1,000 valuation
Sandy Springs	97,898	139	1.42	4.73
Johns Creek	61,243	98	1.60	4.73
Woodstock	21,482	65	3.03	5.88
Alpharetta	51,243	184	3.59	6.6
Roswell	88,465	320	3.62	6.09
Athens-Clarke County	112,787	455	4.03	4.18
Albany	75,335	399	5.30	9.16
Macon	93,665	523	5.58	10.16

先ほど、アカウントビリティーの話  
 をしました。これはサンディ・スプリ  
 ングスの市議会の写真です。この面々  
 に信任を託し、そして彼らは託された  
 立場として責任を全うしなければなら  
 ない。ということは、委託、アウトソ  
 ース方式で出した事業に関しても、き  
 ちんとなされていることを見届けてい  
 く責任があるわけです。パフォーマンス  
 メジャー、K P I（業績評価指標）



をそれぞれのサービスに対して定義しております。詳しくは申しませんが、いろいろあるということを見ていただきたいということです。これは地域開発、コミュニティ開発、いわゆる公共工事にかかわるところです。ほんの一例として、サンディ・スプリングスは、どのようなパフォーマンスメジャー、KPIを使って、それに照らし合わせて実行責任、アカウントビリティを確認しているのかということを読み取っていただければと思います。

### Service Delivery Strategies Based on Efficiency, Effectiveness and Cost Savings

Use of standardized business processes for managing cities can provide many benefits to municipalities.

SANDY SPRINGS FLORIDA

こちらサムリーレポートのほんの1ページを例としてお見せしていますが、パフォーマンスメジャーにひもづけてレポートを出しているということ。メトリクスのダッシュボード方式、これは私や担当マネジャーがパフォーマンスがどのように月次で推移しているのかを簡単に見られるように、こういうダッシュボードを活用しています。

### Sandy Springs - Service Metrics

#### 1. ADMINISTRATIVE SERVICES

Mission: Provide efficient, effective, and professional services to all residents, businesses, and organizations in the community.

SSG ID	Category	KPI	LOS	UOM	Measurement Period	Control Owner
AS_PM_01	Account Payable	100% of vendors paid within 30 days	30	Days	Monthly	Debra King
AS_PM_02	Account Payable	Accounts payable process checks processing (Invoice submission) 100% on-time	10	Days	Monthly	Debra King
AS_PM_03	Account Payable	Invoice approval processing per department - total 10 days	10	Days	Monthly	Debra King
AS_PM_04	Account Payable	How the monthly report of financial activity to city within 10 days after each month end	10	Days	Monthly	Debra King
AS_PM_05	Purchasing	Mission: Lowest responsible cost for all procurement transactions while adhering to the city's procurement policies and procedures.				
AS_PM_06	Purchasing	Length of time between time of purchase request to purchase order or procurement card or transaction (2 days) (over \$50,000.00)	7	Days	Monthly	Lynn Taylor
AS_PM_07	Purchasing	All procurement card transactions cleared with all report to accounting manager by the 10th of each month	10	Days	Monthly	Lynn Taylor
AS_PM_08	Revenue	Mission: Provide efficient collection, recording, reporting and management of revenues.				
AS_PM_09	Revenue	Average time required to issue tax orders (business licenses)	20	Days	Monthly	Brandon Bonham
AS_PM_10	Tax Collection	Number of delinquent tax certificates issued with 15 days (15 days of receipt of delinquent appearance)	7	Days	Monthly	Brandon Bonham
AS_PM_11	Tax Collection	Number of delinquent (delinquent) delinquent tax certificates	17.5	Days	Monthly	Brandon Bonham

### Sandy Springs - Service Metrics

#### 2. COMMUNITY DEVELOPMENT

Mission: To provide a team and plan that reflect the needs and goals of the local, diverse community and reflect that team in the administration of all zoning and development matters to ensure the health, safety and general welfare within the community as defined by applicable codes and ordinances.

SSG ID	Category	KPI	LOS	UOM	Measurement Period	Control Owner
CD_PM_01	Building & Land Development	Complete all plan reviews (per submitted)	10	Days	Monthly	Blake Detweiler
CD_PM_02	Building & Land Development	Complete building reviews (per submitted)	10	Days	Monthly	Blake Detweiler
CD_PM_03	Building & Land Development	Complete site reviews	10	Days	Monthly	Blake Detweiler
CD_PM_04	Building & Land Development	Total permit applications by type	4	Applications	Monthly	Blake Detweiler
CD_PM_05	Building & Land Development	Issue permit applications by type	4	Applications	Monthly	Blake Detweiler
CD_PM_06	Building & Land Development	Average review time per reviewer - Building Reviews	30	Minutes	Monthly	Blake Detweiler
CD_PM_07	Building & Land Development	Average review time per reviewer - Site Reviews	30	Minutes	Monthly	Blake Detweiler
CD_PM_08	Building & Land Development	Average review time per reviewer - Planning and Zoning Services	30	Minutes	Monthly	Blake Detweiler
CD_PM_09	Building & Land Development	Average site inspection time per inspector	2	Hours	Monthly	Blake Detweiler
CD_PM_10	Building & Land Development	Average building inspection time per inspector	2	Hours	Monthly	Blake Detweiler
CD_PM_11	Building & Land Development	Total permit certificates by certificate type	1	Certificates	Monthly	Blake Detweiler
CD_PM_12	Code Enforcement	Mission: Promoting the implementation of local codes, protecting the public health, safety and general welfare and preserving the quality of the community and business areas of the city through signage.				
CD_PM_13	Code Enforcement	Response to 911's inspection of permit/certificate	2	Hours	Monthly	Marcus Burton

### Sandy Springs - Service Metrics

#### 3. PUBLIC WORKS

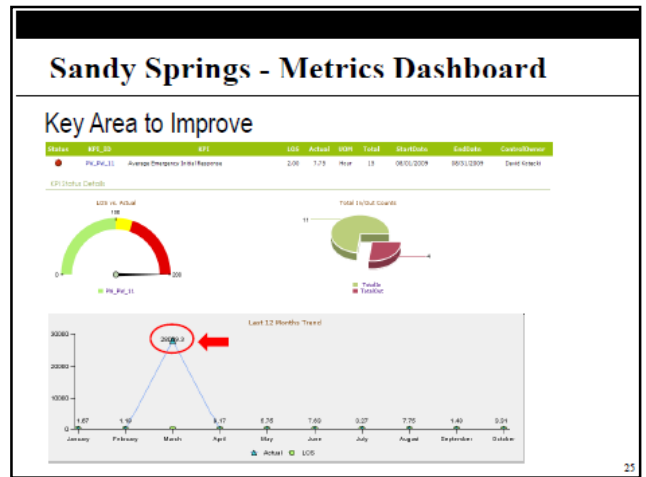
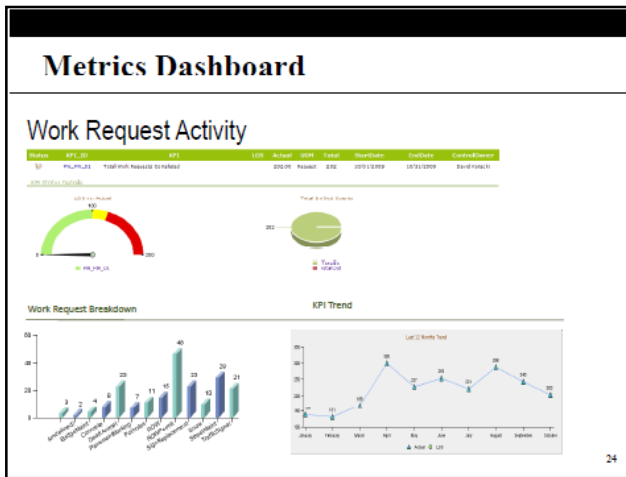
Mission: Deliver cost-effective public works services in a personal, professional, responsive, and innovative manner.

SSG ID	Category	KPI	LOS	UOM	Measurement Period	Control Owner
PW_PM_01	Utility 1 W/O	Complete utility 1e within 24 hours	24	Hours	Monthly	ESP-Assembly
PW_PM_02	Utility 2 W/O	Complete utility 2e business days	3	Days	Monthly	ESP-Assembly
PW_PM_03	Utility 3 W/O	Complete utility 3e business days	10	Days	Monthly	ESP-Assembly
PW_PM_04	Utility 4 W/O	Total number of completed utility projects	1	Projects	Monthly	ESP-Assembly
PW_PM_05	Right-of-Way	Adoptive of permit permit within 10 business days of receipt by Public Safety for review	10	Days	Monthly	ESP-Assembly
PW_PM_06	Streetlights	Mission: Maintain the City's existing streetlight structure as directed by the City Council; provide recommendations regarding streetlight performance and provide compliance with federal and state standards, and implement approved streetlight improvements.				
PW_PM_07	Streetlights	Perform any weather monitoring of 100 streetlights annually	100	Streetlights	Annually	David Chapiro
PW_PM_08	Streetlights	Inspect construction of streetlights management points annually	1	Points	Annually	David Chapiro
PW_PM_09	Transportation Planning	Mission: Post the City's transportation infrastructure and coordinate transportation planning services for the City.				
PW_PM_10	Transportation Planning	Complete review within 15 business days	15	Days	Monthly	David Chapiro
PW_PM_11	Zoning Plan	Complete review according to zoning schedule	10	Days	Monthly	Garth Coleman

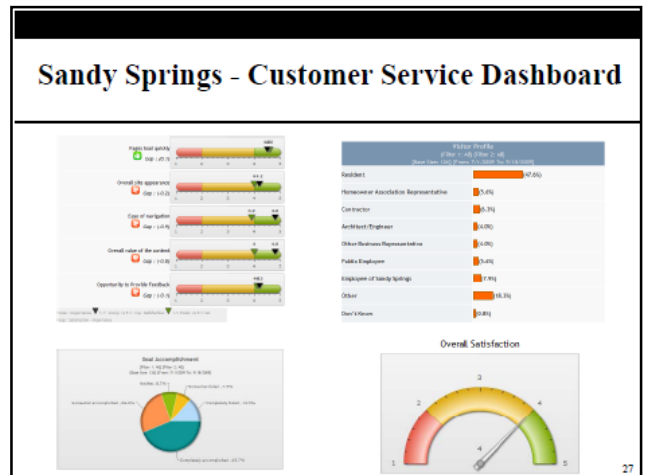
### Sandy Springs - Metrics Report

#### PM Report Summary 1

Month	Start	End	Actual	Target	Diff	Trend	Status	Control Owner
APR-10	4/1/10	4/30/10	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
MAY-10	5/1/10	5/31/10	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
JUN-10	6/1/10	6/30/10	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
JUL-10	7/1/10	7/31/10	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
AUG-10	8/1/10	8/31/10	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
SEP-10	9/1/10	9/30/10	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
OCT-10	10/1/10	10/31/10	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
NOV-10	11/1/10	11/30/10	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
DEC-10	12/1/10	12/31/10	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
JAN-11	1/1/11	1/31/11	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
FEB-11	2/1/11	2/28/11	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
MAR-11	3/1/11	3/31/11	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
APR-11	4/1/11	4/30/11	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
MAY-11	5/1/11	5/31/11	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
JUN-11	6/1/11	6/30/11	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
JUL-11	7/1/11	7/31/11	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
AUG-11	8/1/11	8/31/11	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
SEP-11	9/1/11	9/30/11	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
OCT-11	10/1/11	10/31/11	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
NOV-11	11/1/11	11/30/11	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
DEC-11	12/1/11	12/31/11	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
JAN-12	1/1/12	1/31/12	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
FEB-12	2/1/12	2/29/12	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
MAR-12	3/1/12	3/31/12	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
APR-12	4/1/12	4/30/12	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
MAY-12	5/1/12	5/31/12	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
JUN-12	6/1/12	6/30/12	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
JUL-12	7/1/12	7/31/12	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
AUG-12	8/1/12	8/31/12	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
SEP-12	9/1/12	9/30/12	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
OCT-12	10/1/12	10/31/12	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
NOV-12	11/1/12	11/30/12	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro
DEC-12	12/1/12	12/31/12	100%	100%	0%	Stable	On Track	David Chapiro



最後になりますが、3番目の要素があるとすれば、Customer Satisfaction。これは、サービスを提供して、それに対して市民からの反応が重要であるという話です。一例として、満足度調査のためのツールは、サンディ・スプリングス用に私ともう1人と2人で直々に開発しました。こういった設問をして市民に問い合わせをすることによって、サービスをどう思っているのかフィードバックを得る。それを集計することによって、市民に対してどういうサービスが実際に提供されているのかを確認することができるということです。ダッシュボード、これも私なりスタッフがこういうものを見ることができる。日時をこちらを確認することによって、我々が提供しているサービスを市民はどう思っているのか、どう受けとめているのかをチェックする事ができるということです。



では、PPP実施に向けての段取りということですが、第1は、既存条件がどうであるかを評価するという事。日本でも、多くの都市において現状評価がされていると聞き及んでおります。第2は、現状を評価して状況を見極めたら、一連のサービスの中でアウトソース、可能性として公民連携、PPPに最もふさわしいのは何であるのかを抽出する。第3は、きちんとした背景、要件、資質を持った人たちが評価していきます。それが購買手法、あるいはRFP (Request for Proposal : 見積要請) をする。契約書もきちんとつくらなければならない。契約交渉をし、先ほどお見せしたパフォーマンスメジャー、どういいう指標を使うのか。そして、調査の際のツールも用意しなければならない。

## Steps to Implement PPP

- Assessment of existing conditions
- Review and prioritize services best suited for PPP
- Select qualified experts to assist in selecting procurement method, development of Requests for Proposals, contracts, performance measures and survey tools
- Prepare and advertise Requests for Proposals
- Evaluate proposals and select best qualified service provider
- Prepare and finalize contracts

28



次の段階になると、準備が調ったらRFPを告知することによって、市議会も市長もそれをきちんとサポートしていく。そして、下から2番目ですが、出てきた提案書を評価して、その中から最もよい、そしてコスト的にも最も有利なところを選び出す。最後の段階になりまして、すべて情報が出そろったところで契約交渉をする。それによって、市民にとって最もよい契約を目指すということです。

以上、本日は皆さん方にサンディ・スプリングスの経験をお話しすることができまして、とてもうれしく思います。我々としては非常に前向きな経験をしてきており、2010年に向けてわくわくしております。契約更改の時期になるものもあります。あるいは、今の契約のビットの取り直しも控えています。そういう現状を聞いていただきました。どうもありがとうございました。(拍手)

司会 マグダーナさん、ありがとうございました。我々はこのことを勉強しているんですけども、市民をカスタマー、お客様と呼ぶ精神。公僕としてのサービスを徹底的にやる。また、市役所の仕事にパフォーマンスレベルをつけて、そこに到達するか、しないかで判断していく。民ではやっている仕事なんですけど、今まで日本では官はできなかったことだと思います。日本でも先週仕分けという形で民主党がやり始めましたが、塩川総長があればパフォーマンス的なものでないようとおっしゃっていましたが、本当にやるとしたら、このようなシステムでパフォーマンスレベルを決めて、税効率を決めてやっていくとしたら、絶対に必要じゃないかと思います。

日本でも、部分的には民間委託はもちろん進んでおります。我孫子市とか、愛知県高浜市とか、北海道のえりも町とか部分的にはあるんですけども、包括的な民間委託というのはまだ進んでおりません。ただ、皆さんこの話を聞いて、これはアメリカの話で日本では関係ないと思っていると、私は間違っていると思います。日本では、地方自治体公民連携

研究財団、地方自治体公民連携研究会というものができまして自治体の研究に入っておりますし、自治体でもこのような包括的な勉強、民間委託を考えております。1～2年のうちには日本でも必ず起こると、我々は思っております。

次に、第2の基調講演として、フランスからのスピーカーをお呼びしております。ピエール・ヴァン・デ・バイバーさんです。彼はフランスPPP協会、私はフランス語が得意じゃないのでIGDという組織ですけども、そこのゼネラルマネジャーをしていらっしゃいます。彼はENPCという大学を卒業しているんですけども、何と土木とPublic Administrationを両方教えるというフランス的な大学院で、そこをご卒業後、フランスの内務省でコンセッション、ユーティリティプロモートするところにいらっしゃいまして、その後、フランス、中国ではユーティリティという関係から原子力発電所のオペレーターとなられ、その後2000年にはIGDのゼネラルマネジャーになっております。

フランスを代表するコンセッションPPPのプロフェッショナルと、我々は考えております。地方自治体におけるオペレーション、コンセッション、ユーティリティに関する本も出版なさっております。それでは、ピエール・ヴァン・デ・バイバーさん、よろしくお願いいたします。(拍手)

#### “フランスのPPPの過去・現在・未来”

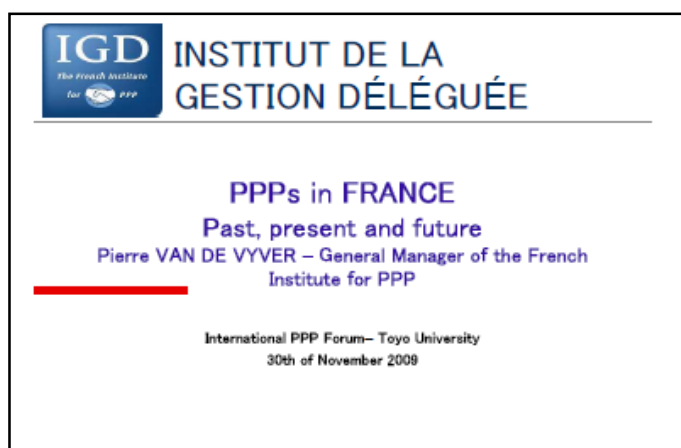
ピエール・ヴァン・デ・バイバー氏

フランスPPP協会 (IGD) エグゼクティブ・ディレクター



こんにちは。私はフランス人です。今日は、お話しできることを非常に光栄に思っております。田渕先生、また東洋大学には心から感謝しております。私の英語はあまりよくありませんので、意味するところを説明しなくてはならなくなってしまいます。ジョンさん、アウトソーシングの例を丁寧にご説明いただきまして、ありがとうございます。マクロ経済的なお話をいただいたと思います。私どもは一緒に同じ道を歩んでいきたいと思っております。皆様、今日のご清聴ありがとうございます。

最初の1枚目をごらんください。IGDはInstitut de la Gestion Délégéeのフランス語の頭文字ですが、96年に設立されています。したがって14年間経験がございます、PPPで行っております。根本になっているのは信頼関係で、公共サービスのマネジメントの立役者が一緒になってでき上がった



のがこのIGDで、真のPPPであると言っているでしょう。といいますのは、すべてのステークホルダー、関連当事者、国家、州、地方自治体、オペレーター、銀行、さらにユーザー、スタッフ、専門家も含めた協議体になっております。

オペレーターは官民双方から出ているわけです。シンクタンクを持った共通のビジョンを構築しようとした。ヨーロッパにおきましては、コンクラブといいます、何らかの形で解決方法を見出そうという協議会です。ですから、問題を明らかにしていく。まず、ボード、理事会というのがありますが、50名ほどのステークホルダーの参加になっております。オリエンテーション委員会があります。

これは、IGDのプレジデントと専門家25名ほどで構成された委員会です。それから、エグゼクティブ・コミッティという執行委員会がありますが、プレジデントとバイスプレジデント3名、地方自治体の専門家5名からなっております。それから、国、州、銀行、ユーティリティ、電力会社から参加しております。

それから、Cercle de Grenelleというクラブがあります。これはファウンダーのエグゼクティブ、創設者が50名ほどおります。これが一堂に会してクラブとして約200万の社員で5000億として、例えばバローズさん、ユンカーさん、ゲノーさん、サルコジ首相なども一緒になって話をしております。それから、スペシャル・コミッティという特別委員会があります。七つのスペシャル・コミッティがございまして、市民の参加を向上するにはどうしたらいいかといった委員会などもございまして。それから、CFOPPP、パートナーズ・コミッティという委員会があります。30のパートナーがおりまして、メンバーシップのほかにオブザーバーもおります。それから、Ecole des PPPというPPPの学校をつくっております。この総長は、パリ大学の中に設立して、パリ大学がこのPPP大学院のオペレーターとなって運営しております。

次、お願いします。では、長期契約の台頭ということで、フランスにおける状況をお話

**I – PRESENTATION OF IGD**

---

**1.1 History and missions**

- \* A foundation created in 1996 ( bringing together the main actors of the public service management)
- \* Two main objectives :
  - improve public services governance, especially those managed in a PPP
  - encourage a performing management and quality of services
- \* Three key levels :
  - regulation (« Local public services Charter »)
  - contracts (DSP and CP)
  - implementation (key performance indicators, ...)

**I – PRESENTATION OF IGD**

---

**1.2 Stakeholders and governance**

- \* Stakeholders: national authorities, local authorities, operators, bankers, experts, users, staff.
- \* Public and private actors
- \* Common vision and solution work-out: a think tank
- \* Bodies
  - Board: all the stakeholders ( 50)
  - Orientation Committee: IGD President and experts ( 25)
  - Executive Committee: President , 3 vice-presidents, 5 members (8)
  - « Cercle de Grenelle »: founders executive ( 50)
  - Special Committees and work teams: ( 80)
  - CEF-O-PPP Partners Committee: ( 30)
  - Ecole des PPP Board: ( 10)

-100-

ししたいと思います。まず、フランス革命の前、17～18世紀にさかのぼります。ウォータールーの戦いで、最初の「カシニ・エジニアニ？」という方（エンジニアのカシニ？）が1757年に委託されたのが民間委託の初めです。その中に詳細な地図が入っておりまして、いろいろな国がこの中にも入っていて、世界地図の中で行われました。そして、ダイレクトオペレーティングという形でコンセッションが行われたのがきっかけです。それは17世紀のことですが、フランス革命によってコンセッションが行われたということですが、自由な産業が行われたわけです。貿易及び産業の自由化が組織化された。ですから、業界活動も、例えばユーティリティといった電力会社等に関しても、この形態を踏襲しているということになるわけです。

19世紀のフランスはコンセッションの時代だったと言っていると思います。すべてはコンセッションによって行われたということで、例えば道路網、橋梁、鉄道網、さらにエッフェル塔もコンセッションで行われたこととなります。20世紀になりまして、モデルがさらに進化して、第一次世界大戦後に民間のファイ

ナンスには限界が来た、なかなか資金調達が行われなかったということで、自治体が直接オペレーションするようになった時代がありました。第二次世界大戦後に、フランスは電力の国営化を行いました。ガス、鉄道に関しても国家が行うようになったわけです。以前、こういった電力会社はマルチ・コンセッショナーということでコンセッションによって数社行われていたわけですが、これが国家に移ったわけです。

現在の問題としては、こういった直接オペレーション契約を、コンセッションによって権利を委譲することができるのか。つまり、所有権を民間に委託するわけではありません。公共が所有権を持ちながら、民間企業に運営を委託する、役務提供を受けることとなります。民営化するというのではなく、所有権等を移転するものではありません。したがって、役務提供に支払いを行っていくことではありませんし、また、調達とも違うわけです。これは権利の委譲ということになります。したがって、典型的なアウトソーシング、コンセッションとは違うことはいわゆる救急車においても、サービスは民間会社が行う。市町村がその対価を支払う、コンセッションという形で役務提供民間会社に行うわけですが、つまり、ユーザーが支払うわけではありません。

では、こういったコンセッションの形態ですが、公共サービスを成功させることが重要です。法的な枠組みが必要だということで、公共サービスには法的な基盤、あるいは全般

## II- HISTORICAL APPROACH OF THE PPP ISSUES IN FRANCE

### 2.1 Emergence of the long term contracts

- \* Projects including risks before the French revolution
- \* Institution of the freedom of trade and industry
- \* The 19th, concessions century
- \* Public interventionism and public operators
- \* «To make or to make do» by transfer of the exploitation right

-100-

的な関心が必要ですが、まず、民間の関心を呼ぶことが重要です（公共サービスには法的な枠組みが必要ですが、まず民間の関心を呼ぶことが重要ですか？）。組織としては、継続性と平等性と品質が必要です。民間企業に役務提供の機会を与えますが、これは公共サービスですので長期的な独占契約になるわけです。ですから、料金も勝手に変えてはならない。市民サービスの一環として料金設定をしなくてはなりません。公式な料金になるわけです。

**II- HISTORICAL APPROCACH OF THE PPP ISSUES IN FRANCE**

---

**2.2 General legislative frame**

- \* Creation of the public service: general interest and lack of private initiative or legal foundation
- \* Organization: continuity, equality, quality
- \* Administrative public service (SPA): financing by the tax and public status of the agents
- \* Industrial and commercial public service (SPIC): financing by the use and free status of the operators and agents
- \* Principle of free choice for the mode of management of the SPIC

-100-

したがって、民間のイニシアティブとしては、通常はこの中ではコンセッションという形態にして行っていくことが必要なわけです。フランスのサービスには2種類のものがあります。まず、行政、公共サービス。これは税によって賄われる

部分。公務員が公務として公共サービスを行うものです。もう一つは、通常ユーザーが支払う料金で行う公共サービスです。ここでの職員のステータス、あるいはオペレーターは民間企業になりますが、これは公共機関が提供してもいいわけです。フランスの場合、コンセッションの形態の中でも自治体が行っている部分もごぞいます。

**II- HISTORICAL APPROCACH OF THE PPP ISSUES IN FRANCE**

---

**2.3 Main objectives of the public governance**

- \* Offer successful public services
- \* Organize sustainable managements
- \* Give responsibilities to the public actors
- \* Report the public management
- \* Articulate effectively civil society and public authorities

-100-

ですから、オペレーターのステータスは官民あり、契約の形態も官民とありますが、それは必ずしも一致しません。それぞれの組み合わせがあることとなりますので、コンセッション、権利の委譲というのは民営化ではなく、アウトソースでもない。これは民間とアウトソーシングの中間に

ある。もともとは公共部門に残り、オペレーターだけをかえるものなので、民営化とは違うということになります。民営化の場合には公共部門が資産を買ったりできませんが、完全に民営化するわけではなく、公共が管理をしたまま維持するわけです。つまり、マネジメントのモデルをダイレクトオペレーティングとコンセッションで自由に選択できることとなりますので、ミックスドモデルになります。そういうふうにとまとめていくことができると思います。

オペレーションに関しては 100%移転できますが、官の責任までは移転できない。です



から、非常にフレキシブルなソリューションとして、どの程度までオペレーションを民間に委託するかというレベルを必要に応じて好きなように選ぶことができます。このように長期的な契約を結ぶことによって、実際の問題に対応できる、公共部門が抱える問題にじかに対応することができるようになります。

公共の統治の上での主たる目標は、あくまでも公共に向けて提供するサービスを成功裏に行うということ、そして、持続性のある管理運営をしていくということです。他国でもそうだと思いますが、この例を見てみますと、運営管理が持続性のないものにとどまっている場合が多くある。それは経済的なことであつたり、次世代への負担の押しつけといったところもよくあります。フランスでも、例えば直接運営方式でやっていくことになると、結果として管理がきちんできれないという場合もあるわけです。ですから、先ほどマグダナさんの話にもありましたが、もともとのオーガナイズをする公共部門において、市民に対する究極の管理責任を負うということは非常に重要だと思います。

これはイデオロギー的な話ではなく、実効性のあるものを目指さなければならないということです。公共であれ、民間であれ、しょせん出発点は一緒であり、人は人である。ということであるならば、その組織の仕方はいろいろあるかもしれないけれども、究極はしょせん同じなんだということを忘れてはならない。あるいは、国によっては、ある一時期は公共部門にいて、そして民間に出て、また政府に戻るということもあるわけですから、人は人であるということを忘れてはならないと言えます。

長期契約の話です。長期で契約するというのは、とても難しいところがあります。そして、それをどのようにして克服していくのかということ。そもそも定義の問題があると思います。全員が一つの定義しか意識しないということであれば簡単だと思いますが、これは世界規模で共通定義を目指しております。学生があちらこちらを訪問したり、ペーパーを発表したりというものも、一つの活動の体系であると思います。そして、いろいろなところが出そろったところで、それを収れんさせていくアプローチが必要であると思います。ということは、危機を経験した後になりますと、会計の世界では国際会計基準とか、そのようなものが動きとして進行しています。

そのほかのコンセッションにおきましても、定義を一定のものにするところは非常に重要であると思います。あるいは、立場によって、同じ事実であっても見方が違うことがある。その立場の違いを乗り越えて、持続性のある継続的なサービスを提供していくことを目指す。ヨーロッパとしての枠組みとして、EUの条約遵守があり

**III- LONG TERMS CONTRACTS AND PPP**

---

**3.1 Worldwide definitions (UNO, WTO, WB, IMF, OECD,...)**

**3.2 European framework (EU Treaty compliance)**

- Contractual PPP
- Institutional PPP

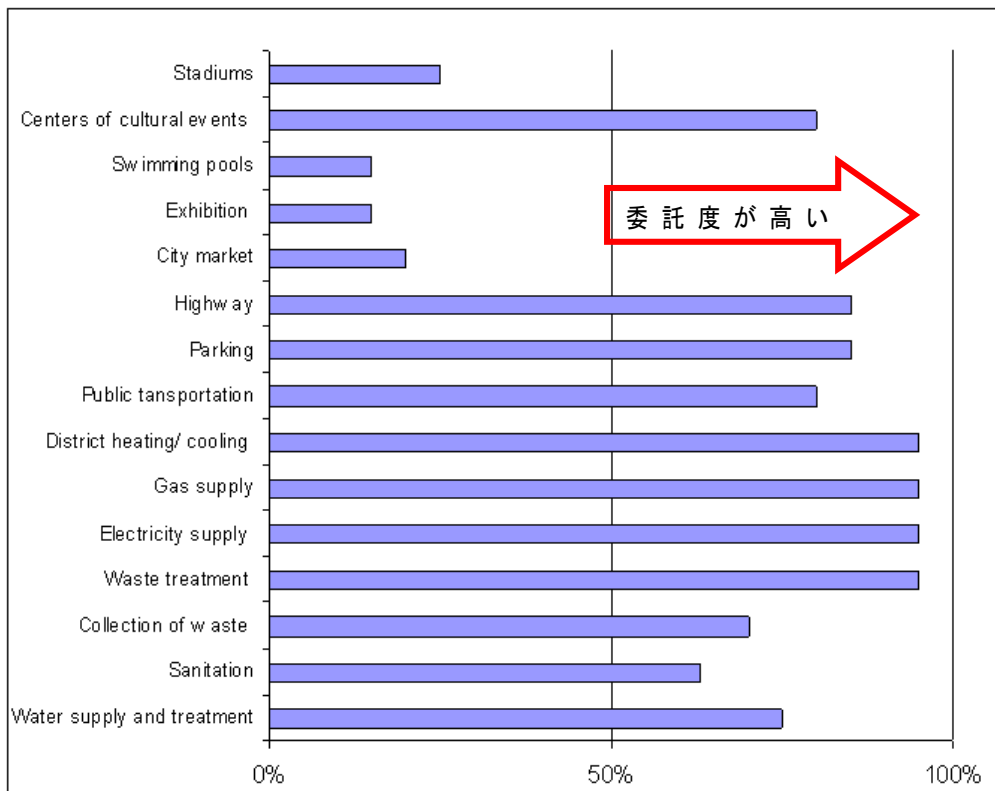
**3.3 French framework (legal and jurisprudential heritage)**

- Delegated management (DSP) : 80 billion € /year
- Partnership contracts (CPA/ CP) : between 1,5 and 5 billion €/year

-100-

ます。これは、契約のPPP、そして組織、制度のPPPとあります。コンストラクションのほうではPFIがあります。PFIはリスクシェア方式で契約をしていくという趣旨のものです。もう片方にあるのがコンセッション方式で、それは実際に委譲する、委託する、移転するということがあります。一方、Institutional PPP の場合には、PPPが会社の株主のような形になります。ですから、それが公開企業であったり、未公開企業であったりということです。

次に、フランスとしてはどうなっているのかということです。まずは法律的なフレームワーク、これがより最近のものです。第1号PPPは1993年に発足したたぐいのものです。司法的な背景から来ているものは、2001年に初めてのものが発足しました。コンセッションはワークプラスサービス、あるいはサービスのコンセッション。毎年の売り上げですが、Delegate方式は大体800億ユーロになります。そしてパートナーシップ契約が15億から50億ユーロぐらいにまで3年間で飛躍的に伸びた経緯があります。



右のほうに行きますと、完全委託が100%のほうで、左に行けば行くほどその比率が小さくなるということで、いろいろな活動が列挙されています。委託するということこれがこれらのすべてのサービスに対して行われるということで、完全に網羅していませんが、病院、大学、ハイウェイネットワーク、橋梁、港湾云々といろいろあります。どんどん運営の委託が進んでいるというのが最近の状況です。フランスですと全体の3分の2が、やはり管理運営を委託する方式に切りかわっているとされています。

長期契約ですが、いろいろなディスカッションがなされて、見解もいろいろもたらされております。何を定義しなければならないのか。最低限、目的は定義しましょうと。そし

て、アサインメント、使命は何とするのか、委託はどのようにしてやっていくのか。ヨーロッパEUの規制とフランス国家としての規制があります。規制の枠組みは、北米あたりよりもヨーロッパの場合にはとても複雑になっています。日本と比べてどうなのかということはわかりませんが、ヨーロッパはとても複雑である。そして、モニタリング・コントロール、適用していく、賠償保障とか、そういった訴訟の際には、それが何を意味するのかを定義していく。契約期間、いつ終結するのかといったところをきちんと決めていかなければならない。スタッフとか、そのほかが契約終了時点においてどのような処遇になるのかも決めておかなければならない。

**III- LONG TERMS CONTRACTS AND PPP**

---

**3.4 Definition items**

- Purpose
- Assignment/mission
- Devolution/awarding procedure
- Control monitoring and adaptation
- Litigation and compensation/indemnity
- Duration/ending

-100-

当初から契約できちんと分割する、分けていくということ。先ほど申しましたが、パブリック・マスタリング、公共がきちんと運営管理しなければならないところと、日々の運営は分ける。そして、公務員対選挙で選出された政治家が一方にいて、他方には運営

に当たるところのステークホルダーがいる。ステークホルダーのほうでは、長期契約ではキャパシティをどんどん増大させなければならない。知識を移転していく、知識を醸成していく必要があります。

フランスの場合、多くの長期契約が存在し、それはEU全域の中でもフランスが一番多いと言われています。2万1000ぐらいの長期契約があり、2500ぐらいの契約の出入りがあります。ですから、新しい契約をしなければならない、あるいは古いものが切れて、また更改していくということが常時行われています。そして、契約ですが、一つの趣旨、目的があるということ。目的があるからこそ、実績をきちんと測定、評価することができるということ。Result オンリー（成果主義）の契約がありますが、PFIの場合には、手段プラス成果と両方あるわけです。どのような手順をとるかによって成果が決まるというものもありますし、成果だけを見ることもあります。ですから、契約のあり方そのものも試行錯誤的な側面がありますから、練り上げる中でよりよいものにしていくということだと思います。

あるいは、契約において経済性、金額をうたう部門もあるけれども、一方において司法管轄的にどのようにしていくのかということも、活動をきちんと見ていく際に重要であるわけです。そしてまた、これはコンペ方式であるということ。というのは、冒頭、あるいは契約の集結時点においてもそうですが、始まりと終わりでは競争する。しかしながら、一たん契約したら、契約有効期間中というのはコンペ方式でやるのではなく、コストプラ

スフィー方式で当事者として全力を挙げて契約を全うするという事です。

あとは、当初設定された契約上の均衡をきちんと保つようにしていくということ。そこに追加が発生してくるようになりますと、これはなかなか複雑です。最近のアプローチとして出てくる傾向があるようですが、長期契約を交わした場合には、契約でうたわれていることのみ傾向するというのが従来のやり方でした。最近の新しい潮流として、そこに追加するという事もあるようです。グローバル・コントラクト、あとはマネジメントをどうしていくのかをきちんと決め、その後オペレーターを選択するという事です。いろいろな政治色の強い事柄に関しては、契約の場合にオペレーターをパブリックにすることになります。選挙を控えますと、これがうまくいなくなることもあります。

**IV- KEY FEATURES**

---

**4.1 A contractual partition**

- \* Public contracting authority ≠ operational activities
- \* Separated functions (civil servant and elected people VS operational stakeholders)
- \* Objectives/results measurement
- \* In competition process
- \* Choice of the management mode then operator selection (status, bid)

**4.2 A global contract**

- \* Aggregated assignment
- \* Coordination of works within a same phase of the project/ interfaces integration
- \* Coordination of different levels/ steps of the project/ iterative optimization

-100-

次に言っているのはグローバル・コントラクト、すべてを網羅するものであるということ。それを対象としてやっていく包括的なものであり、部分部分をつまみ食いするのではない。契約するときにはすべてを網羅して、必要なものをすべてそこ

に盛り込むということです。そういう意味合いでのグローバルと言っているわけです。そのように包括的なものとなりますと、契約当事者が一般市民を代行する形で何かを決定してやっていくという立場になります。同じプロジェクトのフェーズ、同じ時期に作業をきちんと調整していくということです。ですから、お互いに干渉しないように、今までこちら側が経験してきたところと、委託先が経験してきたところをどうするのか。そこでの連携が全くないと、お互いの経験が共有されないことになります。そこでよりよいコーディネーションを、調整がとられるようにしていくならば、みずからの立場において活動できる場所が決まってきます。

これは、例えば金融機関であったとしても、ファイナンスを考えるときには、銀行としての考え方があるわけです。同じ収益を計上するのに、どれだけの経費がかかるか。あるいは、経費をかけるタイミングをどうするのか。一括方式であるのか、当初一括であるのか。あるいは、グローバル・コントラクトであるならば、それは発想が違

**IV- KEY FEATURES**

---

**4.3 Total cost of « ownership »**

- \* Set of activities
- \* Set of costs
- \* Risk coverage
- \* Asset residual value
- \* Know how transfer organization

**4.4 Duration**

- \* Business model optimization parameter
- \* Commitments deadline
- \* Unexhaustivity of the economical aspects VS judicial clause set exhaustivity

-100-

ってきます。ですから、グローバル・コントラクト方式での銀行の立場は、公共側と利害が一致する場合、あるいは逆の立場から金融機関を見るという場合もあるわけです。

ということで、オーナーシップのトータルコストを考えなくてはならない。すべての活動も含め、コストもすべて包括的に見ていく。リスクもすべてカバーして、資産残存価値を見ていく。ノウハウの知識移転を最終的に行うこととなります。期間に関しては、ビジネスモデルの最適化の大きなパラメーターになります。一部の規制においては、15年を超えてはいけないとか、30年が限度であるといった規則がありますが、それはばかげていると思います。ビジネス的な意味から成果があれば、期限を設定するべきではない。期間に関しても、それぞれのシミュレーションを行って最適化してもいいと思います。コミットメントもデッドラインとして、技術的、財務的なコミットメントだけでなく、さまざまな組み合わせで行うべきです。それから、経済的な観点と法的な条項とを網羅したものにしなくてはならない、それで〔計画?〕しなくてはなりません。

時間がなくなってきましたので急いでお話をさせていただきます。報酬ですが、不足項目に対する十分な報酬、公正な報酬と、進捗状況で行った最終的な支払いのバランスをとらなくてはなりません。それから、インセンティブ、出来高によった報酬も重要ですし、特に成果に基づいて行わなくてはなりません。質が

高まるような形で、また予測可能な形で見ていかなくてはならない。予測可能な形で上限を設定し、コストプラスで柔軟的に対応することになります。また、これが入ると若干複雑になりますが、補完的な収入も必要になります。それと同時に、一貫した物の流れと金銭の流れが必要です。財務的なアプローチが、物の流れとずれて支払い等が行われてしまうと、なかなかいい関係が構築できませんので、その辺の透明性を確保することが重要です。次のページをお願いします。

次にガバナンスの原則と結果の共同研究ということです

**IV- KEY FEATURES**

---

**4.5 Compensation**

- \* Initial balance at the moment of devolution VS fair compensation for unpredictable items
- \* Incentive compensation linked with performance indicators
- \* « price-cap » prices and « cost-plus » prices
- \* Complementary income
- \* Transparency of the physic and financial flows to assess fair profit level

-100-

**V- PPPs CONTRIBUTION TO GENERAL INTEREST SERVICES EFFICIENCY**

---

**5.1 Governance principles based on the joint research of the result over time**

- \* Purchase power of public bodies is really addressed by full cost contracts
- \* Governance should expressed itself through a "win-win" situation
- \* Adaptability is an inevitable part of the process
- \* Implementation control is a prerequisite for adaptation

-100-

が、公共体の購買力を十分生かしていくことが重要で、契約を実施することによって、双方が Win-Win となるようなものではなくてはなりません。ですから、それぞれにとって利益があるものでなければうまくいかないということになります。ですから、Implementation、実行をいかに管理していくかということが極めて重要ですし、適用性も重要です。また、ベースバリューモデルに基づいて質を〔管理?〕しなくてはならない。〔BVM?〕のクオリティーということで、使い勝手のいいもの、機能性のいいもの、そして生産性を高めていくことが重要になります。

**V- PPPs CONTRIBUTION TO GENERAL INTEREST SERVICES EFFICIENCY**

---

**5.2 Quality of BVM**

- \* Enhanced usability and functionality
- \* Productivity savings (efficiency/effectiveness)
- \* Net margin = healthy public finance

**5.3 PPP's contribute to public bodies efficiency**

- \* to establish a sustainable management- a model for direct operating
- \* to avoid transferring liability to the next generations
- \* to avoid uncontrolled growth of public charges
- \* to part political people from local business private support

-100-

利益が出れば、当然税収入にもつながるわけです。その他のさまざまな法人税、その他参加に対して税金があると、純益の7割が税金に〔払われる?〕わけですから、企業に利益が出たとしても、かなりの部分は税収入として返ってくることになるわけです。これが公共自治体の収入にもなるということですので、それによって市民の負担が減るわけです。つまり、民間の購買力を活用していく、完全なセットとして官民のサポートを得て、部分部分を買うのではなく、成果を買うのだと。これが公共財政の改善にもつながっていくことになります。

PPP協会の役割ですが、危機管理をする、リフレッシュの政策を可能にする、方針を確立する、それから、危機後の構築を行うということです。1996年以來、3回PPP協会が動きました。2002年以降、2004年のオーダーということで、MAPPPPが行いました。2008年には法律を改正して、PFIのフランスでの法制度、ベースマネー・クライテリア (Monetary-based criteria?) を設定しました。トレーニングのポリシーに関しても導入しました。そして、2008年からは経済刺激策ということで行っています。

**VI- PPPs INSTITUTE ROLE**

---

In the current economic environment, the IGD has to help PPP actors :

- \* to manage the crisis
- to enable the reflation policy
- to rebuild the "after crisis"

Since 1996...

**6.1 Three initiatives :**

- \* 2002 => the 2004 Order and MAPPP creation
- \* 2007 => the 2008 Law and Training launching
- \* 2008 => the 2009 Economic stimulus plan

-100-

次のページですが、このPPP協会はさまざまな研究を行っていて、ガイドラインも設定しています。どのように資金調達を行うのか。経済性、経理はどうなるのか。PPPを

契約してから、どのようにサイニングをしていくのか。特に Key Performance Indicator (重要業績指標) をどのように設定するのか。また、どのようにさまざまな形でハーモナイゼーションを行っていくのか。公共のPPPのタスクフォースとの調整ということで、MAPPPが置かれました。それから、長期契約の枠組みをフランスにおいてどう設立するかということで作業を行いました。モニタリングということで、コントラクトを契約した後、フォローアップとしてCFOPPというものにしました。それからベストプラクティス、あるいは知識移転のリスクカバレッジということで、MAPPPを設立しました。

トレーニング、コーチングに関しては、PPPの最初の大学院を設立しました。トレーニングのための国家計画ということで、National Centre for Trainingということで地方自治体の教育を行いました。これはCNFPTとなっています。それから、MAPPPとのコーディネーションを行っています。行政の基本的なサービスについてのガイドラインを出しております。また、参加型管理ということで、基本サービスの参加型モデルを確立しました。つまり、ユーザーの関係を構築し、忠誠度を高めるということ。Cercle de Grenelle というシンクタンクも確立（設立？）したのは、ご紹介したとおりです。次のページをお願いします。

日本とフランスの間で、特にインフラストラクチャー、ファシリティ、サービス、同じようなニーズが必要であると（ニーズがあり？）、特に持続可能な管理が必要であると。つまり、大きな問題としてリスク管理の問題、資源がそれほど多くない中で、どのようにこれを活用していくかということです。7.2の

**VI- PPPs INSTITUTE ROLE**

---

**6.2 Studies and Guidelines about :**

- \* Financing
- \* Economics and accounting
- \* Worldwide PPP definition
- \* Human resources transfer/relocation

**6.3 Tools**

- \* Key performance indicators
- \* Harmonization of the competition conditions
- \* Self-rating/comparison tools
- \* Competitive dialogue Charter

-IGD-

**VI- PPPs INSTITUTE ROLE**

---

**6.4 Monitoring**

- \* Signed contracts follow-up (CEF-O-PPP)
- \* Best practice and knowledge exchange
- \* Risk coverage
- \* Coordination with Public PPP taskforce (MAPPP)

**6.5 Training/coaching**

- \* PPP's school
- \* National agreement for training (CNFPT)
- \* Coordination with MAPPP

-IGD-

**VI- PPPs INSTITUTE ROLE**

---

**6.6 General public governance**

- \* Guidelines for basic services administration
- \* Participative management in basic services
- \* « Cercle de Grenelle »: think-tank where sustainable development issues are discussed by IGD founders

-IGD-

ところですが、やはりガバナンスを相互に高めていくということです。公のガバナンスも高めていく、それから文化的なところも見えていく。日本とフランスはそういう意味では同じような問題を抱えていると言っていると思いますが、その辺は解決できると思います。また、ユーティリティパフォーマンスを開発することで、経済的な魅力も出てくる。日本にも非常に大きなオペレーターがありますし、多くのメガバンクがありますから、大手の銀行と一緒にやっていけると思います。

フランスにおいては強い政治的な意志があって近代化が進んだということですし、財務的な制約によって管理をしていることとなります。それから、一般的なヨーロッパの傾向は、EU全体でもPPPが主題になっています。欧州委員会におきましてもPPPが奨励されているということですし、パリ宣言といった形で経験が参照事例として紹介されております。7月7日にパリ宣言が出ておりますが、危機状況があった、税収入が減っているといった状況から、公共でできることが制約されてきている。経済的に経営効率性を求めるというところがこの背景にあるわけです。

最後のページになりますが、PPPはさまざまな一般的な活動の実行の手段としては主流になりつつありますし、今後とも主流であると思います。これは日本でも、今後の動向かと思えます。以上です。今日はお話しできて非常に光栄

**VII- COMPLEMENTARITIES AND SIMILARITIES: JAPAN-FRANCE**

---

**7.1 Comparable needs**

- \* Infrastructures/ facilities
- \* Services
- \* Sustainable management: risks and footprints

**7.2 Mutual enrichment of the governances**

- \* High level of public governance
- \* Strong cultural dimensions
- \* Economic attractiveness to develop

**7.3 The actors converge**

- \* Large operators
- \* Majors bankers

-100-

**VIII- PROSPECTS FOR PPPs IN FRANCE**

---

**8.1 In favor of the PPP**

- \* Strong political will of modernization
- \* Financial constraint management (deficit and debt)
- \* General European trend
- \* Experience and reference actors – Declaration of Paris

**8.2 In disfavor of/against the PPP**

- \* General hesitation in the long-term financial commitments
- \* Return of the direct public intervention
- \* Insufficient economic culture
- \* Populist political class

-100-

**VIII- PROSPECTS FOR PPPs IN FRANCE**

---

**8.3 Final consensus on the essential role played by the PPP**

**The PPP are and will remain the main support of implementation of the general activities**

-100-



でございました。ご清聴どうもありがとうございました。(拍手)

司会 ヴァン・デ・バイバーさん、ありがとうございました。

私は、この夏にヨーロッパのほうにPPP視察に行っていました。今日、ヴァン・デ・バイバーさんからは発表はなかったんですけども、一つ驚いた話を皆さんにご紹介したいと思います。フランスの高速道路は90%を民間がつくっていると。彼が言っていましたコンセッションの話ですけども、土地を購入してデザインして工事をして、オペレーションをやってメンテナンスをやって、しかし100キロ7ユーロ、約900円ちょっとしかチャージできない。でも、90%が、先ほど彼がおっしゃいました長期的な契約でもって可能であると。

日本の高速道路のオペレーションとは全く違うと思うんですけども、民主党では無料にするという話もありますけども、オペレーションメンテナンスでコンセッションを入れて長期的な契約を入れれば、もっともっとリーズナブルなPPPによる日本の高速道路経営もできるのではないかと思って勉強してきました。

バイバーさん、本当はフランス語がいいとおっしゃっていたんですけども、今日は英語でやっていただきまして、どうもありがとうございました。これで、2人の基調講演を終了させていただきます。

もうお2人お話をいただく方がいらっしゃいます。それは休憩の後ですけども、サンディ・スプリングスという町をどういうふうにして形成したかという張本人と、今、韓国で非常に話題になっている長城郡の話をしていただくことになっております。

今日の二つの話ですが、簡単にPPPの種類ですけども、最初にマグダーナさんが話されたPPPは、官の組織、サービスを民で経営する。アウトソース、民間委託でやるというPPPです。後のヴァン・デ・バイバーさんのほうは、箱物、開発、インフラ、都市開発をやるときに民間の力を使うという開発系のPPPです。両方ともまた、これにイギリス的なPFI、日本が輸入したPFI、アメリカ的なPPPの箱物づくりといろいろとPPPはありますが、基本的にはインフラ都市開発系と官のサービス、組織をどう運営するかというところでPPPが使われると思います。

(休憩)

司会 それでは、これからパネルディスカッションに入ります。その前にお2人に短いプレゼンテーションを、スピーチだけでパワーポイントはありませんが、サンディ・スプリングスをどのように使って、今どうなっているかという話を、創設者の私の左にいらっしゃいますオリバー・ポーターさんからいただきます。その後で韓国の株式会社長城（チャンソン）郡という、これも非常におもしろい話です。楽しみにしてください。それでは、最初にオリバー・ポーターさんから。そこに箱を置いてありますので、質問がありましたら書いて入れてください。

オリバー・W・ポーター氏

サンディ・スプリングス市設立準備委員長



皆様こんにちは。今日これだけ多くの方々、市町村の方々、自治体、また経済界、学会の方々、お集まりいただきましてまことにありがとうございます。このような形で日本でお話しさせていただくのは、この2年で3回目でございます。

シンポジウムのトピックでありますPPPは、日本の地方自治体の将来にとりまして極めて重要であり、関心が高いことと考えております。都市の地方自治体の従来のサービスの提供の仕方は、やはり効率的ではないということが判明してきました。

日本でも1700ほどの地方自治体都市がありますが、その債務残高の状況を見ましても、税収入の4分の1が利払いに消えているという状況です。元本ではなくて金利負担に回っているわけであります。こういった状況では持続可能ではないわけです。ということで、今日はこういった地方自治体の運営が、限られた予算でどう市民ニーズに対応した公共サービスができるかということで、従来のやり方ではない新しいモデルについてお話ししたいと思います。

2005年に、私はボランティアの市民として、新しい市をジョージア州につくるという責任を負ったわけです。この都市こそがサンディ・スプリングス市ですが、50年間でジョージア州では新しい都市が誕生するのは初めてのことでした。ですから、この新しい都市をどうつくったらいいのかという参考になるようなものはありませんでした。ということで、法改正等に関してもかなり時間がかかりました。そして市民投票を行い、2005年10月にレファレンダムが行われたわけです。市民の参加があり、94%の市民が新しい都市をその年の12月1日に誕生させるということで支持を得たわけです。そのときには、この作業を完了するのに数カ月しかありませんでした。人口約9万人の都市を準備するのに数カ月しかなかったわけです。

さらに大変なことに、法規制のもとでは全く資金もない、市の職員もいない、また全く組織に対して権限も与えられていないという状況でした。つまり、12月1日の真夜中以降に正式に権限が委譲して市が誕生するまでは、何の権限も与えられなかったということで、職員の採用、トレーニング、あるいは装置・機器を買うこともできず、作業する場所も何

もない中から、夜中を1分過ぎた段階からすべて始動、機能しなくてはならなかったという状況ですが、それを可能したわけです。

では、どのように、これを成功させたのかというモデルをご紹介したいと思います。設立以来4年たっておりますが、これは非常にうまくいっております。これはサンディ・スプリングスだけではなくて、四つの新しい都市がサンディ・スプリングスのモデルを踏襲して行っております。

では、サンディ・スプリングスに対して提案したわけですが、PPPを使ったらどうかという提案をしました。すべての市民サービス、公共の警察、消防、救急、裁判所以外をすべてPPPで提供するという提案です。つまり市の行政、財政、会計、情報技術、システム開発、人事、さまざまな治安の行政サポート、公共工事（建築、雨水管理、交通管理、設計、公園レクリエーション）、また通信開発、ゾーニング（区画整理）、その他公共情報についてもすべてPPPで行うという提案です。

PPPモデルにおきましては、こういったサービスはすべて民間企業との契約において提供されています。従来型の地方自治体のサービス提供においては、アメリカの場合、地方自治体がすべての職員を市の職員として抱え、すべての資産を所有して提供しておりましたが、そこから脱却したわけです。9万人の市民を持ったサンディ・スプリングスが、市の職員は2人だけで誕生したということになるわけです。

2006年になりまして、私はサンディ・スプリングスの経験をもとに、この都市が他の都市のモデルとなるように本を発表しました。その後、二つの新しい市が生まれました。4番目、5番目の都市が2007年、2008年にそれぞれ誕生しております。私はアドバイザーとしてこういった都市に対してアドバイスを提供し、そのすべての需要におきましてPPPモデルが採用されております。

こういった地方自治体がどのように進展を遂げてきたかというお話をしますと、何時間にもわたってしまうわけですが、その辺のところはすべて割愛させていただいて、成功したということだけお話しさせていただきます。2008年に本を発表しましたが、PPPモデルがどのように採用されたかという事例を詳しく話しております。1巻、2巻と出ておりますが、日本では1冊の本として和訳版が出ております。

市の指導者あるいは市民の満足度を上げること自体、PPPモデルの成功及び価値についてお話しさせていただきたいと思います。サンディ・スプリングスは、財政的に非常に大きな成功を遂げたということが言えるわけです。当初、準備に何百万ドルとかかりました。しかし、サンディ・スプリングスは増税をしませんでした。そして、その後4年間全く増税を行わなかったわけです。その4年間の間に、ジョージア州の他の郡、都市は20%ほど増税を行っておりますので、これは画期的なことです。

サンディ・スプリングスは4年間で均衡財政を達成したのみならず、全く借り入れがない。むしろ、準備高として黒字を達成し、昨年は1400万ドルほどの余剰金が生まれております。これは景気後退期に実現したということ、従来型の地方自治体が赤字に苦しみ、サ

ービスを切り詰める中で達成したということが、目を見張るところであります。

財政的に健全であるというだけでなく、さまざまな新しいサービスをより改善したレベルで市民に提供することができるのが、サンディ・スプリングスです。『Forbes (フォーブス)』というアメリカの経済雑誌がありますが、サンディ・スプリングスは、アメリカ全体で15番目に素晴らしい都市であるという結果が出ております。

もう一つ、アメリカの300都市を対象とした全国レベルの調査によりますと、規模第2位のPPP都市であるジョーンズクリークが、住民の居住環境としてトップ10の中に入るとしております。ジョン・マグダーナさん、サンディ・スプリングスのシティマネージャーが先ほど詳細を語られました。

どれだけ満足しているかという確たる証拠として、最近のサンディ・スプリングスの選挙を挙げることができます。すなわち、市が発足してから丸4年経過しているわけです。PPP都市として丸4年経過したわけですが、議会と市長が選挙となりました。そして、現職が最低84%の投票率をして再任を果たしております。それだけ市民は満足しているということです。

さらに、PPPの金銭的な価値ということで考えるなら、大きなアメリカの大学が行った調査を挙げることができます。こちらの大学調査で、「PPP都市」対「従来型都市」の経済性を比較しております。手法は至って単純で、五つのPPP都市を従来型の比肩し得るその他の条件が同じような都市と比べ、同じようなサービスを提供する際のコストを比較しているわけです。二つずつ従来型、PPPとペアを組ませて対比したわけですが、平均的にPPP都市の市民1人当たりにかかるコストが48%。ということは、従来の都市で同じサービスを提供するのが、半額以下で提供できているということです。

アメリカの都市での大きな問題の一つが、年金あるいはその給付金にかかわるところの長期債務、あるいは建物やいろいろな設備を持つことによる負担が挙げられています。PPP都市というのは契約方式で発足していますので、そういった問題は一切ないということです。

今後に向けての機会を論じたいと思います。そして、PPP方式を日本でも登場させることの意義、必要性に関して論じたいと思います。PPPの必要要素は三つあります。まず、その1ですが、これは公共部門にあります。公務員の方たちは、より効果的なモデルを選択するという意志を持たなければなりません。そうしなければ、どんどん負債が膨らむということです。そして、どのような方式をとれば、都市が提供するサービスがよりよいものになるかを模索するということです。

日本の都市は最低限この金銭的な、あるいはサービスの有意性という切り口からPPPモデルを検討すべきだと思います。検討していきますと、明白になってくる点があると思います。すなわち、PPP方式を導入したからといって、公務員の権限が剥奪されるということは一切ないということ。PPPモデルに移行しても、最終的には市民から選出された今までと同じ権限のある人たちが権限を持つということ。政策方針決定、あるいは予算

のコントロールに関しても同じです。そして、プロのシティマネージャーが日々の執行を司ることがある。そこが変わる部分です。

2番目の要素は民間部門です。これは企業、複数の会社ということになると思いますが、質の高いサービスをより安価に市民のために提供していくことを決意するわけです。アメリカのPPP都市の場合、より研さんを積んだ動機づけのきいた人たちがそこに携わることによって、柔軟性高く持ち合わせている能力を発揮し、そしてすべて契約に立脚して、最新鋭のシステムを活用しながら、効果的にその管理もしながらサービスを提供しているわけです。

ここでの要となる要素ですが、その民間企業においては利益を計上することを許されるだけではなく、そうなることを周りから期待されるということ。となりますと、会社の側にも動機づけが働くというものでしょう。日本の企業にとりましても、こうなれば大いに関心が募るのではないかと思います。潜在市場はそこにあるということ。潜在市場規模としては、日本の場合のPPP都市というのは、およそ1000億ドルとも言われております。これは巨大な、今まで誰も着手したことのない市場の誕生であるわけです。今までのところ、ほとんどの企業はこういったところの検討は進めていないと思います。

ただ、私は以前、一時代におきましては世界最大級で100万人以上を雇用する、ある会社の副社長をやった経験がありますので、そういう立場からすると、PPPは大企業にとって大きな機会になるのではないかと思います。大企業であるからこそ管理、事務部門、経理、財務、人事、ITといろいろなスキルを持ち合わせている。もちろん、今まで道路のメンテとか上下水道の管理はやったことがないかもしれないけれども、企業として培ってきたところのいろいろな部門のスキルがある。それをネゴ方式で競い合いながら受注、落札することができるということになれば、会社チームとしての威力が発揮できるということになると思います。

サンディ・スプリングスの場合には、ある1社が当初の契約に基づいて負担したところがあります。そして、その下にサブコンが11社つきました。しかしながら、最終責任は市、ガバメント側がとるということはとても重要であると思います。

3番目の要素はパートナーシップです。公民両方が連携を組まなければならない。協調することによって目的を達成するということです。ですから、パートナー方式であるんですが、これは非常に重要で難題でもあるわけです。アメリカのとある有名な会社社長が言っていたところによれば、「信用はするけれども、証明せよ」と。これが、PPPの契約でも該当するわけです。だから、きちんとそれが立証できるようにしなければならない。そして、あくまでも解決しなければならない課題があるとすれば、それは民官両方でやっていく。そして、うまくいかない場合には契約の打ち切りもある。

しかしながら、PPPにとって何らの阻害要因もあると思います。これは多分に政治的な意味合いがあるわけです。すなわち、現状維持に強い利害を感じている利害集団があると、それによって頓挫してしまうことはあります。ただ、本日それを論じる時間はないと

思います。しかし、そういった阻害要因があったとしても、それを克服しながら、落札した民間企業の従業員に害が及ばないようにやっていくやり方はあります。

こちらから提案したことにより、日本の加西市においてPPP方式を導入する可能性がある。加西市というのは人口5万人の都市で、漸進的なリーダーシップで第1号の都市になろうとしている。いろいろとまだ課題はありますが、同時に加西市以外のほかの都市においてもPPP方式を導入することによって、よりよい役務提供をしていく可能性のある都市が多くあるのではないかと思います。

やはり、選出された者にとっての最終責任は地元に対してあるということになるならば、最も効果的、効率的な責任のとれる形でやっていくことがしかりであると思うわけです。であるならば、公務員の立場としても、今までのやり方と違う代替的なやり方でよりよくなるということであれば、最低限検討に値するのではないかと思います。経験からいえば、PPPによってそういった機会が具現化すると思います。本日はご清聴ありがとうございました。(拍手)

司会 ポーターさん、どうもありがとうございました。52%のコスト削減に40何億の余剰金が出たと。4年間での話ですが、周りの自治体が税金は上がり、サービスがカットされて、負債がふえているところでの話ですから、すばらしい成果が上がっていると思います。また、このコスト削減がどのような形で行われているかということは、先ほどのマグダーナさんのサンディ・スプリングスの個々の事例からはっきりしていると思いますし、我々の大学の公民連携研究会でも同じような成果が上がるということを研究しております。

ポーターさんの本ですが、サイン会をやりますので、会議が終わった後で本を持っている方にはポーターさんがサインをしてくれることになっております。それと、マグダーナさんの先ほどの発表で、ビルディング・デパートメントサービスのところで間違いがありました。配付資料では9万2599と出ていたんですが、彼がパワーポイントでやりました28万7511が正しい数字です。その次のページのパブリックワークサービスでも47万5014と出ていたかと思いますが、彼が発表した18万8470が正しい数字です。おわびして訂正させていただきます。

次に、韓国にすばらしい町があるということを私は今年勉強しました。その郡ですが、これを行った郡守さんは今、韓国では大統領と同じぐらい有名と聞きましてびっくりしております。今日は長城(チャンソン)郡の話に関しては趙佑鎮さん——韓国出身で延世大学経営学科卒業後、文部省奨学生として日本に留学し、慶應義塾大学大学院商学研究科前期・後期博士課程を修了。その後、かながわサイエンスパーク(専門研究員)、青森公立大学経営経済学部准教授を経て、現在、多摩大学経営情報学部で准教授をなさっています。趙佑鎮さんよろしく申し上げます。(拍手)

趙 佑鎮氏

多摩大学経営情報学部准教授



はじめまして。多摩大学経営情報学部准教授の趙佑鎮と申します。よろしくお願ひします。今日のテーマであるPPP、PFIというのは、地域活性化のための一つのイノベーションだと思います。そのイノベーションですが、人類の歴史上、今ほどぐらひすべてのレベルにおいて——このレベルというのは国家単位でも地域単位でも企業単位でも大学単位でもしかるべきですが——絶対的に必要なときはなかったと思います。特に、今や政府だとか自治体のイノベーションが遅れると、政府や自治体が国家発展、企業競争力、地域競争力を妨げる障害要因になるということです。そこで、政府や自治体が国家と地域競争力のコアの役割を担うのは可能であり、今日私が述べるある地域とその自治体のイノベーションは規模が小さいとはいえ、その最たる例と言えます。

私はマーケティング、アントレプレナーシップを専門に学校で教えているので、地方自治にはそんなに詳しくはないですけども、ただ、20年前に日本に留学して大学院にいたときに、アルバイトで神奈川県知事の長州一二という方の通訳を長く務めていて、そのときに長州知事の地方の時代の精神に非常に共鳴して、日本の地方自治の歴史、問題点を長州知事からいろいろ示唆を受けたんですが、この場で地方自治と関連する話ができて大変感慨深いものがあります。大体マーケティング、ベンチャー企業経営について話すのが通例ですけども、非常に今日は感慨深いものがあります。

この長城郡ですが、長城郡は人口5万人の小さい郡です。公務員の数も600人ぐらいです。場所は韓国全羅道で、金大中さんの基盤になっている光州の隣の村です。かつては長城郡といってもだれも知らない。韓国人同士が自分を紹介し合うときに、どこ出身ですかと言ったときに、長城郡と言ったら絶対誰も知らなかったんです。今や長城郡と言ったら、「あ、あそこの有名な郡だ」と韓国人全員が知るようになりました。

何でそんなに全員が知るようになったかというのと、前のノムヒョン（盧武鉉）大統領が年始の国政演説の中で、「韓国の公務員が長城郡の公務員になれば、韓国は先進国になる」と訴えたわけです。ノムヒョン政権は、ちょうど政府のイノベーションを掲げて至るところで改革を進めたんですが、そのときのキーワードがイノベーションだったんです。韓国の大統領府の直属の企画室ではイノベーション専門の研究チームをつくって、韓国の行政の効率化を進めるために、民営化をどんどん進めたわけです。

そのときに最たるイノベーションの地域、自治体の最たるイノベーションの事例として長城郡を挙げて、韓国の経済危機は1998年のアジア経済危機だったんですが、そのアジア経済危機を迎えたのは公務員が怠慢であったからだと。もし、これが長城郡のような公務員だったら、そんなはずはなかったんだと。そういうニュアンスの話をしたんです。

この長城郡の郡守さんはキム・フンシク（金興植）さんという方で、私もたびたびお会

いしているんですが、出身は経営者の方です。長らく経営者出身でして、その前は師範大学を出たんです。やはり教育についてある程度基盤があって、その後、実業界に身を投じ、そして実業界で成功して、選挙で「株式会社長城郡」というキャッチフレーズを掲げて……。実際に今、長城郡が株式会社になっているわけではありません。あくまでもキャッチフレーズです。株主は郡民であり、郡守（村長）はCEO（最高経営者）であり、そして行政公務員たちは会社員であると。そういう発想で経営マインドを行政に融合しようじゃないかと。それを掲げて当選したわけです。

彼は教育を中心として改革に成功したんですけども、結果としてどういうのが成功したか。今回配ったお手元の資料の34ページにフルペーパーがありますので、それを読めば私の話を聞かなくてもよろしいと思うのですが、そこを見ると、こういう企業の経営マインドを行政に組み合わせることで、どういうことが成功したか（お分かりになると思います）。

例えば、中央政府に先駆けて韓国最初のホームページ開設をしました。韓国では他は結構後進的ですけども、ITだけは非常に進んでいまして、そのIT分野でも長城郡は大統領府よりも早くホームページを開設して、いろんな情報発信をしました。電子決済システムもいち早く導入しました。あと、郡のキャラクター事業。これはマーケティングの話ですが、最近日本でも自治体のキャラクター、ゆるキャラとか、いろいろ出ています。長城郡は既に10年前から、徹底してマーケティング志向でキャラクター事業を行って、そのキャラクターが今や漫画、アニメも進出してある程度の成果を上げております。それが長城郡のイメージキャラクターとしてビジネスにもつながっているということです。

有機農業もなかなか成功しておりますし、観光事業の活性化。あと、農産物の輸出市場開拓。長城郡の農民たちは非常に海外開拓に熱心で、多くの農民たちが海外研修を郡と組んで出かけて、ヨーロッパや日本の先進の農業技法を勉強しているわけです。いろんな成果があります。地域経済振興の成果で最も明るい事例としては、フルペーパーにも載っていますが、多くの韓国のものづくり系企業、特に大企業の工場を誘致しています。

このような成果を土台にして、長城郡は政府、研究所、市民団体、オンブズマンなどから高い評価を受けて、11年間に169の賞をとっています。地域イメージを大幅に向上させ、受賞の賞金だけでも2006年末までに105億ウォン（約10億円）を獲得しております。

韓国はこの点は非常に厳しいところがある。どういうところかというと、自治体のパフォーマンスについては、各市民団体や中央政府ではパフォーマンス評価は非常に厳しいので、そこで1位とか、いい評価をとったところには賞金が出る。初期のころは長城郡がほとんど賞を総なめしました。その賞の例からいくと、あらゆる分野からの賞です。

このCEO型の郡守ともいうべきキムさんですが、キムさんに改革実績の秘訣について尋ねると、彼は一にも二にも教育、人づくりであると。ここにも経営学の専門の方は（いらっしゃると思いますが）、人づくりが経営の基本であるというのはだれでも知っている話です。しかし現実には、不景気になると一番減らされるのは教育費です。

しかし、キムさんは逆の手法で、いくら厳しいときでも教育費だけは最優先事項として、



住民と公務員の意識改革のための教育費をけちらなかった。膨大な投資をしたわけです。やはり、教育に対する確固たる信念があったということです。「世の中を変えさせるのは人だが、人を変えさせることができるのは教育だ」というのも彼がよく言う言葉です。株式会社の看板を掲げた彼は、郡守に就任するやいなや、公務員と住民の意識を変化させるために、教育と研修を重視する政策を広め始めました。

そのときに何で教育に力を入れるようになったかということですが、話は単純でしょうけども、何がきっかけになったのですかとインタビューすると、こう言うんです。何か改革をしようとする、役人たちが「前例にありません。規定にありません。予算がありません。我がところの管轄ではありません」と言う。なかなか逃げがうまい公務員ばかりでして、いくら1人の改革の首長が乗り込んでも、こういうことを言うとなかなか改革は進まないわけです。そこで、どうすればいいかと悩んだところ、やはり意識改革しかない。じゃ、意識改革となると、脅しとか、降格人事をすればいいかという、これは逆効果であると。やはり、おのずと公務員たちが改革に向かうような仕掛けが必要だと彼は思ったんです。そこから生まれたのが教育重視という話です。

この教育重視のキム郡守の政策の中で誕生したのが、今やブランドといってもいいんですが、長城アカデミーです。長城アカデミーというのは、住民と公務員の総論教育です。広いホールに毎週1回、政治、経済、社会、文化、宗教、経営、行政、エンターテインメントも含めて、あらゆる分野の第一人者を招待して、住民と公務員が一緒になって2時間半ぐらい講義を聞いて、ディスカッションする場を設けているわけです。これは既に12～13年、1週も欠かさずにやっております。学習する地方自治体の体制を長城アカデミーによって確固たるものにしたわけです。ここに来る方たちは韓国トップクラスの講師でして、大学の先生、新聞記者、評論家、国会議員、総理大臣、所轄官省の大臣など、いろんな人が各分野の世界の潮流についてわかりやすく語るわけです。

ここで注目すべきことは、長城アカデミーの講義のレベルを一切の妥協をせずに最高に設定したことです。私は素晴らしかったと思うんです。それには予算がかかるけれども、予算の少なさを理由にしてほどほどの適当な講義ではいけない。だから、妥協を許さずにやった。こういう講座をアレンジするのは一自治体では厳しいわけです。一流の講師を紹介すること自体もそうですが、大変難しいです。

これをどういうふうに乗り切ったかというか、民営の社団法人韓国人間開発研究院という経営者の教育機関がありまして、ここは特に最高経営者を相手にする教育機関として有名で、ここに外注して、大きな流れは郡のほうから、こういう方向の教育をしてくれというのを社団法人韓国人間開発研究院が受けて、一流の講師の紹介をそこがやるわけです。

こういうことをするとき問題になったのは、さっきPPPも導入するには政治的ファクトが非常に難しいので、今日はここは言及しないと行ったんですが、やはりこういうのも政治的な抵抗に遭うわけです。どういう意味かという、物好きな郡守が田舎の郡民と公務員たちに、トップクラスの話聞かせてもしょうがない。予算の無駄だということ

郡の議会でも反対した。そして、地方のマスコミでも予算の無駄遣いだ。ただ、彼は真っ向から郡議会とマスコミとの戦争を宣言したわけです。改革のためには、たとえ橋一つ、建物一つ建てなくてもいいんだ。教育にすべてをかけると。結局、地域住民たちの支援によって、この郡守の勝利に終わって、今や郡の議会も一生懸命勉強していますし、マスコミも全面的に教育重視の行政について支援しているわけです。

長城アカデミーのポイントですが、すべての講演は首長（郡守）と公務員と住民が一緒になって学習するというのがポイントです。大体教育というと、私も大学ですと学長が挨拶した後、学長はさっと帰って、下々の若いのが勉強するんですが、ここはそうじゃなくて、一番前に首長さんが座ってメモをとりながら勉強している。そうなってくると、住民たちも公務員たちも勉強せざるを得ない。これを1週も欠かさずに、この首長さんはやっている。みずからが模範を示しているということです。何よりこういうことを通して、今後の意識改革の道しるべがここで生まれてくる。住民と公務員と首長の一体化がここで進むということです。

私は本を書くために職員たちにインタビューしたんです。研修をして自分の変化を感じているかという、いろんないいことを語ってくれた。なかなかいいことを言うなと思ったのは、長城アカデミーで話す内容は何が有効かという、各部署の公務員たちが新しい政策を導入するときに、自分らが言い出しっぺになったら、上からの目線で行政を引っ張るようで変に勘ぐられてしまうと。それよりは第三者の専門家が世界の潮流を話しながら、自然と共感を得るような雰囲気づくり（をしていくこと）が非常によかった。だから、各部署はトップクラスの先生の紹介を長城アカデミーに頼むんです。まさしく今日のこのようなセミナーをさせてくれと。そこで各部署の公務員たちも住民たちも納得していくんだと。なかなかいいことだなと思いました。

長城アカデミー以外にも公務員の研修は非常に激しくて、長城はすべての公務員たちを海外研修に行かせております。600人の全公務員を1週間以上の海外研修に行かせて、要するに「井の中の蛙（かわず）」を脱しと。韓国も地方公務員となると、その地域では自分が偉いと思っているんですが、いざ海外に出かけると、やっぱり世の中広いということで、意識改革のきっかけづくりになるみたいです。もう一つ、全公務員を対象にして、大企業の経営研修所に全公務員が泊まり込み、1週間でさまざまな経営のイノベーションの技法を身につけるのも、ここの特徴です。

キム郡守がよく話すのが、「考えが変われば行動が変わり、行動が変われば習慣が変わり、習慣が変われば運命が変わる」と。これは聞いたことが皆さんおありでしょうか。これは実は楽天イーグルスの野村監督が言っている話です。私は野球が好きで、野村監督の本は2～3冊読んだことがあるんですが、これ、同じじゃないかと思った。これはだれか哲学者のフレーズだったらいいんですが、長城郡はこれを10年前から郡の役所の玄関に掲げて、考え方をどう変えるか。いくら革新的なツールがあっても、考えが変わらなければどうしようもない。だから教育するんだということでこの話を掲げて、やはりこういうキャッチ

フレーズで、楽天も長城も成功したんだなとしみじみ感じている次第です。

キム郡守はすばらしい方ですが、非常に謙虚なことを言っていて、やはり自分は日本から多くのヒントを得ているんだと。自分が郡守に就任する前に、教を請いに出雲市に行って岩國哲人さんに、「行政は最大のサービス産業というけども、出雲市ではどういうことをやっているんですか」と。そういうのを小まめに勉強し、それを長城に持ち帰って、それをもっと熾烈に実行しているわけです。今や長城のほうがより熾烈に行政サービスを行っていると思うんです。松下幸之助の人づくりの教えというのも彼は非常によく知っていて、やっぱり多くのヒントを日本からも得ているわけです。そういう意味では地域改革の答えというのは、既に日本の本屋さんに行けば全部書いてあるものであって、後はするか、しないか。そして、キム郡守のように腹が据わっていて、議会との戦争も周りのプレッシャーも辞さずにやっていくかどうか。そういう段階じゃないかと思います。

最後に、日韓の交流も含めてこういう国際フォーラム、韓国の地方自治の歴史は非常に浅いわけです。こういう地方自治の歴史の中で、韓国が日本や海外の先進事例を勉強しながら交流して、アジア型の新しい地域活性化、自治体改革などのいろんな話し合いができればと思うところです。ありがとうございました。（拍手）

司会 趙先生ありがとうございました。この長城郡に関する日本語の本が来年には出版になるそうです。私も少しコメントを書かせていただきました。ぜひお読みいただきたいと思います。

これから皆さんからいただいた質問も含めて、パネルディスカッションに入りたいと思います。パネルディスカッションはポーターさん、趙先生、そして東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻の専任教授でいらっしゃる根本先生にも参加していただきました。そこで最初に根本先生に質問したいんですが、今日のポーターさん、趙先生のお話を聞いて総括ではないですが、どういう感想を得られたか。

根本 今日は天気が悪くてどうなることかと心配しましたが、足元の悪い中をお集まりいただきありがとうございます。こういう形でPPPの火をどんどん拡大していきたいと思っています。

今日の話は皆さんそれぞれ大変すばらしくて、私もこの分野でいろいろやっていることにはなっているんですが、初めて聞くような話がいっぱいありました。特に最後の趙先生の話は本邦初公開ですし、日本にいらっしゃるということなので、多分明日と言わず、今日の夕方ぐらいから講演依頼が殺到するのではないかと思います。ぜひ、あちこちに広めていただいて、日本のことを真似て、でも拡大をしておられるということで大変勇気づけられましたし、負けてはられないというのが正直なところです。

実は今日の通しのタイトルは「政権交代とPPP」で、冒頭、総長の塩川が、政権交代とPPPというのは何か飛躍しているなど言いながら登壇していきまして、そういう発言をしたと思いますが、どういう意味かといいますと、彼の理解というのは、PPPというのは現代の日本に残された唯一の選択肢という意味なんです。

PPPの前は、大きな政府と小さな政府というイデオロギーの論争がありました。大きな政府は財政赤字を招き、小さな政府は基本的にはいいけれども、小さ過ぎる政府が所得格差、痛みを生み出してしまった。この二つ、いずれも極端なことはよくないので、政府は政府としてきっちり責任を果たしながら、基本は民間あるいは市民、国民のレベルで物事を解決していこうというのがPPPであって、今やこの選択肢しかない。

だから、PPPの頭に「政権交代と」とつけると、何党のPPPなんだと、そんな話になってしまう。そんな次元ではない。自民党だろうが民主党だろうが、呼び名は違うかもしれないけどもPPPしかないわけなので、政権交代とは切り離して考えたほうがいいと。それを一言で飛躍と言っていました、彼の頭の中ではそこまで複雑なことがありまして、私も何で知っているかという、その話を実際にこの間聞いたからです。

今日は4人の方からお話を聞いて、まさにそうだなと思いました。アメリカはしょっちゅう政権交代を連邦レベルでしているわけですが、州レベルあるいは市のレベルでは、政治家も政権がどう変わろうがほとんど関係ない。サンディ・スプリングスができたのは、州の議会の構成が変わったから、州法が改正になって可能にはなったんですが、でもそれは市民の長年の運動の成果であって、政権交代とは関係ありません。

フランスも同じだろうと思います。私の記憶に間違いがなければ、ミッテランからシラクに移ったのが90年代の半ばです。そのときに大きなチェンジがあったんですが、その前々からコンセッションというフランス型のPPPがあり、それからシラク大統領の前に左派政権で首相の時期があったんですが、シラクの民営化という時代がありまして、それはそれで着実にある程度進んでいて、90年代中盤以降からがらっと変わって、今のPPP路線が敷かれたということです。

韓国はちょっと不勉強で知らないんですけども、ノムヒョン政権でかなりドライブがかかったということなので、今どうなっているのか、もしよければ後ほど教えていただければと思います。

今日はお話に出なかったんですけども、日本の今に一番近いのが実はイギリスでして、日本は自民党から民主党に今度変わった。これは昔の表現でいくと、右派から左派にかわったわけです。保守から革新に変わったということで、保守というのはどちらかということ、小さな政府を志向する政党なので、左派に変わったことによって大きな政府になってしまうのではないかという心配が非常にあります。

イギリスはどうだったかということ、イギリスで右派から左派に政権が交代したのが1997年です。メージャー政権からブレア政権にかわりました。保守党から労働党に変わったわけですが、これは保守党がサッチャーの小さな政府というのをやり、その前は大きな政府だったので、大きな政府、小さな政府と来て、もう一回大きな政府に彼らが戻ったかということ、全く戻っていない。彼らはそれを第三の道と呼んで、PFIを中心とするPPPを経済政策だけでなく、国の政策の根幹に置いた。この大きな政府、小さな政府というイデオロギーの論争を克服したことによって、この後のイギリス経済の発展が促されたんじゃない

ないかと思えます。

日本ではそういう議論すらまだやっていないんですけども、もうPPPしかないと思います。今さら大きな政府に戻すなよ、というのが、力強いメッセージとして私が民主党政権に言いたいことでありまして、事業仕分けはそういう意味では非常に期待をしているんですけども、政治過程でそれがまた復活することのないようにしてくれというのが、今日お見えの多くの皆さんの共通認識ではないかと思えます。

大きな政府がいいか、小さな政府がいいかなんて、もうそんなことを議論している場合ではなくて、とにかくPPPを進めるんだ、ということで進めていくと。そういう話かなと思ひまして、そういう意味では今日のタイトルはちょっと古かったなと少し反省しています。恐らく集計ができたと思えますので、私からのコメントは以上です。

司会 質問がたくさん入ってきておりますが、質問に入る前に数秒だけ。先ほど地方自治体公民連携研究会ができたと私のほうで発表しました。塩川先生が会長ですが、副会長になられているシダックスの志太会長がここにお見えになっています。ビジネスのほうからでもどんどんこれを進めようという動きが日本でも出てきています。ゆえに、私は先ほど必ず起こりますと、このバンドワゴンに乗りおくれないうほうがいいですよ、というような意見を言いたかったわけです。志太会長どうもありがとうございます。

それでは質問がたくさんあるんですが、簡単な私で答えられものは私が答えて、どんどん数をこなしたいと思えます。最初に、4人の職員になるまでは多くの職員がいたと思ひますが、その職員はどこに行ったのでしょうか。これはマグダーナさんへの質問だったんですが、これは新しい町だったので既存の職員はおりませんでした。ただ、サンディ・スプリングスで仕事をしていた郡の職員は少し数が減ったという話は聞いておりますが、サンディ・スプリングスでは職員は減っておりません。

次の質問ですが、もしサンディ・スプリングスでPPPの委託を受けた民間企業が経営破綻を起こしたらどうなるのか。

ポーター そもそも民間企業選定の段階で、徹底的に財務状況がどうであるのかということを検証しました。そして、この契約は6年間ですが、毎年更改となっております。ですから、そもそも経営破綻を起こしにくい企業であると我々は確信しています。というのも、事前にそれだけの厳しい審査をしたのだということ。しかしながら、それにも関わらずということに関して、具体的な契約条項に関してはマグダーナさんをお願いしたいと思います。

マグダーナ ポーターさんがおっしゃったとおり、徹底的に財務検証をしました。それが事前審査の大きなポイントでした。RFPの段階で入札してきたところに対する審査は財務状況が非常に厳しく問われました。ということですので、選定された企業というような実績もあるし、将来に向けての見込みも良好であると思われるところ。

契約条項そのものに関して、契約は明文的に誰がその資産、財産を所有しているのかということ。そして、リース方式で設定されているものに関しては、すべての物件、財に関

しては、もし破綻した際には地方公共団体に所有権が移転できるとうたわれております。ですから、移転譲渡されるということは明文化されております。

司会 倒産した場合には、民間会社は135名全員を残して出ていかなければいけない。それゆえに一生懸命働かなければいけない。というオプションも契約書の中についているそうです。

次の質問ですが、この契約書はウェブで開示されているのでしょうか。サンディ・スプリングスと委託した民間企業との間の契約そのものは、ウェブ上で開示されているのでしょうか。

2冊本を出しておりますが、我々が書いた日本語の本の中にもRFP契約書は入っておりますので、ごらんいただきたいと思います。原書で読みたい場合は、2冊読めばその中に細かく書いてあります。

次の質問ですが、バイバーさん、長期契約というのは何年でしょうか。  
バイバー 内容、アクティブによって違います。期間としては一番長くて橋梁等に関しては70年、チャネルトンネルに関しては90年。短いものと、共通のサービスに関しては10年、12年といった期間になっております。

2万本以上の長期契約がありますが、オペレーターが破綻したものはありません。ですから1万件に1件という破綻件数だと思います。また、直接オペレーションを行う組織に関しては一件もありません。例えばパリにおきましては水の供給は民間が行っております。1950年以來、ジェネラル・デ・ゾーが上水道を提供しておりますが、一度も問題になったことがありません。ですから責任は会社側にあると見えますけれども、実際には地方自治体が要求する以上のものを会社が提供しているということです。ですが、時としては要求されたものが提供できないということで、パリの市におきまして料金が十分コストをカバーできないということで、その他の大きな〔国土（ところ）？〕と一体化しなくてはならなかったということがありました。

司会 次の質問ですが、フランスは原子力発電で知られておりますけれども、太陽光発電、再生エネルギー、風力発電等に関してもPPPが使われているのでしょうか。

バイバー 過去の契約におきましてPFI、BOTの契約といったものが使われておりますし、またファシリティ更新という形でエネルギー分野は使われておりますが、ほとんどの契約は電力、ユーティリティ、あとは公共工事などに集中しております。ただ、最近電気通信網に関して新しい契約形態で行われております他、都市の治安管理等にビデオを使うというセキュリティ、それから照明、交通管理、特別電気通信に関しても新しい契約で行われておりますので、スタジアムなどで新たな形態が今では同居しています。

司会 次の質問ですが、趙先生、職員の反応は好意的だったんですか、意欲的だったんですか、消極的だったんですか。どのようにして職員を巻き込んだのでしょうか。

趙 大学の先生とディスカッションすると、必ず出る質問でして、僕の聞いた限りでは、「どうせ数カ月たったら、しどろもどろになるさ」と多くの職員は思っただけです。そ

これはさっき言ったように、トップが一番前に座ってやるというのは非常に大きくて、そして仕掛けとしては、確かに教育費をたくさんかけてやったから成功なんですけど、巧妙な仕掛けづくりとしてはチーム制……。韓国で一番初めに、中央政府よりも早くチーム制を導入したのが長城郡だった。チーム制にすると、勉強したものをすぐ生かせるような、そういう人たちがもっと優遇されるような人事政策をとって、やる気を出させるということと連動してやったというのも、定着するのに大きく役立ったんじゃないかという気がします。

司会 次の質問ですが、長城アカデミーの誰がこのようなプログラムを組んで、どのようにして人を集めているんですか。

趙 まずイメージとしては、政治、経済、社会、文化あらゆる分野の総論教育をやったと。ちなみに各論教育は、業務遂行のための研修がまた別にあるんです。総論教育の場合、あらゆる分野をやっているんですが、例えばこういうふうにパンフレットを出している。これを見ると、例えば「IT強国実現のためのビジョンと戦略」、新聞記者は「最近の国際情勢と米国の役割」、ある政治評論家は「政治とブリック」、ある会は「韓国産業の未来発展ビジョンと戦略」とさまざまなレベルの話をするんですが、こういう講師の紹介は一自治体ではできないので、それを社団法人韓国人間開発研究院という経営者の教育機関に外注して、大きな教育の流れは長城郡が示して、講師の紹介や細かい企画は外注先がする。

各論教育も同じです。入札をして一番効率的でリーズナブルな、例えば日本でいうと、日本能率協会あるいは生産性本部というところが個々の研修の入札に出るらしいです。その研修にかかる金は非常に多額で、1人の職員が130時間以上は必ずやっています。日本で自治体の研修をすると、全職員のうち研修に年に一度でも行ったことがあるかという、わずか数%ですが、ここは全職員が130時間する。郡の予算としては毎年1億円以上、非常に厳しい予算の中で捻出してやっているわけです。だから、それが効果に出ていると理解しております。

司会 次の質問ですが、パフォーマンス、プロフェッションということで行政サービス、地方自治体におきましてはそういったところは当然だと思いますが、PPPが拡大していくと、もしかしてあまり経験のない企業が担当するということがあり得ると思うんですが、市民と会社との紛争、民間部門のパフォーマンスがよくなって法的な手続に入った場合、誰が責任を最終的に担うのでしょうか。

マグダーナ サンディ・スプリングスの場合、ジョージア州法に基づき市が責任を持つこととなります。つまり、事前通告があったもの、例えば公共工事に関しては市が通知を行いまして、こういった成果を期待するんだということがあります。そしてある期間が通過したら、市が行動を起こすこととなります。

一方、民間の請負業者としては請負保険、ライアビリティ保険というのがあるわけです。民間の企業が業務に対するサービス状況に関する賠償保険がありますが、それと同じような賠償保険があるわけです。ですから、民間企業も保険に入って何か履行不能の場合には、

履行不可能に関して賠償保障をして責任をとるということになります。

バイバー フランスの場合をお話しさせてください。フランスにおきましては、コンセッション契約をした場合、オペレーターがユーザーに対して責任を持つことになります。紛争があった場合には二つの場合が考えられます。紛争が特定のトピックに関しては民事で行う。通常の訴訟になります。もしも紛争が一般的な契約条項に関してといった場合、地方自治体が責任を持つ。そして、契約の文言に対して違反した場合、公共自治体が責任を持ってユーザーに対して管理をさせるということになって、非常に明確であります。オペレーターが権限を委譲、請負ということですので、ユーザーに対して責任を持つ場合がほとんどです。契約期間中はそういうことです。

トラムトラ（トラムトレイン？）という鉄道網に関しては、38年かかっております。それからグロスターという大きなスタジアムがありますが、フランス・・・120万人ぐらいの市民がいますが、この契約期間が31年間となっております。施設（ファシリティ）としては通常25年から35年といった契約期間で行われております。

司会 コンセッションの場合、高速道路は期間が60年から75年。ですから、ゼネコンさんは最初の20年はもうからない。けども、耐力があって、残りの数十年をもうけに持っていくということで、短期間ではできないのがこのコンセッションのシステムというふうに私は勉強してきました。

次の質問ですが、日本では地方政府が雇用の担い手という状況があるわけです。そういうところでどんどん能率が上がってくると、人が要らなくなる。そうすると、人が雇用される機会が減るということはないでしょうか。

ポーター そこはいろいろな条件の組み合わせだと思います。いろいろな解決策を組み合わせるといことになるのではないのでしょうか。まず、第1に認識しなければいけないのは、とにかく効率を上げていくということを考えるならば、長期的に見れば職を失う人が出てくるということは認識しなければならない。しかし、それは適正な状況である。すなわち、市政府の責任の対象は市民全般であるということからして、一部職を失う人たちが長期的に出てくるということは心の準備をする必要がある。とはいえ、市の職員は地方公務員とするならば、やはり仕事を失うということに関しては別な状況を示すわけです。

ということですので、契約の中で例えば要件づける。そうなった場合にも職員は一定期間職が確保されるとか、インセンティブ方式で早期退職を勧奨されるとか、そのインセンティブは年金受給の開始を繰り上げるとか、条件を出すといったことだと思います。そういう工夫の余地はあると思います。あるいは、今の職を失ってしまった職員に対して、配置転換のための教育の機会を設けるということもあると思います。一つの例として、例えば大きな製造業を誘致することができるならば、そのメーカーの生産拠点を地元へ誘致することによって、そこに職を失った人たちの就職を斡旋するというようなこと。

いろいろな発想はあるのではないかと思います。これは契約一本一本ごとに条件の決め方は違っているわけです。しかしながら、職を失ってしまうということに関しては、それ



は一つのポイントとして押さえなければならない。

司会 私からつけ加えるサンディ・スプリングスの情報ですが、サンディ・スプリングスというのは 10 万人の町で、50 万人以上のアトランタという町がすぐ隣にあるんですが、サンディ・スプリングスに多国籍企業の本社がアトランタよりも数多く来ている。安い税金で環境がよくなってサービスがよくなると、サンディ・スプリングスはアトランタに比べて飛行場から反対側ですから決して距離的にはいいはずじゃないのに、国際企業がサンディ・スプリングスにより集まってきているというのは素晴らしいなど。私の専門は経済開発ですが、雇用対策に確実になっていると思います。

次も難しい質問です。

マグダーナ その前に今の質問に対して付言させてください。職に関してということですが、サンディ・スプリングスの場合にジョージア州のビジネスアドレス、どうしてサンディ・スプリングスを大企業が本拠地として選ぶかということですが、それはやはり税率が低く魅力的であるということ、そして効率性が非常に高いということで、それだけ新しい職の機会も増やすことができているということ。この例は日本でも十分当てはまるのではないかと思います。規模が小さくても効率性が高く、そして税率も魅力的であれば新しい職を誕生させることができる。

バイバー？ ヨーロッパの場合ではスタッフの状況は全く様相が違います。すなわち規制によって職の確保がうたわれているわけです。職員はある特定の経済サービス部門に属することになっていて、どうしても今まで勤務していたところでしか勤務したくないという公務員は別ですが、異動をよしとする公務員であるならば、公務員としての立場は確約されていて、その上でほかの都市に異動になるということもあります。あとは、特定のエリアにおいてオペレーションを担当する、委託を受けるということになると、PFIのパッケージの一端としてそういう条件も入っております。

司会 次の質問ですが、民間企業を選択する際、公共の利害を民間に託すということですから、どうやって公平性を担保するのかということ。癒着、談合をどのようにして回避するのか。

マグダーナ？ アメリカの場合には、談合して競争入札の前に値決めをしてしまうのを防ぐ規則があります。サンディ・スプリングスの場合にもその文言が明文化されております。もし癒着、談合の事実が発覚した場合には検挙されるということです。

司会 では、誰がそのポリシーなり、プロセスなり、予算を設定するのかという質問です。一般市民がその決定プロセスに参加することができるのでしょうか。

マグダーナ？ はい。サンディ・スプリングスのチャーターによりますと、選択されたシティマネージャーがその責任を持つ。すなわち、議会から上がってくるものの予算に関して責任を持つということ。まずは、市長がそれに対してコメントする機会を与えられます。その後、徹底的な予算編成プロセスがありまして、議会でワークショップが何回か開催され、一般市民にも公開されております。

ですから、一般市民が参加していくこともできます。予算案がまず提示されます。そしてジョージア州法によりますと、予算を均衡することが求められていますので、その点をチェックし、その後、最低2～3回のオポチュニティがあります。これは6月ですが、市議会が採択する前に最低3回、一般市民が発言する機会が与えられます。

司会 次の質問ですが、キム・フンシク郡守はもうリタイアなさったんですが、キム・フンシク郡守がなされたことは今も続いているんですか、それとももうやめたんですか、どうなっているんですか。

趙 韓国なんかは特に前の政権を否定するのが常でして、自治体も例に漏れずですが、しかし、この長城郡だけはそうじゃない。むしろその路線を継続してずっとやっている。今でも長城アカデミーは続いていますし、教育の投資額もそんなに減らさずに、今3代目の郡守になっているんですが、韓国初の女性の郡守です。その郡守もなぜか高校の教頭先生が選挙に出て当選した方です。

やっぱり意識改革は怖くて面白くて、全羅道地域は金大中さんが基盤とするところで、慶尚道地域はキム・ヨンサム（金泳三）が基盤とするんですけど、全羅道地域はとにかく金大中さんの政党の公認だったら犬でも当選するところです。それはやっぱり韓国の地域対立は激しいですから、日本も保守王国は保守系の政治家が自動的に当選する。そういう構図です。

おもしろいのは、この地域だけはキム・フンシクさんがやめた後、無所属系が当選したんです。金大中さん系列の候補ではなくて、周りは全部金大中さん推薦一色だったのに。ということは不思議なもので、住民たちもちゃんと人物を見て選挙に臨んでいるということです。だから、住民たちがこういう路線を支持しているものですから、次の人もうかうかできないんじゃないでしょうか。

それに3代目の郡守さんもすごく教育に熱心で、私は今、長城郡の広報大使を務めています、その女性の郡守から任命されてこういう話をしているわけですが、継続しているので非常に素晴らしいと思いました。

司会 次の質問ですが、ポーターさん、日本の会社がPPPに参加するときに、日本の企業には何が必要でしょうか。どういった資格があれば参加できるでしょうか。

ポーター 最初に必要なのはコミットメント、決意です。会社側としてはいろいろなリソースをコミットして、サービスを提供するという決意が必要です。一部のリソースは会社が持っていないものかもしれません。つまり、最初に応札をするときには足りないものがあるかもしれませんので、その必要なリソースを確保していくことが必要です。これは外注業者を使う、あるいは自分たちが自前で手当てをすることが必要です。ですから当然、企業側としてもリスクがあるわけです。応札するということがPPP契約にされるときには、それだけの決意が必要です。

都市の側からいいますと、会社を検討して財務的に安定しているかどうかで決定します。その辺は徹底的に確認をします。サンディ・スプリングスの場合、応札した会社は12の部

門があって、一部の部門がその契約会社だったわけですが、それはやらないと。やはり親会社が契約会社にならないとだめだと。やはり財務的にきちんと潤沢で、十分契約を全うできるといったような財務的な基盤がないとだめだといったわけです。

倫理観があるかどうかというのが一番重要かもしれません。会社についてどういった訴訟が行われているか、法的な問題がないかどうか、以前の同じような契約でどういった実績があるのかということで、会社としては基準以上の倫理感を全うしているというところが重要です。

実際にすべての業務を行えるというところを確認しなくてはなりません。やはりパートナーとしてやっていくわけですから、ただ、大企業であったとしても、能力があったとしても、すべての外注を管理して、さまざまな機能をすべて管理していかなくてはならないわけです。既にこういった資質のかなりの部分は持っていらっしゃるのではないかと思います。

人的資源も事務能力もある。財務もかなりある。既にITシステムも整っているということですから、なければITを外注すればいいわけですが、コアの必要な資質というのは既に備わっているということだと思います。そういったものをすべて確認して、それがすべて備わっているかを見る。そして、自分たちで足りないところに関してはどのように手当てをするのか。外注業者を使うのか、どうやって手当てをするのかということで、その点をチェックする。すべての機能が提供できる体制が整った段階で、会社としては応札をするということになるわけです。すべての能力としてPPPで要求されている業務が全うできるという確認をしてから、応札するという体制が必要です。

司会 その前にサンディ・スプリングスを経営している会社、ゼネコンさんですけども、サンディ・スプリングスの後にあと3自治体、同じように民として契約に入っております。そこで今、四つの自治体を一つの企業が、20万人以上の町を200名ほどの職員で経営しているんです。

次の質問ですが、マグダーナさん、6年間の契約だと思いましたが、その6年が2011年に終わるかと思いますが、その辺のところでも更新をするのか。PPPを次の段階の管理体制に移すのに、どういったところを確認していくのでしょうか。

マグダーナ 過去4年間でかなりのことを学ぶことができました。ポーターさんがその点につきましては最適の演者だと思います。枠組みをつくったのがポーターさんですし、RFPをまとめたのもポーターさんですので、よくご存じかと思いますが、過去4年間かなり学んできました。アプローチについても勉強しましたし、どういった範疇であるのかといった作業内容もわかってきました。

また、Key Performance Indicator (KPI)、あるいはその尺度につきましても、それをどうチェックしていくのかというのでもわかってきましたし、カスタマーサービスにつきましてもかなり学ばせていただきました。こういったところをすべてテーブルの上のせて再交渉の対象にする。さらに入札をするということになります。

実際に経験を積んでおりますから知識が増えたということがあります。フルサービスと

しての市をPPPで行ったという前例がなかったわけですから、ゼロから始めたところから、知識は既に蓄積されています。私も私の職員に関しても、また市議会に関しても、教育レベル、知識レベルはかなり上がっているわけです。やはり5年間、日本の都市よりも先を行っているということ、PPPの実例があるということ経験が積んできたわけです。この経験をもとに、かなりの知恵も定まったということで改善していきたいと思っています。

司会 その他の都市は予算が倍ぐらいあるにもかかわらず、なかなか同じものできない。サンディ・スプリングスの場合、どのぐらいの利益を民間企業が上げているのでしょうか。

ポーター 先ほどのプレゼンテーションでも、PPPには三つの重要な点があると申しました。1番が価値ということでした。もしも民間部門のほうでより効率的にできるのであれば、カウンセルとしてはどの程度の利益を上げてもいい。民間ができるのであれば、当然利益を追求しているわけですから利益を上げるのはいい。利益を上げたとしても、コストを抑えた形でよりよいサービスが提供できればそれでいいじゃないかという考え方です。利益を上げて当然いいということですので、どのくらい利益を上げて問題ないということになります。

バイパー 私にとっても非常におもしろい展開で話が進んでいます。といいますのは、サービス契約ということだけでなく、やはりPPPの核となるミッションはフランスにおいてはPFI、コンセッションであるということだからです。ですから、会社の能力として何らかの実績を示すか、応札することができるかというのは契約内容次第ですが、かなり会社側の資質が高くないとなかなか応札もできないという状況です。ほとんどの会社は特別目的会社のようなものをつくってPFI、コンセッションに対応するといったSPVをつくる場合もあります。

PFIとコンセッションの違いですが、PFIの場合、外注が使える。一方コンセッションの場合、コンセッショナリーが中心となって責任を負わなくてはならないという違いがあります。そういう大きな違いがありますので、三つの段階になります。サービス契約は6年間という形で、それから10年から35年という期間がPFIのビル、コンセッションの場合にはさらに長期ということになります。ただ、フランスの場合、コンセッションの期間をより長期化していこうと。コンセッションによってより投資が促されるのであれば、コンセッションの期間を長くしようということで決定しました。ですから、投資の重要性と契約の期間は関係があるということになります。

司会 質問ですが、長期契約として60年、70年ということになった場合、それによって民間がそれだけ長く独占するわけですので、モノポリーということになって、公共部門が民間部門に依存してしまって、自治体は何もできなくなってしまうということにはならないでしょうか。

〇〇 はい。確かに自然発生的な独占状態はあります。しかし、その際にはオペレーターを変更することは可能です。もし契約によって独占ということになるなら、二つあります。

もしオペレーターになり得るところが単一しかない場合、その状況は一つでしょうし、もし複数の選択肢があるということであれば、切りかえることができる。

それは水道事業というようなことで、もし何らかの関係づけを克服することができれば、オペレーターとしては、名目上は同じところがやるけれど、そこの関係において、他の当事者が入るというように構成することができるならば、それによって独占的な状況は緩和し得る。

あるいは経済情勢、これも世界景気を注視しながら、いろいろなことがあるわけですが、必ずしも長期契約であるからそれが障害になるという必然性はない。あとは入札のプロセスということになると、例えば長期の資金繰りが出発時点においてきちんと確保できない場合もよくあります。そうすると、当初目途していたところの契約期間を短縮する。短縮した上で〔ビリング?〕をやり直すということもあります。

サンディ・スプリングスの場合には、利益あるいは利益率というのは非常に単純な考え方です。我々は競争を奨励することによって、独占は排除することができる。すなわち、いかなる会社であっても過剰な利益獲得がないようにする。あくまでも民間らしく、従来型の民間企業のもとにのっとり事業競争をしていくということです。地方政府の考え方はそうです。しかしながら、何がレベルがどうというのは民間主導で市場が決めるということ。

司会 次の質問はどなたにでもお答えいただけると思います。PPP活動なり、PPPの推奨は公共主導で始まったのか、あるいは民間、市民が欲したのか。どこからわき上がったのか。サンディ・スプリングスはどこから始まったんでしょうか。

〇〇 PPPは民が欲したのか、官が欲したのか、一般市民だったのか。絶対的にこれは市民駆動型でした。公共からではありませんでした。この市を発足させるに当たって、あるいは民間企業ということで考えてみても、RFPを出して、それに初めて民間企業が呼応したということです。

ですから、もともとのきっかけはタスクフォースというのがあって、12名だったのが150数名になって、非常に意志の高い動機づけで働いている人たちがタスクフォースを組んで、PPP都市を標榜したということ。我々としては、冒頭からどなたでも参加を歓迎しますという意味合いで公開していました。ですから、そういう機運が一般市民の間からわき上がったということです。

司会 もう一つ質問が来ています。コンセンサスづくりというのは、要するに市民を巻き込む形でコンセンサスが形成されたということですか。

〇〇 はい。

司会 バイバーさん、6.2から6.6のプレゼン資料ですけれども、ほかにどういった優先事項があったのでしょうか。PPPの推進をフランスで行う場合、どういった優先事項があったのかをお知らせいただきたいと思います。何が強調されたのか。

バイバー 詳細を説明しろということですか。

司会 詳細まで説明していただかなくても結構ですが、何が強調されているのか、何が重要なのかというところをお話してください。

バイバー まず初めに、フランスでは問題がありました。ハイレベルでのエグゼクティブとの政治的分野でのコミュニケーションがなっていない。ハイレベルの高官との間のコミュニケーションがなかったということで、それを進めなくてはならなかった。コミュニケーションを図ることにより新しいPFIのニーズを開拓する必要があったわけです。

特に財政赤字の状況を見ると、PFIを活用することによって景気に対応して財政状況を改善できる。社会的なメリットを考えていくと、事例によっては投資をしても追加のメリットによって、それが十分相殺できるということになったわけです。例えばある施設を開始させる。10年で行うことになりますと、追加的なメリットとして累積で恐らくコストを上回る効用があるということになります。

ですから、そういったプロセスを十分マネジメントしていけるかどうかというところが難しいところです。オペレーターは能力開発がないと言われていますが、やはり共通の話し合う言葉がない。応札の過程で通常の手続ではありませんので、やはり当局が規制ばかりしていたのではよくないんだと。

プロセスにつきましては非常に複雑ですので、透明性を確保しなくてはならないという欧州条約に準拠しなくてはならないということがありますので、官のほうで十分手続を明確にした上で進める。1年半ではなかなか難しい。12カ月か14カ月掛かって許認可を得る。そしてさまざまな委員会がありますので、そういったところに相談をしなくてはならない。そして最終的にはアセスメントもあります。PFIの場合、やはりこういった形でプロセスを進めなくてはならないし、PFIを証明するということになると、アセスメントの評価結果として、これがベストソリューションなんだということを示さなくてはならないという難しさがあるかとは思いますが。

根本 質問は尽きないと思いますが、パネラーも聴衆の方も通訳の方も相当お疲れになっているように思いますので、この後のご質問はレセプションのほうでお願いしたいと思います。ポーターさんのサインをいただきたい人もうずうずしているような気がしますので、この辺でちょっと中締めでいかがでしょうか。

司会 わかりました。どうもありがとうございました。先ほどの長城郡の話でもありましたように、我々は世界の事例をどんどん皆さんに提供していきますので、皆さんのほうでも研究して各自自治体で使っていただきたいと思います。

(終了)